

卓越績效管理與 KPI 指標的設定原則

作者：白崇賢(亞洲企管顧問集團總裁)

壹、前言

市府各局處為何要積極導入 KPI 績效管理，蓋因市府員工假如每天到市府來上班，卻出現不知重點工作目標的「盲」幹和毫無計劃的「忙」幹，甚至無法聚焦或專注在具有更高價值和更富有意義的工作目標上，那麼市政建設勢必將會顯得忙亂不堪，且又缺乏應有的行政效率和預期的服務效益！

因此導入一套有效的目標管理和 KPI 關鍵性績效指標，對市府各局處首長而言，確實顯得格外的重要，畢竟目標和 KPI 指標的設訂，正是主管給予員工展開行動的戰略地圖，也是類似汽車行進間的導航器、車內裝設的儀表板和座椅上的安全帶。當然「績效管理」是從目標項目的設定、KPI 目標值指標的設計 (Plan) 開始，到最終實際績效的考核結果 (Check) 等一系列完整的過程，所以「績效管理」本就不等於「績效考核」。正因為考核只是手段；目的是要借助考核發現已發生問題和改善缺失，然而一套卓越的「績效管理」制度通過前瞻性目標的設定和事後的考核，對表現好的員工無疑是一種莫大的鼓勵和激勵，但相對，對素質較差的員工卻又是一種具有實質約束性的「壓力」和「驅動力」，因此吾人建議局處首長應善加利用績效管理中的「目標設定」與「績效考核」等兩項武器，用以強化團隊經營的整體績效，並憑以評鑑及提拔優質員工為地方及中央政府所用，並為國家儲備各類人才。

貳、怎樣從「目標卡」的設定導入 KPI 績效考核

眾所周知：KPI 即關鍵性的績效指標 (Key Performance Index or Indicator)，它是衡量一個局處戰略實施效果的關鍵性指標或目標值。因此身為部門主管不應每天光是要求部屬要「多做事」，而應要求其「做對的事」，所以一個部門想做好導入績效管理的前提，應是要先對部屬要求設定其具有較高價值的績效「目標項目」及其「目標值」才能奏效。那就好比地面上有美金 100 張面值不同的鈔票，其中有 98 張散落大地的鈔票僅是面額一塊錢的；而另外兩張則是面額 100 的，你當然會要求部屬快速先將那兩張面額 100 元價值的鈔票訂為 KPI，要求他們用心地將它盯牢和撿起，正因為 200 元永遠大於 98 元！至於每位部屬目標的來源，應遵循「漏斗理論」，從機關最上層首長逐一「批發」任務到最基層，亦即必須遵循先「由上到下」(TOP DOWN)；再「由下到上」(Bottom up) 的確認和互動溝通過程，才不致讓部屬抱持「抓小放大」的僥倖心態，以規避具有相對難度的「挑戰性」目標任務和核心的關鍵指標。尤其部屬的工作目標通常應來自「三合一」

(即上級要求，其他跨部門請求以及本身日常應處理的工作項目)的有序組合。其中高階主管的工作目標應具「挑戰性」的決策指標；中層主管應具「挑戰性與改良性結合」的指標；基層人員應具由上而下批發分流下來的「挑戰性」、「改良性」和自身日常應辦的「維持性」等綜合型指標。

當然各級主管在要求部屬設定每年、每季、每月的「目標卡」時，除了要求部屬秉持「立項目」、「訂時間」、「抓依據」的原則，並讓每個目標項目均訂有明確的「完成時間」以及「二大依據」(即①需投入什麼資源或憑什麼計劃辦法或法規去執行的依據②執行完成後會產出什麼樣的表單或數據、証物，以供上司評價其績效成果的根據)外，更應同時自定好合理的「目標值」(指標)，排好權重先後順序，然後再交給直接主管審核。而直接主管在審核部屬「目標卡」時，亦應過好三關，即①從部屬目標卡中找5個較具價值性、重要性及挑戰性的關鍵性指標作為部屬目標卡中的KPI項目②用心審核部屬目標項目中的「目標值」大小是否合適③最後設定好部屬「目標卡」中所有項目的權重及分值，以供日後考核評價之用。至於主管要求部屬設定目標的方向，可依“平衡計分卡”(BSC)的觀點，從績效衡量的角度切入，要求針對四大面向的「組織財務面價值」、「市民滿意度或客訴面」、「工作流程優化及創新面」和「員工學習與成長面」等下手，將-Quality、Quantity(質、量的提升)、C-Cost(成本、費用、預算的管控)、D-Delivery(交期、流程的縮短)、M-Morale(員工出勤、加班等士氣提升及外部市民對服務的滿意度)、S-6S(整理、整頓、清掃、清潔及素養與環境的安全衛生)等環節作為考核指標，並將Q、C、D、M、S納入S.O.P.的績效考核項目，分別訂出績效指標要需達到的程度、標準及要求，以讓員工在上班過程均有可資憑以遵循的目標導向，並設法「做該做的事」，且要能「說到做到」、「馬上行動」，從而達到組織中最難達成的所謂「人力自動化」的高效執行力境界。

參、KPI 導入失敗的原因

實踐證明，一般機關或企業導入KPI失敗的原因莫過於：①「目標卡」的設定未能遵循「由上到下」逐級批發任務的原則，或交由員工自訂「抓小放大」的一些工作項目，根本未能與機關所形塑的願景、目標、策略相結合②考核指標的量化不夠徹底，未能依照國際通行的“SMART”法則，來進行「目標」項目的設定，亦即設定出具有S-Specific(明確化)、M-Measurement(可量測的)、A-Achievable(可達成的)、R-Relevance(可上下相串連的)、T-Timely(有完成期限的)等特質的目標項目③主管想一心當濫好人，不敢在員工目標卡中設定出較具「難度」且又合理的挑戰性指標④在目標設定階段，主管缺乏一對一的績效懇談活動，甚至直接以口頭方式指示部屬各項任務，無法有效激發員工的熱情和驅動力⑤高階主管對績效管理的不關心、不重視，甚至未將考績好壞跟員工的升遷獎懲結合掛鉤.....等等均是導致KPI的導入變成「應景化」、「形式化」以及「僵硬化」的

主要原因，實在非常的可惜。

肆、結語

其實推動績效管理的目的，誠如 1992 年卡普蘭 (Robert S. Kaplan) 和諾頓 (David P. Norton) 發表《平衡計分卡—提升績效的衡量方法》文章所言，績效管理已進入了戰略導向的階段，設法把 KPI 績效的數據化「能力面」、工作態度的特性化「素質面」和行為的 KM 知識管理「防呆、防錯面」相結合；並把短期的財務指標與員工學習成長相結合；把外部客戶指標、品牌形象與內部管理指標相聯繫，以做到各種考量的平衡發展，才是導入 KPI 卓越績效管理的正確方向，應值得吾人加以正視。