



QCon 全球软件开发大会
INTERNATIONAL SOFTWARE
DEVELOPMENT CONFERENCE

BEIJING 2018

《适应性目标管理》

滴滴PMO / 付俊凤

互联网环境下目标管理面临的挑战

【变化快】

「IT'S FAST」

如何保证打法和阶段性目标
能够快速调整

【不确定性高】



如何保证一直在做
最重要的事情

【复杂】

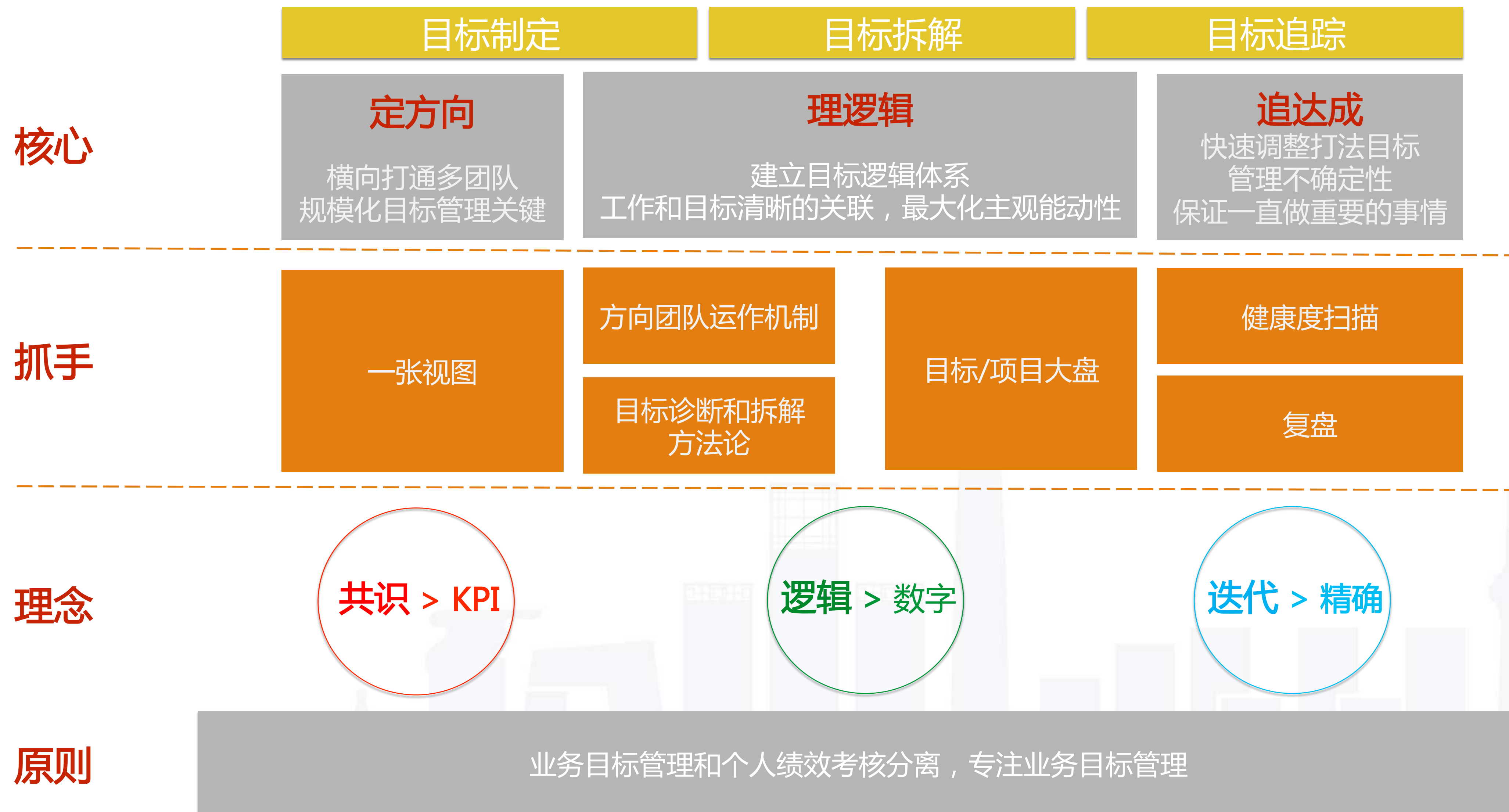


如何做规模化的目标管理
如何保证目标一致
如何最大化主观能动性

适应性目标管理

迭代式调整，快速响应变化，具备自组织能力的目标管理体系

适应性目标管理体系框架图



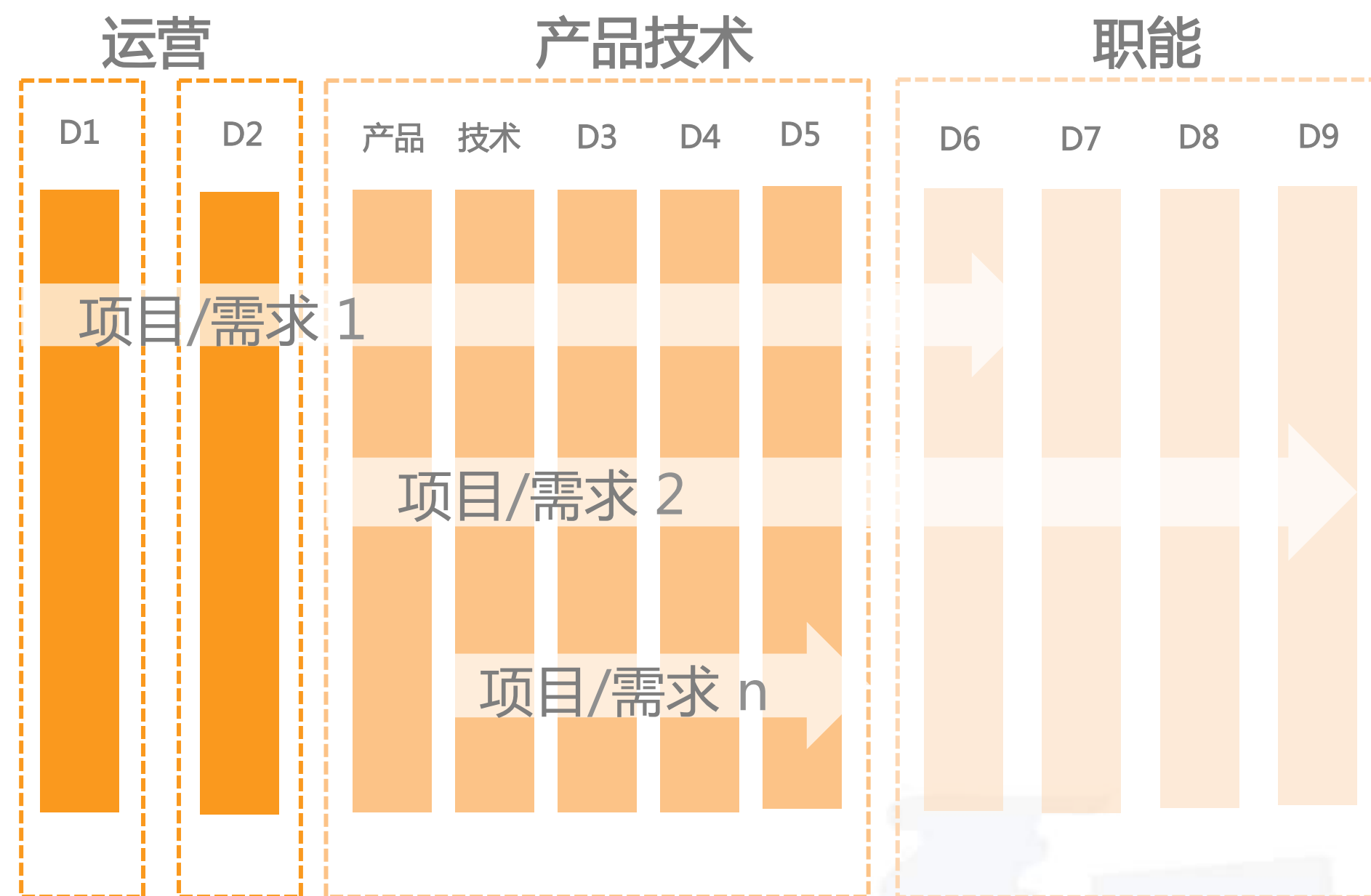
适应性目标管理核心

定方向

理逻辑

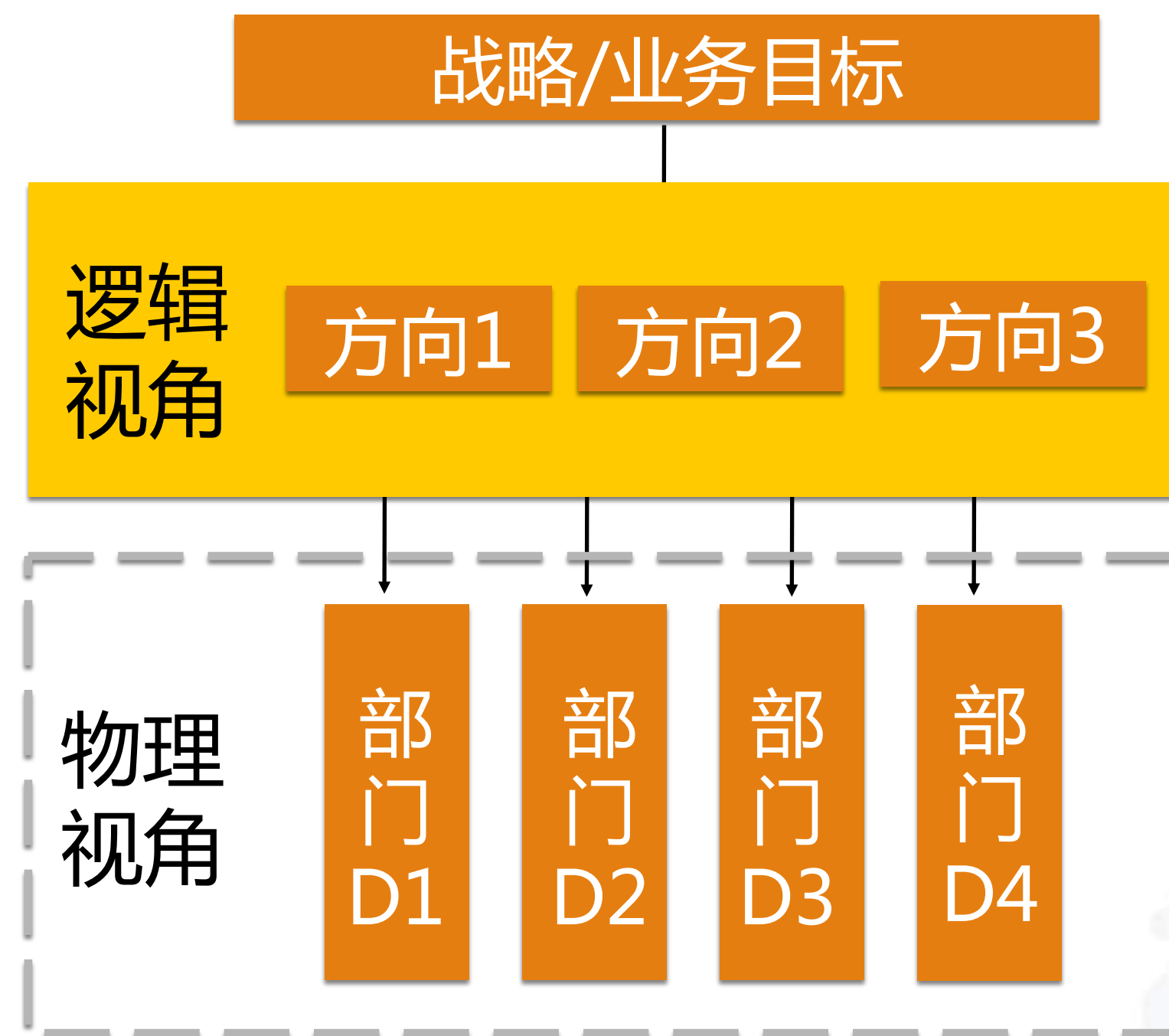
追达成

目标的困境 – 定KPI、拆到部门、定项目



- KPI完成很好，但最终目标没有达成，为什么？
- 跨部门/团队的工作总是很难协调！
- 局部优化 vs 全局优化？

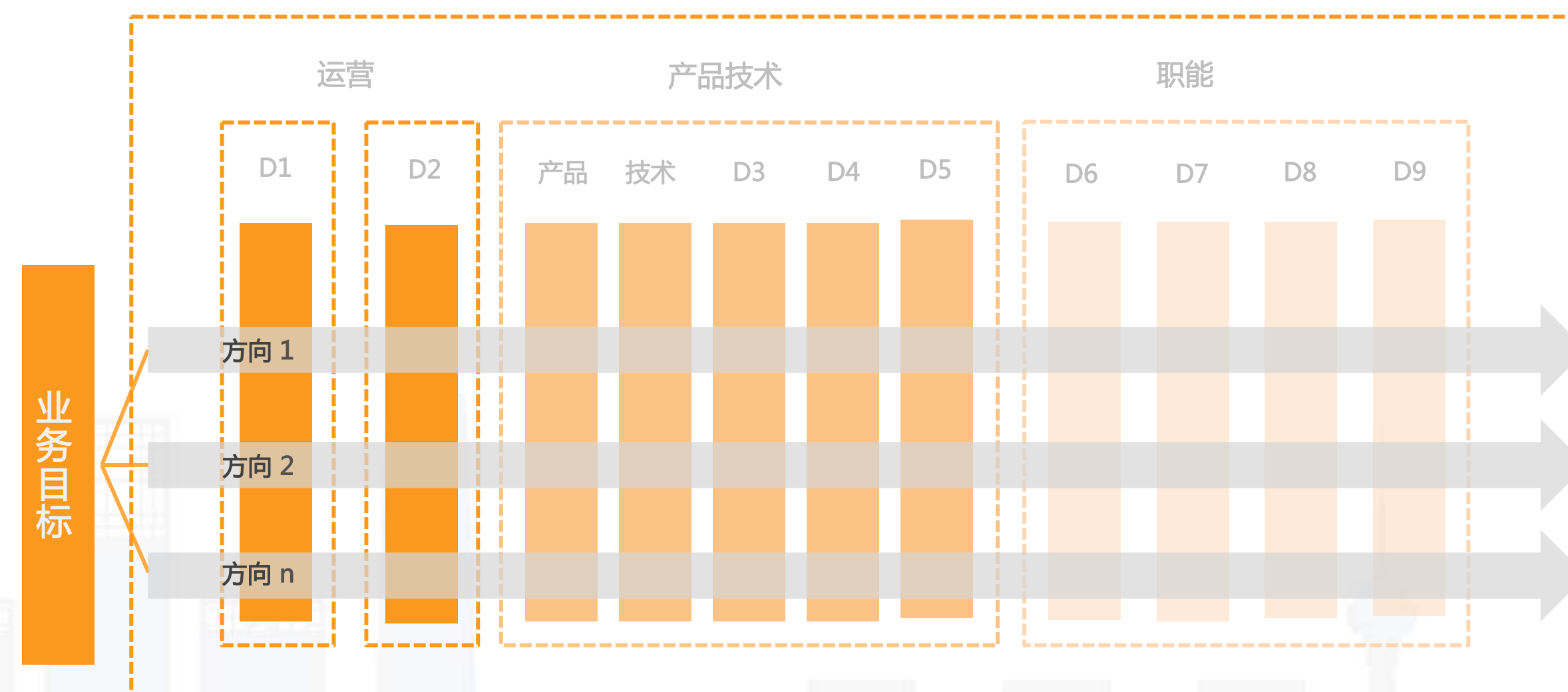
定方向 – 管理维度升级



由物理到逻辑



以“方向”为基线，横向打通职能团队
适用于10+人到上千人的团队



目标统一、聚焦重点、全局最优

定方向 – “一张图” 达成共识

2 跨部门/团队的共识

战略 一级目标	方向 二级目标	Owner	子方向	核心团队								
				D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
战略1	方向1	A	子方向1									
			子方向2									
	方向2											
	方向3											
战略2	方向4											
	方向5											
	方向6											

3 变化的共识

1 理解的共识

小结：共识 > KPI



自组织的能力：共识基础上，小目标和大目标密切结合，变化能够迅速传递

适应性目标管理核心

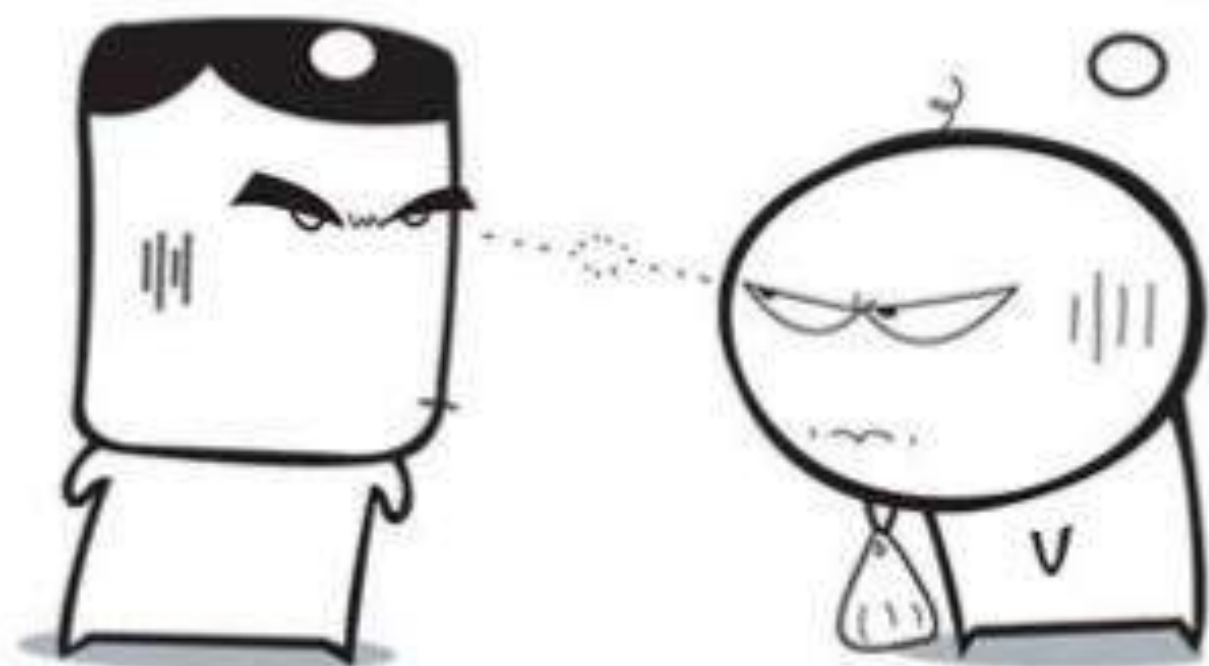
定方向

理逻辑

追达成

数字上的讨价还价

818不要跟哥讨价还价，
哥给的就是跳楼价！



再降点

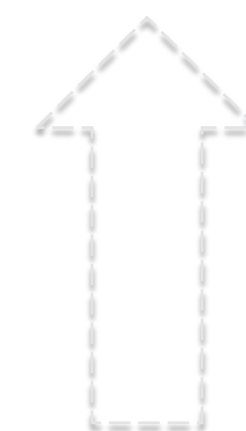


最终
目标

安全某指标

当前
工作

司机安全教育



目标多少？
定个数字！

臣妾做不到！

好像不够有挑战！

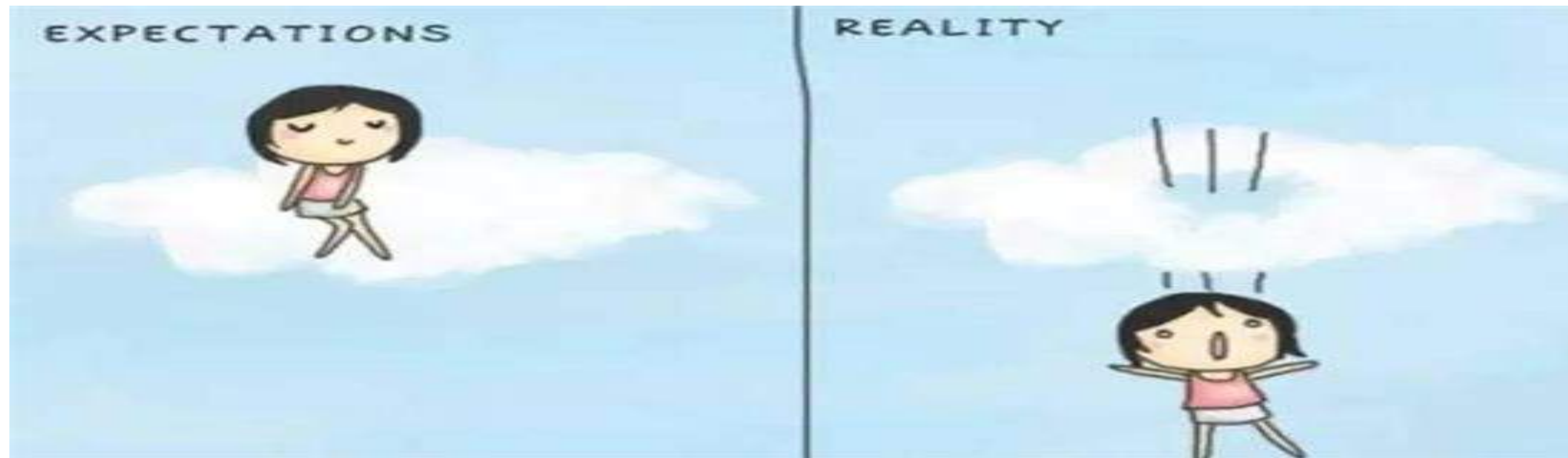
数字A

数字B

数字C

数字上明确，目标就能达成吗？

理想与现实



目标：教育提升安全某指标C%

目标很明确！SMART！去做吧！

达成目标完全没有信心！无法牵引工作！

- 工作和目标貌似没关系....
- 方向不明，优化的路径不清晰
- 团队士气低落，压力大

理逻辑 – 5个WHY，焦点小组



提问

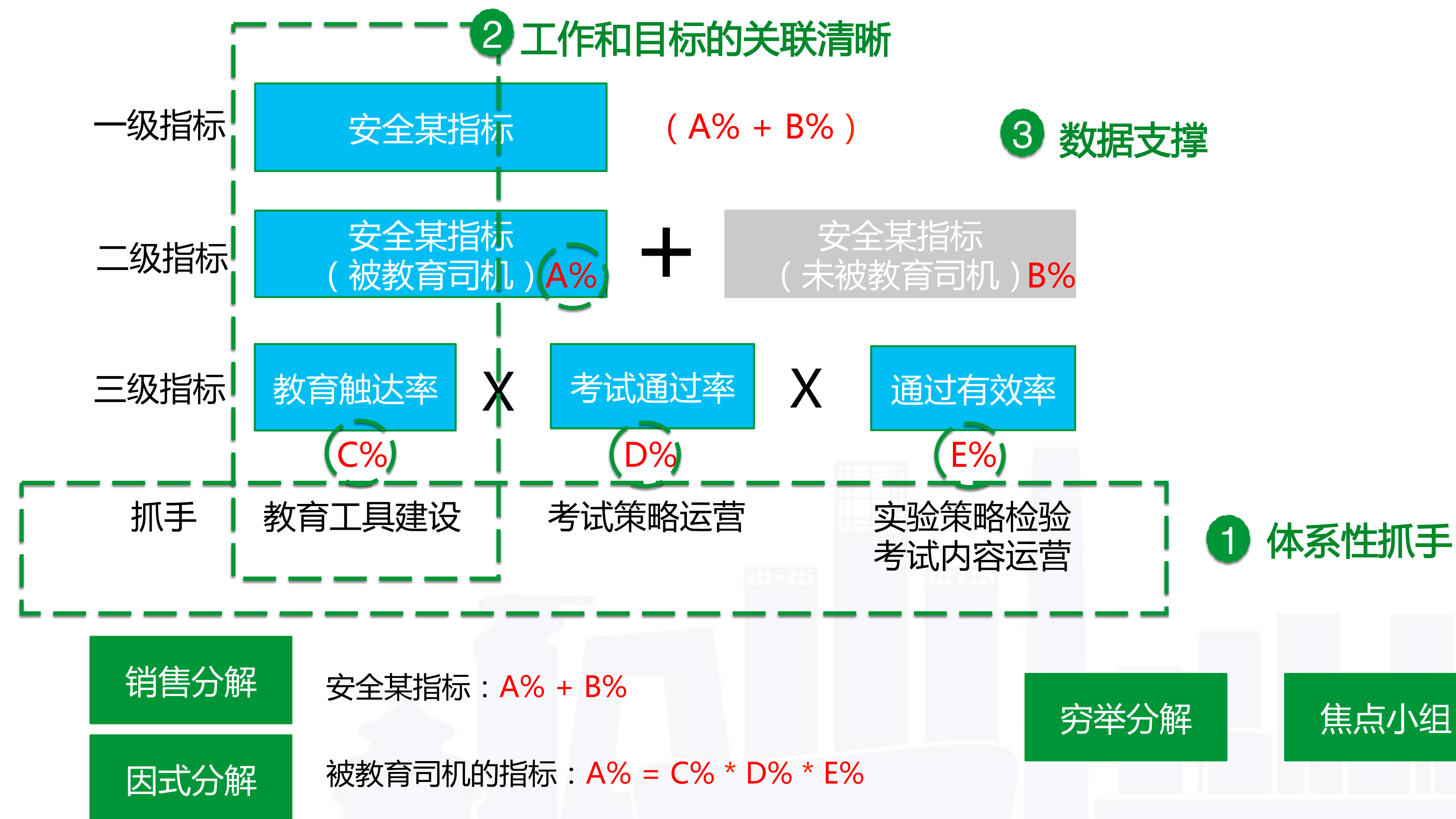
穷举影响因素
挑战数据支撑



挖掘风险
探求根因
引导逻辑

- 教育能提升这个指标吗
- 这个指标的影响因素有哪些，除了教育还有什么
- 之前做教育提升了多少，有数据统计吗
- 为什么没法统计，如果要统计需要什么支撑数据
- 现在教育司机的渠道那么多，效果怎么样
- 有什么办法整体统计各个渠道触达司机的效果
- 教育触达到司机后，有多少司机认真看了
- 有什么办法保证效果，保证司机认真看端上的内容
- 司机看了教育内容就能降低交通事故吗
- 怎么统计看了教育内容和没看的司机事故率差别
- 这些影响因素之间有什么逻辑
- 要达成目标还有什么风险

理逻辑 – 产出目标体系



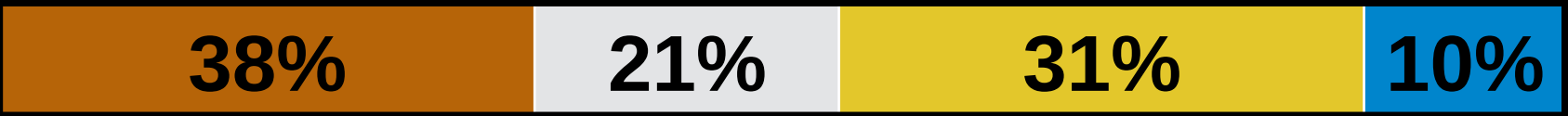
理逻辑 – 方法论和工具箱

	目标定义	指标定义	抓手定义
方法	- 穷举法 - 因式分解法 - 销售分解法 - 未验证关系法 - 历史经验法	- 风险挖掘 - 历史经验法	历史经验法
工具	- 焦点小组 5个 “why” - 敏捷	- 刨根问底 - 专家判断 - 持续沉淀	- 抛玉引砖 - 专家判断
注意	- 指标颗粒度 - 指标间逻辑	明确量化指标基线	ROI决定优先级

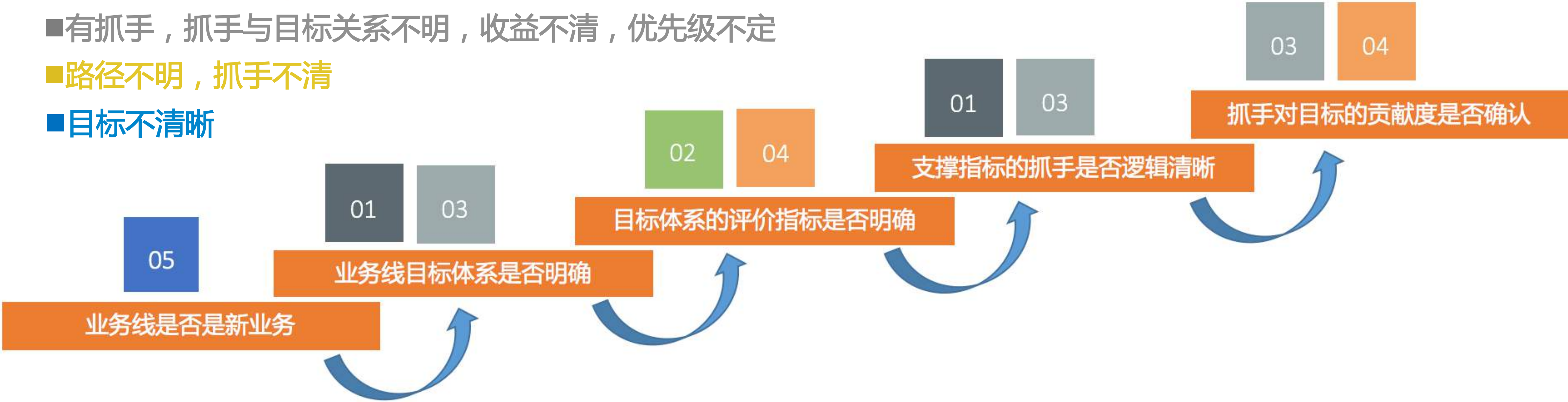
从数据评估、调研评估、专家经验等角度引导

指标颗粒度：拆解不足，实现路径不明确；拆解过度，管理成本太高；末端指标能被单个可实现项目支撑
风险挖掘：项目成员反馈预估指标值无法达成，层层剖析阻碍指标达成的问题和风险，一个个解决
刨根问底：连续追问指标定义无法达成的原因，解决一个再追问下一个，直到所有能解决风险都已解决
ROI：下级指标对上级指标的影响程度不同；影响程度既收益，与实现成本共同决定项目优先级

理逻辑 – 递进式问题诊断



- 目标的衡量指标不清
- 有抓手，抓手与目标关系不明，收益不清，优先级不定
- 路径不明，抓手不清
- 目标不清晰



小结：逻辑 > 数字

逻辑 =

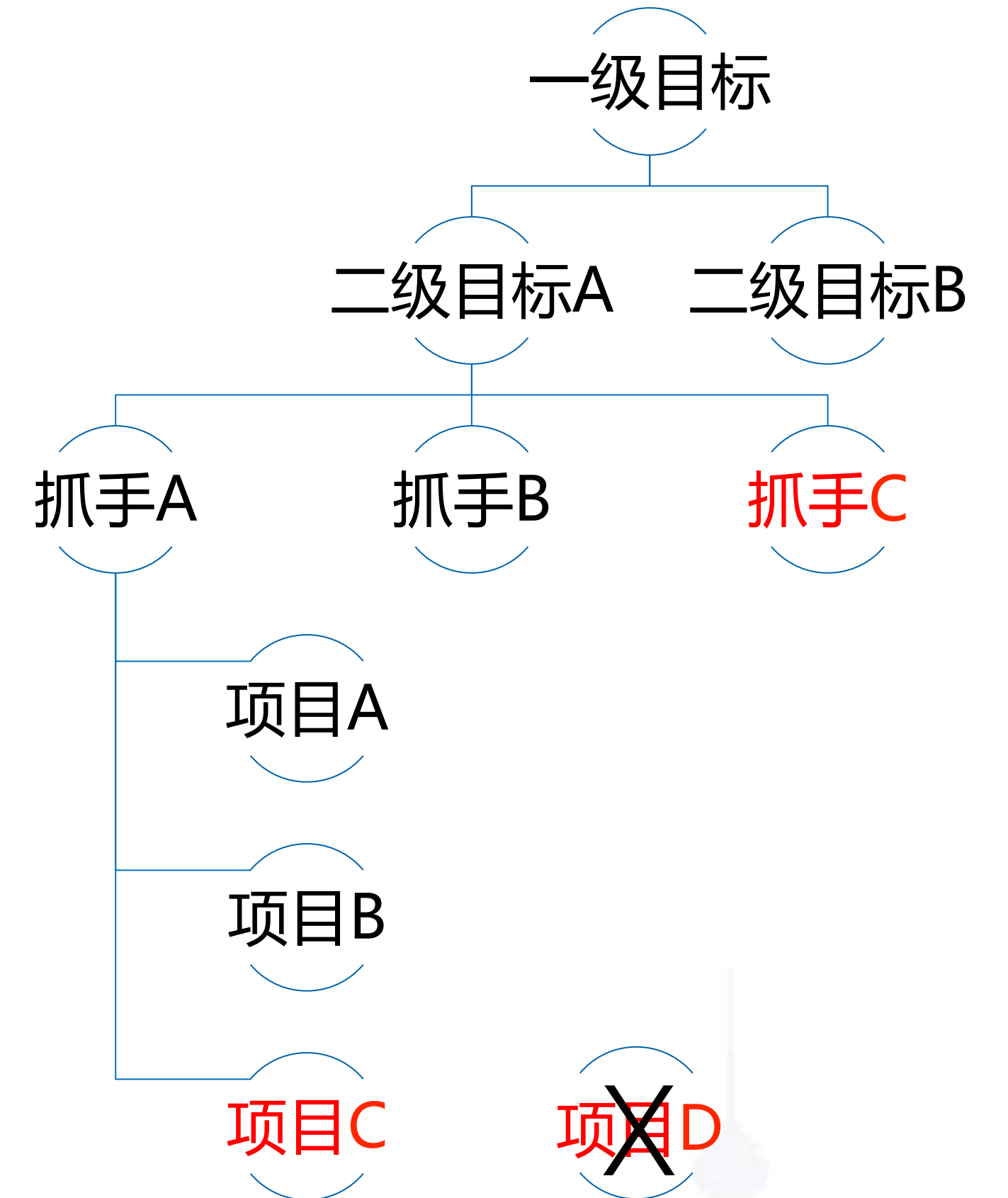
+

抓手清晰：体系性发现新的抓手和实现路径

+

关联明确：工作和目标建立明确的关联关系

数据支撑：制定和拆分目标不靠“拍”



- 项目优先级明确，价值感倍增
- 清楚来龙去脉，主观能动性增强
- 每个节点都具备灵活应对变化和快速调整的能力，创新能力和响应变化能力下放

理逻辑 – 完善 “一张图”

方向、抓手、项目逻辑体系

战略 一级目标	方向 二级目标	Owner	抓手 三级目标	项目	项目目标	项目 优先级	核心团队资源					
							D1	D2	D3	D4	D5	D6
战略1	方向1	A	抓手1	项目1		P0						
				项目2		P0						
			抓手2			P1						
	方向2					P0						
	方向3					P2						
战略2	方向4					P1						
	方向5					P0						
	方向6					P1						

适应性目标管理核心

定方向

理逻辑

追达成

定了方向，理清了逻辑，如何执行和落地？

战略 一级目标	方向 二级目标	Owner	抓手 三级目标	项目	项目目标	项目 优先级	核心团队资源					
							D1	D2	D3	D4	D5	D6
战略1	方向1	A	抓手1	项目1		P0						
				项目2		P0						
			抓手2			P1						
	方向2					P0						
	方向3					P2						
战略2	方向4					P1						
	方向5					P0						
	方向6					P1						

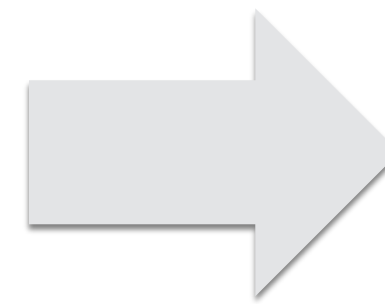
精确拆解月度/年度目标和里程碑



- 耗费巨大精力
- 基本全靠“拍”
- 团队没有信心

变化总是来得很快

2周之后



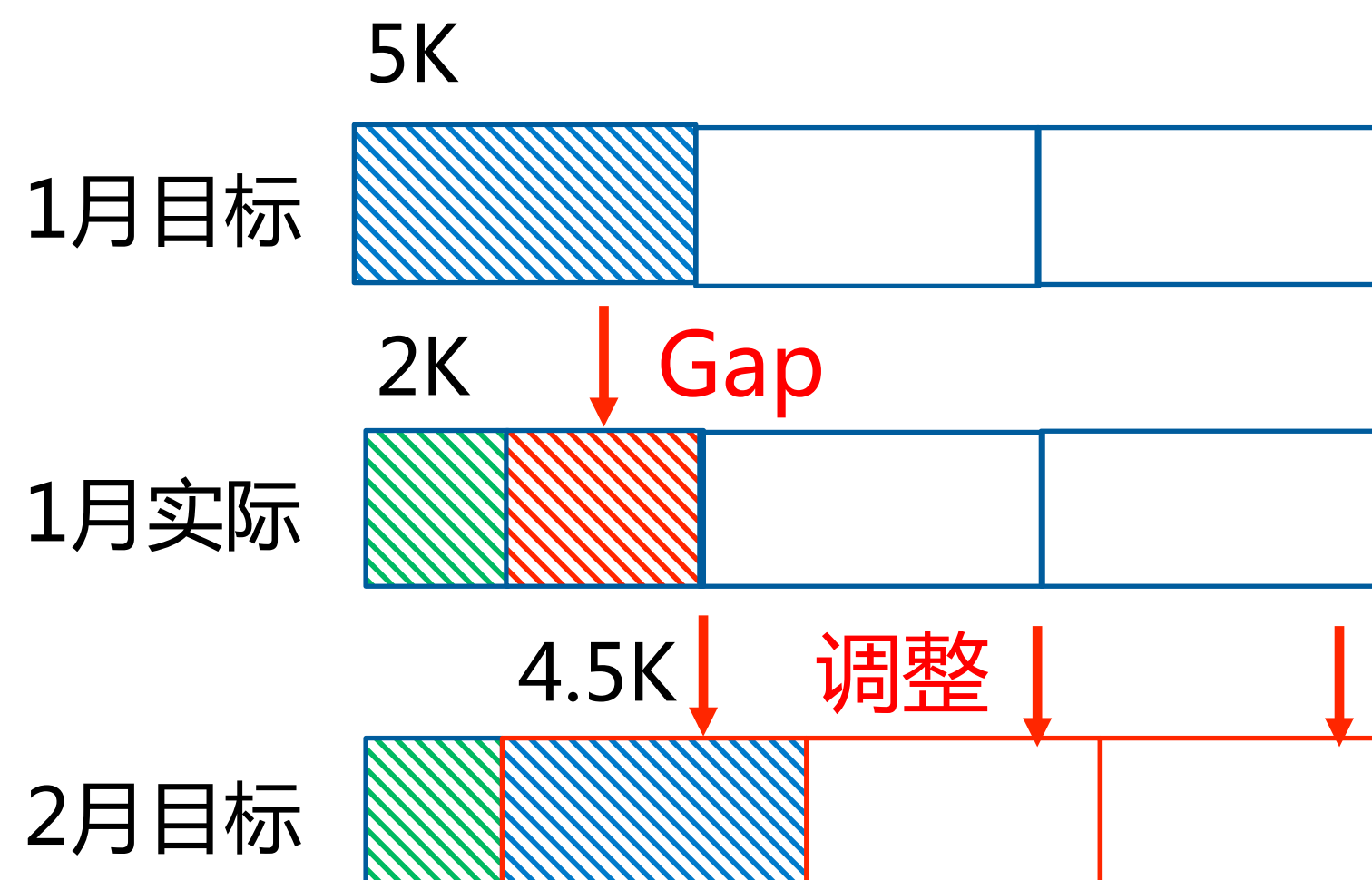
说好的计划呢？你变了！



客户发生变化
商业模式发生变化
预算发生变化.....

- 全线Delay，互相指责和抱怨
- 纠结于如何更准确的拆解，工作没有推进
- 团队失去方向，战斗力下降

建基线，重迭代，变打法，促共识



- 建基线：不求精确，快速推进工作
- 重迭代：关注Gap，实时感知差距
- 变打法：快速调整策略和阶段目标
- 促共识：团队认可变化是常态

辅助 “一张图”：目标/项目大盘

健康度扫描

目标当前完成值

月度/年度目标完成度

可视化Gap

复盘

发现问题

快速响应变化

阶段	分类	方向	对手	投入人数	8月目标完成度	健康度	产品	运营	评估
事前事中	准入	运营	运营准入	6	85%	黄			
	教育	运营	安全教育	2	100%	绿			
			安全教育	7	100%	绿			
			模型	7	85%	黄			
			模型	7	100%	绿			
			模型	7	100%	绿			
			模型	7	100%	绿			
事后	运营	运营	风控管控平台(二期)	5	90%	黄			
	用户	安全	安全中心	4	100%	绿			
事后	运营	运营	安全应急处置平台	6	92%	黄			
基础	工具	运营	安全工具	1	100%	绿			
	公安	合作	公安合作	2	100%	绿			
	企业	合作	企业合作	2	100%	绿			
	数据	运营	数据运营	4	100%	绿			

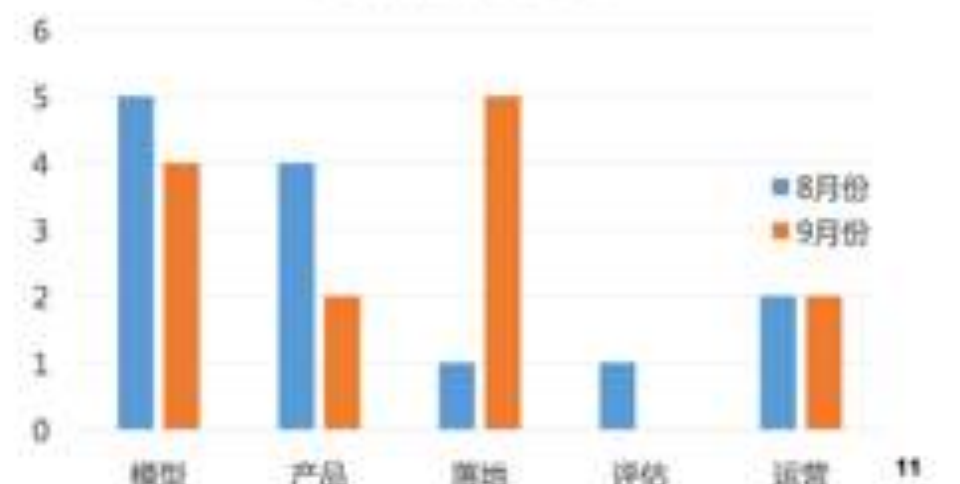
8月目标完成度



未完成项目所处阶段

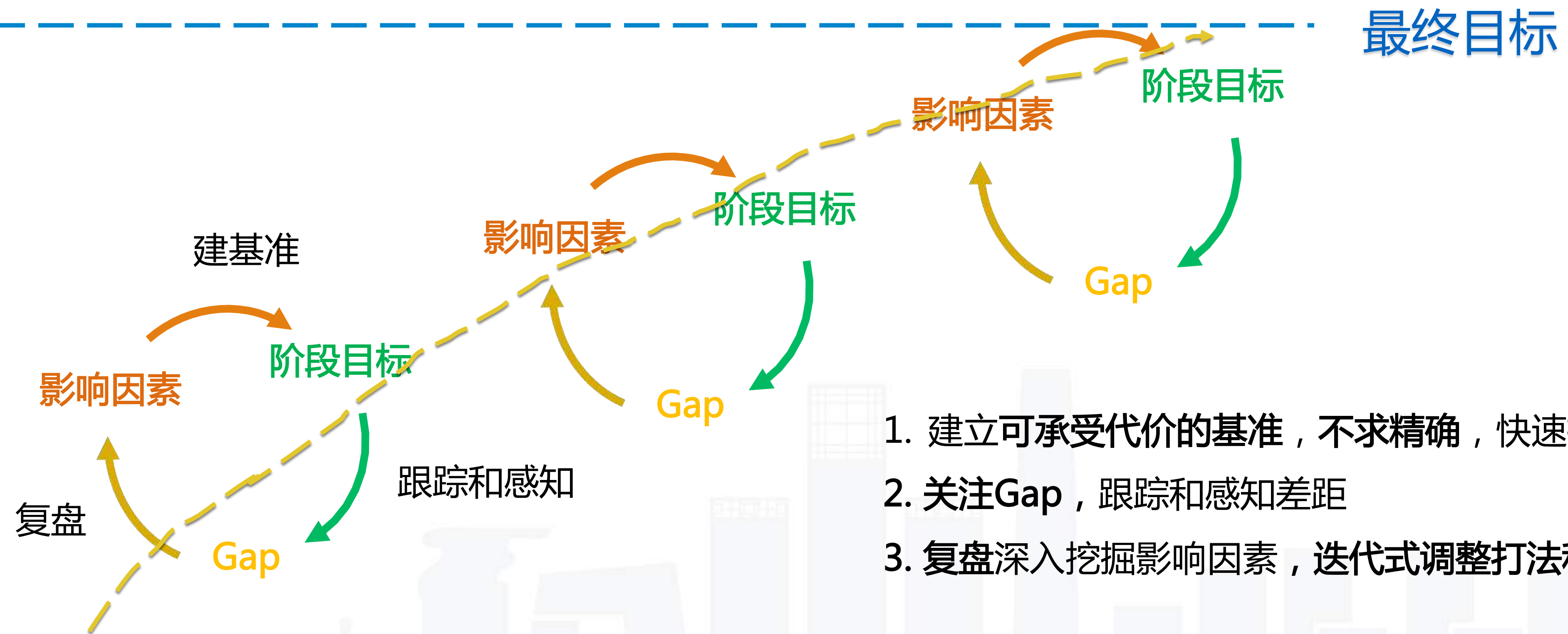


项目所处阶段变化



重点项目	年度目标	目标当前完成值	年度目标完成度	Q3主要进展	Q4主要规划	健康度
分单模型化 (MDP分单及分单参数优化)	平台GMV	1. MDP分单ab实验 2. 提单半径优化ab实验	80%	MDP分单全量上线, 提升1秒 分单参数优化(8.23-9.4)六类城市城市切, 效果: 提升1秒 应 市	完成基于实时特征的分单模型优化	绿
洋流	GMV 需求满足	司机指引项目: 累计影响 日1 单	10%	司机指引: 累计影响 新司机指引已扩展到11城市 2. 全局调度开发 / 模拟评估中	1. 新司机指引全量 2. 全局调度上线	红
拼车-北京	拼成率	拼成率	70%	1. 拼成率提升 2. 计费比优化: 通过对比计费比较好的订单对召回, 拼成率 3. 动折映射逻辑探索 4. 规则精简优化	1. 优化分单阈值模型, 扩大召回比例, 在保证体验的基础上提升效率; 2. 动折映射逻辑探索 3. 探索时间聚合的方式 4. 规则精简优化	黄
拼车-全国	拼成率	拼成率	75%	1. 拼成率提升 2. 计费比优化: 通过对比计费比较好的订单对召回, 拼成率 3. 动折映射逻辑探索 4. 规则精简优化	开城: 全部Top供给不足城市 优化: 智能召回, 时间预估 排队2.0/3.0: 出口建设	绿

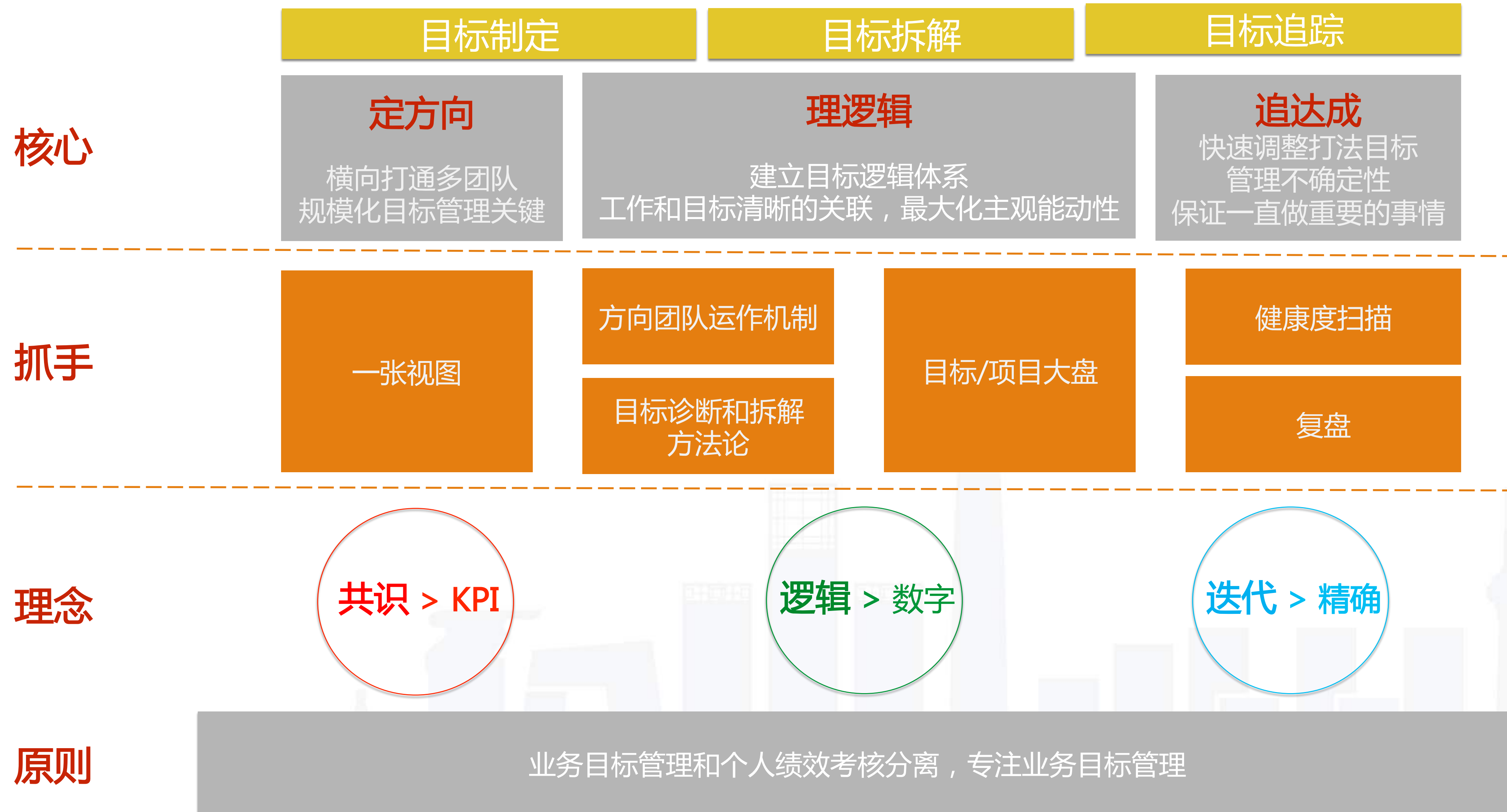
小结：迭代 > 精确



1. 建立可承受代价的基准，不求精确，快速推进工作
2. 关注Gap，跟踪和感知差距
3. 复盘深入挖掘影响因素，迭代式调整打法和阶段目标

快速迭代有效管理不确定性，保证团队一直在做最重要的事情

迭代式调整，快速响应变化，具备自组织能力的目标管理体系





关注QCon微信公众号，
获得更多干货！

Thanks!



INTERNATIONAL SOFTWARE DEVELOPMENT CONFERENCE

主办方 **Geekbang** **InfoQ**
极客邦科技