

11 | 都说OKR赢在复盘，为何大家都忽略了这个重要环节？

2019-07-24 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 14:10 大小 12.97M



你好，我是黄勇。我想问你一个问题：当你结束了 OKR 评估后，是否需要立即制定新一轮 OKR 呢？

据我了解，很多团队在结束了前一个 OKR 周期后，下一步可能都会直接进入下一个 OKR 周期，此时几乎不对当前 OKR 周期做任何复盘，可能他们认为 OKR 评估即复盘吧，但我却不这么认为。

我认为，OKR 评估是对 OKR 执行情况的客观评价，然而，OKR 复盘却和 OKR 评估有着本质区别。工作中我们可能常常在各种会议上用“复盘”，或者高频率地听说有定期“复盘”这回事儿，那么，究竟什么是 OKR 复盘呢？我觉得有必要为你捋清思路，这样才能在用的时候更加得心应手。

什么是 OKR 复盘？

我先解释一下什么是“复盘”，复盘其实是一个围棋术语，指的是棋手双方在棋局对战结束后，针对每一步棋是如何走的，做一个深入的思考和交流。

比如，为何你要走这一步？不走这一步，可以走哪一步？是否错过了一些杀招？如果再走一遍的话，你会怎么走？也就是说，我们在复盘时可对自己曾经的各类失误做反省，并且还能总结一些制胜的技巧和规律。可见，复盘是成为围棋高手的一种有效技巧。

我们也可将围棋中的复盘引入到 OKR 中。比如，在每个 OKR 周期结束后，团队伙伴们可以坐在一起，按照以下四个步骤进行复盘：

1. 审视目标
2. 回顾过程
3. 分析得失
4. 总结规律

以上便是我要与你分享的“OKR 复盘四步法”，那么它具体该如何操作呢？

如何使用 OKR 复盘四步法？

我个人的实践经验是，**OKR 复盘一定要在会议上进行**。大家一定要面对面交流，会议时间最好不要超过 3 个小时，中间可以预留 10 分钟茶歇时间，你作为会议组织者和主持人，需要严格把控会议时间和节奏，最好能预先请一位同事做会议记录。具体操作步骤如下：

1. 审视目标

第一步称为“审视目标”，此时你需要问自己几个问题，比如，**为何当初你要制定这样的目标，而不是其他目标？你所制定的目标现在达成了吗？如果没达成，现实和预期之间的差距在哪里呢？**就这些问题，我们每个人都需要做出一个明确的回答。

我的建议是，你可以请大家去公开表达，每个人限时 3 分钟，可以提前给大家 1 分钟时间思考。

2. 回顾过程

在大家每个人说完一遍后，我们便进入到了下一步骤，即“回顾过程”。此时，我们需要回答几个问题，比如，**整个目标执行过程是如何执行的？你大致分为几个阶段去执行？每个阶段中发生了什么重要事件？**这个步骤仍然需要每个人去讲述。

此时，你可以给大家 3 分钟时间提前思考，并在纸上写下自己即将要发言的核心内容。如果审视目标过程中的发言顺序是顺时针方向，那么回顾过程过程中可以逆时针方向发言，每个人可用 5 分钟时间去回顾自己目标的执行过程。

3. 分析得失

接下来，我们进入第三步“分析得失”，此时可以让大家自由发言。如果刚开始做 OKR 复盘，大家可能不太熟悉，你不妨亲自为大家做个示范，这样也能将气氛调动起来。比如，你可以告诉大家：**在这次 OKR 周期中，哪些方面你做得很好？为什么好？哪些方面你做得不够好？为什么不好？**

此时，仍然需要控制时间，我的建议是，要求每个人的发言不要超过 10 分钟，提前约定好发言时间，可防止“话痨”出现。

4. 总结规律

最后一步是“总结规律”，此时你需要像一位教练一样，问你的队员们：**如果再次做同类事情，你会怎么去做？通过这次交流，对我们后续的工作有何指导？我们收获了哪些规律、原则、方法论？**而且，这一步还非常考验你的领导力，你需要鼓励大家做出总结和提炼要点，不能只是你自己在台上唱独角戏，你还需要时不时帮助大家做分类和聚合。

总之，这个步骤绝对是一项技术活，刚开始做可能效果不太好，但你会发现，每次都比上次要好很多。

记住！整个复盘过程，都是你在做话题引导，并不断把控会议节奏。当然，你完全可以请值得培养的伙伴来做会议主持人，从而也能帮助他快速提升领导力。

当了解了“OKR 复盘四步法”的具体使用方法后，下面我们通过一个场景来实战演练一把。

如何组织 OKR 复盘会？

假如你是一名技术团队领导者，团队在你的带领下开始实施 OKR，经过一个季度的 OKR 执行周期，团队经历了 OKR 制定、执行、评估等环节，每一个环节都在你的预期之中完成。

那么，现在你要做的是组织一次“OKR 复盘会”，并对本季度的 OKR 整个过程进行复盘，从而让团队对 OKR 的价值产生更深刻的认识，为接下来的 OKR 执行提供有效帮助。

行动预热

在正式召开这次 OKR 复盘会的前三天，为了提高大家对会议的重视程度，你需要做一件事：给团队伙伴们发一封会议邀请邮件，内容如下：

亲爱的伙伴们，大家好！

三个月前，我们决定正式在团队中落地 OKR，在这三个月里我们一起经历了 OKR 的制定、执行、评估等环节，我们已经顺利地走完了整个 OKR 周期，在此感谢各位伙伴们的努力，以及对我工作的支持。

为了让我们能对 OKR 的价值有一个更加深入的认识，我提议本周五下午六点开一次“OKR 复盘会”，我们一起在会议上探讨这次 OKR 在实施过程中所涉及的相关问题。此外，为了提高本次会议的沟通效率，建议大家提前思考以下几个问题：

1. **审视目标**：为何当初你要制定这样的目标，而不是其他目标？你所制定的目标现在达成了吗？如果没达成，现实和预期之间的差距之处在哪里呢？
2. **回顾过程**：就整个目标的执行过程而言，你是如何执行的？你大致分为几个阶段去执行？每个阶段中发生了哪些重要事件？
3. **分析得失**：在这次实施 OKR 周期中，哪些方面你做得很好？为什么好？哪些方面你做得不好？为什么不好？
4. **总结规律**：如果再次做同类事情，你会怎么去做？通过这次交流，对我们开展后续的工作有何指导？我们收获了哪些规律、原则、方法论？

至此，我想说的是，相信通过我们的努力，一定能将 OKR 发挥出更大的价值。最后，感谢大家对 OKR 的一致认同，我们一起加油，努力实现我们心中的目标。

当你将邮件发送出去后，接下来就只是等待会议的到来，是这样做吗？我认为不是。我觉得你现在需要做的是：**自己出题，自己答题**。也就是说，在 OKR 评审会开始之前，你需要根

据你自己的 OKR 执行情况，提前对以上内容所提到的问题，逐一来做解答，目的是在会议上能给大家做一个好的示范和引导。

我认为，作为一位领导者，你需要通过自己的行动去影响身边的人，让对方认同你，并愿意追随你。能在团队中顺利推动 OKR 落地，包括成功召开 OKR 复盘会，这绝对是一种领导力的体现。

当你对 OKR 复盘会上所需交流的问题进行“自我复盘”后，会议如期而至，相当于是一次对 OKR 的“价值升级”。

场景模拟

接下来要讲的内容，是我为你模拟的一个场景，你细心来体会一下。

在一个令人心情舒畅的周五下午，你和团队伙伴们第一次相聚在 OKR 复盘会上。你既充当 OKR 布道师的角色，又同时是 OKR 会议的组织和本次会议的主持人。可能起初大家还不知道具体该怎么去开这个会，因此在讨论具体话题之前，建议你可以先来破冰，其目的是为了营造轻松愉快的氛围。你不妨给大家讲一个段子，但话题最好与 OKR 相关。

比如，最近我也在给老婆和小孩分享 OKR 工作法，我们共同制定了全年的“家庭 OKR”，老婆的目标是不想上班，小孩的目标是不想写作业，不知道大家对这个事儿怎么看呢？我该如何去纠正他们对 OKR 的理解呢？

再比如，我最近用 OKR 工作法，给自己制定了一个减肥目标，我决定三个月瘦 30 斤，大家对我有信心吗？怎么没有听到鼓励的掌声？

总之，需要用一种适合你自己的方式来为大家做一个愉快的开场，这样对后续交流正题非常有帮助，大家的参与感会更强，会议效果才会更好。尤其是 OKR 复盘会，是需要大家集思广益的，并不是你一个人要给大家做演讲。

当你感觉气氛已经被调动起来时，此时就能直奔主题了。

直奔主题

你可以在会上这样说：“看来 OKR 的使用场景还是非常多的，我们利用这套工作法，不仅可以让我们目标更加聚焦，还能让我们享受成长，我们今天要开的 OKR 复盘会，就非常

有意义。”如此一来，就能轻松地将交流方向和具体沟通内容转移到正题上了。

一旦步入正题后，按照我告诉你的“OKR 复盘四步法”，你就能轻松地完成本次 OKR 复盘会。

如果你对复盘流程还不太熟悉，不妨将此流程及其相关问题通过几页幻灯片投影到屏幕上，大家一起根据流程和问题进行交流即可。再次强调，你是会议的主持人，需要把控会议的时间和节奏，别忘了提前安排一位伙伴帮大家记录会议结论。

此外，**建议在 OKR 复盘会结束后，你自己也可以对该会议做一次复盘，也就是说，OKR 复盘会，也可以做复盘。**

综上所述，OKR 赢在复盘，掌握“OKR 复盘四步法”，能让复盘更富有成效。

总结

一个季度的 OKR 周期结束后，除了 OKR 评估以外，不要忘记 OKR 复盘。做复盘需要掌握科学的方法论，才能体现复盘的真正价值。关于 OKR 复盘，今天我想表达的核心观点是：

1. **复盘能帮助你看清 OKR 执行过程中的每一个步骤，帮助团队深刻体会 OKR 所带来的价值。**
2. **复盘不是简单地回顾和总结，需要借助一套严谨且合理的方法论，才能让复盘变得更有意义。**
3. **如果 OKR 缺少了复盘，不仅会让你频繁踩坑，还会让你失去一次锻炼和展示自己领导力的绝佳机会。**

我分享的“OKR 复盘四步法”，其实是一套通用的复盘工作法，可以适用于任何需要复盘的场景中，你都可通过这四个步骤进行复盘，请记住这个顺序：审视目标、回顾过程、分析得失、总结规律。

思考时间

你在进行复盘时都会运用哪些方法呢？步骤又是怎样的呢？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 10 | OKR评估没你想象的那么难，其实你可以这么做！

下一篇 12 | 落地OKR效果不理想？可能是你身边缺少一位“教练”

精选留言 (5)

写留言



行者

2019-07-24

谢谢老师分享；OKR复盘就像我们大家一起打了一场篮球赛，赛后，教练组织大家在一起回顾赛程，动作有没有问题、战术配合得当吗，还有哪些不足需要补上。
复盘让人更清楚自己的短板，以便进行针对性的提升。

作者回复：没错，要敢于认识到自身的不足，复盘才会有更大的价值。



2



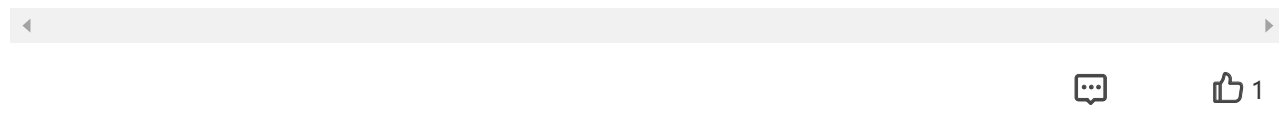
麻瓜编码师

2019-07-24

复盘是件很有技术性的事情，要做到批评和自我批评其实不容易。
复盘OKR复盘会，这个非常有用。

展开 ∨

作者回复: 没错，OKR 和复盘，它们天生就应该在一起。



西西弗与卡夫卡

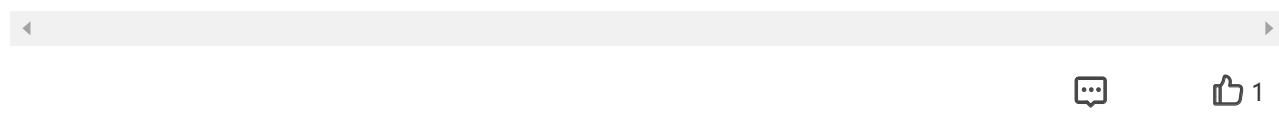
2019-07-24

复盘的时候需要避免“甩锅”，团队的每位成员应该从事实出发，揭示问题和解决方法，而不是简单的情绪宣泄。另外一个极端是，为了避免冲突，一团和气。没有坦诚、面向问题的团队文化，复盘只是一种形式主义。

最好在复盘会前，每个人都写下自己认为的问题，以及分析。避免会上只有少数人发言。

展开 ∨

作者回复: 是啊，我们早先操作不当，差点就把“复盘会”开成了“批斗会”，搞得大家压力都很大，这段故事我后面有机会在与大家分享。



w*waiting

2019-07-27

此文已收藏。复盘这个词还是理解的，期待OKR执行后的复盘，有了经验在过来交流~



陈宇明

2019-07-25

老师请问一下，这个和敏捷的复盘会议有啥区别？

展开 ∨

作者回复: 是的，敏捷复盘会议同样也可以用“复盘四步法”。

