



KPI關鍵績效指標 增能實作工作坊



博識企業管理顧問有限公司
副總經理 楊欽榮 顧問師

VISION

講師簡歷



楊欽榮 顧問師

- ❖ 臺灣科技大學管理研究所
- ❖ 臺北工專工業工程與管理科
- ❖ 中華民國內部稽核師
- ❖ 博識企管副總經理
- ❖ 神通電腦教育中心、豐興鋼鐵、晉辰科技等機構之管理、企劃、業務等部門主管
- ❖ 內控與內稽制度、策略規劃與平衡計分卡、TQM活動推行、ISO國際驗證、醫院評鑑、經營管理系列講座。



- ❖ 臺中榮總、高雄榮總、高醫附設醫院、高雄長庚、嘉義、
 基督教醫院、若瑟醫院、聖馬爾定醫院、衛生福利部、
 北、桃園、苗栗、臺中、豐原、彰化、南投、嘉蓮、
 子、臺南、新營、旗山、屏東、恆春、旅遊、花、
 金門、澎湖醫院、樂生、八里、草屯療養院、胸、
 臺灣、桃園、新竹、苗栗、臺中、彰、南、投、雲、
 義、屏東地方醫院、公賣局、嘉、義、隆田酒廠、
 邦保險、統一超商、百家珍...

VISION





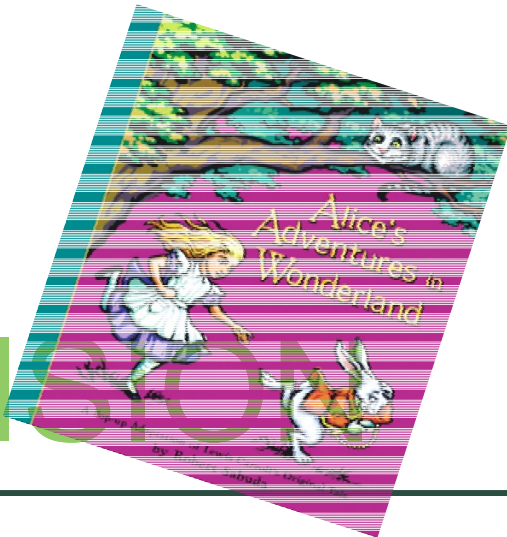
從一個童話故事說起

VISION

愛麗絲夢遊仙境



- ❖ 愛麗絲：「可不可以告訴我，接下來我該走哪條路？」
- ❖ 咧嘴笑的柴郡貓答：「那就要看你想去哪裡囉。」
- ❖ 愛麗絲：「其實我沒有特別想去哪裡耶。」
- ❖ 柴郡貓答：「那你隨便走哪一條都可以！」
- ❖ 愛麗絲解釋著：「只要我能到達某個地方的話...」
- ❖ 柴郡貓答：「噢！你一定到的了的，只要你走的夠久！」



—路易士·凱洛《愛麗絲夢遊仙境》

目標→決定我們接下來往哪裡去

VISION





夢想實踐的方法

VISION

夢想實踐的方法

- ❖ 清楚知道自己的梦想
- ❖ 分析自己現在的條件
- ❖ 找出實踐夢想的方法
- ❖ 排訂夢想實踐的計畫
- ❖ 真心執行檢討與修正



VISION

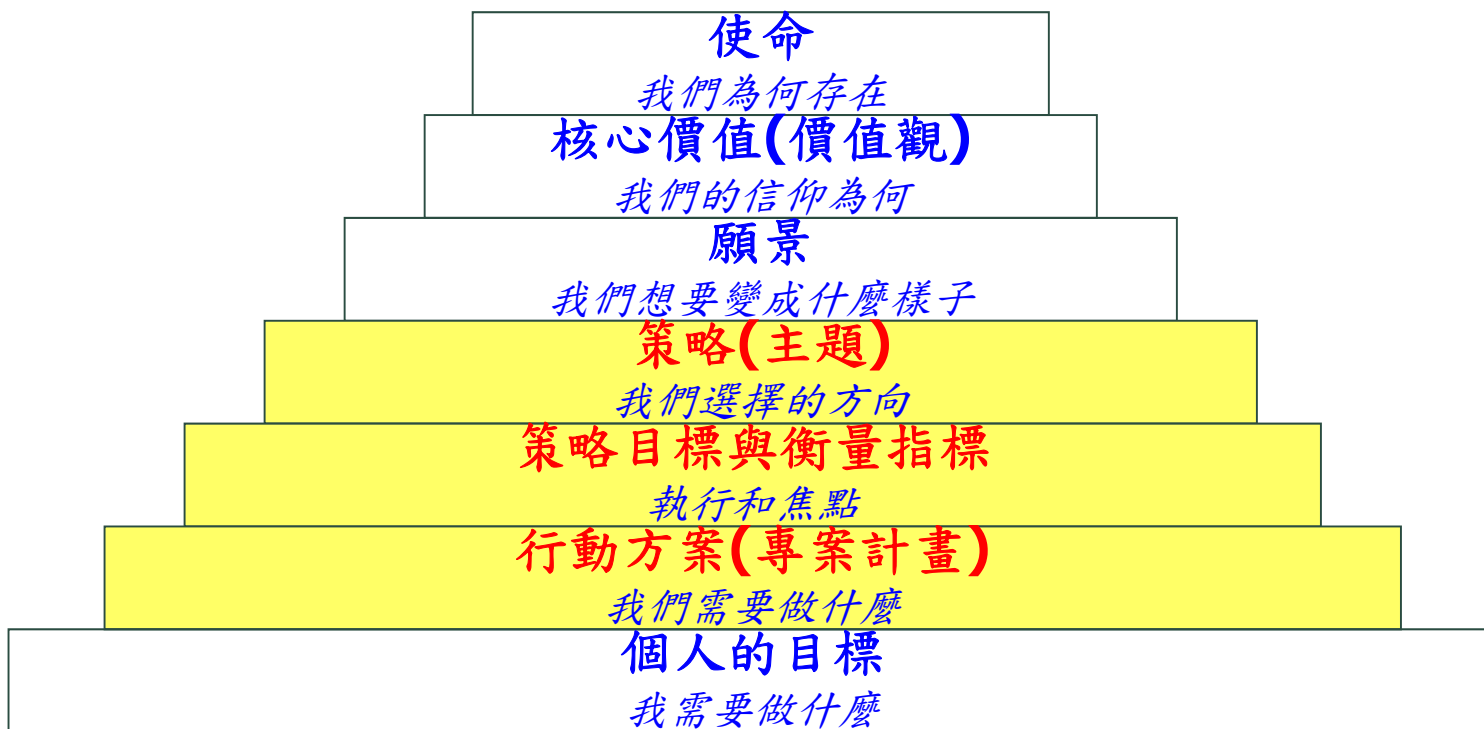




平衡計分卡的基礎觀念

VISION

平衡計分卡之策略體系



策略性的結果

滿意的股東

愉悅的顧客

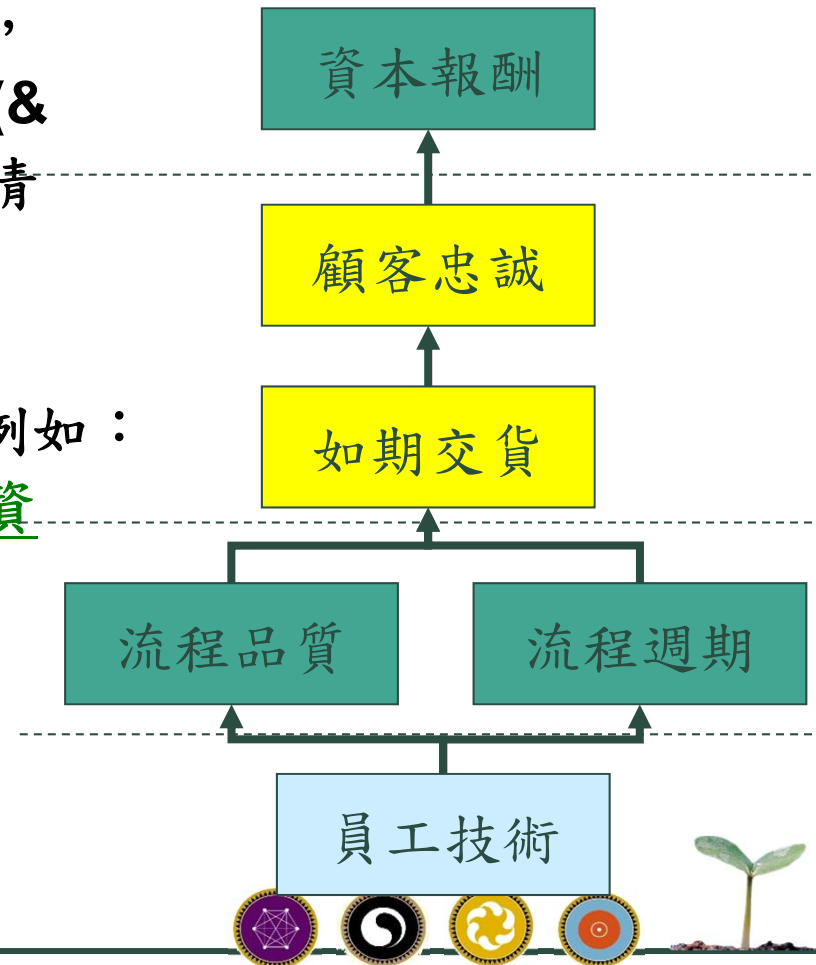
有效的流程

充滿激勵與
良好技能的員工



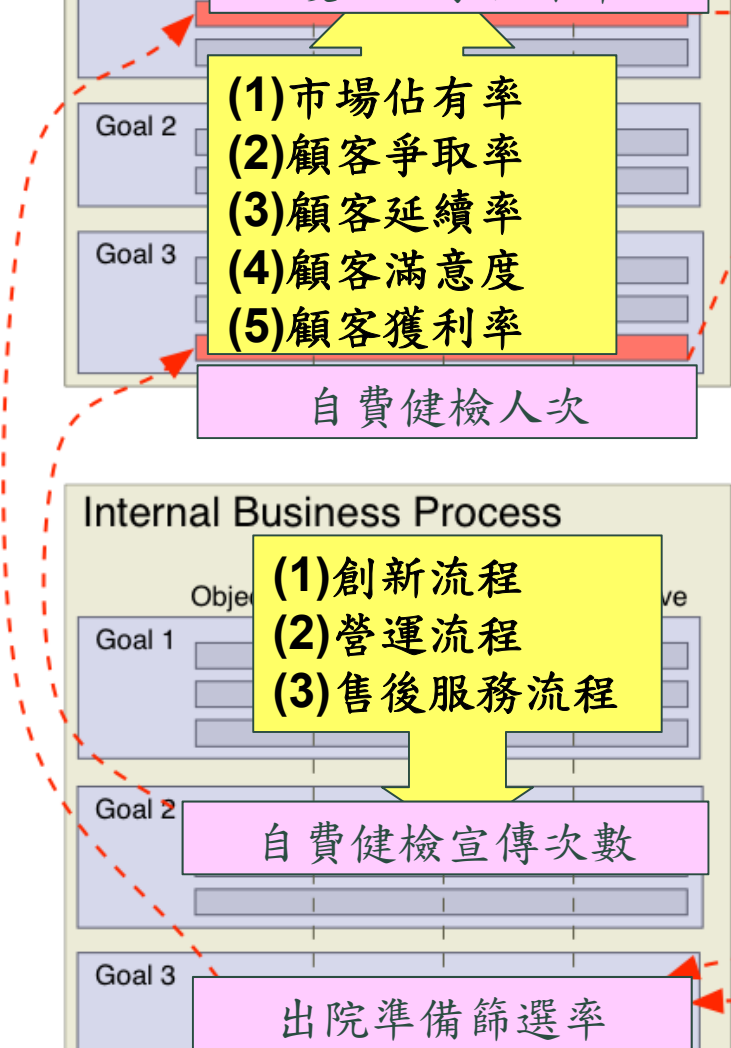
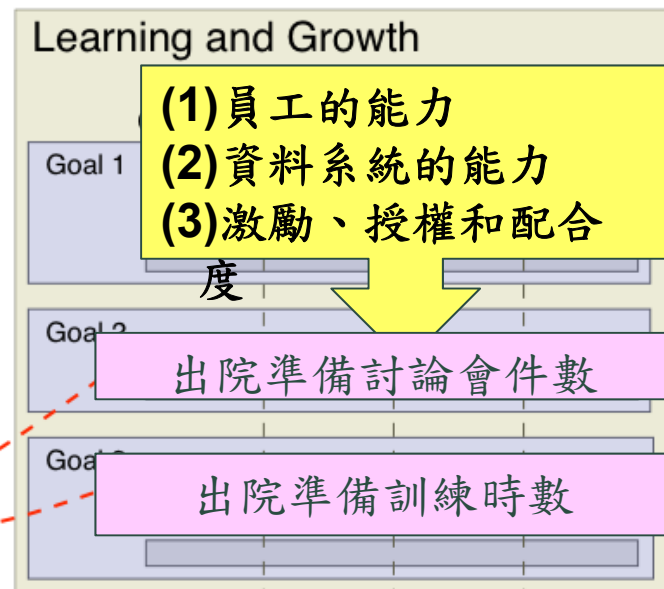
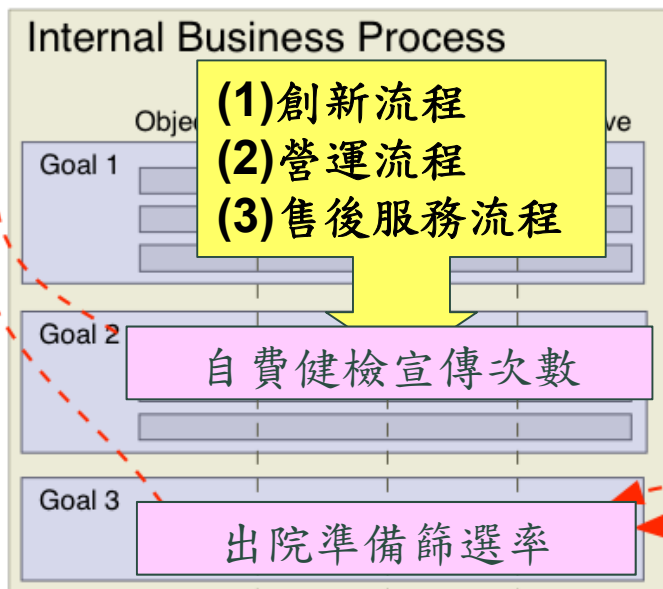
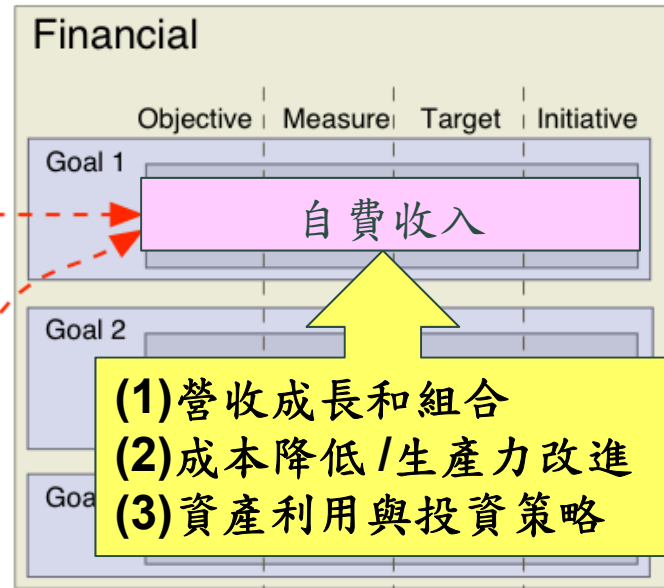
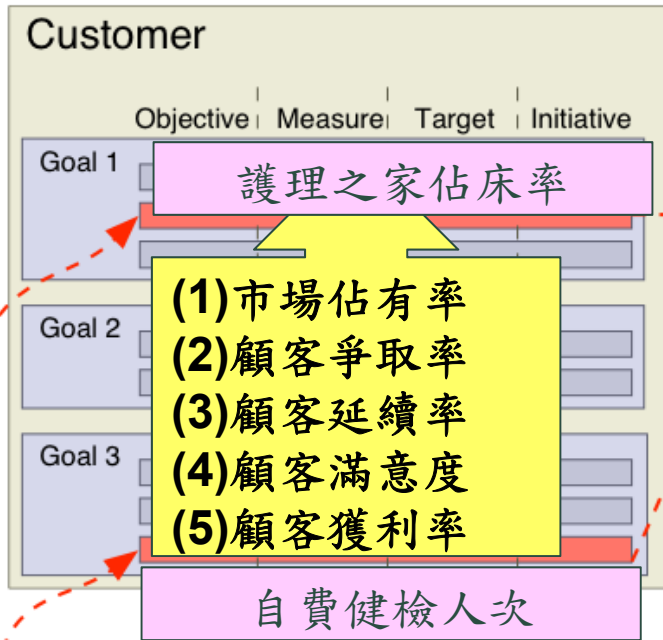
平衡計分卡之因果關係

- ❖ 策略是一套關於因和果的假設，**BSC**系統必須將各構面的目標(&量度)之間的關係(假設的)闡述清楚才能進行管理與核實
- ❖ 因果關係可以用一系列的“如果.....那麼會...”句型來描述。例如：如果增加了顧客忠誠度，那麼資產報酬率肯定能提高！



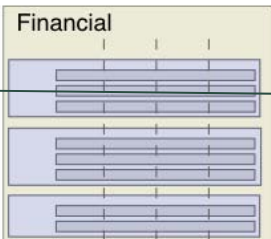
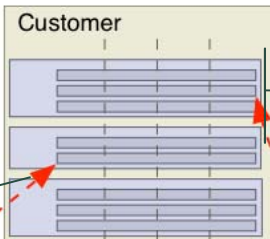
VISION

平衡計分卡之構面因果鏈(醫院)



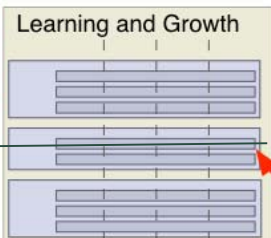
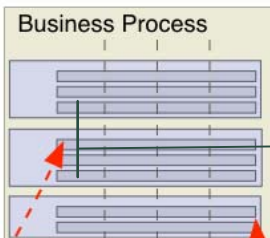
平衡計分卡之體系因果鏈(醫院)

Corporate
Balanced
Scorecard

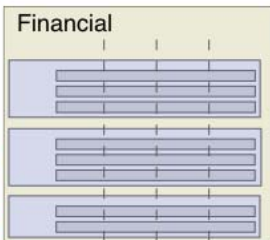
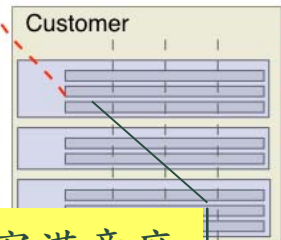


初診人次

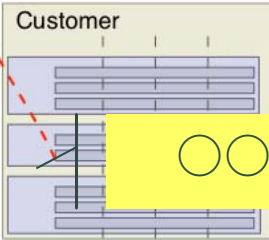
顧客滿意度



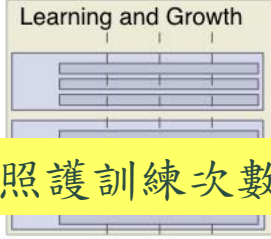
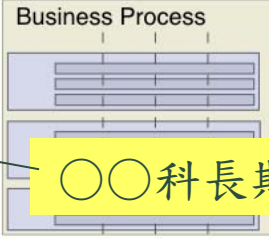
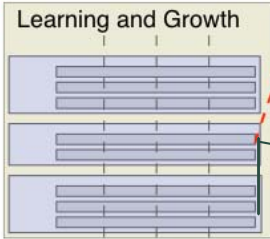
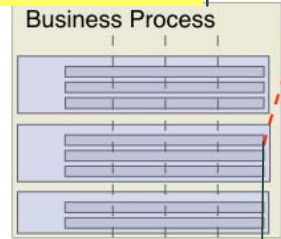
長期照護收案人次



OO科顧客滿意度



OO科初診人次

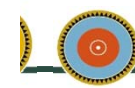


OO科長期照護訓練次數

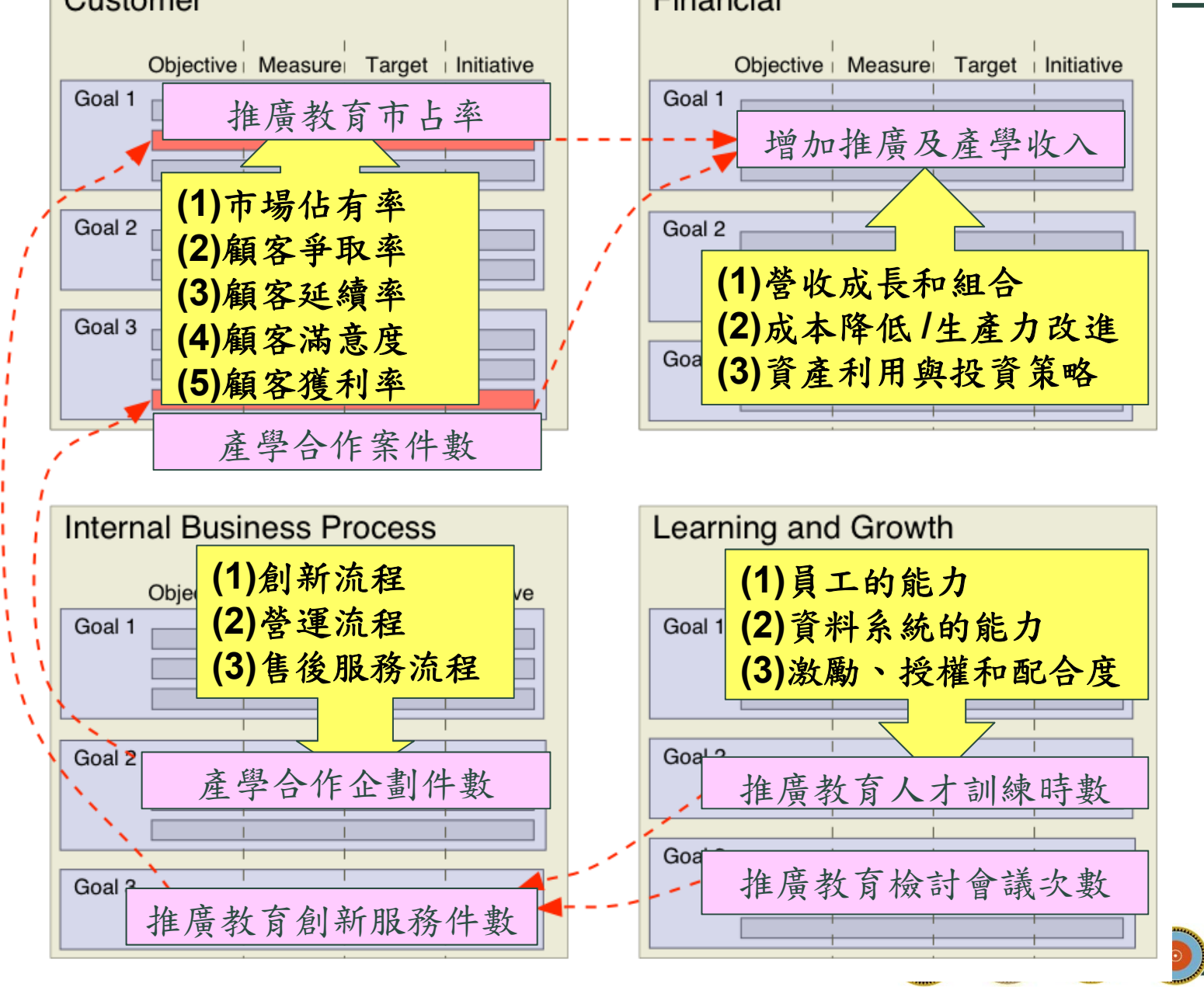
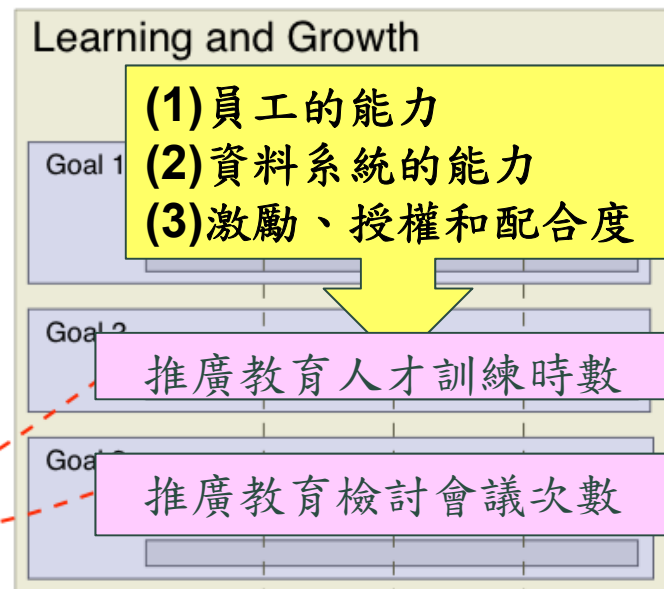
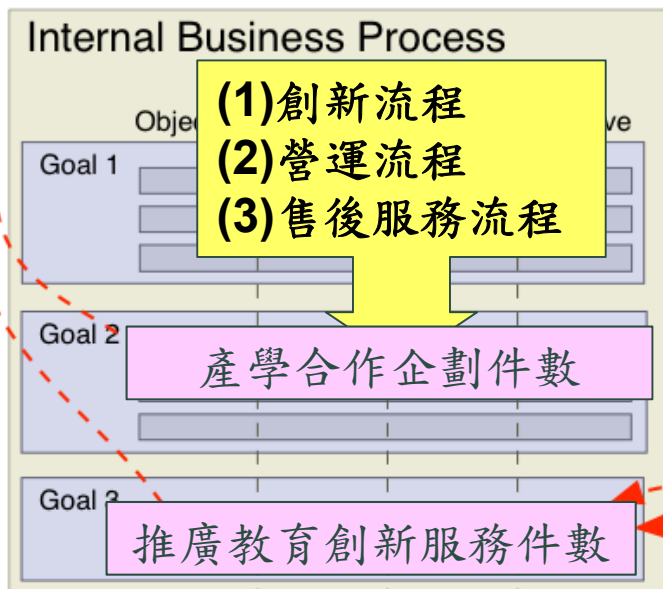
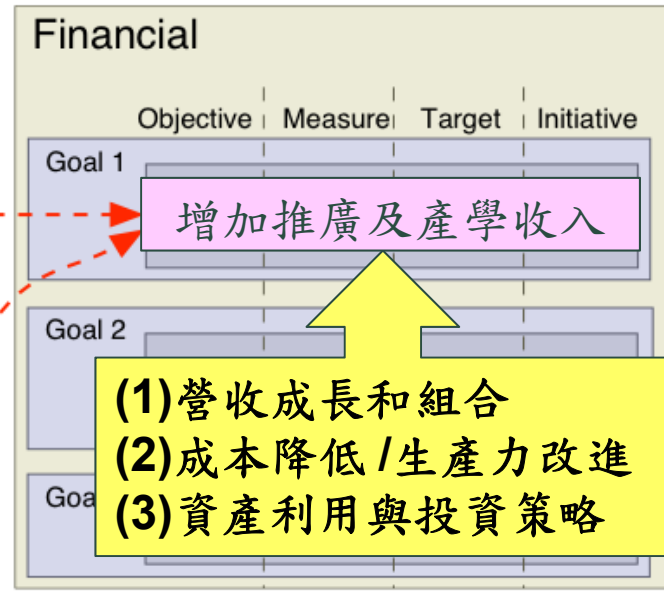
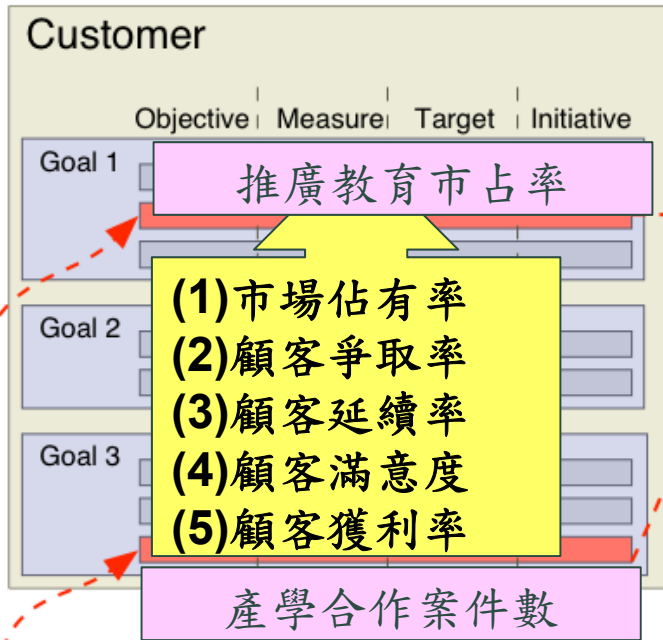
OO科長期照護轉介人次

Business Unit A
Balanced
Scorecard

Business Unit B
Scorecard

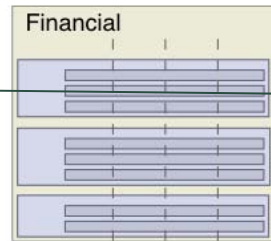
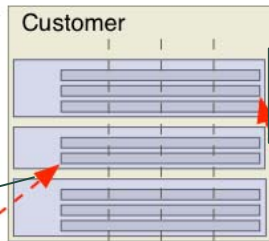


平衡計分卡之構面因果鏈(學校)



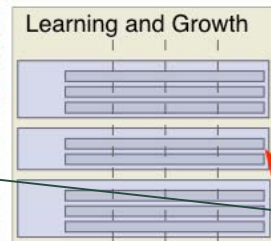
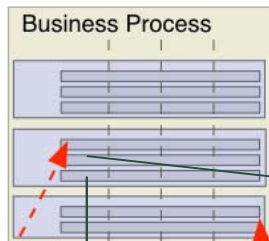
平衡計分卡之體系因果鏈(學校)

Corporate
Balanced
Scorecard

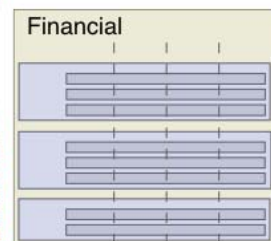


註冊報到率

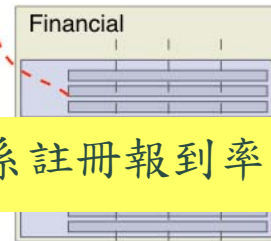
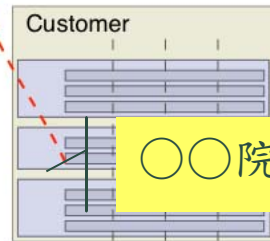
學生滿意度



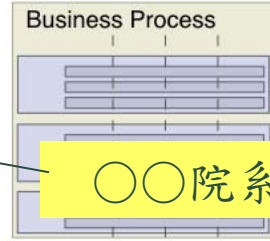
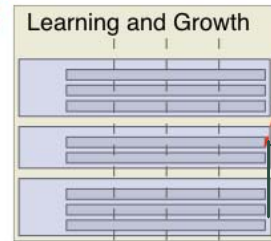
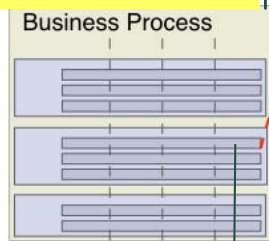
創新教學項次



OO院系學生滿意度



OO院系註冊報到率

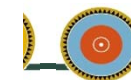


OO院系國外研習人次

Business Unit A
Balanced
Scorecard

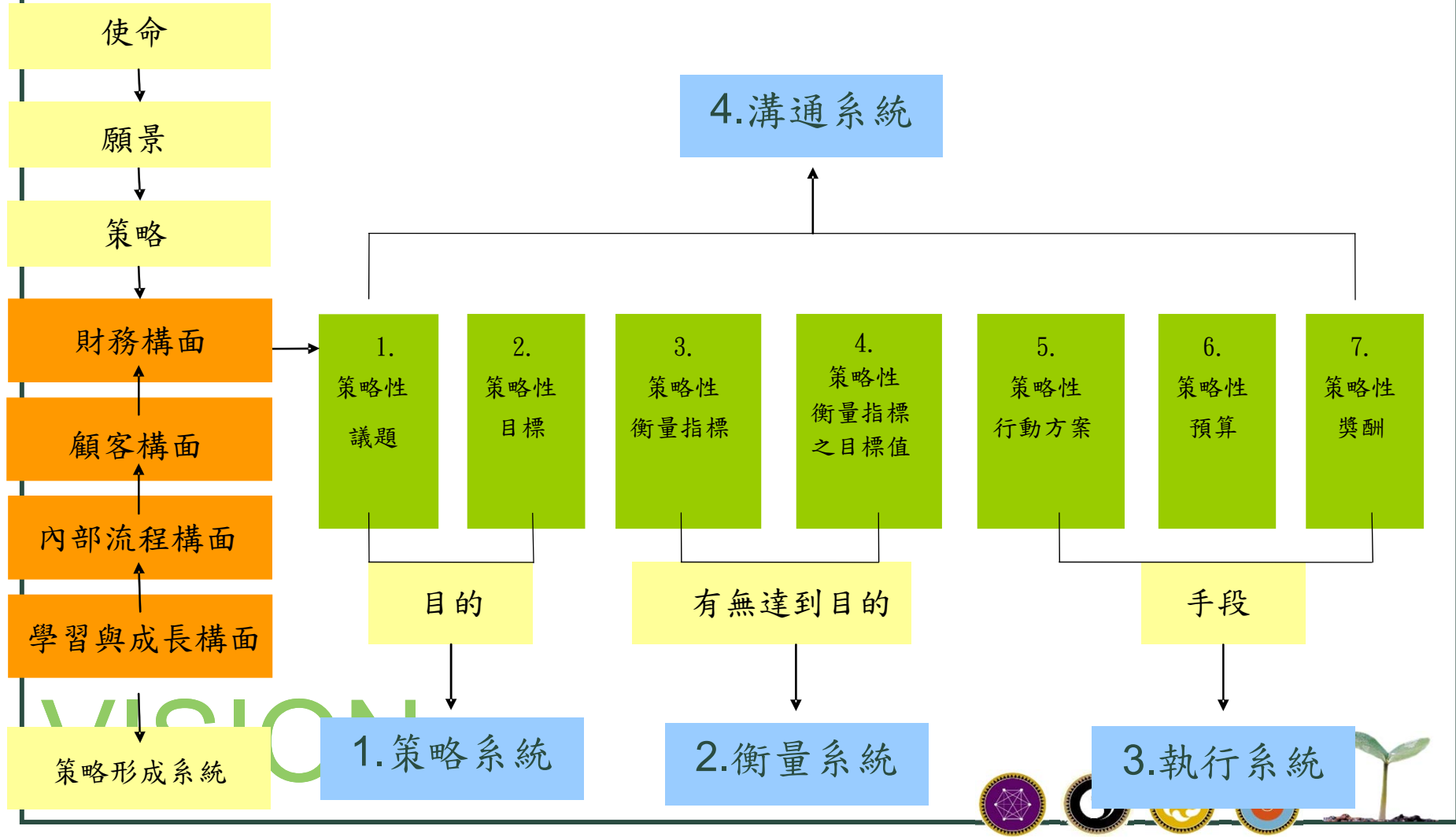
OO院系創新教學項次

Business Unit B
Balanced
Scorecard



平衡計分卡之縱向與橫向因果鏈

四大構面 ■ 四大系統 ■ 七大要素 ■



精神科平衡計分卡

構面	策略主題	策略目標	衡量指標	行動方案
財務	營收成長	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加居家照護個案 2.增加日間留院個案 3.收治強制住院個案 	<ol style="list-style-type: none"> 1.居家個案數 2.日間留院個案數 3.強制住院個案數 	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加居家照護個案方案 2.增加日間留院個案方案 3.收治強制住院個案方案
顧客	顧客關係	<ol style="list-style-type: none"> 1.改善環境設備 2.提昇服務態度及禮儀 3.增進醫病關係 4.改善伙食品質 	<ol style="list-style-type: none"> 1.評鑑標準 2.抱怨件數 3.醫師查房時數 4.滿意度 	<ol style="list-style-type: none"> 1.改善環境設備方案 2.提昇服務態度及禮儀方案 3.增進醫病關係方案 4.改善伙食品質方案
內部流程	顧客關係	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加與病人及家屬之溝通 2.建立安全照護環境 3.流程標準化 	<ol style="list-style-type: none"> 1.溝通時數 2.意外事件發生率 3.流程個數 	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加與病人及家屬之溝通方案 2.建立安全照護環境方案 3.流程標準化方案
學習與成長	組織氣候 員工技能	<ol style="list-style-type: none"> 1-1.提昇員工滿意度 1-2.健全管理制度 2-1.提昇員工技能 2-2.提高學習風氣 	<ol style="list-style-type: none"> 1.滿意度 2.檢討或修訂件數 3.N3,N4通過人數 4.訓練時數 5.主動參與人數 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1.提昇員工滿意度方案 1-2.健全管理制度方案 2-1.提昇員工技能方案 2-2.提高學習風氣方案



精神科策略地圖



使命			
願景			
財務	策略主題	營收成長	
	策略目標	1.增加居家照護個案 2.增加日間留院個案 3.開拓強制住院個案	
	衡量指標	居家個案數	日間留院個案數 強制住院個案數
顧客	策略主題	顧客關係	
	策略目標	1.改善環境設備 2.提昇服務態度及禮儀 3.增進醫病關係 4.改善伙食	
	衡量指標	評鑑標準	抱怨件數 醫師查房時數 滿意度
內部流程	策略主題	顧客關係	
	策略目標	1.增加與病人及家屬之溝通 2.建立安全照護環境 3.流程標準化	
	衡量指標	溝通時數	意外事件發生率 流程個數
學習與成長	策略主題	1.組織氣候	2.員工技能
	策略目標	1-1.提昇員工滿意度 1-2.健全管理制度 2-1.提昇員工技能 2-2.提高學習風氣	
	衡量指標	滿意度 檢討或修訂件數	N3,N4通過人數 訓練時數 主動參與人數

VISION





思考時間



我們的KPI，和校務發展策略有相呼應嗎？

我們的KPI，彼此間有適當平衡及相互提攜嗎？

VISION





關鍵績效指標的訂定

VISION

漫談指標



❖ 國民幸福指數

最早是由南亞的不丹王國的國王提出的，他認為“政策應該關注幸福，並應以實現幸福為目標”，人生“基本的問題是如何在物質生活（包括科學技術的種種好處）和精神生活之間保持平衡”。在這種執政理念的指導下，不丹創造性地提出了由政府善治、經濟增長、文化發展和環境保護四級組成的“國民幸福總值”（GNH）指標。



VISION



漫談指標



❖ 口紅效應

經濟不景氣時，口紅的銷量反而會直線上升

❖ 裙襪理論

裙子越長股市越低迷，而迷你裙盛行，往往正是股市一飛沖天的時刻

❖ ○○指標...



VISION



關於指標的四個大問



❖ 我是誰 Who am I ?

❖ 我現在在哪裡 Where am I now ?

❖ 我應該要去哪裡 Where should I go ?

❖ 我怎麼去那裡 How do I get there ?

VISION



關鍵績效指標的定義



❖ 關鍵Key

最重要的、最直接的

❖ 績效Performance

成績、效果

❖ 指標Indicator

特定結果或意義的數字或符號

VISION



關鍵績效指標的定義



❖ KPI : Key Performance Indicator

- ❖ 透過對組織內部某一流程的輸入、過程、輸出端的**關鍵參數**，進行**設定、取樣、計算、分析**，衡量**流程績效**的一種目標導向量化管理指標，是把組織的策略目標分解為可運作的工作目標的工具，是企業**績效管理**和**策略管理**系統的基礎。

VISION



KPI 之重要性



- ❖ 所有測量皆必然影響行為
 - 例：考試影響教學，也影響學習取向
- ❖ 能將策略目標轉化為內部過程和活動
- ❖ 訂定了正確的**KPI**，計畫就成功了一半
- ❖ 計畫的執行成效和**KPI**的定義有極高的關係
- ❖ 要訂定真正的**KPI** 而非**PI**
 - 高中生各學期成績：PI
 - 大學入學考試成績：KPI
- ❖ **KPI**是對管理階層為極為重要的資訊。

VISION



KPI之三不現象



❖ 不K

「不是關鍵，瑣碎、不需要列為『部』級的小事或例行事務」→不**重要**、**過多**

❖ 不P

「不是績效，目標與指標邏輯不通，或者純花錢，不該算績效」→不**具體**、**不能反映目標**

❖ 不I

「非指標，設計的指標公式有問題，投機取巧或目標值太低」→不**客觀**、**容易操弄**

VISION





思考時間



我們的KPI，既K且P又I？

VISION



KPI設定之SMART原則



- ❖ **S** 代表具體 (**Specific**) : 指績效考核要切中特定的工作指標，不能籠統
- ❖ **M** 代表可度量 (**Measurable**) : 指績效指標是數量化或者行為化的，驗證這些績效指標的數據或者信息是可以獲得的
- ❖ **A** 代表可實現 (**Attainable**) : 指績效指標在付出努力的情況下可以實現，避免設立過高或過低的目標
- ❖ **R** 代表關聯性 (**Relevant**) : 指績效指標是與上級目標具明確的關聯性，最終與組織策略相結合
- ❖ **T** 代表有時限 (**Time bound**) : 注重完成績效指標的特定期限

VISION



領先指標與落後指標



■ 領先指標

較早出現的指標，最初反應的結果，是一種重要的先兆、預警

■ 落後指標

最後所呈現的結果，亦即反應最後結果之指標

- 如“顧客人數一再的減少”是一種領先指標，“營業額的下降”則是落後指標
- 如“服務品質的提升”是領先指標，而“顧客抱怨的降低”則都是落後指標

VISION



領先指標重於落後指標



- ❖ 領先指標**重於**落後指標，前者能反應出後者。
- ❖ 組織大都著重落後指標，應**更重視**領先指標。
- ❖ 領先指標往往是**驅動指標**，而落後指標只是**結果指標**。
- ❖ 領先指標經常要從日常管理中加以察覺。

VISION





思考時間



我們的KPI，有領先指標？

VISION



KPI值決定之要領



- ❖ 瞭解實力狀況及剔除異常值而設定
- ❖ 尋找適當標竿進行比較
- ❖ 考慮目標檢討之可能性及檢討依據
- ❖ 視需要進行上下承接分擔
- ❖ 慎選數量或百分比

VISION





思考時間



我們的KPI，目標值合理嗎？

VISION



KPI收集程序



- ❖ 確認計算公式
- ❖ 設計收集流程
- ❖ 清查可用紀錄來源
- ❖ 設計收集表單或系統
- ❖ 流程試行與檢討
- ❖ 建立標準程序

VISION





來看一幕電影畫面

VISION



做人如果沒夢想，跟鹹魚有甚麼分別

If we don't have any dream in life,

we'll look like a salt fish.

V





結語

VISION



結語

「你無法管理你無法衡量的事物。」
(You can't manage what you don't
measure.)

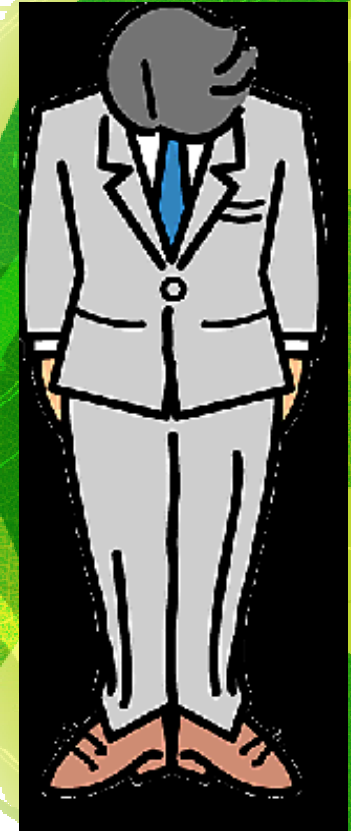
~管理學之父彼得·杜拉克 (Peter Drucker)



VISION



敬請批評指教



VISION