

24 | 敏捷时代下你该如何做绩效管理？

2019-08-23 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 14:19 大小 6.55M



你好，我是黄勇。今天我们一起聊聊 OKR 与绩效管理的话题，这个话题总是被反复提起，但似乎一直都没有找到很好的解决方案。

有些人说，OKR 是目标管理工具，不要让它去做绩效管理，如果要做绩效管理，就应该用 KPI。还有人说，OKR 也可以用来做绩效管理，其实方法很简单，只要将绩效指标放入 KR 中，并在 OKR 周期结束时对它进行评估即可。

今天我想通过这篇文章，来表达一下我对于 OKR 与绩效管理的个人观点，不过在进入正式讨论之前，我想和你探讨一个问题：年终考核可以衡量员工的真实绩效吗？

年终考核可以衡量员工的真实绩效吗？

多年前，我服务于一家互联网公司，该公司规模较大，拥有非常专业的管理制度。年初时，我收到 HR 的邮件：公司将正式向我们宣布今年的绩效管理方法，请每一位管理者务必参加本次会议。

在会议上，HR 代表公司对绩效管理的意义和价值做了全面讲解，随后对绩效管理的实操方法也做了一系列的详细说明，需要我们重点关注的环节就是年底的绩效考核。

HR 在会上指出，每一位员工都要写下自己的年度考核指标，每一位管理者需要审核员工的绩效考核计划，并在年底为每一位员工最终的绩效进行评估，而且还采用了“360 评分”制度，要求员工自己、直接主管、项目主管、协作同事等全方位进行绩效评估。

另外，HR 也强调了，表示我们需要用严谨的态度来对待这次绩效管理工作，绩效考核计划需在本月内审核并提交，若提交后需要再次修改，则需单独走变更流程。

年底时，HR 发来邮件，需要管理者尽快对员工完成年终考核，必须在本月内提交员工考核结果，并基于此考核结果对员工发放年终奖，以及决定加薪幅度。

你可能也和我一样，经历过类似重在“年终考核”的绩效管理过程，在刚开始就要花大量时间去制定考核计划，最后又要花大量精力去给员工做考核评估，那么最终一定就能有效衡量每一位员工的真实绩效吗？

由于市场形势在变化，公司业务也在变化，当我们在年初时制定出绩效考核计划后，这份计划就开始慢慢“过期”。

最终，我们拿出之前准备的这份计划给员工做考核时，最终带来的只是“形式主义”，既无法合理地衡量出员工的绩效产出，还让员工对这类考核形式产生了消极情绪。

可见，企业想促进员工完成绩效，单纯地通过加薪和奖金这类物质激励，并通过年终考核的方式，显然有些不太适应“敏捷时代”的变化，所以越来越多的企业都在思考传统绩效管理的变革。那么在敏捷时代下，我们应该如何做绩效管理呢？

接下来，我想跟你分享一套名为 CFR 的敏捷绩效管理工作法，它能结合 OKR 工作法一起使用，采用“OKR + CFR”可取代传统的基于年终考核的绩效管理方法。那么，如何理解 CFR 敏捷式绩效管理工作法呢？

如何理解 CFR 敏捷绩效管理工作法？

在学习 CFR 的深层含义之前，不妨先从它的基本概念理解上入手，CFR 其实是三个动作的英文缩写：

C : Conversation (对话)

F : Feedback (反馈)

R : Recognition (认可)

将对话、反馈、认可有技巧地联合起来使用，就形成了 CFR 敏捷式绩效管理工作法，它是一套持续性绩效管理方法。

那么，CFR 应该具体如何使用呢？下面我将逐一为你介绍。

1. Conversation (对话)

对话绝不是普通的谈话，绝不是让管理者主动找员工进行“一对一”聊天。这个过程正好反过来，CFR 中的对话指的是，让员工主动找管理者“一对一”聊天。

那么，具体聊什么内容呢？以怎样的形式聊？在哪个地方聊？这一切完全由员工自己来决定，管理者反而变得被动起来。

我曾经跟团队伙伴们讲过：大家每周可以至少找我单独吃一次饭，可以谈谈你的职业发展、团队建议、问题或困惑等任何方面，任何时间、任何地点，完全由你来决定，但吃饭必须由我来买单，如果我来主动找你聊天，那就由你来买单。

通过以上“规则”，对话机制就能够很快在团队中建立起来，CFR 就能顺利启动。

在对话环节中，你需要注意以下几个要点：

1. 在整个对话过程中，要围绕员工的“个人 OKR”进行引导，并有针对性地进行辅导。
2. 自始至终，你都在扮演一位“教练”的角色，你的目的是让“队员”产出高绩效。
3. 需要打造出“双向辅导”的交流氛围，你帮他成为更好的员工，他帮你成为更好的管理者。

关于对话方面，我先介绍到这里，下面我们进入反馈环节。

2. Feedback (反馈)

反馈就是评价，在传统绩效管理中，反馈频率往往不够，反馈也不够及时，导致员工无法感受到反馈能给自己带来多少价值。

此外，反馈一般都是单向的，即上级给下级提供反馈，上级将无法获得下级对自己的真实评价。看来，传统的反馈机制确实需要升级了。

在 CFR 中，反馈将变得更加持续且及时，这样就更加容易针对具体的绩效做反馈了，而且反馈还是双向的，你也可以给自己的领导做出评价。当然，在具体做出反馈时，可以根据实际情况，选择实名或匿名。

不过在反馈环节中，你需要注意以下几个要点：

1. 当每季度 OKR 自评完毕后，即可进入到 CFR 反馈环节。
2. 反馈要做到尽可能具体，要能聚焦在某件事情上。
3. 不要依据反馈的结果，调整奖金多少与加薪幅度。

下面，我们进入到 CFR 的认可环节。

3. Recognition (认可)

认可是一种激励方式，通过对他人的认可，让对方产生满意，从而提高员工敬业度，最终提高整个组织的生产力。那么，具体到实际场景中时，应该如何体现认可这种行为呢？

我建议，多鼓励员工之间进行相互认可，当发现他人做出成绩后，可及时对他人的行为进行认可，并将该行为共享到整个组织环境中。

我认为，这对于被认可的人而言，这是一种激励方式，能激发他的成就感，这种激励是非常符合人性化管理的；对于整个组织环境而言，认可将成为一种文化元素，什么事情是大家一直认可的，从平时的认可行为中就能看得非常明白。

比如，我们产品技术团队每次上线项目时，项目团队都会向公司全员发送一封“项目上线”邮件，首先讲述本次上线的具体内容，更重要的是对本项目提供支持的同事们表示感

谢。

当我收到这封邮件后，都会立即回复该邮件，对项目上线表示祝贺，同时也对项目成员的努力进行认可。而我的行为也会影响到身边更多的人，包括领导和老板。所以，认可文化，由此而形成。

在认可环节中，你需要注意以下几个要点：

- 1. 认可要及时。**一句言语、一条消息、一封邮件，这些行为都能表达自己对他人的认可。
- 2. 认可要全面。**不要总是对某几个人进行认可，要让更多的人都能感受到被认可的成就感。
- 3. 认可要真实。**要对一些实际发生的事情，并且大家又能切实感受到的事情，做出认可。

综上所述，CFR 可以在我们每天的工作场景中进行，它的使用频次远高于 OKR，又能对 OKR 做出一个有效的补充和辅助。我们不断地推动“员工 OKR”的达成，从而帮助“部门 OKR”的达成，最终才能达成我们的“公司 OKR”，CFR 在整个 OKR 执行过程中，就充当这样的“动力系统”。

因此，**在敏捷时代下，CFR 与 OKR 的结合，将对传统绩效管理提供一种有效的改进方案。**

除了绩效管理过程本身需要得到改进以外，我们的 OKR 也需要做出一定优化，才能更好地适应敏捷时代下的绩效管理模式。那么，具体应该如何优化呢？

如何让 OKR 适应敏捷绩效管理模式？

我们可将 OKR 大致分为两种类型，一种是“承诺型 OKR”，另一种是“愿景型 OKR”。

OKR 两种类型

承诺型 OKR

承诺并对结果负责

评分结果需拿满分

愿景型 OKR

尽可能去达成目标

有五成信心就去做

承诺型 OKR 指的是，一旦我们对其承诺了，就必须对结果负责，自己要说到做到。因此，承诺型 OKR 的评分结果应该拿满分才对，它具备挑战性，但更具备“必达性”。

其实，承诺型 OKR 更像是 KPI，但也有区别，承诺型 OKR 需要自己主动地做出承诺，而 KPI 往往是自己被动地做出承诺。

愿景型 OKR 意味着，它是我们需要攀登的山峰，至于能否到达顶峰，还真不太好说，尽可能攀登到自己能到达的最高处就是胜利。

而对于我们通常所说的 OKR 往往都是愿景型的，“跳一跳就能够得着”，“有五成的信心就值得去挑战”，这些表述所形容的，都是愿景型 OKR。

比如，“打造能让每个人都喜爱的工程师文化”就是一个愿景型 OKR，因为要做到“能让每个人都喜爱”还是相当有挑战的。

再比如，“开发一套可用于生产环境的自动化部署框架”就是一个承诺型 OKR，因为这个目标是只要通过努力就能够实现的，目标必达。

在敏捷时代下，当你制定 OKR 时，需要同时兼备承诺型和愿景型。

我的建议是，每个季度所制定的团队目标和个人目标中，不超过 3 个 OKR，其中至少包含 1 个承诺型 OKR，同时至少包含 1 个愿景型 OKR。至于是承诺型 OKR 更多，还是愿景型 OKR 更多，一切由你的外部环境而灵活决定。

与此同时，建议你将需要考核的绩效放入承诺型 OKR 中，这一 OKR 也就具备了 KPI 的特性，换句话说，此时的 OKR 在一定程度上兼容了 KPI 特性，你完全可利用此特性进行绩效考核。

总结

在敏捷时代下，我们需要拥抱变化，更需要快速创造价值。沟通影响思维，思维改变行为，行为产生结果，结果创造价值。

所以，有效沟通才是敏捷时代中每一位领导者需要掌握的技能，也是开启团队高绩效的按钮。在这个敏捷时代中，我们应该如何打造高绩效团队呢？

1. 年终绩效考核的价值在逐渐下降，我们需要结合 OKR 与 CFR，让绩效管理变得持续化。
2. CFR 包括对话、反馈、认可三个环节，需要掌握实操要点，才能充分展现它的价值。
3. 在 OKR 制定过程中，我们需要同时兼备承诺型 OKR 与愿景型 OKR，两者结合更有效。

敏捷时代更关注绩效，想要打造高绩效团队，OKR + CFR 的管理方式可助你一臂之力。

思考时间

在绩效管理过程中，你曾经会遇到哪些难题？学会了 OKR + CFR，你会怎样解决？欢迎留言。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。

黄勇的OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程

黄勇
OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 23 | 人才激励方式众多，哪种方式最有效？

下一篇 25 | 如何告别无效会议？不妨试试这六招

精选留言 (4)

写留言



Jxin

2019-08-24

- 1.这个承诺型okr，失去了往更好做挑战的诱导，回归了降低标准到100%成功的保守。如果再挂上年终绩效考核奖金，那么我到底该叫它okr还是kpi2.0呢？毕竟这模式下的okr除了依旧有向上对齐的反向沟通，其他功能基本没了。因为挂靠奖金和100%达成，会导致我无视目标，只盯着关键结果去发力。
 - 2.并不是反对老师的观点，只是这一路跟下来，感觉这章的阐述跟之前学到的认知有所分...
- 展开 ∨



2



许童童

2019-08-23

老师讲得妙啊，CFR+OKR这样一组合，年终绩效的缺点就被解决了。
沟通很重要，人与人之间的联系就在于沟通。

沟通影响思维，思维改变行为，行为产生结果，结果创造价值。
拥抱变化，快速响应。

展开 ▾

作者回复: 📬



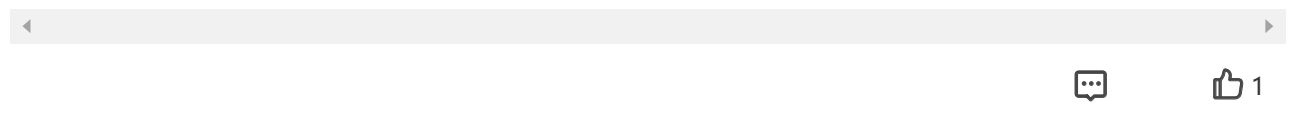
w*waiting

2019-08-23

今天看的刚刚好，遇见了一个反馈不及时，导致项目进度异常的问题，接下来要做的事情
1、根据现有人员20+，调整人员架构
2、对架构上层的人，进行1对1聊天，建立承诺型OKR和愿景型OKR
感谢老师！

展开 ▾

作者回复: 📬



天涯海峰

2019-08-26

老师的沟通方式很赞，CFR是OKR推进的好帮手.我有点疑问，执行的过程中以OKR为主，CFR需要单独记录吗，从执行结果上没有必要，如果要和年终绩效关联，则有必要。但如果CFR一旦太正式，沟通可能表达不出真实意见。

展开 ▾

作者回复: CFR 无需单独记录，只需按照它的建议做出行动即可，而且也不需要做得过于正式。

