

参会注意

- 手机调成飞行模式或静音
- 准备纸和笔或其他工具快速记录，在问答环节提问
- 参会时保持安静

组织建设方法论录播视频

愿景、

战略、

OKR、

绩效考核

华夏春松
2021



B站观看

<https://www.chatopera.com>

组织建设：愿景、战略、OKR 及绩效考核

主要参考资料

《格鲁夫给经理人的第一课》 1983

《基业长青》 1997

《OKR 源于英特尔和谷歌的目标管理利器》 2016

《这就是 OKR：让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作法》 2017

《阿里巴巴组织能力建设》 2020

报告人：王海良，CEO，华夏春松



<https://www.chatopera.com>

- 一、组织建设 – 愿景、战略
- 二、领导者的自我修养
- 三、自我驱动



- 四、OKR 目标与关键结果
- 五、OKR 副作用
- 六、OKR 部署要点



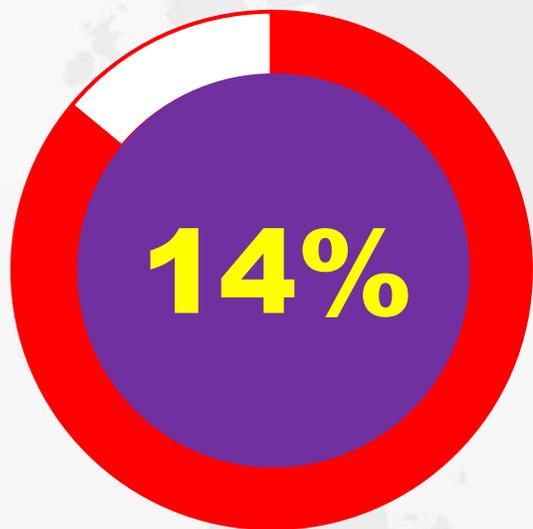
- 七、绩效考核
- 八、总结
- 九、延伸学习



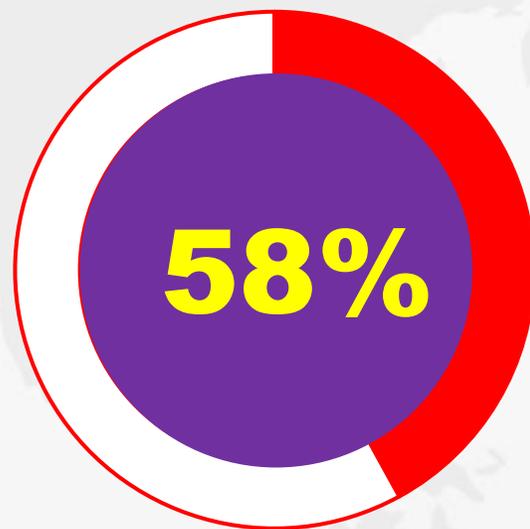
第一章 组织建设 - 愿景、战略

准备启程：追求长期价值，如何描述愿景，如何制定战略

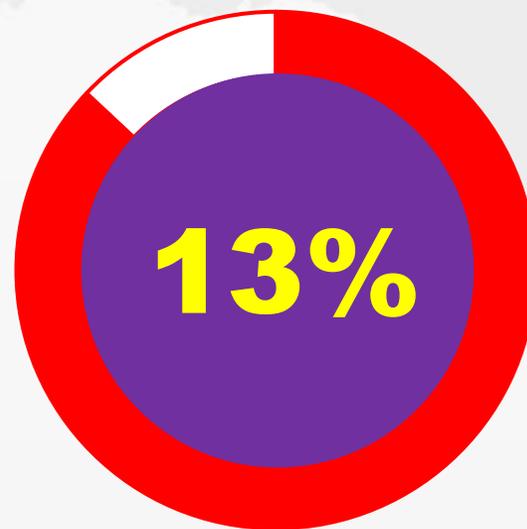
糟糕的组织建设



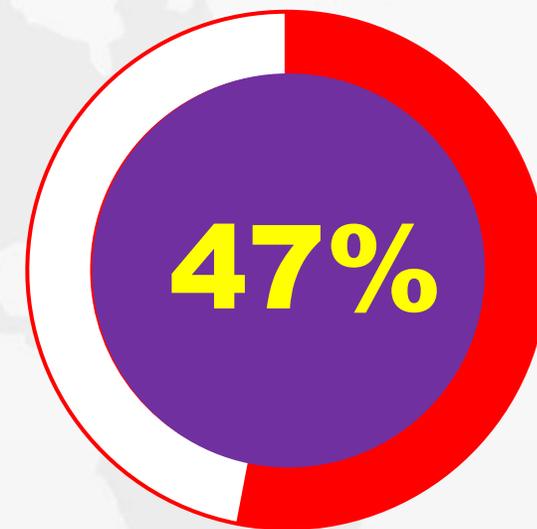
组织成员了解组织的战略和方向



组织成员清晰的获得领导者传达的工作目标



组织成员有归属感，被工作内容激发潜能



组织成员对其所在组织的管理制度满意

数据来源 - A Practical OKR Primer, <https://dwz.chatopera.com/2o62oV>

组织管理的技术 - 系统工程

钱学森，许国志，王寿云

《论系统工程》2007，上海交通大学出版社

中央领导同志多次指出，我们现在不但科学技术水平低，而且组织管理水平也低，后者也影响前者。要解决组织管理水平低的问题，首先要认识这个问题，要认识这个问题的严重性。



资料下载

组织管理的技术-系统工程, <https://dwz.chatopera.com/5N6pG4>



有效的使命陈述

组织存在的理由

- 简单明了
- 激发改变的欲望
- 长期性
- 易于理解和沟通

如果能够建立一种环境，让员工能够靠坚强的团队合作精神团结在一起，并全心全意的发挥他们的科技能力，那么，这种组织便可以带来无尽的快乐和利益，志趣相投的人自然会结合起来，推动这些理想。



井深大，1946年5月7日
日本索尼创始人

有效的愿景陈述

组织在未来5年、10年甚至15年后成为什么样子

- 量化且有时间约束
- 简洁
- 同使命保持一致
- 可验证
- 可行的
- 鼓舞人心的

Early on, Paul Allen and I set the goal of a computer on every desk and in every home.



比尔·盖茨，1975年4月4日
微软联合创始人

战略

成功开创新市场或争夺现有市场空间的周密规划

- 是什么驱动我们前进
- 我们销售什么
- 谁是我们的客户
- 我们如何销售

1. 产品和服务
2. 客户和市场
3. 容量或能力
4. 技术
5. 销售和分销渠道
6. 原始材料

← 可口可乐（非酒精饮料）

← 强生（医生、护士、妈妈）

← 酒店、航空

← 杜邦（专利，应用专利）

← 淘宝（网络购物，电子商务）

← 美孚石油

核心战略锁定了一个范围，让你在面对无穷的机会时，知道该如何取舍 - 不做什么和做什么。
组织内广为人知的战略，帮助你选择可行的机遇，保持聚焦，让整个组织保持一致，言出必行。

战略推演



图的中心是战略，然后是战略的基础四问，再向外是四个镜像，每个镜像都是一个回答基础问题的出发点。

镜像作为最外层可以拨动，每次转动都激发了不同的视角，用于思考分配资源、人力和财力的取舍。

很多公司没有真正的战略，他们认为的战略实际上只是一些指导意见，或者初步的商业计划，他们没有花时间和精力去构建一个真正的战略。

开始启程

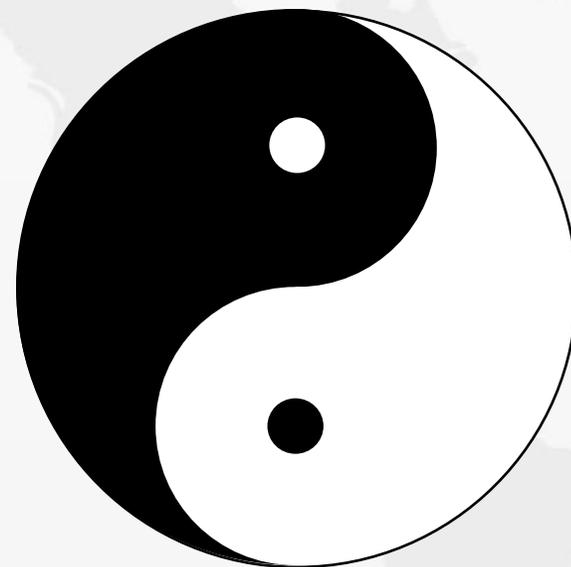
- ✓ 使命、愿景
- ✓ 战略

如何领导组织，成为合格的领导者

第二章 领导者的自我修养

组织管理是一门科学，是系统工程

作为创始人、领导者、管理者、
经理人，你必须有自己的管理风
格，或者你称为其它什么，总之
让组织生存和繁荣，甚至进化。



两大管理理论

- X 理论 -

人类本性懒惰，必须用强制办法迫使工作

- Y 理论 -

人类喜欢工作，渴望发挥才能



图片来源 - 星球大战

先熟悉三个基本概念

- 产出导向管理
- 团队意识
- 团队中每个人各尽其能

衡量领导者的产出

设定衡量产出的指标：

- ✓ 一个有效的指标应是评估产出，而不是产出之前的生产活动；
- ✓ 一个好的指标应该是用来衡量具体且可以计算的事情的。

在各个环节
积累数据至
关重要

一个业务人员抢到多少订单



产出

一个业务人员打了多少电话



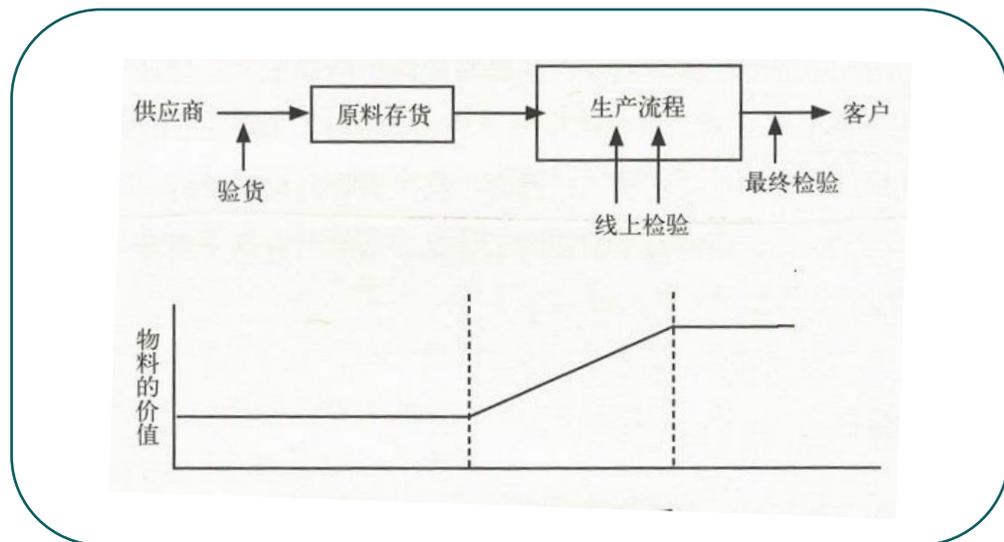
活动

衡量领导者的产出

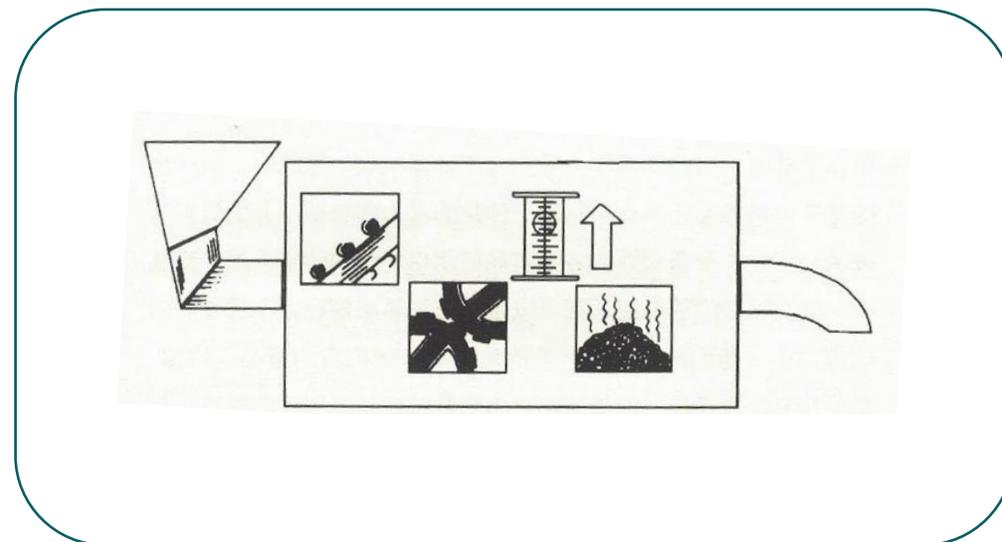
重视在各个环节检查指标：

- ✓ 比如在交货地点验货；
- ✓ 使用“海关与显示器”，在黑箱开窗等方式。

图片来源 - 《格鲁夫给经理人的第一课》



线上检验以确保品质



在黑箱上开窗预估产出

衡量领导者的产出

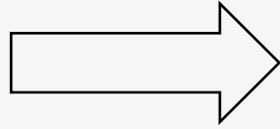
领导者的产出 = 他直接管辖部门的产出
+ 他间接影响所及部门的产出



领导者的一个任务就是提升组织产出

领导者的产出 = 组织产出的总和
= (杠杆率 A x 活动 A) +
(杠杆率 B x 活动 B) + ...

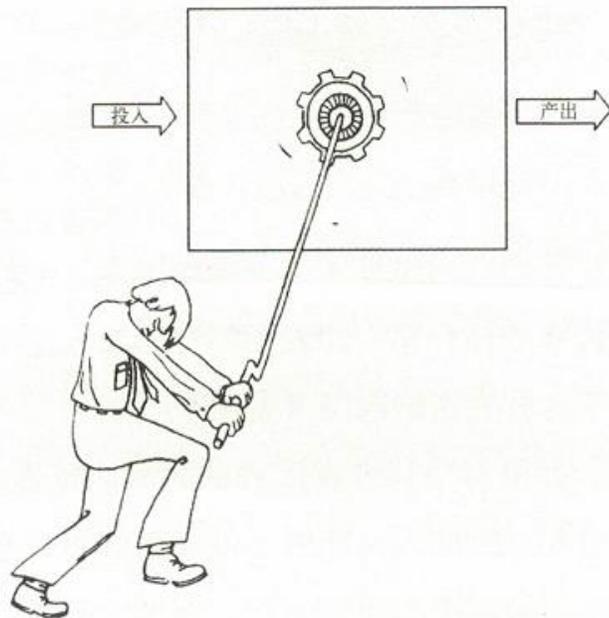
提升产出



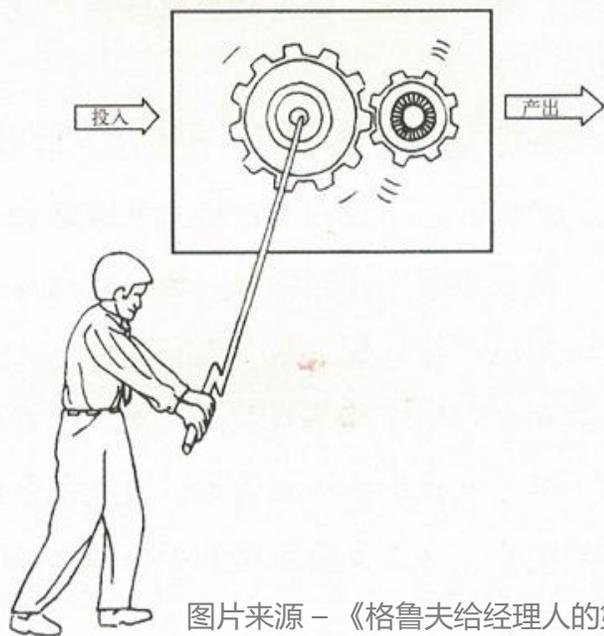
- ✓ 优化活动
- ✓ 提升杠杆率

提高产出

- ✓ 加快工作速度可以提高产出
- ✓ 提高活动杠杆率也可以提高产出



加快工作速度可以提高产出



图片来源 - 《格鲁夫给经理人的第一课》

提升杠杆率

字节跳动沟通工具的变迁



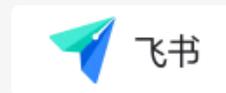
字节跳动组建效率工程团队，开始时由丰厚期权回报的老员工组成，一度被其他部门同事嘲笑为养老团队。该部门孵化出飞书，成为新一代企业办公套件。



张一鸣
字节跳动 创始人 CEO

建设一家公司要重视三个层面

- ✓ 企业文化
- ✓ 管理机制
- ✓ **IT 系统**



提升活动杠杆率

团队意识

1/3 有效的开会 - 管理的必经之路

过程导向：

- 一对一会议
- 部门会议
- 运营总结会议

任务导向：

- 随时召开
- 必须产生决策



华夏春松开会法

<https://dwz.chatopera.com/8yequ3>

注意 “同级群体综合症”

会议召集 - 会议准备 - 布置会场 - 主持和总结 - 提案人 - 决策 - 会议记录 - 整理会场

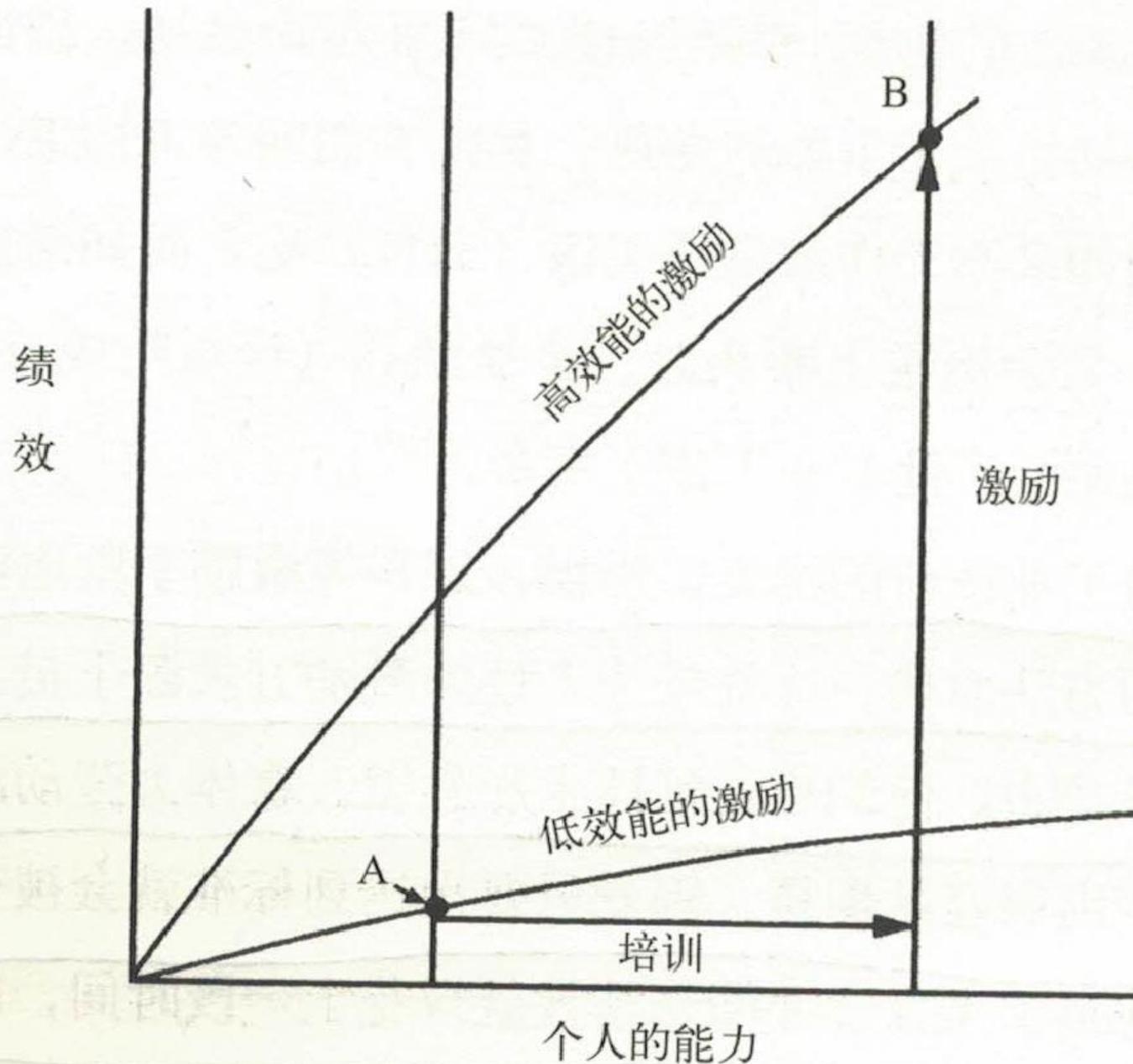
团队意识

1/3 有效的开会 -

通过培训或激励提升产出

领导者每次传授知识、技能或者其价值观给下属，都是高杠杆率活动，尤其当这些人再将他们所学到的传授给其他人时。

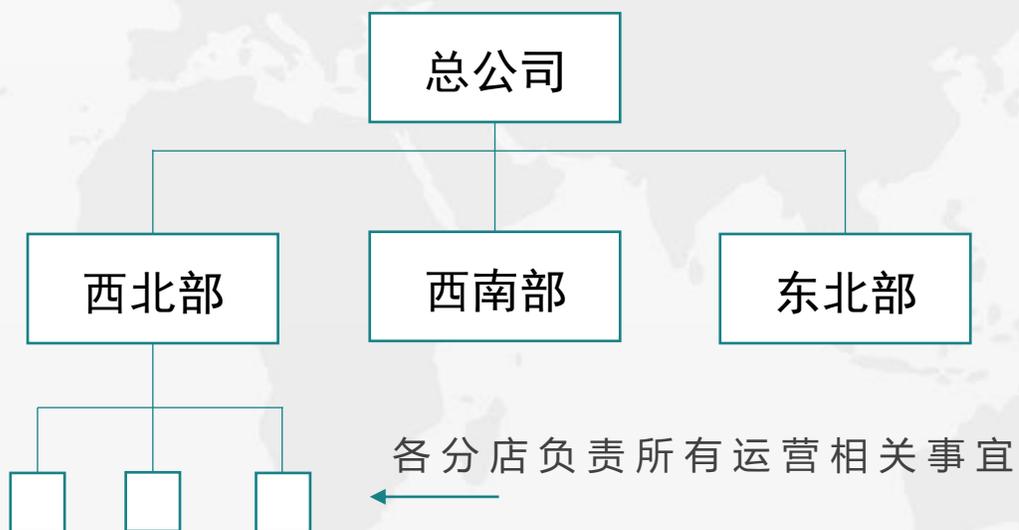
一对一会议 | 多人会议



团队意识

2/3 双重报告 - 混血型组织

图片来源 - 《格鲁夫给经理人的第一课》



1

组织类型：任务导向



各功能部门负责各分店的采购、人事等

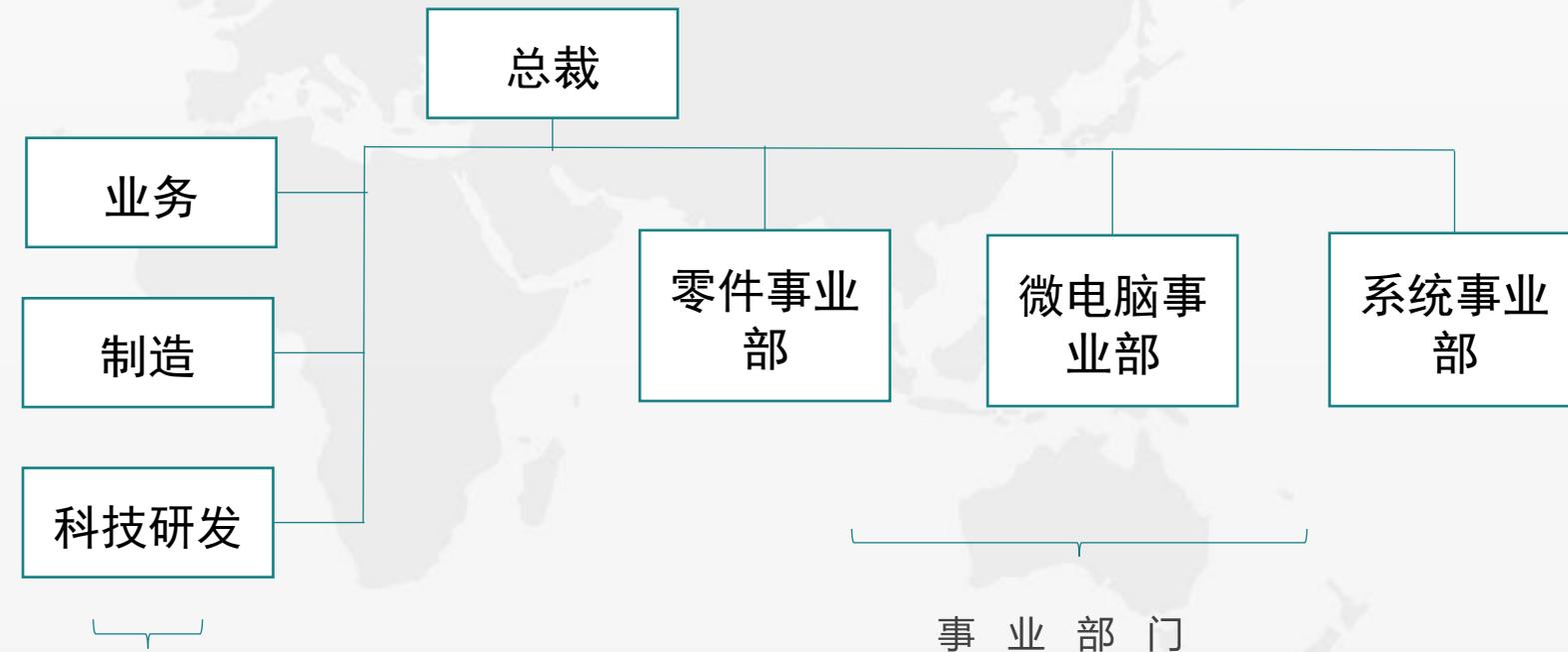
2

组织类型：功能导向

团队意识

2/3 双重报告 - 混血型组织

图片来源 - 《格鲁夫给经理人的第一课》



功能性部门

英特尔 英特尔是混血型组织

各个事业部好比作战单位，而作战单位所需要的军毯、粮草等，来自于各功能性部门。
功能性部门视作内部的分包商。

团队意识

2/3 双重报告 - 矩阵式管理

图片来源 - 《格鲁夫给经理人的第一课》



在双重报告中，制造经理需要向其事业部总经理和同级的专业人士为主的“科技制造委员会”报告。个体牺牲决策的权限，用于知识权和管理权合一。

团队意识

3/3 双重报告 - 决策由离问题近、最了解问题的人制定

图片来源 - 《格鲁夫给经理人的第一课》

制造部门的部分组织架构



不同“空间”

协调单位的部分组织架构



二度或者多度的组织空间非常有用，一个人随着组织需要改变角色；很多小组是暂时性的

回顾

- ✓ 产出导向管理
- ✓ 团队意识

如何实现团队中每个人各尽其能

第三章 自我驱动

每个人都有追求幸福生活的权力

马斯洛需求模型



自我实现即是将个人的潜能发挥到极致，“尽己所能，超越巅峰”。一旦某个人受到的激励的来源是自我实现，他工作的动力将不再受到局限。

两种内在动力

- ✓ 精益求精型
- ✓ 成就导向型

追求更好，没有极限

即使没有回馈，也会自我挑战

马拉斯洛认为人的需求是有层次顺序的，但较低的需求被满足时，才能产生较高层次的需求

三个“长官”

我们的工作行为，主要受三项无形但极具效力的因素控制，这三项因素是：

1. 自由市场因素； ← 我在混口饭吃
2. 契约义务； ← 我在做世界上最好的石匠活
3. 文化价值观。 ← 我在建造一座大教堂

三种因素混合，决定了工作态度和结果。
使用哪种模式？因环境而变，因地制宜。



图片来源 - @Bruce, 知乎

该哪一个“长官”出场

决定选择的两个因素：

- ✓ 个体关心的是团队利益，还是自身的利益？
- ✓ 个体所处的工作环境的本质

CUA {
Complexity / 复杂性
Uncertainty / 不确定性
Ambiguity / 模糊性

自身利益

个人关心取向

团队利益

自由市场因素	一筹莫展
契约义务	文化价值观

低

CUA 因素

高

工作成熟度

Task Relevant Maturity, 领导者对下属监督的程度
根据他对具体工作的熟练程度而决定

一个人在某件事上有很高的工作成熟度，
但在另外一件事情上则如初出茅庐

下属的工作成熟度

有效的领导风格

低

组织化，任务导向，告诉下属该做什么、何时完成以及如何着手

中

注重下属，强调双向沟通，给予情绪上的支持和鼓励，领导与下属之间相互了解

高

领导者的参与程度低，彼此建立起工作目标及监督系统

什么时候领导者可以分权给下属

如果能对一个具有高度工作成熟度的下属适当的管理，将会比采用高度组织化的管理风格节省很多时间。

建立共同“文化价值观”

一个下属如果认可了组织的价值观，又具有较高的工作成熟度时，主管就可以开始分权，进而提高自身的管理杠杆率。

尽己所能，超越巅峰

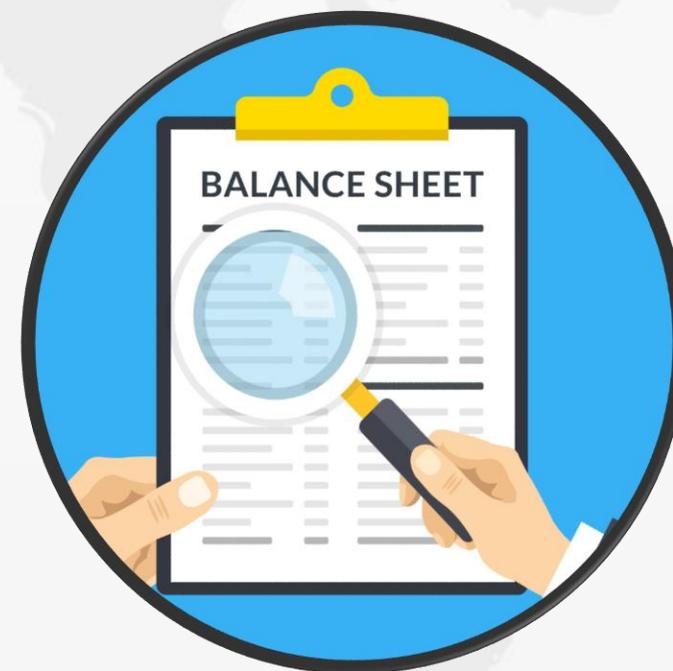


图片来源 - 骇客帝国, 电影

你必须创造讲求产出的环境

环境与人相互影响，作为领导者，当下属失去挑战自我的动力，你必须动脑筋去创造让这种动力源源不断的环境。

金钱不但帮助下属满足基本生理需求 and 安全感，更多金钱的回报也直接表达了组织对下属的地位认同与尊重。这时候，金钱不是实质的效益，而是无形的成就感。



弹性工资制度

小米创办初期，雷军为员工设定了一个弹性工资制度，

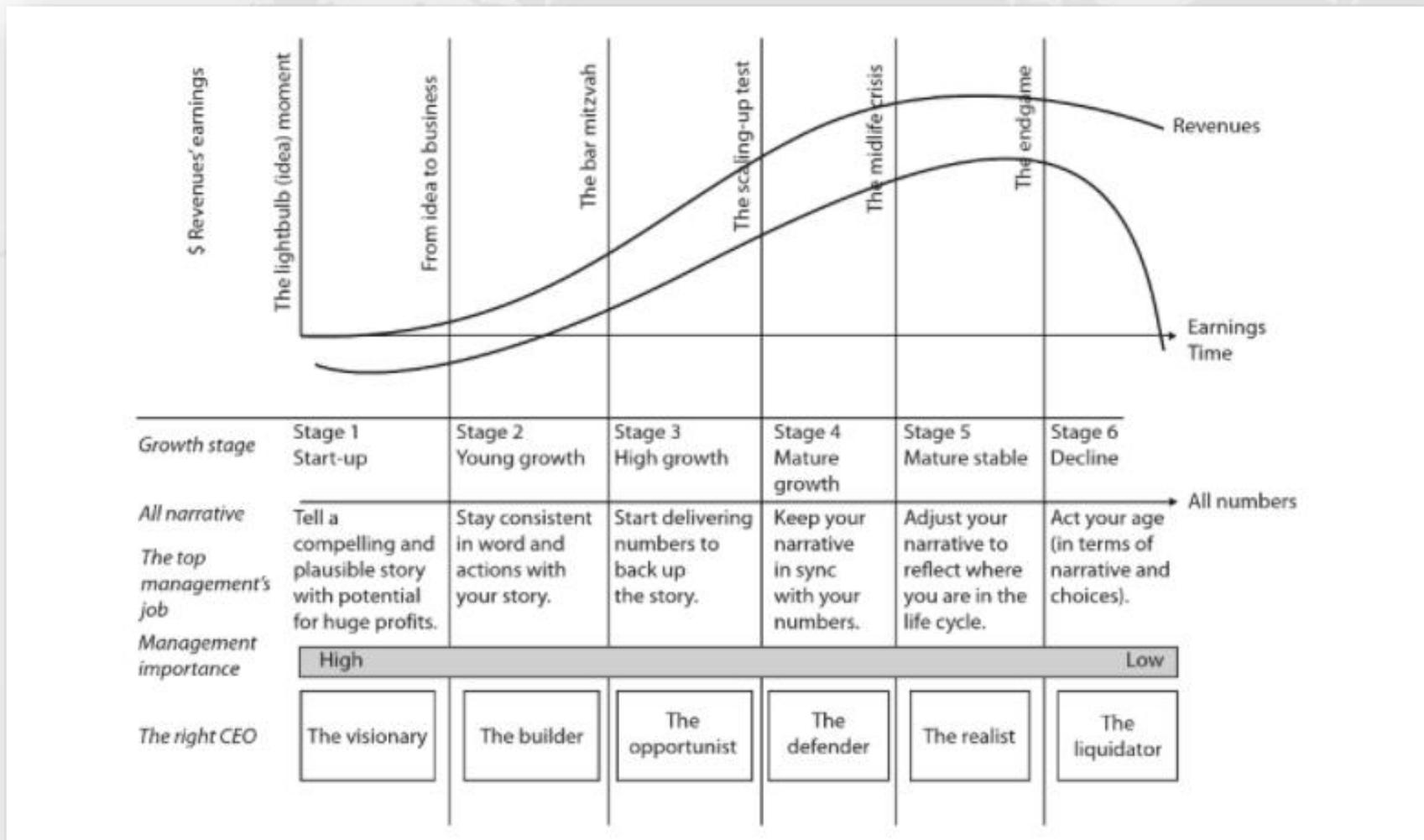
该制度为员工提供了三套可选的工资方案：

- a. 工资 + 股票
- b. 70% 工资 + 股票
- c. 生活费 + 股票



图片来源 - 小米

领导者需要不断学习，挑战自己



在产品的不同生命周期，企业的 CEO 所应表现出的不同特质。

市场的竞争因素起决定性作用。



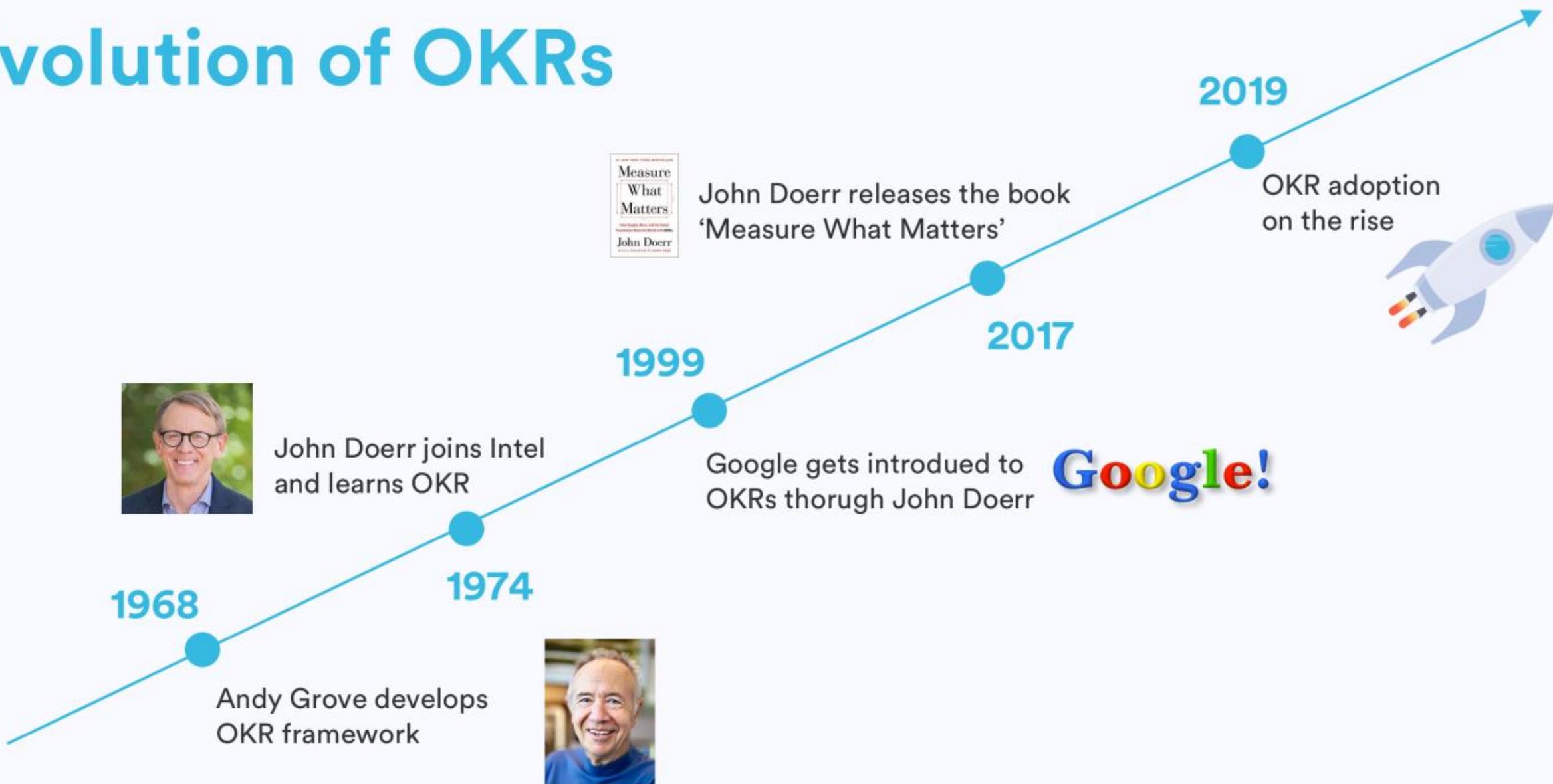
图片来源 – Narrative and Numbers: The Value of Stories in Business, P249

<https://dwz.chatopera.com/I8kl57>

第四章 OKR 目标与关键结果

尽管很多人都努力工作，他们却没取得什么成就

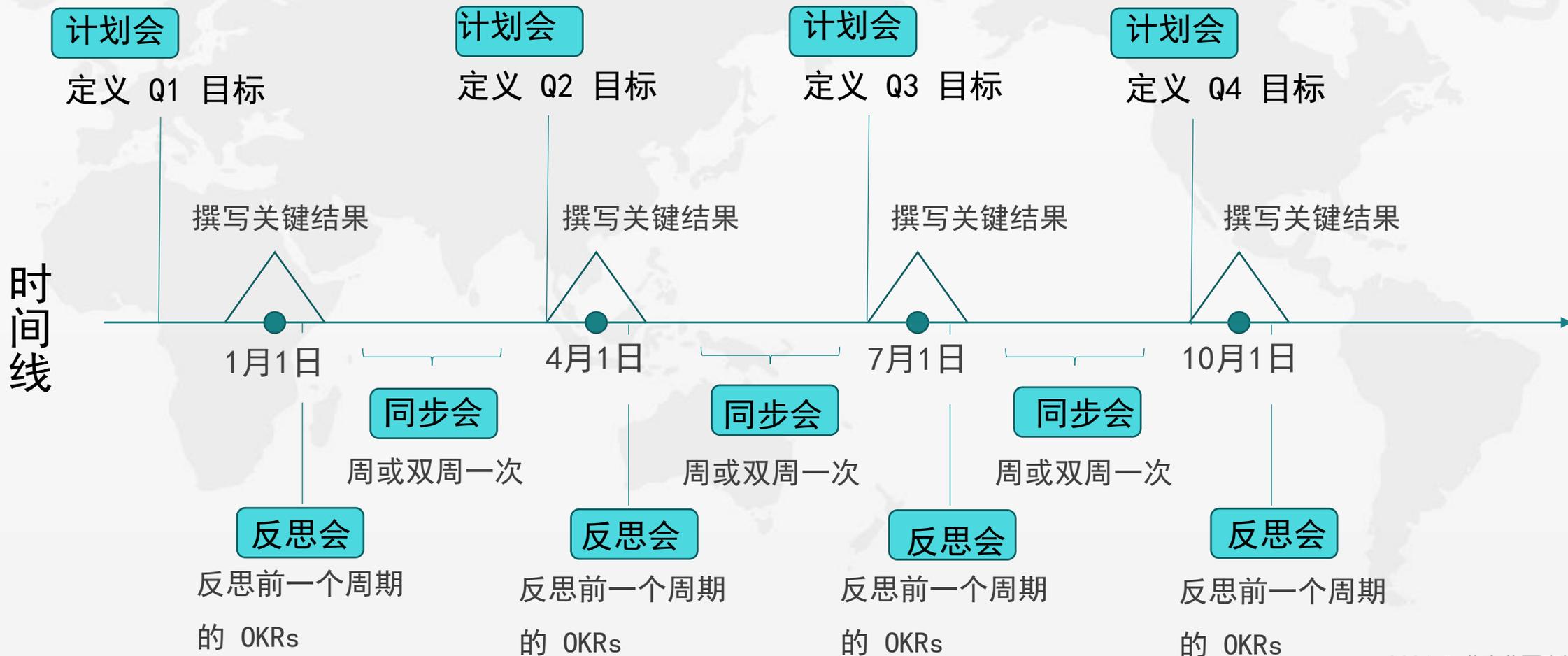
Evolution of OKRs



OKR 带来的好处

- ✓ 对优先事项的聚焦和承诺 ← 战略和行动保持一致
- ✓ 团队工作的协同和联系 ← 更有效的沟通
- ✓ 责任追踪 ← 建立评估产出的文化
- ✓ 充分延展，挑战不可能 ← 群策群力，鼓励创新

想法很容易，执行最重要



每个会录制会议过程：屏幕共享，录制会议音视频

Objectives and Key Results

动员全组织沟通和设置企业的、团队的和个人的 OKR，并根据取得的成果评估目标完成的进展

Objectives / 目标

- 鼓舞人心的
- 重要的
- 具体的
- 行动导向的

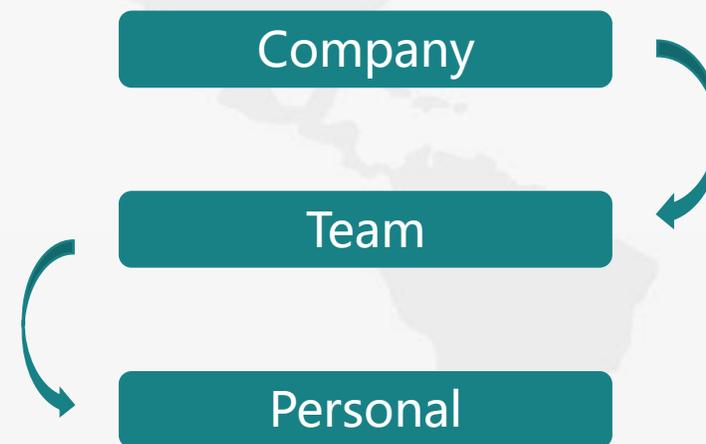
Key Results / 关键结果

- 具体的
- 有时间限制的
- 有挑战的同时可实现
- 可以衡量的、可验证的

承诺型 | 挑战型

区分：产出 (Outcome)、活动 (Output)

OKR



Objectives and Key Results

最佳实践

3

每个时刻，每个对象只有最多 3 个目标

3

每个目标只有 3 个关键结果



每个季度为一个周期



每周或每月进行进度同步



公开的，在线的，组织内所有可查看

70%

每个目标最低完成 70% 的工作，否则视为失败

Objectives and Key Results

参 考 示 例

01 大幅增加销售收入

- KR-1 提到订阅用户中按月订阅的占比到 85%
- KR-2 平均按月订阅的用户的付费额达到 ¥ 295
- KR-3 减少推订率至 1% 以下

02 提升内部协作的参与度

- KR-4 每月的满意地达到至少 4.8 星
- KR-5 每周五的全员会议加入外部嘉宾一名
- KR-6 在月底完成全公司应用 OKR 工作法

03 增强产品测试流程

- KR-7 每周至少进行 4 次面对面的系统测试
- KR-8 每月至少获得 15 个视频面试
- KR-9 确保 80% 的面试的人选是核心管理层推荐的

惊鸿一瞥

图片来源 – OKRs in 2020, 华夏春松

Objectives and Key Results

	Grade	Assignee	Group
C 0-27 成为为出海企业交付智能客服系统的 TOP1 厂商	77%		No Group
Gr 0-28 打造业界领先的智能客服解决方案	88%		产品研发
KR KR-89 春松客服企业版内的智能机器人支持配置到 Facebook 渠道，并且有不同工作模式，并且支持 expmsg，撰写相关文档和demo视频	0% x1		产品研发
KR KR-91 重构春松客服代码：机器人客服，工单，前端代码渲染引擎	95% x3		产品研发
KR KR-92 上线泰语和中文粉丝页	100% x2		产品研发
KR KR-98 春松客服显示坐席或访客信息	100% x4		产品研发

产品：Oboard, OKR 看板, <https://oboard.io>

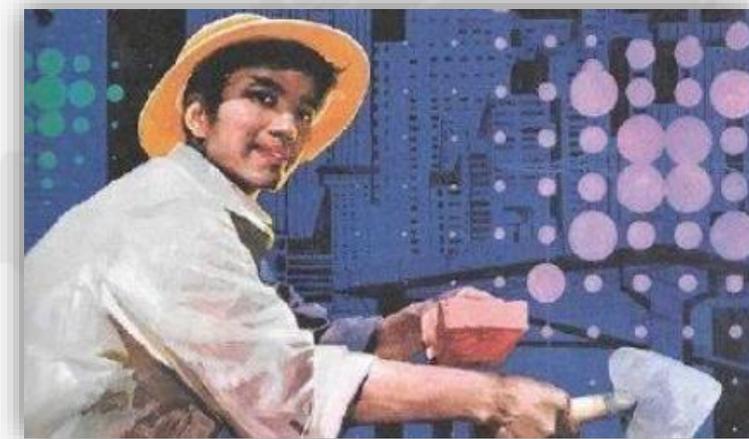
OKR 体现的是组织最主要的目标，能引导成员共同努力和协作，将不同业务联系起来，为整个组织提供明确的目标和凝聚力。

第五章 OKR 副作用

可能产生的水土不服

你说的很好，可是我做不到

我无法事先承诺



图片来源 - min.news, 网络

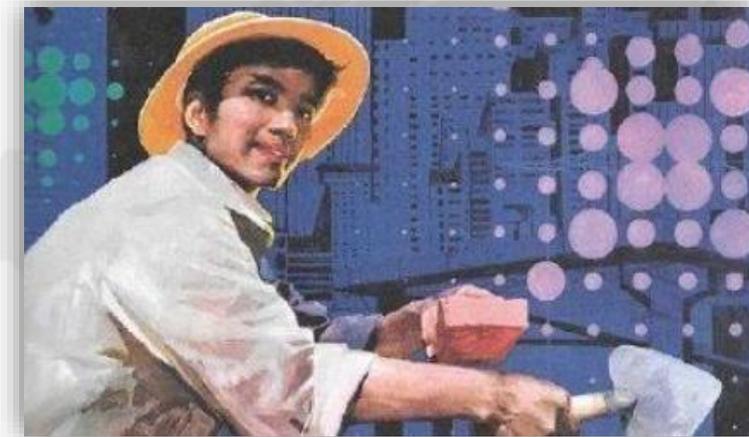
建立正确的观念



- ✓ OKR 是计划和追踪
- ✓ 如果不切合实际可以中途变更
- ✓ OKR 是协商，不是委派
- ✓ OKR 是鼓励，不是绩效考核

你说的很好，可是我做不到

对设定有挑战的目标感到不适



图片来源 - min.news, 网络

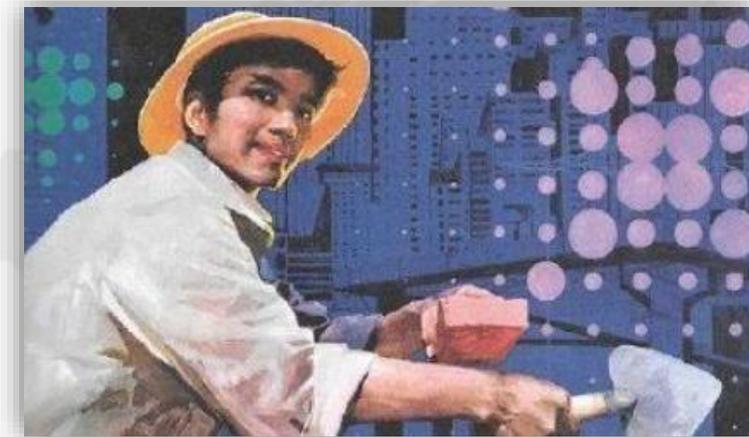
建立正确的观念



- ✓ 目标有承诺型和挑战型
- ✓ 随着使用的经验不断丰富，可以更精准的设定
- ✓ 追求卓越过程中，不可避免的感觉
- ✓ 视“挑战不可能”为一种激励

你说的很好，可是我做不到

我不喜欢被管理



图片来源 - min.news, 网络

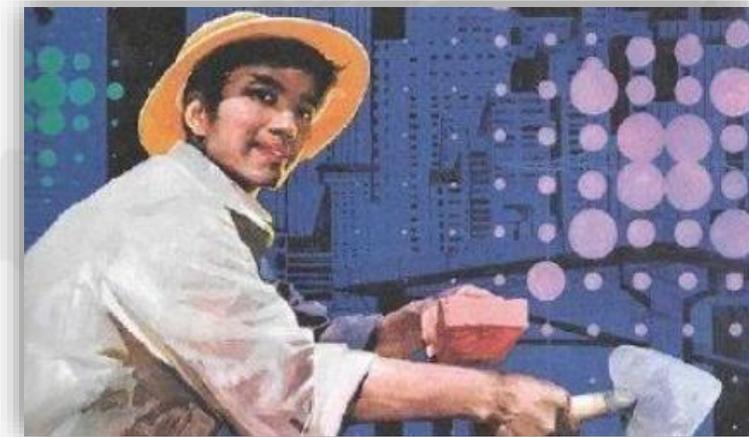
建立正确的观念



- ✓ OKR 是双向汇报机制，是协作
- ✓ 你同样用 OKR 在 “管理” 别人

你说的很好，可是我做不到

我不喜欢透明



图片来源 - min.news, 网络

建立正确的观念



- ✓ 需要一个过程适应 OKR 工作法
- ✓ 透明才能快速反馈
- ✓ 新的制度是有破坏力的

适应不了 OKR 方法

要使用就是全员使用，把所有资源召集到 OKR 中

- 要么淘汰适应不了 OKR 的人
- 要么组织放弃使用 OKR

OKR 是一种弹性的、数据驱动的方法，适用于自由的、崇尚数据的企业。

不见得 OKR 是每个组织都适合的工作法。

事实证明，资本密集型企业、对创新要求高的科技型企业，偏爱使用 OKR。

第六章 OKR 部署要点

用好 OKR，有哪些关键点

1/6 使命、愿景、价值观、战略

对每个基础问题，要有答案，
放在内部网站，随时可以访问
和查看

企业内核

Created by Hai Liang Wang, last modified on Mar 08, 2021

- 公司简介
- 使命
- 价值观
- 愿景
- 战略
- 目标
 - 在2023年，完成
 - 在2025年，完成
 - 在2030年，完成
- 子页面
- 企业文化

公司简介

一句话：人工智能信息技术服务公司，为企业交付智能客服系统。

产品：春松客服，Chatopera 机器人平台

简介：Chatopera 成立于2018年6月，为企业客户提供自主研发的智能客服系统，尤其是利用人工智能技术提升客户服务过程中的效率，提升客户满意度。Chatopera 的主要产品包括春松客服和 Chatopera 机器人平台。

图片来源 – Wiki, Chatopera

2/6 强有力的领导者作为 OKR 运行时管理者

当你不厌其烦的多次强调，团队成员才有可能认真的听你说话

- 由公司的最有领导力、权力的人担任 OKR 管理者
- OKR 是为实现长期愿景准备，组织在应用 OKR 上需要坚持 1 年或更长时间才能适应
- OKR 需要高层领导首先做出公开承诺，言行上支持 OKR
- 要么全员使用，要么不使用 - 真正做到聚焦就需要考虑所有的精力和资源
- OKR 应用成功的关键是领导者对 OKR 基本前提的关注 - 愿景，文化，战略

3/6 集体学习

组织内设定 OKR 大使，同时为每个成员指定 OKR 导师；
每个成员需要读至少一本印刷材料；一周后小组内轮流分享读书体会。

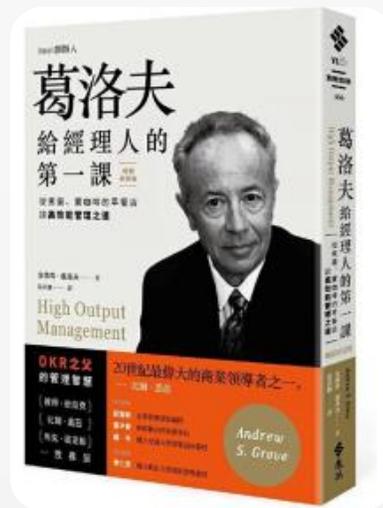


《这就是 OKR》读书摘要

《格鲁夫给经理人的第一课》

《这就是 OKR：让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作法》

《OKR 源于英特尔和谷歌的目标管理利器》



4/6 有效的开会

会议流程规范化，快速反馈

- 领导者应主持会议节奏，并快速记录计划会、同步会和反思会的会议纪要
- 参会者提前准备纸和笔，快速记录对发言者的疑问，在讨论阶段提问
- 会议做电子化的存档：视频、音频，借助一些在线会议工具

4/6 有效的开会：计划会开会前

每个周期开始前一个星期，由各团队领导者定义 OKR 参考设定

- 计划会开始前 5 天，创建 Wiki 页面，每个从大团队到小团队领导者定义 OKR 设定参考
- 参考设定包括了小组的 OKR - Company Level, Group Level
- 每个人在 OKR 计划会前，必须完成个人的 OKR 撰写



OKR 运行时管理者监督

OKR

Created by Hai Liang Wang, last modified just a moment ago

华夏春松目标与关键结果

OKR 年度

- ▼ OKR-2021 ←
- ▼ HX_OKR_M_2021-03
 - HX_OKR_WF_2021-03-10
- ▼ HX_OKR_M_2021-02
 - HX_OKR_RECAP_2021-03-01
 - HX_OKR_WF_2021-02-10
- ▼ HX_OKR_M_2021-01 ←
- HX_OKR_RECAP_2021-02-01 ←
- HX_OKR_WF_2021-01-27
- HX_OKR_WF_2021-01-20 ←
- HX_OKR_WF_2021-01-13

OKR 周期计划

OKR 反思

OKR 同步

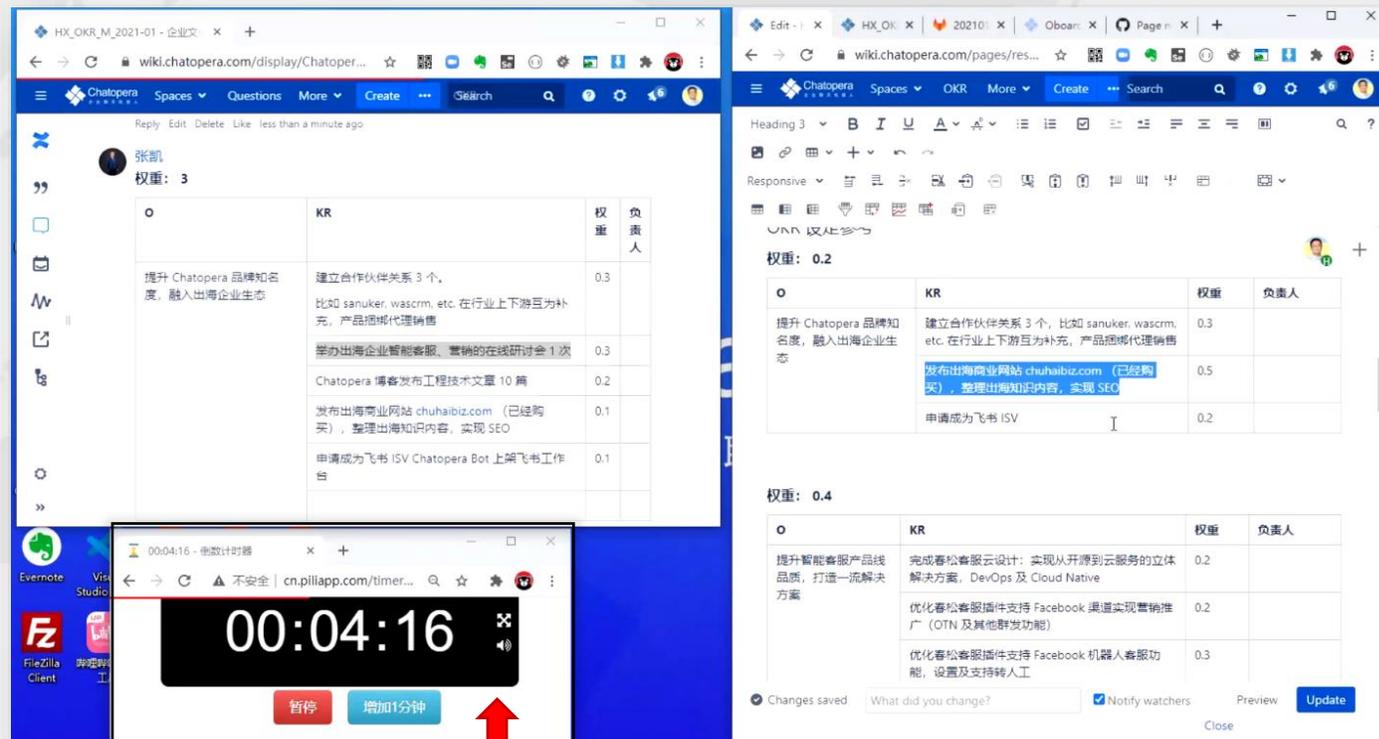
4/6 有效的开会：计划会开会中

有效的管理发言顺序和流程，不做太多讨论

- 领导者最后发言，其他人随机生成顺序
- 每个人表述自己的 OKR
- 每个人对其他人的 OKR 设定提问和答疑
- 合并 OKR，以一个 OKR 设定为模板，按

顺序发言提出修改意见

每个人发言后，OKR 均是一个有效的，完整的 OKR 设定，后续发言再次基础上调整，存在异议时，快速协商



The screenshot shows a meeting interface with two OKR tables and a timer. The timer is set to 00:04:16 and has buttons for '暂停' (Pause) and '增加1分钟' (Add 1 minute). A red arrow points to the '增加1分钟' button.

权重	KR	权重	负责人
0.3	提升 Chatopera 品牌知名度，融入出海企业生态	0.3	
0.3	建立合作伙伴关系 3 个，比如 sanuker, wascrm, etc. 在行业上下游互为补充，产品捆绑代理销售	0.3	
0.3	举办出海企业智能客服，营销的在线研讨会 1 次	0.3	
0.2	Chatopera 博客发布工程技术文章 10 篇	0.2	
0.1	发布出海商业网站 chuhaibiz.com (已经购买)，整理出海知识内容，实现 SEO	0.1	
0.1	申请成为飞书 ISV Chatopera Bot 上架飞书工作台	0.1	

权重	KR	权重	负责人
0.2	提升 Chatopera 品牌知名度，融入出海企业生态	0.3	
0.5	建立合作伙伴关系 3 个，比如 sanuker, wascrm, etc. 在行业上下游互为补充，产品捆绑代理销售	0.5	
0.2	发布出海商业网站 chuhaibiz.com (已经购买)，整理出海知识内容，实现 SEO	0.2	
0.2	申请成为飞书 ISV	0.2	

权重	KR	权重	负责人
0.2	提升智能客服产品线品质，打造一流解决方案	0.2	
0.2	完成春松客服云设计：实现从开源到云服务的立体解决方案，DevOps 及 Cloud Native	0.2	
0.2	优化春松客服插件支持 Facebook 渠道实现营销推广 (OTN 及其他群发功能)	0.2	
0.3	优化春松客服插件支持 Facebook 机器人客服功能，设置及支持转人工	0.3	

每个人每次发言都做倒计时

图片来源 - OKR Wiki, 华夏春松

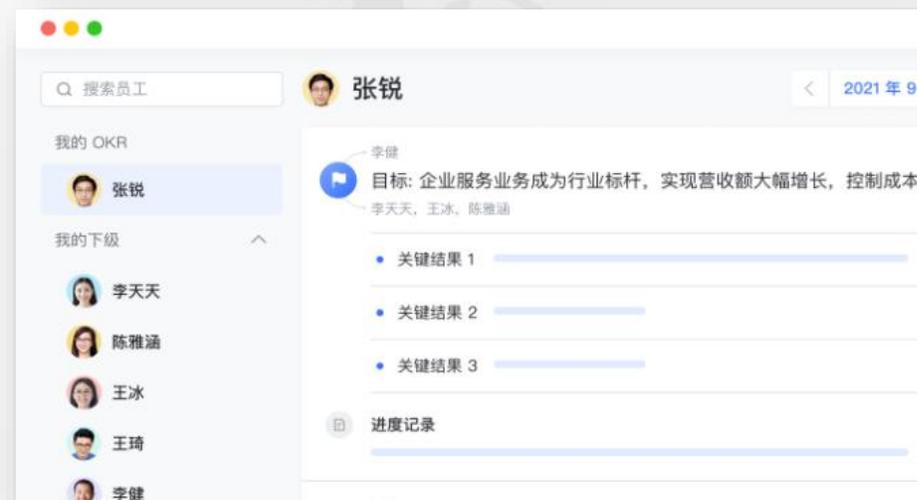
4/6 有效的开会：计划会开会后

计划设定前最后的思考

- 计划会后，下一周期的 OKR 计划已经记录在 Wiki 中，但是现在调整成本较小，应鼓励继续调整
- 新周期的第一天，将 Wiki 中 OKR 设定到 OKR 看板中

一些 OKR 看板工具

		推荐指数
OBoard	https://oboard.io/	★ ★ ★ ★ ★
perdoo	http://perdoo.com/	★ ★ ★ ★ ★
飞书 OKR	https://okr.feishu.cn/	★ ★ ★ ★ ★



图片来源 - OKR - FEISHU

4/6

灵活调整，快速反馈

状态跟踪

OKR Report	
Cycle: 2021-03	
Assignee: none	
Group: none	
Average Objective Grade: 21% Days left: 20	
OKR	
O-40 成为为出海企业交付智能客服系统的 TOP1 厂商	
O-44 增强客户关系和拓展新客户	
KR-148 上门拜访客户及合作伙伴，新或者，	
KR-149 发送... 电商的优秀企业的决策人	
KR-150 签订... 启动春松客服落地工作	
KR-151 签订... 启动新任务开发工作	
KR-152 协助春松客服提交... PR	
O-43 提升 Chatopera 品牌知名度，融入出海企业生态	

有效的开会：同步会

健康状态:

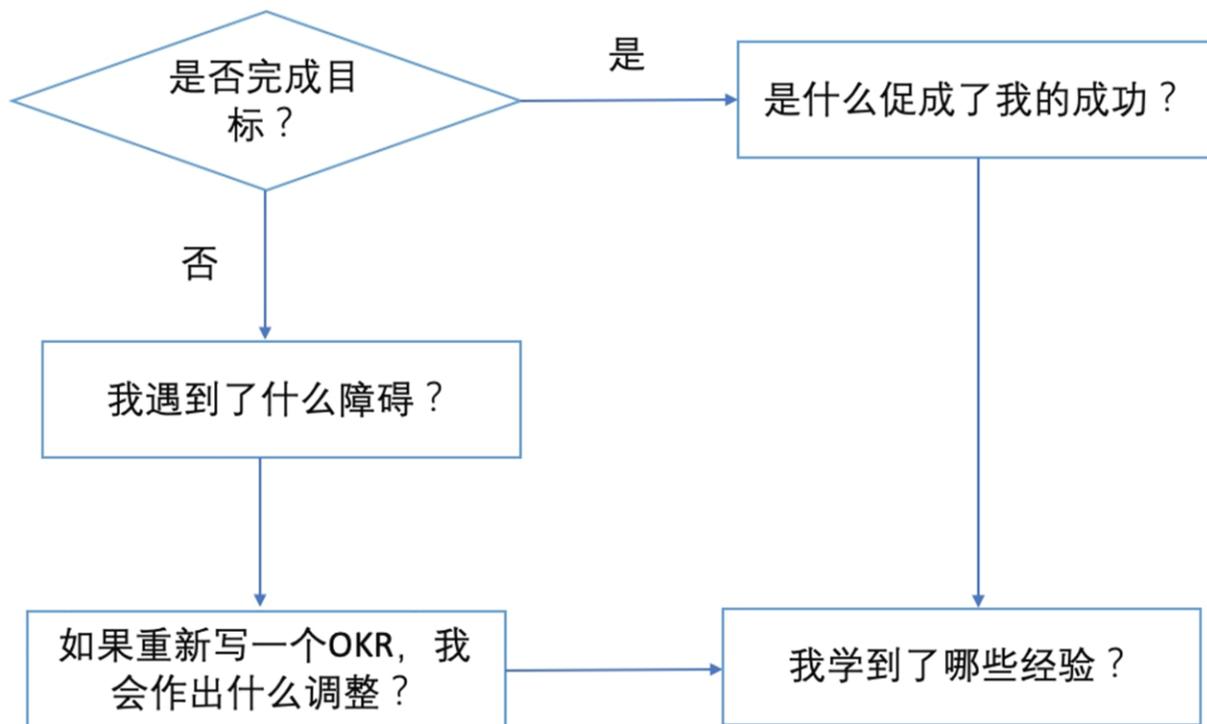
序号	含义	颜色	备注
1	开始		只需要，随时可以在一个周期内，新启动一个 OKR
2	继续		目标在正常的追踪中，不需要调整
3	更新		这个 OKR 需要特别注意，需要调整，以适应变化
4	停止		当前目标已经放弃

OKR	Type	Grade	Owner	Group	Status	Contribute	Weight
O-40 成为为出海企业交付智能客服系统的 TOP1 厂商	Company	22	Hai Liang Wang	No Group		No	
O-44 增强客户关系和拓展新客户	Group	14	kai	市场销售		Yes	0.5
KR-148 上门拜访客户及合作伙伴，新或者，	KR	67	kai	市场销售		Yes	0.1
KR-149 发送... 电商的优秀企业的决策人	KR	42	kai	市场销售		Yes	0.2
KR-150 签订... 启动春松客服落地工作	KR	0	kai	市场销售		Yes	0.3
KR-151 签订... 启动新任务开发工作	KR	0	kai	市场销售		Yes	0.3
KR-152 协助春松客服提交... PR	KR	0	Yu	产品研发		Yes	0.1
O-43 提升 Chatopera 品牌知名度，融入出海企业生态	Group	43	Hai Liang Wang	市场销售		Yes	0.2

图片来源 - OKR Wiki, 华夏春松

4/6 有效的开会：反思会

认真对待反思会，在辛苦了一个周期后，为取得的任何成绩而庆祝



图片来源 - OKR Wiki, Chatopera

发言关联要点

促成的原因 / 障碍

价值观
诚信、
创新、
etc.

我学到的经验

多维度
商业价值、
团队合作、
技术水平、
成就客户、
etc.

4/6 有效的开会：反思会前评估

客观评估

一个周期结束时，给目标结果打分

最简单、最明确的方法是通过计算相关关键结果的百分比完成率。

谷歌使用 0 ~ 1.0 作为计量标准：

分数	含义
[0.7 ~ 1.0] 分	目标完成
[0.4 ~ 0.7) 分	目标取得进展，但没有完成
[0 ~ 0.4) 分	目标失败

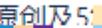
自我评估

自我评估只是参考，并不是最后得分

目标与关键结果	得分	自我评估
	0.9	市场不景气，...

4/6 有效的开会：反思会

反思过程使用文档系统记录

Owner	OKR	是否完成	促成原因/障碍/调整	我学到的经验
	KR-126 和 -  完成战略合作框架协议	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • KR-126 对方流程耗时长，该 KR 已经在 1 月初完成 • KR-114 发布  原创及 5  转载，需要严选、有时效性的文章，如果再次编辑会设定为  • KR-116 发布  C  三篇文章截至目前阅读量超过 2K，在 baidu 和 google 收录效果很好，排名靠前 • 没有促成完成 KR 的原因：春节、团队和伙伴 	<ul style="list-style-type: none"> • 严选出海商业的内容，发布有时效性的内容，能被 baidu 收录，提升曝光 - 商业价值 • 这几个任务主要是自己做，和伙伴接触 • 重视协议和流程规范.  司 - 诚信
	KR-114 发布出海商业站点资讯 15 篇	<input type="checkbox"/>		
	KR-116 推广 Cha  Custom App 应用开发，主要面向开发者，发布 	<input checked="" type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		

图片来源 - OKR Wiki, 华夏春松

5 / 6 适应变化

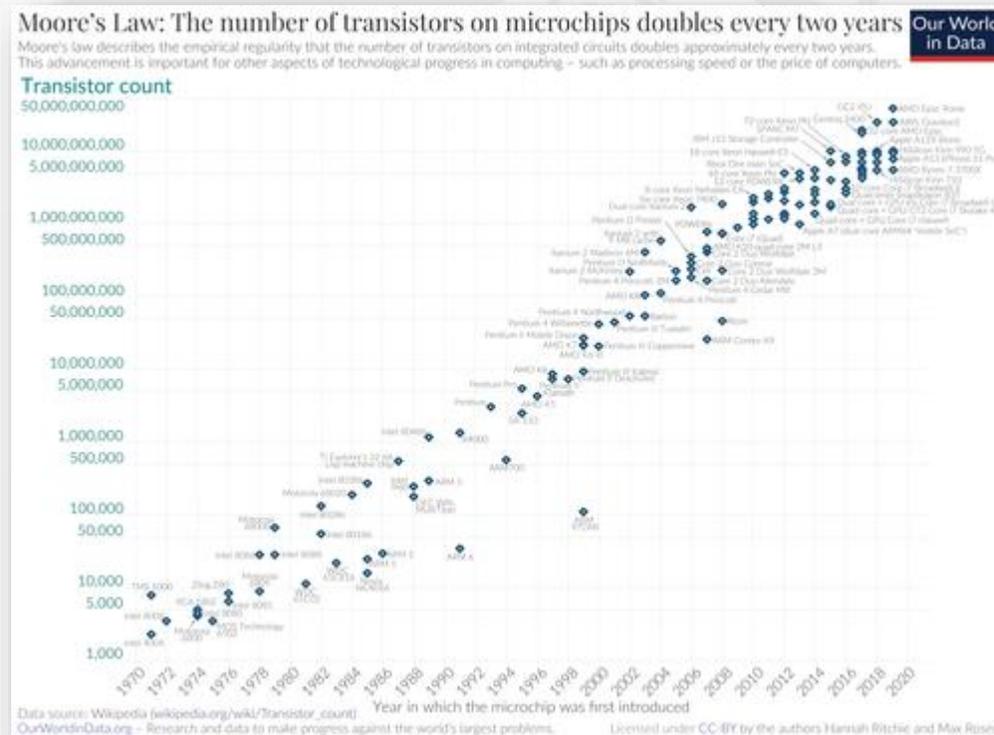
面对突然而来的任务，新情况，保持灵活

- 既定目标看起来不切合实际或难以实现，则可以在执行期间内修改甚至放弃某些关键结果
- OKR 的每个周期都是占满组织所有资源，甚至超出，一个突然来的事情需要和现在 OKR 计划比较
- 根据情况判断，是否将新的紧急任务加入到当前 OKR 计划，那么就需要停止、放弃其它计划
- 健康的 OKR 文化的本质是绝对诚实、团队利益高于个人利益

OKR 调整后，需要及时更新到 OKR 看板，并通知利益攸关者

6/6 可以接受失败

负重前行，承诺型 OKR 会消耗一个团队的大部分资源，但不是全部资源。承诺型 OKR + 挑战型 OKR 的消耗会超过企业的全部资源，也就是说，全部 OKR 是超过团队负载的，这是 OKR 所鼓励的。



图片来源 – 摩尔定律, Wikipedia

如果你做到了这些



第七章 绩效考核

再 难 也 要 做 绩 效 考 核

牢记绩效考核的目的

最重要的目的：为了提高下属的业绩

- 检视下属的技能水准，看看下属缺乏了哪些技能并设法增强
- 加强激励力度，让已经具备适当技能的人创造更高的绩效

绩效考核是经理人最具高管理杠杆率的活动

绩效考核是重要的组织领导形式

绩效考核大致分为两个部分

- 评估下属的绩效
- 将评估的结果面对面的告诉下属

不管组织大小，只要你在乎运营状况，绩效考核势在必行

绩效考核是经理人最难的工作

为下属做绩效考核前，焦虑不安，甚至有负罪感

- 绩效考核很容易造成冲突、争论、讨论或辩论
- 就算领导和下属都具备很高的文化背景、专业素养，要做好绩效考核也不容易
- 让评估过程简单一点，主管先要搞清楚他对下属的期望
- 客观公正，以产出为依据；无畏于运用自身判断力

管理者的专业风范：为了保证评估的尽量客观公正，领导和下属之间应尽量少的产生私交

评估下属的绩效

回想自己收到绩效考核的结果时

- 评估中所提供的意见不明确
- 信息含糊，评级或是调薪不一致
- 没有指示应如何该改进
- 对负面评价支支吾吾
- 上司不了解我的工作内容
- 只看到了最近的表现
- 太多意想不到的事情

评估下属的绩效

评估绩效要点

- 评估内容包括产出评估和流程评估
- 时间因素：评估期的活动与产出是否对应
- 分清楚长期绩效还是短期绩效
- 评估经理人时，要兼顾他的个人绩效以及他所负责的下属的绩效
- 不断的提醒，你评估的是下属的绩效，而不是下属的潜力
- 不管下属做的多好，总要为其提供改进的建议



评估下属的绩效

撰写评估报告

- 评估报告要正反两方面具陈
- 传达的正面或负面信息不超过对方能接受的极限
- 绩效考核的目的是提高下属的绩效，不需把观察到的事实都陈述出来

评估下属的绩效

评估报告内容



评估下属的绩效

梳
理
优
先
顺
序
示
例

优点

- 在流程规划上大有进步
- 对原料委员会提出的报告很有信息价值
- 有效地协助采购部门进行了成本分析

缺点

- 对产品规格的制定还见不到任何进度
- 在团体会议中的辩论完全失焦
- 产品规格制定的培训课程一开始就没做好
- 对计算机不是很在行
- 没有好好采纳同事的意见（例如制造部门）

信息

1. 规划系统成效好（有很好的分析能力和财务背景）
2. 目标设定不够明确
3. 计算机操作能力需改进（这次先不管，我们把焦点先放在第二点上）

图片来源 | 《格鲁夫给经理人的第一课》

评估下属的绩效

专业人员绩效评估报告示例

姓名: 约翰·多伊
 职称: 原料支持主任
 评估期间: 2005年2月~2005年8月
 工作内容说明:
 负责管理生产规划流程与制造标准制定过程——包括维修及开发。
 评估期间完成事项:
 在这半年中, 生产规划流程有了显著的改变。各部门之间协调得不错, 而管理活动也都能有效率地进行。
 优点及需要改进的地方:
 约翰在2月份被调到原料支持部。当时生产制造流程碰到了一些难题, 而约翰很快便进入状态, 与前一任主管顺利进行了交接。
 但在制造标准制定方面, 约翰的表现就没那么好了。他虽然很努力但成效不佳。我想这两个原因:
 1. 约翰不太能清楚地制定明确的目标。一个比较有代表性的例子是他无法制定主要的产出目标; 另外一个例子则是他在3月间对制造标准系统评估时做出的模糊结论。到现在我们还是不知道这个系统何去何从。一个人如果没有明确的目标, 很容易就会陷入“徒劳无功”的陷阱——这与接下来的第二点有很大关联。
 2. 我觉得约翰很容易以为开了会就是有进度。他应该在开会前多下点功夫, 明确会议的目标。

产出评估: 良好

流程评估: 缺少活动和产出之间的关联性

陈述必须有实例证明

第 1/2 页

赞美也得找实例支持! ————>

告诉员工他该如何提高绩效 ————>

除直属上司外, 还得向上再呈报一级。另外也得呈报人事部门, 让他们处理薪酬问题。

注意: 这是个双重报告的例子, 原料经理委员会的主席也参与了此项评估。

员工签了名只表示他看了这份报告, 并不一定表示他完全同意。

约翰之前的财务背景很显然地在很多地方派上了用场。最近的例子是他帮助采购部门解决了一些财务上的问题——虽然并不是他分内的事。
 约翰很希望能继续晋升。这一次我并没有提升他的打算, 但我相信他的能力终究会让他升到他的位置。然而, 在晋升之前, 他必须证明他能处理复杂的项目, 如之前的制造标准系统, 而且重要的是必须要有结果。他必须能清楚明确地分析问题, 制定目标, 然后找出达成目标的方法。而这些事情大部分都要靠他自己。虽然我会从旁协助, 但主角还是他。当他可以证明自己独立作业时, 升职也就水到渠成。
 总而言之, 约翰对目前的工作还算胜任。我当然也明白他刚从财务部门调到制造部门, 自然会碰上一些难处。我会继续帮助他——特别是在目标制定以及寻找解决方法上。约翰在原料支持上的评价是“及格”——他当然还有很大的空间可以改进。
 评价: 不及格
 及格
 表现良好
 表现优异
 直接主管 (签名): _____ 日期: 2005/8/10
 总经理 (签名): _____ 日期: 2005/8/10
 矩阵主管 (签名): _____ 日期: 2005/8/10
 人事部门 (签名): _____ 日期: 2005/8/10
 员工 (签名): _____ 日期: 2005/8/10

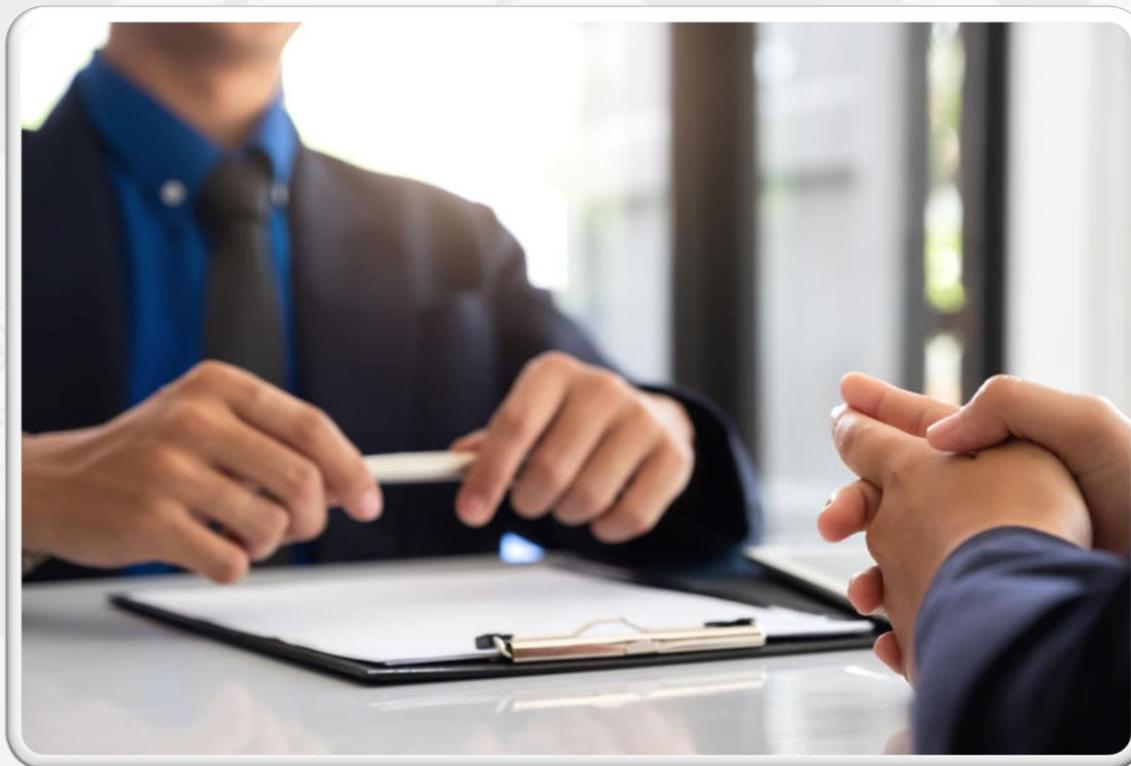
第 2/2 页

图片来源 | 《格鲁夫给经理人的第一课》

告知评估的结果

三个原则

- 坦诚
- 倾听
- 忘我



图片来源 | 七英 寻图标

评估时发生了冲突

只要下属愿意采取行动改进就可以接受

1. 主管需要找到证据证明自己不是信口开河
2. 如果下属进入防卫状态，那么主管需要先破除对方的防卫状态！主管最有利的武器是倾听
3. 下属必须承担责任，然后找到解决方案才相对容易
4. 双方在解决问题时，携手并进

下属在否认或怪罪他人，而上司急着找到解决方案，结果是一事无成

评估下属的绩效

晋升

- 晋升的决策通常和绩效有关，而且本当如此
- 因为绩效优秀而提拔一个人，是向组织传达这个人组织的价值的最好方法
- 晋升为其他人树立了学习榜样

晋升可能造成的不良后果：一个超级业务员变成了一个差劲的经理。

这样也必须接受，证明组织培训经理人环节有需要改进的地方。

评估下属的绩效

必须不厌其烦的强调绩效考核的重要性

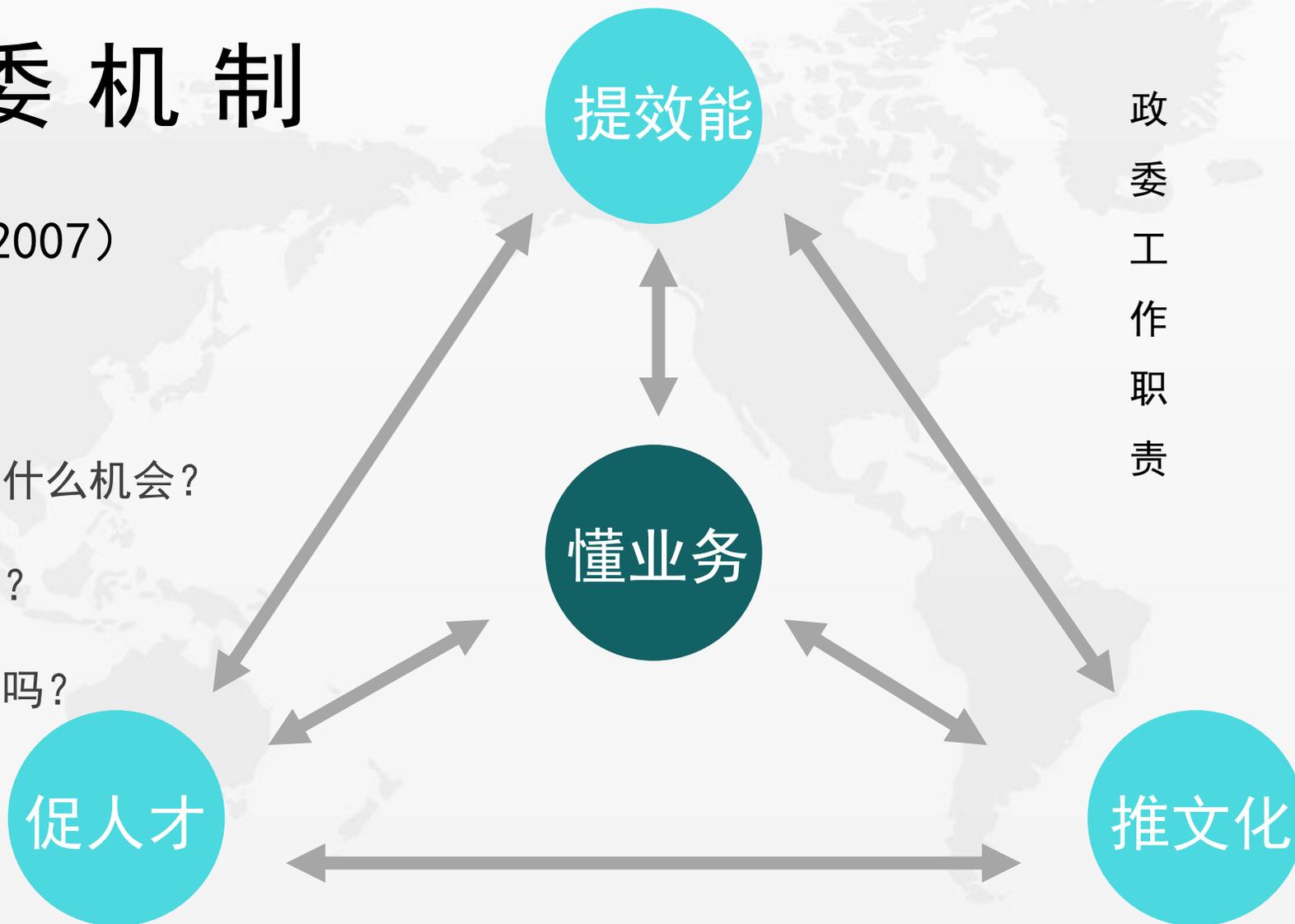
- 组织里的每个人都需要不断的朝“将评估做的更好”的目标迈进
- 经理人应该为在绩效考核中犯的哪怕一个小错误都感到惭愧，认识到这是失职
- 高级领导者有义务仔细阅读绩效评估报告，也有权力要求重写或给予嘉勉，报告很多就抽查

阿里巴巴政委机制

阿里巴巴 HR 2.0 (2004 - 2007)

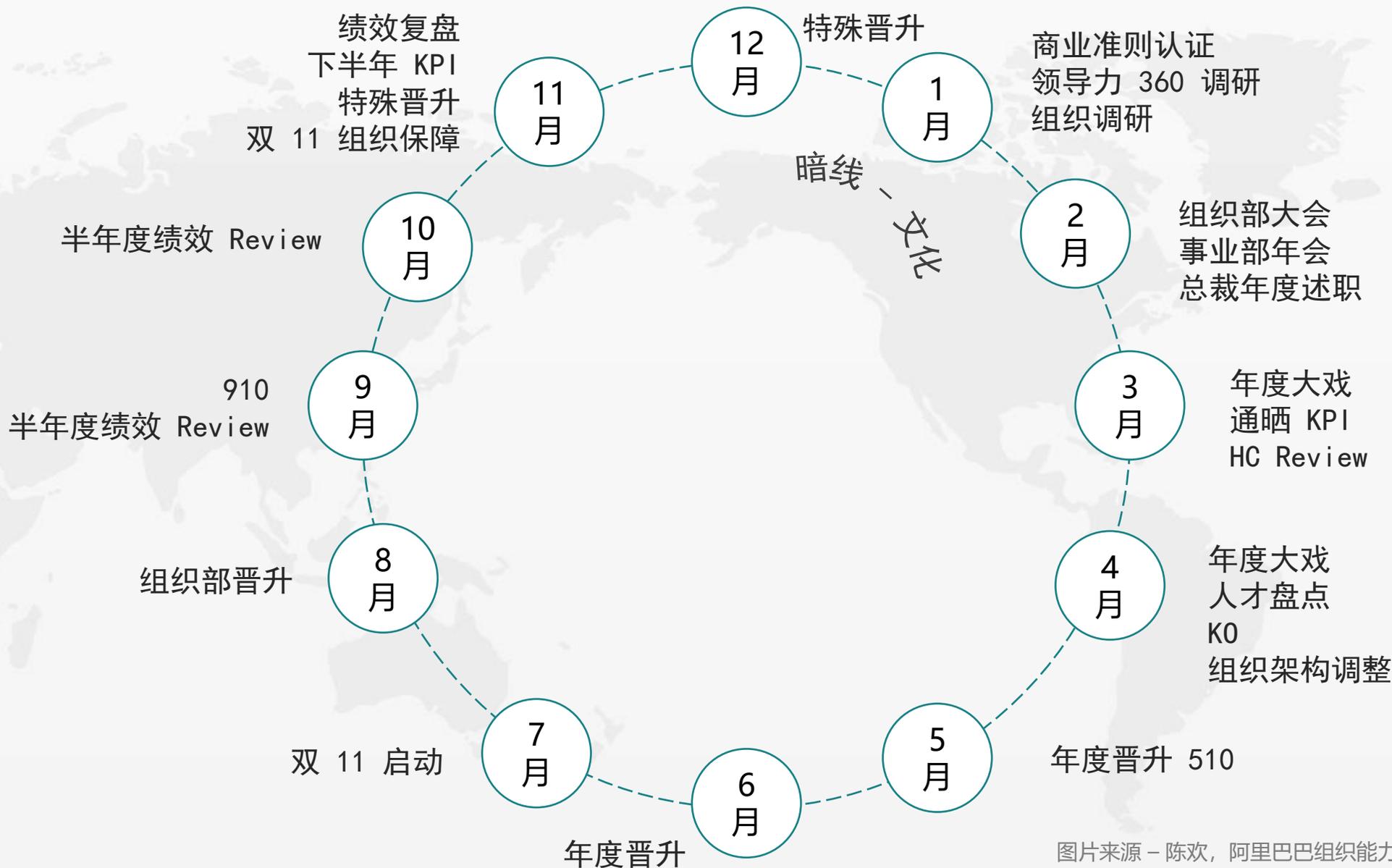
2005年，政委体系从 0 开始

1. 今天的业务遇到什么问题，有什么机会？
2. 团队效率高吗？精神面貌好吗？
3. 有足够的战斗力把握市场机会吗？
4. 团队的味道对吗？



阿里巴巴政委机制

阿里巴巴政委工作路径



图片来源 - 陈欢, 阿里巴巴组织能力建设

阿里巴巴绩效考核模式

双 轨 制

50%

:

50%

普 通 员 工

M3/P8 以下所有人

业 绩

+

价 值 观

管 理 者

M4/P9 以上所有人

做 业 务 (40%)

建 团 队 (30%)

推 文 化 (30%)

+

价 值 观

阿里巴巴绩效考核模式

业绩考核分制和 361 分布

➤ 业绩考核方式：自评 + 他评（直接主管，矩阵主管，其他邀评人）

➤ 评分标准

业绩评分	定义	分布
5	杰出	30%
4	持续一贯超出期望	
3.75	部分超出期望	
3.5	符合期望	60%
3.25	需要提高	10%
3	不合格	

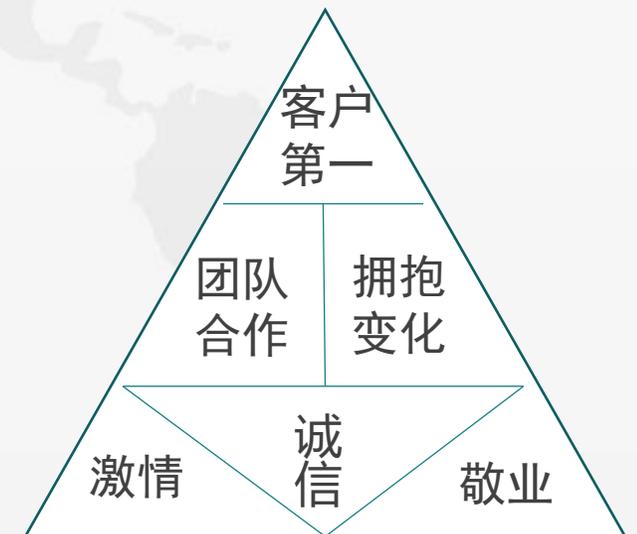
业绩单项得分为 **3.75 分及以上**和 **3.25 分及以下**必须写备注，给出**具体事情证明**。

阿里巴巴绩效考核模式

价值观考核

- 自评 + 他评（直接主管，矩阵主管，其他邀评人，阿里互评）
- 单项业绩目标中也可以评估价值观及标准：

价值观评级	定义	描述
A	超越	超越自我，对团队有影响，和组织融为一体，杰出的榜样，丰富的事例和广泛好评
B	符合	言行表现符合阿里巴巴价值观要求，合格阿里人
C	不符合	缺乏基本的素质要求，突破价值观底线，根据程度不同，需要改进甚至离开



第八章 总结

让混沌丛生，然后掌控混沌

创业是长跑，组织建设和组织文化是真正的考验

愿景

团队

执行力

想法

功能

产品

解决方案

市场

企业

+ 易用性

+ 合作伙伴

+ 成功案例

+ 细分市场

+ 产品线

+ 服务

+ 可靠性

+ 滩头堡

+ 扩张

+ 完整性

+ 改动成本

+ 可复制性

+ 营利能力

做正确的事

使命

愿景

长期计划 (10年+)

你的组织的愿景是什么

目标

当月, 季度计划

关键结果

周活动1, 周活动2, ..., 周活动N

正确的做事

专注, 聚焦, 追踪, 挑战不可能

逐渐实现长期目标

第九章 延申学习

向 不 平 凡 的 人 致 敬



弗雷德里克·温斯洛·泰勒 1856 - 1915

科学管理之父

美国著名管理学家，经济学家

极大的提升了美国的制造业产能，是第二次世界大战中，美国在盟军中，发挥无可替代的作用并最终取得胜利的幕后真正的英雄。出版《科学管理原理》等著作。



彼得·德鲁克 1909 11.19 - 2005 11.11

现代管理学之父

美国克莱蒙特研究生大学教授

出版《公司概念》，《管理的实践》，《卓有成效的管理者》、
《管理：任务，责任，实践》，《巨变时代的管理》、
《创新与企业家精神》，《21世纪的管理挑战》等巨著。



安迪·格鲁夫 1936 9.2 - 2016 3.21

英特尔 联合创始人 & 前首席执行官

出版 《只有偏执狂才能生存》、《格鲁夫给经理人的第一课》、
《十倍速时代》、《活着就是赢家：英特尔创办人葛洛夫传》等
著作。

Thank you!

谢谢！

本次分享建议反馈 / 联系我们



 微信 扫一扫

<http://chatopera.mikecrm.com/G9SDxMi>