GAP1-3-F2.2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **质量管理体系程序文件** | | | | | 文件编号 |  |
| 版 本 号 |  |
| 生效日期 |  |
| **绩效考核与管理程序**  (盖控制专用章处) | | | | | | |
| 修改状态 | 修 订 情 况 | | | | | 生 效 日 期 |
| I |  | | | | |  |
| II |  | | | | |  |
| III |  | | | | |  |
| IV |  | | | | |  |
| 起 草 |  |  |  | 日 期 | | 2015．9．1 |
| 审 核 |  | 职 务 |  | 日 期 | |  |
| 审 核 |  | 职 务 |  | 日 期 | |  |
| 审 核 |  | 职 务 |  | 日 期 | |  |
| 签 发 |  | 职 务 |  | 日 期 | |  |

##### 金地集团绩效考核与管理程序

1、目的

旨在完善与指导集团的绩效考核与管理工作，确保集团系统内的绩效考核与管理的统一、公正、 公平，在客观评估员工能力和承认员工贡献的基础上，为员工的个人发展、公司经营目标的实现提供依据与基础。

2、适用范围

集团及各子公司的绩效管理体系由集团总部统一制定，各子公司参照该绩效管理体系制定具体 的考核方案。

3、定义

* 1. 、绩效管理

绩效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，对 员工的良好绩效予以认可的一个循环往复的过程。具体包括以下四个部分：

* + - 目标制定：高层就企业年度经营目标及经营策略达成共识；
    - 目标分解及沟通：依据企业目标层层分解到部门及个人，并明确要求（以明确的条款说明

“工作完成得好”是什么意思）；

* + - 检查反馈指导：持续不断的检查反馈指导及每半年(7 月及 1 月)一次的绩效考评会议，明确地告诉员工上级对其工作的评价，随时发现工作过程中存在的问题并解决问题，针对员 工能力或资源的不足提供指导和帮助，以确保员工有效地实现预期目标并提高员工的能力。
    - 奖励认可：对员工的绩效给予奖励与认可，以激发其积极性，提高敬业程度。
  1. 、绩效管理周期（详见附件一）
     + 每年 1 月至 12 月；
     + 在每个绩效管理周期，进行两次正规评估（7 月及 1 月）；
     + 在每个绩效管理周期，进行两次中间检查（4 月及 10 月）。
     + 下属子公司可根据情况确定绩效考核周期（月/季/半年/年）。
  2. 、绩效目标
     1. 、关键绩效指标（KPI）

集团和子公司层面，用均衡记分卡的概念，从财务、客户、内部流程与学习成长四个维度考 虑应关注的关键增值领域，将关键增值领域转化为可衡量的关键绩效指标。员工的绩效指标 来源主要考虑两个方面，部门绩效指标的分解落实和本人所从事岗位工作职责的相关性指 标。关键绩效指标分布图，见附件二。

* + 1. 、种类
       - 考核目标：指所有关键绩效指标中当年度与奖惩挂钩的目标。这些目标用于衡量组织的 经营管理能力，集中于经营成果、流程改进、关键能力培养等能够帮助企业达成经营目 标或提升管理能力的任务。
       - 考察目标：指所有关键绩效指标(KPI)中需要关注的目标，但不与当年度奖惩挂钩的目 标；
    2. 、指标值

关键绩效指标一般设有三个指标值：门槛值、目标值、挑战值。具体值与上级共同商定。

* + - * 门槛值：门槛值是该绩效指标最低应达到的水平；未完成门槛值，绩效得分为 D；
      * 目标值：目标值是该绩效指标在符合岗位要求的情况下应达到的水平；完成门槛值但未 完成目标值，绩效得分为 C；
      * 挑战值：挑战值是对超额完成该绩效指标的要求；并非所有的绩效指标都有挑战值，如 果该指标的超额完成能够对公司绩效和战略目标有很大贡献，可以为该指标设置挑战 值。完成目标值但未完成挑战值，绩效得分为 B；完成挑战值，绩效得分为 A
    1. 、权重

绩效指标体系中，需要考核的指标在绩效考核总评分中所占的比重。具体值与上级共同商定。

* + 1. 、目标构成

在绩效与发展计划评估表中，完整的目标由“绩效领域(KPA)”、“绩效指标(KPI)”、“指标值

(Target)”组成，反映了“聪明”目标的原则，即：

* + - * 具体：需要完成哪些具体任务或行动？实现该目标之后有何预期结果？
      * 可衡量：如何知道自己是否实现了目标？
      * 可实现：该目标是否具有挑战性？是否需要个人付出一番努力才可以获得进展或改进？ 目标是否现实？员工能否实现此目标？
      * 相关性：该目标是否与部门目标相符？该目标是否与主要工职责相关？该目标是否可以 满足发展需求？
      * 时限性：该目标的日程或实现日期是什么？在实现该目标的过中，您将如何对其进展情 况加以跟踪？
  1. 、绩效等级和分布
     1. 、绩效得分

计算绩效总分时，A 按 4 分计；B 按 3 分计；C 按 2 分计；D 按 1 分计。计算公式

#### 绩效总分  (单项综合分 单项权重)

1  各未考核项目权重之和

其中，单项综合分= （评价者评分 权重）

* + 1. 、绩效等级与分布

根据绩效总分，考核结果分为四个等级：

* + - * 优秀：超额完成目标（4－3.3）；人数应控制在 20％以内；
      * 达标：完成目标（3.3-2.5）；人数应控制在 70％左右；
      * 有差距：目标完成有偏差，但在可容忍范围内（2.5-1.8）；人数比例应控制在 10％以上；
      * 不合格：目标完成偏差大，低于可容忍偏差范围（1.8-0）；人数比例无硬性规定。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 等级 | 综合分 | 人数比例 |
| 优秀 | 3.3 分—4 分 | 不能高于 20％ |
| 达标 | 2.5 分－3.3 分 | 70%左右 |
| 有差距 | 1.8 分－2.5 分 | 不能低于 10％ |
| 不合格 | 1.8 分－0 分 | 无硬性规定 |

在绩效正常的情况下，公司/部门内部评分原则上要趋于正态分布。

* 1. 、绩效奖金

绩效与薪酬挂钩方式有两种，一是绩效考核结果与绩效奖金挂钩；二是绩效考核结果与工资 职级晋升挂钩。挂钩方式详见《员工薪酬福利管理程序》。

* 1. 、绩效考核分类
     + 根据考核主体不同，可以分为
       - 部门／子公司绩效考核，即是对部门／子公司第一责任人的绩效考核；
       - 员工绩效考核。
     + 按考核内容分类，可分为：
       - 绩效考核：是根据绩效目标，对员工在一定时间内的工作完成情况进行的评定；
       - 胜任能力考核：是根据行为的观察、分析，以评价员工是否具备胜任本岗位的工作 能力及工作态度。
  2. 、绩效评价者及其评分权重

参与绩效考核的具体实施的个人，负责对被评价者绩效和能力方面的评价，一般是对被评价 者的工作和个人比较熟悉的人。依据其对被评者的绩效信息了解程度确定其评分权重。下图 是集团人力资源部负责的考评范围内，各评价者的权重：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 董事长 | 总裁 | 主管领导 | 子公司/部门第一责  任人 | 集团主管部门第一  责任人 |
| 总裁 | 100% |  |  |  |  |
| 集团高层 | 60% | 40% |  |  |  |
| 子公司/部门第一责任人 | 40% | 30% | 30% |  |  |
| 子公司/集团部门副职 |  |  | 30% | 70% |  |
| 下派成本/财务经理 |  |  |  | 50% | 50% |
| 下派建筑师 |  |  |  | 子公司 70% | 30% |
| 集团资深及以下员工 |  |  |  | 100% |  |

4、职责

* 1. 、绩效管理小组职责：
     + 每年 12 月完成集团总部、各子公司、职能部门年度业绩目标的制定及沟通工作；（绩效小组提出指标初稿，并与子公司职能部门进行初步沟通，最终指标确定应由高层评审会确定）。
     + 每年 7 月及来年 1 月组织实施年中及年底两次业绩考核工作。包括：考核指标完成情况检查、数据收集汇总、考核通知发布、考核结果汇总、公布等；
     + 考核体系的维护。总结考核中存在的问题，对体系进行不断地改进提升。
     + 业绩激励方案的制定、改进及执行；
  2. 、小组成员职责：
     1. 、组长：
        + 业绩管理工作的总指挥，对工作质量进行最终把关；
        + 对业绩管理体系如何支持公司战略及经营计划的实现进行方向性指导；
     2. 、执行组长：
        + 协调各部门工作关系，确保总体工作的进度；
        + 落实绩效组长及集团董事长对绩效工作的指示；
        + 主持相关的会议及讨论；
* 对绩效管理手册等文件的修订进行质量把关；
  + 1. 、人力资源部：
       - 根据绩效体系及执行组长的要求按时起草发布相关文件、组织会议、准备考核资料、汇总 领导评分、公布考核结果及执行激励制度等日常工作；
       - 组织绩效管理方面的意见调查，组织小组成员讨论改进措施，并修订体系文件；
       - 进行与本部门业务相关的信息调查、数据汇总，并提出对各子公司/职能部门的绩效改进 建议；
       - 实施绩效管理方面的培训—新入职人员培训、晋升经理培训和子公司人力资源专业人员培 训；
       - 跟踪业绩与薪酬挂钩方案的更新与实施；
    2. 、经营管理部：
       - 负责组织地产子公司年度业绩指标的制定与沟通；
       - 参与非地产子公司及各职能部门的业绩指标制定，提供专业意见；
       - 跟踪与本部门业务相关的业绩指标完成情况的信息调查、数据汇总，并提出对各子公司/ 职能部门的绩效评估意见及改进建议；
       - 子公司业绩指标体系的更新与实施；
       - 参与考核体系及制度改进及激励方案等相关研讨会议，并提出专业意见。
    3. 、行政管理部：
       - 负责组织非地产子公司及职能部门年度业绩指标的制定与沟通；
       - 参与地产子公司的业绩指标制定，提供专业意见；
       - 跟踪与本部门业务相关的业绩指标完成情况的信息调查、数据汇总，并提出对各子公司/ 职能部门的绩效评估意见及改进建议；
       - 非地产子公司及集团各职能部门业绩指标体系的更新与实施；
       - 参与考核体系及制度改进及激励方案等相关研讨会议，并提出专业意见。
    4. 、财务管理部：
       - 参与子公司及集团各职能部门年度财务指标的制定与沟通；
       - 跟踪与本部门业务相关的业绩指标完成情况的信息调查、数据汇总，并提出对各子公司/ 职能部门的绩效评估意见及改进建议；
       - 负责相关财务业绩指标体系的更新与实施；
       - 参与考核体系及制度改进及激励方案等相关研讨会议，并提出专业意见。
  1. 、集团高层管理团队

是绩效管理系统的实施者之一，负责对集团总部各部门负责人、下属公司总助及以上人员的 绩效评价。

* 1. 、下属公司总经理

是绩效管理系统的实施者之一，负责对本公司下属部门经理及以上人员的绩效评价。

* 1. 、集团总部及子公司部门负责人

是绩效管理系统的实施者之一，协同所属公司人力资源部门对部门内员工的绩效评价。

* 1. 、针对特殊群体（下派人员）的绩效评价者职责
     + 集团及子公司领导分别制定绩效目标，并分别进行评价。
     + 集团及子公司领导共同对其能力和表现进行评价。
     + 其最终绩效情况由业务上司和行政上司共同确定。其中，对下派财务经理和成本经理的 考核，业务上司（在下属子公司）占 50%，行政上司（在集团总部）占 50%；对下派建筑师的考核，业务上司（在下属子公司）占 70%，行政上司（在集团总部）占 30%。

5、程序：

绩效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，对员 工的良好绩效予以认可的一个循环往复的过程。绩效管理包括四个主要步骤——绩效规划、反馈与 指导、绩效评估、奖励。绩效管理流程见附件三。

* 1. 、绩效目标制定、分解与沟通

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **集团** | | **子公司** |
| 5.1.1 | 集团高层召开会议,根据集团公司3-5年的发  展战略分解制定下一年度公司经营目标(集团  BSC),并下发各子公司/集团职能部门 | 各子公司根据集团经营目标分解制定本公司的年度业绩目标(BSC) |
| 5.1.2、 | 各部门根据《金地集团＿＿年度平衡计分卡》分解制定本部门的年度工作目标，编制《＿部门  ／子公司＿年度平衡计分卡》，交行政管理部  ／经营管理部； | 子公司各部门根据《＿部门／子公司＿年度业绩目标》分解制定本部门的年度工作目  标，编制《＿部门＿年度平衡计分卡》，交行政人事部； |
| 5.1.3、 | 行政管理部、经营管理部、财务部、人力资源部对部门/ 子公司上交的目标进行第一轮审  核、修改，以确保分解的目标与集团目标保持一致，修改后的目标提交各主管领导； | 子公司行政人事部、财务部对上交的部门目标进行第一次审核、修改，以确保分解的目  标与公司目标保持一致，修改后的目标提交各主管领导； |
| 5.1.4、 | 主管领导、部门／子公司第一责任人、行政管  理部／经营管理部、财务部、人力资源部共同对目标进行第二轮修改，并对已确定的目标值进行定义（如利润目标，目标值应有挑战目标、基本目标和最低目标三个值）；经营管理部／行政管理部根据沟通意见修改编制《＿＿部门  ／子公司＿年度平衡计分卡》。 | 子公司主管领导、部门第一责任人、行政人  事部、财务部共同对目标进行第二次讨论和修改，并对已确定的目标值进行定义（如利润目标，目标值应有挑战目标、基本目标和最低目标三个值）；行政人事部根据沟通意见修改编制《＿部门＿年度平衡计分卡》。 |
| 5.1.5、 | 各部门／子公司的业绩目标编制完成后，行政  管理部召集公司高层共同对目标进行评审。评审中修改的目标，部门／子公司如有异议可在一周内提出调整要求；督办对调整要求组织再一次评审，评审委员会认可，则目标可以调整， 否则维持不变。此项工作需在12月上旬完成。评审通过的业绩目标将以目标责任书的形式在KICK－OFF会上由第一责任人与总裁双方签署。并交人力资源部存档。 | 子公司各部门的业绩目标编制完成后，行政  人事部召集公司高层共同对目标进行评审。评审中修改的目标，部门如有异议可在一周内提出调整要求；督办对调整要求组织再一次评审，评审委员会认可，则目标可以调整， 否则维持不变。此项工作需在12月下旬完成。评审通过的业绩目标将以目标责任书的形式由部门第一责任人与总经理双方签署。并交行政人事部存档，同时行政人事部将其上报集团人力资源部存档。 |
| 5.1.6、 | 12月中旬，人力资源部拟定“年终绩效考核与  下年度员工目标设定”的通知，报总裁签发。各部门经理召开部门会议，将公司目标与部门目标传达给每位员工。员工根据部门目标并结合本人的岗位职责制定《＿＿年度员工关键业绩目标》，交上级。 | 子公司各部门经理召开部门会议，将公司目  标与部门目标传达给每位员工；员工根据部门目标并结合本人的岗位职责制定3—5条个人年度业绩目标，交上级。 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5.1.7、 | 上级修改员工个人的业绩目标，并与员工进行  一对一沟通，明确下一年度工作目标及标准  （标准应有挑战值、目标值及门槛值三级标准）。将《＿＿年度员工关键业绩目标》交集团人力资源部存档。 | 上级修改员工个人的业绩目标，并与员工进  行一对一沟通，明确下一年度工作目标及标 准（标准应有挑战值、目标值及门槛值三级标准）。将《＿＿年度关键业绩目标》交行政人事部存档。 |
| 5.1.8、 | 各部门及员工将目标分解为4个季度的目标，  同时围绕工作目标制定月度工作计划。 | 各部门及员工将目标分解为4个季度的目  标，同时围绕工作目标制定月度工作计划。 |

注：表中所提表格版式见附件四。

* 1. 、反馈、沟通、辅导
     1. 、反馈、沟通、辅导应该在整个绩效管理期内不间断地进行。非正式沟通根据实际需要进行； 正式沟通分为一、三季度两次绩效检查和半年、年终两次正式考核。
     2. 、部门业绩检查／考核
        + 每季度结束后，各部门／子公司根据要求进行季度／半年／年度工作总结和下一阶段工 作计划，提交行政管理部／经营管理部；
        + 行政管理部及经营管理部检查各部门绩效目标的实际进展情况，收集数据及信息，反馈 给主管领导；
        + 主管领导与各部门／子公司第一责任人进行一对一沟通，双方分析工作障碍，讨论解决 办法。
        + 行政管理部组织召开“季度经营分析会”或“半年／年度部门述职会”，公司高层、集团职能部门及子公司总助以上人员参加（季度经营分析会，子公司第一责任人以外高管 可不参加）。
        + 各部门／子公司第一责任人述职。高层反馈对其工作评价并进行考核评分（季度不评 分）。
        + 半年考核时，公司还将根据上半年工作情况及公司经营重心的转移对目标进行调整，并 与部门／子公司沟通确定调整后的年度目标。
        + 考核评分结果由人力资源部汇总统计后交主管领导审核、总裁审批；审批后的《业绩评 价表》交主管领导及部门／子公司各一份，人力资源部留存一份。
        + 下属子公司的考核根据自定的、被集团人力资源部审核批准的绩效管理办法实施。
     3. 、员工绩效检查／考核
        + 每季度结束后，员工（含集团下派人员、子公司总助以上高管）进行个人工作总结，季 度时填写《员工＿＿季度个人绩效反馈表》，半年或年度时填写《员工业绩目标／考核 评价表》，交上级；
        + 集团下派子公司的人员在半年及年终考核时需回集团相关部门向第一责任人述职；
        + 上级根据员工提交的表格进行评分；（季度不评分）
        + 上下级进行不少于 30 分钟／人的面谈沟通，主要内容是共同回顾半年／年度工作成果， 上级反馈对下级的工作评价并明确下一阶段工作期望；双方分析工作障碍，讨论解决方法，并制定下季度计划或下半年／年度工作目标。面谈完成后，双方需在表格上签字。
        + 所有表格一式三份，双方各执一份，交人力资源部一份。
        + 下属子公司的考核根据自定的、被集团人力资源部审核批准的绩效管理办法实施。
     4. 、胜任能力考核及能力发展

能力评估的结果主要用于帮助员工进行个人能力的发展，同时作为奖金、工资晋级、职务晋 升、特殊奖励等的参考因素。

* + - * 胜任能力考核每年年中进行一次。
      * 经理人能力考核与发展计划：
        + 经理人（含集团职能部门及子公司总助以上人员）能力考核采用“民主评议”和“360 度问卷评估”两种方式进行，每年年中由集团人力资源部组织。
        + 民主评议会由主管领导主持，部门全体员工／子公司骨干人员参加（本人除外），人力资源部指定专人列席作记录。与会人员就经理人日常表现、管理能力等提出意 见和建议。
        + 360 问卷评估由集团人力资源部组织开展。人力资源部选取与被评价人近期有半年以上较紧密合作关系的人员填写《＿＿岗位 360 度反馈问卷》，评估人员包括被评价人本人，以及其○1 所有上级；○2 3-5 名同事；○3 5-8 名下级。在评分过程中，需要尽量将参与评分的人员集中在同一时间和地点完成评价问卷，并及时回收发放的 问卷。
        + 人力资源部统一收回、存档所有评估问卷，汇总民主评议意见，及对 360 度评估结果进行分析，形成书面报告提交公司主管领导、总裁、董事长审核，不经书面批准 不允许公司高管以外的任何人查看上述任何资料。
        + 针对审核后的评估报告，人力资源部组织被评价人的直接上级与被评价人进行一对 一面谈，讨论填写《个人发展计划》。该表一式三份，双方各执一份，交人力资源 部一份。
        + 上级在一段时间内观察被评价者的行为，搜集相关信息，以确定下属的行为是否发 生改善或能力是否得到提升；不定期向下属反馈意见，支持鼓励下属的发展。
      * 员工能力考核及发展计划
        + 在年中考核过程中，除业绩评价外，还需要完成胜任能力的评价，程序如下：
        + 上下级讨论确定员工的关键胜任能力 3－5 项；（当员工是新员工或职位、工作内容发生调整时必须做此项工作，如未发生变化，则可使用上一年度已制定的能力 项）
        + 员工根据《胜任能力评分表》进行自评，并填写《个人发展计划》交上级
        + 上级评分，并填写《个人发展计划》的相关部分内容。
        + 上下级进行不少于 30 分钟／人的一对一沟通；讨论评分差异的原因，确定 1－2 项近期需发展的能力，上级帮助下属分析制定具体的行动计划，提供所需资源；
        + 上级在一段时间内观察下级的行为，搜集相关信息，以确定下属的行为是否发生 改善或能力是否得到提升；
        + 不定期向下属反馈意见，支持鼓励下属的发展。
        + 《胜任能力评价》表及《个人发展计划》表一式三份，双方各执一份，交人力资 源部一份。
  1. 、评分计算
* 考核完成后，人力资源部进行分数汇总统计，计算出全员的业绩等级，经主管领导审核、 总裁审批后向部门经理反馈本部门全体员工分数及等级；向员工反馈本人得分及等级； 向全员公布 A 等员工名单。
* 评分人及评分权重，见定义 3.7。
* 业绩分的计算公式，见定义 3.4。
* 总分将转换为对应的等级予以公布
  1. 、奖励认可

对员工的评估结果将作为奖金、工资晋级、职务晋升、特殊奖励等依据之一。具体见《员工 薪酬福利管理程序》。



附件一：金地集团绩效管理周期



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **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绩效  评估与绩效计划通知 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 经理与个人回顾往年绩效  并确定来年绩效和发展目标(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) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 第一次绩效评估 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 第二次反馈与指导  (一对一) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 年终绩效与发展回顾 (员工个人，后一对一) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 集团、公司目标设立 (总裁、总经理) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

附件二：关键绩效指标分布图——分层级

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **层级** | 金地集团目标 | | | | 部门目标 | | | | 工作职  责标准 | 项目 |
| **高层领导**  高层 领导的 绩效 目标主要围绕均衡计分卡的 四个方面 |  | | | |  | | | |  | |
| 为股东创造价  值股东 | 明确并满足客  户需求 | 建立关键能力 | 学习与成长 |  | | | |  | |
| **部门经理**  部门经理层的绩效目标主要围绕 金地集团均衡目标进行拆分 | | | | |  | | | |  | |
| 财务 | 客户 | 内部  流程 | 能力 |
| **一般员工**  一般员工的绩效目标主要围绕部门均衡计分卡的分解以及工作职责标准。 | | | | | | | | |  | |

是

调整季度目标

一季度检查

年中考核

季度目标调整

三季度检查

奖惩

培训管理

绩效反馈与能力改善

附件三：金地集团绩效管理流程图

绩效管理

制定集团年度经营目标

战略执行

集团各职能部门制定年度目标

各子公司制定年度经营目标

子公司各部门制定年度目标

集团员工制定个人年度目标

下派人员制定个人年度目标

子公司员工制定个人年度目标

分解为季度目标

财务预算

财务结算

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 否  年终KPI考核 | | |
| 汇总结果并公布考核结果 | |  |
|  |
|  |  | |

附件四：平衡计分卡/关键业绩目标表

## XX 年（集团高层、部门、子公司）平衡计分卡



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **绩效规划** | | | | | | **绩效评估 1** | | | |
| **战略目的** | **关键业绩领域**  **（KPA）** | **关键业绩指标**  **（KPI）** | **指标值 2**  **（TARGET）** | **权重**  **与上级商定** | **数据来源 3** | **完成情况** | **自评** | **直接上级** | **上级领导** |
| **财务维度（为股东创造价值）** | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **客户/市场（明确并满足客户需求）** | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **内部流程（建立关键能力）** | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **学习与成长** | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | | | | | | **综合评价** | | | |

**注 1：**A．达到挑战值或超额完成；B．达到目标值；C．目标完成在目标值与门槛值之间；D．低于门槛值。



**2：**指标值有三类，挑战值、目标值和门槛值。门槛值是对该指标所要达成的最低要求；目标值是期望要求；挑战值是理想要求。并非每个指标都要设 置挑战值，通常只对战略目标有重要贡献的指标才设置挑战值。无挑战值的指标，原则上最高分不能评 A。

**3：**数据来源指的是，量化指标数据的来源和该数据的收集负责人。

负责人签字： 日期： 总裁签字： 日期：

## XX 年员工关键业绩目标（KPI）

###### 员工姓名：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **绩效规划** | | | **绩效评估** | | |
| **关键业绩指标** | **指标值** | **权重** | **完成情况** | **自评** | **直接上级** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | | | **综合评价** |  |  |

**注 1：**A．达到挑战值或超额完成；B．达到目标值；C．目标完成在目标值与门槛值之间；D．低于门槛值。

**2：**指标值有三类，挑战值、目标值和门槛值。门槛值是对该指标所要达成的最低要求；目标值是期望要求；挑战值是理想要求。并非每个指标都 要设置挑战值，通常只对战略目标有重要贡献的指标才设置挑战值。无挑战值的指标，原则上最高分不能评 A。

员工签字： 日期： 主管签字： 日期：

**中高层管理者能力评估表）**第一页

**\*\*\*\*(岗位)360 度反馈问卷**

第二页

关于问卷的填写

# 金地集团

\*\*\*\*年\*\*月

###### 本问卷是对：\_ \_ \_ \_ 的反饋問卷 您属于上述领导者的哪一类同事：

1. 自评 2. 同事 3. 下属 4.上司 尊敬的同事，

我们特邀您为上述经理的领导能力提供一些您的意见。

###### 本问卷将如何使用？

上述领导者将利用您和其他十几位同事为他提供的反馈意见来设定自己的发展计划。本问卷 向您提供了该领导者将在哪些方面接受反馈意见，其中某些方面对这位领导者的岗位来说比 其他方面更为重要。

###### 我的意见是无记名的吗?

您可以看到，这位领导者将收到他的上司，同事，下属对他的反馈以及他本人自评。由于每 一类反馈者都有超过一人参与测评，我们无法辨别您的反馈意见。您返回的问卷将与其他同 类同事(上级、同事或下属)的问卷合并形成综合的报告。

###### 我需要干什么?

请**独立**完成问卷：

* 根据您平时的观察，评判该领导平时是否经常表现出问卷中的行为;
* 用您自己的话回答最后两个问题。

第三页

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | 该领导实际表现此行为的频率 | | | | |
| 不知道 | 偶尔/从不 | 有时 | 经常 | 总是 |
| 操守 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **„** |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 营建团队 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **„** |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 执行能力 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **„** |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **„** | **„** |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

继续

##### 第四页

**我们非常希望您能对下面的问题发表您的看法；**

* 1. 依您的看法，这位领导在哪些方面做得比较成功？请详细举例说明；
  2. 依您的看法，这位领导在哪些方面需要改进？请详细举例说明；

感谢您的合作与支持！

###### 员工胜任能力评估表



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **个人行为方面的表现** | | | |
| **行 为** | **行 为 指 标** | **自 评** | **主管考评** |
| **金地之道中的要求** | **该项行为能力具体表现的行为说明，可根据本部 门特点增加后调部分指标并调整权重。** | 1. **没有表现此项行为能力**（有时与描述行为相悖） 2. **偶尔表现该项行为能力**（了解该项能力，知道如何 运用但未能经常表现） 3. **经常表现此项行为能力**（通常情况下） 4. **始终能突出表现此项行为能力，成为大家的楷模**   （即使在很复杂，特殊的情况下也能表现） | |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  | | | |

**XX 年个人工作总结/述职报告**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 被评估人姓名 |  | 上级主管姓名 | |  |
| 部门 |  | 职位 | |  |
|  | | | | |
|  | 签名： | | 日期： | |

**个人发展计划**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓名 |  | 所在单位及职务 | | | |  | | | | | | 直接上级 | | | | |  |
| 指导人 |  | 所在单位及职务 | | | |  | | | | | | 计划制订时间 | | | | |  |
| 个人能力提升承诺 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 衡量标准 | 实施办法 | |  | | | | | | | | | | | | | | 实施情况 |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 |  |  | 8 | | 9 | 10 | 11 | 12 |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
| 年终评估 |  | | 员工自述 | | | | | | | | | | | 经理意见 | | | |
| 主要进步/强项 | |  | | | | | | | | | | |  | | | |
| 改进需要 | |  | | | | | | | | | | |  | | | |
| 职业发展期望 | |  | | | | | | | | | | |  | | | |

月份 6 7

注： 能力发展的方式包括 1、轮岗（脱产或半脱产从事本职以外的工作）；2、培训（自学或参加公司内外部课程学习、国内外考察、行业交流等）；

3、在职提升（在本岗位工作中发展能力）；4、工作丰富化（扩大工作职责范围，学习掌握本岗以外的工作技能）。