**基于OKR模式下的企业绩效管理研究**

董鹏[[1]](#footnote-1) 陈翔宇[[2]](#footnote-2) 沈晔[[3]](#footnote-3) 阮清贺[[4]](#footnote-4)

**摘要：**目标与关键成果法（OKR）是企业在适应动态变化环境的长期实践中总结提炼出来的管理方法，该方法汲取了目标管理的目标引导、促进员工参与和沟通、关键绩效指标的设定和聚焦的思想，给组织领导者开拓了新的管理思路。文章研究了OKR这一绩效管理工具，介绍其本质特征、理念与内涵、与传统目标考核方法的区别；接着对OKR视角下的企业绩效管理模式进行了探讨，提出了OKR应用框架与适用范围，并对如何根据企业自身实际的情况，应用OKR工具提出了思路，以期为企业绩效管理路径与效果的提升提供参考。

**关键词**：OKR；绩效管理；KPI；管理方法

1. **引言**

近年来，国内外营商环境发生了很大变化，面临着更高的难度与复杂性。随着现代人力资源管理的发展，绩效管理方法也在不断变化，杜义国（2020）**[1]**认为越来越多的人力资源专家和学者认识到管理工具及方法需要不断迭代升级。与之相适应的是管理方式的进化有其发展的时代特点：

一是“乌卡时代”的到来。21世纪以来，人工智能、量子信息、物联网、区块链和元宇宙等新一代信息技术迅猛发展，数智化时代扑面而来，成董浩等（2019）**[2]**指出企业逐步迈进以“科技进步和创新导致的易变性、价值观开放和多元导致的不确定性、社会发展的范式变迁导致的复杂性、传统思维和习惯导致的模糊性”为代表的VUCA时代。劳动力转移和产业结构变化密不可分，重复性劳动力逐步被机器人所替代，正在多维度重构企业各个领域，张小峰（2015）**[3]**认为人的作用逐步向管理和创新的高纬度提升，相应的经营管理逻辑、组织管理体系和人才激励模式等在不同程度上发生了变化。

二是新时代呼唤新的管理要求。在知识经济和智能时代，组织为人而设，追求自我实现，逐步演变为赋能于人的平台。伴随着知识经济和智能制造时代的来临，尊重人才、尊重劳动价值的人本管理核心思想已经普及，Peter F.Drucker（2019）**[4]**指出以知识性员工为主的企业需要提升管理技巧与方法，在工作中赋予员工更多的权力与义务，以期员工的自我实现和企业的长远发展目标能同频共振。从现状看，在传统管理体系下，员工始终感觉自己的价值没有被合理体现，无法建立与企业共同发展的“心理契约”。[贾迎亚](https://t.cnki.net/kcms/author/detail?v=TANfbOZWLZQLw-R9FgxqwzqJ4fD4z3C20ByWLPk00a_gU3CUOeQraKeNB6Wx2Ddb0xba9z2Y3Xcf8wArSjvQIG644Lo4blj-3ms_uO4fPPU=&uniplatform=NZKPT" \t "_blank)和[胡君辰](https://t.cnki.net/kcms/author/detail?v=TANfbOZWLZRIHif0vK6Mlmm3mZ1oZt-vSKg-4UYyi_NBPPfE_SBH9gBXP9QVfOd4XhY6nWSEq0RoWQUNr01jppx9ZxH4Sg59n9re2FlfmYk=&uniplatform=NZKPT)（2016）**[5]**指出忽视“人本”重要性的企业，可能导致员工的智慧未被充分开发利用、员工缺乏企业归属感和向心力，也很难调动起他们的主观能动性和创造性，成为企业最大的浪费。

三是信息产业时代，管理工具升级为数字化、信息化和智能化。随着信息产业的高速发展以及企业管理向精细化、数字化转型，绩效管理模式也应随之发生变革。Christina wodtke（2017）**[6]**指出管理者应转变思维、坚持目标导向，采用更适合时代的管理方式，从而达成企业既定管理目标。从英特尔、谷歌、亚马逊，到百度、飞书、美的等国内外知名企业来看，越来越多的企业正在由传统的KPI考核向OKR这一管理方法转变。为此，田五星和王海凤（2017）**[7]**认为我们须通过对企业管理形态变化的背景、环境和特征进行探究，探索企业管理新方向。

本文研究旨在澄清OKR应用框架与适用范围，并对如何根据企业自身实际的情况，应用OKR工具提出了思路，以期为企业绩效管理路径与效果的提升提供参考。

**二、OKR的发展和本质**

OKR的理念可以追溯到1926年美籍学者玛丽·帕克·芙丽特提出的管理思想，她把心理学的研究成果系统地应用到管理实践中，John Doerr（2018）**[8]**指出人类社会的行为中相互之间的联系和融合可以发挥出巨大的作用。1954年彼得·德鲁克在《管理的实践》中，首先提出了“目标管理”法，之后英特尔原总裁安迪·格鲁夫对此理论进行了优化，强调量化目标因素的关键性，西楠（2020）**[9]**认为最终将MBO改良为涵盖目标及关键结果两部分内容的全新目标管理方式，为OKR的发展奠定了实践基础。同时，也使英特尔成为第一个大规模推行OKR管理法的企业。随后，OKR被应用于谷歌并陆续推广到脸书、领英、甲骨文等国际知名互联网企业。自2005年以来，OKR在我国经历了由试点引入到逐步发展的过程。陈镭（2017）**[10]**梳理并指出，直到2013年，瑞克·克劳录制了OKR的培训视频，OKR的核心管理框架和思想开始风靡全世界，也加速了在我国的传播。

基于安迪·格鲁夫对组织认识的核心观点，要把OKR真正运用到一个企业中，还需要从业务角度出发，构建扁平化网络化组织、建立员工与企业利益及风险共享的激励机制、打造敏捷与精英团队、提升组织的管理成熟度、强化项目化运作能力、培育以结果为导向的文化等多个维度转型。Paul R.Niven（2017）**[11]**在《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》一书中，作者将OKR定义为：一套严密的思考框架和持续的纪律要求，旨在确保员工紧密协作，把精力聚焦在能促进组织成长的、可衡量的贡献上。由此可见，OKR更多的是一个目标管理工具，能够有效规避员工为了得到奖励而过于注重个人的短期利益，忽视企业长期和整体利益现象的出现。朱凤（2021）**[12]**OKR将企业的愿景目标与员工价值诉求有效结合，企业实现OKR的过程也是员工实现自我价值的过程，这也符合心理契约理论和管理场论。OKR的关键是对结果评价实现过程的实时跟进，强调调动员工主观能动性和及时沟通。此外，该方法强调目标的制定要具有挑战性、聚焦性和公开性，目的是帮助企业推进和达成企业关键战略目标，把命令驱动式的管理转变成目标驱动式的管理，其深层次的内涵体现在对员工动机激励模式的根本性差异上，让每个人都知道什么是最重要的目标。

**三、OKR和KPI的区别与适用范围**

**（一）KPI存在的问题和不足**

目前企业管理中，应用KPI比较成熟、广泛，也更具代表性，但是KPI管理方法存在着多种认识和管理上的误区和问题，具体如下：

1.目标实现难。KPI本质上是企业战略目标经自上而下分解后形成的指标体系，在此体系下，员工主要关心个人岗位指标的完成，甚至为了完成个人或部门的目标而争夺企业的资源。由于缺乏科学系统性协调，很可能导致“局部最优而公司总目标无法完成”的现象发生。由于KPI过分关注指标结果，容易导致企业在发展一段时间后就渐渐沉浸在一个稳定的节奏当中而“迷失初心”。同时由于沟通不充分，可能导致业务目标的实现较难。

2.绩效导向不明确。企业采用KPI时，各级员工因不完全清楚企业上层的战略目标，往往是为执行而执行，缺乏对指标完成的关键性控制点，致使绩效管理难以发挥杠杆和导向作用。在传统绩效考核方式下，要求各级员工必须事前精准确定指标和指标值，而当前企业外部环境越来越呈现出不确定态势，尤其是在创新、多变的业务领域内，使得提前制订指标值越来越困难，甚至出现“先射箭后画靶”的笑话，导致考核结果失效。因此，常规的绩效考核耗时费力，甚至对员工与管理者的考核指标及其标准、具体落实执行的理解上也存在差异，导致各层级间、岗位间出现难以协调的情况。

3.难以帮助员工提升个体价值。KPI产生于传统的工业时代，更多是一种自上而下贯彻式推进体系，更多强调的是通过制度化、机械式的设计或惩罚的方式来管理团队。因为是要求员工完成某项指标，使得员工可能沦为业务流程上某个随时可被替换的“螺丝钉”，导致员工难以体现和提升自己的价值。而在互联网经济时代，企业的持续经营更多由企业全体员工的价值观、愿景和企业文化等多元驱动，需要融洽的工作氛围和高效的精神，并配合轻松愉快的工作评价与改进，这些方面可能是KPI所无法顾及的。

4.指标体系设计过于刚性。评价内容（如评价指标、目标值、指标权重等）设计缺少弹性空间，无法适应瞬息万变的外部环境。同时，KPI意图以完善的数据采集系统为基础，但由于指标种类复杂且数量较多，数据采集难免出现滞后及漏洞。另外，KPI管理方法为事后结果指标，重“结果”而轻“过程”，指标多为月末、季末等阶段性考核，往往缺乏适时地、动态地回顾指标过程完成的进展状况，事后结果指标考核只能对目标未达成的员工进行惩罚，这无疑是KPI刚性有余、柔性不足的体现。

5.指标的制订与执行存在“博弈”关系。在KPI管理方式下，往往导致企业中高层之间出现“拉锯战”：中层管理者先把“保守”的指标报上去，高层管理者再把“拔高”后的指标压下来，如此讨价还价、多次往复才能勉强达成共识。而且企业在制定目标与绩效考核过程中，很可能存在“老好人”思想，绩效考核结果的真实性和客观性不足，长此以往，员工将会缺乏创新活力，主观能动性不足，企业各层级在KPI指标上甚至会伪造数据，导致KPI可能失去奖优罚劣的功能，导致优秀员工的积极性受到挫伤，团队凝聚力也将受到损害。

**（二）OKR与KPI区别**

OKR和KPI都是管理工具，具有相近性，但是两者在本质上存在诸多差异。KPI具有很强的结果导向性往往忽视了过程控制，OKR则很好地协调了员工的行为与企业目标之间的大方向关系。KPI具有固定的时限特性，目标通常是每年度调整一次；而OKR强调动态管理，一经发现异常，在确保目标稳定的前提下，要求关键过程尽快调整，以相适应。OKR管理方式的出发点是侧重于“人”，即员工的个性化发展；而传统KPI绩效管理方式的出发点是侧重于“事”，对员工的工作结果进行评价和考核；一个是员工的能动性发展导向，一个是员工工作成果的评估导向，两者在理念上存在明显的差异，具体比较见表1：

表1 OKR与KPI两种管理方法的区别

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **差异点** | **OKR** | **KPI** |
| 定义 | 定义、跟踪目标及其完成情况的管理工具和工作模式 | 根据企业结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具 |
| 假设 | 员工具有强烈的实现个人目标或工作目标的意向 | 员工需要外部力量介入才能推动工作目标完成 |
| 人性假设 | 自我实现人（Z性人） | 经济人（X性人） |
| 产生过程 | 个人与组织的目标对齐 | 层层分解战略目标 |
| 实质 | 目标管理工具、战略落地工具 | 绩效考核工具、战略评价工具 |
| 本质 | 内力驱动，我要做正确的事 | 外因驱动，要我做的事正确 |
| 适用对象 | 创意性、研发性、项目性等工作，自我驱动型员工 | 流程性、规律性等工作，被动激励型员工 |
| 沟通方式 | 上下左右沟通充分且频次高，考评结果公开透明 | 上下左右沟通频次较低，考核结果保密 |
| 关注点 | 弹性结果，失败与否并不明显。时刻提醒每一个人当前的任务是什么，有没有做好 | 强调结果，失败与否明确。关注的是财务与非财务指标，默认工作完成的情况对于财务结果有直接影响 |
| 考核点 | 可以不含有明确的细项指标，追求企业长期整体关键业绩达成和组织超越 | 有指标，须与员工绩效挂钩 |
| 导向性 | 结果+过程导向，关注目标本身的达成和关键成果的实现过程 | 结果导向，以结果为考核依据 |
| 反馈机制 | 短期/长期的目标循环 | 月度/季度/年度的固定时限反馈 |
| 设定初衷 | 目标宏大、实现难度也较大 | 相对合理、基本可实现 |
| 核心内容及结果 | 必须公开 | 没有统一做法，大多不公开 |
| 与绩效考核关系 | 与目标考核有关系，与绩效关系不大 | 与目标考核和绩效考核直接挂钩 |
| 奖金、晋升 | 无直接关系 | 有直接关系 |
| 公司期望 | 员工要向着公司大方向跑 | 员工要玩命地跑 |

**（三）OKR与KPI的不同适用范围**

客观地讲，当前各类型企业管理模式多种多样，员工的基本素质也各不相同，所以，我们不能以单一模式，去“按图索骥”。管理工具如药方，OKR和KPI各有千秋，都有一定的禁忌和适用条件，如果使用不当，或者生搬硬套，有可能会引发负作用。

OKR通常适用于创业型、科技型、创新型公司，或是员工普遍素质较高、有企业文化绩效较高的企业。当然某些公司的中高层管理者在鼓励员工或团队创新，自动自发进行运营效率优化和管理创新，拓展组织新的成长动力等情况下也可使用。OKR从本质上就是帮助组织中的个体跳出思维瓶颈，以发展的眼光看问题，寻求个体的自我革命及持续突破。OKR对企业所处行业、发展阶段、员工素质和企业文化等都有严格的要求，其推行需要组织成员素质的提高、组织文化的凝练和组织治理模式的变革等。其结果的实现需要考虑宏观的社会、经济、政策和技术因素，行业竞争因素，以及微观的企业资源、利益相关者等多方面因素。

KPI则适合一些明确、成熟、经营稳定、易于量化工作目标和措施的部门和岗位。每个岗位有标准的工作流程和方法，要求实现的目标也比较清晰、易于衡量和考核。

总的来说，KPI相当于仪表盘，OKR相当于导航软件。笔者将当前主要绩效工具综合考虑，图示为一个管理工具的组合菜单：目标与考核组合和综合考量的简易模型，如图1。



图1 目标与考核组合和综合考量模型

**四、基于OKR重构绩效管理框架**

OKR是以目标为起点，自上而下和自下而上相结合，在高层管理者制定出企业整体战略目标后，中层、基层主管及员工据此设定各自的部门目标及个人目标，并把一线员工的见识、建议、经验等更多纳入到运营管理过程中，使其发挥价值，最终形成统一的价值观与企业文化，其框架如图2所示。



图2 战略导向下的OKR

无论是规模企业向管理要红利与多元化突破，还是中小企业的差异化竞争策略，OKR都将是企业目标管理的利器。OKR绩效体系落地实施的全流程，如图3所示：



图3 OKR目标分解图

**（一）设置目标与关键任务**

1.目标设定的合理性。公司在进行OKR制定时，要选好目标，好的OKR目标既要能给员工带来工作激情，还应给员工带来适当压力，激发员工的创新意识。因此在进行OKR目标制定时，一般遵循以下步骤：

（1）设定目标。根据公司的愿景、使命，制定公司目标，并结合战略目标，利用平衡计分卡（Balanced Score Card，BSC）从四个维度来细化目标，并结合众筹法群策群力、共同讨论，确定企业层级的OKR，设定的OKR目标一定要有明确的指导性，能够引领员工向着目标迈进。当然应该细化战略的来源：例如行业关键成功要素的分析、最佳业务实践与企业对标分析、企业价值链分析；目的是找到企业的瓶颈与短板，而后通过OKR聚焦，调动大家的积极性，敢于挑战高难度，实现瓶颈问题的突破，实现企业的跨越发展。公司层面的目标设定后，须向公司全体员工宣贯，上下达成共识。当一个项目周期结束，下个项目周期开始时，要保证参与人员共同协商确定目标。即每一级的“O”一般是来自上一级的“KR”。当各部门在公司OKR的基础上正确的制定了本部门的OKR，即所有部门的OKR都能支撑公司OKR的实现，也就达到了“把公司拧成一根绳，向着一致目标进发”的效果，间接保证所选目标的聚焦性。

（2）按序逐级分解。制定目标要做到自上而下和自下而上相结合。在OKR管理体系中，目标通常分为四个层级：公司、部门、团队和个人，每一层级的OKR都是基于上一层级的OKR形成，且与企业整体战略目标一致。公司按照自上而下的顺序制定完目标后，再逐步细化出部门层级和个人层面的OKR。当然也可按照自下而上的方法要收集全体员工对目标的建议，通过讨论的方式进行选择，最终通过民主方式确定出团队或个人目标。不论以哪种方式，最终形成员工目标与部门的工作愿景和公司战略目标保持一致（如图4）



图4 全员参与制定OKR目标制定

（3）设置关键结果。在设定好目标后，须针对每个目标，设置出一个或多个关键结果，而且关键结果是可量化的，并给每个关键结果的达成情况设定一个预估概率，以便于对后续结果的跟踪对比。关键成果是可调的，从公司、团队到个人，都有不同层级的目标和关键成果，所有这些关键成果都应确保公司按计划正常执行。同时，OKR须平衡定性与定量的关系，定性的目标可以作为航行的“灯塔”，定量的结果可以用来检查船只航行速度是否“正常”。定量的结果由数据驱动，定期检查、客观评分和持续重新评估，所有这些都是基于非感性判断的问责精神。对比其他绩效管理工具，OKR更强调定性和定量紧密结合，过程和结果紧密融合。

2.目标设定的挑战性。OKR 的“挑战性”指的是目标要体现出一定的“野心”，鼓励挑战员工的潜力上限甚至极限，即使后期员工评价得分并不高，那也是因为目标具有挑战性所致，这种挑战性能够吸引员工的注意力，以保证员工能够不遗余力地投入到工作当中，促进员工效能提升。挑战性目标也不是一成不变的，而且不能好高骛远，不能不考虑实际情况而强行设定高目标。这对于团队来说，过分追求速度和进度反而会造成拔苗助长的结果。在追求实现高付出、高风险目标的同时，员工的认可是至关重要的。领导者必须给员工传达两件事：结果的重要性以及结果能够实现的坚定信念。

3.目标设定的透明性，实行透明化管理。体系目标公开，要求OKR横向可以看到团队每个成员的个人目标，纵向可以了解各个层级的组织目标，透明化可及时掌握个人目标对于组织目标的价值和贡献。OKR评分体系中需要实行“伙伴评价”模式，包含上级、同级、下级，只有将每个员工的目标及最终评价结果公开透明，才有可能保证内部公平，而且更有利于战略协调。

**（二）制定执行计划**

遵循OKR应用基本原则，通过可视化的目标、体系性的周期循环和可追踪的结果，帮助企业有效提升执行力，具体如下：

1.构建OKR的依据和要求。一是制定者须从公司的整体战略目标出发，遵循OKR应用基本原则，科学合理地构建OKR目标体系。目标每期设立2~5个，必要时可以采取头脑风暴法，关键结果的设定对应每个目标不超过4个，目标一旦设定，必须进行公示，以保证公平、透明。二是目标的设定应是多层次、全方位的。例如：可以从财务目标、内部流程目标、市场和客户目标、学习成长目标四个维度进行OKR的设定。

2.夯实目标行动计划。在所有部门OKR制定之后，进入行动计划阶段，这一阶段首要工作是进行OKR解码。OKR解码目的更多是为了制定行动计划，框定任务完成时间，并落实到关键责任人及协同配合人等（表2）。OKR目标管理计划表中解析了每一个关键结果所需要的行动计划，指定了相关责任人与协同人，明确了时间节点及计划完成情况说明，并将状态指标细化为KR的完成状态和O的完成状态等，这样的OKR管理将更具落地性。

表2 OKR目标管理表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **部门** |  | | | | **周期** |  | | | | | |
| 目标 | 关键  结果 | 行动计划 | 责任人 | 涉及部门及协调人 | 开始  时间 | 完成  实际 | 完成  情况 | KR自评  得分 | O自评  得分 | KR复盘  得分 | O复盘  得分 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

注：评分说明：0-3分，没有完成目标（红色）；4-6分，有难度的任务努力后部分达成（橙色）；7-10分，几乎不可能完成的任务完成了或完成得不错（绿色）

3.针对O设立相互独立的KR。一个O通常配备多个KR，而O的实现并不意味着KR要全部完成。现实中很多KR都是多部门和多岗位之间相互影响的，一个环节的KR做不好，必定会影响到相邻的或下一个环节的KR。为了避免因某一部门的KR无法实现而影响公司的整体效益，一方面在资源和能力有限的条件下，要能够合理、有效调配公司资源，做好调整与规划；另一方面，目标O所设置的几个KR之间的关联度不应该过高，最好是相互独立的，这样也就不必担心一个KR无法实现而影响到其他KR的实现。OKR管理中，一般而言O是KR的“必要但不充分”的条件，即KR要完成，O就必定要实现；反之，尽管O实现了，但KR则不一定要全部完成。

4.把握OKR的周期性。OKR通常情况下以季度为周期，也有少部分企业是按年、月或周为周期。以季度的OKR为例，一个完整的OKR实施循环可以分为以下五个阶段：第一阶段，构思准备，如每年12月底前，开始构思、梳理明年第一季度的OKR相关数据；第二阶段，第一个季度初召开OKR小组会议，描述愿景战略，团队分组协调、沟通、讨论，确定OKR的内容；第三阶段，全员范围内公示OKR，确保每一个成员对拟定的目标和关键成果以及子任务的理解是一致的，充分了解OKR相关内容对公司的作用和价值，明确自己需完成的工作任务和要承担的关键成果；第四阶段，实施OKR，实施与执行的关键点是必须要定期开展检查，检查过程中要涵盖“已完成和进行中的目标，各目标当前的进展，实施过程中遇到的难点与问题，造成的原因及如何改善，需要的资源支持以及接下来的计划”等内容；第五阶段，下季度初开OKR复盘会议，这也是一个完整周期的收尾工作，主要内容是OKR总目标、分目标的所属负责人分析、总结与回顾整个实施过程。

5.统筹上下结合的工作方法。

（1）明确层级性。上下充分的结合对接是实现“对齐”的重要手段，管理实践中必须坚持OKR的全面“对齐”。OKR的层级性不是简单的罗列，上一层级的KR不能简单成为下一层级的目标（O），每一层级的OKR都体现为纵向的贯穿与横向的协同，每个个体的OKR都是唯一的，进而充分体现出对整体业务的独特贡献。对于团队OKR的制定，团队主管要在总结过去业绩及不足的前提下提出改进方向，团队成员结合个人对于团队目标的理解提出OKR建议，主管汇总并召集所有成员进行充分讨论并结合上一层级OKR目标进行完善，形成团队成员充分认可的团队OKR；个人制定OKR时，应在完成团队OKR的之后，邀请团队成员对个人OKR进行评价，逐步完善后形成个人的OKR。因此，在OKR执行过程中，纵向的贯穿与横向的协同是非常重要的。

（2）横纵对齐，目标纠偏。在共识对齐阶段，行动计划的分解逻辑可基于关键驱动因素和突破口，按照“组织O-体系S-机制M-动作A”四个维度进行分解。在共识对齐阶段，对各级制定出来的OKR进行沟通与纠偏，保证整个企业的OKR是对齐的。有效的OKR需要在纵向和横向两个方向进行延展，即需要垂直对齐和水平对齐。垂直对齐需要沟通的重点内容是：本级的O是否来自上级的KR，员工的OKR能否支撑团队的OKR，团队的OKR能否支撑部门的OKR，部门的OKR能否支撑企业的OKR。水平对齐需要沟通的重点内容是：部门的OKR与横向部门的OKR有无冲突；横向跨团队是否有冲突；部门的OKR有什么需要其他部门协助配合的地方。目标对齐，需要企业所有团队将各自的OKR拿出来在共识会上讨论，协调资源支持，对标预期可完成OKR的信心指数，达成共识。

（3）四象限的OKR展示。OKR由一个需要极致聚焦的明确目标和量化该目标的数个关键结果这两大部分组成。具体做法是先通过部门会议回顾OKR，明确一段期间内的工作任务，然后设定四象限中各部分的OKR内容。表3以开发对标管理系统项目为例，详述OKR的具体设定及应用方法。

表3 四象限的OKR展现表

|  |  |
| --- | --- |
| **第一象限：OKR当前状态** | **第二象限：其他状态指标** |
| 目标：实现对标管理信息系统研发  关键结果1：大屏研发  关键结果2：指标体系及算法模型研发  关键结果3：门户网站研发 | （1）对对标管理信息系统的易用性  （2）项目团队氛围、工作协同程度 |
| **第三象限：本月关注的任务** | **第四象限：未来的计划** |
| Plan1：项目风险识别与评估工作  Plan1：系统部署  Plan2：收集行业相关数据，并梳理出分析方案 | （1）结合甲方抽查提出的问题，软件公司相关部门开展自查自纠工作，并进行跟踪  （2）项目的风险识别与防控 |

**（三）执行和综合评估**

对计划严格执行，才能确保目标的达成；如果没有执行，OKR也只能是空中楼阁。OKR落实需要做到持续跟踪和反馈，这一阶段的主要动作是通过定期的会议进行沟通。持续性绩效管理可以通过CFR（Conversation，对话；Feedback，反馈；Recognition，认可）的管理工具实现，同时要坚守“价值、透明、创新、聚焦、对齐、挑战”的六不变原则。用持续沟通和实时反馈取代传统的年度绩效考核，创造一个灵活、敏捷、无等级的工作环境，可以帮助员工自下而上地全面提高业绩。

1.建立执行推进体系。OKR作为目标管理和评价工具的系统工程，应从企业文化建设和价值观重塑的角度对其进行全面设计，打造成“一把手”工程。企业管理层必须高度重视，组织各部门负责人及绩效管理专家组成OKR管理委员会，便于OKR由局部向全面推开。同时，对于OKR这样一个以激发全体员工积极性为目的的管理工具的推广，更需要全体员工的理解、参与、支持和努力。对于OKR的推进部门的选择，企业可以结合内部体制和部门功能定位来确定，以确保推进效果和实现公司利益最大化为第一要务，通过管理体制调整及运行机制完善，避免产生简单把OKR视作特定部门在向其他部门推行的某个项目的现象。企业实施OKR要舍得投资，管理者要宽容大度，在实施过程中目标一致情况下允许有偏差，甚至允许员工们犯一些因创新而犯的“错误”。

2.明确时间管理法则。OKR设置完成后，除每周OKR会议外，公司OKR管理者或管理部门要以时间管理象限法则（见图5）监督各分组的计划开展情况，与各分组组长进行有效的“一对一”谈话，协商制订分组组员工作的关键任务，确保整个团队的每一名组员都能保持工作有目标、有计划、有方法、有效率。

图5时间管理的四象限法

3.适时跟踪目标进展，建立沟通反馈机制。崔家瑞（2019）**[13]**一项研究表明，设定目标后，每周向他人发送进度报告的人，达成目标的可能性比不与他人分享进展的高43%。由此可见，在跟踪过程中得到的反馈，无论正面负面，对组织和个人都非常有价值。正面的反馈能为企业和员工提供一种积极的推动力，负面的反馈也能防止企业和员工朝错误的方向越走越远。进度跟踪的主要目的是团队一起监督进度，及时发现风险，调整方向，响应变化，促进自我改善和团队改进。OKR反馈频率可以按季度、月度、双周、周，甚至是随时进行面谈。当然，也可以根据企业的不同层级及业务特点，选择合适的会议模式，在智能化时代，企业借助各种线上渠道很容易就能实现OKR的实时监督、评估及调整反馈。

4.开展目标差距分析。在对OKR完成结果评价时，不能简单将OKR的完成与绩效评估甚至奖惩制度完全挂钩，而是要统筹工作和业务的难易程度、特别是目标实现过程中个人的努力程度、能力提升状况以及团队协作贡献等多种因素，以合理确定OKR结果对于绩效评价的影响程度，并发挥好OKR目标跟踪和管理的效用，由此可见，实施OKR的公司对管理者的专业能力和素质要求非常高。员工执行自己设定的目标，基于KR进行自省与完善，团队考察成员目标是否偏离并提供资源。一方面，对员工的绩效完成情况进行评价，除目标完成情况外，还可加入价值观、能力评价等相关要素。其中目标的完成情况除考虑执行情况外，还需考虑到不同目标的难度系数，综合确定评价结果。另一方面，需根据OKR执行情况及实施效果对下阶段OKR进行适度调整甚至是重新规划。评价完成后，需将结果与员工进行及时反馈，将优秀的经验在组织中分享，激发上下级的信任感，同时使其余员工获得宝贵经验。员工自评包括“自己的目标是什么，这个目标与总目标有什么关联，进展如何，遇到了什么问题，怎么解决的，最终的结果是什么，经验教训是什么，下一步的建议，为自己的OKR进行打分”。

5.做好考评数据收集。如今绩效相关信息的处理更加高效，绩效管理工具更加多元化。在物联网、5G时代背景下，依据相关系统、员工自我汇报等，都可以作为考评数据来源，大数据人工智能技术给予每个员工客观的评价。企业可通过数据技术优化绩效考评工作，以达到满足员工价值诉求、调动员工积极性，提升员工参与度的目的。OKR制定好之后，要定期进行审视和评估，督促项目团队完成关键结果。

6.落实考核评估打分。最后在每一个周期结束时，要对关键结果打分，评估项目团队目标的执行和完成情况。OKR的打分采用如下方式：总分为10分，全部实现关键结果项，打10分；部分完成的要根据实际情况打分，比如完成70%，打7分；没有任何进展，打0分。例如：为了确保清晰明了，对OKR进行打分时，还可融入了交通灯打分法的色标管理的内容，具体情况如表4所示。

表4 OKR打分标准

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **分值（*X*）** | **色标** | **状态** | **含义** |
|  | 绿色  （顺利） | 安全状态 | 根据经验，关键结果一般打分在6～7分较为合理。 |
| *X*≥6 | 如果打了10分，要考虑是由于所设目标不够挑战，没能充分发挥人才和团队优势，还是由于团队成员用尽全力完成了几乎不可能完成的任务 |
| 4＜*X*＜6 | 黄色  （警戒） | 警示状态 | 着重分析是目标设定的过于具备挑战性，还是客观原因导致的关键结果未完成 |
| *X*≤4 | 红色  （失败） | 禁止状态 | 需要与团队一起重点讨论目标的可行性 |

**（四）总结复盘**

企业在执行完一轮完整的OKR后，要对实施效果进行整体性复盘、评价，并对OKR的有效性、适宜性进行评估、调整与再规划。

1.成功复盘需要具备三要素，即：一是主要领导亲自参与公司复盘会，部门负责人要召开部门复盘会，不同层级须召开或参加复盘会；二是复盘会议须以谈目标、理结果和追责任为核心，找出问题源头和解决办法；三是践行OKR，尤其是承诺的OKR，务必找到践行方案，提出改善措施。

2.OKR的复盘和改善，通常在此时通过评分来量化效果，及时发现问题，提供反馈。复盘的步骤是：回顾目标→发现问题→解构和重新定义问题→群策群力学习借鉴→行动改进→目标，是一个PDCA的循环过程。在这一流程中，主要回顾当初行动的意图或目的、想要达成的目标、计划的设计和执行等。如果OKR的周期是季度，则要适时启动部门或公司层级复盘会议。经过自我复盘、上级点评和同事反馈，对员工OKR结果进行公开的沟通，最终达成一致意见。

3.个人周“复盘”是一个分享OKR执行、自查自纠自省的过程，可以点评、不追责。主要有以下两方面：首先是OKR分数自评。给每个“KR”打分，包括“O”的得分，一般是平均分，可以对不同的“KR”设置不同的权重。其次是自我复盘。需要对自己的打分进行总结与回顾，为复盘会议上的发言做好准备，需要解释为什么给自己打这个分数。这也是倒逼员工去找到问题，总结经验。

4.弱化排名和等级比例要求。首先，将绩效考核的综合评价进行结果应用，此举旨在激励优秀员工，也为企业的继任、发展、培训、人才盘点和绩优人才画像等人才管理工作提供数据和依据。其次要夯实周期结尾会。季度末召开会议，部门负责人阐述回顾整个过程，包括“目标是什么，目的是什么，策略是什么，如何衡量，行动方案是什么”，对整个季度OKR完成情况打分、总结与回顾。最终的评分和等级由上级主管来打，当然人力资源部门会给出等级比例分布建议，但不强制要求，尊重主管经理基于事实的评估结果。表现优异的员工能否获得晋升，将交由一个专门的评估小组，基于其胜任力等情况综合评定。

**五、结语**

**（一）研究结论**

绩效管理的趋势是化繁为简，回归绩效管理的“初心”，即提升组织效能，促进员工成长。经过以上的研究分析，综合得出以下结论：

首先，OKR管理方法在绩效管理体系的应用，与传统KPI绩效管理体系是融合、共生和共荣的关系。两者结合使用，让KPI负责考核，让OKR负责过程，但要根据企业实际情况或场景选一为主，灵活运用于以实现员工成长和组织目标达成。倡导用项目管理的方式来管理和追踪具体目标的设置与执行，追踪过程的数据记录与分析反馈。遇到关键难题群策群力解决，而非传统KPI考核评价了事，即关注基于目标前提下的阶段结果的分解、追踪及过程演化，也注重目标实现过程中的各种产出的迭代和积累等。

其次，绩效管理理念和工具在市场环境的剧烈变化下，在不断地优化升级：从弱化考核大棒，到强调频繁的双向反馈；从为员工提供更多更及时的正向鼓励，到以及时、优化的措施来实现目标和促进员工成长，以实现更人性化和更为有效的激励再到避免冲突、促进协作和保障目标一致性。因此，可以利用BSC和KPI自上而下的纵向考核和目标导向的特点，以及OKR自下而上以目标为出发点并同时关注关键成果与目标关联性的特点，企业中层组织层面建立横向和纵向相结合的绩效评价考核体系，完善全方位立体化绩效评价考核方式。

最后，根据企业特点采取适用的业绩考核评价方法。任何管理方式和工具的应用背后，都有一套底层密码，一种深层逻辑和实施的先决条件。如果不了解这点，再好的方法和工具都很难应用生效。因此在制定进行业绩考核评价顶层设计时应避免拘泥于采用单一或统一指标体系，而应充分考虑不同业务、不同组织，以及同一业务或组织不同发展阶段的特点，以及该业务或组织在公司战略发展目标的不同定位，根据底层逻辑和企业自身实践的结合点，采取适合的方式进行考核评价。

**（二）研究展望**

OKR不是凌驾于KPI之上，相反二者融合是一种发展趋势，前者承载创新型、拔高型、重点突破及重大优化型绩效激励牵引，后者承担基础性目标达成的保障性考核牵引。要实现OKR与KPI之间的真正融合，具体如下：

第一，二者融合更有利于营造良好的企业绩效文化氛围。OKR与KPI融合的前提是企业需要有清晰且被上下一致认同的使命、愿景和核心价值观，明确了这三点，企业才能与员工同心前行，共同面对未来的不确定性和各种挑战。OKR和企业文化是相辅相成的，OKR的顺利推行依赖于高绩效企业文化，而企业文化也因OKR的有效实施而更加稳固。高绩效文化具有目标导向、善于洞察变化和机遇并能迅速做出反应、尊重员工、重视其成长与发展、鼓励能够有效管理创新、沟通渠道畅通、注重和提倡团队精神等特征。高绩效文化能够消除内部不和谐的声音，有利于企业组织的管理理念更新、组织结构调整、工作方式创新、流程优化与再造等变革，从而消除不必要的变革阻力。因此，营造良好的企业高绩效文化氛围有利于打造基于OKR与KPI融合创新的绩效管理方式。

第二，OKR相当于战略总管、KPI相当于战区主管。管理者层级次越高，越要偏重于考虑更多的企业发展目标、实施策略、方法和组织协调的问题，需要从企业经营目标和战略目标两方面来考虑。经营目标往往反映企业的经营结果，包括财务维度的收入、利润、资金周转等，往往可以转化为定性或者定量的经营指标。而真正的战略目标，是对未来中长期战略的部署落地，很难体现为当下的结果，故而需要借用OKR的方法设置指标。就功能来说，战略是否实现，通过KPI来评价；战略如何实现，通过OKR来推动。其逻辑链是运用MBO设定目标，BSC分解目标，通过OKR来落地，用KPI来考核。

第三，弱化绩效评级与奖励之间的关系。实现OKR与KPI融合的绩效管理需要弱化绩效评级与薪资、奖励、晋升晋级之间的联系。OKR不以考核为目的，而是提醒每名员工当前的任务是什么，个人所做的一切对于企业发展的意义是什么。在这种导向下，每一名员工的精力用在专注于工作目标上，注重于自身工作对提升公司价值的贡献，不再因奖金多少和职务晋升患得患失。企业可以以KPI考核评分为主，通过OKR进行校准，在考核实施过程中，OKR评价可作为绩效评价依据之一，对KPI绩效考核结果提供补充。

综上所述，从KPI到OKR，管理方式演进的背后是企业发展的内在需求。不管从什么角度和方式决定引入OKR，管理者都必须充分考虑OKR与企业文化是否兼容。此外，推行OKR的路径还需要与企业各方面充分平衡，OKR侧重强调极具挑战性的目标，确定方向，做什么不做什么，非常明确。所以，OKR是目标管理工具，它重点在于帮助企业制定极具挑战性的目标，然后通过各种创新，激活人本，尊重人才，提升组织价值，引导企业和团队持续、健康、稳定的发展，提升组织活力，达成企业目标和并实现经济价值最大化，促使企业家或管理者承担更多的社会责任。

**参考文献：**

[1]杜义国.目标与关键成果法:新时代政府提升战略执行力的方法选择[J],领导科学.2020(04):41-44.

[2]成董浩,浑宝炬,王一臣,基于目标与关键成果法的煤矿安全绩效管理[J],煤矿安全.2019,50(07):285-288.

[3]张小峰.“自组织”——移动互联时代企业管理方式变革新举措[J],中国人力资源开发.2015(08):15-18.

[4]彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）.管理的实践（中英文双语版）[M].齐若兰译.北京:机械工业出版社,2019.

[5][贾迎亚](https://t.cnki.net/kcms/author/detail?v=TANfbOZWLZQLw-R9FgxqwzqJ4fD4z3C20ByWLPk00a_gU3CUOeQraKeNB6Wx2Ddb0xba9z2Y3Xcf8wArSjvQIG644Lo4blj-3ms_uO4fPPU=&uniplatform=NZKPT),[胡君辰](https://t.cnki.net/kcms/author/detail?v=TANfbOZWLZRIHif0vK6Mlmm3mZ1oZt-vSKg-4UYyi_NBPPfE_SBH9gBXP9QVfOd4XhY6nWSEq0RoWQUNr01jppx9ZxH4Sg59n9re2FlfmYk=&uniplatform=NZKPT).自组织等于无组织吗?——论分享式领导和OKR在自组织中的重要性[J],管理现代化.2016,36(01):51-54.

[6]克里斯蒂娜•沃特克（Christina wodtke）.OKR工作法[M].明道团队译.北京:中信出版社,2017.

[7]田五星,王海凤,大数据时代的公共部门绩效管理模式创新——基于KPI与OKR比较的启示与借鉴[J],经济体制改革.2017(03):17-23.

[8]约翰·杜尔（John Doerr）这就是OKR[M].曹仰锋,王永贵译.北京:中信出版社,2018.

[9]西楠,彭剑锋,曹毅等,OKR是什么及为什么能提升团队绩效？——柔性导向绩效管理实践案例研究[J],科学学与科学技术管理.2020,41(07):116-138.

[10]陈镭.目标与关键成果法[M].北京:机械工业出版社,2017.

[11]保罗R.尼文（Paul R.Niven）,本•拉莫尔特（Ben Lamorte）.OKR:源于英特尔和谷歌的目标管理利器[M].况阳译.北京:机械工业出版社,2017.

[12]朱凤. 由KPI到OKR——A公司绩效管理优化案例研究[D].杭州:浙江工商大学,2021.

[13]崔家瑞,李擎,李希胜,陈旭,金仁东,柯红岩.基于OKR的实验技术人员绩效评价探索与实践[J].实验技术与管理,2019,36(02):31-35.

**Research on Enterprise Performance Management Based on OKR Mode**

Peng DONG 1, Xiang-yu CHEN 2, Ye SHEN 3, Qing-he RUAN 4

(1. Consulting Department of Shaanxi Zhitong Management Consulting Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi 710000; 2. School of economics and management, North China Electric Power University, Beijing, 102206; 3. Human Resources Department of Suzhou aikefu Electronics Co., Ltd., Suzhou, Jiangsu 215133; 4. Human Resources Department of Nanning Sizhen Electronics Co., Ltd., Nanjing, Guangxi 530022)

**Abstract:** Objective and key achievement method (OKR) is a management method summarized and refined by enterprises in their long-term practice of adapting to the dynamic environment. This method absorbs the ideas of goal guidance, promoting employee participation and communication, setting and focusing key performance indicators of goal management, and opens up new management ideas for organization leaders. This paper studies OKR, a performance management tool, and introduces its essential characteristics and ideas And connotation, and the difference from traditional target assessment methods; Then it discusses the enterprise performance management mode from the perspective of OKR, puts forward the application framework and scope of OKR, and puts forward ideas on how to apply OKR tools according to the actual situation of the enterprise, in order to provide reference for the improvement of the path and effect of enterprise performance management.

**Keywords:** OKR; Performance management; KPI; Management methods

**联系方式：**

邮箱地址：xidadongpeng@126.com；QQ：20946495

通信地址：725008 陕西省安康市汉滨区县河镇林香村三组74号 董鹏

1. 董 鹏（通讯作者），男，1980.5-，工商管理硕士，陕西智通管理咨询有限公司，项目经理，研究领域：人力资源有绩效考核。电子邮箱：xidadongpeng@126.com；联系电话：15961730075；邮政编码：725008；陕西省安康市汉滨区县河镇林香村三组74号 [↑](#footnote-ref-1)
2. 陈翔宇，女，1987.11-，管理学博士研究生，华北电力大学经济与管理学院，研究领域：财务会计理论与实务。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 沈 晔，男，1982.7-，工程管理博士，苏州艾克夫电子有限公司人力资源部，经理，研究领域：工程项目管理。 [↑](#footnote-ref-3)
4. 阮清贺，男，1983.9-，人力资源管理学博士，南宁斯振电子有限公司人力资源部，经理，研究领域：人力资源开发与管理与可持续发展的战略。 [↑](#footnote-ref-4)