

01 | 你想要快速理解OKR吗？看这篇文章就够了

2019-06-28 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 15:49 大小 14.48M



你好，我是黄勇。今天我的目标是，让你快速掌握 OKR 的概念以及用法，相信你在看完这篇文章后，会对 OKR 有一个清晰的理解。

在 2015 年的某一天，我开始在公司小范围内实践 OKR，开启了一段神奇的 OKR 探秘之旅，一路踩坑不断。经过几年的学习和实践，我终于摸索出来一套能够在企业中有效落地 OKR 的实践方法。

为此，我想通过极客时间专栏，竭尽所能地分享我实践 OKR 时的一些心得，希望可以给你带来一点启发。

现在 OKR 在国内逐渐流行起来，越来越火的 OKR 究竟是什么呢？我就从这个问题开始聊

去订阅《黄勇的OKR实战笔记》

越来越火的 OKR 究竟是什么？

OKR 是一款目标管理工具，它由 Objectives（目标）和 Key Results（关键结果）两部分构成。同时，OKR 也被称为“目标与关键结果工作法”，简称为“OKR 工作法”。OKR 是融合了一系列框架、方法和哲学后的产物，它起源于 Intel，发展于 Google。

OKR 是什么

OKR = Objectives + Key Results

目标

关键结果

🔴 OKR 是一款目标管理工具，它是融合了一系列框架、方法和哲学后的产物。它起源于 Intel，发展于 Google。

其实，我们可以把 OKR 中的 O 想象成一个你想要去的最终目的地，它时刻为你指明前进的方向，此外，可以把 KR 想象成一个带有距离标记的路标，它时刻告诉你距离目的地还有多远。

以下描述都是 O：

成为市场的领导者

推出最受欢迎的 iPhone 应用程序

比去年创造更多的收入

以下描述都是 KR：

市值达 1000 亿美元

在 App Store 上获得“精选”推荐

完成 10 笔超过 100 万美元的交易

接下来，我想就前面所讲的“OKR 是什么”这一问题，来谈谈我的一些理解。

我认为，**OKR 是一种融入了人性的科学管理框架**。在人性角度上讲，承诺的事情就要去努力做到。深层次来看，OKR 便恰恰体现了这样一种“承诺”精神，这也是社会心理学中提到的“承诺和一致原理”，即人们通常会将自己的承诺与行动保持一致。此外，当我们看到许多人在同时做某件事情时，自己也会跟着去效仿，这就是社会心理学中所提到的“从众心理”。可见，**OKR 绝不是一款简单的目标管理工具，它充满了人性和智慧**。

那么，到底是谁发明了 OKR 这款先进的工具呢？

1954 年，“现代管理学之父”彼得·德鲁克写过一本传世经典《管理的实践》（The Practice of Management），书中他提出了“目标管理”的概念，还设计了一种名为 MBO（Management By Objectives 的缩写）的目标管理框架。

1971 年，Intel 首席执行官安迪·格鲁夫为了帮助公司从濒危的存储器公司转型为微处理器公司，在德鲁克的 MBO 框架基础上做了改良，让它更容易落地，并将新的目标管理方法命名为“iMBO”。的确，这一方法理解起来更轻松，操作也更容易。当时，Intel 有位聪明的工程师约翰·杜尔，他亲身经历并见证了 MBO 的落地过程。

离开 Intel 后，杜尔加入了一家风险投资公司，可能为了便于向投后企业推广这套简便易用的目标管理工作法，杜尔将其命名为“OKR”。随后，杜尔开始向这些企业分享 OKR 的基本概念和使用方法。

1999 年，杜尔将这套 OKR 带入自己投资的一家硅谷的小公司，这家公司由两位极客共同创办，他们分别是拉里·佩奇和谢尔盖·布林。没错！这家公司就是 Google。与此同时，杜尔也因为成功投资了 Google 等众多成功企业，被誉为“风险投资之王”。

其实，当时很少有人知道 Google 在用 OKR，直到 14 年后的 2013 年，Google Ventures（谷歌风投）合伙人瑞克·克劳在 YouTube 上发布了一段有关 OKR 的视频，随后 OKR 风靡全球。除 Intel 和 Google 两家公司以外，Oracle、Amazon、Facebook、Twitter、Adobe、LinkedIn 等公司也陆续成功落地了 OKR。

OKR 历史回顾



在国外，OKR 经历了大量实践的检验与打磨，且逐渐成型，目前可以称得上是一套科学的管理方法了。但是，直到 2014 年，国内才有人开始关注 OKR，并开始有少数企业尝试落地 OKR。我本人也是从 2015 年才开始研究并不断实践 OKR 的，而这几年来我对 OKR 的体会也越来越深刻了。

我们从“百度指数”中可见，**国内对 OKR 的关注程度呈逐渐上升趋势**。尤其是最近这两年，我能切实地感觉 OKR 开始变得流行，而我也给多家企业做过 OKR 方面的辅导，发现国内有越来越多的企业在学习并逐步落地 OKR 了。



你为什么需要 OKR？

那么，是什么让 OKR 得到越来越多的关注呢？我想可以从以下 3 个方面让你了解一下。

OKR 使方向更加聚焦

每家企业都有自己的使命，它解释了我们存在的意义，比如，“让天下没有难做的生意”是阿里巴巴公司的使命，是公司存在的意义。

但除了使命以外，企业还需要有一个非常明确的愿景，你可以将愿景理解为企业的终极目标，比如，“让客户相会、工作和生活在这里，并持续发展最少 102 年”是阿里巴巴公司的愿景，是公司全员要为之奋斗的终极目标。而为了到达这个终极目标，企业需要通过完成一系列短期目标来逐步实现。

然而，OKR 恰恰能够解决短期目标的实现问题，让目标更加聚焦，让行动脚踏实地，通过完成 KR 从而实现 O，这也正是 OKR 的基本原理。

为了让目标更加聚焦，因此在制定 O 的时候就需要考虑“做减法”，不要贪多求广，在资源有限的前提下，我们只有集中优势“兵力”，才能逐个歼灭“敌人”。

OKR 使沟通更加透明

因为 OKR 需要确保大家对目标达到理解上的准确性和一致性，这要求在落地 OKR 的过程中，团队伙伴们建立必要的沟通，达到《孙子兵法》中所说的“上下同欲者胜”的境界。

那么，如何使用 OKR 才能做到“上下同欲”呢？我的建议是：

1. CEO 首先制定“公司 OKR”，即组织目标，并将组织目标与部门负责人沟通。
2. 部门负责人再去制定“部门 OKR”，即团队目标，并将团队目标与组织目标对齐，与 CEO 确认后再与员工沟通。
3. 各个员工充分理解了团队目标后，再去制定自己的“员工 OKR”，即个人目标，并将个人目标与团队目标对齐，并与团队负责人确认。

正因为目标制定过程中，有“自顶向下”的沟通，又有“自底向上”的对齐，因此，OKR 的实施也让沟通变得更加透明了。

OKR 使激励更加有效

在 OKR 的整个落地过程中，员工还能享受成长的乐趣，体会到个人能力的提高，成长是一种非物质激励。当员工完成个人目标后，实际上是自己对所在团队做出了贡献，此时应该能够得到同事们的认可，而认可也是一种非物质激励。

我认为，除了金钱等物质激励以外，最有效的激励方式莫过于“成长”和“认可”，而且精神激励往往比物质激励产生的激励效果更持久。

尤其对于“创造性思维”的员工，他们更渴望成长，更期待领导对他们的认可，而不仅仅在于金钱上的激励，你更应该使用精神激励方法来激活员工内驱力。

如何更有效地使用 OKR？

OKR 使用方法表面看似非常简单，但一旦忽略了一些基本原则，就容易踩“坑”。这也是很多企业在落地 OKR 时感觉力不从心，或者存在很多困惑的原因。

那么，如何能够更有效地使用 OKR 呢？接下来，我将分享一些关于 OKR 的正确打开方式。

对于 O，你需要做到以下三点：

1. **方向明确**：目标不能太抽象，也不能含混不清，要让每个人都能看得懂。
2. **目标对齐**：下级要对齐上级的目标，即向上对齐，平级还要相互对齐，即水平对齐。
3. **时间限制**：目标需要有时间边界，不能遥遥无期，而且时间边界要恰到好处。

比如，“做一家成功的企业”这样的 O 就不满足要求，因为它的方向不够明确，也缺乏时间限制，什么是成功？需要多长时间才能成功？还不如改为“做一家 102 年的企业”。

对于 KR，你同样需要做到三点：

1. **有挑战性**：关键结果要有挑战性，拒绝平庸，拒绝不切实际，要做到“跳一跳，就能够得着”。
2. **容易度量**：无法度量的关键结果是没有任何意义的，宁可抛弃。
3. **不是任务**：关键结果需要对目标产生直接影响，它不是日常任务，也不是行动计划。

总地来说，制定 OKR 需要遵循“SMART 原则”，你需要尽可能满足以下五个要求：

Specific：具体的

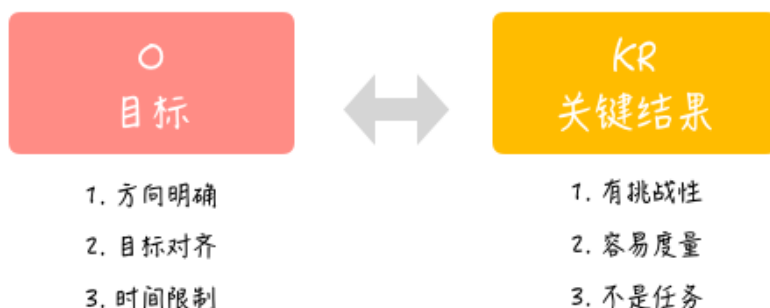
Measurable：可度量的

Attainable：可实现的

Relevant：有相关性的

Time-bound：有时间限制的

OKR 基本原则



遵守 SMART 原则

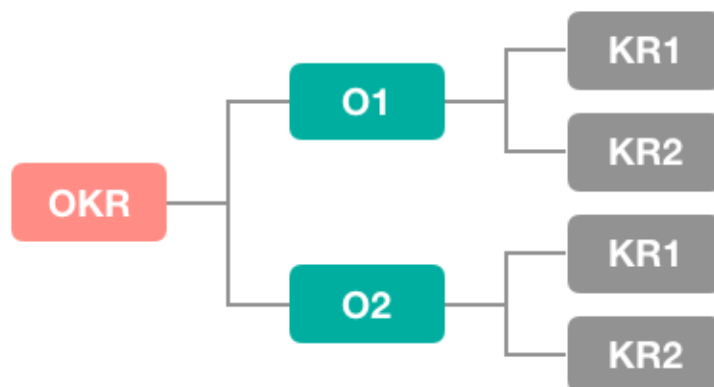
Specific 具体的、Measurable 可度量的、Attainable 可实现的、Relevant 有相关性的、Time-bound 有时间限制的

以上便是制定 OKR 时需要注意的基本原则。那么，作为技术人员，你一定很想知道 OKR 的“数据结构”吧？

一个 OKR 可以包含多个 O，每个 O 又可以包含多个 KR。可见，O 和 KR 之间是“一对多”的关系。既然 OKR 需要考虑时间限制，那么 O 就不应该设置太多，最多不要超过 3 个，否则就容易导致精力有限，不够聚焦。

同样，每个 O 所包含的 KR 也无需太多，最多也不要超过 3 个。如果你需要做到绝对聚焦，那么就使用 1 个 O 吧，因为其他的 O 通常都是多余的。

OKR 数据结构



○ 不要超过 3 个，每个 ○ 所包含的 KR 也不要超过 3 个

为了便于你理解，我举一个 OKR 示例吧，以下是我为自己制定的 OKR：

我的个人目标（目标周期：2019 年内）

O1：在“极客时间”上发布精品 OKR 专栏

KR1：专栏“累计订阅数”达到 10000 人

KR2：文章“平均打开率”达到 50%

O2：成为一名 OKR 推广大使

KR1：做 10 场关于 OKR 的公众演讲

KR2：帮助 5 家企业成功落地 OKR

可以看到，OKR 的基本原则和数据结构是比较简单的，那么使用 OKR 也不会太困难吧？然而，往往越是简单的事情，我们越容易犯错误。正确使用 OKR，建议你使用以下“三板斧”：

1. **制定 OKR**：自顶向下地制定目标，自底向上对齐目标。
2. **执行 OKR**：唯有做到持续追踪、持续更新，才能做到拥抱变化。
3. **评估 OKR**：周期性地评估和复盘，持续改进、持续迭代。

OKR 使用流程



可见，**OKR 不是静态不变的，而是动态可变的**，这一点和“敏捷”有异曲同工之妙，它们都是为了拥抱变化，其精髓都在于，在 Volatile（不稳定）、Uncertain（不确定）、Complex（复杂）、Ambiguous（模糊）的“VUCA 时代”下，OKR 能帮助企业获得商业上的成功。

总结

今天我们学习了 OKR 的基本概念，以及 OKR 的使用方法，为了让你对 OKR 有进一步认识，我将今天的核心归纳为以下三点：

1. **OKR 不仅是目标管理工具，也是激励与沟通工具。**
2. **OKR 的概念比较容易理解，但内涵却充满了许多人性和智慧。**
3. **OKR 适合在环境多变的时代下，用敏捷精神去拥抱变化。**

在后面的文章中，我会结合我自身的实践经验，逐步渗透到 OKR 的精髓中去讲，帮助你理解 OKR 背后所蕴含的奥妙，在后续落地时才能更加有效，最大化地去激发团队的内驱力，从而最大限度去发挥 OKR 的真正价值。

思考时间

在企业或团队落地 OKR 时，往往实施过程中会对 OKR 与 KPI 产生混淆，甚至把 OKR 用成了 KPI，请你思考一个问题：OKR 与 KPI 到底有何区别？请你在下方留言处分享你的想法，欢迎与我交流。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。

黄勇的 OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程

黄勇
OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 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。

精选留言 (9)

写留言



undefined 置顶

2019-06-28

文章中提到这个OKR适合组建学习型团队，提升团队成员的个人能力。技术团队确实需要不断的学习和成长，然而我们公司属于996型的公司，经常连续性加班，个人的时间很少，这样的团队能否使用OKR

作者回复: 必须使用，因为加班也是为了达成某个目标，这个目标到底是什么？大家内心是否完全理解？理解是否一致？在加班之前有必要先明确一下，这是第一。其次，更准确地说，加班只是一种行为，它不是 KR，更不是 O，加班应该要推动 KR 的达成，进而实现 O 的达成。否则就是无意义加班，是没有目标性质的加班，管理者应该思考如何高效地达成目标，而不是一味地追求外在的行动表象。个人观点，欢迎交流



3



西西弗与卡夫卡 置顶

2019-06-28

OKR和KPI的差别主要不在形式，而在于底层理念和实施方法。

两者都可以用于目标管理。OKR偏重于目标制订，配合信息化工具可进一步延展，从战略拆解到目标初始制订，然后上下左右对齐，再到目标完成度和问题追踪，接着依据情况（包括执行状况、团队资源和市场情形等）进行调整，再开始新的循环。按照其理念，K...

作者回复: 这条留言必须置顶，期待后续更多交流 💬



3



行者 置顶

2019-06-28

OKR - Objectives & Key Results

KPI - Key Performance Indicator

OKR目标在前，行动在后；KPI更多的体现在行动上。

从人性上讲，OKR让员工充分了解目标，有更好的主观能动性。

在适用场景上，KPI用在生产型公司比较多，因为更多的产品=更好的效益；对于广大互...

作者回复: 希望本专栏对你有所帮助或启发，我们一起学习 OKR，欢迎交流 💬



2



ming_hgm 置顶

2019-06-28

KPI强调的是结果，只强调KPI的坏处是会不择手段达到KPI，也就是说呈现出来的未必是真的数据，OkR能帮助到您的是如何把事做好，配合使用很好。

作者回复: 言简意赅，置顶，欢迎更多交流 💬



2




w*waiting 置顶

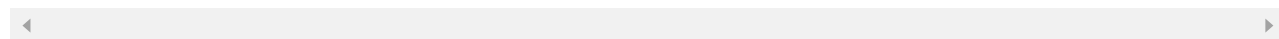
2019-06-28

okr和kpi的最大区别在参与感。

okr会让大家理解目标，每个人都要根据最终目标、阶段目标制定切实可行的计划，在保证目标准确性的情况下，又放大了人性的作用。

kpi是顶层设计思想，负责人制定考核指标（任务）后，参与者进行打怪升级，通过任务理解目标，不一定能100%实现最后的目标。

作者回复: 必须置顶，欢迎更多交流 



👍 2



David Mao

2019-06-28

年初的时候，百度刮起了OKR的风暴。国内其他公司也竞相效仿，传统企业过去大多采用KPI来做绩效考核，但现在出现了很多的不确定性，任何公司都在积极思考未来的变革和方向，OKR相比KPI更能应对这种变革和未来的不确定性。



👍 2



wyj

2019-06-28

个人认为，OKR. 应该更适合用到创新性质的管理活动中，如工程部 研发部等，旨在5激励员工；而KPI适合用到常规的 重复性的管理活动中，比如按图加工 的生产部门等，旨在完成绩效



👍 1



夜空中最亮的星 (华仔...)

2019-06-28

一切不以物质激励为前提的激励都是扯犊子。okr kpi 都是换个方式管理人。谷歌是全球福利最高的公司，这个是大前提。就算不搞okr 搞okx 也能成功。最根本的问题是，老板雇你来实现老板的目标和理想的，还是你和老板的目标一致利益一致



👍 1



WL

2019-06-28

老师讲的很好很清晰，有两点我不太理解，第一是“对齐”的概念是具体指什么，是指就目标而言下级目标是上级目标的一个分解项，还是行动上下级去跟上级确认自己的目标；第二是文章中说KR不是任务，但好像没说KR是什么，究竟啥才算关键结果我没有理解

作者回复: 1. 对齐指的是下级制定的目标能够支撑上级的目标，也就是说，当下级目标达成时，可以推动上级目标的完成度，能否推动？推动多少？这些都需要上下级之间进行有效沟通。

2. KR 不是任务，它是关键结果，是支撑目标的关键性交付成果，也就是说，当 KR 完成了，能够推动 O 的完成度，逻辑和上面提到的“对齐”类似。

希望能解答你的疑问，欢迎更多的交流 🤝

