

07 | 热点问题答疑（一）：你的OKR用对了吗？

2019-07-12 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 14:03 大小 12.87M



你好，我是黄勇。在我的专栏上线之初，就能收到大量读者的提问，感谢你们对我的认同，以及对专栏的支持。专栏中“OKR 快速入门”模块即将结束，在这一模块中，我精选了几个非常经典又非常值得探讨的问题，希望在此能与大家进行深入探讨。

对于我们技术人而言，“996”加班可能已经是习以为常的事情了，那么对于持续加班的团队而言，是否也适合使用 OKR 来管理我们的目标呢？我们就先从这个开始探讨吧。

持续加班的团队，是否适合使用 OKR？

在[《01 | 你想要快速理解 OKR 吗？看这篇文章就够了》](#)这篇文章中，有位读者就提了一个非常经典的问题。

读者「undefined」提问：

文章中提到这个 OKR 适合组建学习型团队，提升团队成员的个人能力。技术团队确实需要不断的学习和成长，然而我们公司属于 996 型的公司，经常连续性加班，个人的时间很少，这样的团队能否使用 OKR？

来源：《01 | 你想要快速理解 OKR 吗？看这篇文章就够了》

我的观点是：**对于持续加班的团队而言，非常适合使用 OKR。**

因为加班也是为了达成某个目标，那么，这个目标到底是什么？大家内心是否完全理解？每个人理解得是否一致？这些问题都应该在加班之前有必要先明确一下，否则加班的意义就不大了。

更准确地说，加班只是一种行为表现，它既不是 KR，也不是 O。我认为，**加班的目的是要推动 KR 的达成，进而实现 O 的实现，否则就是没有目标性质的加班，属于无意义的加班。**因此，管理者应该思考如何高效地达成目标，而不是一味地追求“加班”这种外在的行为表象。

当团队成员开始理解并掌握 OKR 之后，管理者可在项目中应用 OKR 工作法，为项目制定具体的目标以及关键结果（在项目中应用 OKR 的具体方法，我会在后续的文章中做更多介绍）。

与此同时，每周进行一次项目进度回顾，当发现项目完成情况不理想时，可采用“加班”这种行为来推动项目前进。此时，大家加班的目标也会更加清晰，加班的效率才会得到保障。

因此，使用 OKR 让工作效率得到进一步提高，团队伙伴们才可能将更多的精力投入到个人成长与团队贡献中，从而使 OKR 发挥出更大的价值。

OKR 能提高工作效率，更能让方向保持聚焦，从 OKR 实操角度来讲，“对齐”就是聚焦的最好表现。那么，当上级 OKR 制定完毕后，我们可以直接将上级的 KR 作为自己的 O 吗？

在对齐 OKR 时，上级的 KR 是下级的 O 吗？

在《01 | 你想要快速理解 OKR 吗？看这篇文章就够了》和《03 | 如何在企业中有效落地 OKR？你必须掌握这些技巧》这两篇文章中，有两位读者都提到了这一问题。

读者「祥」提问：

怎么理解子目标与 KR，KR 是否也可以变成 O 再拆解出 KR？

来源：《01 | 你想要快速理解 OKR 吗？看这篇文章就够了》

读者「柏林」提问：

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。

来源：《03 | 如何在企业中有效落地 OKR？你必须掌握这些技巧》

回答以上问题之前，我先说说自己对“主目标”和“子目标”的理解。

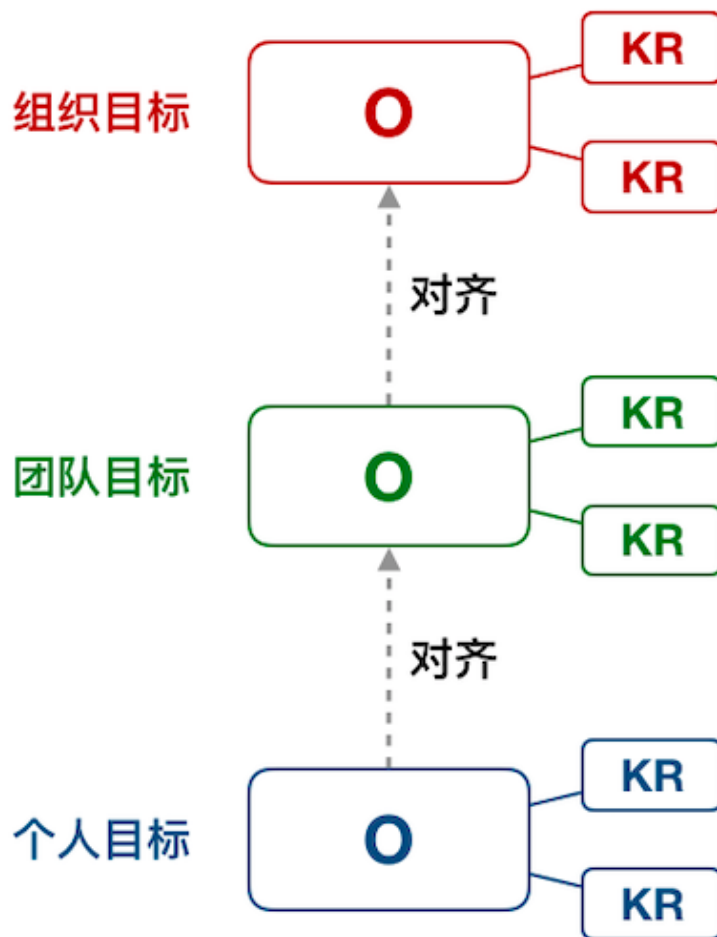
如果将老板制定的组织目标看成是“主目标”，那么领导制定的团队目标就是组织目标的“子目标”；如果将领导制定的团队目标看成是“主目标”，那么员工制定的个人目标就是团队目标的“子目标”。

也就是说，主目标和子目标之间是相对的，子目标需要向上对齐主目标。换句话说，子目标对主目标有直接支撑作用，或者说，子目标完成后，能推动主目标的完成进度。

因此，**子目标并不是下级的 KR，而是下级的 O。**

在制定子目标时，需要注意的是，**不要将上级的 KR 变成下级的 O，这样会降低 OKR 系统的稳定性。**比如，当上级 KR 发生变化，就会导致下级 O 发生变化，从而导致下级 KR 发生变化。有可能产生“雪崩效应”，也有可能使所有下级制定的 OKR 受到影响。

此外，需要注意的是，**OKR 所提倡的“对齐”指的是在 O 上做“支撑”，**下级需要支撑上级的 O，平级之间的 O 也要考虑相互支撑，然而 KR 只是为了支撑所对应的 O。



因此，我们在制定自己的子目标时，需要充分理解上级制定的主目标，将子目标中的 O 与主目标中的 O 进行对齐，这是“向上对齐”；此外，还要考虑横向将自己制定的 O 与同级部门制定的 O 对齐，这是“水平对齐”。

不仅在制定团队目标时要考虑水平对齐，当员工在制定个人目标时，也可以考虑水平对齐。记住，**对齐一定是 O 与 O 之间的支撑关系，与 KR 没有任何直接关系。**

在此或许你会有个疑问：对于部门员工而言，“上级 OKR”指的是部门主管制定的“部门 OKR”，还是他所制定的“个人 OKR”呢？

同理，对于部门主管而言，“上级 OKR”指的是老板制定的“公司 OKR”，还是他所制定的“个人 OKR”？老板和部门主管们需要制定“个人 OKR”吗？

接下来，我就以部门主管为例，与你探讨一下这个问题。

有了部门 OKR，部门主管还要有个人 OKR 吗？

在《01 | 你想要快速理解 OKR 吗？看这篇文章就够了》和《03 | 如何在企业中有效落地 OKR？你必须掌握这些技巧》这两篇文章中，有两位读者就提出过这个问题。

读者「hedyh」提问：

该问题关于部门 OKR 与个人 OKR 的关系。下级员工到底支撑的是上级的 OKR 还是本部门 / 团队的 OKR？因为 OKR 实施有两条业务线，一是组织，二是个人。我看了市面上有关 OKR 的著作，都是强调下级员工要支撑部门 / 团队 OKR。

情况 1：假如下级支撑了部门的 OKR，那上级的 OKR 谁来承载？

情况 2：假如下级支撑了上级的 OKR，那部门的 OKR 谁来承载？

情况 3：假如下级同时支撑了部门和上级的 OKR，那过多的 OKR 不是和 OKR 的理念背道而驰吗？而且当上级 OKR 和部门 OKR 有出入时，下级员工有限的资源以及精力应该如何取舍？

情况 4：假如将部门主管与部门 OKR 合并，然后部门主管在不影响下属的情况下，以个人资源以及能力去完成一些部门 OKR 没规定但自己认为有价值且能支撑企业级 OKR 的 O 是否可行？

来源：《01 | 你想要快速理解 OKR 吗？看这篇文章就够了》

读者「趣哲」提问：

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，他自己不再单独制定 O。想知道您是如何处理此类情况的？

来源：《03 | 如何在企业中有效落地 OKR？你必须掌握这些技巧》

我认为，**部门主管是否需要制定个人 OKR？这个问题需要分阶段来操作。**

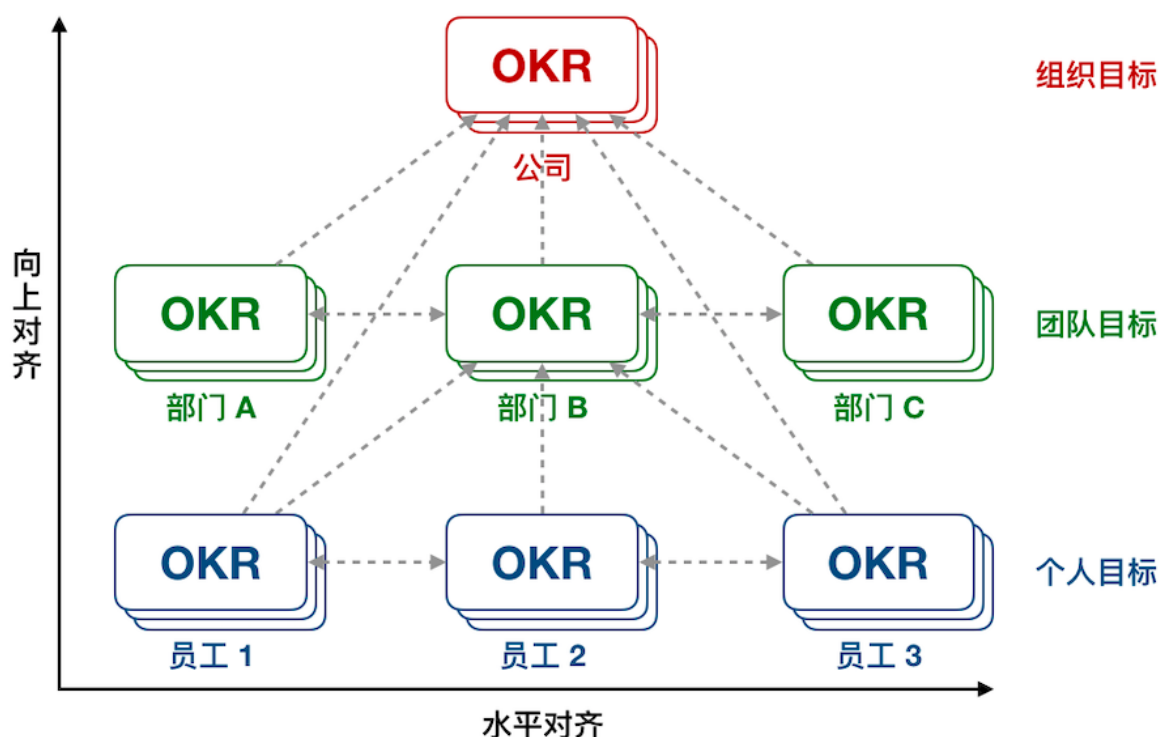
在 OKR 落地早期，建议部门主管首先制定部门 OKR，它一方面需要与公司 OKR 对齐（向上对齐），另一方面需要与其他部门对齐（水平对齐）。也就是说，必须确保各部门的 OKR 能有效支撑公司级别的 OKR，并且各部门之间的 OKR 能相互支撑。

注意

OKR 中所说的“对齐”的概念，是指 ○ 与 ○ 之间的“支撑”关系，绝不是将组织的 KR，变成部门的 ○，以及将部门的 KR，变成个人的 ○。这里很容易踩坑，关于具体原因，我在本文中已经做出解释。

当然，部门 OKR 中也可能存在无需对齐的 ○ 的情况，但我们需要尽可能多地对齐，这样才能更加聚焦。比如，技术部门需要打造工程师文化，它就是一个 ○，但这个 ○ 可能无需与公司级别的 ○ 进行对齐。同理，个人级别的 ○ 也不一定与部门级别的 ○ 进行对齐。**对于部门 OKR 和个人 OKR 而言，我们确保尽可能对齐即可。**

当部门 OKR 确认后，部门主管也要和部门员工一样，根据部门 OKR 来制定自己的个人 OKR。也就是说，部门全员的 OKR 都需要尽可能与部门 OKR 对齐。当然，**此时也可以跳过部门，将个人 OKR 直接与公司 OKR 进行对齐。**



因此，为了能让 OKR 更容易顺利落地，不应该忽略部门主管的个人 OKR，至少在早期**不应该忽略**。部门主管作为部门的一员，也要和部门员工一样，制定自己的 OKR，大家共同完成部门 OKR。

这样做的原因有两点：

1. 部门主管亲自实践 OKR，能进一步体会实施 OKR 的过程和思想，更能充分理解 OKR 的精髓和价值。
2. 部门主管亲手打样，他的行为能给部门员工起到模范作用，大家会依此而效仿。

当 OKR 落地有一段时间后（比如，跑完 4 个 OKR 周期），可考虑去掉部门主管的个人 OKR，或者将其 OKR 与部门 OKR 合并。此时在结构上的调整不会影响整个 OKR 流程，因为当前大家已具备操作和驾驭 OKR 的能力了。

总结

通过今天的热点问题答疑，我想与你分享以下三个观点：

1. **我们做任何事情（包括加班）都要有目标，凡是有目标的，就能使用 OKR。**
2. **制定 OKR 绝不是拿团队的 KR 作为自己的 O，而是用自己的 O 去对齐团队的 O。**
3. **公司每个人都要有自己的“个人 OKR”，我们都应该为自己所在的团队而贡献力量。**

使用 OKR 的目的在于“聚焦”，而手段在于“对齐”，我们需要深刻理解“对齐”二字的真实含义，以及“对齐”与“分解”的区别，这对我们实践 OKR 起到了至关重要的作用。

思考时间

通过学习“OKR 快速入门”模块，你的收获都有哪些呢？期待你的分享。

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 06 | OKR大咖说：产品技术部门的OKR从何而来

下一篇 加餐 | 一幅图，让你快速入门OKR

精选留言 (5)

写留言



WL

2019-07-12

有一个有点越看越糊涂，请教一下老师，如果在一个组织的各个层级中，如果下级组织和个人的O与上级组织的O对齐，那下级组织的KR需要与上级组织的KR对齐吗？如果KR不需要对齐，那怎么让下级组织去行动来完成上级组织所定义的KR呢，是需要把上级组织的KR变成下级组织的KPI吗？比如在03如何在企业落地OKR文章中例子，公司有一个KR是注册数超过8万，而研发部的KR一个是人效一个是注册数，那对于公司的8万注册数KR不是没...

展开

作者回复: 组织目标（公司OKR）中的KR是为了支撑组织目标中的O，同理，团队目标（部门OKR）中的KR也是为了支撑团队目标中的O，此外，团队目标中的O要能对齐（支撑）组织目标中的O，而不是对齐组织目标中的KR，这一点对于正确使用OKR而言至关重要，否则很容易将OKR变成KPI，也就是说，将“目标对齐”变成“指标分解”。

在这个例子中，组织目标中的 KR（注册数超过 8 万）是衡量组织目标 O（搭建增长模型，提升用户体验与服务质量）的一个关键性成果之一，如果得到了该成果，就证明推动了这个目标的达成。换句话说，OKR 的核心一定在于 O，它的 KR 只是对 O 起到了支撑性作用。这里的“注册数超过 8 万”是我们将“增长”这项工作做好后必然产生的结果，然而“增长”这个目标却是多方面需要考虑的，包括市场、销售、运营、产品、技术等。因此，各部门的 OKR 对齐“增长”这个目标即可，至于“注册数”到底由谁来负责？可能市场部门会更加有方法，他们的目标侧重点也会向这个目标倾斜。



3



行者

2019-07-12

谢谢老师解惑，之前在做okr时，会按照kpi思路来拆分kr。

kpi强调拆分，类似修路，一人完成一段。

okr强调对齐，类似提升个人形象，我要多看书提升，你说要注重衣着，方式不同，目标相同。

展开

作者回复: 例子补充得非常好！我想补充的是，多看书并非计算看书的数量，这不是 KR（这里有坑），而是通过看书学到的知识和智慧。



2



杀地瓜

2019-07-12

跟着黄老师学习一段时间了，我想以后肉也一定不会少。希望最后可以学明白OKR这个工具，让我能在团队里杀出一条路来。干了这杯酒，继续赶路.....

展开

作者回复: 你吃肉，我喝汤😊



2



Jxin

2019-07-14

通过第一部分的反思，对okr的理解加深了不少。不过就目前来看，还是仅停留在理论（毕竟才第一部分）。收获就不多说了，问题提几个。

1.部门的kr怎么办？由部门部长来对其负责吗（具体到人）？部长又不直接生产，怎么去保证kr的达标？将部门kr拆分到成员的个人okr的kr中？如果这样做，和kpi有什么区别？

2.员工内驱力如何增长？okr不好挂靠奖金，不然又和kpi很像了。那么员工A本季度达到...

展开 ∨

💬 1

👍 1



sotey

2019-07-13

我们核心骨干员工在实验OKR的时候，一直让我们焦虑到睡不着觉的就是组织的KR没人负责，也不知道组织的KR怎样达成，只有个人KR稍微好操作一些，我们一直在思考是不是不要管什么KR了，只要使用一切办法实现O，KR自然达成，如果是这样，那我们制定O就够了，KR又有什么作用呢。目前我们几个骨干员工实验OKR一直让我们非常焦虑

展开 ∨

作者回复: 为团队骨干的成长焦虑到睡不着觉的领导才是真正的好领导，你的团队应该为此感到幸福，这段回复将是对他们最好的激励。

言归正传。组织目标中的 KR 到底要不要制定？制定了要不要让人去背？还是说只需要 O 就够了？

我的回答是：组织目标不但要有 O，还要有 KR，两者缺一不可。

其原因有三：

1. 需要让公司全员知晓，怎样做才能达到组织既定的目标，缺少 KR，犹如去往目的地的路上却不见任何路标。
2. 组织目标中明确体现 KR，也是为了让适合完成这个目标的团队的方向更有倾向性，比如：某个 KR 是“达到10万注册用户”，那么市场团队也就更有目标性了。
3. 当团队目标完成了，推动了组织目标中的 KR，此时的团队会更有成就感，甚至团队的贡献度都可以得到量化，从而带来极强的激励效果。

综上所述，组织目标需要 KR，不仅如此，团队目标也需要。

希望可以为你解惑，也期待更多的探讨。

