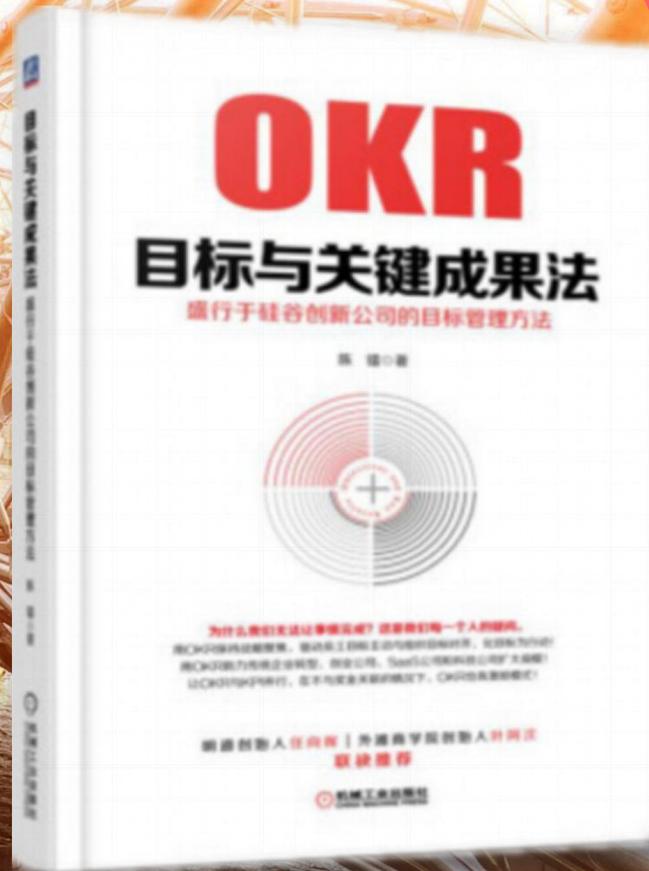


读书&书摘

OKR：目标与关键成果法

陈镭 著

•出版社：[机械工业出版社](#)



OKR：目标与关键成果法-本书价值导读

1. 定义：什么是OKR
2. 目标管理的3个精髓
3. OKR天生就有的2个典型特征
4. OKR是沟通工具的3个属性
5. OKR的2个特点
6. OKR主要表达3个层次的意义
7. OKR有以下4个关键点
8. OKR的5个主要作用
9. OKR循环过程的4个主要流程
10. OKR和KPI的3点区别
11. 一张表看懂OKR、KPI、KPA的异同
12. OKR的4点优势
13. 为什么要用OKR的4个理由
14. 目标管理执行时的3个阶段和4个步骤
15. 目标管理的4个优点和4个缺点
16. 五个基础支柱揭示了OKR的本质
17. OKR在3种情况下用
18. 一个OKR规划流程
19. 企业转型变革的5项核心内容
20. 设置OKR的基本原则
21. 如何设定HR部门的目标
22. 如何设定不同部门的目标
23. 制定目标的3个技巧
24. 创建目标时要问自己的8个问题
25. 制定具体目标的7个步骤
26. 有效关键结果KR必须具备的5个特征
27. 实施OKR需要经过以下4个步骤
28. OKR实施的流程和一年完整周期4个阶段
29. OKR实施的5个关键点
30. 谁适合作为OKR项目的负责人
31. 影响组织业绩具体的5个因素
32. OKR实施过程的难点及6个应对策略
33. 不与奖金关联的2种员工激励策略

目录

CONTENTS

第1章 认识OKR

1

第2章 创建有效的OKR

2

第3章 如何有效实施OKR

3

第4章 OKR执行过程中的难点

4

第5章 如何在不与奖金关联的情况下激励员工

5

第6章 OKR实战案例

6

01

第1章 认识OKR

第1章 认识OKR

什么是OKR

OKR全称是Objectives and Key Results，即**目标与关键成果法**，OKR中的O代表Objectives，可以理解为企业目标，KR代表Key Results，是关键成果、关键结果的意思，“关键结果”一词更符合中国人的表述，便于理解，因此本书采用这一叫法。浓缩在一起，OKR就是“为确保达成企业目标的关键结果分解与实施”。

- OKR是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。

第1章 认识OKR



生产制造服从指令的缺点是：

- 没有人对最终结果负责，每个人只对自己的过程负责；
- 人的主观能动性被压抑；
- 结果高度依赖机器和管理者的指令。



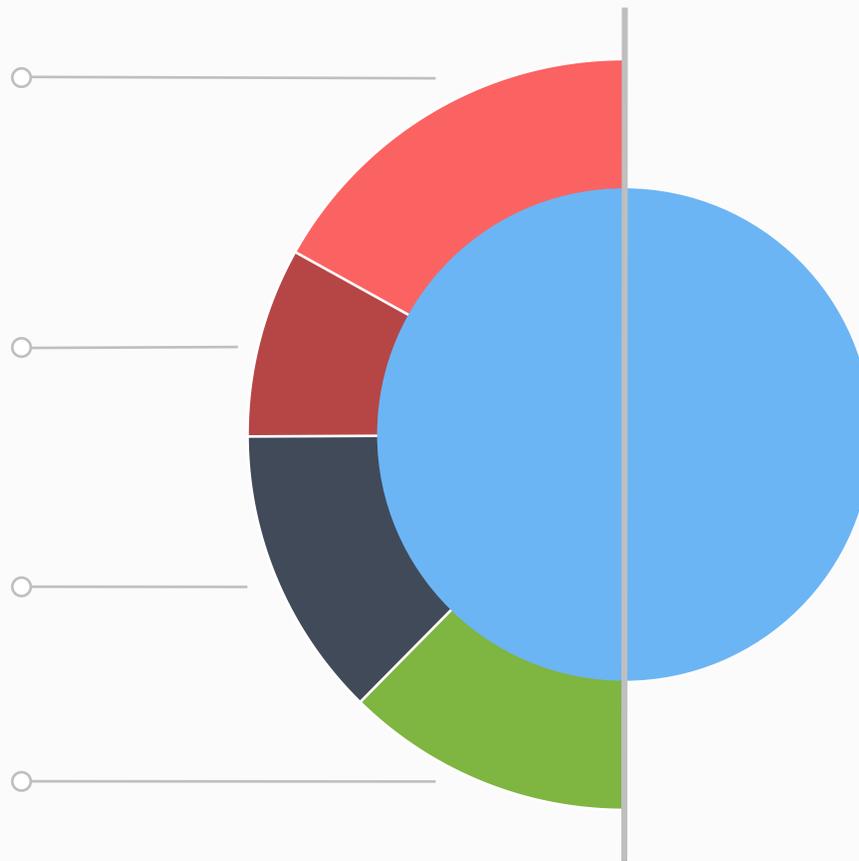
目标管理的**精髓**是：

1. 员工和经理共同制定目标，员工对结果负责；
2. 员工在设定目标后自主决定实现的路径和方法，经理人提供必要的资源；
3. 经理人在过程中提供辅导、帮助和监控，不能撒手不管。

第1章 认识OKR

OKR天生就有**两个典型特征**：

1. 在精不在多：因为它用来明确工作重心的；
2. 全体公开、透明：当你能够看到你的同级、小老板（直接上级）、中老板（间接上级）、大老板的目标时，你至少会把跑偏的罗盘调整一下方向。



第1章 认识OKR

OKR的概念

1.OKR是沟通工具

a) OKR首先是沟通工具：团队中的每个人都要写OKR，所有这些OKR都会放在一个文档里。任何员工都可以看到每个人在这个季度最重要的目标是什么，以及团队这个季度的目标是什么。



b) **OKR必须可量化（时间和数量）。**

c) **目标必须一致**：制定者和执行者目标一致、团队和个人的目标一致。

➤ **OKR有以下特点：**

1. 模糊的目标，用于统一努力的方向，而非计划
2. 不作为考核标准

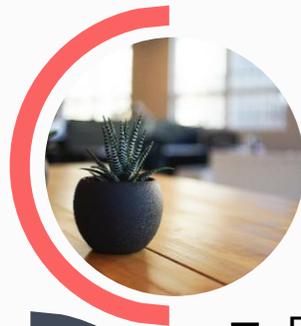
第1章 认识OKR

2.OKR是目标管理工具

对公司、团队、个人三个层次来说，OKR主要想表达的是：

■ 公司：

管理层向整个公司表达近期想要着重做的事情，是开拓新的领域还是深耕现有领土？



■ 团队：

团队负责人首先需要考虑为了公司的OKR，自己的团队能做什么，除此之外是本团队想做的紧急而重要的事情；



■ 个人：

除了绑定公司和团队的OKR，自己还想改变和挑战什么，为什么？



第1章 认识OKR

OKR有以下4个**关键点**：

1.自上而下：

公司和团队的领导需要明确自己想要的O（目标）是什么，更重要的是为什么有这个O，然后排各项优先级，至于你可以多种多样；

3.强调产出/关键结果（Key Results）：

所谓产出导向就是关注做事情的成果，而不仅仅关注事情做了没有；

2.需要遵循SMART原则：

确保任何一个同事都能看懂你的OKR，特别是跨部门的同事；

4.及时调整：

定期排序，调整优先级。

第1章 认识OKR

3.OKR的5个主要作用

- 1.OKR公开之后，每个团队和个人都能清楚伙伴们在做什么，避免浪费，借力合作。
- 2.每个人的精力是有限的，对应到团队和公司也一样；OKR更多是作为一个管理方法或者沟通的工具，经常打开OKR看看，让大家的努力都在一定时间内专注在一致的方向上。
- 3.提到重心，OKR里的每一项O都是有优先级的。最后的总分也通常是通过各个Key Results的权重加权平均得出的。所以在有限的时间内，哪些是重点，哪些应该优先完成，一目了然。
- 4.因为有的公司给员工的自由度比较大，OKR的存在就保证了员工不会“跑偏”，也保证了这种自由度的存在。
- 5.OKR不会涉及具体数字，所以并没有给人很大压力，也不存在为了“OKR好看”而弄虚作假的情况，其实没有人会期待团队100%完成OKR（如果100%完成了，只能说明OKR定得太简单）。

第1章 认识OKR

OKR与绩效考核

1.OKR与KPI

KPI的本质是一种绩效管理工具，它主要是从结果上来考察绩效，不关注过程，一切用指标来说话。

OKR主要的目的是更有效率地完成目标任务，并且依据项目进展来考核。它的主要流程是下面这样的**一个循环过程**：



(1) 明确项目目标。



(2) 对关键性结果进行可量化的定义，并且明确达成目标的/未完成目标的措施。



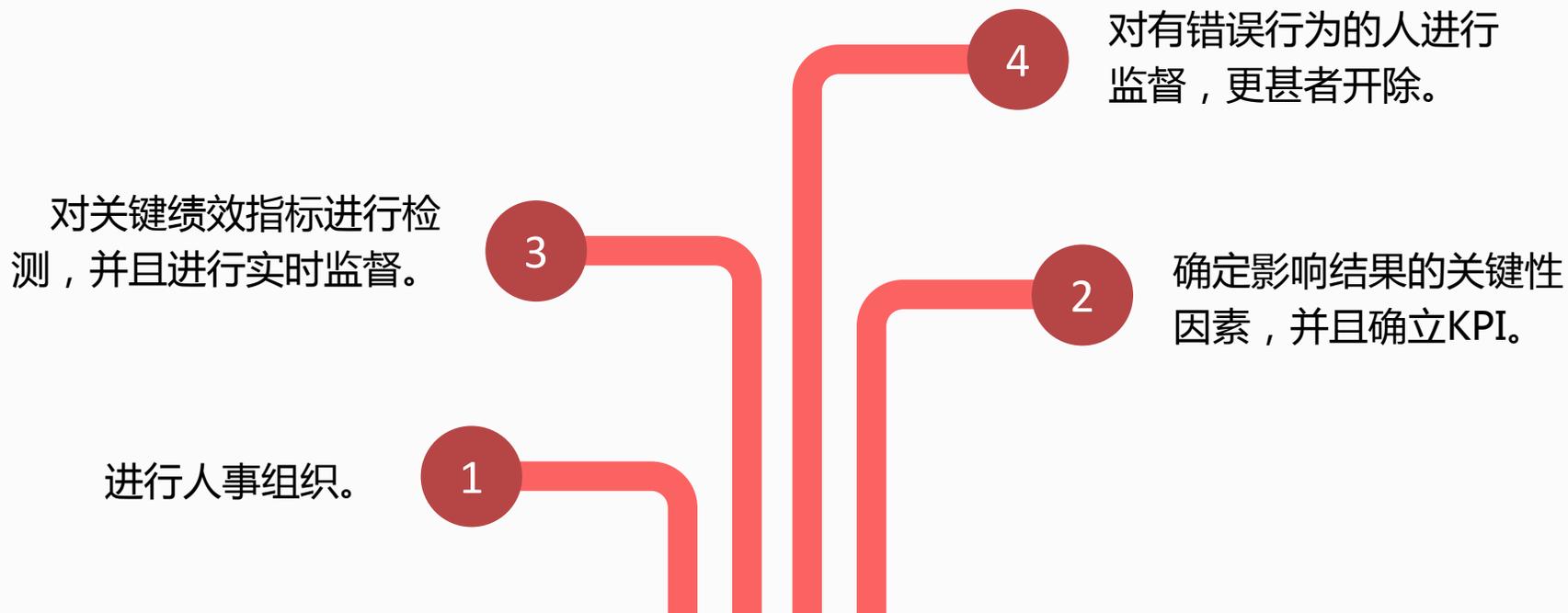
(3) 共同努力达成目标。



(4) 根据项目进展进行评估。

第1章 认识OKR

KPI的流程则是这样的：



OKR主要强调的是对项目的推进，而KPI主要强调的是对人事的高效组织，前者要求的是更有效地完成**一个有野心的项目**，而后者则强调的是**保质保量地完成预定目标**。

第1章 认识OKR

OKR和KPI的3点区别就在于：

1.KPI只能让员工朝前走，而OKR用于保证人们朝正确的方向走。



2.OKR考核“我要做的事”，KPI考核“要我做的事”；



3.OKR和KPI两者谁都无法真正替代对方，因此谁取代谁并不重要，找到适合的绩效评估方法，这才是重要的事情。



第1章 认识OKR

2.OKR与KPA

KPA（Key Performance Affair，关键绩效事件），是指在生产、经营、管理活动中，会涉及很多不同的领域，形成许多的任务，每项任务是否完成，都会对经营活动的结果产生直接或间接的影响，有些影响可能不会直接显现出来，而有些影响则是直接而且是致命的，这些事件（任务）的结果，会直接影响企业经营目标的完成情况、客户的评价、计划的实施、上级的评价、本部门职责的履行就是关键绩效事件。



第1章 认识OKR

3.一张表看懂OKR、KPI、KPA的异同

项目	KPI	KPA	OKR
业务逻辑	通过完成关键业务指标实现目标	通过完成关键事件或控制关键事件的发生实现目标，可挑战事件可以运用OKR来设定	通过完成关键成果实现目标，OKR可以等同于KPA中的可挑战事件的目标设定
操作要点	1.自上而下分解和分配业绩指标 2.目标尽可能指标化 3.绩效薪酬与KPI得分直接相关	每个岗位的工作分为三个部分： 可挑战事件、日常事务、不可接受事件	1.自上而下分解目标，员工目标同经理确认；关键成果及任务与经理沟通后，员工自己确定； 2.关键结果不一定指标化； 3.绩效薪酬与OKR得分不直接相关
管理逻辑	1.只看记过，不问过程 2.KPI是管理控制工具	1.既看结果，又问过程 2.KPA是管理控制工具	1.紧盯目标，并对过程管理 2.OKR是沟通和员工自我管理工具

第1章 认识OKR

3. 一张表看懂OKR、KPI、KPA的异同

项目	KPI	KPA	OKR
优点	<ol style="list-style-type: none">1.极大刺激员工的工作积极性；2.考核什么，你会得到什么	<ol style="list-style-type: none">1.考核不以量化为指标，而是以事件或任务为衡量标准，有效应用于非业务部门的绩效考核；2.每个岗位都设有可挑战事件、日常事务和不可接受事件，对每个岗位的要求更加具体和可衡量；3.对主管、经理的领导力提升具有很好效果，每个考核周期的可挑战事件要重新设定4.不可接受事件可以不断增加，促使岗位要求越来越高	<ol style="list-style-type: none">1.考虑了KPI的优点，对关键结果进行考核，又弥补了KPI的不足，即以目标而非“预定的结果”为导向；2.OKR自定原则，会更大发挥员工积极性；3.加强管理者和员工日常就工作目标和标准的积极交流；4.不过度强调OKR结果，而强调目标实现，让工作更加灵活，且更利于鼓励创新；5.薪酬激励与综合评估有关，OKR只起参考作用，更具科学性

第1章 认识OKR

3.一张表看懂OKR、KPI、KPA的异同

项目	KPI	KPA	OKR
缺点	<ul style="list-style-type: none">1.为了绩效薪酬，过于关注KPI的数值，忘记任务的初始目标；2.有许多目标无法或不适合指标化，否则容易将业务引入误区；3.过程中的管理者与员工缺乏有效沟通，只讨论KPI，而不讨论目标和环境	<ul style="list-style-type: none">1.为了绩效薪酬，过于关注KPA的数值，而忘记任务的初始目标；2.作为绩效工具，必然与绩效奖金挂钩，造成绩效分数较高，缺乏客观性	<ul style="list-style-type: none">1.需要高度有责任心和重视贡献的员工；2.需要更加勤勉的管理者
理论基础	源自传统的控制和激励理念	二八法则、目标管理、破窗理论、OEC理论	源自德鲁克的目标管理：核心思想是放弃命令驱动的管理，拥抱目标驱动的管理

第1章 认识OKR

OKR的优势



- 规范思维，核心目标突出；



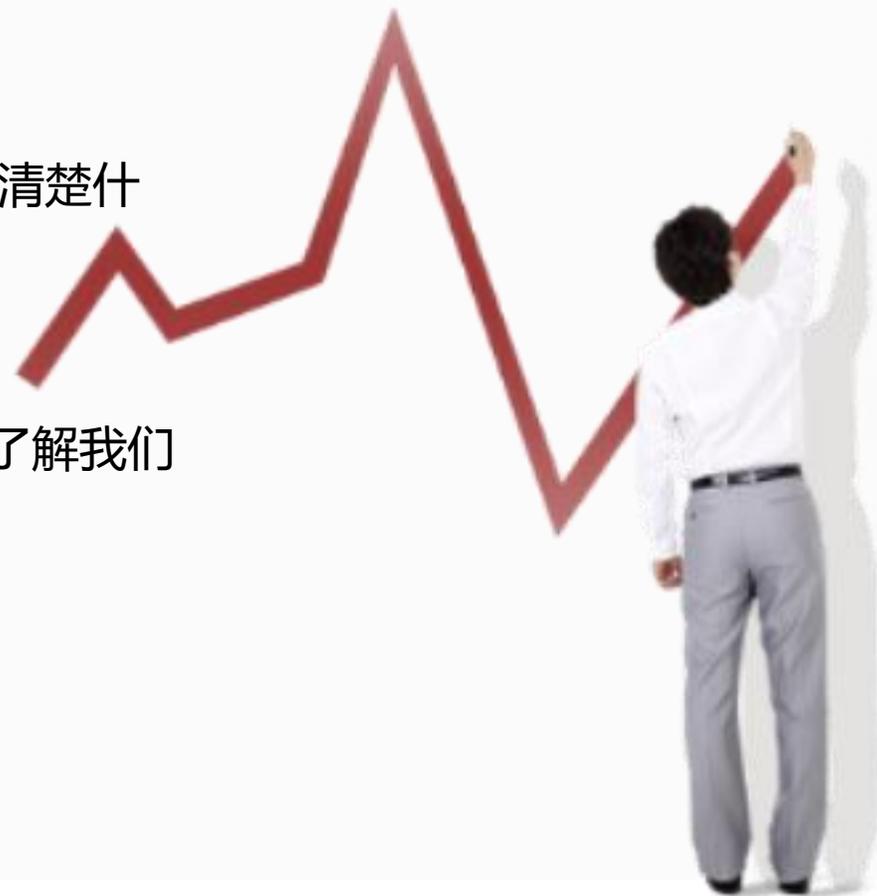
- 沟通更精准，让每个人都很清楚什么对他们是最重要的；



- 建立测量过程的指标，时刻了解我们距离目标还有多远；



- 使组织的努力更聚焦。



第1章 认识OKR

为什么要用OKR（4个理由）

为什么要使用OKR

1	更加科学的思考	主要是目标会更加突出
2	更加高效的交流	每个人都知道什么是重要的
3	建立衡量紧张的指标	让每个人清楚团队走了多远
4	集中所有人的力量	保持组织和个人的步伐一致



第1章 认识OKR

执行目标为什么这么难

1

实际的情况是，企业里的绝大部分员工对目标和执行的重要性，无论是在思维的层面，还是在实践的层面，都不是那么清晰、具体。要实现企业制定的战略目标就必须有贯彻执行目标的人。

2

要想让员工能够贯彻实施企业战略目标、坚决执行并取得显著的业绩，就必须让他们学习更简单有效地设立目标和坚决执行目标的方法。



第1章 认识OKR



重新认识目标管理

经典管理理论对目标管理的定义为：目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。

目标管理是根据注重结果的思想，先由组织最高管理者提出组织在一定时期的总目标，然后由组织内各部门和员工根据总目标确定各自的分目标，并在获得适当资源配置和授权的前提下积极主动为各自的分目标而奋斗，从而使组织的总目标得以实现的一种管理模式。

第1章 认识OKR



1. 目标管理应用于企业管理领域

目标管理最为广泛的应用是在企业管理领域。企业目标可分为战略性目标、策略性目标以及方案、任务等。一般来说，经营战略目标和高级策略目标由高级管理者制定；中级目标由中层管理者制定；初级目标由基层管理者制定；方案和任务由职工制定，并同每一个成员的应有成果相联系。

第1章 认识OKR

2. 目标管理重视人、目标锁链和成果

(1) 重视人的因素

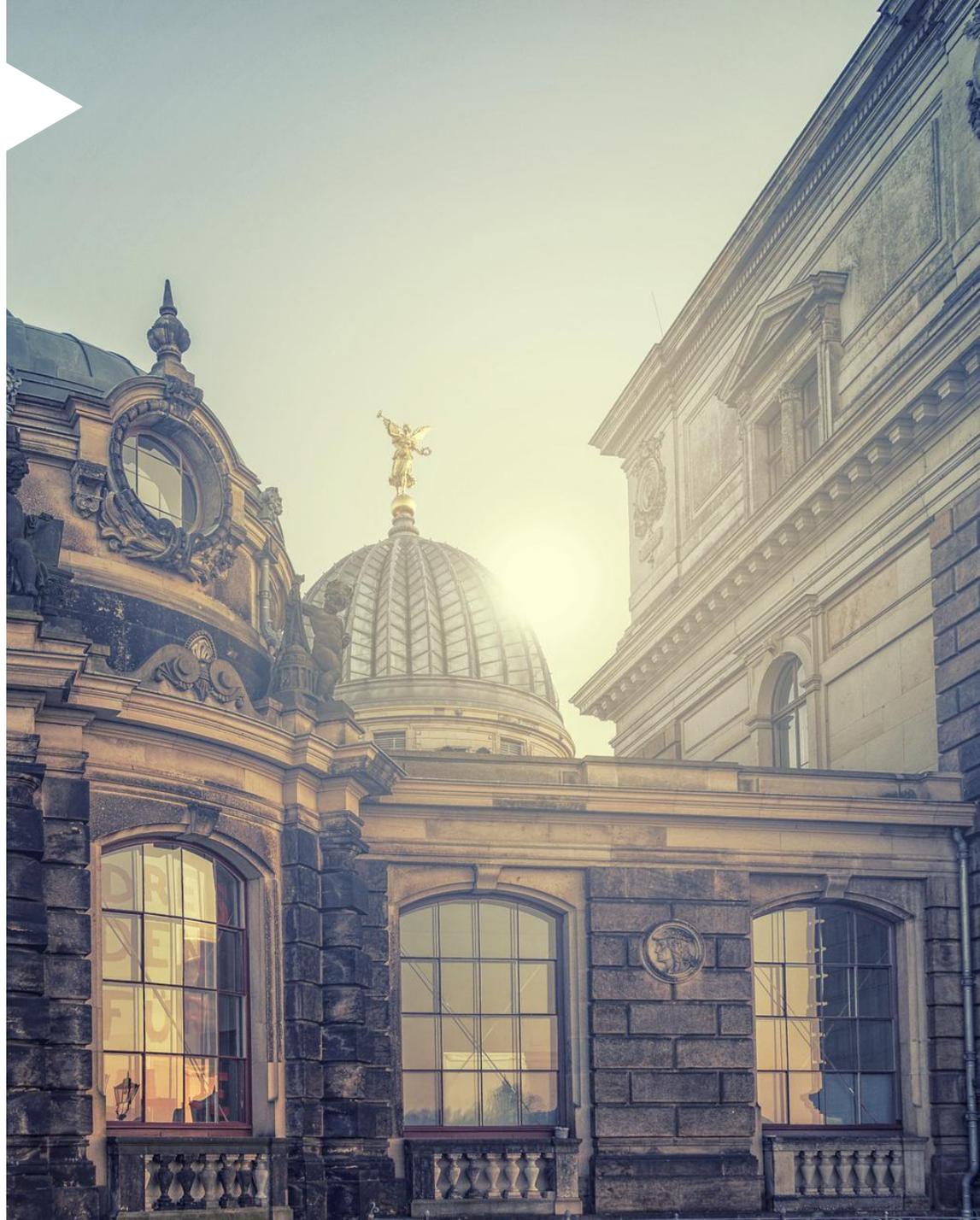
目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，是一种民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。

(2) 建立目标锁链与目标体系

目标管理通过专门设计的过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各单位、各员工的分目标。

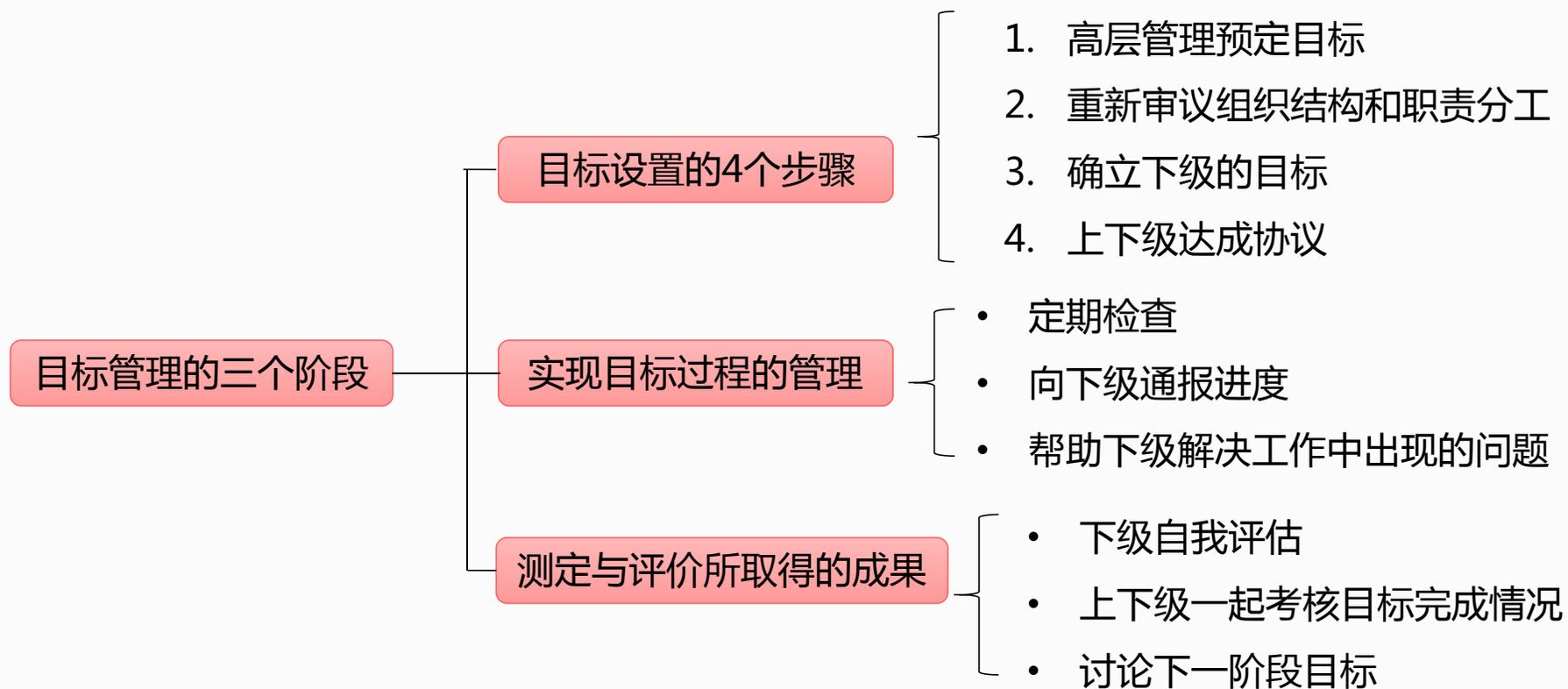
(3) 重视成果

目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。



第1章 认识OKR

3. 目标管理执行时的三个阶段



第1章 认识OKR

4.目标管理的优缺点



(1) 目标管理的优点

1. 目标管理对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效。
2. 目标管理有助于改进组织结构的职责和分工。
3. 目标管理启发了自觉，调动了职工的主动性、积极性、创造性。
4. 目标管理促进了意见交流和相互了解，改善了人际关系。



(2) 目标管理的缺点

1. 目标难以制定。
2. 目标商定可能增加管理成本。
3. 有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。
4. 目标管理的哲学假设不一定都存在。

第1章 认识OKR

5. 目标管理的重要意义



(1) 企业必须具备统一的目标

企业要成功，首先要制定统一和具有指导性的目标，这样可以协调所有的活动，并保证最后的实施效果。



(2) 主要目标也许只有一个

一般来说，主要目标也许只有一个，它可以按照企业的目的来定义。

企业发展取决于目标是否明确。只有对目标做出精心选择后，企业才能生存，发展和繁荣。一个发展中的企业要尽可能满足不同方面的需求，这些需求和员工、管理层、股东和顾客相联系。

第1章 认识OKR

准备好用OKR了吗

OKR是一种目标管理的思想，因此目标科学的**五个基础支柱揭示了OKR的本质。**



Connected (目标对齐)

聚焦主要目标，让所有人都朝着同一个方向努力。

Supported (支持)

全公司透明，每个员工都以可见的方式支撑着团队、公司，让员工感觉到自己的重要性，激发使命感和价值感。同事之间可以相互认可、鼓励。

Adaptable (适应性)

敏捷响应外部变化，进行目标调整，保证目标的适应性。

Progress-based (进展跟踪)

基于目标进展频繁、持续、有效地进行沟通和反馈。

Aspirational (挑战性)

通过挑战性目标，激发员工潜能，激励员工取得更大成就。

第1章 认识OKR



OKR在什么情况下用

- 1.外部环境的快速变化要求企业能打“移动靶”
- 2.目标感强，让团队实现“上下同欲”，目标全透明
- 3.放弃对员工的过程控制，充分发挥员工潜力

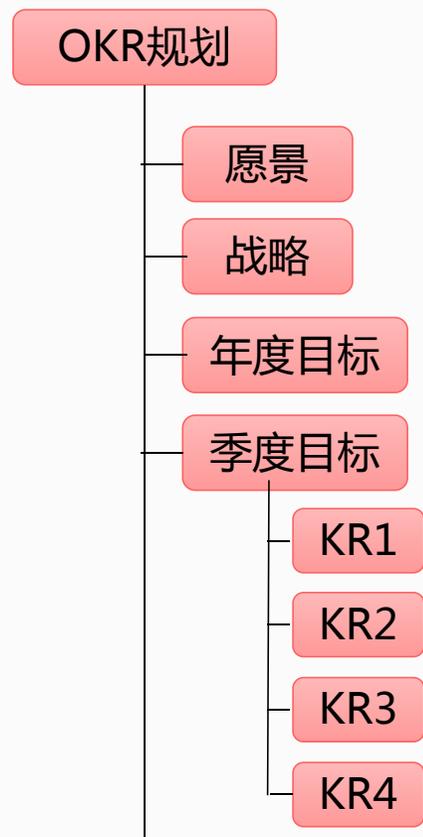


您的工作适合用OKR吗

- 推算型工作（从1到N）需要更好的管理，应该更适合采用KPI的方法。
- 探索型工作（从0到1）需要灰度空间、容错能力，更适合采用OKR的方法。

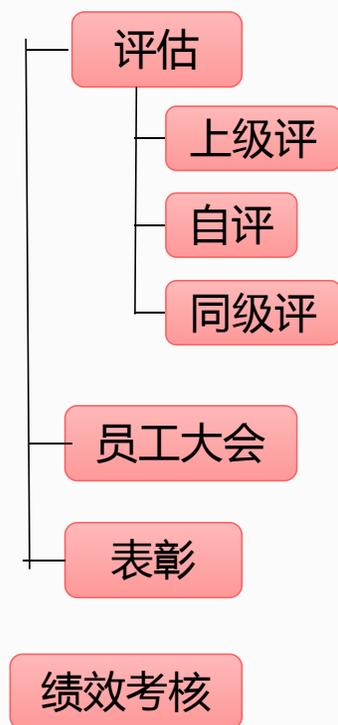
第1章 认识OKR

一个OKR规划流程



第1章 认识OKR

一个OKR规划流程



第1章 认识OKR



OKR的构建基石 企业转型变革的五项核心内容

1

扁平化的组织

2

利益与风险共享的激励机制。

3

敏捷与精英的团队

4

项目化运作的的能力

5

结果导向的企业文化



02

第2章 创建有效的OKR

第2章 创建有效的OKR

如何设置有效目标

有效确定目标项目是进行经营活动的第一步，也是至关重要的一步

提高识别力，意味着要识别出优良项目。那何为优良项目？

主要从三方面看待——

- 利润资信
- 项目规模
- 竞争环境

竞争对手的数量，竞争企业的各自优势，是每一名管理者也必须考虑的问题，道理很简单，竞争者越多，竞争环境越残酷；竞争者越强大，成功概率就会越低。



第2章 创建有效的OKR

设置OKR的基本原则

01



要符合SMART原则

02



设置O的原则

从实用的情况来看，目标通常分为两大类：

- 日常运营类目标
- 挑战性目标

03



设置KR的原则

- 能量化尽量量化
- 不能量化要细化
- 不能细化要流程化

第2章 创建有效的OKR

创建强大的目标

1.如何设定HR部门的目标



第一，需要建立战略目标牵引系统，也就是部门经理在制定目标的时候，要想办法理解公司的战略目标需求。



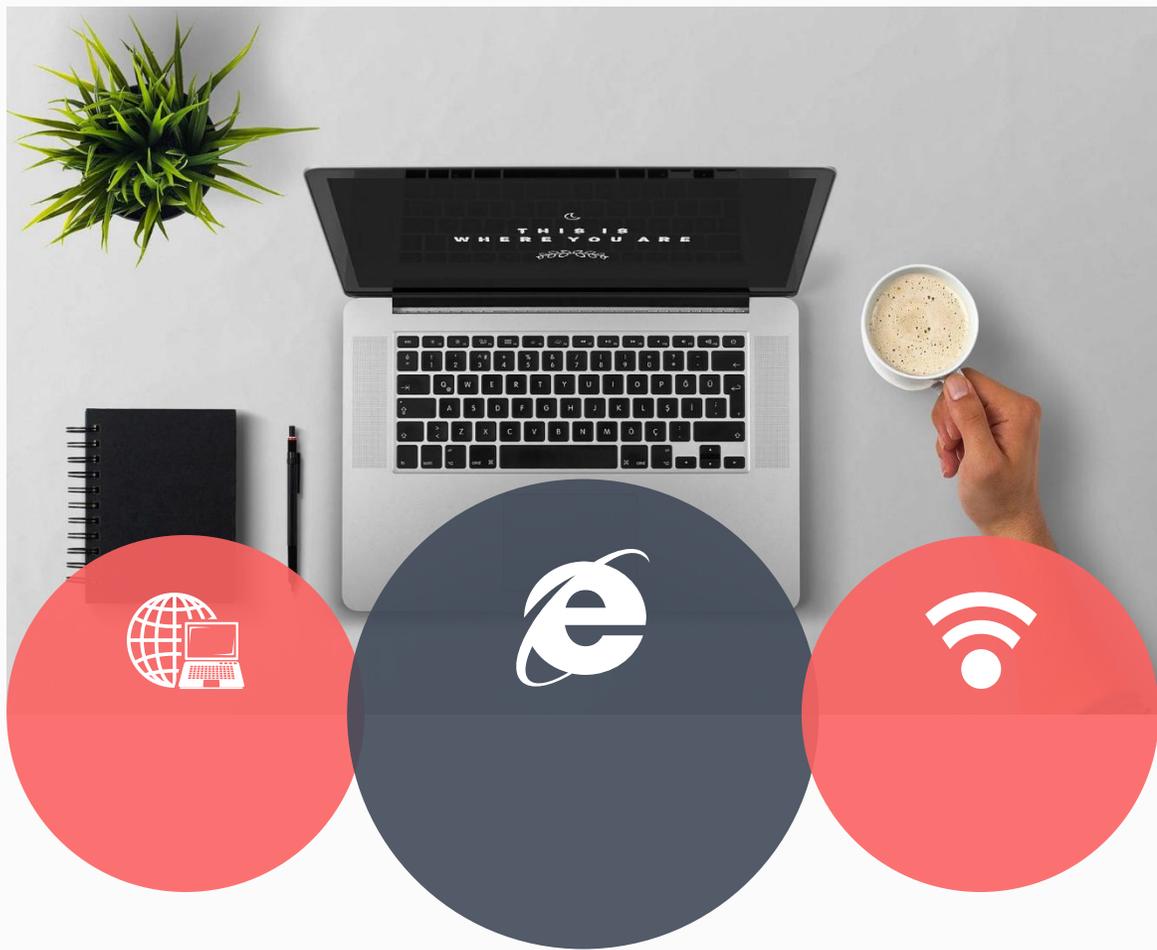
第二，真正要建立基于战略的目标系统，还要强调高层的参与。



第三，整个目标的制定要切合实际、可衡量、具体，而且一定要具有挑战性，要有“适度风险”，一定要让员工使劲跳才能够得着。

第2章 创建有效的OKR

创建强大的目标



2.如何设定后台支持部门的目标

首先要关注财务成果，也就是收入、利润等财务性指标；另外要关注运营成果，也就是质量、客户满意度等；还要关注行为结果，行为就是技能、知识的应用。所以，评估就变为简单的四个字——行为、结果。

3.如何设定销售部门的目标

组织要发展就一定要提升整体竞争力，员工素质要一起提高，每一个人的素质都提高了，就可以接受更大的挑战，可以完成更高的目标。

第2章 创建有效的OKR

创建强大的目标

4.如何设定研发部门的目标

研发工作抽象，每一环节没有直接明确的数量结果，因此通过细化、流程化及价值转化的办法设定目标值。如运用WBS（工作分解结构）将项目全部事项逐一、逐级细化至最小工作单元；对每一工作单元按照时间、成本、质量（可以理解力结果）进行转化提取；综合项目工作中的事项及在时间、成本、质量三方面所要达到的要求，设计研发工作的关键节点目标值。



第2章 创建有效的OKR

创建目标的技巧



1.制定目标的3个技巧

- (1) 根据企业的经营战略目标，制定公司年度整体经营管理目标。
- (2) 根据不同的标准，目标有不同的分类。
- (3) 制定目标既可以采取由上到下的方式，也可以采取由下到上的方式，还可以两种方式相结合，并且要全面沟通，认可一致。

第2章 创建有效的OKR



创建目标的技巧

- (1) 目标是什么？实现目标的中心问题、项目名称；
- (2) 达到什么程度？达到的质、量、状态；
- (3) 谁来完成目标？负责人与参与人；
- (4) 何时完成目标？期限、预定计划表、日程表；
- (5) 怎么完成目标？应采取的措施、手段、方法；
- (6) 如何保证？应给予的资源配备和授权；
- (7) 是否达成了既定目标？对成果的检查、评价；
- (8) 如何对待完成情况？与奖惩安排的挂钩、进入下一轮目标管理循环。

第2章 创建有效的OKR

创建目标的技巧



3.制定具体目标的7个步骤

第一步，理解公司的整体目标是什么。

第二步，制定符合SMART原则的目标心

第三步，检验目标是否与上司目标一致。

第四步，确认可能碰到的问题，以及完成目标所需的资源。

第五步，列出实现目标所需的技能和授权。

第六步，制定目标的时候，一定要和相关部门提前沟通。

第七步，防止目标滞留在中层不往下分解。



第2章 创建有效的OKR

如何设置关键结果

有效关键结果的特征

KR必须具备以下特点：

1. 必须是按这个方向及正确途径做，就能实现目标的；
2. 必须具有进取心、敢创新的，多数情况下不是常规的；
3. 必须是以产出或者结果为基础的、可衡量的，设定评分标准；
4. 不能太多，一般每个目标的KR不超过4个；
5. 必须是和时间相联系的。



量化除了可以用数字来表现以外，还可以用质量、时间、成本和评价这几个维度来描述。

第2章 创建有效的OKR

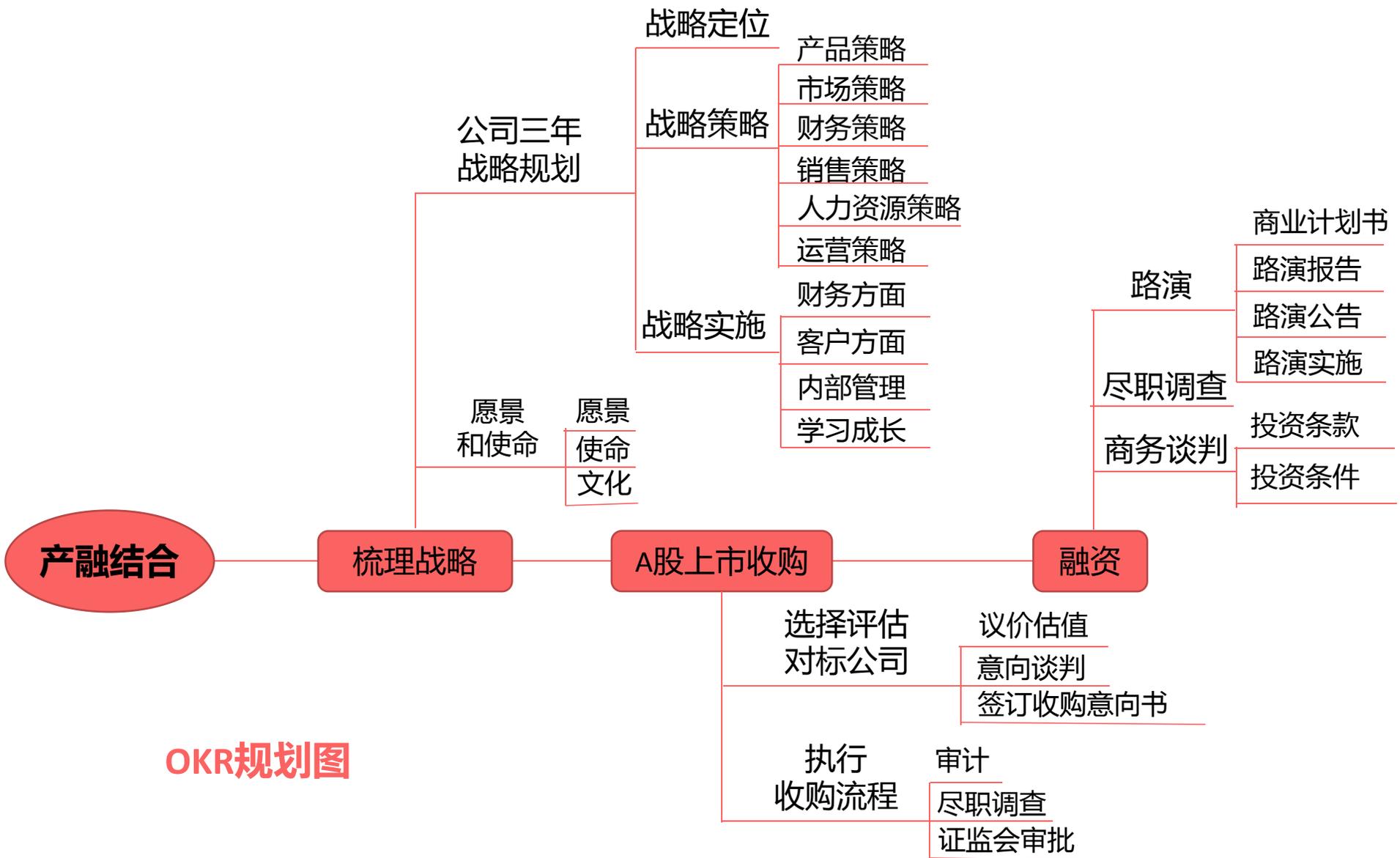
如何设置关键结果

创建关键结果的技巧

上一级的KR可转化为下一级的O，多个团队（或多人）可以同时指向一个O，各自分解自己的KR，由目标可以分解为一个整体的网状图，这个网状图就可以直接成为团队的“作战地图”。



第2章 创建有效的OKR



OKR规划图

第2章 创建有效的OKR

1. 决定层的OKR

设置不同职能部门的OKR



建设高效、专业、有战斗力和凝聚力的团队



实现销售100%增长，保底实现1600万元销售额，争取2000万元；



按计划实现ECC等产品的开发和注册



拿到生产资质，并实现自由注册



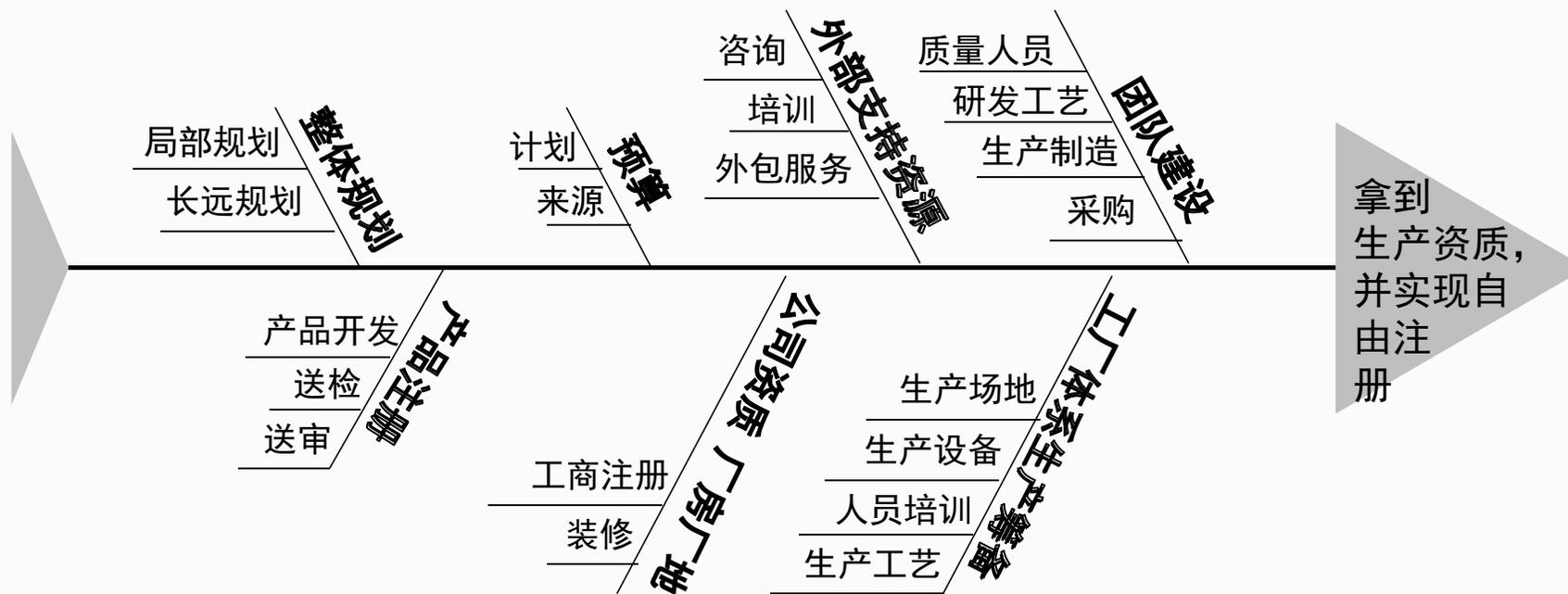
引入A轮融资

2016年某公司目标

第2章 创建有效的OKR

设置不同职能部门的OKR

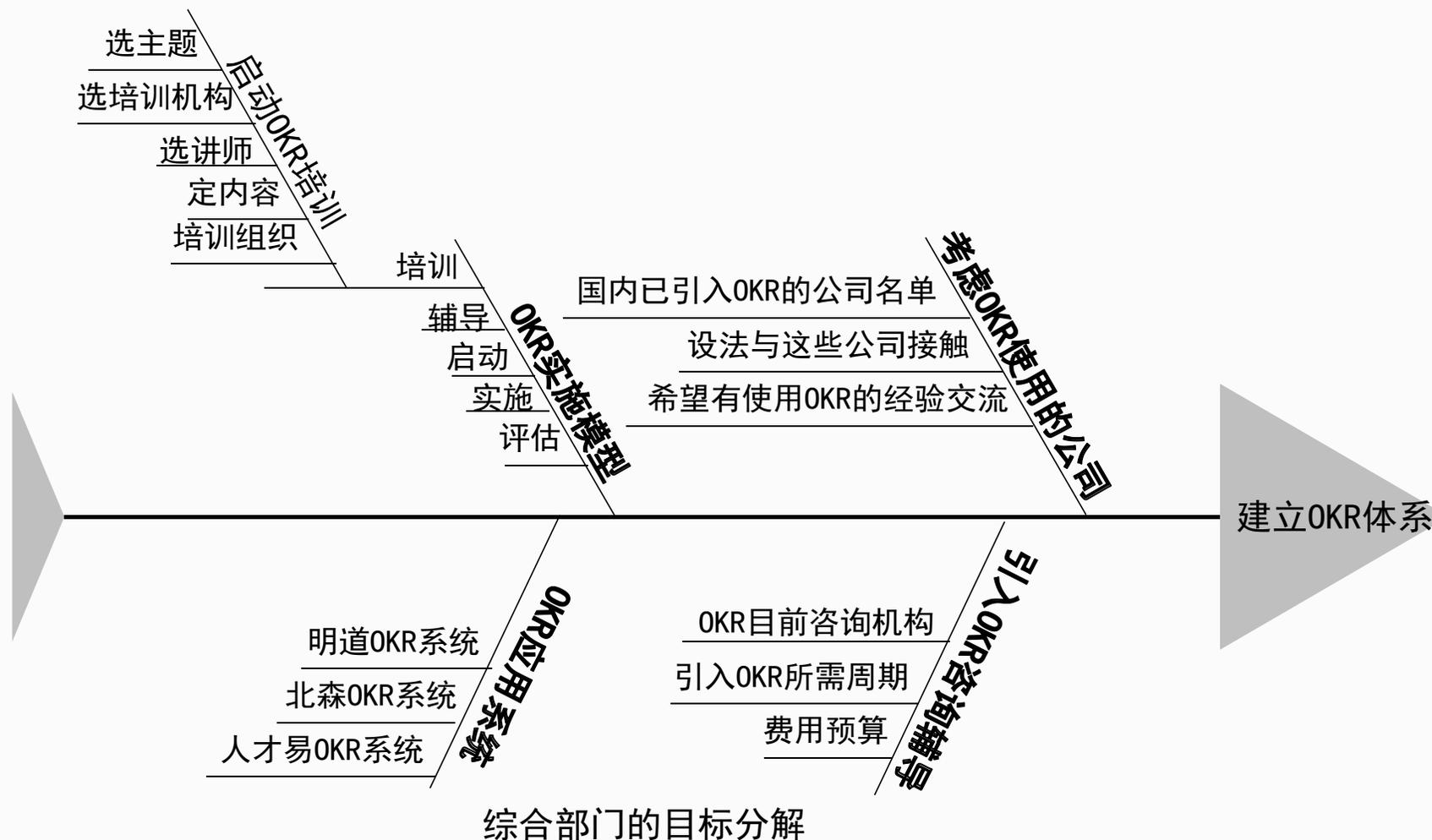
1. 决定层的OKR



先锋队目标拆解图

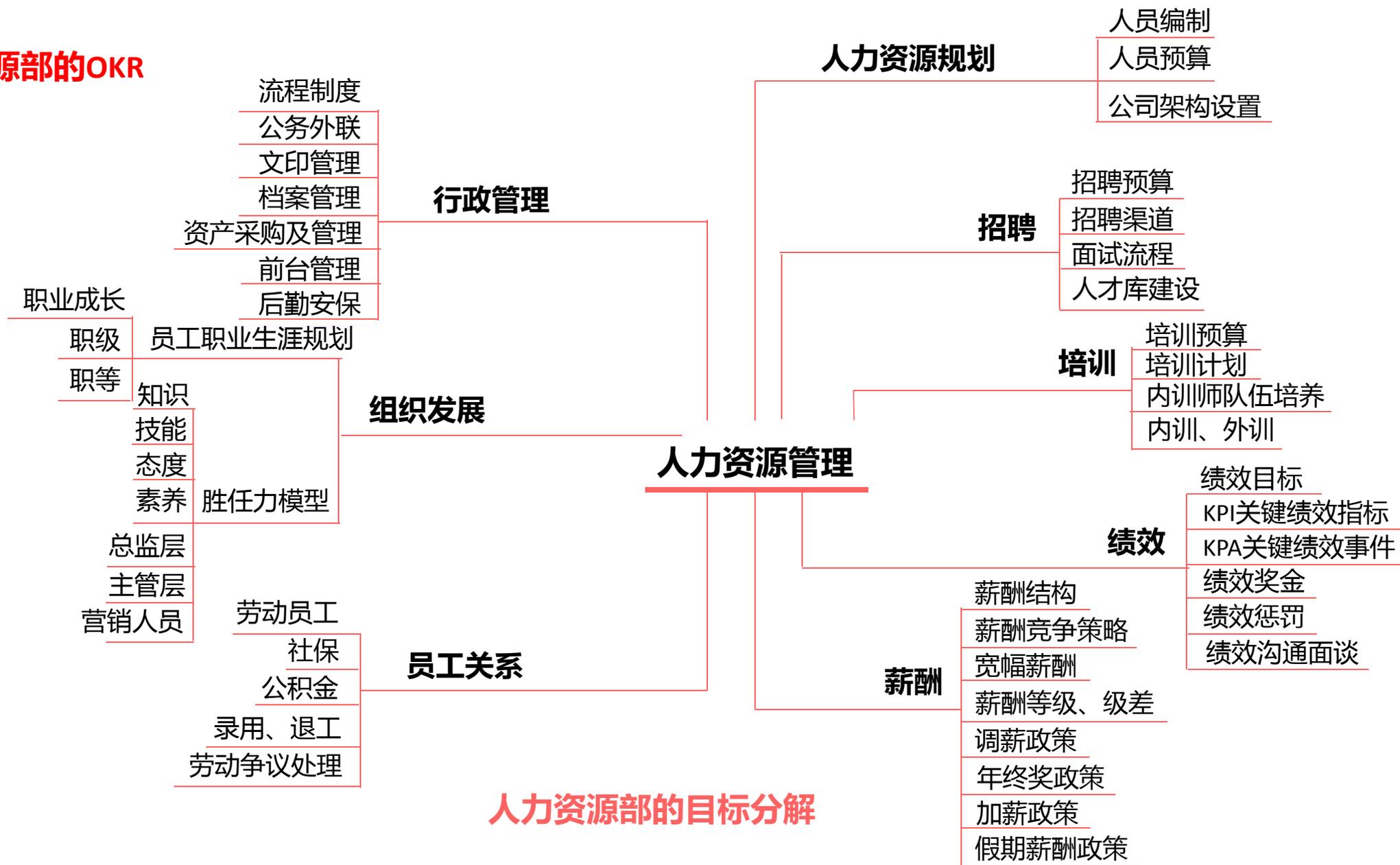
第2章 创建有效的OKR

2.综合部门OKR



第2章 创建有效的OKR

3.人力资源部的OKR

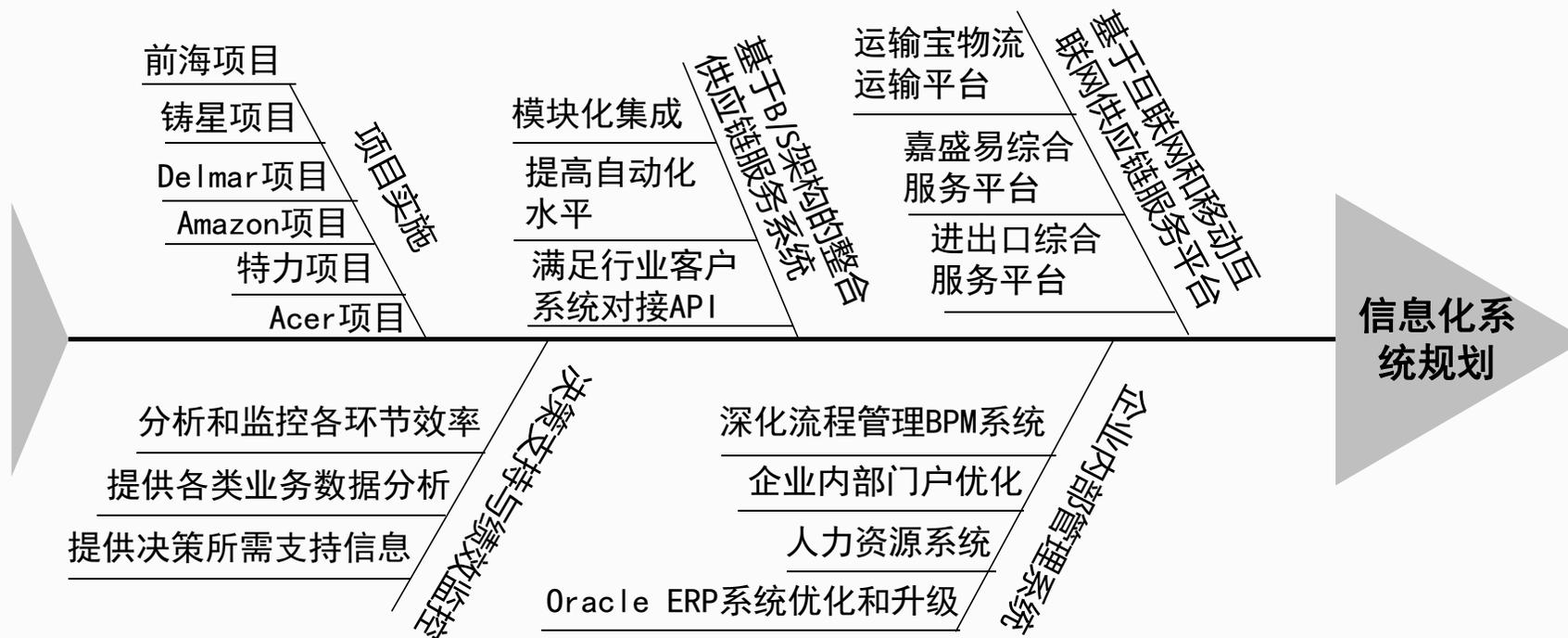


人力资源部的目标分解

第2章 创建有效的OKR

设置不同职能部门的OKR

4. 研发中心的OKR

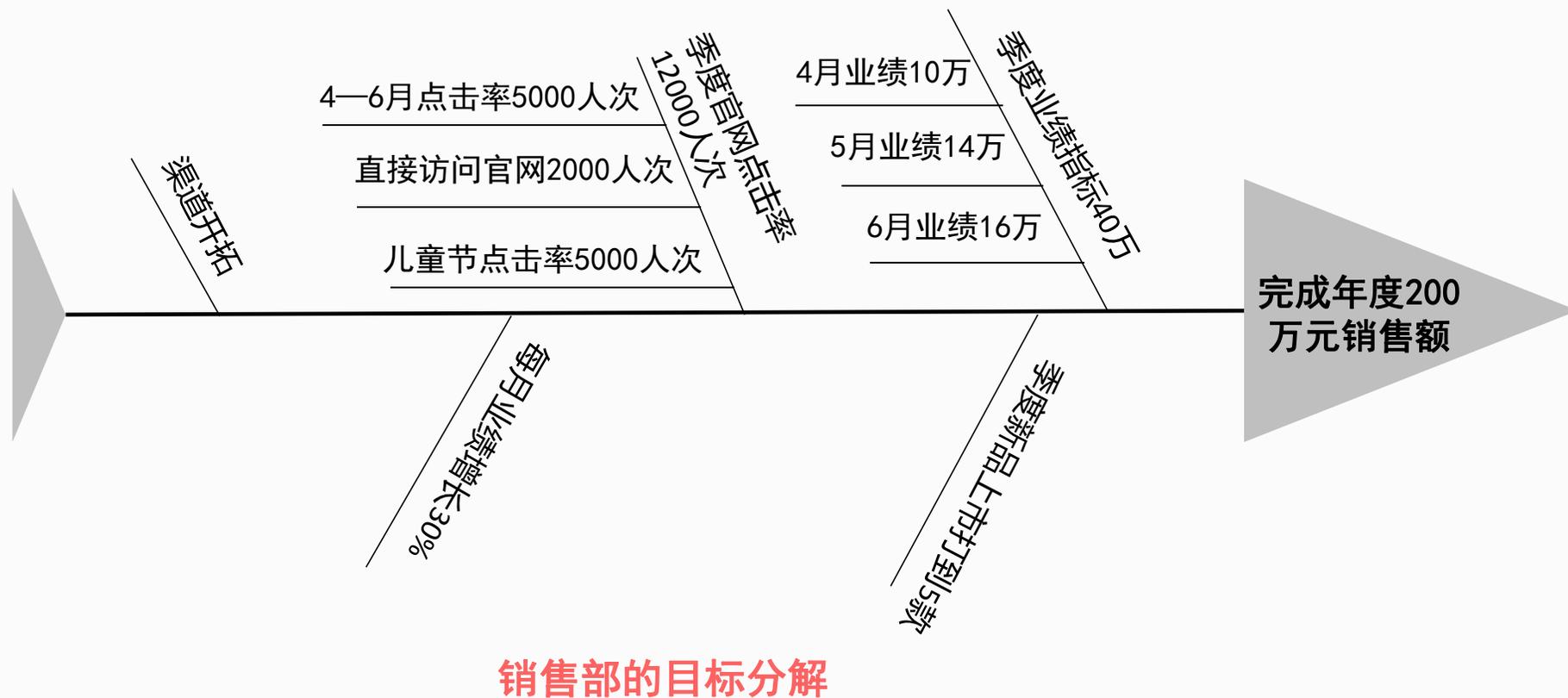


研发中心的目标分解

第2章 创建有效的OKR

设置不同职能部门的OKR

销售部的OKR

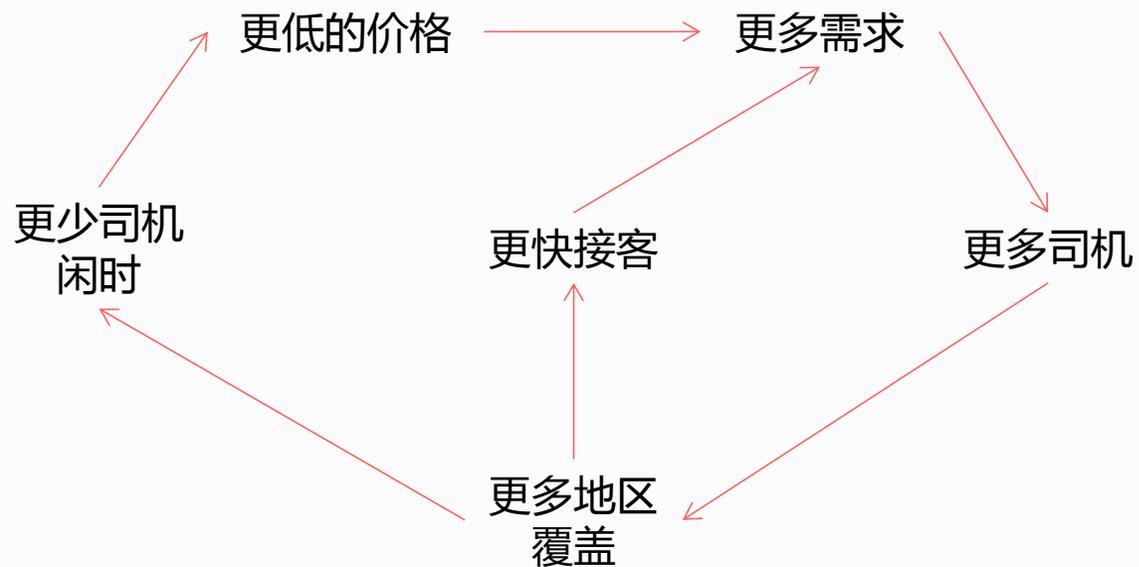


第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Uber的OKR设置

1. 目标设置



第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Uber的OKR设置

2.表格设计

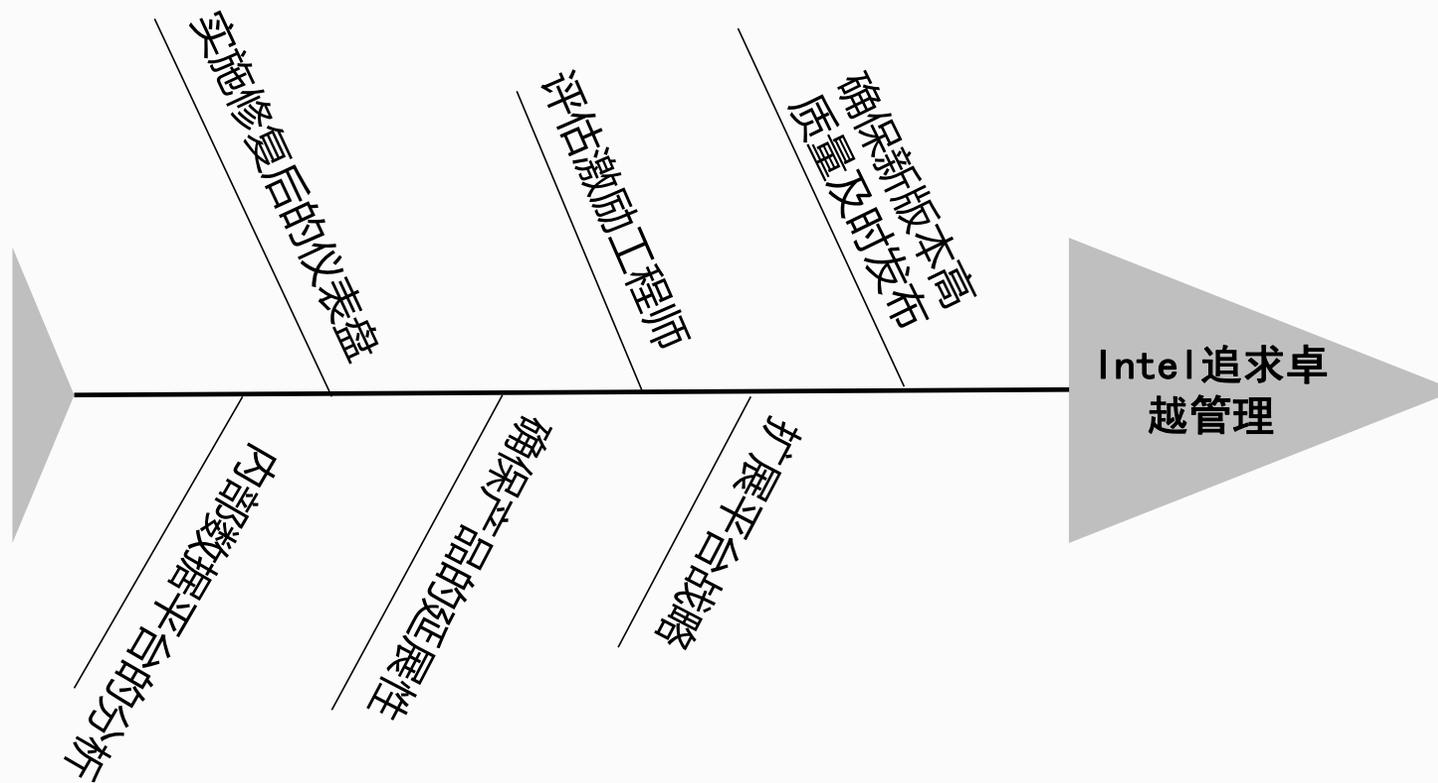
Objective目标：	招募更多的司机 <ul style="list-style-type: none">• 所有地区的司机基数提升20%• 所有活跃地区司机的平均工作延长至每周90小时
Objective目标：	提升地区覆盖率 <ul style="list-style-type: none">• 上海的覆盖率提升至100%• 所有活跃城市的覆盖率提升至75%• 通勤高峰期，所有覆盖地区的每次接客时间降低至10分钟以下
Objective目标：	提升司机满意度 <ul style="list-style-type: none">• 定义并评估司机的满意指数• 提升此指数到75%以上

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Intel的OKR设置

1. 目标设置



Intel的目标设计

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Intel的OKR设置

2.表格设计

职务	目标 (O)	关键结果 (KR)
副总裁 (工程师)	确保新版本高质量、及时发布	<ul style="list-style-type: none">● 在3月底/迭代之前，确保工程师团队完成200个Story Points (故事点)● 在3月底/迭代之前，完成数据迁移● 在3月底/迭代之前，工程师团队完成750行代码审核● 在3月底/迭代之前，增加100次自动的前端测试
副总裁 (工程师)	评估和激励工程师团队	<ul style="list-style-type: none">● 在一季度末之前面试50位候选工程师在一季度末之前雇用5名工程师● 在3月10日之前为开发者实施流畅的产品计划流程● 在3月15日前策划第二季度的编程马拉松赛

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Intel的OKR设置

续表

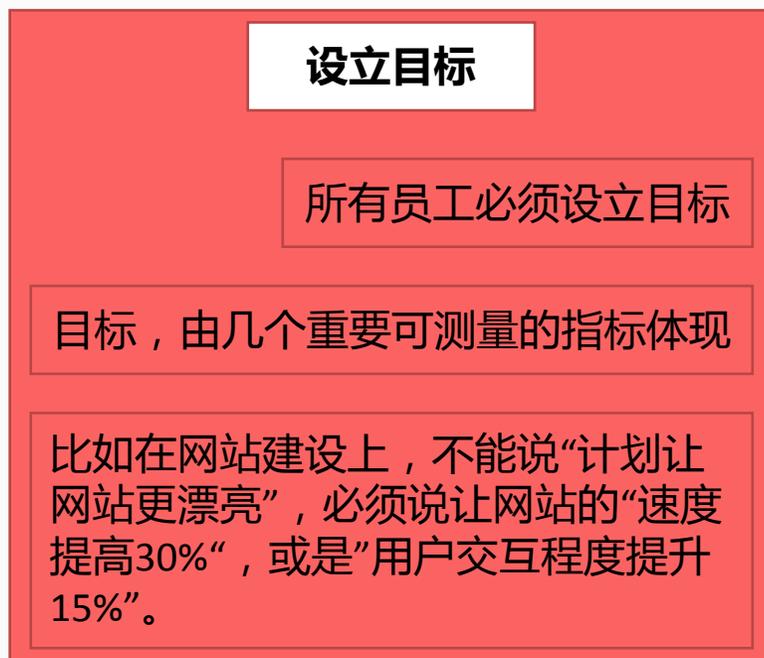
职务	目标 (O)	关键结果 (KR)
首席架构师	扩展平台战略	<ul style="list-style-type: none">● 在3月底前，实施Salesforce接口● 在3月底前完成架构图和平台白皮书
	确保产品的延伸性	<ul style="list-style-type: none">● 在一季度末，重新架构产品以处理每秒200的平均负载● 在一季度来，维持亚马逊云服务AWS的费用占公司应收的5%
数据科学家	实施修复后的仪表盘并进行内部数据平台分析	<ul style="list-style-type: none">● 在1月底实施新的群组分析仪表盘● 在1月底改进销售和市场的仪表盘

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Google的OKR设置

1. 目标设计



OKR设计示例



Google员工OKR设计

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Google的OKR设置

2.设计流程和周期

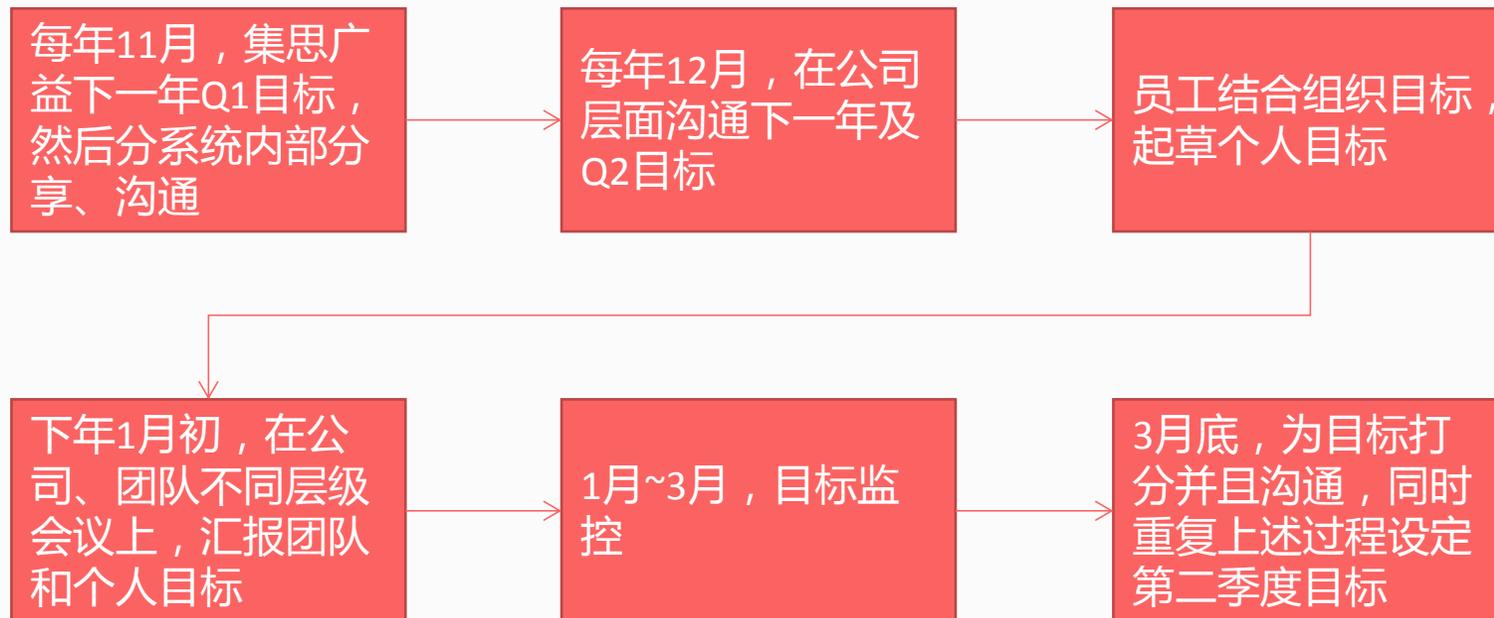


第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Google的OKR设置

2.设计流程和周期



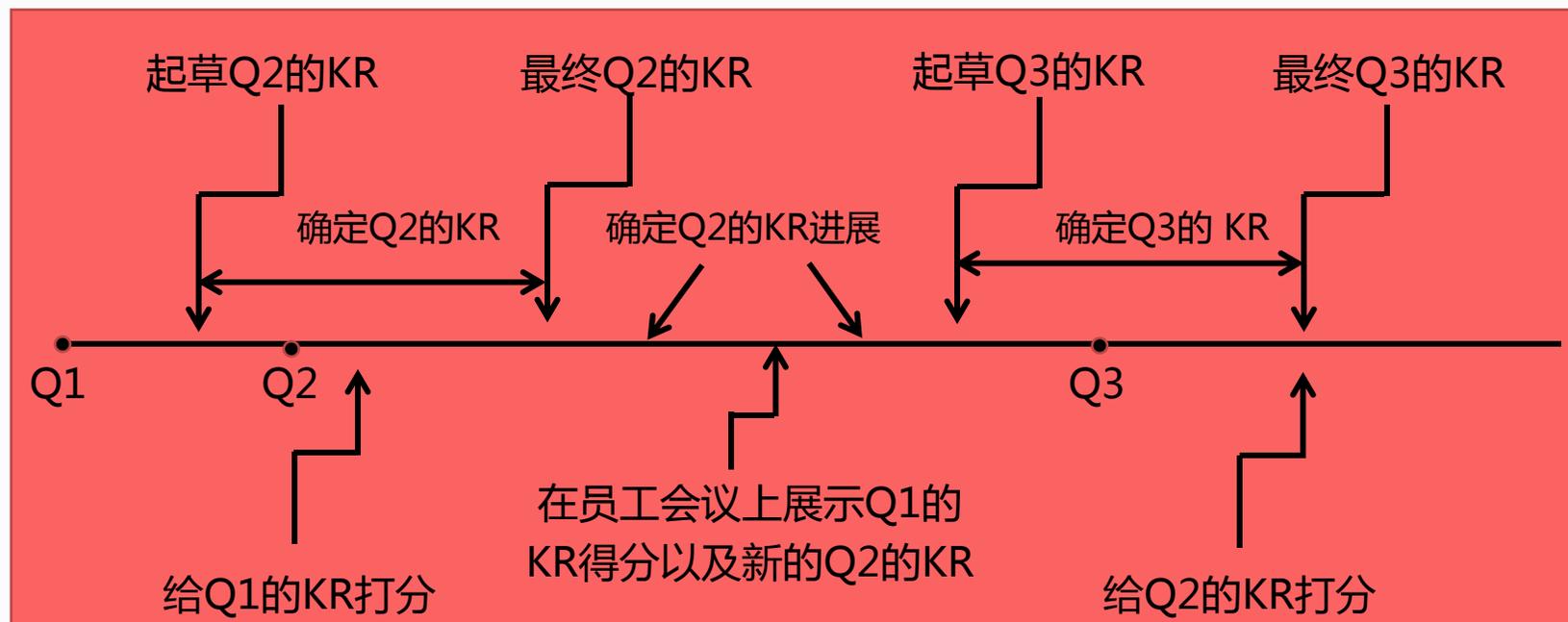
Google目标设计的流程

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Google的OKR设置

2.设计流程和周期



标准的OKR周期

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Google的OKR设置

3.表格设计

个人OKR的样例

- 目标：加速博客收入的增长 0.7
- 关键结果：
 - 向所有用户增加放置盈利广告的栏位 1.0
 - 增加广告主通道以提高RPM35% 0.3
 - 启动3个收入调查，研究什么驱动了收入的增长 0.7
 - 完善博客广告网络的研发，确保Q1的工程师配置 0.8

Google员工OKR样例1

个人OKR的样例

- 目标：博客流量40%的可持续增长
- 关键结果：
 - 增加3个功能点以获得可衡量的博客流量增长
 - 提高博客对404页面的处理，对以404错误页面为欢迎页面的站点，延长用户在站的时长20%，提高40%的浏览量

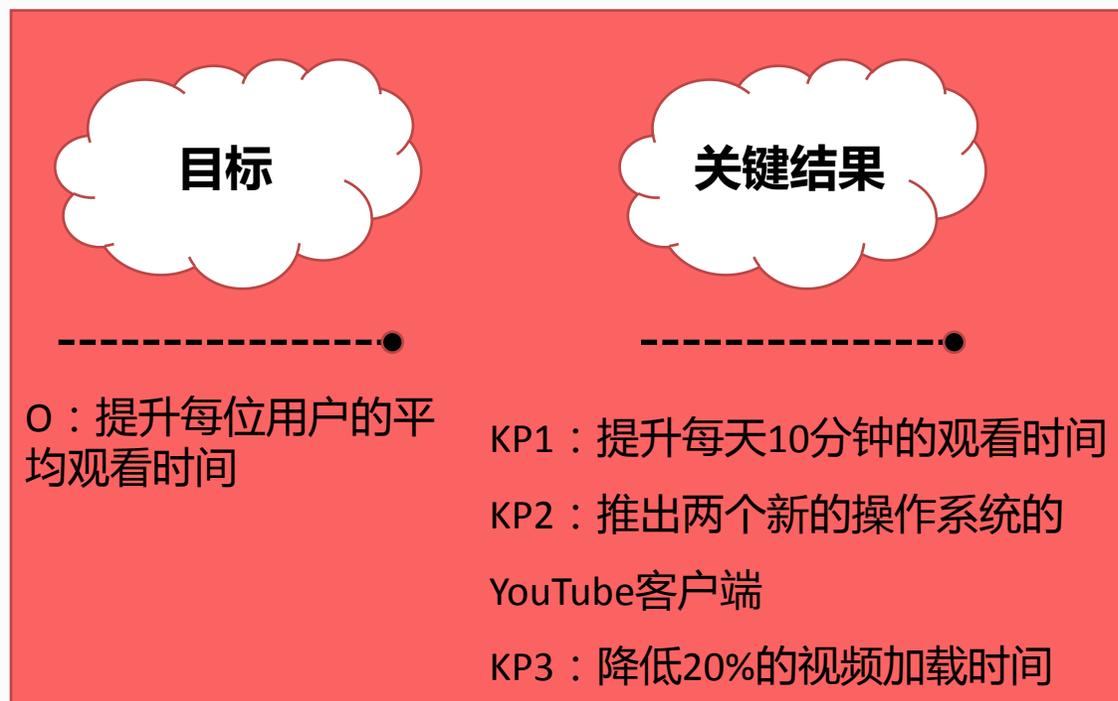
Google员工OKR样例2

第2章 创建有效的OKR

OKR设置案例

Google的OKR设置

3.表格设计



Google员工OKR设计

03

第3章 如何有效实施OKR

第3章 如何有效实施OKR

如何有效实施OKR

OKR实施的流程和完整的周期

一年完整的周期

第一阶段：确定OKR

第二阶段：公示OKR

第三阶段：执行OKR

第四阶段：沟通与打分

OKR实施的五个关键点

必须有时间限定

评级在0.6~0.7分之间

不与绩效挂钩

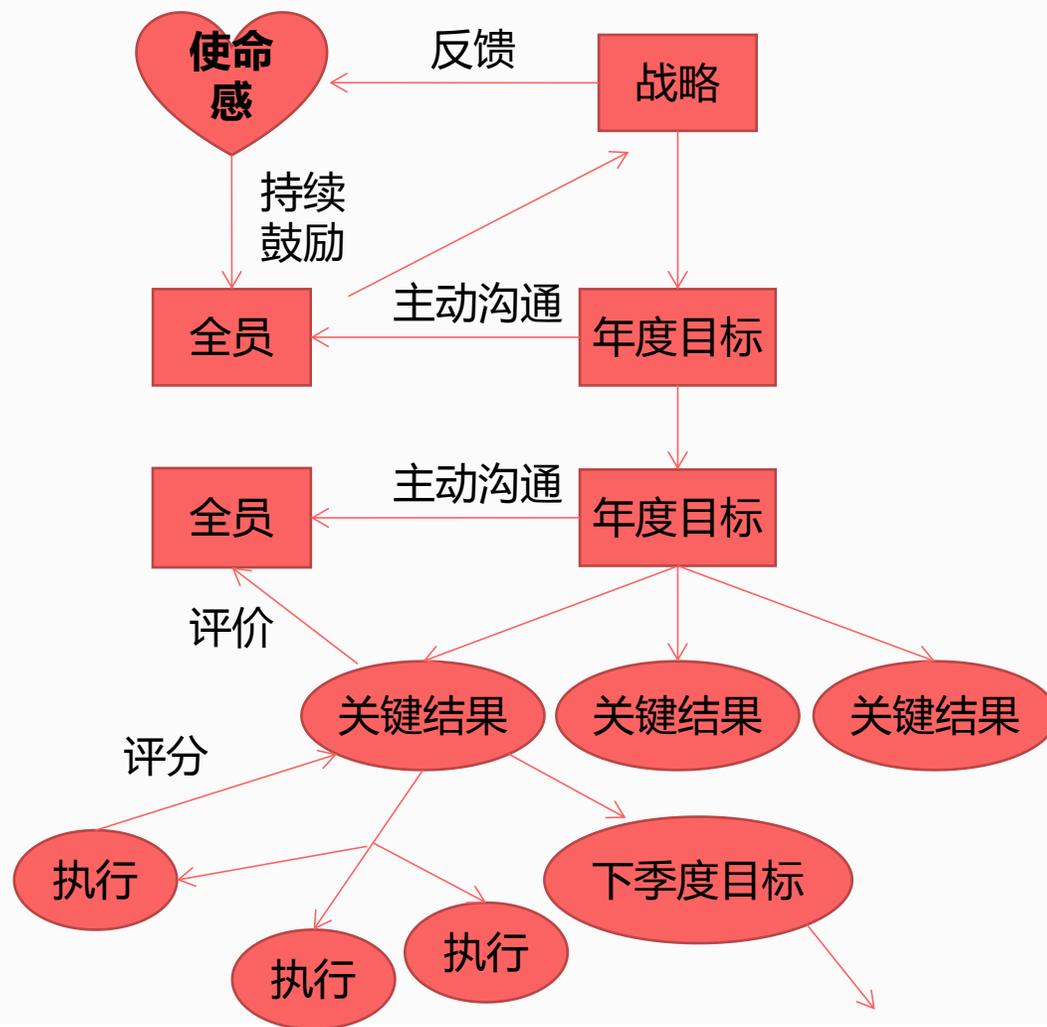
全程透明

月季评估跟进，季度评估调整

谁适合作为OKR项目负责人

第3章 如何有效实施OKR

OKR实施的流程和完整周期



实施流程示意图

第3章 如何有效实施OKR

OKR实施的流程和完整周期

实施OKR需要经过以下4个步骤：

第一步：设定目标（从战略开始确定年度目标和季度目标）。

第二步：明确每个目标的关键结果（从季度目标到关键结果的分解）。

第三步：。推进执行（从关键结果到行动计划）。

第四步：定期回顾。



01



02

03



04



第3章 如何有效实施OKR

OKR实施的流程和完整周期

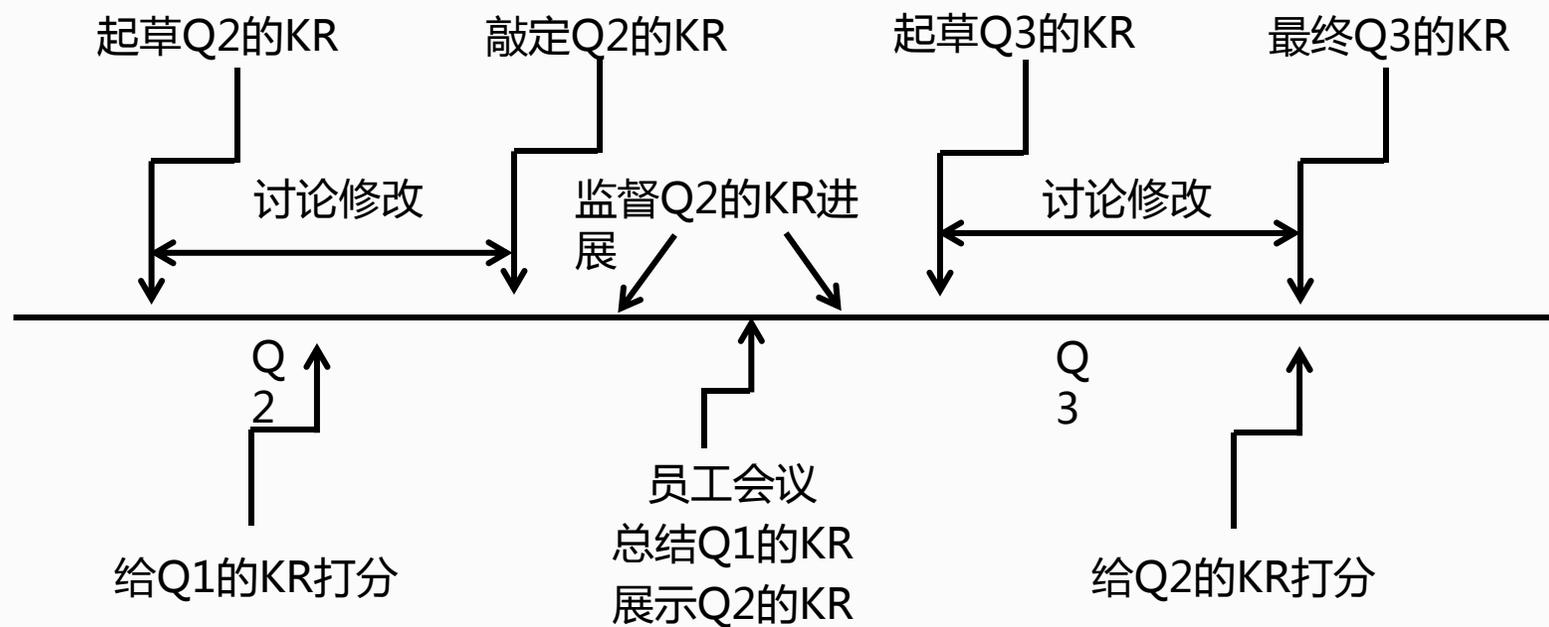
实施OKR时还需要注意以下几点：



第3章 如何有效实施OKR

OKR实施的流程和完整周期

一年完整的周期



第3章 如何有效实施OKR

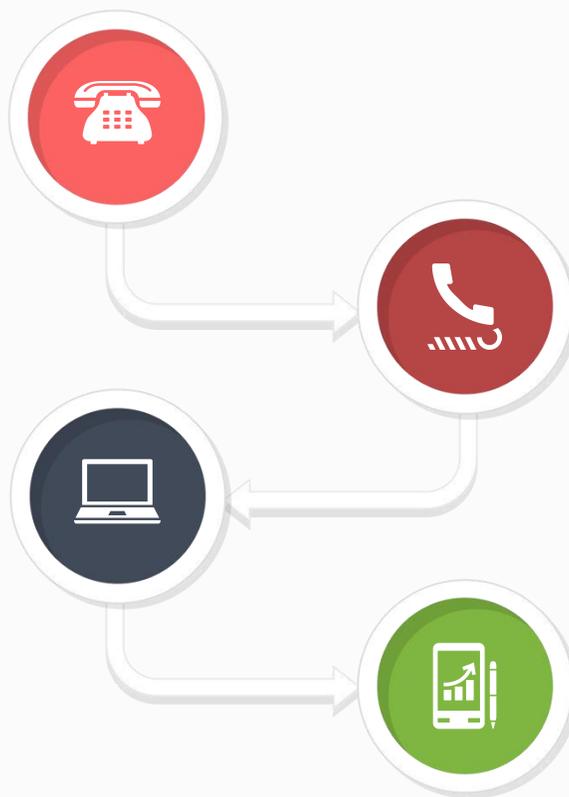
OKR实施的流程和完整周期

第一阶段：确定OKR

实施的关键流程：从上至下，目标的设立顺序应该是从公司到部门到组到个人。

第三阶段：执行OKR

关键结果负责人成为项目经理



第二阶段：公示OKR

公示并不只是把确定好的OKR通知全员，而是要就为什么定了这些目标，实现这些目标对公司的意义，一起完成这些目标需要大家分别做什么等问题做详细的沟通。

第四阶段：沟通与打分

OKR鼓励员工制定有挑战性的目标，走出舒适区突破自我，所以目标100%完成不一定是最好的，最佳分数是0.6~0.7分。

第3章 如何有效实施OKR

OKR实施的流程和完整周期

OKR实施的五个关键点



关键点一：

- 必须有时间限定



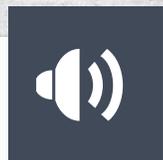
关键点二：

- 评级在0.6~0.7分之间



关键点三：

- 不与绩效挂钩



关键点四：

- 全程透明



关键点五：

- 月度评估跟进
- 季度评估调整

第3章 如何有效实施OKR

谁适合作为OKR项目的负责人

1.遵循的两个原则

- (1) 谁负责最有利于目标的实现，就让谁负责
- (2) 谁提出的，谁负责

2.I型员工更适合作为OKR负责人

X型员工是行为更容易被外在动机而非内在欲望驱动的类型。他们更少关注某个行为的内在满足感，更多关注这个行为带来的外部奖励。所以这类员工更适合胡萝卜+大棒的激励方式，更适合采用类似于KPI的模式。

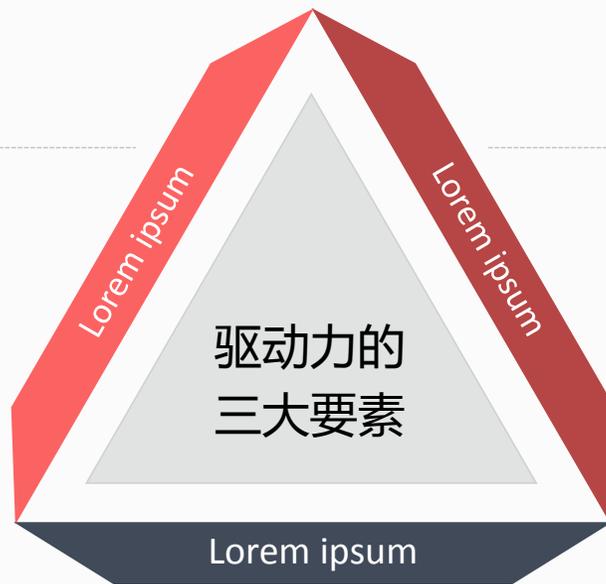
I型员工是行为更容易被内在动机而非外在欲望驱动的类型，他们更少关注行为带来的外部奖励，而更多关注行为的内在成就感，更适合驱动力为自我实现的方式。



第3章 如何有效实施OKR

■ 自主

我做什么，我决定，
倾向于自我管理；



■ 专精

投入，把某件重要的事情做得越来越好。

■ 目的

自己决定方向，他的目标在于让一件重要的事变得越来越好，把追求卓越与崇高目标联系在一起。这类员工更适合OKR的方式。

04

第4章 OKR执行过程中的难点

第4章 OKR执行过程中的难点

目标有野心

- 有野心的目标要如何实现呢？靠团队精神。团队精神就是一群人齐心协力完成一个貌似无法完成的目标。
- 构建团队精神的灵魂就是对每个成员智慧的尊重。



超越自己

- 1.学会主动
- 2.脚踏实地
- 3.在精神上超越自我
- 4.我可以
- 5.革新自己

第4章 OKR执行过程中的难点

1.突破限制

1.舒适区的改变

2.有勇气承担风险

季度评估时的难点



2.执行时经常做的是**月度评估和季度调整**。

(1) 通过月度会议评审，时时跟进OKR

(2) 通过季度会议评审，及时调整OKR

季度评估的流程

1

员工总结及自评

2

邀请同事进行反馈

3

经理评估

4

绩效校准，确保公平性

5

面谈

第4章 OKR执行过程中的难点

3.有效召开会员大会

1

构建和强化企业文化

2

克服虚拟公司的分散性

3

建立一个协作的工作环境

4

明确想要的结果

5

找到控制要点并跟踪

4.公开点评每个人的分数

- 第一，每个人的性格不同，自评尺度上就有很大差异。
- 第二，心理学研究表明，多数人都是过度自信的。
- 第三，员工自评的分数，确实会对考核者打分产生很大的影响。

怎样解决这些问题呢？

- 员工需要制定有挑战性的目标，走出舒适区，突破自我。

第4章 OKR执行过程中的难点

5.保持月度OKR的及时跟进



当相关的运营能力不足，导致目标的分解过程质量不够高，或者关键结果对目标的支撑性有逻辑漏洞时，其效率就会大打折扣。



人们往往会陷入机械地重复处理中不能自拔，而OKR又是目标性的工作，这就会导致因关注眼前，而忽略了方向。

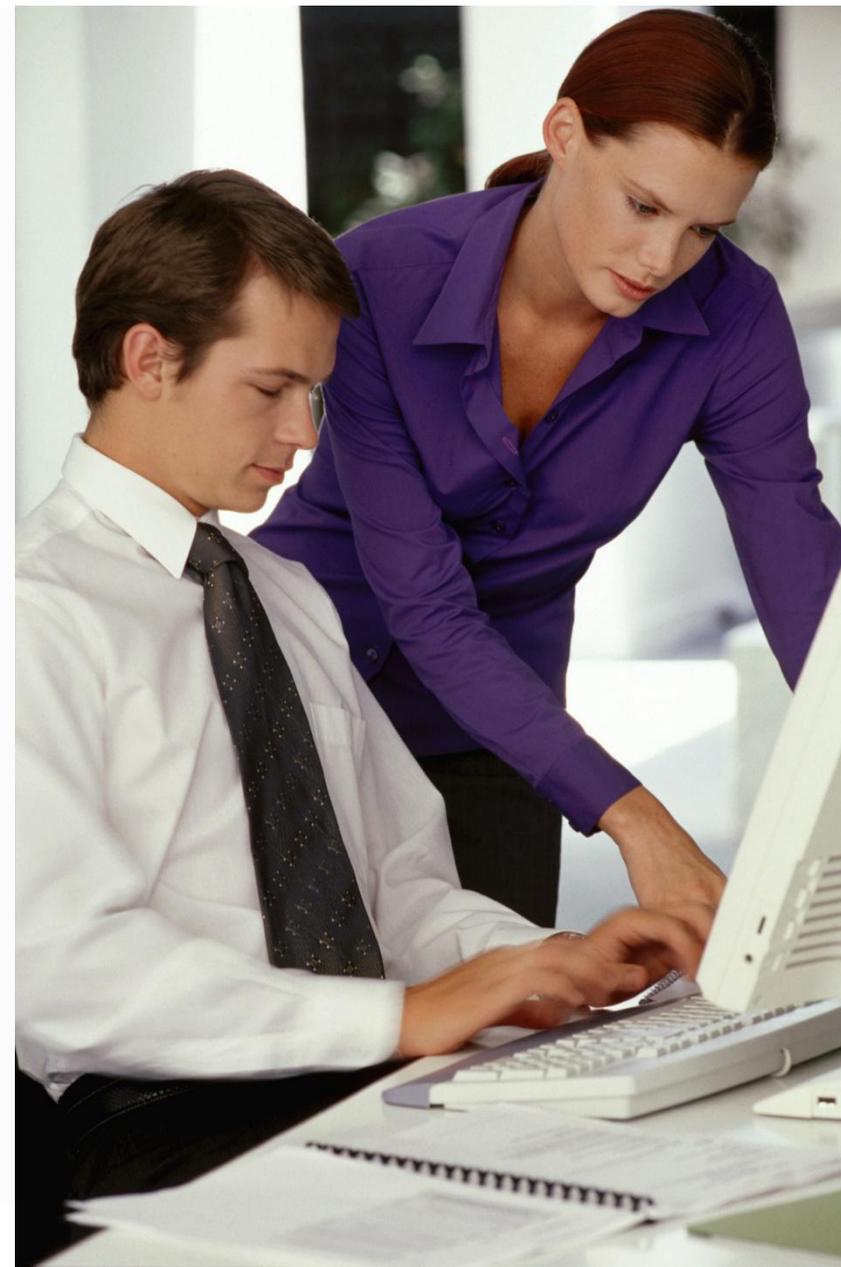
- ◆ 第一个是问题
- ◆ 第二个是计划
- ◆ 第三个是进度

大家以周为单位，不断去复盘，发现问题，解决问题，实现目标，总结经验。



第4章 OKR执行过程中的难点

保持月度OKR的及时跟进



第4章 OKR执行过程中的难点

OKR带来的挑战

影响组织业绩具体的因素有五个，分别是：

1.必须有“牛”的产品。

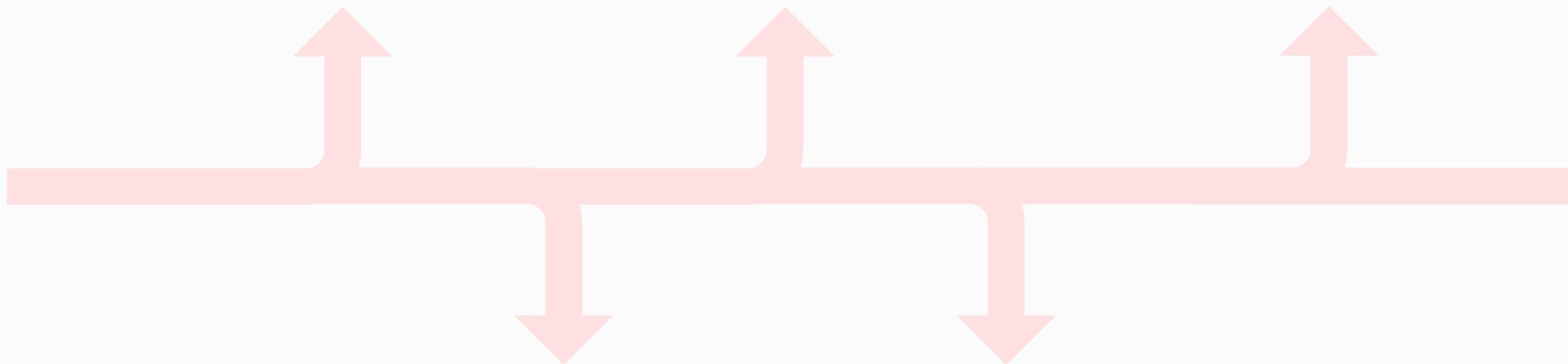
3.必须有追求伟大目标的梦想和决心。

5.有一个非常团结、积极向上的高归属感的企业文化。

总结起来，这五条就是产品、“牛”人、核心团队、核心激励、企业文化。

2.必须有“牛”人，公司运营的并不是所有的员工，运营的是“牛”人。

4.有一批高执行力的团队，定一个规则之后，团队能够快速地去执行。



第4章 OKR执行过程中的难点

对基层员工的挑战

1. 面对挑战做好准备

2. 积极应对挑战



重在参与，敢于
向自己挑战



重视向别人学
习，取长补短



要善于归纳总结



培养专家，不要
做“万能将军”



实事求是地做职
业生涯设计

第4章 OKR执行过程中的难点

对基层员工的挑战

对管理层的挑战

- ① 自己的业务技能。
- ② 发展自己的拓展思维和创新思维。
- ③ 对全局的把握能力。



6. 部门间对OKR的理解与配合



(1) 部门间相互推卸责任的一个重要原因是上行下效。



(2) 在企业做事就应该人尽其职，大家都有一个目标：把企业的发展工作做好。



(3) “采取各种惩罚措施”有一定的必要性，但解决不了实质问题

(4) 避免推卸的另一个办法是，将工作书面化、表格化。

第4章 OKR执行过程中的难点

对基层员工的挑战

OKR实施的常见错误

- 缺少逻辑链条，即要做的事情和结果评价之间看不出关联关系。

OKR的实施工具

- 用表格管理OKR
- 用协作平台管理OKR



05

第5章 如何在不与奖金关联的情况下激励员工

第5章 如何在不与奖金关联的情况下激励员工

用评奖方式激励

激励的要素如下：

- (1) 即时：不要等到发年终奖金时，才打算犒赏员工。
- (2) 明确
- (3) 让员工完全了解
- (4) 为个别员工的需求量身定做



评选本季度最佳OKR奖

- (1) 通过自评分数的汇总，得到每个部门或小组的OKR分数排名；
- (2) 员工评估以是否有野心为第一标准，重新进行部门或小组排序
- (3) 得出最有野心的各部门或小组前三名的名单；
- (4) 对于这些人进行全场PK，最后得出全场最有野心的OKR前5名，
- (5) 为季度MVP颁发特别奖金。

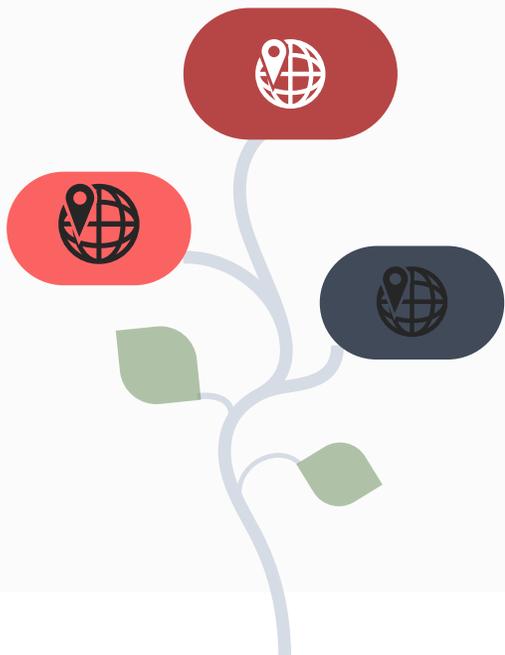


第5章 如何在不与奖金关联的情况下激励员工

用评奖方式激励

评选本年度最佳OKR奖

- (1) 全年四个季度的MVP人选已产生；
- (2) 四个季度的MVP作为总候选人；
- (3) 以全员投票的方式，评选出唯一：最具有野心的OKR奖。



评选本季度最佳新人OKR奖

- (1) 评选对象：不满6个月的员工；
- (2) 在季度MVP评选中，列入最具有野心的本组前三名者，获得提名；
- (3) 在新人组排名前三名者，获得提名；
- (4) 将所有提名者，合并统计列入最佳新人奖候选人名单；
- (5) 由全场投票，评选出本季度最佳新人奖获奖者三名。

第5章 如何在不与奖金关联的情况下激励员工

用合伙人方式激励

事业合伙人是一种分享机制

事业合伙人制度最重要的目的就是，通过激励或者表现，让员工通过创造利益的过程，并在其中分享更大的价值，从而更努力地去工作。

事业合伙人是一种发展机制

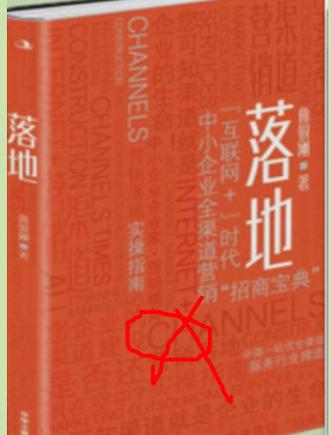
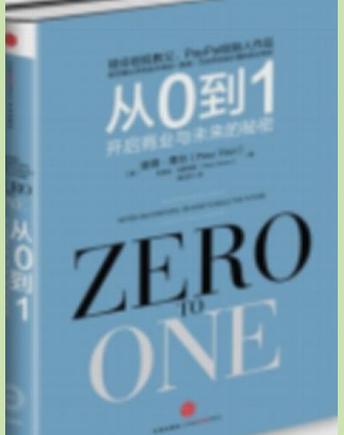
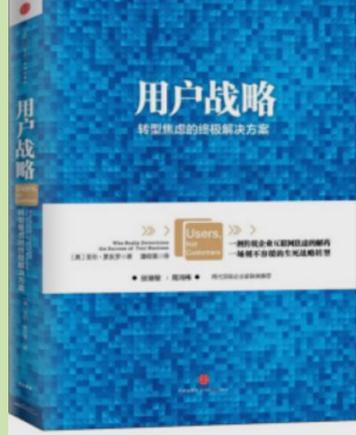
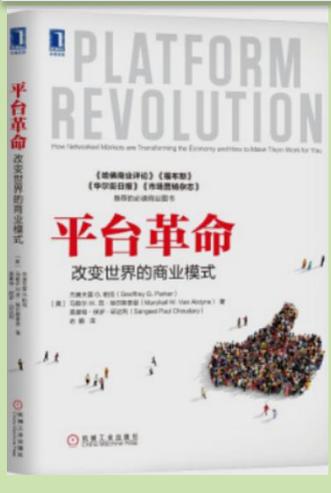
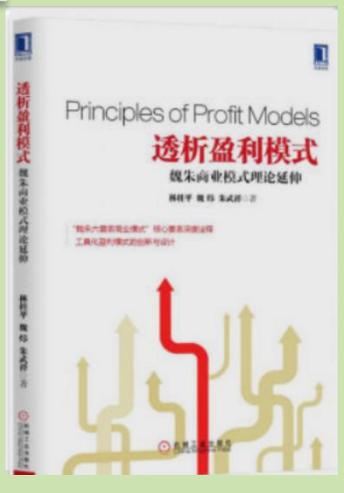
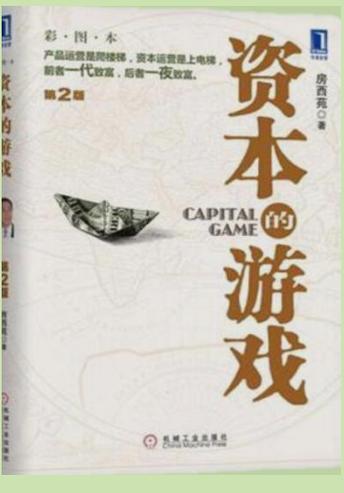
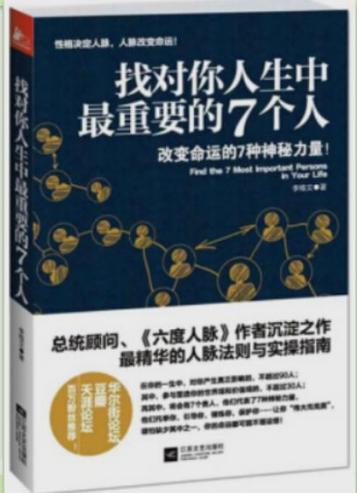
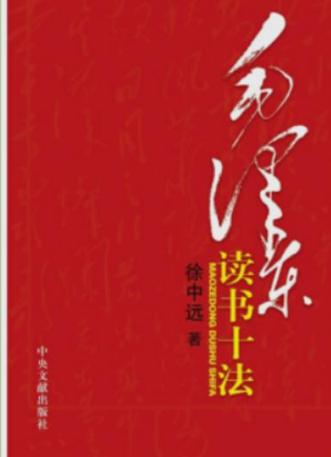
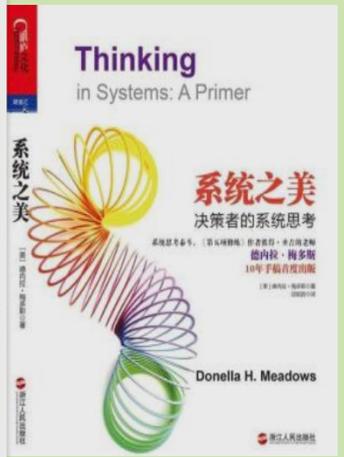
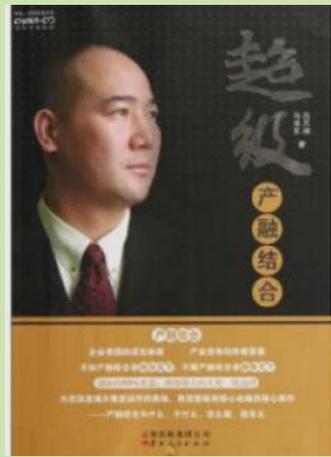
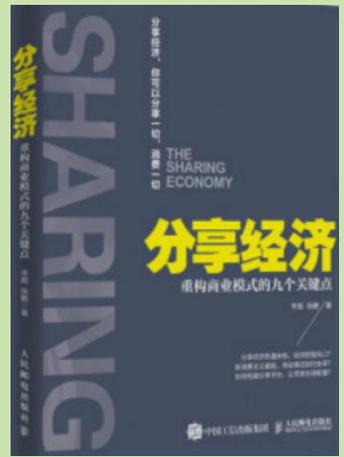
海尔的事业合伙人，制度叫做内部创业，或者叫内部创客。把整个公司的经营单元，拆分成更小的业务单元，变成一个个独立核算自负盈亏的业务单元，然后让下面的人承担相应的责任，做的越多就拿得越多。

事业合伙人是一种管理机制

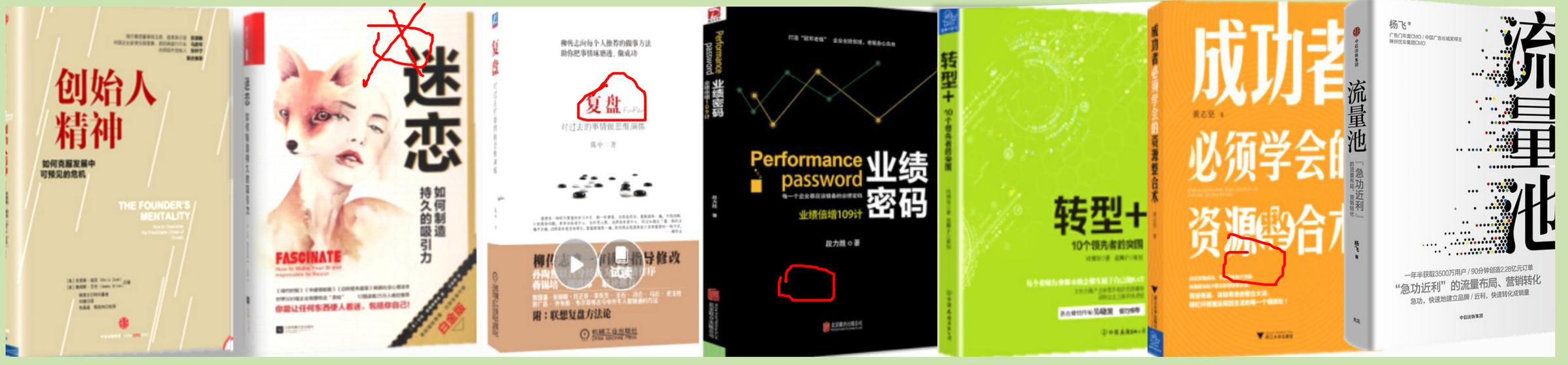
首先合伙人制度让架构更加扁平，让每个团队有了更大的决策空间，也让决策更加快速。

其次是这种制度加强了一个整体的团队建设。

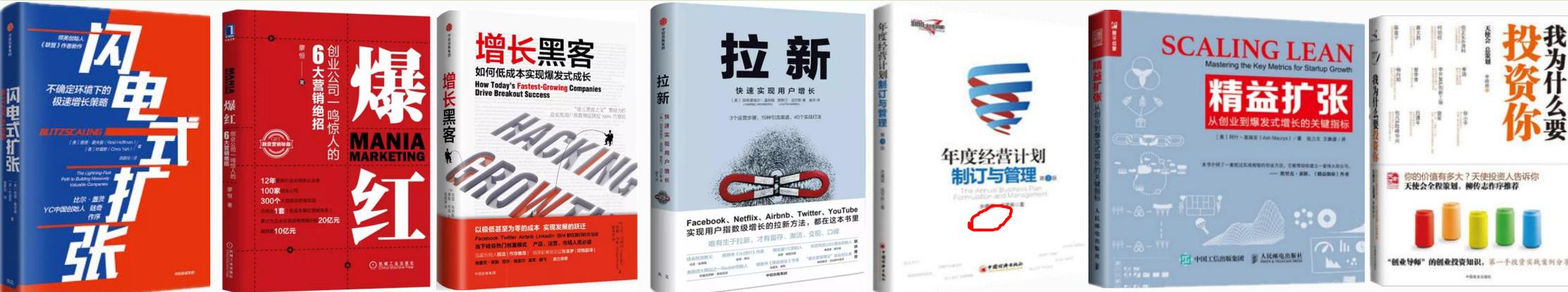
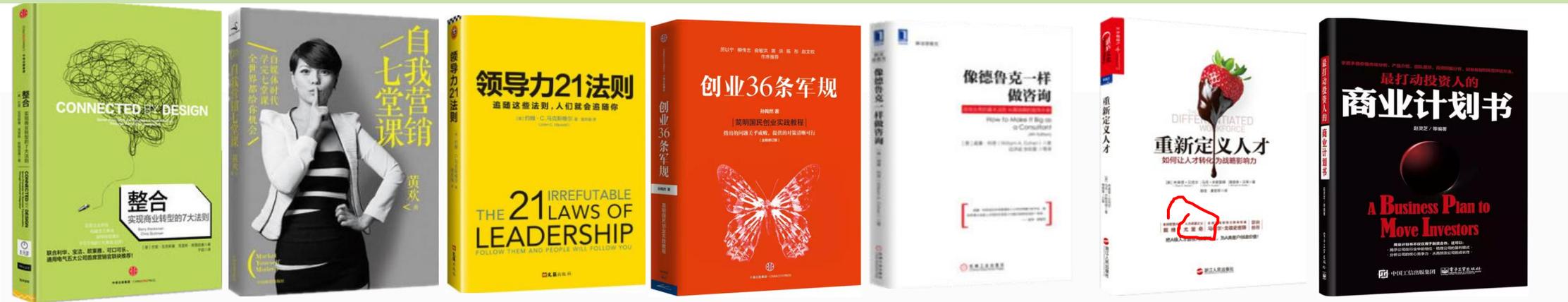
更多商业精选好书列表



更多商业精选好书列表



更多商业精选好书列表



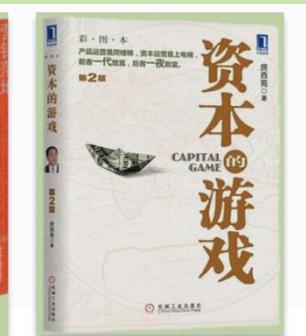
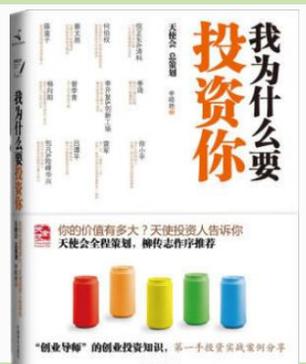
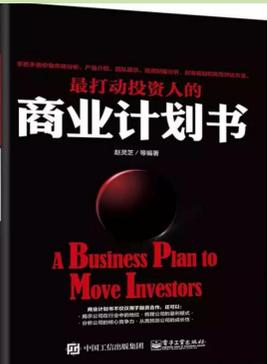
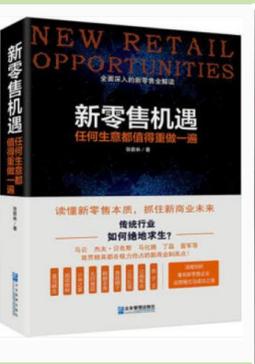
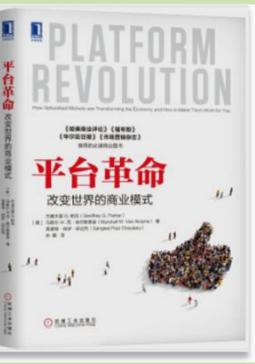
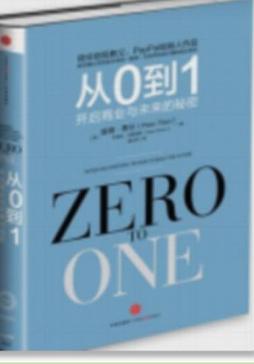
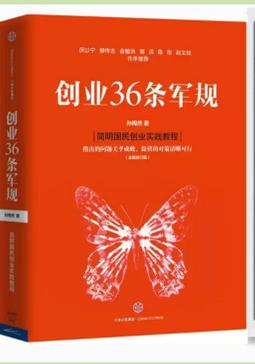
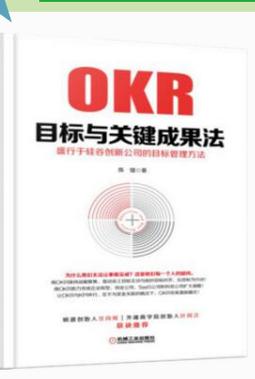
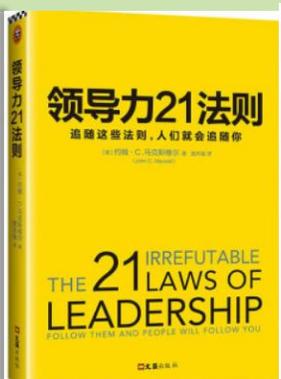
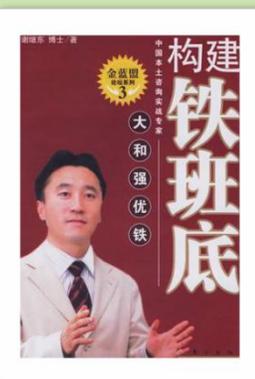
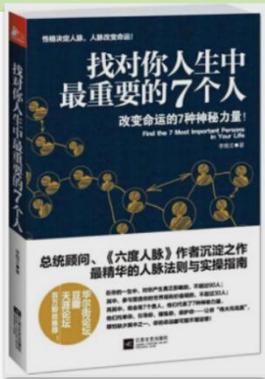
¥199.00



创始人60天的修炼-28个创业精华书摘

创始人最需要负责的就是把自己修炼好，才足以支撑自己的商业王国的可持续经营

¥199元/人



更多好书精华，加微信号：13527616691，请注明：书摘），祝您悦读收获多多！

长按微信号复制：

13527616691





THANK YOU