

## METRAIL5 关键业绩指标 (KPI)

### 关键业绩指标 (KPI)

KPI (Key Performance Indication) 即关键业绩指标, 是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析, 衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标, 是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具, 是企业绩效管理系统的基础。KPI 是现代企业中受到普遍重视的业绩考评方法。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任, 并以此为基础, 明确部门人员的业绩衡量指标, 使业绩考评建立在量化的基础之上。建立明确的切实可行的 KPI 指标体系是做好绩效管理的关键。

KPI 法符合一个重要的管理原理--“二八原理”。在一个企业的价值创造过程中, 存在着“20/80”的规律, 即 20%的骨干人员创造企业 80%的价值; 而且在每一位员工身上“二八原理”同样适用, 即 80%的工作任务是由 20%的关键行为完成的。因此, 必须抓住 20%的关键行为, 对之进行分析和衡量, 这样就能抓住业绩评价的重心。

#### 一、建立关键业绩指标体系遵循的原则

- 1、目标导向。即 KPI 必须依据企业目标、部门目标、职务目标等来进行确定。
- 2、注重工作质量。因工作质量是企业竞争力的核心, 但又难以衡量, 因此, 对工作质量建立指标进行控制特别重要。
- 3、可操作性。关键业绩指标必须从技术上保证指标的可操作性, 对每一指标都必须给予明确的定义, 建立完善的信息收集渠道。
- 4、强调输入和输出过程的控制。设立 KPI 指标, 要优先考虑流程的输入和输出状况, 将两者之间的过程视为一个整体, 进行端点控制。

#### 二、确立 KPI 指标应把握的要点

- 1、把个人和部门的目标与公司的整体战略目标联系起来。以全局的观念来思考问题。
- 2、指标一般应当比较稳定，即如果业务流程基本未变，则关键指标的项目也不应有较大的变动。
- 3、指标应该可控制，可以达到。
- 4、关键指标应当简单明了，容易被执行这所接受和理解。
- 5、对关键业绩指标要进行规范定义，可以对每一 KPI 指标建立“KPI 定义指标表”。

### 三、KPI 的抽取与分解示例：

初步确定企业业务重点及企业级 KPI 和部门 KPI 内容如下图示：

业务

重点

技术创新

市场领先

产品

品质

人员

配备

客户

服务

利润

增长

IT

↑

↑

↑

↑

↑

↑

↑

## 企业级 KPI

1. 与市场战略的一致性

2. 核心技术

1. 市场份额

2. 销售网络有效性

3. 企业品牌

1. 质量

2. 成本

3. 交货

1. 员工素质

2. 员工满意

3. 人力资源系统

1. 响应

2. 及时性

3. 服务质量

1. 短期资产

2. 长期资产

3. 利润

1. 集成性

2. 信息提供及时性

3. 内部客户满意度

例：人员配备 KPI 分解

企业级 KPI

员工素质

员工满意

人力资源系统

部门 KPI

1. 任职资格平均水平

2. 学习能力

3. 绩效改进

1. 员工满意综合指数

2. 优秀员工的稳定性

1. 前摄人力计划

2. 招聘效率与效果

3. 绩效管理体制的有效性

4. HR 信息系统

#### 四、运用 KPI 进行绩效考核的难点

绩效管理最重要的是让员工明白企业对他的要求是什么，以及他将如何开展工作和改进工作，他的工作的报酬会是什么样的。主管回答这些问题的前提是他清楚地了解企业对他的要求是什么，对所在部门的要求是什么，说到底，也就是了解部门的 KPI 是什么。同时，主管也要了解员工的素质，以便有针对性的分配工作与制定目标。

绩效考核是绩效管理循环中的一个环节，绩效考核主要实现两个目的：一是绩效改进，二是价值评价。面向绩效改进的考核是遵循 PDCA 循环模式的，它的重点是问题的解决及方法的改进，从而实现绩效的改进。

它往往不和薪酬直接挂钩，但可以为价值评价提供依据。这种考核中主管对员工的评价不仅反馈员工的工作表现，而且可以充分体现主管的管理艺术。因为主管的目标和员工的目标是一致的，且员工的成绩也是主管的成绩，这样，主管和员工的关系就比较融洽。主管在工作过程中与下属不断沟通，不断辅导与帮助下属，不断记录员工的工作数据或事实依据，这比考核本身更重要。

我们从 KPI 中如果能分析出每个职位的正确定位，那么这些职位上员工的待遇跟他所在的职位是没有关系的。面向价值评价的绩效考核，强调的重点是公正与公平，因为它和员工的利益直接挂钩。这种考核要求主管的评价要比较准确，而且对同类人员的考核要严格把握同一尺度，这对于行政服务人员、一线生产人员比较好操作。因为这种职位的价值创造周期比较短，很快就可以体现出他们的行动结果，而且，标准也比较明确，工作的重复性也较强。但对于职位内容变动较大，或价值创造周期较长的职位来说，这种评价就比较难操作。

有一种方法可以将二者统一起来，就是在日常的考核中强调绩效的持续改进，而在需进行价值评价的时候，由人力资源部门制定全企业统一的评价标准尺度。这样，一方面，评价的结果会比较公平；另一方面，员工的绩效改进也已达到较高水平，员工可以凭借自己的出色的工作表现获得较高的报酬与认可。评价员工的绩效改进情况及绩效结果，KPI 是基础性依据，它提供评价的方向、数据及事实依据。