

03 | 如何在企业中有效落地OKR？你必须掌握这些技巧

2019-07-03 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 18:25 大小 16.86M



你好，我是黄勇。在正式探讨今天的话题之前，我想先来请你思考几个问题：在企业中应该如何实施 OKR？从哪个层面实施比较好呢？是给老板和高管使用？还是给部门负责人使用？或者让全体员工都使用？

有很多朋友问过我以上问题。其实，我初识 OKR 时也有过这样的困惑，当仅仅是了解了 OKR 的基本概念，却尚未了解 OKR 的本质后，就迫不及待想实操一把。

这就好比我们学了一种新技术，就想先写一个“Hello World”小试牛刀，这可能是我们技术人员的天性吧。

为了全面地回答这些问题，我想在这里做一次体系化的讲解。此外，我也想借此分享一下，自己曾经走过的一些弯路，希望这篇文章能让你有所收获。

为了从本质上了解 OKR，我们不妨从 OKR 的价值开始谈起吧。

OKR 最大的价值是什么？

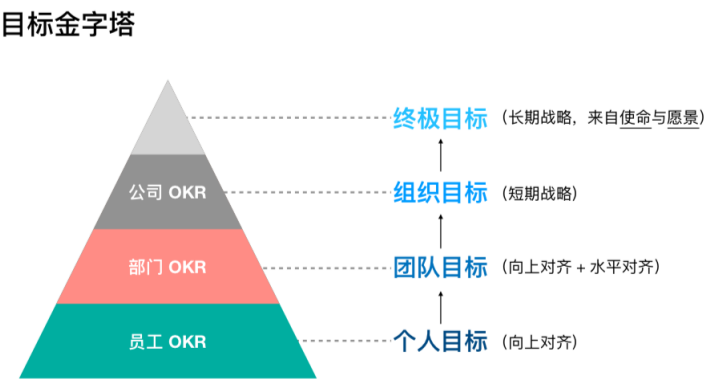
一家企业为何存在？可能某种程度上是因为创始人心中有梦想和情怀吧。如何将其突显出来，进而又能让员工感知到并深刻理解呢？

创始人将“企业为何而存在”当成“使命”，将“企业要去向哪里”视为“愿景”，随后基于使命和愿景，定义出一套“长期战略”并将其作为“终极目标”。

为了带领全体员工到达这个终极目标，创始人需要将终极目标逐步分阶段实现，因此也便产生了“短期战略”。

我们可将短期战略当成“组织目标”，即“公司 OKR”，这是创始人要为之负责的目标，这也是全体员工要勇于挑战才能达成的目标。从组织目标继续向下延伸到部门，就对应于“团队目标”，即“部门 OKR”，然而团队有可能分为多级，包括事业部等各级部门结构。团队目标再继续向下延伸，最底层则是员工的“个人目标”，因此每位员工都应该有自己的“个人 OKR”，即“员工 OKR”。

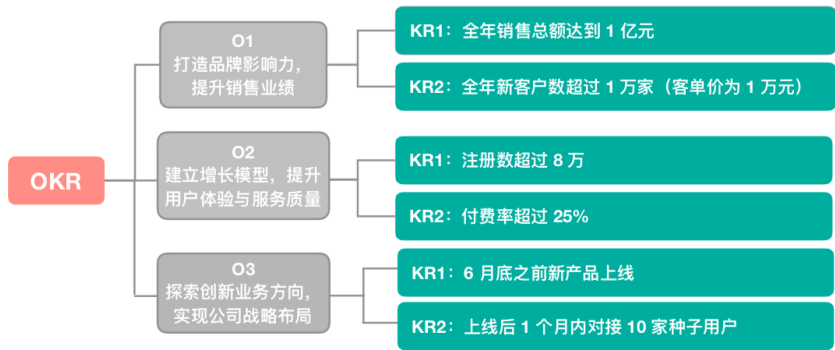
这样一来，从企业的终极目标延伸到员工的个人目标，我们可以构建一座四层的“目标金字塔”，如下图所示：



我曾经帮助过一家互联网科技公司完成 OKR 落地，这家公司的 CEO 是一位很有战略眼光的人。为什么这么说呢？跟

我一起来看下他所制定的组织目标吧：

组织目标（目标周期：12 个月）



可见，这位 CEO 从“品牌”“增长”和“创新”这三个维度对目标进行了制定，并试图通过一些可量化的手段去实现目标，同时你可以发现：其目标制定非常清晰，关键结果也易于度量，是很符合我上一讲中提到的“OKR 基本原则”的。

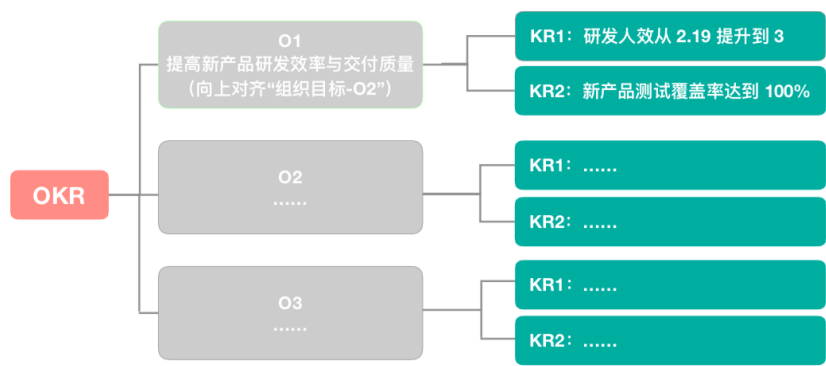
在组织目标制定结束后，这位 CEO 组织了一次公司中高层管理者的战略会议，将以上组织目标向各部门负责人进行介绍，帮助他们更好地理解公司的战略目标，从而更好地制定各自所负责部门的团队目标。

其中，不同之处在于：对于市场和销售这两个部门来说，更多会围绕 O1（品牌）来制定各自的团队目标；而对于产

品、研发、运营等部门而言，更多会考虑在 O2（增长）上去制定相应的团队目标。

会议结束后，一位研发总监通过自己的理解，以及与 CEO 的“一对一”沟通，制定了以下团队目标：

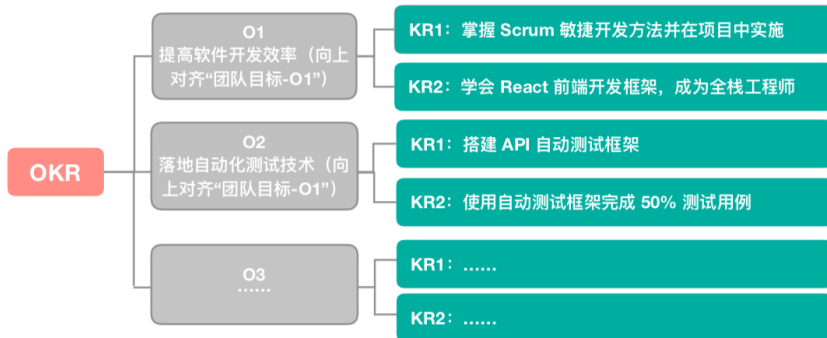
研发团队目标（目标周期：3 个月）



随后，这位研发总监做了和 CEO 类似的事儿，他召开了一次研发部门季度会议，针对未来 3 个月的团队目标，跟每一位技术小伙伴都做一次沟通和互动，便于帮助他们更好地制定自己的个人目标。

研发团队中有一位开发工程师，他擅长后端开发，非常渴望成为一名全栈工程师，以下是他制定的个人目标：

一位开发工程师的个人目标（目标周期：3 个月）



可见，制定 OKR 时，需要“自顶向下”沟通，还需要“自底向上”对齐，让下级更加充分地理解上级的目标及其意图。在这个想法沟通和思路对齐的过程中，需要了解上下级分别需要做哪些事儿：

上级：需要根据自己的经验，对团队价值进行全局性思考，才能制定出合理的目标。

下级：需要根据自身岗位特征和个人成长诉求，从思想和行动上充分支撑上级所制定的目标。

由此可见，只有大家朝着同一个方向使劲，最终才能实现公司的组织目标，从而使得全员共同推动企业战略目标的达成，这才是 OKR 的最大价值。

需要补充说明的是，**我们在制定目标时，要尽可能与上级目标保持对齐，而不是完全对齐。**比如，你作为技术团队领导者，制定出“打造一支具备工程师文化的技术团队”的目标，它无需向任何的组织目标对齐，你更多的是希望技术团队各成员与这个目标相对齐。同理，在制定个人目标时也是这样，做到尽可能与团队目标对齐即可。

接下来你可能会问，在公司及其各部门范围内，推动 OKR 似乎真的有些困难，仅在研发团队内部，可以有效实施 OKR 吗？

研发团队如何实施 OKR？

其实，很多人在了解了 OKR 基本概念和用法后，就迫切希望能在团队中推广，甚至在整个公司范围内尝试，曾经我就差点踩了这样的“坑”。

我本想跟 HR 负责人直接沟通此事，如果她认可的话，我们就这样操办了，全员从上到下实施 OKR，立竿见影出效果。但我最后还是克制了自己的冲动，因为我担心无法全面地向 HR 传递 OKR 的价值，如果操作不当，OKR 很可能变成“KPI 2.0”。

因此，我没有借助 HR 的力量，而是自行在研发团队内部开始实施 OKR。因为那时还比较早期，市面上关于 OKR 的资料也比较少，成功案例就更少了。

此外，一两句话根本就无法解释清楚 OKR 到底是什么，以及它和 KPI 到底有何区别这样的问题。因此，我索性就不跟团队成员解释什么是 OKR 了，我当时只做了一件轻松的事情，团队就将 OKR 立即使用起来了。

那么，我是如何做到的呢？

我找了一个周五的下午，利用下班前最后一小时的轻松时光，召集研发团队所有中层管理者们开了一次“茶话会”，大家喝喝茶，聊聊天，气氛挺好的。在会上，我抛出了一个问题：我们团队技术人员应该如何得到成长？

随后，我请大家针对这个话题展开讨论，并引导大家结合自己的工作经历和感受来聊。

有位技术总监首先发言，他认为：“我们研发团队的工程师普遍比较被动，习惯于接受具体的任务，很少去思考自己可以做点什么，能给团队带来哪些贡献。”

另外有一位产品总监说道：“我觉得产品经理不像工程师那样，善于学习新技术，而且在个人成长上也很难得到突破，不知道如何规划自己未来的职业成长路径。”

这两位总监发言过后，也有其他几位经理表示认可，他们也提出了自己的困惑和痛点，大家都渴望成长和参与，希望能为团队带来一些贡献，并希望在此过程中能得到个人能力的提升。

总之，大家的一番探讨是让我十分欣慰的，因为我看到了一片成功落地 OKR 的土壤。

最后，我告诉这些管理者们：“我们是一个具有内驱力的团队，在个人成长方面，我们热爱学习、渴望挑战、态度谦虚；在团队贡献方面，我们乐于分享、关心他人、团结奋进。我能够和大家一起共事，这是我的荣幸！”看到大家有种热泪盈眶的感觉，我接着说，“我提议，就个人成长和团队贡献两方面，我们周末这两天都回去想一下，自己下一步要做什么，具体目标是什么？下周一我找各位单独交流。”

如此一来，OKR 落地的土壤里，又成功播下了一粒思想的“种子”，这粒种子也一点点在时间的酝酿下成长着。

我几乎花了一周的时间，和上周五开会的几位总监和经理交流他们的目标制定情况，同步彼此间的想法。不过，随之而来的问题也显现出来了。我发现他们制定的目标要么不够清晰，要么挑战太高，要么高度不够。随后，在沟通的过程中，我做了两件至关重要的事儿：

1. 我通过引导式提问，帮助团队优化了各自的目标。
2. 帮助团队设置了几条能够度量目标是否达成的关键结果。

他们也对此方法表示认可，大家都希望能用数据说话。就这样，我第一次成功扮演了一位“OKR 教练”的角色，帮助团队顺利完成了 OKR 的制定工作。

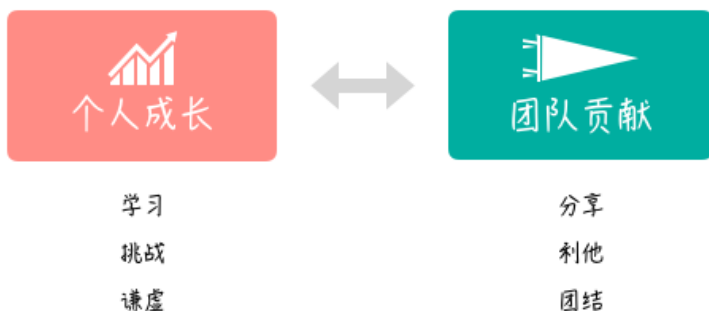
慢慢地，这粒思想的“种子”在时间的酝酿下开始发芽。

到了第二个周五的下午，我们继续做了一次“茶话会”，这次会议的话题是请管理者们分享自己的团队目标，大家在屏幕面前都讲完了自己所制定的团队 OKR 是什么。从此，OKR 便成了我们团队中不可缺少的一部分。

因此我认为，**内驱力较强的研发团队，非常适合实施 OKR 工作法**。而这个观点反过来也同样成立。同时，我会在后续文章中为你详细讲述这一问题，聊聊如何使用 OKR 打造内驱力强大的团队。

那么，如何判断研发团队是否具有内驱力呢？可从“个人成长”和“团队贡献”这两个角度来观察，如下图所示：

判断研发团队内驱力的两种角度



在我看来，在研发团队去落地 OKR 相对来说还是比较容易的，一般经历几个季度后，基本上都可以看到成效。但是，若在整个公司范围内落地 OKR，不得不说就有一定挑战了。也许有人会困惑：在企业中推广 OKR，难道就没有什么有效方法吗？

现在，我必须郑重其事地告诉你一个字：“有！”接下来，我将和你讲讲在企业中又是如何去推广 OKR 的。

如何在企业中有效推广 OKR？

结合我个人的实践经验，**在企业中推广 OKR，最好不要请 HR 去“主导”这件事情。**我自身的“血与泪”的亲身体会，所换来的有效推广“套路”是这样的：

1. 请 HR 组织全体员工学习 OKR，邀请外部 OKR 专家通过“企业内训”形式，来达到概念上理解一致的效果。
2. 想办法得到老板和高管们对 OKR 的支持，可帮助企业从战略落地角度，从而获得他们的认可。
3. 选择在公司合适的层级来推广 OKR，不妨先在团队或小组等范围内去验证价值，再逐步推向全员。

OKR 有效推广建议



此外，在企业中推广 OKR 时，请务必记住以下三点：

1. 一定不要强制性地推广 OKR，更不要大家在概念不一致的情况下就大规模推广 OKR。
2. 当大家对 OKR 理解不一致时，一定要请外部 OKR 专家到企业内部做 OKR 培训，才能快速建立共识。

3. 要充分发挥你的领导力去影响身边的人，让高管们对 OKR 表示认同，让团队成员们尝到 OKR 的甜头，这才是我们作为领导者需要去做的事情。

好了，今天的内容讲解就暂时告一段落了。接下来，我来总结下这一讲中的主要内容和核心要点，进一步加深你的理解，抓住 OKR 的本质。

总结

今天的内容主要聚焦于一个问题，就是如何使用 OKR 才能在企业内部发挥价值，其核心观点可以概括为以下三条：

1. **OKR 是公司战略的“指南针”，可以让大家朝着明确的方向前进。**
2. **在研发团队实施 OKR，可从个人成长和团队贡献这两方面着手。**
3. **在企业内部推广 OKR，需要我们遵循章法，绝不可操之过急。**

此外，**建议你在研发团队内部先小范围试用一下 OKR**，我向你保证，只要你能持续下去，一定会看到成效。

思考时间

OKR 诞生于企业内部，你在企业落地 OKR 时遇到了哪些问题呢？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 02 | 如果有人再问你，OKR与KPI有何区别？你可以这...

下一篇 04 | 在落地OKR之前，需要具备哪些先决条件？

精选留言 (14)

写留言



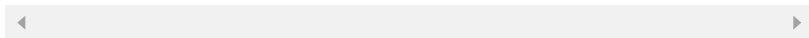
柏林 置顶

2019-07-04

组织的KR是量化的数字，下级的O是否需要对应这些KR，对应的话比较像KPI分解，不对应的话又如何落地呢？我的困惑是：O的层级分解对齐可以搞定，但KR对不齐，一对齐就特别像KPI，只不过此时的O变成了KR的抽象总结。

作者回复: 这个问题非常经典，我说一下个人观点：

1. 不建议将上级 KR 变成下级 O，这样会降低 OKR 系统的稳定性。比如，如果上级 KR 变化，就会导致下级 O 变化，从而导致下级 KR 变化。
2. OKR 所提倡的“对齐”指的是在 O 上做出支撑，下级需要支撑上级的 O，平级之间也要相互支撑，然而 KR 只是为了支撑自己的 O。



👍 4



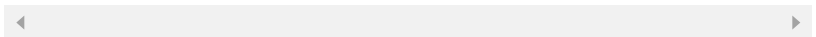
西西弗与卡夫卡 置顶

2019-07-03

我们刚开始实施OKR就是从上到下，HR推动的。带来的问题就是不少人其实还没理解，有些部门活生生就把OKR变成了KPI的别名。我在自己部门实施时发现，初期定OKR时由于主要是我自己的意思，虽然会和所有人讨论，但实质上团队的参与感不强，并没有被点燃。发现后赶...
展开 ∨

作者回复: 感谢你案例的分享！对大家很有借鉴意义。

此外，我认为，未来的管理者会逐渐向领导者转型，领导者将扮演“教练”角色，通过个人的影响力去改变身边的人的思维，因为只有思维改变了，才会让行动得到变化，这样才会提升团队执行力。因此，我认为，领导力是因，执行力是果，影响力是领导力的根。



💬 1

👍 2

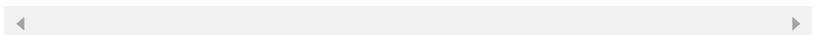


wyj 置顶

2019-07-05

如果在还没有实施kpi的部分去实验okr，并严格按照okr要求来做，是不是不会出现与kpi混淆的情况？

作者回复: OKR 工作法相当灵活，落地 OKR 需要了解它的先决条件，再结合自身环境作出判断。



👍 1

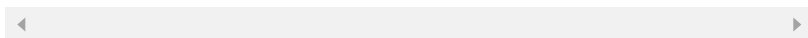


刘丹

2019-07-03

看本节课里的目标例子，好像把KR拿出来就变成KPI了
展开 ∨

作者回复: 如果脱离上下文，单独拿出来看 KR，它确实和 KPI 没啥区别，但从思想和实操角度来看，完全不一样。KR 是基于 O 来制定的，而且是自己主动制定的，带有主动挑战的感觉；而 KPI 是领导下达的命令，需要我们奉命执行的，带有被动完成的感觉。



👍 4



麻瓜编码师

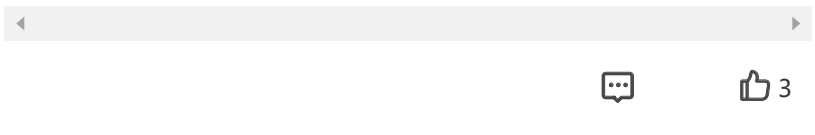
2019-07-03

1.如果制定了一个短期的KR，为了保证这个KR的完成，是不是必须又回到KPI呢（比如“全年销售总额达到一个亿”这个KR），类似这样的KR是不是就不是注重过程的呢？
2.OKR的推广需要自顶向下，但是直接推行会有大家理...
展开 ∨

作者回复: 1. 既然是 KR 就需要持续关注过程，比如，这里提到的“全年销售总额达到一个亿”，那么就不妨将销售总

额其拆分到每月或每周中，比如，每月销售目标是多少？这个数字是可以跟踪的，如果没有达到月销售额，是什么原因？可以及时复盘。

2. 没错，制定合理的 O 是执行 OKR 的关键，因为 O 如果制定错了，KR 也失去了应有的价值。因此，在制定 O 时，公司需要对齐战略，部门需要对齐公司，员工需要对齐部门，中间必须有大量且必要的沟通，所以，OKR 不仅是目标管理工具，它也是一套有效的沟通框架。



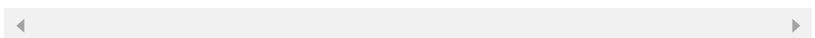
David Mao

2019-07-03

年初的时候，公司开始制定OKR，以部门为单位，后来制定完就没有再review过。OKR变成了一个临时性的事情，其实OKR是一个持续执行、持续反馈的过程。另外正如老师文章中所说的，OKR的制定应从上到下，从CEO开始，下面的人要向上对齐。...

展开 ✓

作者回复: 没错！当领导者在制定 OKR 并将其公布时，该行为是最佳施展自己决策力、影响力、沟通力的时机，而這些“力”恰好构成了“领导力”，一家企业的领导人必须具备强大的领导力，这样企业才有可能得到商业上的成功。





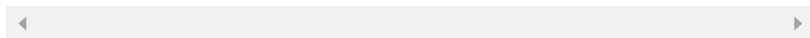
tangkangkai

2019-07-03

如果所在团队也不适合OKR，那可以从自己开始么？从自己开始的话KPI和OKR还有区别么？

作者回复: 1. OKR 完全可以从个人开始做起，只是若要在组织内推动 OKR 落地的话，最好还是从顶级向下级推动，这样推动起来更顺利。

2. 若从个人开始用 OKR，它和 KPI 就更没有关系了，因为个人 OKR 是自己对自己的一种承诺，以及持续不断的努力，最终才能实现自己的目标。



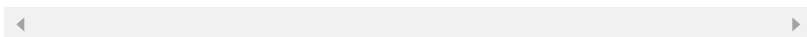
行者

2019-07-03

老师，我有一个问题，如果部门定了自己的OKR，但是现在还有需求1、2、3、n等着去做，大家没有精力去关注OKR，该怎么破？

作者回复: 业务需求一定不是凭空产生的，它必定会基于某个目标，我们面对的这些需求，它们其实都是 KR，比如，

这些需求什么时候满足？项目什么时候上线？期望上线后带来什么效果？这些都是 KR，但我们的 O 又是什么呢？值得使用 OKR，大家一起来思考。



👍 2



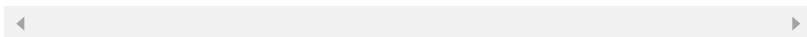
刘丹

2019-07-03

请问制定目标时普通团队成员是要与上级领导的目标对齐，还是和团队的目标对齐？

展开 ▼

作者回复: 个人目标要与团队目标对齐，团队领导也是团队的成员之一，他的个人目标也要与所在团队目标对齐。此外，团队领导是否要制定个人目标？我建议早期落地 OKR 时，最好大家一起参与，一方面领导可以亲自感受一下 OKR，另一方面可以为团队期待模范作用。



👍 2



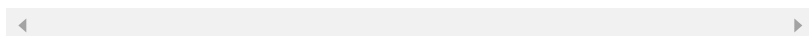
大军

2019-07-03

每个人都想改变、进度。从个人成长和团队贡献这个切入是再好不过了！

展开 ∨

作者回复: 是的, 我认为, 既然 OKR 是一套人性化管理工具, 那么, 我们就应该从人性的角度来使用它。个人成长决定了自身价值, 任何人都会拒绝, 它是人性; 团队贡献提高了参与度, 并制造了成就感, 它也是人性。管理一定要顺应人性, 才能最大化地发挥人的价值。



👍 2



趣哲

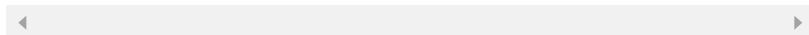
2019-07-06

我记得之前了解OKR, 每个O都要有负责人的, 之前公司曾经是部门领导负责部门的O, 其自己不再单独制定O。想知道您是如何处理此类情况的

作者回复: 部门领导要制定整个部门的 OKR, 包括 O 和 KR, 此外, 他作为部门的一员, 也要和其他员工一样, 制定自己的 OKR, 大家共同完成部门 OKR。

这样做的原因是:

1. 部门领导亲自实践 OKR, 更能体会 OKR 的过程和思想。
2. 部门领导的行为将给部门员工起到模范作用, 大家依此而效仿。





1

**w*waiting**

2019-07-05

具体okr怎么实施我理解的是看公司人员结构组成，首先确认okr是对部分特殊人群有效的方式，然后就可以在小范围内进行okr的施行，去感受okr与kpi的区别。

展开 ✓

作者回复: 我说一下自己的观点，大家相互探讨挺好的。

我认为，感受 OKR 与 KPI 的区别可能不是我们的目的，我们的目的是让 OKR 发挥出它应有的价值。此外，OKR 落地可能也跟人员组织结构关系不太大，它跟团队文化和员工自身的内驱力更相关。



1

**corab**

2019-07-08

老师，请问文章里说的人效是如何计算的？

展开 ✓

**hedylh**



2019-07-07

黄老师，您好，又是小弟，又是一些实操的问题，又劳烦你费神解答。你之前回答我关于OKR组织，个人两条线的回答让我获益良多，收货匪浅，衷心感谢。

我在国内以为OKR大咖，姚琼老师的书中看到，在OKR体系中要充当教练的角色，从而引入了CFR这个配套OKR...

展开 ∨

作者回复: 我理解的 CFR 所提倡的“反馈”，并非出现问题后所采取的沟通，而是提倡评价的“双向性”，即上级可对下级评价，下级也可对下级评价，建立公开透明的文化，这和 OKR 所提倡的精神是完全一致的。OKR 是框架，CFR 是在 OKR 框架下所采取的行动。关于 CFR 更多的细节，我后面也会写一篇文章来聊聊自己的理解。

