

基于KPI的SD公司绩效考核优化设计研究

张丽琼

(福州大学至诚学院,福州 350002)

摘要:针对目前SD公司绩效考核中存在的考核指标设置不科学、指标指导性较差、考核方式单一、考核结果反馈机制不健全等问题,提出了基于KPI的SD公司绩效考核体系的设计框架和方案,旨在提升员工工作效率和绩效水平,促进公司战略落地,实现公司跨越式发展。

关键词:KPI;考核指标;绩效考核体系

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1673-1891(2018)03-0098-05

Research on Performance Appraisal Optimization Design of SD Company Based on KPI

ZHANG Li-qiong

(Fuzhou University Zhicheng College, Fuzhou 350002, China)

Abstract: Aiming at the problems of unscientific setting of evaluation indexes, poor guidance of indexes, single evaluation method and imperfect feedback mechanism of evaluation results in SD company's performance evaluation, this paper puts forward the design framework and scheme of SD company's performance evaluation system based on KPI, expecting to improve employees' work efficiency and performance level, promoting the company's strategic landing, and realizing the company's leap-forward development.

Keywords: KPI; appraisal indicators; performance appraisal system

1 SD公司简介

SD公司是一家水泥制管机械设备与系列模具生产、设计制造企业,成立于2003年。公司现有员工82人,下设营销、技术、PMC、生产、财务等职能部门,对分管总监负责;鉴于公司实际及工作需要,评建中心、综合部、品质部、采购部直接对总经理负责。公司的组织架构如图1所示。

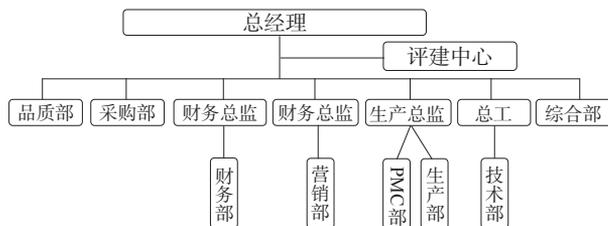


图1 公司组织架构

随着公司的不断发展壮大和行业间竞争的日益加剧,为了进一步提升各项管理和服务,本着向管理要效益的思想理念,SD公司希望通过进一步健全和优化绩效考核体系,实现跨越式发展。绩效管

理是企业重要的激励与约束机制的组成部分,一个有效的绩效管理体系能够整合、引导员工利益与企业总体战略发展方向,但问题的难点在于绩效管理也是企业战略管理中最棘手的问题之一。平衡记分卡(BSC)和关键绩效指标(KPI)是当前公司实践中的先进的绩效管理工具,如何设计、实施适合于企业自身的绩效管理体系是理论界与实务界目前关注的热点,也是本文探讨公司发展的主要思路。

2 绩效考核理论概述

2.1 平衡记分卡(BSC)

BSC理论由哈佛大学教授罗伯特·卡普兰和复兴全球战略集团的创始人大卫·诺顿提出,是一套囊括整个组织各个方面的绩效评价系统。该方法打破了传统以财务指标为核心的绩效管理系统框架,从四个层面来衡量企业的绩效:财务层面、客户层面、内部流程层和学习与成长层面,将财务与非财务指标有机结合在一起^[1]。

收稿日期:2018-01-18

基金项目:福建省教育厅社科类课题(JAS170793)。

作者简介:张丽琼(1986—),女,福建龙岩人,讲师,硕士,研究方向:人力资源管理,绩效管理。

2.2 关键绩效指标(KPI)

KPI理论是衡量企业战略实施效果的系统性关键指标,它是战略目标通过层层分解产生的可操作性的指标体系,其目的是建立一种机制,将企业战略转化为内部过程和活动,不断增强企业的核心竞争力,使企业能够得到持续的发展^[2]。

BSC与KPI相结合,既有利于组织战略的分解和实现,又能强化个人和组织目标的导向作用,从而达到组织有效考核的目的。

3 SD公司绩效考核现状及存在的问题

3.1 SD公司绩效考核现状

目前,SD公司负责绩效考核的部门是评建中心,其他部门按照评建中心的年度考核计划,结合部门职能进一步细化本部门的目标任务,并予以实施,采取定性考核与定量考核相结合的方式。考核周期分为月度和年度考核,其中,月度考核由企业各部门根据当月需要完成的工作量,于每月5日前拟定完成本部门当月的绩效任务,于下月的1~5日进行,考核结束后于每月6日前将考核表统一汇总至评建中心;年度考核一般在12月中旬启动,至下一年度的1月上旬完成。月度考核评分标准为定性指标和定量指标构成,具体评分标准:定性指标:非常满意100分,满意80分,较满意60分,不满意40分;定量指标:由工作实绩与目标任务比确定。月度考核表及具体考核流程如表1和图2所示。

表1 月度考核表

考评项目	具体指标	评分标准	权重%	得分
工作态度	纪律性	遵守公司规章制度,无违章乱纪行为	20	
	责任感	工作积极主动,认真负责		
	忠诚度	热爱自己的职业,忠于企业		
工作能力	专业知识掌握程度	具有丰富的专业知识和技能,独立完成工作	30	
	执行能力	服从工作安排,积极贯彻执行		
	领导能力	能带领相关人员完成任务目标,以身作则		
工作实绩	任务完成度	本部门目标任务完成率	50	
	完成效益	本部门计划实现率		
合计			100	

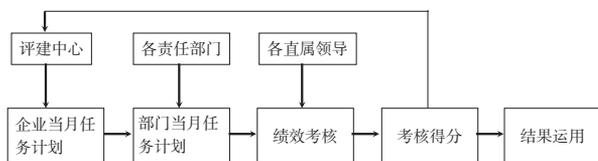


图2 绩效考核流程

3.2 SD公司绩效考核存在的问题

为全面了解企业现行绩效考核体系中存在的

问题,本人采用问卷调查法与访谈法相结合的形式,详细了解当前考核体系实施的具体情况。此次调查范围涵盖公司所有职工,共发放问卷82份,收回问卷82份,有效问卷75份,有效回收率达91.46%。为方便职工填写,节约时间,本次调查问卷相关问题设计均为选择题,相关统计结果如表2所示。

表2 问卷调查统计结果

序号	题目	评价结果/%		
		同意	不同意	不了解
1	考核指标设计能准确衡量个人工作绩效	22.67	57.33	20
2	目前的考核主体设置能够保证考核结果公平、公正	14.67	54.67	30.67
3	绩效考核计划民主、透明、合理	10.67	69.33	20
4	绩效考核实施过程公开、公正、透明	28	46.67	25.33
5	管理者对员工的评价是客观、公正且合理的	29.33	49.33	21.33
6	绩效考核结果能真实反映个人的实际情况	16	70.67	13.33
7	现行绩效考核体系下的奖惩制度是公平合理的	25.33	57.33	17.33
8	绩效考核指标能有效地指导工作绩效的提高	22.67	41.33	36
9	绩效考核与工作目标的实现联系紧密	34.67	44	21.33
10	清楚地了解绩效考核的流程、方法、内容	36	50.67	13.33
11	上级与员工能够及时有效地沟通考核结果	28	57.33	14.67
12	员工对考核结果的反馈意见能被上级及时予以接纳	14.67	66.67	18.67
13	需要对公司目前的绩效考核体系加以改进和完善	77.33	6.67	16%

通过问卷调查统计结果和访谈情况来看,SD公司现行绩效考核体系仍然存在着诸多问题,不足以支撑公司长远战略目标的实现。

3.2.1 考核指标设置还不够科学

目前企业实施的考核体系采取定性考核与定量考核相结合的方式,较为合理。但在具体指标的设定方面却不能做到两者兼顾,主要表现在定性化指标较多,而具体的、可衡量的定量化指标所占比例较少。经过调查,公司中有57.33%的员工对当前的绩效考核指标不甚满意。该考核方式导致考核人员对考核结果的评定较为随意、主观性较强,极有可能产生考核误差,不能客观体现员工的工作实绩,使考核陷入“为了考核而考核”的境地,失去考核本身的意义。同时,不公平的考核结果也会影响员工的内部团结和工作积极性,进而对企业发展产生负面效应。

3.2.2 考核指标指导作用不强

从表2第4、6、9、10题的统计结果上看,50.67%的员工对当前绩效考核的流程、方法、内容还不甚了解,70.67%的员工认为绩效考核结果未反映个人的实际情况,44%员工认为绩效考核与工作目标的关联性还不够强,这极易导致公司的战略目标与员工实际工作之间的脱节,难以较好地推动企

业战略的实现。不断激发员工工作积极性和创造性,提升其工作效率,进而实现公司经营管理效益是公司实施绩效考核的重要原因,考核指标的指挥性、导向性的强与弱直接关系考核效果的优劣,应注重加强考核指标的指导作用。

3.2.3 考核方式较为单一

SD公司目前的考核制度实行的是“上级考核下级”模式,但现实工作中,上级通常对下级的表现难以做到全面地了解,致考核结果一定程度上存在片面性和主观性。由表2第2题和第5题的统计结果可知,有较多数员工对当前的考核结果的公正客观性表示质疑。

3.2.4 考核结果反馈机制不健全

SD公司在绩效考核过程中,考核者与被考核者之间缺乏良好的反馈沟通,超半数的员工认为管理人员较少关注员工的工作实绩,而大多根据对下级的主观印象就对员工的考核结果进行评定。这种随意的做法容易导致上下级之间的对立情绪,员工不配合、不参与考核,产生恶性循环。虽然公司的考核办法中有关于考核反馈机制的设计,但由于无明确的反馈渠道、形式和结果处理等具体环节的设计,事实上的反馈变成了上级对下级的考核结果的通知,丧失了其应有的作用。

4 基于BSC与KPI的绩效考核体系优化设计策略

本文就SD公司绩效考核中存在的问题,运用BSC和KPI思想提出优化本公司绩效考核体系的相关对策,希望能有效解决绩效考核中存在的种种问题。

4.1 确定考核指标,设计绩效考核量表

2016年SD公司确立了未来5~10a的总体发展目标:实现整体销售规模20亿元,净利润1亿元。为实现以上目标,公司决定实施低成本战略,强调做大主营业务,提高水泥制管机械设备生产率,并进一步扩大市场占有率。

4.1.1 确定公司级KPI

根据上述战略,利用BSC法,可以筛选出各环节的KPI:一是财务层面KPI,二是客户层面KPI,三是内部流程KPI,四是学习与成长层面KPI,如表3所示。然后,分析实现BSC维度的关键驱动因素,并层层分解为公司级KPI。

4.1.2 确定部门级KPI

根据已明确的公司级KPI,部门管理人员应该在专家的指导下,结合各部门职责分工,将公司级

指标分配或分解到相应的部门,得到部门级KPI(表5)公司高层、专家、各部门主管和其他管理人员及

表3 公司级KPI

BSC维度	关键驱动因素	公司级KPI
财务:不断提高企业盈利能力	利润、销售收入、成本费用、资本运营	利润总额、利润率、利润增长率;总资产报酬率、收入增长率;应收账款周转率、存货周转率;成本费用利用率、资产负债率。
客户:不断改善服务水平,提升客户满意度	客户满意、大客户开发与保留、客户管理、服务质量	产品交付合格率、产品交付期限满意度、售后服务满意度;市场占有率、客户投诉办结率、销售增长率;老客户保有率、新客户开发率、客户回访率。
内部流程:提高管理水平,提升经营效益	技术研发、质量管理、设备管理、生产效率、安全生产	次品减少率、原料批次通过率;单件产品工时减少率、单位时间工作完成量;事故减少率、故障排查率;新产品开发完成率、样品开发完成率。
学习成长:不断学习和提高,保持成长活力	人才引进、员工培训、有效管理、员工满意	员工培训满意度、员工培训参与度、培训次数;关键人才招引数;关键人才匹配度、关键人才保有量、关键人才流失率。

表4 部门级KPI

BSC维度	公司级KPI	关键驱动因素
财务:不断提高企业盈利能力	利润总额、利润率、利润增长率;总资产报酬率、收入增长率;应收账款周转率、存货周转率;成本费用利用率、资产负债率。	销售完成率;货款回收率;销售费用率;销售额增长率。
客户:不断改善服务水平,提升客户满意度	产品交付合格率、产品交付期限满意度、售后服务满意度;市场占有率、客户投诉办结率、销售增长率;老客户保有率、新客户开发率、客户回访率。	客户满意率;客户拜访完成率。
内部流程:提高管理水平,提升经营效益	次品减少率、原料批次通过率;单件产品工时减少率、单位时间工作完成量;事故减少率、故障排查率;新产品开发完成率、样品开发完成率。	制度执行力;供货完成率。
学习成长:不断学习和提高,保持成长活力	员工培训满意度、员工培训参与度、培训次数;关键人才招引数;关键人才匹配度、关键人才保有量、关键人才流失率。	关键人才招引数;关键人才流失率;关键人才保有量;员工培训参与度;员工培训次数、满意度。

表6 营销部员工绩效考核表

KPI	权重/%	评分标准	数据来源	得分
销售完成率	15	销售完成率=实际销售额/计划销售额*100% (1)=100%,得100分 (2)比100%每高5%,加10分,最高不超过120分 (3)比100%每低5%,减10分,减完为止	财务部	
货款回收率	14	货款回收率=应收货款额/销售额*100% (1)=100%,得100分 (2)比100%每高0.5%,加10分,最高不超过120分 (3)比100%每低0.5%,减10分,减完为止	财务部	
销售费用率	23	销售费用率=销售费用/销售额*100% (1)=8%,得100分 (2)比8%每高1%,减10分,减完为止 (3)比8%每低1%,加10分,最高不超过120分	财务部	
销售额同比增长率	13	销售额同比增长率=(当期销售额-上期销售额)/上期销售额*100% (1)=10%,得100分 (2)比10%每高1%,加10分,最高不超过120分 (3)比10%每低1%,减10分,减完为止	财务部	
新客户销售额占比率	10	新客户销售额占比=新客户销售额/销售额*100% (1)=5%,得100分 (2)比5%每高0.5%,加10分,最高不超过120分 (3)比5%每低0.5%,减10分,减完为止	财务部	
客户满意率	9	客户满意率=客户满意数/总客户数*100% (1)=100%,得100分 (2)比100%每高5%,减10分,减完为止	营销部	
潜在客户转化率	7	新客户销售额占比=新客户销售额/销售额*100% (1)=100%,得100分 (2)比100%每低5%,减10分,减完为止	营销部	
遵守公司规章制度	4	(1)严格遵守公司制度,未出现工作失误,得100分 (2)遵守公司制度,偶有工作失误,得80分 (3)偶有违背公司制度,工作失误较多,得60分 (4)严重违反公司制度,工作失误极多,得40分	营销部	
供货完成率	3	供货完成率=实际供货总量/应供货总量*100% (1)=100%,得100分 (2)比100%每低5%,减10分,减完为止	营销部	
培训完成率	2	培训完成率=实际培训次数/应参加培训次数*100% (1)=100%,得100分 (2)比100%每低5%,减10分,减完为止	营销部	
总分	100	加权算数平均得分:		
本人签名:	部门经理签名:	营销总监签名:	时间:	

基层员工代表,结合各部门的职责和工作任务进行详细核定共同协商讨论决定。限于篇幅,本文仅对营销部的KPI的具体设定进行说明(表6)。根据公司的经营管理实际,营销部在年度销售任务完成、营销成本控制、原客户保有及新客户开发等方面需要进一步加强。

4.1.3 确定个人级KPI

根据部门级KPI,结合员工的具体工作任务、岗

位说明书等作进一步细化分解即得出个人级KPI如表7所示,在此需要注意的是,因每个员工级别不一、所承担工作也各不相同,故在设定具体考核指标时,应从结果和行为两方面进行设定相关指标。

4.1.4 确定考核标准和权重

根据上述4个层面和10项营销人员KPI,分别明确最终绩效考核标准和权重。本文采取公司历史调查数据和主观经验法,以集体讨论结果作为考

表 7 个人级 KPI

营销部 KPI	营销部员工 KPI
销售完成率;货款回收率;销售费用率;销售额增长率	销售完成率;货款回收率;销售费用率;销售额同比增长率;新客户销售额占比
客户满意率;客户拜访完成率	客户满意率;潜在客户转化率
制度执行力;供货完成率	遵守公司规章制度;供货完成率
关键人才招引数;关键人才流失率;关键人才保有量;员工培训参与度;员工培训次数、满意度	培训完成率

核标准和权重设置的主要依据。该表实践过程中要注意对评分标准的宣传和解释,且考核结果需多元负责,达成共识,以提高员工绩效目标意识,实现激励效果。具体绩效考核量表设计如表 6。

4.2 实施保障措施

在对绩效考核方案进行优化后,为保证其真正发挥作用,还需要一系列实施保障措施:如优化公司组织结构,在评建中心专门设置负责绩效考核的项目小组,并以总经理为组长统一领导并开展绩效

参考文献:

[1] 付亚和,许玉林.绩效管理[M].上海:复旦大学出版社,2014.
 [2] 董克用.人力资源管理概论[M].北京:中国人民大学出版社,2017.
 [3] 王健菊,陈维敏.基于 BSC 的 KPI 绩效评价体系探析[J].中国商论,2016(33):168-169.
 [4] 蒋宏成,吴华萍,刘昱.基于 BSC-KPI 的销售物流绩效考核模糊综合评价[J].物流技术,2014(11):124-127.
 [5] 秦杨勇.平衡记分卡与绩效管理[M].北京:中国经济出版社,2005.

(责任编辑:曲继鹏)

(上接第 75 页)

[12] 江晓华,党建涛,李刚等.嫦娥五号飞行试验器发射日雷雨天气过程气象保障分析[J].西昌学院学报(自然科学版),2015,29(1): 28-31.
 [13] 江晓华,党建涛,李刚,等.第 23 颗北斗导航卫星发射雨季气象保障分析[J].西昌学院学报(自然科学版),2016,30(3):11-14.
 [14] COMPO G P, WHITAKER J S, SARDESHMUKH P D, *et al.* The Twentieth Century Reanalysis Project [J]. Quarterly Journal of Royal Meteorological Society, 2011, 137: 1-28.
 [15] RAYNER N A, PARKER D E, HORTON E B, *et al.* Global Analyses of Sea Surface Temperature, Sea Ice, and Night Marine air Temperature Since the Late Nineteenth Century [J]. J Geophys Res, 2003, 108: 4407.
 [16] TORRENCE C, COMPO G P. A Practical Guide to Wavelet Analysis [J]. Bull. Amer. Meteor. Soc., 1998, 79(1): 61-78.
 [17] 段长春,朱勇,尤卫红.云南汛期旱涝特征及成因分析[J].高原气象,2007,26(2):402-408.
 [18] 夏阳,管兆勇,孙一.晚秋前冬海洋性大陆区域向外长波辐射年际变化及其与云贵高原降水异常的联系[J].气象学报, 2015, 73(4): 725-736.

(责任编辑:曲继鹏)

考核工作;加强对专门从事绩效考核工作的人员进行专业培训;帮助员工树立正确的绩效考核价值观,营造良好的绩效管理文化氛围;建立配套的绩效考核信息系统,以信息科技带动公司绩效管理水平和效率的提升;强化绩效考核结果的反馈与沟通,提升员工工作能力和效率;完善绩效考核结果的运用,结合相关激励理论,帮助员工成长,促进公司战略有效执行。

5 结语

SD 公司要想在市场中获胜,必须要打造竞争形势下的核心竞争力,占有足够的市场份额。随着知识经济的到来,越来越多 90 后劳动力主力军的融入,绩效考核在人力资源管理中的地位和作用日益增强,使用绩效考核来促进公司核心竞争力已成为大多数企业的关键选择。通过建立以 BSC 和 KPI 为主要构成框架的、基于企业战略的绩效考核指标体系,有助于使企业的绩效考核导向更加明确化、指标更加具体化、标准更加客观化、执行力加强化,从而促进 SD 公司的绩效水平提高,提升企业的核心竞争力。