

谷歌 OKR 到底如何玩转!

OKR 的前世今生

前传，上个世纪 50 年代加州大学的教授创立了目标管理体系，Manage By Objective，简称 MBO，德鲁克是这个体系的坚定推动者。50 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，直至今今天。

后来,Intel 的 VP John Doerr 投资了 Google，在 99 年的时候 John 给 Google 的两位创始人说，你们需要更成熟的管理体系，就把 Intel 使用的 OKR 体系介绍给了两位创始人，从那个时候起一直沿用至今。

目标管理之前是指令管理，工业时代到来手工业者和农民进入工厂，机器的力量胜过了人的力量。对于产业工人来说，服从指令是那个时候要务。

服从指令的缺点是：

- 1、没有人对最终结果负责，每个人只对自己的过程负责。
- 2、人的主观能动性被压抑。
- 3、结果高度依赖机器和管理者的指令。

目标管理的精髓是：

- 1、员工和经理共同制定目标，员工对结果负责。（请对比指令管理）
- 2、员工在设定目标后自主决定实现的路径和方法，经理人提供必要的资源。
- 3、经理人在过程中提供辅导，帮助和监控，不能撒手不管。

OKR 体系在 Google 特别的地方在于对设定目标的高期望。Google 的一个管理文化是，如果这个目标最终轻易超额完成，说明这个目标设置低了。

不要太在意叫法是什么，多看看背后的管理原则和管理脉络就好。

OKR 到底是什么？

OKR 全称是 Objectives & Key Results，即目标与关键成果。

所谓 OKR，O = Objective 可以理解为企业目标，KR = Key Results 可以理解为关键结果。浓缩在一起就是“为确保达成企业目标的关键结果分解与实施”。

主要知识点：

- 1、OKR 是企业进行目标管理的一个简单有效的系统，能够将目标管理自上而下贯穿到基层。对一个项目来说，设定目标是非常重要的，因为这决定了如何去做，以及能做到何种程度。

2、OKR 首先是沟通工具：团队中的每个人都要写 OKR，所有这些 OKR 都会放在一个文档里。任何员工都可以看到每个人在这个季度最重要的目标是什么，团队这个季度的目标是什么。

3、OKR 是努力的方向和目标：OKR 代表你到底要去哪里，而不是你要去的地方具体在哪里。

4、OKR 必须可量化（时间&数量）。比如健身时设定锻炼目标，如果只是定义成「我们要努力提高身体素质」，肯定不是一个好的 OKR，因为无法衡量，好的 OKR 是「今年的跑步时间较去年增加一倍」。

5、目标必须一致：制定者和执行者目标一致、团队和个人的目标一致。首先，制定公司的 OKR；其次，每个团队定自己的 OKR；第三，每个工程师或设计师写各自的 OKR。这三步各自独立完成，然后对照协调这三者的 OKR。OKR 跟个人绩效没有关系，因为 OKR 系统的结果和每个人并不直接挂钩。

6、目标要是有意志的，有一些挑战的，有些让你不舒服的。一般来说，“最佳”的 OKR 分数在 0.6-0.7 之间，如果某人只拿到 1 分，那么他 OKR 订的目标显然是野心不够的。但是低分数的人也不应该受到指责，而是应通过看他工作上的数据，帮助他改进下一季度的 OKR 目标。

7、通过月度会议 Review ，时时跟进 OKR：在月度会议上需要确定如何去达到目标，是一个帮助达到目标的过程。

8、通过季度会议 Review ，及时调整 OKR：互联网的变化非常快，每季度有一个 OKR 的 review，调整的原则是目标（Objectives）不变，只允许调整关键成果（Key Results）。

OKR 文化背景是什么？

讨论 OKR 之前，有必要先说一个前提：Google 的 impact 文化。衡量的是员工为 Google 做出了多大的 impact，而不是员工是不是很努力地干了很多活，也不是员工是不是听老板的话完成了老板布置的任务。

所以 OKR 也是为了让员工有可能做出更大的 impact 服务的，因而有以下特点：

1. 模糊的目标，用于统一努力的方向，而非计划

所有做过 IT 项目的人都知道，再周全的计划总是赶不上变化。所以 OKR 不是计划，只是一个模糊的目标，具体如何实现还需要探索。但有了目标至少有了努力的方向，这样，个人的目标，团队的目标和公司的目标才有可能能够一致，从而为产生更大的 impact 提供可能。

2. 量化

OKR 必须是个 measurable goal

3. 由员工或者 Tech Lead 提出，而非经理

OKR 需要统一的是个人的目标和团队的目标。Tech Lead 负责的是团队的目标，而员工在意的是个人的职业生涯和个人为 Google 做出的 impact，两个目标通过共同制定 OKR 来统一。

4. (基本)不作为考核标准

既然 OKR 是用来统一目标而非衡量成果的，一般不作为考核标准，虽然 Perf 的过程中也会参考，但 1.0 和 0.7 之间本身并没有太大差别。

OKR 的主要想表达什么？

一、就公司、团队、个人三个层次来说，OKR 主要想表达的是：

- 1、公司：OKR 是管理层向整个公司表达近期想要着重做的事情？是开拓新的领域还是深耕现有领土？
- 2、团队：OKR 是团队 Leader 首先需要考虑为了公司的 OKR，自己的团队能为了做什么；除此之外本团队想做的紧急而重要的事情；
- 3、个人：OKR 除了绑定公司和团队的 OKR，自己还想改变和挑战什么，为什么？

二、执行时的几个关键点：

- 1、自上而下：公司和团队的 leader 需要明确自己想要的 O 是什么？更重要的是为什么有这个 O？然后是各项优先级，至于 KR 可以多种多样；
- 2、需要遵循 SMART 原则：任何一个同学都能看懂你的 OKR，特别是跨部门的同学；
- 3、强调产出(Key Results)：所谓产出导向就是关注做事情的成果，而不仅仅关注事情做了没有；
- 4、及时调整：定期排序，调整优先级。

三、主要收益：

- 1、OKR 公开之后，每个团队和个人都能清楚伙伴们在做什么，避免浪费，借力合作。
- 2、每个人的精力是有限的，对应到团队和公司也一样；OKR 更多会是作为一个管理方法或者沟通的工具，经常打开 OKR 看看，让大家的努力都在一定时间内专注在一致的方向上。

四、对于员工：

- 1、绑定到公司、部门的 OKR，对应于她的 JD，她需要做什么？
- 2、除此之外，还有什么部门、个人迫切想改变和挑战的？比如科学的评价体系、如何提升效率。

OKR 的制定方法是？

制定 OKR 的基本方法是：

- 1、设定一个“目标”（Objective），这个目标务必是确切的、可衡量的，例如不能说笼统地说“我想让我的网站更好”，而是要提出诸如“让网站速度加快 30%”或者“融入度提升 15%”之类的具体目标
- 2、设定若干可以量化的“关键结果”（Key Results），用来帮助自己实现目标。

举个例子，比如谷歌员工克劳在 Google 负责博客平台 Blogger 时，每个季度都会制定几项目标，其中有一个季度的目标是“增强 Blogger 的声望”针对这一目标，克劳列出了 5 个非常容易衡量的关键结果，包括在 3 场业界大型活动上做演讲、协调 Blogger 十周年庆公关活动、创建官方 Twitter 帐号并定期参与讨论，等等。

Google 既有年度 OKR，也有季度 OKR。年度 OKR 统领全年，但并非固定不变，而是可以及时调整；季度 OKR 则是一旦确定就不能改变的。此外，Google 从公司、团队、经理到个人都有不同层级的 OKR，所有这些 OKR 共同确保公司按计划正常运营。

Google 员工通常每季度会制定 4 到 6 个 OKR，目标太多也会令人焦头烂额。到了季度末，员工需要给自己的关键结果打分——这个打分过程只需花费几分钟时间，分数的范围在 0 到 1 分之间，而最理想的得分是在 0.6 到 0.7 之间。如

果达到 1 分，说明目标定得太低；如果低于 0.4 分，则说明工作方法可能存在问题。

在 Google，上至 CEO 拉里·佩奇（Larry Page）下至每一位基层员工，所有人的 OKR 都是对内公开的，所有人都能在员工名录上查到任何一位同事的当前 OKR 和以往的 OKR 评分。

OKR 的公开化有助于 Google 员工了解同事的工作——例如，克劳负责 YouTube 网站主页时，有些同事可能想在 YouTube 上放一段产品推广视频，这时候他们可以查看克劳的 OKR、了解一下他在当季度的工作，从而判断该如何与 YouTube 团队协商这件事。

OKR 的应用案例

再举个例子 案例 Uber，下面这张画在面纸上的图曾经给我留下了很深的印象，我们假设 Uber 2014 年就靠这个 Model 活了，如何使用 OKR 来帮他们实现这一切呢？



我们来这样设立 OKR：

Objective 目标：招募更多的司机

- 所有地区的司机基数提升 20%
- 所有活跃地区司机的平均工作时长提升至每周 90 小时

Objective 目标：提升地区覆盖

- 上海的覆盖率提升至 100%
- 所有活跃城市的覆盖率提升至 75%
- 交通高峰期，所有覆盖地区的每次接客时间将至 10 分钟以下

Objective 目标：提升司机满意度

- 定义并评估司机的满意指数
- 提升此指数到 75%以上

通过建立以上数字化的目标，我们实现了以下三件事：

- 1、我们清楚地认识到了对于 Uber，什么是当务之急
- 2、我们建立了容易认知的具体目标以及清晰的成败评判标准
- 3、相对于自然增长，我们现在基于我们自己更有野心的目标进行衡量，这使得我们掌握了主动性和节奏感。

OKR 的作用是什么？

OKR 相对于 KPI 而言，不是一个考核工具，而是一个更具有指导性的工具，说白了，是一个 PLAN-DO-REVIEW 的 cycle。他存在的主要目的不是考核某个团队或者员工，而是时刻提醒每一个人当前的任务是什么。

每个人都有自己的 OKR，每个团队有团队的 OKR，无论级别高低，团队大小，都需要制订和服从 OKR。这个 OKR 在每个季度结束之后要做一个评分。评分高低并不直接决定一个员工的晋升和待遇，而更多的是提醒员工，这个季度工作完成的怎么样，未完成的工作为什么没有完成，下一阶段的工作重心是什么。

(其实我个人觉得，OKR 还是和薪资/晋升有一点点关系的，只是因为 OKR 太笼统了，没办法直接决定是否加薪/晋升)

提到重心，OKR 里的每一项 objective 都是有优先级的。最后的总分也通常是通过各个 key results 的权重加权平均的。所以在有限的时间内，哪些是重点，哪些应该优先完成，一目了然。

因为 Google 给员工的自由度比较大，OKR 的存在就保证了员工不会“跑偏”，也保证了这种自由度的存在。

另外，OKR 不会涉及具体数字，所以并没有给人很大压力，也不存在为了 OKR 而弄虚作假的情况（听说为了 KPI 作假的事情比较常见），其实没有人会期待团队 100% 完成 OKR（如果真的 100% 了，只能说明 OKR 定的太简单了）。

没有具体数字，只有任务和完成任务的百分比，所以这种 OKR 更适合 high tech 公司作为指导工程师的工具。