

OKR

上接战略 下接执行的目标管理利器

实效领导力专家方南

- PART 1
- OKR概念与来源

OKRs (Objectives & Key Results , 目标与关键结果) 是一种企业、团队、员工个人目标设定与沟通的最佳实践与工具 , 是通过结果去衡量过程的方法与实践。同时 , OKRs还是一种能够促进员工与团队协同工作的思维模式。

OKRs 的创立者是英特尔前首席执行官安迪·格鲁夫，在他的书《格鲁夫给经理人的第一课》中，他这样解释自己为何成功创造出了OKRs：

- 1. 我要去哪里？答案就是目标（ objective ）。**
- 2. 我如何知道能否达到那里？答案就是关键结果（ key results ）。**

认识OKR

约翰杜尔(John Doerr)是Google早期投资者和现在的董事局成员。在加入Intel公司时，正是Intel从存储器转为微处理器之际，他参与了格鲁夫创立的OKRs设置，亲眼目睹了OKRs如何帮助Intel管理层和员工设立工作优先级，最后成功完成业务战略转型。

OKR能给组织带来哪些收益？

1

更好的沟通

更易理解的系统提升了员工的支持度和使用率。

2

敏捷

更频繁的周期让行动更敏捷。

3

聚焦

OKR确保每位员工都清晰理解什么才是最重要的。

4

公开透明

公开可衡量的目标，可促进跨部门协同。

5

前瞻性思考

OKR能充分激发我们去做面向未来的思考。

目前正在使用OKR的公司



OKR-化目标为结果

- PART 2

- OKR与绩效管理

OKR VS KPI的示例

KPI

客户满意度 90%

结果与考核
考核工具

OKR

O: 本季度提升客户满意度

KR1 : 客户问题解决时间缩短至2天

KR2: 客户问题反映时间缩短至4小时

KR3: 本季度招聘客户人员新增5名

KR4: 培训客户服务人员服务技巧1次

过程与跟踪
工作方式

OKR与KPI的区别是什么



智享盒子

	OKR	KPI
定义	是一套定义、跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法	是根据企业机构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具
实质	测量员工是否称职的管理方法	绩效考核工具
关注点	时刻提醒每个人当前的任务是什么，有没有做好，而不是为了考核某个团队或员工。	关注的是财务指标和非财务指标，默认工作完成的情况对于财务结果有直接影响
导向性	是产出导向，关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有	是结果导向，以做事情的结果为主，以做事情的过程为辅

实效领导力方案

OKR与年度考核的解决方案

完全分离

OKR打分只作为工作进展记录，绩效考核运用另外一套体系。



自评 + 同事评 + 经理考核

部分结合

OKR打分作为绩效考核分数的一部分，例如50%，其余50%另外指定。



能力/价值观/KPI

全部结合

OKR打分就作为绩效考核的等级。



最后平均分作为考核等级

实效领导力方案

OKR与KPI的关系

OKR与KPI协同使用能发挥更大的价值



OKR (指南针)



KPI (秒表)

• PART 3

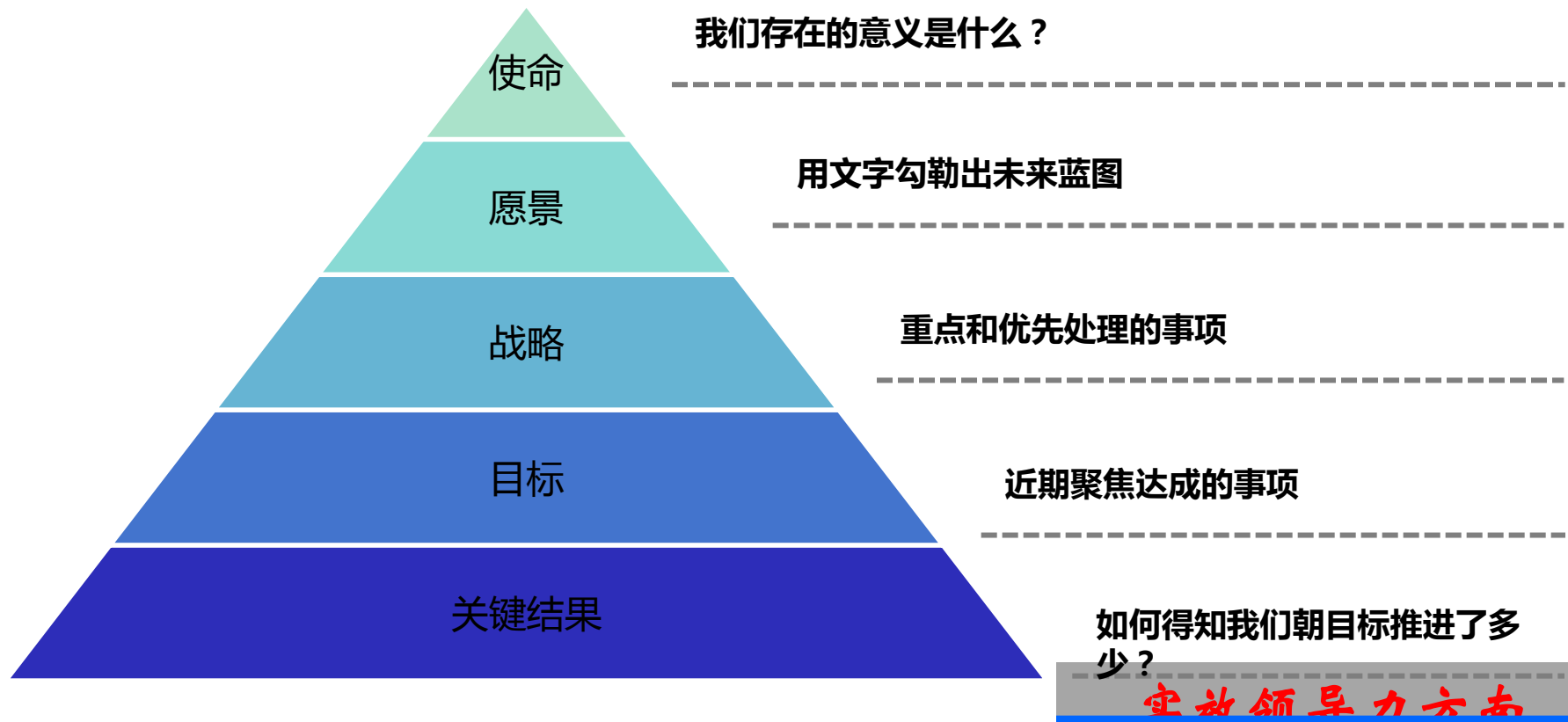
• OKR如何实施

实施OKR前提

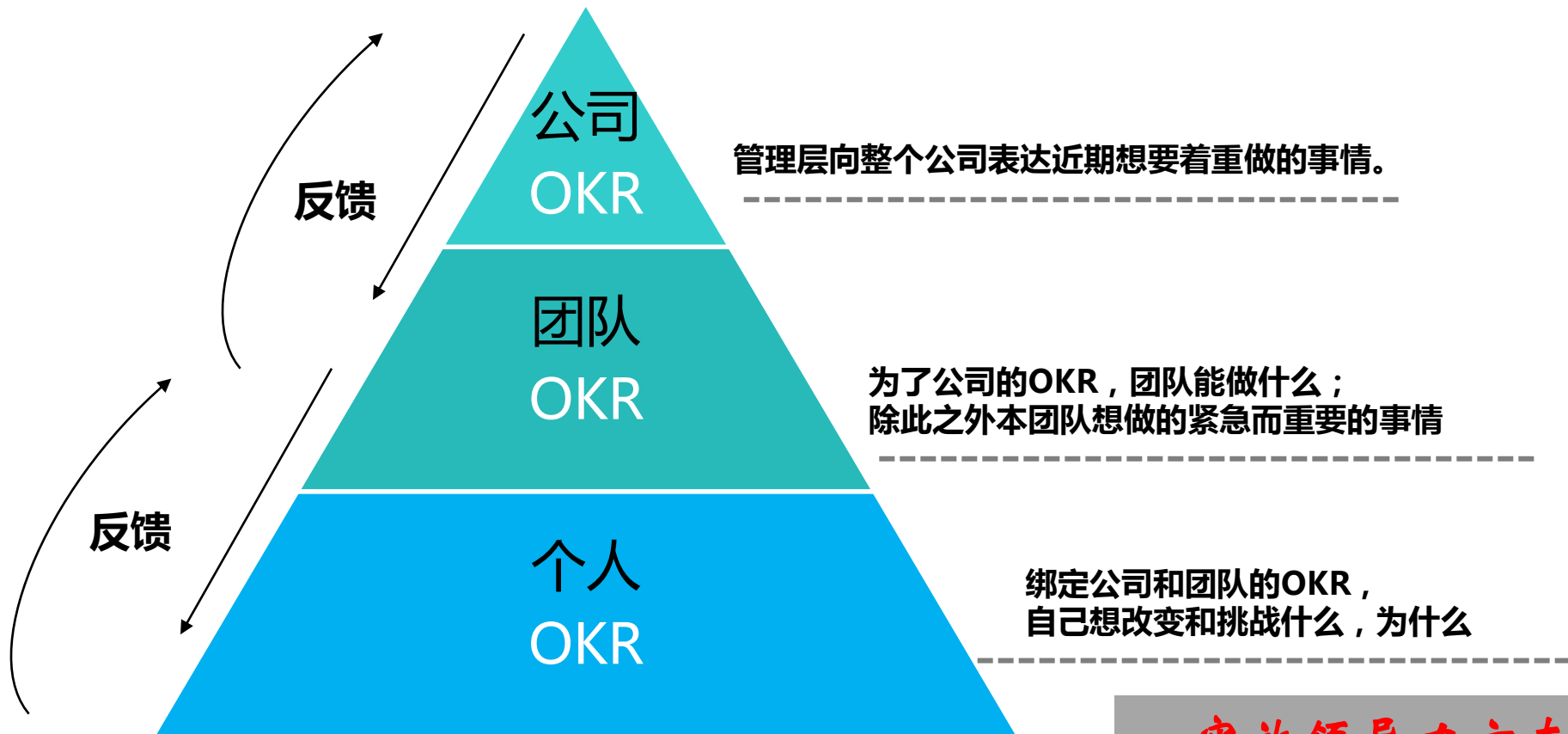
- 保证高层的支持
- 回答问题：为什么我们需要用OKR
- 决定从公司哪个层面开始使用OKR
- 制定一个执行计划

OKR实施框架

从战略出发，明确目标，并且在更短的周期内聚焦关键成果



OKR的层次划分



OKR的交流形式

员工会议

集中开会讨论

强化公司的愿景和战略目标

传达公司的年度目标

协商/制订各个部门/团队的季度目标

总结回顾，评估部门/团队的表现

1对1

针对不同员工，单独进行的

协商/制订员工工作中关键任务节点

监督个人工作的进展

总结分析个人的工作情况



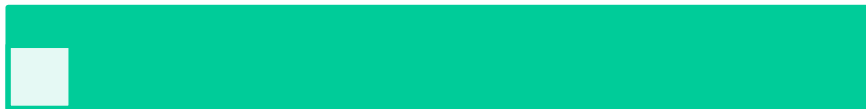
OKR目标设定原则

原则1：目标要有明确方向并且鼓舞人心

原则2：目标要有时间期限

原则3：由独立的团队来执行目标

几个好的目标



☐ 拿下xx市场！

☐ 打造公司历史上最成功的销售推广活动。

☐ 超前完成xx项目。

几个不太好的目标



☐ 销售额提升30%。

☐ 用户增加一倍。

☐ xx产品收入增加到XX元。

一个有效的目标图例

智联招聘
zhaopin.com

智享盒子

鼓舞人心
像“最成功”“公司历史上”都很鼓舞人心。

团队内可控
销售推广活动完全在销售运营团队掌控范围内。

产生商业价值
销售推广活动能够促进营业收入。



可达到的
“最成功”虽然很有挑战，但可以达到。

以季度为周期
销售推广活动是一个年度事件，将在下一个季度发生。

定性的
“最成功”是一个定性描述。

实效领导力方案

制定KR的技巧

1

只写关键项，而非全部罗列

举例来说，如果你上个季度成功招聘了10名新员工，并打算在下个季度再招聘10个人，那么，“招聘10名新员工”就不应该成为你的KR，它只是和往常一样的工作。

2

基于结果，而非任务

“给潜在用户发一封邮件”或“会见新的销售副总裁”是任务而非KR，而“往渠道中增加25个合格机会”就是一个KR。

3

使用积极正向的语言进行表述

KR越积极越好，相对于“把错误比例降低至10%”而言，“把精确度提升到90%”所传递的信息更为积极正向。

4

保持简单明了

5

考虑所有的可能性

6

务必指定一个责任人

好的KR的必备特征

具体的

从描述上我们知道了what、who、when和where。

驱动正确的行为表现

销售运营团队聚焦于发现潜在客户并向他们进行演示。

挑战的

去年销售启动周只做了10场演示,因此今年运营团队的目标很有挑战性。

上下左右对齐一致

这类演示活动是基于各方面反馈而来,正是销售团队所需要的。

定量的

数字xx就是定量的。



自主制定

这是销售运营团队自主制定的KR,不是自上而下强制要求的。

基于进度的

虽然在销售期启动前不能开展现场演示,但团队可以标记他们在导向销售启动活动上所取得的进展。

OKR操作演示



智享盒子

本周关注的任务

列出3~4件最重要的事情，只有本周完成了这几件事，团队的目标才能向前推进；明确这些事的优先级（P表示Plan，P1的优先级大于P2，没有P3或更不重要的事）

未来四周的计划

有哪些事情需要其他团队成员做好准备或支持，都列在这一象限

本周关注的任务	OKR当前状态
P1：和谷歌签合同	目标：向餐厅供应商证明我们提供的优质茶叶的价值
P1：完成订单系统新版本	关键结果：客户重复订购率达85%（50%）
P1：三个销售人员的面试	关键结果：完成25万美元的交易（50%）
P2：完成客服岗位描述	关键结果：20%的重复订购客户能自助完成（50%）
未来四周的计划	其他状态指标
提升客户重复订购率	餐厅供应商的满意度
优化订单系统	团队氛围
餐厅供应商的售茶指标	
招聘售前人员	

OKR当前的状态

每周讨论你们的信心指数，变高了还是变低了？因为发生了什么导致如此？

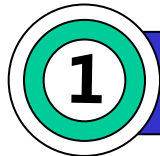
其他状态指标

挑出两个影响目标达成的其他因素，简略地用色彩记录它们的变化来关注它们（例如绿色为好，黄色为警戒，红色为差）。当这些因素发生意外时，马上讨论找出应对方案，确保OKR不受影响

实效领导力方案

OKR评分

OKR的评分标准控制在0到1分之间，设置为四个档次



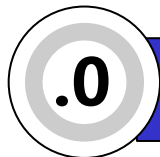
结果远超预期；几乎不可达成。



这是我们希望能达到的程度。
虽然很难但是可以达成。



我们知道肯定能达到的程度。只需要很少帮助或不需要帮助就能达成的程度。



没有任何进展。

• PART 4

• OKR实例与应用

XX公司OKR 案例分析



智享盒子

公司OKRs目标：提高品牌认可度和知名度

关键结果1：增加20%的社交媒体互动量

关键结果2：9月1日前推出客户推荐计划

关键结果3：扩展社交媒体知名度，占领2个新的目标市场

关键结果4：通过将客户文章放在4个行业相关的网站来拓展影响力

营销部门OKRs目标：提高35%的社交媒体互动量

关键结果1：9月1日前，研究和确定3个最受欢迎的社交媒体网站，并找到新的目标受众和制定互动战略

关键结果2：参与6个Twitter的聊天，并引入行业领袖

关键结果3：在3小时内回复新留言

关键结果4：在Facebook和Twitter上增加20%的粉丝数量

个人OKRs目标：增加25%的社交媒体连接数量

关键结果1：在2个新的社交网站上发布信息：LinkedIn和Quora

关键结果2：增加发帖频率：Twitter每天8次，Facebook每天3次

关键结果3：加入5个 LinkedIn的小组（每组至少2500名成员），在每个小组最热门的10个话题下，进行评论

关键结果4：通过每周在Quora上发布了3个答案和1个问题，来获得15个粉丝

实战领导力方案

某金融企业OKR 案例分析

客户服务部门

O1: 提升客户服务人员满意度

KR1:制定激励计划，覆盖至少70%以上人员

KR2:每个季度开展2次团队活动

KR3:每月提供2次个人培训

KR4: 每半年做一次人才晋升

O2:提升客户满意度

KR1:增加2个客户服务渠道（微信与微博）

KR2:优化回复流程，实现48小时回复

KR3: 每月推出2个客户关怀活动

某互联网公司OKRs 模板

姓名	部门	打分	状态	状态
目标Object	关键结果key results			
1: 完成季度招聘任务	1: 完成季度招聘任务10人	0.9	完成	
	2: 增加多媒体招聘渠道3个(微信公众号/微博/App)	0.5	完成一半	
	3: 降低试用期人员季度主动离职率到5%	0.3	未完成	

OKR需要跟踪与辅导

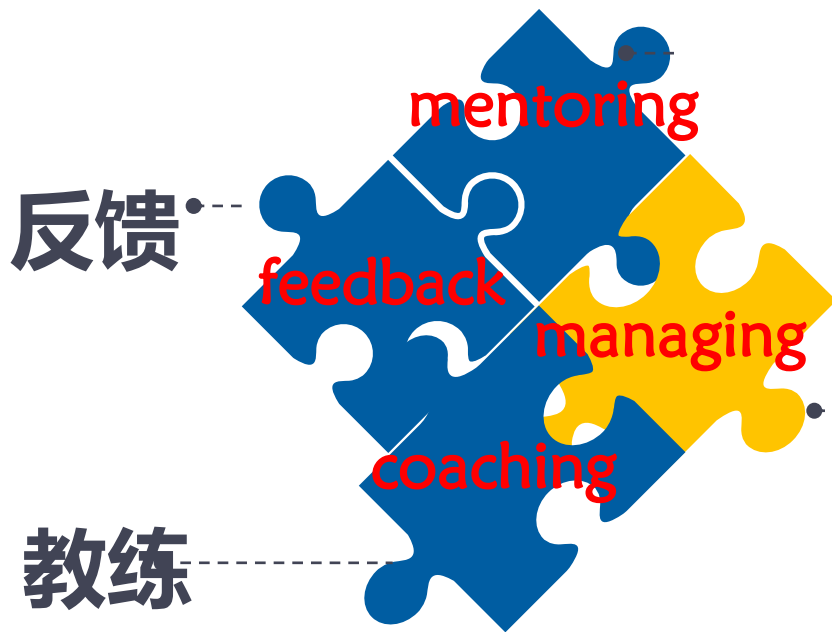


OKR对管理者 4 大能力要求

辅导：提供具体
工作指导，知识传授。

反馈：持续、及
时、具体、友好的反
馈，侧重行为，而非
人，培养反馈文化，

教练：提供观察，
提出开放式问题，激
发潜力



无法达成目标的5个关键因素

- 因素1：设置多个目标，但没有给目标设置优先级。
- 因素2：缺乏充分沟通，导致没能准确理解目标。
- 因素3：没有做好具体落实目标的计划。
- 因素4：没有把时间花在重要的事情上。
- 因素5：轻易放弃。

祝您成功

谢谢