

# 基于 OKR 的管理人员绩效管理体系优化 ——以 YW 公司为例

徐晓倩

( 东营市烟草专卖局( 公司) 山东 东营 257091)

摘 要: 文章以 YW 公司为例, 针对企业现有绩效管理存在的问题, 选择以管理人员绩效管理体系优化为切入点, 进一步激发管理类人员积极性主动性, 充分挖掘现有人力资源存量价值, 着力打造一支高素质干部管理队伍。

关键词: OKR; 管理人员; 绩效管理

中图分类号: G311

文献标识码: A

文章编号: 1671-6728( 2021) 11-0193-02

## 一、企业绩效管理体系现状

YW 公司成立于 2012 年 9 月, 经营范围包括卷烟零售、酒水零售、日用百货等, 设有综合部、运营部、财审部三个职能部门。现有在岗员工约 50 余人, 分为管理人员及一线销售人员两大类。

随着 YW 公司绩效管理工作的不断深化, 现有的模式渐已发挥了一定的激励导向作用, 但从实际运作情况来看, 绩效管理内容、方式、体系设计与企业发展需求相比, 仍存在亟待改进和提升的地方, 特别是相较一线销售人员清晰明确的量化指标, 管理人员的考核更多依赖于主观评价拉开差距。

现有管理人员绩效考核指标主要分为综合评价和业绩评价两种。综合评价采用 360 度考评法, 包含思想品质、履职能力、工作态度、工作作风等内容, 通过向被评价者的上级、下级、部门内部同事收集反馈信息进行量化打分, 考核周期为年度。业绩评价采用 KPI 即关键绩效指标法来衡量某部门工作人员的绩效表现, 通过定期检查完成目标情况进行量化评估, 考核周期为月度或年度。

## 二、绩效管理体系存在问题

第一是公司管理人员绩效考核结果多以部门业绩达成情况为基础, 岗位差异化特色彰显不足, 实绩表现无法通过考核结果得以有效体现, 一定程度上制约了管理人员潜能的发挥, 不利于人力资源的合理开发及使用。第二是综合评价往往采用民主测评方式, 参与人员对各管理部门岗位职责及内容缺乏足够了解, 难以保证测评结果的客观性。第三是综合评价内容较为宽泛, 指向性不强, 容易流于形式, 沦为“人缘考核”。第四是绩效管理体系未实现完整闭环管理, 绩效计划及绩效执行环节落实较好, 绩效反馈存在明显缺位, 结果应用不够理想。

## 三、研究目标

在现有绩效管理框架基础上, 针对管理人员岗位特点, 探索优化一套实用性强、操作便捷的绩效管理体系, 逐步实现人和事在科学分析基础上的合理匹配, 与职业生涯管理与升迁异动制度、培训开发体系等人力资源管理体系及制度有机的结合在一起, 切实提高管理人员价值创造能力和满足业务需求能力, 进一步挖掘现有人力资源存量价值,

为企业整体战略目标的实现提供有力的支持。

## 四、绩效管理体系优化设计

### (一) 明确绩效管理目的

企业的绩效管理首要目的在于达成企业战略目标, 通过绩效管理体系优化将企业目标与管理人员个人工作活动联系起来, 强化两者一致性, 为企业战略目标实现提供坚强保障。其次为企业作出各类管理决策提供有价值的信息, 再次则是积极对管理人员进行能力开发, 改善原有绩效缺陷, 确保他们能够胜任本职工作。

### (二) 筛选绩效管理工具

每一种绩效管理工具都反映了一种具体的管理思想和原理, 有一定的科学性和合理性。与此同时, 不同的模式、方法又势必存在其适用条件的局限性。

YW 公司目前采用 KPI 对于一线营销岗位来说针对性较强, 能够满足量化管理、评价标准客观的需求, 但对管理人员这种职能差异大、量化指标少、事务性强且考核周期长的岗位则效果较差。360 度考评法作为一线营销岗位的辅助参考, 占比较低, 能够保证考核结果的公正性有效性, 但在管理人员考核中所赋权重相对较高, 容易因标准不够精准引发内部矛盾冲突, 一定程度上对预期绩效目标的完成时限及完成质量造成负面影响。

通过对常用的目标管理法、平衡计分卡、目标和关键成果法( OKR) 等其他工具进行梳理发现: 目标管理法虽然操作简单, 但过分注重结果而忽视过程控制; 设定的目标基本是短期目标, 易忽视长期目标。平衡计分卡对企业规范性及员工素质要求较高, 对处在发展转型期的 YW 公司而言, 实施成本高, 工作量及难度大, 短期很难体现对战略的推动作用。OKR 强调指标和目标的灵活适应性, 关注过程和产出, 更注重过程带来的成果, 能够激励员工在绩效管理中发挥主观性和创造性。

综上, 结合 YW 公司企业快速成长发展需要及管理人员绩效管理体系现状, 选择 OKR 作为 YW 公司管理人员绩效管理体系优化的理论支撑。

### (三) 制定绩效计划( 绩效周期开始时)

#### 1. 准备阶段

在进行绩效计划讨论之前, 公司需满足两个基本前提:

第一是认真梳理企业的使命及战略目标,为后期细化目标分解提供遵循;第二是明晰管理人员在企业中各自应当履行的职责,确保目标制定更加有针对性。

## 2. 主要步骤

(1) 结合公司发展战略通过自上而下、自下而上的充分讨论,集体研究确定企业绩效目标,目标聚焦于企业核心业务,各层面目标通常在5个左右。企业的绩效目标有两大类组成:第一是日常运营类目标,即年度工作规划中必须完成的内容,例如产品销售额、实现毛利情况等。第二是挑战性目标,即公司未来发展趋势及有益探索,例如创新举措、精益管理课题等。以企业绩效目标为基准分解至部门绩效目标,确保部门之间各司其职、相辅相成、有条不紊的推进目标完成。

(2) 细化岗位分析,通过系统搜集获取公司各管理岗位有关信息,对岗位的工作性质、任务、职责、相互关系以及任职工作人员的知识、技能、条件在原有《岗位说明书》基础上进行更加系统的调查和研究分析,并加以准确系统的描述,做出规范化记录。岗位分析可以对各管理岗位的工作职责、角色分工梳理的更加清晰,使企业内部人员对其他部门管理岗位的了解更加明确。

(3) 结合部门绩效目标及管理人员岗位分析结果,从结果、行为及开发计划等三方面构建个人绩效计划。各部门负责人通过与公司分管领导、部门内管理人员通过与本部门负责人沟通交流,对自身需要完成的个人绩效目标及其衡量标准、工作要求、改进领域、行动计划等达成共识。通过表格形式将上述内容予以固化确认,鼓励管理人员设置高期望,勇于尝试和超越自我,另外相较KPI目标和关键结果设定更加简单直接,考核指标数量相对精简且遵循SMART原则,工作要求或质量标准具体明确、工作结果可控、可衡量、可检验,有明确完成时间和考核计算标准。

(4) 管理人员个人绩效计划确定后,通过办公系统在全公司范围内予以公开,便于自我管理和互相监督。

## (四) 开展绩效辅导(贯穿整个绩效周期)

管理人员的直接上级负责跟进员工绩效计划执行过程,就绩效问题与员工保持持续的沟通。虽然员工是此环节主要责任的承担者,但作为直接上级也不可避免的要承担起重要的管理责任,定期主动与员工一起就绩效计划执行情况进行正式的回顾和面谈,及时帮助员工分析、解决计划执行中已经存在或潜在的问题。

## (五) 进行绩效评价(绩效周期结束时)

结合管理人员个人绩效计划中明确的绩效标准和绩效目标对员工的工作绩效进行评价。与KPI的评价指向不同,OKR的各目标之间没有严格的权重设置要求,无法通过简单计算得分进行结果排序,且评价结果的确定还要将工作过程及总体表现纳入考量,涵盖管理人员的工作强度、个人能力、进取意识、协调配合、创新举措等多层面多方位内容。评价结果往往用于指导后续的绩效改进,不与奖惩、晋升等挂钩,开展绩效评价可以及时了解管理人员的绩效执行情况,一旦发现目标及关键结果设定存在不适宜性,可以动态灵活调整,不受固定频率限制,有助于激发和保护员

工的工作热情。

## (六) 完善绩效反馈(新绩效周期开始前)

### 1. 绩效面谈

最终绩效评价结果形成后一周内,组织开展绩效面谈,面谈或绩效讨论,内容包括评价结果的分析、改进目标与措施、未来发展方向等。中层管理人员由公司领导委派代表进行面谈;一般管理人员由部门负责人进行面谈。有效的绩效面谈可以使员工清醒地认识到自己过去工作中的优点和不足,找准提升和努力的发展方向,能在充分理解认可绩效结果的基础上,自我激励自我促进,为企业绩效目标完成作出自己更大的贡献。

面谈结束,双方在制式表格上签字确认。如对绩效评价结果有异议,员工有权自行向绩效管理部门申诉,由其出面组织联合小组调查,明确处理意见,与申诉人进行沟通,反馈结果。

### 2. 绩效结果应用

从企业角度而言,根据管理人员的绩效结果及个人表现,可以更加有针对性地对职业生涯发展和规划进行指导。一方面结合其现有的绩效缺陷细化开发需求,提供多种形式的培训加以弥补和改进。另一方面结合其个性化特长安排导师指导或教练辅导,发挥其优势潜能,并分类纳入后备人才数据库,待岗位空缺时,可以做到及时匹配人岗相适,实现企业内部人员的优化合理配置。

## 五、结语

从管理人员上级而言,通过对绩效评价的分析,结合绩效面谈效果,对员工形成更加准确全面的认识。一方面积极为员工答疑解惑,协助他们找准自身绩效出现问题的原因,共同寻找解决方案。另一方面帮助员工明确企业和部门对他们的绩效期望和工作要求,多措并举进行激励,提升员工的主观能动性和创造性。

## 参考文献:

- [1] 赵一玲.企业人力资源绩效管理中的问题及对策[J].现代商业,2014(2).
- [2] 胡峰,覃爱玲.基于OKR与KPI融合的绩效管理创新[J].现代商业,2020(18).
- [3] 柏奕晗.重温目标管理:OKR背后的本质思考[J].人力资源,2020(9).
- [4] 陈春花,刘超.数字化生存与管理价值重构(五)平衡个体与组织目标:共生人力资源下的OKR探索[J].企业管理,2020(10).
- [5] 孟庆丰.从KPI到OKR,你的目标是什么[J].人力资源,2020(19).
- [6] 周志刚,王雪晴,任丽华.基于OKR应用视角下企业绩效管理创新研究[J].福建广播电视大学学报,2020(5).
- [7] 董西增.OKR理念在绩效评价场景中的应用探讨[J].化工管理,2020(13).
- [8] 庞圣玉,林磊.基于OKR-KPI模式的电网企业绩效管理探索[J].农电管理,2020(7).
- [9] 秦茗.绩效考核在企业人力资源管理的应用[J].电子技术,2020(3).