

基于 KPI 的绩效管理应用研究

——以 H 餐饮公司为例

王未光

(上海豪普生达商业管理有限公司,上海 200120)

摘要: KPI 的绩效管理体系,是企业正常运营下的内部管理系统,但面对外部环境的重大变化时,如何及时调整 KPI 及相应的绩效评价办法,是基于 KPI 考核的绩效管理的一个难点。本文结合 H 餐饮公司的实践,提出了特殊时期下 KPI 绩效管理的实施步骤及有关保障措施。

关键词: KPI 考核;绩效管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.06.169

关键业绩指标(Key Performance Indicator)考核,是指企业在分析外部环境和内部资源状况的基础上,根据战略目标而制定以此策动全员共同努力而达成企业经营目标的绩效管理工具,也是企业绩效管理的基础。建立符合 SMART 原则的 KPI 体系,是做好绩效管理的关键。

1 KPI 设置的重点

1.1 KPI 设置应依据企业的战略目标而定

企业战略目标是开拓新店迅速扩张时,其 KPI 指标因为:市场占有率,开店目标达成率,新店盈利能力等指标;企业稳定发展的战略要求 KPI 指标倾向于:顾客满意度,剩盘率,人均产值、成本节约等。

1.2 KPI 设置要结合企业的组织模式而定

餐饮行业一般为直线职能制,KPI 目标采用自上而下层层分解,绩效管理委员制定公司级 KPI,然后各区域品牌做 KPI 分解,最后分解到门店的 KPI 指标。

1.3 KPI 设置要兼顾公平和成效原则

KPI 设置时,容易落入两个误区,即难易兼顾公平和成效。因此,实践中应避免因部门本位主义而产生的横向不公平性,以及指标设置过细,导致在数据收集、计算及评估环节,花费大量的精力。

2 H 公司的绩效管理现状

H 公司是一家立足于机场区域、辐射市内大型商超的餐饮连锁公司,2019 年公司处于发展高峰期,门店近 50 家,员工 800 多人,除品牌运营部外,公司还设置了后勤保障部,形成了集采购、加工、物流、行政、人事、财务于一体的强大的支撑保障能力。公司制定了相对应的运营、保障的绩效考核体系。

H 公司拥有 12 个部门,48 家门店,涉及绩效考核人员 71 人。原有绩效管理体系为五个维度,其中 KPI 指标占比为 50%,其他四个维度为任务事项及评价类指标。在此绩效管理体系下,2019 年 71 人的考核成绩成正态分布。

2020 年 H 公司遭受市场突发状况,其经营严重受挫,原有的绩效考核办法,已经不适用新情况下的企业现状,其主要问题有:(1)KPI 目标难以制定,营业额受市场客观因素影响较大,与营业额挂钩的指标难以衡量;(2)360 测评、自我评价、上司评价已经失去评价的意义;(3)H 公司经营利润亏损严重,绩效奖励的提前条件缺失。

3 H 公司重塑绩效管理体系

H 公司基于客观情况,制定了基于 KPI 考核的绩效管理三步走方针,一方面是机动性调整员工人数和营收相匹配,另一方面是稳定核心管理团队,团结一致、共克时艰。

第一步,利用 KPI 考核,先解决重要的问题。

首要解决的问题,就是门店人员严重不足,如果市场稳定经营情况恢复到 2019 年水平,则门店一线员工的严重缺失必定会制约营收的增长,同时,H 公司面临着:(1)在营收还没有明显恢复及趋稳的情况下,不能做大量人力储备。(2)目前的营收下,员工薪资没有市场竞争力,招聘难度较大。

为解决此问题,H 公司对店长及一线员工,制定了 KPI 绩效激励办

法,调动现有员工的工作积极性,主要有两个指标:营业额增长率,人均产值增长率,以此来联动门店的奖金绩效。

通过此项 KPI 考核指标的激励策动,H 公司在恢复到 2019 年经营业绩的情况下,其门店人均产值增幅超过 28%,考核政策初见成效。

第二步,KPI 指标库的重新梳理。

H 公司面临的第二个问题,是后勤保障部门的绩效如何优化,其做法是重新梳理后勤各部门的重要任务事项,剥离非必须任务,从任务事项出发,完善 KPI 考核指标库。

KPI 指标分为“监测指标,考核指标”两类,一方面是市场的波动性因素存在,有些指标比较难以确定目标值;另一方面,被考核部门容易接受 KPI 指标作为检测,减少绩效管理推行的难度。指标梳理的成效有:(1)合并业务交叉部门,比如合并市场部、营建部,减少拓店事宜跨部门沟通,提升拓店效率。(2)明确部门任务重点,并量化 KPI 指标数据,为后续的部门优化提供了数据基础。

通过该步的梳理,H 公司原有 12 个部门,合并为 8 个,建立了 56 个 KPI 指标,纳入日常的数据记录。

第三步,KPI 指标的全面运用。

KPI 绩效考核的最大困难是目标值的制定,特别是当下市场情况,全国零星的散发式的病例都会对 H 公司造成不同程度的影响,结合此客观因素,H 公司在 KPI 绩效考核时,采用了“监测指标”与“考核指标”相结合的办法,推进公司经营情况的改善。“监测指标”只做数据记录,当发现指标数据异常时,由公司高层发出指令,有关部门查明原因,纳入行动计划,进行过程考核。

通过指标的分类,极大程度上保证了部门间的横向公平性,减少了 KPI 考核在当下推进的难度,并且,通过各项 KPI 指标的量化及记录呈现,聚焦公司管理层精力,制定各项政策措施,优化组织效率,管控各项成本费用支出,过程记录并评估成效;年底结合 H 公司整体年度利润情况,给予各部门相应的奖励。

4 KPI 实施的保障

4.1 KPI 考核离不开组织和制度两大保障

(1) 组织保障,H 公司组建了以总经理为首的绩效考核委员会,委员会包含各部门长,人力资源部担任此次优化工作的主导者,以此策动各部进行 KPI 指标的梳理及数据收集,打通层层考核的机制脉络。(2) 制度保障,在推进 KPI 考核优化当中,制度保障是必不可少,规范部门职责,绩效运用,数据来源、收集、提交等细节,这些虽是细节,但对整个 KPI 考核的有序推进起着至关重要的一环。

参考文献

- [1]方振邦,王国良.以 KPI 为核心的企业绩效管理体系设计[J].中国人力资源开发,2005(1).
- [2]史东雨.基于 KPI 的企业绩效考核体系实证研究[J].商业时代,2009(21).
- [3]Peter Smith Philip Meier.动态绩效管理:实时价值优化的力量[J].经理人,2021(01).