



OKR 从认识到落地

Worktile | Beijing

2019-08-16



发展历程

超过50万团队正在使用Worktile





Worktile Management Consulting

——让管理更简单有效

服务180+大型与中小型企业

3000+知名高管管理智囊

助力企业颠覆式创新、高效率执行与持续性增长



实践来源





从工具到咨询

驻扎需求一线

是WMC的工作方式



内容大纲

- 起源
- 概念
- 应用
- 实战
- 交流



预期效果

掌握**OKR**的概念并能写出合格的**OKR**
能判断一组**OKR**的优劣
了解**OKR**和**KPI**的区别与联系
获悉**OKR**的对于自身及组织的价值

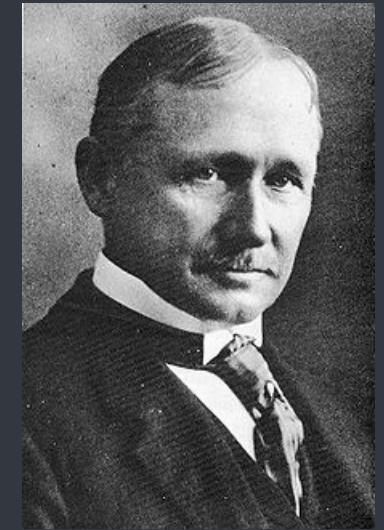


理论来源

OKR源于以下两大管理理论

科学管理&目标管理

科学管理

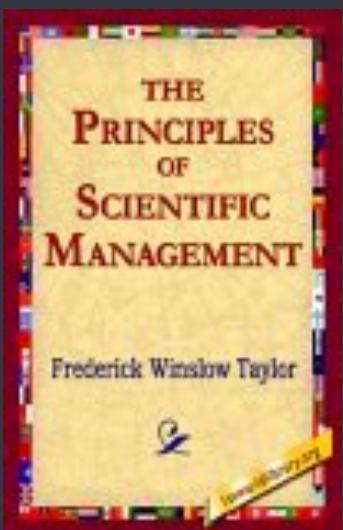


弗雷德里克·温斯洛·泰勒

Frederick Winslow Taylor

1856—1915

美国古典管理学家、科
学管理的主要倡导人



《科学管理原理》, 1911

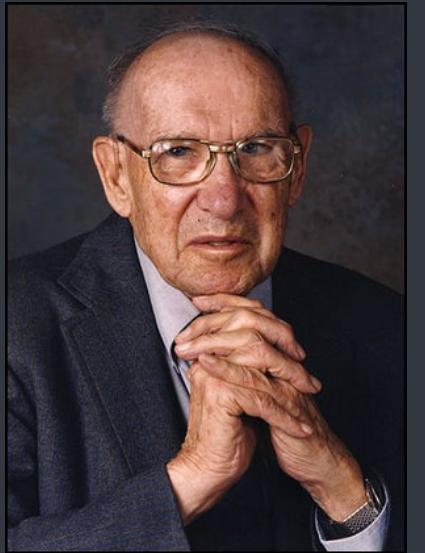
“

实施科学管理的结果是提高了生产效率，而高效率是雇员和雇主实现共同富裕的基础。因此，泰勒认为只有用科学化、标准化的管理替代传统的经验管理，才是实现最高工作效率的手段。

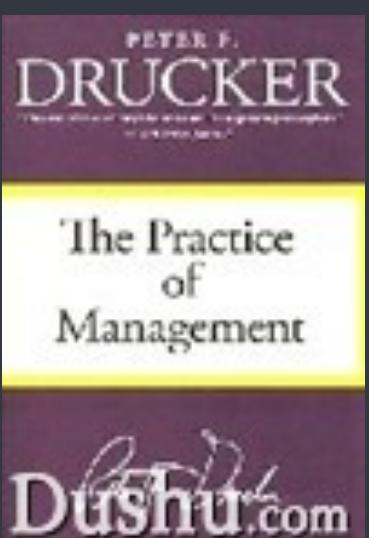
今天叫 精益思想 » Agile、DevOps



目标管理



彼得·德鲁克
Peter F. Drucker
1909—2005
现代管理学之父



《管理实践》，1954

“

让个人充分发挥特长，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立团队合作，调和个人目标和共同福祉的原则，目标管理和自我控制可将企业的客观需求转变为个人的目标，因此能确保经营绩效，管理者的重要任务就是将员工的个人目标引向组织目标。

今天叫 使命、愿景、价值观

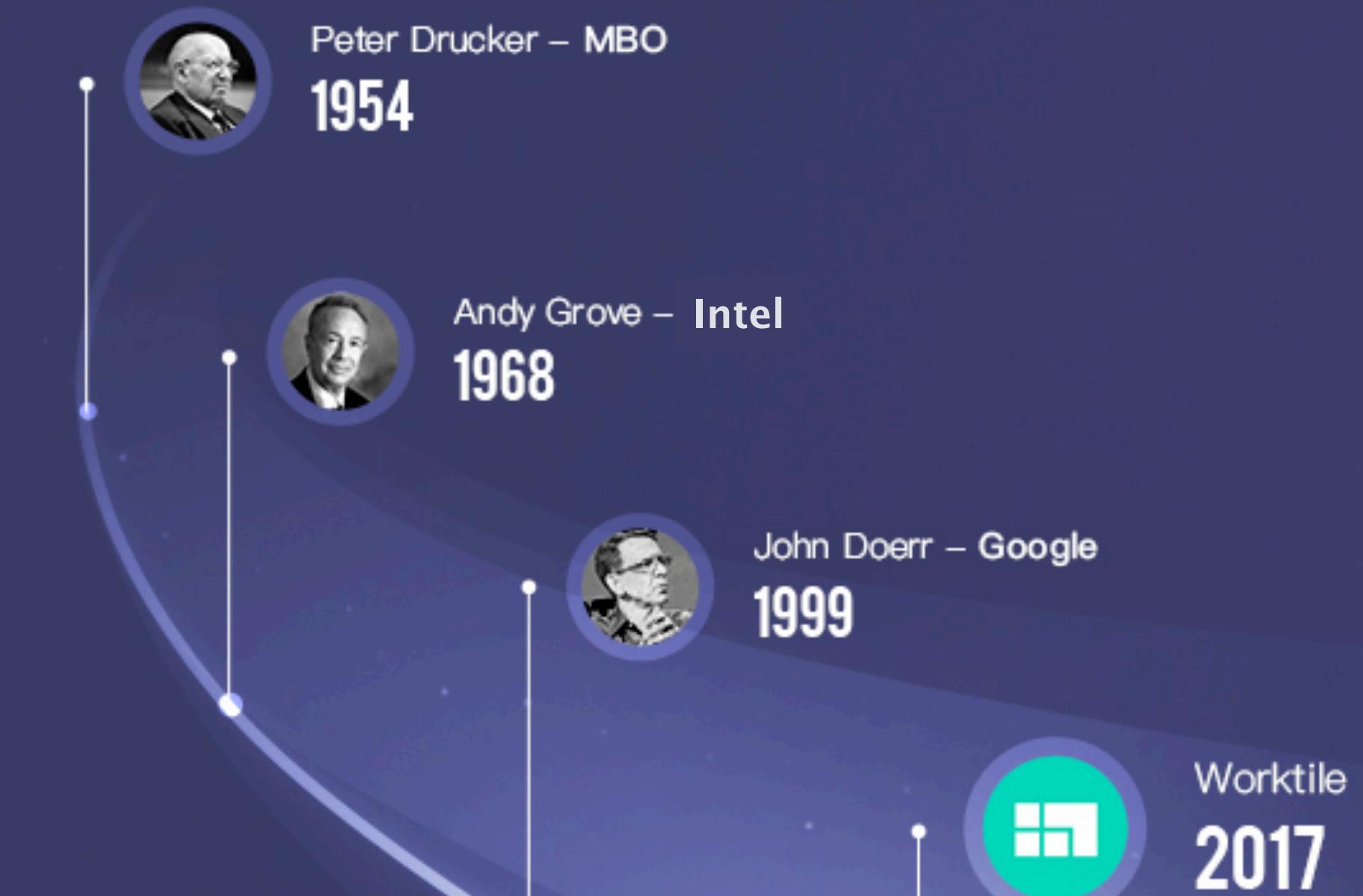


发展历程

OKR 编年史

OKR最早可以追溯到 1954 年，彼得德鲁克 在自己《管理的实践》一书中提出了目标管理法即 MBO，随后 安迪·葛洛夫 在 1968 年将目标管理法发展成为目标与关键结果法 (OKR)。后来，拉里·佩奇和 谢尔盖·布林 在 Google 内部将 OKR 发扬光大，在全球极具创新力的公司落地开花。2017年8月1日，随着6.0版本上线，Worktile 成为中国首家 OKR 管理方法以软件形式实施落地的企业协作平台。

OKR has a long history that can be traced back to 1954, when Peter Drucker invented MBO or Management by Objectives. In 1968 Andy Grove founded Intel and while at Intel he developed MBO into the model of OKR which we use today.





国内兴起





谷歌员工并不散漫：OKR考核制度曝光

<http://news.zol.com.cn/426/4264430.html>

外媒报道，OKR全称是“目标和关键成果”，该制度源于英特尔，在谷歌创办不到一年时，被一位名叫John Doerr的投资人引入谷歌。

据谷歌风投公司的合伙人克罗（Rick-Klau）介绍，谷歌的目标考核按照季度和年度进行，首先在每一个OKR中，所有员工必须设立目标，这个目标，由几个重要的可测量的指标体现，不能是空洞目标。比如在网站建设上，不能说“计划让网站更漂亮”，必须说让网站的“速度提高30%”，或是“用户交互程度提升15%”。

另外，谷歌在公司层面，以及团队、管理人、普通员工层面均设立OKR目标，而在每个季度，每个员工一般接受4到6个OKR考核，如果考核数量太多，则表明被解雇的可能性加大。如在每个季度末期，谷歌将会对OKR考核实施打分，分值从0到1.0；一般的分值为0.6或0.7，如果获得1分，则表明目标太简单，如果分值低于0.4，员工则需要回家反省了。

克罗还指出，季度OKR评分只需要几分钟，因此员工不需要在这方面花费很多时间。同时包括CEO佩奇在内，所有人的OKR评分都全部公开。在员工资料库中，任何人都可以查看同事的打分，每个季度的OKR目标，分值都可以一览无余。

最后需要指出的是，OKR评分并不是谷歌进行职务晋升的依据，但通过评分，每个员工都可以了解自己过去所完成的工作和项目。



国内兴起

揭秘谷歌员工考核系统OKR：CEO也不例外

<http://tech.sina.com.cn/i/2014-01-08/00459076114.shtml>

揭秘谷歌员工考核系统OKR：CEO也不例外

2014年01月08日 00:45 新浪科技 我有话说(127人参与) A- A+

Sample Personal OKRs

- **Objective:** Improve Blogger's Reputation
 - Key Results:
 - Re-establish Blogger's leadership by speaking at 3 industry events
 - Coordinate Blogger's 10th birthday PR efforts
 - ID and personally reach out to top xx Blogger users
 - Fix DMCA process, eliminate music blog takedowns.
 - Set up @blogger on Twitter, regularly participate in discussions re: Blogger product

Google Ventures STARTUP LAB

谷歌员工考核系统OKR

新浪科技讯 北京时间1月7日晚间消息，美国科技博客BusinessInsider周二揭秘了谷歌(1250.41, 118.29, 10.45%)的内部员工考核系统OKR。在该考核系统下，员工们不但明确自己的任务，同时也能了解他人在做什么。

OKR的全称是“目标和主要成果”(Objectives and Key Results)，这套系统由英特尔(51.59, -0.57, -1.09%)公司制定，在谷歌成立不到一年的时间，被投资者约翰·都尔(John-Doerr)引入谷歌，并一直沿用至今。

在OKR系统下，员工首先要制定一个目标，然后设定一系列“主要结果”，可以用来衡量是否已经实现目标。目标的设定要明确，具有可量测性。例如，不能说“想让网站更漂亮”，而是要说“让网站的访问速度提高30%”，或者说“让用户交互提升15%”。

谷歌对OKR考核按照季度和年度进行，季度OKR考核不会变化，但是年度考核目标会随着业务的进行作出调整。OKR的设定涵盖多个层面，包括公司层面、团队层面、高管层面和普通员工层面，其目的是确保公司平稳运行。

通常，员工每个季度接受4个到6个OKR考核。如果考核数量超过该数目，表明这位员工有可能被解雇。每个季度末期将对OKR考核进行打分，分值从0到1。一般的分值为0.6至0.7，如果获得1分，可能是目标制定得太简单；如果低于0.4，员工可能就要反省自己哪里做错了

包括CEO拉里·佩奇(Larry Page)在内，所有员工的OKR评分都公开，可以在员工资料库查看自己或同事的OKR目标和得分。需要指出的是，该得分并不作为谷歌晋升员工的依据。



国内兴起

BUSINESS INSIDER TECH | FINANCE | POLITICS | STRATEGY | LIFE | ALL BI PRIME | INTELLIGENCE

This Is The Internal Grading System Google Uses For Its Employees — And You Should Use It Too

Jay Yarow Jan. 6, 2014, 8:59 PM

When Google was less than a year old, John Doerr, one of its investors, made a presentation pitching the company on using a organizational system called Objectives and Key Results, or OKRs.

John Doerr's Deck

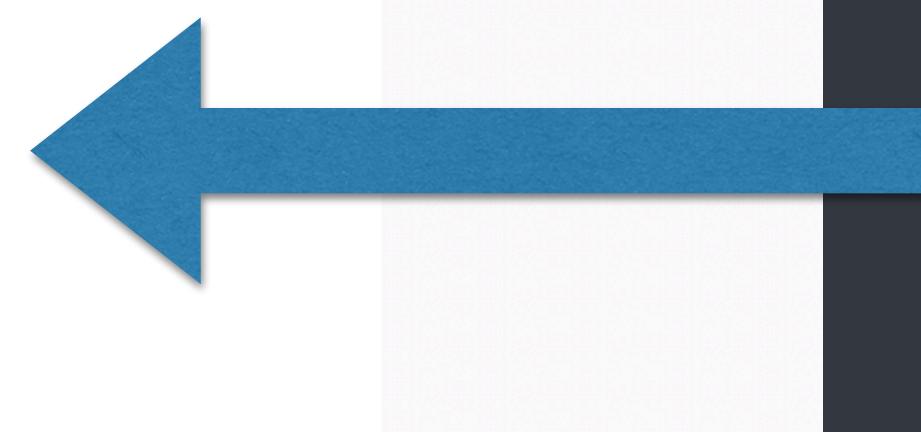
A slide from the Doerr deck. Screenshot

The OKR system came from Intel. Google took to OKRs pretty much immediately and has been using it ever since. OKRs are a simple way to create structure for companies, teams, and individuals. Even if your company doesn't use OKRs, they can be helpful in your personal life, or for yourself at work.

Google Ventures partner Rick Klau gave a one-hour, 20-minute presentation on how OKRs work last year. It's a pretty fascinating look at how Google operates. It's also useful for just about any company, or any person, who wants to create a simple, easy-to-follow system for getting stuff done.

Here's how they work.

<https://www.businessinsider.com/googles-ranking-system-okr-2014-1>



谷歌风投瑞
克克劳介绍
OKR的视频

国内兴起

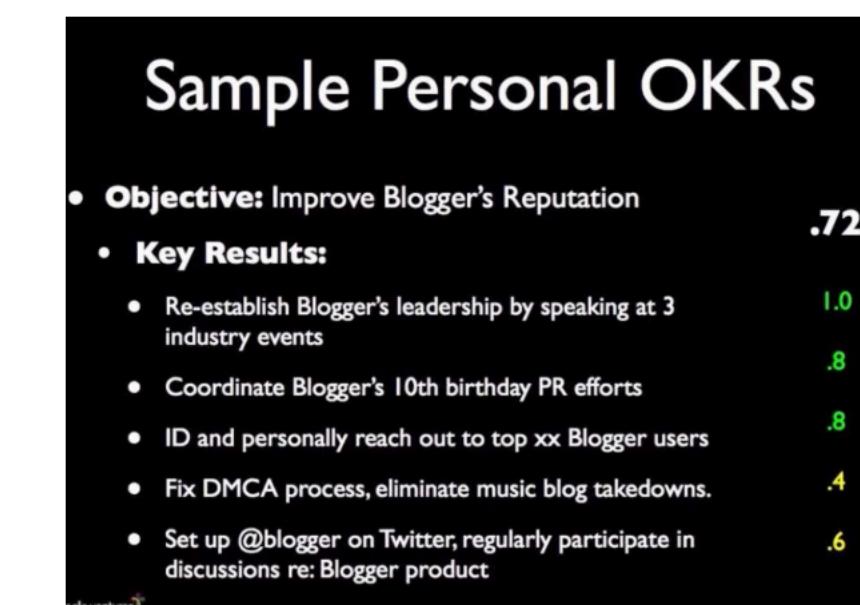


At the end of the quarter, you grade your key results. Google has a 0-1 scale. The goal is not to get a 1 on each key result, you're actually aiming for a 0.6-0.7. If you get a 1, then you've created too easy a key result. (Or as he puts it, "If you get 1s, you're not crushing it, you're sandbagging.") If you get below a 0.4, then you need to take a serious look at what you're doing wrong.

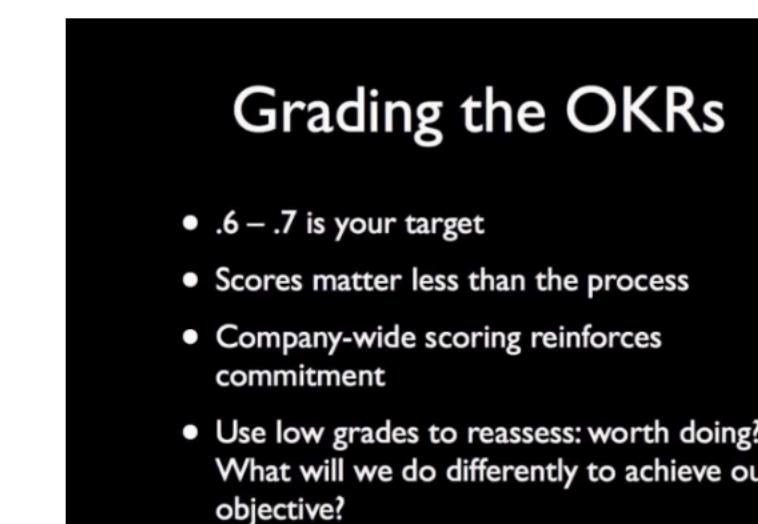
So, returning to Klau's example, we can see how well he did at his goals. Speaking at industry events was easy, and he did it, so he gets a 1. He struggled with the DMCA result, but that makes sense since it was tough.

Klau also says that grading should only take a few minutes. Don't spend time worrying about your grades, spend your time working on the goals.

At Google, all OKRs are public from Larry Page on down. You can look up what your co-workers' OKRs are in the employee directory. It's right there as a piece of their internal profiles. Not only do you see their OKRs, but you also see their scores through the years



Screenshot



Screenshot

国内兴起

OKRs are not used by management to determine promotions. But they can be used by employees to keep an eye on what they've accomplished. Klau said that if he was up for a promotion, he had a quick, easily accessible system to figure out what he's done for the company through OKRs.

It may sound fairly simple, and straightforward, but that's part of the appeal. You get a short list of items to work against to help you focus on doing your job.

Here's the full presentation on how OKRs work:



Get the latest Google stock price [here](#).



国内兴起

OKR火遍中国真正的源头

How Google sets goals: OKRs

<https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7>

The screenshot shows a blog post from the website 'gv'. The header features the 'gv' logo, followed by navigation links for DESIGN, PRODUCT MANAGEMENT, HIRING, and INTERVIEWS. The main title is 'How Google sets goals: OKRs' by Rick Klau, published on Oct 26, 2012, with a 2 min read duration. Below the title is a video thumbnail for a 'Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs'. The video shows a man speaking on stage with a presentation slide in the background. The slide has the 'gv' logo and the text 'Personal/ team/ Company'. It lists three points about OKRs:

- Personal OKRs define what the person is working on
- Team OKRs define priorities for the team, not just a collection of all individual OKRs
- Company OKRs are big picture, top-level focus for the entire company

Below the video, there is a block of text:

On the day Google's acquisition of FeedBurner closed in 2007, it was also the first day of a new quarter at Google. My new manager at Google asked me to draft my OKRs for him to review. I had no idea what he was talking about.



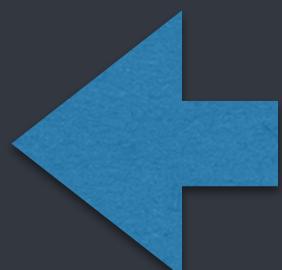
国内兴起

Though the video goes into more detail, here are a few keys to what make OKRs work at Google:

- Objectives are **ambitious**, and should feel somewhat uncomfortable
- Key Results are **measurable**; they should be easy to grade with a number (at Google we use a 0–1.0 scale to grade each key result at the end of a quarter)
- OKRs are **public**; everyone in the company should be able to see what everyone else is working on (and how they did in the past)
- The “sweet spot” for an OKR grade is .6 — .7; if someone consistently gets 1.0, their OKRs aren’t ambitious enough. **Low grades shouldn’t be punished**; see them as data to help refine the next quarter’s OKRs.

One comment: in talking recently with one portfolio company who’s implemented OKRs, I realized that I should have been more emphatic in pointing out that **OKRs are not synonymous with employee evaluations**. OKRs are about the company’s goals and how each employee contributes to those goals. Performance evaluations — which are entirely about evaluating how an employee performed in a given period — should be independent from their OKRs. We’ll cover employee evaluations in an upcoming workshop.

国内所有**OKR**内容均基于此翻译而来
你看遍了所有东西，还是不会用**OKR**



- 目标设定要有野心
- 关键结果要可量化
- **OKR**要横纵双向公开
- 最佳得分是**0.6-0.7分**
- **OKR**并非考核
- **OKR**要与绩效考彼此独立



国内兴起

2012年10月24日	Rick Klau	Startup Lab Workshop	OKR Workshop
2012年10月26日	Rick Klau	Medium	发表博客：How Google sets goals: OKRs
2014年1月6日	Jay Yarow	Businessinsider	发表文章：This Is The Internal Grading System Google Uses For Its Employees — And You Should Use It Too
2014年1月8日	某编辑	中关村在线	发表文章：谷歌员工并不散漫：OKR考核制度曝光
2014年1月8日	某编辑	新浪科技	发表文章：揭秘谷歌员工考核系统OKR：CEO也不例外

如果2014年那两篇文章的编辑
不是为了达成KPI而焦头烂额地搞各种标题党文章
我们对OKR的第一印象可能会有所不同

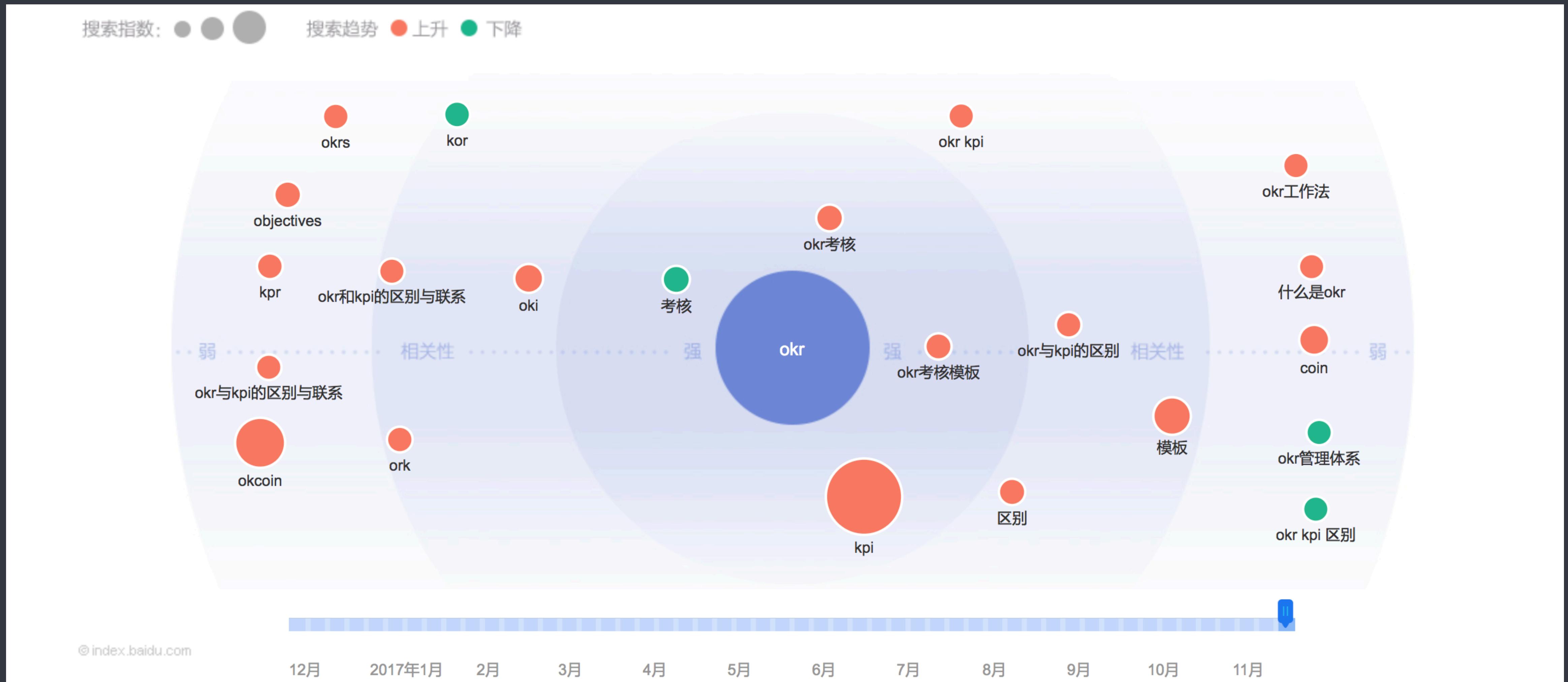
国内兴起





国内现状

2017年11月





国内现状

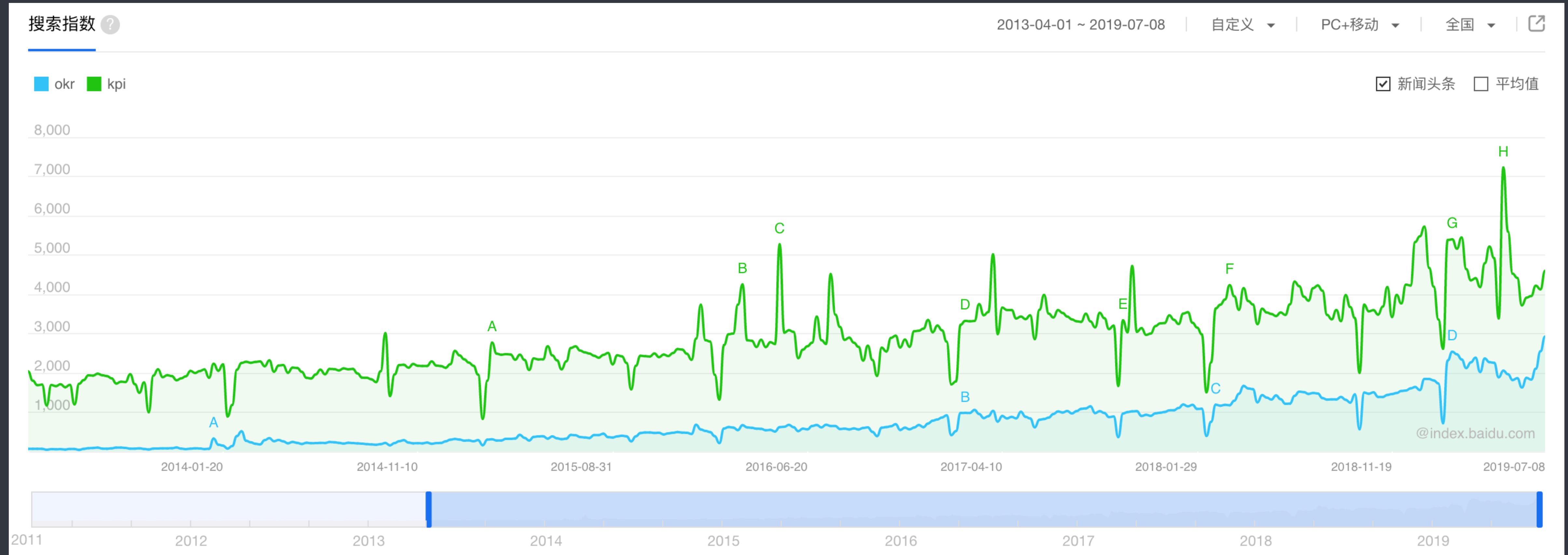
2019年4月





国内现状

2019年7月





国内现状

张一鸣、李彦宏、张小龙们公开为 OKR 站台



国内现状



百度CEO：李彦宏

“百度是我们每个人的事业，也是每个人可以依赖的大家庭。我相信，随着公司全面启动OKR，大家心往一处想，劲往一处使，抛弃打工者的心态，建立主人翁责任感，就一定能实现今天制定的愿景，百度的未来也必定不可限量！”

国内现状



今日头条CEO：陈林

“我们内部没有KPI这个东西，内部是OKR，OKR最重要的目标是对齐目标，大家应该达到什么样的目标，目标分解下去是什么样的。我们内部开发自己的OKR系统，大家可以看到你的上级，都可以看到OKR，只是为了对齐这个目标服务。我们整个目标跟公司愿景是对齐的，像头条“信息创作价值”，大家都在往这个方向去努力。”



国内现状

一时间，人人 OKR

巨头争相入局

中小紧随其后



国内现状

60% —— 观望顺便学习各种流派

30% —— 错误认知基础上的实践

10% —— 正确认知基础上的实践



概念

Objectives

O

我们希望达成什么

定方向，定基调，是定性的

Key Results

KR

我们怎么知道是否达成了○

定标准，定结果，是定量的



深入OKR的概念之前
弄清一个关系



目标

嫁给彭于晏



定OKR

O：幸福地嫁给彭于晏

KR1：100位亲朋好友见证下举行盛大婚礼

KR2：2019年12月31日前完成合法婚姻登记

KR3：结婚消息曝光人次1000W+



目标

找一个工作



目标·OKR

定OKR

O：找一个好工作

KR1：时薪不低于200元人民币

KR2：有15个亲戚认为我有份体面的工作



概念 · O

幸福地嫁给彭于晏

找一个好工作

给目标加一个 O 奠定了一个基调



0：幸福地嫁给彭于晏

什么叫不同的基调？

0：不择手段地嫁给彭于晏



幸福地嫁给彭于晏
找一个好工作

给目标加一个 **KR** 明确了目标实现的标准



O : 找一个好工作

KR1 : 时薪不低于200元人民币

KR2 : 就职于互联网公司



O：找一个好工作

KR1：每日工作时间不超过5小时

KR2：通勤路程不超过3公里



OKR例子

某物业公司管理处

O：做好抗台风准备工作减少台风造成的损失

KR1：5月30日前维修维护地库周边重要水泵30组

KR2：5月30日前园区路面雨篦子清掏完成率100%

KR3：5月30日前完成填装防汛沙袋300个



OKR例子

O：做好抗台风准备工作减少台风造成的损失

O1:做好抗台风准备工作

O2:减少台风造成的损失

O1不一定是为了O2，所以是两个目标，不聚焦，方向到底是什么？

怎么样减少损失呢？没有基调，不计成本地？在保证美观的前提下？极大地减少还是只要减少就行？



OKR例子

O：产生关键结果，反推行动计划

O 没定好，KR 一定有问题

O不聚焦，追求的结果就不聚焦，执行成片

没有基调，KR不关键

进而造成子目标更加涣散



OKR例子

O：极大地减少台风造成的损失

KR1：5月30日前维修维护地库周边重要水泵30组

KR2：5月30日前园区路面雨篦子清掏完成率100%

KR3：5月30日前完成填装防汛沙袋300个



O : 找一个好工作

KR1 : 时薪不低于200元人民币

KR2 : 就职于互联网公司



概念 · KR

KR1 : 时薪不低于200元人民币

KR2 : 就职于互联网公司

如何达到这两项结果？

具体任务：学习10000小时编程，学习得到职业能力课3000小时



OKR例子

O：极大地减少台风造成的损失

KR1：5月30日前维修维护地库周边重要水泵30组

KR2：5月30日前园区路面雨篦子清掏完成率100%

KR3：5月30日前完成填装防汛沙袋300个



OKR例子

O：极大地减少台风造成的损失

KR ?

具体任务1：5月30日前维修维护地库周边重要水泵30组

具体任务2：5月30日前园区路面雨篦子清掏完成率100%

具体任务3：5月30日前完成填装防汛沙袋300个



OKR例子

O : 极大地减少台风造成的损失

KR1 : 因台风造成的直接损失较去年同期减少 90 %

KR2 : 10 级以下台风 0 损失

具体任务 1 : 5月 30 日前维修维护地库周边重要水泵 30 组

具体任务 2 : 5月 30 日前园区路面雨篦子清掏完成率 100 %

具体任务 3 : 5月 30 日前完成填装防汛沙袋 300 个



以终为始

先清晰、具体地把终点描述出来

以终为始

终点
(OKR)

减少90%的直接损失

做正确的事



开始
(Task)

着手行动

正确地做事



SaaS计算器



SaaS计算器

年	2020年												验证	合计
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
■新开订单	47	48	50	51	53	54	56	58	60	61	63	65	0	667
流失客户数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
流失客户总数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
有效客户总数	47	95	145	197	250	304	360	418	477	539	602	667		
■新开收入	1,410,000	1,452,300	1,495,869	1,540,745	1,586,967	1,634,576	1,683,614	1,734,122	1,786,146	1,839,730	1,894,922	1,951,770		
■续费	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
■增购	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
年	2020年													
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
■新开订单	80	83	87	90	94	97	101	105	109	114	118	123	2	1,200
流失客户数	23	23	23	23	22	22	22	21	21	20	20	19		259
流失客户总数	23	46	69	91	114	136	157	179	200	220	240	259		
有效客户总数	724	784	848	916	987	1,062	1,141	1,225	1,314	1,407	1,506	1,610		
■新开收入	2,800,000	2,912,000	3,028,480	3,149,619	3,275,604	3,406,628	3,542,893	3,684,609	3,831,993	3,985,273	4,144,684	4,310,471		
■续费平均	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	0	12,000,000
■应续金额	1,410,000	1,452,300	1,495,869	1,540,745	1,586,967	1,634,576	1,683,614	1,734,122	1,786,146	1,839,730	1,894,922	1,951,770		
续约率	71%	69%	67%	65%	63%	61%	59%	58%	56%	54%	53%	51%		
续约率修正	51%	53%	54%	56%	58%	59%	61%	63%	65%	67%	69%	71%		
续费金额修正	722,421	766,417	813,092	862,609	915,142	970,874	1,030,000	1,092,727	1,159,274	1,229,874	1,304,773	1,384,234	251,436	12,251,436
续约客户数修正	24	26	27	29	31	32	34	36	39	41	43	46		408
■增购平均	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000		6,000,000
■增购客户数	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43		
渗透率	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%		
渗透率修正	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%		
增购客户数修正	19	22	26	30	35	40	46	53	62	71	82	95		
增购金额修正	224,815	260,404	301,327	348,421	402,662	465,203	537,400	620,867	717,523	829,662	960,048	1,112,023	780,357	6,780,357
年	2020年													
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
■新开订单	104	109	115	120	126	133	139	146	154	161	169	178	5	1,650
流失客户数	60	60	59	58	57	56	54	52	49	46	42	38		633
流失客户总数	318	378	437	495	553	609	663	715	765	811	853	891		
有效客户总数	1,655	1,704	1,760	1,822	1,891	1,968	2,053	2,147	2,251	2,366	2,493	2,633		
■新开收入	4,160,000	4,368,000	4,586,400	4,815,720	5,056,506	5,309,331	5,574,798	5,853,538	6,146,215	6,453,525	6,776,202	7,115,012		
■续费平均	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000		36,000,000



SaaS计算器

	2020	2021	2022	3年总计	第一年人手	第二年人手	第三年人手	增购客单平均	第一年客单价
新开订单	850	950	1,024	2,824	新开占比			15000	30000
新开金额	25,500,000	33,250,000	40,960,000	99,710,000	50%			续约率	渗透率 (增购率)
续约订单	0	595	1,498	2,093				70%	70%
续约金额	0	17,850,000	52,430,000	70,280,000					
增购订单	0	595	1,498	2,093	续增购占比			Social Media到MQL	Social Media占比
增购金额	0	8,925,000	22,470,000	31,395,000	50%			10%	5%
总营收	25,500,000	60,025,000	115,860,000	201,385,000				Affiliate到MQL	Affiliate占比
月均订单数	71	79	85	第二年客单价	35	32	28	50%	5%
月均续约订单数	0	50	125	35,000	0	4	17	SEM到MQL	SEM占比
月均增购订单数	0	50	125	第三年客单价				1%	10%
Marketing SQL	80%	主动营销	20%	40000				SQL到新开	MQL到SQL
SQL	11,333	12,667	13,653	37,653				6%	5%
MQL	226,667	253,333	273,067	753,067				SDR到MQL	SDR占比
Brand 70%	158,667	177,333	191,147	527,147				5%	30%
SDR 10%	22,666,667	25,333,333	27,306,667	75,306,667				Email到MQL	Email占比
Event 30%	226,667	253,333	273,067	753,067				0.1%	10%
Channel 10%	45,333	50,667	54,613	150,613				Event到MQL	Event占比
SEM 10%	2,266,667	2,533,333	2,730,667	7,530,667				30%	30%
Social Media 5%	113,333	126,667	136,533	376,533				Channel到MQL	Channel占比
Affiliate 5%	22,667	25,333	27,307	75,307				50%	10%
SQL月均	944	1,056	1,138					SDR人/天	销售第一年单/月
MQL月均	18,889	21,111	22,756					150	2
Brand 月均	13,222	14,778	15,929		4	5	5	销售第二年单/月	销售第三年单/月
SDR月均	1,888,889	2,111,111	2,275,556					2.5	3
Event月均	18,889	21,111	22,756					客户成功续+增/月	Brand 线索比例
Channel月均	3,778	4,222	4,551					15	70%
SEM月均	188,889	211,111	227,556						
Social Media月均	9,444	10,556	11,378						
Affiliate月均	1,889	2,111	2,276						
精准营销订单	170	190	205	565					
月均精准营销订单	14	16	17						



SaaS计算器

年	2020年											
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
SDR												
AE	14	15	15	15	16	16	17	17	18	18	19	20
每个AE需要新开订单	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
FAE	11	11	11	12	12	12	13	13	13	14	14	15
每个FAE需要新开订单	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
CS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS需续约订单	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS需增购订单	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
营销人员合计	25	25	26	27	28	29	29	30	31	32	33	34



SaaS 以终为始

结 论 :

不卖多年

不定制

重仓客户成功

先组市场再建销售

控制新开 & 续费资源收入比例

飞书张一鸣、神策桑文峰、有赞白鸦、Moka赵欧伦



企业的以终为始

先明确终点
才有产品、服务
然后整合资源（找合适的人）
然后付诸实践

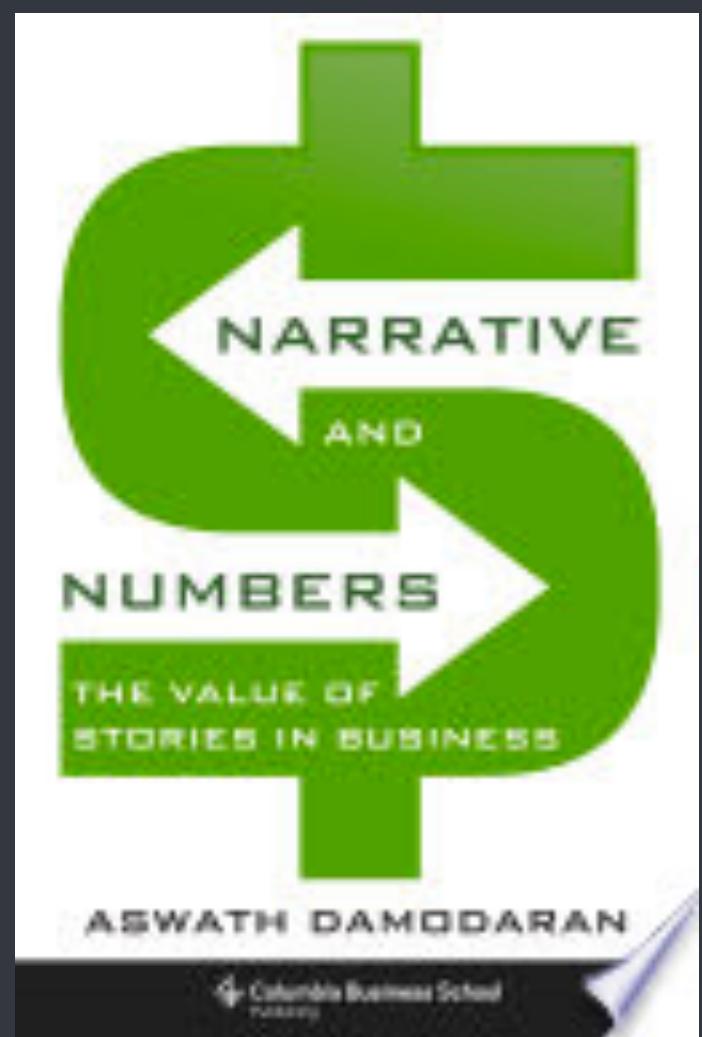
根据愿景找到合适的人

先有个大概想法
然后根据资源（现有的人）
选择一个好入手的产品、服务
走一步看一部

根据现有团队的能力制定目标

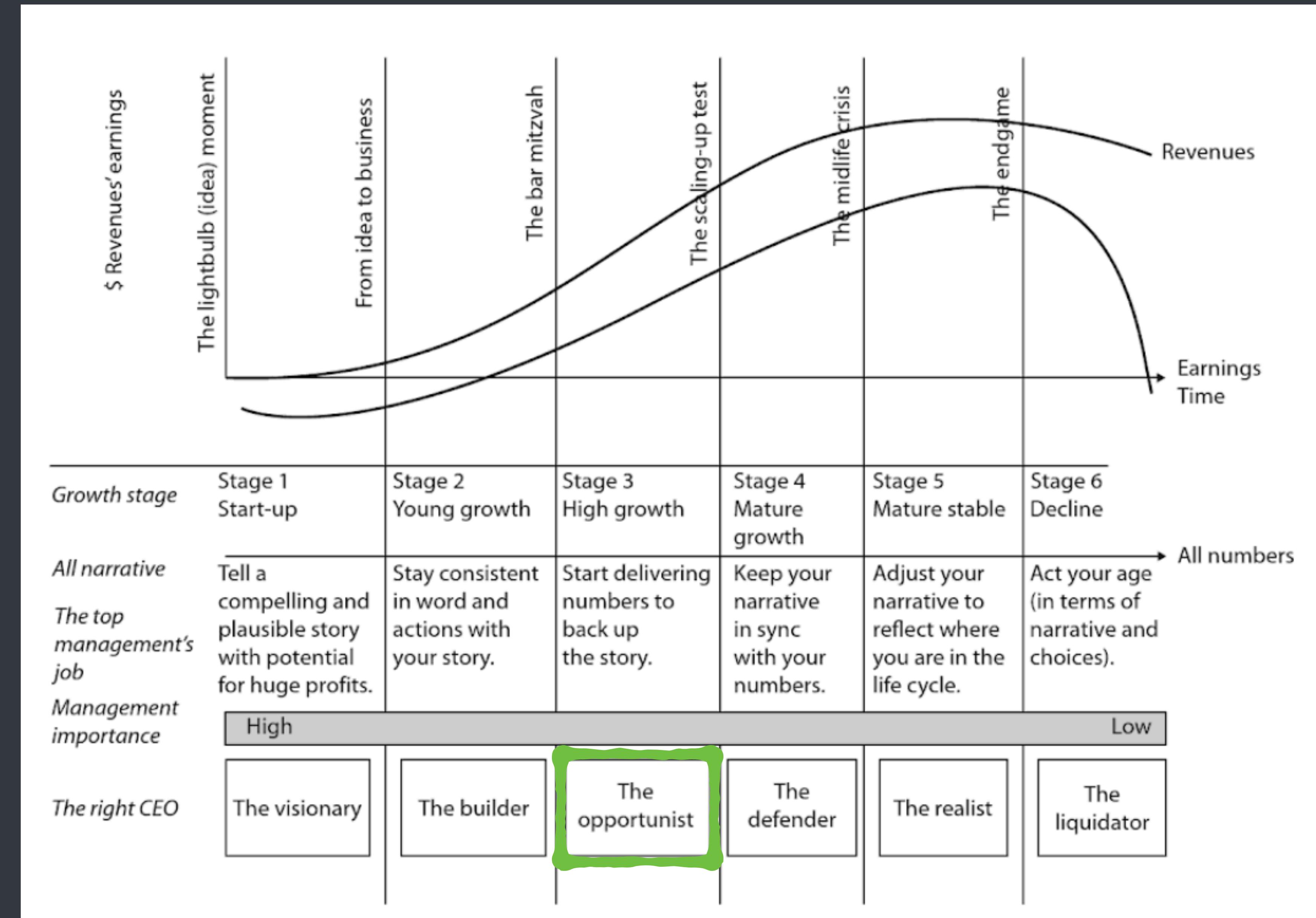


机会主义 CEO



249页

作者：Aswath Damodaran





这就是OKR？

KR1：因台风造成的直接损失较去年同期减少90%

KR2：10级以下台风0损失

“这只是结果，没有表明我要怎么干？”

是的！这就是OKR，统一大家对终点的认知

并未告诉所有人应该怎么干



OKR VS KPI

OKR 在于目的、方向、价值
KPI 在于规矩、效率、控制、任务



OKR的应用

2019年度CEO's KPI：
任务分解3：
利润增加10%
公司
规模增加25%
利润率提高10%



OKR的应用

2018年GECEO的KPI是怎样设置的

传统的做法是无法提高利润率的



OKR的应用

我们帮CEO定了一个2019年的OKR

O : 尝试洗车业务 O : 与马总合作送业主上太空旅游
KR : 10亿营收 KR : 100个业主

KR : 创新业务营收突破20亿

O : 为业主提供定制安全童车服务 O : 鼓励管家为业主提供增值服务
KR : 销售10万个 KR : 增值服务营收达到4亿



OKR : 10亿营收

KPI : 10%利润率





OKR · KPI

绝大多数对**OKR**的描述，你把**OKR**换成**KPI**一样没毛病

OKR · KPI 是战略目标分解

OKR · KPI 是最核心的业务指标

OKR · KPI 要符合**SMART**原则

.....

我前面提到的所有例子，其实都可以既是**OKR**又是**KPI**



OKR · KPI

有没有一个目标既是**OKR**又是**KPI**？

有没有一个**KR**既是这个**O**的**KR**又是那个**O**的**KR**？

有没有一个**O**换个地方就是**KR**？

有没有一个**KR**换个地方就是**O**？

... ...



OKR·KPI

你这个业务从无到有形成 **KPI** 的过程使用的方法叫 **OKR**

原来一个成型的 **KPI** 能用好久，现在用2年就失效了

“因为这个 **TMD** 市场变化太快了”



OKR·KPI

你为什么能知道要提高收费率、物业管理面积？

因为这件事你借助的其实是前人的经验

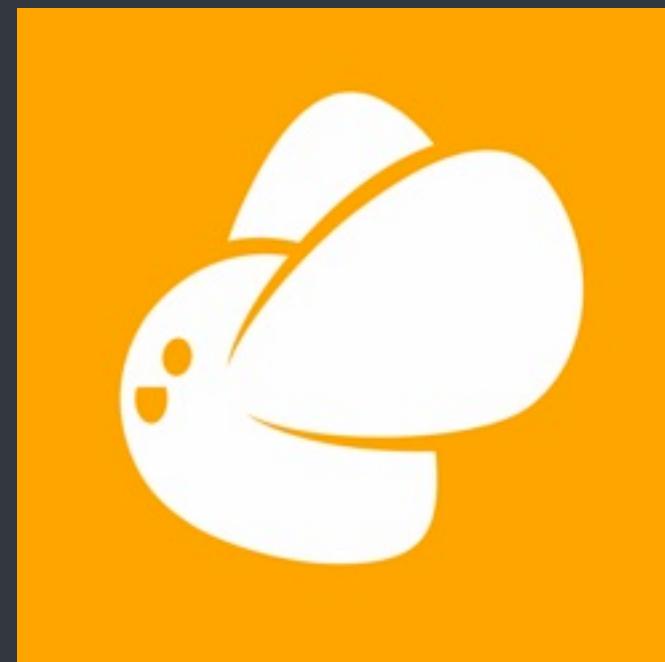
1个月的小宝宝知道吗？

今天还适用吗？

KPI 的尴尬

老万墙上的数字并不是KPI

每位大佬面对新业务的时候，都像是1个月的宝宝



洗车保养



定制童车

跑腿服务

有机菜场

KPI：提高收费率





OKR · KPI

OKR 和 KPI 都是目标、指标、衡量

不同之处在于背后的思路不同



KPI 思路

先驱 -----> 趟出一条血路 -----> 形成对关键节点的经验认识



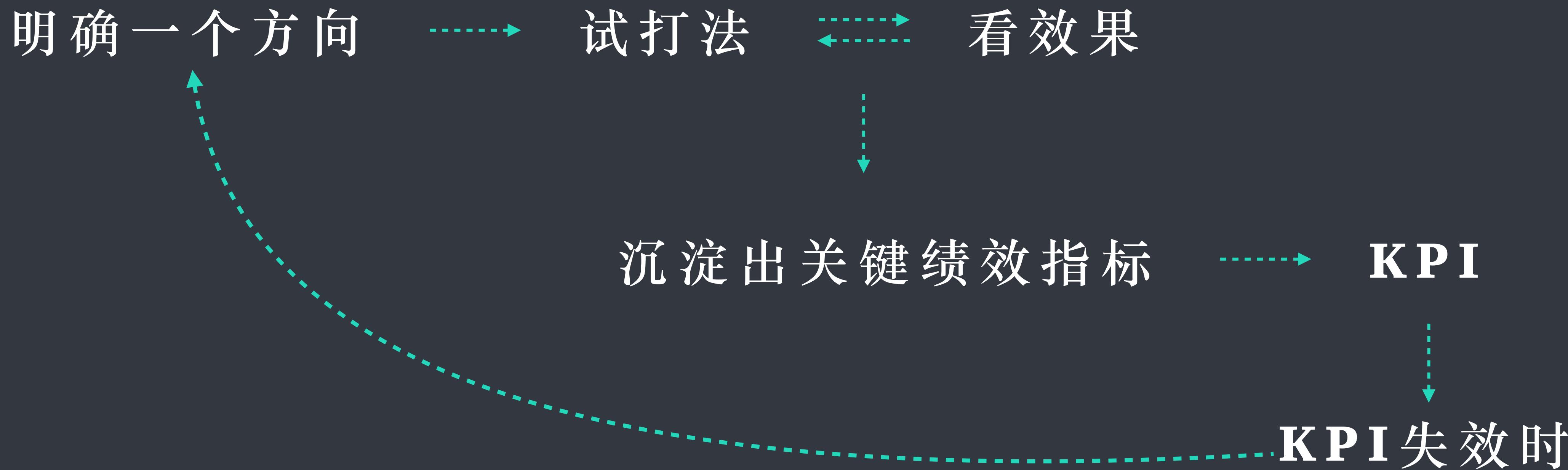
告诉他怎么干 <----- 找一帮兄弟 <----- 沉淀出关键绩效指标



找人看着他是不是这么干的 -----> 绩效评价 -----> KPI



OKR 思路





战略是选择，选择是放弃

Strategy and Planning



随时发现能够强化竞争优势的机会

预测3~5年后的目标

以终为始地反推实现路径

(验证、学习、业务化、规模化.....)

同其它措施协调配称



战略阶段

尝试期

允许混乱 做实验

OKR

成型期

控制混乱 找共识

KPI

扩张期

禁止混乱 重纪律

自下而上、没有KPI

上下都有、框架KPI

自上而下、具体KPI



OKR与KPI

如何并存？要看

公司不同业务不同战略阶段



为何中国老板很累

KPI是老板修的公路，他觉得达成目标就应该走既定路线，
然后逐层通知团队去按照他的想法执行，还得考察团队是否落实这些动作
KPI其实是在考验老板自己



OKR依靠团队

而OKR下老板则是告诉团队，公司的目标是什么，充分发挥团队的集体智慧，让大家都有机会为公司目标作出贡献

OKR其实是在考验团队整体



OKR·KPI对比

序号	对比项	OKR	KPI
1	提出	自己	自上而下分解
2	基于	为了能对公司目标作出贡献	核心业务指标
3	考核	NO	YES
4	内容	创新	传统
5	推动	老板	HR
6	打分	自己	综合
7	更新	高频	低频或不更新
8	周期	14-180天	季度-年度
9	成本	巨大	一般
10	公开	是	不一定



总之

KPI像公路

OKR则是万有引力



为何统一？

A：信息上下不通

B：信息上下偏差



不通 ?



偏差 ?

小花测验

牡丹



芍药



丁香



紫罗兰



月季



玫瑰



减少损失 ?

抗台风 ?

准备工作 ?



很多公司定目标毫无意义

没有基调和标准，上下理解千差万别
没有期限和层级，权责不清无目标感
没有更新和打分，低频沟通没有反馈



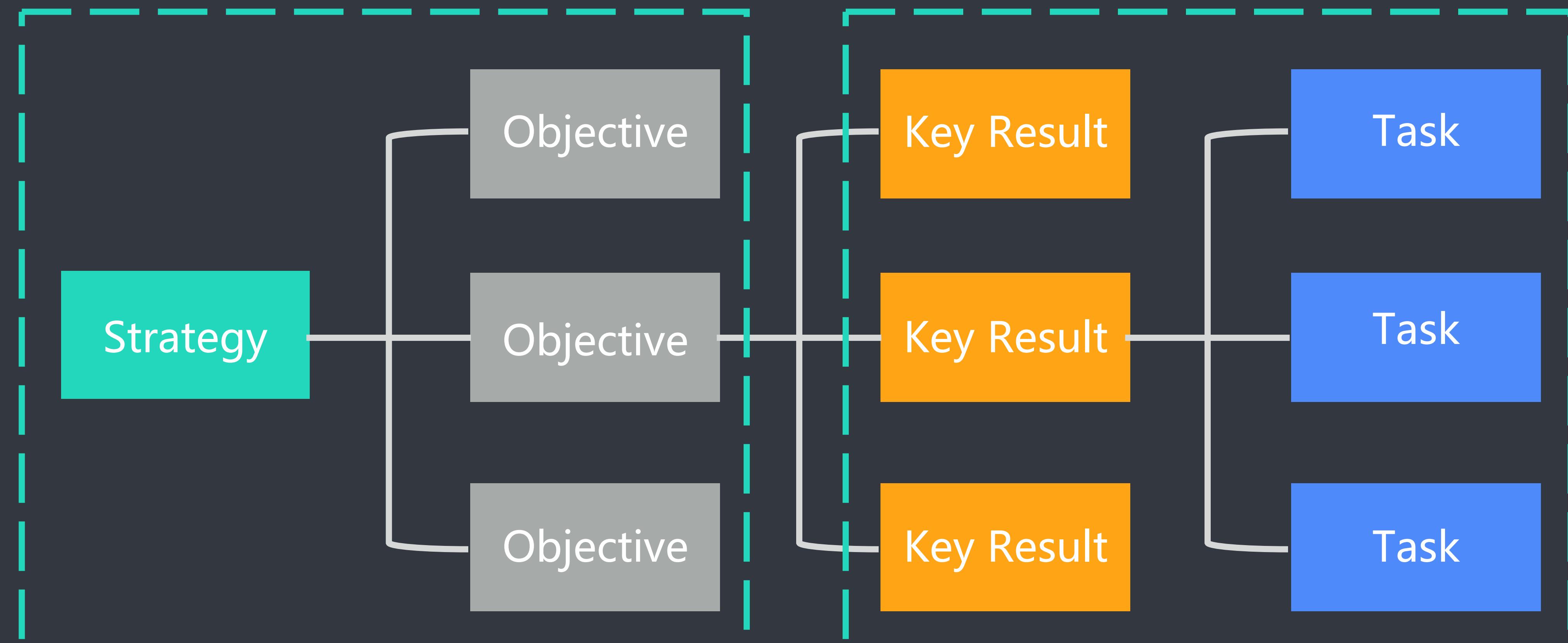
KR怎么达成？

这是OKR之外的另一件事，不同公司有不同做法



KR怎么达成？

Project
项目化管理



Where

How



检验方式

因为KR，所以O

解决了大部分KR无效



诊断

O

提高产品知名度

KR1

发布一场产品发布会

KR2

注册用户 5000 万

KR3

与 100 家产品渠道合作

因为发布了一场产品发布会，所以提高了产品知名度

因为注册用户达到了 5000 万，所以提高了产品知名度

因为与 100 家产品渠道合作，所以提高了产品知名度



诊断

O

成为游戏行业领军企业

KR1

1亿元利润

KR2

10+爆款游戏

KR3

2000万新增用户

因为1亿元利润达成，
所以成为游戏行业领军企业

因为拥有10+爆款游戏，
所以成为游戏行业领军企业

因为新增2000万用户，
所以成为游戏行业领军企业



诊断

O	提高小额贷款（5000万）以下市场占有率	因为注册人数达 50万 ，所以相应市场占有率提高
KR 1	注册人数达50万	因为 app 的安装率达到 20% ，所以相应市场占有率提高
KR 2	app 的安装率达到智能手机终端数 20%	因为有效用户数达 15% ，所以相应市场占有率提高
KR 3	有效用户数达 15%	



O和KR的关系

关键结果是目标的另一种可量化的说法

它们说的都是目标

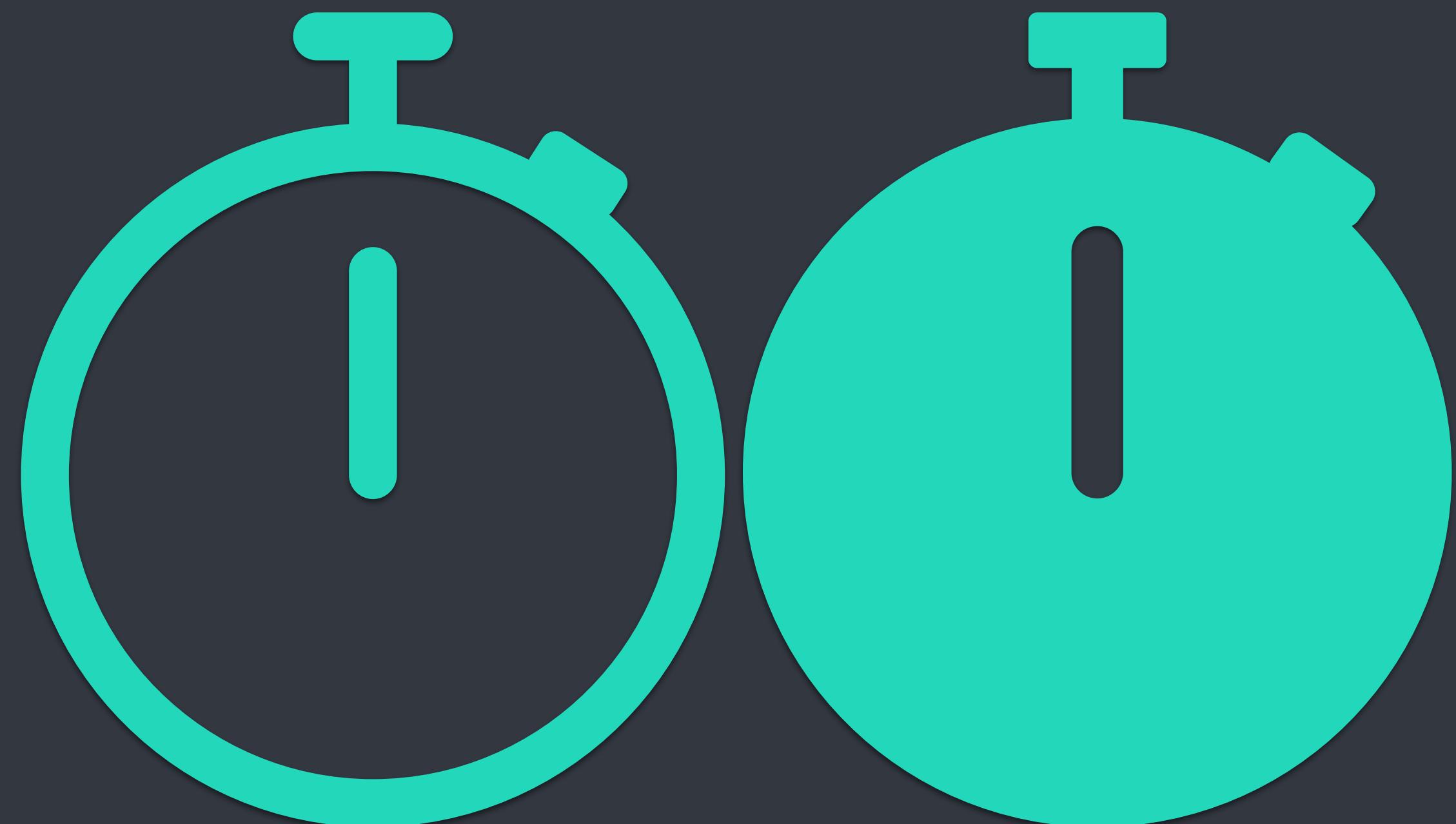
O是基调或方向，**KR**是标准

O：提高市场占有率为=市场占有率很高

KR：特定用户群体总量达到行业前三

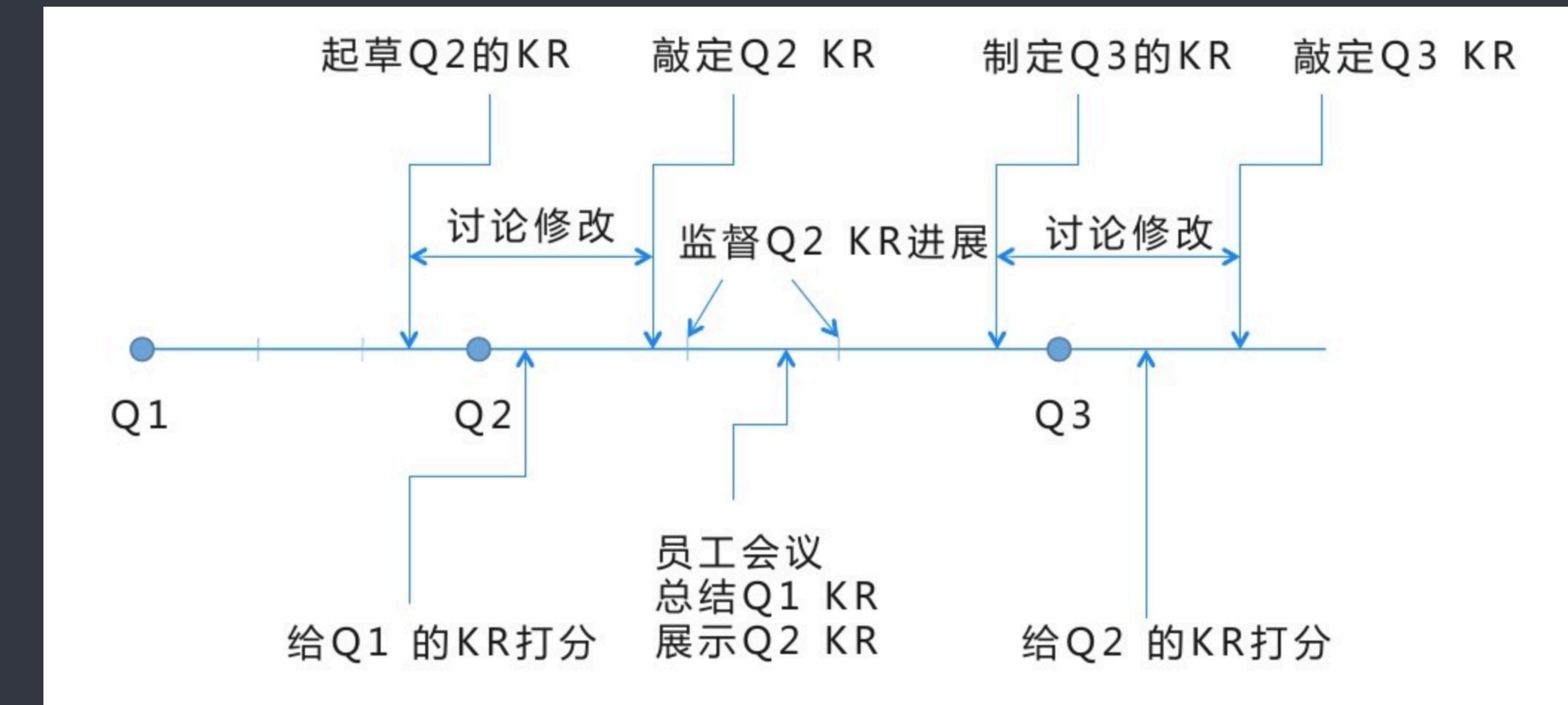
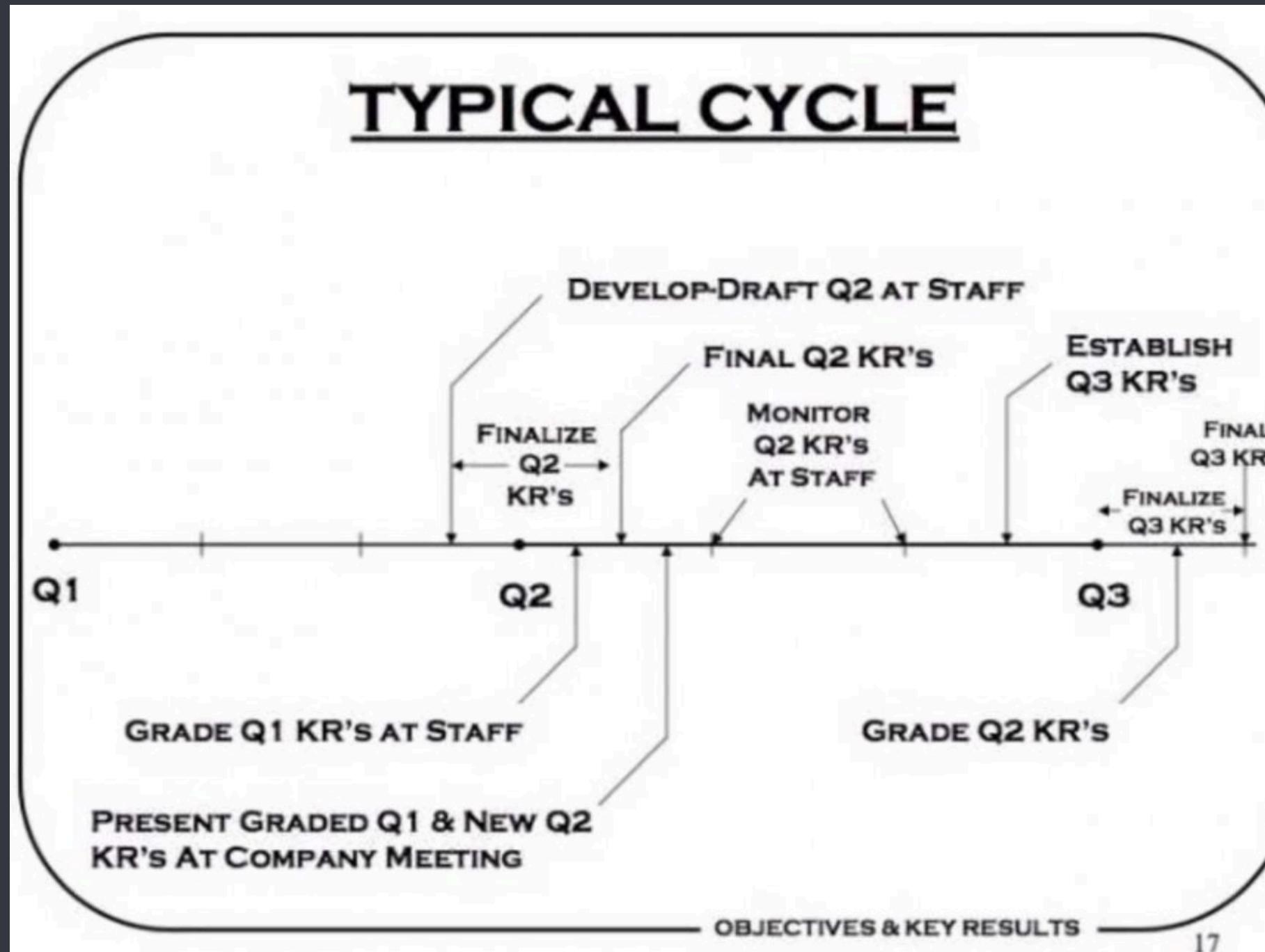
KR：准备600篇PR稿件

休息一下





OKR 的周期

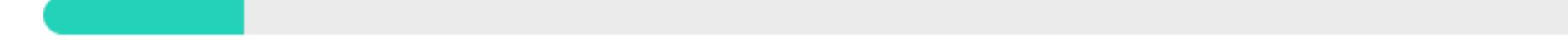




OKR的更新

🕒 扩大Worktile在OKRs领域的市场影响力

目标类型: 个人 截止时间: 12月31日 23:59 更新时间: 11月23日 21:24

整体进度  12.99%

负责人  李堃 (闭关修炼)

评分  评分 

♀ 关键结果

 0% Worktile OKR 专题网站 上线 [权重30%] 状态    未完成  完成 

 43% 在北上深举办七场OKRs主题的线下活动 [权重30%] 状态    3 起始: 0场 目标: 7场 



OKR的更新

评论 | 进度历史 | 活动 | 赞

月23日 21:24 目标进度 12.99% ↑ 8.57%
· 关键结果「在北上深举办七场OKRs主题的线下活动」 3场 ↑ 2场

月7日 15:33 目标进度 4.42% ↓ 0.06%
· 关键结果「Worktile OKR 专题网站 上线」 未完成 ↓ 200 UV

月1日 13:43 目标进度 4.48% ↑ 0.42%
· 关键结果「在北上深举办七场OKRs主题的线下活动」 1场 ↑ 1场
[REDACTED]
"1、OKR专题站仍未上线，内容建设方面，已有模板示例、价值体现、活动介绍，尚未完成小视频、PPT视频、测试游戏、文章库。
2、10月31日在北京亦庄举行一次活动，[REDACTED]。"

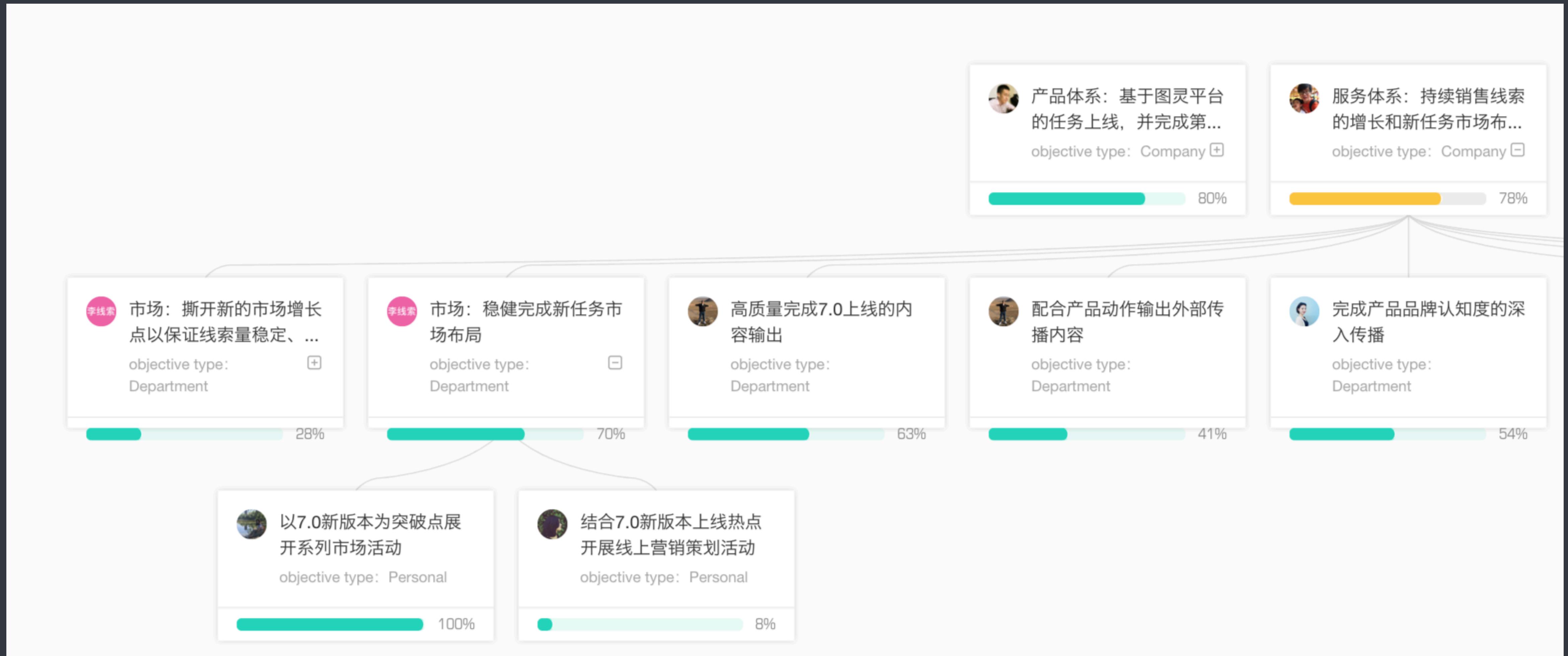
月11日 17:34 目标进度 4.06% ↑ 4.00%

月11日 17:34 目标进度 0.06% ↑ 0.06%
· 关键结果 [REDACTED]

19日 17:30 创建了目标



OKR 的更新



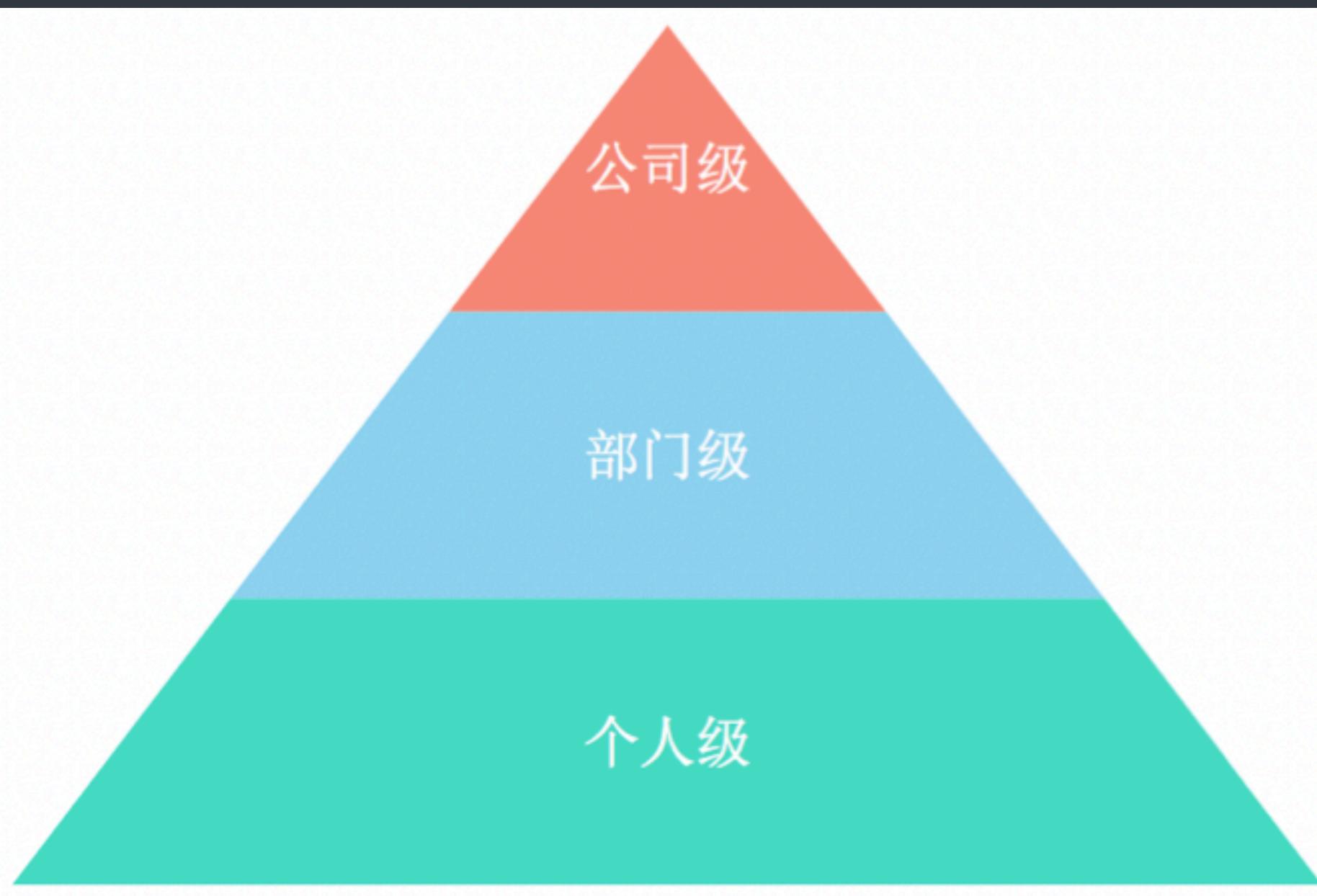


OKR的打分





OKR的层级

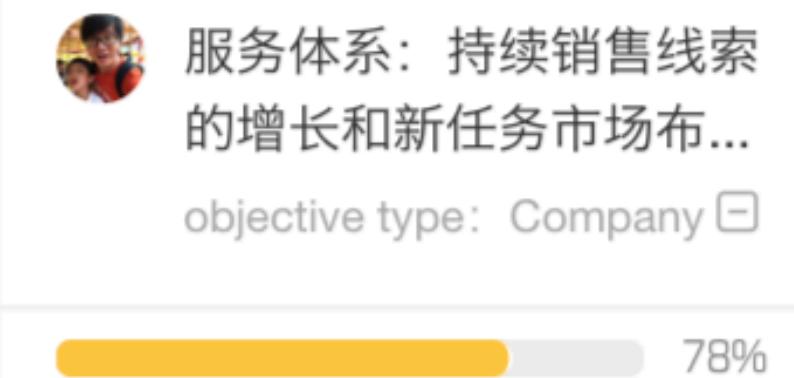
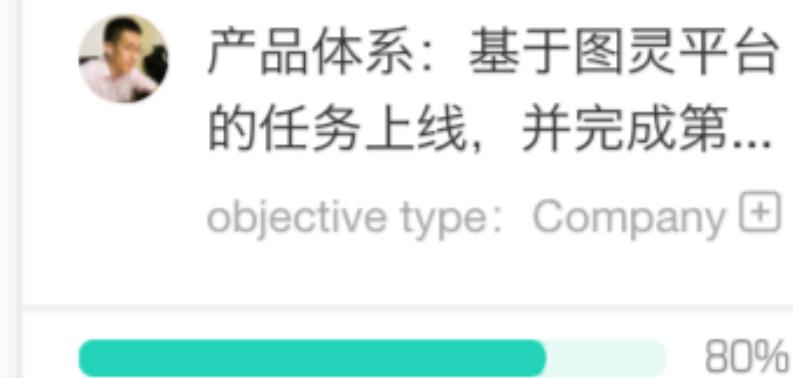


父目标
子目标



OKR的层级

公司级



部门级



个人级





OKR的层级

公司级

产品体系：基于图灵平台的任务上线，并完成第...
objective type: Company

80%

服务体系：持续销售线索的增长和新任务市场布...
objective type: Company

78%

职能体系：中期考核和职级变更，推进行政/人...
objective type: Company

73%

公司管理：推进公司化进程和规范化
objective type: Company

71%

部门级

打造高效精英 Web 研发团队
objective type: Department

86%

市场：启动科学数字化营销体系建设为公司战略...
objective type: Department

5%

销售管理：打造更具竞争意识的销售团队
objective type: Company

45%

加强办公室管理，提高员工满意度
objective type: Department

80%

WDC设计
首页推荐
objective type: Department

80%



OKR的六个概念

奠定基调	1	O	目标
设定标准	2	KR	关键结果
限定周期	3	OKR	周期
定期更新	4	OKR	更新
结果评定	5	OKR	打分
区分层级	6	OKR	父子关系



实践环节

先搞明白理想状态，然后再逐步考虑实际条件

先从简单入手练习，再逐步增加条件



案例 A

现在开始：你们都是美团员工

王兴

目标 (0) : 把世界送到客户手中



案例 A

以小组为单位提出1组OKR

1、忘掉部门

2、忘掉 KPI

3、忘掉职级

4、忘掉经验

5、打破传统



公司级目标：

把世界送到客户手中

将讨论结果提交在
Worktile 上

示例： O : x x x x x

KR1 : x x x x x

KR2 : x x x x x

KR3 : x x x x x

....

全场最佳





OKR的江湖地位

O

OKR

Objectives Key Results 目标和关键成果
公开且充分沟通的目标设定、上下同欲

P

Project

Get Things Done - task 项目化运作
打破跨部门协作壁垒、提高组织执行力

M

Motivating Employees

Implementation Rank

激励

执行力指数、贡献度



项目化管理

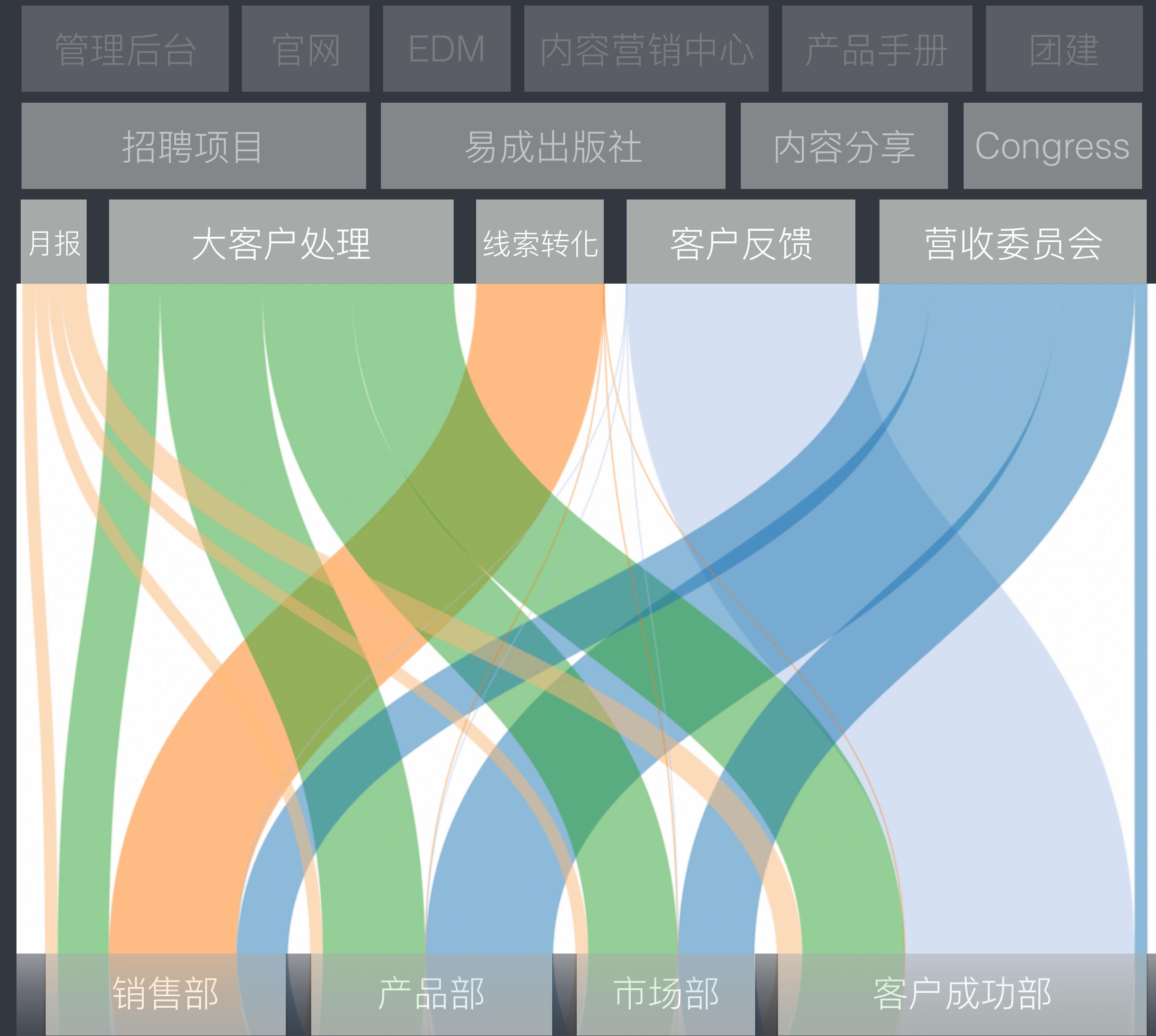
打破部门边界
以项目划分 就事论事
项目需要谁 就拉谁进去

P

Project



Get Things Done - task





OKR 的价值

自下而上挖掘潜能

全员公开打破封闭

企业家 - 职业经理人 - 全员经营者

以终为始

集思广益

战略效率

统一思想

批判思维

管理变革

提高执行效率

跨部门沟通

激发创新活力



管理变革



龙湖地产：吴亚军

“2019年，
O：消灭我们的审批流
KR：减少70%
KR：5级减为2级”



体系落地





Worktile | WMC

更好的企业协作平台

感谢您的信任，随时致电400-805-6966联系我们