

【目的】

- 1.1以结果为导向、以目标为牵引，推动公司战略目标的有效实现。
- 1.2以指标形式建立公司经营监控体系，为公司制定经营策略提供决策依据。
- 1.3强化团队意识，以责任结果为导向，激励各事业部、部门人员持续提高工作绩效。

【适用范围】

2本办法是试行方案，尽量简单并可操作以使用当前的公司现状，以后逐年进行改进和完善。逐渐提升过渡到严密的KPI管理

【职责】

- 3.1 总经理：策划公司经营业绩指标管控体系，为KPI管理推进提供支持与指导。
- 3.2 企业管理部：协助各部门推进KPI管理工作，拟定KPI数据报表和传递方式，组织人员对各部门KPI工作开展情况进行检查监督；组织人员对KPI数据进行采集、分析和报告。
- 3.3人力资源部：参与KPI指标的开发与目标值的设定，引用并应用各级组织的KPI数值。
- 3.4各部门：参与公司级指标和本部门指标的制定工作，组织人员实施工作策略达成本部门KPI目标；负责本部门岗位级指标的设定；负责组织人员对需本部门采集的KPI数据进行收集、传递；对与本部门相关的KPI数据进行分析和应用。

通过对公司经营目标、主要运作流程中关键成功要素和职责进行分析、归纳和提炼，衡量公司、部门及个人工作绩效的一种目标式管理指标。是把公司战略目标分解为可运作的阶段性工作目标工具，是公司绩效管理的有效手段，为公司业务流程优化、经营分析、经营决策等管理活动提供数据支持，是推动公司价值创造的驱动因素

关键绩效指标的特点：

- (1)来自于对公司战略目标的分解；
- (2)是对绩效构成中可控部分的衡量；
- (3)是对重点经营/管理活动的衡量，而不是对所有操作过程的反映；
- (4)是组织上下认同的。

- (1)SMART原则:KPI的制订必须符合SMART原则。
- (2)实用关联原则：KPI必须能够有效地支撑公司战略目标，指标由上而下分解并由下而上支撑，KPI互相关联。
- (3)客观真实原则：KPI应准确、快速反映公司、部门、个人绩效的实际状况，日常记录、统计应反映工作行为或经营活动的真实结果。
- (4)过程监控原则：公司建立可视化的各级指标的监控报表，及时检查、发现、分析和总结指标值异常或偏离目标情况，并组织各部门采取有效改进和预防措施。
- (5)动态循环原则：KPI管理应根据公司/部门业务实际情况和变化及时调整指标或修改指标值，其管理过程需符合PDCA螺旋上升循环规则。

KPI管理包括以下几方面内容：指标体系建立、KPI执行、KPI数据管理、KPI主要应用等。

6 KPI指标体系建立

6.1 KPI指标体系建立主要包括各级指标提取、指标审核、指标库建立等内容。

6.2 指标提取

6.2.1 KPI一般来源于：组织战略或目标、业务流程产出和部门或岗位职责。指标提取是一个自上而下的分解过程，并最终形成公司目标、流程、职能与职位的统一。

6.2.3 依据公司当前组织结构层次，KPI可分为三个层级，即公司级、部门级和岗位级。不同级KPI构成指导和支撑关系。

6.2.3.1 公司级KPI提取

在明确公司的愿景和战略目标前提下，企业管理部每年第一季度组织公司高层管理人员结合战略规划和公司发展内外形势，找出公司当年的业务重点（即公司价值评估重点）和关键业务领域（KRA），提取关键绩效指标（KPI），也可借鉴平衡计分卡（BSC）思路，从财务、客户、内部流程和员工发展四个维度进行设置，形成公司级KPI。

6.2.3.2 部门级KPI提取

依据公司战略目标和确定的公司级KPI，各部门（事业部和职能部门）责任人每年第一季度内在企业管理部协助与指导下，结合公司主要业务流程和部门主要职责，分析绩效驱动因数（技术、组织、人），确定关键成功要素（CSF），从成本、时间和质量等维度提取部门级的KPI指标。事业部内部部门KPI由事业部组织人员提取，企业管理部予以指导和监督。

6.2.3.3 岗位级KPI提取

岗位级KPI提取以各部门为主导，结合各岗位主要职责、关联流程，对部门级KPI进行细分，分解为更细的KPI及各职位的绩效衡量指标。

6.3 指标审核

各级KPI提取后，企业管理部对各级指标进行审核，包括指标特性审核、CQT平衡审核和相互关系审核。

(1) 指标特性审核是确保单个指标的有效性，主要审核内容有：指标是否能清晰理解、直接责任人能否控制结果、是否有可信且稳定的数据来源、是否可以量化、是否有可信的衡量标准或计算公式等。

(2) 指标平衡审核是确保指标构成的平衡，主要审核该指标是否同时考虑了质量（指产品/服务满足或超越客户需求及期望的程度）、成本（指流程所需资源投入的成本或是最终产品的成本）和时间（指流程将产品/服务提供给客户的效率有多高）。

(3) 指标相互关系审核是为了避免一个体系中指标间矛盾与冲突，防止两个指标间出现负相关现象。

6.4 指标库建立

6.4.1 各级KPI确定后，企业管理部将组织人员对各个KPI进行规范，以统一模板形式将其固定。

6.4.2 指标定义模板主要内容包括：指标名称、编号、设立目的、指标定义、计算公式、数据来源、采集周期和相关说明等。

6.4.3 为避免指标歧义和导向不一致、避免考核标准和目标不一致，也为便于日常工作中指标修改和更新，

企业管理部将规范后的各级各类指标汇合成覆盖公司战略、主要业务流程和职责的KPI库（见附件1）。

6.4.4 KPI库建立后，企业管理部对库中指标再次进行审核（每年第一季度完成）：是否具备系统性、唯一性、关联性等；是否承接了公司的战略目标、体现了公司的价值观，必要时予以调整/修改。

6.4.5 KPI动态维护。

(1)当出现以下情形之一时，需及时变更、调整相关层级KPI：

- ①公司战略规划发生改变；
- ②公司组织结构发生重大改变；
- ③公司外部环境发生重大变化；
- ④重要性或关联性目标发生改变，引起其它目标改变；
- ⑤公司资源不足时。

(2)各部门KPI变更和调整一般由企业管理部根据公司运营变化情况自动触发提出并报公司总裁核定，由各部门提出的需经企业管理部审核后报公司总裁批准。

7 KPI执行

7.1 KPI目标与权重确定

7.1.1公司和各部门根据年度目标和重点工作从指标库选取本年度各级指标并据业务发展情况来设定指标目标。KPI目标值的设定需达到以下目的：

- (1)体现公司对未来绩效的期望；
- (2)为公司运作、个人工作开展提供方向；
- (3)支持持续改善；
- (4)牵引、激励员工。

7.1.2目标值设定应根据公司阶段目标、部门工作重点、个人实际情况而定。KPI目标可设基本目标（体现正好完成对岗位所期望的工作水平，考虑可达到性与合理性，是根据公司预算和经营计划而定）和挑战目标（体现对完成业绩的最高期望值，考虑挑战性，是参照业绩围绕基本目标的变化弹性而定，应高出公司预算和经营计划目标）。具体目标设置对不同部门应视情况而有所选择和区别。

7.1.3年度内KPI目标值设定后，不轻易调整，如实现目标的内/外部条件发生重大变化需调整的，由部门提出，报公司总裁批准后执行。

7.1.4 KPI目标设定后，公司/各部门还需据业务方向、工作重点等内容确定权重，权重的大小需考虑指标的重要性、影响性和可测性等因素。

7.1.5 KPI目标和权重设定后，公司/各部门需从横、纵两个方面检查指标设计是否维持了统一的标准。横向上，检查相同部门、职务的KPI与工作目标设定的选择和权重的分配等标准是否统一；纵向上，根据公司战略及业务计划、职位工作职责描述，检查各个上级的指标是否在下级中得到了合理的承担或进一步分解，能否保证公司整体发展战略目标和业务计划的实现。

7.1.6确定KPI指标、目标及权重后，最终生成可执行的年度各级KPI设定表（见附表1），由相关责任人签字并经上级主管确认签批后予以公布（每年第一季度内）。

7.2 KPI实施

(1)各部门需将KPI列入本部门的工作计划中，并组织人员讨论、制定实施策略，以保证部门KPI目标实现，进而促进公司KPI目标实现。

(2)各部门负责人需采取适当的方式（如经营计划会）加大对本部门KPI有直接关联岗位/人员KPI的执行情况检查与监督，以确保本部门KPI目标实现能得到有效支撑。

(3)在KPI实施过程中，企业管理部对各部门KPI执行情况进行检查，并视情况对目标达成情况予以及时预警，告之相关部门要采取整改或补救措施。

8 KPI数据管理

8.1 KPI数据统计

- (1)为确保KPI数据传递及时性和准确性，各部门需按归口负责原则并根据KPI数据的收集业务的繁简程度，指定兼职统计员并向人力资源部备案。
- (2)KPI数据统计员应保持相对稳定，统计人员调（变）工作时，事前须征求企业管理部的意见，并有适合的人员接替工作。
- (3)各部门KPI统计的范围为公司KPI库中明确规定“数据来源”部门为本部门的指标，不论该指标是否是本部门的考核指标。
- (4)企业管理部制订“公司KPI数据统计报表”，各部门按各类KPI的数据采集周期（之后3个工作日内）向企业管理部报送。
- (5)为确保KPI数据的正确可靠，各部门负责人需对上报表进行认真审查并签字，方可向企业管理部正式报送。未经部门负责人签字的报表，视为无效报表。

(6)KPI数据统计纪律

- ①各部门从事KPI数据统计工作的人员，必须严格按照规定提供KPI数据统计报表，不准虚报、瞒报、迟报和拒报。
- ②KPI数据属公司秘密，必须严格保密，严防外传，传递时需按公司保密规定执行。
- ③企业管理部每个季度将通报各部门KPI数据报送情况，凡是出现一次虚报、瞒报、错报、迟报、拒报和稽核不配合/支持情况的，将按公司奖惩办法予以处罚。

8.2 KPI数据公布

各部门KPI数据经部门负责人审核确认后由统计员在保密范围予以公布，公司KPI数据由副总裁（行政）审核后由企业管理部在保密范围予以公布。

8.3 KPI数据修正

KPI数据报表发出后，各部门自行发现错误，应立即修正并知会企业管理部。如企业管理部发现数据错误时，应立即通知填报部门修正，填报部门不得推诿或拖延。

8.4 KPI数据核准

- (1)企业管理部设定专职或兼职人员负责汇总各部门上报的KPI数据，并对KPI数据予以核准，必要时予以稽核。核准或稽核过程中，各部门需予以配合与支持。
- (2)各级KPI年度数据以企业管理部核准的为准，如各部门对核实的数据有异议，可向副总裁（行政）申请核定。

8.5 KPI数据保管

(1)各部门KPI数据统计员需在企业管理部指导下建立统计台帐（电子或纸质文档），对相关原始表单（如工作记录、调查表、检验报告、工作报告、工作总结等）、记录按月、季、年进行分类整理、保管（不少于3年）。企业管理部不定期对各部门统计资料管理情况进行检查。

(2)对已经过时的统计数据，如认为确无保管价值，应在部门负责人核准后方可销毁。

8.6 KPI数据分析

- (1)KPI数据分析是将收集的KPI数据通过加工、整理和分析，对数据进行异常、逻辑关系等判断及数据的修正，使其转化为信息。
- (2)企业管理部负责定期对汇总后的KPI数据进行分析并输出分析报告（《KPI报告》）提交给公司经营管理层领导。KPI报告在形式上应综合运用文字和图表，使之通俗易懂。公司KPI报告审阅范围仅限于公司经营管理层人员。各部门也可以组织人员对本部门的KPI数据进行分析，以便及时发现问题，供部门运作决策参考。

(3)KPI数据分析内容包括但不限于以下内容：目标达成率分析、指标值同比/环比分析、指标交叉分析、指标匹配分析、绩差分析、趋势（推断）分析等。

(4)在有一定的数据基础后，企业管理部应逐步建立KPI数据的分析模板与模型，并通过软件来实现数据报告的自动化、智能化，以提高数据分析效率、质量和共享便利性。

9 KPI主要应用

9.1 KPI在公司绩效监控（战略实现、经营计划检讨与绩效改进）中的应用

9.1.1KPI的核心是通过设定与公司战略、流程相关的标准值，定出一系列的对公司发展、经营有提示、警告和监控作用的标准衡量指标，然后把实际经营过程中产生的相关指标实际值与预先设定的标准值进行比较和评估，并分析其原因，找出解决的方法和途径，从而将公司策略做相应的调整或优化流程，以使未来的实际绩效指标值达到令公司经营管理层满意的程度。

9.1.2企业管理部通过设置有效的目视化监控工具（如绩效仪表等）对公司绩效监控指标体系进行定期检查并设立预警机制，在与标准值或目标值对比后找出异常或问题所在，并判断是否要预警。

9.1.3根据监控周期，企业管理部定期向上级报告本周期KPI运行状况。

9.1.4对公司级指标所反应的问题，企业管理部提请在公司总裁办公例会上讨论或专项会议上研讨，制定对策和措施加以解决。

9.1.5各部门也需定期对下属部门或岗位的KPI运行状况进行检查，发现问题并及时督导加以改进，企业管理部予以抽查。

9.1.6公司战略目标、经营计划实现进度，可以通过KPI监控方式予以回顾、检讨。

9.2 KPI在绩效评估与考核中的应用

9.2.1公司级KPI年度数据是构成公司年度效益系数的重要因素之一，公司年度效益系数是年终奖金的重要调节系数，也是确定次年调薪总额的关键因素。

9.2.2部门级KPI季度数据是部门成员季度绩效工资核定的重要系数，年度数据是部门成员年终奖金的重要调节系数。

9.2.3岗位级KPI数据可用于岗位任职人员的绩效评估或考核，考核时可直接采用由部门或经企业管理部稽核过的KPI数据，不再另行统计。

9.2.4各级KPI达成结果需同员工个人绩效关联内容具体见公司绩效管理制度相关规定。

9.3 KPI其他应用

9.3.1在改善管理中的应用：各部门/岗位根据KPI运行情况，及时发现日常工作中的不足和可改进空间，通过制定改善措施（如改善提案、创新建议等），促进工作持续改善。

9.3.2在管理评审中的应用：直接提取与质量管理体系管理评审所需的KPI数据及相关分析，减少重复工作。

9.3.3在流程优化中的应用：由于一部分KPI来源于流程过程和流程产出，相应的KPI数据也能反应流程的运作效率（对目标实现的支持度），从KPI数据中可以发现流程的优化点，并据此做出流程优化安排。