

# 《OKR工作法》总结

2018-11-4

# OKR?

- 流于形式
- 不积极
- 感受不到价值
- 不理解
- 缺少氛围

作者：  
克里斯蒂娜·沃特克

领英（LinkedIn）资深产品经理。

之前曾经任雅虎设计总监，领导了雅虎搜索、商店等产品的设计。



# 什么是OKR?

- 全称 Objective Key Result, 中文直译为“目标性关键成果”
- 通俗一点, 目标+成果 工作法

## 个人理解

- 一种通过制定目标所实现的 人类集体的合作方式
- 个体往往也会使用这种制度目标的方式, 这会让我们更专注, 更坚韧, 更有连续性
- 事实上, 个人来执行也是有难度的, 对于一个集体就更是如此了!

# 拆解问题



1. 如何制定目标
2. 如何执行目标
3. 如何评估目标的执行



# 作者的解答

- 给了一个创业公司的例子
- 提供了不同创业者对于影响OKR达成的关键因素的总结
- 提供了对于OKR实施中具体流程、场景的指南



# 如何制定目标

- 目标不要太多。
- 由下向上提供制定目标的可选项和因素，用上到下制定目标。具体见“如何开季度 OKR 会议”
- 要有关键成果。换句话说，你做了什么其实不重要，重要的是对目标改变了什么
- 以季度为周期、定下的就不要随意变化。全力执行，下个季度根据效果再调整方向
- 要有挑战性，定那些主观上只有50%成功可能性的关键成果
- 目标可以抽象，但必须有方向性并且能鼓舞人心。
- 有时间期限。
- 需要根据每一个团队/部门的权责拆解公司的目标并制定团队/部门内部的目标。
- 个人的目标通过和上级一对一沟通制定。不需要在全体会议中讨论个人目标

# 如何执行目标

- 去做对关键成果有关系的事情，别的事情能避免就避免，但是要分析是否真的是不重要的，并不是除了关键成果的事都不做。 #MonkeyFirst—Google X
- 通过信心指数，及主观上对于成果的评估（上页：“要有挑战性，定那些主观上只有50%自信成功的关键成果”），随着时间的推进应该会有更新。
- 状态指标，对于那些重要的，但不是直接和目标相关事务的指标，如团队的心态，顾客的满意度之类的动态情况，可以用 红-黄-绿 的指标来提供报警度。



# 如何评估目标的执行

- 每周要有一个总结会议。最好是庆祝仪式，买点吃的，喝的，气氛活跃，放松。
- 每个组都要去演示自己的工作成果，以及对应的关键成果
- 如果在执行过程中发现问题，要去做一些“不好”的事情，如公开、承认失败和承担责任，甚至开除不合适的员工。

# OKR面版

本周关注的任务	OKR 当前的状态
<p>P1: 和TLM Foods 签订合约</p> <p>P1: 完成订单系统的需求文档</p> <p>P1: 三个销售候选人的面试</p> <p>P2: 完成客服的岗位描述</p>	<p>目标: 向餐厅供应商证明我们所提供的优质茶叶的价值</p> <p>关键结果: 客户重复订购率 85% ( 5/10 )</p> <p>关键结果: 20%的重复订购客户能自助完成重复订购 ( 5/10 )</p> <p>关键结果: 完成 25 万美元的交易额 ( 5/10 )</p>
未来四周的计划	状态指标
<p>提升客户重复订购率</p> <p>优化订单系统</p> <p>餐厅供应商的售茶指标</p> <p>招聘售前人员</p>	<p>团队努力的方向一致</p> <p>餐厅供应商的满意度</p>



# OKR周报

<div>上周的任务</div>	<div>OKR 当前的状态</div> <div>对于关键结果， 通过 红 黄 绿 来标注信心指数 方便上级和队友分辨</div>
<div>P1: 和TLM Foods 签订合约</div> <div>P1: 完成订单系统的需求文档</div> <div>P1: 三个销售候选人的面试</div> <div>P2: 完成客服的岗位描述</div> <div>+完成情况 如果没有完成，解释原因</div>	<div>目标: 向餐厅供应商证明我们所提供的优质茶叶的价值</div> <div>关键结果: 客户重复订购率 85% (5/10)</div> <div>关键结果: 20%的重复订购客户能自助完成重复订购 (5/10)</div> <div>关键结果: 完成 25 万美元的交易额 (5/10)</div>
<div>下周的计划</div>	<div>风险和阻碍</div>
<div>提升客户重复订购率</div> <div>优化订单系统</div> <div>餐厅供应商的售茶指标</div> <div>只需要列出三个重要的事项， 描述得要全面，围绕着具体可执行的步骤</div>	<div>就像一次坦诚面对的会议，可以列出无法独自解决但可以寻求帮助的事情。不需要像小孩一样相互推诿，你的上级不想扮演你的父母，去听你和另一个负责人相互指责。</div> <div>备注</div> <div>最后，如果还有未包含在上述类别中的内容，但是又的确希望添加上去，那么就增加一个 备注。备注要尽量简短、及时和有效，不要把备注当作任何借口或寻求安慰，甚至变成练习写小说的地方。</div>

收件人 exec团队@teabee.com

抄送

主题 2016 年 10 月 15 日开始的一周

发自

苹方-简 14 B I U

目标：向餐厅供应商证明我们所提供的优质茶叶的价值

关键结果：客户重复订购率 85%（6/10）

关键结果：20%的重复订购客户能自助完成重复订购（5/10）

关键结果：完成 25 万美元的交易额（1/4）

最后一周：

P1：和 TLM Foods 签订合约/没完成，但是有额外的订单惊喜

P1：完成订单系统的需求文档

P1：三个销售候选人的面试/没完成，换一个招聘渠道，尝试沟通一下

P2：完成客服的岗位描述/完成

下周：

P1：与 TML Foods 达成交易

P1：给戴夫·基姆顿发送录用通知书

P1：可用性测试，发现和解决自助下单系统的关键问题

备注：

有谁认识 Johnson Supplies 公司的采购副总裁吗？如果你想旁听产品可用性的会议一定要告诉我，旁听对你也有好处，你懂的……

# 量化研发对公司OKR的贡献

## 一个跨部门制定OKR的例子

研发经理：我的主要目标是帮助我们的销售团队实现他们的目标。

OKR教练：那么在本季度末，我们怎么去确认研发团队是否的确帮助了销售团队？

研发经理：嗯，这是个值得思考的问题。（他停顿了下来。）

OKR教练：好吧，在最近一年成交的客户中，你能说出一个研发部门对销售过程有明显帮助的例子吗？

研发经理：好像举不出来，但是我想这是一个非常值得拥有的数据。说我们是在帮助销售团队完成交易也不恰当，我们两个部门都会参与跟进潜在客户。

研发经理继续提出下面的关键结果：

关键结果1：在第二季度中为5个主要潜在客户提供销售支持。

关键结果2：在第二季度末为销售团队进行新的培训。

虽然这两个关键结果的方向是对的，但事实上我们还是很难衡量它们。

下面我们以第一个关键结果为例，看看OKR教练是怎么帮助研发经理将这两个关键结果转化为可衡量的关键结果的。

关键结果1：在第二季度中为5个主要潜在客户提供销售支持。

OKR教练：主要潜在客户和次要潜在客户之间有明显的区别吗？（通过解决歧义让关键结果更明确。）

研发经理：不完全一样。

OKR教练：你和销售副总裁在主要潜在客户的定义上想法一致吗？（确保各部门对关键结果的理解一致。）

研发经理：让我们用“年收入10万美元以上”来界定潜在客户是不是主要客户，然后可以由销售副总裁再确定一下这个定义是否准确。

OKR教练：你有没有汇总过去这些销售支持案例的数量？（要确认历史数据，以便我们知道这个关键结果的确是可衡量的。）

研发经理：没有。

OKR教练：研发部门提供销售支持的预期结果是什么？（确保实现目标的重点是关注结果而不是任务。）

研发经理：我们要协助做出决策，继续跟进销售或终止这笔交易。

OKR教练：如果这5个销售支持的结果都失败了怎么办？这算实现了目标吗？（校准边界条件问题。）

研发经理：不算，如果出于技术原因失去了这笔交易，就不算是成功的支持。也许我们应该将关键结果定义为“确保出于技术原因丢失的主要潜在客户（年收入在10万美元以上）不超过3个”。

OKR教练：这就对了。但现在制定的关键结果是消极的，我们可以制定一个积极的关键结果框架：“技术合格率”基线。例如，如果我们在会议上确认了10个年收入100万美元以上的潜在客户，其中8个的推进没有技术异议，因此技术合格率是80%。（确保关键结果是积极的。）

研发经理很认同用技术合格率衡量目标的建议。



OKR教练会议的最后结果是，研发经理与销售副总裁一起确认了技术合格率是衡量研发对销售额贡献程度的有效指标。

- a. 通过解决歧义让关键结果更明确。
- b. 确保各部门对关键结果的理解一致。
- c. 要确认历史数据，以便我们知道这个关键结果的确是可衡量的。
- d. 确保实现目标的重点是关注结果而不是任务。
- e. 校准边界条件问题。
- f. 确保关键结果是积极的。

# 关于OKR和绩效/升职加薪

不要一次性完成评估，而要继续沟通，不断地加以指导和校正。

每个月至少应有两次一对一的交流和校正，内容涵盖员工的投入度、绩效水平和协同能力。给每个维度设置1~5分，管理者和员工各自分享自己的观点与想法，这样可以减少误解，问题也能快速改善。

一年内，员工就有24次交谈的机会，这样做，一方面，可以帮助他们提高自己的能力并且得到赏识；

另一方面，你也可以在这个过程中识别他们是否真的有所提高。

这样，年终评估就变得很简单了，因为事实大家已经知道了，没有意外，不过是多一次交流而已。

# 最后的建议

1. 只设置一个公司级别的OKR，除非公司有多条业务线。这就是聚焦。
2. 给自己三个月的时间去挑战OKR，一周内可以完成的目标绝对称不上有挑战。
3. 目标里不要有传统的绩效考核指标，目标需要能够鼓舞人心。
4. 在每周盘点进度时，先从公司OKR开始，然后沟通部门级别的，不需要在会议上沟通个人 OKR，个人OKR只要一对一交流就可以了。每周必须确认OKR的进度。
5. OKR是自上而下关联的。先设定公司的OKR，然后是部门的，最后是个人的。

# 最后的建议

6. OKR不是唯一一件你需要做的事，而是你必须要做的一件事。要相信大家可以保证事情顺利进行，不要把每个任务都塞进你的OKR里。
7. 周一的OKR进度确认是一次谈话，而不是汇报或指示。务必要讨论信心指数、状态指标和优先级的变化。
8. 鼓励员工对公司OKR提出意见和建议。
9. OKR不只是自上而下的实施，也要有自下而上的成分，要让所有人都能参与其中。
10. 把OKR公之于众，谷歌把它们放在了公司的内网上。
11. 周五的庆祝活动对于周一严酷的业务来说是一种调剂，可以让团队保持乐观积极的态度。

# 如何开季度 OKR 会议

## 1. 人员

- a. 不要多10~15人
- b. CEO+管理层
- c. 禁止手机和电脑

## 1. 开始之前

- a. 征求目标意见（来自全部员工）：一天完成，找一个人专门负责收集
- b. 会议准备：4.5个小时，两个环节，中间半小时休息

### 3. 开始会议

#### a. 环节一：确定目标

- i. 高管准备1-2个目标：先把员工中最认同的目标写在便签并贴在白板上，然后高管贴上他们的
- ii. 过一遍所有的目标，剔除重复，聚合类似的，最终归纳出删减到1-3个
- iii. 通过讨论、辩论、争论、投票，最后CEO决定OKR优先级

#### b. 环节二：确定关键结果

- i. 高管对于这个1-3个目标列举可以衡量的关键指标。根据经验，一般情况下 每个目标都能覆盖用户指标、 收入指标和满意度指标这三类关键结果。
- ii. 给每个关键指标定下数值，要有挑战，就是只有50%的信心去完成

#### 4. 确定会议成果

最后，用5分钟来确认最终的OKR：

- a. 这是让人受鼓舞并有灵感的目标吗？
- b. 设置的关键结果有意义吗？它们很难实现吗？
- c. 团队能和OKR一起顺利度过这个季度吗？

#### 5. 个人OKR：可选

- a. 不要在会议上沟通
- b. 是很好的指导机会
- c. 要和上级一对一面对面讨论



## 6. 全体会议

- a. 总结上个阶段的成果，如果不足，勇于承认，总结教训
- b. CEO解释这些目标，为什么，要怎么做
- c. 要创造积极的氛围，要激发团队马上开干的欲望