

DOI: 10.12361/2661-3263-06-04-134213

房地产人力资源管理与企业组织绩效的探讨

喻 宙

蓝城房产建设管理集团有限公司, 中国·浙江 杭州 310000

【摘要】现阶段,企业间的竞争已经转变为了人才间的竞争。企业的人力资源管理效率将会影响到企业的发展,以及外部核心竞争力。在此背景下,房地产企业必须重视人力资源管理工作地开展,通过完善绩效考核工作来激发工作人员的积极性,将更多的管理重心放在人力资源管理方面。基于此,本文主要研究了房地产企业改善人力资源管理、提升组织绩效的有效途径。

【关键词】房地产企业; 人力资源管理; 组织绩效

Discussion on real estate human resource management and enterprise organizational performance

Zhou Yu

Blue City Real Estate Construction Management Group Co., LTD., Hangzhou 310000, Zhejiang, China

[Abstract] At this stage, the competition between enterprises has been transformed into the competition between talents. The efficiency of human resource management will affect the development of enterprises and external core competitiveness. In this context, real estate enterprises must attach importance to the development of human resource management, stimulate the enthusiasm of staff by improving performance appraisal, and put more management focus on human resource management. Based on this, this paper mainly studies the effective ways for real estate enterprises to improve human resource management and enhance organizational performance.

[Keywords] Real estate enterprise; Human resource management; Organizational performance

1 人力资源管理与企业组织绩效内涵

1.1 房地产企业的人力资源管理

人力资源管理效率将会影响到房地产企业的经济效益以及生产力。房地产企业在人力资源管理的过程中要进行人员合理分配,确保工作人员能够在自己的工作岗位上实现价值最大化,为企业的发展贡献一份力量,帮助企业获取更多利益。这个过程需必须要考虑到自身的经营发展情况,把握外部市场环境变化,这样才能够找到最适合的人力资源管理方式,发挥人才优势,提升自身的核心竞争能力。

1.2 房地产的组织绩效

根据房地产企业的组织绩效,能够了解到该企业在各阶段经营活动的完成情况。在进行组织绩效管理的过程中,管理层能够了解企业各阶段的盈利情况以及各项经营任务

的完成情况,从而把握员工的工作情况。虽然房地产组织绩效的实现离不开个人绩效实现的支持,但仅靠个人员工的力量是远远不够的。这个过程需要多方努力,所以企业需要明确各阶段的运营任务,将大任务分解为小任务,将责任分摊给各部门各员工,让员工在自己的责任范围内完成小任务,达到组织要求,这样才能够共同完成各阶段的运营任务,从而实现组织绩效。

1.3 房地产人力资源管理与企业组织绩效之间的关系

房地产企业的人力资源管理质量和组织绩效实现是相互联系的。企业在设定组织目标后,需要各部门各员工的共同努力才能够完成,这是实现企业组织绩效的基础。在人力资源管理的过程中企业能够合理调配优秀的人才,这样员工就能够在各自的岗位上充分发挥才能高质量地完成工作,这也是实现组织绩效的基础。如果这个过程员工的工

作积极性较高,就能高质量地完成各项任务,工作效率也会随之提升,这也在一定程度上提升了企业的组织绩效水平,能够增加企业的经济效益。在此背景下,企业会更关注人力资源管理工作开展,将更多的资金投放在提高员工的福利待遇这方面。所以员工也成了组织绩效提升的受益者,这是一个良性循环的过程。

2 房地产人力资源管理现状

2.1 重战略目标管理,轻绩效管理

房地产企业涵盖范围广泛,且受外部客观因素影响大。在对房地产企业开展绩效管理时,无法以单一目标体系展开,再加上其主要的绩效指标等均是依据重点项目的关键指标设定,没有深入到具体项目中,缺少与项目的个性化结合。尤其是过程中的进度管理、财务分析等,缺少系统性、全面性的管理,致使房地产组织绩效管理与阶段性的战略目标之间存在差异,无法形成合力为提高企业经济效益做贡献。

2.2 人力资源管理与组织绩效脱节

大多数房地产企业中,职员个人绩效管理与组织部门绩效管理分属不同部门,这种管理方式虽然能够保证个人绩效与组织绩效的客观独立,但是在其管理制度、内容设定等方面,无法形成系统的配合。部分房地产的组织绩效管理采用季度考核方式,而职员绩效则采用月度考核方式,组织与个人的绩效考核无法统一周期。组织绩效无法与个人绩效相匹配,且在这种考核模式下难以确定详细的考核标准,实际操作起来较为复杂。且二者之间差距不大,难以从细则上进行区分,最终很有可能导致个人绩效与组织绩效出现较大偏差,或是个人绩效较好,组织绩效较差,或是个人绩效较差,但组织绩效虚高。

2.3 绩效考核客观性较差

其一,很多企业职员将绩效考核当成了绩效管理的全部内容,同时在绩效评价方面,由于人情、部门等的因素影响,会秉持“一碗水端平”的态度,无法对职员进行客观评价,将其工作中的优劣表现真实地反馈出来,导致最终得出的绩效评价结果缺少辨识度,不能反映实际业绩,更无法以此得出准确的组织绩效结果。其二,组织内部各部门绩效考核执行情况未形成统一标准,部门之间的评判标准存在较大差异。虽然人力资源会根据部门性质的不同做出相应调整,但是依旧无法确保绩效管理的公平、公正,无法真正保证绩效考核的客观性。

2.4 人力资源管理与组织绩效之间缺乏沟通

在信息不对称的情况下,人力资源管理和组织绩效在企业发展中发挥出来的作用难以达到一加一大于二的效果。虽然企业人力资源管理给出了相关的绩效辅导、申诉渠道等,但是就房地产的现状来看,仍旧以单向沟通为主,即

上级确定目标、制定计划,下级予以完成。由于上级管理层不清楚下级执行的具体步骤、环节,导致决策与实际操作存在差异。同时下级向上反馈的保障措施、流程等并不完善,无法让上级听到真实的声音,致使职员无法按照既定的计划操作,也不知道改进方向,进而对企业失望,在工作中产生消极情绪。堵塞的沟通难以使人力资源管理和绩效管理发挥真正作用。

2.5 人力资源管理和企业绩效的实际应用效果不佳

一方面,人力资源管理和组织绩效结果应当与职员的个人能力发展、技能提升空间等挂钩,但实际上并未真正反应到职员的职位调整、培训工作甚至是职业规划中。另一方面,由于人力资源管理与组织绩效选择了不同的绩效考核方式,在年末进行汇总时,因为考核周期的不同,难以完全统计先前的月度、季度结果,降低了人力资源管理中职员个人绩效与组织绩效的关联性,应用效果不佳,引发系列经营风险,最终降低企业经营效益。

3 提高房地产企业组织绩效的策略

3.1 制定企业组织绩效规划

为了提升房地产企业的综合效益,企业内部各个员工需要重视绩效管理工作,参与到组织绩效规划工作中,根据市场发展现状和企业内部情况,不断完善组织绩效规划,突出房地产企业绩效管理工作的先进性、引导性,督促员工积极学习先进的理论知识和先进技术的实操方法,有助于员工和企业的共同发展。为了确保企业组织绩效规划的有效性,管理部门必须将组织绩效和人力资源管理相结合,肯定员工的工作,并奖励表现优异、满足工作标准要求的员工,在满足人力资源管理要求的前提下,开展企业组织绩效规划工作。例如,在房地产企业的运营管理过程中,相关部门需要分时段制定发展战略目标,明确员工的岗位职责,根据员工实际情况安排工作内容,使员工积极投入工作中,提高企业人力资源管理的整体水平,实现企业内部组织绩效管理工作的有效开展。

3.2 构建绩效管理体系,阶段性推动发展

房地产企业的绩效管理要结合企业人力资源管理现状和企业实际经营情况进行。房地产企业当前一直处于高速发展阶段,因此企业相关的制度、措施、体系等建设尤为重要。企业必须在明晰人力资源管理和企业层级设定的情况下,结合企业发展阶段、业务诉求,构建高绩效管理体系。在企业发展初期,人员数量、规模都未定型,绩效考核标准、计划、成本都难以确定,因此可采用BPI(职业行为绩效指标)考核,先将基础、完整的管理体系构建起来;企业成长期对管理基础的要求不高,但是必须保证各种计划、决策等按照体系要求落地,稳定推行,同时其企业整体战略目标、绩效考核目标等有了模糊的雏形;企业

成熟期必须明确人力资源管理目的和绩效考核内容,同时经过了前期的发展已经形成了自身的管理体系,人力资源管理 and 组织绩效之间已经有了趋同的现象。

3.3 塑造价值导向型管理思路

房地产企业的发展理念,不仅是要保证工程质量,还要保证客户满意度,房地产企业必须改变传统的结果导向,塑造价值导向型管理模式,设置相应状态系数,以优、良、中、差为等级标准评判不同业务上的进展和差异。除此之外,还要完善权重系数,基于各类业务的不同性质合理设置绩效标准,以此形成完善的组织绩效管理,反作用到人力资源管理上。企业管理部门还需要为员工提供更多展示、学习的机会,鼓励员工积极进行学习,营造良好的企业内部竞争环境,有利于员工主动承担责任,推动企业的进一步发展。

3.4 明确人力资源管理细则、绩效管理考核标准

房地产企业人力资源管理 with 组织绩效相结合,不仅要依靠执行人员的推动,还要有明确的制度、措施等为其提供参考依据。其一,房地产企业必须明确人力资源管理细则,渗透到人力资源管理的方方面面。房地产企业必须明确自身所需人才类型,制定标准,做好人才甄选、入职培训等工作,并引入军事化管理理念,树立职员制度至上的观念,建设一支房地产开发“铁军”。其二,细化绩效考核标准,对整体战略目标进行分解,转换成部门乃至个人的任务,明确绩效目标,上下一体,打开双向沟通模式,在信息沟通无误的前提下不断优化绩效管理,增强职员对企业的归属感、依赖感,更好地促进二者融合。

3.5 实现人员绩效与组织绩效的衔接

在人力资源管理和组织绩效的协调中,必须强化人员绩效与组织绩效的衔接,从而强化部门之间的连接性,发挥其协同效应。首先依旧从制度方面入手,使个人绩效与组织绩效的考核周期、评价标准保持一致,整体的绩效计划分解和个人的绩效计划整合必须有所连接。其次可成立相应的监督管理机构,严格督促相关制度的执行。同时关注内外部环境,将年度目标分解为季度目标,进行阶段性、时间性的管理,保证目标、方向一致,贯彻价值导向概念,共同促进企业发展。

3.6 强化绩效考核结果运用、明确实施流程

房地产企业的人力资源管理各模块之间相互联系、相互影响,而绩效管理则是衡量职员业务能力的关键环节,企业必须重视绩效考核结果的运用,以此作为职员职位调整、技能培训、福利待遇等的参考依据。明确绩效管理实施流程,从上到下进行绩效分解,从下至上做好考核结果申诉工作,完善反馈流程,做到信息互通有无,不断提高

企业经营效益。

3.7 数字化赋能人力资源管理

房地产企业改善人力资源管理提升组织绩效需要数字化赋能人力资源管理升级,可以建立数字化的人力资源管理平台。一,需要引入智能流程引擎。重新梳理现阶段的人事管理流程,将繁琐的流程省去,提高各业务数据的串联程度。业务负责人能够在线上获取各项目的信息,并进行集中审批。也可以与其他部门协作共同完成审批工作,在协同作业的情况下,工作效率能够得到提升。二,利用数字平台加强各部门的信息流程度,这样能够高效管理各部门,激活组织活力。三,在数字化平台的基础上,建立智能平台,这样能够提高服务效率。可以通过积攒分析企业人才数据以及业务数据的方式,预测各员工的行为以及各业务的发展情况。这样就能把握人力资源管理的重点,以数字化的形式了解人力资源管理的全生命周期,为后续的管理工作提供便利。

3.8 人力资源的规划与组织效能相匹配

房地产企业在进行人力资源规划的过程中要提高与组织效能间的匹配度。企业要明确组织内部效能的实现需要短期与长期组织效能的相互配合。这要求房地产企业在人力资源管理的过程中要遵循效能和行为相对应的原则。要科学分析各岗位的工作内容以及职能要求,制定各岗位的工作职能说明书。之后分析各员工的综合素质以及能力水平,在此基础上选拔优秀人才,合理调配岗位。要提高优秀人员和岗位的匹配度。此外,企业在发展的过程中还要认识到激励员工的重要性,要通过完善福利制度优化薪酬体系等方式让员工感受到自己的付出和努力得到了企业的肯定,自己的付出是有回报的,这样员工才能够更积极地参与工作。

4 结语

总之,在房地产企业中运用绩效考核机制,能够提高人力资源管理效率,推动企业高质量发展,增加企业的经济效益。这个过程企业要以绩效考核的方式把握员工的工作能力以及综合素质,筛选出一批优秀人才合理分配岗位,这也是优化人力资源配置的过程。企业还需要通过绩效考核为员工制定详细的绩效目标,让员工在实现小目标的过程中共同实现企业的组织绩效目标。

参考文献:

- [1] 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.
- [2] 唐婕. 房地产人力资源管理与企业组织绩效的研究[J]. 人力资源管理, 2018(2): 302-303.
- [3] 黄宁. 人力资源管理与企业组织绩效的探究[J]. 全国流通经济, 2018(17): 62-64.