




只要努力搞，没有KPI搞不垮的团队？

原创

技术领导力  于 2021-03-10 08:05:00 发布  238  收藏

文章标签：[consul](#) [nokia](#) [makefile](#) [交互设计](#) [jira](#)

版权声明：本文为博主原创文章，遵循 [CC 4.0 BY-SA](#) 版权协议，转载请附上原文出处链接和本声明。

本文链接：<https://blog.csdn.net/yellowz3/article/details/114650719>

版权

作者| Mr.K 整理| Emma

来源| 技术领导力(ID: jishulingdaoli)

KPI考核，近年来备受争议。

索尼前董事天外伺朗，曾经写文章批判：“绩效主义毁了索尼！”

魏则西事件后，李彦宏曾说：“短期KPI的追逐，我们的价值观被挤压变形了，业绩增长凌驾于用户体验……我们与用户渐行渐远。”

然而，同样采用KPI考核的阿里巴巴，市值直奔47000亿；华为一跃成为科技新贵、科技兴邦的典范。

KPI究竟是好是坏呢？其实，这个问题本身就错了。任何一个管理工具被发明出来，它的初衷都不是要毁掉一个团队，KPI也不例外。

俗话说得好，只要努力搞，没有KPI搞不垮的团队。我们来聊聊，那些被KPI搞垮的团队：

1、管理层不深入业务，只盯KPI

老板们听说KPI考核的神奇功效，都高兴坏了。

理想中，KPI能够把企业的目标层层分解，落实到部门、到个人，驱动员工的自主性。这可把老板们高兴坏了。

开公司嘛，一定要分工明确：我们收拾公司的这摊子事，老板收拾我们。

老板下达完KPI后就开始放飞自我了，辛苦创业这么多年也该歇歇了，反正KPI考核这么牛逼，搬个板凳坐着，等结果就行了呗。

管理层也不是什么好鸟：老板要KPI是吧？咱完成KPI就行啦，别整些没用的。

老板考核日活？我就开发机器人去刷日活、搞低俗内容吸引流量。

老板考核新客？那就让老客户注销账号，去申请新账号。

于是，年底个个绩效100分，公司的营收和毛利却在下降。

老板自从上了KPI之后，就脱离了业务一线，根本察觉不出问题，当他意识到问题的时候已经晚了。

2、KPI跟绩效强绑定

只要KPI跟员工绩效强绑定，那么离弄虚作假就不远了，因为数字的东西，都是可以玩弄的。

老板以为，世界上99%的事情都能用钱解决，但是他不知道，解决剩下的1%，需要更多的钱。KPI就是个黑洞，关键是钱投进去，一点效果都没有。

什么是KPI考核？就是企业将短期财务指标，如利润、销售收入，作为公司的关键绩效指标来考核公司高管，并层层向下分解，直到一线员工。

指标完成的结果要强制排名，排名结果和个人奖金紧密挂钩，并直接影响基本工资调整和职位晋升。

指标完成不好、排名靠后的员工，会被列入绩效改进计划，乃至解雇。员工在焦虑、恐惧心理驱使下，不择手段地完成头顶上的各项绩效考核指标。

员工被逼急了，什么事情都有可能做出来。作为老板，这个时候你要安慰员工，注重细节，多从小事做起，因为他根本做不了大事。

都说管理就是激发人的善意，不合理地使用KPI却把人性恶的一面逼了出来，这才是误用KPI考核导致的恶果。

3、用KPI量化所有目标

KPI考核，是假设所有的目标都可以被量化，一个指标不行就用十个，总是能够把工作量化的。

但是问题并没有这么简单，尤其对知识工作者来说，许多创意的价值是很难被短期衡量的，而这些创意却是颠覆式创新的源泉。

比如柯达发明了数字成像技术、诺基亚手握众多智能手机专利，但是技术转化成商业的过程，却被KPI压制着，当时代抛弃你的时候，连条微信都不发给你。

因为这些创新在短期内无法量化产出价值，甚至发明人因此背负一个差的绩效，所以短期的KPI不但无法激励创新，反而起到抑制的作用。

KPI无法量化所有工作目标，那么究竟应该如何使用呢？

以阿里为例，阿里的KPI绩效考核兼顾了定性和定量两个方面，即：个人KPI与价值观得分。个人KPI衡量的是关键业务指标达成情况，是定量的、结果性的；价值观得分，考核团队协作、工作投入度、创新等等，是定性的、过程性的。

阿里的KPI考核，是对KPI考核制度的改良，兼顾结果与过程、定性与定量。虽然这段时间以来，阿里备受“996”、“PUA”等舆论困扰，但是不可否认的是，KPI考核的实施是非常成功的。

4、不重视价值观

在天外伺朗的文章《绩效主义毁了索尼！》中，他提到一个“涌流理论”。他认为在绩效主义之下，员工丧失了“涌流现象”，在工作中体会不到乐趣，沦为工作机器，仅仅是为了完成KPI而已，最终导致企业运作低效、产品缺乏创新、不再以服务好顾客为核心，逐渐被市场淘汰。

“涌流现象”是一种专注或沉浸其中的心理状态，很早就被人们在宗教、冥想、瑜伽、艺术、体育等活动中发现。

“涌流理论”是美国的心理学家米哈里·契克森米哈（Mihaly Csikszentmihalyi，英文发音为 cheeks sent me high）在其研究的积极心理学中的核心内容，随着幸福课的流行而逐渐受到关注。

“涌流”对企业来说是至关重要的，当员工全身心投入到工作当中，创意、归属感、成就感被彻底激发出来，企业才能焕发生机，这也是早期sony成功的秘密。

在苹果公司里，乔布斯也是“涌流理论”的实践者，他网罗了各个领域的一流人才，分享自己对于伟大产品的愿景，激励这些世界上最聪明的头脑，发挥创意，沉浸在自我价值实现的“涌流”当中，创造出具有颠覆性的产品。

所以，对于企业来说，最应该做的事情是创造土壤，激发员工的“涌流”体验，让创意和激情不断涌现，驱动企业走向成功。

5、不再关注顾客

短期KPI考核，让企业赚了快钱，但是丢了客户。就像情侣们，在热恋的时候，常感叹上辈子积了什么德；结婚后，夫妻们常怀疑上辈子造了什么孽。任何时候我们都不能忽略一些本质性的东西，为什么而出发。

互联网是一个充分竞争的行业，只要你的服务和产品不能满足顾客需求，他们就会去发一条朋友圈、两条微博、三条抖音去唱衰你的企业。因此，损失一个顾客，至少影响200个潜在顾客，损失是非常巨大的。

当企业管理层被短期KPI捆绑，就会忽略为“顾客创造价值”这个安身立命之本，导致企业逐渐丧失核心竞争力。

“KPI主义”撕裂组织，造成人与人之间，部门之间的竞争，从而打击员工的士气，破坏团队精神，鼓励对立和斗争。

员工从工作中找不到成就感、自豪感和意义感，只被财富引诱，被恐惧驱使。

6、忽略产品创新

员工为了完成KPI，会放弃那些看似“无用”，却对企业极其重要的东西，比如创新精神、企业的愿景和使命。

知乎网友曾以百度为例，描述了一个产品是如何被KPI一步步毁掉的：

2012年的贴吧，KPI考核会员数量，于是产品经理去掉了匿名发帖、开发了会员体系，开发了签到功能。这无疑牺牲了用户体验，因为用户只是想上来发个贴，还要注册一次，填一堆对体验提升毫无用处的个人信息，而这些信息就是为了完成某个领导的KPI，让企业的用户数据库看起来更完善而已。

2013年贴吧团队的KPI是客户端活跃用户数1千万，而当时的实际活跃是几十万。于是乎大家看到了在2013年一整年，在电脑上和手机网页上的疯狂的弹窗导流，而不是用有价值的信息来吸引用户，已经本末倒置了。

再到后来，迫于营收KPI的压力，许多医药、理财、金融类贴吧被卖给企业来运营，于是出现了极端的魏则西事件，KPI终于毁掉了贴吧。

贴吧曾经在一段时间内，被视为互联网产品创新典范、web2.0的代表作。贴吧产品负责人俞军，也因此一战封神，成为互联网产品界大神级人物。

结语

任何一种绩效考核工具都有它适合的场景、边界。毁了索尼的KPI，却帮助阿里巴巴迅速崛起成为商业帝国，罪魁祸首并不是工具本身，而是企业背后的价值观、管理理念等等。

毁掉索尼的不是KPI，而是早已缺乏创业激情的管理层、日益涣散的员工、被抛弃的创新文化。

同样，毁掉百度贴吧的也不是KPI，而是“为了追逐短期利益.....逐渐被挤压变形的价值观.....在业绩增长目标之下，被抛到九霄云外的用户体验.....”

总之，不论KPI、OKR、平衡记分卡，还是360度考核，工具本身无好坏之分。关键在于，是否适合企业现状、是否匹配企业的管理理念、是否实施推广得当。

最后，还是要鼓励各位管理者，多尝试各种管理工具。虽然大概率是会搞砸的，但是，梦想还是要有的，不然喝多了你跟别人聊啥。

作者简介：**Mr.K**，知名电商公司技术老K级人物。文出过畅销书，武做过CTO，若非生活所迫，谁愿一身才华。

注：发文24小时后才可以转载，转载请注明：作者、来源、作者介绍。不规范转载一经发现，将永久取消转载资格。

-END-

加入读者群，跟老K、100位技术大咖学习交流？
加群助理微信，注明：加群



快领取，火爆全网的《老K说中台》.pdf

点击下方“技术领导力”关注，回复：老K

美团、字节的《人人都要学的架构思维》.pdf 下载

点击“BAT架构”，回复：架构

大家在看：

1. [如何用OKR搞垮一个团队？](#)

2. [张一鸣：小成功需要朋友，大成功需要敌人](#)

3.为什么CTO/总监不写代码，还这么牛逼？

4.怎样用“中台”割企业的韭菜？

5.ERP“红”了20年，“中台”5年就挂？

6.阿里彻底拆中台了！