

OKR实践指南

帮助理解精髓，落地实施OKR的实用手册

任向晖 雷明灿 著



目录

前言	4
为什么要上OKR	12
OKR从哪里来	16
怎样进行OKR评分	31
案例一：王铁手机维修	33
案例二：茶叶供应商TeeBee	39
任务落实	45
OKR的基本制定流程	51
日常管理	58
OKR和KPI	64
常见问题	71
延伸阅读	73
关于明道	76

前言

Preface

“从战略出发，明确目标，并且在更短的周期内聚焦关键成果，这正是OKR的实施要点”

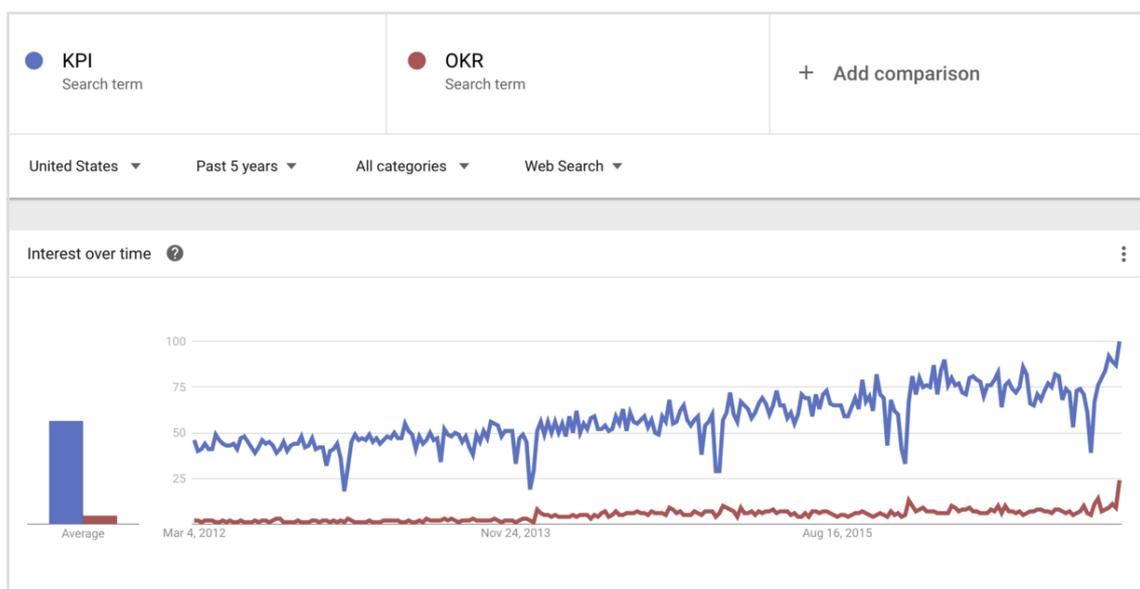
前言

德鲁克的《管理的实践》写于1954年。他老人家提出目标管理（management by objective）已经半个多世纪了。为什么基于目标管理思想的OKR到了这两年才突然火起来，引起了中国企业界的关注。

有照为证，百度指数中，OKR这个词直到2014年才有零星记录，而在最近刚刚突破1000指数，是同时期KPI百度指数的1/3到1/4。



有人认为中国企业的管理思想总是落后西方一些，慢慢就会赶上来了。那我再给你看看Google Trends中的美国市场同期比较，你就会感到震惊了。（其中蓝色的是KPI，红色的是OKR）



虽然两国的OKR关注度在最近都有明显的突然增长，但整体而言，美国市场中KPI和

OKR的兴趣度落差比中国还要大。尽管我们无法预测未来的趋势，但是至少证明了OKR在中国的滞后并非是因为企业管理水平差距导致的。或者准确地说，OKR在中国的关注度几乎和美国是同步的。在Google时代之前，也只有极少数美国企业对OKR感兴趣。

我饶有兴趣地对比了OKR在中国和美国市场的传播内容，发现一个非常显著的区别。在中国，我们谈到OKR，几乎必然要和KPI对比，要在两者中取舍；而在美国市场，这样的比较和取舍很少。我同样用OKR和KPI的双关键词连接，在知乎找到至少40个问答，大多数都是问到和KPI如何区别，而在Quora，我只找到7个，而且这些问答都没有进行二元比较。

当我在国内和企业界交流的时候，被问到最多的相关问题就是，如果我们实施OKR，那么KPI怎么办？

可见，当我们向中国市场介绍OKR的时候，如果能够清晰地澄清概念就能够对读者带来极大的帮助。

KPI本身并非落后的管理技术

否则你将很难解释在美国市场KPI的关注度依然在持续提高。维基百科对KPI的解释是：KPI is a type of performance measurement. KPIs evaluate the success of an organization or of a particular activity in which it engages.

从这个解释看，它甚至压根没有提到对人的衡量。KPI作为一个无辜的工具，可以用来衡量组织绩效，活动绩效，甚至也可以衡量政府的绩效。但是“有KPI”距离“正确的KPI”相差甚远。比如地区政府可以选择GDP增长率作为KPI，它是正确的吗？营销人员可以选择页面PV作为KPI，它是正确的吗？

反过来说，真正的管理技术的确在研究“最正确的KPI”，比如网站设计人员根据队列化的留存率来作为“留住用户能力”的KPI，维修服务行业把“平均维修时长”作为交付能力的KPI，制造业还有一个极其复杂的OEE（整体设备有效率）指标来反映高质量生产效率。

你可以感受到这两组例子在管理水平上的明显差异，前者短视、焦虑、盲目，后者则更加科学、严谨和全局。所以，是否实施KPI本身并不反映管理水平，我们选择和跟踪哪些indicator（指标）才有高下之分。这种能力在你实施OKR的时候同样重要。

从这个层面看，美国市场的KPI和OKR的关注指数的同时上升也没啥好奇怪的。

管理水平落后的真正恶果

我说过，KPI的实施本身并不反映管理水平的高下，但是低劣的管理水平有一个共同点，那就是管理者试图把KPI和薪酬直接挂钩，美其名曰：结果导向的管理。他们认为只要制定出一个KPI，根据KPI决定薪资和奖金就高枕无忧了。美国人在批评绩效主义的时候用了一句玩笑话：“You get what you measure”，他们就信以为真了。如果真的You get what you measure，你干吗不直接measure税后利润呢？

You get what you measure 揶揄的是那些糟糕的KPI，但即使KPI本身是高水平的，其实也不应该和个人薪资挂钩。否则它导致的利益冲突和动作变形几乎是必然的。比如我们前面举的有关用户留存率，行业的确提供了被广泛认可的KPI，但即使这样，几乎没有个人的努力能够单方面地决定留存率的持续提升。在稍微复杂一点的协作中，科学的KPI数值提升都是大量不同的努力构成的。

管理水平落后的恶果是双重的，它无法识别出科学的KPI，还把错误的KPI和薪酬连接，导致团队倾轧、本位主义和沟通隔阂。它带来的进一步问题是企业从此模糊了战略

目标，失去了工作焦点，因为从形式上来看，每个人都貌似有个为之努力的KPI，但却没有彼此的内在联系。

OKR主要解决目标聚焦问题

无论是中国还是美国，OKR最近得到关注的原因都是一样的。科技企业的高成长把企业的复杂协作和增长结果揭示得越来越清楚。

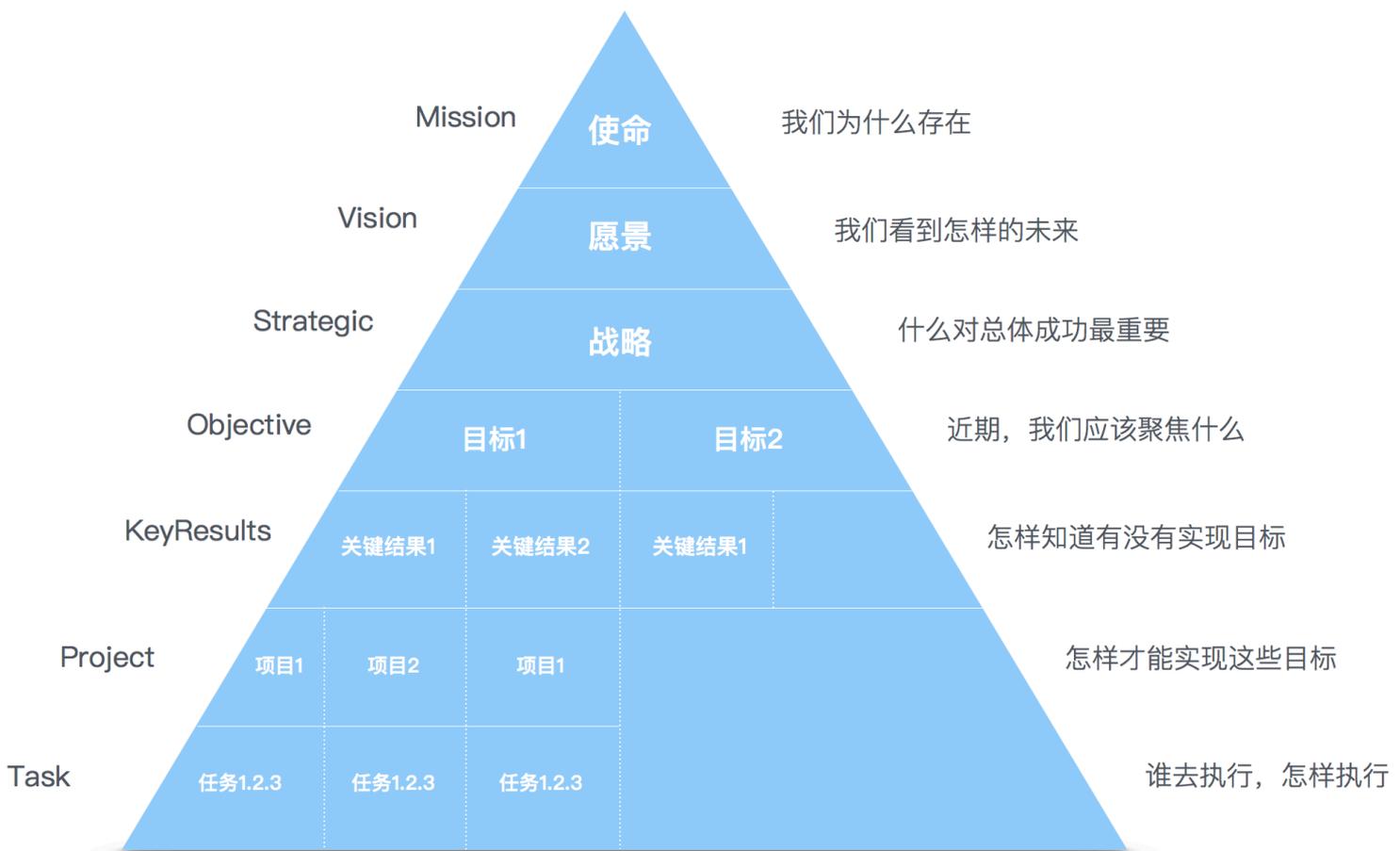
在科技行业，协作的复杂度的确要比一般行业更高，这让像Google，Facebook这样的公司从来没有操心过依据KPI结果分配奖金这样的问题。工程师的薪酬基本就是由能力等级和管理级别决定的。所以，管理层把绝大多数的注意力都放在了企业战略愿景的规划、目标的制定和关键路径的选择上。

无论这个目标有多么宏伟，在每个短周期内，他们都能够识别出需要超级聚焦才能达成的关键成果（KRs），比如Google也可能制定出“标识出5000万条图片数据”、“发放100万个Cardboard VR眼镜”、“让安卓7.0达成30%的更新率”这样的具体目标，因为团队达成共识，这些具体目标是达成战略目标道路上的必要节点。

但是，科技行业的特殊性只是把围绕目标的管理逻辑揭示得更加清晰而已，这不代表目标管理仅仅适合Google这样的公司。任何行业中的企业都面临存在增长瓶颈，缺乏增长驱动力，容易错失机遇点等一样的问题，这些问题都能够对应到一个短周期内的关键和必要行动。我在《[如何高效地管理团队](#)》一书中提到的例子甚至包括一个在三四线城市开手机维修店的年轻人，也完全可以按照OKR的理念确定在今年选址三个新开的购物中心，租下三个柜台这样的具体目标。这虽然和Google的OKR相距甚远，但背后的理念是完全一致的。

OKR实施要点

从战略出发，明确目标，并且在更短的周期内聚焦关键成果



我们的个人KPI会怎样演化

我们回到前文提到的一个关键问题，中国企业对KPI格外割舍不下的一个原因是我们非常依赖它来评价员工，由此来确定一个让所有人信服的物质分配依据。但我们已经知道，KPI和薪酬的直接挂钩不仅带来利益冲突和割裂，还会严重抑制创造性工作。

从另外一个角度，我们的确也不能放弃员工评价的工作。在招聘、任免和淘汰过程中，如果没有可信的评价，也根本无法实施。

我们抛去一些简单重复的工作岗位不谈，在大多数的企业岗位中，对人员的评价和衡量应该着眼于一个人的长期绩效可能。它可以从一个人过往的履历中分析，从而决定招募，但更重要的是在员工在职企业持续评估这些指标：

- 1) 学习成长的速度：员工一年前能做什么，现在能做什么
- 2) 分享度：多大程度上给予和帮助他人
- 3) 协作性：以什么样的速度响应他人
- 4) 他人认可度：和他协作的同事是如何评价他的

你回顾一下，在你的同事中，那些持续高产出的员工是不是都具备这些共同的特征？这些指标的量化当然很困难，但并非毫无希望。退一步来说，当你下决心要开始实施OKR的时候，你的团队中必须已经有不少具备快速学习，懂得分享沟通和具备极佳协作性的成员。因为一旦我们开展OKR工作，我们所有人的焦点将放到企业的快速发展上，断然是没有精力停下来算计那些KPI奖金的。

明道的OKR探索

明道自2014年开始尝试实施OKR，已经经历了十个季度的迭代。在这十个季度中，几乎踩过了所有可能的坑，经历了兴奋、困惑、反思和顿悟的各种心理历程。如果依照OKR的评分逻辑，我们几乎没有任何一组的KR得到过0.9分，0.6-0.7的完成度也已十分罕见，甚至还多次出现过得0分的OKR实施。但回首来看，在我们所处的这个跌宕起伏的市场（中小企业SaaS软件），如果没有这样一套批判性思维和自律系统，我们估计很难熬过来。所谓的企业反思，不应该是创始人一个人辗转反侧的不眠之夜，它应该是团队的思维和行为习惯。有了它，企业的经营基线将大大提升，无论是成长力，还是抗风险能力都要比一般企业强大。

明道协作产品本身也和OKR的实施有重要的关系，我们自己高度依赖任务协作平台来针对每季度的OKR设计、落实和跟踪任务。下一步，也有计划在任务平台内部植入OKR实施的向导指南。

在过去一两年，我们陆续收到来自客户和外界的咨询，希望我们能够分享有关OKR实施的经验得失。在不同场合，我们用不同的形式来共享过这些内容。现在也许是时候用一本相对系统的书籍来提炼和总结有关OKR的实施指南了。

本书首先得到明道团队内部的支持，相关的文字撰写、材料准备和插图配图是一个团队努力的过程。Radical Focus的作者Christina Wodkte，Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs的作者Ben Lamorte给本书的写作框架提供了重要的启发。全书的写作通过[石墨](#)协作编辑应用完成，在此一并深表感谢。

第一章

Why OKR ?

为什么要上OKR

“OKR不能满足传统的岗位绩效考核的替代目标，但它在帮助企业识别战略优先事项，培育团队的目标导向、结果意识，加强跨部门协作，适应高速的市场环境变化，以及识别高绩效员工方面能够起到关键作用。”

为什么要上OKR

为什么要上OKR说的是我们做出这项改变的动机。OKR不能满足传统的岗位绩效考核的替代目标，但它在帮助企业识别战略优先事项，培育团队的目标导向、结果意识，加强跨部门协作，适应高速的市场环境变化，以及识别高绩效员工方面能够起到关键作用。

读者可能带着不同的动机来阅读本书，也就是说，每个人可能都对OKR有着不同的期待，期望OKR实施能解决企业不同的问题。在我们过去和企业的交流中，发现有一些需要澄清的地方。

比较多见的动机是用来替代传统的KPI考核。带有这个目标的企业通常都是在实施KPI绩效考核过程中发生困难，要么难以落实有效的KPI，要么就是发现传统的绩效考核产生了明显的弊病。他们试图通过另外一个工具来解决这个问题。

需要澄清的是，OKR无法替代任何针对岗位的绩效考核，它是为了企业核心目标的达成，在实施OKR的过程中几乎不会涉及对人的评价，更加不可能是全部岗位。同时，OKR实施中也不鼓励将KR绩效和负责人的物质激励挂钩。所以，OKR无法满足这方面的动机。

另外一种动机来自于对先进管理理念的学习。OKR因为硅谷的科技企业而变得流行，而这些明星公司有很强烈的光环效应，比如Google、Amazon、Uber等。但如果上OKR的目标是过于概括和含糊的学习借鉴，你也很难感受到实施OKR的具体成果。所以，学习先进，学习更好的管理理念不应该成为实施OKR的主要动机。

那么，哪些是实施OKR可以期待的收获呢？

一、提高公司战略执行的聚焦度

这是实施OKR可以期待的首要成果。通过沟通和讨论，识别出制约业务发展的瓶颈问题，或者找到最值得投入的驱动要素，在一个明确的周期内确定要达成的结果，然后据此来安排重要的项目和任务，这个过程是企业战略清晰和聚焦的保证。

大部分企业的问题都不是战略的正确或错误问题，而是战略不够清晰、执行不够坚决的问题。OKR是达成这个目标的最好工具。

二、培育团队成员的目标和结果意识

如果你发现团队成员的目标感和结果意识不强，OKR当然能够起到直接的作用。即使是和本季度OKR无关的成员，通过观察OKR制定的逻辑也能够有助于他（她）建立类似的策略性思考能力。

比如市场部成员可能过于沉浸在日常例行任务中，OKR的逻辑可能让他理解到为销售部门带来高质量的客户咨询才是真正的目标和有意义的结果。

三、加强跨部门和层级的沟通，让企业更加扁平

在公司层面的OKR必然牵涉多个部门的沟通努力，例如提高产品的可靠性，需要设计、开发和制造全流程的成员共同努力。为了降低应收帐款，需要销售和财务部门的协作。OKR的实施会把跨部门和层级的协作作为基本条件。

同时，OKR摒弃了针对岗位的绩效考核，它能够充分释放协作的潜力，让你的内部沟通变得更加直接和透明，组织更加扁平。

四、让企业更适应高速的变化

因为OKR通常每个季度都面临复盘和新一轮制定，所以它能够保证核心团队以比较高的频度来审视战略路径的合理性。对于市场环境变化剧烈的行业，我们甚至建议提高OKR复盘的频度。之所以OKR能够保持快速的迭代，是因为它要求我们聚焦在少数关键事务上。

例如共享单车行业，可能这个季度的关键问题是用户获取，而到了下个季度，产能成了关键瓶颈。

五、识别出高绩效员工

虽然OKR摒弃针对岗位的绩效考核，但是OKR的实施无疑是能够识别出高绩效的员工。在制定和实施OKR的过程中，我们能够观察到不同成员的批判性思维习惯，沟通主动性和技巧，自律性和结果意识。

这些因素的评价更能够反映出一个人的长期绩效，和僵化的岗位KPI所能够起到的评价作用是完全不同的。

第二章

Where does OKR come from?

OKR从哪里来

“一个企业任何阶段的OKR都应该和企业使命、愿景和战略建立联系。”

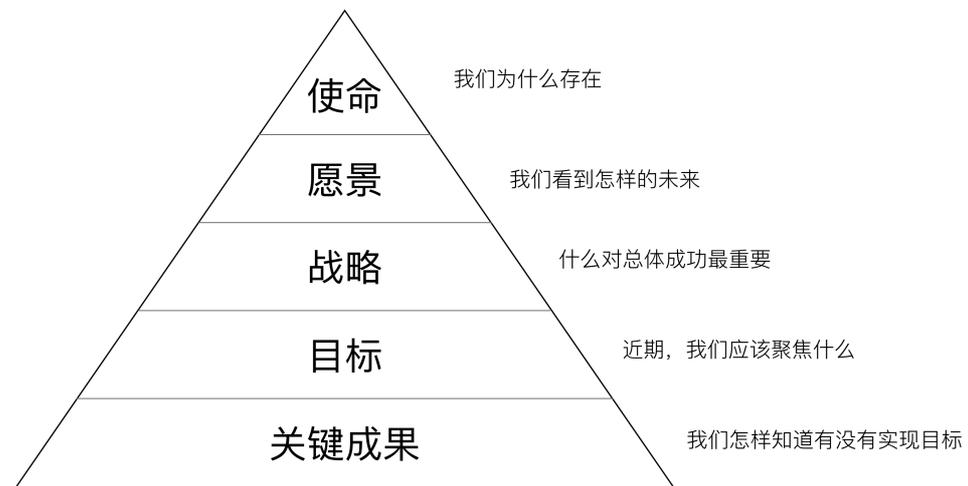
第二章

OKR从哪里来

OKR不会凭空而来，团队的沟通和讨论必然需要一个共同约定的框架。要制定出有效的OKR，前提是对企业的使命、愿景和战略有足够清晰的认知。大多数企业的问题不是缺失战略或者战略错误，而是战略不够清晰和坚决。

一个企业任何阶段的OKR都应该和企业使命、愿景和战略建立联系。反过来说，如果制定的OKR不能够帮助企业达成长期使命，不符合公司愿景，也和既定的战略重点相违背，那么它一定不是合理的OKR。

下图说明了这几项事物的关系：企业使命回答了“我们为什么存在？”，从长期来看，我们需要达成的社会和市场目标是什么？它通常需要回答一个关键问题：企业的存在给客户带来了什么价值。



愿景是支撑企业使命的假设，因为它描述了企业如果达成使命后能够看到的市场图景。它是我们做中长期战略规划时的最核心参照。

战略简单说则是“什么对总体的成功最重要？”，也就是说，如果有多个路径可能通向成功，我们选择哪个，同时决定了舍弃哪些。

企业完全没有战略或者持有完全错误的战略是很少见的，大多数企业的战略不是对错问题，而是模糊摇摆。有效实施OKR的一个前提就是要明确战略中的优先事项。反过来说，如果你之前的企业战略存在模糊点，实施OKR也可以帮助你厘清。

Paul R. Niven在他的《Roadmaps and Revelations》一书中提供了一个实用的战略讨论方法。他把艰涩的企业战略问题化解为四组容易理解的问句，通过对这些问题的回答和辩论，可以帮助我们识别出优先的战略步骤，并通过OKR来落实执行。

深入讨论这些问题，直至明确有逻辑性的答案

What propels us forward?	What do we sell?	What are our customers?	How do we sell?
产品和服务 顾客和市场 产能 技术 销售渠道 原材料	哪些会是将来的重点 哪些会被淘汰	顾客净推荐值 盈利性 留存率 市场渗透度	低价格 高客户价值 超级功能，产品领先

社会文化，人力资本，技术，财务资源的检查



优先事项到底是什么？

这四组问题是这样的：

1) 什么推动我们向前 (What propels us forward)?

在产品服务、销售渠道、顾客市场规模、产能等各个选项中，哪一个是推动我们业务向前发展的核心推动力。或者反问，今天制约我们向前发展的首要瓶颈发生在哪个环节？比如一个互联网应用产品的核心推动力可能是产品本身是不是足够好；一家在成熟行业中经营止步不前的企业可能面临顾客市场规模的瓶颈；共享单车行业在某个时期的业务驱动力可能由产能决定。

核心推动力并非一成不变，但某个瓶颈问题解决后，可能推动业务向前的驱动力会转移到另外一个问题上。这就是为什么我们要用比较高的频度来复盘这些战略中的具体问题。

要找到核心推动力也没有想象中那么简单，有时候我们需要反复地追问才能定位问题的真正所在。比如，即使我们同意产品本身的优劣是业务的核心推动力，我们还是要找到产品特性中的哪些构成是决定这个优劣度的原因，或者是不是特性以外的要素决定的。

通常来说，一家企业业务发展的核心推动力无外乎以下的可能：

- 产品和服务的发展，及其性能
- 顾客和市场的变化，及其规模
- 产能
- 技术
- 销售渠道
- 原材料

当彻底明白“什么推动我们向前”，我们就有机会在OKR制定中聚焦在这个环节上。

2) 我们出售什么 (What do we sell) ?

我们出售什么？讲的当然就是公司的产品和服务。企业的战略模糊一般都伴随着复杂的产品服务组合，也就是说，我们并不是只有一件产品和服务，而是很多。所以，我们需要通过继续的提问来发掘当下的优先事项：

- 哪些是我们现有的产品和服务？他们分别的收入和利润情况。
- 哪些是我们的重点产品和服务？它们带来的主要的利润和增长。
- 为了达成终极的企业使命，我们的产品和服务应该会如何演变？
- 在我们核心的产品服务中，客户实际上获得的价值是什么？有哪些竞争品和替代品？他们在如何变化？

当我们辨清了当下的重点，以及必须为未来做的产品服务改变，也就厘清了季度OKR制定过程中的关键信息。

3) 谁是我们的顾客 (Who are our customers) ?

这个问题的实质是让我们了解自己的客户分层。每个公司都有多样性的顾客，有的是因为不同的产品和服务带来的（例如酒店集团下不同的酒店品牌），有的则是市场营销行为带来的（例如区域性的广告投入和额外的折扣），到了一定程度，我们需要把客户的多样性搞清楚，从而帮助我们厘清战略的优先度。

有很多办法可以用来分层顾客，比如按照客户的利润贡献度，它让我们了解不同客户的当前价值；可以按照客户留存率，可以让我们了解不同客户的营销成本和长期客户价值；还可以按照客户渗透率，在不同的细分市场可能拥有完全不同的渗透率，决定了

我们在不同细分市场的竞争优势和市场空间。

尤其是当你判断公司的业务核心推动力来自顾客市场的规模时，面对顾客的细分追问是最有价值的，它可以帮助我们在制定OKR时识别出应该优先聚焦的产品市场营销组合策略。

4) 我们怎么销售 (How do we sell) ?

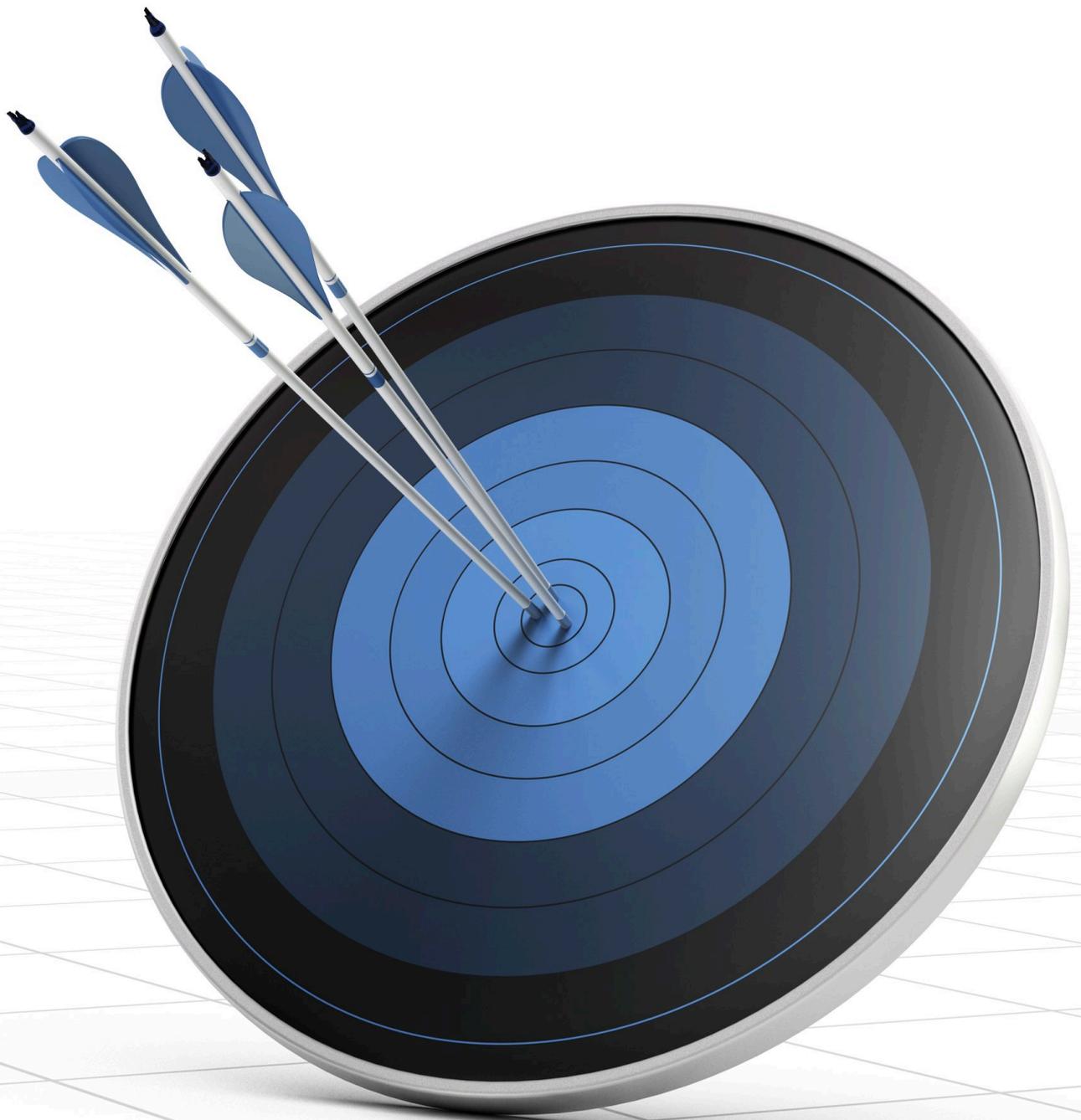
我们怎么销售？这个问题的实质是企业的价值主张（value proposition），但是我们可以用更加易懂的提问来帮助团队解析。

- 我们现在依赖什么卖点在获得顾客？它是否足够有效？
- 我们重点的产品服务和重点的客户群体的需求足够匹配吗？如果没有，断层在哪里？我们应该调整产品服务本身，还是调整营销所针对的方向？
- 如果客户追求更高的性价比，我们有机会创造成本优势吗？如果客户需要有特色的产品，它符合我们自身的定位吗？或者我们愿意为此改变吗？这些围绕战略的提问方法还将会被用在下文要介绍的OKR制定步骤中。

有效的OKR一定是来自每个企业独特和具体的需要，它可以示范，但绝无模版。我们抽象出了Objective和KR层面的有效OKR原则和制定过程中的一些要领。

目标 (Objective)

我们必然要做成的事情是哪些？



在企业的每个阶段，我们都有一些必然要去做成的事情，达成的目标。Objective的完整语义包括“意图，目的”，所以它不必是定量的指标，而是一个定性的描述。比如：

- 提升产品的运行可靠度
- 建立在西南区的有效销售渠道
- 建立在上海律所客户中的认可度
- 提升在浙江市场的市场渗透率
- 改善从年轻客户群体的获利能力
- 在海外市场获得第一批客户
- 让产品特性能够更好地支持制造业客户
- 获得必要的人工智能人才
- 为A产品尝试一个新的定价，以获得更高的总收入

所以，你可以看到，每个企业的中短期目的是非常多元和具体的。它们不应该是像“提升企业竞争力”，“提高收入”，“提高利润”，“改善绩效”这样过于概括和含糊。相反，他们应该严格贴合企业自身的战略需要，真正是“为了达成战略目标，必然要做成的事情”，即使一个季度不能完成，也不能从议程表上随意删除。

另外，一个有效的Objective还具备以下特征：

- 1) 鼓舞人心但是可以预期
- 2) 团队可以主控，而不是完全被动接受的环境
- 3) 在一个季度内可以有进展

在分析和讨论OKR时，为了找到有效的Objective，我们有一些可以参考的要领：

1) 站在现有能力的边缘，不安现状

也就是说，企业正常发展就能够达到的高度通常也没有必要额外聚焦，只有那些在成功道路上的拦路虎才有价值设定为公司OKR。比如，对于发展海外市场的总体目标而言，对于一家没有相关经验的企业来说可能非常困难，如果一般般投入，失败的风险非常高，所以这家企业可能需要在发展海外市场方面制定一个有挑战性的Objective，例如“首先建立在东南亚用户群体中的认可”。这对从未国际化的企业的确是站在了能力的边缘，挑战自己的极限。

2) 用澄清式提问找到根源问题

有时候，直觉的反应并不能让我们找到有效的Objective。比如你发现某个市场的收入低下，你可以设置“提高XX市场的渗透度”作为目标，但是更有价值的是问几个澄清问题：“这个市场的收入为什么低下？”，“是营销投入不足？人才团队不够？还是产品卖点和该市场的客户需求不够匹配？”。任何结果都有它直接的原因，直接的原因背后可能还有一层我们能够主控的成因，只要找到了根源的问题，才有可能落实到更有效的Objective。

3) 是什么在拖我们后腿？

有时候，我们已经明确了一个目标，并且为此努力了一段时间，但是成效甚微。这时候我们应该自问“是什么在拖我们后腿？”。也就是说要发现达成这个目标道路上的瓶颈。车子跑不起来，要么缺油，要么就是有一个你之前没有意识到的阻力。如果我们发现有些目标久攻不下，背后必有蹊跷。每个季度的OKR复盘也有发现相关瓶颈的任务。

4) 通俗易懂地表达

当你捕捉到了比较根本的问题，就要用平实易懂的语言描述出来，避免使用概括模糊的文字。有时候是因为我们并不确认问题的根本所在，才会用“提升综合竞争力”这种言之无物的语言。

5) 每个季度制定少量的目标

季度OKR最终的确定一定是一个简洁的表达，加上说明最多也不会超过一张A4纸，否则不要说聚焦执行了，就连记都记不住。一般企业如果能够每季度聚焦解决两个制约发展的根源性问题就很不错了。根据你的团队并行执行能力，你可以决定一到五个之内的Objectives，如果能够合并问题，或者可以进一步确认优先级，则最终的Objective数量越少越好。

关键结果 (keyResults)

我们怎么知道这些事情做得怎么样？



怎样制定有效的OKR

Objective并不需要定义过于具体和详尽的指标，它只是一个清晰的意图。所以我们需要通过制定科学的“关键结果标准”来回答我们做得怎么样的问题。

有效的KR有哪些特征

从特征上看，有效的KR必须是可量化的，它要么是我们已经在衡量的业务指标，要么是可以加入衡量的新指标。它还必须是具体明确的单一指标，而不是含糊的指标分类，例如用户留存率提升10%是不够具体的KR，提高次日留存10%才是。

KR设定的标准需要有较高的挑战，它不应该是常规运营水平的预测。因为我们确定它所对应的Objective是企业达成战略目标的必经之路，所以，我们应该用尽量短的时间实现最大幅度的改进。我们在后面的章节会专门分析怎样通过OKR评分体系来制定科学的KR标准，到底什么样的KR对于团队来说是“足够高的挑战”。

和Objective不一样，KR必须能够由下至上地制定，而不能仅仅来自管理层从上至下的部署。从OKR实施的经验上看，越是自发拥有的KR，就越能够有好的成果。KR由下至上的制定还有一个原因，就是它的专业性。比如，我们是用次日留存还是次月留存率的提升作为KR，这本质上是互联网行业的运营专业问题，日常从事增长工作的团队负责人有更好的数据、信息和专业度来把握。相反，如果我们从上至下制定这类KR，就把希望寄托在了管理层对相关专业领域的识别力。KR对Objective的逻辑支撑度是决定OKR实施效果的重要因素。

制定出有效KR的几个要领：

1) 抓住少数关键结果

针对一个明确的Objective，支持的KR通常不需要很多，只要抓住那些少数和关键的结果即可，如果两个KR之间有明显的正相关关系，或者某个KR比其他KR的重要度权重要明显高出很多，就找到了精简KR的机会。比如在提升用户粘性的Objective之下，有平均每周使用次数的KR，也可以有平均使用时间的KR，比较这两者，决定哪个是最能够反映我们意图的KR，留下这一个即可。

当然，精简的KR并不一定意味着是只有一个，有一些目标需要必要的KR来相互制约或者强调才能进一步验证效果，比如“让在线服务更加可靠”的Objective，支持它的除了“服务正常率>99.9%”以外，还可以增加“通过ISO认证”这样的KR。因为后者提供了一个更加可靠的证明，让服务可靠性可以持续，确认99.9%的达标不是偶然一个季度发生的，而是通过流程改进来实现的。

2) 描述结果，而不是任务

在KR的分解中，常常容易一步越过关键结果，而直接定义出了任务，把完成若干任务当作了KR，这是不可取的。因为任务的完成可能直接导致KR的实现，也可能并不能。比如“制作大客户销售材料”可能在本季度带来大客户市场的销售结果，但也可能要更长时间才能起作用。所以我们不能把OKR理解为任务清单。当我们制定了清晰的OKR序列，还有专门的时间，由KR的负责人来进行任务设计，到那时候，再来推定任务清单不迟。

3) KR一定要有明确的负责人

当我们由下至上来推导KR时，就带来了自发拥有KR的机会。也就是说KR的负责人并非人为指派，而是由少数成员主动承接。提出有效KR的员工，通常对这个KR支持Objective达成的信心更强，也更能够理解背后的逻辑，因此他在未来一个季度内对KR

进行有效的任务设计，持续督导，客观评估的能力要远远强于指派的负责人。KR负责人并非对结果承担奖惩责任，而是负有持续推动和检查的义务。

4) 设计能够有期中进度的KR

好的KR应该能够随时检查进度，进行期中评估，而不是那种只有到季度结束才能揭晓的指标。比如在互联网公司的新用户转化率，因为可以每天、每周计算，所以就属于这种可以有期中进度的KR。有一些KR评价难度高，不可能持续量化，比如客户满意度（需要通过市场调查项目完成）。如果遇到这样的挑战，应该从周边寻找那些具备等同的衡量效果，但是可以随时计量的指标。比如提升客户满意度可以更换为降低客户流失率和提升客户转介绍率这样的KR。

如果说Objective的识别更多依靠的是团队的经验智慧，策略思考能力，KR的识别则要科学性地多。所以在实施OKR的过程中，KR的设计不当是一个常见错误，比如：

1) KR过于长效

有些KR虽然有衡量价值，但是变动非常缓慢，它需要很长时间的才能够得到应变。而且这类KR通常也无法对聚焦的企业目标有直接的支持作用，比如品牌价值这样的指标。类似的，我们还可以把类似员工满意度这样的指标定义为“保健类”的因素，它难以直接支持企业快速发展或者消除瓶颈的诉求。如果列入了这些KR，会严重影响我们的战略执行聚焦度。

2) KR过于终局

有时候我们会急于得到最终的结果，于是设置了“终局性”的KR，比如“净利润”，“企业市值”。有时候整体的销售金额也过于终局，需要围绕当期的Objective设置更加具体

的KR。比如当我们拥有提高老客户收益的Objective时，应当明确定义老客户复购金额的KR，而不是总销售额。

3) 混淆了因果关系的KR

KR应当是在当前竞争环境中定义的关键结果标准，有时候我们制定了一个高远的目标，但在执行中却是通过无意识地改变环境而实现的。比如，“提出一个有70%需求的新产品想法。”，这是一个因果关系复杂的KR，选择哪个市场来做需求调查决定了需求匹配率，而产品想法本身也是影响要素。这样的KR是很难实施的，因为它混淆了因果内容，需要进一步厘清才能够成为有效的KR。

当我们按照这些原则和要领去制定当季度OKR时，需要用简洁平实的语言，又要能够具体和明确，它们加总在一起也不需要很长的篇幅。当然，为了方便集体沟通和避免复盘中的歧义，对简洁的OKR文字做必要的注解说明还是必要的。一份企业层面的季度OKR通常应该在1-2页的篇幅。

第三章

How to Score OKR

怎样进行OKR评分

“管理者永远对所有的结果负最终的责任，没有任何理由和必要给KR负责人额外的压力；评分和复盘的环节应该聚焦在执行过程和失败原因上，而不是对人的评价。”

怎样进行OKR评分

在习惯上，使用0-1的区间为每个季度的KR完成度进行打分，如果你愿意，也可以用0-100分这样的计分单元。全面完成的当然就可以打满分1分。如果完全没有任何进展的，则是零分。在刚刚实施OKR的企业中，得零分并非罕见，因为团队可能还没有从日常常规运营中建立这种绝对聚焦的习惯，对变革准备有所不足。

从0到1之间，当然取决于KR的完成度。但是它未必和对应指标的绝对值成等比关系，比如，当KR是提高次日留存率10%，如果季度内提升了5%，得分未必是0.5分。正确的打分是根据这项KR完成的难度来进行的。

比如，我们可以确定：

“通过一个季度提升次日留存率5%”是一个常规运营可能达到的目标，那么就可以将其标记为得0.3分的水平；

“提升次日留存率8%”是一个明显成效、而且难度很高的目标，可以将其标记为0.6分的水平；

“提升次日留存率10%”是一个竭尽全力也很难达到，如果运气好，也许有一丝丝可

能的目标，那么就可以将其标记为1.0的水平。

所以，你可以看出，评分其实是为了能够合理制定KR的标准。分值对应的应该是这项KR完成的挑战度。KR制定明确后，到季度末的评分应该是一个简单和直接的过程。因为它的真正使命其实在制定KR时已经完成了。制定KR的评分标准像极了老师在有些考试的主观打分中采用区段法，有10%的同学可以得A，20%的同学可以得A-，以此类推。

这也是为什么大多数KR的执行评分都在0.3-0.6之间。实施OKR的目的是为了让我们聚焦在关键任务上，依照一个高标准的挑战目标来规划任务，它的难度决定了如果很容易就得到1.0分，那肯定我们没有合理地定义高挑战目标。在团队讨论中，我们发现让大家识别常规的改善能够达到的水平是比较容易的，要凭空指明“高挑战”目标到底是多少很困难。所以我们可以将0.3分标准作为一个基线往上看。

打一个形象的比方。一个跳高运动员在比赛中首先会尝试训练中的较好水平，比如5.1米；然后回逐步往上调高。当他已经稳获名次时，一定会要求一个比自己历史最好成绩更高一点的高度，争取跃过。又比如跳远运动员在起跳奋力一跃之刻，视线是盯住比目标成绩更远一点的位置。

在KR评分的环节，管理层可能还是有不可遏制的欲望要给KR负责人打分，尤其是在得分较低的时候。想到这里，千万要克制。管理者永远对所有的结果负最终的责任，没有任何理由和必要给KR负责人额外的压力；评分和复盘的环节应该聚焦在执行过程和失败原因上，而不是对人的评价。在实践中，往往是自驱力比较强的员工来负责各个KR，这时更加没有必要用个人绩效评价的方式来试图驱动他们。

案例一：王铁手机维修

这是一个虚构的案例，而且讲的是一个微型企业。但这个场景启发了一个聚焦的OKR应该怎样设计。



案例背景

假设你有个同学叫王铁，他几年前在老家这个四线城市开了一家手机维修店。因为这两年的智能手机普及，碎屏等维修需求快速增加，他赚了不少钱。去年，他雇了几个伙计帮忙，总共有了80万的营收，算是不错的生意。

不过王铁去年以来感觉生意开始停滞不前，每日的客流不再继续增长，一些老顾客也不再回头了。他仔细研究了一下原因，发现城区新开业的购物中心中新开的几家手机零售店铺都兼营了维修业务。而现代化的购物中心成了当地年轻人经常聚会和逗留的场所，顾客们不再习惯到老城区的街道店铺维修手机了。

更要命的是，有另外几家购物中心正在翻修和建设中，再过一两年，估计这个城市的商业零售格局会有很大的改变，不仅是手机维修点，很多街道店铺都面临着经营困境。

想到这些，王铁便开始有点睡不着觉，再加上上个月有一个伙计要求加薪，他没答应，过了两天，这个小伙子就跑到另外一家手机维修店去了。这样一来，原来一天能够交还给顾客的修理机拖了好几天，王铁不得不自己搞了个通宵才处理完。他想这些顾客估计再也不会回来了。

王铁这几年的生意从零开始，增速本来是很快的。生意最好的时候，一天能够收进好几千的维修费，毛利也不错。智能手机就算已经完全普及了，这些巨大的存量顾客总是会遇到手机故障，摔坏屏幕的事情。王铁好几年前就精通手机维修，现在智能手机模块化以后，实际上手艺难度下降了，所谓修理，无非是换个配件而已。可是现在市场分明发生了变化，开手机维修店的人越来越多，价格越来越透明，顾客们也不把修手机当个大事了，为了能够尽快使用，他们要的是便利，稍微多花一点钱没关系。王铁想想不甘心，觉得不能眼巴巴看着生意往下滑。他决定放手一搏。

计划

王铁觉得，手机维修生意无非是依靠顾客和市场的规模，越接近顾客，生意就越容易拿到。谁能够接触到最多的顾客，谁就是赢家。他在商业街上开店的时候，就是因为市口好，所以其他后来开的店位置都不如他，生意就没有王铁好。这个生意的其他要素，手艺、品牌、价格都没有那么重要。所以，他放手一搏的计划变得越来越明确：

拿下购物中心最好的铺位

王铁知道一个月内，市区将有两家新的购物中心要开业。加上最早的一座，这三个购物中心代表了本市最现代的商业物业。如果能够拿下这三个购物中心，王铁手机维修的获客渠道和速度将发生根本的变化。而且他深知店位对于零售的重要性，所以要拿就要拿最好的铺位。如果错过，也许就被其他人占了先机，再要进购物中心就难了。想到这里，他在笔记本上写下一行字：

“三家购物中心必须拿下。”

有了新店铺，人手显然是不够的。而且如果接下来几个月自己要忙于开新店，老店里的伙计一个也走不开。所以，他还必须要解决人手问题。于是他又加了一行字在笔记本上：

“招聘和培训六位维修技师。”

想到这里，王铁有点笑不起来了。要租赁这三个购物中心的黄金商铺，还要一口气招聘和培训出六个徒弟。这不仅是精力问题，还有财力问题。虽说王铁目前有些积蓄，但同时做这么多事，无论怎么算，都还缺口十来万。但是，王铁并不想从任何人那里借钱，他觉得自己应该有办法来解决这个问题。

急中生智，他想出了一个办法。他想到越来越多的手机厂商销售“碎屏险”，越来越多的顾客也开始习惯这样的消费，为什么我们不能销售一个“碎屏保修服务”呢？如果能够让顾客先付钱，是不是就有机会来解决资金问题呢？从哪里融资都不如从顾客那里融资，一不用付股权，二不用付利息。

于是，他又在笔记本上写上了第三行：

“销售200元的碎屏保修服务，搞定16万资金缺口”。

执行

一觉醒来，王铁撕下笔记本上的这页，贴在了案头，开始了他三个月的逆转之旅。

他知道16万资金缺口必须优先解决，第二天就是在店铺内贴出海报，销售他的碎屏保修服务。他的卖点也十分清晰，任何品牌，任何型号，统统200元保一年碎屏，每次换屏只要付20元辛苦费。

他也知道要卖出800份才能凑足这额外的16万。他预测一个季度的入店顾客大概只有2000人，所以他需要有40%的顾客购买这个服务。于是他决定不错过任何一个顾客，不仅在店堂里贴了海报，还确保向每个顾客推销这个服务。

他知道进驻购物中心这个事情自己从来没有干过，坑肯定不少。于是他找了在购物中心工作的小学同学，边问边学，仔细了解负责招商工作的人性格脾气，习惯和爱好。他要确保拿下这些铺位，而且条款越温和越好。

他也不清楚一个购物中心的手机维修店应该怎么设计，怎么装修。于是他专门去了一次上海，走了好多家购物中心，把看到的好设计都拍摄下来，让做装修的舅舅帮忙评估怎样设计装修方案才能又便宜又好。

他知道在短时间之内招聘且培训出六名技师的难度，他不想发生店铺开业，却无人服务的情况。于是他几乎动员了所有的关系，在身边找需要找工作，又踏实肯干的年轻人。他甚至跑到省城的手机维修培训班，一个一个问有没有家乡的学员在，他希望直接给他们提供工作机会。

后记

三个月后。王铁手机维修已经在原计划三个购物中心的两个开业。可惜的是第三家购物中心坐地涨价，租金超过了王铁的承受范围，他不想再承担额外的风险。手机碎屏维修服务实际上销售出去了600份，给他带来了额外的12万现金，没有达到他原计划的16万。因为毕竟有很多顾客已经购买了手机厂商的碎屏险。

他成功招聘到了六位技师，并且其中四位是完全合格的，有两位因为工作态度过于怠慢，被辞退了。这样，有两家店可以照料，也正好。

此时，连同老店，王铁手机维修的三家店每个月能够给他带来20万以上的毛利，即使摊销装修投资，每个月的净利润也在15万以上。因为和商场物业关系处得好，有一家购物中心的总经理甚至私下保证他一年内商场不再引进第二家手机维修店。虽说没有完全达到三个月前定下的目标，王铁依然感觉很满足，他庆幸那几个不眠之夜后做出的决策。如果没有那样的压力和动力，他的小店现在是什么处境都不敢想象。

我们来回顾下这个案例中的OKR要素。我们假设王铁手机维修是一家正规的企业，它不再像王铁一个人的个体户，所有的事情都可以装在自己的脑子里。沟通和协作变得不可避免。这时候，王铁在笔记本上写下的那三句正是一个典型的季度OKR：

Objective 1: 进驻购物中心，改变获客渠道

KR1: 租下三家购物中心的最好铺位

KR2: 招聘和培训六位合格技师

Objective 2: 解决资金缺口

KR: 销售掉800份碎屏保修服务

案例二：茶叶供应商TeeBee

这个案例摘自Christina Wodtke的著作《Radical Focus》（中文译名《绝对聚焦-用OKR实现最重要的团队目标》，由明道团队翻译），讲的是一家创业公司TeeBee怎样利用OKR管理企业目标的故事。



创业

美国，斯坦福商学院。

汉娜是第二代美籍华人，她的妈妈在美国开着一个中餐馆，受到家庭的影响，她从小就对食物和茶叶很讲究。来到大学后，她发现学校附近很难找到好喝的茶叶，一直想着怎样解决这个问题。

杰克是一个英国人，他也在斯坦福读书，主修人机交互设计，像大部分英国人一样，他不仅喜欢喝茶，对品质也有极高的要求。

汉娜和杰克相识后一拍即合，他们俩决定把优质的手工散装茶带入高档的餐厅和咖啡店，让喜欢喝茶的人能够喝上好的茶叶。为了这个使命，他们在最后一学期学习了创业课程。毕业后，他们正式注册了公司：TeeBee，汉娜出任CEO，杰克负责产品，因为斯坦福的人脉关系，他们很快融到了第一笔启动资金，就这样，两个年轻人的创业之旅满怀希望地开始了。

让我们停下脚步，用OKR的思考框架来审视此时的TeeBee：

使命：让爱茶者喝上好茶

愿景：大部分地区的高档餐厅或咖啡店都能够喝到好茶

战略：将优质散装茶出售给高档餐厅或咖啡店

OKR：无

困境

几个月后，一个茶叶在线交易网站发布了，餐厅或者咖啡馆可以在线购买茶叶。杰克很擅长产品设计，他不仅让网站的交互体验更好，还为茶叶设计了精美的包装盒。但

是餐厅似乎并不关心这一点，他们只想要性价比高、稳定可靠的供应服务。

虽然陆陆续续地有几家餐厅从系统中下了单，但是汉娜和杰克还是感觉市场开拓速度太缓慢，看着账上的资金越来越少，他们感到越来越焦虑。

有一天，汉娜搞定了一个餐馆供应商，这个客户不仅提供茶叶，还提供罐头、干果和咖啡，这家供应商在当地很有名，搞定了这家相当于把茶叶卖给了10个餐厅客户。但杰克知道后并不那么开心，因为他觉得这些供应商并不关心茶叶的品质，他们甚至愿意把立顿茶包卖到三星级餐厅，而TeeBee的使命是让爱茶者喝上好茶，这种合作有违自己创业的初心。

汉娜不这么认为，她觉得公司先生存下来是最要紧的，更何况自己可以控制茶叶的质量，通过和供应商的合作同样可以让爱茶的人喝上好茶，只不过需要绕一点路。

让汉娜感到头疼的另外一件事是在线交易系统不好用，虽然她谈下来一个餐厅供应商，但是交易系统并不是面向这类客户设计的，导致供应商每次下订单都需要花费人工输入订单信息，增加了客户的采购成本。

不管怎样沟通，两人都坚持自己的观点，最终他们决定去找TeeBee的投资人Jim Forst。

战略转型

Jim是硅谷一名成功的风险投资家，成熟而稳重。他了解来龙去脉后，讲了一个故事：

“在英特尔遇到一些不好定夺的决策，很多人都会提起这个故事。八十年代，日本抢夺了整个存储器的市场，英特尔因此损失了很多钱，内部的争论不计其数，但英特尔到底应该怎么办一直没有定论，这可是直面生死的争论啊。有一天安迪格鲁夫和戈登摩尔

两人商议此事，格鲁夫问摩尔：“如果我们被解雇了，董事会重新找了个CEO，你觉得他怎么做？”摩尔毫不犹豫的回答：“他会让我们放弃存储器。”格鲁夫对这个简短明确的答案还是有点吃惊的，继续问：“那我们俩何不一起先走出这个门，再进来，就按照你说的那样做？”

听了这个故事，杰克恍然大悟，他决定支持汉娜先拿下餐厅供应商的战略，但是也附带了一个条件：不管怎样，一定要关注品质，不能违背为爱茶者提供好茶叶的使命。汉娜表示完全赞同，这也是她做TeeBee的初心。

接着，Jim向这两位创始人介绍了OKR，又继续解释：“OKR的O是指目标，英文是Objective，KR是指关键结果，英文是Key Results。有很多公司用这套方法确保团队能聚焦阶段性的目标，提高产出。每个季度团队可以设置一个有挑战的、方向明确目标，同时设置三四个明确具体的结果指标，他们能确保目标的完成。你们思考下后面三个月团队的目标是什么？有哪些重要的事情看起来很棘手，三个月齐心协力把它解决掉？”

根据新的战略方向，汉娜和杰克经过讨论后制定了两个目标，并且分解出了几个KR。

此时，让我们再用OKR的思考框架审视一下TeeBee：

使命：让爱茶者喝上好茶

愿景：大部分地区的高档餐厅或咖啡店都能够喝到好茶

战略：将茶叶出售给餐厅供应商

Objective1：向餐厅供应商证明我们所提供优质茶叶的价值

KR1：客户续约率达到70%

KR2：50%的续约客户能自助完成续约

KR3：完成25万交易额

Objective2: 为供应商优化在线订单管理系统

KR1: 80%续约订单在线完成

KR2: 系统满意度达到8分（满分10分）

KR3: 电话支持减少50%

案例洞察

TeeBee的案例揭示了使命-愿景-战略和OKR的关系。使命是企业存在的理由，让你十几年如一日地朝着一个方向努力，杰克和汉娜都认同这一点。而战略是针对当下的市场，为了达成愿景所采取的手段，是可以调整的。TeeBee起步时并没有找到让公司增长的有效战略，好在受到投资人Jim的启发，让两人对新的战略达成共识。在这个前提下，TeeBee制定出了符合公司目前阶段的OKR，让所有人都朝着一个方向努力。

第五章

Task implementation

任务落实

“一个KR的任务分解通常离不开专业经验，这也说明了在企业管理中由下至上的重要性。如果完全依赖管理层从上至下的部署，几乎必然存在盲区或者瞎指挥的情况。”

任务落实

当我们制定并明确了季度OKR以后，就立即进入了执行阶段。执行阶段首当其冲的任务就是落实任务。

我们之前的章节提到，识别KR时，有的团队会把任务误认为是KR，但现在是落实任务的时候了。任何一个有效的KR都不可能在常态的工作中自动实现，否则就不是有效的KR了。它需要公司相关部门和同事的聚焦和持续努力，而且需要设计和落实一系列有针对性的任务。

分解任务的艺术

说到任务分解，第一个常犯的错误就是摊派。比如一个KR可能涉及增加1000万销售额，摊派就是将其分解为若干份，分别由不同的团队或个人负责。

任务分解的第二个错误是强行分配，将一个结果性的指标分配给一个团队或个人，不管方法，不管路径，只看结果。这种方式听起来荒诞不经，却常常在组织内发生。管理者可能有一种结果导向的情结，认为只有交付结果才是有意义的。实际上，以结果为导向的管理是指我们做计划的时候需要围绕有意义的结果，其实OKR制定本身已经是这

个过程。

第三个错误则是不考虑轻重缓急，按照人头来平均摊任务。任务的优先度，先后性，难度和复杂度都没有被仔细权衡。实际上，我们的任务会有时间上的次序，必须尽快完成任务A，才能启动任务B；任务的重要性也绝非均等的，有些任务至关重要，有些任务带有试探性。不同难度和复杂度的任务也需要考虑分配给更有经验和更有自驱力的员工。

有效的任务分解和制定有效的KR有类似的地方。这个过程依然需要投入足够多的策略性思考。有效的任务不一定会那么显而易见，它们需要团队集思广益，相互倾听，才有可能挖掘出更多的可能实现路径。

比如，当一个互联网产品面临提升服务在线率到99.9%的KR（原来可能是99.5%），我们要落实的有效任务可能包括：

1. 统计分析上季度服务中断的原因组成；
2. 根据任务（1）的结果：
 - a. 修改A模块的架构
 - b. 增加B模块的冗余
 - c. 迁移C模块到另一家服务商
 - d. 增加运维监控报警
3. 期中评价一次在线率情况，根据结果，决定是否
 - a. 修改D模块的架构
 - b. 重构E模块的代码

你可以看出，一个KR的任务分解通常离不开专业经验，这也说明了在企业管理中由下至上的重要性。如果完全依赖管理层从上至下的部署，几乎必然存在盲区或者瞎指挥的情况。

甚至任务构成的轻重缓急也是一个专业判断，在上例中，为什么要优先做ABC模块的改善，而把DE放到期中评价后，可能是因为DE模块的修改成本和风险更高。这样的决策几乎必定是要业务部门自主制定的。

KR负责人就像项目经理

每一项被分解落实的任务都需要一位“唯一负责人”，从这个层面上看，KR负责人就类似于一位要控制全局的项目经理了。有关项目管理的很多知识实践都可以被借鉴到OKR实施中。其中这三点对于OKR项目的任务落实至关重要：

1) KR负责人要组织由下至上的任务分解。和项目经理一样，他对季度末希望交付的最终物非常清楚，由此他需要设计必要的里程碑，树立任务的先后关系，确认资源是否足够。有经验的项目经理都明白，有效的项目计划也是需要由下至上的，它不应该是项目经理一个人的甘特图。

2) 就像项目经理管理项目变更的原则一样，KR负责人要懂得权衡。如果因为某种原因需要取消一个任务，新增一个任务，或者变更任务的内容和成员，KR负责人要预测它对结果的影响，从而做出对应性的安排，增补其他任务，或者削减现有任务。否则，不断堆叠或者随意削减的任务序列都会降低KR达成的可能性。

3) 在遇到重要的变更、明显的脱节、严重的进度滞后、突然改变的环境和条件时，项目经理最有效的管理办法就是“会商”，把相关的同事尽快集合起来，说明情况，或者了解原因，阐明影响，对当前的任务进行立即的修订，并且约定检查机制。会商虽然需要占用更多人的时间，但从项目实施的整体效果而言，必要的会商是完全划得来的，因为如果任由情况发展下去，季度OKR必然不会有好的结果。这要求KR负责人像优秀的项目经理一样，有主动发起沟通的习惯和动力。

任务的成员

对于一项完整的任务描述，必定有一个唯一的负责人，但也应该有完整的参与者，即任务成员。

有的时候，一项任务的确是跨部门展开的，那么通常最直接相关部门的人会担任任务负责人，而协作部门的成员可以加入为任务成员。

有的时候，任务会相对单纯地是一个部门的事情，这时候也不妨加入日常协作密切的其他部门成员，来加强内部沟通的透明度，也能够帮助任务负责人拓展资源边界，得到更多跨部门的协助和思路的启发。

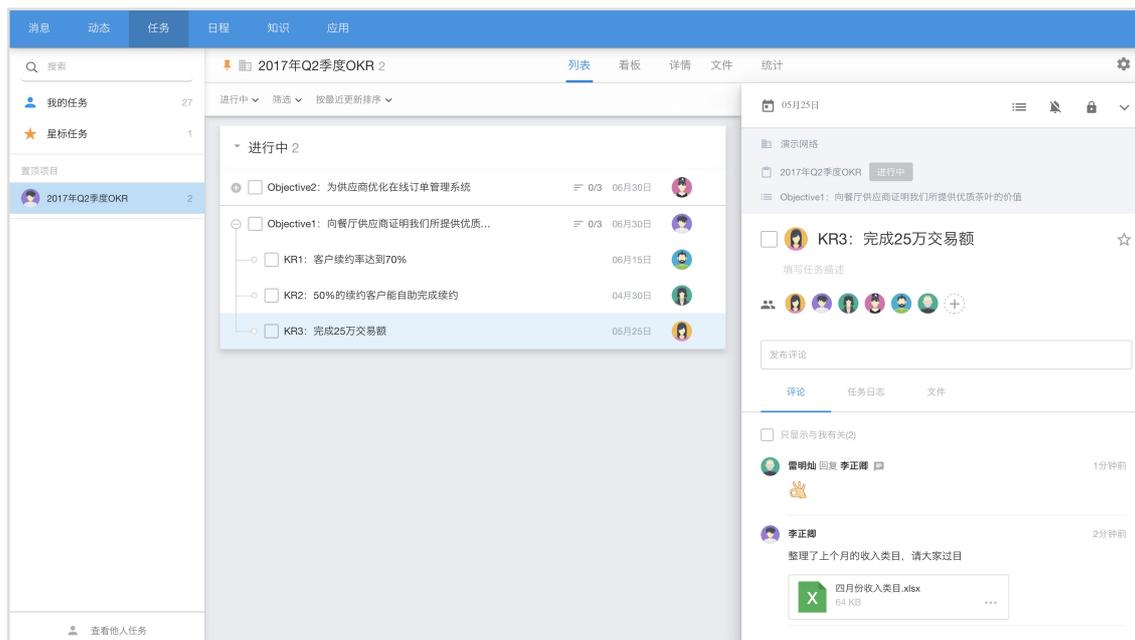
我们通常建议任何OKR任务都要有复合部门的成员参与，哪怕仅仅是出于知会进度的目的。当然，扩大边界并不意味着没有边界。如果过度泛化任务成员，也会导致成员的关注度分散。每个人都在每个任务中这种极端的安排是要避免的，非任务成员依然可以通过跨部门的OKR周报来得到必要的信息知会。

用协作软件来配合

在按部就班的按职能固化分工的组织内，协作软件通常只用在常规的作业环节，这些任务通常是循环往复的。但OKR的实施会跨越部门，而且每个季度都会迭代变化。而且OKR任务对于组织来说至关重要，如果缺失了记录和跟踪是绝对不能接受的。

有的团队使用Excel来管理OKR实施过程，它的缺陷在于无法实时交换进度信息和沟通问题；有的团队使用复杂的项目管理软件，它的问题是过度复杂，而且通常只能满足计划人员的需求。

因此，一般实施OKR的组织都需要通过一款友善的协作软件来落实。像明道，Teambition或者Worktile这样的SaaS软件都足以满足OKR实施跟踪的需要。这些软件都有明确的项目和任务实体，通常我们可以将一个季度的OKR整体，或者一个KR设置为一个项目，在该项目下，再进行KR或者任务的分解。明道比较独特地支持无限层级的子任务，所以无论你在哪个级别上建立O或者KR，都是没有问题的（如下图）。



第六章

The basic development process of OKR

OKR的基本制定流程

“公司OKR是为了帮助团队聚焦在关键事务上，争取在较短的时间内突破瓶颈，促动增长。”

OKR的基本制定流程

当了解了OKR的基本概念和原则后，就可以从某一个季度开始正式尝试实施。我们需要一个容易实施的流程步骤来让产生第一份OKR，这个流程不应该过于冗长和艰涩。



我们以首次制定OKR为例，推荐一个经过反复检验的流程步骤给大家：

1.确认OKR成员

还没有确定任何的OKR，为什么就有了OKR成员？因为我们需要一个恰当的范畴来明确OKR的实施目标和环境，需要尽量广泛地搜集信息和反馈，需要专业管理者的专业决策建议。对于企业使命和战略依然模糊的组织，也需要一个集体厘清的过程。

OKR的制定和实施团队不一定限于企业的高管，通常我们建议小企业能够下沉到中层管理，而且必须包括专业决策环节的专家型员工，以及虽然没有担任管理岗位，但是有意培养和提拔的潜力人才。对于100人左右的企业，OKR小组通常可以在20人左右。

除了岗位的构成以外，还可以考虑个性上的多样化。如果大多数成员都偏于内向个性，则要考虑纳入更多愿意发言，并且敢于提出不同意见的成员。

2.准备会议沟通OKR

制定OKR的过程是免不了会议的，但注意防范冗长的会议。过长的会议根本无法保证大家的精力聚焦，因此我们把有限的会议根据目的分拆成几个部分。

第一个部分可以称之为准备会议，全体OKR成员都应该参加。尤其是首次制定OKR的团队，这个准备会议的主要目的是为了阐明OKR的实施目标，统一厘清相关的概念和原则，让以后的沟通能够有一个共同的标尺。本书的主要内容正是首次准备会议可以采纳的纲要。

准备会议除了由上至下的宣讲和答疑，如果时间允许，也可以提前预讨论公司当下的主要问题和瓶颈。在《OKR从哪里来》章节所提到的若干思考和讨论路径，均可在预备会议使用。不过预备会议不需要得出结论，它只是让后面的制定流程能够得到尽可能

多的信息，所以当准备会议时间结束的时候，可以立即结束讨论。

3.小型会议起草OKR

真正的OKR制定过程并不需要兴师动众，召开全体会议。富有成效的会议需要所有参与者集中精力，全力倾听，及时贡献自己的想法。所以，我们建议在准备和促动会议之后，选择少数几个人，通过小型会议的方式来起草第一个版本的OKR。

参与者的数量少至两人，多至五六人，超过这个数字就会让会议效率下降。如果让20-30人一起参与OKR制定的会议，任何一个问题的沟通都可能要花不少时间。更重要的是，参加人数过多的会议是无法保证每个人都能够用前倾的姿势来始终投入的。过大的会场，也让一些有新奇想法的人怯于在公开场合提出，发言内容反而会趋同。

小型会议参与者的名单可以由CEO来确定，也可以有成员会议来选举。前者的好处是效率高，但要CEO要注意克服在选择成员时过多地受自己意见倾向的影响。后者的问题是当部门人数不均等的时候，容易有失偏颇。

不管用什么方法来确定，都要保证这几个人熟悉公司业务，参与了之前的准备会议，并且在表达、倾听方面有出色的能力。在成规模的企业中，OKR会议容易限定在既有的高管成员中，不妨每个季度的OKR小型会议都适当吸纳若干中层或专家员工。

这场小型会议可能是OKR制定过程中最重要的一次会议。我们希望所有的重大问题都能够被提出和讨论，所以之前的决策都有可能被重新审视。尤其是第一次制定OKR时，如果把既有的决策作为OKR讨论的前提，那么OKR实施工作可能都被浪费了。因此，我们十分建议公司的CEO或者其他一把手不要出席这场制定草案OKR的小型会议。

这听起来是一个十分离经叛道的做法，但是从实际的效果看几乎总是比有CEO参加

要好。有CEO参加的会议，几乎必定会影响成员的批判性思考和开发性发言，CEO一旦之前做过任何强调的发言，难以被成员忽视，一些不符合这个前提的建议和想法将很难再被提出来。鉴于小型会议的目的只是提出草案OKR，CEO大可不必有过多的担心。

起草会议不需要很多人，但有可能需要半天到一天的时间，OKR小组的其他成员做好后勤工作就可以了。当他们遇到问题的时候，应该随时可以求助到场外人员，他们可能随时需要确认一个数字，了解一些背景信息。在他们开始讨论之前，一位合格的CEO应该努力给他们信心，鼓励他们能够知无不言，言无不尽，而不是作出任何策略上的指示。

小型会议要拿出的成果就应该是季度OKR的文本，它应该简洁表达，草案版本一般不需要超过一页纸。当然，与会成员需要做好准备，以回答选择了这些OKR的逻辑理由。

4.成员会议确认OKR

当起草会议成员走出会议室时，他们应该已经带着结论出来。给他们半天到一天的时间来准备和完善提案，然后我们就可以进入OKR小组全体成员参与的确认会议了。首先，起草会议的代表应当完整阐述这个季度OKR应该是哪些？以及如何得到这个结论的？还有哪些未决的问题（比如某个KR缺少最佳的衡量方法，某个KR不知道谁来负责更好一些）？

接下来的议程可以概括为“一系列的提问”。如果是不包含CEO的公司同事闭门起草了整个公司的季度OKR，请相信我，大家的好奇心和注意力都会被调动起来，提问是非常容易促动的事情。

在OKR的确认过程中，提问扮演着重要的角色，这个我们在《OKR从哪儿来》一章中做了详细的说明。理论上来说，起草小组之所以能够得出一个结论，必然已经经历过这些问题的提出和回答，但在更大范围的成员中，可能会重复提出这些问题，也可能会

提出新的问题。起草小组的成员应该很容易捕捉这些问题的差别，并决定坚持己见还是纳入变化。

提问的质量有高有低，这个不必过于控制，当一个问题胶着过长时间时，主持人可以选择暂停这个问题的讨论，移到下一个问题。

CEO可以作为OKR确认会议的主持人，但是不要过早提出自己的问题，更加不要过早发表个人的看法。即使有非说不可的观点，也尽量放到后面。很多时候，CEO会发现原本决心要说的话变得不再必要或者有了新的想法。

当主持人觉得已经没有新的问题被提出时，或者约定的会议时间结束时，就可以进入最后的确认决策。最终怎样决断OKR并不是一件性命攸关的事情，因为OKR本身就是高速迭代的，即使当期的制定并不完美，在季度中期评估和下个季度的复盘均有机会修正。所以，确认决策是用投票表决还是CEO确认都可以。如果是CEO确认，只能是对会议最终成果的接纳，而不是抛却讨论结果，另立一套CEO的观点。如果是这样，集体的努力将付之东流。因为宣布一个OKR决策容易，整个团队信任并聚焦执行才是真正的挑战。

不要把OKR成员拖入冗长的会议，该结束的时候立刻结束，哪怕还有个别剩余的问题没有讨论完成。KR确认后的任务分解可以放到OKR会议结束后分组进行，我们最终通过会议需要确认的只是公司的OKR序列。

5.公布和答疑

当OKR小组成员完成制定和确认季度OKR后，需要书面固化，并加入必要的注解，形成1-2页的文字公开给全体员工。让所有人明确公司在接下来的一个季度最重要的目标是什么，谁在负责，我们会怎么评价。通过注解，还应该让员工了解这一决策的背景和

逻辑是什么。如果觉得有必要或者条件允许，也可以召开一个全体员工会议来解释说明，并回答员工的提问。

在全员沟通时，需要额外说明，公司OKR是为了帮助团队聚焦在关键事务上，争取在较短的时间内突破瓶颈，促动增长。公司的健康和发展也同样离不开已经落实到日常运营中的工作要求，每一位同事确保本职工作的正常推进是公司能够有效实施OKR的保障。实施OKR的企业绝非意味着废弃或忽略非OKR内容的日常管理和创新优化。

第七章

Day-to-day management

日常管理

“OKR不是一个绩效考核系统，它更多的是一套自律性系统。因为我们明确了企业的关键事务，在团队信任的基础上，唯一重要的是我们能否约束好自己的行为，始终把OKR事务放在最高的优先度上。”

日常管理

当我们制定了季度OKR以后，就进入了执行阶段。集中精力分析和讨论OKR考验的是团队的沟通和决策能力，OKR实施过程中的日常管理则考验的是组织的执行力。

OKR的执行比制定更重要

在刚刚开始实施OKR的团队中，常常焦虑于OKR制定得是否合理，是否有缺漏，如果不与个人绩效挂钩，会不会无法驱动成员来有效完成。但实际上，OKR实施成功的关键在于执行过程。即使一个设计得比较糟糕的OKR，如果有有效的执行，给企业带来的价值也远好过完美的设计，无序的执行。

OKR不是一个绩效考核系统，它更多的是一套自律性系统。因为我们明确了企业的关键事务，在团队信任的基础上，唯一重要的是我们能否约束好自己的行为，始终把OKR事务放在最高的优先度上。我们需要一个稳固的执行、复盘、改进循环，所有参与成员不仅达成约定，而且建立起习惯。

OKR大使

如果有条件，我们建议刚刚开始实施OKR的企业指认一位OKR大使。这可以帮助团队能够持续关注OKR的进度，让重要的事务能够始终浮在水面。同时，也能够解放CEO的日常管理。他不需要是专职，但需要对公司和同事尽可能熟悉，他的主要职责包括：

- 1) 理解和宣导公司OKR内容
- 2) 推动OKR的汇报、评估等管理工作
- 3) 搜集和识别OKR执行过程中的问题，并提请相关同事注意
- 4) 帮助OKR实施打破部门和层级的边界

每周会议

大多数公司都有管理层的每周例会，如果OKR负责人不在管理层名单中，我们建议例会吸纳他们参加。每周是一个极好的集体沟通节奏，OKR的执行也可以利用这个节奏来高频度地评估和推进。因为管理层成员和OKR成员可能有很大的重叠，所以我们一般建议将OKR议程直接纳入管理例会，而不要再另外开会。

每周的例会应该怎么开呢？

围绕OKR的实施，首先是要对所有OKR执行进程进行检查，了解当前进度，判断达成概率。如果有明显受阻的KR执行，则利用这个机会来讨论办法和协调资源。有的企业用红绿灯的方式来确认各个KR是否需要讨论，如果是绿灯的（达成概率较高）则直接跳过。

在每个季度OKR实施的头两个礼拜，要注意来检查任务落实的程度，就像判断发动机是否已经点着。因为无论OKR制定得多合理，如果没有针对性的任务设计和推进，任

何OKR都不会有实质性的进展。

在每周评估OKR的过程中，我们可能会发现那些制定得并不合理的OKR，有些是发现了KR的衡量困难，有些是发现了KR的前置条件没有满足，也有极偶然的情况会发现Objective的设定有问题。通常，并不建议在执行过程中随意更改OKR，我们可以将其放到比较正式的期中评估环节，频繁改动OKR会让这套自律性的系统失去应有的效力。

Radical Focus的作者Christina Wodkte提出了一个比较简洁，但行之有效的管理例会模式。她把管理例会的进程分解为四个部分，其中第一部分聚焦在OKR的评估上。接下来分别用本周重点工作，接下来一个月内的准备事项和运营健康度检查来概括：

OKR信心指数		本周重点工作
O1:		
KR1:	50%	
KR2:	60%	
O2:		
KR1:	40%	
运营健康		接下来一个月内
团队健康度	😄	
质量	😄	
客户满意	😄	

本周重点工作：

这个部分应该是OKR执行的延伸。为了有效推进KR，本周需要开启或者推进的关键任务有哪些。通常，在例会中，我们只要确认Top3-5就足够了。

接下来一个月内：

每个行业都可能有一个潜在的时间线来控制核心运营工作，在这个时间线上，接下来一个月将要出现和处理的工作是可以预测的。

比如软件产品企业，产品功能和特性的迭代，按单制造业的订单交付，专业服务业的客户项目进展就是这样的时间线。这个部分和OKR的实施并无直接的关系，它可能会包含公司常规的运营内容，也可能包含和OKR有关的事务。如果包括，那么我们在之前两个部分的讨论就可以被简化。

运营健康：

提示会议参与者观察在团队健康度，产品和服务质量，客户满意度方面的潜在问题，及时通过管理例会提出。当然，这些问题可能并非一次提出就能够得到有效解决，所以，即使是已经被提到过的问题，也应该鼓励被重复提出。有些问题的确是堆积到一定程度以后才可能会被引起足够的重视。

管理周例会结束后，可以整理出一张如上图所示的简单表格，发给所有与会者就可以了。当然，如果能够将这个信息与全体员工共享则更好。

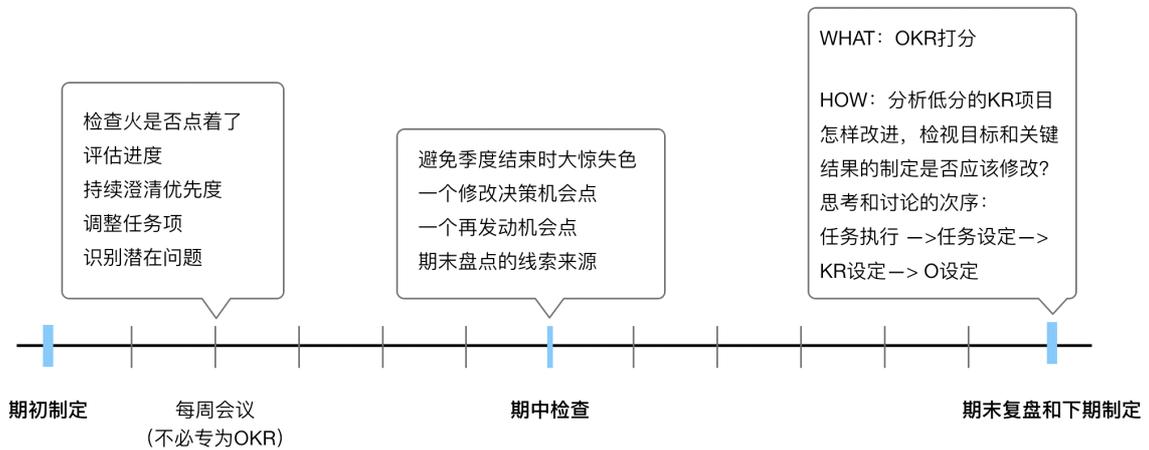
期中评估

OKR的制定和迭代周期通常是按季度。这个时间尺度对于有些行业可能过长了。这时候，在季度中期安排一次期中评估能够帮助我们加快迭代速度，但又不至于耗费过多的沟通成本。

虽说我们介绍了每周例会的日常管理模式，但在实践中，真正能够做到每周复盘的团队是少数。那么有期中评估也总比到了季度结束后大惊失色要好得多。

期中评估主要的目的是为了给予前半个季度的执行一次复盘和调整的机会。尤其是针对KR项设置的明显失当，或者找到了更好的反映目标达成的技术指标。期中评估也给了一次团队再发动的机会，再一次检查任务设计和落实的程度。

期中评估的产出通常集中在任务项目的调整和新增上，如果有对OKR内容本身的修订，应当反映在书面记录上，并且说明修订的原因，同样公开给全员。



OKR日常管理要点

第八章

OKR vs KPI

OKR和KPI

“无论是KPI，平衡计分卡，还是更受科技公司欢迎的OKR，其中的本质都大同小异，每一种管理模式都要求从战略 (Strategy)出发，科学设定和分解目标 (Goal) ，不忘战略意图 (Objective) ，而且三者都同样重视量化评估 (Measure) 。”

OKR和KPI

被曲解的KPI

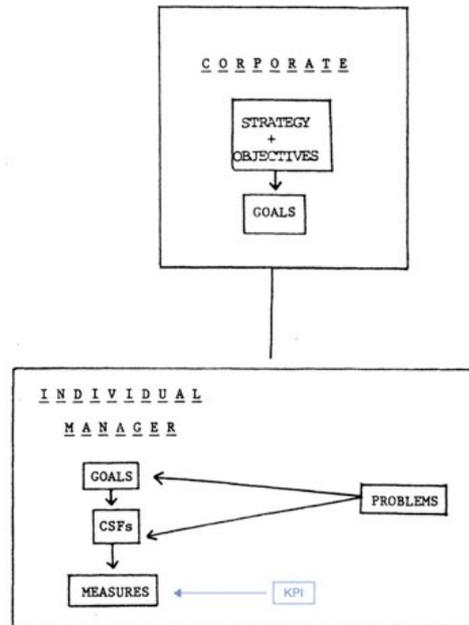
KPI, Key Performance Indicator, 貌似最不需要解释说明, 但也是有史以来被曲解得最严重的管理概念。如果你常常听说“你们部门的KPI都定好了吗?”这样的表达, 那么很有可能你的企业也在脱节运用这项无辜的管理工具。

KPI之所以被曲解, 是因为它常常被望文生义地孤立理解, 实际上, 它在被提出时有一个重要的上下文, 就是企业的CSF (Critical Success Factor, 关键成功要素)。麦肯锡公司的D. Ronald Daniel和斯隆管理学院的John F. Rockart分别于上世纪60年代和80年代提出了类似概念, 这是一个从企业战略设计、目标定义到具体执行中的一个好方法, 它易于理解, 也方便落地。KPI作为其中用来评估关键结果达成情况的量化工具被提出。

在这个逻辑中, KPI可以被理解为“关键成功要素的执行标准达成情况”。它首先不是人人都需要有一个, 其次在一个企业组织中, 只会围绕关键成功要素而建立, 所以肯定不需要很多。一个企业的运营环节始终会越来越多, 但是能够帮助跃向战略愿景的关键

环节一般来说就那么一两件事，而且随着时间而迁移。

FIGURE 2
Hierarchy of Management Concepts and Terms



Source: Bullen, Christine V., and John F. Rockart A Primer on Critical Success Factors, 1981

但是，今天大家所理解和运用的KPI方法已经远远背离了它的初衷，企业一意孤行地运用它在绩效评估上，带来一系列抑制创新，摧毁内部信任，忽视战略要点，甚至危及企业存续的问题，以至于我们不得不讨论是否要废弃它。

曲解KPI带来的几个致命问题：

- 1) 从绩效考核的目的出发，而忘记了战略目标和关键问题；当每个人都忙着各自的KPI时，已经没有人为解决制约企业发展的关键问题而格外努力；
- 2) 从全员部门花名册出发，恨不得给公司前台也安个KPI，实在找不到量化指标或

者难以获得数据时，就偷懒设定为“领导打分考核”；CEO只参与高层管理人员的KPI设计，员工的KPI设计任务被层层分解到部门，制定水平高低不一；

3) 将员工的晋升和薪资与KPI紧密连接，制造了大量不必要的信任危机；

4) 与经济收入关联，让KPI无法驱动冒风险的创新，哪怕只是小小的试错；

5) 因为没有从本企业的战略出发，所以在发展KPI时缺乏原动力，细分时两眼一抹黑，咨询公司乘虚而入，盲目参考行业对标公司，甚至直接导入现成的KPI库（附上一个令你目瞪口呆的百度搜索结果），这基本是求死的节奏。

其实，无论是KPI，平衡计分卡，还是更受科技公司欢迎的OKR，其中的本质都大同小异，每一种管理模式都要求从战略（Strategy）出发，科学设定和分解目标（Goal），不忘战略意图（Objective），而且三者都同样重视量化评估（Measure）。

但是，没有任何一个工具明确要求企业根据评估结果赏罚所有员工。企业界之所以对于这些战略目标与执行体系抱有太高的期望，无非是因为不够信任执行者，或者对未来的不确定，让我们试图用“与结果相关的奖惩”来敷衍了事。

我来举一个思辨KPI的小例子：

汽车仪表盘上的“时速”就像一个KPI，60迈也好，80迈也好，它反映了某一种绩效，但如果你今天带着全家老小，安全到达目的地是你的一切目标。如果你的租车公司司机背着一个时速KPI，你一定精神紧张到极点，而如果不幸司机的奖金直接和平均时速挂钩，你会当机立断赶紧让他下车。你要说，为什么不让司机换个“安全运营率”的KPI，那他一定把车开得很慢很稳；

没错！终于为司机找到了一个还基本正确的KPI，结果晚上孩子发烧，你想让司机加个班帮忙送医院，司机两手一摊，“这会影响我的KPI啊！”。

突然，你醒了，原来客户满意度才是最关键的，继续换KPI！结果发现客户满意度指

标想想容易，评测起来就难了，先上个客户满意度调查系统吧，要求每个顾客给司机打分。结果花了几十万，终于能够决定司机大哥的奖金了。

回到这家租车公司，老板居然在为越来越高的事故率，越来越低的客户满意度焦头烂额。不是都有KPI了吗？怎么问题还是越来越严重呢？

你们能够猜到什么原因吗？其实是什么原因都不重要，重要的是这家企业要自己找到真正的成因，也许是因为车辆老旧，缺乏保养，也许是因为司机培训不够，也许是因为司机加班时间过长，疲劳烦躁。找到真正可能的成因时，我们试着先来一个KPI也许就够了。

绩效考核该何去何从

我们在过去两年，陆续翻译和撰写了一批OKR实施指南文章，但是无论怎么传播和讲解，总是会得到这个提问：实施OKR了，绩效考核怎么办？

我在主讲明道管理进步课（面向明道客户的线下课程）时，刚刚讲清楚“OKR是一个企业战略-目标-任务体系，帮助企业从战略目标出发，识别和落实关键任务的方法”，话音落毕没多久，就有人提问：“那么OKR可以用来做绩效考核吗？”。有时候甚至有点搞笑，我回答说：不行，OKR解决的是不同的问题。然后紧接着就又有人问：“那绩效考核可以使用OKR结果吗？”。

后来我慢慢明白了，提问的都是HR人员，无论你说的是ABCD，听众总是问，是不是E？就像一个得了重症的病人，无论你说什么药，他都会问，能治好我的病吗？

一般人遇到这样的反馈，基本要崩溃了。可是我不会，因为我完全能够理解提问的人。其实带着绩效考核问题，走南闯北听课的HR都是非常尽责任的员工。她们（因为的确女性要多一些）如果遇到一个资深HR总监开课绩效考核体系，必定周末连孩子都不管

也要去听，听完后必定会来继续功课，总结消化，提炼分享，撸起袖子，启动Excel开干。

为了说清楚这个问题，我要不惜夸张和绝对化一下结论。

一、OKR和传统意义上的绩效考核没有任何关系

正如我前面所说，OKR的重要价值是让尽量多的员工理解公司的战略和目标，以及针对这个目标分析出有哪些拦路虎（关键任务）存在。然后分阶段（通常是季度）聚焦一个一个消灭。担负OKR项目的人必然需要免于绩效考核，他既不应该因为成功重奖，也不应该因为失败受罚。原因很简单，OKR之事不会简单，不会容易，不会一个人单干一个季度就解决问题。

举个例子吧。那个倒霉的乐视FF汽车在前一个季度的OKR（如果他们内部这么叫的话）几乎必定是在CES开幕前拿出可靠的样车让贾总可以显摆。这不是一个简单的任务，不是一个容易的任务，也更加不是一个人的任务。如果贾总说，不行！HR部门要过来订个绩效目标，成了怎么样，不成了怎么样，你觉得有用吗？

这个例子有点沉重，我们再举个欢快点的。比如小米公司最近有点偷着乐的感觉，他们要给生态链再加料，假设我们要搞小米避孕套。请问关键任务该是什么？创意？销量？公关注意力？这个只有他们才知道了。我大概知道小米的文化，如果这时候HR走过来要给避孕套产品经理定KPI，我保证那小伙会说，“这样吧，你说多少就多少吧，卖不完的我自己用。”好吧，我有点编不下去了。不过我的意思你明白，关键任务是生命线，要么是生死存亡的霎那，要么是翻云覆雨的前奏。这和HR拿着花名册制定绩效考核目标的确不是一回事。

你可能还会担心没有绩效考核的紧箍咒，是不是大家就怠工了。首先，一个季度的OKR一定聚焦在少数关键问题上，不需要人人摊派。一个企业再不济，也一定有三两识

大体之能人。这样的人有没有KPI，完全不影响他的积极性。再次，你也不要认为消极怠工都是因为没有KPI，因为办公室政治，团队相互倾轧而怠工的情况要多得多。我见了这么多中小企业，真的严格实施KPI的并不多，我也没看到大家都在偷懒。

二、HR不该关注OKR，你的老板应该关注

HR不一定需要关注OKR（叫不叫这个名字无所谓），关键的是一把手要关切。我自己也是绩效考核的过来人，当然知道实施KPI的困惑和难度，所以听到有一个新的方法来了，当然如获至宝。拿来一看，全是战略，战略，战略，大失所望。但看到身边不停有人说，又觉得不死心，要不就让HR先学习一下吧。

于是乎，HR大批大批地下载OKR资料，老板却不怎么关注。我这么说不是抱怨和失望，和HR问出这套问题一样，我也能理解老板为什么要派HR来实施OKR。因为战略思考艰涩困顿，集体沟通封闭沉闷，日常业务千头万绪，他并不信任一个外来的概念能够帮助他解决问题。

我也说句实话，如果从心底里不信任员工，骨子里牵挂绩效考核，不能让团队参与战略目标设计，不能接受开放透明的沟通文化，或者本人已经失去业务的长期信心，这样的情况都不适合来实施OKR。否则就是无神论者去教堂——参观参观。

三、如果你要一定要做绩效考核，也不是没有办法

写这一段需要一点勇气，因为我打算把话说的更绝一点。

首先，你们不要学习阿里巴巴，更不要去照抄六脉神剑考核大法。六脉神剑就是连价值观也要打分。这不完全是因为咱们没有阿里巴巴的规模和成熟业务体系。阿里巴巴其实也并不希望大家来学习这个术，而是希望企业家能够懂得一些道。如果你真要学习，

应该学习十年前的阿里巴巴，在那个阶段，在公司的顶层（相当于你的全体员工数量了）并没有这些东西。阿里巴巴的成功之路恰恰证明的是没有KPI也能成功，如果你越长越大，这些KPI技术到时候你想不要都很难。如果真的要追究一下阿里巴巴这个典型的成功关键源头的话，我觉得实际上是这么几点：

1. 马云的领导力
2. 时机和关键努力（淘宝和支付宝）
3. 早期创业团队之间无话不说，绝对坦诚

如果您同意的话，你看到哪里有绩效考核了？

对人打分并非不道德，不公正。所以，如果你一定要给员工打分，我觉得基于这几个方向你可以放心去做：

- 1) 学习成长的速度：员工一年前能做什么，现在能做什么
- 2) 分享度：多大程度上给予和帮助他人
- 3) 协作性：以什么样的速度响应他人

你说，哇，好难啊，这些东西怎么打分？

好，我也没说容易，但是它比你舞文弄墨地实施传统意义上的绩效考核要容易得多，而且因此被淘汰的成员，你根本不必惋惜，甚至应该送到竞争对手那里去。相反，如果你的一位好战友，去年因为绩效考核情况不佳，心灰意冷，主动离职，惜才的老板才可能因此痛彻心扉。

常见问题

1) 一定要按照季度制定OKR吗?

这通常是一个最佳的周期。如果你所在的行业变化剧烈，可以考虑更快速的迭代，也可以在季度OKR的基础上增加一轮期中评估。

2) 有了季度OKR，还要不要年度OKR?

不需要，OKR是用来解决企业阶段性的关键问题，需要集中精力，快速突破，年度OKR会让反馈时间延长，从而稀释目标感，而且容易和季度OKR混淆。

3) 有了公司OKR，还要不要部门和个人的OKR?

按照OKR的理念，在团队和个人身上都有机会发展出OKR，但并不建议在公司层面和部门层面同时展开。更不要因为公司某个季度OKR没有涉及某个部门，而追加OKR给他们。同时有公司OKR和部门OKR会让这个部门的基层员工不知所措。

在个人层面，利用OKR理念提出个人能力发展目标则是有价值的，但它和公司OKR的内容并不需要有直接的联系。

4) 季度中可以变更OKR吗?

可以在季度中期调整一次，但不能频繁改变，这不仅会增加额外的沟通，更让员工感到公司的决策反复无常，失去OKR的刚性。当然，永远有例外的情况，比如在季度中发生了非常重大的行业变化，公司重组等事件。

5) 到底多少OKR数量是合理的?

1-5个Objective，其中分别有1-3个KR都是合理的。但是刚刚开始实施的企业和已经完全清楚增长驱动力的组织完全可以极端地聚焦在1-2个Objective上。OKR数量越少，聚焦度越高，这一点是没有疑虑的。即使多于两个，也不能多到完全记不住的程度。

6) 可以沿用同样的OKR到下个季度吗?

在比较重大的挑战下，一个季度的OKR没有能够很好地实现，继续顺延到下个季度是常见的一种现象，这个并不奇怪。但重要的是要分析没有达成目标的原因，并且针对性地修订和增强任务设计，强化任务执行的跟踪。

但如果长期纠缠在一项OKR上，超过一年的时间，这时候OKR小组，管理层应该有更充分的反思。是不是我们没有找到增长的核心驱动力，是不是我们依然没有足够聚焦。久攻不下，必有蹊跷，这是每个组织在目标和路径选择上必然要经过的挣扎。所以，即使我们可以适当沿用OKR，也不应该胶着在一些尝试了各种方法都无法带来成效的目标上，这时候也许要另辟蹊径，也许要合理调整目标。

7) OKR可以用于员工的绩效考核吗?

不可以，OKR只是一个战略-目标统一工具，不应该涉及对人的评价，考核会让员工回避高挑战的目标，产生不必要的部门利益冲突，也容易失去创新所需要的自由空间。

延伸阅读

OKR的历史

OKR并不是近期才出现的管理词汇，而是目标管理法的演化形态：

- 1954年，德鲁克在《管理的实践》一书中明确的提出了目标管理法（MBO），这应该是最早的源头了。德鲁克认为：所有企业的使命和任务，必须转化为目标。企业如果无总目标及与总目标相一致的分目标，来指导员工的生产和管理活动，那么企业越大，人员越多，发生内耗和浪费的可能性越大，从那个年代开始，位于加州的HP，Intel等企业就一直大力推行目标管理体系。

- 1976年左右，Intel正在做从存储器到处理器的战略转型，当时还是COO的安迪格鲁夫（Andy Grove）提出了HOM（High output Management），并第一个实践了OKRs，还确定了OKR的两个核心原则：

1. 在精不在多。因为它就是用来明确并聚焦工作重心的

2. 全体公开、透明。这样所有人能更一致的对齐整体目标，减少内耗

- 同样在70年代，Oracle的创始人拉里埃里森（Larry Ellison），在Oracle也推行了类似的MOKRs（Mission, Objectives, and Key Results）。

- 1999年，有“风投之王”称呼的KPCB合伙人John Doerr（之前在Intel工作过）把整个OKR带给了刚刚投资的、成立还不到一年的Google。实践了几个季度，OKR就在Google生根开花了，并一直用到今天。后来除了自己用，Google还会对它投资的企业，专门的培训和实施OKR。

- 进入21世纪，随着Linkedin、Twitter、Sears、Zynga等在公司相继开始用，OKRs在硅谷渐渐盛行起来。

- 2013年，谷歌风投伙伴Rick Klau做了一场关于谷歌如何来使用OKR的演讲，随后这一演讲视频在网上疯传，就连演讲者Rick Klau都感到十分惊讶：“我的关于OKR演讲视频观看次数迅速地超过15万次了，比我预想的观看数量几乎高出了14.9万次！”

- 2014年，国内有公司注意到这一新的目标管理工具，并开始创作和传播与OKR有关的内容。同一时期，也有企业在内部实施OKR，其中有小米、知乎、明道、豌豆荚等科技互联网公司。

- 2016年，国内对OKR的关注度持续升温，OKR这一关键词的百度搜索指数比14年翻了近两倍。之后也有越来越多的国内公司采用OKR，如安畅网络、蘑菇租房、洋码头等。同时，国内外市场上也出现了OKR咨询服务与OKR实施跟踪工具，渐渐形成了一个细分专业领域。

相关文章

- [三分钟理解OKR视频](#)
- [OKR检查清单](#)
- [创业公司OKR模版](#)
- [对OKR之父John Doerr的采访](#)
- [高绩效团队的三个秘密](#)

关于明道

明道 (mingdao.com) 正式创建于2013年8月，总部设于上海，是一家专注于协作平台运营的互联网科技企业。明道的使命是用创新的软件提高中小企业的管理成效，产品解决的问题包括：工作沟通、任务协同、日程管理以及知识共享等。

明道自2012年发布以来获得了上百万用户的认可，典型企业用户包括：摩拜单车、暴风影音、东方证券、都盈都动漫、韩都衣舍、华润置地、清华大学、厦门航空、央广传媒、易到用车、中国银联等。

明道还是国内最早采用OKR的组织之一，并且利用自身平台跟踪实施OKR超过10个季度，期间不仅改善了企业绩效，更让内部的沟通透明度和员工目标感大幅提升。我们相信未来会有越来越多的企业接受OKR的管理思想，并通过OKR来聚焦战略目标和挖掘有潜力的员工，实现高速持续增长。

