

# 基于OKR理论的绩效管理研究

——以高职院校为例

李冬青

天津城市建设管理职业技术学院 天津 300134

**摘要:** 绩效管理一直是人力资源管理中最为重要的环节,同时也是管理的难点和重点。本文依托目标与关键成果法(OKR)理论,从OKR的内涵出发,将其与KPI进行分析对比,结合当前高职院校绩效管理存在的问题,对OKR视角下高职院校的绩效管理模式进行了探讨,提出绩效管理思路和方法,以为后续高职院校绩效管理研究提供参考。

**关键词:** 高职院校; OKR; KPI; 绩效管理

## Research on Performance management based on OKR theory

— a case study of higher vocational colleges

Dongqing Li

Tianjin Urban Construction Management College, Tianjin 300134, China

**Abstract:** Performance management has always been a critical aspect of human resource management, while simultaneously being a challenging and focal point of management. This paper, relying on the theory of Objectives and Key Results (OKR), delves into the essence of OKR and conducts an analysis and comparison with Key Performance Indicators (KPIs). Taking into consideration the current issues in performance management within higher vocational colleges, the paper explores the performance management model in higher vocational colleges from the perspective of OKR. It proposes approaches and methods for performance management with the aim of providing reference for subsequent research on performance management in higher vocational colleges.

**Keywords:** Higher vocational colleges; OKR; KPI; Performance management

随着现代人力资源管理的发展与科技的进步,随着事业单位人事管理制度的不断完善,我国高职院校的绩效管理也在不断规范化和科学化。高职院校作为培养高技能人才的主要阵地,更需要一套科学合理的绩效管理体系,而OKR作为一套目标明确并能够跟踪员工工作完成情况的绩效管理工具和方法,对于高职院校教职工的绩效管理有着一定的借鉴意义。科学合理的绩效管理体系使教职工工作目标清晰,更加有激情和动力,并促进教职工自身的发展,提高其成就感和满意度,保障高职院校的高质量发展。

### 一、OKR的发展与内涵

OKR的发展最早可以追溯到德鲁克的目标管理理

论,其核心思想是由命令式驱动的管理目标向目标驱动式管理的转变。之后,英特尔公司创始人安迪·葛洛夫对此进行了优化,发明了OKR,并由约翰·道尔引入到谷歌使用,1999年OKR在谷歌发扬光大,在Facebook、Linked in等企业广泛使用。2013年,OKR逐渐风靡全球,尤其在高科技企业中广为流行。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是目标(Objective)和关键结果(Key Results)的英文缩写,合起来就是目标与关键结果法。OKR的内容包含两部分:O是我们想要实现什么?KR是为了实现目标应当做什么?如果说O是我们想要获得的成果,那

KR就是一杆秤，它可以清晰地衡量我们的目标是否已经实现<sup>[1]</sup>。

OKR体现了科学的管理理念，提倡发挥人的主观能动性，从监督走向激活。OKR强调目标的灵活性和适应性，时刻关注内外部环境变化，及时调整策略。OKR强调确保重点，倡导公开透明，合作共赢。

由此可见，OKR将组织的愿景目标与员工价值诉求有效结合，能够规避员工为了得到奖励而过于注重个人的短期利益，忽视组织的长期和发展，能实现组织与员工的双赢。

## 二、OKR与KPI的区别

很多人以为OKR这是一种新型的绩效评价工具，是对原来的关键绩效指标或平衡计分卡的一种替代工具，其实这是一种误解。从表面上看，OKR和关键绩效指标(KPI)并没有明显区别。但OKR和KPI在本质上有明显的区别。

1.是OKR是绩效改进工具，仅仅作为绩效评价的参考因素甚至不作为参考因素，不与奖惩、晋升挂钩。KPI则是典型的绩效评价工具，其结果往往需要与奖惩、晋升等挂钩。

2.是OKR强调员工的主观性和创造性，重点放在确定“我要做哪些事”方面，它的出发点侧重“人”。而KPI则强调员工的执行力，它的出发点侧重“事”，重点放在确定“领导要我做什么事”方面。

3.是OKR鼓励员工设置高期望，勇于尝试和超越自我，强调员工的贡献度。而KPI则恰恰相反，它实际上鼓励员工设置适度的期望甚至是低期望，因为只有这样才能确保自己将来能达到绩效目标，至少不受惩罚。因此，关键绩效指标的预定结果能够百分之百达到是理想状态，超越则更好。

4.是OKR强调指标和目标的灵活适应性，可以根据需要及时调整，设定目标和评估的频率更高，通常以季度甚至月度为周期。而KPI则强调指标和目标的相对稳定性，设定目标和评估的频率更低，通常以年度或半年为周期。

5.是OKR的所有细节及其评价结果都会在全公司范围内公开，便于自我监督和同事监督；而KPI的细节通常仅对员工本人透明，便于领导监督。

6.是OKR强调目标和关键结果设定的简单和直接，数量较少，一般要求各层面的目标在5个左右，关键结果在4个左右。而KPI的设定往往强调目标和指标的全面性，目标及其对应的指标数量相对较多，在设计时不仅

强调目标、与目标对应的指标，还要确定目标值以及行动计划或实现路径。

因此，OKR更适合以以脑力劳动为主的知识密集型组织，可以充分发挥员工的主观能动性，鼓励员工创新，促进个人绩效水平的提升，进而提高整个组织的绩效。高职院校正是以知识型员工为主体的组织，运用好OKR这一绩效管理工具，更能提升高职院校的综合实力，增强竞争力。

## 三、高职院校绩效管理现状

### 1.绩效管理缺乏系统性

一个完整的绩效管理应包含绩效计划、绩效跟踪与辅导、绩效考核和绩效反馈四个环节。部分高职院校对绩效管理不够重视，观念认识不正确，将绩效考核等同于绩效管理，进而导致绩效管理内容和环节缺失，无法真正发挥绩效管理的激励作用。同时，业务部门错误地认识绩效管理只和人力资源部门有关，存在“事不关己，高高挂起”的心态。

### 2.绩效管理制度不健全

目前，许多高职院校并没有建立完善的绩效管理制度，只是在年终的时候对教职工实施绩效考评，没有完善的、有规划的绩效管理机制，这样就导致在绩效管理过程中缺乏指导思想，缺乏方法和依据，绩效管理流于形式。

### 3.缺乏科学的指标体系

按照《事业单位人事管理条例》规定，目前，许多高职院校的考核仍采用传统的年度考核，考核指标主要包括“德、能、勤、绩、廉”五大方面，考核的内容过于抽象、标准过于笼统，不全面、难量化。而且，高职院校并未针对不同岗位的教职工建立具体的考核指标体系，不能体现出不同岗位工作的特点和重点，难以反映教师的真实、客观的情况，也不能做到公平、有效。

### 4.绩效考核形式单一

绩效考核方式以描述性的定性考核为主，传统的个人述职、民主评议的考核方式基本以年度为周期，一般以部门、学院或支部为单位进行考核，但由于投票人员可能对被考核者的工作并不了解，只能凭主观印象来投票，导致考核结果不客观、不真实，无法反映员工实际的绩效情况。而且，考核结果等次按教职工人数比例进行正态分布，出现“优秀”轮流坐庄、“谁需要让给谁”的现象较为普遍。考核的具体内容大同小异，缺乏对教师工作过程及完成情况的分析<sup>[3]</sup>。

### 5.缺乏绩效反馈沟通

高职院校的绩效管理的目的是让教职工了解工作中

存在的不足,以便在今后的工作中能够改进,从而提升工作绩效。现实中,很多教师对考核内容、考核方法等不了解,对最后的考核结果也只是“被通知”。管理者不仅没有根据考核结果,分析员工在工作中的问题,更没有与员工进行深入的沟通面谈,给予其有效的帮助和指导。这导致管理者与员工不能形成统一的认识,更难以认识到自身在工作中的问题,进而无法改善提高个人绩效。同时,高职院校也缺乏申诉机制,教职工难以对绩效考核结果进行反馈。

#### 6.绩效考核激励作用不明显

目前,高职院校绩效考核结果分为“优秀”、“合格”、“基本合格”和“不合格”四个等次。除受到处分和其他特殊情况外,教职工的考核不会出现“基本合格”和“不合格”的情况。事实上,绩效考核结果并没有得到充分应用,考核“优秀”与考核“合格”的员工没有什么区别,只是应用于薪级工资的调整。对于绩效考核优秀的员工,也没有及时对其成绩进行肯定,激励效果也会大打折扣。绩效考核的流于形式使得绩效工资分配存在“吃大锅饭”现象,不完善的绩效考核体系导致绩效工资失去了激励的意义。

高职院校没有建立起一套完善的绩效管理体系,就造成绩效管理流于形式,教职工的主管能动性不能充分发挥,也失去了绩效管理的激励和鞭策作用。

#### 四、应用OKR理论的重要性

OKR作为先进的绩效管理工具,非常适合高职院校知识型的教职工,可以有效解决目前高职院校的绩效管理问题。

高职院校的工作内容以教学为主,各职能部门围绕高职院校发展承担相应的工作,难以像生产、销售等企业有明显的量化指标,不能很有效的进行KPI绩效管理。同时,高职院校的工资根据国家相关规定发放,不能像企业灵活应用,只有奖励性绩效工资可由单位自行调节。

OKR作为一种绩效改进工具,在执行过程中,大概包含四个环节,分别为设定目标与关键成果、沟通与调整、评估绩效、绩效反馈与指导。

在设定目标与关键成果过程中,要保持组织内部从上至下的目标的一致性。所设置的目标和关键结果要有挑战性、具体的、可衡量的,便于客观评分。而且,目标和关键结果要面向全体教职工公开,教职工扮演监督者与与被监督着的双重身份。对提高绩效考核的公开化、公平化更有帮助。

在沟通与调整过程中,要注重与教职工的沟通交流,

可以调整目标与关键成果。此外,要时刻关注周期内的绩效进度与完成情况,不断反思调整,改进工作方式。在此基础上,教职工的个人能力可以得到迅速提升。

在评估绩效过程中,除可量化的标准外,还会存在360评价方式,可以保障绩效考核的公平性,能够激发教职工的积极性。

在绩效反馈与指导过程中,强调管理者向教职工反馈结果,通过与教职工沟通,指出存在的问题,并提供指导与帮助,以期教职工改进工作绩效。

综上,OKR充分注重教职工意愿,发挥教职工的主观能动性,且公开透明,不仅可以弥补高职院校绩效管理的不足,还可以防止“过度考核”,鼓励教职工自我成长和自我调整,更契合高职院校绩效管理的特点,更适合高职院校绩效工资分配方式。

#### 五、OKR绩效管理框架构建

##### 1.设定目标

在制定OKR时,要选好目标,结合高职院校阶段或年度工作目标,利用平衡积分卡从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度分解细化目标,制定学校层面的目标。目标制定完成后,需向全校教职工宣传,要保证由上至下达成共识。其次,要按序进行分解,逐层分解部门层面的目标和个人目标。在这个过程中,要保证全员参与,以民主的形式确定部门或个人目标。同时,要保证OKR目标具有挑战性<sup>[2]</sup>。

##### 2.明确关键结果

员工80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此,绩效考核的重点应放在关键行为上,这些行为会直接影响目标的完成情况。关键结果由主要领导和教职工本人沟通商榷后确定,以目标结果为导向,不关注过程的细枝末节。

##### 3.制定执行计划

所有部门确定OKR目标后,开始进入行动计划阶段。依据部门OKR,制定执行计划,确定完成时间,这一阶段,需要确定每个关键结果所对应的行动计划,明确责任人,明确工作完成时间节点和完成情况,这样OKR的管理更具有可行性。

##### 4.适时调整计划

学校可每季度进行绩效回顾调整,并对目标完成情况进行打分,以判断目标是否需要调整。每一项关键结果得到的评价结果分数过高和过低都被视为不佳,得分过高被视为之前的目标定得过低,得分过低则被视为之前的目标定得过于不现实。这些都需要适时调整目标与



计划。同时,学校还要依据教职工的执行能力等,以及外部环境的变化等,根据实际情况评估是否需要调整目标和行动计划。

#### 5.绩效考核评价

学校的绩效考核评价尽可能选择可量化的指标,个人绩效考核评价得分与部门目标完成情况和个人目标完成情况相结合,并与定性考核相结合,以上级领导考核为主体,同时结合员工自评、同事互评等维度,确保考核评价结果公平公正。

#### 六、总结评估

在执行完一轮完整的OKR后,要对实施效果进行整体性评价,并对OKR的有效性进行评估,并适时调整与再制定OKR目标。

绩效考核评价结束后,领导者要主动与被考核者进行一对一的面谈,及时向员工反馈其考核结果,以事实为依据,分析绩效考核结果,在肯定其优点和贡献的同时,提出其存在的问题和不足之处,并就如何改进提高提供指导与帮助,尽力达到双方满意。同时,领导者也要与被考核者沟通下一周期的目标与计划<sup>[1]</sup>。

绩效反馈能够让教职工对自己周期内的表现有一个正确全面的认识,能够帮助个人的绩效改进和助力教职工后期的职业生涯发展。

最后,不管是OKR的实施还是KPI的执行,都需要一套完整的绩效管理制度体系保驾护航。高职院校应结合实际,建立健全绩效管理制度,如绩效考核评价制度,绩效工资分配办法等,将绩效管理规范化。同时,在开

展绩效管理时,要根据实际情况,组建绩效管理组织机构,明确分工任务,保障绩效管理的公平公正,确保绩效管理工作畅通开展。

#### 七、结束语

高职院校绩效管理模式随着时代的变迁在发生着巨大的变化,OKR以绩效改进为最终目标,尊重教职工的个人意愿,重视教职工的贡献度,注重沟通与反馈,整个环节公开透明,能有效解决高职院校绩效管理的问题。OKR的管理方法从制定目标及关键成果,到调整计划、考核评价沟通、科学评估等方面,与其他现行绩效考核方法相比,更具系统性。高职院校主要领导和管理层应转变观念,重视和支持OKR的引入,还要事先和教职工进行沟通交流,让教职工理解、接受OKR管理,打造实施OKR的良好氛围,使员工受到潜移默化的正向影响。OKR实施过程中要注重保证信息透明和及时复盘,切实助力每名教职工的成长,激发教职工的工作热情,切实提高教职工和学校的整体绩效水平,促进高职院校高质量发展。

#### 参考文献:

- [1]吴玉兰.用对OKR,助事业单位绩效管理效能提升[J].人力资源,2023,(6):72-73.
- [2]董鹏,沈晔.基于OKR模式的企业绩效管理研究[J].新会计,2022,(12):18-23.
- [3]原敏.OKR视角下的应用型高校青年教师绩效管理研究[J].沈阳工程学院学报(社会科学版),2021,17(4):54-57.