# XX 公司经营管理指标库（定义、计算方法、统计要求、用途）

说明：

1. 本指标库为衡量公司经营管理工作的一级指标库,用以明确公司级经营管理指标的定义、计算方法、用途、收集频率与责任部门等。
2. 指标的甄选考虑必要性、科学性、计算可实现性、充分性;本表可动态进行修改。
3. 表中责任部门按深圳公司组织架构提出,各成员公司根据业务开展情况对号入座。
4. 各成员公司可对表中的指标有选择的使用。
5. 各成员公司可以对表中指标增减，或提出修改意见。请用特殊颜色标注出来。
6. 本指标库内容根据集团最新考核指标而在每年末及年中进行更新,按年度标识版本号：年初为发布版、年中如有更新，则为“调整版”指标编号每年调整，以保持与集团考核指标编号的一致性。表中标注“＊”，表示为本年度集团考核指标。

指标库：

1. 财务维度指标库

a) 基准指标(绝对业绩)

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/绩效评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| J-1. | ＊销售回款 | 回款口径的销售额 | 衡量公司销售能力和回款效率 | | |
| J-2. | ＊净利润 | 本年净利润 | 衡量公司获利能力 | 按年。财务管理部 | |
| J-3. | ＊占用集团资源回报率 | 调整后的考核净利润 / 平均占用集团资源 | 综合衡量：盈利能力、资本结构、周转能力 | 按年。财务管理部 | |
| J-4. | 销售收入 | 按签约口径计算 | 衡量公司销售能力和工作量 | 按年。财务管理部 | |
| J-5. | 销售回款率 | 当期销售回款额/当期签约销售额×100% | 衡量公司销售回款效率 | 按年。财务管理部 | |
| J-6. | 销售面积 | 年度已签约的销售面积 | 衡量销售能力 | 按年。财务管理部 | |
| J-7. | 销售利润率 | （销售毛利（项目利润）-期间费用中的营业费用)/销售收入 | 衡量公司销售效率 | 按年。财务管理部(集团口径) | |
| J-8. | 净利润增长率 | 本年度调整后的考核净利润/上年度调整后的考核净利润 | 衡量公司的获利提升速度 | 按年。财务管理部 | |

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/绩效评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| J-9. | 主营业务利润率（物业） | 主营业务利润/主营业务收入*100%（主营业务利润定义：参考集团物业财务管理规范） | 衡量物业公司主营业务盈利能力。 | 按年。物业管理公司。 | |
| J-10. | 现金流完成度 | 详见现金流考核方案附件 | 衡量公司的现金流控制能力 | 按年。财务管理部 | |
| J-11. | 当年创造利润 | | | | |

b) 财务视角指标(相对业绩)

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/绩效评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| F-1. | ＊营运资产周转率 | 一线公司营运资本周转率考核指标. do | 衡量公司的营运能力 | 按年。财务管理部 | Y=2.5X。且 X≥2 或 X<0，5 分 |
| F-2. | ＊土地储备周转期 | 年末土地储备建筑面积/当年计划开工建筑面积 | 衡量战略资源——“土地”的获取能力 | 按年。项目发展部 | x≥2.5 年储备量，5 分;2.5>x≥2 年储备量，4 分;2>x≥1.5 年储备量，3 分;1.5>x≥1 年储备量，2 分;1>x≥0.5 年储备量，1 分;x<0.5 年储备量，0 分 |
| F-3. | ＊相对市场占有增长率 | 本年度市场占有率/上年度市场占有率-1<br>市场占有率=（公司本年度销售额）/（当地本区域内本细分市场的 1 到 11 月销售总金额+当地本区域内本细分市场的上一年度 12 月份销售总金额）（签约口径）。<br>说明：如当年考核时 12 月市场销售数据已 | 在竞争市场中公司的市场（客户）占有状况。 | 按年。客户服务中心 | 5 分:x≥15%<br>4 分：15%>x≥10%<br>3 分：10%>x≥5%<br>2 分：5%>x≥0%<br>1 分：0%>x≥-5%<br>0 分：-5%>x |

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/绩效评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 有，则分母直接引用本年度当地市场销售金额 | | | |
| F-4. | 土地储备面积总量 | 截至年底，未转化可售资源已签约土地总的建筑面积 | 衡量战略资源——“土地”的可持续发展能力 | 按年。项目发展部 | |
| F-5. | 质量缺陷成本 | 因产品的质量问题，我司或合作方进行整改、维修、赔偿等费用之和 | 衡量公司（含合作方通过我司支付）因为产品质量问题而造成的价值损失 | 按年、按项目。财务管理部、客户服务中心 | |
| F-6. | 目标成本变动率 | （\|各项目动态成本增减额\|÷各项目目标总成本）÷项目个数 | 衡量目标成本的准确性 | 按年。成本管理部 | |
| F-7. | 可售资源占压总量 | 截至年末公司的可售资源库存占用总成本 | 衡量公司存货消化能力 | 按年。财务管理部、销售管理部 | |
| F-8. | 车位销售个数 | 截至年末公司各项目车位已销售个数 | 衡量公司存货消化能力 | 按年。财务管理部、销售管理部 | |
| F-9. | 存货周转天数 | 360÷(结算销售成本×2÷(年初存货+年末存货)) | 衡量公司的周转能力 | 按年。财务管理部 | |
| F-10. | 应收账款周转天数 | 360÷(结算营业收入×2÷（年初应收帐款+年末应收帐款）) | 衡量公司的周转能力 | 按年。财务管理部 | |
| F-11. | 一年以上现房占自有资金比率 | 一年以上现房、配套资产/（公司净资产＋占用总部往来） | 衡量公司现房的消化能力 | 按年。财务管理部 | |
| F-12. | 总资源周转率 | 销售收入/平均总资产 | 衡量公司的周转能力 | 按年。财务管理部 | |
| F-13. | 公司可控管理费总额 | 管理费用总额：人工费用、行政管理费用及其它和公司管理运作直接相关的费用等 | 衡量公司可控管理费用的支出状况 | 按年。财务管理部 | |
| F-14. | 人均管理面积（物业） | 报告期平均管理面积/报告期平均管理人数 | 衡量物业公司的人均负荷状况 | 按年。物业公司 | |
| F-15. | 推荐成交（含多次销售）额 | 明源系统中重复购买客户今年的销售额(不含集团购买、不含置换房) | 衡量因老业主重复购买和推荐成交而贡献的销售收入总额 | 按年、按项目。财务管理部和销售经营部 | |
| F-16. | 年末现房 | 截至年末，已竣工，未 | 衡量公司存货消 | 按年。销售经营部 | |

更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群
中国绩效探讨群 群号：272175337
绩效文件请到中国绩效探讨群下载

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/绩效评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 资源 | 签约销售的库存（不含认购）的占用面积 | 化能力 | | |
| F-17. | 单笔成交平均回款周期（一次性/按揭） | 年内认购并全款收清的销售单位平均天数 | 反映回款效率 | 按年。销售经营部 | |
| F-18. | 累计回款比例 | 本年公司回款净额 / 本年签约金额<br>说明：<br>1. 回款含诚意金回款。<br>2. 回款为净额，即总回款减去退款后的净额。<br>3. 置换房业务成交价款计入回款额。 | 综合衡量：运营能力、资金周转能力 | 按年。财务管理部 | |
| F-19. | （深圳）市场占有率 | 政府正式发布 | 衡量公司市场上的地位 | 按年。项目发展部 | |
| F-20. | 土地储备增量 | 年内土地储备增长情况 | 衡量项目开发能力 | 按年。项目发展部 | |

**更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群**

**中国绩效探讨群.群号:272175337**

[返回目录]

**绩效文件请到中国绩效探讨群下载**

## 2. 客户维度指标库

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/业绩评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| C-1. | ＊客户忠诚度标准分 | 达成情况以集团客户满意度调查结果为准 | 衡量客户对公司的总体满意程度和忠诚程度 | 按年。集团统计发布 | 以客户调查获得的加权客户忠诚度作为考核指标：即是否愿意再次购买或推荐购买（各专业分项满意度作为衡量各专业工作的效果，放在内部维度） |
| C-2. | ＊客户忠诚度维系与提升状况 | ＝MAX(客户忠诚度绝对值考核分，客户忠诚度绝对值提升幅度考核分) | 衡量客户对公司的总体忠诚程度，同时反映客户忠诚度水准的纵比提升情况 | 按年。集团统计发布 | 以客户调查获得的加权客户忠诚度绝对值和当年客户忠诚度绝对值的提升度作为考核指标 |
| C-3. | ＊客户推荐购买意向得分 | 客户推荐购买意向考核得分 | 从客户推荐购买意向角度衡量客户对公司的忠诚度 | 按年。集团统计发布 | 以客户调查获得的客户推荐购买意向分值作为考核指标 |
| C-4. | ＊客户抱怨度下降体现度 | ＝MAX(客户抱怨度考核分，客户抱怨度下降程度考核分) | 从客户抱怨降低程度衡量客户满意度提升工作效果 | 按年。集团统计发布 | 以客户调查获得的客户抱怨度及客户抱怨度降低程度作为考核指标 |
| C-5. | 客户满意度（集团） | 以集团客户满意度调查结果为准 | 衡量客户对公司产品与服务的总体满意程度 | 按项目；年度统计。客户服务中心 | |
| C-6. | 产品综合缺陷率（毛坯/精装修） | 各类（规划、设计、工程）产品质量缺陷总数/Σ户数 | 衡量产品的总体质量情况 | 分项目（毛坯及精装修）。客户服务中心 | 产品质量缺陷总数指：模拟验收发现的产品质量缺陷总数+入伙时登记在《客户保修意见征询表》上的问题总数 |
| C-7. | 服务接待有效投诉次数 | 统计投诉累计次数 | 衡量服务质量 | 按年。客户服务中心 | |

更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群
中国绩效探讨群.群号:272175337
绩效文件请到中国绩效探讨群下载

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/业绩评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| C-8. | 客户满意度提升专项计划执行率 | 执行计划数/总体计划数 | 衡量专项计划执行效率 | 按年。客户服务中心 | |

[返回目录]

**更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群**

**中国绩效探讨群.群号:272175337**

**绩效文件请到中国绩效探讨群下载**

## 3. 内部维度指标库

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/业绩评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| I-1. | ＊项目运营能力 | 详见项目运营能力指数方案 | 衡量公司的项目运营能力 | 按年，集团报告 | H2005088：关于下发集团项目 |
| I-2. | ＊工程管理质量 | 以客户调查获得的工程质量满意度分值作为考核指标 | | 按年，集团报告 | 工程管理质量考核分按照线性计算得分。(0<=y<=5) |
| I-3. | ＊物业服务质量 | 用物业管理客户满意度、物业管理质量事故控制情况综合得分转化为 BSC 综合得分 | BSC物业管理质量维度考核评估方法（2 | 衡量物业服务品质和管理质量 | |
| I-4. | 资金计划管理能力 | 资金计划管理能力.doc | 衡量公司的资金营运管理能力 | 按年，财务管理部 | |
| I-5. | 销售服务质量 | 以客户调查获得的客户服务质量满意度分值作为考核指标 | | | 销售服务质量考核分按照线性计算得分。(0<=y<=5) |
| I-6. | 项目经营计划关键节点完成率 | 对每个项目的各期，以集团批准的经营计划为依据，统计如下节点是否按时完成：<br>a) 取证——开工时间<br>b) 开工——竣工时间<br>c) 开盘时间 | 衡量公司计划管理制度的严肃性 | 按年。总经办公室 | 未按当前批准的进度计划完成称为节点未完成<br>项目关键经营计划评估办法.doc |
| I-7. | 有效投诉关闭率 | 有效投诉关闭数/有效投诉总数 | 衡量公司内部对客户投诉的重视程度及处理力度 | 按年。客户服务中心 | |
| I-8. | 工程结算与定标价增减率 | 各项目工程成本结算价/Σ各项目工程合同包干价 | 衡量公司过程成本控制能力 | 按项目、按年度汇总分析。成本管理部 | 只统计有合同包干价的主体及分包工程 |
| I-9. | 专业工作满意度 | 各专业（规划设计、工程质量、销服、客服、物服）工作满意度/5 | 衡量产品的总体质量情况 | 按年。集团总办各专业部门 | 用当地市场的客户对本专业的满意程度作为评价专业工作的绩效标准 |
| I-10 | 纠正预防措施关 | （（每月纠正预防措施关 | 衡量公司的整 | 按月。总经 | |

更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群
中国绩效探讨群,群号:272175337
绩效文件请到中国绩效探讨群下载

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 指标说明/业绩评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 闭率 | 闭数/每月到期纠正预防措施总数））/12 | 体纠错能力 | 理办公室 | |
| I-11 | 公司级会议决议关闭率 | 经营计划会和总经理现场办公会会议决议完成量/总量 | 衡量公司决定和执行和落实情况 | 按年。总经理办公室 | |
| I-12 | ISO质量目标达成率 | 年末公司及部门质量目标达成的总个数/公司及部门质量目标的总数 | 衡量公司质量体系运行的有效性 | 按年。总经理办公室 | 统计公司及部门的 ISO 质量目标 |
| I-13 | 模拟验收整改率 | （项目入伙前整改完毕的质量缺陷问题数/本项目入伙模拟验收中检查出的质量缺陷总数） | 衡量公司产品交付前的纠错能力 | 按年、分项目统计并汇总。客户服务中心 | 统计本年度入伙的项目各期。 |
| I-14 | 项目开发计划延误指数 | 方案确定后至竣工的实际天数/计划天数 | 衡量计划目标实现能力 | 按年。总经理办公室 | |
| I-15 | 图纸、方案审核率 | 按要求审核过的图纸/使用的图纸总量 | 减少图纸变更次数及签证数量，有利于成本控制 | 按年。工程管理部 | |
| I-16 | 项目主体实施工程量清单招标率 | 实际单招的主体工程数量/当年招标的主体工程总量 | 能够衡量供方施工管理水平，降低我司项目开发成本 | 按年。成本管理部 | |
| I-17 | 二次设计减少种类 | 正式施工图纸在施工时需变更的种类 | 衡量设计图纸质量 | 按年。万创 | |
| I-18 | 施工图审图率（对户型、技术及客户意见） | 审核图纸数量（批数）/总的图纸数量（批数） | 衡量设计图纸控制能力，确保图纸质量 | 按年。万创 | 在设计出图交给项目经理部之前，由万创对设计户型及技术方案进行审核，且将客户服务过程中收集到的问题、教训转化为生产力。 |
| I-19 | 供方满意度(工程) | 工程管理部供方满意度调查结果 | 有利于实现双赢，发展战略合作伙伴 | 按年。工程管理部 | |
| I-20 | 标准及成熟产品推广率 | 开发项目产品策略符合集团要求 | 衡量产品库建设成果及运用 | 按年，万创 | |
| I-21 | 施工图审图意见改进率 | 施工图审核正式意见在最终版施工图上的落实情况 | 衡量图纸审图质量 | 按年，万创 | |

更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群
中国绩效探讨群.群号:272175337
绩效文件请到中国绩效探讨群下载

[返回目录]

## 4. 学习与发展维度指标库

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 定义及说明 | 业绩评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| L-1. | ＊人力投入产出 | 调整后的考核净利润/公司年度总人力成本 | 衡量组织人均效能 | 按年。人力资源部;财务管理部 | 人力成本统计表2005.xls | X=人力投入产出比；Y=0.2X+1.2（5≥Y≥0） |
| L-2. | ＊关键人员价值流失率 | “关键人员价值流失率＝当年所有离职骨干&优才人员月固定收入/ 本年度内公司所有骨干&优才人员平均月度总工资”<br><br>收入计算方式为：离职人员工资以离职当天岗位薪金为基准；在职人员工资以该员工 2005 年月岗位薪金平均值为准。 | 衡量公司的优才保有能力 | 按年。各部门配合，人力资源部调查、统计、公布 | 骨干和优才人员界定：当年 TPP 人员+上年度绩效考核等级非需改进的副经理及以上人员 | BSC优才管理指标得分计算方法.doc |
| L-3. | ＊优才成长指数 | TPP、MPP 人员职务晋升得分+TPP、MPP 人员绩效得分/当年 TPP、MPP 人员总数 | 衡量公司的优才培养工作成效 | 按年。各部门配合，人力资源部调查、统计、公布 | TPP、MPP 以集团审批通过的名单为准 | |
| L-4. | 管理质量事故数及风险防范能力 | 风险管理部风险检查及审计报告结果 | 衡量管理水平和管理质量，防范管理风险 | 按年。集团审计法务部统计结果 | | 如发现集团内通报的重大管理事故(含内部舞弊及职业道德违规事件)，视性质及影响程度，在 BSC 总办中每次扣减 0.5-2 分。 |
| L-5. | 工作环境、员工综合敬业度 | Q12 调查获取（一年一次） | 衡量工作环境氛围及员工综合敬业度情况 | 按年。集团人力资源部统计结果 | | 达到或超过当年 Q12 全球市场 75 分位＝100 分；达到当年 Q12 全球市场 25 分位＝25 分；如调查结果位于上述分位值区间，则按线性计算最终得分。 |
| L-6. | 员工综合满意度 | 问卷调查获取（1 年一次） | 主要衡量员工的综合满意程度及其改善情况 | 按年。公司指标，人力资源部统计 | | BSC员工满意度指标得分计算方法.doc |

更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群
中国绩效探讨群.群号:272175337
绩效文件请到中国绩效探讨群下载

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 定义及说明 | 业绩评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| L-7. | 人均利润 | 利润额/年度平均人数（12 个月人数的平均) | 衡量人均效能 | 按年。人力资源部 | | |
| L-8. | 人均销售面积 | 销售总面积/年度平均人数（12 个月人数的平均) | 衡量人均销售能力 | 按年。人力资源部 | | |
| L-9. | 员工晋升率 | 所有职务或专业资格晋升人数/公司平均人数 | 衡量员工职业发展机会和公司人才培养能力 | 按年。人力资源部 | | |
| L-10. | 人均设计面积 | 项目难度*项目面积/设计人员总数 | 衡量人均设计能力 | 按年。人力资源部 | 部门公司需要 | |
| L-11. | 人均开工面积 | 年度内本公司主体开工的建筑面积/地产公司年度平均人数 | 衡量人均建造能力 | 按年。人力资源部 | 部门公司需要 | |
| L-12. | 人均培训积分 | 全年公司接受培训总积分/公司平均人数 | 反映公司的培训积分状况 | 按年。人力资源部 | 公司内、集团内及外派的培训课程 | |
| L-13. | 人均学习考察人天 | 公司本年度派遣考察学习总人天/公司总人数 | 衡量公司对外学习交流工作的开展力度 | 按年。人力资源部 | 具体学习考察的标准由人力资源部制定 | |
| L-14. | 岗位测试合格率 | 对深圳地产公司各岗位所需掌握的技能和知识进行评估、培训，并举行考试，统计合格率(含集团组织测试\公司 ISO 测试及格) | 衡量公司员工持续学习和职员岗位技能能力 | 按年。各部门配合，人力资源部调查、统计、公布 | 考试成绩≥70 分 | |
| L-15. | 业务部门与职能部门配合满意度（部门合作满意度） | 问卷调查获取（1 年一次） | 衡量跨部门合作配合度 | 按年。人力资源部调查、统计、公布 | 业务部门人员与职能部门配合的满意程度 | |

更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群
中国绩效探讨群.群号:272175337
绩效文件请到中国绩效探讨群下载

| 序号 | 考核指标 | 计算方法 | 用途 | 统计频次及责任部门 | 定义及说明 | 业绩评价标准 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| L-16. | (地产公司)区域内人均交流天数 | 04 年区域内双向交流总天数/区域当年人均人数 | 加速区域新员工万科化 | 按年。人力资源部 | | |
| L-17. | 培训合格率 | 员工一年至少一次业务技能培训及测试 | 提升员工知识和技能 | 按年。人力资源部 | | |
| L-18. | 培训满意度 | 培训满意度效果反馈 80 分以上的培训项目数/年度培训总项目数 | 衡量培训工作效果 | 各部门配合，人力资源部调查、统计、公布 | | |
| L-19. | 入职引导人工作合格率 | 新人入职引导测试、转正前 ISO 测试、NNEO 三次测试通过；年度绩效考核等级合格及以上。 | 衡量公司老职员文化传承能力，加速新员工万科化 | 各部门配合，人力资源部调查、统计、公布 | | |
| L-20. | 员工职业发展明确率 | 深圳公司全体员工明确自己未来发展并通过书面文字确认的总人数/人员总人数 | 反映公司的职员职业生涯规划能力 | 按年。人力资源部 | | |
| L-21. | 员工绩效与职业发展面谈完成率 | 上、下半年绩效 | 衡量绩效管理能力 | 各部门配合，人力资源部调查、统计、公布 | | |
| L-22. | 员工对工作环境、工作设备等硬件配置的满意度 | 员工对工作环境和工作设备两项平均满意度，年终调查 | 衡量公司工作环境设施配置工作成效 | 集团年终调查，人力资源部统计 | | |
| L-23. | 员工对公司同事行为万科化程度的满意度 | 员工对其他部门员工的评分和对本部门员工的评分平均值，年终调查 | 衡量企业文化传承效果 | 各部门配合，人力资源部调查、统计、公布 | | |

更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群
中国绩效探讨群.群号:272175337
绩效文件请到中国绩效探讨群下载

XX 中心总经理办公室
2013-2-27

**更多绩效文件来自:房地产绩效探讨群**

**中国绩效探讨群.群号:272175337**

**绩效文件请到中国绩效探讨群下载**