**1.OKR概述**

**1.1概念解析**

OKR全称是Objectives and Key Results, 即目标与关键成果法，是企业进行目标管理的一个简单有效的系统，能够将目标管理自上而下贯穿到基层。这套系统由英特尔公司制定，之后被投资者约翰•都尔(John-Doerr)引入谷歌，并一直沿用至今。

OKR是在组织内设定可衡量的目标并将公司、团队和个人目标联结起来的有效方式。开展OKR的团队在绩效管理各维度的满意度全面高于采用传统绩效管理方法的团队。其中对团队合作、工作自由度、发挥个人特长、组织开放度等方面的促进作用最为明显。

**1.2应用场景**

OKR的应用场景可分为三个层次：

1）对业务：相比于KPI，OKR更适用于需要通过创新或流程改造来提高人效的业务领域，比如研发和管理这类偏后台的业务。

2）对人：选择OKR的执行者时，需要选择基本物质需求已得到满足的员工，和有主动做事的热情的员工。在OKR管理下，主动做事的员工会创更高的价值。

3）对管理层：OKR适用于变革型领导者，而不适合交易型领导者和事无巨细都要亲手管的领导者。引入OKR时需要选择变革型领导者带队，或培养原有领导者转型。

**2.应用原则**

OKR应用遵循以下原则：

1）成员自发设定。相较上级摊派目标给下级所带来的被动感，员工自己设定目标，会有充分的自由和动力，去完成更有难度的目标。在此期间，团队领导也可根据整体发展需要，与员工进行协商微调。

2）信息内部公开。员工和团队的目标、关键结果和完成情况，都要在企业内部公开。员工之间能够很快知道彼此在做的任务，大程度降低企业的沟通成本，同时促进员工、团队之间的良性竞争，增加企业的活力。

3）内容灵活调整。OKR设定可根据上一季度周期完成情况相应调整，大数据显示，企业需经过3-4个设定OKR的季度周期才能适应。在此期间，基层员工和企业老板，都应酌情对其进行调整。

**3. 流程规范**

**3.1 OKR制定步骤**

目标（Objective）是设定一个定性的时间目标，关键结果（Key results）是由量化指标形式呈现的，用来衡量在这段时间结束时是否达到了目标。每个周期设定的大目标建议为2-5个，用来确定工作方向；每个大目标量化为3-5个关键结果，用来确定具体任务。周期结束后，根据关键结果的完成情况进行打分。

设定目标时，应满足以下条件:

1) 必须是重要而具体的，且目标之间要有关联；

2) 必须是可衡量的

3) 有适当野心

对不同难度的大目标，可设定不同的失败率。将大目标分为两类，一类是难度不高、必须达成的承诺型目标，比如产品发布、招聘等，允许的失败率是0；一类是难度很高的挑战型目标，允许40%的失败率，只要做到60%就算完成，比如研发新新品、开发前沿技术等。这能让员工没有后顾之忧，放手去做。

设定关键结果时，应满足以下条件：

1）必须是可量化的。量化除了用数字，还可以用时间、成本、评价和时间这 几个维度表示。

2）必须有明确的完成时间；

3）既有挑战性，也不能脱离能力范围；

**3.2 OKR实施步骤**

1）确定周期：实施OKR首先需要设定一个周期，可以是一个月、一个季度或一年，以季度最为常用。一般来说，企业需要经过3-4个设定OKR的季度周期，才能适应，因此在第一个周期时都要更加宽容，并及时调整，优化工作方法。

2）组织建立与制定实施细则：推行OKR需要建立专门的OKR实施委员会，并制定一份详细的实施细则，说明OKR周期的运行步骤与相关节点，包括每个节点的实施要点，供员工参阅了解。

3）全员宣贯：在公示后，需要向全员进行OKR宣贯会议，包括企业发展现状与阶段性战略、OKR制定的背景和目的、周期OKR详情与问题答疑等。

4）定期评审：OKR实施周期中需要通过评审来检查执行情况，通常是一周或一个月检查一次。 OKR在做检查时考虑的因素要涵盖“目标、当前进度、遇到的问题、问题的原因、需要的支持、下一步的计划”。注意用表格的形式跟踪记录每项任务的完成情况，以便周期评分复盘

5） 周期评分复盘：周期运行结束时，需要进行评分和复盘。评分根据OKR制定时确定的评分规则进行，并在完成评分后形成运营报告、进度报告与评分报告。复盘会需要回顾单周期OKR整体实施情况、回顾OKR管理变革对公司产生的影响、分析已取得成就的关键要素并总结OKR实施与管理经验。

OKR目标管理进度表模板如下：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓名 |  | 员工编号 |  | 所属中心/部门 | |  |
| 岗位 |  | 时间段 | 年 月 至 月 | | | |
| 上级组织目标：希望达成的理想状态 | | | | | | |
| 目标要求：鼓舞人心/可达成/团队可控/价值性高 | | | | | | |
| 序号 | 目标维度 | 目标（O） | 关键结果（KR） | 时间 | 完成情况 | 进度得分（1/0.7/0.3/0） |
| 1 |  |  | KR1 |  |  |  |
| KR2 |  |  |  |
| KR3 |  |  |  |
| KR4 |  |  |  |
| 2 |  |  | KR1 |  |  |  |
| KR2 |  |  |  |
| KR3 |  |  |  |
| KR4 |  |  |  |
| 3 |  |  | KR1 |  |  |  |
| KR2 |  |  |  |
| KR3 |  |  |  |
| KR4 |  |  |  |
| 4 |  |  | KR1 |  |  |  |
| KR2 |  |  |  |
| KR3 |  |  |  |
| KR4 |  |  |  |
| 5 |  |  | KR1 |  |  |  |
| KR2 |  |  |  |
| KR3 |  |  |  |
| KR4 |  |  |  |

**4.评估体系**

OKR评估体系旨在通过管理效果评估机制的设计与运行，指导企业目标管理的资源分配和方案优化。针对所有目标实施的评估，重点考察实际工作完成与预期目标设定的资源使用和匹配情况，以及员工接受程度，评估指标体系打分模板如下：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 定义 | 分值参考 | 反思总结 | 处理措施 |
| 目标完成实际超出预期 | 1 | 成功因素 | 奖励 |
| 关键员工 |
| 目标过低 |
| 目标完成几近预期 | 0.7 | 员工成长 | 奖励 |
| 目标恰当 |
| 目标完成偏离预期 | 0.3 | KR不当 | 分析 |
| 工作方法 |
| 改进措施 |
| 完成结果不可接受 | 0 | 解释原因 | 分析 |
| 目标放弃 |