2021-01-25

**陳如月**

**中型企業使用KPI提高績效的五種方式**

套一句老話，「目標如果可被衡量，成功的機會就大。」「什麼」才是真正重要的。設計一套正確的銷售**關鍵績效指標（Key Performance Indicator，簡稱KPI）**意味著你正在根據主要業務目標制定正確的路線，明確連結到損益，並使用KPI做出更好的決策。但是，如何衡量也很重要。事實上，不僅是它是如何完成的，而是它做得很好，而且一次又一次地做得很好。

隨著所有行業在可預見的未來都不存在市場確定性，企業將需要依賴正確的KPI，並在進行中無所畏懼地調整它們。這就是為什麼ZS向200多位中型企業高層詢問他們成功實施KPI的秘訣–他們跟催哪些KPI、為什麼跟催，以及如何在執行中共享和使用這些KPI。在ZS的研究中衡量一組表現優異、高增長的公司–科技、醫療保健和商務服務公司，這些公司報告三年的平均年營收增長超過15% - 與增長較慢的同行比較。

ZS的這項研究發現，業績優異的公司在KPI策略上存在重要差異。這些快速發展的組織並沒有跟催比同行更多的KPI；相反地，他們查看不同的度量（更複雜、深思熟慮的KPI），並且更頻繁地檢視和調整它們，同時在組織中更廣泛地共享它們，以便跨部門協調一致。

KPI需要回答一些關鍵問題，比如哪些客戶選擇你、為什麼選擇你、銷售和行銷支出對業務的推動作用如何，以及研發線有多健康（和快速）。透過首先回答這些問題，調查中發現表現優異的公司不被過多聲浪淹沒，只關注重要的事情。以下是這些高增長公司對銷售KPI的不同看法：

1. **管理KPI，並將其歸納為對業務目標最重要的度量。**高增長公司跟催的KPI數量與增長較慢的同行大致相同；平均23比21。但對於他們來說，KPI中的「K」代表「關鍵」，而不是讓它們不停地來。正如一位執行領導所言，他們「試圖專注於真正有意義的數據」，因為「你收集的數據越多，你採取的行動就越少。」

就像經驗豐富的園丁一樣，你需要「修剪」無關的KPI。雖然許多高增長和低增長公司預計明年將使用相同數量的KPI，但在這調查中，有一半的高增長公司去年跟催新的KPI，相比之下，低增長公司的這一比例為34%。因此，高增長公司更可能採用新的KPI，更重要的是，放棄對其目標無用的度量。

因此，對照你當前設定的KPI檢視新的KPI，問你是否能够透過KPI針對業務目標採取更好、更明智的行動，或者你是否共享新數據點，只因為你可以。該度量如何為你的優先客戶提供更多價值、如何幫助團隊更有效地服務於市場，或者兩者兼而有之？數據過載充其量會導致分心，最壞的情況是癱瘓。

簡單的度量取消選擇是第一步。要想採取更激進的方法，請看Michael Lewis在*Moneyball「魔球」*中很受歡迎的故事。奧克蘭運動家隊願意檢視他們的KPI，不再關注產業（MLB）普遍接受的過時度量，這導致他們在數據驅動下表現優異，即使與其他球隊相比，他們的資源方面處於劣勢。

1. **讓改變成為流程的一部分。**快速發展的組織應該以結構化的節奏重新評估他們的KPI，並且每年評估一次以上。大多數中型企業（80%的調查受訪者）每年至少評估一次KPI。然而，對於一些快速增長的公司來說，這並不是他們最後一次關注KPI。大約四分之一的高增長公司每個季度都會檢視KPI，而同行中這一比例為13%。

雖然仍然相對較少，但建立用於季度檢視KPI的定期會議會迫使你考慮如何在季度之間改變目標（以及度量），特別是在這種瞬息萬變的環境中。相比之下，增長較慢的公司更有可能臨時設定KPI (12%，而高增長公司只有4%)，這會帶來制定有時間限制的度量的風險，而不是跟催工作對總體目標的影響。

為了解季度重點關注KPI會如何產生重大成果，可以參考Google及其目標與關鍵結果（Objectives and Key Results，簡稱OKR）實踐。每個季度，Google都會對其OKR進行批判性評估，並對整個公司的建議度量進行透明評估。這種OKR作法透過季度遞增目標幫助Google在YouTube上達到每日10億觀看時數，使團隊保持專注。

1. **請記住，增長是由客戶獲得價值驅動的。**不要迴避深思熟慮的KPI，但要確保它們易懂，並導致清晰的決策和干預措施。雖然高增長公司傾向於選擇相同數量的KPI，但他們更有可能用深思熟慮的KPI帶領他們的規劃。例如，50％的高增長公司跟催顧客終生價值（Customer Lifetime Value，簡稱CLV），這是一個由多個數據點組成的度量，包括平均客戶支出和購買頻率。這項研究結果顯示，相比之下，只有22%的緩慢增長同行跟催CLV。高成長公司還更有可能跟催其他深思熟慮的KPI，例如在每個研發線階段的勝率和前進速率。與簡單的活動跟催相比，使用更複雜的KPI可以更細微地了解組織，並幫助你做出更好的決策。了解CLV，而不僅是平均客戶支出，可以更輕鬆決定在新客戶獲取活動中投入多少資金。

在考慮如何使用這些複雜的KPI時，請考慮你的度量如何衡量對你的客戶最重要的價值。無論是節省時間、節約成本，還是完全是另一回事，開發量化這些KPI都有助於你的團隊專注於真正為客戶創造價值的活動，以及更有意義的數據支援的業務檢視。

在像採礦這樣的傳統產業中，你可能不會期望高級分析和複雜的、深思熟慮KPI。然而，爆炸材料供應商Orica透過數據擷取和洞察交貨在市場上獨樹一幟。這家澳洲公司的BlastIQ線上系統提供並整理每個礦山爆破效率、成本節約和可持續性數據的KPI，對使用其產品的工程師來說意義重大。

1. **使用KPI協調整個商業團隊，並更好地鏈結行銷和銷售活動。**雖然我們看到大多數公司跟催的KPI數量大致相同，但快速增長的公司在組織中較低層級更廣泛地共享這些KPI。這就成了他們的北極星，從行銷到銷售、產品、營運、工程和服務部門，每個人都在鏈條上上下移動，而不只是理解和使用數據。

高增長公司平均與其銷售代表共享約12個共同的銷售KPI，而同行平均分享8個。雖然不要讓團隊被數據壓得喘不過氣來是很重要的，但提高透明度和更好地了解公司業績可以幫助團隊看到他們的影響。例如，32%的高增長公司與其銷售代表分享研發線各階段的機會價值和數量，而增長較慢的公司只有15%。

企業現在還專注於增加鏈接行銷和銷售的KPI，用團隊特定的KPI結束各自為政的做法。在過去3年中，最常增加的KPI是按來源列出的總潛在客戶數，其次是研發線速度。Qualtrics是一家採用這種徹底透明的度量的公司。在這家調查公司，每位員工都可以自由查看其他員工的績效數據和目標。免費提供這些數據可以誠實而開放地看待當前的績效，並使整個組織上下完全同心。

1. **設計儀表板時考慮到受眾，尤其是一線銷售經理。**提供儀表板給銷售經理可以幫助他們引導更有成效的討論，這意味著他們花在篩選數據上的時間更少，而花更多的時間指導他們的團隊。調查發現，將一線經理用於指導銷售代表的時間從不足兩小時增加到三小時以上，可以使地區目標達成率提高19%。

關鍵是選擇能夠指導期望的銷售管理行為的KPI：指導團隊採取富有成效的（和潛在的新的）行為，並將目光投向超越所衡量的活動。例如，大約一半的表現出色的公司與一線經理共享潛在客戶的數量。所缺少的仍然是足夠的特異性，以了解這些活動如何真正地推動工作。例如，可以更具體地詢問本週在現有客戶中發現多少新決策者，或者上個月對頂級客戶進行了多少次策略業務審查。

認識到這一點，需要一套針對特定團隊設計的可立即採取行動的度量，Apple在90年代開發了一套有5個KPI的簡單記分卡來管理高階經理人。這些度量的目的是引導規劃和前瞻性決策，而不是作為對過去績效的檢查。

你的組織不需要是Google或Apple來類比KPI最佳實務。畢竟，我們的經驗教訓來自中型企業，大約一半的高增長同業營收不到1億美元（儘管時間不長）。

以下是將這些計畫付諸實施的幾種方法：

* **策劃你的KPI：**看看你最常引用的KPI，然後問問自己：它們能做出什麼決定？如果你不確定，請考慮在季度KPI審議會議中刪除這些KPI。
* **將結構添加到KPI審核中**：現在就把2021年第1季KPI審議會議與關鍵決策者一起放在日曆​​上，當你在進行此審核時將其設置為 2021年第1季、第2季等重複出現。
* **選擇使決策更容易的KPI：**反思你本季做出的一些最困難的決定，然後寫下哪些訊息或KPI可以幫助你做出更好的決定。（你們有沒有爭論過投資是為了獲取新的區隔市場？如果你按區隔市場或次區隔市場了解你的CLV，是否會更了解情況？）
* **透過KPI發展易連結的組織**：檢視當前的KPI，以及誰根據你的組織範圍目標看待它們。選擇一或兩個有助於將所有團隊團結在一個共同目標(例如，客戶體驗度量）周圍的KPI，並承諾公開顯示此KPI或每個月定期溝通。
* **推出簡單**、**透明的儀表板**：問問你的一線經理，他們花費多少時間下載數據和計算度量來指導他們的對話，而不是花在指導團隊上的時間。他們的答案可能會讓你驚訝。如果他們花太多時間計算度量，那麼他們可能花較少的時間教導，或者他們的教導可能不那麼有效。比較銷售經理每個月或每周在CRM自動儀表板可能花費的時間。

克服當今市場的不確定性，不僅意味著要衡量正確的KPI，還意味著以正確的方式衡量和使用KPI。當你為2021年制定新策略和目標時，你可以從高績效的中型企業那裡得到啟示，並利用季度嚴格檢視當前的KPI、制定新的度量和設計流程，使你的組織成功。

(資料來源：ZS)

–Ends–