



飞书OKR+绩效 一体化解决方案手册



导读

在组织通过有效活动创造价值的研究中，影响绩效管理有效性的三个核心要素，分别是目标管理、多源反馈和绩效评估。

—— 德勤

- OKR和KPI到底有什么区别？
- 用了OKR怎么做绩效？
- OKR只适用于少数企业吗？
- 大家总是在目标值上讨价还价怎么办？怎么做绩效才最有效？
- ...

如果有一个企业管理十大谜题榜单，这些问题可能会榜上有名。

从“计时”到“计件”，历史见证了人类在绩效管理路上的不懈努力。但随着内外部环境变化，既有的绩效管理方式正在失效，飞书观察到一些企业正在通过新的实践尝试解决这一挑战：

- 不以目标达成率做评估
- 持续管理价值创造的实现过程
- 引入更多的上下文辅助管理和决策

在本解决方案中，您将读到：

- 从历史演进，读懂绩效
- 绩效管理的最新趋势
- 飞书目标及绩效管理框架概述
- 不同企业如何应用飞书目标及绩效管理框架
- 飞书“OKR+绩效”一体化落地实施方案

目录

■ “绩效” 是什么	01
· 从历史演进看清“绩效”	02
· 最新趋势	05
■ 重新构想“目标及绩效管理”	08
· “OKR目标管理——创造价值” + “多源绩效评估——识别产出”	09
· 四个管理象限	13
■ 飞书“OKR+绩效”落地实施方案	31
· 整体实施机制	32
· 目标管理实施机制	34
· 绩效评估实施机制	35
■ 结语	52
■ 服务清单	54

“绩效”是什么

绩效

从历史演进看清“绩效”

人类历史的进程，承载着绩效管理的变迁。
对于绩效的定义不停发生着变化，
不变的是人们乐此不疲探寻如何更好衡量绩效的信念与决心。

时代	人	目标	衡量标准	评估方式
蒸汽时代	时间投入	更多量	出勤时长	计时
电气时代	技能投入	更高效	生产效率	计件
当今	时间投入 技能投入 智力投入 ...	?	?	?

蒸汽时代，一些原本在小作坊制作的工艺品，可以借助蒸汽机进行规模化生产，例如纺织厂。这一时期，工人的出勤时间足够就能保障生产。因此，出勤时长决定了工人的绩效，有监工检查工人的迟到、早退情况。出勤多的人，绩效相应高，得到的报酬也更高。

电气时代，内燃机和电力推动了制造业的繁荣，例如汽车工业、电器工业。这一时期，工厂面临更激烈的外部竞争，企业开始寻找建立自身优势的途径，效率提升成为了他们的解法。生产效率开始决定工人的绩效。例如，每小时组装10个轮胎是一般绩效水平，组装15个是高绩效水平，组装8个是低绩效水平。生产效率高的人，绩效相应高，得到的报酬也更高。

在这两个时代里，生产计划可预期、生产结果易衡量，设定目标、“计时”“计件”、考核达成率可能是最简单、有效的绩效评估方式。

今天，企业建立自身优势不再单一依赖产出效率，在更短的时间拧更多的螺丝已经不足以胜出，你的产品还需要有响亮的名字、好看的外观和强大的功能，产出很难再通过“计时”“计件”的方式来衡量。人们开始寻找更有效的绩效评估方式。

同时，随着人在工作中的投入形式越来越丰富，人对于产出的影响杠杆越来越高，绩效管理也从“完成任务”，逐步转为“激发员工潜力”。

纵观绩效历史变迁，让我们停下来，重新思考：我们为什么要衡量绩效，绩效管理的本质到底是什么？

企业绩效要求的是每一项工作必须以达到企业整体目标为目标，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上。

—— 彼得·德鲁克《管理的实践》

对于一个企业来说，绩效管理的本质是实现企业整体的成功。通过绩效评估来分辨哪些是实现企业整体成功的正向行为、哪些是负向行为，并配合奖惩、培训等来解决实现这些行为的动机和能力问题（让人们有能力且更积极的做正向的行为，规避负向行为）。

别轻信那些听上去很高尚的价值观，真实的公司价值观体现在哪些人得到了表彰、提拔或是被扫地出门。

——《Netflix文化：自由与责任》

基于过往经验，我们经常用“目标”来描述企业鼓励的正向行为，并基于“目标”来评判绩效好坏。但是随着内外部环境越来越复杂、多变，没有一个人有完美的信息，也没有人可以做到未卜先知，很难用一个预先定义的目标来清晰描述什么是企业成功，或者做哪些事就能实现企业成功。

而我们的绩效管理仍然遵循这样的“目标考核”思路，渐渐落后于时代：

01 目标被强行拆解、指派，员工被要求对自己不能掌控的业绩结果负责。

02 目标缺乏跟踪和调整。年初制定的目标，很可能在过程中遭遇市场变化，导致失效。

03 绩效评估目标达成率，陷入企业与员工的目标博弈，阻碍业务发展。

04 绩效评估关注结果，对员工的过程反馈不足，难以有效帮助员工成长。

但与此同时，我们也观察到一些新的实践趋势。

最新趋势

01

趋势一：回归本质

用目标管理驱动价值创造、而不是用于绩效评估

- 目标的挑战性与可实现同样重要，鼓励设定有挑战的目标；
- 目标的设定、跟进、复盘等用目标管理工具进行独立闭环管理；

过去的目标管理笨重、复杂，最后方法本身变成了目的。

最有效的目标能够衡量事情的完成、让团队围绕事情达成共识、公开透明。OKR（目标和关键结果）是一个很好的目标管理框架实现以上要素。

—— Josh Bersin

75%

的受访者表示“所在公司建立了目标管理方法”。

—— Ally，基于4500名
美国、英国受访雇员

- 不将目标完成率作为绩效评估的直接依据，关注实际产出结果。

谷歌：首先进行自评，由员工撰写重点产出。随后进行360°评估，由协作者对参与项目、亮点、不足、改进等方面进行反馈。上级参考上述两类评价信息，根据任务难度（challenge）、领导力（leadership）、任务的影响力（impact）三个维度撰写评价、进行评级。之后，召开绩效校准会议最终确定绩效结果，并分别进行绩效反馈和薪酬晋升两场谈话。

02

趋势二：持续管理 关注业绩的实现方式和过程

- 快速变化的市场环境需要更持续的目标管理：对业绩进行进展追踪，持续根据市场反馈调整目标；好的业务结果不能复制，但是取得好结果的方法和动作可以，有时过程比结果更重要。

高绩效组织至少一个季度更新目标的可能性超过了其他组织的 **3.1** 倍。
—— 德勤

Betterworks近期的调研发现，与采用年度评估的HR相比，使用持续性过程管理的HR更少面临以下绩效挑战：

评估过于主观	-26%
评估无法提升绩效	-32%
经理没有给员工高质量的反馈	-39%
绩效管理无法留住核心人才	-27%

- 过程中的持续反馈替代年底一次性绩效评级，关注员工发展。

通用电气（GE）：GE早期是末尾淘汰，之后采用KPI考核。后来认识到这种方式有点过于极端，转向了过程管理。Jeff Immelt任职CEO、并购阿尔斯通之后，取消了强制分布，绩效评估不再设等级或者分数，而是用文字描述过去业务目标5-7件事的完成情况。

阿斯利康：原有绩效系统打分共五档，要求强制分布；如今取消了分数，只有描述性反馈，不再进行强制分布要求；不再使用“绩效管理”这一名称，改称为“绩效发展”。

03

趋势三：多源输入

引入更多“目标”与“绩效”的上下文支撑管理及决策

- 德勤2019年全球人力资本趋势调研发现，96%的被调研员工在工作中或多或少进行着跨团队协作。网络化协作驱动组织在目标设定前充分对齐，由个人、团队协作设定，并在设定后公开目标；
- 网络化协作下，网络化反馈让绩效评估结果更准确。完整的视角可以最大程度避免经理个人的主观判断和“近因效应”，微软、宝马、谷歌、亚马逊、麦当劳、高盛、Adobe等领先企业正在绩效实践中收集来自协作者等多方的真实反馈；
- 反馈内容正在从传统的单一等级评价转变为信息量更丰富的描述性反馈（包括协作、业绩表现、发展建议等）。

一个成功的决策，等于 **90%** 的信息加上 **10%** 的直觉。

	绩效管理 有效性高的组织	绩效管理 有效性低的组织
目标设定和更新频率：	季度	年度
目标分享给谁：	整个公司内透明可见	直线经理
谁来评估绩效：	同事、经理和其他协作者	直线经理
绩效反馈关注点：	未来发展	过往表现

重新构想

“目标及绩效管理”

构想

“OKR目标管理——创造价值” + “多源绩效评估——识别产出”

- 目标管理为了更好地产出结果，绩效评估为了识别真正的价值产出。
- 即使OKR完成率100%，但没有引导团队创造出有效产出，绩效评估结果仍会是“差评”。



01 目标管理：激发价值创造

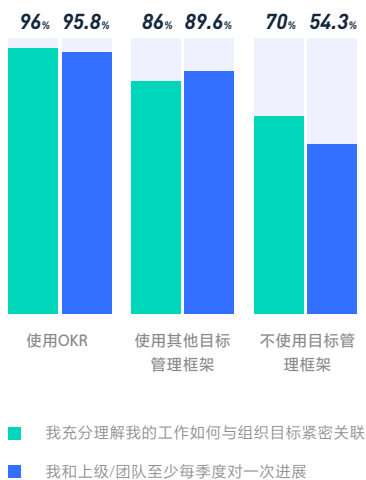
工业革命后“职业劳动者”开始批量出现，工作主要依靠外在动机驱动。在可见的未来，越来越多的工作依赖创意和想法。创新更多由内在动机驱动，需要由愿景及使命驱动的方式来组织工作。



什么样的目标管理能真正激发价值创造？

KPI、BSC、GS、OKR等等，都是目标管理的框架，它们有的关注最终结果实现，有的关注目标的完整性。OKR通过“目标（O）+关键结果（KR）”的思维框架，不仅关注目标方向也关注实现路径，同时通过双向沟通、多方协作，激发团队的自主性，更适用于内驱式的目标管理。

OKR为员工带来更多价值

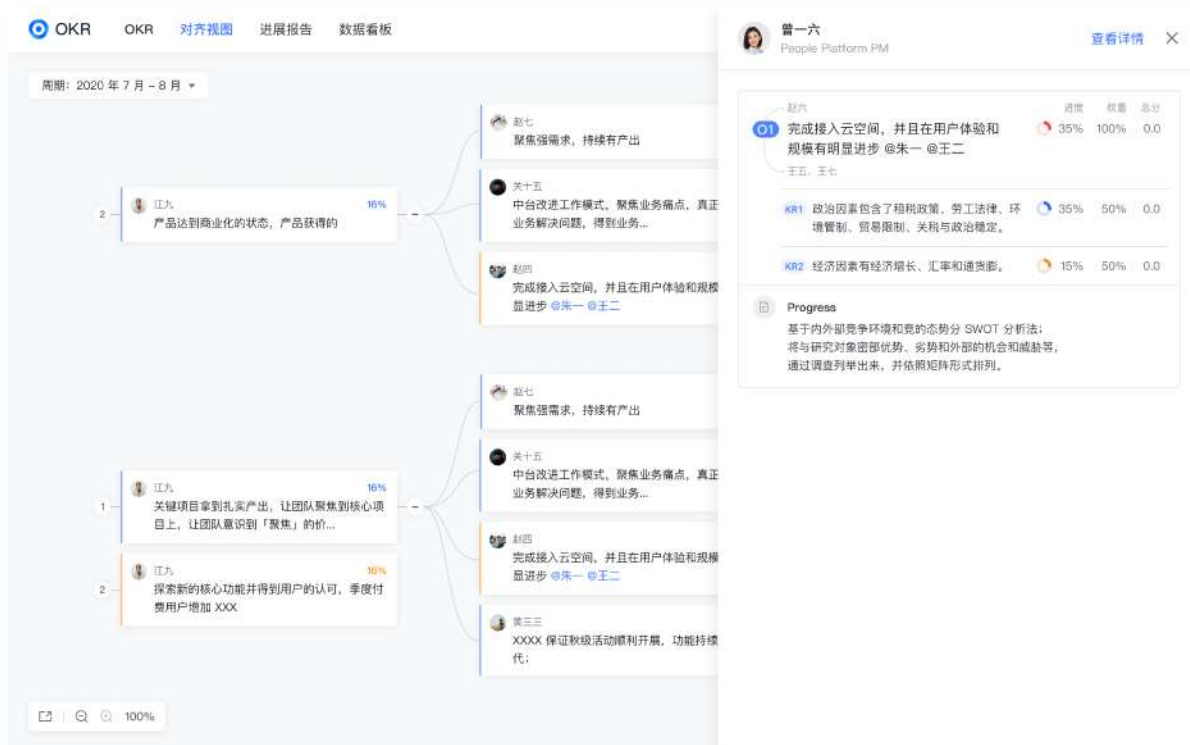


使用OKR“想透”工作，思考策略



目标驱动的组织

- 聚焦真正的“目标”：
为什么要做这件事？这件事带来哪些价值？
- 目标是最重要的上下文：
以目标作为行动和决策的上下文，寻找最优解。
- 抬头看路：
我是否在不断逼近目标？哪些事更重要？以终为始，而不是依赖惯性。



飞书OKR，让整个组织围绕最重要的目标进行协作

02 绩效评估：识别真正的价值产出

预设精确、一成不变的目标逐渐成为奢求，快速发展、强调创新的组织正在经历前所未有的业绩评价难题。不再将人与目标锚定比较，利用多源反馈信息，实事求是地衡量员工实际产出，能够帮助组织有效识别高绩效员工。

■ 网状组织生长出网状的目标，驱动网状的协作，自然需要通过全方位的信息输入辅助绩效评估。

在众多实践中，360° 评估被视为最大程度确保完整反馈视角的绩效评估机制。目标达成率等数字结果与其他信息（如协作情况、下级反馈、外部客户评价等）共同作为绩效评估的信息输入源，聚合多源信息辅助更有效的绩效评估。避免因将产出仅与预设的绩效目标进行比较而带来的局限和博弈。



The screenshot shows a user interface for a 360-degree evaluation. On the left, a sidebar displays the user's profile (陈一卓, 研发中心 | 产品 | 直属上级: 李一 | 2021-02-01 入职) and a list of '工作总结' (Work Summary) items. The main area is titled '填写 360° 评估' (Fill out 360° evaluation). It contains three sections: '业绩' (Performance) with a rating scale from D to S (A is selected), '价值观' (Values) with a rating scale from D to S (B is selected), and '投入度' (Commitment) with a rating scale from D to S (A is selected). Each section has a text box for '请通过数据、具体行为或事例来说明' (Please explain with data, specific behaviors, or examples). At the bottom, there are buttons for '提交' (Submit), '拒绝评估' (Refuse evaluation), and '取消' (Cancel), along with a status '草稿已保存在云端' (Draft saved in the cloud).

四个管理象限

世界那么大、企业那么多，以上这套框架都能用吗？飞书“OKR+绩效”致力于从本质出发，打造适用于大多数组织的目标及绩效管理框架。

我们从业务及管控特点两个维度对各类企业进行了如下分类，以帮助不同象限的企业找到落地该框架的方法：

一个大型复杂组织，可能是涉及以上多个象限的综合使用；相对简单的组织，也会因为竞争环境、行业政策、发展阶段的变化在不同的象限间流动。



象限1：

释放业务潜力（业务可预测性弱、管控弱）

- 这一类组织通常面临内外部高度不确定性（比如：正处在快速变化的行业、面临业务转型或正在进行新业务拓展），导致组织的业务方向及实现程度难预测；同时组织自身在管理理念上并不强调集权、管控，以分布式决策、放权管理为主。
- 典型组织：互联网企业

特点及痛点

- 面对多种业务可能性，需要抵抗噪音，通过“集中力量办大事”在竞争中获胜；
- 过程和结果高度不确定，很难预先设定“明确”、“准确”的目标及目标值；
- 由于难以预设目标或目标调整频繁，绩效评估时事先设定的目标往往已经失效，无法简单通过考核目标达成率衡量员工实际产出。

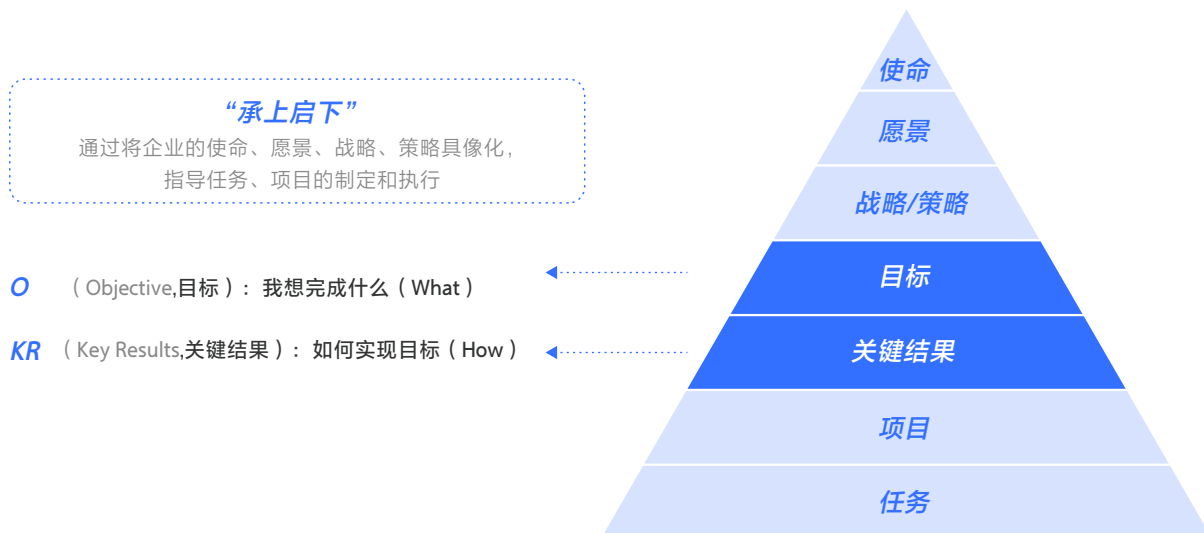
解决方案

目标管理发现业务方向及路径，绩效评估关注实际产出

- 目标管理：目标管理是为了创造好的产出，而不是用于评估

该象限与OKR所倡导、适用的组织环境最为契合，可以充分发挥OKR的效用，采用最“经典”的OKR模式进行目标管理，以实现组织的“聚焦、对齐、协作、激发”。

- 精确必达的目标值不是重点，更关注通过“O（目标）+KR（关键结果）”的思维发现有价值的目标和实现目标的路径；
- 自上而下和自下而上设定相结合，“分布式”发现最优解，“best ideas win”；
- 充分对齐，确保资源聚焦在“正确”的航道上；
- 定期跟进，迭代目标的优先级及实现方式。



- 绩效评估：不看目标达成率，只看真实产出，拒绝产出被目标值“绑架”

- 员工通过重点工作总结的方式展示自己的产出，对评估期间“做成了什么”（不是“做了什么”）进行总结；
- 网状协作下，通过自评+360°评估收集多方反馈，真实还原产出；
- 将员工实际产出和角色预期进行比较，确定员工绩效结果。

“OKR+绩效” 示例

核心要点：聚焦、对齐、协作、激发

- 公司战略愿景：做行业第一的产品
- 目标制定时：小A作为销售部负责人，重点围绕公司的整体战略愿景思考自己应该做什么：什么是行业第一？如何成为行业第一？，并找到自己的目标（O）：
 - 客户数量最多？
 - 销售收入最高？
 - 产品口碑最好？
 - ...

小A的O不应仅来自于上级的指令，也不来自于自己的猜想，而是围绕公司目标双向沟通、对齐后确定。小A与CEO明确了在当前业务阶段的战略重点是抢占市场，行业第一的标准是客户数量，小A围绕获客制定了自己的OKR：

丁一九		状态	分数	权重	记录
O1	加强大客户开源及培育，大客户储备及布局初具雏形		0.0	100%	0
KR1	盘点三大重点行业头部客户，形成行业作战地图及行动方案		0.0	50%	1
KR2	组建大客户拓展团队，建设大客户作战能力，成功实现10家千万级客户线索孵化 @售前团队 @解决方案团队		0.0	50%	1
丁一九		状态	分数	权重	记录
O2	制定渠道合作策略，并落地跑通多种渠道合作模式		0.0	100%	0
KR1	与分销商、服务商、ISV等主流渠道建立合作关系，明确合作政策，谈成至少三个渠道合作商		0.0	50%	1
KR2	...		0.0	50%	1

17 重新构想“目标及绩效管理”

- 过程中：小A发现当前A产品大客户拓展时机不对，渠道合作更有机会，决定将目标聚焦在渠道商合作，进行了目标迭代。
- 对应的OKR示例：
 - O1：明确分销商渠道策略，并成功跑通分销商渠道合作模式
 - O2：...
- 绩效评估时：
 - 绩效评估重点：小A的渠道合作策略带来的有效产出（销售收入、客户数等）。

← 返回

李健

研发中心 | 产品 | 直属上级：李一 | 2021-02-01 入职

自评

360° 评估

工作总结

OKR

重点工作 1

探索主流渠道合作模式，实现1500万销售收入：
1. 与多家服务商、ISV等渠道建立合作生态，共计拓展100家新客户
2. ...

填写直属下级的绩效评估

业绩

基于角色职责预期，评估实际产出和贡献，包括专业上的和管理上的（若有）两个方面

业绩评分 *

D C B A S

做得好的 *

渠道合作策略效果较好

- 关注产出而非做了什么，比如：渠道拓展做了什么并不是考察的重点，带来的收入增长是重点
- 关注1500万的销售收入产出是否符合预期（参考角色预期、内外部环境），而不是“目标完成率75%”

待改进的 *

建立渠道商管理制度

价值观

评估行为表现是否符合企业价值观，反映工作过程中采用的方式方法

价值观评分 *

D C B A S

做得好的 *

请通过数据，具体行为或事例来说明

提交

取消

草稿已保存在云端

明确产出，而非罗列具体的工作事项：
大客户开源虽然在员工目标里，但由于目标及策略调整，并未产出有价值的结果，不应写进重点工作总结里

象限2：

必达与创新兼顾（业务可预测性强、管控弱）

- 该象限的组织通常所处的行业较为成熟、稳定，但同时面临着新的机遇和变革；组织内部在保证业务计划达成的同时寻求颠覆性创新的机会。
- 典型组织：高科技制造企业

特点及痛点

- 传统的业务管理及运行方式不能适应企业业务发展需要；
- 跨行业人才多、员工背景多元，组织内外部的协作、沟通变得越来越频繁、复杂；
- 市场竞争格局稳定、容错低，需要实现效率与创新并重，破局并建立优势。

解决方案

目标管理兼容计划与创新，绩效评估发现惯性之外的价值创造

- 目标管理：承诺型OKR（使命必达）+ 愿景型OKR（创新探索）

该象限组织，通过“承诺型OKR”和“愿景型OKR”的组合使用，在集中力量推动计划达成的同时，给予创新和探索空间。

- 承诺型OKR：与核心业务指标紧密相连，通常有明确的目标值、时间期限等严格的要求，目标的制定与调整十分“严肃”，目标的达成是组织的“底线”；
- 愿景型OKR：典型OKR的理念和运作模式，关注协作与激发，发现新的价值点和实现路径；



- 在目标跟进中，承诺型OKR关注目标达成的风险识别及解决，保证目标必达；愿景型OKR关注机会发现与路径迭代。
- 绩效评估：关注目标实现也肯定额外价值创造
- 评什么：承诺型OKR的达成情况+其他产出贡献；
- 如何评：上级参考承诺型OKR的达成情况（目标达成值、复盘报告等），同时通过360°评估反馈和自评等信息，结合承诺型OKR达成情况和额外产出综合确定绩效结果。

“OKR+绩效” 示例

核心要点：既要使命必达也要创新探索

- 公司年度承诺型OKR：利润率达到45%，拆解至销售部年度承诺型OKR为“中国市场营销突破5000万”
- 目标制定时：小A作为销售部负责人，重点围绕如何实现承诺型OKR思考：
 - 承诺型：如何拆解销售部的年度承诺目标量最多？
 - 愿景型：探索提升营收及利润的其他可能机会，如：尝试拓展海外市场。
 - ...

围绕年度承诺型OKR拆解阶段性（如：季度）承诺型及远景型OKR，小A的OKR示例：

丁一凡		状态	分数	权重	记录
01	【承诺型】第一季度中国市场营销突破2000万	🟡	0.0	100%	0
KR1	A产品聚焦大客户拓展，增加百万级客户储备，实现1000万营收	🟡	0.0	50%	1
KR2	B产品打通中小客户线上自助售卖推广链路，实现1000万营收	🔴	0.0	50%	1
丁一凡		状态	分数	权重	记录
02	【愿景型】海外市场加速获客	🟡	0.0	100%	0
KR1	完成线下重点渠道建设，跑通经销商合作模式，海外客户数量实现0的突破	🟡	0.0	50%	1
KR2	...	🔴	0.0	50%	1

21 重新构想“目标及绩效管理”

- 绩效评估时
- 绩效评估重点：小A是否完成销售目标；除此之外，还有哪些额外价值贡献？

← 返回

李健

研发中心 | 产品 | 直属上级: 李一 | 2021-02-01 入职

自评

360° 评估

工作总结

OKR

重点工作 1

中国市场达成全年营收5000万目标。
1. B产品通过优化线上售卖流程, XX家中小客户自助下单量提高XX%, 实现3000万销售收入
2. ...

重点工作 2

海外市场开拓
1. 通过渠道合作, 在东南亚及日本共实现3家百万级客户订单
2. 基于赢单复盘及东南亚地区大客户调研, 初步形成东南亚市场商业化策略
3. ...

填写直属下级的绩效评估

业绩

基于角色职责预期, 评估实际产出和贡献, 包括专业上的和管理上的 (若有) 两个方面

D C B A S

做得好的 *

国内市场稳扎稳打, 带领团队完成全年收入指标; 同时敢想敢试, 积极探索海外市场渠道建设, 实现了海外客户0的突破

待改进的 *

目前团队整体人员偏年轻, 需要加

价值观

评估行为表现是否符合企业价值观,

价值观评分 *

D C

做得好的 *

请通过数据、具体行为或事例来说明

提交 取消 草稿已保存在云端

关注必达目标 (承诺型OKR) 的完成情况

考核期内其他有价值的产出也应体现

关注必达目标 (承诺型OKR) 完成情况, 比如: 5000万目标是否达成, 差距有多少

除了实现以上目标外, 也要关注小A海外市场渠道建设带来的贡献; 如果该产出有价值, 则小A应获得比“达到预期”更好的绩效结果

象限3：

支撑“北极星”指标（业务可预测性强、管控强）

- 该象限的组织往往处在存量市场，业务模式及市场环境均较为成熟、稳定，业务增长可预期；组织内部以集中决策为主，强调标准化与执行。
- 典型组织：制造业、零售业

特点及痛点

- 唯指标论导致每个人围绕数字做事，缺少全局意识，导致组织战略思考与执行片面、割裂；
- 目标与绩效评估强绑定，大量精力花费在目标拆解、目标值博弈上，导致目标保守、考核变形；
- 信息及决策链条长，组织反应速度滞后，目标设定、跟进及调整不灵活、不及时。

解决方案

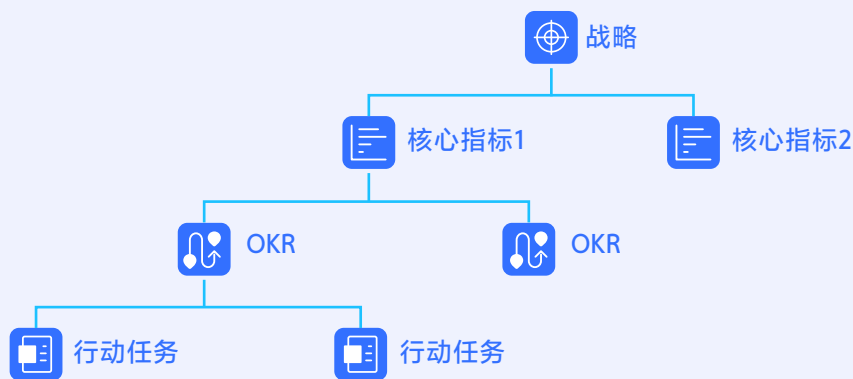
围绕核心指标达成进行目标管理及绩效评估

想象一下，您的组织是一辆汽车，您正在驾驶这辆车驶向目的地，如果只关注核心指标结果的达成，您将只知道距离目的地的距离，却不知道如何能够更有效规划路径，缩短距离。

- 目标管理：明确、迭代核心指标的达成路径，跟进核心指标达成情况

该象限虽然不是OKR所倡导的“典型”组织环境，但同样可以通过OKR进行目标管理，建立起核心指标和行动任务之间的桥梁，能够清晰规划、展示目标的实现路径，同时打破“部门墙”、促进横向协同。

- 组织的核心指标（通常可能被定义为KPI）可以作为一个相对远期的目标（如年度目标），有明确的目标值，并通过OKR进行持续目标管理，围绕该目标不断寻找并迭代实现路径；
- 目标设定以自上而下拆解为主，主要由上级指定、分配目标值及任务；
- 跟进时，重点关注当前进展是否正在逼近目标，并通过OKR不断聚焦解决阶段性的阻碍点，以保证目标必达。



- 绩效评估：核心指标的达成情况是绩效评估的主要输入，但不是唯一输入

- 评什么：核心指标达成情况；
- 如何评：参考360° 评估反馈和自评等信息，补充核心指标达成的上下文（工作方式及方法、协作情况、外部环境等），避免唯结果论，以更好地判断核心指标的达成难度及含金量。

“OKR+绩效” 示例

核心要点：聚焦核心指标但不唯指标论

- 销售部核心指标：全年实现销售收入5000万
- 目标制定时：小A作为销售部负责人，将实现销售收入5000万作为年度OKR，并围绕该OKR，思考第一季度的OKR：
 - 销售目标的实现进度？要实现该销售目标客户数要达到多少？ ...
 - 实现目标的方法：提高产品曝光、提升商机量、提高销售转化...？
 - ...

小A的第一季度OKR示例：

丁一凡		状态	分数	权重	记录
O1	一季度收入突破1500万		0.0	100%	0
KR1	加强老客户续约沟通，确保80%客户完成续约，老客户续约收入突破1000万		0.0	50%	1
KR2	加强与头部渠道商合作，实现500万新客户赢单		0.0	50%	1
丁一凡		状态	分数	权重	记录
O2	打好年初开源战役，一季度末潜在商机储备量突破500家		0.0	100%	0
KR1	通过渠道合作及直营网点扩张，江浙沪包邮区中小型客户覆盖率提升至50%		0.0	50%	1
KR2	...		0.0	50%	1

25 重新构想“目标及绩效管理”

- 第一季度末，小A如发现销售收入进度落后于预期，应及时将赶超销售收入进度作为下一季度的OKR重点，并结合第一季度的OKR实现情况来聚焦卡点，思考可行的路径（提高赢单率、增加商机储备...）。

丁一九		状态	分数	权重	记录
O1	发挥已有业务优势，加速赢单转化，赶超销售收入进度，第二季度销售额达到2000万	🟡	0.0	100%	0
KR1 加强已有客户交叉销售，销售赢单率提升15%，销售周期缩短10%		🟢	0.0	50%	1
KR2 江浙沪区域客户付费潜力挖掘，江浙沪区域销售收入突破500万		🔴	0.0	50%	1
丁一九		状态	分数	权重	记录
O2	...	🟡	0.0	100%	0

- 绩效评估时：小A实现了4500万销售收入
- 绩效评估重点：4500万，目标完成率90%，参考产出的上下文（内外部环境、实现方式等），判断这个结果是不是一个符合预期的产出。

← 返回

全部 业绩 投入度 价值观

筛选

业绩评分

单位：人

12

8

4

0

D C B A S

评估人详情

展开详情

王十七

直属下级 | 安全信息部门 | 研发

业绩 A 投入度 A 价值观 A

业绩

基于角色职责预期，评估实际产出和贡献

业绩评分

B 符合预期

做得好的

第一季度受政策影响，原有合作渠道失效，严重影响业绩，小A及时调整策略，挖掘重点区域客户，实现业绩回升，追上年度销售进度

待改进的

无

填写直属下级的绩效评估

业绩

基于角色职责预期，评估实际产出和贡献，包括专业上的和管理上的（若有）两个方面

业绩评分 *

D C B A S

做得好的 *

受行业政策影响，整体市场冲击较大，能够迎难而上，及时调整销售策略，并且能够整合客户成功，解决方案等多方资源共同拓客，完成全年销售收入目标，高于预期

待改进的 *

提高团队内中层leader占比

尽管没有完成5000万的核心指标目标，但综合外部环境及行动质量，该员工也许仍然值得一个好评

价值观

评估行为表现是否符合企业价值观，反映工作过程中采用的方式方法

价值观评分 *

D C B A S

做得好的 *

提交 取消 草稿已保存在云端

象限4：

实现企业级敏捷（业务可预测性弱、管控强）

- 这一类组织通常虽处于成熟行业，但正面临市场环境不稳定（比如：面临较大行业政策调整或业务转型），导致业务方向难预测；同时组织在管理理念上强调集权、管控，依赖集中决策。
- 典型企业：转型中的地产企业

特点及痛点

- 中长期目标不明确、难制定，如何指导短期行动；等到看到结果，一切都晚了；
- 船大难掉头，如何保持过程中应对变化的灵活性；
- 自上而下的管控文化导致按部就班，在突变的环境下，仍追求“不出错”，缺乏创新；
- 市场不稳定，业务不确定，不适合用业务结果考核，但也没有更好评价的方式。

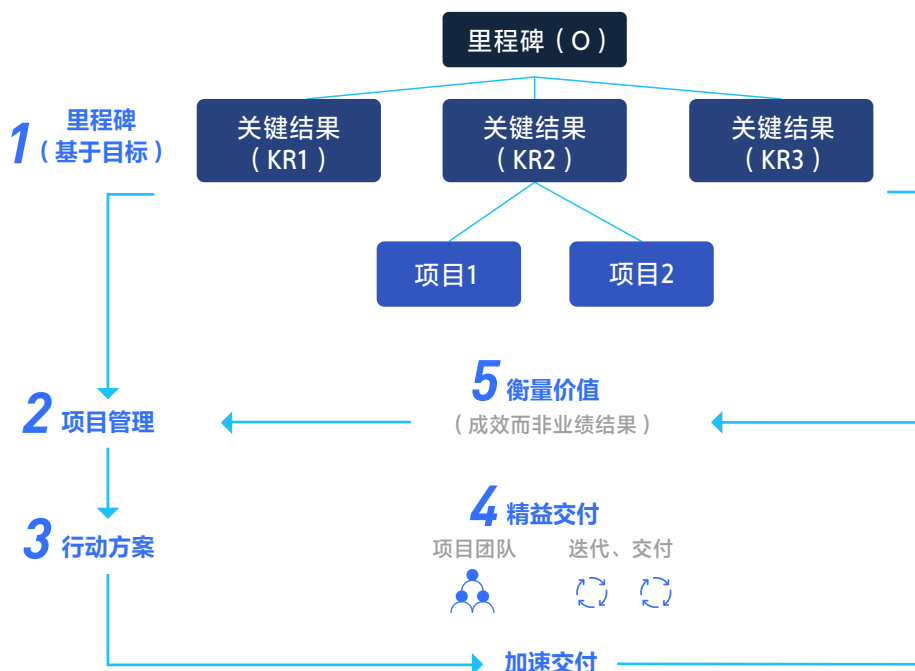
解决方案

目标管理实现敏捷聚焦，绩效评估关注执行质量

- 目标管理：小步快跑，短期内高效聚焦、快速行动、敏捷迭代

该象限的组织面临多变的业务环境，很难在期初确定一个明确的中长期目标（如：年度目标），同时作为强管控的组织，需要“大脑”在短期内明确阶段性的目标及关键任务，并能够快速集结行动力量，精准执行、持续交付。

- 通过OKR构建企业内部敏捷管理框架，形成关键项目或任务的迭代闭环；
- 公开目标、利用「对齐」和「@」集结项目团队，打破岗位职责壁垒，实现高效聚焦与协作；
- 围绕短期目标和任务执行情况跟进；及时调整目标，及时聚焦问题，保证高效行动。



- 绩效评估：关注重点工作及任务的执行质量

- 评什么：在业务不可预期且强管控的环境下，无法要求员工对中长期的业绩结果负责，应更多考察员工是否按照自己的角色和定位，承担了相应的职责并出色地完成任务；
- 如何评：回顾阶段性里程碑进展及达成情况（OKR中的关键里程碑进展及完成情况）；自评+360°评估反馈全面了解重点工作的执行及完成情况；将员工实际产出和角色预期进行比较，确定员工绩效结果。

“OKR+绩效” 示例

核心要点：定义阶段性任务、关注执行质量

- 公司转型新业务，并明确阶段任务：探索新业务模式的潜在客群
- 目标制定时：小A作为销售部负责人，接到该任务，应围绕如何完成该任务，快速形成可执行的目标及行动方案，而不是惯性的设置一个销售收入的目标：
- 建立业务迭代闭环：如何定义潜在客群？如何验证潜在客群？
- 组建资源：需要哪些团队共同完成？
- ...

对应的OKR示例：

		状态	分数	权重	记录
O1 明确新业务客单价50万以上的客户画像，提升销售赢单质量		🟡	0.0	100%	0
	KR1 1月底，完成新业务成单客户信息收集及整理 @战隼团队 @客户成功团队	🟡	0.0	33.3%	1
	KR2 2月底，产出客单价50万以上的客户画像并验证赢单数据	🔴	0.0	33.3%	1
	KR3 ...	🟡	0.0	33.4%	0
		状态	分数	权重	记录
O2 验证各类客群实际转化效果，持续迭代客户画像		🟡	0.0	100%	0
	KR1 针对A类客群举办10场市场活动，获取50+商机及10家赢单 @市场团队	🟡	0.0	50%	1
	KR2 ...	🔴	0.0	50%	1

29 重新构想“目标及绩效管理”

● 绩效评估时

- 绩效评估重点：小A是否围绕阶段任务执行了有效的行动，评估小A的实际工作与角色（岗位、职级等）预期是否匹配。

← 返回

李健

研发中心 | 产品 | 直属上级: 李一 | 2021-02-01 入职

自评 360° 评估 工作总结 OKR

重点工作 1

组织团队对新业务开展客户调研，产出客单价50万以上的客户画像；通过客户画像输入，整体赢单率
达到25%，提升8个百分点

● 员工应根据阶段任务的OKR完成情况进行重点工作总结，展现行动逻辑及效果，而不是重点强调新业务销售收入目标的达成情况

填写直属下级的绩效评估

业绩

基于角色职责预期，评估实际产出和贡献，包括专业上的和管理上的（若有）两个方面

业绩评分 *

D C B A S

做得好的 *

业务起步期，快速迭代客户画像，精准地找到潜在客群，帮助整个团队聚焦方向，对销售筛选判断客户、客户服务策略制定提供了重要输入。

待改进的 *

优化客群数据收集链路，建立标准化

价值观

评估行为表现是否符合企业价值观，反映工作过程中采用的方式方法

价值观评分 *

D C B A S

做得好的 *

请通过数据、具体行为或事例来说明

提交 取消 草稿已保存在云端

● 重点考察员工是否准确定义并找到了潜在客群，赢单率、新业务销售收入可以作为评估的参考，但不以该业绩结果为主考核员工

企业实践

理想汽车

理想汽车2015年成立，致力于研发比燃油车更好的智能汽车。智能汽车赛道玩家众多，造车新势力、传统车企、智能硬件厂商...都希望拥有一席之地。然而，智能汽车复杂的业务链条、瞬息万变的竞争环境、迅速扩大的组织规模，都给企业管理带来了挑战。

基于战略目标高效实现的诉求，由李想本人主推，理想汽车开始将OKR作为公司目标管理的工具。与常规使用方法不同，在理想汽车，员工制定承诺型OKR，强调目标使命必达。通过周报日报的形式，及时暴露OKR进展过程中的风险，改进纠偏。

#不是所有企业都适合挑战型OKR#


如果一个月实际能买1万辆汽车，一个2万辆的挑战目标可能带来的是1万辆的库存。

OKR“见效”是一个漫长的过程，但收益也良多。经历二十多个月的训练后，理想汽车基本实现了困难目标全部达成。2019年四季度，理想ONE终于推向市场，又过了仅仅11个月，理想ONE就登顶了新能源SUV月销量排行的第一。

2021年第二季度起，理想汽车开始使用飞书绩效。与通常的OKR与绩效评估解耦不同，在理想汽车，OKR执行情况与绩效评估是相关的。飞书绩效直接调用OKR系统中的设定和复盘内容，并引入360°评估的机制，多方还原员工实际产出。最后依然由上级综合多种信息，为员工给出绩效档位。

在理想，承诺型OKR一样是通过网状协同的方式实施推进的。除了目标制定时会区分承诺型和挑战型目标，其余对齐、协同、复盘、绩效评估的方式不作区分。

理想用自身的实践行动证明很多企业使用OKR失败，不是因为OKR没有用，而是因为一味复制、没有找到适合自己的方式。



飞书“OKR+绩效” 落地实施方案

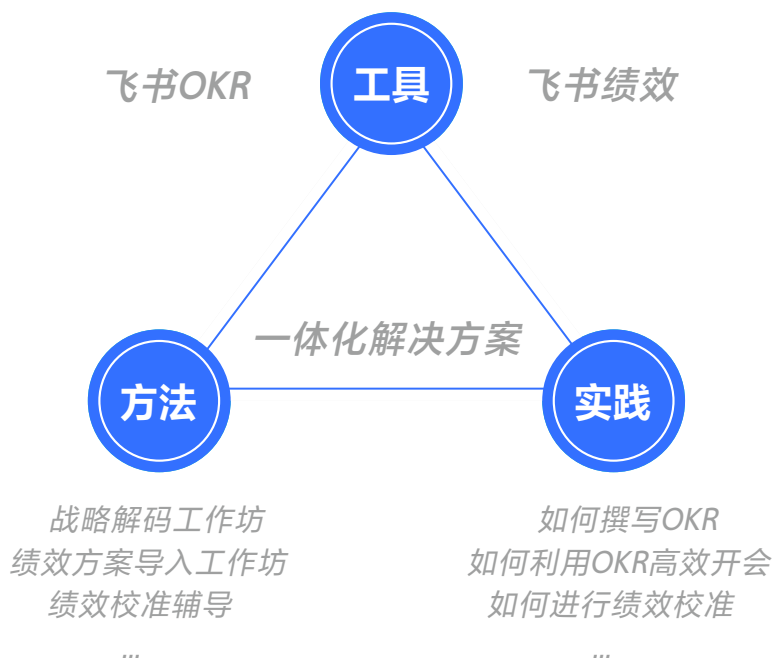
方案

飞书认为“OKR目标管理+多源绩效评估”能够帮助企业回归绩效管理的本质，并适用于大多数组织。

- 无论是何种企业，都需要目标管理，创造价值产出。
- 无论是何种企业，绩效评估都需要更充足、更高质量的信息辅助管理者识别价值产出。

为帮助各类企业成功落地实施，飞书将提供涵盖产品、培训、咨询的一体化服务。

「工具+方法+实践」一体化解决方案



飞书“OKR+绩效”一体化解决方案落地思路：

解耦目标管理和绩效评估，不以预设目标的完成率做评估



OKR管理目标，创造产出；使用360评估实际产出

整体实施机制

- 基于业务节奏确定目标管理周期：公司可以结合业务节奏，设定长期目标（通常为年度OKR）+短期目标（如，双月、季度OKR）的周期组合。
- 基于业绩及激励周期确定绩效评估周期：结合业绩核算及激励周期，选择合适的频次进行绩效评估，及时回顾工作产出并提供反馈。

实施机制



注：以季度作为OKR周期、半年作为绩效评估周期示例

目标管理实施机制

OKR的实施，可以遵循“制定、对齐、跟进、复盘”四步法。组织需要围绕四步法建立常态化的管理机制。以下将围绕一个OKR周期，介绍OKR落地的实践模式。

OKR目标管理
四步法



如何基于四步法建立常态化目标管理机制



周期初——找方向、定路径：这一阶段关注的是OKR的“制定”与“对齐”。通过“目标”确定方向，通过“关键结果”找到路径和可明确验证结果的衡量方式，通过“对齐”让最重要的3-5件事穿透组织，分布式寻找最优解。



对齐：充分沟通，达成共识
使用“相同语言”，横向、纵向充分沟通

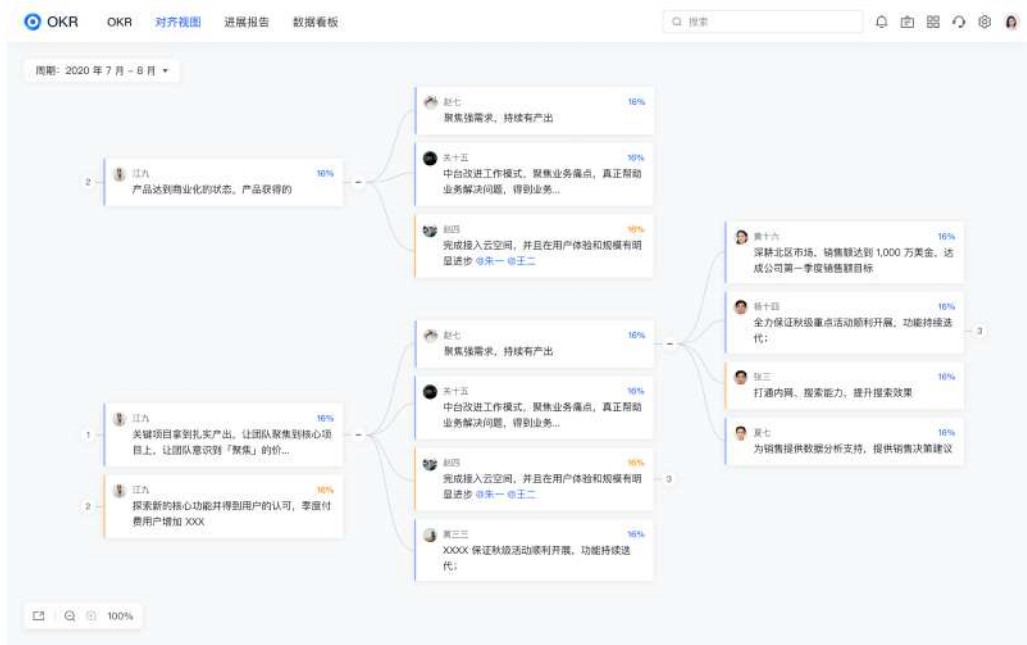


明确“为什么要做”和优先级



暴露问题，共同解决

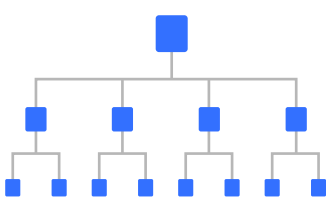
周期开始时，可以通过OKR共创会的形式，在公司内各个层面讨论与对齐OKR，确保组织朝一致的方向前进。同时也应当借助OKR在线工具，保障OKR信息的公开与透明，形成组织的目标网络视图。



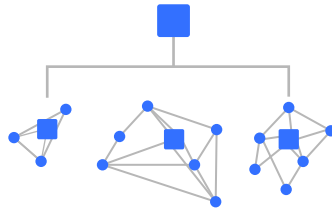
飞书OKR的目标对齐视图

周期中——验证路径：这一阶段关注的是OKR的“跟进”。很多企业在周期初制定OKR，在周期末做回顾，中间的过程管理相对忽视。当执行过程当中出现插曲，应当及时与相关同事或部门同步信息，才能确保协作的有效性。

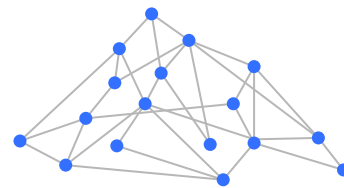
跟进，确保组织在围绕真正的目标协作。



围绕汇报线协作



引入OKR后



理想态

飞书推荐将OKR和日常管理例会相结合，如周例会、经营分析会议等，围绕OKR开例会，跟进OKR进展和卡点，形成明确的推进to-do；随时更新OKR进度，并根据需要及时调整OKR。



飞书文档插入OKR，跟进目标进展

周期末——总结经验、动态迭代：这一阶段关注的是OKR的“复盘”。通过对周期内目标进展的回顾，可以反思做得好的部分、待改进的部分，为下一周期的OKR制定提供输入。

飞书建议，可以通过“在线文档+会议”的形式，来进行OKR复盘。会议前，全员在OKR系统内为目标进展打分，业务组可以建立一个 OKR 复盘文档，要求全员填写；会议中，全员先默读 OKR 复盘文档并评论，之后讨论OKR执行过程中的经验和教训，明确下周期目标制定和执行方法。



飞书OKR，一键生成周期复盘文档

围绕目标管理，飞书OKR可以从工具和实践层面出发，在制定、对齐、跟进、复盘各个环节赋能企业的OKR落地，助力企业实现敏捷迭代，来应对充满变化的市场环境；在实现甚至超越业务目标的同时，也埋下更多创新的种子，为日后的飞跃积蓄力量。

飞书OKR解决方案思路



(解决方案概览图)

绩效评估实施机制

飞书绩效的三个实践要点：

事后评估：不评估目标达成率，而是关注员工的实际产出对组织的贡献。

360° 评估：员工个人绩效评估中，邀请协作方（上级、下级、平级）反馈协作情况。只有掌握全方位的信息，管理者才能做出高质量的判断。

逐层校准：借助绩效工具，管理者可以通过系统的数据分析报表，进行绩效结果校准，拉齐组织内的绩效评估标准，让公司的价值导向充分落地。

如何围绕实际产出做评估，如何借助360°评估反馈让绩效结果更客观？以下是飞书绩效的落地实施思路：

飞书绩效解决方案思路



（解决方案概览图）

01 绩效评估启动前

绩效评估启动前，HR设计绩效评估方案并在组织内宣贯；管理者作为绩效管理责任人，需要了解评估方案并协助HR在团队内进行推广，解答员工问题。

设计评估方案时，HR可以从以下几个维度来展开：

- 选择评估周期：与业务产出周期匹配，同时考虑实施成本；
- 设置评估维度（包括业绩、价值观等）：能清晰、全面定义产出；
- 确定评分档位：能帮助打出有区分度的结果分布；
- 确定360°评估邀约细则（包括邀约范围、评估人数量等）：兼顾成本和反馈有效性，在可接受的成本下获取更全方位的协作反馈；
- 绩效结果确定：权衡规则计算和管理者判断的有效性。

对于初次尝试360°评估的企业，飞书绩效建议遵循“认知-接受-行为改变”的变革管理实践，在开始评估前，针对不同人群进行针对性的沟通、培训，澄清360°评估的概念、价值和使用方法。

360° 评估的价值

01 引导员工关注组织内部合作

02 帮Leader更全面、更多维度地收集信息，助其判断更准确

03 更针对性地给员工发展建议

02 绩效评估进行中

总结工作产出

正式开始绩效评估后，员工先基于自己过往周期的OKR，撰写工作总结，邀请协作方做自己的360°评估人。撰写工作总结时，需注意撰写的是重点工作产出，而不是罗列任务事项。以下是几点填写工作总结时的注意事项：



聚焦

填写自己最重点的几项工作产出，一般不超过5项



有效

描述的颗粒度适中，不过于宏观，也不沉溺在细节中



完整

有具体的业务数据、进度、承担角色的说明



保密

对于保密项目，可以使用代号，或者设置权限

邀请360° 评估人反馈

员工根据协作紧密度邀请360°评估人，评估人不是越多越好。从合作关系的密切程度思考360°评估人的全面性、合理性：



需求方/我支持的人



服务提供方/支持我的人



团队内/跨团队紧密协作

正确姿势

- 01 你和Ta合作的时间足够长、且在工作中有频繁的互动（共同推动一个目标的完成，而不是仅仅在一起开过会）。
- 02 Ta了解你的工作产出和在产出中的贡献。
- 03 Ta能够给你深度的建设性建议。

错误姿势

- 01 优先考虑私人关系，只邀请关系好的同事，回避合作紧密但关系不好的同事。
- 02 以评估人数量为第一位，针对某项重点工作，邀请多位合作并不紧密的同事。

陈一卓

研发中心 | 产品 | 直属上级：李一 | 2021-02-01 入职

OKR 内容

< 2020 年 9 月 - 10 月 >

OKR 详情

Q1 进军 XX 赛道，完成赛道内初代产品设计

总权重：100%

KR1 通过调研用户画像，提炼用户核心需求。输出相关统计结果 @战略部 @市场部

60%

KR2 根据调研结果，确定产品 XX 发展方向，并输出产品方案，获得各团队认可（解析：「获得各团队认可」也是明确的衡量方式） @战略部 @市场部 @技术部

20%

KR3 进行灰度测试并优化产品，在周期内提升测试用户满意度至 90%（解析：明确关键指标的衡量指标及实现周期） @技术部

20%

Q2 完成产品基础能力优化，提升用户满意度

总权重：100%

KR1 调整 XX 体系，优化 XX 功能，用户满意度从 85% 提升至 90% @研发团队

50%

KR2 引入 XX 系统，强化产品 XX 能力，打通与业务团队 XX 的数据（解析：「打通与业务团队 XX 的数据」也是明确清晰的衡量方式） @研发团队

50%

评论

王芳 2021-02-11 19:53

两个季度有了不少提高，自己还是较好地完成了绩效考核工作的目标计划，不仅较好地完成了本职工作计划，也较好地完成了中心、科室及各级领导交给的其他工作任务。这得益于中心的正确领导和同事们的大力支持，也将益于绩效考核这种科学有效的方式。

李天天 2021-02-11 16:53

非常优秀，期待再次合作！

填写工作总结

工作总结

工作内容 1

请通过数据 / 具体行为 / 举例说明。
范例：前期做了大量的试验和数据分析，顺利完成了上线目标。使用率和留存率达到了预期。

工作内容 2

请通过数据 / 具体行为 / 举例说明。
范例：前期做了大量的试验和数据分析，顺利完成了上线目标。使用率和留存率达到了预期。

十添加

| 360° 评估人

已邀请 7 人。可受邀人员查看来源，除系统默认邀请外，仍需邀请至少 5 人，你的上级和 HRBP 也可以为你邀请 360° 评估人。

360° 评估人推荐

赵六十 + 孙三十三 + 赵十九 + 王十六 + 陈八 +

通过姓名或邮箱搜索

按关系 按邀请人

相同上级的同事林十二 李十九 张三 陈一 ×

不同上级的同事王五九 李四 赵六 ×

提交 拒绝评估 取消 草稿已保存在云端

飞书绩效，填写工作总结并邀请360°评估人

对他人业绩表现进行反馈

在360°评估环节，员工既会邀请别人来评价，也会收到别人的评价邀请。

他评常见误区

- 给所有人打高分或低分；
- 给所有人都打中间分；
- 只评估对方近期表现，而不是半年/全年表现；
- 评语过于简单，缺少对具体示例的描述和说明。

关于如何提供有效的反馈，飞书总结了一些可参考的原则

- 了解打分标准：仔细阅读绩效评估方案中各个维度和档位的定义、说明，充分理解打分标准。
- 客观评估：根据客观事实而非个人喜好进行评估，尽量填写具体案例。
- 真实反馈：充分考量具体合作内容，对熟悉的工作产出提供完整、清晰的真实评语，帮助上级多方面了解被评估人。

← 返回

陈一卓
研发中心 | 产品 | 直属上级: 李一 | 2021-02-01 入职

工作总结 OKR

重点工作 1

进军 XX 赛道，完成赛道内初代产品设计

1. 通过调研用户圈层，提炼用户核心需求，输出相关统计结果

2. 根据调研结果，确定产品 XX 发展方向，并输出产品方案，获得各团队认可

3. 进行灰度测试并优化产品，在周期内提升测试用户满意度至 90%

重点工作 2

为企业提供高效稳定的系统支持

优化 XX 算法，缩短系统对客户需求的反应时间至 0.1 秒

XX 方案平稳落地，Bug 率控制在 3% 之内

重点工作 3

XX 产品 负反馈率降至 1%，客户留存提升至 50%

上线 XX 活动，超 700w 用户参与活动

上线了 10 场拉新活动，沉淀了 2 场活动类型作为日常拉新活动，月新增客户数增长 150%

优化了 XX 产品老用户回馈机制

填写 360° 评估

业绩

基于角色职责预期，评估实际产出和贡献，包括专业上的和管理上的（若有）两个方面

业绩评分

D C B A S

业绩评价

请通过数据，具体行为或事例来说明

价值观

评估行为表现是否符合企业价值观，反映工作过程中采用的方式方法

价值观评分

D C B A S

价值观评价

请通过数据，具体行为或事例来说明

投入度

全身心投入、视工作为事业，有主人翁精神；不计较一时得失，与公司长期共同发展

提交 拒绝评估 取消 草稿已保存在云端

上级评估

360° 评估完成后，进入上级评估阶段。此时，上级基于对员工所在角色的产出预期，借助OKR信息、员工自评结果、360° 评估反馈综合判断。

上级评估的基本原则

- 基于岗位预期产出做评价：工作产出应该符合岗位、职级的预期要求。
- 根据事实评价产出贡献和价值：评价产出而不是工作量或完成度。

绩效工具支持在员工总结产出时随时查看最新的目标、过程记录文件，提供最具时效性的信息帮助员工在工作总结中“还原”实际产出；对360° 评估反馈信息进行降噪处理，量化展示评估偏差，直观展示评估结果分布，让上级获取更清晰、更高质量的反馈信息。

提供充足的信息、数据，辅助管理者评估下级员工绩效

- OKR+自评+360° 评估，为管理者提供更多的视角、更全的信息
- 计算“手松手紧”，量化评估偏差，辅助管理者判断环评结果的可信度



03 绩效校准

上级评估结束后，管理者开始对绩效初评结果进行校准、确保管理者、评估人遵循了一致的评估标准。通过绩效校准，可以避免评估误差，确保绩效结果在更大范围内的准确性和公平性。

这个环节往往需要“实践+工具”的双重助力，以规模化、高效完成。

在实践层面，企业需要明确校准原则、流程，选择合适的校准方式，并准备实战案例，分享给管理者，帮助他们做好准备。

绩效校准的基本原则

- 基于岗位预期产出做评价：工作产出应该符合岗位、职级的预期要求。
- 根据事实评价产出贡献和价值：评价产出而不是工作量或完成度。
- 重视可比性与差异性
 - 同序列、同岗位（或相近岗位）、同职级人员的产出更可比；
 - 不同业务、相似业务的不同阶段，充分尊重其差异性；
 - 同类业务，可参考其历史相同阶段的绩效；
 - 与竞品、标杆对象进行横向比较。
- 逐级校准，自下而上：所有上级要至少向下校准至-2的员工绩效。

在工具层面，管理者可以借助绩效工具中的报表和矩阵，综合全方位数据进行校准。

利用校准矩阵，对同序列员工进行纵向、横向比较

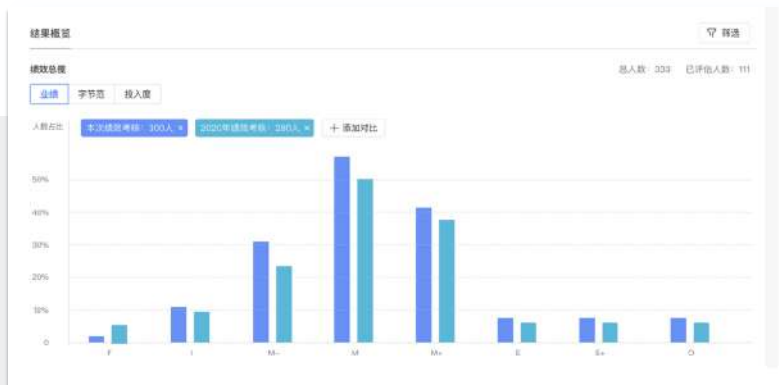


查看公司的整体绩效分布情况。如果将自己团队的绩效情况放在一个更大的背景板中，管理者便能判断团队的绩效分布是否合理。

通过“结果总览”进行整体观察，比较绩效分布是否合理

添加对比组，快速了解评估偏差

- 团队所属组织的整体分布
- 历史分布情况
- 公司范围内的整体分布等



灵活设置，查看不同分类下的绩效分布。比如，打开“司龄”分类，便可以查看老员工和新员工的绩效分布：老员工是否持续保持高绩效？新员工是否“背锅”，被迫背了低绩效？

查看“统计详情”，关注不同分类下的业绩分布

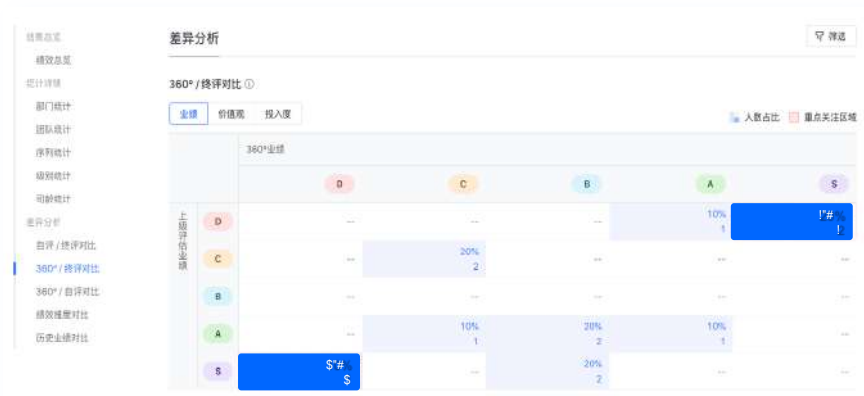
按入职时间看

老员工是否持续绩优？新员工是否被背锅？



“异常情况”在绩效评估中时有发生，十分值得管理者关注。比如，一位员工在360°评估中的业绩得分较低，但在上级评估环节中业绩得分很高。此时，管理者就可以借助绩效工具的标注发现这一点，并反思异常情况背后的问题：到底是管理者是凭借主观印象打分？还是这位员工的360°评估人没有从实际情况出发，客观评价？

查看“差异分析”，关注蓝色区域内差异较大的情况



04 绩效反馈

绩效校准完成后，绩效的最终结果得到确认，便进入了绩效结果的沟通阶段。

在英特尔，1on1会议的主要目的在于互通信息、彼此学习。经过对特定事项的讨论，上司可以将其技能以及经验传授给下属，而下属也能对工作中碰到的问题进行汇报。

返回

王十七

研发中心 | 直属上级: 李一 | 产品: 2-1 | 2018-02-18 入职

最终反馈

上级评估

360° 评估

自评

工作总结

OKR

你可以在 2021-02-10 23:59 之前修改内容。

编辑

业绩

基于角色职责预期，评估实际产出和贡献，包括专业上的和管理上的（若有）两个方面

评分

B 符合预期

做得好的

1. 需要增加专业知识和沉淀和分享，产出有价值的报告；

2. 自取提升产品能力，为用户创造更多价值；

3. 加强对业务知识的学习，拓宽视野，获取业界最新动态并融入产品功能中。

待改进的

整体目标清晰且业务相关度很高，但是xx功能升级后收益的部分指标是否可以更加量化

价值观

评估行为表现是否符合企业价值观，反映工作过程中采用的方式方法

评分

B 符合预期

做得好的

1. 需要增加专业知识沉淀和分享，产出有价值的报告；

2. 自取提升产品能力，为用户创造更多价值；

进行直属下级绩效沟通并开通结果

1. 沟通时请保持专注，避免多任务处理。

2. 请勿交流他人及团队的绩效和薪酬信息，并强调「保密原则」，如遇无法回答的问题，请与 HRBP 确认后回复。

3. 请先与下属完成沟通，再提交最终反馈。提交后系统将通知下属，并展示评估结果和最终反馈。

4. 评估内容不得出现任何歧视、贬低、打击、打击报复性质的内容。

最终反馈

可以从绩效评价、短期发展建议、长期发展建议这几个角度，来填写绩效评估反馈

提交

取消

草稿已保存在云端

飞书绩效，填写反馈并开通绩效结果

如何做一场有效的 1 on 1 沟通？以下是一些可供参考的做法：

- 沟通前充分准备：
 - 员工：重点明确自己的问题/困惑/挑战，需要的资源/支持以及对业务/团队的建议。
 - 管理者：明确下级做得好的地方，待改进的地方，同步业务/团队关键信息，同时围绕员工个性化的问题做一些准备。
- 营造轻松舒适的沟通氛围：优先选择面对面沟通，选择双方都感到舒适的时间和环境。
- 保持开放真诚：管理者应当保持开放真诚，允许就尖锐问题进行沟通；管理者也应当准备一些引导问题，鼓励员工多提问，多发言。

【网飞关于反馈的4A原则】

For提出者
目的必须是积极的
必须对他人/公司/团队有
价值

For接收者
要以坦诚和感谢的心态接
收反馈和沟通



For提出者
说明改进的具体方向
有可行性建议

For接收者
不是每条反馈都要照办
有则改之，无则加勉
对反馈建议的处理取决于
接收者

结语

结语

决策是管理的核心，管理就是决策。而绩效管理，面临的决策问题是最难以精准预测的“人的行为”。

飞书关于这个问题的思考是——

- 找到属于组织的“绩效管理哲学”，重视文化建设，多增加共识，少细化规则；
- 通过工具系统保障管理动作落地，并善用信息来辅助更好的决策；
- 让管理者对管理决策负责，保证绩效管理的有效性。

飞书将持续观察包含绩效管理在内的组织管理最新实践趋势，为您带来我们的解读。

清单

服务清单

服务阶段	项目	服务内容
启动	OKR+绩效准备度调研*	1.进行准备度调研，形成准备调研结果分析报告
	飞书OKR、绩效产品实施	1.环境搭建及系统初始化，账号激活
应用	绩效导入研讨会*	1.OKR、绩效定位讨论，形成融合方案建议 2.绩效评估方案研讨，形成关键点决策共识
	战略解码工作坊*	1.带领公司高层使用OKR拆解年度战略，形成公司年度目标
	高层OKR赋能*	1.CEO OKR 1V1辅导 2.带领高管团队进行OKR共创 3.辅导实施高管OKR对齐会、跟进会、复盘会 4.针对OKR理念、价值、执行、推广落地方法实操中的疑难问题进行解答和指导
	部门/团队OKR赋能*	1.部门/团队负责人 OKR 1V1辅导 2.辅导实施部门OKR对齐会、跟进会、复盘会 3.针对OKR理念、价值、执行、推广落地方法等实操中的疑难问题进行解答和指导
	绩效校准实战辅导*	1.绩效校准标准化流程与方法提供 2.校准会议现场指引
	OKR&绩效理念与实践培训*	1.OKR理念与实践培训 2.绩效理念与实践培训
	客户成功服务	1.协助搭建持续运营机制，提供项目运营材料模板 2.定期进行数据分析、答疑咨询
	各类实践指南、产品使用手册	1.OKR产品使用手册及相关落地指南 2.绩效产品使用手册及相关落地指南

带 * 为额外付费服务



更多绩效内容，请扫码咨询



更多OKR内容，请扫码咨询