

中小企业关键绩效指标对创新的影响

宋雅风

利物浦大学，利物浦，英国，L69 3BX

摘要：随着经济的发展，企业间的商业竞争日趋紧张和激烈，这使得中小企业在这种竞争中的生存受到越来越多的关注。中小企业需要比竞争对手更具竞争优势，才能在市场竞争中获得胜利。利用关键绩效指标往往是组织背景下实现和保持组织目标的管理战略的重要组成部分。在许多情况下，关键绩效指标能够让企业清晰地了解组织成功目标的绩效，并获得提高创新竞争力的途径。虽然关键绩效指标在许多组织的创新中得到了广泛应用，但似乎仍有一些挑战需要企业去克服。

关键词：关键绩效指标；企业创新；企业人力资源管理；中小企业管理

Impact of KPIs on the innovation of small and medium-sized enterprises (SMEs)

Yafeng Song

University of Liverpool, Liverpool, England, UK, L69 3BX

Abstract: With the development of the economy, business competition among enterprises has become increasingly tense and intense, which has led to growing concern about the survival of SMEs in such competition. SMEs need to have a competitive advantage over their competitors in order to compete in the marketplace. The use of key performance indicators (KPIs) is often an important part of the management strategy for achieving and sustaining organisational goals in an organisational context. In many cases, KPIs can provide businesses with a clear understanding of performance against organisational success goals and access to ways to improve innovative competitiveness. Although KPIs are widely used for innovation in many organisations, there still seem to be some challenges for businesses to overcome.

Keywords: key performance indicators; corporate innovation; corporate HRM; SME management

1 引言

当今技术的发展使得与人力资源有关的问题成为研究焦点。然而，目前仍然存在许多低质量或低水平的管理措施，比如绩效系统的不完善、薪酬制度的不完备、以及相关企业文化的缺失等。企业生产效益的提高是由充满活力、创造力和开放性的组织完成的。一个具有创新力的组织能够按照预期完成设定的绩效目标。因此，绩效的指标设定是对个人或团体为实现目标而开展的与组织业务活动有关的一系列措施。在许多国家，关键绩效指标通过关注组织绩效被广泛应用于当代组织中。具体而言，关键绩效指标让管理层有机会明确组织在实现其成功目标方面的表现，并通过监控这些指标来提高组织绩效。由此看来，关键绩效指标被视为企业的重要衡量因素。

2 关键绩效指标和创新的相关概述

在许多国家，关键绩效指标通过关注组织绩效被广

泛应用于当代组织中。具体而言，关键绩效指标让管理层有机会明确组织在实现其成功目标方面的表现，并通过监控这些指标来制定创新计划从而提高组织效益。

2.1 关键绩效指标

关键绩效指标可定义为衡量个人或组织绩效的一种方法，是一种组织活动，对公司发展意义重大。可以值得强调的是，“关键”对应的是其对获得竞争优势和取得商业成功的重要性，“绩效”对应的是其可以受到个人行为的影响并被量化，“指标”对应的是其是未来发展的先导信息。在整个管理史上，关键绩效指标似乎被广泛应用，成为衡量组织的关键因素。上世纪初期，抽象的高层次组织绩效衡量标准开始在大公司中使用。随后，基于价值的管理框架在二十世纪三十年代诞生。此外，二十世纪末，关键绩效指标开始成为整体管理的一部分，并与公司的战略目标相关联。经过三十年的发展，如今

的关键绩效指标似乎已与绩效数据相匹配，并提出了改善业务的建议。

关键绩效指标被视为企业的重要衡量因素。首先，关键绩效指标可以为组织的绩效管理提供透明度。成功衡量组织或个人的绩效，可以明确组织目标，并为改进工作提供指导以及创新的方向。设定关键绩效指标有助于实现透明度，从而加强团队合作。与此同时，关键绩效指标对衡量组织目标也很重要，企业可以通过关键绩效指标跟踪营销、财务和客户流程。为了实现既定目标，管理者有机会查看努力与目标之间的差距，然后估计组织是否走在实现最终绩效目标的正确道路上。此外，通过衡量关键绩效指标，可以在组织中营造学习氛围，从而在团队中进行有效沟通。在监督方面，如果关键绩效指标的读数似乎不理想，参与这些关键绩效指标的工​​员能够有机会与领导沟通，学习如何提高绩效以达到既定目标。

2.2 企业创新

创新可以被看作一种结果和一种过程。从创新结果的角度来看，创新包含了一种新的或是经过了重大的改变和进步的产品。比如，产品的原有特征或预期用途受到了改进，其中可以包含技术规格、材料、或使用友好性等。同时，这种产品不一定被限制于实物，也可以是产品服务系统。从创新过程的角度来看，创新可以被看作新产品的开发和实施。创新过程被看作是由一系列迭代的活动和事件组成，其中，有一些是具有连续性的，有一些则是并发的，归根结底的目的是提供一个成功商业化的新理念。并且，一定程度上来说不同组织的创新流程因项目的不同而变化。

创新对于绝大多数企业来说都是促进企业管理的重要因素。越来越多的管理者趋向于关注成功的创新型企​​业，并想知道成功的企业创新是在何种方面走在前端。随着相关研究的不断增多和发展，创新过程包含的特征也逐渐清晰。比如，创新过程由众多事件、不同的关键人物、共同的背景和确定的时间框架组成；创新过程的启动来自于企业的规划和决策，但是，也可能来自于市场表现出的相关需求；创新过程不应该被看作是线性的顺序；创新过程可能会产生失败，这可以在创新被拒绝时产生中断，也可以在创新被重新进行时产生机会。创新过程应该同时向创新的实践者和创新成果的采用者开放；高效的创新过程不一定能带来创新的成功，但是，可以影响创新的成功概率。

3 关键绩效指标对创新的影响现状

在许多情况下，组织需要考虑关键绩效指标，以获得并保持相对于同行业其他公司的竞争优势。尽管关键绩效指标体系已在当代企业中成功实施，但企业在有效

衡量关键绩效指标影响企业创新方面似乎仍面临挑战。

3.1 缺乏有效的需求分析

对于组织来说，对于关键绩效指标和创新实施相关管理，不仅和组织的竞争市场环境联系密切，也与组织的未来发展密切相关。如果企业所处的竞争环境不断地发生变化，企业所应当做出的创新管理措施也应当随之发生改变。这就要求组织的绩效管理和创新行为跟随企业的发展战略进行科学的调整。然而，大多数企业都容易陷入让最佳实践在关键绩效指标中占据过多比重的陷阱。或者，一些企业需求商业智能软件或是相关顾问的帮助。事实上，随着竞争的增加，传统的关键绩效指标可能没有办法为企业带来有关创新绩效的最佳洞察。因此，这种情况可能会引发企业产生不正确的需求分析，从而浪费企业所需要的业务资源以及经历、努力和时间。

3.2 过多的绩效衡量指标

在关键绩效指标的衡量中，过多的指标似乎会导致统计解释困难和指标重叠，从而使企业无法理解和管理组织绩效的变化。一方面，为保证信息的完整性，应衡量足够的​​关键绩效指标，另一方面，也不能因为选取的指标过多而忽视其负面影响。例如，一家生产高复杂度零部件的大型跨国汽车公司就采用了衡量关键绩效指标的方法。该公司创建了供应链相关指标的记分卡，以分析绩效并揭示潜在机会，其成功促使该公司希望在全球绩效评估和决策中采用这种方法。具体来说，记分卡中包含了28个基本指标，如采购量、活跃供应商数量、库存价值和延迟应付账款，涵盖了采购、仓储、物流和财务四个领域。然而，由于记分卡中的指标数量庞大，这对于后续创新过程的计划和实施造成了困难。这似乎可以说明，在该组织背景下，关键绩效指标体系中存在指标过多的冗余现象。处理过多的重复性指标会使人力资源部门花费过多的时间来监控关键绩效指标，并提出改善组织绩效的方法。此外，成本的增加也不容忽视。在理想情况下，每一个指标都会被收集和分析，而在现实生活中，收集过多信息和分析指标是要付出代价的。

3.3 相关措施细节不完善

对关键绩效指标以及创新的重视对于组织竞争力的提升是非常重要的。然而，目前企业在这些方面的措施仍存在一些问题，比如相关的管理措施不够完善，从而导致创新结果出现偏差。就像其他组织策略一样，制定连贯的关键绩效指标-创新管理计划是至关重要的。完善的战略才能够指导企业通过衡量关键绩效指标指导创新进程以及实际的执行。然而，相当一部分企业的创新项目目标似乎是随意设立的，没有制定明确的战略计划，缺乏对应的执行细节。因此，此类项目一开始可

能只会引起一部分管理人员的注意。并且，由于这些措施的细节与企业整体战略缺乏紧密联系，重要的融资可能很容易趋向于枯竭。除非能够证明其商业利益，比如投资回报率，否则对于企业尤其是中小型企业来说，维持投入这些项目的资源将会变得艰难。

4 企业提升关键绩效指标影响创新的策略

从中小企业的角度来说，其创新过程可能会显示出与大型企业不同的创新特点。与大公司相比，中小企业结构扁平，管理层次较少。因此，中小企业能够更加灵活地适应不断变化的市场需求，从而具有创新潜力。

4.1 制定正确的衡量标准

创新是组织在风云莫测的市场竞争中拔得头筹的关键过程。为了正确地衡量组织关键绩效指标对于创新的影响，企业可以在管理策略和措施中制定正确和科学的衡量标准。比如，企业可以通过日常工作以及相关情境试验中找到合适的绩效指标。以销售部门为例，组织需要对关键业务流程和驱动因素进行详细的了解和正确的分析，明确什么推动了组织的收入，是预约人数、演示次数、拨打电话的数量、管道价值还是其他因素等。同时，在关键绩效指标计分卡中，企业可以纳入成功的结果和条件。基于结果的指标侧重于产品指标，而成功的条件包括战略、结构、能力和文化。并且，企业可以通过对类似的衡量标准进行分组、合并输入和输出数据，从而对相关因素进行分类，形成完整的指标集，这些指标可以解决创新成功的重要决定因素。

4.2 建立绩效指标的子集

从目前企业发展关键绩效指标面临的挑战来看，过多的指标可能导致难以衡量绩效。为了体现衡量关键绩效指标的价值，企业需要考虑采用新型方法来制定关键绩效指标。其中，关键绩效指标的子集可能很重要。例如，为了避免关键绩效指标的重复，公司可以确定并评估哪些指标的价值相对最高，然后考虑对非结构化指标进行子集改进。由于业务的不同部分会有妥协，因此需要决定哪些指标值得考虑，领导者需要意识到技术限制和人员限制。更具体地说，每个子集都应代表关键绩效指标的不同视角。组织的目标需要从不同类型的指标中形成包含全套指标的子集，这些子集可以整合并为未来决策提供充足的信息。同时，企业还需要定期征求反馈意见，以了解对有效改进的承诺。这样，关键绩效指标就能很好地融入组织和创新决策，从而为企业带来最大的投资回报。

4.3 完善相关战略措施

在现代企业中，创新之路并不是一帆风顺的，企业可以利用关键绩效指标，就像将聚光灯聚焦在特定流程或业务目标上，对公司重要决策获取至关重要的信息。

然而，目前企业使用关键绩效指标来影响企业创新时还存在一些不完善的问题。企业应当采取一系列的措施来完善相关战略计划，从而促进企业的可持续发展和进步。比如，企业启动一些基层活动时，需要考虑到公司整体的发展战略和议程，细化相关的工作安排，创建特定的目标并集思广益，定义采用何种理念和措施能够有效地实现这些目标。同时，企业在制定相关绩效管理 and 创新计划时，需要增加员工感知的透明度，询问员工对于措施有何见解，不断完善和发展相关的战略计划和措施。这对于企业提高员工参与度，促进企业创新和发展具有实质性的帮助。

5 结语

综上所述，在中小企业的管理措施中，关键绩效指标的制定对于企业的创新是不可被忽视的重要因素。在进行创新行为时，制定关键绩效指标是确保实现所有流程目标的重要工具。通过这种工具，创新型中小企业可以更加准确地衡量创新绩效流程，并且通过优化流程从而提高企业决策水平，为企业创造更多的经济效益。因此，企业需要更加深入的绩效管理措施来解决众多领域的问题，利用关键绩效指标的衡量和实施，为企业在市场竞争中创造更大的竞争优势。

参考文献：

- [1]Nappi, V. and Kelly, K. Review of key performance indicators for measuring innovation process performance [J]. *Entrepreneurship and Innovation Management*, 2022. 26(1/2): 85-109
- [2]Okoshi, C., Pinheiro, E., Gouvea, S. Performance cause and effect studies: Analyzing high performance manufacturing companies [J]. *International Journal of Production Economics*, 2019. 210(2019): 27-41
- [3]Neely, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next [J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005. 25(12): 1264 - 1277
- [4]Ruli C, Kristanto H. Implementation of balance scorecard and key performance indicator on customer service employee productivity [J]. *EUREKA: Social and Humanities*, 2021. (4): 26-32.
- [5]仲理峰, 时勘. 绩效管理的几个基本问题[J]. *南开管理评论*, 2002 (03): 15-19.
- [6]高小平, 盛明科, 刘杰. 中国绩效管理的实践与理论[J]. *中国社会科学*, 2011 (06): 4-14+221.
- [7]黎文靖, 郑曼妮. 实质性创新还是策略性创新?——宏观产业政策对微观企业创新的影响[J]. *经济研究*, 2016, 51 (04): 60-73.