OKR如何与KPI相处

OKR 主要的目的是为了更有效率的完成目标任务，并且依据项目进展来考核的一种方法。它的主要流程是这样的一个循环。

* 明确项目目标。
* 对关键性结果进行可量化的定义，并且明确达成目标的/未完成目标的措施。
* 共同努力达成目标。
* 根据项目进展进行评估。

而对于国内来说，更熟悉的其实是 KPI (Key Performance Indicator)，即关键绩效指标，是一种可量化的、被事先认可的、用来反映组织目标实现程度的重要指标体系，也是企业绩效管理过程中一个实用而且有效的工具，更是绩效管理实现过程中的一个重要内容。KPI的本质是一种管理工具，它主要是从结果上来考察绩效，不关注过程，一切用指标来说话。而 KPI 的流程则是这样的。

* 进行人事组织。
* 确定影响结果的关键性因素，并且确立 KPI 。
* 对关键绩效指标进行检测，并且进行实时监督。
* 对有错误行为的人进行监督，更甚者开除。

通过两者的对比我们能够看到，OKR 主要强调的是对于项目的推进，而 KPI 主要强调的是对人事的高效组织，前者要求的是如何更有效率的完成一个有野心的项目，而后者则强调的是如何保质保量的完成预定目标。OKR相对于KPI而言，不是一个考核工具，而是一个更具有指导性的工具，说白了，是一个PLAN-DO-REVIEW的cycle。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。每个人都有自己的OKR，每个团队有团队的OKR，无论级别高低，团队大小，都需要制订和服从OKR。这个OKR在每个季度结束之后要做一个评分。评分高低并不直接决定一个员工的晋升和待遇，而更多的是提醒员工，这个季度工作完成的怎么样，未完成的工作为什么没有完成，下一阶段的工作重心是什么。

KPI 理论上是必须严格按照 SMART 标准制订（具体的、可衡量的、可实现的、有相关性的、时间设定），是否达到甚至达到比例多少（小于 100% 还是大于 100%）都是要能测量的。但这就导致一个问题，有些事情值得去做，但在做出来一部分之前无法测量因此无法制订目标，这时候就陷入了先有鸡还是先有蛋的问题了。KPI 还有一个更严重的问题，那就是为了完成可测量的目标，有可能实际执行手段与该目标要达到的愿景正好相反。举个例子来说，我们希望用户更喜欢使用我们的产品，因为喜欢无法测量，所以把 PV 写进了 KPI 里面。但在实际执行过程中，我们可以把用户原本在一个页面上就能完成的事情分到几个页面上来完成，结果 PV 达到了 KPI 指定的目标，但用户其实更讨厌我们的产品了。大家如此应付 KPI 是因为 KPI 跟绩效考核挂钩。如果 KPI 达不到那就会影响奖金，所以就算违背公司利益，违背用户利益，也要把自己的 KPI 完成了，把部门的 KPI 完成了。从这样就可以看出来，KPI存在的缺陷：

* 没有人对最终结果负责，每个人只对自己的过程负责。
* 人的主观能动性被压抑。
* 结果高度依赖机器和管理者的指令。

OKR 解决了 KPI 的这些缺陷。首先它和绩效考核分离，把绩效考核交给 peer review（相当于中国公司的 360 度评价）来做。然后它强调 Key Result （关键结果）必须服从 Objective（目标），所以如果你在 Objective（目标）上写了要让用户喜欢我们的产品，但你实际执行 Key Result （关键结果）的手段违反了这一点的话，谁都能看得出来。既然 Key Result （关键结果）只是用来服务于 Objective（目标） 的，那就没必要像 KPI 那样一早制订好然后强制执行了。你可以在做的过程中随意更改 Key Result（关键结果），只要它们还是服务于原本的 Objective（目标）就行。

OKR 最重要的作用就是帮助你「stay focus」（专注聚焦），「stay focus」（专注聚焦）又能帮助你「make impact」（产生影响）。总的来说，OKR的核心都是 impact（Google的impact文化。衡量的是员工为Google做出了多大的impact(影响)，而不是员工是不是很努力地干了很多活，也不是员工是不是听老板的话完成了老板布置的任务。），而测量的手段都是 peer review（员工评估）。除了 make impact（产生影响），OKR 还能用来引导你 stay focus （专注聚焦）在别的事情上。

**《KPI与OKR对比解读表》**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 项目 | KPI | OKR |
| 中文名 | 关键绩效指标 | 目标与关键成果法 |
| 英文名 | Key Performance Indicator | Objectives and KeyResults |
| 业务逻辑 | 通过完成关键业务指标实现目标 | 通过完成关键成果实现目标 |
| 操作要点 | 1.自上而下分解和分配业绩指标；  2.目标尽可能的指标化；  3.绩效薪酬与KPI得分直接相关。 | 1.自上而下分解目标，员工目标同经理确认；关键成果及任务与经理沟通后，员工自己确定；  2.关键结果不一定指标化；  3.绩效薪酬与OKR得分不直接相关。 |
| 管理逻辑 | 1.只看结果，不问过程；  2.KPI是管理控制工具。 | 1.紧盯目标，并对过程管理；  2.OKR是沟通和员工自我管理工具。 |
| 优缺点 | 优点：  1.极大刺激员工的工作积极性；  2.考核什么，你会得到什么。  缺点：  1.为了绩效薪酬，过于关注KPI的数值，而忘记了任务的初始目标；  2.有许多目标无法或不适合指标化，否则容易将业务引入误区；  3.过程中的管理者与员工缺乏有效的沟通，只讨论KPI，而不讨论目标和环境情况。 | 优点：  1.考虑了KPI的优点，对关键结果进行考核，又弥补了KPI的不足，即以目标为导向，而非“预定的结果”为导向。  2.KOR自定原则，会更大发挥员工积极性；  3.加强管理者和员工日常就工作目标和标准的积极交流；  4.不过度强调KOR结果，而强调目标实现，让工作更加灵活，避免僵化，且更利于鼓励创新；  5.薪酬激励与综合评估有关，KOR只起参考作用，更具科学性。  　　缺点：  1.需要高度有责任心和重视贡献的员工；  2.需要更加勤勉的管理者。 |
| 理论基础 | 源自传统的控制和激励理念：  人都是需要明确的工作结果导向的，这样会有一个明确的刻度来检验自己工作的好坏。一般来说，如果将薪酬与该结果挂钩，结果才最容易被打成。这也是超额奖金制的另外一种应用方式。 | 源自德鲁克的目标管理:  核心思想是放弃命令驱动的管理，拥抱目标驱动的管理。目标管理包括：  （1）把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标；  （2）让下属靠自己的积极性去完成；  （3）共同认可的衡量标准和目标，是促使员工用于自我控制和自我管理，即自我评估，而不是由外人来评估和控制。 |

OKR的特点： 高标准、高要求、可量化、可评价到底做没做出关键结果。 这也是OKR意义所在，不是能随意到达10分满分的， 不是KPI所反映的那种 “ 及时率、 错误率”。当然， 在传统企业和非新型互联网企业，OKR作为目标管理工具是可以与KPI考核工具结合使用的。

如果要说 OKR 和 KPI 的区别，区别就在于 KPI 只能让员工朝前走，而 OKR 用于保证人们朝正确的方向。有些人拼命想往前走，不希望落后于别人，这时候 OKR 用于帮助人们少走曲线。有些人本来就不想走，这时候就需要 KPI行使手段。

OKR考核：“我要做的事”，KPI考核：“要我做的事”，理解不同，但二者都强调有目标,同时也需要有执行力。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 的思路也是先确定组织目标，然后对组织目标进行分解直到个人目标，然后对个人目标进行量化。

OKR 和 KPI 两者谁都无法真正的替代对方，因此谁取代谁并不重要，找到适合的绩效评估方法，这才是重要的事情。比如说对于销售来讲，它更在意的是如何保持持续稳定的收入，因此就需要的是更硬性的标准来约束销售人员能够完成任务，所以其需要的是 KPI 而不是 OKR 。而对于营销团队来讲，他们最需要的是如何将影响最大化，而过于刻板的 KPI 就限制了营销团队的灵活性，因此其更适合的是OKR ，而不是 KPI 。

通过这样的对比，就能感受到，在整个的过程中，其实更核心的是OKR与KPI是可以兼容的，通过二者的兼容，我们可以确保他们运用的有效，另外鉴于国内目前的情况之下，其实很多企业已实行的KPI应该保留，而不是上了OKR就可以把KPI去掉，因为我们现行的KPI还有一个很重要的功能是绩效奖金的分配，我们千万不要认为，推行了OKR就取消KPI，如取消了KPI就会影响到员工的绩效奖金怎么分配？不能将员工的绩效奖金的分配与OKR的分数相挂钩，因为OKR的核心理念是不与绩效奖金挂钩的，这是OKR的精髓所在。如果OKR的分数与绩效挂钩了，就意味着这件事走味了。

因此得出结论，KPI继续保留现有的考核，OKR是更有野心的目标，这就是一个很好的区分点。另外KPI应该做的就相对于来说把日常的工作做仔细了，把所有不应该出现的差错用KPI指标设置好就可以了，KPI把日常的工作保持正常，当我们需要更多有出彩的工作，是用OKR来体现，同时OKR的激励也不是全员的，只激励最TOP10%就可以了，所以在国内的应用中，这是有效的变通。而国外是把绩效整个拉出来，Google就是通过PEER REVIEW（员工评估），其实就是360度评估。在中国做360度评估，这是件不可取的事，因为在中国讲的就是面子讲的就是人情，360度评估只会把事情搞复杂，因为大家都是你好、我好、大家好，虽然不知道谁考核我，但同时别人也不知道谁考核他，那大家都会遵循这个氛围时，本着“我怎么对你也希望你怎么对我”的原则，都是一团和气的。所以360度考评在国内的名声一片狼藉，所以不希望OKR在中国的执行过程中，也用了360度作为PEER REVIEW。