

谈房地产企业绩效管理的有效实施

郝丹江

(四川路桥通锦房地产开发有限公司 成都 610041)

【摘要】在我国经济增速减缓、房地产市场面临着调整压力的情况下,加强房地产企业绩效管理、迅速提高企业业绩具有重要意义。本文认为,要提高房地产企业业绩,必须采用科学的方法,结合房地产企业自身情况与房地产企业文化,并且需要员工全员积极参与,实施形式多样、激励与效率并用的方法,同时保证房地产企业目标与任务的实现,这是房地产企业面临的一项重要任务,应该认真做好。

【关键词】 房地产企业 绩效管理 有效实施 作用

一、房地产企业绩效管理的有效实施

1. 绩效管理以战略目标为导向,紧密结合企业实际,制定企业发展的战略目标。房地产企业的绩效有效管理,是指为实现房地产企业发展战略规划与发展战略目标,通过对房地产企业员工个人或集体的行为表现、实际的工作绩效、科学的劳动态度以及综合素质的全面监测、考核、分析和评价,改善房地产企业员工和房地产企业的环境条件,采用合理的、实际的、科学的方法,充分调动房地产企业员工的积极性、主动性、创造性,不断提高房地产企业员工和企业的素质,挖掘房地产企业潜力的活动全过程。它是现代企业管理的重要内容。

实施房地产企业绩效的有效管理,需要做好全面规划。首先从体系设计上以房地产企业战略为导向,紧密联系企业实际,通过对既定的房地产企业绩效目标进行合理的层层分解、准确的业绩评价,并结合企业自身的基础与企业文化,将绩效理念贯穿于房地产企业的管理活动之中,以达到激励房地产企业员工持续改进业绩,确保房地产企业战略目标的最终实现。

可以说,房地产企业的绩效管理是企业全员参与、全面实施的过程。总之,房地产企业绩效管理的有效实施要做的工作很多,重要的是,在分解企业的战略目标时,要全面深入、指标明确、权重合理、定位准确。

2. 绩效管理是一个完整的体系,是复杂而有序的动态过程,必须有周密的计划,持之以恒的韧劲。房地产企业的绩效管理是一个完整的体系,考核绩效或评估绩效只是绩效管理的重要一环。一个完整的绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效改进五个环节。每一个环节都有一些具体任务、具体目标要求,都要具体情况具体分析,分别采取措施加以解决。因此,有效

实施绩效管理,应把它视为企业整个管理过程中的一个行之有效的工具,不能只突出或强调其中的一个环节,而忽视其他环节,要将五个环节有序、连贯进行,以利于充分实施,达到绩效管理的最终目的。

房地产企业的绩效管理是一个复杂并是一个有序的动态发展过程,包含丰富而广泛的内容,其运行会受到房地产宏观微观政策、房地产竞争企业变化、房地产市场变化、房地产企业发展不同阶段等各种内外因素的影响。因此在有效实施房地产企业绩效管理的过程中,需要根据房地产企业内外环境变化,实行动态管理,根据表现环境的变化,及时调整绩效管理各个环节的指标,以适应房地产企业的实际情况,促使房地产企业和员工的行为符合房地产企业的发展目标。

3. 有效实施绩效管理,需要企业的全员参与。房地产企业的绩效管理是一个复杂的系统工程,覆盖房地产企业中所有的员工和所有的房地产活动过程,是房地产企业全员、全面和全过程的立体性、动态性管理。要做好这项工作,不仅需要企业的经营管理者们高度重视,而且需要企业营销部、财务部、工程部、成本控制中心等多个内部控制部门的鼎力协作,更需要房地产企业全体员工的通力合作,共同努力。

所以,房地产企业在实施有效的绩效管理时,要做好思想政治工作,加强内部的教育引导工作,要采取多种措施,如,内部宣传、开会、培训、试用等方式,提高房地产企业内部控制各部门、各级人员对绩效管理的正确认识,提升房地产企业全体职工的自觉参与意识,激发他们的创造性、积极性和主观能动性,让房地产企业各个层面的人员都能够积极主动参与到制定企业发展战略到着力做好绩效管理的各个环节工作中来。通过全员参与,来提升

房地产企业的绩效管理水平和深化房地产企业的绩效意识,使绩效管理理念深入人心。

4. 房地产企业有效实施绩效管理的具体流程和方法。有效的绩效管理必须设计科学的工作流程,同时应严格按照程序办事。要运用科学、合理的考核方法,是将房地产企业目标与员工个人目标紧密地联系在一起,从事前规划到事中控制,从事后考评到绩效改进的一个动态过程。具体包括以下方法:

(1)绩效的计划性。绩效管理的计划性要求根据企业的战略与目标,在理顺各部门主要业务流程、明确各个岗位职责的基础上,制定合理的、恰当的考核标准和评价内容,形成一个考核体系,明确具体的考核对象、地点和时间,选择合适的考核方法与人员等。

(2)绩效的实施性。绩效管理是房地产企业管理者与员工持续的双向沟通的过程。具体有效的绩效目标实施,要求在管理者和员工之间就绩效目标达成一致认识,签订协议,并以此为导向,进行持续的双向沟通,管理者应通过不断地提供鼓励以及指示方法,来帮助员工提高工作绩效,完成绩效工作战略目标。

(3)绩效的考核性。绩效考核是绩效管理中重要的环节,也可以说是绩效管理最核心的部分。考核方式多样化,考核标准科学性,考核维度的全视角,才能实现预期的绩效考核目标。

(4)绩效的反馈性。做好绩效考核的反馈工作非常重要,应针对考核的结果,管理者应及时与房地产员工进行沟通,将考核结果的有关内容反馈给房地产企业员工,使员工了解自己的业绩状况和考核结果,使管理者发现下级工作中出现的问题及有关管理及改进业绩的意见,对员工工作中的不足之处及时纠正弥补,使绩效管理真正地发挥其效用。

(5)绩效的改进性。管理者就被管理者在对考核结果及成因,成绩与问题进行有效的沟通、“补漏”后,对绩效考核中出现的問題要及时解决,提出整改的有关措施和方法,在此基础上制定出房地产员工未来发展计划与方向,以推动员工提高素质,实现房地产企业发展目标。房地产企业每一次有效的业绩绩效管理过程,都会使房地产企业和员工迈上一个新的台阶。

5. 房地产企业有效实施绩效管理,需要形式多样的沟通方式。有效地实施房地产企业绩效管理流程,离不开形式多样的沟通方式。在每一个绩效管理的循环系统内,从绩效计划到绩效改进,都离不开管理者与被管理者及时、有效的沟通和信息反馈。无论是定期的周例会、月例会、半年会或是年度总结会、年初动员大会,还是定期的周、月、季、年报等工作报告、一对一的面谈沟通,以及各种正式、非正式交流形式,只要有利于建立管理者与被管

理者之间的融洽关系,这些工作均有利于房地产员工的成长、进步,有利于房地产企业发展战略与目标的达成,有利于业绩绩效指标与目标的最终实现,都可以适时灵活地运用,从而实现房地产企业的企业价值与社会价值,最终服务于社会与民众。

二、房地产企业绩效管理有效实施的作用

人才因素是最宝贵的资源,在激烈的房地产市场竞争中,房地产企业的竞争优势与“人”的因素联系非常紧密。房地产企业之间的竞争,归根到底取决于房地产企业人力资源管理的竞争。而业绩绩效管理,这一被广泛认可的现代人力资源管理方式,以其完善的体系、规范的流程和持续改进的良性循环,深得经营管理者们的喜爱,被管理学家誉为管理者的圣杯。

绩效管理是人力资源管理制度的重要组成部分,作为房地产企业人力资源管理的基础工作,房地产企业生产经营活动正常运行的重要支持系统,广泛地应用在人力资源管理的各个方面,并在一定的条件下,转化为一种动力,调动员工工作的积极性、主动性和创造性,以激励和发展为依托,从而发现人才,合理地使用人才,充分挖掘人才的潜能,完全实现房地产企业和员工的“双赢”。因此,许多房地产企业都在积极探索提高和改善适合本企业业绩绩效管理的有效模式。

有效实施绩效管理对房地产企业发展目标的实现和管理能力的提升起到非常大的作用。有效的绩效管理,不仅能让房地产企业员工在工作岗位上创造身心愉快的空间、保持高昂的斗志、获得事业上的成就感,而且能激励他们改进和提高工作绩效方法与措施,最终实现房地产企业战略任务、目标任务。

由于各个房地产企业基础和文化氛围不同,因而各房地产企业绩效管理自身的特点会不同、企业不同阶段绩效管理的特点也会不同。如何在房地产市场面临调整的压力、在宏观经济发展进入新常态的新形势下,房地产企业因势利导,积极有效地实施一套适合本企业的绩效管理体系非常重要,意义重大。

主要参考文献

1. 田彩英.关于房地产上市公司营运资金政策的实证分析.财会月刊,2012;8
2. 刘同飞,党耀国.浅析中国国有企业绩效管理存在的问题及对策.经济研究导刊,2010;18
3. 高丹秋,李月娥.资源企业绩效评价指标体系重色及实证分析.财会月刊,2010;15
4. 唐钰尧,唐国琼.房地产上市公司流动性跟踪分析.财会月刊,2012;23
5. 邓英,常瑞兰.人力资本对企业价值优势提升的影响.财会月刊,2010;27