

# KPI 在非标设备制造行业上的应用和实践

杨 斌

(国营洛阳丹城无线电厂,河南 洛阳 471023)

**摘要:**随着我国经济的进一步发展,国有企业的改革也在不断加深,而在新时期的企业经营管理过程中,绩效管理具有非常重要的作用。绩效管理能够提高企业管理计划的有效性、提升管理者的管理水平和促进员工的能力提升。在绩效管理当中,又以 KPI 为重要的影响因素,合理的 KPI 设置能够充分调动员工的积极性,激发员工的潜能,为企业创造更多的价值,而不合理的 KPI 则会导致员工消极怠工。对于非标设备制造企业而言,KPI 的设置和考核具有非常直观且显著的意义。本文主要研究了 KPI 对于非标设备制造行业的意义,非标设备制造行业的主要 KPI 项目和如何建设非标设备制造行业的 KPI 管理体系。旨在为非标设备制造行业的 KPI 体系建设提供一定的参考。

**关键词:**KPI;非标设备制造;绩效管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.36.017

## 1 引言

KPI 对于新时期的劳动者已经成为了一个耳熟能详的名词,其全称为 Key Performance Indicators,即主要绩效指标,指的是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是把企业的战略目标分解为可操作的工具,是企业绩效管理的基础。关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标,是绩效计划的重要组成部分。在当前的社会生产中,无论是民营企业还是国有企业都在强调 KPI,并且不断强化 KPI 的作用,在很多劳动者的工资构成中,主要的收入就是绩效工资。而对于非标设备制造业,KPI 同样具有其独特的员工激励和企业效能提高的作用。如何制定合适的 KPI 管理体系,提高 KPI 的作用和员工适应性,是当前非标设备制造业所需要解决的重要问题。

## 2 KPI 对非标设备制造业管理的意义

(1)提升企业绩效管理的效果。KPI 能够提升企业管理计划的有效性,在实际的现代化企业管理过程中,很多都会设置员工的绩效管理方案,包括长期的绩效管理方案和短期绩效管理,主要的目的在于激励员工完成工作任务,以提高企业的经营效率,但是在当前的企业绩效管理中,存在着内部绩效管理无效混乱的状态,因为企业内部各个部门都有不同的绩效目标,而缺乏统一整体的管理,会使得各部门的绩效目标之间产生冲突,这种情况不利于各部门完成各自的绩效目标,还会使得企业的整体工作效率降低,因此需要采取更整体的 KPI 管理方法,以提升企业整体管理计划的有效性。

(2)提高管理者的管理能力。企业的 KPI 管理是一项非常复杂的工作,因为既需要考虑 KPI 设置的合理性,又要充分考虑企业的经营效益,还要在员工的积极性和员工的负担能力之间进行充分的衡量,KPI 设置的目标是深度调动员工的工作积极性,激励员工的工作热情,进入促进企业的效益增长,强化企业的生产经营能力,但是在当前的企业实际 KPI 管理过程中,由于制度建设的不完善和管理人员的能力问题,设置出来的 KPI 目标往往虚高或者偏低,虚高的 KPI 目标完成的可能性低,尽管设置了很高的 KPI 奖励,但是员工并没有去追求的想法,这就使得 KPI 成了空头支票,无法起到增强企业经营能力的作用。所以加强企业的 KPI 管理建设也是在锻炼企业管理人员的管理能力和管理水平,只有经过系统深入的调查研究,并且充分思考企业的经营状况,以及企业未来的经营规划和员工的综合成长才能够设置出正确合理的 KPI 管理方案,在这个过程中,能够进一步加深企业管理者对企业经营的了解程度,加深企业

管理者对员工的了解程度,从而在制定其他的管理策略的时候能够更加贴近企业和员工的实际需求,让企业管理更加有效果。

(3)促进员工技术水平的上升。企业的 KPI 管理主要还是针对企业员工而进行的,通过给员工设置具有一定挑战性的任务指标和奖励机制,让员工的工作变得更加有挑战性,避免员工产生混日子的心思,人都是具有惰性的,尤其是对于体制内和从事劳动生产的员工,因为长期从事机械化的生产动作,思维逐渐懒惰,而失去了努力奋斗的信念和想法,这和我国社会主义精神文明建设和经济社会发展所要求的正好相反。所以采取 KPI 管理制度,让员工再一次充满奋斗的热情,同时采取半强制性的 KPI 管理,设置最低工作要求,保障员工在岗位上发挥应有的职能,另一方面,对于基层生产员工而言,KPI 所涉及的绩效奖金往往是收入的主要来源,所以采用 KPI 管理能够让员工更加努力地工作,挣到更多的工资,从而深刻理解多劳多得这个道理,在今后的工作养成努力奋斗的习惯。

## 3 非标设备制造业的主要 KPI 项目

对于非标设备制造业而言,主要的 KPI 项目包括管理层的 KPI 和一般生产者 KPI,二者存在本质上的差异,对于管理层而言,管理者的主要工作内容是保障生产工作的正常进行,提升生产者的工作效率以及提高企业管理的水平和质量,促进企业稳定可持续发展。为企业创造收益,因此对于非标设备制造业,管理者的主要 KPI 为职务所需的专业能力、领导水平、领导艺术、分析决策能力、解决问题和排除障碍的能力开拓创新能力、执行力、沟通、组织协调能力和团队协作能力、本职工作上所取得的业绩、工作质量、工作效率、为公司发展所发挥出来的作用、为所辖部门发展所发挥出来的作用、指导下属综合素质的提高、对待本职工作和所辖部门业务的态度对公司规章制度的态度、对待下属的态度、人性化管理、责任心、风险意识、成本意识、安全意识等项目。这些 KPI 指标对于提高企业管理者的管理能力,增强管理人员的工作效果,增强企业对一般生产者员工的企业关怀,以及对企业基本事务的经营管理能力。

而对于非标设备制造企业的一般生产员工而言,这些员工的主要工作任务是保质保量地完成生产任务,保障生产的安全性和对成本的节约。所以对于一般生产员工的 KPI 主要集中在生产上,包括是否违章操作或违章指挥、设备保养是否合格、对存在的安全隐患是否报告、是否防范、是否整改、环境卫生是否太差、是否存在工作失误造成经济损失、是否存在工作质量差造成工作延误或产品质量下降、是否存在服务质量差被客户投诉、是否违反操作规程或工艺纪律、是否服从领导工作安排(包括本职工作和临时工作)。

## 4 建立非标设备制造的 KPI 管理体系

(1)各级 KPI 的设立。建立非标设备制造行业的 KPI 管理体系,第一步就是确定各级的 KPI,KPI 管理体系包含企业级 KPI,部门级 KPI 和岗位 KPI 三个等级,所需要确定的内容有很大的差异,完成 KPI。

首先,企业级 KPI 的确定。企业级 KPI 是整个企业在一定的经营期内需要完成或者想要完成的经营目标与任务,既包括企业利润盈利能力方面的内容,也包括企业内部结构改革和管理升级的内容,企业级 KPI 的设置主要是企业的高级管理者在综合考虑企业的经营现状,企业的未来规划以及企业所处行业的整体发展情况而决定的,通常是以企业盈利目标的形式展现出来,企业级 KPI 不涉及具体的岗位和生产,但是会对整个企业的经营产生积极效果。

其次,部门级 KPI 的确定。企业级 KPI 设置后,各个部门的负责人需要根据企业级 KPI 的设置情况,结合本部门在企业经营中的作用和部门工作的开展现状,进行部门 KPI 的设置,主要包括部门的工作目标,部门需要做出的贡献和部门的结构完善以及部门成员的成长目标。在现代化企业中,主要的 KPI 形式就是部门级 KPI,合理的部门 KPI 设置能够有效推进企业的成长。

最后,对于职位 KPI 的确定。职位 KPI 也就是员工个人 KPI,这是员工考核制度中的重点内容,通过设置合理的员工 KPI,激励员工努力奋斗。职位 KPI 的设定需要综合考量员工所处的部门和工作性质,结合具体实际和员工的目标与能力进行设置,需要具有一定的挑战性,也能够给员工带来满意的绩效奖励,实现对员工的正向激励作用。

(2)KPI 管理结构的设置。对于确定的企业、部门和职位 KPI,需要进行有效的管理和考核,这就需要建设企业内部的 KPI 管理结构,在以往的企业内部考察中,通常都是由上级对下级进行考察,同级之间为了避免恶性竞争而尽量采取回避的方式,下级审查上级的模式虽然存在,但是也是名存实亡,不能起到有效监督的作用,因此,在进行 KPI 管理的考核管理结构的设置时,有两个选择。第一种,建立独立的部门进行企业内部的 KPI 考察与管理,由于企业内部部门的员工之间,部门之间都存在着竞争关系,所以可以选择设置独立于所有部门之外的 KPI 考察部门,这一部门的人员由企业内部各个部门抽调人手组成,以避免偏袒徇私,并且该部门的运转直接由企业最高层领导负责和指挥,不受其他层级领导的干扰。此外,KPI 考察的结果直接交由最高层领导,不经由中间层级上传,由该部门直接负责。而对于部门内部,同样成立一个内部审查小组。通过这种建设独立 KPI 管理部门的方法,可以有效地提高 KPI 管理的真实性和科学性,KPI 管理部门的员工不会受到上级和统计的压力,能够真实有效地考察各级人员的 KPI 完成情况。第二种,在各部门内部设置一个 KPI 考察专员,该专员自身的 KPI 由自身的工作绩效和对部门内部的 KPI 考察结果绩效组成,即将 KPI 考察作为该专员的职位 KPI 内容,降低本身工作绩效的比重。这种方法虽然还是会使得 KPI 考察由于交情而产生误差,但是误差已经控制在较小的范围内,可以为企业所接受,并且这种方法对企业原本的部门构成所造成的影响不大,能够继续维持部门的工作效果和质量。

### 5 落实 KPI 考察制度

建立了合理的各级 KPI 指标体系和 KPI 管理组织结构之后,想要实现有效的 KPI 管理,提高企业员工的生产积极性和管理人员的管理水平,还有一个重要的内容就是建立和落实 KPI 考察制度,尤其是对于部门间联系紧密的非标设备制造企业,确保 KPI 考察制度的有效实施是一个重点也是一个难点。在实际的企业 KPI 管理过程中,要落实 KPI 考察制度,首先需要建立起完善的 KPI 考察制度。

KPI 考察制度包括 KPI 的确定标准,考核标准和惩处机制以及 KPI 的责任制度。KPI 的确定标准制度就是对各级别的 KPI 确定进行制度上的规定,由于企业的经营状况在不断改变,因此制度无法确定 KPI 的具体确定方法,但是可以规定 KPI 的确定原则,包括战略导向原则,即根据企业的战略目标和发展规划设定合理的各层级各部门各职位的 KPI;SMART 原则:在确立 KPI 目标时,一定要满足 SMART 原则:明确性原则(Specific)就是 KPI 要清晰、详尽,提供精准的指引;可衡量原则(Measurable)就是 KPI 要能够通过量化的数据测量和展现出来;可实现性(Achievable)指的是 KPI 设置要合理,不能过高导致员工消极对待,也不能过低,使得员工没有奋斗的热情;现实性(Realistic)是指 KPI 要跟企业的经营状况和企业未来的发展规划现实相适应,以推动企业发展为目标;时限性(Time-bound)就是 KPI 的设置和考核需要周期性地,在一定时间内设置 KPI,避免无限期的 KPI 成为无意义的 KPI。执行原则:实施是 KPI 考核成功与否的核心,故在企业文化构建时期,应加大对实施文化的推行力度,不断解决阻碍 KPI 考核执行遇到的问题,发挥 KPI 考核作为促进企业管理变革与进步的高效工具。客户导向原则:KPI 的设置应该以客户为导向,因为企业的生产是以客户为目标群体的,所以企业的 KPI 设置也应该更加符合目标群体的实际需求,如果不能满足客户需求,那么 KPI 即便实现了对于企业的生产发展也没有积极的推动作用。

KPI 考核标准就是规定 KPI 如何进行考核的制度,通过考核标准,为 KPI 的考核提供制度上的参考,在进行 KPI 考核打分的时候,考核人员才能给出合理的分数和考核结果。KPI 责任制度也是 KPI 考察制度的重要组成内容。是对 KPI 考察人员的责任规定,如果在 KPI 考核过程中出现徇私舞弊或者恶意打分的情况,可以根据 KPI 责任制度进行处理,以保障 KPI 考核的准确性和真实客观性。

### 6 优化 KPI 考核方式

优化 KPI 考核方式主要就是依靠对 KPI 项目的加权进行优化实现的。在实际的 KPI 考核过程中,往往有多个考核项目,这些考核项目的得分需要经过加权平均之后才能作为员工的 KPI 考核成绩,而优化 KPI 的考核方式,就是优化这种加权的比重和方式。因为不同职位的工作重心是不同的,所以重点考察的 KPI 项目也会有所侧重,需要根据具体的职位和工作性质设置合适的权重比例,才能够更加可观的反映员工的工作效果和 KPI 完成情况。

### 7 结束语

KPI 作为现代企业管理中的重要组成部分,对于激励员工的生产积极性,激发员工的潜力,提高企业的运作效率和提高企业的管理质量等都具有积极的促进作用,在 KPI 的管理模式下,非标设备制造行业的发展会越来越火热,整个行业的生产效能和经营质量都能够获得长足的进步,将整个非标设备制造行业推向新的发展阶段。

### 参考文献

- [1]李宝元.人力资源管理学[M].北京:北京师范大学出版社,2007,301-302.
- [2]古银华,王会齐,张亚茜.关键绩效指标(KPI)方法文献综述及有关问题的探讨[J].内江科技,2008.