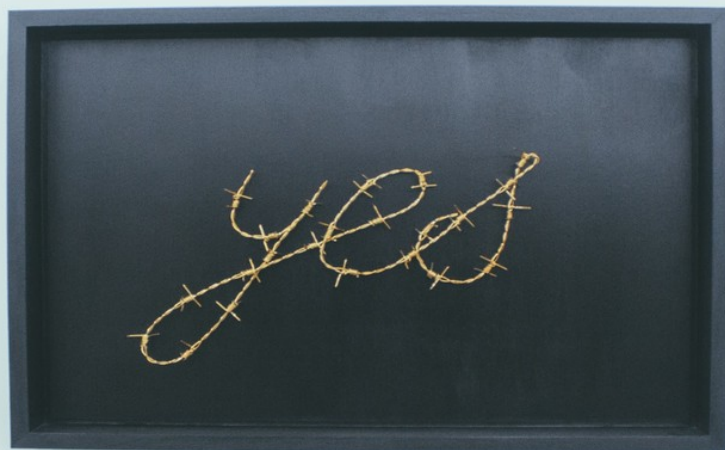


## 20 | OKR大咖说：OKR还有哪些应用场景？

2019-08-14 文 / 姚琼工作室创始人 姚琼

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 23:40 大小 10.84M



From 黄勇：

每家公司都有一套自己的管理和协作方式，每位领导者都有一套自己的实施心经。为了让你能够更加全面地了解目前国内外互联网公司（包括创业公司）的实施流程和落地标准等内容，更多元化地了解各位大咖对 OKR 的想法，我和极客时间团队一起为你策划了“OKR 大咖说”栏目。在这个栏目中，我会邀请不同公司的大咖来从不同的角度为你分享他们的实施心经。

今天邀请到的姚琼老师，是美国人力资源协会 OKR 认证讲师，她曾担任微软培训经理以及原爱立信人力资源总监，一直致力于人力资源绩效管理的创新研究与实践，是国内最早倡导企业引进与运用 OKR 的讲师，另外，著有《世

界 500 强绩效管理，你学得会》《OKR 敏捷绩效管理，你学得会》和《OKR 使用手册》。

你好，我是姚琼。近几年，我在全国各地帮助许多企业辅导实施 OKR，非常充实，也非常有成就感，因为我看到了 OKR 带给企业、企业管理层，以及企业员工的变化。我看到了很多企业引入 OKR，以此帮助企业或团队来推动战略落地、优化绩效管理，这是 OKR 常见的应用场景，我想你可能也很熟悉了。

然而，我也发现 OKR 还有一些其它的应用场景，目前看国内的一些图书和文章里少有提及，在此我将结合我的实践经验与心得来分享给你，希望能给你提供不同的视角，让你能够将 OKR 结合组织自身的痛点实现“本地化”，实现具有自身组织特色的 OKR。

不过在正式讲解之前呢，我想先来给你讲一讲大家在用 OKR 时可能会面临的一些困惑，只有清楚了这些，我想你才能更深层次理解 OKR 的实质和精髓。

## 如何解除你关于 OKR 的困惑？

OKR，是最近风靡全球的管理热词。2019 年年初，百度宣布全员推行 OKR，又将 OKR 推向一个新的高度。但是当你搜索 OKR 的时候，你会从网络上或者朋友圈中，看到两种截然对立的观点：一种，放弃 KPI，转投 OKR；另外一种，OKR 在中国 99.9% 的公司根本行不通。

那么，OKR 究竟有没有用？能不能用？

我认为，先不要纠结它好与不好，你首先要回到思考问题的本源上。你希望解决什么问题？哪类问题是时常让你感到困惑，却又力不从心的？OKR 能不能帮助你解决这个问题？我想，只有你搞清楚了这些，才能知道如何在实践 OKR 中将其“本地化”，只有专注组织的期望与最终目的，才能避免陷入一些“坑”。

比如，我们在帮助一些组织实践 OKR 的过程中发现，一些组织期望通过 OKR 来优化绩效管理，将 OKR 分数用于绩效考核，那么 OKR 当然会“像 KPI”，员工当然也不会提出具有挑战性的目标。这个时候，你要埋怨 OKR 不好，那究竟是谁的问题呢？

## 应用场景，决定你 OKR 的落地方案

基于姚琼工作室这几年对于 OKR 的研究与咨询辅导实践，我发现一件事，**OKR 的运用，除了推动战略落地、优化绩效管理，还有其它几个场景：管理变革项目、激发组织创新、强化组织文化、提升管理水平。**

接下来，我们将从组织痛点、OKR 价值、案例与应用时的注意事项这四个方面来逐一阐述，为你思考和导入 OKR 提供一些参考。

## 场景 1：管理变革项目

先来说说我对“变革”一词的理解。其实不难发现，变革是当前组织的常态，不过变革往往就意味着会面临变化：各层级对变革目标的认识，会随着变革推进而进一步明晰；变革的具体路径，也会随着推进而动态调整。

可见，我们很难通过 KPI 的方式去管理变革，因为 KPI 更多情况下是依赖于固定的动作去指向一个已知的结果，但变革往往是不可预知的。

相反，OKR 就很适合变革项目。首先，OKR 是一种沟通工具，通过明确目的、目标、策略、结果来描述变革，这种清晰的结构能使沟通保持在同一个频道。不至于我们在沟通时，有人谈的是目的，有人谈的是方向，还有人谈的是策略，导致沟通不同步，进而使得各自理解有差异，最终导致工作效率低下，工作进度缓慢等。

其次，OKR 同时要求不断迭代，每阶段都会通过复盘的形式来迭代制定下一周期的 OKR。同时，在实施的过程中，我们也对应着目标 O 来调整 KR，动态地适应变革的要求。

接下来，我将通过一个变革项目的 OKR 应用示例，来说说 OKR 是如何管理变革项目的。

2018 年 12 月，国内某著名集团公司面对层出不穷的对手和快速变化的市场，开始进行新一轮组织变革。其中，家电企业变革项目 OKR 将承担从产品主导、销售主导转向用户运营的战略变革重任。

实质上，变革对任何组织而言，都是一个巨大的挑战。通过赋能培训后，家电企业变革项目 OKR 的每个变革项目组，都组织项目组成员进行了多次头脑风暴，制定了年度 OKR。

此后，我们工作室帮助组织公司总裁及其它高管召开 OKR 共识会，对项目年度 OKR 和个人 OKR 进行确认。在共识会中，我们还是发现大家对变革的方向、目的的理解存在不一致的地方。

例如：电商变革，变革目的不是单纯地提升电商占比或者电商占比达到什么程度，而是“首选本公司品牌”。同时，高管们也提出了要有经营逻辑，而不仅仅是一项项的任务，毕竟 OKR 不是项目管理。

通过共识会，让上下层级的人对变革目标达成一致，形成了共识。在这种应用中，**关键在于几点：**

项目 OKR 与项目计划是不同的。OKR 侧重于明确项目的方向和期望达成的结果，它如同项目的指南针，用来保证方向一致。用 OKR 来管理项目，项目计划则是从 KR 来推导出来的，并且在执行的过程中，进行不断调整，以推进 KR 达成。这与我们过去常用的项目管理是不同的，它不是以“计划任务准时完成”为目标，而是以“OKR 能否达成”为目标。

项目成员，应该是能对 OKR 做出直接贡献的人员。我们要打破“层级”和“部门”观念。项目成员彼此之间，要“补位”，共同努力去达成项目目标。另外，项目成员之间没有上下级关系，项目 leader 更多的是负责提供资源与支持，以确保方向一致；项目成员之间，相互奉献，是横向的协作，而非纵向的“负责”。

要加强项目目标共识，不断强化对变革项目的目标的理解，检查 OKR 是否能达到项目目的，保持方向正确。

作为 OKR 的教练，我们参加了多场 OKR 共识会，都会多次提出这份灵魂问题：**你为什么要制定这个 O？这些 KR 是否能证明 O 的价值实现？**

## **场景 2：激发组织创新**

激活组织活力，是当前组织管理中比较热门的话题。除了大家纷纷学习华为，崇尚任正非提出的“熵增”管理思想外，还在于大家所关注的企业所面临的一些困境：当前的商业环境，增长乏力，竞争加剧。组织要想继续维持增长，除了降低成本、提高效率外，还必须加大组织创新，寻找新的业务增长点，或者通过创新找出新的差异点，从而在市场上获胜。

**对于组织内部而言，如何去解决“惰性”，加大创新？如何保持员工像新入职时那样的激情？如何让组织保持像创业时期那样的活力？**我认为这些是作为管理者要一直思考的问题，而我不得不说，OKR 恰恰是一个很好的抓手。

接下来，我就以谷歌公司举例来说，因为 OKR 恰恰推动它实现了指数级增长，当然这也正是很多企业希望使用 OKR 来推动自身，实现突破与更大增长的原因所在。那么，**谷歌是如**

## 何使用 OKR 来鼓励组织创新的呢？

第一，员工的目标，是通过自上而下和自下而上两种方式来制定的。一般为一半对一半，也就是几个目标 O 来自于上级的要求，几个目标 O 是员工自身提出的。这种机制的设置，可以保证有不同新想法的涌现。比如，谷歌 Gmail 产品的出现，就来自于一线员工的想法。

第二，员工的目标，要求雄心勃勃，要有野心。在谷歌，一般 OKR 平均得分在 0.6~0.7 范围内，就会被认为完成得很好。如果得到 1，可能就需要反思是否目标设定得太低。只有具备挑战性的目标，才会激发员工不断挑战，激发创新的做法和策略。

第三，OKR 不直接与考核挂钩。创新，尤其是突破性的创新，往往蕴含着失败。在谷歌，即使你的 OKR 没有达成，公司也并不会扣你的奖金。

在我们帮助实施 OKR 的一些集团公司中，变革项目的 OKR，都是通过与项目成员的多次、反复沟通形成的，不是自上而下推进的。另外，我们为了引导员工敢于挑战，在项目实施中引入了信心指数（confident index），同时明确表示不希望 KR 的完成是 100% 有把握的，而应该将把握度控制在 50%~70% 这一范围内。

虽然在刚开始的时候，大家对目标及数据还战战兢兢，但一周复盘后，高管更关注未来的推进，并未因大家未达成目标而做出“惩罚”举措，这让大家“松了口气”。在复盘中，员工表示实施 OKR 后，心态上也发生了变化，不再甘于平庸，更有自驱力了。我想，这也正是管理者们想要看到的。

在这种应用中，关键要注意以下几点：

每次设定 OKR 时，都要求员工必须自己提一个改善、创新的 OKR。

要检查 OKR 的信心指数，引导员工不要设定有 100% 可能性完成的 OKR，只有挑战才能激发创新。

不能将 OKR 分数与考核进行关联，因为如果直接挂钩，会导致大家不敢提出具有挑战性的目标。

作为 OKR 的教练，我们会提出这几个问题：**这是你过去没有做的事吗？这个 KR 完成的把握有多大？这个 KR 完成的难度在哪里？**

通过提问，我们来判断面前的 OKR 是否具有挑战性，是否能够促进和激发组织创新！

### 场景 3：强化组织文化

所有的人，都认为企业文化非常重要。但究竟什么是企业文化呢？你所在组织的文化是什么呢？不过你可能会发现，好像谁都无法准确地说清楚。关键还在于如何将企业文化落地，我们不难发现，大多数做法是多搞活动、多搞宣传。热热闹闹过后，即使要求所有人都必须记住价值观，但这真的就表示落地了吗？

就 OKR 可以强化组织文化这一观点，在约翰·杜尔的[《这就是 OKR》](#)这本书中有两个案例：

Coursera 这家公司，将 OKR 方法与组织的价值观和使命联系在了一起，且公司的核心价值观之一就是：“学生永远是第一位的。”而团队在设定 OKR 的时候，要检查 O（方向）和 KR（策略）是否符合公司这一理念。

另一家公司是 Lumeris，它们尝试实施了 3 个季度的 OKR，但发现效果并不是那么好，并没有与实际工作关联起来。这其实是我们大多数人在尝试 OKR 时经常会碰到的问题。在重新“复活 OKR”的过程中，人力资源通过引导让高管投入到 OKR 管理的过程中，员工感受到了老板的关注，并开始真正重视 OKR，让员工担负起真正的“责任感”，强化“责任承担”的价值观。

在变革项目的 OKR 设定中，集团高管一直强调“用户运营，让用户满意”，用这条经营理念来检验和校准 OKR。回顾场景 1 中电商变革的例子，其中 O 不是“提升电商占比”，而应该是“首选本公司品牌”，因为“提升电商占比”这是销售导向，而“首选本公司品牌”则是用户运营导向。用户运营得好，用户满意，电商占比自然得到提高。

其中，家电企业变革项目 OKR 总裁在总结会上说道：“OKR 可以帮助我们形成最愉悦的工作氛围，保证目标一致，不计较数据，不讨价还价；看准一个目标，心无旁骛地去战斗，共同努力。此外，在用 OKR 这件事上，我觉得很重要的点在于，一来 OKR 可以让‘长期思维’落地，以免‘记住 KPI，却忘记了长期目标’。二来 OKR 能帮助并让大家想明白长期目标这件事儿，并能够围绕长期目标去建设组织能力，实现长期主义思维在组织的落地。”

那么，如何使用 OKR 强化组织文化呢？我们要注重以下几个方面：

为什么要设定这个目标？目的是什么？目的应用于公司的使命、愿景和经营理念，要保持一致。

你的 OKR 管理规则是如何设计的？要强化责任，不一定是通过奖罚，也可通过严谨深入的复盘回顾来落地。要强化创新理念，而你对那些产生价值但不一定有成果的 OKR，要有所包容。

作为 OKR 的教练，要观察组织高层的经营思路与生意逻辑，这其实就是企业文化中最重要的“经营理念”。OKR 教练在检查 OKR 的时候，要强化这种经营理念，保持从上到下的目标和行动上的一致性。

## 场景 4：提升管理水平

管理能力和领导能力的提升，是人才发展的重中之重。但是如何提升？仅靠培训，有的时候大家会觉得培训很难转化。如何将所学应用到实际管理工作去呢？OKR 可能是一个很好的切入点。

我认为，在设定 OKR 的时候，要不断地提示自己：什么是最优先的？管理者在一个阶段要面临和处理的事务有很多，要在“一百件事中找出优先级最高的几件事”，这就需要管理者在工作中不断思考工作的价值，抓重点。

那么，什么是关键的？我认为，为了完成一个目标，其实有很多制约性因素，而这就要求管理者在规划目标完成策略的时候，要有一个整体概念和清晰的经营逻辑，同时需要不断思索究竟哪些才是完成目标的关键要素，排除完成目标的非关键因素等。最终，通过目标的设定，不断提升管理者的概念思维能力和计划水平。

另外，在 OKR 管理过程中要充分沟通。沟通是管理者发挥领导力的关键工具，它涉及：

如何与员工达成 OKR 共识？

如何在 OKR 实施过程中获取认可和有效反馈？

如何对员工进行教练式辅导？

如何在复盘提升员工能力？

.....

可见，OKR 管理过程是提供了一系列场景的，能够让我们将学习到的管理方法和领导力艺术在场景中得以尝试、练习，进而获得相关层面的提升。

在集团变革项目实施过程中，项目组为了加快变革的步伐，以两个月为一个周期来迭代 OKR。而且，项目组不只共创了双月 OKR，而且将项目 OKR 分解至各个项目成员：

项目经理与成员沟通确认，再在过程中予以辅导。

HR 与运营部门将 OKR 推进作为一个重要的项目进行管理。

他们与我们工作室认真进行了探讨，形成了项目 OKR 具体指引，包括共享方式、OKR 更新方式、周会机制等，指引各项目组推进 OKR 落地。

另外，项目组采用周会的形式进行 OKR 跟踪，通过腾讯文档、公司云盘等方式来实现 OKR 周更新和信息共享。HR 与运营部门为每个项目组安排一个专职 HR 人员担当 OKR 观察员，确保项目组及时按要求进行周跟踪。

首次周会，我们通过远程参与，观察周会执行的流程与关键点，确保有效和高效。在周会召开前，我们重新提示了周会该如何召开，因为 OKR 周会与过往的工作例会有很大的不同，它聚焦于未来；召开完毕后，我们进行了针对性辅导，提示了可以增加的元素和注意的要点；所有小组首次周会结束后，创新项目 OKR 观察员与我们又进行了探讨，形成了周会指引，规范了 OKR 周会执行。

实质上，周会是一种高效的沟通形式，如不涉及专项问题讨论，一般情况下在 45 分钟左右。后期在复盘整个 OKR 落地时，大家的反馈还不错，认为周会是一种很好的机制，不仅可以及时纠偏、及时发现机会点。项目成员认为应该继续坚持周会机制。

在本次 OKR 落地过程中，由于该集团家电企业变革项目 OKR 管理层级及项目组成员严格执行 OKR 过程管理，因此迅速提升了管理层的领导力。

在这种应用中，我们要注重以下几个方面：

要通过 OKR 来强化什么？比如强化业务规划能力，强化过程管理能力，强化反馈能力，强化管理者教练能力等。另外，我建议你可以在一个阶段专注一个点，就如 OKR 方法一样，聚焦和专注能带来突破。

组织内部要针对性对管理人员进行赋能，比如提供指引文件（如何开会、如何填写报告等）、赋能培训（比如行动教练、问题分析与解决等）。



OKR 教练要做的，就是有针对性的根据组织管理痛点，有阶段性的专注某一方面，提供场景化和可操作性的方案，赋能管理者。

## 总结

本文总结了国内企业使用 OKR 的一些其它场景，当然有的组织会想要“一箭多雕”，但需要注意的是，你最希望通过实施 OKR 来解决什么？使用的场景，决定了我们 OKR 实施“本地化”的策划。

我们正在帮助越来越多的中国企业落地实施 OKR, 也的确看到了惊喜和成果。一起加入我们吧，让 OKR 助力中国企业转型变革，突破创新！

## 思考时间

讲完以上内容，我想请你来思考几个问题：

1. 当前组织中，管理的痛点有哪些？
2. 这些痛点中，可以用 OKR 方法来解决吗？
3. 如果你使用 OKR，最希望达到什么期望？

我的分享就到这里，如果今天的内容让你有所收获，或有新的启发，欢迎你在留言区留言，与我分享你的故事，也欢迎你把它分享给你的朋友，一起沟通探讨。

# 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 19 | 敏捷与OKR都是为了“拥抱变化”，两者如何无缝整合？

下一篇 21 | 热点问题答疑（三）：如何计算研发团队人效？

## 精选留言 (2)

写留言



果然如此

2019-08-15

问题请教：如果项目leader只提供支持，不涉及上下级，请问谁来推动项目并对最终结果负责？



w\*waiting

2019-08-14

一直很认可OKR，它不是一种管理方式，而是一种生活方式，工作方式。哪都能用！



