



# 重新定义团队

谷歌如何工作

WORK RULES!



# CONTENTS

01

## 绩效管理

为什么每个人都讨厌  
绩效管理

02

## 团队两端

最优员工与最差员工

03

## 不公薪酬

为什么给两名工作岗位相同的员工完全不同的薪酬安排是没有问题的

04

## 谷歌教训

谷歌最大的人力资源错误以及你们如何避免这些错误





01

# 绩效管理

关注个人成长而不是评分和奖励，以此  
改善绩效



# 事实

多数组织采用的绩效管理都成为墨守成规的官僚流程，不是为了改善绩效，而是为了管理而管理。员工恨它，经理恨它，就连人力资源部也恨它。



## 01 公司发展

过于强掉短期业绩导向，忽略公司长远发展；形同虚设，员工对公司指标不关注。



## 02 经理及员工

只关注绩效结果不关注绩效过程；操作复杂，配合度不高。



## 03 HR

未能达到对接公司战略及改善员工绩效的目的；求各方配合但只是孤芳自赏。

# 谷歌的OKRs方法

## 有野心

刻意设置非常有挑战的目标，知识每次不可能都实现这些目标。

“如果你设定了一个疯狂、有野心的目标，最后没能完成，你也至少能够实现一些了不起的成就。



## 透明化

每个人的OKRs在内网中都是公开的，能够看到其他人和其他团队在做些什么工作是一件非常重要的事，而看到自己的目标与谷歌的目标相契合也能起到激励作用。



Objectives目标

# 谷歌的OKRs方法

KPI

指标设定

按照既定指标强制执行。

OKR

指标设定

Key Result 只是用来服务于 Objective 的，工作过程中可以随时更改 Key Result，只要它们还是服务于原本的 Objective 就行。

Key Results 主要结果

# 谷歌的OKRs方法

过去

考评表共41级：  
绩效评分从1.0到5.0

VS

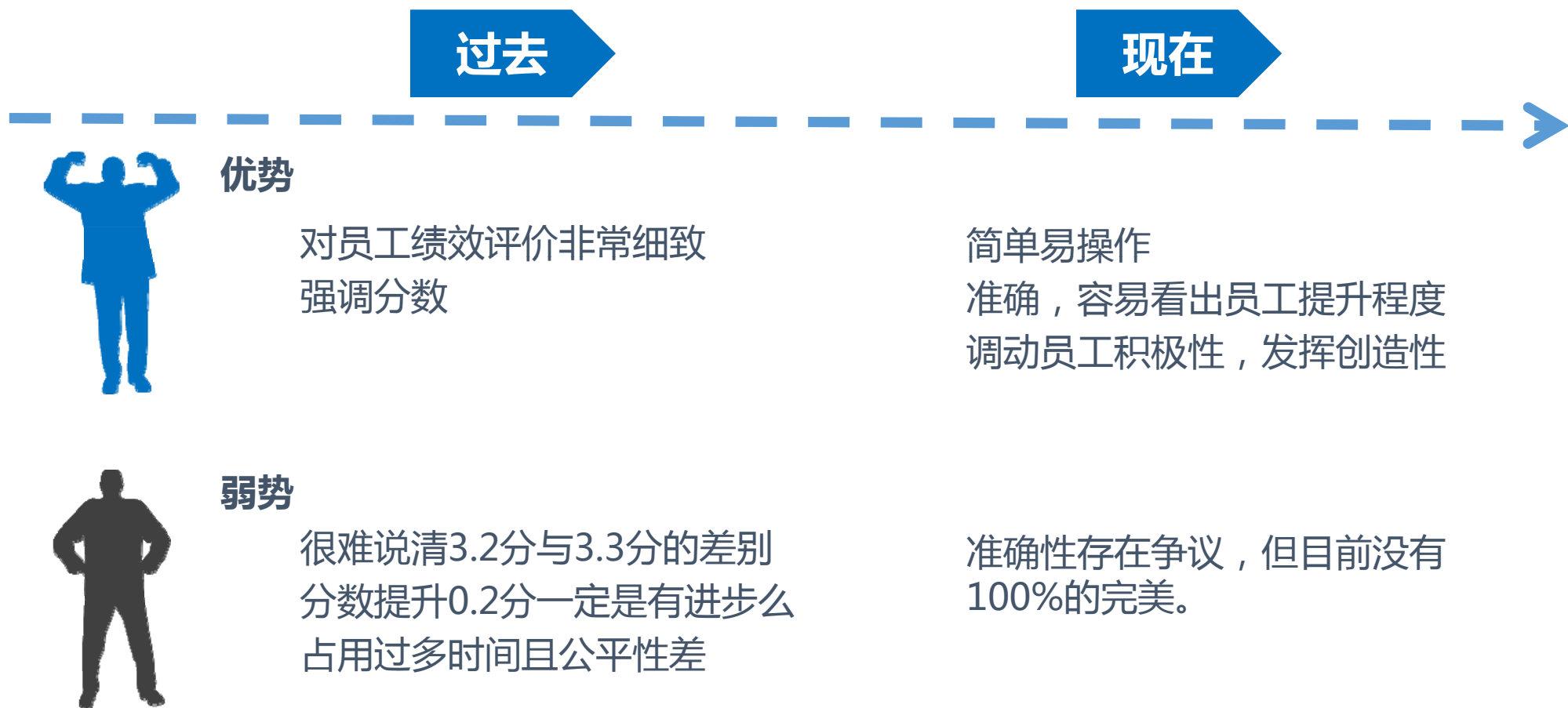
现在

考评表共5级：  
需要改进  
持续达到期望值  
超过期望值  
大幅超过期望值  
表现杰出

绩效水平低下的人识别出来了吗？  
适合升职的人识别出来了吗？  
讨论有意义吗？  
过程公平吗？

Key Results 主要结果

# 谷歌的OKRs方法



Key Results 主要结果



# 谷歌OKRs方法



收集同  
事的反  
馈意见



把绩效结  
果谈话与  
员工发展  
谈话分开

正确地  
设定目  
标



通过校准  
流程确定  
考评结果



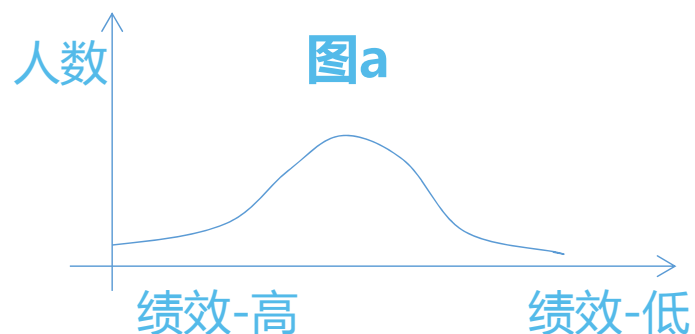


# 02 团队两端

管理者最大的机会在于关注表现最差和最  
优的两类员工

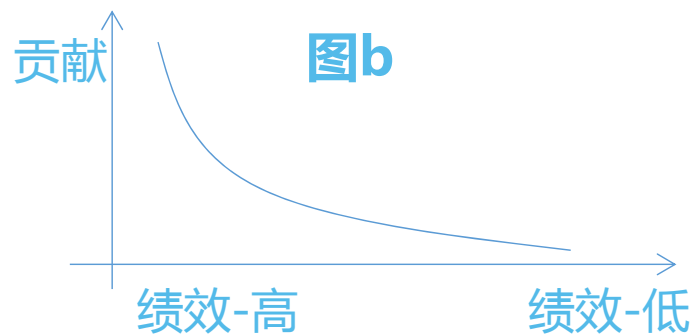


# 员工绩效结果分布



1.

大多数公司在做绩效评价时，将员工绩效结果进行正态分布（如图a），大多数员工被列为平均水平，两端为表现差和表现优的员工。事实上两端并不对称，因为失败的员工大多被解雇了，最差的应聘者根本就进不了公司，因此右侧的一段比较短。



2.

事实上，组织中大多数的个人表现符合幂律分布（如图b）。并非大部分平均水平的员工通过数量优势做同主要贡献，而是由少数精英员工通过强大的表现做出主要贡献。

3.

不论是正态分布还是幂律分布，至少先认识到每个团队都有两端——在绩效分布两端的人。

## 助力有难处的员工

- 传统的绩效模式是“不升职就离职”，排名靠后的员工生活在不安中，担心被淘汰，或选择主动离职。
- 不停地竞争、淘汰后引进新员工，这需要的招聘、培训成本是不是更大？新员工的绩效一定会超越被淘汰的人么？
- 研究发现，即使绩效排名靠前的员工更换公司后，绩效表现也会立刻下降。
- 员工成功，不只依靠个人能力，还包括以下方面，员工绩效下降不一定是由于其个人能力的问题。

在谷歌，定期找出表现最差的5%左右的员工，目的

**不是找出要解雇的人；  
而是要找出需要帮助的人。**



**成 功**

个人能力

同事关系

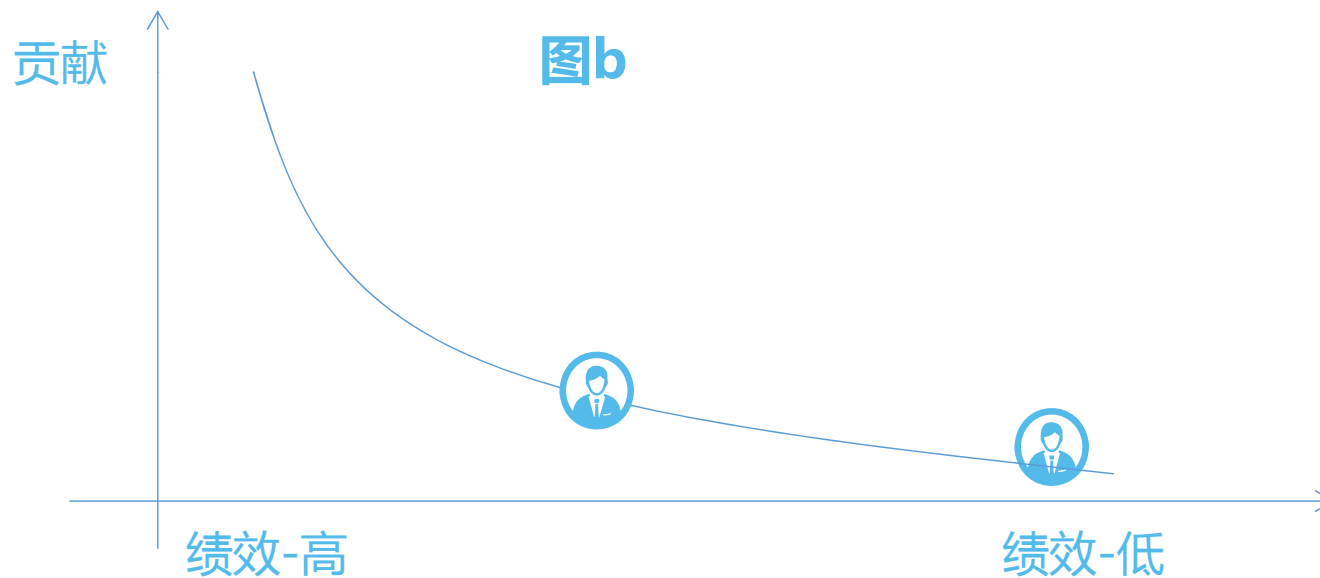
可用资源

文化氛围

个人声誉

## 助力有难处的员工

- 与员工的沟通，由“离职谈话”转变为“提供帮助”
- 让员工清楚的了解个人价值与努力方向



- 假设在一个100人的团队中，员工经过帮助，由排名后5位提升至前50位。虽然贡献度没有达到优秀，但至少有很大进步。
- 如果所有表现差的员工都有这样的进步，公司整体是否有很大提升？
- 如果排名后5位的员工也比对手公司要好，整体公司实力是不是大大加强？

## 助力有难处的员工

- 特别说明，谷歌识别“底端的5%”并非使用“员工绩效大排名”的方式。因为在那种方式下，个别员工为了不落在底端，有可能会搅乱公司正常氛围。
- 因此采取OKR方式，对待表现不佳的员工，从正面积极引导，让他们认识到自己的表现，想要变的更好。



# ● 将最优秀的人放到显微镜下观察 ● ● ●

- 最优秀的那一部分员工，生活在高产出、良好的反馈、领导的器重这样的环境中，即使领导给安排额外工作，也会开心。
- 对于公司来说，更重要的是从最优秀的员工身上学习，



举例：氧气项目

最初目的：证明经理存在没有太大意义  
最终结果：证明优秀的经理很重要



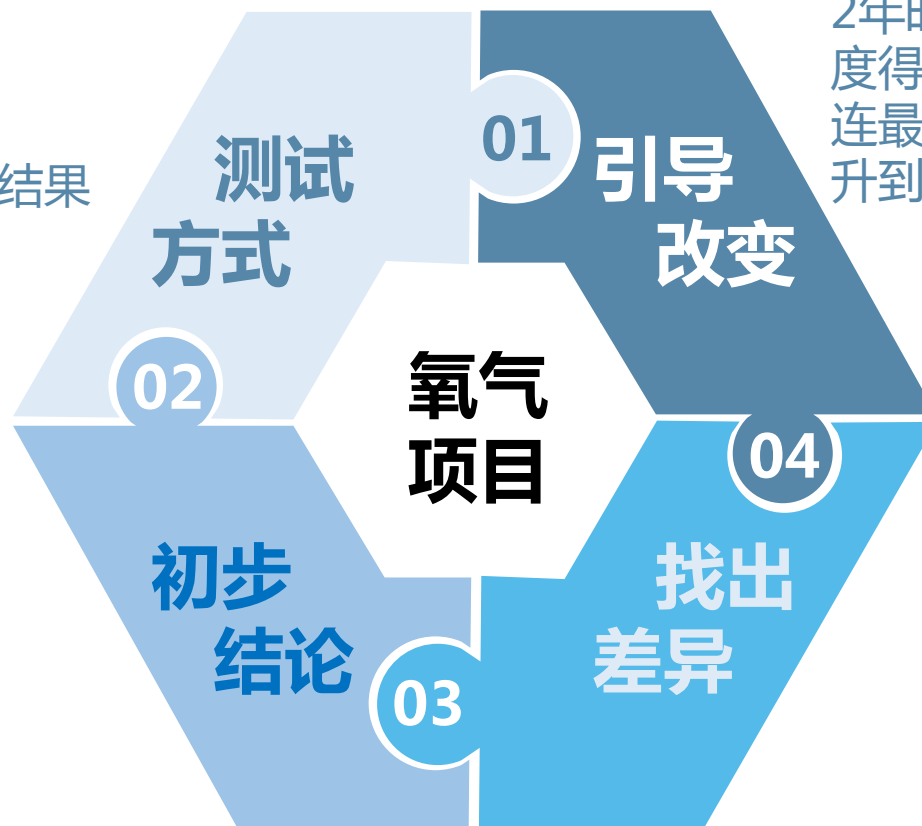
# 举例

问卷调查

直接证明（取消经理岗）

考评成绩和Googlegeist结果

团队对调



2年时间，谷歌经理的平均满意度得分由83%提升至88%，就连最差的经理满意度也从70%提升到77%。

后25%的经理已相当于2年前所有经理的平均水平，整体满意度实现上升。

1、优秀的经理很重要

2、优秀经理领导的团队绩效表现也好，人员流失率低

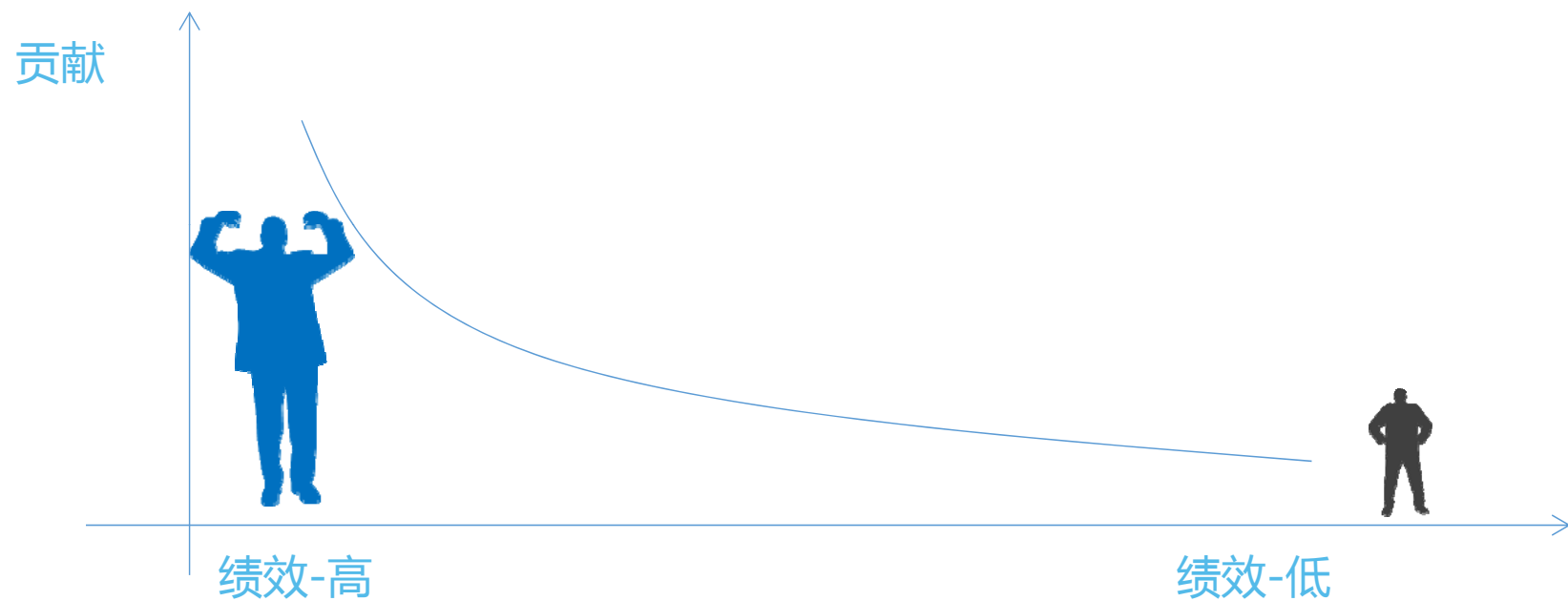
3、谷歌“优中之优”的经理是“差中之差”的2倍

高分经理具备八种低分经理所不具备的共性

- 1、做一名好导师
- 2、高效/结果导向型
- 3、善于沟通——聆听和分享信息
- 4、在职业发展方面助力团队
- 5、给团队授权，不随便插手下属工作
- 6、对团队有清晰的愿景和战略
- 7、表达出对团队成员的成功和个人幸福的兴趣和关心
- 8、具备重要的技术技能，可为团队提供建议



# 管理团队的两端



找出差异

持续改善



# 03 不公平薪酬

你最优秀的员工比你想象中更为优秀，  
值得你支付更高的薪酬



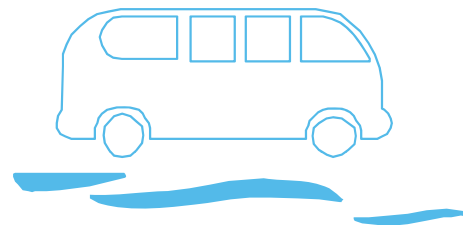
# 传统薪酬体系

- 👉 搜集各个岗位的市场薪酬数据
- ✌️ 设置薪资带宽及级差
- 👁️ 确定员工个人薪酬与某分位的差距



公司会允许薪水与市场水平上下浮动20%  
最优秀的员工或许能拿到高于市场水平30%的薪水  
平均水平的员工或许线年能加薪2%到3%  
特别优秀的员工能够加薪5%-10%

假设你是一名优秀的人才，工作极好，对公司贡献非常大  
第一年或许能够拿到10%加薪，第二年可能7%，之后可能5%  
不久，你的加薪速度就和普通员工一样了，或者带宽到最高点  
之后你是否考虑离开这个团队



# 传统薪酬体系



时期	对客户的标价	员工薪酬	备注
刚入职的员工	每天对客户的收费是2000元 即50万元/年	10万	收费约为员工工资的5倍
2-3年后	每天对客户的收费是4000元 即100万元/年	12-15万	收费约为员工工资的8倍

员工收入与价值贡献不匹配，员工会选择辞职。

因此，薪酬与贡献相匹配才能算得上公平，因此个人薪酬应该有巨大差异。

比尔盖茨的观点更加激进：一位了不起的程序员工资应该是普通程序员的1万倍！

虽然了不起的会计价值或许不如普通会计的上百倍，但至少也抵得上三四倍。

可是，薪酬呢？

# Google的薪酬体系

在Google，确实有两个做着同样工作的人产生的影响和所得奖励却有百倍之差的情况。

要有效施行这种极端奖励政策，你需要具备两种能力：

1、非常清晰地了解，哪些贡献是由被考量对象带来的，哪些变化是由环境因素造成的。

+

2、HR能够充分理解奖励体系，可以向前来质疑的员工解释为什么奖励如此之高，以及员工如何能够得到类似的奖励。

换言之，极端的奖励分配必须公正，如果你不具备以上两种能力，那么你所做的只是在孕育嫉妒和愤恨。

# Google的建议

差异化要明显，  
应符合绩效表现的幂律分布

以成就为荣，不以报酬为荣

创造晚于传播爱的环境

精心筹划却遭受失败的要奖励

不公平的薪酬



# 04 谷歌教训

谷歌最大的人力资源错误以及你们如何避免这些错误



# 当犯错识时



找出错误中的正能量，加以传播



吸取各个方面的意见

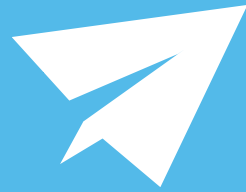


承认错误，坦诚面对错误



不管什么坏掉了，修好





THANKS

