



猎聘

用OKR思路优化绩效管理

钱智

绩效管理的目的是什么？

通过管理和提升员工绩效，实现组织的绩效目标

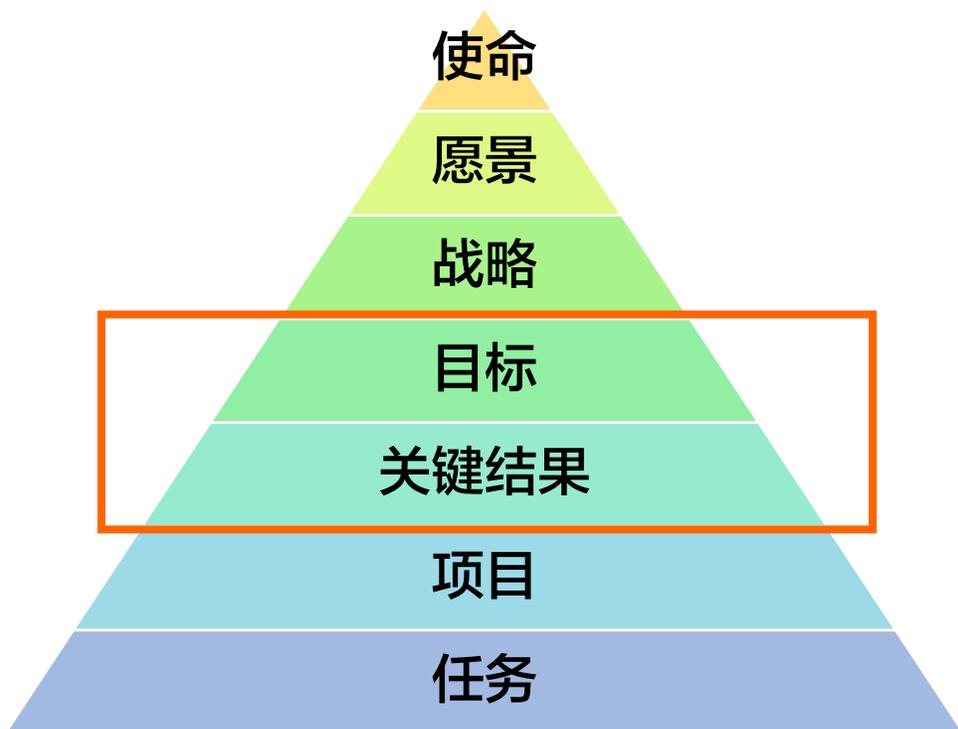
为达成此目的关注四个方面：

- 如何保证员工绩效目标与组织绩效目标一致？
- 如何实时管控员工绩效情况，确保及时纠偏？
- 如何引导员工朝我们所期待的目标努力？
- 如何不断提升员工绩效，以达成更高的组织绩效？



什么是OKR?

OKR: Objective & Key Result 目标与关键结果



一种目标管理工具，包含两个方面：

- O：我和团队想要完成什么？
- KR：我如何知道自己是否达成了目标？



KPI与OKR比较

- KPI是一系列衡量工作成效的重要指标
- KPI必须客观、可衡量
- 指标举例：
 - 医疗行业：患者等待时间、平均治疗费用
 - 零售行业：坪效、每名员工销售额
 - 人力资源部门：离职率、平均招聘时间
 - 销售部门：销售收入、拨打电话的次数



KPI与OKR比较

- OKR是一套帮助组织实现目标管理、推动执行与协作的工具和方法
- KR由O分解而来，支撑O的实现
- 指标举例：
 - O: A 产品成功上线，获得用户的广泛认可
 - KR 1: 2月初上架应用中心，实现无障碍下载和注册
 - KR 2: 注册用户数达到 50,000，付费率达到 20%
 - KR 3: 应用中心评分超过 4 星，用户满意度达到 85%

KPI与OKR比较

区别	维度	OKR	KPI
相同	前提	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	
不同	定义	是定义和跟踪目标及其完成情况的自我管理工具及方法	是根据企业结构将战略目标进行层层分解，细化为战术目标，并以此来进行绩效管理的工具
	假设	员工具有强烈意愿实现个人目标	员工需要外部力量推动以实现个人目标
	指标产生	个人制定，与上下级动态修正	自上而下分解目标
	实质	管理方法（我要做的事）	绩效考核工具（要我做的事）
	关注点	目的不在于考核，而是用于自我提示目标及目标完成质量	通过财务及非财务性指标，建立目标考核标准推动业务前进
	导向性	最终成果导向性	过程导向性（指标的建立方式决定最终成果质量及效果）

KPI和OKR本质上都是目标管理的工具，他们最大的差别在于：OKR本质上不是上级对下级考核的被动性工具，而是员工主动对团队目标思考的前提下，自我确定目标、自我计划、自我管理的能动性工具



OKR的优势

- 目标上下拉通，可以让员工理解公司战略与其工作关联，提升员工敬业度
- 目标左右拉通，可以增加公开透明度，促进横向沟通及部门协作
- 员工主动设置目标，变“要我做”为“我要做”，提升工作主动性
- 目标设定与绩效考核脱钩，可以让员工设定目标更有挑战性
- 目标及关键成果根据情况灵活调整（季度为单位），更好适应市场变化
- 不但关注目标，还关注目标达成过程，可更好达成过程控制和个人成长

如何借鉴OKR优势改进传统绩效管理

- 目标上下拉通，可以让员工理解公司战略与其工作关联，提升员工敬业度
- 目标左右拉通，可以增加公开透明度，促进横向沟通及部门协作
- 员工主动设置目标，变“要我做”为“我要做”，提升工作主动性
- 目标设定与绩效考核脱钩，可以让员工设定目标更有挑战性
- 目标及关键成果根据情况灵活调整（季度为单位），更好适应市场变化
- 不但关注目标，还关注目标达成过程，可更好达成过程控制和个人成长

- 用好战略地图和平衡计分卡，将公司战略分解到部门进而分解到个人。确保员工工作对公司战略目标达成形成合力；
- 员工参与绩效目标制定，从而明确其个人绩效与部门、公司绩效之间的关联，认知其工作意义，提升敬业度。

如何借鉴OKR优势改进传统绩效管理

- 目标上下拉通，可以让员工理解公司战略与其工作关联，提升员工敬业度
- 目标左右拉通，可以增加公开透明度，促进横向沟通及部门协作
- 员工主动设置目标，变“要我做”为“我要做”，提升工作主动性
- 目标设定与绩效考核脱钩，可以让员工设定目标更有挑战性
- 目标及关键成果根据情况灵活调整（季度为单位），更好适应市场变化
- 不但关注目标，还关注目标达成过程，可更好达成过程控制和个人成长

- 绩效目标跨部门间公开；
- 绩效考核阶段开展跨部门评分，相关部门间相互评价；
- 召开跨部门绩效沟通会，打破部门壁垒，形成部门联动；
- 重要事项形成跨部门专项小组，更好拉通资源。

如何借鉴OKR优势改进传统绩效管理

- 目标上下拉通，可以让员工理解公司战略与其工作关联，提升员工敬业度
- 目标左右拉通，可以增加公开透明度，促进横向沟通及部门协作
- 员工主动设置目标，变“要我做”为“我要做”，提升工作主动性
- 目标设定与绩效考核脱钩，可以让员工设定目标更有挑战性
- 目标及关键成果根据情况灵活调整（季度为单位），更好适应市场变化
- 不但关注目标，还关注目标达成过程，可更好达成过程控制和个人成长

- 员工绩效目标拟定前完成部门目标宣贯；
- 鼓励员工自主思考，围绕公司及部门目标，结合自身工作要求拟定个人绩效目标；
- 部门负责人对于员工个人绩效目标进行审核、沟通，明确个人目标与组织目标的关联；
- 最终确保个人绩效目标不仅是公司期望，同时也是员工自主拟定，结合“要我做”和“我要做”两方面特点。

如何借鉴OKR优势改进传统绩效管理

- 目标上下拉通，可以让员工理解公司战略与其工作关联，提升员工敬业度
- 目标左右拉通，可以增加公开透明度，促进横向沟通及部门协作
- 员工主动设置目标，变“要我做”为“我要做”，提升工作主动性
- 目标设定与绩效考核脱钩，可以让员工设定目标更有挑战性
- 目标及关键成果根据情况灵活调整（季度为单位），更好适应市场变化
- 不但关注目标，还关注目标达成过程，可更好达成过程控制和个人成长

- 设立基础目标和挑战目标，基础目标用于基础考核，挑战目标用于激励员工；
- 考核时兼顾目标达成与工作价值，激励员工拟定高目标；
- 引入360评估，鼓励员工横向评价其工作价值。

如何借鉴OKR优势改进传统绩效管理

- 目标上下拉通，可以让员工理解公司战略与其工作关联，提升员工敬业度
 - 目标左右拉通，可以增加公开透明度，促进横向沟通及部门协作
 - 员工主动设置目标，变“要我做”为“我要做”，提升工作主动性
 - 目标设定与绩效考核脱钩，可以让员工设定目标更有挑战性
 - 目标及关键成果根据情况灵活调整（季度为单位），更好适应市场变化
 - 不但关注目标，还关注目标达成过程，可更好达成过程控制和个人成长
- 合理调整绩效考核周期（亦可实行季度考核），让绩效考核更及时；
 - 缩短绩效目标制定周期，可让目标根据市场情况更有灵活性。

如何借鉴OKR优势改进传统绩效管理

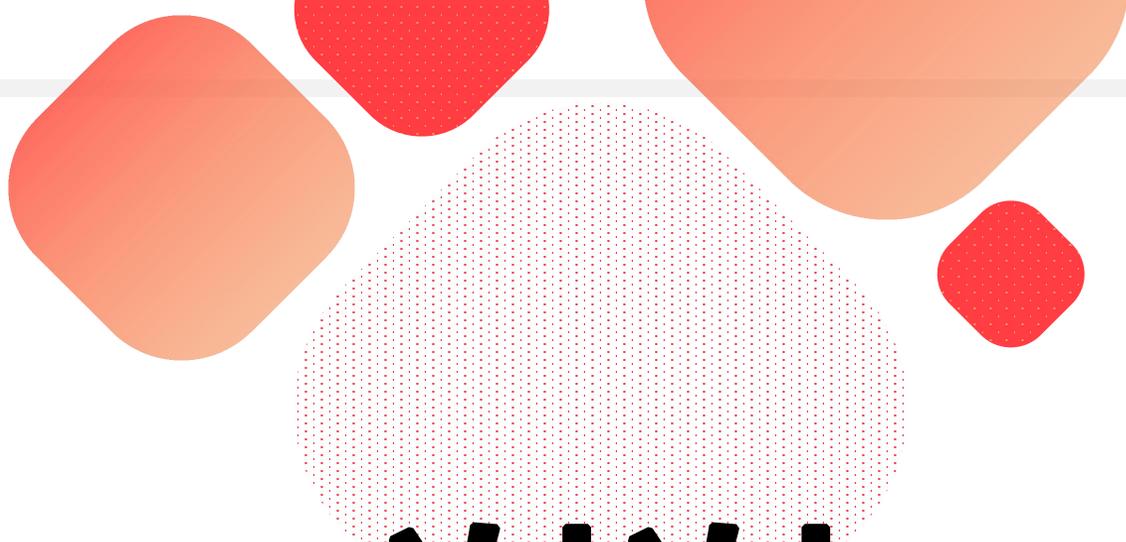
- 目标上下拉通，可以让员工理解公司战略与其工作关联，提升员工敬业度
- 目标左右拉通，可以增加公开透明度，促进横向沟通及部门协作
- 员工主动设置目标，变“要我做”为“我要做”，提升工作主动性
- 目标设定与绩效考核脱钩，可以让员工设定目标更有挑战性
- 目标及关键成果根据情况灵活调整（季度为单位），更好适应市场变化
- 不但关注目标，还关注目标达成过程，可更好达成过程控制和个人成长

- 重视绩效达成过程的跟进，帮助员工将绩效目标分解为工作计划，确保有效达成；
- 重视绩效沟通和辅导，帮助员工成长和进步。



引申几点管理思考

- “以终为始”开展管理，避免混淆手段和目的；
- 方法、工具无绝对好坏，关键在于用在什么环境，以及怎么用；
- 面对新方法新工具，不抵触、不迷信，了解本质，取长补短；
- 应用互联网思维，小步快跑，根据需求快速迭代更新；
- 工作总是有可以改进的地方，保持好奇心，永远不满足。



谢谢

