

# 管理会计应用指引第601号 关键绩效指标法解读



《管理会计应用指引第601号—关键绩效指标法》共五章、二十条

目录

第一章 总则

第二章 应用环境

第三章 应用程序

第四章 工具方法评价

第五章 附则

# 第一章、总则



# 第一条 关键绩效指标法的含义

**关键绩效指标法**，是指基于企业战略目标，通过建立关键绩效指标（Key Performance Indicator，简称KPI）体系，将价值创造活动与战略规划目标有效联系，并据此进行绩效管理的方法。

**关键绩效指标**，是对企业绩效产生关键影响力的指标，是通过对企业战略目标、关键成果领域的**绩效特征分析**，识别和提炼出的最能有效驱动企业价值创造的指标。

➤ **解读1** 关键绩效指标法的主要优点有：

- 一是，使企业绩效评价与战略目标密切相关，有利于战略目标的实现；
- 二是，通过识别价值创造指标把握关键价值驱动因素，能够更有效地实现企业价值增值目标；
- 三是，评价指标数量相对较少，易于理解和使用，实施成本相对较低，有利于推广实施。

# 第一条 关键绩效指标法的含义

➤ **解读2** 关键绩效指标法的主要缺点有：关键绩效指标的选取需要透彻理解企业价值创造模式和战略目标，有效识别核心业务流程和关键价值驱动因素，指标体系设计不当将导致错误的价值导向。

➤ **解读3** 应用KPI的注意事项：

（1）KPI应当分级，一般分为公司级、部门级、班组级、个人级。特别要注意，在部门层级的指标体系尚未运用成熟时，不应当向下一层级（班组级甚至个人级）推进。

（2）企业应当认识到KPI考核只是绩效管理的内容之一，不应当以KPI考核替代绩效管理、以绩效管理替代企业管理。过度的KPI考核不利于创新、容易产生部门鸿沟。原因很明显，当绩效考核成为管理的唯一手段时，没有人会关注指标以外的事情；当部门间的沟通协调被横向分解的KPI取代后，没有人会花精力去进行部门沟通。

【**案例**】以利润为KPI考核指标带来的经营短期行为和曾经引发的系统性风险（“三角债”问题）

## 第二条

---

关键绩效指标法可单独使用，也可与经济增加值法、平衡计分卡等其他方法结合使用。



## 第三条

---

关键绩效指标法的应用对象可为企业、所属单位（部门）和员工。



# 第二章、应用环境



## 第四条

企业应用关键绩效指标法，应遵循《管理会计应用指引第600号——绩效管理》中对应用环境的一般要求。



# 第五条

企业应用关键绩效指标法，应综合考虑绩效评价期间宏观经济政策、外部市场环境、内部管理需要等因素，构建指标体系。



# 第六条

企业应有明确的战略目标。战略目标是确定关键绩效指标体系的基础，关键绩效指标反映战略目标，对战略目标实施效果进行衡量和监控。



# 第七条

企业应清晰识别价值创造模式，按照价值创造路径识别出关键驱动因素，科学地选择和设置关键绩效指标。



## 第二章 《应用环境》 解读

- **解读1** KPI绩效考核的组织机构涉及战略管理部门、指标体系管理部门（财务部）、人力资源管理部门。
  - （1）**战略管理部门**负责制定公司战略（含中长期规划等，即负责一年以上的周期）涉及的战略与规划；
  - （2）**指标体系管理部门**（财务部）根据公司战略分解确定适用于年度的KPI，制定年度KPI指标体系，进行绩效分析与评价；
  - （3）**人力资源管理部门**将年度KPI指标体系和绩效评价结果应用于绩效、薪酬管理。

## 第二章 《应用环境》 解读

➤ **解读2** 企业绩效管理一般可分为4个层级：

(1) **绩效管理委员会**：由公司决策层全体成员组成，由分管绩效体系工作的公司领导（例如，总会计师）召集，负责公司绩效指标体系和目标的确定、批准绩效评价结果、协调绩效管理中的重大问题。

(2) **绩效管理办公室**：一般挂靠财务部门，向分管公司领导和绩效管理委员会报告。主要职责是：制定KPI管理体系；根据公司战略分解确定年度KPI指标体系；根据公司预算安排制定KPI目标；牵头组织被考核主体就KPI目标完成情况进行差异分析、提出改进措施；定期开展绩效评价。

## 第二章 《应用环境》 解读

(3) 项目管理责任中心：是牵头管理某个预算项目的部门，是绩效的被考核主体之一，如人力资源部门负责管理公司培训费，但培训费用是各业务单位与部门实际发生，因此人力资源部门是公司培训费用的项目管理责任中心。其职责是提出该项目绩效指标与目标，监控项目执行过程，按要求进行项目绩效分析与评价。

(4) 预算责任中心：是对某项绩效指标承担责任的预算组织，是绩效的被考核主体，如实际发生培训费的公司各业务单位、各部门，根据管理的颗粒度，可以分为企业内部各业务单位（部门）、班组级内部组织、个人。其中，各业务单位（部门）由公司组织考核，班组级组织由其所在单位（部门）组织考核，个人由其所在班组和部门组织考核；在实行矩阵式项目制管理的企业，还包括项目组。

## 第二章 《应用环境》 解读

- **解读3 绩效管理制度**：企业应建立包含绩效管理的企业管理体系，使绩效管理成为支撑企业运营管理的核心管理制度。企业应综合考虑宏观环境、行业特点和企业的实际情况，通过绩效管理模式的识别确定关键绩效指标，构建体现**业务驱动财务**的绩效指标体系。

## 第二章 《应用环境》 解读

### ➤ 解读4 应用基础：

（1）企业管理层应当认识到关键绩效指标对提升管理水平、达成公司战略的重要性，并对不当运用所产生的后果有清晰的认识，能够以科学合理的方法制定指标体系。

（2）企业应用关键绩效指标法进行绩效管理时，应综合考虑绩效评价期间宏观经济政策、外部市场环境、内部管理需要等因素，构建指标体系。

（3）企业应有明确的战略规划。战略规划是确定关键绩效指标体系的基础，关键绩效指标反映战略规划目标，对战略规划实施效果进行衡量和监控。实施关键绩效指标法必须先开展战略管理工作。

## 第二章 《应用环境》 解读

### ➤ 解读4 应用基础：

**注1：**在首次制定和重新梳理KPI时，都需要关注指标设置与公司年度工作思路的一致性，因此必须先清晰公司年度工作思路。企业应基于公司战略和年度工作思路清晰识别“**业务驱动财务**”的核心竞争力及价值创造模式，按照价值创造路径识别出关键驱动因素，科学地选择和设置关键绩效指标。

**注2：**企业应当在上一级KPI应用成熟后再考虑向下延伸。不主张在初次运用KPI时直接到班组甚至个人。

## 第二章 《应用环境》 解读

### ➤ 解读5 信息化：

(1) 企业在运用关键绩效指标法建立指标体系、开展绩效管理的初期，可以采用手工方式，以电子表格方式管理相关信息。

(2) 在相关业务系统的信息化实施到一定水平时，应当考虑实施“绩效管理信息化系统”来集成相关业务与财务信息，以提高管理效率、降低管理成本。

(3) KPI应该更多地考虑业务指标而非财务指标，因此应当在业务信息能够被结构化、相关业务信息系统技术成熟和成本可接受以后，顺势应用绩效管理信息化系统，不应为信息化而信息化。

# 第三章、应用程序



## 第八条

企业应用关键绩效指标法，一般按照制定以关键绩效指标为核心的绩效计划、制定激励计划、执行绩效计划与激励计划、实施绩效评价与激励、编制绩效评价与激励管理报告等程序进行。



## 第九条

企业通常按《管理会计应用指引第600号—绩效管理》第十条所规定的管理活动制定绩效计划，包括构建指标体系、分配指标权重、确定绩效目标值、选择计分方法和评价周期、拟定绩效责任书等。

➤ **解读** 关键绩效指标法应用程序的各节点一般由不同部门分工负责：

- 第一步 制订绩效计划（财务部门）
- 第二步 制订激励计划（人力部门）
- 第三步 执行绩效计划（相关业务部门）
- 第四步 实施绩效评价（财务部门）
- 第五步 执行激励计划（人力部门）
- 第六步 编制绩效评价管理报告（财务部门）
- 第七步 编制激励计划管理报告（人力部门）

## 第十条 构建关键绩效指标体系的程序

- 企业构建关键绩效指标体系，一般按照以下程序进行：
  - （一）**制定企业级关键绩效指标**。企业应根据战略目标，结合价值创造模式，综合考虑内外部环境等因素，设定企业级关键绩效指标。
  - （二）**制定所属单位（部门）级关键绩效指标**。根据企业级关键绩效指标，结合所属单位（部门）关键业务流程，按照上下结合、分级编制、逐级分解的程序，在沟通反馈的基础上，设定所属单位（部门）级关键绩效指标。
  - （三）**制定岗位（员工）级关键绩效指标**。根据所属单位（部门）级关键绩效指标，结合员工岗位职责和关键工作价值贡献，设定岗位（员工）级关键绩效指标。

# 第十条 《构建关键绩效指标体系的程序》 解读

## ➤ 解读1 制定企业级关键绩效指标：

企业应根据战略规划，结合价值创造模式，综合考虑内外部环境等因素，设定企业级关键绩效指标。具体步骤如下：

### （一）搜集指标，建立指标库

由财务部门负责，其他部门配合。一般来讲，作为年度绩效管理的指标，可以来源于公司战略指标、历史（所采用的）指标等。

### （二）按平衡计分卡的4个维度分类

由财务部门负责，按照平衡计分卡工具对指标进行维度分类。

- （1）**财务类**一般包括利润、成本费用、经营现金流量、存货和应收账款周转率等；
- （2）**客户类**一般包括主要产品销售量、市场开发项目、客户满意度等；
- （3）**内部运营流程类**可进一步细分为研发类、制造（含采购、物流）类、质量类、安全环保类、成本管理类等；
- （4）**学习成长类**一般包括人力资源类、投资管理类、IT管理类、党建文化类等。

# 第十条 《构建关键绩效指标体系的程序》 解读

## （三）确定每一分类的公司级KPI

由财务部门负责确定每一分类的公司级KPI，涉及各专业管理的，基本采纳专业管理部门的意见。采用“关键成功因素法”自上而下确定公司级KPI。

➤注：关键成功因素指的是对企业成功起关键作用的因素。关键成功因素法就是通过分析找出使得企业成功的关键因素，然后再围绕这些关键因素来确定系统（组织）的需求，并进行规划。

## （四）分管领导审核

分管财务的公司领导组织财务及相关部门进行审核，重点关注指标设置是否与公司年度重点工作相匹配、上下级指标之间的驱动关系（关键成功因素法）是否明确、指标数量是否精简。

## （五）公司决策层批准

➤例如，指标体系管理由预算管理部门牵头负责的公司，一般由公司预算管理委员会（或绩效管理委员会）批准，具体情况因公司决策层各专门委员会的职责分工不同会有区别。

## 第十条 《构建关键绩效指标体系的程序》 解读

### ➤ 解读2 制定下级单位（部门或班组）级关键绩效指标

根据企业级关键绩效指标，结合下级单位（部门或班组）关键业务流程和职责，按照上下结合、分级编制、逐级分解的程序，在沟通反馈的基础上，设定下级单位（部门或班组）级关键绩效指标。下级单位及关键绩效指标的制定在财务部门负责绩效指标体系人员的协助与指导下完成。具体步骤如下：

#### （一）获取制定公司级KPI时建立的指标库

在该指标库中未被采纳为公司级的KPI指标通常可能适用于部门甚至班组，因此是制定这两个层级KPI的重要来源。

#### （二）采用“组织功能分解法”确定可选KPI

这是部门或班组级KPI的另一个来源，其目的仍然是建立备选的指标库。

#### （三）按平衡计分卡的4个维度对KPI分类

在内部组织层面采用平衡计分卡工具对指标进行维度分类时，常见的问题是如何理解平衡计分卡的4个维度？

## 第十条 《构建关键绩效指标体系的程序》 解读

从BSC的本义上讲：（1）财务维度是组织的奋斗目标；（2）设置客户维度是为了达成财务目标，了解需要关注的客户需要；（3）内部运营流程维度的设置旨在了解企业内部需要建立或优化哪些运营流程以满足客户需要；（4）学习与成长维度一般包括组织机构设置、人员能力水平、信息化系统支持、企业文化等支撑内部运营流程的内容。

- **注1**，在个别情况下，有的组织可能没有最终的财务目标，或财务管理不是其主要的目标，此时“财务”这个维度应当被理解为“内部组织的能够被量化的最终目的”。例如，质量管理体系的“财务”维度，可以设置为质量控制水平指标。
- **注2**，企业内部组织的“客户”包括“内部客户”与“外部客户”。例如，财务管理系统的内部客户是公司管理层、各部门负责人等；其外部客户是上级公司、主管税务机关等。客户需求应当被清晰识别，但不一定形成备选KPI，特别是基于精简KPI数量考虑时，被识别出来的客户需求仅仅起到进一步识别内部关键运营管理流程的作用。

## 第十条 《构建关键绩效指标体系的程序》 解读

### （四）确定每一分类的KPI

采用“关键成功因素法”对按照“平衡计分卡”方式分类的指标体系进行二次梳理，自上而下、上下结合确定KPI，可以在前两个步骤中的KPI基础上增减。

### （五）分管公司领导审核

分管业务的公司领导组织该业务部门在财务部门的协助下进行审核，重点关注指标设置与公司级指标之间的驱动关系（关键成功因素法）是否明确、是否反映了本部门的主要职责和业务范围、指标数量是否精简。

### （六）公司决策层批准

对于部门级的KPI，一般应提交公司预算管理委员会（或绩效管理委员会）批准。班组、个人级别的KPI则无须公司集体决策，一般由分管该部门的公司领导批准。

## 第十条 《构建关键绩效指标体系的程序》 解读

### 解读3 制定岗位（员工）级关键绩效指标：

根据公司下级单位（部门）级关键绩效指标，综合员工岗位职责和关键工作价值贡献，设定岗位（员工）级关键绩效指标。



# 第十一条 关键绩效指标的分类

企业的关键绩效指标一般可分为结果类和动因类两类指标。结果类指标是反映企业绩效的价值指标，主要包括投资回报率、净资产收益率、经济增加值、息税前利润、自由现金流等综合指标；动因类指标是反映企业价值关键驱动因素的指标，主要包括资本性支出、单位生产成本、产量、销量、客户满意度、员工满意度等。

- **解读：** 关键绩效指标另一种通常的分类为：业务类和财务类。业务类指标包括质量类、生产（工作）效率类等；财务类指标是能以货币计量的传统财务指标，包括现金流、收入、利润、成本费用等。

## 第十二条 关键指标设置的原则

关键绩效指标应含义明确、可度量、与战略目标高度相关。指标的数量不宜过多，每一层级的关键绩效指标一般不超过10个。

➤ **解读** 关键绩效指标的设置原则。关键绩效指标的设置和选择一般应遵循以下原则：

- (1) 含义明晰原则。指标应当定义明确，数据来源可靠、可验证。
- (2) 战略相关原则。指标应与战略规划高度相关，成为支撑及衡量战略实现程度的重要依据。
- (3) 职责相关原则。KPI应当是该组织职责范围内可以影响和控制的。
- (4) 可量化原则。只有能够被量化的流程或职能才能被设置为指标。
- (5) 重要性原则。指标不宜过多，抓住工作重点，一般每个重要职能对应一项指标，每一个组织一般不超过5项指标，规模特大的组织的指标数量也不宜超过10个。
- (6) 动态调整原则。KPI需要随着企业经营管理重点的变化而调整，一般应每年重新审视一次。

# 第十三条 关键绩效指标的选取方法

关键绩效指标选取的方法主要有关键成果领域分析法、组织功能分解法和工作流程分解法。

- **关键成果领域分析法**，是基于对企业价值创造模式的分析，确定企业的关键成果领域，并在此基础上进一步识别关键成功要素，确定关键绩效指标的方法。
- **组织功能分解法**，是基于组织功能定位，按照各所属单位（部门）对企业总目标所承担的职责，逐级分解和确定关键绩效指标的方法。
- **工作流程分解法**，是按照工作流程各环节对企业价值贡献程度，识别出关键业务流程，将企业总目标层层分解至关键业务流程相关所属单位（部门）或岗位（员工），确定关键绩效指标的方法。

## 第十四条 关键指标权重的设置

关键绩效指标的权重分配应以企业战略目标为导向，反映被评价对象对企业价值贡献或支持的程度，以及各指标之间的重要性水平。

单项关键绩效指标权重一般设定在5%-30%之间，对特别重要的指标可适当提高权重。对特别关键、影响企业整体价值的指标可设立“一票否决”制度，即如果某项关键绩效指标未完成，无论其他指标是否完成，均视为未完成绩效目标。

- **解读** KPI用于绩效考核时，在各层级之间的权重一般可以按如下比例设置：

## 第十四条 《关键指标权重的设置》 解读

### 员工各类考核指标分值结构（参考值）

被考核主体	指标级别及权重			
	公司级 (挂钩)	部门级 (挂钩)	班组级 (挂钩)	员工级 (挂钩)
中层干部	30	70		
班组长	10	30	60	
员工个人	5	10	20	65

**注** 各层级指标在考核中权重设置的原则一般是逐级递减，与个人所在的组织直接相关，与上一级组织间接相关。

# 第十五条 关键绩效指标的目标值设定

企业确定关键绩效指标目标值，一般参考以下标准：

- （一）依据国家有关部门或权威机构发布的行业标准或参考竞争对手标准。
- （二）参照企业内部标准，包括企业战略目标、年度生产经营计划目标、年度预算目标、历年指标水平等。
- （三）不能按前两项方法确定的，可根据企业历史经验值确定。

➤ **解读1** 关键绩效指标的目标值应具有挑战性和可实现性，可设定：基本目标值、挑战目标值等类似目标层级，激发被评价对象的潜能，并得到被评价对象的普遍认同。

（1）基本目标值的设定应遵循目标难度适中原则，即经过相当努力后预期可以实现的；

（2）完成可能性不大的目标（理想目标），可能会伤害某些被考核主体的积极性，应谨慎选择。

## 第十五条 《关键绩效指标的目标值设定》 解读

### ➤ 解读2 应基于“三基”原则确定关键绩效指标目标值：

第一，**基于标杆、缩小差距**。依据国家有关部门或权威机构发布的行业标准或参考竞争对手标准确定，逐步缩小与该标准的差距。

第二，**基于历史、超越自我**。参照企业内部既往已经实现的水平确定，要力争超越历史最好水平。

第三，**基于战略、实现自我**。根据企业战略规划目标确定，努力实现战略规划目标。

## 第十六条 关键绩效指标的目标调整

关键绩效指标的目标值确定后，应规定因内外部环境发生重大变化、自然灾害等不可抗力因素对绩效完成结果产生重大影响时，对目标值进行调整的办法和程序。一般情况下，由被评价对象或评价主体测算确定影响额度，向相应的绩效管理经办机构提出调整申请，报薪酬与考核委员会或类似机构审批。

➤ **解读** 为保持目标体系的严肃性，目标值调整不宜过于频繁，一般每季度或半年调整一次。

**注：**在调整前，绩效考核应当按照原目标考核；目标调整后，不应对其之前已经兑现的考核做出调整。

# 第十七条

绩效评价计分方法和周期的选择、绩效责任书的签订、激励计划的制定，绩效计划与激励计划的执行、实施及编制报告参照《管理会计应用指引第600号——绩效管理》。



# 第四章、工具方法评价



## 第十八条 关键绩效指标法的优点

- 关键绩效指标法的主要优点是：一是使企业业绩评价与战略目标密切相关，有利于战略目标的实现；二是通过识别的价值创造模式把握关键价值驱动因素，能够更有效地实现企业价值增值目标；三是评价指标数量相对较少，易于理解和使用，实施成本相对较低，有利于推广实施。

## 第十九条 关键绩效指标法的缺点

- 关键绩效指标法的主要缺点是：关键绩效指标的选取需要透彻理解企业价值创造模式和战略目标，有效识别核心业务流程和关键价值驱动因素，指标体系设计不当将导致错误的价值导向或管理缺失。

# 第五章、附则



## 第二十条 解释权归属

本指引由财政部负责解释。



# 《关键绩效指标法》存在的问题及解决建议

➤ **问题1** KPI覆盖范围有时过广，很难突出重点

**解决建议：**企业的（人才物等）资源总是有限的，配置资源时应突出重点而非平均分配，因此应当只关注少数符合公司战略、年度经营目标的重要的KPI指标。另外，这一策略下的指标体系应当适时调整，不应一成不变。

➤ **问题2** 部门（内部机构）之间横向互相考核的KPI有时可能过多

**解决建议：**除了少数职责界线明显、关键的支撑指标外，建议一般不在部门间横向分解指标，鼓励组织内部加强沟通与协调。

➤ **问题3** 有的KPI不一定能支撑公司核心竞争力的形成和战略目标的实现

**解决建议：**KPI的制定要基于公司战略、紧扣每一年度的经营主体和目标，审慎衡量“关键成功因素”是否真正体现了“驱动”关系。

# 《关键绩效指标法》存在的问题及解决建议

➤ **问题4** 在实践中企业有时会出现明确了KPI指标值后，缺乏明确的计算规则界定这种情况，导致最后的评价走样或者有失公允

**解决建议：**企业在制订指标时，必须明确各项指标的具体计算公式，应用的假设条件，被考核单位和数据统计单位都必须在指标值的计算方式上达成一致意见，确保指标考核值确实能够督促工作落地，有效支持战略落地。



A close-up photograph of a laptop keyboard and a document. The document features a Gantt chart with blue bars and labels 'NOV' and 'DEC'. The text '谢谢观看' is overlaid on the right side of the image.

**谢谢观看**