



下载APP 

02 | 如果有人再问你，OKR与KPI有何区别？你可以这样告诉他

2019-07-01 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 18:09 大小 16.62M



你好，我是黄勇。在开始今天的内容之前，我想先问你一个问题：在职场中，你最痛恨的事情是什么呢？

对我而言，最痛恨的事情莫过于：HR 突然发给我一张表格，让我月底之前给团队做完绩效考核，HR 将基于此考核结果来计算员工奖金。

我不但需要花大量时间找团队成员们进行一对一沟通，而且需要针对表格上的条目逐一打分，最后还要请员工在此表格上签字确认。

在沟通过程中，我需要开动脑筋，灵活运用沟通技巧，以免让对方感觉是我过于挑剔，甚至觉得我在故意针对他。其实，我真的不希望大家感觉我太刻薄，我一直都想努力成为让员工们喜爱的领导。但就绩效考核这事儿而言，一不留心就容易陷自己于不义。

作为技术团队管理者，我一直在探索最适合技术人员的绩效管理方法。众所周知，KPI 是最流行的绩效管理工具，尤其对于销售人员，它对考核起到了很好的效果，但相对于我们技术人员而言，似乎很难达到预期。

那么，你可能会问 OKR 和 KPI 有何区别呢？

OKR 与 KPI 有何区别？

KPI 是 Key Performance Indicator（关键绩效指标）的缩写，它是全球最流行的绩效管理工具，也是一套先进的绩效管理作法。

KPI 更提倡量化考核指标，实际上和 OKR 中的 KR 有类似之处，在这一点上很多人就会产生困惑：OKR 和 KPI 都是需要量化才能进行评估的，那它们到底有何区别呢？

接下来，我从关注对象、核心原理、实操过程、用户行为，以及利益关联这五个方面逐一讲解。

1. 关注对象

OKR 与 KPI 二者的关注点不同，**OKR 关注的是目标是否达成，而 KPI 关注的却是结果是否完成。OKR 的目标野心勃勃和无限挑战，而 KPI 体现的是制定的指标是否可以达标。**

因此，KPI 更适合对绩效设置指标，最终对指标进行考核，成为绩效考核的利器。

然而，据我了解，业界有不少公司将 OKR 当成 KPI 来用，因为他们关注的只是需要考核的绩效，而不是需要聚焦的目标。

2. 核心原理

OKR 的核心原理在于“目标对齐”，而 KPI 的核心原理却在于“指标分解”。

OKR 提倡的是下级对齐上级的目标，通过下级目标的达成，从而促成上级目标的达成。比如说，技术团队的整个目标是“提高软件开发效率”，如果你作为技术团队成员，那么你的个人目标可能是“精通开源框架用法”，你的个人目标与团队目标是对齐的。

而 KPI 却是根据上级的指标，逐级分解到下级中去，也就是让下级去“背”上级的指标。比如说，上级领导的 KPI 是“年销售额 1 个亿”，你是他团队里的销售人员，他给你的 KPI 是“年销售额 1000 万”。

3. 实操过程

在实操过程中，OKR 是鼓励员工自己去制定目标，能激发其主观能动性，而 KPI 却是领导去下达指标，员工去接受任务，中间难免会有“讨价还价”的过程。

因此，员工首先需要更深层地理解领导制定的 OKR，并采取必要的沟通，这样才能更好地制定自己的 OKR，而 KPI

却忽略了这个理解和沟通的过程，更多体现的是员工的执行力。

然而，如果领导只看结果，不看过程，那么可能会引发“为了完成任务，宁可不择手段”的一些不良现象，甚至可能还会违背企业核心价值观，这显然不是作为领导者所希望看到的。

4. 用户行为

不难看出，**OKR 让我们更愿意主动地挑战，而 KPI 却让我们不得不被动地执行。**

正是因为 OKR 促生主动挑战，才更能让每个人产生思考，最大化地激发主观能动性，愿意去努力挑战“不可能”，而 KPI 的挑战性都是领导们预先设置好的，我们恰恰失去了这一主动思考过程。

5. 利益关联

最后需要强调的是，**OKR 与利益不直接相关，而 KPI 却与利益挂钩。**

因为 OKR 是帮我们完成目标的工具，并非在制定目标时，就告诉了我们完成目标后将得到哪些利益；而 KPI 却是在制定时，就已经预先告诉我们指标达到后，可以具体得到多少利益。

如果让 OKR 与金钱激励直接发生关联，将改变 OKR 成长驱动的本质，而变成利益驱动，这不是 OKR 所推崇的精神。所以，我建议你不要直接将 OKR 与利益挂钩。

这里，为了更加清晰表达以上内容，并有利于你去思考和记忆，我梳理了一个表格供你参考，如图所示：

OKR 与 KPI 的区别

区别点 \ 工具	OKR	KPI
1. 关注对象	关注目标	关注结果
2. 核心原理	目标对齐	指标分解
3. 实操过程	员工制定	领导下达
4. 用户行为	主动挑战	被动执行
5. 利益关联	利益无关	利益挂钩

可见，OKR 以过程论成败，KPI 以结果论英雄。因为 OKR 重视过程、关注成长、勇于挑战，而 KPI 关注结果、被动执

行、利益挂钩，所以从员工可接受程度来看，似乎 OKR 更有“人情味”，更能体现人的价值。

既然 OKR 有这么多好处，你一定会想：莫非 OKR 可以取代 KPI？接下来，我们一起来探讨下这个问题。

OKR 可以取代 KPI 吗？

首先，请你来思考这样一个问题：OKR 是目标管理工具，KPI 是绩效管理工具，那么管理中所用的“目标”是“绩效”吗？

从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，比如，年销售额 1 个亿、产品上线后无 Bug 等，这些都是我们要追求的绩效结果。

其实，站在高层的视角来看，目标就是绩效；但站在基层的视角来看，目标还包括成长，而成长目标不一定在绩效考核范围内，比如“成为全栈工程师”就不属于绩效考核，而属于个人成长目标。

我认为，**目标包括绩效，但不局限于绩效**，也就是说，**OKR 中可以允许添加与绩效相关的内容**，但需要注意的是，**一定不要将绩效与考核挂钩，更不要与奖金或薪资挂钩。**

你可能会问我 “Why”，我必须负责任地告诉你：**一旦你这样做了，OKR 绝对会被你“玩坏”。**

比如，研发团队在交付项目时总是延期，你希望将“无延期上线”这项绩效指标放入 OKR，这样做是可以的，但你一定不要告诉团队“如果项目发生延期需扣工资，如果提前或准时上线可发奖金”，否则 OKR 就会变成一种利益驱动的工具，以后一旦缺乏利益，团队也就缺乏动力了，最终结果是 OKR 被“玩坏”了。

那么，你可能又产生了些许疑惑，什么时候用 KPI？什么时候用 OKR 呢？

从客观上来讲，KPI 是工业时代下的产物，它提倡用结果来说话，进而减少过程中的管理成本。在工业时代下，其实更多的是“**推算型工作**”，它是根据一系列现成的指令，按照某种途径达到某种结果的工作。比如，拧螺丝钉，这类重复性机械劳动，就属于推算型工作。

然而，现在是互联网时代，在这一时代下，更多的是“**探索型工作**”，与推算型工作相反，它没有现成的指令、规定和方法可以遵循，必须试验各种可能性，设计出新的解决方案的工作。比如，开发一款用户喜爱的互联网产品，这就属于探索型工作。

我认为，**推算型工作更适合用 KPI，探索型工作更适合用 OKR。**

举个例子，老板对员工说，一天能拧 1000 颗螺丝钉，可获得 100 元奖金，诸如此类的工作，就应该用 KPI；老板希望员工能打造出一款成功的产品，期间需要员工不断去“探索”，这就应该用 OKR。

但是，事情没有绝对的，在实际使用中，对于这两种工具，你必须牢记四字：**灵活使用。**

灵活使用 KPI 和 OKR



工业时代下的产物
适用于 推算型工作



互联网时代下的产物
适合于 探索型工作

我认为，**OKR 的出现不是为了取代 KPI，而且预测未来很长一段时间内 KPI 都会一直存在**，因为 OKR 和 KPI 是人性在不同视角和不同立场下的产物，这也正如黑格尔所言：“存在即合理”。

既然 OKR 无法取代 KPI，而要各自灵活使用，那么它们能否相互结合使用呢？

OKR 与 KPI 如何结合使用？

OKR 关注的是结果和过程，更关注过程，而 KPI 关注的只是结果，实质上这两者是可以做到完美结合的。而且我认为，**OKR 与 KPI 有效结合，才能实现“1+1>2”的价值**。

接下来，我想结合自己的亲身经历，为你讲述一段我曾经如何将 OKR 与 KPI 相结合的故事。

每个季度最后一周，我们按惯例以“茶话会”的形式来进行，首先对上一季度的目标进行评估，大家各自站出来讲，团队是真的需要这样的文化氛围。

随后，我给大家讲了下一季度的团队目标，期间大家对于不理解的问题可以随时提问，我们共同探讨团队目标的意义和价值。

喝完茶、聊完天，我们分别制定各自的个人目标，包括我在内。为什么我也要有自己的个人目标？因为我是团队领袖，我需要给他们做个榜样，他们才会去效仿我的方式来操作。

此外，我自己也确实渴望得到成长，其实个人目标对我而言也是至关重要的。

此外，每个季度第一周，我也都会分别和团队成员们进行“一对一”沟通，了解他们各自制定的 OKR。我认为，**只有以“一对一”这样的形式才能建立更好的沟通**，我也才能更直接地，并且有针对性地帮助到他们。

一直以来，节奏就是这样，大家充分享受在这种给自己提出要求、付出努力和享受成果的乐趣中。

但是，我依旧发现有些看似平常的工作，却总在出问题。比如，项目上线全程所出现的各种情况，包括：

由于各种原因导致延期；

上线的产品出现莫名其妙的 Bug；

质量团队的测试覆盖率不高；

开发团队缺乏 API 文档；

代码不够规范；

产品性能不佳；

出现安全漏洞；

系统稳定性也有问题。

以上这些问题，或许是每位技术管理者都想去努力解决，且不希望出现的。因此，我又召集了团队中高层核心骨干们一起开了一次会，这次会议的议题是：如何有效地解决当前遇到的技术问题？

在会上，我鼓励大家多去说现在遇到的问题，避免出现在会上具体讨论解决方案的情况。经过一阵激烈“吐槽”后，我想要得到的信息，几乎全部被“挖”出来了。

现在轮到我发言了，我问大家一个问题：“既然大家都觉得这些是我们当前遇到的问题，那么我们可以用怎样的手段，避免这些问题再次出现呢？”

然而，我发现大家听完我这句提问后，几乎没有什么反应。我接着说：“我提议，将我们需要重点去抓的这些问题点，作为我们团队的 KPI，凡是做到了就加分，没做到就扣分，奖惩机制大家来决定，你们觉得怎么样？”

大家对我这个提议都表示认可，随后又进行了一些细节的讨论，最终我们对结论达成了一致。

不得不说，这是我们团队一次里程碑式的沟通，从此，我们的 OKR 与 KPI 得到了有效结合。二者有效结合运用，效果还是显而易见的，在接下来的工作中，团队成员们看清了两

者之间的区别，也清楚了自己应该在哪些方面能够得到成长，对团队应该做出哪些贡献，以及需要确保必须交付的工作不能打折扣的情况。

从此，团队变得更加主动，更加积极向上，而且更愿意挑战难题，因为大家都渴望成长，借此机会希望自己能更快速地提升自己的能力和价值。

OKR 与 KPI 结合	
OKR	KPI
专业技能成长 成为全栈开发工程师 技术分享与内训 偿还技术债 业务知识学习 开发效率提升	项目上线时间 线上产品 Bug 数 测试覆盖率 API 文档 代码规范 性能、安全、稳定性

OKR 与 KPI 在我们团队中被有效地结合运用起来，我的体会是：**KPI 中包括的绩效指标一定是只看结果，而不看过程的，只要结果达到了就行，而 OKR 需要更多地关心过程，从结果中判断目标的具体达成情况。**因此，我们需要打造一个**“以 OKR 为主并以 KPI 为辅”**的研发团队。

此外，我们作为团队领导者，在团队中建制度，一定不要“一言堂”，而要善于引导式提问，让团队伙伴们去思考，因为只有大家内心认可了，才会去坚决执行，而我们要做的是不断学习如何成为一名“教练型”领导者。

总结

今天我们讨论了 OKR 与 KPI 的区别，以及如何灵活使用它们，最后我也分享了自己关于如何有效结合两者的方法和技巧，希望对你有帮助。

接下来，我将今天的主要内容浓缩为以下三句话：

- 1. OKR 与 KPI 关注点不同，前者更注重过程，后者只在意结果。**
- 2. OKR 无法取代 KPI，也没有必要取代 KPI。**
- 3. 需要充分发挥我们身上的领导力，将 OKR 与 KPI 相结合，让价值最大化。**

最后，我想送给你一句忠告：KPI 用得好，能产生超出想象的价值；OKR 用不好，将带来难以想象的后果。而能不能用好，决定于你是否能真正理解它们的用法，参透其管理精髓，并灵活地使用它们。

思考时间

你公司的团队文化适合使用 OKR 吗？还是更适合使用 KPI？或者二者兼备呢？欢迎在留言处与我交流。

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。

 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 01 | 你想要快速理解OKR吗？看这篇文章就够了

下一篇 03 | 如何在企业中有效落地OKR？你必须掌握这些技巧

精选留言 (17)

写留言



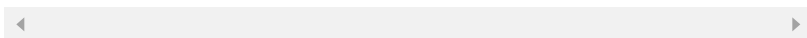
vvip 置顶

2019-07-03

okr对于研发团队来说，怎么才能让员工发挥出主动积极性呢？有些研发人员，他就认为你配任务给我我就做，没分配我就不做，而且存在一种希望不要分配任务给我的心态。如果积极主动去对齐团队目标的人做了，可能leader会陷入重要任务，关键任务都往这些人上放的思维，才...
展开 ∨

作者回复: 很好的问题，我简单说说自己的观点：


1. 作为管理者，我们可首先从“个人成长”和“团队贡献”两个方面去引导队员们制定 OKR，此时绝不要强制要求大家，也不要给大家施加压力，我们只需要扮演一位“教练”即可。
2. 对于缺乏内驱力或主动性的队员而言，更不用去要求他，我们只需要给他制造“危机感”，如果他仍然无法意识到自己的危机，那么也就无法为团队提供价值了，我们可请他离开团队。
3. 我们请人离开团队，不要用绩效考核来告诉他不达标，更不要用 OKR 告诉他不努力，而要从他的职业规划考虑，帮助他找到更适合自己的成长的路径，因为没有人会拒绝成长。

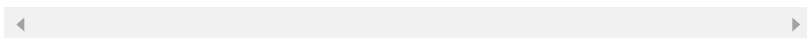


jerry

2019-07-02

个人觉得OKR和kpi相比，OKR让大家更聚焦公司的核心价值观和使命，让大家从被动变成主动，从让我做事变成我要做事，并且做事和部门、公司的同频的。

作者回复: 赞 



.

2019-07-01

问题？

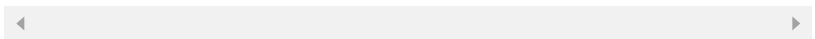
1. 如果员工自己的主动性不高，导致制定的OKR很简单草率要怎么办。
2. OKR不能与利益挂钩，那是不是所有人都雨露均沾，那这样的话是不是就不会有人去主动出力来实现目标。

作者回复: 问题非常好，以下是我的个人观点：

1. 如果员工自己制定的 OKR 挑战不够高，此时需要管理者

作为“教练”，并对他进行指导，让他认清自己的优势，以及如何让自己得到更好的锻炼，一切从他个人成长角度来引导。

2. OKR 不直接与利益挂钩，利益不能作为“主菜”，而要当成“甜点”，主菜是自我成长和团队贡献，甜点也不是每人都有，有人可享用“布丁”，也有人可享用“冰激淋”，激励差异性很重要。



👍 4



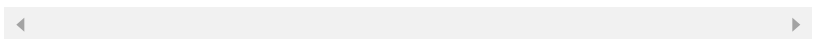
liu

2019-07-01

身在职场的同学，容易陷入kpi考核的迷境。片面追求结果，而不注意技能等综合素质的提高。容易走向通过延长更多时间来完成工作，而不注意掌握新技术，提高沟通能力等来提高效率。一不小心就陷入被淘汰的边缘

展开 ✓

作者回复: 因此，拥有 OKR 将会帮助企业留住并吸引更多的人才 😊



👍 3



MarksGui

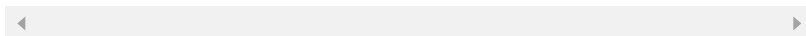


2019-07-03

对于没有自我驱动能力的员工能否单独使用kpi?

展开 ∨

作者回复: 如果要用 KPI 就整个团队一起用, 不要针对某些人, 但要用 OKR 却可以针对某些人 (KPI 和 OKR 是有本质区别的), 比如, 请团队核心骨干使用 OKR。



👍 2



lund

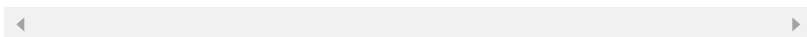
2019-07-02

如作者所说, 那么个人有OKR。请问个人是否也可以制定KPI呢? 两者结合, 确实可以最大化解个人目标与组织目标不一致的情况, 但是绝大多数时间组织的目标是清晰的, 而怎么做到个人目标与组织目标看齐。这个是我目前最大的困惑。望作者能够解惑。

作者回复: 我分别回答你提出的两个问题:

1. 由个人制定的 KPI, 在 OKR 领域中被称为“承诺型 OKR”, 我在后面的文章中会有讲解, 它属于相对高阶的话题, 咱们逐步展开讨论。
2. 个人目标与组织目标“对齐”, 需要借助一个“中间层”, 即“团队目标”, 或称为“部门 OKR”, 个人目标

要向团队目标对齐。团队目标由公司中层管理者来制定，中层是企业的“腰部力量”，对 OKR 的落地及其价值输出，起到了关键性作用。



👍 2



纯洁的憎恶

2019-07-02

OKR与KPI各有侧重。

过程VS结果

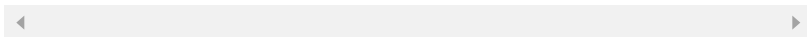
主动VS被动

创造力VS流程化

职业发展VS奖惩兑现...

展开 ▼

作者回复: 不是排斥，而是正交 📌



👍 2



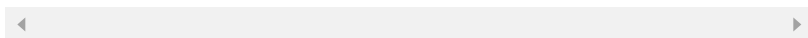
天涯海峰

2019-07-01

「如果让 OKR 与金钱激励直接发生关联，将改变 OKR 成长驱动的本质，而变成利益驱动，这不是 OKR 所推崇的精神。」很赞同这句话，但团队成员的涨薪以及晋升，如果和OKR套用也很不好。我们推行OKR,但销售的晋升

还是以KPI为主。研发团队就更难了，加上创业公司变...
展开 ✓

作者回复: 从整体“架构”上看，OKR 是一种“解耦”工具，它将绩效与薪资进行分离，通过目标来管理绩效，通过目标的达成来实现个人成长和团队贡献，进一步提升岗位级别，而岗位级别却与薪资直接挂钩，也就是说，绩效 -> 目标 -> 成长/贡献 -> 岗位级别 -> 薪资。



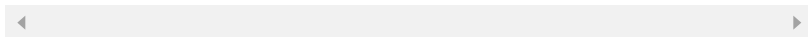
夜空中最亮的星 (华仔...

2019-07-01

上次的留言片面了，每个人都可以通过OKR来实现自己的目标

展开 ✓

作者回复: 理论上是这样，但实际如何呢？我们一切看成效



yshan

2019-07-01

OKR与KPI区别:

1、关注对象

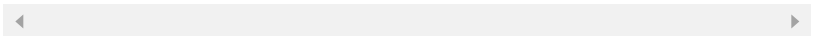
OKA：目标是否达成，目标具有挑战性

KPI：结果是否完成，目标是制定的指标

...

展开 ∨

作者回复: 辛苦整理！纠正一下：OKA -> OKR 😊



👍 2



w*waiting

2019-07-01

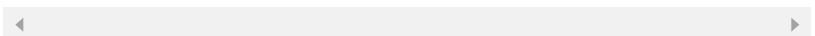
关于kpi和okr我感觉都是为了解决某个问题存在的，不能单独拎出来分析。

公司的最终目标是长久的发展：一群好员工协作去构建更好的公司。

okr是完成公司目标的同时，员工也发生了有预见的成...

展开 ∨

作者回复: 非常认同！在不同阶段用不同的管理工具，而且不同的管理工具还能结合着使用，产生更大的价值。



👍 2



小小

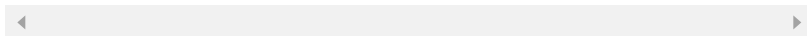


2019-07-01

类比素质教育和应试教育的不同

展开 ∨

作者回复: 是的，现在教育都在升级，管理也必须升级。



👍 2



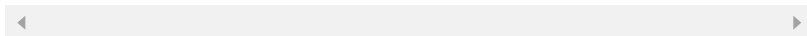
西西弗与卡夫卡

2019-07-01

某团队主管在季度之初把收入指标拆解了下，准备分到几个小组，让他们分别完成。虽然赶时髦用了OKR的叫法，但实质上仍然是KPI。其实有更好的方式，即先放下收入指标，而回到业务、回到用户。该公司是做内容平台的，内容生产者是生态中非常重要的角色，团队整天需要琢...

展开 ∨

作者回复: 非常认同！我认为，OKR 将改变公司全员对绩效的认识，绩效考核不再是对着冰冷的数字去打分，而是公司全员上下齐心地去努力达成目标。OKR 是一种思维方式，它充分体现了集思广益的力量。



👍 2



tangkangkai

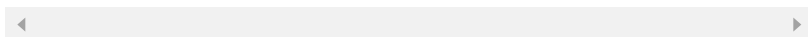


2019-07-01

1) 在黄老师的例子里，还是有奖惩机制的（“凡是做到了就加分，没做到就扣分”），是否也会变成一种利益驱动呢？2) 如果OKR的绩效不与考核、薪资奖金等挂钩，那作为一个团队领导如何去评价团队成员的表现，并作出对他们升职加薪的决策呢？

作者回复: 1. 我的例子中提到的奖惩机制是针对 KPI，它是只看结果，不看过程的，结果做到了就加分，没做到就扣分，简单粗暴。

2. 我想强调的是：OKR 不会“直接”与绩效考核以及薪资奖金这些利益挂钩。其实隐含想表达的意思是，OKR 可以“间接”与利益挂钩，那么具体如何操作呢？请关注我后续的文章 😊



2



corab

2019-07-05

技术团队很难量化指标，一般我们是根据任务的完成度来量化的，老师有什么好的建议吗？

作者回复: 有一个简单的操作方法：如果是需要作为绩效考核的指标，建议放在 KPI 体系中，只抓结果，不看过程；如果既要看结果，又要看过程，就将指标就放入 OKR 中。



hedylh

2019-07-08

黄老师，也是实操问题请教，抱歉经常占用你宝贵且有限的时间，希望能够不吝赐教。

之前你曾经解答过鄙人问题，所有人优先对齐组织线的O，并且O要对齐O，不要对齐KR，否则很容易会演变成KPI2.0，鄙人深以为然。但我有另外两个问题请求教。...

展开 ▾



Roy Liang

2019-07-08

以OKR工作，以KPI考核

展开 ▾

