

# OKR考核模式在烟草商业企业的应用研究

王文卿 姜阿芳 葛玮

山东潍坊烟草有限公司 山东 潍坊 261300

**摘要：**随着我国经济发展进入新常态，烟草企业发展从数量规模型的外延式增长向质量效益型、结构效益型的内涵式发展转变显得越来越迫切和重要。近年来，烟草商业企业聚焦提升企业核心竞争力，深入研究如何将管理理论和管理实践转化为企业高质量发展的生产力，开展了一系列有益探索和尝试。本文重点阐述了在烟草商业企业导入 OKR 管理模式的重要意义和应用价值，分析了当前制约绩效管理水平的因素，建设性的提出了实施 OKR 考核模式的具体思路和措施，为地市级烟草商业企业步入“绩效使能”3.0时代提供了有益借鉴。本文将结合实际，浅谈 OKR 考核模式在烟草商业企业的应用研究。

**关键词：**OKR 考核模式；烟草商业企业；应用；研究

目标与关键成果法 (OKR) 是企业在适应动态变化环境的长期实践中总结提炼出来的管理方法，该方法汲取了目标管理的目标引导、促进员工参与和沟通、关键绩效指标的设定和聚焦的思想，给组织领导者开拓了新的管理思路。文章研究了 OKR 这一绩效管理工具，介绍其本质特征、理念与内涵、与传统目标考核方法的区别；接着对 OKR 视角下的企业绩效管理模式进行了探讨，提出了 OKR 应用框架与适用范围，并对如何根据企业自身实际的情况，应用 OKR 工具提出了思路，以期为企业绩效管理路径与效果的提升提供参考。

## 一、OKR管理模式

### (一) 目标管理

企业绩效要求的是每一项工作必须达到企业整体目标为目标，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上。”他首次明确提出了“目标管理”的概念，目标管理是一种员工参与的、民主的、自我控制的管理方法，员工与领导会同起来上下一致，共同制定组织的目标和分目标，是一种把个人需求和组织目标结合起来的管理方法，因而能够鼓舞士气，充分调动了组织员工的主动性、积极性和创造性，极大的激励组织人员为实现目标而努力。目标管理的核心观点是：目标比指标更重要，从而将企业对绩效的关注点从结果拉向了前端的目标。指标关注的是管控和执行层面，而目标则意味着价值和意义。目标管理契合了对知识型员工绩效管理的需要，一经提出便在美国迅速流传，很快为日本、西欧国家的企业所效仿，在世界管理界大行其道。可以说《管理的实践》一书具有划时代意义，开启了一个时代全新的绩效管理实践<sup>[1]</sup>。

### (二) ORK考核

在以物联网、云计算、人工智能、大数据等数字化技术全面引领和推动产业发展的时代，人们发现，传统绩效管理的模式和手段亟待升级。当人力资本愈发成为价值创造的关键要素，绩效管理的终极目标就不再是追求精确化和标准化，而是需要激发、促成人力资本的自主性和创造性。创造性和创新性的工作无法通过“管理”管出来，员工的绩效不再只关注“目标管理”和“结果考核”，而更加向前延伸，直指核心，更加关注如何激发员工“内在动机”，让他们更加专注创造性工作，最终给企业带来更大的回报。因此，在传统的目标管理基础上，OKR 管理模式应运而生。

OKR，即目标与关键结果法。它通过对所要实现的目标进行明确的界定以及完成情况的追踪反馈，旨在促进成员间工作时的协调配合，为形成合力做出可衡量的贡献、实现组织成长而努力，是一套具有严密的思考框架和持续的纪律要求的管理工具和方法。传统的绩效管理，基本遵循从目标制定、绩效执行、绩效评价和绩效沟通的“四步曲”，始于目标制定，终于绩效沟通，上一步的输出是下一步的输入。这是一套胡萝卜加大棒的管理方式，员工在设定工作目标时，往往会刻意压低自己所能达到的目标水平，不愿意设定有挑战的目标。OKR 则不然，它将目标管理和评价分离开来，目标管理专注于目标的设定、达成及反馈，而绩效评价专注于对所作贡献的公平回报<sup>[2]</sup>。

## 二、在烟草商业企业推行OKR考核的意义

为有效破解管理难题，烟草行业近年来将发展模式从粗放型向集约型调整转变，发展方法从外延式向内涵式转变，发展手段从依赖数量扩张向质量和效益

并举转变，向管理要效益成为企业亟需解决的难题。如何有效调动员工积极性，提高企业效率和效益，成为企业发展的关键问题，而OKR管理思想的引入和应用，为我们破解管理难题提供了行之有效的办法。

### （一）落实高质量发展目标任务、进一步增强企业核心竞争力的重要举措

党中央、国务院高度重视提升企业核心竞争力工作。党的十九届五中全会指出，坚持把发展经济着力点放在实体经济上。在2020年烟草行业半年工作电视电话会议上，国家烟草专卖局张建民局长指出，要增强企业核心竞争力，全面激发企业内生动力。这些部署为企管工作指明了前进方向，提供了根本遵循。

### （二）促进烟草企业立足硬实力、补齐软实力的有力保障

当前，烟草行业在基础设施、技术装备、资金积累等方面，形成了较强的硬实力，但在价值引领、环境营造、文化建设等软实力方面，存在一些薄弱环节，主要表现在，总体管理与创新工作水平还不够高，企业意识、成本意识、效益意识树立得还不够牢，精益管理落实、落细、落精做得不到位，仍存在一些漏洞和盲点；管理规范性还不够强，有制度不落实、有规矩不执行，或者“打擦边球”的情况仍然存在；管理系统性还不强，在有效整合“人事物法数”各生产要素，提升整体管理水平方面做得还不够；管理均衡性不强，个别单位管理粗放，与先进单位差距较大。

### （三）强基固本、更好应对经济运行下行压力的现实需要

近年来，随着社会的发展，不稳定性不确定性明显增加。中美贸易摩擦、金融去杠杆、财政整顿、地产调控等因素叠加，给烟草行业经济运行增加了变数。烟草行业面临宏观环境的不确定性、行业发展的不平衡性、市场调控的不系统性、创新发展的不充分性等因素仍然存在。在如此复杂多样的背景下，构建高效的绩效管理体系对于烟草商业企业就更加地紧急和必要。从目前的现状来看，构建高效绩效管理体系是改变传统考核模式，采取实现企业效益的有效措施；从长远发展的角度来看，是全方位提高管理水平，激发企业发展的内在潜能，推进企业的可持续发展的迫切需要。因此，烟草商业企业应对传统考评机制进行精益重塑，导入MBO、OKR等先进的绩效管理理念，激发员工自驱力，保持企业经济运行稳中向好的势头，

以过硬的“内功”应对更加复杂的挑战<sup>[3]</sup>。

## 三、烟草商业企业推进OKR考核工作的探索应用

在烟草商业企业运用OKR管理模式推动企业管理工作，是以目标引导日常工作，试图摆脱思维定式，冲破惯用方式，改善工作方法和创新管理理念的有益尝试，从而为企业实现更高质量发展摸索出一条更加有效的路径。

### （一）充分对接企业高质量发展战略目标

在烟草商业企业推进OKR管理模式的落地，要紧密结合行业特点和企业实际，深度对接行业“1+6+2”政策体系，对接企业高质量发展各项目标任务，聚焦党的建设、卷烟营销、专卖内管、管理创新和队伍建设等重点工作，通过层层支撑的目标体系，以“0”（目标）来支撑企业战略的达成，“KR”（关键结果）来支撑“0”的达成，促使各级组织和员工树立“完成保底目标为常态，达到提升目标为动力，力争高质量发展目标为追求”的绩效理念，确保压力层层传导，有效提高末梢执行力，助力企业高质量发展。

### （二）基于OKR管理模式构建企业目标管理体系

一是打破“自上而下、裁判式”的KPI指标的构建模式，导入OKR“自下而上、教练式”的目标制定模式，增强员工对目标的认同感，提升员工的自主性和胜任感知。从“保底、提升、高质量”三个层级明确工作目标，鼓励员工和组织突破“固定型思维”，建立“成长型思维”，制定更富挑战的目标。在运用OKR确定工作目标时，既要注意目标要明确可理解，又要注意目标的可量化性和可考察性，对员工来说目标既要富有一定的挑战性，又要注意目标是员工通过努力可以触及的。二是建立目标闭环管控机制，加强目标的动态跟踪和过程控制，通过信息管控平台开展目标测量、分析和改进工作，深入查找自身短板，分析原因、发掘数据背后的管理问题，针对未实现目标制定切实可行的改进措施。三是关注OKR与传统绩效模式的管控运行区别，按照“公开透明、敏捷开放、自下而上、评价解耦”原则设计OKR的实施运行流程，释放员工制定挑战性目标的心理包袱，通过激励全景图，将OKR评价同绩效评价进行有机关联，将OKR的有效产出作为绩效评价的重要输入，提高企业绩效管理的成熟度<sup>[4]</sup>。

### （三）搭建OKR信息化运行平台

在以“信息爆炸”为重要特征的数字化时代，实

现OKR管理模式的落地运行，有赖于建立敏捷开放的信息平台，以便实现更便捷、体验感更好的智能化绩效评估、绩效沟通与反馈。一是探索建立OKR应用框架，开发OKR工具软件，建立OKR层次结构视图和四象限可视化看板，追踪目标完成情况，对目标偏离进行动态纠正和预警提醒。二是建立BPM管理方式和任务分发方式，所有业务流程在各系统间端到端的完成链条对接打通，从技术层面为流程化考核和目标追踪提供支撑。三是探索建立员工日常表现积分制量化模块，实现智能化目标对齐、敏捷化执行落地，提高员工绩效活跃度，激发员工自驱力<sup>[5]</sup>。

#### （四）凝聚全员共识推进OKR考核落地

OKR管理的核心理念是强调工作的结果和可衡量的贡献，目标的设置要明确可追踪、可量化，也要具有一定的挑战性，鼓励员工们走出舒适区突破自我，和部门、单位协同为实现“关键结果”而努力奋进。企业要实现高质量发展，无论是综合、营销、专卖、物流等横向业务条线，还是市、县、站纵向层级，都可以依托OKR这一管理工具和理念，围绕目标进行充分交流以保证理解、合理分工以保证协作和实时追踪以保证开展，努力形成上下齐心、内外联动、齐抓共管的良好态势，汇聚成推动发展的强大力量，确保各项目标顺利达成。

### 四、结语

#### （一）研究结论

首先，OKR管理方法在绩效管理体系的应用，与传统KPI绩效管理体系是融合、共生和共荣的关系。两者结合使用，让KPI负责考核，让OKR负责过程，但要根据企业实际情况或场景选一为主，灵活运用于以实现员工成长和组织目标达成。倡导用项目管理的方式来管理和追踪具体目标的设置与执行，追踪过程的数据记录与分析反馈。遇到关键难题群策群力解决，而非传统KPI考核评价了事，即关注基于目标前提下的阶段结果的分解、追踪及过程演化，也注重目标实现过程中的各种产出的迭代和积累等。

其次，绩效管理理念和工具在市场环境的剧烈变化下，在不断地优化升级：从弱化考核大棒，到强调频繁的双向反馈；从为员工提供更多更及时的正向鼓励，到以及时、优化的措施来实现目标和促进员工成长，以实现更人性化和更为有效的激励再到避免冲突、

促进协作和保障目标一致性。因此，可以利用B5C和KPI自上而下的纵向考核和目标导向的特点，以及OKR自下而上以目标为出发点并同时关注关键成果与目标关联性的特点，企业中层组织层面建立横向和纵向相结合的绩效评价考核体系，完善全方位立体化绩效评价考核方式。

最后，根据企业特点采取适用的业绩考核评价方法。任何管理方式和工具的应用背后，都有一套底层密码，一种深层逻辑和实施的先决条件。如果不了解这点，再好的方法和工具都很难应用生效。因此在制定进行业绩考核评价顶层设计时应避免拘泥于采用单一或统一指标体系，而应充分考虑不同业务、不同组织，以及同一业务或组织不同发展阶段的特点，以及该业务或组织在公司战略发展目标的不同定位，根据底层逻辑和企业自身实践的结合点，采取适合的方式进行考核评价。

#### （二）研究展望

综上所述，从KP倒OKR，管理方式演进的背后是企业发展的内在需求。不管从什么角度和方式决定引入OKR，管理者都必须充分考虑OKR与企业文化是否兼容。此外，推行OKR的路径还需要与企业各方面充分平衡，OKR侧重强调极具挑战性的目标，确定方向，做什么不做什么，非常明确。所以，OKR是目标管理工具，它重点在于帮助企业制定极具挑战性的目标，然后通过各种创新，激活人本，尊重人才，提升组织价值，引导企业和团队持续、健康、稳定的发展，提升组织活力，达成企业目标和并实现经济价值最大化，促使企业家或管理者承担更多的社会责任。

#### 参考文献：

- [1] 况阳. 绩效使能：超载OKR[M]. 北京：机械工业出版社，2019.
- [2] 韩金峰. 大数据时代企业人力资源绩效管理创新简析[J]. 人力资源管理，2016（08）：38-46.
- [3] 约翰·杜尔. 这就是OKR[M]. 北京：中信出版社，2018.
- [4] 王嘉琦. OKR绩效管理的应用与落地[J]. 企业改革与管理，2018（14）：52-54.
- [5] 曾静，曾耀锐，江易衡. “OKR”体系下企业人力资源管理优化研究——以J公司为例[J]. 中国储运，2021（10）：43-47.