

浅析基于 OKR 模式的企业绩效管理系统创新与策略

■ 高广陇 鲁沃夫(杭州)生物工程有限公司

摘要 企业只有“企图”才有“事业”。企而创新,图而突破。面对风云变幻的市场环境、复杂多变的突发状况以及诸多不可抗力的存在,很多企业会周期性或者长久地陷入生存困境。在企业遭遇困境的时候我们需要用创新的思维来打破企业的桎梏,为企业的长远发展创造充分的条件。毋庸置疑,绩效管理是任何企业都不容忽视的内部核心管理之一,自这一概念产生以来,企业对于绩效管理的创新摸索从未停止过。绩效作为衡量企业最核心价值的关键所在,能否为企业创新发展提供持续的驱动力,就显得尤为重要。但是创新不能只是空中楼阁,更重要的是要有实实在在的方法。对于许多人而言,OKR或许是一个崭新的概念,但实际上,它并不是一个近期才出现的管理词汇。在20世纪70年代,Intel就开始摸索并实施OKR了。1999年,深受OKR影响的约翰杜尔(John Doerr)把OKR带给了他刚投资成立还不到一年的谷歌。2013年前后,它被正式引入中国,并逐渐被大众熟知。如今,包括阿里巴巴、华为、万科在内的许多大公司都纷纷将OKR作为自己绩效管理的新宠。本文通过对OKR在企业实施过程中的步骤、实施要点、适合的企业特征、与传统激励手段的融合等方面予以探讨,期望为各位同行在以后的绩效创新工作中起到抛砖引玉的作用,从而为企业创新与发展提供持续的驱动力。

关键词 OKR 绩效管理 创新

DOI:10.14013/j.cnki.scxh.2021.01.035

一、OKR并不是单一的绩效评估工具,而是一种战略落地工具、绩效思维和工作方法

1.OKR(Objectives and Key Results,目标与关键结果)是关于目标管理的一种最佳实践,是企业实践的管理理念与经验的总结。它是一套开源系统,组织可以在遵循其基本思想和原则的基础上,进行自定义。用OKR方法确定的目标,包括两个部分:目标(O)和关键结果(KR)。目标是企业想达成什么,关键结果是如何测量这些目标已经完成。

2.组织在使用OKR的时候,要掌握和遵从OKR的基本思想和基本原则,这是OKR方法的本质。没有这些,就不是真正的OKR。组织可以根据其业务与管理现状、实施的目的和目标,进行自定义设置。你不是谷歌,所以你不必要照搬谷歌所有的做法。例如:英特尔的目标管理、谷歌的OKR方法、ACC绩效管理体系、ABC公司指南针工作法。

3.OKR不仅是目标设定系统,还有一种用来明确目标的沟通方式,是公司上下层之间和团队的交流平台,协助各成员与公司、团队保持统一的态度,朝统一目标迈进,是一种工作方式。

4.OKR源于目标管理理论,它能使企业更加集中地关注战略目标,集中配置资源,帮助企业制定和执行工作计划,并按命令链顺序排列,是一种绩效管理的思维方式。

二、OKR落地实施步骤

1.实施前的准备

俗话说,不打无准备之仗,在正式实施OKR之前,我们首先要做好充足的准备工作。具体来说,OKR实施前的准备工作主要包括想清楚为什么要实施OKR、实施的基本条件是否满足、老板和高管是否支持、设置OKR周期、选择OKR实施层面和挑选OKR执行软件等方面的内容。

2.选择确定目标,确保团队聚焦到重要的目标上

目标O是OKR的重要组成部分,它是对驱动组织朝期望方向前进的一种简洁定性描述。严格来说,目标O才是OKR真正的价值和意义所在,因此它的制定至关重要。而在制定目标O的

过程中,又要遵守六大原则:有挑战的O、做减法、个人级O与企业级O要实现联结、目标要明确方向且鼓舞人心、目标要有时间限制、由独立的团队来执行。

(1)目标设定比能力范围大30%,并且是可以触达的。埃德温·洛克是结构化目标设置理论之父,他对目标难易度和实现程度的关系做了大量的实验和实证研究,他的研究表明:设置目标越具挑战性,产生的结果就越好,尽管高难度目标和产出的结果之间存在着差距,但通常高难度的最后结果还是比低难度的完成效果好。具有挑战性的目标有以下特点:令人不适,过去做不到,努力一把也许能完成。O下KR不超过4个。一般目标不超过5个,过多的O容易导致目标不聚焦,每个O对应的KR应该是2-5个。OKR数量需要考虑员工的努力(目标难度和需要花费的精力)与可分配的时间资源的匹配程度。在开始使用OKR的时候,不要让员工设定过多的OKR。相反,我们一定要限制OKR的数量,尽量不要超过5个,关键结果至少有2个,如果只有1个关键结果那其实就会变成KPI。

(2)实现由上向下的企业级O与个人级O的联结。通常来讲,企业、部门、个人之间的O的关系如同上下层面的“父子”关系,企业级O的负责人就是企业的CEO,而作为目标参与者的其他人,可能会参与为了实现KR而建立的项目任务执行过程,但并不会直接对项目负责。所以,当他们在制定部门级O及个人级O的时候,就不用去考虑这个企业级O的KR如何实现,而只需要考虑直接能为实现这个企业级O贡献些什么即可。

(3)方向要明确且鼓舞士气。好的目标会让人大清早兴奋地起床跳起。也许企业的一把手只重点关注诸如3%利润增长之类的事务,然而对大多数人来说,事情的本质性或者取得的进步也意味着兴奋感,因此要使用团队的语言,比如在目标设置里可以有诸如:“攻克它”、“干掉它”这样的字眼。

(4)对目标的时间设定需要有限制。例如,一个月,一个季度都可以,让团队清楚地朝目标奋进。

(5)执行目标最好有独立的团队。对于初创期的公司来说,这

并不是什么问题,但对于某些大企业来说,由于互相依赖的关系会变得更加吃力。目标一定要真正属于你,不能有“这与市场没有联系”等借口。

3.讨论并制定关键结果

在制定了目标O之后,接下来,我们还要为目标O量身打造几个有效且能精确执行的关键结果,并采用合适的工具对OKR的实施过程进行复盘。

(1)常见且可供参考的KR类型

①基线类KR。如:把顾客流失率降到10%以下、客户投诉率降低到5%以下、提升电子优惠券赎回率到30%等等。

②度量类KR。正向类:比如“提升”、“增加”、“增长”等;负向类:如“降低”、“减少”、“消除”等;范围类:如“提升使用率到85%”、“降低投诉率到3%”等。

③里程碑型KR。在制定KR时,有很多KR是无法被数字化的,此时使用里程碑KR,再辅以相关的评分机制,便可以衡量OKR的进度,即使无法数字化的KR也能度量其是否合理、进度到哪里、完成度有多高等。

④健康度量项。比如净推荐值、收入增长率、员工敬业度等需要长期跟进,并且可以积极推动OKR进步的都属于健康度量项。

(2)拟定关键结果的思路建议

①按策略拟定KR(关键结果)。首先,我们要分析影响目标完成的核心驱动因素,这些因素反映的是目标完成的逻辑假设。按照这个假设,只要所属团队能够完成所有的关键结果,最终的目标就能实现。因此,我们应该先审查这些关键结果,它是否符合一般的商业逻辑。不过,我们也可以按照过往比较成熟的商业实践和案例,来剖析提炼出对应此商业逻辑或成功案例的关键结果。

②按维度制定关键结果。即基于目标的描述程度,按照不同的关键结果分不同的维度对所要实现的目标予以分解描述。比如:O:打造一款受欢迎的手消毒产品。KR1:护肤不伤手,得到99%用户的好评;KR2:灭菌率达到99.99%;KR3:转推荐用户占比30%。

③按工作流程制定关键结果。如果我们非常明确目标实施的路径,也可以按照工作流程所必须经历的时间节点来制定关键结果。如:O:顺利推出一款零售手消毒产品。KR1:1月底前,选择市场调研,确定目标客户群;KR2:3月底前,完成配方调试,模具彩页;KR3:7月底前,第一批成品出厂,经销商产品培训,开始广告推广。

(3)制定KR的技巧与注意事项。只写关键项,而非逐项罗列工作;基于结果,而非任务;使用积极正向的语言进行表述;保持简单明了;考虑所有的可能性;务必指定一个责任人;KR不能是常规工作;同一KR不能长期使用;设定KR也需要厘清逻辑关系;KR要做到尽量量化。

4.针对关键成果,分解出对应的用于支撑本项成果达成的子任务项

5.OKR系统性检查

当以上所需要的目标、关键成果、任务等都筛选制定完成后,我们还需要对所有的OKR项目逐一进行检查,以确保所有OKR的项目信度和效度均达到标准要求。通常情况下,我们对OKR项目需要做以下几个方面的检查。

(1)逻辑性。即确保OKR的项目对企业是有意义的,是核心的;上下逻辑是清晰地,相互支撑的;所有关键成果完成了,O就能

实现;或者有完成的可能性;有必备的资源支持;有明确的责任人。

(2)目标的撰写符合要求。以动词开始;责任明确;定性且可以鼓舞人心;语义精准无歧义。

(3)关键结果的撰写符合标准。完成效果可以度量;可以追踪检查;有过程;语言精准无歧义。

(4)公司、部门与个人联结对齐。上一级的目标能全部得到支撑、分解;重要的工作流程、团队协作和工作任务均得以体现。

6.OKR的实施与落地

(1)OKR的层次划分与各层次的O-KR-任务拟定

①公司层面的OKR。明确公司整体的发展目标与战略方向,厘清所具备的资源,提炼聚焦公司核心的项目等。

②部门OKR。明确各个业务部门在公司整个战略目标系统中所扮演的角色和需要发挥的作用,从部门层面思考并拟定部门级的目标和关键成果,且拟定的OKR必须与公司重点项目具有高度的关联性。

③团队OKR。明确团队的工作优先级,明确如何通过团队的工作成果来支撑部门目标甚至于公司战略目标的达成。

④个人OKR。明确员工本人的工作任务,明确团队成员的工作以及该如何相互配合达成团队的目标。

(2)OKR项目实施的交流形式

①员工会议形式。通过集体开会讨论,宣贯公司的愿景和目标,发布企业的年度计划与年度目标,沟通拟定各个部门与团队的季度目标、总结、分析、复盘部门、团队、成员的期间表现。

②1对1交流。针对不同的员工,单独协商或制定员工的关键任务节点,监督员工的进展情况,分析与总结个人工作状况。

(3)OKR的实施程序

愿景:拟定OKR的源头是企业愿景,时刻不忘我们的初心;战略:为谋求长期的企业生存发展,对企业目的、经营方向、重大的经营策略,实施总体谋划;拟定年度目标:企业战略逐步细化成为年度目标,为支撑年度目标的达成,我们需要以季度或月度来设定分目标以及要达成的关键成果,这就是OKR,它是整个体系的一个重要环节,KR在实施过程中,需要将其分解细化为几项关联的子任务,通过完成这些子任务,最终达成目标和关键结果;评估复盘:一个季度或月度结束以后,我们要对目标的实施和完成情况作出评估,主要目的是总结经验教训,继续拓展成果或及时纠正错误;考评:部门、团队集体评估,鼓励超越。

(4)OKR的实施阶段

OKR通常情况下是以季度为周期的,当然也有较小一部分企业是按年或月为周期的。以第一季度的OKR为例,一个完整的OKR实施循环可以分为以下五个阶段:第一阶段,构思准备,12月底前,开始构思、梳理明年第一季度的OKR相关数据;第二阶段,确定OKR的内容,第一个季度初召开OKR小组会议,描述愿景战略,团队分组协调、沟通、讨论,拟定OKR项目与内容、指标、数据;第三阶段,全员范围内公示OKR,确保每一个团队成员对拟定的目标和关键成果以及子任务的理解是一致的,充分了解OKR相关内容对公司的作用和价值体现,明确自己需要完成的工作任务和承担的关键成果;第四阶段,实施OKR,实施与执行的关键点是必须要定期开展检查,检查过程中要涵盖“已完成/进行中的目标,各目标当前的进展,实施过程中遇到的难点与问题,

造成的原因,需要的资源支持以及接下来的计划”等内容;第五阶段,下季度初开 OKR 复盘会议,这也是一个完整周期的收尾工作。它的主要内容是 OKR 总目标、分目标的所属负责人分析、总结与回顾整个实施过程,包括“自己的目标是什么,这个目标与总目标有什么关联,进展如何,遇到什么难处,怎么处理的,最终的结果是什么,经验教训是什么,给小组和公司的建议,为自己的 OKR 进行打分”。所以 OKR 会议一般有两个组成部分,一个是复盘上周期的 OKR,一个是确定下一周期 OKR。

三、OKR 适合的企业特征

OKR 的最大功能是聚焦和上下同欲,在一个周期内调动企业资源完成突破。最基本的逻辑就是突破和创新,突破原有资源限制和商业模式所造成的瓶颈,从而实现绩效倍增和企业总体创新力的提升。一般适合应用 OKR 的企业应当具备如下几个特质。

1.员工组成方面:OKR 起源于 Intel、Google 等 IT 科技企业,高学历人才占比例较大,代表了一种精英企业文化,员工文化素质高,自我发展驱动力更强。

2.企业所属行业方面:OKR 更适合于知识密集型和创意密集型企业,提供的产品或服务要求员工对智慧、创新能力更高,如软件、互联网、咨询、科研和高新科技产业行业。

3.企业发展阶段:OKR 更适合初创企业,在产品品类、提供的服务、目标客户群体等元素仍处于“高度不确定性”的竞争状态下,仍然能够实现企业扩张的战略目标。

4.产品与环境:OKR 要求企业适应外部市场的瞬间变化,进行“快速反应和快速调整”,使企业能够时刻抓住机遇,命中“移动目标”。

5.绩效现状:OKR 适合于企业内没有绩效考核指标的员工,例如企业联合创始人、各负责有关项目的实施领头人,从而带动创新氛围形成。

6.集权度:OKR 要求企业放弃对员工的过程控制,发挥员工潜力,找到非常规的方法,直奔目标本身,完成极限任务,而不需理会工作考核。

7.企业文化:OKR 要求企业负责人关注目标,以“结果导向”为要求,放手让员工去达成目标,不过度在意过程和细节,从而激发组织的活力。

四、OKR 与传统绩效激励手段融合,打造一个持续运转的绩效管理体系

持续的绩效管理,它相对传统绩效管理,具有三大显著特点:一是实施动态的目标设定系统,例如 OKR(目标与关键结果);二是强化过程沟通,例如 CFR(注重对话、反馈与认可的持续性绩效管理工具);三是将目标评分与考核、薪酬解耦。我们引入 OKR 目标设定系统,同时需要特别关注管理过程,变革原有的沟通体系。OKR 体系的管理,在整个激励机制的融合与设计,建议由外部激励导向变为以内部驱动为主。但是,OKR 的管理并不是否定物质激励的作用,只不过在整体的激励设计上,要让物质激励能匹配 OKR 所要强化的行为,使得整个激励体系成为一个能发挥综合作用的系统。建议从如下思路着手规划整体的绩效激励系统。

1.破冰阶段

在 OKR 最初引入公司的时候,为能让 OKR 更好地落地,我

们可以在公司项目实施中设立一些奖项,以激励员工和负责人能深刻理解、运用 OKR。比如:OKR 导师、OKR 优秀团队奖。这些奖项可以在年度或者季度进行评选,评选结束以后在全体会议上公告先进事件、颁发奖项(奖状和奖金)。

2.以成员和团队之间协作为导向的激励方案

OKR 要求员工的目标与组织的愿景、目标相关联,并通过部门间水平联结,成员与团队间需要紧密协作以实现组织的目标。在激励方案的设计上,可以以团队间的协作为导向。如:团队合作奖、全员认可奖、个人及时奖。在奖项评选的规则设计上,可以充分运用项目管理奖项、排名 PK 竞赛、团队奖金池、绩效股激励等等诸多方式。

3.以鼓励突破与创新的激励方案

OKR 鼓励员工不断挑战自我,并期望通过 OKR 目标与关键成果的达成,实现企业业绩几何倍数的增长,因此可以通过设计鼓励整体项目突破和个人创新突破的激励方案。这种激励方案的兑现一定要及时,达成标准后第一时间给予兑现,让员工感受到“预期”与“效价”是相对对等的,同时要有个性化的特点,可以根据实际达成目标的价值给予奖励,让员工内心产生一种无形的自信心,觉得自己有“无限的可能”。这种激励形式,要充分发挥激励的效果,通过正式的形式举行,同时进行多种方式的内部宣传,以便在组织内营造一种企业鼓励创新的氛围。

五、结论

越来越多的企业开始“反思绩效管理”,探寻“当下的绩效管理究竟对组织有什么贡献”。很多企业发现,传统的年度目标、年度考核、评级分布等绩效管理流程与政策的效用越来越小,认为不值得花很多时间去做这些事。但是,直接废弃绩效管理是不行的,因为绩效管理对于企业非常重要,所以越来越多的企业开始步入变革绩效管理之旅。尤其是近几年,包括微软、IBM(国际商业机器公司)、GE(美国通用电气公司)等全球领先企业也开始对传统的绩效管理进行变革,引入新的管理模式,以适应当前商业环境和工作环境。全球绩效管理变革的趋势是实施持续绩效管理。持续绩效管理的核心,就是强化原来绩效管理忽视的“过程管理”,而不是聚焦在“考核”上。通过对 OKR 的导入,充分激活员工的内驱力,注重绩效辅导和绩效反馈过程本身的管理和修正作用,实现企业绩效模式的不断创新。

参考文献:

- [1](美)克里斯蒂娜·沃特克.译者:明道团队.OKR 工作法[M].北京:中信出版集团,2017.
- [2]王明,洪千武.OKR 管理法则:阿里巴巴、华为绩效管理实战技巧[M].北京:中信出版集团,2020.
- [3]姚琼.OKR 使用手册[M].北京:中信出版集团,2019.
- [4](美)约翰·杜尔(John Doerr).译者:曹仰锋,王永贵.这就是 OKR[M].北京:中信出版集团,2018.

作者简介:高广陵(1984.07-),男,汉族,浙江杭州人,本科学历,鲁沃夫(杭州)生物工程有限公司,中级经济师,主要研究方向:组织 OD、绩效管理、薪酬激励