

深圳市金德精密五金有限公司

梳理并明晰发展战略，建立以**KPI**为导向的绩效管理系统及企业文化系统

金德精密五金有限公司咨询项目建议书（1.1）

CBHandsun 深圳市华盈恒信管理顾问有限公司

华盈恒信诚意向金德精密提交此项目建议方案，本项目建议方案是基于华盈恒信对金德精密初步的问卷调查，并经华盈恒信冉斌顾问、水藏玺顾问和金德精密张总经理助理、人力资源部孙经理初步沟通而撰写的，为双方进一步的交流奠定了基础。

本项目方案简述了华盈恒信对本项目的初步理解和建议，并介绍了可能采取的工作思路和方法。

本项目方案中的内容仅属于初步的设想，尚需得到金德的认可，华盈恒信很荣幸能与金德就本项目进行进一步的讨论。





一、华盈恒信对金德精密咨询需求的理解

二、金德精密发展战略梳理的基本思路

三、金德精密绩效管理的基本思路

四、金德精密企业文化建设的基本思路

五、金德精密咨询项目规划及咨询成果

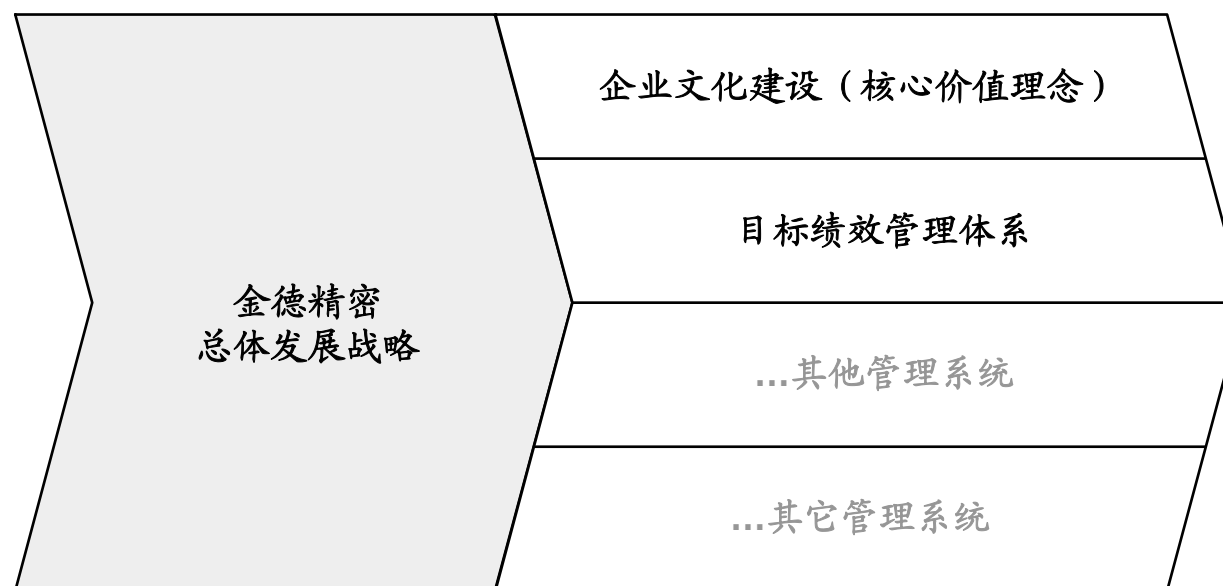
六、华盈恒信管理顾问公司简介



金德精密的成长和愿景	• 金德精密五金有限公司创立于1987年，由一间以五金冲压加工为核心的港资企业，扩展为一家涉足五金、塑料、家具、电子等多个行业的综合性企业。作为二十一世纪国际性企业，金德不断致力于品质、生产力、管理水平、环境保护等各方面的自我提升与改善，并积极投身于各种公益事业，回馈社会。 • 现在，金德精密于深圳、上海及苏州设有多个生产基地，并于香港、中国及美国设有营业事务所，为国内外顾客提供五金冲压、模具制造、车床制品、注塑部品及零件。并提供家具、汽车车库防盗系统、手提电话等产品的组装及服务。
金德精密的品牌和荣誉	• 在精益求精、不断创新发展的努力下，金德发展成为具有优化设备、精制工模、快速生产的企业，并一直将顾客、社会、环境作为长久服务的对象。 • 通过不懈地努力，金德成功建立了完善而严格的管理体系，包括ISO9000、ISO14001、BS7799、ISO/TS16949、5S、TQM等。



通过问卷调查，华盈恒信将金德精密的需求定位为发展战略梳理及建立与战略相匹配的企业文化系统与绩效管理体系



华盈恒信

任 务	描 述
战略梳理	• 明确公司中长期发展的方向和目标 • 明确战略目标，把战略目标具体化
人力资源管理（目标绩效部分）	• 设计公司的绩效管理体系，为战略目标的层层分解和实现提供保障 • 建立基于战略的KPI体系 • 设计符合金德精密目前实际状况的绩效管理手册
企业文化建设（核心价值理念部分）	• 通过建立企业文化价值理念系统保障战略的施行

一、华盈恒信对金德精密咨询需求的理解



二、金德精密发展战略梳理的基本思路

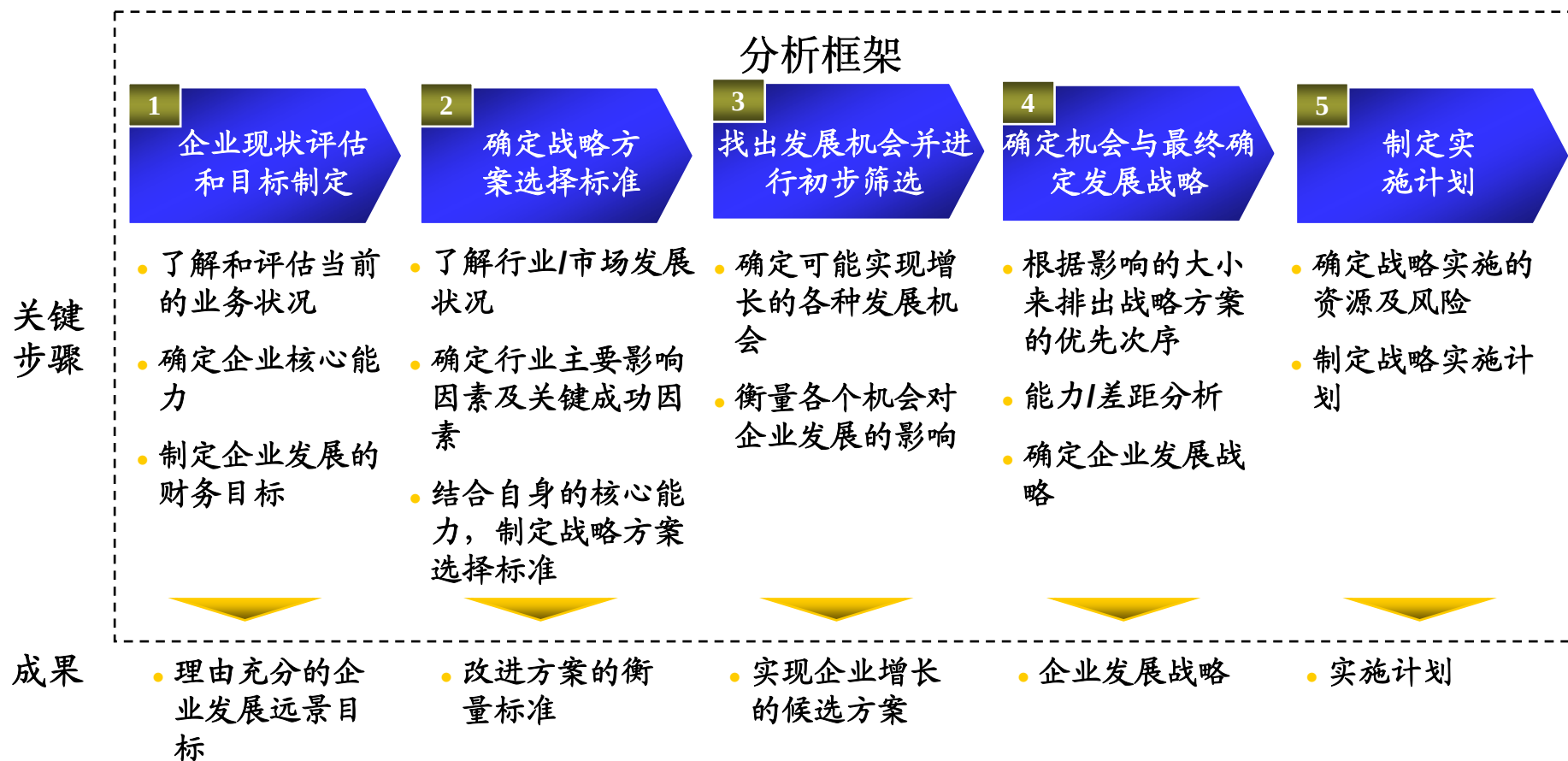
三、金德精密绩效管理的基本思路

四、金德精密企业文化建设的基本思路

五、金德精密咨询项目规划及咨询成果

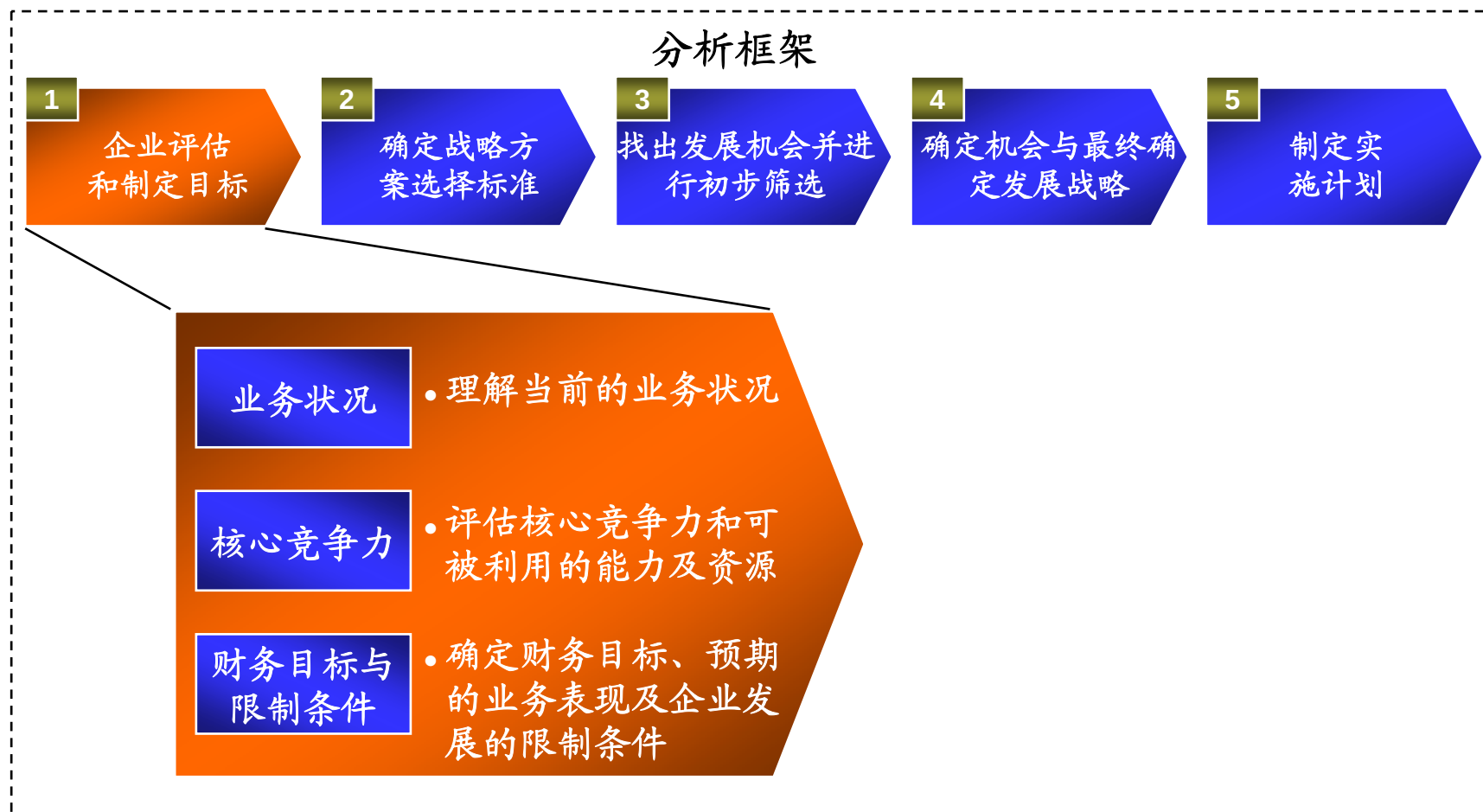
六、华盈恒信管理顾问公司简介



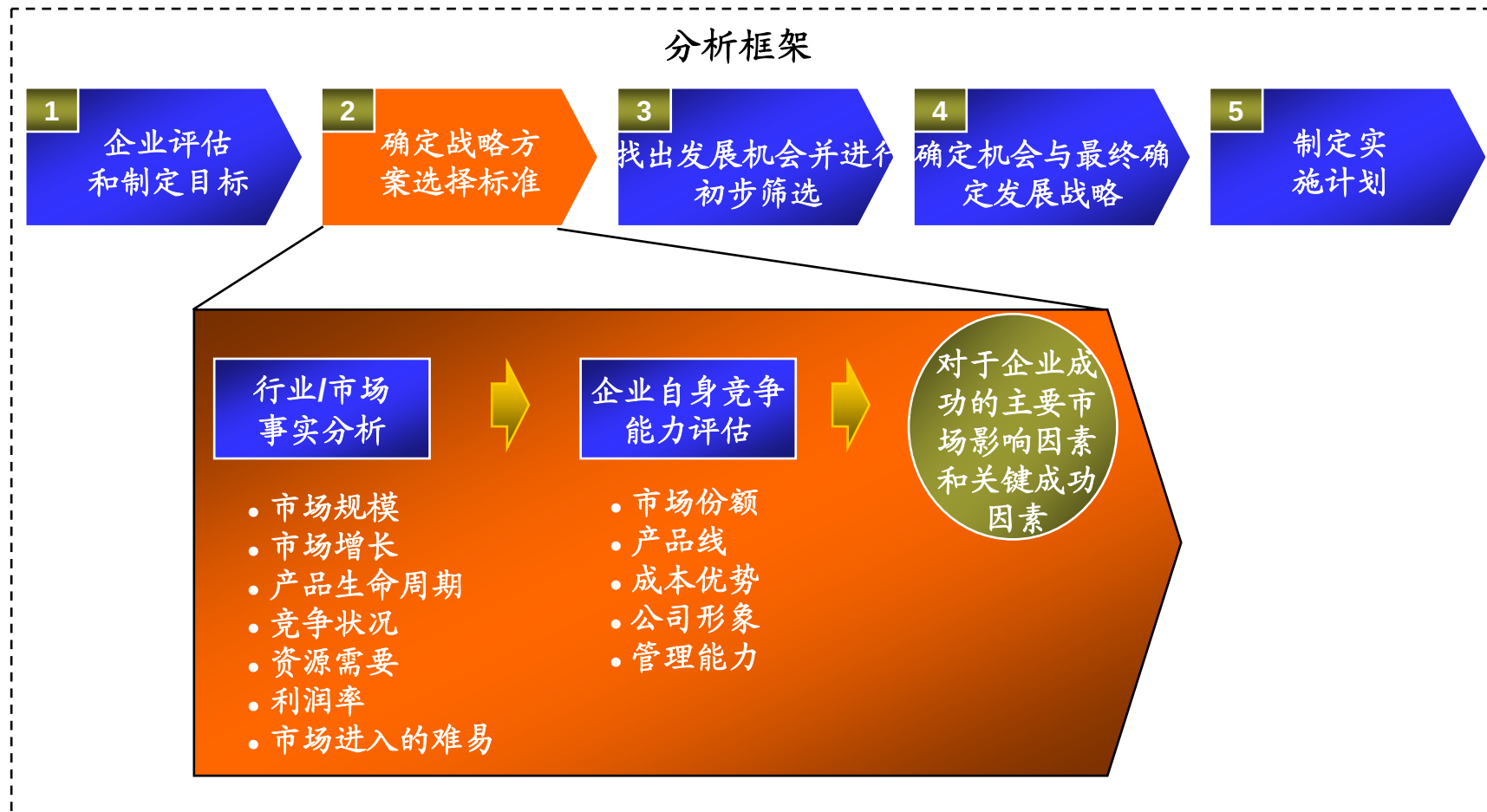




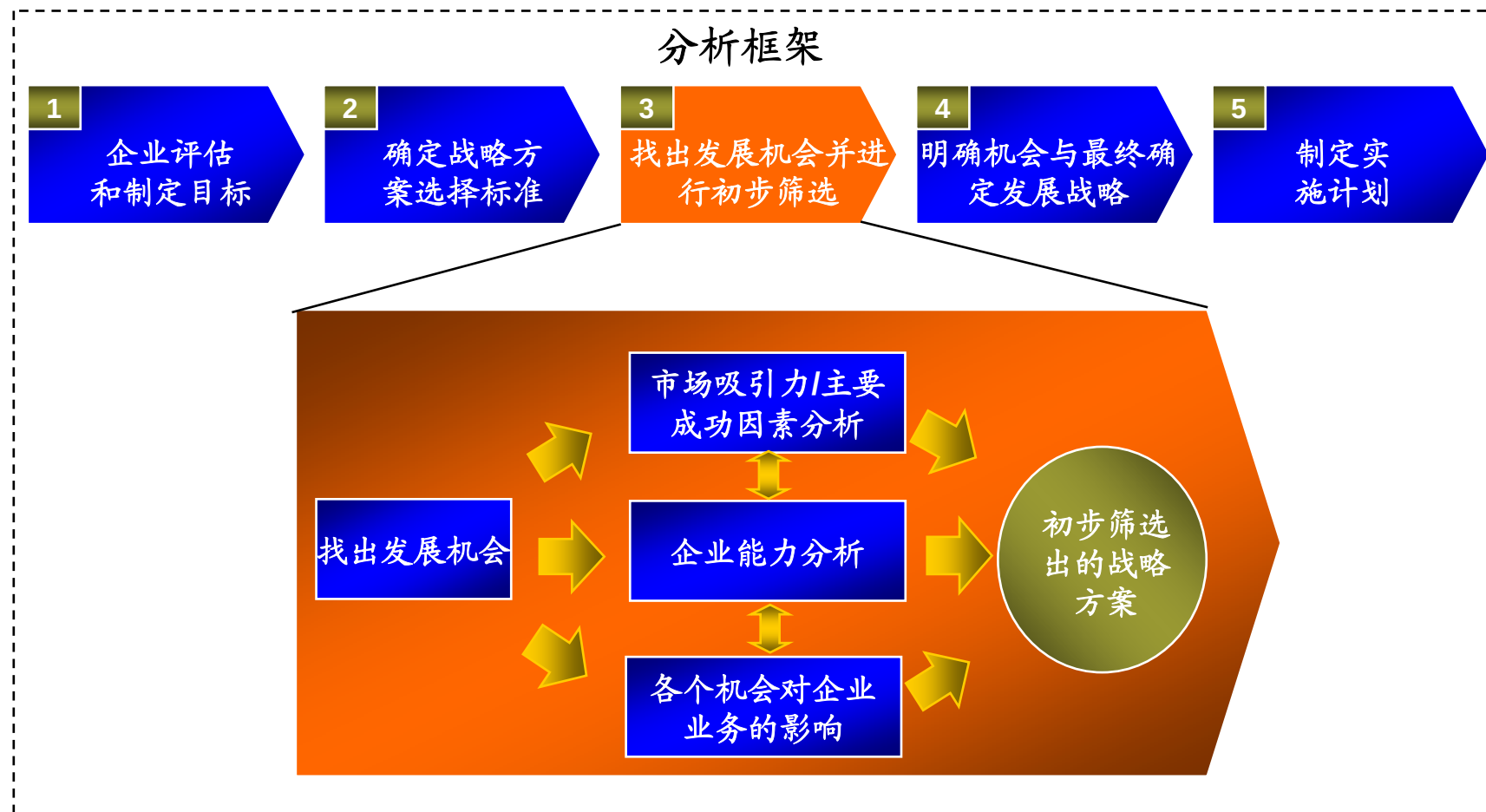
梳理并明晰金德精密发展战略的第一步是评估当前的业务状况，确定企业的远景目标



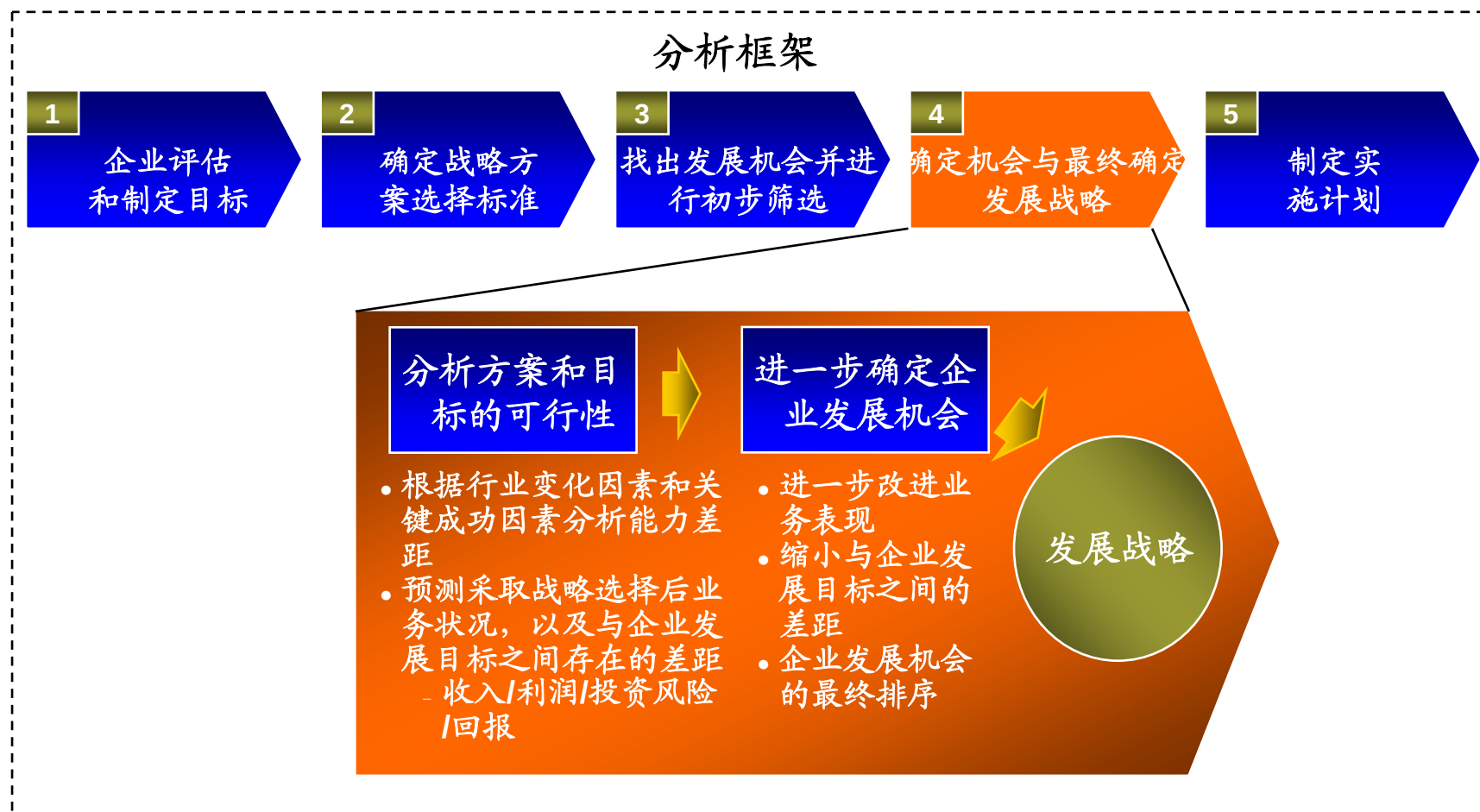
华盈恒信

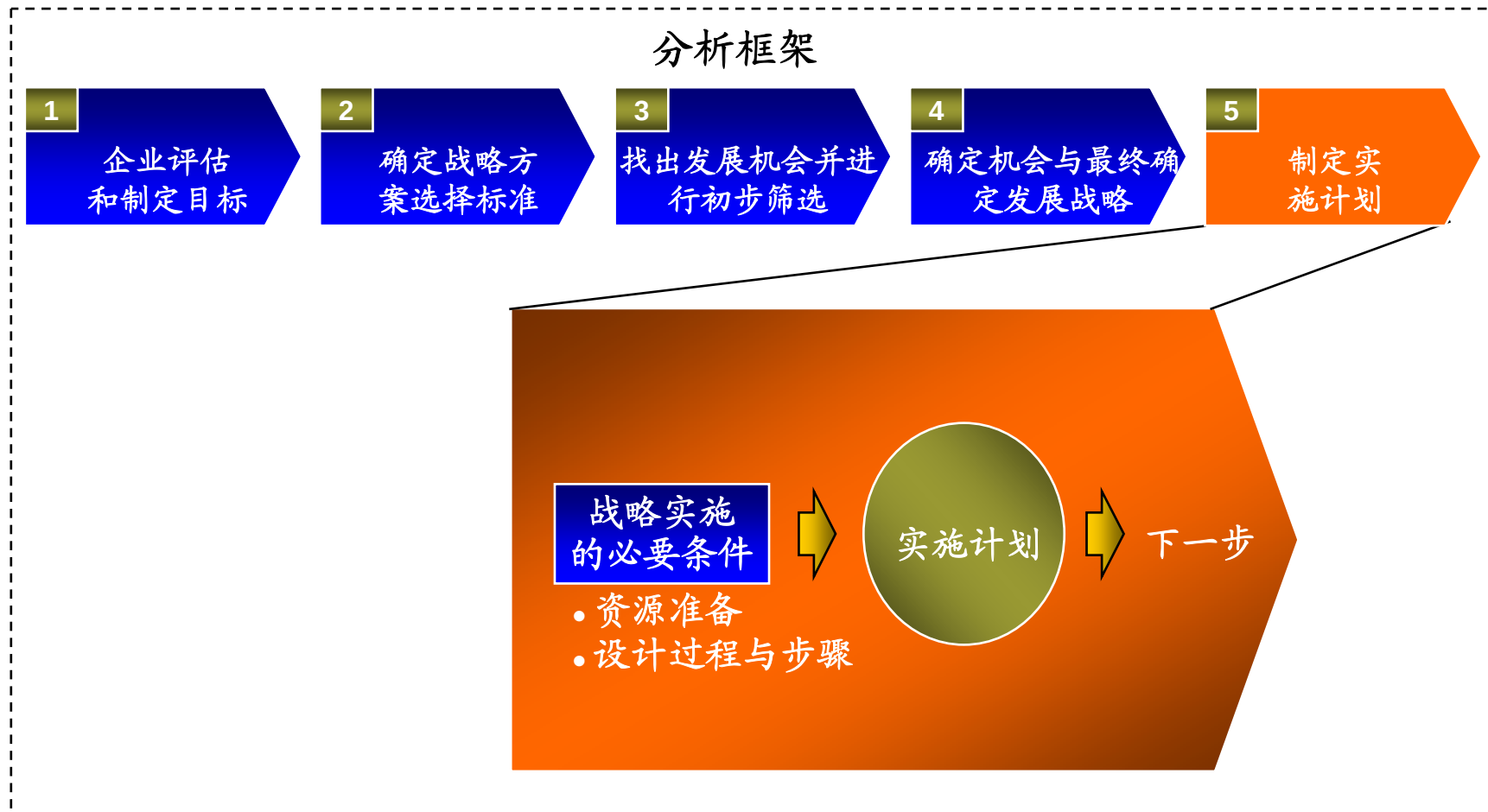


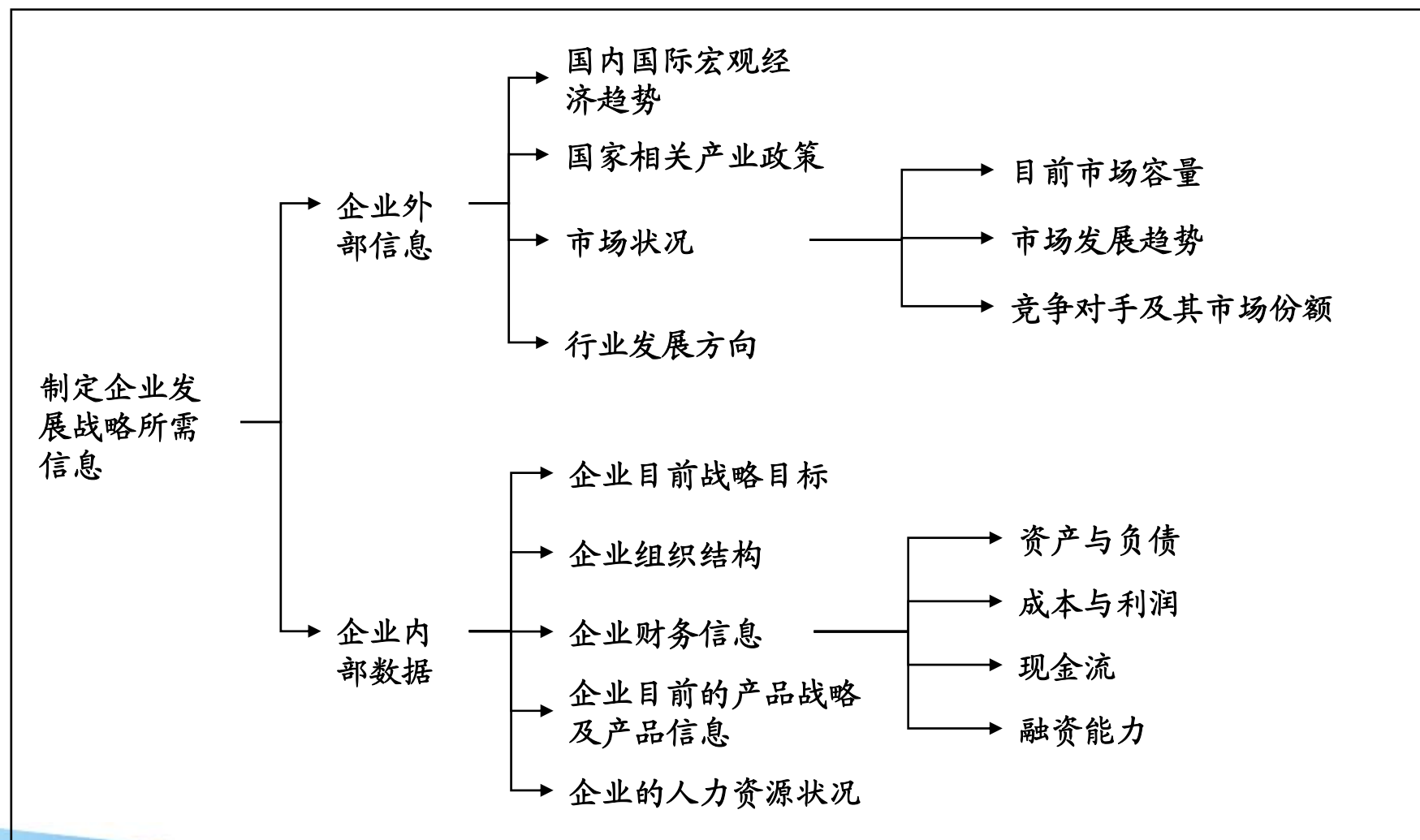
第三步是找出金德精密的发展机会，结合市场、企业的能力和各个机会对业务的影响进行战略方案的初步筛选



然后再进一步定性和定量地分析战略方案以及与发展目标的差距，制定出最终的发展战略







战略规划是在高层管理人员和各职能部门等许多人共同参与下制定和完成的

规划活动	高层管理	公司规划部	公司其他职能部门或子公司
• 企业评估和目标确定			
企业整体评估	✓	◆	✓
确定发展目标	●	✓	
组织、协调规划活动		◆	
• 确定战略方案选择标准			
行业/市场研究		◆	✓
竞争能力评估	✓	◆	✓
确定选择标准	●	✓	
• 找出发展机会并设计战略			
找出发展机会		◆	✓
设计初步战略方案		◆	
• 明确发展机会并确定战略			
分析战略的可行性	✓	◆	✓
确定最终战略	●	✓	
• 制定实施计划			
制定实施计划		◆	◆
评估、确定	●	✓	✓

工具	解释	用途
差距分析	用于评估公司已确立的战略目标与公司现状、竞争对手、行业平均水平等的差距	- 确定扩张战略目标 - 评估战略实施的差距
SWOT分析	对被察觉的优势、劣势、机会、威胁进行全面分析	- 企业评估 - 战略定位
PEST分析	关键政治（及制度）、经济、社会 and 形成产业变革的技术因素的综合分析	- 行业/市场研究 - 确定成功的关键因素
发展驱动力	分析当前及未来行业/市场发展的主要驱动因素及其影响程度	- 行业/市场研究 - 分析产品/市场机遇
五种竞争力	波特设计用于分析公司直接和未来的竞争环境的框架。五种力量是：新进入者、替代产品、供应商、购买者、竞争对手五方面的力量	- 分析竞争环境 - 产生成功的关键因素
波特矩阵	以市场吸引力、竞争力为坐标，在行业/市场细分研究的前提下，确定业务定位	- 行业/市场、细分产品定位 - 评估新的机遇 - 评价业务可能性的移动 - 确定投资需求
价值链分析	对企业内部产品生产价值和行业产品价值链各环节的全面分析	- 产品利润的转移 - 判断新的竞争威胁 - 确定新利润的来源

一、华盈恒信对金德精密咨询需求的理解

二、金德精密发展战略梳理的基本思路



三、金德精密绩效管理的基本思路

四、金德精密企业文化建设的基本思路

五、金德精密咨询项目规划及咨询成果

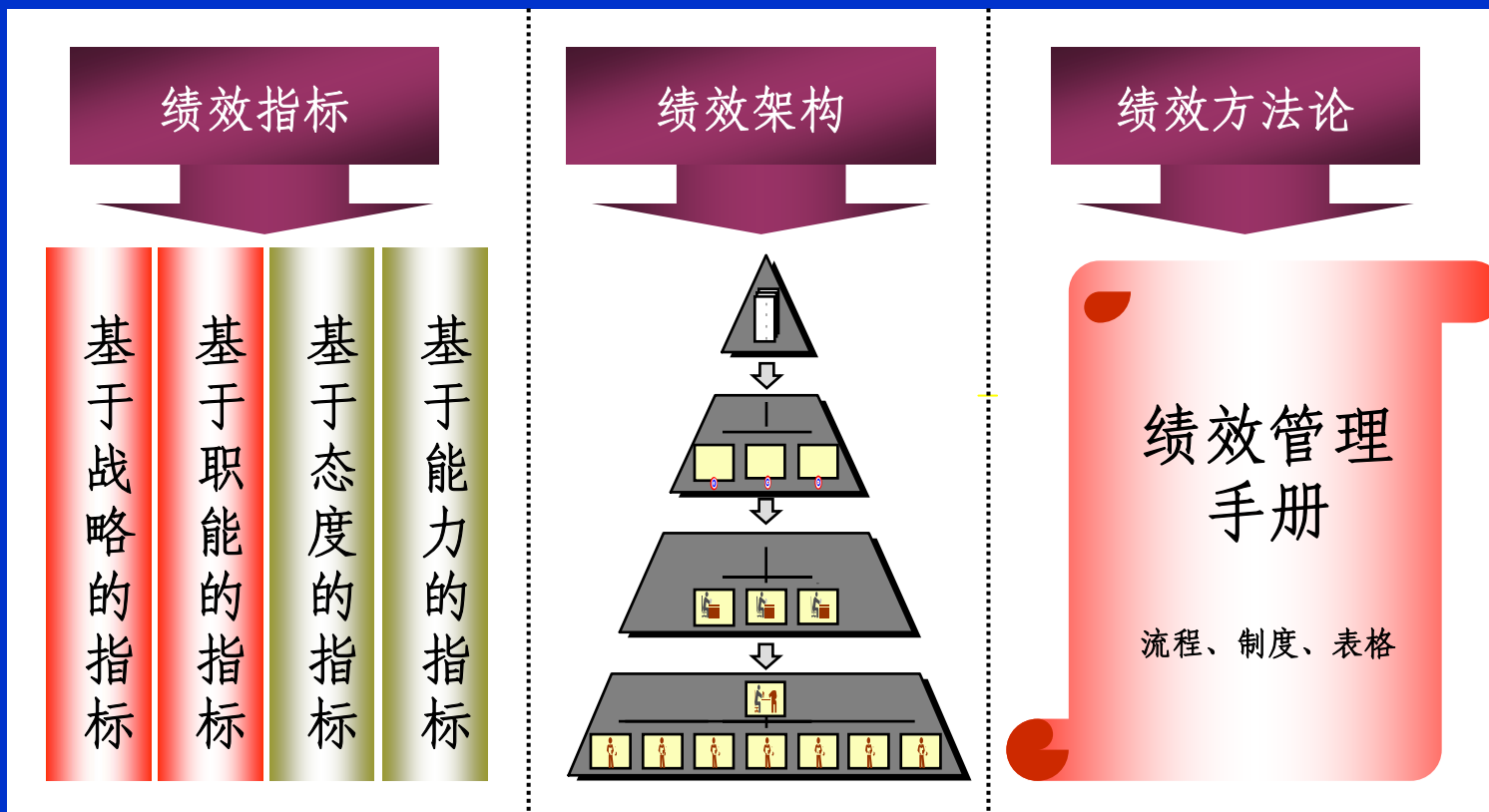
六、华盈恒信管理顾问公司简介



在绩效管理体系的设计阶段，华盈恒信将根据金德精密的管理需求来设计绩效管理体系的三大核心模块

清晰的发展战略和组织职位体系

畅顺高效的沟通机制

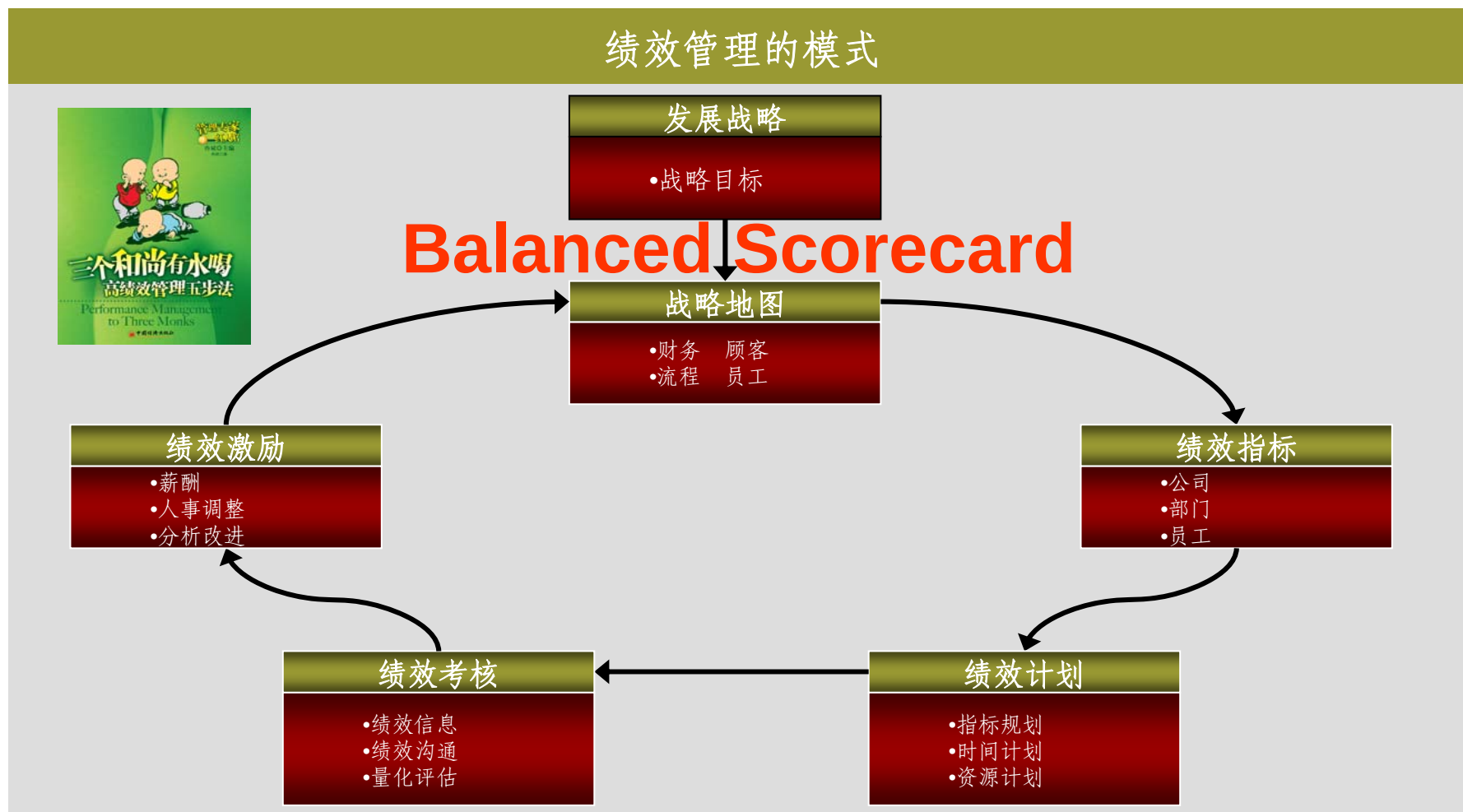


员工满意的激励机制

健康的执行文化和责任文化



除绩效指标KPI、绩效架构、绩效管理手册外，华盈恒信还将为金德精密设计符合实际需求的完整绩效管理运作模式



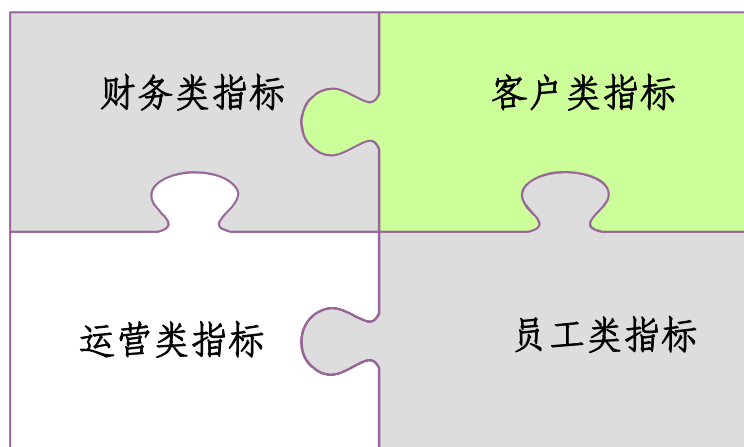
该书由我公司总经理冉斌先生编著，中国经济出版社出版



华盈恒信

华盈恒信为金德精密建立绩效管理系统的重要工具有两个，第一个是平衡计分卡——BSC是建立KPI的基础

- BSC是实施战略管理的重要工具之一，能够提高企业战略的执行能力
- BSC也是组织绩效管理的核心工具，能够促使组织成员向受到组织激励的方面努力
- KPI 即Key Performance Indication，中文意思是“关键业绩指标”



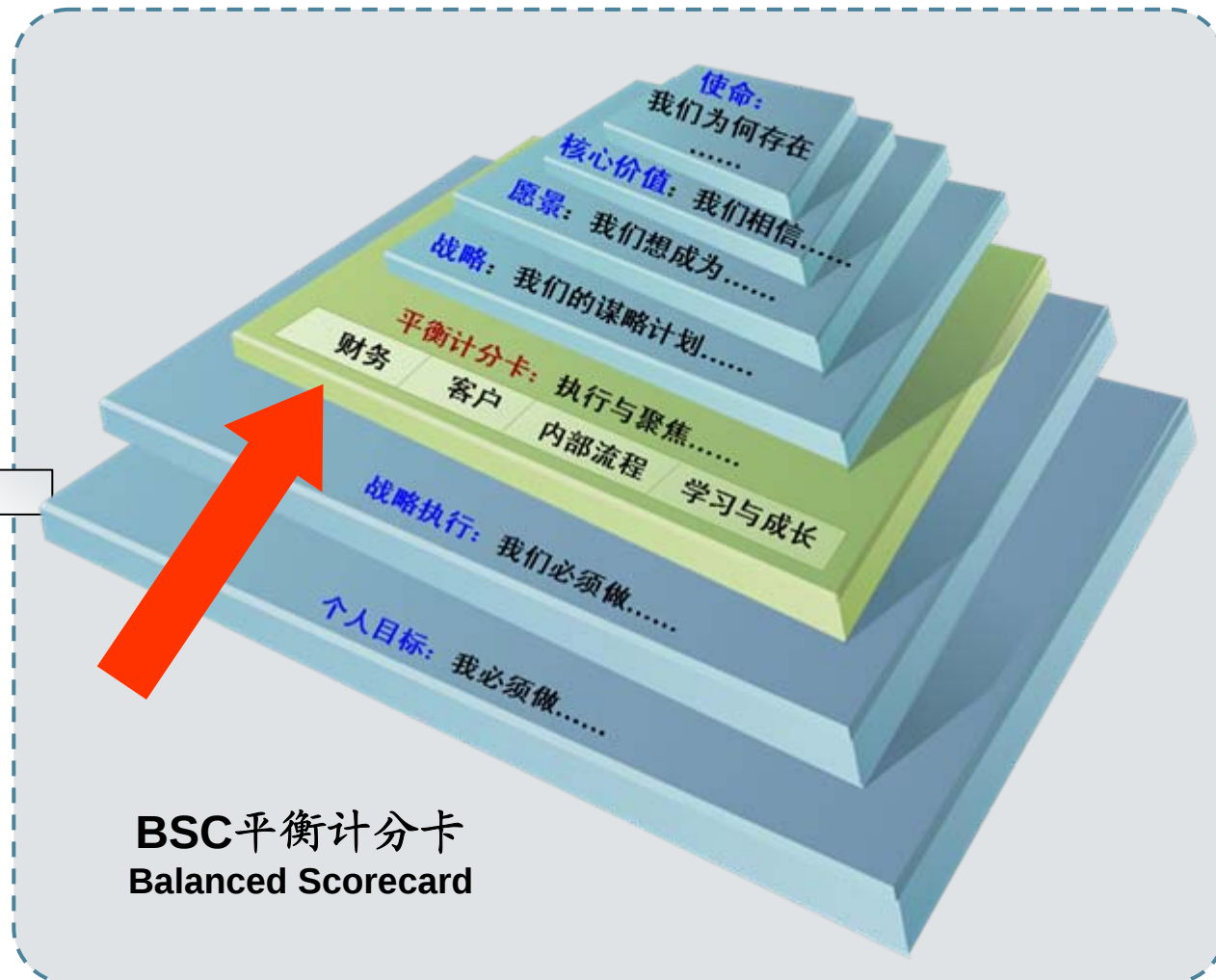
Kaplan



Norton



战略地图





平衡计分卡的思想体系在不断完善中，华盈恒信将运用第四代平衡计分卡的思想为金德精密提供指导和帮助

1992

1996

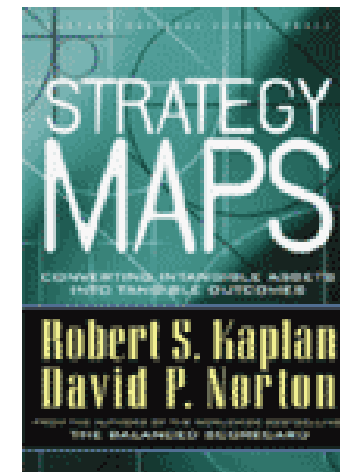
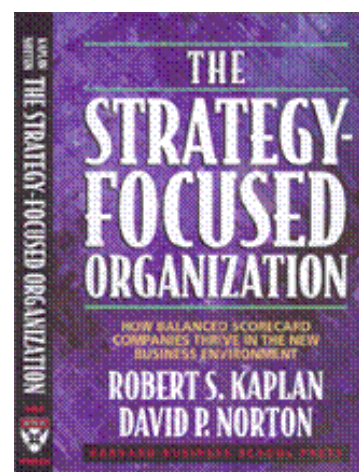
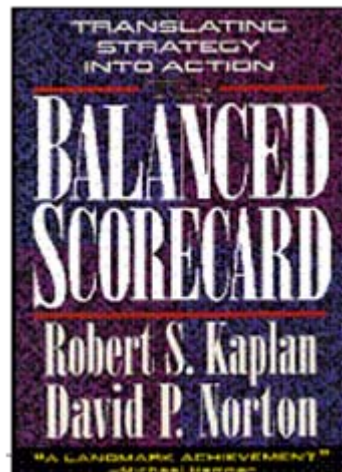
2000

2003

21种语言版本
平衡计分卡

17种语言版本
战略执行

战略地图



发展史

1990年：研究企业未来绩效管理的方法是什么，有12家企业参与，由哈佛教授Kaplan和Norton 负责组织研究

1992年：提出BSC的概念

1993年：论文—BSC的实践



Kaplan



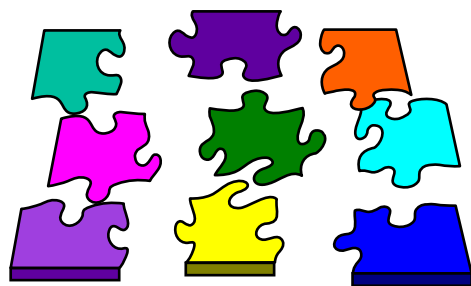
Norton



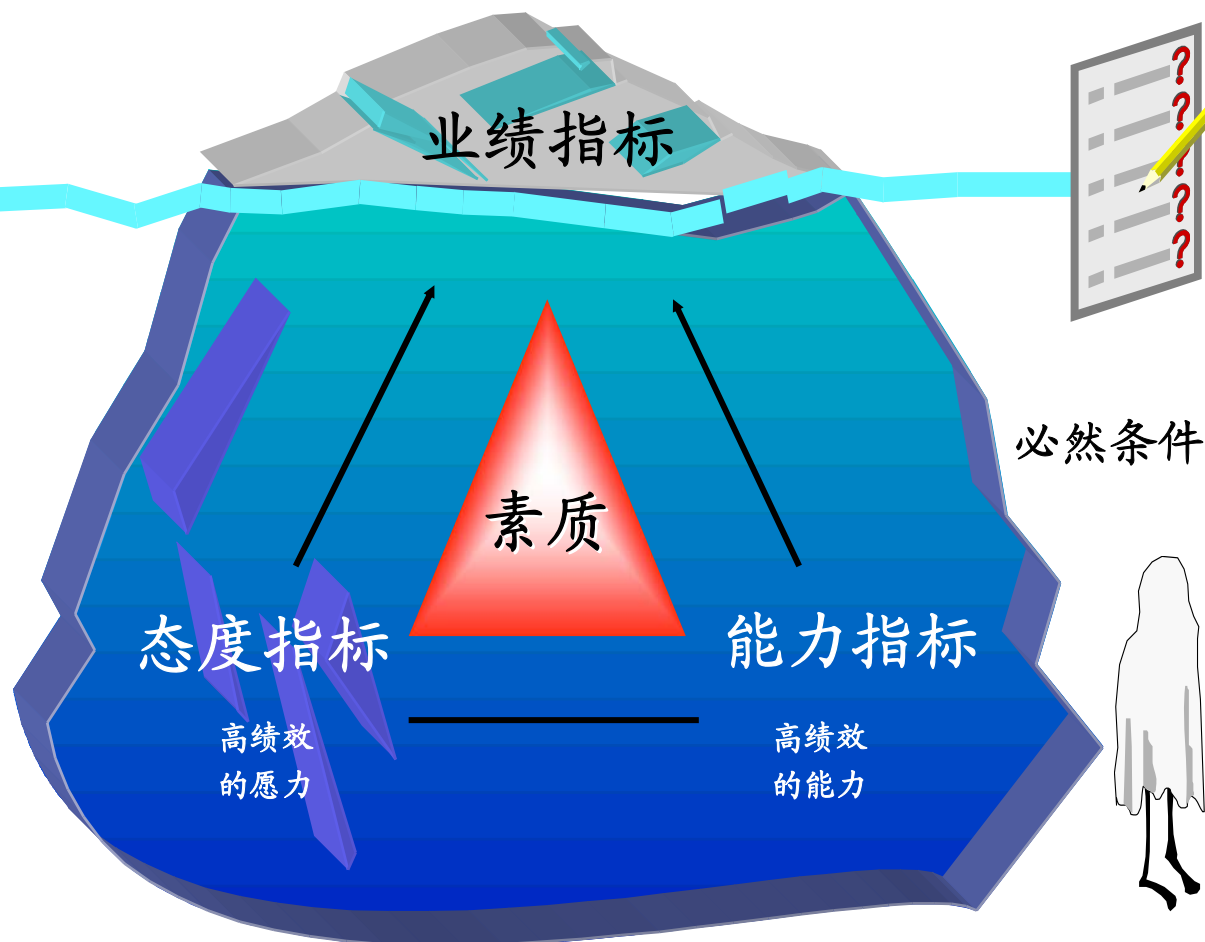
华盈恒信

华盈恒信为金德精密建立绩效系统的第二个工具是“素质模型”—— 冰山素质模型是建立素质考核指标的基础

冰山以下的素质指标是支持业绩指标得以实现的必然条件，只关注业绩指标是短视的，也是不够的，为得到可持续的良好业绩，还需要培养符合公司文化的优秀员工和符合任职资格条件的员工，即态度指标和能力指标。



多块拼图构成成功的共同语言





根据素质模型及素质辞典，确定各职位族需要考核的素质指标

	管理职位族	技术职位族	市场职位族	生产职位族	辅助职位族
创新能力		★			
...			★		
责任感	★	★	★	★	★
...	★		★	★	★
团队协作	★	★	★		
...	★	★		★	★
周密思考	★				
...	★	★			
沟通能力		★	★	★	★

华盛恒信举例



华盛恒信



能力和态度指标的详细分级和解释来自于华盈恒信量表库，根据不同职位族选择不同指标并赋以权重

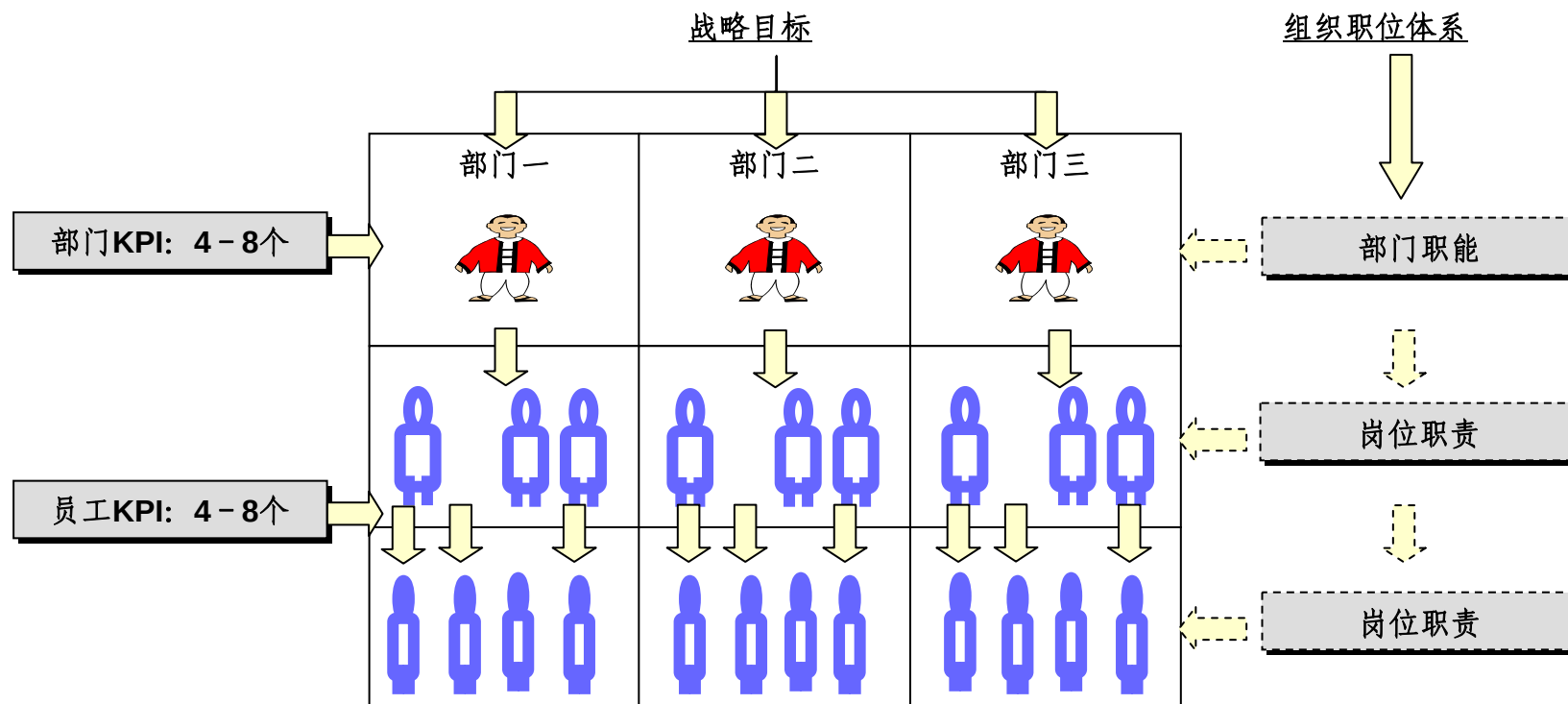
人际交往能力											
考核指标	考核者	评分标准									
关系建立	直接下级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		刚愎自用不易与他人相处，自我封闭			较为自我，不易与他人建立长期关系			能够与他人建立可信赖的长期关系			易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系
团队合作	直接上级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		不能与他人很好合作，独断专行			团队合作精神不强，对工作有影响			能够与他人合作共事，相互支持，保证团队任务的完成			善于与他人合作共事，相互支持，充分发挥各自的优势，保持良好的团队工作氛围
解决矛盾	直接下级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		遇到矛盾不知如何解决			解决矛盾手法生硬，影响工作顺利进行			能够解决已发生的矛盾，不致对工作产生大的负面影响			巧妙地和建设性地解决不同矛盾
敏感性	直接下级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		不太关心他人，对他人的需求毫无感觉			有时能关心他人，体会人的苦衷			能关心他人，体谅他人，领会他人的请求，有时帮助想办法解决			对他人较关心，容易感知别人的想法，体谅他人，善于领会他人的请求，并付之于适当的言行

考核指标	考核者	评分标准									
责任心	直接上级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		遇到问题总是向外推卸，从不考虑自身的原因			遇到问题一般首先往外推卸，但是有确凿证据是他的责任时，能承担起来			工作比较负责，大部分时间能够承担起应该承担的责任			责任心极强，勇于承担责任



华盈恒信

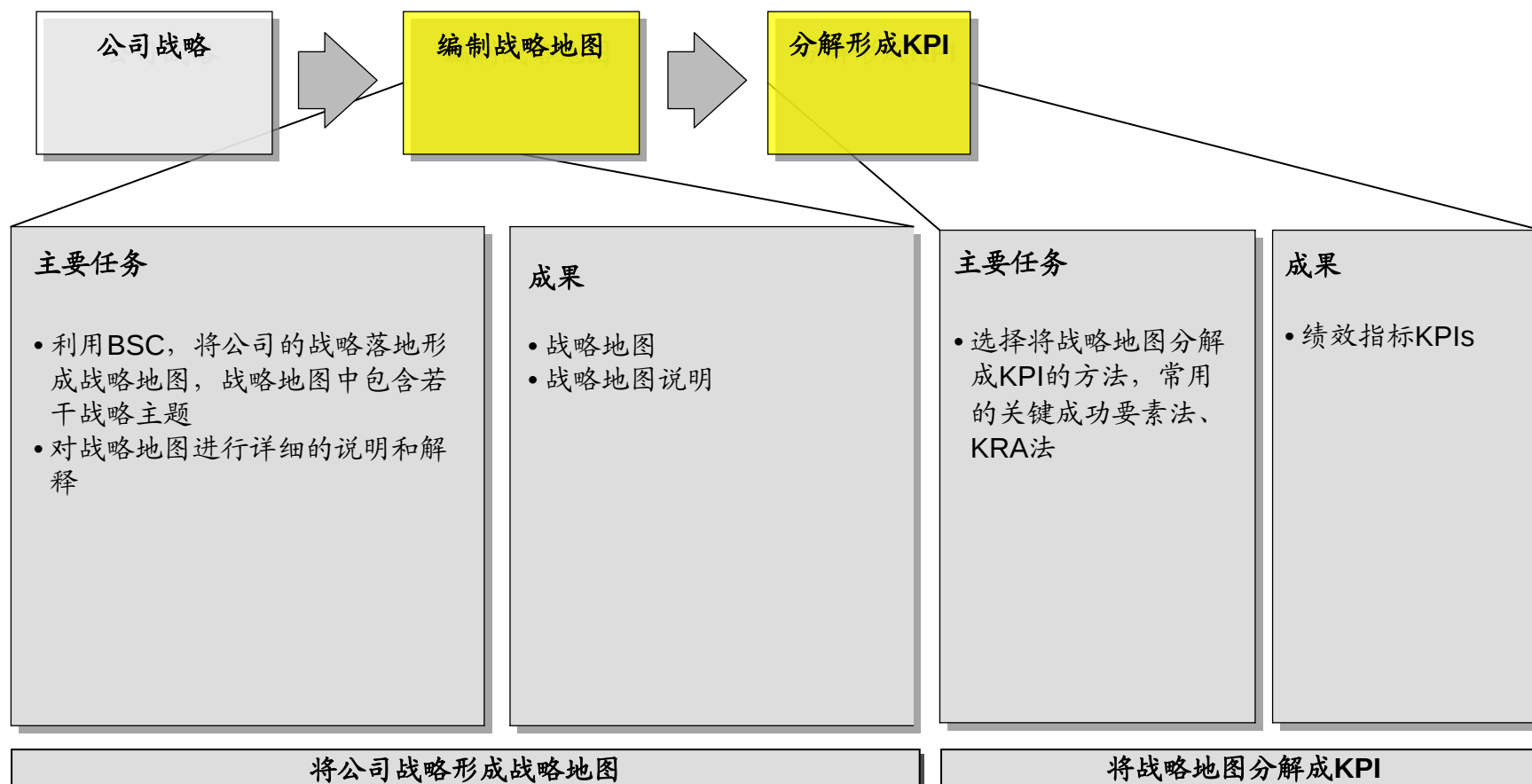
提取KPI的源头有两个，一是发展战略(KPIs)，二是部门职能和岗位职责 (KPIp)，总称KPI



考核各部门和员工的KPI，一部分由公司战略地图分解而来

考核各部门和员工的KPI，一部分由岗位职责提取而来

第一步：从战略中提取绩效指标KPIs



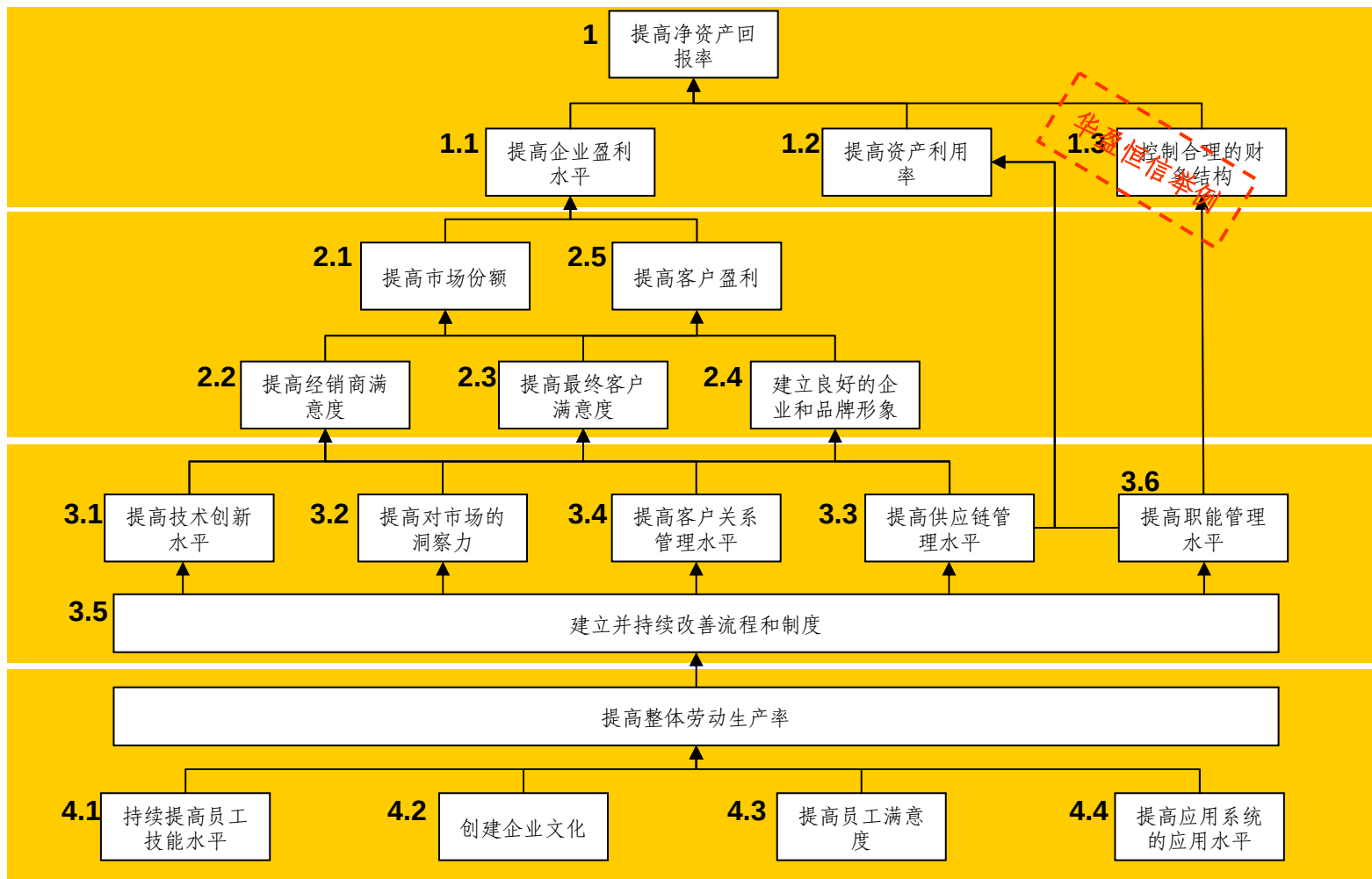
案例：运用平衡计分卡将发展战略形成战略地图

财务方面

客户方面

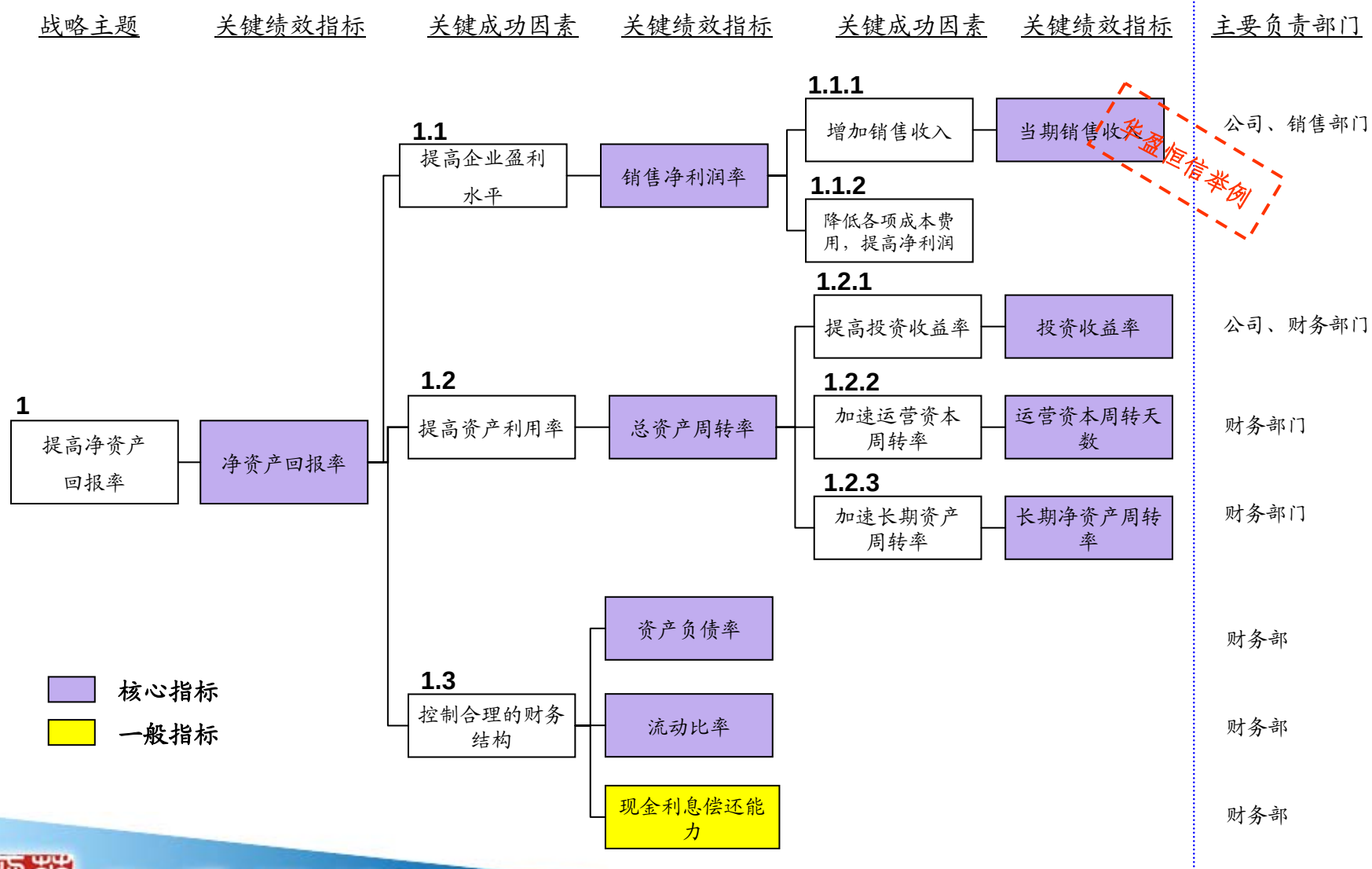
内部营运

学习成长





案例：将战略地图中的各战略主题分解成具体的KPI，传递到部门和岗位上



华盈恒信



第二步：部分部门和岗位需要从部门职能和岗位说明书中提取部门和岗位的绩效指标KPIp

人力资源部KPIp提取案例				
职能	指 标			
	质量	成本	时间	数量
负责公司绩效考核工作	绩效体系的执行效果 绩效指标的质量水平	绩效考核的时间成本、费用成本	绩效考核工作的及时性	部门投诉的次数
负责公司的培训工作	培训效果	培训费用	培训规划完成时间	培训时间数
负责公司招聘录用工作	招聘工作的质量	招聘费用	招聘的及时性	招聘人数
负责劳动合同与劳动纠纷管理	劳资关系的和谐度	辞退及劳资纠纷费用额	结案及时性	发生劳动纠纷，主管部门出面干预的次数
负责公司薪酬管理	薪酬体系的质量水平	薪酬总额	薪酬发放的及时性	酬计算错误的次数
负责人力资源基础管理工作	人力资源体系的运行水平	人力资源部费用指标	流程制度完成的时间	新模块的开展数量
...				

方法：从安达信“时间、质量、数量、成本”四纬度法进行KPI的提取。



华盈恒信

KPI指标是否容易理解

KPI指标是否具有可控性

KPI指标是否具有可实施性

KPI指标是否具有可信赖性

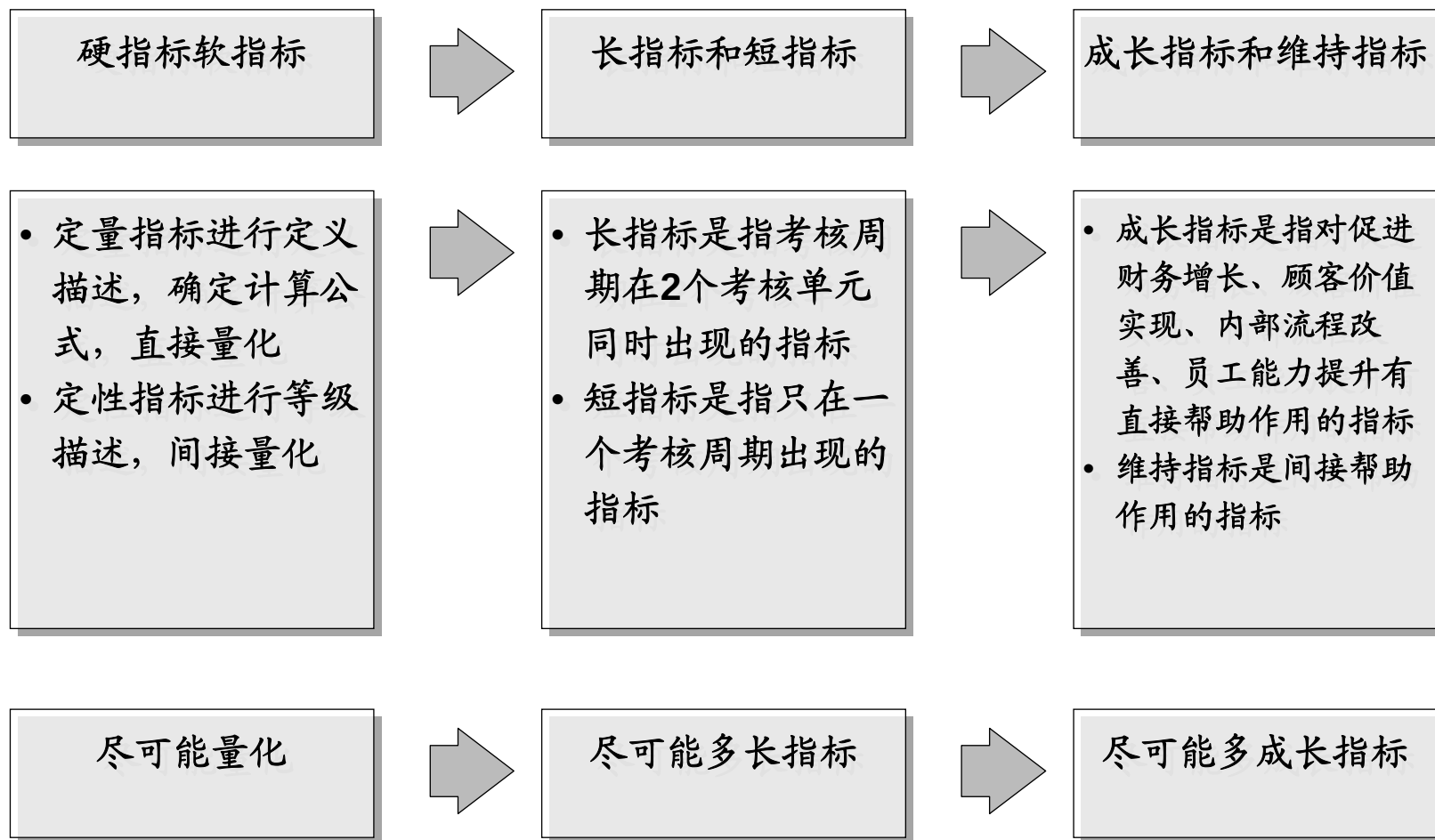
KPI指标是否具有可衡量性

KPI指标是否可低成本获得性

KPI指标是否与战略具有一致性

KPI指标是否具有重要性

- 通过对KPI进行全方位的判断，了解KPI的性质特征
- 对部分KPI进行修正，确保符合上述各特征
- 筛选得到真正意义上的3-5个KPI



第五步：明确各部门及岗位的KPI

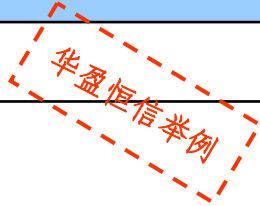
采购部								
战略/职能	BSC纬度	衡量指标	指标考核执行时间规划					备注
			一季度	二季度	三季度	四季度	年度	
战略	财务	采购成本降低额	✓	✓	✓	✓	✓	
战略	财务	非印件用积压料百分比	✓	✓	✓	✓		
战略	内部	采购材料不合格批次数	✓	✓	✓	✓		
战略	内部	材料质量问题导致实际损失金额	✓	✓	✓	✓	✓	
职能		年度重点工作达成率		✓		✓		
战略	内部	非印件用料库存周转率	✓	✓	✓	✓	✓	
小计			5	6	5	6	3	

第六步：对KPI进行定义描述，最后汇编成《绩效指标辞典》

序号	KPI名称	定义	指标设立目的	计算公式	指标极性	信息提供部门	责任人	考核频度	计量单位	备注说明
1	核心员工流失率	考核期内核心员工的流失比率	尽可能通过部门经理和人力资源部留住核心员工	主动离职的核心员工人数 ÷ (考核期初员工数) × 100 %	越小越好	人力资源部	HR部	季度	%	核心员工是指主管及以上管理干部、具有技术职级、中高级技工资格证或特殊工种资格证的员工
2										



第七步：根据考核周期建立每个季度的绩效合同，对员工进行考核

H公司B部门C岗位2006年第2季度绩效合同							
被考核人姓名：			指标下达机构：		备注说明		
被考核人职位：			指标下达人签署姓名：				
被考核人部门：							
绩效合同时限：			被考核人签署姓名：				
签署日期：							
关键绩效指标KPI	权重	计量单位	目标值	实际结果	自评得分	考核得分	数据来源
2006年2季度税后利润	30%	万元					财务部
2006年2季度实现收入	20%	万元					财务部
2006年2季度合同额	20%	万元					财务部
人均产值	20%	元/人					人力资源部
新薪酬及考核体系推行情况	10%	/					人力资源部



华盛恒信

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/007043163052006160>