



物业公司

绩效管理手册

邵小云 等编

WUYE
GONGSI
JIXIAO
GUANLI
SHOUCE



化学工业出版社



物业 公司

绩效管理手册

邵小云 等编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书共分三部分，分别介绍了物业公司绩效管理运作系统、绩效管理流程设计以及各部门绩效管理操作实务。本书是作者在多年物业管理工作的基础上，对物业公司绩效考核指标量化管理进行的细分和总结，制定出一套适合物业行业使用和借鉴的绩效管理方案。

本书脉络清晰、简单易懂、实操性强，尤其是各个岗位的关键绩效考核指标切合实际。

本书是物业行业企业管理人员、绩效文员的实用工具书。

图书在版编目 (CIP) 数据

物业公司绩效管理手册/邵小云等编. —北京: 化学工业出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-122-11196-8

I. 物… II. 邵… III. 物业管理: 人事管理-手册
IV. F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 079223 号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 郑 捷

文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 13¼ 字数 347 千字 2011 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

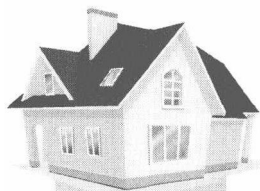
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



随着物业行业的日趋规范，绩效管理也越来越被许多物业管理企业所重视。绩效评估的方法有许多，不同的物业企业运用了不同的方案。有的物业公司使用了从下至上的方法，先设定岗位职责，然后设计绩效管理的表格，最后通过提供使用表格的培训来进行实施。而有些物业公司的起点要高一些，他们在设计绩效管理系统的时候，会从战略的角度来考虑，但到了实施的时候，往往由于缺乏经验而碰到很多实际的困难。

基于此，我们在多年探索的基础上，对于物业管理企业的绩效考核量化管理进行了细分和总结，做出了一套适合物业企业使用和借鉴的绩效考核量化管理方案，以供参考应用。当然，物业企业在引入绩效考核机制的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用，否则不仅没有效果，还会适得其反。

在本书编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王高翔、刘建伟、刘海江、周亮、李汉东、韦厚娟、刘军、段青民、柳景章、李亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、谭双可、王能、吴定兵、朱霖、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、滕宝红，全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，书中不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编者



第一部分 物业公司绩效管理运作系统

第一章 物业公司部门设置与目标 2

- 一、部门工作目标 3
- 二、部门职责设置 3
- 三、部门绩效目标 4

第二章 岗位设置与目标 6

- 一、岗位工作内容 7
- 二、岗位职责配置 7
- 三、岗位绩效目标 8

第三章 绩效管理的技术 10

- 一、绩效考核模型 11
- 二、绩效考核技术 11

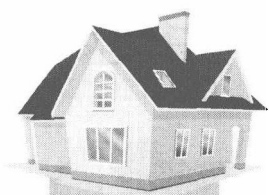
第二部分 物业公司绩效管理流程

第四章 绩效管理流程系统 16

- 一、绩效目标和计划 17
- 二、绩效实施 18
- 三、绩效考评 20
- 四、绩效反馈 23
- 五、绩效考评结果的应用 26

第五章 绩效管理机构设置 27

- 一、绩效考核组织 28



二、绩效管理组织	29
三、绩效执行组织	30

第六章 绩效考核测评模式

一、目标管理法	32
二、360 度考核法	34
三、平衡计分卡	35
四、评价中心法	37

第七章 绩效管理激励模式

一、设定工作目标	40
二、完善的工作体系	40
三、培育工作氛围	41
四、设计合理薪酬	45
五、进行充分授权	48
六、发扬团队协作	49
七、完善晋升制度	49

第八章 员工绩效管理工具

一、绩效合约（一）	52
二、绩效合约（二）	52
三、工作改进面谈表	53
四、员工行为考核表	54
五、员工能力考核表	55
六、主管能力考核表	56
七、____ 年度 ____ 月份月度绩效考评表	58
八、员工半年绩效考评表	59
九、员工半年考核评估汇总表	59
十、员工晋升考核评估表	59
十一、试用转正考核表	60
十二、部门半年绩效考评汇总表	62
十三、个人年度考核统计表	62
十四、部门年度考核统计表	63
十五、绩效考评面谈表	63
十六、绩效评估沟通记录表	64
十七、绩效改进计划表	64
十八、个人发展计划表	65

第三部分 物业公司绩效管理操作实务



第九章 市场拓展部绩效管理操作实务 68

- 第一节 市场拓展部绩效策划 69
 - 一、市场拓展部岗位构成 69
 - 二、市场拓展部的职责 69
 - 三、市场拓展部的绩效指标 69
- 第二节 市场拓展部岗位绩效指标 70
 - 一、市场拓展部经理绩效指标 70
 - 二、市场专员绩效指标 72
 - 三、市场拓展部文员绩效指标 73

第十章 物业咨询部绩效操作实务 76

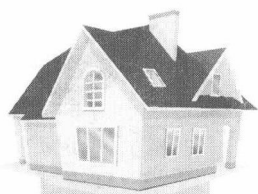
- 第一节 物业咨询部绩效策划 77
 - 一、物业咨询部的岗位构成 77
 - 二、物业咨询部的职责 77
 - 三、物业咨询部的绩效指标 78
- 第二节 物业咨询部岗位绩效指标 78
 - 一、物业咨询部经理的绩效指标 78
 - 二、物业咨询师的绩效指标 80
 - 三、物业咨询部文员的绩效指标 82

第十一章 护卫服务部绩效管理操作实务 ... 85

- 第一节 护卫服务部绩效策划 86
 - 一、护卫服务部的岗位构成 86
 - 二、护卫服务部的职责 86
 - 三、护卫服务部的绩效指标 87
- 第二节 护卫服务部岗位绩效指标 88
 - 一、护卫服务部经理的绩效指标 88
 - 二、护卫服务部文员的绩效指标 90
 - 三、护卫主管、领班的绩效指标 92
 - 四、护卫员的绩效指标 92

第十二章 工程技术部绩效管理操作实务 ... 93

- 第一节 工程技术部绩效管理策划 94
 - 一、工程技术部的岗位构成 94



二、工程技术部的职责	94
三、工程技术部的绩效指标	94
第二节 工程技术部岗位绩效指标	95
一、工程技术部经理绩效指标	95
二、技术工程师绩效指标	96
三、品质工程师绩效指标	98
四、管理处各工程组绩效指标	100

第十三章 行政事务部绩效管理操作实务 101

第一节 行政事务部绩效考核策划	102
一、行政事务部岗位构成	102
二、行政事务部的职责	102
三、行政事务部的绩效指标	103
第二节 行政事务部岗位绩效指标	103
一、行政事务部经理岗位绩效指标	103
二、行政秘书绩效指标	105
三、内务主办绩效指标	107
四、司机岗位绩效指标	108
五、接待员岗位绩效指标	110

第十四章 人力资源部绩效管理操作实务 113

第一节 人力资源部绩效策划	114
一、人力资源部岗位构成	114
二、人力资源部的职责	114
三、人力资源部的绩效指标	115
第二节 人力资源部岗位绩效指标	115
一、人力资源部经理的绩效指标	115
二、人事文员绩效指标	117

第十五章 财务部绩效管理操作实务 119

第一节 财务部绩效策划	120
一、财务部岗位构成	120
二、财务部的职责	120
三、财务部的绩效指标	121
第二节 财务部岗位绩效指标	121
一、财务部经理绩效指标	121
二、会计岗位绩效指标	123
三、出纳岗位绩效指标	125

第十六章 物业管理处绩效管理操作实务 127

第一节 物业管理处绩效策划 128

一、物业管理处岗位构成 128

【实例 1】 某大型物业小区管理处的组织构成 128

【实例 2】 某中型物业小区管理处的组织构成 129

二、物业管理处的权贵 130

三、物业管理处的绩效目标 131

【实例 3】 某物业管理处的管理目标 131

【实例 4】 物业管理处管理目标及计算公式 133

第二节 管理处经理绩效管理 133

一、管理处经理岗位说明 133

二、管理处经理岗位绩效评估标准 134

三、管理处经理绩效考核指标 135

第三节 客服中心绩效管理 136

一、客服中心的职责 136

二、客服中心的绩效指标 137

【实例】 某物业管理处客户服务中心的绩效目标 137

三、客服主管的绩效指标 138

四、物业管理员的绩效指标 140

五、客服专员的绩效指标 142

六、社区文化专员的绩效指标 143

七、收款员岗位说明 145

第四节 护卫队绩效管理 147

一、护卫队的职责 147

二、护卫队的绩效指标 148

【实例】 某物业管理处护卫队的绩效目标 148

三、护卫主管绩效指标 149

四、护卫班长的绩效指标 151

五、门岗护卫员的绩效指标 152

六、大堂护卫员 154

七、巡逻护卫员的绩效指标 156

八、监控岗护卫员的绩效指标 158

九、车场岗护卫员的绩效指标 159

第五节 工程维修组绩效管理 161

一、工程维修组的职责 161

二、工程维修组的绩效指标 162

三、工程主管绩效指标 162

四、维修班长绩效指标 164





五、维修工绩效指标	166
六、运行班长绩效指标	168
七、运行工绩效指标	170
第六节 环境管理组绩效指标	172
一、环境管理组的职责	172
二、环境管理组的绩效指标	172
【实例】 某物业管理处环境组的绩效目标	172
三、环境主管的绩效指标	173
四、保洁班长的绩效指标	175
五、保洁员的绩效指标	176
六、绿化班长的绩效指标	178
七、绿化工的绩效指标	179
【实战范本 01】 员工考核管理制度	181
【实战范本 02】 管理处主任、客户部员工绩效考评 实施标准	185
【实战范本 03】 某物业管理处绩效考评表	189

第一部分

物业公司绩效管理运作系统

引言：

一般来说，绩效管理有以下三层意义。

其一，从企业管理角度来看，绩效是企业对个人的期望，包括个人岗位目标与部门组织目标。

其二，从员工工作角度来看，绩效是个人对企业的承诺，涉及个人薪酬与个人工作业绩。

其三，从企业分工角度来看，绩效是个人所承担的职责，关系到个人在企业的权利与义务。

第一章

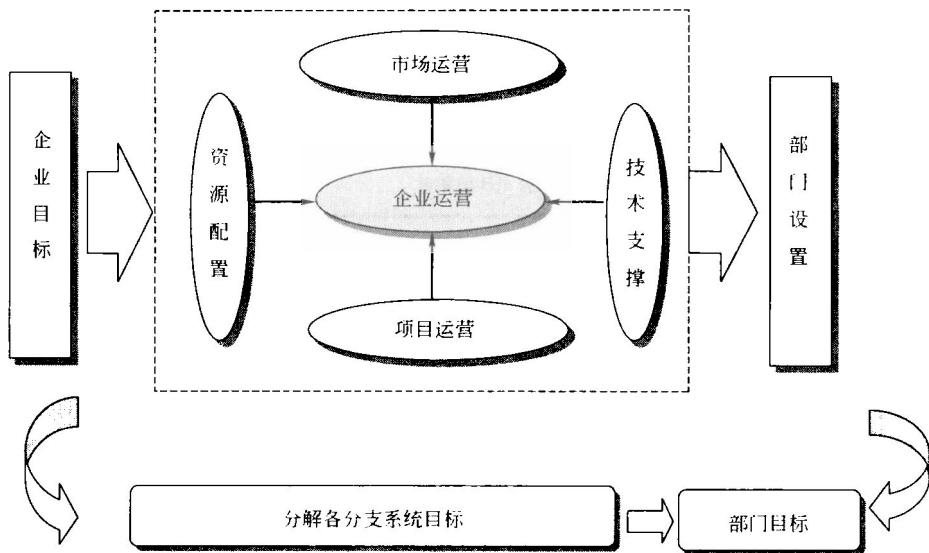
物业公司部门设置与目标

- 一、部门工作目标
- 二、部门职责设置
- 三、部门绩效目标



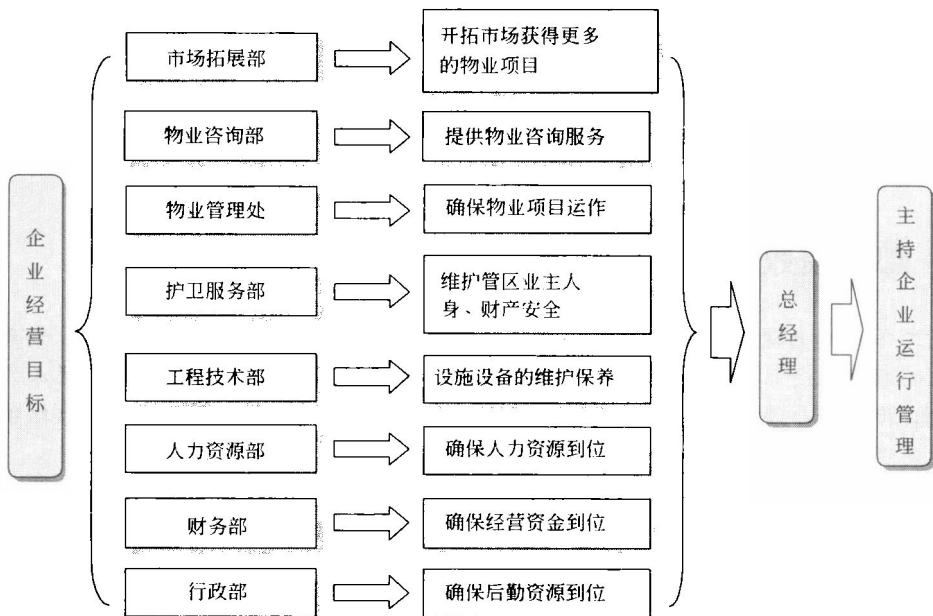
一、部门工作目标

一般来说，物业公司在设置部门时，主要以公司的经营目标为依据，根据经营目标分解工作过程，凭借工作过程来设计岗位，然后集合相同性质的岗位而成立部门，最后将经营目标分解出部门工作目标，如下图所示。



二、部门职责设置

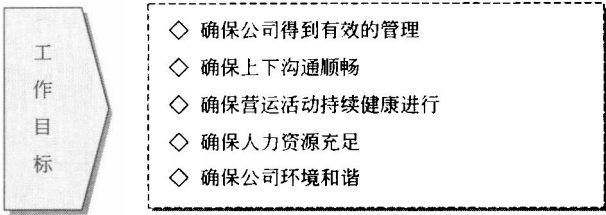
上面已经提到，部门是依据公司的经营目标而建立的。因而，对于物业公司来说，一般会设立如下图所示的部门。



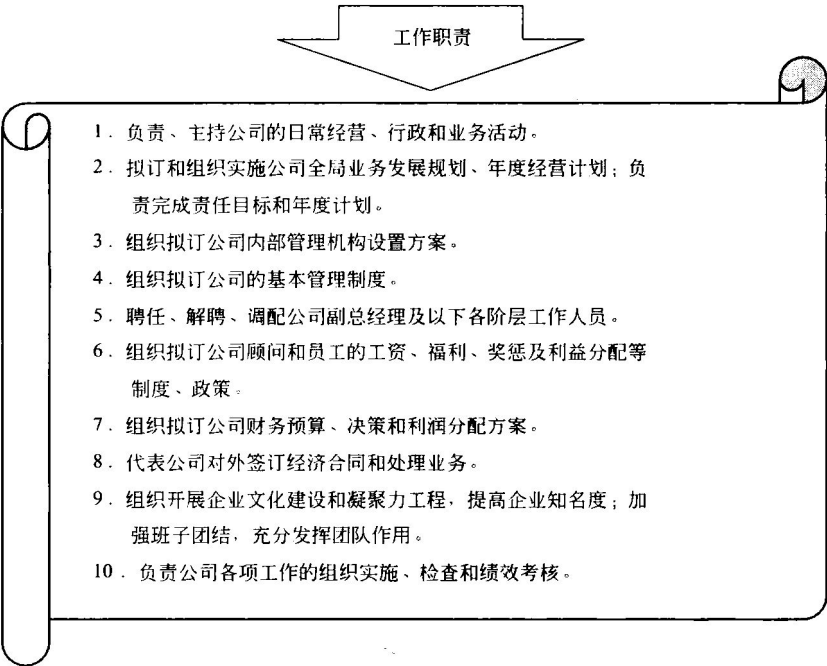
由于各个部门的工作目标不同，因而各个部门的职责也不同，各个部门均应围绕部门目标来设置部门内的岗位目标。对各个部门的职责内容会在第三部分具体论述，以下仅详述总经理岗位的职责与工作目标。

图解：总经理岗位设置

总经理作为企业的主要负责人，企业经营的各项目标即总经理的目标，目标即总经理的工作方向，实现工作目标的这个过程即总经理的职责，如下图所示。



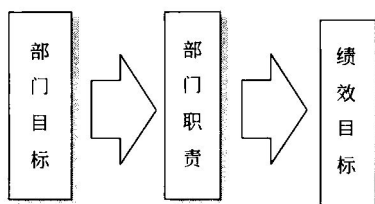
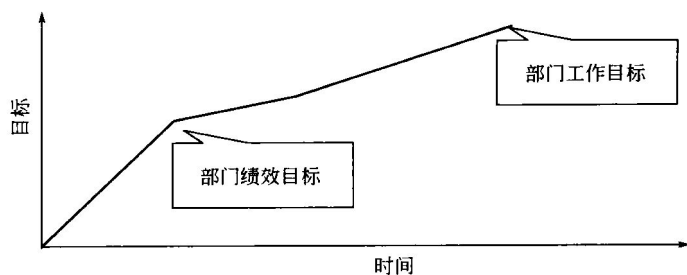
根据目标确定总经理工作职责，具体如下图所示。



三、部门绩效目标

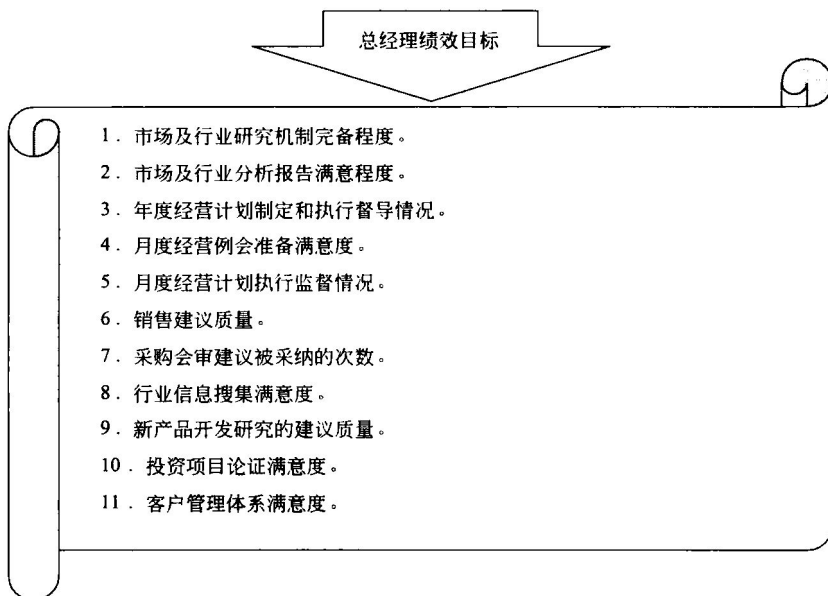
实现工作目标的这个过程即部门的职责，但工作目标仅仅是一个虚化概念。如确保物业服务工作的顺畅运行，但如何衡量“顺畅”呢？因此物业公司管理者便需要设置工作绩效目标。绩效目标是一个量化的目标，而工作目标是一个希望值。因此我们可以得出结论：部门绩效目标是部门工作目标的一个阶段，如下图所示。

另一个方面，我们必须注意到，工作目标常常是指公司的工作效率、耗用成本等方面的内容，一般指的是经济方面。如果从工作目标中分解出各阶段的目标，就将其作为工作绩效目标，这是不科学的，无法综合反映员工的工作质量。因为影响未来目标实现的因素很多。因此，许多物业公司都是通过部门工作职责来确定员工的绩效目标，如下图所示。



图解：确定总经理绩效目标

根据上面案例中总经理的职责，我们可以确定总经理的绩效目标，如下图所示。



第二章 岗位设置与目标

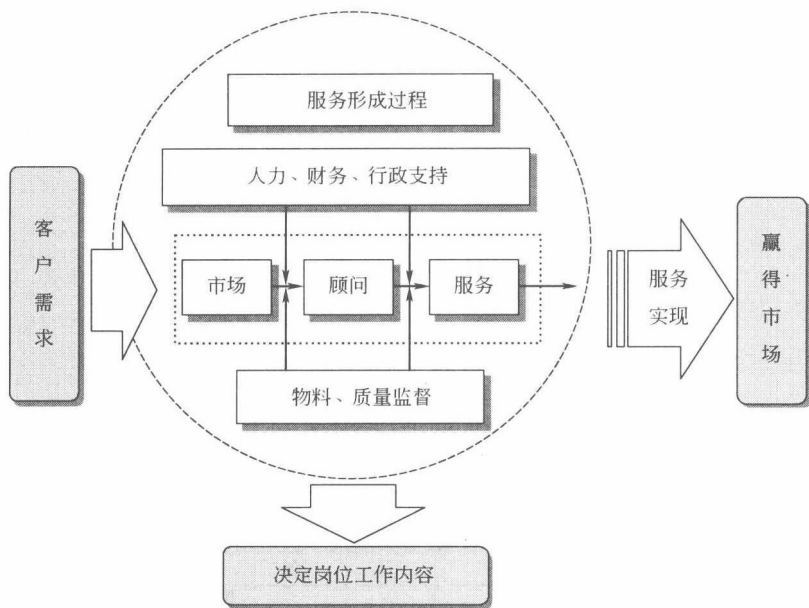
- 一、岗位工作内容
- 二、岗位职责配置
- 三、岗位绩效目标





一、岗位工作内容

岗位是依据工作内容来设置的。一般来说,某一个工作目标需要一定的流程组合来实现。本书所论及的物业企业,是以业主(用户)需要为输入对象、服务实现为输出对象这一组合流程来实现的。为配合这一流程,需要各种工作组合来配置,这一系列的组合工作即岗位职责,如下图所示。



通过以上系统可以得知,服务实现的这一流程是由业主(用户)需求、顾问(提供咨询服务)、服务(为物业项目提供具体的服务)、质量(品质监督)、物料(各项服务提供中物料控制)、人力(人事管理)、财务(财务配置)、行政(行政后勤)、市场(获取物业项目)几大分支环节来实现的。因此在各大小物业企业中我们可以看到,通常分为市场拓展、顾问咨询、项目管理、人事、行政、财务、品质等几个部门。

在实际的物业公司管理中,特别是在一些比较大的物业公司中,各个大分支环节是由各个次分支环节来实现的,如物业项目管理是由绿化、保洁、维修、安保等若干方面来实现的,企业往往针对各个方面的工作要求来分解出工作内容。

二、岗位职责配置

岗位职责配置是依据岗位工作负荷来决定的。如果岗位负荷较重,则需要几位员工来共同完成;反之,多个岗位的工作内容可由同一个员工来完成。工作负荷是由企业的性质与岗位性质来决定的,如下所示。

