

## OKR 考核理解

googleOKR ( Objectives and Key Results ) 近来“曝光”，业内才明白即便以富于创新、气氛自由的 google，其内部考核也十分的严格。自 1999 年就由 John Doerr 引入把该措施涌入 google 后，然后一直延续到目前。不过要阐明的是，OKR 并非像网络热炒的那样，是什么“google 内部措施专有的措施”。其实目前，大量的互联网企业、金融机构均都曾经所有或部分采用这个考核系统，因此所谓“初次曝光”局限性为凭。

OKR 重要的目的是为了更有效率的完毕目的的任务，并且根据项目进展来考核的一种措施。它的重要流程是这样的一种循环——

- 1、明确项目目的。
- 2、对关键性成果进行可量化的定义，并且明确到达目的的/未完毕目的的的措施。
- 3、共同努力到达目的。
- 4、根据项目进展进行评估。

而 HR 界熟知的 KPI(Key Performance Indicator)，流程则是这样的。

- 1、进行人事组织。
- 2、确定影响成果的关键性原因，并且确立 KPI。
- 3、对关键绩效指标进行检测，并且进行实时监督。
- 4、对有错误行为的人进行监督，更甚者开除。

通过两者的对比我们可以看到，OKR 重要强调的是对于项目的推进，而 KPI 重要强调的是对人事的高效组织，前者规定的是怎样更有效率的完毕一种有野心的项目，而后者则强调的是怎样保质保量的完毕预定目的。

由于我们通过上述的阐明能理解到，两者所处理的问题实际上是不一样的，他们所强调的角度也是不一样的。因此并不是所有的职位都能适合 OKR，也不是所有的职位都适合 KPI。

例如说对于销售来讲，它更在意的是怎样保持持续稳定的收入，因此就需要的是更硬性的原则来约束销售人员可以完毕任务，因此其需要的是 KPI 而不是 OKR。而对于营销团体来讲，他们最需要的是怎样将影响最大化，而过于刻板的 KPI 就限制了营销团体的灵活性，因此其更适合的是 OKR，而不是 KPI。

对于各区域彩票市场的比较，也许 KPI 愈加贴切；而对于讲求宏观布局、市场营运的彩票内部机构来说，也许 OKR 是个不错的选择。当然，再次强调两者不是对立的的关系，也许是互补的关系。



【附件】

googleOKR ( Objectives and Key Results ) 目的与关键成果考核措施

google 一直给人具有创新精神和人文关怀的企业，但其内部考核制度的曝光让人觉得，google 员工的压力也不小。google 还是小规模初创企业时，就开始使用一种叫做“目的与关键成果”(Objectives and Key Results)OKR 的内部员工考核制度。

OKR 系统简朴，协助企业整顿和执行计划，并从上到下按照命令链排布。OKR 并不是 google 原创，而是从英特尔企业借鉴所得，诸多企业也有类似的员工制度。

几年前 google 风投合作伙伴 Rick Klau 就 OKR 怎样执行做了 PPT 汇报。不管你是在初创企业还是成熟的大规模企业，本文都推荐尝试使用 OKR。下文是 Klau 当时做汇报时采用的 PPT，解释了 OKR 的工作模式。

google 投资人 John Doerr 简介怎样在初创企业中实践 OKR。

图 1：简介执行 OKR 的目的与三个关键成果。目的：建立通过关键成果来考核员工的工作模式。

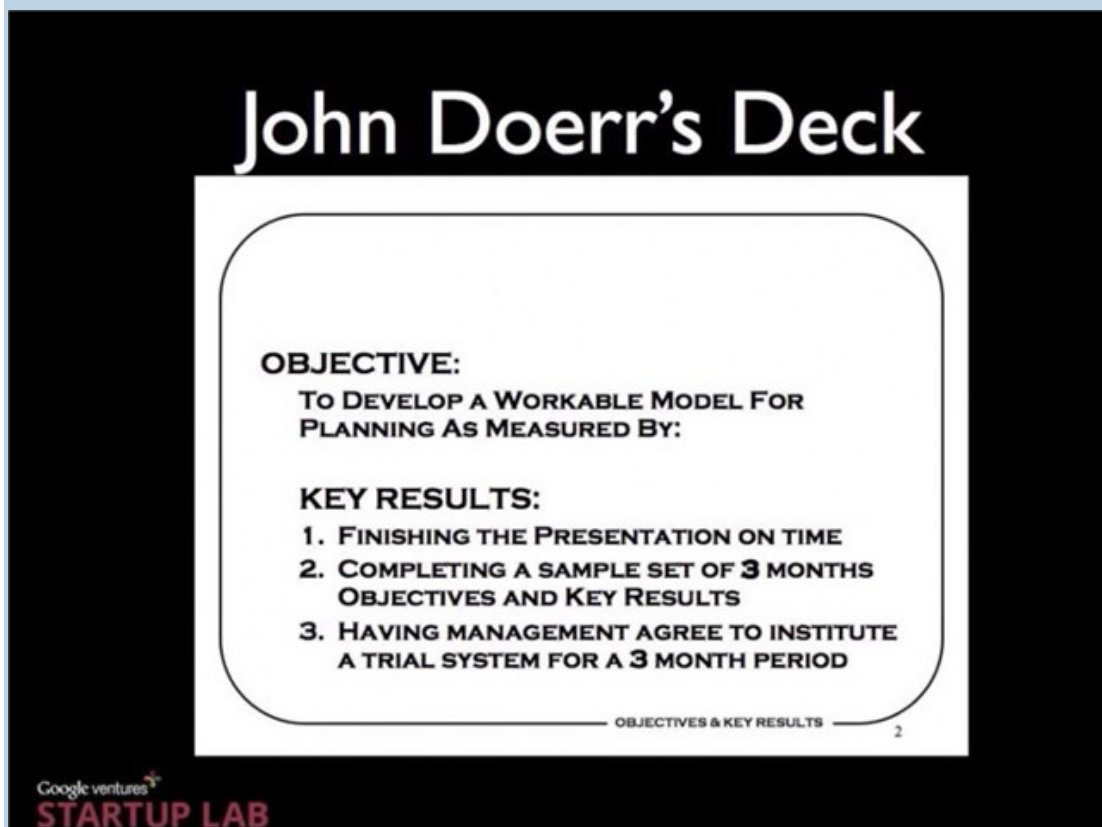


图 2-1： John 举例足球队怎样应用 OKR:

# John Doerr's Deck

**GENERAL MANAGER  
MAKES \$ FOR OWNERS**

- WIN SUPERBOWL
- FILL STANDS TO 88%

OBJECTIVES & KEY RESULTS 5

Google ventures  
**STARTUP LAB**

图 2-2： 球队经理有两个目的： 打赢超级杯， 和保证观众上座率 88%。

总经理把这两个目的分别分派给教练(打赢球赛)和公关负责人。他们各自对目的分别要实现如下“关键成果”。

。教练和公关分别要到达的三个“关键成果”： 教练会把任务下达给球员， 例如规定四分卫每场比赛完毕 200 码。

# John Doerr's Deck

<b>HEAD COACH</b> <b>WIN SUPERBOWL</b>	<b>PUBLIC RELATIONS</b> <b>FILL STANDS TO 88%</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 200 Yd PASSING ATTACK</li><li>• NO. 3 IN DEFENSIVE STATS</li><li>• 25 Yd PUNT RETURN AVG</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• HIRE 2 COLORFUL PLAYERS</li><li>• GET MEDIA COVERAGE</li><li>• HIGHLIGHT KEY PLAYERS</li></ul>

OBJECTIVES & KEY RESULTS 6

Google ventures  
**STARTUP LAB**

为何采用 OKR 系统?——

OKR 是一种能把整个企业的任务统一展现出来的简朴易行的组织工具。

# John Doerr's Deck

<b>DEFENSE</b> <b>#3 DEFENSE</b>	<b>OFFENSE</b> <b>200 Yd</b> <b>PASSING</b> <b>ATTACK</b>	<b>SPECIAL</b> <b>TEAMS</b> <b>25 Yd PUNT</b> <b>RETURN</b>	<b>NEWS STAFF</b> <b>HIGHLIGHT KEY</b> <b>PLAYERS</b>	<b>SCOUTS</b> <b>HIRE</b> <b>COLORFUL</b> <b>PLAYERS</b>	<b>PUBLICITY</b> <b>AGENT</b> <b>GET MEDIA</b> <b>COVERAGE</b>
• LESS THAN 100 YDS PASSING	• 75% COMPLETION	• TRAIN BLOCKERS	• 3 SUNDAY FEATURES ARTICLES	• VISIT TO COLLEGES	

OBJECTIVES & KEY RESULTS 7

Google ventures  
**STARTUP LAB**

图 4: 采用 OKR 的四个

关键理由:

规整组织思维(明确最重要的目的);

精确交流(让每个人都对轻重缓急心中有数);

建立评价进展的衡量原则(明示任务完毕进度);

集中精力(让组织中各组员的行动互相协调)。

# John Doerr's Deck

## BENEFITS

### WHY USE OBJECTIVES & KEY RESULTS

- **DISCIPLINES THINKING**  
(THE MAJOR GOALS WILL SURFACE)
- **COMMUNICATES ACCURATELY**  
(LETS EVERYONE KNOW WHAT IS IMPORTANT)
- **ESTABLISHES INDICATORS FOR MEASURING PROGRESS**  
(SHOWS HOW FAR ALONG WE ARE)
- **FOCUSES EFFORT**  
(KEEPS ORGANIZATIONS IN STEP WITH EACH OTHER)

OBJECTIVES & KEY RESULTS 10

Google ventures  
**STARTUP LAB**

图 5: 怎样从最基层员工

开始执行。CEO 确定目的, 从上到下传达目的, 依次分解为部门目的、团体目的、个人目的。

# John Doerr's Deck

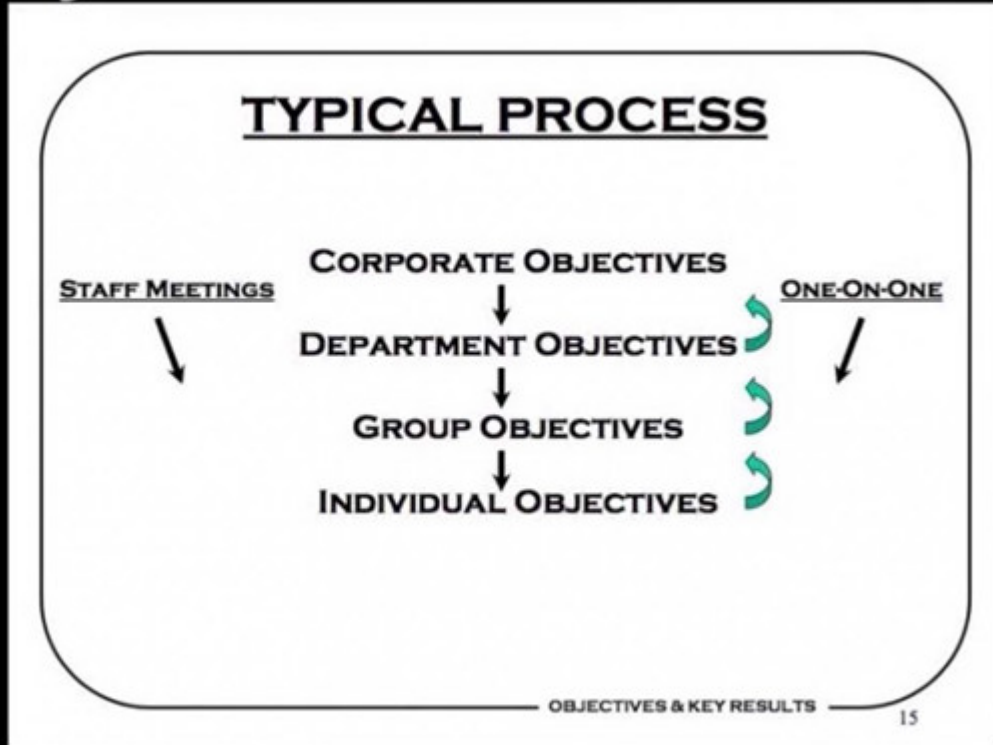


图 6：团体就 OKR 的执行进行沟通协商。

# John Doerr's Deck



商成果，得出计划执行的流程规划图。



# John Doerr's Deck

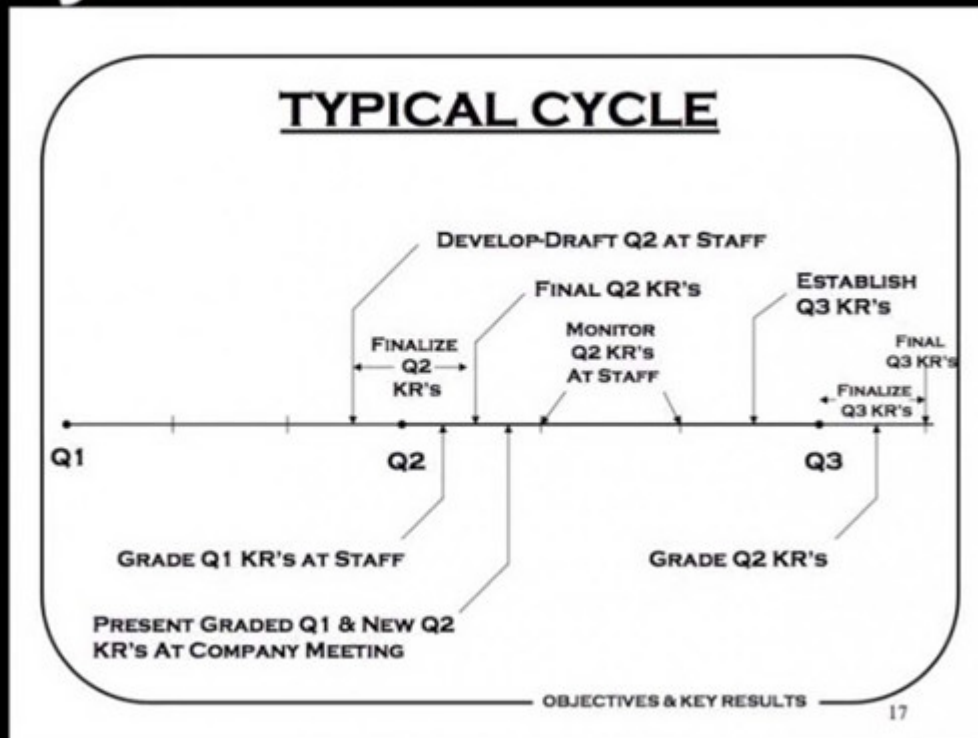


图 8: OKR 的基本点。最重要的一点: 不要给自己背负太多的“关键成果”任务。比较合适的数量在 6 件如下, 否则也许出现力不能及的状况。每个关键任务在季度末都会进行打分, 打分范围 0-1, 最承认的成果是 0.6-0.7, 假如得了 1 分, 阐明目的设定过于简朴。

# John Doerr's Deck

## SOME BASIC HYGIENE

- **MAXIMUM 5 OBJECTIVE WITH 4 KEY RESULTS**
- **60% + OBJECTIVES FROM BOTTOM UP**
- **ALL MUST MUTUALLY AGREE – NO DICTATING**
- **ONE PAGE BEST – 2 MAXIMUM**
- **NOT A PERFORMANCE EVALUATION WEAPON**
- **60 – 70% “GRADE” = GOOD**  
**40% = BAD**
- **CONTINUE INCOMPLETE KEY RESULTS ONLY IF THEY ARE STILL IMPORTANT**

OBJECTIVES & KEY RESULTS

20

图 9：OKR 的最终执行状况。

# John Doerr's Deck

## END PRODUCT

- **EVERYONE IS WORKING TOWARDS THE SAME RESULT**
  - **FOCUSES EFFORT**
  - **FOSTERS COORDINATION**
- **KEEPS ORGANIZATION TUNED IN**
- **ALL OPERATIONS HAVE LINKED OBJECTIVES AND KEY RESULTS THAT SUPPORT THE COMPANY**
- **ARE FUN TO DO!**

OBJECTIVES & KEY RESULTS

21

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/157033162033006124>

