



下载APP



05 | OKR好用，但一不小心就容易被误用，为什么呢？

2019-07-08 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 14:41 大小 13.45M



你好，我是黄勇。今天我要和你聊聊 OKR 被误用的几种情况，也有针对性地讲讲应对措施。

我身边有一位朋友，他们公司在大力推广 OKR 落地。有一天，他充满疑惑地对我说：“OKR 工作法，不是建议我们每个季度制定一次目标吗？现在领导为了在团队中快速看到 OKR 落地的效果，要求团队成员每个月都要制定一次 OKR，还号称这是为了拥抱变化，搞得我们苦不堪言，每个月都迫不得已而为之，要去完成领导交给我们的这项艰巨的任务。”

其实，站在领导的立场思考，我想他肯定是认识到了 OKR 的价值，所以才希望在团队中大力推广 OKR，也为了让伙伴们都能从 OKR 中受益。同时，领导也希望能将 OKR 的执行过程变得更加高频，让大家养成目标管理的习惯，这样做难道有错吗？

接下来，我就从“你要用多大力度在团队推广 OKR”这个话题开始和你聊起吧。

你要用多大力度在团队推广 OKR？

我曾经也有做过类似这位领导的举措，一旦在团队范围内验证过了 OKR 的价值，就迫不及待地希望能进一步提升 OKR 的影响力。

记得在几年前，我所在的公司启动了一个需要跨多个部门协同的项目，英明的老板请我来做这个项目的负责人。对于当时的我而言，真是一种挑战，但同时我也意识到这也是一个机会，因为我终于可以将自己引以为豪的实施 OKR 的法宝传递给其他团队了，想想都让人激动。

在项目启动时，我利用自己学会的 OKR 工作法，为该项目制定了一个明确而有挑战的目标：



从以上 OKR 中可见，O（目标）非常清晰，我们要上线一款 SaaS 产品，并得到市场的认可。

如何验证这个 O 是否已达成呢？ 我通过两个 KR（关键结果）来支撑。

其中，KR1 希望在指定时间段上线这款产品，很明显这是由产品和研发团队来负责的；KR2 希望在线上 1 个月能对接 5 家种子客户，这是市场和销售团队要去承担的。看上去简直太棒了！

最终，由于产品和研发团队均已在我的带领下成功落地 OKR，大家都切身体会到了 OKR 的实际价值，为了让市场和销售团队能对 OKR 有一个全面的认识，我还单独花了 2 个钟头对他们做了一次培训，培训后似乎大家也都明白了 OKR 是什么，以及怎样使用它来管理我们的目标。

那么问题来了，在项目启动会上，我给大家刚讲完自己制定的项目 OKR，有一位销售同事就站了出来，向我发起挑战。以下是我和他的对话节选：



我觉得你定的这个 OKR 不太合适吧，1 个月要我去对接 5 家种子客户，这怎么可能呢？



按照我的经验来看，1 个月最多能找到 1 家就已经很不错的了。



跳一跳？够得着？我跳不起来，也够不着，要么你自己来吧！

明白，你觉得自己可以找到几家种子客户呢？



是这样的，OKR 工作法建议我们制定目标一定要有挑战性，目标一定要“跳一跳就能够得着”，你看 3 家行不行？



.....



讲到这里，我脑海中早已浮现出当时尴尬的画面，这个会议最后不欢而散，我一脸茫然。

由于我对 OKR 落地时的推广操之过急，自己觉得它很有价值，恨不得让全公司的人都能接受它，但最终的结果反馈给

我的信息是：如果大家倍感压力，最后还是无法在更高的层面去推广 OKR 的。

经过此事，我做了深刻地思考。**我们希望在更高层面推广一件事情时，一定要先看清楚环境**，也就是说，环境是否适合我们推这件事。

就拿上面这个案例来看，销售同事已经习惯了 KPI 思维，现在突然转为 OKR 思维，自己肯定或多或少会有些不习惯，这个磨合过程需要一定时间，切不可操之过急。

不妨在轻松愉快的环境下，循序渐进地落地自己的想法，慢慢地、有节奏地往前跑，否则跑得太快，你往往容易摔跤。

既然如此，如果我们想在团队中落地 OKR，是否从一开始就应该让团队伙伴们都能充分认识到 OKR 的价值呢？

是否要所有人都认识到 OKR 的价值？

我想说的是，尤其对于我们技术领导者而言，当我们发现一种有价值的技术时，会迫不及待地让团队伙伴们都能认识到它的价值，并想将其在团队中快速得到应用，同样地，对于 OKR 这种“技术”也不例外。

前段时间，有位朋友在微信上问我：“我们团队人员水平参差不齐，大家对 OKR 没有整体的认识，目前无法顺利地团队中落地 OKR，是否有好的方法或建议呢？”

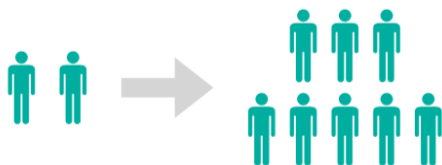
针对这样的问题，我一般会反问对方另一个问题：“为何要让团队所有人都使用 OKR 呢？能否先让一部分人用起来？”由于在技术人的眼中，不是 0 就是 1，这显然违背了“中庸之道”，然而做管理，你却一定要懂得这个“道”。

我的观点是，**作为领导者，只需要影响自己身边值得被影响的人。**你需要做的是：可以优先将 OKR 介绍给你的核心骨干，让他们每个人先逐步理解 OKR 的价值，并指导他们正确地使用 OKR。随后，你需要做的就是不断提升这些核心骨干的领导力，再教会他们如何去影响他们身边的核心骨干。

那为什么他们会成为你的核心骨干？因为他们有着比其他人更强的内驱力，但这样的核心骨干毕竟只占少数，可能只有 20% 吧。因此，我认为，**OKR 只对内驱力强的人有价值，我们应该先让那 20% 的人用上 OKR，再去努力提升他们的领导力，最后让他们影响剩余 80% 的人，最终大家顺理成章地就都用上了 OKR。**就像邓小平爷爷说的那句话：“让

一部分人先富起来，带动大部分地区，然后达到共同富裕。”说的可能就是这个意思吧。

OKR 只对内驱力强的人有价值



🔴 先让那 20% 的人用上 OKR，提升他们的领导力，再去影响剩余 80% 的人

当然，也有另外一种可能：你的核心骨干每天正忙于工作，无法快速认识 OKR 的价值，你是需要等待大家主动去执行，还是催促大家被动执行 OKR 呢？我就这一问题，我和你接着往下讨论。

你是否要催促团队成员去执行 OKR？

现在，我依旧想结合一个案例来跟你讨论。我有一位朋友是一家互联网创业公司的 CTO，他曾跟我分享过一段自己的 OKR 实操经历，我至今记忆犹新。为了便于讲解，以下内容使用第一人称描述：

记得我第一次正式向团队介绍 OKR 时，我们还开了一次 OKR 启动大会，我希望在整个团队中可以落地 OKR。

接下来，我们花了一周时间，我要求大家去写自己的 OKR，并提交到我们的内部知识库系统中。

一周过去了，我并没有看到所有人提交自己的 OKR。于是我就在部门微信群里发了一条消息：“请大家及时提交自己的 OKR，谢谢！”，看到下面零星回复了几条“好的”，但随后的几天内，群里依然没看到谁有做提交。

两周过去了，竟然仍然没什么起色。我再也按耐不住自己的暴脾气，走到一位同事身边，对他说：“你的 OKR 到底什么时候提交？”，一小时后，这位同事提交了自己的 OKR，其他同事也都提交了。

就这样，我终于拿到了所有人的 OKR，不过却花了两周多的时间才做到这一切。

再后来，一个季度也过去了，按照 OKR 工作法要求，我们团队内部需要定期做一次评分，并制定下一季度的 OKR。

不过，大家似乎都将 OKR 抛到了脑后，没有一个人主动做过评分，更没有一个人写过下一季度的 OKR，这仿佛进入了一个死循环。我走到办公区域中，逮住了一位团队小伙伴，就问他：“你对你自己的 OKR 评分了吗？下个季度的

OKR 要制定了，知道吗？” ，这位兄弟点了点头，惊惶而逃，连忙去完成我交给他的任务。

事后，我一直在想一个问题：我真的是不懂这些年轻人，他们到底有没有成长意识？

然后，我就找来技术总监问了一下情况，他说因为大家每天工作繁忙，几乎没有太多时间去关注自己的 OKR。情况也确实如此，团队每天都很拼，其实这一切我都看在眼里了，但我们团队刚刚才全员启动 OKR，现在却发现跑不起来了，我是否应该每天在团队背后去催促他们交作业呢？似乎 OKR 这个好东西被我玩坏了，没有起到激励作用，反而弄巧成拙，让大家压力倍增了。

那么 OKR 到底该怎么玩？就这一问题，我至今也没弄清楚。最后经过半年的 OKR 落地实践，我们终究还是放弃了在团队中去使用 OKR。

以上是这位 CTO 给我分享的内容，面对他实施 OKR 的情况，我深表遗憾，就像他所说的那样，OKR 确实是好东西，但却被玩“坏”了。

可是，我最想表达的想法是，**OKR 是自驱力较强的人自我成长的利器，一定要了解 OKR 的这一特性：OKR 落地不**

需要让人在后面不断催促，然后才能出结果的。否则，就必然会适得其反。在这过程中，如果你用了 OKR，反而让大家产生了更大的压力，那就起反作用了，因此也失去了 OKR 原本的“功效”。

总结

今天我给大家分享了几个真实的案例，其中的内容包括：一旦领导意识到 OKR 的重要性，就迫切希望在公司进行全员的大力推广，甚至让团队倍感压力；让领导比较发愁的是，如何让团队伙伴们都能充分认识 OKR 的价值；经过一段时间的推广后，发现 OKR 无法产生预期的价值，随后也就没再继续坚持了。

这些案例有我自己亲身经历的，也有我身边朋友实际体验的，看上去都是坑，说起来都是泪。解决以上几类问题，我的观点是：

- 1. 在团队中推广 OKR 不能操之过急，要让团队在轻松舒适的环境下接受 OKR。**
- 2. 无需将 OKR 向团队内所有人推广，只需让 OKR 去影响一部分值得被影响的人。**
- 3. 推广 OKR 要注重方法，需要循序渐进，更要持之以恒。**

总之，在团队中落地 OKR，不需要让每个人都能理解 OKR，只需要让你的核心人员去理解便可，你要做的是培养他们的领导力，让他们能够影响他们身边的核心人员，不断通过大量实践和经验迭代，最后根植于 OKR 的土壤里落地生花。

思考时间

OKR 简单易用，但容易踩坑，你在 OKR 落地过程中踩过哪些坑呢？期待你的分享和交流。

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。

 极客时间

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。

上一篇 04 | 在落地OKR之前，需要具备哪些先决条件？

精选留言 (4)

写留言



西西弗与卡夫卡

2019-07-08

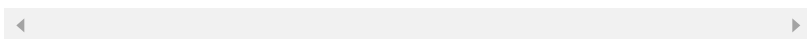
前家公司的老板在听到OKR的巨大威力后，立马就全员推OKR。和文中类似，这导致很多不太理解、或者自驱力不足的人明里暗里产生抵触情绪。

我自己踩过文中CTO一样的坑，即自己风风火火推，甚至已经我有了部分OKR，觉得直接灌输给团队即可。然而...
展开 ∨

作者回复: 感谢！你的分享每次都能让我产生共鸣。

当我踩了这些坑之后，才逐渐意识到 OKR 应该如何去落地。如果当前环境无法做到全员 OKR，那就别去强求了，让公司的核心骨干们用上 OKR，并为此产生价值，我们再去培养他们的领导力，从而影响更多的人都来使用 OKR，这才是正道，这也是我不断踩坑后的血泪教训。

补充一句：虽然说企业需要大家共同努力，才能获得成功，但是企业成功的本质，还是取决于那些核心骨干们的努力。



👍 3



w*waiting

2019-07-08

任何新的制度推广的时候都会遇见阻力，赞同先影响身边值得影响的人。

展开 ▾



👍 1



纯洁的憎恶

2019-07-08

好生动～

展开 ▾



👍 1



行者

2019-07-08

相比KPI，OKR更需要团队成员有更高的内驱力，以及更强的主观能动性；领导千万不能强行推广OKR，否则容易导致适得其反的情况，大家应付了事。

KPI是老板要xxx，而OKR是我们要xxx；践行OKR的一个

要点就是让大家彻底明白OKR是我们的目标，如果大家...
展开 ∨



1