

| 赢在关键 |

PEARSON

Key Performance Indicators

The 75 measures every manager needs to know

关键绩效指标

管理者必知的75个技巧

[英]伯纳德·马尔 (Bernard Marr) 著

张蔷蔷 译



清华大学出版社

PEARSON

| 赢在关键 |

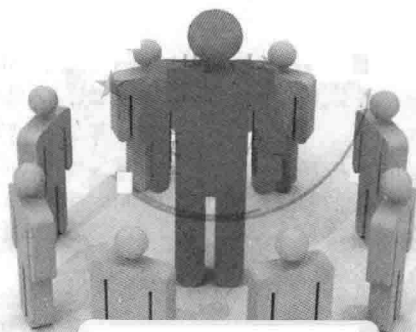
Key Performance Indicators

The 75 measures every manager needs to know

关键绩效指标

管理者必知的75个技巧

[英]伯纳德·马尔 (Bernard Marr) 著
张菁菁 译



清华大学出版社
北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2014-0637

Authorized translation from the English language edition, entitled KEY PERFORMANCE INDICATORS: THE 75 MEASURES EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW, 1st ed., 9780273750116 by BERNARD MARR, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, copyright © 2013.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LID., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS. Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

关键绩效指标：管理者必知的 75 个技巧 / (英) 马尔 (Marr, B.) 著；张蔷译. —北京：清华大学出版社，2015

(赢在关键)

书名原文：Key performance indicators

ISBN 978-7-302-37555-5

I. ①关… II. ①马… ②张… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 174661 号

责任编辑：朱敏悦

封面设计：汉风唐韵

责任校对：王凤芝

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：三河市君旺印务有限公司

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：19.75 字 数：340 千字

版 次：2015 年 5 月第 1 版 印 次：2015 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：38.00 元

数字是计算的产物，然而生活中还有更多无法计算的无价之宝。

谨把此书献给四位带给我无限意义和无穷快乐的人：
我的妻子克莱儿，我们的孩子索菲娅、詹姆斯和奥利弗。

前 言

关键绩效指标是至关重要的管理工具

关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPIs）是一项至关重要的导航工具，管理者以此来推断他们的企业是航行顺利还是正在偏离成功之路。一组正确的指标不仅能反映出绩效，还能突出需要注意的地方。“能被测量的就能被完成”，“如果你不能测量它，那么你就无法管理它”，正是两句用来强调度量重要性的流行说法。如果缺失了正确的关键绩效指标（KPIs），管理者就是在盲目航行。

问题是大多数的管理者会努力去理解和识别稀少的重要的管理度量，而不去搜集和报告大量能简单测量的数据。因此，他们最终会迷失在浩瀚的数据中而找不到需要的信息。

高效的管理者和决策者会将业务提炼成最重要的关键绩效指标（KPIs），以此来理解所有的主要绩效。对主要的度量缺乏理解有时会导致焦虑甚至会让人退缩。本书将用简单的术语来阐明和解释现在通用的最重要的关键绩效指标（KPIs），并让读者掌握理解、测量以及阐释业务核心领域的技巧。



如何使用本书

读者可以用以下两种方式使用本书：作为基本的参考指南，在需要的时候查阅更多你想要理解和学习的绩效指标（KPIs）；使用本书来帮助完成绩效管理框架、业务仪表盘、平衡记分卡或者商务智能战略。

通过使用绩效框架、业务仪表盘或者积分卡，公司将关键绩效指标（KPIs）归纳成组去进行展示或者报告，以提供业务（或者业务单元）操作的综述一览。为了更好地设计业务仪表盘和积分卡，本书将使用各类型各行业中的大多数组织



所通用的方法，将关键绩效指标（KPIs）归为以下的关键业务视角：

- 财务视角
- 顾客视角
- 营销和销售视角
- 运作流程和供应链视角
- 员工视角
- 企业责任取向视角

本书中描述的每一个关键绩效指标（KPI）都使用了同样的框架，概述了关键绩效指标（KPIs）的重要性和测量方法，以及数据的搜集和计算方法。每一个关键绩效指标（KPI）的描述都包含了一个实际的案例，对数据源、目标设定和基准的建议，测量频率，缺陷不足，创建数据的成本和方法，以及参考书目等内容。

关键绩效指标（KPIs）必须测量关键事项

关键绩效指标（KPIs）作为重要的导航工具，能帮助你知晓业务是否在正确的轨道上运作。首先我们必须确定策略，然后将我们的关键绩效指标（KPIs）紧密地和该策略联系起来。然而，太多的组织却掉进了改变目标以适应现存和已有的度量标准的圈套中：这简直是本末倒置。关键绩效指标（KPI）的发展必须要以业务的战略和目标为起点。

我花了一生的时间来帮助各种组织明确自己的战略，开发业务仪表板和记分卡，开发他们监控和管理其业务发展所需要的关键绩效指标（KPIs）。如果你想要获得开发和利用一个绩效管理体系的每一步的实际指导，我推荐我最近的著作：《智能公司》（*The Intelligent Company*，针对商业公司）和《以少胜多》（*More with Less*，针对政府和非营利组织）。这两本是本书的完善搭档，它们将引导你完成整个过程。

我在另外几本书中指出过重要一点，这一点也值得我在这里重复一次，关键绩效指标（KPIs）需要向我们提供信息，并提供我们需要知道的答案。我们必须确保的是，在引入任何关键绩效指标（KPIs）之前，我们要知道信息需求是什么，问题是什么。这就是我发明的“关键绩效问题”（简称为KPQ）的概念。关键绩效问题是一个管理问题，即管理者需要知道的到底是什么。关键绩效问题的基本原理是这些问题把我们的注意力集中在真正最重要的事务上，因而为选择最有意义的关键绩效指标提供了指导。

我的许多客户现在就在使用关键绩效问题这个概念来指导自己去选择关键绩效指标，并为他们的关键绩效指标（KPI）报告提供具体背景。以谷歌为例——谷歌是当今最成功和最受尊敬的公司之一。现任谷歌执行董事长埃里克·施密特曾说：“我们不是用答案来指导公司运作，而是用问题。因此，在战略策划中，到目前为止，我们已经制定了必须回答的30个问题……以一个问题提出来，而不是一个精辟的回答，这样就会刺激谈话进行。”

在这本书中，我为每个关键绩效指标（KPI）创建了一个关键绩效问题。这为每个关键绩效指标（KPI）提供了更深入的背景，也为关键绩效问题在业务中的使用提供了起点。

你自己独特的一套关键绩效指标（KPIs）

我一直强调设计关键绩效指标（KPIs）一定要基于你自己独特的情况和需要的信息。不过，多年来，在帮助先进企业和政府机构去设计它们的绩效管理和商业智能中，我已经认识到，有一些重要的（和创新的）关键绩效指标（KPIs）是每个人都应该了解的，它们会给你一个坚实的基础知识。同时，也有其他更专业的措施，是为你的特定策略或行业背景来设计的。例如，为电信运营商专门设计的网络性能关键绩效指标（KPIs），或是为医疗服务提供者专门设计的质量指标。这些应该包含在你的关键绩效指标（KPIs）列表中，但不会出现在本书中，至少不会以行业专用格式出现。对于广泛的业务指标列表，我推荐一个网站，先进指标协会的在线关键绩效指标（KPIs）库（www.ap-institute.com）。在这个网站上，可以找到相关主题白皮书和案例研究。

最后需要注意的是：管理不是一个数字游戏。

“关键绩效指标（KPIs）的主要内容不应该是测量”，以这样一句话结束这本书的前言部分虽然可能会很奇怪，但是关键绩效指标（KPIs）的重点应该是选择一套强大的增值指标，作为用来表达策略的热烈讨论的开头。

再次强调一遍，管理不是一个数字游戏。管理者很可能会以其接收到的关键绩效指标（KPI）数据来运作自己的公司。我要你记住的是，每一个数字的背后是真实的人，例如已购买商品或服务的顾客，满意或不满意的员工。请务必确保你看穿了关键绩效指标（KPIs）的票面价值后所隐藏的信息，并弄懂了它们的真正意义。

目 录

第一部分 财务视角 1

- 1 净利润 3
- 2 净利润率 8
- 3 毛利率 11
- 4 营业利润率 15
- 5 息税折旧摊销前利润 (EBITDA) 18
- 6 收入增长率 22
- 7 股东总回报 (TSR) 26
- 8 经济增加值 (EVA) 30
- 9 投资回报率 (ROI) 35
- 10 资本利润率 (ROCE) 40
- 11 资产利润率 (ROA) 44
- 12 权益回报率 (ROE) 47
- 13 债务股本比率 (D/E) 50
- 14 现金转换周期 (CCC) 54
- 15 营运资本比率 59
- 16 营业费用率 (OER) 62
- 17 营收比率 (CAPEX to sales ratio) 65
- 18 市盈率 (P/E ratio) 68

第二部分 客户视角 71

- 19 净推荐值 (NPS) 73





- 20 客户保持率 (CRR) 78
- 21 客户满意度指数 (CSI) 82
- 22 客户盈利能力 86
- 23 客户终身价值 90
- 24 客户流失率 95
- 25 客户参与度 99
- 26 客户投诉 103

第三部分 市场营销视角 109

- 27 市场增长率 111
- 28 相对市场占有率 114
- 29 品牌资产 119
- 30 每引导成本 123
- 31 转化率 127
- 32 搜索引擎排名 (关键词检索) 和点击率 131
- 33 页面浏览量和跳出率 135
- 34 线上客户参与度 139
- 35 网络声音份额 144
- 36 社交网络足迹 148
- 37 Klout 评分 (Klout Score) 153

第四部分 操作过程和供应链视角 157

- 38 六西格玛 (Six Sigma) 水平 159
- 39 产能利用率 (Capacity Utilisation Rate) 163
- 40 流程浪费级别 166
- 41 订单完成周期 (OFCT) 170
- 42 及时足额交付 (DIFOT) 率 173
- 43 存货损耗率 (ISR) 177
- 44 项目进度偏差 (PSV) 180
- 45 项目成本偏差 (PCV) 183

- 46 挣值 (EV) 法 186
- 47 持续创新强度 (IPS) 190
- 48 创新投资回报率 (ROI²) 194
- 49 上市时间 197
- 50 直通率 (FPY) 201
- 51 返工水平 204
- 52 质量指标 208
- 53 整体设备效率 (OEE) 212
- 54 过程或机器停机时间水平 217
- 55 初次联络解决率 (FCR) 220

第五部分 员工视角 225

- 56 人力资本增值 (HCVA) 227
- 57 员工人均收入 (RPE) 231
- 58 员工满意度指数 234
- 59 员工敬业度水平 238
- 60 员工拥护度评分 242
- 61 员工流失率 246
- 62 平均工龄 250
- 63 员工缺勤 Bradford 指数 253
- 64 360 度反馈得分 257
- 65 薪酬竞争率 262
- 66 招聘时间 265
- 67 培训投资回报率 (ROI) 268

第六部分 企业社会责任视角 273

- 68 碳足迹 275
- 69 水足迹 280
- 70 能源消耗 284
- 71 通过保护及改善努力的节约水平 287





- 72 供应链里程 290
- 73 废品减少率 293
- 74 废品回收再利用率 296
- 75 产品回收再利用率 299

第一部分

财务视角

1

净利润

战略视角

财务视角

该指标所能解答的关键绩效问题

到什么程度才能突破盈亏底线？

该指标为何重要？

不管是在私企部门还是在国企部门，利润对所有的业务来说都很重要。简而言之：业务的唯一特质是为了得到财务回报或奖励而进行买卖的生产性商品或服务。从收入或销售中除去生产商品和提供服务的成本，剩下的就是获得的利润。

对于所有业务来说，净利润（也被称为纯收入）通常是最重要的衡量指标。净利润能表明扣除所有成本及开支后是否仍有剩余下来的钱。利润（称为留存收益）可以被用来再次投资发展公司，也可以用于支付公司对业主或股东（所谓股息）的回报。

对管理者和投资者来说，公司活动能否转化为最终业绩是至关重要的。例如，一个公司的销量数额可能很大，但如果不产生盈余，那么该公司将很快陷入困局。

如何衡量？

数据收集方法

计算净利润的数据来源于收益表（参见下页的例子）。





公式

$$\text{净利润 (美元)} = \text{销售收入 (美元)} - \text{总成本 (美元)}$$

从损益表中如何获得净利润：

1. 销售收入 = (产品) 价格 × 销售数量；
2. 毛利 = 销售收入 - 销售成本及其他直接成本；
3. 营业利润 (EBIT, 息税前利润) = 毛利 - 日常开支及其他间接成本；
4. 税前利润 (EBT, 税前盈利) = 营业利润 - 一次性项目和遣散费、员工重组 - 应付利息；
5. 净利润 = 税前利润 - 税收；
6. 留存收益 = 净利润 - 股息。

频率

净利润通常是每月计算，作为编制利润表的一部分。

数据来源

净利润数据来自可用的会计数据。

数据收集的成本/投入

如果公司有可用的相关会计信息，计算净利润成本通常很低。由于大多数的公司把该数据保存在现有的会计系统中，计算净利润只是增加了现有系统的日常计算。

目标设定/基准

虽然净利润率的商低因行业而异，但净利润的其他方面并没有什么不同，公司的净利润率越高，净利润越高。

举例 请见下面两个例子。第一个例子叙述了唐娜制造（一家虚构的公司）如何计算其净利润，第二个例子则提供了格兰德公司（也是虚构的公司）的损益表。

2011年，唐娜制造销售了100 000个部件，每个单价5美元，而每个售出部件的成本是2美元。该公司有150 000美元的经营开支，并支付收入所得税52 500美元。

要计算净利润，该企业首先要明确收入或总销售额。如果唐娜售出100 000部件，每个单价5元，就产生了共计50万美元的收入。该公司的销售成本为2元每部件；100 000个部件，每个2元就等于200 000美元的费用。这样留下的毛利为300 000元（50万美元的收入—20万美元售出货品成本）。从300 000美元的毛利中再减去营业外支出150 000美元，就剩余了150 000美元的税前收入。再减去52 500美元的税单，最终剩余97 500美元的净利润。

格兰德公司

数字单位为1 000

截至2001年12月31日年度收益表

销售收入总额	33 329
扣除退货及津贴	346
营业收入净额	32 983
已售商品成本	
直接材料	6 320
直接劳动力	6 100
制造费用	
间接劳动力	5 263
折旧，制造设备	360
其他制造开销	4 000
净制造开销	9 623
销货成本净额	22 043
毛利	10 940
经营开支	
销售费用	





续表

截至2001年12月31日年度收益表

销售薪金	4 200
保修费用	730
折旧, 存储设备	120
其他销售费用	972
销售费用合计	6 022
日常开支及管理费用	
管理工资	1 229
租金开支	180
折旧, 电脑	179
其他日常开支及管理费用	200
日常开支及管理费用合计	1 788
经营费用合计	7 810
税前营业收入	3 130
财务收入与支出	
投资收益	118
减利息开支	511
净财务收益(费用)	(393)
税前收入及非经常性项目	2 737
减营业所得税	958
非经常性项目前收入	1 779
非经常性项目	
出售土地	610
减初始投资成本	145
出售土地收益净额	465
减收入所得税收益	118
税后非经常性项目	347
净利润(收入)	2 126