

29 | 他们落地 OKR 都失败了，原因出在哪儿？

2019-09-04 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 13:40 大小 12.51M



你好，我是黄勇。OKR 专栏讲到这里，相信你已经掌握了 OKR 的核心内容与使用技巧。

关于今天这篇文章，我的写作意图其实就在于，让你能结合这些 OKR 失败案例，思考这些失败背后的真实原因。你在学习本文时，不妨试问自己一个问题：“如果我就在这些案例中，那么我会如何解决这些问题呢？”

也许你会问：“为什么要聊关于 OKR 的失败案例，而不是成功案例呢？”也许一提到 OKR，我们就能想起 Google 这样的成功案例，但自己去效仿后，一部分人却发现成功落地 OKR 似乎并非那么容易，于是就会认为 OKR 不太接地气。

我曾经与一家初创公司的 CEO 结识，他们公司在创立之初就开始使用 OKR，但是当天使轮的钱快烧完之前，果断放弃了 OKR。这位 CEO 曾经非常肯定地表示：“初创公司不适

合使用 OKR，因为初创公司要解决的是生存问题，OKR 无法给公司带来明显收益。”

OKR 真的像他所说的那样，无法在初创公司落地成功，很难给公司带来明显收益吗？接下来，我们就一起了解一下这家公司落地 OKR 的具体实操过程，看看这家公司是如何应用 OKR 的，又是怎样导致 OKR 落地失败的。

为何这家初创公司落地 OKR 失败了？

要谈及的这家初创公司，其核心业务是向客户提供自己开发的 HR SaaS 产品。由于公司有位 HR 出身的联合创始人兼 COO，并且她非常懂 OKR，所以在公司创建之初，她就在公司开始实践 OKR。

这家公司刚成立时只有 5 人，大家用 OKR 来管理近期的工作目标。随后，公司招聘了一些新的员工，当人员规模达到 20 多人时，就开始划分不同的团队，各团队主管们也在用 OKR 去管理各自的团队目标，每次开周会时，大家都会同步彼此的 OKR 进展。

在当时看来，OKR 的落地效果还是非常不错的，不过在半年以后，问题开始出现了。

这家公司的创始人兼 CEO 是销售出身，做事雷厉风行，执行力超强，绝对称得上是“首席执行官”，甚至在团队中大家都对这位 CEO 有种畏惧感，担心自己的工作做得不好，被他一顿“轰炸”，严重情况下，曾经也出现过“拎包走人”的事件。

在一次公司会议上，这位 CEO 就向公司全员宣布：“我们未来六个月的 OKR 是这样的，销售收入要达到 1000 万。”还没等大家做出反映，他接着说：“只要我们齐心协力，一定能完成我们的 OKR，争取早日拿到新的融资！”讲完话，台下只见掌声一片。

在这次会议结束后，各团队开始讨论并制定自己的 OKR，大家都在思考 1000 万的销售目标，到底怎样才能达到。销售团队应该首先冲到前面，因为售卖产品，本身就是他们的职责，但市场、产品、技术、运营等团队，似乎就没那么容易制定自己的 OKR 了。

市场团队希望每个月能投放广告，CEO 表示需要控制预算；产品团队希望设计一些有价值的功能，让客户愿意花钱买单，CEO 似乎对未来这些功能非常期待；技术团队希望能尽快上线产品提出的需求，CEO 表示务必提前上线；运营团队希望能高质量地完成售后服务，CEO 强调需要确保客户留存。

经过几个回合的讨论，每个团队的 OKR 都制定完毕了，下一步就是正式开始执行 OKR。

一转眼三个月就过去了，但销售业绩不见起色，市场广告投放转化率也不佳，产品团队设计的功能也没看到效果，技术团队每天都在不停地加班干活，运营团队在不断地维护少数几家客户。

可想而知，在这三个月里大家没少挨 CEO 的骂，但问题是就算骂了，也改变不了现状。所以，CEO 召开了一次紧急会议，在会上 CEO 强调：“还剩三个月时间，离我们的目标 1000 万，还差 800 万，拜托各位了！”

时间过得很快，眼看六个月就要到了，销售业绩是 500 万，并没有达到 1000 万的目标，团队成员似乎有些失落，但好在 CEO 的个人魅力不错，凭借着自己一流的口才和对市场专业的洞察，最终还是拿到了新的融资。

随后，公司进入了下一阶段，同时也废弃了正在使用的 OKR，选择用 KPI 来管理绩效，因为 CEO 认为 KPI 对于初创公司才更有效。

从结果来看，这家公司落地 OKR 显然是不太成功，他们的做法是，**拿 OKR 当 KPI 用，只是通过 OKR 看结果，而忽略了 OKR 执行过程中的跟踪与复盘，最终导致 OKR 没用对，KPI 也没用好。**我认为，**对于初创公司而言，生存固然重要，但成长也不可忽视，OKR 既能实现目标，又能关注成长。**

你认同这位 CEO 的观点，即初创公司不适合使用 OKR 吗？

请把你的观点告诉我，我与你在评论中继续探讨。

假设初创公司真的无法落地 OKR，那么成熟型的传统企业，是不是就更容易落地 OKR 呢？我认识一家传统企业的 HR 朋友，她曾经就跟我分享过，他们公司从落地 OKR 到放弃实施 OKR 的全过程。接下来，我们就一起来探讨一下吧。

为何这家传统企业落地 OKR 失败了？

接下来要说到的这家公司，它是一家制造型企业，中国 500 强企业之一，他们非常重视企业文化的宣传和传播，时常都会出现一些“明星员工”，他们将在年会时被邀请上台，董事长和集团高管会亲手为明星员工们颁奖并合影。

何谓“明星员工”？说得简单一些就是，工作业绩突出且价值观正确的员工。那么，工作业绩和价值观又是如何评估的呢？

经了解后得知，公司开发了一套专业的“评估系统”，HR 要求各部门设置自己的部门目标，并要求各部门经理为其部门员工设置员工目标，最终将这些目标提交至评估系统中，每个月要有上级给下级打分，每个季度做一次“360 评估”，即上级给下级打分、下级给上级打分、平级之间互相打分、跨部门同事之间打分、客户给员工打分等。

其中打分的内容，不仅包括每位员工的工作业绩产出，还包括价值观的践行程度。

在 2018 年初，国内多家企业开始陆续落地 OKR，这家企业也不例外。

公司请来了业界知名的 OKR 培训老师，举办了为期一个月的 OKR 内部培训和学习，从公司高管到每一位员工，都一点点感受到了 OKR 的精髓，那时似乎 OKR 已成为公司的一项企业文化，大家见面聊天都会谈论自己对 OKR 的理解，也会谈及下一步打算如何去使用 OKR。

但是，在 2019 年初，该企业却全面放弃了 OKR，当我向认识的这位 HR 打听后才得知，当时只是培训了一周，并且内部交流了一个月，后面紧接着一件事，就是 HR 想在各部门推广 OKR 落地。

但实际情况却是完全推不动，公司也采取过强制措施，但推动效果还是不太好，基本上只是行于表面，最终也没能将 OKR 成功落地，更别说产生价值了。

为何一家在商业上做得如此成功的企业，却在 OKR 落地过程中受到严重阻碍呢？既然都做过 OKR 培训，应该不至于误解了 OKR 的基本概念和使用方法吧？无法落地一定有着自身的原因，你认为会是哪些原因呢？

请把你的观点告诉我，我们在评论中继续探讨。

可能你会认为，传统行业就不适合 OKR，因为传统行业的业务变化不大，员工们按部就班地工作就可以实现目标，每个部门的目标相对清晰和固化，不太需要 OKR 这种适合在多变环境下才去使用的工具。

然而，互联网公司才更适合使用 OKR，落地效果也会立竿见影。事实上真的就是这样吗？我们接下来就看一家互联网公司落地 OKR 的失败案例。

为何这家互联网公司落地 OKR 失败了？

这是一家互联网金融公司，他们很早就开始落地 OKR，并且为了让 OKR 落地效果更好，他们内部还成立了一个所谓的“OKR 委员会”，还有一系列“OKR 小分队”。

其中，“OKR 委员会”负责制定 OKR 的使用规范和操作流程，以及对现有规范和流程进行优化和管理。此外，“OKR 小分队”的成员会进入各条产品线中，他们的职责是帮助产品线制定目标，并积极配合产品线同事们完成目标。

足以可见，公司对 OKR 落地这件事情非常重视，也愿意投入更多的人力资源来做这件事情。实践了一年下来，发现这个模式可以顺利运转，但由于种种原因，公司为了精简团队，无法继续投入更多的人员到“OKR 委员会”和“OKR 小分队”中，这两个行政机构基本上算是废弃，与此同时，OKR 也伴随着一起废弃。

我对这家公司落地 OKR 的方式非常感兴趣，在深入了解后才得知一些消息。

原来“OKR 委员会”主要由公司 HR 同事担当，“OKR 小分队”全是 HRBP 所构成，后续因为 HR 部门内部人员精简，核心工作无法应对，中间有很长一段时间没有很好地监督 OKR 的执行流程，所以导致 OKR 无法继续执行。

如果在人员结构上的变化，导致 OKR 落地终止，你认为这类情况合理吗？难道人手不足，就无法继续执行 OKR 吗？OKR 是否需要一个正式的行政机构来监管呢？

请把你的观点告诉我，我们在评论中继续探讨。

总结

今天我分享了三个不同类型的企业，有早期初创公司，也有成熟型传统企业，还有高速发展的互联网公司，为何这些企业在落地 OKR 过程中都遇到了种种障碍，而最终都无法成功将 OKR 顺利落地呢？我希望今天的案例分享，可以给你带来一些思考。

针对以上失败案例，我想表达自己的三个观点：

1. **没有充分理解 OKR 的核心概念，更没有真正体会到 OKR 的精髓，容易将 OKR 当 KPI 用。**
2. **当正确理解 OKR 后，就应该快速落地，并及时跟踪落地效果，持续收集员工反馈。**

3. OKR 的本质就是简单，所以没必要让 OKR 落地变得复杂，无需与流程和制度相绑定。

以上是我的个人观点，只在此作为抛砖引玉，期待你留下精彩的评论。

思考时间

我们都知道，成功无法复制，失败可以借鉴，我也非常期待你能分享一些曾经落地 OKR 的惨痛教训，以及如果请你来负责 OKR 落地，你会如何操作呢？

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。

上一篇 加餐 | 如何灵活运用OKR?

下一篇 30 | 用什么工具，能加强OKR落地效果?

精选留言 (3)



写留言



w*waiting

2019-09-09

创业公司更应该搞okr，原因一：明确的目标，有助于实施流程的开展；原因二：即使最后创业失败了，大家也会因为okr的实施变得更加强大，个人也是成功的。

我们就是创业公司，但是不知道怎么搞，总感觉架子太大，不知道从哪下手，希望老师解惑。

展开 ∨



liu

2019-09-05

我们部门之前搞过OKR。从多角度设计目标进行引导（绩效、成长、创新、同事关系、团队活动等），组内互评与自评、绩效评价相结合，在考核上设置突出贡献评分。里面存在一个问题，不同级别的成员采用同一标准，菜鸟的成绩容易被忽视，骨干的成就倾向于放大

展开 ∨

作者回复: OKR 是自己“出题”并自己“答题”，每个人都应该用挑战自己的思维来设计并完成OKR。



夜空中最亮的星 (华仔...)

2019-09-04

我们现在的okr也是人力在主导，已经隐隐的感觉变成了kpi

作者回复: 那就赶紧将本文分享给 HR 小姐姐们 😊

