

基于 BOKR 构建学习型组织及其要点分析--以 BC 公司为例

作者：祝林海

【摘要】在当今全球化、数字化以及人工智能技术的快速发展，企业面临的环境正在迅速变化，不同行业在全球范围内的竞争也在急速加剧。尤其是人工智能 ChatGPT 的突破性进展，对知识型工作带来更大的挑战。今天管理面临的挑战是，如何激励和培养知识型员工使他们能够快速变化的环境，帮助企业带来持续性的竞争优势。本文结合战略管理的工具平衡计分卡 BSC、目标与关键成果法 OKR 以及持续性绩效管理 CFR 等管理工具，构建学习型组织，促进员工成长和组织的效能提升。通过对 BC 公司的管理实践分析，希望能够帮助企业打造学习型组织提供一些参考。

【关键词】BSC、OKR、CFR、学习型组织、组织变革

Abstract

In today's rapid development of globalization, digitalization and artificial intelligence technology, the environment facing enterprises is changing rapidly, and the competition between different industries on a global scale is also rapidly intensifying. In particular, the breakthrough of artificial intelligence ChatGPT has brought greater challenges to knowledge-based work. The challenge for management today is how to motivate and develop knowledge workers so that they can change rapidly in an environment that helps businesses deliver sustainable competitive advantage. This paper combines management tools such as the Balanced Scorecard (BSC), OKR for Objectives and Key Results, and CFR for Continuous Performance Management to build a learning organization that promotes employee growth and organizational effectiveness. Through the analysis of the management practice of BC companies, we hope to help enterprises build a learning organization to provide some references.

Key words: BSC, OKR, CFR, Learning Organization, Organizational Change

一、引言

在当今全球化、数字化以及人工智能技术的快速发展，企业面临的环境正在迅速变化，不同行业在全球范围内的竞争也在急速加剧。尤其是人工智能 ChatGPT 的突破性进展，对知识型工作带来更大的挑战。今天管理面临的挑战是，如何激励和培养知识型员工使他们能够快速变化的环境，帮助企业带来持续性的竞争优势。

随着 OKR 在英特尔和谷歌等国外高科技企业的成功应用，国内越来越多的企业，如腾讯、华为等也先后实施 OKR。越来越多的企业正在由传统的 KPI 考核向 OKR 管理方法转变，但是很多企业在实践过程中发现 OKR 难以实施，又退回到 KPI 管理方式。究其原因，OKR 更多是从目标管理的角度来制定和分解目标任务，不能作为考核工具。目标的来源依赖于企业的战略目标。平衡记分卡 BSC 作为企业绩效管理工具，能够将企业战略目标逐层分解转化为具体的、且相互平衡的绩效考核指标体系。

本文结合战略管理的工具平衡记分卡 BSC、目标与关键成果法 OKR 以及持续性绩效管理 CFR 等管理工具，构建学习型组织，促进员工成长和组织效能提升。通过对 BC 公司的管理实践分析，希望能够帮助企业打造学习型组织提供一些参考。

二、管理工具分析

2.1 平衡记分卡 BSC

平衡记分卡作为一种战略评价和控制技术沿用，由罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于 1993 年提出。平衡记分卡是一个过程，在其中要求公司从四个方面评价战略：财务绩效、消费者知识、内部业务流程，以及学习和成长。平衡记分卡的最终目的是“平衡”股东目标、客户目标和企业运营目标。

平衡记分卡打破了只关注财务指标的传统观念，引导企业从财务、客户、内部流程、学习与发展等角度思考和平衡，促使组织重新审视其发展战略。需要企业思考，如何保持和改进其核心竞争力和竞争优势、客户是否满意以及如何创新、运营流程等方面持续改进和价值创造。

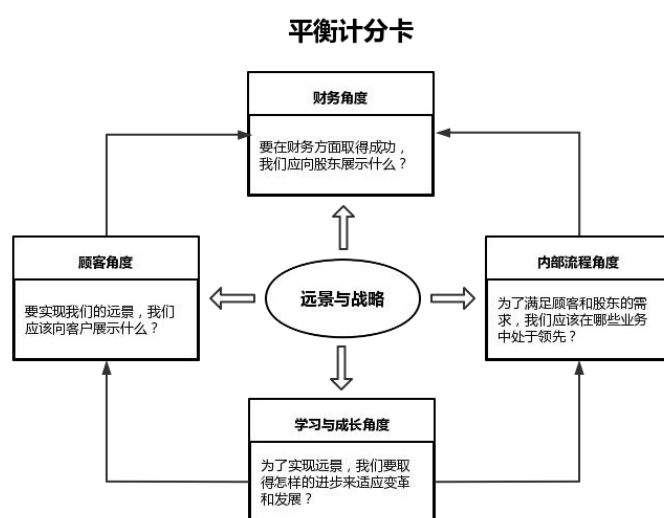


图 1 平衡记分卡

2.2 目标与关键成果法 OKR

1954 年彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理”的概念。但是目标管理的实践过程中出现偏差，上下级共同制定目标管理，演变成了自上而下的强制目标分配。英特尔企业创始人安迪·格鲁夫（Andy Grove）对原有的目标管理模型做出了调整，并构建起我们今天所熟知的“目标与关键结果法”——OKR。

目标与关键成果法（Objective and Key Results，简称 OKR），是一种由公司、团队和个人协同制定目标的工具方法。OKR 主要用来明确组织和团队的目标，以及每个目标达成的可衡量的关键结果。

OKR 不是绩效考核工具，不能作为考核指标。避免员工过度关注短期目标，而忽视了长期有利于组织发展的目标。绩效考核可以采用 360 环评的方式，通过多方位打分，让直属经理一个人的主观，接近多人评价的客观；然后通过更高一级职位对得分再评估，从而让小团队的主观，接近多团队均衡的客观。通过多方位、多层级的管控，尽量做到客观。

员工需要针对 OKR 进行打分，主要是让员工诚实地评判自己的表现。当员工打分偏差太大

时，管理者可以一起讨论，更新为合理的分值。关于如何打分，我们要关注三个刻度，1、0.7、0.3，理由是：

- (1) 1 分代表结果远远超出预期，几乎不可能达成的。
- (2) 0.7 分代表这是我们希望达成的程度，可能有一定的难度，但还是可以达成。
- (3) 0.3 分代表我们知道肯定能达成的程度，不需要帮助也能达成。

OKR 的设置遵循 SMART 原则：

- (1) 明确性 Specific：设置明确的目标，不要模棱两可，没有具体的界定，就无法评判、衡量与执行。比如，提高服务可用性、降低缺陷修复时间。
- (2) 可度量 Measurable：明确目标的评价标准。比如服务可用性保证 99.999%、缺陷修复时间不超过 1 天等。
- (3) 可实现 Attainable：设定的目标是需要可以实现，避免不切实际目标。
- (4) 相关性 Relevant：去掉无关的目标，对优先事项的聚焦和承诺。
- (5) 有时限 Time-bound：一定要有截止时间。没设截止时间的目标，会导致无限拖拉。

2.3 持续性绩效管理 CFR

持续性绩效管理是通过一种叫 CFR 的管理工具来实现的。主要包含对话、反馈、认可三个方面。

对话 (Conversation)：领导与员工之间正式的、高质量的交流，旨在对绩效提升起到驱动作用。在季度、半年度、年度的绩效面谈的时候一对一来使用，这是非常正式的上级跟下级之间的绩效沟通。

反馈 (Feedback)：同事之间面对面进行双向沟通或通过网络进行交流，以评估工作进展情况并探讨未来的改进方向。日常的站会、周会、月会等都可以用来进行反馈沟通。

认可 (Recognition)：根据个体所做贡献的大小施以对等的表彰。例如 OKR 即时认可、季度之星、年度之星等，包含物质与非物质奖励。

持续性绩效管理是在年度绩效评估失败的背景下，催生的一种强有力的替代品。持续性的绩效管理可以帮助员工自下而上地全面提高业绩。将 OKR 与 CFR 结合起来，可以让领导者、

员工和组织提升到全新的水平。

下图是年度绩效管理与持续性绩效管理的对比。

年度绩效管理	持续性绩效管理
年度反馈	持续性反馈
与薪酬挂钩	与薪酬脱离
指令/专制	指导/民主
聚焦结果	聚焦过程
基于劣势	基于优势
易有偏见	客观驱动

图 2 年度绩效管理与持续性绩效管理的区别

三、基于 BSC+OKR 打造学习型组织

彼得·圣吉在 1990 年出版的《第五项修炼》一书中指出，“在研究中发现，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，即将企业变成一种学习型的组织，并使得组织内的人员全心投入学习，提升能力在本职岗位上获得成功”。学习型组织指的是培养出持续学习、适应和改变的能力的组织。学习型组织的五要素分别是自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考。

如何结合 BSC+OKR 打造学习型组织？以 BC 公司为例，可以从以下几点着手：

(1) 制定战略愿景和目标 -- “建立共同愿景”：

学习型组织首先需要有一个清晰的共同愿景和战略目标，以此为基础来指导 OKR 和 KPI 设定。愿景可以凝聚公司上下的意志力，形成共识，指导管理者和员工在涉及组织利益时候做出正确决策。以 BC 公司的战略目标为例，CLIC（Cloud Landing In China）是 BC 公司的战略。战略内容是为海内外云计算厂商提供包括风险与合规咨询、商务运营支持、技术支持、托管服务、渠道拓展与分销和市场推广在内的端到端服务，旨在帮助全球云解决方案合作伙伴成功落

地中国并且顺利拓展业务。

(2) 设计 BSC -- “系统思考”：

BSC 是一个用来衡量企业战略目标实现情况的系统。在制定 OKR 和 CFR 时，可以使用 BSC 来确保企业目标、战略等方面紧密合一。在学习型组织中，团队成员需要了解企业的愿景、战略目标，里程碑等，对企业的发展目标、当前的任务节点有系统系统性的认识，进而指导决策。以 BC 公司的研发部门 BSC 绩效考核表为例，如图 3。

B S C	分类	评估指标	权重	评价标准及计算方法
	财务关键指标	合同收益 * 利润率	10%	...
		团队解决方案落地数量	10%	...
	研发关键指标	按时完成产品发布，由客户完成功能验收	60%	...
	内部管理指标	遗憾离职率	10%	...
	学习与成长指标	员工技术和语言提升	5%	...
		开发流程改进	5%	...

图 3 BC 公司 BSC 绩效考核表

通过平衡计分卡 BSC，明确公司和部门的关键指标、权重、底线目标值、挑战值、评价标准及计算方法以及后续的完成情况和得分。BSC 将公司的目标，在各部门间实现目标对齐，解决了后续跨部门沟通的利益问题。为后续制定明确的 OKR 和绩效考核，提供关键指引。

(3) 制定明确的 OKR -- “自我超越”：

OKR 在组织的各层级都强调透明、问责、授权和团队合作。团队或部门需要制定具有挑战性的 OKR，并将其拆分为每个成员的 OKR，使他们能够关注自己的目标，同时了解整体目标。

传统的目标管理中，讲究“跳一跳，够得着”，而 OKR 中，目标设定讲究“10 倍增长”原则。通过设定具有挑战的目标，达到自我超越。

管理者和员工之间需要保持协同，都必须将自己每天的工作和组织愿景联系起来。以 BC 公司的敏捷规划为例，通过定义清晰地愿景，规划产品发布路线图、产品发布里程碑、迭代开发、以及日常站会，可以链接企业愿景到日常工作。管理者将里程碑作为自己的 OKR，员工基于产品里程碑 OKR，进行目标分解，然后按季度针对 OKR 完成情况进行自己打分。管理者结合 CFR 进行持续的对话、反馈、认可等操作，快速识别风险并纠偏，针对好的行为进行认可激励。

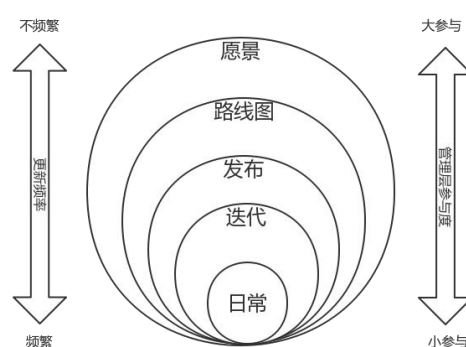


图 3 敏捷规划

(4) 设立学习目标--“团队学习”：

学习型组织中，OKR 中的 Objective 不仅仅是业务指标，还可以包括个人和团队的学习目标。例如，学习新技能、深入了解行业动态等。以 BC 公司为例，基于团队的考核指标，个人在 OKR 中可以设置自己的学习目标。比如某位同事想转换职能由前端变为产品，通过自主学习、管理者在任务安排上渐进式的转向产品工作、公司产品同事的专业指导，很快就帮助同事完成了职业转型。另一方面，随着新技术的涌现，企业可以定期做人才技能盘点。针对团队缺少的技能，管理者可以通过设定学习指标，员工认领的方式，进行调研和技能储备。

(5) 鼓励知识分享：

学习型组织需要建立一种鼓励学习、开放沟通的文化。建立一个知识管理系统，鼓励团队

将学到的知识分享给其他人。以 BC 公司为例，创建公司知识库，针对技术的调研形成调研报告，并对团队所有人开放；定期举行产品展示会，分享最新成果；安排专题会议，对大家感兴趣的主题进行专题分享等。

(6) 供学习机会：

提供课程或训练计划，支持员工学习新的知识和技能。同时，结合平衡记分卡 BSC，将学习和成长作为评估员工绩效的重要指标。以 BC 公司为例，提供了在线学习 APP、第三方学习平台、英语提升计划 EIP、管理培训等。通过 CFR 中的沟通会议，了解员工的发展计划，并进行针对性的提供资源支持和定向培养。

(7) 激励学习和创新：

Y 理论认为人是可以被激励的，人是有自我实现追求的，能够主动承担挑战。OKR 是基于 Y 理论的。管理者可以通过将创新和学习的成果纳入 OKR 目标设定中，鼓励员工在工作中积极学习和创新，为组织带来更多价值。学习型组织提倡终身学习。

以 BC 公司为例，在学习和创新方面，鼓励研发进行全栈探索、自动化运维、新技术的探索和应用；通过给与员工一些自主空间，激发自我驱动力；鼓励设定有挑战的目标，有挑战的目标如果只完成 60%，也比普通目标 100%要有价值；容忍失败，鼓励多尝试积累经验，最后达成目标。在绩效评估的时候，针对突出贡献的人给与更多的晋升和学习机会，以及物质奖励。

除了以上 7 点外，成功的打造学习型组织还需要精简、扁平化的组织结构；创新和学习的氛围；给与员工和员工团队充分授权，减少领导和控制；需要服务型的领导，扮演的是团队协调者、支持者和倡导者角色。

打造学习型组织涉及企业组织变革，主要面临 3 方面的阻力。分别是

- ①心理原因：有选择的注意力和保持力、依赖性、习惯、不确定性和安全感。面对未知，人们往往选择保守，从而在心理上拒绝变革；
- ②经济原因：组织的变革涉及考核流程的变更，当利益收到影响时，会产生抵制；
- ③组织原因：多数组织一旦形成后，不愿意轻易进行发动创新和变革。因为学习型组织倾

向于扁平化的层级结构，意味着对管理层的减少，会触犯部分人的既得利益，从而导致抵制。群体内在动力也会产生抵制力，使群体保持固有平衡。

针对这 3 方面的阻力，可以对相关人员的采取教育与沟通、参与活动、促进与支持、奖惩结合以及利用群体动力等措施，达到“增加动力，消除或降低阻力”的效果，确保打造学习型组织能够顺利完成。

四、总结与展望

本文结合战略管理的工具平衡计分卡 BSC、目标与关键成果法 OKR 以及持续性绩效管理 CFR 等管理工具，结合学习型组织关键要素和组织变革的要点分析，来构建学习型组织。并且以 BC 公司为例，分析其打造学习型组织的管理实践。希望在一个日益创新和变革的世界中，通过构建学习型组织，帮助企业和个人保持长期竞争力。但是，任何管理工具都有其局限性，受限于企业的内外部环境、管理者和员工的水平等。BOKR 管理模式解决了如何“正确的做”，但什么是企业“正确的事”，需要企业战略管理来完成。

展望未来，希望更多企业回到“以人为本”的经营理念，拒绝“996”等加班文化。企业可以通过打造学习型组织，来加强企业的人才建设形成企业长期竞争力，进而推动企业绩效的持续提升，最终实现员工和企业的共赢。

参考文献

- [1]董鹏,陈翔宇,沈晔,阮清贺.基于 OKR 模式的企业绩效管理研究[J].新会计,2022,(12):18-23.
- [2]刘艳.浅谈企业人力资源管理现状与应对办法[J].商场现代化,2022,(23):111-113.DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2022.23.057
- [3]张妍.学习型组织在企业中的应用研究[J].企业改革与管理,2021,(20):9-10.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2021.2012
- [4]原志刚.BOKR:组织绩效管理工具的整合应用研究[J].企业科技与发展,2020,(09):202-203+206.

- [5]秦琨,李锐.基于OKR的敏捷绩效管理体系构建[J].企业改革与管理,2019,(07):73+75.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2019.0872
- [6]约翰·杜尔.这就是OKR[M].曹仰锋,王永贵译.京:中信出版社,2018.
- [7]罗宾斯等著,管理学:第11版,李原等译.北京:中国人民大学出版社,2012.6
- [8]彼得·德鲁克.管理的实践:珍藏版[M].机械工业出版社,2009.
- [9]彼得·圣吉著.第五项修炼学习型组织的艺术与实践[M].中信集团出版有限公司,2009.