



第十七届人力资源业务伙伴年会

2020年7月8-9日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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



如何用OKR赋能传统行业

Carol Han

2020年7月

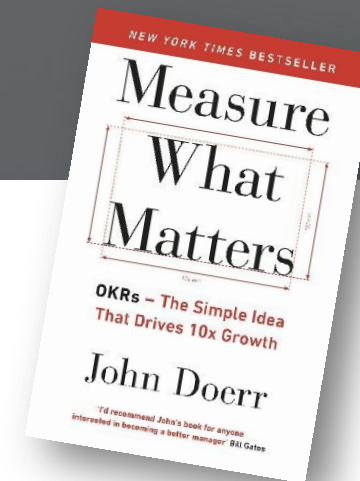
致力于提高员工绩效

设定有挑战性的、具体的且可衡量的目标，进一步
调动员工的积极性，实现既定目标

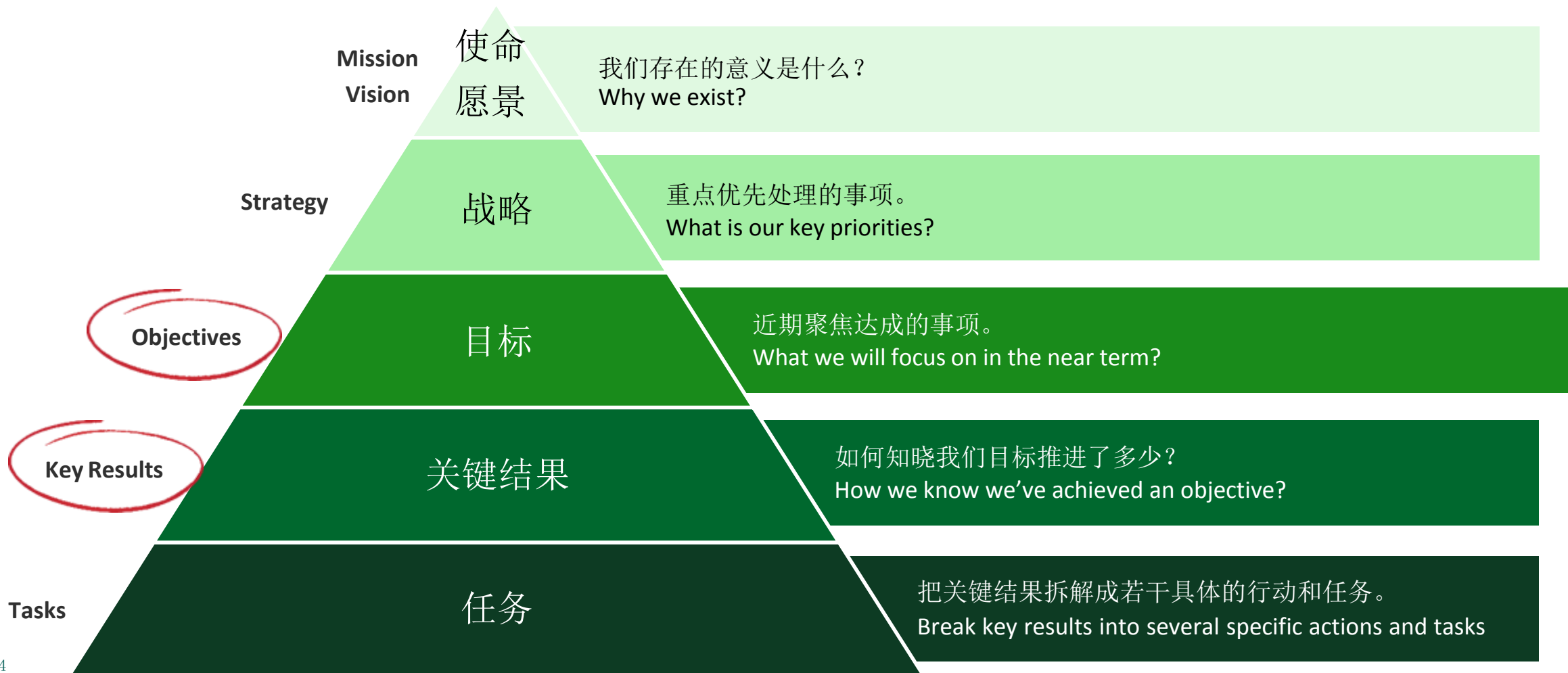


“Ideas are precious, but they’re relatively easy. It’s execution that’s everything.”

John Doerr, Partner at Kleiner Perkins Caufield & Byers



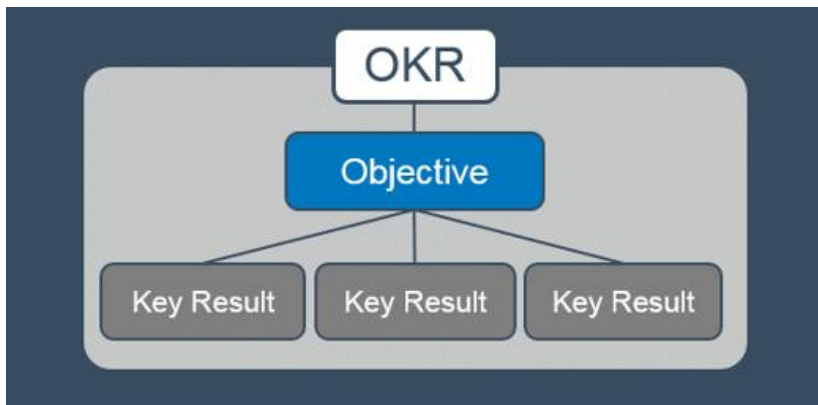
OKR从哪来？从战略出发，并且在更短的周期内聚焦关键成果



什么是OKR?

OKR分解结构

OKR聚焦重要领域、突破极限、上下协同

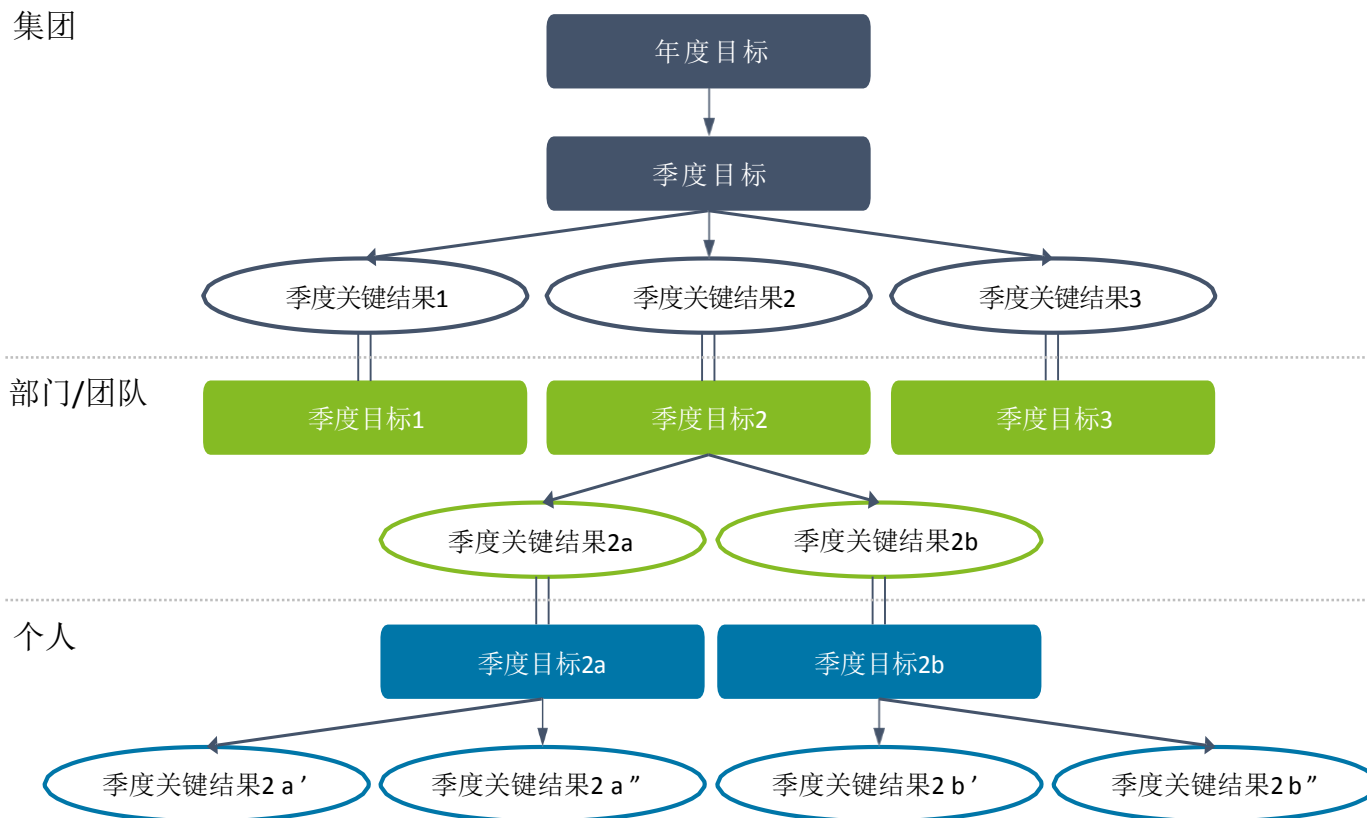


目标（我们想实现什么？）：要实现的3-5个最重要的目标，与策略保持一致。

关键结果（我们如何实现？）：要完成的可量化的工作成果，每个目标需要1-3个关键结果。

每个部门或岗位，都是围绕组织如何创造价值而产生的，都具有独特的角色和使命。

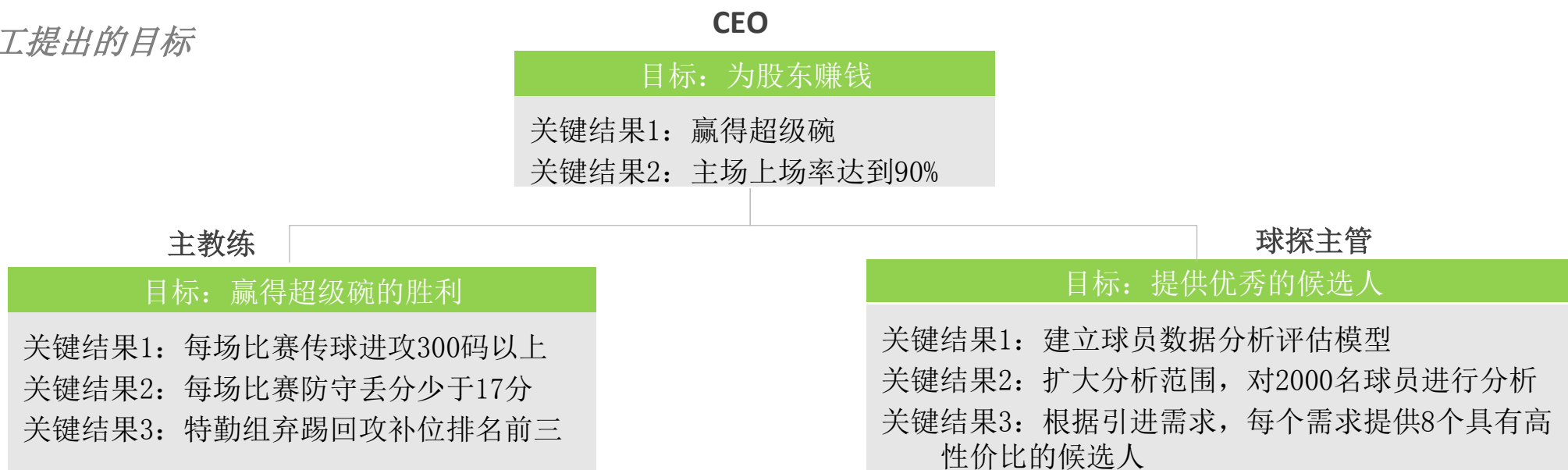
OKR运用中上下协同结构



部门/员工的目标：上级目标分解

部门/员工的目标，来自三个方面：

- ✓ 上级目标的分解
- ✓ 部门/员工之间的协作要求
- ✓ 部门/员工提出的目标



上级的KR直接成为下级的O(案例来自《这就是OKR》)

下级O对上级KR有支撑作用

帮助你决定目标的问题

我的团队负责交付什么？



我们的工作可以支持何种战略转变？



我们可以完成的3-5个最有影响力，最重要的结果？



关键是……

- 间接的描述
- 透明

- 追踪过程
- 定期讨论
- 根据实际需要调整OKR

OKRs与KPI的主要区别

OKRs适用于有持续创新能力的项目型绩效管理。他们有一个大致方向，其中的目标也在不断调整。

区别点	KPI体系	OKRs体系
实质	绩效考核工具	管理方法
管理思维	控制管理	自我管理
目标形式	结果	目标+关键结果（过程+结果）
目标来源	团队或个人“成功”的全面衡量	聚焦优先和关键
目标调整	相对稳定	动态调整，不断迭代
制定方法	自上而下	上下结合，360度对齐
目标呈现	保密，仅责任者与上级	公开，包括目标、进度及结果
过程管理	考核时关注	持续跟踪
结果	要求100%完成，甚至超越目标	富有挑战，可以容忍失败
应用	直接关联考核与薪酬	评分不直接关联考核与薪酬

角色与职责分工

人力资源

- 提供OKR的赋能与日常指导。
- 建议参与OKR的目标设定会议。
- 准备工具并定期提醒进行OKR签到工作。
- 收集部门成功案例并予以推广。
- 年末进行意见收集和满意度调查。
- 提供年度绩效考核工具。

直属上级

- 根据公司战略与负责人的OKR，与团队成员充分沟通并分解出团队与个人的OKR。
- 组织团队成员的定期签到。
- 在战略出现变化，或目标不再具备可实施性时，与团队成员沟通更新目标。
- 进行年度绩效考核



企业负责人

- 发送启动邮件，全程参与赋能启动会。
- 根据公司战略与N-1充分沟通并制定个人的OKR。
- 公开个人的OKR。
- 在公司的各级会议中，权力支持并推动OKR的实施。
- 定期与N-1签到，并根据战略，充分沟通后更新目标。
- 进行年度绩效考核。

OKR系统的真正力量在于……

找到如何让团队所有成员，在每天的工作中活出企业的目标。