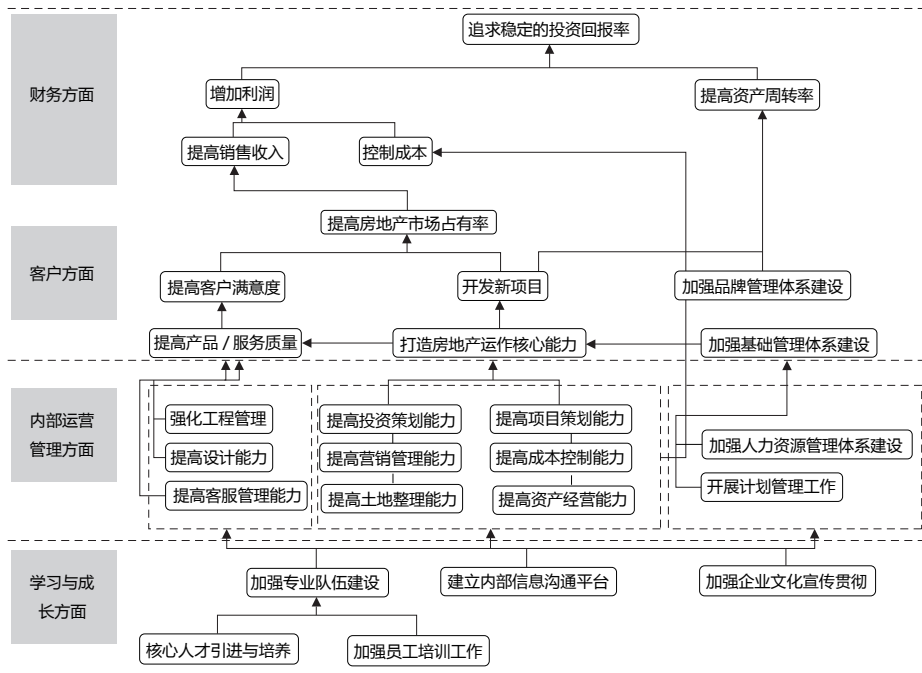


房地产企业基础岗位 KPI 指标的应用讨论

现代企业对各级员工进行绩效考核很多都遵从平衡记分卡的思想，从财务、客户、内部运营和学习成长的四个纬度进行关键业绩指标的提取，一般都按照从上到下的分解方式，首先会建立公司战略地图，围绕此战略地图对公司级的关键业绩指标进行提取，然后以公司级关键业绩指标为基础，进行从上到下的层层分解，直到基础岗位。笔者进行过几个企业的绩效方案的制作，一般咨询顾问都会将岗位进行关键和非关键的划分，由咨询顾问进行关键岗位的关键业绩指标的分解和提取，由客户单位进行非关键岗位（基础岗位）的关键业绩指标的分解提取。但在非关键岗位的 KPI 的提取过程中，笔者一直都有个疑惑：大部分非关键岗位的 KPI 都是有周期性和阶段性的，如果从四个维度进行分解提取的话，就一定会在某些阶段某些指标是无法考核的，因为，此阶段此岗位可能并没有进行这些工作行为，但是从岗位工作角度来看，这些指标又是非常关键的，那是不是造成考核送分或者走形式的状况呢？下面笔者以房地产企业为例，进行简单探讨。

样本 1：

某房地产企业的战略地图：



由此战略地图分解出的公司级 KPI（部分示意）：

被考核者部门		被考核者姓名			考核者职位			
定量 指标	序号	KPI	KPI 权重	考 核 标 准				
	1	销售计划完成率		底限值		基准值		努力值
	2	成本费用控制率		底限值		基准值		努力值
	3	拓展计划完成情况		底限值		基准值		努力值
	4	销售资金回笼比率		底限值		基准值		努力值
定性 指标	序号	KPI	KPI 权重	考 核 办 法				
	5	管理提升方案实施情况	10%					

按此方法可分解出各部门的岗位 KPI，以规划设计部为例：

被考核者部门		被考核者姓名			考核者职位			
定量 指标	序号	KPI	KPI 权重	考 核 标 准				
	1	综合规划设计指标利用率(容积率)		底限值		基准值		努力值
	2	单项目规划设计指标利用率的达标率		底限值		基准值		努力值
	3	部门费用预算控制率		底限值		基准值		努力值
	4	部门人员流失率		底限值		基准值		努力值
定性 指标	序号	KPI	KPI 权重	考 核 办 法				
	5	设计审核						
	6	技术创新任务完成情况						

我们咨询顾问的 KPI 分解一般到部门为止，其他基础岗位的 KPI 分解基本上都是按照客户自己分解，我们进行审核的模式，但是笔者在做方案的时候遇到三种情况，第一：虽然经过培训，客户还是无法分解；第二：客户分解的基础岗位 KPI 指标，我们进行审核的时候，发现可操作性不强；第三：分解下来的指标在实际操作过程中遇到了很大的障碍，其实归于一句话：基于平衡记分卡的关键业绩指标分解到基础岗位的时候流于形式，可操作性不强。尤其是在房地产企业，除了辅助价值链环节，如人力资源、财务、审计、财务等环节，主价值链环节的很多工作是有时间和节点的限制的，所以根据平衡记分卡思想从四个纬度分解出的基础岗位的 KPI 指标实操意义不大。

举例1：

某房地产企业的建筑设计师 KPI 指标方案（部分示意）：

总部设计部建筑设计师 绩效考核指标

一、关键业绩定量指标

指标名称	权重	指标含义 / 计算公式	信息来源	评分方法
1. 工作任务完成度	30%		部门经理	

二、关键业绩定性指标

指标名称	权重	指标含义	评分方法（可在某一等级范围内选择一个整数分数）			
			优秀 (9~10分)	良好 (7~8分)	合格 (5~6分)	需改进 (4分以下)
2. 配合项目规划方案设计	20%					
3. 审核初步设计和施工图	20%					
4. 配合、指导项目公司设计部工作	15%					
5. 与本部门其他专业设计工作的配合协调	15%					

大家可以看到，在定量的指标中，如果说是围绕四个维度的分解，其实是比较牵强的。而在定性的环节中，也只是对其日常工作进行一个描述，其实类似于月度或季度工作计划考核，对于考核数据的来源准确性和考核的严肃性来说都是不够的，其实根本无法达到平衡记分卡的思想的要求。

当然，也可以完全围绕平衡记分卡的思想真正对其指标进行分解，具体见下例（部分示意）：

被考核者部门		被考核者姓名			考核者职位			
定量 指标	序号	KPI	KPI 权重	考 核 标 准				
	1	工作计划完成率		底限值		基准值		努力值
		设计费的预算控制率						
		限额设计控制率						
	2	建筑面积指标利用率（容积率）		底限值		基准值		努力值
	3	单项目规划设计指标利用率的达标率		底限值		基准值		努力值

定性指标	序号	KPI	KPI 权重	考 核 办 法	
		设计任务书编制质量			
		协助投资可行性分析的质量			

大家可以看到，在前面定量指标中，很多工作指标都是相当具有阶段性的，建筑设计师在某一个工作阶段可能需要考核这些指标，可很多工作时间内，都不会有对应此指标的工作内容，那么在具体考核当中，是送分呢，还是重复考核呢，还是流于形式，随便打分呢，这个很值得思考。

个人认为，基于平衡记分卡思想进行的关键业绩指标（KPI）的分解可以到部门，按阶段进行考核，但实际到基础岗位就有点牵强，建议对于基础岗位还是采取计划考核方式，年底总评结合部门业绩。当然，这对公司制订计划的能力和水平也会有相应的考验。