

总体设计方法

关键设计思想是平衡IT价值、IT用户与IT日常运维、系统建设之间的关系

强调目标导向性，考虑IT战略目标和业务需求

基于事实进行分析

- 理解企业IT的使命、远景目标、战略和关键举措，发现高层次的价值驱动因素
- 明确IT管理所涵盖的职能单元和流程
- 获得对企业目前基础环境的高层次理解
- 了解和分析目前已有的绩效考核管理指标
- 明确绩效指标体系设计原则和方法并获得共识

基于最佳实践的指标选择和设计

- 介绍先进经验，提供最佳实践作为参考
- 建立起绩效指标体系的框架，选择绩效指标体系的类别，确保平衡、全面的绩效管理视图
- 根据目标，选择和设计指标列表，初步建立指标集
- 详细定义绩效指标，给出每个指标的定义、计算方法、考核频率等，指出指标可能的数据来源

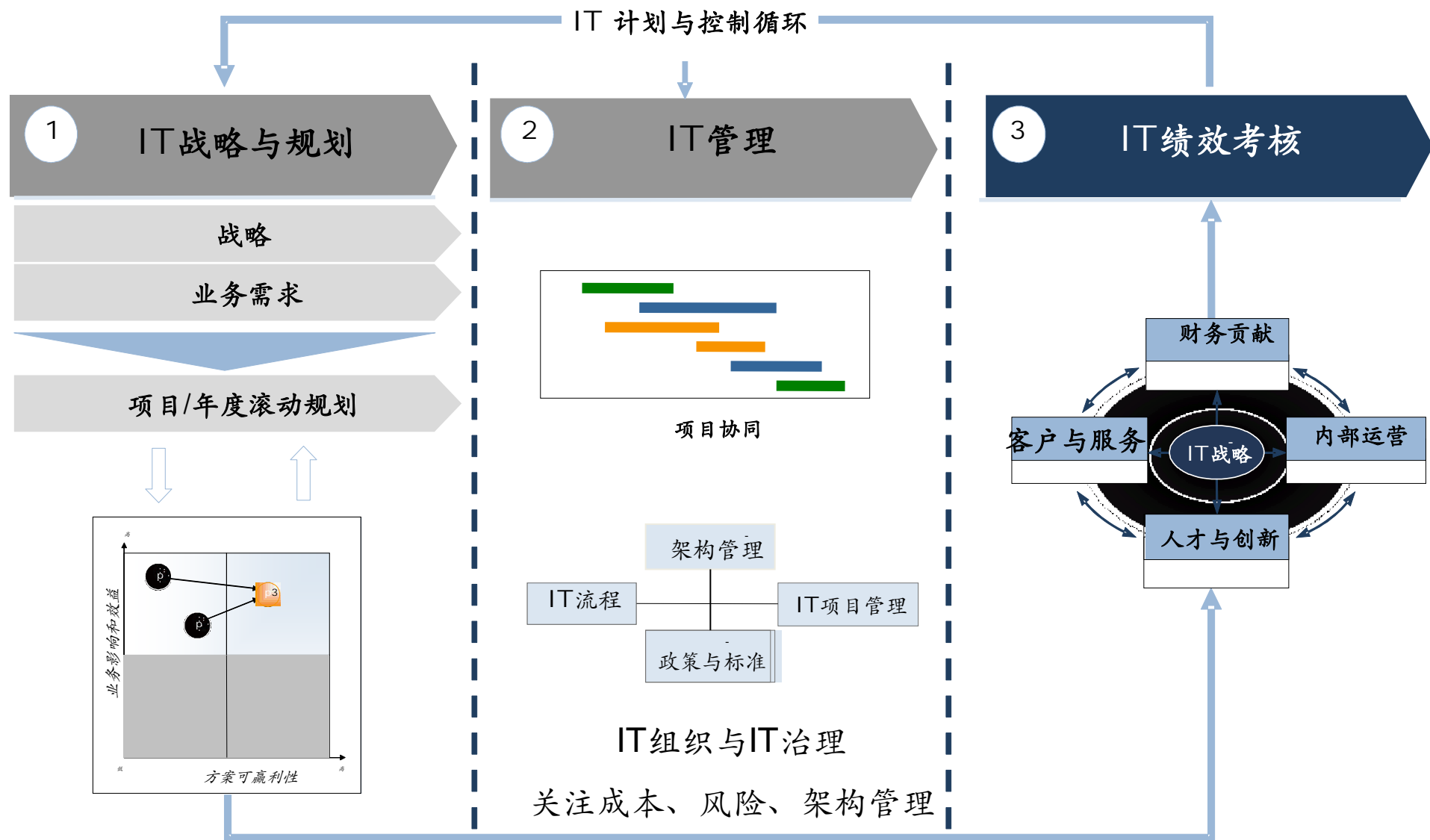
对实施阶段的建议

- 建议绩效指标体系的管理流程
- 建议用于支持绩效考核流程的KPI管理系统的主要功能
- 提出关键实施建议以获得持续改善

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

在整合的IT计划与控制循环中，用于衡量结果的绩效考核体系对于实现规划目标至关重要



作为最佳实践的IT平衡记分卡，从财务、客户、运营、人才与创新四个方面促成战略目标和IT价值的实现
三人行，必有我师

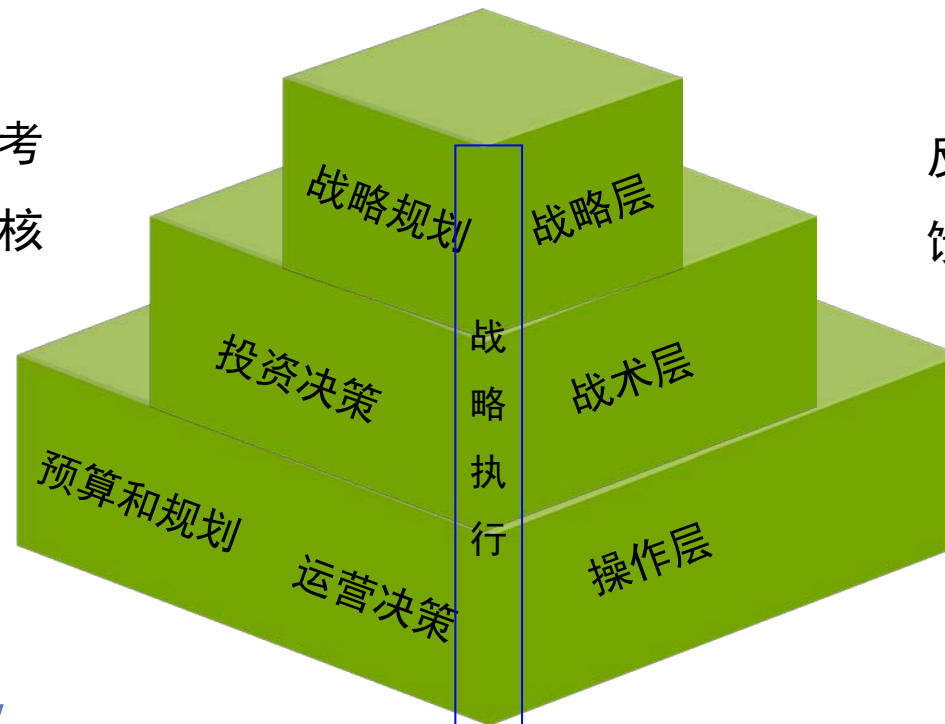
绩效管理作为一种战略性的工具，是战略实施的重要使能因素之一

绩效管理是一个从上至下、从下至上的过程

“我们要实现怎样的目标?”

- 对目标实现至关重要的绩效领域，在组织范围内进行充分的沟通；使决策者清晰了解什么是对公司业务最重要的方面并关注这些方面的实施进展
- 关键岗位人员掌握战略的分解和落实关系，了解自身工作与整体战略的一体性，指导并确认实施计划
- 将战略目标转换为切实可行的项目、计划、目标和预算

考核



“我们是否达到目标”

- 根据绩效反馈确认战略是否实现了预期的结果，指导和制定决策
- 对获得的依据进行多维度的分析，使企业能够根据关键绩效指标的达成情况对运营中的偏差提出预警，从而及时调整
- 执行行动计划，产生结果，提供绩效评估的客观依据

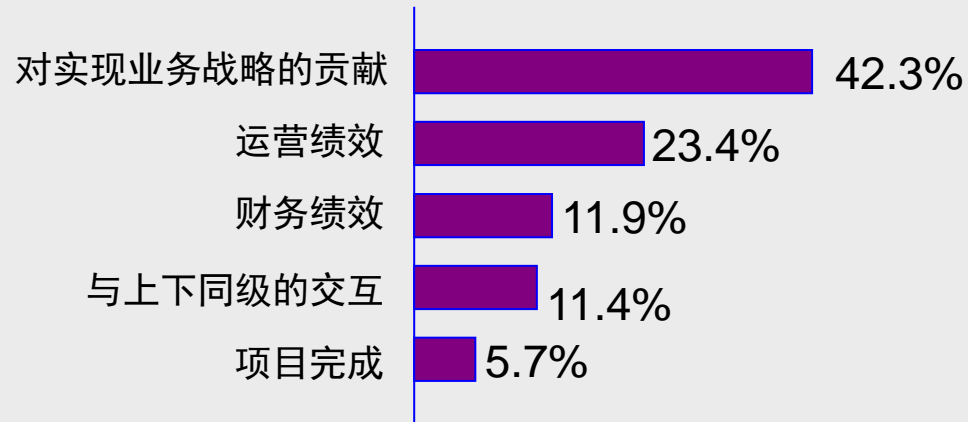
三人行，必有我师

IT平衡记分卡从更加面向业务的视角来考察绩效，它作为战略性的管理工具正被越来越多的企业采用，以更有效地衡量IT的价值和绩效，应对内外部对IT的需求

1

如何评估您的工作绩效？

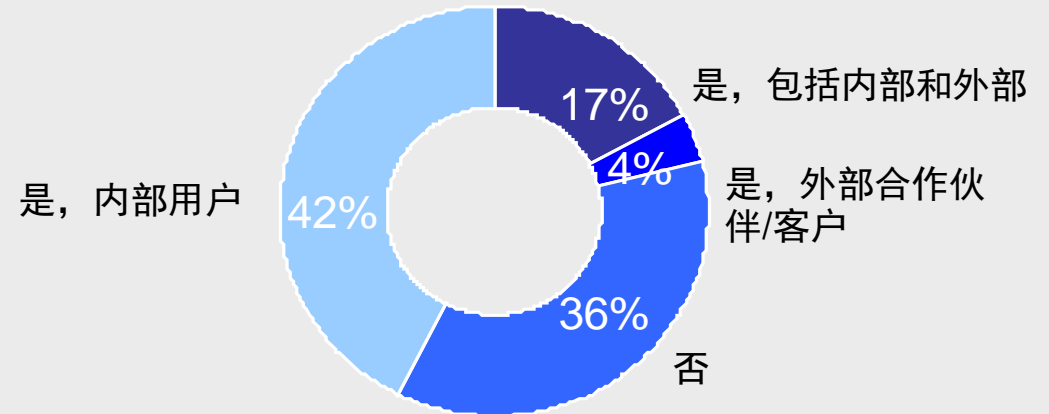
CIO Insight 对388个CIO、CTO和IT副总的调查



2

IT部门是否周期性衡量用户对IT服务的满意度？

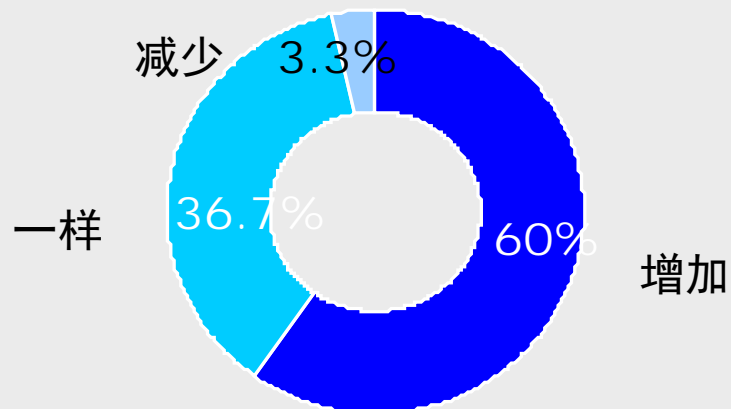
CIO Magazine 对539个IT主管的调查



3

展现ROI的压力是否增长或减少？

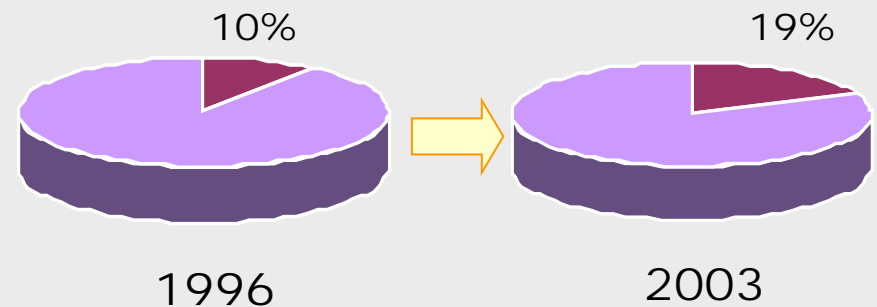
CIO Insight 对365个CIO、CTO和IT副总的调查



4

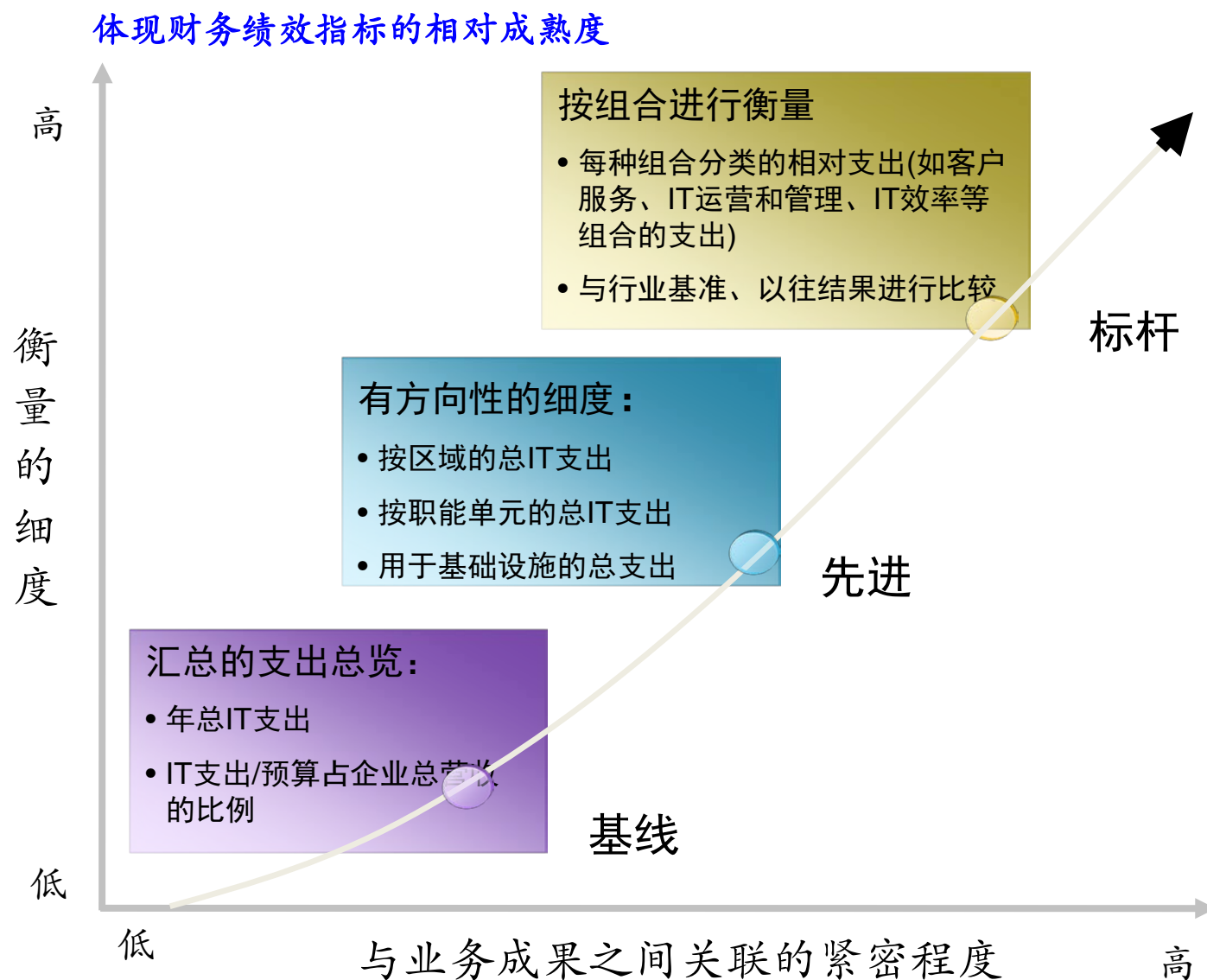
IT预算分配给外部服务提供者的比例

资料来源:Gartner



信息来源：CIO Executive Board 2003

最佳实践IT平衡记分卡——财务绩效



指标示例

常用指标:

- 总IT成本
- IT预算与企业总营收之比

价值指标:

- 新产品或新的渠道产生的营收
- 通过提高生产力或降低成本所减少的SG&A或G&A支出
- 通过提高客户保持率、客户价值和客户满意度来增加每客户的营收

IT预算管理

- IT预算与实际成本相比
- 各类IT预算的分配
- 每FTE(全职员工)的IT预算

系统和服务成本

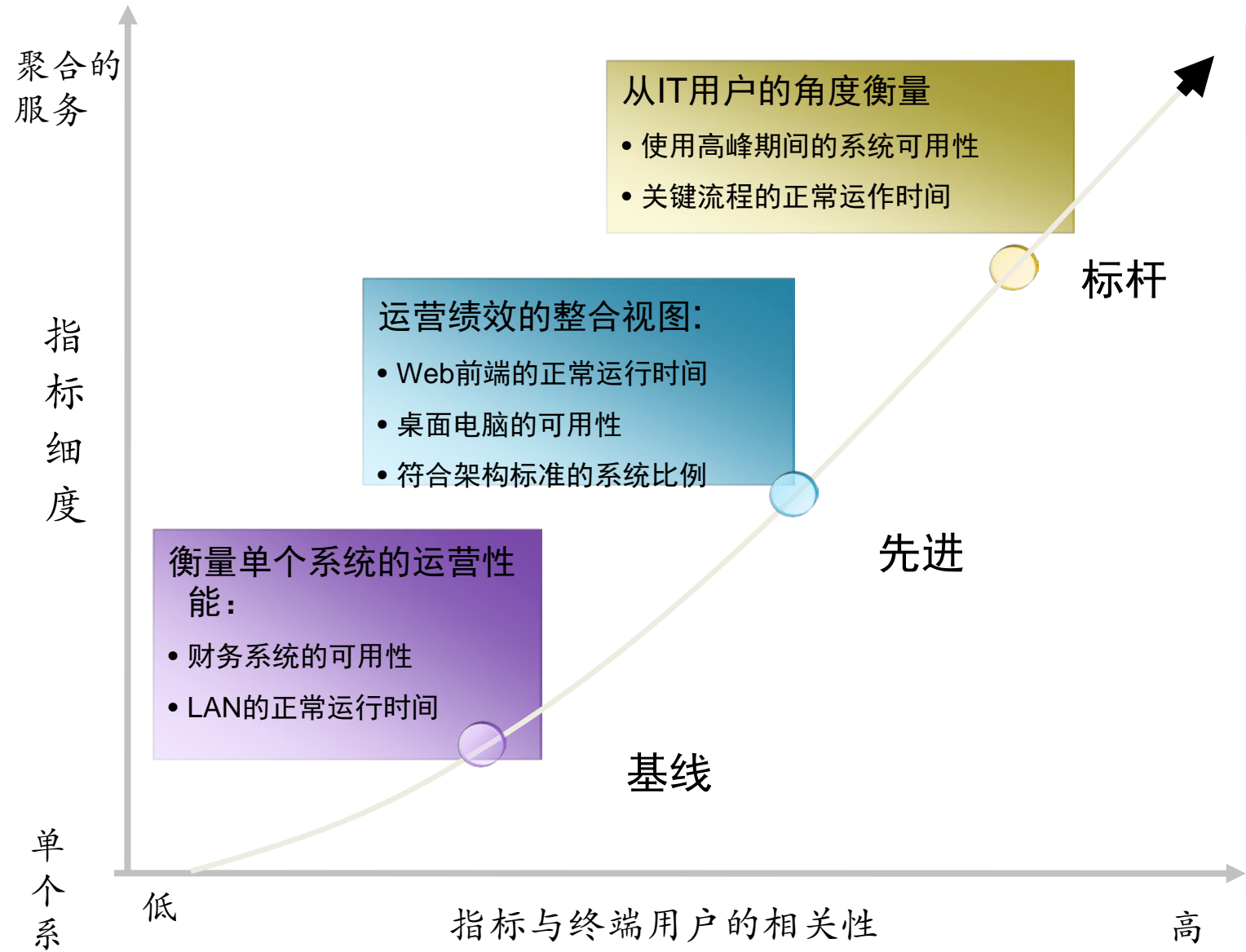
- 总维护成本以及维护成本减少率
- 用于提供新功能的支出占总IT支出的比例

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

最佳实践IT平衡记分卡——运营绩效

体现运营绩效指标的相对成熟度



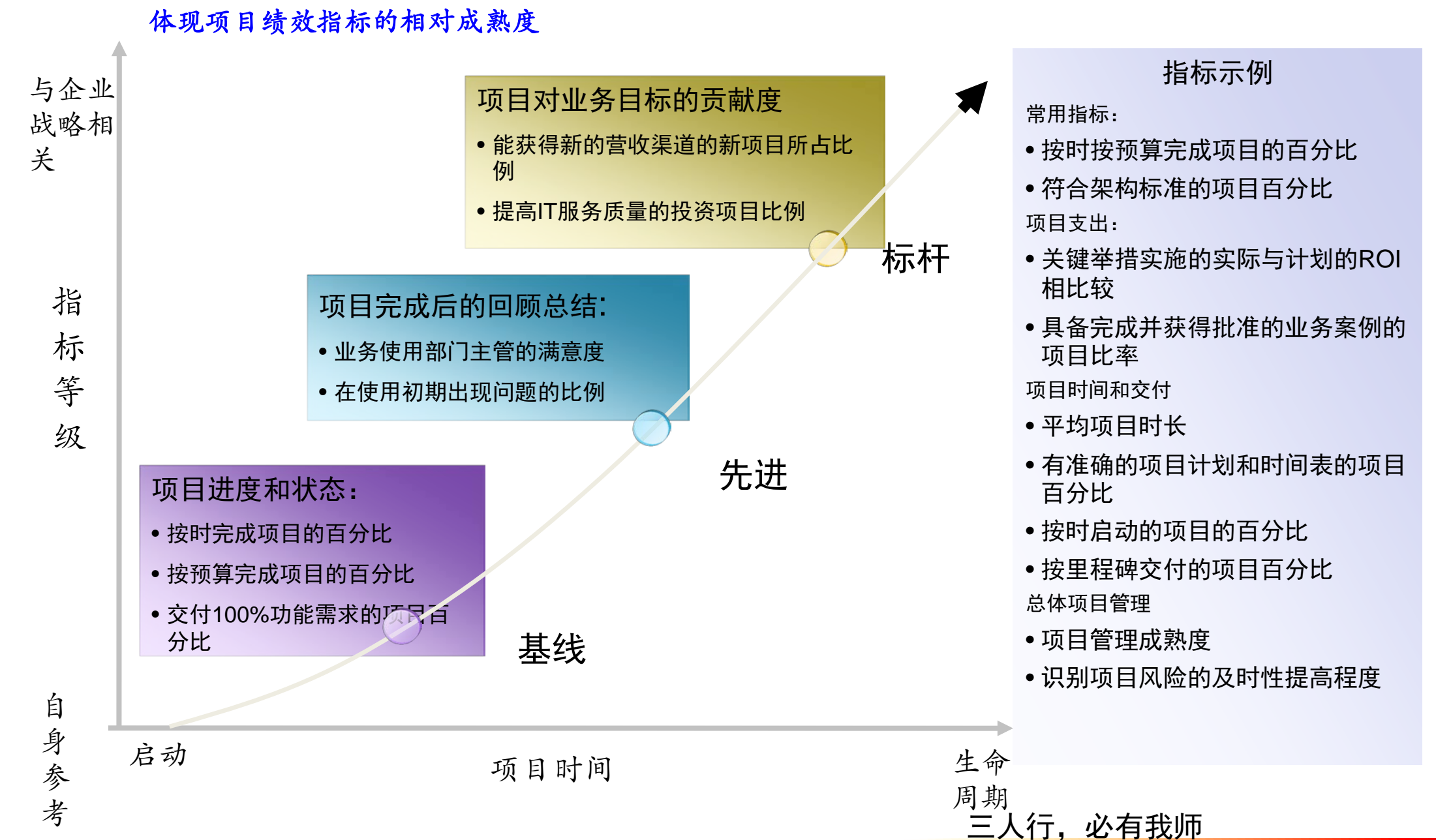
指标示例

- 常用指标:
- 关键应用和系统的可用性
- 以用户为中心的运营绩效:
- 桌面电脑可用性 (e-mail/服务器/LAN/WAN可用性聚合的最终效果)
 - 每月每用户平均问题事件发生次数 (每月发生的终端用户桌面电脑可用性中断的平均次数)
 - 影响到业务正常运作的故障事件发生率
 - 在对业务影响最小的情况下完成服务变更
 - 所有公布的变更在公布的中断时间段内完成
- 网络和系统性能
- 每月平均关键系统可用性高于99.5%的比例

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

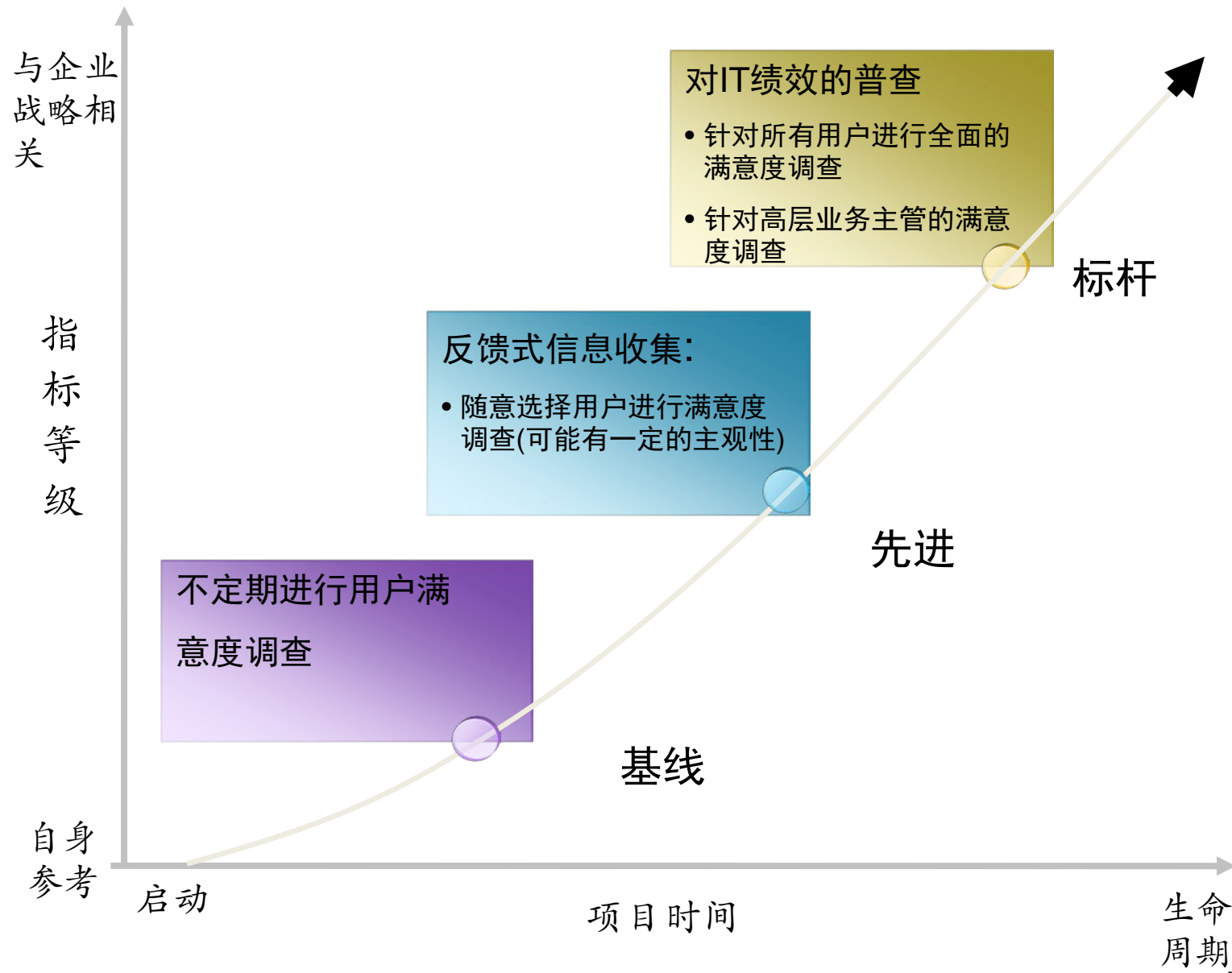
最佳实践IT平衡记分卡——项目绩效



自身参考

最佳实践IT平衡记分卡——用户满意度绩效

体现用户满意度绩效指标的相对成熟度



指标示例

常用指标：

- 总体最终用户满意度调查
- 服务台首次呼叫问题解决率
- 业务部门主管的满意度

用户服务：

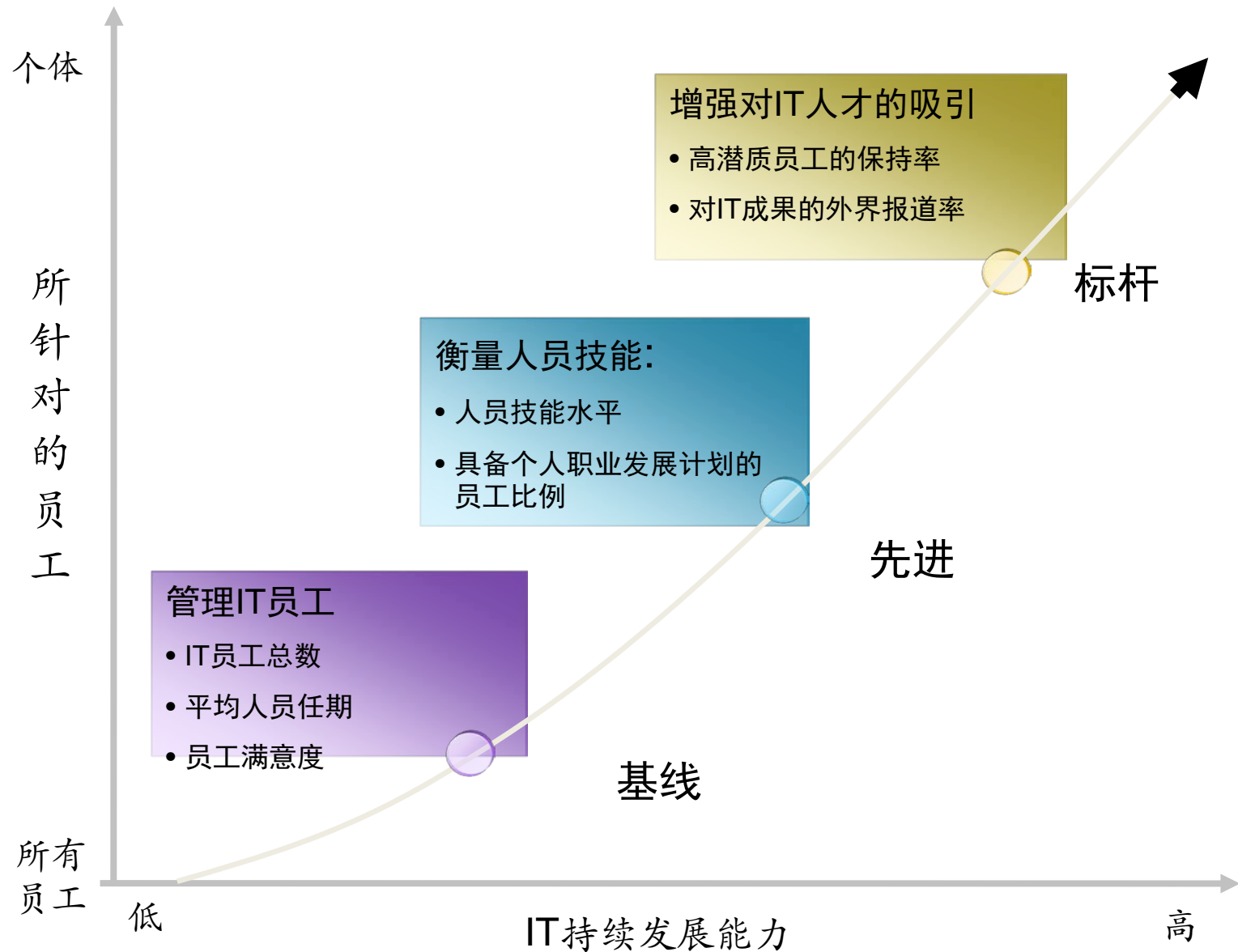
- 48小时内解决硬件服务请求的百分比
- 24小时内解决软件服务请求的百分比
- IT服务与相关的业务优先相符合的程度
- 每月每用户服务台工作单数量
- 服务水平协议未满足的百分比

调查问题

- 服务台客户满意/不满意的比例
- 对改善业务流程的贡献度
- 对提升业务竞争优势的贡献度

最佳实践IT平衡记分卡——人才与创新绩效

体现人才与创新绩效指标的相对成熟度



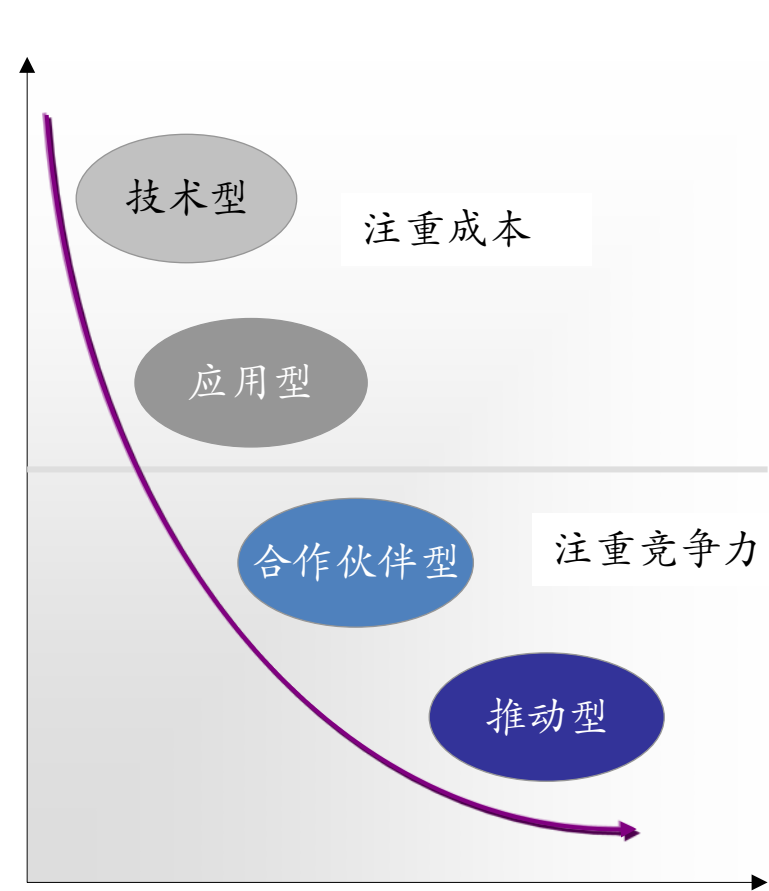
- 指标示例
- 常用指标:
- 员工士气/满意度
 - 实现个人年职业计划目标的比例
 - IT员工的保持率
- 人员管理:
- 高绩效员工的平均在职期间
 - 跨部门配置项目人员的百分比
 - 所需技能与实际技能相比
 - IT人员更新率
 - IT员工总数(全职IT职工的总数)
 - 平均IT经验年限
- 培训和员工发展
- 具有个人发展计划的员工比例
 - 实现个人发展或培训目标的比例
 - 对个人目标进行适当考核的员工比例
 - 每季度每员工的培训小时数

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

在IT发展的不同阶段，对IT绩效管理主要纬度的侧重点也将有所调整

战略性关系的特征



业务驱动因素	企业对IT的看法	投资策略
成本控制	技术能力的提供者	基于项目
业务贡献	根据组织的效率	流程跨应用的组合管理
提高市场占有率	与业务的战略性符合度	提升的组合管理
行业领先	企业远景目标实现的使能者	根据未来的机会

各类绩效的权重

财务	运营	客户	创新
60%	40%	/	/
40%	50%	10%	/
20%	30%	35%	15%
10%	20%	35%	35%

三人行，必有我师

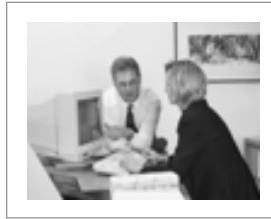
ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

财务、客户、内部运营、人才与创新是影响IT绩效的四个关键因素，各有侧重且互相影响，同时考虑对IT建设项目的考核以全面的方式评价IT绩效

成本与效益



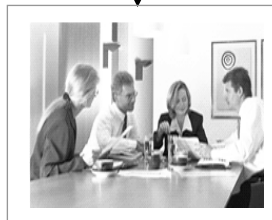
客户与服务



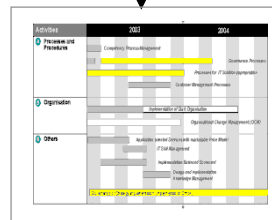
IT绩效评估体系



内部运营



人才与创新



信息化项目

成本与效益

IT如何体现对公司整体成功的价值？
通过IT的有效应用为业务战略的实现作出贡献！

客户与服务

IT如何服务好内部用户？
作为信息服务的提供者！

内部运营

为了满足客户需求，IT能够有效采用和提供哪些服务和流程？
提供及时有效可信赖的IT服务！

人才与创新

IT组织如何发展能力以实现IT战略？
提高内部的学习和创新能力以拓展未来机会！

IT项目

如何搞好信息化建设？
管理好规划、执行到反馈的整个项目生命周期！

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

IT关键绩效指标建议 – 示例

	编号	2005关键绩效指标	权重	分项指标 **
财务	1	实际IT支出与预算相比	10%	总IT支出、年总IT预算
客户	2	IT服务台综合指标*	10%	如首次呼叫问题解决率、在计划时间内完成服务请求的百分比
	3	业务部门主管对IT服务的满意度	10%	根据满意度调查的主要内容和得分
运营	4	IT流程有效性指标*	10%	如关键应用可用性、关键应用响应时间、问题响应时间、问题解决时间等
	5	上报数据文件提供的及时性	5%	如日报文件提供及时率、定报文件提供及时率、财务报表数据文件提供及时率
	6	上报数据文件指标自动化程度	5%	如日报文件的自动化率、定报文件业务支撑类指标自动化率等
	7	上报数据文件的规范性	5%	如日报文件的合格率、定报文件的合格率、财务报表类数据文件的合格率等
	8	关键指标日报月末汇总与月报差异分析	5%	关键指标日报月末汇总值与月报差异率
项目	9	信息化建设项目综合指标	35%	按时(30%),按预算(30%),交付100%功能点(40%)的项目百分比; MIS项目、KM等
人员	10	每季度每员工的培训小时数	5%	如获得新技术或IT服务技能培训的人员数

*: 视实际部署与执行情况;

**：具体指标定义参见指标库

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

多层分析权重设定方法

- ✓ 美国运筹学家A.L.Saaty提出的AHP（Analytical Hierar-chy Process），是一种定性与定量结合的决策分析方法。它是一种将决策者对复杂系统的决策思维过程模型化、数量化的过程。应用这种方法，决策者通过将复杂问题分解为若干层次和若干因素，在各因素之间进行简单的比较和计算，就可以得出不同方案的权重，为最佳方案的选择提供依据。
- ✓ AHP方法的基本原理是：首先把问题层次化，按问题性质和总目标将问题分解为不同层次，构成一个多层次的分析结构模型，分为最底层相对于最高层的相对重要性权值的确定或相对优劣次序的排序。
- ✓ AHP方法的特点包括：
 - 分析思路清楚，可将分析人员的思维过程系统化，数字化和模型化；
 - 分析时需要的定量数据不多，但要求对问题所包含的因素及其关系具体而明确；
 - 这种方法适用于多准则、多目标的复杂问题的决策分析。

指标比较程度说明

比较情况	比较结果	量化
两个指标同等重要	同等重要	1
据经验一个指标比另一个指标稍微重要	略微重要	3
据经验一个指标比另一个指标更为重要	更为重要	5
事实证明一个指标比另一个指标更为重要	确实重要	7
理论经验与事实均表明一个指标比另一个明显重要	绝对重要	9
两个指标比较情况介于上述相邻情况之间，折中	取中间值	2 / 4 / 6 / 8

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

员工绩效指标权重计算说明

	A	B	C	D	E	F	合计
A	1	½	1/3	1/3	1/2	1/5	0.07
B	2	1	¼	1/4	2	¼	0.08
C	3	4	1	1	7	1	0.25
D	3	4	1	1	7	1	0.25
E	2	½	1	1/7	7	1/5	0.12
F	5	4	1	1	5	1	0.23
权重	16	14	4.6	3.7	22.5	4.3	

IT绩效管理

讲师：陈贺

课堂分享

2014年 6月12日

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量