**OKR制度实施纲要及细则**

**一、OKR制度的两个典型特征**

1）在精不在多——因为它是用来明确工作重心的（setone'spriorities）；

2）全体公开、透明——能够看到你的同级（peers）、小老板（直接上级）、中老板（间接上级）、大老板（BOSS）的目标，根据这些多维度目标来随时修正个人工作方向及轻重缓急，以此来进行目标匹配。

**二、OKRs的操作**

OKRs是一套目标沟通、制定、展示和回顾的流程。它以季度为单位，对目标进行管理。我们以年度第一个季度为例，说明具体流程：

§每年11月，集思广益下一年Q1目标，然后分系统内部分享、沟通

§每年12月，在公司层面沟通下一年及Q1目标，员工结合组织目标，起草个人目标

§下年1月初，在公司、团队不同层级会议上，汇报团队&个人目标

§1月-3月，目标监控

§3月底，为目标打分并且沟通，同时重复上述过程设定第二季度目标

**三、OKRs与KPI的区别**

§OKRs要可量化的（SMARTOKRs）——与KPI要求相同

§OKRs中，最多5个O，每个O最多4个KRs——与KPI要求也一致，只不过KPI一般可以5-8个

§公司、团队、个人都有自己的OKRs，而且必须达成一致——与传统KPI类似

§OKRs每季度都打分，并且公示——与传统KPI类似

§OKRs要是有野心的，有一些挑战的，有些让你不舒服的（按照谷歌的说法，Achieving65%oftheimpossibleisbetterthan100%oftheordinary）。正常完成时，以0~1.0分值计分，分数0.6-0.7是比较合适（这被称为“sweetspot”）；如果分数低于0.4，你就该思考，那个项目究竟是不是应该继续进行下去。要注意，0.4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。——与KPI要求“跳一跳够得着”看似类似，然而更鼓励设置挑战性目标

§每个人的OKRs在全公司都是公开透明的——这一点较传统的KPI操作走得更远，传统上，很多企业能够公示考核结果就已经不错了

§60%的O最初来源于底层——这不同于传统KPI操作方式。传统上，我们用KPI“解码”公司战略，更多的是一个自上而下的过程（虽然过程中也会强调自上而下、自下而上的双向沟通）

§OKRs结果不用过于考核——这一点明显违背传统的“绩效管理”理念

**四、OKRs体系的优势与疑问**

相对于传统的KPI方式，OKRs将工作重心从“考核”回归到了“管理”。以前绩效管理整天围绕着“考核”转，离数字、公式很近，离目标、管理很远；通过OKRs体系的实施，把大家的目光转移到了真正重要的事情上来：

1）对于员工而已，OKRs化被动为主动，让员工敢想、敢干。以前的操作方式，由于直接涉及到利益，目标设定变成上下级斗智斗勇、尔虞我诈的谈判过程，员工有想法也不一定提。剥离了直接利益因素之后，员工只要认为有利于公司发展，就会“敢为人先”。

2）对于企业目标而言，OKRs化单项发送为主动链接，加强了企业目标的牵引效果。通过目标公开、透明管理，让员工的思想和步伐跟得上公司、团队目标；此外，一旦目标公示，在群众的“火眼金睛”下，哪个员工会消极怠工呢？这也为peer-review提供了良好的基础。

**五、实施过程中的问题**

**1、评分完、沟通了就没事儿了？难道真的不考核员工吗？**

是的，当季表现并不会像我们想象的，有配套的激励机制。这也是为什么很多人认为”没有考核“的原因。

然而这并不是说不考核员工。每年都会做两次正式的focalreview——这由自评和他评（peerreviews）两部分构成：自评要求填写个人自上次review之后的主要成就与贡献、个人的强项及代提升项；他评要求选出（往往上级指派部分）3-8个与自己相熟的人，内容与自评类似，只是要求peers对被评估人进行相对排序，以方便奖金发放。Review之后会有相应的薪资、奖金调整机制。很多企业都采取类似的方式，只不过维度上略有差异——有的公司会单独将直接上级单列出来，作为一个重要维度。类似谷歌等公司之所以没有，是源于相信与其“民主化”的管理理念有关。

当然，也没有一个明确的项目奖金计算“公式”——决定奖金额度的，在于项目的重要程度：奖金不是根据工作量分配，而是依赖于项目的重要程度。即使你负责一个非常小并且在其他人看来是超乎目前应用水平，或者毫无实际应用的软件产品，但是只要你能证明你的想法正确，那么你的奖金同样数目不菲。怎么判断项目重要程度的？也是”peer-review——其中有一条，要求同事评价被评估人的project情况，由此作为判断依据。

配合每个季度的目标回顾，每个季度末，公司会将每一个项目向所有员工公示。贴上每个人的名字、照片。在这种高强度“曝光”机制下，员工必然十分投入。

**2、为什么以季度为单位？**

首先，需要说明的是，是以季度为单位，进行一轮公司层级的目标回顾与设定——与我们常常做得（半）年度目标回顾与设定而已，是更快而不是更慢——也就是说，这是一个更敏捷的目标管理流程。谷歌的一个工程师曾说：AtGoogle,ayearislikeadecade…

其次，对于员工来说，每个季度这个周期其实太长。大部分人能够明确说出下1-2个月的，但是再远一些其实并不能说的很清楚——因为可能的变动比较多。在OKR流程之下，员工有另外一个工作习惯：Snippet。Snippet也不神奇，实质上是一个结构性的邮件周报机制，每周末，每位员工都会以邮件的形式明确三个方面内容：1）本周工作回顾；2）下周计划；3）支持需求。工作回顾或者计划都会简单的把该周的工作事项、目标、计划及成果罗列出来，之后将Snippet发送给固定的几个人，作为工作过程沟通。

所以总体上，采取的是“周Snippet+季度OKRs+半年度focalreview”的绩效管理方式。

**六、总结**

第一，没有利益纠结的目标管理，反而更能激发员工积极创见、参与——保证“敢想”。这一点在这个变化越来越快的时代，尤其是对于科技型企业，显得越发重要。

第二，需要同时采取合适的方式激励员工为目标奋斗——保证“敢干”。除了采取了公示的方式，也可以有其他方法。

第三，不对人员评估工作耍花腔——一个人表现如何，同事一定看得清清楚楚，将这件事交给他们来完成——同级也好、上级也罢，只要评价要求说得明白、评估有依据，总能比较客观的反应实际的。

第四，不要希图找到药到病除的灵丹妙药——OKRs、Snippet的过程都是枯燥的，需要良好的习惯支持。

第五，慎思之，明辨之，笃行之。

**PS：**针对不同类型企业员工综合素质层级酌情配合附件内量化记分表与OKRs进行加权实施！