



智享会
HR Excellence
Center



房地产行业人力 资源论坛

2017. 9. 20





应对快速发展的挑战 Mastering Fast Growth

李波 Paul, Shanghai
Sep, 2017

移动端一站式平台

one stop shop at your fingertips

- ✓ robust search engine
- ✓ voice search function

Transportation

- ✓ air tickets
- ✓ train tickets
- ✓ bus tickets
- ✓ ferry tickets
- ✓ car rental

- ### Innovative products
- ✓ travel review community
 - ✓ travel-related financial services
 - ✓ restaurant reviews
 - ✓ gift card
 - ✓ currency exchange
 - ✓ travel insurance
 - ✓ overseas WiFi rental

- ### Corporate travel
- ✓ travel management services
 - ✓ meetings, incentives, conventions and exhibitions



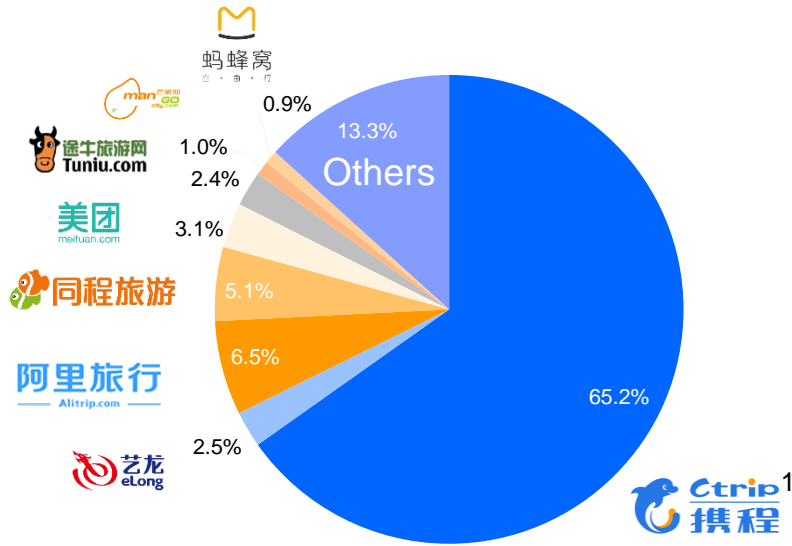
- ### Accommodation
- ✓ domestic hotels
 - ✓ international hotels
 - ✓ weekend tours
 - ✓ group buying and discounted hotels
 - ✓ bed & breakfast and hostels (similar to Airbnb)

- ### Packaged tours
- ✓ organized tours
 - ✓ cruise tours
 - ✓ attraction tickets
 - ✓ local activities
 - ✓ custom-made private tours

- ✓ self-guided tours
- ✓ thematic tours
- ✓ day tours
- ✓ premium tours

市场份额与行业地位

Leader in all travel verticals in China



Accommodation

Ranking	Company
1	Ctrip 携程
2	美团 meituan.com
3	艺龙 eLong

Flight tickets

Ranking	Company
1	Ctrip 携程
2	同程旅游
3	去哪儿网 Qunar.com

Packaged tours

Ranking	Company
1	Ctrip 携程
2	途牛旅游网 Tuniu.com
3	同程旅游

Source: CTCNN.com and iResearch

Note: ¹Market share includes Ctrip and Quanr; ²Companies in which Ctrip has invested



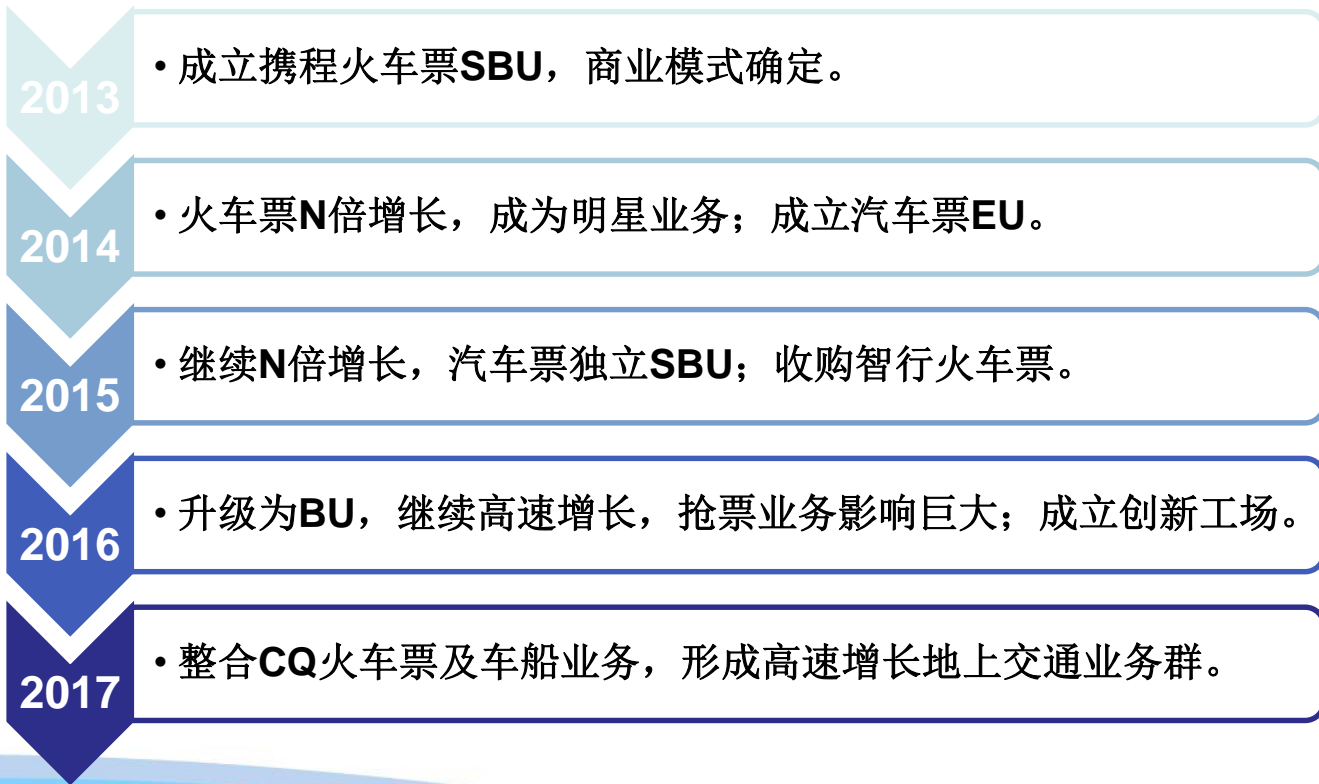
基于产品线的多样事业单元

Multiple Biz Units base on Product

- BG
- BU
- SBU
- EU



OKR背景：地上交通业务的高速发展



OKR背景：创新的组织结构

- 问题：如何在发展壮大同时保持高效避免大公司病？
- OK制：携程火车票创业过程中探索创立的组织制度。

- 极利**创新**和**效率**

激发创业激情，汇聚集体创意

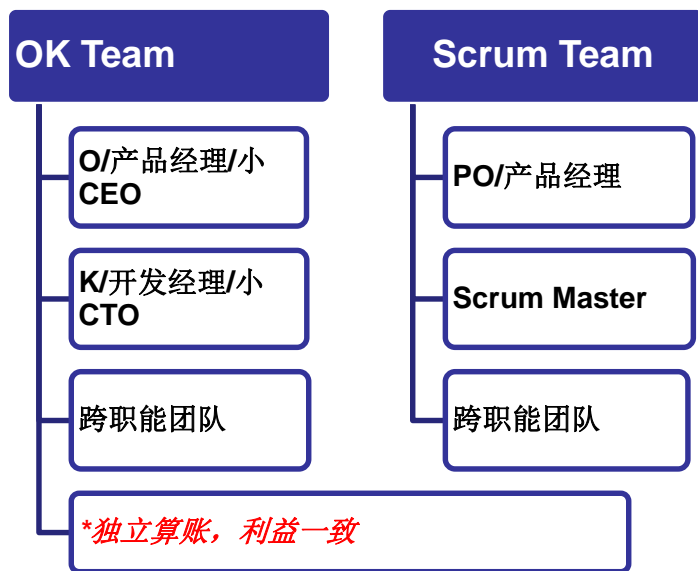
凝聚产品开发，消除职能博弈

按需加减资源，避免组织臃肿

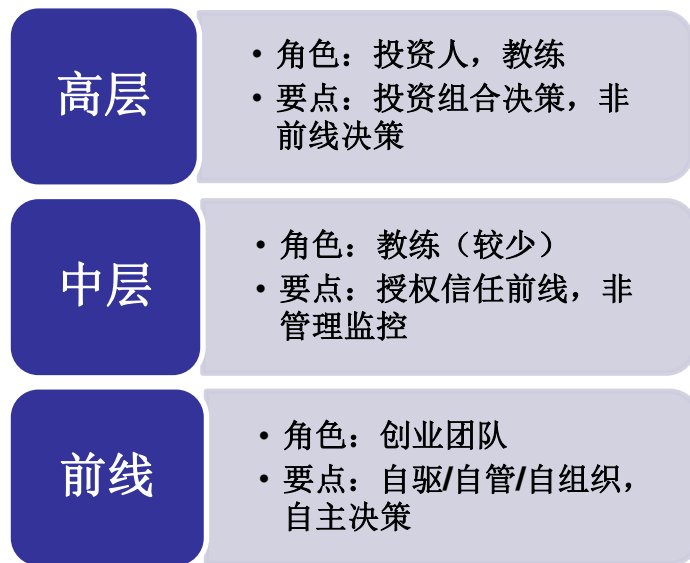
驱动持续创新，不断开拓战场

OKR背景：创新的组织结构『续1』

局部团队组织模式（对比Scrum）



公司整体组织模式



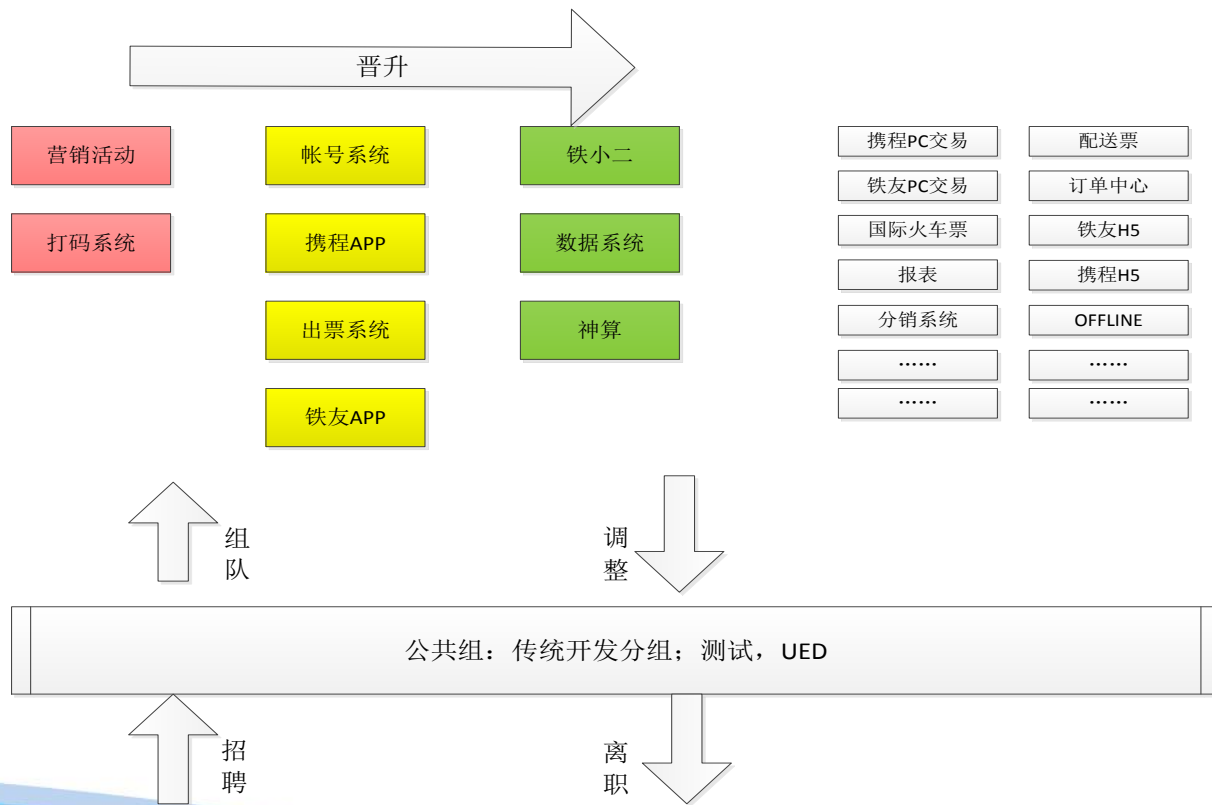
OKR背景：创新的组织结构『续2』

OK Team在携程火车票事业部的实践



OKR背景：创新的组织结构『续3』

OK Team在火车票
的创建与演化周期



OKR背景：创新的组织结构『续4』

产品路线图与人员配置的演化进程

W
E
B

产品线	开发	产品	UED	测试	项目管理	合计	时间
启动期	3	1	0	0	0	4	2011
路线图V1.0	7	2	2	0	0	11	2012
路线图V2.0	11	3	3	2	1	20	2012-13
路线图V3.0	5	2	1	2	0.5	11	2013-14
运营期	1	1.5	0.4	1	0	5	2014-15

欧
铁

产品线	开发	产品	UED	测试	项目管理	合计	时间
启动期	1	1	0	0	0	2	2014.3
路线图V1.0	3	2	1	1	0.5	7.5	2014.5
路线图V2.0	5	2	1	1	0.5	9.5	2014.12
路线图V3.0	2	1.5	0.5	1	0.5	4.5	2015.2
运营期	0.5	1	0	1	0	4	2015.5

什么是OKR？

OKR Objective & Key Results

目标和关键成果

目标管理和沟通的最佳实践工具

聚焦突破

高效沟通

激活创新

齐心协力

彰显人才

OKR历史沿革

源于德鲁克的目标管理理论

诞生于Intel的Andy Grove

因Google的成功而广泛传播

OKR在携程的实践1

- 智能化服务案例介绍

OKR在携程的实践2

- 提升客户下单成功率案例

OKR在携程的实践3

- 欧洲铁路项目案例

体会1：OKR最佳实践原则

个体级原则



- O和KR要聚焦
- O和KR要可衡量
- O要有挑战，KR要有逻辑和创新
- OKR可以演化
- OKR要自主评分

组织级原则

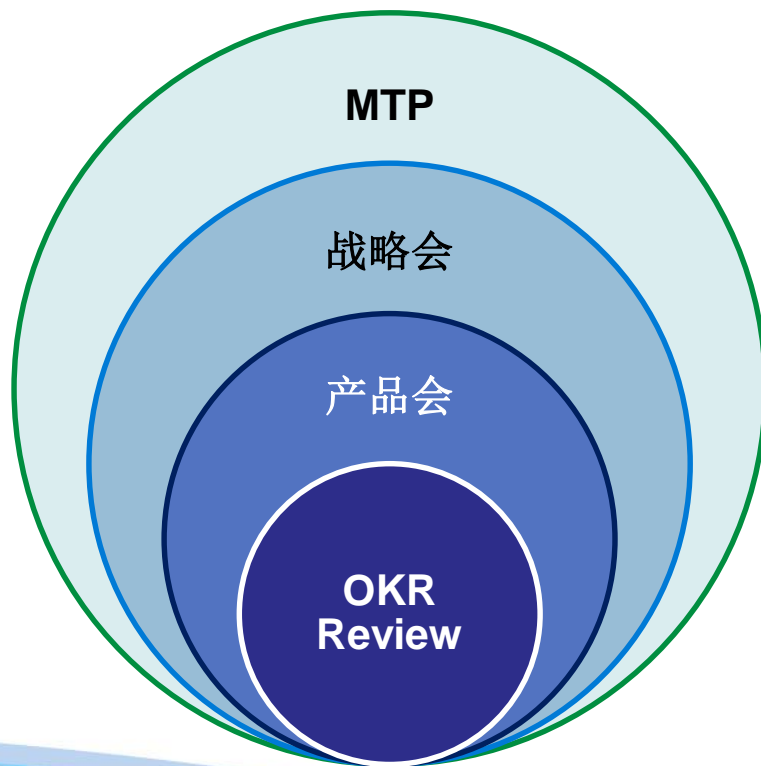


- OKR要从MTP/大目标出发，主动设定，上下共识
- OKR要透明
- OKR不挂钩绩效考核

体会2：OKR管理的要点

- 量化——OKR设置必须是量化的（数量和时间）
- 挑战——OKR设置要有野心和挑战性
- 透明——每个人的OKR在团队中是公开和透明的
- 回顾——定期回顾，不断修订

体会3：以OKR为核心的运营管理机制



OKR与KPI

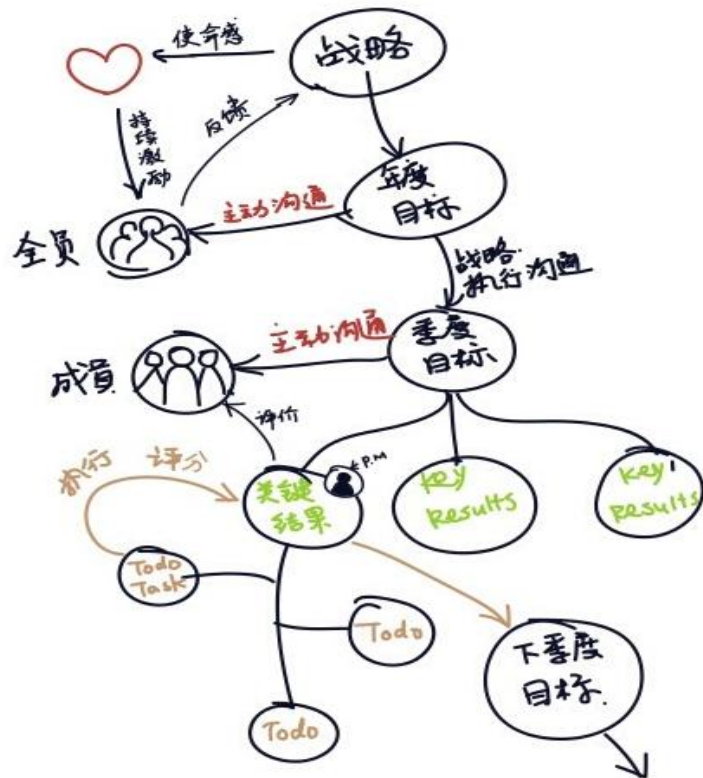
表1: KPI与OKR特点对比图

OKR (Objectives and Key Results)
<ul style="list-style-type: none"> ● 简单: 操作简单, 每个被考核者的目标不超过5个, 目标多了方向不清晰, 重点不明确。每个目标不超过4个具体KR (具体行动), 即简单就是抓住重点, 容易操作; ● 直接: 每个KR都必须是能够直接完成相对应目标的; 不是间接完成, 更不是协助完成, 最不能接受的就是可能有帮助; ● 透明: 每个单位、每个人的目标和KR, 以及最终的评分都是对整个公司, 甚至对每个人都是公开和透明的。一来有助于团队合作, 二来有助于公平, 三来是一个不错的激励手段。
KPI (Key Performance Indicators)
<ul style="list-style-type: none"> ● 细化: KPI指标量化不是目的, 验证才是目的, 因此KPI指标量化程度高 (质量、成本、时间三维度), 指标数控制在5-10个, 每个指标的权重一般不超过30%, 每个指标的权重一般不低于5%, 但是很容易陷入量化之困; ● 流程化: KPI行之有效的根本是基础制度、稳健的完善与整合, 因此, KPI的运行需要良好的制度环境和平台, 流程相对较长、涉及范围相对较广; ● 行为化: 即把对员工的考核变成对其行为的考核, 例如, 团队精神, 也是无法直接考核的, 我们可以通过考核员工与员工之间的不合作次数来考核这个指标。

表2: KPI与OKR异同点对比图

	OKR	KPI
相同点	前提	企业存在明确的价值取向和目标 员工职责明确; 企业愿意支付一定的考核成本
	假设	员工会采取一切积极的行动努力达到事先确定的目标
	指标/目标产生	在组织内部自上而下, 公司与个人同时参与, 共同确定指标/目标
不同点	定义	是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法、工作模式
	实质	管理方法 (测量员工是否称职)
	本质	我要做的事
	关注点	关注的是员工有没有好好干活儿。他存在的主要目的不是考核某个团队或者员工, 而是时刻提醒每一个人当前的任务是什么。
	导向性	KRs是产出导向 (Outcome based) 而不是做事导向的 (Task based)。所谓产出导向就是关注做事情的成果, 而不是仅仅关注事情做了没有。
		是根据企业 (功能) 结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
	定义	绩效考核工具
	实质	我要做的事
	关注点	关注的是财务和非财务指标, 默认工作完成的情况对于财务结果有直接影响, 侧重考核工作量
	导向性	纯粹的结果导向

如何实施OKR





Q & A

THANKS



联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org

