

# 房地产企业绩效管理现状及对策探析

闻雪珠\*

安徽宇晟投资发展集团有限公司, 中国·安徽 合肥 230071

**【摘要】**当前,我国现代房地产行业前期的迅猛正处于转型时期,三大转变,使房地产市场变得异常复杂,而针对房地产企业的管理已经开始引起管理者的高度重视,在市场竞争日渐激烈的情况下,如何科学合理地做好针对房地产企业的管控,对于保持企业在经济市场当中的地位而言,具有十分重要的意义<sup>[1]</sup>。而绩效管理作为一种科学合理的房地产企业的管理手段与管理方法,因其独特的管理成效而受到诸多管理人员的认可与关注。因此,探究现代房地产企业绩效管理的现状以及相关对策对于促进房地产企业的稳定具有一定的价值。本文以万达集团为例,分析了我国房地产企业绩效管理的现状和存在的问题,并探讨了解决方法。

**【关键词】**绩效管理; 指标; 战略

## The Current Situation and Countermeasures of Performance Management of Real Estate Enterprises

Wen Xuezhu\*

Anhui Yusheng Investment and Development Group Co., LTD., Hefei, Anhui, China 230071

**[Abstract]** At present, the early stage of the modern real estate industry is in the transformation period, three changes, make the real estate market becomes extremely complex, and for the real estate enterprise management has begun to cause managers attach great importance to, in the case of increasingly fierce market competition, how to scientifically and reasonably control for real estate enterprises, to maintain the status of the enterprise in the economic market, has a very important significance<sup>[1]</sup>. As a scientific and reasonable management means and management method of real estate enterprises, performance management has been recognized and concerned by many managers because of its unique management results. Therefore, exploring the current situation of performance management of modern real estate enterprises and related countermeasures has certain value for promoting the stability of real estate enterprises. Taking Wanda Group as an example, this paper analyzes the current situation and existing problems of performance management of real estate enterprises in China, and discusses the solutions.

**[Keywords]** Performance management; indicators; strategy

绩效管理是企业提升竞争力、强化自身管理的重要方法,是对人力资源进行科学化管控的重要手段。当前,绩效管理已经渗透到诸多企业管理中并逐渐成为企业的重要工作内容,其根本目标是通过优化个人绩效,改善企业整体运营,实现企业的战略目标,最终促进企业的健康发展。

### 1 我国企业绩效管理现状

#### 1.1 缺乏绩效反馈机制沟通不畅、反馈不及时

在开展绩效管理工作的过程中,只有将所获得的信息资源充分地反馈给企业的管理者,使得管理层成员能充分地意识到现阶段绩效管理中存在的问题和相应现状,进而以此为依据,出台科学合理的措施应对各种问题。反馈机制的缺乏以及存在的漏洞将导致绩效管理工作受到本质性的负面冲击,从而严重影响到绩效管理的成效<sup>[2]</sup>。现阶段,我国房地产企业的反馈机制所存在的问题主要体现在并未建立完善的反馈机制,未将信息反馈工作制度化、完整化和规范化处理。与此同时,房地产企业当中缺乏专职的信息反馈专业人才,并无科学合理的信息反馈技术人才的支撑,这样自然难以行之有效地适应现代科技发展所带来的技术影响,无法面对各种新技术所带来的问题,反馈路径将会在此种情况下越发狭窄,严重影响反馈的成效。

#### 1.2 绩效管理未与企业的长期目标相融合

目前,我国房地产企业开展的绩效管理工作普遍存在过于关注眼前的经济效益,这对于企业的长远建设和发展来讲,其影响力仍然是不容小觑的,目前,大多房地产企业并未将绩效

管理充分地融合在企业的长远发展战略规划当中,在此方面仍旧缺乏充足的动力支撑。同时,此种绩效管理模式也在很大程度上影响着企业内部员工团队的工作积极性,无益于员工规划长期的工作愿景,绩效管理过多地关注现有的利益层面,这自然会导致企业自身的发展出现诸多盲从性,只为满足现有利益而选择投资,这将会有可能威胁到房地产企业的未来建设与发展,其所带来的负面影响极为巨大。

#### 1.3 绩效管理未将沟通交流作为前提

根据相关的调查研究来看,员工对于企业的不满通常体现在绩效管理前以及绩效管理以后的沟通和交流上<sup>[3]</sup>。在开展绩效管理工作以前,沟通障碍主要体现在企业内部的领导人员无法科学地告知员工相应的绩效管理计划,同时也无法告知如何科学地实施此类计划,导致员工群体对于绩效计划的理解认识不够深刻,绩效管理工作在开始就已经出现相应的漏洞;而在绩效管理工作开展以后,沟通交流问题则主要体现在绩效管理部门无法将自己所评估的结果迅速反馈给员工群体,导致员工无法及时发现自身存在的问题并予以解决。

### 2 万达集团分析

#### 2.1 战略及竞争策略

##### 2.1.1 第一次转型

从地方性企业变为全国性企业,由区域性品牌变成全国性品牌万达集团成立于1988年,仅4年企业收入就达到20亿元。此时,万达集团要进一步寻求跨地区发展,继续做大企业。因此,万达集团在20世纪90年代开始第一次转型尝试,成为中

国第一家跨地区发展企业。这次转型使万达从区域品牌向全国品牌转变, 范围广泛的跨区域连锁经营发展给企业文化带来了不可估量的变革。最终万达克服了跨区域企业经营管理的的问题, 从地域性住房企业成功转型为国有住房企业, 第一次转型取得了基本成功。

### 2.1.2 第二次转型

从住宅型房地产企业转型为商业型房地产企业万达的第二次转型始于2000年, 即从住宅物业转移到商业物业。经过万达高层的讨论和商议, 认为仅依靠住宅地产开发并不能获得庞大的资金支持, 因此万达决定从住宅型房地产转型为商业型房地产。目前, 按照规模来看, 万达集团排名全球第二, 可以说万达的二次转型是成功的。

### 2.1.3 第三次转型

向文化旅游企业转型, 使万达集团由单一的房地产企业发展为大型集团企业2008年金融危机使中国房地产行业受到冲击。为了第三次转型, 2008年万达集团开始调整企业战略方向。万达集团最终决定进入旅游文化行业, 一方面文化行业生命周期长, 还能享受政策扶持, 另一方面能给企业品牌带来强大的竞争力。这次万达集团转型的目的不仅是稳定的资金流, 更多的是品牌的建立。

### 2.1.4 第四次转型

向跨国企业转型, 从一家中国大型企业向世界知名一流企业转型成为跨国企业是万达集团第四次转型的目标。当前, 我国国民经济总体处于缓慢减速阶段, 如果万达集团仅局限于国内发展, 要想大幅创收有一定难度。海外扩张、走向国际化是万达集团当前发展的关键任务。万达集团的转型之路初具成效, 可以明显看出这对万达集团企业文化影响深远。在万达集团内部有很多外国友人, 不同的民族、不同的语言, 对企业文化的形成具有重大意义。

### 2.2 绩效考核

面对日益竞争激烈的市场环境, 公司高层通过会议讨论, 最终达成共识。建立健全的绩效管理考核方法, 优化人力资源结构, 能提升绩效和企业利润, 促使企业的稳定发展。万达集团员工的绩效考核方案主要包括以下内容。第一, 推行全员绩效考核的意义。绩效考核连接了员工个人行为和公司目标的实现。通过连续记录和监督来考核企业绩效管理, 发现其中的问题并解决, 同时汲取经验教训, 实行提前控制, 预防问题的发生。第二, 绩效考核的实践探索。考核主要包括对“绩”和“效”的评估, 据此反映员工的业绩和工作能力。“绩”指员工在岗位上的业绩情况, 其权重可占绩效考核的60%左右。“效”则重点反映员工履行职责时的表现, 权重可占绩效考核的40%左右。

## 3 完善房地产企业绩效管理的对策

### 3.1 改善优化管理体制的各项要素

科学完整的绩效管理机制要素是保障管理成效的重点内容, 在开展实际管理工作的过程中, 首先需要建立完整且有力的决策系统, 绩效管理的决策包括对各种问题的调查和分析、企业内部的全体员工的参与和管理层级的有效论证等重大环节。正确的决策是保障成功的核心因素, 只有确定科学合理的方向才能够促使绩效管理工作发挥出应有的作用, 为企业后续的建设发展工作提供坚实的支撑作用。良好完整的反馈系统也是保障绩效管理工作顺利开展的重要支撑, 是企业内部决策人员获取数据信息的重要源头, 只有信息及时合理地反馈, 才能够帮助决策者精准及时地做出对所需要的信息的决策, 这将会给决策制定带来重要的

帮助。与此同时, 科学合理的监督机制也是不可或缺的组成部分, 无论是任何管理工作的执行都无法脱离监督机制, 当企业内部拥有完整的监督机制时, 监督管理工作的成效将会大大提升。完整的监督机制可以保障绩效管理的各种措施得到认真有效的执行, 同时还能够实现对员工群体的公平对待, 并且做到奖惩分明, 保证能够切实有效地完成对正确行为导向的弘扬, 进而帮助企业内部的员工明确今后的方向。

### 3.2 设置专业的绩效管理机构

在现代房地产企业中, 针对性地打造绩效管理专业机构是极为重要的, 其设定对于保障绩效管理工作的稳定有着极为重大的影响, 专业的管理部门可做到有效地保障贯彻落实, 起到提供坚实的保障作用。在现代房地产企业当中, 要求每位员工都具备相应的绩效管理意识, 同时还要求其能够运用到绩效管理的工作当中, 而这自然要求有专门的企业内部机构来进行监督检查, 同时帮助员工群体有效地完成相应的行动。

### 3.3 保持和员工科学合理的沟通

上级领导在和员工群体进行交流的过程中, 应该谨慎注意自己采用的交流技巧。在开展各种工作的过程中, 直接上层管理者应该对下属形成详细且具体的认识和理解, 对待不同的下属, 应该换位思考对方自身的处境以及性格选择沟通方法, 这样可以促使下属形成相应的主人思维, 能够帮助员工思索对绩效管理工作的深刻认识。同时, 也能够帮助企业内部的管理者充分地意识员工在工作中可能存在的困难, 进而为其提供相对应的帮助以及心理辅导, 通过此种方法, 可以将绩效管理工作深层次地融合在员工群体当中, 改善现阶段存在着的各种问题。

### 3.4 建设高素质的绩效管理团队

首先, 需要积极地强化对人才引进的管理机制的建设, 切实有效地加大对优秀人才的聘用, 贯彻落实公平、公正、公开的原则, 保障优秀的人才可以获得重用, 促使优秀的管理者充分发挥自身作用, 更为有效地完成对绩效的核查等工作。在绩效管理人員上岗之前, 有必要针对性地开展培训教育活动, 保证其能够充分地意识到现阶段绩效管理机制存在的问题。同时, 有意识地去解决此类问题; 其次, 有必要对已经上岗的绩效管理团队进行科学培训, 保障绩效管理工作中能够时时刻刻地接受各种新知识, 丰富充实实践认识, 对于绩效管理工作的开展来讲, 意义非凡。

## 4 结语

绩效管理是企业管理工作的重要内容, 如何充分展现其管理成效, 为企业的发展助力, 是现阶段房地产企业的管理者需要重点思考的问题。当前, 我国有许多企业都未建立科学合理的绩效管理机制, 无法将其有效地应用在企业各项活动中, 许多企业仅仅是将其中的某个部分作为管理手段进行运用, 这对于绩效管理的作用的发挥是有弊无利的。因此, 管理者应科学合理地应用绩效管理, 将其和企业的现有情况进行融合, 制定符合企业实际需求的绩效管理机制, 让绩效管理真正地为企业的发展助力, 提升企业的竞争力, 为企业的战略发展提供坚实的支撑。

### 参考文献:

- [1] 尹茜玥, 张睿婕. 浅谈房地产企业绩效管理现状与对策——以万达集团为例[J]. 山西农经, 2021(13): 132-133. DOI: 10.16675/j.cnki.cn14-1065/f.2021.13.060.
- [2] 甘叶强. 房地产企业绩效管理困境及对策探讨[J]. 经济师, 2021(07): 289-290.
- [3] 胡璞. 房地产企业绩效管理创新思路分析[J]. 中国中小企业, 2021(06): 118-119.