



为确保全球最高竞争力的

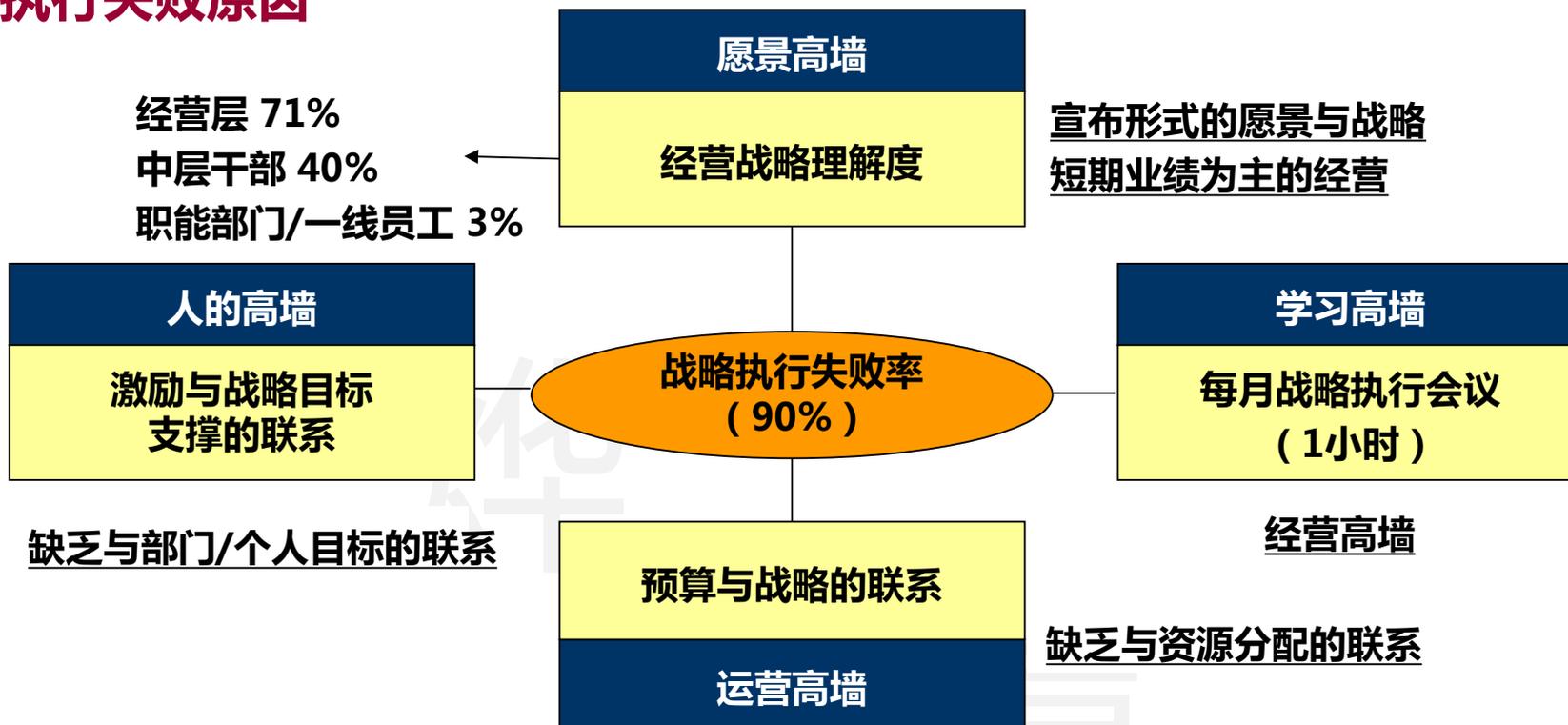
战略导出战略KPI

烨嘉科技集团有限公司

目录

- 1、战略体系基本概念
- 2、基于战略导出战略KPI

■ 战略执行失败原因



少数诸葛亮在密室里造出来的战略是不会得到实践。
改革比革命更难。

资料来源：哈佛商业Review

■ 战略的定义

Strategy is a set of **integrated actions** to attain the corporate **objective sustainably** through **competitive advantages**.

目的 (Objective)

- 不能描述<业绩提升>或<销售增长能力强化>等模糊的目标
- 要提示<销售 100亿提升>或<利润20亿达成>等具体、可衡量目标

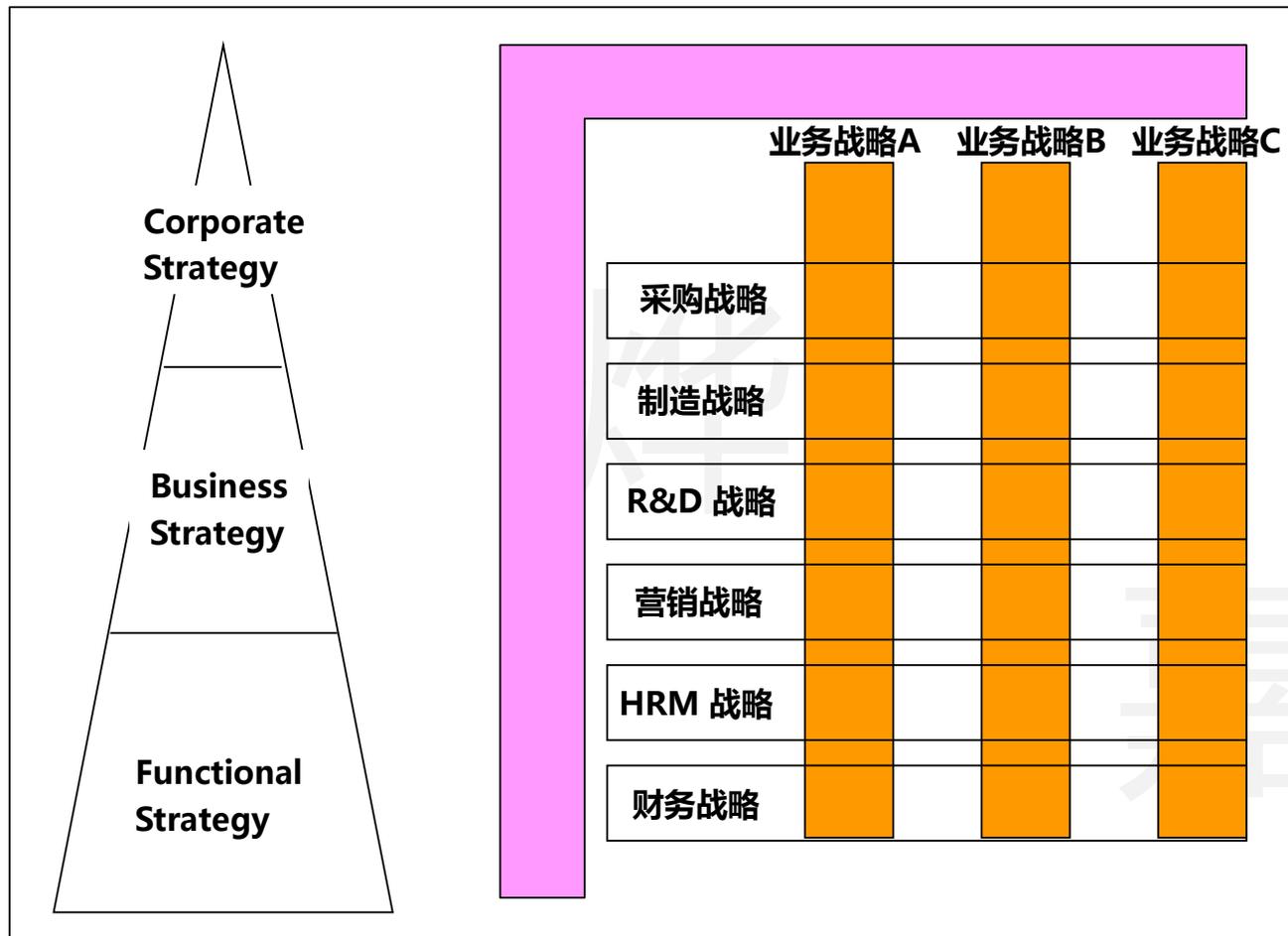
实践 (Actions)

- 如，<通过确保新客户，市场份额5%提升>，不能缺乏具体行动
- 要明确具体实践活动，以及支撑战略目标的核心活动等

竞争 (Competitive)

- 战略要考虑竞争的存在、竞争带来的Reaction，予以制定
- 需要分析潜在竞争或间接竞争

■ 战略结构



Corporate Strategy

- ✓ 要参与哪些 Business Domain ?
- ✓ 各 SBU 赋予哪些长短期目标, 且如何实现最佳资源分配 ?

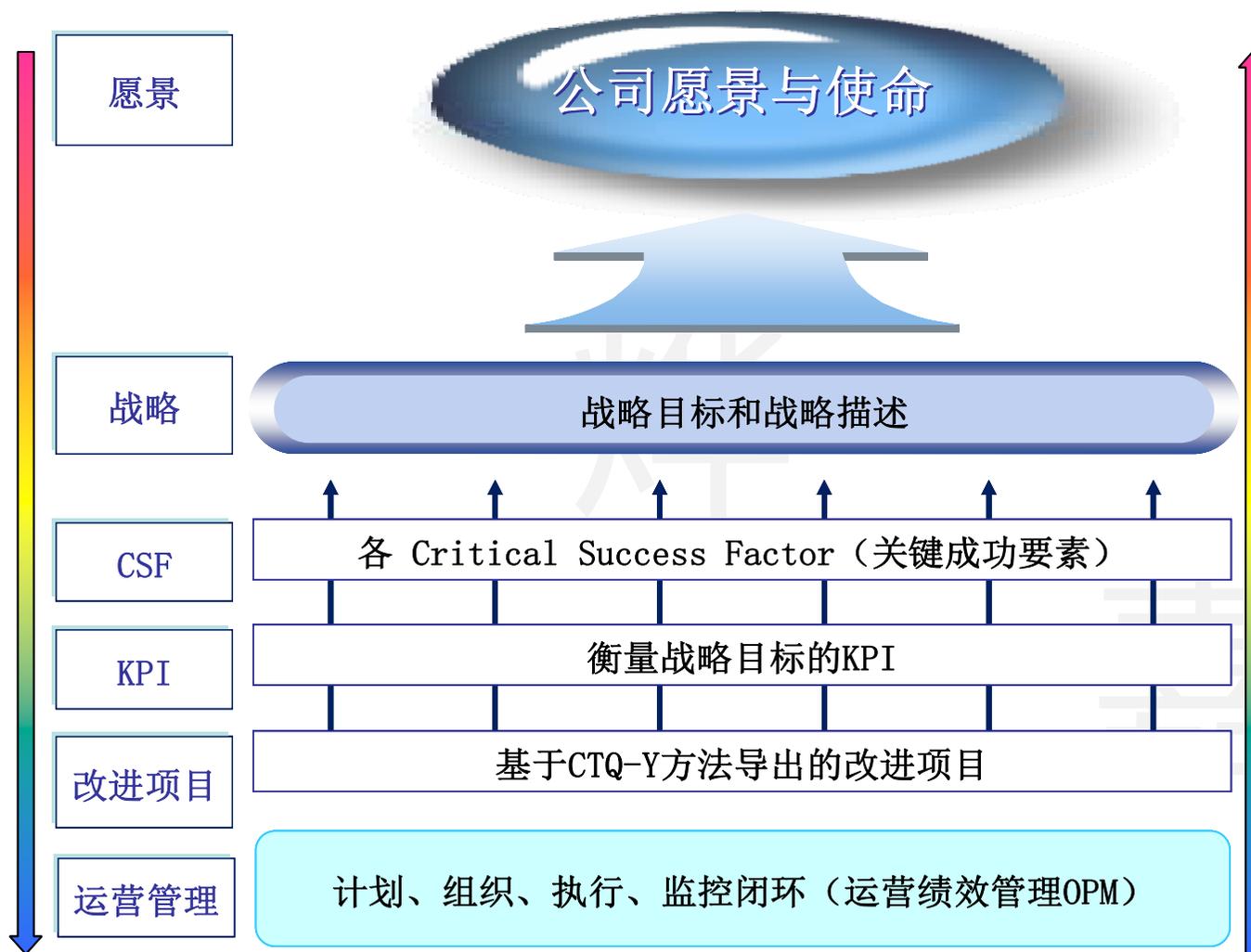
Business Strategy

- ✓ Sustainable Competitive Advantage 确保为核心!
- ✓ 在特定的 Business Domain中 如何竞争 ?

Functional Strategy

- ✓ 如何分配各功能部门的资源, 且如何保证与业务战略的关联性 ?

■ 战略与执行的对齐



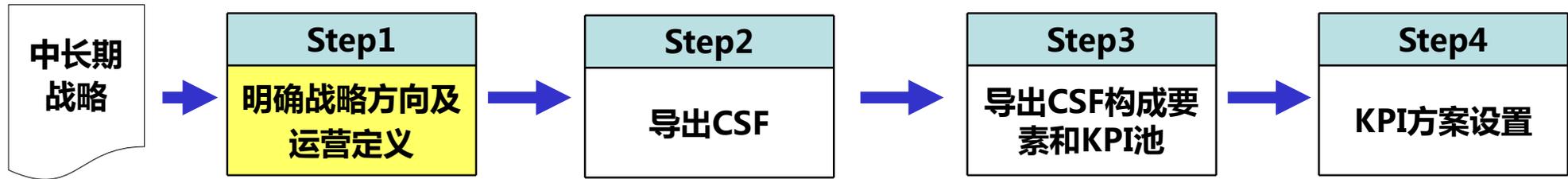
CSF: Critical Success Factor

- 1、将战略逐层分解为KPI、流程 Metrics，战略解码的过程，就是战略对齐、战略落地的过程。
- 2、将质量改进方法融入到战略执行体系，将战略转化为可操作的行动。
- 3、选择与集中：资源集中到 CSF/CTQ，目标一旦确定，就一定拿下。
- 4、经营革新部支撑战略执行落地，是战略执行QA，像管理产品全生命周期一样管理战略执行闭环。
- 5、激发全员变革之心，领导力、人事制度奠定了持续改进文化落实的基础。

凡事皆有目标，数据说话

Step1 明确战略方向及运营定义

2、基于战略导出战略KPI



步骤	Step1：明确战略方向及运营定义	Step2：导出CSF	Step3：导出CSF构成要素和KPI池	Step4：KPI方案设置
活动描述	基于中长期战略简要整理战略方向，并对战略方向用简短的句子进行战略描述	识别为支撑战略目标达成的中长期的关键要素	确定本战略周期中对应的CSF的内容和范围，识别CSF指标池	确定各部门组织KPI，制定KPI管理标准，将KPI分解到流程指标
活动目的	强调对战略方向的具体化和可衡量	清晰解码战略，明确为达成战略方向的商业目的的关键成功要素	对CSF匹配量化指标，以评价达成情况	牵引各组织KPI上下对齐，左右拉通，支撑战略目标达成，通过流程指标管理支撑KPI
方法	SWOT、Canvas等	价值链、5大来源、战略画布、战略图	IPOOC、评价打分	KPI Breakdown
交付件	战略方向、战略方向的运营定义	CSF、战略图	CSF的构成要素、KPI池	组织KPI分配表、KPI管理标准、KPI关联图
组织部门	经营管理室	经营管理室	经营管理室	经营管理室
协同部门	职能部门			

Step1 明确战略方向及运营定义

2、基于战略导出战略KPI

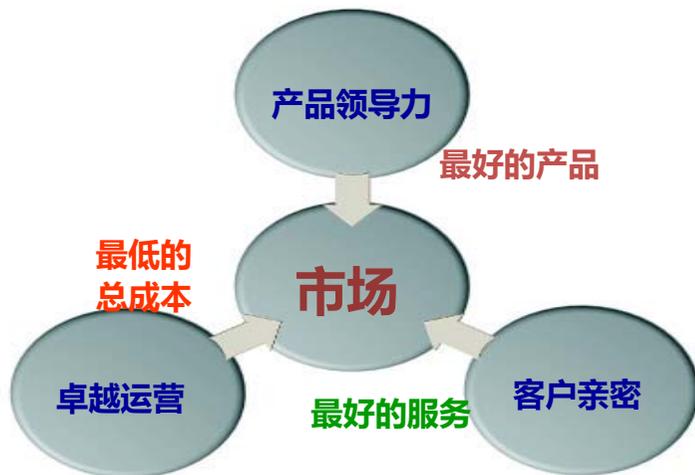
■ 战略方向的理解

对公司未来形象的象征性的表现叫Vision，战略方向是对Vision的具体表现。
战略方向是所有组织的战略行动与中长期战略对齐的规则 (Simple Rules)。

GE Jack Welch的 Rule：[选择与集中]
撤销或变卖非第1, 2位的商业

South West航空的 Rule：[最廉价的航空公司]
能否持续维持最廉价的航空公司？

Cisco的 rule：[通过并购 (M&A) 扩大商业及确保技术]
75%的工程师采用并购企业的工程师



Type	Purpose
1. How-to Rules	我们要表现哪些独特的流程？
2. Boundary Rules	我们要追求和放弃哪些机会？
3. Priority Rules	将可支撑的机会做成等级化
4. Timing Rules	发展机会的速度与企业内部应对速度的对齐
5. Exit Rules	我们何时要放弃过去的商业模式？

■ 战略方向导出维度

战略方向研讨

从如下3个维度研讨制定战略方向。

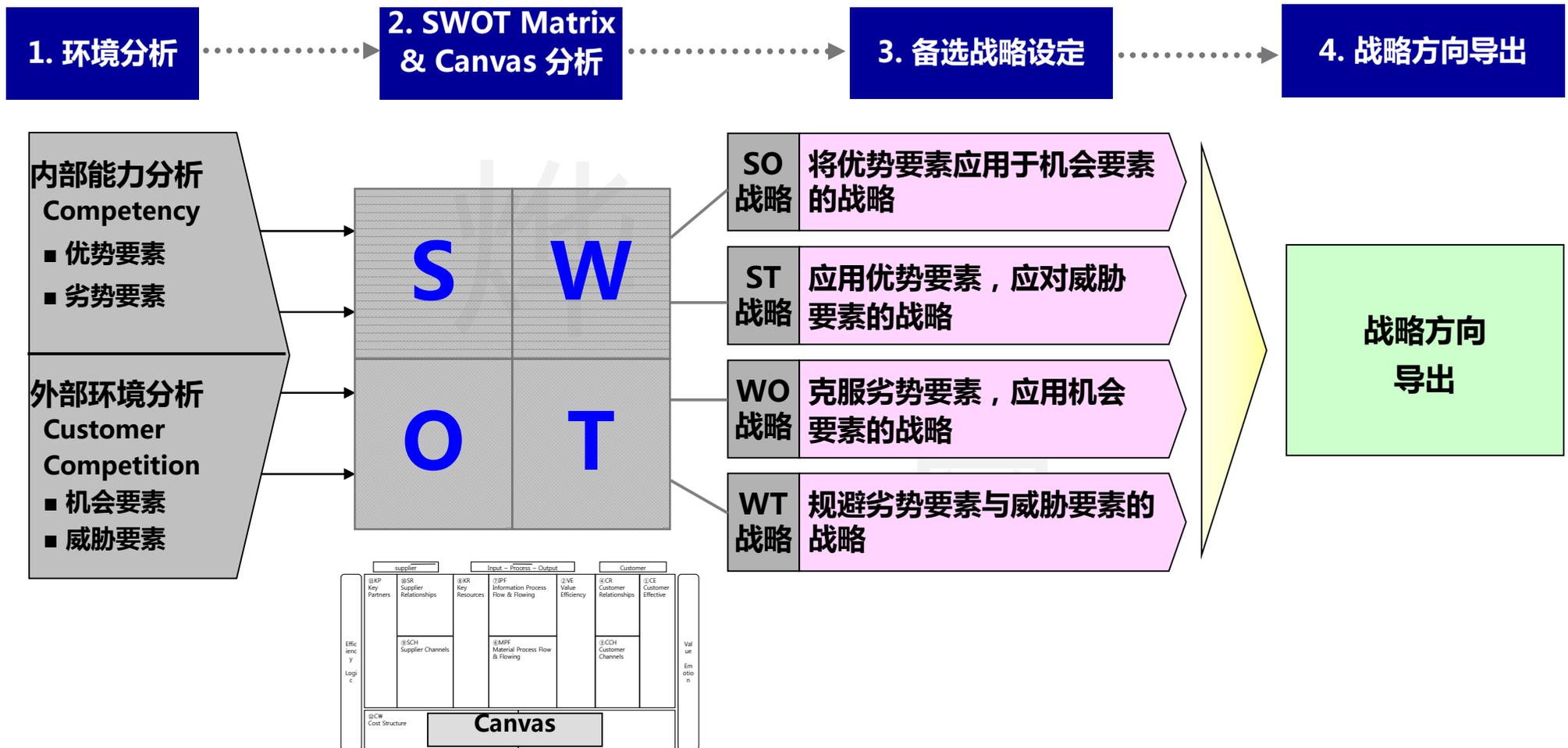
方向性	集中性	一贯性
<ul style="list-style-type: none">• 战略方向应与企业Vision、Mission、CEO的战略意图、战略目标对齐• 各战略方向彼此间要有相互关联	<ul style="list-style-type: none">• 战略方向应提示将有限的经营资源最佳分配的基准• 能知道应聚焦哪些竞争优势	<ul style="list-style-type: none">• 战略方向应在中长期维度持续得到维持• 战略方向应能体现宏观环境变化的流向

Step1 明确战略方向及运营定义

2、基于战略导出战略KPI

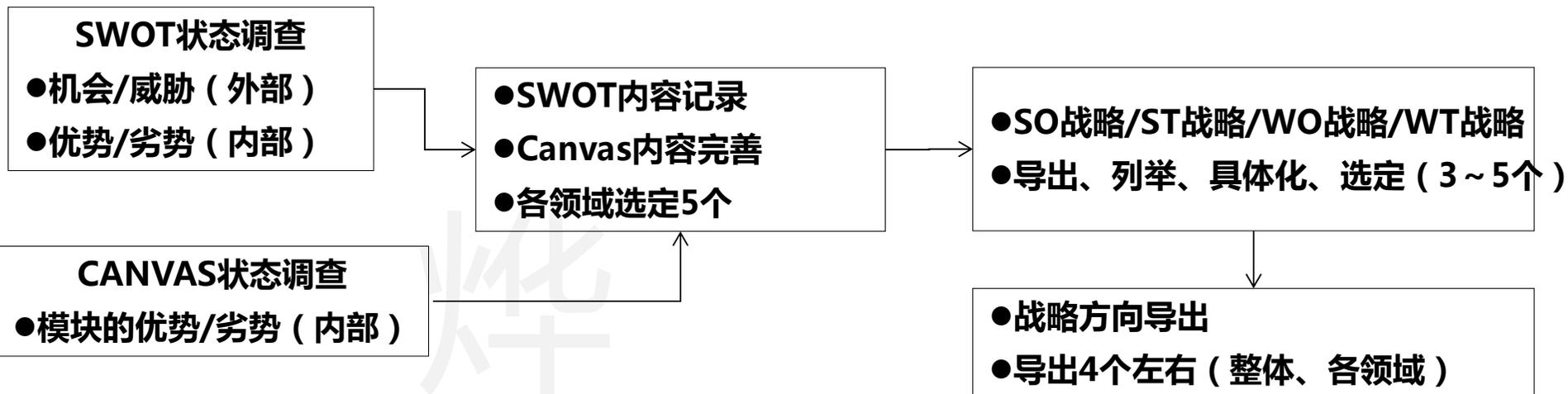
■ 战略方向导出路标

- 基于中长期战略，通过SWOT及Canvas分析导出战略方向。



■ 战略方向导出步骤

- SWOT + CANVAS融合



SWOT & Canvas 导出要领

- ① 基于事实导出
- ② 以状态与现象、趋势为主描述
- ③ 避免对策和战略形式的描述

战略方向颗粒度

- ① 执行范围：组织单独、与其他部门协同、上层组织一同
- ② 战略方向以简短、概括的句子描述
- ③ 需包含强烈的传递能力

备选战略导出要领 (罗列)

- ① 要包含差别化的独特的内容
- ② 以TO BE状态表现，动+宾短语描述
- ③ 将优势应用和机会/威胁转换成成果

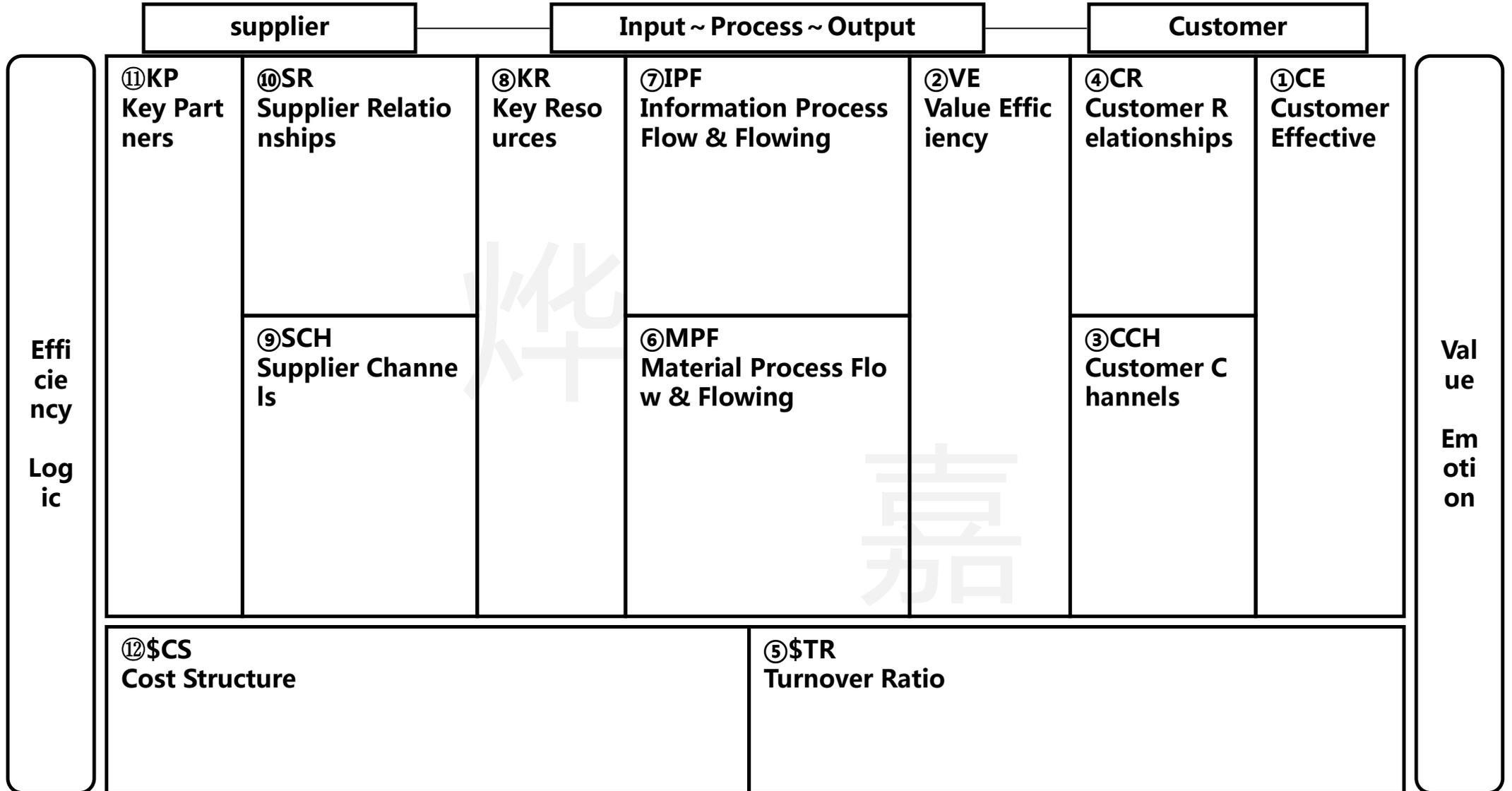
战略方向导出要领 (被选的)

- ① 各领域通过亲和导出备选战略
- ② 在整体领域分类类似内容，再通过亲和导出战略方向
- ③ 尽量在 BSC 4个领域导出1个以上战略方向

■ SWOT分析：通过分析把握经营状态

外部环境	内部能力	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
		-	-
机会 (Opportunities)		SO战略	WO战略
-		-	-
威胁 (Threats)		ST战略	WT战略
-		-	-

■ 战略Canvas分析：通过分析把握核心模块状态

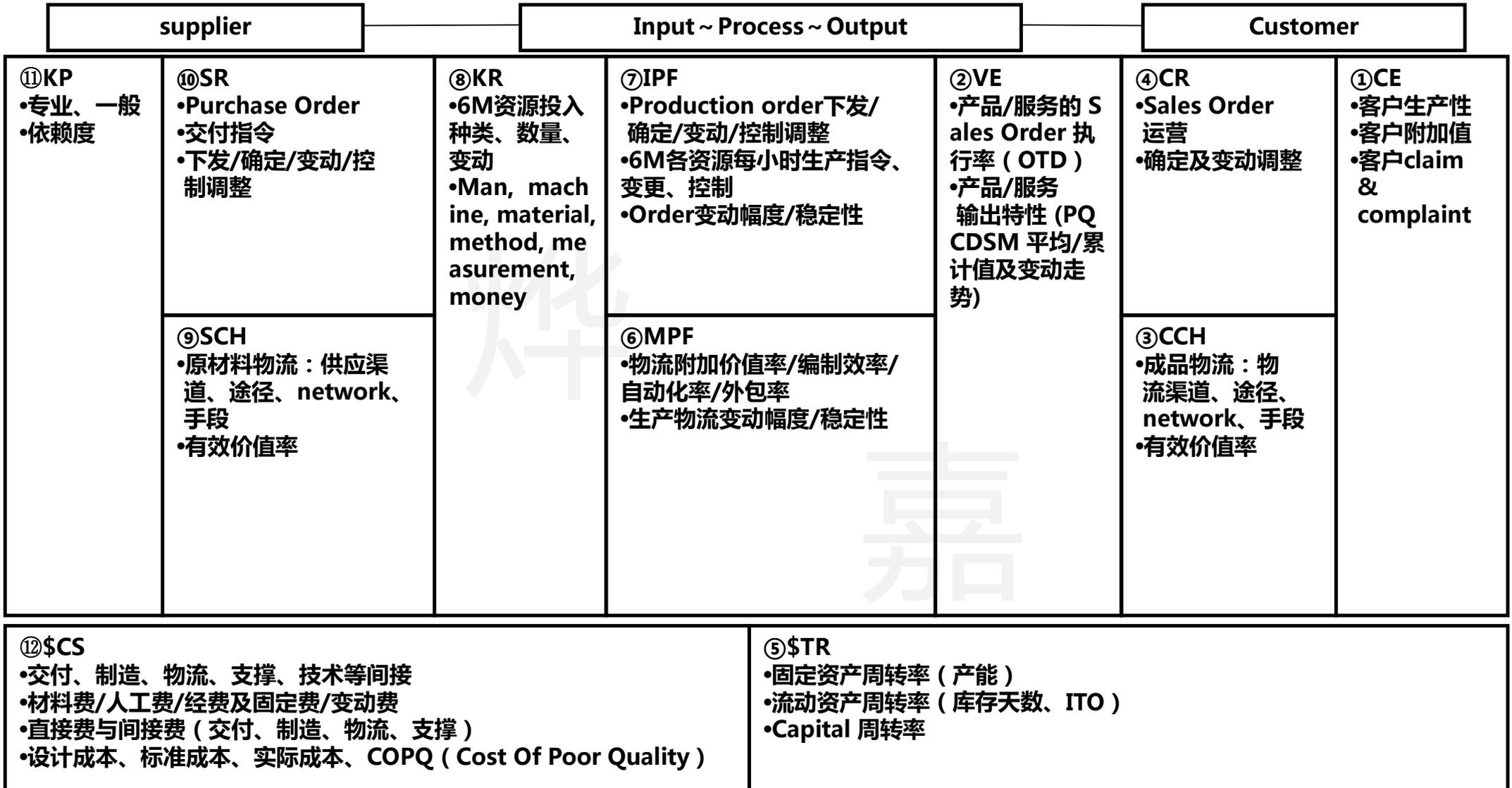


Step1 明确战略方向及运营定义

2、基于战略导出战略KPI

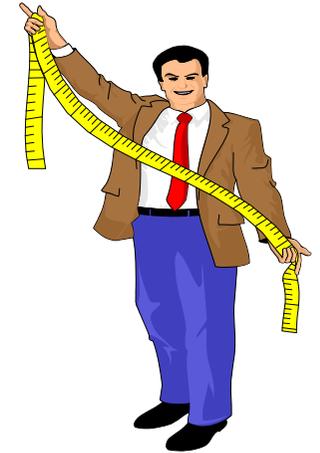
■ 战略Canvas分析

案例



■ 战略方向的运营定义 (Operational Definition)

- 导出目的
 - 为避免战略的模糊性，让全体员工统一理解以核心文章整理的战略方向和目标
 - 强调战略方向的具体化、可衡量的含义
 - 为避免战略方向之间的重叠，以及区分CSF之间的范畴，提供具体指南
- 描述方法
 - 要从最高经营层的视角对战略目标进行明确的定义
 - 以具体[What to Do]与中长期目标为主描述
 - 也可以包含新进入的商业领域
 - 能够在1分钟内解释战略方向，表现核心内容（如，Elevator Speech）
- 导出方法



体现具体目标

- 确认运营定义 [有无提示对齐战略方向的具体目标？]
- 像 [新产品业界最早上市]、 [效率 xx%达成]、 [客户评价第1]等具体的量化目标

可实践的整合性活动

- 确认运营定义 [有无提示整合组织力量，可实践的活动？]
- 像 [经营资源的整合运营]、 [全公司性的客户需求质量确保]等整合性活动

可持续维持的竞争优势要素

- 确认运营定义 [有无提升中长期维度能维持竞争优势的要素？]
- [产品领导力维持所需的R&D能力强化]、 [超越竞争对手10%以上的成本降低推进]等

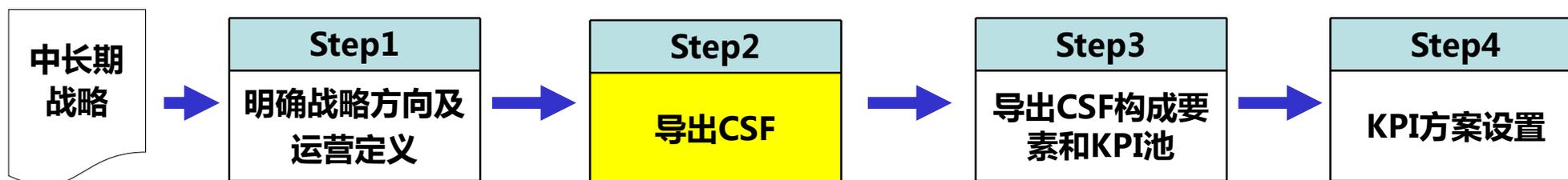
■ 战略方向的运营定义 (Operational Definition)

案例

战略方向	战略方向的运营定义
<p>有效增长</p>	<p>通过符合市场的产品组合与营销活动，巩固传统市场，扩大新市场</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 通过Premium, Super 等产品组合，确保市场 Leadership (东部份额第1，通过Product Mix改善，利润率提升2%，在整体市场 Super 销售达成50万台) 2. 通过加强营销，积极拓展市场 (西部3年内达成东部销售规模，北部3年内达成东部销售规模的1/3)
<p>卓越运营</p>	<p>通过生产与运营效率提升，降低费用和提升ROI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 基于选择与集中的有效投资 (提升ROI 10%及强化投资风险预防管理) 2. 综合成本降低以提高利润 (西/北部物流费用30%降低，库存总量和库存天数达到业界第一) 3. 人员运营效率提升 (人均业务效率50%提升，定型化业务自动化率90%达成)
<p>产品领先</p>	<p>通过技术领导力确保，扩大与竞争对手的差距</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新技术、新工艺的开发与快速应用 (Super上市时间6个月缩短，Ramp Up周期30%缩短) 2. 通过产品质量提升，积极应对质量 (Standard, Premium产品质量水平达到业界第一，材料费降低20%)

Step2 导出CSF

2、基于战略导出战略KPI



步骤	Step1：明确战略方向及运营定义	Step2：导出CSF	Step3：导出CSF构成要素和KPI池	Step4：KPI方案设置
活动描述	基于中长期战略简要整理战略方向，并对战略方向用简短的句子进行战略描述	识别为支撑战略目标达成的中长期的关键要素	确定本战略周期中对应的CSF的内容和范围，识别CSF指标池	确定各部门组织KPI，制定KPI管理标准，将KPI分解到流程指标
活动目的	强调对战略方向的具体化和可衡量	清晰解码战略，明确为达成战略方向的商业目的的关键成功要素	对CSF匹配量化指标，以评价达成情况	牵引各组织KPI上下对齐，左右拉通，支撑战略目标达成，通过流程指标管理支撑KPI
方法	SWOT、Canvas等	价值链、5大来源、战略画布、战略图	IPOOC、评价打分	KPI Breakdown
交付件	战略方向、战略方向的运营定义	CSF、战略图	CSF的构成要素、KPI池	组织KPI分配表、KPI管理标准、KPI关联图
组织部门	经营管理室	经营管理室	经营管理室	经营管理室
协同部门	职能部门			

■ CSF (Critical Success Factors) 的定义

- 为达成企业愿景及战略目标，组织需要确保和维持的核心内容，为确保优于竞争对手竞争优势的差别化的成功要素。
- 调查商业的成功要素是什么（外部环境），我司拥有那些成功要素（内部能力）是战略制定的基础。

■ CSF案例

财务	企业价值增大	利润最大化	销售增大	成本降低	资产利用率最大化
客户	市场份额提升	产品价值最大化	提升品牌形象	构建与客户/渠道亲密关系	质量提升
内部流程	按时开发符合客户需求的新产品	建立高质量柔性的市场体制	采购流程效率化	交期管理改善	SCM 优化
学习成长	全球人才培养	构建先进企业文化	Knowledge Management	构建技术壁垒	IT基础扩大

■ S公司CSF案例

Critical Success Factors 关键成功要素	Finance 财务	Achieve Revenue Goal实现收入目标
		Achieve Profit Goal实现利润目标
		Cost Reduction降低成本
		Expand High Profit Business扩展高利润产业
	Customer 客户	Expand Market & Customer扩展新市场和新客户
		Enhance Brand Awareness强化品牌体验
		Improve Service Competetiveness提升服务竞争力
		Improve Product Competetiveness提升产品竞争力
		Enhance Partner Collaboration增强合作伙伴关系
	Process 内部业务	Improve Customer Delivery提升客户交付
		Logistics Cost reduction降低物流成本
		Run Optimal Inventory实施最优库存
		Improve Demand Forecast Accuracy提升需求预测准确率
		Improve Production Efficiency提升生产效率
		Enhance Sales Capacity强化销售能力
	Studay and Growth 学习与成长	Process and System Compliance流程与管理体系统遵从度
	Improve Productivity提升生产率	
	Secure Technology Leadership确保技术领导力	
	Secure Key Resourcess (Talent)确保关键人才	
	Enhance Strategy Competencies强化战略能力	

■ CSF导出工具应用场景

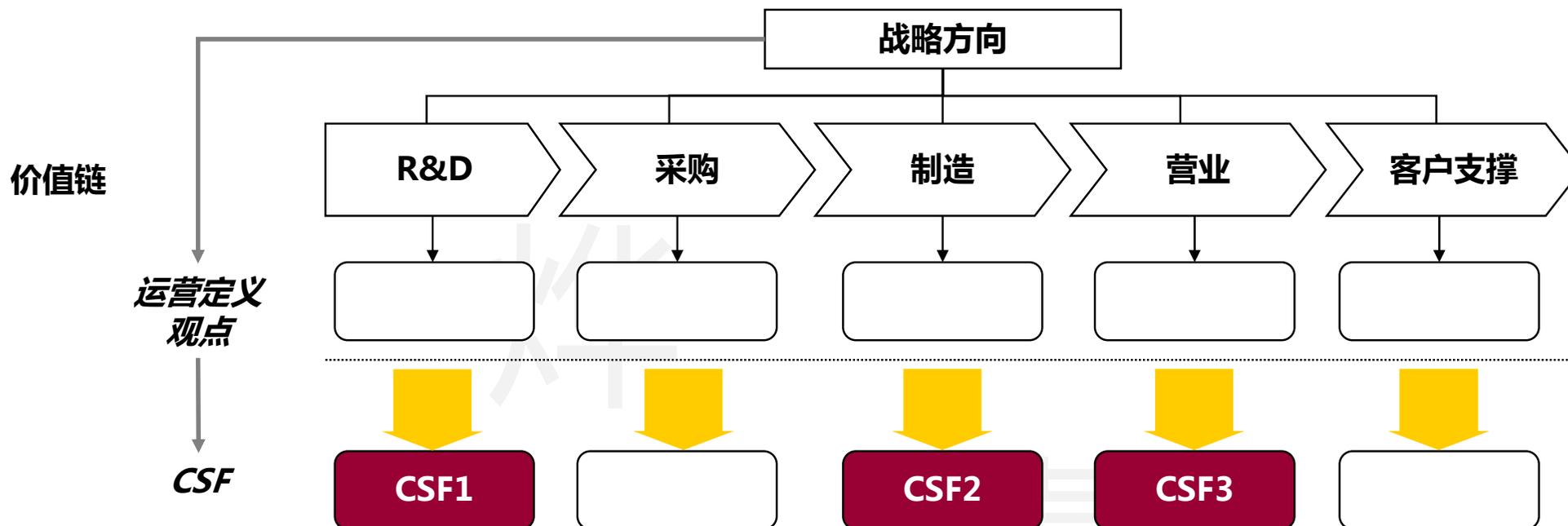
- 导出CSF的代表工具有如下，可供参考

	5大来源	价值链	Business Model Canvas
说明	<ul style="list-style-type: none"> 从企业竞争力确保关联的5大范畴导出CSF 便以用于通过研讨导出CSF的工具 	<ul style="list-style-type: none"> 将战略细化成企业价值链后导出CSF 已构建系统性的战略时，便以导出CSF 	<ul style="list-style-type: none"> 应用BMC整体把握商业模式后导出CSF 非常有利于新商业推进所需的CSF导出
优点	<ul style="list-style-type: none"> 即便战略完成度略低，但通过研讨可从MECE角度导出CSF 	<ul style="list-style-type: none"> 战略完成度高时，可从战略便以导出CSF 	<ul style="list-style-type: none"> 把握商业整体，不遗漏地导出CSF，且可以导出与新商业关联的CSF
缺点	<ul style="list-style-type: none"> 结构不够系统化，不适用于推进大规模、多元化商业模式的大企业 	<ul style="list-style-type: none"> 战略完成度低或价值链复杂时，会有遗漏CSF的可能 	<ul style="list-style-type: none"> 结构复杂，需要学习BMC的基本概念和工具，才能正确应用

■ CSF导出工具-5大来源

行业的特性	▪ 能决定行业本身特性的固有行业成功要素（设备行业的进入壁垒）
竞争战略及业界地位	▪ 考虑企业目前维持的个别竞争战略与其在业界地位，可以导出成功要素（PC行业的CPU/运营体系）
外部环境要素	▪ 作为组织无法控制的外部要素，随变化动因的变化企业必须遵从的不可控的变数（对FTA条款的应对要素）
临时性的要素	▪ 为在特定时间内临时性的维持企业经营，所必需解决的局限要素的克服方案（外汇危机、美国交委对丰田的决定）
管理的成功要素	▪ 所有功能的管理职能具备相关领域最高绩效的部分优化成功要素（有效的人力运营）

■ CSF导出工具-价值链

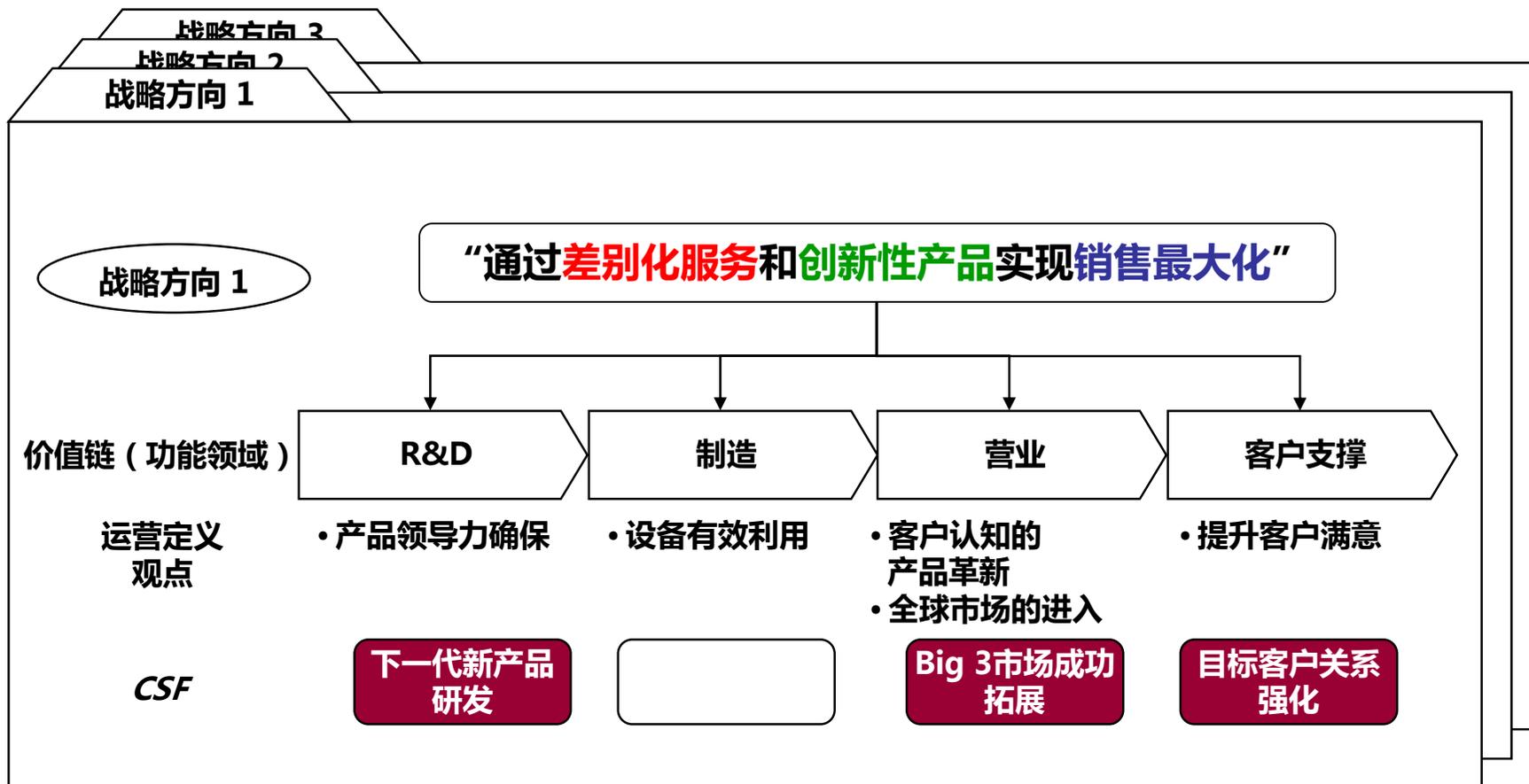


导出要点：

- 基于战略体系图，确认各价值链对应的运营定义观点
- 基于运营定义观点，导出衡量战略执行与否的CSF
- 导出CSF后，反过来检验能否支撑公司战略方向（需要反复检验的过程）

■ CSF导出工具-价值链

案例



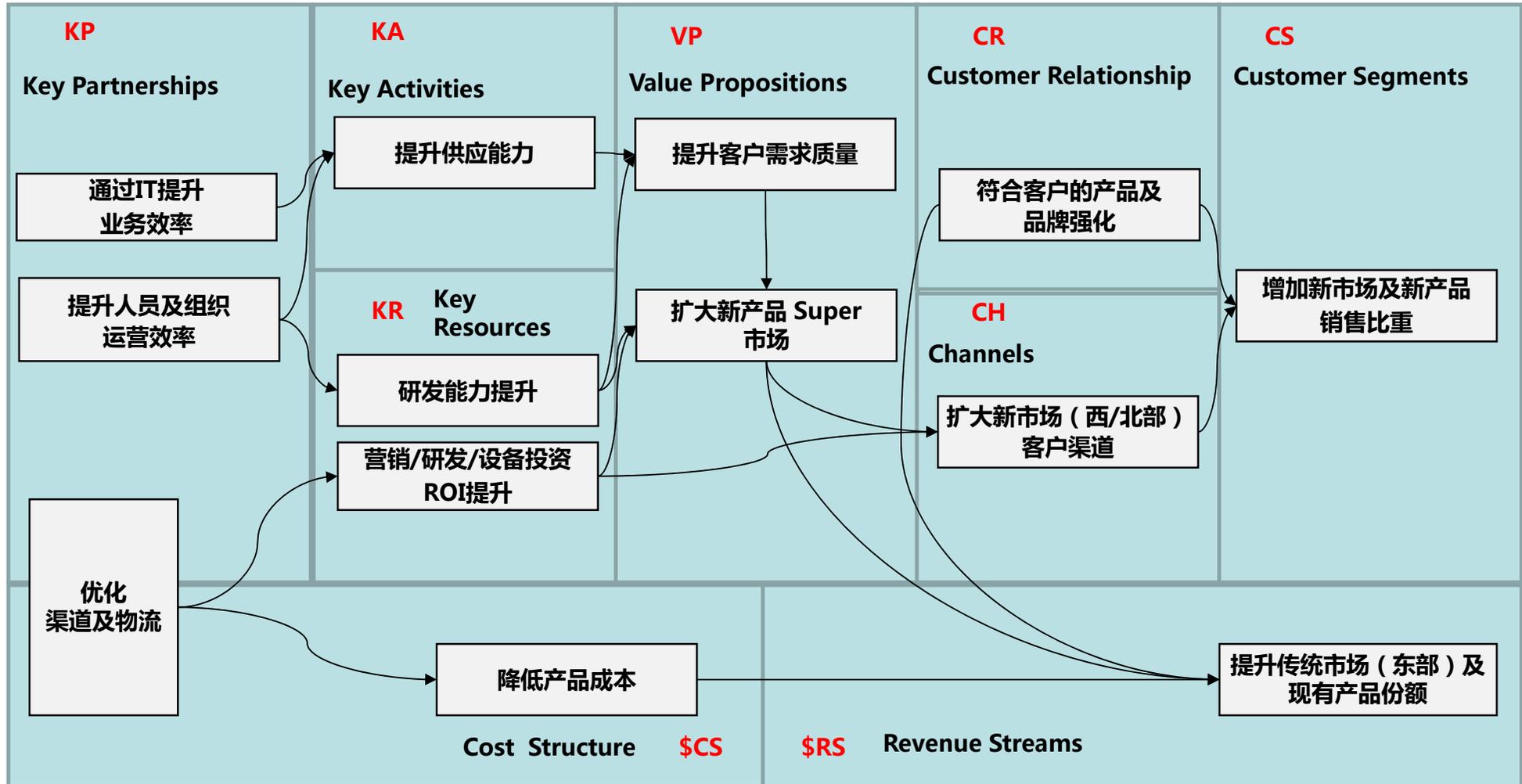
■ CSF导出工具--Business Model Canvas

- 通过对 Business Model的正确定义和分析，应用 Business Model Canvas 设定战略方向，并进行Mapping。

<p>KP Key Partnerships</p> <p>指能顺利运行商业模式的供应者-合作伙伴之间的网络</p>	<p>KA Key Activities</p> <p>指企业为正确运行商业必须要做的关键业务</p>	<p>VP Value Propositions</p> <p>组织解决客户所处的问题，提供能满足需求的特定价值</p>	<p>CR Customer Relationship</p> <p>客户关系是按客户细分建立和维持的</p>	<p>CS Customer Segments</p> <p>组织给一个以上的客户细分提供产品或服务</p>
	<p>KR Key Resources</p> <p>指企业顺利运行商业最重要的资产</p>		<p>CH Channels</p> <p>组织提供的价值通过沟通、物流、销售渠道等方式传递给客户</p>	
<p>\$CS Cost Structure</p> <p>指运营商业模式时所发生的所有费用</p>			<p>\$RS Revenue Streams</p> <p>收入流指企业从各客户细分中创造的现金流</p>	

CSF导出工具--Business Model Canvas

案例



■ CSF导出Checklist

- 1、是否为成功支撑战略方向所必须要达成的最重要的、根本的要素？
- 2、是否导出与战略无关的要素？
- 3、是否为公司长期竞争优势确保所需的终极要素？
- 4、是否对战略方向的具体、明确的要素？
- 5、各战略方向的成功要素是否过多，而导致缺乏重点？
 - 1个战略方向对应的CSF数量不能太多，否则其重点会变模糊
 - 1个战略方向对应的CSF数量为3-5个左右为宜
 - 如果，CSF太小，通过归纳（亲和法）扩大其颗粒度
- 6、CSF描述方式：没有明确的描述方法或标准，一般以动宾短语（如成本降低）方式描述
- 7、CSF导出结果有无通过最高经营层/业界专家/核心成员的检验？
- 8、导出CSF后，反过来检验满足CSF能否支撑战略方向（需要反复确认的过程）

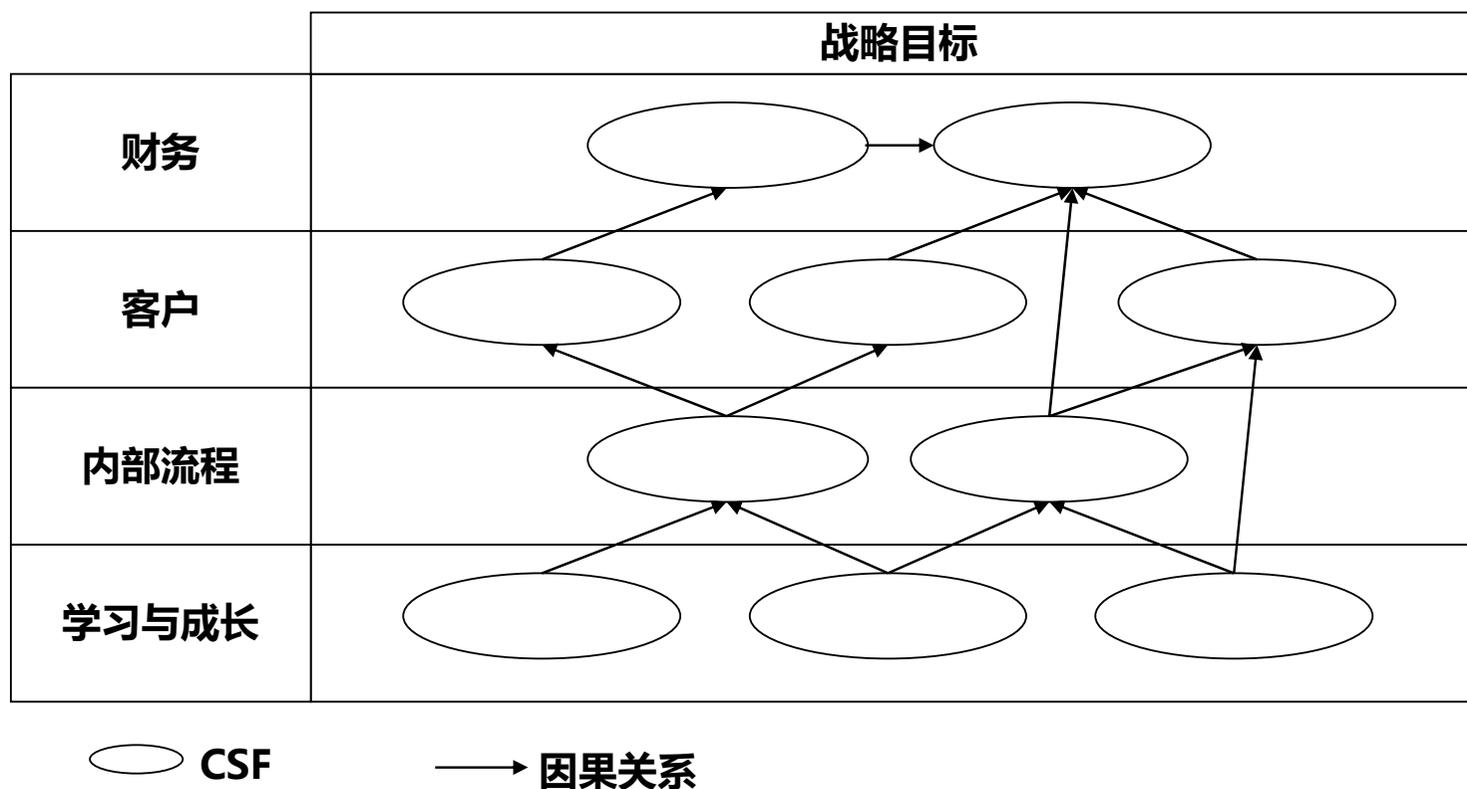
■ CSF导出结果

案例

战略方向	战略方向的运营定义	CSF	BSC维度
有效增长	通过符合市场的产品组合与营销活动，巩固传统市场，扩大新市场 1. 通过Premium, Super 等产品租户，确保市场Leadership（东部份额第1，通过Product Mix改善，利润率提升2%，在整体市场 Super 销售达成50万台） 2. 通过加强营销，积极拓展市场（西部3年内达成东部销售规模，北部3年内达成东部销售规模的1/3）	新市场及新产品销售比重增加	财务
		传统市场（东部）及现有产品份额提升	财务
		扩大新产品 Super市场	客户
		扩大新市场（西/北部）客户渠道	客户
卓越运营	通过生产与运营效率提升，降低费用和提升ROI 1. 基于选择与集中的有效投资（ROI 10%提升及投资风险预防管理强化） 2. 推进增加利润的综合成本降低（西/北部物流费用30%降低，总库存量和库存天数达成业界第一） 3. 人员运营效率提升（人均业务效率50%提升，定型化业务自动化率90%达成）	提升营销/研发/设备投资ROI	内部流程
		优化渠道及物流	内部流程
		通过IT的业务效率提升	学习与成长
		人员及组织运营效率提升	学习与成长
		供应能力提升	内部流程
产品领先	通过技术领导力确保，扩大与竞争对手的差距 1. 新技术、新工艺的开发与快速应用（Super上市时间6个月缩短，Ramp Up周期30%缩短） 2. 通过产品质量提升，积极应对质量（Standard, Premium产品质量水平达成业界第一，材料费20%降低）	研发能力提升	学习与成长
		符合客户的产品及品牌强化	客户
		客户需求质量提升	客户
		降低产品成本	财务

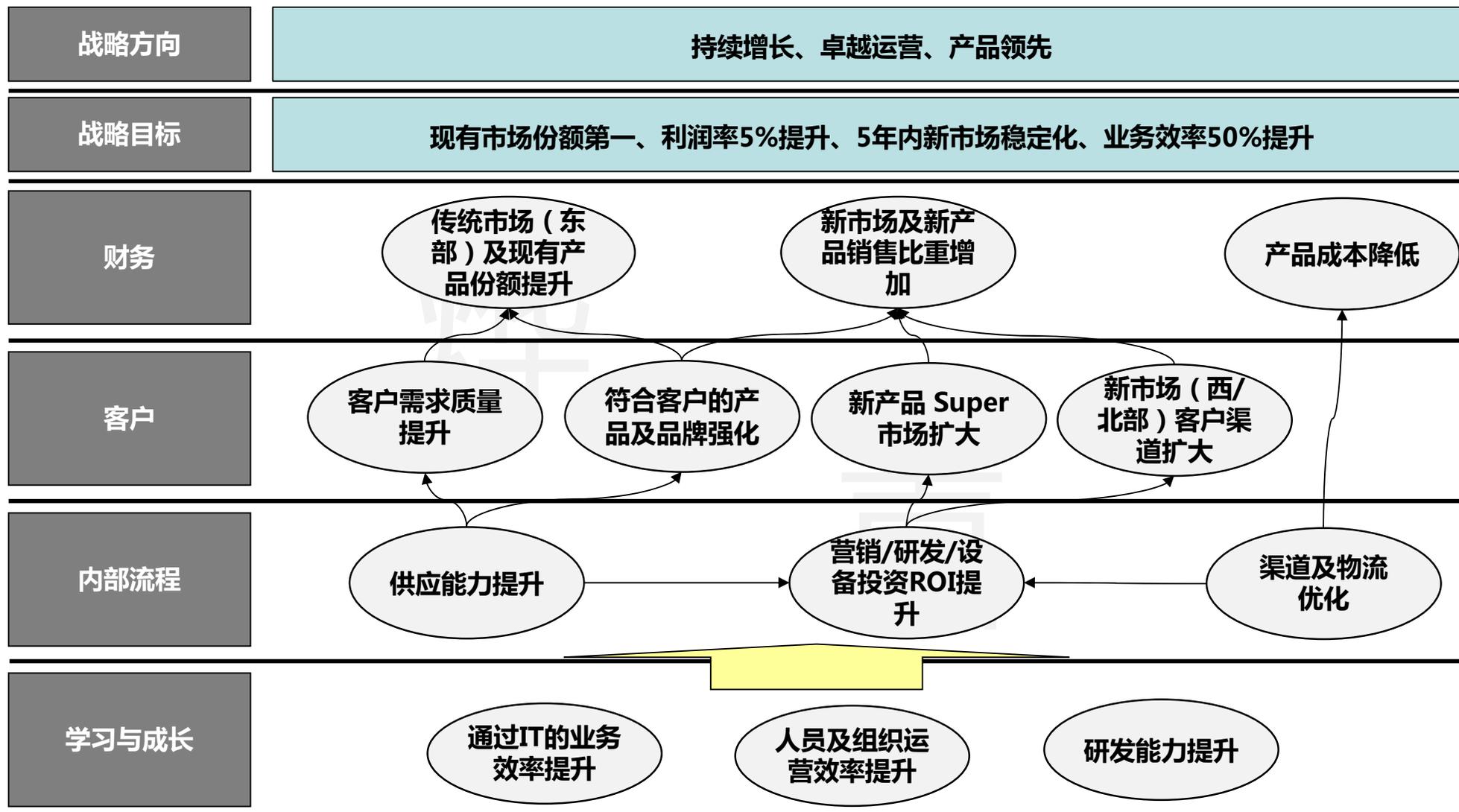
■ CSF检验：战略图

- 从BSC维度检验CSF之间的均衡性
- 确认各CSF间的因果关系，最终支撑战略目标
- 确认有无缺失支撑战略目标的CSF，如有缺失需补充
- 后续针对各CSF选定KPI时，应考虑BSC的维度均衡地选定KPI



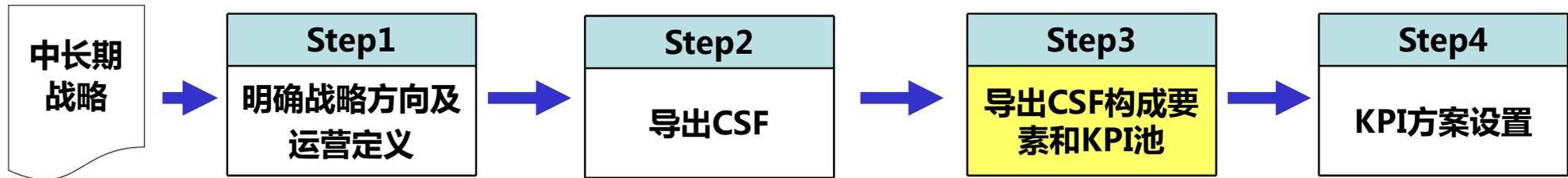
CSF检验：战略图

案例



Step3 导出CSF构成要素和KPI池

2、基于战略导出战略KPI



步骤	Step1：明确战略方向及运营定义	Step2：导出CSF	Step3：导出CSF构成要素和KPI池	Step4：KPI方案设置
活动描述	基于中长期战略简要整理战略方向，并对战略方向用简短的句子进行战略描述	识别为支撑战略目标达成的中长期的关键要素	确定本战略周期中对应的CSF的内容和范围，识别CSF指标池	确定各部门组织KPI，制定KPI管理标准，将KPI分解到流程指标
活动目的	强调对战略方向的具体化和可衡量	清晰解码战略，明确为达成战略方向的商业目的的关键成功要素	对CSF匹配量化指标，以评价达成情况	牵引各组织KPI上下对齐，左右拉通，支撑战略目标达成，通过流程指标管理支撑KPI
方法	SWOT、Canvas等	价值链、5大来源、战略画布、战略图	IPOOC、评价打分	KPI Breakdown
交付件	战略方向、战略方向的运营定义	CSF、战略图	CSF的构成要素、KPI池	组织KPI分配表、KPI管理标准、KPI关联图
组织部门	经营管理室	经营管理室	经营管理室	经营管理室
协同部门	职能部门			

■ CSF构成要素

- 构成要素指对CSF有影响的详细要素
- 用于导出作为衡量CSF绩效的KPI
- 只靠CSF就难以导出对应CSF的Metric，或难以定义指标公式。因此，先导出CSF构成要素后，从中导出作为CSF的Metric的备选KPI。
- 导出方法
 - 财务维度的CSF为例，可以从事业群/产品群/成本要素等方面导出构成要素
(如，销售增大CSF，可以分为A/B/C商业或分为a/b/c产品维度导出)
 - 与CSF连接的详细战略目标明确时，基于相关指标导出构成要素，这时也容易导出备选KPI
(如，客户满意度提升：客户满意度)
 - 内部流程或学习与成长的CSF为例，难以导出对应KPI，要从各种维度导出备选KPI，这时，建议应用IPOOC方法论导出

* IPOOC : Input / Process / Output / Outcome

■ CSF构成要素导出方法：IPOOC

IPOOC	方法分类	流程对象	描述规则	描述要素说明
Input	人/设备/材料/ 信息/标准/钱	人	动词+名词	1、动词：构建、导入、确保、建立 2、名词
		设备（如：装备/系统/渠道等）		
		材料		
		信息/需求等		
		标准（如：规则/基准/资料/工具等）		
		钱（如：资金/预算等）		
Process	规划/设计 (完整度提升)	规划	动词+名词+水平 (描述特性水平)	1、动词：优化、提升、降低、缩短 2、名词 3、特性：P（规模）、Q（品质）、 C（成本或浪费）、D（交期、 周期、时间）、S（工伤事故、网络 安全、质量事故、违法事件）、M（ 士气、积极性、氛围）
		设计		
	运营效率提升 方法	计划		
		执行		
		管控		
Output	流程的输出	P、Q、C、D、S、M		
Outcome	通过输出劲胜 获得的成果/收益	P、Q、C、D、S、M		

IPOOC方法：

- 1、以流程的视角识别影响CSF的构成要素。系统思考法从Input、Process、Output、Outcome四个维度对CSF进行分解。
- 2、CSF对应的构成要素数量不能太多，要保证颗粒度（一个CSF的构成要素10个以内为宜，要从最高层视角考虑）

■ CSF构成要素导出结果

案例

战略方向	战略方向的运营定义	CSF	IPOOC	CSF构成要素
产品领先	<p>通过技术领导力确保，扩大与竞争对手的差距</p> <p>1. 新技术、新工艺的开发与快速应用 (Super上市时间6个月缩短， Ramp Up周期30%缩短)</p> <p>2. 通过产品质量提升，积极应对质量 (Standard, Premium产品质量水平达成业界第一， 材料费20%降低)</p>	研发能力提升	Input	确保有效的研发费用
				确保准确的研发需求
				引入优秀的研发人员
			Process	优化研发方式
				改善研发流程
			Output	确保技术壁垒
				缩短新产品上市时间
			Outcome	提升新产品美誉度
				提升新产品销售收入

■ 备选指标导出方法

- 可按照如下5个绩效类型导出指标



绩效度量5个类型	说明	观点
1. 费用 (Cost)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 费用占比销售额 (%) 等 ▪ 单位费用、利润率指标 	运营效率性
2. 生产性 (Productivity)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 制造生产性达成率、人均 AS 处理件数等 ▪ 投入对比生产Output效率指标 (人力/资源使用率、自动化程度) 	运营效率性
3. 时间 (Time)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 处理时间、平均障碍解决时间等 ▪ 客户应对/流程执行需要时间、延期/保留等 	客户经验 运营效率性
4. 质量/服务 (Quality/Service)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 重复故障率、客户满意度等 ▪ 流程准确性、客户需求满意度等客户经验关联指标 	客户经验
5. 产出量、规模 (Volume)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 客户信息输入件数、销售机会输入件数等 ▪ Input/Output数、发生量变动率 (预期值 vs. 实绩值) 	运营效率性

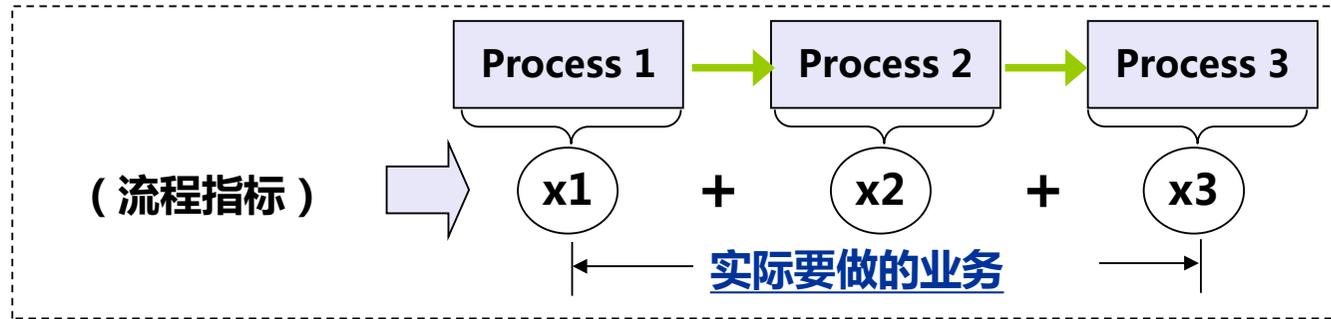
Step3 导出CSF构成要素和KPI池

2、基于战略导出战略KPI

战略KPI被下层流程逐层分解 (Cascading) 的指标细化, 或通过下层指标开发具体化、可衡量的指标。



=

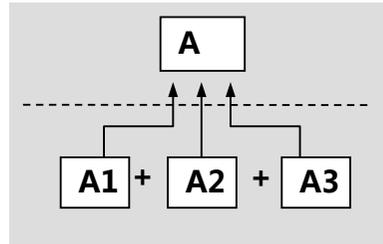


可展开的下层流程 /Task 调查

- 调查对所导出的指标有直接影响的下层流程 /Task

时间/费用指标
→ 细化

- 通过上层指标的细化导出下层指标



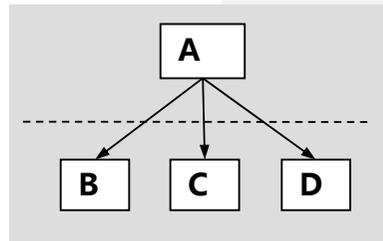
单件处理
时间

=

单件接单输入时间 + 单件竣工处理时间 + 单件现场作业时间

质量/服务指标
→ 具体化

- 定义与相关指标有明确的因果关系的下层流程指标



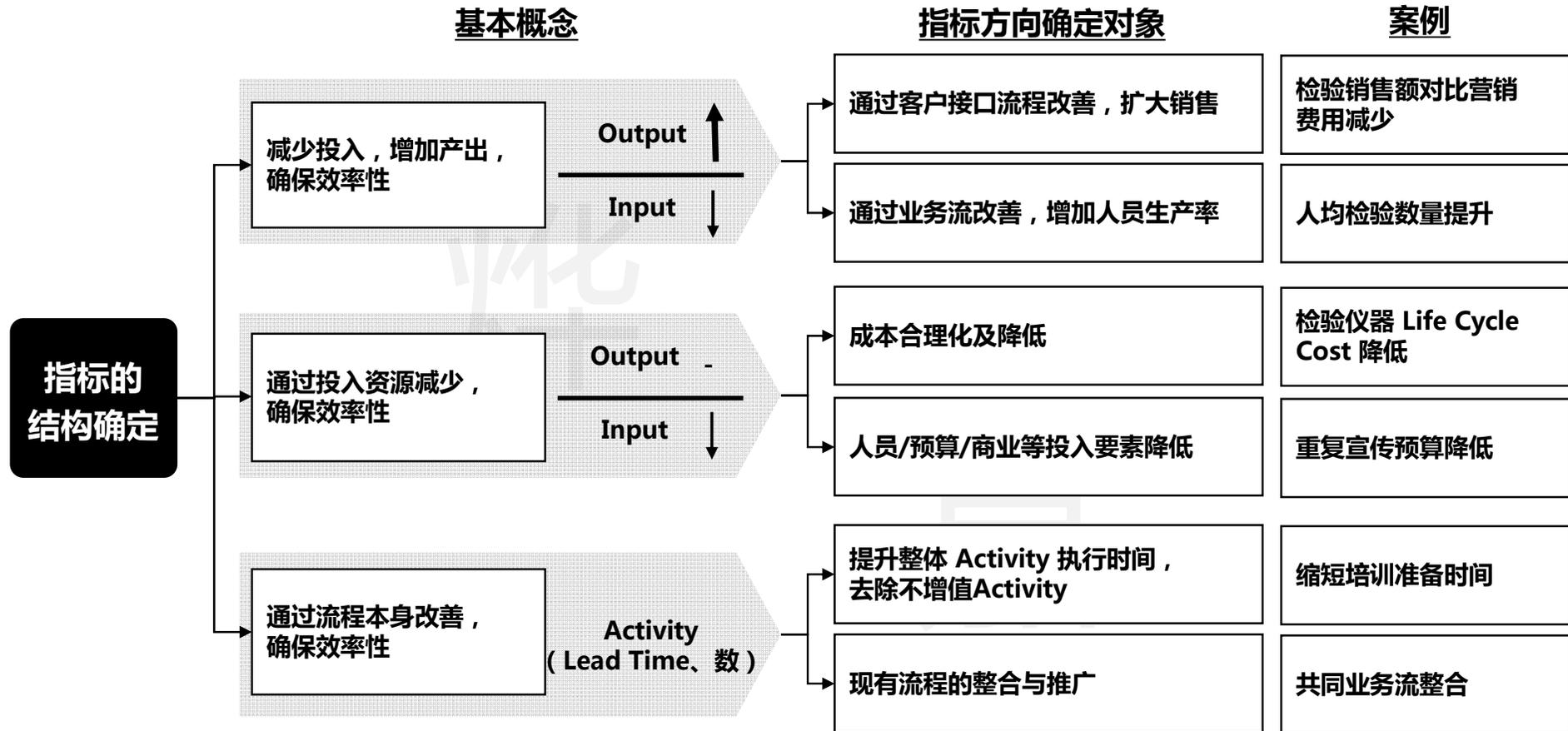
接单处理完
成率

接单接受准确率 + 开通1周内故障率 + 竣工处理返工率

Step3 导出CSF构成要素和KPI池

2、基于战略导出战略KPI

指标的结构设定：可将 Outcome、Output增大本身定为指标，或将比例关系及流程本身的改善定为指标。



Step3 导出CSF构成要素和KPI池

2、基于战略导出战略KPI

	KPI	S电子	S集团
研发	①研发交期（日程）遵守率	○	○
	②研发 Lead time	○	
	③标准部件再利用率	○	○
	④(G)VE率/金额	○	○
	⑤研发初期良品率		○
	⑥目标材料费达成率		○
	⑦研发流程遵守率		○
	⑧设计标准化率		○
	⑨总部件数	○	
	⑩BOM按时登记率	○	
	⑪LCD(Low Cost Design)		
	⑫工序自动化率		
	⑬Robot化率		
	⑭研发费用率		
制造	①人均生产数	○	○
	②单套制造加工费	○	○
	③制造 Lead Time	○	○
	④供应能力指数	○	
	⑤生产综合效率		○
	⑥在制品库存天数	○	○
	⑦生产线别总人数		○
	⑧履行率(出厂/Alloc)		○
	⑨生产性提升率		
	⑩人均加班/特勤率		
	⑪LCD(Low Cost Design)		
	⑫库存资产周转率		
	⑬O/S 推进（件数）		
	⑭制造经费率		
品质	①A/S率	○	
	②客户工序不良(下线)率	○	○
	③Q-Cost		○
	④直通率		○
	⑤废品率		○
	⑥品质目标达成: Defect Index		
	⑦品质目标达成: 外协不良率		
	⑧品质目标达成: 工序不良率		
	⑨Warranty Allowance(金额)		

	KPI	S电子	S集团
材料	①CD率/金额	○	○
	②4周以下(8周以上)材料比率		
	③材料入库预计遵守率		
	④整合采购费用		
	⑤Out Sourcing比率		○
	⑥售价降低Cover率		○
	⑦材料库存天数		○
	⑧材料比率		
	⑨BOM 需求量准确度		○
	⑩产品成本降低率		
	⑪LCD(Low cost design)		
	⑫Working Capital T/O(AP)		
	⑬生产合格率		
销售营销	①需求预测(F/C)准确度	○	
	②销售能力指数	○	
	③战略产品销售/销量比率	○	○
	④S-API	○	
	⑤平均售价		○
	⑥售价降低率		○
	⑦债权天数		○
	⑧债权延迟率		○
	⑨成品库存天数	○	○
	⑩M/S率		○
	⑪销售目标达成率		
	⑫接单提升率(国内/海外)		
	⑬新机型目标售价确保		
	⑭客户多变化		
物流	①物流费用率	○	

	KPI	S电子	S集团
支援	①人均休假使用率		○
	②间接人数		○
	③核心人员保留数		○
	④完善投资率		○
	⑤经费5大项目金额		○
	⑥总经费率		○
	⑦Global IT Network 推进率		
	⑧信息系统使用满意度		
	⑨目标利润达成率		
	⑩人均培训时间(40hr)遵守		
	⑪干部比率		
	⑫人均人工费(管理职/功能职)		
	⑬工伤率		
	⑭月休使用率(管理职/功能职)		
	⑮员工服务满意度		
	⑯负债比率		
	⑰会计监察指出率/执行率		
	⑱外汇收支管理		
	⑲财务报表准确度		
	⑳海外投资公司稳定化率		
㉑知识产权确保			
㉒海外法人生产稳定化率			

案例

Step3 导出CSF构成要素和KPI池

2、基于战略导出战略KPI

案例

平衡计分卡维度		KPI			
经营战略及重点推进项目		财务	客户	内部流程	学习与成长
Global最佳生产	<ul style="list-style-type: none"> Global最佳生产运营 海外投资公司竞争力确保 			<ul style="list-style-type: none"> 法务损失最小化 生产稳定化率 	<ul style="list-style-type: none"> 海外投资公司稳定化率 知识产权确保件数
R&D竞争力确保	<ul style="list-style-type: none"> LCD 产品开发 R&D 流程革新 	<ul style="list-style-type: none"> 销售目标达成率 		<ul style="list-style-type: none"> 研发日程遵守率 	
采购竞争力确保	<ul style="list-style-type: none"> 全球采购比例 采购流程革新 	<ul style="list-style-type: none"> 材料费降低率 		<ul style="list-style-type: none"> 全球采购比例 售价下跌覆盖率 非收付整合采购率 	
制造竞争力确保	<ul style="list-style-type: none"> 生产性提升 生产经费降低 制造流程革新 	<ul style="list-style-type: none"> 生产性目标达成率 生产综合效率 LCM 目标达成率 制造经费率 不良率(内部/外协) VE率(设计降成本, 国产化) 保证金 	<ul style="list-style-type: none"> 品质目标达成率 不良指数 (Defect Index) 维修费用 OEM不良率 	<ul style="list-style-type: none"> 加班/特勤比率 库存资产 T/O 天数 O/S 稳定化达成率 人员综合效率 设备综合效率 	
管理效率提升	<ul style="list-style-type: none"> 经费降低 业务流程革新 	<ul style="list-style-type: none"> 销售目标达成率 接单目标达成率 售价下跌遵守率 售价确保率 人均人工费 休假使用率 目标利润达成率 负债比率 	<ul style="list-style-type: none"> 客户多变化率 系统客户满意度 	<ul style="list-style-type: none"> 订单预测准确率 债权延迟率 物流费率 劳资交涉日程缩短率 Capex率 商业计划日程缩短率 W/Capital遵守率 6Sigma财务成果 系统日程遵守率 连接财务报表准确度 会计监查问题执行力 外汇指数管理 	<ul style="list-style-type: none"> 干部比率 FSE培养目标达成率 安全工伤率 工伤休息天数 6Sigma人力培养

Step3 导出CSF构成要素和KPI池

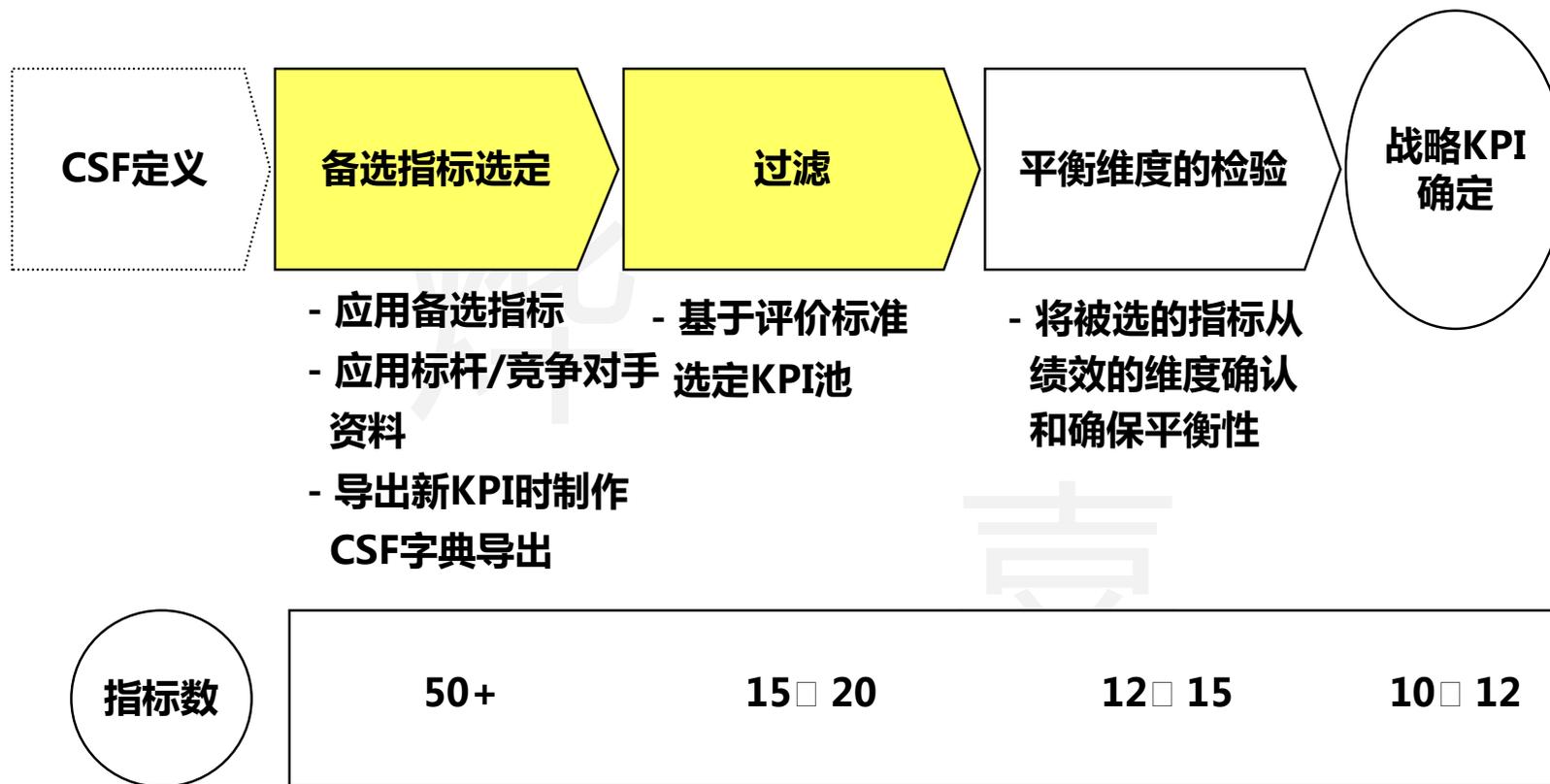
2、基于战略导出战略KPI

案例

相关流程		研发管理	客户管理		供应链管理			经营管理	综合指标
		P1. 研发	P5. 营销	P6. 销售/服务	P2. 采购	P3. 生产	P4. 物流	P7. 经营管理	
G P M S	成本指标	-GVE金额/率 -Royalty 费用 (专利费用) -研发日程遵守 -目标材料费达成率	-市场份额 -战略机型销售比率	-平均售价 -售价下降率 -开工率 (=Capa 利用率) -债权持有天数 -债权延迟率 -产品库存天数	-材料费节减额 -成本降低率 -售价↓覆盖率 -资材库存天数 -长期库存天数	-Q-Cost率/金额 (质量成本) -人均生产性 -制造加工费/台 -总人数/产线 -在制品库存天数 -材料报废率	-单套物流费 -物流交期遵守率 -配送库存	-总经费率 -总人数 -人工费节减额 -Biz Portfolio (主力商务依赖度)	经营业绩 -EVA (经济附加值) -税前利润率 -新产品利润占有率
	新产品销售占有率		Cash to Cash C/T						
	品质指标	-量产初期合格率 -零部件再利用率 -零部件标准化率 -零部件通用率	-订单预测准确率	-营销订单变更率 -出厂偏重度	-全球采购比例 -自动下单率 -按时交货率	-实际差异率 -生产综合效率 -直通率 -BOM 消耗量准确度	-物流动线 -负荷率	-人均休假使用率 -人均培训时间	客户满意 -客户投诉
		MRP 准确度			交期遵守率				
速度指标	-研发周期	?	-销售 C/T	-运输周期 -流周期	-最终周期 -Lot 收尾天数	-通关周期	-结算周期 -决策周期 (报告, 审批周期)	-Order Fulfillment C/T (订单履行周期)	

■ 战略KPI选定步骤

根据评价标准过滤能说明CSF的备选指标，最终通过检验确定。



■ 战略KPI评价标准

- 根据战略相关性、可度量性、可控性、可激发性4个评价标准进行过滤后最终确定。

区分	说明
战略相关性	<ul style="list-style-type: none">- 指标要正确支撑战略方向及战略目标- 最适合组织业务特性和职责
可度量性	<ul style="list-style-type: none">- 要有衡量指标的基础数据（采集来源）- 明确设定指标的基准，不能凭自我判断，能做客观的度量- 能设定具体目标
可控性	<ul style="list-style-type: none">- 明确指标关联职责和权限- 只对组织内部可控的业务适用指标，对不可控的业务剔除，其不可控的部分，适用其他指标
可激发性	<ul style="list-style-type: none">- 并非单纯的数据统计，而是战略执行的工具- 能牵引员工努力和改善欲望的指标

Step3 导出CSF构成要素和KPI池

2、基于战略导出战略KPI

■ 战略KPI选定结果

案例

战略方向	战略方向的运营定义	CSF	IPOOC	CSF构成要素	备选KPI	评价标准				分数
						战略相关性	可测量性	可控性	可激发性	
产品领先	通过技术领导力确保，扩大与竞争对手的差距 1. 新技术、新工艺的开发与快速应用（Super上市时间6个月缩短Ramp Up周期30%缩短） 2. 通过产品质量提升，积极应对质量（Standard, Premium产品质量水平达成业界第一，材料费20%降低）	研发能力提升	Input	确保有效的研发费用	研发费用	3	3	3	9	18
				确保准确的研发需求	研发需求准确率	3	3	3	9	18
				引入优秀的研发人员	关键研发人员比例	3	3	1	3	10
			Process	优化研发方式	研发系统确保率	1	9	3	3	16
				改善研发流程	研发周期	9	9	3	3	33
			Output	确保技术壁垒	标准专利确保率	9	9	3	3	33
				缩短新产品上市时间	新产品上市时间	9	9	1	3	22
			Outcome	提升新产品美誉度	新产品美誉度	3	9	3	3	18
				提升新产品销售收入	新产品销售收入	9	3	3	9	24

* 评价项与KPI的关联性根据其关联程度设置 0（无相关），1（弱），3（一般），9（强）

* 评价标准：参考加和得到的分数选定战略衡量KPI。

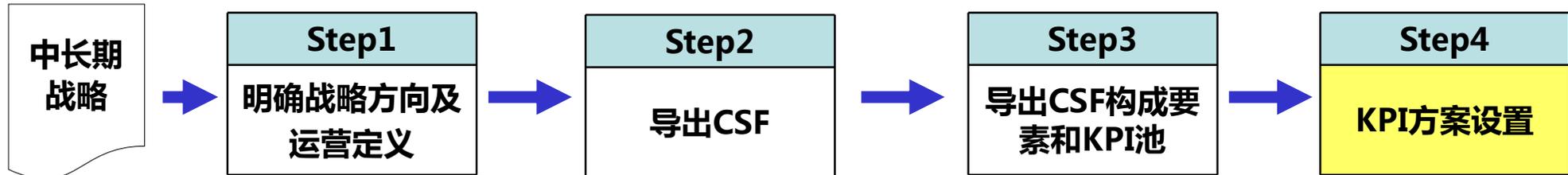
■ CSF字典制作

- 通过CSF字典导出备选KPI
- 通过CSF字典连接改善课题及度量指标
- 董事长关注各CSF 责任部门对CSF的执行情况
- 每年刷新CSF构成要素以及备选指标
- CSF的信息成为组织经营诀窍的重要知识产权，有必要做成数据库化

CSF字典		
<ul style="list-style-type: none"> • <u>CSF</u> : 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>CSF构成要素</u> : 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>BSC绩效维度</u> : □财务 □客户 □内部流程 □学习与成长
<ul style="list-style-type: none"> • <u>责任部门</u> : 		<ul style="list-style-type: none"> • <u>战略方向</u> :
<ul style="list-style-type: none"> • <u>备选指标</u> : 		<ul style="list-style-type: none"> • <u>KPI池</u> :

Step4 KPI方案设计

2、基于战略导出战略KPI



步骤	Step1：明确战略方向及运营定义	Step2：导出CSF	Step3：导出CSF构成要素和KPI池	Step4：KPI方案设计
活动描述	基于中长期战略简要整理战略方向，并对战略方向用简短的句子进行战略描述	识别为支撑战略目标达成的中长期的关键要素	确定本战略周期中对应的CSF的内容和范围，识别CSF指标池	确定各部门组织KPI，制定KPI管理标准，将KPI分解到流程指标
活动目的	强调对战略方向的具体化和可衡量	清晰解码战略，明确为达成战略方向的商业目的的关键成功要素	对CSF匹配量化指标，以评价达成情况	牵引各组织KPI上下对齐，左右拉通，支撑战略目标达成，通过流程指标管理支撑KPI
方法	SWOT、Canvas等	价值链、5大来源、战略画布、战略图	IPOOC、评价打分	KPI Breakdown
交付件	战略方向、战略方向的运营定义	CSF、战略图	CSF的构成要素、KPI池	组织KPI分配表、KPI管理标准、KPI关联图
组织部门	经营管理室	经营管理室	经营管理室	经营管理室
协同部门	职能部门			

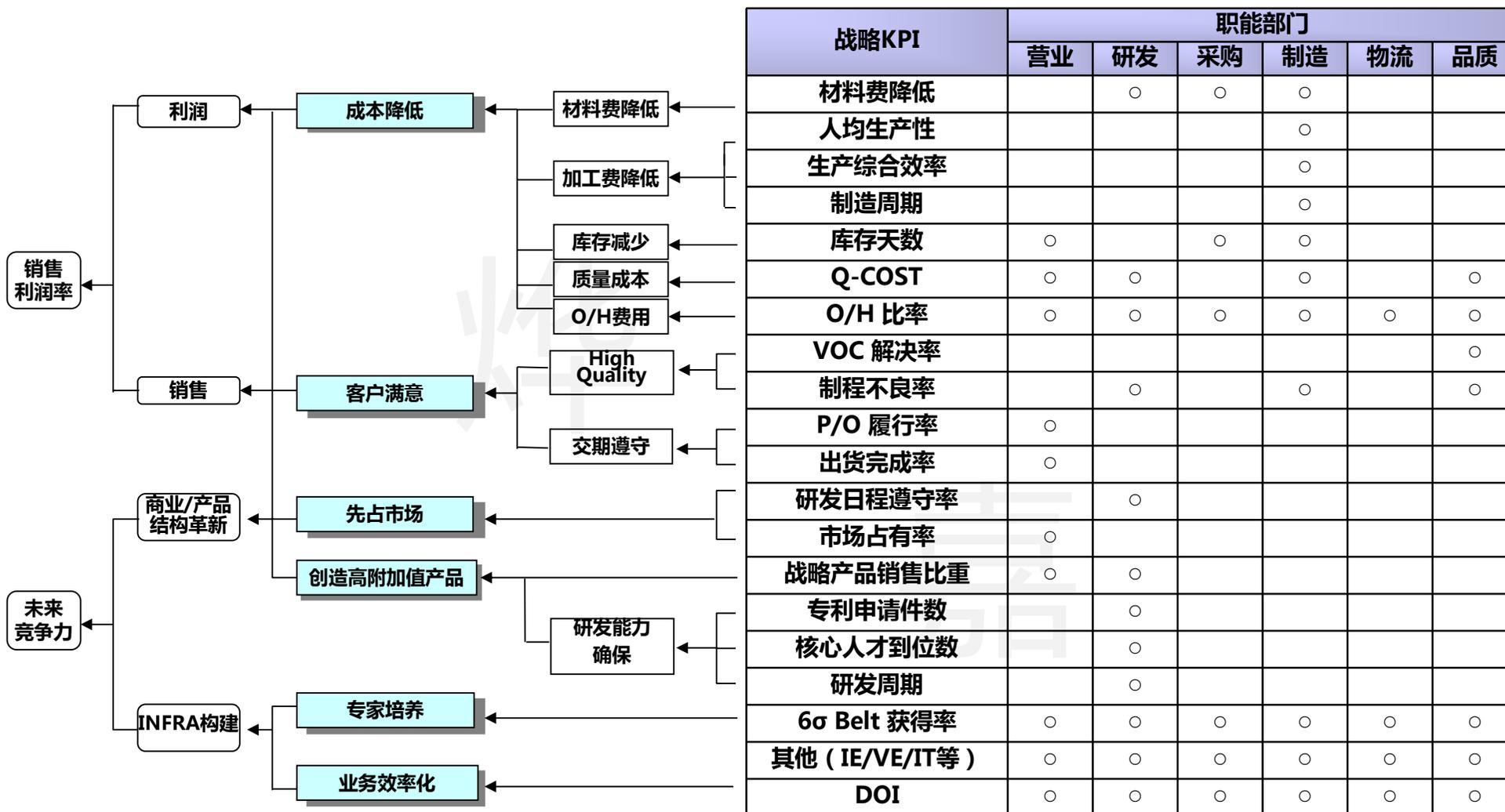
■ 战略KPI组织分配

- 将已选定的战略KPI分配到各职能部门

KPI \ 组织	部门1	部门2	部门3	部门4	部门5	部门6	部门N
KPI 1				○			
KPI 2	○						
KPI 3		○	○	○			
KPI 4							
KPI 5							
KPI 6			○			○	
KPI 7							
KPI 8							
KPI 9							
KPI 10							
KPI 11			○				
KPI 12				○			
KPI 13							
KPI N							
合计							

■ 战略KPI组织分配

案例



■ 战略KPI组织分配

案例

分类		责任人	分类		责任人
研发	GVE率 (设计降成本) 目标材料费达成率 研发日程遵守率 零部件总数 (A/B级)	研发Team长	品质	Q-Cost (质量成本) 客户投诉 直通率 废品率	制造Team长
采购	成本降低率 材料库存天数 中国采购比例 售价下跌覆盖率	采购Team长	营销	市场份额 战略机种销售比率 售价下跌率 应收账款天数 应收账款延期率 产品库存天数	营销Team长
制造	制造周期 人均生产数 生产综合效率 单套加工费 直通率 在制品库存天数	制造Team长	PI	基准信息准确度 MRP自动下单率	支援Team长
			人事	休假使用率 总人数	支援Team长
			管理	总经费率	支援Team长

■ 战略KPI部门权重设置

案例

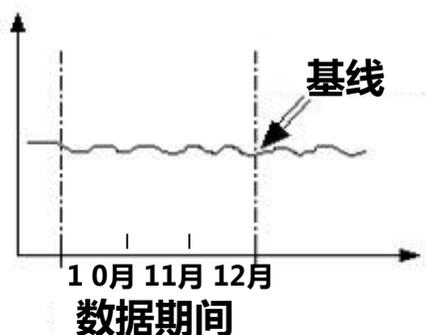
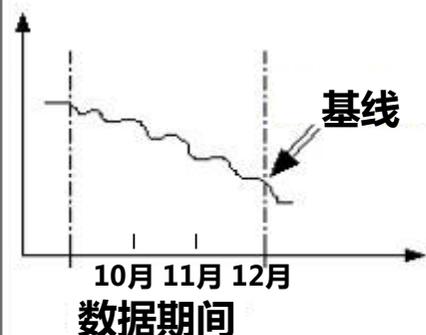
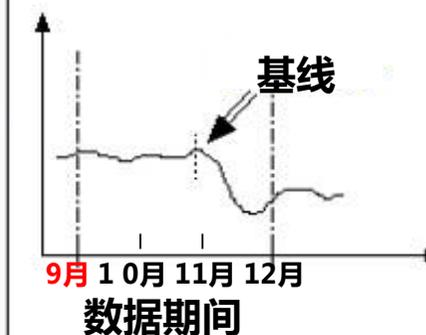
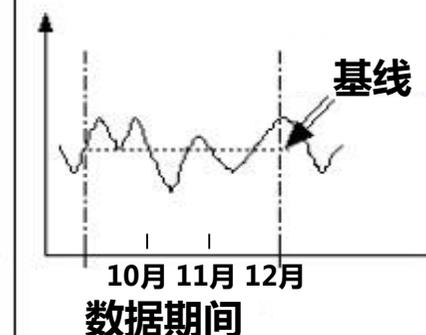
- 考虑各价值链特性（避免指标偏重现象），确定不同维度的指引
- 在不同维度的最小/最大范围内，根据部门长的决心选定，尽量4个维度的合计应为100%

BSC 分类	部门组织								
	采购	营销	营业	服务	制造/品质	设计	研发	支援	战规/革新
财务	Min - 40%↑	Min - 20%↑	Min - 50%↑	Min - 20%↑	Min - 30%↑	Min - 30%↑	Min - 20%↑	Min - 10%↑	Min - 20%↑
	Max - 50%↓	Max - 30%↓	Max - 60%↓	Max - 30%↓	Max - 40%↓	Max - 40%↓	Max - 30%↓	Max - 20%↓	Max - 30%↓
客户	Min - 20%↑	Min - 40%↑	Min - 20%↑	Min - 40%↑	Min - 10%↑	Min - 30%↑	Min - 30%↑	Min - 40%↑	Min - 30%↑
	Max - 30%↓	Max - 50%↓	Max - 30%↓	Max - 50%↓	Max - 20%↓	Max - 40%↓	Max - 40%↓	Max - 50%↓	Max - 40%↓
内部流程	Min - 20%↑	Min - 20%↑	Min - 10%↑	Min - 20%↑	Min - 40%↑	Min - 20%↑	Min - 30%↑	Min - 30%↑	Min - 30%↑
	Max - 30%↓	Max - 30%↓	Max - 20%↓	Max - 30%↓	Max - 50%↓	Max - 30%↓	Max - 40%↓	Max - 40%↓	Max - 40%↓
学习与成长	Min - 20%↑								
	Max - 30%↓								

■ 基线值确定基准

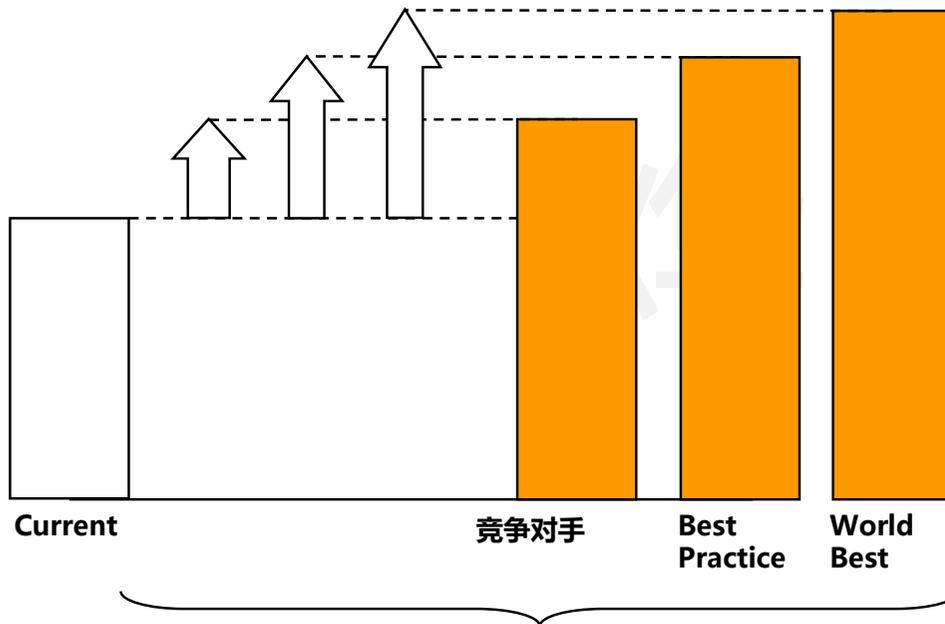
- 基线值：数据在一定期间（至少3个月以上）内稳定的平均值
或根据指标确定为（累计/最高/最低）
- 目标值确定为对比竞争对手水准以上
 - 若不清楚竞争对手水准时，确定相比基线30%以上改善的水准
 - 最终的基线、目标是由上级确定

※ 计算基线时参考事项

数据类型	数据呈稳定时	数据持续增加或减少时	数据只在一定期间内稳定时	数据不稳定时
基线确定	<ul style="list-style-type: none"> • 最后1个月为基准，3个月以上的实绩 	<ul style="list-style-type: none"> • 最后1个月实绩 	<ul style="list-style-type: none"> • 稳定期间的最后1个月为基准，3个月以上的实绩 	<ul style="list-style-type: none"> • 相关期间的平均实绩 
		10月 11月 12月 数据期间	10月 11月 12月 数据期间	9月 10月 11月 12月 数据期间

■ 目标值确定基准（Entitle的比较分析）

- 通过对对应KPI的竞争对手水准或标杆对比，分析 World best、Best Practice 水准。



比较分析时，要分析达成目标与
经过多少程度期间达成

- 利用 World Best或 Best Practice的比较分析的内容一般有很多运营方面。
如) 结束日、库存周转率等
- 与竞争对手成为比较对象的内容有很多战略方面。
如) 市场占有率
- 比较分析的竞争对手要成为通过比较能寻找对战略性决策有帮助事项的对象。

Step4 KPI方案设置

2、基于战略导出战略KPI

■ KPI管理标准制作

- 对已确定的组织KPI，制作具体的KPI管理标准

KPI名			
管理部门		责任人	
指标定义			
指标管理范围	■ 公司 () , ■ 2级部门 () , ■ 3级部门 ()		
管理目的			
计算公式			
计算基准 (公式追加说明)			
采集来源			
报告周期		报告对象	

2013年 实绩	区分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年计
	计划													
	实绩													

目标值确定	2013年基线						2014年目标						单位
基准日期													

2014年 目标	区分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年计
	计划													
	实绩													

■ KPI管理标准制作方法

- 1、**指标名**：注明具体的指标名称
 - 如，人员流失率、员工满意度、生产效率等
- 2、**每个指标必需注明管理部门名、责任人**
 - 如，人力资源部、张三
- 3、**指标定义**：对指标做出具体的名词解释（第三者角度解释）
- 4、**指标管理范围**：注明相关指标管理的具体范围（公司、2级部门、3级部门等）
 - 如，人力资源部有“人员流失率”指标，那其管理范围是整个公司，对公司相关括号打勾；
- 5、**管理目的**：每个指标必需具体描述其管理目的，如果没有管理目的，模棱两可的指标就没有必要管理它
 - 具体描述通过管理其指标我们可以获得的效果
- 6、**计算公式**：每个指标必需注明明确的计算公式，分子和分母、相加、相减等公式需清楚
 - 要从第三者的角度描述，达到所有人以同一尺度衡量，以免发生计算结果有误。
- 7、**计算基准（公司追加说明）**：如果计算公式或定义模糊，对其进行注释。
 - 如，工伤事故定义、核心人员的定义等
- 8、**采集来源**：每个指标需注明数据采集来源或依据
 - 如果没有采集来源指标就无法进行统计和管理改善，是KPI管理标准非常重要的要素
 - 如果有系统就注明系统名；如果没有系统就注明具体表格
 - 如，生产效率，采集来源是生产日报；人员流失率，人员动态表等
- 9、**报告周期和对象**：注明以什么周期单位给谁报告（报告对象为上级或相关部门）
- 10、**去年实绩**：具体描述去年当时确定的计划值及实绩值
 - 如果没有计划或实绩，就打横杠即可

■ KPI管理标准制作方法

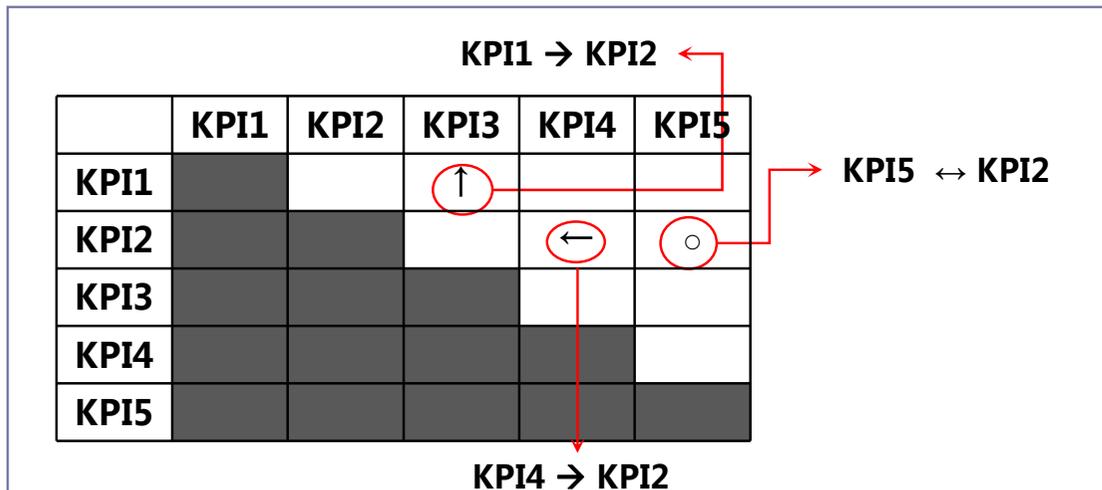
- 11、单位：需明确确定指标的单位（如 %/月，%/年，H/人.年等），如单位为百分比的指标必须留小数点，如果要留1位，全部要留1位，对基线、全年目标、月度目标不用加单位，写数据即可。
（如98%，98.0%与98.4%差异很大）
- 12、基线：确定基线，要观察数据的波动情况而合理确定，最理想的方法是取最近3个月的均值（最稳定）（最后三个月即10-12月），基线对目标的实现非常重要，比如基线取全年最差或最不稳定的实绩，那目标会很容易实现的，这不是KPI管理的目的所在。
如：
 - A、数据全年保持稳定时，取最后三个月或最后一个月的实绩
 - B、数据全年持续下降或提升时，取最后一个月的实绩
 - C、数据在一定期间稳定，突然下降的情况，取突发前3个月稳定期间的实绩
 - D、数据全年波动大的情况，取全年平均
- 13、目标：确定基线后，要合理确定改善目标，尽量要确定挑战性的目标
 - 目标值确定依据：1) 确定对比基线至少提升30%，2) 确定超越竞争对手的目标，3) 接近标杆企业水平，4) 部门负责人指令的目标
 - 30%左右提升是必需的，这并非很难提升，如：生产效率由基线95%提升20%，那实绩为96%
 - 目标不能定低，要确定体现部门负责人意志力、挑战性的目标：
 - 更重要的是分解月度指标，分解月度目标的目的是观察指标的趋势，是上升和趋势还是下降的趋势，还是波动很大。
注意：月度目标需要取持续上升或下降，不能1月~12月保持不变，这样的目标没有任何意义。
 - 对没有基线，之前从来没管理过的重要指标，对月度指标分解需要注明具体管理标准建立计划，然后树立具体的月度计划进行统计和管理。
（如“设备综合效率”，注明1-3月建立管理标准，从4月起统计并管理）

■ 先行指标与后行指标

区分	含义	各项指标间的关系	
		最终绩效（后行指标）	先行指标
财务	企业的最终绩效以计量型指标表示	<p>营业利润</p> <p>销售额</p>	
客户	客户是企业绩效达成的源泉	<p>市场占有率</p> <p>更新/维持率</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 新客户净增数 • 组织人均管理客户数 • 保险投保人满意度 • 平均交易期间
内部流程	为诱因客户需要确保内部流程的竞争力	<p>产品竞争力</p> <p>损失率</p> <p>商业比率</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 与竞争对手的价格比较 • 服务质量 • 不良合同率 • 各项费用发生推移
学习与成长	需要人力资源力量的支撑	<p>组织生产性</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 标准专业人员净增数 • 各项资格培训学分获得率 • IT/DB的应用度

■ KPI因果关系图

KPI因果关系图制作



- 以已选定的KPI为主，分析给影响的指标（过程指标）与受影响的指标（结果指标）
- 没有因果关系的KPI需要重新确认后判断其适用与否
- 通过因果关系分析持续积累指标间的因果关系信息并建立知识数据库化，提升KPI选定的适当性

给影响的指标 (KPI)

- 订货外的产品比率
- 生产工序数量
- 生产途中取消的订单数
- 生产后无法装船的订单数
- 生产 lead time
- 装船 lead time

库存天数

受影响的指标(KPI)

- 库存管理费用
- Free cash flow
- 交期命中率 (OTIF)

Step4 KPI方案设置

2、基于战略导出战略KPI

■ KPI分解 (Breakdown)

◆ 制作方法

1. 每个KPI制作1个表
2. KPI : 描述 KPI
3. CSF : 描述已导出的CSF
4. BSC : 描述 BSC维度 (财务、客户、内部流程、学习与成长)
5. 类型 : 描述质量、成本、交期、效率、规模等来划分的KPI类型
6. 相关流程 : 描述与KPI相关的流程
7. Input : 流程执行所需的 Input List
8. Task : 流程执行所需的 Task List
9. Output : 产出流程执行的 Output List
10. 测量方法 : 度量化了的 Input、Task、Output 推进程度、效果等的方法

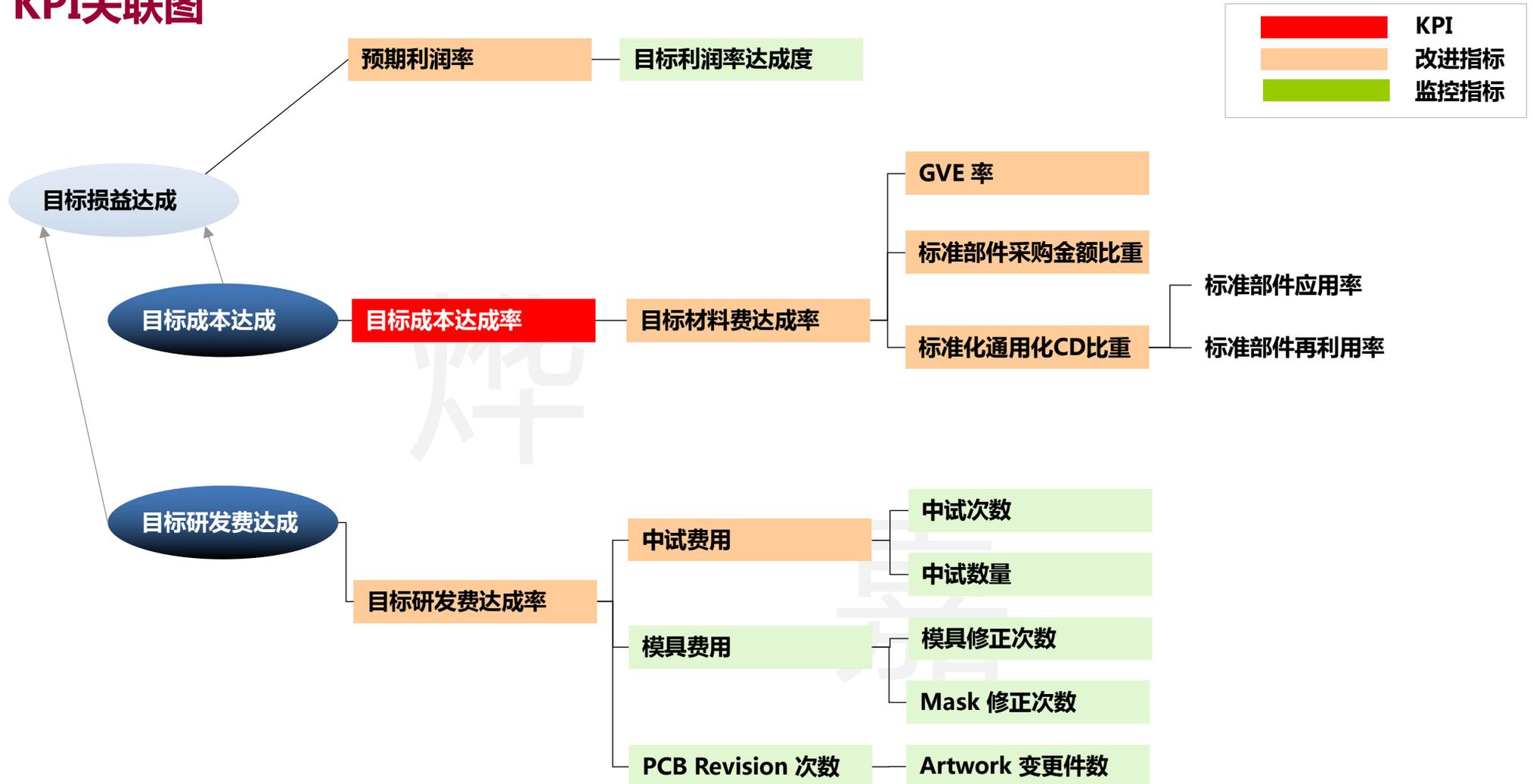
根据影响度、度量难度 (虽无法度量, 度量方法开发为前提), 选定需要管理的流程指标

CSF	KPI	BSC	类型	相关流程
研发效率提升	研发周期	内部流程	交期	PLM

流程名	区分	List	测量方法	指标特性	
PLM	Input	产品研发 Spec	研发目标变更次数	STB	
		客户要求事项分析表	客户要求事项实现率	LTB	
		市场信息	市场预测准确度	LTB	
		投入人力确保	投入人数	STB	
		:	:		
	Task	详细目标树立	详细目标别达成率	LTB	
		日程计划树立	项目进展率	LTB	
			研发流程遵守率	LTB	
		部件开发	部件开发 L/T	STB	
			部件总数	STB	
		样板制作	样板制作 L/T	STB	
			样板制作次数	STB	
		电路开发	电路开发 L/T	STB	
			电路变更次数	STB	
			Artwork 变更次数	STB	
		设备开发	设备开发 L/T	STB	
		相关部门协商	相关部门对应 L/T	STB	
		输出整理	专利提出件数	LTB	
			流程改善提案件数	LTB	
		研发 Drop	项目 Drop率	STB	
目标达成与否调查		目标达成率	LTB		

- NTB : Nominal The Best , STB : Small The Best , LTB : Large The Best
- 影响度评价基准 : 以 0/1/3/9分尺度评价
- 度量难度评价基准 : IT自动度量 : 9 , 待自动度量 : 7 , 手工度量 : 5 , 待手工度量 : 3 , 无法度量 : 1

■ KPI关联图



- 改进指标：对KPI或其他 Metric 带来关键影响或，因基线低而需要改进的对象指标
- 监控指标：为事先预测KPI结果，需周期性地度量和监控的对象指标（易度量和管理的）