

## 27 | OKR大咖说：在硅谷公司使用OKR时，一个资深员工的体验和感悟

2019-08-30 Facebook 庄振运

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 15:02 大小 6.88M



From 黄勇：

每家公司都有一套自己的管理和协作方式，每位领导者都有一套自己的实施心经。为了让你能够更加全面地了解目前国内外互联网公司（包括创业公司）的实施流程和落地标准等内容，更多元化地了解各位大咖对 OKR 的想法，我和极客时间团队一起为你策划了“OKR 大咖说”栏目。在这个栏目中，我会邀请不同公司的大咖来从不同的角度为你分享他们的实施心经。

今天邀请到的是庄振运老师，他博士毕业于佐治亚理工学院，在美国硅谷工作了 10 年时间。他曾在 LinkedIn（领英）工作过 4 年，2017 年加入 Facebook（脸书），也曾在 Oracle、Salesforce 等工作过，且这些公

司都在使用 OKR 工作法。

他长期从事计算机性能方面的学术研究和工程技术优化，在互联网、无线网络、分布式系统、Java、操作系统和存储系统等多个领域发表过 40 余篇国际论文和 10 多个国际专利。

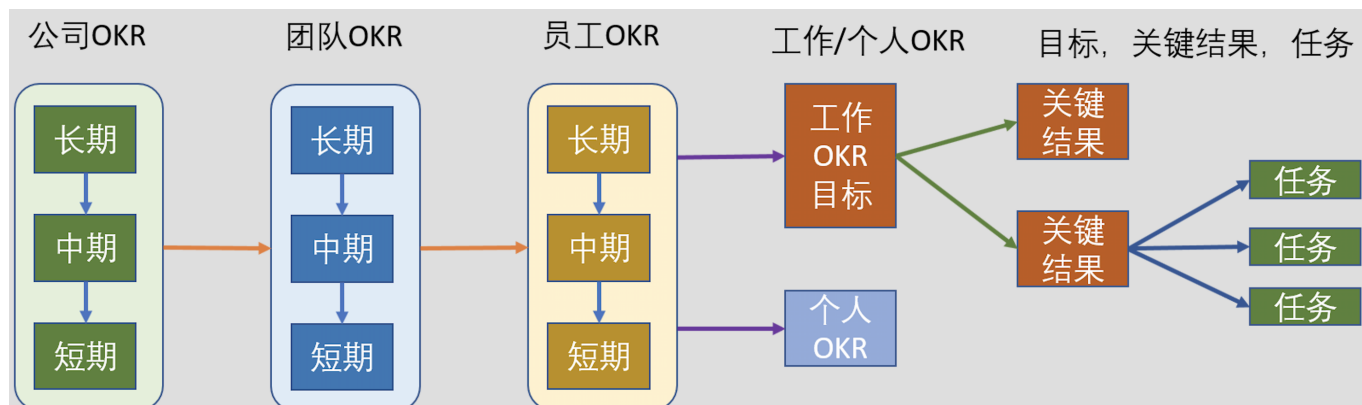
你好，我叫庄振运。现在在加州硅谷上班，主要从事互联网容量管理和性能优化等方面的工作。我曾经在硅谷几家公司，比如 LinkedIn 和 Facebook 工作过。这些公司都或多或少地采用了 OKR 的方式来管理，对公司团队和员工的工作目标和具体执行都起到了很好地促进作用。

在实践 OKR 的过程中，我对 OKR 的作用和效果也积累了一些感想和体会。今天能有机会分享给大家，非常高兴，也希望对您的工作管理能有所帮助。

起源于硅谷的 OKR 制度，在硅谷公司中有相当大的市场。有的公司非常规范地采用 OKR，也有的公司只是部分采用；还有的公司虽然不简单地照搬 OKR，但或多或少采用了 OKR 的理论和方法。

在硅谷的 LinkedIn（领英）是全面正式且系统地采用 OKR 的，我曾经在 LinkedIn 工作过四年。因为两家公司以前是邻居，所以 LinkedIn 的公司文化受 Google 影响比较大，很多制度都采用 Google 的。我现在所在的公司 Facebook（脸书），虽然未在整个公司范围内采用，但有的组也采用了 OKR 的管理方式。

很高兴能有机会和你分享在这两家公司使用 OKR 的经历。在这里，我是从一个员工的角度，侧重自己对 OKR 的理解和体验，以及关于如何制定 OKR 的一些感悟，希望可以给你一些启发和帮助。为了方便描述，请参考下面的图示，此外，就图中的核心逻辑，我做了细致说明。



可以看到，OKR 可以落实到公司 OKR、团队 OKR、员工 OKR 三个级别，而具体到人又可分为工作 OKR 和个人 OKR。具体到人的工作 OKR，又需要根据 OKR 目标，划分出关键结果，然后再从关键结果引申出各个具体的任务。信息量好像有些大，不着急，我们接下来细细地聊一聊。

## OKR 的特点

**对于 OKR，我的理解是这一个目标定义和执行的引擎，也就是我们设定目标的方式，以及实现目标的机制。**采用 OKR 的公司和团队需要设立团队或个人目标，这样做的好处是可以增加透明度，鼓励组员之间，以及组与组之间的协作。

**其实，实施 OKR 的主要目的是去帮公司、团队和个人（自己）确定目标，避免在繁杂的事务中迷失方向和主要目标。**我们都有过这样的经验，就是有时候工作中事情太多，手续繁杂，一段时间后就忘记或者迷失了工作的目标，经常有一种“雾失楼台，月迷津渡。桃源望断无寻处”的迷茫感。

我认为，团队和个人通过制定适度和恰当的 OKR，并且定期对照和审视，查看进度，就可以有效地避免迷失目标。

另外，**OKR 是可以动态调整的。**虽然说公司经常是每季度或者每半年设定一次 OKR，但不是说中间不能调整，这是因为在执行过程中总会有很多变化和不可控的因素，所以动态调整是不可避免的。

需要注意的是，**OKR 不是上级对下级的考核工具**，这一点很多人都提到了。它更多地是帮部门或者员工保持工作的高效性、针对性，并利于协调。

OKR 的制定有很多层面，它们可以是部门级别的、团队级别的，也可以是个人的；可以是短期的（比如一个月或者一个季度），也可以是长期的（比如一年、两年）。

## 目标 (Objective)

OKR 包括目标 (O) 和关键结果 (KR) 两部分，先来说说目标。

为什么要设立目标？咱们的先贤朱熹先生曾告诫我们“百学须先立志”。个人也好，公司也好，都需要预先设定目标。

**那么，怎样才是好的又值得“立”的目标呢？**这可以类比咱们国家的用人标准：“又红又专”。这个标准起源于毛主席在一次会议上的讲话。

按照这个标准，一个人才首先要“红”，符合当下主流意识形态的世界观；其次是要“专”，就是要掌握重要的专业知识和技术。OKR 中目标的设立也类似。

我认为，一个好的目标（O），首先必须和公司的使命和长期目标是一致的，也就是说大方向要对；其次是必须具备一定的的重要性，比如能够帮公司降低很多运营成本，或者帮助公司吸引很多新客户。

**此外，目标的制定是有层次的。**公司里通常会自上而下，依次地制定 OKR。上级团队的 OKR 制定好了，会分享传达到下级团队；下级团队会根据上级的 OKR 制定自己团队的 OKR；依次类推，最后到每个员工个人 OKR 的制定。每一级制定出的 OKR，可以理解为下级 OKR 的指导方针；而下级的 OKR，是支持和实现上级 OKR 的方式。

这其中蕴含的道理和精髓，就和《周易》里面讲的“上下齐心，其利断金”有异曲同工之妙。

**同理，目标的制定也是有先后顺序的。**一个公司或者团队的长期 OKR 目标制定好了，中期、短期的 OKR 目标才能依次确立。

举个例子，如果一个公司 5 年的长期目标是“纳斯达克上市”，那么 2 年的中期目标就是“要能盈利”，短期半年或者一年的目标则是“开辟多大的市场和创造多少营收”。

通过这两层，OKR 就将公司的长期目标、团队的目标，以及短期的个人的目标联系起来了。清朝人陈澹然讲的“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”，和此中的道理如出一辙。

## **关键结果（Key Result）**

再说关键结果。好的关键结果有下面几个特征：第一是要非常具体，必须具体到可以马上动手执行的程度；第二是要有预计完成时间；第三是可以有效地衡量，比如 0 到 1 之间。这里面要抓住的**核心是：KR 需要“量化”**。

用李白的诗句来举个例子，李白说有两句诗“大鹏一日同风起，扶摇直上九万里”，可以看作是大鹏的 OKR。这里的“一日同风起”就是目标，“扶摇直上九万里”就是一个关

键结果。这个关键结果非常具体，可以量化，“九万里”，清楚得很。如果用这个关键结果来衡量，假如只飞到八万里，就没有达到关键结果。

**对每一个目标，多少关键结果比较合适呢？一般是 3~5 个。**太少了的话，比如一个或两个，要不就是目标定得太小，要不就是关键结果定得太大。太多了也不好，超过 5 个的话，一是很难把握，二是很可能这些关键结果其实是更加具体的 Task（任务）。

## 关于 OKR 的几点感悟

自己一开始也完全不懂怎么设立 OKR，多亏了公司的老板和同事多次点拨。这里我就讲几点自己的亲身体会，以及其他参考资料比较少提到的方面吧。

## 我们一定要区分好 O（目标）、KR（关键结果）和 Task（任务）。

目标和关键结果，你应该都很清楚了。但关键结果下面经常还会有相对应的具体任务。我们可以把它理解为关键结果下面的细分项，一个关键结果还需要分成若干个具体任务来执行，这样更利于执行和跟踪进度。

举个例子，比如你有一个目标是实现一个性能监控系统，里面有一个关键结果是设计一套 API（应用程序接口）让监控系统可以调用。这个关键结果可以按照 API 的特点来细分成几个任务，比如 CPU 相关的，网络相关的。

## 目标要定得多么高大上？

目标的设定不要太保守，要足够高大，高大到就算团队和个人努力去做，也只能完成 80%~90%，这样有助于发挥团队和员工的潜能。

诸葛亮说“志当存高远”，也是这个道理。目标不够高远，说明设定的团队和员工野心和雄心壮志不够，下期 OKR 制定则需要往上调整。

前面说的 OKR 不是考核工具，道理就在这里。否则，OKR 一旦成了考核工具，大家的 OKR 一定不会设立得很高，因此就会限制潜能的发挥，反而起反作用。

我们组里开始采用 OKR 的时候，也犯过这类似错误。老板曾经有一次在季度末用 OKR 来衡量员工的绩效，结果下一个季度时员工的 OKR 做得非常保守，反而导致员工和团队的业绩不够。

## OKR 周期一般多长，就是多久定一次 OKR？

OKR 长度，普遍采用半年或者季度，不同周期各有优点。咱们常说“有志者立长志，无志者常立志”，OKR 定得太频繁，比如每个月，显然不妥，因为每次 OKR 的设定和规划都需要些时间，每月一次的负担太大。

而超过半年又太长，因为不能适应快速的变化。在 LinkedIn 工作时，我们采用的周期是每个季度。Facebook 采用 OKR 的组，一般是半年一次，和员工考评 Review 周期一致。

## 工作 OKR 和个人 OKR：每个员工除了设立工作相关的 OKR，最好也设立个人成长的 OKR。

后者和工作没有直接的关系，但对个人的成长很重要，而且对团队的稳定和长期的发展都有好处。所以很多公司鼓励员工设立个人 OKR。比如，个人 OKR 的关键结果可以是在下一个季度读完一本专业书，或者参加健身训练等。

个人 OKR 的时间比例，可以定在 10% ~ 20% 之间，也就是说每天花大约一个小时在自己的 OKR 上。在 LinkedIn 上班的时候，公司每个月都有一天（工作日）是用来完成个人 OKR 的，我们叫 “InDay”。每月一天，相对于 20 个工作日，算下来差不多是 5% 的工作时间。

## 我的 OKR 例子和老板的反馈

根据我个人的经验来说，一开始采用 OKR 制度来规划员工的工作时，员工需要一段时间来理解和消化 OKR 的精髓。

这个过程可能需要几个季度才能完全磨合，我举几个自己在 LinkedIn 上班时制定 OKR 的例子和完善的过程供你参考。

当时刚刚接触 OKR，我在开始两个季度制定的 OKR 被老板提了很多意见，然后不断修改。以后就再制定 OKR，我理解团队和其他人的 OKR 就容易多了，也开始给新员工讲解了。

这个例子包括一个目标和两个关键结果。我先给老板看初稿，老板都提了意见，我们最后做了修改，形成终稿。（你可以打开 App 看一下这个例子，）建议你仔细体会一下。

(目标：初稿) Partner with Hadoop Team.

(目标：意见) What is the purpose of this object? why it is important?

(目标：终稿) Partner with Hadoop Dev Team to build org-based resource accounting system, in order for the company to budget the cost/usage

(关键结果 1：初稿) Work with Hadoop team to develop APIs.

(关键结果 1：意见) This sounds like a task, please focus on the end result, is it an API to provide user-level job information?

(关键结果 1：终稿) Design/develop APIs to support various needs including user-level job information aggregation, in July.

(关键结果 2：初稿) Using the API to generate automated usage reports.

(关键结果 2：意见) This is a clear key result, but it would be good to be specific about what will the automated result contains.

(关键结果 2：终稿) Using the API to generate automated reports, containing the orgs, resource usage of CPU and memory, in August.

## 总结

“他山之石，可以攻玉。” OKR 诞生于硅谷，已经在硅谷的很多公司被采用很多年。我们充分借鉴硅谷的 OKR 实践经验，并结合自己公司的特点，能够更有效地帮助公司提升管理和运营的效率。

“凡事预则立，不预则废。” 根据公司的规划，设立好公司在不同时期的目标，以及团队和个人的相应目标，对加速公司发展，打造专业团队和提高个人素质都很有益处。

“九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。” 目标设立好，还需要扎实执行每一个关键结果。但功夫不负有心人，纵使雄关漫道如铁，只要认真迈步攀登，定能实现自我超越。

## 思考时间

各位朋友所在的行业不同，具体的职位也不一样。但是，不妨思考一下：

假如您的公司采用 OKR 制度，会是什么样的状况？

有道是“不想当元帅的士兵不是好士兵”，假如您是公司的 CEO，您会给公司设定什么样的长期、中期和短期 OKR 呢？

如果您是团队领导，比如部门总监，需要为团队设定什么样的 OKR 呢？

具体到您自己，会设立什么样的工作和个人 OKR 来帮助您突破个人职业发展上的瓶颈呢？

我的分享就到这里，如果今天的内容让你有所收获，或有新的启发，欢迎你在留言区留言，与我分享你的故事，也欢迎你把它分享给你的朋友，一起沟通探讨。



## 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 26 | OKR最容易踩的 10 个坑，你踩过几个？

下一篇 28 | 如何避免“跳槽”变“跳坑”？

### 精选留言 (1)

写留言



Jxin

2019-08-30



1.我将工作okr定义为业务okr，做的主要是职责的活，完成度要接近百分百，所以相对会客观一些。将个人okr定义为专业okr，做的主要是使命的事，完成度能有个五五开就不错，所以相对会贪心一些。

2.又红又专这个词get到了。我在制定专业okr时，选择的使命（目标），首先，要是当前团队影响效能的主要矛盾（红），接着，在一定技术选型（spec）后，往往就一个最多...  
展开 ∨



3