

# 房企绩效与薪酬体系设计落地实操班

## 课程背景：

很多房企推行绩效的困惑：“我们曾推行过绩效管理系统，不是员工怨声载道，就是虎头蛇尾、不了了之，究竟优秀企业是怎样推行绩效管理系统，并把它作为管理工具的呢？”，“绩效考核谈了很久，也全力地推行了，但就是没有效果。我们知道绩效管理是很好的管理工具，但为什么一到我们这里就无效了呢？”。

只有在公司战略和运营层面上，探讨绩效考核的内容，掌握绩效考核的实质，并与薪酬管理很好的结合，才能全面提高组织绩效，支持实现战略目标，确保企业能长期健康发展。

## 课程收益：

1. 剖析房地产行业及人力资源特点，了解企业文化、商业模式和战略对绩效的影响，掌握考核及薪酬的设计原理，获得实用的体系建立及落地技巧；
2. 结合房地产行业学习四个（BSC、kpi、360、MBO）最实用的绩效工具，分享房地产行业的应用案例；
3. 掌握房地产行业绩效目标的解码和房地产企业绩效指标的分解，掌握全面薪酬、过程激励、专项激励的设计发放，全面学习房地产绩效与薪酬制度的撰写技巧；
4. 掌握四类（岗位绩效制、销售佣金制、年薪制、项目制）典型房地产薪酬设计模式及落地技巧；
5. 拓展房地产公司绩效薪酬工作思路和方法，掌握公司推进步骤，有效开展绩效薪酬工作。

## 培训对象：

房地产企业副总、分管人资总经理、人力资源总监、人力资源经理、绩效、薪酬等。

## 课程大纲：

### 一、 房地产行业特色与发展趋势

- 1、 房地产行业发展史
- 2、 房地产行业的特点
- 3、 房地产行业发展趋势

### 二、 房地产企业人力资源角色定位与生存之道

- 1、 战略性人力资源体系的建立
- 2、 房地产 HR 的角色定位
- 3、 房地产 HR 的生存之道

### 三、 房地产企业绩效考核与管理

- 1、 绩效管理的价值
- 2、 什么是“大绩效管理”
  - 2.1 企业文化与绩效的关系
  - 2.2 反思：您的企业是否重视企业文化建设？
  - 2.3 商业模式对绩效的影响
  - 2.4 战略对绩效的影响
  - 2.5 绩效对业务的影响
- 3、 房地产企业的绩效管理特点

三.1 组织管控

三.2 计划管理

三.3 预算管理

三.4 会议管理

4、房地产四大经典考核工具

4.1 BSC 考核工具的运用-组织考核

4.2 MBO 考核工具的运用-岗位考核

4.3 KPI 考核工具的运用-岗位考核

4.4 360 考核工具的运用-管理考核

5、绩效目标的解码过程-全力创造价值

5.1 如何找到绩效目标解码的起点?

5.2 绩效目标解码过程

5.3 目标管理与绩效管理

6、组织绩效和个人绩效

6.1 组织绩效考核要点

6.2 组织绩效考核方法

6.3 个人绩效考评要点

6.4 个人绩效考评方法

6.5 不同层级员工的考评

7、绩效目标设定原则

8、组织绩效考核必须与业务发展阶段匹配

9、绩效考核的全过程

## 10、房地产企业的绩效考核指标分解

### 10.1 指标体系

### 10.2 绩效考核结果运营

### 10.3 干部管理

## 11、 年度目标分解技巧

### 11.1 不容忽视的前置工作

### 11.2 业绩指标的确定步骤

### 11.3 开发类/报批报建类/设计类/工程类/营销类/成本招采类/项目总指标解析

## 12、 知名房地产企业的绩效考核制度解析

## 四、 房地产企业薪酬体系设计与激励

### 1、 哪些因素决定了薪酬的高低

### 2、 薪酬管理工作的理念

### 3、 为什么要做岗位评价-衡量岗位相对价值

#### 3.1 岗位评价作用

#### 3.2 岗位评价的因素

#### 3.3 岗位评价系统

#### 3.4 岗位评价基本方法

#### 3.5 岗位评价的原则

#### 3.6 岗位评价的步骤

### 4、 职级和职等的划分

### 5、 薪酬调查、分析和行业对标

- 5.1 内部薪酬调查
- 5.2 市场薪酬调查
- 5.3 薪酬调查和分析方法
- 5.4 薪酬的行业对标方法
- 5.5 薪酬的实施和方案
  - 5.5.1 企业如何实施宽带薪酬体系设计
  - 5.5.2 薪酬调整及实施技巧
- 6、价值分配-激励
  - 6.1 激励要素和激励对象
  - 6.2 对激励体系建设的宏观思考
    - 6.2.1 战略对激励的诉求
    - 6.2.2 基于战略的激励体系的建立
    - 6.2.3 合理利用激励手段（物质与非物质激励）
- 7、各薪酬要素管理的目的和原则（长期激励、中期激励、固定薪酬、福利）
- 8、中高管长期股权激励制度分享
- 9、薪酬与福利实操
  - 9.1 工资框架
  - 9.2 薪酬结构及薪酬专项
  - 9.3 年终奖分配
  - 9.4 福利名目
- 10、薪酬方案设计及其基本步骤
  - 10.1 分配政策需要解决的主要问题

- 10.2 分配政策的主要特点
- 10.3 方案设计的总体思路、原则和步骤
- 10.4 薪酬方案主要内容
- 10.5 员工套级套档说明
- 10.6 薪酬设计案例分享
- 11、 知名房地产企业的薪酬激励制度解析

## 五、房地产企业薪酬激励结合考核体系

- 1、 房地产企业典型考核体系
- 2、 薪酬体系搭建案例
- 3、 发展期房企绩效与薪酬设计
- 4、 案例解析：本课程围绕万科、龙湖、新城、碧桂园、万达等标杆房企案例

展开讨论

总结、问答