

标杆地产企业战略解码、目标责任书推导(组织绩效)、计划编制与绩效管理体系设计

课程背景：

德鲁克说过“没有科学绩效管理的企业谈不上真正意义上的管理”。绩效管理针对企业来说意义非常重大，试想，一个企业都不知道干啥或者说都分不出谁干的对于得好，这样的企业能发展吗？或许有人说，大部分地产企业是有绩效管理的，但是纵观整个地产行业，真正谈得上“科学绩效管理”的公司十有一二，大部分地产企业的绩效管理思路都是乱的，没有战略导向性，也没有公平公正性，甚至成为上级压迫下级的工具。德鲁克曾经表示错误的绩效管理比没有绩效管理的杀伤力更大，所以，科学的绩效管理对企业的意义何止是重要！绩效管理的重要度超出一切其他的管理工具，他将核心价值观、胜任素质、招聘、培训、人才培养和晋升紧紧的环境抱在一起。

绩效管理体系分为组织绩效和个人绩效。组织绩效解决的是组织的整体绩效行为，他向上承接公司的战略、战略目标、计划、使命、愿景和企业文化，向下链接个人绩效。如果个人绩效没有组织绩效作为指导，则个人绩效将会是无的放矢，即使做得再好，也没有任何意义。个人绩效应当紧贴公司的战略、目标责任书、KPI 和绩效文化，如果个人绩效远离战略、胜任力、能力、公正、透明和善意，则这样的个人绩效管理体系将会彻底毁坏公司的管理体系，人才将会流失，留下的将是一些善于阿谀奉迎和善于打小报告的无能之辈。

公司面临的问题：

- 公司战略是老板的，根本无法到部门或者公司内部？
- 战略无法表达出来，当然也无法考核？
- 公司的目标责任书怎么出来？抄袭同行的？
- 在跟各部门制订目标责任书的时候，是不是觉得工作量不平衡？
- KPI 是不是跟员工无关？
- 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？
- 如何将 KPI 分解为工作计划？
- 年度工作计划与月度工作计划如何承接？
- 你公司有绩效管理吗？你知道错误的绩效管理比没有绩效管理更有杀伤力吗？
- 你们公司的绩效管理制度是不是很长？是不是很不好操作？
- 你们公司员工抵制绩效管理还是希望绩效管理？
- 部门负责人在绩效管理中是考核员工多还是辅导员工多？
- 你们公司部门负责人是不是不太重视绩效管理？因为他们不懂。
- 你知道企业文化主要靠绩效管理夯实吗？

课程大纲

第一章：战略解码

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. 企业使命、愿景与核心价值观
 - ◇ 企业的使命、使命与企业文化。万科使命的分享。
 - ◇ 企业愿景，企业愿景与员工激励。万科愿景的解析
 - ◇ 企业核心价值观。企业价值观在企业文化、人才开发与绩效管理中的作用

- ◇ 万科核心价值观的分享
- 3. 如何描述企业三级战略，推导公司战略体系
 - ◇ 公司层面战略的定义与关键要素，如何描述公司层面战略
 - ◇ 竞争层面战略的内涵与定义，如何分析公司的竞争层面战略
 - ◇ 职能层面的战略的描绘，分析人力资源战略内涵
 - ◇ 有效连接三级战略的内在联系，并如何从人力资源角度形成公司核心竞争力
- 4. 实操：以平衡计分卡的角度描述公司战略

第二章：战略地图

1. 分解战略体系，引入战略地图
 - ◇ 描绘三级战略，为战略地图分解提供背景资料
 - ◇ 分析商业模式与核心竞争力，找出公司核心价值观
2. 平衡计分卡的推导原动力，战略地图是平衡计分卡的理论依据
 - ◇ 分析传统平衡计分卡的瑕疵
 - ◇ 分析抄袭其他公司 KPI 的危害
 - ◇ 分析人力资源部门闭门造车设计 KPI 的危害
 - ◇ 分析业务部门自己提交 KPI 的危害性
 - ◇ 分析项目节点计划作为 KPI 的危害
 - ◇ 分析上级公司经济指标作为下级公司 KPI 的危害
 - ◇ 分析战略地图在年度 KPI 设计中的重要思路
3. 分解公司职能战略，推导财务构面战略举措；
 - ◇ 财务构面的一级主题
 - ◇ 财务构面一级主题到举措的分析思路
 - ◇ 财务构面 KPI 的甄选
4. 分解顾客/客户关系和品牌战略，推导客户构面战略举措；
 - ◇ 客户构面的一级主题
 - ◇ 客户构面一级主题到举措的分析思路
 - ◇ 客户构面 KPI 的甄选
5. 分解创新/运营/风险等运营战略，推导运营体系战略举措；
 - ◇ 运营构面的一级主题
 - ◇ 运营构面一级主题到举措的分析思路
 - ◇ 运营构面 KPI 的甄选
6. 分解人力资本职能战略，推导学习与成长战略举措；
 - ◇ 人力资本构面的一级主题
 - ◇ 人力资本构面一级主题到举措的分析思路
 - ◇ 人力资本构面 KPI 的甄选
7. 战略地图设计实操（专题案例讲解）；
8. 如何对 KPI 进行分级分类，起草《目标责任书》
 - ◇ 如何从战略举措分解至 KPI
 - ◇ 设计 KPI 的原则与前提
 - ◇ 如何设计上下级 KPI 的内在联系
 - ◇ 如何设计突破类指标、提升类指标和维持类指标
 - ◇ KPI 的定义、赋值、提取、测量以及来源部门等构建
 - ◇ 目标责任书的编写格式
9. 分享万科地产《战略地图》、《BSC 指标库》、《城市公司各部门目标责任状》
10. 沙盘演练战略地图

第三章：工作计划编制

1. OGSM 与战略地图之间的关系
2. 诠释 OGSM，如何有效运用 OGSM
3. 如何根据公司的总计划和本部门工作重点制定部门年度计划
 - ◇ 确定部门年度工作计划和年度 KPI
4. 如何根据部门年度总计划分解到岗位和个人
 - ◇ 根据部门的岗位，将目标和总体计划跟踪到人
5. 如何根据部门年度计划分解至月度计划
 - ◇ 分解年度计划，进一步细化计划，推导月底计划
6. 如何将计划分解行动方案，并对行动方案进行管控
 - ◇ 制定员工行动方案，有利于目标的进一步落实计划和领导的管理
7. 如何对年度计划进行量化，归纳 KPI，并对 KPI 进行管理
 - ◇ 抽离 KPI，对 KPI 进行分类，严格关注突破类目标
8. OGSM 计划制定体系的沙盘演练
 - ◇ 沙盘演练 OGSM
 - ◇ 分享深圳万科公司的 OGSM 分解步骤
9. 如何将计划管理与绩效管理结合起来
 - ◇ 如何针对计划落实绩效计划
 - ◇ 如何将各类会议的纪要落实至工作计划之中
 - ◇ 如何处理临时计划与总体计划的完整性
10. 如何利用计划管理进行述职管理
 - ◇ 如何进行述职
 - ◇ 分享万科地产各职能部门的述职报告

第四章：如何推营造绩效文化，培育绩效管理氛围

11. 企业文化与绩效文化
 - ◇ 企业文化与价值观
 - ◇ 价值观与绩效文化的关系
 - ◇ 高绩效文化的特征
 - ◇ 分享 IBM 如何重塑绩效文化，提升 IBM 的能力体系
12. 如何解码价值观，建立可衡量/可触摸的能力体系，落实高绩效文化
 - ◇ 如何定义价值观，找出价值观的内涵和内在表现行为

- ◇ 分解价值观子维度，建立可衡量的高绩效文化指标
- ◇ 标注高绩效文化指标关键行为，分级高绩效指标
- ◇ 列举各级高绩效指标中的关键行为，如何对高绩效指标的行为进行衡量
- ◇ 建立公司高绩效指标库。

13. 万科高绩效文化指标破译与讲解

- ◇ 职业化
- ◇ 开放透明
- ◇ 客户意识
- ◇ 结果导向
- ◇ 资源整合
- ◇ 追求卓越
- ◇ 学习成长
- ◇ 前瞻思维
- ◇ 有效决策
- ◇ 组织执行
- ◇ 教练指导
- ◇ 市场敏锐
- ◇ 战略思维

14. 如何建立德鲁克为核心的高绩效领导力

- ◇ 管理者应常为下属服务
- ◇ 管理者应与下属共享成果
- ◇ 管理者一定是高度负责的人
- ◇ 如果管理者缺乏正直和诚实，则足以败事
- ◇ 管理者只有赢得信任才会拥有追随者
- ◇ 管理者需要学会知人善任
- ◇ 管理者要承担责任，而不是“权力”
- ◇ 管理者应知道什么是对的

- ◇ 管理者应对组织绩效负责
- ◇ 管理者需要明确结果意识
- ◇ 管理者需要实施合理科学的绩效管理
- ◇ 管理者要招聘比你更强的人
- ◇ 靠突击来管理是混乱的一种标志
- ◇ 管理者应要身体力行
- ◇ 尊重下属，才能充分调动员工的积极性
- ◇ 善于发现和发挥员工的长处
- ◇ 警惕“拍马屁”“喜欢告状”的人得到奖励的现象
- ◇ 切记“罗马不是一天建成的”
- ◇ 只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人
- ◇ 最好的机会要搭配给最有能力的人
- ◇ 不犯错的人必然不是优秀的人
- ◇ 让不胜任的人回到原来的岗位上
- ◇ 岗位和能力要相匹配
- ◇ 失败的晋升是最大的资源浪费
- ◇ 给下属足够的空间和时间
- ◇ 敢于让年轻人扛起重担

第五章：绩效考核体系

1. 绩效管理体系在地产开发公司中的作用以及目的
2. 房地产企业的考核周期
3. 考核部门人数、考核层级与考核对应关系的构思
4. 万科地产考核对应关系的分享
5. 一般员工、主管级别以及部门负责人考核什么内容
6. 主管、部门负责人和分管领导各在考核中的权力和作用
7. 考核通知如何编写
8. 如何处理部门不配合绩效考核的行为
9. OA 绩效考核体系在考核中的运用
10. 万科绩效 OA 体系的分享
11. 强制排序

12. 结果运用
13. 年度绩效考核与“V会议”讲解
14. 人才盘点的操作技巧与实操
15. 年度考核的结果运用
16. 如何在不规范企业实施绩效管理
17. 标杆房企《绩效管理制度》分享

第六章：绩效辅导

18. 绩效辅导在管理中的重要性
 - ◇ 绩效辅导是各部门负责人关注的关键
19. 如何对“能力弱 – 意愿强”的员工进行绩效辅导
20. 如何对“能力弱 – 意愿弱”的员工进行绩效辅导
21. 如何对“能力强 – 意愿弱”的员工进行绩效辅导
22. 如何对“能力强 – 意愿弱”的员工进行绩效辅导
23. 如何对“能力强 – 意愿强”的员工进行绩效辅导

第七章：以 Q12 为核心的绩效面谈

1. 绩效面谈在管理中的重要性，绩效面谈谈什么
2. Q12 定义，以及 Q12 在地产行业中的重要性
3. 理解 Q12，以及 Q12 各个维度之间的内在含义
4. 如何利用 Q12 进行绩效面谈

第八章：标杆地产企业各类奖金设计与发放

1. 标杆企业季度奖的设计与发放
2. 标杆企业年终奖的设计与发放
3. 标杆企业物业公司年终奖的设计与发放
4. 标杆企业项目奖的考核维度

支持本课程文件

1. 万科集团素质模型体系与核心价值观
2. 万科集团战略地图
3. 万科人力资源部 OGSM 与年度计划编制
4. 万科城市公司各职能部门目标责任状
5. 万科城市公司各片区、各项目目标责任状
6. 万科指标库
7. 万科、中海全套绩效管理制度、实施办法和表单
8. 万科考核关系对应表案例
9. 万科某部门人才盘点案例
10. 万科城市公司各部门述职报告
11. 万科各类绩效工具