

基于OKR与KPI融合的绩效管理创新

胡 峰 覃爱玲

广西大学商学院 广西南宁 530004

基金项目:广西中烟内部管理创新研究(项目编号:BB32300044)。

摘要:科学、合理、有效的绩效管理是决定和衡量个人与组织表现的关键因素之一。中国目前处于一个快速变化的大环境中,即VUCA时代,为适应变化,以OKR敏捷绩效管理融合现有的KPI绩效管理成为了企业绩效管理创新的选择之一。本文主要阐述绩效管理的两个工具即OKR与KPI的相关概念,分析二者的区别与联系、实施流程、优缺点等,在此基础上提出OKR与KPI融合绩效管理创新的方式以及如何将OKR与KPI的激励整合为一个激励体系,并提出OKR与KPI融合的绩效管理创新的保障机制。

关键词:OKR; KPI; 融合; 绩效管理创新

中图分类号:F272.92; F626 文献标识码:A 文章编号:1673-5889(2020)18-0049-03

DOI:10.14097/j.cnki.5392/2020.18.021

绩效管理指管理者与员工就目标与如何实现目标上达成共识的基础上,通过激励和帮助员工提高能力和素质,进而提升个人、部门和组织的绩效从而实现组织目标的管理。绩效管理的本质,不是考核员工,而是配合员工,在有效激励的基础上,为员工指明发展方向,激发员工潜能,帮助员工成长,实现企业经营效益提高,出色地实现组织目标。在企业管理实践中,绩效管理“流行”的管理思想大体上经历了“目标论——控制论——目标论”三个过程。中国企业的绩效管理发展也经过了三个阶段,分别是考核为导向的绩效管理(KPI模式)、以过程为导向的绩效管理(MBO模式),以及以实现挑战性目标为导向的绩效管理(“OKR+绩效评估”模式)。互联网VUCA时代起到决定性作用的是“长尾理论”,不是二八原理,变化的加速和环境的不确定性导致KPI不能很好的评估绩效。因此互联网组织扁平化时代,融合运用“控制论”和“目标理论”长处的OKR和KPI融合的绩效管理是企业绩效管理创新的选择之一。

一、绩效管理工具之OKR与KPI

(一)OKR

OKR(Objectives and Key Results)即目标与关键成果法,是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法,OKR通过聚焦、协同、追踪和延展发挥协同作用,能够引领企业成员设定更具挑战性的目标,以追求个人对企业更大的贡献,并不断实现组织目标的超越。OKR 绩效管理发源壮大于英特尔、谷歌等相关软件互联网公司。OKR最早问世于1973年,由英特尔公司发明,英特尔公司称之为IMBO即目标式管理,是一群参加公司内部管理训练的经理们在培训过程中总结出的智慧结晶,这一管理体系的核心就是“以制度来要求每个部门甚至每个员工,每一季度都要设定工作目标和主要成果,同时对每个工作目标都要有明确的评估方法。在每季度结束后,公司都会评估每位员工是否确实完成了每项工作,是否达成季度目标”。OKR的理论来源于麦格雷戈的人性假设的Y理论即人们渴望通过工作发挥其才能,人生来是主动的、积极的,也愿意承担责任。OKR的核心理念是内部驱动,强调目标驱动。从本质上来说OKR是一个目标实现的管理工具,强调员工要有成果,而不是考核是否完成某种指标。

(二)KPI

KPI源自于“BSC平衡计分卡”体系,是把企业战略目标分解为各部门可以实行的目标,再落实到每位员工的业绩衡量指标。KPI是一种以“二八原理”为理论基础的衡量员工工作绩效变好变坏和公司整体进行绩效管理的工具。企业员工在为创造价值的过程中,存在着“二八”的规律,20%的骨干人员创造企业80%的价值;80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。企业只有抓住20%的关键行为并进行分析和衡量,才能抓住业绩评价的重心。KPI的理论来源是来自于麦格雷戈的人性假设的X理论即人生来是懒惰的、不愿意承担责任。KPI的核心理念是外部驱动,强调控制和外部激励,胡萝卜加大棒的激励政策。从本质上来说KPI是确保企业战略层面的目标能够分解到各个部门并落实到各个岗位即每个员工身上,并且能够对每个员工的目标完成情况进行明确衡量和考核的工具。

(三)OKR与KPI二者的区别与联系

1.OKR与KPI的区别。OKR与KPI的区别主要体现在二者的本质、理论基础、主要理论思想、目标分解思路、对员工要求、设计立足点、导向性、展现形式、驱动机制、考评结果应用等的方面,如表所示。

	OKR	KPI ^①
本质	OKR是一个目标实现的管理工具,更专注于目标的实现结果及改善。	KPI除了是目标实现的管理工具,也是对员工表现的考核评价工具。
理论基础	人性的Y和Z理论。	科学管理和人性的X理论。
主要理论思想	目标管理理论、权变理论、激励理论,认为在目标明确的前提下,员工能够对自己的工作和行为负责,进行自我管理和自我激励,目的是实现目标。	控制论,认为需要通过管控和利益杠杆驱动员工实现目标。
目标分解思路	自上而下与自下而上结合。“O”是自上而下,定性,但“KR”自下而上,需量化。个人提出目标,然后对目标进行量化,每个层级的目标都相互对齐,所有提出的目标指向公司的愿景及使命。	自上而下。先确定组织目标,其次对组织目标进行分解到部门目标再到个人目标,并对个人目标进行量化。
对员工要求	对员工素质要求高,相互认同。	对员工素质无要求。
设计立足点	OKR致力于指引前进的方向,并且取得突破性的进展。	KPI侧重于完成明确的目标,而不是超越目标。
指标调整周期	一个考核年度内,个人KPI基本会保持不变。	OKR根据时间聚焦的重点的不同而调整。
导向性	贡献导向,关注点是结果和过程并重,即“监控我要做的事情”,关注的是目标。	结果导向,关注点在结果,或者说重结果,轻过程,即“我要做的事情”,关注的是指标。
展现形式	OKR是员工和团队的约定,需要公开和透明的,其中O是一个有野心的目标,不需要量化,KR则是需要量化的,形成过程是自下而上的。	KPI是员工和直接经理之间的约定,一般不超过6条,形成过程是自上而下的,KPI的内容不需要公开。
驱动机制	OKR更强调利用员工的自我价值驱动实现绩效目标。	KPI主要通过外在物质因素的激励引导员工的绩效行为。
考评结果应用	考评结果不会直接运用于绩效的评价,它是通过改善员工的工作动机,达到提升工作效率的目的。	考评结果直接应用于绩效考核,将目标实现情况的评估结果与员工的资源分配、薪酬制定、福利发放、职位晋升、奖金分配等挂钩。

表 OKR与KPI的区别

2.OKR与KPI的联系。OKR与KPI既有区别也有联系,二者的联系主要体现在其特点上。两者之间的共通之处有五点:第一,OKR与KPI制定的目标都源于组织战略并指向组织目标。围绕公司的战略目标展开,数量不能多。一般说来,组织OKR的数量约定俗成为4~6个,与KPI的数量差不多。而且OKR的关键成果与确定KPI的关键成功因素有紧密的关联;第二,OKR与KPI都强调定量。在制定时都要遵循SMART原则,不能定量就无法衡量和检查;第三,分解目标。OKR与KPI都强调必须要分解。KPI分组织、部门与个人三个层级,OKR同样分这三个层级,只有分解才能彼此承接,只有分解才能锁定责任。第四,连动机制。OKR与KPI都要面对结果是否达成的问题。所谓的连动机制在这里是指如果部门和个人的结果达成的奖励;或者未达成的惩罚。第五,二者关注的都是企业的关键绩效目标,都强调通过聚焦企业关键绩效目标,引导组织成员做出合理、科学、高效的绩效行为,最终实现组织期望的绩效结果。KPI强调抓住关键绩效指标,OKR强调聚焦目标和关键成果。

二、绩效管理创新——OKR与KPI融合

绩效管理是系统管理,而不是结果管理,绩效管理的内涵是沟通管理,是管理者与下属的双向沟通,是绩效计划、绩效辅导、绩效诊断、绩效评价和绩效反馈的闭环管理。OKR与KPI作为绩效管理的工具,在绩效管理过程中既有优点,也有不足,OKR包含绩效管理的整个过程,目前的KPI只涵盖绩效管理的部分内容,OKR与KPI两者是相辅相成关系。企业只有将二者进行融合创新,相互补充,才能适应强调创造性、灵活性的互联网经济时代的绩效管理。以下内容从OKR与KPI实施流程及优缺点出发,阐述绩效管理创新:OKR与KPI的融合方式以及如何将OKR与KPI的激励整合为一个激励体系。

(一)OKR与KPI实施流程

1.OKR实施流程分析。实施OKR的过程中,按照以下几个步骤来进行:(1)设定目标O。从战略开始确定年度目标,季度目标。O值的设定须遵循SMART原则;目标O必须是在管理者与员工直接充分沟通后达成共识。(2)明确每个O的KRs(关键结果):所谓的KR就是为了完成这个目标我们必须做什么。关键结果必须是能直接实现目标的;遵循能量化尽量量化、不能量化要细化、不能细化要流程化。(3)公示OKR。制定OKR后,要进行公开,以保证透明度、公正性和公平性。(4)推进执行。从关键结果到“行动计划”;当有了关键结果后,就要围绕这个具体的目标来分解任务,每项关键结果派生出一系列任务,交给不同的员工负责。(5)定期回顾。根据考核周期每周或每月都对O进行回顾,每个周期给自己的KRs的完成情况和完成质量打分。

2.OKR实施流程分析。实施KPI过程中,按照以下几个步骤来进行:(1)由公司人力资源部门组织开展考核。(2)确定业务重点,明确影响结果的关键性因素,分解出部门级KPI再分解个人KPI(业绩衡量指标)。(3)审核关键绩效指标。(4)检测关键绩效指标,并且进行实时监督。(5)对有错误行为的人进行监督,更甚者开除。

(二)OKR与KPI优缺点对比

1.OKR存在的优缺点。OKR的优势主要有一是核心目标突出;二是强调沟通,促进管理者与员工日常积极交流,让每员工都很清楚什么对他们是最重要的;三是能够时刻了解我们目前任务完成度与目标的距离,从而使组织的努力方向更聚焦;四是OKR的完成状况和绩效考核是相分离的;五是弥补KPI的缺陷,从控制转变为引导,将外部驱动化为内部驱动。缺点一是OKR适用的相关环境和条件,在个体特征方面高水平的个体成长需求度、强个人成就动机、变革型领导风格,以及宜人性、责任感、外向性、开放性特质个体,对企业管理人员、企业员工能够综合素质相对较高。在组织氛围方面需要创新

型和支持性组织氛围。二是OKR是以结果为导向的协商机制、追求具有挑战性目标,容易导致“群体思维”现象,员工自己制定的目标可能超出或低于自身能力范围,导致目标评价失效甚至不符合企业真实愿景。

2.KPI存在的优缺点。KPI从最大程度上提高企业各方面的效率,但对于企业员工个人来说是一把双刃剑。KPI的优点主要表现在,一是便于操作,导向性较强,明确目标,对员工能起到直接的激励作用。二是在操作规范的情况下,能有效的分解公司的战略目标并有效实施。三是KPI式的自上而下管理模式,更加适用于绝大多数常规性、普通岗位的工作。缺点是系统性不足,容易重视短期收益指标。首先,KPI把劳资关系彻底演变为劳资“博弈”,容易使目标不对齐,企业的任务制定与执行相互对立。其次如果企业战略目标分解不当,会衍生一系列的企业级KPI,若领导层选择错误的企业级KPI,就意味着部门和员工的KPI遭受牵连,最终会执行错误的指令,企业无法实现真正的战略目标。再次,KPI较依赖考核指标,部分重要的工作在做之前无法测量,即无法制订KPI。KPI强调的绩效关联性,容易造成激励的偏差问题。最后,没有人对最终结果负责,每个人只对自己的过程负责。

(三)OKR与KPI融合创新

借鉴KPI与OKR两种绩效管理模式的经验进行比较分析,本文构建出一个简单的OKR与KPI融合的绩效管理思路模型。

1.OKR与KPI融合方式

(1)OKR和KPI分别对应不同岗位。KPI与OKR并不是相互对立、相互排斥、水火不容的概念,KPI和OKR适用于企业不同的业务状态、管理模式,二者能够融合创新。二者融合需要预先将所有部门和岗位的任务内容进行分类。KPI适用于一些具有明确、成熟、易于量化的工作目标和措施的部门和岗位,如制造业的一线操作岗位、服务行业从业者,每个岗位都有具体的作业标准和流程,员工必须严格按照标准操作和执行以保证产品质量;而OKR则更适用于实现目标的方法不是特别清晰且不太成熟的部门和岗位,如研发技术部门、项目团队、创新项目,营销部门等工作结果很难用KPI设定的部门,以及研发人员,创意工作,高复杂工作,需要团队合作比较紧密的岗位都比较适合应用OKR管理模式。

(2)战略指标用OKR,经营指标用KPI。非操作类岗位主要是与人打交道,越更高层次,越需要考虑更多的目标问题、策略问题、方法问题和组织协调问题。需要从承接战略目标与经营目标两方面考虑。经营目标往往反应为企业的经营结果,包括财务维度如收入、利润、周转等,从平衡记分卡逻辑看,经营结果有四个维度,即财务维度、客户维度、运营维度与学习成长维度。这些维度,往往可以转化为定量或定性的KPI指标。而真正的战略目标,是对未来中长期的战略目的的部署落地,企业真正的长期战略往往很难体现为平衡记分卡当下的财务结果、客户结果、内部运营与学习成长结果,需要借用OKR的方法设置指标,O给出KPI的逻辑过程,KR给出KPI指标的来源依据。

(3)KPI考核为主,OKR作为补充机制。OKR可以是实现KPI的关键途径。在以KPI方式为主的绩效考核机制的公司,以KPI评分为主,通过OKR进行校准。设计如下:以KPI分数为员工排名的主要依据,在评级过程中,分数相近的员工可以通过OKR完成情况进行局部校准,从而产生最终的等级,根据最终等级评定薪酬、奖金等的发放。在考核过程中,将OKR作为目标管理与绩效沟通工具,注重目标与关键结果的实时反馈,OKR评价可作为绩效评价依据之一对KPI绩效考核进行补充,考评结果与绩效考核部分挂钩,但主要与职级挂钩,因为OKR反映的是个人成长。

OKR与KPI融合创新的绩效管理可以弥补解决KPI的种种缺陷,如OKR解决KPI是有些值得做的工作在计划阶段无法测量,导致无法制定目标,期末考核 KPI 只能造假而流于形式的问题。OKR不纳入绩效结果,员工的OKR结果不与资源分配、薪酬制定、福利发放、职位晋升、奖金分配挂钩,这样能使员工将注意力集中放在公司或团队的整体目标上,放在集体利益上,而不是只考虑个人利益。中松义郎的目标一致理论强调个人目标与组织目标的一致性可以使个人的潜能最大化发挥。OKR通过及时、公平、公正、公开的有效沟通,能有效实现目标对齐一致,及时纠偏,促进成长,激发员工工作热情。

2.OKR与KPI的激励整合为一个激励体系。OKR的激励方式是将任务和KPI进行分开激励、按照季度兑现任务型OKR的激励、在年度激励上综合考虑任务达成情况和KPI达成情况。KPI的激励方式是只对KPI的达成进行激励、按照年度兑现KPI的激励、在年度激励上只考虑KPI达成情况。将OKR与KPI的激励整合为一个激励体系的做法是按照季度,基层员工享有OKR打分的奖励,可以只有奖励没有处罚;按照年度,基层员工享有对应的KPI的红利分享权,分享的比例按照各个季度的OKR打分综合情况和KPI红利情况综合决定;管理者承担OKR的时候,一样参与OKR打分,享有响应的奖励;在总的激励包里,从基层到高层,KPI红利分享的比例越来越高;反过来,OKR打分奖励的比例越来越高。

三、OKR与KPI融合的绩效管理创新保障机制

(一)企业要设置清晰明确的使命、愿景和战略

OKR与KPI融合的前提是企业存在明确的价值取向和目标员工职责明确;企业愿意支付一定的考核成本。需要有清晰且被大家理解和接受的愿景、使命和战略。使命即公司存在的意义是什么。需要达成的社会和市场目标是什么。一个有效而持久的使命具备这样的特质:简单明了,激发改变的欲望,长期性,易于理解和沟通。愿景即公司未来的蓝图。一个有效的愿景陈述应具备如下特征:量化且有时间约束,简洁,同使命保持一致,可验证,可行的,鼓舞人心的。战略简单的定义是通往成功的最重要路径,战略让公司重点和优先处理的事项。清晰明确的使命、愿景是设定更具挑战性的目标,追求更大的影响与贡献前提。

(二)实行透明化管理

透明化管理是对信息、制度、财务、服务等一切与企业经营管理相关的内容实行公开化的过程。信息透明第一指的是公开的、可获取,第二意为显化的、非隐性。透明化是OKR与KPI融合的必要前提,是领导者、管理者与员工之间双向沟通的桥梁。通过沟通,个人可以告诉团队管理者自己最想从事的工作,以及了解团队希望个人完成的任务,从而将个人目标与团队目标更好地进行结合,将目标在组织内公开透明。绩效辅导最简单的办法是将工作透明化,将员工的工作绩效置于团队帮助和监督之下。公开进行绩效评价,公开员工的目标与完成情况,将一切“晒”出来,让众人进行监督。

(三)建立即时沟通与反馈机制

大多数公司绩效每年盘点仅仅盘点两次,而这种传统的做法的弊端在于绩效沟通太过于滞后,一月的目标完成情况却在六月份沟通反馈,对员工的成长性,激励作用都不明显。管理心理学研究证明,员工渴望得到频繁、可衡量、可视化、图形化的反馈结果,及时反馈有助于帮助员工调整行为,明确工作方向,更积极努力实现目标。当员工工作偏离时,通过即时沟通与反馈机制,直线经理可以结合当时情况和员工迅速沟通,指导正确动作,帮助其尽快解决问题减少损失,或避免下次同样的问题发生。如果经理要到年度考评再说,会给员工一种“你耿耿于怀等着秋后算账”的负面印象,而与此同时员工也很可能反复犯相同的错误。OKR 与KPI融合的绩效管理要从一年一次

的绩效面谈变为即时反馈,反馈频率可以按周、双周、月度、季度,甚至能够随时进行绩效面谈。

(四)弱化绩效评级与奖励之间的联系

实现OKR与KPI融合的绩效管理创新的保障之一是弱化绩效评级与奖励之间的联系。虽然绩效通常都会是奖励的一项重要衡量因素,但是绩效并不是唯一的驱动力。而且,数字评级的作用也应该同步弱化,并选择新的方式给予员工反馈与建议,而不仅仅是一个“登记”的划分。因此,作为前瞻性的企业需要减少甚至割裂这二者之间的高幅度关联性,并且应该基于员工业绩、客户影响力、技能、职位本身的特性等来调整员工奖励制度等。前瞻性地分析,业绩评级与奖励之间的单项匹配关联性已经成为过去。KPI与薪酬挂钩应慎重,需要合理设计,否则事与愿违成为“驱赶良币的利器”。

(五)构建和营造良好的企业高绩效文化氛围

高绩效文化的核心价值观是追求优秀绩效。高绩效文化具有六个特征,即目标导向、善于洞察变化和机遇并能迅速做出反映、员工主动承担责任、企业尊重员工,重视员工成长与发展、鼓励创新且能够有效管理创新、沟通渠道畅通,提倡团队精神。高绩效文化成为企业内的共识时,能够消除企业内部其他不和谐的声音,有利于企业的组织的管理理念更新、组织结构调整、工作方式创新、流程优化等变革,从而避免不必要的变革阻力。OKR与KPI融合创新的绩效管理既是组织管理理念更新,也是工作方式创新、流程优化的变革,因此构建和营造良好的企业高绩效文化氛围有利于打造基于OKR与KPI融合创新的绩效管理。

四、结语

OKR管理理念的出现以及运用于绩效管理体系不是真正意义上的对传统KPI绩效管理体系的颠覆式改变,而是渐进式创新,双方不是相互对立、相互替代的关系,两者完全可以相互融合共存,共生,KPI和OKR管理理念应用原则是两者结合使用,融合创新,让KPI负责考核,让OKR负责过程,但要根据企业实际情况或场景从二中选一为主,融合运用于企业绩效管理以实现员工成长和组织目标。MB

参考文献:

- [1]Sridhar K.Employment branding at Google: a challenge to attract and /or build talent[J].International Journal of Sustainable Society,2013,4: 350-356.
- [2]陈建斌,方德英,石彤.基于敏捷思想的重量级IT项目管理框架思考[J].预测,2010(02):32-36.
- [3]Niven Paul R,Lamorte Ben.Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs[M].New Jersey:Wiley,2016:1-11.
- [4]田五星,王海凤.大数据时代的公共部门绩效管理模式的创新——基于KPI与OKR比较的启示与借鉴[J].经济体制改革,2017(03):17-23.
- [5]ZHOU Hao,HE Yu-Ling.Comparative Study of OKR and KPI[C]//DE Stech Transactions on Economics, Business and Management,2018.
- [6]Shigeki A.Peta-gogy for Future: Major Issues of “Liaison Committee on Human Resource Development for Innovative IT Integration” [J].Ipsj Magazine,2014,55: 1148-1151.
- [7]贾迎亚,胡君辰.自组织等于无组织吗?——论分享式领导和OKR在自组织中的重要性[J].管理现代化,2016,36(01):51-54.

作者简介:

- 1.胡峰,广西大学商学院,副教授,硕士,研究方向:人力资源管理与企业文化创新。
- 2.覃爱玲,广西大学商学院,硕士研究生,研究方向:人力资源管理与企业文化创新。