**OKR比KPI好的原因**

互联网时代已经到来，以控制、监督、考核为基础的管理方式正在被平等、开放、自我管理为核心价值的管理模式所取代。以KPI为核心的绩效管理模式，经过数十年的发展日趋完善，也日益暴露出与企业绩效改进这一初衷巨大的变异：管理手段成为目的，员工行为与企业目标无法调和，愈发与互联网精神背离……

OKR的诞生是KPI适应时代的迭代，更是绩效管理模式和理念的变革良机——关注员工行为和重要领域、任务导向的模式与企业目标更为一致；更透明的体系以便跨部门协作；不以考核为目的，鼓励员工突破自己的舒适区……当然，任何管理手段都面临“变异”的挑战，OKR也不例外，绩效管理者应时刻警醒。让我们关注行为，让行为目标导向与公司一致。

**▍是谁让KPI决定我的工资**

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。

举个例子，一艘邮轮从爪哇岛开往上海，而这次旅程的目标是：10天之内，让乘客和货物安全抵达上海。一旦起航，船长和船员时刻需要导航系统来确定他们的位置，以免偏离航道。

在这次行程中，KPI就包括：

GPS地理信息

平均速度

燃料水平

天气信息

……

正是这些变量（KPI们）让航行团队知道船是否在正确的道路上，从而能对下一次转弯做出决定。

对公司来说，道理是一样一样的。

如果一个公司的目标是赚更多的钱，那么其制定的KPI就会包括销售增长倍数、销售净利率和营业成本。

如果一个公司想通过品牌的力量来吸引新的顾客，那它制定的KPI就会包含品牌价值、品牌知名度。

如果一个公司想要确保每个员工都参与其中，那KPI必然得包括内部建设。

大部分公司会认为，以上这些都是我的目标啊，于是一系列的KPI应运而生。问题在于，有1000种KPI任君挑选，选到适合自己的真不太容易。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。

**永远记得一点，KPI之所以威力强大且广受欢迎，就是因为“你选择衡量什么，你就得到什么”。**

**▍对员工来说KPI意味着什么**

其实站在员工的角度，KPI无非就是：

- 在指定的时间段内，我要完成哪些任务；

-这些任务，我分别要完成到什么程度；

-根据完成了哪些、各自完成的程度来拿钱。

说得再简单一点就是，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。

**▍成也KPI，败也KPI**

KPI从最大程度上提高了效率，却也是一把双刃剑。

其一，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。

其二，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，就难免发生了。举个例子，某公众号小编为了完成老板设定的阅读量KPI，老抓一些三俗新闻，然后阅读量和粉丝数是上去了，但是品牌价值一点没体现。

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。**如果一个公司选的KPI和他的目标并不一致，那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。

**▍那些高逼格公司为何青睐OKR？**

OKR，即目标与关键成果法，代表Objectives和Key Results。

一般人看到OKR都会想起Google。事实上，OKR最初由Intel发明，1999年，Intel的VP John Doerr将OKR引入谷歌，并一直沿用至今。现在，包括Google、LinkedIn领英在内的许多硅谷公司，甚至一些基金公司，都采纳了这个制度。

OKR系统简单，它帮助公司整理和执行计划，并从上到下按照命令链排布。

那么，这些世界上最聪明的公司，为什么都推崇OKR？有这4个重要的理由：

**1.OKR不以考核为目标，是让人更加聚焦重要领域**

对于硅谷的那些高bigger公司来说，员工个个充满激情与野心。而这一点在OKR的考核系统中可以实现。

OKR要求雇员在与组织目标保持一定的前提下，需要站得更高、看得更远。

与KPI不同的是，OKR要求员工走出“舒适区”，最好超出能力范围。一个100%被完成的OKR几乎没有任何推动作用，而一个70%完成度的OKR却近乎完美——知道极限在哪里，才有更多的上升空间。

**OKR的主要目标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。**

**2.对KR（关键结果）进行可量化的定义**

OKR中的Key Results是对前面设定好的Objective的过程性或结果性描述，其描绘最好是可量化的，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更加公开透明，可让员工获得相互认同**

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。

就LinkedIn而言，跨部门和透明化非常重要。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，这自然产生群体监督的作用；另一方面，这方便合理有效地组建项目团队。

领英鼓励经理把OKR分享给下属，同事之间也可以横向分享。比如小编是做LinkedIn微信的，常需要市场和PR部门同事的配合，在了解了不同人的OKR后，同事间更容易互相获得认同感。

此外，LinkedIn领英还鼓励雇员将个人职业发展作为目标，写入自己的OKR当中。

**4.OKR评估，分数不是越高越好**

OKR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。

**▍举例：假如你是Uber，你该如何设立OKR？**

假如你是Uber的负责人，下面这张图是Uber可能要实现的目标，如何使用OKR来帮他们实现这一切呢？

我们来这样设立OKR：

**Objective目标：招募更多的司机**

KR（Key Results）

•所有地区的司机基数提升20%

•所有活跃地区司机的平均工作时长提升至每周90小时

**Objective目标：提升地区覆盖**

KR（Key Results）

•上海的覆盖率提升至100%

•所有活跃城市的覆盖率提升至75%

•交通高峰期，所有覆盖地区的每次接客时间将至10分钟以下

**Objective目标：提升司机满意度**

KR（Key Results）

•定义并评估司机的满意指数

•提升此指数到75%以上

通过建立以上数字化的目标，我们实现了以下三件事：

1. 我们清楚地认识到了对于Uber，什么是当务之急；

2. 我们建立了容易认知的具体目标以及清晰的成败评判标准；

3. 相对于自然增长，我们现在基于我们自己更有野心的目标进行衡量，这使得我们掌握了主动性和节奏感。

**▍KPI & OKR，没有谁更完美**

说到这儿，你可能会问：OKR这么好，为什么大家还用KPI？事实上，KPI和OKR都只是绩效工具而已。并没有孰优孰劣。

如果你的工作时在一个客户服务电话的呼叫中心，你的工作绩效就是一分钟接几个电话，热线接听率，客户投诉率等等。在这种情况下：KPI就是最适合的绩效工具，即便是制定个人目标OKR，也并没有很大意义。

而对工程师来说，用KPI衡量工作未免有些可笑，算码多少行代码吗？把项目做出来才是王道。

**KPI强调的是“要我做的事”。而OKR致力于是“监控我要做的事”。**作为绩效工具，KPI和OKR并无孰优孰劣之分，业务单元适合，我就用，不适合，就不用。