

# 基于 OKR 方法的互联网企业人力资源绩效管理模式研究

张梓琪 周盈盈 何尹琳 叶俊杰

(华南师范大学 国际商学院 510631)

## 一、引言

在当前信息时代发展迅速的宏观背景下，互联网企业数量增多，规模逐渐扩大，经营理念逐渐成熟，在市场上占有更多份额。但在新的时代要求及发展环境下。如何形成能够促进企业成熟发展、具有自身企业特色的管理模式成为了多数互联网企业正在探索的目标。而其中，部分互联网企业跳出了传统的 KPI (关键绩效指标) 绩效管理，转向更适应大数据时代特性的目标和关键成果法(以下简称 OKR) 绩效管理。合理运用 OKR 绩效管理帮助互联网企业在大数据时代背景下将原有的人力资源管理赋能，形成更贴合员工主动性的管理模式。

## 二、文献综述

### (一) 互联网企业人力资源管理模式特点

当前，许多研究都针对互联网企业人力资源管理模式中的特点与不足提出了自身的看法。周辉(2019)认为互联网企业应当与时俱进，具备互联网思维。通过其管理优势实现数据化运营、产品化思维管理，注重扁平化管理。赵雯(2021)同样认为互联网企业与传统企业在人力资源管理方面逐渐偏向于扁平化的组织结构，强调员工的工作价值，从而塑造非单纯依附的员工关系。

然而，不少学者也指出当前互联网企业人力资源管理模式中存在的诸多问题。较多互联网企业的管理理念不科学、规范程度较低。且其管理战略不足创新，对人力资源管理战略不够重视，管理决策失误多(何政融, 2019)。马喜珍(2018)则认为当前部分互联网企业存在人力资源管理制度及模式上的缺陷，导致各部门分工、责任不明确，沟通和信息同步较为困难，员工流动性大等一系列问题。

### (二) OKR 人力资源绩效管理

OKR 绩效管理法是在目标管理法的基础上创造的，用于明确和追踪目标及其完成情况的管理工具和方法(王麒琴, 2021)。刘瑶、郭紫艳、拉扎提·库安得克(2021)也持有类似的观点。OKR 方法包含了目标制定、具体计划执行以及目标达成检验的目标管理框架。OKR 能够帮助企业区分要实现的目标、是否要实现目标以及如何实现目标，按照关键成果(KR)来衡量企业目标(O)，通过计划执行行动来达成关键成果(KR)。

针对当前各企业采取的 KPI 绩效考核方式，不少学者认为 OKR 绩效管理更符合互联网企业发展的需求。OKR 模式更加关注企业的目标管理及自我控制，强调的是“管理”。而传统的 KPI 绩效管理更侧重于“考

核”(王麒琴, 2021)。朱凤(2021)也认为新时代下传统的绩效管理过于强调完成任务，缺乏突破及冒险精神，已经无法适应企业长久发展的需求。而 OKR 绩效模式则能帮助企业塑造更加开放的氛围，以释放员工个体的价值，激活创造力。

## 三、案例选择与描述

### (一) 选取案例企业基本信息

#### 1. 企业概况

本文选用北京抖音信息服务有限公司(以下简称“抖音”)作为案例分析对象。该公司成立于 2012 年 3 月，作为将人工智能应用于移动互联网场景的先锋企业，其在信息科技领域有着强大的影响力。其业务范围涵盖技术开发、推广、互联网文化活动、应用软件服务等，旗下的“抖音”、“今日头条”、“西瓜视频”等产品大获成功。2021 年 5 月，抖音联合创始人梁汝波接任创始人张一鸣成为新 CEO。2022 年 5 月，北京字节跳动科技有限公司更名为北京抖音信息服务有限公司。

#### 2. 组织架构

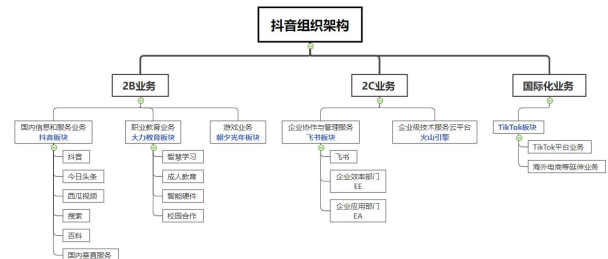


图 1 抖音公司组织架构图

#### 3. 薪资发放

除发放员工的基本工资薪酬外，抖音还提供五险一金、补充医疗险、伙食补贴、住房补助等补贴。同时，公司配备健身房、游乐场的设备，给员工发放 3-6 个月的年终奖，并允许部分员工将年终奖金等比兑换为期权。

### (二) 抖音公司 OKR 管理模式

#### 1. 内容简介

抖音作为新兴的互联网公司，其不断拓宽业务范围的可能性及产品与受众联系的紧密性直接性使得其具备了应用 OKR 绩效管理模式的先天条件。

#### (1) OKR 实施过程

抖音公司 OKR 实施的流程主要分为五个部分：创建、精炼、对齐、定稿、发布。首先，各团队的员工根据团队的关键结果设置自己的目标。其次，员工将目标设想交给团队后通过研讨会等形式进行整体目标的精炼，并指定相应的评分方法。第三，各团队之间公开自身的目

标及关键结果，与其他团队制定的目标进行对其，确保各团队目标与公司整体战略保持同样的方向。最后，各团队将 OKR 提交给上层审核后定稿，并最终进行发布。

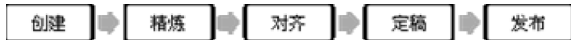


图2 抖音公司 OKR 实施流程图

## (2) OKR 承接方式

在公司的整体战略被确定和发布后，抖音公司内部有三种对于总目标的承接方式，分别是分解式承接、转换式承接以及直接承接。

分解式承接强调对上层目标在业务方面之间的分解。当公司公布总体的目标后，各个部门根据自身的职责范围将总目标进行拆解并认领属于本部门的目标。

转换式承接用于上级设定的关键结果与本部门的职责范围直接对应时，部门可以根据上级的关键结果直接转化成自身的目标，从而进行实施。

直接承接是最简单直接的方式。当上级设定的总目标与本部门职责范围重合时，可以直接将上级的目标引用至本部门。

## 2. 实施特点

### (1) 信息互通，公开透明

抖音采用的 OKR 绩效管理最重要的特点便是信息透明化。这一点体现在三个方面，分别是员工之间、管理层之间、员工与管理层之间。

在员工之间，抖音在公司内鼓励员工使用群聊，以确保一个团队乃至不同团队成员之间更好地同步进度，对遇到的问题进行讨论与解决。

在管理层之间，抖音并未设置“CFO”、“CTO”等职位，而是平级的高管直接向 CEO 汇报。这样的模式虽然增加了管理层用于开会的时间与管理成本，但也减小了各分业务管理员之间的信息壁垒，有利于公司整体维持宏观目标的发展。

在员工与管理层之间，OKR 管理模式实施的扁平化管理使得管理层能够清楚地掌握自己所带领的业务部门的目标及完成情况，并根据员工目标来制定自身的业务总目标。此外，管理层也会在每两个月举办一次的“CEO 面对面”沟通会上向员工公开目标及进度，并对目标完成的优劣进行打分与反思。

综合以上三个方面，抖音遵循了 OKR 绩效管理基本的信息透明化过程，让上下级、业务部门之间的关系相通。通过上下级目标互相作用互相影响的方式，大大增加了公司效率，促进了公司整体的发展。

### (2) 相互协作，相互联系

在抖音运用的 OKR 绩效管理模式下，员工自己制定的目标与其他员工乃至管理层指定的目标相互作用，相互关联。这之中包括了两种方向。向下的方向代表了公司整体宏观类型的目标对各基层员工目标的影响，即抖音总体的发展战略对员工的目标产生作用。而向上的方

向则代表了各员工的小目标对公司整体目标的反馈与调节作用。公司团队管理人员及其他高管依据员工各自设定的目标及具体的实施情况进行调节，以达到促进公司更有序发展、员工更高效工作的目的。

### (3) 目标对齐，共同前进

抖音公司内的团队在制定好自身的 OKR 后，会与其他团队的目标乃至全公司的整体目标进行对齐，以确保大家总体目标方向一致。同时，抖音内部还设置了特殊的操作系统，使得各团队能通过更加清晰的对齐视图，运用更加简便的对齐操作来让团队始终对齐总的目标和方向。在这种环境下，各团队虽然业务分散，但团结一致朝着同一个方向前进，给予了其不断快速发展壮大的保障。

## 3. 实施效果

### (1) 内部效益

据 2021 年互联网大厂 95 后员工满意度调查报告显示，互联网大厂中抖音企业以 83.2% 的满意度位居第二。诸多员工认为公司业绩好，有发展前景。且相关办公环境良好，配备设施齐全，能满足员工实现自身目标、学习更多新的知识技能等需求。这体现了抖音 OKR 人力资源管理模式带给员工的主动性。

### (2) 经济效益

由于抖音公司仍未上市，故其在 2021 年 6 月才首次披露了财务信息。其在 2020 年全年实现营收 2366 亿元人民币，同比增长 111%，2021 年全年的营业收入约为 3680 亿元人民币，较 2020 年同比增长 70%。在当今互联网企业竞争压力大的时候，能拥有如此亮眼的成绩体现了其公司极强的吸金能力。其收入的取得离不开内部有效的人力资源绩效管理以及每位员工对自身目标的切实执行。

### (3) 企业效益

抖音公司对于 OKR 人力资源绩效管理模式的成功实践经验也为其他同行甚至其他行业的公司提供了切实可行的参考。在当今信息时代飞速发展的环境背景下，不能再盲目照搬传统的绩效考核方法，需要根据企业的特质及员工需求及时、灵活地调整自身的绩效考核方式，真正做到以员工为本，才能有更长远的发展。

## 四、案例分析与启示

### (一) 赋能绩效管理，推动信息透明

在较大型的企业中，员工数量多，业务范围广泛，组织管理的成本较高。以往的管理方式需要花费大量的时间及精力收集员工的业绩完成信息，不同团队的员工之间存在的信息壁垒也比较高。而 OKR 绩效管理使得企业内部几乎所有信息透明化，大大缩短了人力资源部门的人员收集员工目标及其完成度所需的时间与成本，同时投入更多时间成本在改善员工福利、改进现存

(下转第 11 页)

(上接第5页)

人力资源管理中的弊端,为当前信息时代下互联网企业的绩效管理赋予新的能量。

#### (二)鼓励创新思维,激发员工潜能

在当前互联网科技急剧发展的时代下,创新能力已经成为企业在行业中持续进步,稳步发展,取得优异成绩的必备能力之一。OKR绩效管理的作用之一便是推动企业的创新性。员工对工作目标的自由度赋予了其改进自身工作模式,探索更有效的工作方法的动力。

#### (三)增加目标挑战,拓宽应用层次

为确保目标的总体完成情况,企业内员工乃至企业可能会选择较为保守的发展战略,设置挑战性较低的目标。但当目标完成过于轻松时,互联网企业的发展可能停滞不前甚至倒退。故需要企业及员工设置较有挑战性的目标,通过目标激励自身不断进步,取得新的成就。同时,目标应当对公司整体的战略目标进行分解再分配到不同的部门乃至个人中,拓宽目标的应用层次。

### 五、结论及展望

OKR绩效管理能够有效增加企业内部信息的透明化,激发员工的创新能力,强化员工与管理层之间的联系。但在应用过程中,需注意加强目标的挑战性,避免设置过于保守的发展战略。同时,还应避免实施 OKR

绩效管理形式时的形式主义,而是应当以多元化的方式对其进行应用,使用多维度的标准对员工进行绩效考核,以达到增强员工工作主动性、激发员工创新潜力的目的。

#### 参考文献:

- [1]朱凤.由KPI到OKR[D].浙江工商大学,2021. DOI:10.27462/d.cnki.ghzhc.2021.000129.
- [2]赵雯.互联网企业与传统企业人力资源管理的差异[J].现代商业,2021(31):67-69. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2021.31.021.
- [3]马喜珍.互联网企业管理现状及完善建议分析[J].中外企业家,2018(06):7.
- [4]周辉.互联网思维下的企业管理模式要论[J].全国流通经济,2019(26):72-73. DOI:10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2019.26.034.
- [5]何政融.互联网企业管理现状及完善建议分析[J].现代商业,2019(19):141-142. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2019.19.064.
- [6]王麒麟.大数据时代创新应用 OKR 绩效管理模式的思考[J].上海化工,2021,46(04):54-56. DOI:10.16759/j.cnki.issn.1004-017x.2021.04.017.
- [7]刘瑶,郭紫艳,拉扎提·库安得克.基于OKR的互联网企业目标管理模式研究[J].商展经济,2021(12):128-130.