中海地产股份总承包公司

地区公司考核手册目　　录

第一章　总则 1
1.1 本手册适 用对象 1
1.2 绩效考核意义 1
1.3 绩效考核原则 1
1.4 绩效考核关系 和考核组织机构 2
1.5 绩效考核周期 2
第二章　绩效考核内容 介绍 4
2.1 年度 考核 4
2.2 项目考核 4
2.3 考核指标介绍 4
2.4 考核评分方法 5
第三章　绩效考核实施流程 7
第四章　绩效考核申诉 8
4.1 申诉条件 8
4.2 申诉处理 8
4.3 申诉反馈 8
第五章　绩效考核文件使 用与保存 9
5.1 绩效考核文件保存 9
5.2 绩效考核文件查阅权限 9
第六章 考核手册修订和解释 10
6.1 考核手册修订 10
6.2 考核指标调整 10
6.3 手册附 件 10
6.4 考核手册解释 10
第七章 附 件和附 表 11
附 件一：地区公司考核内容 表 11
一、地区公司年度 考核标准 11
二、地区公司项目周期 考核标准 14
附 件二：地区公司考核指标说明 15
附 录三：地区公司年度 经营责任制合同书 20
附 件四：地区公司项目经营责任制合同书 25

第一章　总则

1.1 本手册适 用对象

第一条　本绩效考核手册适 用于中海地产股份公司所有地区公司经理层，地区公司经理层包括地区公司助理总经理及以上所有管理人员。

1.2 绩效考核意义

第二条　绩效考核目的

- 通过对地区公司经理层的绩效进行战略导向的管理和评估，达到提高地区公司整 体工作效能的结果，从而最终实现公司总体战略目标；
- 通过对地区公司经理层的绩效进行考核并将考核结果与薪酬体系 结合起来，旨在进一步激发地区公司经理层的工作积极性和创造性；
- 绩效考核使 中海地产公司总部及时了解地区公司的工作状况，并将总公司的战略通过绩效考核体系 贯 彻到地区公司，保证公司战略的最终实现。

第三条　绩效考核用途

- 了解地区公司经理层对组织的业绩贡献；
- 为地区公司经理层的薪酬决策提供依据；
- 为地区公司经理层的晋升、降职、调职和离职提供依据；

1.3 绩效考核原则

第四条　绩效考核原则

- 公开的原则：考核标准的制定是通过协商和讨论完成的，考核过程是公开的、制度 化的；
- 客 观的原则：用事实说话 ，评价判断建立在事实的基础上；
- 沟通的原则：考核者在对被考核者进行绩效考核的过程中，需要与被考核者进行充分沟通，听取被考核者对自己工作的评价与意见，使 考核结果公正、合理，能够促进绩效改善；
- 时效性原则：绩效考核是对考核期 内工作成果的综合评价，不应将本考核期 之前的表现强加于本次的考核结果中，也不能取近期 的业绩或比较突出的一两 个成果来代替整

个考核期 的业绩。

1.4 绩效考核关系 和考核组织机构

第五条 绩效考核关系

- 被考核者是指接受考核的对象，包括中海地产股份公司处于进入阶段、开拓阶段、成熟阶段(定义详见《第二章 2.1》)的所有地区公司经理层；
- 绩效考核者是中海地产股份公司成立的专门考核机构 ：薪酬考核委员会；
- 薪酬考核委员会全权负责中海地产各分公司的年度 考核和项目考核。

第六条 薪酬考核委员会组成

- 中海地产股份公司领导
- 中海地产地区公司领导
- 中海地产人力资源专业管理人员
- 外部专家
- 绩效考核指标制定涉及到的有关人员

第七条 薪酬考核委员会职能

- 制定和完善绩效考核和薪酬管理体系
- 确定各地区公司考核目标值和评分标准
- 组织绩效考核实施
- 组织考核沟通纠 正偏差

第八条 考核者回避原则

- 地区公司总经理作为薪酬考核委员会成员，但在对所属地区公司进行考核时应该回避。

1.5 绩效考核周期

第九条 根据房地产行业的特点和中海的实际情况，地区公司绩效考核周期 包括年度 考核和项目考核两 种，以下将分别介绍年度 考核和项目考核。

第十条 年度 考核

- 年度 考核一年进行一次，薪酬考核委员会在年度 结束后的一个月内对地区公司进行年度

考核，年度 考核主要依据地区公司年度 相关工作计划和计划完成情况。

第十一条 项目考核

- 薪酬考核委员会在地区公司某项目周期 结束后一个月内，根据该项目的计划指标完成情况对该项目进行考核，这有利于从中长期 角度 对地区公司进行激励和约束。

第二章 绩效考核内容 介绍

2.1 年度 考核

第十二条 根据中海地产各地区公司所处的发展阶段不同的实际情况和房地产行业的特点，我们将各地区公司分为进入阶段、开拓阶段、成熟阶段，并制定了相应的年度 考核标准。

- 地区公司处于进入阶段是指以新开发项目为基础成立的地区公司，在项目开发产生收入的年度 之前的阶段，此类地区公司的年度 考核表请详见《附 件一：表 3》
- 地区公司处于开拓阶段是指以新开发项目为基础成立的地区公司，在项目开发产生收入的第一个年度 到第三个年度 之间的阶段，此类地区公司的年度 考核表请详见《附件一：表 4》
- 地区公司处于成熟阶段是指以新开发项目为基础成立的地区公司，在项目开发产生收入的第三个年度 之后的阶段，此类地区公司的年度 考核表请详见《附 件一：表 5》

第十三条 薪酬考核委员会根据中海地产股份公司发展战略目标和年度 战略规划，并结合地区公司历史数据和实际情况，从地区公司的财务、市场、内部管理和创新成长四个方面，确定年度 考核目标值和评分标准。

2.2 项目考核

第十四条 由于各地区公司每个地产项目的周期 过程基本相似，因此每个项目的考核标准是相同的，地区公司项目周期 考核标准。

第十五条 薪酬考核委员会根据地区公司历史数据和某项目可行性研 究报告的实际情况，从该项目的财务、市场、内部管理和创新成长四个方面，确定该项目考核的目标值和评分标准。

2.3 考核指标介绍

第十六条 无论年度 考核指标还是项目考核指标都由考核指标内容

及其权重、考核指标说明、考核信息来源和考核评分方法四项组成。

- 考核指标内容 及其权重详见《附 件一》
- 考核指标说明、考核信息来源详见《附 件二》
- 考核指标评分方法详见《第二章 2.4 考核评分方法》

2.4 考核评分方法

第十七条 地区公司考核指标可以分为以下三类:正向考核指标、负向考核指标和满意度 考核指标，这三种考核指标的评分方法是不同的，以下将分别介绍各类指标的评分方法。

第十八条 正向考核指标评分方法

- 适 用指标范 围

  总资产收益率、净利润 、股东资金回报率、项目投 资回报率、投 资现金回笼、楼盘销售率、开工面积、项目进度 、工程质量、土地储备量

- 考核目标值和评分标准

  根据公司历史数据和公司发展战略目标确定考核目标值和评分标准。

- 评分方法

考核得分的计算公式如下：

令 **A=考核期 内实际值÷考核期 内目标值**

表 1：正向考核指标评分表

A = 实际值÷目标值	**考核得分**
当 A＜0.8 时	考核得分=0
当 0.8≤A＜1.2 时	考核得分=A
当 1.2≤A＜2 时	考核得分=1.2+(A－1.2)×0.5
当 2≤A＜3 时	考核得分=1.6+(A－2)×0.4
当 3≤A 时	考核得分=2+(A－3)×0.1

第十九条 负向考核指标评分方法

- 适 用指标范 围

  三项费用、单位建筑成本、工程成本、客 户投 诉率、关键岗位员工流失率

- 考核目标值和评分标准

  根据公司历史数据和公司发展战略目标确定考核目标值和评分标准。

- 评分方法

考核得分的计算公式如下：

令 B=考核期 内目标值÷考核期 内实际值

表 2：负向考核指标评分表

B = 目标值÷实际值	考核得分
当 B＜0.8 时	考核得分=0
当 0.8≤B＜1.2 时	考核得分=B
当 1.2≤B＜2 时	考核得分=1.2+(B－1.2)×0.5
当 2≤B＜3 时	考核得分=1.6+(B－2)×0.4
当 3≤B 时	考核得分=2

第二十条 满意度 指标评分方法

- 适 用指标范 围

  客 户满意度 、综合管理满意度 、员工满意度 、项目创新成果、地区市场研 究成果

- 考核目标值和评分标准

  考核部门根据各指标的相应调查问卷 经统计得出综合实际值，考核目标值应根据公司历史数据和公司发展战略目标确定。 (调查问卷 详见《地区公司考核方案第三节附 录:考核指标》)

- 评分方法

考核得分的计算公式为：

考核得分=考核期 内实际值÷考核期 内目标值

第三章 绩效考核实施流程

第二十一条 整 个地区公司考核过程分为 3 个阶段：计划沟通阶段、计划实施阶段、考核阶段，这三个阶段构 成完整 的绩效管理循环。

第二十二条 计划沟通阶段：

- 考核者和被考核者共同明确考核期 内的工作任务、工作重点、需要完成的目标。

第二十三条 计划实施阶段：

- 第一步，被考核者按照本考核期 的工作计划开展工作，达成工作目标；
- 第二步，考核者根据工作计划，指导、监督、协调下属地区公司经理层的工作进程，并记录重要的工作表现。

第二十四条 考核阶段分绩效评估、绩效审核和结果反馈三个步骤

- 第一步，绩效评估：考核者根据被考核者在考核期

内的工作表现和考核标准，对被考核者评分；

- 第二步，绩效审核：中海地产股份公司董事会对考核结果进行审核，并负责处理绩效评估过程中所发生的争议；
- 第三步，结果反馈：中海地产股份公司董事会将审核后的结果反馈给考核者，由考核者和被考核者进行沟通，并讨论绩效改进的方式和途径。

第四章　绩效考核申诉

4.1 申诉条件

第二十五条　在绩效考核过程中，地区公司经理层如认为受到不公平对待或对考核结果有异议，有权在考核期 间或考核结束 10 天内向中海地产股份公司董事会申诉。

4.2 申诉处理

第二十六条　中海地产股份公司董事会经核实后，得出最终结论；如有需要，组织相关人员对该地区公司经理层绩效考核进行重新评定。

4.3 申诉反馈

第二十七条　中海地产股份公司董事会在申诉处理完成后 5 个工作日内将处理结果反馈给申诉者。

第五章　绩效考核文件使 用与保存

5.1 绩效考核文件保存

第二十八条 绩效考核文件由薪酬考核委员会统一保存。

5.2 绩效考核文件查阅权限

第二十九条 为了达到存放绩效考核文件工作的目的，绩效考核文件设定查阅权限，以便于相关人员查阅文件；查阅权限分为查阅和复印二种，查阅或复印考核文件都需要查阅人签字。

第六章 考核手册修订和解释

6.1 考核手册修订

第三十条　　由于实际情况发生变化需要对本考核手册进行修订时，由中海地产股份公司薪酬考核委员会草拟修改方案，提交中海地产股份公司董事会审批后执行。

6.2 考核指标调整

第三十一条　当因公司经营目标、经营策略等情况发生变化，需对考核指标和权重进行调整 时，由总经理提出调整意见，中海地产股份公司薪酬考核委员会拟定调整方案，经中海地产股份公司董事会审批后实施；

6.3 手册附 件

第三十二条 本手册包括以下附 件：

- 附 件一：地区公司考核内容 表
- 附 件二：地区公司考核指标说明 **6.4 考核手册解释**

第三十三条　本考核手册由中海地产股份公司薪酬考核委员会负责解释。

第三十四条 本手册报中海地产股份公司薪酬考核委员会审批，自批准之日起执行。 本手册执行过程中，如果出现本手册未规定的特殊情况，需经中海地产股份公司薪酬考核委员会审批后执行。

第七章 附 件和附 表

附 件一：地区公司考核内容 表

根据中海地产各地区公司所处的发展阶段不同的实际情况和房地产行业的特点，我们将各地区公司分为进入阶段、开拓阶段、成熟阶段，并制定了相应的考核标准。

一、地区公司年度 考核标准

1. 进入阶段的地区公司

地区公司处于进入阶段是指以新开发项目为基础成立的地区公司，在项目开发产生收入的年度之前的阶段。 目前处于进入阶段的地区公司有某某 公司、某某公司。

表 3：进入阶段地区公司年度 考核标准

考核内容		考核指标			考核内容		考核指标		
方面	权重	编号	名称	权重	方面	权重	编号	名称	权重
财务	30	1	三项费用（销售、管理、财务费用）	10	市场	10	1	地区市场研 究成果	10
		2	工程成本	20			2		
		3					3		
		4					4		
		5					5		
内部管理	20	1	项目进度	5	创新成长	40	1	员工满意度	10
		2	工程质量	5			2	骨干员工流失率	10
		3	综合管理满意度	10			3	土地储备量	20
		4					4		
		5					5		

2. 开拓阶段的地区公司

地区公司处于开拓阶段是指以新开发项目为基础成立的地区公司，在项目开发产生收入的第一个年度 到第三个年度 之间的阶段。 目前处于开拓阶段的地区公司有某某公司。

表 4 ：开拓阶段地区公司年度 考核标准

考核内容		考核指标			考核内容		考核指标		
方面	权重	编号	名称	权重	方面	权重	编号	名称	权重
财务	50	1	净利润	20	市场	10	1	地区市场研 究成果	5
		2	总资产收益率	10			2	客 户投 诉率	5
		3	股东资金回报率	10			3		
		4	投 资现金回笼	10			4		
		5					5		
内部管理	15	1	项目进度	5	创新成长	25	1	员工满意度	5
		2	工程质量	5			2	骨干员工流失率	5
		3	综合管理满意度	5			3	土地储备	15
		4					4		
		5					5		

3. 成熟阶段的地区公司

地区公司处于成熟阶段是指以新开发项目为基础成立的地区公司，在项目开发产生收入的第三个年度 之后的阶段。 目前处于成熟阶段的地区公司有某某公司、某某公司、某某公司、某某公司。

表 5 ：成熟阶段地区公司年度 考核标准

考核内容		考核指标			考核内容		考核指标		
方面	权重	编号	名称	权重	方面	权重	编号	名称	权重

财	55	1	净利润	20	市	10	1	地区市场研 究成果	5

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/508005140025006136