



# \*\*\*公司OKR培训材料

C叔| 2020.11.30

# OKR是什么？

## OKR

是INTEL/GOOGLE/华为/头条等国内外企业采用的**目标管理工具**，它能激励人们在不确定时代**明确挑战性的目标并聚焦去达成关键的业务结果**

### Objective 目标

我们想实现什么

- 有野心的、极具挑战的
- 令人有些紧张和压力感

### KeyResults 关键结果

我们如何实现目标

- 明确地使**Objective**可实现
- 可衡量的，导向**Objective**的评级
- 时间界限

# 举例说明——OKR样例

## Youtube（谷歌子公司）案例

**O:** 增加每用户的平均观看时间

**KR:**

- 每位用户平均观看时间达到XX分钟
- 推出两个新的操作系统的youtube客户端
- 降低X%的视频加载时间

## UBER(优步) 案例

**O:** 提升地区覆盖率

**KR:**

- 上海的覆盖率提升至100%
- 所有选定城市的覆盖率提升至75%
- 交通高峰期，所有覆盖地区的平均每次接客时间降至10分钟

# OKR的构成及其相互关系



- 这个O的达成应对公司产生明确的价值和意义
- 挑战且现实可行
- 相关者应该能够明确无误地判断出O是否有可能达成

回答 “WHY”



回答 “HOW”



- 清晰可衡量，KR的达成，能有力地推动O的完成。KR与O之间有直接或间接的因果关系，因为KR所以O
- 完成的证据是可获取的和可信赖的

# 绩效目标管理的演进

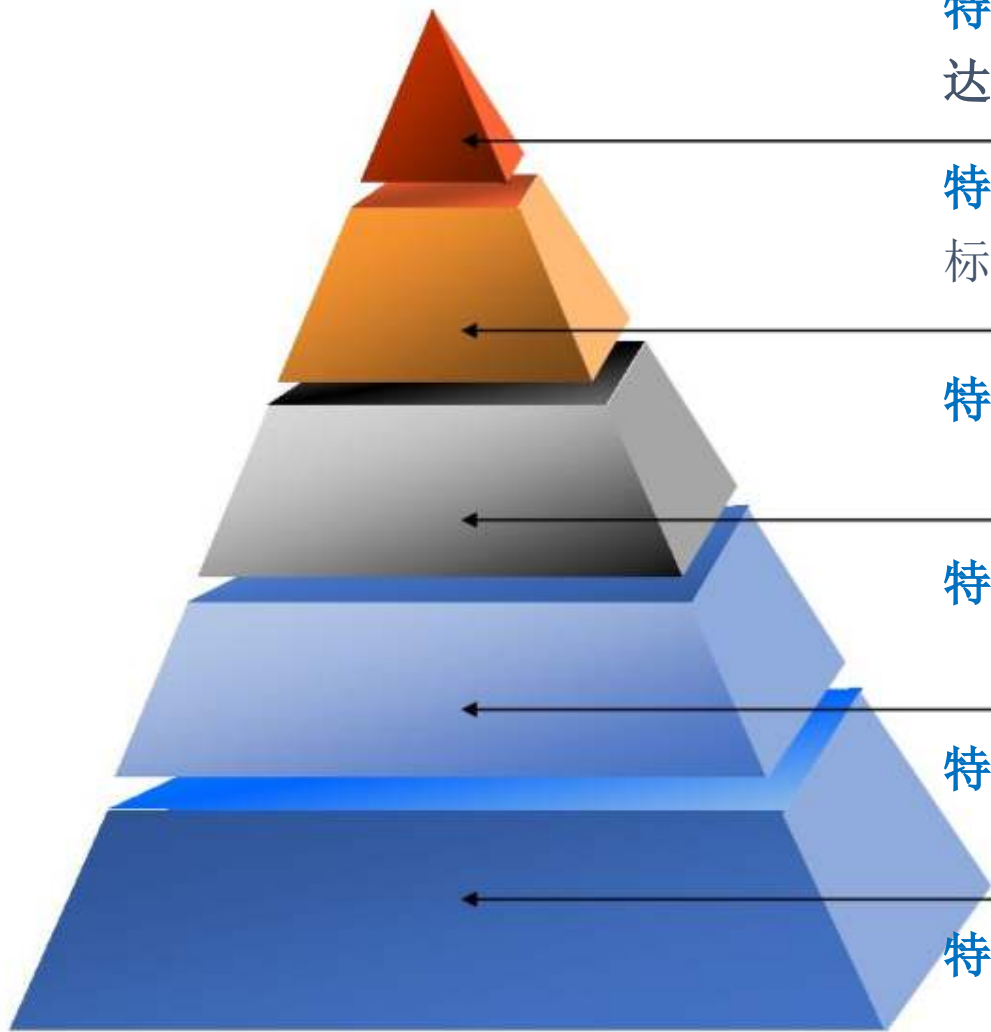


**OKR**的流行，是顺应了  
**VUCA**时代的市场变化和  
人性需要。

# OKR的六项主要作用



# OKR的六个主要特点（以谷歌为例）



**特点1：** 公司、部门和个人都有自己的KRs，必须达成一致和互相支持。

**特点2：** OKRs中最多**5个O**（目标），每个O（目标）最多**4个KRs**（关键结果）。

**特点3：** OKRs必须要可衡量的，符合SMART原则。

**特点4：** OKRs目标设置时要有**野心和挑战性**。

**特点5：** 每个人的OKRs在全公司都是**公开透明**的。

**特点6：** OKRs每季度都**打分**，并且**公示**。

# OKR绩效目标管理模型的四项内容

## 1、OKR目标设定

为了在不断变化的市场中适应并形成自己的优势，目标一定要足够具体，可测量和灵活，以适应组织目标的持续性变化。

## 4、激励与认可

用持续不断的认可来代替单纯的物质激励，**聚焦到更具体、更有价值的贡献上**。注重全员认可，而非个人认可。

## 2、持续反馈与教练

有效在回馈与教练必须是与目标相关的，**显然易于理解的、双向的、友好的、及时的、不间断的**。

## 3、绩效考核与薪酬

考核是为了发展和全力帮助员工实现并超越既定的目标，考核与激励合理挂钩，**奖励员工做得更好**。

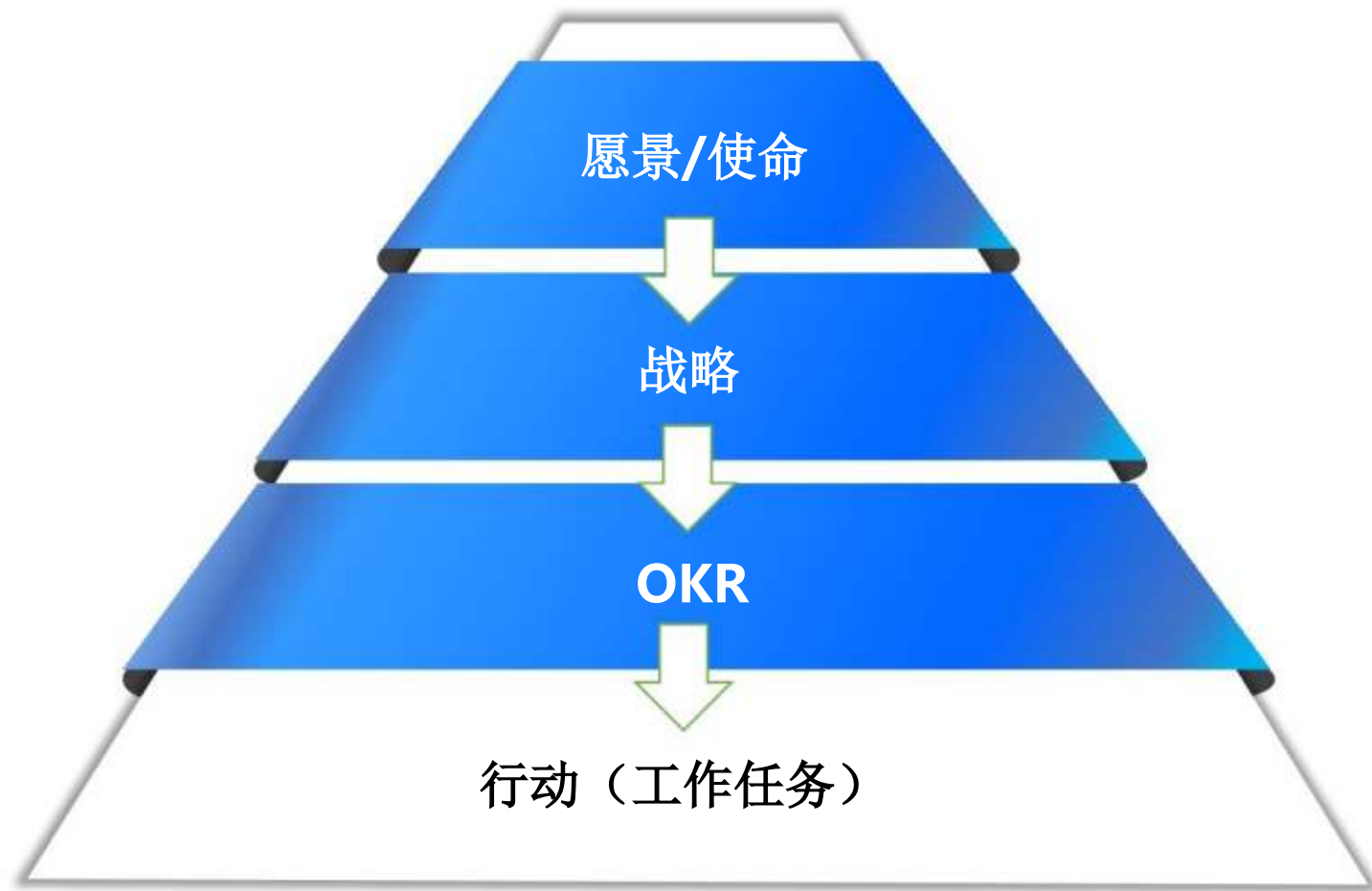


敏捷  
持续  
沟通



## 1、OKR目标设定

# OKR的设定的基本逻辑：O-KR-T



1. 战略决定O
2. O决定KR
3. KR指引行动

# OKR设计的基本规范

## 规范维度

格式

数量

## O（目标）

动词+定语+名词格式，定性、定量均可，但最好是定性，例如：

- 举办激动人心的销售大会
- 实现DAU的快速增长

- 总共2-5个

1. 承接战略，各级O实现对齐
2. 重要且关键

## KR（关键结果）

动词+名词格式，定量形式，例如：

- 8月31日前上线产品1.0版本
- 实现80%以上的DAU增长

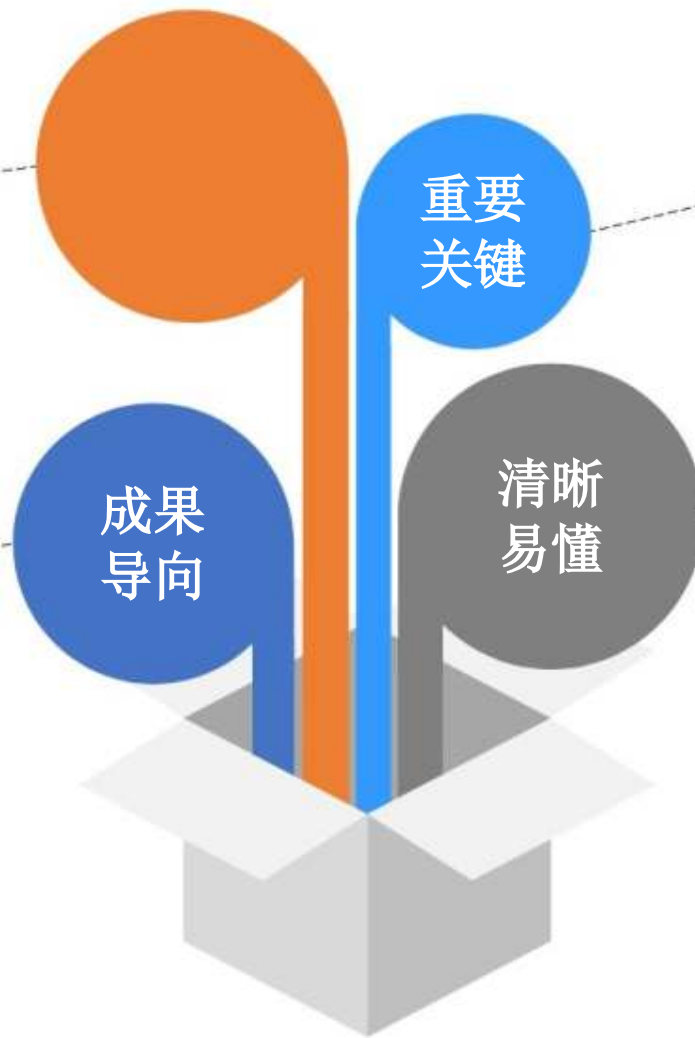
- 每个O对应的KR在1-4个

1. 多角度对O形成支撑
2. 彼此独立，而非相互依赖
3. 符合SMART原则

# 优秀OKR的四项标准

例如：DAU增长速度超过所有同行友商

例如：实现销售收入的快速增长（而非广告投放量的快速增长）



例如：超级好吃、超级干净（陈鹏鹏鹅肉饭店）

例如：像翻阅一本杂志一样快速上网（谷歌）

# 团队OKR创建的流程

## CRAFT 流程

### Create

草拟

草拟几个有挑战性的目标和与之匹配的1-3个关键结果

**提示：**如团队人数较多，可以挑选几个关键人员组成小组草拟OKR。

### Refine

提炼

把草拟OKR递交到整个团队管理层讨论，在会议上讨论更新

**提示：**更大范围的团队讨论，为KR设置分数。

### Align

对齐

明确是否和其他团队及公司保持一致，互相支持，一起修改。

**提示：**公司和其他团队讨论，是否与公司和其他团队保持一致。

### Finalize

确定

把OKR向上级主管汇报，待批准

**提示：**汇报重点是和公司及其他团队的目标一致，以及结果。

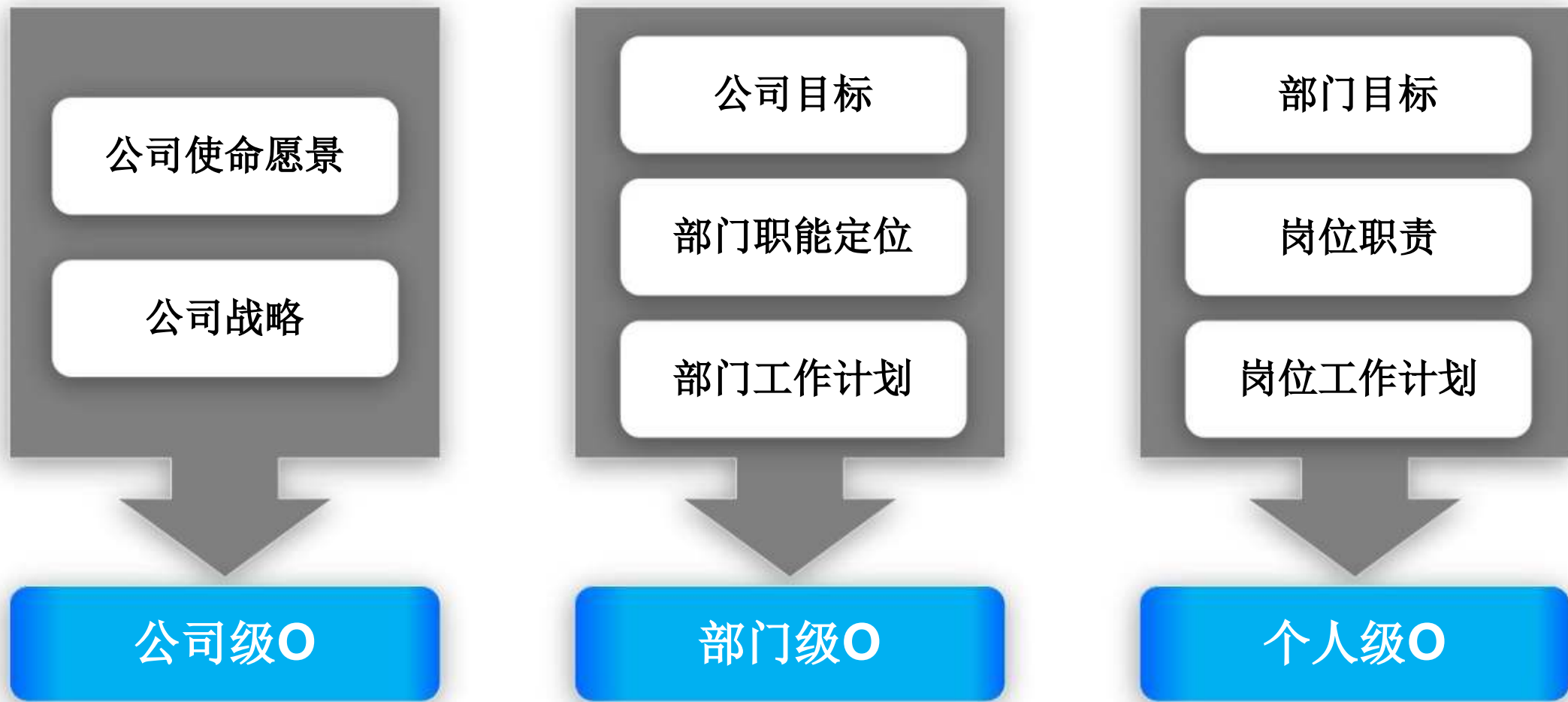
### Transmit

发布

沟通OKR并且视觉化OKR。

**提示：**把OKR上传到某个地方，大家都可见，在全体人员大会上沟通OKR。

# OKR设计要点——1、O的来源



# OKR设计要点——2、O的提炼与筛选

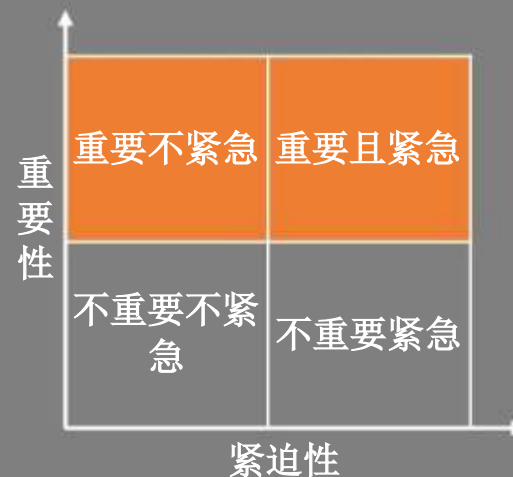
## 提炼

- 根据来源逐一提炼O，然后进行整合
- 熟练情况下，可以直接综合提炼
- O可以自上而下提炼，KR则自下而上参与设计

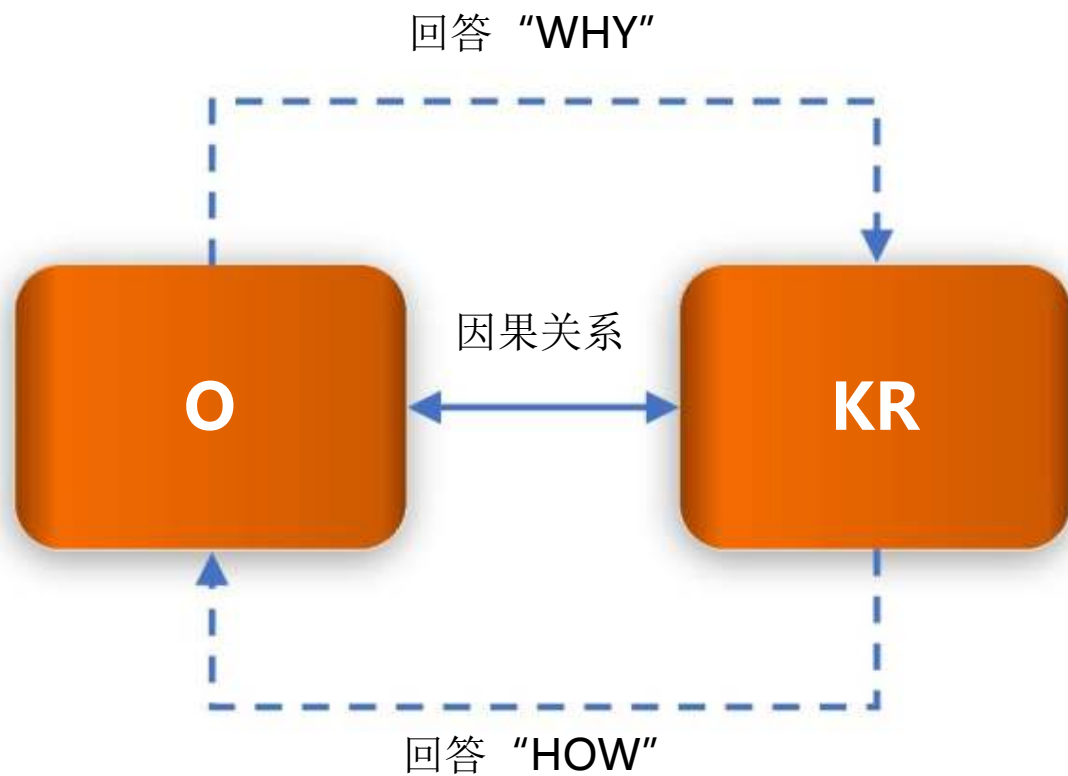
## 整合

- 同类归并：相同性质的OKR可以归并在一起
- 向下兼容：大的O合并小的O，以保证重点

## 筛选



# OKR设计要点——3、KR的提炼

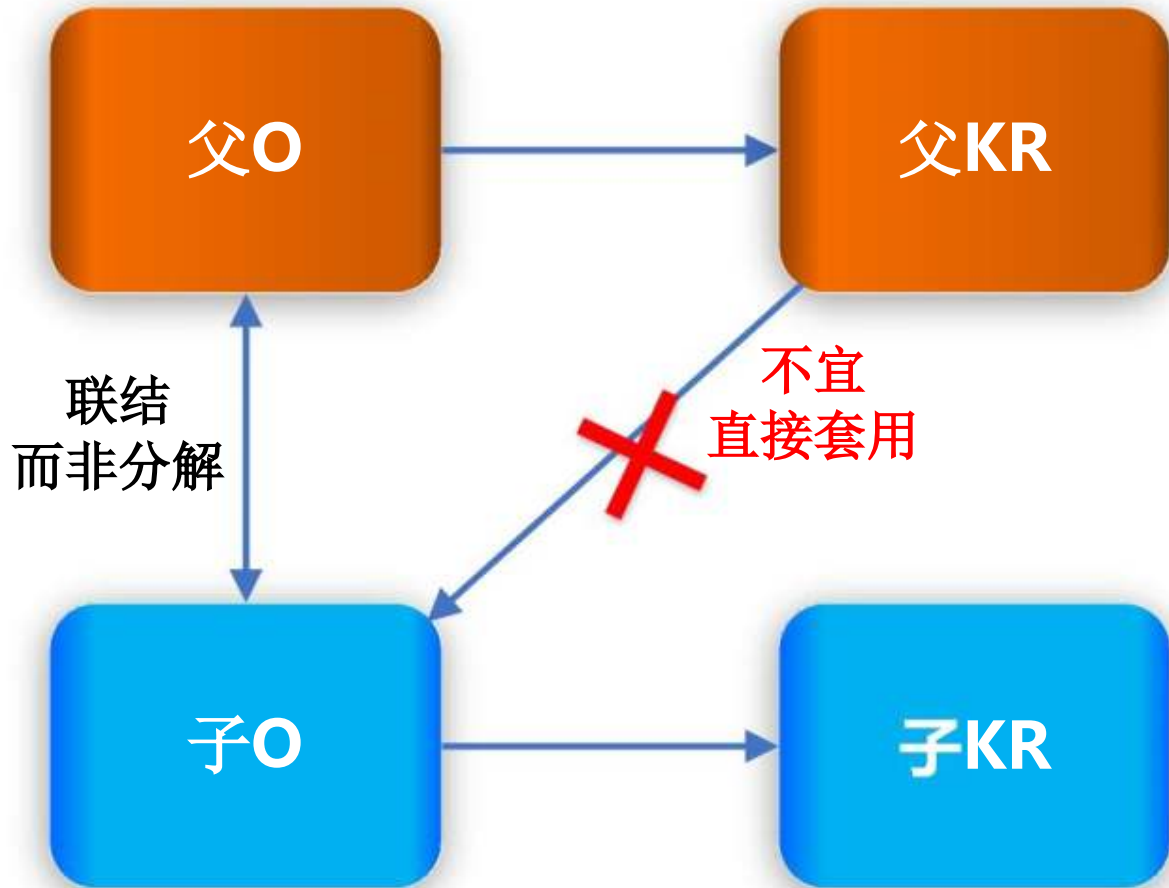


## KR提炼要点

- **“关键”**：KR是保证O达成的关键因素，不关键（重要且紧迫）则不能成为KR
- **“结果”**：KR是结果，而非过程或任务。
- **“因果”**：KR能够保证O达成，因为KR达到了，所以O达成了。
- **“多元”**：从多个角度提炼，相对独立



# OKR设计要点——4、OKR的联结（而非分解）



## 操作要点

- “联结”：公司-部门-个人目标之间绝非简单的拆解。个人和部门，应当在同一层面依照公司级目标制定自己的目标，部门、个人能为这个目标的达成做什么更重要。
- “关系”：下级的O决不能简单套用或继承上级的O或KR，而是重新作为一个主体，思考对上级的承接以及自身的其他目标。

# 撰写OKR的建议

1. 避免撰写现状（如维持市场份额）
2. 使用明确的问题
3. 用积极的语言撰写：~~减少吃垃圾食品~~ / 多吃健康食品
4. 使用简单的规则
5. 以动词开始，是个行动
6. 使用通俗易懂的文字撰写，避免缩写，行话
7. 可以对目标进行补充说明

1. 找出关键结果，而非结果（每个季度招聘**10**个工程师）
2. 描述结果，而非任务方案清单（如与VP开会讨论），不要使用“帮助/协助/参与等辅助性动作
3. 使用积极的语言（如增加），避免消极语言（如降低）
4. 保持语言简单与清晰，避免误解（降低离职率）
5. 迎接所有的可能性，不要设想结果
6. 确定负责人

# OKR辨析——优秀OKR

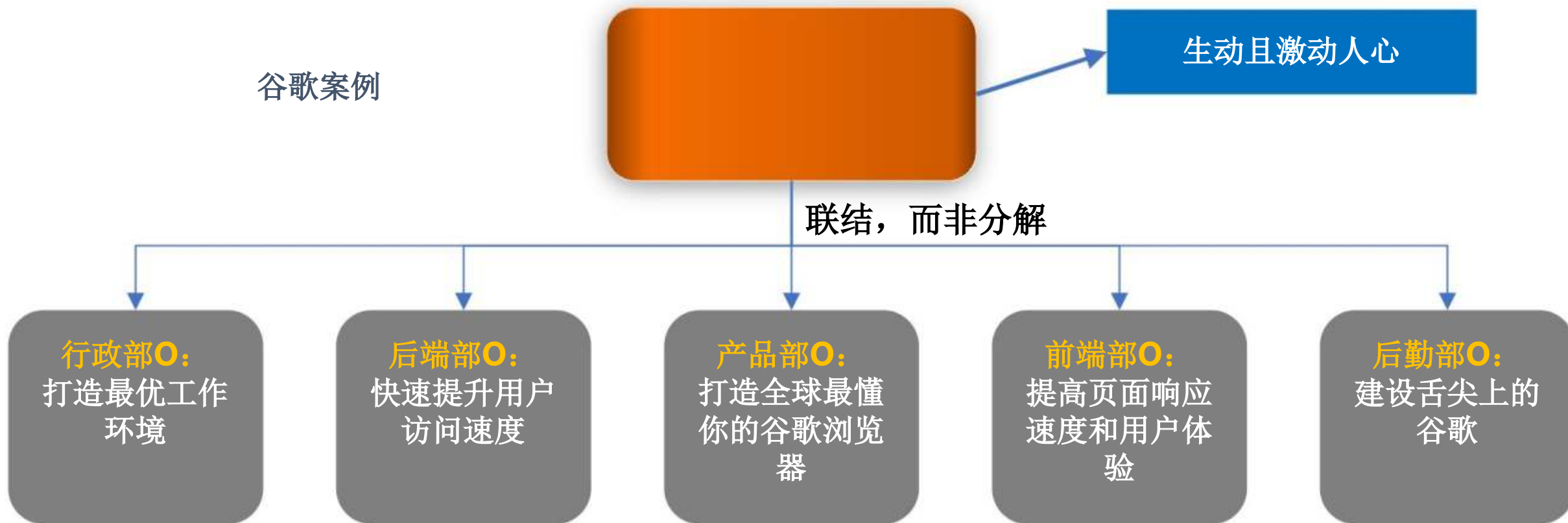
## Uber案例

- **KR1:** 所有地区的司机基数提升20%
- **KR2:** 所有活跃地区司机的平均工作时长提升至每周90小时

- 明确，直接，通俗易懂
- 动词+名词写法，是个定性的行动

- 最关键的结果，能够界定O是否达成
- 全部为结果，而非工作任务
- 全部为定量，且有挑战性
- 使用积极正面的语言

# OKR辨析——优秀OKR（续）



各部门制定目标并非简单对公司目标分解，而是根据自己的资源、能力与专长考虑能为公司级目标的实现做些什么，由下向上联结，承接公司级目标，建立部门目标

# OKR辨析——常见误区

误区	案例	修正建议
KR写成任务	<ul style="list-style-type: none"><li>• KR1: 准备50篇软文</li><li>• KR2: 接触100个自媒体</li></ul>	<p>为KR加上“为什么”，表明目的：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• KR1: 准备50篇软文，在各媒体密集推广产品</li><li>• KR2: 接触100个自媒体，找到新的高效低价宣传渠道</li></ul>
KR间相互依赖，不独立，不能多角度反映O是否达成	<ul style="list-style-type: none"><li>• KR1: 1月30日前完成测试</li><li>• KR2: 2月28日前内部发布</li><li>• KR3: 3月10日前正式上线</li></ul>	<p>KR应<b>多角度</b>对O形成支撑，且<b>互相独立</b>，以免一荣俱荣一损俱损</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 从时间、质量、客户反应等角度提炼</li><li>• 彼此独立，避免时间上、流程上的前后承接</li></ul>
O和KR比较平淡	<ul style="list-style-type: none"><li>• O1: 提高销售收入</li><li>• KR1: 扩大市场份额</li></ul>	<p>O和KR必须做到<b>激动人心</b>：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O一般添加形容词，例如“大幅提高销售收入”</li><li>• KR一般添加高挑战性的数量词语，例如“扩大市场份额至50%”</li></ul>

# OKR设计演练(限于时间，此次仅进行部门级演练)



公司级

部门级

个人级

## 演练说明

- 范围：
  - 公司级OKR
  - 部门级：演练设计每个部门的O，并就其中一个O进行KR设计演练
- 形式：行动学习式，顾问引导，分组讨论，群策群力，形成初稿
- 时间：公司级OKR约1小时，部门级OKR30分钟

# 一、公司级OKR设计演练：总体安排

- **使命：**公司存在的理由是什么？
- **愿景：**未来我们要成为一个什么样的企业？

- **战略目标：**3年战略1年经营目标
- **商业模式：**客户价值/业务流程/盈利模式/关键资源等
- **关键能力：**需要哪些关键能力？
- **战略举措：**重要业务/管理举措

设计来源

设计流程

## 设计流程（3个小时左右）

1. CEO阐述使命愿景和战略，30分钟
2. 分2小组理解战略并设计O，60分钟
3. 各小组讲解各自设计的O，10分钟
4. 主持人引导对O进行整理和筛选（必要时可投票），确定O，20分钟
5. 集体研讨，设计KR并明确权重和负责人，主持人进行引导，30分钟
6. 公司领导/顾问归纳总结，20分钟

# 一、公司级OKR设计演练：参考案例

## 某移动互联网公司OKR

O	KR
跑通商业模式1.0，用户实现爆炸性增长	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本季度新增用户10万</li> <li>2. 本季度DAU提升到2万</li> <li>3. 本季度实现正向现金流</li> </ol>
打造让用户上瘾的社区	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 活跃用户平均时长提升10%</li> <li>2. 社区UGC发帖量增长50%</li> <li>3. 用户付费增长20%</li> </ol>
搭建支撑业务发展的管理体系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10月前导入OKR工具，完善目标管理</li> <li>2. 12月前设计长效激励机制并实施，激发员工动力</li> </ol>

## 李彦宏的OKR

	KR1	KR2	KR3
01	打造一个空前繁荣、强大的百度移动生态	恪守安全可控、引人向上、忠诚服务、降低门槛的产品价值观，持续优化用户体验，提升百度系产品的总时长份额	恪守良币驱逐劣币的价值观，实现在爱借品牌口碑、优化用户体验基础上的收入增长，收入***亿，增长**%
02	主流AI赛道模式跑通，实现可持续增长	小度小度进入千家万户，日交互次数超过*亿	智能驾驶、智能交通找到规模化发展路径，2019、2020均能有*倍速收入成长
03	提升百度的组织能力，有效支撑住业务规模的高速增长，不拖战略的后腿	全公司成功推行OKR制度，有效降低沟通协调成本，激励大家为更高目标奋斗取得比KPI管理更好的业绩	激发从ESTAFF到一线员工的主人翁意识，使之比2018年更有意愿有能力自我驱动管理好各自负责的领域

产品要有创新，不能总是me too, me later

云及AI2B业务至少在\*个万亿级行业成为第一

建立合理的管理人员新陈代谢机制，打造出不少于2名业界公认的优秀领军人物

来源：《财经》记者基于采访素材整理而来



# 一、公司级OKR设计演练：输出成果

O	KR



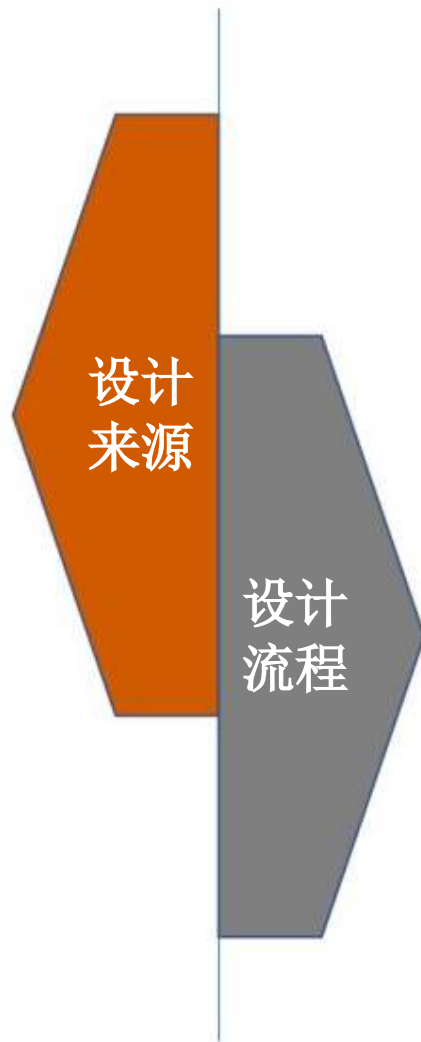
OKR模板

## 二、部门级OKR设计演练：总体安排

公司战略目标

部门职能定位

部门工作计划



### 设计流程（160分钟）

1. CEO阐述战略及对各部门/管理者的季度期望，30分钟
2. 各位按模板设计本部门的季度O（2-3个），20分钟
3. 各位讲解部门O并接受大家质询，80分钟（每部门5-10分钟）
4. 部门负责人为每个O设计KR并明确权重，选择部分部门陈述&研讨确认，30分钟

## 二、部门级OKR设计演练：参考案例



### 产品部门OKR

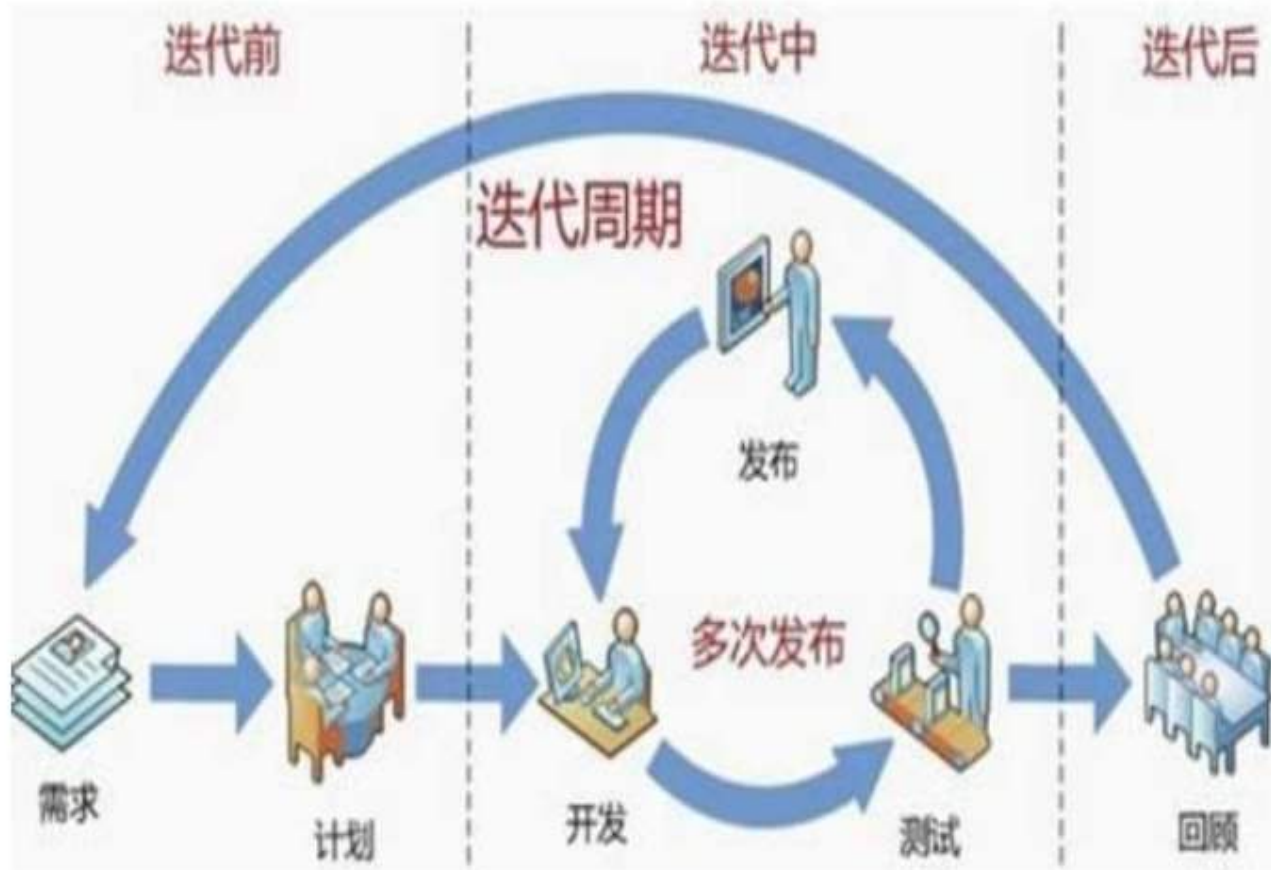
O	KR
实现平台的持续增长	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 本季度DAU增长5%</li><li>2. 本季度MAU增长10%</li><li>3. 本季度用户付费率增长5%</li></ol>
建立完整的客户目标群体和用户画像指南	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 3月中旬为产品中Top5%的用户建立用户模型</li><li>2. 季末运用访谈和调查问卷数据汇总成一份用户画像指南</li></ol>
为高级用户创建和发布功能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 季末通过5个高级用户深度研究确定新功能设计和开发要求</li><li>2. 4月初发布高级用户订阅功能，订阅量提高2%</li></ol>

## 二、部门级OKR设计演练：参考案例



运营部门OKR	
O	KR
打造活跃、高质量的社区	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 粉丝量1万以上的大V增长率5%</li><li>2. 季末PGC发帖量增长10%</li><li>3. 季末UV增长10%</li></ol>
大幅提高用户留存	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 季末DAU增长5%</li><li>2. 季末MAU增长10%</li><li>3. 新用户七日留存率达到20%</li></ol>
用户付费实现显著增长	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 新用户付费率达到10%</li><li>2. 老用户续费率达到50%</li><li>3. ARPU达到300元/人</li></ol>

## 二、部门级OKR设计演练：参考案例



### R&D部门OKR

O	KR
高质量上线 APP2.0版本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 季末完成release版本，确保无bug</li> <li>2. 季末完成数据迁移，确保平稳</li> <li>3. 应用市场客户评分提高到4.5分</li> </ol>
季末完成新产品 发布的所有需求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 季末需求完成率达到100%</li> <li>2. 完成90%以上的StoryPoints</li> </ol>
扩大公司的平台 战略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 季末成功上阿里云</li> <li>2. 季末完成架构图和平台白皮书</li> <li>3. 在Clojure中对我们的**产品进行原型设计</li> </ol>

## 二、部门级OKR设计演练：参考案例



营销的  
AIDMA法则

### 市场部门OKR

O	KR
获取足够多、优质的新用户	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 通过渠道、推广活动等获得10万新用户</li><li>2. 新用户的七日留存率达到20%</li><li>3. 平均获客成本下降5%</li></ol>
显著提升公司品牌势能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 举办2场激动人心的发布会，获得主要媒体50篇以上报道</li><li>2. 参加行业品牌评选并获得2个以上的单项第一名</li></ol>
实现大幅的销售增长	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 比上季销售收入增长10%</li><li>2. 提升转化率5%</li><li>3. 营销费用率控制在5%以内</li></ol>

## 二、部门级OKR设计演练：参考案例

### 客服部门OKR

O	KR
搭建行业领先的客户支持团队	<ol style="list-style-type: none"><li>季末SLA实现进度超过95%</li><li>上线新的客户支持流程</li><li>季末NPS得分提高到40</li></ol>
为VIP客户提供专属客服	<ol style="list-style-type: none"><li>为每个战略客户配备一名客服专员</li><li>战略客户的销售额实现10%增长</li></ol>
创造业内领先的客服满意度	<ol style="list-style-type: none"><li>淘宝、京东平台上客户的服务满意度达到4.9分</li><li>投诉关闭率达到99%</li><li>客户复购率达到50%</li></ol>

### 安全部门OKR

O	KR
做好信息安全防护，让公司系统固若金汤	<ol style="list-style-type: none"><li>化解各类日常网络攻击，确保网络宕机次数为0</li><li>进行浸透测试，漏洞处理率100%</li></ol>
做好加密与备份，防止泄露和丢失	<ol style="list-style-type: none"><li>业务数据实现100%加密处理</li><li>引进两家容灾备份供应商，对数据实时备份</li><li>定期扫描系统权限，确保因人员泄密事件为0</li></ol>
打造一流的信息安全管理体系	<ol style="list-style-type: none"><li>季末制订信息安全策略并实施</li><li>构建漏洞知识库，每月对2-3个漏洞详细分析</li><li>季末成功部署SOC平台</li></ol>

## 二、部门级OKR设计演练：参考案例

HR部门OKR	
O	KR
充分及时满足各部门的招聘需求	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 及时到岗率达到90%</li><li>2. 新员工试用通过率80%</li></ol>
加速培养关键人才，保证人才供应	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 为每位关键人才制订IDP</li><li>2. 针对产品、研发、市场三类人才制订团体培养计划</li></ol>
实施高效的激励，让员工充满干劲	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 季末实施期权计划</li><li>2. 季末上线自助福利系统</li><li>3. 策划3次企业文化活动</li></ol>

财务部门OKR	
O	KR
高效完成B轮融资	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 设计融资方案及谈判策略，提升公司估值至20亿美元</li><li>2. 接触5家以上投资方并达成2家意向</li><li>3. 3月前实现融资到账</li></ol>
提供高质量的财务分析报告	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 季末建立产品盈利预测模型并参与产品投资决策分析</li><li>2. 运用产品思维，设计月度财务分析报告并提供首次分析报告</li></ol>
管理好公司现金流	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 现金管理实现0差错</li><li>2. 对现金流进行6个月以上预测</li></ol>



## 二、部门级OKR设计演练：输出成果

O	KR



OKR模板

### 成果说明

- 数量：
  - O的数量2-3个为宜
  - 每个O的KR 1-3个为宜
- 权重：
  - O和KR都设权重，以10%的整数倍为宜，低于10%的KR建议取消
- 排序：O按优先级排序，高的在前。

## 2、持续沟通与反馈

# OKR日常沟通频率

1. **每周回顾**：鼓励员工主动找经理，对每周工作进行及时沟通
2. **每月回顾**：由经理组织，与下属沟通本月工作、下月计划、存在哪些困难与挑战
3. **季度沟通**：由经理组织，进行季度OKR工作总结及下季度目标设定
4. **半年度回顾**：由HR发起，经理组织，对半年度工作进行评价
5. **年度考核**：每年年初，由HR发起，经理组织，提交年度考核结果

1. **总体回顾**：每一项OKR进展得分以及原因
2. 本周/本月/本季度做的**比较好的OKR**
3. 本周/本月/本季度**需要改善的OKR**
4. 遇到的困难与需要的帮助
5. 本次沟通后回去会做**改善方案**（必须符合SAMRT原则）：本人将在何时做某件事情，达到一个怎样的结果。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/036142055111011011>