

HZ BOOKS  
华章经管

WILEY

KPI实施入门第一书

Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs

# 关键绩效指标

## KPI的开发、实施和应用

(美) 戴维·帕门特 (David Parmenter) 著 王世权 杨斌 张倩 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

F272.92/252

2008

Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs

# 关键绩效指标

## KPI的开发、实施和应用

(美) 戴维·帕门特 (David Parmenter) 著 王世权 杨斌 张倩 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

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

Copyright © 2007 by John Wiley & Sons,Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 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。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-3362

图书在版编目（CIP）数据

关键绩效指标：KPI的开发、实施和应用/（美）帕门特（Parmenter. D.）著；王世权，杨斌，张倩等译. —北京：机械工业出版社，2008.2

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

ISBN 978-7-111-23169-1

I. 关… II. ①帕… ②王… ③杨… ④张… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第202836号

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：吴亚军 版式设计：刘永青

北京京北制版厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008年2月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 12.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-23169-1

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



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。关键绩效指标来源于对企业整体战略目标的分解，能够非常有效地反映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出现的问题，并能采取提高绩效水平的改进措施。鉴于此，实践中很多企业都在尝试使用这类指标，但令人遗憾的是，只有极个别企业能够真正落实到操作层面上并发挥有效的作用。这其中固然有对团队的绩效考核比较困难等原因，但是对于关键绩效指标的选择及运用不当，无疑也是其中一个重要方面。为此，如何恰当地选择与运用关键绩效指标，已成为理论界与实践界所关注的重要课题。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。

本书以“如何有效地实施关键绩效指标”为出发点，将许多可操作性工具与平衡计分卡所诠释的理念相融合，提出了一些协助实施流程推进的工作程序表，最终形成这部关于“主导性关键绩效指标”的著作。总体而言，该书的主要贡献如下：

首先，对关键绩效指标的内涵进行了界定。针对许多企业不能恰当地界定关键绩效指标的现实，帕门特在已有研究的基础上，将绩效评价指标分解为关键成果指标、绩效指标和关键绩效指标。在比较这三种指标异同点的基础上，着重介绍了关键绩效指标的概念，并总结出关键绩效指标所具备的七个特征，同时结合平衡计分卡愿景对该指标进行了阐述，力图使关键绩效指标能够有的放矢，做到卓有成效。

其次，提出了实施关键绩效指标的条件与步骤。为了将关键绩效指标在工作中成功地开展和运用，帕门特提出了有效实施关键绩效指标首先需要遵循的

四个基本条件：企业与员工、工会、关键的供应商及关键的顾客之间的合作伙伴关系；向基层的权力转移；评价方法、报告和绩效改进的综合；绩效评价指标与战略的联系。在此基础上，根据企业的愿景、使命和战略，给出了建立关键绩效指标的12-步骤模型，并解析了各步骤的目的、与四个基本条件之间的关系以及运用的指导原则。

最后，基于企业的实践，提供了有借鉴意义的资源工具箱。帕门特通过对企业实施关键绩效指标的经验总结以及理论归纳，在书中提供了关键绩效指标项目团队所使用的资源工具箱、向高级管理团队报告评价结果时所采用的公示模板以及为外部促进者所使用的资源工具箱。同时，在附录A中列示了一份与平衡计分卡愿景相联系的绩效评价指数数据库，为企业选择关键绩效指标提供了可资借鉴的参考。

综上所述，本书既是一本面向企业管理者的系统化绩效管理读本，又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的参考书。如今历时半载，本书的中文简体字版终于与广大读者见面了。值此之际，译者首先要感谢东北大学工商管理学院和南开大学商学院的领导与同事的支持及鼓励。其次，为了使这部著作更加完美地呈现给读者和真实、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公司吴亚军编辑做了大量的协调工作，并提出了很多有益的建议，也向他表示感谢。

本书是集体努力的结晶，杨斌、王世权、刘汝萍、张倩、王丽敏、陈霁芳参与了本书初稿的翻译。初稿完成后，由杨斌和王世权进一步对全书各章节进行多次校译，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。

王世权

2007年11月于东北大学



本书的目的是在罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿<sup>1</sup>的平衡计分卡理论与组织绩效评价的实践活动之间搭建起一座桥梁。组织绩效评价工作中面临许多挑战性的课题，这一点早在1996年由澳大利亚工业局出版的关键绩效指标参考手册中被首次提出，当时出版这一手册的目的就在于指导企业实现最佳的国际商业活动。本书参考了这本手册中提到的众多关键绩效指标评价方法，并在此基础上力图将更多的可操作性工具与平衡计分卡的理念相融合，进而提出一些协助实施流程顺利进行的工作程序表，最终形成这部关于“主导性关键绩效指标”的著作。

## 开展一个关键绩效指标/平衡计分卡项目

本书的目标是帮助管理者顺利推行关键绩效指标/平衡计分卡项目。本书的初衷就是为那些项目团队、高级管理团队、外部项目促进者以及那些以项目的成功实施为己任的协调者们提供指导，这样就可以使他们不会因所开展的绩效评价工作没有带来成效而留下任何遗憾。认真领会本书的内容将有助于他们成功地开展工作，为企业创造出巨大的价值，他们也会因此而感到自豪。

编写本书的愿望在于帮助企业利用书中提供的思想、资料、工具以及作者在各次国际研讨会上提出的观点和建议，增加它们在经营管理活动中获取成功的可能性。

为了能够让你和你的项目获得成功，我提出如下建议：

- 重复且仔细地阅读第1章和第2章；

- 登录我的网站——[www.waymark.co.nz](http://www.waymark.co.nz)，你将会获得更多有价值的信息；
- 浏览后面的章节，你将会进一步了解到很多你想要的内容和想获取的信息；
- 同样仔细地阅读第3章，从第一步开始组织并召开核心团队人员参加的项目研讨会；
- 寻求一个外部促进者，他将会在项目初期为你提供宝贵的意见和有利的帮助；
- 致力于丰富项目团队成员的经验，开展多种形式的培训，弥合团队内部成员对某些技术问题理解的差异。

## 如何充分利用本书

鉴于目前存在许多对关键绩效指标的误解，每一个项目团队成员、管理层、员工都应该熟知这本书的结构框架和内容（见表0-1）。

**表0-1 各章的观点与目标读者**

|     | 观 点                                       | 目 标 读 者   |
|-----|---|---|
| 第1章 | 背景，基于最新的关于关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标之间差异的理论       | 关键绩效指标项目团队的所有成员、外部项目促进者、团队协调者、企业内部的项目促进者、高级管理团队和董事会成员，他们需要通读本章，完全理解关键成果指标、绩效指标以及关键绩效指标三者的含义 |
| 第2章 | 执行关键绩效指标的基本条件，讨论需要应用的四个一般性原则              | 关键绩效指标项目团队的所有成员、外部项目促进者、团队协调者、企业内部的项目促进者、高级管理团队等需要通读本章，完全理解这些基本条件在实施绩效指标时所起到的重要作用           |
| 第3章 | 开发和运用关键绩效指标的12-步骤模型。项目开始的必要前提是要彻底地理解本章的内容 | 关键绩效指标项目团队的所有成员、外部项目促进者、团队协调者、企业内部的项目促进者和全体团队成员，他们将要对绩效指标和关键绩效指标的选取及应用负责                    |
| 第4章 | 关键绩效指标项目团队的资源工具箱，包括工作清单、工作研讨会的程序、调查问卷     | 关键绩效指标项目团队、外部项目促进者、团队协调者、企业内部的项目促进者，他们将接受各种各样的培训  |
| 第5章 | 绩效评价指标（包括关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标）公示的模板         | 项目团队、会计师、高级管理团队，企业通过利用具有良好的实践效果的公示模板可以节省大量的时间   |
| 第6章 | 促进者的资源工具箱                                 | 项目团队、高级管理团队、外部项目促进者   |

(续)

| 观点   | 目标读者   |
|--|--|
| 附录A 工作绩效评价标准（包括关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标）的设计清单，该表格有助于我们筛选出适合企业实际情况的绩效评价标准，并使之顺利通过初审 | 关键绩效指标项目团队的所有成员、外部项目促进者、团队协调者、企业内部的项目促进者，他们负责检查关键绩效指标的执行情况 |

## 第1章 绪论

多年来，企业一直认为关键绩效指标并不具备核心性、可塑性、创造性以及不能够增加它们所追求的利益，因而关键绩效指标要么未被采用，要么被误解或被错误地应用。

如果检查某个企业20个以上的关键绩效指标，你将会发现它们根本没有侧重点，相互之间缺乏联系，而且所表现出来的成效均低于预期的水平。一些企业尝试着运用40个以上的关键绩效指标，而这其中有些指标实际上根本不是关键绩效指标，第1章介绍了一种新的选取指标的方法——将工作绩效指标分解为关键成果指标、绩效指标和关键绩效指标。本章还介绍了一个重要的转换，使关键绩效指标能够确保各种指标不会产生机能失调的现象。

## 第2章 执行关键绩效指标的四个基本条件

有效的企业变革在很大程度上依赖于向员工提供适当的实践机会，并将之作为一个全新的工作场所良好文化氛围建设的重要组成部分。若想很好地运用本章中提及的在工作场所支持和扩展合作关系的方法，要求对关键绩效指标进行详细的阐释和深刻的理解，这种合作关系是指建立在员工、管理层、供应商、顾客之间的一种合作关系。有效地执行关键绩效评价标准要保证把关键绩效指标与企业的经营活动紧密地联系起来。本章提出了执行关键绩效评价标准的四个一般性原则，也被称为四个基本条件：

- (1) 企业与员工、工会、关键的供应商及关键的顾客之间的合作伙伴关系；
- (2) 向基层的权力转移；



- (3) 评价方法、报告和绩效改进的综合；
- (4) 绩效评价指标与战略的联系。

### **第3章 开发和运用关键绩效指标：12-步骤模型**

当你准备好在企业导入绩效评价指标时（包括关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标），我们希望你能清楚准确地遵循本章中提出的12-步骤模型。在本章，作者详细分析了每个步骤，分析内容包括实施每个步骤的目的、它与四个基本条件之间的关系、运用各个步骤的指导方针、确保正确实施关键步骤的列表，等等。

### **第4章 关键绩效指标项目团队资源工具箱**

本章为关键绩效指标项目团队提供了用于收集信息的有效工具。对于很多步骤而言，都包括一个相应的调查问卷，在某些情况下还包括一个工作表，这个工作表需要由项目团队，或者由想要提高其自身工作绩效的团队来完成。对所有主要的活动来说，都要以本书中倡导的成功研讨会为基础，才能使得绩效水平不断地得到改善和提高。

### **第5章 绩效评价指标的公示模板**

本章说明了如何描述并列示关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标。可以登录[www.waymark.co.nz](http://www.waymark.co.nz)下载电子模板（需要支付小额费用），能够为[KPIformate@waymark.co.nz](mailto:KPIformate@waymark.co.nz) 提供补充模板的读者将会在付费服务中获得折扣，前提条件是Waymark Solution公司决定采用该模板，并且拥有它们的版权。

### **第6章 促进者的资源工具箱**

一个来自企业外部的资深关键绩效指标促进者，能帮助企业建立和使用工作绩效指标（包括关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标）。促进者的关键角色是协助并辅导高级管理团队，成立并指导项目团队。外部促进者应该完成在第3章中建议的12-步骤模型中的一些特定关键活动。

## 附录A 绩效评价指标数据库

附录A提供了一份绩效评价指标清单（包括关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标），其中有一些与你的公司有很大的关联。它们都是根据平衡计分卡的愿景进行组织设计的，并且经常被更新，你可以登录[www.waymark.co.nz](http://www.waymark.co.nz)获得更新版本（需要支付小额费用）。如果能够对关键绩效指标提供补充，读者可以获得一定的奖励——在上述费用中打一定的折扣。

对于组织中的任何一个参与发展、使用关键绩效指标的人来说，参考手册都是一种重要资源。所有关键绩效指标项目团队成员、外部项目促进者、团队协调者、企业内部的项目促进者（如果有存在的必要）都十分渴望能够拥有他们自己的手册，以确保所有人都能遵循同一个计划。当团队成员会见员工和管理人员时都希望能够随身携带参考手册，这样他们就能够通过引用参考手册中的实例来阐明问题。然而，参考手册具有版权，所以将其复印件用于销售是违反版权合同的行为。

### 注释

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.



感谢多年来为Waymark Solution公司付出巨大努力和做出巨大牺牲的员工们（肖恩、迪安、杰奎琳、罗伊登）；感谢戴比·帕克通篇阅读本书早期的草稿，纳德拉、亚历山德拉和克劳丁等一直坚持与我在办公室中通宵达旦地工作，最后，他们所有人都参与了我的关键绩效指标研讨会，并且提出了关于“主导性关键绩效指标”的不同见解。

关键绩效指标是连接平衡计分卡与企业中工作绩效评价实践活动之间的桥梁与纽带。

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出现的问题，并采取能够提高绩效水平的改进措施。

本书从平衡计分卡中提炼出12个逻辑步骤，以最精简的语言和叙述结构，为读者提供掌握和执行KPI所需的实用指南，包括：

- 促进关键绩效指标应用与发展的4个基本条件；
- 开发和运用关键绩效指标的12-步骤模型；
- 一套完整的关键绩效指标资源工具，包括工作表、研讨会计划和调查问卷；
- 一种新型的寻找关键成功因素的实用方法；
- 拥有几百个工作绩效评价指标体系；
- 公示绩效评价指标的模板。

# 戴维·帕门特

(David Parmenter)

Waymark Solution公司首席执行官和总裁、绩效管理领域的国际权威专家，作为高级顾问为伦敦和惠灵顿的安永国际会计事务所工作，曾在众多企业中推行针对绩效评价的咨询工作，也曾为英国石油有限公司、安达信和普华永道会计师事务所工作。他还是许多专业和商业杂志的专栏作家。



译者序  
前言  
致谢

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <b>第1章 绪论</b> .....                  | 1  |
| 1.1 关键成果指标 .....                     | 2  |
| 1.2 关键绩效指标 .....                     | 3  |
| 1.3 对关键绩效指标具有深远影响的管理模型 .....         | 10 |
| 1.4 概念 .....                         | 14 |
| <b>第2章 执行关键绩效指标的四个基本条件</b> .....     | 17 |
| 2.1 引导关键绩效指标发展及执行的四个基本条件 .....       | 18 |
| 2.2 界定企业愿景、使命和战略 .....               | 22 |
| 2.3 如何在16周的时间内成功实施主导性关键绩效指标 .....    | 23 |
| <b>第3章 开发和运用关键绩效指标：12-步骤模型</b> ..... | 34 |
| 3.1 步骤1：高级管理团队的承诺 .....              | 35 |
| 3.2 步骤2：建立主导性关键绩效指标项目团队 .....        | 40 |
| 3.3 步骤3：建立“相信自己，尽力而为”的文化氛围及制度 .....  | 43 |
| 3.4 步骤4：建立关键绩效指标的整体发展战略 .....        | 47 |
| 3.5 步骤5：向所有员工推介关键绩效指标体系 .....        | 52 |
| 3.6 步骤6：界定企业范围内的关键成功因素 .....         | 56 |
| 3.7 步骤7：将绩效评价指标录入数据库 .....           | 61 |

|   |            |
|---|------------|
| 3.8 步骤8: 选择团队层级的绩效评价指标 .....              | 64         |
| 3.9 步骤9: 选择企业层级的主导性关键绩效指标 .....           | 71         |
| 3.10 步骤10: 构建一个能够向所有层级公示评价信息的框架 .....     | 73         |
| 3.11 步骤11: 推动主导性关键绩效指标的应用 .....           | 78         |
| 3.12 步骤12: 提炼关键绩效指标并保持其适用性 .....          | 82         |
| <b>第4章 关键绩效指标项目团队和资源工具箱 .....</b>         | <b>86</b>  |
| 4.1 步骤1: 工作表之高级管理团队的承诺 .....              | 87         |
| 4.2 步骤2: 工作表之建立主导性关键绩效指标项目团队 .....        | 92         |
| 4.3 步骤3: 工作表之建立“相信自己, 尽力而为”的文化氛围及制度 ..... | 94         |
| 4.4 步骤4: 工作表之建立关键绩效指标的整体发展战略 .....        | 97         |
| 4.5 步骤5: 工作表之向所有员工推介关键绩效指标体系 .....        | 101        |
| 4.6 步骤6: 工作表之界定企业范围内的关键成功因素 .....         | 107        |
| 4.7 步骤7: 工作表之将绩效评价指标录入数据库 .....           | 112        |
| 4.8 步骤8: 工作表之选择团队层级的绩效评价指标 .....          | 113        |
| 4.9 步骤9: 工作表之选择企业层级的主导性关键绩效指标 .....       | 118        |
| 4.10 步骤10: 工作表之构建一个能够向所有层级公示评价信息的框架 ..... | 121        |
| 4.11 步骤11: 工作表之推动主导性关键绩效指标的应用 .....       | 121        |
| 4.12 步骤12: 工作表之提炼关键绩效指标并保持其适用性 .....      | 126        |
| <b>第5章 绩效评价指标的公示模板 .....</b>              | <b>130</b> |
| 5.1 用仪表盘将关键成果指标报告给董事会 .....               | 130        |
| 5.2 绩效评价管理报告 .....                        | 138        |
| 5.3 员工绩效评价报告 .....                        | 141        |
| 5.4 图表格式示例 .....                          | 145        |
| <b>第6章 促进者的资源工具箱 .....</b>                | <b>152</b> |
| 牢记这些基本原则 .....                            | 152        |
| <b>附录A 绩效评价数据库 .....</b>                  | <b>160</b> |



## 绪 论

许多企业都在按照错误的绩效评价标准开展工作，这些指标当中还有一些被错误地界定为关键绩效指标。只有极少数的企业能够真正监控它们的关键绩效指标，其主要原因是很少有组织或企业领导者、学者、会计师以及顾问真正理解关键绩效指标的含义，不能准确地阐释关键绩效指标的内容。在本书中主要介绍三种绩效评价标准，包括关键成果指标、绩效指标和关键绩效指标（见图1-1）。

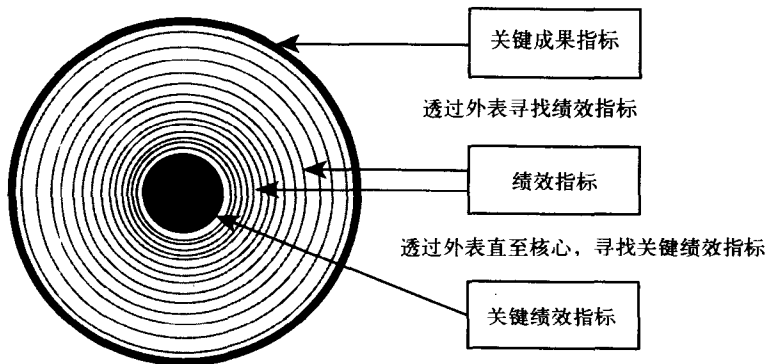


图1-1 绩效评价标准的三种类型

- (1) 关键成果指标能够告诉你：为了实现企业的愿景，你应该怎样做。
- (2) 绩效指标告诉你：为了实现企业的愿景，你需要完成哪些工作。



(3) 关键绩效指标能够告诉你：为了显著提高绩效水平，你需要完成哪些工作。

目前，企业中正在应用的很多绩效评价指标都是这三种类型指标的不恰当的混合体。

可以用一个洋葱图来很好地描述这三种绩效指标之间的关系。最外面的表层描述的是洋葱需要的整体条件，包括吸收的阳光、水分、营养的总量，以及如何从田地里搬到货架上（即从生产环节转移到销售环节）。然而，随着一层层将洋葱外皮地剥去，我们将会获取更多的信息，洋葱的各层代表了各种各样的绩效指标，洋葱的核心部分代表了关键绩效指标。

## 1.1 关键成果指标

什么是关键成果指标？在实践中，我们经常会把关键成果指标与关键绩效指标相混淆。关键成果指标应该包括以下几点：

- 顾客满意度；
- 税前净利润；
- 顾客带来的赢利性；
- 员工满意度；
- 已投资资本回报（率）。

这些指标的一般特征是：它们均是一些企业活动的结果。这些指标为我们提供清晰的画面，表明你所经营的企业是否朝着正确的方向前进。但是，它们不能为使用者提供某些具体的信息，告诉其想要改善这些结果需要做哪些工作。然而，关键成果指标能为董事会提供某些标准的、清晰的信息。

汽车里程表是绩效指标的很好类比。董事会仅仅需要简单地了解汽车行驶的速度。然而，管理层需要了解更多的信息，因为速度是汽车内部齿轮传动装置与发动机每分钟转数（RPM）共同作用的结果，而不是单一因素作用的结果。管理层甚至可能会关注完全不同的绩效评价指标，例如汽车如何才能更经济地行驶（衡量每公里耗油量），或者发动机运转过程中温度有多高。它们是两个完全不同的评价指标，但都是绩效指标，甚至在某种情况下也有可能成为