

—— 普方·卓越管理书系 ——

KPI, “关键绩效” 指引成功

—— 姜定维 蔡巍 / 著 ——



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

—— 普 方 · 卓 越 管 理 书 系 ——

KPI, “关键绩效” 指引成功

—— 姜定维 蔡巍 / 著 ——



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

KPI,“关键绩效”指引成功/姜定维,蔡巍著. —北京:北京大学出版社,2004. 6
ISBN 7-301-07479-4

I. K… II. ①姜…②蔡… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 050517 号

书 名: KPI,“关键绩效”指引成功

著作责任者: 姜定维 蔡 巍 著

责任编辑: 张竞艳 谭小芬

标准书号: ISBN 7-301-07479-4/F·0877

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 12.75 印张 124 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

总 序

前些天，与少年时代的朋友羽鹏在深圳见了一面，羽鹏以前是学机械制造的，现在是北京某文化传播公司的总经理。羽鹏走后，我独自发起了感慨。年少时，我们总是设想按照父辈的轨迹生活，上大学、分配工作、结婚、分房子、在一个固定的单位干一辈子。时代的变迁，我们每个人也相应地发生了剧烈的变化。原来设想的生活轨迹几乎都被打破了，每个人都面临着变化与陌生。在面对变化与陌生的时候，不同的人有不同的处理方式。有些人不知所措，有些人随波逐流，有些人目标明确；不同的处理方式，结果也是天壤之别。有些人成功了，有些人失败了。当然，不同的人对成功的定义也不同，成功并不一定就是拥有财富，拥有健康或者幸福的家庭，都应该是成功的一种。那么，如何面对变化与陌生，如何走向成功就成为了每个人、每个企业所关心的问题。我们需要一些方法、一些管理技术帮助我们走向成功。

做顾问已有好几年时间了，每天都在忙着分析问题、解决问题。在这个过程中，我们发现很多企业虽然有成长发展的欲望，但往往因为缺乏科学的管理方法而一直停滞不前。中国的企业太需要进行管理变革了，不论是大企业还是小企业，都有

必要引进一些科学的管理方法。市场在变化，环境在改变，竞争在加剧。在我们的客户中，有制造业、地产公司、商业企业、高科技公司等，每个企业都面临着复杂的环境、激烈的竞争，每当和客户交流时，听到最多的字眼就是竞争与发展。的确，企业需要一套管理方法与方式提升管理水平。

这些年来，随着外资企业的进入，也给中国的企业带来了许多新的管理方法。然而，这些管理技术与方法作为舶来品，是植根于西方的文化与经济土壤中的，与中国的现实情况存在一些差异，生搬硬套肯定不行，一定要有一个本土化的过程。在经过多年的管理实践后，我们对以往的经验进行了总结，把这一套书系奉献给读者，希望能够对大家的工作与生活有所帮助。

这套书系第一辑共5本书，分别是《KPI，“关键绩效”指引成功》《BSC，“平衡计分”保证发展》《MBO，“目标管理”推动成长》《PFBSC，“主基二元”实现卓越》《PDCI，“绩效循环”落实执行》，分别从不同的角度讲述如何实现目标，获得成功。我们将陆续推出这5本书，希望能对广大读者有所帮助。

蔡巍

2004年5月

序 言

一个朋友参加了成功学的培训，回来与我探讨如何才能获得成功。探讨的结果是，我们发现要成功不光需要一种获得成功的情绪，而且需要一种明确的方法。不同的人对成功的定义是不同的，不能完全依靠金钱的多少来衡量，这个成功可能是家庭幸福，也可能是事业有成。但不论怎样定义成功，实现自己的目标是所有期望获得成功的人的共识。这个目标可以是人生目标，也可以是工作目标；可以是长期目标，也可以是短期目标。那么如何实现目标呢？在我担任中华英才网络 BBS 斑竹的过程中，除了专业问题外，被问到最多的问题就是如何实现自己的愿望，如何实现自己的目标，如何走向成功。

我有一个网友在一家规模很小的软件公司工作。她是个对生活满怀信心的人，希望将来能够有所成就，但她最近感到非常郁闷，因不能接受上级的领导方式，以致她经常和上级发生口角。于是我问她，你为什么在这个公司工作，你在这家公司工作的目的是什么？她想了想，才告诉我她的学历不高，只是大专毕业，参加工作没多久，经验比较欠缺。她在这家公司工作的目的有两个：第一，在这里工作，获得一份稳定的收入，生存下去才能发展；第二，想多学点东西，为以后的发展打下

良好的基础。我问她离开这家公司是否能很轻易地实现这两个目标，她说不一定。于是我又问她，她的上级是否没有给她机会让她学习，或者危及她工作的稳定性。她说还不至于。于是我告诉她，既然她目标明确，就不用计较太多，否则，将会危及她工作的稳定性，对她实现目标一点好处都没有。她自己也是这么认为。

其实，这个网友的问题具有代表性：第一，目标不清晰，或者目标只是存在于潜意识中，如果没有清晰的目标，就会变成一只无头苍蝇，行动都是盲目的。第二，没有用目标来指引行动，致使她困惑丛生，与上级发生口角无益于目标的实现。

在我们的咨询生涯中，遇到过各式各样的企业，很多企业中存在类似的问题，尤其是对于刚刚成长起来的民营企业来说，这个问题就更为严重。很多企业期望能够获得发展，能发展得更“好”，但是什么是“好”，没有一个清晰的概念。在为浙江的一个民营企业做咨询的过程中，企业老板讲述了他的困惑。企业发展很多年了，这两年发展停滞了下来。老板很着急，他期望企业能够获得持续的发展，于是效仿别人，看见别人请职业经理人，他也高薪聘请经理人；别人做销售策划，他也做销售策划……总之，忙活了半天，企业还是没有什么改观。其实，这个企业老板最本质的问题就是没有明确自己的目标，这个目标不是笼统的、模糊的，而应该是清晰的、能够指引企业发展的目标。

看来，明确目标，用目标指引我们的行动，不论是对于个人，还是对于企业来说，都是非常有意义的。KPI技术正是这

样一种方法，通过对 KPI 技术的运用，可以帮助我们实现目标。于是我们产生了写一本关于如何实现目标的书的想法，针对 KPI 技术，将我们所了解、所掌握的管理工具介绍给大家，帮助大家明确目标，用目标指引行动，最后实现目标。

写这本书的初衷有两个：第一，KPI 技术虽然已经诞生很多年了，在企业中也得到了广泛的运用，但是真正能够把 KPI 技术讲解得非常清晰的著作基本上是凤毛麟角。在我们的咨询生涯中，很多企业在运用 KPI 技术时遇到了许多问题，我们想通过这本书，对 KPI 技术做一个总结，也希望能够对企业的管理者有所帮助。第二，在几十年的人生经历中，我们感觉到日常生活中同样也需要管理。KPI 技术不但可以在企业中运用，对于每个人的生活、求职等等也都是有所帮助的，希望为读者提供一些有益的参考。

基于这两个出发点，我们写了这本书。在成书的过程中，得到了很多热心读者、企业家、出版社、媒体的帮助，在这里表示由衷的感谢。这本书是“普方·卓越管理书系”第一辑中《成功管理技术五项修炼》中的一本，其余图书我们将在今后陆续推出，我们希望能够得到大家的继续支持。由于工作繁忙，成书的过程中，我们两位作者在不同的地方为企业提供咨询服务，只能通过电话与邮件进行沟通，书中难免有疏忽的地方，欢迎大家提出批评指正，我们将不胜感谢。如果有什么问题，请大家与我们直接联系。

网址：www.pfbsc.com 邮箱：jcdw@vip.163.com 电话：13809894350

蔡巍

2004 年 5 月

KPI, “关键绩效”指引成功

总 序

序 言

第一部分 新闻故事**第 1 章 学习雷锋好榜样 /3**

田永亮回乡,雷锋来了! /3

送他到精神病院去 /5

难道学雷锋是精神病? /7

与时俱进学雷锋 /9

第二部分 案例分析**第 2 章 你的目标是什么 /17**

田永亮学雷锋的三个阶段 /17

为什么总是事与愿违? /18

愿望、目标和行动 /19

田永亮每个阶段的愿望 /22

田永亮每个阶段的目标 /23

明确目标是成功的第一步 /24

第 3 章 用衡量指标把握成功 /29

开始的想法总认为是正确的 /29

行动结果却令人失望 /31

为什么结果不是我们想要的? /33

要有行动和结果的衡量指标 /35

设定指标,把握结果 /37

第4章 建立关键绩效指标——KPI /41

- 一场热烈的家庭讨论 /41
- 运用头脑风暴法,广泛搜集意见 /43
- 画鱼骨图,理清思路 /45
- 治病的鱼骨图和衡量指标 /47
- 找到 KPI,保障目标实现 /50

第5章 运用多种方法建立实现目标的 KPI /53

- 关键策略目标 KSO 法 /53
- 关键成果领域 KRA 法 /56
- 关键成功因素 CSF 法 /59
- 关键业务板块 KBA 法 /61
- 多元分析法找主要因素 PF /63

第6章 关键绩效指标 KPI 应用实例 /67

- 创造不断复制的连锁企业 /67
- 建设可持续发展的地产公司 /70
- 促进地坪漆企业进一步发展 /74
- 让团队的工作成果更优秀 /76

第7章 建立关键绩效指标 KPI 分解体系 /79

- 为什么会是“两张皮”? /79
- 如何实现关键绩效指标 KPI 分解 /81
- 上级 KPI 与下级 KPI 之间的逻辑 /90
- 层层分解,落实 KPI 的步骤 /92
- 注重指标效果,避免分解误区 /94

第三部分 原理图解**第 8 章 “助您成功”, KPI 应用图解 /99**

成功的过程 /99

愿望与目标 /100

行动、任务与方案 /103

检查、衡量与标准 /107

指标、标准与目标 /109

田永亮第二阶段的过程 /113

应用 KPI 走向成功的过程 /116

第四部分 理论总结**第 9 章 全面认识 KPI 技术 /129**

什么是 KPI /129

指标的含义 /130

助你成功的 KPI 技术 /135

深入理解 KPI 技术 /142

第五部分 应用指南**第 10 章 应用 KPI 走向成功 /149**

第一步 确定清晰明确的目标 /149

第二步 应用头脑风暴法和鱼骨图工具 /151

第三步 应用 KRA、CSF、KSO、KBA 法 /154

第四步 运用多元分析技术找主要因素 PF /157

第五步 衡量主要因素 PF, 建立关键绩效指标
KPI /159

第六步 找到和确定 KPI /162

第七步 运用 KPI 检查过程和结果 /165

第 11 章 用其他技术克服 KPI 的局限 /169

用 BSC 建立发展循环 /169

用 MBO 进行人性管理 /171

用 PFBSC 实现出色完美 /174

用 PDCI 落实管理循环 /176

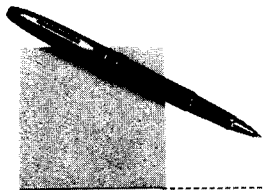
用更多的开发来支持 KPI /179

附 录 /183

读者服务反馈卡 /183

普方公司咨询服务主要内容 /187

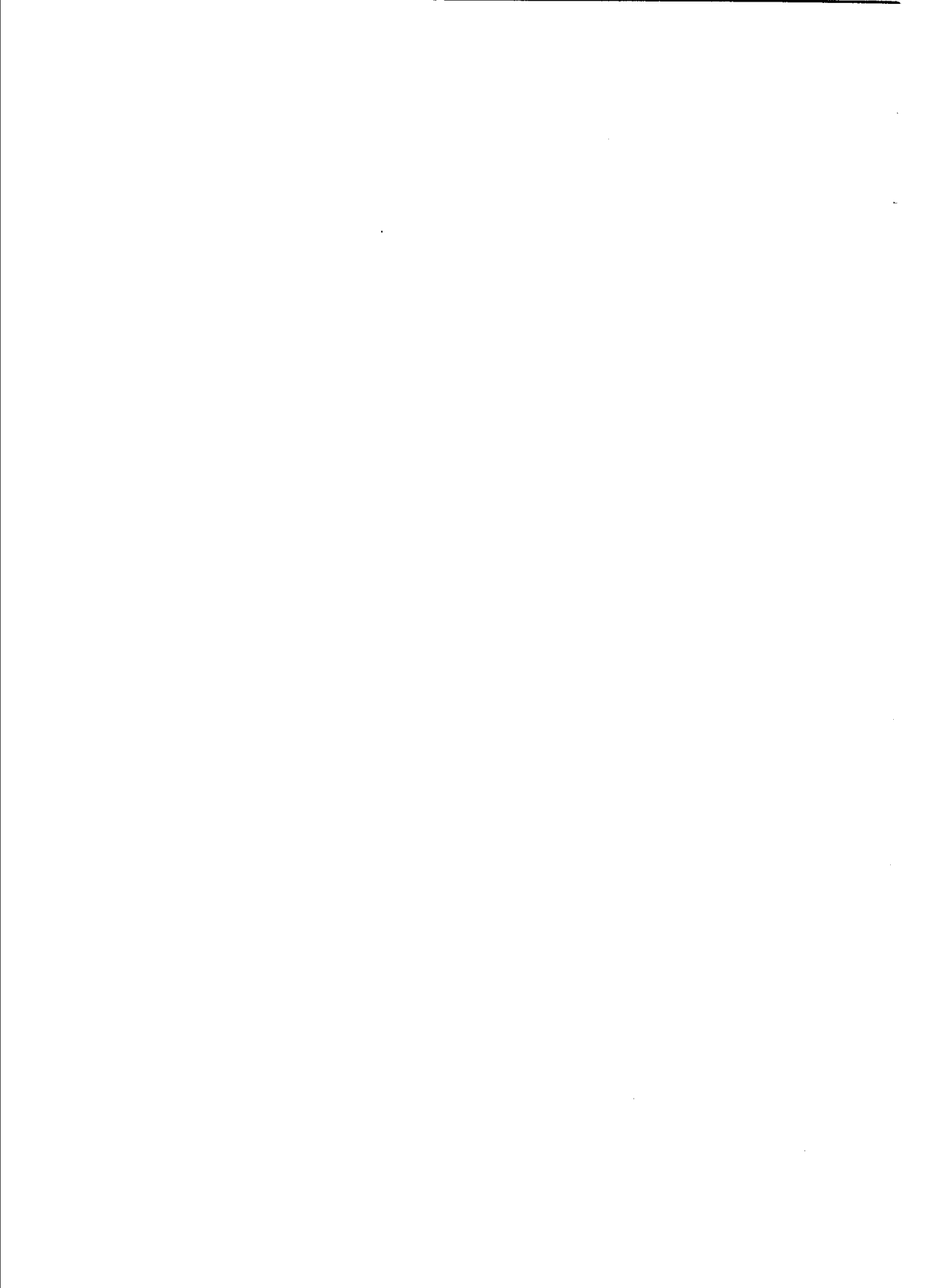
简要英文词汇说明 /190



第一部分

新闻故事

第1章 学习雷锋好榜样



◎ 田永亮回乡，雷锋来了！

1992年2月6日，正月初三，山东省曹县仵楼乡后张楼村。

“唰、唰、唰”，田永亮非常起劲地挥舞着铁锹，不一会儿就在自家门前铲出一条一米宽的路来。他掸了掸身上的雪花，扛锹提铲拿着笤帚，大步向村内五保户王永真老人家走去。

初二夜里下了场大雪，整个村庄陷入一片白茫茫之中，地上的雪足有一尺厚。此时，天刚蒙蒙亮，村内只有两三家亮着灯，路上还见不到行人。

听着脚踩在雪地上的吱吱声，田永亮不禁回忆起四年前在抚顺市雷锋团当兵时的那个早晨。也是一个零下二十多度寒冬的早晨，天还没亮，自己就偷偷爬起来，到工具房去拿铁锹，却没有找到，只得拿起前一天晚上自己悄悄藏起的铁镐，去掏连队的厕所。刚挥铁镐砸了几下，就看见战友大柱也拿着铁锹走过来，两人会心一笑，同时说了句“原来是你呀”，就默契地一块干了起来。

在部队的日子多好啊！

战友们努力学习，刻苦训练，争着学雷锋、做好事。大家想的都一样，“为人民服务，甘做无名英雄”，“学习雷锋好榜

样”，“人生就是帮助他人，用自己的阳光温暖人间”，这是战士们发自肺腑的话语。

没多久便到了王永真老人家门前，田永亮放下其他工具，手舞铁锹忙开了。

不一会儿他就累得满头大汗，脱下棉衣，推推铲铲，扫扫弄弄，把门前清理得干干净净。这时他觉得浑身是劲，便拾起棉衣和工具，向另一个五保户老人家门口走去……

田永亮 1991 年从部队复员回乡，他做的第一件事就是放下挎包走出家门，到村里挨门挨户地登记需要帮助的人家；第二件事就是把村里的青年召集起来，给他们讲雷锋的故事；第三件事就是成立学雷锋小组，最初的组员是永亮两个儿时的伙伴李发柱、高爱忠。光讲不行，田永亮还要以实际行动向他们展示什么是雷锋，怎样学雷锋。他每天抽时间去帮助一个五保户老人家担水扫地、劈柴做家务；村里谁家缺劳力，他就主动帮忙去干活；谁家的房子漏风漏雨，他就组织学雷锋小组去帮忙修补。一次下雨，想起村里一家老人的房子还未修补好，田永亮忙从家里拿出塑料布，冒着瓢泼大雨给老人送去；村里来了几个讨饭的，他一下买了一二十个烧饼给他们……田永亮觉得自己是雷锋的化身，要让村民们感受到关心人、帮助人、做好事的暖风。他说：“一人学雷锋，冷风呼呼灌，学的人多了，空当没了，冷风就吹不进来了。”不仅如此，他还号召身边的人学雷锋，做好事。

◎ 送他到精神病院去

田永亮的父亲田慈亭，是村里德高望重的医生。儿子能在雷锋团当兵，他感到很骄傲。现在永亮复员回家，老人想，该给儿子考虑婚事了。可是，前些天从京城回乡过节的准亲家，流露出对儿子的诸多不满，说儿子去年复员回乡前在他那待的那一个星期，整天帮邻居扫院子、搓煤球、抱白菜，还不断地给学生们讲雷锋的故事；天天乐此不疲，像个傻子。近些日子也听到村民说什么“在部队提干未提成，想在村里‘提干’，永亮变傻了”，“自己地里的活不干，尽往别人家跑；还送烧饼给要饭的”等等。风言风语传到老田耳朵里，让他心里很不好受。他想：永亮身体好好的，从部队回来后就整天喊着学雷锋，一点人情世故都不懂，是该教育教育他了，别真的像个傻子似的。

这天上午，田医生起床后心里一直琢磨着这事，看见亲家公突然上门来了，就赶紧让座。亲家挂着个冷脸，一进门就嚷：

“看看你那小子，大冬天里，不穿棉衣，不知冷热，傻不愣瞪地到处扫雪，还乐颠乐颠地哼着曲儿，村民们都说永亮变傻了。我看，这娃一定是在部队落下了病。你们还是赶快把永亮送去治病吧。”

正说着，两人听见外面传来歌声，知道是永亮回来了。只见田永亮穿着单薄的秋衣裤，一手挟着棉衣棉裤，一手扛着扫雪工具，头上冒着热气，嘴里唱着军队的歌曲，大踏步地朝这