**你真的懂KPI和OKR么**

德鲁克曾经严厉警告过管理者的一句话：只要我们的经理人一天不放弃将绩效评估用于控制员工，绩效管理注定就不会成功。对此，我一直没有想太明白绩效管理离开KPI考核外，到底还能如何做。

        在细致了解KOR原理之后，我发现这个困惑确实得到了有效的解决。我个人感受：OKR并非彻底否认KPI,而是对工具的升华。相较于KPI考核，OKR的实施更具难度，但意义也正在于此。事实上，管理是不应该是建立在基于高控制的惰性之上，而必须建立在信任和责任感的勤勉之上的。

        关于OKR的高明之处，以及与KPI工具的差异，笔者以表格对比形式列示如下：

《KPI与OKR对比解读表》

（有兴趣的还可参阅全文）

《为何谷歌、英特尔、领英均放弃KPI，转向OKR？》

“绩效主义（KPI）毁了索尼”，SONY前常务理事、机器人研发负责人土井利忠（笔名“天外伺郎”）在他的文章中如此写道：“它让研发人员为了外部动机[工作](http://blog.ceconlinebbs.com/BK/%B9%A4%D7%F7.HTM)，丧失了内在的创新热情；那些短期内难见效益的工作，比如产品质量检验以及“老化处理”工序被忽视，为了完成业绩考核，几乎所有的人都只提出容易实现的低[目标](http://blog.ceconlinebbs.com/BK/%C4%BF%B1%EA.HTM)……”

1

何为KPI

KPI，关键绩效指标，是Key Performance Indicator的缩写。KPI是一种衡量作为员工的我们表现好不好，以及[公司](http://blog.ceconlinebbs.com/BK/%B9%AB%CB%BE.HTM)整体进行绩效管理的工具，与公司的整体策略和目标密切联系。

1、KPI的意义

对员工来说，KPI就意味着:1. 在指定的时间段内，我要完成哪些任务；2. 这些任务，我分别要完成到什么程度；3. 根据完成了哪些、各自完成的程度来拿钱。也就是说，完成了KPI拿钱拿奖励，完不成爱干嘛干嘛。于是乎领导KPI一定，员工振臂一呼，大家拼命干活。所以永远记得一点，KPI之所以威力强大，且广受欢迎，就是因为：“你考评什么，你就会得到什么”。

2、KPI是双刃剑

KPI从最大程度上提高了效率，却也是一把双刃剑。

首先，企业目标太多，会衍生一系列的KPI，若领导层如果选了错误的KPI，就意味着员工会执行错误的指令，后果显然很严重。

其次，有些事情值得去做，但在做出来一部分之前无法测量，也因此无法制订KPI。没有写进激励机制，那创新就显得困难了些。

其三，没有人对最终结果负责，每个人只对自己的过程负责。那么，为了KPI上几个数字而忘了为什么出发，就难免会发生了。

总之，有效的KPI往往是与策略目标紧密相联的，对员工个人、部门、公司整体都是如此。但如果一个公司选的KPI和他的目标并不一致，这就好比让邮轮往错误的方向拼命开，结果很可能是——泰坦尼克号。那么，到底该如何驱动一个上千乃至上万人的团队一起有效的工作?OKR理论被提出。

2

何为OKR？

OKR全称是Objectives and KeyResults，即目标与关键成果法，是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，OKR的思路源自德鲁克的目标管理。

1954年，德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理(ManagementByObjectives，简称为MBO)，它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理体系的重要组成部分。

作为德鲁克忠诚信徒，英特尔公司的总裁安迪•格拉夫，打着“HOM（High outputManagement）”的大旗，发明并推行了OKR。同一时期Oracle的老板Larry Ellison，在Oracle搞了个MOKRs（Mission,Objectives,and Key Results） 。

JohnDoerr最早也Intel效力，对OKR这个工具深以为然。1999年，John Doerr（(已经是知名风投KPCB合伙人的，谷歌的董事）把这套流程带给了谷歌的Larry和Sergey。

在谷歌成功实施，OKR方法被其它知名IT企业借鉴，这些公司包括Linkedin、Zynga等，OKR逐渐受到越来越多的IT公司认同。并且谷歌在所有它所投资的企业，都要专门进行OKR系统的培训和实施。

目前除了谷歌、英特尔、甲骨文、领英之外，国内的豌豆荚都开始使用OKR的管理模式。

3

OKR的执行程序

1、 设定目标：

（1）全员设定。公司、部门、管理者和员工均从战略开始设定自己的年度目标和季度目标。

（2）从上至下。目标的设立顺序应该是公司到部门到组到个人。因为个人自己想做什么，和管理者想他做什么一般来说是不会完全相同的。那他可以通过先查阅上层的目标，在自己想做的事情范围内找到能对公司目标有利的部分，将他拿出来和自己的管理者进行讨论，做权衡取舍。很有可能的是，自己想做的东西甚至会变成公司今后改变的发展方向。

（3）目标共识。目标必须是在管理者与员工直接充分沟通后的共识，没有达成共识的目标不能算作目标，目标的设定以达成共识为终点。

（4）目标具体可衡量。例如，不能说笼统地说“我想让我的网站更好”，而是要提出诸如“让网站速度加快30%”或者“融入度提升15%”之类的具体目标；不能说“使gmail达到成功”而是“在9月上线gmail并在11月有100万用户”。

（5）有野心的目标。一般来说，1为总分的评分，达到0.6-0.7是较好的了，这样你才会不断为你的目标而奋斗，而不会出现期限不到就完成目标的情况。

（6）目标不能过多，员工通常每季度制定4到6个，目标太多会令人焦头烂额。

2、针对每个目标设定其KR(关键结果)

（1）目标要有年度KRs，也有季度KRs。年度KRs统领全年，但并非固定不变，而是可以及时调整，调整要经过批准；季度KRs则是一旦确定就不能轻易改变的。

（2）可以调整的是KRs，目标不能调整。措施和方法（KRs）可以不断完善，且KRs的设定也应是管理者与员工直接充分沟通后的共识，以员工确认为主。

（3）KR是须具备的特点：必须是能直接实现目标的；必须具有进取心、敢创新的，可以不是常规的；必须是以产出或者结果为基础的、可衡量的，并设定评分标准；不能太多，一般每个目标的KR不超过4个；必须是和时间相联系的。

3、推进执行（从关键结果到“行动计划“）

（1）每项关键结果就会派生出一系列的任务，交给不同的同事负责。

（2）关键结果负责人就成了名符其实的项目经理，来组织协调大伙。

（3）关键结果的项目经理是团队非常重要的成员，他们应能够调度和影响企业资源。如果他还不具备这个权力，就把这个权力给他；至少，项目经理和企业决策者之间应当保持绝对通畅的沟通。

4、OKR回顾，与绩效评估

（1）每个员工在每个季度初需要确定自己本季度的 OKR，在一个季度结束后需要根据自己这个季度的工作完成情况给 OKR 打分——这个打分过程只需花费几分钟时间，但结果不直接与绩效挂钩。

（2）真正的绩效评估会在每半年公司会对全体员工进行一次，主要是 review（复核）员工过去半年的业绩，并根据评估的结果变更 Job Ladder（业务职级）和薪酬。

（3）所有的个人绩效评估的成就内容及级别都是全公司共享公开的，一方面可以做到更为公平和透明，另一方面也给每位同事提供了更好学习和成长自己的样本，激励大家在工作中更高质量的挑战和要求自己。

4

哪些公司、部门适合OKR？

1.  主要是互联网公司和高科技公司。

乔布斯曾说：1个好的工程师能抵1000个一般的工程师。好的工程师，他们的工作结果常常不能预料，但他们的内在动力对工作结果影响很大。而用工时间、专利数量作为KPI的绩效管理方式，只能让公司获得一堆昂贵却无用的的创新成果。而反过来，一套鼓励冒险用自己的方式解决问题的管理方式会更对工程师这样的知识型工作者的胃口。

2.  中等规模以上的公司和层级较多的公司

就是在公司人数超过100人的时候引进OKR管理的。同时，相对于扁平化的公司，那些层级多的公司更适合OKR，它能解决部门之间的内耗或者方向背离问题。

3.   业务转型公司

这种公司，创新的压力都落在公司CEO一个人身上，其他人都只是执行。撇开一个人的创新能力不谈，转型期的决策失误给公司带来的风险是致命的。更好的创新可能需要来自职阶末端的年轻公司人对生意的理解，这些创意需要有机会被讨论，OKR就提供这样一个沟通方式。

5

OKR设置的技巧

1.  O别设置太多。

一个季度之多设定3个左右的O，每个O下面设定KR的指标也最好别拆过4个。

保证每个人手上OKR工作单的篇幅都简介明了，没有篇大论。

2.  O需要有挑战性，KR必须具体。

OKR的精髓就是鼓励员工突破自己的能力，很都容易就能达到的目标就不要写了，需要跳起来才能实现的O，才是合格的O。

打分有多重形式，有用数字打分的0-1，1-5，也有像LinkedIn这种简明又有创意的公司，用颜色来打分。

最佳的OKR不一定是100%完成，四分之三完成就很好。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。

3.  跨部门合作要写进OKR清单里。

部门的O都能支撑公司的O，但是他们之间的关系有可能是必要但不充分。

特别是市场、运营和产品技术部门，这些部门需要和得到多部门的支持和认可，因此这些部门在制定OKR时应该提前和可能涉及的合作部门沟通，把双方的工作写进彼此的OKR清单里。

4.   第一次使用OKR，就把它成是沟通工具好了

切记，别急于将其用于考核员工和控制员工。

6

公司推行OKR，你该如何适应？

1、观念上从“公司要我做什么”变成“我想做什么”

OKR是那些喜欢主动工作、想要在工作中有更大发挥空间的公司人的福音，因此并不是所有的公司人都能立刻适应这套体系。假设你原来是个被动工作者，主动工作的意愿不是很强，那么这种“自己找事做”的工作方法可能会让你有点痛苦。对于这类公司人来说，当公司把KPI拿掉，用OKR做管理的时候，你必须尝试从单纯的执行者，过渡成某种程度的规划者。

2、一开始别太担心自己定的OKR不够有效

OKR的目的就是发挥公司人自身的主动性，促使其思考为了达成某一个特定目标，自己可以在里面实现哪些内容，因此发挥你的想象是有必要的。当你制定了个人OKR后，和你的上司沟通，ta会结合整个部门的OKR情况来判断你的设定是否合理，是否能促成最终目标的实现，如果偏离太多，部门主管也会帮你指出并要求你做出调整。

3、若在执行中发现KR有问题，及时跟你的主管沟通

OKR是一种灵活的、可以随时调整的管理方式，因此它接受执行过程中的修订，这与KPI指标必达的性质不一样，如果你发现跟主管讨论过后才确定的OKR在执行时仍然有不切实际之处，或者市场发生了新的变化，比如增加了新的渠道、竞争对手，你都可以马上跟你的主管沟通，调整季度开始时制定的工作清单，避免盲目执行，最后做无用功或错失市场机遇。

4、多阅读其他部门、同事的OKR，获得工作灵感

OKR信息是对全公司透明的，目的就是为了让每个岗位的公司人可以了解其他同事、主管、部门的努力方向，从而调整自己的工作。所以公司人可以多了解那些跟自己的业务相关、平行品牌或者纯粹是自己感兴趣的部门及同事的OKR，或许可以从中借鉴创新工作的方法或寻找到跨部门合作的机会。