

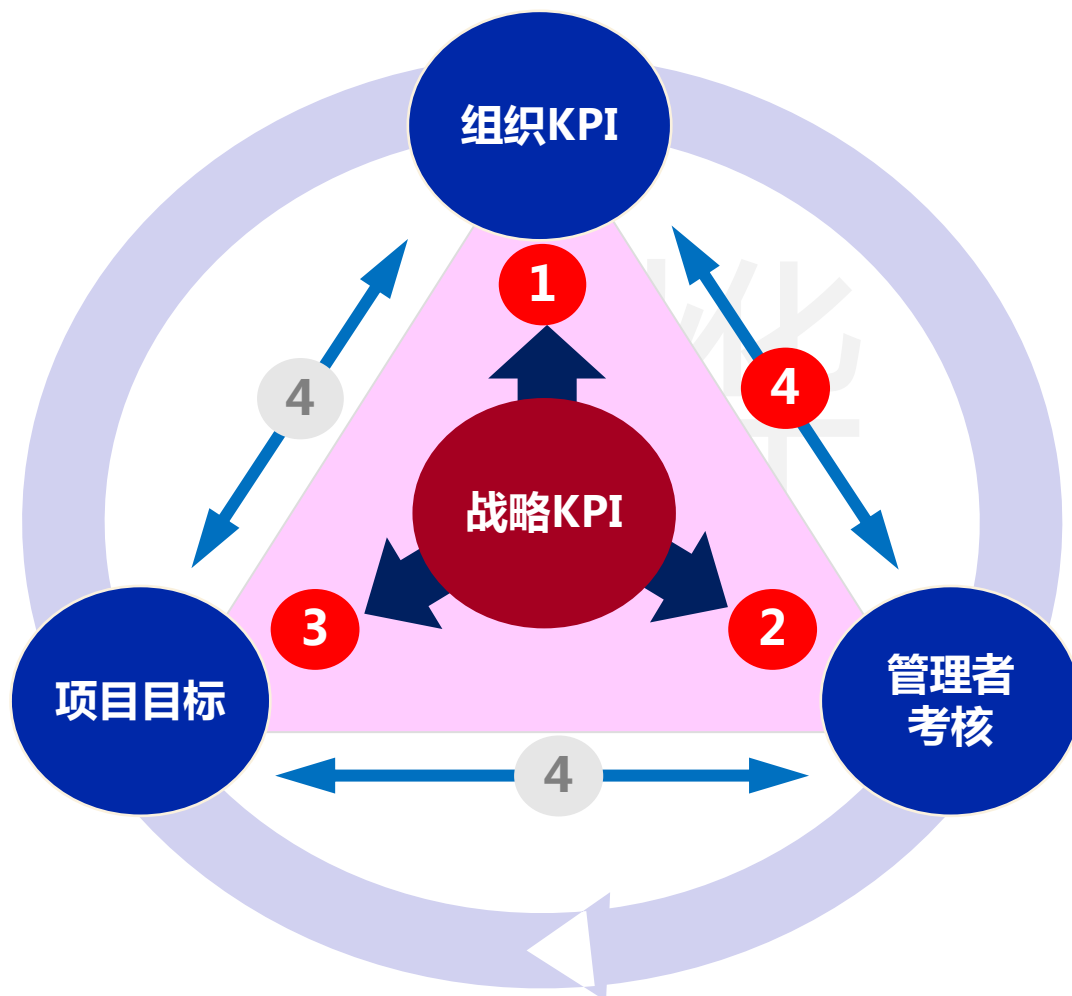
# 烨嘉KPI运营管理方案

【战略准确+战术明确+战斗精确】

2017.6

东莞烨嘉电子科技有限公司

# 战略KPI应用维度



1. 通过MRC分析导出组织KPI  
• 所有战略KPI需向组织分配

2. 管理者客户指标优先从组织KPI中选定  
• 战略KPI必须纳入管理者考核

3. 项目目标优先从战略KPI中选定  
• 通过战略KPI差距分析，纳入项目目标

4. 组织KPI、管理者客户、项目目标之间相互有影响  
• 3个指标的定义、基线、目标需保持统一

\* MRC : Management ( 管理 ) , Responsibility ( 责任 ) , Cooperation ( 协助 )

# KPI管理要点

- 1、按照KPI字典准确地统计KPI数据
  - 保证KPI定义、目的、范围、公式、基线、目标等
  - 保证详细的基础数据管理（采集来源）
- 2、保证KPI数据的准确性、透明化（系统化/可视化管理）
- 3、KPI管理的核心在于非结果的过程管理（KPI = 工作）
  - 每小时/每天/每周/每月开展精细化过程管理  
周期越短，改进机会就越多（每天管理，就有30次改进机会）
  - 重点关注KPI走势，及时发现异常，分析异常原因并采取措施
  - 结果KPI分解到支撑结果的过程KPI，对过程KPI进行监控和改善
- 4、事先预测KPI实绩，并制定事先对策，预防实绩的持续恶化
- 5、要变更公式、目标等事项，需写变更申请书（经管室提交），  
由部门负责人审核，总经理获准方可有效

## 各部门KPI专员清单

序号	部门	专员	联系电话
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

# KPI数据管理原则

- 1、各部门专员每月5号前必须填写本部门上个月KPI实绩
- 2、KPI实绩要用不同颜色分类填写
  - 实绩达成用蓝色，未达成用红色填写
- 3、重点关注未达标的KPI
  - 分析每月KPI走势，及时发现异常点
  - 针对异常点及时与部门负责人分析原因并落实挽回对策
- 4、KPI内容如需变动应当向经管室申请《KPI内容变更申请书》

# KPI内容变更申请表

## KPI内容变更申请表

部门名			提交	审议	审批
KPI名		变更分类	指标名（ ），计算公式（ ），基线（ ），目标（ ）		
变更前		变更后		变更事由	

## KPI透明性及准确性

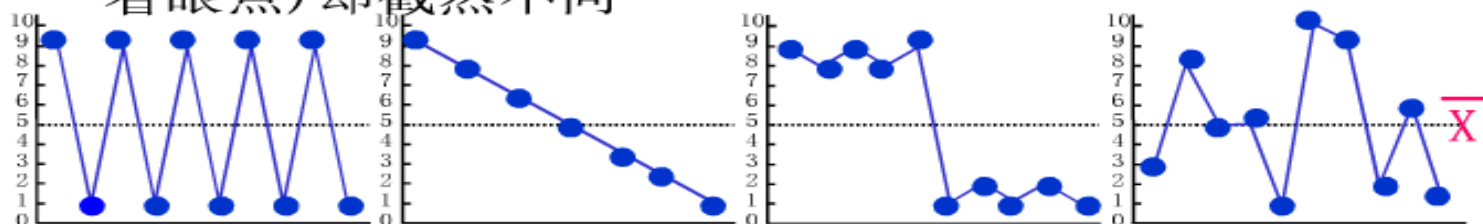
[illegible]

## [平均值]阻碍问题的解决

■ 运用平均值不能解决问题(“大体上”在工作中行不通)

正确捕捉事实，建立无大体上·平均值的工作体制

■ 下记各表虽然平均值相同，但解决问题方法(改善的着眼点)却截然不同



如上图所示，单纯地看一个月的平均值，很难看到一个月过程中发生的问题（异常），会做错误的决策。因此，要做好过程管理、偏差管理才能及时发现问题，并采取措施，才能做到预防和创造好的结果。



经营=变革 9 唯有变革才能保障企业的未来

# KPI过程管理

## ■ KPI过程管理（制造部）

样例

**设置集汗室：**设在制造部长办公室隔壁的指标作战室

制造部共有10个KPI，把10个KPI分解到52个过程指标，全部贴在墙上进行走势管理，每天 16:30 召集全体班组长以上管理者，审视指标状态，异常指标分析原因并汇报措施。



集汗室

# KPI过程评价

## KPI过程评价表

部门名	部门负责人	KPI总件数	上月经营变革部评分	

评价分类	评价项	权重	评价标准					自评	评分
			卓越	优秀	一般	不足	很不足		
			1.0	0.8	0.6	0.4	0.2		
KPI目标达成率 ( 12 )	1、当月KPI目标达成件数比率 ( KPI达标项数/KPI总数 )	7	90-100%	80-89%	65-79%	50-69%	50%以下		
	2、当月KPI目标达成率 ( 所有KPI目标达成率平均值 )	3	90-100%	80-89%	65-79%	50-69%	50%以下		
	3、环比KPI实绩改善件数比率 ( KPI改善项数/KPI总数 )	2	50%以上	30-49%	10-29%	0-9%	0以下		
KPI原因分析 及对策 ( 5 )	1、每天/每周是否填写实绩并画折线图	1		-	-	-			
	2、未达标指标是否及时/准确地分析原因	2							
	3、未达标指标是否及时/准确地进行改善	2							
KPI透明性及 准确性 ( 3 )	1、部门负责人是否关注KPI数据准确性	1							
	2、KPI采集来源管理的监控	2							
总分		20	-						

# KPI例会（每月/每周）

样例

## 1. 目的

- 通过KPI先行管理，事前预防风险，提高绩效
- 共同探讨当前的热点，以及竞争力强化方案
- 通过各事业部/部门之间相互对标，谋求整体提升

## 2. 主要内容

- 各项KPI业绩审视，问题点及对策汇报
- 检查支撑KPI目标的项目推进现状
- 各部门之间相互求助及协助事项讨论

## 3. 运营方案

- 召集人：总经理
- 参会人员：各职能部门负责人

- 总经理亲自召集管理者召开KPI例会。
- 审视当月KPI业绩，未达标部门负责人汇报原因及对策。
- 预测下月KPI达成情况，并采取预防措施。
- 各职能部门KPI目标达成率排名，营造紧张感和危机感。



## <KPI业绩排名>

部门名	KPI数量	KPI目标达成率												
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
XXX														
XXX														
XXX														
XXX														
XXX														
合计														

# 战略运营管理看板1：公司核心KPI管理现状

样例

## 2015年公司30大核心KPI现状

序号	指标名	责任人	基线	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
1	总销售额	董事长			计划 实绩												
2	经销商销售额	朱光菊			计划 实绩												
3	直营中心 销售额	董事长			计划 实绩												
4	网店销售额	张荣武			计划 实绩												
5	家装销售额	陈玲升			计划 实绩												
6	装修材料和 饰品销售额	陈玲升			计划 实绩												
7	月出货金额	胡磊			计划 实绩												
8	新产品订货件数	吴光河 刘泽宏			计划 实绩												
9	总产值	总经理			计划 实绩												
10	综合人均产值	总经理			计划 实绩												
11	生管主计划 达成率	龚绪权			计划 实绩												
12	经销商满意度	朱光菊			计划 实绩												
13	终端客户满意度	朱光菊			计划 实绩												
14	综合客户投诉件数	朱光菊			计划 实绩												
15	外部失败费用	颜为侠			计划 实绩												

序号	指标名	责任人	基线	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
16	采购金额	李六艳			计划 实绩												
17	原材料库存 金额	李六艳			计划 实绩												
18	成品库存金额	胡磊			计划 实绩												
19	原材料交货 及时率	李六艳			计划 实绩												
20	原材料来料 检验合格率	颜为侠			计划 实绩												
21	外协厂半成品 检验合格率	颜为侠			计划 实绩												
22	自检体系落地率	厂长			计划 实绩												
23	综合检验一次 合格率	颜为侠			计划 实绩												
24	出厂检验合格率	颜为侠			计划 实绩												
25	品质改善项完成率	颜为侠			计划 实绩												
26	整体人员流失率	罗西伟			计划 实绩												
27	安全事故件数	杨月新			计划 实绩												
28	成本降低额	杨勇建			计划 实绩												
29	KPI目标达成率	杨勇建			计划 实绩												
30	重点工作达成度	杨勇建			计划 实绩												

企业使命：支持经销商快速成长 为员工打造卓越人生



# 战略运营管理看板2：各部门核心KPI管理现状

样例

