

13 | OKR大咖说：从KPI到OKR的实践之路

2019-07-29 大搜车HRBP 杨璐

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 23:22 大小 10.70M



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。

今天邀请到的是杨璐老师，她先后在零售、房产、互联网行业的公司任职，在十多年从业经历中积累了丰富的人力资源实践经验，目前在大搜车担任研发中心的 HRBP，参与和推进研发团队 OKR 的实践落地工作。

你好，我是杨璐，目前就职大搜车，我经历了公司从 700+ 人到目前近 5000 人团队规模的快速发展期，目前在大搜车担任研发中心的 HRBP，我和我的团队为近 400 人的研发团队提供人力资源的支持和服务。

今天有幸和你分享我和研发团队在实施 OKR 方面的一些实践经验，希望可以给你带来一些新的思考与启发。

谈谈我对 OKR 与 KPI 的理解

我记得刚工作时在一家大型央企就职，整个集团有几万名员工，部门设置非常齐全，那时接触到一个绩效管理工具：KPI（关键绩效指标）。之后在我担任 HR 的成长历程中，其所服务的几家公司，不论大小也都在使用 KPI 这个绩效管理工具。

现在回顾，在实际操作过程中，普遍会存在这样几个问题：

员工基本不清楚公司的业务战略是什么，目标是自上而下分解的，员工不清楚自己的目标与公司业务战略应该如何关联；

目标是静态的，过程中基本不做调整；

员工为了确保达到绩效考核的结果，在制订月度 / 季度 / 年度目标时，基本都是按照能够完成工作内容和量化标准制订考核指标的，如无意外，通常都能够达成；

绩效考核结果以上级相对主观的评估为主，过程中呈现的是自上而下“认认真真走形式”的现象；

绩效考核很难起到正向激励的效果。

当然，KPI 长期以来被广泛采用，也是有一定的历史背景和原因的，在工业时代，经营环境相对稳定，通过明确员工需要做什么，并检查其产出是否符合要求和标准，采用 KPI 作为绩效管理工具很大程度上能够起到积极提升组织绩效的作用。

然而，随着时代的发展，尤其是互联网时代的到来，创新和迭代对组织显得越来越重要。正如查尔斯·汉迪（Charles Handy）在《第二曲线》中提到的：“在过去的环境中，一般企业的平均寿命为 40 年。但随着科技、环境变迁，企业寿命已大幅度缩短到 14 年。”

因此，为了适应互联网时代的要求，在激烈的市场竞争环境下，如何持续提升组织能力，找到更适合当下的管理工具和方法，恰恰成为了许多管理者们都在不断思考、探索，并付诸实

践的事情，而 OKR 正是符合当下要求的一种管理工具和方法。

以我目前所服务的公司为例，业务处于高速发展期，过程中业务不断在试错和调整方向，工作节奏很快，因此在日常推进过程中，会产生目标不够聚焦、信息不同步、信息不对称、缺乏互通协作，造成效率不高和资源损耗的情况。

OKR 落地过程中，HR 的角色定位和作用

目前我们的研发团队在实践和落地 OKR，在此我想说一下相关的背景和原因，供你在实践过程中参考。

一方面，我们的研发团队在过去 2 年时间里，从 100+ 快速增长到几百人的规模。另一方面，在公司层面，业务需求应接不暇，技术 Leader 整天忙于应对，只顾着解决眼前问题，却缺乏系统化的思考和规划。

还有一个方面就是在项目推进过程中，需要跨部门、跨团队的协作，因为前期缺乏目标的一致性，大家关注点不一样，加之过程中缺乏信息同步，所以项目推进起来很慢，也很吃力。

公司业务在快速发展的过程中，不断在进行试错和调整，如何能够跟上公司业务发展的步伐，如何更好地承接和实现业务的需求，如何为业务输出技术能力价值，如何能够让快速增长的团队达成共识，并步调一致，这成为研发团队管理者亟需思考和解决的问题。

基于以上情况，在 2018 年应公司研发团队技术 VP 的要求，我们和研发团队管理层一起在研发团队中尝试推行 OKR（目标与关键结果工作法），期望通过这一在 Google 有最佳实践的目标管理工具，来解决企业处于快速发展期所面临一些的问题，旨在快速聚焦组织目标和推动组织成长的问题。

讲到这里，可能你会好奇**为什么是 HR 在推进 OKR 落地，HR 在推进过程中扮演的是什么角色？又起到了什么样的作用呢？**

首先，作为 HRBP，也就是“业务合作伙伴”，支撑业务成功是我们的首要职责，我们需要上承战略、下接业务，通过分析、诊断、解决业务上与人力资源相关的问题来提高组织效率。

在 OKR 推进落地的过程中，会有大量的组织推进、沟通协调、资源整合等工作，而这些也正是 HR 所擅长的。

其次，在 OKR 推进落地的过程中，需要有专人来承担推动和衔接各团队达成共识的角色，HRBP 可以站在人力资源的角度提出问题，引导大家思考和讨论，同时配合业务老大一起来推动团队 leader 达成对 OKR 的理论认知和实践共识。

再次，部门制订的具有挑战性的目标，最终需要落到组织和个人层面去完成，而搭团队、促人才、落文化、组织发展等本就是 HRBP 的本职工作，横向打通更有利于团队 OKR 的达成。比如，关于团队成长的 OKR，就需要部门 leader 和 HR 共同协作来完成。

再比如，HR 也可以通过这个过程，更清晰地知道部门所制订的目标需要如何达成；和部门 leader 一起分析我们的组织人才够不够；基于业务战略，我们的人才梯队应该如何搭建、我们需要怎么样的人才、如何配置人才，以及如何培养人才等。

最后，我认为是基于业务部门的充分信任和认可，HRBP 需要将专业能力落到具体的业务场景中，唯有与部门协作才能达成。

实践 OKR 的教训和反思

接下来，我想和你分享在 OKR 实践过程中，我们是如何做的，以及过程中我们踩过哪些坑，后续又是如何优化和调整的。你可以基于自己的业务和管理现状、实施的目的，进行相应地设置，适合自己的就是最好的。

在实践之初，由于公司各成员在思想上对 OKR 框架的认知不足，缺乏经验和思考，只是简单地认为 OKR 这个管理工具在 Google 有实践的成功案例，我们照着来做就好。

于是，我们匆匆在网络上查询和学习了 OKR 的理论知识，看了一个 OKR 的学习视频，并发给各团队 leader 一张表格，如图所示：

XXXX 第 X 季度部门目标			
部门:		负责人:	
序号	目标 (O)	关键结果 (KR) 可量化 / 有时间节点 / 可完成的	完成情况说明

过程中，我们发现此种方法流于形式，我和技术 leader 们都没有理解和掌握 OKR 的基本思想和基本原则，技术团队的 Leader 们更多是将 OKR 作为自己的工作任务记录和汇报工具，其中大部分内容只是对常规或日常工作的罗列。这样的 OKR 并没有给我们带来向好的

作用，此时我们对 OKR 的理解和认知是模糊的，并没有想清楚到底应该如何使用 OKR 这个管理工具，以及怎样真正帮助我们解决问题。

现在回想起来，**我们在推行 OKR 时，从操作层面上犯了根本性的错误：**

管理层对 OKR 的学习和认知不足，所制订出来的 OKR，目标定位不清，把任务和行动写成了关键结果；

缺乏团队目标聚焦和对齐动作；

采取月底集中汇报，季度复盘的方式，过程中没有指导，操作上流于形式，以至于大家在这个过程中并没有收获到推行 OKR 的价值和意义。

从头再来，调整和优化 OKR 的落地方式

当意识到前面所说的问题后，我们开始改进 OKR 的推行方式，并期望有所收获。

那么，我们先从学习 OKR 的理论、框架、成功实践案例等几个方面着手，并在制订过程中不断修改、调整和对齐，终于整理出了一套适合我们自己的 OKR 推行方式。那么到底是怎么做的呢？大致可分下面四个步骤。

1. 升级认知，达成共识

在研发高管的大力支持和推动下，我们组织研发核心管理团队共同学习 OKR 的理论、实践知识和案例，升级了大家对 OKR 的理解和认知，思考和讨论了我们希望通过 OKR 这个管理工具帮助我们解决什么问题。

在此过程中，所参与进来的成员逐渐认识到：OKR 是一种成长型思维，它解决的是团队成长的问题，而不是团队生存的问题。

认知开始升级，他们从以前被动接受任务安排，到主动思考我的团队应该定什么样的 OKR 才具有挑战性，才能帮助我的团队快速成长，进而才能支撑业务战略的达成，并且令人惊喜的是他们会主动找业务部门对齐目标，协同意识，能够让业务更好地感知研发团队的输出价值。

此处**需要特别说明一点**：OKR 的推进和落地需要高管的高度重视和精力投入，因为在目标聚焦、过程指导、调整和总结复盘等方面，是需要高管给予方向性指导、过程调整和点评

的，如果没有高管的支持和持续关注，OKR 通常很难落地。

其中，我们主要参考了[《OKR 源于英特尔和谷歌的目标管理利器》](#)，还有 Rick Klau（瑞克·克劳）关于 OKR 的[演讲](#)。通过其中实践案例的学习，大家才渐渐意识到 OKR 这个目标管理工具，也许真的能够帮助到自己和自己的团队。

2. 通过模仿和学习最佳实践，升级推进落地的方式

鉴于 OKR 是一个开源框架，我们套用书上学到的理论和框架，此处简要列举如下，分别是“OKR 的背景：在使命、愿景和战略的背景下创建 OKR” “创建 OKR 的工具：CRAFT 流程”，以及“创建 OKR 的小技巧”。

这些操作虽然看似简单，但在实操过程中，切实在推进 OKR 方面给我们很好的帮助，所以我也放在这里供你参考。

OKR 的背景：在使命、愿景和战略的背景下创建 OKR

OKR 是需要自下而上的驱动力才能最终达成的，这也是它与 KPI 的区别之一，使命、愿景、战略是公司所期望的方向，使命是“我们存在的意义”，愿景是“用文字勾勒出未来的蓝图”，战略是“企业所选择的重要的事”。

因此，让员工了解自己的 OKR 与公司使命、愿景、战略应该建立的关系，能够帮助其聚焦自己的个人 OKR，同时明白自己为什么需要承接和支撑上级的 OKR，以及我们之间的关系是什么，以此来确保组织上下行动的一致性。

同时，以使命和愿景驱动的 OKR，会激发员工的自主性和成就感。这也是基于人性的角度来考虑的，实质上每个人都需要为自己的行为找到意义和价值。

创建 OKR 的工具：CRAFT 流程



1. 创建（Create），根据对公司使命、愿景、战略的认知和理解，承接和分解上级 leader 的 OKR（至少有一个 KR），同时基于自己角色分工，制订 1~3 个有挑战的自下而上的

OKR；

2. 精炼（Refine），通过研讨会的方式，在团队内进行讨论和调整；
3. 对齐（Align），是指横向和纵向打通，识别各团队或个人 OKR 的彼此依赖和协作关系，然后调整；
4. 定稿（Finalize），需要把 OKR 提交上级 leader，并描述撰写过程和输出思考，由上级 leader 审核和确定；
5. 发布（Transmit），我们需要找一种方式将 OKR 在实施范围内公开，例如：使用 OKR 管理系统，彼此的 OKR 是公开透明的，彼此之间可以相互对齐，形成协作网络。

创建 OKR 的小技巧

撰写 O（目标）：回答要做什么 + 解释为什么要做

目标应该具备的特征：

- 目标一般是定性的；□
- 有明确的行动方向；
- 责任范围是可控的；
- 在对应的周期内，经努力是可完成的；
- 能够鼓舞人心，具备挑战性；
- 内容简明扼要。

举个例子，我们在实践过程中，就出现过 O 定得过于大而泛的情况，倒可以持续在季度或年度里作为目标使用，不过这样的目标不够聚焦，没有明确的行动方向，且不具备鼓舞人心的特征。在组织层级目标的确定方面，下级目标相较于上级目标应该更具体化。

撰写 KR（关键结果）：如何做 + 达到什么结果

撰写关键结果的小技巧：

- 聚焦关键结果，遵循“少即是多”的原则；
- 描述结果，而非任务和行动；
- 责任到人，可以持续推进和检查；
- 关键结果可衡量，过程中可检查，周期结束时可评估；

是关键的，完成 KR，则 O 就可达成；

可采用 SMART 原则（具体的、可测量的、努力后可达到的、有相关性的、有明确完成时间的）来撰写和检查 KR。

在此需要说明的是，在撰写时把日常的工作任务写入 KR，比如研发团队 leader 将团队招聘多少个人这种任务型的工作写在 KR 中，就不太合适了。

不过，基于之前的实践，我再举个例子帮助你进一步理解 KR。在大家对 OKR 的理解和认知不足时，我们的 OKR 是这样的：

目标（O）：提升风控反欺诈识别度

关键结果 1（KR1）：在反欺诈图谱数据库中加入坏客户及通讯录、通话频率数据

关键结果 2（KR2）：.....

关键结果 3（KR3）：.....

这个例子中的问题在于，KR 中所写的是项目需求（任务），而非关键结果，没有量化，过程中无法评估，也无法衡量完成后对目标达成的影响度。

在大家对 OKR 充分学习和理解后，我们的 OKR 是这样的：

目标（O）：提高风控项目整体代码质量和线上故障监控和处理能力

关键结果 1（KR1）：解决系统慢 SQL 问题，大于 2 秒的慢 SQL 存活天数小于 2 天

关键结果 2（KR2）：.....

关键结果 3（KR3）：.....

从以上例子可以看出，目标明确且聚焦，关键结果是具体的、量化的、可衡量的，和目标有相关性，KR 完成了，则 O 可达成。

3. 过程中动态对齐目标，用“工具”做好记录和反馈

我们建议寻找支持 OKR 实施的工具，比如目前国内“明道的 OKR 管理系统”。

由于 OKR 是自上而下和自下而上制订的，因此我们需要通过透明的 OKR 推进模式促进团队动态对齐目标，同步信息，进而共同完成目标，并记录过程中调整的信息，评估完成进度和结果。

4. 分享中学习，借鉴中思考

我们通过关于 OKR 的内外分享交流，不断强化团队对 OKR 的理解和认知，通过别人的实践案例，指导 OKR 在团队管理中的调整和落地。

同时，我们还动员部门 leader 作为我们推进 OKR 的内部分享讲师，让研发同学将自己的理解和实践经验（踩过的坑）分享给其他成员，这样更容易产生共鸣和加深认知。

例如，近期我们就邀请到了具有丰富实践经验的技术管理者黄勇，请他来为我们分享“OKR 核心原理与实践心得”。黄勇在技术管理领域有丰富的实践经验，从 2015 年开始在团队中推行 OKR，过程中总结出自己的理解和最佳实践，同时他最能从技术人的角度出发来解读 OKR，用最佳实践解答技术团队 Leader 在实践过程中的问题和困惑，让大家对 OKR 有更深入的认识和理解。

另外，为了推进 OKR 的落地，我们把基于 OKR 的实践和思考沉淀成落地框架——“OKR 推进运营流程”，在关键的节点设置行动方式和跟进推进负责人，确保在每一个关键环节都能执行到位。

比如，就每周的沟通和反馈节点，每月的过程复盘和调整节点，每季度的总结复盘和评估节点等，都设置了关键的几个管理动作和产出说明。

当然，上面的操作只是基于我们公司背景实施的操作方法，而我们还在 OKR 实践的道路上不断摸索和实践，比如，OKR 的评估和结果应用，OKR 最终要应用于员工激励等。以上分享不一定完全适合你所在公司或团队的应用场景，但我认为只要你勇于实践，在探索的道路上一定可以沉淀出适合你的 OKR 落地方法，在此我们可以一同学习和交流。

总结

说到底，OKR 只是一个目标管理工具，这个工具在团队中是否能够发挥作用，发挥怎么样的作用，完全取决于使用工具的你。

在“VUCA 时代”下，组织需要变得敏捷，才能适应快速变化的环境，KPI 只能自上而下解决组织生存的问题，而 OKR 能够帮助我们解决组织或个人成长的问题，OKR 能够激发个人内在的驱动力，做有挑战的事，实现组织目标的同时，个人也能够从中收获成长、成就感和价值感。

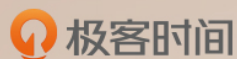
文章的最后，我也在这里和你再推荐一下黄勇的这个专栏，他作为 OKR 的实践者和推广者，为我们分享了他切实的实践经验和总结，相信专栏中满满的干货一定能够帮助到你，正如他帮助到我们一样。

思考时间

小伙伴们可以根据上文，思考以下两个问题：

- 1.HR 怎样推进和帮助业务部门去落地 OKR？
- 2.OKR 的评估结果如何应用，以及如何来激励员工？

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。

精选留言 (1)

写留言



正在减肥的胖籽。

2019-07-29

黄老师，你可以举一个具体的例子来说明如何设置OKR吗？

