KPI的困境与谷歌用OKR管理员工

2014-4-21 09:19| 发布者: [懒猫琪琪](http://bbs.chinahrd.net/space-uid-1065149.html)| 查看: 1510| 评论: [7](http://bbs.chinahrd.net/blog-1077541-302139.html)|原作者: 文化生产力

摘要: 目标管理思想由来已久，在互联网思想和扁平组织的推动下，目标管理这棵老树开出了OKR这朵新花，并且格外茂盛。OKR和KPI两者各有所长，谁都无法真正替代对方，根据自身企业特性找到最适合的绩效管理方法，才能有效激 ...

|  |
| --- |
| 注：本文转自文化生产力微信公众平台（微信号：whscl 9988）  阅读指南：近日有新闻报道，一向以创新和自由著称的谷歌，在内部考核上居然十分严格，神秘的OKR制度也逐渐曝光。作为一种目标管理和绩效管理工具，OKR克服了KPI在实操中可能出现的一些问题。相对于KPI而言，OKR并不是真正的考核工具，而是目标管理工具。  目标管理思想由来已久，在互联网思想和扁平组织的推动下，目标管理这棵老树开出了OKR这朵新花，并且格外茂盛。OKR和KPI两者各有所长，谁都无法真正替代对方，根据自身企业特性找到最适合的绩效管理方法，才能有效激发员工为达成企业目标而共同努力。  传统KPI的管理困境  传统KPI在企业运用中往往遇到两个问题：  1、有些事情值得去做，但在计划阶段无法测量，因此无法制订目标。于是，出现大量考核期末修改 KPI 甚至弄虚作假的现象，各项KPI 都处于达成状态，考核流于形式。  2、过度追求目标值数字达成，背离数字目标背后不可测量的愿景。KPI要求将目标转化为关键绩效并以数字衡量，这对制定者提出了很高的要求。如：一家互联网公司希望用户喜欢他们的产品，KPI制定者错误地以“页面浏览量”来衡量“喜欢”，并下达了KPI。员工为了完成KPI，把用户原本可以在一个页面上完成的事情分到几个页面上完成。最终KPI达成了，用户却更讨厌这个产品了。  谷歌的OKR实践  OKR全称是 Objectives and Key Results（目标和关键结果），源于Intel为公司、团队、个人量身定制的一套考核系统。1999年，Intel的VP John Doerr将OKR引入谷歌，并一直沿用至今。不仅仅是Intel和谷歌，其他大量互联网公司，甚至一些基金公司都曾经全部或部分采用OKR系统。  谷歌执行OKR的基本要求  1、最多5个O（目标），每个O最多4个KR（关键结果）。  2.60%的O（目标）最初来源于底层。  3.所有人都必须根据OKR协同，不能出现任何命令。  4.一页写完最好，两页是最大限值。  5.OKR不是绩效评估工具，不与薪酬和晋升直接挂钩。分数永远不是最重要的，只是起一个直接的引导作用。  6.争取0.6-0.7的得分。满分1分并不意味着成功，反而说明O（目标）不具有野心。0.4以下也不意味着失败，但要考虑项目是不是应该继续进行，明确该做什么及不该做什么。只有在KR仍然很重要的情况下，才持续为它而努力。  7.公司联合会保证每个人都朝同样的目标行进。每个员工都能够获得大家的认可和帮助。  OKR的四个关键要素  1．明确O（目标）。目标要具有野心，由个人和公司共同选出。目标要有一定的难度，有一些挑战，会让员工有一些不舒服。这样的目标不断督促员工奋斗，不会出现期限不到就完成目标的情况。  2．对KR（关键结果）进行可量化的定义。如：“使gmail达到成功”的描述是不合格的，而要采用“gmail在9月上线，并在11月拥有100万用户”。  3．OKR在个人、团队、公司层面上均有，公开透明。在谷歌，OKR的内容和成绩都是公开的，每名员工的介绍页都会显示他们的OKR记录。公司内所有人能够知道每个人的下一步工作是怎样的，以及每一个人过去都做过什么。一方面，自然产生群体监督的作用；另一方面，方便合理有效地组建项目团队。  4．季度和年度评估，用0-1分来对每一个关键结果打分。季度OKR保持一定刚性，年度OKR可以不断修正。谷歌最佳的OKR分数在0.6-0.7之间，高分并不一定受到表扬，如果本期目标制定野心不够，下期OKR制定则需要调整。低分也不会受到指责，而是通过分析工作数据，找到下一季度OKR的改进办法。  相较于KPI，OKR的优势  OKR与绩效考核分离，不直接与薪酬、晋升关联，强调KR（关键结果）的量化而非O（目标）的量化，并且 KR（关键结果）必须服从 O（目标），可以将KR（关键结果）看做达成O（目标）的一系列手段。员工、团队、公司可以在执行过程中更改KR（关键结果），甚至鼓励这样的思考，以确保KR（关键结果）始终服务于O（目标）。这样就有效避免了执行过程与目标愿景的背离，也解决了KPI目标无法制定和测量的问题。  与此同时，OKR定期促使员工、团队、公司进行思考，排列目标和任务的优先级。在公开透明的氛围下，促进各层面沟通协同，使上下集中精力为某几件重要工作而努力，并且形成了目标完成过程的监督和衡量。如果KPI起到了激励员工努力工作的目的，那么OKR则进一步保证了员工工作方向的正确。0-1的评分大致相当于完成任务的百分比，不鼓励100%完成，不与直接利益挂钩，不涉及具体数字，并不会给员工很大压力，也不会产生弄虚作假的现象。  结束语：OKR虽好，还需慎用  OKR和KPI的根本目的是不同的。OKR致力于如何更有效率的完成一个有野心的项目，是“监控我要做的事”。而KPI则强调如何保质保量的完成预定目标，是“要我做的事”。KPI类似流水线式的制造，需要制定者对于流程及产能完全了解。OKR类似自由团体的群起响应，需要流程的参与者与组织同心同德。听上去，后者更加人性化，更加符合当今社会潮流，但实质上只有在特定文化下才能适用。  谷歌的文化是impact，衡量的是员工为谷歌做出了多大的impact，而不是员工的工作量和是否努力，也不是员工是不是完成了老板布置的任务。在这种文化下，OKR也是为了让员工有可能做出更大的impact而设计。OKR的思路更多是自下而上，目标是模糊的，更达不到计划的程度，只是统一共同努力的方向，使个人、团队、公司目标协调一致，具体如何实现可以慢慢探索。OKR存在的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，相信并依靠员工的自主性和创造性去完成任务，使自由和方向达成一种平衡。  自上而下有利于执行，自下而上有利于创造。如果企业领导人非常清楚企业的发展目标和方向，更需要的是员工执行力，那么自上而下的KPI有利于高效组织，逐级履行职责并完成任务，推进最终目标达成。当企业发展到行业或者领域尖端，或行业本身依赖于创新、创意、创造，没有可跟随的目标和方向，需要企业自己探索，那么自下而上的OKR则更能激发员工的创造力。 |