

房地产企业管理者的人力资源管理

【课程背景】

当今房地产行业，得人才者得天下。在行业遇冷、人力成本高企、市场竞争胶着的环境下，如何运用提升人才管理理念，运用得当的人才管理方法提升自身的管理水平和能力，让团队合作更有效，更精准的达成绩效目标，成为每个业务管理者必须思考的课题。

【课程目标及收益】

与一般的非人课程内容陈旧、深度不够且面较窄不同，本门课程系统糅合了组织行为学的经典理论、与时俱进的人才管理工具、宇宙级标杆房企的最新案例及讲师本人多年的管理经验，旨在帮助地产行业的业务管理者拓宽管理学的专业视野，形成先进的人才管理理念，做好首席人才官的角色。

【课程对象】

房地产企业各业务板块管理者、中高层管理者及储备管理者。

【课程时长】 建议 1 天

【课程大纲】

PART1 理解组织

- 一、什么是组织
- 二、什么是管理
- 三、如何通过管理促使组织取得成功
- 四、房地产人力资本时代来临
- 五、人才战略如何在房地产企业战略中发挥价值
- 六、业务管理者学习人才管理的必要性

七、业务管理者如何在人才管理中发挥更大价值

PART2 角色认知

一、领导力发展的 6 个阶段

二、业务管理者的核心职责

案例：联想集团的经理人职责模型

三、每位业务管理者的首要角色是人力资源经理

PART3 核心技术

一、选：找到你的最佳战友

(一) 用人理念：别让你的公司成为侏儒公司

(二) 人才数量：需要多少人？

1、效能时代来临：编制→人均效能→元均效能

2、如何推算未来 3 年的人才数量需求

3、案例：标杆房企为何高薪招博士

4、案例：标杆房企如何实现人均 6000 万销售额

(三) 人才标准：需要怎么样的人？

1、用你觉得好的人，还是老板觉得好的人

2、缺人，优先内部提拔还是外部招聘？

3、案例：标杆房企如何打造内部人才供应链

4、案例：美国如何选派外交官

(四) 人才评价技术：选出最佳人选

1、各种面试工具的效度

2、简历评审要点讲解

· 现场演练：项目总经理真实简历评审

3、结构化面试法

4、行为事件面试法

· STAR 模型

· 九维度模型

5、情景案例面试法

· 现场演练：标杆房企储备项目总选拔情景案例题

6、常见的面试误区

二、育：人才培养，最强之人已在阵中

(一) 揭开人才成长的秘密：721 理论

(二) 5 种最常用培养方式及适用场景

1、课堂及翻转课堂

2、任务与体验

3、自主学习

4、教授教练辅导

5、培训与辅导他人

(三) 建立员工的学习路径图

1、什么知识适合建立学习路径图

2、如何建立学习路径图

3、如何保证学习路径图的有效性

(四) 标杆房企打造学习型组织的五种形式

- 1、人人是老师，人人是学生
- 2、导师制
- 3、行动学习 PK
- 4、挑战性任务
- 5、定期述职

(五) 教练式辅导

- 1、教练式管理者与传统管理者的区别
- 2、四项基本技术
- 3、现场案例演练

(六) 如何帮助新员工快速融入

案例：标杆房企的新入职管理者的 306090 融入路径

三、用：没有不好的士兵，只有不好的将军

(一) 组织氛围：影响员工表现的关键因素

1、案例：

- 同一支球队，同一批球员，如何从人见人欺到战无不胜
- 标杆房企设计部负责人如何把部门绩效集团倒数第一提高到集团前三
- 90 后项目总如何救活破产项目

2、影响组织氛围的六个维度

3、管理者如何有效提升组织氛围的 12 项举措

(二) 了解你的团队：

1、盘点目前可用之人

- 能力与绩效维度（地产公司常用）
- 能力与价值观维度（互联网公司常用）

2、搭配一支性格互补的最佳团队：EGO-GRAM

3、激发下属潜能

- (1) 因人制宜的管理理论：情境领导力
- (2) 发现员工的优点
- (3) 对职业经理人的管理方式
- (4) 对核心人才的管理方式

4、管理下属的工作产出

- (1) 绩效管理：最重要但最容易被忽略的目的
- (2) 兼顾过程与结果的最新工具：OKR
- (3) 如何开展绩效面谈
- (4) 案例：一次每个人都不满意的绩效评估

5、提升团队敬业度

- (1) 敬业度与满意度的区别
- (2) 敬业度的三个维度
- (3) 盖洛普 Q12：提升员工敬业度的 12 条有效手段

四、留：有效的员工激励与保留

（一）人为什么要工作？

1、马斯洛：人的需求分 5 个层次

2、赫兹博格：“满意”的对立面不是“不满意”

3、麦克里兰：5个靶子，你要瞄准哪一个

4、丹尼尔·平克：驱动力 3.0 时代来临

(二) 留人在平时：

(1) 管理留人：职责清晰，权责对等，流程高效

(2) 事业留人：工作丰富化，工作轮换，工作扩大化，领导轮换

(3) 待遇留人：岗位，市场，绩效，能力（全面薪酬理念）

(4) 文化留人：物质文化、行为文化、制度文化、精神文化（留下符合企业文化的人而非所有人）

(三) 四种最低成本但有效的激励与保留措施

(四) 两个关键问题，理清“想留不能留”的困惑

(五) 案例：标杆房企团队稳定度最高的项目总经理是怎么做的

五、出：淘汰不能并肩作战之人

(一) 从偶发到常态：40 年来首次跨行业裁员潮已经到来

(二) 活力曲线：如何为企业带来活力

(三) 淘汰员工前必须思考的两个问题

PART 4 结语

霍桑试验（20 世纪最伟大的管理学试验）带给管理者的启示