

房地产行业人力资源体系构建大纲

第一部分：标杆地产企业战略地图、OGSM 与绩效管理实战演练

➤ 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

第二部分：标杆地产组织管控与人才测评

☞ 公司面临的问题：

- 公司人数为什么越来越多，而人工效能却没有明显提升？
- 为什么集团与子公司之间不清不楚，扯皮现象如此严重？

- 公司职能管理和项目部之间管理不清不楚，好做的事情抢着做，不好做的事情谁都不做？
- 为什么部门之间不平衡，多做的多错，少做的绩效却很好？
- 公司员工晋升凭老板一句话或者一个典型事件，员工提拔随意性很大？
- 公司的职级也是乱七八糟，什么称呼都有，简直到了弄不清楚谁高谁低？
- 招聘的时候，人力部门和用人部门标准不一样，人力部门认为好的，用人部门却说很差？
- 用人部门埋怨：怎么人力资源部门总是找不到合适的人才，人都到哪里去了；
- 素质模型都高高在上，似乎与人力资源管理没有关系；
- 面试的时候不知道问什么问题，也不知道什么样的人适合企业，不知道心中那杆称是啥样的？

➔ 本部分的收获

- ☑ 了解集团到底管什么，区域公司在管什么，城市公司在管什么，为什么这样管；
- ☑ 为什么不同公司的集团公司、区域公司以及城市公司的组织架构不一样，组织架构到底如何设置；
- ☑ 如何编写集团与各公司之间的授权体系；
- ☑ 如何设置职务体系，职务体系设置需要考虑哪些问题；
- ☑ 如何处理公司与项目之间的管理边界；
- ☑ 如何根据公司战略、企业文化和价值观推导素质模型；
- ☑ 如何在人力资源各个领域运用素质模型，确保公司动作的一致性和连续性；
- ☑ 如何拓宽招聘渠道，增强自己猎人的能力，找到老板喜欢的人；
- ☑ 如何实施人才测评，提高自己的“法眼”，增强招聘人才的效度和信度；
- ☑ 如何实施实习生招聘和校园招聘，如何将自己触角在高校中畅通无阻；
- ☑ 解答组织管控、人才招聘以及人才测评中遇到的各类难题和疑惑。

➔ 课程大纲

第一章：组织管控与组织架构

1. 组织管控定义
2. 标杆企业组织管控解析
3. 组织管控与组织架构
4. 标杆企业组织架构设计分享
 - ◆ 案例：某标杆企业一线公司的分类标准体系分享
5. 一线公司与项目部之间的管理模式
6. 标杆企业管理模式剖析
 - ◆ 案例：分享某标杆企业一线公司工程系统组织架构与人员配置标准
7. 管控边界与授权体系
 - ◆ 案例：某标杆企业人力资源体系授权体系分享
8. 商业地产管控模式分析
 - ◆ 案例：某标杆企业商业地产管控模式分享

第二章：职位体系与员工晋升通道建设

1. 职务体系
 - ◆ 案例：某标杆企业集团管理序列职业通道管理体系
 - ◆ 案例：某标杆企业集团专业序列职业通道管理体系
 - ◆ 案例：某标杆企业专业序列职位体系的定义、标准体系与能力描述
2. 标准体系与能力描述
 - ◆ 案例：某标杆企业职务任免规范体系分享
3. 商业地产职位体系分享
4. 员工晋升通道与优才计划

- ◇ 案例：某标杆企业优才计划分享

第三章：素质模型

1. 素质模型的讲解
2. 标杆企业素质模型的解码
3. 如何利用素质模型夯实企业文化（标杆企业案例分享）
4. 如何利用素质模型开展人才甄选（标杆企业案例分享）
5. 如何利用素质模型进行培训需求调研和课程体系开发（标杆企业案例分享）
6. 如何利用素质模型实施后备人才开发（标杆企业案例分享）
7. 如何利用素质模型推导绩效文化和实施绩效管理（标杆企业案例分享）

第四章：人才甄选与测评

1. 实习生招聘技巧
2. 实习生选拔与管理
3. 新动力招聘流程与技巧
4. 无领导小组讨论研讨
 - ◇ 案例：某标杆企业实习生招聘与新动力招聘
5. 新动力培训体系建设
6. 新动力考核
7. 某标杆企业社会招聘渠道与技巧
8. 以关键事件访谈为中心的测评体系

支持本课程文件

1. 某标杆企业全套实习生招聘体系文件
2. 某标杆企业全套校园招聘体系文件、人才测评试题和表单
3. 某标杆企业的录用标准
4. 某标杆企业招聘申请的发起
5. 某标杆企业招聘信息的发布
6. 某标杆企业主动猎取的模式
7. 某标杆企业面试流程
8. 某标杆企业面试技巧
9. 某标杆企业体检安排及标准
10. 某标杆企业学历认证及背景调查
11. 某标杆企业录用通知及招聘复函
12. 某标杆企业几类原则底线
13. 某标杆企业校园招聘的流程及录用手续
14. 某标杆企业实习生招聘的流程及录用手续

第三部分：房地产企业培训管理与后备人才开发体系研究与实操

➤ 公司面临的问题：

- 公司迅速扩展，发现公司无人
- 公司能用的人就那么几个，往往发现后继无人
- 空降人才虽然很厉害，发现根本与本公司文化格格不入
- 空降人才的沟通方式和做事风格，我们基本听不懂
- 聘请行业内知名讲师过来讲课，激动三天后，啥都没有留下
- 发现讲师的东西似乎跟公司不搭嘎，公司需要什么课程，谁都不知道
- 公司内基本上都说很忙，没有人愿意上课
- 公司内部没有人愿意上课

- 培训计划不知道怎么写，也不知道需要培训什么课程
- 公司没有什么培训课程，更不要说课程体系了，知识管理只是空谈
- 公司内部讲师上课死气沉沉，课程开发也是没有水平，员工也不愿意上课

➔ 本课程的收获

- ☑ 如何构建地产企业培训组织体系，如何在一般民企中推行培训体系
- ☑ 如何构建公司的后备人才开发的培训需求体系
- ☑ 如何进行培训需求调研
- ☑ 如何编写培训计划
- ☑ 如何构建培训课程开发体系和案例库体系，从而进一步规范知识管理体系
- ☑ 内部讲师如何培养，如何激励内部讲师
- ☑ 培训效果如何实施
- ☑ 如何设计员工职业生涯规划，如何将后备人才开发与职业生涯规划结合起来，如何进行职业生涯圆桌会议
- ☑ 如何在绩效管理中融入培训管理，如果真正做到在岗辅导
- ☑ 如何进行TTT培训，让内部讲师乐于、勇敢走上讲台

➔ 课程大纲

第一章：培训组织体系

1. 一般企业的培训组织体系
2. 地产公司的培训组织体系建设
3. 标杆培训组织体系分享
4. 在职培训体系

第二章：培训需求调研与培训计划

1. 培训需求的调研的重要性
2. 如何开展以素质模型为核心的培训需求调研体系
3. 如何进行组织分析、任务分析和人员分析为中心的培训需求调研
4. 培训计划的编写技巧
5. 相关培训需求调研工具分享
6. 分享：培训需求调研及年度培训计划编制管理流程
7. 分享：标杆培训计划变更流程

第三章：培训课程开发体系

1. 培训课程体系建设的关键过程与技巧
2. 岗位胜任素质蓝图
3. 培训课程分类
4. 培训课程体系蓝图
5. 培训教材设计与开发步骤
6. 分享：标杆培训课件管理流程
7. 分享：标杆培训课程体系

第四章：内部讲师的开发

1. 内部讲师的选拔
2. 内部讲师的管理
3. 分享：标杆培训师管理规定

第五章：培训实施

1. 培训教务清单（标杆模板）
2. 双向交流管理（标杆实操）
3. 岗位轮换

4. 公司派遣外出学习 (标杆实操)
5. 培训游戏
6. 案例方式讲授

第六章：培训效果评估

1. 培训效果评估的重要性
2. 反应层面的评估方式以及适用范围 (标杆模板)
3. 学习层面的评估方式
4. 行为层面的评估方式

第七章：培训类型

1. 入职引导 (标杆实操)
2. 新职员入职培训 (标杆实操)
3. 职业化培训-NEO (标杆实操)
4. 新经理培训-NMO (标杆实操)
5. 新管理层培训 (标杆实操)
6. 新动力培训 (标杆实操)
7. VCPM 培训 (标杆实操)
8. 工程系统培训基地人才培养 (标杆实操)

第八章：优才管理

1. 优才管理定义
2. TPP 管理 (标杆实操)
3. MPP 管理 (标杆实操)
4. LPP 管理 (标杆实操)
5. 职业生涯圆桌会议 (标杆实操)

第九章：职位体系与员工晋升通道建设

1. 职务体系
 - ◇ 案例：标杆集团管理序列职业通道管理体系
 - ◇ 案例：标杆集团专业序列职业通道管理体系
 - ◇ 案例：标杆专业序列职位体系的定义、标准体系与能力描述
 - ◇ 案例：标杆职务任免规范体系分享
2. 商业地产职位体系分享
3. 员工晋升通道与优才计划

第十章：TTT 培训

1. 内部讲师的职业生涯规划
2. 内部讲师上台的“独孤九剑”
3. 如何讲故事和案例
4. 如何将培训游戏应用于培训过程之中
5. 如何克服上台恐惧
6. 如何应对各类“刁难”的学员
7. 如何进行课程设计

支持本课程文件

1. 某标杆企业全套培训管理制度、实施办法和表单，涵盖历年不同版本；
2. 某标杆企业人才开发所有制度、工具以及相关文件；
3. 某标杆企业新职员入职培训所有过程文件；
4. 某标杆企业校园新动力所有培训文件；
5. 某标杆企业人才职业生涯圆桌会议工具操作文件

6. 某标杆企业培训需求调研体系
7. 某标杆企业教材库与案例库
8. 某标杆企业管理通道建设文件和专业通道建设文件
9. 某标杆企业新经理培训
10. 某标杆企业 VCPM 培训
11. 某标杆企业一线管理工具
12. 某标杆企业新公司职业化培训
13. 某标杆企业双向交流管理办法
14. 某标杆企业公司外部派遣学习
15. 某标杆企业网络课程

第四部分：房地产企业薪酬设计与管理实战

➤ 公司面临的问题：

- 一个职位一个工资，职位不晋升，工资不涨？
- 经理比主管累多了，可是工资就每月多几百块钱？
- 市场上，设计经理比行政经理薪酬高多了，可是我们公司同一个级别都是一样的？
- 我们公司要么一起涨薪，要么都不涨？
- 我们公司会哭的有奶吃，每天不做事却向领导反映涨薪的都涨了，老实做事的都没有涨？
- 我们公司准备拿每人月工资的 20% 做季度奖，可是公司没有一个员工同意？
- 公司的经营似乎跟员工没有任何关系，赚钱和亏欠都是老板的事情？
- 我们公司的老员工薪酬比新来的员工低一半，公司不把老员工当人看？
- 公司没有任何福利，没有旅游，没有过节费，没有假期，连社保和公积金都是最低的？
- 我们公司丝毫不为员工避税，根本不考虑员工利益？

➤ 本课程的收获

- ☑ 如何根据战略、流程和部门职能推导岗位说明书
- ☑ 如何根据标杆岗位进行岗位价值评估
- ☑ 构建岗位价值矩阵
- ☑ 地产行业薪酬设计
- ☑ 如何设计薪酬体系
- ☑ 地产行业员工外派管理
- ☑ 地产行业福利管理
- ☑ 季度奖与年终奖设计
- ☑ 如何避税管理
- ☑ 员工激励管理
- ☑ 解答薪酬与福利管理中遇到的各类难题和疑惑

➤ 课程大纲

第一章：职务分析与职位说明书的编写

1. 根据战略，思考部门定位，完成部门职责的编写；
2. 将部门职责按流程进行三级分解到职位；（实操）
3. 优化部门职位设置，明确三级职责在部门内部的职责分布；（实操）
4. 推导部门职位结构图；（实操）
5. 理清职位职责分解的四种基本角色；（实操）
6. 编写部门的职位地图；（实操）
7. 最终推导职位说明书。（实操）

第二章：职位体系与员工晋升通道建设

1. 职务体系

- ◇ 案例：标杆集团管理序列职业通道管理体系
- ◇ 案例：标杆集团专业序列职业通道管理体系
- ◇ 案例：标杆专业序列职位体系的定义、标准体系与能力描述
- ◇ 案例：标杆职务任免规范体系分享

第三章：岗位价值评估

1. 翰威特评估的基本概念和评估原则
2. 岗位评估的方法论
3. 翰威特 (JOB LINK) 岗位价值评估的方法介绍； (实操)
4. 如何将翰威特的评估维度转化为管理工具；
5. 确定薪级与岗位矩阵。(实操)

第四章：薪酬体系设计过程

1. 薪酬战略和薪酬总额的确定
2. 如何从岗位角度看薪酬体系设计
3. 如何从市场角度看薪酬体系设计
4. 如何从能力方面看薪酬体系
5. 如何从绩效方面看薪酬设计
6. 如何进行薪酬审计
7. 如何进行薪酬体系谋划

第四章：薪酬体系设计实操

8. 薪酬综述与薪酬战略
9. 薪酬设计体系 (薪酬体系、薪酬结构、薪酬原则、薪酬策略、薪酬总额)
10. 薪酬体系技术设计 (中位值、最大值、最小值、重叠度、带宽、中位值延展、中位值级差) (实操)
11. 如何利用“V会议”和九宫格进行薪酬调整
12. 如何将员工能力融入薪酬体系之中
13. 2012年度全国房地产各岗位薪酬分享
14. 职级，以及知名地产企业职级体系的分享
15. 薪酬体系与岗位矩阵的对接以及薪酬体系的完成

第五章：薪酬与福利体系管理

- ◇ 案例：标杆薪酬政策；案例：标杆季度奖管理；
- ◇ 案例：标杆年度奖管理；案例：标杆奖励管理；
- ◇ 案例：标杆福利管理；案例：标杆派遣管理；
- ◇ 案例：因公出国考察管理；案例：第一负责人用车管理规定。

第六章：节税设计与管理

1. 影响薪酬福利纳税的最新政策
2. 福利方面的税务筹划
3. 奖金方面的税务筹划
4. 税务筹划模型

第七章：员工激励与员工关爱

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. 标杆企业员工关爱实操分享

支持本课程文件

1. 某标杆企业全套薪酬与福利管理制度、实施办法和表单，涵盖历年不同版本；
2. 某标杆企业薪酬管理工程中所需要的各类工具和表单；
3. 某标杆企业薪酬管理政策
4. 某标杆企业员工福利手册
5. 某标杆企业集团物业奖励管理制度
6. 某标杆企业集团地产奖励管理制度
7. 某标杆企业员工内部购房制度
8. 某标杆企业异地派遣的薪酬福利
9. 某标杆企业因公出国的管理
10. 某标杆企业第一负责人公务用车制度
11. 某标杆企业地产行业全套岗位说明书
12. 某标杆企业管理序列职业通道管理体系
13. 某标杆企业专业序列职业通道管理体系