

WILEY

KPI

KEY PERFORMANCE INDICATORS: DEVELOPING, IMPLEMENTING, AND USING WINNING KPIS

3rd Edition

# 关键绩效指标

## KPI 的开发、实施和应用

[美] 戴维·帕门特 (David Parmenter) 著

张丹 商国印 张风都 等译

企业人力资源管理实务必读

绩效考核 KPI 领域长青畅销之书

原书  
第3版



机械工业出版社  
China Machine Press

# KPI

KEY PERFORMANCE INDICATORS: DEVELOPING, IMPLEMENTING, AND USING WINNING KPIS

3rd Edition

# 关键绩效指标

(原书第3版)

## KPI 的开发、实施和应用

[美] 戴维·帕门特 (David Parmenter) ◎ 著

张丹 商国印 张风都 ◎ 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

关键绩效指标: KPI 的开发、实施和应用 (原书第 3 版) / (美) 戴维·帕门特 (David Parmenter) 著; 张丹等译. —北京: 机械工业出版社, 2017.4

书名原文: Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs

ISBN 978-7-111-56468-3

I. 关… II. ①戴… ②张… III. 企业管理—人力资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 054640 号

本书版权登记号: 图字: 01-2017-0900

David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 3rd Edition.

Copyright © 2015 by David Parmenter.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 关键绩效指标

### KPI 的开发、实施和应用 (原书第 3 版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 23

书号: ISBN 978-7-111-56468-3

定价: 60.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

---

KEY  
PERFORMANCE  
INDICATORS

## 译者序

关键绩效指标是用来衡量某一岗位人员工作绩效表现的具体量化指标，是对工作完成效果的最直接衡量方式。关键绩效指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于，使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题，并采取能够提高绩效水平的改进措施。有鉴于此，实践中很多公司都在尝试使用这一指标，但令人遗憾的是，只有极个别的公司能够真正落实到操作层面上。这其中固然有对团队的绩效考核比较困难等原因，但关键绩效指标选择及运行不当无疑是其中重要的一个方面。为此，如何恰当地选择与运用关键绩效指标，成为理论界与实践界关注的重要课题。由国际著名绩效评价专家戴维·帕门特执笔的《关键绩效指标》一书的推出正是源于这一背景。

《关键绩效指标》第3版在第2版的基础上经过全面的修订和更新，对许多内容进行了进一步拓展，并新增了大量内容，是帕门特为管理的持续改善而做出的进一步贡献。本书包括帕门特的一些最新的管理理念，旨在帮助那些即将实施关键绩效指标项目的管理者以及公司的高级管理层意识到重新斟酌其评价指标的必要性。作者在书中新增了大量的实例分析、图表、工作研讨会经验介绍、调查问卷、模板和检查表等，以协助关键绩效指标项目团队顺利开展。本书还为读者提供了丰富的网络资源，进一步增强了本书的使用价值和实践指导意义。总体而言，本书的主要贡献包含下列方面：

1. 本书界定了关键绩效指标的内涵，并探讨了人们围绕关键绩效指标的常见思维误区。针对许多企业错误界定关键绩效指标的现实，帕门特在已有研究的基础上将评价指标细分为关键成果指标、成果指标、绩效指标和关键绩效指标。在比较 4 种指标的异同点后，帕门特总结了关键绩效指标的 7 个特征。许多企业采纳的关键绩效指标只是将不同的评价指标随意组合到一起，无法提供有价值的信息。帕门特探讨了人们围绕绩效指标的一些认识误区，正是这些误区导致了关键绩效指标无法发挥效力。所以，关键绩效指标团队必须理清概念，革新想法，走出这些思维误区。

2. 本书提出了实施关键绩效指标、振兴绩效管理需要确立的一些基本条件与具体的实施步骤。为了在工作中成功开展和运用关键绩效指标，帕门特详细阐述了实施关键绩效指标的 7 个基本条件：①企业同员工、工会和第三方建立合作关系；②将权力转移至基层；③仅评价和汇报关键事务；④关键评价指标来源于关键成功因素；⑤放弃那些无法交付成果的流程；⑥任命一位企业内部的首席评价官；⑦让全体企业员工理解主导性关键绩效指标的定义。这些基本条件决定了关键绩效指标项目的成败，是关键绩效指标项目平台发挥作用的前提。针对关键绩效指标项目的具体实施步骤，作者对原来第 2 版中介绍的 12 步模型进行了进一步的简化，在本书中用新的 6 阶段流程替代了 12 步模型，使之更加适应用户需要，更容易使用。

3. 本书强调了调动企业内部资源来领导关键绩效指标项目（担任“首席评价官”）的重要意义，说明了从企业外部招聘人员来领导关键绩效指标项目团队注定失败的原因，介绍了内部培训的内容，并对“首席评价官”进行了职位描述。书中为首席评价官提供了大量网络资源、PDF 格式的建议工作表和检查表、汇报模板、资源工具箱，以及绩效管理领域一些经典的参考书目，帮助关键绩效指标项目团队，尤其是首席评价官顺利开展工作。

4. 本书更强调企业关键成功因素的重要性。关键成功因素是企业员工每天需要努力做好的企业内部的关键问题或者方面。它能够帮助企业员工调整各

自的日常活动，使之与企业关键成功因素的方向保持一致。企业的关键成功因素是绩效评价指标的源泉。制定绩效评价指标应该建立在认真研究企业关键成功因素的基础之上。本书运用一些实例分析具体介绍了确立企业关键成功因素的方法和步骤，使关键绩效指标的确立做到有的放矢。

5. 本书介绍了多位大师的理论智慧，博采众长，为我所用。这些智慧既包括管理学界思维领袖（德鲁克、柯林斯、韦尔奇、哈默尔、比德斯、沃特曼、霍普等）的观点，又包括数字可视化领域的专家（史蒂芬·福尔）在数据汇报方面的贡献、变革专家（约翰·科特）在推介变革方面的建议，以及日本企业哲学中“持续改进”的先进经营理念。关键绩效指标项目团队通过学习这些智慧，能够进一步拓宽视野，为实施工作打下坚实的理论基础。

综上所述，《关键绩效指标》第3版既是一本面向实践管理者的系统化管理读本，又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的经典教材。值此之际，译者首先要感谢东北大学工商管理学院及沈阳药科大学的领导与同事的支持及鼓励。其次，为了使这一著作更加完美地呈现给读者，真实、准确地展现书中所揭示的思想，在翻译过程中请教了相关领域的专家，在此一并表示谢忱。最后，在本书翻译过程中，机械工业出版社华章分社编辑做了大量的协调工作，并提出了很多有益的建议，在此表示衷心感谢。

本书是集体努力的结晶，具体分工如下：商国印（东北大学）翻译了前言部分，张丹（沈阳药科大学）翻译了第1~15章，张凤都、蒋艳彦翻译了第16章、第17章，以及附录C、附录D和附录E中的部分内容，商国印、贾倩翻译了第18章、第19章，以及附录A、附录B和附录E中的部分内容。初稿完成后，由张丹、王世权进一步对全书各章节进行了多次校阅，最后由王世权负责全书的统稿。

鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

## 为什么要阅读本书

无论是跨国公司、政府部门还是非营利机构，绩效评价指标在世界各地的企业中都出现过失败。许多公司采用的评价指标只靠凭空设想，与企业的成功因素丝毫不相关。这些指标通常按照每月、每季度的频率进行评价。管理部门评估这些指标时只能得出这样的结论：“这个季度的情况不错”，或者“这个月的情况很糟糕”。

绩效评价指标有助于将企业的日常活动和战略目标相联系。本书将帮助企业开发、实施和应用关键绩效指标，而这些绩效评价指标将对你的企业产生深远的影响。

### 采用关键绩效指标的几大好处

我们可以将关键绩效指标的的优点进行归类，分以下 3 个标题进行讨论：

1. 将企业的日常活动与关键成功因素密切关联，有利于及时调整企业活动。
2. 提高绩效。
3. 大幅度增强员工的主人翁意识和满足感，权责分明。

将企业的日常活动与关键成功因素密切关联，有利于及时调整企业活动。

如图 P-1 所示，即使公司制订了战略计划，各个团队的工作方向也常常偏离预期轨道。制定绩效评价应该建立在认真研究企业关键成功因素的基础之上。关键成功因素能够帮助企业员工调整各自的日常活动，使之与企业关键成功因素的方向保持一致，如图 P-2 所示。这样的行为调整往往正是一般企业和一流企业相比缺失的那个环节。

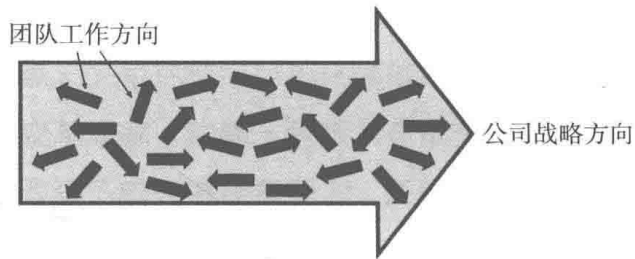


图 P-1 偏离公司战略

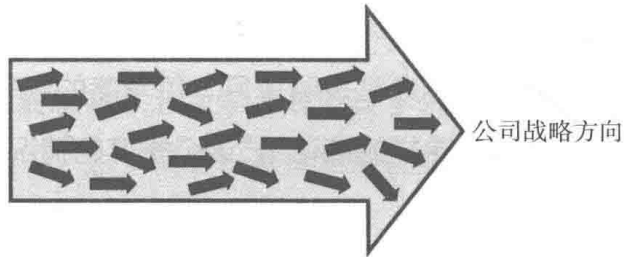


图 P-2 与公司战略方向保持一致

迪恩·斯皮策 (Dean Spitzer) 在其著作《改革绩效评价指标》<sup>1</sup> (*Transforming Performance Measurement*) 中指出，管理层扮演的最重要的角色之一就是向员工传达公司对他们的期待。他进一步解释说，“员工会按照管理层检查的标准（即评价指标）展开工作，而并不一定按照管理层期待的标准去展开工作。”按照这个逻辑，我们需要出台正确的评价指标。关键绩效指标是唯一将工作场所的日常绩效同企业关键成功因素真正挂钩的评价指标。一些人认为，年度计划建立在中期展望（图 P-3 中称之为发展计划）的基础上，而中期展望与企业的战略规划相关，因此企业战略也就与日常活动相关。这个推理虽然在理论上说得过去，在实践中却是无效的。企业战略是一个很宽泛的概念，包含方方面面的内容，而年度计划只是单一的流程，所以会导



致许多问题。

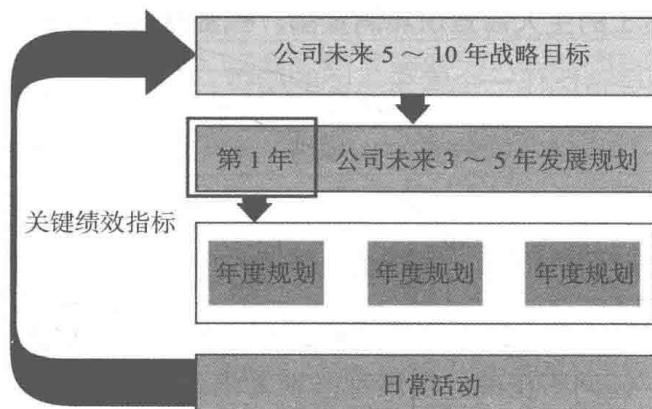


图 P-3 关键绩效指标与公司战略目标挂钩

提高绩效。绩效评价能够也应该能够对绩效产生重大影响。评价指标如下：

- 推动工作进展，有助于人们看到目前的工作进度，刺激采取进一步行动。
- 更加直观、更加平衡地展示绩效情况，让人们将关注的重点放到重要的工作上来。
- 提高客观性——迪恩·斯皮策<sup>2</sup>指出，员工事实上喜欢评价制度，甚至喜欢被评价，但他们不喜欢主观的评价。
- 提高管理者的理解力、决策力和执行力——斯皮策指出，如果一直没有评价指标，管理者就无法进行优良的管理。评价指标可以改善管理者对业务的直觉，并大大提升决策成功率。
- 提高绩效的连贯性——斯皮策指出，真正的成功是指长期来看始终如一的成功。
- 有助于对目前工作的进展情况提供及时的反馈信息，尽早向企业管理层发出警示信号。
- 通过鼓励及时反馈、展望未来活动（例如，首席执行官应该每周阅读未来两周内安排的庆祝活动、表彰活动的清单）、鼓励创新、摒弃坏的管理习惯、支持成功的管理习惯（如表彰、培训、辅导等），为公司未来的健

康发展做准备。

大幅度增强员工的主人翁意识和满足感，权责分明。彼得·德鲁克<sup>3</sup>（Peter Drucker）曾将领导者比作一个管弦乐团的指挥。领导者只需确定总体方向和时间，剩下的执行工作可以交给专家们（管弦乐团的演奏者）去做。绩效评价指标既可以将“需要做的工作”传达给管理层，又可以帮助员工了解公司对他们的期待和要求。有了绩效评价指标，领导者负责确立总体方向，员工每天可以以这些指标为基准，监测自己的工作是否取得了进步。丰田公司采纳了注重培训、相信员工的管理模式。任何不正确的决策都被视为培训的失误，而不是个人的失误。将权力委托给一线员工是关键绩效指标的一个重要基石（参阅本书第7章）。彼得斯和沃特曼在其著作《追求卓越》<sup>4</sup>（*In Search of Excellence*）中对这个问题进行了详尽的探讨。

至今为止，我还没有遇到过喜欢失败、觉得失败会带来回报的人。只要公司制定了合适的评价指标，员工的积极性一定会被激发出来，每一个员工都会努力去争取成功。

### 日本企业哲学的“持续改善”理念（Kaizen）<sup>①</sup>与本书

日本企业哲学秉承“持续改善”的指导原则，认为创新源自日常的活动。从这个意义来说，《关键绩效指标》第3版正是我为管理的持续改善而做出的进一步贡献。本书包括我的一些最新的管理理念，我的关键绩效指标白皮书<sup>5</sup>中也记录了不同版本的发展情况。

本书旨在帮助那些即将实施关键绩效指标项目的管理者以及公司的高级管理层，让他们意识到重新斟酌其评价指标的必要性。第3版中新增了许多内容，如表 P-1 所示。

---

① Kaizen是一个日语词，意指小的、连续的、渐进的改进。日本丰田模式的成功就是因为贯彻了持续改善的经营理念。——译者注

表 P-1 第 3 版中新增的内容

关键绩效指标的 阻碍因素	有关关键绩效指标的认识误区
	无心行为：绩效评价指标的阴暗面
	职位描述、绩效工资和服务水平协议中对关键绩效指标的误用
	传统的平衡计分卡方法失效的原因
	关键绩效指标方法与平衡计分卡和企业战略的契合点
拓宽视野：为企业 未来做好准备	振兴绩效管理，参考一些管理大师（德鲁克、柯林斯、韦尔奇、哈默尔、彼得斯、沃特曼、霍普等）的著作
	将关键绩效指标与绩效工资分离
关键绩效指标方 法的一些变化	更强调确立关键成功因素的重要性
	提供更多例子，帮你找出你所在企业中的关键成功因素
	关键成功因素关注的是企业实际运营情况
	简化的6阶段法包含了之前版本中12步的内容
	更多引用一些思想领袖的观点
	对关键绩效指标项目的基石部分进行了大幅改动（包括任命企业内部关键绩效指标专家的重要意义，首席评价官）
工具箱	私营经济和公共行业的实例分析
	关键成功因素与绩效指标匹配的范例
	常常被误认为关键绩效指标的评价指标
	首席评价官的职位描述和工具箱
	相对的绩效评价指标
销售变化	更强调销售流程
	PowerPoint 模板

## 阻碍关键绩效指标发挥作用的因素

在我撰写《关键绩效指标》第 1 版时，我就已经意识到了关键绩效指标失效的一些原因。在第 3 版中，我尝试将这些因素进行归纳。这些因素限制了关键绩效指标的效力，令许多企业无法为未来发展做好充分的准备。

### 有关关键绩效指标的一些认识误区

在我们正式进入实施关键绩效指标的讨论之前，我们首先需要弄清楚，你的公司到底为什么需要绩效评价指标。你可能有很多原因，而其中一些却会导

致失败。人们对关键绩效指标的认识还存在很多误区。在本书中，我列出了有关绩效评价的一些常见的认识误区。



正如6个世纪前，人们相信世界是平的，这一认识误区阻碍了科学的进步。而如今，许多企业仍然将一些旧思想盲目地应用到企业的评价、监控和绩效改善的实践中。所以，必须理清概念，革新想法，走出这些误区（参见本书第2章）。

### 无心行为：绩效指标的阴暗面

企业的管理人员常常将一些评价指标随意拼凑到一起，对企业绩效进行评价。他们不了解企业的关键成功因素，也不了解每一个评价指标导致的行为后果。本书第3章说明，每一个评价指标都有一个阴暗面，即负面的后果。关键是管理者要了解这些阴暗面。其实，在一家企业采用的评价指标中，一半以上都可能造成无心的负面影响。本书将反复强调理解评价指标的阴暗面、少选几个评价指标、选择那些负面影响最小的评价指标的重要性。本书第3章介绍的火车服务和医院的故事说明了绩效评价的负面影响。

## 绩效工资对关键绩效指标的误用

绩效工资合同中经常使用关键绩效指标。这种做法将关键绩效指标变成了“关键政治指标”，变成了一个可以被操纵的指标。在本书第 2 章中，我将进一步阐明，本书定义的关键绩效指标应该是“比赛的入场券”，而绝不是薪酬结构的一部分。

附录 A 列出了我对绩效工资基石的一些想法。

## 传统的平衡计分卡方法失效的原因

卡普兰 (Robert S. Kaplan) 和诺顿 (David P. Norton) 在平衡计分卡绩效评价方面所做的工作无人能及。他们使用平衡计分卡来保证企业精心设计战略规划，实现平衡，并对实施情况进行监控和管理。

他们在哈佛商学院发表的论文堪称经典杰作，后来的著作《平衡计分卡：化战略为行动》( *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* ) 也是句句箴言。身为一个作家，我能体会他们的艰苦劳动。在短时间内收集到那么多实例分析的材料，付出的努力可以想象。

然而，十几年来，我一直在思考这样一个问题：当我们大家都已经广泛接受实施公司战略、平衡绩效的理念后，为什么那么多应用平衡计分卡的实践却无法实现其预定目标呢？

本书中，我将首次对应用关键绩效指标和应用平衡计分卡这两个方法进行区分。我还将讨论平衡计分卡失效率高的原因，并提出平衡计分卡需要对其方法论进行更新（见本书第 18 章）。

## 关键绩效指标方法上的一些变化

我们对关键绩效指标方法论的研究取得了巨大的进展，我希望这些新进展

能够促使更多企业采纳关键绩效指标，实现公司的繁荣发展。

### **更强调确立关键成功因素的重要性**

为澳大利亚工业部（AusIndustry, 澳大利亚的一个政府部门）撰写关键绩效指标手册的人员向我介绍了关键成功因素的概念。那是我首次接触到这个概念。他们将关键成功因素定义为“能够决定企业健康、活力和发展的事件或者方面”。本书第 2 章中强调，认为绩效评价指标主要是为了帮助管理者实施公司战略项目的想法是一个认识误区。在我看来，绩效评价指标的主要目的是保证公司员工将工作时间花在企业的关键成功因素上。如果员工不了解企业的关键成功因素是什么，就好比不带守门员或者带个差劲的守门员去参加世界杯比赛一样。你可以参加比赛，但绝对不会取得成功。

本书第 11 章将讨论确立企业关键成功因素的流程。

### **提供更多例子，帮你找出你所在企业的关键成功因素**

多年来，我与客户召开了多场企业内部的研讨会。通过讨论和观察，最初让我困惑的一些有关关键绩效指标方法论的问题迎刃而解。我也了解了许多客户通过修改具体方法，使关键绩效指标适合公司具体实践的例子。在新版本中，我有机会学习并分享他们的智慧，让更多读者从中受益。我十分感激他们的分享。

### **关键成功因素关注的是企业内部实际运营情况**

最近我意识到，必须强调关键成功因素关注的是公司实际运营的情况。这一点非常重要。一家慈善机构的董事会指出，提交给他们的关键成功因素过于关注内部，他们想看到外部的关键成功因素。这个想法可以理解，董事会采取的是从外向内的视角。该董事会需要的外部成功因素要列出他们想看到

的结果和影响。“我们要让企业上交这样、那样的答卷。这样，我们就可以判断企业战略是否成功实施。”这些表述虽然听起来有道理，但必须与关键成功因素区分开来。他们的成功将是员工每天实施企业内部关键成功因素的直接结果。

在我组织召开的许多机构内部研讨会上，我经常注意到一个问题，那就是人们常常把关注公司实际运营情况的关键成功因素和结果 / 影响相混合。最近的思考让我对解决这个问题的方法更加明朗。正确区分关键成功因素非常重要，而首先，我们需要花费精力理解它并予以实施。本书第 11 章将详细阐述这个问题。

### **简化的 6 阶段法包含了之前版本 12 步的内容**

在我撰写的《关键绩效指标》第 1 版和第 2 版中，我介绍了 12 步的流程。这个流程历时 16 周，适合应用在全职员工人数超过 500 人的企业中（见表 P-2）。我还给出了一个精简的流程，历时 12 周，适合应用在全职员工人数不到 200 人，但首席执行官和高级管理团队有决心、积极性强的企业中。

一些客户希望我能够进一步简化流程，于是我以此为契机又推出了本书的第 3 版，重新思考这个方法，使它更加适应用户需要，更容易使用。新模型采取的是 6 阶段流程，包含了原来的 12 步的内容（见表 P-3）。

### **关键绩效指标项目的基石部分进行了大幅改动**

在正式开始实施关键绩效指标项目、获取成功的机会之前，我们首先需要确立一些基石。这 7 个基石支撑着关键绩效指标的 6 个阶段，它们的存在和状况决定了关键绩效指标的成败（见图 P-4）。





表 P-3 12 步流程合并为 6 阶段流程

阶段	步骤	实施前	项目周数												实施后	
			1	2	3	4	5	6	7~11	12~16						
1	1、4	让首席执行官和高级管理团队做出承诺，投入变革	■													
2	2、3	培训内部资源来管理关键绩效指标项目		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	5	领导并推介变革	■													
4	6	确定企业内部运营的关键成功因素														
5	7、8、9	确定适合公司的评价指标														
6	10、11、12	用评价指标驱动绩效														