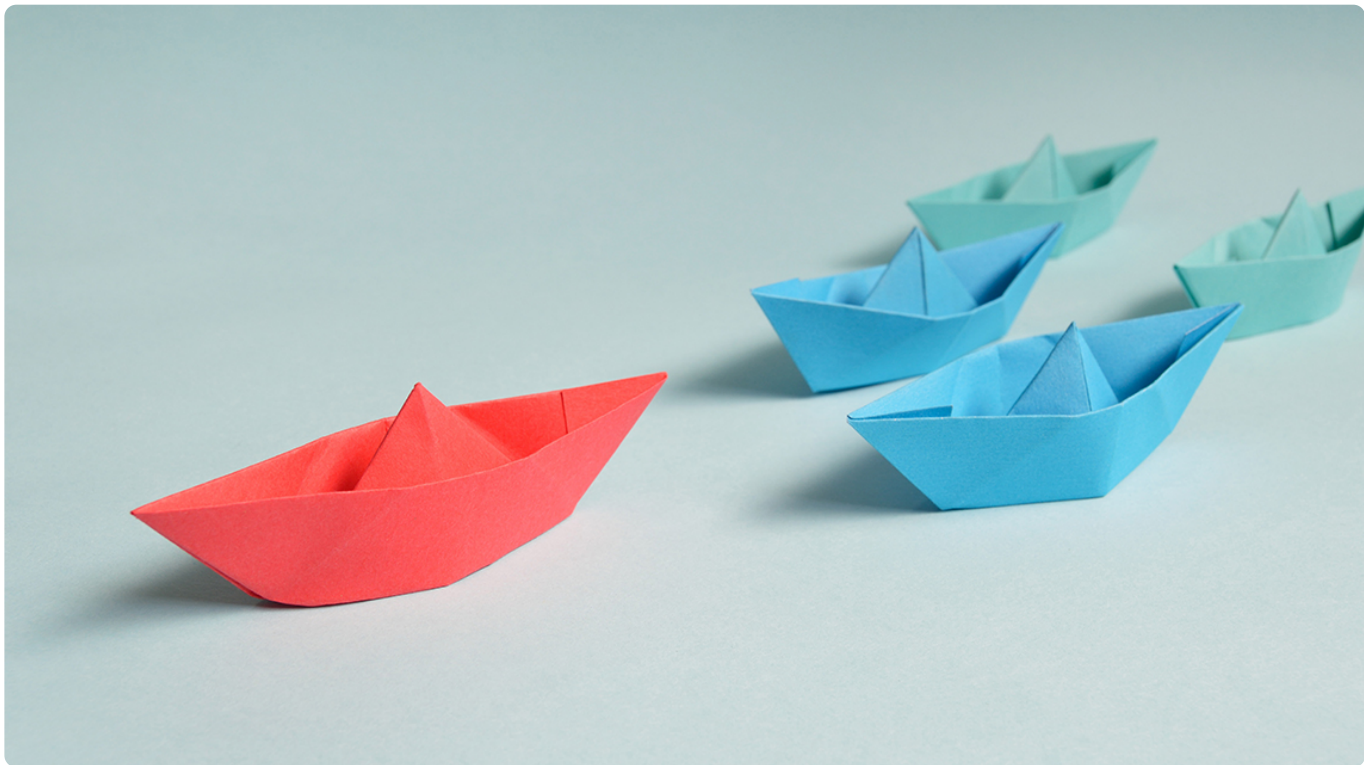


12 | 落地OKR效果不理想？可能是你身边缺少一位“教练”

2019-07-26 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 16:01 大小 11.00M



你好，我是黄勇。不知道你有没有思考过这样的问题：为何每个运动员都需要有教练？为何你去驾校学车也有教练，你去健身房也会考虑请教练？我认为，关于“为何需要教练？”这个问题的答案，可能只有一个：因为你想通过正确且有经验的方法，快速学会自己想学的技能。

同样地，学习使用 OKR 这一管理工具，你是否也需要教练呢？我们就先从这个问题的开始聊起吧。

为何需要 OKR 教练？

教练自身具备丰富的经验，他会帮助你少走弯路，但教练永远无法替你去完成目标。教练只会教你正确的方法，而要想达成目标还得靠你自己。

OKR 教练也是如此，他会通过一些方法和技巧引导你去制定合理的 OKR：在 OKR 执行过程中，他会协助你跟踪 OKR 的执行进度；在 OKR 评估阶段，他将教会你如何客观地反映事实；在 OKR 复盘时，他会帮助你提升 OKR 执行效果并给出自己的建议。总之，OKR 教练始终伴随着你，贯穿于整个 OKR 周期。

如果你现在打算在团队内部落地 OKR，要是请一位经验丰富的 OKR 教练，这将为你扫除诸多障碍。

接下来，我们具体讨论一下 OKR 教练在 OKR 推进过程中存在的重要价值，让你更加清楚为何不能缺少这一角色的原因。

1. 借力

当你了解到 OKR 并希望在公司中落地推广时，你接下来需要做的是，给全员传递关于 OKR 的概念和用法。尤其是给你的老板做工作汇报时，他可能会问你：OKR 到底有何价值？具体解决了公司哪些问题？为何 OKR 可以解决这些问题？

毕竟你不是 OKR 专家，并没有太多的 OKR 实践，老板一定会考虑实施 OKR 的风险因素，恐怕很难授权让你去落地 OKR。

那么，你本身既不是 OKR 专家，也无需成为 OKR 专家，你需要做的就是请一位 OKR 教练来到公司，并将这位 OKR 教练介绍给你的老板。通过 OKR 教练在专业知识和实战经验上的输出，让你的老板深刻明白 OKR 的真正价值。

善于借力来达成自己的目标，也是领导力的一种具体表现，尤其在“向上管理”方面，这一招非常好用，建议中高层管理者掌握这项技能。

可见，OKR 教练本身就象征着一种权威，他能帮助你在公司快速启动 OKR 项目。

2. 排雷

我认为，**除了 OKR 教练具备权威性以外，他的出现也象征着公司打算落地 OKR 这件事儿，是绝对认真的。**你不妨建议老板，先请这位 OKR 教练给全体员工做一次 OKR 培训，让大家全面了解 OKR 的基本概念和使用方法，这样一来，不至于在一开始就让大家在一些基本概念理解上产生分歧，或者在使用方法上发生争议。

比如，就 OKR 和 KPI 到底有何区别这一问题，KPI 看结果，难道 OKR 就不看结果吗？OKR 提倡“自底向上”，那为何要先制定组织目标，再制定个人目标呢？

不过，你不必有所焦虑，OKR 教练将逐一为我们揭秘这些问题的答案，并使大家能够认可和接受。

3. 检验

当 OKR 教练给大家做完 OKR 培训后，还需要检验员工们的学习成果，看看大家在 OKR 的基本概念和使用方法上，是否还存在分歧或争议。

如果绝大多数人都掌握了 OKR 的相关知识，接下来你需要与 HR 部门合作，在公司层面做一场 OKR 启动大会。

在这会上，你可以请老板对 OKR 的价值和期望做出发言，也可以请 HR 负责人对 OKR 的使用流程做出官方介绍，当然别忘了将这位 OKR 教练隆重地介绍给全体员工，并将他未来的工作职责给大家做一番说明。

可见，**先统一思想，再号召群众，这是我们提升执行力的有效手段**，OKR 教练在此过程中扮演了重要的角色。

4. 露面

此外，OKR 教练无需每时每刻都在我们身边，但几个关键的时刻务必请他到场：

当 OKR 制定完毕后，可以请 OKR 教练给出评审意见；

当 OKR 评估时，可以请 OKR 教练充当评委；

当 OKR 复盘时，可以请 OKR 教练来旁听和把关，提些意见和建议。

这也就是说，OKR 教练在 OKR 正式启动后，基本上一个季度出现 2 次即可，加上 OKR 启动大会，以及 OKR 年度总结会，总地来说，**在一年中，OKR 教练差不多需要与大家见 10 次面。**

可能你会问：难道 OKR 教练必须从公司外部聘请吗？这倒不一定，其实我们自己也可以成为 OKR 教练。

OKR 教练来自何方？

1. 团队领导者

如果你是一名团队领导者，并希望成为一名 OKR 教练，比较容易做到的方式是，在你所领导的团队中成功落地 OKR，并将这些 OKR 知识和技能不定期进行输出。

从我个人的经历来看，我曾经在团队中持续跑完 4~6 个 OKR 周期，也就是需要 1~1.5 年的时间，才基本上了解到 OKR 的本质，从而沉淀出自己对 OKR 的一点心得，并且能将其上升到一定层面，给公司全员做分享。

不过，仅凭这一年半载的时间，几乎无法让我具备大量的实战经验，比如，在跨团队协同中如何使用 OKR？在企业战略层面如何体现 OKR 的价值？只有亲自实践过，踩一些坑，才能深刻回答这些问题。

所以说，单纯依靠公司内部 OKR 应用场景，是无法让自己具备丰富的 OKR 实战经验的。**想要成为一名 OKR 教练，必须多跟身边实践 OKR 的朋友们进行交流。**然而，不仅仅是交流，你还需在不同层面上多加学习、总结、分享。

当然，团队领导者的精力是有限的，他可能无法将自己更多的时间投身到研究 OKR 中。

2. HRBP

另外，在团队中还有一类角色，也非常适合成为 OKR 教练，那就是 HRBP，即 HR Business Partner（人力资源业务合作伙伴）。HRBP 是企业派驻到各个业务部门的人力资源管理者，主要协助各业务部门管理者在员工发展、人才发掘、能力培养等方面的工作。

近几年，HRBP 岗位逐渐被大家接受，该岗位要是做得好，能发挥极大价值；如果方法不当，也容易带来意想不到的结果。

既然 HRBP 是在关心员工发展，挖掘人才并培养其能力，那么 OKR 就是 HRBP 手中的利器。HRBP 只需在团队中扮演 OKR 教练的角色，就能引导员工制定合理的个人目标，从而实现他们的个人成长诉求，也能快速识别并选拔出对团队做出贡献的人才。

3. 卓越者

不仅领导者或 HRBP 适合做 OKR 教练，我认为每个卓越的人都应该努力成为一名 OKR 教练。尤其是当你希望自己未来能带领一支优秀的团队，通过团队的自驱力去挑战艰巨的目标时，这种信念，将指引你成为一名 OKR 教练。

因此，**OKR 教练并非一定要去外部聘请，我们自己通过努力也可成为一名“兼职” OKR 教练。**如果你励志要成为一名优秀的 OKR 教练，那么接下来我要分享的内容，可能对你有所帮助。

如何成为 OKR 教练？

1. 学会引导

首先，OKR 教练需要注意的是：**不要替对方做决定。**你所有的观点，对于他而言，都是建议。而你需要做的并非是替他做最终决定，而是帮他做出正确的选择。

比如，当你看到一位工程师的 O 定义为“成为一名优秀的工程师”，此时你可能认为该目标中“优秀”二字不够明确，怎样定义“优秀”一词？其实是见仁见智的。

那么，你需要做的不是告诉他：“你这个 O 制定得有问题，请做出调整。”而是向他提出有价值的建议：“你的 O 中出现的‘优秀’二字，似乎有些不太明确，何谓‘优秀’？是否应该用一个大家一看就能明白的词？”

这样一来，你的提问，会引导对方产生思考，当他说出：“其实我认为有产品意识的工程师，才是优秀的工程师。”此时你应该给他及时鼓励：“太棒了！成为一名有产品意识的工程师，这个 O 制定得不错。”那么接下来，你要做的是引导他去继续思考：如何做到“有产品意识”？通过完成哪些 KR，才能去实现这个 O？

总之，决定都是对方自己做出的，你要做的是引导对方做出正确的决定，这才是教练要做的事情。

2. 保持学习

另外，OKR 教练需注意的是：**不要停下学习的脚步，而要不断提升思考力。**既然你作为团队的 OKR 教练，那么你实际上就是在持续输出你的宝贵知识与经验，然而，这些知识随着时间的流逝，其价值也会逐渐呈“贬值”趋势。

我认为，不妨在你已有的某些知识消退之前，不断充实自己，学习更多、更新、更有价值的知识，以保持自己的知识储备量可以持续向团队供给。

比如，你现在指导团队落地 OKR，如果你只是停留在 OKR 基本概念与使用方法上，我想很快你的知识就会被耗尽，你为团队所带来的价值也将会逐渐下降。

为了确保你有足够的“电量”，你需要进行持续深度学习 OKR 的外延知识，例如：如何将 OKR 与敏捷集成？如何将 OKR 与绩效整合？如何将 OKR 与激励挂钩？诸如此类，都是你需要不断学习和探索的，你作为 OKR 教练，必须走在团队所需知识的前沿。

3. 不做权威

最后，作为 OKR 教练，你需要注意的是：**不要把自己当成权威**。虽然你是 OKR 教练，表面上看，你比大家在 OKR 方面的理解可能会更加深入一些，但你一定不要真的把自己当成是 OKR 方面的权威人物，进而不去听取他人的意见或建议。只有大家真心当你是教练，你才是真正的教练，至于你有没有权威性，其实大家心中已有定数。

最后我想说的是，对于领导者也是这样，只有团队拿我们当领导，我们才是真正的领导，领导绝不是团队的权威，而是带领团队实现其价值的人。我认为，领导应该懂得去虚心听取大家的意见和建议，让他们有自己的话语权，而不是领导的“一言堂”，在此基础上逐步树立起团队成员的权威。

总结

今天我对于“OKR 教练”做了深入讲解，我首先讲到了 OKR 教练存在的价值，随后讲到成为 OKR 教练的几条路径，最后讲到 OKR 教练工作的注意事项。

其实，这些年我也在给一些企业做 OKR 教练，通过和企业之间所建立的联系，尤其是与老板和 HR 之间的沟通，让我更加深刻意识到了 OKR 教练的最大价值，总地来说，在于以下三点：

1. **OKR 教练能够帮助团队找到 OKR 落地捷径，避免大家去走不必要的弯路。**
2. **OKR 教练通过自身的知识和经验，引导并激发大家思考，从而制定出合理的 OKR。**
3. **OKR 教练在团队落地 OKR 过程中起到了推动作用，任何人都可以成为 OKR 教练。**

因此，我在本文中提出“OKR 教练”这个概念，希望能帮助企业更加顺利地落地 OKR，并最大化发挥 OKR 的价值。此外，作为 OKR 教练，别忘了将 OKR 在团队中落地所产生的显著效果，在公司层面清晰地向全体成员呈现出来。

思考时间

你对教练、导师、顾问等角色是如何理解的？他们有何区别？欢迎通过留言告诉我。

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



OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员

黄勇

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 11 | 都说OKR赢在复盘，为何大家都忽略了这个重要环节？

下一篇 13 | OKR大咖说：从KPI到OKR的实践之路

精选留言 (4)

写留言



西西弗与卡夫卡

2019-07-26

正如黄老师说的，教练“不要替对方做决定”。《高绩效教练》上提到，教练不是为客户的问题提供建议和答案，教练是客户的一面镜子，让客户看到自己，教练通过激发客户自己的潜力，帮助客户自己找到解决方案。很多团队是TL兼任教练，遇到具体问题时，由于时间和资源的压力，要做到不直接指令或者不给建议，还是挺难的，得不断提醒自己。

...

展开 ▾



👍 2



行者

2019-07-26

教练，告诉我怎么把事情做好。导师，告诉我该做什么。顾问，让我百尺竿头更进一步。



👍 1



行者

2019-07-26

我想成为一名okr教练，帮助自己 别人达成自己的人生目标。期望老师能系统讲下如何成为一名合格的okr教练。

展开 ▾



👍 1



w*waiting

2019-07-27

学会引导-保持学习-不做权威-努力做“OKR”教练。

展开 ▾

