



第三届互联网人 力资源论坛

2017.12.6



简单的工具 深邃的思想

A SIMPLE TOOLS, A PROFOUND MIND

OKR探索之路

THE EXPLORATION OF OKR

李鑫Sean



OKR 研讨

- 认同对OKR目标管理方法和思想的理解
- 明晰OKR的特点和实施步骤
- 了解我们对OKR实践探索

OKR发展与传播之路



1954



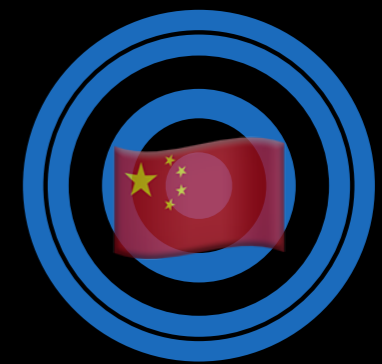
1976



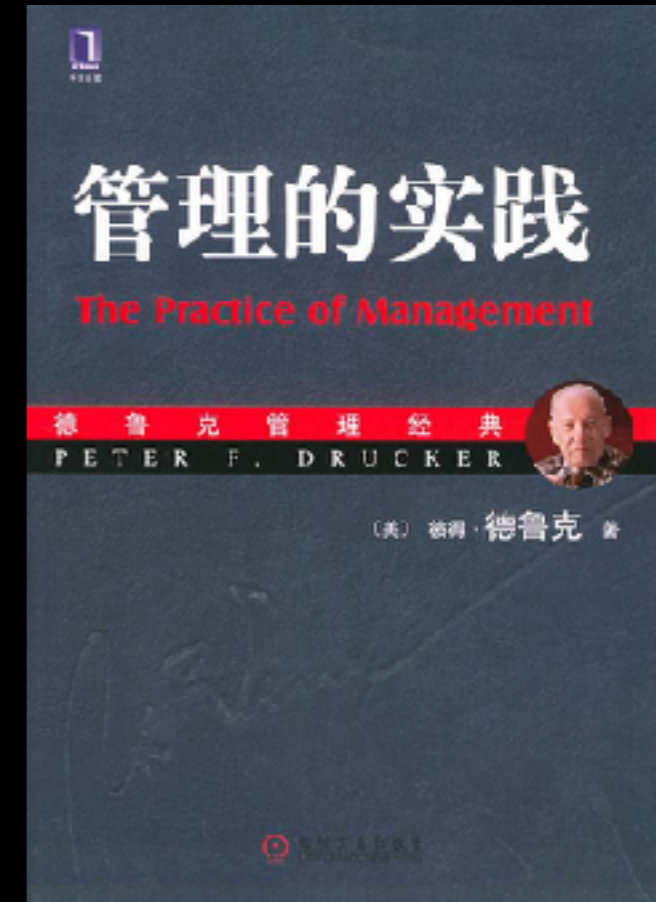
1999



2012



现代管理学之父——彼得·德鲁克 (Peter Drucker)



MANAGEMENT
BY
OBJECTIVE

并不是有了工作才有目标，而是相反，
有了目标才能确定每个人的工作。
所以企业的使命和任务，必须转化为目标。

我们是身处VUCA时代的“知识工作者”

DRUCKER DESCRIBES SIX MAJOR FACTORS DETERMINING KNOWLEDGE WORKER PRODUCTIVITY.

- 1. "Knowledge worker productivity demands that we ask the question: "What is the task?"
- 2. It demands that we impose the responsibility for their productivity on the individual knowledge workers themselves. Knowledge workers *have to manage themselves*. They *have to have autonomy*.
- 3. *Continuing innovation* has to be part of the work, the task and the responsibility of knowledge workers.
- 4. Knowledge work requires *continuous learning* on the part of the knowledge worker, but equally *continuous teaching* on the part of the knowledge worker.
- 5. Productivity of the knowledge worker is not - at least not primarily - a matter of the quantity of output. *Quality is at least as important*.
- 6. Finally, knowledge worker productivity requires that the knowledge worker is both seen and treated *as an 'asset' rather than a 'cost'*. It requires that knowledge workers *want to work for the organization* in preference to all other opportunities."

做好“目标管理”是我们作为知识工作者的首要任务

要做好目标管理，你必须先回答以下两个问题：

1. WHERE DO I WANT TO GO
(THE OBJECTIVE)

• 我想去哪里？（这个答案便是你的目标。）

2. HOW WILL I PACE MYSELF TO
SEE IF I AM GETTING THERE?

• 我如何知道正朝着目标迈进？（这个答案告诉我们沿途该验收的成果。）

目标管理通常是用来对正在进行的项目提供回馈：告诉我们现在做得如何，是不是有什么地方需要修正或是改进——就好比下了高速路问路一样。回馈要在行动评估后即时产生才能达到最大效力。

因此，在目标管理系统中，目标的制定倾向于短期。举例而言，如果公司采用年度计划，那么目标管理的时间架构便至少是以季为单位，甚至短到以月为基准。

HIGH OUTPUT MANAGEMENT

WITH A NEW FOREWORD BY BEN HOROWITZ



OKR之父

IMBO

ANDREW S. GROVE

Former Chairman and CEO of Intel

"An organizational Baedeker for managers at all levels. . . . A highly credible handbook for organizing work and directing and developing employees."

—The New York Times

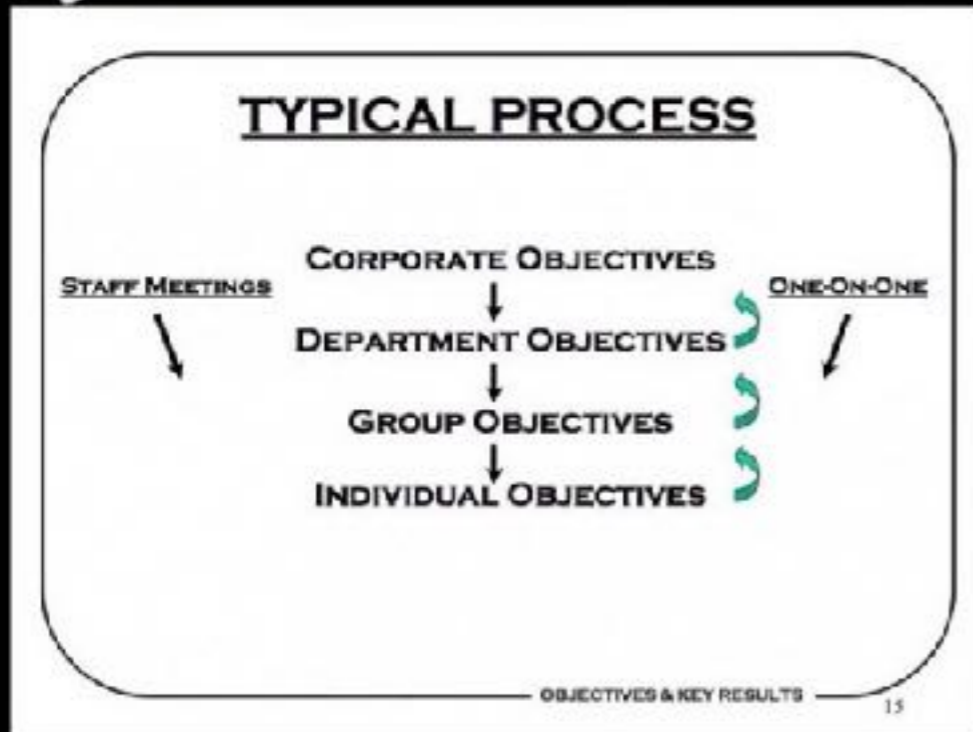
Google OKR之父



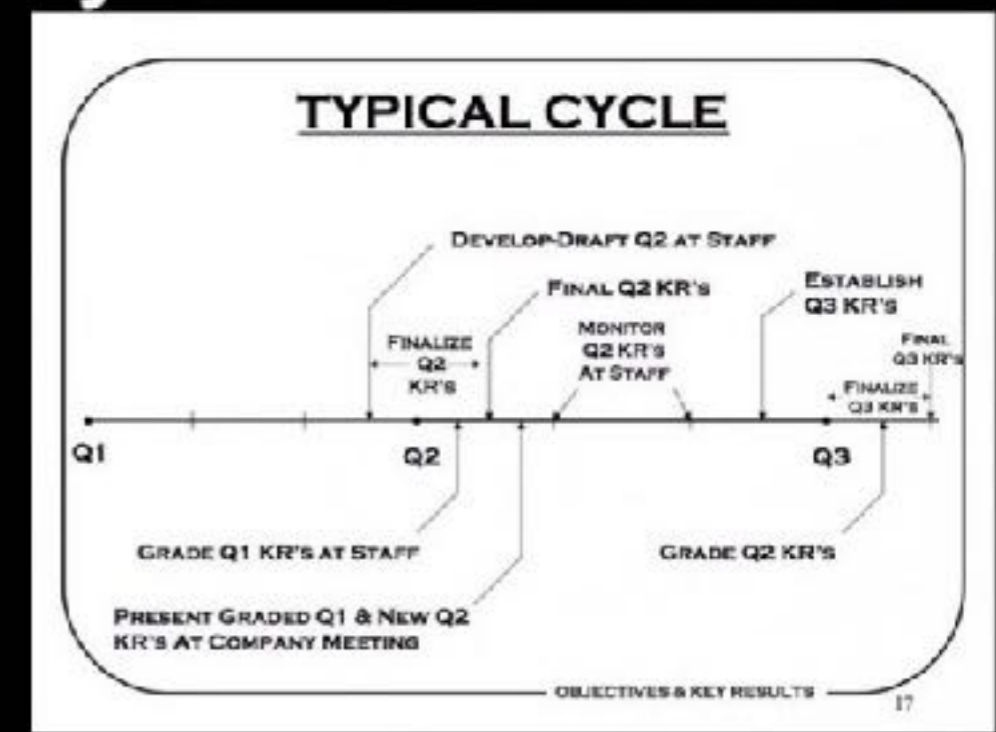
John Doerr
凯鹏华盈 (KPCB) 合伙人



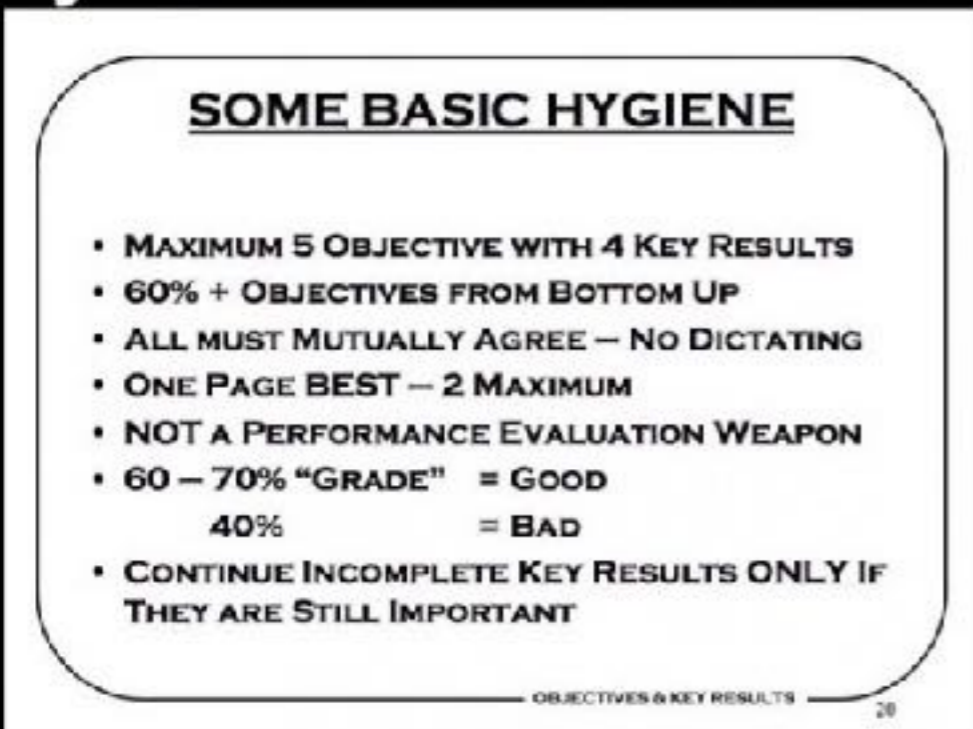
John Doerr's Deck



John Doerr's Deck



John Doerr's Deck



John Doerr's Deck



OKR 传教士



RICK KLAU
PRODUCT PARTNER

Rick is a partner at Google Ventures where he helps lead Startup Lab. Rick was previously a product manager at Google where he led product initiatives on Blogger, Google+, and YouTube.

Google ventures
STARTUP LAB

北森翻译

Google ventures
STARTUP LAB

Objectives & Key Results Workshop
October 24, 2012

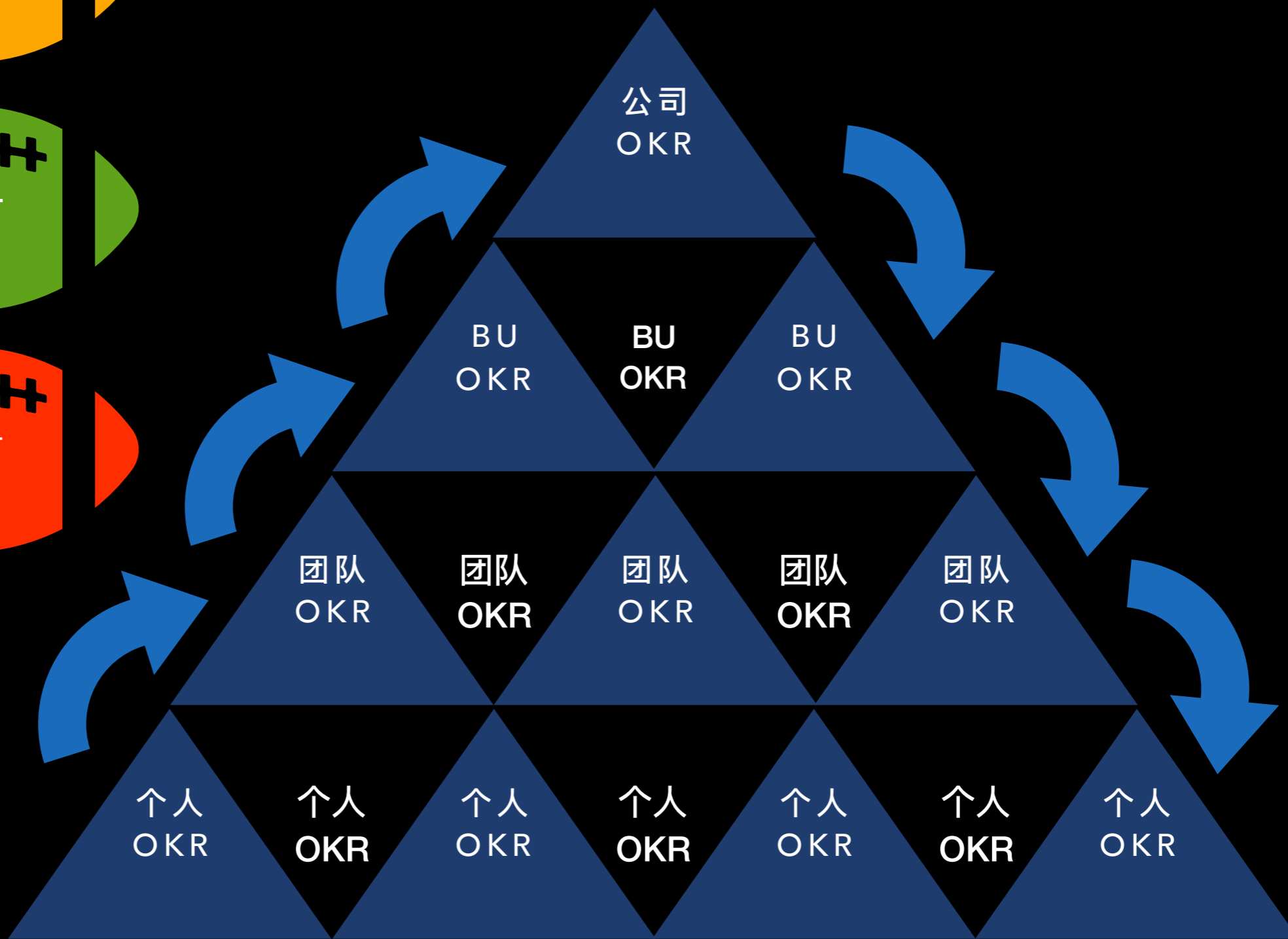
OKRS能给我个人和团队一种明晰的效果

聚焦重点 高效沟通

.....

OKR是一套结构化的
目标管理和
工作沟通工具





个人
OKR

个人
OKR

个人
OKR

个人
OKR

个人
OKR

个人
OKR

个人
OKR

团队
OKR

团队
OKR

团队
OKR

团队
OKR

团队
OKR

BU
OKR

BU
OKR

BU
OKR

公司
OKR

- 建立相互联结、公开透明的部门（或公司）OKR体系
- 期初，讨论确定本期部门（或公司）整体OKR；逐级确定团队和关键岗位个人的OKR，并向全员公示。
- 聚焦重点工作，O最多不超过5个，每个O下面的KR最多4个。层级越高，O的数量可以越少。
- 子级别前2-3项O，必须和父级别的O建立联结关系
- KR的描述必须有“数字”（例如日期、比率、数量等）。

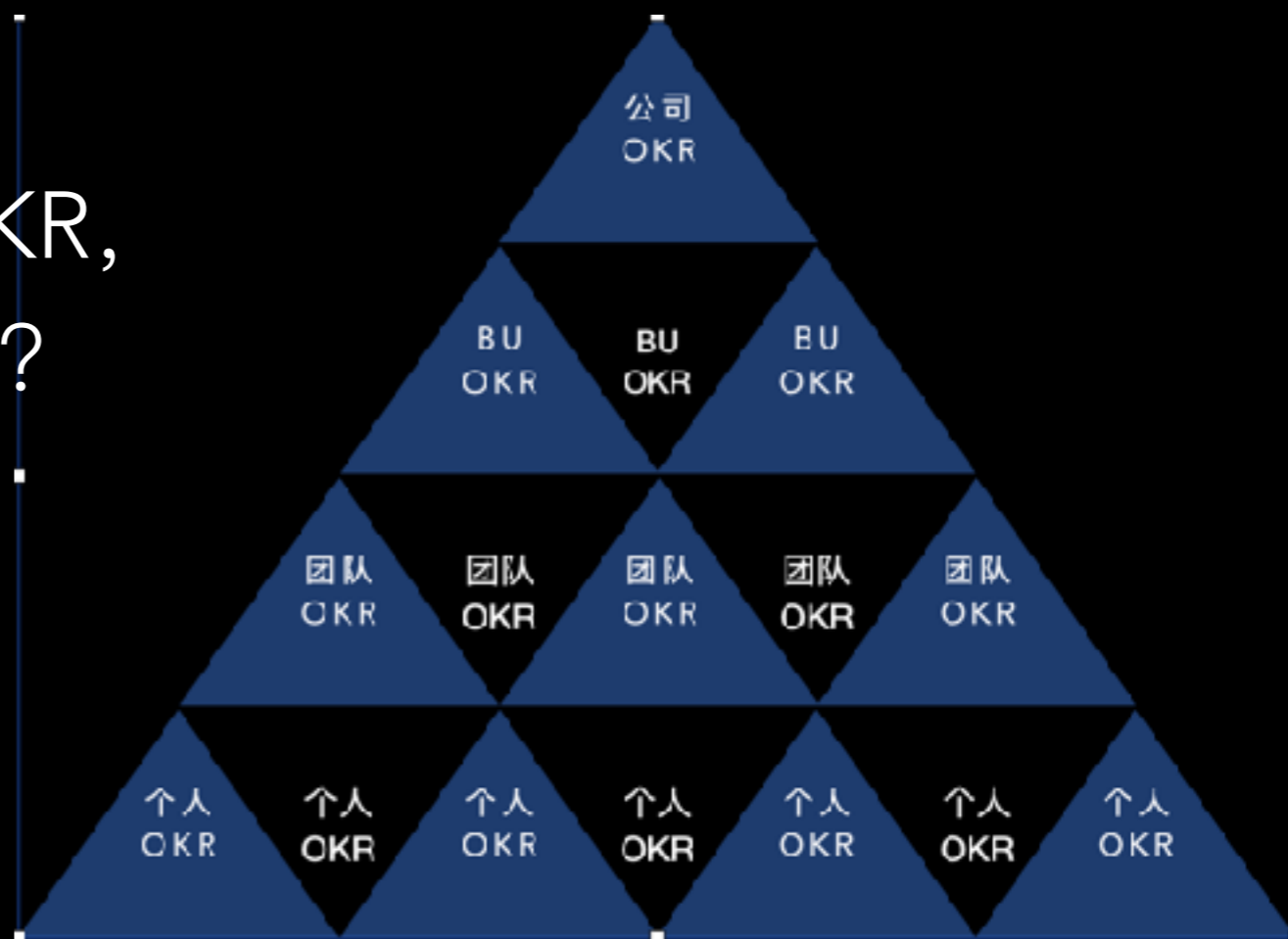


如果从小团队或部门试行OKR，
没有上级OKR可联结可行么？

可以！

根据对公司战略和业务重点的理解，
拟定一个上级的OBJECTIVE
或者说

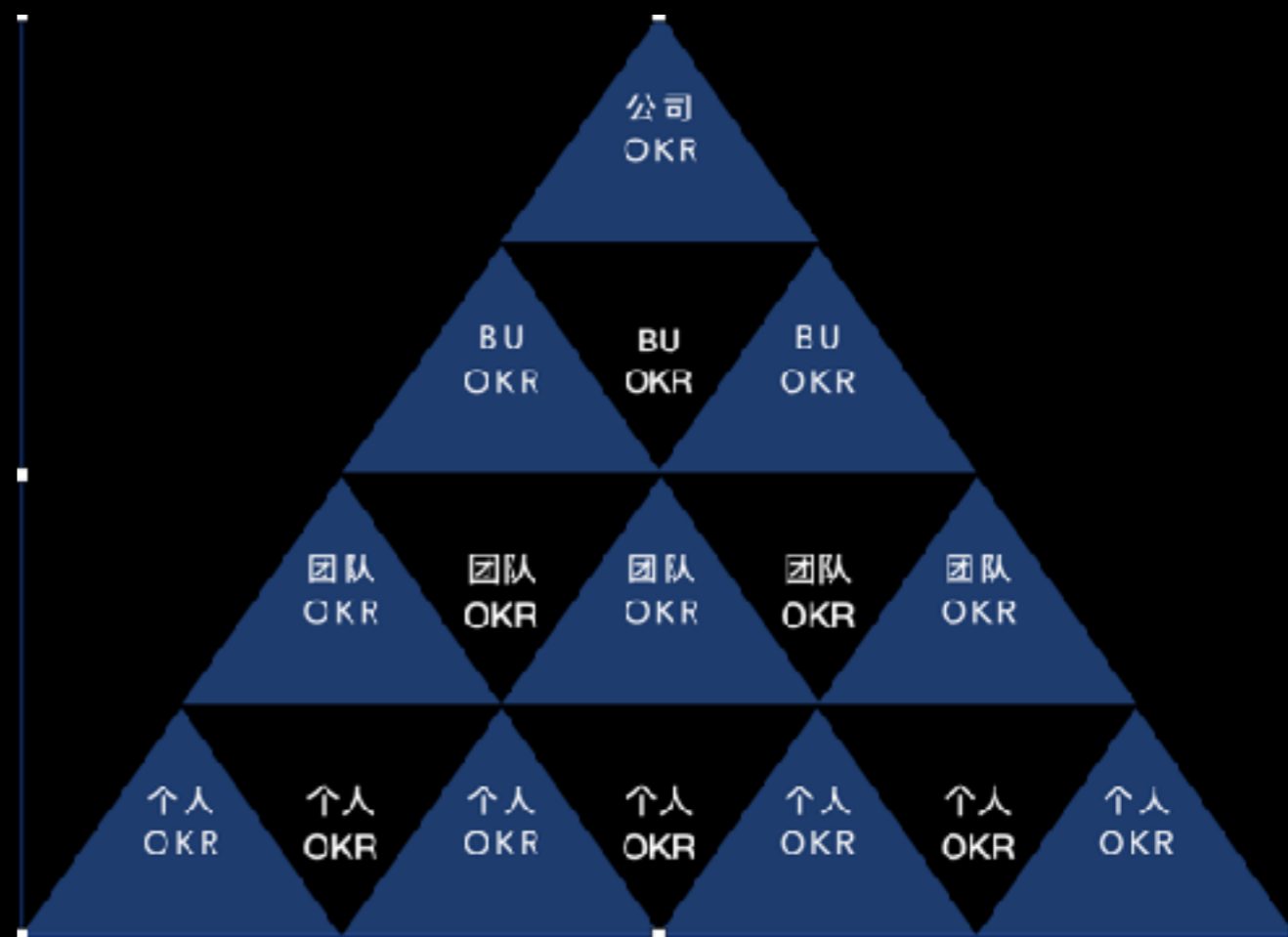
拟定本部门的MISSION作为父级
目标



在试行OKR的初期，对顶层父级目标可以只设定一个OBJECTIVE，
有利于切入实施和增进理解。



对于部门负责人，
在设立部门OKR的同时是否
需要设立个人OKR？



需要！

TL既是团队领军者，承担部门OKR

同时也需要亲自承担某些重点工作任务，完成个人OKR

- 形成OKR工作沟通机制

- 季度初，召集管理层头脑风暴会议，讨论明确部门和团队级别的OKR。
- 个人对OKR每周进行不少于一次的打卡。
- 团队至少每两周召开一次OKR Review会议，检查KR达标进度情况；每次会议最好1小时，最长不超过1.5小时。
- 季度末，对OKR进行评分，并确定下一季度的OKR目标。



最好有一个在线的OKR系统 帮助实现OKR管理



- 按照OKR评分原则，对工作结果做出评价
- 期初，对于拒绝提出高标准目标的OKR，上级可以预先给出最高评分。
- 评分以自评为主，每次评分所花费的时间最好在10-20分钟
- 上下级不要就分数做过多的讨论，而是要关注过程理解或转入下一周期的目标讨论。

管理工具背后是管理哲学

为什么很多公司的OKR
实践，难以取得像
GOOGLE一样的成功？

GOOGLE OKR

- Objective: ambitious, uncomfortable
- Key Result: achievable, quantifiable.

为什么要求公示全员OKR目标设定和完成情况

DEFAULT TO OPEN,
开放心态,

SET CHALLENGING PUBLIC
GOALS.

公开设立富有挑战性的目标。

出去就不妙了”，或“这条信息的确属实，我们也是这样向董事会汇报的，但还是不要让员工看到，以免挫伤大家的士气”。

幸运的是，信件审查工作的总负责人明白，“共享一切”并不意味着“先剔除那些有可能损害公司形象或打击士气的信息，然后把剩下的信息进行共享”，而是指“除了极少数有违法律法规的信息，其他一概与大家共享”。这两种理念之间存在着天壤之别！正因如此，我们才要求每位想要剔除信息的人给出具体的原因，有理有据地说服我们。谷歌于2004年上市以来，我们每一季度都会把致董事会信函与大家分享，迄今为止，还没有出现信息泄漏问题。另外，也没有人因为缺少对公司总体情况的了解而提出过抱怨。就算有人抱怨，我们只要让当事人读一读致董事会信函、看一看埃里克的演讲就行了。另外，董事会信息的共享还有一个附带的好处，那就是对质量的良性刺激。人们会细心准备要提交董事会过目的资料，但如果他们得知这资料要在公司全员之中传阅，就会

为什么0.6-0.7评分才是好的

THINK BIG

往大处想

SET (ALMOST)

UNATTAINABLE GOALS

制定（近乎）遥不可及的目标

经验丰富的企业管理者拥有许多技能，其中，制定年度及季度目标是非常重要的。这需要一些窍门。如果目标太低，那么你就明显是想在每个季末都“奇迹般地”超额完成目标，以此来给自己脸上贴金。¹⁶⁹但如果目标设得太高，你就很可能要面对失败。诀窍在于，你的目标既要看似具有较高挑战性，实际上又具有可行性。一季或一年末了，最让人鼓舞的，一定是任务表上100%完成的标记。

1999年末，约翰·多尔在谷歌发表了一次演讲。这次演讲为谷歌的两位创始人介绍了一种简单好用的方法，帮助他们将“往大处想”的理念融入谷歌。约翰是谷歌董事会的一员，他的凯鹏华盈投资公司前不久对谷歌进行了投资。约翰介绍的是一款（我们在前几章中提到过）叫作“OKR”的管理方式，这是他从英特尔前首席执行官安迪·格鲁夫那里学到的。¹⁷⁰这种管理方法之所以不同于那些常见的“低承

aren't flush with information.

The most effective leaders today don't hoard information, they share it. (Bill Gates in 1999: "Power comes not from knowledge kept but from knowledge shared. A company's values and reward system should reflect that idea.")¹³⁹ Leadership's purpose is to optimize the flow of information throughout the company, all the time, every day. This is an entirely different skill set.

As Jonathan told that engineer on that day several years ago, "If all I am is a very expensive router, I intend to be a damn good one." What does that entail? Default to open, set challenging public goals and regularly fail to achieve them, and when in doubt, talk about your travels.

开放心态，公开设立富有挑战性的目标，但是经常都难以达成，而当面对质疑时，谈谈你所经历的过程。

Your default mode should be to share everything. Case in point: the Google board report. When Eric was CEO, he started a process that continues today. Every quarter the team creates an in-depth report on the state of the business, to be presented to the board. There is a written section—the board letter—which is crammed with data and insights on the business and the products, and slides with data and charts that the product leads (the senior executives in charge of the various product areas, including Search, Ads, YouTube, Android, and so on) use to guide the board

1999年说过：“力量并不来自掌握的知识，而是来自分享的知识。这一点，应该在企业的价值观及奖励机制中体现出来。”¹³⁷) 领导者的目标，就是要时刻促进信息在整个企业中的流动。这就要求领导者具备一套全新的技能。

就像乔纳森在几年前告诉那位工程师的一样：“如果我真的只是一台昂贵的路由器，那我就要当最牛的路由器。”那么，应该怎么做呢？心态开放，公开设立富有挑战性的目标。

你的“预设模式”应是与人共享一切，谷歌的董事会报告就是一个例子。这个传统是埃里克在担任首席执行官期间开创的，一直延续到了今天。每个季度，我们的团队都会就企业现状拟一份深度报告，并呈交给董事会。报告中包括一部分文字信息（也就是致董事会的信），都是有关企业和产品的数据和意见；还有产品负责

是时候，让我们用OKR思维来替代KPI思维！

OBJECTIVE, KEY RESULT
TO CHALLENGE
"MISSION IMPOSSIBLE"

感谢聆听！





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

