

# 互联网公司的绩效考核

刘宇<sup>1</sup> 杨心悦<sup>2</sup>

(1. 安徽信息工程学院 芜湖 241000; 2. 安徽信息工程学院 芜湖 241000)

**摘要:** 现如今,随着互联网的不停发展,互联网公司也在时时壮大,互联网公司每年所吸纳的新鲜血液也在不断增多,在员工不断增多的情形下,公司内部的人员管理已经成为一个大问题,因此,互联网公司的 OKR 绩效考核也应运而生。本文就 OKR 绩效考核的发展过程和优缺点进行分析。

**关键词:** 互联网公司; 绩效考核; OKR

绩效考核是现在企业中绩效管理的关键一招,是指对照一些既定的任务指标和绩效规范,采取较为科学的考核模式来对公司员工进行工作的评定,主要用于评判员工的工作实现情况、本职工作完成水平和员工本身是否有了新的发展,最后将考核的结果反馈给员工的一整套流程。绩效考核不仅仅适用于文官制度,也适用于所有的公司,而有一些比较特殊的公司的绩效考核方式就不只局限于我们所熟知的 KPI,现今的互联网公司例如百度、华为、字节跳动等所使用的绩效考核还包括 OKR。

## 一、OKR 的简介

### (一) OKR 的发展过程

OKR 翻译成中文就是目标与关键结果的意思,OKR 最初不叫 OKR,它是由英特尔公司的创始人安迪·葛洛夫所创造出来并应用于英特尔公司,安迪葛洛夫将其命名为 iMbo,后来这套绩效考核方法被约翰杜尔引入到了谷歌公司使用,并在谷歌公司中使其踵事增华,令最初的 iMbo 发展为 OKR,也使得越来越多的公司了解到了这套全新科学的绩效考核方法并应用在其他互联网公司中。终于,在 2014 年,OKR 这套绩效体系得以传入中国,并且在 2015 年后,中国的许多互联网公司也开始使用这套方法用于自家公司的绩效考核并取得了良好的效果。就这样,一套完整的适用于互联网公司的绩效考核新方法诞生并得到了人们的认可。

### (二) OKR 的具体内容

OKR 主要包含两部分内容,一部分内容是目标 O,还有一部分是关键成果 KR。每一部分都至关重要,每一部分都不可缺少。

#### 1. 目标 (Objectives)

在项目实施开始前,应先设立目标。当然,目标的设定也有一些要求,设立的目标不能太过宽泛,要具体一些。目标要具有一定的挑战性,不能很轻易就可以达到,要让全体员工共同努力。目标要使得管理人员和员工都得到认同。当然,公司的各阶层都应该要设立目标。但是公司各阶层所设立的目标不会完全相同,基于所处层次的不同,员工自身所制定的目标和管理者所制定的目标是不会完全雷同的。

目标的设立需要一些以前的数据和公司过去的经济效益作为基础,不能盲目设立目标。但是如果缺乏数据和经济效益的基础,这就需要我们从头开始积累,未后面的目标建立基础。目标确立好后,就可以将设立好的目标分为几个关键成果,通过实现一个个的关键成果来达成所设立的目标。

#### 2. 关键成果 (Key Result)

我们所说的关键成果就是为了完成已经制定好的目标我们一定要做些什么,OKR 也必须具备一些要求:关键成果一

定是可以直接达成目标的,必须是基于具体成果或结果的加权、必须是可权衡的,通常来说,基本上每个目标的 OKR 不超越 4 个。长期的关键成果不能一成不变,必须能够根据公司的现阶段具体情况及时进行调整,但是要注意,可以更改的是关键成果,而不是所设立的目标,目标一旦设立就难以轻易更改。

## 二、OKR 的优点

1.OKR 更易于理解,增强了员工的接受度和使用意愿

OKR 主要只包括两个部分,即目标和关键成果,其内容也相较一些都是术语的绩效考核方法来说更为简单易懂,对于没有系统学习过管理学的其他各方面的人来说接受度更为容易,从心中对 OKR 的认可程度也更为容易。

2.OKR 能够使员工对于公司发展目标的认识更为清晰

OKR 中的目标是公司各阶层都要设立的,并且目标的创立是自上而下的。先设立公司的总目标,公司中的各个部门根据公司总目标设立其部门未达到总目标的子目标,最后,各部门中的各个员工再根据子目标设立其自己的小目标,即使子目标和个人小目标不一致也不要紧,这些子目标和小目标都是为了实现公司总目标的其中一环。这一整套目标的设立,公司中的所有员工对于公司在下一阶段的定位和发展目标都有所了解。

3.OKR 使得员工更具有凝聚力

在公司内部,尽管各个部门功能和职责不同,每个员工根据目标划分的关键成果也不相同,但是每个员工的努力方向是一样的,都是为了完成公司发展的大目标,所有的员工心往一处想,劲往一处使,为了公司更好的发展而努力,所有的员工都有了相同的信念,使得员工之间更具有凝聚力。

4.OKR 能够促进上下级的沟通

OKR 绩效体系并不是墨守成规地把目标向下拆解分发给低一层的业务单元和各个部门,让底层员工一成不变地去执行。恰恰相反,OKR 工作法更加包容,每个个体在 OKR 工作法的选择上更具有主导权。这种主导权使得每个员工都有机会真正去做有意义的任务,更有助于增强员工的敬业度。当结果显示出来的时候,所有的员工都可以参与其中进行分析讨论,这样有助于促进公司员工培养探索精神并且提升士气。

## 三、互联网公司使用 OKR 的原因

OKR 绩效考核工作法最大的一个特点就是聚焦力,它可以聚焦公司中全部的精力与资源。从纵向上方面能够有效地保障公司目标的完成,从横向上方面可以促进部门之间的协作。OKR 还有敏捷灵活的特性,这个特性可以快速应对外部的变化,最重要的是,OKR 绩效考核工作法可以推动员工实行自我管理、自我承诺、自我提升,提高员工的敬业度。互联

网公司与传统公司相比,具有更新迭代快,速度快,周期短的特点。所以公司的产品和项目的管理效率要求更高,一年要完成多个项目计划,相当于一个管理周期效率的复利。管理效率的高低很容易就通过 OKR 这种绩效考核方法被放大。

#### 四、OKR 的应用案例

##### 1. 百度公司

2018 年 12 月,百度开启了绩效大变革,由原来的 KPI 考核体系模式,更改为 OKR 模式。由百度董事长李彦宏制定完公司最高的目标和关键结果后,公司员工必须从上到下拆除最高目标目标,并始终把集体和个人的目标和关键成果放在前面。这些重大变革被认为是人员士气的提高和组织文化的变化。在 OKR 绩效体系下,百度取得了十分不菲的成绩。

##### 2. 华为公司

自 2015 年起,华为公司便开始实行 OKR 绩效体系,对于华为公司来说,OKR 作为一项新的考核方法,最初也经历了一段不停尝试、逐渐调整的过程,直到现如今,OKR 与 KPI 这两项考核体系得以在华为公司中同时存在。从 KPI 考核体系到 OKR 考核体系,华为公司在尝试中不断完善公司考核,目的是寻找更适合华为自身情况的考核体系。与 KPI 考核体系相比,OKR 可以提供给员工更多的独立性和自由性,而 KPI 的可视觉、可测量、易实现的优点,正是 OKR 考评系统所缺乏的。最终,华为公司根据公司内部中不同部门的现实情况使用了不同的考核系统,同时运用了 KPI 考核体系和 OKR 考核体系。

##### 3. 阿里巴巴集团

近年来,不仅百度公司和华为公司,阿里巴巴集团也开始采用 OKR 绩效管理方法。阿里巴巴集团董事局主席、首席执行官张勇极力推行 OKR 绩效管理方法。这几年,阿里巴巴集团内部出现了越来越多的年轻管理者,相比于老一辈的员工,公司年轻员工的世界观价值观更多样化。所以,阿里巴巴公司推行了很多种方法,来培育这些年轻的管理者们,推行的方法中就包括了 OKR 绩效管理方法。张勇认为,OKR 绩效体系办法所提倡的由上到下、公开透明、公司所有人都能参与决策的观念正是用于管理培养年轻一代的法宝。不仅如此,OKR 绩效体系所倡议的激励员工坚持自我革命,坚持不断进步,相对于结果,更为重视过程的探寻就是出于 OKR 这种体系方法。

##### 4. 字节跳动公司

字节跳动公司认为,信息是决策的基础,是权力的基石。为防止让信息极其透明,防止因决策不力和信息扭曲而导致权力过度集中。首先把 OKR 充分公开,这次的公开增强了公司内各部门的合作;其次,可以让员工对于自己在公司中的定位有更深入的了解;第三要考虑如何为公司创造出更高的效益。

字节内部员工可以随便查看其他员工的 OKR,包括公司高层的。同时办公软件飞书,可以保留所有的聊天记录,新员工临时加入某个项目,可以快速获得既往信息。

透明化为 OKR 执行提供了基础,所有员工都清楚公司的

业务方向、公司的策略和对老板关注的信息一清二楚,这在很大程度上降低了沟通的时间,剩下的就是不断激励自己,通过内在动力和创造力来优化 OKR。

#### 五、OKR 所存在的问题

以上介绍了 OKR 这种绩效考核方法的原理及优点,那 OKR 就是完全适用的吗?当然不是,OKR 这种绩效考核方式并不是十全十美,它也有自身的缺点,OKR 这种绩效考核方式也并不是适用于所有的公司,只是相较于传统公司而言,互联网公司更为适合实施这种绩效考核方式。现在依然有许多的公司使用的绩效考核方法是 KPI、360 度考核或者其他的方法。

##### 1. 概念内容复杂,实施较难

要想使得公司大部分能够正确积极的使用 OKR 工作法进行工作,首先要求企业员工大部分都掌握 OKR 相关的概念和实施流程,而且相关的组织和实施人员需要有较高的 OKR 知识水平,所以部分企业很难真正落地实施。这使得企业在进行 OKR 实施落地的过程中大部分会首先进行 OKR 相关的落地培训。培训会有一部分不可避免的培训成本。

##### 2. 周期较长,见效较慢

因为 OKR 的周期性,往往 OKR 在企业的见效周期较长,而且实施的过程中需要投入相当一部分的精力,见效较慢。OKR 大多数是用于实现一个短期的目标。因为 OKR 对于比较具体的短期目标更容易将它拆分成一个个关键成果,但是对于长期目标,目标拆分成关键成果就比较困难了。

##### 3. 员工本身要求较高

由于 OKR 跟绩效考核的相关性较低,在实施的过程中对员工本身的自觉能力,学习能力等要求较高。可以说员工的整体素质是实施 OKR 成功的关键。这就需要公司里的每一位员工都要对 OKR 绩效体系有一定的了解,才能使公司顺利推行 OKR 绩效体系,而想要每一位员工的了解,公司必须付出一定的时间经济代价来培训员工。

#### 六、结语

如今,越来越多的互联网公司认识到 OKR 这种绩效考核方式并将其运用到自己公司的运营和员工考核上,但是,我们要辩证地看待 OKR 这种绩效考核方式,不能因为其他大型互联网公司使用就盲目跟从,要结合自身公司的理念和发展进行长期考虑。那些大型互联网公司也是将 OKR 这种绩效考核方式与自身相结合,有的不仅使用 OKR 这一种绩效考核,还与其他考核方式相结合使用,才能演变出真正适合自己公司企业的绩效考核。当然,员工也是这样,寻找最适合自己的绩效考核方法,能够帮助自己促进提升,在一个个关键成果的达成下追逐自己的目标实现自身的发展吧!

#### 参考文献:

[1]朱晓霜. 关于企业如何做好劳动用工与劳动组织管理的探讨[J]. 中国管理信息化, 2014(15):2.

[2]王琛子,康在龙. 基于 OKR-KPI 模式的现代国有企业干部绩效管理研究[J]. 中国集体经济, 2021(23):2.

[3]官磊. 基于 OKR 应用视角下企业绩效管理创新探讨.