**目标与关键成果法（OKR）实施材料**

各位下载的亲，原谅我先啰嗦几句，其实是为了节约你的时间，才大概把这个文档是啥样的跟你描述一下，免得你跟我一样为了找OKR资料到处下载，结果内容都差不多。

目前能找到的OKR文档资料其实不多，而且从大多数的材料内容上看，都没有涉及到OKR考评的核心内容——具体怎么实施。所以说专业咨询公司实在是不厚道，多点核心资料拿出来又不会少几斤肉：（……

鉴于此，想做OKR这个事儿，又不能脱离公司的实际，现在有的BSC还得暂时继续用着，我只能在自己理解OKR的基础上，结合公司的实际把OKR的实施做了个大概出来，肯定和原版是有很大差别的——比如1分不再是总分，比如没有一个很好的信息化平台提供OKR的支撑，其他的不同我也不得而知。

当然，没有请专业的咨询公司，要尝试着做OKR，前期肯定是不能马上直接全覆盖的，所以，下载的各位，本文除了部分理论的东西（这些基本上其他文章里大多都找得到）以外，涉及到的具体实施是本人自己写的，而且只到“总经理→副总经理→部门经理”这部分层级（总人数加起来没超过30人），要再下分，试验期不适合。

最后说明一下，因为我们单位的经理们比较习惯100分制，所以我把OKR原版习惯的分数和区间都改了，而且为了他们长期KPI/BSC的习惯，所以把OKR和BSC中和了一下，可能有点变味，但是也算是给各位一个枪靶，后面我们可以一起再探讨。

**一、关于OKR的介绍**

OKR全称是Objectives and Key Results即目标与关键成果法，OKR是一套定义和跟踪重点目标及其完成情况的管理工具和方法。Objectives是目标，Key Results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](http://blog.ceconlinebbs.com/BK/%D0%D0%B6%AF.HTM)。

**二、OKR实施介绍**

**1、实施标准步骤**

**1）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。

目标要是有野心的，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。

**2）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？

**3）第三步：定期回顾。**每个季度做回顾和考评。

**2、对OKR设定的基本要求**

1）O值设定须是具体的，可量化，具有一定挑战性的；

2）O的数量：每季度设定4-5个；

3）每个O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；

5）每季度进行一次考评。

**3、实施方式**

**【为方便各位更好理解，以目前月销售额不超过8万元的蛋糕店为例，演示OKR具体制定及考评过程。（虚拟数字）】**

**1）计划表**

每季度初，由蛋糕店老板发起，逐级向下制定OKR项目，并对每项O涉及到的KRs进行权重，按照下表进行汇总，作为本季度OKR考评基础。

【蛋糕店老板本季度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40万元 | 4月，达到10万元。 | 20% | 100 |
| 5月，达到14万元。 | 30% |
| 6月，达到16万元。 | 50% |
|  |  |
| 2 | 本季度官网得到不低于12000人的点击率 | 4-6月不低于5000人的促销广告点击率。 | 30% | 100 |
| 5月，直接访问官网达到2000人。 | 20% |
| 儿童节活动得到5000人的点击率。 | 50% |
|  |  |
| 3 | 本季度确保打造5款畅销蛋糕 | 4月推出10款备选蛋糕。 | 50% | 100 |
| 6月，确定销量前5位的蛋糕，并在本月重点销售，总销售量达到8万元。 | 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】：

1. **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40%的上涨 | 4月，通过店铺促销，销售库存抽空包装蛋卷、蛋糕8000份，实现增长2万元收入。 | 20% | 100 |
| 5月，新品销售旺季，拓展附近3家酒店后厨，销售所产小蛋糕、糕点，在确保销售收入基础上再提高4万元。 | 30% |
| 6月，儿童节活动，推广新式儿童点心蛋糕，确保月销售额再增长3万元。 | 30% |
| 本季度推出会员积分模式，带动预存销售收入，季度结算增加3万元。 | 20% |
| 2 | 本季度在5家网络媒体投放广告，确保不低于5000人的广告点击。 | 略 |  | 100 |
| 略 |  |
| 略 |  |
| 略 |  |
| 3 | 略 | 略 |  | 100 |
| 略 |  |
| 略 |  |
| 略 |  |
| 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。**

**B、产品经理**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **目标（O）** | **关键成果（KRs）** | **KR权重** | **O分值** |
| 1 | 本季度推出5款畅销蛋糕 | 4月20日前，在现有蛋糕品种基础上筛选优秀品种蛋糕5款，并研发5款新品蛋糕。 | 40% | 100 |
| 5月根据市场情况，优化10款蛋糕品相并跟踪其销量不低于5万元。 | 30% |
| 6月底前确认最高销售量的5款蛋糕作为畅销蛋糕销售达到8万元。 | 30% |
|  |  |
| 2 | 本季度减少库存面粉、奶油、罐头等原材料，缩减成本3万元。 | 略 |  | 100 |
| 略 |  |
| 略 |  |
| 略 |  |
| 3 | 略 | 略 |  | 100 |
| 略 |  |
| 略 |  |
|  |  |
| 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。**

**【经理以下的店面销售、面包师、蛋糕师、采购等人员的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，则我们需要回顾最初制定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。

【蛋糕店老板的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10万元。 | 20% | 4月底8万元 | 80 | 64.3 |
| 5月底，达到14万元。 | 30% | 5月底8万元 | 57 |
| 6月底，达到16万元。 | 50% | 6月底10万元 | 62.5 |
|  |  |  |  |
| 2 | 4-6月不低于5000人的促销广告点击率。 | 30% | 促销广告点击率3000人 | 60 | 40 |
| 5月，直接访问官网达到2000人。 | 20% | 访问达到600人 | 30 |
| 儿童节活动得到5000人的点击率。 | 50% | 点击率1600人 | 32 |
|  |  |  |  |
| 3 | 4月推出10款备选蛋糕。 | 50% | 推出备选6款。 | 60 | 67.5 |
| 6月，确定销量前5位的蛋糕，并在本月重点销售，总销售量达到8万元。 | 50% | 5款蛋糕销售量达到6万元。 | 75 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

【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O达到60分是不错的表现，如果分数低于60，你就该思考，那个项目究竟是不是应该继续进行下去。

如上述例子，从蛋糕店老板仅有的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， 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。分数永远不是最重要的，而是作为一个直接的引导作用。

**三、OKR的特点**

**1）简单：**操作简单，每个被考核者的目标不超过5个，目标多了方向不清晰，重点不明确。每个目标不超过4个具体KR （具体行动），抓住重点，容易操作；

**2）直接：**每个KR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；

**3）透明：**每个单位、每个人的目标和KR，以及最终的评分都是对整个公司，甚至对每个人都是公开和透明的。

**4）上级OKR与下级OKR的关系**

从上至下，目标的设立顺序应该是公司到部门到组到个人，且目标必须达成共识——管理者与员工直接充分沟通后的共识，要一致。

个人自己想做什么，和管理者想他做什么一般来说是不会完全相同的。那他可以通过先查阅上层的目标，在自己想做的事情范围内找到能对公司目标有利的部分，将他拿出来和自己的管理者进行讨论，做权衡取舍。

**5）OKR设定的交流方式**

A、一对一的交流（one to one），即个人和他的管理者沟通。尤其是在一季度结束，另一季度开始时，要协商好关键结果是什么。因为不仅个人能说明自己想做什么，也是上面表达他想要你做什么，最好的情况是两者得到结合。

B、全公司的会议（staff meeting），以分成各业务版块的形式进行，各版块的分管副总经理参加并介绍自己版块的OKRs，最终大家一起评估。