

《向万科学习--企业战略解码、绩效考核与薪酬体系设计》

■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干得好，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。

毋庸置疑，地产薪酬体系的竞争是地产行业人才竞争的最激烈的领域，薪酬体系设计的好坏直接决定公司人才能力的高低。往往，由于地产薪酬体系具有高专业性、难操作性和神秘性，导致很多人力资源管理者难以涉及和实操，但薪酬体系设计往往是 HRM 通向 HRD 的必经之路，其重要性可窥一斑。

■目前房企面临的常见问题：

- 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状的时候，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？
- 为什么总觉得公司内部薪酬低，老板却说工资还不错？
- 为什么总觉得公司的薪酬内部不公平？
- 为什么觉得老员工工资比新员工低？原因在哪里？
- 为什么人力资源管理者很想设计公司薪酬体系，却无从下手？

■课程收益：

- 人力资源四层高度与主要特征
- 公司三级战略思考与人力资源规划误区
- 战略解码与战略地图设计，目标责任书如何起草
- 组织绩效具体内核，以及与个人绩效的联结
- 公司考核指标库的设计与 KPI 甄选
- 公司绩效管理混乱的现象与症结
- 价值观与理念对绩效的作用
- 绩效文化的核心
- 标杆地产绩效体系设计的各个环节
- 万科所有绩效文件的分享
- 职级职务体系设计
- 岗位说明书与岗位价值评估
- 公司薪酬体系如何诊断
- 薪酬体系设计全过程

■培训对象：

- 总经理/董事长
- 运营管理部分管领导和运营管理部部门负责人
- 人力资源部负责人和分管领导
- 绩效经理、薪酬经理、运营经理

■课程大纲

主题模块	课程内容
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 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 <p>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》</p> <p>10.沙盘演练战略地图</p>
<p>第三章：如何推营造绩效文化，培育绩效管理氛围</p>	<p>1.企业文化与绩效文化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 <p>2.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</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 <p>3.万科高绩效文化指标破译与讲解</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 <p>4.如何建立德鲁克为核心的高绩效领导力</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理者应常为下属服务；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”；应知道什么是对的

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理者应对组织绩效负责；需要明确结果意识 ➤ 管理者需要实施合理科学的绩效管理；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
<p>第四章：绩效考核体系</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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
<p>第五章：岗位价值评估</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 岗位价值定义 2. 岗位价值评估是人力资源管理的基石

	<ul style="list-style-type: none"> 3. 岗位价值评估的基础 4. 岗位价值评估的方法论 5. 岗位价值评估实操 6. 岗位价值评估与管理
第六章：地产薪酬体系审计	<ul style="list-style-type: none"> 1. 从经营角度看薪酬体系 2. 从薪酬总额比例看薪酬体系 3. 从人均效能角度看薪酬体系 4. 从管控模式与组织架构角度看薪酬体系 5. 从员工敬业度角度看薪酬体系 6. 从薪酬策略看薪酬体系 7. 从薪酬结构看薪酬体系 8. 从薪酬资源分配看薪酬体系 9. 从管理者思维看薪酬体系 10. 从绩效管理看薪酬体系
第七章：薪酬体系设计	<ul style="list-style-type: none"> 1. 薪酬竞争力 2. 薪酬策略 3. 中位值级差、带宽、最小值、最大值、中位值延展、重叠度 4. 公司初始薪酬曲线 5. 薪酬公式、求薪酬公式对数、求斜率与截距 6. 公司调整后的一次回归曲线 7. 公司薪酬策略与分位值调整 8. 公司薪酬二次回归曲线 9. 重叠度与带宽调整 10. 薪酬一次套档 11. 公司薪酬三次回归曲线 12. 人才盘点与绩效管理 13. 薪酬二次套档 14. 薪酬体系建立