

# 基于 BSC+KPI 运用和企业战略落地的

## 房地产企业目标绩效管理与绩效薪酬体系优化设计

北京

### 课程背景

房地产行业企业正面临从高利润向微利转型时期。如何从高利润高回报的天坛回归常态化持续发展现实，是每个房企迫切解决的问题。实施基于企业战略落地的目标绩效管理与绩效薪酬优化将是打造新引擎的核心。本课程从房地产行业面临向内部管理提绩降本增效的新形势出发，结合房地产企业的人本管理和精益化管理的现实，就房地产企业如何科学运用平衡计分卡（BSC）等工具方法论构建目标绩效管理体系与绩效薪酬机制优化而设计的核心精品课程。

### 课程特色

导入精益管理思维与方法+科学的战略落地与目标绩效管理工具方法，结合房企实际，以专业系统理论精要与博文老师 20 多年高管经验，10 年咨询与训练研究成果，专业、实战、实操、实用、实时。

### 课程目标

从房地产企业发展本质和战略的高度认知房地产企业绩效管理与薪酬管理的理念新理论，树立正确的目标绩效与薪酬思想方法，引导学员构建以企业战略落地为导向的目标绩效与薪酬管理新思维、纠偏观念，构建共识；掌握世界级百强地产企业有效成功应用的平衡计分卡（BSC）和 KPI 原理、工具方法论。学习和分享目标绩效管理的工具方法论在房地产企业的成功创造性应用的具体方法和案例。

学会如何在房地产经济转型中有效导入和创造性地运用 BSC 原理和 KPI 工具方法与技术。并快速掌握运用 BSC+KPI 构建房地产企业的基于战略转型落地的目标绩效管理体系的具体方法，夯实以目标绩效为基础的绩效薪酬体系基础；同时学会运用平衡计分卡原理建立房企的战略转型地图和分解战略目标，使房企企业战略目标有效地落地和被科学持续驱动达成，为构建新引擎夯实基础、找到有效方法。

重点以案例分析、分享和经验的借鉴、研讨目标绩效管理与绩效考核在房企中的实际应用，和寻找解决绩效与薪酬新矛盾问题的系统工具方法；学习掌握现代企业绩效薪酬体系的优化与设计的工具方法、模型和流程；掌握房企薪酬体系设计和基于绩效的薪酬优化方案的具体方法与技巧。并学会诊断本企业薪酬方案的问题，学会优化绩效薪酬机制和方案。

通过本课程的学习全面掌握房地产企业转型中如何科学构建能够快速有效将企业战略落地的目标绩效管理体系和薪酬机制，为企业持续发展夯实基础。

### 课程内容

**【引子】**：“和尚庙”的故事---房企绩效管理困惑及房企面临的新形势回顾与分析

## **上篇：基于房地产企业战略落地的目标绩效管理原理与理**

### **第一讲、房企绩效管理困惑解惑关键：绩效管理发展及其核心理念认知**

- 1、企业目标绩效管理的发展及其核心理念新知
- 2、现代房地产企业各级主管的绩效管理角色与职责新知
- 3、绩效管理的目的和作用新知
- 4、房企绩效管理困惑解惑关键点：绩效考核与绩效管理的区别
- 5、房企生存发展的本质规律与绩效管理焦点重点着力点认知

**案例：**1) 房地产企业生存发展的本质规律认知与识别

2) 房企各级主管的绩效管理角色新知图

### **第二讲、基于房地产企业战略转型落地的目标绩效管理的工具方法论概述**

- 1、BSC 的核心思想与理念：改变考核的思维模式
- 2、平衡记分卡的核心观点：“四纬度”及内涵
- 3、什么是 KPI？---KPI 的定义
- 4、KPI 的分类、特性、识别、设计与定义
- 5、KPI 筛选原则的创造性应用

**【互动练习、讨论】**KPI 定义及量化表

### **第三讲、房地产企业目标绩效与绩效薪酬管理的基础构建**

- 1、现代房企价值链概述及识别
- 2、基于价值创造的目标绩效管理机制的组织职能基础设计与优化
- 3、基于目标绩效的房企各部门管理职能梳理优化
- 4、基于目标绩效的关键岗位职责的梳理优化

**案例：**1) 某房企的营运流程与价值链识别 2) 房企部门职能及关键岗位职责优化

### **第四讲、运用 BS+KPI 构建房企企业战略地图及战略 KPI**

- 1、依据企业战略目标，运用 BSC 原理寻找战略指标；
- 2、运用 KPI 筛选原则筛选战略目标指标
- 3、运用 BSC 原理构建企业战略地图
- 4、运用价值树图法构建房企战略 KPI 价值树

**案例：**1) 某房企的战略地图 2) 战略 BSC 分析、提取战略 KPI

### **第五讲、运用四维评价法提取部门及关键岗位 KPI 构建指标体系（库）**

- 1、四维评价法提取部门 KPI

- 2、四维评价法提取关键岗位 KPI
- 3、描述法及其创造性应用
- 4、构建基于驱动战略落地的房企 KPI 指标体系（库）

**【互动练习】** 1) 部门、关键岗位 KPI 提取与设计 2) 某房企 KPI 指标体系案例分享

## 第六讲、基于 PDCA 应用的房企年度目标绩效计划和实施方案制定

- 1、运用 PDCA 工具进行年度目标绩效计划与方案编制要领
- 2、房企年度目标绩效方案落地的要领及目标绩效合约设计应用

**案例:**某房企年度目标绩效方案、绩效合约

## 第七讲、基于沟通的房企绩效考核评估与绩效改善

- 1、考核周期、考核模式的决策
- 2、管理者的绩效沟通与绩效诊断
- 3、量化评价与绩效改进的技巧
- 4、KPI 持续提升与改善的方法与技巧

**【互动与练习】** 1) 绩效沟通---员工绩效不佳原因分析 2) 绩效持续改善的案例分析

**【上篇小结】** 绩效成绩应用：绩效矩阵图的应用---绩效薪酬、奖金决策与应用

## 下篇：基于驱动战略与目标的房企绩效薪酬优化与新机制构建

引子：A 房企所面临的问题

## 第八讲、薪酬体系构建的基础-任职资格与管理概述

- 1、任职资格与标准
- 2、任职资格体系构成
- 3、任职资格管理优化与应用

**【现场讨论】** 房企面临什么才是有效的标准问题讨论

## 第九讲、基于房企战略的绩效薪酬优化规划

- 1、绩效薪酬结构如何获取竞争优势
- 2、绩效薪酬体系评价的四个基本要素
- 3、房企绩效薪酬设计的核心及关键要领

**【案例与互动】** 房企企业战略转型与绩效薪酬的作用与关系识别

## 第十讲、基于职位、绩效与能力的薪酬体系内涵及优化

- 1、基于房企职位、胜任能力和绩效的薪酬体系内涵
- 2、房企绩效薪酬市场定价的优化

- 3、房企战略转型贯彻三公原则优化
- 4、基于任职资格等级与薪酬的对应设计与优化

**案例：**

- 1) 公平性对员工心态的影响
- 2) 某房企的基于战略的绩效职能级别工资案例

**第十一讲、房企基于战略和目标的绩效薪酬的优化设计**

- 1、绩效薪酬矩阵设计要领与技巧
- 2、基于目标绩效的浮动薪酬设计要领与技巧
- 3、基于忠诚的薪酬的设计
- 4、房企战略转型的薪酬结构的创新优化与应用
- 5、房企绩效薪点数编制确定要领

**【现场演练】**

- 1) 房企绩效薪点表设计
- 2) 案例：基于房企企业战略的绩效薪酬方案模型

**结语：**人性化管理与科学化管理是企业生存发展的本质体现，科学的目标绩效管理与人性化的绩效薪酬机制将成为现代企业第五代管理的核心，也是房企打造新引擎的核心，让我们努力实践，为企业打造更强动力和竞争力！