

## KPI & OKR, 没有谁更完美!

### 那些高科技公司为何青睐 OKR?

OKR, 即目标与关键成果法, 代表 Objectives 和 Key Results。

一般人看到 OKR 都会想起 Google。事实上, OKR 最初由 Intel 发明, 1999 年, Intel 的 VP John Doerr 将 OKR 引入谷歌, 并一直沿用至今。现在, 包括 Google、LinkedIn 领英在内的许多硅谷公司, 甚至一些基金公司, 都采纳了这个制度。

OKR 系统简单, 它帮助公司整理和执行计划, 并从上到下按照命令链排布。那么, 这些世界上最聪明的公司, 为什么都推崇 OKR? 有这 4 个重要的理由:

### 1.OKR 不以考核为目标, 是让人更加聚焦重要领域

对于硅谷的那些高科技公司来说, 员工个个充满激情与野心。而这一点在 OKR 的考核系统中可以实现。

OKR 要求雇员在与组织目标保持一定的前提下, 需要站得更高、看得更远。

与 KPI 不同的是, OKR 要求员工走出“舒适区”, 最好超出能力范围。一个 100% 被完成的 OKR 几乎没有任何推动作用, 而一个 70% 完成度的 OKR 却近乎完美——知道极限在哪里, 才有更多的上升空间。

**OKR 的主要目标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, 相信并依靠员工的自主性和创造性去完成任务, 使自由和方向达成一种平衡。**

### 2.对 KR (关键结果) 进行可量化的定义

OKR 中的 Key Results 是对前面设定好的 Objective 的过程性或结果性描述，其描绘最好是可量化的，如：“使 Gmail 达到成功”的描述是不合格的，而要采用“Gmail 在 9 月上线，并在 11 月拥有 100 万用户”。

### 3.OKR 更加公开透明，可让员工获得相互认同

OKR 的内容和成绩都是公开的，每名员工的介绍页都会显示他们的 OKR 记录。

就 LinkedIn 而言，跨部门和透明化非常重要。公司内所有人能够知道每个人的下一步工作是怎样的，以及每一个人过去都做过什么。一方面，这自然产生群体监督的作用；另一方面，这方便合理有效地组建项目团队。

领英鼓励经理把 OKR 分享给下属，同事之间也可以横向分享。比如小编是做 LinkedIn 微信的，常需要市场和 PR 部门同事的配合，在了解了不同人的 OKR 后，同事间更容易互相获得认同感。

此外，LinkedIn 领英还鼓励雇员将个人职业发展作为目标，写入自己的 OKR 当中。

### 4.OKR 评估，分数不是越高越好

OKR 打分有多重形式，有用数字打分的 0-1，1-5，也有像 LinkedIn 这种简明又有创意的公司，用颜色来打分。

最佳的 OKR 不一定是 100% 完成，四分之三完成就很好。高分并不一定受到表扬，如果本期目标制定野心不够，下期 OKR 制定则需要调整。低分也不会受到指责，而是通过分析工作数据，找到下一季度 OKR 的改进办法。

### | 举例：假如你是 Uber，你该如何设立 OKR？

假如你是 Uber 的负责人，下面这张图是 Uber 可能要实现的目标，如何使用 OKR 来帮他们实现这一切呢？

我们来这样设立 OKR：

## Objective 目标：招募更多的司机

KR (Key Results)

- 所有地区的司机基数提升 20%
- 所有活跃地区司机的平均工作时长提升至每周 90 小时

## Objective 目标：提升地区覆盖

KR (Key Results)

- 上海的覆盖率提升至 100%
- 所有活跃城市的覆盖率提升至 75%
- 交通高峰期，所有覆盖地区的每次接客时间将至 10 分钟以下

## Objective 目标：提升司机满意度

KR (Key Results)

- 定义并评估司机的满意指数
- 提升此指数到 75%以上

通过建立以上数字化的目标，我们实现了以下三件事：

1. 我们清楚地认识到了对于 Uber，什么是当务之急；
2. 我们建立了容易认知的具体目标以及清晰的成败评判标准；
3. 相对于自然增长，我们现在基于我们自己更有野心的目标进行衡量，这使得我们掌握了主动性和节奏感。

## | KPI & OKR，没有谁更完美

说到这儿，你可能会问：OKR 这么好，为什么大家还用 KPI？事实上，KPI 和 OKR 都只是绩效工具而已。并没有孰优孰劣。

如果你的工作时在一个客户服务电话的呼叫中心，你的工作绩效就是一分钟接几个电话，

热线接听率，客户投诉率等等。在这种情况下：KPI 就是最适合的绩效工具，即便是制定个人目标 OKR，也并没有很大意义。

而对工程师来说，用 KPI 衡量工作未免有些可笑，算码多少行代码吗？把项目做出来才是王道。

**KPI 强调的是“要我做的事”。而 OKR 致力于是“盯住我要做的事”。**作为绩效工具，KPI 和 OKR 并无孰优孰劣之分，业务单元适合，我就用，不适合，就不用。

全程 OKR 绩效考核软件

2019 年 03 整理

## 关于 KPI 和 OKR 的几种错误认识

**错误 1：OKR 是全新的一个目标绩效方法。**

OKR (Objectives and Key Results 目标与关键成果法) 实际上是目标管理法的一个表现形式，属于理念既有、方法改良。从目标设置 (O)，结果任务分解 (KR)，过程跟踪、反馈调整等，其实就是目标管理的套路，并不是一个完全创新。

KPI 和 OKR 有很多相似之处。例如，KPI 的绩效循环路数：绩效计划、绩效实施、检查反馈、结果应用；OKR 的套路：定目标 (O)、分解结果任务 (KR)、评价考核。两者的区别在于，OKR 只是以目标代替指标、同时弱化考核评分环节。所以 KPI 和 OKR 不是互斥关系，不是非此即彼，而是可以互补借鉴的。

**错误 2：KPI 是自上而下的，而 OKR 是上下结合的。**

运用 KPI 考核时，最基础的工作，就是自上而下、自下而上的沟通，取得指标名称和目

标值的共识，才会实施。

### 错误 3: KPI 只考核结果，不注重目标；OKR 在定目标的同时还关注结果。

稍微懂得绩效考核规则的人都不会这么认为，因为无论是 KPI 还是 OKR，只有设置了目标，考核和评分才有据可依。

### 错误 4: KPI 聚焦于考核，不考虑人本原则，过于苛严，容易引起反感；而 OKR 弱化了考核，只关注目标结果，避免了此点。

OKR 的实施，弱化了结果考核，突显“对人正向评价，对事要求严格”的原则，这对员工的自我管理能力要求比较高，即员工普遍素养高、自觉性高，你只要定好目标责任，他就会自觉努力完成，这是做好 OKR 考核的前提。而在一个凝聚力差、散漫成性的公司，实行 OKR 考核是行不通的。

而目前很多公司不关注事前的计划和沟通，只聚焦于月底考核，只关注结果。所有才会有“KPI 不考虑人性”这一说法，这其实是使用者的问题，并不是 KPI 本身的问题。

### 错误 5: KPI 不适用于快速变化、职责高弹性的公司。

科学的 KPI 指标设计必须富于弹性，聚焦公司目标任务，并随之实时调整的。而不仅仅是部门职责、岗位说明书规定的固定职责。KPI(关键业绩指标)这三个字母本身就表明指标的来源必须是紧扣组织最关键最重要的任务。

全程 OKR 绩效考核软件

2019 年 03 整理