

《这就是OKR：让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作法》，约翰·杜尔著

注：读书笔记仅做记录，可读性较差。

◆ 上篇 OKR的基本特征与实践

这里说OKR在小型，中型，大型企业中都能取得不错的效果，但是回到实际中，就和传统KPI对比，它能为组织结构带来了什么样的变化。OKR的透明能解决大企业多节点导致的信息损失问题，但透明也强迫战略执行一盘棋，是否能让业务之间像齿轮一样紧密咬合。小企业中人较少，员工可能每天都能和CEO交流，这样的情况下上下的目标都会比较明确，那OKR真的就会比KPI好吗？

我们更需要一种可信任的工具，能够在曲折的前进道路上为我们指明方向，带我们走向创新。

在规模比较小的初创企业中，员工需要朝着共同的方向努力。对这些企业而言，OKR是一种生存工具。尤其是在科技行业，年轻的企业必须迅速成长。只有这样，才能在资本枯竭之前获得足够的后续发展资金。显然，结构化的目标可以给投资人提供一个衡量成功的标准：我们计划生产这款产品，并通过跟25位客户的沟通进一步明确了目标市场，同时也调研了他们愿意支付的价格。

在中等规模和快速扩张的组织中，OKR则是通用的执行语言。OKR明确了预期：需要（尽快）做什么，以及具体谁来执行。OKR让员工的垂直目标和水平目标都能够保持一致。

在大型企业中，OKR就像闪烁的路标，能够在不同部门的员工之间建立联系，赋予一线员工特定的自主权，让他们能够提出新的解决方案。

什么样的格局和魄力才能有这样的预期，这已经不是简单的逻辑推断可以确定的目标，不免想起是否从小到大能做得很稳，但难以突破，从大到小则会走得更快，但风险难估。

按照一家赢利的科技公司的正常成长速度，100亿美元的收入意味着1000亿美元的市值。这是微软、IBM（国际商业机器公司）和英特尔三家公司市值的总和，这显然是一个比独角兽公司更稀有的存在。

◆ 第2章 OKR之父

表面上强调OKR和奖金激励分开，其实很难分开，它本身是度量员工能力的一种方式，领导在给员工评判绩效的时候潜意识已经使用了OKR，而且在人的意识里，越不想用，对决定的影响越大。

为了鼓励员工承担风险，防止消极参与，最好将OKR和奖金激励分离开来

◆ 第3章 “粉碎行动”——英特尔公司的故事

从英特尔的OKR看出，部分人或团队在制定OKR时候可能过度的与其他方法进行了区分，相比国内常用的KPI，认为OKR是目标和实现路径，过于弱化数字的作用。其实英特尔的KR中基本上都有数字进行量化。

在早些时候，也就是在第一次“粉碎行动”之后不久，鲍勃·诺伊斯和安迪·格鲁夫在圣何塞的凯悦嘉寓酒店举行了“粉碎行动”启动仪式。

在大型公司中，建立上下层的直梯很重要也很难，一是组织结构的复杂性铸起交流壁垒，二是人太多，每个人的认知场景不同。比较有效的可能是有一个定期面对面的机会，员工尽可能的陈述事实，然后提出自己力所能及的行动。

那个工程师说的是对的，我们需要改变。

◆ 第4章 利器1：对优先事项的聚焦和承诺

O可能是不太容易量化的，但是可拆解的，拆解的目标是可衡量的，把所有的KR都完成了，O自然而然就可以完成。这样说来O其实也是可以量化的，只是难以单一量化。感觉就像在传统的绩效指标上加了一个定语。

关键结果应该是明确的、具体的、可衡量的，产出和投入的组合（匹配）对其有所帮助。最后，完成所有关键结果的关键和前提是实现目标。

◆ 第5章 聚焦：Remind的故事

一定时期内最重要的事情只有一件，每个人都知道，但是我们的时间难免会被各种事情撕成碎片，时刻提醒自己需要聚焦的目标，以外界的强刺激来影响自律是一个好方法。

OKR使我们聚焦于能够将公司提升至更高层次的事情，这给了我们巨大的帮助。

◆ 第7章 利器2：团队工作的协同和联系

协同的关键前提是理解，理解自己的同时理解别人，而理解别人首先需要了解别人。OKR的透明正式解决了这个问题，同时梳理O和KR也能更好的理解自己。

答案就在于聚焦的、透明的OKR。OKR将每个人的工作与团队工作、部门项目及整体的组织使命联系起来。

◆ 第12章 利器4：挑战不可能

承诺型目标与愿景型目标相互结合能稳步前进得更远，在解决固有工作的同时，留出20%的时间思考更大的格局，这一次的愿景型目标可能就是下一次的承诺型目标。

谷歌将他们的OKR分为两类，一类称为承诺型目标，另一类称为愿景型（或挑战性）目标，二者有着本质的不同。

◆ 第13章 延展：谷歌浏览器的故事

从2000万到5000万，再到1.11亿，简单的文字之间已经能感觉到强大的战斗力，当对看似天方夜谭的目标进行拆解重塑，会发现原来潜力如此巨大。

拉里和我最终将目标确定为1.11亿用户，这是一个堪称经典的挑战性目标。为了实现这个目标，我们必须重塑Chrome的商业模式，探索新的增长模式。我们再次被迫开始思考，我们需要什么样的方法来实现这个目标？2月份，我们扩展了与OEM（原始设备制造商）厂商的分销协议。3月，我们开展了“超快Chrome”营销活动，以提高产品在美国的认知度。5月，我们通过推出适用于OS X和Linux操作系统的浏览器，拓展了我们的目标用户。最后，我们的浏览器不再仅限于Windows平台的用户使用。

进入第三季度后，结果仍然不能确定。然而就在几周后，在第三季度末，我们的用户总数从8700万激增到1.07亿。而在这之后不久，我们就达到了1.11亿的周活跃用户，我们终于实现了我们的目标。

◆ 第14章 延展：YouTube的故事

上周刚复习完柯维的高效能人士七个习惯，巨石理论来源于其中要事第一部分，很多道理我们都明白，到实践时总会遇到更多的问题，不过庆幸的是，就像柯维所说，当我们的思维变化了，也就为质变创造了条件。

“巨石理论”是由史蒂芬·柯维提出来的。假设你有几块石头，一堆鹅卵石和一些沙子，你的任务是尽可能地把所有东西都装进一个一加仑的广口瓶中。如果你先放沙子，再放入鹅卵石，那么再想放石头时你会发现瓶子已经没有空间留给它们了。然而，当你先放石头，再放鹅卵石，最后放沙子，你会发现一切如你所愿——沙子将石头之间的缝隙填满了。

2013年，那还是一个视频相对比较匮乏的时代，人们还愿意在观看上花费更多的时间，而现在，人们的时间被撕碎，愿意看10分钟幽默视频来学习打领结的人越来越少，如果在更上一层来看，短视频的出现好像就是水到渠成的事。话说回来，现在大产品中增长最快的垂类，可能就是下一个风口。

但是，没有什么是一成不变的。就如在2013年，“观看时长”是衡量YouTube用户体验的最佳方式，而现在我们已经开始在寻找其他变量了，比如，视频及照片的网络增量、用户的观看满意度，以及对社会责任的关注等。

◆ 下篇 OKR引领组织变革

读到这里，好像能解决开始认为OKR难以与奖金激励分开的问题了，它们分不开，也不必完全分开，OKR是含有一定权重的要素，O是具有挑战性的，即使达到80%，并不能说明好还是不好，这只是一个角度，当把这种思维深耕到激励机制中，那分不分开就没那么重要了。

谷歌一向谨慎地将原始目标得分与薪酬决策分离开来。在每个循环之后，他们的OKR数据就从系统中清零了！

目前，我们还没有发明出任何一个公式，可以用于准确解释人类复杂的行为，因为对他人的判断都存在主观性，掺杂着个人因素。在今天许多工作场景中，OKR和薪酬是“好朋友”，它们结伴而行，永不分开，但它们也无须“生活”在一起，这样可能更健康一些。

随着企业管理向持续绩效绩效管理过渡，OKR和CFR大多变得独立于薪酬和正式评价之外

◆ 第21章 未来的目标

本书中的案例可能会有一些夸大OKR效能的成分，部分案例看起来甚至有一些不舒适，但整体而言，OKR中的透明，承诺，协同，可追踪等关键技巧还是非常受用，现在正在切身体验OKR，书中的很多方法都让我受益匪浅。

第21章 未来的目标

目标是推动我不断向前的动力。

——穆罕默德·阿里（美国著名拳击手）

有想法很容易，但关键是执行，没有执行，一切都是空中楼阁。

如果你已经阅读了这本书，就会非常了解OKR和CFR的功能，它们可以帮助组织的各个部门去攀登自己业务的顶峰。你也已经知晓了它们如何激励员工，如何培养领导者，以及如何凝聚团队去做更伟大的事情。通过衡量最重要的事情，也就是直击要害，OKR帮助波诺和盖茨基金会一同发起了解决非洲贫困、抵抗疾病的运动。我们正在驱动谷歌以“10倍速”的力度对未来进行大胆探索，以实现让人们自由获取世界各国信息的伟大目标。OKR和CFR也正在帮助Zume比萨专卖店通过使用机器人制作并烘烤比萨，将热气腾腾、新鲜出炉的比萨送到您家门口。

以上发生的事情令我们兴奋，但我认为这只是刚刚开始。

完 ~