

08 | 如何轻松制定OKR？方法原来如此简单

2019-07-17 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 19:15 大小 17.63M



你好，我是黄勇。今天我想和你一起来聊聊制定 OKR 的实操技巧。

很多朋友经常在微信上问我一些关于 OKR 的问题，例如：我的团队伙伴们不知道如何定义自己的 OKR，制定得不好怎么破？为何每次制定 OKR 的过程都如此漫长，能否变得更高效？OKR 所制定的内容写得是否正确，有衡量标准吗？OKR 到底怎么写？

你是否或多或少也有类似的问题和困惑呢？在此，我想和你分享一下自己在这几年实战中所总结出的一些 OKR 制定技巧，以及我们所制定的 O 对不对的衡量标准，而这些技巧和判断方法也许能帮助你更好地落地 OKR。

你制定的 O 对不对？

在制定 OKR 时，如果 O 写得不对，KR 写得再好也没用，KR 的目的是为了支撑 O，O 才是 OKR 的核心，所以我们需要先来深入理解下 O 到底是什么。

实质上，O 是 OKR 中 “What” 的层面，它解决了 “做什么” 的问题。

至此，我想有关 OKR 中的 O 解决 “做什么” 的问题，你或许已经有了自己的理解，那现在你来想一想：OKR 如何制定才会让人有执行的动力呢？换句话说也就是，你如何做才能最大化地达到 O 的执行效果？这取决于：O 是否能做到激励并鼓舞人心。

举个例子，如果你将 O 制定为 “打造工程师文化”，可能就无法起到鼓舞他人的作用，此时你不妨将其改为 “打造能让每个人都喜爱的工程师文化”，修改后，效果也显而易见，看上去会让大家更愿意为实现这样的目标而付出更多努力。

此外，我想告诉你的是：O 并非遥不可及，它必须在短期可实现。来细致说说我的理由，O 并不像企业的终极目标那样，需要不断通过长期努力才可能被实现。

举个例子，如果你将 O 制定为 “通过大数据赋能中小型企业”，这样的 O 听上去非常激励人心，但现实情况是短期内可能无法实现，上升到企业层面来讲，它更像是企业的长期战略目标。

如果你将其改为 “为赋能中小型企业而建设大数据平台”，看看会有什么效果呢？这样一来，对 O 的理解上，让人感觉可能更容易在短期内实现，同时也不失激励人心的特性。一举两得，何乐而不为呢？

可是，如果 O 仅仅有 “能激励人心” 和 “短期可实现” 这两点特性以外，我认为还不能完全说明它是我们真正想要的 O。我的想法是如果 OKR 在企业中使用，那么 O 最核心的特性就一定在于它对组织、团队、个人所能提供的价值上：

对于组织目标而言，当一位 CEO 制定组织目标时，他需要结合企业战略规划来制定 OKR，他所制定的 O 就必须具备商业价值。

如果你是团队负责人，那么你一定要考虑：怎样的 O 能帮助你的团队产生价值。

综上所述，在制定 O 时，你需要注意以下三条核心原则：

1. O 要有实际价值，你要深度思考。

2. **○ 要能激励人心，你要善于表达。**
3. **○ 要短期可实现，你要脚踏实地。**

所以，在制定 OKR 过程中，建议你多向自己提问，看看每个 ○ 是否都能满足以上三个条件，以此来判断和验证你制定的 ○ 到底对不对，又是否需要针对性做调整和改进等。

另外，关于 ○，这里我想跟你分享三条注意事项：

1. **○ 尽可能要以动词形式开头。**例如：打造……、建设……、实现……。
2. **○ 用通俗易懂的语言来表达。**一定不要写一些自认为“高大上”的词汇，除非大家理解上都可以达成一致。
3. **○ 最好能附上一句目标描述。**建议为 ○ 增加一句话描述，就“为何我要写这个目标？”这一问题，来向大家讲解。

现在，我想通过一个示例，来进一步展示 ○ 的核心原则和注意事项：

2019 年 Q1 团队目标

O1：打造能让每个人都喜爱的工程师文化

描述：希望能提升工程师团队的凝聚力，让每个人在团队中都能得到成长，并为加入我们的团队而感到骄傲，因此，我希望大家能一起打造让我们团队每个人都喜爱的文化。

假如你作为团队一员，当你看到领导写下以上目标，你会怎样思考？

我想，也许你会有这样的思考：“我到底喜欢怎样的团队文化呢？”，或者“我能为这样的团队文化做点什么呢？”。此时你的内在动机就会起反应，内驱力由内而外散发。你要做的是对齐以上团队目标，从而写下你自己的个人目标：

2019 年 Q1 个人目标

O1：实现一套可用于生产环境的自动化部署框架（向上对齐“团队目标 - O1”）

描述：让不断重复的人工部署操作自动化，提高工程效率，将模式性的工作交给机器去做，让人去做更有智慧性的工作，力求打造出“自动化”工程师文化。

讲到这里，我想你可能已经深入理解了 OKR 的“**What**”的层面，即 O 的制定方法。接下来，我想和你聊聊关于制定 KR 的具体方法，以及对我们所制定的 KR 好不好的判断标准。

你制定的 KR 好不好？

实质上，**KR 是针对 OKR 中“**How**”的层面，它解决了具体“怎么做”的问题。**

其实，很容易就能体会到，O 是定性的，KR 是定量的。因此在制定正确的 KR 时，要有一个最基本的原则，也是最容易掌握的原则，判断点的关键在于：就看 KR 中是否有“数字”，是否具备“用数据说话”这一特性。

当然，数字既可能是“显性”的，也可能是“隐性”的。针对具体情况，你可以这样来观察：

它可能是一个**具体数字**，这有点像 KPI 中的指标，例如：“确保生产环境中 P0 级别的 Bug 数为 0”。

它也可能是一个**数字范围**，就像“从多少到多少”那样，例如：“让单元测试覆盖率从 0 上升到 50%”。

甚至它可能看上去像一个“**里程碑**”事件，也可理解为数字上是从 0 到 1，结果上是从无到有，例如：“5 月底之前上线产品 2.0 版本”。

不过，KR 仅仅具备“用数据说话”特性还不够，你还需要让 KR 中包括的“数字”变得更有挑战性，这也是 OKR 工作法所推崇的精神。而 OKR 是需要个人来自主制定的，它是挑战我们所制定的目标最终能否达成的工具。

如果你将 KR 制定得“不够有挑战性”，又或者“挑战性太高”，那这两种极端都是你需要注意的陷阱，因为这其中涉及到一个“度”的问题。

那么，两种极端情况下所制定的 KR，会造成什么样的后果呢？

KR 不够有挑战，会丧失 OKR 的原动力；

KR 挑战性极高，会挫伤我们的自信心，造成挫败感。

那么 KR 的制定能否做到恰到好处地有挑战性呢？然而，不得不承认一个事实：恰到好处制定 KR 这件事本身就有一定挑战性。我的建议是，制定 KR 的挑战，你跳一跳就能够得着，后面再不断给自己提更高的要求。

那么，如何判断自己制定的 KR 能“跳一跳就能够得着”呢？此时，我想给你介绍关于 OKR 的一个重要工具——信心指数，它用于呈现自己对每项 KR 的信心程度，一般可通过分数形式表示。

比如，0/10 表示没有信心，5/10 表示有五分信心，10/10 表示有十分信心。在制定 KR 时，建议按照 5/10 的信心指数来制定，即“跳一跳就能够得着”的状态。

以上提到的“用数据说话”和“具备挑战性”这两点制定 KR 的核心原则，至关重要，但它们的重要性不及我接下来要告诉你的最后一条 KR 核心原则，即“对目标支撑”。

也就是说，当你每制定出一条 KR 时，就要问自己一个问题“这条 KR 能支撑它的 O 吗？”，又或者“假如这条 KR 实现了，能真正反映出它所对应 O 的完成率吗？”，如果这个问题的回答为“是”，那么你就值得将这条 KR 写下来。

综上所述，关于制定 KR，你需要遵循的三条核心原则，我按照重要程度依次列出来：

1. **KR 要支撑目标，需要与 O 直接关联。**
2. **KR 用数据说话，需要通过数据去度量。**
3. **KR 具备挑战性，难易度设置需要恰到好处。**

还是接着上面的示例来讲，我们再来延展讲解下 OKR 的制定方法。当部门负责人制定了团队目标的 O 后，接下来他需要为每一个 O 制定相关的 KR，例如：

2019 年 Q1 团队目标

O1：打造能让每个人都喜爱的工程师文化

KR1：发布 1 份经团队认可的《工程师文化宣言》

KR2：完成 3 种不同形式的工程师活动并全部复盘

现在，请你试着判断一下，以上示例中制定的 KR 是否合理？是否都能满足以上我所讲的那三条制定 KR 的核心原则呢？

同样地，除了 KR 制定的三条核心原则以外，我也想告诉你关于 KR 的三点注意事项：

1. **KR 需要通过努力才可能完成。**可能是实现难度较大，或者是它的时间成本较大。
2. **KR 不是日常工作或行动计划。**实际上，KR 是完成一系列任务后才能得到的结果。
3. **KR 必须要具备良好的实操性。**当写完一条 KR 后，试着经常问自己“这条 KR 应该如何去实操呢？”。

OKR 制定技巧

	核心原则	注意事项
O	1. 有实际价值 2. 能激励人心 3. 短期可实现	1. 尽可能要以动词形式开头 2. 用通俗易懂的语言来表达 3. 最好能附上一句目标描述
KR	1. 对目标支撑 2. 用数据说话 3. 具备挑战性	1. 需要通过努力才可能完成 2. 不是日常工作或行动计划 3. 必须要具备良好的实操性

至此，制定 OKR 的核心技巧和判断标准就讲解完了。我想在本文最后回答一个经常被人问到的问题：制定 OKR 过程十分漫长，需要反复沟通和评审，有什么方法或技巧可以提升制定 OKR 过程中的效率呢？

如何才能更高效地制定 OKR？

首先我想说的是，制定 OKR 过程一定要有沟通和评审，这两步缺一不可。由于 OKR 需要做到目标对齐，包括向上对齐和水平对齐，因此必须让下级充分理解上级的目标，此外同级

也要理解彼此的目标。为了充分理解对方的目标，必要的沟通是少不了的。除了沟通以外，评审则相当于一个检验系统，来确保理解的准确性和一致性。

如果你将制定 OKR 当成一个项目的话，你不妨给团队制定一个项目计划，每天都有相关待办任务，这样能更加有节奏地进行 OKR 沟通和评审。例如：

1. 第一天，结合组织目标制定团队目标，并与自己的上级和平级分别进行沟通，确保目标对齐；
2. 第二天，向团队伙伴们宣讲已制定的团队目标，经充分沟通后，确保理解一致；
3. 第三天至第五天，伙伴们结合团队目标，制定个人目标，在“一对一”沟通中进行调整和优化，最终确定个人目标。

可见，在团队和个人层级上制定 OKR，一般可在一周内完成。因此，要让这个过程效率提升的方法是：**将制定 OKR 这件事情，作为你需要负责的一个项目，并让大家知晓这个项目的具体实操过程。**

总结

由于 OKR 中的 O 与 KR 紧密相连，一旦 O 写得不对，将直接影响它的 KR 制定；一旦 KR 写得不好，将直接影响 OKR 制定的最终效果。因此，今天我将 OKR 中的 O 和 KR 分别进行了剖析，它们都包含各自的“核心原则”、“注意事项”，以及“衡量标准”，这是你在制定 OKR 时需要正确掌握的方法。

此外，如果你现在初步实操了 OKR，过程中难免会产生大量的沟通和评审环节，从而降低了 OKR 制定的效率，我建议你将这一整个过程作为一个项目来管理，你充当“项目经理”一职，你需要做的是循序渐进推进项目，整体效率自然而然就会有所提升。

最后，我想用三句话来总结今天这一讲中的核心内容：

1. **O 要能聚焦。既要明确方向，又要激励人心。**
2. **KR 要有意义。既要能够度量，又要能够支撑目标。**
3. **OKR 制定过程，可以将其视为一个项目，并从项目管理中追求效率的提升。**

我认为，好的思想是往往由“What”和“How”构成，这可以对应到管理上的“道”和“术”，这里的“道”就是指管理中的理念、思想和哲学，“术”就是指管理中的工具、手段和方法。

将这一思想最终复用到 OKR 上，你可以这样理解：O 即 “What”，它是 “道”，让我们知道 “问题究竟是什么”；KR 则是 “How”，它是 “术”，让我们知道 “怎样去解决问题”。实质上，OKR 就是一种管理思想，我们都要不断去理解其精髓，并一步步运用它。

思考时间

你在制定 OKR 过程中，还遇到过哪些问题呢？欢迎给我留言，一同探讨。

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 加餐 | 一幅图，让你快速入门OKR

下一篇 09 | 推动团队高效执行OKR，你知道这些技巧吗？

精选留言 (7)

写留言



麻瓜编码师

2019-07-17

我们遇到的问题是目前OKR的制定最底层只能到项目负责人和小组负责人，用这种方式把OKR控制在小范围以内，似乎可控性比较好。问题就在于团队成员们并不知道当前的OKR是什么，也没有自己的OKR。其实一方面团队成员制定OKR需要开会占用大部分时间（平时会议就不少），另一方面是OKR的普及问题，大范围普及看上去比较困难，成员们学习和理解OKR也需要占用一部分时间精力。所以目前思考的问题是，团队成员是否有必要...
展开 ∨

作者回复: 团队成员有必要制定个人OKR，而且个人OKR需要与团队OKR对齐，甚至相关成员的个人OKR还需要水平对齐，这样才能将OKR的价值发挥到极致，全员一起推动团队目标与组织目标的达成，每个人从中获得参与感，突出自己的贡献度。



2



行者

2019-07-17

okr是一种自下而上来驱动公司前进。联想到了改革开放，高层放开管制，让下层见机行事，黑猫白猫抓到老鼠就是好猫。

okr更是信任，我相信大家可以找到更好的路线。

作者回复: 是的，而且每个人首先需要理解组织目标，然后再去相信它，最后才能实现它。



2



西西弗与卡夫卡

2019-07-17

我们遇到的问题是业务模式复杂，只是给目标和关键结果的话，团队和评审的人容易晕，弄不清楚为啥是这几个目标，是否是当前最重要的。

我们改进了一下，在OKR评审之前需要列出依据，如果涉及到复杂模式，就建议画出系统循环图，复杂的可以有大的产品架构图以及大的路线图，包括路线选取的逻辑，接下来...

展开 ∨

作者回复: 不错！既有论点，也有论据，还有论证。期待你更多的分享👍



2

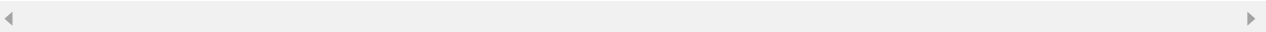


郭蕾

2019-07-17

打造能让每个人都喜爱的工程师文化这个O，是不是更像是个长期的愿景呢？我感觉这个O不太好

作者回复: 对于一个季度而言，想要完成这样的目标确实有些挑战。此处仅为示例，重点为了表明O的核心原则和注意事项。



1



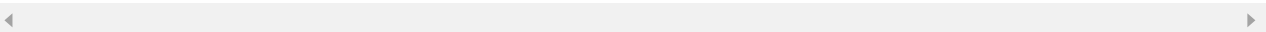
Jxin

2019-07-17

同意西西里大佬。我的理解也一直认为okr中间要加个a。oakr。需要对o给出分析，可以是一句话，也可以是几个思考核心。因为对比kpi，okr的o并不是量化指标，个人理解难免会有误差。核心的分析能降低对齐理解的成本。老师今天这课，能抓到那么点，但有种很模糊的感觉。看来仅通过字里行间理解，还是难以透彻。需要结合实际工作去尝试才能见真知了。

展开

作者回复: 实践出真知，在任何时候实践 OKR 都不会晚。



1



liu

2019-07-20

O，需要将上级考核，与项目执行者内在需求想结合，以项目执行者的内在驱动为动力。如果O长期背离项目执行者期望，导致项目执行者缺乏热情、被动消极执行，最终KR也不一定取得很好的效果



天涯海峰

2019-07-18

年初定OKR，公司级别 O 是提高用户体验。目前看不具有短期性，而且目标不聚焦。复盘和结合老师讲的，我们有对应KR,但目标出问题，KR也就有问题了。

展开



