



REN H E S H I Y I

2020

第4期 (总第53期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



焦点·前瞻

- OKR, 让远程办公管理更高效
- OKRs, 让目标管理与评价体系分手

实践·案例

- 公司成功导入 OKR 管理体系的三个核心关键
- 系统的 OKR 复盘是企业成功导入的关键

经典·解读

- OKR 管理法的本质与背后的理念

博客·分享

- KPI 与 OKR 的区别

公司网址: <http://www.heyehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

OKR：赋能中高管战略能力..... 1

焦点·前瞻

OKR，让远程办公管理更高效..... 3

OKRs，让目标管理与评价体系分手..... 5

实践·案例

公司成功导入 OKR 管理体系的三个核心关键..... 8

如何突破 KPI 思维定式制定 OKR 目标..... 10

如何结合 OKR 目标制定工作计划..... 12

企业导入 OKR 如何处理与现有 KPI 体系之间关系？..... 14

系统的 OKR 复盘是企业成功导入 OKR 的关键..... 16

经典·解读

OKR 管理法的本质与背后的理念..... 18

博客·分享

KPI 和 OKR 的区别..... 20

推行 OKR 了，绩效考核怎么办？..... 22





OKR：赋能中高管战略能力

王亚平，北京合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模名企提供常年顾问及咨询服务

近几年，OKRs 非常火。这套系统起源于德鲁克，1999 年诞生于 Intel，后来被约翰·都尔推广到 Google、甲骨文、领英等高科技公司并逐步流传开来，现在广泛应用于 IT、风险投资、游戏、创意等以项目为主要经营单位的大小企业。华为、百度、字节跳动等国内一流公司纷纷放弃 KPI，导入 OKRs。在一流公司的示范带动下，国内许多企业也导入了 OKRs，但大多数企业还没有获得预期的效果。究其原因，中高管战略能力瓶颈是一个非常核心的制约因素。

OKRs：考验中高管的战略能力

OKRs (Objectives and Key Results)，即“目标和关键成果”。它是一种目标管理方法，是一种能够让企业更好的聚焦战略目标，更好的集中配置资源，更好的使团队上下同欲的管理方法。OKRs 本质上是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，是一个自上而下地明确公司目标，自下而上通过反馈不断修正路径的过程。OKRs 整个实施过程中，需要高管的战略思维及战略制定能力、中管的战略解码能力、基管的目标管理能力。

OKRs：考验中高管成就动机

OKRs 的背后逻辑：公司定战略、定方向，制定有感召力的宏伟目标，通过高目标来牵引团队奋斗。员工围绕公司的战略目标，制定能激发自己激情、能给自己带来成就感的目标，通过高目标来牵引自己奋斗。OKRs 考验中高管是否有一个雄心勃勃的宏伟梦想或战略意图，战略意图是一种迎接未来挑战的张力。目标挑战性原则是 OKRs 三大核心原则之首，谷歌 CEO 拉里·佩奇描述用生动的语言描述了 OKRs 目标挑战性的意义，“当你设定的是一个疯狂而富有挑战性的目标时，即使没有实现它，你也仍然会取得一些不小的成就。假如你的目标是去一颗恒星，也许你永远也无法到达，但在这个过程中，你却可能飞到了月球”。

OKRs：中高管战略能力提升的行动学习法

既然 OKRs 需要中高管具有较强的战略思维及战略能力，那么准备推行的企业是不是先对中高管战略能力提升后再导入呢？根据合易咨询辅导 OKRs 项目经验，笔者认为战略能力薄弱



的企业，可以将 OKRs 当作战略能力提升行动学习法。强化 OKRs 实施流程中的几个关键战略管理环节：每个周期制定 OKRs 前召开战略研讨会，中高管通过共创、深度沟通，明确企业战略并达成共识；制定 OKRs 环节，引导中高管思考自身 OKRs 对企业使命、愿景、战略及公司 OKRs 的支撑逻辑，让中高管再次清晰企业的战略意图，清楚自己的工作是如何承载战略的，这个环节请特别重视 OKRs 的发表与对齐；OKRs 实施阶段，中高管需要在理解公司战略的基础上，确定部门工作的重点，并匹配合适的资源，确定对应负责人，这个环节能清晰地看到中高管的战略对平；每周/月 OKRs 回顾环节，中高管需要围绕目标看各个 KR 的具体进展，看信心指数变化趋势和变化原因，由此判断与目标的距离，而公司的战略重点会在每次复盘回顾中不断深入人心，夯实落地。通过 OKRs 实践，公司战略更加明确，大家更加深入理解公司战略，知道阶段性重点，而公司战略也在日常工作中能确保落地，部门内部的任务分配可以做到主次分明，分工得当。通过周而复始的循环，整个企业尤其是中高管的战略能力将得到很大锻炼和提升。

KPI 也罢，OKRs 也好，说到底也只是一种管理工具，能否发挥作用、发挥多大作用取决于很多因素，其中最为核心的因素是中高层经营管理团队尤其是核心领导人。安迪·格鲁夫团队+OKRs 成就了 Intel，拉里·佩奇团队+OKRs 成就了 Google，马一鸣团队+OKRs 成就了字节跳动。华为、百度、字节跳动、小米等国内一流企业及合易咨询的一些优质客户已经开始导入 OKRs，希望 OKRs 不仅成为这些企业目标管理的工具，而且成为中高层经营管理团队战略管理能力的赋能工具。

最后，以齐国名士评价商鞅以法治国理念的一句话来勉励推行 OKRs 的勇士们：“为治国大道，做，则艰难备至”。■



OKR，让远程办公管理更高效

张恩凯，北京合易咨询（集团）机构基层政府管理体制及国企改革研究院执行院长，专注于基层街道办事处、乡镇政府、国有企业、规模民营企业的管理体制改革、组织能力提升研究，为多地基层政府机构，近百家大中型国有企业、民营企业集团提供咨询服务

受疫情影响，春节过后绝大多数企业应该都已开启了居家远程办公模式，估计这种工作方式短期内将是一种常态。远程办公模式下，如何更有效的组织开展工作，您准备好了吗？如果您是企业管理者，现在每天不能看到自己的员工在眼皮底下工作，如何保证公司和团队的运作效率？如果您是员工，如何在自由的环境下做好自我管理，使工作更高效？

今天就与您分享一个让远程办公更高效的管理工具——OKR 管理法

大家都知道 OKR(Objectives and Key Results)即目标与关键成果法是源自现代管理学之父彼得·德鲁克的目标管理，是自我管理的工具和方法。而 OKR 与远程办公模式背后的管理思维都是要信任员工，并依赖于员工的自我管理。同时，OKR 是一种企业、团队和员工个人目标设定与沟通的最佳管理工具，是通过结果衡量过程的方法实践，也是促进员工与团队协作工作的思维模式。因此，OKR 的管理方法是非常适配于当下远程办公管理的。

那么，我们如何通过 OKR 实现对远程办公的有效管理呢？

首先，基于当前疫情形势，建议以周为时间单位周期进行 PDCA 闭环管理，并充分利用好线上远程会议工具、OA 办公日志等沟通平台渠道。具体的做法是：

1、每周一早上由公司或团队负责人组织召开一次目标共识会议。在目标共识会上，首选确定公司本周的 O 即目标，然后各部门、岗位围绕公司或团队的周目标，确定各自的 O，并识别确定具体可支撑 O 的 KR 即关键成果。我们建议，每个人一周的 O 限定在 1-2 个之间，不要过多。同时，通过会议征得团队彼此的共识，并通过会议纪要和工作日志记录下自己本周的 OKR。

2、周二至周四早上召开每日在线晨会。通过晨会进行日常工作联络，建议每个参会成员的发言内容由三部分构成：昨天完成了什么？今天准备做什么？需要团队提供什么资源支持？

3、周五下午或晚上召开本周 OKR 的复盘会议。通过会议对各自本周确定的 OKR 进行复盘总结。首先是确认 O 达成的结果，其次是各自对应的 KR 实施的结果如何？然后针对未达成的 OKR 进行分析研判，识别下周的工作改进措施。

同时，建议采用工作警示灯的方式进行周 OKR 的评价确认，即采用红、黄、绿灯提示的方式。对已达成的 O 进行绿灯确认；对正在实施阶段的 KR 进行黄灯提示；对未达成 OKR 的进



行红的警示。并对复盘结果通过远程会议纪要或 OA 平台进行发布公示。

通过以上，PDCA 周而复始，自我加压，相信我们的远程办公管理效率会大大提升、变得高效。

其次，除了 OKR 管理方法的灵活运用，远程办公期间做好自我心态调整是非常关键的。例如，尽管在家里工作，我们也不妨给自己的居家办公增添一点仪式感，一个规定时间的起床闹铃、一个远程打卡、一个固定的办公座位、一杯象征上班开始的早茶。。。等等，都会帮助自己快速进入工作状态。同时，每天工作结束前，回顾当天的工作，认真做好工作日志，以及每天睡前利用几分钟思考一下第二天的工作等，都会让自己居家工作的一天感到无比充实。

总之，在这全民共同战疫的当下，万众一心、共克时艰、最终战胜疫情是我们举国上下共同的“0”，而坚定必胜信念、做好自我防护、只争朝夕倍加努力的工作是我们每个人需要做好的“KR”，加油自己！加油中国！■



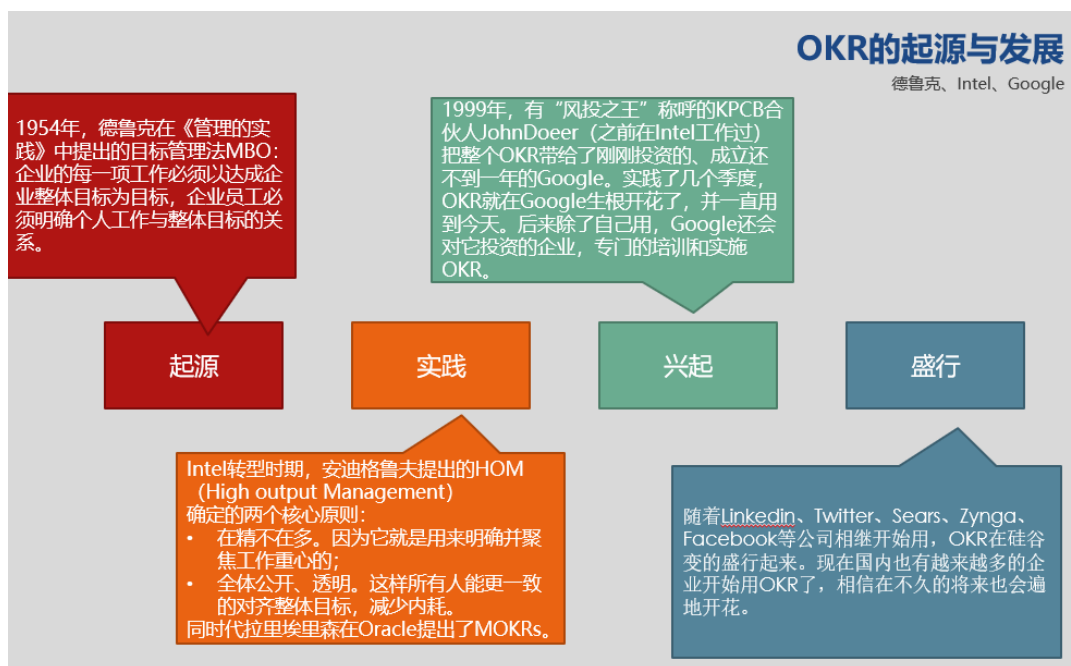
OKRs，让目标管理与评价体系分手

王亚平，北京合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模名企提供常年顾问及咨询服务

OKRs：本质上是目标管理法

OKRs (Objectives and Key Results)，即“目标和关键成果”。它是一种目标管理方法，是一种能够让企业更好的聚焦战略目标，更好的集中配置资源，更好的使团队上下同欲的管理方法。

OKRs 本质上是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，是一个自上而下地明确公司目标，自下而上通过反馈不断修正路径的过程。这套系统起源于德鲁克，1999 年诞生于 Intel，后来被约翰·都尔推广到 Google、甲骨文、领英等高科技公司并逐步流传开来，现在广泛应用于 IT、风险投资、游戏、创意等以项目为主要经营单位的大小企业。

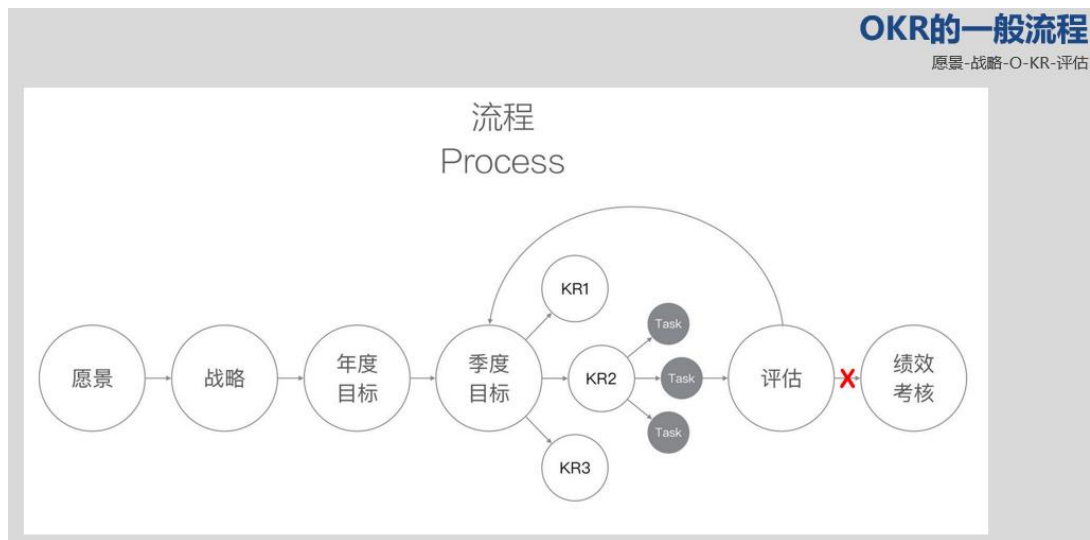


许多技术驱动型企业开始导入 OKRs，随着个体价值的崛起和外部环境的快速变化，如何有效激活个体及拥抱变化将成为越来越多企业必须思考的命题，以激发内驱力及灵活应变见长的 OKRs 将迎来春天。



OKRs: 有效分割目标管理和评价体系

OKRs 最明显的一个特征是有效地将目标管理和评价体系或者说和绩效考核脱钩。克服与绩效考核挂钩的弊端，超额达成目标获得较高奖金、达不成扣罚奖金，难免会影响员工自发挑战高目标，在目标值的高低上双方陷入博弈，甚至在完成目标上可能会出现短期性甚至违背公司利益违背客户利益。



关于这点即使推行 KPI 体系的企业也可以在研发等部门进行尝试。2007 年合易咨询给浙江一家上市高科技公司导入 KPI 体系的时候，研发部门的考核结果不与奖金挂钩，只基于 KPI 开展绩效沟通、部门间协同、绩效分析改进等绩效管理工作。

OKRs: 与绩效考核合力并行

OKRs 与绩效考核脱钩后，并非企业彻底摆脱了绩效考核，而是需要将绩效考核交给了其



他管理工具。

OKRs 发明者 Intel 公司非常重视绩效评估，也就是绩效考核，其前 CEO 安迪·格鲁夫在《给经理人第一堂课》中写道：“绩效评估的结果将会对下属产生一定的影响且会持续一阵子，可能是正面也可能是负面。因此绩效评估便成为经理人最具高管理杠杆率的活动。绩效评估并不是能让所有人满意，但我们的追求是提高效率，而不在于心里舒服不舒服。”绩效考核采用 Focal Process，具体包括三个方面：员工自评三个三（三个主要贡献、三个关键优势、三个发展领域）、360 度评估+团队评估会议、一个面试。

一般人看到 OKRs 都会想起 Google。1999 年，导入 OKRs，一直沿用至今。Google 的人力资源体系包括年度绩效评估、月度绩效回顾、年度敬业度调查、年度经理人反馈、OKRs、优秀人才奖励制度。Google 考核维度分为工作业绩完成度和能力表现，其中能力评估标准包含谷歌人（即符合谷歌价值观）、解决问题、执行力、思想领导力（创新和引领）、新兴领导力、存在感。年度绩效评估包含自我评估、同事评估、经理评估（参考 OKRs 完成情况、自我评估和同事评估）、校准会议、绩效面谈。

合易咨询曾为国内一家民营高端芯片研发制造公司导入了 OKRs 与专项奖金、职级发展合力并行的综合激励体系。通过 OKRs 实现全公司聚焦目标、高效协同、敏捷沟通，通过专项奖金、职级发展与薪酬挂钩的激励体系实现人员激励，未来还将导入股权激励等中长期激励。

OKRs 和绩效考核脱钩，并非否定和抛弃绩效考核或者绩效管理，而是回归目标管理本质，让目标管理发挥其应有作用。建议推行 OKRs 的企业配套适合的考核激励系统，相互驱动，促进公司快速成长。■



公司成功导入 OKR 管理体系的三个核心关键

张润发，北京合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

近几年，OKR 这个词非常火；华为、百度等国内一流公司纷纷导入 OKR，放弃 KPI。在一流公司的示范效应带动下，国内许多企业也导入了 OKR，但是大多数企业没有获得很好的效果。

究其原因，一是没有处理好原有的 KPI 考核体系与 OKR 体系的关系；二是不重视员工 OKR 管理理念的转换；三是对 OKR 管理体系的方法论缺乏足够的理解。

依笔者辅导多家公司推行 OKR 积累的经验，我认为公司要成功导入 OKR 管理体系，需要把握好三个核心关键：

关键 1：转变管理观念——跳出 KPI 的思维模式

KPI 的思维模式：上级下达任务，公司到部门到员工层层分解，通过任务指标驱动员工向前走，员工处于被动执行的状态。许多员工处于“推一推，动一动”的状态。领导想要制定一些高目标，会受到员工的抵制，因为，人都喜欢呆在舒适区，高目标就意味着高压，就意味着要跳出舒适区。

OKR 的思维模式：公司定战略、定方向，制定有感召力的宏伟目标，通过高目标来牵引团队奋斗。员工围绕公司的战略目标，制定能激发自己的激情、能给自己带来成就感的目标，通过高目标来牵引自己奋斗。

公司的员工能否转变管理观念，是 OKR 成功的关键之一。

要转变员工的管理理念，公司在导入 OKR 管理之初，要开展大量的 OKR 管理理念的培训，并组织员工开展讨论，让 OKR 的管理理念“入心入脑”。

关键 2：员工要时时刻刻聚焦战略目标。

谷歌 CEO 拉里·佩奇对聚焦战略目标的重要性做了非常清晰的阐述：“Google 任何一个工程师都可以看到 CEO 的 OKR，确保所有人都朝着一个方向是非常重要的。”

员工对企业的战略没有清晰的认知，只专注于眼前的成果、专注于自己的 KPI 业绩指标，会导致在执行具体工作时渐渐偏离企业的整体目标而不自知。

国内一流企业百度公司在发展过程中也遇到过类似问题，百度 CEO 李彦宏对于公司推行 KPI 管理导致的战略方向迷失做过公开的反思：“因为从管理层到员工对短期 KPI 的追逐，



我们的价值观被挤压变形了，业绩增长凌驾于用户体验，简单经营替代了简单可依赖，我们与用户渐行渐远，我们与创业初期坚守的使命和价值观渐行渐远”。所以说，聚焦战略目标对成功导入 OKR 非常重要。

许多公司在导入 OKR 以后，只是做了 OKR 考评的动作，没有对 OKR 目标进行回顾、总结，没有与公司战略目标对齐的动作，导致一些部门与员工的 OKR 目标会偏离公司的战略方向。

所以说，定期进行 OKR 目标回顾、总结，并进行 OKR 目标与公司战略目标的对标，才能让员工都能时时刻刻聚焦公司战略目标。

关键 3：创建好的 OKR 目标。

创建 OKR 分为“O”与“KR”的两部分，目标“O”代表希望完成的事，应以文字形式来表述，KR 关注数字。

目标“O”应该是鼓舞人心的，人们应当被目标“O”本身所蕴含的内在挑战性和感染力所影响，从而激发创造性。

为了让大家更好的理解目标，建议为每一个目标增加一个简短的“目标描述”，它不能过长，在大多数情况下应该两三句话就足够了。目标描述包含如下内容：

- 为什么目标很重要？
- 它是如何同公司目标关联的，有哪些具体依赖？
- 它所支撑或依赖的内部客户有哪些？

创建 OKR 要符合 SMART 原则，OKR 要具体明确、可衡量、可达成、相关、有时限。

比如：在设定 OKR 目标时，不能只说“O”某项新业务取得突破，而是要有配套的“KR”：新业务在 6 月前完成上市前准备工作，在 9 月实现首单合同签订，10 月份实现合同收入 300 万。如果 OKR 目标不能与数字关联，不能与时间节点关联，那就是无效的。

在 SMART 原则方面，OKR 与 KPI 最大的区别是，OKR 鼓励员工设置富有挑战性的目标，KPI 强调“跳一跳可以够得到”。

谷歌 CEO 拉里·佩奇描述用生动的语言描述了 OKR 目标挑战性的意义，“当你设定的是一个疯狂而富有挑战性的目标时，即使没有实现它，你也仍然会取得一些不小的成就。假如你的目标是去一颗恒星，也许你永远也无法到达，但在这个过程中，你却可能飞到了月球”。

综上所述，好的 OKR 目标应具备以下条件：

- 1、一定要聚焦公司战略；
- 2、可以激发员工的工作激情；
- 3、有担心达不成目标的感觉；
- 4、必须是可衡量的；
- 5、有挑战性又不至于让人绝望，大约有 50%左右的信心。■



如何突破 KPI 思维定式制定 OKR 目标

张润发，北京合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

OKR 全称是 Objectives and Key Results 即目标与关键成果法，OKR 是一套定义和跟踪重点目标及其完成情况的管理工具和方法。

OKR 发源于德鲁克的目标管理法，兴起于谷歌公司；谷歌公司从创建初期就引入 OKR 管理体系，通过实施 OKR 管理，企业获得了火箭一般的发展速度，从 1998 年创立，不到 20 年的时间发展成为全球顶尖企业。

由于 OKR 给谷歌带来的巨大成功，国内的企业纷纷引进 OKR 管理体系，希望也能通过 OKR 管理实现谷歌的辉煌成就。OKR 自 2103 年传入中国，从 OKR 的培训市场到 OKR 的服务咨询市场都获得迅猛发展。但是，许多企业引进 OKR 管理体系都没有达到预期的效果，有的甚至不如推行 KPI 的效果好。原因有很多，最根本的原因是观念没有转变，还停留在“KPI”的思维模式中。

OKR 管理体系有三个关键环节：OKR 目标制定、OKR 过程管理（回顾、复盘、总结）、OKR 考核评价。大多数企业在 OKR 目标制定环节就遇到了巨大障碍。

制定 KPI 绩效目标有个著名的 SMART 原则，要求绩效目标必须是具体的、可衡量的、能够达到的、相关的、有时限的。制定 OKR 目标的原则也具体、衡量、相关与有时限等原则，但其与 KPI 最大的区别是强调目标的挑战性。

KPI 目标倡导的是“跳一跳可以够得到”，OKR 目标倡导的是“越有挑战性越好”，谷歌 CEO 拉里·佩奇描述用生动的语言描述了 OKR 目标挑战性的意义，“当你设定的是一个疯狂而富有挑战性的目标时，即使没有实现它，你也仍然会取得一些不小的成就。假如你的目标是去一颗恒星，也许你永远也无法到达，但在这个过程中，你却可能飞到了月球”。

在企业辅导推行 OKR 管理体系，讨论制定 OKR 目标时，经常遇到这样一种情形：

某部门经理：“张老师，OKR 目标定的这么高，我一点完成的信心也没有，会不会有问题，好的目标不应该是跳一跳可以够得到得吗？”

在 OKR 绩效管理实践中，公司老板或一把手希望下属能制定一些有难度的挑战性目标，但大多数管理者都不愿意制定有难度的目标，都不愿意跳出自己的舒适区。大家还是习惯于 KPI 的思维方式，老板希望能将收入与 OKR 考核结果挂钩，还希望下属能制定并达成高目标；大多数员工都害怕完不成目标会影响收入，不敢或不想制定挑战性目标。



如何才能突破 KPI 思维定式制定 OKR 目标呢？

第一、公司的老板或一把手要转变固有的 KPI 管理理念，在 OKR 管理理念上要达成一致，OKR 目标倡导的是“高目标牵引作用”，在制定公司 OKR 目标，要勇于制定有挑战性的高目标。在全公司开展 OKR 管理理念的宣贯，大力宣传“高目标牵引员工努力成为奋斗者的理念”。

第二、公司要建立鼓励员工制定挑战性 OKR 目标的机制。如：根据目标实现的挑战性、困难程度，KR 分为 P0、P1、P2 等三个等级，P0（必须完成）、P1（应该完成）、P2（期待完成）。制定 P0 目标，超额完成目标没有加分；制定 P1 目标，完成目标可以得 120 分；制定 P2 目标，完成目标可以得 140 分。

第三、对于制定挑战性 OKR 目标的员工，要建立评价保护机制。如：未达成 P2 级目标，但在过程中付出了最大程度的努力，努力的过程达成直接上级期望的，得 100 分。

OKR 是一个系统管理的工具，定好 OKR 目标还只是目标管理的开始，如果员工挑战性目标制定出来之后就放在那里，然后没有相关的配套动作，那么 OKR 对公司及员工实际上也就没有什么作用。仅仅设定一个挑战性目标还不能带来成功，关键需要通过不断的 OKR 回顾、复盘、总结才有可能找到实现 OKR 目标的成功路径。

OKR 回顾、复盘及总结的关键环节及实施技巧，请见下文——系统的 OKR 复盘是 OKR 管理体系落地实施的关键。■



如何结合 OKR 目标制定工作计划

张润发，北京合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

许多企业在导入 OKR 以后，会出现 OKR 管理体系游离于企业经营管理以外的情形，管理人员与员工都纷纷抱怨 OKR 给工作增加了负担，给 OKR 的推行带来非常大的阻力。另外，由于 OKR 没有与企业的经营活动进行结合，也影响了 OKR 实施的效果。

为什么会出现这种情况呢？

大多数企业在 OKR 制定完成后，明确了目标，解决了“我想去哪里？”问题；明确了关键成果，解决了“我怎么知道我是否到达目的地？”的问题；但缺少达成 OKR 目标的行动计划，没有明确“我该怎么去做才能到达目的地？”。

管理大师彼得·德鲁克对行动计划的重要性做了很好的阐述：“如果没有行动计划，经理人就会成为业务事项的俘虏。随着业务的发展，如果不设置检查点对计划进行检查，经理人就无从知道哪些业务事项是真正重要的，哪些事项仅仅是分散精力的干扰事项。”

结合 OKR 目标制定工作计划，可以给管理者与员工带来下列好处：

- 可以聚焦公司战略目标、年度 OKR 目标，工作更有方向感；
- 可以更好的对工作进行追踪与管理；
- 可以更好的分配自己的工作精力，可以将精力聚焦在重要的工作上。

围绕 OKR 目标制定行动计划非常重要，我们该如何结合 OKR 目标制定行动计划呢？

大多数企业在导入 OKR 之前都有工作计划管理体系，但工作计划管理方面都存在任务完成标准不清、任务完成时间不明、任务责任人不定、任务的验收与考核不做等问题。

企业在导入 OKR 管理体系后，各级管理者结合 OKR 目标制定工作计划，需要开展以下几方面工作：

一是围绕公司战略目标、年度 OKR 目标思考本岗位的重点工作有哪些，并制定相应的年度工作计划；

二是围绕本岗位的季度/月度 OKR 目标思考本岗位季度、月度的重点工作有哪些，将年度工作分解到季度/月度，确定季度/月度的主要工作内容、工作标准及完成时间节点，并制定相应的季度/月度工作计划；

三是围绕 OKR 目标开展季度/月度复盘总结并制定改善措施与行动计划，并对季度/月度工作计划进行调整或补充；



四是对于企业领导或直接上级安排的临时性重点工作，要及时更新到月度工作计划中，实现工作计划对重要工作的全覆盖。

结合 OKR 目标制定工作计划可以让各级管理者更多的参与到 OKR 绩效管理中来，将 OKR 绩效管理建成一个持续的 PDCA 循环提升体系，达到持续提升企业组织绩效的目的。■



企业导入 OKR 如何处理与现有 KPI 体系之间关系？

张润发，北京合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

近几年，OKR 这个词非常火；华为、百度等国内一流公司纷纷导入 OKR，放弃 KPI。在一流公司的示范效应带动下，国内许多企业纷纷选择导入 OKR，企业导入 OKR，面临的最大的困难是如何处理与现有 KPI 体系之间的关系。

企业高层首先要考虑的问题是：是否要放弃现有的 KPI 体系？

企业现有 KPI 管理体系的底层逻辑是：没有衡量，就没有管理；奖惩可以激励员工，从而保证和提升绩效。

如果要放弃 KPI 体系，管理者面临的挑战与困难是：如何评价员工？如何分配奖金？

管理者会有下面的困惑与担心：

OKR 是一个新的管理工具，能产生我们期望的结果吗？

如果实施 OKR 而放弃 KPI 体系，如何对下属进行考核呢？

直接用 OKR 考核分数来与员工收入挂钩，就与 OKR 管理规则有冲突，就不能实现“挑战”的效应，是不是又回到原来 KPI 考核中的“博弈”状态？

如果不用 OKR 考核分数与收入挂钩，那如何评价呢？

如果采取 OKR 考核分数与过程相结合的综合评价，怎么保证管理者是公正客观呢？如何监督管理者呢？

基于上述困惑与担心，在导入 OKR 时，大多数企业不会选择放弃 KPI 考核，会选择 OKR+KPI 并行的管理策略。将 KPI 作为考核工具，将 KPI 考核结果与员工收入挂钩，利用 KPI 的考核压力来激励员工提升绩效，在一定程度上保持管理政策的延续性与稳定性；将 OKR 作为目标管理工具，通过引导员工聚焦公司战略目标、鼓励员工制定挑战性目标、加强过程的绩效盘点与反馈来提升员工绩效、提升组织绩效。

在处理 OKR 与 KPI 的关系时，建议采取下列三种模式：

模式 1——OKR 与员工利益松散关联：

现有的 KPI 体系是年度考核，年度考核结果与年度奖金及其它人事激励政策关联。





OKR+KPI 的建议做法：对于年度考核，以 KPI 结果为主，配套 OKR 季度考核的日常管理和追踪，辅助参照 OKR 整体完成情况/表现/贡献度/影响力，综合确定年度考核结果，年度综合考核结果与年度奖金及其它人事激励政策关联。

模式 2——OKR 与员工利益半紧密关联：

现有的 KPI 体系：KPI 年度考核+阶段考核（季度/月度），年度考核结果与年度奖金及其它人事激励政策关联；阶段考核结果不与奖金挂钩，但影响年度考核结果。

OKR+KPI 的建议做法：以 OKR 阶段考核替代 KPI 阶段考核，通过加强过程中反馈与绩效面谈来辅导员工提升绩效。对于年度考核，赋予年度 KPI 结果及 OKR 阶段考核结果各 50%左右的权重，综合确定年度考核结果，年度考核结果与年度奖金及其它人事激励政策关联；阶段考核结果与阶段奖金挂钩。

模式 3： OKR 与员工利益紧密关联：

现有的 KPI 体系：KPI 年度考核+阶段考核（季度/月度），年度考核结果与年度奖金及其它人事激励政策关联；阶段考核结果与阶段奖金挂钩。

OKR+KPI 的建议做法：以 OKR 阶段考核替代 KPI 阶段考核，阶段考核奖金变成 OKR 实施的奖金方案，为了体现 OKR 的激励导向，对员工只奖不罚。如果员工绩效差，通过过程中反馈与绩效面谈来辅导员工提升绩效。对于年度考核，赋予年度 KPI 结果及 OKR 阶段考核结果各 50%左右的权重，综合确定年度考核结果，年度考核结果与年度奖金及其它人事激励政策关联；阶段考核结果与阶段奖金挂钩。

采取 OKR+KPI 并行的管理策略，可以取得 OKR 导入的初步成功，但从长远看，还需要逐步转化为独立实施的 OKR 管理体系，主要基于以下思考：

随着 OKR 成功实践的企业越来越多，踏入 OKR 绩效管理变革的企业也会越多。当下，国内很多一流企业已经开始踏入变革之路了，如华为、百度、小米、字节跳动等。全球绩效管理变革的趋势是从绩效考核转为绩效发展，通过提升员工的自我驱动力来提升员工绩效将成为主流。

另一方面，OKR 与 KPI 并存导致管理太复杂。两个管理工具同时使用，一是会带来管理成本的大幅度提升；二是会给管理者带来管理的复杂感；三是会给员工带来工作的复杂感。长期以来，企业从管理层到员工都有简化管理的内在诉求。■



系统的 OKR 复盘是企业成功导入 OKR 的关键

张润发，北京合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

OKR 管理体系有三个关键环节：OKR 目标制定、OKR 过程管理（回顾、复盘、总结）、OKR 考核评价。系统的 OKR 复盘是 OKR 管理体系落地实施的关键。

在导入 OKR 管理体系时，许多企业不是很重视 OKR 复盘，往往是结束了一个 OKR 的周期之后，就会快速进入下一个 OKR，忽略了上一个 OKR 的复盘，大多认为 OKR 考核评价就是复盘了，但是实际上却不是这样的，OKR 评价是对 OKR 执行情况的客观评价，然而 OKR 复盘和 OKR 评价有着本质区别。

“复盘”其实是一个围棋术语，指的是棋手双方在棋局对战结束后针对每一步棋是如何走的，做分析和交流。比如“为何你要走这一步、不走这一步的话可以走那一步，是否错过了一些杀招，如果再走一遍，你会如何走”也就是说在复盘的过程中是对过去的失误进行反省，并且还能总结一些制胜的技巧和规律，可见复盘是对提高围棋棋手技艺的一种有效途径。

由于不重视 OKR 复盘，许多企业把 OKR 做成了 KPI 管理，导入 OKR 没有达到预期的效果，都在不停地感叹：“谷歌怎么做到的，为什么我们不行？”。

在对企业进行 OKR 管理体系辅导时，笔者辅导企业把围棋中的复盘引入到 OKR 中，取得了很好的 OKR 落地实施效果。

OKR 复盘会议一般要选择一个 OKR 考核周期结束后的 10 天内召开，间隔时间不宜过长，否则，大家会记不清 OKR 目标执行的具体细节，会影响 OKR 复盘会议的效果。

会议开始的前几天，向全体参会人员征询意见，让他们思考公司近期应该聚焦的目标。会议依次按照以下四个步骤进行：

步骤一：审视 OKR 目标

参会人员先自我反思几个问题：

问题 1：为何当初自己要制定这样的目标而不是其他目标？

问题 2：你所制定的目标现在达成了嘛？

问题 3：如果没有达成，现实和预期之间的差距在哪里？

就上述问题，每个参会人员都要做出一个明确的回答并公开表达，每个人限时三分钟，当大家都把自己的想法说了一遍之后，就可以进入下一个步骤。





步骤二：回顾过程

参会人员需要回答几个问题：

问题 1：整个目标的执行过程是如何执行的？

问题 2：大致分为几个阶段去执行的，每个阶段中发生了什么重要事件？

每个参会人员可以用五分钟时间去阐述、回顾自己目标执行过程。

步骤三：分析得失

这个阶段对 OKR 复盘的效果非常关键，辅导实施 OKR 的管理顾问或公司的高层要发挥作用，要辅导大家运用好“头脑风暴”管理工具，承担好会议主持人的角色，建立让大家畅所欲言的会议氛围，要引导大家积极发言，多用一些启发性语言，如：“在这次 OKR 周期中你哪些方面做的很好，为什么好？哪些方面做的不够好，为什么不好呢？”。

分析得失可以聚焦于以下内容：

1. 分析 OKR 目标的未完成度，差距，原因（根本原因、外部因素、内部因素，哪些可以掌控）

2. 除了 OKR 目标本身的进度，还有哪些细节和关键点需要总结？比如是否要细到项目？或客户？

3. 排在前面的业绩较好的项目和排在后面几位的项目，如何采取措施？针对员工能力提升要采取哪些措施？这些措施是否有明确的责任人和节点，是否有明确的、可衡量的标志？

5. 经验和教训是否可以固化为公司流程或标准的知识？

6. 公司流程或标准是否有需要优化的地方？如果有，谁来负责

会议主持人还需要控制时间，控制每个人的发言不要超过 10 分钟，提前约定好发言时间以提高会议效率。

步骤四：总结规律

在这个阶段，辅导实施 OKR 的管理顾问或公司的高层要发挥教练的角色，多用一些启发性的语言，如：“如果再次做同类事情，你会怎么做？通过这次交流对我们后续的工作有什么指导，我们收获了那些规律、原则、方法论”。

步骤五：调整 OKR 目标

根据企业当前的战略，部门当前的目标等，进行 OKR 目标的重新定义和调整。OKR 目标一定要在相关的团队之间进行公开，保证让所有人对于目标和计划的变更，都是明确的。

OKR 复盘作为一个有效的管理工具，大家会在使用的过程中越来越深入的感受到它的好处与价值。

愿越来越多的企业能成功的导入 OKR，获得“谷歌”式的飞速发展。■



OKR 管理法的本质与背后的理念

张润发，北京合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

近几年，OKR 这个词非常火。

在网络上有许多介绍 OKR 的文章，但并没有点明 OKR 的本质，没有回答 OKR 背后的理念是什么，也没有回答能够给企业带来什么结果，只回答了谷歌怎么做，GE 怎么做，字节跳动怎么做，这些都是广大企业管理者已知的内容。

众所周知，OKR 起源于德鲁克先生的目标管理理论，在实施目标管理的时候，德鲁克认为组织需要做到以下几点：

- （1）目标的产生是高层管理者与基层管理者共同讨论的结果，而不是单方面的意愿；
- （2）用自我管理的方式来评估个人的绩效；
- （3）绩效评估方式必须与目标相关，且是简单合理、易于衡量的。

所以，OKR 的本质是德鲁克先生所提倡的：通过“目标管理”，让每个人都能充分发挥特长，促进团队合作，向着共同的愿景努力。

众所周知，OKR 提倡三大原则：目标挑战性原则、公开透明原则、员工自主设定目标原则。其背后的理念和逻辑是什么？

首先，我们可以从《战略意图》一文中寻找到一些理念的支撑。

1989 年，格里~哈默与普拉哈拉德共同发表了一篇标题为《战略意图》的文章，引起了战略观念的突破，具有划时代的意义。他们为战略意图所下的定义是：一个雄心勃勃的宏伟梦想，它是企业的动力之源，它能够为企业带来情感和智能上的双重能量，藉此企业才能迈上未来的成功之旅。如果把企业的战略体系架构（即包括功能配置、竞争力获取、资源重组在内的高端蓝图）比喻为企业的大脑的话，那么战略意图则是企业的核心。战略意图应该表现出一种迎接未来挑战的张力——当前的资源与能力不足以完成企业所面临的任务和挑战。

《战略意图》对于挑战性目标对于企业的巨大意义做了实证研究，哈默尔和普拉哈拉德在研究日本的佳能、本田、小松等公司，之所以能战胜美国的施乐、福特、卡特彼勒等企业的原因时指出：“这些在过去 20 年崛起为全球领袖公司的日本企业，无一例外地怀着与他们的资源和能力不相称的远大抱负起步的”。





《战略意图》对于公开透明的目标对于团队与个人的激励作用做了深入分析。战略意图也包括一种积极的管理过程，它包括：将组织的集中到获胜的精髓上；通过交流目标价值来激励人们；给各人贡献和团队贡献以更多的空间；随着环境的变化不断提供新的操作规范以保持热情；以及不断用战略意图指导资源配置。

- 战略意图抓住了获胜的精髓
- 战略意图在较长时间内具有稳定性
- 战略意图建立了一个值得个人为其努力和投入的目标。

其次，可以在约翰·惠特默的《高绩效教练》寻找到与 OKR 理念产生共鸣的内容。《高绩效教练》对于如何制定有挑战性的远大目标提供了系统的工具。

约翰·惠特默提出了 GROW 模型，主要包括：

- 目标设定 (Goal)，包含本次教练对话的目标，以及设定教练的短期目标和长期目标。
- 现状分析 (Reality)，探索当前的状况。
- 方案选择 (Options)，可供选择的策略或行动方案。
- 该做什么 (What)，何时 (When)，谁做 (Who) 以及这样做的意愿 (Will)。

按照传统的管理习惯，现状分析应该在设定目标之前，管理者与员工常常基于过去的所作所为来设定目标，而不是未来可以做到什么。在许多情况下他们甚至不愿去尝试规划可能的结果。

仅仅基于现状的目标容易倾向于负面，变成对问题的反应，易受到过去表现的局限，因简单的推断而缺少创新，只能实现小小的增长而不是本应有的成就，甚至适得其反。短期的固定目标甚至会让管理者与员工远离长期的目标。

GROW 模型与传统的管理习惯发生了较大的改变，先确认理想的长期目标或愿景后，再开展现状分析，并制定实现目标的实施方案与行动计划，这种方式形成的目标通常更令人鼓舞、更有创意和更激励人。

另外，在目标制定方面，《高绩效教练》对自我设定目标的重要性做了清晰的阐述：“当我想做的时候，我的表现会比我不得不做时更好，我想做是为了自己，我不得不做是为了你，自我激励来自自我选择”。■



KPI 和 OKR 的区别

高树山，北京合易咨询（集团）机构战略管理和组织能力专家，常年致力于宏观政策、国有企业、规模民营企业 and 产业升级等改革发展的观察与服务

最近，学习“量见·云大学”人力资源课程，由于生态化组织的成熟和“小组制”在企业实践中的不断应用，OKR 作为一种新的考核思潮，在企业中又开始流行。

合易咨询在 2020 年 2-4 月，为一家信息技术开发企业提供 OKR 咨询服务，取得了预期的效果，不断有企业界朋友打电话询问 OKR 的事宜。

何为“KPI”？

指通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 明确部门主管的主要责任和考核指标，并以此为基础进行分解，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。

(1) 把个人和部门的目标与公司整体的目标联系起来；

(2) 对于管理者而言，阶段性地对部门/个人的 KPI 输出进行评价和控制，可引导正确的目标发展；

(3) 定量和定性地对直接创造利润和间接创造利润的贡献作出评估。

何为“OKR”？

指目标与关键成果法，是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，由英特尔公司创始人安迪·葛洛夫（Andy Grove）发明，并由约翰·道尔（John Doerr）引入到谷歌使用，1999 年 OKR 在谷歌发扬光大，在 Facebook、Linked in 等企业广泛使用。2014 年，OKR 传入中国。2015 年后，百度、华为、字节跳动等企业都逐渐使用和推广 OKR。OKR 的主要目标是明确公司和团队的“目标”以及明确每个目标达成的可衡量的“关键结果”。





KPI 和 OKR 的直观区别

KPI 是把目标分解指标，考核的是指标。

OKR 是把目标分解为“关键结果”，考核是“关键结果的达成情况”。

--OKR 考核：“我要做的事”；KPI 考核：“要我做的事”，理解不同，但二者都强调有目标，同时也需要有执行力。OKR 的思路是先制定目标，然后明确目标的结果，再对结果进行量化，最后考核完成情况。KPI 的思路也是先确定组织目标，然后对组织目标进行分解直到个人目标，然后对个人目标进行量化。

--OKR 与绩效考核分离，不直接与薪酬、晋升关联，强调 KR（关键结果）的量化而非 O（目标）的量化，并且 KR（关键结果）必须服从 O（目标），可以将 KR（关键结果）看做达成 O（目标）的一系列手段。员工、团队、公司可以在执行过程中更改 KR（关键结果），甚至鼓励这样的思考，以确保 KR（关键结果）始终服务于 O（目标）。这样就有效避免了执行过程与目标愿景的背离，也解决了 KPI 目标无法制定和测量的问题。

--OKR 致力于如何更有效率的完成一个有野心的项目，是“**监控我要做的事**”。而 KPI 则强调如何保质保量的完成预定目标，是“**要我做的事**”。KPI 类似流水线式的制造，需要制定者对于流程及产能完全了解。OKR 类似自由团体的群起响应，需要流程的参与者与组织同心同德。

--OKR 主要强调的是对于项目的推进，而 KPI 主要强调的是对人事的高效组织，前者要求的是如何更有效率的完成一个有野心的项目，而后者则强调的是如何保质保量的完成预定目标。OKR 相对于 KPI 而言，不是一个考核工具，而是一个更具有指导性的工具，它存在的主要目的不是考核某个团队或者员工，而是时刻提醒每一个人当前的任务是什么。

--OKR 和 KPI 两者谁都无法真正的替代对方，因此谁取代谁并不重要，找到适合的绩效评估方法才是重要的。

KPI 和 OKR 的区别通俗描述

如果说 OKR 和 KPI 的区别，区别就在于 KPI 只能让员工使劲干，而 OKR 用于保证员工方向的正确。有些员工想拼命干，不希望落后于别人，这时候 OKR 用于帮助员工少走曲线；有些员工本来就不想走，这时候就需要 KPI 充当鞭子了。一家公司能不能用 OKR，首先要看有没有正确的员工。■



推行 OKR 了，绩效考核怎么办？

于令春，北京合易咨询（集团）机构政府及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革研究，为近百家政府机构、开发区和国有企业提供咨询顾问服务

最近 OKR 有点火，很多人在研究这种管理方法，不少企业开始推行 OKR 管理。关于 OKR 是什么工具，适合什么样的企业，怎样设计推行，我不再赘述，合易咨询公众号、微课里有很多介绍，大家可以深入学习。有客户问，我们开始推行 OKR 了，还要不要对员工考核？怎么考核？

有的企业在推行 OKR 过程中，没有找到合适的绩效管理方式，不知不觉的把 OKR 当成了考核工具，因为 OKR 很容易看到一个人的成绩。那么是不是说 OKR 只是目标管理工具，不是绩效管理工具？也不完全对。谷歌首席人才官拉斯洛·博克说“谷歌的绩效管理是从 OKR 开始的……”，O 和 KR 的结果直接反映了一个人的业绩成果，以此为依据对其进行绩效评价再合适不过了，因此可以把它们作为绩效评价的重要输入，但是不能直接进行考核。也就是说 OKR 管理法不是考核工具，但仍然可以用于绩效管理。

OKR 管理的初衷是让员工主动挑战有野心的目标，激发员工斗志。如果对目标完成情况直接考核，变成员工在考核压力下被动地去完成目标，其内心深处没有对取得成就的渴望和做事的激情，不仅在制定目标时员工会力争降低目标值，在执行、应对考核时也会不择手段。

谷歌认为每个人都讨厌绩效考核，它限制了人的创造性。因此它的观点是通过绩效管理公正地评价每一个员工的成就和发展潜力，关注人才成长和发展，而不是评分和奖励。谷歌评价员工主要根据两个因素：员工出色的 OKR 业绩成果、其它工作表现和完成情况，将其作为绩效输入，但并不将 OKR 打分直接用于个人评价。也就是说，是骡子是马拉出来遛遛；种出西瓜的员工自然是杰出人才，连芝麻都种不出来的就属于“待改进”员工。

谷歌每半年组织一次员工绩效评价，评价等级分 5 级：待改进、持续达到期望值、超过期望值、大幅超过期望值、表现杰出（即我们理解的“较差、达标、良好、优秀、杰出”）。评价方式包括自我评估、同事评价、经理评价、校准会议纠偏等几种形式，其中最重要的是校准会议，由多个部门经理共同参加，从多个视角对员工全面评议，充分讨论员工的价值贡献大小，个人优势、潜力和发展方向，避免了直接经理做出片面的或不公正的评价。谷歌的绩效面谈分两次进行，把奖励分配谈话、个人发展谈话分开进行，更加关注个人发展的沟通，这样避免把两者混为一谈，忽视了个人发展的管理。

谷歌认为公司价值并不是由大批平均水平员工实现的，而是少数精英员工做出了主要贡





献,因此谷歌最关注人才的两端—最优的和最差的员工。他们给予最优秀的员工超高的报酬,对于 5%最差的员工,不是像通用电气那样强制淘汰,而是帮助他们改进绩效、帮助他们成长,辅导并帮助他们构建能力,或者帮他们在公司内部找到新的角色,很少解雇员工。

由谷歌的经验我们可以看出,OKR 结果为员工绩效评价提供了最好的依据,在对员工绩效评价时需要多方广泛参与,根据每个人的业绩成果,充分的讨论、评价,从中发现每个人的贡献和发展潜力,从而识别出绩优、绩劣者,并针对性地进行激励或辅导改进。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

电话: 0531-88803203