

探究OKR-KPI绩效考核机制在基层干部中的运用以及其对策

敖旭阳

西南民族大学, 四川 成都

收稿日期: 2022年5月30日; 录用日期: 2022年7月5日; 发布日期: 2022年7月13日

摘要

《关于加强乡镇干部队伍建设的若干意见》中强调:“要强化激励保障、激发乡镇干部队伍活力”,本文基于新公共管理理论,探究在OKR绩效考核机制下对于我国基层干部中的运用。最终实现努力建设一支数量充足、结构合理、素质优良、作风扎实、精干高效、适应农村工作需要的乡镇干部队伍的目标。

关键词

基层干部, 新公共管理理论, OKR

Explore the Application of OKR-KPI Performance Appraisal Mechanism in Grass-Roots Cadres and Its Countermeasures

Xuyang Ao

Southwest Minzu University, Chengdu Sichuan

Received: May 30th, 2022; accepted: Jul. 5th, 2022; published: Jul. 13th, 2022

Abstract

The opinions on strengthening the construction of township cadres emphasize that “we should strengthen incentive guarantee and stimulate the vitality of township cadres”. Based on the new public management theory, this paper explores the application of OKR performance appraisal mechanism to China’s grass-roots cadres. Finally, the goal of building a contingent of township cadres with sufficient quantity, reasonable structure, good quality, solid style, capability and efficiency, and meeting the needs of rural work will be achieved.

Keywords

Grassroots Cadres, New Public Management Theory, OKR

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 背景及意义

绩效管理在组织管理中的作用是不言而喻的，针对政府行政管理的改革运动悄然兴起。这场运动旨在对政府治理体系和治理方式进行结构性调整与重塑，注重政府决策的科学性与战略性。当下，我国正在经历百年未有之大变局，在后疫情时代，正在进入全面的开素转型期。高质量发展是我国未来一段时间发展的主题。数字化和信息化将深度融入到我国的各项发展中去。同时这就对我国政府的治理形式提出了新的要求，政府需要提升自我的治理能力。回应社会以及人民的各种需求，解决在新时代人民日益增长的美好生活需要与发展不平衡不充分之间的矛盾。而深入研究我国基层干部绩效管理理论与实践问题，不仅有利于加强我国公共部门改革的进程，同时也能够以创新性的理论和方法来提高公共部门的绩效管理水平和最终为社会提供更高质量的公共服务。努力建设一支符合现代化治理需求的乡镇干部队伍。

OKR 源自英特尔前任首席执行官(CEO)安迪·格鲁夫结合现代管理学之父彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中的目标管理法(MBO)得出。MBO 主张目标管理以及自我控制，OKR 在此基础上探索如何定义和量化知识工作者的产生[1]。后续，OKR 也被引入谷歌公司并且被陆续推广到脸书公司、领英公司等国际知名企业。最终因在谷歌公司的成功应用，最终被收到广泛的传播以及应用。但是在公共管理领域 OKR 技术尚未得到比较完全的应用。本文通过探究 OKR 绩效考核技术在基层干部中的管理中过得应用。来分析 OKR 技术在我国公共管理中的可行性分析。

OKR 全称为 Objectives and Key Results, 是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法[2]。O-Objectives, 即目标, 澄清意图和方向, 主要回答“我要做什么”, 驱动组织朝期望的目的地方向前行。KR-Key Results, 即关键结果, 明确策略和结果, 主要回答“我们如何知道是否达成目标”, 为组织朝期望的目的地方向前行导航。

2. 我国基层干部激励机制存在问题

2.1. 绩效目标与考评标准欠缺科学化

由于《中华人民共和国公务员法》第十五条第二点规定非因法定事由、非经法定程序, 不被免职、降职、辞退或者处分。导致许多基层干部在考公务员的时候也是认定了, 自己只要不犯过大的错误, 就不会被辞职, 那么这份工作也就是“铁饭碗”, 导致在基层干部中缺乏竞争意识。我国公务员绩效考核, 综合考评公务员德、能、勤、绩、廉等方面的表现情况。

国家公务员的绩效定量考核主要设置一履行岗位职责情况; 二完成重点、难带工作情况; 三完成党委、政府中心工作情况; 四完成领导交办的其他工作情况。结合以上来看, 基层工作人员的主要绩效考核标准是依据对上级交代工作任务的情况来进行考评的[3]。但是基层干部他们的主要服务以及最直接的服务人员是面向与群众的。并且在实践中部分基层干部以及基层部门的工作是难以通过量化指标准确衡量的, 从而导致绩效考核无法达到语气的效果, 同时, 也不能够去体现绩效考核的目的以及其意义。

2.2. 缺乏绩效反馈机制

完整的绩效考核流程是由绩效规划、绩效执行、绩效评估以及结果应用四个步骤流程所形成的一个闭环[4]。而在绩效评估的流程包括绩效评定、绩效反馈以及个人能力发展计划。绩效反馈在绩效评估的过程中发挥着对基层干部监督以及激励的作用。无论是正向的反馈还是负向的反馈，对于基层干部来说，这都是对他们工作的一种肯定或者说是一种提点。但是，在现实中，管理者总是会忽略对于绩效的反馈。导致基层干部不明白自己到底哪里可以再有进步，哪里需要进行改正。另外，我国对于基层干部的绩效反馈，大多数还是晋升、表彰等相关激励。但是一般这种激励都是长期的积累才会使基层干部从基层“站起来”，对于基层干部来说，这样的激励是不足以产生较大的影响的[5]。

2.3. 考核时效性较差，考核流程形式化

在我国，一般对于公务员的考核都是进行年前发布年底考核的流程，这个考核周期在一般的企业中是属于很长的。对于基层干部来说，容易形成消极考核的态度。时间过长，可能一开始对于考核这件事情还是很在意，但是时间越来越长会慢慢忽略。考核机制在一定程度上是可以帮助管理者对被考核者的行为进行监督。时间太长会导致基层干部疲于应付绩效考核。只在年初或者年终来对于考核过程进行敷衍。使基层干部对绩效考核产生抵触清晰。另外，由于基层考核，大部分是本部门进行考核。而考核过程中容易出现上级对下级进行包容，最终也导致考核只是年终基层干部们利用复杂文书进行敷衍的形式流程[6]。

3. OKR 绩效考核机制在我国基层干部中运用的可行性分析

随着政府组织结构的转型，高质量以及服务型的政府组织结构来满足社会需求。基层干部高度重视群众的对于行政行为的满意度。以人力资源配置为例，在我国基层干部存在着数量多、结构复杂的特点。对于工作，在时间和精力上存在着分配不平衡。基层干部的积极性以及竞争性很难始终保持高昂的状态。另外，由于基层干部直接服务的对象是全体人民，基层干部的工作方法是针对人民群众的需求以及当时所处的环境来决定的。另外对于人民群众的服务项目是很难 KPI 的数据来进行衡量的。但是对于绩效的考评，是需要根据其工作方法以及工作成果的指标来进行考核的。这与我们现实情况就存在着一定的出入。针对上述现象。由于 OKR 简单，只有“目标”和“关键结果”两个词。只针对关键事件进行考核，而不是像传统 KPI 一样，需要对每一条指标都进行具体的落实，并且以文书的方式展现出来。OKR 绩效评估方法就展现出其优势。具有将其引入我国基层干部的可行性。但是，由于我国政府组织结构的发展背景与国外的发展背景不同，因此不能改将国外企业 OKR 实践经验直接生搬硬套到中国的基层干部的绩效考核中来。需要在实践中进行一定的探索。

3.1. 设定工作目标与关键行为

在考核初期应该根据中央政府的整体战略与其计划，明确基层干部的工作目标，并且向全社会公开其发展战略。在每年中央政府的发展战略制定好周后，就要将目标进行有效分解。首先，各部门的基层干部在充分了解今年的发展战略之后，应该根据部门自身的能力以及需求，对自己的长期目标进行分解，最终以形成自己的目标，并制定实现每个目标的关键行为。其次，在部门的所制定好的目标的基础上，每一名基层工作者都应该首先评定自己的能力，及时与上级本门进行沟通以及交流，以此能够综合性的制定出适合自己的工作目标以及关键性行为。一般需要遵循以 SMART 的原则来对目标进行具体制定。即指具体化 Specific、可测量 Measurable、可实现 Attainable、有关联性 Relevant 和时效性 Time [7]。另外，对于目标的制定，一可采用头脑风暴法。去营造一个上级与下级不评价、不批评的自由讨论方法来对目

标进行制定。二可以采用鱼刺图分析法。用一定的逻辑层次的方法从中央到部门到个人，最终制定出基层干部自己的工作目标。三是关键成功因素法，确定若干关键因素，最后识别出与目标相关的关键成功因子以及关键指标。再次，对于目标的制定必须是透明的。OKR考核法需要进行同级互评以及上下级互评，只有进行相互的评价，以此来对基层工作人员的行为进行监督，才能够保障企业内部的公平[8]。

3.2. 持续沟通与跟进

在基层员工对于公众进行服务的过程中，基层干部的上级要与基层干部进行及时的沟通，了解其在实现目标的过程中，是后需要相关的技术或者资源支持、在实现目标的过程中基层员工是否具有实现目标的能力或者综合素质。并且在应该及时跟进基层干部设定的关键行为在实施过程中随时达到目标的效果。群众的声音应该被听见，基层干部的声音也应该被听见。这样基层干部在繁杂的日常事务中，才会有工作的动力[9]。通过与上级积极以及充分的沟通。基层干部也能够及时的对自己的行为进行改正或者获得肯定。这是有利于促进部门目标以及个人目标的实现的。另外，持续的沟通，既是上级对基层干部践行监督的过程，同时也是基层干部对自己工作及时复盘的过程。通过沟通，上级积极的了解基层干部对目标的达成进度，同时也能够了解内外部环境的变化，并且根据此对原有目标进行及时的修正。最终，以更高的效率，为人民提供更高质量、更高速、更便捷的公共服务。

3.3. 定期回顾与评价反馈

OKR绩效考核制度与传统考核制度存在最大差别之一就是，传统的基层干部的绩效评估一般都是以年为单位，来对基层干部的工作进行考核。但是，OKR绩效考核方法，是进行短期多次的考评方式。以季度为单位，基层干部通过对自己工作的定期复盘，判断自己最开始所这只的工作目标或者自己的能力是否需要根据内外环境的变化或者需求进行调整。另外，OKR绩效考核制度需要在每个季度对目标执行的情况进行综合评价。为保证目标设置的合理性，基层干部首先，如果说KPI是定性的考核方式，那么OKR则是一个动态的考核方式。基层干部需要根据OKR的执行情况和实际效果并且结合内外环境的标货来对下一期的OKR进行适度的调整甚至是重新规划。另外，当每一期的考核结构出来之后，基层干部的上级应该将最总的考评结果与基层干部进行及时反馈，并且对于成绩优异的基层干部进行正向激励，并且应该注重物质激励与精神激励相结合，既不能像企业一样只注重物质激励，同时也应该遵照马斯洛需求理论，满足基层干部的基本生活保证，在一定程度上，满足基层干部的自我实现需求。最后，充分利用OKR的考核效果，对得分低的基层干部，不应该对其进行强烈的负向激励，而是应该主动帮助提高其绩效能力。让得分高的基层干部来形成“师傅制”或者“导师制”的模式来对其进行鼓励或者培训。逐渐改善其绩效水平[10]。

4. 结束语

综上所述，在新知识经济时代以及数字技术的背景下，随着政府组织结构的不断改善，我国对于基层干部也越来越重视。我国基层干部的绩效管理也正处于不断革新的重要阶段；通过剖析我国现阶段基层干部绩效管理所存在的问题的分析，同时，对于OKR绩效考核法在我国。可以知道，OKR绩效考核法在基层干部的绩效管理中，是有可以运用的地方的。并且在一些方面是能够更加适应数字技术时代下群众对于公共服务的需求的。但是，公共部门基层干部在引入OKR时应该要注意几个方面的问题：首先，基层干部必须以社会主义核心价值观体系，坚持以服务人民为基本思想；其次，在基层的领导干部要重视绩效管理的工作，并且要接受OKR绩效考核的方式，打破对传统绩效考核的认知；最后，基层干部要加强人才队伍建设，注重培养具有指导能力的部门管理者和具有自我管理意识的基层干部。

参考文献

- [1] 侯佳良, 闻童. 公共部门绩效管理应用 OKR 的可行性——基于新公共治理理论[J]. 经营与管理, 2020(10): 118-121.
- [2] 梁韵妍. OKR 在中小企业绩效管理中的应用研究[J]. 山西煤炭管理干部学院学报, 2015(3): 214-215.
- [3] 蒋丽萍. WD 商业物业公司基层员工绩效管理研究[D]: [硕士学位论文]. 桂林: 广西师范大学, 2019.
- [4] 中共中央办公厅印发《关于加强乡镇干部队伍建设的若干意见》[EB/OL]. http://www.gov.cn/xinwen/2014-09/25/content_2756406.htm, 2014-09-25.
- [5] 刘静, 曾建中. 浅析 KPI 与 OKR 绩效指标体系[J]. 现代经济信息, 2018(17): 10-11.
- [6] 田五星, 王海凤. 大数据时代的公共部门绩效管理模式创新——基于 KPI 与 OKR 比较的启示与借鉴[J]. 经济体制改革, 2017(3): 17-23.
- [7] 胡峰, 覃爱玲. 基于 OKR 与 KPI 融合的绩效管理创新[J]. 现代商业, 2020(18): 49-51.
- [8] 肖俊, 张向农. 乡镇干部队伍建设需要制度安排与制度激励[J]. 中国党政干部论坛, 2014(11): 79-81.
- [9] 万兰兰. 工商银行 SL 支行绩效管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2017.
- [10] 王宁. P 银行理财经理绩效管理制度研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东财经大学, 2016.