

绩效考核之KPI与OKR

于欣炜

DOI:10.13751/j.cnki.kjyqy.2015.20.048

引言

本文先阐述了绩效考核的概念和意义,然后举例说明了KPI和OKR这两种绩效考核方法,并通过对比的方法描述了KPI和OKR的实施流程,讨论了这两种考核方法的差异和最终的实施目的,对企业采用何种绩效考核方法提出了自己的意见。

1.绩效考核的概念和意义

绩效考核是指考核主体(组织的管理者)根据设定的工作目标或绩效标准,采用定性和定量的考核方法,对下属员工工作相关的行为、工作结果、能力、素质等多方面进行考核,并且将考核结果反馈给员工,以达到促进员工发展的过程。绩效考核的意义分为两层。第一层:绩效考核为企业的薪酬管理提供重要依据,帮助企业内部营造起一个良好、公平的组织环境,并能够在管理者和普通员工之间建立有效的沟通渠道,明确各自的目标、职责和要求,减少不必要的误解,缓和上下级的关系。第二层:通过考核评估员工对现任岗位的胜任程度,并挖掘其发展潜能,以此决定员工的调迁、升降和淘汰。绩效激励机制能使员工体验到成就感、自豪感,增强员工自信心和工作满意感。同时作为执行惩罚的评判依据,促使员工提高自身工作效率,改善绩效。绩效考核最重要的目的是如何才能使员工发挥能力,积极努力工作,从而改善公司整体绩效。

2.绩效考核的主要方法

2.1主流的KPI

关键绩效指标法(Key Performance Indicator,KPI)把对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核,对关键参数进行设置、取样、计算、分析,把员工的绩效与关键指标作出比较地评估方法,是把企业的宏观目标拆分为可运作目标的工具,是当前绩效测评的一种实用工具。展开的说,KPI可以使部门主管以自身部门的责任为基础,把部门的责任分解到部门内的每位员工身上,确定员工个人业绩测量指标,使考评数据建立在量化的数字之上。建立清晰的、切实可行的KPI指标体系一般来说,需要遵循SMART原则:S.代表Specific——具体的,指绩效指标要准确、具体,不能是抽象的。M.代表Measurable——可度量的,指绩效指标要量化,从而能够验证这些绩效指标。A.代表Attainable——可实现的,指绩效指标是在一定范围内可实现,而非高不可攀的目标。R.代表Realistic——现实性的,指绩效指标是存在于实际工作中的,不是主观臆想的,是可以被证实和观察到。T.代表Time bound——有时限的,指绩效指标是要在特定时间段内完成的。

2.2新兴的OKR

目标与关键成果法(Objectives and Key Results,OKR)是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法,由Intel公司在1999年发明了这种方法。O=Objective指的是企业目标,KR=Key Results指的是关键结果。结合在一起就是“为确保达成企业目标的关键结果分解与实施”。OKR是企业进行目标管理的一个简单有效的系统,能够将目标管理自上而下贯穿到基层。对一个项目来说,设定目标是非常重要的,因为这决定了如何去,以及能做到何种程度。OKR的三个鲜明特点是:简单、直接、透明。简单——每个被考核者的Objective不超过5个、每个Objective的Key Results 不超过4个,过多则会造成操作混乱,失迷重点。简单化,直接抓重点。直接——每个Key Results都必须是能够直接完成相对应目标的,既不是间接完成,又不是在别人帮助下完成。透明——每个团队及个人的目标和Key Results,包括最终的评分都是对整个公司公开、透

明的,这样不仅有助于统一目标和团队合作,而且助于体现公平与公正,同时还是一个不错的自我激励手段。

3.KPI和OKR的对比及讨论

3.1两种方法的实施流程

KPI的实施流程(1)进行人事组织,确定组织目标。(2)确定影响结果的关键性因素,然后确立KPI。(3)对关键绩效的指标进行检测,并且进行实时监督。(4)对有错误行为的人进行监督,惩罚或者开除。OKR的实施流程(1)明确项目目标。(2)对关键性结果进行可量化的定义,并且明确完成目标的措施和对未完成目标的措施。(3)共同努力达成目标。(4)根据项目进度开展评估。

3.2两种方法的异同

KPI的实质是一套绩效考核工具,关注的是财务和非财务的指标,工作完成的情况对于财务指标(工资)有直接影响,是以完成任务的结果为主,不以过程为主。OKR相对于KPI而言,不是一个考核工具,而是一套测量员工是否称职的管理方法,主要目的不是考核某个团队或者员工,而是时刻提醒每一个人当前的任务是什么。OKR是以产出为导向,关注做事情的成果,而不是仅仅关注事情做了没有。KPI和OKR都强调结果目标,只不过KPI的思路是先确定组织目标,然后对组织目标进行分解直到个人目标,再对个人目标进行量化。OKR的思路是先制定目标,然后明确目标的结果,再对结果进行量化,最后考核完成情况。KPI的优点是:(1)目标明确,有利于公司宏观目标的实现。KPI将企业的宏观目标层层分解,通过指标的组和控制,将员工绩效行为向与企业目标要求的行为靠拢,尽量减少偏差,有效地保证了公司宏观目标的实现。(2)有利于将不同的两种利益(企业利益与个人利益)合并为同一种利益。分解目标后,公司宏观目标逐渐变成了个人绩效目标,员工在不知不觉间实现了个人绩效目标和公司总体的宏观目标,最终是公司共赢的结局。(3)KPI提倡的是实现企业内外部客户价值的思想,对于企业形成以市场为导向的经营思想是有一定的帮助。KPI存在的缺陷:(1)因为KPI倾向于量化的指标,有些KPI指标比较难界定,哪怕强制确定了指标,但这些指标是否会对企业绩效产生关键性的影响,还有待商榷。(2)KPI过分依赖考核指标,而没有把人的主观能动因素和弹性因素考虑在内,会使得考核中出现一些争端和异议。(3)KPI并不是万能的,不是所有岗位都能用来考核。OKR解决了KPI那些强制却无实际意义的指标,因为Key Result是用来服务于Objective的,只要Objective不改变,就可以在执行的过程中调整Key Result,发挥自身的主观能动性。

4.结语

OKR能弥补KPI考核模式下普遍存在的一些弊端,但是OKR和KPI两者谁都无法真正的替代对方,对于企业来说,找到适合自身的绩效评估方法,才是关键。对于研发来说,制作出一款令用户满意的产品是最终目的,至于研发中间的细节指标是否全部达到,笔者认为KPI反而会限制了研发人员的主观能动性,采用OKR会更合适。对于销售来说,销售的一些硬性指标会更督促销售人员努力完成任务,KPI会更为适合。本文浅析了KPI和OKR的一些特点,希望对绩效考核人员起到一定的帮助。

(作者单位:杭州百富电子技术有限公司)

作者简介

于欣炜(1983—),男,浙江杭州人,本科,工程师。研究方向:研发项目管理。