

OKR-工作坊

不抽象無法深入思考，不還原看不見事件本來面目

周哲仲 講師

鼎新 | 知識學院
Institute of Knowledge

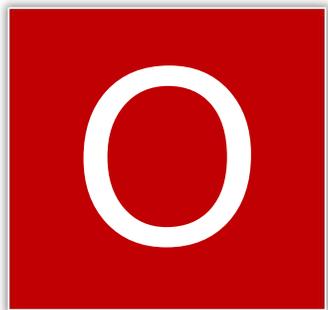


DigiKnow
就享知
就想知道的數位知識





簡單的說

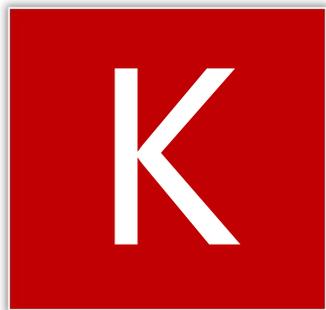


Objectives

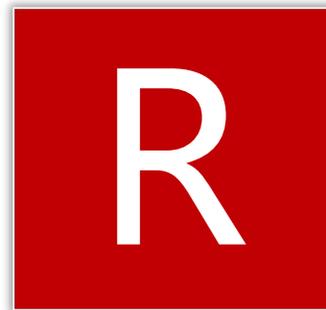


目標

我們要做什麼？



Key



Results



關鍵結果

我們如何做到？

定義-OKR

Objectives and Key Results · 目標與關鍵成果法

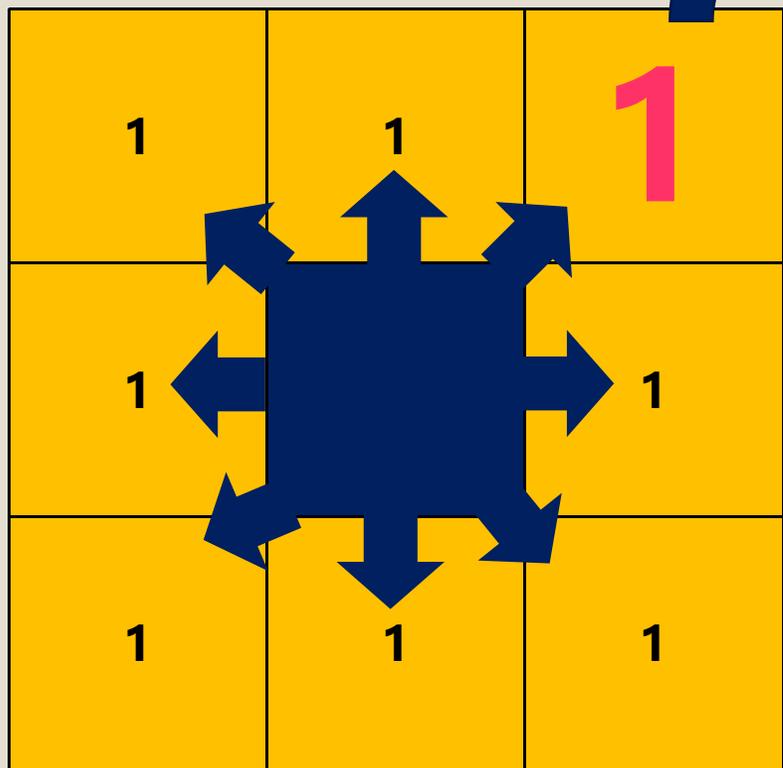


- 為確保達成目標的關鍵結果**分解**與實施。
- 一套定義和跟蹤目標、完成情況的**管理工具**和方法

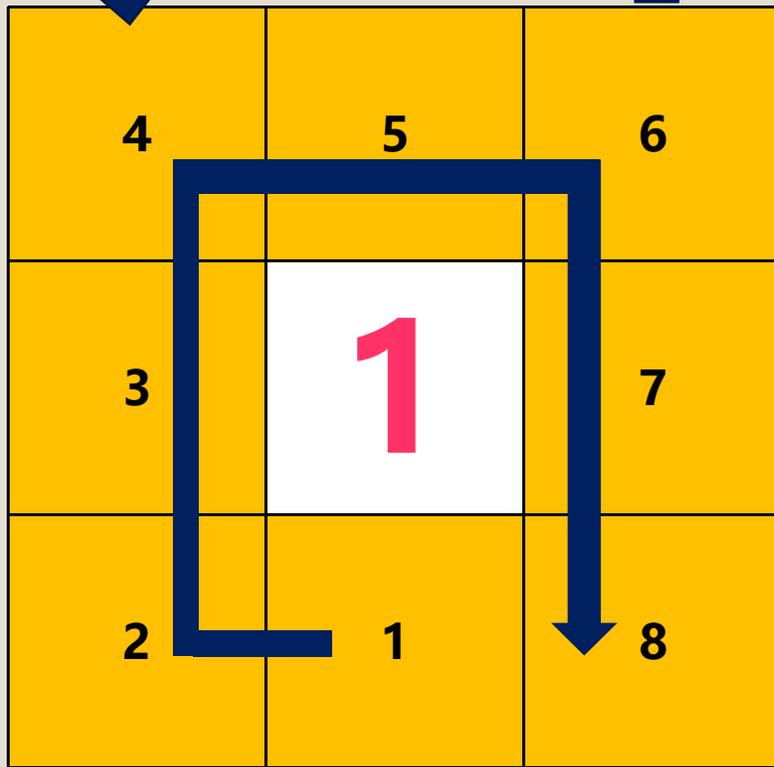
九宫格思考法

JJ 周哲仲

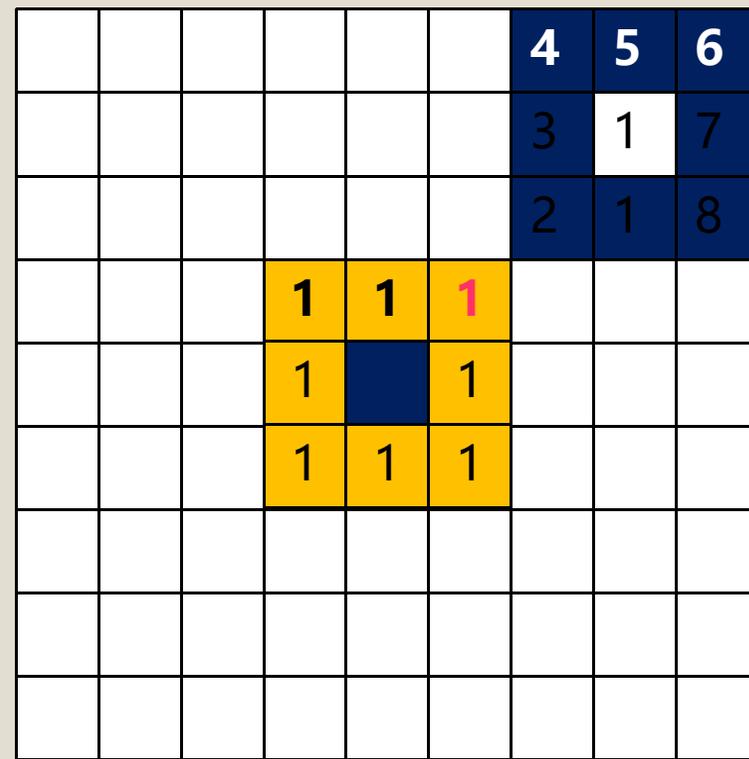
如時使用九宮格思考



先放射



再螺旋



拼圖式重構

2. 設置OKR的基本原則

- MTP
- 目標設定的是一段時間的目標，通常為一個季度
- 關鍵結果用來判定 到期時目標是否達成。

□ 設置O的原則：

- 1) O要明確方向並且鼓舞人心：好的目標能讓人大清早從床上興奮的跳起來。
- 2) O要有時間期限：比如一個月或一個季度可以完成。
- 3) 透過團隊來執行目標：目標必須真正屬於你，你不能有“他沒完成，我沒關係”的錯覺。

好的目標案例

- ◆ 在6個月內讓朋友看到我，會主動說「悠悠，你怎麼辦到的？」

NG的目標案例

- ◆ 體重回復到年輕的時候一樣標準
- ◆ 減重成功10公斤

3. 設置OKR的基本原則 - 不超過3個

1) KR要使用那些振奮人心的語言，並且需要量化。

- 你可以通過問一個簡單的問題來確立他們，即“如何確定目標是否達成”。
- 通常一個O設置3個KR。

公開透明的網絡慣性

- **形成慣性**-為日後能夠重複執行而打算。
- **透明公開**-讓每一個夥伴、部門都知道互相的KR
- **網絡連結**-相同的KR一起做，一起走比較遠



4.OKR的使用價值-個人

用法

O: 體重回復到年輕的時候一樣標準。

KR1: 1個月內減少X公斤體重BMI XX, 第2個月.....第3個月

KR2: 每天吃XXX多少.....

KR3: 腰圍瘦到X吋

NG

個人OKR

目標 2019年減肥成功

- 2019/12/31前減肥10KG 體重下降到 oo KG
- 2019/12/31 BMI降低至 oo 以下
- 腰圍縮小 xx 吋
- 養成每周至少運動 4 天，每次至少一小時

關鍵結果

17 學交易

目標工具

如果你對於自己的身材，嗯.....應該每個人都很適用OKR來達成目標

O (目標) 設為: 在6個月內讓朋友看到我，會主動說「悠悠悠，你怎麼辦到的？」

KR (關鍵結果) 設為: KR1: 1個月內找到AB測試方法，選擇更適合自己的運動項目

KR2: 1個月內篩選選擇，並保持這類的食物類型

KR3: 保持不看體重的原則，每天找一個稍微陌生的人聊天。



1、制定OKR的基本方法

設定目標

目標務必是確切的，可衡量的。

例如：不能籠統地說“我想讓部門審查流程更快速”，而是要提出諸如“成就一個財務預測、控制、決策的專家部門”

設定關鍵結果

設定若干個關鍵結果，用來幫助自己實現目標。

關鍵結果可能是：

提供分析支持，幫助5個部門在10月前完成年度計劃
截止十月底完成市場營銷（專案）的年度定價審查

自上而下開展

目標的設定順序由公司到部門，再到團隊及個人。

在過程中，個人與管理者進行一對一的交流尤其重要。

不僅個人要說明自己想做什麼，同時管理者也要表達清楚他想要員工做什麼，雙方充分溝通。

設置OKR- SMART原則

不僅僅代表可達成的，而應該是有挑戰性的，OKR鼓勵員工設置有挑戰的甚至超出自己能力範圍的目標。

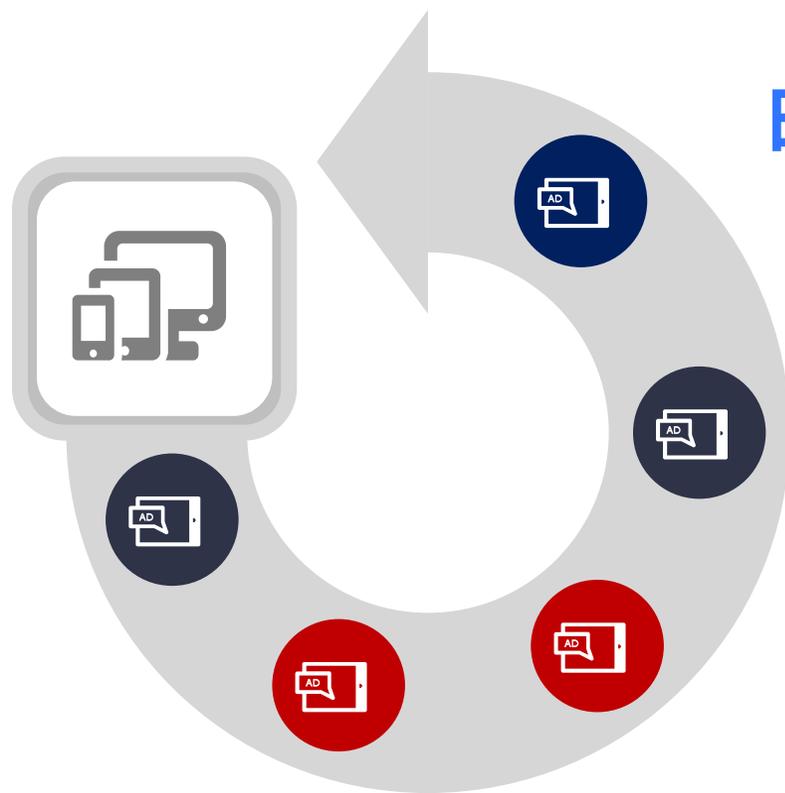
Specific
具體明確

Measurable
可衡量

Attainable
可達成

Timed
時限

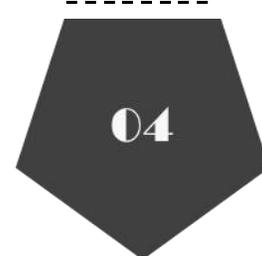
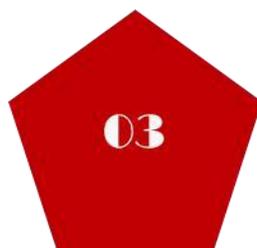
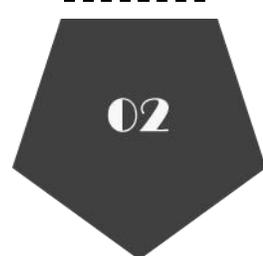
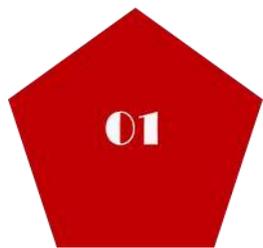
Relevant
相關-資源整合



OKR實施的五個關鍵點

評級在0.6-0.7分之間

如果達到1分，說明目標定得太低；如果低於0.4分，則說明工作方法可能存在問題。



必須有時間限定

一個工作完成時限 往往是提高效率的好辦法，它能避免將大量時間用於**內耗**，時刻提醒你現在已經是該**做事**的時候了。

不與績效掛鉤

OKR存在的主要目的**不是考核**某個團隊或者員工，而是時刻提醒每一個人當前的任務是什麼。

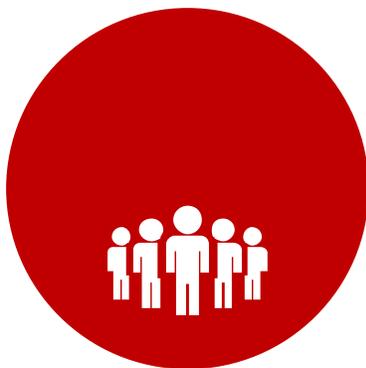
全程透明

OKR的公開化有助於員工**瞭解**同事的工作。

月度評估跟進，季度評估調整

年度OKR統領全年，是可以及時**調整**

季度OKR建議確定就**不要改變**。



開始吧實施屬於你的OKR

附件一 點子大會串-取捨：O 的設定

重點放在「低垂的果實」

填入效益矩陣，選擇最值得優先實施的 3~4 個點子(命題)

效 益 小	立竿見影	費時
效 益 大	優先商機	費力
	好做	難做

效益矩陣

附件三

OKR 工作法 (工作計畫 / 專案管理)

專案		成員		
預計 時間		評分 1-10		
目標管理 / 任務追蹤				
目標#1 K		責任人	需完成 時間	進度
關鍵成果 OR1				
關鍵成果 OR2				
關鍵成果 OR3				
關鍵成果 OR4				

OKR工作法 (工作計畫 / 專案管理)

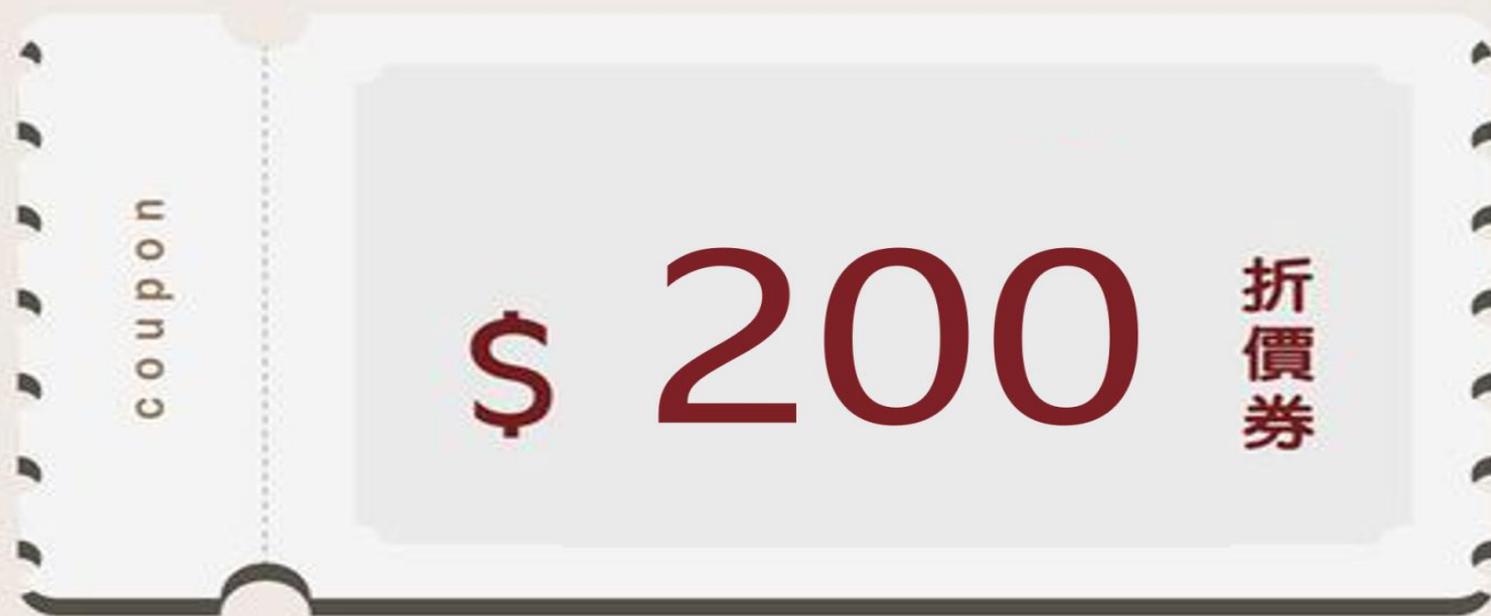
專案	超前佈署績效提升專案	成員			
時間		備註			
目標管理 / 任務追蹤					
目標#1	成為各部會財務預測、控制、決策的專家	責任人		需完成時間	
關鍵成果1	提供分析支持，幫助各部門在 12月前完成年度計劃				
關鍵成果2	截止十月底完成市場營銷 (專案) 的年度定價審查				
關鍵成果3	截止十一月初完成產品的研發計劃升級方案				
關鍵成果4	截止十二月初完成客戶成功預算計劃				
目標#2	完備財務報表如期如實，並做到超前佈署	責任人		需完成時間	
關鍵成果1	截止八月底，掌握各部門未結專案 (落後) 指標				
關鍵成果2	截止十月底，完成資產負債表核對				
關鍵成果3	截止十月底，批准月末日記帳分錄				
關鍵成果4	截止十月底，校對各部門現經營績效				
目標#3	提升財務內稽內控能量，向0誤差邁進	責任人		需完成時間	
關鍵成果1	比較N家系統，評估導入所提升 監視 (預警) 逾期貸款				
關鍵成果2	比較N家系統，評估導入所提升 成本 (銷售費用、製造費用、管理費用)效能差異				
關鍵成果3	比較N家系統，評估導入所提升 支付款項及時性 (系統即時反饋) 效益				
關鍵成果4	比較N家系統，評估導入所提升 財務報表及分析報告編制及時性、準確性				
關鍵成果5	比較N家系統，評估導入所提升 財務報表數據透明化之準確性、即時性				
關鍵成果6	比較N家系統，評估導入所提升 自動績效考核數據之準確性				
目標#4		責任人		需完成時間	
關鍵成果1					
關鍵成果2					
關鍵成果3					
備註					

附件四：OKR 四象限

本週關注任務 3	OKR 設置 1
未來一個月計畫 4	狀態指標 2

就享知

／ 好友享優惠！ ／



dgk4080200

#課程報名網頁直接輸入折扣碼欄位，每人每堂課程限用一次