

## 房地产企业的 KPI 目标管理与 BSC 绩效管理

### --- 房地产企业 360 度全方位绩效管理、绩效量化管理技术 ---

#### 壹、内容简介：

随着国家对房地产市场的宏观调控或者“空调”，将来能在市场上立于不败之地的，一定是那些自身管理扎实、内功深厚的企业。而企业管理是否扎实，具体的体现就是房企业公司的目标与绩效管理，目标管理与绩效管理扎实，极有效地促进企业高速的成长，从而在房地产企业竞争中提升竞争力。

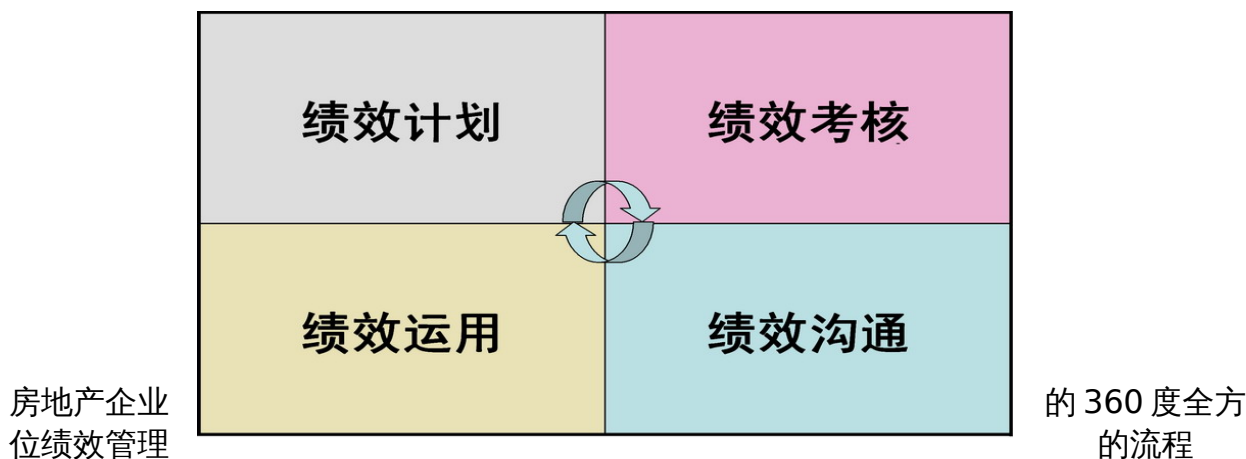
“太阳与激光，谁的能量大！”当然是太阳。但是激光能轻易击穿一张白纸，或者令白纸燃烧，可太阳却做不到，其中的原因在于激光能对准目标集中“焦点”。对于来说，道理同样如此，首要的是各工作岗位上的各项“目标”，引导房地产企业管理部门把所学到的知识与技能引向这个“焦点”，从而为房地产企业创造出更加出色的绩效。

但问题是许多房地产企业进行了目标与绩效考核，他们反映是唐僧让孙悟空戴上了紧箍咒，其首先是反感，再然后是“领导为了扣我们的钱，约束我们”，这样的考核负面作用大。究其原因，不会熟练运用考核工具，不会制定相应的考核标准来激励员工，反而取得了相反的作用。

对于房地产企业来说，绩效管理首要的是建立各级部门和岗位上的“KPI 量化目标”（关键业绩指标），引导大家把所学到的知识与技能引向这个“焦点”，从而为房地产企业创造出更加出色的绩效；还有一个问题是，评估还要从系统平衡的角度出发，要考虑财务指标、客户的指标（房地产企业所有的工作是为内外客户服务，为人民服务的）、内部运作的指标和学习成长的指标，这些指标在各房地产企业中得到很好应用，否则考核的方向就会出现偏差，这需要建立“系统平衡”的 BSC 绩效管理系统来具体推动！

BSC 绩效管理是提高房地产企业执行力与竞争力极其重要的环节，本课将带领大家如何建立房地产企业整体的目标管理体系，并实施有效的绩效管理。

,



#### 二、课程收益：

- 1、了解房地产企业管理的发展趋势与国家宏观政策；
- 2、掌握房地产企业各项工作的六个目标；
- 3、掌握房地产企业整体的目标体系全方位分解；
- 4、学会进行绩效管理与控制的方法与措施；
- 5、掌握战略 BSc 系统平衡的绩效管理方法与技术；
- 6、掌握 360 度客户考核的原则与管理方法；

- 7、掌握绩效管理流程与工具，学会绩效运用与沟通；
- 8、打造高绩效的房地产企业工作团队。

**三、适合对象：**房地产企业中高层管理人员，HR 管理者

**四、课程提纲：**2 天 (>12 小时左右)

1. 房地产企业管理趋势、宏观环境变化与企业的目标管理
  - 房地产企业的发展与管理趋势、国家宏观环境的变化；
  - 房地产企业目标管理的作用、功能及意义
  - 房企公司员工工作现状与问题分析
  - 目标管理的实际操作、目标与工作结果量化
  - 目标管理的六个纬度：以终为始
  - 案例分享：万科、招商地产等房地产企业各层次的目标设置分析
2. 房地产企业的目标管理与 PDCA 管理循环
  - 房地产企业员工的自主化管理与 PDCA
  - PDCA 与目标管理的实际运用
  - 实例操作：制定房地产企业各级部门的目标管理项目表
  - 案例分析：各部门的管理项目表的问题点
  - 图、表在管理过程中的运用
  - 案例：招保万金等公司的目标设置
3. 房地产企业如何应用目标突破现有工作现状
  - 工作的实质：应用目标不断突破
  - 从房企公司的 PDCA 的运作到 SDCA
  - 项目型计划目标的设定
  - 项目展开与项目目标分解
4. 房地产企业如何进行 BSC 平衡绩效管理和 360 度客户绩效管理
  - 房地产情境：赚一阵子钱 VS 赚一辈子钱
  - BSC 平衡考绩：考虑房企公司现在与未来的发展
  - 思考：房地产公司的“内外客户”是谁
  - 从上级领导考核到 360 度的周围客户考核
  - 实际操作：房地产企业各级部门平衡考核的四个纬度设计
  - 360 度的管理发展：对人负责、对事负责、对客户负责
5. 房地产企业 BSC 绩效管理与房地产企业竞争力
  - 绩效管理的概念、目的和作用
  - 绩效管理与房地产企业竞争力的联系
  - 实例研讨：现行房地产企业各项绩效管理中的具体难题
  - 案例分析：万科董事长与总裁的冲突
  - 绩效管理的四大活动：计划、考核、沟通、运用
6. 房地产企业 BSC 绩效管理中的考核准则怎样设置
  - 为什么也会出现“一考就死”
  - 考核准则的三个出发点：规章、日常、专案
  - 实例研讨：如何设计相关的考核准则
  - 考核准则及各种考核工具介绍
  - 结合实际：研讨现行考核工具的优缺点
7. 房地产企业的绩效考核流程及量化管理技术（BSC 绩效表与 360 度客户考核的具体设计）
  - 绩效考核中的各个难点分析

- 难点之一：房地产企业各层面用 KPI 还是 BSC？
- 难点之二：BSC 中的 KPI 指标如何定义与计算
- 难点之三：BSC 中的定量指标如何制定权重分值
- 难点之四：是否在在管理表中需要制定挑战目标，如何制定
- 难点之五：BSC 中实际与计划相差很大，怎样解决
- 难点之六：怎样以“客户”为导向进行考核，数据哪里来，谁来考核，怎样体现 360 度的客户
- 难点之七：战略 BSC、动态的工作怎样结合静态的 KPI 指标
- 难点之八：考核准则中怎样体现激励性，怎么解决一考就“死”
- 难点之九：要进行新的工作怎样进行考核为宜
- 难点之十：绩效管理过程中怎样进行绩效辅导

- 房地产企业 BSC 管理的四个层面：财务、客户、内部运营、学习与成长
- BSC 的战略层面：财务指标 VS 非财指标、成果指标 VS 驱动指标；
- BSC 的战略目的与方向、战略目标项目、目标设置应用
- 实例操作 1：结合上述难点，建立房地产企业高层 KPI+BSC 绩效管理表
- 实例操作 2：结合上述难点，建立房地产企业中层 KPI+BSC 绩效管理表
- 实例操作 3：结合上述难点，建立房地产企业各员工的 KPI 绩效管理表
- 绩效管理量化技术的要点

#### 8、绩效沟通与绩效运用

- 如何进行有效的绩效沟通
- 案例演练：上级领导与部属如何进行绩效沟通
- 绩效管理运用的四个阶段
- 绩效运用与的职业发展

### 五、本课程训练深度及课程特点

训练层次	1	2	3
说明	掌握知识	联系实际、提高技能	引导学员，指导客户房地产公司提出相关问题的解决方案
本课训练深度	√	√	√
课程特点	行动学习、合作学习、咨询式训练、轻松快乐、联系客户实际		