



### 蘭培生

訊連科技人力資源部首席顧問。曾任華晶科技人力資源副總、花旗銀行人力資源處協理；專長人力資源管理及薪資管理與獎勵制度等議題。

# KPI與目標管理

KPI和目標管理(MBO)雖然都是把目標加以數量化,但兩者本質上最大的差異就是,KPI是比較策略性的,通常是公司的重大目標;而MBO在多數情況下偏向例行性的工作。

**為**達成今年度的營運目標,A公司上自總裁、總經理、各部門主管,到最基層的工作人員,早在年初之前就花了3個月以上的時間,設定目標KPI與MBO雙管齊下訂出多數員工的KPI(Key Performance Indicators,關鍵績效指標),並於每季追蹤檢討。B公司為提升部門效率,創造產值,則是由每位員工設定了每月要達成的目標,以落實目標管理(Management by Objectives; MBO)。

乍看之下,兩家公司談的似乎是同一件事,要把目標加以數量化。但KPI和MBO的在執行精神上,其實可以做出部分的區隔。KPI具備高度策略性,一定是公司的重大目標;但MBO則不一定,就數量上而言,大多數會比較偏向於經常性或例行性的工作。

例如,總機訂定每天接聽電話時的效率及服務品質目標,通常如果沒有達到,對公司營業可能不會有重大影響;然而,如果是公司希望每年應該開發的新產品數量、時程表、品質與功能目標,則數字未能達成,就會嚴重影響公司的產品競爭力、客戶訂單數量、市場占有率,甚至於公司股價,進而對公司的營運策略能否成功產生重大影響。

根據上述,前者應屬於目標管理,後者則為KPI。當然就重要性來說,KPI比較重要,

因為通常KPI做得好,對公司在長短期獲利、營運各方面就會有正面與積極的效果;反之,部分的MBO即使做得不好,對公司營運也不會有全面性的重大影響。

### 如何訂出KPI與MBO?

所以有些企業在訂目標時,可分成兩個層次:KPI與MBO。

KPI是依公司的使命、願景、策略、關鍵成功因素等逐級展開;MBO則由各單位主管與部屬針對部門運作或個人職責範圍內所要負責的工作項目訂定績效目標。

舉例來說,某企業在其KPI與MBO的區分上,副總、處長、協理級及其以上的主管,因為要對公司的策略規畫與執行承擔成敗責任,在其績效考核內容上便沒有所謂的MBO,而且是由KPI占其績效項目的100%;副總、處長、協理級以下的經副理級,因為除了策略執行外還要監督所屬部門的例行營運性工作,所以是KPI與MBO各占績效內容的50%;而課、組長級,由於是以肩負例行性工作為主,所以MBO會占績效指標的70%~80%,而KPI可能只占20%~30%。

至於基層員工,則會因其負責範圍與策略性指標工作項目關係的強弱或深淺程度不同,而有所差異。例如,某研發工程師

就會有KPI的績效項目,並占30%~40%的高比重,但總機或資料裝訂傳遞人員等基層員工,則不會有KPI,例行性的MBO將占100%。

一個同時實施目標管理與平衡計分卡(BSC-Balanced Score Card)的組織,員工從上到下加起來或許會有上千個MBO,但最重要的KPI項目可能只有3~7個。一般來說,MBO通常是由員工根據自己的權責範圍訂定,當然有時在訂定過程中會參考主管的指示,但多數是由員工先行設定,再交由主管審核修正。所以在程序上,是一種「由下而上」的方式。

完全不同的是,KPI是從組織的策略目標為出發點,一定是「從上往下」。通常是由總經理在組織的年度策略發展會議中討論,並訂定公司(即總經理)的3~7項KPI。之後再由各副總經理帶領各自的團隊,以協助達成總經理的KPI為前提,訂定各副總、處長、協理級的KPI。

### 落實KPI:逐級展開、層層掛鉤

在時間限制下,在年度策略發展會議上訂定KPI時,當然不可能展開到基層執行單位。通常是由高階主管帶回各單位後,再逐級向下設定,而其中最重要的原則就是「逐

級展開」。也就是說,下一級的KPI一定是以協助達成上一級的KPI為前提;如果下一級的KPI的達成無法確保上一層KPI的達成,就代表KPI的展開過程出現落差。

KPI在往下展開時,很重要的關鍵在於上下層彼此要能「掛鉤」,就像是拎粽子,只要其中任何一個環節「脫鉤」,對組織重大策略目標的達成,都會有非常負面的影響。

從許多企業與組織的營運或績效管理的實務面來看,有很多公司在績效管理的定義與流程上,可能只有MBO,而完全沒有所謂的KPI。

然而,在這許多的MBO中,其本質上一定會有策略性強與弱的區分,至於哪些MBO對企業的經營成敗比較重要就不需贅言了!相反地,許多推行BSC與KPI的企業,也許就只有KPI但在員工的例行性工作上也會有一些KPI以外的品質與效率衡量指標。所以,無論定義與說法有何不同,在組織整體績效的管理上,KPI和MBO的本質與精神是類似的。

不過,KPI與MBO終究有其策略性與例行性的差異,若是不做區分,在設定流程上,勢必會有所偏頗而造成部分疏失或效果不彰。至於是否應該有所取捨,則端視企業績效管理制度上的設計與選擇了。 □