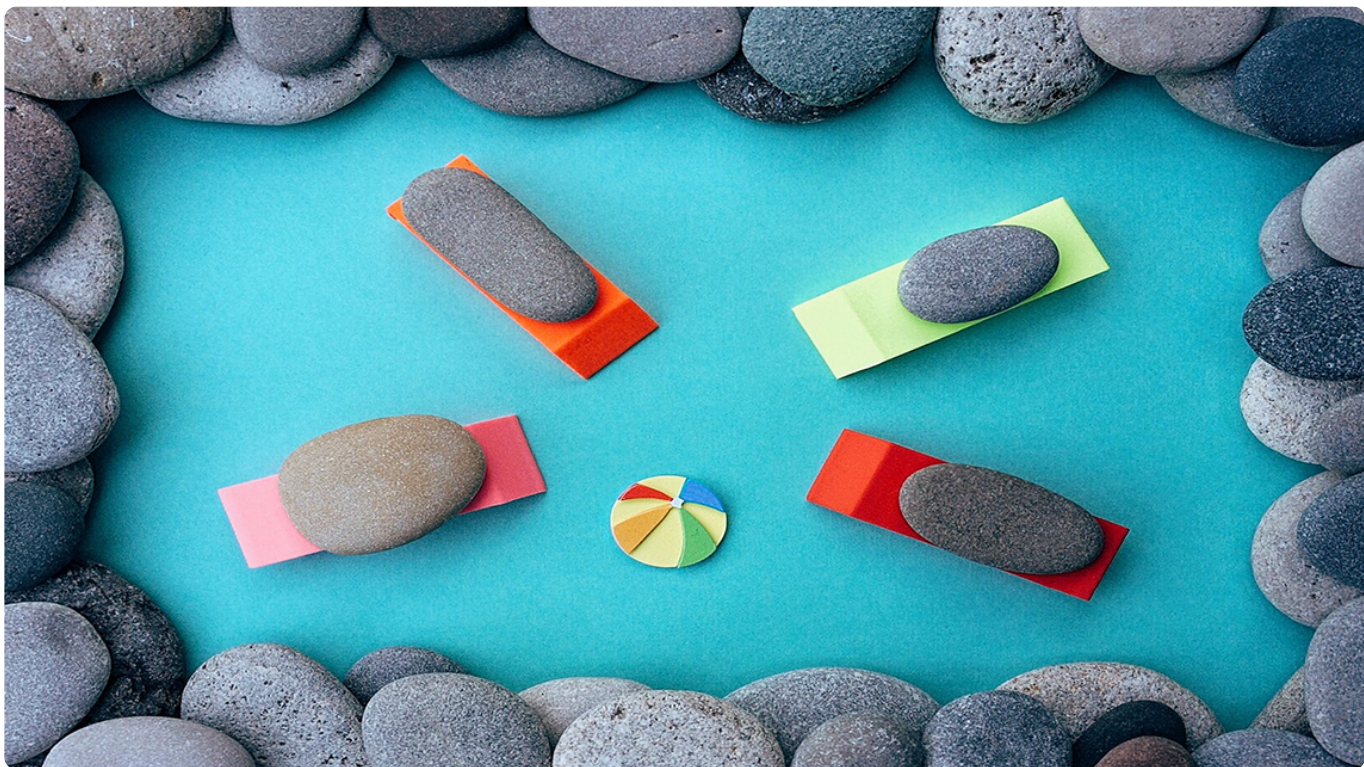


10 | OKR评估没你想象的那么难，其实你可以这么做！

2019-07-22 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 13:56 大小 12.76M



你好，我是黄勇。在上两讲中，我分别讲解了制定 OKR 的技巧和如何推动团队高效执行 OKR，今天我所讲的恰好承接上两讲的内容，我们来聊聊 OKR 的评估问题。

当你看到评估、评价、评审、评分、Review 等这类词时，你的感受如何？比如，提到“绩效评估”，你一定会想到，这是领导在给你打分；再比如，提到“代码评审”，你一定会想到，这是同事在你的代码中找出了不符合规范的代码。

此外，但凡需要给他人评分时，评分标准都会显得“见仁见智”，你会感到做这件事情非常棘手。不论是领导给你做 Review，还是你给团队做 Review，或多或少都会感觉到有点不习惯。

对于 OKR 评估也是如此，既然是评估，我们就会自然地想到这是他人对自己进行评价。

曾经我也对评估的理解上产生过误区，我今天想分享一个我们曾经在 OKR 评估过程中犯过的一些错误，以及我们是如何走出误区的，最终又是如何重新找到属于我们自己的 OKR 评估最佳实践的。

给 OKR 评估结果做奖赏，是否可行？

当我们团队第一次花了整个季度执行 OKR 时，临近结束，我们需对本季度的 OKR 进行评估。为了让评估更加具有全面性，我使用了一套科学的评估机制，是分别从个人、同事、主管三方面推进的，具体实操步骤如下：

第一步，每个人对自己的 OKR 完成情况进行评分，这指的是针对每项 KR 进行评分，最终的平均分即为 OKR 最终评分。

第二步，分别由两位同事对自己的 OKR 进行评分，一位是自己的团队伙伴，另一位是其他团队伙伴，两人站在不同的角度给自己对 OKR 的完成情况进行评分。

第三步，由上级主管对自己的 OKR 完成情况进行评分。

除了以上评分步骤以外，我还给出了一种 OKR 评分算法：

$$\text{OKR 评分} = \text{自我评分} \times 20\% + \text{同事评分} \times 30\% + \text{主管评分} \times 50\%$$

通过实践结果证明，以上评分步骤和评分算法比较合理，也得到了团队的一致认同，为了让大家更加重视这次 OKR 评估，我们花了一周时间来做这件重要的事情。在此之前，我还亲手为团队伙伴们制作了 OKR 评估电子表格，方便大家在统一的模板中进行操作。

O	KR	自我评分	同事评分	主管评分

当我拿到最终评分表上所显示的结果时，看到了团队伙伴们各自的 OKR 评分，随后，我将大家的评分做了一个排名，还对排名以百分比形式做了一个归纳整理，并划分为 A、B、C 三类。具体分布规则如下：

A 类：排名靠前 20% 的人。

B 类：排名中部 70% 的人。

C 类：排名靠后 10% 的人。

此外，为了让第一次 OKR 评估更有仪式感，我想到了一个好玩的创意活动：颁奖。

不久，我向公司申请了一笔奖金，对所有被划分到 A 类的同事予以奖励，并请他们上台发表获奖感言，当时的场面非常热闹，我至今仍然记忆犹新。

第一次 OKR 评估圆满结束，本想着这是一个良好的开端，颁奖典礼正代表着我们团队在 OKR 评估上的最佳实践。但是，万万没想到事情竟然发生了，有人对评估结果不满意。

有人对评估结果不满，怎么办？

第一季度 OKR 评估刚刚结束，团队里有位伙伴就私下来找我，提出了自己对上季度 OKR 评估结果不满的问题。

下属反馈

他说道：“我有一个困惑，我仔细看过那些获奖者的 OKR 内容，发现他们所制定的目标本身几乎没什么挑战，所以自我评估分数都非常高。另外，他们的人缘关系也很好，同事和主管对他们的评分也不会太低，这样一来，他们的最终得分肯定也非常高。然而，我是一个对自己有过高要求的人，并在我自己的 OKR 中设置了巨大的挑战，评分结果肯定不及他们，那么，我今后是否也应该将 OKR 的挑战难度设置得稍微低一些呢？”

听完这位同事对我提出的疑问，我当时竟然无法及时给出答复。冷静三秒后，我对他说：“哦，我明白你的意思了，非常感谢你对团队提出的宝贵意见！”

自我反思

下班回家后，我对这次 OKR 评估过程进行了深刻反思：

这样的评分方式合理吗？

对大家都公平吗？

最佳的 OKR 评估方式应该是怎样的呢？

然而，我当时并没有找出更好的解决方案。在接下来的一周内，我们进入第二季度 OKR 制定阶段，当我看到团队伙伴们制定好的 OKR 时，但我一眼就看出了几个非常明显的现象，比如，以前一个季度有三个 O，现在基本上只有一个 O 了；再比如，以前的 KR 都是有一定挑战性的，现在的 KR 几乎都是力所能及的。看到这样的现象，让我想起当时那位来找我沟通的同事说的话，我也更加深刻感受到了他那时所面临的一些困惑，可我现在似乎比他更加困惑了。

如果你是当时的我，会如何处理这个问题呢？

解决思路

我当时想到了几点：

1. OKR 评估结束后，可以有表彰活动，但不应该用金钱方式作为激励手段，否则 OKR 的意义就发生了变化，大家会为了拿到最终的奖金，从而去调整并降低自己的 OKR 挑战难度。
2. OKR 的评分过程并不需要像我之前操作得这么复杂，既对评估步骤做细分，又对评分算法做定义，实际上自评就足够了。
3. 由于他人几乎不太清楚自己 OKR 的制定原因和完成情况，因此基本上都是跟随着自评分数去打分，所谓的“感情分”由此而生。

因此，我下定决心，一定要对 OKR 评估过程中的评估规则进行改良，希望能够找到属于我们自己的 OKR 评估最佳实践方法。

什么是 OKR 评估的最佳实践？

在此需要说明的是，关于 OKR 评估的“最佳实践”，以下所讲的相关内容仅代表我个人的观点。你可以根据实际情况，有选择性地参考，只希望能给你带来一些启发。

标准简化

首先，我对 OKR 评分标准做出了一些简化。对于 KR 而言，曾经的评分范围是从 0 到 1.0，大家一般对基本达成的 KR，评价为 0.7 分左右，有些比较自信的人可能会给自己高于 0.7 的分数，反之，有些不太自信的人往往给自己低于 0.7 的分数。既然每个人心中的评分标准都不太一样，那么现在我就将这一标准固定下来，具体评分标准如下：

1.0 分：不可能做到，但实际做到了。

0.7 分：希望能做到，实际也做到了。

0.3 分：肯定能做到，实际也做到了。

0 分：肯定能做到，但实际没做到。

举个例子吧，以你自己的经历来看，一个月最多只能精读 1 本书，而你希望一个月可以花更多的时间去阅读，因此你可以制定这样的 OKR：

O：充分享受阅读所带来的乐趣

KR：一个月看 5 本书

可见，这个 KR 对于你目前而言是不可能做到的，如果你实际上做到了，在 OKR 评估时，你就可以对该 KR 评 1.0 分，因为这件事儿对于你的挑战简直是超乎想象的，结果你却奇迹般地做到了。

此外，还有另外两种假设情况：

如果你将 KR 写为“一个月看 1 本书”，这是你肯定能做到的事情，加入你实际上却没做到的，那么就只能评 0 分；如果做到了，就只能评 0.3 分，因为这是你力所能及的事情，对你而言几乎没有什么挑战，那么评分也不可能很高。

如果你认为应该去挑战一下自己，但又不希望最终的结果离期望相差太远，那么你可以将 KR 写为“一个月看 3 本书”；如果你做到了，那么你也只能得 0.7 分，因为挑战还不够大，你的得分也不会很高。

因此，为了让自己挑战“不可能”，从而得到高于 0.7 的分数，你不妨在设置 KR 时按照 1.0 的评分标准去要求自己。

以上是我们关于 OKR 评分标准的重新定义，**没有太多的分值选项设置，只有 0、0.3、0.7、1.0 四种分值选项**，你只需给自己一定挑战，最后根据客观事实做出评估即可。

流程简化

除了在评分标准上做了简化以外，我也对评分流程进行了简化。曾经的评分流程是：自我评分 - 同事评分 - 主管评分，由于考虑到同事们可能会打“感情分”的情况，因此我直接将此流程简化为一个步骤了，即自我评分。目的是想让大家为自己的目标去负责，也就是说，**自己的承诺，由自己去兑现，OKR 评分完全由自己来决定。**

所以，我也将 OKR 排名和奖励方式全部摒弃了，这些有悖于 OKR 的初衷，因为每个人的能力和要求各不相同，**目标不是拿出来做比较的，更不能由此而判断甚至断定“谁做得好与不好”。**

最后，我重新对 OKR 评估规则做了优化，团队也重新回到了 OKR 落地执行的正轨上，从此评分不再繁琐，也不再令人产生不满，更多的是尊重我们每个人内心的想法。让大家意识到你期望自己成为怎样的人，那么需要通过不断地自我挑战，你就有可能实现自己的目标，进而激发其内驱力等。

综上所述，**最好的 OKR 评估方式就是自评，而 OKR 评估也是自我管理的有效手段。**

总结

今天我分享了自己曾经在 OKR 评估阶段犯的一些错，希望你后续评估过程中能够回避这些坑。不过，我觉得其实踩坑也是一种收获，只要及时复盘和针对性优化，就能更快速地找到合理的解决方案。接下来，还是通过三句话来总结本文的核心观点：

1. **OKR 评估必须落实和体现在自我层面上，自己制定的 OKR 就需要由自己去评估。**
2. **让复杂过程简单化，OKR 评分其实根本没有想象中那么难。**
3. **OKR 评估过程在本质上是对自我管理的一种体验，进而提升管理能力，这都需要从自我评估开始。**

我认为，OKR 评估是给自己看的，而不是给别人看的，更不是拿来做比较的，我们应该为自己所制定的目标负责。

思考时间

如果评估结果不会影响你的个人利益，请问你会对自己的绩效考核结果做出客观评价吗？期待你真诚的留言。

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。

© 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 09 | 推动团队高效执行OKR，你知道这些技巧吗？

下一篇 11 | 都说OKR赢在复盘，为何大家都忽略了这个重要环节？

精选留言 (12)

写留言



侯小波

2019-07-23

有一点想要和老师请教，在工作中一定会涉及奖金、晋升等事宜，在和员工交流时很重要的一个点是让员工能知道自己存在的问题和改进方向，并且能对结果认同，那这时候一定会涉及之前制定的目标和关键结果完成情况。这样就很难做到OKR和利益无关，最终评定的结果同样会影响员工下一次OKR的制定和执行，请教这类问题应该如何处理

展开 ∨

作者回复: 我的观点是，OKR 不要与个人利益直接挂钩，但可以与个人利益间接关联，需要做一个“设计”。那么，如何设计呢？请参见本期热点问题答疑篇。



3



黑暗天使

2019-07-22

固定标准的评分我感觉也会有一个问题，这要求所有人能对自己制定的KR有一个清晰的区分：哪些是必须能做到的，哪些是希望能做到的，哪些是不可能做到的。但往往在实际制定的过程中，很多人区分不出来这三类。在我们部门就出现这个情况，我是要求每个OKR都有一个信心指数，分了三类，分别对应 极可能做不到，有希望能做到，肯定能做到，发现大家给的信心指数不一，有些人基本都是 极可能做不到，有些人极可能做不到...

展开 ∨

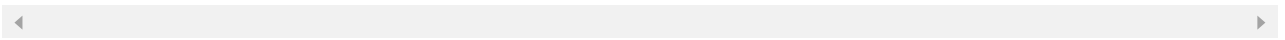
作者回复: OKR 评分是给自己看的，而不是给他人看的，每个由于人的评分标准或多或少都有所不同，那么我们就希望通过“信心指数”这个概念，能让大家产生共识，也就是说：

1) 你对某项 KR 的信心指数约为 50%，如果你完成了，那么就给自己打 0.7 分；如果你没完成，

那么可以根据实际完成情况给自己打分，可以是 0.3 分、0 分。

2) 你对某项 KR 的信心指数大于 80%，如果你完成了，那么就给自己打 0.3 分；如果你没完成，那么可以给自己打 0 分。

3) 你对某项 KR 的信心指数小于 10%，如果你完成了，那么就给自己打 1.0 分；如果你没完成，那么可以根据实际完成情况给自己打分，可以是 0.7 分、0.3 分、0 分。



3



Jxin

2019-07-22

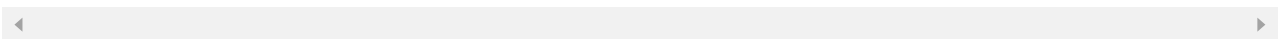
1.如果提出来要客观评估，那么能做到。但是人在自身利益面前，总是比较不理智的。所以哪怕没有利益奖励，如果不指明客观，我也会向好方向或多或少偏一点。
2.周末从头重新看了遍，能理解okr不能绑定利益，这有违内驱力增长的初衷。但是如果一个公司工资本身低于业内，一开始落地okr就把所有奖项去除。我感觉别说落地okr了，人心涣散，浮躁，解体都有可能。所以，摒除物质利益是对的，但要分时期，需要先让大...
展开 ∨

作者回复: 认同你的观点。此外，我认为 OKR 实际上是组织希望达成的目标（包括绩效）与个人利益之间解耦的工具。

在 KPI 模式下，绩效和利益是耦合的，是强绑定的，所以会导致完成绩效只能通过利益进行驱动，在某些场景下，我认为还是可以发挥很有效的作用，但也容易产生一定的风险。

在 OKR 模式下，绩效与利益解耦了，完成组织的目标不仅只是为了利益，还有更多可以用于激励的手段和方法。

关于这方面话题，我想在下一篇“热点问题解答”中再与大家深度交流。



2



行者

2019-07-22

感谢老师分享案例，okr要激发的是个人前进的力量，如果直接和奖惩挂钩，会让大家动作变形。

我认为人很难客观评价自己，老师给出的评分标准非常棒，这样就可以避免感情因素的影响。

作者回复: 是的，因为不拿评分结果来考核了，更不用评分结果来决定个人利益了，那么评分也就变成了自我的反省。做到了，就拿出事实成绩说，才能得到团队的认可；没做到，就思考哪里做得不对，下一步需要如何改善。



2



w*waiting

2019-07-22

作为一个项目部的负责人，比较期望这样的情况发生，每个人都公正的面对自己，对自己在进行OKR实施过程中的行为负责。

同时作为一个实施人员，OKR是根据上级目标进行自己目标的同步，然后进行KR的制定，最终目的应该是督促自己却不断的成长与进度，而不是为了向别人表达什么。

展开 ∨

作者回复: 说得太赞了！OKR 评分不是跟别人比，而是跟自己的过去比，自己有没有进步？有没有超越过去的自己？



1



许童童

2019-07-22

我感觉如果不影响个人利益，那么客观就不存在了，对于内驱力强的团队，可能做到客观，内驱力不强的团队可能就每个人都给自己打高分了。

展开 ∨

作者回复: 每个人都能给自己打高分，说明挑战还不够，管理者需要给大家拔拔高度，在大家制定OKR 时还是需要严格把关，此时需要实战教练式沟通技巧。



1



刘丹

2019-07-22

请问评分后是否要在部门或团队内公开并讨论？

展开 ∨

作者回复: 是的, OKR 秉持公开透明的原则, 制定、执行、评价都是这样。



1



郭蕾

2019-07-22

OKR的核心是自己和自己比, 所以也不适合和钱挂钩, 他适合员工自驱自省。KPI的考核里经常涉及到对分数分类, 比如A、B、C, 潜意识里是要做对比, 自然就要涉及到激励了。两个的模型不一样, 这样理解对吗?

展开

作者回复: 是的, OKR 不仅能让组织目标变得更加聚焦, 还能让参与者们通过自我管理的方式实现自己的个人目标, 从而实现组织目标, 对人的素质要求比较高, 适合自驱力强的人来发挥价值, 并通过他们的领导力来影响更多的人。然而, KPI 就完全不同了, 它与利益直接挂钩, 目的就是让人们完成绩效, 从而实现组织愿景, 在此过程中, 评分和排行只是手段。因此, OKR 和 KPI 这两个模型是不同的。



1



果然如此

2019-07-22

关于本篇提到的OKR评估方法或公司其他流程的制定, 我觉得可以通过模拟推演(很像白盒测试)测试出漏洞(bug)的。

对于思考题, 我个人觉得需要公司把目标层层传递到每个人, 而每个人又要有意识去了解自己所做的事的全貌, 并把提高个人能力和更好的为公司做事结合, 要有创业和创新精神。...

展开

作者回复: 复盘就是这样推演, 咱们后续可以深入交流👍

说得没错, OKR 就是这样的工具, 它让用户站在更高的视角, 全局性地考虑如何实现目标。



1





西西弗与卡夫卡

确实应该把OKR的评估和个人利益适当分开。不过实际工作中，会有以下问题。

一是公司推行OKR的话，肯定会进行上级评估打分，而不单是自评。也就是说，自上往下施行时，利益绑定几乎很难避免。

二，要用好OKR，团队一定要有坦诚勇敢的文化氛围，如果和个人利益太紧密，会团队...
展开

作者回复: 所以说，团队文化（企业文化）才是落地 OKR 的土壤，我们要在团队发挥出 OKR 的价值，不妨先考虑文化建设，尤其是打造内驱力的文化。



1



哲

2019-07-23

如果仅仅是自评，也不涉及奖惩，如何避免或应对部分人在整个okr实施过程中敷衍了事的情况呢？

作者回复: 如果大家对 OKR 价值无法正确理解，那么必定会导致敷衍了事，所以我们首先要先明白的是，OKR 到底对自己和团队有何意义。另外，如果设置了奖惩机制，将对 OKR 的价值产生破坏，大家都不愿去挑战更高的目标，人性就是这样，只想要“胡萝卜”，不想要“大棒”。



ibrothergang

2019-07-22

老师，0.3 的定义有疑问，应该是：肯定能做到，实际做到了吧？

作者回复: 多谢提醒，文中已修正。

“0.3 分：肯定能做到，实际也做到了。”

可以理解这是一个正常水平的发挥，完成了没有挑战的事情，如果完成了有挑战的事情，那么就能拿 0.7 分。

那么，什么叫“有挑战”？

自己内心里对这件事情的判断只有 50% 信心指数，即“五成把握”，说得通俗一点就是“跳一跳，够得着”。

