# OKR

OKR 全称是「目标和关键成果」（Objectives and Key Results）

**重要的点**

1. 可量化的（时间&数量），比如不能说“使gmail达到成功”而是“在9月上线gmail并在11月有100万用户”

2.目标要有野心的，有一些挑战的，有些让你不舒服的。一般来说，1为总分的评分，达到0.6-0.7是较好的了，这样你才会不断为你的目标而奋斗，而不会出现期限不到就完成目标的情况。

3.公开透明的。比如每个人的介绍页里面就放着他们的OKRs的记录，包括内容和评分（等会会讲到如何评分）

**快速假设，快速学习/失败，快速调整**

# 高管语录

执行力就是一切

我认为“好主意”再加上“卓越的

执行”，就一定可以创造奇迹，而这正是OKR（目标与关键结果，

Objectives and Key Results）管理模式的奥妙所在，它可以让好的想法得

以实现。

英特尔的管理方法一直处于业内领先水平

# 上篇　OKR的基本特征与实践

# 当谷歌遇见OKR

如果你不知道目的地在哪里，你可能永远无法到达

尤吉·贝拉

谢尔盖精力充沛、机智灵活，并且很有主见，能轻而易举地跨越知识间的鸿沟

拉里是一位既仰望星空又脚踏实地的思想家。

，谷歌公司就有很多远大的理想。它的创始人们都是典型的远见卓识者，具有极强的创业精神。他们所缺乏的是管理经验。 [2] 对于谷歌公司来说，要产生真正的影响力，甚至让这种影响力达到顶峰，创始人就必须学会做出艰难的选择，让他们的团队走上正轨。考虑到谷歌公司的高风险偏好，他们需要停止对失败者的投入——快速结束那些失败的项目

哲学道理，也就是我的口头禅：想法很容易，执行最重要。

“目标与关键结果法”（Objectives and Key Results，简称OKR）。这是一种由公司、团队和个人协同制定目标的方法。目前，OKR并不是万能的，它不能代替正确的判断、强有力的领导和创造性的企业文化。但是，如果这些基本要素能够到位的话，OKR就能引导个人和团队走向顶峰。

概念：“OKR是确保将整个组织的力量都聚焦于完成对所有人都

同样重要的事项的一套管理方法

目标应该是重要的、具体的、具有行动导向并且能鼓舞人心的。如果设计合理并且实施得当，目标能够有效地防止思维和执行过程中出现模糊不清的情况

关键结果是检查和监控我们如何达到目标的标准。有效的关键结果应该是具体的、有时限的且具有挑战性的，但又必须是能够实现的。最重要的是，它们必须是可衡量、可验证的。正如玛丽莎·梅耶尔所说的那样：“如果没有一个具体数字可以衡量这些结果，那么它就不能算是一个关键结果。

目标就像是“一种需要谨慎使用和严密监管的处方药”。作者甚至还提出这样的警告：“由于聚焦过度、出现不道德行为、冒险行为增多，以及合作意愿和工作积极性下降等原因，目标会在

组织内部引发系统性问题。”

埃德温·洛克指出：首先，“困难目标”往往比简单目标更能有效提升绩效；其次，具体的、困难的目标往往比含糊其词的目标“带来更高的产出

，90%的结果都表明：明确的、具有挑战性的目标确实能够提升生产效率。

年复一年的盖洛普调查证实了“世界范围的员工敬业度危机”，只有不到1/3的美国员工对自己的工作是投入、充满热情和全身心付出的。[8] 而剩下的数百万员工中，超过一半的人会为了不到20%的加薪而离开公司。在科技行业，有2/3的员工认为他们能够在两个月内找到一份更好的工作。

没有哪一个因素比“明确定义的、被记录下来且能够自由分享的目标”更重要了。目标可以确保一致性、清晰性，并提升工作满意度

OKR是一种弹性的、数据驱动的方法，适用于自由的、崇尚数据的企业

OKR鼓励“有益的失败”，这正是两位当时最大胆的思想家的勇气之源。

，再加上谷歌公司的“20%时间”制度（即允许基层工程师随意用20%的时间把精力投入他们认为有希望的项目中去），

7人原则”，即向上级直接汇报的下级人数最多不超过7人

追踪自己的工作是如何与他人的工作联系在一起的——如何融入公司的整体战略。

然后阐述OKR的四大“利器”：聚焦、协同、追踪和延展。

利器**1** ——对优先事项的聚焦和承诺（第4章、第5章和第6章）：

高绩效组织应该聚焦重要的工作，同时清楚什么是不重要的。领导层面临艰难抉择时，OKR可推动其做出选择。对于部门、团队和个人来说，OKR是一种精准沟通的工具，能消除困惑，让我们进一步明确目标，聚焦到关键的成功要素上。

利器**2** ——团队工作的协同和联系（第7章、第8章和第9章）：

OKR具有透明性，上自首席执行官，下至一般员工，每个人的目标都是公开的。每个员工都将个人目标与公司计划紧密地联系起来，进而明确两者之间的依赖关系，并与其他团队展开通力协作。这种自上而下的协

同，将个人贡献与组织成功联系起来，为工作赋予了特定的意义。自下而上的OKR，则通过加深员工的主人翁意识，促进了个人的参与和创新。

利器**3** ——责任追踪（第10章和第11章）：OKR是由数据驱动的。

定期检查、目标评分和持续的重新评估可以让OKR充满生机——所有这一切都是基于客观、负责的精神。危险的关键结果会引发某些行动，应使其回到正轨，或者在必要时对其进行修改或替换。

利器**4** ——充分延展进而挑战不可能（第12章、第13章和第14

章）：OKR激励我们不断超越之前设定的各种可能，甚至超出我们的想象力。通过挑战极限和允许失败，OKR能够促使我们释放出最具创造力和雄心的自我。

本书下篇主要介绍OKR的应用及其对实践工作的意义。

**CFR**（第**15**章和第**16**章） ：年度绩效评估的失败催生了一种强有

力的替代品——持续性绩效管理。这部分将重点介绍OKR的近亲——

CFR，即对话（Conversation）、反馈（Feedback）和认可

（Recognation），以及如何将OKR和CFR结合起来，从而让领导者、员

工和组织提升到全新的水平。

持续改进（第**17**章） ：作为结构化目标设定和持续性绩效管理的

案例之一，本部分将研究一家由机器人制作比萨的公司如何在企业运营

的各个方面部署和应用OKR，其中涉及从厨房生产到市场营销、销售等

一系列环节。

文化的重要性（第**18**章、第**19**章和第**20**章） ：主要探讨OKR对实践工作的影响，以及如何简化和加速组织文化变革。

# 第2章　OKR之父

# 参考

https://www.zhihu.com/question/22471467