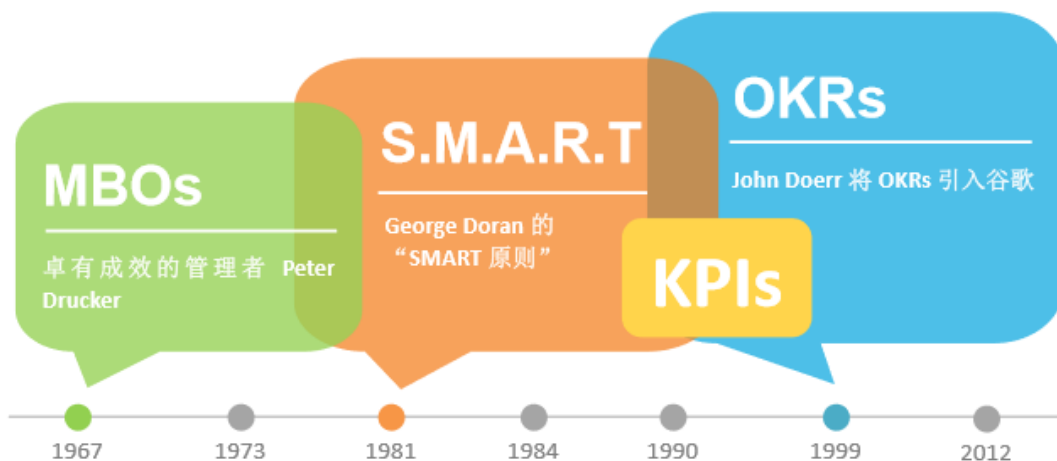


## 公司如何引入 OKR (OKR 实践入门)

想到与得到之间，只隔着“做到”！

OKR 是实现“做到”的方法论！

企业管理人员一直在尝试应用一些新的管理技术来提高员工的绩效。作为一种可以帮助企业把精力聚焦在重要的目标事务上的管理方法，就是 OKR 目标与关键成果法。OKR 以及在一些行业的标杆企业中得到了很好的应用，成为这些企业持续卓越经营的基石！



那企业应该如何引入 OKR 呢。

### 1、如何实施 OKR?

1. 对齐目标。一旦团队明确了关键成果以及衡量标准，个人就可以更容易地将他们的工作与团队共同目标联系起来。

目标应该对公司有重要意义同时对个人也有意义，并具有挑战性，他们应该与整个公司目标对齐，对整个公司组织支持，因为目标对每个人都是透明的，从上到下，从下到上，各个职能部门。所以 OKRs 是确保每个人的工作都朝着一个目标和结果。

2. 组织纪律性和优先级。从公司层面来讲，任何部门、项目团队都会乐意去

实施好的想法、有价值的项目或者有意义的改进方案。

3. 所以当所有人认清哪个目标最为重要之后，就自然把其他次要的事项延后了。对次要的事项说“不”并不涉及其他因素，而是对于团队而言，我们已经有了更重要、更合理的目标要去完成。

4. 沟通。OKR 应该在团队内完全公开，以便每个人都知道团队的目标和衡量标准。

前 Twitter 前 CEO 迪克科斯托洛在管理经验上他这样分享：

“OKR——目标与关键成果。这是一个很好的管理方法，它可以帮助公司所有人明确什么是重要的以及如何去衡量它的重要性，而本质上是去沟通公司战略以及如何衡量战略。

这也是我们起初想要尝试 OKR 的原因。随着公司规模扩大，最难衡量的就是沟通，但公开透明的 OKR 很好的帮助所有人理解如何去衡量成功和战略。”

## 2、制定 OKR 的注意事项

在制定目标时，公司会从顶层 OKR 开始，先制定三到五个高优先级的目标，然后再根据每个目标对应制定三个可衡量的关键结果。

成功的 OKR 不仅来自于自上而下的建议，也来自于自下而上的建议，OKR 鼓励公司的每个员工就“什么是值得他们花时间并想为之付出努力”发表意见。

### (1) 制定目标的小贴士：

1. 三到五个目标足以 - 再多只会导致团队分心，无法聚焦实施。
2. 避免用毫无成就感的表达来描述新的目标，例如“继续招聘”，“保持市场地位”，“继续做某事”。
3. 用结果和当时的状态来表述目标，例如“发布 XX 新产品”、“通过项目验收”、“用户应用人数达到 XX 万”、“销售额突破 XXX 万”。
4. 描述尽量具体、客观并通俗易懂。研究表明更具体的目标可以给团队带来更好的成效。

## (2) 制定关键成果的小贴士：

1. 每个目标对应 3 个左右的关键结果
2. 我们要用可衡量的里程碑来阐述关键成果，如果完成了，那么我们就成功推进了目标。

3. 关键成果不是任务而是某项产出。关键成果中如果出现“咨询”、“帮助”、“分析”、“参与”，这是把完成任务当成了关键成果，并不可取。

正确的做法应是描述结果，比如“在 3 月 7 日之前发布客户服务满意度调查的结果”，而不是“评估客户服务满意度”。

4. 可衡量的里程碑应包括完成时的证明，这些证明应当是可用、可信且易于衡量的。

## 3、制定 OKR 的常见错误

### (1) 过于保守的 OKR

团队在设立 OKR 目标时会很自然的拘泥于现状而不去设立更野心的目标，当然这并不是大家想要的结果。

如果 OKR 不包含最需要精力的工作，那么它就是过于保守的 OKR。这时就需要放弃低优先级的工作并将资源重新分配给高优先级的 OKR。

### (2) 消极怠工

我们发现会有团队不需要全员参与就能达成团队的 OKR，要么这个团队在屯资源，要么就没有打算推动团队发展，甚至两者皆备，处于消极怠工状态。

### (3) 低价值的目标

用 OKR 来设立的目标应当有一定的商业价值，否则，没有任何理由花费资源去做。“低价值目标”即使全部完成了对公司依然没有任何进步。

如果我们合理设立 OKR，并且完完整整的达到了 1.0，公司业绩难道会一点都没有变化吗。显然不会。如果你的 OKR 在执行时有这个问题，那么请重新修改，我们需要聚焦在切实的利益上。

### (4) 关键成果不足以支持目标

如果关键成果不能概括完全，就意味着我们在设立 OKR 的时候存在纰漏。这

可能会导致资源需求和未能按计划完成的目标不能及时发现。

#### 4、制定团队 OKR

在制定团队 OKR 前，公司首先需要先设立明确的整体目标。只有这样，团队或个人才能依据整体目标来分别制定自己的 OKR。这有助于公司上下的 OKR 保持对齐。

其次，需要对公司 OKR 进行拆分，这时我们需要知道要把公司 OKR 拆分成多少层级，是不是每个部门，职能部门和团队都需要制定 OKR？

关于团队的 OKR 目标，有一点我们需要注意，团队 OKR 不一定完全围绕着公司 OKR 来设立。团队可能只会依据公司 OKR 的其中一个来具体展开。所以团队 OKR 应至少与公司的一个 OKR 存在联系。

设立团队 OKR 的方法之一是举行管理层 OKR 会议。在谷歌，团队负责人会基于公司 OKR 去列举下一季度的优先事项。我们要注意，在写这些优先事项时需要和公司 OKR 对齐：

1. 团队的优先事项是否与公司整体 OKR 的某个关键结果相关联？
2. 团队的优先级是否能让公司实现 OKR 又迈进了一步？
3. 是否存在其他人认为这是你团队本职该做的，而你却遗漏的事情？
4. 优先级事项有超过 3 个吗？

OKR 并不是检查清单，也不代表团队将在一个季度中需要完成的主要任务。如果团队将 OKR 视为团队待办事项，可能会导致团队对要完成的任务过于死板，而不能达到团队预期的目标。

我们使用 OKR 来聚焦团队的关键结果，是希望员工能够迸发出各种有创意，最终达成目标。

案例：假如公司目标是“达到行业市场份额 xx%”

目标 O：提高（产品）利润

关键成果 KR1：向所有用户开放 XX 功能。

关键成果 KR2：实施 XX 计划，使客单价增加 XX%。

关键成果 KR3：展开三次对利润的调研实验，分析利润增长的因素。

关键成果 KR4：为了在 Q1 季度中实现 XX 功能去争取技术支持。

目标 0: 提高（产品）口碑

关键成果 KR1: 在三次行业大会中介绍自己的产品，来重新确立产品的领导权。

关键成果 KR2: 甄选出标杆客户，并和他们逐个取得联系。

关键成果 KR3: 当用户报错时，缩短响应和回复 XX% 的时间。

## 5、全程 OKR 绩效软件工具

在科技型公司，OKR 通常按 0.0 到 1.0 的区间进行评分，1.0 意味着完全实现了目标。首先对每个人的关键成果进行评分，然后取平均值作为目标达成的评分，这种评分方式相对简略，因为没有考虑到不同关键成果的权重各有不同。

有时 KR 非 0 即 1，比如“策划一个全新的市场活动”，那么最终的结果只能是启动或没启动。

有时 KR 则会细化，比如“发布六项新功能”，只启动了三项那么评分就可以是 0.5。其实评分并不是一门很高深的技术，诚实和不断评分才是最重要的。

下面是 OKR 评分的注意事项：

### 1. OKR 得分在 0.6~0.7 是最佳的

低于这个分值可能意味着员工的参与度不够。如果得分较高可能意味着目标比较保守。

在科技公司中采用 1 分制考核制度较为普遍，0.0-1.0 的评分区间里，OKR 平均分在 0.6-0.7 是较好的。对于刚实施 OKR 的企业来说，实施过程可能并不会顺利，所以我们需要有试错的过程。当然，面对失败也需要有宽容的态度。

### 2. OKR 不是一个绩效考核系统

OKR 并不是作为绩效考核，而是对员工在过去一段时间工作的总结，并凸显他对公司整体 OKR 的贡献和影响。

### 3. OKR 评分要公开透明

在公司年度 OKR 和季度 OKR 的计划和评分都是公开的。

在年初，全公司会举行一次 OKR 会议，对上一季度的 OKR 进行复盘评分并确定下一季度新的 OKR。

之后，公司每季度召开一次会议复盘并确定新的 OKR。在会议上，会由每个

OKR 负责人（通常是相关团队的管理层）来说明 OKR 评分理由并实时调整下一季度的 OKR。

#### 4. 在整个季度不断跟进评分

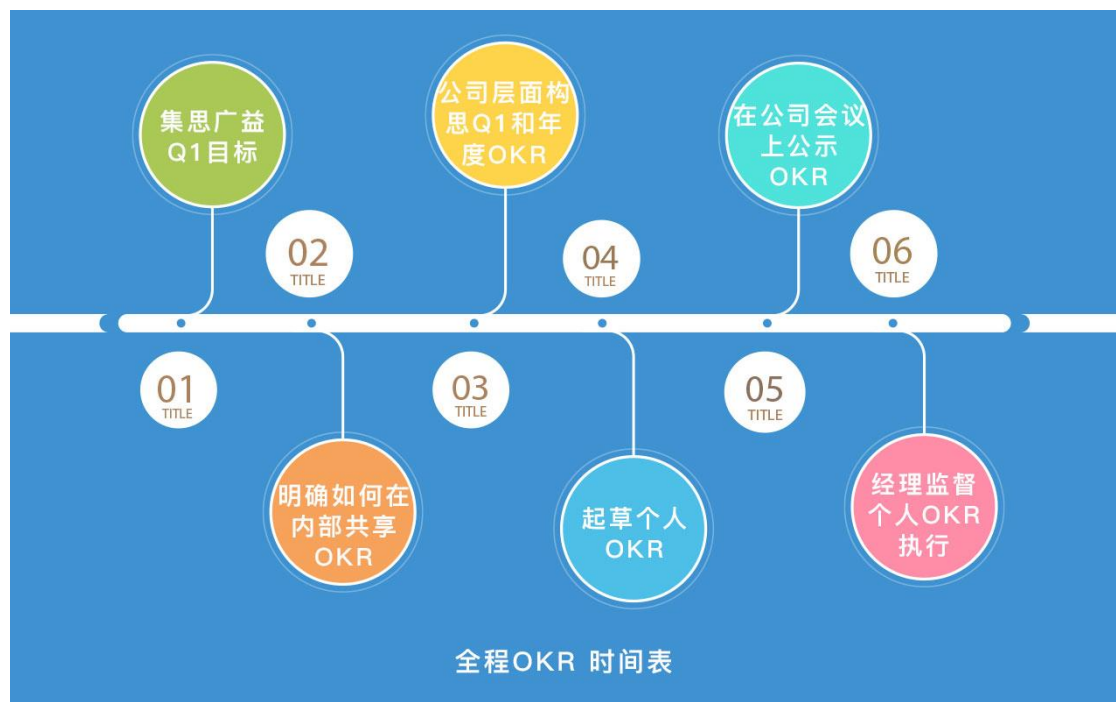
在每次 OKR 评分前，管理层对各部门 OKR 进行季中检查，可以帮助团队更好地了解工作情况。在整个季度不断跟进评分，也有助于提前为最终评分做准备。

## 6、实时更新 OKR

在科技公司 OKR 帮助公司制定战略 - 成为公司完成目标的利器。有些团队甚至发现最好的办法是，每季度重新回顾几次 OKR。

通过这种方式，OKR 又成了像标尺一般的校准工具，让每个人都有机会接受新信息的同时，放弃不切实际的目标，集中精力聚焦在那些挑战极限的边缘目标上。

下面是一个团队如何完成 OKR 的时间表示例：



全程 OKR 绩效考核软件

2019 年 03 整理