



下载APP



## 04 | 在落地OKR之前，需要具备哪些先决条件？

2019-07-05 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 15:37 大小 14.30M



你好，我是黄勇。今天我想和你聊聊如何落地 OKR 的问题。

有落地 OKR 经验的人可能更深有感触，OKR 理解起来容易，但落地起来却困难重重。

如果你曾经在企业中落地过 OKR，或许本文会让你产生更多共鸣，让你更加清楚落地 OKR 的有效方法是什么；如果你接下来想在企业中落地 OKR，那么本文正是为你而写。希望今天的内容会对你落地 OKR 有所启发和帮助。

常言道“万事开头难”，那接下来我们就先从落地 OKR 的先决条件开始说起吧。

## **落地 OKR，你最需要的是什么？**

落地 OKR 时，**你最需要的是一片适宜 OKR 的土壤，这片土壤在公司层面上来理解，就是“团队文化”。**

如何判断你的团队文化是否适合 OKR 落地呢？可从以下三方面进行判断。

## OKR 落地先决条件的判断标准

① 面对沟通时，是否公开透明？

② 面对交付时，是否信守承诺？

③ 面对压力时，是否勇于挑战？

### 1. 面对沟通时，是否公开透明？

如果你的团队不习惯在公开场合下表达自己的观点，而更习惯于在私底下交流，那么这样的团队文化就不够公开透明，也不太适合落地 OKR。

因为落地 OKR 时，要求我们能够公开透明地进行沟通。那么，在 OKR 的制定、执行、评估三个过程中，具体又是如何体现沟通的呢？

在目标“制定”过程中，通过跟自己的上级、平级、下级沟通，从而实现目标对齐。

在目标“执行”过程中，我们需要不断跟踪目标的进度，一旦有调整就需要及时沟通。

在目标“评估”过程中，我们需要对目标进行评估和复盘，需要跟团队一起开会讨论，这又会产生更进一步的沟

通。

如果你的团队缺乏公开透明的沟通机制，你落地 OKR 时一定会遇到较大的阻力。比如，缺乏公开透明的沟通，你就看不到团队伙伴们的成长，反观一下，他们也看不到团队的成长，在不透明的环境下观察彼此的行动，这也分明不是我们想要的团队文化，导致落地 OKR 时会雪上加霜。

## **2. 面对交付时，是否信守承诺？**

如果你的团队承诺的交付不兑现或打折扣，甚至还习惯于找各种借口来推卸责任，那么这也意味着：你的团队不太适合落地 OKR。

原因很简单，当我们制定 OKR 时，本质上就是在制定目标，而这些目标很大程度上，恰恰代表了我们自己对团队的一种承诺。

如果我们在制定 OKR 时已经做出了承诺，而后又很随意地推翻了当初的承诺，最终对此事也没有跟大家同步想法，更没有什么有效反馈，不过是几句轻描淡写，此事就这样过去了。那么，OKR 的价值实便不存在了。

既然制定了目标，那就一定要为之努力并争取最大化地实现目标，而不是一遇到困难就轻易放弃。这绝不是 OKR 所推

崇的价值观。如果你发现你的团队在承诺上做得还不够，那么你现在首先要做的就是，建立起遵守诺言的团队文化。

### 3. 面对压力时，是否勇于挑战？

如果你的团队既不愿意承担所制定的 OKR 带来的压力，也不愿意面对挑战的话，那么 OKR 也就失去了它自身的“功效”。

当你制定 OKR 时，如果都是按照自己最安全的角度来制定目标的话，多数会出现这样一种现象：最终，根据你所制定出的 OKR 评分标准，大家几乎都能拿满分。

可是，你一定要透过这一表象，去看它所暴露出来的本质问题：这样也就把 OKR 做成“自定义 KPI”了，从而很大程度上失去了使用 OKR 的实际意义。我们千万“不要为了 OKR 而去 OKR”，这样就本末倒置了。你对 OKR 所设置的挑战越大，最后达成目标后的成就感也会越大，成就感会给我们带来更有效的激励效果。

因此，**团队文化是落地 OKR 的先决条件**，你打算在团队中落地 OKR，就一定要逐步建立起公开透明、信守承诺和勇于挑战的团队文化。

而除了团队文化以外，**你的团队也需要内驱力，只有将团队文化和内驱力二者相互结合，OKR 才能顺利落地。**但是想一想，如果你的团队文化还不错，只是团队内驱力不太强，可以落地 OKR 吗？

## **团队内驱力不强，可以用 OKR 吗？**

我认为，**内驱力较强的团队非常适合用 OKR，但并非内驱力不强的团队就不适合使用 OKR。**

对于技术团队而言，个人成长和团队贡献正是内驱力表现出的两大特征，关于这一点，我在之前的 [《03 | 如何在企业中有效落地 OKR？你必须掌握这些技巧》](#) 这篇文章中有过深入讲解，你也可以重新去看一下，或许会有新的思考。

也许你会说：“我的团队内驱力不行，他们都不太主动去做事情”，那么你是否考虑过，到底该如何提升你团队的内驱力呢？

可以看出，就个人成长而言，不同阶段的工程师对个人成长的诉求，可能也有所不同。接下来，我就不同工作年限的工程师在不同阶段的诉求，给你举个例子：

刚工作 1~3 年的工程师，他更希望深入理解和掌握技术，希望学到更多的技能来提升自己的竞争力。

工作了 4~6 年的工程师，正走在职场的十字路口，是走技术专家路线？还是走技术管理路线？或者转到其他岗位？

工作 7~9 年的工程师，一旦技术上得不到突破，往往就会有危机感，总在担心自己未来需要做些什么。

工作 10 年以上的工程师，要么是真心喜欢技术，要么是被迫无奈继续前行，两级分化会十分明显，那时工龄已不再是自己的优势。

试问，技术人员的成长机会到底在哪里？很多人担心自己不写代码了，去做了管理，心里就慌了。也有很多人写了很多年代码，但也只会写代码，想来想去，心里就更慌了。

所以我认为，对于工程师而言，一方面要善于看清自己的优势，选择适合自己优势的工作去做；另一方面可多向自己的领导请教，请他帮助自己做职业规划，这也是领导的职责，一位优秀的领导也懂得，如何为自己的员工提出更有参考价值，以及建设性的职业规划建议。

回归正题，如果你的团队内驱力不强，怎么办？

我认为，**内驱力不强的团队更需要用 OKR 来打造团队文化，从而进一步加速提升团队内驱力。**你需要借助 OKR 的力量，帮助大家根据个人成长路径来制定仅属于他们自己的个性化目标。

其实，看似很平常也很简单的“一对一”沟通，却可以帮助你无形中一点点走进他们的内心。在帮助员工们思考他们未来的成长方向这点上，我认为，**OKR 是领导与员工建立信任的纽带。**

也许此时此刻的你，读至此处有所困惑，**既然可以通过 OKR 提升团队内驱力，那么也应该可以通过 OKR 去打造团队文化**，但具体该怎么做呢？我接着和你探讨这一讲中最后的话题。

## **在落地 OKR 之前，如何打造团队文化？**

我认为，OKR 未来一定是企业文化变革的工具，不过使用 OKR 打造团队文化是需要技巧的，千万不要在团队中强制推行 OKR，这样只会让你和自己想要的团队文化离得越来越远。

关于如何打造团队文化，我总结了三点实战心得，与你分享。



## 打造内驱力团队文化的三点实战心得

① 先要管理好你自己

② 给团队更多的空间

③ 文化由团队说了算

### 1. 先要管理好你自己

管理的第一步是什么呢？我认为是自我管理。如果每个人都能管理好自己，那么我们某种程度上也就没必要再去管理他人了。

但事实并非如此，对于每个人都能管理好自己这一想法，未免过于完美主义，但作为管理者，你必须以身作则。同时，对于打造团队文化这件事情来说也是如此，我的建议是，**如果你想打造心中想要的团队文化，那么你必须首先就要带头去做到。**

比如，如果你想在团队内部落地 OKR，那么你自己首先就要深度学习 OKR，并在自己的工作上使用这套目标管理工作法。

与此同时，当你体会到它的价值时，应该及时将其分享给团队成员，并鼓励他们也像你一样去使用它，你们之间通过交流去相互学习。

## 2. 给团队更多的空间

我想要说的是：**领导者绝不是独裁者，你需要给团队成员更多的空间，为团队成员们搭建施展能力和个性的舞台。**

如何去搭建这样的舞台呢？我想用两个词来概括：“聊天”和“分享”。

你该怎么聊天呢？我的建议是：可以利用周五最后一小时轻松快乐的时光，跟你的团队伙伴们一起聊聊天，不断交心。在此过程中，大家可以在一起聊聊工作中的收获和感悟，对此畅所欲言。

接下来，又该如何进行分享呢？不妨参考以下建议：

你作为经验丰富的领导者，也能借此机会给团队分享你的个人成长经历，以及职场里摸爬滚打中的一路坎坷，比如，你可以说说你是如何解决这些棘手问题的，又是如何脱颖而出成为领导者的。你不但是团队成员心目中的英雄，更是大家的精神领袖，你需要不断锻炼去成为一个会

讲故事的人，能够以各种“故事”的方式来讲，确实会更加打动人心，而且也更具说服力。

但你不要忘记将舞台让给这些年轻的伙伴们，不妨多鼓励他们去讲。比如，让他们去分享自己在使用 OKR 过程中的体会，让他们去说说自己使用 OKR 这段时间中得到的成长，让他们去鼓励其他伙伴们也像自己一样，做一位可以不断感受和汲取成就感的人。

### 3. 文化由团队说了算

要想打造团队文化，你就一定要明白一件事：**在团队中，所有的一切，它都不属于你，而属于你的团队，也包括文化本身。**另外，你也需要注意，不要将那些你自己认为是对的文化内容贴在文化墙上，或者印成小卡片发给你的团队伙伴们。

你需要做的是成为团队的“教练”，帮助他们做出更加正确的决定，不管具体的工作任务上，还是在个人的成长之路上。你要做到的是尊重团队中的每一位团队伙伴，团队文化要怎样定义，一切由团队自己说了算。

你最需要努力做的就是，帮助团队伙伴们在 OKR 上得到收获，让他们体会 OKR 的价值，至于要不要在团队中继续使用 OKR，仍然由团队自己说了算。

## 总结

公开透明、信守承诺、勇于挑战的团队文化是落地 OKR 的先决条件。我们需要打造这样的团队文化，才能让 OKR 落地更加顺利。在总结部分，我仍然要送你三句话：

1. **团队文化是落地 OKR 的土壤，内驱力是实践 OKR 的根基。**
2. **团队内驱力很强，适合使用 OKR，反之，更要使用 OKR。**
3. **在团队中使用 OKR，这就是一种文化，你负责打造这个文化，但一切由你团队说了算。**

因此，你首先需要去打造适应 OKR 落地的团队文化，然后通过 OKR 落地来提升团队伙伴们的内驱力，这一切都离不开你的领导力。

## 思考时间

既然团队文化对于 OKR 落地至关重要，那么，在打造团队文化方面，你有何心得或技巧呢？欢迎交流。

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。

---

# 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 03 | 如何在企业中有效落地OKR？你必须掌握这些技巧

下一篇 05 | OKR好用，但一不小心就容易被误用，为什么呢？

## 精选留言 (5)

写留言



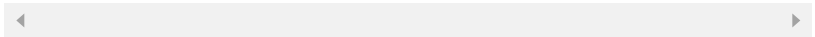
jerry 置顶

2019-07-05

有关于内控力分享一下我们的一个小经验：

正如黄老师所说，不同阶段的工程师自我提升的需求不一样，但是不知道该学什么，需要进行指导和点拨，所以可以鼓励大家把自我提升作为一个O，并写出每个季度的...  
展开 ∨

作者回复: 感谢你的分享！这是一个很好的方法，将 OKR 与成长、分享、文化打通了，值得借鉴 ㊤



👍 3



**西西弗与卡夫卡**

2019-07-05

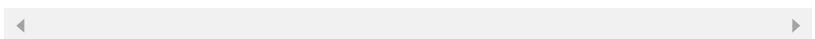
非常同意黄老师的说法。

作为中层人员，OKR落实起来真就是先管理好自己，再就是为团队搭空间，最终形成团队文化。

就自己而言，就是要做到以身作则，信守承诺，坦诚相待，不避讳自己的问题。...

展开 ∨

作者回复: 感谢你的分享！OKR 无法解决团队管理的根源问题，这些问题需要管理者去解决，这也是管理者的价值所在。



👍 4



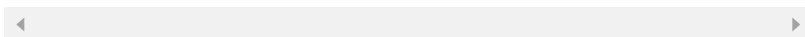
行者

2019-07-05

老师，我想补充一点，建立宽容的团队文化，okr要设定有挑战的目标，如果挑战不成功被惩罚，那么大家就会更趋向保护自己，制定更容易达到的目标。

展开 ∨

作者回复: 是的，挑战失败也不会受到惩罚，我们需要从失败中进行复盘，从而找到正确的方法和规律。



👍 2



w\*waiting

2019-07-05

okr结合了人性的观念。

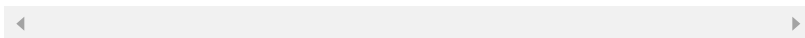
1.好的协作环境

我们公司奉行的方式是首先大家能力要相当，人都喜欢跟聪明的人在一起。

2.好的企业文化...

展开 ∨

作者回复: 感谢分享，为你们公司点赞 🍷



👍 2



tangkangkai

2019-07-05

到底是【使用OKR打造团队文化】还是【团队文化是先决条件】？如果内驱力和团队文化都能用OKR来打造，那么团队文化就不是“先决条件”。

作者回复: 很好的问题！本文我想表达的观点是：

1. 团队文化和内驱力是 OKR 落地的先决条件。
2. 团队文化是“土壤”，它需要管理者来“耕耘”，管理者需要在这片土壤中种下 OKR 的“根基”——内驱力，即打造具备内驱力的团队文化，以适应 OKR 的落地。
3. 通过 OKR 落地去进一步加强团队文化，并提升团队内驱力，让团队文化和内驱力变得更强大。

