



从传统走向敏捷—— 2019 智享会绩效管理研究

FROM OLD-FASHIONED TO BEING AGILE—HREC 2019 PERFORMANCE MANAGEMENT
RESEARCH

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 北森所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Beisen. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Beisen is prohibited.

特别鸣谢



彭传军
高级副总裁
北森

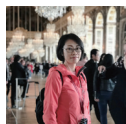
顾问团 人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



何白云
人力资源暨企业文化总监
澳科利耳医疗器械(北京)有限公司



胡蓉
中国联通学院重庆分院执行院长、人力资源部(党委组织部)
副总经理
中国联合网络通信有限公司重庆市分公司



黎颖
人力资源助理经理
安利(中国)日用品有限公司



姚琼
HR 绩效专家、OKR 专家
姚琼工作室



王斌
HR 共享服务部总监
虎彩印艺股份有限公司



赵惠颖
管理顾问
深圳市致璞科技有限公司



周晓蔚
GE 医疗大中华区组织和人才发展官
GE Healthcare

关于作者



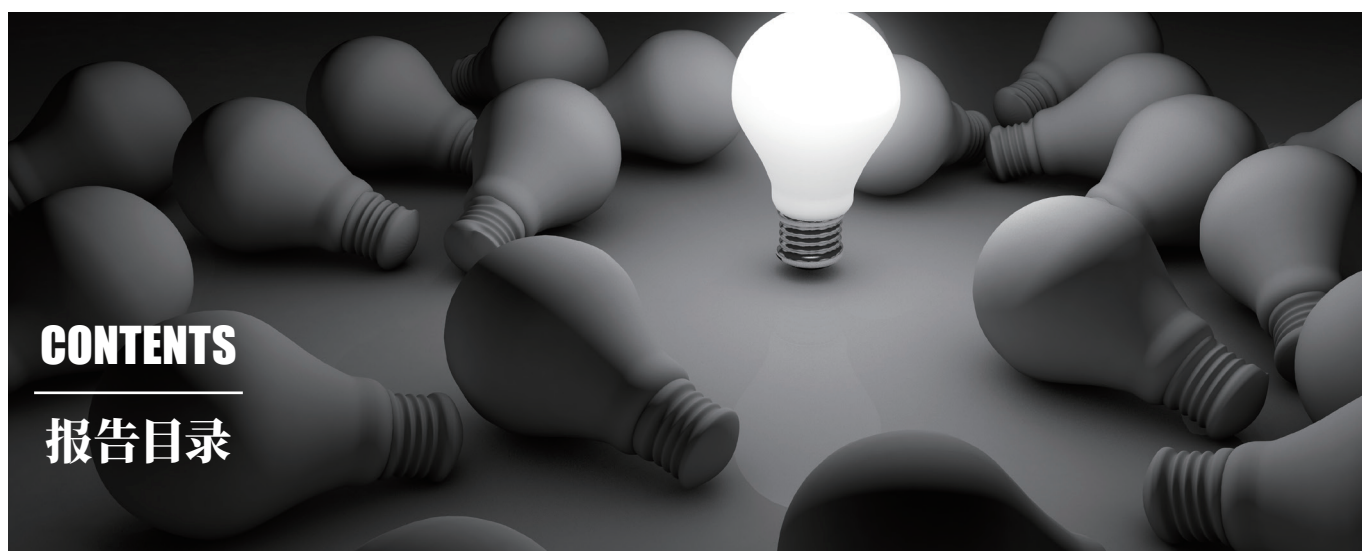
金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



方麻迪 may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC) 专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、企业外部人才库实践调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工……方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。



 前言	4	 敏捷化绩效管理如何做	16
04 本次研究中敏捷绩效管理的概念		16 实践普及度——企业已经开始绩效管理敏捷化的探索	
05 报告结构与方法论		17 促进绩效管理敏捷化的关键因素	
		26 绩效管理敏捷化的关键举措	
 数据发现聚焦	6		
		 企业实践经验整合	35
 绩效管理正在发生哪些变化?	8		
08 绩效管理市场现状——数据发现		 参调样本	40
11 总结与启示			
		 标杆数据	41
 市场现有的绩效管理变化“呼唤”敏捷化	12	 案例启示	42
12 敏捷化绩效管理特质是什么			
15 敏捷化的绩效管理与市场现有的变化之间的关系是什么		 敏捷绩效管理 Q&A	54

前言

“敏捷”一词对于互联网、高科技行业而言，或许并不陌生。这些行业的业务模式通常强调的便是敏捷的项目管理，即以人为核心、迭代、循序渐进。这些行业本身处于不断地变化之中，机会的出现与消失常常在转瞬之间，敏捷是企业的生存要素之一。

而现在，敏捷管理一词已经渐渐不再局限于这些行业，大量较为传统的企业也开始纷纷寻求敏捷之道。究其根本，是这个易变、难以捉摸的时代所赋予的。当稳定的常态难以持续时，过去那种按部就班、标准化的管理方式也将不再适用。

敏捷管理体现在企业的方方面面，可以是敏捷的组织、敏捷的人才管理等等。绩效管理作为实现组织目标的重要管理手段之一，势必也承担了敏捷化的使命。无论企业是否有意识地往敏捷的方向转变，但绩效管理的变化已经处于进行时。

本次调研我们便会展现这些变化究竟如何体现在企业当下绩效管理的各个环节中，并且揭示敏捷绩效管理与这些变化之间的关系。最后，对于那些希望开始或者进一步深入进行敏捷化绩效管理的企业，提供相应的实践指南与关键举措。

本次研究中敏捷绩效管理的概念

在本次的研究中，我们所提到的敏捷绩效管理并不与任何绩效管理工具等同，它更多是指企业在绩效管理的过程中，如何在各个环节部分或全部地展现了敏捷的特质，从而更好地响应内外部环境的变化与挑战。这些特质我们主要罗列如下：

绩效管理关键节点		敏捷化绩效管理的特质与要求
直线经理 / 管理者角色		<ul style="list-style-type: none">更多的责任, 更高的管理成熟度要求
绩效管理工具		<ul style="list-style-type: none">敏捷绩效管理与具体的绩效管理工具没有必然的对应关系, 关键在于工具本身是否回应了敏捷对绩效管理的要求就现有的绩效管理工具而言, OKR在目标管理上较好地回应了敏捷绩效管理的特质
绩效管理流程	绩效目标设定	<ul style="list-style-type: none">强调目标驱动, 让员工更聚焦主要目标注重目标的上下左右对齐, 保持一致性提倡目标公开、透明的文化注重员工对绩效目标的主观能动性
	过程跟踪与管理	<ul style="list-style-type: none">回顾更快、周期更短目标可调整注重对话、协同、持续反馈获取不同部门同事、下级等多方的建议评价
	绩效评价与结果应用	<ul style="list-style-type: none">评价维度多元化, 更注重员工价值贡献与员工发展基于过程反馈的客观考评绩效结果不仅仅是作为唯一的奖金、晋升、调薪的依据

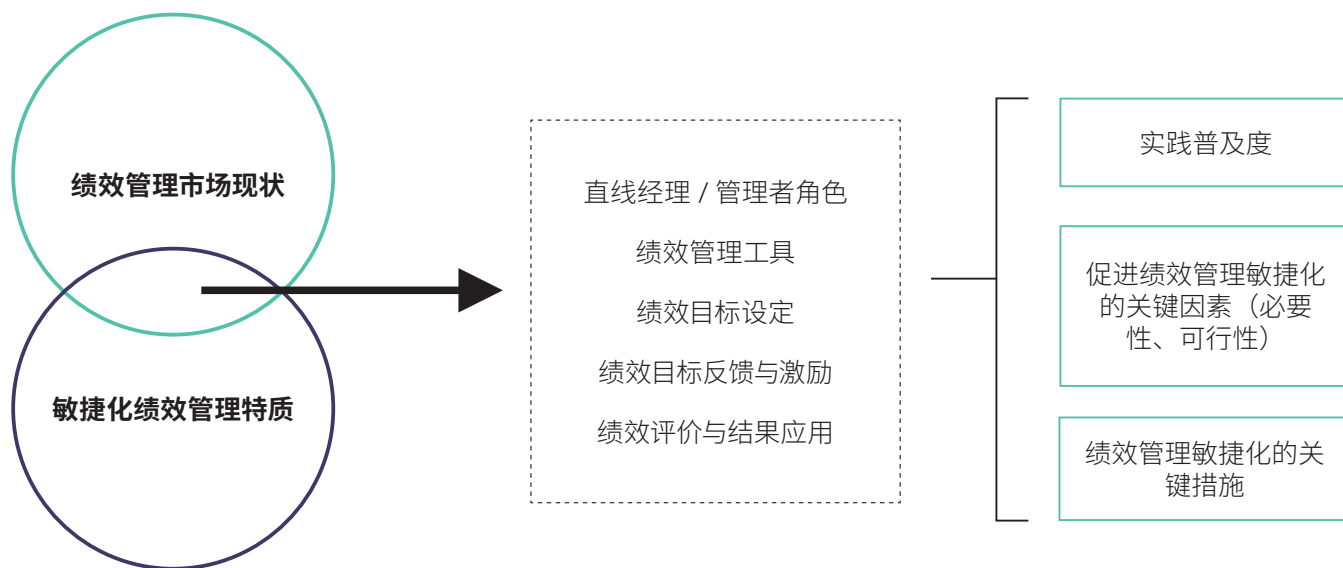
(注：具体的敏捷绩效管理特质总结与归纳过程请参阅 P12-14)

整合我们的调研结果、案例、专家观点采集、人力资源专业服务商北森洞察的引入，我们认为敏捷绩效是当前 VUCA 时代下，帮助企业快速落地战略目标、及时应变调整、强调持续反馈、过程数据驱动客观全面评价、更重视员工发展的一种新绩效管理方式。



报告结构与方法论

- + 本次研究我们首先结合调研数据，从企业当下绩效管理各个环节现状入手，探究在这些环节上相比过去发生了怎样的变化。
- + 整合人力资源从业者的观点与调研数据，梳理敏捷绩效管理在各个环节的特质。
- + 揭示敏捷绩效管理与市场变化之间的关系。
- + 对于那些希望开始或者进一步深入进行敏捷化绩效管理的企业，萃取企业案例的关键要素，提供相应的实践指南与解决方案。





数据发现聚焦

针对本次调研中我们的数据调研结果，我们将其中最为关键的两大发现呈现在下文中，并且企业可以对照相应的数据图表编号“按图索骥”。

关键发现1

企业现有的绩效管理流程正不约而同向敏捷化转型（对应文中数据图表 1A- 图表 5）

关键发现2

针对要实现敏捷绩效管理的支持条件，已有敏捷化认知的企业中，人力资源数字化水平虽有较高的重要性，但实现度低；另一方面，员工的认同与支持普遍被企业忽视。（对应文中数据图表 11A- 图表 11C）



关键发现 1：企业现有的绩效管理流程正不约而同向敏捷化转型

在直线经理 / 管理者角色、绩效管理工具、绩效目标设定、绩效目标反馈与激励、绩效评价与结果应用各个方面，市场现有的绩效管理变化与敏捷化绩效管理的特质在很大程度上不谋而合。可以说市场上的企业无论是否有意识地在进行绩效管理变革，敏捷化都是大部分企业当前一致的选择。

关键节点	市场现有变化	敏捷化绩效管理的特质
直线经理 / 管理者角色	要求直线经理或者管理者在绩效管理中发挥更大的作用	更多的责任，更高的管理成熟度要求
绩效管理工具	<ul style="list-style-type: none">越来越多企业“求变”；OKR 受到较多的关注	<ul style="list-style-type: none">敏捷绩效管理与具体的绩效管理工具没有必然的对应关系，关键在于工具本身是否回应了敏捷对绩效管理的要求就现有的绩效管理工具而言，OKR 在目标管理上较好地回应了敏捷绩效管理的特质
绩效目标设定	<ul style="list-style-type: none">目标设定周期变短注重上下一致性	<ul style="list-style-type: none">注重绩效目标的上下一致性注重员工对绩效目标的主观能动性透明化横向部门之间有更多协同
绩效目标反馈与激励	<ul style="list-style-type: none">目标反馈周期变短更及时、更高频次地对员工进行认可与激励	<ul style="list-style-type: none">回顾更快、周期更短可变动、可调整注重沟通、协同、持续反馈多方反馈
绩效评价与结果应用	与薪酬、奖金、晋升进一步解绑	<ul style="list-style-type: none">评价多维化客观考评，结果公正，绩效校准关注过程

🔑 关键发现 2：针对要实现敏捷绩效管理的支持条件，已有敏捷化认知的企业中，人力资源数字化水平虽有较高的重要性，但实现度低；另一方面，员工的认同与支持普遍被企业忽视。

- ✦ 在对敏捷绩效管理有所认知的企业中，“企业文化”、“高管 / 管理层的认同与支持”、“人力资源数字化水平较高（如：有相应的数字化系统、平台的支持）”是企业认为实现绩效管理敏捷化重要性最高的 3 项支持条件。
- ✦ “人力资源数字化水平较高（如：有相应的数字化系统、平台的支持）”、“员工的认同与支持”虽然企业认为有实现的必要性，但实际的实现度仍有待提升。

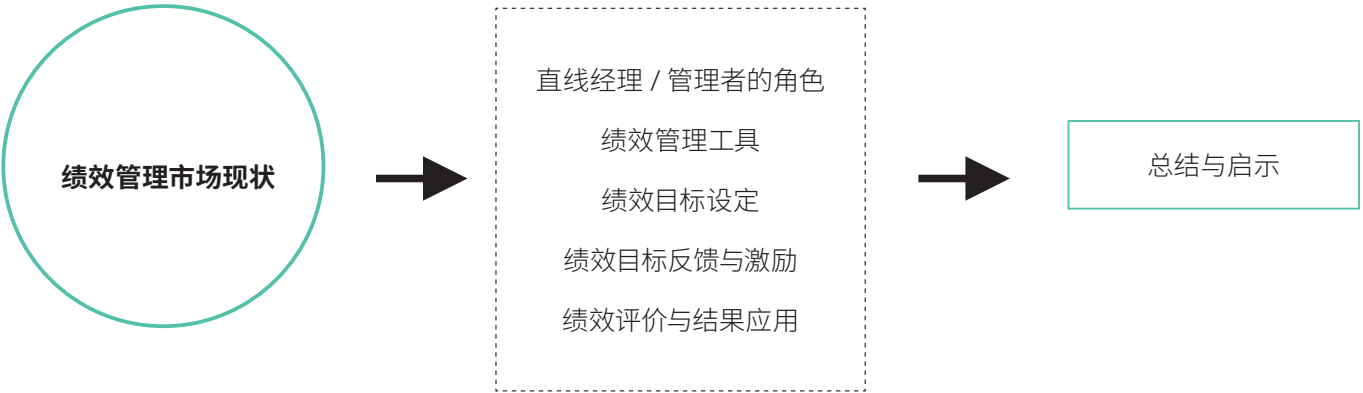
数据来源	支持条件	企业眼中的重要性	企业实际的实现度	匹配情况
图表 11A- 图表 11C	高管 / 管理层的认同与支持	高	高	较为匹配 ●
	企业文化	高	较高	较为匹配 ●
	人力资源数字化水平较高（如：有相应的数字化系统、平台的支持）	高	低	紧缺 ●
	组织架构形态	较高	较高	较为匹配 ●
	员工的认同与支持	一般	一般	被忽视 ●





绩效管理正在发生哪些变化？

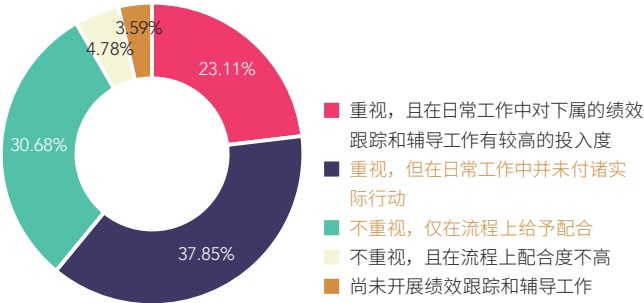
在这一节中，我们首先结合调研数据，从企业当下绩效管理各个环节现状入手，探究在这些环节上相比过去发生了怎样的变化，包括：直线经理 / 管理者的角色、绩效管理工具、绩效目标设定、绩效目标反馈与激励、绩效评价与结果应用。并且分析这些变化到底意味着什么，对于我们的绩效管理又有怎样的启示。



绩效管理市场现状——数据发现

发现 1：直线经理 / 管理者在绩效管理中的角色变化——更多的责任，更高的成熟度要求

图表 1A 以下描述较为符合贵公司大部分管理者对绩效跟踪和辅导工作认知的是 (N=251)



图表 1B 贵公司大部分直线经理的绩效考核指标是否与其下属绩效结果或团队绩效结果挂钩 (N=251)	本届报告调研数据		智享会《第二届企业绩效管理改善与优化调研报告》- 图表 13
是	184	73.31%	56.90%
否	57	22.71%	43.10%
不清楚	10	3.98%	/

图表 1C 管理者对绩效跟踪和辅导工作认知 / 直线经理的绩效考核指标是否与其下属绩效结果或团队绩效结果挂钩	直线经理的绩效考核指标与其下属绩效结果或团队绩效结果挂钩 (N=180)		直线经理的绩效考核指标与其下属绩效结果或团队绩效结果不挂钩 (N=55)	
选项	数量	比重	数量	比重
重视，且在日常工作中对下属的绩效跟踪和辅导工作有较高的投入度	50	27.78%	5	9.09%
重视，但在日常工作中并未付诸实际行动	79	43.89%	16	29.09%
不重视，仅在流程上给予配合	47	26.11%	29	52.73%
不重视，且在流程上配合度不高	4	2.22%	5	9.09%

直线经理在绩效管理中的作用更多体现在跟踪、辅导下属的绩效过程中，然而当前企业所面临的问题是：**直线经理常常在意识层面重视度不足或难以将意识层面的重视付诸实践**（参考图表 1A）。

智享会《第二届企业绩效管理改善与优化调研报告 - 图表 13》显示，绩效管理成熟度较高的企业中，约 5 成企业绩效管理作为管理者的绩效考核的一部分。本次研究我们将范围扩大至所有参调企业（图表 1B），近 7 成企业大部分直线经理的绩效考核指标与其下属绩效结果或团队绩效结果挂钩。

图表 1C 中，我们将图表 1A 与 1B 数据进行交叉分析后发现，在“直线经理的绩效考核指标与其下属绩效结果或团队绩效结果**挂钩**”的情况下，虽然直线经理在绩效辅导与跟踪的实际行动上依然存在的问题，但更倾向于在意识层面重视这一工作。而在“直线经理的绩效考核指标与其下属绩效结果或团队绩效结果**不挂钩**”的情况下，直线经理更多倾向于“意识层面的不重视”。因此我们可以说，**对于企业而言，直线经理的绩效考核指标与其下属绩效结果或团队绩效结果挂钩，能够有效提升直线经理对于该工作的重视度。**

然而，“是否挂钩”某种程度上是企业组织层面的制度与文化的体现。结合对于图表 1B 的分析，**这可能释放了一个“信号”：越来越多的企业希望直线经理更加重视绩效管理工作，他们需要承担更多的责任，对于直线经理而言也需要有更高的成熟度。**

发现 2：绩效管理工具变化——越来越多企业“求变”，OKR 受到较多的关注

图表 2A 贵公司近 2 个财政年度内是否有采用新的绩效管理工具？

注：此处的绩效管理工具指 KPI、OKR 等工具 (N=251)		
选项	数量	比重
是，并且已经在全公司上下采用了新的绩效管理工具	76	30.28%
是，但仅在部分业务线、部门或人群上进行试点应用	57	22.71%
否，但考虑应用新的绩效管理工具	62	24.70%
否，尚未考虑采用新的绩效管理工具	50	19.92%
不清楚	6	2.39%

企业是否打算改变目前的所使用的绩效目标制定工具 (N=319)

选项	数量	比重
是	76	23.82%
否	243	76.18%

数据来源：智享会《第二届企业绩效管理改善与优化调研报告》图表 32

图表 2B 贵公司**新采用**的绩效管理工具，主要为以下哪些？【多选】(N=133)

选项	数量	比重
KPI (关键业绩指标)	113	84.96%
OKR (目标与关键结果)	50	37.59%
MBO (目标管理)	33	24.81%
BSC (平衡计分卡)	32	24.06%
KCI (关键胜任能力指标)	11	8.27%
WBS (工作分解结构)	7	5.26%
其他	3	2.26%

图表 2C 贵公司未来打算应用哪些绩效管理工具【多选】	本届报告调研数据		智享会《第二届企业绩效管理改善与优化调研报告》- 图表 33
选项	数量	比重	如改变，计划变更为以下哪种 (N=76)
OKR (目标与关键结果)	41	66.13%	55.26%
KPI (关键业绩指标)	33	53.23%	30.26%
MBO (目标管理)	22	35.48%	26.32%
BSC (平衡计分卡)	20	32.26%	31.58%
KCI (关键胜任能力指标)	16	25.81%	32.89%
WBS (工作分解结构)	13	20.97%	14.47%

✓ 越来越多企业“求变”

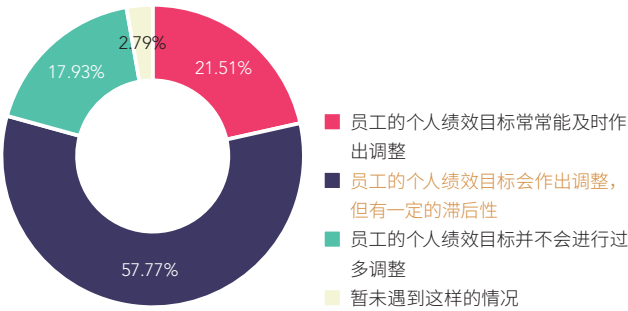
无论是已经在全公司、部分部门采用了新的绩效工具，还是在未来考虑应用新的绩效管理工具（图表 2A），求新、求变的企业总量已近达 8 成；相比往届研究结果（智享会《第二届企业绩效管理改善与优化调研报告 - 图表 32》，“打算改变企业现有绩效管理工具”的企业仅 2 成左右），这一比重已经有了明显的增加。

✓ 除 KPI 外，OKR 受到较多的关注

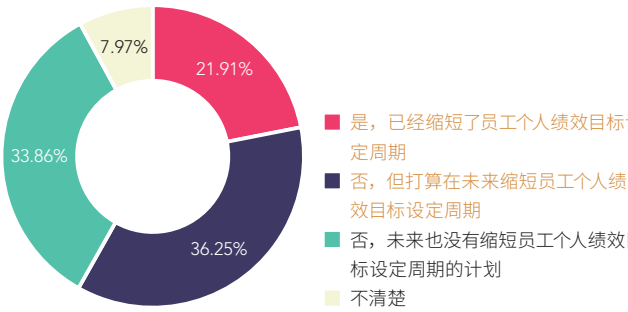
KPI 依然是企业在实践中首选的绩效管理工具之一，除此之外 OKR 已成为实践率仅次于 KPI 的工具（图表 2B）。在未来打算应用新的绩效管理工具的企业中，OKR 已经连续成为企业的焦点之一（图表 2C）。

发现 3：绩效目标设定的变化——目标设定与反馈周期变短，注重上下一致性

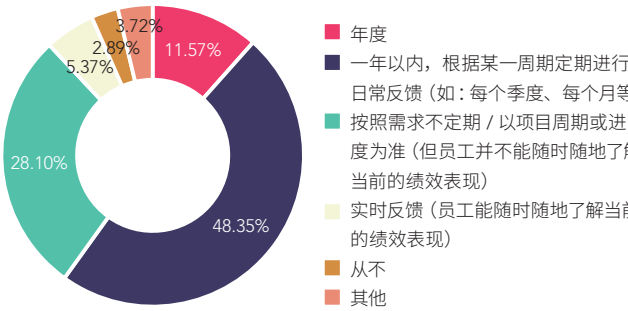
图表 3A 当公司战略目标发生变化时，以下哪种表述更符合贵公司战略目标与员工个人绩效目标之间的关系？（N=251）



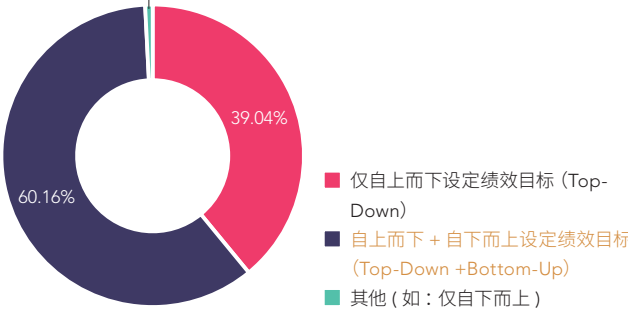
图表 3B 近 2 个财政年度内，贵公司是否有缩短员工个人绩效目标设定周期？（N=251）



图表 3C 贵公司对大部分员工的绩效表现进行日常反馈的周期为（N=242）



图表 3D 以下哪种绩效目标形成的方式更符合贵公司设定绩效目标时的情况（N=251）



问题聚焦——“大象如何快速转身”

业务环境变化快速，随之而来的是企业的业务战略往往也随之调整。然而组织层面的变化如何及时传递至员工个体，并且让员工的目标达成支撑企业当下的战略目标达成是当前企业“头疼”的问题之一。我们的调研结果（图表 3A）似乎也体现了绝大部分企业在绩效目标制定时的普遍挑战——半数以上企业虽然在战略目标发生变化时能够调整员工的个人目标，但仍存在一定的滞后性。随着企业规模的扩大和组织层级的增加，这样的问题很可能会更为凸显。

企业已有的解决方式

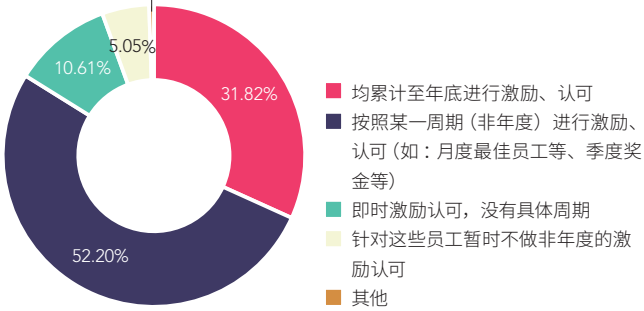
针对员工个人目标难以与组织同步的问题，结合图表 3B-3D，企业目前普遍的做法主要如下：

- 目标设定周期变短（图表 3B）——及时制定新目标，让计划能赶上变化；
- 绩效表现反馈周期化、常态化（图表 3C）——及时纠偏，让计划与变化“同轨”；
- 注重上下一致性（图表 3D）——及时聆听一线声音，让计划更容易被理解与落地。

然而我们从大量企业当前的实践反馈上看，这些相对常规的措施尚未对“大象快速转身”产生较为明显的作用，一方面绩效管理模式的转变是一个较为长期的过程，可能效果的显现尚待时日；另一方面，仅在流程上做出转变而不对绩效管理本质有所了解并和企业当前业务现状结合——即调整的深度不够，也难以实现“大象快速转身”。我们将在文末的解决方案中，针对这些措施有较为深入的剖析。

发现 4：绩效表现激励——更及时、更高频次地对员工进行认可与激励

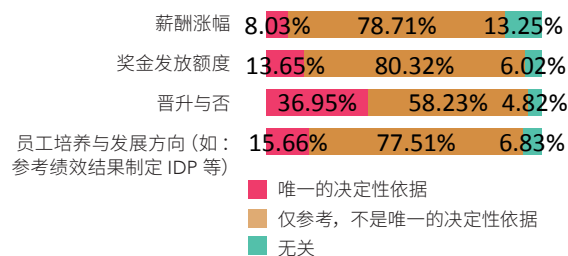
图表 4 贵公司针对绩效表现日常反馈结果较好的员工，给予激励、认可的频率为（N=198）



（参考图表 4）绩效表现反馈周期化、常态化所带来的不仅是让计划与变化“同轨”，企业根据员工绩效表现的日常反馈，其采用的激励、认可的模式也更多为“按照某一周期（非年度）进行激励、认可（如：月度最佳员工等、季度奖金等）”。然而不可忽视的是，实行“即时激励认可”的企业依然是少数，未来企业激励手段的灵活性或许仍尚待提升。

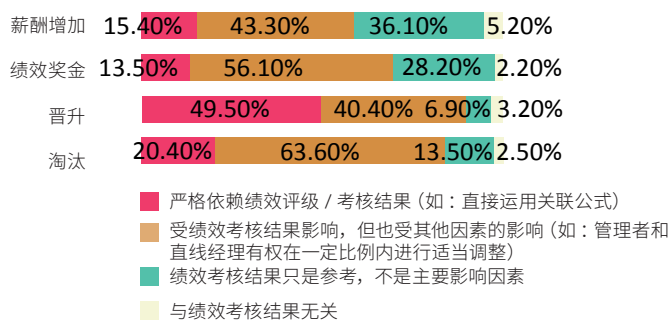
发现 5：绩效评价与结果应用——与薪酬、奖金、晋升进一步解绑

图表 5 目前贵公司绩效结果的应用面及应用程度为 (N=249)



在绩效考核结果应用上, 结合智享会《第二届企业绩效管理改善与优化调研报告》的研究结果, 我们不难看出绩效管理正走向“轻量化”, 大多数情况下它不再是薪酬涨幅、奖金发放、晋升的唯一决定性因素。在与人力资源专家访谈的过程中我们了解到, 绩效管理长久以来被诟病的一点便在于员工认为这是一种“监视”、“扣工资”的工

有关绩效结果和薪酬增加、奖金、晋升和淘汰之间关联度 (N=319)



数据来源: 智享会《第二届企业绩效管理改善与优化调研报告》图表 16

具, 从而对绩效管理产生抵触情绪, 难以从心底认可绩效目标的价值与意义, 甚至出现“为达目的不择手段”的现象。随着对于人的评判、激励越来越多维, 绩效管理也将“返璞归真”, 真正成为“指挥棒”——即目标管理工具, 而不是“鞭子”, 让员工对绩效目标的设定与达成更有认可度。

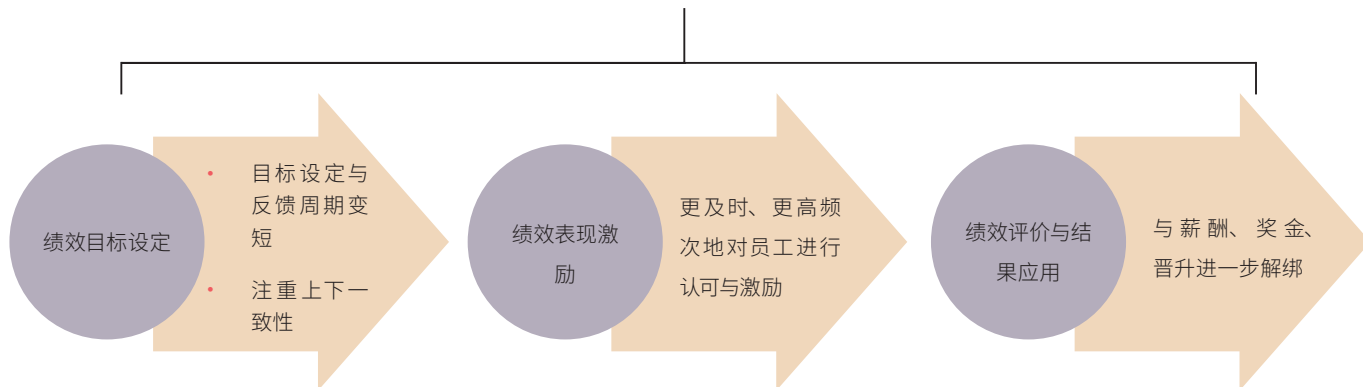
总结与启示

直线经理 / 管理者角色:

更多的责任, 更高的成熟度要求

绩效管理工具变化:

越来越多企业“求变”, OKR 受到较多的关注



可以看到, 企业的绩效管理正逐渐向着**更快、更轻量化、更灵活**的方向发展。这几年来我们常常谈到的 VUCA 时代, 其特征便是 volatility (易变性), uncertainty (不确定性), complexity (复杂性), ambiguity (模糊性), 这样的时代环境之下, 对于企业管理所带来的挑战也是全方位的, 敏捷管理的概念也被越来越广泛地提及。绩效管理也需要向敏捷化进一步转型,

那么, 对于绩效管理而言:

- + 敏捷化的绩效管理的特质是什么?
- + 敏捷化的绩效管理与市场现有的变化之间的关系是什么?

我们将在下一节中尝试对这些问题做出分析与解答。

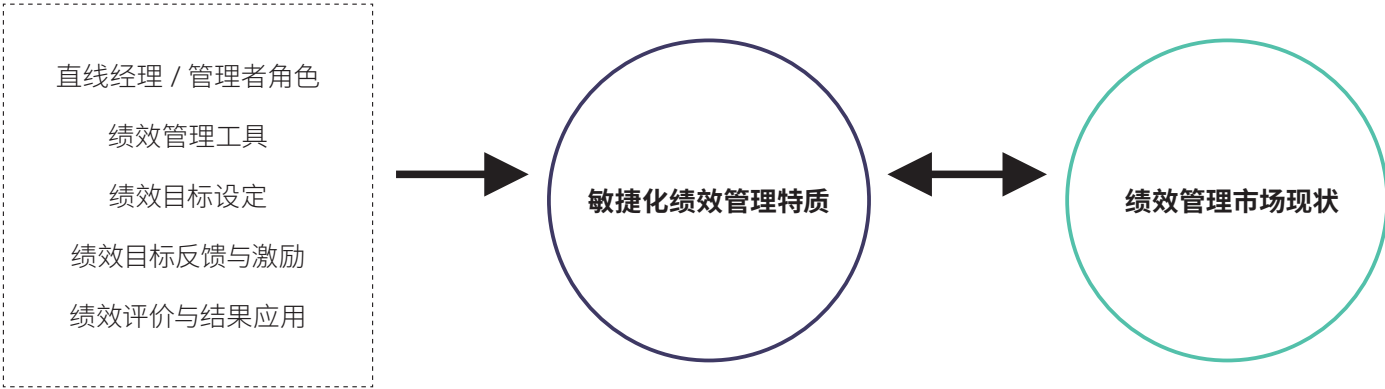
市场现有的绩效管理变化“呼唤”敏捷化

通过市场现状的分析，我们或许能够看到企业在当前环境下绩效管理所做出的调整，敏捷管理的概念也越来越多地融入企业的日常管理之中。然而，在前期市场诊断阶段我们提及敏捷化的绩效管理时，大部分企业对其的定义与理解依然处于较为模糊的阶段，甚至存在“敏捷化等同于 OKR”的观点。

那么，市场上目前对于敏捷化绩效管理的认知到底如何？敏捷化

绩效管理到底是什么？其特征有哪些？敏捷化绩效管理是否就等同于 OKR？

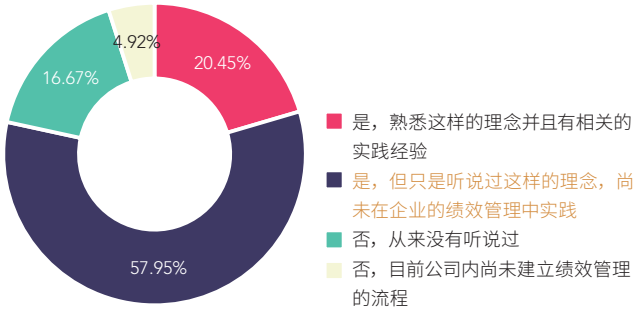
在这一章节中，我们整合人力资源从业者的观点与调研数据，梳理敏捷绩效管理在各个环节的特质。最后，我们将揭示敏捷绩效管理与上文市场变化之间的关系。



敏捷化绩效管理特质是什么

概念知晓度——有所了解，但实践较少

图表 6 您是否对敏捷化的绩效管理有所认知 (N=264)



市场上近 8 成企业（已实践 + 未实践）知晓敏捷化绩效管理的概念，但是真正落地实施的企业并不多，仅 20.45%。另外，在后续的电话回访中我们发现企业对于敏捷绩效管理虽然“听说过”，但其聚焦的维度、了解的深度都有所不同，这或许也与目前市场上成熟的实践相对较少有关。结合我们所收集到的反馈，我们认为企业普遍的困惑在于：

- ✓ 敏捷化绩效管理到底是什么？其特征有哪些？
- ✓ 敏捷化绩效管理是否就等同于 OKR？

我们将在下文中对这两个问题进行剖析与解答。

绩效管理到底是什么？其特征有哪些？

数据分析

图表7 贵公司进行或打算进行敏捷绩效管理变革或调整的最主要目的为？【多选，限选3项】（N=54）

选项	数量	比重
能实时调整绩效目标，提升员工个人绩效目标与企业战略的上一致性	35	64.81%
激发员工对于绩效目标的主观能动性	30	55.56%
促使直线经理在绩效管理中发挥更大的作用（如：与下属更为实时的绩效沟通与辅导）	23	42.59%
简化流程，提升绩效管理工作效率	21	38.89%
打造公开透明的绩效文化	13	24.07%
弱化与晋升、薪酬的联系，减少员工对绩效管理的负面态度与印象（如：认为绩效管理是“监视”与“惩罚”，而非发展与激励）	12	22.22%
引入信息化管理工具，提升企业人力资源数字化水平	9	16.67%

在已经实践敏捷绩效管理的企业中，我们对其开展这一变革的目的进行了调研。结合调研结果，我们认为进行敏捷绩效管理的企业通常会具备以下管理诉求：

- 注重绩效目标的上一致性
- 注重员工对绩效目标的主观能动性
- 要求直线经理或者管理者在绩效管理中发挥更大的作用

观点呈现

市场洞察 北森 高级副总裁 彭传军

敏捷化绩效管理是什么？

北森认为，绩效管理敏捷化主要体现在以下几点：

- 战略解码**：即目标管理和设定的部分，能够与公司、员工、部门之间有一个很好的“对齐”；面对“不对齐”的部分，可以及时纠偏。这是目前大部分企业缺乏的。

企业首先需要做到目标的透明，公司上下都能了解公司的战略目标与方向，然后各部门根据公司的总体目标制定自己的目标。在目标制定时，不能闭门造车，而需要各部门内部以及部门与部门之间相互“对齐”。这样做的好处是：公司内部形成合力，员工也能更清晰地了解自己的工作对组织目标达成的贡献。很多企业缺乏目标的透明与对齐。
- 持续反馈**：这也是大部分企业所缺乏的步骤。这个概念是指在

过程中还有调整的可能性，以及目标实现的进展、员工在过程中遇到的困难等都能与上级之间有持续的反馈和沟通。

- 客观及时的评价**：很多公司会在年底进行一次性的评价，这样的评价实用度较低，年初或第一季度的工作往往已经被员工所遗忘。较为敏捷的绩效管理希望员工可以在完成一些工作后就可以及时进行评价。
- 动态数据分析和挖掘**：综合历史绩效、潜力数据和员工行为数据（目标进展动态、持续反馈情况、出勤情况等），动态分析和挖掘全生命周期的人才绩效进展情况，使绩效管理动态化、日常化。贴近企业目标和战略，发现问题及时调整，这也是敏捷绩效管理的最大价值。

总之，敏捷绩效管理强调公开性、一致性（对齐）、及时性和持续性，其本质是“迭代”。敏捷绩效会让企业的绩效管理动态化、日常化，使整个企业和组织始终朝着正确的目标和方向前进。

企业实践经验 致璞科技 赵惠颖

为什么需要敏捷

“敏捷”一词主要来自于项目管理，在需求、开发、测试环节强调“柔性管理”，比如会强调个体与交互胜于过程、工具，可以工作的软件或者给客户的一个不太成熟的交付物胜于面面俱到的文档。同时，敏捷管理还强调过程中和客户多次、迭代的沟通，要迅速响应变化。在这个过程中，“计划”变得不那么重要了，或者说“计划”需要更多地进行迭代和调整。这些都是敏捷管理比较本质的需求。如果企业商业环境变化、客户环境变化较多，那么敏捷管理就是需要的。

敏捷对绩效管理的要求是什么

我们需要去探讨的是，对于敏捷管理，绩效管理体系要有哪些突破。绩效管理首先一定要满足业务的需求，如果业务有敏捷的需要，那么敏捷绩效管理的核心关键点应该包括：

- 绩效目标、工作成果的可变动、可推翻**：过去绩效管理大多以年度为周期，目标一旦制定往往较少变动；现在由于敏捷的要求，我们的绩效目标和达成目标的标准都是需要快速迭代。
- 绩效管理回顾更快、周期更短**：因为客户的需求也在动态变化，回顾周期过长会导致“计划赶不上变化”。
- 绩效的目标更透明**：只有目标透明，大家都知道彼此的目标，才能够产生“协同”，否则大家各自为政，难以产生化学反应。如：在项目管理中我们特别强调交互、频繁沟通。

✓ 数据与观点萃取

综上，我们可以将敏捷绩效管理的关键特征总结如下：

- ◇ **直线经理 / 管理者角色**：要求直线经理或者管理者在绩效管理中发挥更大的作用。
- ◇ **目标设定**：注重绩效目标的上下一致性；注重员工对绩效目标的主观能动性；透明化；横向对齐。

- ◇ **目标的回顾与反馈**：回顾更快、周期更短；可变动、可调整；注重沟通、协同、持续反馈；获取不同部门同事、下级等多方的建议评价。
- ◇ **绩效考核**：评价多维化，客观考评，结果公正，绩效校准；关注过程。

敏捷化绩效管理是否等同于 OKR？

✓ 数据分析

图 8 对敏捷化绩效的认知针对绩效管理流程 / 新采用的绩效管理工具	KPI (关键业绩指标)	OKR (目标与关键结果)	MBO (目标管理)	BSC (平衡计分卡)	KCI (关键胜任能力指标)	WBS (工作分解结构)
熟悉敏捷化绩效的理念并且有相关的实践经验 (N=54)	48.15%	27.78%	22.22%	16.67%	1.85%	5.56%
只是听说过敏捷化绩效管理的理念，尚未在企业的绩效管理中实践 & 从来没有听说过 (N=197)	68.53%	18.78%	12.18%	13.71%	3.05%	2.03%

(参考图 8) 以“是否已经实践了敏捷化绩效管理变革”为分水岭，我们针对已经采用新的绩效管理工具的企业进行了分组分析，不难发现：

- ◇ “熟悉敏捷化绩效的理念并且有相关的实践经验”的企业中，OKR 的使用率高于无相关实践的企业。
- ◇ 即使有相关实践，使用 OKR 的企业也并非主流，仍有大量公司使用的是 KPI 等工具。

✓ 观点呈现

市场洞察 北森 高级副总裁 彭传军

+ 敏捷化绩效管理与 OKR 是否等同？

敏捷化绩效管理与 OKR 不能完全划等号。以战略解码为例，既可以是 OKR 的战略分解，也可以是 MBO 的战略分解。敏捷绩效管理是一整套绩效管理框架与方法，强调公开透明、及时性和持续性，与具体的绩效管理工具关联不是很大。OKR 更像是目标管理的一种实现方案。

企业实践经验 致璞科技 赵惠颖

+ 敏捷绩效管理与 OKR 的关系

大家会认为 OKR 等同于敏捷化绩效管理是因为 OKR 在敏捷

对绩效管理的要求上（绩效目标、工作成果的可变动、可推翻；绩效管理回顾更快、周期更短；绩效的目标更透明）有较好的响应：比如 OKR 强调目标迭代、快速回顾、可公开等。

KPI 是大家较为熟悉的绩效管理的工具，它更强调考核标准，对于达成目标的举措和路径、要达成的成果往往缺乏企业上下的共识，所以 KPI 对于工作的规范性要求比较高的工业化企业是较为适用的，对于高科技互联网公司就觉得不灵光。

从 MBO 这一工具的角度来说，其实 OKR 也是目标管理的一种，两者并不矛盾。但 MBO 较为僵化的地方在于它只强调目标，对于“如何做”还是没有给出特别多的讨论。

目前对于很多科技公司来说，环境不确定性强，机会可能转瞬即逝。因为有了敏捷的需要，OKR 更强调灵活和团队协作的特质，更好地呼应了敏捷的需要。所以 OKR 是敏捷绩效管理具体的承载工具，是目前经验证比较有效的工具之一。但这并不意味着说用别的工具就不可以进行敏捷绩效管理，只是这些工具本身会对敏捷有一定的抵触，必须在这些工具的基础之上把敏捷的要素叠加上去。

✓ 数据与观点萃取

综上，我们可以将 OKR 与敏捷化绩效管理的关系总结如下：

- ◇ 敏捷绩效管理与具体的绩效管理工具没有必然的对应关系，关键在于工具本身是否回应了敏捷对绩效管理的要求
- ◇ 就现有的绩效管理工具而言，OKR 在目标管理上较好地回应了敏捷绩效管理的特质



敏捷化的绩效管理与市场现有的变化之间的关系是什么

数据梳理图表 1

关键节点	市场现有变化	敏捷化绩效管理的特质
直线经理 / 管理者角色	要求直线经理或者管理者在绩效管理中发挥更大的作用	更多的责任，更高的管理成熟度要求
绩效管理工具	<ul style="list-style-type: none"> 越来越多企业“求变”； OKR 受到较多的关注 	<ul style="list-style-type: none"> 敏捷绩效管理与具体的绩效管理工具没有必然的对应关系，关键在于工具本身是否回应了敏捷对绩效管理的要求 就现有的绩效管理工具而言，OKR 在目标管理上较好地回应了敏捷绩效管理的特质
绩效目标设定	<ul style="list-style-type: none"> 目标设定周期变短 注重上下一致性 	<ul style="list-style-type: none"> 注重绩效目标的上下一致性 注重员工对绩效目标的主观能动性 透明化 横向部门之间有更多协同
绩效目标反馈与激励	<ul style="list-style-type: none"> 目标反馈周期变短 更及时、更高频次地对员工进行认可与激励 	<ul style="list-style-type: none"> 回顾更快、周期更短 可变动、可调整 注重沟通、协同、持续反馈 多方反馈
绩效评价	与薪酬、奖金、晋升进一步解绑	<ul style="list-style-type: none"> 评价多维化 客观考评，结果公正，绩效校准 关注过程

在直线经理 / 管理者角色、绩效管理工具、绩效目标设定、绩效目标反馈与激励、绩效评价与结果应用各个方面，市场现有的绩效管理变化与敏捷化绩效管理的特质在很大程度上不谋而合。

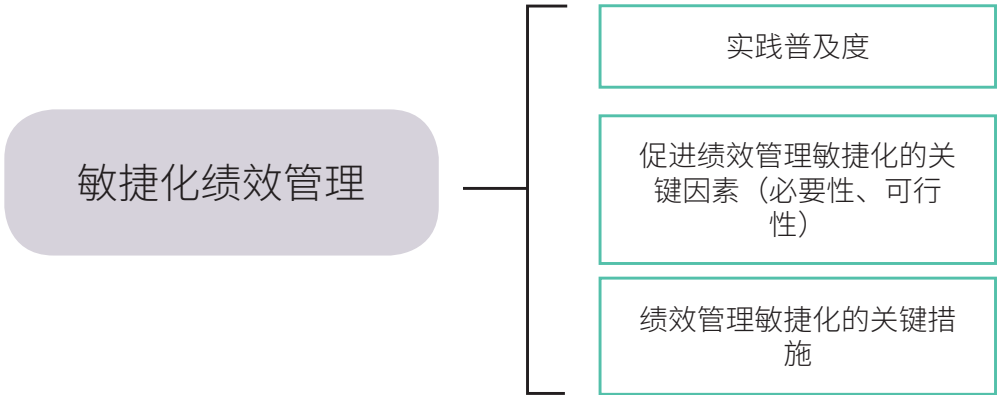
可以说市场上的企业无论是否有意识地在进行绩效管理变革，敏捷化都是大部分企业当前一致的选择。

那么——敏捷化的绩效管理到底在什么样的条件下适合着手进行？如何在具体实践中有效实现敏捷化绩效管理的特质？我们将在下文中重点展开探讨。



敏捷化绩效管理如何做

我们率先结合数据，从企业当前绩效管理敏捷化的实践普及度着手，了解到大部分对于敏捷化有所认知的企业仍处于变革的试点阶段，有相对成熟经验的企业仍是少数。这与我们前期市场诊断阶段所了解到的情况不谋而合——企业对于敏捷化绩效管理的认知相对来说是较为缺乏的，而真正有意识着手进行绩效管理敏捷化的企业也并不多。同时，在试点和计划进行绩效管理模式的的企业，在这一阶段又普遍面临着同样的一些问题：**我是否需要、适合进行敏捷绩效管理？**我应该如何在绩效管理的各个环节实现敏捷？这些便是我们在这一节中结合数据、案例会进行回应的问题。



实践普及度——企业已经开始绩效管理敏捷化的探索

图表 9 针对目前绩效管理模式，是否做了敏捷化的调整 (N=54)

选项	数量	比重
是，并且已经完成了绩效管理的敏捷化调整，只需后续再做迭代优化即可	10	18.52%
是，但还在绩效管理敏捷化初步调整的过程中	32	59.26%
是，但公司原本的绩效管理模式就是较为敏捷的，不需要做过多调整	3	5.50%
否，但未来打算实现绩效管理的敏捷化	9	16.67%

（参考上文图表 6）目前仅有约 2 成企业已经有了相关的绩效管理敏捷化实践经验，大部分企业仍对“敏捷化”这一概念处于“观望”状态。虽然市场上企业的整体实践已经往敏捷化的方向迈进，但有意识在做敏捷化绩效的企业依然是少数。

而已经在敏捷化上有所实践的企业中（参考图表 9），近 6 成企业“还在绩效管理敏捷化初步调整的过程中”，仅约 2 成企业“已经完成了绩效管理的敏捷化调整”。在市场现有的绩效管理变化呼唤着敏捷化的今天，如何将敏捷化绩效进一步做大、做深，值得每家企业思考与探索。

对此，我们采访了一家业务模式相对传统，并且目前尚在绩效管理敏捷化试点阶段的企业，读者不妨了解一下企业在这阶段的所思所想及最大的困惑有哪些。

案例实践

某传统企业 A：绩效管理敏捷化的探索与思考

+ 转型背景

市场变化快是近几年来多数企业的共识，某传统企业 A 为了快速应对市场变化，制定了长期战略及短期发展策略，以驱动公司业绩和利润增长，保持领先地位。随着“精益与敏捷”战略的实施，某传统企业 A 的绩效管理体系也将进行敏捷化的调整。

目前，该企业的绩效管理敏捷化正处于探讨与设计阶段，因此本文主要归纳该企业在这阶段主要的思考。

+ 对“绩效管理敏捷化”的理解

某传统企业 A 认为绩效管理敏捷化目前在互联网企业实践较多，此类企业大多基于项目或任务进行绩效管理，且组织结构相对传统企业较扁平，绩效评估高度聚焦业绩或项目成果，根据个人贡献度有效拉开绩效差距，并给予及时的奖励。而对于传统型企业，由于业务模式不同，可考虑关注以下三个环节：

- ◆ 精简绩效管理流程
- ◆ 缩短绩效反馈周期
- ◆ 强化绩效激励的差异化

+ 推行绩效管理敏捷化的先决条件

结合传统企业 A 目前的业务模式以及“精益与敏捷”战略，该企业的“绩效管理敏捷化”将聚焦如何快捷、简便、高效，其先决条件有以下：

- ◆ **组织结构日趋扁平**：扁平的组织结构是敏捷组织的基础。传统企业 A 在全球范围内对各分公司进行组织结构优化，以减少汇报层级，强化授权，提升效率。
- ◆ **人力资源管理系统的支持**：公司使用全球领先的人力资源管理系统进行绩效管理，支持 PC 与手机端的应用，并且从全年开放供直属上司与员工随时在系统中记录目标完成情况进度。
- ◆ **敏捷的目标管理**：为适应快速变化的市场环境，2019 年开始，目标设定从过往一年制定一次，调整为根据年度结果指标确定季度性工作重点。每季度回顾上一季度的工作成效，并因应内外部变化调整 / 制定下一季度的工作重点或行动方案；同时，直属上司与员工也利用季度回顾进行较为正式、全面的绩效反馈。
- ◆ **绩效管理流程的简化**：为支持敏捷战略，绩效管理流程的简化势在必行，公司今年将重新设计绩效流程，使其更快捷、简便、高效，例如：直属上司评分步骤，评核结果校准环节等。

+ 关于绩效管理工具的思考

KPI 适用于可设定明确业务指标的业务相关部门，而针对职能部门等业务结果相对难以量化的部门，KPI 的适用性往往有所不足。因此，某传统企业 A 对于绩效管理工具有以下思考：

- ◆ 支持性职能部门的员工应该如何设定较为客观的绩效标准？OKR 是否适用于职能部门？
- ◆ OKR 是过程性或阶段性结果，如何设定有助于达成最终目标的过程性指标？
- ◆ OKR 与 KPI 应如何结合以有效推动组织绩效？

+ 绩效管理其他的思考

- ◆ 除了末位淘汰、正态分布等强制手段，有什么更为科学、有效的方法对员工绩效进行差异化管理？

结合该企业当前的主要困惑与所思所想和市场诊断阶段其他企业的反馈，我们认为企业在敏捷绩效管理上，最为关注的问题主要为两大类：

- + 是否需要、适合进行敏捷绩效管理？
- + 如何让绩效管理“敏捷”？

我们将在下文回答这两大问题。

促进绩效管理敏捷化的关键因素

必要性判定——我要进行绩效管理敏捷化吗？

✓ 数据呈现

图表 10 促使贵公司进行敏捷绩效管理的因素（驱动因素）有哪些？【多选】（N=54）

选项	数量	比重
外部大环境的快速变化和不确定性（如：VUCA 时代的来临）	37	68.52%
出于所处行业、业务条线或部门本身的特性	36	66.67%
企业所处发展阶段	33	61.11%
员工本身特质更适合进行敏捷化的绩效管理（如：新生代员工等）	20	37.04%

✓ 案例呈现

案例实践 重庆联通

+ 绩效管理变革背景

作为国企改革的重要突破口，近年来国有企业混合所有制改革进入新阶段。中国联通作为其中首家集团层面整体进行混合所有制改革试点的中央企业，被誉为“新一轮国企改革的标杆”、“奏响了国企改革最强音”。重庆联通作为中国联通在渝的分支机构，紧紧围绕集团战略部署，着力打造差异化竞争优势。而绩效管理体系直接面向战略执行体系，是贯彻落实发展战略的重要手段和途径。面对不断变化的外部环境，必须要做到企业绩效管理与企业战略发展有效链接，员工个人指标与公司战略目标有效链接。通过对企业战略目标的系统分解、落实、评估、反馈、激励、改进等手段，将员工的活动和企业的战略目标联系起来，将组织和员工业绩提升深化至日常管理活动中，营造公平、公正的竞争环境，最大限度的激发全员工作热情，促进员工个人发展与企业发展的双赢。在这一背景下，重庆联通率先开始探索新的绩效管理新模式。

重庆联通长期使用 KPI，这一工具存在着一定的问题，这些问题主要包括：

- ◆ KPI 作为一种传统的绩效管理工具，指标的设定方式为从上至下，难以激发个人和组织的主动性和创造性。
- ◆ KPI 往往注重结果，缺乏过程管理。缺乏过程管理意味着沟通的不足，进度跟进不足：员工往往不理解绩效目标设定的原因和内涵，认为“指标就是指标”，大家在目标的一致性和共识上显得较为松散。
- ◆ 对于部分部门来说，其目标与公司战略脱节，一定程度上存在“部门墙”，缺乏上下一致性，也难以从组织的视角、未来发展的视角看问题。

- ◆ 缺少系统性分解的工具和目标认同过程，各个单位只关注本组织分解到的“数字”本身，忽略了与上级目标的内在逻辑和与其他组织的横向协同，忽略了需要达到这个“数字”背后更为重要的举措、路径提炼。

针对 KPI 的种种不足，重庆联通结合企业当下体制改革的大背景，选定了 OKR 作为 KPI 的补充，在绩效管理的敏捷化上迈出了第一步。企业也希望借助绩效管理模式的变革，驱动绩效文化的转变，从原本的个人排名文化转变成为企业目标共同奋斗的绩效文化。

案例实践 致璞科技

+ 绩效管理转型背景

致璞科技前身源自某智能硬件厂商的智能研发院和移动互联网团队，后单独对外，成为开放式平台，主要产品是基于 Android 原生系统的移动终端 SmartOS 系统和移动互联网生态体系。公司在 ROM 产品设计和互联网运营上积累了丰富的经验，具备较强的实力和影响力，处于行业领先水平。目前致璞运营的海内外用户超过 2500 万，2019 年预计实现营收 5 个亿。公司目前在深圳和北京设有两个研发中心，共有近 200 名研发人员。

致璞从甲方的研发中心转变、孵化为乙方，独立对外运营，这对团队是一个巨大的挑战：一方面要快速试错打造出自己差异化的竞争优势，如在视觉 AI 以及智能场景上给予客户全新的体验以及商业变现通路；另一方面要实现思维模式的转变——更快响应、影响客户需求，给客户更鲜明、更易感知的价值，能更快成交及推进项目的实施。

正是在这样的业务和管理诉求下，企业谋求更有效的工作方法和绩效管理模式——导入 OKR，帮助企业更聚焦、更快、更高效。

案例实践 科利耳

+ 绩效管理转型背景

近年来，科利耳正在推行 One Cochlear 的战略，即将全球总部的战略根植于中国本土。科利耳全球总部希望能借助管理流程的优化，真正改变员工的工作方法，从而更好地服务客户，使员工的工作更有价值。其中，绩效管理模式的调整便是其中重要一环。

同时，为了实现科利耳的使命，科利耳每年均有企业层面的战略来实现使命。但这些战略往往缺乏与员工个人绩效目标之间的联系，员工对自己的绩效目标主动性也相对不足。科利耳希望借助绩效管理模式的调整，将企业层面的战略层层向下落实，在实现员工个人价值的同时，提升员工个人贡献与企业战略之间的联结度，也让员工对自己每年的绩效目标更有主动性。

案例实践 虎彩

+ 绩效管理敏捷化背景

市场竞争的日益加剧，使企业越来越认识到“人”在虎彩扮演着越来越重要的位置，外部市场的快速变化促使企业内部管理需要快速调整保持战略的动态性和适应性，从而更好的服务我们的业务发展；在内部我们发现现在应对和响应市场变化的这种现状最慢的往往是职能部门。

基于此，虎彩的绩效管理敏捷化变革聚焦职能部门，希望借助敏捷化的变革让距离一线较远的部门能够更快、更强地感知到市场前线的变化，也希望一线部门能够直接调动职能部门的资源，打破部门墙，让整个公司的“反射弧”变短。

+ 传统企业绩效管理敏捷化经验萃取与洞见

◆ 绩效敏捷化变革时间点选择

虎彩选择在业务的上升期进行绩效管理敏捷化变革，因为只有业务的上升期，才有可能在做增量收益时有更大的弹性；另外，转型往往需要额外成本，而处于下坡期的企业在面对额外成本等现实因素时很可能捉襟见肘，让管理动作“变形”，从而导致变革失败，并且将失败原因错误地归结于绩效管理转型本身。

案例实践 GE

+ 绩效管理敏捷化变革背景

近年来，GE 面对内外部的种种变化，对于绩效管理的流程、工具实现了一系列的重塑，其中敏捷化是绩效管理变革的重要方向，促成 GE 这一变革的因素主要有以下三点：

◆ 市场环境变化快，需要更加快速有效地进行绩效管理：

过去，绩效结果的回顾往往以一年为周期，员工直到年底才会对绩效结果有一定的评估和认知。在这样一切“尘埃落定”的模式下，难以在全年过程中对员工的绩效表现有所把控、及时沟通和采取有效改善措施，也缺乏前瞻性。

◆ 年轻一代员工需要更快、更及时地得到绩效反馈：

年轻一代员工更强调个性，不希望被作为群体看待，而是作为个体更快、更及时地被看到其在组织中的表现与贡献。

◆ 借助绩效管理敏捷化实现直线经理的角色转变：

过去，员工眼中的绩效管理更多是一种“规则”，HR 也被视为“警察”。而敏捷的绩效管理会需要直线经理与员工之间有更为高频的沟通，沟通的内容、绩效跟进的方式也因因人而异，在较高的灵活度下，直线经理相比过往需要发挥更大的作用。绩效管理的“Ownership”也将实现从人力资源管理者向业务管理者的转移。

✓ 观点呈现

市场洞察

北森 高级副总裁 彭传军

+ 敏捷化绩效管理的必要性

目前大部分企业对于绩效管理敏捷化的必要性认知是不足的。北森认为通常可以从两个问题来诊断企业是否需要敏捷化：

- ◆ 当前的绩效管理模式是否有助于组织绩效的提升和组织战略的达成？
- ◆ 员工的能力是否在现有的绩效管理模式下得到了提升？

如果企业在以上两大问题上存在困惑，那么绩效管理敏捷化就是有必要的。

✓ 数据与经验萃取

综合以上调研数据、企业实践及专家洞察，我们认为促使企业进行敏捷化绩效管理的因素总体可以分为内部因素和外部因素两大类。在下图中，我们对这些具体的因素进行了梳理，并且对每个因素的特征进行归纳总结，企业可以根据自身实际情况判断是否具备相关的驱动因素和敏捷化的必要性。

思路清单 1：企业敏捷化绩效管理推动因素

因素类别	具体因素	举例
外部因素	外部大环境需要	VUCA 时代的来临
	企业所处行业的特性需要	<ul style="list-style-type: none">• 互联网、高科技等处于快速发展、变化中的行业• 该领域市场竞争激烈
内部因素	企业所处发展阶段需要	<ul style="list-style-type: none">• 高速发展期、上升期• 业务战略转型调整期，寻找创新与突破
	员工本身特质需要	<ul style="list-style-type: none">• 新生代员工• 高知识水平的员工（能够自我管理、自我创新，如：研发人员、程序员等）
	业务条线或部门本身的特性需要	<ul style="list-style-type: none">• 工作模式以项目制为主，强调过程中的交互、迭代、创新• 工作结果难以被标准化、量化、被观察

可行性判定——我可以进行绩效管理敏捷化吗？

✓ 数据分析

选项	总体选择情况		重要性分值 (注：若该选项排名为第一重要，赋值为 3 分；若该选项排名为第二重要，赋值为 2 分；若该选项排名为第三重要，赋值为 1 分。最后该选项的重要性分值为加权平均分)			
	总选择数量	总选择率	排序为“第一重要 (3 分)”的选择数	排序为“第二重要 (2 分)”的选择数	排序为“第三重要 (1 分)”的选择数	重要性分值
企业文化	23	42.59%	7	8	8	1.96
组织架构形态	20	37.04%	2	12	6	1.8
高管、管理层的认同与支持	52	96.30%	37	12	3	2.65
员工的认同与支持	32	59.26%	2	13	17	1.53
人力资源数字化水平较高(如：有相应的数字化系统、平台的支持)	23	42.59%	6	8	9	1.87

图表 11B 目前您已经实现的条件支持有：【不限选】(N=54)

选项	数量	比重
高管、管理层的认同与支持	39	72.22%
组织架构形态	31	57.10%
企业文化	29	53.70%
员工的认同与支持	23	42.59%
人力资源数字化水平较高(如：有相应的数字化系统、平台的支持)	17	31.48%
以上均无	3	5.56%

重要性

通过调研前期的市场诊断，企业文化、组织架构形态、高管 / 管理层的认同与支持、员工的认同与支持、人力资源数字化水平较高(如：有相应的数字化系统、平台的支持)是企业在访谈过程中最多提及的有助于绩效管理敏捷化的支持条件。我们将这几大条件罗列，让已对敏捷绩效管理有所认知的企业选择其中最为重要的三项并排序(图表 11A)，在进行赋值、加权平均后，我们看到企业文化、高管 / 管理层的认同与支持、人力资源数字化水平较高(如：有相应的数字化系统、平台的支持)是企业重要性最高的 3 项；其中高管 / 管理层的认同与支持的选择率远远高于其他两项。

数据梳理图表 2

支持条件	企业眼中的重要性	企业实际的实现度	匹配情况
高管 / 管理层的认同与支持	高	高	较为匹配 ●
企业文化	高	较高	较为匹配 ●
人力资源数字化水平较高(如：有相应的数字化系统、平台的支持)	高	低	紧缺 ●
组织架构形态	较高	较高	较为匹配 ●
员工的认同与支持	一般	一般	被忽视 ●

图表 11C 您认为有必要实现但公司目前尚未实现的条件支持有：【不限选】(N=54)

选项	数量	比重
人力资源数字化水平较高(如：有相应的数字化系统、平台的支持)	31	57.41%
员工的认同与支持	26	48.15%
企业文化	16	29.63%
高管、管理层的认同与支持	13	20.07%
组织架构形态	10	18.52%
以上均无	9	16.67%

实现度

就已对敏捷绩效管理有所认知的企业的现状而言(图表 11B&11C)，高管 / 管理层的认同与支持、组织架构形态、企业文化是实现情况较好的几大支持条件；相应地，“人力资源数字化水平较高(如：有相应的数字化系统、平台的支持)”、“员工的认同与支持”虽然有实现的必要性，但企业目前的实现率仍有待提升。

因此针对这几大支持条件，我们可以总结如下：

然而我们或许要问，对于正要或将要实现绩效管理敏捷化的企业而言：

- ▲ 到底什么样的**企业文化、组织架构**形态通常会进行敏捷绩效管理？
- ▲ 如何才能获得**高管 / 管理层的认同与支持**？
- ▲ **人力资源数字化工具**要如何应用在绩效管理模块？
- ▲ **员工的认同与支持**真的不重要吗？

我们将结合下文的案例与专家的观点，对以上问题做出解答。

✓ 案例呈现

案例实践

GE

+ 支持条件

绩效管理的敏捷化并非“一蹴而就”，GE 在实行调整前，也审视了内部的“软硬件”支持，确保敏捷化能平稳落地。

- ◆ **硬件**：主要指企业内是否有专门的线上系统帮助实现绩效管理流程，目前 GE 所使用的系统为 PD@GE，有电脑版和手机版，方便员工时时登录查阅更新。
- ◆ **软件**：即“人”的因素，主要包括：
 - **带人经理的成熟度**：敏捷绩效管理带来灵活度的同时，对带人经理的成熟度也提出了更高的要求，一成不变的“绩效规则”被取消后，成熟度不足的带人经理很可能会因为失去标准化的评判依据而陷入迷茫中。
 - **人力资源给予带人经理更多的支持**：虽然带人经理的作用被更为强调，但人力资源部门并非不再发挥作用，而是要为了避免带人经理陷入上述的“迷茫”，帮助带人经理在转变过程中更为深刻地理解所要扮演的角色——即“为什么要扮演这样的角色”、“如何才能让带人经理达成组织所期待的角色转变方向”等。
 - **文化的引领与行为的塑造**：GE 历经多年努力建立团队互信任、公开透明，人际关系相对简单、无层级观念、员工自我驱动力强的企业文化。另外，在上线 PD@GE 这一系统时，GE 自上而下宣贯实施这一举措，并且在全球征集“PD 大使”，“PD 大使”由员工自荐，其职责主要为自下而上让全体员工更进一步了解 PD@GE——这一工具的优势在何处、如何利用 PD@GE 帮助自己。同时 GE 开展了 PLE 培训，培训对象为带三人以上团队的经理，帮助他们了解这一转变的原因，意义和 PD@GE 这一工具体系的使用。

案例实践

虎彩

+ 传统企业绩效管理敏捷化经验萃取与洞见

◆ 传统企业如何做敏捷化绩效管理

虎彩认为绩效的敏捷性也好，整个管理的敏捷性也好，跟企业处于什么样的行业没有特别大的必然联系——敏捷化应是基于对管理的需要。用传统的绩效管理方式也可以对企业进行管理，但虎彩希望能在管理上继续做突破。其关键点在于能否从管理中获益，而不是为了管理而管理，为了敏捷化而敏捷化。传统的管理模式强调规模效益，但就中国目前的市场背景而言，收割规模效益难度将会越来越大。未来管理的趋势将是人的弹性化和精细化管理，而要实现精细化和弹性化的前提主要有两个：标准化与智能化——而这又要求我们有相对敏捷的运作管理系统。大部分传统企业本身管理弹性缺失，从而使转型变得尤为困难。

◆ 对于绩效变革过程中各人群角色的思考

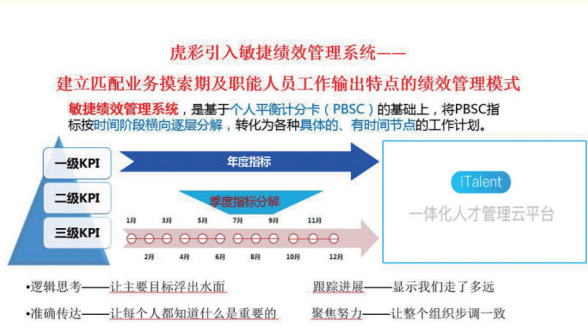
- ◇ **用好上级资源**：借用高管的行政影响和威严，直接把高管推到“舞台中央”。高管是“演员”，人力资源部门就是“编剧”，然后做好“舞台设计”，让“观众”受到“舞台剧”的影响。
- ◇ **用好基层资源**：虎彩在全国各地共有 20 多家子公司，每个子公司的绩效基础、绩效指标都不一样。因此“绩效管理进化组织”显得尤为重要，这一组织可以负责前端设计，针对不同的公司设计不同的评价模型，在这个模型里面不断地做方块填充，然后在填充里面再进行模块标准化。

◆ 做增量博弈，提升员工对绩效敏捷化变革的接受度

在绩效变革的推广上来说，虎彩永远把握的一个原则是不做零和博弈，只做增量博弈，即保证员工既得利益的不变化，但是在增量收益上做强的绩效引导，过渡后再回过头来梳理现有的利益结构，与原有的方案接轨。即使要涉及既得利益，也会在一段时间内维持旧方案，在员工获得了增量收益后，再对既得利益部分进行调整。虎彩认为，绩效管理模式的变革一定是要触发员工最底层的认可，即靠增量收益的牵引，让员工自己往增量收益上去发展，而不能“强塞”。

◆ 人力资源数字化助力绩效管理敏捷化

虎彩自 2018 年起针对关注的人群，使用了专门的绩效管理系统（北森）进行管理。绩效管理是个很繁杂的体系，如何在繁杂的体系中将增值的工作剥离出来必须要借助互联网的力量，把绩效管理人员的精力放在绩效管理目标分解的有效性上和绩效管理对于组织绩效的推进上，而不是在跟催报表、核实统计数上。



未来发展方向——提升绩效沟通的有效性

绩效沟通如何更有效是虎彩未来几年会继续探索与提升的重点。以过往的经验来看，虎彩认为绩效沟通一定不能“反人性”。所谓“反人性”即指过去虎彩过去会过分的强调程序的有效性——是否进行了沟通记录、是否执行了沟通流程，至于沟通是否有效却很少关注。后来虎彩对绩效沟通机制进行了调整，虎彩认为绩效沟通和辅导的本质在于对绩效的提升有效，需要将重心放在了管理团队在日常中是通过哪些方式进行绩效辅导与沟通的。

经过了一系列的归纳和总结后，虎彩得到了重点两个方向：

- 企业需要一个类似和微信、QQ 一样有效的数字化沟通工具，即基于你日常管理习惯的绩效管理工具，并且可以在这一工具中进行大数据挖掘，挖掘背后的管理价值。
- 不再对管理者做硬性要求：如必须在某些节点进行绩效辅导、必须做绩效沟通记录等。但是企业提供通畅的双向渠道：一旦员工有绩效管理上的问题，可以自动激活该渠道，发起诸如和管理者特定的工作谈话等。

案例实践 重庆联通

造势，树立典型

- 管理层**
 - 在进行绩效管理模式变革前，人力资源部门邀约高层和 中层管理人员参加 OKR 培训，通过积极的学习与讨论， 管理人员对 OKR 有了更为深入的理解。
 - 在后续的沟通中，人力资源部门发现各层级管理人员 对于 OKR 的理解已经十分到位：访谈半小时后，借助 OKR 的工具，高层管理人员已能迅速清晰定位年度的工 作重点；中层管理人员也有了承接公司重点工作和主动 提出挑战目标的意识。
 - 另外，公司分管领导所组织的会议上，人力资源部门会 邀请各个分管领导与分管部门面对面探讨、复盘、审核 OKR，从而提升分管领导对 OKR 的认知。

通过以上措施，人力资源部门顺利地获得了管理层的支持。

员工层

- 除了提升管理层对 OKR 的理解度，人力资源部门还在 各个分公司具体讲解了 OKR，以期让分公司员工从内心 认同 OKR。
- 在初期试点推广 OKR 时，人力资源部门仅开放 13 个名 额，由各部门自愿报名参与，而非强压式推进。在员工 切实感受到 OKR 对工作带来的转变和优势后，试点员 工便可以作为典型，分享变革过程中的经验与心得。
- 在推行过程中，每个环节和动作人力资源部门均会发布 形式新颖有趣的新闻。实践情况较好的部门、分公司， HR 会树立典型，进行宣传。
- 企业还会组织沙龙，探讨绩效管理变革实践进度及感受。
- 为了保持热度，每个季度完成后，会对变革情况进行总 结，总结内容包括：比较突出的问题是什么，做的好的 是什么，这些内容均会在整个公司层面进行公布。

综上，面对绩效管理模式的变革，人力资源部门要在其中不 断地强调和督促，不停地“敲打”、宣传、造势，将变革的势头“保温”。

案例实践 致璞科技

实施敏捷绩效管理的前提与条件

企业文化

致璞之所以决定导入 OKR，很重要的一点便是 OKR 所倡导 的理念、行动准则与企业文化价值观高度契合。

企业文化 “关键词”	具体体现与含义	OKR 所倡导的理念、 行动准则
“进取”	致璞倡导做事勇于创新，积极进取，愿意设定远大而富有挑战性的目标，为争取成功再三努力	OKR 特别强调设置“激动人心”、“雄心勃勃”的目标
“自燃”	致璞的团队成员简单直接、主动担当，自我驱动	OKR 在设定目标时也强调“自下而上”、“主动承诺”
“友好”	致璞强调对客户（包含内部客户）的行为准则——为他人着想，主动协助他人，为同事 / 合作伙伴 / 用户提供最优的合作和体验	OKR 具有显著的“团队协作和联系”、“通力合作”等优势

综上，企业管理层在讨论如何进行工作价值流管理的时候，几乎毫无异议地选中了 OKR，它与企业当前的诉求、思维方式和团队气质完全契合，致璞需要它。

◆ 企业发展阶段

目前致璞处于业务探索期，因此业务目标变化较快，需要团队更大的弹性、更快速的反应和协同作战。此时，OKR 的快速迭代及良好的交互性能帮忙企业在试错中聚焦主航道，忙而不乱，快而不散。

◆ 组织形态

- **组织结构扁平化**：致璞的团队规模不大，并且组织结构高度扁平化，主要分为工程师、部门长、VP 三级，大量业务决策高度下沉——这是面向客户端的需要，也是致璞的主动选择。
- **业务决策链较短**：致璞的业务审批流只有两层，因为超过两层的审批权限设置会削弱决策的责任承担和关注度，让风险上移，多层审批会让审批节点产生“反正有领导呢”的思维惯性，致璞坚决摒弃这种思维和决策机制，认为谁在现场谁就最有发言权，同时也承担决策责任。另外致璞的客户需要市场、产品、研发、项目及商务团队共同服务，客户需求的有效整合转化及内部协同显得尤为重要，所以较短的业务决策链也让企业对客户的需求响应更快速、高效，除了技术实力这也是致璞的主要竞争优势之一。

◆ 获得管理者和员工的支持

- **组织挑战“排演”**

实施 OKR 是致璞在 2018 年 10 月份准备商业计划时做出的决定。当时人力资源部门与高管层谈到组织所面临的挑战时，“排演”的主要困难包括：

- ✓ **实现“人心齐，泰山移”**：如何将创始人、CEO 的宏伟理想具象化，通过简单的工具把公司期望要达成的关键结果描绘出清晰的蓝图，发动所有的团队成员挑战不可能，拓展员工的极限，推动致璞去努力争取那些看似遥不可及的东西，为企业赢得生存的时间和空间。
- ✓ **实现协同作战**：怎样从单纯的项目交付转化为客户产品全生命周期管理，从过往甲方的品牌产品开发经验的单点建构，转化成为多类别客户提供更好的 ROM 产品和移动互联网运营服务。这需要将自己打破重构，创建新

的业务价值流和服务流，也需要各团队目标透明、公开，每个员工都将个人目标与公司计划紧密联系，进而明确两者之间的依赖关系，并与其它团队展开通力协作。

- ✓ **树立员工信心**：如何展示“变化”，如何将企业的点滴努力和大大小小的成果在内部“可视化”，增强员工的信心，这是公司运营进一步平台化的基石，成果快速地反馈能够给予员工更多的信心。

• 挑战解决——OKR 工具的引入

应对以上挑战，靠传统的较为程序化、四平八稳的目标管理方法是难以满足的。这时人力资源部门向高管推荐了 OKR，并做了简单的介绍，高管们凭借着良好的管理触觉表现出很大的兴趣。之后人力资源部门给高管进行了一次 OKR 的培训，并推荐了 OKR 相关书籍及读书会。很快在不到两周的时间内公司就做出实施 OKR 工作法的决定，并将之作为新年度最重要的管理工作。高管认同 OKR 很重要的原因便在于 OKR 所倡导的信念和展示出的优势，与企业当下的需求“一拍即合”。

在高管的支持下，说服中层管理者和员工在致璞就变得很顺畅。管理者和员工所面临的痛点是一致的——都不想朝令夕改、疲于奔命，都希望和客户的沟通顺畅、聚焦，希望自己的工作是有创造性的、对公司有价值的。

运用 OKR 工作法可以鼓励员工提出自己的见解，让大家都拥有平等发声的机会和权利，而且每个人的工作让整个团队的人看见，这既是约束，也是解放。致璞 96% 以上都是研发人员，研发人员所具有的自尊、自律以及对技术的追求，OKR 工作法可以更大地激发和展现。

◆ 人力资源数字化基础

OKR 实施初期致璞在外部应用程序上上传每个人的 OKR，权限是全员可查询，但是智能化程度相对有限。未来半年，致璞会将 OKR 嵌入到自己开发的敏捷产品管理系统——“阿米哥”当中，其可以实现的功能有：

- 与项目实施相关的 KR 达成数据自动抓取；
- 通过“业务相关性”和“关键词”自动推送 OKR 给相关员工，使其可以更便捷查看业务伙伴的 OKR。如：招聘 HR 在制定自己的 OKR “关键人才招聘达成”时可以通过自动链接到对应业务部门长 OKR，查看其是否也有相应的内容，以便及时沟通、策应、协同。

观点呈现

市场洞察 北森 高级副总裁 彭传军

传统企业绩效管理的普遍问题

传统企业在绩效管理方面普遍对于敏捷化的认知和意识较为模糊。甚至在部分实践强制分布的传统企业中，绩效评价等级被评为“较差”的员工会存在“轮流坐庄”的情况。所以，偏重考核、走形式、评价不客观是大部分传统企业中较多的问题。

传统企业敏捷化绩效管理的着手点

- 评价、分级的标准要客观、定义清楚、有数据可依；
- 首先要识别业务痛点，聚焦业务痛点来提供绩效改善措施，从而推动绩效管理的转型，要解决问题就要不畏惧改变。此时 CEO、董事长的支持就至关重要。

互联网等新兴行业企业绩效管理的普遍问题

大部分互联网企业常常对于绩效管理的敏捷化有深入的研究和使用，尤其在目标管理、战略结合上就会有一些优势。但是互联网企业更多是拥抱变化的能力强，因为如果不拥抱变化，企业是难以在行业中生存的。业态敏捷，不代表就是绩效管理敏捷化。其人力资源部门对业务的理解、业务本身对绩效管理的理解仍需要不断改善。

数字化工具对绩效管理敏捷化的作用是什么

从战略解码、持续反馈、客观及时的评价、动态数据分析和挖掘四个角度看，数字化工具都是存在一定的作用的。

- 战略解码**：企业在进行战略解码后，如果其绩效指标可公开，无数字化工具的情况下员工更多会和上级沟通绩效目标，极少存在与其他部门员工、跨层级员工沟通的情况。数字化工具可以让企业中每个员工的绩效目标在整个公司层面公开、展现，员工对于组织目标、他人的目标理解也会更加透彻，减少沟通成本，促使上下对齐。
- 持续反馈**：在员工碰到问题需要辅导和管理层提出问题需要各个相关人员提供反馈时，使用数字化管理工具可以更快得到相关人群的响应。同时，反馈的结果也能够在系统中留痕，便于企业进行员工通用问题的分析，提供更有有效的辅导与提升方案，促进员工的成长。
- 客观及时的评价**：减少书面的、程序的绩效结果收集，提升数据的抓取效率和计算效率，让评价更为及时、客观。评价的维度，也不仅局限在业绩的达成，还可以综合评价员工的业绩贡献、能力匹配、文化价值观因素。甚至结合数据累积，提供数据分析，看到员工的同比、环比的绩效结果变化，为人才决策提供依据。

- 动态数据分析和挖掘**：通过大数据分析平台可以实时掌握企业人才状况，数据挖掘和发现平台通过 AI、机器学习等技术，去发现人才管理和使用上的潜在问题，能够大幅提升企业管理决策效率与决策能力。

企业实践经验 致璞科技 赵惠颖

组织结构对绩效管理敏捷化的影响

管理层级越多，对于信息的传递衰减就越大。层级如果超过三级以上，其审批的作用就会大打折扣，甚至构成官僚化的问题，真正的实质性审批其实只有两层。扁平化的结构往往是比较有助于绩效管理敏捷化的，但是扁平化的前提在于员工是知识型的员工，有独立自主的工作，对员工的主动性和创新性要求较高。

层级较多的企业开展敏捷化绩效管理未必不可行，而是要进行“裁剪”，即在决策时并不一定每件事都需要经过层层审批，把业务的决策权尽可能多地留在基层的 2-3 层即可，本质上是“改造后的扁平化”——组织架构不是扁平的，但决策流上是扁平的。

人力资源部门影响力不足，难以推进绩效管理变革时该怎么办

如果人力资源觉得自己影响力不够，难以影响上行层，那么我们可以把 OKR 实施的范围缩小，从平行层、下行层着手试点。如先从一个部门开始，人力资源部门可以先影响部门负责人，然后再慢慢扩大，从这个部门老大再影响更大的部门老大，所谓曲线救国。人力资源还是有推进空间的。



✓ 数据与经验萃取

思路清单 2：敏捷化绩效管理实现条件盘点

条件	关键问题	解决思路
高管 / 管理层的认同与支持	如何才能获得高管 / 管理层的认同与支持	<ul style="list-style-type: none"> • 让高管知道什么是敏捷绩效管理：提供敏捷绩效管理培训，让知识、概念导入高层。 • 让高管意识到敏捷绩效管理“好用”：引导高管尝试使用敏捷绩效管理的相关工具，将业务战略目标聚焦、具象化。此处，人力资源的引导不仅仅在于相关工具、概念的宣贯与培训，更需要进一步针对高管的试用情况提供纠偏、建议、“批改”。 • “曲线救国”：当人力资源部门的影响力尚未能够影响、“撬动”高层时，可以先在相对基层或平行层的业务单位、部门进行试点，在获取一定成效后，再由试点单位将敏捷化绩效管理的概念与优势向高层阐明。
企业文化	什么样的企业文化通常会进行敏捷绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> • 各层级绩效目标的公开、透明：只有一定的公开、透明，员工才能更加理解自己的目标与组织目标的联系是什么；与其他部门目标的联系是什么；作为个体，可以做哪些贡献——上下一致与部门协同才存在可能性。一线员工所发现的机会、创意也能够及时被组织捕捉，上升至管理层决策，从而提升目标调整的敏捷性。 • 人际关系相对简单，不做“好好先生”：对于员工、同事、下属甚至上层的不足之处，坦诚地提出意见或建议。收到改进建议的一方，也可以以较为开放的心态接受或改进。唯有如此，员工绩效表现才能不断改善。 • 员工愿意突破自我，不断创新与延伸：员工有较强的自我驱动力，愿意挑战、尝试新事物，其绩效目标便能够不断地迭代、更新，从而和组织一起更快地实现突破。
人力资源数字化水平较高 (如：有相应的数字化系统、平台的支持)	人力资源数字化工具要如何应用在绩效管理模块	<ul style="list-style-type: none"> • 数字化能帮助绩效管理解决的问题 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 将绩效管理人员从繁杂的流程性事务中解放出来，使其精力更加聚焦在目标分解的有效性、绩效管理对于组织绩效的推进等价值领域上。 ✓ 使组织内绩效目标的分解路径更加透明 ✓ 提升绩效沟通、反馈的效率 ✓ 积累员工绩效表现数据，助力企业人才管理决策 ✓ • 如何让员工更愿意使用数字化绩效管理工具 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 一个用户友好、适应企业管理需要的数字化工具是前提 ✓ 宣贯与使用方式的培训 ✓ 在强调“流程正义”（如：绩效沟通动作、内容的记录）的同时，更关注绩效管理行为的有效性，将工具嵌入实际的管理场景和用户的管理习惯

组织架构形态	什么样的组织架构形态通常会进行敏捷绩效管理	<ul style="list-style-type: none">• 结构相对扁平化• 决策流相对精简• 规模不会过大 / 存在小微组织• 部门之间壁垒较弱
员工的认同与支持	员工的认同与支持真的不重要吗	<ul style="list-style-type: none">• 重要性 :无员工的认同, 组织目标的分解过程常常难以获得员工的理解, 也无法对绩效目标产生责任感、归属感。从而不能实现“人心齐、泰山移”的目的• 如何做 :要达成员工的认同, 完全地“强推”收效甚微, 员工不会理解敏捷化绩效的价值, 甚至对绩效管理变革产生抵触情绪。人力资源部门应秉持不做“零和博弈”的原则, 在变革初期减少对既得利益的过多触动, 更多设计增量指标, 依靠增量收益引导员工往企业期待的方向转变。



绩效管理敏捷化的关键举措

敏捷化绩效管理特质(萃取于数据图表 1)

绩效管理关键节点		敏捷化绩效管理的特质与要求
直线经理 / 管理者角色		<ul style="list-style-type: none">◆ 更多的责任, 更高的管理成熟度要求
绩效管理工具		<ul style="list-style-type: none">◆ 敏捷绩效管理与具体的绩效管理工具没有必然的对应关系, 关键在于工具本身是否回应了敏捷对绩效管理的要求◆ 就现有的绩效管理工具而言, OKR在目标管理上较好地回应了敏捷绩效管理的特质
绩效管理流程	绩效目标设定	<ul style="list-style-type: none">◆ 强调目标驱动, 让员工更聚焦主要目标◆ 注重目标的上下左右对齐, 保持一致性◆ 提倡目标公开、透明的文化◆ 注重员工对绩效目标的主观能动性
	过程跟踪与管理	<ul style="list-style-type: none">◆ 回顾更快、周期更短◆ 目标可调整◆ 注重对话、协同、持续反馈◆ 获取不同部门同事、下级等多方的建议评价
	绩效评价与结果应用	<ul style="list-style-type: none">◆ 评价维度多元化, 更注重员工价值贡献与员工发展◆ 基于过程反馈的客观考评◆ 绩效结果不仅仅是作为唯一的奖金、晋升、调薪的依据

正如前文所总结的，绩效管理敏捷化本质上并没有跳出绩效管理的基本流程与方法论，只是在原有的绩效管理环节上叠加了敏捷的要素（参考上表）。我们或许需要回答的问题在于：在各个环节企业普遍的挑战和问题是什么？如何在这些环节上叠加敏捷的要素？

我们寻访了多家已经在敏捷绩效管理上迈出第一步的企业，并尝试在这些企业的实践中，萃取、整合其在绩效管理各个环节上的敏捷化举措。

赋能直线经理 / 管理者

✓ 企业普遍的挑战与问题

- ◇ 如何让直线经理具备更高的成熟度？

✓ 实践要点萃取

- ◇ **体系化的专项培训**：这些培训不仅仅是给予绩效管理的技能、概念，更多是要让直线经理意识到组织层面对绩效管理工作的重视，从而也带动直线经理的重视度。
- ◇ **人力资源在其中的角色**：直线经理毋庸置疑是在绩效沟通过程中对具体的沟通内容、沟通结果进行重点把关的角色，与此同时人力资源部门也不能“缺席”。我们认为，人力资源的角色主要为两个——“场域的构建者”与“绩效沟通质量的检测仪”，“场域的构建者”指要为业务部门搭建沟通的流程、框架与工具；“绩效沟通质量的检测仪”则是指要在某些节点“抽样”了解直线经理的绩效沟通质量，及时发现成熟度不高（如：不重视绩效沟通、沟通深度不够等）的直线经理，并提供协助、“辅导”、纠偏。

✓ 案例呈现

企业实践

GE

+ 带人经理培训课程 PLE (People Leader Expectation)：

敏捷绩效管理带来灵活度的同时，对带人经理的成熟度也提出了更高的要求。为此，GE 也在企业层面对带人经理给予了培训的支持。PLE 的目的在于帮助带人经理塑造“作为 people leader 应该有的行为”，其中主要包含四大行为支柱：

- ◇ **伯乐 Team**——发现员工个体上的优势、差异，1+1>2；
- ◇ **园丁 Environment**——建立正确的团队文化，持续学习，积极创新的氛围；
- ◇ **向导 Work**——指明方向：客户为先；
- ◇ **教练 Growth**——用教练的方式去引导员工自我发展、自我成长。

企业实践 科利耳

+ 直线经理绩效辅导技能提升

◆ 高效经理人项目

转型期间直线经理也发生了较大的角色转变，一方面带人的数量增多，另一方面在绩效管理流程中也需要发挥更大的作用，这对于直线经理的绩效管理意识与技能都提出了更高的要求。科利耳借助高效经理人项目促使直线经理实现角色转变，这一项目由人力资源暨企业文化部门主导，通过赋能让直线经理意识到自己是团队中最重要的角色，并且愿意建设一个高绩效的团队。

◆ 人力资源暨企业文化部门的介入与把关

为了确保直线经理提供了足够的绩效支持与辅导，人力资源暨企业文化部门会在以下节点对直线经理的绩效管理工作进行把关：

- 员工离职访谈；
- 与员工的定期访谈，了解员工目前的工作状况，直线经理给予指导的情况；
- 新员工入职调查，了解直线经理在员工入职一个月内是否及时激励员工，并设定合理目标。

绩效管理工具的选择

✓ 企业普遍的挑战与问题

- ◇ 选择什么样的工具进行敏捷化绩效管理？
- ◇ 多种绩效管理工具并存时，如何“做加法”？
- ◇ 在多种绩效管理工具共同应用的情况下，OKR 在敏捷化绩效管理中应该如何定位与使用？

✓ 实践要点萃取

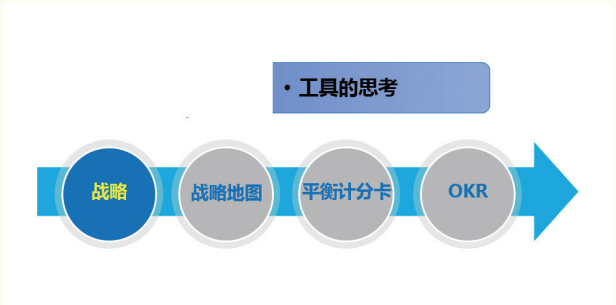
- ◇ **多元化**：随着企业规模的增长和业务条线的丰富，绩效管理工具根据不同业务的特性不得不考虑“定制化”、“个性化”：个性化主要体现在体现其专业性、工作核心价值的指标制定上。
- ◇ **一致性**：若企业仍想确保一定的管理一致性，也可将绩效管理工具包装成同一种（即名称只有一个），但是对于不同的部门在具体的要求上可以有所侧重。
- ◇ **OKR 的定位**：在 OKR 与其他绩效管理工具共用的企业中，OKR 的定位在较多情况下为目标管理和思维工具，KR 的完成情况可能不会与员工最后的考核结果有直接挂钩，但会作为管理者晋升员工的一个参考维度，旨在促使员工不断突破、挑战自我、感知一线业务的变化，在瞬息万变的商业环境中更适应。

✓ 案例呈现

案例实践 虎彩

+ 对绩效管理工具的思考

虎彩针对管理层使用的是平衡计分卡，职能部门为 OKR，一线业务部门为 KPI。这样设计的原因在于：以一线业务部门为例，印刷品已有行业通用标准，所以可以比较直观地输出数据，并且横向地比较这些人群的绩效结果。而职能部门使用 OKR 的原因在于虎彩希望这些部门的人员实现敏捷，让他们更好地赋能、支持前端。



在绩效管理工具的选择上有个较难处理的平衡点，即大部分绩效管理工具都希望找到一个相对统一、标准的管理工具，但是适用性、通用性强的工具，对于用户的感知也会变弱，这是一个天然的矛盾点。过去虎彩也希望可以找到这样一种通用的法则，后来发现随着工具本身的拓展，确实能涵盖所有业务，但是对于员工的感知越来越弱。虎彩认为，绩效管理核心价值是对管理的核心人群有效。有效的理解很重要的一点就是要分层、分类管理。分层分类的颗粒度又涉及成本和收益的问题——颗粒度越细，管理成本越高，但管理的针对性就会越强。经过十多年绩效管理的发展，虎彩认为未来绩效管理的颗粒度一定是越来越小的。这其中，要在有一定个性化的前提下而不失控，人力资源的数字化管理就很重要。

案例实践 重庆联通

+ 管理工具——OKR+KPI

在转型过程中，重庆联通并非将 OKR 完全替代 KPI，而是“OKR+KPI”的模式，两种模式互为补充。在梳理了 KPI 和 OKR 的关系后，重庆联通对两种工具有不同的定位：KPI 依然是作为对员工考核的工具，并且与薪酬、晋升等激励手段挂钩；OKR 则作为让员工“爆发”、挑战自我、抓住重点的目标管理和思维工具，并不纳入员工的绩效考核结果——因为所设定的挑战性目标难度各异，有时“30 分的结果不一定比 90 分差”。当然以上定位并不意味着 OKR 在员工的晋升、薪酬制定上完全没有任何影响，由于 OKR 更加注重问题的解决路径和员工在其中的创新性，覆盖 KPI 难以考量的维度，在 KPI 结果较为接近的情况下，管理人

员可以将员工在 OKR 上的表现作为晋升与否、薪酬涨幅的关键决策依据之一。

+ 由点及面，各有侧重

初期，重庆联通计划将 OKR 试点应用与创新部门和发展较为迅速的部门，这些部门的业务形态与 OKR “鼓励挑战与创新”的特征较为契合。随着试点的推荐，重庆联通发现任何部门的业务都不是孤立的，需要联动其他多个部门，如：如市场部、财务部、人力资源部等，而 OKR 作为一种目标管理和方法论的工具，可以应用在各个部门。随后，重庆联通决定将 OKR 在整个企业层面推进。当然，不同的部门其 KPI 和解决问题的路径都存在差异，OKR 应用的侧重点也有所不同，如：某分公司多年接触市场，其原本的 KPI 与业务流程较为清晰，并且有明确的利润目标、收入目标，KPI 的指标便是其 OKR 的“O”；而创新部门处于一种高速发展的状态，其原本的 KPI 指标未必准确，在这样的情况下 KPI 需要进行弱化处理，借助 OKR 增加 KPI 所不能覆盖的指标，让员工更加有动力创新、突破自我、超额完成。

+ OKR+KPI，加法如何“加”

OKR 与 KPI 虽然定位不同、应用不同，但重庆联通依然致力于两者之间相互支撑、贯通。员工在设定目标时，便要求他们一体化地考虑 KPI 指标与 OKR 指标：KPI 重点对承诺型经营目标体系达成结果进行验证和评价；OKR 重点对挑战型目标、重点工作事项进行过程跟踪，作为 KPI 工具的补充。通过 OKR 工具解构 KPI、支撑 KPI，达到以绩效匹配战略执行的目的，二者的有机结合，使绩效管理从“有 KPI”逐步趋准为“有正确的 KPI”。在一些会议上，会要求参会者在汇报工作时用 OKR 的方式与逻辑，把原本的管理系统逐渐对接进去，而非“强压式”，成为大家的一种“负担”。

✓ 观点呈现

企业实践经验 致璞科技 赵惠颖

+ 多种绩效管理工具并存的情况下，如何在企业中更好地结合应用

我认为 OKR 可能更适合一些研发部门，其工作交互性强。但类似于销售等部门，KPI 可能比较适合，因为其目标不会剧烈地变化，实现目标的手段也较为可预知。所以在一家企业中是可以有两种或者多种的绩效管理工具。但是从员工的接受、公司管理的一致性角度讲，过多的工具可能会导致员工的混淆，人力资源部门可以将其包装成一种工具，但是对于不同的部门在具体的要求上可以有所侧重，如：绩效管理工具名称可以统一为 OKR 或者 KPI——在研发团队实行了 OKR，那任务的快速完成和交付可以是“O”，KR 可以有两种，一种是里程碑（项目交付的时间节点），还有一种就偏 KPI（比如项目成本应该控制在多少额度以内、一个正常的项目周期应该在多少天以内）。

即 KPI 有时也是衡量 KR 的指标之一，两者可以有所融合：如果全公司都使用 OKR 的工具，对于生产交付类的岗位，其 KR 主要都是 KPI；但对于项目类团队，其 KR 更多是里程碑。

📁 绩效目标设定的方式

✓ 企业普遍的挑战与问题

- ◇ 如何公开、透明？
- ◇ 上下目标如何一致、“同欲”？
- ◇ 员工如何对绩效目标更有责任感？

✓ 实践要点萃取

- ◇ **公开、透明的“界限”**：公开、透明是并不是无底线、无保留的，而是“有选择地”公开、透明——与业务推进相关的目标通常可公开，而对于相对敏感的目标（如：收购 兼并、财务类）可以选择不做公开。
- ◇ **上下目标一致，让员工对绩效目标更有责任感**
 - **一个好的战略目标**：企业的战略目标是 商业嗅觉与判断，无论哪种绩效管理工具，其本质都是目标管理工具，有了目标管理工具不代表就能产生好的商业判断与战略目标，它只能确保实现的路径、手段不偏离正轨。
 - **让员工意识到自己所能贡献的价值**：目标在各层级的分解情况应该尽可能让员工知晓，让员工了解“我能在其中贡献什么”。
 - **更有效的绩效目标分解**：绩效目标分解的有效性可设置若干维度进行衡量，原则在于：客观、及时、与组织目标的实现情况之间偏差较小。
 - **一个合理的员工个人目标**：鼓励员工认领自己职责范围内、有助于组织目标达成的绩效目标，这些目标应“踮起脚尖可达成”——不脱离员工的实际能力范围，但有一定挑战性。在此，作为最了解员工的角色——直线经理应该介入帮助判断员工个人目标设定的合理性，即难易度、战略贴合度等。
 - **横向的“同欲”也很重要**：很多企业存在各部门之间各自为政的问题，这对于组织目标的实现也是不利因素之一。部门墙的存在在很大程度上原因在于利益的 不一致，所以除了在组织架构上要做“打破部门墙”的调整外，在绩效目标的设置上不同部门之间共享目标、共享成果也是关键举措。

✓ 案例呈现

案例实践 GE

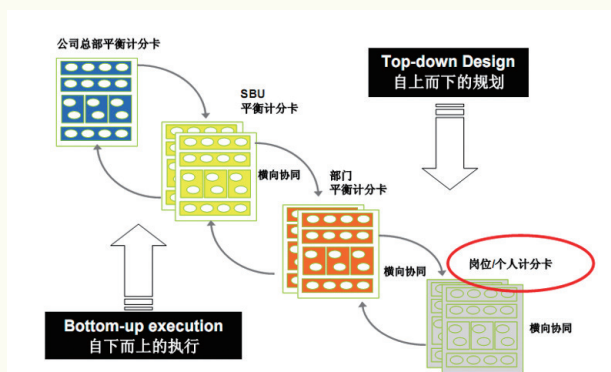
+ 目标设定

每年年初 GE 自上而下设立当年的 Priority（需要优先完成的目标），员工可自行认领与自己工作内容相关性较为紧密的若干 Priority，带人经理会与每位员工沟通各自的 Priority，沟通完成后则将其上传至 PD@GE 系统。

案例实践 虎彩

+ 目标设定——利益共同体打造：

由于职能部门绩效目标较不明显，“聚焦”便显得尤为重要，虎彩聚焦整个职能线对一线业务部门的支持，即职能人员的考核，不再单单局限于职能部门，而是要和前端的业绩捆绑。职能部门结合内部客户对其的诉求点、需要给到的支持来提炼可量化的里程碑、相对客观的业绩要素，并且从以下几个维度衡量目标分解的有效性：



- ◆ **指标分解及时性**：如果不够及时，绩效指标对整个工作的牵引性可能就会打折扣。
- ◆ **量化指标占比**：这一占比应尽可能高，确保相对客观地进行评价，减少主观因素的影响。
- ◆ **指标承接的有效性**：即上级目标和下级目标之间的偏差，两者之间的达成率要相对一致。
- ◆ **数据收集过程中系统化占比**：即所有的考核指标是否来自于数字化系统，减少人为干扰。

案例实践 科利耳

+ 绩效管理实践

相比过往，科利耳在绩效管理的整个流程上都做出了一定的调整，极大地提升了绩效管理的敏捷性。

- ◆ **绩效管理工具与方法论**：目前，科利耳通过 KPI 对员工绩效进行管理，同时辅之以线上绩效管理系统。
- ◆ **目标设定——上下对齐，激发员工自主性**
 - **战略沟通**：即通过人力资源暨企业文化部门时刻在企业的各个场合宣贯科利耳使命、战略目标、HEAR 行为准则，在线上系统平台上，每个员工也可以随时了解每年的战略目标。这使各层级员工对企业层面的战略目标有更为清晰的认知，从而目标一致，“劲儿往一处使”。
 - **Goal Setting**：人力资源暨企业文化部门会从科利耳的使命出发，向员工先讲解战略，再阐述战略如何层层分解成为各层级的 Priority（工作优先级）；在每个 Priority 下，员工应该如何“认领”。
 - **目标合理性判定**：员工认领的 Priority 即是对企业所做贡献的承诺，这将目标的设定转化为一个双向的过程但员工所认领的 Priority 可能未必合理，因此在认领后，员工仍需与直线经理就 Priority 进行访谈、商讨。直线经理对于 Priority 的把关主要从以下两大维度展开：
 - ✓ **难易度**：在确保有一定挑战性的前提下，员工根据目前的能力可以完成
 - ✓ **战略贴合度**：确保员工所认领的 Priority 与企业战略有一定的关联性

案例实践 重庆联通

+ 目标设定方式的改变——聚焦解决路径，提升员工对指标的理解度

过去，重庆联通的绩效指标层层下达，对指标进行分解后便落到每个员工个体上，但对目标达成所需要的举措缺乏关注。借助 OKR 这一工具后，需要就目标进一步聚焦解决的措施、方案、路径，从而对目标完成的过程有了更强的把控，指标不再仅仅只是指标。

在制定 OKR 目标时，数字化的工具尤为重要，在规模较大的企业中仅靠纸质材料、邮件管理效率往往十分低下，也无法监控整个流程。过去重庆联通主要依赖邮件进行管理，但这已经难以适应当前的绩效模式，为此重庆联通自行研发了信息化的 OKR

管理系统。在这一系统中，企业要求每个分公司上传个各季度的重点工作，上级分管领导可以在系统中看到目标是如何从上至下层层分解，目标体系的树状结构十分清晰。工作重点、抓手是否正确，均可以被及时发现、纠偏、辅导。同时，整个公司级别的重点工作在年初就已经制定，所有经营单位可以在系统中看到公司级的目标是什么，员工能很清楚知道公司所关心的是什么，自己当前的工作是否与这些目标相关，能否有一些创新的解决举措——这就进一步提升了员工对组织目标的理解度。

案例实践 致璞科技

+ 设定绩效目标

致璞科技全公司上下均采用 OKR 这一工具，每个员工每周均有一张 OKR，且全员可查询。在目标的设定上，致璞所遵循的原则和采取的措施主要如下：

- ◆ **“3-3-10 原则”**
 - **3 个 O (Objectives)**：常规运营类目标不计算在内，但至少一个目标是自己主动的创意；
 - **3 个 KR**：每个 O 至少三个 OKey Results 支撑，也不建议多于五个 OKey Results；
 - **“10 倍”原则**：鼓励设置指数级增长的目标，同时认为有 30% 以上机会就可以一搏，50% 以上实现了就是英雄好汉，就是胜利。
- ◆ **促使员工设置挑战性目标**

挑战性目标的设置是 OKR 的精髓，如果不敢想的话永远不知道自己的潜力、团队的潜力可以去到哪里。研发部门的员工有时会很慎重，认为不打无把握之仗，本质上是畏惧 OKR 自评“失败”的标签。致璞的做法是把“失败平常化”，即把目标分成两种：

- **交付类**：如项目的交付，这些目标只许成功不许失败，KR 自评分要么是 10 分，要么是 0 分；
- **创新类**：探索新的业务方向、新技术、新的解决方案，致璞对这类目标的达成情况会非常宽容，如果员工自评高分有时反而会在 OKR 校准会议上得到嘘声，大家会认为目标设置的不够狠，不够挑战，这样大家在设置 OKR 就不会患得患失，不“志存高远”反而会不好意思。
- ◆ **目标设定机制**
 - **“周一作战会议”**：OKR 的实施核心在部门，每周各部门会开展 OKR 作战会议，每个员工带着自己设想的 OKR，通过约 30~40 分钟（初期可能更长，致璞曾经有部门第一次周 OKR 用了 3 个小时，在过程中大家打破

沉默、争执、碰撞、达成共识)的头脑风暴,形成部门的 OKR 并作出公开承诺——员工认领,然后自行决定个人的 OKR 并上传至绩效管理软件,部门长会给予一定的指导,但更多的是自我管理、自我驱动和团队公开“秀场”展示。员工处在这样的场景下,也不好意思给出特别敷衍或特别没有技术含量的 OKR。

✓ 观点呈现

市场洞察 北森 高级副总裁 彭传军

+ 关于绩效指标公开的问题

公开、透明不意味完全公开企业所有的指标:涉及战略(如收购、兼并等)、财务等的敏感数字和指标,可以选择不公开;但是一些业务的目标(如:双十一的成交量目标等)适度公开可以让员工更加的有凝聚力,也更有方向感。

企业实践经验 致璞科技 赵惠颖

+ 过程目标如何有助于总目标的达成

首先 OKR 绝对不是不强调目标,OKR 应该是“目标+执行”,既关注大目标,也关注目标实现的支撑点。目标的达成不是“从天而降”的,需要达成一些关键的节点。OKR 的基本逻辑是关键点目标达成后,总目标的达成会水到渠成。传统绩效管理模式中自上而下的分解目标依然是 OKR 很重要的一部分。

OKR 不是新的工具,它只是在目标管理上的丰富和敏捷性补充,所以过往所使用的战略解码工具都是有效的,如:结构化的平衡计分卡、价值树、鱼骨图、目标拆解四维法、投入产出法等。这些工具依然能够帮助我们抓取实现 O 的关键 KR。但为什么不存在一个放之四海皆准的分解方法呢?因为不同的行业商业模式是不同的,O 与 KR 的关系要基于企业的商业本质来进行头脑风暴和指标筛选,如:在互联网行业,其核心思考维度是用户(包括用户的成长和激活)、产品(包括产品性能、质量、交互和体验等)、收益,那互联网企业的 OKR 就应该围绕这三个基本点来构建。所以,企业首先需要对商业模式的本质进行探讨。OKR 不是战略设计工具,OKR 只是能帮助企业将战略蓝图清晰化,接近于一种“行动计划”,其本质还是绩效管理工具——让实践的过程不偏离目标达成的轨道,但是目标本身在哪里不是 OKR 可以解决的。

另外,OKR 在很多科技型企业受欢迎的原因在于这些企业很多动作是员工发起的,他们更能洞察和了解客户的需求。所以除了自上而下设置目标外,如何自下而上地设定 OKR——即员工发现的机会点要成为员工的 OKR。在快速变化的企业中,仅自上而下

地设置目标的话,很多机会点难以在规划阶段被捕捉和洞察。而 OKR 特别强调在员工端自发地创新,传统的绩效管理模式则难以实现跳跃式地增长。

+ 目标开放和透明的程度

以 OKR 为例,其目标的开放透明依然是有要求的,有的 OKR 的确是不适合公开的,比如:公司的投资并购计划、高管的替补招聘计划等,这些 OKR 都是有一些敏感性的。但是大部分业务推进的 OKR 都是可以开放的,如:业务目标达成的进展等,这些 OKR 透明公开并不会损伤企业的竞争力,不需要过于畏惧“开放”。

📁 绩效目标反馈与激励机制

✓ 企业普遍的挑战与问题

- ◇ 如何打造绩效反馈文化?
- ◇ 如何促进管理者与员工之间的沟通反馈?

✓ 实践要点萃取

- ◇ **持续反馈,设置关键节点,及时调整**:除了业务标准相对固化的情况外,其他挑战性的、创新性的目标应该摒弃过往“目标是不可变”的思维,可以按照一定的业务关键节点对已设定的该类目标进行复盘,及时了解已有目标的合理性,这些关键节点可以根据业务实际所设定的具体周期,也可以是按需动态发起。
- ◇ **多方反馈**:对于员工表现的反馈,不仅仅限于直线经理与下属之间,有时也可以是跨部门之间、同事之间。但是,在反馈的过程中如何让员工真实地表达“批评与建议”常常是一个较大的挑战,尤其是在面对与自身有上下级关系、利益关系的角色。这一问题难以避免,人力资源在其中应该扮演好“桥梁”与“润滑剂”的角色,一方面借助宣贯手段澄清“批评与建议”的意义——更好地帮助对方发展、改善;另一方面,在文化打造的初期用引导、催化的方式鼓励员工说出“批评与建议”。
- ◇ **及时对“战果”激励、庆祝**:从组织层面看,对于绩效日常反馈好的员工如果激励完全累积至年底,员工常常对于达成良好表现的方法、路径已经有所遗忘,其经验也难以及时累积、沉淀,甚至固化为企业的通用管理经验;从员工个人看,激励的不及时也会使其无法有持续的动力不断超越和突破自我。激励不一定是物质层面的奖金或晋升,在恰当的场景与时间点,一句表扬、一些掌声、一封邮件都是好的“礼物”。
- ◇ **借助数字化工具、互联网的力量**:包括但不限于社交媒体、企业定制化的沟通软件、专门的绩效管理信息化工具等。

✓ 案例呈现

企业实践 GE

+ 绩效日常反馈与跟进

- ◆ **多方反馈** :PD@GE 这一工具可以在 PC 端与移动端同时使用, 并且其状态一直是在线的。员工在日常工作中的表现评价将不仅仅来自于带人经理, 只要是在 PD@GE 这一系统中的人员均可以实时对该名员工提出“洞见 insights”。这些 insights 主要分为两类: continue(做的较好的) 和 consider (需要发展的)。
- ◆ **“反馈文化”的形成** :
 - **挑战聚焦** :一开始收集反馈时, 大家难以说出 consider(需要发展的), 会出现“只说好话”的问题。
 - **由下至上——人力资源部门的干预与引导** :在这样的反 馈文化形成的过程中, HR 需要对给予 consider 有更多的激励, 鼓励员工向他人收集 consider、提供 consider。反馈可以以团队的形式开展, 也可以个体对个体反馈。团队的形式即“team touch point”会议, 参会人员为带人经理所带的团队成员, 人力资源部门进行催化、引导后, 成员在会议上反馈对带人经理的 continue 和 consider。会后, HR 将这一系列的反馈整理后, 告知该带人经理, 并且制定改进方式, 这一系列的举措会让员工意识到提供这些反馈是有价值的。
 - **由上至下——带人经理行为引领** :带人经理也会在其中发挥更多的作用, 即真诚地给出 consider, 让员工逐渐意识到即使他人给予的是 consider, 也是基于对被反馈者的信任, 并且愿意帮助被反馈者发展。
- ◆ **绩效目标日常跟进机制** :基于员工的 priority, 带人经理与下属之间每个季度至少设定一次跟进节点——touch point, 带人经理可以查看员工 priority 的完成情况, 以及复盘已有 priority 是否需要调整与更改。同时, 带人经理也可以查看员工所有的 continue 和 consider, 全面了解员工的工作表现。
- ◆ **激励体系** :在 PD@GE 系统中的任何一员均可以对其他员工进行物质或精神上的激励, 激励后仅需要直线经理和 HR 进行审批后便可生效。

企业实践 虎彩

+ 目标复盘——缩短周期 :

虎彩将整个职能线的绩效目标由年度缩短为季度, 以期相对匹配业务发展的需要。每个季度职能部门所聚焦的目标都有所不同, 且目标制定时需要与一线业务部门共同确定。

+ 激励制度——打通激励, “把蛋糕做大” :

虎彩首先将激励作为一个“大包”, “大包”中的激励是各部门共享的, 其次才是“小包”的奖励。因此, 只有将大包做大, 各自才能分到更多。各部门的焦点不会放在如何“切割蛋糕”上, 而是关注“如何把蛋糕做大”。

企业实践 科利耳

+ 辅导与沟通——持续对话 (On-going Conversation)

目标设定后, 对于员工的绩效表现科利耳通过持续对话 (On-going Conversation) 进行跟进与把握。该对话的目的主要有两个: 了解员工当前工作的目标与科利耳目标是否一致; 根据员工的表现提供反馈——表现好即时激励, 表现不好及时辅导予以支持。持续对话的频率主要根据业务部门直线经理的工作节奏自行设定, 并不做强制约束。人力资源暨企业文化部门在其中提供的支持为: 提供沟通的框架与提纲; 提供《持续对话记录册》(直线经理每次对话完成后, 需要在手册上记录访谈内容)。

+ 激励与认可

对于绩效表现优秀、贡献度较高的员工, 科利耳的会给予“三层激励”:

- ◆ **即时奖励** :发邮件表示感谢与认可, 与高管共进午餐或晚餐。
- ◆ **HEAR 行为奖励** :每个季度由员工提名 HEAR 行为表现突出的同事, 选出的员工会在全体员工大会上进行宣传, 并且通过海报宣传。
- ◆ **公司层面的奖励** :主要在亚太年会和大中华年会上对优秀员工表彰、发奖。

企业实践

致璞科技

+ 绩效反馈与激励

- ◆ **持续跟踪**：OKR 的持续跟踪是确保系统落地生根的不二法门。坚决的执行比精彩的想法更重要。致璞以部门为单位每周进行 OKR 执行回顾（公司级 OKR 回顾是每两周）。回顾包含报告进展情况、识别障碍、改进关键结果（补救计划）等。同时用视觉辅助工具来显示目标和关键结果的进展，主要包含四个选项（继续、更新、新增、停止）以及绿灯（顺利）、黄灯（基本顺利）、红灯（延迟）。
- ◆ **周五“胜利会议”**：该会议上，员工就本周的 OKR 进行复盘，重点是请 OKR 完成情况较好或者虽然不好但有所进展的员工进行分享。再没有比“分享”给人的压力和动力更大了——对于完成情况较好的员工，这是“荣耀时刻”；对于完成情况不好的员工会如坐针毡，毕竟不能“永远报告坏消息”。部分承受不住压力的员工会选择离开，这也是一个开放选择的机会，让更有意愿、更有想法、更有成果的同学露出，人力资源部门也会随机参加各个部门的“胜利会议”——这是发现高潜员工的好机会。
- ◆ **奖励项目**：在周五胜利大会上，致璞实施了“鼓掌计划”——针对本周 OKR 完成最好的同学给予出其不意的奖励。标准十分简单，即全员举手表决，奖励是小额礼券或比较搞怪的礼物（如：让 CTO 替员工完成一项员工自己不想做的工作等）。

📁 绩效评价方式

- ✓ **企业普遍的挑战与问题**
 - ◇ 敏捷的绩效管理下如何客观、全面地评价员工？
- ✓ **实践要点萃取**
 - ◇ **与薪酬、晋升的关系进一步解绑，真正地将绩效管理作为目标管理工具**：正如前文所提及的，绩效管理多年来被员工诟病、抵触的原因在于绩效结果与晋升、薪酬增幅的联结过深，甚至出现“为达目的不择手段”的现象，达成目的过程中实施了创新的手段、具有很好潜力的员工也难以被组织及时发现。
 - ◇ **优秀的员工是“立体”的**：除了目标完成的情况，员工的领导力、影响力、创新性、对组织的贡献度、与组织文化的契合度、稀缺性等，都是有效衡量员工是否优秀的关键维度，企业不妨综合判断与考量。

- ◇ **通过“校准大会”达成对员工贡献度的共识**：如果企业鼓励员工自行认领、承诺可以为组织提供的贡献，并设置挑战性目标，势必带来的问题是能力强的员工目标客观看来难度较大，而能力弱的员工很可能所认领的目标其挑战性客观看来并不“挑战”。这便需要组织实施两种举措：在流程上设置校准大会，通过管理层不断地探讨和碰撞，对于贡献度高低、目标的难度达成普遍的共识；或是具备一批成熟度很高的直线经理，他们能非常好地判定目标本身的挑战性和最后达成结果之间的关系。
- ◇ **更多参考过程评价**：过程评价能够更好地体现员工长期的状态与表现，在进行年度评估时，不妨将过程中员工的表现也作为参考依据之一。

✓ 案例呈现

企业实践

GE

+ 绩效目标考核

- ◆ **Summary touch point**：每年年底 GE 设定 summary touch point，员工需要结合自身的 priority 总结哪些方面完成得较好，哪些工作仍待改善，并且与经理共同探讨后，完成修订并在系统中提交。
- ◆ **评估维度**：目前 GE 已经取消明确的绩效评分。GE 各业务部门如何考核绩效略有不同。以 GE 医疗为例，对于基层员工的绩效表现考核主要基于其 priority 的完成情况。针对管理者，则是考核其 impact（影响力）和文化领导力。Impact 主要针对 performance against priority（产量），impact to blueprint（大局），leadership（未来）。

企业实践

科利耳

+ 结果考核——取消打分，注重贡献，打造共识

在实行 My Performance Pathway 后，科利耳取消了原有的绩效打分制，衡量的标准也发生了很大的转变。目前，科利耳的评判方式从以下两大维度展开：

- ◆ **How——为组织做出贡献过程中，行为是否符合企业的行为准则（HEAR Behavior）**



◆ **What——对公司战略目标的贡献度。主要分为以下 4 个层级：**

- **Exceptional Contributor 卓越贡献者：**每一项 KPI 都大幅度超预期完成，在过程中无论遇到了多大的挑战和困难都严格遵守 HEAR 行为准则。
- **Strong Contributor 强有力的贡献者：**大部分 KPI 超预期完成，过程中严格遵守 HEAR 行为准则。
- **Developing Contributor 待发展的贡献者：**KPI 在一定程度上接近完成或者所有的 KPI 都完成了，但是个人还存在比较明显的待发展项。过程都能遵守 HEAR 行为准则。
- **Improved Required 仍需努力：**KPI 未完成或者和岗位预期有较大差距。

◆ **校准大会**

对组织贡献的大小在不同的部门、不同员工之间往往存在不同的认知与定义，这将导致难以形成最后的考核评级。针对这一问题，科利耳每半年会开展一次时长约 2 小时的校准大会，会议由人力资源暨企业文化部门主持，各部门负责人均会参与。在会议上，各方人员会对贡献大小的标准进行探讨，并且形成一致的共识。会后，人力资源暨企业文化部门会与各部门负责人再做一对一访谈，提供部门负责人在该会议上如何表现、探讨的建议。起初，会议讨论往往超出原本预定时长才能达成较为初步的共识，随着人力资源及企业文化部门在其中不断引导、赋能各部门负责人，讨论时间也进一步缩短，共识也逐渐深入人心。

◆ **考核流程**

科利耳每半年会对员工进行一次考核。考核时集中探讨“仍需努力”级员工的问题和卓越贡献者、强有力的贡献者所做贡献的亮点。并且对于处于“模糊地带”的员工的贡献度进行评判，如：目标设置较低的员工，即使完成也依然会被评判为“待发展的贡献者”；若所设置目标过于挑战而未完成，该员工通常会在“强有力的贡献者”与“待发展的贡献者”之间进行评判。

企业实践 致璞科技

+ **绩效评估**

目前致璞的 OKR 定位于目标管理工具，不会直接和绩效考核关联（年底会采信 OKR 结果作为输入之一，进行轻量级绩效评估）。在致璞这样以研发作为价值牵引的企业中，业绩更多来自于团队创造的价值。给予员工的整体性报酬不会仅考虑绩效结果，还会根据员工的表现、对业务的影响力、技能的相对稀缺性以及市场竞争状况来分配薪酬，不再墨守成规仅看绩效考核结果。



企业实践经验整合

本章节使用指南

- + 我们在此处将该次调研中最为核心的解决思路进行了整理与呈现。
- + 若您对于具体的数据分析、经验与观点萃取过程没有过多的时间进行阅读，可以直接参阅本章节。
- + 若您对某张表单的具体推导过程感兴趣，请参考每张清单标题“【】”中的页码数查找对应的数据、案例或观点。
- + 此处的思路清单主要包含以下内容：
 - ✓ 企业敏捷化绩效管理推动因素
 - ✓ 敏捷化绩效管理实现条件盘点
 - ✓ 实现绩效管理敏捷化的关键举措

思路清单

思路清单 1：企业敏捷化绩效管理推动因素【P17-19】

因素类别	具体因素	举例
 外部因素	外部大环境需要	<ul style="list-style-type: none">• VUCA 时代的来临
	企业所处行业的特性需要	<ul style="list-style-type: none">• 互联网、高科技等处于快速发展、变化中的行业• 该领域市场竞争激烈
 内部因素	企业所处发展阶段需要	<ul style="list-style-type: none">• 高速发展期、上升期• 业务战略转型调整期，寻找创新与突破
	员工本身特质需要	<ul style="list-style-type: none">• 新生代员工• 高知识水平的员工（能够自我管理、自我创新，如：研发人员、程序员等）
	业务条线或部门本身的特性需要	<ul style="list-style-type: none">• 工作模式以项目制为主，强调过程中的交互、迭代、创新• 工作结果难以被标准化、量化、被观察

思路清单 2：敏捷化绩效管理实现条件盘点【P20-25】

条件	关键问题	解决思路
高管 / 管理层的认同与支持	如何才能获得高管 / 管理层的认同与支持	<ul style="list-style-type: none">让高管知道什么是敏捷绩效管理 :提供敏捷绩效管理培训，让知识、概念导入高层。让高管意识到敏捷绩效管理“好用” :引导高管尝试使用敏捷绩效管理的相关工具，将业务战略目标聚焦、具象化。此处，人力资源的引导不仅仅在于相关工具、概念的宣贯与培训，更需要进一步针对高管的试用情况提供纠偏、建议、“批改”。“曲线救国”：当人力资源部门的影响力尚未能够影响、“撬动”高层时，可以先在相对基层或平行层的业务单位、部门进行试点，在获取一定成效后，再由试点单位将敏捷化绩效管理的概念与优势向高层阐明。
企业文化	什么样的企业文化通常会进行敏捷绩效管理	<ul style="list-style-type: none">各层级绩效目标的公开、透明 :只有一定的公开、透明，员工才能更加理解自己的目标与组织目标的联系是什么；与其他部门目标的联系是什么；作为个体，可以做哪些贡献——上下一致与部门协同才存在可能性。一线员工所发现的机会、创意也能够及时被组织捕捉，上升至管理层决策，从而提升目标调整的敏捷性。人际关系相对简单，不做“好好先生” :对于员工、同事、下属甚至上层的不足之处，坦诚地提出意见或建议。收到改进建议的一方，也可以以较为开放的心态接受或改进。唯有如此，员工绩效表现才能不断改善。员工愿意突破自我，不断创新与延伸 :员工有较强的自我驱动力，愿意挑战、尝试新事物，其绩效目标便能够不断地迭代、更新，从而和组织一起更快地实现突破。
人力资源数字化水平较高 (如：有相应的数字化系统、平台的支持)	人力资源数字化工具要如何应用在绩效管理模块	<ul style="list-style-type: none">数字化能帮助绩效管理解决的问题<ul style="list-style-type: none">✓ 将绩效管理从繁杂的流程性事务中解放出来，使其精力更加聚焦在目标分解的有效性、绩效管理对于组织绩效的推进等价值领域上。✓ 使组织内绩效目标的分解路径更加透明✓ 提升绩效沟通、反馈的效率✓ 积累员工绩效表现数据，助力企业人才管理决策✓如何让员工更愿意使用数字化绩效管理工具<ul style="list-style-type: none">✓ 一个用户友好、适应企业管理需要的数字化工具是前提✓ 宣贯与使用方式的培训✓ 在强调“流程正义”(如:绩效沟通动作、内容的记录)的同时，更关注绩效管理行为的有效性，将工具嵌入实际的管理场景和用户的习惯

组织架构形态	什么样的组织架构形态通常会进行敏捷绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> • 结构相对扁平化 • 决策流相对精简 • 规模不会过大 / 存在小微组织 • 部门之间壁垒较弱
员工的认同与支持	员工的认同与支持真的不重要吗	<ul style="list-style-type: none"> • 重要性 :无员工的认同, 组织目标的分解过程常常难以获得员工的理解, 也无法对绩效目标产生责任感、归属感。从而不能实现“人心齐、泰山移”的目的 • 如何做 :要达成员工的认同, 完全地“强推”收效甚微, 员工不会理解敏捷化绩效的价值, 甚至对绩效管理变革产生抵触情绪。人力资源部门应秉持不做“零和博弈”的原则, 在变革初期减少对既得利益的过多触动, 更多设计增量指标, 依靠增量收益引导员工往企业期待的方向转变。

思路清单 3：实现绩效管理敏捷化的关键举措【P27-34】

赋能直线经理/管理者

+ 如何让直线经理具备更高的成熟度

◆ 体系化的专项培训：这依然是需要的，这些培训不仅仅是给予绩效管理的技能、概念，更多是要让直线经理意识到组织层面对绩效管理工作的重视，从而也带动直线经理的重视度。

◆ 人力资源在其中的角色：直线经理毋庸置疑是在绩效沟通过程中对具体的沟通内容、沟通结果进行重点把关的角色，与此同时人力资源部门也不能“缺席”。我们认为，人力资源的角色主要为两个——“场域的构建者”与“绩效沟通质量的检测仪”，“场域的构建者”指要为业务部门搭建沟通的流程、框架与工具；“绩效沟通质量的检测仪”则是指要在某些节点“抽样”了解直线经理的绩效沟通质量，及时发现成熟度不高（如：不重视绩效沟通、沟通深度不够等）的直线经理，并提供协助、“辅导”、纠偏。

绩效管理工具的选择

+ **多元化** :在企业业务条线相对单一的情况下，仅使用一种绩效管理工具或许相对可行；但随着企业规模的增长和业务条线的丰富，绩效管理工具根据不同业务的特性不得不考虑“定制化”、“个性化”：个性化主要体现在体现其专业性、工作核心价值的指标制定上。在这样的前提下，绩效管理对于员工的感知度才能更高，对于员工状态变化的捕捉也会更敏锐。

+ **一致性** :若企业仍想确保一定的管理一致性，也可将绩效管理工具包装成同一种（即名称只有一个），但是对于不同的部门在具体的要求上可以有所侧重。

+ **OKR 的定位** :在 OKR 与其他绩效管理工具共同使用的企业中，OKR 的定位在较多情况下为目标管理和思维工具，KR 的完成情况可能不会与员工最后的考核结果有直接挂钩，但会作为管理者晋升员工的一个参考维度，旨在促使员工不断突破、挑战自我、感知一线业务的变化，在瞬息万变的商业环境中更适应。

绩效目标设定

- + **如何公开、透明：**公司上下的绩效目标在敏捷化的要求下，公开、透明是必要的。但并不是无底线、无保留的公开、透明，而是“有选择地”公开、透明——与业务推进相关的目标通常可公开，而对于相对敏感的目标（如：收购兼并、财务类）可以选择不做公开。
- + **上下目标如何一致、“同欲”/员工如何对绩效目标更有责任感**
 - ◆ **一个好的战略目标：**企业的战略目标是商业嗅觉与判断，无论哪种绩效管理工具，其本质都是目标管理工具，有了目标管理工具不代表就能产生好的商业判断与战略目标，它只能确保实现的路径、手段不偏离正轨。
 - ◆ **让员工意识到自己所能贡献的价值：**在有了一个鼓舞人心、具备市场洞察的战略目标后，目标在各层级的分解情况应该尽可能让员工知晓，让员工了解“我能在其中贡献什么”。
 - ◆ **更有效的绩效目标分解：**绩效目标分解的有效性可设置若干维度进行衡量，原则在于：客观、及时、与组织目标的实现情况之间偏差较小。
 - ◆ **一个合理的员工个人目标：**鼓励员工认领自己职责范围内、有助于组织目标达成的绩效目标，这些目标应“踮起脚尖可达成”——不脱离员工的实际能力范围，但有一定挑战性。在此，作为最了解员工的角色——直线经理应该介入帮助判断员工个人目标设定的合理性，即难易度、战略贴合度等。
 - ◆ **横向的“同欲”也很重要：**很多企业存在各部门之间各自为政的问题，这对于组织目标的实现也是不利因素之一。部门墙的存在在很大程度上原因在于利益的不一致，所以除了在组织架构上要做“打破部门墙”的调整外，在绩效目标的设置上不同部门之间共享目标、共享成果也是关键举措。

绩效目标反馈与激励机制

- + **持续反馈，设置关键节点，及时调整：**除了业务标准相对固化的情况外，其他挑战性的、创新性的目标应该摒弃过往“目标是不可变”的思维，可以按照一定的业务关键节点对已设定的该类目标进行复盘，及时了解已有目标的合理性，这些关键节点可以是根据业务实际所设定的具体周期，也可以是按需动态发起。
- + **多方反馈：**对于员工表现的反馈，不仅仅限于直线经理与下属之间，有时也可以是跨部门之间、同事之间。但是，在反馈的过程中如何让员工真实地表达“批评与建议”常常是一个较大的挑战，尤其是在面对与自身有上下级关系、利益关系的角色。这一问题难以避免，人力资源在其中应该扮演好“桥梁”与“润滑剂”的角色，一方面借助宣贯手段澄清“批评与建议”的意义——更好地帮助对方发展、改善；另一方面，在文化打造的初期用引导、催化的方式鼓励员工说出“批评与建议”，并作为“转述者”，整合信息至建议的接受方，并向“建议的提出方”提供“建议的接受方”行为的转变情况，使其意识到“我的建议有用”。绩效文化的转变是一个长期的过程，人力资源部门应做好“打持久战”的准备，以点带面，循序渐进。
- + **及时对“战果”激励、庆祝：**从组织层面看，对于绩效日常反馈好的员工如果激励完全累积至年底，员工常常对于达成良好表现的方法、路径已经有所遗忘，其经验也难以及时累积、沉淀，甚至固化为企业的通用管理经验；从员工个人看，激励的不及时也会使其无法有持续的动力不断超越和突破自我。激励不一定是物质层面的奖金或晋升，在恰当的场景与时间点，一句表扬、一些掌声、一封邮件都是好的“礼物”。
- + **借助数字化工具、互联网的力量：**包括但不限于社交媒体、企业定制化的沟通软件、专门的绩效管理信息化工具等。

绩效评价方式

+ 敏捷的绩效管理下如何客观、全面地评价员工

- ◆ **与薪酬、晋升的关系进一步解绑，真正地将绩效管理作为目标管理工具：**正如前文所提及的，绩效管理多年来被员工诟病、抵触的原因在于绩效结果与晋升、薪酬增幅的联结过深，甚至出现“为达目的不择手段”的现象，达成目的过程中实施了创新的手段、具有很好潜力的员工也难以被组织及时发现。
- ◆ **优秀的员工是“立体”的：**除了目标完成的情况，员工的领导力、影响力、创新性、对组织的贡献度、与组织文化的契合度、稀缺性等，都是有效衡量员工是否优秀的关键维度，企业不妨综合判断与考量。
- ◆ **通过“校准大会”达成对员工贡献度的共识：**如果企业鼓励员工自行认领、承诺可以为组织提供的贡献，并设置挑战性目标，势必带来的问题是能力强的员工目标客观看来难度较大，而能力弱的员工很可能所认领的目标其挑战性客观看来并不“挑战”。这便需要组织实施两种举措：在流程上设置校准大会，通过管理层不断地探讨和碰撞，对于贡献度高低、目标的难度达成普遍的共识；或是具备一批成熟度很高的直线经理，他们能非常好地判定目标本身的挑战性和最后达成结果之间的关系。
- ◆ **更多参考过程评价：**过程评价能够更好地体现员工长期的状态与表现，在进行年度评估时，不妨将过程中员工的表现也作为参考依据之一。





参调样本

参调企业所处的行业 (N=264)

选项	数量	比重
IT/ 硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	49	18.56%
制造业	36	13.64%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	22	8.33%
汽车及零配件	21	7.95%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	18	6.82%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	16	6.06%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	14	5.30%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	11	4.17%
批发 / 零售	9	3.41%
其他行业	8	3.03%
机械 / 设备 / 重工	6	2.27%
交通 / 运输 / 物流	6	2.27%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	6	2.27%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	5	1.89%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	5	1.89%
物业管理 / 商业中心	5	1.89%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	5	1.89%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	4	1.52%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	3	1.14%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	3	1.14%
农业 / 渔业 / 林业	3	1.14%
仪器仪表 / 工业自动化	3	1.14%
服装 / 纺织 / 皮革	2	0.76%
贸易 / 进出口	2	0.76%
家电	1	0.38%
家具 / 工艺品 / 玩具	1	0.38%

参调企业规模 (N=264)

选项	数量	比重
100 人及以下	27	10.23%
100 人到 499 人	63	23.86%
500 人到 999 人	36	13.64%
1,000 人到 2,499 人	44	16.67%
2,500 人到 4,999 人	30	11.36%
5,000 人到 9,999 人	22	8.33%
10,000 人及以上	42	15.91%

是否为上市公司 (N=264)

选项	数量	比重
是	101	38.26%
否	163	61.74%

参调企业性质 (N=264)

选项	数量	比重
外商独资	56	21.21%
中外合资	24	9.09%
国有企业	32	12.12%
中国私营及民营企业	132	50.00%
多种所有制混合 (包含外资资本)	6	2.27%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	6	2.27%
其他 (港澳台合资等)	8	3.03%



标杆数据

附表 1 您认为绩效信息化工具帮您解决了哪些方面的问题？(N=107)

选项	数量	比重
规范流程	99	92.52%
提高考核效率	84	78.50%
目标公开透明	60	56.07%
沟通协作	50	46.73%
智能提醒与分析	56	52.34%
没有解决问题	2	1.87%
其他	2	1.87%

附表 2 对敏捷化绩效的认知和实践 / 信息化的程度	有专门的管理软件或系统运营绩效管理流程		暂无专门的管理软件或系统运营绩效管理流程	
选项	数量	比重	数量	比重
熟悉敏捷化绩效的理念并且有相关的实践经验 (N=54)	27	50.00%	27	50.00%
只是听说过敏捷化绩效管理的理念，尚未在企业的绩效管理中实践 & 从来没有听说过 (N=197)	80	40.61%	117	59.39%

案例启示

案例启示 重庆联通：OKR 在国企中“生根发芽”的探索与实践



胡蓉 | 中国联通学院重庆分院执行院长、人力资源部(党委组织部)副总经理 | 中国联合网络通信有限公司重庆市分公司

绩效管理变革背景

作为国企改革的重要突破口，近年来国有企业混合所有制改革进入新阶段。中国联通作为其中首家集团层面整体进行混合所有制改革试点的中央企业，被誉为“新一轮国企改革的标杆”、“奏响了国企改革最强音”。重庆联通作为中国联通在渝的分支机构，紧紧围绕集团战略部署，着力打造差异化竞争优势。而绩效管理体系直接面向战略执行体系，是贯彻落实发展战略的重要手段和途径。面对不断变化的外部环境，必须要做到企业绩效管理与企业战略发展有效链接，员工个人指标与公司战略目标有效链接。通过对企业战略目标的系统分解、落实、评估、反馈、激励、改进等手段，将员工的活动和企业的战略目标联系起来，将组织和员工业绩提升深化至日常管理活动中，营造公平、公正的竞争环境，最大限度的激发全员工作热情，促进员工个人发展与企业发展的双赢。在这一背景下，重庆联通率先开始探索新的绩效管理模式。

重庆联通长期使用 KPI，这一工具存在着一定的问题，这些问题主要包括：

- + KPI 作为一种传统的绩效管理工具，指标的设定方式为从上至下，难以激发个人和组织的主动性和创造性。
- + KPI 往往注重结果，缺乏过程管理。缺乏过程管理意味着沟通的不足，进度跟进不足：员工往往不理解绩效目标设定的原因和内涵，认为“指标就是指标”，大家在目标的一致性和共识上显得较为松散。
- + 对于部分部门来说，其目标与公司战略脱节，一定程度上存在“部门墙”，缺乏上下一致性，也难以从组织的视角、未来发展的视角看问题。
- + 缺少系统性分解的工具和目标认同过程，各个单位只关注本组织

分解到的“数字”本身，忽略了与上级目标的内在逻辑和与其他组织的横向协同，忽略了需要达到这个“数字”背后更为重要的举措、路径提炼。

针对 KPI 的种种不足，重庆联通结合企业当下体制改革的大背景，选定了 OKR 作为 KPI 的补充，在绩效管理的敏捷化上迈出了第一步。企业也希望借助绩效管理模式的变革，驱动绩效文化的转变，从原本的个人排名文化转变成为企业目标共同奋斗的绩效文化。

造势，树立典型

+ 管理层

- 在进行绩效管理模式变革前，人力资源部门邀约高层和中层管理人员参加 OKR 培训，通过积极的学习与讨论，管理人员对 OKR 有了更为深入的理解。
- 在后续的沟通中，人力资源部门发现各层级管理人员对于 OKR 的理解已经十分到位：访谈半小时后，借助 OKR 的工具，高层管理人员已能迅速清晰定位年度的工作重点；中层管理人员也有了承接公司重点工作和主动提出挑战目标的意识。
- 另外，公司分管领导所组织的会议上，人力资源部门会邀请各个分管领导与分管部门面对面探讨、复盘、审核 OKR，从而提升分管领导对 OKR 的认知。

通过以上措施，人力资源部门顺利地获得了管理层的支持。

+ 员工层

- 除了提升管理层对 OKR 的理解度，人力资源部门还在各个分公司具体讲解了 OKR，以期让分公司员工从内心认同 OKR。

- 在初期试点推广 OKR 时，人力资源部门仅开放 13 个名额，由各部门自愿报名参与，而非强压式推进。在员工切实感受到 OKR 对工作带来的转变和优势后，试点员工便可以作为典型，分享变革过程中的经验与心得。
- 在推行过程中，每个环节和动作人力资源部门均会发布形式新颖有趣的新闻。实践情况较好的部门、分公司，HR 会树立典型，进行宣传。
- 企业还会组织沙龙，探讨绩效管理变革实践进度及感受。
- 为了保持热度，每个季度完成后，会对变革情况进行总结，总结内容包括：比较突出的问题是什么，做的好的是什么，这些内容均会在整个公司层面进行公布。

综上，面对绩效管理模式的变革，人力资源部门要在其中不断地强调和督促，不停地“敲打”、宣传、造势，将变革的势头“保温”。



绩效管理敏捷化实践

+ 管理工具——OKR+KPI

在转型过程中，重庆联通并非将 OKR 完全替代 KPI，而是“OKR+KPI”的模式，两种模式互为补充。在梳理了 KPI 和 OKR 的关系后，重庆联通对两种工具有不同的定位：KPI 依然是作为对员工考核的工具，并且与薪酬、晋升等激励手段挂钩；OKR 则作为让员工“爆发”、挑战自我、抓住重点的目标管理和思维工具，并不纳入员工的绩效考核结果——因为所设定的挑战性目标难度各异，有时“30 分的结果不一定比 90 分差”。当然以上定位并不意味着 OKR 在员工的晋升、薪酬制定上完全没有任何影响，由于 OKR 更加注重问题的解决路径和员工在其中的创新性，覆盖 KPI 难以考量的维度，在 KPI 结果较为接近的情况下，管理人员可以将员工在 OKR 上的表现作为晋升与否、薪酬涨幅的关键决策依据之一。

+ 由点及面，各有侧重

初期，重庆联通计划将 OKR 试点应用创新部门和发展较为迅速的部门，这些部门的业务形态与 OKR“鼓励挑战与创新”的特征较为契合。随着试点的推荐，重庆联通发现任何部门的业务都不是孤立的，需要联动其他多个部门，如：市场部、财务部、人力资源部等，而 OKR 作为一种目标管理和方法论的工具，可以应用在各个部门。随后，重庆联通决定将 OKR 在整个企业层面推进。当然，不同的部门其 KPI 和解决问题的路径都存在差异，OKR 应用的侧重点也有所不同，如：某分公司多年接触市场，其原本的 KPI 与业务流程较为清晰，并且有明确的利润目标、收入目标，KPI 的指标便是其 OKR 的“O”；而创新部门处于一种高速发展的状态，其原本的 KPI 指标未必准确，在这样的情况下 KPI 需要进行弱化处理，借助 OKR 增加 KPI 所不能覆盖的指标，让员工更加有动力创新、突破自我、超额完成。

+ 目标设定方式的改变——聚焦解决路径，提升员工对指标的理解度

过去，重庆联通的绩效指标层层下达，对指标进行分解后便落到每个员工个体上，但对目标达成所需要的举措缺乏关注。借助 OKR 这一工具后，需要就目标进一步聚焦解决的措施、方案、路径，从而对目标完成的过程有了更强的把控，指标不再仅仅只是指标。

在制定 OKR 目标时，数字化的工具尤为重要，在规模较大的企业中仅靠纸质材料、邮件管理效率往往十分低下，也无法监控整个流程。过去重庆联通主要依赖邮件进行管理，但这已经难以适应当前的绩效模式，为此重庆联通自行研发了信息化的 OKR 管理系统。在这一系统中，企业要求每个分公司上传各个季度的重点工作，上级分管领导可以在系统中看到目标是如何从上至下层层分解，目标体系的树状结构十分清晰。工作重点、抓手是否正确，均可以被及时发现、纠偏、辅导。同时，整个公司级别的重点工作在年初就已经制定，所有经营单位可以在系统中看到公司级的目标是什么，员工能很清楚知道公司所关心的是什么，自己当前的工作是否与这些目标相关，能否有一些创新的解决举措——这就进一步提升了员工对组织目标的理解度。

+ OKR+KPI，加法如何“加”

OKR 与 KPI 虽然定位不同、应用不同，但重庆联通依然致力于两者之间相互支撑、贯通。员工在设定目标时，便要求他们一体化地考虑 KPI 指标与 OKR 指标：KPI 重点对承诺型经营目标体系达成结果进行验证和评价；OKR 重点对挑战型目标、重点工作事项进行过程跟踪，作为 KPI 工具的补充。通过 OKR 工具解构 KPI、支撑 KPI，达到以绩效匹配战略执行的目的，二者的有机结合，使绩效管理从“有 KPI”逐步趋准为“有正确的 KPI”。在一些会议上，会要求参会者在汇报工作时用 OKR 的方式与逻辑，把原本的管理系统逐渐对接进去，而非“强压式”，成为大家的一种“负担”。



经验与建议

OKR 的引入推进了重庆联通的目标管理工作，在这一前提下，如何更好激发员工创新力，如何结合人才盘点进行应用将是重庆联通未来所致力方向。在当前的绩效调整阶段，重庆联通主要的经验如下：

- + 高层的支持对于绩效管理变革十分关键，这一支持主要体现为对 OKR 的实质和精神要理解到位。
- + 人力资源部、财务部、战略部门要联合推进绩效管理的转型，绩效管理往往涉及企业战略、薪酬调整等多个问题，仅靠人力资源部门推动往往十分受限。
- + 转型过程中树立典型十分重要，这能让其他员工更有积极性地去拥抱变化。
- + OKR 这一工具一定要与企业的实际挂钩，即嵌入战略管理、流程管理、经营管理之中。

案例启示

GE——PD@GE 助力绩效管理敏捷化



周晓蔚 | GE医疗大中华区组织和人才发展官 | GE Healthcare

▶ 绩效管理敏捷化变革背景

近年来，GE 面对内外部的种种变化，对于绩效管理的流程、工具实现了一系列的重塑，其中敏捷化是绩效管理变革的重要方向，促成 GE 这一变革的因素主要有以下三点：

- + **市场环境变化快，需要更加快速有效地进行绩效管理**：过去，绩效结果的回顾往往以一年为周期，员工直到年底才会对绩效结果有一定的评估和认知。在这样一切“尘埃落定”的模式下，难以在全年过程中对员工的绩效表现有所把控、及时沟通和采取有效改善措施，也缺乏前瞻性。
- + **年轻一代员工需要更快、更及时地得到绩效反馈**：年轻一代员工更强调个性，不希望被作为群体看待，而是作为个体更快、更及时地被看到其在组织中的表现与贡献。
- + **借助绩效管理敏捷化实现直线经理的角色转变**：过去，员工眼中的绩效管理更多是一种“规则”，HR 也被视为“警察”。而敏捷的绩效管理会需要直线经理与员工之间有更为高频的沟通，沟通的内容、绩效跟进的方式也因人而异，在较高的灵活度下，直线经理相比过往需要发挥更大的作用。绩效管理的“Ownership”也将实现从人力资源管理者向业务管理者的转移。

▶ 支持条件

绩效管理的敏捷化并非“一蹴而就”，GE 在实行调整前，也审视了内部的“软硬件”支持，确保敏捷化能平稳落地。

- + **硬件**：主要指企业内是否有专门的线上系统帮助实现绩效管理流程，目前 GE 所使用的系统为 PD@GE，有电脑版和手机版，方便员工时时登录查阅更新。
- + **软件**：即“人”的因素，主要包括：
 - **带人经理的成熟度**：敏捷绩效管理带来灵活度的同时，对带人经理的成熟度也提出了更高的要求，一成不变的“绩效规

则”被取消后，成熟度不足的带人经理很可能会因为失去标准化的评判依据而陷入迷茫中。

- **人力资源给予带人经理更多的支持**：虽然带人经理的作用被更为强调，但人力资源部门并非不再发挥作用，而是要为了避免带人经理陷入上述的“迷茫”，帮助带人经理在转变过程中更为深刻地理解所要扮演的角色——即“为什么要扮演这样的角色”、“如何才能让带人经理达成组织所期待的角色转变方向”等。
- **文化的引领与行为的塑造**：GE 历经多年努力建立团队互相信任、公开透明，人际关系相对简单、无层级观念、员工自我驱动力强的企业文化。另外，在线上 PD@GE 这一系统时，GE 自上而下宣贯实施这一举措，并且在全球征集“PD 大使”，“PD 大使”由员工自荐，其职责主要为自下而上让全体员工更进一步了解 PD@GE——这一工具的优势在何处、如何利用 PD@GE 帮助自己。同时 GE 开展了 PLE 培训，培训对象为带三人以上团队的经理，帮助他们了解这一转变的原因，意义和 PD@GE 这一工具体系的使用。

▶ 绩效管理实践流程

+ 目标设定

每年年初 GE 自上而下设立当年的 Priority（需要优先完成的目标），员工可自行认领与自己工作内容相关性较为紧密的若干 Priority，带人经理会与每位员工沟通各自的 Priority，沟通完成后则将其上传至 PD@GE 系统。

+ 绩效日常反馈与跟进

- **多方反馈**：PD@GE 这一工具可以在 PC 端与移动端同时使用，并且其状态一直是在线的。员工在日常工作中的表现评价将不仅仅来自于带人经理，只要是在 PD@GE 这一系统中的人员均可以实时对该名员工提出“洞见 insights”。

这些 insights 主要分为两类：**continue(做的较好的)** 和 **consider(需要发展的)**。

● “反馈文化”的形成：

✓ **挑战聚焦**：一开始收集反馈时，大家难以说出 consider (需要发展的)，会出现“只说好话”的问题。

✓ **由下至上——人力资源部门的干预与引导**：在这样的反馈文化形成的过程中，HR 需要对给予 consider 有更多的激励，鼓励员工向他人收集 consider、提供 consider。反馈可以以团队的形式开展，也可以个体对个体反馈。团队的形式即“team touch point”会议，参会人员为带人经理所带的团队成员，人力资源部门进行催化、引导后，成员在会议上反馈对带人经理的 continue 和 consider。会后，HR 将这一系列的反馈整理后，告知该带人经理，并且制定改进方式，这一系列的举措会让员工意识到提供这些反馈是有价值的。

✓ **由上至下——带人经理行为引领**：带人经理也会在在其中发挥更多的作用，即真诚地给出 consider，让员工逐渐意识到即使他人给予的是 consider，也是基于对被反馈者的信任，并且愿意帮助被反馈者发展。

● **绩效目标日常跟进机制**：基于员工的 priority，带人经理与下属之间每个季度至少设定一次跟进节点——touch point，带人经理可以查看员工 priority 的完成情况，以及复盘已有 priority 是否需要调整与更改。同时，带人经理也可以查看员工所有的 continue 和 consider，全面了解员工的工作表现。

● **激励体系**：在 PD@GE 系统中的任何一员均可以对其他员工进行物质或精神上的激励，激励后仅需要直线经理和 HR 进行审批后便可生效。

● **带人经理培训课程 PLE (People Leader Expectation)**：正如上文所提到的，敏捷绩效管理带来灵活度的同时，对带人经理的成熟度也提出了更高的要求。为此，GE 也在企业层面对带人经理给予了培训的支持。PLE 的目的在于帮助带人经理塑造“作为 people leader 应该有的行为”，其中主要包含四大行为支柱：

✓ **伯乐 Team**——发现员工个体上的优势、差异，1+1>2；

✓ **园丁 Environment**——建立正确的团队文化，持续学习，积极创新的氛围；

✓ **向导 Work**——指明方向：客户为先；

✓ **教练 Growth**——用教练的方式去引导员工自我发展、自我成长；

+ **绩效目标考核**

● **Summary touch point**：每年年底 GE 设定 summary touch point，员工需要结合自身的 priority 总结哪些方面完成得较好，哪些工作仍待改善，并且与经理共同探讨后，完成修订并在系统中提交。

✓ **评估维度**：目前 GE 已经取消明确的绩效评分。GE 各业务部门如何考核绩效略有不同。以 GE 医疗为例，对于基层员工的绩效表现考核主要基于其 priority 的完成情况。针对管理者，则是考核其 impact (影响力) 和文化领导力。Impact 主要针对 performance against priority (产量), impact to blueprint (大局), leadership (未来)。

经验与建议

+ 绩效管理的敏捷化需要充分认识企业的“硬件”、“软件”是否支持这样的转变，不能为变而变。

+ 绩效管理的变革一旦落地最后是公司文化的变化，影响广泛而深远，因此要对整个绩效管理的调整有一定的预期，明确投入产出。

+ 绩效管理的模式若要进行变革，变革的目的、原因需要深挖，然后沟通。让员工了解变革对企业意味着什么、对群体意味着什么、对员工个体意味着什么。

案例启示 虎彩：传统行业如何玩转敏捷绩效管理



王斌 | HR共享服务部总监 | 虎彩印艺股份有限公司

企业背景

虎彩成立于1988年，是一家集研发、设计、生产、销售、配送、服务于一体的高新技术企业，中国优秀的高端奢侈品纸包装供应商。虎彩成立以来不断进行技术创新，现已发展为中高端包装印刷、个性影像、按需印刷、个性化包装、安全印务等为一体的大型企业，旗下共有16家子公司，员工数超2000余人。近30年来，虎彩发展迅猛，取得了令人瞩目的成绩。2015年在新三板挂牌上市，2016年公司营业收入11.43亿元。2017年，虎彩入选东莞市政府“倍增计划”试点企业。虎彩正在拓展个性化影像和按需出版新业务，创新商业模式，致力于成为深受全球消费者喜爱的品牌，成为个性化印刷的领跑者，让印刷走进千家万户。

绩效管理敏捷化背景

市场竞争的日益加剧，使企业越来越认识到“人”在虎彩扮演着越来越重要的位置，外部市场的快速变化促使企业内部管理需要快速调整保持战略的动态性和适应性，从而更好的服务我们的业务发展；在内部我们发现在应对和响应市场变化的这种现状最慢的往往是职能部门。

基于此，虎彩的绩效管理敏捷化变革聚焦职能部门，希望借助敏捷化的变革让距离一线较远的部门能够更快、更强地感知到市场前线的变化，也希望一线部门能够直接调动职能部门的资源，打破部门墙，让整个公司的“反射弧”变短。

传统企业绩效管理敏捷化经验萃取与洞见

传统企业如何做敏捷化绩效管理

虎彩认为绩效的敏捷性也好，整个管理的敏捷性也好，跟企业处于什么样的行业没有特别大的必然联系——敏捷化应是基于对管理的需要。用传统的绩效管理方式也可以对企业进行管理，但虎彩希望能在管理上继续做突破。其关键点在于能否从管理中获益，而不是为了管理而管理，为了敏捷化而敏捷化。传统的管理模式强调规模效益，

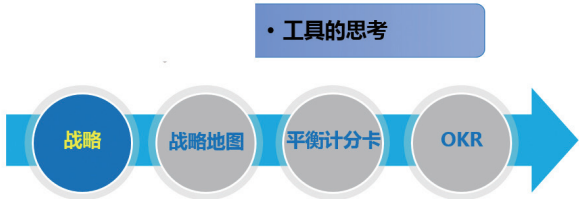
但就中国目前的市场背景而言，收割规模效益难度将会越来越大。未来管理的趋势将是人的弹性化和精细化管理，而要实现精细化和弹性化的前提主要有两个：标准化与智能化——而这又要求我们有相对敏捷的运作管理系统。大部分传统企业本身管理弹性缺失，从而使转型变得尤为困难。

绩效敏捷化变革时间点选择

虎彩选择在业务的上升期进行绩效管理敏捷化变革，因为只有业务的上升期，才有可能在做增量收益时有更大的弹性；另外，转型往往需要额外成本，而处于下坡期的企业在面对额外成本等现实因素时很可能捉襟见肘，让管理动作“变形”，从而导致变革失败，并且将失败原因错误地归结于绩效管理转型本身。

对绩效管理工具的思考

虎彩针对管理层使用的是平衡计分卡，职能部门为OKR，一线业务部门为KPI。这样设计的原因在于：以一线业务部门为例，印刷品已有行业通用标准，所以可以比较直观地输出数据，并且横向地比较这些人群的绩效结果。而职能部门使用OKR的原因在于虎彩希望这些部门的人员实现敏捷，让他们更好地赋能、支持前端。



在绩效管理工具的选择上有个较难处理的平衡点，即大部分绩效管理管理者都希望能找到一个相对统一、标准的管理工具，但是适用性、通用性强的工具，对于用户的感知也会变弱，这是一个天然的矛盾点。过去虎彩也希望可以找到这样一种通用的法则，后来发现随着工具本身的拓展，确实能涵盖所有业务，但是对于员工的感知越来越弱。虎彩认为，绩效管理核心价值是对管理的核心人群有效。有效的理解

很重要的一点就是要分层、分类管理。分层分类的颗粒度又涉及成本和收益的问题——颗粒度越细，管理成本越高，但管理的针对性就会越强。经过十多年绩效管理的发展，虎彩认为未来绩效管理的颗粒度一定是越来越小的。这其中，要在有一定个性化的前提下而不失控，人力资源的数字化管理就很重要。

+ 对于绩效变革过程中各人群角色的思考

- ◇ **用好上级资源**：借用高管的行政影响和威严，直接把高管推到“舞台中央”。高管是“演员”，人力资源部门就是“编剧”，然后做好“舞台设计”，让“观众”受到“舞台剧”的影响。
- ◇ **用好基层资源**：虎彩在全国各地共有 20 多家子公司，每个子公司的绩效基础、绩效指标都不一样。因此“绩效管理进化组织”显得尤为重要，这一组织可以负责前端设计，针对不同的公司设计不同的评价模型，在这个模型里面不断地做方块填充，然后在填充里面再进行模块标准化。

+ 做增量博弈，提升员工对绩效敏捷化变革的接受度

在绩效变革的推广上来说，虎彩永远把握的一个原则是不做零和博弈，只做增量博弈，即保证员工既得利益的不变化，但是在增量收益上做强的绩效引导，过渡后再回过头来梳理现有的利益结构，与原有的方案接轨。即使要涉及既得利益，也会在一段时间内维持旧方案，在员工获得了增量收益后，再对既得利益部分进行调整。虎彩认为，绩效管理模式的变革一定是要触发员工最底层的认可，即靠增量收益的牵引，让员工自己往增量收益上去发展，而不能“强塞”。

+ 人力资源数字化助力绩效管理敏捷化

虎彩自 2018 年起针对关注的人群，使用了专门的绩效管理系统（北森）进行管理。绩效管理是个很繁杂的体系，如何在繁杂的体系中将增值的工作剥离出来必须要借助互联网的力量，把绩效管理的人力精力放在绩效管理目标分解的有效性上和绩效管理对于组织绩效的推进上，而不是在跟催报表、核实统计数上。

绩效管理敏捷化的“四大抓手”

面对较为贴近市场的一线业务部门，绩效管理指标体系较为成熟，量化的维度也比较客观；而职能部门的绩效周期相对就不太明显，指标也较难量化，那么虎彩如何体现他们的价值？针对这一问题，虎彩在绩效管理敏捷化上主要依靠抓“四大抓手”：

+ 设立“绩效管理进化组织”

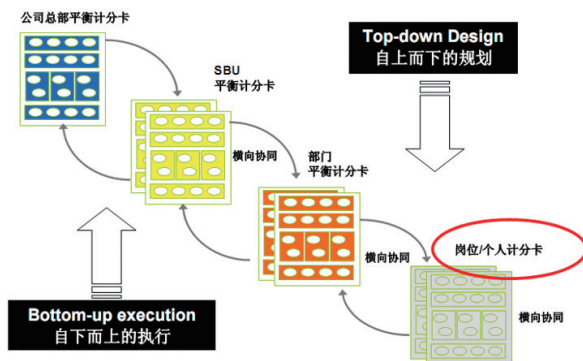
虎彩设立了专职的管理团队——“绩效管理进化组织”对整体的绩效敏捷化进行宏观、横向把关：变革过程中出现了哪些问题？这些问题有没有形成闭环？这个闭环中哪个业务部门是需要辅导的？要做什么样的赋能？闭环形成后如何进行跟踪？有没有做的较好的部门可以做知识沉淀、推广赋能？……

该组织的人员构成及具体配置为“1+2+N”的模式：

- ◇ “1”：1 名绩效敏捷化变革负责人，由人力资源共享服务部总监兼任；
- ◇ “2”：2 名高级绩效专员，负责在整个公司层面针对不同子公司的情况输出不同的绩效政策、绩效管理准则和原则；作为赋能中心，把子公司的优秀实践进行沉淀，对尚待改善的子公司形成管理机制，并且根据数据仪表盘的结果，形成闭环的管理；年底进行人力资源的审计，监管各政策在子公司的实施状况，向总经理输出绩效管理有效性的报告。
- ◇ “N”：各个子公司的专职或兼职的绩效管理负责人，其职责为当总部政策到子公司“水土不服”时要做自动的净化和调校，但不能“断章取义”，需要频繁地和总部沟通，得到授权和允许后方可进行调整；另外一个职责便是输出各子公司的数据。

- + **目标设定——利益共同体打造**：由于职能部门绩效目标较不明显，“聚焦”便显得尤为重要，虎彩聚焦整个职能线对一线业务部门的支持，即职能人员的考核，不再单单局限于职能部门，而是要和前端的业绩捆绑。职能部门结合内部客户对其的诉求点、需要给到的支持来提炼可量化的里程碑、相对客观的业绩要素，并且从以下几个维度衡量目标分解的有效性：

• 工具的思考



- ◊ **指标分解及时性**：如果不够及时，绩效指标对整个工作的牵引性可能会打折扣。
 - ◊ **量化指标占比**：这一占比应尽可能高，确保相对客观地进行评价，减少主观因素的影响。
 - ◊ **指标承接的有效性**：即上级目标和下级目标之间的偏差，两者之间的达成率要相对一致。
 - ◊ **数据收集过程中系统化占比**：即所有的考核指标是否来自于数字化系统，减少人为干扰。
- +
- 目标复盘——缩短周期**：虎彩将整个职能线的绩效目标由年度缩短为季度，以期相对匹配业务发展的需要。每个季度职能部门所聚焦的目标都有所不同，且目标制定时需要与一线业务部门共同确定。
- +
- 激励制度——打通激励，“把蛋糕做大”**：虎彩首先将激励作为一个“大包”，“大包”中的激励是各部门共享的，其次才是“小包”的奖励。因此，只有将大包做大，各自才能分到更多。各部门的焦点不会放在如何“切割蛋糕”上，而是关注“如何把蛋糕做大”。



未来发展方向——提升绩效沟通的有效性

绩效沟通如何更有效是虎彩未来几年会继续探索与提升的重点。以过往的经验来看，虎彩认为绩效沟通一定不能“反人性”。所谓“反人性”即指过去虎彩过去会过分的强调程序的有效性——是否进行了沟通记录、是否执行了沟通流程，至于沟通是否有效却很少关注。后来虎彩对绩效沟通机制进行了调整，虎彩认为绩效沟通和辅导的本质在于对绩效的提升有效，需要将重心放在了解管理团队在日常中是通过哪些方式进行绩效辅导与沟通的。

经过了一系列的归纳和总结后，虎彩得到了重点两个方向：

- +
- 企业需要一个类似和微信、QQ 一样有效的数字化沟通工具，即基于你日常管理习惯的绩效管理工具，并且可以在这一工具中进行大数据挖掘，挖掘背后的管理价值。
- +
- 不再对管理者做硬性要求：如必须在某些节点进行绩效辅导、必须做绩效沟通记录等。但是企业提供通畅的双向渠道：一旦员工有绩效管理上的问题，可以自动激活该渠道，发起诸如和管理者特定的工作谈话等。

案例启示

科利耳——My Performance Pathway



何白云 | 人力资源暨企业文化总监 | 澳科利耳医疗器械(北京)有限公司



绩效管理转型背景

近年来，科利耳正在推行 One Cochlear 的战略，即将全球总部的战略根植于中国本土。科利耳全球总部希望能借助管理流程的优化，真正改变员工的工作方法，从而更好地服务客户，使员工的工作更有价值。其中，绩效管理模式的调整便是其中重要一环。

同时，为了实现科利耳的使命，科利耳每年均有企业层面的战略来实现使命。但这些战略往往缺乏与员工个人绩效目标之间的联系，员工对自己的绩效目标主动性也相对不足。科利耳希望借助绩效管理模式的调整，将企业层面的战略层层向下落实，在实现员工个人价值的同时，提升员工个人贡献与企业战略之间的联结度，也让员工对自己每年的绩效目标更有主动性。

科利耳使命：

科利耳的使命

我们帮助人们聆听声音同时帮助他们被聆听
我们尽全力帮助人们重建沟通桥梁，重返完整人生
我们为转变大众对听障群体的理解与接纳而不懈努力
我们通过不断地创新为使用者带来使其终生受益的听力解决方案



绩效管理实践

相比过往，科利耳在绩效管理的整个流程上都做出了一定的调整，极大地提升了绩效管理的敏捷性。



+ **绩效管理工具与方法论**：目前，科利耳通过 KPI 对员工绩效进行管理，同时辅之以线上绩效管理系统。

+ 目标设定——上下对齐，激发员工自主性

- **战略沟通**：即通过人力资源暨企业文化部门时刻在企业的各个场合宣贯科利耳使命、战略目标、HEAR 行为准则，在线上系统平台上，每个员工也可以随时了解每年的战略目标。这使各层级员工对企业层面的战略目标有更为清晰的认知，从而目标一致，“劲儿往一处使”。
- **Goal Setting**：人力资源暨企业文化部门会从科利耳的使命出发，向员工先讲解战略，再阐述战略如何层层分解成为各层级的 Priority（工作优先级）；在每个 Priority 下，员工应该如何“认领”。
- **目标合理性判定**：员工认领的 Priority 即是其对企业所做贡献的承诺，这将目标的设定转化为一个双向的过程。但员工所认领的 Priority 可能未必合理，因此在认领后，员工仍需与直线经理就 Priority 进行访谈、商讨。直线经理对于 Priority 的把关主要从以下两大维度展开：
 - ✓ **难易度**：在确保有一定挑战性的前提下，员工根据目前的能力可以完成
 - ✓ **战略贴合度**：确保员工所认领的 Priority 与企业战略有一定的关联性

+ 辅导与沟通——持续对话（On-going Conversation）

目标设定后，对于员工的绩效表现科利耳通过持续对话（On-going Conversation）进行跟进与把握。该对话的目的主要有两个：了解员工当前工作的目标与科利耳目标是否一致；根据员工的表现提供反馈——表现好即时激励，表现不好及时辅导予以支持。持续对话的频率主要根据业务部门直线经理的工作节奏自行设定，并不做强制约束。人力资源暨企业文化部门在其中提供的支持为：提供沟通的框架与提纲；提供《持续对话记录册》（直线经理每次对话完成后，需要在手册上记录访谈内容）。

+ 直线经理绩效辅导技能提升

● 高效经理人项目

转型期间直线经理也发生了较大的角色转变，一方面带人的数量增多，另一方面在绩效管理流程中也需要发挥更大的作用，这对于直线经理的绩效管理意识与技能都提出了更高的要求。科利耳借助高效经理人项目促使直线经理实现角色转变，这一项目由人力资源暨企业文化部门主导，通过赋能让直线经理意识到自己是团队中最重要的角色，并且愿意建设一个高绩效的团队。

● 人力资源暨企业文化部门的介入与把关

为了确保直线经理提供了足够的绩效支持与辅导，人力资源暨企业文化部门会在以下节点对直线经理的绩效管理工作进行把关：

- ✓ 员工离职访谈；
- ✓ 与员工的定期访谈，了解员工目前的工作状况，直线经理给予指导的情况；
- ✓ 新员工入职调查，了解直线经理在员工入职一个月内是否及时激励员工，并设定合理目标。

● 结果考核——取消打分，注重贡献，打造共识

在实行 My Performance Pathway 后，科利耳取消了原有的绩效打分制，衡量的标准也发生了很大的转变。目前，科利耳的评判方式从以下两大维度展开：

- ✓ **How——为组织做出贡献过程中，行为是否符合企业的行为准则（HEAR Behavior）**



- ✓ **What——对公司战略目标的贡献度。主要分为以下 4 个层级：**

- ☆ **Exceptional Contributor 卓越贡献者：**每一项 KPI 都大幅度超预期完成，在过程中无论遇到了多大的挑战和困难都严格遵守 HEAR 行为准则。
- ☆ **Strong Contributor 强有力的贡献者：**大部分 KPI 超预期完成，过程中严格遵守 HEAR 行为准则。
- ☆ **Developing Contributor 待发展的贡献者：**KPI 在一定程度上接近完成或者所有的 KPI 都完成了，但是个人还存在比较明显的待发展项。过程都能遵守 HEAR 行为准则。
- ☆ **Improved Required 仍需努力：**KPI 未完成或者和岗位预期有较大差距。

● 校准大会

对组织贡献的大小在不同的部门、不同员工之间往往存在不同的认知与定义，这将导致难以形成最后的考核评级。针对这一问题，科利耳每半年会开展一次时长约 2 小时的校准大会，会议由人力资源暨企业文化部门主持，各部门负责人均会参与。在会议上，各方人员会对贡献大小的标准进行探讨，并且形成一致的共识。会后，人力资源暨企业文化部门会与各部门负责人再做一对一访谈，提供部门负责人在该会议上如何表现、探讨的建议。起初，会议讨论往往超出原本预定时长才能达成较为初步的共识，随着人力资源及企业文化部门在其中不断引导、赋能各部门负责人，讨论时间也进一步缩短，共识也逐渐深入人心。

● 考核流程

科利耳每半年会对员工进行一次考核。考核时集中探讨“仍需努力”级员工的问题和卓越贡献者、强有力的贡献者所做贡献的亮点。并且对于处于“模糊地带”的员工的贡献度进行评判，如：目标设置较低的员工，即使完成也依然会被评判为“待发展的贡献者”；若所设置目标过于挑战而未完成，该员工通常会在“强有力的贡献者”与“待发展的贡献者”之间进行评判。

+ 激励与认可

对于绩效表现优秀、贡献度较高的员工，科利耳的会给予“三层激励”：

- **即时奖励：**发邮件表示感谢与认可，与高管共进午餐或晚餐。
- **HEAR 行为奖励：**每个季度由员工提名 HEAR 行为表现突出的同事，选出的员工会在全体员工大会上表彰，并且通过海报宣传。
- **公司层面的奖励：**主要在亚太年会和大中华年会上对优秀员工表彰、发奖。



经验与建议

- + 在设定绩效目标时，应该把公司使命、战略与员工个体的目标紧密的联结在一起。
- + 在确保战略大方向的前提下，员工的目标设定应该有一个自下而上的过程，即充分调动员工的主观能动性，让员工自行认领目标。
- + 绩效文化是各种各样行为的集合，因此除了绩效结果外，在全公司上下依然要关注员工的行为是否符合企业的文化准则。
- + 在绩效管理变革的过程中，要善于树立标杆和榜样，激励符合企业行为准则的行为，营造高绩效文化。
- + 绩效管理的敏捷化需要有一个开放的、认可贡献的氛围，并且要对贡献大小的标准不断地更新迭代。

案例启示

致璞科技：OKR 撬动转型突破



赵惠颖 | 管理顾问 | 深圳市致璞科技有限公司



绩效管理转型背景

致璞科技前身源自某智能硬件厂商的智能研发院和移动互联网团队，后单独对外，成为开放式平台，主要产品是基于 Android 原生系统的移动终端 SmartOS 系统和移动互联网生态体系。公司在 ROM 产品设计和互联网运营上积累了丰富的经验，具备较强的实力和影响力，处于行业领先水平。目前致璞运营的海内外用户超过 2500 万，2019 年预计实现营收 5 个亿。公司目前在深圳和北京设有两个研发中心，共有近 200 名研发人员。

致璞从甲方的研发中心转变、孵化为乙方，独立对外运营，这对团队是一个巨大的挑战：一方面要快速试错打造出自己差异化的竞争优势，如在视觉 AI 以及智能场景上给予客户全新的体验以及商业变现通路；另一方面要实现思维模式的转变——更快响应、影响客户需求，给客户更鲜明、更易感知的价值，能更快成交及推进项目的实施。

正是在这样的业务和管理诉求下，企业谋求更有效的工作方法和绩效管理——导入 OKR，帮助企业更聚焦、更快、更高效。



实施敏捷绩效管理的前提与条件

+ 企业文化

致璞之所以决定导入 OKR，很重要的一点便是 OKR 所倡导的理念、行动准则与企业文化价值观高度契合。

企业文化“关键词”	具体体现与含义	OKR 所倡导的理念、行动准则
“进取”	致璞倡导做事勇于创新，积极进取，愿意设定远大而富有挑战性的目标，为争取成功再三努力	OKR 特别强调设置“激动人心”、“雄心勃勃”的目标
“自燃”	致璞的团队成员简单直接、主动担当，自我驱动	OKR 在设定目标时也强调“自下而上”、“主动承诺”
“友好”	致璞强调对客户（包含内部客户）的行为准则——为他人着想，主动协助他人，为同事 / 合作伙伴 / 用户提供最优的合作和体验	OKR 具有显著的“团队协作和联系”、“通力合作”等优势

综上，企业管理层在讨论如何进行工作价值流管理的时候，几乎毫无异议地选中了 OKR，它与企业当前的诉求、思维方式和团队气质完全契合，致璞需要它。

+ 企业发展阶段

目前致璞处于业务探索期，因此业务目标变化较快，需要团队更大的弹性、更快速的反应和协同作战。此时，OKR 的快速更迭及良好的交互性能帮忙企业在试错中聚焦主航道，忙而不乱，快而不散。

+ 组织形态

- **组织结构扁平化**：致璞的团队规模不大，并且组织结构高度扁平化，主要分为工程师、部门长、VP 三级，大量业务决策高度下沉——这是面向客户端的需要，也是致璞的主动选择。
- **业务决策链较短**：致璞的业务审批流只有两层，因为超过两层的审批权限设置会削弱决策的责任承担和关注度，让风险上移，多层审批会让审批节点产生“反正有领导呢”的思维惯性，致璞坚决摒弃这种思维和决策机制，认为谁在现场谁就最有发言权，同时也承担决策责任。另外致璞的客户需要市场、产品、研发、项目及商务团队共同服务，客户需求的有效整合转化及内部协同显得尤为重要，所以较短的业务决策链也让企业对客户的需求响应更快速、高效，除了技术实力这也是致璞的主要竞争优势之一。

+ 获得管理者和员工的支持

● 组织挑战“排演”

实施 OKR 是致璞在 2018 年 10 月份准备商业计划时做出的决定。当时人力资源部门与高层谈到组织所面临的挑战时，“排演”的主要困难包括：



实现“人心齐，泰山移”：如何将创始人、CEO

的宏伟理想具象化，通过简单的工具把公司期望要达成的关键结果描绘出清晰的蓝图，发动所有的团队成员挑战不可能，拓展员工的极限，推动致璞去努力争取那些看似遥不可及的东西，为企业赢得生存的时间和空间。

✓

实现协同作战：怎样从单纯的项目交付转化为客户产品全生命周期管理，从过往甲方的品牌产品开发经验的单点建构，转化成为多类别客户提供更好的 ROM 产品和移动互联网运营服务。这需要将自己打破重构，创建新的业务价值流和服务流，也需要各团队目标透明、公开，每个员工都将个人目标与公司计划紧密联系，进而明确两者之间的依赖关系，并与其它团队展开通力协作。

✓

树立员工信心：如何展示“变化”，如何将企业的点滴努力和大大小小的成果在内部“可视化”，增强员工的信心，这是公司运营进一步平台化的基石，成果快速地反馈能够给予员工更多的信心。

● 挑战解决——OKR 工具的引入

应对以上挑战，靠传统的较为程序化、四平八稳的目标管理方法是难以满足的。这时人力资源部门向高管推荐了 OKR，并做了简单的介绍，高管们凭借着良好的管理触觉表现出很大的兴趣。之后人力资源部门给高管进行了一次 OKR 的培训，并推荐了 OKR 相关书籍及读书会。很快在不到两周的时间内公司就做出实施 OKR 工作法的决定，并将之作为新年度最重要的管理工作。高管认同 OKR 很重要的原因便在于 OKR 所倡导的信念和展示出的优势，与企业当下的需求“一拍即合”。

在高管的支持下，说服中层管理者和员工在致璞就变得很顺畅。管理者和员工所面临的痛点是一致的——都不想朝令夕改、疲于奔命，都希望和客户的沟通顺畅、聚焦，希望自己的工作是有创造性的、对公司有价值的。

运用 OKR 工作法可以鼓励员工提出自己的见解，让大家都拥有平等发声的机会和权利，而且每个人的工作让整个团队的人看见，这既是约束，也是解放。致璞 96% 以上都是研发人员，研发人员所具有的自尊、自律以及对技术的追求，OKR 工作法可以更大地激发和展现。

+ 人力资源数字化基础

OKR 实施初期致璞在外部应用程序上上传每个人的 OKR，权限是全员可查询，但是智能化程度相对有限。未来半年，致璞会将 OKR 嵌入到自己开发的敏捷产品管理系统——“阿米哥”当中，其可以实现的功能有：

- 与项目实施相关的 KR 达成数据自动抓取；
- 通过“业务相关性”和“关键词”自动推送 OKR 给相关员工，使其可以更便捷查看业务伙伴的 OKR。如：招聘 HR 在制定自己的 OKR“关键人才招聘达成”时可以从自动链接到对应业务部门 OKR，查看其是否也有相应的内容，以便及时沟通、策应、协同。



具体实施 / 调整措施

+ 设定绩效目标

致璞科技全公司上下均采用 OKR 这一工具，每个员工每周均有一张 OKR，且全员可查询。在目标的设定上，致璞所遵循的原则和采取的措施主要如下：

● “3-3-10 原则”

✓

3 个 O (Objectives)：常规运营类目标不计算在内，并至少一个目标是自己主动的创意；

✓

3 个 KR：每个 O 至少三个 OKey Results 支撑，也不建议多于五个 OKey Results；

✓

“10 倍”原则：鼓励设置指数级增长的目标，同时认为有 30% 以上机会就可以一搏，50% 以上实现了就是英雄好汉，就是胜利。

● 促使员工设置挑战性目标

挑战性目标的设置是 OKR 的精髓，如果不敢想的话永远不知道自己的潜力、团队的潜力可以去到哪里。研发部门的员工有时会很慎重，认为不打无把握之仗，本质上是畏惧 OKR 自评“失败”的标签。致璞的做法是把“失败平常化”，即把目标分成两种：

✓

交付类：如项目的交付，这些目标只许成功不许失败，KR 自评分要么是 10 分，要么是 0 分；

✓

创新类：探索新的业务方向、新技术、新的解决方案，致璞对这类目标的达成情况会非常宽容，如果员工自评高分有时反而会在 OKR 校准会议上得到嘘声，大家会认为目标设置的不够狠，不够挑战，这样大家在设置 OKR 就不会患得患失，不“志存高远”反而会不好意思。

● 目标设定机制

✓

“周一作战会议”：OKR 的实施核心在部门，每周一各部门会开展 OKR 作战会议，每个员工带着自己设想的 OKR，通过约 30~40 分钟（初期可能更长，致璞曾经有部门第一次周 OKR 用了 3 个小时，在过程中大家打破沉默，争执、碰撞、达成共识）的头脑风暴，形成部门的 OKR 并作出公开承诺——员工认领，然后自行决定个人的 OKR 并上传至绩效管理软件，部门长会给予一定的指导，但更多的是自我管理、自我驱动和团队公开“秀场”展示。员工处在这样的场景下，也不好意思给出特别敷衍或特别没有技术含量的 OKR。

+ 绩效反馈与激励

- **持续跟踪**：OKR 的持续跟踪是确保系统落地生根的不二法门。坚决的执行比精彩的想法更重要。致璞以部门为单位每周进行 OKR 执行回顾（公司级 OKR 回顾是每两周）。回

顾包含报告进展情况、识别障碍、改进关键结果（补救计划）等。同时用视觉辅助工具来显示目标和关键结果的进展，主要包含四个选项（继续、更新、新增、停止）以及绿灯（顺利）、黄灯（基本顺利）、红灯（延迟）。

- **周五“胜利会议”**：该会议上，员工就本周的 OKR 进行复盘，重点是请 OKR 完成情况较好或者虽然不好但有所进展的员工进行分享。再没有比“分享”给人的压力和动力更大了——对于完成情况较好的员工，这是“荣耀时刻”；对于完成情况不好的员工会如坐针毡，毕竟不能“永远报告坏消息”。部分承受不住压力的员工会选择离开，这也是一个开放选择的机会，让更有意愿、更有想法、更有成果的同学露出，人力资源部门也会随机参加各个部门的“胜利会议”——这是发现高潜员工的好机会。
- **奖励项目**：在周五胜利大会上，致璞实施了“鼓掌计划”——针对本周 OKR 完成最好的同学给予出其不意的奖励。标准十分简单，即全员举手表决，奖励是小额礼券或比较搞怪的礼物（如：让 CTO 替员工完成一项员工自己不想做的工作等）。

+ 绩效评估

目前致璞的 OKR 定位于目标管理工具，不会直接和绩效考核关联（年底会采信 OKR 结果作为输入之一，进行轻量级绩效评估）。在致璞这样以研发作为价值牵引的企业中，业绩更多来自于团队创造的价值。给予员工的整体性报酬不会仅考虑绩效结果，还会根据员工的表现、对业务的影响力、技能的相对稀缺性以及市场竞争状况来分配薪酬，不再墨守成规只看绩效考核结果。



绩效管理敏捷化的挑战及解决之道

绩效管理敏捷化本质上还是基于商业环境的不确定性和业务目标的快速变化，基于此实施 OKR 从理念上和策略上不是障碍，很多科技型企业也有成功的经验。但是在实施上，它所面临的挑战，至少包含如下几点：

- + **开放性的思维**：实施 OKR 要求领导者和员工都能摒弃个人利益，暴露问题，提出自己的见解，坚持自己的立场，每次 OKR 都是从自由讨论开始，这对员工素质提出更高的要求，同时也要求管理者具备开放的胸襟和格局，要避免管理者的“伪开放”。
- + **结构化思维**：OKR 是结构化的目标设定，帮助大家更好的聚焦目标。但是目标是什么？什么是正确的判断，这是商业思维，不能仅依靠 OKR。
- + **OKR 配套的管理**：包含公司治理结构、产品管理流程，业务权限

管理，以及人才供应策略和薪酬激励策略，不能“旧瓶装新酒”，那这酒也不能成为佳酿。



经验与建议

实施 OKR 要内因外因一起起作用，不能“剃头挑子一头热”，HR 大力鼓吹的工具鲜少成功，所以需要从以下几点推动 OKR 的实施：

- + **针对业务的痛点、老板的痛点“对症下药”**：是不是 OKR 不重要，关键是大家一致认同的工具选择，不是 HR 鼓与吹，“上赶着不是买卖”，HR 不“沿街兜售”。
- + **轻量级管理系统**：别做的重，而是重点人群试点，而且 OKR 初始周期要尽量短，一开始过长的周期，容易遗忘，因此必须短平快。每天练习才能记住英语单词，OKR 工具导入也是，每周练习，熟能生巧。
- + **单纯**：别和奖金挂钩，最起码不能直接跟奖金挂钩。如果做得过重，变成发奖金的评估工具，会影响到 OKR 自身的快速、敏捷，造成扭曲、变形。绩效管理越来越“轻”，回归为一个目标管理工具，不再是员工发展、晋升、调薪唯一的衡量工具。因为对员工的激励因素会越来越多维，如果仅依靠绩效考核结果，会把绩效管理做得“压力太大”。目前致璞用得较多的是组织效能和人才盘点工具，也就是说未来所有的激励薪酬和人力成本的增加其实都是来自于组织效能的提升；第二对于薪酬的调整更多是借助全面人才盘点的工具，对于员工的激励、付酬考虑因素更加综合，比如包含胜任力、潜力和市场稀缺性。即绩效考核已经从过去的严考核、考核与激励强挂钩转变为现在的高能力（一开始挑人时就要选择较为优秀的员工）、高激励（固定工资较高而非大幅度的激励区间，这能给予员工很强的安全感）、高能效（通过高能力、高激励实现高能效）。企业希望员工能够安心地工作，而非“一直用鞭子抽”，“用鞭子抽”固然可以有很好的业绩，但对于偏研发性质的工作不太适合也难以持续。
- + **看人**：创新性、研发性、项目性工作以及人群更适合 OKR，销售或常规职能操作 OKR 的价值没那么明显。OKR 制定会平庸、缺少激情。



敏捷绩效管理 Q&A



彭传军 | 高级副总裁 | 北森



敏捷化绩效管理是什么？

北森认为，绩效管理敏捷化主要体现在以下几点：

- + **战略解码**：即目标管理和设定的部分，能够与公司、员工、部门之间有一个很好的“对齐”；面对“不对齐”的部分，可以及时纠偏。这是目前大部分企业缺乏的。

企业首先需要做到目标的透明，公司上下都能了解公司的战略目标与方向，然后各部门根据公司的总体目标制定自己的目标。在目标制定时，不能闭门造车，而需要各部门内部以及部门与部门之间相互“对齐”。这样做的好处是：公司内部形成合力，员工也能更清晰地了解自己的工作对组织目标达成的贡献。很多企业缺乏目标的透明与对齐。
- + **持续反馈**：这也是大部分企业所缺乏的步骤。这个概念是指在过程中还有调整的可能性，以及目标实现的进展、员工在过程中遇到的困难等都能与上级之间有持续的反馈和沟通。
- + **客观及时的评价**：很多公司会在年底进行一次性的评价，这样的评价实用度较低，年初或第一季度的工作往往已经被员工所遗忘。较为敏捷的绩效管理希望员工可以在完成一些工作后就可以及时进行评价。
- + **动态数据分析和挖掘**：综合历史绩效、潜力数据和员工行为数据（目标进展动态、持续反馈情况、出勤情况等），动态分析和挖掘全生命周期的人才绩效进展情况，使绩效管理动态化、日常化。贴近企业目标和战略，发现问题及时调整，这也是敏捷绩效管理的最大价值。
- + 总之，敏捷绩效管理强调公开性、一致性（对齐）、及时性和持续性，其本质是“迭代”。敏捷绩效会让企业的绩效管理动态化、日常化，使整个企业和组织始终朝着正确的目标和方向前进。



敏捷化绩效管理与 OKR 是否等同？

敏捷化绩效管理与 OKR 不能完全划等号。以战略解码为例，既可以是 OKR 的战略分解，也可以是 MBO 的战略分解。敏捷绩效管

理是一整套绩效管理框架与方法，强调公开透明、及时性和持续性，与具体的绩效管理工具关联不是很大。OKR 更像是目标管理的一种实现方案。



与传统绩效管理模式相比，敏捷绩效管理的特点和关键区别是什么？

传统的绩效管理	敏捷的绩效管理
结果导向，弱化过程	关注过程和对绩效的辅导、改进
侧重评估，与薪酬晋升强相关	侧重员工在过程中的成长和发展



敏捷化绩效管理的必要性

目前大部分企业对于绩效管理敏捷化的必要性认知是不足的。北森认为通常可以从两个问题来诊断企业是否需要敏捷化：

- + 当前的绩效管理模式是否有助于组织绩效的提升和组织战略的达成？
- + 员工的能力是否在现有的绩效管理模式下得到了提升？

如果企业在以上两大问题上存在困惑，那么绩效管理敏捷化就是必要的。



传统企业绩效管理的普遍问题

传统企业在绩效管理方面普遍对于敏捷化的认知和意识较为模糊。甚至在部分实践强制分布的传统企业中，绩效评价等级被评为“较差”的员工会存在“轮流坐庄”的情况。所以，偏重考核、走形式、评价不客观是大部分传统企业中较多的问题。

+ 传统企业敏捷化绩效管理的着手点

- 评价、分级的标准要客观、定义清楚、有数据可依；
- 首先要识别业务痛点，聚焦业务痛点来提供绩效改善措施，从而推动绩效管理的转型，要解决问题就要不畏惧改变。此时 CEO、董事长的支持就至关重要。



互联网等新兴行业企业绩效管理的普遍问题

大部分互联网企业常常对于绩效管理的敏捷化有深入的研究和使用，尤其在目标管理、战略结合上就会有一些优势。但是互联网企业更多是拥抱变化的能力强，因为如果不拥抱变化，企业是难以在行业中生存的。业态敏捷，不代表就是绩效管理敏捷化。其人力资源部门对业务的理解、业务本身对绩效管理的理解仍需要不断改善。



数字化工具对绩效管理敏捷化的作用是什么

从战略解码、持续反馈、客观及时的评价、动态数据分析和挖掘四个角度看，数字化工具都是存在一定的作用的。

- + **战略解码**：企业在进行战略解码后，如果其绩效指标可公开，无数字化工具的情况下员工更多会和上级沟通绩效目标，极少存在与其他部门员工、跨层级员工沟通的情况。数字化工具可以让企业中每个员工的绩效目标在整个公司层面公开、展现，员工对于组织目标、他人的目标理解也会更加透彻，减少沟通成本，促使上下对齐。
- + **持续反馈**：在员工碰到问题需要辅导和管理层提出问题需要各个相关人员提供反馈时，使用数字化管理工具可以更快得到相关人群的响应。同时，反馈的结果也能够在系统中留痕，便于企业进行员工通用问题的分析，提供更有效的辅导与提升方案，促进员工的成长。
- + **客观及时的评价**：减少书面的、程序的绩效结果收集，提升数据的抓取效率和计算效率，让评价更为及时、客观。评价的维度，也不仅局限在业绩的达成，还可以综合评价员工的业绩贡献、能力匹配、文化价值观因素。甚至结合数据累积，提供数据分析，看到员工的同比、环比的绩效结果变化，为人才决策提供依据。
- + **动态数据分析和挖掘**：通过大数据分析平台可以实时掌握企业人才状况，数据挖掘和发现平台通过 AI、机器学习等技术，去发现人才管理和使用上的潜在问题，能够大幅提升企业管理决策效率与决策能力。



关于数据指标公开的问题

公开、透明不意味完全公开企业所有的指标：涉及战略（如收购、兼并等）、财务等的敏感数字和指标，可以选择不公开；但是一些业务的目标（如：双十一的成交量目标等）适度公开可以让员工更加的有凝聚力，也更有方向感。



赵惠颖 | 管理顾问 | 深圳市致璞科技有限公司

互联网等新兴行业企业绩效管理的普遍问题

+ 为什么需要敏捷

“敏捷”一词主要来自于项目管理，在需求、开发、测试环节强调“柔性管理”，比如会强调个体与交互胜于过程、工具，工作的原件或者给客户的一个不太成熟的交付物胜于面面俱到的文档。同时，敏捷管理还强调过程中和客户多次、迭代的沟通，要迅速响应变化。在这个过程中，“计划”变得不那么重要了，或者说“计划”需要更多地迭代和调整。这些都是敏捷管理比较本质的需求。如果企业商业环境变化、客户环境变化较多，那么敏捷管理就是需要的。

+ 敏捷对绩效管理的要求是什么

我们需要去探讨的是，对于敏捷管理，敏捷绩效管理要有哪些突破。绩效管理首先一定要满足业务的需求，如果业务有敏捷的需要，那么敏捷绩效管理的核心关键点应该包括：

- 绩效目标、工作成果的可变动、可推翻：过去绩效管理大多以年度为周期，目标一旦制定往往较少变动；现在由于敏捷的要求，我们的绩效目标和达成目标的标准都是需要快速迭代的。
- 绩效管理回顾更快、周期更短：因为客户的需求也在动态变化，回顾周期过长会导致“计划赶不上变化”。
- 绩效的目标更透明：只有目标透明，大家都知道彼此的目标，才能够产生“协同”，否则大家各自为政，难以产生化学反应。如：在项目管理中我们特别强调交互、频繁沟通。

+ 敏捷绩效管理与 OKR 的关系

大家会认为 OKR 等同于敏捷化绩效管理是因为 OKR 对于以上三点突破（绩效目标、工作成果的可变动、可推翻；绩效管理回顾更快、周期更短；绩效的目标更透明）有较好的相应：比如 OKR 强调目标迭代、快速回顾、可公开等。

KPI 是大家较为常规使用的工具，它最大的问题包括强调考核标

准，对于达成目标的举措和路径、沟通的成果往往缺乏企业上下的共识，所以 KPI 对于工作的规范性要求比较高的工业化企业是较为适用的，对于高科技互联网公司就会比较失灵。

从 MBO 这一工具的角度来说，其实 OKR 也是目标管理的一种，两者并不矛盾。但 MBO 较为僵化的地方在于它只强调目标，对于“如何做”还是没有给出特别多的讨论。

目前对于很多科技公司来说，环境不确定性强，机会可能转瞬即逝。因为有了敏捷的需要，OKR 更强调灵活和团队协作的特质，更好地呼应了敏捷的需要。所以 OKR 是敏捷绩效管理具体的承载工具，是目前经验证比较有效的工具之一。但这并不意味着说用别的工具就不可以进行敏捷绩效管理，只是这些工具本身会对敏捷有一定的抵触，必须在这些工具的基础之上把敏捷的要素叠加上去。

多种绩效管理工具并存的情况下，如何在企业中更好地结合应用

我认为 OKR 可能更适合一些研发部门，其工作偏交互、交付。但类似于销售等部门，KPI 可能比较适合，因为其目标不会剧烈地变化，实现目标的手段也较为可预知。所以在一家企业中是可以有两种或者多种的绩效管理工具。但是从员工的接受、公司管理的一致性角度讲，过多的工具可能会导致员工的混淆，人力资源部门可以将其包装成一种工具，但是对于不同的部门在具体的要求上可以有所侧重，如：绩效管理工具名称可以统一为 OKR 或者 KPI——在研发团队实行了 OKR，那任务的快速完成和交付可以是“O”，KR 可以有两种，一种是里程碑（项目交付的时间节点），还有一种就偏 KPI（项目成本应该控制在多少额度以内、一个正常的项目周期应该在多少天以内）。

即 KPI 有时也是衡量 KR 的指标之一，两者可以有所融合：如果全公司都使用 OKR 的工具，对于生产交付类的岗位，其 KR 主要都是 KPI；但对于项目类团队，其 KR 更多是里程碑。

过程目标如何有助于总目标的达成

首先 OKR 绝对不是不强调目标，OKR 应该是“目标 + 执行”，既

关注大目标,也关注目标实现的支撑点。目标的达成不是“从天而降”的,需要达成一些关键的节点。OKR 的基本逻辑是关键节点目标达成后,总目标的达成会水到渠成。传统绩效管理模式中自上而下的分解目标依然是 OKR 很重要的一部分。

OKR 不是新的工具,它只是在目标管理上的丰富和敏捷性补充,所以过往所使用的战略解码工具都是有效的,如:结构化的平衡计分卡、价值树、鱼骨图、目标拆解四维度法、投入产出法等。这些工具依然能够帮助我们抓取实现 O 的关键 KR。但为什么不存在一个放之四海皆准的分解方法呢?因为不同的行业商业模式是不同的,O 与 KR 的关系要基于企业的商业本质来进行头脑风暴和指标筛选,如:在互联网行业,其核心思考维度是用户(包括用户的增长和激活)、产品(包括产品性能、质量、交互和体验等)、收益,那互联网企业的 OKR 就应该围绕这三个基本点来构建。所以,企业首先需要对商业模式的本质进行探讨。OKR 不是战略设计工具,OKR 只是能帮助企业将战略蓝图清晰化,接近于一种“行动计划”,其本质还是绩效管理工具——让实践的过程不偏离目标达成的轨道,但是目标本身在哪里不是 OKR 可以解决的。

另外,OKR 在很多科技型企业受欢迎的原因在于这些企业很多动作是员工发起的,他们更能洞察和了解客户的需求。所以除了自上而下设置目标外,如何自下而上地设定 OKR——即员工发现的机会点要成为员工的 OKR。在快速变化的企业中,仅自上而下地设置目标的话,很多机会点难以在规划阶段被捕捉和洞察。而 OKR 特别强调在员工端自发地创新,传统的绩效管理模式的则难以实现跳跃式地增长。

主的工作,对员工的主动性和创新性要求较高。

层级较多的企业开展敏捷化绩效管理未必不可行,而是要进行“裁剪”,即在决策时并不一定每件事都需要经过层层审批,把业务的决策权尽可能多地留在基层的 2-3 层即可,本质上是“改造后的扁平化”——组织架构不是扁平的,但决策流上是扁平的。

▶ 目标开放和透明的程度

以 OKR 为例,其目标的开放透明依然是有要求的,有的 OKR 的确是不适合开放的,比如:公司的投资并购计划、财务总监的 OKR、高管的招聘计划等,这些 OKR 都是有一些敏感性和私密性的。但是大部分业务推进的 OKR 都是可以开放的,如:业务目标达成的进展等,这些 OKR 并不会过于损伤企业的竞争力,不需要过于畏惧“开放”。

▶ 人力资源部门影响力不足,难以推进绩效管理变革时该怎么办

如果人力资源觉得自己影响力不够,难以影响上行层,那么我们可以把 OKR 的范围缩小,从平行层、下行层着手试点。如先从一个部门开始,人力资源部门可以先影响部门负责人。然后再慢慢扩大,从这个部门老大再影响更大的部门老大。即:曲线救国。人力资源还是有推进空间的。

▶ 敏捷绩效管理的核心点

- + 目标制定:**自上而下和自下而上的对接,即上下同域;传统的绩效管理中是较为忽视员工端的,或者说员工端的想法和创意难以传递到高层,常常要通过层层审批,一些机会的时效性就消失了。而 OKR 强调目标透明,所以员工的目标可以被全公司看到,较易上升为公司级。所以无论使用哪种工具、在哪个行业,上下沟通效率要更高,速度要更快。
- + 快速反馈:**反馈不仅仅是告诉上级具体的目标实现情况,还有可能是目标的放弃、重设。即 O 是较为稳定的,KR 是可变、可推翻的——实现目标的手段有些是可以放弃、另辟蹊径的。

综上,无论哪一种绩效管理工具,要实现敏捷化以上两点是必须做到的。

▶ 组织结构对绩效管理敏捷化的影响

管理层级越多,对于信息的传递衰减就越大。层级如果超过三级以上,其审批的作用就会大打折扣,甚至构成官僚化的问题,真正的实质性审批其实只有两层。扁平化的结构往往是比较有助于绩效管理敏捷化的,但是扁平化的前提在于员工是知识型的员工,有独立自



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859
智享会官方网站www.hrecchina.org
智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号:HRECChina



关于北森

北森，一体化人才管理云平台，以“科技成就人才”为使命，致力于让中国企业拥有世界领先的人才管理能力。基于人才管理专业技术和云计算技术，北森为企业提供覆盖测评、招聘、绩效、组织人事、薪酬、假勤、继任、调查、Onboarding 等 HR 业务全流程的一体化 SaaS 软件和服务，并通过自有 PaaS 平台满足中大型企业个性化和自主开发的需求。

北森成立于 2002 年，双总部分别位于北京和成都，并在全国设立 14 个分支机构，现有员工超过 1800 人。每天，有超过 12 万的 HR 和超过 1000 万的企业员工在使用北森的产品服务。北森云平台每年新增近千万的人才测评数据和上亿的招聘数据，每天处理的数据量超过 10 亿条。

北森早在 2012 年就将“客户成功服务”引入中国，迄今为止，已经有超过 5000 家的中大型企业通过北森的创新科技，获得科学的人才数据洞察和员工赋能体验，从人才成功迈向商业成功。他们广泛分布于金融、汽车、房地产、互联网、新零售等行业，包括中国人寿、招商银行、阿里巴巴、上汽通用、碧桂园、万科、海尔、海航集团等众多头部企业。

北森是中国人力资源科技的创新者，是中国人才评鉴技术的倡导者，累计已取得 100 余项自主知识产权。北森拥有人才管理研究院、大数据分析与应用研究实验室、AI 智能场景实验室、PaaS 平台开发中心四大创新引擎，研发人员超过 700 人，每年产品迭代超过 200 次，让更多客户和合作伙伴持续从北森创新的云平台中获益。

16 年砥砺前行，北森不断突破成就 HR SaaS 行业的卓越典范，2016 年起至今连续三年位列该市场占有率第一（数据来源：IDC），未来北森将继续聚焦全球创新视野下的本土商业价值，帮助企业构建面向未来的先进人才管理体系和能力，全面提升企业人才和组织管理效能。



北森官方



北森人才管理研究院

北森官方网站 www.beisen.com

服务热线：400-650-6878

从传统走向敏捷——2019 智享会绩效管理研究

FROM OLD-FASHIONED TO BEING AGILE—HREC 2019 PERFORMANCE MANAGEMENT RESEARCH