

# KRA/KPI 设计

## 一、目标与战略

## 二、管理中的几点困惑与思考

## 三、KRA/KPI 是什么？

## 四、公司 KPI 体系的设计思路

## 五、KPI 体系合理性测试

## 六、开发 KPI 体系的流程

### 1、涵义

“目标”-----“作为一个公司，我们应该完成什么？”

“我们的任务是什么？”

“战略”-----“作为一个公司，我们如何去完成任务？”

“我们怎样去完成我们希望完成的任务？”

### 2、例子

目标：规模上翻一番，保持良好的社会形象

战略：更加注重消费者的满意程度；

开发不影响环境的新产品；

赞助当地环保项目

#### 微软：

实现每个家庭的每张桌上都有一台电脑，并由于使用微软的软件而功能卓越。

#### INTEL：

INTEL 为计算机工业提供芯片、主板、系统和软件，INTEL 的产品用来建造模块，为 PC 用户创造先进的计算系统，INTEL 的使命是成为世界新计算机工业最优秀的模块供应商。

#### 麦当劳：

麦当劳的愿景是领导全球快餐业。领导全球的含义是为客户满意设定作业标准，通过我们的方便，价值和经营战略增加市场占有率和利润率。

#### Otis 电梯：

我们的使命是向全世界的用户提供具有比任何同类企业更高可靠性的短距离内向上，向下和过道的载人、载物方式。

#### 柯达：

在化学和电子图像领域成为世界最优秀的企业。

#### 华为公司：

##### (质量)

**第八条** 我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和及时的服务、满足顾客日益增长的需要。

质量是我们的自尊心。

##### (人力资本)

**第九条** 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

##### (核心技术)

**第十条** 我们的目标是在独立自主的基础上开放与合作地发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系。

##### (利润)

**第十一条** 我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的足够高的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

## 麦当劳：

让每处每天每个客户都获得 100% 的客户满意

## McCormick & Company

- 获得 20% 的权益回报率
- 每年 10% 的净销售增长率
- 每年 15% 的平均每股盈利增长率
- 维持小于或等于 40% 的资产负债率
- 将 25% 到 35% 的净利润用于分红
- 通过可选择性的收购来补充现有业务和增加总体回报
- 放弃那些不能产生足够回报和与我们的经营战略不一致的项目

## 二、管理中的几点困惑与思考

### 1、几点困惑：

如何保证公司目标的实现？

如何监测公司战略的执行情况？

如何管理或监控公司各个部门的运作？

绩效考核的指标从哪里来？

### 2、几点思考：

管理需要测量和反馈，测量是管理实践的基石

建立测量体系是管理者的首要责任之一

管理希望量化

量化的途径有哪些，如何量化？

1) 数字化、比例化——KRA/KPI

2) 行为量化——任职资格标准

## 三、KRA/KPI 是什么？

### 1、关键结果领域 (KRA——Key Result Area)

实现公司目标应关注的几个关键领域

工作中重点抓的几个方面工作

### 2、关键绩效指标 (KPI ——Key Performance Indicator)

衡量工作是否做好的几个关键方面

是指标、不是目标，可作为目标设立依据

目标=指标+程度+时间

例子：3 年内公司销售收入达到 4 亿元

## 四、公司 KPI 体系设计思路

### 1、平衡记分卡

罗勃特 S.卡普兰和大卫 P.诺顿发明。

平衡记分卡的方法为国际一些著名公司（如 Lucent、IBM 等）广泛采用。

### 财务角度

如：收入、利润、成本、增长率、回报率等

**顾客（内部与外部）** 如：顾客满意度、顾客忠诚度、投诉、市场份额等

### 程序角度

如：TTM（产品上市时间）、订单运作周期等

### 创新角度（产品与人员）

如：新产品数量、团队精神、员工技能、培训时数等

## 2、设计原则

### □少而精

- 1) 20/80 原理
- 2) 什么都想得到，最后什么都得不到（通用汽车精选测量指标 100 以内）

### □层层分解：

- 1) 从上至下：贯彻执行公司的目标和战略
- 2) 从下至上：员工、部门绩效与公司的目标和战略统一起来

### □良好平衡：

- 1) 过程与结果相平衡（顾客满意度与销售额）
- 2) 财务与非财务相平衡

### □可控性

	非成本	成本
外部	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪重复购买者的数量</li> <li>▪顾客数量</li> <li>▪市场份额</li> <li>▪目标顾客的产品形象</li> <li>▪其他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪竞争成本地位</li> <li>▪供应商成本地位</li> <li>▪相关劳动力成本</li> <li>▪其他</li> </ul>
内部	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪设计周期</li> <li>▪按时交货比例</li> <li>▪新产品数量</li> <li>▪产品直通率</li> <li>▪其他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪原料成本</li> <li>▪制造成本</li> <li>▪设计成本</li> <li>▪分销成本</li> <li>▪最终产品成本</li> <li>▪其他</li> </ul>

## 五、KPI 体系合理性测试

### 1、相关性

### 2、有用性

### 3、可理解性

### 4、数据的可获得性

确定公司级 KRA/KPI

明确目标和业务策略  
事业部中高层集体研讨

确定各部门 KRA/KPI

事业部中高层集体研讨  
部门 KRA 从公司级 KPI 中选择确定  
每个 KRA 包括的 KPI 不超过 3 个  
KPI 兼顾过程和结果两个方面

确定各职位 KPI

各部门内部讨论确定  
职位 KPI 从部门 KPI 中选择确定

