

浅谈房地产公司绩效管理

常秀梅

(济南海信置业有限公司,山东 济南 250000)

摘要:为了抑制金融泡沫,确保房地产行业的健康、持续、稳定发展,不仅市场监管愈发严格,且房企融资也在不断收紧。面对新形势,房地产企业要想保持利润率,就要加强绩效管理,做好绩效评价,从而促进企业经营目标的完成。因此,本文将针对房地产企业的绩效管理问题展开探讨,并提出合理的改善建议。

关键词:绩效管理;企业绩效;绩效考核;房地产企业

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.100

为稳定房价,在 2018 年后,住房政策不断调整,各地区实施限售限购政策,房地产企业利润下滑。显然,房地产企业在今后的发展中,将迎来激烈的市场竞争。市场竞争中,人力资源优势对企业核心竞争力有着极大的影响。为了塑造人力资源优势,凝聚企业内部力量,做好绩效管理工作至关重要。因此,房地产企业应优化绩效管理机制,解决好绩效管理中存在的问题,提升绩效管理质量。

1 房地产企业绩效管理的现实意义

1.1 房地产行业发展的基本情况

为使房子回归原本属性,国家出台了诸多房地产行业与金融行业调控政策,房企融资难度增大。而房地产企业资金需求量大,不论是获取土地,还是开发建设,抑或是销售、运营都需要大量资金,项目投资动辄上亿。且房地产工程项目建设周期长,资金回收速度慢,从项目投资到回收投资,通常需要三到五年的时间。因此,在新政策环境下,房地产企业要想形成竞争优势,实现利润目标,规避市场风险、政策风险,就要加强绩效管理,做好绩效评价工作,降本增效。

1.2 房地产企业绩效管理的现实意义

企业的竞争不仅是资源的竞争,还是人才的竞争。企业只有合理配置物资资源与人力资源,才能在竞争中站稳脚跟^[1]。实施绩效管理能促进员工能力的发挥,绩效评价结果可为企业人力资源配置和物质资源配置提供依据。因此,房地产企业要设置明确的绩效指标,正确评价经营成果,从而找准工作改进和进步的方向,做到有的放矢,对资源进行合理配置,保持稳定运营,从而获得最大经营效益^[2]。

2 房地产企业绩效管理的常用工具——平衡记分卡

2.1 平衡记分卡

平衡记分卡在 20 世纪 90 年代提出,该方法是通过财务、客户、学习与成长、内部经营四项指标进行绩效评价,且各项指标之间可相互驱动来实现企业目标的完成。因此,应用平衡记分卡能弥补单一指标衡量绩效的不足,强化绩效评价的科学性^[3]。但平衡记分卡的应用是一个复杂的过程,绩效管理中需要考核评价的指标多,操作难度大,操作过程是否规范,将直接影响绩效评价的有效性。

2.2 平衡记分卡的关键指标

2.2.1 财务指标

财务指标反映着企业盈利能力,是企业业绩能达到的预期水平,从企业各项财务数据中得来,主要包含:收入增加指标、成本控制指标、资本利用率、利润的增长率指标四项指标。

2.2.2 客户指标

客户指标完成度越高,销售业绩越好,产品的市场占有率越高,市场竞争力越强。因此,客户指标是平衡记分卡中的重要指标。具体计算方式如下:

客户数量增长率 = $\frac{\text{本期客户数量} - \text{上期客户数量}}{\text{上期客户数量}}$

客户交易额增长率 = $\frac{\text{本期客户交易额} - \text{上期客户交易额}}{\text{上期客户交易额}}$

期客户交易额。

2.2.3 内部运营指标

在确定财务指标与客户指标后,要基于内部流程,设置内部运营目标和指标。内部运营绩效考核应以对客户满意度和实现财务目标影响最大的业务流程为核心。内部运营指标既包括短期的现有业务的改善,又涉及长远的产品和服务的革新。因此,内部运营指标可在一定程度上反映企业发展潜力。

2.2.4 成长与学习指标

学习与成长指标为其他三个方面的宏大目标提供了基础架构,是驱使上述计分卡三项指标获得成功的动力。通过成长与学习指标,可找出指标与实际情况的差距,揭示企业经营中存在的问题,帮助企业找准学习和成长的基本方向。

3 房地产公司绩效管理中的常见问题

3.1 缺乏绩效管理意识

目前房地产企业大多“重生产,轻管理”,对绩效管理的功能认识不到位,忽视绩效评价的重要性,并未建立配套的绩效管理制度。由于缺少制度依据,导致绩效评价大多流于形式,评价结果不能客观、准确、真实、全面地反映员工工作成果,无法为员工评价提供参考。在这种形式主义的绩效评价模式下,员工易产生不公平感,认为自身工作努力未被认可,甚至产生负面情绪,影响工作状态。

3.2 以结果作为绩效评价导向

以结果为导向是房地产企业绩效管理普遍存在的问题,一部分房地产企业实施关键绩效指标法后,完全以绩效评价结果衡量员工工作能力和工作成果,基于绩效评价结果安排工作岗位^[4]。但单一指标具有一定局限性,不能完全作为衡量员工的依据,只能作为参考依据。实际上,影响员工完成指标的内外因素众多。

3.3 绩效指标与绩效方法不科学

很多房地产企业绩效管理中,绩效指标的制定缺少事前调研,普遍盲目参考其他企业的成功案例,这导致绩效指标的适用性差,表现出了宽严倾向、平均倾向、近因倾向等几种特征。而绩效评价方法方面,带有很强的主观性,评价过程易受人为因素影响,经常出现人为因素加分或人为因素减分的情况,造成绩效评价结果不具客观性,无法得到员工认可,甚至会严重打击员工工作的积极性。

3.4 忽视绩效评价反馈

企业绩效管理中,得出绩效评价结果并不意味着绩效管理工作的结束。而是要进行结果分析与反馈,从而通过绩效评价结果分析,确认员工的工作成果,帮助员工找到工作中的问题,排除工作中的障碍,提高员工的工作效率,提升企业的运营效率。然而,绝大部分房地产企业不公开绩效评价结果,很少约谈被评人。

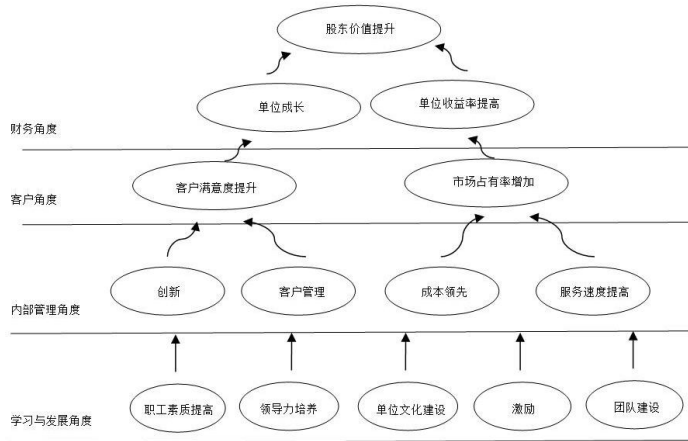
4 房地产企业加强绩效管理的措施

4.1 树立绩效管理意识

市场经济时代,实行绩效管理是必然趋势。因此,房地产企业要

主动适应时代潮流,树立绩效管理意识,以 BSC 作为基本框架,构建配套绩效管理机制。

首先,房地产企业要明确绩效目标,可从财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面入手,设置绩效目标,将绩效管理与企业战略有机结合,将绩效目标转化为可操作的具体目标(如下图)。



其次,房地产企业要基于绩效管理的需求,制定配套管理制度,建立 KPI 档案,明确绩效管理的基本流程,研发报告模板,从而使绩效管理有理有据。

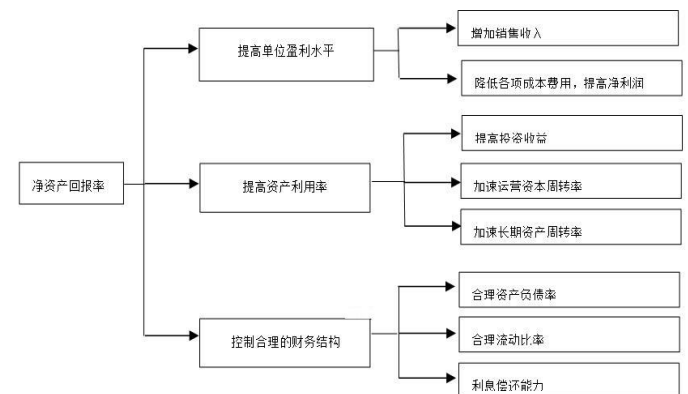
最后,房地产企业要制订详细的绩效管理计划,并基于工作分析结果,建立职务说明书,设计具体的绩效考核表格,确保绩效管理工作有序推进。

4.2 构建以事实为依据的绩效评价模式

房地产企业应构建以事实为依据,以绩效指标为准绳的绩效评价模式。具体来讲,房地产企业要突破传统思路,通过平衡计分卡来弥补单一绩效指标的不足,提高绩效管理的深度、广度。为落实平衡计分卡,房地产企业要加强对相关理论的学习,设立战略管理委员会,并下设 BSC 工作小组,专门负责平衡计分卡的实施工作,从而使平衡计分卡可顺利落地,形成 PDCA 循环。平衡计分卡实行后,为提高企业内部各级人员的认可度,要做好内部宣导,建立标准的 BSC 会议制度,制定 BSC 操作手册,从而消除各级员工对实施平衡计分卡的质疑,打消员工顾虑,使平衡计分卡成为财务管理、客户维护、内部优化、人力资源开发的重要手段。

4.3 提高绩效指标与绩效方法的科学性

绩效指标若缺乏科学性,就无法产生客观的绩效评价结果。因此,房地产企业要提高绩效指标的科学性。在绩效指标设置时,房地产企业要考虑到关键业绩的影响因素,考虑到衡量业绩结果的影响因素,做好事前调研工作,确保绩效指标可反映经营活动的全过程(如下图)。



具体指标的设置要注意,指标不宜过高或过低。若指标过高,员工无法完成,指标便失去了意义,不能发挥出鞭策作用。若指标过低,员工轻易完成指标后,便难以保持较高的工作投入度,无法发挥出员工的工作能力。而在绩效方法的选择上,要强调对任务绩效的考核评价,并建立申诉渠道。在员工对绩效评价结果产生怀疑时,便可通过申诉提出疑问,从而增强绩效评价结果的可信度。

4.4 做好绩效评价反馈工作

在绩效管理中,简单地将绩效评价与年终奖挂钩,无法实现长效激励,只能起到暂时的稳定作用。因此,房地产企业应转变绩效管理思路,做好绩效评价反馈工作,走出绩效评价结果不公开的老模式。房地产企业应根据实际情况,对绩效评价结果进行公开,提高绩效管理的透明度。而且在绩效评价结果公开后,要求直接上级与被评价者及时建立沟通,进行绩效反馈面谈。绩效反馈面谈过程中,主管人员要做好准备工作,提前准备面谈资料,确保整个面谈过程在可控范围内。而被评价者要准备好绩效的证明材料,阐明自身的工作情况。在面谈结束后,则要形成相应书面文件,从而为二次面谈提供依据。

5 结论

通过有效的绩效管理,可对企业经营成果做出客观评价。然而,很多房地产企业绩效管理意识淡薄,绩效指标与绩效方法不科学,不重视绩效评价反馈,难以实现预期绩效管理目标,绩效管理功能未得到充分发挥。因此,房地产企业应树立绩效管理意识,提高绩效指标与绩效方法的科学性,做好绩效评价反馈工作,构建以事实为依据的绩效评价模式。

参考文献

- [1]周菊旺.平衡计分卡在房地产企业绩效考核体系设计中的应用[J].财会学习,2021(07):153-154.
- [2]李丽平.房地产人力资源管理与企业组织绩效分析[J].中外企业家,2019(21):96-97.
- [3]刘婷.房地产企业绩效管理体系构建策略探讨[J].知识经济,2019(15):95-97.
- [4]赵晓宇.房地产企业人力资源的绩效管理分析[J].住宅产业,2019(07):67-69.