

分类号 _____
UDC _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 重华公司线上事业部 OKR 绩效考核体系优化
研究

研究生姓名: 沈俐甜

指导教师姓名、职称: 荆 炜 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 沈刚强 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 沈刚强 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022.6.16

Research on Optimization of Performance Appraisal System of Chonghua Company's Online Business Department Based on OKR

Candidate : Sheng Litian

Supervisor: Jin Wei

摘要

随着大数据技术的快速发展,企业的外部经营的复杂易变以及员工需求基准的不断抬高,企业传统的绩效考核体系受到了极大的挑战,要求企业的绩效考核体系必须从刚性管理转向敏捷管理,顺应时代发展的要求。

本文以 OKR 相关理论为基础,以受新冠疫情影响亟需通过数字化转型发展线上业务的重华公司线上事业部作为研究对象。为了帮助重华公司顺利实现数字化转型的战略目标,提高竞争力,本文通过实地调研、问卷调查、现场访谈等方法对重华公司线上事业部绩效考核进行了深入分析,发现重华公司线上事业部的绩效考核体系中存在:员工认同度低、考核目标模糊、绩效指标设置不合理、内部沟通不畅、考核结果运用单一等无法支撑部门提升绩效的问题。在问卷调查和深入访谈的基础上分析得出导致线上事业部存在以上问题的原因有:缺乏对绩效考核的重视、考核指标设置不科学、绩效考核体系不健全三方面的原因。通过对引入 OKR 的方法优化线上事业部的绩效考核体系的可行性和必要性进行分析后,分别对线上事业部的绩效考核指标、实施流程、考核结果应用以及沟通机制进行了优化。为了给优化后的绩效考核体系保驾护航,通过健全绩效考核管理机构、加强企业文化建设、开发绩效考核软件进一步完善绩效考核的实施环境。

关键词: 绩效考核 OKR 线上事业部

Abstract

With the rapid development of big data technology, the complex and volatile external operation of the company and the continuous increase in the benchmark of employee demand, the traditional performance appraisal system of enterprises has been greatly challenged. It is required that the performance appraisal system of enterprises must change from rigid management to agile management and conform to the requirements of the development of the times.

Based on OKR-related theories, the paper takes the online business department of Chonghua Company, which is urgent need of digital transformation to develop online business due to COVID-19 as the research subject. In order to help Chonghua Company successfully realize the strategic goal of digital transformation and improve its capabilities, the paper conducts an in-depth analysis of the performance appraisal of Chonghua Company's online business department through field research, questionnaire method and on-site interviews. The study found that there're problems in the performance appraisal system of Chonghua's online business department: low employee recognition, vague appraisal goals, unreasonable performance indicators, poor internal communication and single use of appraisal results, which can't support the department to improve performance. Through the questionnaire and in-depth interviews, the reasons for the above problems in the online business department are analyzed and concluded as follows: lack of emphasis on performance appraisal, unscientific setting of appraisal indicators and imperfect performance appraisal system. After analyzing the feasibility and necessity of optimizing the online business department's performance appraisal system by introducing OKR, the online business department's performance

appraisal indicators, implementation process, application of appraisal results and communication mechanism were optimized. In order to escort the optimized performance appraisal system, we will further improve the implementation environment of performance appraisal by improving the performance appraisal management organization, strengthening the construction of corporate culture and developing performance appraisal software.

Keywords: Performance appraisal; OKR; Online business department

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	4
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 研究述评.....	7
1.4 研究方法与研究内容.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	7
1.4.3 技术路线图.....	8
2 相关概念界定及理论基础	9
2.1 相关概念界定.....	9
2.1.1 绩效考核.....	9
2.1.2 线上商务.....	10
2.1.3 线上事业部.....	10
2.2 OKR 理论.....	11
2.2.1 OKR 的内涵与优势.....	11
2.2.2 OKR 的实施流程.....	12
3 重华公司线上事业部绩效考核机制现状	13
3.1 重华公司及线上事业部基本情况.....	13
3.1.1 重华公司基本情况.....	13
3.1.2 线上事业部基本情况.....	14

3.2 线上事业部绩效考核机制现状.....	15
3.2.1 考核内容.....	15
3.2.2 考核等级的设定及结果的运用.....	17
4 线上事业部绩效考核的调查与分析	18
4.1 调查目的和方法.....	18
4.2 调查问卷.....	18
4.2.1 问卷设计.....	18
4.2.2 调查对象的基本情况.....	19
4.3 实地访谈.....	20
4.4 重华公司线上事业部绩效考核存在的问题.....	21
4.4.1 员工对绩效考核的认同性低.....	21
4.4.2 绩效考核指标设置不合理.....	23
4.4.3 内部沟通存障碍.....	24
4.4.4 考核结果运用单一.....	24
4.5 线上事业部绩效考核存在问题的原因.....	25
4.5.1 对绩效考核缺乏重视.....	25
4.5.2 考核目标定位模糊.....	26
4.5.3 绩效考核体系不健全.....	27
5 线上事业部绩效考核体系优化.....	28
5.1 线上事业部绩效考核体系优化的可行性与必要性.....	28
5.2 线上事业部绩效考核体系的优化原则.....	29
5.3 线上事业部绩效考核优化内容.....	30
5.3.1 优化考核指标.....	30
5.3.2 优化实施流程.....	34
5.3.3 优化考核结果应用.....	34
5.3.4 优化沟通机制.....	35
6 绩效考核体系的实施保障措施	36

6.1 健全绩效考核管理机构.....	36
6.2 加强企业文化的建设.....	36
6.3 开发信息化绩效管理软件.....	37
7 研究结论与展望	38
7.1 研究结论.....	38
7.2 研究不足及展望.....	39
参考文献	40
附录（一）	43
附录（二）	44
致 谢	45

1 绪论

1.1 研究背景

一直以来，旅游业是凭借旅游资源和设施为游客提供面对面服务的综合性行业。然而 2020 年突如其来的新冠疫情给发展的如火如荼的旅游业按下了暂停键，让很多旅游行业从业人员处于失业状态。为了谋求生存，线上推广、直播带货等形式，成为了促进旅游消费的重要方式。2020 年两会期间，“数字经济”第三次被写入政府工作报告。报告提出，电商网购、在线服务等新业态在抗疫过程中发挥了重要作用。随着疫情防控进入常态化，疫情防控工作也从短期的应急行为向长期的常态化管理转变。在此背景下，传统旅游企业正在加速数字化转型升级。

随着企业的经营活动由移动互联网时代进入到大数据时代，企业所处的外部环境不断地发生着快速的变化，越来越 VUCA (volatility 易变性, Uncertainty 不确定性, Complexity 复杂性, Ambiguity 模糊性)。一方面，以人工智能、云计算、区块链、物联网为代表的大数据技术正在潜移默化的影响人们的消费习惯和生活方式。另一方面，大数据技术的进步速度也非常迅猛，不停的发生升级换代和创新。这些进步都是以知识为驱动的，知识成为所有的生产要素中最最重要的一个组成部分，而人作为知识的重要载体，在企业中的地位也不断提升。与传统工业时代员工主要以经济利益为工作积极性的驱动力不同的是，新生代的知识型员工更加看重工作带给个人的成长与发展。高庆（2018）认为外界环境的剧烈变化、技术的不断突破和员工需求基准的不断抬高，推动了组织形态的演进，也推动了人与组织关系的不断重构，给企业传统的绩效管理带来了极大的挑战，要求绩效管理必须从职能管理、能力管理转向价值管理。

对于处在数字化转型过程中的企业来说，传统的商业模式和营销手段不能有效的适应数字经济带来的变革，企业必须从经营管理的各个方面对这些变化作出积极的反应。在此背景下，企业依据自身的业务特点，以价值创造为核心，围绕企业的愿景，重塑和变革绩效考核体系，以更加敏捷、人性的方式激发员工的潜能，助力员工的自我成长与发展，进而推动企业的长远发展，实现企业、员工以

及消费者的共赢。

因此，本文选择以 OKR 理论为基础，以为甘肃莫高重华文化旅游发展有限公司（以下简称重华公司）线上事业部优化绩效考核体系为研究主题，根据线上事业部的管理实际和员工的需求特点从绩效考核体系的考核指标、实施流程、考核结果应用以及沟通机制四个方面进行了优化。从而有效激发线上事业部员工工作的积极性和创造性，促进工作的高效开展，帮助公司在行业寒冬之际渡过困境，完成数字化转型升级，降本增效，提高公司的线上运营竞争力。

1.2 研究意义

1.2.1 研究目的

后疫情时代，对旅游业的复苏提出了新的要求和挑战，数字化转型过程中的竞争与压力激增，绩效考核成为企业谋求发展过程中管理者重点关注的一个方面。一套适合的绩效考核体系有益于帮助企业实现企业的战略目标，提升企业的竞争力。基于当前文旅行业数字化转型的大背景，本文选择以重华公司负责线上商务的线上事业部为研究对象。重华公司成立初期的主要业务是经营线下的研学团队及其配套服务。虽然在成立初期取得了一定的业绩，但随着疫情防控常态化和游客参观数量的减少，公司难以维持运营，亟需通过数字化手段为公司注入新的活力。本文通过对重华公司线上事业部进行实地考察和调查研究，对现有的绩效考核进行分析，设计调查问卷并分析原因，运用 OKR 理论分别对线上事业部的绩效考核指标、实施流程、考核结果应用以及沟通机制进行了优化，帮助重华公司更好适应数字化时代要求，抓住数字化转型契机，提升公司竞争力，同时也为其他同质企业的绩效提升提供经验借鉴。

1.2.2 研究意义

近年来随着新型绩效考方法 OKR 在谷歌、英特尔等世界知名互联网企业的成功实施，在国内掀起讨论和模仿的热潮。本文通过对重华公司线上事业部的绩效现状进行分析研究，结合 OKR 理论以及国内外优秀企业实施绩效考核的成功经

验，对线上事业部的绩效考核指标、实施流程、考核结果应用以及沟通机制进行了优化，对于国内其他亟需引入 OKR 绩效方法的文创企业具有重要的理论意义和实践意义。

通过前期的文献资料的搜集整理可以发现，国内学者对于 OKR 绩效考核法进行了大量的研究，但部分研究对 OKR 绩效考核法还存在错误的解读，以至于又产生了水土不服的新问题。而对于不同的行业不同企业的异质性，绩效考核的侧重点和标准也会不同。本文的理论意义在于针对国内现实企业，把 OKR 理论具体应用到了文创公司数字化转型的个案中，构建了具有中国特色的新型绩效考核体系，丰富了 OKR 绩效考核理论在文创企业的实证研究方法，拓宽了研究视角。

对于不能到达现场的游客来说，通过数字化场景可以在有限的时间和场地下感受到更丰富的研学体验。但由于重华公司经营管理模式较为传统，在数字化转型中存在着诸多问题，影响了游客的体验也降低了公司的盈利效率。因此，本文通过对重华公司线上事业部现有绩效考核制度进行调查研究，全面分析了该部门在绩效考核过程中出现的问题和不足，并提出合理有效的办法进行优化，引入 OKR 管理理念优化绩效考核体系，对于提升重华公司的管理水平，解决企业目前面临的疫情常态化带来的生存压力和数字化转型过程中绩效考核方面的难题具有重要的现实意义。

1.3 国内外研究现状

绩效考核最早起源于西方国家的文官制度改革，为了改变当时按资排辈晋升制度的工作状态，提高公务员的工作积极性而出现的。后来这种考核制度被企业引用，并随着企业的发展而逐渐丰富。学者们结合企业的经济发展和实际应用对绩效考核进行了大量的研究，其研究的范围和角度也很宽泛，国外的绩效考核在理论基础和创新研究等方面不断的深入，并且取得了很好的成就，始终处于主导地位。关于绩效理论的发展和改变在很大程度上也影响了绩效考核，要想深入理解绩效考核这个概念，我们需要从绩效的内涵入手看绩效考核。

1.3.1 国外研究现状

Bates 和 Holton(1995)指出,绩效是由多种结构组成的变量,所选择的研究角度不同,获得的结论也会存在差异。”这就决定了绩效的内涵不是唯一的。不同的内涵决定了绩效考核的侧重点和考核方法的不同。只有先把握好绩效的内涵,才能准确理解绩效考核的概念。按照不同的研究角度,国外关于绩效考核理论的研究成果总结如下:

(1)基于产出结果的绩效考核。以工作结果为导向的绩效观是最早的绩效观,以 Bernardin(1984)为代表的学者们认为绩效是员工在一段时间内基于某些具体的工作或活动所产生的结果。在绩效是指产出和结果的观点下,绩效考核注重对工作成果的测量。这种考核大大促进了那些工作成果是具体的可量化的工作人员的绩效。比较有代表性的是财务绩效计量。财务计量是一种短期绩效计量,如果用来作为奖励制度的一部分,会鼓励没有长期价值的作业或行为。其最终结果是,随着企业的发展人们发现仅仅关注工作结果容易导致员工为了短期内的绩效而伤害公司的长远利益,同时还有一些岗位,如管理型或知识型岗位没有办法通过具体可量化的指标进行衡量。

(2)基于行为特征的绩效考核。Campbell(1990)和 Murphy(1997)从员工的工作行为出发,将绩效定义为那些和工作任务和目标有关的一组行为。比较有代表性的是关键事件法。该方法由美国学者弗拉赖根和贝勒斯在 1954 年提出的,1955 年在通用汽车公司内部实行并获得成功。这种考核方式是通过观察法,把员工最有利和最不利于工作的行为记录下来。当被记录的行为当这些行为对工作产生重大影响时,就可以作为绩效评价的重要依据。这种方法的优点是针对性比较强,评价客观,比较有说服力,缺点是对观察付出的时间和人力成本较高,评价结果无法在员工之间进行横向比较,因此这种方法宜与其它评价法结合使用。

(3)多维度的绩效考核理论。随着研究的深入和企业的发展,Borman 和 Motowidlo(1993)提出两因素模型,他们认为绩效应包括任务绩效和周边绩效两大维度。其中任务绩效是指组织要求的,和具体工作紧密相关的绩效。之后,Jundt 等人(2015)在任务绩效、周边绩效的基础上,又提出了适应性绩效并对其前因变量展开实证研究。综合绩效考核体系最具代表性的就是 KPI 绩效考核

法和平衡记分卡。KPI 绩效考核法即通过把企业价值创造过程中的关键要素识别提炼出来，构建出一套可以量化考核的关键要素绩效考核体系，通过对关键要素的控制来实现企业的战略目标。平衡记分卡（Balance Scorecard）是 1992 年由美国哈佛大学的管理学大师罗伯特·卡普兰提出的。它在传统单纯以财务性指标来评价企业业绩的基础上，创新地增加了“顾客、内部运营、学习与发展”三个非财务性评价指标。它使以前从单纯追求财务指标转为追求企业均衡发展，使从片面追求股东利益最大化逐渐向兼顾其他利益相关者的利益方向过渡，BSC 绩效考核法实现了非财务指标和财务指标的结合，业绩长期和短期评价的统一。

（4）绩效考核的影响因素。随着研究的不断深入，基本上形成了以胜任力、动机和环境为主的三种影响绩效考核的因素。Yousaf 等人(2015)以技术人员为样本，研究了内在动机和外在动机对于任务绩效和周边绩效的影响。Guchait (2016)指出同事和团队的支持对任务绩效和帮助性行为的产生起调节作用。Richard Hackman (2010)认为满足员工的成长需求也就是能够增强员工知识、能力和责任心等工作设计更有利于员工的绩效提升。Greenberg(2017)指出员工的公平感知将会影响员工的行为，从而影响员工层面的绩效管理。L Alex Ning(2014)通过领导成员交换关系增强员工参与对员工绩效管理产生积极影响。

1.3.2 国内研究现状

我国关于绩效考核的研究起步比较晚，很多学者在做研究时，都会结合我国现实情况，通过对不同企业和组织进行有针对性地研究，涉及范围较广，取得的进步也较大。关于绩效内涵的主流观点和国外基本相同。组织背景的不同，组织发展时期的不同，绩效考核角度不同以及实施主体的不同，绩效具有不同的涵义。按照不同的研究角度，国内关于绩效考核理论的研究成果总结如下：

（1）基于产出结果的绩效考核。我国学者杨蓉（2002）认为，绩效是指个人为了达到目标而采取的各种行动的结果。这种观点在前人单一的结果导向的绩效考核中，把一些隐形的成果也考虑了进来。排序法是最古老的基于产出结果的绩效考核方法，根据考核要素，可以把员工在某个方面或总的绩效进行由高到低的排序。这种方法简单明了，但缺乏灵活性，不适合员工较多的组织。

(2) 基于行为特征的绩效考核。张德（2004）认为，绩效指人们所做的同组织目标相关的、可观测的、具有可评价要素的行为。常见的有行为尺度评定量表法。行为尺度评定量表法是用具体行为特征的描述来表示每种行为标准的差异，对每一种具体行为特征的说明称为尺度，这种考核方法的优点主要体现在量表能够给员工提供其所需要的改进信息和强化性反馈结果，有利于对员工进行激励和绩效辅导。但由于文字描述限制，考核者可能不会严格按照既定标准考核，影响考核的可信度。这种考核方式的优点在于考虑了外部环境对绩效结果的影响，但只把行为作为绩效的考核重点不但提高了考核结果对比的难度，还会导致员工为了保证绩效而不保证工作结果的舍本逐末式行为。

(3) 多维度的绩效考核理论。随着市场环境的复杂化以及前两种观点的局限性，绩效考核方法开始关注外部因素对员工绩效的影响，从而从多角度思考提高员工绩效的方法。付亚和、许玉林（2014）提出了绩效是组织为了实现其目标而展现在不同层面上的有效输出，是结果和行为的共同体。我国学者孙健敏和焦长泉（2002）在任务绩效外，提出了个人特质绩效和人际关系绩效。李华和郭小星（2013）对实行单一绩效考评模式的利弊进行了分析，进一步提出了员工任务绩效与周边绩效相结合的四类差异化激励模式。王广新（2005）针对高层管理者提出了战略绩效的观点。周智红和王二平（2000）也认为，我国组织中目前的绩效评定易受感情和人际关系等因素的影响。关系绩效被赋予了更大的权重。最典型的就是 360 度绩效考评方法，这种考评方法综合了心理学、社会学、组织行为学和管理学等相关学科的知识，其目的在于通过获得和使用高质量的反馈信息，支持鼓励员工不断改进与提高自己的工作能力、工作行为和效绩，以使组织达到管理或发展的目的。

(4) 绩效考核的影响因素。在绩效考核影响因素方面，陶士贵和黄靖雯（2020）从背景差异性的视角分析了 P2P 放贷平台的绩效影响因素，指出相对于民营系平台，银行系、国资系和上市系平台具有一定背景优势。李爱彬和经曼（2016）具体分析了行业产业协同创新中心绩效影响因素及其作用机理，可为高校协同创新中心绩效管理提供参考依据。严鸣和林迎星（2006）对国外企业知识型员工绩效影响因素的研究成果进行了综述，提出了企业知识型员工绩效影响因素的层次概

念模型构想。

1.3.3 研究述评

综上所述，国内外关于绩效考核的研究在内涵研究、影响因素以及实证分析方面均取得了非常优异的成就，众多学者提出了不同的观点以及研究方向，拓展丰富了绩效考核研究理论。相比于国内，国外的相关研究体系比较完整，我国相关研究出现较晚，但近几年国内学者对绩效考核的研究不断增多，在内涵方面根据不同的情况提出相应的考核模型，对绩效考核的研究，大致经历了内涵研究、影响因素研究和实证研究的过程，为绩效考核研究的深入做出巨大贡献，也为本文的研究奠定了充分的理论基础和研究思路。

1.4 研究方法与研究内容

1.4.1 研究内容

文整理归纳相关的文献资料，总结出绩效考核的研究现状及进展，以重华公司线上事业部研究为对象，参考我国学者的研究方法结合实际情况进行问卷设计和调查，并与线上事业部的工作人员、管理人员以及游客进行深度交流，根据回收的样本资料，分析该线上事业部绩效考核体系中存在的问题以及导致问题出现的原因。结合线上事业部的管理现实以及员工的需求分析导入 OKR 绩效法的必要性与可行性，对线上事业部的绩效考核体系进行优化。

1.4.2 研究方法

（1）文献归纳法

通过文献归纳法查阅中国知网、万方数据库等平台，主要大量收集与本论主题有关的文献资料，对绩效考核和 OKR 理论方面的研究结果进行归纳、总结、分析结合现实实践进行研究分析，挖掘本次研究的创新点。

（2）实地访谈法

通过对重华公司线上事业部的相关管理人员进行沟通和深度访谈,对线上事业部绩效考核体系存在的问题情况进行分析了解,分析找到造成这些不良问题产生的原因,进而确保本研究所提出的优化内容科学有效。

(3) 问卷调查法:根据绩效考核的具体流程设计科学有效的调查问卷,对重华公司线上事业部全体员工进行问卷调查,找出存目前绩效考核体系的中存在的问题,根据具体情况找出解决办法。

1.4.3 技术路线图

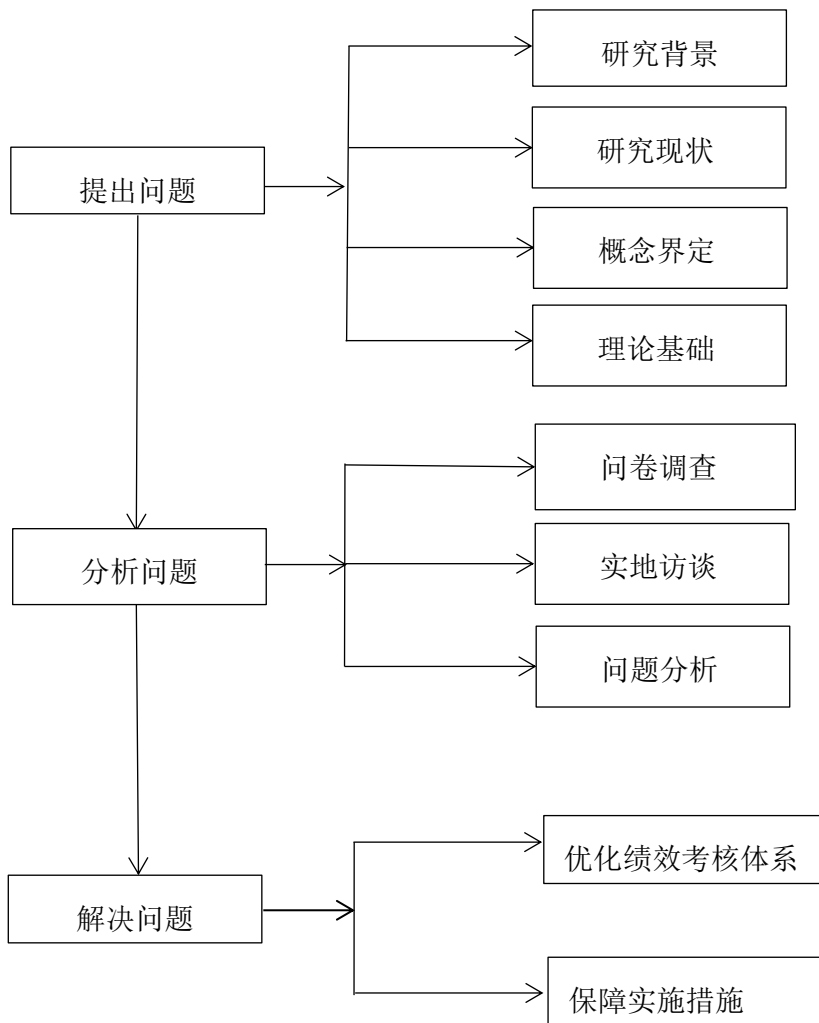


图 1.1 技术路线图

2 相关概念界定及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 绩效考核

绩效考核是指在企业在既定的战略目标下,通过科学的方法对考核对象的能力、行为和工作成果进行评估,并依据评估结果对员工进行引导的过程。考核对象分一般为三个层次,分别是员工层面、部门层面以及企业层面。其中员工层面的绩效构成了部门绩效,部门绩效则组成了更上一层级的企业绩效。考核内容通常由三个维度构成,一是企业所要求的,与具体工作密切相关的任务绩效;二是企业规章制度之外的,良好的企业文化所倡导的,能够帮助企业发展的关联绩效,三是能够敏捷应对内外环境变化的适应性绩效。企业根据所处的市场环境和发展阶段以及员工的岗位性质来决定任务绩效、关联绩效和适应性绩效分别在绩效考核中所占的比重。

绩效考核也是一个不断引导激励员工完成自己的工作目标,进而帮助企业达成目标的过程。绩效考核过程中一般包括准备阶段、执行阶段、考评阶段、诊断阶段和反馈阶段五个环节。其中,准备阶段包括绩效计划和目标设立,执行阶段包括绩效辅导与实施,主要是收集考核对象在实施绩效过程中的数据和信息并对出现的问题加以辅导。考评阶段包括绩效考核与评估,是根据考核计划的实施进度和标准与其员工实际的执行情况相比较,利用科学的方法形成一个客观公正的考核结果。诊断阶段和反馈阶段主要是对绩效结果进行反馈与利用,是企业针对过去一段时间的绩效考核进行全面分析,对绩效考核反映出的问题形成诊断报告为下一阶段的绩效考核提供参考。反馈环节除了要将考核结果反馈给考核对象,更重要的是对考核结果的运用,利用考核结果引导激励员工,激发员工的工作积极性,朝着组织期望的目标不断努力。总之,正确把握绩效考核的内涵,弄清楚绩效考核到底考什么,才能使企业通过绩效考核实现正真的持续发展。

2.1.2 线上商务

重华公司线上事业部是重华公司为了培育线上商务而组建的。线上商务又可以称为电子商务，是指基于互联网信息技术而实现的商务活动。所涵盖的范围和类型非常广泛，本文中的线上商务是一个相对狭义的概念，主要是指企业通过社交网络或电商平台的社交功能，来促进品牌推广和商品交易的实现，即社交电商。

对社交电商再进行细分，可以分为三类，分别是会员分销模式，内容变现模式和团购分享模式。会员分销模式中由平台提供全产业链的服务，会员仅承担获客和商品推广的职责，平台通过让利等手段激励用户成自己的会员，会员通过分享产品促成交易和发展下级会员赚取佣金。不但可以利用会员的关系链达到快速裂变和低成本获客的目的，还能够大大增加会员粘性，但此类平台容易由于分销层级不清而陷入传销的争议之中；另外两类在目前的影响力最广，其中内容变现模式最具有代表性的就是小红书和丁香医生，通过发布文字图片或短视频等高质量内容吸引兴趣用户，在用户之间产生广泛的分享与讨论，通过给用户提供专业知识和选择方案等，引导这些具有共同需求的用户群体的裂变和购买意愿，以内容驱动用户消费。团购分享模式最具代表性的则是拼多多，通过拼团砍价等活动，充分利用用户自带的社群裂变属性，扩大用户的规模和转化机会。本文中所研究的线上事业部主要是通过开发和运用敦煌艺术文化，促进其文创产品和研学服务的推广与销售，属于依靠内容变现的销售模式。

2.1.3 线上事业部

线上事业部制是指由于企业线上线下的产品种类、经营项目以及消费群体出现了较大的差异，企业原有的管理模式难以一以贯之，因此将线上商务相关的开发设计、生产销售等环节组合成一个在企业内部相对独立的单元结构，即线上事业部，以此来降低管理成本，提高工作效率，这也是事业部制的优势所在。事业部制作为现代企业经营管理模式的一种，是企业适应多种不同业务发展的必然结果。

事业部制的管理模式具有非常明显的特征。首先，在企业领导的宏观指挥下，

针对企业经营事务性工作的某一专业化业务，由更加贴近市场，可以独立经营、独立核算的事业部来完成，能够对市场的需求和变化响应得更加敏捷；其次，事业部内部的人事管理、财务管理以及生产经营等相关业务都由事业部负责人统一管理，各职能活动在事业部内部协调会更加弹性和高效；最后，事业部要为其在企业中所承担的某一专业业务的业绩负责，利润是评价该事业部业绩的重要指标，且很难出现利润下降而相关责任主体相互推诿的情况，这有助于对事业部及其负责人进行绩效考核和激励。

2.2 OKR 理论

1911 年泰勒出版的《科学管理原理》中提出了分工和专业化的重要性，并首次将管理者和被管理者的工作区分开来，甚至设计出了职能工长管理制度，催生出了后来的专业经理人。而后彼得·德鲁克 1954 年出版的《管理的实践》，则对 OKR 思想的诞生产生了深远的影响，在该书中，德鲁克非常有预见性的认识到专业人员将成为现代企业的一个显著特色，并很快意识到如何对专业人员进行绩效管理将成为未来时代的重要挑战。因此提出了目标管理法(Management by Objective)，其核心在于强调自我控制，认为专业人员由自我控制的管理比被他人控制的管理更有激励效果。1999 年深受目标管理法影响的英特尔公司总裁安迪·格鲁夫发明了 OKR 绩效管理方法，而后接受过英特尔公司关于 OKR 培训的约翰·杜尔将这种管理模式完善推广到谷歌并获得了巨大成功，自此 OKR 管理模式越来越受到新兴互联网公司的认可。国内自 2013 年起，OKR 管理模式在各互联网公司的绩效管理方面流行起来，例如小米、腾讯和华为等。

2.2.1 OKR 的内涵与优势

OKR 全称 Objectives and Key Results，是一系列融合了管理工具，思维模式和实践方法的结晶。它是一套定义和追踪目标和关键结果及其完成情况的绩效管理工具、是鼓励员工协作创新，开放交流的思维模式，也是通过员工贡献来衡量目标实现与否的实践方法。其中: Objective 是对企业和团队所追求的目标的定性描述，即我们想要做什么。Key results 则是根据企业目标上下协同制定的可量化

的关键结果，是实现企业目标的支撑，也是衡量自己的行动是否在正确方向上的指南针。为了适应不断变化的外部环境，Key results 具有可调整性并一般以季度为时间节点。它的主要目的在于时刻提醒员工聚焦于当前的目标并集中精力在那些能够促进目标达成的优先事项上，确保全体员工为了公司宏观的战略目标而共同努力。其实质是让员工通过自我管理充分发挥自己的主观能动性来实现目标。

OKR 管理模式在理念上与以往各种绩效考核方法相比有着明显的优势。其优越性集中体现在 OKR 更加注重人的方面，提倡以人为本。具体有以下三大优势：第一，指标简洁，公开透明。OKR 目标的设置不超过 3 个，关键结果的起草保持在 2-4 个之间。过多的目标和关键结果会让员工陷入杂乱无序的困境，无法把力量集中在企业的重点工作任务上。关键结果不是能是间接或者需要协助才能达成相应目标的。设定的目标和关键结果是透明公开的，即公司员工在任何时候都可以查看他人及自己的目标和关键结果，以及目前的完成情况和最终的得分。这有助于促进公司员工的相互理解和协同工作，同时也为绩效考核的公平公正打下基础。第二，重视沟通，响应敏捷。OKR 管理模式中全程贯穿及时有效的沟通和反馈，其适用的扁平化组织架构更是有利于缩短管理人员与下属员工之间的距离，减少沟通成本。目标与关键结果之间动态相互联，可以根据需要及时调整目标和关键成果，能够对市场变化作出快速的反应。第三，鼓励创新，包容失败。OKR 管理模式鼓励员工制定具有挑战的目标，可以激发个人的潜能与极限，这样个人和企业都会有更多的上升空间，这一点对于文化创意产业类公司也是同样重要和关键的。同时，关键成果完成情况的得分并不与员工的工资奖金直接挂钩，而是与员工对公司目标的贡献相关。这解决了员工因为害怕失败而不敢制定具有野心的目标的后顾之忧，提高公司的创新能力的同时，也能促进员工的成长与发展。

2.2.2 OKR 的实施流程

实施 OKR 的好处之一就是可以简化管理，让工作回归于工作，聚焦于目标，不必再为了工作而衍生出额外的管理工作。OKR 的实施流程遵循 PDCA 循环的过程，即将 OKR 管理模式分为四个阶段的科学程序，按照计划 (Plan)、实施 (Do)、

检查回顾(Check)，处理检查结果(Act)的顺序进行循环向上的科学管理方法。

具体实施流程为：(1) 将企业的战略目标逐层细化分解，根据重要程度和优先事项起草 1-3 个 Objective，同时为目标设置 2-4 个具有挑战性的 Key Results。起草的目标和关键结果需要经过整个团队的研讨精炼，以及横向和纵向的对齐之后才能定稿。(2) 将定稿后的 OKR 提交给领导，领导与员工上下之间达成充分的共识后确定 OKR。(3) 在全公司范围内发布确定好的 OKR。(4) 推进执行。围绕关键结果分解任务，由团队负责人组织协调团队成员制定行动计划。(5) 定期检查回顾。每个季度结束后对关键结果的完成情况进行客观的打分，通过会议和团队小组的形式进行现状分析，总结推广成功经验，巩固战果。或是吸取失败教训，持续改进。(5) 最终由团队共同打分评估。目标的得分根据各 KR 的实际贡献和权重计算而来，关键结果的得分不直接用于绩效考核，也不与员工的工资奖金挂钩。

3 重华公司线上事业部绩效考核机制现状

3.1 重华公司及线上事业部基本情况

3.1.1 重华公司基本情况

甘肃莫高重华文化旅游发展有限公司，其前身是敦煌研究院的接待部与数字展示中心。公司于 2019 年 1 月 16 日注册成立，注册资本 1000 万元，是一家文化旅游企业。重华公司在组织结构上设立有董事会、监事会、总经理通过协调机构调度中心管理下设的 11 个部门，管理部门有 3 个：人力资源部、财务部和综合管理与经营部，其余 9 个为业务部门。各部门实行经理负责制。每个部门各司其职，又相互配合。部分部门业务存在同质竞争现象亟待整合。

公司主营业务分为线上线下两个板块，通过原有事业单位的人才和学术优势，深入挖掘敦煌艺术文化的各类资源，打造高质量的研学服务和文创产品。自公司开始运营，先后成功打造了若干研学品牌和体验课程，赢得了较高的市场认可度。但从 2020 年开始，受新冠肺炎疫情影响，公司总体收入大幅下降，运转拮据。

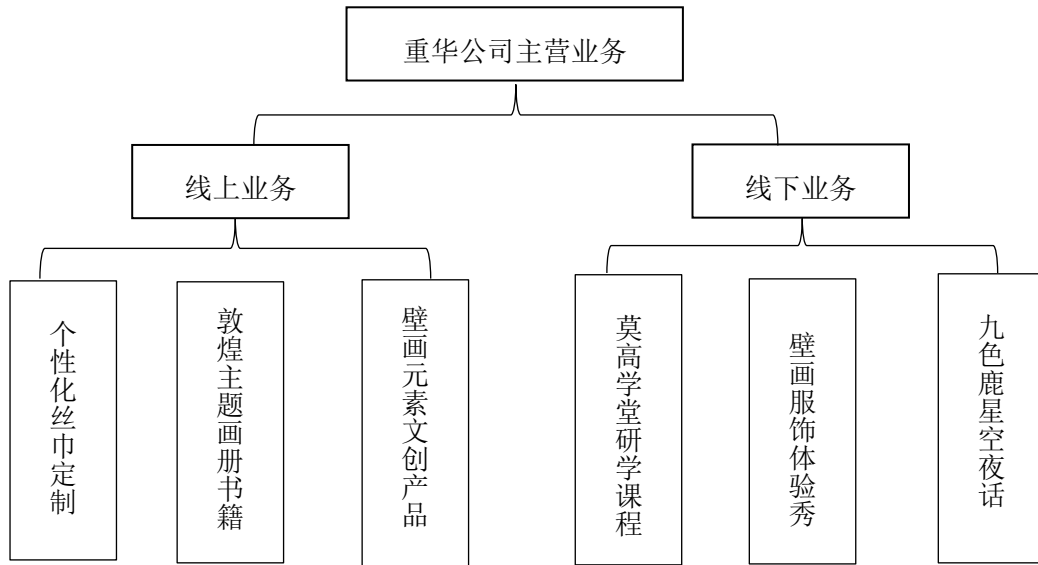


图 3.1 重华公司主营业务图

3.1.2 线上事业部基本情况

重华公司的线上事业部是由五个业务组构成,在公司组织架构和业务方面处于核心地位。部门现有员工人数 46 人,有部门经理、副经理及小组主管等职位,其中人员组成为本科 42 人,大专 4 人,平均年龄在 30 岁左右,呈现出高学历,年轻化的趋势。

线上事业部采用社交电商的思路进布局,拓宽市场。通过链接微信小程序、微博等社交矩阵覆盖 95 后、00 后等年轻人群。利用数字创意拓展 IP 文创衍生空间,让用户可以深入参与到敦煌文化故事的互动中,在领略敦煌文化精髓的同时设计了丰富的互动和消费串联环节。借助微信的小程序平台和社交互动功能,为店铺文创产品的推广拓展新的形式和渠道。同时在项目运行过程中,对运行数据进行实时监测,并及时反馈到产品和内容端,对功能和导览内容做升级,及时优化用户体验。店铺目前有首页直播、单品展示、购买等功能,店铺的特色主要体现在将敦煌艺术之美融入到日常生活用品中,让用户通过使用文创产品来学习和感受敦煌文化中的平和之境,达到文化传播和产品销售的双赢。同时根据传统节庆点运营策划直播和活动的的内容,结合亮点文创产品定期直播,为其微信小程

序吸引人气，维持用户活跃度。

线上事业部目前的项目类别较多，但多以传统初级文创产品为主。亮点产品市场发展空间广阔，但在竞争力上与外部优秀企业尚存差距，支撑未来价值持续增长的核心业务有待清晰。

3.2 线上事业部绩效考核机制现状

重华公司是由事业单位改革后成立的，受传统绩效考核体制的影响较大，绩效考核评价指标大多是一些笼统的描述性指标，评价者容易受人际关系的影响，“大锅饭”现象严重。目前的绩效考核制度是由绩效考核领导小组修订，经全体员工讨论后实施。各部门围绕公司的年度目标制定月度工作目标并结合实际工作情况设定不同的分值。次月 1 号开始统计上月的员工绩效考核，5 号公示排名及绩效考核成绩。

3.2.1 考核内容

绩效考核内容由通用考核和岗位业绩考核两部分组成。其中通用考核包含出勤和工作质量考核两部分，由人力资源部和一级指挥平台值班调度负责考核。岗位业绩考核由各部门领导负责考核。

绩效考核总得分=工作质量(20%)+考勤(20%)+岗位业绩考核得分(60%)

工作质量考核是指对考核对象按照统一标准、统一内容、统一要求进行考核的项目，设定总分为 20 分，该项由公司一级指挥平台值班调度结合岗位督查情况形成初步考核意见，经考核领导小组平定后考核打分。

考勤设定为 20 分，主要以公司考勤管理办法为依据，由人力资源部通过考勤系统的每日报表进行统计，考核员工的出勤状况。

岗位业绩考核是指对考核对象按照各自的主要岗位职责进行考核的项目，各岗位考核分项根据对应的岗位职责要求由考核领导小组逐一确定，设定总分为 60 分。该项采用逐级考核的方式，各部门负责人结合日常管理情况对本部门各岗位职工业绩考核打分后报考核领导小组考核审定。部门经理业绩考核由总经理负责打分。本项考核内容主要围绕以下几个方面：

表 3.2 线上事业部岗位业绩考核指标及维度

考核对象	考核维度	考核指标	考评员	分值
管理人员	部门团队精神与组织纪律	及时传达落实上级会议精神，部署落实部门整体工作安排情况；积极准确宣导部门制度政策，促进员工团结和工作配合情况；以身作则遵章守纪，以及对本部门员工违纪现象的管控情况。	分管副总/ 总经理	15
	部门工作安排	考评部门领导对本部门工作的统筹安排能力和管理能力，以及开展工作的条理性，工作分配的合理性和科学性。	分管副总/ 总经理	15
	部门工作职责的履行情况和部门工作绩效的改进情况	考评部门领导对本部门工作职责的把握和对部门工作能力的改进等。	分管副总/ 总经理	20
	各项财务指标考核	部门的成本控制和费用指标等	财务部	10
	日常工作的自我管理情况	考评员工每周每月的工作计划，目标制定、工作安排的合理性。	直属上级	15
一般工作人员	工作职责履行情况	考评员工按照设定的工作要求或标准，对工作职责中主要内容完成进度、质量达标情况及完成率，以及员工工作态度和工作责任内心的实际表现。	直属上级	30
	岗位技能水平	考评员工对本岗位所要求技能的掌握水平和熟练程度，以及通过学习不断提高工作效率、改进工作方法、创新工作模式的自觉性。	直属上级	15

3.2.2 考核等级的设定及结果的运用

员工绩效考核采用百分制汇总成绩，考核结果主要用于绩效奖金的发放，其中月度绩效工资金额=月度绩效考核系数*绩效奖励基数（对应级别），年度绩效奖金=年度绩效奖金系数*年度绩效奖励基数（对应级别）。

年度绩效奖金系数的区间根据年度绩效奖金得分的多少来划分。年度绩效奖金得分=（全年绩效考核得分的平均数*80%+民主测评得分*20%）\100。年度绩效得分大于等于 90 分的，其年度绩效奖金系数为 1.5；大于等于 80 分小于 90 分的，其年度绩效奖金系数为 1.2；大于等于 60 分小于 80 分的，其年度绩效奖金系数为 1；小于 60 分的，其年度绩效奖金系数原则上不得超过 0.5。具体如表 3.2 所示：

表 3.2 绩效考核得分系数及金额

绩效考核得分	绩效等级	月度绩效考核系数	年度绩效奖金系数
大于等于 90 分	优秀	得分系数=1+（当月对应级别总扣分之之和\当月优秀员工数量）\100	150%
大于等于 80 分小于 90 分	良好	得分系数=绩效考核实际得分\100	120%
大于等于 60 分小于 80 分	合格	得分系数=绩效考核实际得分\100	1
小于 60 分	不合格	0	0-50%

绩效考核结果需要定期及时的反馈给考核对象，使员工了解自己的工作表现与绩效工资，激励员工不断改进工作方式，提高工作效率。

月度考核得分直接与月度绩效工资挂钩，同时每月的考核结果纳入年度考评指标之一，并作为员工培训、评优、晋升、降职、调职、加薪、降薪、解聘、绩效工资、年终奖等人力资源应用的重要依据。对于绩效考核结果为不合格的员

工，由人力资源部负责进行沟通谈话，根据谈话内容选择加强对该员工的岗位技能培训或调整该员工的工作岗位。当连续三个月绩效考核结果为不合格时，该员工可直接被定为年度考核不合格，在公司内部通报备案，并纳入降薪、降职考察的范围。

4 线上事业部绩效考核的调查与分析

4.1 调查目的和方法

为了全面的挖掘和分析线上事业部绩效考核中存在的问题，结合从公司内部获取的文件资料，以及通过调查问卷（见附录 1）和实地访谈（见附录 2）获得的信息，调查线上事业部员工的基本情况以及他们对原有绩效考核制度的理解，重点探究以下几个方面的问题：（1）线上事业部员工对绩效考核制度的认同程度。（2）线上事业部绩效考核实行中存在的问题。（3）对线上事业部绩效考核内容的改进意见。

在调查方法的选择上，考虑到本文的 3 个侧重调查目标：线上事业部员工对绩效考核制度的认同程度、存在的问题和改进意见。其中认同程度和存在的问题可以通过调查问卷的方法来测量统计，但为了更加全面深入的了解线上事业部员工对绩效考核制度的改进意见和看法，本文同时也选择了访谈法，对问题的影响机制进行进一步了解和挖掘。最后将调查结果进行统计分析。为重华公司线上事业部绩效考核的现状分析，问题剖析，以及优化策略的撰写打下基础。

4.2 调查问卷

4.2.1 问卷设计

为了全面系统的挖掘和分析线上事业部绩效考核体系中存在的问题，问卷围绕调查的重点目标展开，并将调查结果进行统计分析。

问卷一共分为两个部分。第一部分为员工的个人信息，包括：性别、年龄、学历、岗位类型等基础信息。第二部分为选择题，主要通过员工对现行绩效考核

认同度、考核目标、评价指标、沟通反馈以及考核结果应用等方面的看法来了解线上事业部现行绩效考核中存在的问题。

本次问卷调查的对象为重华公司线上事业部全体员工及相关管理人员。问卷由本人负责发放，历时三天，员工填写完后放入预先设置的回收箱。本次调查共发放问卷 50 份，回收 46 份，有效问卷 46 份，回收率为 92%，有效问卷率为 100%，满足调查问卷的统计要求。

调查问卷的设计体现了可信性、有效性和科学性原则。第一，可信性原则。要确保调查信息真实有效。通过匿名制，可使参与问卷调查的人员摒弃各方面的顾虑和主观偏见，从实事求是的角度来填写问卷。第二，有效性原则。即问卷内容要紧紧围绕调查目的进行设计，确保设计的问题包含研究所需要的信息。第三，科学性原则，在设计调查问卷前，对内容进行设计、整理和分类，确保问卷的结构逻辑清晰、问题描述理解一致以及内容设计科学合理。

4.2.2 调查对象的基本情况

统计可以看出，重华公司线上事业部的女性员工的占比超过 60%，这是由于线上事业部的主要业务是与旅游服务相关的，女性仔细耐心、对审美和时尚敏锐度高等特征是她们从事旅游服务业的天然优势。员工岗位占比由高到低依次是技术研发、销售推广和综合管理，其中技术研发的工作人员占比最高，也从侧面反映出线上事业部的工作重点在技术和研发方面。

作为一个综合处理线上业务的部门，重华公司线上事业部的员工中 91.3% 拥有本科学历，普遍接受过良好的教育，拥有良好的个人素质和较高的专业技能。35 岁及以下的员工占比高达 89.13%，占整个线上事业部的大多数，平均年龄在 30 岁左右。整个部门的员工呈现出年轻化、高学历的知识型员工的特点。这类员工普遍思维活跃，拥有较强的学习能力和创新能力，有利于新的绩效考核制度在线上事业部的推行。同时此类员工普遍喜欢简单自由的工作环境，相比于物质更喜欢追求自我价值的实现，在不满意的工作环境下员工的流动性也相对较高，这对绩效考核的管理水平提出了一定挑战。

表 4.2 调查对象基本情况统计

变量	选项	人数	占比
性别	男	18	39.13%
	女	28	60.87%
年龄	20-25	2	4.35%
	26-30	20	43.48%
	31-35	19	41.3%
	36-40	3	6.52%
	41-50	2	4.35%
	高中、中专以下	0	0
学历	大专	4	8.7%
	本科	42	91.3%
	硕士研究生	0	0
	博士研究生	0	0
岗位	技术研发	17	36.96%
	销售推广	14	30.43%
	综合管理	5	10.87%

4.3 实地访谈

为了进一步了解和挖掘线上事业部绩效考核问题的影响机制，本人选择对线上事业部相关的 6 位管理人员进行了深入的访谈。受访人员均对线上事业部绩效考核制度现状有一定的了解，同时拥有一定的绩效管理方面的知识和实践经验。访谈前就被访者的个人情况，如年龄、性别、文化程度以及兴趣爱好等做了详尽的了解，并以此为依据准备了不同的提问措辞和谈话情景。

提前一周当面向访谈对象发出邀请并于正式访谈前 3 天将提前准备好的访谈提纲提交给受访者查阅，给受访者留有充分的思考时间。访谈围绕但不局限于对线上事业部绩效考核制度的改进意见和看法，通过对现行绩效考核认同度、考核目标、评价指标、沟通反馈以及考核结果应用等方面的意见建议来为后续优化

线上事业部绩效考核体系收集有用的信息。

为了尽可能地减少访谈对象的压力，本次访谈采用一对一非正式交谈的方式。时间地点的选择以被访人员方便为主要原则。访谈时间控制在 30-50 分钟内，经过保密承诺和访谈对象同意和后采用录音的方式记录访谈过程，以便访谈结束后如实准确的整理访谈资料，不遗漏曲解访谈对象的回答。

4.4 重华公司线上事业部绩效考核存在的问题

目前，重华公司并未对线上事业部单独设立绩效考核制度，而是统一沿用其事业单位改革前的绩效考核方案。通过统计可知，线上事业部是一个比较年轻的的知识性团队，部门员工对个人的职业发展都抱有很大的期望，希望能有一个良好的学习工作环境和有价值的职业发展道路。同时，随着公司的数字化转型升级，对创新型技术人才的需求不断增长，急需调动员工的自主性和创新性为公司创造价值，但通过调查发现线上事业部的绩效考核中存在诸多问题，员工对绩效考核制度认同度低，对绩效考核目标不清楚等。绩效考核对员工业绩提升帮助小，激励性也不足，管理人员对员工的指导以及员工对于问题的反馈都非常有限，没有把员工的职业发展和弹性因素考虑在内，在一定程度上扼杀了员工的创新精神。综上，将线上事业部绩效考核存在的问题进行归纳总结，现总结情况如下：

4.4.1 员工对绩效考核的认同性低

员工对于线上事业部的绩效考核缺乏了解，认为考核制度形同虚设，只是一种形式主义，为了完成人力资源部布置的工作任务而考核。而管理人员也对绩效考核认识不全面，从图 4.1 可以看出有超过一半的人对线上事业部的绩效考核不太了解，认为绩效考核是一种形同虚设的制度，如图 4.2 所示。正如其中一位受访者所说：“绩效考核到底应该怎么理解和实施，这是一个非常专业的问题，需要人力资源部门给我们好好上一课，而不是像现在每个月月底交一份绩效考核表就没事了。”管理人员的对绩效考核不够理解，对绩效考核目的也不明确，最终造成了整个部门员工对绩效考核的认同度低。

评价过程中考核人或碍于情面给所有人都打基本一样的分数或按照自己对

员工的主观印象来评选优秀良好，考核无法做到客观公正的评价。这不但导致考核结果失去了激励作用，反而引导员工把自己的重心全部放在人际关系的维护上。当员工对绩效产生争议时，考核人与被考核人都觉得考核结果难以让人认同。同时，普通员工往往是被动的接受上级制定的指标，但其实内心深处并不认同。工作目标与自我成长的实现无法有效结合，也不清楚个人目标和公司目标之间的关系，但迫于绩效考核的压力和完不成指标就会被扣绩效工资工资的惩罚，只能遵循完成。这导致一些员工出现抵触情绪，间接伤害了企业的运营和员的工作积极性。

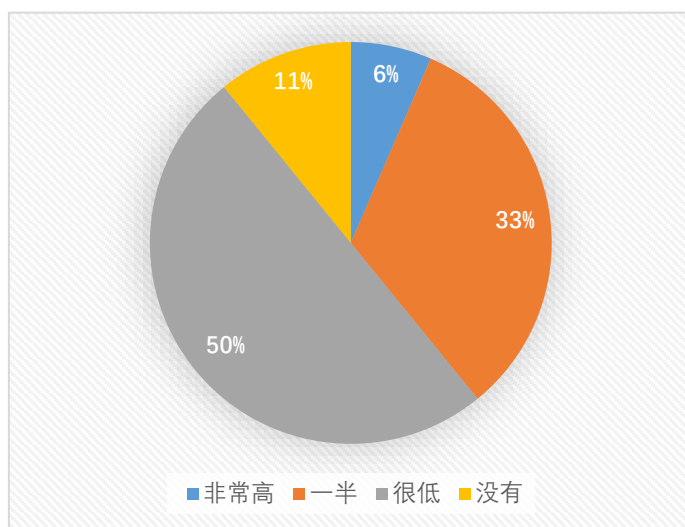


图 4.1 员工对线上事业部绩效考核体系的了解程度

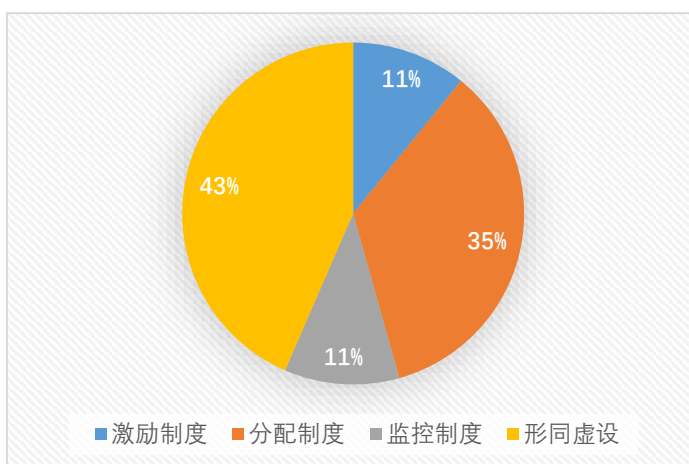


图 4.2 员工对线上事业部绩效考核制度的看法

4.4.2 绩效考核指标设置不合理

调查统计中可以看出有 30 位员工认为绩效考核的指标设计与自己的工作不太相符。主要表现三个方面。第一个方面，指标设置缺乏针对性。每个岗位的侧重点各有不同，线上事业部有的岗位工作成果容易量化，适合使用结果性的考核指标。有的如研发设计类的岗位，工作周期不固定，成果也不易量化，则适宜用过程性的考核指标。但线上事业部目前针对不同岗位工作人员的考核指标都是一样的，没有体现出不同岗位的工作特点。最终导致考核缺乏重点，指标与岗位的匹配度低。第二个方面，指标设置缺乏动态性。企业在不同的时期具有不同的发展特点，重华公司线上事业部的绩效指标从市场开拓阶段到目前的市场稳定阶段一直都没有改变，不能体现出公司特定发展阶段的不同需求，可能会出现指标滞后或混乱的现象，也不能有效引导员工的工作行为。第三个方面，指标标准模糊。线上事业部绩效考核中一些指标的标准的操作性不强，缺乏依据。用一些比较模糊的形容词作为考核的标准，如“较好的完成”，“基本完成”等。这让考核人员无法对此类指标进行客观公正评价。长此以往，则会滋生绩效考核不合理不公平的土壤，打击员工的工作效率和创造性，影响企业的长期效益。

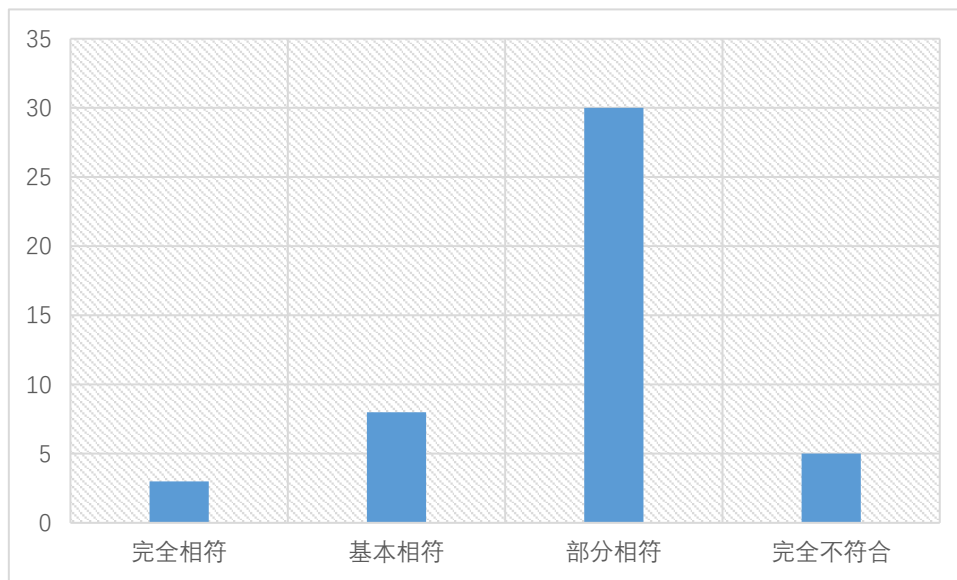


图 4.3 考核指标与岗位特征的相符程度

4.4.3 内部沟通存障碍

如图 4.4 我们可以看到重华公司线上事业部管理人员和员工的沟通频率较低,进行沟通主要方式是每个月的例会和布置工作任务的微信群中,仅当员工出现重大工作失误时管理人员才会进行一对一的正式面谈。管理人员忽视了员工的需求和关注点,员工也不了解公司的需求,绩效考核始终无法达成双方的预期。另外,管理人员和不同岗位的员工均不在一个办公区内,非正式面谈机会较少。各岗位之间缺乏沟通,常常为了完成各自的工作目标而忽视整体利益。一些需要各岗位协作完成的项目中,常常产生许多不必要的矛盾,责任的归属也难以确定。不仅如此,在如今外部环境变化迅速的现实中,沟通障碍会造成组织响应低效,很容易错失发展良机,产生不必要的损失。

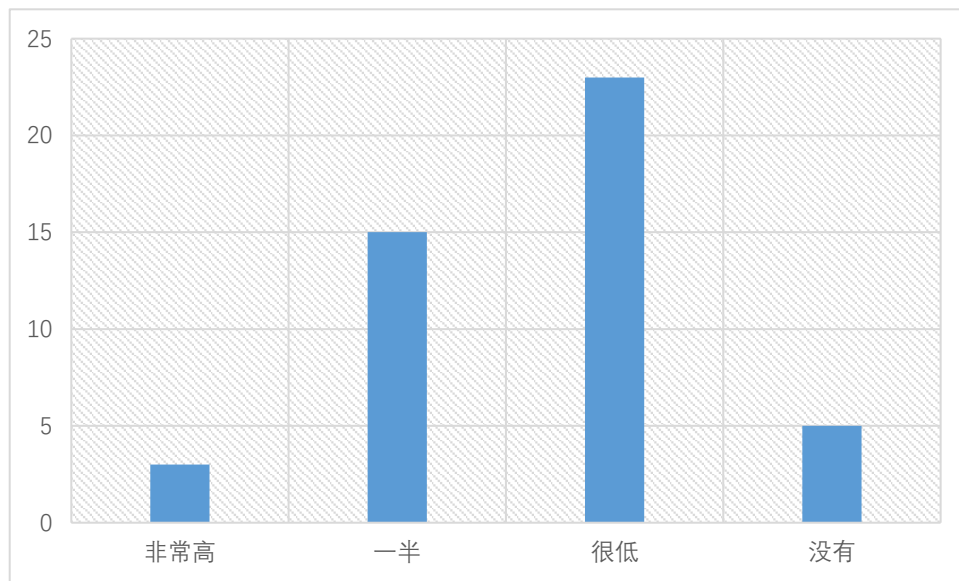


图 4.4 管理人员与员工的沟通频率

4.4.4 考核结果运用单一

在在线上事业部工作人员的绩效考核过程中,我们发现对考核结果没有充分应用,考核的结果仅仅是为了完成绩效工资分配,即使评选为优秀也只是多发一些奖金,没有关注到员工晋升和发展需求,忽视了员工的精神需求和自我价值

的实现，间接影响了员工对绩效考核的参与度，降低了绩效考核的激励效果，如图 4.5 所示。线上事业部年轻的知识型员工居多，对自我发展的要求较为迫切。根据访谈，很多员工对绩效考核结果的运用存在多样化的利益诉求，一些员工认为绩效考核应当作为岗位晋升的重要参考，一些员工认为应该根据绩效考核结果，开展相应的培训活动，帮助员工和公司持续提升。还有一些员工希望绩效考核能够创造出一种轻松的工作氛围，避免过度考核伤害员工的创新行为。

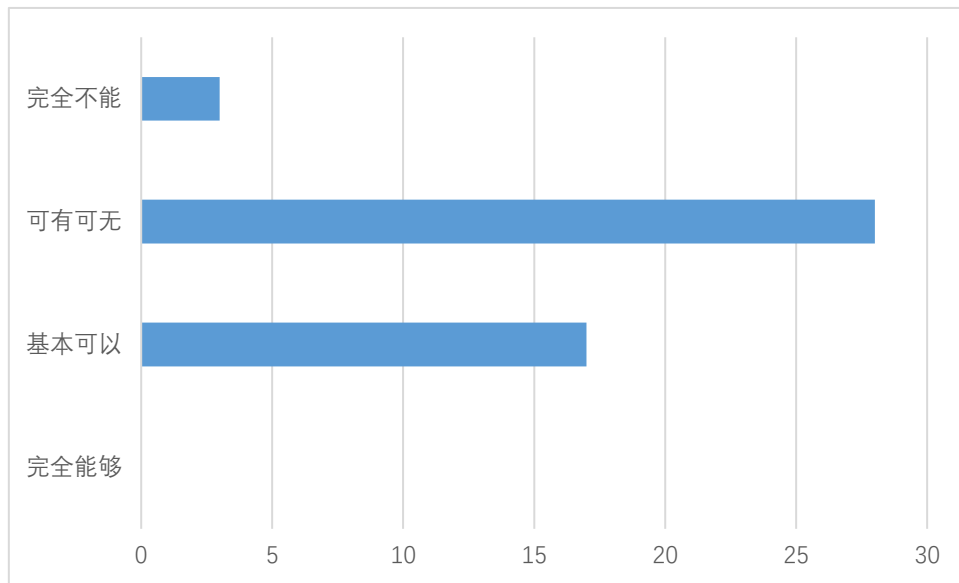


图 4.5 绩效考核能否起到激励作用

4.5 线上事业部绩效考核存在问题的原因

4.5.1 对绩效考核缺乏重视

线上事业部在绩效考核中出现这些问题的首要原因就是**对绩效考核的重视程度不够**。重华公司作为一家文化创意型企业，把更多资源都投入到了业务工作上，对于管理工作的重视度不够，绩效考核也只是对工资中的绩效奖金部分进行分配，严重伤害员工的积极性。另外，绩效考核的过程中的交流也非常重要，若忽视绩效过程中的合理交流，上级与下级之间缺乏沟通，员工得不到上级的帮助，缺乏有效的绩效辅导，只能单枪匹马的努力，而上级不了解员工的想法，制

定出的政策时常起不到作用甚至是反作用，最终影响绩效考核总体目标的实现。线上事业部的负责人也是一心扑在业务工作上，一味看重眼前的利益，忽视了绩效考核为公司长远发展带来的益处，把绩效考核当作是一项“锦上添花”可有可无的工作。只是布置考核任务，对考核对象要求不严，没有有效的利用分析考核结果，上行下效导致整个部门都没有把绩效考核当成一种有效的管理手段，考核形同虚设，所有人都在认认真真“走形式”。

“走形式”对绩效考核的负面影响极大，领导往往为了不得罪人让优秀良好“轮流坐庄”，对于被评为优秀的员工来说，他们本人也不知道自己优秀在哪里，值得同事们学习借鉴的地方在何处。对于绩效考核结果不好的员工，他们也只会认为自己倒霉，没有处理好人际关系，并不认为自己有什么地方需要改进。长期下来员工就会处于一种迷茫的状态，员工难以通过个人努力让自己的工作成效得到认可，受人情关系的影响还会滋生分配不公的现象，分配不公平不但会让员工失去对绩效考核工作的信心，还会导致更多的内部矛盾与冲突。最后出现越考核麻烦越多的现象。这是导致优秀人才流失的主要原因，人才是企业最宝贵的资源，线上事业部大多为核心员工，核心员工的专业水平高，培养时间长，该部门的员工流失会给企业带来不可预估的经济损失。

绩效考核要么不实行，要实行就必须重视起来，否则实行比不实行产生的危害还大。线上事业部目前的当务之急是全面提高对绩效考核的重视程度。

4.5.2 考核目标定位模糊

绩效考核不得人心，流于形式，根本的原因在于目标定位模糊。绩效考核目的不明确，必然导致整个绩效考核工作全盘皆错，最终事与愿违。就像我们在进行马拉松一样，无论你跑得有多快，没有方向永远也跑不到终点。我们通过调查了解到重华公司线上事业部原有的考核主要是通过约束员工的行为来分配绩效奖金，只要不犯错，就能拿到全额的奖金。这样的考核，十有八九要失败，因为考核指标和考核目标是脱钩的，它使考核成了规范员工行为的工具。有些极端的公司以为绩效考核的目的就是约束员工，所以指标越详细越好，恨不得把跟客户的交流的每一句话都留下记录。并不是说这种考核方式是错的，而是说这些指

标与价值创造没有太大的关联,甚至还有可能出现员工为了机械达成指标而伤害公司实际利益的行为。与客户交流了十个小时或许可以从侧面说明员工在努力销售,但是并不能说明他的工作创造了业绩,工作时长超标不等于业绩达标,只有考核过程和业绩强相关的时候,考核过程才等于考核结果。在对管理人员的访谈中得知,部分管理人员对于考核目标也是一知半解,由于目标不明确导致自己努力方向出现过偏差的情况不在少数,这样不但白白耗费了大量的时间和精力,还打击了员工的工作的积极性。

实际上,考核目标是绩效考核的关键问题,绩效考核目的不明确,即使愿望再好,也必然会导致整个绩效考核工作的失败。明确绩效考核的目的有助于企业将内部所有的力量团结起来运用在最重要问题上。而绩效考核的最终目的应该体现在两方面:一方面,企业通过绩效考核赢得效益,促进企业战略目标的实现。另一方面,员工在帮助企业达成目标的同时完成自我价值的实现和发展。

4.5.3 绩效考核体系不健全

绩效考核体系是由一组相互联系又独立,能够完整展现评价要求的考核要素所组成的评价系统。即明确考核由谁负责,对谁进行考核,从哪些方面进行考核,多久开展一次考核,考核结果如何运用等方面制度的规定。绩效考核体系的建立,有利于合理公正的评价团队和员工的工作成果,是开展绩效考核工作的基础。

目前,线上事业部绩效考核出现问题的重要原因就是绩效考核体系不健全。重华公司成立之初由于缺乏经验,人力资源部门对原来事业单位的绩效考核制度进行简单的分析后就盲目套用,相应的绩效考核体系也不完善,绩效考核体系和公司的发展实际还没有达到最优匹配,从整体来看在考核内容和考核结果运用方面存在明显的不足。

首先是考核指标的不科学,定制的考核指标没有在公司内部进行有效的岗位分析,仅通过对部分岗位的阶段观察来确定考核指标,而观察法比较适用同于外显特征比较明显的岗位,比如流水线上的工作。线上事业部的工作多数以脑力劳动为主,循环周期较长,很难通过观察法获得有用的岗位信息。以至最终没有确定出各岗位完成工作任务的必要指标,还是沿用原来定性化的绩效指标。而一

套科学合理的绩效考核指标体系应该包括任务性绩效、周边绩效以及适应性绩效。线上事业部的绩效考核基本都局限在任务性绩效方面，即员工所从事的岗位上与具体工作相关的指标。对于企业规章制度之外的，良好的企业文化所倡导的，能够帮助企业发展的关联绩效和能够敏捷应对内外环境变化的适应性绩效几乎没有涉及，企业过度关注眼前的效益而忽视了那些能够为企业长远发展提供帮助的指标，员工在这样的指标的引导下可能会做出为了完成当前指标但伤害企业长远利益的行为，如相同岗位员工间的恶性竞争等行为。

其次，绩效辅导应该贯穿整个绩效管理过程的始终，但根据统计线上事业部的管理人员很少与员工就工作的开展情况、存在的问题和困难进行讨论，没有实施有效的绩效辅导，员工难以很好的完成工作目标。

最后，是考核结果的运用。在考核工作结束后，没有向员工反馈考核结果和意见，没有充分的利用和转化考核结果，缺乏激励机制，导致员工对绩效结果消极对待，考核失去了其应有的价值和效果。绩效反馈和利用是绩效考核体系的重要内容和基础环节，考核效果的好坏，往往取决于对于考核结果的应用。如果在绩效考核体系中可以将反馈机制与目标实施相互结合，约束机制和激励机制相互配合，有针对性的加强绩效考核的各个环节，不仅可以健全绩效考核体系，更能激发员工的潜力，在公司发展过程中不断提升自己的工作实绩以促进公司整体战略目标的实现。

5 线上事业部绩效考核体系优化

5.1 线上事业部绩效考核体系优化的可行性与必要性

通过对重华公司线上事业部绩效考核现状的描述以及对绩效考核体系中存在的问题进行了深入分析，结合线上事业部的组织结构特点和对员工调查研究分析后，认为在重华公司线上事业部引入 OKR 方法对其绩效考核体系进行优化是十分必要和可行的。

首先，引入 OKR 绩效考核思想是支持重华公司进行数字化战略转型和实现业绩持续高质量发展的迫切需求。在当前数字化技术飞速发展的背景下，重华公

司希望抓住数字化改革的良好机遇，依托原有的核心业务向线上延伸产业链，扩大业务范围，积极布局互联网和大数据。同时，由于近年来新冠疫情的影响，重华公司的线下研学业务几乎瘫痪，线上事业部的业绩增长则成为公司能否活下去的基本前提。在此背景下，线上事业部迫切需要引入 OKR 绩效考核理念，优化绩效考核体系，助力公司数字化转型目标的实现。其次，信息技术的发展使得当前的商业环境更加复杂易变，外部环境的不确定性要求企业的管理必须随之变得更加敏捷灵活，线上事业部原来固定式流程化的绩效考核方式已经不适应目前的商业环境，但其扁平化的组织结构结合 OKR 模式的绩效考核却能够最大程度的释放管理的敏捷性，激发员工的创新潜能。因此，线上事业部必须顺应时代潮流，优化绩效考核体系，让企业在复杂易变的竞争环境中快人一步抢占先机。最后，线上事业部主要为知识型员工，管理人员也是技术人员出身，整个部门具有敏锐的市场洞察力和变革意识，他们更看重工作能否满足其对自己成长与发展的需求，对实行绩效优化的意愿较大，而 OKR 绩效考核包容失败，鼓励创新，注重交流，目标和结果都公开和透明的特点无疑更契合线上事业部员工的需求。

5.2 线上事业部绩效考核体系的优化原则

绩效考核体系是企业健康持续发展关键所在，也是人力资源管理的重中之重。结合重华公司数字化转型的战略目标以及线上事业部当前绩效考核中存在的问题，在优化其绩效考核体系的过程中应遵循目标一致、公开透明、以人为本、差异化的原则。

(1) 目标一致原则。目标一致原则主要在于时刻提醒员工聚焦于当前的目标并集中精力在那些能够促进目标达成的事项上，确保全体员工为了公司宏观的战略目标而共同努力，对于凝聚内部力量，指引大家齐心协力共同完成公司战略目标具有重要意义。OKR 同时也是一个目标牵引工具，它的引入有助于组织、部门与员工的绩效目标与企业战略目标保持全员一致，避免在执行过程中出现偏离战略目标的现象。

(2) 以人为本原则。员工是绩效考核的主要对象和实施者，在绩效考核体系的制定过程中必须要充分尊重员工的意愿。与传统绩效考核自上而下命令式目

标形成方式不同的是，OKR 模式下的考核目标是在上下充分沟通后达成共识的基础上形成的，充分体现了以人为本的管理理念。相比较原来被动的接受工作指标，更能体现出对员工的尊重，员工在平等友好的环境中整个工作的开展将变得更加高效和理性。另一方面，经过充分沟通后形成的考核方案更容易得到上下一致的认可以及激发员工的自我驱动力，员工也会为了自己制定的考核内容而更加努力工作，达成绩效目标。

(3) 差异化原则。绩效考核差异化原则的主要目的就是避免平均主义，搞“一刀切”在一定程度上会伤害员工的工作积极性，把绩效考核变成“走形式”。实行差异化原则首先要结合工作实际和岗位类别精准分类考核对象，根据部门内不同职级、不同岗位制定差异化的工作目标。其次，对于工作性质和级别都相同的考核对象，考核结果应当有所区别。最后，针对不同的考核结果在绩效工资分配和职务晋升以及其他机会分配方面应当体现鲜明的差异。正向引导员工的工作动机，奖励优秀员工，鼓励后进员工，调动全体工作人员的干事热情。

(4) 公开透明原则。OKR 模式的绩效考核要求所有参与人员的目标与关键结果都必须公开透明，每个人可以随时查看其他员工的绩效记录，包括 OKR 的创建、实施过程以及各方评分。绩效考核全过程保持公开透明带来的便利不言而喻，首先可以从制度方面确保绩效考核各个环节的公平公正，降低管理摩擦减少沟通成本。另一方面，在 OKR 模式下员工可以随时了解其他团队的工作方向和进度，有利于促进不同团队之间保持目标一致，促进公司整体战略目标的实现。

5.3 线上事业部绩效考核优化内容

5.3.1 优化考核指标

优化考核指标即运用 OKR 的方法制定目标和关键结果，用上下充分沟通形成的关键结果代替原来模糊笼统的考核指标，作为判断目标是否达成的标准。目标得分根据各关键结果的实际贡献和权重计算而来，关键结果的得分不直接用于绩效考核，也不与员工的工资奖金挂钩。

OKR 的制定首先要从重华公司的战略出发，通过自上而下与自下而上相结合

的方式将部门的年度目标逐步分解为季度目标，在季度目标的基础上，为每个目标制定 3-4 个关键结果。最后，让员工结合个人特长自愿认领按照季度目标设置的关键结果。关键结果的设置要注意不能有间接或者需要协助才能达成对应目标的情况。

重华公司的年度战略为：通过搭建线上业务平台，达到文化传播和产品销售的双赢。线上事业部 2022 年的目标为：以重华公司线下研学资源为基础，完成 21 家线上业务平台的搭建，60 种文创产品的开发，各平台突破册用户 800 万，成交额达到 6000 万元。

表 5.2 2022 年线上事业部 OKR 考核计划表

目标	关键结果	权重	分值
21 家线上业务平台搭建	一季度，完成 8 家互联网旅游服务网站的合作	25%	100
	二季度，完成 4 家社交推广平台的合作	25%	
	三季度，完成 3 种主流支付平台的搭建	25%	
	四季度，完成西北地区 6 家景区的在线研学业务合作	25%	
达成 6000 万元的成交额	一季度，完成 2000 万	30%	100
	二季度，完成 1500 万	25%	
	三季度，完成 1500 万	25%	
	四季度，完成 1000 万	20%	
注册用户达成 800 万	一季度，完成 300 万	30%	100
	二季度，完成 300 万	30%	
	三季度，完成 100 万	20%	
	四季度，完成 100 万	20%	
60 个文创项目的开发	一季度，完成 15 个	25%	100
	二季度，完成 15 个	25%	
	三季度，完成 15 个	25%	
	四季度，完成 15 个	25%	

每季度初（以第三季度为例），由线上事业部负责人发起制定目标，在与团队成员充分沟通的基础上按照季度层层分解下去，再组织成员根据其岗位职责认领关键结果，关键结果必须是能够独立完成，不需要协助完成。让员工并对每项目标涉及到的关键成果进行权重，按照下表进行汇总，作为本季度 OKR 考评基础。同理，员工个人 OKR 计划也可以按照相应的方法并结合个人发展目标进行制定，我们以擅长做营销推广的员工张三为例。

表 5.3 2022 年三季度线上事业部考核计划表

目标	关键结果	权重	分值
完成 4 家社交推广平台的合作	6 月，完成微信小程序的推广活动	33.3%	100
	7 月，完成与抖音和快手的推广合作	33.3%	
	8 月，完成在微博官方账号的推广合作	33.3%	
达成 1500 万元的成交额	6 月，通过微信小程序的推广完成 400 万	30%	100
	7 月，通过抖音和快手的推广完成 600 万	25%	
	8 月，通过微博官方的推广完成 500 万	25%	
注册用户突破 100 万	6 月，通过注册会员送优惠券活动增加 30 万	30%	100
	7 月，通过注册会员送研学体验课程增加 30 万	30%	
	8 月，通过邀请注册会员送文创礼品增加 40 万	40%	
15 个文创项目的开发	7 月，完成 5 个项目	33.3%	100
	8 月，完成 5 个项目	33.3%	
	9 月，完成 5 个项目	33.3%	

OKR 除了制定目标和关键结果，最重要的一步就是打分复盘。在一季度结束后，员工针对自己制定的目标和关键结果进行打分，通过打分和复盘，可以很直观的发现自己的问题，对于没有达到的目标，也许是制定目标的过于理想化，对于很轻松就能达成的目标，则需要考虑在下一季度的时候给自己适当加码。通过定期的沟通与打分，可以让整个公司的不断循环优化，将关键结果调整到最有利于达成企业战略目标的状态，同时还可以让员工们相互分享学习各自的优秀的经验

和失败的教训。OKR 模式的绩效考核建议以下度量标准：

1.0: 是一个极具野心的期望, 实现的可能性不大。但我们仍需从一开始就按照 1.0 标准编写所有的关键结果, 以促进创新思维和激发潜力。比如将注册用户突破 100 万的目标设置为 1.0, 如果此类平台同质企业的注册用户的最好成绩是 80 万, 那么 100 万的目标就非常难以达成。

0.7: 是我们期望达成的水平。该等级表明尽管困难, 但通过努力最终是很可能实现的。比如张三之前一个月内最多能保质保量的撰写 3 篇活动方案, 我们将一个月完成 4 篇活动方案的目标设置为 0.7, 就是张三通过努力可以达到的水平。

0.3: 是我们知道自己一定可以达到的程度。这意味着我们可以在很少或没有额外努力的情况下达到可以达到的绩效水平。

表 5.4 张三 2022 年三季度计划表

目标	关键结果	权重	分值
撰写 4 篇针对不同平台的营销推广方案	6 月, 完成微信小程序的营销推广方案	33.3%	100
	7 月, 完成与抖音和快手的营销推广方案	33.3%	
	8 月, 完成在微博官方账号的营销推广方案	33.3%	
达成 50 万元的成交额	6 月, 通过微信自媒体合作推广完成 10 万	30%	100
	7 月, 通过抖音和快手网红达人的合作推广完成 20 万	25%	
	8 月, 通过微博大 V 的合作推广完成 20 万	25%	
注册用户突破 10 万	6 月, 撰写针对儿童节、端午节、父亲节、芒种、夏至五个节庆点的活动策划方案	45%	100
	7 月, 撰写针对建党节、大暑两个节庆点的活动策划方案	25%	
	8 月, 撰写针对七夕、中元节、立秋、处暑四个节庆点的活动策划方案	30%	
结合个人兴趣点完成 3 个文创项目的开发	6 月, 完成 1 个项目	33.3%	100
	7 月, 完成 1 个项目	33.3%	
	8 月, 完成 1 个项目	33.3%	

5.3.2 优化实施流程

OKR 绩效考核流程需注重建立目标、目标分解、目标反馈三个重要的关键节点。首先是建立目标。线上事业部通过公司总体的战略目标来确定自己部门目标，而这样的目标是可以量化宜分解的。第二，确定关键成果。线上事业部年度工作目标中有成交额、用户、市场占有率等目标，而在初创期可能在客户、市场占有率更为重要，要将其标注为关键成果，增加其所占的比重。第三，关键结果的逐级分解。由线上事业部负责人发起，经过全员讨论制定出合适的键结果。分解出来的关键结果之间不是孤立的，要有相互支撑的逻辑性。第四，组织成员认领关键结果。OKR 最重要的一点就是以人为本，要充分考虑到员工承受能力，认领到的关键结果要比员工本来的承受能力略高一点，不宜过难，否则会打击到员工的工作积极性。第五，实施目标，按照认领到的任务展开工作。员工要确保自己的目标和团队的目标是纵向对齐的，还要确保自己和他人的目标是横向对齐的，做到不重不漏，确保目标体系的完整性和正确性。第六，全程沟通。各部门要对自己认领的工作任务的执行情况随时进行沟通，引导员工主动思考，对沟通发现的问题要及时进行相关计划和流程的改进，确保自己的努力一直在组织所期望的方向。第七，根据员工认领的目标对比的实现的执行进度验收绩效成果，并进行及时的反馈和充分的利用。

5.3.3 优化考核结果应用

绩效考核体系不能只停留在考核阶段，否则就不能最大限度的发挥出其循环改善的作用。考虑到线上事业部年轻知识型员工居多，员工需求丰富，动机多样。需制定出更加科学的奖励机制，做到精神奖励与物质奖励并重，运用多种激励手段满足员工多层次的需求，让员工始终以饱满的热情追求卓越成就。考虑到线上事业部当前比较单一的激励方式，本文针对该部门的实际情况提出三点新的激励方式。第一，管理人员向员工反馈绩效时，不但要如实告知员工的真实绩效水平，还要明确告知员工应该怎样改进提高绩效，帮助员工站在公司战略的高度看待问题，辅助员工掌握某项技能的成就感是帮助其的持续成长的内在动力。其次，任

何的精神激励都是建立在物质基础之上，而原来仅仅分配定额的绩效奖金的做法对员工的激励效果非常有限，因此可以建立长期的激励计划，授予绩效优秀的员工公司股权，将优秀人才的个人利益和公司利益捆绑在一起，员工只有实现公司的目标，个人利益才会有保障，维护组织的利益就是维护自己的利益。最后，在实现了激发内在动力的精神激励后，还需要考虑一些其他丰富的非货币激励方式，综合使用以达到更好的激励效果，满足线上事业部员工多样的需求，如对于乐钟于管理的员工，可以提供给他职位晋升和考察学习的机会；对于不喜欢被管控的员工可以考虑提供给他灵活机动的工作时间和地点；对于走上就业岗位不久的员工可以赋予他有挑战的工作和来自领导的表扬。

5.3.4 优化沟通机制

线上事业部实施绩效的过程中，内部员工以及上下级之间没有形成良好的沟通机制，员工往往是一个人孤军作战。优化后的绩效考核体系的全过程均应贯穿沟通，一共分为四个阶段。第一是准备阶段，是在实施绩效考核前，应当做好充分的宣传和准备，让员工在思想上不再抵触，提高员工的参与度。第二是前期沟通阶段，在 OKR 的创建的过程中，要通过上下结合的方式充分沟通，确认本周期的目标和关键结果，提高员工对考核指标的认可度。第三是中期沟通阶段，在绩效考核的执行的执行的过程中，要随时展开沟通与辅导，确保管理人员动态的掌握员工的工作开展情况，方便根据情况具体分析，随时调整关键结果，确保绩效目标的实现。对于存在的障碍，要为员工提供及时的技术指导或资源信息等支持，帮助员工保持公司期望的工作方向从而顺利实现绩效目标。第四是后期沟通阶段，绩效反馈时不能仅仅告知员工考核结果，还要根据员工的绩效表现进行指导，对于绩效有待提高的员工要明确告知其应该怎样改进提高绩效，帮助员工站在公司战略的高度看待问题，辅助员工掌握某项技能的成就感是帮助其的持续成长的内在动力。对于绩效优秀的员工，要不吝认可与表扬，认可员工的价值，给予员工成就感和满足感，有利于他们对企业作出更大的贡献。绩效沟通的四个阶段围绕着绩效考核的全流程，有助于绩效实施和绩效计划的有机耦合，动态调整关键结果，确保目标的高效执行，同时在绩效考核的整个流程中员工全程参与，参与度

高有助于提高员工对于实现绩效目标的责任感和积极性。

6 绩效考核体系的实施保障措施

优化后的绩效考核体系需要一系列的保障措施来确保该体系的可操作性与可持续性。可以通过建立绩效考核委员会、加强绩效管理培训、构建完善的考核系统等方式实施保障。

6.1 健全绩效考核管理机构

重华公司目前仅有一个由公司总经理牵头，各个部门负责人参与组成的绩效考核领导小组，主要负责制定公司绩效管理相关制度、提出战略目标、审核各部门提交的关键结果以及年终考核，是公司绩效考核体系的决策机构。按照绩效考核体系的要求还应成立专门职能机构，即绩效考核办公室，保障绩效工资和奖金的发放并对绩效考核具体执行部门进行日常的管理监督。

绩效考核办公室主要由人力资源部牵头成立，各部门绩效考核专员组成，主要负责组织部门按季度创建 OKR、开展针对公司各部门的绩效考核监督管理工作，汇总并审核绩效考核结果并根据考核结果分配绩效专项资金，接收绩效申诉并进行仲裁，最后将绩效档案存档保管。

绩效考核具体执行部门即各业务部门，主要负责认领该部门的目标以及提出本部门的关键结果、提供量化关键结果所需要的数据资料、针对绩效考核结果提出改进计划。

6.2 加强企业文化的建设

企业文化是企业日常经营管理过程中通过制度的实施，引导或鼓励员工产生某种具有明显企业特色的行为自觉，这种群体性的行为自觉就构成了该企业的企业文化。而一个好的企业文化是支撑企业持续发展的原生动力，是引导员工自觉维护企业利益，形成企业核心竞争力的有力支撑。由此可见，企业文化的衍生需要依托于绩效考核体系相关制度的实施，同样企业绩效考核体系的顺利运转也离不开企业文化的支撑，二者相辅相成。

实施优化后的绩效考核方案，必然会损害到部分员工的自身利益，使他们

采取消极处理甚至阻碍实施的对待方式。同时还有部分工作人员出于对绩效考核知识了解的浅薄，也会出现对绩效考核应付了事的处理方式。最重要的是改变原来长期工作产生的定势思维是比较困难的，没有浓厚的企业文化进行引导，员工很难在短期内发生转变。因此，我们将 OKR 思想所倡导的公开透明、重视沟通以及包容失败的理念引入企业文化中，能够帮助公司营造出团结协作，开放创新的工作氛围。在无形中起到改变原来不善沟通，孤军奋战的工作习惯。

首先，管理人员需要主动起到示范作用，有意识的将企业文化融入自己的言谈举止中，由原来命令式的交流方式转变为平等友好的交流模式，轻松愉快的交流氛围有助于增进双方的了解，减少管理摩擦。其次，由公司牵头对全体员工进行企业的文化培训学习，通过集中培训可以迅速在内部宣传 OKR 所倡导的公开透明、友好沟通以及包容失败的企业文化。最后，在实施 OKR 绩效考核体系的初级阶段，要对在日常工作中能够充分体现团结协作，友好沟通，绩效改进的行为予以公开场合的奖励和表扬，加强员工对于企业文化的理解和认同，逐步内化为引导自己工作行为的理念。

6.3 开发信息化绩效管理软件

实施 OKR 绩效考核对于线上事业部来说是一场管理方面的全新变革，而公开透明的信息环境有助于 OKR 绩效考核体系的顺利运行。结合线上事业部的实际情况，作为专门处理线上商务的业务单元，对于采用信息化管理，收集和上传运行 OKR 绩效考核体系过程中需要的信息具有天然的优势。

具体来说，重华公司可定制开发一款基于 OKR 的绩效考核软件，用来完善线上事业部的内部信息环境和沟通渠道。公开透明的信息环境是实施 OKR 绩效考核的关键，软件首先要实现的功能便是全员全过程的 OKR 可视，员工可以随时查看自己以及他人 OKR 的创建过程，实施进度以及最后的考核结果。其次，为了保证 OKR 目标体系的完整性与科学性，软件必须能够可视化的呈现横向和纵向 OKR 之间的联系，方便跨团队 OKR 之间的横纵向对齐。再次还需开发出支持员工之间多人沟通和对他人的 OKR 进行评论点赞等社交功能。最后，能够支持接入其他系统，方便调取数据分析。

这种基于 OKR 的绩效考核软件，是以企业战略目标为导向，在充分沟通前提

下创建目标，实施绩效，循环改进，重点对目标创建、协调沟通以及评估反馈三大模块进行管理，不断促进组织业绩的整体提升和战略目标的实现。

7 研究结论与展望

7.1 研究结论

绩效考核是重要的激励机制之一。随着企业的经营活动由移动互联网时代进入到大数据时代，企业所处的外部环境不断地发生着快速的变化，绩效考核体系也需要进行相应的优化。本文通过对文创企业重华公司线上事业部的绩效考核体系现状进行调查和分析后，为线上事业部提供了基于 OKR 理论的绩效考核体系的优化方案。本文通过调查问卷，发现线上事业部现行的绩效考核体系严重伤害员工的工作积极性和创造力。结合现场访谈，找出了线上事业部当前绩效考核体系出现的问题和成因，结合实际情况，对线上事业部实施优化后的绩效考核体系进行了必要性和可行性分析。本文的研究对于重华公司线上事业部具有一定的实施价值，并且对于国内其他亟需引入 OKR 绩效方法的文创企业同样具有借鉴价值。针对线上事业部绩效考核体系的研究，得出以下基本结论：

(1) 数字化转型。随着大数据技术的发展，越来越多的企业希望抓住数字化转型升级的机会，提高企业的竞争力，这给传统的绩效考核体系带来了极大的挑战，要想推动企业的长远发展，变革绩效考核是关键。作为文创企业，要想升企业竞争力，就必须提知识型员工的创造力，而在组织僵化、员工积极性不高和沟通不畅的情况下，首先要解决的是传统绩效考核体系对员工激励性不足带来的问题。

(2) 绩效考核优化方案。通过对重华公司线上事业部绩效考核体系目前的问题及原因进行了研究分析，发现线上事业部的绩效考核体系中存在：员工认同度低、考核目标模糊、绩效指标设置不合理、内部沟通不畅、考核结果运用单一等无法支撑部门提升绩效的问题。导致员工对于绩效考核认同性低，考核流于形式和扼杀员工的创新精神，对企业的健康持续发展不利。本文针线上事业部的管理现实和知识型员工的需求引进 OKR 考核法，优化了重华公司线上事业部的绩效

考核体系。通过自上而下与自下而上相结合充分沟通方式为该部门制定目标及关键结果并加以实施,绩效沟通始终贯穿着绩效考核的全流程,有助于动态调整关键结果,确保目标的高效执行。

(3)实施保障。优化后的绩效考核体系需要一系列资源的保障,才能确保该体系的可操作性与可持续性。可以通过健全绩效考核管理机构、加强企业文化的建设、开发信息化绩效管理软件等方式进行保障。

引入 OKR 就像是给公司注入一剂强心针,让企业恢复活力,继而发挥创造力和凝聚力,朝着共同的目标奋进。

综上所述,绩效考核体系是一项繁杂且充满挑战的工作,要循序渐进的根据企业外部商业环境以及自身的发展程度进行适当调整,才能推动企业与员工的共同成长与进步,帮助企业实现健康持续的发展。本文努力做到理论与实际相结合,希望研究结论能够对重华公司线上事业部绩效的提升和企业发展起到一定的促进作用。

7.2 研究不足及展望

一方面,针对知识型员工的特点研究不足。本文通过文献法了解到知识型员工的基本特点,但缺乏市场调研和数据支持。仅通过对线上事业部员工的深入访谈了解到,线上事业部的员工符合文献中知识型员工的特点,但无法保证所有知识型员工都有此特征。

另一方面,本文在调研时是 2021 年底,重华公司成立不足一年,线上事业部员工对公司于绩效考核的看法可能会不成熟。同时,本文提出的为重华公司线上事业部优化绩效考核体系适合 OKR 的导入阶段,之后的实施效果可能需要视情况再做调整。由于本方案尚未付诸执行,对重华公司线上事业部绩效的提升效果暂时无法衡量。在未来的研究中,有无其他的更为科学的、客观的方法对于 OKR 本身的执行进行考核,确保对于不合理的目标及关键结果进行及时的修正,对于更好地服务于重华公司线上事业部绩效提升和未来发展是十分重要的。

参考文献

- [1] Deidra, J, Schleicher, Heidi M. Baumann. Evaluating the Effectiveness of Performance Management: A 30-Year Integrative Conceptual Review[J]. Journal of Applied Psychology, 2019, 104(7):851-887.
- [2] Denisi, A., Smith, C. Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research[J]. Academy of Management Annals, 2014, 8 (1):127-179.
- [3] Lane, Tabitha. Rethinking Performance Management[J]. Training, 2017,4:6.
- [4] Miguel, Pina e Cunha, Daniel Veiga Vieira, Arménio Rego, Stewart Clegg. Why does performance management not perform[J]. International Journal of Productivity and Performance Management, 2018, 67(4):38.
- [5] Presbitero, A. Subordinate's proactivity in performance planning: implications for performance management systems[J]. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2019,57(1):24-39.
- [6] Pulakos, E.D., Scmmit, *et al.* predicting adaptive performance: future test of a model of adaptability [J]. Human resource, 2009(4):299-323.
- [7] Yousaf, Amna, Huadong Yang, *et al.* Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals [J]. Journal of Managerial Psychology, 2015, 30(2):133-150.
- [8] 柏豪. 论绩效考核在人力资源管理中的问题和对策[J]. 中国商论, 2021, (7) : 118-120.
- [9] 陈春花, 刘超. 数字化生存与管理价值重构 (五) 平衡个体与组织目标——共生人力资源下的 OKR 探索[J]. 企业管理, 2020, (10) :100-102.
- [10] 陈佳璐. 以目标为导向的 OKR/KPI 绩效管理比较研究[J]. 收藏与投资, 2017, (9) :81-82.
- [11] 陈镭. 绩效考核工具不能只用一种:KPI、KPA、OKR 深度解读[J]. 中国机电工业, 2017, (08) :61-63.
- [12] 陈胜军. 周边绩效理论与实践[M]. 上海: 对外经济贸易大学出版社. 2007:

- 37-42.
- [13] 崔晓蕾. 谈 OKR 敏捷绩效管理系统在企业中的应用[J]. 中国宽带, 2021, (5): 95-99.
- [14] 符腾丹. 基于 OKR 的敏捷绩效管理探索[J]. 青年时代, 2019, (3): 112-113.
- [15] 付亚和, 许玉林. 绩效管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2014.
- [16] 高庆. 基于 OKR 的 Z 公司绩效管理体系优化研究[D]. 南华大学, 2018.
- [17] 何慧清, 张凯. 论企业绩效薪酬管理存在的问题及对策[J]. 现代国企研究, 2017, 4: 11-13.
- [18] 侯林. XA 电信公司营销部门划小经营后绩效考核的责任体系研究[D]. 西北大学, 2016.
- [19] 李爱彬, 经曼. 行业产业类协同创新中心绩效影响因素研究[J]. 中国高校科技, 2016, (12): 8-11.
- [20] 李华, 郭小星. 任务绩效与周边绩效的差异化激励研究[J]. 管理现代化, 2013, (05): 62-64.
- [21] 米娟. 浅谈 OKR 在互联网创业企业运用中的策略[J]. 新商务周刊, 2019, (16): 131-132.
- [22] 欧阳水根, 曾建中. OKR 将取代 KPI? [J]. 现代经济信息, 2018, (17): 31-32.
- [23] 申星. 警惕 OKR 跟风潮[J]. 企业管理, 2019, (08): 48-52.
- [24] 孙波. 企业如何设计落地 OKR [J]. 销售与管理, 2018, (11): 57-59.
- [25] 孙继伟, 莫露蓉. 如何激发员工的“野心”[J]. 企业管理, 2018, (6): 83-85.
- [26] 孙健敏, 焦长泉. 对管理者工作绩效结构的探索性研究[J]. 人类工效学, 2002, (3): 2-10.
- [27] 陶士贵, 黄靖雯. P2P 网贷平台绩效影响因素研究——基于背景差异性的视角[J]. 工业技术经济, 2020, 39(2): 125-133.
- [28] 汪亚莉. OKR 绩效管理体系研究——以谷歌为例[J]. 纳税, 2018, (1): 237.
- [29] 王广新. 组织情境下管理者人格特质和工作绩效关系研究[D]. 吉林大学, 2005.
- [30] 谢明磊, 刘德胜. 发展型绩效考核与科技型中小企业开放式创新——一个有

- 调节的中介效应模型[J]. 管理评论, 2021, 33(2):142-152.
- [31] 许娜, 楚永钢. 基于价值创造构建 OKR 模式双体系评价——目标与绩效评价的解耦[J]. 经营者, 2019, 33(14):56-57.
- [32] 严鸣, 林迎星. 知识型员工绩效影响因素研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2006, 28(11):59-64.
- [33] 杨亮, 张奥. 目标管理法在转型升级类国有企业中的应用[J]. 人力资源, 2021, (10):110-111.
- [34] 杨蓉. 人力资源管理[M]. 大连:东北财经大学出版社, 2002:210-219.
- [35] 杨小娜. 中小企业绩效考核存在的问题及原因分析[J]. 现代商贸工业, 2021, 42(22):99-100.
- [36] 姚慧娟, 张建卫, 林淑霞. 绩效管理的新领域:绩效潜力分析[J]. 沿海企业与科技, 2007, (1):71-72.
- [37] 叶梁军. 浙江省中小企业多维度绩效考核体系及运用[J]. 科技通报, 2018, 34(9):273-276.
- [38] 于坤. KPI 和 OKR 的实施流程的对比[J]. 经贸实践, 2017, (14):178-179.
- [39] 张德. 人力资源开发与管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2004:18-30.
- [40] 赵锐. OKR 及 OKR 中国实践的研究综述[J]. 现代商业, 2019, (16):165-166.
- [41] 赵振, 马柯航. 为绩效管理做减法:OKR 机理与本土化方法[J]. 兰州财经大学学报, 2016, (1):46-53.
- [42] 钟莉明. 中小企业员工绩效考核现状及对策[J]. 中外企业家, 2017, (09):132-133.
- [43] 周晶. 浅谈 OKR 绩效管理法[J]. 财讯, 2019, (9):73-74.
- [44] 周晓卫. KPI 与 OKR 绩效指标体系浅析[J]. 中小企业管理与科技, 2019, (10):12-13.
- [45] 周智红, 王二平. 作业绩效和关系绩效[J]. 心理学动态, 2000, 8(1):54-57.

附录（一）

亲爱的朋友：您好！非常感谢您能在百忙之中抽出时间接受此次问卷调查。我是兰州财经大学的一名学生，这是一份关于《重华公司线上事业部绩效考核实施情况》的调查问卷，您的参与对我的研究非常重要！此次卷匿名填写，仅供学术研究之用。请您根据您的实际感受和看法在选则相应的选项。衷心的感谢您的参与及合作！

1. 您的性别

A. 男 B. 女

2. 您的受教育情况

A 高中、中专以下 B 大专 C 本科 D 硕士研究生

3. 您的年龄

A. 20-25 岁 B. 26-30 岁 C. 31-35 岁 D 36-40 E 41-50 岁

4. 您的岗位类别

A 技术研发 B 销售推广 C 综合管理

5. 您了解公司线上事业部的绩效考核制度吗？

A 非常了解 B 基本了解 C 不确定 D 不了解

6. 公司线上事业部的绩效考核制度是一种怎样的制度？

A 激励制度 B 分配制度 C 监控制度 D 形同虚设

7. 线上事业部目前的绩效考核结果能够准确反映员工的工作实绩吗？

A 能够 B 基本可以 C 不确定 D 完全不能

8. 公司线上事业部的绩效考核目标和实际的工作相符吗？

A 非常相符 B 基本相符 C 不确定 D 完全不相符

9. 您认为目前的绩效考核指标符合您的岗位特征吗？

A 非常相符 B 基本相符 C 不确定 D 完全不相符

10. 线上事业部目前的绩效考核能有效的提高部的绩效吗？

A 能够 B 基本可以 C 不确定 D 完全不能

11. 线上事业部的绩效考核过程中您与领导的有效沟频率高吗？

A 非常高 B 一般 C 很低 D 没有沟通

12. 您的绩效考核得到及时的反馈了吗？

A 非常及时 B 一般 C 不及时 D 没有反馈

13. 您的领导对您的绩效辅导频率高吗？

A 非常高 B 一般 C 很低 D 没有辅导

14. 线上事业部目前的绩效考核体系对您能够起到激励作用吗

A 能够 B 基本可以 C 不确定 D 完全不能

再次感谢您的参与，祝您工作愉快！

附录（二）

1. 目前线上事业部绩效考核实施的具体举措有哪些？

2. 你认为线上事业部绩效考核的实施过程中主要存在哪些问题？

3. 对线上事业部绩效考核的设计指标,有什么好的想法？

4. 对线上事业部绩效考核的实施过程,有什么好的建议？

5. 你有认为比较适合线上事业部绩效考核体系应该如何建立？

6. 你认为线上事业部绩效考核体系的顺利实行,要建立怎么样的激励政策和平台保障？

感谢您的配合,祝您工作愉快！

致 谢

行文至此，四年的求学生涯，始于 2018 年金秋，终于 2022 年盛夏，终要告一段落。山水一程，三生有幸，目之所及，皆是回忆。一路走来，幸得家人的支持，师长的指导，好友的陪伴，才能顺利完成学业，这段辛苦充实的日子将是我人生旅途中最难忘的回忆。

新竹高于旧竹枝，全凭老干为扶持。本篇论文的完成，离不开导师荆炜教授对我的悉心指导和帮助。我的导师学识渊博，治学严谨，他的许多学术观点使我深受启发，受益匪浅，特别是在论文写作期间不但教导我许多方法新知，更给了我许多的关心和鼓励，在此特别感谢。同时，感谢我的好友，在论文写作的路上相互协助，打气加油，让我的求学生活充满了温暖与欢乐。感谢兰州财经大学授业恩师们的谆谆教诲，他们让我切身领会到了兰州财经大学的治学底蕴和博大精深。老师们无私奉献燃烧自己，照亮了我们前进的道路，给予了我们探索知识的勇气和力量。

哀哀祖父，生我劬劳。抚我畜我，长我育我，顾我复我，出入腹我。欲报之德，昊天罔极。成长的路上，爷爷永远是我坚强的后盾。爷爷总是对我无条件的理解和信任，在人生的重大时刻总能给我最大的支持，一路成长对您尽是索取，是想要报答您的急切心愿给与了我无限的动力，亲爱的爷爷，我永远爱您！

感谢一路上所有遇到的人，所有的遇到成就了我现在的样子，回想起这四年的点点滴滴，各种情思涌在心头，皆是情到深处自然浓，意到浓时怎忍舍。千言万语，只能用“致谢”祝福你——我的父母爱人，我的同学老师，我最亲爱的爷爷……

作者：沈俐甜

2022 年 3 月 18 日