

EHRD<sup>®</sup>

人力资源管理实操大全系列

# 关键绩效指标 实操全案

——KPI的选择、监控和实施

孙宗虎 编著

梳理 KPI  
构建的基础

编制 KPI  
实施的规范

KPI 体系

提供 KPI  
选择的思路

明确 KPI  
监控的流程



化学工业出版社

**EHRD<sup>®</sup>**

人力资源管理实操大全系列

# 关键绩效指标 实操全案

——KPI的选择、监控和实施

孙宗虎 编著



化学工业出版社

本书以 KPI 体系为基础,从 KPI 的构建、选择、监控和实施四个角度出发,详细、系统地介绍了 KPI 实操的整个过程。

全书共分为 4 篇,具体为关键绩效指标体系篇、KPI 的选择与操作实务篇、KPI 的监控与操作实务篇及 KPI 的实施与工作范例篇。

其中,关键绩效指标体系篇包括构建 KPI 体系的基础,区分 KPI 与其他方法,选择 KPI 体系的意义和建立战略导向的 KPI 体系;KPI 的选择与操作实务篇包括 KPI 与企业组织层级,KPI 与其他指标结合,提取 KPI 的程序和方法,KPI 试点的条件,KPI 指标体系的设计及常用 KPI 指标库示例;KPI 的监控与操作实务篇包括建立 KPI 卓越绩效标准,KPI 体系的诊断、评估、监控、辅导、修正、改进、激励及优化;KPI 的实施与工作范例篇包括 KPI 实施的程序,KPI 实施工具的设计,KPI 实施制度、流程、表单、方案、文书、调查问卷及考核量表工作范例。

本书适合企业管理人员、企业人力资源工作人员、企业培训师、企业咨询师及高校相关专业师生阅读和使用。

#### 图书在版编目(CIP)数据

关键绩效指标实操全案:KPI 的选择、监控和实施 / 孙宗虎  
编著. —北京:化学工业出版社, 2013. 10  
ISBN 978-7-122-18236-4

I. ①关… II. ①孙… III. ①企业管理—人力资源管理  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 196938 号

责任编辑:罗 琨  
责任校对:宋 夏

装帧设计:尹琳琳



出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装:三河市双峰印刷装订有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张 35 字数 710 千字 2014 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:98.00 元

版权所有 违者必究

# 前言

关键绩效指标是对企业发展战略目标的分解，是企业最具价值创造的关键驱动因素，是对工作完成效果最直接的衡量方式。构建关键绩效指标的最大意义在于可以使管理者将精力集中在对企业绩效最有价值的经营行动上。

关键绩效指标已经得到越来越多企业管理者的认可，实践中有很多管理者都在尝试使用这一指标。但是，关键绩效指标在应用过程中并没有“落地”，仅流于形式。造成这一局面的主要原因，是企业管理者对关键绩效指标的选择方式不恰当、监控流程不完善、实施工具不规范。

针对以上问题，如何准确地选择、监控和实施关键绩效指标成为企业界关注的重要课题。本书紧紧以关键绩效指标的实操为主线，旨在为企业在应用关键绩效指标时提供科学的方法和实用的工具，为人力资源管理岗位从业者和相关人员提供知识和操作指导，使关键绩效指标的实操工作做到专业、科学、有效。

## 1. 全书体系篇幅化、系统化

本书以关键绩效指标体系的实操为主线，将整个关键绩效指标体系的操作过程划分为4篇，分别是关键绩效指标体系篇、KPI的选择与操作实务篇、KPI的监控与操作实务篇及KPI的实施与工作范例篇。

## 2. KPI选择标准化、程序化

本书第2篇详细介绍了与KPI相关的指标及KPI选择的方法等内容，使KPI在选择过程中有据可依、有理可循，更加标准和科学。同时，还全面地介绍了KPI的选择过程及选择主线等内容，使KPI选择更加程序化。

## 3. KPI监控流程化、具体化

本书第3篇全面地阐述了KPI的监控过程，从KPI体系的诊断、评估、监控、辅导到修正、改进、激励及优化。整个内容介绍完全按照KPI监控的流程进行，各个具体流程的节点内容描述也做到了殷实、全面、具体，使读者使用起来更加方便。

#### 4. KPI实施规范化、模板化

本书第4篇在具体说明KPI实施程序的基础上，还阐述了KPI实施的制度、流程、表单、方案、文书、调查问卷及考核量表设计的方式及模板。同时，本书还给出了大量的KPI实施的规范性案例，使KPI实施的过程更加形象化。

由于时间问题，本书中仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来更加方便。

在本书编写过程中，孙立宏、刘井学、程富建、刘伟、董连香、董建华负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、王影、李苏洋、赵莉琼、任玉珍负责图表的编排，王淑敏、王德敏参与编写了本书的第1章，王琴、王胜会参与编写了本书的第2章，姚俭胜、毕汪峰参与编写了本书的第3章，杨彩、杨雪参与编写了本书的第4章，薛显东、李育蔚参与编写了本书的第5章，杨晓溪、高娃参与编写了本书的第6章，王瑞永、李亚慧参与编写了本书的第7章，韩斌、韩燕参与编写了本书的第8章，严刘建、张浩浩参与编写了本书的第9章，王素燕、池永明参与编写了本书的第10章，王兰会参与编写了本书的第11章，姚小凤、张瀛参与编写了本书的第12、13章，姜东青、田玲参与编写了本书的第14、15章，但伟伟、徐朝阳参与编写了本书的第16、17章，屈玉侠、李健参与编写了本书的第18、19章，李作学、齐艳霞参与编写了本书的第20、21章，余学洁、赵红梅参与编写了本书的第22、23章，赵全梅、杨化狄参与编写了本书的第24、25章，孟庆华、韩庆龄参与编写了本书的第26、27章，刘亚萍、刘仙梅、邹晓春参与编写了本书剩余部分，全书由孙宗虎统撰定稿。

# 第 1 篇 关键绩效指标体系

## 第 1 章 构建 KPI 体系的基础

- 1.1 梳理企业战略目标 002
  - 1.1.1 界定企业愿景与使命 002
  - 1.1.2 建设战略目标体系 004
  - 1.1.3 构建年度战略地图 005
  - 1.1.4 分解部门目标体系 008
  - 1.1.5 形成岗位目标体系 010
- 1.2 组织结构设计与优化 012
  - 1.2.1 组织结构设计与 KPI 012
  - 1.2.2 组织结构优化与 KPI 013
  - 1.2.3 组织结构设计的方法 014
  - 1.2.4 组织结构优化的方法 015
- 1.3 流程诊断与工作分析 016
  - 1.3.1 流程诊断与 KPI 016
  - 1.3.2 工作分析与 KPI 019
- 1.4 问题诊断与工作短板 022
  - 1.4.1 问题诊断与 KPI 022
  - 1.4.2 工作短板与 KPI 023
  - 1.4.3 木桶原理的应用 024

## 第2章 区分KPI与其他方法

### 2.1 KPI与BSC 026

- 2.1.1 BSC的四方面平衡 026
- 2.1.2 BSC的优势与适用 028
- 2.1.3 实施BSC的条件 029
- 2.1.4 BSC与KPI结合 030

### 2.2 KPI与MBO 032

- 2.2.1 MBO体系的要素 032
- 2.2.2 导入MBO的条件 033
- 2.2.3 MBO实施的程序 035
- 2.2.4 MBO与KPI结合 035

### 2.3 KPI与KPA 036

- 2.3.1 KPA的内涵 036
- 2.3.2 KPI与KPA结合 037

### 2.4 KPI与KRA 037

- 2.4.1 KRA的内涵 037
- 2.4.2 KRA与KPI的鱼骨图 038
- 2.4.3 德鲁克的企业KRA 039
- 2.4.4 KPI与KRA结合 040

### 2.5 KPI与EVA 041

- 2.5.1 EVA的内涵 041
- 2.5.2 KPI与EVA结合 043

## 第3章 选择KPI体系的意义

### 3.1 设定KPI的原因 044

- 3.1.1 驱动公司价值创造的因素 044
- 3.1.2 绩效管理清晰绩效目标 045
- 3.1.3 绩效参与者衡量考评内容 046

- 3.1.4 被考评者改进并提升绩效 046
- 3.1.5 绩效相关者应用考评结果 047
- 3.1.6 行为约束机制与牵引作用 049
- 3.2 选择 KPI 的原则 050**
  - 3.2.1 整体性与增值性 050
  - 3.2.2 结果性与行为性 050
  - 3.2.3 关联性与可控性 051
  - 3.2.4 定量化与定性化 051
- 3.3 确定绩效产出的原则 051**
  - 3.3.1 结果优先原则 051
  - 3.3.2 客户导向原则 052
  - 3.3.3 增值产出原则 053
  - 3.3.4 持续改进原则 054
- 3.4 KPI 体系区别于传统绩效体系 055**
  - 3.4.1 前提假设不同 055
  - 3.4.2 考核目的不同 055
  - 3.4.3 指标产生不同 056
  - 3.4.4 指标来源不同 057
  - 3.4.5 指标构成不同 057
  - 3.4.6 指标作用不同 058

## 第 4 章 建立战略导向的 KPI 体系

- 4.1 外部环境分析 060**
  - 4.1.1 外部总体环境分析 060
  - 4.1.2 产业环境分析 061
  - 4.1.3 竞争环境分析 062
- 4.2 内部环境分析 065**
  - 4.2.1 组织策略 065
  - 4.2.2 组织文化 066



- 4.2.3 绩效理念 067
- 4.2.4 管理基础 068
- 4.2.5 企业价值链管理 069
- 4.3 战略导向 KPI 设计的维度 071
  - 4.3.1 质量与数量 072
  - 4.3.2 效率与效益 073
  - 4.3.3 财务与投资回报率 074
  - 4.3.4 组织发展与员工成长 076
  - 4.3.5 客户满意度与员工满意度 077
- 4.4 建立战略 KPI 体系的意义 079
  - 4.4.1 服务于战略目标 079
  - 4.4.2 过程上层层分解 079
  - 4.4.3 财务与非财务指标结合 080
  - 4.4.4 注重短期效益与长期发展 080
- 4.5 建立战略 KPI 体系的职责划分 081
  - 4.5.1 董事会职能 081
  - 4.5.2 总裁职责 081
  - 4.5.3 战略规划部与绩效考核委员会 082
  - 4.5.4 人力资源部职能 084
  - 4.5.5 财务部职能 085
  - 4.5.6 各部门总监与经理 085

## 第 2 篇 KPI 的选择与操作实务

### 第 5 章 KPI 与企业组织层级

- 5.1 组织层级的划分 088

5.1.1 企业层级 088

5.1.2 部门层级 092

5.1.3 班组层级 094

5.1.4 岗位层级 094

## 5.2 各层面的 KPI 结合 095

5.2.1 企业层面的 KPI 与 NNI 095

5.2.2 部门层面的 KPI 与 PRI、NNI 096

5.2.3 班组层面的 KPI 与 PRI、NNI 097

5.2.4 岗位层面的 KPI 与 PRI、PCI、NNI 098

# 第 6 章 KPI 与其他指标结合

## 6.1 KPI 与量化指标 100

6.1.1 指标量化的范围 100

6.1.2 指标量化的内容 101

6.1.3 KPI 的量化 102

## 6.2 KPI 与定性指标 104

6.2.1 定性指标的范围 104

6.2.2 定性指标的描述 105

6.2.3 KPI 的定性与定量 105

## 6.3 KPI 与工作态度指标 114

6.3.1 工作态度指标的取舍 114

6.3.2 管理层工作态度指标库 116

6.3.3 员工工作态度指标库 117

## 6.4 KPI 与工作能力指标 118

6.4.1 工作能力指标的取舍 118

6.4.2 管理层工作能力指标库 120

6.4.3 员工工作能力指标库 122

## 第7章 提取 KPI 的程序

### 7.1 罗列 KPI 124

- 7.1.1 KPI 的来源 124
- 7.1.2 KPI 的分类 125
- 7.1.3 通过指标分解罗列 126
- 7.1.4 通过流程归纳罗列 126

### 7.2 筛选 KPI 126

- 7.2.1 KPI 筛选的一般原则 126
- 7.2.2 KPI 筛选的 SMART 原则 128

### 7.3 确定权重和标准 129

- 7.3.1 权重的类型划分 129
- 7.3.2 标准的类型划分 129
- 7.3.3 确定权重的步骤 131
- 7.3.4 确定标准的步骤 131

### 7.4 指标讨论沟通 133

- 7.4.1 与相关部门负责人讨论 133
- 7.4.2 与相关领导人员讨论 135

### 7.5 KPI 修正确认 135

- 7.5.1 各部门 KPI 横向比较 135
- 7.5.2 各岗位 KPI 横向比较 136
- 7.5.3 自上而下审核确认 136

## 第8章 提炼 KPI 的方法

### 8.1 提炼 KPI 的专业方法与技术 138

- 8.1.1 价值树法 138
- 8.1.2 鱼骨图法 138
- 8.1.3 目标分解法 145
- 8.1.4 标杆基准法 145

- 8.1.5 头脑风暴法 148
- 8.1.6 关键成功因素法 151
- 8.1.7 功能分析系统技术 154
- 8.1.8 流程分析系统技术 155

## 8.2 依据三条主线提炼 KPI 156

- 8.2.1 基于平衡计分卡提炼 KPI 156
- 8.2.2 基于部门职能和岗位职责提炼 KPI 159
- 8.2.3 基于业务流程控制关键点提炼 KPI 160

# 第 9 章 KPI 试点的条件

## 9.1 导入 KPI 管理的条件和要求 162

- 9.1.1 绩效相关者合力推动 162
- 9.1.2 充分授权和权力转移 163
- 9.1.3 关注关键成功因素 163
- 9.1.4 经验与教训及时总结 165

## 9.2 导入 KPI 体系的阻碍因素 165

- 9.2.1 KPI 指标平移分配 165
- 9.2.2 KPI 指标之间无因果 165
- 9.2.3 KPI 指标定义不明确 166
- 9.2.4 KPI 指标财务导向单一 166
- 9.2.5 无态度能力指标结合 167
- 9.2.6 上下级缺乏必要沟通 167
- 9.2.7 定性与量化把控失衡 168
- 9.2.8 有评价等级无测量标准 169
- 9.2.9 客观因素分析 169
- 9.2.10 企业现状因素 170

# 第 10 章 KPI 指标体系的设计

## 10.1 KPI 指标具体项目设计 171

- 10.1.1 指标名称 171

10.1.2	指标缩写	171
10.1.3	设定目的	171
10.1.4	指标定义	171
10.1.5	适用范围	172
10.1.6	计量单位	172
10.1.7	计算公式	172
10.1.8	考核周期	173
10.1.9	考核频度	173
10.1.10	权重	174
10.1.11	目标值	176
10.1.12	信息来源	177
10.1.13	使用说明	177
10.1.14	配套指标	177
10.1.15	失真提示	177
<b>10.2</b>	<b>KPI 指标量化设计</b>	<b>177</b>
10.2.1	用数字量化	177
10.2.2	用标准量化	179
10.2.3	用时间量化	180
10.2.4	用成本量化	181
10.2.5	用质量量化	182
10.2.6	用效果量化	182
<b>10.3</b>	<b>KPI 指标体系管理</b>	<b>182</b>
10.3.1	KPI 指标体系的细化	182
10.3.2	KPI 指标体系的修订	185
10.3.3	KPI 指标体系的更新	186

## 第 11 章 常用 KPI 指标库示例

<b>11.1</b>	<b>销售类 KPI</b>	<b>189</b>
11.1.1	销售量	189

11.1.2 销售增长率 189

11.1.3 销售费用率 190

11.1.4 销售回款率 190

11.1.5 销售额达成率 191

## 11.2 市场类 KPI 191

11.2.1 市场调研计划完成率 191

11.2.2 市场推广费用控制率 192

## 11.3 客服类 KPI 192

11.3.1 客户增长率 192

11.3.2 客户流失率 193

11.3.3 客户满意率 193

11.3.4 大客户保有率 194

## 11.4 研发类 KPI 195

11.4.1 新产品开发数量 195

11.4.2 新产品开发周期 195

11.4.3 新产品产值率 196

11.4.4 专利相对产出指数 196

11.4.5 研发项目成功率 197

## 11.5 质量类 KPI 197

11.5.1 质量合格率 197

11.5.2 废品率 198

11.5.3 质量异常处理准确率 199

11.5.4 质量改进目标达成率 200

## 11.6 采购类 KPI 200

11.6.1 采购计划完成率 200

11.6.2 采购成本降低率 201

11.6.3 供应商履约率 202

11.6.4 供应商资料完备率 203

## 11.7 生产类 KPI 203

11.7.1 生产总产量 203

- 11.7.2 总产值 204
- 11.7.3 平均产量 205
- 11.7.4 生产计划完成率 206
- 11.7.5 生产成本降低率 207
- 11.8 财务类 KPI 208**
  - 11.8.1 投资收益率 208
  - 11.8.2 资产负债率 209
  - 11.8.3 营业收入增长率 209
  - 11.8.4 会计核算差错率 210
- 11.9 行政后勤类 KPI 211**
  - 11.9.1 文件处理及时率 211
  - 11.9.2 办公设备完好率 211
  - 11.9.3 环境卫生达标率 212
  - 11.9.4 后勤服务满意率 212
- 11.10 人力资源类 KPI 213**
  - 11.10.1 招聘完成率 213
  - 11.10.2 培训计划完成率 214
  - 11.10.3 考核数据准确率 214
  - 11.10.4 薪资总量预算达成率 215
  - 11.10.5 核心员工流失率 215
  - 11.10.6 劳动争议发生次数 216

## **第 3 篇 KPI 的监控与操作实务**

### **第 12 章 建立 KPI 卓越绩效标准**

- 12.1 企业绩效评价标准值 218**
  - 12.1.1 企业绩效评价标准值简介 218

- 12.1.2 企业绩效评价标准值制定的意义 219
- 12.1.3 企业绩效评价标准值 2013 220
- 12.2 卓越绩效评价准则 221**
  - 12.2.1 卓越绩效评价准则解读 221
  - 12.2.2 卓越绩效评价准则实施的意义 224
  - 12.2.3 卓越绩效评价模式的应用 225
  - 12.2.4 以卓越绩效模式为框架的管理体系整合 226
- 12.3 企业 KPI 卓越绩效标准的建立 226**
  - 12.3.1 组织 KPI 卓越绩效标准的建立 226
  - 12.3.2 团队 KPI 卓越绩效标准的建立 229
  - 12.3.3 个人 KPI 卓越绩效标准的建立 232
  - 12.3.4 卓越绩效标准与职业生涯规划 233

## 第 13 章 KPI 体系的诊断

- 13.1 KPI 体系的测试 237**
  - 13.1.1 有效性测试 237
  - 13.1.2 平衡性测试 240
  - 13.1.3 相互关系测试 241
- 13.2 KPI 体系诊断的方法 242**
  - 13.2.1 逻辑分析法 242
  - 13.2.2 样本基准法 243
  - 13.2.3 现场观察法 245
  - 13.2.4 访谈座谈法 247
- 13.3 KPI 体系诊断的内容 248**
  - 13.3.1 KPI 管理制度的诊断 249
  - 13.3.2 KPI 指标和标准的诊断 249
  - 13.3.3 KPI 考评者的诊断 250
  - 13.3.4 KPI 被考评者的诊断 250
  - 13.3.5 KPI 组织过程的诊断 251



## 13.4 KPI 体系导入失效的原因 252

- 13.4.1 目标设定抓小放大 252
- 13.4.2 管理制度尚未完善 252
- 13.4.3 奖惩力度不足够大 254
- 13.4.4 KPI 参与者沟通不够 254
- 13.4.5 KPI 实施中途放弃 255

## 第 14 章 KPI 体系的评估

### 14.1 通用 KPI 系统评估 256

- 14.1.1 职能检查 KPI 评估 256
- 14.1.2 工作规范性 KPI 评估 258
- 14.1.3 工作计划性 KPI 评估 260
- 14.1.4 成本费用控制 KPI 评估 261

### 14.2 综合性 KPI 评估体系 263

- 14.2.1 KPI 评估价值标准 263
- 14.2.2 KPI 评估多向维度 264
- 14.2.3 KPI 评估多元主体 264
- 14.2.4 建立 KPI 绩效评估矩阵 265

## 第 15 章 KPI 体系的监控

### 15.1 建立 KPI 绩效监控体系 267

- 15.1.1 KPI 绩效监控体系模型 267
- 15.1.2 KPI 绩效监控体系构建思路 267
- 15.1.3 KPI 绩效监控体系的结构 269
- 15.1.4 KPI 指标状况报告的责任系统 269

### 15.2 KPI 体系监控的关键点 270

- 15.2.1 KPI 提取的监控 270
- 15.2.2 KPI 指标周监控 271