

28 | 如何避免“跳槽”变“跳坑”？

2019-09-02 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 16:03 大小 11.03M



你好，我是黄勇。在本专栏的“OKR 活学活用”模块中，我们一起探讨了在招聘工作中如何使用 OKR，以及一系列相关人才激励的方式，并讨论了在敏捷时代下如何做绩效管理的方法，以及在如何使用 OKR 提高开会效率的技巧。

当我在每篇文章末尾给大家做问题解答时，经常会发现了一些有趣的问题，我希望能借助本文为大家做一个更加详细的解答。首先，我们就从一个大多数人都非常关心的问题开始探讨。

如何避免“跳槽”变“跳坑”？

在《[22 | 面试人才好纠结，新人试用难考核？你其实可以这样做](#)》文中，我本想讲述如何在招聘时使用 OKR，不过在留言区里看到有位读者由此联想到了换工作的场景，既然 OKR

用来选拔人才，反过来，是否也能用 OKR 来筛选公司呢？这位读者的问题是这样的：

读者「夜空中最亮的星（华仔）」提问：

老师讲得很好，通过这个 OKR，确实可以很好地筛选新员工。那么员工是否也可以有个 OKR 来筛选公司呢？

作为一名技术人员，不管是程序员、技术总监，还是 CTO，大家在面临择业时，到底该如何正确选择未来的工作机会呢？是否存在科学的判断方法，让我们避免在跳槽时踩坑呢？

用 OKR 来制定“择业目标”并不难，难就难在当你遇到多个新的工作机会时，如何尽快做出自己最正确的选择。我认为，与其告诉你如何制定这样的“择业 OKR”，不如为你分享一些对于择业的科学判断方法，让你能够做出不后悔的跳槽决定。

其实早在两千多年前的春秋时期，旷世奇书《孙子兵法》中就发表过这样的观点：

故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

以上这段话，我们可以这样来理解：

所以，可以通过比较双方的具体条件来探究战争的最终胜负，即哪一方君主更得民心？哪一方将帅更有才能？哪一方更得天时地利？哪一方军纪更为严明？哪一方兵力更加强大？哪一方士卒更加训练有素？哪一方赏罚更加公正严明？我通过这些就能够料知谁胜谁负了。

我认为，**对于准求职者而言，在公司级别越高，跳槽风险也越大**。因此，当我们在寻找新的工作时，不妨使用《孙子兵法》中提到的这“七计”加以判断，我将其定义为“**择业七计**”。尤其当我们面对未来想要加入的公司，而不知道应该选择去哪家时，不妨试试这套方法。

择业七计

主孰有道？ → 哪家老板更有战略？

将孰有能？ → 哪家领导更有才能？

天地孰得？ → 哪家项目更合时机？

法令孰行？ → 哪家制度更加合理？

兵众孰强？ → 哪家规模更加强大？

士卒孰练？ → 哪家员工更加精炼？

赏罚孰明？ → 哪家薪资更吸引人？

第一步，比较老板。比较的是他的战略方向是否明确？眼光是否长远？以及你是否喜欢他的性格？这些问题其实都能在面试的时候找到答案，我们更多的是抛出一些问题，看他的回答是否让自己满意。

对于我所说的“老板”，可以是公司的创始人，或者你未来的直接上级，在面试时一定要搞清楚你的“老板”是谁，并深入了解他。其实，面试就像谈恋爱一样，在正式领证结婚前，应该花更多时间去了解对方。

第二步，比较公司各个职能部门的领导。尤其是将来和自己密切共事的几位领导，如果有可能的话，最好在面试的时候要求和他们当面聊聊，通过交谈可以对他们的才能有一个初步判断和了解。尤其对于高级管理岗而言，我们必须培养自己与跨部门同事合作交流的能力。

第三步，判断公司做的项目是否赢得了市场？是否适应当前时机？

第四步，比较公司的管理制度与企业文化，判断自己是否能接受并适应。

第五步，比较公司的市场份额与人员规模。

第六步，比较员工的基本素质。

第七步，比较薪资和待遇。

如果你打算换一份新工作，而对这些新的机会犹豫不决时，不妨参考以上七个步骤，但需要注意判断顺序千万不要搞颠倒了，如果你更在意个人的成长，建议不要将薪资作为第一考虑因素。

但是，我们所面临的现实却似乎有悖于这套科学的择业方法论，在公司中仍然有一些同事，正因为涨薪不理想，最终才选择离开公司，去寻找薪资更高的地方。所以，作为团队领导者，不禁常常思考这样的一个问题：“我到底应该如何给团队涨薪呢？”

你应该如何给团队成员涨薪？

对于涨薪而言，一直都是团队管理者的难题，一旦做得不好，可能带来团队成员的不满。在《[23 | 人才激励方式众多，哪种方式最有效？](#)》文中，就有位读者提出了这样的问题。我们应该给一部分人涨薪，还是给全员涨薪呢？

读者「天涯海峰」提问：

想和老师探讨一个问题，涨薪应该按照考核划分，只能给一部分人涨，还是应该按照工龄有个阳光普照？涨幅需要按照考核来，从而达到激励效果？

我认为，**个人能力得到了成长，或者对团队做出了贡献，这两类情况只要有一类满足了，就能为其涨薪，否则就没有必要涨薪。**此外，为了让涨薪做到对每个人尽可能公平，你不仅需要一套合理的“考核方法”，还需要一套公开的“涨薪规则”。

接下来，我将分享我们曾经使用的考核方法与涨薪规则，你可以参考我给出的方案，并结合自身情况，设计出更适合于你自己的方案。

我们不妨先从“考核方法”开始探讨，随后再逐步了解“涨薪规则”。

我首先想表达的观点是，**通过考核决定涨薪，这件事本身具备合理性，但不要单纯地只看 KPI 绩效考核结果，也要看 OKR 目标实现程度。**

举例来说，如果一位员工的“个人 OKR”的完成率非常高，说明他的个人能力得到了成长，或者他对团队做出了贡献，这是加分项，决定了涨薪。同时，如果他的 KPI 也达标了，没有扣分项，那么他就有可能得到一个不错的考核成绩。

我们将考核结果分为四个级别，即 S、A、B、C。其中，S 表示“特级”，即卓越，在整个团队中它所占比例最小，只有 10%。

此外，每种级别都有一个叫做“倍数”的概念，比如 S 的倍数是 1，A 的倍数是 0.5，这意味着两个 A 相当于一个 S，也可以理解为“ $A + A = S$ ”。

除了倍数以外，每种级别还分别对应不同的“分数”，比如 S、A、B 的分数依次为 4、2、1，它们均为正数，但 C 的分数却为 -1，它为负数，表示不加分，反而要扣分。总之，倍数用于反映级别对应的比重，分数用于累加级别对应的成绩。

关于不同级别对应的比例、倍数、分数，如下表所示：

级别	比例	倍数	分数
S	10%	1	4
A	20%	0.5	2
B	50%	0	1
C	20%	0	-1

由于一年有四个季度，但四个季度对应的自然天数却不太相同，所以我们将四个季度转化为了三个考核周期，即每年考核三次，分别是：

- 1. 第一次：春节后 ~ 六月底
- 2. 第二次：七月初 ~ 九月底
- 3. 第三次：十月初 ~ 春节前

上级为下级进行考核，并将考核结果从高到低进行排序，根据不同级别的比例，将自动决定每个人对应的级别。将这三次考核结果所产生的级别累加起来，就能计算出每个人对应的考

核分数。

比如，某员工三次考核结果分别是 S、A、B，那么他的“总倍数”为 “ $1 + 0.5 + 0 = 1.5$ ”，他的“总分数”为 “ $4 + 2 + 1 = 7$ ”。

为了使得最后能计算出一个具体的“涨薪比例”，我们引入了一个叫做“涨薪系数”的概念，并将其设置为 0.015，我们认为这是一个比较合理的系数。

加薪系数	0.015
------	-------

我们将涨薪比例计算公式定义为：

$$\text{涨薪比例} = \text{总倍数} \times \text{总分数} \times \text{涨薪系数}$$

回到以上示例中，该员工一年考核结果为 “S A B”，那么他的最终涨薪比例为 “ $1.5 \times 7 \times 0.015 = 0.1575$ ”，四舍五入并转化为百分比后，约等于 16%。假如该员工当前工资是 10000 元，那么他可涨薪 1600 元，即涨薪后的工资为 101600 元。

由于一年有 3 次考核，每次考核有 4 种不同级别，我们根据排列组合，可以得到 20 种不同的情况，因此根据以上算法，我们可直接算出每种级别组合所对应的涨薪比例，如下图所示：

级别	总倍数	总分数	加薪比例
SSS	3	12	54%
SSA	2.5	10	38%
SSB	2	9	27%
SSC	2	7	21%
SAA	2	8	24%
SAB	1.5	7	16%
SAC	1.5	5	11%
SBB	1	6	9%
SBC	1	4	6%
SCC	1	2	3%
AAA	1.5	6	14%
AAB	1	5	8%
AAC	1	5	8%
ABB	0.5	4	3%
ABC	0.5	2	2%
ACC	0.5	0	0%
BBB	0	3	0%
BBC	0	1	0%
BCC	0	-1	0%
CCC	0	-3	0%

从图中展示的涨薪比例可见，一年最高涨薪比例为 54%，这将意味着每次考核都要拿 S。如果三次考核中有两次都拿了 S，那么涨薪比例将高于 20%，这是一个很理想的涨薪幅度。凡是三次考核中，没有拿过 S 且有两次都拿 C，或者三次都是 B，那么也就与涨薪无缘了。

最后需要做的是，将以上考核方法与涨薪规则公开透明地分享给团队成员们。

此外，如果你希望在团队中建立“末尾淘汰”机制，不妨建立一条规则：凡是得不到涨薪的伙伴，就意味着可以考虑主动离开团队。如果大家都认同这个规则，那么你也不必为每次解

雇员工而感到万分棘手。

介绍完了这套涨薪方案，我们继续回到探讨 OKR 这一主题上，目前从部分留言回复上来看，仍然还有一些读者对“承诺型 OKR”的理解存在一些误区。

承诺型 OKR 难道不是 KPI 吗？

我们知道 OKR 与 KPI 的区别，但得知包括“承诺型”和“愿景型”两类 OKR 后，难免会对承诺型 OKR 和 KPI 的差异产生混淆。在《[24 | 敏捷时代下你该如何做绩效管理？](#)》文中，有位读者就提出过这样的疑问：

读者「Jxin」提问：

1. 这个承诺型 OKR，失去了往更好地做挑战的诱导，回归到了降低标准到 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 KPI 2.0 呢？毕竟这个模式下的 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歧。主要是这个承诺型 OKR 觉得其实就是 KPI。既然如此，也没必要给它套个 OKR 的名字。直说这个就是 KPI，用来保障职责必须达成的任务的完成。而愿景型的任务再采用 OKR，并去做跳一跳的挑战。OKR 和 KPI 结合使用，各有应用场景也是极合理的。

坦率地说，承诺型 OKR 和 KPI 确实有相似之处，它们都期望结果必须达成，承诺型 OKR 的评分应该为满分 1 分，否则就是没有完成目标。

对于 KPI 而言，也是这样，只要结果没完成，就是不过关。但是，它们两者之间也有不同之处，接下来我就来重点介绍它们之间的差异。

首先，我们从“承诺型 OKR”这个名字来思考一个问题：这个 OKR 究竟是谁承诺的？很明显，就是制定 OKR 的人自己承诺的，而不是别人为他承诺，并命令或指派他来完成的。因此，“承诺型 OKR”就与 KPI 就产生了本质区别了，**承诺型 OKR 是自己承诺并主动执行，KPI 是他人承诺并让自己被动执行。**

其次，既然 KPI 是上级为你制定，并要求你来达成的，那么对于你而言，KPI 就是一条底线，你达到即可，如果达不到会怎样？可能会影响你的个人利益，比如扣奖金，甚至降级别，所以 KPI 才能更大程度上起到威慑作用。

然而，**承诺型 OKR 本质上还是 OKR，而不是 KPI，最终无法达成目标时，你要去复盘，去找原因，看看到底是因为主观过渡承诺，还是因为客观因素而导致的。**

最后，需要注意的一点是，**如果你想在团队中针对“承诺型 OKR”对他人进行考核，建议你可以设置奖项，但不要设置惩罚。**因为惩罚将可能带来的是，大家都不愿意做出承诺，这不仅让 OKR 很难在团队中落地，而且也可能使得团队制造出一种“不愿担责”的文化，我想这些一定不是你想要的。

总结

今天我深入回答了三个问题，关于跳槽判断原则与涨薪实操方法，以及承诺型 OKR 与 KPI 的区别。总的来说，我想表达的是以下三个观点：

1. **择业有风险，跳槽需谨慎，学会“择业七计”，从此“跳槽”不再“跳坑”。**
2. **考核要科学，涨薪要公平，规则要公开，赏罚要分明，这都是管理者的职责。**
3. **自己承诺的事情，自己才会更愿意去兑现，这不是 KPI，而是“承诺型 OKR”。**

真心希望本期答疑能够为你解惑，我们在下一篇“OKR 未来展望”中再见。

思考时间

关于跳槽、涨薪、考核方面，你往往会遇到哪些困惑呢？欢迎留言分享给我。

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 27 | OKR大咖说：在硅谷公司使用OKR时，一个资深员工的体验和感悟

下一篇 加餐 | 如何灵活运用OKR？

精选留言

 写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。