

# 《建筑施工企业绩效管理与有效激励》

## 【课程背景】

工程项目精细化管理是新形势下建筑工程施工企业改革发展的必然选择和迫切需要。精细化管理是让企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。工程项目精细化管理的目标是实现工程项目的集约化、标准化、精细化、全员、全过程、全覆盖管理。工程项目精细化管理强化企业和项目的管理职责，使精细化管理延伸到项目投标报价、生产组织、流程管控、成本核算、变更索赔、竣工结算、项目总结评价等各个环节，最终实现更高的管理效率和更大的经济效益。如何精准考核与有效激励，既便于操作，又保证效果？本课程将为建筑企业解开高绩效的密码，厘清绩效管理的因果关系，促进企业绩效目标的达成。

## 【课程目标】

使各级管理者了解绩效管理的基本理论，围绕精细化管理的责任流程，明确自己在绩效管理中的角色与责任，掌握目标制订、过程控制、考核评价、绩效改善与激励的工具与方法，实现绩效目标。

【课程时间】1天（6课时）

【课程对象】建筑企业管理人员

## 【课程纲要】

### 一、绩效管理概述

- （一）绩效管理是组织价值管理的重要环节
- （二）部分企业绩效管理的现状
- （三）绩效是什么：对公司？对部门？对个人？
- （四）绩效管理的五大思维：客户思维、价值思维、责任思维、团队思维、奋斗思维
- （五）绩效管理的因果逻辑：企业的高绩效由什么决定？
- （六）绩效管理的“箩筐原理”

### 二、建筑企业绩效管理的基础

- （一）建立标准化流程
- 1、建筑工程项目管理十五大类工作流程与建立要点
- 2、每一类管理流程的细分业务流程的梳理要点
- （二）如何运用 WBS 技术建立管理责任矩阵，制定部门机构责任书和员工岗位责任书。

### 三、绩效管理的 1/3/4/5 法则

- （一）一个理念：绩效管理是全员互动的活动
- 绩效管理的责任分工：高层、人力资源部、各部门负责人、员工
- （二）三个目的：客户买单、企业赚钱、员工发展
- （三）四个环节：  
制订目标、关注过程、考核结果、改善业绩
- （四）五个要素：指标、主体、对象、周期、应用
- （五）绩效管理的流程解析
- 1、制订目标
- （1）目标分解图

(2) 目标制订的 SMART 原则及解读

(3) KPI 指标的提炼

★案例解析：

A、部门 KPI

B、岗位 KPI

★实战演练：

A、制订本中心（部门）年度或季度绩效目标

B、制订下属某岗位年度或季度绩效目标

2、关注过程

(1) 过程控制与检查的手段与控制要点

(2) 工作检查的七步流程

(3) 目标实现过程中上下级之间如何持续有效地沟通

(4) 下属如何执行目标

(5) 上级如何支持下属完成目标

3、考核结果

(1) 谁是最合适的考核者

(2) 常用的几种评估方法介绍

A、算分法 B、评分法 C、加减分法 D、选分法

(3) 考核者与被考核者对于绩效考核的错误认识与思想纠偏

4、改善业绩

(1) 诊断分析

(2) 制订绩效改善计划

(3) 评价后的沟通与反馈：原则、准备、实施步骤、基本方法

(4) 绩效管理的分层分类与法律风险规避

#### 四、如何有效激励下属

(一) 激励的概念与本质

(二) 激励的误区

(三) 马斯洛金字塔式需求层次理论及激励的“喂鱼”理论

(四) 管理者激励员工的 11 种方法（详细解读每个方法的实施要点）

1、薪酬激励 2、尊重激励 3、情感激励 4、目标激励 5、授权激励

6、晋升激励 7、培训激励 8、荣誉激励 9、榜样激励 10、竞争激励

11、挫折激励

(五) 员工的正向激励“菜谱”（参考工具与方法）

(六) 员工分类激励的要点