龙湖物业绩效管理手册

第一章 总则

第一条 目的

为全面贯彻落实集团战略目标，通过对集团整体业绩和绩效进行客观评价，确保集团实现年度经营目标和贯彻执行年度经营计划，特制订本制度。

第二条 术语与解释

（一） 集团：除非特别指出，本制度中集团指龙湖集团；

（二） 集团总部：指包括集团各职能部门在内的行政管理范围；

（三） 集团绩效考核：是指把集团整体作为考核对象进行的考核，考核结果等同于总裁和执行总裁的考核，同时也将影响集团年终奖金总额。

第三条 本制度适用于董事会对集团整体进行绩效考核的相关工作。

第二章 集团绩效考核原则和职责

第四条 集团绩效考核工作需要遵循以下原则：

（一） 战略导向原则：在确定评价标准和评价目标时，要基于集团的整体发展战略。

（二） 综合平衡原则：评价指标要能全面体现公司的经营管理业绩，并在长期目标和短期目标之间取得平衡。

（三） 透明原则：评价流程、评价方法和评价指标是清晰明确的；集团董事会与集团高层管理人员对评价目标不会存在明显的分歧。

（四） 客观原则：评价依据是符合客观事实的，评价结果是以各种统计数据和客观事实为基础的，尽可能避免个人主观因素影响评价结果的客观性。

第五条 集团董事会是集团绩效考核的执行机构，在集团绩效考核过程中所承担的职责包括：

（一） 审批集团绩效考核管理制度；

（二） 审批集团绩效考核标准；

（三） 审批集团绩效考核目标；

（四） 对集团绩效考核指标进行评分；

（五） 审批集团绩效考核结果运用方案。

第六条 董事会办公室是集团内部协助董事会进行集团绩效考核的组织部门，在集团绩效考核过程中所承担的职责包括：

（一） 编制和修订集团绩效考核标准。董事会办公室根据集团的战略规划、年度经营计划和年度财务预算编制当年度集团绩效考核标准，当经营计划发生变化时，要对评价标准进行相应的修订，以保证考核标准的合理性和可行性；

（二） 提供历史绩效考核信息。组织调查、统计和分析集团财务和经营方面的绩效考核信息，并将绩效考核信息提供给集团董事会成员；（三）统计分析绩效考核信息。董事会办公室统计分析所获取的集团的业绩信息，作为董事会进行绩效考核的主要依据；

（四）提交董事会成员对于集团绩效考核进行评分；

（五）拟订集团绩效考核结果运用方案初稿；

（六）把集团绩效考核结果运用方案提交董事会审批；

（七）负责组织相关部门执行绩效考核结果运用方案；

（八）集团绩效考核结果归档和保管。

第七条 计划考核部和集团资金管理部、会计核算部等职能部门是集团绩效考核的支持部门，其主要职责是协助董事会办公室组织调查和收集业绩信息。

第三章 考核过程及结果运用

第八条 集团绩效考核每年进行两次，第一次是上半年度考核，从 7 月 1 日开始，到 7 月 31 日完成；第二次全年度考核，从 1 月 1 日开始，到 1 月 31

日完成。

第九条 集团绩效考核指标使用 BSC 的思路进行设定，包括财务、客户、内部运营和学习发展四个方面进行综合评估：

（一） 财务方面：是经营管理业绩在财务数据上的体现，是实现集团战略目标的最终体现；

（二） 客户方面：是经营管理业绩在客户和市场上的体现，是实现集团战略目标的基础；

（三） 内部运营方面：是经营管理业绩在内部管理制度和管理流程上的体现，是实现集团战略目标的关键；

（四） 学习发展方面：是经营管理业绩在持续成长方面的体现，是实现集团战略目标的保障。

第十条 按照指标的量化方式，集团绩效考核指标主要为正向指标、逆向指标和满意度指标三类，具体指标的量化办法请见《龙湖集团考核指标量化办法细则》。

第十一条 集团绩效考核标准包括考核指标、各指标的权重、各指标的量化方式、各指标的目标值，具体见附件一《集团绩效考核标准》。

第十二条 集团绩效考核的过程分为制订集团考核标准、执行考核和考核结果运用三大步骤。

第十三条 制订集团考核标准步骤的主要内容包括：

（一） 董事会办公室按照集团的战略目标、年度经营计划和年度预算目标，设定全年和上半年的考核标准。

（二） 考核标准提交董事会进行审议；

（三） 董事会对于评价指标、目标值、指标权重、量化办法进行审批。

第十四条 执行考核步骤的主要内容包括：

（一） 董事会办公室发出提交集团绩效考核信息通知；

（二） 集团总部各部门和各城市公司按要求收集并提交集团绩效考核信息；

（三） 总裁/执行总裁撰写述职报告；

（四） 董事会办公室组织统计和分析集团绩效考核信息，并提交所有董事

（五） 总裁/执行总裁在董事会做述职报告；

（六） 董事会对集团绩效考核进行指标打分。

第十五条 董事会成员根据董事会办公室提供的绩效考核信息和集团总裁/执行总裁的述职报告，依照评价评分标准对每一项指标进行量化打分。请参考附件二《集团绩效考核评分表》。

第十六条 集团绩效考核的最后评价得分等于董事会成员打分的算术平均值，其计算公式为“集团的最后评价得分＝Σ（董事会各成员评价结果得分）/ 成员数量”。

第十七条 集团绩效考核得分与集团年度考核系数具体对应关系如下：

（一） 绩效考核得分区间为[90，100]，绩效考核系数对应得分为 1.2；

（二） 绩效考核得分区间为[80，90），绩效考核系数对应得分为 1.1；

（三） 绩效考核得分区间为[70，80），绩效考核系数对应得分为 1.0；

（四） 绩效考核得分区间为[60，75），绩效考核系数对应得分为 0.8；

（五） 绩效考核得分区间为[50，60），绩效考核系数对应得分为 0.6；

（六） 绩效考核得分区间为[50，0]，绩效考核系数对应得分为 0。

第十八条 集团绩效考核结果和集团总裁/执行总裁个人工作绩效考核挂钩，是董事会进行总裁和执行总裁任免的重要依据之一，同时也是决定集团年终奖金额度的重要依据，具体参见《龙湖集团薪酬管理制度》。

第十九条 考核结果运用的主要步骤包括：

（一） 董事会办公室根据指标打分结果制订集团绩效考核结果运用方案；

（二） 董事会对于集团绩效考核结果运用方案进行审批；

（三） 董事会办公室负责组织相关部门进行集团绩效考核结果运用方案的执行。

第二十条 考核文档统一由董事会办公室根据集团档案管理制度进行保管，集团绩效考核文档包括考核目标、考核结果、考核信息、考核结果应用方案等相关文档和量表。

第四章 附则

第二十一条 本制度与下列流程及流程描述文件配套使用：《龙湖集团集团绩效考核流程》（编号 RL-ZD01-LC01）、《龙湖集团绩效考核流程描述文件》（编号 RL-ZD01-LC01MS）。

第二十二条 本制度使用过程中部分事宜需要参考下列制度文件：《龙湖集团薪酬管理制度》（编号：RL-ZD05）。

第二十三条 本制度与下列工作细则及标准文件配套使用：《龙湖集团考核指标量化办法细则》（编号：RL-ZD02-XZ04）。

第二十四条 本制度由董事会办公室进行起草与修正，由董事会审批发布。

第二十五条 本制度自发布之日起生效，原有相关制度同时废止，相关事项以本制度为准。

第二十六条 本制度的解释权属于集团董事会办公室。 龙湖集团绩效考核管理手册

目录

第一部分：龙湖集团绩效管理综述

一、 绩效管理

二、 绩效管理过程

三、 绩效管理适用对象

四、 绩效指标的主要形式与内容

五、 建立绩效管理系统的条件

第二部分：龙湖集团关键绩效指标体系建立

一、 关键绩效指标含义

二、 关键绩效指标设计基本方法

三、 关键绩效指标体系建立流程

四、 在实际工作中的应用

第三部分：工作目标设定

一、 工作目标设定的含义

二、 工作目标的设计

第四部分：绩效计划

一、 绩效计划的含义

二、 经营业绩计划的制定

三、 员工绩效计划的制定

第五部分：绩效辅导

一、 工作中的辅导

二、 中期回顾

第六部分：龙湖集团绩效评估与绩效应用

一、 绩效评估

二、 绩效结果应用

三、 绩效计划修订第一部分 绩效管理综述

一、 绩效管理

绩效是指具有一定素质的员工围绕职位的应付责任所达到的阶段性结果以及在达到过程中的行为表现。所谓绩效管理是指管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高公司绩效水平。绩效管理首先要解决几个问题：（1）就目标及如何达到目标需要达成共识。（2）绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高。（3）绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。

绩效管理所涵盖的内容很多，它所要解决的问题主要包括：如何确定有效的目标？如何使目标在管理者与员工之间达成共识？如何引导员工朝着正确的目标发展？如何对实现目标的过程进行监控？如何对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进？绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。在绩效管理中，我们认为绩效首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即是用什么样的行为做的；第三是绩效本身的素质。因此绩效考核只是绩效管理的一个环节。

绩效管理是通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程，实现业绩的改进，所采用的手段为 PDCA 循环：

图 1：绩效管理的 PDCA 循环

绩效管理的侧重点体现在以下几个方面：

☆ 计划式而非判断式

---着重于过程而非评价

---寻求对问题的解决而非寻找错处

---体现在结果与行为两个方面而非人力资源的程序

---是推动性的而非威胁性

☆ 绩效管理根本目的在于绩效的改进

---改进与提高绩效水平

---绩效改进的目标列入下期绩效计划中

---绩效改进需管理者与员工双方的共同努力

---绩效改进的关键是提高员工的能力与素质

---绩效管理循环的过程是绩效改进的过程

---绩效管理过程也是员工能力与素质开发的过程二、 绩效管理过程

在上述的绩效管理各环节过程中包括四个方面：计划、辅导、评价、报酬。

（一）绩效管理中的计划

1. 制定绩效目标计划及衡量标准

绩效目标分为两种

（1） 结果目标：指做什么，要达到什么结果，结果目标的来源于公司的目标、部门的目标、市场需求目标、以及员工个人目标等。

（2） 行为目标：指怎样做

确定一个明智的目标就是既要确定要实现什么结果又要确定怎样去做，才能更好地实现要达成的目标。

明智的目标（SMART）原则是指：

S：具体的（反映阶段的比较详细的目标）

M：可衡量的（量化的）

A：可达到的（可以实现的）

R：相关的（与公司、部门目标的一致性）

T：以时间为基础的（阶段时间内）

2. 对目标计划的讨论

在确定 SMART

目标计划后，组织员工进行讨论，推动员工对目标达到一致认同，并阐明每个员工应达到什么目标与如何达到目标,共同树立具有挑战性又可实现的目标，管理者与员工之间的良好沟通是达成共识、明确各自目标分解的前提，同时也是有效辅导的基础。

3. 确定目标计划的结果

通过目标计划会议达到管理者与员工双方沟通明确并接受,在管理者与员工之间建立有效的工作关系，员工意见得到听取和支持，从而确定监控的时间点和方式。

（二）绩效管理中的辅导

在确定了阶段性的SMART目标和通过会议明确了各自的目标之后，作为管理者的工作重点就是在各自目标实现过程中进行对员工的辅导。辅导的方式有两种:

（1） 会议式：指通过正式的会议实施辅导过程

（2） 非正式：指通过各种非正式渠道和方法实施对员工的辅导。

对员工实现各自目标和业绩的辅导应为管理者的日常工作,在辅导过程中既要对员工的成绩认可，又要对员工实现的目标进行帮助和支持。帮助引导达到所需实现的目标和提供支援，同时根据现实情况双方及时修正目标，朝着实现的目标发展。这也是对怎样实现目标（行为目标）过程进行了解和监控。需要强调指出的是：良好的沟通是有效辅导的基础。对于员工的参与，要求员工能够：

（1） 描述自己所要达到的目标（或实现的业绩）

（2） 对自己实现的目标进行评估有效的辅导应该是：

（1） 随着目标的实现过程，辅导沟通是连续的；

（2） 不仅限于在一些正式的会议上，强调非正式沟通的重要性；

（3） 明确并加强对实现目标的期望值；

（4） 激励员工，对员工施加推动力（推动力是指一种连续的需求或通常没有意识到的关注）

（5） 从员工获得反馈并直接参与；

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/648111035131006113