

KPI 管理全接触（上）

关键行为指标（KBI）是考察各部门及各级员工在一定时间、一定空间和一定职责范围内关键工作行为履行状况的量化指标，是对各部门和各级员工工作行为管理的集中体现。部门 KBI 得分不仅取决于所属全体员工 KBI 得分的简单叠加，也取决于部门本身的组织结构和模式。科学、合理的组织结构和模式有助于所属全体员工 KBI 得分相同的情况下部门 KBI 成绩的大幅度提升。

KBI 是企业绩效管理的新思路，它使企业的行为管理和文化管理真正步入量化和标准化管理的时代，使绩效管理的作用更加彰显、功能更加完备。随着中国企业绩效管理实践的不断深入和绩效管理总体水平的不断提升，KBI 管理必将展现出越来越广阔的实际应用前景！

KBI 管理理念

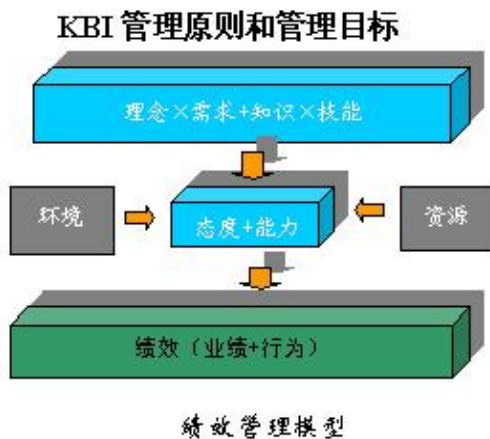
众所周知：企业绩效管理是对公司各部门和各级员工在一定时间、一定空间和一定职责权限范围内的工作业绩和工作行为所进行的全过程管理。由于建立在部门和员工个人业绩基础上的公司业绩是企业人力资源管理的终极指南，大多数公司在绩效管理活动中通常偏重于部门和员工的业绩管理并对此全力以赴。近年来，KPI（关键业绩指标）管理在中国企业管理界和管理理论界大行其道的事实就是其最好的佐证。

但不容忽略的是：工作行为是企业文化在行为层面的具体体现，对部门和员工工作行为的管理同样是企业绩效管理的重要组成部分！有效的工作行为管理对于维护良好的企业工作秩序、强化各部门和各级员工的敬业精神/协作精神/责任意识/规范意识，激发其工作积极性/创造性、加速其知识/经验积累、树立其良好职业形象并最终支持其工作业绩的提升都具有极其重要的作用！

然而，行为管理始终是企业绩效管理中相当令人头疼的难点，关键原因就在于：行为管理的量化和标准化操作很难有效开展！在许多企业的绩效管理体系中行为管理内容缺失；还有一些企业尽管注意到行为管理的重要性，但在管理实践中往往将行为管理与业绩管理混为一谈或行为管理方案本身缺乏科学性、系统性和可操作性（最突出的就是所谓德、勤、廉的群众评议体系），反而使行为管理演变成主观、随意和不公平管理的典型代表，给企业绩效管理的整体成效和绩效管理的口碑造成了严重的负面影响。

鉴于企业管理复杂性与企业管理资源/管理时间稀缺性之间存在的矛盾，为充分利用有限的管理资源/管理时间实现公司管理效益的最大化，绩效管理应当始终将注意力聚焦在对企业关键指标的量化管理上，对于工作行为的管理同样也不能例外。

关键行为指标（KBI）是考察各部门及各级员工在一定时间、一定空间和一定职责范围内关键工作行为履行状况的量化指标，是对各部门和各级员工工作行为管理的集中体现。部门 KBI 得分不仅取决于所属全体员工 KBI 得分的简单叠加，也取决于部门本身的组织结构和模式。科学、合理的组织结构和模式有助于所属全体员工 KBI 得分相同的情况下部门 KBI 成绩的大幅度提升。



通过研究绩效管理模型，我们不难发现：工作态度/工作能力水平取决于理念、需求、知识、技能的最佳组合以及外部环境和资源的有力支持；优异的工作态度/工作能力又是优异的绩效表现（包括业绩和行为）的基础。

因此，对部门和员工个人的行为管理与业绩管理一样，都要强调对被管理者工作态度和能力的培养，以及对相关工作环境和工作资源保障的关注。换句话说：在对各部门和各级员工 KBI 管理的过程中，有效的激励、培训和外部支持是不可或缺的核心要素！

KBI 管理的目标是通过各级员工量化 KBI 的达成实现各部门的 KBI，通过各部门量化 KBI 的达成实现企业的 KBI，在各部门和各级员工工作行为高度规范化/职业化的基础上实现企业知名度/美誉度的最佳表现和员工满意度/工作效率的最佳表现。企业不同管理周期中的 KBI 要根据企业文化理念、企业所处发展阶段的实际状况以及企业同期的 KPI 研究制订。

强者型的企业文化重视员工服从精神和出勤状况的管理，规矩型的企业文化重视员工工作规范和商务礼仪的管理。在企业文化理念保持不变的前提下，公司在不同的发展阶段和确定不同 KPI 的情况下，KBI 管理也具有不同的侧重点。例如：在企业的初创阶段，KBI 管理往往关注员工的服务意识和协作精神的成长；而在企业发展的成熟阶段，KBI 管理则往往重视对管理者行为和员工培训参与行为的考察。

KPI 管理全接触（中）

KBI 及其标准

KBI 及其标准的选择制订需要遵循 SMART 原则，即各部门与各级员工的 KBI 及其标准必须是具体的（Specific）、可测量的（Measurable）、可达到的（Attainable）、现实的（Realistic）、有时间要求的（Time-based），以便于 KBI 管理工作能够在方向明确、基础稳固的前提下高效、有序地开展。KBI 的具体标准可分为频率标准（即行为表现发生的频率）、类别标准（即行为表现所属的类别）、次序标准（即行为表现在整体中所处的次序）、差距标准（即行为表现与标杆的差距）、比率标准（即行为表现与标杆的比率）等五种形式。

例如：“属员管理投诉次数（季度）”就是一个符合 SMART 要求的 KBI，“不超过两次”就是

该指标的具体标准（频率标准）。该指标及其标准可以在生产企业考评一位车间主任的管理行为是否达标等场合发挥作用。对该 KBI 的有效管理需要对“管理投诉”的内涵进行准确界定（该工作被称为指标含义说明）。为正常推进 KBI 的管理工作，有时还要专门制订一些配套管理规定。

下面是另外一些 KBI 及其标准的例子：

“与外部门异常冲突次数（季度）不超过一次”。该指标需要对“异常冲突”的内涵进行准确界定。

“损害部门声誉的客户投诉（季度）不超过一次”。该指标需要对“损害部门声誉”的内涵进行准确界定。

“下属培训合格率（季度）不低于 95%”。该指标需要对“培训合格率”的内涵进行准确界定。

“会议决议未按时跟进次数（季度）不超过两次”。该指标需要对“按时跟进”的内涵进行准确界定。

KBI 可设置一般标准和优异标准。一般标准用于对工作行为基本要求的管理方面，优异标准用于评估、确认 KBI 执行优异者方面。

KBI 从内容上可划分为以下十大类：

- 一、组织声誉/利益维护度（对企业和所在部门声誉/利益的维护情况）
- 二、团队工作秩序/规范维护度（对长期或临时工作团队的工作秩序和工作规范维护情况）
- 三、服务精神（对内部客户和外部客户的服务行为表现）
- 四、服从精神（服从直接上级、间接上级和上级单位领导的行为表现）
- 五、商务礼仪（工作行为与企业商务礼仪标准的吻合情况）
- 六、协作/沟通（对内/外协作单位支持、配合、援助情况以及与之交流、交涉、谈判的情况）
- 七、培训率/培训合格率（参加指定培训人次以及培训合格人次与规定标准之比）
- 八、机密维护度（保密规范健全情况和执行情况）
- 九、资源利用率（各类工作资源的利用情况与规定标准之比）
- 十、出勤率（各类工作的出勤人次与规定标准之比）

上述每类 KBI 均可从不同层次、不同角度提取出几十个甚至上百个独立的管理指标。企业行为管理的一项重要的基础工作就是建立符合自身具体情况的管理指标库，以便于企业在不同发展阶段、不同管理周期以及中心任务不同的情况下正确地选择使用。

与 KPI 管理一样，按年度确定 KBI 管理的大周期、按季度确定 KBI 管理的小周期的方法具有很大的优越性----它可以将行为管理分为年度管理和季度管理两大类，消除行为管理工作过于频繁或过于稀疏等弊端，使企业行为管理的可操作性得到最大限度的发挥。

与 KPI 不同的是：在同一管理周期中，KBI 的数量要远多于 KPI 的数量。KPI 的数量一般以 5 至 8 项为宜，KBI 的数量可以控制在 15 项以内。

KBI 管理具体实施

KBI 管理的核心是 KBI 管理责任书。KBI 管理责任书是企业建立在企业 KBI 管理体系基础上的、企业员工与其直接上级之间通过协商确定的、明确员工在一定时间/一定空间/一定职责权限范围内的 KBI 以及员工与其直接上级在 KBI 管理过程中各自权利和义务的工作契约。除了 KBI 本身以外，在 KBI 管理责任书中还要明确以下五项基本内容：

- 一、KBI 完成的具体标准
- 二、KBI 执行的方法和步骤
- 三、KBI 执行所需的环境/资源
- 四、上下级在 KBI 执行过程中的责任（包括激励、培训和外部支持责任）
- 五、违约处理条例

KBI 责任书须经被管理者的直接上级与被管理者本人双方签字认可并报公司人力资源管理部门备案。

在 KBI 管理的整个过程中，都要运用“360 度方式”从各个维度按周采集 KBI 执行信息，具体方法包括：企业内部人员信息反馈记录、企业外部人员信息反馈记录、工作行为抽查/检查记录、工作行为管理会议记录等。

KBI 管理的每一周期结束时，都要组织 KBI 管理考评。与 KPI 一样，KBI 管理考评也要经历以下六个阶段：

- 一、被考评者自评
- 二、直接上级考评
- 三、复核或二次上级考评

四、考评结果反馈

五、考评结果应用

六、考评总结

在 KBI 考评总结中，最重要的工作是 KBI 管理方案可行性和 KBI 实施的成本效果比的评估。KBI 实施成本效果比评估中，下列内容是必不可少的：

一、实施成本与企业知名度扩展对比评估

二、实施成本与企业美誉度提升对比评估

三、实施成本与员工满意度提升对比评估

四、实施成本与员工工作效率提升对比评估

公司的 KBI 管理要与 KPI 管理进行有效对接，由双方共同构成企业的绩效管理体系并保持该体系的科学性、平衡性和完整性。

确定 KPI 和 KBI 在企业绩效管理体系中的权重是绩效管理不可或缺的工作，这在很大程度上取决于企业自身的行业特点、企业的具体发展阶段与企业文化的实际特点。一般来讲，KBI 在各部门和各级员工绩效管理中的权重最多不宜超过 40%，以免喧宾夺主。

总而言之，KBI 管理理念是对企业现行绩效管理理论的丰富和发展，它能够有效弥补 KPI 管理的不足，在满足广大企业对于绩效管理的实际需求、提升绩效管理的整体价值以及绩效管理在企业管理体系中的核心地位方面都具有特殊重大意义。

KPI 管理全接触（下）

KPI 考评——企业绩效管理的基础

企业绩效评估经常遇到的一个很实际的问题就是，很难确定客观、量化的绩效指标。其实对所有的绩效指标进行量化并不现实，也没有必要这么做。通过行为性的指标体系，也同样可以衡量企业绩效。

确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写：S 代表具体(Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；M 代表可度量(Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；A 代表可实现(Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设

立过高或过低的目标；R 代表现实性(Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；T 代表有时限(Time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标(KPI)，即企业级 KPI。

接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因素(技术、组织、人)，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

最后，必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者 80%以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

每一个职位都影响某项业务流程的一个过程，或影响过程中的某个点。在订立目标及进行绩效考核时，应考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能作为任职者的业绩衡量指标。比如，跨部门的指标就不能作为基层员工的考核指标，而应作为部门主管或更高层主管的考核指标。

绩效管理是管理双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的 KPI，部门的 KPI 来自上级部门的 KPI，上级部门的 KPI 来自企业级 KPI。只有这样，才能保证每个职位都是按照企业要求的方向去努力。

善用 KPI 考评企业，将有助于企业组织结构集成化，提高企业的效率，精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。

结束语

KBI 是企业绩效管理的新思路，它使企业的行为管理和文化管理真正步入量化和标准化管理的时代，使绩效管理的作用更加彰显、功能更加完备。随着中国企业绩效管理实践的不断深入和绩效管理总体水平的不断提升，KBI 管理必将展现出越来越广阔的实际应用前景！

