

# 从 KPI 到 OKR，你的目标是什么

文 / 孟庆丰

OKR 是越来越火了，从大洋彼岸，漂洋过海，正在席卷国内人力资源界。OKR 流行到什么程度呢？一个做机械制造的公司，处于传统行业，年营收近十个亿，公司老总找到笔者要做个 OKR 模式的绩效变革项目（如图一）。

起初，公司是想基于当前的 KPI 考核体制，注入 OKR 的基因，改造组织，提升效率和创造力。后来，聊到“我们可以拆分为运营职能和开发职能；运营职能更适合 KPI，开发职能可能更适合 OKR”。笔者说：OKR 貌似高大上，新奇又时尚，但企业不可强推，因为 OKR 是很挑剔的，对不上眼神，你便是一厢情愿的陌路人。

## OKR 的兴起，凸显了一个久违的关键问题

长期以来，我们谈到 KPI，习惯上理解为“绩效考核”。

因为重在“考核”，往往在操作中流于形式，忽略了绩效管理中“目标管理”的优先要求。

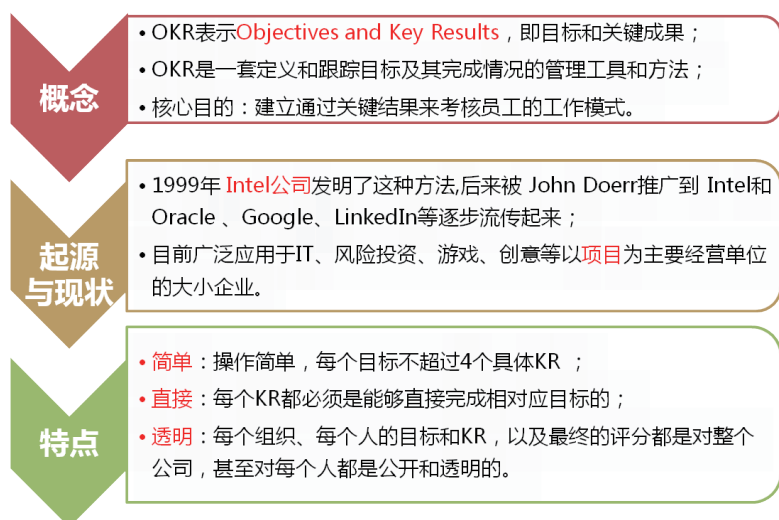
绩效管理强调目标管理与绩效考核两层含义。第一，目标管理是首要的，目标的形成应是参与式的，不是领导直接派给下属，而是领导和下属充分沟通共同设定目标，所以在绩效评估中特别强调绩效反馈的这个环节，每季度甚至是每个月领导和团队成员要共同来设定目标。第二，绩效考核是绩效管理的配套内容，关系到组织的发展和管理的品质，通过对团队成员的绩效评估，参照标准打分来兑现激励政策，排座座、分果果。

可见，KPI 的用法是偏废了目标管理，导致组织在 KPI 实施过程中仅强调“考核”而偏离了“目标”，最后“出轨”跑错了方向。同时，我们也理解了 OKR 为什么能在企业管理界倍受追捧了，因为 OKR 回到了目标管理的正轨，正如 OKR 的首字母“O”就是“目标”，可以说“无目标，不 OKR”！

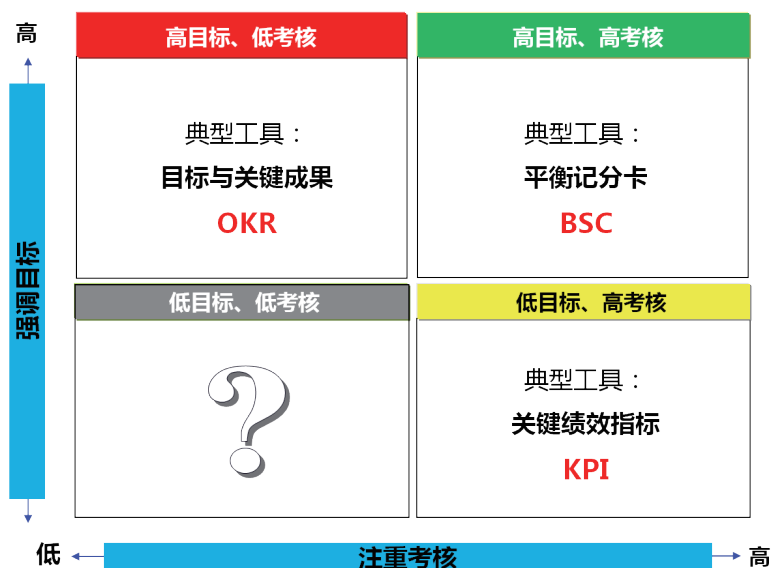
推行 OKR 的领英中国提到，“OKR 能够让企业上下清楚地认识到了，什么是公司的当务之急；也能够建立容易认知的具体目标以及清晰的成败评判标准。此外，相对于自然增长，我们现在基于我们自己更有野心的目标进行衡量，这使得我们掌握了主动性和节奏感。”

基于目标管理的绩效管理工具，笔者在咨询实践中经常用到“平衡记分卡 BSC”。将 KPI、OKR、BSC 一起来考虑，笔者构建了一

图一



图二



个“绩效管理工具：目标与考核组合”的简易模型（如图二）。

此模型还不够严谨，只是以此来说明 KPI 的日渐没落和 OKR 的全面兴起，就在于“目标”是否在扮演主导的角色，并在工具运用过程中发挥牵引的作用。目标管理是时候归位了。

目前，国内很多公司都在推行 OKR，崇尚目标管理，兼顾绩效考核。包括 KPI 在内的公司目标是好找的，更好分解到每个岗位头上；但实施 OKR 过程中有一个要点，就是要找到公司目标和个人目标的契合点。这就暴露了一个久违的关键问题：雇佣制下，打工者几乎都是在执行老板既定的组织目标，哪有什么个人目标呢？更谈不上将公司目标和个人目标有机结合起来了。

### 个人目标从无到有，是发展出来的

工业时代，大多数员工能执行股东们定下的目标，但是

没有自己的目标。一方面，在短缺经济条件下，组织目标是唯一的，只要完成组织目标就证明你是合格的，就能领到雇主的报酬；另一方面，雇佣制下，员工只是雇主的一种生产要素或人力资源，是用来创收和增值的工具，还没有主体价值。

另外，我们接受的教育也是“被动式”。师长一贯要求我们做好一颗螺丝钉，强调个人服从集体，忽视了个性化的发展，导致现在职业人没有自己的想法，没有自己的目标。

因此，工业时代，个人目标只是一种奢侈品。个人目标的萌芽也是在个体意识觉醒之后的事。而个体意识的觉醒多亏了互联网的发展，让人们的工作和生活愈发扁平化和开放，让大家相处更平等和民主，特别是令“个人目标”的出现成为一种可能。

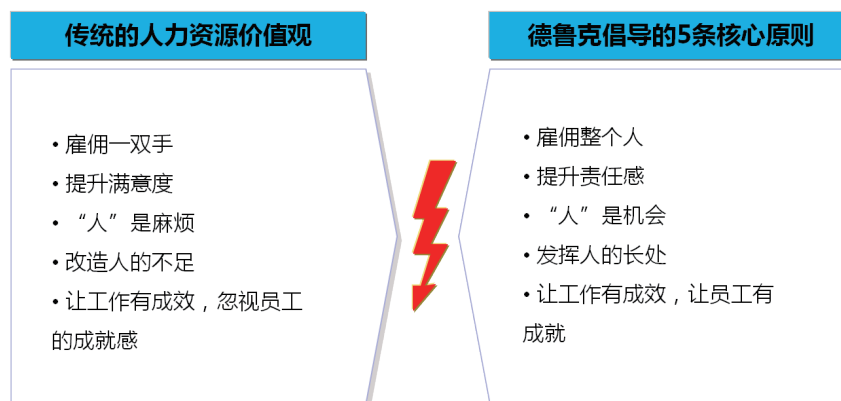
笔者在咨询过程中遇到过一个典型的场景。一家民营企业的老板对员工说：你们不要有思想，我一个人有思想就行了；你们要做的就是执行我的思想，听我的话就够了。这在刚硬的工业时代没毛病，但到了信息时代，这种论调就 OUT 了。事实也的确如此，老板唯我独尊，既不分权也不分利，还限制员工的想法；员工明面上不说什么，却纷纷在“出逃”，寻找能够兼容并吸纳自己想法（目标）的“桃花源”。

管理大师德鲁克对“员工”的经典论述（如图三），从组织视角塑造了“个人目标”的概念。他说，不应该关注员工满意度，尤其是不能够以操纵的方式来对待员工，博取员工的满意；组织应该让员工有“好的工作”可做，就是工作要有意义，要能够在工作中得到良好的训练，要有机会承担责任、不断发展，要有成就感。对于激发员工的责任感，他的建议是：要安排员工到有挑战和成长的职位上、设定高绩效标准、与员工分享公司信息、提供管理者的视角等。

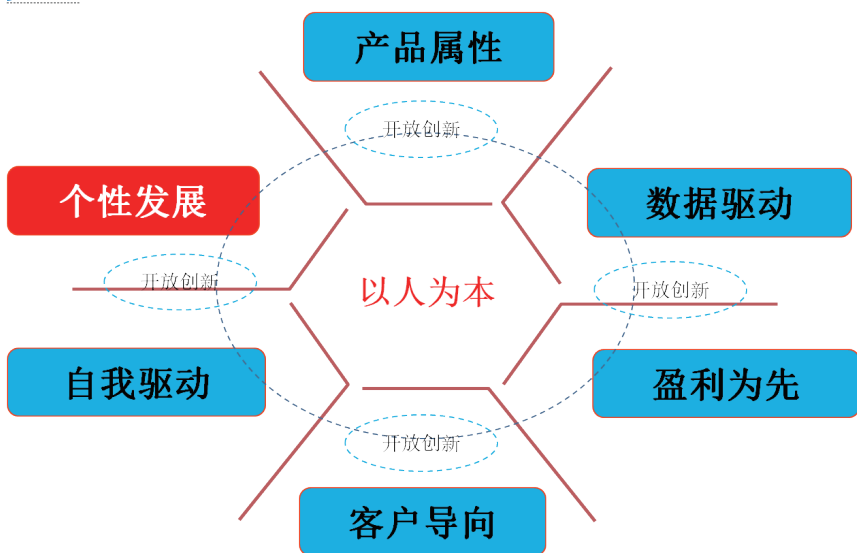
笔者曾提过“人才运营时代”的说法，旨在说明“这是一种以员工为中心的人才运营组织，组织专注于员工的参与、体验和发展”，“重”在人才自主驱动运营，而“轻”被动的管理，并概括了人才运营的六大特征（如图四）。

其中，“个性发展”释义为：运营的本质

图三



图四



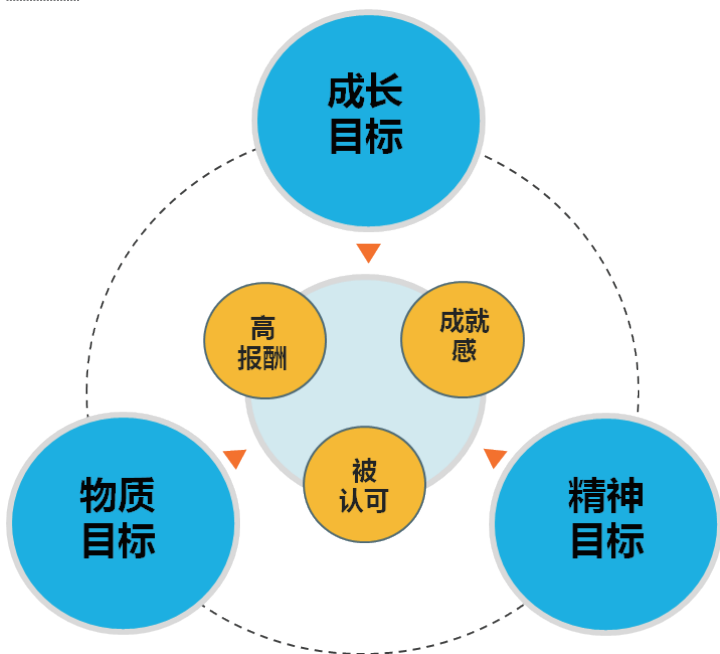
就是人才的个性得到释放和发展，在新经济时代，一是要尊重人才的个性特质，不扭曲人性；二是要人尽其才，实现自我；三是打造人才个体 IP，实现人才品牌化发展。

### 个人目标的“三支柱”

个人目标终于登上了员工职业发展的“舞台”，OKR 功不可没——在合适的时间扮演了一个合适的角色——将“个人目标”显性化、可视化。当然，假如没有 OKR，这个角色也会有其他工具来扮演。

作为组织来说，诚如德鲁克所言，工作是人性的延伸；组

图五



织应该让员工有“好的工作”可做，而不是仅仅为了实现组织的目标，给员工提供单调、乏味、没有成长和成就感的工作。个人目标与组织目标的高度契合，是绩效管理的一种理想状态，也是给组织提出的新挑战，且不可避免。

作为 HR 来说，既要上承组织战略，又要下接实体业务，HR 太忙了，但还没完。HR 还要提出可与组织目标相结合的个人目标，又要融入到“辅导员工提出与组织目标结合的个人目标”之中。HR 的苦逼，不是实施 OKR 有多难，而是要找到员工的“个人目标”，并与组织目标捆绑起来。

那么，究竟什么是个人目标呢？笔者认为，组织中的个体至少有三方面的目标内容：

●**物质方面**：不可或缺。除了现金、股票期权等，还有各种实物，尽管物质报酬有边际效应，但没人嫌多。

●**精神方面**：更进一步。有意义的工作，良好的工作条件，融洽的人际关系，能够被组织尊重或认可，给予的组织地位等。

●**成长方面**：终极诉求。有机会承担责任，完成任务的成就感，能够在工作中得到良好的训练，获得持续发展等。

笔者将上述三方面的目标统称为个人目标的“三支柱”（如图五），物质、精神、成长三位一体，顶天立地。结合马斯洛的需求层次论和德鲁克的员工论，在人才运营时代，组织中个人目标的终极诉求逃不脱“成长”。

看得出来，“个人目标”恰是人才运营之表，是以员工为中心的组织发展内容的集中体现，而组织专注于员工的参与、体验和发展。显然，这是一种历史的重大进步。

恰如希腊圣城德尔斐神殿上的著名箴言“认识你自己”，当组织目标和个人的目标相结合的时候，除了基本的物质目标和升华的精神追求，认识你自己足以成为你在组织目标实现过程中的个人选择，还是终极目标。

不断地成长并保持个性发展，应该是思考“个人目标”的底层逻辑，而不是没有。

那么，问题来了：你的目标是什么呢？