

关键绩效指标：KPI的开发、实施和应用（原书第3版）

作者：【美】戴维·帕门特, 张丹, 商国印, 张风都, ePUBw.COM

目录

[译者序](#)

[前言](#)

[第1部分 准备](#)

[第1章 关键绩效指标基本概念释疑](#)

[关键成果指标](#)

[成果指标](#)

[绩效指标](#)

[关键绩效指标](#)

[关键绩效指标的7个特征](#)

[关键成果指标和关键绩效指标、成果指标和绩效指标的不同](#)

[超前指标和滞后指标的混淆](#)

[所需的评价指标数目：10/80/10规则](#)

[及时评价指标的重要性](#)

[关于绩效评价指标的内容，你掌握了多少](#)

[第2章 绩效指标的认识误区](#)

[误区1：大多数评价指标都会提升工作绩效](#)

[误区2：所有评价指标在任何公司、任何时间都有效](#)

[误区3：所有的绩效评价指标都是关键绩效指标](#)

[误区4：将关键绩效指标同薪酬挂钩会提高绩效](#)

[误区5：我们可以确立相关的年终目标](#)

[误区6：评价绩效比较容易，合适的评价指标显而易见](#)

[误区7：关键绩效指标既是财务指标又是非财务指标](#)

[误区8：你可以将绩效管理项目委托给一家咨询公司](#)

[围绕平衡计分卡的思维误区](#)

[第3章 无心结果：评价指标的阴暗面](#)

[迪恩·斯皮策著作中的实例](#)

[绩效工资](#)

[失效的绩效评价指标检查表](#)

[第4章 振兴绩效](#)

[5个基石](#)

[绩效管理的诸多要素](#)

[第5章 战略以及战略与绩效评价指标的相关性](#)

[清晰表述企业的使命、愿景、价值观和精益管理原则](#)

[制定员工能够理解的企业战略](#)

[确保企业战略平衡](#)

[监测企业战略的实施](#)

[创造未来](#)

[第2部分 主导性关键绩效指标方法](#)

[第6章 主导性关键绩效指标方法的背景及变迁](#)

[原来的12步模型](#)

[新的6阶段流程](#)

[主导性关键绩效指标方法及其变迁](#)

[6阶段模型概述](#)

[第7章 执行关键绩效指标的基本条件](#)

[基本条件1：“企业同员工、工会和第三方建立合作关系”](#)

[基本条件2：“将权力转移至基层”](#)

[基本条件3：“仅评价和汇报关键事务”](#)

[基本条件4：“关键评价指标来源于关键成功因素”](#)

[基本条件5：“放弃那些无法交付成果的流程”](#)

[基本条件6：“任命一位企业内部的首席评价官”](#)

[基本条件7：让全体企业员工理解主导性关键绩效指标的定义](#)

[第8章 让首席执行官和高级管理团队做出承诺，投入变革（第1阶段）](#)

[获得高级管理团队的承诺](#)
[就时机、资源和方法达成共识](#)
[实施这一阶段的好处](#)
[模板和检查表](#)
[第9章 培训内部资源来管理关键绩效指标项目（第2阶段）](#)
[建立一个主导性关键绩效指标团队，全力以赴投入项目](#)
[建立一个“相信自己，尽力而为”的文化氛围和相应的制度](#)
[实施这一阶段的好处](#)
[模板和检查表](#)
[第10章 领导与推介变革（第3阶段）](#)
[约翰·科特的《领导变革》](#)
[通过调动买方的情感驱动因素来进行推介](#)
[为使项目顺利推进需要的销售辞令](#)
[向企业员工推介主导性关键绩效指标](#)
[实施这一阶段的好处](#)
[模板和检查表](#)
[第11章 确立企业内部运营的关键成功因素（第4阶段）](#)
[企业内部关键成功因素与外部结果](#)
[企业内部关键成功因素：缺失的一环](#)
[确定企业内部关键成功因素的规则](#)
[关键成功因素的特点](#)
[确立企业内部关键成功因素的4项任务](#)
[替代方法](#)
[实施这一阶段的好处](#)
[模板和检查表](#)
[第12章 确定适合公司的评价指标（第5阶段）](#)
[如何获取评价指标：概览](#)
[确定团队绩效评价指标](#)
[将评价指标录入数据库](#)
[分清良莠，去伪存真](#)
[确定需要向董事会汇报的关键成果指标](#)
[寻找主导性关键绩效指标](#)
[评价指标展览会](#)
[实施这一阶段的好处](#)
[模板及检查表](#)
[第13章 用评价指标驱动绩效（第6阶段）](#)
[构建能够向所有层级报告评价信息的框架](#)
[推动主导性关键绩效指标的使用](#)
[精炼关键绩效指标以保持其相关性](#)
[实施这一阶段的好处](#)
[模板及检查表](#)
[第14章 绩效评价指标的汇报](#)
[史蒂芬·福尔在数字可视化领域的著作](#)
[将关键绩效指标向管理层及员工汇报](#)
[向管理层汇报绩效评价指标](#)
[向员工汇报绩效评价指标](#)
[向董事会汇报绩效评价指标](#)
[团队绩效评价汇报](#)
[如何将各种绩效指标汇报组合在一起](#)
[基于现代技术设计汇报](#)
[第3部分 首席评价官工具箱](#)
[第15章 首席评价官的资源](#)
[首席评价官需要一群导师](#)
[关键绩效指标外部促进者的指导方针](#)
[记住基本原则](#)
[资源](#)
[组织工作研讨会](#)
[实施经验](#)
[模板和检查表](#)
[第16章 关键成功因素工作研讨会的案例研究](#)

[私营部门案例研究1：一家亚洲企业集团](#)
[私营部门案例研究2：医疗公司](#)
[私营部门案例研究3：林业公司](#)
[私营部门案例研究4：汽车制造商](#)
[私营部门案例研究5：木材公司](#)
[私营部门案例研究6：投资银行](#)
[非营利性会员制机构案例研究1：高尔夫俱乐部](#)
[非营利会员组织案例研究2：冲浪救生协会](#)
[政府部门案例研究1](#)
[政府部门案例研究2](#)
[专业会计机构案例研究](#)
[慈善团体案例研究](#)
[第17章 常见的关键成功因素及其相应的评价指标](#)
[第18章 与其他方法的比较](#)
[平衡计分卡与主导性关键绩效指标方法的主要区别](#)
[斯戴西·巴尔的PuMP](#)
[保罗·尼文的平衡计分卡著作](#)
[第19章 首席执行官的工具箱](#)
[致首席执行官的一封信](#)
[评价指标的领导力必须来自首席执行官](#)
[附录A 绩效工资制度的基石](#)
[附录B 首席评价官的工作职责描述](#)
[附录C 发表无懈可击的陈述汇报](#)
[附录D 陈述汇报模板](#)
[附录E 绩效评价指数数据库](#)
[致谢](#)

译者序

关键绩效指标是用来衡量某一岗位人员工作绩效表现的具体量化指标，是对工作完成效果的最直接衡量方式。关键绩效指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于，使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题，并采取能够提高绩效水平的改进措施。有鉴于此，实践中很多公司都在尝试使用这一指标，但令人遗憾的是，只有极个别的公司能够真正落实到操作层面上。这其中固然有对团队的绩效考核比较困难等原因，但关键绩效指标选择及运行不当无疑是其中重要的一个方面。为此，如何恰当地选择与运用关键绩效指标，成为理论界与实践界关注的重要课题。由国际著名绩效评价专家戴维·帕门特执笔的《关键绩效指标》一书的推出正是源于这一背景。

《关键绩效指标》第3版在第2版的基础上经过全面的修订和更新，对许多内容进行了进一步拓展，并新增了大量内容，是帕门特为管理的持续改善而做出的进一步贡献。本书包括帕门特的一些最新的思想和管理理念，旨在帮助那些即将实施关键绩效指标项目的管理者以及公司的高级管理层意识到重新斟酌其评价指标的必要性。作者在书中新增了大量的实例分析、图表、工作研讨会经验介绍、调查问卷、模板和检查表等，以协助关键绩效指标项目团队顺利开展工作。本书还为读者提供了丰富的网络资源，进一步增强了本书的使用价值和实践指导意义。总体而言，本书的主要贡献包含下列方面：

1.本书界定了关键绩效指标的内涵，并探讨了人们围绕关键绩效指标的常见思维误区。针对许多企业错误界定关键绩效指标的现实，帕门特在已有研究的基础上将评价指标细分为关键成果指标、成果指标、绩效指标和关键绩效指标。在比较4种指标的异同点后，帕门特总结了关键绩效指标的7个特征。许多企业采纳的关键绩效指标只是将不同的评价指标随意组合到一起，无法提供有价值的信息。帕门特探讨了人们围绕绩效指标的一些认识误区，正是这些误区导致了关键绩效指标无法发挥效力。所以，关键绩效指标团队必须理清概念，革新想法，走出这些思维误区。

2.本书提出了实施关键绩效指标、振兴绩效管理需要确立的一些基本条件与具体的实施步骤。为了在工作中成功开展和运用关键绩效指标，帕门特详细阐述了实施关键绩效指标的7个基本条件：①企业同员工、工会和第三方建立合作关系；②将权力转移至基层；③仅评价和汇报关键事务；④关键评价指标来源于关键成功因素；⑤放弃那些无法交付成果的流程；⑥任命一位企业内部的首席评价官；⑦让全体企业员工理解主导性关键绩效指标的定义。这些基本条件决定了关键绩效指标项目的成败，是关键绩效指标项目平台发挥作用的前提。针对关键绩效指标项目的具体实施步骤，作者对原来第2版中介绍的12步模型进行了进一步的简化，在本书中用新的6阶段流程替代了12步模型，使之更加适应用户需要，更容易使用。

3.本书强调了调动企业内部资源来领导关键绩效指标项目（担任“首席评价官”）的重要意义，说明了从企业外部招聘人员来领导关键绩效指标项目团队注定失败的原因，介绍了内部培训的内容，并对“首席评价官”进行了职位描述。书中为首席评价官提供了大量网络资源、PDF格式的建议工作表和检查表、汇报模板、资源工具箱，以及绩效管理领域一些经典的参考书目，帮助关键绩效指标项目团队，尤其是首席评价官顺利开展工作。

4.本书更强调企业关键成功因素的重要性。关键成功因素是企业员工每天需要努力做好的企业内部的关键问题或者方面。它能够帮助企业员工调整各自的日常活动，使之与企业关键成功因素的方向保持一致。企业的关键成功因素是绩效评价指标的源泉。制定绩效评价指标应该建立在认真研究企业关键成功因素的基础之上。本书运用一些实例分析具体介绍了确立企业关键成功因素的方法和步骤，使关键绩效指标的确立做到有的放矢。

5.本书介绍了多位大师的理论智慧，博采众长，为我所用。这些智慧既包括管理学界思维领袖（德鲁克、柯林斯、韦尔奇、哈默尔、比德斯、沃特曼、霍普等）的观点，又包括数字可视化领域的专家（史蒂芬·福尔）在数据汇报方面的贡献、变革专家（约翰·科特）在推介变革方面的建议，以及日本企业哲学中“持续改进”的先进经营理念。关键绩效指标项目团队通过学习这些智慧，能够进一步拓宽视野，为

实施工作打下坚实的理论基础。

综上所述,《关键绩效指标》第3版既是一本面向实践管理者的系统化管理读本,又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的经典教材。值此之际,译者首先要感谢东北大学工商管理学院及沈阳药科大学的领导与同事的支持及鼓励。其次,为了使这一著作更加完美地呈现给读者,真实、准确地展现书中所揭示的思想,在翻译过程中请教了相关领域的专家,在此一并表示谢忱。最后,在本书翻译过程中,机械工业出版社华章分社编辑做了大量的协调工作,并提出了很多有益的建议,在此表示衷心感谢。

本书是集体努力的结晶,具体分工如下:商国印(东北大学)翻译了前言部分,张丹(沈阳药科大学)翻译了第1~15章,张凤都、蒋艳彦翻译了第16章、第17章,以及附录C、附录D和附录E中的部分内容,商国印、贾倩翻译了第18章、第19章,以及附录A、附录B和附录E中的部分内容。初稿完成后,由张丹、王世权进一步对全书各章节进行了多次校阅,最后由王世权负责全书的统稿。

鉴于时间和译者水平有限,书中不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

前言

为什么要阅读本书

无论是跨国公司、政府部门还是非营利机构,绩效评价指标在世界各地的企业中都出现过失败。许多公司采用的评价指标只靠凭空设想,与企业的成功因素丝毫不相关。这些指标通常按照每月、每季度的频率进行评价。管理部门评估这些指标时只能得出这样的结论:“这个季度的情况不错”,或者“这个月的情况很糟糕”。

绩效评价指标有助于将企业的日常活动和战略目标相联系。本书将帮助企业开发、实施和应用关键绩效指标,而这些绩效评价指标将对你的企业产生深远的影响。

采用关键绩效指标的几大好处

我们可以将关键绩效指标的的优点进行归类,分以下3个标题进行讨论:

- 1.将企业的日常活动与关键成功因素密切关联,有利于及时调整企业活动。
- 2.提高绩效。
- 3.大幅度增强员工的主人翁意识和满足感,权责分明。

将企业的日常活动与关键成功因素密切关联,有利于及时调整企业活动。如图P-1所示,即使公司制订了战略计划,各个团队的工作方向也常常偏离预期轨道。制定绩效评价指标应该建立在认真研究企业关键成功因素的基础之上。关键成功因素能够帮助企业员工调整各自的日常活动,使之与企业关键成功因素的方向保持一致,如图P-2所示。这样的行为调整往往正是一般企业和一流企业相比缺失的那个环节。

□

图P-1 偏离公司战略

□

图P-2 与公司战略方向保持一致

迪恩·斯皮策(Dean Spitzer)在其著作《改革绩效评价指标》[\[1\]](#)(Transforming Performance Measurement)中指出,管理层扮演的最重要的角色之一就是向员工传达公司对他们的期待。他进一步解释说,“员工会按照管理层检查的标准(即评价指标)展开工作,而并不一定按照管理层期待的标准去展开工作。

”按照这个逻辑，我们需要出台正确的评价指标。关键绩效指标是唯一将工作场所的日常绩效同企业关键成功因素真正挂钩的评价指标。一些人认为，年度计划建立在中期展望（图P-3中称之为发展计划）的基础上，而中期展望与企业的战略规划相关，因此企业战略也就与日常活动相关。这个推理虽然在理论上说得过去，在实践中却是无效的。企业战略是一个很宽泛的概念，包含方方面面的内容，而年度计划只是单一的流程，所以会导致许多问题。

□

图P-3 关键绩效指标与公司战略目标挂钩

提高绩效。绩效评价标准能够也应该能够对绩效产生重大影响。评价指标如下：

- 推动工作进展，有助于人们看到目前的工作进度，刺激采取进一步行动。
- 更加直观、更加平衡地展示绩效情况，让人们将关注的重点放到重要的工作上来。
- 提高客观性——迪恩·斯皮策^[2]指出，员工事实上喜欢评价制度，甚至喜欢被评价，但他们不喜欢主观的评价。
- 提高管理者的理解力、决策力和执行力——斯皮策指出，如果一直没有评价指标，管理者就无法进行优良的管理。评价指标可以改善管理者对业务的直觉，并大大提升决策成功率。
- 提高绩效的连贯性——斯皮策指出，真正的成功是指长期来看始终如一的成功。
- 有助于对目前工作的进展情况提供及时的反馈信息，尽早向企业管理层发出警示信号。
- 通过鼓励及时反馈、展望未来活动（例如，首席执行官应该每周阅读未来两周内安排的庆祝活动、表彰活动的清单）、鼓励创新、摒弃坏的管理习惯、支持成功的管理习惯（如表彰、培训、辅导等），为公司未来的健康发展做准备。

大幅度增强员工的主人翁意识和满足感，权责分明。彼得·德鲁克^[3]（Peter Drucker）曾将领导者比作一个管弦乐团的指挥。领导者只需确定总体方向和时间，剩下的执行工作可以交给专家们（管弦乐团的演奏者）去做。绩效评价标准既可以将“需要做的工作”传达给管理层，又可以帮助员工了解公司对他们的期待和要求。有了绩效评价标准，领导者负责确立总体方向，员工每天可以以这些指标为基准，监测自己的工作是否取得了进步。丰田公司采纳了注重培训、相信员工的管理模式。任何不正确的决策都被视为培训的失误，而不是个人的失误。将权力委托给一线员工是关键绩效指标的一个重要基石（参阅本书第7章）。彼得斯和沃特曼在其著作《追求卓越》^[4]（In Search of Excellence）中对这个问题进行了详尽的探讨。

至今为止，我还没有遇到过喜欢失败、觉得失败会带来回报的人。只要公司制定了合适的评价指标，员工的积极性一定会被激发出来，每一个员工都会努力去争取成功。

日本企业哲学的“持续改善”理念（Kaizen）^[5]与本书

日本企业哲学秉承“持续改善”的指导原则，认为创新源自日常的活动。从这个意义来说，《关键绩效指标》第3版正是我为管理的持续改善而做出的进一步贡献。本书包括我的一些最新的思想和管理理念，我的关键绩效指标白皮书^[6]中也记录了不同版本的发展情况。

本书旨在帮助那些即将实施关键绩效指标项目的管理者以及公司的高级管理层，让他们意识到重新斟酌其评价指标的必要性。第3版中新增了许多内容，如表P-1所示。

表P-1 第3版中新增的内容

□

阻碍关键绩效指标发挥作用的因素

在我撰写《关键绩效指标》第1版时，我就已经意识到了关键绩效指标失效的一些原因。在第3版中，我尝试将这些因素进行归纳。这些因素限制了关键绩效指标的效力，令许多企业无法为未来发展做好充分的准备。

有关关键绩效指标的一些认识误区

在我们正式进入实施关键绩效指标的讨论之前，我们首先需要弄清楚，你的公司到底为什么需要绩效评价。你可能有很多原因，而其中一些却会导致失败。人们对关键绩效指标的认识还存在很多误区。在本书中，我列出了有关绩效评价的一些常见的认识误区。

□

正如6个世纪前，人们相信世界是平的，这一认识误区阻碍了科学的进步。而如今，许多企业仍然将一些旧思想盲目地应用到企业的评价、监控和绩效改善的实践中。所以，必须理清概念，革新想法，走出这些误区（参见本书第2章）。

无心行为：绩效指标的阴暗面

企业的管理人员常常将一些评价指标随意拼凑到一起，对企业绩效进行评价。他们不了解企业的关键成功因素，也不了解每一个评价指标导致的行为后果。本书第3章说明，每一个评价指标都有一个阴暗面，即负面的后果。关键是管理者要了解这些阴暗面。其实，在一家企业采用的评价指标中，一半以上都可能造成无心的负面影响。本书将反复强调理解评价指标的阴暗面、少选几个评价指标、选择那些负面影响最小的评价指标的重要性。本书第3章介绍的火车服务和医院的故事说明了绩效评价的负面影响。

绩效工资对关键绩效指标的误用

绩效工资的合同中经常使用关键绩效指标。这种做法将关键绩效指标变成了“关键政治指标”，变成了一个可以被操纵的指标。在本书第2章中，我将进一步阐明，本书定义的关键绩效指标应该是“比赛的入场券”，而绝不是薪酬结构的一部分。

附录A列出了我对绩效工资基石的一些想法。

传统的平衡计分卡方法失效的原因

卡普兰（Robert S.Kaplan）和诺顿（David P.Norton）在平衡计分卡绩效评价方面所做的工作无人能及。他们使用平衡计分卡来保证企业精心设计战略规划，实现平衡，并对实施情况进行监控和管理。

他们在哈佛商学院发表的论文堪称经典杰作，后来的著作《平衡计分卡：化战略为行动》（The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action）也是句句箴言。身为一个作家，我能体会他们的艰苦劳动。在短时间内收集到那么多实例分析的材料，付出的努力可以想象。

然而，十几年来，我一直在思考这样一个问题：当我们大家都已经广泛接受实施公司战略、平衡绩效的理念后，为什么那么多应用平衡计分卡的实践却无法实现其预定目标呢？

本书中，我将首次对应用关键绩效指标和应用平衡计分卡这两个方法进行区分。我还将讨论平衡计分卡失效率高的原因，并提出平衡计分卡需要对其方法论进行更新（见本书第18章）。

关键绩效指标方法上的一些变化

我们对关键绩效指标方法论的研究取得了巨大的进展，我希望这些新进展能够促使更多企业采纳关键绩效指标，实现公司的繁荣发展。

更强调确立关键成功因素的重要性

为澳大利亚工业部（AusIndustry，澳大利亚的一个政府部门）撰写关键绩效指标手册的人员向我介绍了关键成功因素的概念。那是我首次接触到这个概念。他们将关键成功因素定义为“能够决定企业健康、活力和发展的事件或者方面”。本书第2章中强调，认为绩效评价指标主要是为了帮助管理者实施公司战略项目的想法是一个认识误区。在我看来，绩效评价指标的主要目的是保证公司员工将工作时间花在企业的成功因素上。如果员工不了解企业的成功因素是什么，就好比不带守门员或者带个差劲的守门员去参加世界杯比赛一样。你可以参加比赛，但绝对不会取得成功。

本书第11章将讨论确立企业成功因素的流程。

提供更多例子，帮你找出你所在企业的成功因素

多年来，我与客户召开了多场企业内部的研讨会。通过讨论和观察，最初让我困惑的一些有关关键绩效指标方法论的问题迎刃而解。我也了解了许多客户通过修改具体方法，使关键绩效指标适合公司具体实践的例子。在新版本中，我有机会学习并分享他们的智慧，让更多读者从中受益。我十分感激他们的分享。

成功因素关注的是企业内部实际运营情况

最近我意识到，必须强调成功因素关注的是公司实际运营的情况。这一点非常重要。一家慈善机构的董事会指出，提交给他们的成功因素过于关注内部，他们想看到外部的成功因素。这个想法可以理解，董事会采取的是从外向内的视角。该董事会需要的外部成功因素要列出他们想看到的结果和影响。“我们要让企业上交这样、那样的答卷。这样，我们就可以判断企业战略是否成功实施。”这些表述虽然听起来有道理，但必须与成功因素区分开来。他们的成功将是员工每天实施企业内部成功因素的直接结果。

在我组织召开的许多机构内部研讨会上，我经常注意到一个问题，那就是人们常常把关注公司实际运营情况的成功因素和结果/影响相混合。最近的思考让我对解决这个问题的方法更加明朗。正确区分成功因素非常重要，而首先，我们需要花费精力理解它并予以实施。本书第11章将详细阐述这个问题。

简化的6阶段法包含了之前版本12步的内容

在我撰写的《关键绩效指标》第1版和第2版中，我介绍了12步的流程。这个流程历时16周，适合应用在全职员工人数超过500人的企业中（见表P-2）。我还给出了一个精简的流程，历时12周，适合应用在全职员工人数不到200人，但首席执行官和高级管理团队有决心、积极性强的企业中。

一些客户希望我能够进一步简化流程，于是我以此为契机又推出了本书的第3版，重新思考这个方法，使它更加适应用户需要，更容易使用。新模型采取的是6阶段流程，包含了原来的12步的内容（见表P-3）。

关键绩效指标项目的基石部分进行了大幅改动

在正式开始实施关键绩效指标项目、获得成功的机会之前，我们首先需要确立一些基石。这7个基石支撑着关键绩效指标的6个阶段，它们的存在和状况决定了关键绩效指标的成败（见图P-4）。

表P-2 历时16周的12步模型执行时间表

□

表P-3 12步流程合并为6阶段流程

□

□

图P-4 支撑6阶段流程的7个基石

“放弃那些无法交付成果的流程。”这个基石的确立源自我对彼得·德鲁克作品的专心研读。我知道，如果我能够真正理解这位大师书中的观点，那我一定会进一步加深对绩效管理的理解。

在德鲁克众多脍炙人口的睿智思想中，“放弃”是一个核心观点。德鲁克认为，放弃是一股重要的力量，是创新的源泉。放弃的行动表明管理层已经认识到一些项目永远无法实现预期成果，因此早晚都要面对现实。管理层必须给关键绩效指标项目团队充足的时间，并为平衡计分卡投入适当的时间和精力。

在企业内部任命一名首席评价官。企业需要一种新的评价方法，该方法需要广泛征询意见，促进员工和管理层之间的合作关系，最终使员工的行为活动与企业关键成功因素和战略方向相一致，而这需要由一名经过专业培训的员工来实施。

我已经在关键绩效指标领域研究多年，花费了大量的时间探索其中的奥秘。经过多年的研究，我清楚地意识到一点：企业内部必须有一位评价指标的专家。迪恩·斯皮策^[7]将这位专家称为首席评价官。

现在，我要高度强调这个职位的重要性，并将之确立为一个不容商榷的基石。本书中，我解释了为什么一定要在企业内部任命首席评价官（见本书第7章、第9章）。

“让全体企业员工理解主导性关键绩效指标的定义。”20多年来，我一直致力于关键绩效指标如何在企业中发挥作用的研究。我意识到，如果一个企业没有真正理解关键绩效指标的定义，无法正确区分哪个是关键绩效指标，哪个不是关键绩效指标，则进步空间将十分有限。

我常常发现，许多员工参加了企业为期两天的关键成功因素研讨会后，不久就将所有的评价指标都称作关键绩效指标。

在首席执行官领导下的高级管理团队必须将关键绩效指标的新意义传达给公司每一位员工，对不符合关键绩效指标的评价方式予以及时纠正。

首席评价官的工具箱

我撰写的书有一个共同的特点，那就是重点关注工作的实施。我认为，我的角色是为大家准备前进的路线，推测关键绩效指标团队将要穿越的障碍，并列出了他们将需要承担的主要任务。

每项工作的实施都将反映出企业的文化、该企业为未来发展所做的准备、首席执行官和高级管理团队的投入，以及企业内部选出的实施此项目员工的专业水平。

本书中，我提供了一个PDF格式的模板，读者可以结合本书使用这些模板。

实例研究

我有幸作为一个观察者见证了一些公司关键绩效指标的 implementation 过程。在此基础上，我进一步拓展了关键绩效指标的课程。

常见的关键成功因素及相关的评价指标

通常情况下，企业需要贯彻实施本书建议的各个流程。不过，总是有客户要求我提供一些常见关键成功因素的具体例子，以及相关的绩效评价标准。

在本书第17章的表格中，我列出了一些有用的关键成功因素和关键成果指标、成果指标、绩效指标和关键绩效指标。

与其他方法的比较

在本书第18章中，我将主导性关键绩效指标的方法与卡普兰和诺顿的平衡计分卡、斯戴西·巴尔（Stacey Barr）的PuMP，以及保罗·尼文（Paul Niven）的平衡计分卡进行了比较。我还介绍了他们作品中的一些重要内容，建议读者阅读。

首席评价官的工作描述

为了关键绩效指标项目的顺利进行，我借助迪恩·斯皮策的理念，对首席评价官这个职位进行了工作描述（参见附录B）。我坚信，只有当企业充分投入，从机构内部任命一名人才担任首席评价官的职位时，关键绩效指标才能真正发挥作用。

绩效评价指标表

与本书前两版相似，我在一张表格中提供了200多个绩效评价指标（详见附录E）。表中列出的评价指标可以帮助读者开启实施关键评价指标的进程。读者在召开研讨会期间可以阅读这些绩效评价指标，它们是非常有价值的资源。

表中列出的评价指标包括绩效指标、成果指标、关键绩效指标和关键成果指标。关键绩效指标项目团队负责确定最终的评价指标应具体归为以上哪个类别。

领导并推介变革

本书中我投入了大量的精力阐述这一重要领域，还向读者介绍了约翰·科特的作品^[8]。

更强调销售流程

许多项目失败的原因并不是因为没有需求或者项目本身没有意义，而是因为高级管理团队、管理人员和员工没有全心全意地投入。本书中，我用了一整章的篇幅（见第10章）介绍销售，内容从准备简短的“电梯演讲”^[9]的技巧到如何向高级管理团队进行引人入胜的陈述汇报。此外，本书附录C还包含了我的管理学著作^[10]的一个部分，提供了25条建议，帮助读者提升“推介变革”的演说技巧。

PowerPoint演示文稿营销方案

为帮助读者，我的网站上提供了一些免费的PowerPoint演示文稿，读者做陈述汇报时可以用作参考。网址：KPI.davidparmenter.com/thirdedition。

可用的电子资源

为了利用本书中介绍的一些方法更好地实施公司战略，你可以参考下面列出的电子资源（一些需要收取小额费用）：

·网络广播和录制的陈述报告（请登录<http://www.davidparmenter.com/webcasts>）。其中一些资源是免费的，另一些需向第三方付费使用。

·本书中介绍的所有模板、大多数报告的电子版。读者可登录网站<http://www.davidparmenter.com>进行购买。

^[1] Dean R. Spitzer, *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success* (New York: AMACOM, 2007).

^[2] Dean R. Spitzer, *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success* (New York: AMACOM, 2007).

^[3] Elizabeth Haas Edersheim, *The Definitive Drucker: Challengers for Tomorrow's Executives—Final Advice from the Father of Modern Management* (New York: McGraw-Hill, 2006).

^[4] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《关键绩效指标：KPI的开发、实施和应用（原书第3版）》【美】戴维·帕门特，张

请登录 <https://shgis.cn/post/415.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

