

绩效考核常用的公式与应用

绩效考核得分

- 1、绩效考核计算=KPI绩效50 % +360度考核30 % +个人行为鉴定20 %
- 2、绩效换算比例：KPI绩效总计100分占50 % ;360度考核总计200分占百分的30 % ;个人行为鉴定总计占20 % 。

绩效奖金计算方式

- 1、月度绩效奖金计算方法：每月从个人该月基本工资中提取10%为个人奖金基准金额，按实际达成效果之优劣核算奖金金额;

个人绩效奖金=该月基本薪资*10%*部门系数*个人考核等级系数。

- 2、年终奖金=(系数*连续工作月数*基本工资)/12*评分百分率(系数由公司管理委员会根据年度利润报告而定)

- 3、在公司任期不满1年者，其年终奖考核以连续工作月数计发。

如何列出考核项目的计算公式

- 1、倒扣型计算方式及其应用
- 2、统计型计算方式及其应用
- 3、比例型计算方式及其应用
- 4、经验型计算公式

个人绩效分值的计算

为使员工工作绩效相互间具有可比性，以便有效地实施奖惩，通常采用绩效分值计算法，评估员工个人工作绩效完成情况。

个人绩效分值= (KPI绩效分值 × KPI权重) × KPI总权重+ (工作目标完成分值 × 权重) × 工作目标总权重

绩效奖金

绩效奖金=管理单元综合考核系数 × 个人考核系数 × 奖金基数

关于二次分配的问题

如果员工绩效工资要与部门业绩挂钩，则绩效工资首先需要根据部门考核成绩在部门间进行一次分配，然后再根据员工考核情况在部门内进行二次分配。

（一）部门绩效工资分配（一次分配）

部门月度绩效工资总额=公司可分配月度绩效工资总额/[(部门加权价值 × 部门月度考核系数)] × 某部门加权价值 × 该部门月度考核系数+某部门月度奖罚金额

（二）员工绩效工资分配（二次分配）

员工月度实得绩效工资=部门可分配月度绩效工资总额/[(员工岗位价值系数 × 该岗位员工人数 × 员工月度考核系数)] × 某岗位价值系数 × 该岗位员工月度考核系数+某员工月度奖罚金额

该方案中，考虑不同部门和不同岗位的工作价值不同，需要用到部门加权价值系数和员工岗位价值系数。

其中，部门加权价值系数= (该部门员工岗位价值系数 × 该岗位员工人

数)，岗位价值系数需要通过岗位评价产生，而岗位评价是薪酬体系设计的核心基础工作之一(薪酬体系需要根据岗位价值系数进行岗位工资定级)，不属考核体系的范畴。

未做专门评价之前，可采用“岗位价值系数=员工工资÷人均工资”来计算。如果公司认为现有员工工资额度以及据此计算的价值系数均不合理的话，则需要通过重新进行薪资设计加以解决。

在该方案中，公司将绩效工资首先分配到部门，再由部门分配到员工。同前面的方案相比，员工的绩效工资不但与公司总的经营效益和员工自己的考核系数有关，同时也与部门业绩有关，幅度也要大得多。

且绩效工资总额完全可控，并能自动将绩效差的员工的绩效工资直接转移到绩效好的员工，员工的绩效工资不可明确预知。

在此基础上考虑将部门经理与员工的考核和绩效工资分开进行。通常，部门经理均是与员工一起分配奖金，这样容易导致部门经理在考核员工和处理个人利益时左右为难。

那么，将部门经理的考核和分配放到公司层，使之与员工考核和分配分开，可以让部门经理的利益与员工利益分开，有利于部门经理客观公正、放开手脚来管理、评价和考核员工。

该方案中，公司需要从每月可分配的绩效工资总额中拿出一定比例(a%)的额度作为部门经理的绩效工资来分配。另外(100-a)%再在员工中进行分配。

分数虚高的纠偏

我的考虑是把部门绩效得分作为参照，部门平均分低于此得分的，则证明评分偏低，系数就会大于1;部门平均分高于此得分的，则证明评分偏高，系数就小于1。

通过部门绩效系数，用以调整部门间评分尺度不一的现象，且符合组织

绩效与个人绩效相结合的思路。

说明：个人绩效最终折合成整体组织绩效，乘以组织分值即为个人薪酬，值得注意的是，转化成上一级的组织绩效是最好用权重分配法找出单元组织绩效的综合系数去折合，另外分值最好与企业效益挂钩，按比例增减。

绩效差异调整

绩效考核的目的是为了能客观、公平地反应员工的工作差异，以促进员工工作业绩的提升。绩效考核是一项复杂而细致的工作，在实施的过程中，由于种种因素的影响，会导致考核结果的偏差，从而影响考核的效果。

下面，笔者将就考核之中的部门间非绩效差异及其调整办法做简要的介绍。

部门间非绩效差异主要有两种：

一种是由于考核指标本身难易程度设置的不同而带来的，比如公司一些主营业务部门的指标多为量化，且要求较为严格，而其他部门则多为定性指标，考核要求相对简单；

另一种则是由于各部门经理对考核尺度的理解和把握不一造成的，比如某个部门经理对员工考核要求很严格，而另外一个部门的经理对员工考核要求不高。

有观点认为，为调整部门之间绩效指标难易程度差异而带来的绩效差异，在绩效指标设置的过程中应该在部门之间考虑综合平衡。

为简便并且有效解决这一问题，可以采用以下方法：

但笔者以为，由于各部门工作具有特殊性，很难找到平衡的标准，若强求平衡还会导致对某些部门工作要求的降低，不利于工作改进。

(1)在指标设置的时候，加设“完成难度”这一项指标，并赋予一定的权重。比如，公司对销售人员考核指标的设置比较严格，难以完成，而对后勤人员的考核比较宽松。在这种情况下销售人员“完成难度”一项就可以得到较高的分数，而后勤人员得分较低，从而使总体得分更为客观。

(2)这种方法是将“完成难度”以“难度系数”的形式单独设立，与考核的结果相乘，来进行修正。比如，某个员工的考核得分为80分，其指标完成的难度系数为1.2，则其最终得分为 $80 \times 1.2 = 96$ 分。也可以考虑将每一项目标指标都设置“难度系数”。

经过上述调整，可以避免员工或部门为了提高考核成绩而故意压低考核指标达成难度的现象，并有利于促进员工不断改进工作，向高难度的目标挑战。

调整由于各部门经理对考核尺度的理解和把握不一造成的非绩效差异主要有以下几种办法：

(1)：设立公司的整体绩效基准分(可以是全体员工绩效考核的平均数)，对各部门的考核均值和员工的考核得分进行部门差异调整，具体如下：设公司整体绩效基准分为A，如员工绩效考核实际得分为B，该员工所在部门绩效考核平均分为C，则部门差异分及为 $D = C - A$ ，根据部门差异调整员工绩效考核得分为 $B_1 = B - D$ ，员工绩效考核系数可以相应的定为 $B_2 = B_1 / A$ 。

这种调整方法是假定部门绩效均维持在一致的水平上，使部门间绩效相尽的员工考核得分接近，而部门内部则仍保持原由的业绩差异结构。

示例：

某员工甲，绩效考核得分为90分，部门考核平均分为80分，公司基准分为75分，则该员工调整后得分为 $B_1 = B - D = B - (C - A) = 90 - (80 - 75) = 85$ 分。

绩效考核系数 $B_2 = B_1 / A = 85 / 75 = 1.13$ 。

与甲同部门的员工乙，绩效考核得分为80分，则调整后考核得分为： $B1=80-(80-75)=75$ 分，其绩效考核系数为 $B2=B1/A=75/75=1$ 。

与甲不同部门的但业绩相近的员工丙，由于部门经理对考核标准把握比较严格，绩效考核得分为80分，其所在部门的平均分为70分，则调整后考核得分为： $B1=80-(70-75)=85$ 分，其绩效考核系数为 $B2=B1/A=85/75=1.13$ 。

(2)在实行部门考核的公司，为了体现部门绩效与员工绩效的一致性，还可以按以下办法进行调整：

第一，可将部门绩效赋予一定的权重作为员工考核的指标。比如设部门考核在员工考核中占有20%的比重，那么调整后的员工考核得分应为： $\text{调整后考核得分}=\text{实际得分} \times 80\% + \text{部门考核得分} \times 20\%$ 。对于部门经理等一些在本部门中发挥关键作用的岗位，可以适当加大部门考核得分的比重。

第二，可采用员工考核得分加部门修正值的办法修正。

$\text{调整后考核得分}=\text{员工考核得分}+\text{部门修正值}$

$\text{部门修正值}=\text{部门考核得分}-\text{部门员工考核平均得分}$

如果公司的岗位评价比较完善，那么部门修正值可以按加权平均计算，即： $\text{部门修正值}=\text{部门考核得分}-\text{部门员工考核得分} \times \text{员工岗位系数} / \text{部门员工岗位系数}$

第三，可将部门考核得分转化为系数，对员工考核进行修正： $\text{调整后考核得分}=\text{员工考核得分} \times \text{部门修正系数}$

比如，可将考核得分超过85分的部门列为优秀部门，并将该部门员工的考核按照1.2的系数修正。如果该部门员工实际考核得分为80分，则修正后得分应为96分。部门经理的调节程度可以高于普通员工，以体现责任重者要承受高风险，享受高激励。比如，当普通员工的考核系数为1.2时

，部门经理为1.4;当部门绩效不佳，普通员工调节系数为0.8时，部门经理为0.6。

(3)通过考核流程的优化可降低部门间非绩效差异。

员工考核可以在部门考核结束，并且部门考核结果得到确认后进行。由于部门的业绩是通过部门内员工的工作努力而获得的，部门经理在对下属员工进行考核时，就可根据本部门的考核结果来掌握尺度。

在本部门业绩优秀时，可适当提高部门内员工的考核得分，当部门业绩较差时，可适当压低部门内员工的考核得分。这样，也可以使员工绩效与部门绩效保持一致性。

仅供学习交流之用，版权属原作者;欢迎来稿

本文链接：<https://sanrenwenku.com/zhichang/gsjxk1618023728a0y7ke.shtml>