

31 | 工作之外如何应用OKR？以真实案例为例

2019-09-09 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 12:35 大小 11.53M



你好，我是黄勇。今天我想脱离工作场景，进入工作之外的社群组织，为你讲述一段真实的OKR应用案例，旨在让你了解OKR在更多领域的应用。

显而易见，OKR能在企业中落地，是因为企业和员工之间是一种“强关系”，企业和员工的利益高度绑定在一起。员工是否努力工作，一定程度上影响着业绩的好坏，也影响着员工收益的多少，甚至影响着企业的成败。

然而，对于社群而言，组织和组员之间却是一种“弱关系”，当组员认为组织无法给自己带来帮助时，组员可能就会考虑选择离开组织，自己却不会产生过多的损失。

接下来，我们先从社群组织如何应用OKR进入今天的主题。

如何在社群中应用 OKR?

这些年，我一直都在参与一个名为 TGO 鲲鹏会的社群，并在 TGO 鲲鹏会社群的理事会中担任重要职务。

TGO 鲲鹏会是汇聚全球科技领导者的学习成长平台，我们希望让所有孤军奋战的技术管理者都找到属于自己的圈子。

在这里，您可以冲破职业晋升道路中的成长局限，搭建快速连接每一个技术管理者的沟通桥梁，打破传统企业与互联网企业之间的技术壁垒，探索业务与技术交融下产生的无限可能。

官网：<https://tgo.infoq.cn/>

2019 年，TGO 鲲鹏会上海分会又成立了一个新的小组，新组长希望能将每位组员的积极性等调动起来，大家能够一同制定出小组的未来目标，为其贡献自己的价值，并从中获益。

同时，组长邀请我来担任该组的“OKR 教练”，并帮助大家一起制定出“小组 OKR”，所以我才有机会在社群中演练了一把应用 OKR 的实践过程。

接下来，我和该小组的成员们就有了第一次深入接触。

该组共有 8 名组员，分别来自上海不同公司的技术负责人，他们各自的背景和特长都有所差异，而且加入 TGO 鲲鹏会的诉求也各不相同，每位成员都是他们公司的技术一把手。想让一群从未相识的技术领导人，在短暂时间内找到共同的目标，对我这名“OKR 教练”来说具有多重挑战。

可见，TGO 鲲鹏会这个社群中存在多个小组，而每个小组实际上就是一个小社群。

那么，接下来就随我一起来看看，我是如何协助这个新的小组一起制定出 OKR 的呢。在此，我会将制定 OKR 的全过程与你分享，希望能够让你换一种视角来体会 OKR 的从 0 到 1 的实施过程。

如何在社群中制定 OKR?

在社群中制定 OKR 非常类似于在公司中制定“组织 OKR”，由于社群并非一个“强组织”结构，在社群中制定 OKR 的难度会更大，但也有一些具体的方法可以操作，总的来说，我是通过以下四个步骤来完成的。

第一步，每人讲述自己的“优势”和“诉求”，请组员深度思考“自己可以为小组提供什么？自己希望从组织中得到什么？”

这个过程非常重要，我鼓励大家用最真诚的方式来表达。首先花 1 分钟时间，请每个人将自己的想法都写在纸上，然后请大家每人分别花 5 分钟时间，讲述自己所写下的内容。

第二步，经过第一步发表完各自意见，以及大家所产生的感受，请组员自由表达“一年后，希望我们成为怎样的小组？”

此时的“感受”是特别重要的，每位组员需要从感性角度表达出自己对组织的期望。我有意将这个环节设置为自由发挥，是因为想给大家带来一种正向积极的体验，而不是轮流被动的表达。

第三步，对上一步产生的结果进行提炼、抽象、归纳，形成最终的 O（目标），要求 O 能做到高度明确，而且激励人心。

根据组长的文字记录，大家一起写出一句话，并让这句话尽可能多地满足大家的期望，这句话就是“小组 OKR”的目标。经过一番讨论，并将内容加以归纳，大家终于制定出了一个目标。

O：利用组员“多元化”背景，成为 TGO 鲲鹏会最优秀学习型小组

第四步，对上一步产生的 O 制定出相应的 KR（关键结果），要求 KR 具有一定挑战，而且能在交付中全面支撑 O 的完成。

既然大家想要成为学习型小组，就需要不断学习，还要持续分享，因此，我继续引导大家针对“对内”和“对外”两个角度，分别制定出两种不同的分享方式。

KR1：对内，每位成员分别做 1 次内部分享

KR2：对外，主办 3 场线下跨组专题分享

基于以上四个步骤，TGO 鲲鹏会“小组 OKR”就基本制定完毕了。

在整个过程中，需注意以下几个事项：

1. 组长用文字方式全程做记录，与此同时，由 OKR 教练做引导式提问，从而形成最终的 OKR 内容。
2. 一定要先制定 O，后制定 KR，不要分散注意力，在 O 还没明确前，不要去思考 KR 如何制定。
3. 刚开始做 OKR，O 也不要贪多，一个足矣，KR 也同样不要贪多，能全面支撑 O 即可，并且最终的 OKR，需确保全员认可。

至此，一个全新的“小组 OKR”呈现出来是这样的：

O：利用组员“多元化”背景，打造 TGO 鲲鹏会最优秀“学习型”小组

KR1：对内，每位成员分别做 1 次内部分享

KR2：对外，主办 3 场线下跨组专题分享

那么，以上 OKR 是否完备呢？是否还有其他 KR 需要补充进来？

如何评判一个 OKR 是否完备？

一般来说，OKR 的完备性往往取决于 KR 能否全面支撑 O 的完成，但我认为，**一个完备的 OKR 中，KR 不仅要能支撑 O，还需要包含“引领性指标”和“滞后性指标”。**

引领性指标：也称为“Lead 指标”，它是可以通过主动行为努力做到的。

滞后性指标：也称为“Lag 指标”，它是通过达成“引领性指标”后产生的影响，而无法通过主动行为做到的。

这两种指标之间存在“杠杆效应”，也就是说，**“引领性指标”通过“杠杆作用”去撬动“滞后性指标”。**

指标杠杆



比如，我们制定出了 OKR 来管理“减肥目标”：

O：回到标准好身材，塑造更好的自己

KR1：管住嘴，坚决不吃高热量食物

KR2：迈开腿，每天坚持跑步 3 公里

KR3：体重减少 30 斤（从 160 斤 减到 130 斤）

其中 KR1 和 KR2 就是“引领性指标”，我们通过主动行为就能完成，然而，KR3 却是“滞后性指标”，当我们通过完成 KR1 和 KR2 就能通过“杠杆作用”去撬动 KR3，当 KR1、KR2、KR3 全部做到后，O 才能真正被实现。

当理解了这两类指标的概念后，我们再回到“小组 OKR”这个案例中。

很明显，以上“小组 OKR”中，所制定的 KR1 和 KR2 都属于“引领性指标”，目前还缺少一类“滞后性指标”，也就是说，需要通过“引领性指标”的“杠杆作用”带来“滞后性指标”的达成，从而产生更大的意义和价值。经过一番探讨，我们补充了一个 KR3。

KR3：获得 TGO 鲲鹏会年度优秀小组奖

这样一来，组员们在努力完成 KR1 与 KR2 后，将有可能带来 KR3 的完成，从而实现最终的 O，引领性指标与滞后性指标之间带有因果关系，具备杠杆效应。

建议在制定 OKR 过程中，尤其是编写 KR 时，需注意是否同时具备以上两种指标，这样制定出的 OKR 才具备完备性。

此外，需要补充说明的是：

1. 在帮助组员制定 OKR 过程中，OKR 教练不要为组员做出任何结论，尽可能地去引导组员进行思考，但在明确结论后，OKR 教练可将结论加以优化。
2. OKR 制定完毕后，一定要向他人共享，对外做出承诺，这是对自己最好的激励，做事要激进，更要坚持。
3. 每月做更新进度，且每季度做复盘，在有必要的时候，可以及时更新 OKR，O 最好不要调整，KR 可以适度调整。

可见，不论在企业中，还是在社群中，只要大家以组织形式存在并建立互动，就能通过 OKR 来帮助大家找到共同的目标，并指引大家朝着这个目标前进。

总结

凡是有目标需要管理，你就能用 OKR。不论该目标来自于内部企业，还是来自于外部社群，不论是和工作相关，还是和个人相关，你一定能用得上 OKR。

如果你打算在一个非正式的组织中应用 OKR，建议你参考本文提到的帮助组员制定 OKR 的四个步骤，以及评判 OKR 是否完备的一条准则。此外，本文最核心的三点，归纳如下：

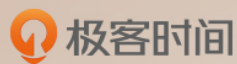
1. **不论在公司内部还是外部制定组织目标，都需要让组织核心成员都能参与进来。**
2. **一个完备的 OKR 中，最好能同时体现“引领性指标”和“滞后性指标”。**
3. **掌握了 OKR 思维后，可在工作之外多利用 OKR 完成自己对目标的管理。**

我相信，OKR 一定能给你的工作和生活带来无比多的乐趣，一位有目标的人，绝不能错过 OKR。

思考时间

你会考虑在哪些非工作场合中使用 OKR 呢？打算如何使用呢？期待你的留言。

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 30 | 用什么工具，能加强OKR落地效果？

精选留言 (1)

💬 写留言



Eagle

2019-09-09

黄老师，这篇里面的两个例子，也是以3个月为周期制定目标吗？有些目前是要长期坚持的，比如减肥，可以在多个执行周期内使用同一个目标吗？如果可以，怎么评价前面的周期里的目标是否完成？如果不可以，是要对长期目标进行阶段化分解吗？以减肥为例，分阶段的话，把滞后性指标作阶段目标，是最容易的选择。

展开 ∨

作者回复：目标可以是一年，也可以是一个季度，根据实际情况来确定。O 可以不变，但 KR 需要调整，尤其是 KR 中的“引领性指标”，它是可以通过主观因素来控制的，因此在每个 OKR 短周期中都能适度调整。

