



企业高级服务
Enterprise Premium Service

明道OKR促动服务课件

OKR Implementation Facilitation

课件目录

- 为什么要上OKR
- OKR的基本来源
- 怎样制定有效的OKR
- 怎样评分
- OKR制定的常见问题
- 案例
- 任务落实
- 协作软件配合
- 制定的基本流程
- 日常管理
- OKR大使
- OKR和绩效考核
- OKR和变革管理

Test of Goal Awareness

目标意识检验



写下你认为公司当下最重要的两个优先目标

Why OKR?

为什么要上OKR?

让公司变得更好?

因为Google也用?

绩效考核替代或增强?

学习先进商业模式?

学习先进管理方法?

- 培育全员目标意识
- 提升聚焦力
- 加强跨团队协作
- 培育执行力文化
- 掌握科学设计指标的能力
- 更快的迭代和拥抱变化
- 识别高绩效员工

OKR基本概念和原理

Objective

目标意图

我们想要做到什么？



Key Results

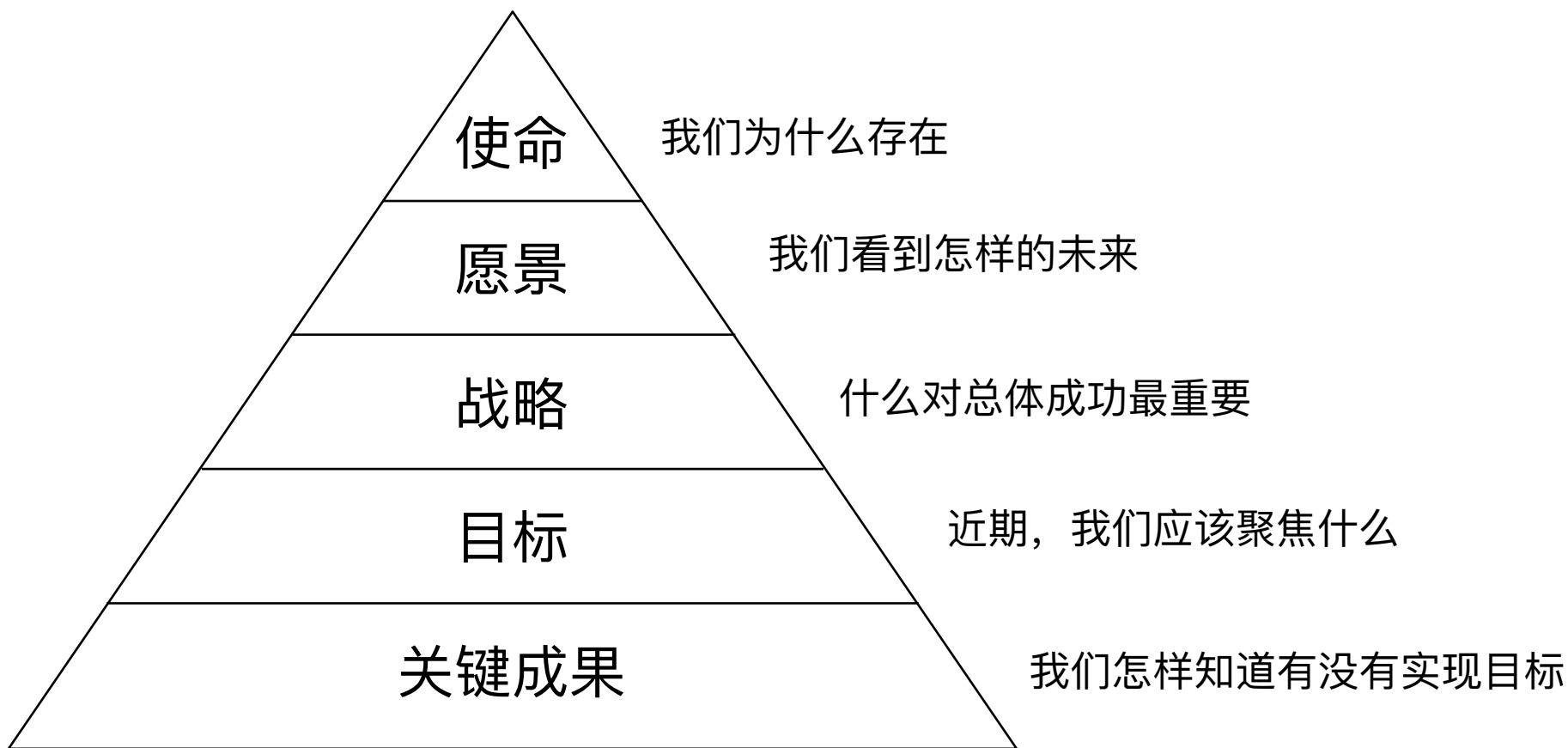
关键成果

我们怎么知道做到了？



Where does OKR come from?

OKR的基本来源



Fundamental Strategy Answers

基本的战略问题

1

什么推动我们向前？

What propels us forward?

3

谁是我们的顾客？

Who are our customers?

2

我们出售什么？

What do we sell?

4

我们如何销售？

How do we sell?

深入讨论这些问题，直至明确有逻辑性的答案

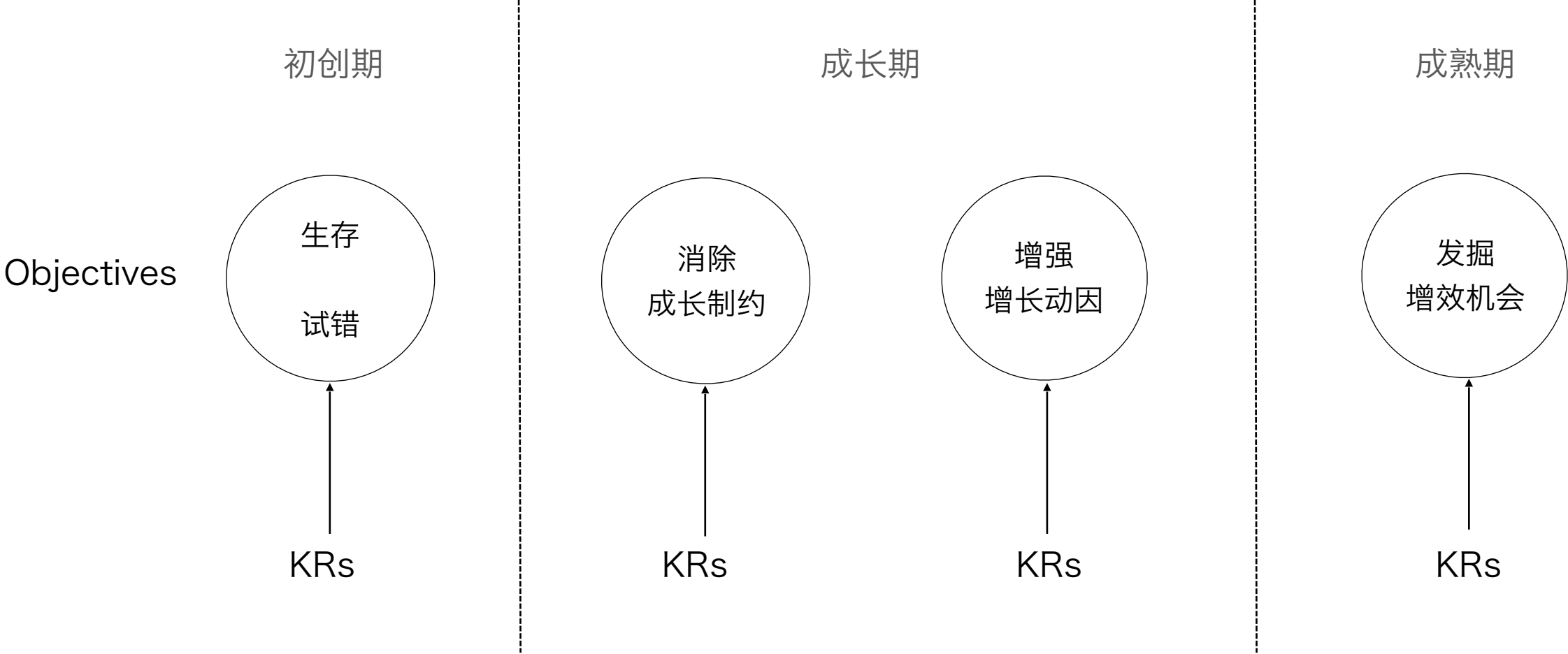
What propels us forward?	What do we sell?	What are our customers?	How do we sell?
产品和服务 顾客和市场 产能 技术 销售渠道 原材料	哪些会是将来的重点 哪些会被淘汰	顾客净推荐值 盈利性 留存率 市场渗透度	低价格 高客户价值 超级功能，产品领先
社会文化，人力资本，技术，财务资源的检查			



独特的战略公式

Stage and OKR

企业阶段与OKR

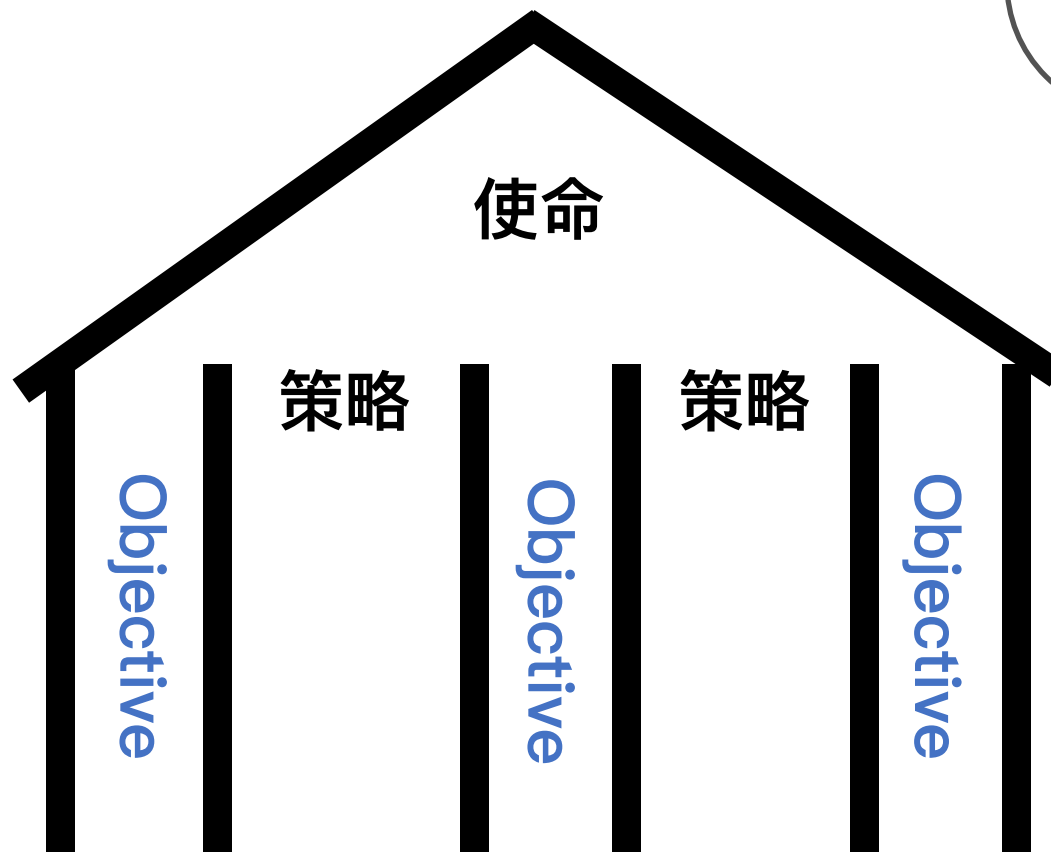
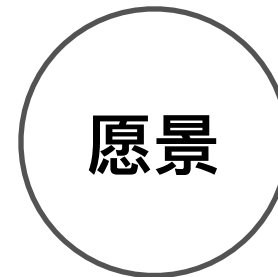


怎样制定OKR

Objectives

Effective Objectives

有效的“目标”



Effective Objectives

有效的“目标”

在明确的使命愿景和战略下，我们必然要做成的事情是哪些？

特征

鼓舞人心 / 可以预期

季度内可有进展

团队能够主控

定性方向

要领

在现有能力的边缘，不安现状

用澄清式提问找到根源问题

什么在拖我们的后腿？

用平实易懂的语言

越少越好

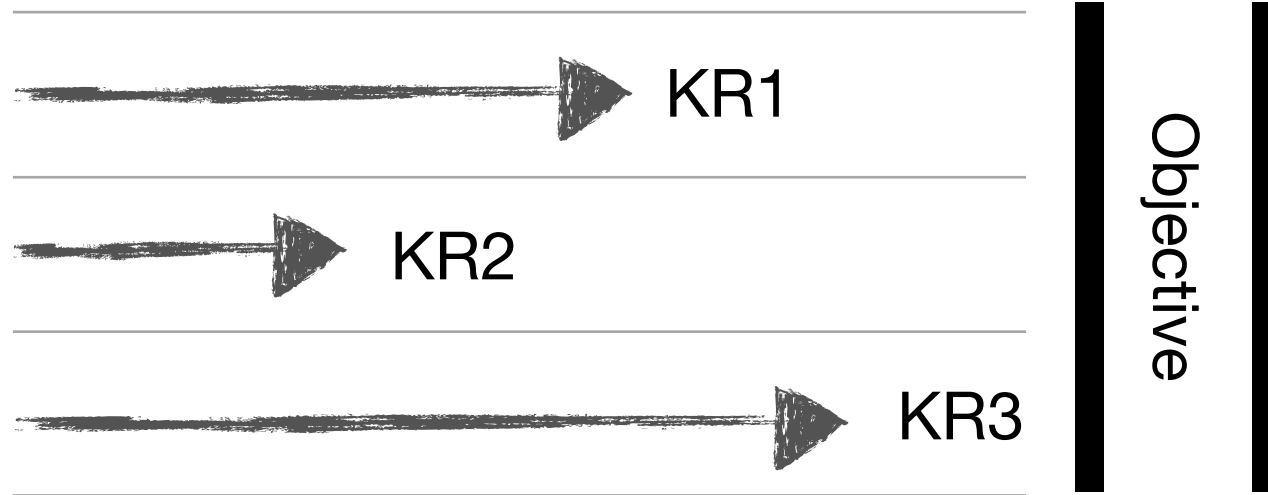


Write down two major objectives of your company
写下你的公司最重要的两个Objectives

Key Results

Effective Key Results

有效的“关键成果”



Effective Key Results

有效的“关键成果”

我们怎么知道这些事情做得怎么样？

特征

确保可量化

具体明确

高挑战

自发拥有

可以有期中进度

要领

抓住最关键的少数结果

描述结果，而不是任务

一定要有明确的负责人

由下至上越多越好

Types of Key Results

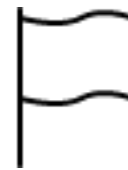
关键成果的类型



定标型



指标型



里程碑

Some KR Traps 一些陷阱KR



长效型

eg. NPS



终局型

eg. Net Profit



因果倒置型

eg. Customer Needs

How to Score OKRs

怎样进行OKR的评分

为什么要评分？

以终为始，确定KR，

- 1.0（设定的标准）
- 0.7（非常难，但有可能）
- 0.3（常态下结果）

怎样评分？

通过客观结果，直接算分

分值应该主要反映变动

你也可以用0-1000分

公开结果，但不要连接奖惩

Frequently Asked Questions

有关**OKR**制定的常见提问

- 1) 一定要按照季度制定OKR吗?
- 2) 有了季度OKR, 还要不要年度OKR?
- 3) 有了公司OKR, 还要不要部门和个人的OKR?
- 4) 季度中可以变更OKR吗?
- 5) 到底多少OKR数量是合理的?
- 6) 可以沿用同样的OKR到下个季度吗?

Case Study

案例

王铁手机维修

江南某三线城市

前两年一家店，营业额做到了80万

一个老板，两个伙计

城市商业环境在快速变化

Objective 1: 抓紧机会开更多的店铺

KR1: 租下三个购物中心最好位置的柜台

KR2: 招聘和培训六位维修技师

Objective 2: 不要借钱

KR1: 销售800个“碎屏保修”会员服务

Case Study

案例

TeaBee

一家互联网茶叶零售品牌

经过一年多试错

转型为面向餐厅供应商的原料提供商

Objective: Establish clear value to restaurant suppliers as a quality tea provider,

KR1: Reorders at 85%

KR2: 20% of reorders self-serve

KR3: Revenue of 250K





Write down several KRs for one selected objective
选择一个Objective，为它写下几条关键成果

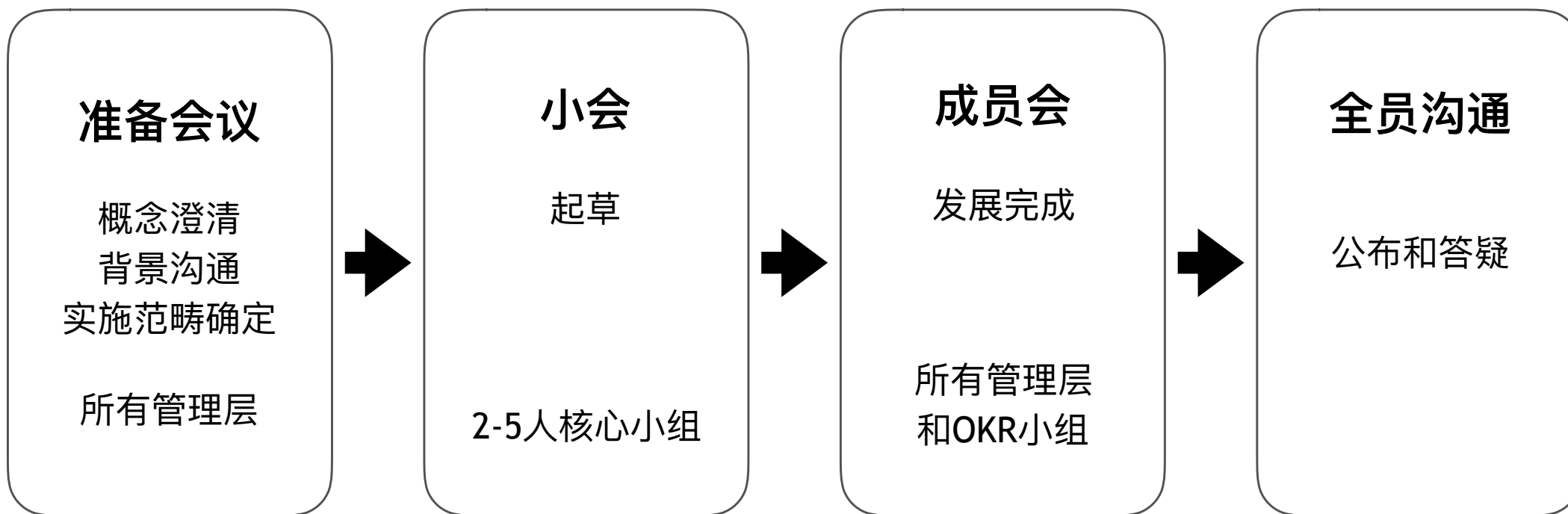
Tasks

当制定了季度OKR后，应当立即据此制定或调整

任务清单

<input type="checkbox"/>		
<hr/>		
<input type="checkbox"/>		
<hr/>		
<input type="checkbox"/>		
<hr/>		

Recommended Steps 推荐的OKR设定基本流程



Create

Refine

Align

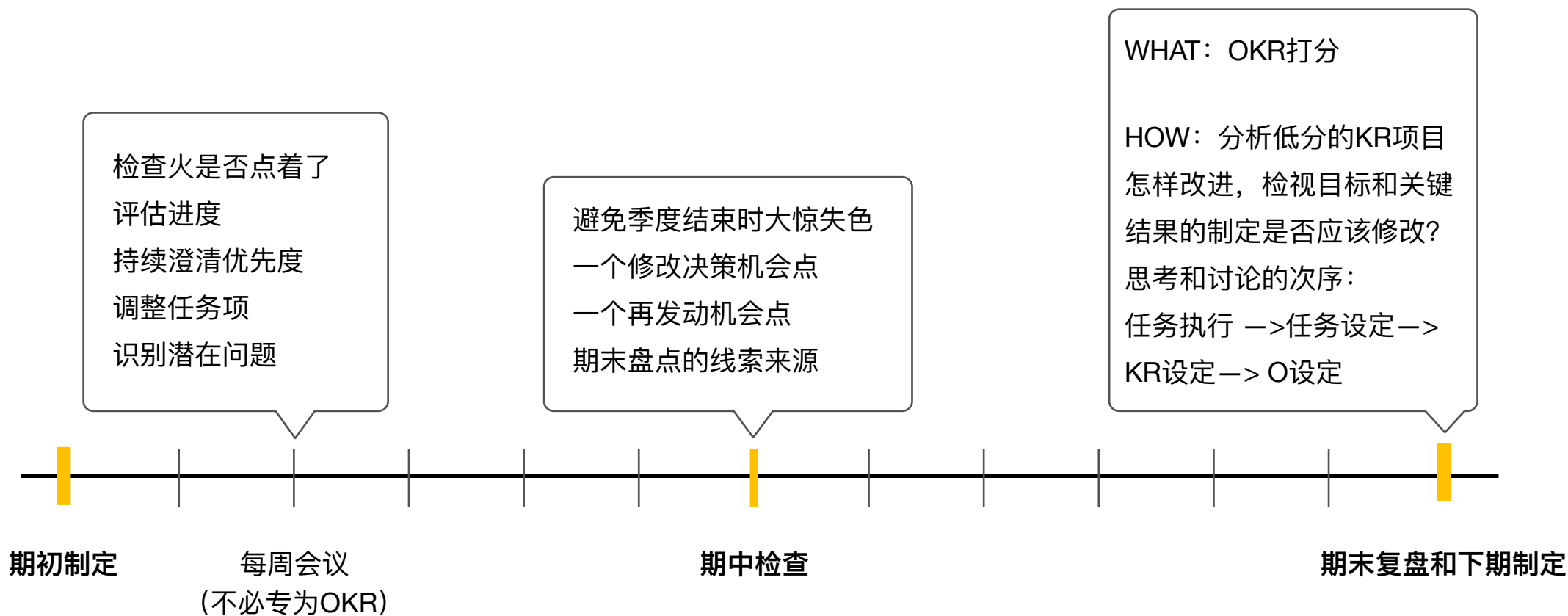
CEO不要参加

实施与日常管理

OKR Ambassador

任命**OKR**大使

- 1) 理解和宣导公司OKR内容
- 2) 推动OKR的汇报、评估等管理工作
- 3) 搜集和识别问题
- 4) 帮助OKR实施打破部门和层级的边界



Weekly Meeting

每周会议

<div>Priorities this week</div> <div><div>P1</div>Close deal with TLM Foods</div> <div><div>P1</div>New Order flow Spec'd</div> <div><div>P1</div>3 solid sales candidates in for interview</div>

Review Meeting

评估会议

- 1) 不要评价人的“智力”、“能力”和“努力”；
- 2) 针对KR的进展和结果驱动讨论，问正确的问题：
 - a) 忽略了什么？错过了什么？什么能够做得更多？还能做什么？
 - b) 怎样改变？怎样获得？怎样摆脱？
 - c) 持续地问为什么，为什么，为什么
- 3) 提前搜集来自更多人的反馈和建议
- 4) CEO最后发表意见
- 5) 不要因为冷场跳过公开发言

OKR vs KPI

OKR和绩效考核

1) OKR不可以和物质激励直接挂钩。

无法制定高挑战KR；

任何KR的成果都是多因的；

极易导致利益冲突和团队倾轧

2) 实施OKR的企业中，个人绩效应当着眼于：

沟通共享度

响应度

他人认可度

What is OKR?

什么是**OKR**?

OKR是一套批判性思维框架和持续的自律系统,

通过团队协作, 聚焦精力, 量化得失, 最终来推动公司向战略目标迈进。

OKR and Transformation

OKR和变革管理

几项影响变革成功（包括OKR的实施）的关键要素

经理人的榜样作用；

对变化逻辑的理解和信任；（说清楚为什么，并且反复沟通）

正式机制的配合（组织结构、文化、奖惩、录用和淘汰标准等）

变革所需要的技能训练

Visit blog.mingdao.com for more.

