

績效管理與關鍵績效指標

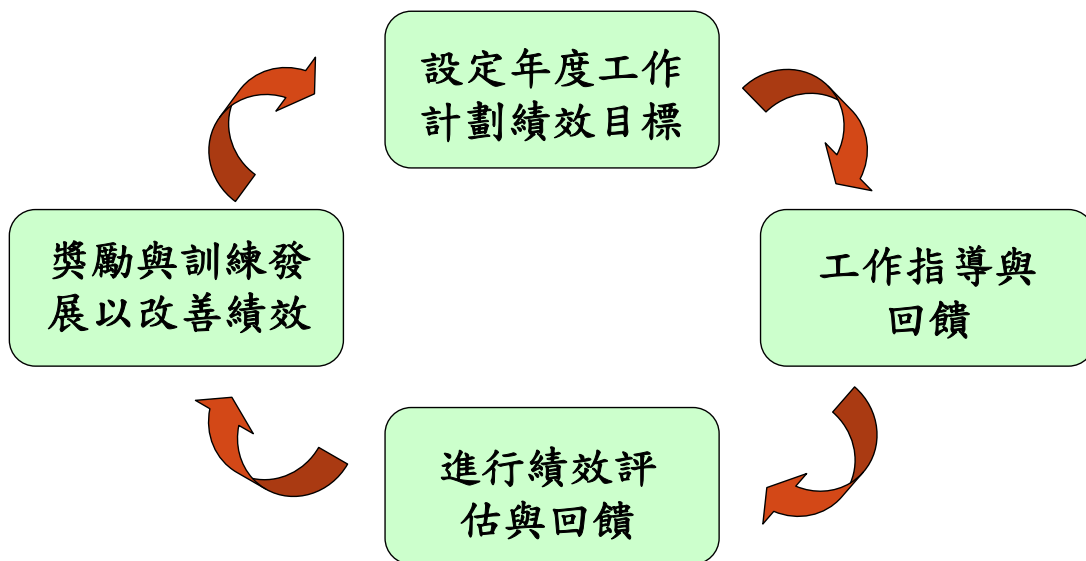
鄭晉昌

國立中央大學人力資源管理研究所

教授

績效管理的流程

超越



超越

完善績效管理制度的條件

- 客觀的績效目標
- 嚴謹的考核流程
- 完善的計分規則
- 坦誠的績效面談
- 公平的獎懲機制
- 持續的績效改善

EXCEL

超越

績效評估的內容

針對“事”與“結果”

成果導向

衡量績效的達成結果

獎勵特定目標的達成

著重量化之評量機制

檢視與激勵短期績效

針對“人”與“過程”

行為導向

衡量績效如何被達成

獎勵組織所需的職能

著重質化之評量機制

偏重能力發展所帶來長期之績效改善與成長

+

EXCEL

超越

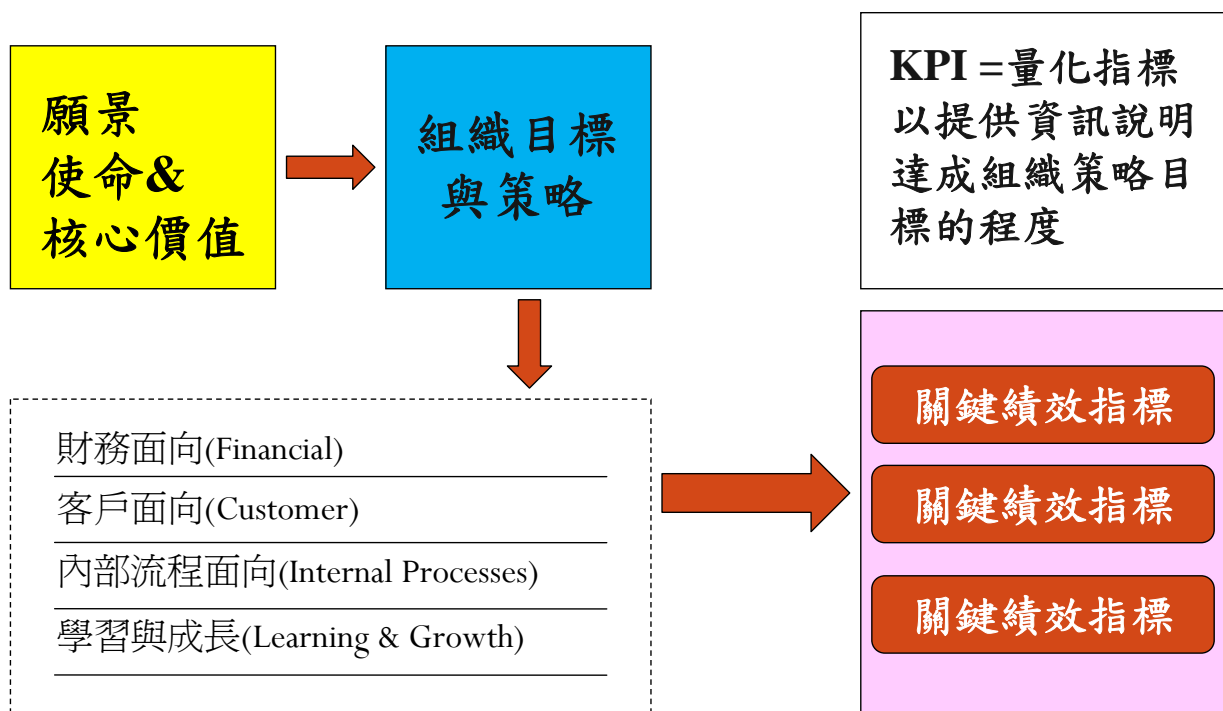
績效管理之主要工具

- 平衡計分卡 (balanced scorecard)
 - 關鍵績效指標 (key performance indicators)
- 目標管理 (management by objectives)
- 職能管理 (competence management)
- 標竿參照 (benchmarking)

EXCEL

超越

關鍵績效指標



EXCEL

KPI 管理概念

KPI 符合一個重要的管理原理--“八二原則”。在一個企業的價值創造過程中，存在著“80/20”的規律，即 20% 的關鍵人員創造企業 80% 的價值；而且在每一位員工身上“八二原理”同樣適用，即 80% 的工作任務是由 20% 的關鍵行為完成的。因此，必須抓住 20% 的關鍵行為，對之進行分析和衡量，這樣就能抓住業績評量的重心。

與KPI 相關的概念

- ◆ KPA (Key Process Area) 意為關鍵流程領域，這些關鍵流程領域指出了企業需要集中力量改進和解決問題的流程。同時，這些關鍵流程領域指明了為了要達到企業最佳績效表現所需要解決的具體問題。每個 KPA 都明確地列出一個或多個的目標 (Goal)，並且指明了一組相關聯的關鍵實務 (Key Practices)。
- ◆ 在平衡計分卡的系統中，內部流程與學習與成長面向屬於 KPA

超越

與KPI 相關的概念

- ◆ KRA (Key Result Area) 意為關鍵成效領域，它是為實現企業整體目標、不可或缺的、必須取得滿意成效的領域，是企業關鍵成功要素的焦點。
- ◆ 在平衡計分卡的系統中，財物與客戶面向屬於關鍵成效領域

EXCEL

超越

KPI 設計準則

- ◆ KPI必須清楚(clear)、精確(specific)及可測量(measurable)以衡量績效
- ◆ KPI 必須清晰及詳細地呈現衡量的內容
- ◆ 測量所需花費的成本 (資料確認與追蹤) 不會超越其價值

EXCEL

量化KPI

◆ 以具體、精確及量化的方式來陳述 KPI

太模糊 → 改善客戶服務 (*improve customer service*)

比較精確 → 至年底減少客戶百分之三十的等待時間 (*Reduce average customer wait times by 30% by year end*)

KPI 設計準則

◆ 與策略目標息息相關(Relevant to the Strategic Objective)

◆ 關鍵績效指標的設計必須與組織策略連結

◆ 在可控制下(Controllable)

◆ 關鍵績效指標的達成是在可控制的範圍下

◆ 可行動的(Actionable)

◆ 關鍵績效指標能夠協助善後續的績效

KPI 設計準則

◇ 簡單的(Simple)

- ◇ 關鍵績效指標必須易於解釋
- ◇ 單一面向指標項目以 4~6個 為宜

◇ 可靠的(Credible)

- ◇ 關鍵績效指標必須易於計算

KPI 測量內容

產量 (Productivity)

衡量員工每單位時間(日/周/月)之產出或銷售績效

品質 (Quality)

衡量符合或超越客戶能力的表現(客戶抱怨頻率,退件頻率,每百萬件中有瑕疵的件數)

獲利效率 (Profitability)

衡量組織管理整體效益所產生的利益(員工均產值)

及時性 (Timeliness)

衡量某時間點(日/周/月)工作完成的狀況(及時交付,多少百分比延遲)

超越

KPI測量內容

流程效率 (Process efficiency)

衡量組織導入品質管控、六個標準差及最佳實務的操作流程之效率(產出百分比、最佳作業狀態、產能利用率)

資源利用率 (Resource utilization)

衡量組織利用資源與資產之效率(資產銷售率，每一銷售管道之銷售績效，成功率)

成本管控 (Cost Control)

衡量組織每一單位人員、作業內容所必須花費的成本(每單位成本,庫存回收,每單一產品之成本)

成長效率 (Growth)

衡量組織為維持競爭應具備的成長能力(市場佔有,客戶獲取/維持,主要客戶獲取)

EXCEL

超越

KPI量化資料呈現方式

直接量化數 (Direct number)

實際原始資料數(e.g., 銷售額).

百分比 (Percentage)

同一數值於不同時間或地域之比值(e.g., 今年與去年銷售差之比值).

比值 (Simple ratio)

與標竿值間之比較值(e.g., 每天平均銷售額)

綜合指標 (Index)

幾個衡量值之加總，產生一個整體的數值來表示績效(e.g., 公司年銷售額, 特定區域的銷售成長)

EXCEL

KPI 量化資料呈現方式 超越

綜合平均值 (Composite Average)

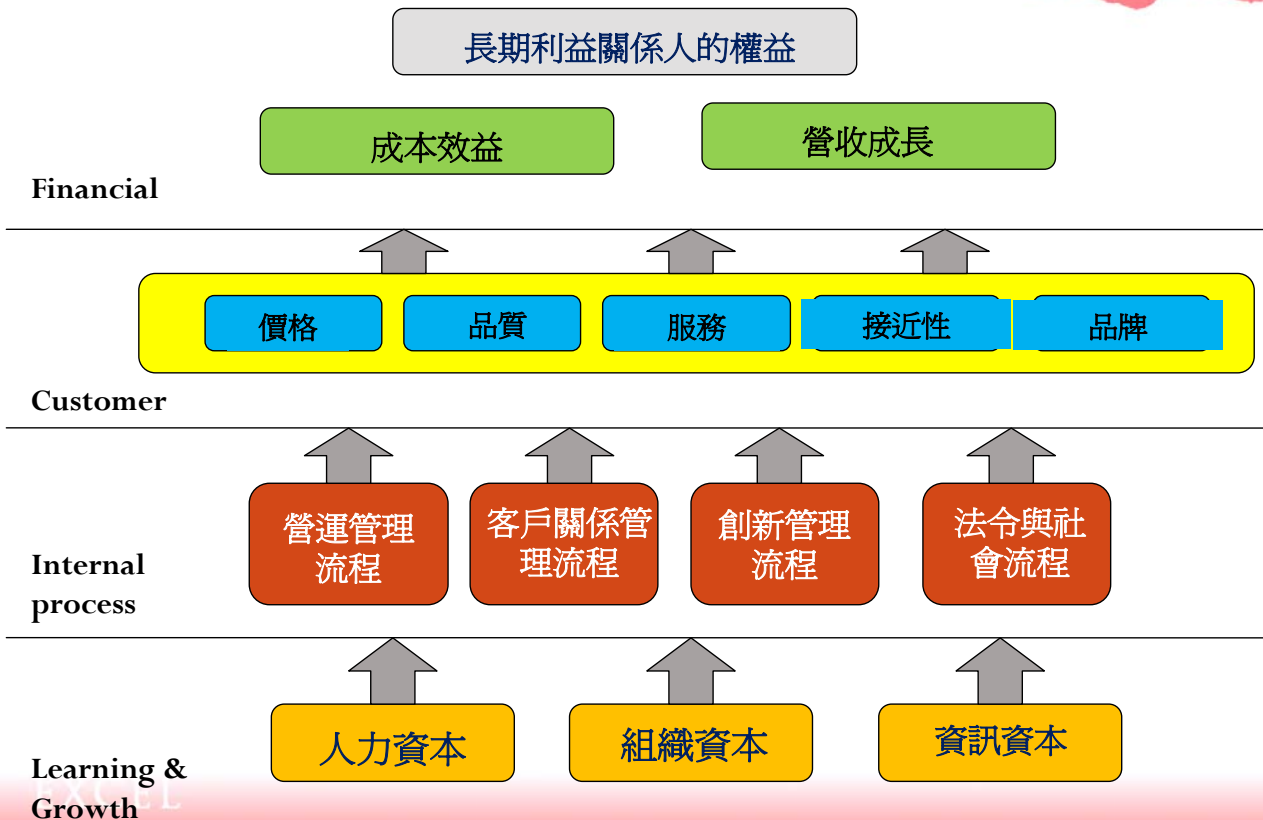
好幾個衡量值的平均值 (e.g., 客戶滿意度是由調查問卷題項得分、焦點團體訪談及產品退件數各項計分的平均值)

統計 (Statistics)

衡量指標的統計量數，包括平均數、標準差及變異數來說明績效的分佈狀態 (e.g., 每一人口統計變項、地域或管道的銷售額)

EXCEL

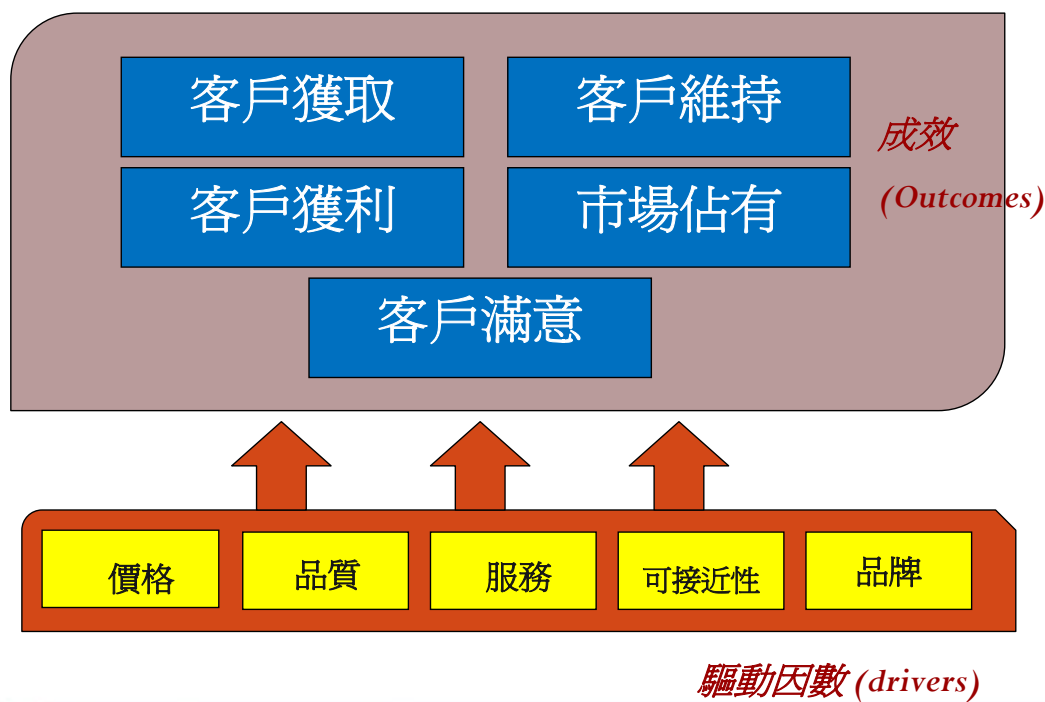
策略地圖與 KPI 的建立 超越



EXCEL

客戶面向之策略目標

超越



EXCEL

常用財務面向性衡量指標

- ◆ 總資產
- ◆ 每個員工平均總資產
- ◆ 總資產獲利比率
- ◆ 淨資產報酬率
- ◆ 總資產報酬率
- ◆ 收入 / 總資產
- ◆ 毛利
- ◆ 淨收入
- ◆ 銷售獲利比率
- ◆ 員工平均利潤
- ◆ 收益
- ◆ 新產品收益
- ◆ 平均每位員工收益
- ◆ 股票報酬率
- ◆ 資本報酬率
- ◆ 投資報酬率
- ◆ 經濟附加價值
- ◆ 市場附加價值
- ◆ 平均每位員工之附加價值
- ◆ 複合成長率
- ◆ 紅利
- ◆ 市場價值
- ◆ 共同成本
- ◆ 股東組合
- ◆ 股東忠誠度
- ◆ 現金流量
- ◆ 總成本
- ◆ 信用評等
- ◆ 借款
- ◆ 股票借款
- ◆ 定存利息可收回的日銷售額
- ◆ 應付帳款流動率
- ◆ 應付帳款帳齡天數
- ◆ 存貨天數
- ◆ 存貨周轉率

常用客戶面向衡量指標

- ◆ 顧客滿意度
- ◆ 顧客忠誠度
- ◆ 市場佔有率
- ◆ 客戶抱怨
- ◆ 第一次接觸中得到解決的抱怨
- ◆ 退貨率每位顧客要求的回復時間
- ◆ 直接價格
- ◆ 競爭價格
- ◆ 顧客總價格顧客平均停留時間
- ◆ 顧客的流失率
- ◆ 顧客的保留率
- ◆ 顧客的獲得率
- ◆ 新顧客收入百分比
- ◆ 顧客數顧客每年銷售額
- ◆ 獲勝率（銷售結束／銷售接觸）
- ◆ 參觀公司顧客數
- ◆ 花費在顧客的時間
- ◆ 行銷成本占銷售額百分比
- ◆ 廣告數
- ◆ 提案數
- ◆ 品牌認同
- ◆ 回應比例
- ◆ 參展的次數
- ◆ 銷售量花費在目標顧客的比例
- ◆ 每個通路的銷售額
- ◆ 平均顧客規模
- ◆ 每個員工平均的顧客數
- ◆ 每個顧客平均的客服成本
- ◆ 顧客的獲利率
- ◆ 頻率（銷售交易數）

常用內部面向流程衡量指標

- 平均交易成本
- 準時送達
- 平均前置時間
- 存貨周轉率
- 環境的排放
- 研發費用
- 社區涉入
- 專利期間專利的平均年限
- 新產品占所有產品之比例
- 庫存量
- 勞動利用率
- 對顧客要求的回復時間
- 瑕疵比例
- 重做
- 顧客資料的可及性
- 損益兩平所需時間
- 周轉時間的改善
- 持續的改善
- 保證聲明領先使用者之認定
- 在途中的產品與服務
- 新項目的內部周轉率
- 廢料降低
- 空間利用率
- 回購的頻率
- 停工計劃的準確性
- 新產品／服務進入市場的時間
- 新產品的引進
- 媒體正向報導數量

常用學習與成長面向衡量指標

- 參與職業或貿易社團的員工數
- 每個員工的平均訓練投資
- 平均服務年資
- 員工擁有高學歷的比例
- 交叉訓練的員工數
- 曠職率
- 員工流動率
- 員工建議
- 員工滿意度分紅入股計畫
- 意外損失時間
- 每位員工之附加價值
- 動機指數
- 傑出的應徵人數
- 多樣率
- 授權指數（管理者的人數）
- 工作環境的品質
- 內部的溝通評等
- 員工的生產力
- 計分卡產生數
- 健康提升
- 訓練時數
- 職能覆蓋率個人目標達成
- 績效評估的及時完成
- 領導發展
- 溝通計畫可報告的意外數
- 員工擁有電腦的比率
- 策略性的資訊比率
- 跨功能的任務指派
- 知識管理違反道德行為

KPI 設計可能發生的錯誤

- ◆ 指標過度細化
 - ◆ 辦公用品發放態度？
- ◆ 遺漏關鍵指標
 - ◆ 尤其是哪些難以量化的指標
- ◆ 指標值之設置趨於“中庸”
 - ◆ 指標是在企業現有實力下，員工們經過努力，而且是巨大的努力可以實現的
- ◆ 績效考核偏離目標
 - ◆ 關鍵業績指標被捨棄得過多導致KPI與公司策略目標脫離

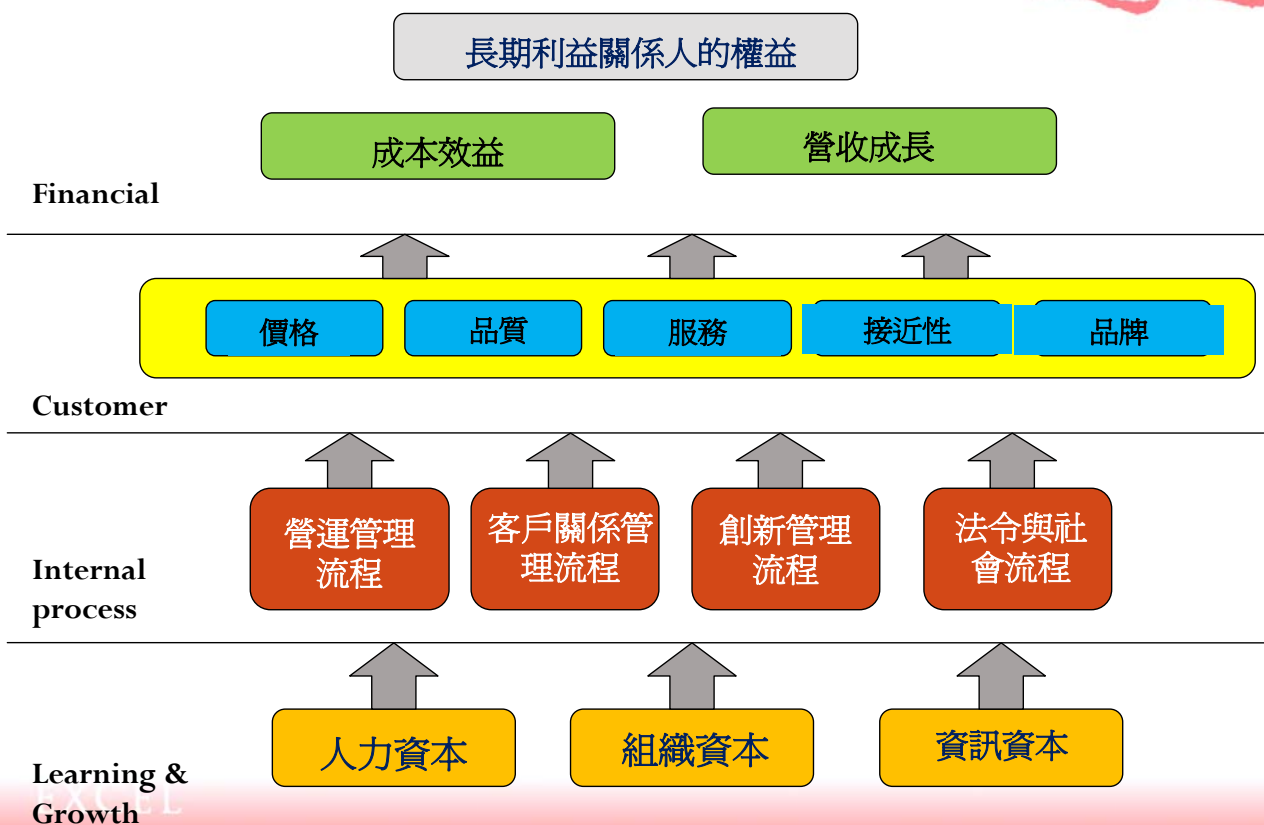
KPI 設計可能發生的錯誤

◇ 考核週期過短

- ◇ 不同的指標應該有不同的考核週期，有些指標是可以短期看到成效的，可以每季度考核一次，而有些指標是需要長時間才可以看出效果的，則可能需要每年考核一次。但是在一般情況下，KPI 指標不推薦每月考核，因為這會浪費大量的人力和物力，打亂正常的工作計畫，使考核成為企業的負擔，長久以往，考核制度勢必流於形式。

策略地圖與 KPI 的建立

超越



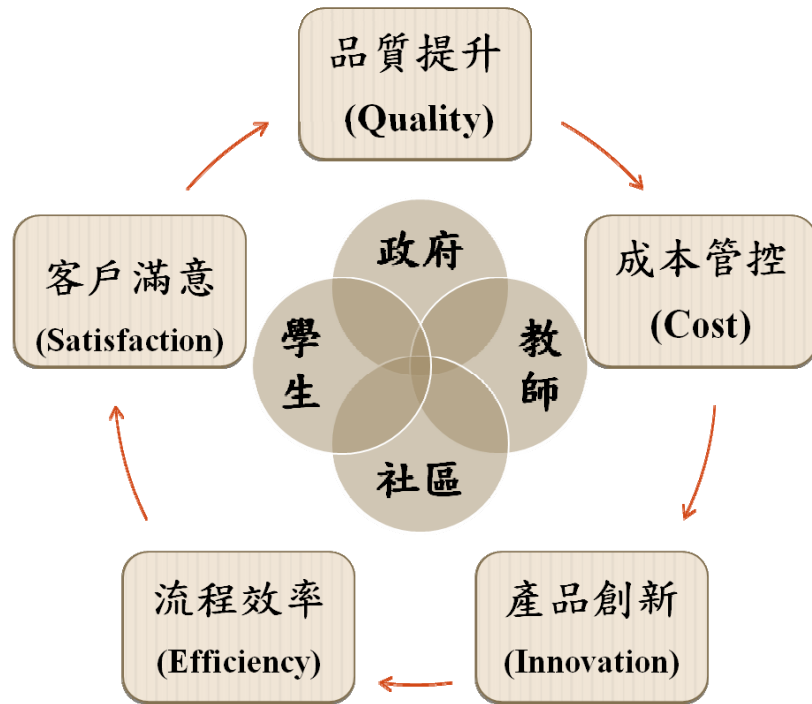
大學卓越表現的績效目標 超越

產品：

教學

研究

服務



EXCEL

Thank You!

Q & A