

# OKR 操作指引

## 一、什么是 OKR 目标与关键成果法

OKR（目标与关键成果法）是指一套有系统、有计划，并加以执行的目标管理方法。O 是目标，KR 是关键成果，KRS 是产出导向，而不是做事导向（所谓产出导向就是关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有）。OKR 要求公司、部门、团队和员工不但要设置目标，而且要明确完成目标的具体行动。

## 二、OKR 目标与关键成果法的意义

1、改变了监督下属工作的传统方式，使管理人员与员工共同协商具体的工作目标和每个具体行动，放手让员工努力去达成结果。重点在于尊重员工及小组设定目标和具体行动的自发性，充分发挥员工的能力。这样每位参与者的主动性、自主性、创造力、积极性能更多的激发和得到尊重。

2、各职能组织为实现各自设定的结果和行动，彼此密切协同，将全部绩效型目标系统地连在一起，能发挥团体的最大力量。每个人自己的目标也同企业总目标息息相关，更体现个人的贡献度和价值。

### 3、OKR vs KPI

OKR 考核“我要做的事”，是时刻提醒每一个人，为了达成目标有那些关键的事情需要自己做，自己当前的任务是什么，然后聚焦在这些事上；而 KPI 考核“要我做的事”。但两者都强调有目标，同时也需要有执行力，都是以绩效改善及组织目标实现为根本。

## 三、引入的方法和步骤

OKR 目标与关键成果法是以目标为起始点，在管理者制定出全企业层面的总目标后，中层及基层主管、员工据以设定各自的部门目标及个别目标，并把最宝贵的最接近一线最有感触的一线员工的见识、建议、积累的经验方法等更多的纳入运营过程中发挥价值。

引进方法有两种路径：

1、“纵向引进”入部门试行：应选最易奏效的部门来试验。比如销售部，因为销售部门的功效，容易以具体的目标表示出来，而结果也易于测定，能用具体、定量的方式来计划。

2、横向引进法：这是从经营管理层、监督层、作业层等企业各个层次中选择一个层次进行试行的一种引进方法。

实施标准步骤：

第一步：设定目标 O。目标务必是具体的、可衡量的，具体到时间段、数量、金额等等，最好是量化数字（目标要是野心的，有一些挑战的，有些让你不舒服的。如果能够顺理成章或没有太大挑战即可达成的目标是不能作为 O 的）。

第二步：明确每个目标的 KRs。所谓的 KR 就是为了完成这个目标我们必须做什么？也就是所有的目

标都是通过行动来实现的，那么这个行动是什么？简单的说，为了达到这个目标 O，你打算怎么干？

第三步：定期回顾。每个季度做回顾和考评。

#### **四、确定 OKR 目标与关键成果法管理的形态**

采用以提高业绩和效率为中心的目标管理：

1、最高管理者根据企业的经营理念、长期经营计划及过去业绩等资料，将年度内企业所必须达成的事项，制定为企业总目标，对内公布通知。

2、各部门经理根据企业总目标，分别议定各部门目标和每个具体行动，并公布出来，称为部门目标。

3、各小组主管，则应根据企业总目标与部门目标，为自己掌管的业务制定目标和具体行动，向下属公布。

4、各部门经理、业务主管须制定各自应达成的目标，并帮助每个成员都制定其个人目标和具体行动。员工同自己的上司商议，双方协调后决定目标和具体行动。

#### **五、目标管理的推动**

1、公示关键成果和相应的行动

管理部门：发布企业结果目标，绘制并发布《目标体系模式图》，发布《关键成果和行动实施表》

人力资源部：发布《岗位职责说明书》、《部门关键成果和 KR 卡》、《个人关键成果和 KR 卡》、《月（季）绩效回顾表》

部门负责人+员工：采取由下而上的方式，采用归纳法来汇集个人、部门的关键成果和相应的 KRS

2、回顾和分析提升

管理部门：以周、月或季为节点，对全企业和部门的目标管理执行成果做考评工作及平时的追踪检核工作。

各级主管：以月或季为节点，负责和当事人一起做各部门、各级人员的成果考评工作及平时的追踪检核工作。

#### **六、关键成果和具体行动的设定原则**

1、以产出为导向

产出导向就是关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有。请个人先查上层目标，考虑企业总目标、职务或岗位职责说明等因素，在自己能做、必须做、想做的事情范围内找到对公司完成目标有利的部分，和上级管理者讨论做行动方案的权衡取舍。某种情况下，很有可能这个自己想要的东西，会变成公司今后改变的发展方向。

2、简单加直接

1) 每个被考核者的目标结果不宜多，对每个目标不超过 4 个具体行动（多了你能做好？）。

2) 每个具体行动都必须是能够直接完成相对应目标的。不是“间接完成”，更不是“协助完成”，

最不能接受的就是“可能有帮助”。

如目标：3个月内新增600个新客户

✓ 分解出的关键结果有：投入宣传费100元，带来20个新访客，转化3个客户，拜访到150家推介手拉手优惠活动，带来15个新客户等。

✓ 拟定具体的行动：

3、有进度和自检

1) 要标明在“何期间内”应达成“何种成果”。必须是和时间相联系的：如不能说“一定要达到成功”而是“在9月开课并在8月28日有1200个客户”。以利追踪与考核。

2) 结果可分有正常值、最优值、最低限度值。如果采用评分方法，可将分值范围定在0到1分之间。而最理想的得分是不低于0.6。达到1分，说明目标定得太低或完成的很优秀，这些情况出现后，需考虑调整。如果低于0.4分则说明可能存在问题。

3) 自检的流程为：原因分析-----对策检讨-----拟案-----实施

4、对OKR设定的基本要求

1) 0值设定须是具体的，可量化，具有一定挑战性的；

2) 0的数量：每季度设定3-5个；

3) 每个0的KR不超过4个，指向实现目标，以产出或成果为基础，可衡量，且不是常规的（要求创新）；

4) OKR一旦制定，将进行公开，以保证透明度和公平性；

## 七、共同设定目标的关键

因为上下级还有不同部门之间，信息是不对称的，沟通时应注意掌握好以下几个要点：

1. 充分了解双方的期望

理解企业和部门的目标是出于对企业整体的发展和每位员工负责而设定。充分理解个人、部门在实现企业目标中所处的位置、所起的作用。

2. 分析实现目标所需的资源和条件

制定目标并不是在讨论这个目标太高还是太低的问题，而是分析实现目标所需要的资源和条件，找到现有可用的资源和条件，明确所缺乏的资源，找到问题及自己的优势。

3. 寻求解决途径和方法

分析完成工作目标所需的资源和条件，以及现有资源的条件，找到差距，并想出办法以弥补差距。

4. 寻求共同点

应当正视冲突的存在。存在冲突并非是一件坏事，没有冲突就不能给企业带来最大效益。只有将冲突保持在一定程度上，才会使企业效率最大化。这就要求同上司进行有效的沟通、磋商，尽力使冲

突过程转化为双赢的结果。

#### 5. 以肯定的态度去讨论目标

应该以肯定的态度将任务作为自己部门的目标，并根据这个目标进行细分并分析行动计划，成为可以执行、易于预测和控制的目标。例如：详细列出目标的人力、物资、资金等资源，提出尽可能多的行动方案，并估计出每一方案所需的人力、物力资源，资源是否可以满足方案的实行，尽可能多地找出限制各个方案实行的因素，分析各限制因素对目标实现的影响程度，以及相关的解决办法，以便同进行商讨。估算出各个方案的可行性，对整个企业的贡献多大。

#### 6. 寻求自身的改进之道

要从自身的角度找问题、进行分析，找到哪些是由于自己的管理方法不得当，需要改进的问题，哪些是可以找到解决答案的问题，哪些是需要同其他相关部门进行沟通、协力解决的问题。

### 八、关键成果和行动的自我设定方法

在目标管理体制下，个人一定先行检讨，并提出自己的草案目标，而不是照抄主管或别人的目标。具体过程如下：

- (1)整理出自己职责内的全面工作。
- (2)描绘出自己心目中理想的工作方法。
- (3)思考在部门内应用后的理想状态是什么状态？应该履行哪些任务？
- (4)确定问题的核心并将其列为“目标项目”。
- (5)决定目标的达成基准。
- (6)思考达成目标的具体行动。
- (7)确定出欲达成目标的必要条件。
- (8)整理出目标以外的例行管理项目。
- (9)判断关键结果和行动合理性，可从以下方面考虑：

符合企业整体目标和经营策略	不脱离实际	要与上级目标有关	具体化、数量化
适当的目标项目与目标水准	符合目标体系	系统化细化目标	与各部门目标相配合
平衡长期目标与短期目标	体现员工意愿		

### 九、检查追踪结果的内容和方法

检查追踪的目的不是监视下属工作，也不是严厉的控制，而是帮助下属修正偏差，引导其进入工作的正轨。不是要挑员工的毛病惩罚员工，而是研究原因并寻找对策。注意力要放在下属各个阶段的工作成果和工作进度上，视野也不应仅仅局限于他们短期的工作成果，还应看到他们付出的努力，看到他们长期的、将会取得的成绩。检查追踪的时间和精力重点不在“评”，而应该在改进、解

决，重点在培养出团队成员自我目标追踪及自我管理的态度，增加责任感，能发挥出主动性去完成工作目标。

- ✓ 内容有：进度、实施质量、实施的均衡情况、协作情况、对策的落实情况、协商确定改进方法。
- ✓ 实绩是否达到要求的水准？偏差率多大？
- ✓ 已采取的行动有效性
- ✓ 对出现的问题点所采取的对策有效性
- ✓ 发生什么障碍？
- ✓ 无法克服的障碍因素是什么？
- ✓ 无法控制的客观因素有哪些？
- ✓ 实绩是否受到其他偶然因素的影响？
- ✓ 用何种方法解决这些障碍？

在目标检查追踪过程中，管理者的态度或行为，会降低或增加追踪工作的效率，如果一直坚持事先预定的计划，下属就会养成自行培养出完成工作目标所需要的工作习惯，提高他们的工作素质和工作能力，发挥个人的才智。如果计划内的某些标准及目标，管理者自身都不热衷进行追踪，那么下属就不会去重视这件工作，养成偷懒、工作不规范的习惯，计划、目标则成为一纸空文，造成下属各行其是的混乱后果，这对团队带来的负面效果会大大超出想象。

方法主要有：

- ✓ 全面检查和抽样检查：上级负责人做归口检查。
- ✓ 自检和互检：员工了解目标的存在，才能产生工作的意愿和兴趣。目标追踪制是激发员工工作士气及创造轻松愉快的工作风气的主要手段。
- ✓ 定期检查与不定期检查：对于不能量化的目标或目标期较长的目标，检查期可以长一些，每季度或半年检查一次都可以。可量化的指标，通常可每月检查一次，有的甚至按月份下达目标，月初明确目标，月末检查完成情况，逐月检查。
- ✓ 单项检查：单项检查是只检查目标实施的某一方面的情况，如只检查目标执行的进度，或者只检查目标执行中的协作情况等。

## 十、实施方式

【为方便更好理解，以目前月销售额不超过 100 万元的手机销售公司为例，演示 OKR 具体制定及考评过程。（虚拟数字）】

### 1) 计划表

每季度初，由手机销售公司老板发起，逐级向下制定 OKR 项目，并对每项 O 涉及到的 KR 进行权重，按照下表进行汇总，作为本季度 OKR 考评基础。

【手机销售公司老板本季度 OKR 表】:

序号	目标（O）	关键成果（KRs）	KR 权重	O 分值
1	本季度总销售额达到 450 万元	4 月，达到 120 万元。	20%	100
		5 月，达到 150 万元。	30%	
		6 月，达到 180 万元。	50%	
2	本季度官网得到不低于 500000 人的点击率	4-6 月不低于 200000 人的促销广告点击率。	30%	100
		5 月 28 日前，直接访问官网不少于 120000 人。	20%	
		节假日大型活动促销不低于 180000 人的击率	50%	
3	本季度确保推出 2 款畅销手机产品	4 月推出 5 款备选手机。	50%	100
		6 月，确定销量前 5 位的手机，并在本月重点销售排名前 2 位的手机产品，总销售量达到 5000 台。	50%	
4	略	略		100
		略		
		略		
		略		

注：每个 O 的分值是独立的，不进行总分合计。

【根据老板的 OKR 计划表，下属销售经理和产品经理则可列计划表如下】:

销售经理

序号	目标（O）	关键成果（KRs）	KR 权重	O 分值
1	本季度销售额每月实现 30% 的上涨	4 月，通过网络推广促销，销售主打机型，并通过促销对库存进行特卖处理，实现增长 10 万元收入。	20%	100
		5 月，新品销售旺季，拓展新产品的接入，做好新品的广告推广，提高新品的网络点击	30%	

		率，在确保销售收入基础上再提高 20 万元。		
		6 月，节假日活动促销，确保月销售额再增长 30 万元。	30%	
		本季度推出会员积分模式，带动销售收入，季度结算增加 10 万元。	20%	
2	本季度在 5 家网络媒体投放广告，确保不低于 500000 人的广告点击。	略		100
		略		
		略		
		略		
		略		
		略		
		略		

注：每个 0 的分值是独立的，不进行总分合计。

#### B、产品经理

序号	目标（O）	关键成果（KRs）	KR 权重	0 分值
1	本季度接入 5 款新品，推出 2 款畅销明星手机	4 月 20 日前，在现有手机机型基础上筛选优秀机型 2 款，做位主力推广，并根据市场新品发布情况，接入 5 款具有广泛市场潜力新品。	40%	100
		5 月根据市场情况，优化 3 款机型和配置并跟踪其销量不低于 50 万元。	30%	
		6 月底前确认最高销售量的 2 款机型，作为畅销机型，并且销售达到 1500 台。	30%	
2	本季度减少库存滞销机型，缩减成本 20 万元。	略		100
		略		
		略		
		略		

注：每个 0 的分值是独立的，不进行总分合计。

【经理以下的运营专员、产品专员、客服、采购、售后等人员的 OKR 以上述 A/B 经理的 OKR 为基础进行设置，在此不赘述。】

## 2) 考评表

每季度末，各参评人须将自己的 KRs 执行情况上报直属上级，由上级领导针对执行情况进行打分，并按照季度初设定的权重进行换算（满分 100 分），得出每个 O 值实际得分。

打分规则：

A、单项 KR 完成百分比即为其单项 KR 的得分；

B、单项 O 的得分需将 KR 得分乘以权重后相加得到。原则上，O 得分在 60-80 分表明项目运作良好，60 分以下为改进。

C、若单项 O 得分达到 100 分，则需要回顾最初制定 OKR 的时候该目标 O 设置是否符合基本要求，即很可能目标设置太低，太容易，不具有挑战性。

### 【手机销售公司老板的 OKR 考评表】

序号	计划 KR	权重	KR 完成	KR 得分	O 得分
1	4 月底，达到 120 万元。	20%	4 月底 80 万元	66.6	66.2
	5 月底，达到 150 万元。	30%	5 月底 90 万元	60	
	6 月底，达到 180 万元。	50%	6 月底 130 万元	72.2	
2	4-6 月不低于 200000 人的促销广告点击率。	30%	促销广告点击率 90000 人	45	49
	5 月 28 日前，直接访问官网不少于 120000 人。	20%	访问达到 50000 人	41	
	节假日大型活动促销不低于 180000 人的击率。	50%	点击率 110000 人	61	
3	4 月推出 5 款备选手机。	50%	推出备选 3 款。	60	68
	6 月，确定销量前 5 位的手机，并在本月重点销售排名前 2 位的手机产品，总销售量达到 5000 台。	50%	5 款机型销售量达到 3800 万元。	76	



--	--	--	--	--	--

【市场部经理和产品部经理的 OKR 考评表单填写方法与上述总经理的 OKR 考评表填写方法一致。】

#### 4、总结回顾

每季度末进行 OKR 考评后，需认真进行本季度 OKR 执行情况的分析总结，单项 0 达到 60 分是不错的表现，如果分数低于 60，就该思考，那个项目究竟是不是应该继续进行下去。

如上述例子，从手机销售公司老板仅有的 OKR 考评表信息来看，下属市场部和产品部经理应该是努力过的，因为销售额的确得到了一定的提升，同时也推出了一定数量的畅销产品，但其在网络市场的投放则不尽如人意，下一步他就该思考：到底还需要继续在网络市场项目上进行下去吗？或者是：要继续拓展网络市场是否还需要一些新的方式方法？故而，60 分以下并不意味着失败，而是明确什么东西不重要及发现问题的方式。

草拟人：张洪伟

2016 年 2 月 25 日

## OKR 目标与关键成果促进

自检者		部门		岗位	
访谈者		进行时间		地点	
自检记录	<p>已采取的行动有效性 无法克服的障碍因素是什么？ 用何种方法解决这些障碍？</p> <p>对出现的问题点所采取的对策有效性 无法控制的客观因素有哪些？</p> <p>发生什么障碍？ 实绩是否受到其他偶然因素的影响？</p>				

双方交流 建议意见	面谈内容	面谈结果
	突出之处	
	欠缺之处	
	下步的 行动措施	
	希望的支持	
双方确认	被访谈者（签字/日期）                      访谈者（签字/日期）	

本表需在填写后，同《关键成果及具体行动表》钉在一起，方便下次回顾有据。

OKR 目标和关键成果卡

序号	目标（O）	关键成果（KRs）	KR 权重	0 分值
1				
2				
3				

4				