

《房企绩效管理与有效激励》

主讲：姚光林

【课程背景】

绩效管理是企业老生常谈的话题，往往成了企业老板心中隐隐的痛。绩效考核是把双刃剑，运用得当，企业会所向披靡；运用不当，企业将“自废武功”！如何通过简单化绩效管理，使考核“刀刀见肉”、“针针见血”，同时根据考核结果进行有效激励，既便于操作，又保证效果？本课程将为企业解开高绩效的密码，厘清绩效管理的因果关系，促进地产企业绩效目标的达成。

【课程时间】

1天（6课时）

【课程目标】

使各级管理者了解绩效管理的基本理论，明确自己在绩效管理中的角色与责任，掌握目标制订、过程控制、考核评价、绩效改善与激励的工具与方法，实现绩效目标。

【授课对象】

房地产企业各级管理人员、人力资源管理人员

【课程纲要】

一、绩效管理的尴尬现状

- （一）老板焦虑——目标难实现，恨铁不成钢
- （二）人力资源人员迷茫——搞绩效如同啃鸡肋，食之无味，弃之可惜，敢问路在何方
- （三）部门经理郁闷——究竟该怎么考核，为什么受伤的总是我
- （四）员工困惑——其实我不懂您的心

二、绩效管理概述

- （一）绩效是什么：对公司？对部门？对个人？
- （二）绩效管理的五大思维：客户思维、价值思维、责任思维、团队思维、奋斗思维
- （三）绩效管理的因果逻辑：房地产企业的高绩效由什么决定？
- （四）绩效管理与人力资源管理其他职能模块的关系

(五) 企业人力资源管理责任承担图

(六) 部门负责人与人力资源部门在绩效管理中的具体责任分工

三、绩效管理的 1/3/4/5 法则

(一) 一个理念：绩效管理是全员互动的活动

(二) 三个目的：客户买单、企业赚钱、员工发展

(三) 四个环节：

1、制订目标

(1) 地产目标分解图

(2) 目标制订的 SMART 原则及解读

(3) 目标实现的各类计划（参考）

A、地产项目总体开发计划

B、地产项目关键开发节点计划

C、地产工作计划时间标准

(4) 房地产企业岗位 KPI 指标的提炼

★案例解析：

A、项目公司年度 KPI

B、地产关键岗位年度 KPI

★实战演练：

A、制订本中心（部门）年度或季度绩效目标

B、制订下属某岗位年度或季度绩效目标

2、关注过程

(1) 过程控制与工作检查的手段：

A、计划管理；B、监督检查；C、工作汇报

(2) 目标实现过程中上下级之间的持续沟通

A、沟通的内容 B、沟通的方式

(3) 下属如何执行目标

(4) 上级如何支持下属完成目标

3、考核结果

(1) 谁是最合适的考核者

(2) 常用的几种评估方法介绍

A、算分法 B、评分法 C、加减分法 D、选分法

(3) 考核者与被考核者对于绩效考核的错误认识与思想纠偏

A、考核者：员工都不容易，评价时松一点，给分高一些是对下属好……

B、被考核者：我努力干活了，为何要扣我的分？

4、改善业绩

(1) 评价后的沟通与反馈：沟通、反馈的目的、原则、准备、实施步骤

(2) 如何制订绩效改善计划，帮助下属成长

(四) 五个要素：指标、主体、对象、周期、应用

四、如何有效激励下属

(一) 激励的概念与本质

(二) 几种经典的激励理论

1、金字塔式需求层次理论

2、X理论、Y理论

3、双因素理论

(三) 管理者激励员工的 11 把“金钥匙”

1、薪酬激励

(1) 薪酬激励的本质：价值交换

(2) 管理者在薪酬激励方面扮演的角色：

A、关注员工的绩效表现，公正评价

B、向公司提出合理的激励建议

2、尊重激励

(1) 人格的尊重；(2) 批评的艺术；(3) 增强员工对部门工作与管理的参与度。

3、情感激励

(1) 走动式管理；(2) 生日活动；(3) 困难帮助；(4) 节日关怀；(5) 关注员工的亲人；

(6) 把员工的事情当成自己的事情。

4、目标激励

根据大目标及阶段性小目标设定激励措施来激励员工不断挑战自我，实现组织目标。

5、授权激励

(1) 衡量是否授权的依据；(2) 授权的好处；(3) 两大授权误区；(4) 管

理者如何有效授权。

6、晋升激励

(1) 如何规范晋升途径；(2) 地产行业晋升通道的设计；(3) 晋升标准与应用技巧。

7、培训激励

(1) 外派培训的要点；(2) 标杆企业参观；(3) 内部轮岗；(4) 如何实施培训激励。

8、荣誉激励

(1) 何为荣誉激励；(2) 荣誉激励的手段。

★案例：特殊的颁奖大会

9、榜样激励

(1) 如何树立榜样；(2) 如何通过榜样的力量激励团队成员，传播正能量。

10、竞争激励

竞争激励的七大方法及实施要点

11、挫折激励

(1) 挫折激励的目的；(2) 挫折激励的四种主要方式。

(四) 地产员工分类激励的要点

不同追求、不同年龄段、不同收入、不同态度与能力组合、不同性格的人员激励要点

(五) 地产员工的激励“菜谱”（参考工具与方法）