

WILEY

现代企业人力资源管理实务必读

# 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 秦锐 张丹 等译

原书  
第2版

# Key Performance Indicators

Developing, Implementing, and Using Winning KPIs  
(2nd Edition)



机械工业出版社  
China Machine Press

# 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 秦锐 张丹 等译

原书  
第2版

# Key Performance Indicators

Developing, Implementing, and Using Winning KPIs



机械工业出版社  
China Machine Press

David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd Edition.

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2012 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。

封底无防伪标均为盗版

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：01-2011-4795

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 2 版） / （美）帕门特（Parmenter, D.）著；王世权等译. —北京：机械工业出版社，2012.4

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

ISBN 978-7-111-38071-9

I. 关… II. ① 帕… ② 王… III. 企业管理—人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 072003 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：王金强 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38071-9

定价：39.00 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

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



## 企业运营的仪表盘

近闻《关键绩效指标：KPI 的开发、实施和应用》（原书第 2 版）的中文译本即将出版，我深感欣慰，因我曾多次推荐此书。依我看来，好的企业绩效管理参考书，最起码应该能符合“实用”二字，这本书正是如此。

谈到企业绩效管理，我经常用“如果你无法量化，就无法评估；无法评估，就无法管理；不能管理，也就不能进步”作为一种诠释。

企业绩效管理是企业设定策略目标，进而衡量和管理绩效以达成目标的业务使能器。它可以帮助企业构建一套自动化管理系统，评价和优化企业的运营和控制，并发现和建立新的商业机会。企业绩效管理的一个很重要的工具就是企业关键绩效指标的设置、驾驭和管控。关键绩效指标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，并及时采取改进措施。

互联网技术的发展，迫切要求企业的信息化，“数据、信息、知识和管理”是企业信息化的主题，而商业智能为企业带来信息的力量。早期的商业智能就是企业报表，只是在今天被我们赋予了更多的内容和形式上的表现：如大数据、仪表盘、可视化、KPI、预报预警、在线移动、实时计算等。随着商业自动化导致信息的海量存储，挖掘数据价值和推荐知识管理使得数据挖掘及数据可视化成为商业智能的核心要素与竞争优势。

企业绩效管理是信息化系统不断进化的产物，与传统商业智能工具如 CRM、ERP 和 SCM 相比，既有差别也有联系，只是企业绩效管理更强调 KPI、平衡计分卡和管理仪表盘。看得见才能做得到，看得见才能做得好。当人们提到企业绩效管

## VIII

理的时候，我经常这样比喻：如果你是司机，你在开车时需要时刻关注前面的仪表盘，当你踩下油门时，仪表盘上显示了车速、发动机转速、油耗、水温等信息；当车速太快或者出现故障时，仪表盘实时显示超速或预警。其实，仪表盘的背后就是一张报表，试想一下，如果给你一张报表，你会开车吗？当然不能。

所以说商业智能下的企业绩效管理是企业实施现代化、信息化管理业务的关键。企业绩效管理软件工具和业务流程的整合，关注于核心 KPI 指标，在不断完善的数据仓库的支撑下采用 ETL 工具，实现企业全新的 OLAP 智能在线分析和查询，商业规则和模型、动态报表和仪表盘等的分析与应用，才能在快速变化的商业环境中，确保企业决策者能够具备快速、灵活地了解业务并及时调整战略的能力，助力企业获得成功。

把企业的报表转化为企业绩效仪表盘，企业就拥有了决策驾驶舱，仪表盘上呈现了关键绩效指标，能够实时地预警和预报企业的运营状况，让决策者运筹帷幄。

《关键绩效指标：KPI 的开发、实施和应用》是企业绩效管理的重要参考工具书。关键绩效指标化繁为简，将浩如烟海的数据变成看得见的财富。

看到现在，可以及时发现不正常的事情；看到未来，可以准确地预测将来会发生的事情；操控未来，可以让我们希望发生的事情及时发生，这一切，都来自于企业绩效管理。

沈浩

中国传媒大学教授，调查统计研究所副所长



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,是对工作完成效果最直接的衡量方式。关键绩效指标来自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,实践中有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。其中固然有对团队的绩效考核比较困难等原因,对于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。

本书于2010年出版了英文版第2版,在第1版的基础上经过全面的修订和更新,增加了第7章、第8章、第9章和第10章,专门研究了关键成功因素的资源工具箱,论述了如何运用头脑风暴法确定绩效评价指标,同时为中小企业和非营利性组织提供指南以及在关键绩效指标实施全过程中可以借鉴的经验。作者在书中新增大量的案例、图示、工作表、研讨会工作经验和调查问卷,并提供多种网络资源,以此来强化本书的实用价值和实践指导意义。总体而言,本书的主要贡献有以下几点。

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,帕门特在第1版已有研究的基础上,将工作绩效分解为关键成果指标、成果指标、绩效指标和关键绩效指标。在比较四种指标的异同点之后,着重

总结出了关键绩效指标的概念及其所具备的特征，同时结合平衡计分卡愿景对该指标进行阐述，力图使关键指标能够有的放矢，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四个基本条件：企业与员工、工会、关键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；仅评价和汇报关键事项；将绩效评价与战略的四个关键要素联系起来。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。

再次，基于企业的实践，提供了有借鉴意义的资源工具。帕门特通过对企业实施关键绩效指标经验的总结以及理论的归纳，在书中提供了关键绩效指标项目团队使用的资源工具箱，向高级管理层进行报告评价结果时所采用的公示模板，为外部促进者使用的资源工具箱以及寻找或选择对企业至关重要的关键成功因素的资源工具箱。

最后，作者根据自己多年的工作经历，给出了具有指导意义的方法和经验。帕门特提出运用头脑风暴法，集思广益、群策群力共同确定最终的关键绩效指标。他还为中小企业和非营利性组织提供一些有用的技巧，在关键程序和步骤保持不变的情况下有助于其实施过程更为简单，可节省大量的时间。为了保证在规定时间内实施关键绩效指标，他总结出 11 项成功的关键经验供读者借鉴。同时，在附录和后记中列示了与平衡计分卡愿景相联系的绩效评价指数数据库以及多种网络资源，为企业关键绩效指标的选择提供了参考。

综上所述，《关键绩效指标》（原书第 2 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，在翻译本书的过程中机械工业出版社华章公司王金强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，在第1版的基础上，我们重新组织人员进行了翻译。王明波、商国印翻译了前言、后记、第1章和第2章；侯君翻译了作者简介、封底文字和第3章；尚德生、张丹翻译了第4章、第5章和第6章；秦锐、王世权翻译了第7章、第8章和第10章；任宇宁参与了第9章的翻译及校对。初稿完成后，由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。

王世权





无论是跨国公司、政府部门，还是小规模慈善机构，绩效评价指标在世界各地的机构中都出现过失败。对于已经采用的评价指标，就是希望有一天能实现与企业关键成功因素完全脱离。这些指标通常是按月份或按季度进行评价。管理部门评审时会说“这是一个很好的季度”或“这是一个糟糕的月份”。

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——这些绩效评价指标具有深远的意义。本书的目的是在罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和戴维·诺顿（David Norton）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桥梁与纽带。组织绩效评价工作中面临许多挑战性课题，这一点早在 1996 年由澳大利亚工业局发行的一本关键绩效指标参考手册中指出，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，在其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。相反,认真领会本书的内容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、工具以及我在各次国际研讨会上提出的观点和建议,增加他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:

- 重复仔细阅读第 1 章和第 2 章。
- 登录 [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com), 将会获得更多有价值的信息。
- 浏览后面的章节, 将会进一步了解到很多想要的内容和想获取的信息。
- 同样仔细地阅读第 3 章, 从第一步开始组织召开核心团队参加的项目研讨会。
- 登录我的网站——[www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com) 收听我的网络广播, 本书的大部分章节都有相应的网站广播。
- 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。

## 致首席执行官

由于首席执行官有大量的工作, 很少有时间来阅读本书。因此, 我写了这封致首席执行官的信, 以帮助解释他遇到的问题。对于首席执行官来说, 重要的是要了解以下内容:

- 第 1 章和第 2 章的内容。
- 关键绩效指标的 7 大特点。
- 成功因素和关键成功因素之间的差异。
- 首席执行官参与的程度, 以及如果首席执行官不积极支持关键绩效项目团队, 那么该项目就将面临一定的风险。
- 请登录网站 [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com) 查看关于“主导性关键绩效指标的介绍”和“实施关键成功因素”的内容。

尊敬的首席执行官：

请将主导性关键绩效指标应用到你的企业。

我想向你介绍一个将会对你的企业产生深远影响的工具。它将把你和企业最有影响力的关键活动连接起来。如果实施成功，将产生深远的影响，也会为你的企业留下最重要的财富。

我敢说当你和你的管理团队在按照惯常的方式讨论问题时，你从未采用过这样的方法从诸多的成功因素中辨别出关键成功因素（CSF）。我还要指出，你收到的大部分报告，无论是关于财务的还是绩效评价指标的，并不能对你的日常决策过程有所帮助。我知道其原因是你所收到的数据是按月上交的，就像是事后诸葛亮。

鉴于此书主要起到指南的作用，因而适合顾问、促进者和执行者阅读，我建议你阅读以下章节：

- 第 1 章，解释这一突破的背景。
- 第 2 章，强调需要落实到位的四个基本条件，并确保其不会在任何时候妥协。
- 第 7 章，找出关键成功因素。

有了以上信息，我相信你会坚定和热情地支持关键绩效指标项目的实施。

在你读这本书的时候，这项工作已经得到了国际认可。本书的第 1 版在绩效评价方面是最畅销的书籍。

我希望你能用 45 分钟的空闲时间登录 [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com) 收听我的网络广播“关键绩效指标的实施简介”。

我希望本书及网站 [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com) 所提供的材料，能使你和你的企业取得绩效上的重大改进。我期待听到你的进展。

致以诚挚的问候。

戴维·帕门特

作家，演说家，促进者

帮助企业评价、报告和提高绩效

邮政信箱 10686，惠灵顿，新西兰（+64 4）499 0007

POBox 10686, Wellington, New Zealand (+64 4) 499 0007

[parmenter@waymark.co.nz](mailto:parmenter@waymark.co.nz) [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com)

## 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，而且表现出的水准均低于预期的效果。一些企业尝试着运用 40 个以上的关键绩效指标，而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、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提及的在工作场所支持和扩展合作关系的方法，需要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指标要保证把关键绩效指标与企业的经营活动紧密联系起来。本章提出了执行关键绩效指标的四个基本条件：

- (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) 仅评价和汇报关键事项；
- (4) 将绩效评价与战略的四个关键要素联系起来。

## 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（包括成果指标、绩效指标、关键绩效指标），我们希望你能准确地遵循在本章中提出的 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 关键绩效指标团队资源工具箱

本章为关键绩效指标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，都要以本书中主张的成功研讨会为基础，才能使得绩效水平不断得到改善和提高。可以登录 [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com) 下载所有表单的电子模板（需要支付小额费用）。

## 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、成果指标、绩效指标、关键绩效指标。

## 第 6 章 促进者的资源工具箱

一位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、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。这位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。

## 第 7 章 关键成功因素的资源工具箱

关键成功因素和包含其中的绩效评价指标将日常活动与企业战略连接在一起。我相信，这就是管理的完美境界。

在艰难的时刻，了解企业的关键成功因素，也许是生存的决定因素。如果企业尚未彻底地了解它的关键成功因素，绩效管理就不可能起作用。绩效评价、监测和上报将成为一个随机过程，这样建立起来的评价指标体系会产生大量枯燥无用的报告，这些评价指标会使整个进程愈加偏离企业的战略方向。

尽管大部分的企业知道他们的成功因素，但很少有企业能够：

- 很恰当地描述成功因素。
- 从战略目标中分离出成功因素。
- 通过成功因素的筛选，找到关键的一个——成功的关键因素。
- 向员工传达成功的关键因素。

本章将概述如何归纳和传达企业关键成功因素的全过程。使用该方法的优点在于它是一个简单而有条不紊的过程，可以通过内部员工执行。

关键成功因素的选择是一个非常主观的工作。选择关键成功因素的有效性和实用性，高度依赖于有关人员的分析技能。在这个过程中高级管理人员的积极领导是必要的。

## 第 8 章 通过头脑风暴法确定绩效评价指标

一旦关键成功因素建立起来，重要的是要找到绩效评价指标。这项工作最好是以头脑风暴的方式进行。阅读这章时请登录 [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com) 收听网络广播“把小麦从糠皮中拣出来”。

## 第 9 章 中小企业和非营利性组织实施的多样化

在我第一次写作 12 步骤过程时，我提出实施甘特图来显示 12 步骤模型。中小企业的与会者常常要求给出一个使实施过程简单化的建议。本章介绍了帮助规模较小的企业进行绩效评价时所使用的观点。

我还为非营利性组织提供了一些有用的技巧，它们可能会认为绩效评价指标对其来说是不同的。

## 第 10 章 实施经验

卡普兰和诺顿在他们开创性的著作《平衡计分卡：将策略转化为行动》中表明，16 周的时间足够建立关键绩效指标和平衡计分卡。然而，不同规模的企业和这些企业对于执行过程中的复杂性会很容易把 16 周变成 16 个月。成功的关键是学习本章介绍的实施过程中的关键经验。

## 附录 A 绩效评价指标数据库

附录提供了一份绩效评价指标清单（包括关键成果指标、成果指标、绩效指标、关键绩效指标），其中有一些与企业有很大的关联。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，可以登录 [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com) 获得最新的电子版本（需要支付小额费用）。

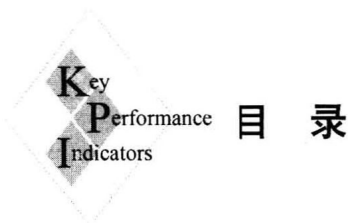
## 后记 提供的电子媒体

结尾部分提供了可供参考的电子媒体，有些需要支付费用，有些完全免费。

## 如何充分利用本书

对于组织中的任何一位参与开发和和使用关键绩效指标的人来说, 本书都是一种重要资源, 所有关键绩效指标团队成员、外部项目促进者、团队协调人、内部促进者都十分渴望拥有一本指南, 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一本参考手册, 这样他们就能够通过引用参考手册中的实例来阐明问题。

回 顾	董事会	首席执行官和高级管理团队	关键绩效指标项目团队、外部促进者	团队协调者
第 1 章 绪论	✓	✓	✓	✓
第 2 章 执行关键绩效指标的四个基本条件		✓	✓	✓
第 3 章 开发和运用关键绩效指标: 12 步骤模型			✓	✓
第 4 章 关键绩效指标团队资源工具箱			✓	
第 5 章 绩效评价指标的公示模板			✓	✓
第 6 章 促进者的资源工具箱			✓	
第 7 章 关键成功因素的资源工具箱		✓	✓	
第 8 章 通过头脑风暴法确定绩效评价指标			✓	
第 9 章 中小企业和非营利性组织实施的多样化		✓	✓	
第 10 章 实施经验		✓	✓	
附录 A 绩效评价指标数据库 (关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标) 帮助列出可能的绩效评价指标			✓	✓



推荐序 (中国传媒大学 沈浩)

译者序

前 言

**第 1 章 绪论** .....1

关键成果指标.....2

绩效指标和成果指标 .....3

关键绩效指标.....4

对关键绩效指标具有深远影响的管理模型 .....14

定义.....21

注释.....24

**第 2 章 执行关键绩效指标的四个基本条件**.....25

引导关键绩效指标发展及执行的四个基本条件 .....26

界定企业愿景、使命和战略 .....33

注释.....34

**第 3 章 开发和运用关键绩效指标：12 步骤模型**.....35

第 1 步：高级管理团队的承诺 .....37



第 2 步：建立主导性关键绩效指标项目团队 .....	43
第 3 步：建立“相信自己，尽力而为”的组织文化氛围和相应的制度 .....	47
第 4 步：建立一个全面的关键绩效指标发展战略 .....	51
第 5 步：向所有员工讲解并推荐关键绩效指标体系 .....	55
第 6 步：确定企业内部的关键成功因素 .....	60
第 7 步：将绩效评价指标录入数据库 .....	60
第 8 步：选择团队层级上的绩效评价指标 .....	63
第 9 步：选择企业的主导性关键绩效指标 .....	69
第 10 步：构建一个能够向所有层级公示评价信息的框架 .....	72
第 11 步：推动主导性关键绩效指标的运用 .....	78
第 12 步：提炼关键绩效指标并维持其适用性 .....	82
注释 .....	85

## 第 4 章 关键绩效指标团队资源工具箱 .....

如何使用资源工具箱 .....	86
第 1 步：工作表之高级管理团队的承诺 .....	87
第 2 步：工作表之建立主导性关键绩效指标项目团队 .....	93
第 3 步：工作表之建立“相信自己，尽力而为”的 组织文化氛围和相应的制度 .....	96
第 4 步：工作表之建立一个全面的关键绩效指标发展战略 .....	99
第 5 步：工作表之向所有员工讲解并推荐关键绩效指标体系 .....	101
第 6 步：工作表之确定企业内部的关键成功因素 .....	107
第 7 步：工作表之将绩效评价指标录入数据库 .....	107
第 8 步：工作表之选择团队层级上的绩效评价指标 .....	107
第 9 步：工作表之选择企业的主导性关键绩效指标 .....	113
第 10 步：工作表之构建一个能够向所有层级公示评价信息的框架 .....	114
第 11 步：工作表之推动主导性关键绩效指标的运用 .....	116
第 12 步：工作表之提炼关键绩效指标并维持其适用性 .....	118