

# 房地产企业薪酬设计与绩效管理培训提纲

## ---- 如何建立房地产企业的发动机系统与动力系统 ----

### 一、课程简介

中国古语：“不患寡而患不均、不患贫而患不安”，意思就是说“不担心少而担心不公平、不担心贫穷而担心不安定”，对于房地产企业，给管理者提出了“公正公平”与“和谐稳定”的重要性。

随着国家对房地产市场的宏观调控，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，策略性的薪酬设计以及卓有成效的绩效管理，是企业奠定基础、并促进成长的必要管理措施。薪酬设计就要解决企业薪酬的“对外竞争性”、“对内公平性”和“对个体的激励性”，包括员工的职业发展设计，如果员工感到薪酬不公平或没有激励性，他们会降低对企业的满意度，从而影响企业的整体绩效；同样，如果员工发现“做多做少一样、做好做坏一样、做与不做一个样”，也就是说“绩效与薪酬无关”，那么“做得差”与“做得少”的员工会感到很满意，但却伤害了“做得好”与“做得多”的员工，长此下去，企业一定会流失优秀人才，从而失去发展后劲，那么企业将来用什么生存下去呢？

房地产企业的发展，需要一大批德才兼备的优秀人才。具有激励性的薪酬设计和科学的绩效管理，体现着企业的优秀文化，将会使优秀的员工做出更有成效的业绩，从而为房地产企业的发展奠定基础，也是房地产企业在市场竞争中取得核心竞争优势的重要管理动作。

本课程将从薪酬设计方面解决“公平性”、“竞争性”与“激励性”三个问题，从绩效管理上将解决“让业绩决定薪酬”的问题，从而建立企业内部的核心竞争力。

### 二、课程收益：

- 1、掌握目标绩效管理与薪酬设计间的逻辑关系；
- 2、掌握策略性的薪酬设计方法，解决“公平性”、“激励性”与“员工职业发展”等问题；
- 3、通过薪酬的系统设计，建立起房地产企业的发动机系统；
- 4、掌握绩效管理的具体操作过程与步骤，建立科学的绩效管理体系；
- 5、通过科学绩效管理的模式，建立起房地产企业的动力系统；
- 6、通过学习，结合房地产实际，将薪酬设计与绩效管理灵活运用到自身企业工作中去。

三、课程对象：薪酬管理经理、绩效管理经理、HR 总监、总经理、董事长及 HR 管理者

四、培训时间：2 天 (>12 小时)

### 五、课程提纲：

1. 当前房地产企业环境与企业的内在功力
  - 国家政策：宏观调控何时休，房地产企业该做什么对策
  - 抛弃“等待”的思想，主动问管理要效益
  - 房地产企业管理的两大系统：发动机系统与企业动力系统
  - 通过管理系统的提升，修炼管理“内功”，抵御恶劣环境
2. 房地产企业发动机系统的建立：策略性的薪酬设计
  - 薪酬的定义与老总（员工）的观念
  - 从房地产业务特点看薪酬激励
  - 薪酬管理的目的：保留优秀员工
  - 薪酬管理中人力资源部门、职能部门的角色定位
  - 薪酬管理的一般程序与操作流程
3. 如何体现房地产企业各个职位的价值是
  - 职位评估的内涵与原则
  - 职位评估的程序与操作方法

- 职位评估的三大原则：公平性、竞争性与激励性
- 案例模拟：房地产企业的职位评估
- 案例研讨：万科、龙湖地产等公司的职位价值量评估
- 运用职位评估的结果，定职位价值量
- 4. 房地产企业薪酬空间设计
  - 员工成长的希望：薪酬空间
  - 如何让员工看见薪酬空间，并有期待感
  - 案例研究：招商、中粮等房地产公司的员工的薪酬发展空间
  - 实际操作：结合自己的实际，设计自己公司的薪酬空间
  - 薪酬空间设计的要点：专业性、风险性
  - 如何把原来员工的薪酬纳入到新的薪酬体系中
  - 各种薪酬体制的介绍：年薪、佣金、团队激励机制等
- 5. 房地产企业的薪酬发展与员工的职业生涯发展
  - 薪酬空间与员工的职业发展空间
  - 职业发展空间案例：成功的职业生涯与薪酬关系
  - 案例研讨：金地、万科等房地产公司员工的职业发展
  - 实际操作：结合薪酬空间，设计员工发展空间
  - 将薪酬发展空间与员工发展空间匹配起来
  - 用薪酬体系点燃员工的工作热情
- 6. 如何运用绩效管理与薪酬设计进行配套
  - 绩效管理的一般问题分析
  - 目标管理、绩效管理、薪酬设计三位一体
  - 案例研讨：深万科王石的担心与考核的问题
  - 实际分析：绩效管理的准则
  - 如何设计绩效管理的准则
  - 绩效考核在公司不同时期的应用（成长期、成熟期等）
- 7. 房地产企业的绩效管理工具
  - 绩效管理工具的多种选择
  - 绩效管理工具运用在哪些方面
  - 案例分析：万科、龙湖、万达、荣盛等公司文化与其绩效考核剖析
  - 实际设计：结合我们房地产公司实际，设计管理表
  - 实际分析：房地产高管、中层经理等的绩效合约
- 8. 如何进行有效的绩效面谈
  - 绩效管理与绩效面谈的互动关系
  - 绩效面谈的具体流程
  - 案例分析：保利、龙湖地产等中国式绩效沟通方法
  - 实际操作：结合房地产实际，进行绩效面谈
  - 绩效面谈的注意事项