

KPI与OKR绩效管理方法的比较分析

梁菁菁

西安理工大学经济与管理学院, 陕西 西安

收稿日期: 2023年7月27日; 录用日期: 2023年8月7日; 发布日期: 2023年9月11日

摘要

KPI与OKR作为时下常见的绩效管理方法,在企业人力资源管理中发挥着重要作用。本文在对KPI与OKR两种绩效管理方法的概念、优缺点和相同点论证的基础上,通过对两者系统性差异的比较分析,发现了KPI与OKR在激励模式、目标导向、管理方式和公开程度四个方面存在较大差异。此外,进一步分析了两种方法在企业中的不同适用情景。基于此,有利于企业更加明确地选择适合本企业的绩效考核体系。

关键词

KPI, OKR, 人力资源管理, 绩效管理方法

Comparative Analysis of KPI and OKR Performance Management Methods

Jingjing Liang

School of Economics and Management, Xi'an University of Technology, Xi'an Shaanxi

Received: Jul. 27th, 2023; accepted: Aug. 7th, 2023; published: Sep. 11th, 2023

Abstract

KPI and OKR, as common performance management methods nowadays, play an important role in enterprise human resource management. Based on the argumentation of the concepts, advantages, disadvantages and similarities of the two performance management methods of KPI and OKR, this paper, through the comparative analysis of the systematic differences of the two methods, finds out that there are big differences between KPI and OKR in four aspects: incentive mode, goal orientation, management style and degree of openness. In addition, the different application scenarios of the two methods in enterprises are further analyzed. Based on this, it is beneficial for enterprises to more clearly choose the performance appraisal system suitable for their enterprises.

Keywords

KPI, OKR, Human Resource Management, Performance Management Methods

Copyright © 2023 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. 引言

绩效管理是现代企业人力资源管理的重要组成部分，采用有效的绩效管理方法来科学、全面、准确地衡量个人与组织的表现，是绩效管理高效发挥作用的重要方式。KPI (Key Performance Indicator)是较早提出的绩效管理方法，该方法已逐步被我国企业应用，由此也带动了国内相关研究。但随着组织发展，组织内部各单元边界不断模糊，KPI 绩效考核表现出局限性。OKR (Objectives and Key Results)是诞生于互联网企业中的管理方法，其作用机理有效地打破了组织管理从上至下、员工被动接受管理的机制，转而形成从下至上、员工主动构建的目标型管理模式，更直接地激发员工的工作热情与信心。为此，本文在探讨 KPI 和 OKR 含义、优缺点、共同点的基础上，重点阐述了二者的系统性区别。针对 KPI 和 OKR 绩效管理方法的对比，有利于企业作出合理化、科学化的选择。

2. KPI 与 OKR 的含义及优缺点

KPI 就是把组织战略目标分解为可以量化、可以度量的部门或者个人关键指标，并通过对关键指标完成程度的评价来促进组织战略目标的达成。KPI 能让部门主管从本部门职责出发，将部门职责分解给部门内部每一位员工，并制定员工个人绩效衡量指标，从而将考评数据用量化数字表示出来(吕际荣, 2007) [1]。与过去规章制度相比，KPI 考核体系能够充分筛选出符合岗位发展与计划，以及把与部门发展有关联的工作内容作为评价对象。KPI 以二八定律为理论基础，认为每个部门和每个员工 80%的工作是由 20%的关键行为完成的(丁竹青, 2022) [2]。考核工作掌握 20%关键指标，才能把握好考核主体。

OKR 不仅具备目标管理和考核工具的功能，而且是能够明确制定跟踪目标和目标完成程度的一套管理工具和方法(赵锐, 2019) [3]。它使员工或团队专注于当前目标，以 Objectives 为对象，以 Key Results 为关键成果。OKR 不仅限于单一员工或目标进度的评价，恰恰相反，OKR 更加注重目标完成流程的制定，以目标流程和交流为绩效考核结果。OKR 核心价值主要体现在三个方面：第一，聚焦重点，由组织与员工一起设定目标，保证上下目标的一致性；二、高效协作，重视交流，更能调动组织的积极性与智慧；第三、鼓舞人心，OKR 注重自我驱动，实现“要我做”到“我要做”。KPI 与 OKR 优缺点对比见表 1。

Table 1. Comparison of advantages and disadvantages of KPI vs. OKR

表 1. KPI 与 OKR 优缺点对比

	KPI	OKR
优点	1) 目标明确、强调战略性 2) 有助于组织抓住重点，与薪酬直接挂钩	1) 管理上更具灵活性 2) 充分调动员工创造性
缺点	1) 过多关注结果、忽视过程 2) 员工被动跟从、弱协同，反应迟钝不敏捷 3) 指标不好量化	1) 前期需大量投入 2) 并非适合所有企业 3) 要求整个团队具有敏捷性

3. KPI 与 OKR 的共同点

3.1. 强调的目标相同

KPI 和 OKR 均专注于关键且具有挑战性的目标，同时也是实现这些目标的有效管理工具。二者在目标设定上存在着一些共同点，即都强调要将公司战略落实到具体行动中。无论是 OKR，还是 KPI，都是以组织目标或共同目标为中心，这些目标激发了企业员工的热情和努力，不仅提高了员工的工作积极性，同时也有助于提高员工的工作效率。

3.2. 将团队目标和个人目标紧密连接在一起

自我控制和自我管理在 KPI 和 OKR 的评估中扮演着至关重要的角色，它们的重要性不容忽视。在企业文化中，目标管理是一个非常重要的组成部分。KPI 通过逐层分解目标，促进了个人和团队目标之间的紧密衔接；OKR 对每个人的目标进行对齐，确保每个人都能够为总目标做出贡献(邓玉金, 2022) [4]。

3.3. 定性目标与定量目标相结合

定量是看结果的，定性是看过程的。除了定量的结果指标，KPI 还考虑了定性指标，例如对组织氛围的促进、非量化的任务绩效等，以全面评估其绩效表现。对于 OKR 而言，O 表示一个只能定性描述的模糊目标，而 KR 是一个可评价的关键成果。因此，OKR 的本质在于将定性和定量相结合，以达到更高层次的分析和理解。

4. KPI 与 OKR 的不同点

4.1. 激励模式不同

KPI 的指标设定，造成员工的目标就是指标，方向就是完成数字指标，很少有人去做无指标的事情，这也就忽略了岗位真正的意义。通过各项指标考评，最终对员工工资、晋升以及收入产生直接影响，导致 KPI 与奖惩强挂钩，形成唯绩效论。只注重考核形成负激励，只能让员工变得更没动力，若只有压力而没有动力，员工则会抵触这样的模式，因此无法达到持久的正向激励。与此同时，由于公司的员工需要盲目地完成计划 KPI 的量，而忽视了计划完成的质，这就造成了各个环节的员工都在忙于应付 KPI 指标的达成过程，而忽视了自己工作岗位所能带来的效益，也忽视了对长期竞争力的培养(林剑, 2022) [5]。此外，僵化的考核体系还容易造成许多不合理的现象，例如考评不公正、士气低落等。

OKR 不是单纯的绩效考核工具，实质上 OKR 是一种对企业进行目标管理的方式，是一种对企业进行价值创造的方式，它能有效地激发企业员工的内在动力。与 KPI 相比，OKR 更加关注目标的实现(欧阳水根和曾建中, 2018) [6]，不与薪酬直接挂钩，员工不会有太大压力，开放的信息流动使得员工能够将注意力集中在具有挑战性的任务上，从而能够让他们充分地释放自己，激发他们的创造力。相比之下，OKR 评估则与个体的职业发展相脱节，即 OKR 评估的优劣并不会对个体的职业发展产生直接的影响。特别要注意的是，OKR 可以激发员工内在动力，通过 O(目标)的沟通设定，激发出员工对工作的热爱和挑战欲，而不是以应付考核为追求。在 OKR 中，一个具备挑战性的目标能够帮助员工打破个人能力边界，让员工不受束缚、拥有更多的创新空间，从而获得更好的发展与成长。

综上所述，KPI 与 OKR 的激励模式是不同的。KPI 与奖惩强挂钩，主要关注员工外在动力，绩效与工资考评相挂钩的方式，久而久之会让员工变得更没动力；而 OKR 更激发员工内在动机，不与薪酬直接挂钩的挑战性目标能够帮助员工获得更好的发展与成长。

4.2. 目标导向不同

KPI 具有非常明确的指标，目标是让员工高效的工作。在选取指标时，更注重能够完成而又必须完成的目标，通过这些目标，指导员工做出企业所希望的正确行动，从而达到公司的战略决策，从而不断获取高效益。KPI 目标通常是可以实现的，它们代表流程、项目或计划的预期输出，或者是员工的绩效水平。在 KPI 系统的建立过程中，员工能否运用多种方法，以达到目标为依据，是制定目标的合理性标准。因此，KPI 侧重于完成明确的目标，而不是超越目标。

而 OKR 的目标往往是相对模糊的，它更关注那些具有挑战性、有追踪意义的目标，趋向于朝着正确的方向去工作，通过调动员工积极性，获得超出预期的结果(张兰等，2022) [7]。OKR 只给出一个大致的目标和方向，让员工能够按照自己的工作能力，去制定自己的目标，从而激发员工，使员工在正确的方向上以超常的热情去努力，最终的成果有可能超越本身设计出来的目标。与此同时，OKR 包含了“延展”目标，这些目标虽然能够达成，但是往往具有挑战性，仅仅满足了团队的期望并不会让他们觉得自己取得了成就。具体来说，OKR 更关注的是评估的过程，而不是结果，它的可实现性更偏向于理想化，完成率大概在 40%~70%左右(江伟，2020) [8]。相对于 KPI 而言，难度系数较高。与只注重结果导向的 KPI 相比，OKR 是一种将目标管理和过程管理有机地结合起来的方法，它不仅注重目标的完成，而且注重关键结果实现的过程(邓玉金，2023) [9]。但如果将 OKR 和员工的奖励收入挂钩，那么 OKR 就会变成 KPI，换汤不换药。

综上所述，KPI 与 OKR 的目标导向是不同的。KPI 的完成率与薪酬相挂钩，因此 KPI 侧重于完成明确的目标；而 OKR 的目标往往有挑战性，因此更加注重考核过程而非结果。

4.3. 管理方式不同

通常情况下，KPI 指标的设定是自上而下的，因此 KPI 指标的设定必须以组织层面的指标为基础，一步一步逐层逐级分解，在公司高层领导对企业战略达成共识之后，再按照部门和岗位将其分解到每一名员工身上，从而形成对每一名员工的关键考核指标。按照不同指标赋予不同的考核权重，形成企业内部自上而下、全面且系统的战略指标体系。然而，KPI 指标自上而下，造成了主体参与性不强、内部相互竞争等问题，忽略了员工个人的诉求和职业发展，降低了员工工作要求自主性和创新性，同时限制了员工的发展，让员工始终有被动接受和不被尊重的感觉，导致对员工的激励性不足，引起员工的不稳定性和消极性，直接影响公司的盈利能力和市场竞争力。

相比 KPI，OKR 更加关注来自于企业底层的声音，更加倾向于双向沟通，是自上而下与自下而上相结合的绩效管理方法(田五星和王海凤，2017) [10]。在 OKR 的理念中认为，绝大多数的目标(O)应该是来源于企业底层员工，是由员工和管理层一起讨论、沟通而制定出来的，可以给员工带来极大的自主性和积极性，让员工的声音能够被更多人所听到，这能够有效地提升员工的工作动力。因此，OKR 在实践的过程中是具备全员参与的特点的。在制定目标(O)时，需要进行集思广益，广泛地收集员工们的真实意见。先让员工设定具有挑战性的目标，并与领导者进行交流和协作，使之与公司的愿景相一致。一系列量化的 KR_s 帮助员工全力以赴实现目标，领导为其提供必要的资源。在实践过程中也可以通过召集底层员工参与 OKR 的讨论会，一方面可以让员工更加清楚地了解企业所想要达成的战略目标是什么，另一方面也能够收获底层员工的意见以及他们的支持。

综上所述，KPI 与 OKR 的管理方式是不同的。KPI 指标的设定往往是自上而下的，可能会忽略了员工个人的诉求和职业发展，降低了员工的工作自主性；而 OKR 更加倾向于双向沟通，是自上而下与自下而上相结合的绩效管理方法。

4.4. 公开程度不同

KPI 反映的是企业希望员工做出的绩效行为，通常不公开不透明，具有一定私密性。一般来说，KPI 的公开范围是直接上级与直接下级，但 KPI 具体的测算体系和方法，员工是不知道的，公司也不对外公开。然而，绩效管理的公开度、透明度能够让员工对考评自己的具体标准更加了解，了解自己可改进的方向，能够更好地提升工作的效率，推动企业达到更高的目标，使企业不仅可以提高自身管理效率，还可以促使公司的员工深入地进行自我管理。因此，KPI 的非公开性从一定程度上降低了 KPI 的激励作用。

OKR 体系则是整个企业实行的一种全透明的考核模式，对核心内容秉承着公开的原则，所有员工都能随意查看该企业其他员工所拟定的目标，从而达到一种共识，让一切都在阳光下运行(周琪, 2023) [11]。这对员工而言，是一种压力，同时也是一种激励。在 OKR 公开透明的模式下，员工们在思考问题过程中会更加具有深度，能够基于明白自己工作的意义的基础上去选择更高效的方法达成更高的成就。这就很好地在执行的过程中避免员工陷入工作方向与企业目标实际不相符的困境之中，确保企业自上而下的目标统一。这样的透明度，一方面可以确保公平性，有利于提高团队间的配合程度，增强团队凝聚力；另一方面，员工可以对 OKR 考核方式的即时反馈功能进行合理利用，让企业中的每位员工都能了解到项目进度，并始终保持步伐一致，从而达到督促自己完成工作的目的，这对员工的自我激励和成长有很大帮助，最终会实现企业、团队与员工目标的统一。同时，在公开透明的工作环境中，每一位成员都能够快速地了解其他人员的工作内容、团队的奋斗目标、企业的战略方向等，在自我工作需要支撑帮助时，快速定位寻找可提供支撑的人员，促进团队中更好地进行协同工作。

综上所述，KPI 与 OKR 的公开程度是不同的。KPI 强调私密性，通常不公开不透明；而 OKR 则是一种全透明的考核模式，所有员工都能随意查看该企业其他员工制定的目标，一切都在阳光下运行。KPI 与 OKR 的对比见表 2。

Table 2. Comparison of KPI vs. OKR

表 2. KPI 与 OKR 的对比

	KPI	OKR
定义	根据企业结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标来事先绩效考核的工具	一套定义、跟踪目标及完成情况的管理工具和方法、工作模式的工具
激励模式	薪酬福利与职位晋升	仅为激励模式
目标导向	注重结果与组织控制	注重过程与沟通
管理方式	自上而下的服从式管理	自上而下与自下而上相结合的协商式管理
公开程度	不公开	完全公开

5. KPI 与 OKR 在企业绩效管理中的适用情景

KPI 和 OKR 在很多方面都存在着相似点，但也存在着很大的差别，而正是这些相同与差异决定了不同类型的企业选择这两种绩效考核指标也有所不同。欧阳水根和曾建中(2016) [6]通过比较 OKR 与 KPI，认为 OKR 更适合企业的绩效管理，但是同时提出应结合企业的现状，不能盲目跟风，KPI 的应用目前比 OKR 更广泛，引发了对 KPI 在绩效考核中保持热度的思考。与 OKR 相比，KPI 考核指标更易于提取和量化，但是每个部门管理者都需要具备目标分解的能力，最为关键的一点是，在进行 KPI 的设计时，应该与企业的战略相结合。因此，这就更需要企业拥有一个健全、成熟的管理机制和制度。因而 KPI 更适用于那些规模较大，管理制度相对比较完善的公司，以此提升企业绩效管理水平和提高公司人力资源管

理水平。

而 OKR 能够带领那些新成立的、没有明确目标的企业。由于目前还没有一个最适合自己的战略目标，因此，在探索的过程中，可以发挥自己的主观能动性，在摸索中不断前行，直到找到一个合适的、适合自己的目标。同时，对于那些高科技企业来说，也是一个很好的选择。在这些企业中，员工都具有较高的能力与素质，具有较强的自我管理和自我发挥能力。而且，随着企业的不断发展，员工也可以根据公司的策略，自行调整自己的目标。此外，它还适用于传统成熟企业的创新技术研发部门，这类企业部门对创新性要求比较强，在新业务拓展及创新新业务时，OKR 也能够起到较好的激励作用。

6. 结语

本文回顾了绩效管理方法中的 KPI 指标与 OKR 指标，进一步探索了两者之间的不同，其中二者主要在激励模式、目标导向、管理方式和公开程度四个方面有较大差异。总之，OKR 可以作为 KPI 的有效补充，可以弥补 KPI 的缺点，有助于 KPI 达到更好的效果(王文, 2023) [12]。特别是在考核主要以 KPI 为主的组织，在 KPI 考核的基础上可以通过 OKR 考核进行校准。同时，OKR 也能较好地解决部分重要工作在启动初期不好确定绩效目标，导致 KPI 失效的问题，而 OKR 通过及时、公开、透明的有效沟通和过程控制，能够促进目标一致、及时纠偏，充分发挥 OKR 精神激励的作用，从而达到任务目标的有效实现。从客观上讲，KPI 只是在部分行业失效，并没有被彻底取代，对于传统的生产企业，还是有一定作用的。只不过 OKR 更适用于在新时代背景下，对员工进行管理。它要以目标为指导，将每个员工的主观能动性充分地发挥出来，为企业创造出价值，从而实现个人的成长。

基金项目

国家社会科学基金项目“女性高管参与度的薪酬纠偏效应及其企业绩效促进机制研究”(20BGL147)。

参考文献

- [1] 吕际荣. KPI 的局限与对策[J]. 人才资源开发, 2007, 194(5): 55-56.
- [2] 丁竹青. 基于 KPI 的 X 研究所绩效考核指标构建研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 中南财经政法大学, 2022.
- [3] 赵锐. OKR 及 OKR 中国实践的研究综述[J]. 现代商业, 2019, 533(16): 165-166.
- [4] 邓玉金. OKR 挑战性分析与对策[J]. 班组天地, 2022(11): 30-31.
- [5] 林剑. 基于 KPI 视角的企业绩效考核机制研究[J]. 商讯, 2022(22): 124-127.
- [6] 欧阳水根, 曾建中. OKR 将取代 KPI? [J]. 现代经济信息, 2018(17): 31-32.
- [7] 张兰, 孙旌凯, 薛东波. 混改背景下国有企业绩效考核体系创新研究——基于 KPI 与 OKR 比较的借鉴与启示[J]. 税务与经济, 2022, 245(6): 101-106.
- [8] 江伟. 新冠肺炎疫情影响下的企业 OKR 管理[J]. 经营与管理, 2020(12): 64-67.
- [9] 邓玉金. OKR 的评价与复盘[J]. 班组天地, 2023(1): 30-31.
- [10] 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.
- [11] 周琪. KPI 还是 OKR, 有效果才是硬道理[J]. 人力资源, 2023(9): 12-13.
- [12] 王文. 创新模式, OKR 与 KPI 巧融合[J]. 人力资源, 2023(4): 84-85.