

标杆地产行业战略地图与绩效体系设计

➔ 公司面临的问题：

- 公司战略不明确，战略似乎与人力资源管理无关？
- 公司战略无法分解，考核指标靠同行参考或者自己想出来？
- 部门计划靠部门自己上报，多报者多吃亏，少报者少吃亏？
- 部门内部基本没有什么计划，想到哪里做到哪里？
- 部门负责人责骂员工的次数远远多于培养员工的次数，部门负责人喜欢“媚上欺下”？
- 部门负责人的绩效面谈流于形式，主要是强迫员工签字，基本不考虑员工的职业生涯？
- 绩效考核制度冗长复杂，实施一次绩效考核等于累垮一次身体？
- 绩效考核实施一次，员工伤害加深一次，员工对绩效考核深恶痛疾？
- 绩效考核与公司企业文化没有什么接口，与人才培养也没有什么关联，只是为了加薪、惩罚或者提升而考核？

➔ 本部分的收获

- ☑ 在公司战略不是非常清晰的情况下，懂得如何描述战略；
- ☑ 如何根据公司战略推导公司战略举措，进而根据 BSC 分析出公司的 KPI；
- ☑ 分享标杆企业的《战略地图》和《目标责任书》；
- ☑ 如何根据战略编写部门年度工作计划和员工工作计划；
- ☑ 如何将 KPI 分解为行动计划；
- ☑ 如何在不是很成熟的企业实施绩效管理；
- ☑ 如何实施考核等级和考核幅度，解决部门大小和考核层级乱杂无章的现象；
- ☑ 如何利用绩效管理推动公司员工培训和人才开发；
- ☑ 如何实施绩效面谈，如何将绩效面谈落到实处，了解 Q12 与破解翰威特敬业度的关注重点；
- ☑ 解答绩效管理中遇到的各类难题和疑惑。

➔ 课程大纲

第一章：战略地图

1. 战略、平衡计分卡以及战略地图定义以及他们在企业管理中的重要作用
2. 如何描述企业战略
3. 如何通过战略地图分解战略
4. 如何通过平衡积分卡诠释战略地图
5. 地产企业如何通过财务层面、客户层面、内部流程层面和人力资本层面的战略地图分解战略举措和关键 KPI
6. 如何通过战略地图推导战略举措、分解 KPI
7. 分组演练房地产企业公司战略地图的编制，及战略举措的编写
8. 分享标杆地产地产战略地图
9. 分享标杆地产《KPI 指标库》与《经营目标责任书》

第二章：通过战略地图分解 OGSM

1. OGSM 与战略地图之间的关系
2. 地产企业推行 OGSM 的目的及 OGSM 与计划的关系
3. 如何编写房地产企业的 Objectives，推导 Goals，房企 Goals 有何关键要求
4. 如何通过地产企业的 Goals 分解 Strategies，房企 Strategies 有何关键要求
5. 如何通过地产企业 Strategies 分解 Measures，房企 Measures 有何关键要求

6. 如何设置地产企业公式类的定量指标和扣分类的定量指标
7. 如何设置房地产企业定性类的考核指标
8. 地产企业 KPI 指标的设置需要注意那些关键问题
9. 如何根据工作比重对房地产企业指标进行分类
10. 如何通过 OGSM 推导地产企业部门年度计划和个人年度计划

◇ 案例分析：分享标杆地产 OGSM

第三章：绩效管理（以标杆体系为准）

1. 绩效管理的目的与在房企中的重要性
2. 各级管理人员在绩效管理中的角色定位
3. 考核周期、考核内容与考核对应关系管理
4. 标杆房企行为考核讲解
5. 绩效辅导
6. 考核实施
7. 强制排序
8. 结果运用
9. 年度绩效考核与“V会议”讲解
10. 年度考核的结果运用
11. 如何在不规范企业实施绩效管理
12. 标杆房企《绩效管理制度》分享

第四章：员工关爱管理（标杆体系）

1. 员工激励的定义与历史沿革
2. 激励理论与其在管理中的应用
3. 员工激励原则
4. 员工激励措施
5. 标杆企业派遣管理与福利管理分享
6. 标杆企业员工关爱实操分享

支持本课程文件

1. 某标杆企业全套绩效管理制度、实施办法和表单，涵盖历年不同版本
2. 某标杆企业绩效管理工程中所需要的各类工具和表单
3. 某标杆企业的全套述职资料，涵括地产开发各部门，具有很强专业性和高度
4. 某标杆企业的全套目标责任书，涵括公司级和部门级，包含所有地产开发部门
5. 某标杆企业战略地图
6. 某标杆企业的 OGSM
7. 某标杆企业人才盘点工具
8. 某标杆企业奖金管理相关制度
9. 某标杆企业绩效管理系统格式与模板