

# KPI，“关键绩效”指引

## 成功

## 姜定维

### 序言

前些天，一个朋友参加了成功学的培训，回来与我探讨如何获得成功的话题。探讨的结果是我们发现成功不光需要一个获得成功的情绪，而且需要一个明确的方法。不同的人对成功的定义是不同的，不可能完全依靠金钱的多少来衡量，这个成功可能是家庭幸福，也可能是事业有成。但不论怎样定义成功的概念，实现自己的目标都是期望获得成功人的共识。这个目标可以是人生目标，也可以是工作目标，可以是长期目标，也可以是短期目标。那么如何实现目标呢？在我担任中华英才网 BBS 斑竹的过程中，除了专业问题外，被问到最多的问题就是如何实现自己的愿望，如何实现自己的目标，如何走向成功。

有一个网友在一家规模很小的软件公司工作。她是个对未来很有想法的人，希望未来能够有所成就，但她最近觉得工作非常郁闷，因为不能接受上级的领导方式，于是，经常和上级发生口角。于是我问她，你为什么在这个公司中工作，你在这家公司工作的目的是什么？她想了很长时间，才告诉我她的学历不高，只是大专毕业，又刚刚毕业没有多久，工作经验比较欠缺。她在这家公司工作的目的又两个：第一，在这里工作，获得一份稳定的收入，生存下去才能发展。第二，想多学习点东西，为以后发展打下良好的基础。我问她离开这家公司是否很轻易的实现这两个目标吗？她说不一定。于是我又问她，你的上级

是否没有给你机会，让你学习，或者危及到了你工作的稳定。她说还不至于。于是我告诉她。既然你目的明确，就不用计较太多，否则，会危及到你工作的稳定性，对你实现目标一点好处都没有。她觉得也是。

其实，这个网友的问题是具有普遍性的。第一，目标不清晰，或者目标只是存在潜意识中，没有清晰的目标，就会变成一只无头苍蝇，行动都是盲目的。第二、没有用目标来指引行动，才会导致她困惑的产生，因为与上级口角是丝毫无益于目标的实现。

在我们的咨询生涯中，遇到过各式各样的企业，很多企业中也同样存在类似的问题，尤其是对于刚刚成长起来的民营企业来说，这个问题就更为严重。很多企业期望能够获得发展，能发展的更“好”，但是什么是“好”，没有一个清晰的概念。在浙江的一个民营企业的咨询过程中，企业老板讲述了他的困惑。企业发展了很多年了，这两年发展停滞了。老板很着急，他期望企业能够获得持续的发展，于是看见别人请经理人，他也高薪聘请经理人，别人做销售策划，他也做销售策划……总之，忙活了半天，企业还是没有什么改观。只是，这个企业老板最本质的问题就是没有明确自己的目标，这个目标不是笼统的、模糊的，而应该是清晰的，能够指引企业发展的目标。

看来，明确目标，用目标指引我们的行动，不论是对于个人，还是对于企业来说，都是非常有意义的。KPI 技术正是这样一种方法，通过对 KPI 技术的使用，可以帮助我们实现目标。于是，我们产生了一个想法，写一本关于如何实现目标的书——KPI 技术，将我们所了解，所掌握的管理工具介绍给大家的想法，帮助大家明确目标，用目标指引行动，最后实现目标。

写这本书的初衷有两个：第一、KPI 技术虽然已经诞生了很多年了，在企业中也得到了广泛的运用，但是真正能够把 KPI 技术讲解的非常清晰的著作基本上是凤毛麟角。在我们咨询的生涯中，面临了太多企业在运用 KPI 技术的现实问题，想通过这本书，对 KPI 技术做一个总结，也希望能够对企业的管理者有所帮助。第二、在几十年的人生经历中，我们感觉到其实生活中同样也需要管理。KPI 技术不但可以在企业中运用，对于每个人的生活、求职等等都十有所帮助的，希望能够对读者的工作与生活有所帮助。

## 第一部分 新闻故事

### 学习雷锋好榜样(1)

田永亮回乡，雷锋来了！

“唰、唰、唰”，田永亮非常起劲地挥舞着铁锹，不一会就在自家门前铲出一条路1米宽的路来。他弹了弹身上的雪花，扛锹提铲拿着笤帚，大步向村内五保户王永真老人家走去。

这一天是1992年2月6日，正月初三，在山东省曹县仵楼乡后张楼村。

初二夜里下了场大雪，整个村庄陷入一片白茫茫之中，地上的雪足有一尺厚。此时，天将蒙蒙亮，村内只有二三家亮着灯，路上还见不到有行人。

听着脚踩在雪地上的吱吱声，田永亮边走边想，回忆起4年前在抚顺市雷锋团当兵时的那个早晨。也是一个零下20多度寒冬的早晨，天还没亮，自己就偷偷爬起来，到工具房拿铁锹，却没有找到，只得拿起前一天晚上自己悄悄藏起的铁镐，去掏连队的厕所。刚舞铁镐砸了几下，就看见战友大柱也拿着铁锹走过来，两人“嘿嘿”会心一笑，同时说“原来是你呀”，就默契地一快干了起来。

在部队的日子多好啊！

战友们努力学习，刻苦训练，争着比着学雷锋、做好事。大家想的都是一样的，“为人民服务，甘做无名英雄”，“学习雷锋好榜样”，“人生就是帮助他人，用自己的阳光温暖人间”，这是战士们发自心底的话语。

想着走着，已经到了王永真老人家门前，永亮放下其它工具，手舞铁锹，开始干活了。

不一会就满头大汗，永亮脱下棉衣，推推铲铲扫扫弄弄，把门前清理得干干净净。这时他觉得浑身是劲，又拾起棉衣和工具，向另一个鳏寡孤独五保户老人家门口走去。……

田永亮1991年从部队复员回乡，他做的第一件事就是放下挎包走出家门，到村里挨门挨户地登记需要帮助的人家；第二件事就是把村里青年召集起来，给他们讲雷锋的故事；第三件事，就是成立学雷锋小组，最初的组员是永亮两个儿时的伙伴李发柱、高爱忠。光讲不行，田永亮还要以实际行动向他们展示，什么是雷锋，怎样学雷锋。他每天抽时间去一个孤寡老人家担水扫地、劈柴做

家务；村里谁家缺劳力，他就主动帮着去干活；谁家的房子漏风漏雨，他就组织学雷锋小组去帮着修补。一次下雨，想起村里一家老人的房子还未修补好，田永亮从家里拿出塑料布，冒着瓢泼大雨给老人送去；村里来了几个讨饭的，他一下买了一二十个烧饼给他们……。田永亮觉得自己是雷锋的化身，要努力让村民们感觉到关心人、帮助人、做好事的暖风。他说：“一人学雷锋，冷风呼呼灌，学的人多了，空当没了，冷风就吹不进来了。”因此号召身边的人也学雷锋做好事。

### 学习雷锋好榜样(2)

送他到神经病院去

田永亮的父亲田慈亭，是村里德高望重的医生。儿子能在雷锋团当兵，他感觉很骄傲。现在永亮复员回家，老人想，该给儿子考虑婚事了。可是，前些天从京城回乡过节的亲家，过来流露出对儿子的诸多不满，说儿子去年复员回乡前先在他那待的那一个星期，整天帮邻居扫院子、搓煤球、抱白菜，还不断地拉着学生们讲雷锋故事；天天不知疲倦，却都是在为别人做事，还总是乐呵呵的，象个傻子。近些日子也听村民说“在部队提干未提成，想在村里‘提干’，永亮变傻了。”“自己地里活不干，尽往别家跑；还送烧饼给要饭的。”等等。风言风语传到老田耳朵里，让他心里不好受。他想：永亮身体好好的，从部队回来后就整天喊着学雷锋，一点人情世故都不懂，是该教育教育他了，别真的像个傻子似的。

这天上午，田医生起床后心里一直低估着呢，亲家公突然上门来了，就赶紧让座。亲家挂着个冷脸，一进门就嚷：

“看看你那小子，大冬天里，不穿棉衣，不知冷热，傻不愣瞪地到处扫雪，还乐颠乐颠地哼着曲儿，村民都说永亮变傻了。我看，这娃一定是在部队落下了病。你们还是赶快把永亮送去治病吧。”

正说着，两人听见外面传来歌声，知道是永亮回来了。只见这时的田永亮，穿着单薄的秋衣裤，一手挟着棉衣棉裤，一手扛着扫雪工具，头上冒着热汽，口中唱着军队的歌曲，大踏步地朝这边走来。

“学习雷锋，好榜样，忠于人民忠于党，爱憎分明不忘本，立场坚定，斗志强，立场坚定斗志强！”

见到这个景象，田医生气不打一处来，直愣愣地迎着永亮走上去，一把夺下他的扫帚，挥手甩得老远，指着儿子骂道：

“臭小子，下雨往外跑，下雪满村扫，不知冷和热，永亮，你是不是傻了？”

“哗”，好似一盆冷水迎面泼过来，田永亮一下子怔住了。缓过神来才争辩说：“我这是学雷锋，我们雷锋团都是这样的。”

“你退伍了，永亮，不当兵，就该想着咋样过日子，整天把雷锋挂在嘴边，是中吃，还是中喝？”

在一边的准亲家，瞧着父子俩吵起来，掏出 1000 元钱扔在桌上，说：“这彩礼钱不要了，你们留着给永亮治病吧。治不好病，就别谈婚事，俺闺女不能跟个疯子过一辈子。”说完拂袖而去。

见未来的岳父快步远去，永亮冲着他的背影大声喊道：“我没有疯！——”

……

亲事吹了，村民不理解，父亲也天天拿旧思想开导他，还要求去精神病医院看看。

“笑话，我有什么病？”田永亮觉得周围的人简直极其可笑。

又过了几天，有个老人来田医生的诊所看病，因为没有钱，扛了 21 斤麦子，想以粮食抵钱。

父亲给人看病，田永亮在一旁帮忙，见来人生活困难，永亮没有让父亲收他的麦子，免费给他抓了药，走的时候又塞给他了 20 元钱。

病人走后，父亲极为生气，教训道：

“永亮，哪有看病不收钱，还给别人钱的？像你这样下去，有万贯家产也会被你败光！我看你就是脑子有毛病！”

“我没病，没病！这是学雷锋，你也要学雷锋，要照顾贫困人民，不能光想着自己！”

俩人吵了一天，永亮憋了一肚子气，当天被冻感冒了。

田医生心想：这娃恐怕真是神经有毛病了，得送他去医院看看，有病治病，没病避嫌。

随后田医生嚷嚷着给永亮打吊针治感冒，趁永亮不注意，偷偷往输液瓶中加了4支快速催眠的冬眠灵，待儿子沉睡过去后，招呼家人连夜把他送进了商丘精神病院。

### 学习雷锋好榜样(3)

难道学雷锋是神经病？

这一天是1992年2月27日。

田永亮从梦中醒来，睁眼一看，自己在精神病院，脑子“嗡”的一下炸开了，——这，这世界好像倒了个个。

永亮张着嘴愣在那儿，只一刻，便像火山爆发般喷泻而出——

“哇——”他抱着姐姐大哭：“姐呀，姐呀，老年人不理解，你怎么也不拦一拦？我一心为人民服务，学雷锋有什么错？你们把我弄到这里来，也不考虑考虑后果，唉呀，以后怎么做人啊？呜呜呜——”

从医院回来后，田永亮把自己反锁在家里，一个月没出门。他反复地听雷锋的歌曲，反复地读《雷锋的故事》；老是冥思苦想，总也理不出个头绪：

为什么自己对别人如春天般温暖，别人对自己却似严冬般冷酷？为人民服务有什么不好？一心为公有什么不好？他们为什么就是不理解呢？

“哎，心凉，心凉啊，哎——”他不断地叹息。

田永亮回忆起自己走过的路——

1987年当兵，自己上的第一课是《学习雷锋》，学的第一支歌是《学习雷锋好榜样》。

1988年，自己被评为学雷锋标兵，荣立三等功。

1989年，自己光荣地加入了中国共产党，并当上班长，随后又被评为顺城区人大代表、十大精英最佳青年等等。

1991年，自己退伍，团政委张怀先送了两本书：《雷锋的故事》和《接过雷锋的枪》，并在书上题词：“田永亮同志：在部队你是学雷锋积极分子，相信你到地方，一定是雷锋的传人。”

自己在退伍时，立下志愿：一定不辜负部队首长的期望，一辈子学雷锋，做一个对社会、对人民有用的人。

“难道这些都错了，——绝对不是；难道周围的群众都错了，——也不能这样想；问题出在哪呢？”

田永亮在家闭门一个月找答案，可总也想不通。他回忆过去的时光，怀念部队的生活，思念战友，悲从心生……

“对，找战友，找部队去。”田永亮终于为自己找到了一个解决方案。

来到部队，雷锋团的官兵热情地接待了他，当任雷锋班班长的郑金宝听了他在地方学雷锋的事迹后，说：“永亮，你就是雷锋的传人，你永远是我们雷锋班的编外战士。”

团政委张怀先亲切地接见了，并领着他参观雷锋纪念馆，安慰他说：“你学雷锋做好事，是完全正确的。被送进精神病院，这是对雷锋精神的不公。你不能泄气，雷锋这么伟大，还被人称作傻子呢。你要把你学雷锋的行动，转化到生产工作中去，要为广大的人民群众着想，群众就会理解你了。”

田永亮心里亮堂多了，他在雷锋塑像前鞠了一躬，立下誓言：“你吹你的冷风，我学我的雷锋，不管环境如何变化，学雷锋的信念不能改变。新时期，我更要完完全全学雷锋。”

随后，他在日记中这样写道：“你如果是一滴水，就要滋润土地；你如果是一缕阳光，就要照亮黑暗；你是雷锋团的战士，就要做雷锋的传人。一个人的思想有限，但这样干下去，总是益于社会的。”

#### **学习雷锋好榜样(4)**

与时俱进学雷锋

1994年，经人介绍田永亮认识了具有新思想的女青年张玉萍。

田永亮一见面就问她：“你看我傻不傻？”

张玉萍笑答：“我觉得你心眼特实在，脑筋特好使。”

田永亮再问：“如果你同意谈，就得支持我干事，要不就别谈了。”

张玉萍向后抹一抹头发，再次笑着回答：“你做的都是好事，我绝不在意别人说你病，家里也阻挡不了我。以后跟你成了亲，我不但支持你，还要跟你一起学雷锋。”

1995年建军节，两个心心相印的年轻人结合了。

一天，张玉萍说：“永亮，咱既然走到一起了，咱就想法儿怎么干吧。我说咱这样干下去不管用，咱学雷锋，你越学越穷，谁还跟你学？”

田永亮也一直思考这个问题：咱学雷锋做好事，那些受帮扶的群众心里肯定暖洋洋的，他们会从心底夸咱，夸咱这社会。可是其他群众呢，他们看到的只是我舍去自己的利益去做事，这些事对他们一点帮助也没有。而这部分群众是最大量的，怎么能让他们也感到学雷锋的好处呢？

1995年底，田永亮招集18个“学雷锋小组”的成员开会讨论这个问题。大家你一言我一语讨论得非常热烈。这个讨论持续了一个多月。最后田永亮悟出，广大群众需要的是走上富裕道路，党和国家也都是这样号召的，如果我们能帮助大家致富，那我们学雷锋不是更有号召力了吗？

对，雷锋姓富不姓穷！我们要带领全村人走致富的路！

这一下把大家心里点亮了，说干就干，田永亮在自家门楣贴上科技信息协会的条幅，率领这些“雷锋团编外战士”就如何使后张楼村翻身大动脑筋。

他们调查里村的农作物，决定从全村的果树下手，派人到外面学嫁接剪枝技术，对全村杏、桃树进行品种改良，当年使户均增收500元。

他们又选择开发庭院经济。田永亮在自家庭院内盖了塑料大棚，种植双孢菇和韭黄，当年获得成功。第二年教其它他也开始试搞塑料大棚，到第三年，村内已有20多户搞了塑料大棚，最后选定香椿这个产品，如今在后张楼乡这片土地上，已经成了香椿专业村。

1996年，学雷锋小组经过反复评估，选定了大葱这个产品，号召村民种大葱。许多村民拿不定主意，学雷锋小组先垫付1700元，从商丘买进大葱种子，分发给村民，告诉村民：“赚了钱归大家，亏了算我们的。”该年，村民种葱由原来的几十多亩一下发展到600多亩，户均增收200多元。由于田永亮“学雷锋小组”的推荐，现在与后张楼村及相近的两个村，都成了种葱专业村。

1997年、1998年，田永亮还养过蜜蜂，承包过果园，侍弄过食用菌，种过脱毒土豆等，每一样都有不少的收获，但由于市场行情的波动，没有形成长线产品。

1999年4月2日，田永亮成立了曹县傻子永亮农业科技开发中心，进行农业科技推广，良种繁育，农作物种子、化肥农药等产品。中心搞了150亩良种基地、277亩旱稻种植，还发展了黑小麦、高产花生、优质抗虫棉基地1000多亩等，当年取得了良好的经济和社会效益。

2000年田永亮从农业科技开发中心的利润中拿出6万元，又组织了一部分资金，投资兴建雷锋希望小学，使460名学生的学习环境大大改善，减免了上百名特困学生的学费。

进入新世纪后，田永亮不但在自己的村镇组织发展经济、进行学雷锋活动，还走向全县宣传雷锋事迹、举办雷锋事迹展览和交流学雷锋经验；2003年，田永亮在县电力供电公司支持下，又成立了永亮电力服务队，面向全县进行电力等方面的服务，同时依托这个组织，开展学雷锋活动。服务队从开始的十几个人，到2004年已经发展到了228名队员。

借着农业科技、电力服务两个翅膀，田永亮大踏步地开展着他的学雷锋事业，他的行为也得到政府和群众的肯定，先后被评为山东省十大杰出青年、山东省优秀党员、全国学雷锋标兵、中国十大杰出青年等，全国数十家媒体对他的事迹进行了报道，2003年3月5日，中央电视台还对他进行了集中报道。

如今，田永亮正成功地走在学雷锋的路上，他戏剧性的经历，也给我们带来了许许多多的思考。

#### 问题与思考

1、为什么田永亮在部队是好雷锋，回乡后却被认为是傻子，后来社会上又认为他是好雷锋？怎么会有这么大的差距？

2、田永亮总的愿望是什么？他的目标是什么？行动是什么？这中间有什么关系？

3、在部队、回乡后、遇到挫折反思后，田永亮的愿望、目标、行动有没有什么变化？

- 4、在部队、回乡后、遇到挫折反思后，他周围的人对他的要求都是些什么？
- 5、怎么样认为田永亮的行为和结果好还是不好？什么是它的检验标准？
- 6、田永亮刚回家乡，应该做什么？从哪些方面入手？要达到什么结果？
- 7、要做的好事太多了，但是精力有限，田永亮应该怎么办？
- 8、如果田永亮在我们身边，他应该做什么？从哪些方面入手？可达到什么结果？
- 9、有没有方法，让田永亮不走弯路？让他能不断保持正确？
- 10、有没有一种普遍的方法，让我们自己做事成功的机率比较大？

## 第二部分 案例分析

### 我们的目标是什么(1)

田永亮学雷锋的三个阶段

雷锋在中国，甚至在世界上，都是一个非常响亮的名字，他代表了一种精神。

学习雷锋，已经不是一个新鲜的话题，在我们这一代人中，幼儿园的时候就深深的刻在每个人的脑海中。随着时代的变迁，“学雷锋”在很多人的脑海中淡化了。

田永亮是执着的，为了实现自己的愿望，多年来，尽管受到了非常多的挫折、非议与不理解，始终坚持学雷锋。如果用时间阶段来划分的话，可以将他学雷锋的经历简单地划分为三个阶段。在这三个阶段中，虽然都是学雷锋，但他的处境与遭遇却完全不同。

第一阶段，在部队。

田永亮在部队刻苦进行军事训练，积极做好人好事，得到了部队的嘉奖与认可，因此获得三等功，并被提拔为班长，成为人大代表。

第二阶段，初回家乡。

田永亮在家乡学雷锋，做好事，帮助弱者，在这个阶段中，田永亮不但没有得到他人的称赞与认可，还被认为做了不正常的事，被送进了精神病院。

第三阶段，遇到挫折反思后。

田永亮遇到挫折反思后，对自己学雷锋的方式作了一定的改变，把做好事的重点放在了带领村民致富上，这个阶段中田永亮得到了周围人的认可，他自己的工作状况也有了较大的变化。

为什么总是事与愿违？

在第二阶段中，田永亮尽管努力学雷锋，做好事，却没有得到大家的认可。

是田永亮错了吗？他是真心学习雷锋，为周围的人服务，用自己的行动去温暖别人，他没有错。

是群众错了吗？如今大家都在奔小康，而他不去发家致富却在损失钱财，这与“好人”的标准不相符合。群众也没有错，问题到底出在哪里呢？

有人认为是时代不同了，群众的价值观念发生了一定的变化，田永亮的行动方式有些过时。但是，问题的实质只能简单的理解为时代不同了吗？我们周围很多很多类似田永亮的事情又怎样解释呢？

田永亮的事件只是一个特例，我们周围有非常多类似田永亮的事情在发生。许多人都有很好的愿望，也这样去努力作了，但是结果却不是我们想要的。

记得一年前的一天，突然接到母校老师的一个电话，说有一个晚我好几届的师弟来深圳找工作，找了很久都不如意，要我关照一下。于是我找到他，一见面，师弟就向我诉苦。

原来，他以前大学毕业后工作分配得很好，收入也不错，但他感觉平淡的生活没有意思，想做一番事业。那几年 MBA 非常吃香，他决定去拿一个 MBA 文凭。于是辞工到学校附近租了个小房间复习考研。经过几个月的努力，吃了很多苦头，才终于如愿以偿，考上了研究生。没想到出校门再次走向社会时，不但没有获得一个更高的起点，找的工作还不如以前。师弟非常苦恼，觉得自己这些年的努力白白的浪费了。

现实生活中，类似这样的故事非常多，这就是我们通常所说的“事与愿违”吧。

为什么会有这么多的事“事与愿违”？

## 愿望、目标和行动

要解释这个问题，可以从愿望，目标，行动几个概念出发。

所谓愿望，是一种抱有希望的想法，希望这个想法能够成为现实，这个想法可能正在付诸行动去实现，也可能由于力不从心，只是想想而已。而目标，是即将付出行动或已经付出行动去实现的一个预期，这个预期比前面提的想法更具体，更希望有一个实实在在的行动结果。行动就是支持愿望或目标实现的行为过程。

愿望的概念要遥远一些、虚幻一些，目标相对具体一些、现实一些。对于表达同一个要实现的对象来说，愿望包含目标，目标比愿望更清晰更具体。目标可以是行动的明确指向，它包含了“标准”的概念，即行动的结果是否是你所需要的，可以用这个标准去对比。行动在实施过程中会随着环境和资源的变化而变化，可以达到不同的结果。没有目标指引的行动是盲目的，行动应该为目标服务。有些时候，在没有目标指引的情况下，通过行动可能实现愿望，但其成功的概率将大大降低。

从师弟的例子中我们可以看出，他以前的工作很稳定，而且有不错的收入。他想做一番事业，想有所成就。但什么是“做一番事业，有所成就”呢？不同的人会有不同的理解，即使相同的人，在不同的阶段也会有不同的理解。“做一番事业，有所成就”就是这位同学的愿望，这个愿望是模糊的，因为可以有不同的理解。感觉到 MBA 很吃香，辞职去考 MBA 就是一个行动。

师弟毕业后工作不如意，觉得很失落。这说明他的实际目标应该是“找到一份更好的工作，收入更高，机会更多”。这个目标包含在“做一番事业，有所成就”这个愿望中，但它比这个愿望要具体。

把师弟行动的结果与目标对照，发现两者存在较大的差异。所以就师弟就感到自己的努力白白浪费，没有实现目标，也与愿望不一致。

我们知道，要获得一份高收入的工作。有二个必要条件，一个是过往的经验与学识，另外一个能证明，应聘者可为企业创造更好的业绩。这个同学虽然拿到了学历，但是他的经验与过往的业绩不能证明可为新企业带来更高的价值。他的行动只是提高了自己的学历，没有在经验与业绩上下功夫。

看来，要明确目标，分析实现目标的支持条件，找到实现目标的方向，否则等于没有明确的指引，行动成功的概率就会大大降低。

田永亮初回家乡时的学雷锋行动，结果遇到挫折，就是这个道理。

田永亮每个阶段的愿望

田永亮的第一阶段的愿望是什么呢？

通过部队的教育，田永亮深受雷锋精神的鼓舞和感染，产生了“象雷锋一样”的愿望；为了实现这个愿望，在部队的几年中，田永亮始终刻苦军事训练、努力帮助战友、争做好人好事等，经过努力，他实现了自己的愿望，1988年，他被评为学雷锋标兵，荣立三等功。1989年，他光荣地加入了中国共产党，并当上了班长，随后又被评为顺城区人大代表、十大精英最佳青年等等。可以说田永亮的愿望实现了。

第二阶段中，田永亮离开部队返回家乡，决心做“雷锋的传人”，把雷锋精神带回家乡，让人们感觉到人间的温暖。

他帮助孤寡老人，帮助邻居扫雪，慷慨地将自己的粮食给乞讨者，不收贫困乡亲的医药费等等。他是按照在部队的行为模式做好人好事，也就是按照在部队“学雷锋”的方式，把“部队的雷锋”带给乡亲们。结果，事与愿违，乡亲们不认为他是雷锋，不认可他的“好人好事”，被认为脑子有毛病，甚至连自己的家人也不理解他的行动，最终他被送到了精神病院。这与他最初的愿望，“把雷锋精神带回家乡，让人们感觉到人间的美好”，大相径庭。

在第三阶段中，田永亮经过痛苦思考，觉得自己的初衷与愿望是正确的。但行动的结果不支持自己的愿望。于是他重新梳理了目标，改变了行为方法，不但继续作好人好事，同时还带领大家致富，引进科技项目，建立小学，宣传雷锋思想，帮助乡亲提高素质。通过作这些事情后，田永亮得到了乡亲的认可。这一回，他的愿望在一步步地实现。

通过对田永亮几个阶段愿望、行动与结果的分析，我们发现只有在第二阶段他的愿望没有实现。第二阶段结果与愿望存在巨大的反差。可是为什么只有第二阶段的结果与愿望有落差呢？要解释这个问题，我们就要从田永亮的目标开始分析。

## 我们的目标是什么(2)

田永亮每个阶段的目标

这三个阶段中，田永亮没有为自己制订目标，但都是存在目标的。

第一阶段，我们从他的行为与最终的结果可以看出，他的目标是：学习雷锋当先进。在部队，“先进”是有明确概念的，除了一些具体行为外，还要比其他战士都做得好。

田永亮的具体的行动是作好事、帮助战友、刻苦军事训练……，他的行动支撑了他的目标，每做一个具体行动，都是目标要求的，都更加逼近他的目标。所以，田永亮在部队里学习雷锋，心情很愉快。

田永亮第二阶段的愿望是“把雷锋精神带回家乡，让人们感觉到人间的美好”，他潜在的目标应该是学习雷锋作好事，成为一个“得到群众认可的新雷锋”。

他的行动是为邻居作好事，为乡亲作好事，帮助弱者。然而时代不同了，环境在发生变化，大多数乡亲不再只期望获得简单的帮助，乡亲希望的是脱离贫困、致富，经济上获得较大的进步。这个时候“简单的好人好事”已经不是群众的主要希望了。群众从另一方面来看，田永亮不去做主要的事，费力做些旁支末节的事，简直没头脑。

行动的结果是，田永亮不但被群众否决，而且认为即不是雷锋，做得也很差劲。这样，就导致了田永亮的目标没有实现，愿望也没有实现。

在第三阶段，田永亮的目标还是学习雷锋作好事，成为一个“得到群众认可的新雷锋”。但是，他改变了行动，一边作帮助弱者的好人好事，一边作带领大家致富、普及教育、宣传雷锋的事。这一阶段他的行动与乡亲的期望一致，也就是说，他行动的结果与“群众认可”的要求一致，行动支撑了目标，每一个行动都在逼近实现目标。

明确目标是成功的第一步

在上面的章节中，我们谈到了田永亮在第一、第三阶段实现了他的愿望，而第二阶段没有实现其愿望。那么，什么叫实现？所谓实现，就是拿现在的结果与参照物对比，两者相等，就是“实现”。两者不相等，或有较大的差距，就是未实现。

这就提出了另外一个问题，怎么样能够使结果与参照物两者相等？现在出现的结果状况是比较具体、明确的，那么，也要拿出一个“具体、清晰”的对比物，这个对比物就是你事先制订的目标。这个目标越明确、越清晰，越容易对比出结果，对于“实现”就越有指导意义。

有了清晰的、明确的、具体的目标，就可以用目标来指导行动，用行动来支撑目标实现。田永亮就是因为没有清晰的、明确的目标，导致在第二阶段不被认可。这不光对于我们求学、升职、工作、生活有意义，对于企业来讲更是有着至关重要的意义。通常情况下，很多人或很多企业，忽视了“明确的目标”。他们往往从一个点子或者一个愿望出发，就直接转化到行动上去。

两个很久没见的朋友一见面，往往会问：最近有什么新动作；年初，很多公司的上级总会催促下级：赶快把工作计划交上来；妻子会问丈夫：以后我们怎么办？这些谈话都存在同样一个问题，就是没有涉及到目标。不论是我们创业、写工作计划，还是规划未来的生活，首先需要明确我们的目标是什么，在明确了、清晰了、具体化了目标之后，我们才能围绕这个目标制订我们的行动计划。如果没有“明确的目标”我们的行动失去了方向与指引，导致行动往往会偏离了目标的方向或者不足以支撑我们的目标的实现。

在我们的接触企业的过程中，经常会有企业的员工问我们，个人到底今后应该怎样发展。在某地产公司咨询的时候，有一个刚毕业的年轻人，以前是学分析化学的。毕业后到地产公司的行政部做行政文员。他感觉这样发展下去对自己的职业生涯不利，想获得更大的发展，于是来问我们将来要怎样作才好？是不是转行做所学专业的工作，或者继续留在公司发展，或者回学校去复习考研究生。我们反问他，你到底想要什么？如果连自己都搞不清楚自己到底想要什么，怎么谈发展，怎样制订行动计划。转行、留在公司继续发展、继续深造都是具体的行动方案，但没有目标的行动方案，是盲目的，也就不知有什么结果。他回去想了几天，告诉我们，他仔细考虑过了，觉得地产行业是非常有前景的行业，他想在地产行业有所成就。他决定留在公司，并准备和公司经理谈谈，表达自己的意愿，期望能够在公司获得更多的发展机会。如果有机会，希望能够到各个部门或者公司的核心部门去工作。过了一段时间，公司给他调配了工作，到开发部门工作，几年过去了，他已经是地产公司的部门经理了。如果他

不明确目标，不知道自己到底想要什么，可能现在还在盲目的行动，经常更换工作或者职业，最终落得一事无成。我们周围这样的人太多了。

在我们咨询所接触的大小企业中，发现比较成功的企业虽然在行业、商业模式、员工素质、公司规模千差万别，但是他们都有一个共同的特点，这个共同的特点就是他们的行动目的性非常强。他们在行动前都有比较清晰的目标。

有一天，参加华北某大型连锁企业的晚餐会。大家一边进餐，一边讨论新的厂房的设备引进问题。原来公司决定在北京兴建一座现代化的食品工厂。在工厂中，有一种包装机械，如果使用了机械设备，可能要 300 万的投资，但如果使用人工包装，只需要几十个工人，一年的投入只有几十万。当时，大多数经理都从成本的角度考虑，建议公司使用人工包装，不要引进设备。但老总提出，公司的目标是作一流的食品企业。公司之所以把厂房修建在北京，而没有选择在别的地方，是因为北京是首都，品牌辐射力很强。如果使用人工包装，表面上看起来会降低成本，但是人工包装差错率会很高，对产品的质量会有影响，这样，与公司的目标不相符。结果，这些经理们都支持了老总的意见。从中我们不难发现，大多数经理都对公司的目标理解不清晰，就会选择使用人工包装的方案。所以，如果没有一个清晰的目标作指引，我们的行动就容易偏离了我们所预定的方向。

看来，一个清晰的、明确的目标是成功的关键所在。这个目标就是事先制订的，你最后要拿之检验结果的标准。只有明确了目标，我们才能采取正确的行动，我们的行动才会受到指引，我们才会有正确的结果。

一个明确的目标，是我们获得成功的第一步！

### **用衡量指标把握成功(1)**

田永亮由于没有清晰的目标，导致在返乡后“学雷锋”遭人误解，结果与愿望不相符。如果田永亮一开始就有了明确的目标，就一定可以实现自己的愿望吗？也不一定。还记得多年前，读狄更斯的小说《大卫·克博菲尔》，主人公有个朋友，就非常善于制订目标，制订行动计划，但是每次都实现不了自己的目标，

进而又在新的领域重新制订目标，制订计划，周而复始，最后，他又期望从英国移民到澳大利亚，在农业方面取得一个飞跃。当时看了这部小说，只是觉得这个人很有信心，百折不挠。但是仔细想想，我们在日常的工作与生活当中，有很多行为和他是一样的。我们制订目标，制订计划，当目标无法实现时，我们总结，我们分析，又开始了下一个类似的循环。虽然说很多情况下不是以成败来论英雄的，但总是感觉其中少了点什么，才导致这样的情况发生。那么，到底少了些什么呢？确定了目标，制订行动计划后，还需要做些什么，来增加实现目标的概率呢？

开始的想法总认为是正确的

在很多场合，经常会有人讲述他的短期目标，长期目标以及行动计划，很多计划听起来“天衣无缝”。

F 是刚刚毕业的 MBA，在读书以前，F 在企业中从事人力资源工作，毕业后，应聘到某软件企业作人力资源经理，公司老总对 F 寄予厚望。F 也希望能在企业内有一番作为，能够施展自己的才华，将所学到的先进的管理方法运用到企业当中。F 经过一番调研后发现，企业成立几年以来，一直没有一套绩效评估体系，导致员工干好干坏都一样，做多做少都一样。看来，建立一套完善的绩效评估体系，切实的提高员工的绩效非常必要。F 决定首先给员工进行绩效管理操作方法的培训，然后由人力资源部门出面组织各个部门，制订各部门的考核指标。

T 是一个中学生家长，T 的孩子以前一直学习成绩优异。但是最近一学期，学习成绩直线下降。而且经常很晚回家，常常要求家里增加零花钱。T 仔细观察发现，原来孩子每天都谎称在学校自习，但根本没有在学校自习，而是一放学后就直奔网吧。原来孩子迷恋上了网络游戏。T 仔细找孩子谈过，但孩子不接受。T 感觉这样下去，一定会耽误孩子的前途，T 想，一定要解决这个问题，但怎样解决呢？T 决定要控制孩子的时间，给孩子买个手机，随时保持联络，另外还要控制孩子的零花钱。

M 是一位在北京某公司工作的信息主管。主要负责公司的信息化建设，随着自己工作经验的增加，M 越来越不甘于在现在公司的工作了，M 希望能够自己创造一些商业机会。而这个商业机会是什么呢？M 也没有想清楚，但是 M 知道，

要创造商业机会，手中就要有资源。资源可以包括：人际关系、资金、人。M 常年在一家公司工作，人际关系不够广泛、工资虽然比较高，有点积蓄，但也不算多。M 想在积累“人力”资源上动脑筋。M 准备建立一个会员性的网站，聚集天南地北的人，聚集人力资源。因此，M 想搭建一个平台，让天南地北的人有一个发挥空间。

从上面对 F、T、M 的故事中我们可以看出，不论 F 还是 T 和 M 都有自己明确的目标，F 的愿望是在新岗位上有一番作为，在公司建立绩效考核体系，来实现自己的价值，可以说，在公司建立一套完善的考核体系，能够有效运营是 F 的目标。T 也有自己明确的目标，T 的愿望是让自己的孩子成才，要孩子成才。要想孩子成才，学习成绩一定要好，而孩子要学习好，就必须减少干扰因素，现在，最大的干扰因素是因为孩子迷恋上了网络游戏，T 这一阶段最主要的目标是让孩子不要迷恋网络游戏。而 M 明确的目标是建立一个网站，为大家提供一个平台和空间，聚集人力资源。

#### 行动结果却令人失望

F 按照自己的计划开始行动了，他先从外面请来了老师，给大家培训绩效管理的方法，接着，就组织所有部门领导与经理开始找指标，定目标。过不久，问题出现了，虽然大家学习了几次绩效管理的方法，但是员工普遍对绩效管理认识不足，很多人甚至认为绩效管理是无端的增加了很多工作，对实际的工作根本起不了什么作用。由于大家不认可，对 F 工作的配合自然就大大打了折扣。F 可犯难了，因为 F 以前在制造业工作，对软件公司的流程与业务并不是非常熟悉。没有相关部门的密切配合，根本找不到控制的工作关键点和工作绩效的标准，难以达到通过考核促进企业绩效提高的目的。F 没有办法，只有硬着头皮自己上，方案也是东拼西凑出来的。总经理看了方案后，对 F 的工作非常不满意，没有多久，F 悄悄离开了这家软件企业。

T 给自己的儿子买了个手机，随时和孩子保持联系，并且严格控制孩子的零用钱。起初，还真有效果，孩子放了学就回家。又过了一段时间，孩子的学习成绩还是没有好转。老师反映孩子经常旷课，而且有同学反映，他经常找同学借钱，而且借钱不还，后来，同学都不借钱给他了。有一次，有人发现他在课间操的时候，偷窃同学的钱财。T 很懊恼，自己本来想让孩子能专心学习，不

在玩游戏上浪费过多的时间，但是事与愿违，不但没有专心学习，反而为满足玩游戏的需求，盗窃同学的财物。

M 开始建网站，在网站中，M 加入了电子杂志，BBS 等模块。M 一年中至少有 300 天每天投入 4 个小时以上整理资料、写文稿等。网站建立起来了，也确实找来了一批人。大家在论坛上交流，每个月，大家进行召开网上会议，安排工作。但是，随着时间的推移，问题也出来了。刚开始的时候，大家热情都很高，可是这个网站并不能给大家带来实质性机会，所以，虽然有新会员不断的加入，但老会员参与的积极性越来越低。二年以后，网站不得不彻底改版，变成了 M 的个人网站了。

这 3 个人都按照自己的计划采取了行动，但却没有得到自己想要结果。看来，即使有了明确的目标，也不一定能够实现愿望，“明确的目标”只是实现愿望的必要条件。

为什么结果不是我们想要的？

为什么会产生这些问题呢？

从上面几个案例中我们可以看出，他们都存在一个同样的问题，当制订了明确的目标后，并没有分析目标，而是直接将精力投入到具体的行动中去了。

F 的行动有两条：一是给大家介绍绩效管理的方法，开展培训；二是组织相关部门员工，寻找考核指标。这两条行动表面上看起来没有问题，仔细分析，会发现在企业里面推行改革，有三个方面的工作必须做到：

一是要让大家在思想上认同，思想没有统一起来，行动上就各做各的，形不成动力；

二是掌握好工作方法，有了思想基础，采用正确的方法，才能保障成功；

三是推行人必须对行业、企业有深刻了解与认知，这样才能根据企业的特点进行工作。

如果我们用上面三个方面的工作来对比 F 的行动，就可以知道，F 只是组织大家学习绩效管理的方法，没有让大家在观念上有所改变，不符合第一条。采取通过培训组织大家学习绩效管理的方法，符合第二条。F 自身对行业没有充足的认知的情况下就推行绩效管理，不符合第三条。F 最后的失败是可想而之。

T的行动也有三条：一是严格控制孩子的零花钱；二是要求孩子放了学及时回家；三是给孩子买个手机，随时联络，可以掌握孩子的行踪。

但是这些办法都是采取堵的办法，而不是采取疏导的办法。教育孩子除了需要严格管理以外，还应该以正确的引导为主，抓紧对孩子的教育，培养孩子正当的兴趣与爱好。可以看出，T的行动只符合严格管理的标准，而不符合引导教育的标准。

M想通过建立网站而实现聚集人力资源的目标，结果没有实现M的目标。要知道期望聚集人力资源，首先，要有一个平台，一个交流空间，第二，需要能够切实的举办一些活动，为大家带来机会。这两个条件，M只实现了一个，而对于第二条，没有实现。因为网站会员的目的、兴趣爱好、行业可能千差万别，他们聚集在一起，能产生机会的概率很低。

不论是F还是T和M都没有在向目标前进的过程中把握好工作的全部，遗漏了一些重要的内容，从而导致失败。那么怎样防止失败呢？

## 用衡量指标把握成功(2)

要有行动和结果的衡量指标

从刚才的例子中我们看到，F要取得成功，必须分析实现目标要求的工作，把三个方面的工作都开展起来，可能就不会是原来的结果了。也就是说，F开始行动时，要提出这三个方面工作的要求，提醒自己从三个方面入手，并且工作进行到中间时，还要检查一下，是否这三个方面都在做，有没有取得进展，离总的要求、总目标还相差多远，这样他能从全过程把握住工作，最后，三个方面都做好了，目标也就自然达到了。

就象考研究生，专业课、外语、数学都要一齐过关，单科再好，总成绩再高，有一门成绩很差，就不会被录取。所以复习考研的人总是几门课同时抓，到最后阶段做试题，常常是每周做完整的一套，以此检查和促进自己几门课齐头并进。

如同做试题看成绩一样，F也要用一种工具来衡量他三个方面的工作是否进行了，进行得怎么样，我们称这个工具为衡量指标。在工作过程中，要求某项工

作达到一定的程度，就是个衡量标准。

衡量指标有衡量结果的，也有衡量过程的。所谓结果，就是我们最终想达到的目标。所谓过程，就是我们在向目标前进，得到结果之前，所采用的连续行动。有些结果用一个指标就可以进行衡量，但有些结果需要很多标准来共同衡量。比如说在有一个人在锻炼身体，减肥。那么，衡量减肥的结果只有一个，就是体重；而在对一场精彩的足球比赛情况的判断，其衡量指标就不止一个，比赛的胜负情况、队员是否积极跑动情况，双方是否注重进攻，有无明星运动员出场等等情况，都是衡量一场足球赛是否精彩的指标。

上面的案例中，对 F 来说，F"在公司内建立完善的考核体系，获得领导的认可。"这个目标，衡量结果的指标可以是：

绩效管理体系是否得到全公司的认可，方案是否获得了老总的认可与批准等，这些指标都是衡量结果的指标。

而相对于结果的过程来说，就可以用员工是否积极协助配合，员工的思想认识是否统一，每个部门是否从自己的工作出发找到了工作的关键点，F 自己对软件企业的情况是否熟悉、参加培训的员工占总员工的比例等指标进行衡量。

F 可以使用这些衡量指标来进行衡量，调整自己的行动，最后达到目标。在推行的初期，用大家是否协助配合推进工作来进行衡量，如果大家不是非常的协助配合，就说明 F 的工作方式方法或者工作步骤出现了问题，需要改变行动，比如增加关于业绩理念的培训，找老总沟通，让老总给大家作思想动员等等行动，来改变大家的概念，进而增加对推进工作的协助配合。工作一段时间后，再进行检查，看大家是否积极的协助配合，如果大家协助配合有所改善，就说明大家观念有所转变。总之，F 只有制订一系列的指标，不断的衡量，看有没有偏差，有偏差了就采取调整行动，就会得到自己想要的结果--实现目标。

T 要孩子学习成绩上升，可以制订这样几条衡量指标：孩子思想的转变，孩子良好的兴趣爱好的建立，孩子的学习时间和非学习时间，孩子非学习时间的行为，孩子的零花钱，孩子的学习成绩等；其中，在学校的学习成绩是衡量结果的指标，其它几条是衡量过程与行动的指标。如果 T 按照零花钱与学习时间的控制；在学校的考试成绩；这两个指标来衡量自己的目标是否实现，就会发现，

孩子的成绩还在下降。那么，就可以反思自己的行动是否有效。如果是自己的行动无效，就要考虑改变自己的计划与行动。

M要聚集人力资源，也可以制订这样几条衡量指标：网站的核心会员数量；网站的电子杂志的订阅人数；网站上原创文章的发布数量；举办的活动数；为会员创造机会的数量。网站的核心会员数，是衡量结果的指标，而网站的电子杂志数量，原创文章发布数量，举办的活动数量，为会员创造的机会数量等都是衡量过程的指标。M可以通过不断的使用这些指标进行衡量，当发现核心会员数量减少或者会员数量停滞不前的时候，就可以调整自己的行动。

设定指标，把握结果

对于田永亮来说，他没有一个明确的目标，我们可以为他设定目标，根据目标，制订一系列的衡量指标。

	愿望	目标	指标	行动
第一阶段	象雷锋一样	学习雷锋当先进	好人好事的次数；是否努力进行军事训练；被评价为先进的次数；学雷锋的体会笔记量；到地方宣传雷锋的时间；	争作好人好事；努力军事训练；积极帮助战友；学习他人优点，改正自己缺点；
第二阶段	把雷锋精神带回家乡		象部队一样学雷锋	帮助邻居做好事；不收贫穷乡亲的医药费给生活困难者帮助
第	把	为群众	作好人好事次数助学人数引	引进致富项目；带领

三 阶 段	雷 锋 精 神 带 回 家 乡	做 好 事， 成 为 得 到 群 众 的 认 可 新 雷 锋	进 的 科 技 项 目 的 数 量 受 到 帮 助 脱 贫 的 家 庭 数 为 大 家 提 供 致 富 项 目 的 机 会 为 大 家 开 拓 的 新 市 场 引 进 图 书 的 数 量 与 图 书 阅 读 人 数 引 进 资 金， 开 办 学 校 的 数 量 受 到 地 方 政 府 表 彰 的 次 数 成 为 地 方 先 进 的 次 数	大 家 学 科 技； 引 进 资 金； 办 学 校， 提 高 乡 亲 素 质； 带 头 进 行 大 棚 种 植 请 农 业 技 术 员 来 讲 课 列 出 科 目 自 学 联 系 农 产 品 销 售 办 学 雷 锋 展 览 办 实 业 公 司
-------------	--------------------------------------	--	--	---

田永亮第二阶段与第三阶段的愿望是一致的，第二阶段如果要制订指标的话，就一个"象部队一样学雷锋"，可是时间环境变了，用过去学雷锋的方式已经不灵了。

如果说第三阶段的目标是为群众做好事，成为得到群众的认可新雷锋；衡量这个目标是否实现，可以通过做好人好事的件数、助学的人数、引进科技项目的数量、受到帮助脱贫的家庭数、为大家提供致富的项目数、引进资金，开办学校的数量等衡量指标，用这些指标去检验田永亮的行动，我们发现田永亮后来的行动都是符合这些衡量标准的，所以在第三阶段，田永亮得到了乡亲们的认可，并且继续在把雷锋精神发扬光大。可是我们如果用第三阶段的衡量指标来对田永亮第二阶段的行动进行检查，就可以发现田的行动只有部分符合了这些衡量标准。

看来，制订衡量指标，用指标去不断衡量行动，衡量目标的实现状况，是保障目标实现的重要前提，通过衡量指标，可以把握成功--我们想要的结果！

既然衡量指标在走向成功的道路上这么重要，我们在设定目标后一定要找到衡量指标。上面，我们为田永亮找到了一些衡量指标，这是根据他已经达到目标的行动反过来制订的，有人会说，这是事后诸葛亮，说的对。我们必须在寻找指标，进行衡量时，一定是在目标制订后，而不能是在结果出现后。有人又会问，依靠什么来寻找衡量指标呢？是依靠经验吗？大多数人都会依靠经验来寻找衡量指标，因为经验是过往成功与失败的总结。但目标意味着更进一步，在过

往没有经验的情况下怎么办？而且经验也只能代表过去，不见得能预测未来。看来，我们需要一些科学的方法、手段来寻找衡量指标。

### 建立关键绩效指标——KPI(1)

#### 一场热烈的家庭讨论

确定目标，寻找衡量指标，可以帮助我们把握成功。那么，通过什么样的方法可以寻找衡量指标呢？我们先看一个例子。

有一个朋友 JW，从事顾问行业多年，由于职业的缘故，缺乏锻炼，又比较喜欢吃肉，非常胖。1.7 米左右的个头，体重达 95KG。

去年，公司为全体员工进行身体检查，发现 JW 患有轻度的脂肪肝，肝功能不正常，转氨酶超过了正常指标的好几倍。JW 开始怀疑自己得了肝炎，又是做 B 超，又去验血，结果也没有发现什么问题。

医生对 JW 说，如果继续发展下去，下一步将发展成为肝硬化，再一步将发展成为肝癌，导致脂肪肝的最主要原因是因为肥胖和不良的生活习惯。

这下可把 JW 吓坏了，因为他毕竟只有 30 岁。JW 把消息告诉了他的家人，全家人也紧张起来，大家马上为 JW 提出建议。

JW 的父亲说：“生活不规律，睡眠时间不够，一天的睡眠时间只有 4、5 个小时，工作忙的时候，甚至通宵达旦的工作。这是影响身体的一个重要原因。所以，以后一定要保持良好的睡眠习惯与工作习惯。”

JW 的妈妈说：“每天都不运动，连一般的家务也不愿意作，吃完饭就坐着，出门买点东西都懒得去。”

JW 的姐姐说：“饮食习惯不好，吃饭很快，喜欢吃油腻的食物，而且吃完晚饭后也不愿意运动，经常吃完饭先睡一小时又起来工作。”

JW 的太太说：“生活习惯不好，经常晚上喝茶，头脑是清醒了，但是半夜睡不着。经常陪客户吃饭，喝酒，而且有时候喝超量的白酒，而且每天都抽烟，不止一包。”

JW 得外甥说：“舅舅以后就不要吃饭了吧，这样又省钱，又治病。”

JW 想：身体是革命的本钱，必须爱护自己的身体。按照做顾问的习惯，自己把

家人说的要点记录下来。

"为什么肝功能不正常"的家庭讨论要点

	影响身体，影响肝脏功能的因素
爸爸说	生活不规律，睡眠时间不够
妈妈说	不爱运动，成天坐在家里
姐姐说	饮食习惯不好，吃饭太快，爱吃油腻，吃完就睡
外甥说	因为吃饭，以后可以不要吃饭
太太说	晚上喝茶，休息不好，经常陪客户喝酒，抽烟

JW 又找来了一本医学方面的书，看到上面介绍了一些通过饮食和良好的生活习惯治疗脂肪肝的方法，把它们一一记录下来：

少吃碳水化合物，多吃蔬菜，少吃猪肉、牛肉、羊肉，多吃水产品。晚饭不能吃饱，不要喝味道甜的饮料，等等。

头脑风暴，广泛搜集意见

JW 的全家在为他寻找为什么肝功能不正常的因素时，使用了一种重要的管理工具，头脑风暴，通过头脑风暴法，理出影响肝功能的原因。

所谓头脑风暴法，就是一群人围绕一个特定的领域涌跃产生新的观点，这样一种收集意见建议的会议方式。

头脑风暴会议的每个参会者都是平等的，他们没有拘束，能够更自由地思考，以鼓励产生的新观点和问题的解决方法；每一个参加会议的人都可以大声地说出自己的新观点和想法，也可以在他人提出的观点之上建立新的观点，所有的观点都不进行批评地记录下来。只有在头脑风暴会议结束的时候，才对这些观点和想法进行讨论、评估和筛选。

头脑风暴起源于 1939 年，由美国 BBDD 广告公司的经理亚历克斯·奥斯本发明，最初用在广告的创新上，1953 年总结成书。奥斯本先生发现传统的商业会议制约了新观点的生产，提出了帮助激发观点产生的规则；他提出把自由赋予人们的思想和行动，以激发产生新的观点，这些提法逐渐变?quot;头脑风暴"而闻名于世。头脑风暴遵循如下规则：

u 没有对观点的批评

u 追求观点的数量

u 在彼此的观点之上建立新观点

u 鼓励狂热的和夸张的观点

JW 的家庭会议也体现了这些原则，首先，要鼓励大家多说，大家你一言我一语的对 JW 的病情进行了分析。大家都发言，虽然每个人的发言在逻辑上可能是在不同的层面上，但是不要反驳，要鼓励大家多说出观点来。另外，发言者的观点可以建立在别人的观点上，成为新观点。比如说：妈妈说 JW 不喜欢动，吃饭完就坐着。姐姐马上在这个观点上提出了新的观点，说 JW 吃完饭后就不动了，还先睡一觉才起来工作。外甥说舅舅以后就不要吃饭了，这个观点虽然离奇，但大家也没有反对，这体现了不要批评，鼓励狂热和夸张的观点。使用这些规则，人们减少拘束自然发言。如果 JW 一开始就反驳大家的观点，他就很难收集到这么多的提议。

JW 也将大家的发言全部记录下来，并且进行了总结。在总结的时候，按照逻辑原则进行了归纳，最后，剔除一些不合逻辑的观点，比如说外甥提出的“以后不要吃饭”的观点。

JW 在家庭会议后，下决心在一年之内治好脂肪肝。

JW 给自己订了目标：一年之内治好脂肪肝。

画鱼骨图，层层理清思路 JW 要治好脂肪肝，还需要用到另外一个管理工具，就是鱼骨图。

鱼骨图是用鱼形骨刺图的形式表示特定问题或状况和它可能原因的一种方法。问题的现象列在右边，而可能的原因则分别列在鱼骨刺上。鱼骨图的作用是帮助团体或个人分析和发展想法，记录想法，理清问题原因之间的隐藏联系，分析问题的起源，分析行为的可能结果等等。

JW 将家庭头脑风暴会议以及自己搜寻到的信息归纳为几个大的方面：饮食、肥胖、生活习惯、治疗等方面，每个方面又分为几个小的子因素。并且针对这些因素，制订了一些行动计划，把它们用行动鱼骨图表示出来。

A 总要求	对 A 有影响的领域	下一级的影响因素
治好病	饮食	大量喝酒工作时大量抽烟

	肥胖	吃油腻食品吃猪肉、牛肉、羊肉运动少饭后坐着
	生活习惯	不按时睡觉晚上喝茶
	按时间吃药	遵照医嘱，按时吃药

在鱼骨图中，图的右边--鱼头部分列出 JW 的目标，治好病。在图的左边，罗列出了 JW 的要采取的行动。如图一所示，在图一中所有的小鱼刺的行动与大鱼刺的影响领域之间都存在一定的逻辑关系，比如，减少吃油腻的食品，晚上要吃少，饭后要运动，每周进行户外运动等几个行动如果都实现了，就可以减轻体重。而减少烟酒、减轻体重、吃药、生活习惯等几个大的方面都作好了，就可以治好 JW 的病。

### 建立关键绩效指标——KPI(2)

#### 治病的鱼骨图和衡量指标

JW 在制订了要采取的行动后，就开始着手寻找衡量指标，以保障总体目标的实现。我们把这些衡量指标称作"关键绩效指标"KPI，即 Key Performance Indicator，有时也叫关键表现指标、关键业绩指标，如图二所示：（详见书）

在鱼骨图的右边--鱼头部分，列出了 JW 的目标，治好脂肪肝。在鱼骨图的右边，有鱼刺和鱼身。每根鱼刺，都代表着一个非常重要的因素，因素中有衡量指标。图一与图二是有所区别又有所联系。图二中罗列的都是衡量指标，而图一中所罗列的都是计划采取的行动，图二中的衡量指标有些是衡量图一中的行动的。如：抽烟的根数就是衡量减少抽烟这个计划行动的衡量指标；每周进行户外运动的时间又是衡量每周进行一定量的户外运动这个行动的。但图二中所罗列出的衡量指标，除了要衡量行动以外，还有些指标是衡量行动计划的结果。如：体重，就是衡量减肥这个方面内所有因素的最终结果。图二比图一多一根鱼刺，这根鱼刺中只有一个衡量指标--"肝功能指标"，该指标是对总体目标的一个衡量，也是对最终结果的一个衡量。在图二中，即包括了对结果的衡量，也包括了对行动、过程的衡量。

JW 在治病的过程中，可以通过不断的衡量结果与过程，每天，都可以衡量是否

抽烟、喝酒、是否吃药、是否运动等；每周，都可以称体重，看体重是否下降。每一季度，都去医院作一次检查，看自己的肝功能是否趋向正常。这样，JW 不断的衡量，始终保持着自己的行动围绕着目标进行。这些衡量标准对 JW 的日常行为有一定的约束作用。比如说：JW 最爱吃的菜是东坡肉，当有了这个衡量标准后，JW 看见东坡肉，虽然想吃，但是想想自己要想减肥成功，要想治疗好脂肪肝，就必须不吃油腻的食物，虽然有食欲，就不会吃东坡肉了。当然，这还和 JW 的自我控制能力与意志有关系，这是另外的话题，这里就不多讲了。经过了一年坚持不懈的努力，JW 终于治好了自己的病。通过图二中所罗列的关键业绩指标 KPI，可以将行动与最终的目标联系起来。

JW 治病的 KPI

影响领域	行动计划	衡量过程/行动的指标 KPI	目标	衡量最终目标的指标
烟酒	不饮酒	喝白酒的次数	0 次	肝功能是否正常
		喝啤酒的次数	在迫不得已的情况下喝一杯	肝功能是否正常
	少抽烟	每天吸烟的根数	每天不超过 5 根 每次买一包烟	
减肥	少吃油腻、甜的食品	吃油腻食品的次数	0 次	
		吃甜食的次数	0 次	
	少吃猪肉、牛肉、羊肉	吃猪肉、牛肉、羊肉的次数	0 次	
	晚饭不吃饱，吃低糖的水果	吃饱的次数	0 次	
		吃水果的次数	每天晚上吃	
	增加运动	每周户外运动的时间	3 个小时	

	饭后不要坐着	饭后散步的时间	15分钟/天
	降低体重	体重降低的KG数	20KG
生活习惯	休息充分	晚上喝茶的次数	0次
		晚上按时睡觉的次数	每天 12 : 00 之前睡觉
		白天是否安排工作，不耽误时间	白天尽量作完所有的事情
按时吃药	遵照医嘱，按时吃药	每天是否按时吃3种药	每天按时吃

找到 KPI，保障目标实现。

总结一下，JW 是按照如下方式寻找到治病的 KPI 的：

- l 确定要解决的问题--要治病
- l 确定目标--在一年之内治好病；
- l 使用头脑风暴法--寻找影响身体患病的因素；
- l 利用鱼骨图，进行逻辑分析--剔除不合理的因素，将相同的因素归纳到一起，同时，制订行动计划；
- l 利用鱼骨图，寻找 KPI--寻找衡量结果与衡量行动的 KPI，
- l 衡量--在治病的过程中，不断的衡量，保持结果与目标的一致性；

JW 通过鱼骨图与头脑风暴法，找到了患病的原因，又制订了相应的策略，从策略中寻找 KPI，通过不断的检查，最终实现了自己的目标。

按照这个方法，我们为上一章中的 F、T 和 M 三个人制订 KPI。

F			
目标	领域	衡量指标	衡量结果的指标
建立健全绩效管理体系，得到公	行业熟悉	对软件行业流程、运作模式的熟悉程度	方案是否得到了老总的认可

司领导的认可。		对别的软件公司运作模式的熟悉程度	
	思想转变	绩效管理重要性理念培训的时间	
		公司高层在会议上宣导绩效理念的次数	
	方案编写	大家是否在工作中积极配合	
		方案是否能够控制各个部门的关键控制点	
		方案编写过程中，各个部门参与的深入程度	
T			
目标	领域	衡量指标	衡量结果的指标
减少干扰因素，让孩子专心学习，提高学习成绩	抓紧控制	零花钱的是否控制	孩子的学习成绩
		放学时间控制	
	思想引导	是否经常进行了思想教育	
		孩子是否建立了正确的爱好	
M			
目标	领域	衡量指标	衡量结果的指标
聚集人力资源	积极拓展	电子杂志的订阅人数	核心会员的数量
		原创文章的数量	
	创造机会	活动的举办次数	
		为会员带来的新的机会数量	

如果 F、T 和 M，在制订目标后，按照这个方法寻找到 KPI，不断的进行衡量，结果可能会完全不一样。

JW 按照目标和策略寻找 KPI，目标--治好病；策略--减肥、锻炼、改变生活习惯等等。也许有人会问，寻找 KPI 是否只有这一种方式方法？是否可以从别的

角度寻找 KPI？答案是肯定的，寻找 KPI 的方法有很多种，从不同的角度，不同的出发点，都可以找到 KPI。在 F 的案例中，就不是一个完全的目标策略法。那么，究竟有哪些方法可以帮助找到 KPI 呢？

## 第二部分 案例分析

### 多种方法建立实现目标的 KPI (1)

经过前面的分析，确立了田永亮从部队复员回乡后的目标是“得到群众认可的新雷锋”，这个目标有两个核心要求，就是“必须得到群众的认可”和“是一个新雷锋”，这是一个方向性目标，虽然可以设定一些指标说明“群众认可”的基本条件或中间条件，但还是存在一个潜要求--在这个方向越接近、越超越，就越成功。

假设我们现在就与田永亮处于同样环境，帮助他分析一下怎么建立他的关键绩效指标 KPI-Key Performance Indicator，走向成功。

关键策略目标 KSO 法

“怎样才能实现‘得到群众认可的新雷锋’这个目标呢？”

我们必须找到一种思路，一种解决方案，也就是找到如何实现“得到群众认可新雷锋”的方法，这种做法如同前面提到的 JW 找 KPI 的方法一样，叫做关键策略目标，即 KSO-Key Strategic Object。

从外部的情况和田永亮自身的情况来看，可以做如下分析。

首先，“雷锋”是公认的，做好事必须符合广大人民群众的利益，才能得到认可。

新时代人民群众的第一需求是发展经济，学雷锋做好事也必须与人民群众发展经济的总体愿望相结合。只有帮助广大人民群众生活得更好，人民群众才能体会到新时代雷锋的好处，也才能够对田永亮支持和认可。那么这个策略的衡量指标就是田永亮做好事影响的人数，以及使村民们经济收入的提高额，也就是产生的社会经济效益。

第二，田永亮要帮助别人提高收入，过上好的生活，自己必须富裕起来，才能给别人树立良好的榜样。如果田永亮是一个穷雷锋，这在经济社会并不是个好榜样。因此这方面的衡量指标就是田永亮自己的经济收入，也就是他要成为村内的富裕户，这样才能充分发扬雷锋精神，起到榜样的作用。

第三，作为“雷锋”的一员，要扩大新时期雷锋的影响，宣传雷锋，让人们感受到雷锋精神。

雷锋是新时代的代表，必须让更多的人知道，影响更多的人学雷锋，创造一种良好的社会风气，这也是“雷锋们”的责任。让更多的人知道雷锋，接受学雷锋教育，这个衡量指标就是接受雷锋教育的人次。

以上策略，实际上是由田永亮所处的外部环境，联想到个人情况，然后再联想到他的责任，这三个做事的策略，它们的关键绩效指标如下表。

按“外、内、影响”顺序建立 KSO 法的 KPI

序号	KSO	KPI	行动
S1	做大众需要的事，得到人民群众支持	经济获益的群众的人数 经济收入	开办种子公司，让群众都能够从优良的种子中得到财富；科技致富
S2	做好自己的事，使自己有能力做好事	自己的经济收入	自己搞大棚养植，创造经济收入
S3	扩大学雷锋的影响，使更多的人学雷锋	报告会次数 雷锋事迹展的受教育人数	举行先进事迹报告会，开办各种形式的雷锋事迹展览等

既然为广大人民群众做好事是让人民群众富裕起来，那么，如果有致富的方法和能力后，不是就更能实现田永亮的愿望了吗？这样，又理出一套新的工作思路。

首先，田永亮要带领大家多实践一些致富的方法。要多条腿走路，要趟出一些好路子。

第二，要让大家有致富能力，不断掌握一些致富技能。比如，目前的温室大棚

生产，掌握了这个技术后，冬季里肯定能派上用场；还有象果树嫁接这样的专门技术，也必须请农业技术员教田永亮们，只要种果树，这些技术年年都是需要的。这样可以用掌握技能的数量和水平来衡量田永亮们这种学习技能的要求。

第三，要创造下一代都有“找到致富方法和拥有致富能力”的条件，让村民们以后都别再受穷。教育下一代掌握知识，这也是广大人民群众的愿望。

从这些分析中，又可以得到一套 KPI，见下表。

按“方法、能力”顺序建立 KSO 法的 KPI

序号	KSO	KPI	行动
S4	找到致富的路子	有多少人认识到多少条路子最好的方法能带来多少收入	办信息中心筛选信息给农民提供优良种子
S5	练就致富的能力	学习掌握的技能数量	学科学技术
S6	让后代有条件致富	送回多少个失学儿童	办教育，给失学儿童学费

上面两类找 KPI 的方法，都是为达到目标先提出一些设想，或是工作思路，这种方法叫做策略目标 KSO-Key Strategic Object 法。

#### 关键成果领域 KRA 法

上述分析是建立一套田永亮做事的思路，解决“怎么做？”的问题。如果从“哪些事作好了，或者是要做到什么才能实现‘得到群众认可的新雷锋’？”也就是偏重于从结果出发，提出达到目标的“关键成果领域”，即 KRA-Key Result Area，寻找 KPI 指标。按这种方式分析，也可以理出新思路。

“要做到什么”，就是要出现哪些成果，如果从获得学雷锋成果的对象看，可以进行如下的分析。

学雷锋做好事，首先是帮助最需要帮助的人，让那些孤寡老人五保户得到帮助，它的衡量指标就是帮助了多少孤寡老人，给他们的生活状况提高了多少。但是，雷锋不能仅仅属于这些五保户，应该让更多的人感受“雷锋们”的存在。因此在学雷锋的成果中还必须列入为广大人民群众做好事的成果。可以从两个方

面衡量，一个是提高大众的经济收入，另一个是让大众的儿童受教育率提高，因为这关系到大众们的前途。

有了上面两个对象的物质成果外，还应有精神成果，雷锋代表了一种社会风气和精神，不能只是自己作好事，要影响到更多的人。因此要宣传雷锋精神，让更多的人加入到学雷锋的行列中来。这可以用做过多少次有效的雷锋精神报告会，有多少人次观看了雷锋事迹展览，受到教育等来衡量。

这样，就得到了一组 KPI，见下表：

按"对象成果"的顺序建立 KRA 法的 KPI

序号	KRA	KPI	行动
R1	弱者得到的帮助	孤寡老人得到帮助的次数及生活水平的提高情况	帮助孤寡老人，在田间地头帮助村民工作
R2	大众得到的好处	经济收入提高量全镇儿童受教育比例	进行科技致富捐资助学
R3	雷锋精神得到发扬	报告会次数，参加人数雷锋事迹展览次数	做雷锋校外辅导员办雷锋事迹展览

如果按另外一种方式划分，比如说按物质结果、精神结果是否可以呢？

现在的农村经济还不是很好，村民们的主要任务就是发展经济，因此学雷锋的工作必须与社会发展需要相结合，体现出经济成果，应该用经济收入来衡量，包括由于学雷锋行动带来的全村经济的增加、学雷锋项目的收入、田永亮自己的收入等；田永亮不能因为学雷锋使自己贫穷，那样他就不能成为真正的榜样。

学雷锋是项促进社会发展的文明活动，有了经济的物质成果，还必须有精神成果，这个成果要体现学雷锋的意义、学雷锋与时代的结合，要定义新时代的雷锋精神。这种定义最简单的形式是浓缩的口号，"雷锋姓富不姓穷"、"致富学雷锋"就是新时代雷锋的一种写照。有经济成果、精神成果后，还要考虑把这些成果能够延续下去，也就是需要教育成果。教育成果支持继续产生经济成果和精神成果，用掌握致富技能的人数和特定人掌握技能的量，参加学雷锋的人次、学雷锋标兵数、由于学雷锋行动而使下一代恢复求学受教育的人数来等衡量。

按"成果属性"顺序建立 KRA 法的 KPI

序号	KRA	KPI	行动
R1	经济成果	全村经济收入项目的最大经济收入 田永亮个人收入	搞科技致富等抓致富信息
R2	精神成果	定义新时代的雷锋，被认可	定义"雷锋姓富不姓穷"定义"致富学雷锋"
R3	教育成果	掌握致富技能数量和人数参加学雷锋的人次，标兵数返回学校的学生数	学习致富技术学雷锋小组学习活动捐资助学

这种方法先确定"做到什么?"然后再找到衡量指标的方法，叫关键绩效领域KRA-Key Result Area法。

### 多种方法建立实现目标的 KPI (2)

#### 关键成功因素 CSF 法

试想，是不是可以从"要去做什么或哪些是最需要做的出发，实现'得到群众认可的新雷锋'"呢？也就是按照"什么最需要就做什么"的思想，找关键成功因素，CSF-Critical Success Factor，分析田永亮学雷锋最需要提高的短板，也可以理出一些思路。

首先，影响田永亮学雷锋的第一个因素就是他自己的思想问题。

田永亮回乡头两年学雷锋做好事，村民不理解，家人把他送到了精神病院，出院后他把自己关在屋里思考了一个月。如果找不到思路，没有坚强的信念，将不会有这个学雷锋标兵。为了找到新时期学雷锋的思想基础，田永亮到县城找战友、回到部队找政委等，经过长时间的思考，最后才逐渐确定了"致富学雷锋"的目标方向。但是这个目标方向还需要具体化、细化，必须一直要保持思想进步，因此可用保持思想进步行为的频率来衡量。

影响田永亮学雷锋的第二个因素是广大人民群众不理解田永亮的学雷锋行为，认为他对发展经济没有贡献，却在减少自己的财产，是个傻瓜，这是对学雷锋行为的最大打击。那么田永亮就必须做大家都拥护的事，改变人民群众的看法。

因此这个因素是“做广大群众的好事”它指导着田永亮进行各种各样的行动，以实现学雷锋的目标，根据行动和目标需要，制订 KPI。

有了正确的学雷锋思想和做好事的路子，剩下的就是做事能力了，因此第三个因素是提高知识技能，所有先进发展经济的方法都需要知识和技能，那么这个因素的衡量标准就是掌握技能数量、掌握的知识门类，最佳技能带来的效益等。见下表。

按“短板”顺序建立 KSO 法的 KPI

序号	CSF	行动	KPI
F1	田永亮的思想进步	宣传、取经、总结、学习	促进思想行动的次数
F2	做广大群众的好事	发展经济行动办教育	经济收入改善教育的投资额
F3	提高知识和技能	请农技专家各项科技致富的技术行为	掌握技能数量，知识门类最佳技能带来的效益

如果田永亮学雷锋的意愿非常坚决，而且也根据实际情况调整了学雷锋的做法，准备采“致富学雷锋”的方式开始行动。这个时候田永亮最需要做的是什么呢？

首先他要找到自己和帮助众人致富的方法，使大家的经济收入都有所提高。实际上田永亮的确找到了方法，那就是办种子公司，诚信选购优良的种子，帮助村民们良种增收。另外，引入科学种田，改变粗放的农业模式。

第二，学雷锋是田永亮的个人行为，而且要帮助众人致富，个人能力是有限的，能够得到政府和社会的支持，这个事业就可以做大了。这样田永亮就必须加大对外的交往和宣传，引进资金、技术、项目、人才，使田永亮的学雷锋成为整个社会的行动，带动家乡的经济发展。

第三，要提高村民们的“雷锋”意识，不要完全的只顾自己，互帮互助才能大家都发展。

下表就为按上述想法建立的 KPI。

另一种按“最需要做的是什么？”建立 CSF 法的 KPI

序号	CSF	行动	KPI
F3	帮助众人致富	办种子公司、搞科学种田	单位土地面积上经济增加值
F4	获得各方支持	增加社交，加大宣传	引进的资金、技术、项目等
F5	提升民众学雷锋的意识	进行雷锋事迹展开展学雷锋活动	参观展览的人数加入学雷锋活动的人数

上面这两类，都是根据必须实现目标的实际情况，找到最需要做的事，然后再确定 KPI，这种方法叫关键成功因素 CSF-Critical Success Factor 法。

#### 关键业务板块 KBA 法

前面都是从一些不确定的情况出发，分析各种因素，寻找 KPI 指标，如果我们从田永亮学雷锋的固有工作上，用 KBA-Key Business Area，是否也可以找出一些类型呢？也就是，下面我们试试看。

按工作对象分，田永亮学雷锋的工作可以分为照顾老弱者的工作、带领大家致富的工作、思想宣传方面的工作；按工作性质分可分为学习工作、生产工作和社会工作；按照工作业务划分，可分为抓市场信息的工作、稳定生产的工作、农业改良的工作、外联销售的工作等等，这样我们又可以建立一些 KPI。

#### 按工作性质划分，建立 KBA 法的 KPI

序号	KBA	KPI	行动
B1	学习工作	学习致富技能人次交流 学雷锋经验的人次	组织学习各种致富技能举行学雷锋经验交流会
B2	生产工作	经济收入	进行各项生产活动
B3	社会工作	照顾五保户的人次 返回学校的学生数	定期进行照顾五保户活动 资助贫困学生修建雷锋学校

#### 按工作业务划分，建立 KBA 法的 KPI

序号	KBA	KPI	行动
----	-----	-----	----

B1	抓市场信息的工作	有用信息条数	每个人都收集信息
B2	稳定生产的工作	按时投入工作量及产出	制订生产计划
B3	农业改良工作	改良产品面积农技员指导的时间量	开展申请改良土地的工作 联系农技员
B4	外联销售的工作	销售量，毛利	确定外销人员及活动方式
B5	引进资本的工作	引进的资金的数量	做宣传资料，广泛联系

上述先确定业务板块，然后提出关键衡量指标的方法叫关键业务板块 KBA-Key Business Area 法。

#### 多元分析法找主要因素 PF

前面用了这么多方法，都建立了 KPI 系统，但是却都不一样，到底应该用哪个？或者说哪个是更正确呢？

我们看前面找到的单个 KPI，它们都对田永亮的行动有指导作用，促进相关行动达到需要的结果，这些单个的 KPI 应该是正确的。这里我们可以看出，制订 KPI 进行把握行动，总比不制订 KPI 的好，因为它使结果可以预期，促进工作进步。

但是，一套 KPI 体系就不一样了，它是所有行动的总协调，并体现工作的总体安排和进程；而且它必须与工作环境的要求相适应，最优化地应用已有资源，获得最大的收获。所以要建一套 KPI 体系，必须全面分析目标、策略、资源、现有状况等各个方面的因素，综合比较后再确定。我们将这种分析方法定义为"多元分析法找主要因素 PF-Prime Factor"，即综合应用

KRA、KSO、CSF、KBA 等方法，找到达成目标的主要因素 PF。通过 PF 再找到它的衡量指标，即为关键衡量指标 KPI。

对于田永亮学雷锋的案例，为节省篇幅，环境和资源等方面我们就不再重述了，直接分析 KRA、KSO、CSF、KBA，将其一一列出。

关键成果领域 KRA：大众得到好处，必须有经济成果，仍然具有"雷锋"的特点和精神等；

关键策略目标 KSO：自己办实业，做影响面广的好事，让大家都有致富能力等；

关键成功因素 CSF：自我思想提升能力提高，帮助众人致富，要获得各方的支持等；

关键业务板块 KBA：收集市场信息工作，外联销售工作，引进资本的工作等。

综合对比分析各个 KRA、KSO、CSF、KBA，确定三个对田永亮的目标"得到群众认可的新雷锋"具有主要影响作用的因素：

大众致富：田永亮过去正是忽略了这个问题，这也是目前社会发展需要，村民们急需的；

资源整合：要做好"学雷锋"事业，把经济工作搞上去需要外联销售、外联项目；还要争取政府及各种社会团体的支持，以寻找机会和争取资金等；

基础保障：平时的好人好事还要做，能组织学雷锋小组进行更好；要提高自己的能力，以便能带头致富；要不断学习，保持"学雷锋思想"的纯洁性和先进性等。

这样我们可以针对主要因素 PF-Prime Factor，制订衡量指标 KPI。

应用多元分析法找主要因素 PF，制订 KPI

序号	PF	KPI	行动
P1	大众致富	各项目的经济收入掌握致富技能的人数	找致富信息、抓项目请人传递致富技能
P2	资源整合	产品可销售的点有望引进资金、项目的点	建立产品外销网络，与政府、客商沟通，媒体接触
P3	基础保	组织做好事的次数自己掌握技能的增加数交流学雷锋体会的时间	组织学雷锋小组列出应学技能，制订计划办展览

障

以上我们用各种方法建立了田永亮学雷锋的 KPI。

不同的 KPI 的分解方法，都可以帮助我们实现目标。这些方法除了对个人以外，对于企业、团队，同样也非常重要，通过运用它可以使企业、团队更成功。但企业的情况相对于个人来说，复杂的多。因为企业、团队是由不同的个人所组成的，其中有分工，又有协作；有制约，又有统一；有大目标，又有小目标…等等，都会使得 KPI 的运用变得复杂，对 KPI 会提出很多新的要求，那么，在企业、团队中又是如何使用 KPI 技术，使企业与团队更成功呢？

### 关键业绩指标技术应用实例 (1)

关键业绩指标 KPI 是一项非常优秀的管理技术，在企业设立目标、分解目标中得到了广泛的运用，这里是拿一些企业初步建立 KPI 的案例出来，做进一步的说明。

#### 创造不断复制的连锁企业

XGJ 是华北地区最大的服装连锁店。公司成立 6 年，由最初的一家店，逐渐成长为由 40 家店的中型内衣连锁集团公司，这 40 家店全部为直营店。进入 2004 年，公司步入快速成长期，以每月 2 - 3 家的速度开新店。公司制订了在未来的 8 年内，开 1000 家店，成为中国最大的内衣连锁店的战略目标。

公司规模在迅速的扩大，但随着公司规模的逐渐扩大，问题也出现了。因为公司是从一家店成长起来，现在有 40 家店的规模，但在运营模式上还是依靠传统的模式，在只有几家店至十来家连锁店的情况下是没有多少问题的，但是随着规模的不断扩大，以往的管理模式与运营模式都不能适应公司快速扩张的需要。这主要体现在几个方面，内部的规章制度不完善，营运体系也不健全；很多连锁店中，管理因人而异，即使是简单的店面布置，很多店的风格都不一致；货品管理也比较混乱，因为公司以往没有信息系统，货品的管理完全依靠手工帐，连锁店内货品销售的情况，不能及时反馈到公司采购部门。对一个商业企业来说，信息的置后将会导致货品流转不畅，库存周转率难以提高，这与当年只有几家店铺时的情况相差太远；公司对累计采购金额在 500 元以上的客

户采用会员制，但是顾客采购时并不会总在一家店里，但在不同的店之间进行购买的信息却不能共享；等等，这都对公司快速扩张提出了挑战。

在与公司高层领导多次沟通后，顾问与公司的管理层共同分析了现有的问题，发现公司要想实现在今后的几年内达到 1000 家店，需要克服现有的问题，并且要在另外几个方面做的更加出色，才能达到公司成长的目标。这几个主要因素 PF—Prime Factor 分别是：准确高效提供各类信息，不断刷新的销售业绩，源源不断的人力资源供给，质优价廉、适销对路与准确及时的配送，连锁店复制。

#### 准确高效提供各类信息

公司现有的信息系统是不能支撑企业快速的发展，这导致了信息滞后，对采购、销售、决策都带来了很大的影响，所以，要实现公司目标，必须在信息系统建设上下功夫，这是影响公司发展的一块短板。准确、高效的获取信息重中之重是信息化建设，可以通过信息化建设完成率、使用了信息系统的店数在连锁店中所占的比例这两个指标来衡量这个关键因素做的怎么样。

#### 源源不断的人力资源供给

连锁店在于复制，其中，人力资源管理是一个至关重要的因素。要想实现快速的复制，就需要不断的提供合格的人力资源。可以用：培训计划达成率、关键职位空缺率、绩效管理有效实施三个方面的指标衡量这个关键因素是否达到了公司的要求。

#### 质优价廉，适销对路与准确及时的配送

公司是商业企业，对货品的采购是否适销对路与货品配送提出了很高的要求，公司现有的工作模式是不适合快速发展的，所以，需要强化物流系统。选择了配货周期、滞（畅）销款占总销售额的比例两个衡量指标来对其进行衡量。

#### 不断刷新的销售业绩

销售业绩的提高，是企业经营的一个最终目标，也为公司快速发展提供有效的资金保障。这也是公司经营的一个关键结果，我们用销售额、利润与存货周转率三个指标来衡量它。

#### 连锁店复制

快速、高效、能够盈利的开店是实现公司总目标的一个重要保障，在这其中，新开店的数量、新开店的盈利状况又是两个非常重要的指标。另外，由于连锁店需要复制，保持统一性，这就对营运管理水平提出了更高的要求。营运体系建设是一个衡量统一性的衡量指标。

#### 建设可持续发展的地产公司

LJ 地产公司是深圳一家成长性很好的地产公司。公司于 6 年前成立，以往，公司一直以与其它地产公司合作开发地产项目，2002 年，公司自主独立开发了地产项目“望海阁”后，一举成名，成为深圳知名的地产公司。资产规模迅速扩大，人员从以前的 20 多人，一下变成了 200 多人，业务范围涵盖了地产开发、房地产销售与代理、管家服务、旅游地产、地板进出口贸易等多个领域。随着公司规模不断扩大，公司的领导层感觉到今后依然依靠以往只有几十个人规模的管理模式，肯定不行了。公司因此进行了组织结构变革，由以前的总经理一管到底的模式，转变为形成了地产建设、地产营销、管家服务与物业管理等几个专业公司，每个公司都分别任命了总经理。

在地产行业内，很多公司都是项目型公司，企业规模比较小，可供持续开发的土地很少，公司做完一个、两个项目后就可关门歇业。根据统计，2003 年，广州共有大大小小的地产公司几百家，到了 2004 初，其中将近有 1/3 的地产公司关门了。LJ 公司希望公司能够成为一个可持续发展的、优秀的地产公司，公司与顾问共同分析发现，如果要成为一个优秀的、可持续发展的地产公司，必须在下面几个方面做得优秀，才能实现目标。这几个主要因素 PF—Prime Factor 分别是：良好的对外关系、高质量的土地储备、销售完成、成本控制、品牌知名和概念领先。

#### 良好的对外关系

对于一个地产公司来说，外部资源的整合至关重要，而在中国的现实情况下，与银行与政府的关系就是重中之重，取得了政府的支持，可以使企业少走很多弯路，取得了银行的支持，可以保障企业的资金供应。所以，包含了政府关系与银行关系的对外关系领域，对于一个可持续发展的地产公司来说就非常重要。

#### 概念领先

在华南地区地产行业的竞争中，在地产产品重融合新概念，是争夺市场的一个重要手段，这就要求在项目中不断的创新，这些创新包括材料上、服务上、生活概念上的创新。LJ 地产的“望海阁”创新性的提出了管家服务、保姆公寓、1 + 1 等新概念，这是项目成功的一个关键要素。所以，在今后的工作中，需要继续发扬光大，概念领先作为对今后地产公司评估的一个重要结果因素。

#### 品牌知名

品牌对于地产公司来说非常重要，现在消费者的大量投诉当中，房地产纠纷占了很大的比重，所以，消费者在选择楼盘的时候，品牌是一个至关重要的因素，是公司长久发展的重要条件。

#### 土地储备

地产公司生产的是一种特殊产品，这种产品是建立在一种不可再生的资源上，这种资源就是土地。对于地产公司来说，在好的地段上储备一定数量的土地，是关系到地产公司是否可以持续发展的关键因素。因此，土地储备是地产公司运作的一个重要因素，也是一个关键成功因素。

#### 成本控制

地产公司的运营，大多以资源整合为主，它们的资金链条中，包括了开发商的资金、工程队的垫资、银行的资金、供应商的资金、消费者的资金。所以，地产公司的运营风险是非常大的。如果成本控制不好，一旦资金链条出现问题，经营风险马上就非常突出，因此，成本控制就成为地产公司运营的一个重要的领域。

#### 销售完成

完成销售目标，是保障公司获得利润，现金流正常的必要保障，如果没有完成销售任务，一切都将是空谈。销售目标完成，是保障公司总体目标完成的一个必要条件。

从这六个主要因素 PF 中，又可以分解出很多 KPI 指标来。公司在发展过程中，不断用这些指标来衡量公司的发展轨迹是否符合公司的最终目标，又将这些 KPI 层层分解，落实到每个专业公司，每个部门经理的工作中，保障了各专业公司，各部门经理的工作始终围绕着公司的战略目标进行，起到了良好的作用，现在，该公司又在深圳东部沿海开发大片土地，经营状况持续向好。

## 关键业绩指标技术应用实例 (2)

促进地坪漆企业更进一步

SP公司，是广州一家成立10年的中型化工企业，但是它现在已成为地坪漆行业的龙头老大，年销售额达到4个亿。公司发展到2003年，领导层对过往的成功经验进行了总结。SP公司以往是总公司——分子公司管理模式，总公司负责供货并进行全盘的管理。分子公司根据当地的情况，进行施工和销售产品，这种模式已经运作了六七年，但现在显得问题越来越多。首先是分子公司、办事处太多，已经发展得很不平衡，有的地区办事处销售额数千万元，有的分公司才几百万元；第二是供货战线太长，导致在某些销售一线有的货始终短缺，另外的货却大量积压，而同样的货品，另一地销售一线的情况却相反；第三是总公司管不过来，有的分公司帐面利润上千万元，而实际现金却没有，有的分公司亏损严重却还在海吃海喝。针对这些情况，公司高层决定重组组织结构，将下属单位分为三大片区。总部包括生产在内的大多数职能下放到片区，总部只保留几个关键的职能。公司组织结构重组后，重新制订了公司的关键业绩指标。分别为：增长点、内部管理、市场管理、技术开发、效益等几个方面。

增长点公司在地坪漆行业已经有十年历史了，在这十年当中，公司依靠地坪漆成为了行业的老大，但是，随着进入者的增加，行业的利润正在逐渐降低，以往的产品有50%以上的毛利，但现在的毛利只有25%左右，这个下降的趋势还在继续，未来的毛利水平会越来越低。所以，公司在不断尝试进入别的相关细分市场，新的业务增长点对于公司的未来来说非常关键，关系到公司是否能够可持续发展。

内部管理

组织结构进行了调整，权利重心在下移，但权利下放并不是随意的，而是要建立在科学管理的基础上。所以，公司要科学化，规范化运作，必须进行有效的管理。内部管理中又可以细分为：全员考核，核心团队建设、信息化等几个细分领域。

市场管理

公司以往以工程直销的模式进行销售。所谓工程直销，就是按照公司以承包地坪漆工程为主，来带动油漆销售。所以工程管理、工程质量、对新市场的开拓就异常重要。

#### 技术开发

化工行业中，一个好的产品，对于公司所贡献的价值是非常巨大的。以往，公司对新产品、新技术的重视程度不够，但如果希望公司可持续发展，就需要在技术开发上，投入更大的成本，研发出更好的产品。源源不断的为公司提供适销对路的产品，对于公司能否成为可持续发展而言至关重要。

#### 效益

效益是公司运作的最根本体现，好的效益是公司持续成长的必要保障。

通过对公司关键业绩指标的寻找，而后又将关键业绩指标层层落实，对各个分子公司与职能部门进行考核，始终保持下属公司与公司战略的一致性。

#### 让团队的工作成果更优秀

CH 是深圳某化工企业，公司在 2000 年引进管理顾问服务，顾问公司提出了企业内部必须有一个推动小组配合顾问公司的工作。公司从人力资源部、企管部与公司高层管理人员中抽调了几个员工，成立推进小组，配合顾问的工作、审核顾问提交的方案。公司领导对这个推动小组提出了目标，要求最终咨询的结果能够“方案适合、推动有效”。

推动小组研究了公司提出的目标，认为要达到公司的目标，推动小组需要认真做好配合工作，认真评估顾问公司提出的计划和方案；另外，还要作好知识转移工作，因为这是将咨询成果有效的推动推动的前提之一；这样就归纳了三个方面的工作。

有效配合可以细化为：组织企业员工，配合顾问公司访谈；作好充足的准备，为顾问公司提供企业的资料。

知识转移可以细化为：安排好培训工作，让员工与经理理解顾问公司的方案。

方案评估可以细化为：在阶段性方案提交后，组织各方面力量评估顾问公司的方案的可行性；认真的按照合同执行，审核顾问工作有无按照合同内容履约。

接着按各衡量指标的要求，制订各个行动的目标和计划，在工作过程中用这些衡量指标来衡量项目的配合工作，4个月后，顾问项目完成了，也得到了公司最高领导的很高评价。

通过制订公司级的 KPI，团队的 KPI，运用 KPI 进行检查与衡量，基本可以把握最终结果——目标。但是公司级的 KPI、团队级的 KPI 是关乎全局的 KPI，企业实现目标，必须通过一系列复杂的分工合作才可以完成。企业的、团队的 KPI 落实到具体和行动和个人上，才能保证整体目标的实现，如何进行 KPI 层层分解落实，是一个必须要解决的问题。

### **建立关键绩效指标 KPI 体系(1)**

为什么会是“两张皮”？

不论是连锁店的 KPI，还是地产公司的 KPI，都是组织的、团体的 KPI。这种整体性的 KPI 有别于个人的 KPI，因为对于个人来说，KPI 的承担者都是个人，正如 JW 的案例中，不论是减肥，还是减少抽烟喝酒，承担这些指标的人只有一个——JW 本人。但在企业和团队中，就远远不那么简单。要完成企业、团队的工作，就需要分工协作；尤其是在一定规模的企业中，专业化分工非常细致，诸如生产管理部门、研发部门、财务部门等，各企业都会有人才物产供销等几个部分，这些部门按照一定的程序和规则开展工作，每个部门、每个职位承担的责任也不一致。如果单独从部门、职位角度寻找 KPI，就会导致 KPI 与 KPI 之间松散，缺乏协调，系统性就会变差。因此，要把企业、组织的 KPI 转化为个人的 KPI，在组织与个体的 KPI 之间建立一个桥梁与纽带，使得每个人的工作都是在为企业的总目标而服务。

在我们咨询过的企业当中，有很多企业存在“两张皮”的现象——没有有效分解公司的总体目标，导致公司目标和员工目标相互不联贯，各是各的目标。

A 公司是华南地区一家信息化软件公司。公司现有员工 50 多人，年营业额在 1000 万左右。

总经理经常对员工讲述公司的前景，希望公司能够在 5 年内有所突破，成为中国最大的手袋与鞋制造企业的 ERP 供应商。

在公司的质量方针中，也明确的写入了追求 100% 的客户满意度。要保障客户满意，除了做好服务质量以外，在实施项目结束后，售后服务至关重要。如果不能及时对客户在使用中出现问题进行快速的反应，客户的生产经营就会受到影响，客户的满意度自然就会大大降低。这将导致 A 公司的口碑营销模式大打折扣。

公司并没有将对客户方面要求传达到员工，没有制订客户服务方面的指标。这使得项目结束后，客户在使用软件过程中出现了问题，很长时间才有工程师去客户处服务，甚至客户三番五次的请求，工程师也还是迟迟到不了现场，导致客户满意度大幅降低。有的新客户要求到老客户处参观时，老客户把问题告知了新客户，导致新的项目很难签约，公司发展受到了制约。

类似 A 公司的情况是普遍存在的，在与企业的负责人交谈的过程中，我们发现大多数人并不是不想将目标落实下去，而是苦于没有一个好的方式方法，将指标层层分解。

看来，对于一个公司，如何分解目标，将目标层层落实到每一个具体的人、具体的部门很重要。需要建立一个有效的 KPI 分解体系，将组织的 KPI 分解为部门的、个人的 KPI。

下面，我们通过一个具体的案例来分析如何分解 KPI，使最高目标的 KPI 从组织、公司层面分解到个人层面。

#### 如何实现关键绩效指标 KPI 分解

HN 公司位于珠江三角洲，已经成立 20 年了，前身是国有企业，经过转制后变成纯粹的民营企业。公司主要产品是牛仔服装加工，基本上依靠海外订单，客户主要集中在俄罗斯与欧洲。HN 公司现有员工 500 人，年销售额为 7000 万。

公司的总经理 C 是大老板的儿子，在业务部门锻炼几年后，被提拔为总经理，全权打理 HN 公司。大老板要求 C 在 3 年之内，把公司建设成为一个可持续发展的知名服装企业。

C与管理顾问仔细分析了公司的现状，认为要想成为一个知名的、可持续发展的服装企业，现有的商业模式必须进行大的调整。从民营化至今，企业始终没有自己的品牌，全部依靠为国外的客户加工服装，赚取加工费而生存。随着时间的推移，这种商业模式的弊端越来越显现出来。珠三角的劳动力成本越来越高，而内地又由于这些年经济发展分流了大量熟练工人；如此持续下去，企业利润将会越来越薄。

讨论的结果，公司高层决定三个步骤实现企业的长远目标：首先，稳定国外客户，提高产能，为公司积累资金；然后在此基础上摸索国内市场，逐步建立品牌；最后，当自己的品牌有一定知名度后，渐渐放弃帖牌外销生产，将外销订单转包给其它服装公司。

今年，先走第一步——稳定与开拓国外客户，提高产能，摸索国内市场。C和管理顾问商讨，如果要达到预定的目标，2004年需要在几个方面作好，才能为今后的发展打下良好的基础。

#### 利润增长

在2004年的基础上，有30%的增长，这些增长主要实现在两大区域，一个是俄罗斯市场，一个是欧洲市场。

#### 提高产能

经过资源等方面的分析，决定不新建厂房，而是在现有厂房的基础上，通过提高劳动生产率，改造设备来提高产能。

#### 管理提升

公司可获得长足发展，做管理各方面的工作以提升的满意度非常重要，这样可以带来高毛利的订单；公司要扎扎实实地通过ISO认证，以认证为契机，提高管理水平；接下来还要在管理顾问的帮助下推行绩效考核，通过对工作要求点的考核，提高管理水平。

#### 队伍建设

虽然是劳动密集型行业，但是能及时找到与留住熟练工人在公司服务，对于企业的竞争力至关重要。

品牌建立筹备品牌问题公司一直没有投入，现在分析起来，必须赶在服装博览会前推出一个服装品牌，以便在会上争个好彩头；这样，就有很多准备工作要做在前面，如服装款式的设计、内销市场的调研等工作。

这五个方面，就是 HN 公司的主要因素。

C 知道光有这几个因素是不够的，必须将这些因素细化成 KPI，然后落实到责任者身上，否则，这些都会成为空谈，无法实现大老板对自己的期望与要求。C 要求管理顾问帮助企业分解这些主要因素。

对于利润增长的评价应该比较明确的，也就是实际利润与目标利润之间的差距，或者按照目标利润计划达成率来进行衡量，这个指标是企业短期与中期经营都需要的一个重要指标。承担这个 KPI，需要能全面控制公司的管理与运营，只有 C 自己能够承担该指标的责任。

影响利润的因素很多，最直接的因素有四个，分别是：销售额、毛利、期间费用与生产成本与制造费用。对于这几个因素，可以用销售增长率、毛利率、期间费用占销售额的比例、制造费用与生产成本同比降低率来进行衡量。这样，利润增长又细化为四个 KPI。

业务经理全面管理公司的销售，销售增长率应该由业务经理来负责，订单的价格都是业务经理与客户商讨的结果，毛利率也可以由业务经理负责。而对于期间费用率来说，因为涉及到销售费用、财务费用、管理费用等几个内容，这个指标由 C 自己负责；厂长主管生产，制造费用与生产成本同比降低率可以由厂长负责。这样，C 就将利润目标分解到了手下的各个经理头上。

各个经理又按照这个方法进一步分解，业务经理根据公司的业务情况与下属的情况，将这个指标分解给了俄罗斯部经理与欧洲部经理。他们分别承担在自己的市场上的销售增长率。如此层层分解下去，总经理的利润增长指标，就分解到了各个经理、主管、主任、业务员的头上。

对于提高产能、队伍建设、管理提升、品牌建立筹备等几个关键领域，也采取了同样的方法，层层分解下去，直到分解到每一个责任人的身上。经过进一步细化，明确了每个责任者的 KPI。

## 建立关键绩效指标 KPI 体系(2)

上级 KPI 与下级 KPI 之间的逻辑

我们看到 HN 公司的案例中，指标是分层次的，指标可以通过层层分解，落实到最基层的员工。那么，上一层次的指标与下一层次的指标之间存在何种逻辑关系呢？

上下二级指标之间必能回答“WHY”和“HOW”。比如在 HN 的案例中，上一级指标是利润增长率，下一级指标有销售增长率，毛利率，成本费用率等几个指标。WHY——为什么能获得利润增长率呢？因为可以获得销售增长，比过去高的毛利，可以控制成本费用，所以，可以获得利润增长。HOW——怎样获得利润增长率呢？可以通过增加销售额，寻找高毛利客户，降低成本费用来获得利润增长。上下级指标之间的逻辑关系应该是下级指标是上级指标的必要条件，少了下一级别指标，上一级别指标一定作不到；同时，下级指标也是上级指标的充分条件，如果下一级别指标作到了，上一级指标一定能够做到——下级 KPI 是上级 KPI 的充分必要条件。

在这个案例中，厂长负责的一个指标为交货及时率，这是个衡量公司能否按照客户的要求出货的指标。要想获得交货及时，按照生产流程来说，需要及时采购、及时生产，及时生产又包括及时裁减、及时缝纫、及时进行尾部加工。因此，交货及时率的下一级指标就是及时采购率、生产计划完成率；如果能够做到采购及时，生产计划完成，就能够作到及时交货。因此，及时采购率与生产计划完成率就是实现及时交货率的充分必要条件。

当下一层指标只是上一级别指标的必要条件时，就说明指标分解的不够充分，还遗漏了关键的因素。下一层支撑因素一定是上一层因素实现的充分必要条件。如果只是必要条件，我们就要重新审视下一层支撑因素是否能够足以支撑上一层因素的实现。

比如：要提高 HN 公司的利润，增加了销售额就一定可以获得利润的提高吗？不一定，如果毛利水平降低或者成本上升，利润不一定会上升。降低了成本就一定可以获得利润的提高吗？也不一定，因为如果销售额下降了，利润同样不一定能上升。只有在增加销售额，提高毛利，降低成本这样的组合下，利润才可能上升。这样组合的内部关系可以不是唯一的，保障现有的销售额与毛利，

降低成本是一种组合；提高销售额、保持现有的毛利水平、保持现有的成本水平是另一种组合，它同样也可以实现提高利润的目标。在分解指标的过程中，需要注意：指标要与公司的策略相结合；也就是说，很多种不同的指标组合都可以达到目标，要选择最适合公司的策略。

另外，上一级别指标是下一级指标的结果，下一级指标是上一级指标的过程。如：交货及时率是采购及时、按照生产计划完成生产的结果，而采购及时、按照生产计划完成生产是实现交货及时的过程。

#### 层层分解，落实 KPI 的步骤

在指标分解落实的过程中，需要按照以下的步骤来进行。

#### 寻找评价主要因素 PF 的衡量指标

在寻找主要因素 PF 的过程中，可以找到很多指标来评价与衡量这个因素，我们需要寻找一个或者几个最能够评价该因素做得好坏的指标。当该指标是一个财务指标的时候，我们可以通过杜邦财务分析模型等工具，寻找衡量指标。财务指标之间有明确的逻辑关系，可是如果指标为非财务指标的时候，就比较难以操作。这时，可以将这些指标都寻找出来罗列在一起，通过 W-H 的方式，将其划分为不同的逻辑层面，找出其逻辑关系。

#### 寻找下一层支持因素的衡量指标

所谓下一层的支持因素，就是要让上一层指标做的好，需要做哪些事情才能使该工作达到预期的目标。比如：在 HN 公司中，要提高劳动生产率，因为其是劳动密集型行业，熟练工人对于公司至关重要，这就要重点作好留住熟练工人的工作。那么衡量是否留住了熟练工人的指标——熟练工人流失率就是一个非常重要的指标，控制住这个指标，就可以控制住熟练工人的流失，也就支持了劳动生产率的提高。又比如：提高交货及时率需要在采购及时与及时生产两个环节下功夫，那么，衡量这两个环节的指标就是采购及时率与生产计划完成率。只要控制住这两个因素，就可以控制住及时交货的情况了。

判断下一层次支撑因素是否为上一层因素的充分必要条件下一级别指标的组合，一定要是上一级指标的充分必要条件，如果不是充分必要条件，就可能遗漏了一些关键指标。

#### 寻找衡量指标的责任人

在企业的实际运作中，衡量指标一定要落实到相关的部门或者个人身上，目标才能向下传递和落实。每个人只应该承担他自己所能够承担的指标，如果承担了自己所不能承担的指标，这个指标就会失去意义。责任人应该是能够通过自己的行动来影响指标的变化的人。在 HN 的案例中我们可以看出，由于公司的客户数量不是很多，所有的价格都是由业务经理与客人协商确定的，所以，业务经理就可以控制每个订单的毛利，但业务经理不能完全控制公司的利润，因为公司的利润还要在毛利中扣除管理费用与财务费用。只有总经理才能控制住公司的利润。毛利指标可以由业务经理来负责，总经理负责利润。

按照管理层级的原理，上一层的指标，由上级员工负责，下级员工只能负责下一级的指标。比如说：公司需要及时交货给客户，及时交货率这个指标只能由厂长负责，因为要想及时交货，在 HN 公司需要及时采购、及时裁剪、及时缝纫、及时洗水、及时进行尾部加工，这是一个流程，在这个流程中，任何一个环节出了问题，就会影响到最后的及时交货。厂长管理采购部门以及各车间，只有厂长有能力控制整个流程。在这个过程中，采购主任、各个车间主任只能负责自己那一部分的及时生产情况，而不能负责总的及时交货率。

有时，有些指标很难分清楚责任，也就是说，很多人都可以通过自己的行动来影响该指标。这种情况下，就需要共同承担责任，比如：对于客户验收合格率来说，品质经理负责公司的质量检验和质量体系的有效性，则他对客户验收产品不合格就要负一定的责任，而对于生产部门的负责人生产厂长来说，产品是由生产部门制造出来的，也要对该指标负责，所以，这个指标的责任人就是两个，而不是一个。

#### 注重指标效果，避免分解误区

在分解指标，建立指标体系的时候，应该注意几点：

每个指标都应该是有意义的，没有意义的指标不是关键业绩指标；比如在 HN 公司中，客户全部都是外贸客户，全部采用现金或者信用证进行交易，那么，呆帐坏帐指标在该公司中就没有意义。

在寻找下一级支持因素时，一定要结合公司的策略，否则，就会偏离现实。比如：如果在提高产能行动中，提高产能的方式有很多，HN 公司采取的是提升管理，内部挖潜的方式，从中可以分解出衡量指标。如果不考虑公司的策略，

采用扩建厂房而提高产能，从中也可以分解出衡量指标，但这个衡量指标脱离了公司的实际。

有些衡量指标虽然可以由很多人负责，但对于其中的一些人来说，不是重点，就不能作为他的 KPI 来进行衡量，如：HN 公司的管理费用率，这个指标就不能用来考核所有的部门，否则，会限制各个部门职能的充分发挥，要解决这个问题，在“主基二元法”中会有详细的论述。

指标体系的分解是一项复杂的管理技术，需要考虑到组织结构、部门职能、岗位职责、工作流程、组织战略、工作计划等等一系列复杂因素。指标体系的建立是绩效管理中的重点与难点，只有在充分理解公司战略目标、行动计划、部门职能、工作流程、岗位职责的前提与基础上，才能取得良好的效果。

对于任何一个要想发展壮大的企业来说，只有明确自己的发展目标基础上，将指标层层分解落实，才能将企业的目标与个人、团体的目标协调起来，最终实现组织的目标。

### 第三部分 原理图解

#### “助您成功”，KPI 应用图解(1)

成功的过程

愿望和目标

#### “助您成功”，KPI 应用图解(2)

行动、任务与方案

检查、衡量与标准

**“助您成功”，KPI 应用图解(3)**

指标、标准与目标

田永亮第二阶段的过程

**“助您成功”，KPI 应用图解(4)**

应用 KPI 走向成功的过程

## 第四部分 理论总结

### 全面认识关键绩效指标 KPI(1)

什么是 KPI

田永亮、JW 以及前面提到的多个企业的例子中，我们可以感觉到，“KPI”是“实现目标，走向成功”过程中的一项重要的管理技术。但是究竟什么是 KPI？要应用好它，就得对它进行严密的定义。

“KPI”是“关键绩效指标”的意思，这是从英文“Key Performance Indicator”直接翻译的汉语意义，常在评价工作、管理工作任务时用它，但为什么用“KPI-关键绩效指标”来衡量，而不用别方式进行要求呢？比如，用经济指标，用检查汇报，用信任、承诺等，肯定有其深刻的意义。

实际上，“指标”这个词在人们的生活和工作中已经常常用到了，如国民经济指标是“国民生产总值”，企业的指标常常是“收入”和“利润”，脂肪肝的指标是转氨酶等。把“关键绩效”与“指标”合起来，到底是什么含义呢？

一般对管理比较重视的企业，常常接受过西方管理技术的培训，或者接受过绩效管理咨询的企业，大部分企业员工都知道 KPI 三个字母，但真要问一问“KPI”是什么含义，许多人对它的理解还是模糊、很不清晰的。

在许多文献中，对 KPI 的定义和解释也比较模糊。例如，经常看到书中提到制订“关键绩效指标 KPI”要符合 SMART 原则，其中的“A”是“Attainable 可达到的”。寻找和设立“指标”要“可达到”什么？指标只是个衡量工具，它的要求只有合适和准确，制订“目标”才要量力而行，要“可达到的”，说明他们把指标与目标混淆了！

在理解 KPI“‘关键’绩效指标”概念以及应用时更重要的疑问是，为什么它是“关键”的？为什么只有“专家、顾问们”找出的指标是“关键”的，是“KPI”？而企业自己就难以保证找到“‘关键’的指标”？能否有科学和通用的方法找到“KPI”？如果 KPI 技术是个科学的管理技术，那么掌握了这项技术的人都应该可以找到“KPI”。

由此看来，要进行工作管理，应用好 KPI，就有必要真正理解 KPI 的意义。首先可以从“指标”入手，推敲一下“指标”的含义，然后再给 KPI 一个定义。

### 指标的含义

指标在生活工作中经常用到，在此我们要仔细地研究一下，它究竟表示了什么意思。

指标是衡量递进程度的工具

指标是衡量递进程度，形容和限定被衡量对象，将其表示得更清晰的工具；这个“递进”可以表示为多少、好坏、变化、状况等可以分解说明的概念。

“描述张三有成就，月收入 10000 元，有车有房。”这一句话是说张三的一种状况，对象就是“张三”，细分起来，这当中有五个指标。

收入，是最明显的指标，也可以用来衡量其它人。

生活物质状况，也是一个指标，在上面的表述中，实际上是可用“无车无房”、“有房无车”“有车有房”等来说明的。

成就的程度，也是个指标，它用收入、物质生活状况来表达。

描述可以用“成就”表示，也可以用“成就、个性”，“成就、个性、外貌”这种递进的组合表示描述的深浅，“描述”就是一个指标。

这一句话是用“描述”来“说明”的，若不用“描述”，可以用“记录”、“展览”、“（摄影后）放影”来“说明”，表达一种难度和表现上的递进，因此这里隐含了一个“说明”指标。

上述五个指标给出对被说明者的一个比较清晰的概念。

从上面的例子中看到，站在应用者的立场上，只要可以理解为表达“递进”的程度关系，它就是个指标，当然“递进”也包含了负向递进，即递减。

指标说明了限定范围

指标将被衡量对象形容限定在它所规定的范围内。

这里有两层限定，一层是衡量工具本身，即选择用什么指标。

选择了“描述”而未用“描绘”，即用言语表示张三的状况，而不是用画笔画出张三的状况，就是选定“描述”做指标；“描绘”同样可以做指标，可以用素描，用水彩；也可以用漫画，用写生等，站在要表达自己意思的人的立场上，它们都表达一种递进的程度。

选择了“成就”而未用“印象”，即未描述对张三的印象；就是选择确定用成就做指标。

另一层是这个指标所指的内容。

对于“描述”这个指标而言，它的内容不是“印象”，是成就；“成就”这个指标，没有用“名声”、“地位”表示，收入和生活物质状况是它的内容；生活物质状况没有用“衣着”、“吃喝”，没有用“有无果园、花园、海滩”等表示，车和房是它的内容；收入同样可以用“物质（奖励）”、“期权股票”来表示，这里限于用“人民币元”表示。

我们看到，要说明一个对象，指标可以有多种，选定了指标，就等于选定了—个形容的范围；而指标的内容也可以有多种，将指标的内容确定，就等于在下一层次又限定了“说明和形容”你的对象的内容。

指标可以分解、嵌套

指标可以分解、嵌套，目的是把意思表达的更精确。

收入可以分解成月基本收入、提成、项目奖金等。生活物质状况用“有车有房”表示，可以分解成有“什么样的车，什么样的房”，当同样几个人都有车有房时，车可以用国产车、进口车细分衡量，房可以用海边别墅、山中别墅、城市楼房等细部指标进行分解。

分解的目的是对你要说明的事项表述清楚，只有你认为它清楚了，就不必再分解；若你认为它不清楚，即可向你需要的方向继续分解。

如前面说的收入，什么时候给钱、由谁给、在哪里给等等继续分解，这要视说话人想要清楚什么，要清楚到什么程度。

过去看病，只要老郎中（医生）眼观手摸即可得出结论，而现在要在不同的医院看，要化验、透视、CT等等，再往后发展，可能还要检查DNA，要搞清

楚基因等。科学向前发展，你要求的程度也在发展，这是无穷的。从“衡量”你病的情况来说，这些都是指标，它们是在一步步向更精细的方向分解，把你的病了解得更清楚。

指标分解、嵌套的目的是把指标的内容说明的更清楚，这种分解、嵌套可以无穷的，只要站在说明者和应用者的角度，分解后达到需要的程度就可以了，如果达不到，每一个指标都可以继续分解。

指标有刻度和单位

指标隐含了它的刻度和单位，要准确理解时，必须将刻度和单位定义清楚。

衡量，就有多少；形容，也有个程度，这些多少和程度就构成了指标内容级别的刻度，同时刻度上的值也保持着特有的单位。

收入用人民币表示，但它的刻度和单位不一定用元表示的，有时是用千元来表示它们的差别，这时的刻度单位就是“千元”。

物质生活状况，我们刚才用有没有车、有没有房作刻度，实际上也可能是有几个车、几套房做刻度。

成就的程度的由“收入”指标、“物质生活状况”指标构成，它的刻度受这两个指标的影响，同时它还可添加“功劳”指标、“名声”指标等内容，这样成就程度的刻度就成了“收入”，“收入、物质生活状况”，“收入、物质生活状况、功劳”，“收入、物质生活状况、功劳、名声”这样五个刻度；

同样“描述”的刻度受成就的刻度的影响，它也可加入“谈吐”、“个性”、“喜好”作为刻度。

“描述张三有成就，月收入 10000 元，有车有房。”这句话，在说话人的场合，隐含了各个指标的范围和它的刻度，但对于不熟悉说话人——其它人需要清楚地了解它的含义时，就必须将刻度单位定义和说明清楚了。

指标的刻度是为了满足表达递进程度的需要，不同情况下“刻度和单位”可以有多种类型，有的指标上只有若干个刻度，比如“是、否”两个刻度，有的指标上的刻度可以无数多个，为了表示清楚指标的内容，这些刻度和单位也需要明确。

## 全面认识关键绩效指标 KPI(2)

指标使对象具体化

应用指标时，即具体化了指标刻度上的点位，并且隐含了极性

收入是“10000 元”，即是说收入在以元为单位刻度的 10000 点位上，或在以“千元”为单位的点位 10 上。

生活物质状况是“有车有房”，即生活物质状况在：无车无房、有车无房、无车有房、有车有房……，这些刻度的“有车有房”上。

指标应用时，包含了向什么方向递进的“极性”。

这里收入极性的一般的理解是“人民币元越多越好”，但在另一些环境中可能不是这样。比如一个公司分配股票和人民币，股票每股也合人民币 1 元，但它一直处于上涨期，这样每人每月的收入的“股票加人民币合计 10000 元”，根据每个人的表现决定股票和人民币的比例，在这种情况下，收入的极性是“人民币元越少越好”。

每个指标在应用时都有它的极性，这也正合了指标中文字的“指”，它表示了方向，什么方向是需要的。当然这个方向是在指标确定的范围中，收入就是确定在“人民币元”之中，而不是“（给）假期”、“物质（奖励）”。

在充分理解了指标的概念后，我们就可以分析理解关键绩效指标 KPI 了。

助你成功的 KPI 技术

KPI 是先进管理方法

“KPI 是一种先进的管理方法。”

这是刚接触 KPI 时说出的话。

我们听到很多企业的老总都这样说。因为这种方法是从管理技术先进的西方国家传入的，国内数的着的先进的企业，都在应用 KPI 技术方法。大多数追求管理提升的企业，也都想引入这种方法。

我们还常常可听到的一些表述有：

“KPI 是科学衡量工作成果的方法。”在这个说法中，提到了“衡量”这个词。

“KPI 是寻找和建立关。”这里提到了“关键业绩”和“指标”的概念。

“KPI 是能够管理绩效的方法。”这个定义关键绩效指标的方法进了一大步，认为 KPI“能够管理”，也就是将需要的绩效有条理地组织和协调起来，说 KPI 是一套管理绩效的方法。

KPI 是战略导向的绩效指标

“KPI 是战略导向的绩效管理系统”

这种说法强调了 KPI 的重要性，可区别于其它绩效管理系统。

在 KPI 技术出现之前的大部分绩效管理方法，很少能够完整分解组织的战略目标；针对个人的绩效评价，一般是评价工作者的品德怎么样、工作能力如何、工作态度是否好、工作量做了多少，所谓“德能勤绩”考核法，这种方法往往容易脱离企业、团队的目标，没有系统性。

什么叫“战略导向”，因为 KPI 是从战略目标，或者说是从总目标上分解而来的；总目标分解出第一层的 KPI，第二层从第一层分解而来；第三层从第二层分解而来；这样，每一层都导向上一层，最终导向最高目标，因此而形成了战略导向。

KPI 的分解与工作计划、工作任务、组织结构有关，这些指标也会落实在企业的每个人身上，成为每个人的绩效考核指标，由此形成了一个绩效指标的系统。

“KPI 是战略导向的关键绩效指标系统，它是应用头脑风暴和鱼骨图，分解出 KRA/CSF，建立关键绩效指标的方法。”

这个定义就比较专业了，它阐述了 KPI 的制订过程，并且说明这个制订过程中有“关键结果领域”、“关键成功因素”，得出的结果是“关键”绩效指标“系统”。

KPI 是量化分解的关键指标

“KPI 是战略导向层层分解量化的关键绩效指标系统，能够帮助把握工作方向，准确衡量工作成果，是一种先进的绩效管理方法。”

这是对 KPI 认识非常深刻的人才能说出的概念，它强调了四点：

第一，KPI 是战略导向的，这在前面已经说过了；

第二，量化，这个认识给人的印象很深，以为 KPI 都数据化了，实际上并非如你想象得那么完美，这在下面的分析中可以发现；

第三，KPI 在工作过程中能够把握，或者说帮助你掌控工作方向，它是通过让你明确认识到工作做到哪一步，哪个程度，还差多少，并且是用一组的指标说明这个问题，这样你就知道工作的哪些部分做多了，哪些部分做少了，离总目标还有多远等，从而调整工作；

第四，KPI 对工作成果进行评估，得到准确结果，“准确衡量”这是一个不容易达到的高水平状态；

第五，KPI 是一种先进的管理系统；从前面的表述中就会发现，如果企业的各个组织单元都进行 KPI 管理的话，它的先进性、系统性、科学性，真是无可比拟的，可以说是上了一个大大的台阶。

这个定义中，最出彩和最难做的是“层层分解”、“把握方向”，看似简单，但大多数情况下难以正确认识到，更难以真正做到。

KPI 是以事实为基础的管理技术

“KPI 是一种找到关键衡量指标，明确阶段目标，使总目标分解落实的管理方法。”

这是一种通俗且比较全面的表述，它包含了“总目标分解”、“建立衡量指标”、“选择关键衡量指标”、“建立次一层的细部目标”、“用衡量指标设定阶段目标”、“进行过程管理”、“将目标进行量化”、“可衡量判断总目标的达到情况”等一系列概念。

“KPI 是以事实为基础，从最高目标向下分解，建立团队和个人的绩效衡量指标体系，以检查计划、行动过程和绩效结果，使绩效向预期方向突出发展，促进目标达成的一项管理技术。”

这是一种更全面、更专业的定义。

事实为基础，对绩效达到程度的判断，都是以具体的事实为依据的，减少人为的、不确定性、容易产生歧义的判断；

团队和个人，在从总目标的分解过程中，都将 KPI 落实到责任人身上，如果是团队，则首先落实到团队，然后从团队落实到个人；

计划和行动，KPI 的分解与工作方案相关联，监控工作过程，并体现在工作计划和工作行动上；

过程和结果，好的 KPI 体系，必然即包括结果指标，也包括过程指标，是全程的检查衡量；

管理技术，它需要进行专门学习理解和学会应用，需要专业者给予辅导训练；

预期方向，指标可以指示工作的方向，这个方向就是预期的总目标和各个阶段的要求；

高效促进，由于有了明确的方向，用指标刻度显示行为、活动、成果的进展，有一种目标牵引加速前进的意味；

突出发展，所有 KPI 都体现一个统一的目标，目标方向集中，使得精力集中资源集中，能够更快和更有效地达到目标；

促进绩效，能够知道绩效达到多少，超过了多少、欠缺了多少，有了一个明确的衡量，即便有差距，也知差距多大，用了多少成本。

### 全面认识关键绩效指标 KPI(3)

职能职责 KPI、价值树 KPI

KPI 是“关键绩效指标”，很多人就把这个“关键”当作“重要”理解，因此出现了 KPI 的泛化。只要认为某个指标重要，它是多个指标中选出的一个，就把它也称作 KPI。职能职责 KPI 及价值树 KPI 是两种典型的 KPI 泛化。

第一种是把职能职责的主要要求转化制订成绩效指标，把它们也称作 KPI 关键绩效指标。企业的组织结构是为实现企业的战略目标而设立的，每个组织单元都为上一级组织服务，分解和承担上级的任务，从每个组织单元发挥的功能出发，这样也可以形成一套相互关联的指标体系。但这种指标关系会显得比较松散，分解关系不太紧密，而且是相对静态的，不能说是严格意义的 KPI。

第二种是把企业的价值树转化为绩效指标，称作 KPI。企业的价值树是从要实现的最终价值出发，通过价值实现的分解，建立起一个价值关联关系的价值树。这种提法常常用杜邦财务模型来分解，因为杜邦财务模型是从净资产收益率为起点进行分解的，表示的都是财务“价值”。但是财务指标一般都是滞后的，而且大都表示结果，与实际工作有一定的差距。

应该说，各种泛化的 KPI，减清了企业从实际工作角度分解建立 KPI 的难度和复杂度，对于一般工作环境、工作内容变化比较大的企业作用就比较有限。

BSC 是 KPI 的一种，错！

“KPI 是战略导向的绩效目标管理系统，现代最常用 KPI 的平衡计分卡 BSC 法。”

“KPI 法分解目标中，常用的是 BSC 法，将目标分为财务、顾客、内部流程、学习创新四大领域。”

这些提法是不准确的，曲解了 BSC 与 KPI 的真正含义。

在此以前，我们已经将 KPI 法定义得清楚完整地阐明了，如果把 KPI 技术再向前迈一步，加上 BSC 技术，那就错了。

虽然 BSC 最初是将组织的关键领域分了四个 KRA 的 KPI 的建立起来的，但 BSC 已经完全革新了 KPI 的概念，成为一个崭新的系统。

BSC 系统中带有时间发展的动态概念，有超前指标和滞后指标，有绩效板块间的相互支持与需求，并且这些绩效板块形成一个完整的绩效发展循环，它们包括了动态发展的各个方面，等等，这些都是 KPI 系统所不具备的。

不能把 BSC 说成 KPI 的一种，这样说，除了 KPI 与 BSC 是两个概念差别较大的系统外，再有就是防止把 BSC 系统固化到 KPI 系统之中，认为将 KPI 分成财务、顾客、内部流程、学习创新四个 KRA，就是 KPI 的 BSC 了。这样做，首先违背了 KPI 系统的要求，使找到的 KPI 不符合实际需要，其次是这并不符合 BSC 系统的要求。

如果仅为固定的四个 KRA 的话，田永亮的 BSC 是什么？雷锋的 BSC 是什么？还有前面例子中提到的治病、房地产、连锁店、等等，它们的 BSC 都是分为财务、顾客、内部流程、学习创新四个方面吗？如果硬性做成这四个方面，它们是不符合 BSC 要求或 KPI 要求的。这些方面的问题，可以从《BSC，助您成功》这本书中找到答案。

助你成功的 KPI 技术

KPI 对所形容说明的对象具有“指标”同样的作用，即对“对象”的递进程度进行衡量、限定衡量的领域、能够分解和嵌套、隐含有刻度和单位、应用时即将其

落实到刻度上的点位且隐含有极性，这样一些的特点。但它不称作“指标”，而称作“关键绩效指标”还有它另外的一些特点。

#### 分解关联，建立指标网络体系

KPI是按一定方式分解建立的指标体系；从总目标开始，先确定构成总目标的一级KPI，再从一级KPI分解到二级KPI，再分解到三级，这样一级一级的分解，构成了一个KPI体系；在这个体系内，下一级是上一级的组成部分，对上一级产生支持，上一级由于下一级构成，需要下一级的支持，这样它们形成了一个指标的网络体系。

过去用财务指标管理企业，一个重要的原因是它不能体现包含工作过程要求的整体指标网络，不能把握全局，而用KPI，它是从总目标分解下来的，是实现总目标的整体，这也是企业家们越来越多地采用KPI体系的原因之一。

#### 保证关键，是各种可能的优选

从指标的特性我们可以看到，一个指标的内容表述可以有很多很多种。任何一个总目标，也都可以有无穷多的分解方法，向哪条路分解是对的？任何对象，如果你愿意去找它的形容限定词，可以有无数个，但哪个是最需要的？这个“对的”、“需要的”本身就有非常多的判断标准，要想有答案，我们必须找到一种科学的，符合逻辑的方法。

KPI技术给了你一套最佳分解和建立指标的方法，保证你找到的KPI是最优的，是最“关键”的指标。

#### 指引方向，是九九归一的聚焦

KPI是个指标体系，每一个KPI不但有它具“极性”方向的指引，而且众多KPI都是朝着总目标的方向，形成了九九归一的指标网络，就向参天大树归于一个树干埋入大地。因为KPI的建立过程就是从总目标分解进行的，一级级的分解建立起指标体系，每一个指标指向上一个指标，最底层的指标都通过这种链接方式通向总目标，聚焦于总目标的发散的网。

#### 当作目标，刻度点都可是目标

实际上，目标是你所期望实现的一个状况，换句话说，就是你希望达到的一个点位。达到没有？是多了还是少了，这里就有个程度概念，目标是个标准，用它来检查是否达到了这个标准。

目标= 期望实现的标准= KPI 刻度上的点位 + KPI

KPI 这个衡量的尺子，是衡量未实现的情况或未来某一点的情况，那么这个尺子上的点一旦固定下来，这个点就成为一个目标。

总目标分解的 KPI，每一个 KPI 上都有希望达到的目标，都可以据此制订目标。

量化量化，分段定性也是量化

既然 KPI 是表达递进程度的，人们总是希望它能够绝对量化，比如收入是 10000 元还是 10001 元，这样清晰明确。实际上量化也是有程度的，在一种情况下差 1 元可接受，在另一种情况下是不可接受的，比如计算利息和汇率时，大数情况下需要精确到元的万分位。因此只要用 KPI 能够把对象衡量表达得清楚，就可以称量化了。

用“无车无房、有车无房、无车有房、有车有房”表示“生活物质”状况，用这四段能够表达清楚，就行。在企业 KPI 体系中常有“工作进度”这样一个指标，如果用几种进度的状况能够表示，这种分段定性也是一种量化。

度量事实，给出客观准确答案

作为指标，KPI 专用于表示在实现总目标过程中各个部分的进程；所有进程都是要实际发生的，用 KPI 去衡量，就是衡量客观事实，就是对客观实现给予形容和定义；而 KPI 在制订时就这种针对进程设计了它的刻度和单位；所以说，KPI 是对客观事实进行度量，给出客观的评价。正因为 KPI 的这个特点，才使很多的企业积极导入 KPI 体系，用企业的各个方面的真实数据而不是管理者拍脑袋的判断，来管理企业、掌控企业、推动企业发展。

## 第五部分 应用指南

### 应用 KPI 走向成功(1)

#### 一、确定清晰明确的目标

愿望和目标都是人们希望实现的一种想法，但目标更具体和清晰。目标包含在愿望、想象、理想之中，日常随便说的“目标”常常是不具体的，在进行工作

管理或者说进行绩效管理时，就要认识清楚目标究竟是什么，要尽可能地剔除虚幻的部分，使目标清晰、具体。明确目标时，可以用很多限定词来准确地描述出尽可能清晰和具体的目标，使它在实现目标的过程中不至产生歧义。

目标有两种，一种是在某个时间点上就可以判断目标是否实现了，这种目标必须将其要求实现的时间、状态、数量、质量等定义清楚；另一种目标是表明一个工作努力的方向，这种目标没有一个确切的实现时间点，只要在要求的方向上，成果积累到一定的程度，就越接近目标或者就越超过目标；这种目标也需要把它指明的方向定义清楚。战略目标就是这样一种目标。

“学习雷锋”是个愿望，它包含了“要成为新雷锋”这个目标，但是还不够具体，“得到民众认可的新雷锋”，加了“得到民众认可的”这个限定词，才使目标比较清晰，工作的方向也就更明确了。

通过“数量、质量、成本、时间、特别属性等”将目标量化是最常用的方法，但是目标具体化的表现形式远远不止这些。

目标可以层层嵌套，总目标中有次一级的目标，次一级目标中还有更次一级的目标。细部的目标往往是具体活动的目标，与工作者的行为比较接近，容易让人印象深刻，相对而言，总目标就容易被忽视。

目标的嵌套是为了对工作提出更细的要求，为了把工作的各个部分落实。每一个更细的要求，就是需要达到的分目标。每一个总目标的分目标达到了，总目标也就实现了。因此制订细部的分目标也很重要。

可以用 SMART 原则来判断目标是否制订的好。SMART 原则表述为：

“S”，Specific，具体的：目标必须尽可能具体；

“M”，Measurable，可衡量的：目标达到与否要有清楚并且可衡量；

“A”，Attainable 可达到的：设定的目标必须是通过努力可达到，难以达到的目标是没有意义的；

“R”，Relevant，相关的：尽可能体现其客观要求与其它任务的关联性；

“T”，Time-able，以时间为基础的：必须定义清楚实现目标具体时间。

制订分目标，需要有一套科学的方法，否则就可能遗漏或者出现偏差。

设立明确的目标过程中，常犯的错误有：

1、没有目标，按常规或习惯，按事物的自然发展要求，努力向前做；

- 2、目标不具体，不明确，有很多幻想的成份；
- 3、把任务当目标，以为把事情做完，目标就达到了；
- 4、目标太大，与能力、给定的资源不相符，导致总是完不成；
- 5、把眼前做的事当成目标，没有分析真正的目标是什么；
- 6、刚开始对总目标认识清楚，在实现目标过程中，陷入具体的小目标之中，忽视了总目标的存在。

## 二、应用头脑风暴、鱼骨图工具

设立明确的目标，是走向成功的第一步，接下来就要对目标的组成部分、如何实现目标等方面进行分析。这时会用到两个重要的管理工具，一个是头脑风暴，它促进把各种意见开发出来；另一个是鱼骨图，它帮助把问题按一种逻辑层次组织起来。

所谓头脑风暴，就是为克服群体压力，克服群体抑制不同意见，鼓励创造性思维的工作方法。它旨在营造一种鼓励大家畅所欲言，尽可能汇集各种意见的氛围。不论有人提出看来多么可笑的意见，在没有进行讨论之前，都不得进行批评或嘲笑。通过同脑风暴法，可以把实现目标的各种影响因素找出来。

头脑风暴法可以分为非结构化的头脑风暴法与结构化的头脑风暴法。非结构化的或自由滚动式的头脑风暴为团队成员提供了自由的提出见解和意见的机会，这种方式鼓励成员任意地贡献出尽可能多的主意，直至没有人再有新东西可增加。结构化的头脑风暴法就是对于团队负责人或会议主持人提出的问题，团队成员一个接一个地提出自己的见解。每人每次只能提一个。当某个成员再也没有新的主意时，可以跳过，所有的见解都应记录下来。JW的家庭会议使用的是非结构化的头脑风暴法。

有时，个人也可以通过头脑风暴来提出问题的各种解答。个人头脑风暴是先把针对目标提出的问题写出来，然后不要停笔，不管想到什么答案都一一记录下来，直到暂时没有答案为止。然后再一个个地分析每个答案的合理性等，筛选答案。个人头脑风暴需要从不同的角度去思考问题，可以对上一观点进行逆向思维，以另外一种观点与立场来提出新的观点。

头脑风暴的要点是创造宽松的氛围，鼓励开发各种各样的观点，但这样也会带来另外一个问题，因为参与同脑风暴的在对问题的认识上，个人的经历上、

认识上都有很大的差距，寻找出来的很多因素全部涌现在一起，这些答案往往是杂乱的、不在同一个逻辑层面上。因此，在头脑风暴之后，就需要分析归纳总结，这时就应用到另外一个管理工具——鱼骨图。

所谓鱼骨图，就是通过图形的方式，分析各种特定的问题或状况的可能原因，把它们按逻辑层次表示出来的管理工具。

在使用鱼骨图工具时，要注意它的本质是一个逻辑关系图，是一个表示因果关系的图表。所以，在制作鱼图时，应该注意每一层的鱼刺是否在同一逻辑层面上，是否有交叉或者重叠的部分。有重叠的就要把它们范围分开或重新选择鱼刺；另外，鱼头与第一级的大鱼刺之间，大的鱼刺与次一级的小鱼刺之间，应该存在一种连续的支持关系，这样才能画出正确的鱼骨图。

应用头脑风暴和鱼骨图常犯的错误：

- 1、没有给参与“头脑风暴”的人充分讲解它的应用方法和注意事项；
- 2、与会者不积极思考，会场不够热烈，没有充分发挥各人的想象力；
- 3、没有创造一个平等的、互相启发的环境，与会者受到职位级别的影响；
- 4、不注意充分发挥想象力，互相批评，纠住问题不放，思路打不开；
- 5、头脑风暴没有规定主题，问题不集中，结果说出的观点是非常分散；
- 6、应用鱼骨图时，没有首先明确鱼头，没有把目标明确地摆出来；
- 7、没有将头脑风暴罗列的种种答案进行分析归纳集中，仍然堆在一起；
- 8、鱼骨图的鱼刺之间不在同样一个逻辑层面上，鱼刺太多；
- 9、小鱼刺鱼大鱼刺之间没有因果、支持关系。

## 应用 KPI 走向成功(2)

### 三、应用 KRA、CSF、KSO、KBA 法

头脑风暴是个工具，设立问题后才应用它，这些问题就是在分析目标实现方法中的提供的内容。

分析目标实现的方法有关键成功领域 KRA 法、关键成功因素 CSF 法、关键策略目标 KSO 法、关键业务板块 KBA 法。一般常用的是 KRA、CSF，在应用时会不自觉地应用到 KBA，下面对它们进行一一解释。

关键成功领域 KRA 法建立 KPI，就是分析目标成果的组成部分，选出若干关键的成果领域，然后对这些成果进行提出衡量指标，从而建立 KPI 的方法。

采用 KRA 方法寻找 KPI，一般从下列问题的提问和分析中找到 KRA。

必须在哪些方面取得成绩？

成果分为哪几个方面？

目标由哪几个结果构成的？

站在客观的角度，我们应该做到什么？完成什么？

把成果分成几个部分，这几个部分完成了，就说明目标达到了。

关键成功因素 CSF 法建立 KPI，就是分析要达成目标的影响因素，选出最关键的若干因素，再找出针对这些影响因素的衡量指标，从而建立 KPI 的方法。

采用 CSF 法，可以提出下列问题，以帮助自己理清思路，找到关键成功因素。

什么能够促使我们成功？

影响成功的因素是什么？

我的短板是什么？

我必须解决什么问题，才能顺利实现成功？

把哪几个问题解决了，我们就是在一步步走向成功。

关键业务板块 KBA 法建立 KPI，即将现行工作业务方面划分成若干业务板块，选出若干关键的业务板块，分别对这些业务板块提出 KPI 的方法。

应用 KBA 法，一般会提出下面几个问题，指导分析思路，找到 KBA。

我现在的工作分哪几部分？

在我的工作中，那些方面的任务、行动是对成功的影响最大的？

按完整的任务行动划分，工作分为哪几个方面？

业务工作分哪几个板块，主要的是什么？

做好这几个方面的事，我们就成功了。

关键策略目标 KSO 法建立 KPI，就是分析制订达成目标的工作思路，制订出若干工作策略，然后再提炼出衡量这些策略实现的指标，从而建立 KPI 的方法。

在制订策略时，可以提出以下问题：

怎么实现自己的目标？

实现目标的策略是什么，方针是什么？

按什么方法和思路去工作？

首先要干什么，满足什么要求，然后还需要做什么？

为什么要这么干，先订出方法和思路。

用 KRA、CSF、KBA、KSO 进行头脑风暴时，常犯错误：

- 1、不知到有 KRA、CSF、KBA、KSO，随便把构成目标的因素罗列在一起；
- 2、没有针对应用的方法提出问题，把思路集中，这些问题即为上面各方法应用中要问的诸如“怎么做”、“做什么”的问题；
- 3、分不清楚 KRA、CSF、KBA、KSO 之间的差别，原因交叉、问题的范围交叉重叠；
- 4、很容易全部变成用 KBA 法，即“实现目标，从我们的哪几块业务入手”；
- 5、每个分析对象都有它的特点，适合用 KRA 的，用 CSF；适合用 KSO 的，用了 KBA，关系混乱，思路不清。

#### 四、运用多元分析技术找“主要因素 PF”

多元分析找“主要因素 PF”技术，是综合应用关键策略目标 KSO、关键成功领域 KRA、关键成功因素 CSF、关键业务板块 KBA 技术，充分析，为总目标建立包含 KSO、KRA、CSF、KBA，分析并最终选定主要因素 PF，然后再提炼出衡量这些策略实现的指标，从而建立 KPI 的方法。

应用各种方法制订 KPI 的比较如下表：

制订 KPI 方法的比较

方法	分析对象和分析过程	确定内容	适用情况	KPI 类型
多元分析法找主要方面 PF	KSO-KRA-KBA-CSF—CSF-KSO-KRA-KBA 循环。怎么做？定下思路 and 方案；做到什么？把哪些做好，就可成功；要做些什么？抓住最重要的部分，突出重要部分的成果；停顿一下，再思考提问一遍，反复进行。	依次初步定下 KRA、CSF、KBA、KSO，然后再继续反复修正，最后确定出若干	各种情况全部适用，尤其适合处理复杂的情况	各种类型的 KPI

		方面		
关键策略目标KSO	资源情况，环境的影响，与目标相关的各个方面，工作思路、工作方法、工作策略、工作行为怎么做？面对复杂的环境，设想各种工作路线	工作思路，工作方案，并计划出各个步骤的行动措施（但计划在实施过程中，根据情况可以有变化）	适应于各种情况可以不确定、模糊，需创新或重新分析，不受原方法约束	环境KPI，资源KPI，结果KPI，过程KPI，行动KPI
关键成功领域KRA	目标做得好，“好”可分为几个部分，各是什么？做到什么？哪几个方面做到，就等于达成了目标	分析结果的几个部分，并考虑达成这几个部分的行动及其路线	结果可以明确分成几个部分，并可依此管理	结果KPI，行动KPI
关键成功因素CSF	促进达成目标的因素，需要注意和努力的短板要做什么？把“该”做的事做好，就等于成功	几个客观和自身影响成功的关键节点或做法，确定关键经营活动	有些部分对成功有明显的阻碍，需要加强	（运营CSF）努力KPI，结果KPI
关键业务板块KBA	工作组成及其分类，找出最能体现成绩的部分做哪些？保持基本的业务，做好重点的关键业务	最重要的几块业务部分，抓住它们的重点	业务明显地可分若干块	行动KPI，结果KPI，

应用多元分析技术应注意的问题是：

- 1、应用时要先理解各种方法，使参与头脑风暴的人清楚地知到 KSO、KRA、CSF、KBA；或者分步一个个地让参与者知道它们之间的差别；
- 2、首先分析 KSO，确立工作思路，按 KSO-KRA-KBA-CSF—CSF-KSO-KRA-KBA 循环反复进行分析；
- 3、确定主要方面 PF 时，按 KRA、CSF、KBA、KSO 的顺序，一一确定，并可以反复检查确定；
- 4、KSO 是建立实现目标的工作策略，一定要先分析清楚，否则只会使工作重复过去的模式；
- 5、可能会找到很多和重叠的 KSO、KRA、CSF、KBA，在筛选 PF 时，尽可能将问题集中，限定 PF 在 5 个左右；

### **应用 KPI 走向成功(3)**

#### 五、衡量主要因素 PF，建立关键绩效指标 KPI

回顾一下前面的步骤，设立明确的目标，应用头脑风暴找到主要因素 PF，用鱼骨图将 PF 按层次清理出来；这其中主要因素 PF 可以是

KSO、KRA、CSF、KBA 当中的一个。头脑风暴和鱼骨图是工具，其应用的内容是 PF，借它们可以将问题分析得更清楚，并减少遗漏。

头脑风暴是反复进行的，第一次头脑风暴列出了许多主要因素 PF 后，就要停下头脑风暴进行讨论，分析筛选 PF，将一个 PF 确定后，开始选择一个 PF，分析下一层次的问题，这时又开始应用头脑风暴，然后又停下来，如此反复。

鱼骨图又叫“特性要因图”、“因果分析图”，它是一层层分析找原因，找组成部分的图形工具。应用它时一定注意，从目标开始按各种方法找原因或组成部分，找完后再找下一层时，千万要停下来，因为我们的目的不是要找原因，是要找 KPI，就是说找到原因后就找它的衡量指标。有时可以做两个鱼骨图，一个找原因的，一个是将其转变为衡量指标的，如 JW 在找治病的 KPI 时，先画出治病行动的鱼骨图，再转画成 KPI 图。

重复一遍这个过程，当写下总目标，画出鱼骨图，填上第一层 PF 后，要进行第

二次分析时，问题就不是找它的原因或组成因素了，而是“怎么样衡量这个 PF？”“用什么来检验它的成果，检验它达到目标没有，检验它工作的程度？”这就是说要找 PF 的衡量指标。这里，我们可以再明确一下有关指标的一些概念。

指标，就是衡量目的对象达到与否，差多少或者超过多少，给出一个明确的判断或度量，是个量度词。目标是与指标共生的描述状况或结果的确切说明。对于能具体到达到时间点、数量、质量的目标，它们的关系是

目标 = 数据 + 量度词 (+ 时间概念 + 极性概念)

这个量度词即是指标，如收入 10000 元，指标是“收入 元”，目标是“收入达到 10000 元”。也就是

目标 = KPI 刻度上的点位 + KPI

对于表示方向的目标，可以表示为

指标 = 目标 + 实现目标程度的含义或表示

如“获得群众认可的新雷锋”目标中，“获得群众认可为雷锋的程度”即为指标。指标必须表示出“递进程度”的概念，用来衡量你的对象。

有时候，先提出主要因素 PF 的标准，或若干个衡量标准，这样也可便于理解 PF 的衡量指标。标准是对照、参照的对比物；衡量标准是带数值的指标，用以对比说明对象达到要求的程度。也就是把标准的数值、确定的状态点去掉，留下表示这些数值或状态点的单位，就是衡量指标。

对 PF 提出衡量指标时，一般是从一个较长的时间过程来看的，也就是用指标衡量 PF 达到程度的时间跨度比较长；这样，确定了衡量指标后，再根据 PF 的特点分析确定这个衡量指标的衡量周期；根据需要，可以设置指标的最短衡量周期，以便于检查和监控主要因素 PF 的变化进程。

衡量主要因素 PF 变化进程的指标可能有多个，选定就目前资源下最能体现 PF 变化的指标，即建立了这个 PF 的一级衡量指标，即 KPI。随后再做下一级的鱼刺，分析这每个 KPI 所包括的含义，它可以用哪些下一级的 KPI 组成，这样就分解出了第二级的 KPI，如此分解下去，即可建立这个总目标的 KPI 体系。

在建立关键绩效指标 KPI 的过程中，应注意的问题有：

1、目标、指标、衡量指标概念不清，相互矛盾；

2、找到了主要因素 PF 后，按鱼骨图的原理，继续找下一级的原因或组成部分，没有转到制订对 PF 的衡量指标上来；

3、认为只有可衡量数据的才是指标，“是、否”或定性衡量的不是要找的指标；

4、找主要因素 PF 的 KPI，也可以进行“头脑风暴—细致分析”，但并没有这样，随便定一个 KPI，不考虑其应用过程的问题；

5、对于表示方向的目标，应用“指标 = 目标 + 实现目标程度的含义或表示”，将可作为目标、行为状态的表述，转化为指标的表述。

#### 六、找到和确定 KPI

在实际工作中，寻找关键业绩指标，往往没有固定或者单独使用一种方法，而是综合使用几种方法，通过 KSO-KRA-KBA-CSF—CSF-KSO-KRA-KBA 循环，找到 PF，然后对这些 PF 提出衡量指标，即是找到了 KPI。在寻找 KPI 的过程中，最容易犯的错误是找到了各个领域后，没有找出衡量该领域的指标，而是找到了很多行动步骤，将衡量指标与任务的概念混淆在一起。

寻找 KPI 的目的是为了通过衡量，牵引与指导行动者达到他想要的目标。但在寻找到 KPI 后，还有一步非常重要的工作要去作，就是要定义 KPI。作为衡量指标的 KPI，是一个标尺，可以用它来对目标、行动、过程、结果进行衡量，所以，KPI 本身就需要非常的清晰的细致，也就是定义清楚，才具有可操作性，才能达到当初的目的。KPI 一般的定义可以包含这几个方面的内容“：

项目	定义	意义
KPI 的名称	KPI 的称谓，这种称谓应该是可以表达出衡量的概念在其中。可以从名称中感受到程度的概念。如：达标率、质量等级；	让人明白 KPI 大概的范围与性质。
KPI 的定义	KPI 的定义就是对 KPI 的进行简要的描述，描述出它的性质。如：总资产周转率：总资产在一个会计年度内周转的次数。客户集中度：占销售额前三名的客户在总销售额中的比例。	在 KPI 名称的基础上，对 KPI 进行更为明确的规定，让人理解 KPI

		的内容。
KPI 的目的	描述出为什么要制订该 KPI。如：与客人沟通的次数的意义是：通过对该指标的考核，保障与服务人员与客户进行足够的沟通，及时了解客户需求。	为什么要该指标，不要该指标可以吗？
KPI 的计算公式	如何计算该 KPI，如：总资产周转率 = 销售额 / [ (年初的总资产 + 年末总资产) ]/2	在具体的操作中，如何计算该 KPI，确计算方法，避免产生歧异。
KPI 的指标极性	KPI 的指标性质是通过 KPI 的计算公式后，该指标是越高越好，还是越少越好，还是保持在一个范围内最好。如：销售增长率的性质是越高越好。差错率是越少越好。	初步说明指标刻度的指向性。
KPI 的计分方法	通过公式将 KPI 计算出来后，如果转换为被考核者的分数。如：销售增长率，30% 为 100 分，20% 以下包括 20% 以下为 0 分，采用插值法。	将 KPI 转变为被考核者的分数，说明 KPI 数值达到什么程度，被考核者可以得到什么样的分数。
KPI 的信息提供者	KPI 以事实为基础，所以，KPI 需要搜集事实的信息，这些信息一般不能是被考核者自己提供的，需要信息的提供者。如：重大质量事故的次数，如果该指标的承担者是制造部门，那么，信息提供者应该是品管部。	如果没有信息的提供者，KPI 就得到到真实的数据，就不可能进行衡量好坏差异程度。
KPI 的负责	承担考核指标的人，也就是被考核者，有时，一个指标的承担者可能不是一个部门或人，可	明确谁应该承担该指标，为

任人	能是几个人或者相关的部门。	该指标的结果出色做贡献。
KPI 的检查频率	KPI 的检查频率，也就是是该指标所指内容的管理周期。在众多 KPI 指标中，不同 KPI 有不同的周期，即使是相同的指标，在不同的公司，不同的行业中，其管理、检查与考核的频率与周期也是不同的。如：大型机械设备的销售，销售额可能要在年度或者半年度进行考核，而对于商业企业来说，可能每天每周都需要检查数据。	指标的性不同，设置检查频率，对于正确的考核与检查非常重要。
KPI 的计分单位	计分单位是值 KPI 是用什么样的单位来计算分数。如：%，率，次数，等级等。	

#### 常犯的错误

- 1、找到的 KPI 是行动，而不是衡量指标；
- 2、KPI 定义不清楚，在实际运用中无法操作；
- 3、KPI 重复，一个主要的方面，可能有很多 KPI，如果都哪出来进行衡量，就会重复；
- 4、KPI 的检查周期有问题，没有分清楚长周期与短周期之间的关系；
- 5、KPI 的计算方式不清楚，导致 KPI 最后无法计算。
- 6、KPI 的指标性质不清晰，不知道该指标是越多越好，还是越少越好，还是维持在一个固定的区间内。

#### 七、应用 KPI 检查过程和结果

明确了 KPI 以后，就可以用 KPI 进行检查，这些检查即包括对结果的检查，也可以对实现结果的过程进行检查。

运用 KPI 进行检查，可以检查总目标的完成情况。KPI 中有衡量结果的 KPI，也有衡量行动过程的 KPI，在实现目标的过程中，运用结果的 KPI 进行衡量，可以检查是否在向目标靠近。在 JW 的案例中，每过一段时间，JW 就去医院检查

自己的转氨酶指标是否正常，看自己的肝功能是否在向好的方向靠近。所以，不能等到结果出现了才用衡量结果的 KPI 进行检查，在过程中就需要不断的衡量。

运用 KPI 进行检查，可以检查行动是否偏离了原定的计划。行动的目的是为了支持目标的实现，运用衡量行动的 KPI 进行检查，可以检查行动是否按照原定的计划执行。JW 每一周，都会检查自己是否按照计划进行户外运动。

运用 KPI 进行检查，可以检查计划是否能够支撑目标的实现，可以及时的调整计划，以保证目标得以实现。在平时的运用当中，往往是结果与过程同时使用，当结果迟迟没有出现或者没有出现的趋势的时候，行动又严格按照计划执行，就要分析行动是否足以支撑目标的实现，如果不是，需要及时调整行动。

通过不断的衡量，保持我们最后实现目标。

应用 KPI 检查过程中常出现的问题：

- 1、只检查结果，没有检查实现结果的过程与行动，当结果已经出来后，为时已晚，损失已经造成；
- 2、当期望的结果迟迟没有出现的时候，不检讨行动是否有问题，马上认为原先制订的目标不切合实际；
- 3、对于目标实现的过程的艰难性认识不足，当结果没有出现时，马上怀疑自己的行动是否有问题，改变行动；
- 4、只检查行动，不及时检查结果，认为有了好的行动就一定有实现期望的结果；
- 5、检查行动和结果，并不看现实与标准的差异，对时间性把握的不够。

在运用上述方法时候，企业与个人有所不同，企业还需要另外一个步骤——分解 KPI，建立 KPI 指标体系。

总之，运用 KPI 技术，可以使目标更明确，实现目标步骤更清晰，实现目标的轨迹更实际，实现目标的思路更落实，实现目标的执行更有力，实现目标的系统更完善。其实，每个企业、每个团队、每个人都可以通过各种方法获得成功。只要根据自己自身的特点，找到影响的主要因素 PF，设置衡量指标，用衡量指标检查与牵引自己的行为，不断的前进，就可以获得成功。当然，我们也不能

神话 KPI 技术，世界上的任何事物都没有完美的，KPI 技术也同样存在其自身的局限性。

### 用其他技术克服 KPI 的局限(1)

KPI 技术在提升企业业绩管理方面是一个划时代的管理技术进步。然而再优秀的技术也有其局限性，KPI 也不例外，在某些方面它还需要与其它管理技术配合，溶入其它技术之中，共同帮助你走向成功。

#### 用 BSC 建立发展循环

KPI 是为了达到总目标而制订的一系列指标。通过把总目标分解成几个主要因素 PF，建立它们的 KPI。假设有 ABCD 四个 PF，它们之间没有包含和重叠关系，我们可以把它叫四个维度；每个维度的 PF 又分解出若干 KPI；应用 KPI 时，每个 KPI 通过导向 PF 对总目标产生支持，从而形成对总目标的连续支持关系。但是，不同维度间的 KPI 是否有关系，在 KPI 建立方法中并没有显现这个问题。

BSC 却不同，经典的 BSC 分为“财务角度、客户角度、内部管理角度、创新学习角度”四个维度的 PF，它们有互相的支撑关系：

创新学习做好了，有知识技能，就能做好内部管理，使服务更贴近于顾客，从而让客户觉得我们做得好；客户满意了，更多地购买我们的产品和服务，使我们获得更多的收入和利润；有了好的财务状况，可以更多地投资扩大规模，这也迫使我们面对新问题，同时有了资金也可让我们更有钱投在训练提高上，使创新学习搞得更好，……，周而复始。

这四个 PF 是相互支撑与需求的关系，各个 PF 内的指标，可以对其它 PF 内的指标进行支撑。

例如对于一个房地产交易员，学习计算机操作成绩好，应用电脑上网走电子化办公程序效率高，顾客买房办手续方便，口碑好带来更多的顾客，售楼速度加快，公司收入增多；这里各 PF 的指标相互之间产生支撑（仅例指交易员，房地产公司的 BSC 不一定是这四个 PF）：

创新学习角度：学习成绩——>内部管理角度：办公程序效率——>客户角度：顾客满意度——>财务角度：销售收入。

另外，这种支撑关系达到效果，有一定的时滞：五月学习计算机的知识，六月用于工作，七月顾客感受到方便，八月带来新的客户。

如果五月份即学习计算机、又办公、又服务顾客、又卖房，那么这个交易员在五月份学的知识是要在六月里用，五月份办公程序用的知识是四月份学的，五月份服务顾客是三月份学的知识、四月份走的办公程序，五月份卖楼是二月份学的知识、三月份走电子程序、四月份服务顾客，卖楼得的奖金又用于六月份学习房产交易软件，为七月……。——这样形成了一个互相关联的指标体系，它们共同，并且循环地促进售楼的发展。

这种因果的支撑关系和时间前后的表达，是 KPI 技术所不具备的；但是作为指标分解、指标应用的一些基本方法，KPI 技术是 BSC 技术的基础。

可以这样比喻，BSC 是具时间维的动态立体的指标体系，KPI 仅仅是静态的指标体系；BSC 循环促进目标实现，KPI 从单个方向促进目标实现。

前面提到的案例，都是应用 KPI 技术，从单一方向分析达到目标的解决方案，且只考虑要去达到，并未考虑持续达到；如果要让他们反反复复地永远朝着目标前进，次次刷新目标，就要制订它们的 BSC。——并非企业才有 BSC，并且都是按经典的四个角度进行，雷锋、田永亮的做好事，治病康复，房地产公司、连锁店、化工企业等前面提到的案例，在《BSC，助您成功》一书中，都会将它们设计成 BSC 的案例，分析和建立他们的平衡计分卡 BSC 系统。

#### 用 MBO 进行人性管理

KPI 侧重建立网络化的指标体系，并且也可以将指标落实到个人，每个人根据需要将指标制订成为目标，但是如何将这些指标与人结合起来进行管理，怎样实现这些指标所确定的目标，KPI 技术并未涉及。

目标管理 MBO—Management by Objective 是关注目标及其实现过程、检视成果，促进工作发展、工作者成长、目标达成的一项管理技术。

目标管理包括上级目标分解、本级目标设立、制订行动措施、过程管理、目标评价等工作管理过程，以及在这个过程中的沟通、辅导、支持、激励、总结、建议等一系列促使工作者成长的管理行为。

这里有四个关键意义：

工作者：参与实现目标工作的人，可以是一个人，也可以是一个团队；

目标：指工作者的总目标，其分目标或阶段目标只是在行动措施、过程管理中由工作者掌控的计划安排和阶段成果；

工作发展、工作者成长：指推动工作进展的同时，工作者获得了知识能力的成长；在工作完成后的总结回顾中，使工作者进步并有利于后期的工作。

关注目标及其实现过程、检视成果：指目标管理注重目标设立到获得成果的全部过程，但最终以是目标为唯一的检验标准。

KPI 与 MBO 相比，它们在上级目标分解、本级目标设立、从目标中分解出各种指标以监控过程、进行最终的目标评价等方面是基本一致的，但是 MBO 技术则更突出了在实现目标过程中工作者的“人性”特质，将工作与人结合起来，使两者都获得发展。

MBO 技术在下列方面比 KPI 技术有着更突出优势。

#### 自觉的责任

上级管理者的责任是将自己的目标分担给下级，并且在工作过程中辅导、支持、帮助下级；下级的责任是自觉承接上级的重担，为自己设置更高的目标，努力完成目标任务，并不断反思学习，使自己能力提高，能够承担更重的工作；无论各方给予什么样的支持和帮助，工作目标达成与否的责任完全在于目标的承担者；

#### 理解和沟通

上级要了解下级的能力和工作难点，并不断给予忠告和建议；下级要坦诚自己的情况，经常将工作进展向上级汇报；双方应该经常讨论沟通；上下级对目标理解一致，对工作成果达到的程度，认识一致；

#### 激励的氛围

这里包括工作者发自内心的挑战高目标的豪气，工作有了进展和实现目标的成就感，在工作过程中上级不间断的鼓励，完成目标后的组织给予公正的回报，工作者获得自我成长的欣慰等；

#### 团队与协作

当每个工作者都视工作为自己的组成部分，工作有了发展自己就有了进步，都为工作着想，团队就形成了，这种团队除了为实现目标的内部团队外，还包括目标任务涉及的所有相关者之间的工作和协作；

#### 学习与提高

它包括两个层次，其一，MBO 将人的因素与工作结合起来，在目标设立时，即考虑到作为工作者自身的提高，也将其纳入目标管理范围之内；其二，目标管理的过程，沟通、辅导、反馈中，都存在学习和使工作者提高的内在环境和机制。

从上面的叙述中可以看到，MBO 技术包含了很多 KPI 技术所不具备内容，因此在“走向成功”的路程中，两者是不可等同的。这也是很多企业导入 KPI 技术之后，应用 KPI 进行绩效考核，幻想实现目标管理的结果，最后达不到目的的重要原因。

关于 MBO 技术促进“走向成功”的更多更详细内容，将在《MBO，助您成功》中进行说明。

#### 用 PFBS 实现出色完美

KPI 从总目标开始分解，一般要实现总目标，总得持续一段时间，比如说持续一年，那么，在第三个月在做什么？应该提出什么要求？

大部分在第三个月做的事与从总目标分解下来的 KPI 并不直接相关，因为不确定性等原因，从总目标分解的 KPI 不可能做得那么细，每个月的目标任务都是根据工作的发展和当月的需要确定，这就有个长周期与短周期不一致的问题。

KPI 技术建立了一个 KPI 网络体系，从责任者的角度看，每个人、每个团队同时都会承担多个 KPI，就会有多个目标，你会同时做好十件事吗？无论如何我们是不会有那么多资源和精力的。

KPI 是“关键”绩效指标，那些不关键的是否就不需要了呢？田永亮为孤寡老人扫雪，如果不注意保暖感冒了，怎么能再做好事？CW 光在思考治疗自己的脂肪肝，减少处于烟酒环境的时间，结果人际关系受到影响，因此影响了工作怎么办？地产公司的 KPI 中分解不出员工的合作精神和为赶工加班加点的奉献，出现这样的情况是否应该体现在绩效中，应该表扬和奖励呢？等等。

人们普遍有个共识，一个月你只要做好了一件事，一年你只要做好几件事，你就是好样的！但这里边还有一个潜台词，就是你做好一件或几件最主要的事，其余的方面，你别出纰漏。

PFBSB正是解决此类问题而设计的，它叫 Prime & Fundamental Balanced Scorecard，主基二元法。

主基二元法将绩效实现分为两个方面，一个是主要绩效，另一个是基础绩效，相应地可以制订成 PPI 指标和 FPI 指标。PPI—Prime performance indicators，是当期最重要的指标，它可以随当期的需要而变化，由显性业绩、工作短板、临时任务组成；这种 PPI 的构成方式决定了它始终保持最需要的状态，这种需要即有内部的短板，又不拒绝外部的安排。FPI—Fundamental performance indicators，是除 PPI 外的所有绩效要求指标，按一定方式组织起来，包含了促进成长、完善流程、照顾结构的全面要求。

对 PPI，我们可以采用重点管理，用目标管理使之一步步地更加出色；对 FPI，我们可采用范围管理，用红黄绿三色将其稳定控制在我们希望的范围内，约束其衰退，并不阻止其成长。

PFBSB 也是一种平衡，它平衡了主要的和基础的，平衡了未来的和过去的，平衡了明显的和不明显的，平衡了精确的和粗放的，平衡了内部变化和外部变化，平衡了集中精力和放松警惕，平衡了繁杂和简略，平衡了大和小，平衡了不同结构和不同周期，等等。

PFBSB 代表了一种“抓大不放小”的管理思想，因为往往是小的细节部分会使所有努力都付之东流。

PFBSB 吸收了 KPI、MBO、BSC 的优点，使它们互为补充，它可以应用在动态发展的目标实现过程中，使资源集中，错误最少，突出重点，兼顾全面，被誉为“出类拔萃”、“即出色又完美”的管理方式。

PFBSB 也是一种“走向成功”的重要管理技术，将会在《PFBSB，助您成功》一书中着重介绍。

## 用其他技术克服 KPI 的局限(2)

## 用 PDCI 落实管理循环

KPI 是以事实为基础，从最高目标向下分解，建立团队和个人的绩效衡量指标体系，以检查计划、行动过程和绩效结果，使绩效向预期方向突出发展，促进目标达成的一项管理技术。

KPI 建立的团队和个人绩效衡量指标体系，只是根据你的需要分解和建立的，实际情况中，“你”有哪些需要？换句话说如何去组织 KPI 指标网络？这关系到达成目标的节奏和效率，在 KPI 技术中没有反映出来。

KPI 可用于检查计划、行动过程和绩效结果，这个目标实现的动作过程是怎样的？有没有规律可寻？这也需要其它技术来回答。

在实现目标的过程中，即是“人”的团队合作，又是“指标”的整合运作，它们如何联接和配合，怎样在两个纷繁复杂交错作用的“乱麻”中保持一个整体，协作实现目标？

实现目标是“人”的工作，对于非机器的人，即要避免出差错，照看好各个过程，又要给予激励，使其发挥能动性，还要利用其学习能力，以提高下一次的效率，——这些“人性”，如何把他们整合在一起？

每一个实现目标的过程都是上述问题的重复，这样一个循环能否建立起来，让它自我复制、自我运转、自我前进、自我达标？

幸运的是，我们有了 PDCI—Plan-Do-Check-Improve，绩效管理循环技术。

PDCI，即绩效发展循环，是“目标设立、制订计划、过程管理、检查评估、激励报酬、反思反馈”这个能够反复实现目标的整体过程，在这个过程中即包括了对工作的组织、推进，也包括了对人的激励和成长，是将人、工作、过程整合在一起实现目标的一项管理技术。

应用 PDCI，它的组织管理至少有三种形式，一是按时间周期，每一个时间周期的工作，长到若干年，到季、月、周、小时，都存在这样一个循环，象著名的“日清日高”管理就是以天为循环的，而国家的五年计划则是五年一个循环，所以对于特定的工作者和工作对象，可以按周期划分绩效循环。

第二种是按组织团队，一个人的工作存在着循环，他是一个班团队的一部分，一个班的工作是一个绩效循环，它是一个排团队的一部分，这样一环推下去，

可推至整个军团，军团的大规模作战也是一个绩效循环，存在“目标策略、战术布置、沟通督战、清点战果、论功行赏、修炼整改”这样一个过程；对于临时结构的组织，一个项目组织，比如说临时组织的战斗小分队，也存在这样的循环。

第三种是按地域，今天的集团公司比比皆是，A地的工作是一个绩效循环，B地、C地也是绩效循环，AC是一个国家，DEF又在另一个国家，这样又套了一层绩效循环。

我们咨询的一个中型企业客户，即是两国四地的跨国软件公司。我们知道，编写软件是一个大规模的协同工作，要按时交货，有项目套项目的项目管理，还要汇集各地、各种语言习惯的人才，如何把这些全整合好，这就需要一个系统的PDCI管理。

上面只是列举了将战略目标分解分担下去的三种组织形式，这已经形成一个“纷繁复杂交错作用的‘乱麻’”，如果再加上目标实现的运作过程、各种团队的合作、针对性的绩效检查评估、恰当的激励和报酬体系……，无论如何，仅仅用KPI技术是承担不了的。由此可见，PDCI技术的必要性。

关于PDCI技术促进“走向成功”的更多更详细内容，将在《PDCI，助您成功》中进行说明。

用更多的开发来支持KPI

KPI指标应用的复杂性

KPI作为一个指标，它是通用的，但是不同应用对象应用它的含义是不一样的，这些不一样体现在KPI的定义、刻度、单位、评价方式、责任者、检查周期、信息提供者、评价者等等方面。随着环境的变化和企业的发展，企业的组织和目标在变化，这可能引至已经分解建立的KPI系统随时都处在变化之中，这个变化包括KPI自身的变化和其关联关系的变化，如果不变化就不能适应企业的实际需要。比如一个生产建筑机械的老总经过若干年的分析发现，他们订目标要与国家的五年计划相结合，国家五年计划中每一年对基础建设的投资是不一样的，有一种模糊的规律。另一个做高档家饰用品的老板则抱怨，竞争对手的变化、亚洲金融风暴、世界电影大片的上影、甚至家用小汽车的增加，都是他们KPI的关联指标，如果不将它们动态关联到企业的KPI上，就会导致企业要

么业绩大幅提高而大发奖金，要么员工完不成任务逼着老板修正业绩指标，这样一正一负，让他无端损失数千万元，这还是小事，关键是对企业文化工作氛围的巨大影响。

#### 组织与目标、指标的结合

一个企业组织，完全导入 KPI 系统，如果员工没有“KPI 素质”，将会引发混乱。企业有战略目标，有当年目标，有股东的财务要求即财务指标，还有职能职责要求等等。具体到责任者身上，可能按战略目标分解有一套 KPI 落到他身上，按当前的目标任务也可有一套 KPI，还有根据岗位需要确定的职责 KPI 和价值树 KPI。他承担的多个 KPI 当中又是与他人共同承担的，每个 KPI 的检查周期也不一样，某些 KPI 的值还受到外部环境 KPI 的影响等等，如此形成了一个极其复杂的 KPI 关系网。对于某一个 KPI 来说，好似九牛一毛，不但毛与毛之间有神经相连，九牛之间也有群体关系，如此多的复杂关系，如果没一个合适的解决方案，管理成本将会非常高。

#### KPI 与基础管理体系

KPI 是以事实为基础的指标系统，也就是说如果完全实施 KPI 体系，就必须把用 KPI 检查的事实信息记录下来。比如对于一个 KPI——库存周转率来说，我们可以很轻易的从财务报表中计算出来，因为国家对财务报表有硬性的规定。但是很多 KPI 需要另外的报表信息系统提供信息，这就对使用 KPI 的企业提出了一个要求，必须有比较完善的信息系统。在我们咨询过的一些企业中，企业规模虽然比较大，也建立了一些管理系统，但这些管理系统在推行中效果不好，所反映的数据存在大量的失真现象。在这样的情况下，以这样的管理基础所建立起来的 KPI，效果自然大打折扣。所以，要想在企业中导入 KPI 管理，就需要加强企业的基础管理平台建设，而且这些基础管理平台所提供的信息是准确的，没有失真的。

#### KPI 与组织、流程、岗位职责

KPI 管理体系是与组织的目标息息相关的，虽然说 KPI 不完全是从部门职能、岗位职责中分解出来，但是，如果这些因素不清晰的，对分解 KPI 到各个部门就会带来很多困难。在我们的客户当中，有很多企业的组织结构、运作流程、岗位职责是不清晰的，从组织战略所分解出的 KPI，很难落实到相关的责任部

门与个人身上去，员工的意见很大，因为他们无法承担自己所不能控制的 KPI——他们的工作行为不能控制 KPI 的结果。所以，在设计 KPI 的时候，理清部门职能，岗位职责，运作流程，对 KPI 能否推行下去至关重要。

#### 与其它信息系统的联结

用 KPI 进行管理需要数据，这些数据可能是一年后获得，或者一个月后获得。但随着市场竞争的加剧，例如，在一些行业中，市场部门制订的一个策略、一个方案在执行过程中，企业需要敏锐的了解到市场的反馈，需要在最短的时间内，一周、一天、甚至一个小时之内就需要知道市场的反映情况，但是，传统的企业信息系统往往不能完成这个功能，需要有新的信息系统与之相互配套。我们需要能够及时提供数据的财务系统、客户关系管理系统、分销渠道管理系统、资源管理系统、供应商管理系统，与这些系统相结合后，用 KPI 进行管理会更有效，反应会更灵活。

另外，KPI 细化后会发现，如果通过人工统计，效率很低，管理成本提高，与 KPI 的初衷相违背。这是，企业的信息化就会至关重要，只有通过信息系统取代了人工后，才能有效的降低管理成本，运用 KPI 会更有效。

#### 多种方案的整合

KPI 适合于目标的直接分解，建立一套以事实为基础的指标管理平台；BSC 适合于向长远目标奋斗的整体过程，应用它建立起的指标把握总体上的战略发展；MBO 适合于对具体要求、任务达标的人性化全过程管理，应用它创造内部的沟通环境，促进目标达成、工作者进步；PFBS 适合于动态变化的完美管理，根据需要随时制订简化指标和高精度的指标；PDCI 适合于工作过程的全面管理，用指标管理工作是它的重要方式之一。它们各有各的优点和局限性，但它们都有一个共同点，就是都有“指标”，通过指标实现各种各样的管理目的。每一个对象，比如企业组织，虽然各有具体情况，但完全只用一种方法也是不合适的；而随着管理周期的不一样、企业成长发展各个阶段的需要，也不可能只使用一种方法。所以要掌握每个方法的优缺点，对应于企业各个时期的现实情况，把这些系统加以整合应用，使企业组织把握机会，应用现代管理技术，逐步走向成功。

## 附录

### 简要英文词汇说明

KPI—Key Performance Indicator ，关键绩效指标

KSO—Key Strategic Object ，关键策略目标

KRA—Key Result Area ，关键结果领域

CSF—Critical Success Factor ，关键成功因素

KBA—Key Business Area ，关键业务板块

PF—Prime Factor ，主要因素

MBO—Management by Objective ，目标管理

PFBSC —Prime & Fundamental Balanced Scorecard ，主基二元法

BSC—Balanced Scorecard ，平衡计分卡

PDCI— Plan-Do-Check-Improve ，绩效管理循环