

企 業 名 著 29



勤業管理顧問公司鄭重推薦

Arthur Andersen協助全球客戶建立績效管理制度所使用的工具書

非常

VITAL SIGNS

訊號



如何做好企業績效評估

運用品質、時間、成本等三種績效評估規劃公司的未來

Steven M. Hronce ◎著

勤業管理顧問公司◎譯

企業名著 ②9

非常訊號

如何做好企業績效評估

Steven M. Hronce / 著

勤業管理顧問公司 / 譯

企業名著29

非常訊號：如何做好企業績效評估

1998年6月初版

定價：新臺幣280元

2000年5月初版第二刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者 Steven M. Hronec
譯者 勤業管理顧問公司
發行人 劉國瑞

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：23620308・27627429
發行所：台北縣汐止市大同路一段367
發行電：26418661
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電：26418662
印刷者 世和印製企業有限公司

責任編輯 方清河

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-1810-7(平裝)

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

e-mail:linkingp@ms9.hinet.net

VITAL SIGNS by Steven M. Hronec.

Copyright © 1997, Arthur Andersen & Co. published

by AMACOM, a division of the American Management Association,
New York, All rights reserved.

非常訊號：如何做好企業績效評估 /

Steven M. Hronec著；勤業管理顧問公司譯．

--初版．--臺北市：聯經，1998年

面；公分．--(企業名著；29)

譯自：Vital signs : usig quality, time, and cost
performance measurements to chart your company's
future

ISBN 957-08-1810-7(平裝)

[2000年5月初版第二刷]

I. 生產管理

494.5

87006655

譯序

什麼是績效評估？如何作績效評估？愈來愈多的企業主管在深思這個問題。勤業管理顧問公司與所屬之安達信事務所 (Authur Andersen) 在提供客戶諮詢服務經驗中顯示，多數企業對現行績效評估方式不滿意，卻又不知如何著手建立一個有效的績效管理體系。雖然各類研究調查、標竿比較的技術不斷進步，然而事實上，大多數的企業或組織仍然未以正確的方式衡量其績效。

本書清楚說明應如何正確並有效的評估績效，如何建立組織策略／資源／流程之間密切的關聯性，藉由品質、時間、成本等不同績效指標的設立與結果的追蹤，不僅掌握企業活動的軌跡，而且能真正幫助企業提升客戶滿意度與員工滿意度、促進流程改善，以創造企業更好的績效。藉由建立一個權責分明的組織文化，進而確保企業擁有健全的經營體質與永續的成功。

ii 非常訊號

本書作者 Steven M. Hronce，負責 Arthur Andersen 全球製造業與績效管理相關諮詢服務，以累積多年的實務經驗寫成此書，是 Arthur Andersen 在協助全球客戶建立績效管理制度所使用的工具書。勤業管理顧問公司參酌此書的方法與架構，已成功地輔導國內多家企業建構其績效管理制度，證明此書所言不只是觀念架構，而是一套具體可執行的管理工具。

勤業管理顧問公司近年來不斷的透過研討會、訓練課程及專案輔導中介紹績效管理的觀念及方法，但為了讓更多企業主管、專家學者或者有興趣的人士能真正瞭解並受益，乃決定將此書翻譯成中文，並向大家鄭重推薦這本值得閱讀的好書。勤業管理顧問公司希望透過此書能使更多的企業瞭解績效管理的觀念，進而在企業內建立績效管理制度，以提升企業競爭力。

勤業管理顧問公司

總經理 顏漏有

目次

前言	1
第一章 績效躍升	3
第二章 績效評估矩陣	33
第三章 動因	53
第四章 促動工具	81
第五章 目標	103
第六章 關鍵流程	119

145	第七章 產出績效評估指標
169	第八章 主要作業活動
211	第九章 流程績效評估指標
225	第十章 導入績效評估指標與持續改善
247	第十一章 績效評估矩陣及績效評估模式之應用

前言

我寫這本書是為了一個簡單的原因：現代企業的經營型態已經改變，企業提供客戶產品與服務的方式也已經改變，而且改變的幅度很大。

整個世界的權力重心已經由製造廠商與供應商的手中，轉移到了客戶的手中，而且這股趨勢還會愈來愈明顯，這使得企業不得不採取各項新的觀念來適應變遷的環境。

其中一個觀念是把企業的重心移到客戶身上，而且把原本由企業內部到企業外部的觀察角度，轉變為從企業外部向企業內部審視。這個觀念有許多不同的名稱，例如全面品質管理、全面品質管制與持續改善等，這些都是為了要瞭解客戶、改善企業流程，以適應客戶的需求；新的組織架構提供更為簡單、迅速的溝通方式；新式人力資源觀念，像是授權與團隊合作，則可以促成全體參與的管理風格；新式生產運送科技，像是 JIT (Just-In-Time)、時間壓縮與快速回應等，助長了企業流程的加速運轉與品質提升；新式環境因素，像是科技的快速發展、運送的改進、全球日益激烈的競爭環境及法令的改變等，均使企業在取得競爭優勢的道路上，增加了不少困難度與複雜度。

2 非常訊號

大部分企業會把改變績效評估指標的順位排在最後一個，但這才是首要必須改變的項目！有了正確的績效評估指標，才能推動組織的變革。就像以往無數研究中所提到的，人們的行為會因衡量方式的不同而改變。所以，改變績效評估方式的目的，其實就是要讓員工瞭解他們對公司的遠景、使命與策略能有多少的貢獻。

但是什麼才是正確的績效評估指標呢？為了配合今日的組織架構、管理風格與企業流程，正確績效評估指標的定義也同樣在改變，它必須具備幾項重要特質：簡單、與作業活動密切結合、可以執行且對策略的執行有所助益。

在我曾提供諮詢服務的公司中，我看到過許多公司因為缺乏適當的績效評估指標，而阻礙了公司的變革與進步，我也看過許多公司因此而浪費了大量的人力在組織與流程的變革上。所以，沒有適當的績效評估指標，變革就沒有意義，公司也不可能持續改善。

我希望藉由本書的發行，幫助各行各業的公司主管們瞭解績效評估指標的重要性，讓他們能夠自己發展出一套完善的績效評估制度，並在公司內部導入這項制度。

績效評估指標是企業內部的「關鍵指標」，它能協助公司獲取競爭優勢，達到績效躍升的目標。

Steven M. Hronec
Arthur Andersen & Co.

第一章

績效躍升

■ 定義

績效評估指標(Performance Measures)是企業的「關鍵指標」(Vital Signs)，它針對流程內各項活動，或流程的產出特定目標的績效表現，予以量化。

● 效益

企業的關鍵指標可以讓員工知道，身為組織的一份子，自己在做些什麼、表現得如何。企業關鍵指標傳達組織內部的重要訊息：自最高管理階層而下之策略、由下而上之流程產出，以及存在於流程的控制與改善。

▲ 風險

惟有在組織成員對關鍵指標達成共識時，大家才能共同致力於執行策略、達成目標及改善組織績效。

有一天，當我在等待會見一位大型製造公司的總裁時，我環視了一下接待處，呈現在眼前的是牆上的一句醒目標語：「本公司將以最低的成本，準時地為客戶提供各項符合或超越客戶標準的產品與服務。」我認為這是一個很好的企業使命聲明。它表明該公司是把重點放在客戶上，並希望其產品與服務能滿足並超越客戶的期望。同時，這家公司亦考慮到服務(準時)與成本(最低成本)的構面。

在我進入總裁辦公室後，我向總裁誇讚其企業使命聲明，「這個使命對貴公司顯然很重要。」我說，因為從接待處到總裁辦公室的一路上，我注意到它出現了好幾次，甚至在總裁辦公室的牆上也有。

然後我問：「你怎麼知道？」他看著我像是不瞭解這個問題，於是我解釋道：「身為一個跨國企業的總裁，你會收到什麼樣的定期性報告——不一定是每天，可能是每季、每月、每半個月，或任何時間——告訴你客戶期望的標準何在，以及貴公司是否符合或超越這些標準？」

他盯著我看，但沒有說什麼。我又繼續說道：「『準時』又該怎麼定義？如果時間是一個很重要的指標，而它又是你的使命聲明或策略聲明的一部分，身為公司總裁的你，會收到什麼樣的定期性報告，告訴你貴公司的產品或服務是否準時地提供給客戶？再說『最低成本』，『最低』必須經由比較而得，你必須取得一些有關競爭對手成本資料的報告——一份你能信賴的報告。」這時，他看著我——或者應說是睜大了眼睛瞪著我看，我們繼續我們的對話。

這位總裁不得不承認，雖然他的企業使命聲明是如此鏗鏘有力，仍然無法得知這項使命是否能在組織內部實現；亦無法得知組織成員是否努力朝此項使命邁進。

這種情形並不少見，管理階層投注大量心力制定了企業使命聲明，卻常常忽略制定一套詳細績效評估指標(Performance Measures)。為什麼會這樣？因為建立一套績效評估指標，實在太困難了，必須同時兼顧利益關係人的權益，瞭解客戶(包含內、外部)及其需求，以及確認出公司內部的各項流程。這不是花費高階主管一個週末就能完

管理階層投注大量心力制定了企業使命聲明，卻常常忽略制定一套詳細的績效評估指標。

績效評估指標
應衍生自企業
使命聲明。

成；在許多公司中，高階主管甚至連一些基本的事實都無法掌握。

這就是我企圖要向這位總裁提出的看法：假若像成本、品質與時間這些目標，其重要性已經大到必須納入企業使命聲明中，那麼就必須有一套方法來衡量這些目標的達成程度。換句話說，績效評估指標應衍生自企業使命聲明。這位總裁應能獲得一些定期性的報告，讓他瞭解公司是否達成當初設定的目標。企業可藉由觀察其關鍵指標來回答「你怎麼知道？」這個問題，這就是績效評估指標的功用。

在結束我們的談話之後，這位總裁所做的第一件事，就是運用一套由上而下，連貫的績效評估指標以使組織與使命緊密地連結。他從確定績效評估的內容與對象開始進行。

存在於企業使命聲明與績效評估指標之間的橋樑就是「策略」——達成企業使命的計畫。績效評估指標應在組織內扮演推動策略的角色，以使組織成員瞭解公司的策略，以及其工作與績效是如何與整體策略相互連結。

績效評估指標可以回答「你怎麼知道？」這個問題，但是大部分的公司並不是以正確的方法來衡量正確的事情。簡單來說，傳統上企業所使用的績效評估指標，如每股盈餘、投資報酬率、實際與預算的差異、人工效率、標準差異、存貨水準、機器利用率等，並不十分恰當，但採用這些績效評估指標並沒有錯，它只是不夠完整，每一項傳統的績效評估指標都只注意到問題的一部分，而且通常是很小的一部分。而每當我們個別檢視其中某項指標時，企業很可能會將重點放在錯誤的議題上。

那麼又為什麼必須使用績效評估指標呢？在回答這個問題之前，我們必須提出另外一個問題：「績效評估指標到底是什麼？」這往往才是麻煩開始的地方，許多企業對績效評估指標缺乏真正的認識，更不用說如何使用了。

關鍵指標

績效評估是企業的「關鍵指標」，它可以讓員工知道，身為組織的一份子，自己

績效評估指標應在組織內扮演推動策略的角色，以使組織成員瞭解公司的策略，以及其工作與績效是如何與整體策略相互連結。

績效評估是企業的「關鍵指標」。

在做些什麼，表現得如何。企業關鍵指標傳達出組織內部的重要訊息：自最高管理階層而下之策略，由下而上之流程產出，以及存在於流程內之控制與改善。

但是，在組織內部進行溝通是相當困難的。事實上，組織內部的溝通常醞釀不適當的期望，引發錯誤的行動。為什麼這樣？因為人們如果對同一件事有不同的定義，卻遵循相同的規範，就無法有效地溝通。

這類溝通上的問題，在有關品質的書面文件及公司「建立品質」的計畫中最常見。例如，對某一個部門來說，品質可能代表「零缺點」，但對另一個部門來說，卻可能是「上市的速度」。因此，這二個部門所採取的行動便會互相衝突：一個部門進行大量的檢測工作，而另一個部門則加速訂單處理，以便及早出貨。每一個部門採用自己對品質的定義，並使用自己的績效評估指標也許可以做得很好，但是整體，績效卻不易彰顯，至少成本過於昂貴。這讓我們瞭解到：雖然使用相同的語彙，但人們並不能真正地進行溝通。

當績效評估指標與組織策略結合時，

每一個人都使用相同的定義，這樣的共識意味著每個人都遵循相同的規則，並在相同的範疇中作業。惟有在組織成員對績效評估指標達成共識時，大家才能共同致力於執行策略，達成目標，並改善組織績效。

績效評估第一條守則：在整個公司內部，對於績效評估的定義及目標達成 100% 的共識。

本書內所提到的各項定義，即為此共識提供了一個不可或缺的基礎，並為每一個人設定了相同的規範。

績效評估是針對流程內各項活動，或流程的產出特定目標的績效表現予以量化。績效評估指標之建立必須由上而下，並且與組織中之策略、資源及流程相連結。

凡經精心規劃之績效評估指標，均著重於流程及其產出，它所做的不僅僅是找出問題而已，同時並幫助流程中的每一個人，預測並預防問題的發生。

在績效評估的定義中，「量化」是很重要的一部分。要衡量某項物品，就必須先決定其尺寸、數量或容量。若欲進行評估，就必須要有「衡量」的動作，而且必須是具

績效評估第一條守則：在整個公司內部，對於績效評估的定義及目標達成 100% 的共識。

績效評估是針對流程內各項活動，或流程的產出特定目標的績效表現予以量化。