



智享会  
HR Excellence  
Center

## 绩效管理在杉杉的实践



Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*行业资讯一手掌握



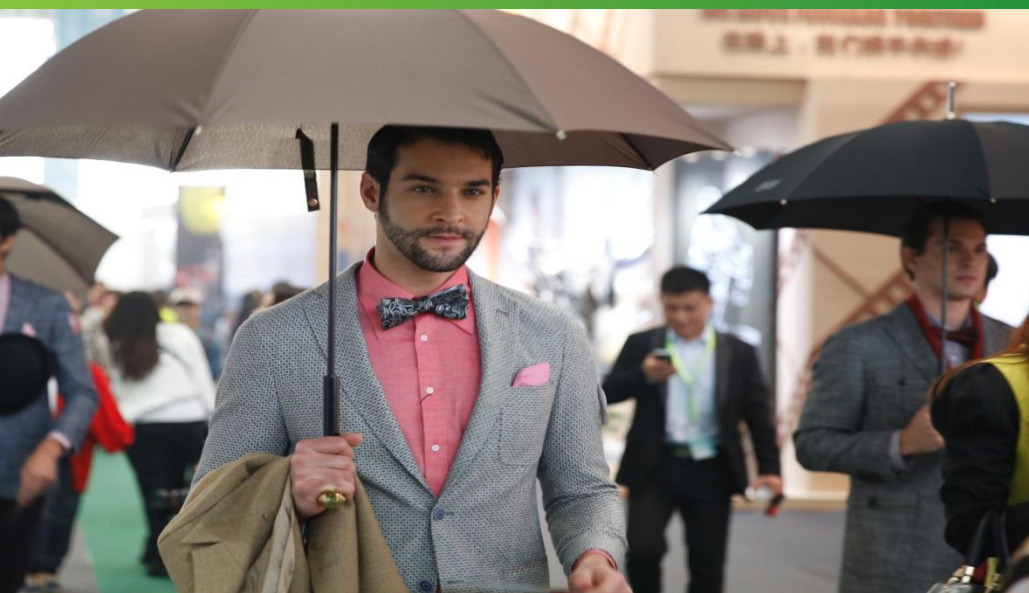
## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握

# 绩效管理在杉杉的实践



2016.6.30



何星耀

- ◆ 现任杉杉控股有限公司 集团人力资源总监
- ◆ 壳牌哈纳斯新能源投资公司上海  
亚太区主席助理、亚太区人力资源总监
- ◆ 新加坡金鹰国际集团 大中华区人力资源经理
- ◆ 太平洋油气控股公司 中国区人力资源总监
- ◆ SFT史福特光电集团有限公司 HRD&SFT学院执行副院长
- ◆ 荷兰G-STAR时尚公司 HR Manager
  
- ◆ 美国DDI认证讲师 SPHR注册高级人力资源专家
- ◆ THOMAS DISC行为特征分析(PPA)认证讲师
- ◆ 2011、2012、2013华东年度优秀HR经理奖
- ◆ 国家高级安全生产督导师
- ◆ 人本中国-2015年度中国人力资源开发与管理年度人物

1989年创建于浙江宁波



服装

锂电子材料

新能源汽车

文化旅游

奥特莱斯商业

多元化

健康医疗

时尚服装

金融保险

贸易物流

## 六家上市公司：

杉杉股份(600884)、IDC艾迪西(002468)

江泉实业(600212)、希努尔男装Sinoer (002485)

大元股份(600146)、杉杉能源 (835930)

杉杉时装、深圳富银融资租赁股份即将登陆香港H股主板上市

# 分享提纲



1

- 前期绩效管理存在的问题

2

- 绩效的过程管理

3

- 绩效管理五大前提

4

- 绩效管理中的角色分工

5

- 绩效管理中的工具方法

总部经营绩效与管理绩效与八大产业平台不挂钩

部门绩效和个人绩效无关联性

绩效考核结果无实质应用

总部绩效考核形式化，考归考干归干

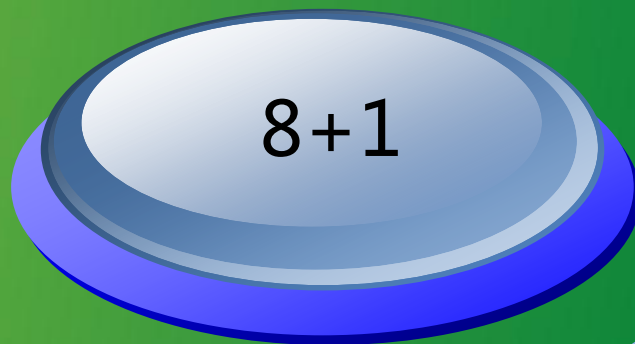
各业务板块业态迥异，指标设计不合理

指标无量化、评分标准模糊

考核方式单一



# 8+1 KPI指标量化方法



## 八因素

- 归纳考核项目
- 列出计算公式
- 界定项目内涵
- 确定项目目标
- 权重项目分配
- 制定评分规则
- 定位数据来源
- 区分考核周期



## 一张表

绩效计划表

# 第一步：指标定义



指标名称	指标定义	备注
平均回款天数	各客户实际回款时间的加权平均天数	
制度建设成效性	对公司制度建立、宣导、推行及优化的有效程度	

**步骤1**：定量的指标描述公式、定性的指标说明内容

**步骤2**：依据对照样板改为本企业化语言

**说明**：只要考核人与被考核人认可



## 第二步：计算公式



指标名称	计算公式	备注
产品合格率	$(A/B) * 100\%$ A：合格产品数量 B：产品总数	

**分享：**定量的有计算公式 定性的用要点说明  
现有计算公式的形式及存在的问题。

# 第三步：要点说明



指标名称	要点说明	备注
制度建设成效性	1、应完成的制度的集合 2、新推行宣导制度的情况 3、被选抽检制度的执行情况	

分享：要点说明可能影响该指标达成的关键变量因素

## 第四步：目标值



指标名称	目标值	备注
销售目标达成率	$\geq 90\%$	
产品熟悉度	$\geq 90$ 分	
应收帐款逾期率	$\leq 10\%$	



# 第五步：评分标准



指标名称	评分标准	备注
销售目标达成率	实际值达到目标值则为100分，比目标值每增加 1 %则增加 1 分，最高加 20 分；比目标值每减少 1 %则减 4 分，实际值低于 80 %则为零分。	
产品熟悉度	实际值达到目标值则为100分，比目标值每增加 1 分则加2分，最多加 20 分；每减少 1分则减 4分，低于 80分则为零分。	
样例	80-85% 分 85-90% 分 90% 分	

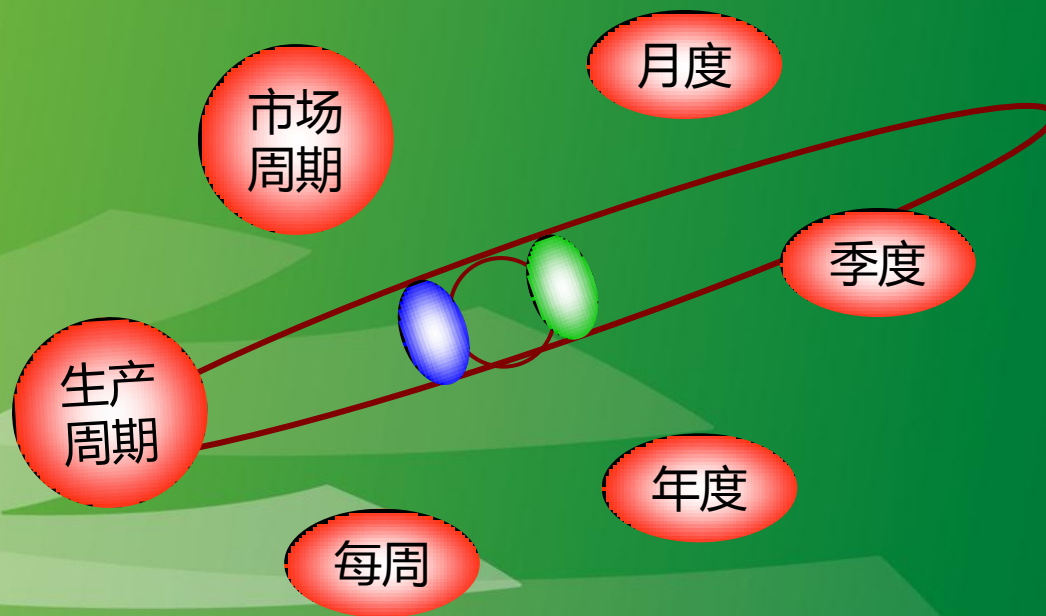
# 第六步：指标权重



KPI	A	B	C	D

分享：经验法、加权平均法与权值因子法

# 第七步：考核周期



# 第八步：数据来源

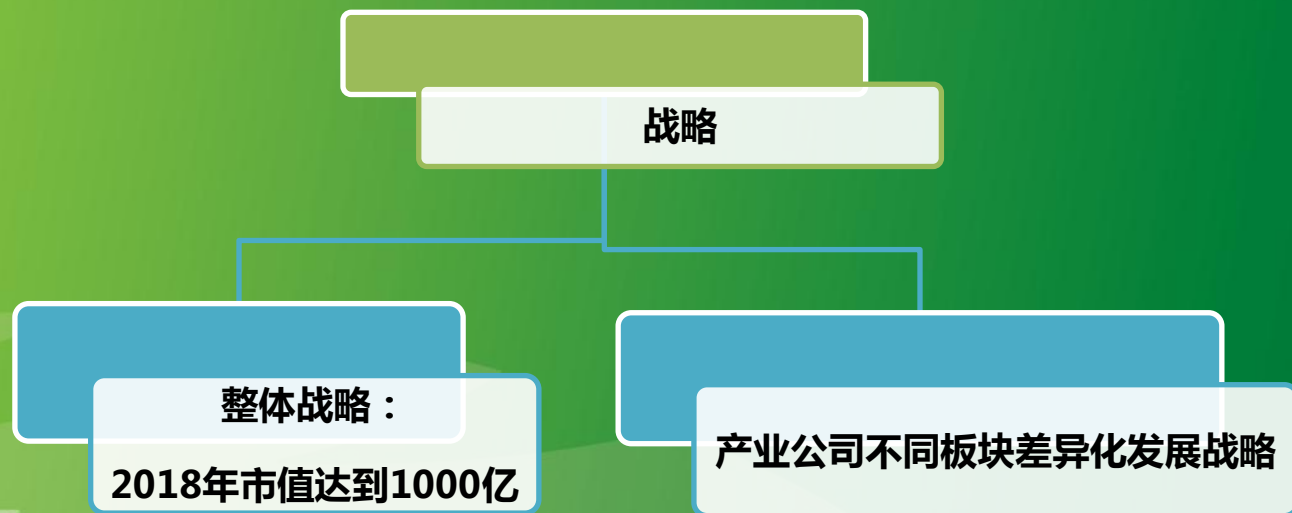


指标名称	数据来源		备注
	信息统计人	数据提供人	
销售目标达成率	销售统计员	财务部应收会计	
产品熟悉度	直属上级	人力资源部	
应收帐款逾期率	财务部应收会计	财务部应收会计	



杉杉的绩效考核工作自2012年6月启动，积极落实董事会决定的《杉杉企业控股类产业公司考核管理办法》，以“净资产收益率 $\geq$ 10%”为核心指标，至今已完成对下属产业集团2012、2013、2014、2015四个完整年度的绩效考核工作。





**建立、健全经营目标管理制度与奖惩激励机制，促进公司健康、稳定、可持续发展**

➤ 绩效考核委员会

主任：总裁

委员：各分管副总裁

➤ 绩效考核工作小组

组长：人力资源分管副总裁

组员：各职能部门负责人组成

➤ 审计部

负责绩效考核指标达成情况的审定。

➤ 工作联系人

被考核对象需设立工作联系人一名，和绩效考核工作小组进行工作对接

# 历年考核重点变化



项目		2012	2013/2014	新方案2015		
考核方式		统一考核，基本无差异化考核		分板块考核，差异化考核		
考核指标	指标体系	经营业绩指标	70%	50%	经营业绩指标	
		重点指标	20%	40% (20%-48%)	风险管理指标	
					资产运营指标	
					加分指标	
	管理能力指标	10%，仅涉及人力资源、内控建设		管理能力指标	20% (-2%-22%) 包括公司治理、组织架构、人力资源、内控建设、信息披露	
计算方式		以预算或目标值比较		与上年或上两年均值比较		
考核侧重点		收益、风险管理	收益、运营效率、风险管理	根据板块不同，重点关注收益与风险管理、兼顾资产运营效率		
统计口径		当年奖金不计入当年损益		当年奖金计入当年损益		

# 2012年度考核指标体系



项目	考核指标	权重	目标值	子公司 上报数	绩效考核工作小 组审核数	绩效考核委员 会/子公司董事 会批准数
经营业绩指标	上年末净资产	--	--			
	考核年度净利润	--	--			
	净资产收益率(%)	50%	≥10%			
	上年度营业收入	--	--			
	考核年度营业收入	--	--			
	营业收入增长率	20%	≥10%			
重点指标	存货	8%	预算目标			
	应收款项	8%	预算目标			
	经营活动现金净流量	4%	预算目标			
管理能力指标	人才培养与保留	5%	100分	被考核对象的经营团队自评，绩效考核工作小组提出参考建议，绩效考核委员会/被考核对象董事会审定		
	内控体系建设与执行	5%	100分			

## 说明：

➢2012年是绩效考核实行的第一年，相关的各项工作都在摸索中前进，并未设置过多的考核指标，在2012年的考核指标体系中，**净资产收益率占50分，营业收入增长率占20分**，占总分的70%。

➢重点指标为**存货、应收款项和经营活动现金净流量**三项，三项总分为20分，主要考核了风险资产的“量”的情况以及产业公司经营活动的现金流情况。

# 2013/2014年考核指标体系



项目	考核指标	权重分	目标值	评分值范围
经营业绩指标	上年末净资产	--		
	考核年度净利润			
	净资产收益率	30	≥10%	0 - 30
	上年度营业收入	--		
	考核年度营业收入			
	营业收入增长率	20	≥10%	0 - 20
重点指标	存货平均余额	6	预算目标	3 - 7.2
	存货周转率	5		2.5 - 6
	应收款项平均余额	6		3 - 7.2
	应收款项周转率	5		2.5 - 6
	经营活动现金净流量	6		3 - 7.2
	期间费用	6		3 - 7.2
	毛利费用率	6		3 - 7.2
管理能力指标	人才培养与保留	5	100分	0 - 5
	内控体系建设与执行	5	100分	0 - 5

## 说明:

➤2013/2014年的考核指标体系在2012年的基础上做了进一步的优化，虽然依旧以净资产收益率和营业收入增长率为重点考核，但是此时两项指标的分值已分别降至30、20分，所占比重从总分的70%降至50%。

➤重点指标中，增加了**存货周转率、应收款项周转率、期间费用、毛利费用率**四项指标，指标数量达到7个，总分从20分提高到40分，并且考虑到各产业公司的实际经营情况，从促进公司提升经营质量、鼓励降低运营费用出发，13年的重点指标评分，其**单项指标最高分可达到该项指标权重分的120%，最低为该项指标权重分的50%**。

# 2015年运营指标评分表-锂电板块



## 运营指标评分表--锂电池材料

指标类型	指标名称	指标名称说明	评分基准值计算公式	权重
经营业绩指标	营业收入增长	营业收入	本年指标值/前二年指标算数平均值	22
	销售毛利率	毛利/营业收入	本年指标值/前二年指标算数平均值	9
风险管理指标	应收账款周转率	营业收入/应收账款平均余额	本年指标值/前二年指标算数平均值	17
	存货周转率	营业成本/存货平均余额	本年指标值/前二年指标算数平均值	10
	客户质量	(出口销售收入+对国内前5名锂电池生产厂商客户销售收入)/主营业务收入	本年指标值/上年指标值	5
资产运营指标	非总公司支持的融资能力	(总负债-股东担保总负债)/总负债	本年指标值/上年指标值	6
	费用毛利率	毛利/费用	本年指标值/上年指标值	11
加分指标	战略加分	成功进入新领域	董事会商议	3
	新产品贡献率	新产品销售收入/主营业务收入	本年指标值/上年指标值	7

# 2015年运营指标评分表-服装板块



## 运营指标评分表—时尚服装

指标类型	指标名称	指标名称说明	评分基准值计算公式	权重
经营业绩指标	营业收入增长	营业收入	本年指标值/前二年指标算数平均值	22
	销售毛利率变化	毛利/营业收入	本年指标值/前二年指标算数平均值	4
风险管理指标	营业收入现金流指标	经营性现金流净额/营业收入	(1) 若本年经营性现金流净额大于0： a.若上年经营性现金流净额大于0，则评分基准值为：本年指标值/上年指标值； b.其他情况100分。 (2) 若本年经营性现金流净额小于0： a.若上年经营性现金流净额小于0，则评分基准值为：上年指标值/本年指标值； b.其他情况0分。	5
	应收账款周转率	营业收入/应收账款平均余额	本年指标值/前二年指标算数平均值	10
	产销率	截止12月31日本年度累计销售当季产品的成本额/截止12月31日本年度累计入库当季产品成本额	本年指标值/上年指标值	10
	存货周转率	营业成本/存货平均余额	本年指标值/前二年指标算数平均值	15
资产运营指标	费用毛利率	毛利/费用	本年指标值/上年指标值	14
加分指标	模式创新与转型	公司成功进行模式创新与转型，具体以公司董事会决议为准	董事会商议	3



# 2015年运营指标评分表-类金融板块



## 运营指标评分表--类金融(融资租赁与保理)

指标类型	指标名称	指标名称说明	评分基准值计算公式	权重
经营业绩指标	营业收入增长	营业收入	本年指标值/前二年指标算数平均值	19
	资金投放增长率	当期投放额/去年投放额	本年指标值/上年指标值	12
风险管理指标	营业收入现金流指标	经营性现金流净额/营业收入	(1) 若本年经营性现金流净额大于0： a.若上年经营性现金流净额大于0， 则评分基准值为：本年指标值/上年 指标值； b.其他情况100分。 (2) 若本年经营性现金流净额小于0： a.若上年经营性现金流净额小于0， 则评分基准值为：上年指标值/本年 指标值； b.其他情况0分。	8
	不良资产率	融资租赁：不良资产余额/期末长期应收 款原值 保理：不良资产投放余额/期末应收账款 原值	本年指标值	15
	资金预警	$\sum P_i \times \text{每月逾期租金} / \text{月末应收租金}$	本年指标值	8
资产运营指标	资金闲置率	本期日均现金类资产/日均总投放余额	本年指标值	10
	费用毛利率	毛利/费用	本年指标值/上年指标值	8
加分指标	非总公司支持的融资能力	(总负债-股东担保总负债)/总负债	本年指标值/上年指标值	6



# 考核重点变化



所属板块	考核重点
锂电板块	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 重视经营业绩与风险管理，兼顾资产运营</li><li>◆ 引入客户质量指标，考察销售风险</li><li>◆ 设置加分指标鼓励研发创新（战略加分、新产品贡献率）</li></ul>
服装板块	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 重视风险管理，注意经营业绩，兼顾资产运营</li><li>◆ 引入产销率指标，加强对当季产品库存关注</li><li>◆ 设置加分指标鼓励模式创新与转型</li></ul>
类金融板块	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 重视风险管理与经营规模（资金投放增长率）</li><li>◆ 重视资金利用率与不良资产（不良资产率、资金闲置率）</li><li>◆ 设置加分指标鼓励其自身融资（非总公司支持的融资能力）</li></ul>



# 考核周期和对象



## ➤ 考核周期

以年度经营责任书为考核依据，每年对被考核对象进行一次考核。上半年（1月1日至6月30日，含头与尾）结束后进行一次经营情况的考核沟通；全年度结束后，在次年4月底前完成年度考核。

## ➤ 考核对象

被考核对象是指以企业负责人为主的经营团队，包括企业负责人/总经理、副总经理等高管人员和技术、经营、管理核心骨干。



# 绩效奖金基数计算公式



以净资产收益率为基准的绩效奖金基数ROEBB采取**超率累进制**计算，具体如下：

- (1) 股东要求的基本收益（**净资产SE的10%**）至考核净资产20%的部分（含20%），按照20%的比例奖励；
- (2) 考核净资产20%-30%的部分（含30%），按照30%的比例奖励；
- (3) 超过考核净资产30%的部分，按照40%的比例奖励。

根据以上规定，按下列公式计算以净资产收益率为基准的绩效奖金基数：

公式	ROEBB的计算公式	适用条件
公式1	$(NP \times 20\% - SE \times 2\%) / 120\%$	$SE \times 10\% < (NP - ROEBB) \leq SE \times 20\%$
公式2	$(NP \times 30\% - SE \times 4\%) / 130\%$	$SE \times 20\% < (NP - ROEBB) \leq SE \times 30\%$
公式3	$(NP \times 40\% - SE \times 7\%) / 140\%$	$(NP - ROEBB) > SE \times 30\%$

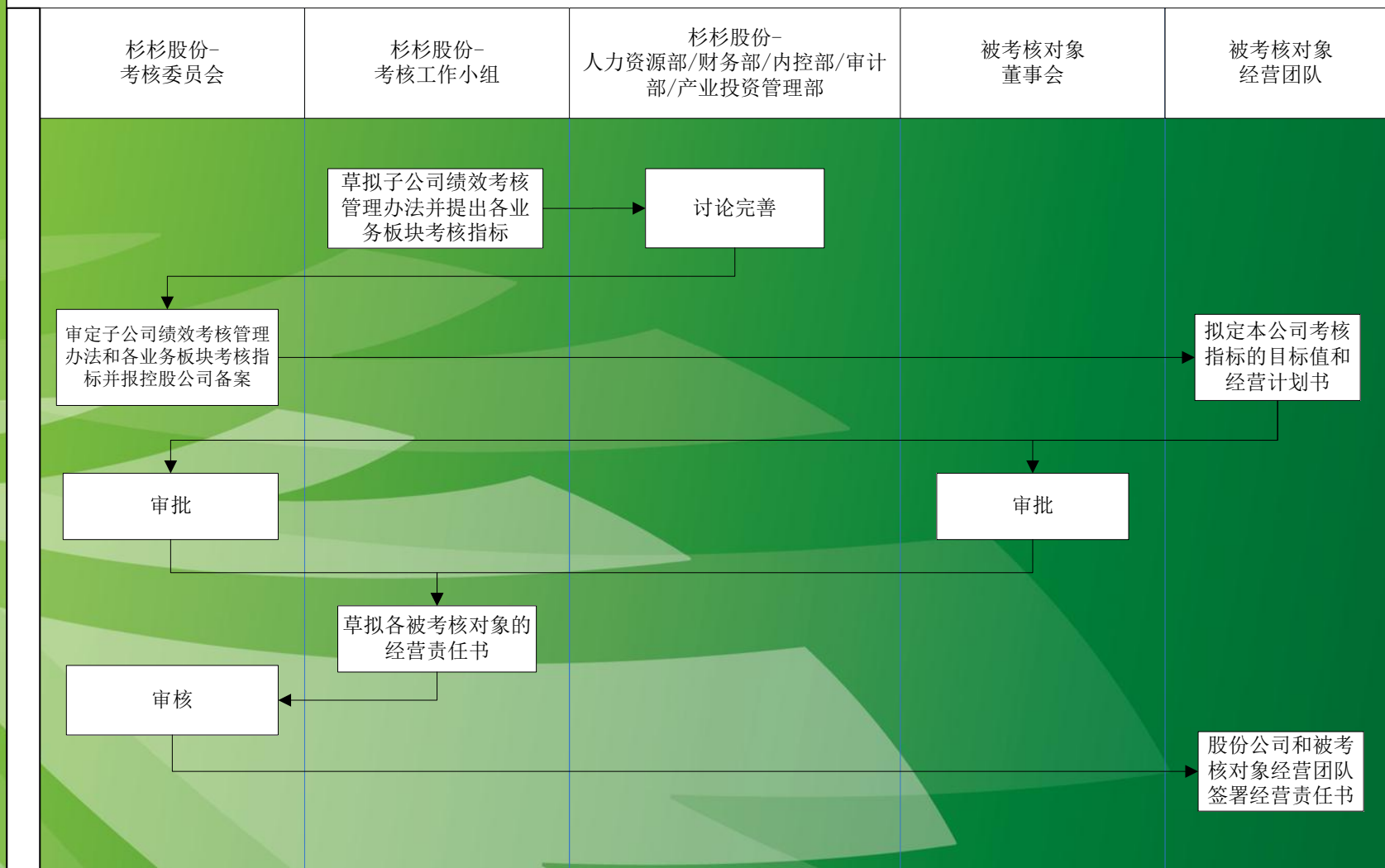
**说明：**  
 计算时从公式1、公式2、公式3顺序进行测算，如果计算结果符合表格中的“适用条件”则证明选用公式符合条件，否则选择下一级公式进行计算。



# 流程一



## 2015年度子公司绩效考核流程-确定年度目标

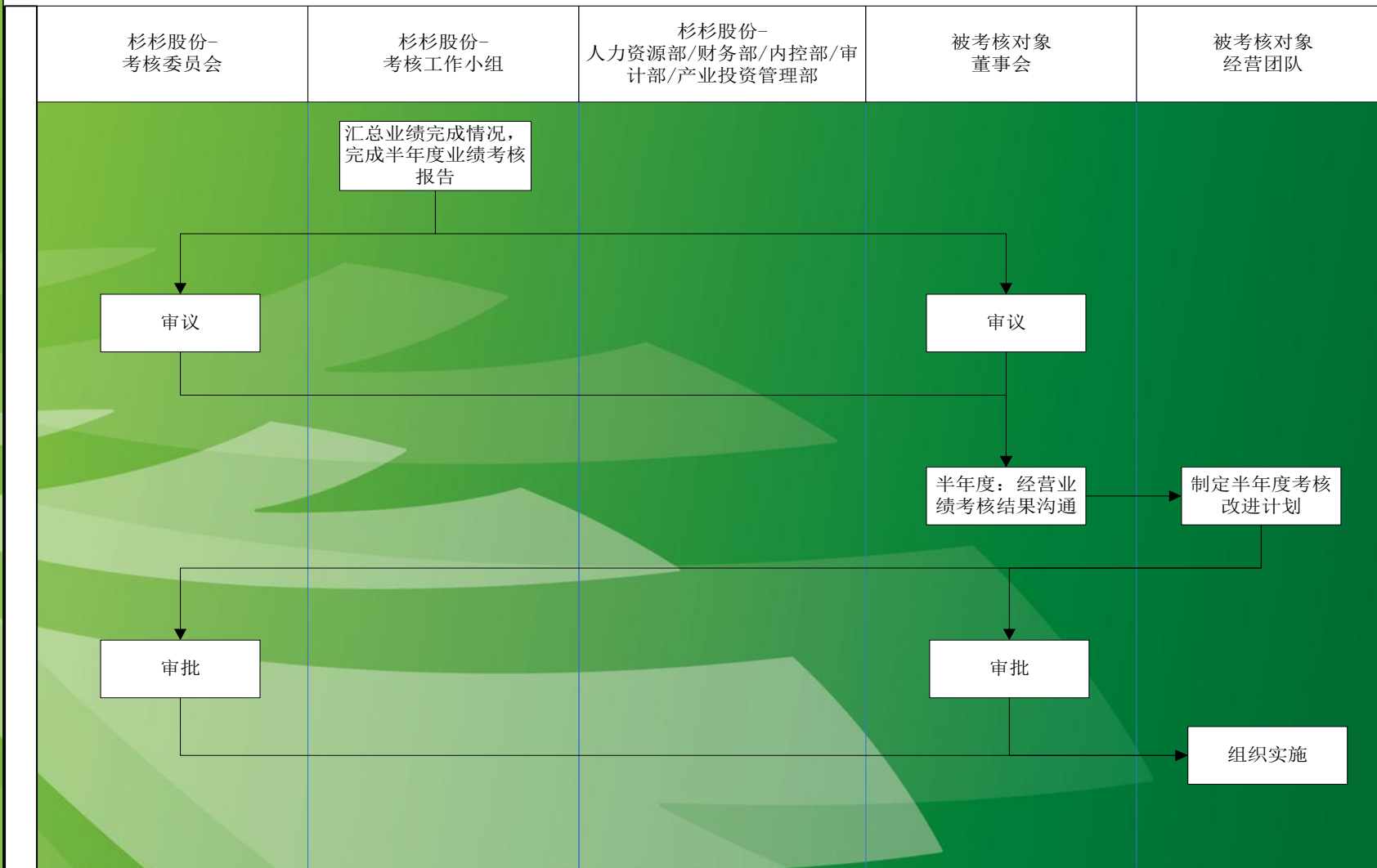




# 流程二



## 2015年度子公司绩效考核流程-半年度考核沟通

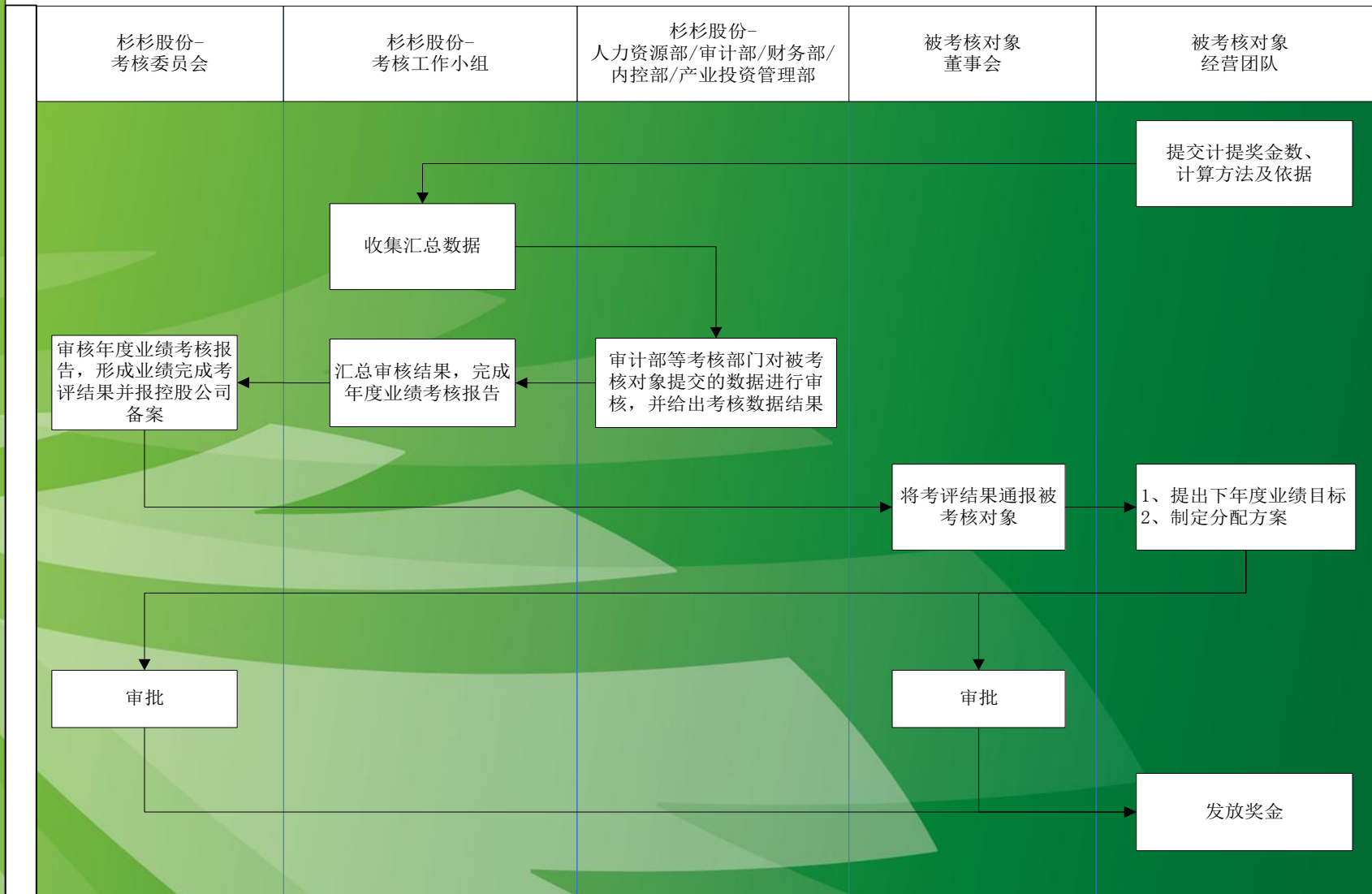




# 流程三



## 2015年度子公司绩效考核流程-年终考评





a、根据**杉杉企业管理会计政策**，用于计算年度绩效奖金的所有数据以**审计部**审定的数据为准，使绩效考核方案切实做到**可操作、可计量、可核查**。

- 《杉杉企业管理会计政策》
- 《杉杉金融企业管理会计政策》
- 《关于锂电板块管理会计中应收账款坏账计提准备的通知》

b、年度经营责任书 → 原则性与灵活性相结合

- c、
- 股份公司各部门的分工合作
  - 股份公司与子公司的沟通

d、子公司董事会



# 绩效奖金计算过程



**核心指标：净资产收益率 $\geq 10\%$**

**计算绩效奖金基数**

**计算总考核评分值**

**实际可分配绩效奖金**



# 绩效奖金基数计算原则



股东要求的基本收益：净资产收益率10%以上

条件

超额累进制计算公式

净利润（净资产10%，净资产20%）

$(\text{净利润} - 10\% \text{考核净资产}) \times 20\%$

净利润（净资产20%，净资产30%）

$10\% \text{考核净资产} \times 20\% + (\text{净利润} - 20\% \text{考核净资产}) \times 30\%$

净利润（净资产30%以上）

$10\% \text{考核净资产} \times 20\% + 20\% \text{考核净资产} \times 30\% + (\text{净利润} - 30\% \text{考核净资产}) \times 40\%$



# 绩效奖金基数相关概念



## (1) 考核净资产(Shareholders' Equity, SE)

考核净资产是用以计算绩效考核奖金基数的净资产，以年初审计部预审数为基准，最终根据年末实际数据调整 and 确认计算公式如下：

$$SE = \text{上一年度年末净资产} \pm \text{本年度分红或增资的加权平均调整额} \pm \text{本年度其他调整项}$$

调整事项	方法1	方法2
被考核对象当年实施分红或增资的	以实际分红款支付时间（增资款到账时间）及金额调整净资产额（按月加权计算），并以调整后的净资产计算考核指标，即： <b>分红或增资的加权平均调整额 = 分红或增资金额 × (12 - 资金变动月份 + 1) / 12</b>	
被考核对象占用（使用）杉杉的资源	按每年10%资金成本率和实际占用（使用）时间计算资金成本，调整净利润	作为资本投入计入净资产，以调整后的净资产计算考核指标
被考核对象占用（使用）杉杉的商标等无形资产并通过经营运作而获得收益的	按一定比例在杉杉股份和被考核对象之间进行分配	作为资本投入计入净资产，以调整后的净资产为考核净资产



## (2) 净利润(Net Profit, NP)与考核净利润

a. 净利润(NP)是指未发放绩效奖金的审定净利润，计算公式：

$$\text{NP} = \text{考核年度审定账面净利润} + \text{考核年度奖金预提数}$$

b. 考核净利润 = NP - 实际可分配绩效奖金 × (1 - 公司所得税税率)

### 绩效奖金预提：

- 被考核对象于考核年度后一年1月10日（含）前预估考核年度奖金，并在考核年度计提。
- 若被考核对象预估奖金与实际发放的奖金金额相差大于20%，则扣除该被考核对象绩效奖金的10%，除非被考核对象于通知发出日后的10个工作日（含尾不含头）内给出相应解释，并且该解释经杉杉绩效考核委员会审批通过。



# 绩效奖金基数公式推导



## 假设X为绩效奖金基数

➤ 公式1:  $X = (NP - X - 10\% \text{考核净资产}) \times 20\%$

推导公式得  $X = (NP \times 20\% - SE \times 2\%) / 120\%$

➤ 公式2:  $X = 10\% \text{考核净资产} \times 20\% + (NP - X - 20\% \text{考核净资产}) \times 30\%$

推导公式得  $X = (NP \times 30\% - SE \times 4\%) / 130\%$

➤ 公式3:  $X = 10\% \text{考核净资产} \times 20\% + 20\% \text{考核净资产} \times 30\% + (NP - X - 30\% \text{考核净资产}) \times 40\%$

公式	ROEBB的计算公式	适用条件
公式1	$(NP \times 20\% - SE \times 2\%) / 120\%$	$SE \times 10\% < (NP - X) \leq SE \times 20\%$
公式2	$(NP \times 30\% - SE \times 4\%) / 130\%$	$SE \times 20\% < (NP - X) \leq SE \times 30\%$
公式3	$(NP \times 40\% - SE \times 7\%) / 140\%$	$(NP - X) > SE \times 30\%$

## 说明：

计算时从公式1、公式2、公式3顺序进行测算，如果计算结果符合表格中的“适用条件”则证明选用公式符合条件，否则选择下一级公式进行计算。

## ➤ 定义

绩效奖金为根据被考核对象的绩效考核结果给予的一次性奖励。绩效奖金以**绩效奖金基数为基础**，总考核评分为发放比例进行分配，计算公式如下：

$$\text{实际可分配绩效奖金} = \text{绩效奖金基数} \times (\text{总考核评分}/100)$$

## ➤ 统计口径

(1) 根据**杉杉企业管理会计政策**，用于计算年度绩效奖金的所有数据以审计部审定的数据为准；

(2) 被考核对象如果包括多家公司或者存在下属子公司的，相关指标以合并报表口径为准。



# 考核指标体系



考核指标包括三个部分：运营指标、管理指标、战略加分指标。

即：总考核评分=运营指标得分+管理指标得分+战略加分指标得分

考核指标	分类	权重
运营指标	经营业绩指标	服装26、锂电31、类金融31
	风险管理指标	服装40、锂电32、类金融31
	资产运营指标	服装14、锂电17、类金融18
管理指标		-2至22分
战略加分指标		3至10分

所有被考核对象根据其不同的性质，原则上按划分的业务板块考核。有特定情形的被考核对象可根据其实际情况来制定考核指标体系，经被考核对象董事会/杉杉绩效考核委员会确认后，最终以签订的经营责任书为准。

考察目的	指标评分方式	分值	考核部门
公司治理	1、每年是否及时召开两次定期董事会会议，并按要求对相关议题进行审议；【2分】 2、遇到制度规定的重大情形时，是否召开临时董事会进行决策；【1分】 3、是否按制度规定，将董事会会议全部资料及时向杉杉存档。【1分】	4	杉杉总裁办公 联席会议
组织架构	1、每年1月是否及时向杉杉人力资源部备案以下资料： 《组织架构图》、《岗位职责说明书》、《高管人员信息表》（附简历）、《人力资源结构统计表》；【1分】 2、当公司组织架构、岗位设计，或高管人员、注册资本等工商信息发生变更时，相关资料是否及时向杉杉人力资源部报备。【1分】	2	1、人力资源部 2、综合管理部
人力资源	1、每年4月底前是否及时向杉杉人力资源部备案以下资料： 《人才培养计划》、《员工培训管理制度》、《年度培训计划》、《薪酬福利管理制度(薪资等级表)》、《绩效管理制度》【2分】	2	人力资源部
财务数据	1、被考核对象每月是否及时、准确、完整地向杉杉财务部提供相关财务数据；【1分】 2、被考核对象每月是否及时、准确、完整地向杉杉提供财务报表；【1分】	2	财务部
预算执行	预算目标完成情况【4分】；参照附件3《预算目标绩效考核表》评分。	4	财务部
内控建设	内控体系建设与执行【4分】；	4	内控部、审计部
信息披露	1、被考核对象年度报告公示信息、及时信息报送和发布的合规，重大内幕信息的保密【1分】； 2、积极配合杉杉年报及相关报告的编制工作，根据要求及时上报相关材料【1分】。	2	1、证券事务部 2、财务部

## ➤ 绩效奖金的分配方案

各被考核对象内部的绩效奖金分配方案由被考核对象自行制定，经杉杉股份绩效考核委员会/被考核对象董事会批准后，报杉杉股份综合管理部备案。

原则上，**企业负责人获得的绩效奖金数额不得超过总额的50%**，分配给中层管理人员(含技术、经营骨干)的绩效奖金数额不得低于20%。各被考核对象的绩效奖金分配方案最终由董事会审批确定。

实际可分配绩效奖金及发放形式需经过杉杉股份绩效考核委员会和各被考核对象董事会审批。

## ➤ 绩效奖金分期发放

考核年度次年预审后，发放按预审结果计算的绩效奖金的60%；最终审计完成后，按实际可发绩效奖金总额减去预审已发奖金进行发放，多退少补。



# 简要工作流程



被考核对象：上报计提奖金数、计算方法及依据等数据

审计部等考核部门：审定数据

人力资源部：计算绩效奖金基数、考核评分数、实际可分配绩效奖金数等数据

绩效考核工作小组：汇总审核结果

绩效考核委员会：审定审核结果



# 举例—2013年东莞杉杉绩效考核结果



项目	指标名称	权重	指标值 (万元)	终审数 (万元)	终审得分
经营业绩 指标	上年末净资产		10,327.32	9,528.02	
	考核年度净利润		1,032.73	2,736.90	
	净资产收益率	30	10%	28.72%	30.00
	上年度营业收入		21,407.10	21,407.10	
	考核年度营业收入		23,547.81	17,703.27	
	营业收入增长率	20	10%	-17.30%	15.04
重点指标	存货平均余额	6	3,975.00	2,624.52	6.02
	存货周转率	5	4.00	4.06	5.07
	应收款项平均余额	6	12,181.00	10,490.02	3.25
	应收账款周转率	5	1.76	1.69	4.79
	经营活动现金净流量	6	600.00	1,512.21	7.20
	期间费用	6	4,042.00	2,906.20	7.20
	毛利费用率	6	0.78	0.41	7.20
管理能力 指标	人才培养与公司治理	5	100.00	95.00	4.75
	内控体系建设与执行	5	100.00	73.63	3.00
总考核评分					93.52

**[ NP=3066.38 ]** → 未发放绩效奖金的审定净利润

**绩效奖金基数** =  $(NP \times 30\% - SE \times 4\%) / 130\% = (3066.38 \times 30\% - 9528.02 \times 4\%) / 130\% = 414.46$

**考核总评分** = 93.52

**实际可分配绩效奖金** =  $414.46 \times 93.52\% = 387.62$

**考核净利润** =  $3066.38 - 414.46 \times (1 - 15\%) = 2736.90$



# 举例—2014年东莞杉杉绩效考核结果



项目	指标名称	权重	指标值 (万元)	终审数 (万元)	终审得分
经营业绩指标	上年末净资产		12,347.88	10,389.92	
	考核年度净利润		1,234.79	-1,110.79	
	净资产收益率	30	10%	-10.69%	0.00
	上年度营业收入		17,703.27	17,703.27	
	考核年度营业收入		19,473.60	16,800.52	
	营业收入增长率	20	10%	-5.10%	0.00
重点指标	存货平均余额	6	3,325.00	2,655.62	6.08
	存货周转率	5	4.54	4.42	4.87
	应收款项平均余额	6	12,252.00	11,533.70	3.64
	应收账款周转率	5	1.94	1.46	3.76
	经营活动现金净流量	6	610.00	1,660.39	7.20
	期间费用	6	4,617.00	3,728.15	7.16
管理能力指标	毛利费用率	6	0.63	0.74	5.00
	人才培养与公司治理	5	100.00	80.00	4.00
	内控体系建设与执行	5	100.00	56.22	0.00
总考核评分			--		41.70

NP=-1110.79

绩效奖金基数=0

考核总评分=41.70

实际可分配绩效奖金=0

考核净利润=-1110.79



# 举例—服装、锂电、类金融投资



2012年	考核净资产	考核净利润	净资产收益率	考核评分	绩效奖金
时尚公司	32,846.00	-4,739.71	-14.43%	29.64	0
新明达	30,226.00	-1,668.41	-5.52%	44.25	0

2013年	考核净资产	考核净利润	净资产收益率	考核评分	绩效奖金
服装公司	10,285.29	5,391.40	52.42%	-	84.70
时尚公司	27,870.79	-5,859.20	-21.02%	59.26	0

新明达	2012年	考核净资产	考核净利润	净资产收益率	考核评分	绩效奖金
	湖南杉杉	16,487.11	2,471.97	14.99%	99.34	158.63
2014年	上海科技	36,504.87	5,411.00	14.82%	93.42	315.93
	东莞杉杉	8,098.30	2,224.91	27.47%	95.67	311.22

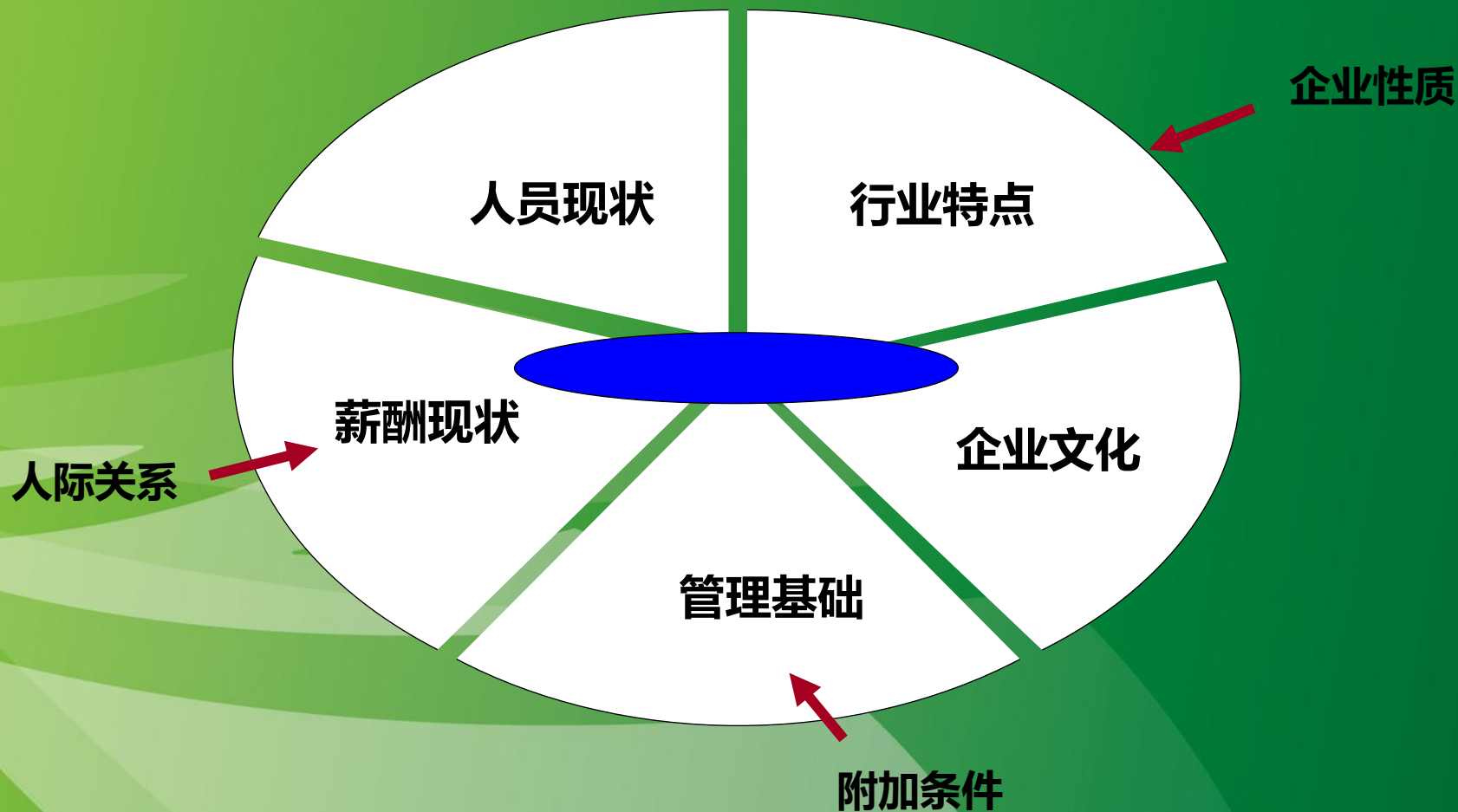
时尚公司	2013年	考核净资产	考核净利润	净资产收益率	考核评分	绩效奖金
	湖南杉杉	14,501.58	4,309.50	29.72%	97.97	664.99
2014年	上海科技	30,772.54	6,013.04	19.54%	99.24	565.04
	东莞杉杉	9,528.02	2,736.90	28.72%	93.52	387.62

服装公司	2013年	考核净资产	考核净利润	净资产收益率	绩效奖金
	上海创晖	260.69	-93.02	-35.68%	0
2014年	北京创投	3,255.76	-842.83	-25.89%	0
	富银租赁	-	-182.45	-	0

时尚公司	2014年	考核净资产	考核净利润	净资产收益率	绩效奖金
	上海创晖	265.78	-96.80	-36.42%	0
2014年	北京创投	402.65	66.24	16.45%	13.25
	富银租赁	15,450.89	-1,560.56	-10.10%	0
富银保理	4,859.18	20.41	0.42%	0	

**根据集团不断发展的情况及整体战略的需求，面对不断变化的市场行情和经济形势，我们将继续坚持推进绩效考核机制，坚持分版块精细化管理，坚持收益与绩效挂钩，进一步优化绩效考核方案，确保指标体系的有效性、实用性。**

# 推行绩效管理关注的问题



- 如何树立整体目标？
- 如何获得领导的支持？
- 如何获得各部门和下属各板块的支持？
- 不同的区域如何设计目标？
- 员工只关注考核目标怎么办？
- 绩效由团队共同完成，如何考核？
- 个人的达标了，部门整体的目标没达成？

## 江湖传言

- 绩效管理已死，KPI要被扔进垃圾桶。
- 真的吗？



- 在卡普兰和诺顿的BSC体系里，KPI的设定需在KRA（Key Result Area）的范围内。
- 这篇文章里Google的OKR与KRA同宗同源。当年BSC的闪耀登场正是因为其在关注财务指标的同时兼顾了组织能力等的发展，所以才备受推崇。而现在的绩效主义是各企业因人性中的贪婪因子对于BSC和KPI的扭曲和错误使用。

**KPI本身无罪！**



Thanks