

KPI 指標在企業績效管理的應用

人是企業最寶貴的資產，所以有關人力資源方面的管理工作，自然是企業管理活動中很重要的一環。其中的「績效管理」制度，不僅是影響人力資源管理成敗的關鍵要項，它更關係到企業營運績效發揮的良窳。一直以來，企業都花費相當的心力在此制度的設計、討論與執行等工作，但應用發展至今，仍存在著許多的盲點與問題。如：

- **消極性**：績效管理模式只著重於消極被動的績效成果考核，而未作到主動引導員工，使其能自行積極地創造工作績效的功能。
- **主觀性**：績效成果評核的項目大都未能具體量化，只能依主管的主觀認定來考核部屬的工作績效。
- **時效性**：一年一次針對工作成效既成事實所作的考核，即使給予再差的考績評等，亦無益於公司營運績效的改進。
- **關聯性**：常因部門展開之工作目標與企業整體目標間的關聯性不佳，致達不到部門個人與企業營運績效相結合的期望。

關於這些問題，本文將介紹如何應用「KPI 指標」，來進行部門績效指標的選取、績效評核標準的設定及部門與個人的績效考核等等「績效管理」活動的相關內容。

■ 部門績效指標設定

展開「績效管理」活動的第一個步驟就是設定績效考核標的，也就是透過訂定績效指標的討論協商過程，將公司對部門在未來期間的期望管理重點，明確聚焦出來。之後，再依這些指標項目的達成結果來作績效考核，才能達到客觀公正的結果。

每年底召開績效指標會議時，依據公司營運目標、策略方向與各單位過去的營運績效，而由各管理機能的管理指標群中，挑選現階段對該單位較重要或是有改善急迫性的指標項，將之設定為「績效指標」，以作為未來期間之部門管理重心、資源配置方向及績效考核的依據。各單位所設定之績效指標數以 3~5 項為佳，不宜過多而模糊了管理焦點；且選定的各項績效指標，需能每月定期計算出數據來，以利績效考核活動的進行。

列表為迪比生電子公司的「指標屬性表」，表中指標欄內所列示的是營業機能相關的管理指標群，從中選取應收帳款週轉日數、營業利益率、銷貨金額達成率、新客戶開發率及舊客戶流失率等五項指標，以作為營業部門在未來期間之績效管理指標項。

迪比生電子公司

指標屬性表

類別	項目	指 標	單位	屬 性 別				
				利潤	流程	管理	策略	績效
營業	訂單	1 訂單取消率	%					
		2 訂單日數	天					
		3 訂單出貨比	比數					
		4 銷售預測差異率	%					
		5 外銷比率	%					
	商品	6 銷貨毛利率	%					
		7 平均單價	元					
		8 商品集中度	%					
	客戶	9 商品毛利集中度	%					
		10 客戶集中度	%					
		11 市場集中度	%					
		12 每客戶銷貨金額	千元					
	收款	13 客戶滿意度	%					
		14 銷退折讓率	%					
		15 應收帳款週轉日數	天					
		16 授信率	%					
		17 逾期帳款率	%					
	績效	18 呆帳率	%					
		19 貢獻值	指數					
		20 營業利益率	%					
		21 銷貨金額成長率	%					
		22 銷貨金額達成率	%					
		23 新客戶開發率	%					
		24 舊客戶流失率	%					

■ 部門績效指標說明

各單位選定適當的績效指標後，需針對以下各項目之定義作說明：指標名稱、單位、權責部門、重要性權數、定義、目的、公式、名詞說明、現況數值、評分公式、目標值、係數與其他說明等，以作為各部門績效指標的考核評分標準。

- **重要性權數**：該績效指標在所有選取指標中的管理重要性比重，各績效指標之重要性權數相加為 100。
- **評分公式**：將績效指標實績數值轉化為績效分數的統計公式，因為，指標數值唯有轉化為單位一致的績效分數後，才可加總並得到該權責部門的總體績效表現。評分公式設計原則在於鼓勵超越指標目標值，所以部門若表現優異，其績效分數將可能超過 100。
- **評分係數**：調整指標績效分數得分級距的權數，以合理反應指標數值與所得績效分數間的連動關係。

列表為迪比生電子公司的「營業績效指標說明表」，針對營業部門所選取的五項績效指標，將表中各項目欄位設定完成，以作為在未來期間之績效考核評分標準。

迪比生電子公司

營業績效指標說明表

指 標	項次	一	二	三	四	五
	指標	銷貨金額達成率	營業利益率	應收帳款週轉日數	新客戶開發率	舊客戶流失率
	單位	%	%	天	%	%
	部門	各業務課	各業務課	各業務課	各業務課	各業務課
	權數	40	30	20	5	5
	定義	業務部門實際銷貨淨額達成銷貨金額目標的比率。	業務部門營業利益佔銷貨淨額的比率。	業務部門應收帳款對比日銷貨淨額的週轉天數。	業務部門新客戶銷貨淨額佔銷貨淨額的比率。	業務部門舊客戶流失家數佔舊客戶數的比率。
目的	以達成並大幅超越各部門的銷貨金額預算目標。	以最好價格及適當部門銷售費用賺取更高的營業利潤。	以最短的時間回收帳款。	以不斷開發新客戶。	以維持掌握舊客戶。	
公 式	公式	銷貨淨額 / 目標銷貨金額 * 100%	營業利益 / 銷貨淨額 * 100%	應收帳款 / 日銷貨淨額	新客戶銷貨淨額 / 銷貨淨額 * 100%	舊客戶流失家數 / 舊客戶數 * 100%
	名詞	1.銷貨淨額指銷貨金額扣除銷貨退回及折讓金額後之餘額。 2.目標銷貨金額指年度預算中該業務部門該月的銷貨金額預算目標。	1.營業利益指銷貨毛利扣除可直接歸屬分攤於業務部門的銷售費用後之餘額。 2.銷貨淨額指銷貨金額扣除銷退折讓金額後之餘額。	1.應收帳款指該業務部門上月底與本月底應收帳款餘額之平均數。 2.日銷貨淨額指該月銷貨淨額除以該月日曆天而得。	1.新客戶指首次有正式訂單之銷貨的月份算起三個月內皆屬之。 2.前述新客戶於第四個月起即歸屬為舊客戶。	1.新客戶轉舊客戶身分後開始起算連續三個月無訂單則為流失。
	現況	七至十二月實際銷貨金額達成率 93%	歐洲課21%、美洲課19%、亞太課19%、OEM課20%、平均20%	歐洲課20天、美洲課42天、亞太課35天、OEM課20天、平均28天	七至十二月實際新客戶開發率 6%	七至十二月實際舊客戶流失率 5%
評 分	評分	(銷貨金額達成率 / 目標值 - 1) * 權數 * 係數 + 權數	(營業利益率 / 目標值 - 1) * 權數 * 係數 + 權數	(1- 應收帳款週轉日數 / 目標值) * 權數 * 係數 + 權數	(新客戶開發率 / 目標值 - 1) * 權數 * 係數 + 權數	(1- 舊客戶流失率 / 目標值) * 權數 * 係數 + 權數
	目標	目標銷貨金額達成率 100%	歐洲課23%、美洲課21%、亞太課20%、OEM課20%、平均22%	歐洲課18天、美洲課36天、亞太課31天、OEM課17天、平均25天	目標新客戶開發率 5%	目標舊客戶流失率 3%
	係數	1	1	1	1	1
	說明	1.沒有滿分限制。	1.沒有滿分限制。 2.負數表倒扣分。 3.以各業務課前六個月之平均數為目標設定之依據。	1.沒有滿分限制。 2.負數表倒扣分。 3.以各業務課前六個月之平均數為目標設定之依據。	1.新客戶開發率超過10%時最高以10分計算。	1.沒有滿分限制。 2.負數表倒扣分。

■ 指標權數與目標值設定

將部門權責的績效指標項，依該單位過去績效實績、企業經營環境及未來改善重點，而設定各績效指標的重要性權數與預定目標值。

例如，公司目前因欠缺訂單而業績不佳，故對營業部門所設之五項績效指標中，最急迫需求改善的指標是銷貨金額達成率，所以給予 40 的權數而高於其他指標的權數，藉此明確宣示並引導營業部門，將其較多的時間與精力等資源，用在銷貨金額達成率的目標值達成上。

指標權數的設定所以會具有引導的作用，是因高權數指標對績效分數高低的影響較大，為獲得較高的績效分數，員工自然會多用心在此指標的表現上。

上例中，假設指標引導奏效，到了下半年，反而產生訂單太多且應收帳款激增等問題，這時管理的重點會因這些經營環境的變化而轉變，現在應要求營業部門篩選訂單以提高毛利率及營業利益率，所以營業利益率權數由 30 調高到 40；另為降低應收帳款餘額，所以應收帳款週轉日數權數由 20 調高到 30；銷貨金額達成率的指標權數則由 40 調降到 20。

利用這種績效指標權數與目標值的調整機制，各部門的管理重點與目標，皆能隨著經營環境的變化與公司的需要而作調整應變，這使得部門與公司間的目標能一致並緊密結合，也能達到部門與公司間的經營管理績效相聯結的目的。

■ 員工績效考核

員工績效考核的內容，包含**部門績效指標考核**與**員工個人表現考核**兩種。一為所屬單位之部門績效指標分數，它表示該單位所有員工共同努力而達成指標目標程度的績效分數；一為該單位中的個別員工個人表現分數，由所屬主管對員工的個人表現，依考核項目標準作評比後所得之考核分數。將兩項績效分數各自加權後相加，而得到最終之員工績效分數，依此再給予相對應的員工考績評等，而後可作為員工獎懲、晉昇、調薪、獎金及其他獎酬方式的依據。

員工績效分數所以要包含部門績效指標分數與員工個人表現分數兩項內容，主要目的在：

- ◆ 降低以往完全依主管主觀認定的考核成分，而提高依績效指標定量客觀的考核比重，讓員工的績效考核能更公正。
- ◆ 避免以往僅考核員工個人表現，忽略部門績效考核，而造成員工的考績優良，但部門或公司目標卻達成不佳的落差現象。
- ◆ 破除以往只求個人表現，而不注重團隊合作的問題，以培養出員工與部門及公司間休戚與共的心態。

■ 部門績效指標分數考核

每個月各單位計算出績效指標的實績數值，以定期瞭解指標的趨勢變化狀況。再根據指標目標值，來與實績值比較其差異及達成狀況，對於未能達成目標之指標，需檢討問題原因何在，並擬定相對應的行動對策方案，而作為未來執行部門績效改善活動的重點工作。另依據指標評分

公式，換算為績效分數後，將各績效指標的績效分數加總，而得部門的績效指標分數，據此每月評核部門績效表現，以作到即時客觀的管理。

例表為迪比生電子公司的「營業績效評分表」，每月定期將歐洲課等四個營業部門的五項績效指標實績值計算出來，並換算出績效分數後，即可得到各營業部門在當月的總體績效表現狀況。

迪比生電子公司

營業績效評分表

指標	月份	部門	目標標準	1月		2月		3月			11月		12月		前期差異	差異率	平均	
				數值	分	數值	分	數值	分	數值	分	數值	分	數值	分			數值	分
銷售金額達成率	40分	歐洲課	100	98	39	100	40	98	39							-2	-2%	99	40
		美洲課	100	49	20	74	30	29	12							-45	-61%	48	19
		亞太課	100	78	31	64	26	80	32							16	25%	74	30
		OEM課	100	163	65	66	26	79	32							14	21%	97	39
		平均	100	84	34	86	34	73	29							-12	-15%	80	32
營業利益率	30分	歐洲課	23	17	22	16	20	13	17							-3	-19%	15	20
		美洲課	21	12	17	10	15	12	17							1	13%	11	16
		亞太課	20	11	17	12	18	9	14							-3	-24%	11	16
		OEM課	20	13	20	3	4	8	12							5	179%	10	15
		平均	22	15	21	13	18	12	16							-2	-12%	13	18
應收帳款日數	20天	歐洲課	18	20	18	22	16	23	15							1	3%	22	16
		美洲課	36	34	21	24	26	57	8							33	135%	36	20
		亞太課	31	33	19	38	15	38	15							0	1%	37	16
		OEM課	17	7	32	19	18	4	35							-15	-78%	9	29
		平均	25	23	22	24	21	28	18							4	16%	25	20
新客戶開發率	5分	歐洲課	5	0.0	0	0.0	0	0.2	0							0.2	882%	0.1	0
		美洲課	5	3.6	4	2.3	2	1.8	2							-0.5	-22%	2.6	3
		亞太課	5	4.5	4	7.1	7	2.1	2							-5.0	-70%	4.2	4
		OEM課	5	0.5	0	0.3	0	0.0	0							-0.3	-100%	0.1	0
		平均	5	1.2	1	1.3	1	0.7	1							-0.6	-48%	1.0	1
舊客戶流失率	5分	歐洲課	3	0.0	10	0.0	10	1.0	8							1.0		0.3	9
		美洲課	3	0.0	10	0.0	10	1.0	8							1.0		0.3	9
		亞太課	3	0.0	10	0.0	10	2.0	7							2.0		0.7	9
		OEM課	3	0.0	10	0.0	10	0.0	10							0.0		0.0	10
		平均	3	0.0	10	0.0	10	1.0	8							1.0		0.3	9
總分	100分	歐洲課	100	89		86		79								-7	-8%	84	
		美洲課	100	72		83		47								-37	-44%	68	
		亞太課	100	81		76		70								-7	-9%	75	
		OEM課	100	128		58		89								30	52%	93	
		平均	100	87		85		72								-13	-15%	81	

■ 員工個人表現分數考核

部門主管對於所屬員工，依「員工考核表」所訂事項逐一進行考核與記錄，員工考核以兩級考評為原則，即員工必須接受直屬以上兩級之主管考核，第一次為初評，第二次為複評。

■ 員工績效分數

將部門績效指標分數與員工個人表現分數各自加權後相加，而得到最終之員工績效分數。其中加權權數將依不同部門性質與不同職位等級而有不同的設定標準，以便能更有彈性地契合管理實務的需求。

※員工績效分數計算公式

課級員工績效分數為：

$$\text{課級部門績效指標分數} * \text{部門權數 } A \% + \text{員工個人表現分數} * (100 - \text{部門權數 } A) \%$$

課級主管績效分數為：

$$\text{課級部門績效指標分數} * (\text{部門權數 } A + \text{職位權數 } B) \% + \text{員工個人表現分數} * (100 - \text{部門權數 } A - \text{職位權數 } B) \%$$

部門權數 A：依部門功能性質及所選取之績效指標群可代表該部門績效的程度，而給予 0-100 間的權數值。代表性愈高，權數也愈高，這是因為量化的績效指標群若能充分表達部門績效，當然依此作為員工績效分數的主要成分，可使員工績

效考核作到更客觀與公正。

Example：營業部門所選取的銷貨金額達成率等五項指標，若認為可相當呈現營業部門的工作績效時，則可將部門權數 A 設定為 70%，這時課級員工的員工個人表現考核部分的權數 (100-部門權數 A)將佔 30%。

職位權數 B：依職位等級高低，而給予不同的權數值。**職位等級愈高，權數也愈高，這是因為愈高階主管的考核重點，應著重在責任的產出成果，也就是功勞的部分，至於過程投入的苦勞與疲勞，在責任制度下，愈不是考核的重點。**

Example：設定課級主管的職位權數 B 為 10%，則課級主管在部門績效指標考核部分的權數將佔 80%，員工個人表現考核部分的權數將佔 20%。

※以下舉例說明：

依前述權數設定，若歐洲課的部門績效指標分數得到 90 分，而該課的課員與課長，員工個人表現分數分別得到 80、85 分。

∴則該課員最終的員工績效分數為：

$$\begin{aligned} & 90 * 70% + 80 * (100 - 70) \% \\ & = 90 * 70% + 80 * 30\% \\ & = 87 \text{ 分} \end{aligned}$$

∴課長最終的員工績效分數為：

$$90 * (70 + 10)\% + 85 * (100 - 70 - 10) \%$$

$$\begin{aligned} &= 90 * 80\% + 85 * 20\% \\ &= 89 \text{ 分} \end{aligned}$$

■ 部門考績評等

依據部門績效指標分數，對各單位進行部門績效評等考核並歸類成數個等級。依不同之部門績效評等，將決定各單位在各員工考績評等中，所能分配的員工人數比率。表現愈好的部門，所能分配到較佳員工考績評等的員工人數比率將愈高，這可破除以往不論部門表現優劣，皆以相同員工人數比率來分配員工考績評等人數的不合理現象。

※以下舉例說明：

部門績效評等分為 A、B、C、D、E 五等，每項等別中，該單位的各員工考績評等所能分配之員工人數比率如下：

1. A (120 分以上)：

優等 20%、良等 30%、可等 50%、差等 0%、劣等 0%。

2. B (100-119 分)：

優等 15%、良等 25%、可等 50%、差等 10%、劣等 0%。

3. C (90-99 分)：

優等 10%、良等 20%、可等 50%、差等 20%、劣等 0%。

■ 員工考績評等

依部門考績評等結果，對應到該單位之各員工考績評等所能分配之員工人數比率後，與該單位的總員工人數相乘，即可得到各員工考績評等所

能分配到的員工人數。接著依照員工績效分數高低排序，將該單位所屬員工依序對應至各員工考績評等所能分配到的員工人數，而完成各個員工的員工考績評等作業。

※以下舉例說明：

歐洲課的部門績效指標分數得到 90 分，該單位之員工人數 6 人，依前述例子，對應到 C (90-99 分)：優等 10%、良等 20%、可等 50%、差等 20%、劣等 0%。

以上比率乘上員工人數經四捨五入後，可得優等 1 人、良等 1 人、可等 3 人、差等 1 人、劣等 0 人。

接著依照歐洲課中 6 個人的員工績效分數高低排序，員工績效分數最高一人可得優等，第二高者可得良等，接下去的三個人得到可等，員工績效分數最差者得到差等。

■ 滿意管理

透過「KPI 指標績效管理系統」之運用，不僅可協助經營管理階層主管能尋找、培養及改善企業的核心競爭力，以創造企業的財富，更能透過矯正預防錯誤並持續不斷地成長精進，讓企業能穩健地永續經營，並達到企業經營的員工滿意、顧客滿意、伙伴滿意、股東滿意、社會滿意及大家都滿意的管理境界。