

---

# 金地房地产业绩管理指南

金地集团

2002 年 11 月

---

## 内容

---

金地集团业绩管理概述.....	2
金地集团业绩管理流程.....	6

•

---

## 金地集团业绩管理概述

• 二零零二年九月六日和七日，翰威特与金地集团高级管理层和核心项目组成员进行了高层战略研讨，根据研讨结果，翰威特建议金地集团业绩管理目的和原则如下：

### • **金地集团业绩管理目的**

- 使员工的工作/贡献更好地与公司的经营目标相挂钩
- 鼓励员工实现高的业绩结果
- 帮助创建企业文化
- 帮助员工做好职业发展规划；评估、发现、储备公司需要的管理人员和专业技术人员
- 使员工的业绩更好地与奖励制度连接

### • **金地集团业绩管理原则**

- 业绩管理体系应当帮助集团与子公司逐步对企业愿景、战略目标、部门职责和集团与子公司角色有明确的认识
  - 该系统应该能够驱使员工更加注重并表现出金地的公司价值观
  - 该系统应该能驱动执行工作任务的责任心
  - 该系统应该确保能够及时提供与得到反馈
  - 我们的系统应该成为竞争优势的一个来源
  - 我们的系统设计应该考虑执行这些系统的相关管理人员的能力和习惯；管理人员从而能以其熟悉的金地做法实施管理，同时我们投入必要的资源保证管理人员的能力素质满足要求
  - 系统可以帮助我们发现和培养高绩效者，并帮助长期为金地服务的员工得到持续的发展
  - 系统能够让员工，特别是管理干部的能力水平逐步提高
  - 经理们对其下属业绩的意见和评判有据可循，这些意见和评判的依据包括：
    - 量化的指标；
    - 观察到的行为；及
    - 合乎逻辑的结果
- ### • **业绩管理覆盖人群**
- 金地集团公司员工
  - 金地深圳地产分公司员工

---

- **业绩管理周期**

- 每年 1 月至 12 月
- 在每个业绩管理周期，进行两次正规评估
- 在每个业绩管理周期，进行两次中间检查

- **业绩管理系统的所有者及其主要责任**

- 系统的所有者为集团人力资源部总经理，其在业绩管理过程中的主要责任为：
- 进行业绩管理系统的维护和改进
- 主持系统使用培训-新经理入职培训和晋升经理培训
- 负责系统推行所必须的沟通工作
- 负责数据管理包括数据的追踪和报告，由财务，信息技术和副总及部长配合
- 负责跟踪业绩与薪酬挂钩方案更新和实施
- 计划业绩管理所需投入的成本与时间
  - 所有管理人员投入的时间转化为成本
  - 业绩管理实施的必要开支
  - 对销售、利润、净资产收益率增长的影响

- **业绩管理系统的实施者**

- 集团高层管理团队
- 下属分公司总经理
- 集团公司及分公司的部门经理

- **汇报关系对业绩管理的影响**

- 由集团总部外派人员的业绩管理的指导原则为：
- 其业务目标由其业务上司评定
- 在当地的表现由其当地的行政上司评定
- 其最终业绩情况由业务上司和行政上司共同确定

- **业绩目标**

- 集团层面：

- **种类和数目**

- 工作目标(3-5 个), 指所有关键业绩指标(KPI)中需要考核的目标
- 个人发展目标(1-2 个), 不一定与 KPI 相关
  - 个人发展目标不与奖励挂钩

- **等级和权重**

- 业绩目标的考核结果分四个等级, 且百分比可以调整:
- A 等: 超额完成目标(目标完成情况大于 100%)
- B 等: 完成目标(目标完成情况 90%-100%)
- C 等: 基本完成目标(目标完成情况 70%-90%)
- D 等: 远未完成目标(目标完成情况小于 70%)
- 工作目标的权重分配如下:

• 方面/部门分类	• 品牌管理部/总裁办公室	• 市场开发部	• 人力资源部	• 投资部	• 财务部/成本部	• 技术/设计
• 财务	• 轻	• 重	• 轻	• 重	• 重	• 轻
• 客户/市场	• 重	• 重	• 轻	• 轻	• 轻	• 轻(工程与设计质量)
• 内部流程(包括内部客户)	• 重	• 轻	• 重	• 重?	• 重	• 重
• 战略能力	• 重	• 轻? 战略拓展	• 重	• 重	• 轻? (贷款)	• 重

- 深圳分公司:
- **种类和数目**
- 工作目标(3-5 个), 指所有关键业绩指标(KPI)中需要考核的目标
- 个人发展目标(1-2 个), 不一定与 KPI 相关
  - 个人发展目标不与奖励挂钩

- **等级和权重**

- 业绩目标的考核结果分四个等级, 且百分比可以调整
- A 等: 超额完成目标(目标完成情况大于 100%)
- B 等: 完成目标(目标完成情况 90%-100%)

- C等：基本完成目标(目标完成情况 70%-90%)
- D等：远未完成目标(目标完成情况小于 70%)
- 工作目标的权重分配如下：

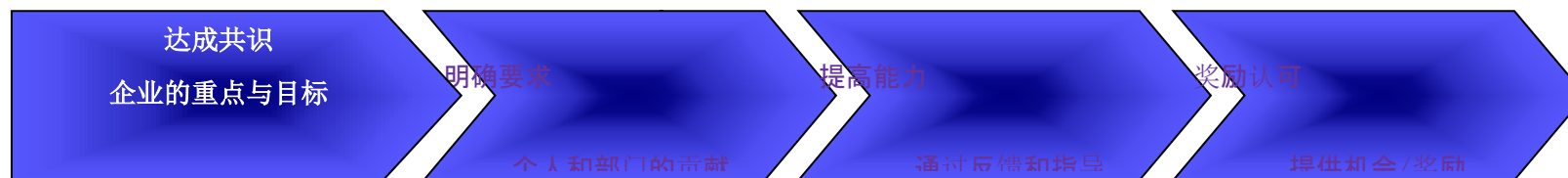
• 方面/部门分类	• 广告公司	• 营销部	• 行政人事部	• 项目开发部	• 财务部/成本部	• 工程监理部	• 设计工程部
• 财务	• 轻	• 重	• 轻	• 重	• 轻	• 轻	• 轻
• 客户/市场	• 重	• 重	• 轻	• 重	• 轻	• 重	• 重
• 内部流程(包括内部客户)	• 轻	• 轻	• 重	• 轻	• 重	• 重	• 重
• 战略能力	• 轻	• 轻	• 轻 • 目标计划管理	• 重	• 轻	• 重	• 轻 • 设计质量

- 
- **业绩奖金预算**
- 业绩与薪酬挂钩，奖金总盘计提为工资总额的一定百分比；
- **与其它人力资源项目的联系**
- 与职业发展和领导力发展相关
- 与特殊福利计划挂钩
- 因而，在金地集团高业绩者意味着：
  - 更高的奖金
  - 更大的工资晋升幅度
  - 更多的职业发展培训
  - 特殊福利享受
- **与其他公司的衔接**
- 此业绩管理系统将由各分公司共享；

## 金地集团业绩管理流程

- 业绩管理是一个企业沟通其目标，员工设定个人目标，上司提供不断反馈，指导与评估(通常使用正式评估方法)，对员工的良好业绩予以认可的一个循环往复的过程；
- 在金地集团，业绩管理流程包括下图所示的四个主要步骤，
  1. 每年，在部门和个人目标设定之前，金地集团先设定公司目标及工作侧重点；这是整合公司活动与预期经营目标的第一步；目标以及实现目标的策略将清楚地传达给公司中的每一位员工；公司应确信所有员工对公司目标及个人在其中的贡献有着共同认识；
  2. 公司目标一旦确定，并充分地员工沟通，经理应根据公司目标，制定部门目标并清楚地传达给部门内每位员工，员工将从个人工作出发思考如何对公司或部门目标的实现作出自己的贡献这是业绩及发展计划阶段；这一阶段的目的是明确地向金地集团每一位员工表明期望和要求，并制定达成期望的行动计划；
  3. 持续不断的反馈，指导及每半年(3月和9月)一次的跟踪会议，目的在于确保员工有效地实现预期目标并提高员工的能力；
  4. 在年中(6月)和年末(12月)，将有一个正式的业绩及发展评估来检查员工每一既定目标的实现程度；并将业绩与奖金、和年度工资晋升、发展机会以及特殊福利计划挂钩，并界定下一业绩周期需要改进的领域；





应做什么

- 设立公司、部门目标
- 向员工沟通目标
- 部门经理帮助员工将公司、部门目标分解为个人目标并制订实现目标的行动计划
- 部门经理根据员工发展需求和工作技能水平提供核心能力和工作能力方面的指导
- 经理与员工共同回顾员工对公司的贡献并明确进一步努力和发展的目标
- 经理与员工沟通对员工往年贡献的奖励和认可

工具

- IBR 模式
- 均衡计分卡
- 金地集团远景、价值观
- 金地集团目标与策略
- 金地集团文化
- 金地集团全员能力模式
- 金地集团能力模式
- BEER 模式
- 工作技能要求
- 金地集团薪酬福利计划
- 金地集团人力资源策略
- 敬业模式

达到的结果

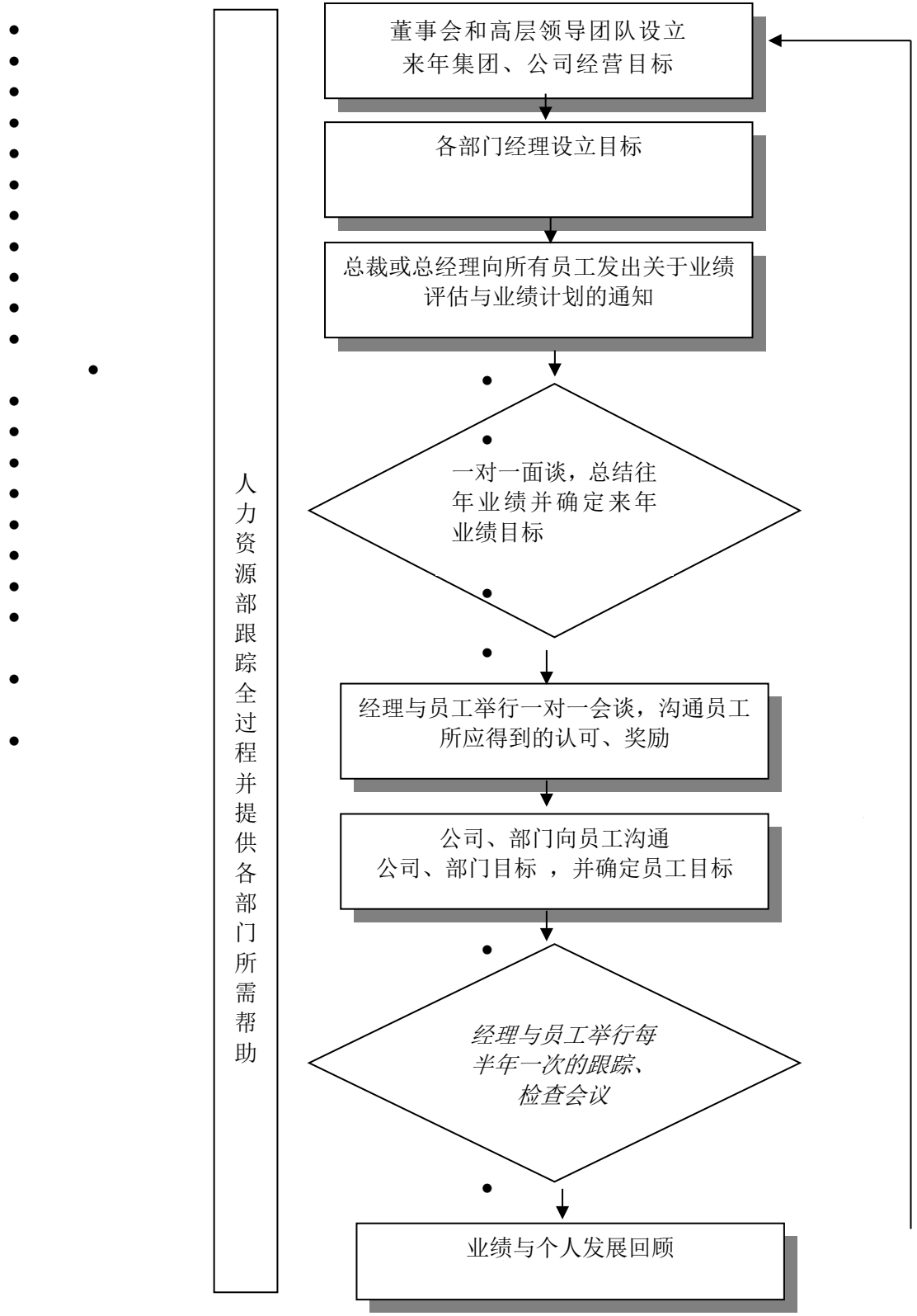
- 所有员工清楚地了解公司的目标和方向
- 所有员工清楚地了解其部门目标
- 所有员工都建立了个人业绩目标和发展目标
- 所有员工参加培训
- 所有员工都有机会得到经理单独的、针对其弱点的指导和反馈
- 员工清楚地了解为什么得到如此的奖励和认可
- 员工清楚了解其在下年度的努力方向
- 员工敬业程度的提高

业绩管理时间表

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
集团、公司目标设立 (总裁、总经理)	■	■														
部门设立目标(各部门经理)		■	■													
总经理发出关于上年业绩评估与业绩计划通知			■													
经理与个人回顾往年业绩并确定来年业绩和发展目标(一对一)			■	■												
经理与员工沟通奖励与认可(一对一)					■											
总经理向全体员工沟通公司经营目标			■													
部门向其员工沟通部门目标, 员工计划个人目标			■	■												
第一次反馈与指导(一对一)							■	■								
第一次业绩评估									■	■						
第二次反馈与指导(一对一)												■	■			
年终业绩与发展回顾(员工个人, 后一对一)															■	■
集团、公司目标设立 (总裁、总经理)													■	■		

• 金地集团业绩管理流程图

经理准备部门往年业绩回顾  
与来年的业绩计划



• 金地集团业绩管理流程解释

• 达成共识 – 公司向全体员工沟通公司的方向和经营目标

• **总裁或总经理向所有员工发出关于业绩评估与业绩计划的通知**

说明业绩评估与业绩计划的目的及指导原则

设定明确的日期：

— 往年业绩评估和来年业绩计划日期

— 公司及部门目标交流时间

• **总裁或总经理向全体员工沟通来年公司经营目标**

总经理向所有员工交流来年公司目标

• **经理准备往年业绩回顾与来年部门业绩计划**

• <b>上司应:</b>	• <b>下属应:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 回顾往年本部门完成目标情况并根据公司目标制定来年部门业绩目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 准备与经理沟通自己往年目标的完成状况并准备来年个人业绩和发展目标</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 进一步沟通公司目标</li> <li>▪ 向部门内所有员工交流来年部门目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 理解公司及部门目标，思考个人如何为实现这些目标努力</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 确定评估员工业绩的日期，地点，回顾员工业绩表现记录</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 自评在关键业绩方面的表现，并确定明年亟待提高的方面</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 安排一对一目标设定会议(1 小时)</li> <li>▪ 向员工提供一份部门/团队目标和/或金地集团目标；一份核心能力模式；</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 准备参加会议</li> <li>▪ 已准备了自我工作业绩和发展情况评估</li> <li>▪ 如对公司/团队目标不解，应再询问</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 评估员工关键业绩方面的表现和员工目前的核心能力水平，并确定明年亟待提高的方面</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 自评目前的核心能力水平，并寻找一个核心能力或一项技术技能作为来年发展重点</li> </ul>

## 明确要求 – 经理与员工共同总结业绩并制定新年业绩计划

### 上司与下属一对一面谈总结往年业绩并制定来年的业绩计划

•

• 上司应:	• 下属应:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 就下列问题发起与员工的双向交流:<ul style="list-style-type: none"><li>– 下属在过去一年中目标的完成状况</li><li>– 下属在关键业绩方面的表现, 并确定来年亟待提高的方面</li><li>– 下属目前的关键能力水平和技术技能水平, 并寻找一项核心能力或一项技术技能作为来年重点发展目标</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 主动与上司进行对话:<ul style="list-style-type: none"><li>– 自己在过去一年中目标的完成状况</li><li>– 自己在关键业绩方面的表现, 并确定来年亟待提高的方面</li><li>– 自己目前的核心能力水平和技术技能水平, 并寻找一项核心能力或技术技能作为来年重点发展目标</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 对下属在往年目标的完成状况确定最终评分, 并签署评估表</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 与上司一起就往年目标的完成状况确定最终评分, 并签署评估表</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 就下属下年的个人业绩和发展目标发起与员工的双向交流, 并最终确定这些目标和实现这些目标的行动</li><li>• 根据公司/部门的目标, 员工在业绩方面的表现, 及员工目前的核心能力水平, 与员工共同准备三个工作业绩目标, 和一个发展目标, 或与公司核心能力相关, 或是与技术技能相关</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 主动向上司沟通自己来年的业绩目标和自我发展目标并就每个目标制定行动计划, 与经理展开讨论, 最终确定这些目标和行动</li><li>• 根据公司/部门的目标, 自己在关键业绩方面的表现, 及自己目前的核心能力水平, 准备三个工作业绩目标, 和一个发展目标, 或是与公司核心能力相关, 或是与技术技能相关</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 与人力资源部各保存一份员工往年业绩与发展计划与评估表*</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 与人力资源部各保存一份员工往年业绩与发展计划与评估表*</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 与人力资源部各保存一份员工来年业绩与发展计划与评估表 *</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 与人力资源部各保存一份员工来年业绩与发展计划与评估表*</li></ul>

•

**\*往年业绩评估表和来年业绩规划表应一式三份分别给经理、员工和人力资源部;**

---

## 提高能力 – 上司给予员工业绩反馈和指导

### 人力资源部总经理发出关于半年度跟踪会议(中间两次检查)的通知

- 提供跟踪会议的指导原则
- 确定每次跟踪会议的起始时间
- 
- 经理与员工按时间表举行半年度跟踪会议

• 上司应:	• 下属应:
▪ 与下属回顾目标的实现状况	▪ 与上司回顾个人业绩目标实现情况
▪ 与下属共同发现偏差领域	▪ 与上司共同找出偏差领域
▪ 提供正式的业绩反馈与指导	▪ 接受业绩反馈与指导
▪ 指导下属修正目标与行动计划并将修正计划存档	▪ 与上司修正个人目标和行动计划并将修正计划存档

- 
-

- **奖励认可 – 通过对员工业绩的奖励与认可，提高员工敬业程度**
- **人力资源部总经理发出关于经理与员工进行奖励与认可对话的通知**
- 总结往年的经营业绩
- 沟通公司全面奖励计划内容，包括全面薪酬理念、全面薪酬组成结构、以及如何将员工的贡献转化为对员工的奖励和认可
- 沟通公司工资平均增长百分比(非强制性)
- 沟通公司奖金分配总额(非强制性)
- 沟通对下属往年业绩的奖励和认可
  - 浮动工资额度
  - 工资晋升幅度(如有)

• <b>上司应:</b>	• <b>下属应:</b>
▪ 向下属介绍公司全面奖励计划所包含的内容	▪ 理解公司全面奖励计划所包含的内容
▪ 向下属解释全面薪酬的理念及构成	▪ 理解全面薪酬的理念及构成
▪ 向下属解释如何衡量员工的贡献，如何将其贡献转化薪酬奖励	▪ 理解如何衡量个人贡献，及贡献如何转化薪酬奖励，如有问题，与经理共同探讨
▪ 向下属解释其奖金分配额并告知员工原因	▪ 了解个人奖金分配额，如有问题，与经理共同探讨
▪ 准备回答下属关于个人工资增长和奖金分配方面的问题	▪ 寻问关于个人工资增长和奖金分配方面等相关问题

- 
-

附件 1：集团、分公司以及部门层面的指标体系

A. 集团层面战略指标

•

• 战略框架	• 战略目的	• 目标	• 衡量指标	• 指标值(具体数值由公司高层讨论决定)
• 为股东创造价值	• “有利润地成长” (在保证投资回报率 10%以上的前提下实现销售规模的增长)	• 利润 • 销售额 • 净资产增长	• 利润总额 • 销售收入 • 净资产收益率 • 净资产增长率	• • • •
		• 子公司的利润贡献	• 子公司利润额占总利润额的百分比 • 分公司的年投资回报率	• •
• 明确并满足客户需求	• 为中国白领阶层及成功人士提供高品质的生活空间	• 充分考虑客户对产品要求及地域差别,提供符合其喜好的产品	• 客户满意度 • 市场细分内的市场份额	• •

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 战略框架</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 战略目的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 衡量指标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指标值(具体数值由公司高层讨论决定)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立关键能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 股东关系管理: 建立和管理良好的股东关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过适当的方式再次募集资金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增发股票、债券、配股或海外上市募集资金量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市场研究: 了解市场, 捕捉机会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新进入的市场</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新进入的二线城市的目标达成率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 土地获取能力: 在适当的城市适当的地段以适当的价格和适当的资金投入储备土地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新投资的项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 储备的土地面积</li> <li>● 新开工面积</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目策划能力: 产品策划在行业领先(在金地策划的含义包含产品定位策划、设计策划、营销策划等; )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 找到适当的合作方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 策划的产品与品牌形象的一致性</li> <li>● 工程总成本/销售额比率</li> <li>● 设计方面获得的奖项</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目管理能力: 高效地管理项目(在金地项目管理的含义是整个楼盘从前期定位到设计, 到施工到营销的过程)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成本目标的控制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目重大进度偏差率(这里的重大进度不仅指施工进度, 还包括了设计、销售等所有重大工作进度, 以周为单位衡量)</li> <li>● 成本目标的实现率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品牌管理能力: 高效管理品牌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立在全国范围内的一致性品牌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品牌认知度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>

• 战略框架	• 战略目的	• 目标	• 衡量指标	• 指标值(具体数值由公司高层讨论决定)
• 员工利益	• 公平奖励员工对工作的贡献	• 奖励突出业绩	• 员工的满意/敬业程度	•
• 学习与成长	• 内部专业能力的提高	• 招聘与培养内部高级专业人才	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以下各类高级专业人才的在册数量:</li> <li>• 项目经理</li> <li>• 营销策划师</li> <li>• 建筑师</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
	• 支持品牌管理的人力资源体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 统一干部管理流程,包括招聘和提升</li> <li>• 干部的领导能力提高</li> <li>• 集团内部核心人力资源体系的一致性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 能够外派的分公司高层领导数量</li> <li>• 领导力评估结果</li> <li>• 关键岗位员工流失率</li> <li>• 是否建立了关键人力资源体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

- 
-

## B. 深圳地产公司战略指标

- 长远来说，分公司主要职责在于向集团贡献利润，独立管理各地的经营，管理本分公司的员工队伍；

• 战略框架	• 战略目的	• 目标	• 衡量指标	• 指标值(具体数值由公司高层讨论决定)
• 为股东创造价值	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在保证净资产收益率 10%以上(需再确定)的前提下实现销售规模的增长</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售额 / 回款额</li> <li>• 利润额</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实际利润额</li> <li>• 销售收入 / 回款额</li> <li>• 尾盘销售率</li> <li>• 按揭回购户数 / 次数</li> <li>• 按揭逾期户数 / 次数</li> <li>• 目标总成本实现情况</li> <li>• 集团对分公司的年投资回报率</li> </ul>	•
• 明确并满足客户需求	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为中国白领阶层及成功人士提供高品质的生活空间</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 充分考虑当地客户对产品要求，提供符合其喜好的产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 深圳市场客户满意度</li> <li>• 深圳市场细分内的市场份额增长率（每年产品不同，在某一细分市场内的份额不可能总有增长）</li> </ul>	•
• 建立关键能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 土地获取能力: 获取当地的土地资源信息</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可供决策的土地信息提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 储备的土地建筑面积</li> </ul>	•
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 项目策划能力: 产品策划在行业领先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品的领先性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品的销售进度与目标的偏差率</li> <li>• 工程总成本 / 销售额—地价（应分项目考）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>• 年度没法考（成本结算完不成）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 项目管理能力: 高效地管理项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 找到适当的建筑工程合作方</li> <li>• 管理合作关系</li> <li>• 管理成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 项目重大进度偏差率</li> <li>• 项目成本偏差率</li> </ul>	•

• 战略框架	• 战略目的	• 目标	• 衡量指标	• 指标值(具体数值由公司高层讨论决定)
	• 品牌管理能力: 高效管理品牌	• 在深圳建立突出品牌	• 品牌认知度在深圳市场的排名(建议作为考核指标)	• 综合品牌排名前5(需再确定)名(无权威机构排名)
• 员工利益	• 公平奖励员工对工作的贡献	• 奖励突出业绩	• 员工的满意程度	•
• 学习与成长	• 内部策划能力	• 招聘与培养专业人才	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在册的合格专业资深人员数量:</li> <li>• 营销策划师</li> <li>• 建筑师</li> <li>• 项目经理</li> </ul>	•
	• 支持品牌管理的人力资源体系	• 干部的领导能力提高	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 领导力评估结果</li> <li>• 关键岗位员工的流失率</li> </ul>	•

•

### C. 物业公司

- 物业公司主要负责金地集团所开发物业的物业管理，金地的品牌的推广；

• 维度	• 关键考核领域	• 衡量指标	• 指标值(具体数值需讨论决定)
• 财务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售额</li> <li>• 利润</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收入</li> <li>• 利润总额</li> <li>• 利润率</li> </ul>	•
• 客户/市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户满意度</li> <li>• 品牌影响力</li> <li>• 提供集团未进入城市的土地拓展信息</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户对集团所开发小区物业管理的满意度；</li> <li>• 行业排名</li> <li>• 顾问管理合作方的满意度</li> <li>• 拓展城市 / 面积 /</li> <li>• 信息提供数量</li> </ul>	•
• 内部流程维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理小区达优率 / 复检合格率</li> <li>• 行业资格认证情况</li> <li>• 公司管理制度与集团保持一致性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 达到并保持全国甲级物业管理公司水平</li> <li>• 关键制度必须具备并执行</li> </ul>	•
• 能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人员综合素质提升</li> <li>• 骨干员工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 平均学历提高？从业人员 100%取得物业管理岗位证书</li> <li>• 员工人均培训时间达到 48 小时 / 人</li> <li>• 关键岗位员工流失率低于 10%</li> </ul>	•

•

#### D. 置业公司

维度	关键考核领域	衡量指标	指标值
财务	<ul style="list-style-type: none"><li>● 营业收入</li><li>● 利润</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 代理佣金</li><li>● 实现利润额</li></ul>	
客户/市场	<ul style="list-style-type: none"><li>● 策划、代理的市场份额</li><li>● 客户满意度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 二级、三级市场的策划及代理业务额的持续增长</li></ul>	
内部流程	<ul style="list-style-type: none"><li>● 内部资源的整合</li><li>● 管理体系的建设和执行</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 工作效率</li><li>● 核心营销人员的数量和流动率</li></ul>	
能力	<ul style="list-style-type: none"><li>● 市场研究</li><li>● 项目的拓展</li><li>● 项目的策划推广</li><li>● 为客户提供专业服务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 为客户提供有价值的专业市场意见（包括为集团公司提供土地市场分析报告、区域市场调研报告等）</li><li>● 迅速获得项目的策划和委托代理</li><li>● 帮助客户实现项目价值的最大化</li><li>● 开发商与小业主的满意度</li></ul>	

•

## E. 集团投资部

- 集团投资部的主要职能在于维护与股东以及潜在投资者、董事会、证券监管部门、证交所的沟通，阶段性地从资本市场募集资金

• 维度	• 关键考核领域	• 衡量指标	• 指标值(具体数值需讨论决定)
• 财务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 证券投资收益</li> <li>• 资金募集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 募集资金(增发股票、可转换公司债券、企业债券、配股或海外上市等)的总量</li> <li>• 证监会受理募集资金申报材料的时间</li> <li>• 证券投资回报率(额)</li> </ul>	•
• 客户/市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保持与股东的良好沟通</li> <li>• 大, 股东关系维护</li> <li>• 潜在股东对公司业绩的认知和信心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 股东大会、董事会按规定召开</li> <li>• 信息披露的准确、及时与真实</li> </ul>	•
• 内部流程维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对股东咨询的回复</li> <li>• 对证券监管部门回复</li> <li>• 股权管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不对公司产生负面影响(如负面报道或被政券监管部门批评等)</li> <li>• 股东投诉次数</li> <li>• 股权管理</li> </ul>	• •
• 能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对证券市场发展趋势及证券法律、法规把握能力</li> <li>• 对相关政府部门的公共关系能力寻找并说服潜在战略投资者的能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作人员取得证券从业资格证书</li> <li>• 政府公共关系活动</li> <li>• 在潜在战略投资者中传播企业形象的活动次数及效果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 所有人员取得证书</li> <li>• 活动费用??</li> <li>•</li> <li>• 每年组织一次投资者关系管理的活动</li> </ul>

•

## F. 集团计划财务部

- 集团的计划财务部主要负责公司的账务记录，财务分析及管理以及现金流的管理等；

• 维度	• 关键考核领域	• 衡量指标	• 指标值(具体数值需讨论决定)
• 财务	<ul style="list-style-type: none"> <li>资金的筹集</li> <li>财务预算管理（包括对集团及各子公司下一年度(年度?)收入、利润、费用等的规划）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用贷款额度（在资产负债率不高于 70 %条件下）</li> <li>“财务费用的数额”的删除是否与张总讨论过？</li> <li>预算达成率(包括对集团及各子公司下一年度收入、利润、费用等的规划的达成率)</li> </ul>	•
• 客户/市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务信息披露</li> <li>对内部客户的工作支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务信息披露准确、及时</li> <li>内部客户的满意度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>按时披露；</li> <li>披露内容符合规定的格式或规范，不被批评；</li> <li>内部客户满意度数值</li> </ul>
• 内部流程维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务与帐务处理流程的控制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成集团统一的财务体系的时间</li> <li>集团统一财务体系在分公司的满意程度</li> </ul>	• • • •
• 能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>对分公司的财务监控</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可下派财务经理储备</li> <li>子公司相关信息上报与要求的符合程度</li> </ul>	•

## G. 集团成本管理部

集团公司成本管理部集团的成本管理部主要负责公司各项目的运行成本控制，，设立集团统一的成本管理 workflows 的设计与维护；

• 维度	• 关键考核领域	• 衡量指标	• 指标值(具体数值需讨论决定)
• 财务	• 项目成本控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (成本目标的达成率)</li> <li>• 设计价值工程分析(工程建安成本/销售额)</li> </ul>	•
• 客户/市场	• 对内部客户的支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内部客户满意度</li> <li>• 好经验在全集团推广</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 推广次数，子公司满意度</li> </ul>
• 内部流程维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本管理流程控制</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 体系在行业中的水平</li> <li>• 满足时间要求提交的预、决算报告的比率</li> <li>• 成本部审定值与造价管理站审定值偏差范围</li> <li>• 非不可控因素引起的成本报告返工率</li> <li>• 在 xx 时间点前，建立起并推行对地产二级公司成本管理工作的监控制度和各项成本管理工作指引</li> <li>• 供应商管理体系建立时间</li> </ul>	•
• 能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本信息的收集和分析</li> <li>• 工程采购供应商管理</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对子公司成本信息上传的管理（时间、质量）</li> <li>• 对竞争对手成本信息的分析</li> </ul>	•

•

## H. 市场开发部

- 集团的市场开发部主要负责对公司在全国的战略性的城市的市场分析和研究，市场营销监控，为战略发展规划、投资决策提供研究依据；

• 维度	• 关键考核领域	• 衡量指标	• 指标值(具体数值需讨论决定)
• 财务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新市场研究认知程度</li> <li>• 成本控制</li> <li>• 二级市场拓展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据建议进行的新市场投资回报率(什么时候考? 不好考)</li> <li>• 委托课题研究经费</li> <li>• 拓展目标的达成率(拓展面积, 土地成本不超预算)</li> </ul>	•
• 客户/市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对宏观经济的分析及房地产市场走势的判断及预警</li> <li>• 对竞争对手情报的收集与分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定期(再确定周期)出相关报告</li> </ul>	•
• 内部流程维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 战略规划方面在行业内的地位</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投资分析体系(评价标准)的建立时间</li> <li>• 集团与同行业企业对比的指标体系的建立时间</li> </ul>	•
• 能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对子公司进行营销经验的分享和推广</li> <li>• 项目研究分析能力</li> <li>• 与相关政府部门建立良好关系能力</li> <li>• 市场研究能力</li> <li>• 子公司营销监控能力(这部分的职能如何定义?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 好的经验的推广次数</li> <li>• 与政府部门的战略沟通会谈次数/政府部门的满意度反馈率</li> <li>• 子公司相关信息上报</li> </ul>	•

•

## 1. 设计工程部

- 集团的设计工程部主要负责对公司产品的设计水准与制造质量负责，以及对施工项目在施工过程中提供技术支持，为项目管理提供指导；

• 维度	• 关键考核领域	• 衡量指标	• 指标值(具体数值需讨论决定)
• 财务	• 策划及设计成本	• <u>项目的建安成本/销售额—土地价格</u>	•
• 客户/市场	• 对内部客户的支持(参与分公司项目的规划方案 / 拓展地块的项目前期设计)	• 内部客户满意度	•
• 内部流程维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>负责对产品系列化</li> <li>新技术/新材料的推广</li> <li>推荐合适的合作方</li> <li>子公司设计方案评审?</li> <li>子公司工程质量管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>系列产品标准的建立时间</u></li> <li><u>建立选择合作方的标准的时间</u></li> <li><u>项目成功率(因设计原因而引起的销售进度加快或减慢)(同意)</u></li> <li>推荐合作方的数量与接受率(合作时间多于1年的为接受)</li> <li><u>无重大质量事故</u></li> </ul>	•
• 能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>建筑师的培养</li> <li>总结与推广各个分公司的优秀经验</li> <li>对先进技术的掌握</li> <li>子公司管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在册合格建筑师的数量</li> <li>优秀经验推广次数</li> <li>子公司相关信息上报</li> </ul>	•

-

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/438007007056006054>