

摘要

随着市场环境变化速度的加快，企业纷纷寻找有效的制胜之路。房地产业是国家支柱产业之一，其决策者更应该紧跟形势变化，提高自身的企业经营管理水平，以求在市场竞争中取胜。房地产企业的竞争的成功，已不再简单地依靠单个或者几个楼盘开发的成功，从长远看，更依赖于资金、人力资源等因素的综合运作。对于迅速发展的中国房地产企业，建立科学的人力资源管理系统，吸引人才、留住人才、用好人才，提高核心竞争能力，积极参与日益激烈的人才争夺战，具有重要的战略意义。只有如此，企业才能在日益激烈的人才竞争中保留优秀的人才，保持企业核心竞争力。本文首先从研究背景入手，概述了论文的研究目的和意义，提出了论文研究的方法和框架。其次，简要介绍了绩效管理相关的理论基础。第三部分介绍了上海腾宇公司的基本情况，通过对公司销售人员绩效管理现状的分析，发现其存在的问题。第四部分根据公司销售人员考核体系中存在的问题，以关键绩效指标为核心对其进行再设计，以提高绩效管理水平。第五部分采取相应措施，保障新的绩效管理体的顺利实施。

关键词：绩效管理；房地产；关键绩效指标；销售人员

目 录

摘 要	I
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	1
1.3 研究方法	2
1.4 研究内容与框架	3
第 2 章 绩效相关理论概述	4
2.1 绩效与绩效管理概述	4
2.2 绩效管理的方法	5
第 3 章 上海腾宇公司销售人员绩效管理现状及存在问题	9
3.1 上海腾宇公司概况	9
3.2 上海腾宇公司销售人员绩效管理现状	11
3.3 上海腾宇公司销售人员绩效管理体系存在问题	12
第 4 章 上海腾宇公司销售人员绩效管理体系再设计	16
4.1 上海腾宇公司销售人员绩效管理体系再设计的思路	16
4.2 上海腾宇公司销售人员绩效管理体系再设计的原则	16
4.3 上海腾宇公司销售人员关键绩效指标的设计	17
4.4 上海腾宇公司销售人员绩效管理指标标准的确定	22
4.5 上海腾宇公司销售人员绩效管理指标权重的确定	23
4.6 上海腾宇公司销售人员绩效管理主体设计	24
4.7 上海腾宇公司销售人员绩效管理周期设计	25
4.8 绩效管理结果应用	26
第 5 章 上海腾宇公司销售人员绩效管理体系实施保障	28
5.1 明确绩效管理的职责	28
5.2 完善的激励机制	28
5.3 及时的沟通和反馈	28
5.4 建立绩效申诉制度	29
结 论	30
致 谢	31
参考文献	32

第 1 章 绪论

经济全球化为企业创造了史无前例的发展契机，也使企业面临着前所未有的巨大挑战。2008 年金融危机致多国住宅市场的调整，中国对房地产市场宏观调控政策虽然对抑制房地产需求、打击投机炒作起到了很好的作用，有利于房地产市场的健康发展，但却让房地产企业感受前所未有的压力，尤其是作为企业主体的销售人员，更是感受到了前所未有的压力。销售人员压力过大、员工流失率的猛增等等，都成为困扰企业发展的难题。如何解决这一系列的困扰，成为企业发展的“瓶颈”。

近年来，由于市场需求量的逐年递增，房地产行业迅速发展，房地产企业数量激增，但是，行业高素质人才出现紧缺。一个公认的判断和事实是，随着企业间竞争激烈的程度加剧，人才是保持竞争优势中最关键的因素。如何吸引、招募、使用、配置和开发人才，在不同的企业是大不相同的，可以说，人是其他经营要素都日渐趋同的现实中重要的变数，这个变数决定了企业员工的质量、效率和热情，同时也决定了企业的竞争优势。

绩效管理是人力资源管理的核心，它既关系到员工个人利益，同时又涉及整个组织的绩效及社会的经济发展。有效的绩效管理可以提高销售人员的工作绩效，为制定员工政策提供信息，如加薪、升职、解雇、降职、调动、培训和试用等。从而保证员工在一个公平和有朝气的工作氛围中工作，提高生产率，增强企业竞争优势。我国房地产公司的人力资源管理部门在运用绩效管理体系上，已经取得了一定的效果，但仍存在各种各样的问题。大多数房地产公司认为其考核制度存在的最大问题是考核方法的选择与考核指标的设计，这已经成为当前制约房地产公司人力资源绩效管理方面的一个主要问题。采用何种考核方法、运用哪些关键业绩指标、考核结果如何反映到实际管理中，从而提升员工积极性与稳定性以促进企业发展越来越受到企业高层管理者的重视。良好的绩效管理对提高销售人员的工满意度，留住有价值的员工；进而提升企业的整体素质，使企业的经营业绩大幅度提升起到不可忽视的作用。

上海腾宇公司是一家很具代表性的小型民营企业，本文对该公司绩效管理现状进行阐述，并对存在的问题加以分析，在此基础上运用绩效管理理论，结合企业实际设计绩效管理方案。

第 2 章 绩效相关理论概述

2.1 绩效与绩效管理概述

2.1.1 绩效

绩效，单纯从语言学的角度来看，绩效包含有成绩和效益的意思。用在经济管理活动方面，是指社会经济管理活动的结果和成效；用在人力资源管理方面，是指主体行为或者结果中的投入产出比；用在公共部门中来衡量政府活动的效果，则是一个包含多元目标在内的概念^[1]。

2.1.2 绩效管理

绩效管理（performance examine）是一项系统工程，涉及到公司的发展规划、战略目标体系及其目标责任体系、指标评价体系、评价标准、评价内容及评价方法等，其核心是促进企业管理水准的提高及综合实力的增强，其实质是使员工个人的能力得以提升，并确保人尽其才，使人力资源的作用发挥到极致。

绩效管理的应用重点在薪酬和绩效的结合上。薪酬与绩效在人力资源管理中，是两个密不可分的环节。在设定薪酬时，一般已将薪酬分解为固定工资和绩效工资，绩效工资正是通过绩效予以体现，而对员工进行绩效管理也必须要表现在薪酬上，否则绩效和薪酬都失去了激励的作用。

2.2 绩效管理的方法

目标管理是指由下级与上司共同决定具体的绩效目标，并且定期检查完成目标进展情况的一种管理方式。由此而产生的奖励或处罚则根据目标的完成情况来确定。

首先明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再用找出这些关键业务领域的关键业绩指标，即企业级关键绩效指标。

接下来，各部门的主管需要依据企业级关键绩效指标建立部门级关键绩效指标，并对相应部门的关键绩效指标进行分解，确定相关的要素目标，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的关键绩效指标，以便确定评价指标体系^[2]。

然后，各部门的主管和部门的人员一起再将关键绩效指标进一步细分，分解为更细的关键绩效指标及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对关键绩效指标体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

第3章 上海腾宇公司销售人员绩效管理现状及存在问题

3.1 上海腾宇公司概况

3.1.1 上海腾宇公司介绍

上海腾宇公司基本完成了初步的资金积累、人员磨合的阶段，拥有一支具有丰富的房地产开发经验的员工队伍，步入快速稳定的发展时期。

根据业务发展需要，公司设立销售部、项目拓展部、策划部、工程部、设计部、总工室、预算部、人事行政部、财务部，共9个部门。

公司组织结构图见图 3-1。

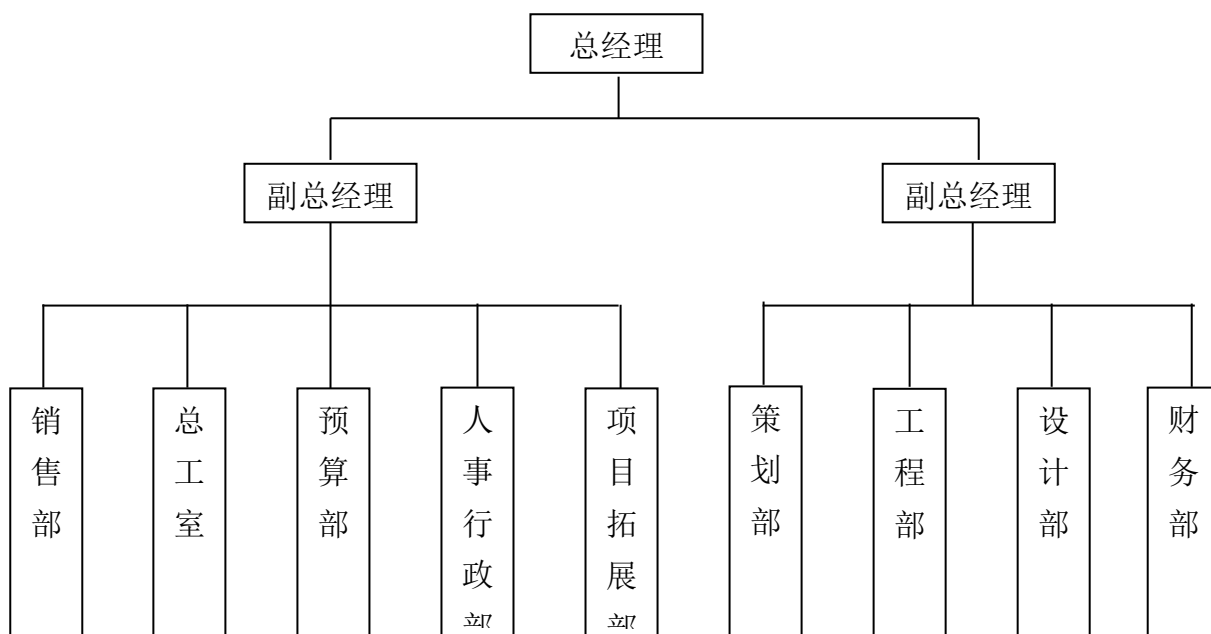


图 3-1 公司组织架构图

近年来，公司本着“我们开发的是土地，生产的是建筑，营造的是文化”的理念，致力于推动公司的发展，优化程度人的居住环境，实现“让建筑适应生活”的居住理想，在开发项目中倡导“以人为本”的思想，智力打造“高品质、园林式、新理想”的居家生活典范。

表 3-1 上海腾宇公司企业文化

核心价值观	真诚、善意、精致、完美
公司使命	为员工创造平台，为客户创造价值，为城市创造美丽，为社会创造财富
经营宗旨	理想建筑成就完美人生
公司愿景	做中国最受尊重的地产企业
管理原则	为员工创造舞台

资料来源：自行设计

为了适应当前的房地产市场需要，促进公司良性发展，上海腾宇公司希望能对公司现有的绩效管理体系进行调整，对原有绩效管理体系进行再设计。

3.1.2 上海腾宇公司销售人员基本情况

近几年来，随着公司的发展，销售人员的数量也在迅速增长，其人员基本情况如表 3-2 所示：

表 3-2 上海腾宇公司销售人员基本情况

销售人员总数		36	性别	男	69%
年龄	24 岁一下	47%		女	31%
	24~30 岁	36%	进公司时间	半年以内	50%
	30~40 岁	11%		半年~1 年	25%
	40 岁以上	6%		1~2 年	19%
高中及以下	28%	2 年以上		6%	
学历	大专	53%	职级	一般业务员	58%
	本科	19%		主管人员	36%
				区域经理	6%

资料来源：自行设计

从表中可以看出，上海腾宇公司销售人员中以年轻员工居多，30 周岁以下的销售人员占到总人数的 83%。年青人富有朝气，对新生事物接受能力强，敢于迎接挑战。应正确利用年青人的冲劲，引导他们不断学习新知识、新技能，创建学习型组织，形成积极向上的团队氛围，不断提升销售业绩，使集团走上高速发展之路。但另一方面，年青人情绪波动较大，当他们在工作中遇到困难或感到自己的才能得不到充分施展时，容易冲动或离开公司，使销售工作失去连续性并增加新员工的培训成本。公司各级管理者要加强对销售人员工作的指导，发现问题及时解决，根据个人能力进行岗位调配，做到人尽其才。

上海腾宇公司销售人员的学历有 72% 的人员达到了大专以上学历，他们容易接受比较先进的管理思想和管理制度，希望自己的工作能得到公正的评价，这些都有利于集团新的管理制度的推行。集团老产品的销售量稳中有升且不断有新产品进入市场，对销售人员的需求不断增加，这样使得新员工在集团中占了相当大的比例，半数员工来集团不到一年，新员工对公司情况不太了解，对产品、客户也不够熟悉，需要进一步加强培训和销售团队建设，使新员工尽快适应工作环境，尽快融入到团队氛围中。

3.2 上海腾宇公司销售人员绩效管理现状

上海腾宇公司的绩效管理指标体系主要沿用传统的人事考核指标体系。公司现有《员工考核办法》的内容有：

(1) 考核内容和权重

《员工考核办法》规定考核主要有四个方面，包括：①德：主要考核员工的工作主动性和责任感、团结协作意识。②能：主要考核员工的业务知识技能和解决问题的能力。③勤：分为出勤率、遵章守纪两个指标；④绩，主要考核岗位职责履行及工作任务完成情况。考核满分为 100 分，各项考核要素的权重为工作主动性和责任感、团结合作意识、解决问题的能力这三个要素各占 5%，出勤率、遵章守纪、岗位职责履行、业务知识技能这四个要素各占 10%，工作任务完成情况占 45%。上海腾宇公司绩效管理内容与权重如表 3-3 所示。

表 3-3 上海腾宇公司销售人员绩效管理表

被考 核人		所属部门	
----------	--	------	--

考核项目	内容	应占分数	主要负责人评分（50%）	考核小组评分（50%）	加权得分
德	工作主动性和责任感	5			
	团结协作意识	5			
能	业务知识技能	10			
	解决问题的能力	5			
勤	出勤率	10			
	遵章守纪	10			
绩	岗位职责履行情况	10			
	工作任务完成情况	45			
总分					

资料来源：自行设计

（2）考核方法

考核结果分为四个等级，优秀为 90—100 分，良好为 80—90 分，合格为 60—80 分，不合格为 60 分以下。考核采取个人自评、直接上级领导评分和考核小组考核。考核小组由员工所在部门正副职组成；对各部门正职的考核，考核小组由公司经理班子及机关部门负责人组成。个人自评不计分，作为上级评分和考核小组评分的参考；直接领导的评分占 50%，考核小组的评分占 50%。

3.3 上海腾宇公司销售人员绩效管理体系存在问题

随着企业规模的扩大和员工队伍的发展壮大，岗位职责等各项规章制度不断得以完善，也制定了一套针对销售人员的考核制度，但在实际实施过程中却往往流于形式，没有得到完全推行。为此，通过问卷调查和个别访谈，将调查和访谈结果作为对公司销售人员绩效管理现状进行分析以及绩效指标体系设计的重要依据。本次调查共发放问卷 36 份，回收 35 份，有效问卷 32 份，回收有效率为 91.43%；个别访谈 8 人次。通过对调查和访谈结果的分析，我们总结出公司销售人员绩效管理中存在的主要问题突出表现在以下几个方面：

3.3.1 考核目的不明确

调查结果显示，公司绩效管理的目的好像只是为销售人员提成、奖金的发放提供依据，甚至有的销售人员认为绩效管理就是一种“罚钱”制度。

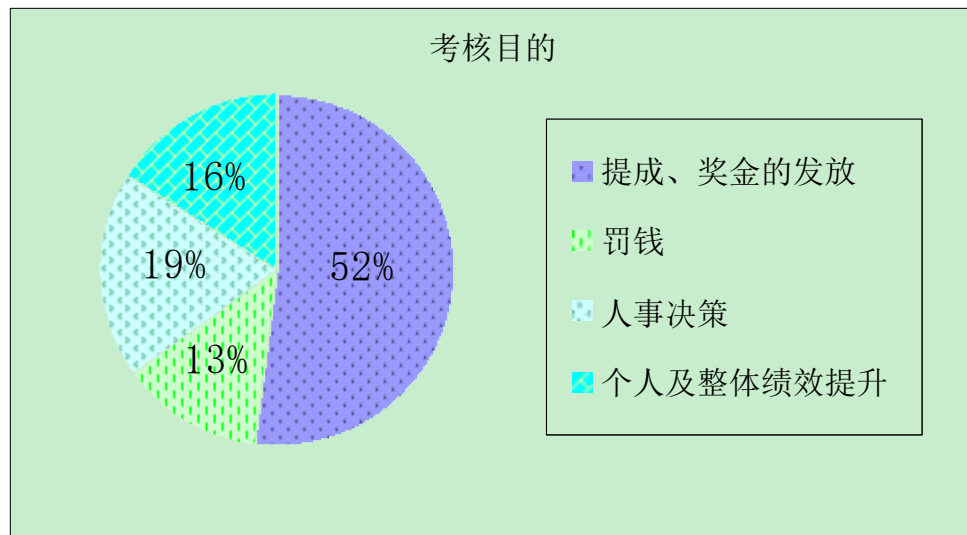


图 3-1 “绩效管理目的”调查结果

我们知道绩效管理的结果必须和激励措施相结合才能充分发挥出它对销售人员的牵引作用，绩效管理作为绩效管理的一个关键环节，不应仅仅是进行人事决策和奖惩的手段。根据现代企业管理思想，对销售人员进行绩效管理的首要目的是实现企业对销售管理过程的控制，通过绩效管理结果的反馈让销售人员看到自己的优点和缺点，找出差距，提高业务能力，改进工作方法，提升绩效水平，为企业创造更多的价值，与此同时实现企业管理的改善，推动全体员工共同努力，实现公司整体绩效的提升。

3.3.2 目标制定过程沟通流于形式

在制定销售目标时，高层管理者根据集团的战略目标和以往销售情况制定下一步的总体销售目标，再分解到各个销售部门直至每个销售人员，很少和销售人员进行充分的双向沟通，没有和目标执行人达成共识。访谈中有些销售人员抱怨道：“上级主管说销售量要完成多少就要完成多少，如果我说指标完不成，主管根本不理睬”。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/708062077023006067>