

GIAC
全球互联网架构大会
GLOBAL INTERNET ARCHITECTURE CONFERENCE

当研发遇上OKR

王涛@Worktile

创始人&CEO



讲师简介



王涛

Worktile 创始人、CEO

《你必须知道的.NET》作者

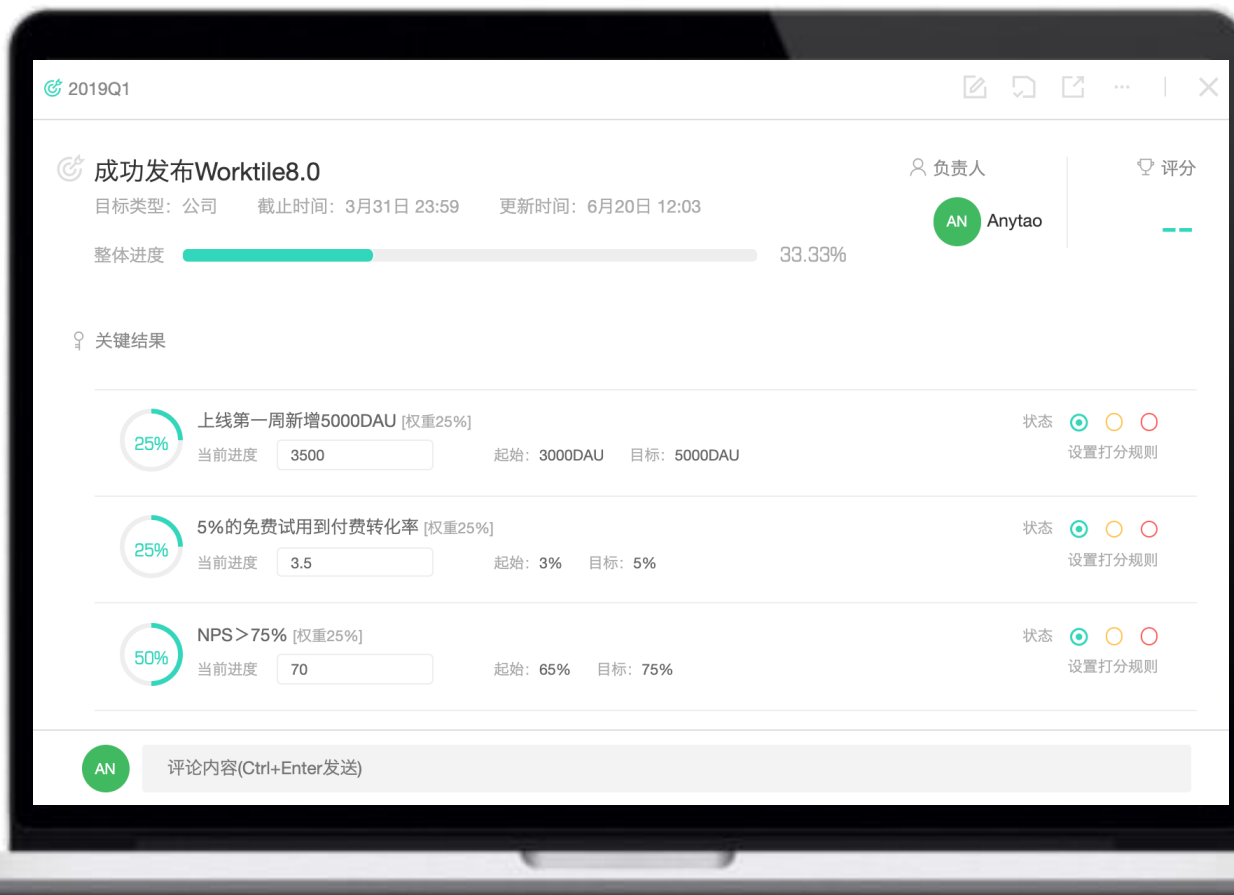
10年开发 + 7年创业



比写代码更难的是为什么写代码：

目标没定好，其他努力都归零

举例：产品基线表和商业基线表



目录

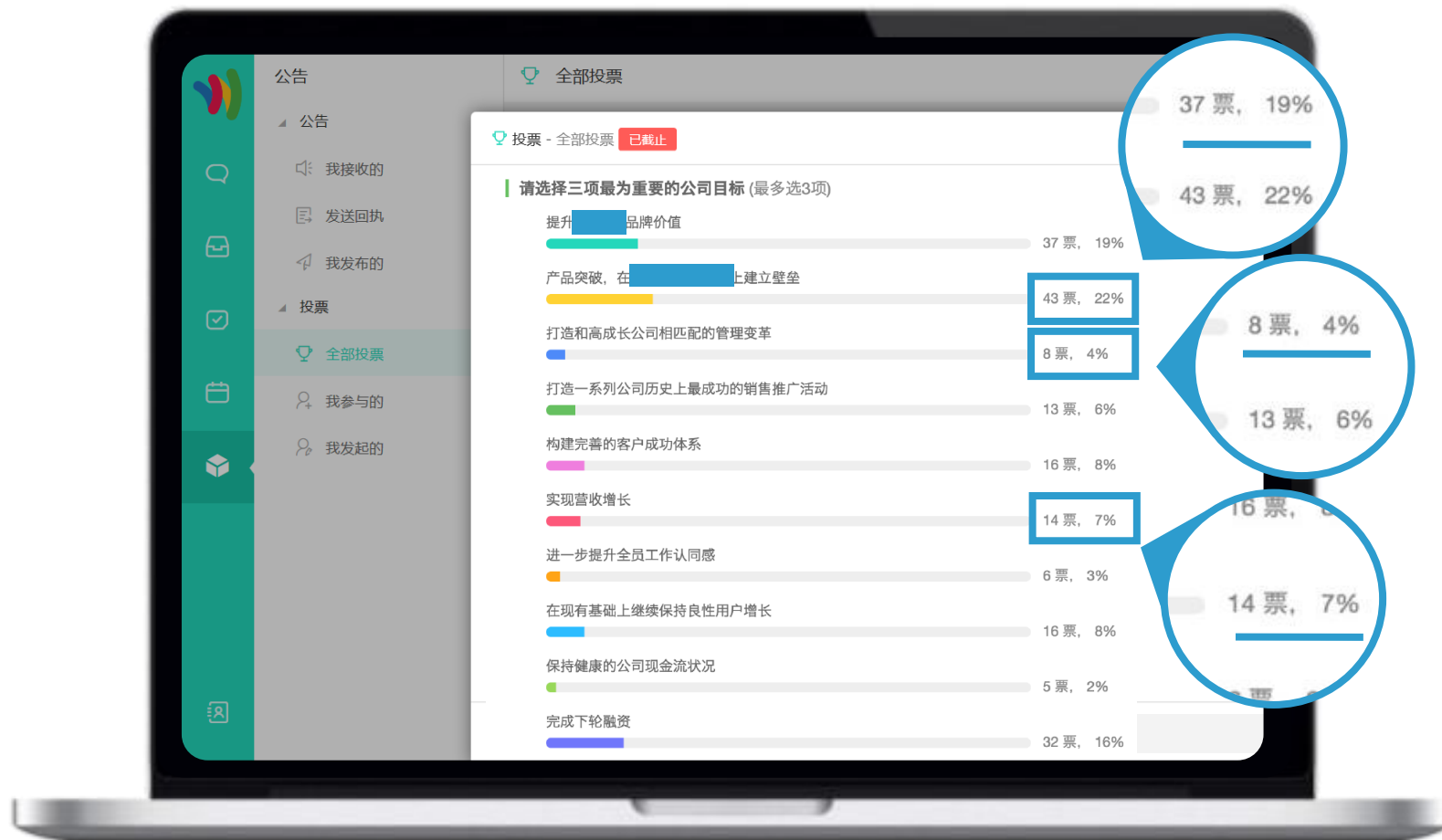
01	让人头疼的研发管理
02	蒙古大夫——OKR
03	当研发遇上OKR
04	研发绩效管理与奖惩
05	让落地比说更简单



让人头疼的研发管理



一个头疼的张总



难以KPI化与考核的工作

Bug数? 功能数?
代码行数?
营收? 996?



离代码很近离用户很远

只知低头做和不知抬头看
没有机制去驱动研发走出去

跨部门战争

互相看不惯
目标利益不统一
彼此不了解
信息不开放

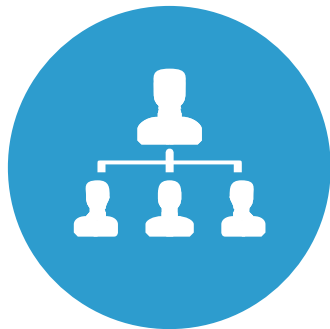


目标、绩效、管理、执行、奖惩，
从来都是一件难的事情，
不要试图以简单的方案来解决。

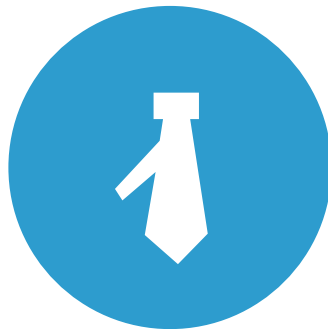


于是我们，反复折腾.....





组织架构调整



技术委员会



职级体系



用户体验委员会



Polish Week



研发下乡活动



2015
尝试OKR

2018
WMC孵化

2017
Worktile×OKR

2019
服务180+企业

3000+中大型付费企业，超过50%研发场景，服务180+OKR咨询客户



蒙古大夫——OKR

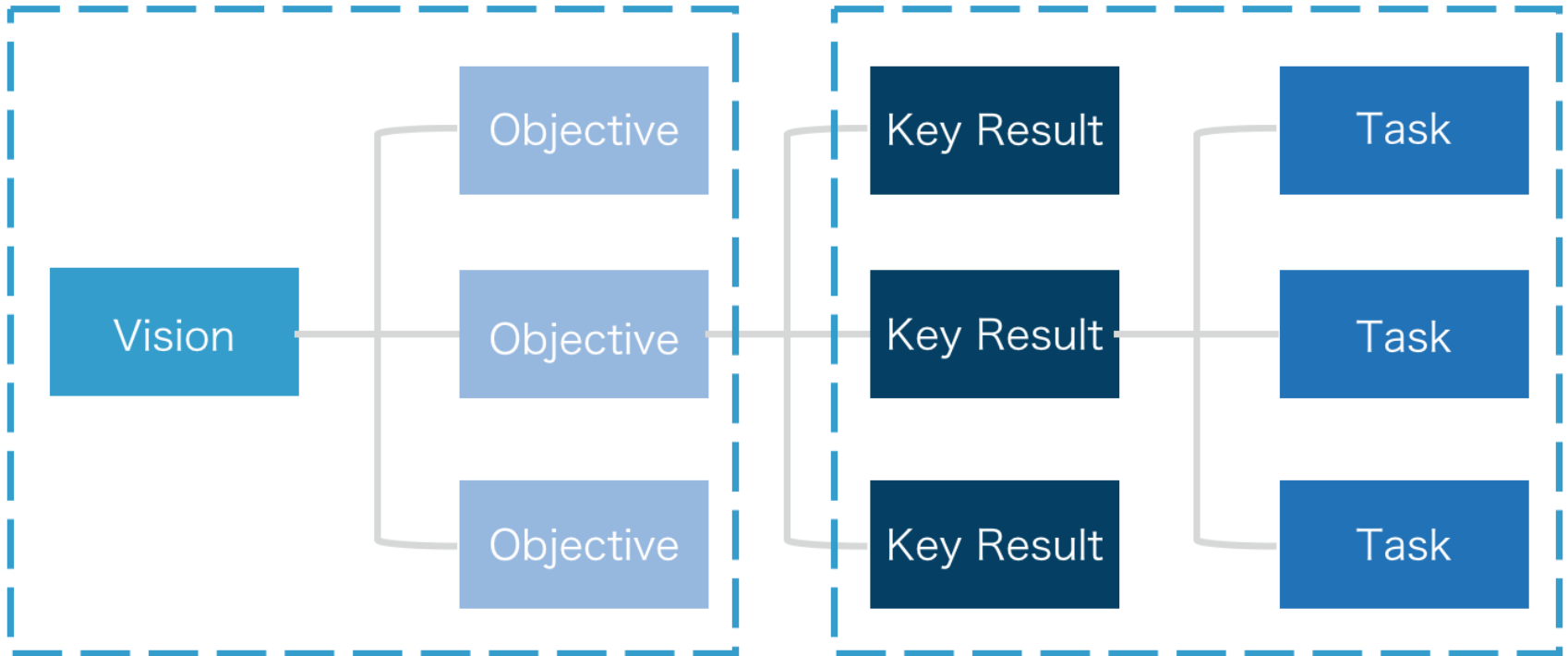


What is OKR?

明确方向 O

设定标准 KR





Where

How



OKR 最难的第一步是写出正确的 O和KR



OKR & KPI



“KPI 只能让驴使劲走，
而 OKR 用于保证驴头朝正确的方向。”

给研发定KPI是件吃力不讨好的事



OKR IS & IS NOT

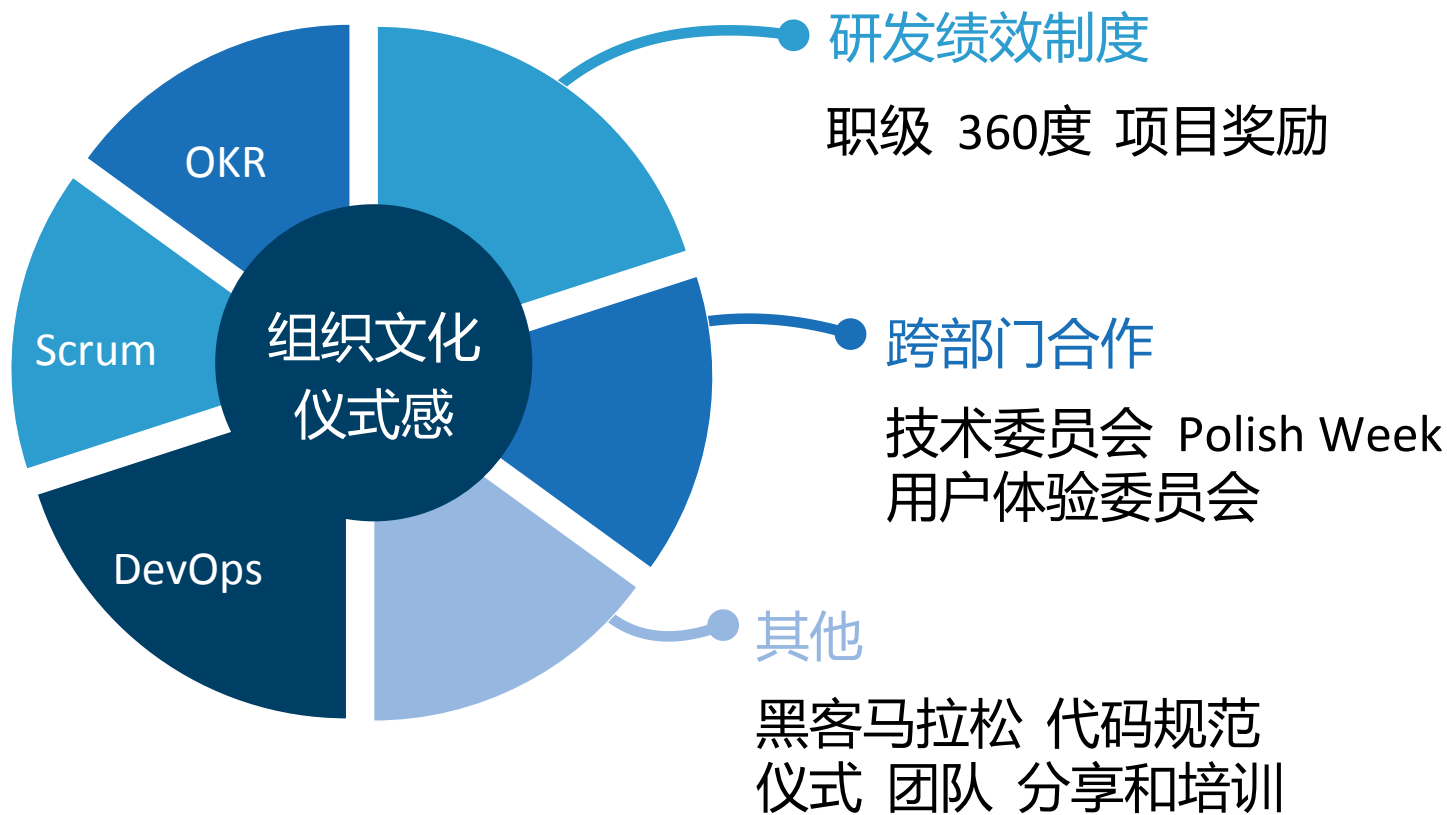
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 公司层的战略沟通工具 ✓ 最廉价的认知同步体系 ✓ 是仪式感，是企业文化 ✓ 是最简单的管理方法 ✓ 打破层级和僵化，构建自驱的环境 ✓ 足够简单，以至于能够使用 | <ul style="list-style-type: none"> × 目标分解工具 × KPI 2.0 × 公司管理的解药 × 只有OKR是远远不够的 × 制度、体系、奖惩、文化一个都不能少 |
|--|--|



当研发遇上OKR



研发管理全景图



Scrum × OKR

- 部门级OKR驱动+部门下敏捷驱动，让牛人OKR
- 迭代与OKR周期匹配，Sprint Meeting和OKR Review Meeting
- OKR辅助优化产品Backlog的优先级
- Scrum Master 参与 OKR Master 目标修正



研发OKR实例



CTO



Tech Lead

确保v7.3版本, 高效按时发布

目标类型: 个人 截止时间: 5月31日 23:59 更新时间: 4月13日 17:30

负责人

评分

GR Grace

整体进度 0.00%

关键结果

0%

确保研发团队在5月30日 (Sprint #15) 前, 完成200个Story Point [权重40%]

当前进度 0

起始: 0个 目标: 200个

状态

设置打分规则

0%

确保在5月30日 (Sprint #15) 完成数据迁移

当前进度 未完成 完成

0%

添加100个前后端测试 [权重30%]

当前进度 0

起始: 0个

更新进度说明

组建新的基础平台技术团队

目标类型: 个人 截止时间: 5月31日 23:59 更新时间: 4月13日 17:31

负责人

评分

LI Lisa

整体进度 0.00%

关键结果

0%

Q2结束面试超过50个工程师 [权重40%]

当前进度 0

起始: 0个 目标: 50个

状态

设置打分规则

0%

Q2结束招聘入职5个工程师 [权重30%]

当前进度 0

起始: 0个 目标: 5个

状态

设置打分规则

0%

4月15日前举办黑客马拉松活动 [权重30%]

当前进度 未完成 完成

状态

设置打分规则

更新进度说明

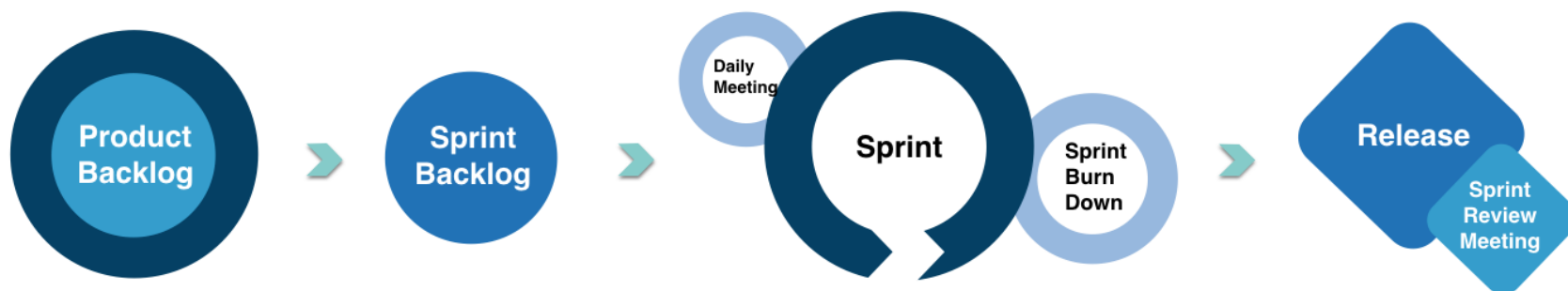


Engineer

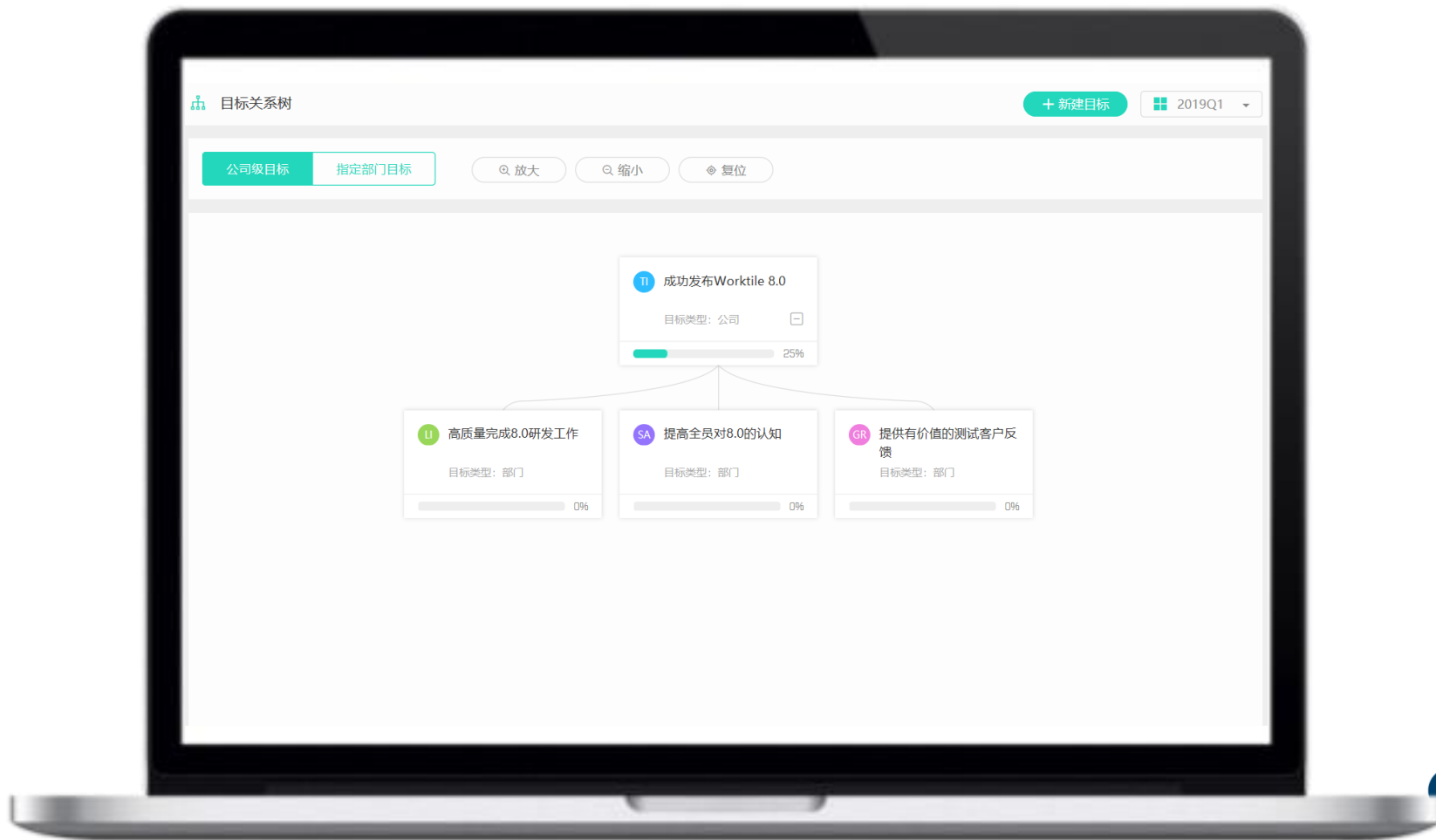


OKR × 研发

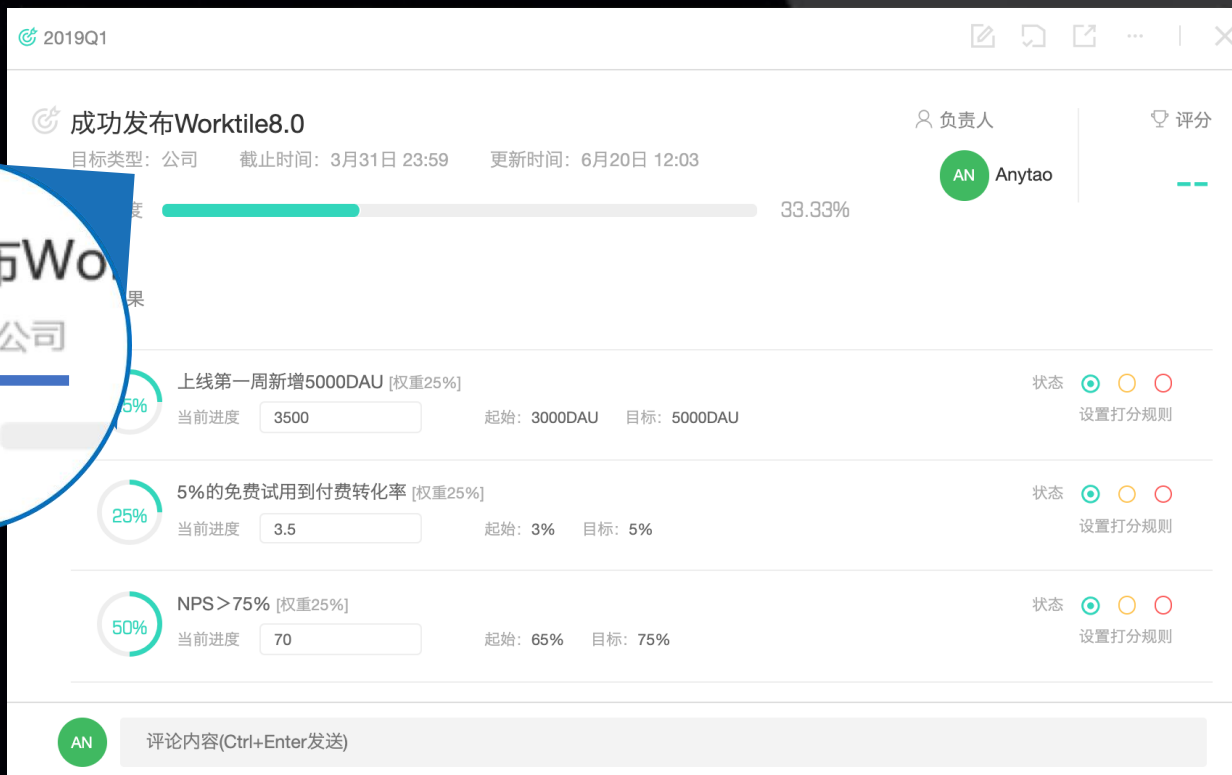
研发内部目标对齐 研发外部跨部门沟通融合



研发内部目标对齐



研发内部目标对齐



成功发布Wo

目标类型: 公司

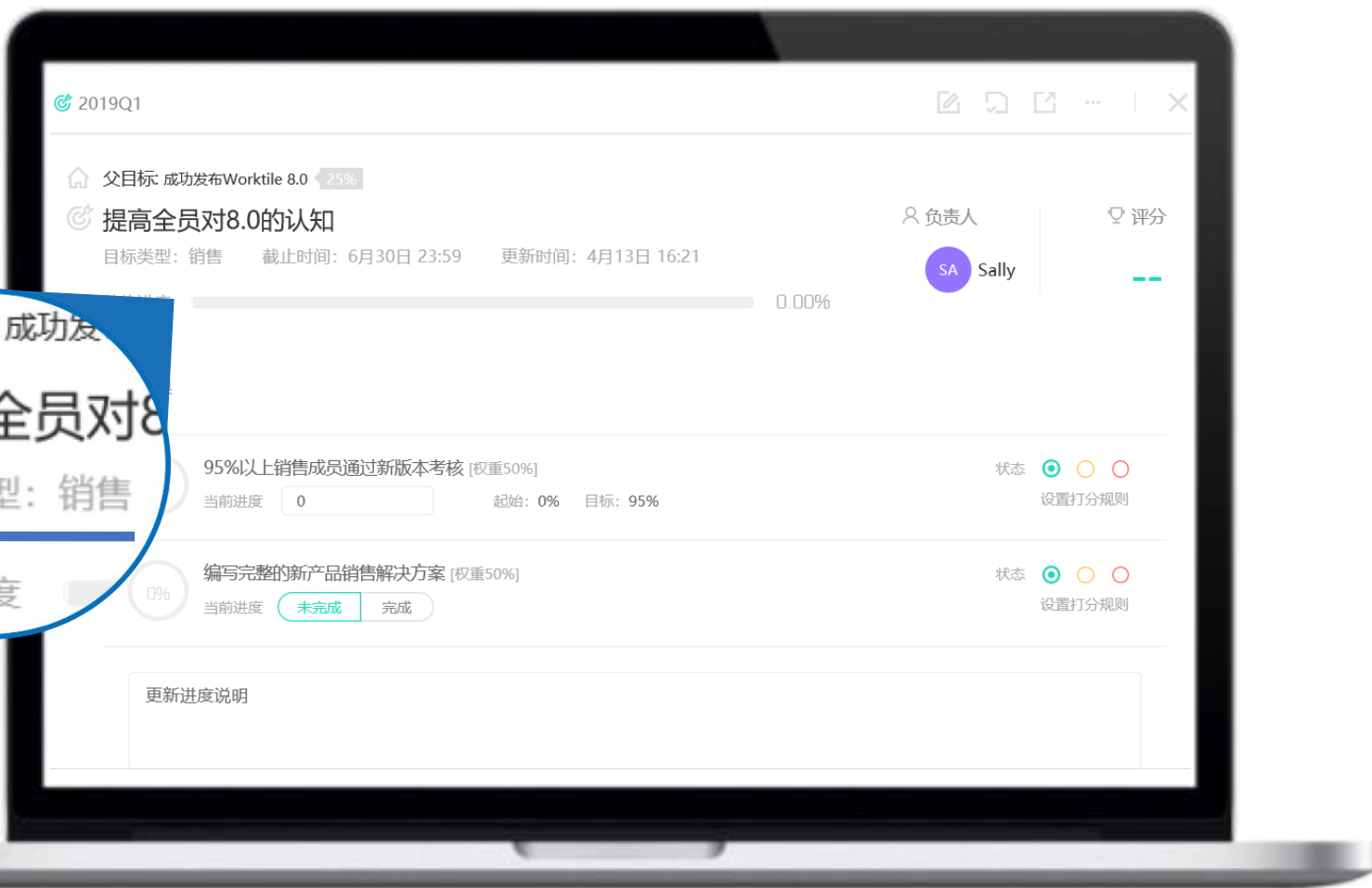
整体进度



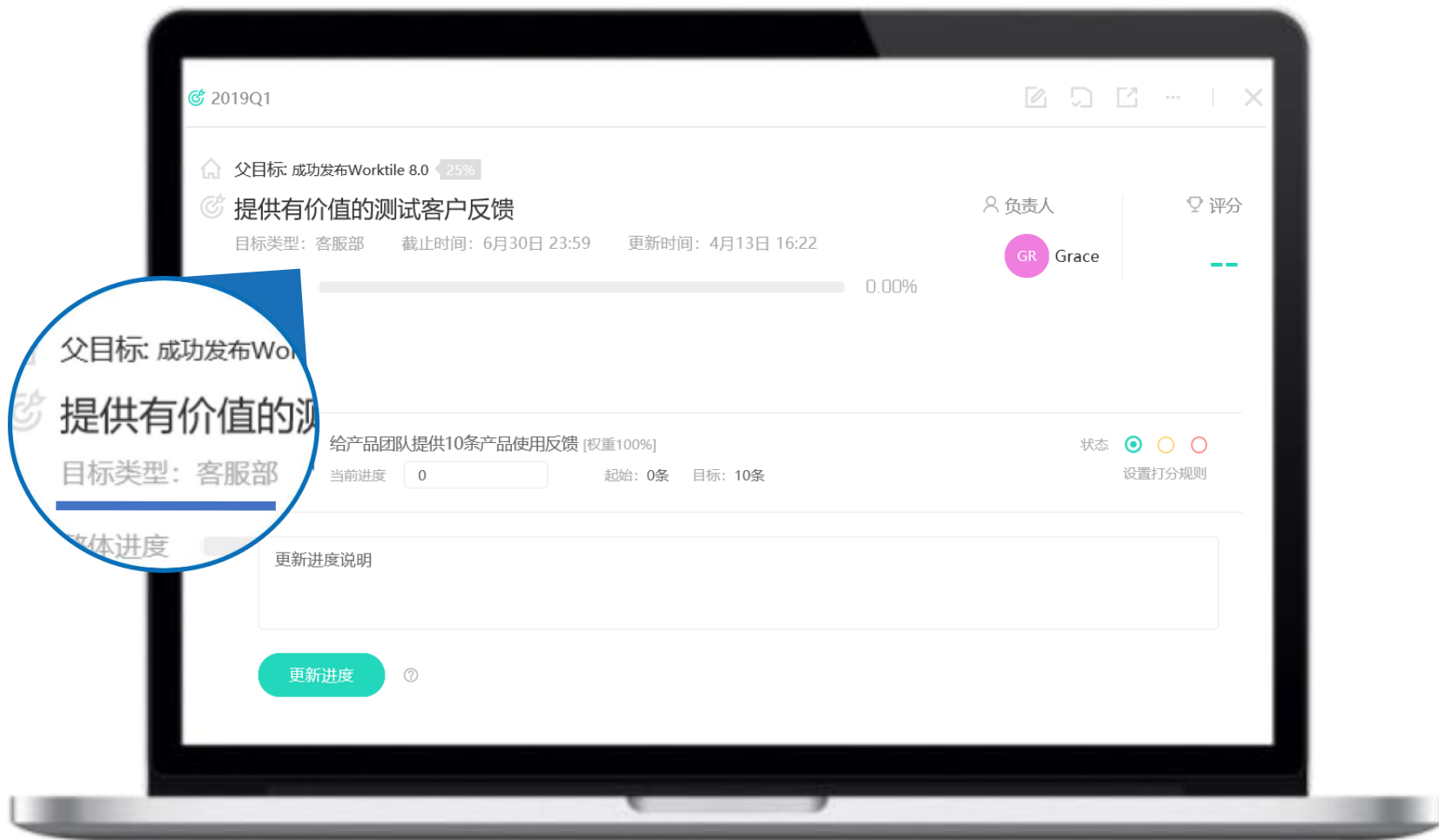
研发内部目标对齐



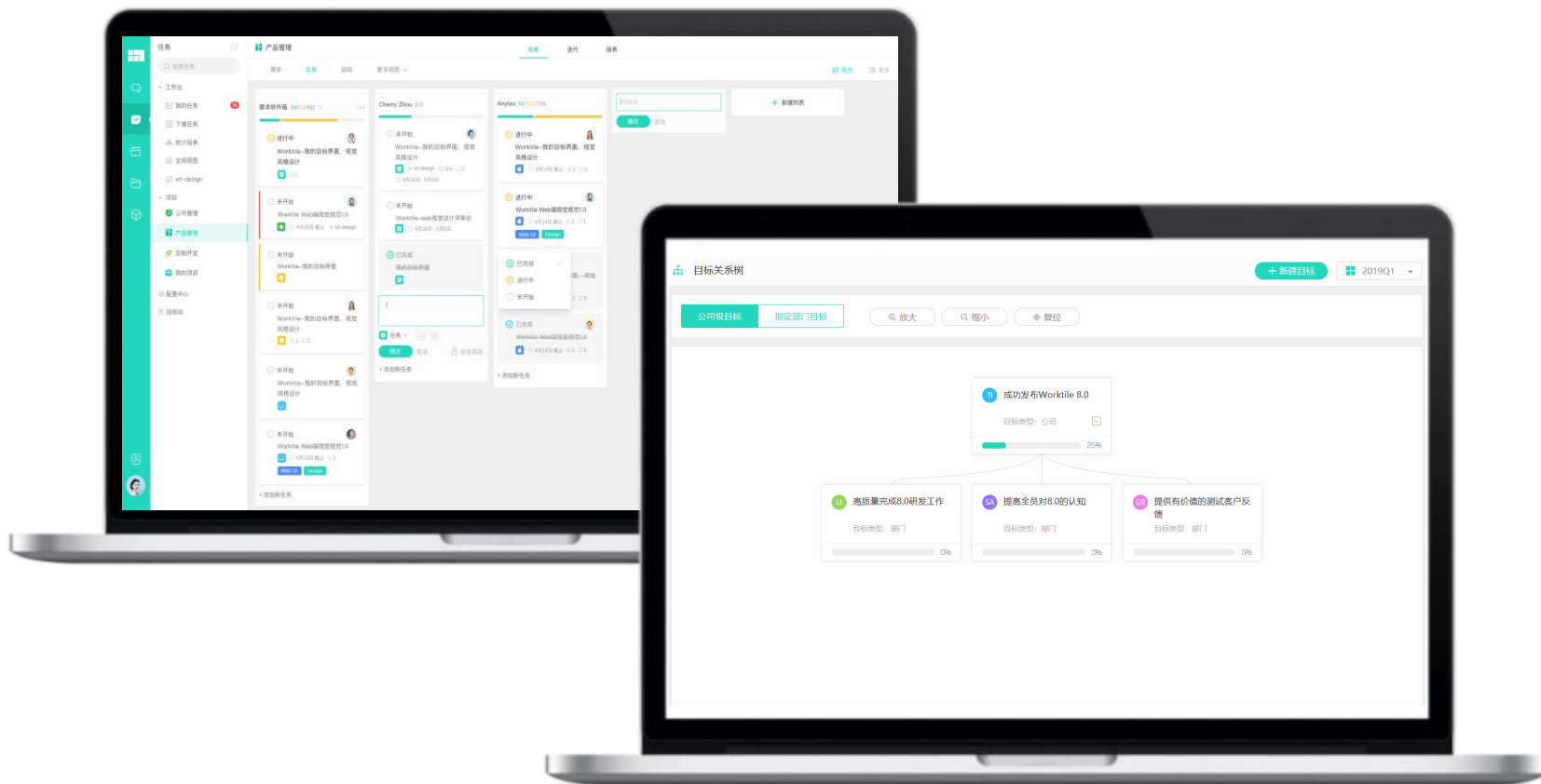
研发外部跨部门合作：销售



研发外部跨部门合作：客户成功



敏捷看板和OKR目标树驱动复盘会议



OKR 不是研发绩效考核工具

绩效管理是个大工程



研发绩效管理与奖惩



开放的工程师文化是绩效的核武器

足够开放 足够容错 足够快

举例：Google AdWords引擎诞生记
、Worktile OKR应用的由来



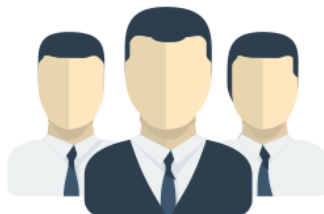
组织架构设计—特种部队配置



Designer × 1



PM × 1



Backend × 3



Frontend × 4



Tester × 0



职级驱动



360绩效

奖金=公司系数*部门系数*个人系数



分级考核



管理层
年薪制



牛人
目标制 (OKR)



执行层
绩效制



总奖励和总营收挂钩



让落地比说更简单



OKR落地常见坑



和绩效考核挂钩



上来就全员



变成目标分解工具



HR负责推行



从问题到执行路径



认知同步

一把手工程，不是HR工程

建立可执行的制度化

举例：OKR的7步执行法则

反复试错，直到有效

全员战略同步会



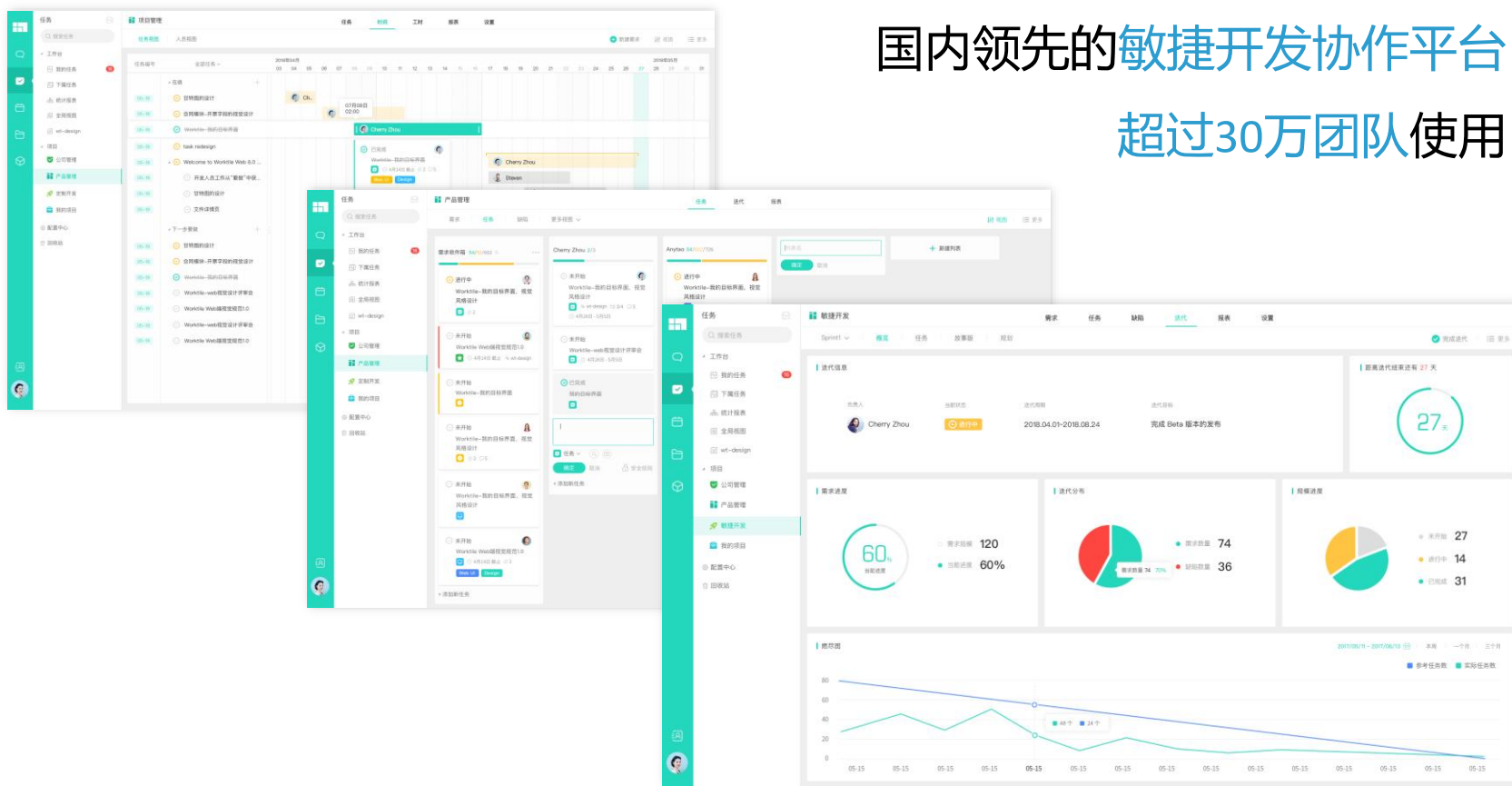
选择好的工具

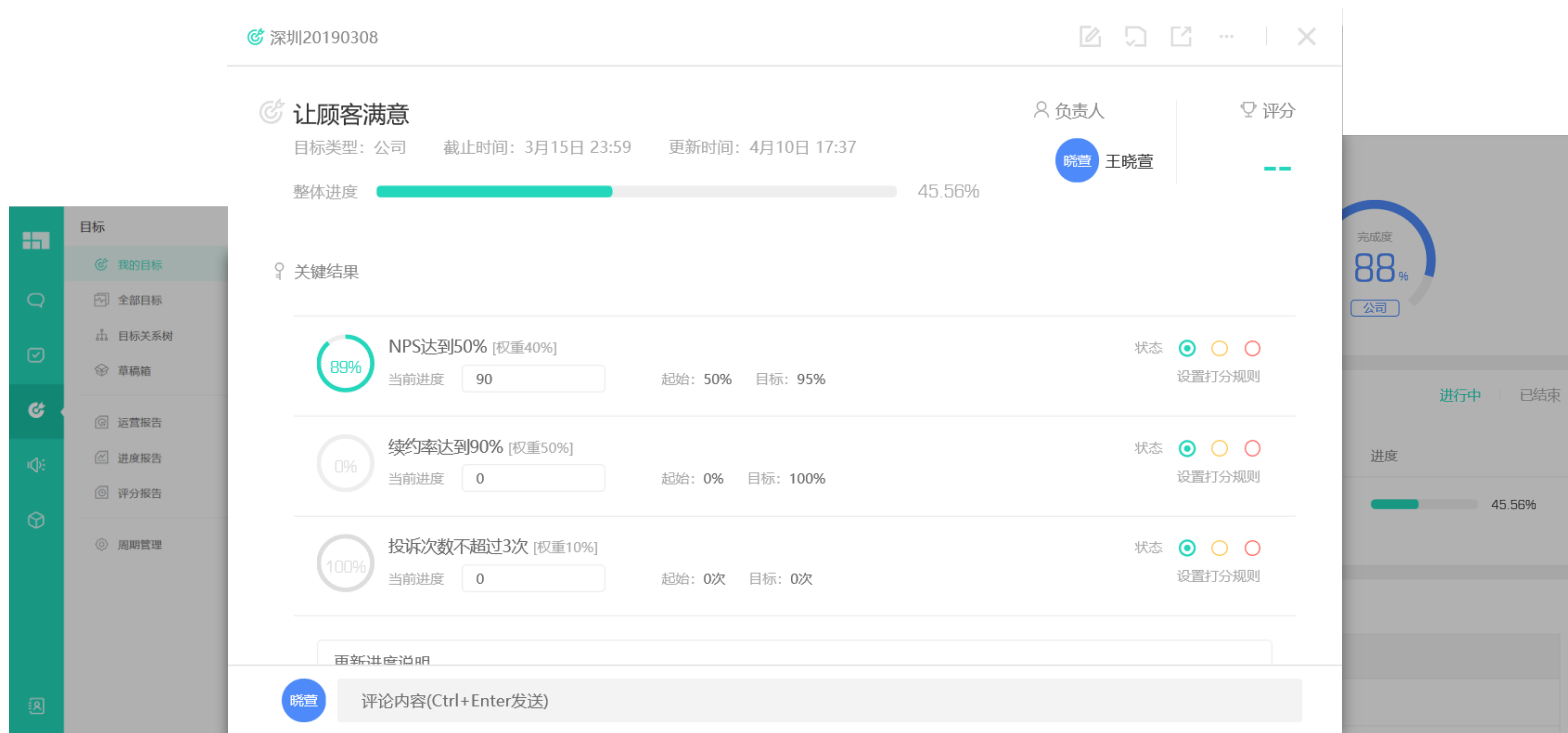
例如：[Worktile](#)



国内领先的敏捷开发协作平台

超过30万团队使用





国内**首家**将OKR从Excel解放到产品





活动主题: OKR/PM/Agile/DevOps

每月3-4场 由北上广深覆盖全国10+城市



访问 worktile.com

或扫描二维码获取更多OKR/研发管理干货



OKR有话说



Worktile研发中心



THANKS FOR YOUR
ATTENTION





关注msup微信公众账号
获取更多技术实践干货



关注高可用架构公众账号
改变互联网的构建方式

