關鍵績效指標之理論與實務
—台水績效管理制度之應用

文/陳福田

一、前言－落霞與孤鶩齊飛

平衡計分卡創始人、美國哈佛大學教授 Robert Kaplan 研究發現，績效傑出的企業具有兩項特性，一是「聚焦」(Focus)；一是「連結」(Connection)。亦即，企業內所有個人、部門之作為，都與策略緊密連結，不僅方向清楚，而且目標集中(聚焦)。欲使績效管理與策略目標緊密結合，「關鍵績效指標」(Key Performance Indicators, KPI)應為一帖管理良方。

Kaplan 教授進一步指稱：「策略在先，衡量隨後(Strategy First, Measurement Behind)。」意謂企業之績效管理，應慎擇「策略導向」之績效指標，才能引導個人、部門作為與組織之「策略目標」同向而行。企業策略會隨著主客觀環境改變而更迭，不同時期應有不同的關鍵績效指標，例如某一階段「追求業績成長」為策略，故策略導向的的績效指標為「市場占有增加率」；另一階段改弦更張以「提升顧客服務品質」為策略，則應以「顧客抱怨比例」為策略導向的績效指標。

過去，企業績效管理常與策略實踐脫節，導致員工日常工作往往與組織願景、策略目標背道而馳。反之，強調策略導向的關鍵績效指標(KPI)，可讓員工清楚地知道「組織採取之策略為何？」隨時依據策略來執行日常工作，依策略決定有限資源之分配。易言之，以 KPI 為橋梁，讓策略貫穿於組織流程之中，成為組織成員共同的韻律(Rhythm of Business)。

本文先以「落霞與孤鶩齊飛」啟言，隱寓「策略在先，衡量隨後」，績效指標應有效地緊密連結策略目標；後以「秋水共長天一色」結語，意謂「沒有衡量，即非管理」，績效衡量係管理活動中不可或缺的一環。內文首述「關鍵績效指標面面觀」，舖陳關鍵績效指標相關「學理」；再就「實務」觀點，闡釋「台水責任中心制度之演繹」，試提 KPI 導向之績效管理架構，但求「他山之石，攻己之玉」，冀期台水公司逐步邁向「策略核心組織」。

二、關鍵績效指標面面觀

對於經營者或管理者而言，透過一套正確的衡量系統，有效地測度員工與部門表現的優劣，並獎優罰劣，方能順利組織目標。

傳統的績效衡量制度正面臨極大的挑戰。績效與財務管理專家 Gary Cokins 指出，諸多企業雖然訂了指標，員工也盡力去實踐了，但是「有效率，卻沒有效果」，所呈現的績效依然不如人意，甚至離理想狀況相去甚遠。深究其因，這是因為企業犯了如下三大錯誤。

■指標與策略脫鉤：績效指標未能與組織策略

緊密結合，導致員工無法真正瞭解公司的策略是什麼，不清楚那些事情比較重要、那些事情才合乎企業目標。其結果是，組織難以引導員工朝向共同目標前進。

- 用錯了指標：如果組織錯把不正確或無關緊要的指標當作績效衡量的基礎，這樣的衡量就會誤導組織前進的方向。
- 過度關注財務資料：一般績效指標的資訊通常都太數字導向，只能算是落後性的資訊，難以事先預測企業未來表現並及時改善。

為彌補上揭傳統績效衡量的諸多缺失，強調「策略導向」的關鍵績效指標正逢其時、應運而生。本節試由學理，依循 Why(關鍵績效指標之效益)➔What(關鍵績效指標之意義、原則、特質)➔How(關鍵績效之建立)的論述邏輯，詮釋相關內涵如后。

(一)關鍵績效指標之效益

Robert Kaplan 曾說：「可以把 KPI 想像成飛機駕駛艙內的儀表。飛行是很複雜的工作，駕駛需要燃料、空氣速度、高度、目的地等指標。」一代管理宗師 Peter Drucker 也說：「KPI 是引導企業發展方向的必要儀表板。」管理階層和飛行員一樣，必須隨時隨地審視環境，藉助儀表(KPI)來領導公司飛向光明的前途。

KPI 可說是一個「翻譯」策略的工具，把策略翻譯成幾個績效指標，並和考績、獎酬連結起來。如此，員工自然地會調整自己的努力方向、配合衡量指標所強調的重點，趨使個人目標、部門目標與組織目標趨於一致，即所謂「目標一致性」(Objective Congruence)，茲繪示如圖 1。

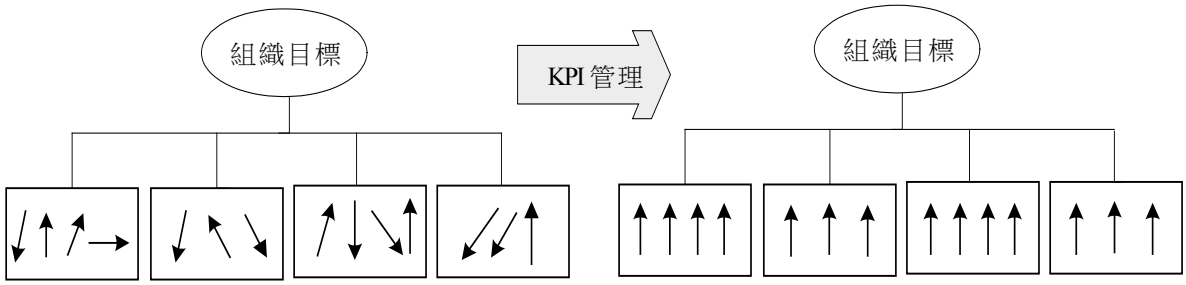


圖 1　KPI 管理與目標一致性

當員工、部門之作為與組織之策略目標產生聯結、協同一致時，才會產生「切身關係」。亦即，員工知道公司的成長方向，才知道「希望」在那裡；公司策略目標確立後，員工才知所輕重緩急，就算年終無法達成目標，也知道問題之癥結。政治大學會計系吳安妮教授指出，以關鍵績效指標作為管理的主軸時，具有下列幾項效益。

- 監控進度。透過正確的關鍵績效指標定期檢核，管理階層可以有效地追蹤工作執行的狀況。
- 推動變革。透過關鍵績效指標的制定和推動，能改變員工的價值觀，並促使組織變革。換句話說，透過 KPI 的衡量，即能以最低的成本，有效地改變組織人員的行為。
- 標竿比較。關鍵績效指標可以提供必要的資

訊，讓企業可與其他公司進行實際上的比較，做為改善的依據。

■平衡發展。由於組織人員的行為會隨著關鍵績效指標的訂定與執行而改變，並兼顧各業務功能的平衡，俾免偏廢。

(二)關鍵績效指標之意義

「績效」(Performance)係達成預定目標的程度，亦即「實際達成／預期目標」。實則，績效為相對的概念，而非絕對的數字，例如學生考試成績85分，是優？是劣？須視所設目標之高低而定，亦即，若設定的目標是70分，則85分係不錯的表現；但若設定的目標是90分，85分則為不佳的表現。而學業成績設定為70分(或90分)即為「績效指標」(Performance Indicator, PI)之目標值。

近年，關鍵績效指標【又稱主要績效指標、重要績效指標、績效評核指標，簡稱為KPI（Key Performance Indicators）】之運用蔚為主流，其係將策略(核心)目標、經營策略分解為「可操作」工作目標的工具，提供管理者檢視策略執行成果與策略目標達成程度之重要指標，是一項「策略導向」的績效管理工具，亦係強調客觀、可衡量的績效指標。

關鍵績效指標之立論基礎，具備「關鍵」和「績效指標」兩項重要內涵。前者指其須與組織願景、策略目標、經營策略緊密連結，且有重大影響力；後者謂其係測量達成組織目標或部門、個人績效責任的重要工具，期能反應組織、部門或個人的表現水準，俾供指引、診斷、建議或決策參考。詳言之，關鍵績效指標具有如下管理意涵。

1.與策略連結之績效指標才是所謂的「關鍵」績效指標，否則僅是日常績效指標(Daily Performance Indicator, DPI)。

2.由於組織的資源有限，故關鍵績效指標項數不宜過多；否則，將稀釋指標的重要性。通常一個被考評單位每年僅應有 3-5 項目，以便將策略聚焦(Focus)。

3.由因果關係中找到領先指標(Leading Indicator)，而非落後指標(Lagging Indicator)，即藉由 KPI 之領先指標找到問題之真因。

4.關鍵績效指標不是一成不變的，當隨短、中、長期「策略」之變動而變動，即使「策略目標」沒變，但 KPI 權重應有所調整。

(三)關鍵績效指標之原則

「80/20 法則」普遍存在吾人日常生活中，意謂在眾多現象中，80%的結果取決於20%的「主要」原因，諸如組織 80%的價值取決於 20%的「關鍵」流程； 80%的營收來自於 20%的「主力」產品； 80%的不良品來自於 20%的「攸關」原因。KPI 就是那「20%」的「關鍵少數」(Critical Few)，強調其「精」而不在其「多」。亦即，強調「重點管理」，企業要將考核焦點集中在重要的績效指標，才能打蛇打七寸，掌握經營的重心。

關鍵績效指標之設定除應符合上揭「重要性原則」，尚須符合下述 SMART 原則。

■S（Specific,具體性)：要能清楚地定義出每個 KPI 所代表的意義，不可含糊籠統。舉例來說，有些企業可能會把「準時交貨」訂為一個 KPI，但是「準時」的定義卻是很模糊。

■M（Measurable,可量化性）：量化的指標通常比較具客觀性，且在意義的傳達上也不會產生太大的分歧，因此 KPI 最好是屬於可以量化的指標，期求衡量與評估之方便、公平。

■A（Attainable,可實現性）：指 KPI 的預期水準在被考核者努力下是可以實現的，避免設立過高或過低的目標。高不可攀，將使被考核者放棄努力之意願；過低，則人人可及，難分軒輊。

■R（Realistic,現實性）：指 KPI 必須是有用的，是有利於策略目標、經營策略之達成。

■T（Time Bound,時限性）：設定期限，才不會用過時或超前的指標評估現在的狀況。

(四)關鍵績效指標之特質

常見的績效管理工具計有關鍵績效指標(KPI)和目標管理(MBO)二種，本節試由比較 KPI 與 MBO 的區別，彰顯 KPI 之特質如次。

KPI 及目標管理（MBO）都強調把目標加以數量化，但就執行精神而言，KPI 與 MBO 仍有部份區別。KPI 具備高度策略性，一般是公司的重大目標； MBO 則比較偏向於經常性或例行性的工作。通常，KPI 做得好，對公司在長短期獲利、營運各方面具有正面與積極的效果；反之，部分的 MBO 即使做得不好，對公司營運常不會有全面性的重大影響。

易言之，KPI 績效管理體系，係以「策略」為中心，指標體系的設計與運用係為達成組織之策略目標；而一般績效管理體系（如 MBO），係以「控制」為中心，指標體系的設計與運用旨在檢討過去績效，期求改進，茲表列兩者之區別如表 1。

表 1 KPI 績效管理體系與一般績效管理體系之區別

	KPI 績效管理體系	一般績效管理體系
指標產生	對策略目標進行層層分解，係「由上而下」產生	通常是由員工就權責範圍先行設定、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
指標標的	針對組織「未來」策略目標與競爭需求的各項增值性工作產出	針對「過去」行為與績效的檢討、改進
指標構成	強調「財務」與「非財務」指標相結合；除關注「短期」效益之外，亦兼顧組織「長程」發展	以「財務」指標為主，「非財務」指標為輔
指標作用	指標本身不僅傳達結果，也傳遞產生結果的過程	注重對過去績效的評價，績效改進行動與策略需求相關性低
管理工具	關鍵績效指標(KPI)	目標管理(MBO)

實則，企業管理分為「一般性」管理和「策略性」管理，一般性管理偏重營運面；策略性管理偏重發展面。因此，企業的績效指標也可以區分為「一般性」衡量指標和「策

略性」衡量指標。對企業而言，策略性衡量指標才是攸關企業未來發展的核心，現代企業要想在經營績效上展現更高的競爭力，就必須把焦點從一般性績效指標轉移到「策略導向」績效指標，此即「關鍵」績效指標。

(五)關鍵績效指標之建立

企業若只是關注 KPI 衡量系統之建立，而未能瞻前（策略系統）、顧後（執行系統），則個人、部門之作為和公司的策略常無連結，也難產生跨部門的綜效，易形成所謂的「垂直缺口」(Vertical Gap)。另，若僅注視財務面之落後指標，而忽略顧客、內部程序、成長與學習等領先指標，也會造成「水平缺口」(Horizontal Gap)。晚近，諸多企業在導入 KPI 時，為填補前揭水平缺口與垂直缺口，常引用「平衡計分卡」(Balanced Scorecard, BSC) 為核心架構。

Robert Kaplan 與 David Norton 於 1992-1996 年間陸續發表四篇 BSC 相關論述，期間，深具創見的企業嘗試引進平衡計分卡，並由初期單純的績效管理系統，漸漸提升為策略管理系統，成效卓著，引起企業界廣泛注意。尤其，以「財務」、「顧客」、「內部程序」與「成長學習」等四個構面構思 KPI，使 KPI 兼具深度(Depth)與廣度(Width)，在實務界廣泛運用。由於平衡計分卡對企業如何發展 KPI 有非常具體的闡述和方法，終使 KPI 的觀念更加發揚光大。

茲由 BSC 之(1)四大構面(2)三大系統(3)導入架構，闡述平衡計分卡在建立關鍵績效指標之應用如下。

1.四大構面

傳統績效評估過於重視財務績效，而落入「看後視鏡開車」（Driving by Rear View Mirror）之批評，即財務報表所顯示的是過去的績效，無法對未來的績效提供指引作用。BSC 四大構面讓公司在營運時，不再只關心短期「財務績效」，也能將「內部程序」、「顧客價值」和「成長與學習」等利於企業長期發展的面向，全面性地納入策略考量，以提高企業未來的價值。

平衡計分卡不僅保留傳統財務指標，做為企業整體表現的總結；同時「平衡」地處理不同的重點議題，包括企業的長期和短期目標、財務和非財務指標，也搭配領先和落後指標。依 BSC 四個構面分別設計適當的績效衡量指標，可提供公司營運所需的資訊，又不會使資訊太過龐雜而失去效用，更重要的是可以促進企業策略、目標與願景的達成。

2.三大系統

平衡計分卡四大構面皆包括「策略系統」、「衡量系統」與「執行系統」等三大系統。「執行系統」係將策略轉化為具體成果，但是做的對不對，端視其與「策略系統」之連結程度，此乃「效果」(Effectiveness)之概念；而「策略系統」如何執行，則有賴「衡量系統」之有效建構，此即「效率」(Efficiency)之概念。三者必須環環相扣、循序漸進，透過持續溝通，才能建立明確的、切實的、可行的 KPI 績效管理體系。

3.導入架構

諸多企業在建立關鍵績效指標時，常只

重視「衡量系統」。惟因衡量系統不僅未能與前端之「策略系統」結合，也未能與後端之「執行系統」結合，故甚難發揮關鍵績效指標之效益與功能。在導入 BSC 架構下，整個組織、部門、個人「聚焦」在策略上，不僅強化行動之邏輯性，亦使上揭問題迎刃而解，茲詮釋如下。

(1)轉化願景為目標、策略

透過管理階層的討論與溝通，澄清公司願景，檢視公司現況與未來間的差距，訂定策略目標及經營策略，依其因果關聯，建立策略地圖。

(2)發展衡量指標

植基於規劃之「目標－手段鏈(Means-Ends Chain)」，上一層級的手段應為下一層級目標制定的基礎。以總公司層級的經營策略為據，依 BSC 四大構面導出各部門目標，進而建立關鍵績效指標，使指標更全面且均衡發展。

(3)執行與回饋

訂定實現關鍵績效指標所須的具體執行方案，賦予必要的資源(預算)，全力推動；經由資訊回饋與定期檢討，獎優罰劣，及時修正。

茲繪示上揭四大構面、三大系統與導入架構如圖 2。

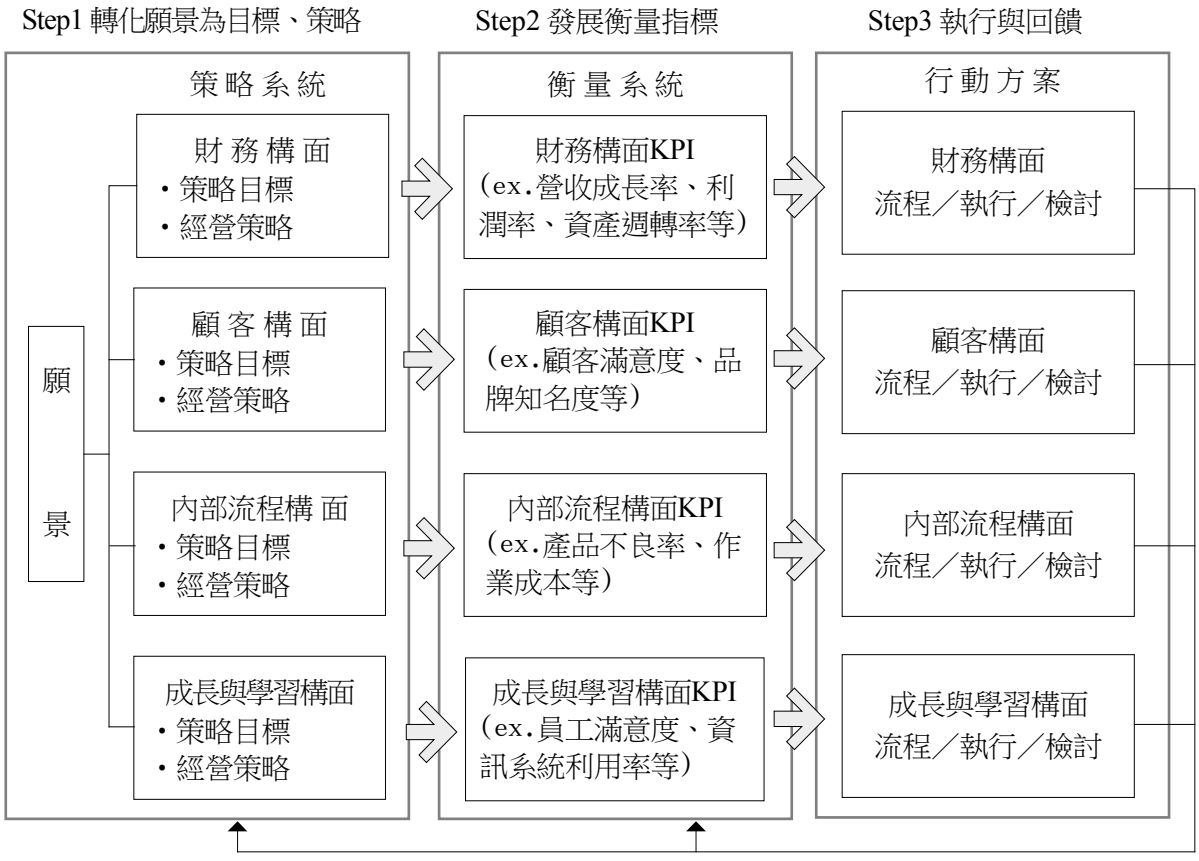


圖 2　以 BSC 建立 KPI 之導入架構

舉例來說，「品牌年輕化」是台灣雅芳總部年度重點策略之一，向下推展為各部門目標，「20~29 歲會員增加數」便成為一個明顯的 KPI；接下來，各部門就以該策略為中心推展活動，如業務部舉辦「千金美眉大募集」，鎖定 20~29 歲的女性推銷產品，公關部投資拍攝偶像劇「愛上千金美眉」及舉辦「尋找雅芳先生」等活動，打開目標消費者對品牌的瞭解度(Awareness)、興趣度(Interest)，從而增進業績成長。

三、台水責任中心制度之演繹

台水責任中心制度架構，包括「以目標管理為架構」、「以經營策略為核心」、「以合理指標反應績效」、「以分級檢核精神落實執行」、「以各種獎懲措施激勵員工士氣」等。自推行責任中心制度以來，藉由增進自主管理、整合管理制度、強化管理循環、建立成本觀念，已略具成效。惟近年自來水經營環境丕變，挑戰日益嚴峻，台水必須持續精益求精，以新的思維面對變局，築夢踏實，讓沿路之石碑鐫刻台水光榮之足跡。

今日，企業之競爭力取決於其「知識管理」，而企業的價值不再只是企業的願景與策略品質，而是該企業是否有能力將策略成功地落實到日常執行的層面。易言之，策略不僅貴在形成，且貴在實踐。是故，強調以策略為核心，整合組織資源、將策略落實為每一位員工的日常工作的新型組織，所謂的「策略核心組織」（Strategy-Focused Organization, SFO）方興未艾、蔚為王道，而關鍵績效指標正是趨使組織「聚焦策略」不可忽視的泉源。

實則，台水責任中心制度歷經多年來的發展與改進，不僅以目標管理為架構，台水身上甚至已擁有 KPI 的 DNA，諸如以經營策略為核心、目標體系之建構，以及兼顧「財務性」與「非財務性」指標等，相當程度上已具備了 KPI 的概念與雛型，但在組織策略學習與傳達方面，尚嫌不足。為期邁向「策略核心組織」，本節聚焦台水 KPI 導向績效管理架構之探討，冀期截長補短、精益求精。茲分由(1)介接前端「策略系統」(2)發展最適績效衡量指標(3)展開後端「執行系統」，闡述如下。

(一)介接前端「策略系統」

眾所周知，績效指標須緊密地與策略目標、經營策略連結。因此，在發展績效指標之前，須先展開策略規劃程序，架構台水績效管理之策略系統，以為關鍵績效指標(KPI)制定之準據，同時開啟組織策略學習的序幕。

本公司植基於 QuICK（品質、創新、信賴、專業）之經營理念，以「提供量足、質優自來水，以提升國民生活水準、促進經濟發展」為使命，期求實現「成為國際級自來水事業」之願景。茲以籌編本公司四年(98~101)經營計畫為例，研析「策略目標」、「經營策略」及其「策略地圖」如下。

1.策略目標

本公司計畫期間(98~101)將面臨「供水不足」、「水質不佳」、「環保團體抗議」、「品牌形象受損」、「財務惡化」、「組織老化」等風險，為規避、移轉、或分散前揭經營風險，研提五項策略目標如表 2。

表 2 「經營風險」與「策略目標」之關聯

經 營 風 險	策 略 目 標
供水不足之風險	聚焦核心，質優量足
水質不佳之風險	
品牌形象受損之風險	從「心」出發，感動顧客
組織老化之風險	專業創新，優化組織
環保團體抗議之風險	節能環保，資源永續
財務惡化之風險	開源節流，健全財務

2.經營策略

運用 SWOT 分析所得內、外在環境因子，透過 TWOS 矩陣分析，找尋因子間之關聯性，據以制定經營策略。彙示前揭四年經營計畫研析所得「策略目標」與「經營策略」之關聯如表 3。

表 3　策略目標與經營策略之關聯

策 略 目 標	經 營 策 略
聚焦核心，質優量足	■多元化水源開發 ■降低漏水率 ■充實備援備載能量 ■強化緊急應變機制 ■加強水質管理
從「心」出發，感動顧客	■啟動體驗行銷 ■建構高感度客服架構 ■提升供水普及率
專業創新，優化組織	■啟動體驗行銷 ■建構高感度客服架構 ■提升供水普及率
節能環保，資源永續	■實踐綠色主張
開源節流，健全財務	■改善純益率 ■提高資產週轉率

3.策略地圖

邏輯上，策略有其必然的因果關係。茲引用平衡計分卡的財務、顧客、內部程序及學習與成長等四個構面，檢視上揭策略目標與經營策略之因果關聯，予以視覺化、圖像化，形成台水公司策略地圖如圖 3，以作為高階管理團隊討論企業方向與優先性的共同語言。

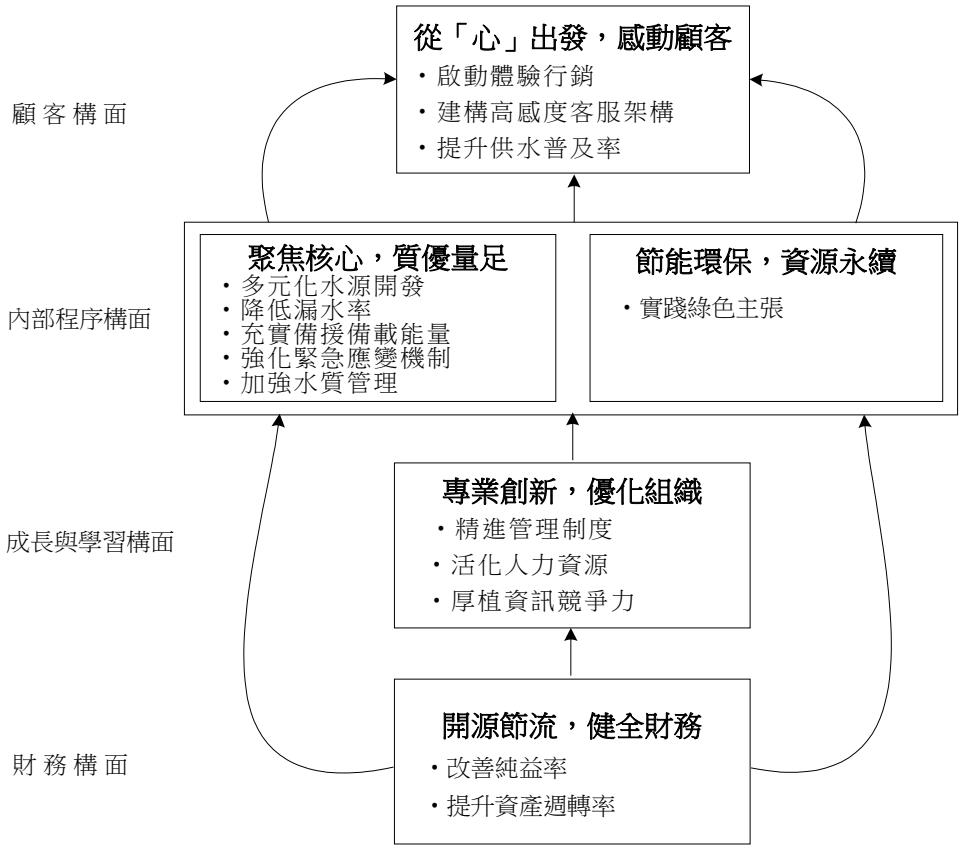


圖 3 台水公司策略地圖

不同於營利事業，「財務利潤」並非公營事業主要追求的目標，財務面只是基本要求或保健因子(Hygiene Factor)，反而應將「顧客構面」置於最重要的地位。惟若無合理利潤，將使事業無法存續，爰將「健全財務」置於策略地圖底部，其雖非最終目標，惟係趨使組織達成其他經營目標的礎石，除支撐「人力資本、資訊資本、組織資本」的提升，推動企業學習與成長，以不斷地改善及創造價值，並維繫價值創造的內部程序，讓企業在「供水」、「顧客服務」、「環境改善」等流程均有所專精，終能為顧客創造量足、質優、服務好的自來水價值。

(二)發展最適績效衡量指標

策略系統須隨客觀環境的轉變而調整。不僅策略面須動態調整，衡量系統的指標項目、目標值也要適時調整，才不會用過時或超前的指標評估現在的狀況。因此，必須要有一個動態的、能修改檢討及模擬分析的量測工具，那就是「關鍵績效指標」。茲由 KPI 的精神與內涵出發，結合台水責任中心制度，發展最適績效衡量指標如下。

1.績效指標力求全面且均衡發展

現行台水責任中心制度將衡量指標區分為「財務性指標」與「非財務性指標」，簡單可行。惟為期指標體系更全面且均衡發展，有必要將現行台水績效衡量指標，依「財務」、「顧客」、「內部流程」及「學習與成長」等 BSC 四個構面，將分散的績效指標重新整合。

在訂定 KPI 時，不僅要符合 SMART 原則，還要與企業願景、策略目標、經營策略等相關聯。諸多企業在導入關鍵績效指標時，面對林林總總的績效指標，卻有不知如何挑選 KPI 的困擾。本文依國內資誠企管顧問公司歸納一般企業最常用的 KPI 及其衡量方法，復參酌國外主要自來水業常見的績效指標，並剔除先天獨佔性事業不適用指標(例如競爭性產業常採用市場佔有率、顧客回流率等)，循 BSC 四大構面臚列自來水事業常見的績效指標如下表 4-1～4-4，以為後續設定關鍵績效指標之基礎。

表 4-1 自來水事業常見關鍵績效指標（顧客構面）

項次	衡量指標	衡量方式
1	公司形象	公司形象問卷調查
2	各區隔之利潤貢獻數	民生用水、工業用水、機關及其它用水之利潤貢獻數
3	停水復水時間	恢復供水完成日期－停水開始日期
4	帳單或相關資訊失誤率	失誤次數／總作業次數
5	策略性客戶比例	策略性客戶銷售金額／總銷售金額
6	供水戶平均停水時間	平均每戶「計畫型與非計畫型」停水時間
7	供水戶平均停水次數	平均每戶「計畫型與非計畫型」停水次數
8	供水普及率成長數	(本期供水普及率－前期供水普及率)／前期供水普及率
9	顧客滿意度	顧客滿意度問卷調查
10	顧客抱怨比例	每月客訴次數
11	服務態度投訴案件	每月用戶投訴有關服務態度案件次數
12	品質技術投訴案件	每月用戶投訴有關品質技術案件次數
13	解決顧客問題或抱怨所需時間	平均解決每位顧客問題或抱怨所需時間
14	每員工平均負擔用戶數	用戶數／總員工數
15	新裝收入	用戶新設給水裝置收入
16	給水收入	為銷售水量收入及基本費收入
17	輿情處理	每則電子及平面媒體刊載之重大輿情之相關處理作為及反應時間

表 4-2 自來水事業常見關鍵績效指標（內部程序構面）

項次	衡量指標	衡量方式
1	製造成本降低率	(本期製造成本－上期製造成本)／上期製造成本
2	售水率	售水量／供水量
3	漏水率	(配水量－抄見量－無費有效水量)／配水量
4	汰換管線長度	實際汰換管線長度／計畫汰換管線長度
5	檢漏管線長度	實際檢漏管線長度／計畫檢漏管線長度
6	停水時間	(各區處供水戶數*年平均每戶停水時間)／本公司總供水戶數
7	停水次數	(各區處供水戶數*年平均每戶停水次數)／本公司總供水戶數
8	水質合格率	各環保單位抽驗本公司水質合格總件數／各環保單位抽驗本公司總檢驗件數
9	工程執行效率	全年度執行數／全年度可支用數
10	淨水單元目標水質達成率	符合目標水質之樣本數／總檢測樣本數
11	機械儀控設備故障率	故障台數／總台數
12	行政效率	公文平均結案時間
13	緊急備料效率	從請購物料到滿足顧客需求所經過的時間
14	工安事故次數	發生可能危及員工工作安全及健康之事故次數
15	環保事故次數	發生環境破壞或受罰案件次數
16	環境保護與污染防治預算增加率	(本期環保有關預算－上期環保有關預算)／上期環保有關預算

表 4-3 自來水事業常見關鍵績效指標（成長與學習構面）

項次	衡量指標	衡量方式
1	研發能力	公司專利個數
2	研發費用比例	研發費用／總費用
3	員工提案數	每月提案總數／總員工數
4	基礎研究投入時數	每週基礎研究投入時數
5	瀕退員工比率(%)	三年內退休員工人數／總員工數
6	員工平均受訓程度	總受訓時數／總員工數
7	員工流動率	(本期員工數－上期員工數)／上期員工數
8	員工擁有證照比例	員工平均持有證照數
9	員工認同度	員工認同度問卷調查
10	新產品開發成功率	新產品開發成功數／總產品開發數
11	職業傷害降低率	(本期職業傷害數－上期職業傷害數)／上期職業傷害數
12	員工平均訓練費用	每名員工平均訓練費用
13	員工滿意度	員工滿意度調查表
14	平均員工產值	營業收入／總員工數
15	生產力成長率	(本期員工產值－上期員工產值)／上期員工產值
16	招募員工能力	平均職缺補足時間(天)
17	資訊系統更新率	每年資訊系統更新金額

表 4-4 自來水事業常見關鍵績效指標（財務構面）

項次	衡量指標	衡量方式
1	平均資產總額	(期初資產總額＋期末資產總額)÷2
2	獲利率	總利潤／總資產
3	採購績效	實際採購金額／預算金額
4	員工平均產值	總收入／總員工數
5	員工平均獲利	總利潤／總員工數
6	資產報酬率	稅後淨利／平均資產總額
7	股東權益報酬率	本期純益／平均股東權益
8	銷貨毛利率	銷貨毛利／銷貨淨額
9	負債比率	總負債／總資產
10	速動比率	速動資產／流動負債
11	流動比率	流動資產／流動負債
12	給水投資報酬率	給水稅後純益／平均股東權益
13	人事費用比例	人事費用／營運費用
14	業務開發費用比例	業務開發費用／管銷費用
15	單位給水成本	總銷售成本／供水量
16	營業外收入成長率	(本期營業外收入－前期營業外收入)／前期營業外收入
17	閒置土地處理及活化不動產處理率	本期達成處理總額／(前期餘額＋本期發生額)

2.績效指標與經營策略之緊密結合

並非所有的績效指標都是關鍵、重要的。由於組織資源有限，指標項數不宜過多，通常一個被考評單位每年僅應有 3-5 項目。尤其，不同組織之策略屬性不一，因此，必須先建立一套具專屬性且適宜可行的績效指標，進而從績效指標中慎選「直接的」、「重要的」影響企業經營成效的「關鍵」績效指標，以衡量與提升單位、個人的績效表現。

本公司於每年底召開檢討績效指標會議，根據未來經營策略及過去成長的軌跡，再加上「期許和信心」，決定新年

度的 KPI 項目及其數值，以做為下年度各部門管理重心、資源配置及績效考核的依據。茲以前揭本公司四年(98~101)經營計畫研析之策略系統為例，繪示總管理處一級責任中心 KPI 指標與量度如圖 4。

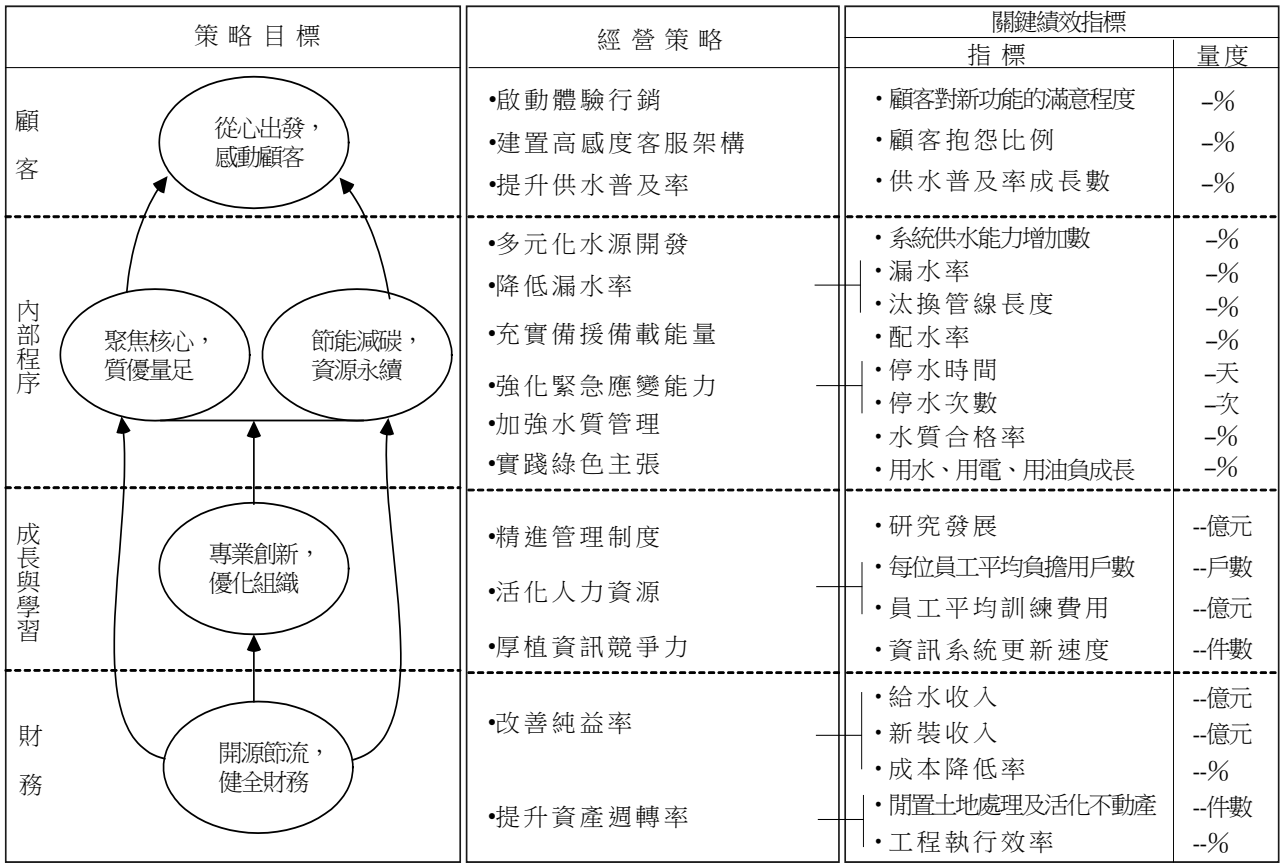


圖 4 台水「策略目標－經營策略－績效指標」示意圖 (虛擬)

一級責任中心 KPI 既經設立，再逐級向下設定二、三級責任中心之 KPI，而其中最重要的原則就是「上下掛鉤，逐級展開」。也就是說，當 KPI 層層往下展開，「掛鉤」是很重要，下一級的 KPI 應以達成上一級 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 的不當「連結」。

各單位選定適當的績效指標後，需針對「指標名稱、單位、權責部門、重要性權數、定義、目的、公式、名詞說明、現況數值、評分公式、目標值」等項目之定義予以規範、說明，以做為各部門績效指標考核評分標準。

(三)展開後端「執行系統」

為確保 KPI 目標值的達成，必須研訂相對應的行動方案（涵括指定負責部門、擬定執行細節等），並據以編列年度預算。另，惟有與獎酬相連結，才能激發員工落實執行，以實現策略目標。

例如，「實踐綠色主張」為台水年度重點策略之一，設定「用水、用電、用油負成長」為其關鍵績效指標。其後，各業務部門以該策略為中心，判定並推動達成該成果之執行

計畫，如行政部門「落實綠色採購計畫」，採購具綠色價值的商品；營業部門「加強綠色行銷計畫」，宣導節約用水、推廣電子帳單；供水、工務、水質部門「推動綠色生產計畫」，辦理淨水場營運效能評估及輔導、ISO 環保認證、綠色工法等；環保部門「導入環境會計計畫」等，以確保 KPI 目標值之達成。

茲繪示「策略目標➔經營策略➔關鍵績效指標➔執行方案」之績效管理架構示意圖如圖 5。

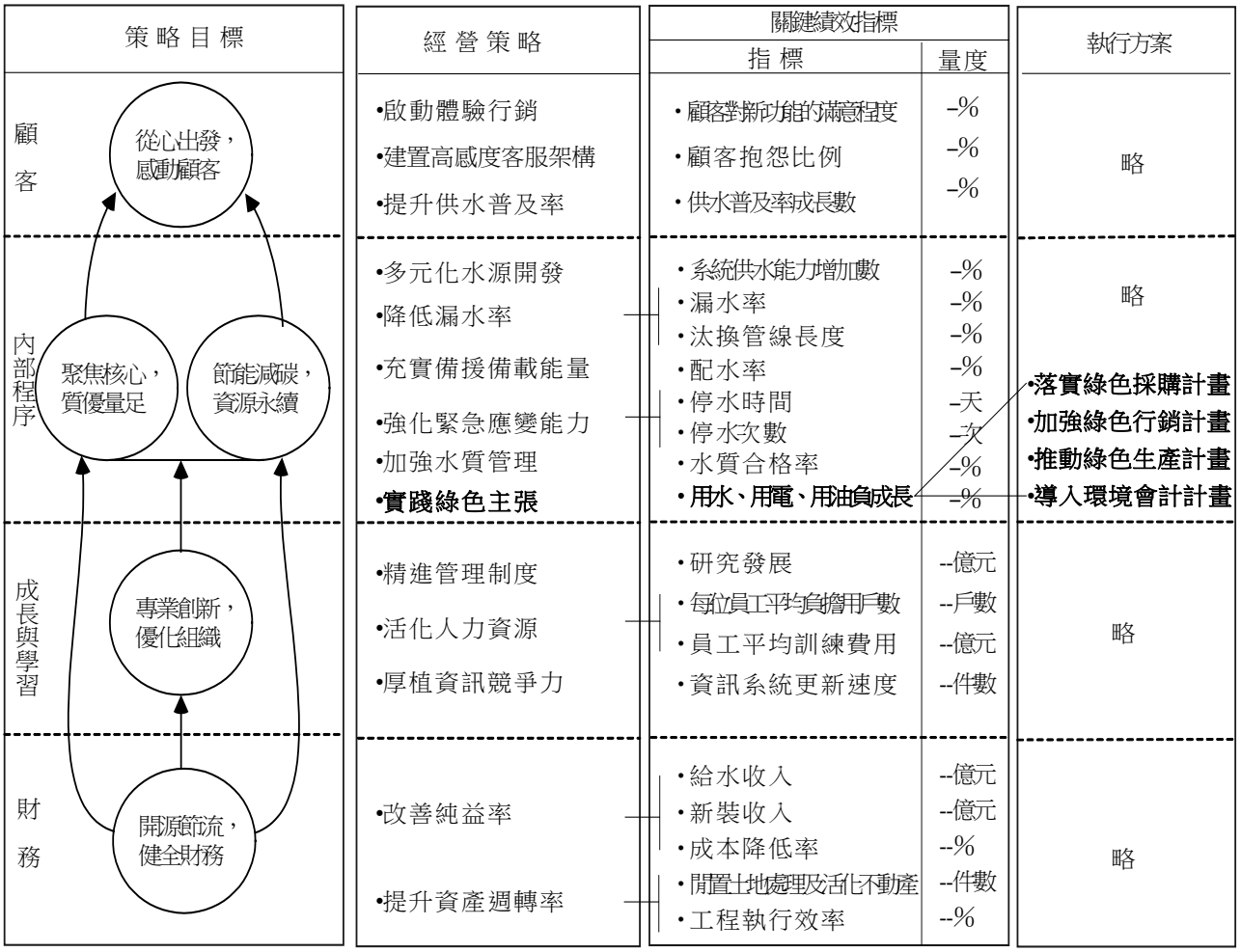


圖5 台水KPI導向之績效管理架構示意圖(虛擬)

本公司定期透過(1)衡量指標實際值與目標值的比較(2)相關策略目標所屬衡量指標值的統計分析(3)行動方案運作情況掌握等回饋資訊，據以修訂策略地圖內各策略目標因果關聯、績效指標與量度的適切性等。透過不斷的檢討、修正與調整，經由策略之調整，冀求達成組織目標。

易言之，經由建立「策略目標➔經營策略➔關鍵績效指標➔執行方案」之績效管理架構，本公司將現行責任中心制度納入關鍵績效指標之精神與內涵，讓「衡量系統」不僅與前端之「策略系統」結合，亦能與後端之「執行系統」連結，趨使台水經營團隊為達成目標、解決問題，藉助策略性的因果思

考，期能成為「策略核心組織」。

四、結語－秋水共長天一色

策略係外部導向，偏重外在環境變動之應對；而管理是內部導向，強調組織內部有限資源之整合。策略對企業長期績效影響深遠重大，而其貫徹與落實則須賴有效的管理，方能竟其功。近年，諸多成功企業透過「策略導向」關鍵績效指標之管理模式，讓策略目標與績效指標更有效地緊密連結，協助企業確實地、有效地將策略付諸執行。

一代管理宗師 Peter Drucker 曾說：「沒有衡量，即非管理(No Measurement, No Management)。」一語道破績效衡量對企業管理的重要性。申言之，員工的績效表現及可能獲得的報酬，取決於績效衡量指標項目；因此，藉由績效指標的建立，自然地會對員工的努力方向產生影響或引導作用，使其個人目標能與組織策略目標趨於一致。無論是關鍵績效指標或平衡計分卡的提出，著實成就了一套有效的績效管理系統，引導員工為自身績效、也為企業策略目標而努力，使成功的定義變得具體、明確。

要言之，KPI 績效管理制度一則經由願景、目標、策略的結合，確認什麼是「對的事」(Do the Right Things)；另則，透過 KPI 的界定及行動方案的管理，是一個能夠嚴格督促各單位「把事情做好」(Do the Things Right)的策略績效管理工具。如此，經由 KPI 與 BSC 之結合，方能把對的事做到最好(Do the Right Things Right)。

無可諱言的，囿於慣性，員工面對新觀念或新制度，通常是抗拒的，有賴持續地教育與溝通，採取動態微調方式，經由台水責任中心制度與「策略導向」關鍵績效指標有效結合，期能提升績效管理制度之效益，引領台水「向前、向上、向善」。

經營環境丕變，本公司面對之挑戰日益嚴峻。此刻，正面臨 Intel 創辦人 Andrew Grove 所指稱的策略轉折點(Strategic Inflection Point)，必須因應情勢，以新的思維面對變局，持續精益求精、茁壯成長，才能讓台水金字招牌於歷史長河中永遠光輝燦爛。

參考文獻

1.李珊珊，“平衡計分卡發展關鍵績效指標之介紹”，國研科技季刊，民國96年。

2.陳正平譯(Kaplan and Norton 著)，“策略地圖”，臉譜出版社，民國93年。

3.黃武星，“從策略管理觀點探討平衡計分卡導入責任中心制度之研究—以台電公司為例”，中原大學企管所未出版碩士論文，民國97年。

4.Campbell, D. J. and Lee C.,“Self Appraisal in Performance Evaluation”, Academy of Management Review, 1988.

5.Kaplan R. S. and Norton D. P.,“Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, California Management Review, 1996.

作者簡介

陳福田先生

現職：台灣自來水公司總經理

專長：工程管理、策略管理、績效管理