

学校编号：10384

分类号_____密级_____

学号：200115188

UDS _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

A 物业管理公司绩效管理体系设计研究

Study on Design of performance Appraisal
In Property Management Company A

刘 玲

指导教师姓名：翁君奕教授

申请学位级别：硕 士

专业名称：工商管理 MBA

论文提交日期：2005 年 5 月

论文答辩日期：2005 年 6 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2005 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

内 容 摘 要

创造和保持高绩效是任何企业所面临的最现实的问题，通过设计一套比较科学且适合企业实际运作情况的绩效管理系统是企业管理成功的关键。本文运用绩效管理相关理论，在分析A物业管理公司现状的基础上，通过系统的分析对A物业管理公司进行绩效管理体系的设计。

全文共分为三章：

第一章首先分析了物业管理行业背景和特点，然后从A物业公司的背景、目标、组织结构、人员构成等方面介绍了A物业管理公司的现状，提出了在A公司建立绩效管理体系的重要意义。

第二章是物业管理企业实行绩效管理的理论基础。对绩效管理的涵义、基础、步骤、主要方法和相关理论等进行了阐述，并结合A公司的实际提出关键业绩指标考核与岗位绩效标准考核相结合的绩效管理方法。

第三章关于A公司绩效管理体系的设计包括体系设计的总体思路，考核指标的设计，绩效管理的组织实施过程以及应注意的一些问题，重点强调绩效考评结果反馈的重要性，并提出了相应的完善该绩效管理体系的建议。对A公司绩效管理体系进行设计和实施，具有重要的理论意义和现实意义，它将为全公司乃至物业管理行业全面持续地实行绩效管理提供宝贵的经验。

关键字：物业管理；绩效评估；体系设计

Abstract

How to create and keep on a high performance is the most important and realistic issues every company must face to , an effective performance appraisal system is a valid means for a company to improve performance. This paper applies performance appraisal relative theory , analyzes the situation of Property Management Company A , establishes and implements performance appraisal system in Company A. There are three chapters in the paper.

The first chapter analyzes the background and characteristic of property management company , then introduces the situation , object , organization structure and employee , and that it is necessary for Company A to establish and implement a new performance appraisal system.

The second chapter illustrates the theory foundation to property management company system , including appraisal purposes , contents , methods , process. The process involves :Setting working standards; assessing the employee's actual performance relative theories to these standards and providing feedback to the aim of motivating the person to eliminate performance deficiencies.

The third Chapter is about the sequence and management of the system, including its operation process, appraisal, and appraisal feedback and performance improvement. Introducing the implementation process of performance appraisal and stating that feedback is very important in a performance appraisal system , and the author gives suggestions about how to improve the performance appraisal system of Property Management Company A. It has both theoretical and practical significances to establish industry performance management system that will generate great inspiration for overall industry.

Key words : Property Management; Performance Appraisal; System Design

目 录

前 言	1
第一章 物业管理行业及A公司现状	2
1.1 物业管理行业背景	2
1.2 A物业公司的背景介绍	8
1.3 A物业公司的绩效管理的现状和评价	10
第二章 改进绩效管理的理论基础	14
2.1 绩效管理的目的与作用	14
2.2 绩效管理的操作流程	16
2.3 几种先进的绩效考核理论方法	20
2.4 关键业绩指标与岗位绩效标准考核相结合的方法	25
第三章 A物业公司绩效管理体系的设计与实施	31
3.1 体系设计的总体思路	31
3.2 A公司部门绩效考核指标表的设计	36
3.3 A物业公司员工绩效评估指标确定及评估结果的运用	42
3.4 新绩效管理体系运行评价	47
附 录	50
主要参考文献	56
后 记	57

Contents

Overview	1
Chapter1 Management Industry and A Property Company	
Situation	2
1.1 Property Management Industry Background.....	2
1.2 Introduction Background of Property Company A	8
1.3 Property Company A Performance Appraisal Situation	10
Chapter2 Theoretic Base on Improving Company A	
Performance Management.....	14
2.1 Objectives and Function of Performance Management	14
2.2 Operation Flow of Performance Management	16
2.3 Some Advanced Methods on Performance Management	20
2.4 Combined Methods of Performance and Position Appraisal	25
Chapter3 Introduction of New Performance Appraisal System for Design	
and Implement on Property Company A Performance	
Management system	31
3.1 Collectivity Consideration of System Design	31
3.2 Design on Department Performance Appraisal Index	36
3.3 Design on Employee Performance Appraisal Index and	
Applications of Result of Performance Appraisal	42
3.4 Evaluation on the New Performance Management System	
Operation	47
Appendixes.....	50
References	56
Postscript	57

前 言

物业管理作为一个新兴行业，逐渐成为一个涉及社会方方面面，与千家万户息息相关的朝阳产业，目前正处于物业管理成长过程的关键阶段。随着住房制度改革不断深化，住宅产权多元化格局已经形成，物业管理作为城市管理的一种新形式和市场经济条件下的新兴服务产业，经历了从无到有、从小到大的发展过程，形成了多类别、多层次、多形式的物业管理局面，初步确立了社会化、专业化、市场化、经营性的物业管理新体制。我国加入 WTO 后，物业管理标准化、科学化、规范化、国际化已是物业公司迫在眉睫的首要任务。国外物业公司已经进入了厦门，为适应这种竞争的需要，关键是企业要拥有具有竞争力的人才，这也是人才制度的竞争，人才已成为企业成败的关键因素。而且随着时代的进步，人们在择业时，已经不仅仅着眼于眼前的工作和暂时的薪酬，更看重的是是否有一个好的发展前景。许多企业由于没有良好的员工发展机制，而失去了许多优秀的人才。绩效管理为我们提供了一个科学的管理方法，它关系到如何激励员工，留住优秀员工，减少内耗，促进企业高效率的发展，它能够使企业在实现组织目标的同时，也使员工各方面的能力得到发展，从而有效地激励和留住人才。

同时，现代经济正发生着深刻的变化，以服务为主要特征的服务经济已蓬勃兴起。大力发展服务业成为本世纪中国经济保持持续发展的关键，物业管理作为服务行业中一个富有活力的产业，一出现就充满了生机和活力，人们用“三分建，七分管”来形容这一行业的重要性。由于物业管理分散管理和服务性的行业特点，创建科学、有效、客观、公正的绩效管理体系，提高我国物业管理企业的绩效管理水平和成为物业管理企业生存和发展所面临的最现实、重大的课题。

第一章 物业管理行业及 A 公司现状

1.1 物业管理行业背景

1.1.1 物业管理概念

现代物业管理作为一个新生行业，在我国自二十世纪八十年代出现以来，不过二十年历史，却发展极为迅速。经过 20 年的探索和实践，国内物业管理行业巨大的社会效益、环境效益、经济效益，强大的生命力和广阔的发展前景已充分显示出来。

所谓的物业管理，就其广义来说，是指一切有关房地产开发，租赁、销售及售后服务整个过程的管理。而狭义的物业管理概念是指物业管理企业受物业所有人的委托，依据物业管理委托合同，对物业的房屋建筑及设备、市政公用设施、绿化、卫生、交通治安和环境容貌等管理项目进行维护、修缮和整治，并向物业所有人和使用人提供综合性的有偿服务。本文所指物业管理是指狭义物业管理。

物业管理的基本内容，按服务的性质和提供的方式可分为常规性的公共服务、针对性的专项服务、委托性的特约服务。其中常规性的公共服务又包括房屋建筑主体的管理；房屋设备、设施的管理；环境卫生的管理；绿化管理；治安管理；消防管理；车辆道路管理；公众代办性质的服务等八项内容。

1.1.2 国内物业管理的行业特点

物业管理行业是一个非常特殊的行业，单单就住宅物业管理产业中，其消费群体就非常特殊。可以说还没有一个行业像物业管理行业这样天天面对相同的顾客，为同一客户服务的时间可能是一年两年，也可能是八年十年，甚至可能是几十年，这就与其它行业消费者短暂消费行为形成了巨

大的差异，同时本行业的消费顾客群体无论从性别、年龄、个人素质，还是从教育背景、兴趣爱好、意识形态都是千差万别、形色各异。因此，在物业管理服务中经常会出现“众口难调”的局面。

从行业生命周期的角度分析，一般来说，在一个行业发展的初期，也称行业导入期，此时由于市场需求规模比较小，涉足企业的服务水平和劳动力的熟练程度都不高，或者由于需要政府特许等原因，往往表现出比较高的进入壁垒，因此，企业数量通常比较少，行业内的竞争也不太激烈。

但随着行业市场的扩大以及进入壁垒不断降低，进入行业成长期，这时会有大量新的企业参与竞争，或者一些相邻产业也逐步向物业管理方向延伸。因此，企业数量会逐渐增加，行业也由集中向着分散的趋势发展。成长期是一个行业发展的黄金时期，主要特点表现在技术逐步成熟、市场需求不断增加、现金流快速增长，由于市场总量的增长速度较快，行业内部直接竞争尚不太激烈。此后，由于竞争的加剧，行业平均盈利水平降低，一些成本较高或者经济、技术实力比较弱小的企业将逐步为大型企业所吞并，或者直接退出该竞争领域，于是，行业重新走向集中，发展进入行业成熟期。

物业管理行业属于劳动密集型行业，总体来讲技术含量低，企业资本要求不是很大，行业进入门槛不高。由于物业管理利润方式的特殊性，即使遭遇经济不景气的大气候，也能旱涝保收，保证有一定的利润率。因此，近些年，大大小小的物业管理企业雨后春笋般涌现，行业竞争日益加剧。

目前我国的物业管理行业在绝大部分地区还处在行业导入期，而只有少数市场经济较发达地区（深圳、广州、上海、北京等）的物业管理行业处在行业成长期的初期或中期。在处于中国物业管理行业导入期的地区，物业管理发展缓慢，市场化程度不高，大部分物业管理公司由房地产企业下属的分公司或部门衍生而来，该地区不少消费者尚不具备物业管理消费概念，因此对其的接受与容纳程度不够。这也导致在该地区物业管理的市

场渗透率较低，即使进入，为占领市场和保证服务质量而会付出较高的成本，甚至会出现社会效益与经济效益都不佳的局面。而在物业管理行业成长期的地区，相对来看，消费者已具备物业管理消费概念，并且广大消费者接受并认可物业管理，同时由于物业规范化、标准化的发展，促使该地区该行业较大规模发展，市场渗透率随之而提高，从而促进了物业管理企业健康发展，但由于物业管理行业低门槛的特点，行业竞争异常激烈。

总体来说，国内物业管理行业目前仍呈混乱竞争状态。在物业管理行业发展较为成熟的深圳地区有一千多家物业管理注册企业。很小的一个小区，或者几栋楼就存在一家物业管理企业，这种情况很多，不仅影响物业管理的行业的健康发展，也造成了社会资源的浪费与配置的不合理。而物业管理发展较为发达，市场经济成熟，人口 600 多万的香港，注册登记的物业管理企业也仅为 500 多家。

1.1.2 物业管理实务的特点

1. 具有服务和专业管理的双重性。

物业管理作为一种特殊的服务，也是一种管理，管理和服务是互相渗透、密不可分的，这体现在物业管理公司在为业主、用户营造良好的居住、使用环境时，硬件固然重要，软件也不可小视。从委托 - 代理的关系看，物业管理公司行使管理权的依据在于他是业主的代理人。业主是将对房地产的全部权力集合中分离出管理权，并将这种管理权让渡给物业管理公司。这正是物业管理区别于一般服务业的重要特征。

物业管理的专业服务性则表现为物业管理企业以劳务的方式向业主提供服务，将分散的社会服务职能汇集起来，方便业主及其他物业使用人，是业主自愿出钱与专业管理机构提供有偿服务相结合的新兴事务。物业管理工作要解决的每一项管理服务内容，几乎都是一门专业，而过去也都属专门部门管理。比如清扫保洁，是被人们与环卫管理直接挂钩的，但在宾

馆、饭店、商场、办公楼和其他现代化楼宇管理中都成了一种专门职业，必须有专职人员、专门工具、专门的清洗药水等才能进行。在某种程度上，如清洗抹擦高层外墙，还有一定的危险性，必须具有登高抹擦技术和知识。至于像消防、保卫、绿化等专业性更强，管理人员必须经过专门培训，才能从事此项工作，因此体现出较强的专业管理性。

2. 涉及范围广，系统性、综合性强。

物业管理涉及住户生活的方方面面，具有很强的系统性和综合性。由于物业管理的性质主要是为业主、使用权人提供服务性工作，进而也就与业主、使用权人产生了密切的相关性。物业公司与几百乃至几万名业主或物业使用人在相当长的时期内接触十分频繁，几乎天天面对，而且一旦签约，不论是物业公司或单个业主都无法在短时间内进行再选择。

一个环节出了问题，便会对其他环节产生影响。例如：前期介入工作没有做或没有做好，就会给日后维修带来麻烦、不便；装修管理不到位就可能引发邻里纠纷，甚至影响住宅整体外观，等等。无论是高层住宅、住宅小区还是商业性楼盘，物业管理都具有很强的综合性，各类服务不能截然分开。同时随着市场需求不断提高，物业管理包括的服务内容从一般性的维修、清洁、治安、家务劳动到引进先进的管理设备，实施多层次、多功能的、与国际水准接轨的服务，以满足各个不同层次水准的居住和工作需要。

3. 日常管理的时效性强。

物业管理直接影响业主、使用权人的工作、生活。在物业使用中，难免会遇到一些紧急情况。很多物业管理企业为解决好这些问题，设有 24 小时值班服务，甚至提出“物业 110”的概念，及时为业主、使用权人排忧解难。除此之外，卫生清洁、治安防范乃至房屋出租等亦有极强的时效性。一个环节工作不到位，造成了不良影响，虽然损失不一定是无形的，后果却更为严重，因此物业管理工作不能存有片刻的放松，需要责任落实，管

理到位，定期检查，并建立及时的反馈系统。

4. 硬件设施投入产出周期长。

这一点突出反映在房屋及设备、设施的维护和保养方面，作为物业管理的硬件，必然有正常老化的过程。而这方面的投入往往见效在若干个合同期之后，由于效果不能及时体现，一些企业往往在这方面偷工减料，一味依靠生产厂家和开发商的保修，一旦出现问题，已是积重难返。因此，好的物业管理不但要解决眼前的问题，更要着眼于未来，建立健全多维检查制度，做到物业的长期保值和增值。

5. 分散管理，规模化效应难以体现。

由于房地产开发的现状和物业管理行业发展尚未集中化的特点，大部分物业公司只有几万平方米有的只有几千平方米，物业公司管理的楼盘往往较为分散，而每个项目由于委托主体不同，不论大小，往往都要独立核算，企业人、财、物等各方面资源难以共享。

6. 外环境的不利影响。

物业管理需要明确的契约以及法律保障。委托—代理既然是一种权利让渡行为，就必须有法律的保障并以契约形式来明确当事人的责、权、利关系（如业主公约、物业管理合同等）。这些契约文件最重要的特点是公共契约。目前我国的公共契约还没有法律法令认可它具有法律效力，加上有关物权法规、房地产法规并不健全，物业管理行业所涉及的房地产业、建筑业等相关行业法制环境尚未形成良性规范的法制环境。此外，大部分群众对物业管理认识不到位，意识不强。已习惯了福利分房、行政福利管房的人们，要真正了解物业管理的服务内容和服务要求，理解质价相符的还需要一段过程。

国内物业行业由于部分客户的无理要求和带有主观色彩的偏颇认识，加上本行业中鱼龙混杂的企业不惜以不正当竞争手段获得短期利益，从而影响了客户，也使一些好的物业管理企业有苦难言，影响了本行业的健康

发展。据统计，2004 年，在北京地区紧随投诉率较高的房地产业之后就是物业管理行业。

1.1.3 物业管理从业人员的特点和要求

物业管理涉及的专业众多，若配置过多的专业人员，不但会提高人工成本，而且会降低企业竞争力。如果使用技能复合型人才，如水电工（管道工 + 电工），物业管理员 + 电脑操作员 + 出纳、电工 + 空调工等往往可以身兼二职或数职，则可以把工作时间安排的更合理、更紧凑；三个人的工作二个人做，三个人的工资二个人拿，既能提高员工福利，又能方便企业对员工的管理。此外，物业管理企业中各种岗位都有可能与业主直接接触，每位员工的表现都代表了企业的形象，各岗位人员必须做到“分工不分家”，工作中可能出现或遇到的情况很多，各种突发状况很难预料，这都要求从业人员不但要工作做得细，而且要求知识面要广，还要有很强的应变能力，因此需要较强的综合素质。

结合物业管理的特点，综合来说，优秀的物业管理应具备如下全部或大部分以下的素质：

1. 仪表整洁，亲和力强；
2. 掌握物业管理专业知识和房屋建筑、设备等相关知识，知识面要广；
3. 刻苦耐劳，诚实可靠；
4. 要有“服务至上”的服务意识；
5. 良好的沟通能力；
6. 以身作则，积极肯干；
7. 好学上进，学习能力强；
8. 乐观耐心，细致周到；
9. 勤于思索，关注市场，勇于创新；
10. 具备一定的应变能力，能妥善处理突发事件。

由于物业管理行业的特点，其从业人员有以上的素质要求，物业管理

企业的绩效考核体系设计必须体现其行业特色及员工素质要求的特点。

1.2 A 物业公司的背景介绍

1.2.1 公司背景

目前福建省物业管理尚处于起步阶段，伴随着房地产建设的飞速发展，厦门的物业管理也得到蓬勃地发展。从 1989 年厦门市成立第一家物业管理企业开始，至 2004 年 12 月底，厦门市已取得物业管理资质的企业有 13 家，其中具有国家一级资质的 1 家，国家二级资质的 12 家，具有国家三级资质的 181 家，临时三级的 49 家。已实施物业管理的项目有 992 个，总建筑面积 4036 万多平方米，其中住宅小区 2702 万多平方米，高层楼宇 939 万多平方米，共有厂房和商场 395 万多平方米。（资料来源：厦门物业管理协会统计资料。）从上述数据可以看出，厦门物业公司平均管理的项目只有 4.11 个，管理面积 16.74 万平方米。整个厦门物管行业目前只有一家国家一级资质企业，行业发展水平和深圳、上海、北京等地区相比，存在很大差距。

A 物业公司是厦门市最早成立的一批物业管理企业之一，前身为 × × 房地产公司的下属企业，正式成立于一九九五年，是一个以物业管理为主营业务，同时兼营机电设备维修、物业中介、机电安装、家政服务等多种经营业务的专业化物业管理企业，是厦门市首批具有二级资质的专业化物业管理公司之一。

公司现有员工近 300 名，汇集物业管理优秀人才 60 余人，各类技术精英 40 余人，基层操作类员工 200 人左右。物业管理服务总面积 50 余万平方米。涉及物业类型有商住高层、小高层、写字楼、住宅小区、别墅区和综合性物业等。

1.2.2 A 物业公司经营理念、宗旨和目标

1. 经营理念

汗水铸就品牌，品牌成就事业。权、责、利分明，财务运作透明。

以质量方针为指针，以 ISO9001：2000 为标准，树立专业企业形象。

2. 质量方针

服务至上，精益求精，热情奉献，温暖万家

视顾客为上帝，以服务为先，以向顾客提供满意服务为追求，努力从顾客的需求出发，为顾客提供更加安全、高效、经济、周到的服务；充分运用技术力量雄厚、设备齐全、业务范围广阔的综合优势满足顾客所需；以规范化、标准化的业务操作作为员工素质持续提高的基础，以全员的高素质作为服务质量不断上进的保障，日臻完善我们的服务体系；用我们的真诚服务，与业主共同架起一座通向信任、理解与支持的桥梁，建立充满新型人际关系的温馨社区。

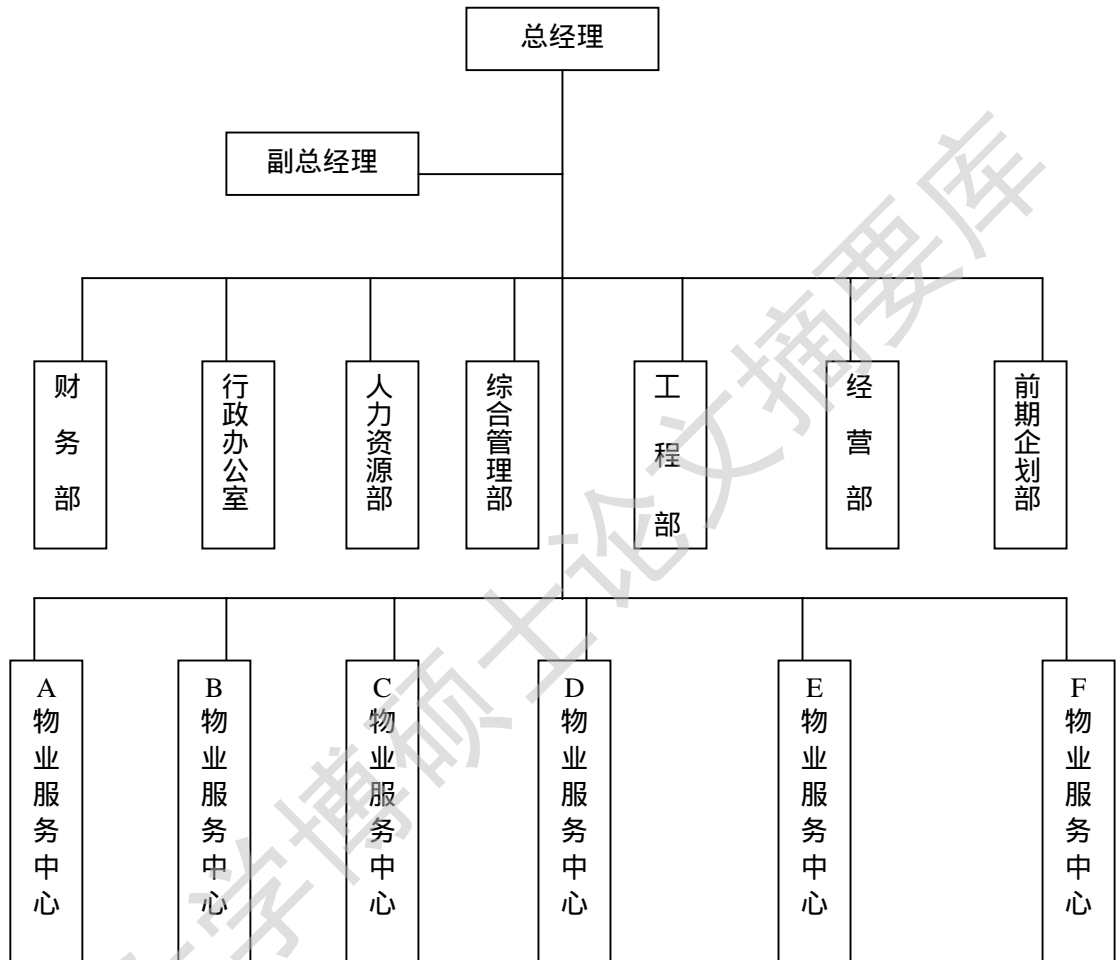
3. 公司发展目标

在保证服务品质的基础上，采用低成本扩张的方法，快速扩大公司服务的面积，特别是市优、省优、国优项目，不断提升公司资质、公司形象，争取成为地区同行业中的佼佼者，越过优质项目招标可能设置的各项障碍，在市场竞争中占据主动，成为厦门及周边地区高层写字楼和高层住宅物业管理的首选对象，最终实现物业管理面积、管理能力、公司形象与利润的同步增长。

1.2.3 组织结构及职责分工

公司实行董事会领导下的总经理负责制，下设行政办公室、财务部、综合管理部、前期企划部、经营部、工程部、人力资源部及各项目服务中心等部门，各项目服务中心直接承担物业管理服务工作，公司各职能部门主要负责新项目的承接及对各项目服务中心协调、检查、监督和指导职能。各服务中心岗位主要包括：主任、楼管员，财务人员，工程人员，保安人员和保洁绿化人员。组织机构见下图 1-1：

图 1-1 : A 公司组织结构图



1.3 A 物业公司的绩效管理的现状和评价

1.3.1 A 物业公司绩效管理的现状

公司人员结构年轻，管理理念较新，有了一定的管理基础，已经完成工作分析、组织结构的调整等人力资源管理的基础工作，公司的培训、考核、薪酬体系也基本建立。但随着公司的进一步发展，现行的人力资源管理制度已经不能满足需求，特别是绩效管理体系建设方面，绩效考核结果的应用没有得到积极的分析和应用考核流于形式，存在随意性，无章可循。简而言之，绩效考核未能系统化、制度化，完整的绩效管理体系尚待建立。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库