

## 09 | 推动团队高效执行OKR，你知道这些技巧吗？

2019-07-19 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 15:17 大小 14.00M



你好，我是黄勇。在上一讲中，我们学习了如何制定 OKR 的技巧，那么当你完成 OKR 制定后，接下来需要做的就是进入 OKR 的执行过程。

在逐步推动其执行的过程中，你可能会遇到一些阻碍，比如，由于 OKR 在执行过程中缺乏刷新和同步，因此导致进入 OKR 评估环节时就会出现评分过低的尴尬情况。

接下来，我来讲讲所谓的“刷新”，它是指 OKR 不是恒久不变的，而是需要不断地进行更新，它所能更新之处包括：O 和 KR 的内容、KR 的进度、KR 的信心指数等；而所谓的“同步”，则意味着当你 OKR 做出刷新时，需要及时将信息通知相关的伙伴。

其实，推动 OKR 执行也是有方法和技巧的，这一讲中我将结合自己的亲身经历，为你逐一分解如何推动 OKR 高效执行的操作步骤。

为何 OKR 在执行过程中会遇到困难？我们今天先从这里开始讨论。

## 为何 OKR 制定容易，执行难？

OKR 制定过程在时间周期上一般不会太长，比如，组织目标一般每年制定一次，团队和个人目标一般都是每季度制定一次，不论是哪个层级的目标，制定过程都能在一周左右完成。

但后续的执行过程往往比较漫长，比如，组织目标的执行周期一般为一年，团队和个人目标的执行周期一般为一个季度。而每一段漫长的时间里，都非常考验大家对 OKR 的理解程度，我们刚开始使用 OKR 时，就遇到了执行困难的问题。

记得我们第一次正式在团队中使用 OKR 时，曾经花了一周的时间，将团队和个人的目标分别制定完毕后，将 OKR 内容逐一提交到公司内部文档库中。

可是，过了一周时间，却也没看到有人再打开过文档，更没看到有人做过任何更新。原以为团队成员工作太忙，在追踪 OKR 这件事情上没怎么投入时间。但是，半个月过后、一个月过后、两个月过后，只看到有少数人在做更新。

直到一个季度结束后，进入 OKR 评审阶段，才发现有些同事先前制定的 OKR 中有些 KR 竟然得了 0 分！

由于 OKR “公开透明”的沟通机制，因此我们就应该将 OKR 评分的“成绩”向团队公开。而对于一些评分不高的同事，我能感觉到他们情绪上是明显有些低落的，随后在复盘本季度 OKR 执行情况时，就有评分不高的同事提出疑问。

其中，有位评分较低的工程师就提出：“我当初在制定个人目标时，信心满满地写下了 3 个目标，但发现自己这个季度，工作压力太大，其中有 2 个目标完全没实现，所以评分非常不理想，这类问题要如何解决呢？”。

还有位开发经理也说道：“我的个人目标是向产品经理对齐的，因为我是对他的工作提供支持，但我发现他的目标不知何时竟然修改了，但我的目标是始终没变的，评分时显得非常尴尬。他人修改目标后，是否应该及时通知我呢？”

接着也有其他几位同事提出了自己的问题，而这些问题都和 OKR 刷新和同步有关。我作为在团队中 OKR 的“首席布道师”，遇到此类问题时，我绝不能回避，此时必须体现自己的技术领导力，现场就要给出有效的方案，必须快速做出决策，并与团队达成共识。

## 如何最大化发挥你的领导力？

当我面对团队的不满甚至吐槽时，作为一名领导者，我必须立即思考，快速做出决策。我心平气和地对大家说：“我非常理解大家的心情，OKR 是我们团队所认同的工作法，只是我们第一次尝试用它后，可能还没有完全掌握它的使用方法。针对大家提到的这些问题，我先给出几条解决方案，大家讨论一下看是否可行。” 以下是当时我给团队提出的具体方案：

1. 建议我们做到“每天更新、每周回顾、每月优化、每季复盘”。具体来说就是，每天更新自己的 OKR 完成进度，每周对自己的 OKR 做一次回顾，每月对自己的 OKR 做一次优化，每季对团队和个人的 OKR 分别做一次复盘，逐渐养成习惯。
2. 建议在周会上每个人向团队同步一次自己的 OKR 执行进度，让彼此之间能看到各自的 OKR 在往前进行，每个人充分享受成长和贡献所带来的快乐。
3. 建议每月我们开一次 OKR 交流会，在会上允许对自己的 OKR 内容进行更新，若其他人的 OKR 可能受影响时，我们就在这次会上进行探讨。

至此，大家的想法达成一致，接受了我的方案。接下来，我们在下个季度中一直严格按照以上方案来执行，最终，我在文档库中看到了大家对 OKR 的更新频率，确实得到了提升。

在第二个季度的 OKR 复盘会上，关于 OKR 刷新和同步的问题已不明显，也没再看到有评分极低的情况。不论如何，我们每个季度都要复盘一次，经过几个季度后，大家遇到的问题越来越少，对 OKR 工作法的理解，也越来越深。

通过不断实践、不断复盘，经过一年左右的 OKR 实践，我们也总结出了一套自己的 OKR 执行方法，那么就如何推动团队高效执行的问题，这是我们要继续思考的。

## 如何推动团队高效执行 OKR？

通过在团队中执行 OKR 一段时间后，对于团队与个人 OKR 而言，我们也都沉淀出自己的一些心得，我将其整理并归纳为了以下三点：

1. OKR 需要设一个固定的执行周期，我们可以将此周期定为 3 个月。
2. 将 OKR 制定完毕后，必须定期对它的内容、进度、信心指数进行更新和同步，这样才能最大化避免 OKR 更新不及时，从而导致信息不对称的风险。
3. 只有将 OKR 与自己的日常工作任务关联起来，并通过任务去驱动 OKR 完成，才能提高执行效率，达到高效。

为了便于你更好地理解，就以上三点我所归纳出的结论，下面我将对其进行详细说明，供你在推动团队执行 OKR 时能够有所参考。

先来说第一点，**OKR 执行周期为何要固定下来**？其实，这一问题涉及到我们日常习惯的养成，我觉得工作推进上必须要有一个固定的节奏。作为领导者，想要在团队中执行 OKR，一定非常希望 OKR 工作法可以成为团队里的工作习惯，那么就必须将此执行周期进行固定。

那么，比较行之有效的实操方法是：将一些 OKR 例会安排到团队日历中加以备忘，让大家都能看到这个事件，也可以请一位团队伙伴来单独组织一些相关会议，比如，每个月的 OKR 交流会，以及每个季度的 OKR 复盘会。

另外，周期为何要 3 个月呢？因为时间太短的话，对于有挑战的目标而言往往无法得以实现，如果时间太长，往往会将更多的目标塞入 OKR 中，而这两个极端都不是我们想要的，最合理的周期就是 3 个月，当然，也可以对应一个自然季度。

在此，需要说明的是：对于团队和个人目标而言，以季度为周期；对于组织目标而言，执行周期是一年。但这些都只是建议，你仍然需要根据实际情况来灵活选择，不妨先接受这样的建议，并在实操过程中逐步优化。

再来讲讲第二点，这一点我要强调的是 **OKR 更新也需要有固定周期，而且更新完毕后还需要做及时同步**，这样才能有效避免陷入后面所存在的一系列“坑”，比如，他人目标发生变化，导致自己的目标评分过低。

如果你无法做到每天更新，那么至少要做到每周更新，你可以不修改任何内容、进度、信心指数，但一定要做一次查看和思考。

另外，每次更新时可以问自己几个问题，比如，是否 O 的内容需要调整？是否每个 O 所包含 KR 的内容需要调整？是否有些 KR 产生了新的完成进度？是否有些 KR 的信心指数有所下降或提升？

我的建议是，O 最好不要调整，对于 KR 允许每月更新一次，但需要在 OKR 交流会上跟大家同步更新。

不过，如果你刷新了自己的 OKR，此时你一定要向团队公开说明你的变更。尤其需要注意目标对齐，不排除有些人会基于你的目标来制定他自己的目标，你若不及时同步，他可能就会踩坑，问题也会层出不穷。

最后，第三点我要说的是 **OKR 这套工作法要与现有的工作流打通**，比如，团队每周开周会时，大家会轮流向伙伴们介绍自己本周做了什么、下周要做什么、遇到过什么问题。

此时，除了向大家介绍以上三方面内容以外，只需增加第四方面内容，即本周哪些工作让你的 OKR 进度有所推进，具体推进了多少，以及影响了你的哪个 KR 和哪个对应的 O。

只需增加这一个动作，你就能将 OKR 工作法无缝地整合到你的团队工作流中，还能非常容易地将你的任务与 OKR 建立关联。这里面的**核心秘诀在于：将任务与 OKR 之间看成是一个“二级驱动”关系，即任务驱动 KR 的完成，进而促使 KR 驱动 O 的达成。**

## 二级驱动



我的经验是，当任务与 KR 发生强关联时，可有效驱动 OKR 的执行，换句话说，你需要将日常工作任务与你的 KR 建立联系，这样才能让你的工作变得更加聚焦，也更有价值。

补充说明一下，以上我提到的“任务”，泛指“待办任务”或“行动计划”，在一些 OKR 英文资料中通常会用 Task、Action、Plan、Initiative 等词汇来表达。

据我所了解，业界有些团队都是由于无法推动 OKR 执行，进而导致大家对 OKR 失去信心，最终选择放弃使用 OKR 的。

就以上三点关于 OKR 的使用技巧，都是我曾经所亲身经历而积累下来的 OKR 实践心得，希望对你在团队中推动 OKR 执行，能够有所帮助。

## 总结

今天我想表达的核心观点是，OKR 制定容易，执行难，踩坑在所难免，需要及时复盘。OKR 缺乏内容刷新或信息同步，将带来落地及执行中难以想象的问题。执行 OKR 一定要和日常工作相结合，否则容易被忽略，甚至放弃使用。

除此以外，我们应该在执行 OKR 过程中不断锻炼自己的领导力。以下三点总结与你分享：

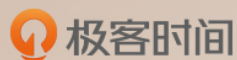
1. 执行力有多强取决于领导力有多强，而领导力需要在立即作出决策时发挥作用。
2. 无论使用多么先进的工作法，缺乏有效的过程跟踪，就是在给自己挖坑。
3. 在团队中引入新的工具，一定要和原有工作流相结合，新工具才能顺利落地。

OKR 执行虽难，但是掌握并领会了它的精髓，就一定会给你带来意想不到的收获。

## 思考时间

实施 OKR 贵在执行，你在执行 OKR 过程中遇到过哪些困难呢？欢迎在下方留言，我们一同探讨。

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。



# 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。



## 精选留言 (7)

写留言



黑暗天使

2019-07-19

目前我们团队也在使用OKR，也是按照老师的方法，每周同步，每月交流，每季度复盘，并制定下一制度的OKR，但在复盘的过程中，发现有些人真的是认真思考对每个KR都进行了总结，有些人就是为了完成任务，写的内容都很敷衍，在复盘会的时候，有些人很积极有些人很沉默，我当前采取的措施就是1.不停的给大家灌输OKR的理念，方法，实际应用以及好处；2.让表现好的人在复盘会的时候讲讲他们在落地OKR的心得体会及对工作或者...  
展开

1

2



Chang

2019-07-19

以前也一直在用OKR，不过学习了这么多之后发现以前用的一直不太对，之前只有KR和分解的任务，并没有一个明确的O。现在发现这个O是灵魂，O才能更好的激发团队。Q3过去半个月了，决定重新审视下OKR，先在全团队宣导和普及下OKR，然后把团队的Q2的整体情况及Q3的OKR和大家同步，做到上下同欲并且激发人心。再结合之前定好的KR及任务分解，把每个人的O定义好，并且和团队的O对齐，之后每个小组的周会review自己的...  
展开

2



西西弗与卡夫卡

2019-07-19

目前遇到的问题是，公司在推行OKR，但基本上是把OKR当成KPI来使用，而我希望团队内部把OKR当成真正的鼓励大家挑战难度和鼓励激励沟通的工具。

首先领导者自己得以身作则，挑战对公司更有意义的目标，而不是退缩。其次，团队内部采用OKR和KPI结合，标注哪些是挑战，鼓励大家达成，以大家在过程中呈现的思考深度...  
展开

2



David Mao

2019-07-19

目前我在团队内部推行OKR，遇到了老师在文中提到的问题。OKR制定后，大部分人很难执行，一方面是工作忙，另一方面是个人执行力的问题。我换了一种做法，每个人重新制定自己的OKR完成日期，并在周会上公布给其他人，原来的每周同步一次改为每周同步两次，现在略有起色。老师在文中提到每天更新，我觉得如果OKR和工作是强关联，每天更新是必要的，有利于OKR的执行和达成。

展开 ∨



2



Jxin

2019-07-19

1. 只要过时的观念和既得的利益缠住了相当多的人群，任何激进和彻底的改革在实际中都寸步难行.没具体执行过okr，但老师上面谈到的推行方案，我的第一感观是频率太高，起步太重。我认为okr能不能真正推动，重点在员工个体对okr的认知认可，而绝非形式上的强制执行。之所以要先强制，是因为员工刚开始不懂okr，不知道他的好，所以要先强制员工去了解他。所以高频调整和强制执行的目的都是为了让员工知道okr的好。那么，可不可...

展开 ∨



1



行者

2019-07-21

谢谢老师分享，okr最怕制定后就悄无声息了，等到季度末才重新捡起来，不过这个时候捡起来已经太晚了。

所以okr对领导的要求更像是一个教练，不停的提醒大家目标在哪里，做的方式有没有问题。



刘丹

2019-07-20

请问OKR怎样评分？由谁来打分？分数低了怎样处理？

展开 ∨

