XX集团OKR绩效考核管理流程

**1、目的**

规范公司OKR考核的管理，客观评价员工的工作状态，为公平的竞争机制提供依据；开发人力资源，挖掘个人潜能，促使公司人力资本增值；促进企业经营效率的提高和维持，促进组织目标的达成；

**2、适应范围**

本流程适用于集团部门职能部门的OKR管理；

**3、术语**

3.1 **OKR**：OKR全称是Objectives and Key Results即目标与关键成果法，OKR是一套定义和跟踪重点目标及其完成情况的管理工具和方法。Objectives是目标，Key Results是关键成果，KRs是产出导向，而不是做事导向（所谓产出导向就是关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有）。OKR要求公司、部门、模块和员工不但要设置目标，而且要明确完成目标的具体行动；

**4、职责**

4.1 **人力资源部**：

4.1.1 统筹管理整个公司的OKR绩效考核工作；

4.1.2 牵头建立OKR考核体系，制定管理流程、提供考核模板、工具，并负责对各部门进行考核培训及指导；

4.1.3 负责各部门绩效考核结果的收集，并据此核算员工奖金；

4.1.4 负责OKR考核制度的推广实施和绩效考核效果的调查、评估，跟进检查绩效管理、绩效面谈反馈的落实情况。

4.2 **各职能部门**：

4.2.1 负责制订本部门员工的OKR考核指标，并组织在本部门实施；

4.2.2 负责本部门员工考核指标过程的跟进及指标，以及最终的评分；

4.3.3 负责本部门员工的绩效面谈，指导员工绩效改进；

**5、操作方法**

**5.1 OKR制定**

5.1.1 各部门年度目标的制订：各每年12月，公司通过的董事会等形式确定第二年的公司发展目标，公司CEO将目标下发至各集团个部门，各部门负责人根据公司的发展目标通过年度经营分析会等形式与CEO协商制订出属于各部门的年度目标（附件1-XX年XX部门年度目标），各部门年度目标通过邮件或绩效系统向部门内部进行公开，各部门年度目标的完成结果将作为各部门负责人年度考核的评分依据；

5.1.2 各模块OKR制订：根据各部门的年度考核目标，各模块负责人通过部门会议与部门负责人协商制订各模块的OKR，各模块内部协商制订出每个岗位的OKR，各模块及各岗位的OKR通过邮件或绩效系统进行部门内部及人力资源部绩效岗公开（各部门根据不同岗位考核周期的不同，制订不同周期的考核方案）；模块级OKR的完成情况作为模块负责人的评分依据，岗位级OKR的完成情况作为模块内除模块负责人之外的人员的评分依据（附件2-XX部门XX模块XX岗位OKR考核表）；

5.1.3 模块及岗位O的设置，由两部分构成，一个是统领全局的O，根据各模块/岗位主要工作模块确定该模块的全年发展目标，每个考核周期设定3-5个（确定后，一般情况下不再调整），权重由考核人与被考核人沟通确定；每个模块目标之下，针对每个阶段不同的任务目标设定不同的O，最终核算模块目标的完成结果；

5.1.4以上工作每年1月份之前完成，具体参照当年OKR制订计划；

5.1.5 OKR设定的基本要求：

A：O值设定须是具体的，可量化，具有一定挑战性的，每个考核周期设定3-5个；

B：每个O的KR不超过4个，指向实现目标，以产出或成果为基础，可衡量，且不是常规的（要求创新）；

C：OKR一旦制定，将进行公开，以保证透明度和公平性；

**5.2 OKR调整**

5.2.1 部门级年度目标一旦制订，原则上不再调整，发生以下变化，经CEO批准后方可调整：

A：公司战略发生重大调整；

B：公司架构发生重大变革；

C：市场情况发生重大变化；

D：其他公司管理层认可的情况；

5.2.2 各部门内部模块及各岗位的O，在部门目标发生变化后或者阶段性O完成之后，可跟随进行调整；

5.2.3 各部门目标的调整申请，由业务部门向人力资源部发起申请，人力资源部评估满足调整条件后，按照5.1.1执行；各部门内部调整由各部门内部执行，按照5.1.2执行；

**5.3定期回顾**

5.3.1 按照“月度总结、季度回顾、年度自评与他评”的原则，对各部门目标的完成情况进行定期回顾（以半年为周期的部门，则半年自评及他评）；

5.3.1.1 各部门每月须对OKR执行情况进行总结，且每月至少回顾一次；可通过模块会议、月度会议等形式，总结当月各岗位、模块OKR的执行情况（附件3-XX部门XX模块X岗位OKR目标月度监控）；

5.3.1.2 各部门每个季度须对OKR完成情况进行回顾，且每个季度至少一次。回顾当季度各模块OKR以及部门目标的完成情况，总结点包括但不限于完成情况、亮点、问题点、下步计划、所需帮助等内容（附件4-XX部门XX年度目标季度回顾、附件5-XX部门XX岗位OKR绩效回顾）；

5.3.1.3 在进行总结与回顾的过程中，对已经完成的各级OKR进行关闭，并及时制订新的模块及岗位级OKR；

5.3.2 对于OKR的总结及回顾需要形成文件记录（附件3-5），并通过邮件或EHR等在各部门内部及人力资源部门绩效管理岗进行公布；

5.3.3 根据各级OKR的完成情况以及不足，考核人要对被考核人进行及时的跟进与辅导，提升其工作技能；

**5.4 OKR得分核算**

5.4.1 考核周期结束后次月，对各级OKR的完成情况进行评分，考核人对考核周期内所有O的完成情况进行自评，由被考核人进行复评；

5.4.2 岗位OKR由模块负责人复评，部门负责人终评，按照6:4的比例计算得分，模块OKR得分则以部门负责人评分为准；

5.4.3 年度OKR得分的计算方式：分模块下O的平均分\*各模块所占权重的和；

**5.5 考核评级**

5.5.1 考核评级有两部分构成，一部分为OKR评分，一部分为员工价值观评分，包含但不限于工作态度、日常表现、对公司企业文化的认可等，按照7:3的比核算最终得分；

5.5.2员工价值观评分：各模块负责人由部门负责人进行终评，各岗位评分由模块负责人及部门负责人按照6:4的比例评定得分；

5.5.3 执行年度考核的个人，年度考核成绩=个人年度考核得分\*80%+部门年度考核得分\*20%

5.5.4 根据各部门内部得分排名进行评级，评级标准及比重参见人力资源部门具体方案；

**5.6 结果应用**

5.6.1 奖金发放：当期考核结果，应用于当期奖金的发放，具体参见相关岗位绩效方案；

5.6.2 绩效面谈：考核人根据绩效考核成绩优劣，与被考核人实施绩效面谈，分析绩效考核成绩偏差、绩效短板和改进方法等，在考核成绩确定一个月内面谈完成，人力资源部门对面谈结果将进行抽查；

5.6.3 人员优化，连续两个考核周期评级为最后一级，公司有权与其解除劳动合同；

5.6.4员工的年度调薪、晋升、换岗、培训、评优等，具体参见相关规定；

**5.7 绩效申诉**

5.7.1 申诉渠道：为了保证绩效考核结果的准确性，每位被考核人，在对自己绩效考核结果持有异议，部门负责人绩效面谈又无法达成一致认识时，可以向人力资源部绩效管理岗提出申诉；

5.7.2 处理流程：人力资源部将充分调查和听取各方面的意见，在认真分析的基础上，提出解决方法，作最后裁定；

**6、标准或模板**

附件1-XX年XX部门年度目标

附件2-XX部门XX模块XX岗位OKR考核表

附件3-XX部门XX模块X岗位OKR目标月度监控

附件4-XX部门XX年度目标季度回顾

附件5-XX部门XX岗位OKR绩效回顾