

# KPI 考核:内涵、流程及对策探究

浙江大学 易开刚

## 一、KPI 考核的内涵、特点和指标选择

1、KPI 考核的内涵。KPI(Key Performance Indicators)中文可翻译为“关键绩效指标”,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,是一种把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具,是企业绩效管理的基础。KPI 考核可以使各级主管明确各级部门的主要责任,并以此为基础,明确部门人员的业绩衡量指标。

2. KPI 考核的特点。关键性是指应选择对公司价值、利润的影响程度很大的关键指标;可操作性是指指标必须有明确的定义和计算方法,易于取得可靠和公正的初始数据,同时指标能有效进行量化和比较;敏感性是指指标能正确区分出绩效的优劣;系统性。KPI 考核是一个完整的系统,在这个系统中,组织、经理和员工全部参与进来,经理和员工通过沟通的方式,将企业的战略、经理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来,在持续不断沟通的前提下,经理帮助员工清除工作过程中的障碍,提供必要的支持、指导和帮助,与员工一起共同完成绩效目标,从而实现组织的远景规划和战略目标。

3. KPI 考核的指标选择原则。设立关键绩效目标着重贯彻三个原则:其一,目标导向原则。依据公司总体目标及上级目标设立部门或个人具体目标。其二,SMART 原则。即目标要符合具体的、可衡量的、可达到的、相关的、基于时间的五项标准。所谓“具体的”,是指绩效指标要切中特定的工作目标,不是笼统的,而是应该适度细化,并且随情境变化而发生变化。每项 KPI 指标内涵和外延都应界定清楚,避免产生歧义;所谓“可度量的”,就是指绩效指标或者是数量化的,或者是行为化的,验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的。KPI 指标是对工作目标的分解,要使 KPI 指标有较高的清晰度,必须对考评内容细分,直到 KPI 指标可以直接评定;所谓“可实现的”,是指绩效指标在付出努力的情况下可以实现,避免设立过高或过低的目标。KPI 指标应能够反映出工作的主要要求,简单的结构可以使考核信息处理和评估过程缩短,提高考评工作效率;所谓“现实的”,指的是绩效指标是实实在在的,可以证明和观察得到的,而非假设的;所谓“有时限的”,指的是在绩效指标中要使用一定的时间单位,即设定完成这些绩效指标的期限,这也是关注效率的一种表现。其三,执行原则。KPI 考核能否成功关键在于执行,所以,企业应该形成强有力的执行文化,不断消除在实施 KPI 考核过程中的各种困难和障碍,使 KPI 考核真正成为推动企业管理创新和提升效益的有效手段。

## 二、企业实施 KPI 考核的基本流程

第一步:对企业战略目标进行分解,明确所辖部门和个人在一定时期内应该完成的任务。对企业战略目标进行分解应该建立在理解企业当前业绩管理体系的基础上,对组织文化、组织气氛、管理风格、绩效管理等企业现状进行诊断的基础上。因为,只有了解清楚将来运行整个绩效管理系统组织背景,找出组织目前绩效管理中做得好的方面和存在的不足,才能有针对性地设计与组织相匹配的绩效管理系统。企业的战略目标可以分解为每个子公司、分公司和职能部门的经营目标,然后细分到每个员工的岗位目标。如果每个员工的目标能保质保量甚至超额完成,整个企业的目标就能很好地完成了。明确所辖部门和个人在一定时期内应该完成的任务,主要是界定某个个体或团队应该做什么,做出来的工作结果是什么,即工作产出。工作产出是设定关键绩效指标的基础。工作产出可以是一种有形的产品,也可以是某种作为结果的状态。(详见图 1,企业战略目标分解示意图)。通常来说,以客户为导向来设定工作产出是一种比较适宜的方法。定义工作产出需要从客户的需求出发,凡是被评估者设定为工作产出输出的对象,无论组织外部还是内部都构成客户。这里尤其强调的是组织内部客户概念,这是把组织内部不同部门或个人之间工作产出的相互输入输出也当作是客户关系。在设定工作产出的时候,我们需要问这样一些问题:被评估对象面对的组织内外客户分别有哪些?他分别要向这些客户提供什么?组织内外客户所需要得到的产品



图 1 企业战略目标分解示意图

歇尔区、区域创新环境、网络区域、学习型区域等,不同的学派研究的侧重点也是不同的,但增进集群网络企业间合作关系,加速网络内部知识流动、构建区域性的创新系统是一个共有的重点研究方向,稳固信任的合作关系无疑是集群良性发展的关键环节。同时集群网络的超稳定结构,也会产生负面影响,如与集群外部环境信息交换的缺乏,将不利于集群的升级,并产生发展上的路径依赖。

# 民营科技企业集群成长模式分析

河南农业大学 王文亮 郑州轻工业学院 冯军政

## 一、民营科技企业的成长特点

民营科技企业与其他企业相比较,有非常明显的成长特点: 民营科技企业具有高技术性: 技术设备比例高、技术与设备复杂程度高、生产工艺与生产过程复杂、科技投入多、科技人员比例高、产品或服务更新换代快; 民营科技企业具有高风险性: 由民营科技企业技术复杂、产品新颖、开拓性强,大部分又是从创业开始等性质所决定; 民营科技企业具有高收益性: 近年来,国家已经把民营科技企业的发展作为政策支持的一个重点,陆续出台了一系列鼓励中小企业发展的政策和措施,其中大部分是鼓励民营科技企业发展的政策和措施; 民营科技企业具有高增长性: 民营科技企业与创业,特别是科技创新联系紧密,并通过创业产生

或服务是什么样的? 这些工作产出在被评估对象的工作中各自所占的比重如何? 等等。

第二步: 设定 KPI 考核指标。一般而言, KPI 指标的建立有两种最基本的方法: 一是确定 KPI 指标以岗位职务说明书为基础,详细了解岗位工作内容并找出主要工作; 在能够反映被考评人的所有评价指标中,选择最重要的 5~8 个最能反映出被考评人业绩的评价指标作为 KPI 指标; 制定 KPI 指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合。二是在制定岗位 KPI 指标时采取硬指标和软指标相结合的方式,对被考评人进行全面考评,以助于衡量被考评人的全面绩效。硬指标是以统计数据为基础,把统计数据作为主要评价信息,通过硬指标计算公式,最终获得数量结果的业绩考评指标; 软指标是由评价者对被考评人业绩作主观的分析,直接给评价对象进行打分或作出模糊评判的业绩考评指标。

第三步: 审核关键绩效指标。审核关键绩效指标主要可以从以下几个方面进行: 工作产出是否为最终产品? 关键绩效指标是否可以证明和测量的? 多个评价者对同一个绩效指标进行评价,结果是否能取得一致? 这些指标的总和是否可以解释被评价者 80% 以上的工作目标? 是否从客户的角度来界定关键绩效指标? 跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作? 是否留下超越标准的空间?

第四步: KPI 考核的实施与监控。KPI 考核的实施过程中可能会碰到很多意想不到或者不甚科学合理的问题,这时就需要对原有的指标和标准进行一定的调整和控制,以保证考核的科学有效。不过,这种调整在一段时间内只能是微调,大面积的调整会引起员工情绪的不稳定,不利于人力资源政策的有效实施。

## 三、关于企业实施 KPI 考核的对策思考

1、作为一个持续成长的企业,必须制定清晰明确的战略目标,并将战略目标进行有效分解。建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标,并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点,也就是企业价值评估的重点。然后,再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标(KPI),即企业级 KPI。接下来,各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI,并对相应部门的 KPI 进行分解,确定相关的要素目标,分析绩效驱动因素(技术、组织、人),确定实现目标的工作流程,将部门级 KPI 分解到岗位和个人,以建立完整的企业整体 KPI 考核体系。企业在日常的 KPI 管理工作中,应抓住那些亟需改进的指标,提高绩效考核的有效性。KPI 一定要抓住关键而不能片面与空泛。

2、KPI 考核的实施必须以优化流程和组织结构,培育 KPI 企业文化为前提。首先, KPI 必须以顾客为导向,所有指标的制定必须以顾客的需求为起点和终点。以顾客的需求为起点是强调所有考核的指标的设定都应从顾客的需求考虑; 以顾客的需求为终点则是指所有指标的设定甚至是考核就是为了满足顾客的需求,在顾客满意的前提下,使企业也能得到持续的发展。其次,企业应该根据 KPI 的指标设计对企业的 workflows 和组织结构进行优化,以适应 KPI 考核的要求。善用 KPI 考评企业,将有助于企业组织结构集成化,提高企业的效率,精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。再次,公司应该建设 KPI 企业文化。良好的和谐的企业文化是企业成功的保障。KPI 考核是典型的结果管理手段,竞争非常激烈,指标考核下是没有人情可讲的,所以要求员工能正确面对差距,敢于竞争,敢于创新和突破,不断实现自我超越自我。这就要求公司建立起这样一种 KPI 文化,让所有员工拥护 KPI 考核,受益于 KPI 考核。

3、通过绩效考核,建立良性考评关系。KPI 考评办法中,使考评者与被考评者成为一种平等的良性的考评伙伴关系,大家共同学习,共同进步,目的都是为了使被考评者尽快提高能力,达到业绩标准要求。这种伙伴关系首先表现在制定考评计划方面, KPI 强调任何一个考评计划必须是经过双方共同讨论达成一致后的结果。通过探讨业绩标准的内涵,使双方有了统一的相同的理解,便于被考评者明确目标,按照标准要求去开展自己的本职工作,也便于日后对照标准作相应的判定。此外,取得证据的方式、时间、证据类型及数量等内容也是事先由双方商定的,连取得证据之后,将履行什么样的判定程序和方法,都是事先沟通约定的。这种通过绩效面谈制定考评计划的全过程,充分体现了考核双方相互信赖、团结合作的精神。

4、重视 KPI 指标的创新,时刻保持管理优化的理念。事实上, KPI 考核也是一个动态的管理过程。KPI 指标在考核中并不是一成不变的,在保持相对稳定的情况下,根据环境的变化、时间的推移和被考察者职位能力的变化,适当调整 KPI 指标是相当必要的。不过,变与不变都是相对的,目的是相同的,就是要达到管理优化的目的,达到提升效率的目的。