

ZZ

业绩合同管理办法

北大纵横管理咨询公司

二零零一年九月

目 录

第一章 总则.....	1
第二章 业绩合同考核指标和确定原则.....	1
第三章 业绩合同过程控制.....	2
第四章 业绩合同考核方法.....	3
第五章 业绩考核后续管理工作.....	4
第六章 附则.....	4
附件：北京 ZZ 房地产开发有限公司业绩合同.....	5

第一章 总则

第一条 业绩合同签订目的

为了保证公司总体战略的顺利实施，使公司高层管理者把精力集中在对公司价值最关键的经营决策上，在公司创造业绩至上的企业文化，以合同的方式体现被承诺的业绩的严肃性，制定本办法。

第二条 业绩合同签订范围

公司下属一、二开发分公司经理。

第三条 业绩合同的期限

业绩合同的有效期为一年。公司首批业绩合同的有效期限可以设为二零零二年一月一日至二零零三年十二月三十一日。在有效期结束前，通过新一轮设定的业绩目标谈判签订下一年的业绩合同。

第四条 业绩合同的效力

业绩合同一旦被签署就具有约束效力，在有效期内不得擅自更改。如遇到对公司影响重大的、不可抗拒的情况时（如自然灾害或外部环境的巨大改变），经双方协商，公司总经理批准后予以调整。

第二章 业绩合同考核指标和确定原则

第五条 关键业绩指标类别

（一）效益类：销售收入指标、工程成本控制指标等
（二）营运类：分公司管理费用、工程质量控制、项目竣工时间、安全生产等。

第六条 关键业绩指标权重

（一）效益类：60%；
（二）营运类：40%。

第七条 关键业绩指标目标值确定原则

（一）认同性原则：业绩合同的初始目标应由公司总经理提出，然后经过总经理和分公司经理共同商讨而最终决定。当双方在关于目标设定无法达成一

致时，总经理具有最终的决定权。

(二) 公正性原则：业绩合同目标必须客观公正，具有足够的挑战性，综合考察多方面的信息来确定。例如：过去业绩效果、同行业公司的业绩成果、公司未来发展预测、对分公司控制要求等等。

(三) 严肃性原则：业绩合同目标一经设定，原则上不再轻易改变。

第八条 业绩合同签订步骤

(一) 每年十月份，市场部根据公司下年度生产计划，对公司整体目标进行分解，提出分公司关键业绩指标的目标建议值；

(二) 每年十一月份，分公司、财务部、预算合同部、规划部、总工办对市场部提出的目标建议值修正并进行反馈；

(三) 每年十二月份，市场部根据分公司、财务部、预算合同部、规划部、总工办提出的反馈意见进行修改，报公司总经理审核；

(四) 每年一月上旬，公司总经理与开发分公司经理就合同条款进行面对面协商，达成共识并签署合同；

(五) 公司人力资源部组织业绩合同的协商签署工作，并负责合同备案。

第三章 业绩合同过程控制

第九条 每季度跟踪业绩合同完成情况

(一) 财务部、市场部每季度向分公司搜集数据，采集业绩合同中量化指标的季度完成数据；

(二) 财务部、市场部对搜集到的数据进行分析、统计，对分公司完成情况与分配到各季度的目标值进行比较；

(三) 财务部、市场部向公司总经理、分公司经理通报本季度业绩完成情况，表扬超额单位和鞭策未达标单位。

第十条 每季度分公司经理应向总经理汇报业绩

(一) 汇报时间为：一、四、七、十月上旬。

(二) 汇报目的是对关键业绩指标结果与目标进行对比，总结上一季度业绩合同目标完成情况。

(三) 当分公司经理实际业绩低于合同目标时，分公司经理有责任向总经理递交述职报告和下一季度如何改善业绩的具体行动方案。

第十一条 业绩改进计划

总经理听取分公司经理目标完成情况时，共同针对上季度中未达到业绩标准分析原因，为分公司经理实施业绩改进提供帮助，并制定相应的改进措施计划。

第四章 业绩合同考核方法

第十二条 公司采用符合我国会计准则的计算方法对分公司业绩进行评估，每年一月上旬要对分公司业绩合同进行考核，比较全年实际业绩与全年业绩合同目标差异，两者的差异将作为分公司经理浮动薪酬与非物质性奖惩的依据。

第十三条 业绩合同考核数据收集

财务部负责收集、核实全年财务数据（销售收入、工程成本控制、分公司管理费用），市场部负责收集、核实全年运营数据（工程质量控制、项目竣工时间、安全生产）。财务部、市场部将收集数据交人力资源部进行计算业绩合同综合分值。

第十四条 业绩合同综合分值计算

(一) 销售收入业绩分数= (销售收入实际值/销售收入目标值) × 30

(二) 工程成本业绩分数= (工程成本实际值/工程成本控制目标值) × 30

(三) 管理费用业绩分数= (管理费用实际值/管理费用目标值) × 10

(四) 工程质量业绩分数= (工程质量验收合格率实际值/工程质量验收合格率目标值) × 10

(五) 竣工时间业绩分数= (竣工时间实际值/竣工时间目标值) × 10

(六) 无事故发生，安全生产业绩分数为 10 分；发生生产事故，安全生产业绩分数为 0 分。

(七) 人力资源部对以上六项关键业绩指标分数进行计算，累加即可得到分公司经理业绩合同综合分数。

第十五条 根据业绩合同综合分数评定考核等级

- (一) 业绩合同综合分数 100 分及以上，考核结果为优；
- (二) 业绩合同综合分数 90--99 分之间，考核结果为良；
- (三) 业绩合同综合分数 80--89 分之间，考核结果为中；
- (四) 业绩合同综合分数 70--79 分之间，考核结果为基本合格；
- (五) 业绩合同综合分数 69 分（包括 69 分）以下，考核结果为不合格。

第十六条 当分公司经理在合同期内调离原职或担任新职，则应将其在任期间的实际业绩与其在任期间的合同目标进行衡量比较。

第十七条 当实际业绩超过合同目标时，实际目标不会自动成为下一年度的业绩目标，以确保分公司经理继续保持良好的进取动力。

第五章 业绩考核后续管理工作

第十八条 业绩考核结果的反馈

总经理通过面谈形式，把业绩考核结果以及考核的评定内容与过程告诉被考核者本人，指出过去一年中取得的成绩与不足，并指明今后努力方向，改进方法和发展的要点，以及相应的期待、目标等。

第十九条 公司考核管理委员会、人力资源部根据《北京 ZZ 房地产开发有限公司薪酬制度》薪酬计算方法，参考业绩合同综合分值计算分公司经理个人年度奖金。

第二十条 业绩考核结果的保管

业绩考核结果由人力资源部存档，作为下一年考核对比依据，也是工作中涉及到人事问题的依据。

第六章 附则

第二十一条 业绩合同关键考核指标、指标权重、指标目标值、营运类计算方法由市场部负责解释，效益类计算方法由财务部负责解释，业绩合同综合分数由人力资源部负责解释。

第二十二条 本办法自 2002 年*月*日起执行。

附件：北京 ZZ 房地产开发有限公司业绩合同

甲方（合同发约人）：北京 ZZ 房地产开发有限公司

乙方（合同受约人）：北京 ZZ 房地产开发有限公司第 * 分公司经理

为使公司 2002 年计划目标落到实处，经甲乙双方商定，同意签订 2002 年分公司经营业绩合同。业绩指标如下：

关键业绩 指标	权重	单位	基本目标				实际			
			一季 度	二季 度	三季 度	四季 度	一季 度	二季 度	三季 度	四季 度
效益类										
销售收入	30%	万元								
工程成本	30%	万元								
营运类										
管理费用	10%	万元								
工程质量	10%	百分								
竣工时间	10%	比								
安全生产	10%	天								
		百分								
		比								

甲方将依据本业绩合同对乙方 2002 年度经营业绩进行考核，2002 年实际完成数以经审计的 2002 年度企业财务决算为准。甲方根据乙方完成情况，按《北京 ZZ 房地产开发有限公司薪酬制度》给予奖罚。

甲方： 乙方：

代表： 代表：

年 月 日