

OKR在国有企业绩效管理中的应用研究

孙略韬

(亳州保安服务股份有限公司, 安徽 亳州 236800)

摘要: OKR考核法相比传统的KPI等绩效管理方法而言, 更加灵活高效, 且目前被广泛应用于谷歌等知名互联网企业, 并产生了良好的管理效果。本文从当前国有企业绩效管理中存在的问题入手, 对OKR考核法在国有企业中的应用进行深入探讨, 并分析了在国有企业中实施OKR考核法的可行性和管理优势, 希望可以在国有企业创新绩效管理模式方面起到一定的参考借鉴意义。

关键词: 国有企业; 绩效管理; OKR

DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2021.0144

OKR (Objectives and Key Results), 即目标与关键成果法, 是一套旨在帮助企业、团队和员工明确发展目标、持续沟通跟进, 最终实现组织和个体共赢目的的管理工具和方法。Objectives是指目标, Key Results是指关键成果, OKR不仅要求公司、部门、员工要设置目标, 而且还要求明确完成目标的具体行动。OKR起源于德鲁克的目标管理理论, 1999年Intel公司总裁安迪·格鲁夫在该理论的基础上提出OKR方法, 随后, 便在谷歌公司推广实施。自2005年之后, OKR开始引入我国企业特别是互联网公司, 并渐受青睐, 百度、华为、字节跳动、佐佳咨询等企业都逐渐使用和推广OKR, 如今已被广泛应用于各类企业绩效管理当中。我国的国有企业在绩效管理方面, 长期以来存在较多问题, 因此, 对OKR在国有企业绩效管理中的应用进行研究, 显得十分必要。

一、当前国有企业绩效管理存在的问题

1. 绩效考核体系不健全, 指标设置缺乏合理性

受传统思维的影响, 国有企业习惯性地将国家和政府作为依靠, 普遍存在市场化程度较低、缺乏市场意识和竞争意识等问题, 企业管理者和员工们对绩效考核认识不足, 绩效考核制度制约力较小, 给企业内部的绩效管理带来一定阻碍。除此之外, 考核方法固化、“吃大锅饭”、考核形式单一也制约了国有企业绩效考核体系的完善。当前, 国有企业绩效考核多采用KPI考核法, 指标设置单一化、固定化、标准化, 而实践中部分部门和员工工作是难以通过量化指标准确衡量的, 从而导致绩效考核无法达到预期效果, 无法体现绩效考核的目的和意义。

2. 考核周期设置不合理, 考核过程多流于形式

目前, 我国国有企业绩效考核周期多以周考核、月

度考核或年度考核为主, 考核周期设置要么太短要么太长, 若考核周期较短, 虽然在一定程度上能够帮助企业管理者对被考核者的日常行为态度进行监控, 但考核频率如果太过频繁, 也会导致员工疲于应付绩效考核, 长此以往对绩效考核产生抵触情绪, 使员工更加地重视短期行为, 而忽视自身的长期成长和发展。

3. 缺乏完善的激励机制和绩效反馈机制

完善的激励机制能够激发员工创新精神、工作热情和开发其个人潜能, 从而促进企业长期良好发展。但目前, 大多数国有企业仍未建立健全公司激励机制, 对同层级的员工采取相同的激励方案, 并未有效地掌握员工内在需求, 激励形式多为物质奖励, 而忽视了精神激励的重要性。

二、国有企业应用OKR进行绩效管理的优势

1. 动态管理模式更适应多变的市场环境

在“互联网+”时代下, 市场环境充满高度的不确定性和灵活性, 企业必须广泛激发员工的创新热情, 提高管理柔性和对外部环境变化的反应能力。在此背景下, 传统静态绩效管理方式的局限性则愈发地明显, 而OKR滚动应变的动态绩效管理模式, 能够更好地适应市场环境的变化, 能够推动公司权变动态管理。一方面, OKR考核法有利于促进团队间的合作与沟通, 确保国有企业能够根据市场变化情况及时调整目标与关键结果; 另一方面, OKR的绩效考核标准更具弹性、灵活性, 可以使员工更多地关注关键的目标和行为上而非定量指标上。

2. 绩效管理全过程公开透明

OKR绩效模式下要求全过程高度透明化, 从OKR的创建、实施到最终评分全程公开透明。一方面, 有利于保持组织目标与个人目标的统一, 推动员工实现个人目标, 促进组织整体目标的实现; 另一方面, 公平、公正的管理方式更能提升国有企业的管理效率, 推动员工自我革新, 自我管理。OKR模式下, 员工会更加关注自身的能力而非团队间的效益竞争, 当其实现或达到组织认可的目标时, 能够获得极大的成就感、获得感和荣誉感, 从而有利于促进员工实现自我激励和发展成长。

3. 高度参与绩效管理更能充分调动员工创造性

在传统绩效管理模式下, 国有企业多采用薪酬福利作为激励员工的手段, 并将绩效考核结果与企业薪酬福利挂钩, 但随着知识经济时代的到来, 员工不再仅仅满足于物质激励, 而是更关注个人成长和发展等更高层次

作者简介: 孙略韬 (1989—), 男, 学历本科, 经济师, 研究方向: 人力资源管理。

的精神激励方式，仅仅利用薪酬福利作为激励手段，已经不足以满足员工的需求。在OKR绩效管理模式下，目标是由上到下分层制定，并具有一定的挑战性、野心性。关键行为是员工自己根据自身的目标和经验提出的，因此，为了提出能够实现目标的关键行为，员工必须充分调动主观能动性和创造性，提高关键行为对目标实现的可能性。在此过程中，员工能够不断挖掘潜在个人能力，实现自身的快速成长和进步。

三、OKR在国有企业绩效管理中的应用策略与步骤

OKR考核法的核心在于要科学合理地设定考核目标和关键结果或行为。在数量设定方面，目标的设定一般不超过5个，达成每个目标关键结果或行为一般不超过4个，能够有效实现简化管理的目的。在国有企业中实施OKR考核法，具体包括以下几个步骤：

1. 设定工作目标与关键行为

每年年初，公司管理层围绕公司战略与经营目标，确定公司年度工作目标并向公司全员公开，在完成了企业目标的制定后，就要将目标进行有效分解。首先，公司各部门经理在充分了解公司年度工作目标的基础上，结合各部门自身的业务情况，对年度目标进行逐一分解，形成各自的部门工作目标，并制定实现每个目标的关键行为或成果；然后，在部门目标的基础上，公司员工再根据个人的工作能力，通过与上级部门充分沟通，共同协商后，共同制定出每个员工个人的工作目标和关键行为。在制定各层级的工作目标和关键行为时，一般需要注意以下原则：第一，目标是具体的、可衡量的，具体到时间段、金额和数量等等，最好是量化数字；第二，目标是明确的、简化的，即所设定的目标必须重点突出、易于掌握；第三，目标是公开、透明且具有价值的。OKR考核法需要上级、同级和下级之间进行评价，只有工作目标和关键结果都公开透明，才能保证企业内部公平。同时，因为目标的公开透明，其必须能转化为对企业有益的可见价值；第四，目标要有野心，要结合实际且具有一定的挑战性，要有些“不舒服”，一般将员工达成目标的比例设置在60%-70%左右，既能使员工完成大部分目标，获得一定的成就感，又能鼓励员工不断挑战自我极限。同时，得分过低的员工也不应受到指责，应该多关注其在工作中的数据（表现），帮助其设定下一个目标。

2. 持续沟通与跟进

在工作目标实施的过程中，公司管理层要与员工及时沟通，了解员工是否需要相关的资源支持、员工是否具备实现目标的工作能力和综合素质，并及时跟进员工设定的关键行为在实施过程中是否达到了预期的效果。员工的声音更应该被听到，这样员工工作才有动力，通过充分沟通，员工能够获得及时的鼓励和反馈，有利于

促进工作目标的有效实现。通过沟通积极了解目标的达成进度，每次得到反馈后，要及时地关注内外部环境的变化，倘若内外部环境已经发生较大变化时，允许做相应调整，但是注意调整的原则是目标不变，只允许调整关键成果。

3. 定期回顾与评价反馈

在每个季度末，员工需要通过定期回顾，判断工作目标的设置是否合理以及自我能力是否需要提升等。同时，OKR考核法在每季度或半年度/年度末，对目标执行情况进行综合评价，综合评价包括员工自我评价、同事反馈及上级评估三个方面，保证综合评估的公平性、可信性和高效性。一是，根据OKR的执行情况和实施效果对下阶段OKR进行适度调整甚至重新规划；二是，将综合评价结果与员工进行及时反馈，将员工的优秀经验在公司内部分享，能够激发上下级的信任感，并帮助其他员工实现自身目标；三是，充分应用OKR的考核效果，关心、关注得分较低或者某一方面水平较低的员工，管理者主动帮助其提高绩效能力，鼓励员工参与相关方面的内外部培训，逐渐改善绩效水平。

四、结束语

综上所述，在新形势下，随着国有企业改革的不断推进，我国国有企业绩效管理正处于不断革新的重要阶段，通过剖析现阶段国有企业绩效管理存在的问题以及OKR考核法在国有企业绩效管理中的应用优势和应用规划，可以得出OKR考核法在国有企业绩效管理中完全可行，并且更加适应企业外部环境的变化和发展管理的需要。但是，国有企业在引入OKR时要注意以下几个方面：首先，企业内要形成公开透明、追求创新协作的企业文化；第二，公司高层管理者要重视绩效管理工作，并具有持续推行OKR的决心；最后，公司要加强人才队伍建设，注重培养具有指导能力的部门管理者和具有自我管理意识的员工。

参考文献

- [1] 谢显美.OKR在传统制造业企业的应用前景探讨[J].现代工业经济和信息化, 2020(2):80-81.
- [2] 梁韵妍.OKR在中小企业绩效管理中的应用研究[J].山西煤炭管理干部学院学报, 2015(3):217-219.
- [3] 高庆.基于OKR的Z公司绩效管理体系优化研究[D].南华大学, 2018.
- [4] 朱文娜.浅谈OKR在国有企业绩效考核中的应用[J].基层建设, 2019(14):73-75.
- [5] 牛玥.国有企业绩效考核存在问题及对策探讨[J].企业管理, 2020(22):101-103.
- [6] 邹涛.关于互联网公司绩效管理(OKR)创新的讨论[J].人才资源开发, 2014(18):83.