



下载APP



22 | OKR的优势：为什么要用OKR来取代KPI做团队规划？

2021-01-20 李运华

大厂晋升指南

[进入课程 >](#)



讲述：安晓辉

时长 18:12 大小 16.68M



你好，我是华仔。

如果让 Team Leader（以下简称 TL）选出自己工作中最头疼的几件事，那么团队规划一定是其中之一，因为这件事情很难有确定的标准，感觉怎么做都有一定的道理，但又不太确定什么样的规划才能拿到好结果。

那么是不是说，如果你不是 TL，就不用掌握团队规划的方法了呢？其实并不是这样的。

首先，作为团队成员，你需要理解 TL 的规划，并且根据他的规划分解出自己的规划；自己学会了团队规划，就更容易发现潜在的机会，然后跟 TL 争取这些机会。



其次，现在到了 P6+ 级别就可能带人了，如果你想晋升到 P7 的话，必须具备一定的管理能力，而无论你是带实体团队还是虚拟团队，都要掌握团队规划的方法。

KPI：关键绩效指标

团队规划到底要怎么做呢？大家耳熟能详的就是 KPI 了。

KPI 的英文全称是 **Key Performance Indicator**，意思是**关键绩效指标**。它把公司的目标自上而下地分解，并且通过相关的关键绩效指标来衡量实际的执行效果。

KPI 的问题

虽然 KPI 规划法曾经的确是比比较先进的管理方法，但是到了今天，它的缺点也暴露得很明显。

首先，它只适合标准化的、目标稳定的工作。

比如在一家生产洗衣液的工厂，生产线是标准化的流水线，KPI 可以设定为产量、停机时间和良品率等，产品销售是目标稳定的活动，KPI 可以设定为销售量和市场占有率等。

但是，工厂的**技术创新**就不适合用 KPI 来衡量了，因为创新有很大的不确定性，既不可能标准化，也不可能稳定产出。

其次，它也会给团队带来不好的风气。

索尼公司前常务董事天外伺朗就写过一篇名为 [🔗 《绩效主义毁了索尼》](#) 的文章，痛批 KPI 规划法带来的问题。这篇文章在业界流传很广，其激起的广泛讨论现在都没有停止。

如果我们先抛开文章结论对不对、观点是不是太偏激、索尼对 KPI 的理解是不是准确这些争议不谈，只看其中描述的现象，就会发现很多公司都存在同样的问题，比如：

1. **故意定低指标**：几乎所有人都把指标定得比较低，因为这样容易实现。
2. **只顾短期效益**：追求眼前利益的风气蔓延，短期内难见效益的工作都受到轻视，比如质量检验和老化处理等。
3. **一切只看指标**：上司不把部下当有感情的人来对待，一切都用指标来衡量。

4. **工作和考核本末倒置**：绩效考核需要把各种工作量化，但是很多工作无法简单地量化，所以公司在绩效考核上花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，本末倒置。

KPI 的困惑

KPI 规划法的这些缺点，在互联网公司的技术团队往往会进一步放大，很多 TL 在使用这种方法的时候都遇到过问题，比如：

第一，程序员的工作要怎么量化？

代码行数？版本数？bug 数？这些指标都是不可行的！

比如某通信大厂考核**程序员**的关键指标是 **bug 的数量和等级**，而考核**测试员**的关键指标是**发现的 bug 数量和等级**。

结果呢？程序员和测试员为了一个问题是 bug 还是需求遗漏、bug 的等级是严重还是一般，能够吵上 2 个小时；2 个小时吵不出结果，就拉上双方主管再吵 2 小时；还吵不出结果，就拉上经理继续吵 2 个小时。

于是最后就看谁会吵，谁官大，搞得程序员和测试员身心俱疲，关系很紧张。

第二，技术团队怎么体现工作贡献呢？

既然代码量、版本数、需求数、bug 数这些指标不可行，那么如何体现技术团队对业务的贡献呢？

有的公司喜欢用“技术团队背 30% 的业务指标”这样的方式来定技术团队的 KPI。比如公司业务的整体目标是“新增用户 100 万”，技术团队直接按照 30% 的比例定自己的 KPI 为“新增用户 30 万”。

但实际上这种 KPI 没有什么意义，**因为技术团队的工作并不能直观地转换为业务数据**，最后只能是看运气，业务目标达到了技术团队就跟着吃肉，业务目标没达到技术团队就跟着挨罚。

第三，有风险的工作谁愿意做？

很多前瞻性和拓展性的工作也伴随着风险，比如引入 ElasticSearch，理论上是可以提升搜索性能的，但在引入的这一年可能会带来很多问题，之后能带来多少收益还不确定。

在 KPI 的机制下，这种有风险的工作很可能没有人愿意去做，因为大家都不想犯错。

技术团队规划的常见角度

考虑到这些问题，使用 KPI 规划法的时候，很多技术团队的 TL 会从以下 3 个角度来做团队规划：

1. 解决问题

比如解决版本延迟、线上 Bug 和团队成员士气不高等问题。

这是最容易找的角度，因为没有完美的团队，只要去找，一定能找到问题；而且这个角度看上去就很有价值，因为出问题肯定是不好的，解决掉总归是有好处的。

2. 优化性能

既包括**团队优化**，比如提升开发效率和质量，提升团队成员战斗力；也包括**技术优化**，比如将 App 的崩溃率从 0.5% 优化到 0.3%，将后台接口响应时间从 50ms 优化到 30ms。

这也是很多人喜欢用的一个角度，因为它也非常简单明确，不需要太多的思考，毕竟没有哪个产品和系统是完美的，每年都可以找到各种优化点，并且这些优化点还可以用指标衡量出来，看起来就是一个完美的 KPI。

3. 引入新技术

比如引入 Flutter 来实现双端统一开发，引入机器学习来实现系统的某个功能。

业界各种新技术不断涌现，新技术有可能让生产效率或者生产质量大幅提升，所以引入新技术看起来既可以提升团队技术水平，又可以提升产品竞争力。

但是，从这些角度来做 KPI 规划，往往拿不到很好的绩效结果。主要原因在于，**这些都是团队和技术的角度，没有结合业务目标，所以就算你做得很好，价值也不一定能体现出来。**

我曾经多次遇到过这样的场景：

某个技术团队的 TL 兴致高昂地介绍了自己的团队规划。技术领导问了一句：“**为什么要现在做这个事情，这个事情给业务带来什么价值？**”

结果这位 TL 就答不上来了，因为在整个规划的过程中，他都没有这样思考过。最后，他的规划汇报没通过，被领导要求重新规划。

你可能会认为：**这些事情本身都是有价值的呀，为什么不可以作为规划内容呢？**比如 App 崩溃率从 0.5% 优化到 0.3%，用户体验肯定是提升了的呀！

我不否认这个事情本身的价值，但是**团队规划需要考虑的是如何做才能创造最大的价值。**因为团队的资源和时间是有限的，需要让投入产出比最大化。

同样以 App 崩溃率为例，如果你的 App 是在东南亚市场推出，受当地市场的手机档次比较低端的限制，崩溃率 0.5% 跟国内市场比感觉很高了，但其实在当地已经算很好的了。

你花了很大力气，将崩溃率从 0.5% 提升到 0.3%，确实有利于用户体验，但是这部分提升带来的价值对用户来说感知不明显。

相比之下，如果你花同样的资源按照当地用户的操作习惯将 UI 改版，可能效果会非常明显。

OKR：目标与关键成果

为了解决 KPI 规划法的问题，英特尔公司创始人安迪·格鲁夫（Andy Grove）提出了另一种团队规划法，后来由约翰·杜尔（John Doerr）引入谷歌发扬光大。

目前硅谷的知名企业都在使用这种方法，比如微软（Microsoft）、领英（LinkedIn）、推特（Twitter）、亚马逊（Amazon）、脸书（Facebook）和雅虎（Yahoo）等，它就是**OKR 规划法**。

OKR 的英文全称是 **Objectives and Key Results**，意思是**目标与关键成果**。它的实施步骤是：

首先，设定业务**目标**（Objectives），比如提升市场占有率。

然后，为每个目标设定**关键结果**（Key Results），也就是为了实现目标具体要做的事情，以及具体的标准，比如为了实现“提升市场占有率”这个目标，准备“请 XX 明星做代言人”“投入 100 亿做用户补贴”等。

OKR 与 KPI 的区别是什么？

大部分人第一次接触 OKR 的时候都很疑惑：**OKR 和 KPI 看上去好像没什么区别**，OKR 的一个关键结果（KR）如果用数据来描述，似乎就是 KPI 的一项指标。

既然如此，那么我们为什么要强调用 OKR，而不用 KPI 呢？其实它们的本质区别就藏在名字里。

KPI 的关键词是 **Indicators**，而 OKR 的关键词是 **Objectives**。

换句话说，KPI 关注的是数据**指标**，而 OKR 关注的是业务**目标**。

我举几个例子来说明吧：

假如你是**程序员**，如果关注指标，你想到的是代码行数、bug 数和单元测试覆盖率；而如果关注目标，你想到的是解决产品的卡顿问题和实现精准推荐。

假如你是**足球运动员**，如果关注指标，你想到的是进球数、助攻数、跑动距离和比赛场次；而如果关注目标，你想到的是夺冠、四强和保级。

假如你是曹操专车的**业务负责人**，如果关注指标，你想到的是司机数量、订单数和乘客数；而如果关注目标，你想到的可能是让曹操专车成为网约车行业第二。

所以，不要小看指标和目标这两个词的力量，它们代表的是两种思维方式。

当你使用 KPI 规划法，更关注数据指标的时候，第一反应是“**我要履行什么职责**”，思维就会受到限制，只会关注当前已有的工作，不太可能去思考接下来应该做的事情是什么。

而当你使用 OKR 规划法，更关注业务目标的时候，第一反应是 **“我要做成什么事情”**，思维就会更加开阔，而不会局限于当前正在做的事情，可以根据实际情况判断和选择接下来应该要做的事情。

方向对了，就不怕路途遥远；方向不对，数据再漂亮也没有意义。在快速发展的行业，比如互联网行业，我们需要拥抱变化、不断调整，显然 OKR 规划法更加适用。

《绩效主义毁了索尼》这篇文章里有这么一句话：“具有讽刺意味的是，因单枪三束彩色显像管电视机获得成功而沾沾自喜的索尼，却在液晶和等离子薄型电视机的开发方面落后了。”

怎么理解呢？按照 KPI 的思维，彩色显像管电视机是已经在做的产品，自然要把**销量数据**做得越高越好；但是按照 OKR 的思维，整个行业都在转向液晶和等离子电视，必须尽快切换**产品方向**。

彼得·德鲁克在《管理的实践》这本书中说道：“并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以企业的使命和任务，必须转化为目标。”

这句话非常好地诠释了 KPI 和 OKR 的区别，提炼一下就是：**KPI 让我们正确地做事，OKR 让我们做正确的事。**

规划法	KPI	OKR
关键词	Indicators	Objectives
关注点	数据指标	业务目标
要求	可以量化	可以衡量
思维方式	我要履行什么职责	我要做成什么事情
作用	让我们正确地做事	让我们做正确的事
举例	增加代码行数 减少bug 数	解决产品的卡顿问题 实现精准推荐

你知道大部分的人的 KPI 是怎么制定的吗？先看有哪几个指标，然后每个指标做一些提升，就当 KPI 提交。

我就亲身经历过这样的 KPI 讨论场景：

某手游交易网站的产品经理列出了 5 个指标，用户量、成交额、用户安全、发货速度和收入，然后给每个指标设定了一个增长量。

团队内部讨论的时候，我提了一个问题：“为什么要制定这些 KPI？”

产品经理的回答是：“这些指标每个都很重要啊，你说哪个不重要呢？”

事实上，这些指标在不同的时期重要程度是不一样的，有的指标甚至是互相冲突的。

如果业务目标是做到市场份额行业第一，那么**用户量**作为核心指标必须增长，你需要到百度买流量、补贴新用户和免交易手续费等，但这样做肯定会增加支出、减少收入。

如果集团要求创新业务必须实现盈亏平衡，那么**收入**作为核心目标必须增长，你就不能免除交易手续费，而是要实现交易阶梯收费，但这样又会影响用户量和成交额，因为会有一部分用户会因为手续费的原因而转移到其他交易平台。

当你用 OKR 规划法的话，需要先根据环境变化和业务发展进行判断和取舍，明确业务目标，然后才能基于目标分解出合理的 KPI。

所以有一种说法是这样的：**OKR 其实就是一种牛逼的 KPI 制定方法。**

OKR 与 KPI 的联系是什么？

虽然 OKR 和 KPI 有着本质区别，但这并不意味着它们截然相反、水火不容。

前面我也提到过，OKR 的 KR 和 KPI 的表现形式基本一致。比如下面这个例子中的 KR，我们说是它是 KPI 也没什么问题。

某 App 业务负责人的 OKR

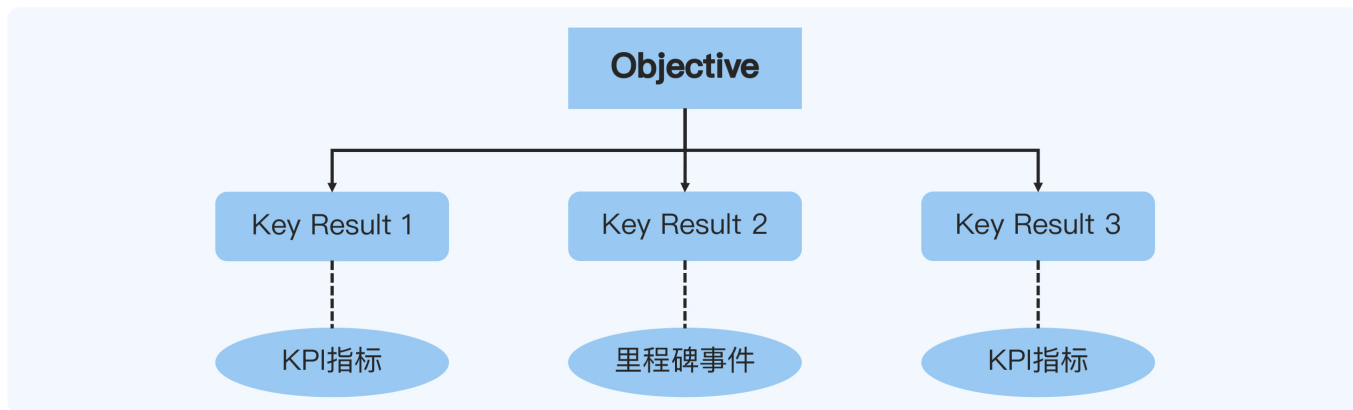
O：App 注册用户数达到 5000 万

KR1：2021 全年新增用户 1500 万

KR2：月活用户达到 2500 万

KR3：新用户月留存率达到 40%

所以，OKR 和 KPI 其实有着内在的联系，我觉得它们的关系用下面这张图来形象地表示：



如上图所示，OKR 的 KR 有两种表现形式，一种是 KPI，一种是里程碑。

因为 KPI 的要求是**可以量化**，而 OKR 的要求是**可以衡量**，有着微妙的不同。你可以用量化的数据来衡量，也可以用里程碑式的关键节点来衡量。

量化的 KR 很常见，比如前面提到的“2021 全年新增用户 1500 万”。

里程碑式的 KR，指的是**关键事项的落地**，难以量化但可以衡量。以索尼公司为例，彩色显像管电视的开发项目立项时的 KR 应该是“19XX 年开发出彩色显像管电视”，这就是一个无法量化但可以衡量的结果。

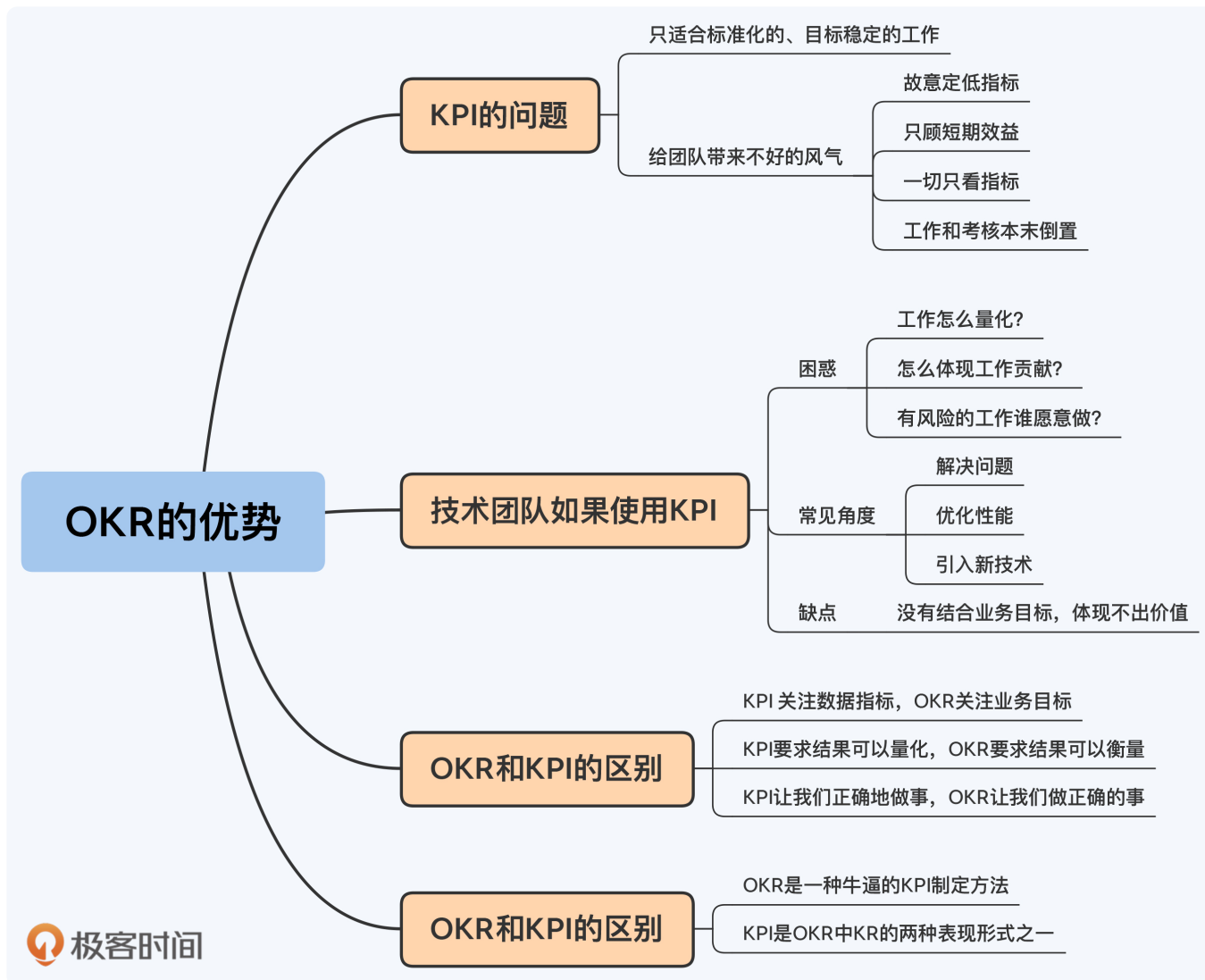
互联网行业常见的里程碑 KR 有“某某业务上线”“完成推荐系统从 0 到 1 开发”“落地敏捷开发流程”这些。

小结

现在，我们回顾一下这一讲的重点内容。

1. KPI 的缺点有两方面，一是只适合标准化的、目标稳定的工作，二是会给团队带来不好的风气，比如故意定低指标、只顾短期效益、一切只看指标、工作和考核本末倒置等。
2. 技术团队的 TL 做团队规划有 3 个常见做法：解决问题、优化性能和引入新技术，但是因为没有结合业务目标，价值很难体现。
3. OKR 规划法关注业务目标，可以根据实际情况及时调整，更适合快速发展的行业。

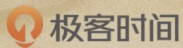
4. OKR 是一种牛逼的 KPI 制定方法，KPI 是 KR 的一种形式。当你先明确业务目标，再根据环境变化和业务发展进行取舍，才能制定出合理的 KPI。



思考题

这就是今天的全部内容，留一道课后思考题给你吧。你完整地制定过团队或者自己的 KPI 吗，在这个过程中遇到了哪些疑惑和困难，学完这一讲你有解决思路了吗？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



KPI 让我们正确地做事，
OKR让我们做正确的事。



李运华《大厂晋升指南》

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 21 | 导学：你应该掌握哪些做事方法？

下一篇 加餐一 | 晋升等级：不同的职级体系如何对标？

精选留言 (2)

写留言



Jxin

2021-01-20

KPI的弊端:

麦金泰尔用一个学习国际象棋的小孩子举例：如果这个孩子每赢一次棋，我们就奖励他糖果，那么糖果就是这个小孩子关于国际象棋的外在快乐(KPI绩效激励)。

如果驱动这个孩子的仅仅是外界作用于他的糖果奖励，那么将没有任何事情可以阻止这个小男孩用欺骗或贿赂的方式获胜(绩效指标终将沦为虚荣指标)....

展开 ∨

作者回复: 学习了：)

KPI确实容易出现只关注指标，而不管指标背后的目的和意义的问题，因此实际执行过程中可能会走偏。



Hero
2021-01-20

华仔，技术研发团队，研发工程师的OKR，某一个月如何更好制定？可以分析一下？谢谢！

作者回复: 不建议用OKR来制定个人规划，除非你能够独立负责一个领域或者方向。

而且OKR不适合1个月这种短周期，OKR至少是一个季度的。