

34 | OKR大咖说：为何有些文化的因，结不出OKR的果？

2019-09-16 文 / 白山技术中心云分发产品负责人 苗辉

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



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。

今天邀请到的是苗辉老师，他是白山科技技术中心云分发产品负责人，带领技术团队 3 个月从 0 创建 CDN-X 平台。在白山推广和实施 OKR 有将近 3 年的时间了，有着丰富的实操经验，也曾在 InfoQ 网站上发表过关于 OKR 在企业落地的文章：《OKR 如何彻底激发员工积极性，挑战不可能？》。2019 年，他在 TGO 鲲鹏会厦门分会首次议桌局上分享了《OKR 原理与实践》。随着 OKR 实践的不断深入，作为一名管理者，他对于 OKR 在企业落地的文化土壤也有了更多的感受与思考。

深入分析和思考，今天我想与你探讨下，希望可以给你带来新的启发。

我认为，OKR 是一个形式上容易快速掌握和上手的目标管理工具，可以很方便地帮助团队管理者定义目标、同步目标、追踪目标。

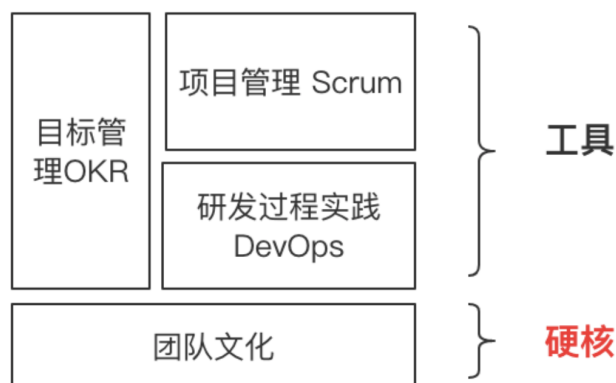
但实际上管理的目的，并不止步于此，公司存在的意义永远是不停创造更大的价值，实现更好的发展，而管理的目的正是为了激发团队的潜能，带领团队驱动公司发展。我观察到有些公司或者团队盲目引入 OKR，结果有形无神，不但没有助力他们的价值输出，还搞得团队成员很疲惫，最终以失败告终，实在很惋惜。

年初，我在 TGO 鲲鹏会上做过一次有关 OKR 的分享，主题是 [《OKR 如何彻底激发员工积极性，挑战不可能》](#)，在最后总结的时候留了一个小尾巴，提到 OKR，我认为它是非常好掌握的目标管理工具，但最终真正达到高效执行力的，应该是团队文化，OKR 可以帮我们强化和延续团队文化，但前提是团队文化必须在基本面上与之符合。

会后就有很多小伙伴找我探讨关于 OKR 与文化的话题，并希望我能再写一篇文章加以陈述。感谢黄勇老师在极客时间上开的这个 OKR 实战专栏，借此机会，我将这半年关于 OKR 落地与文化土壤方面的思考分享给你，抛砖引玉，希望对你能有所启发。

总结

- OKR只是工具，不要有太多幻想
- OKR直接挑战管理者
- OKR根本上挑战团队文化
- OKR要坚持、坚持再坚持
- 成败两要素：权力 + 文化



价值导向是 OKR 落地文化土壤的关键

或者 OKR 写得是很好，也符合 OKR 关于 O 和 KR 的规范，却不是目前公司需要的目标。

这背后的主要原因，一方面是个人的能力问题，另一方面是团队文化的问题。今天咱们重点聊一下团队文化的问题。

其实，公司的实质就是一个价值体，公司需要靠不断地创造社会价值换取自我价值的提升，从而持续发展和繁荣下去。

那么，公司里的员工，无论 CEO、高管、管理者，还是一线员工，我们的使命就是发挥自己所长，为公司尽可能多地创造价值，从而使得个人获得更大程度上的回报。

那么价值是如何被定义出来的呢？

关于“价值”的定义，你可以这样来理解，它通常是根据公司的使命和愿景，结合公司当前现状和发展预期，决策层讨论出公司半年要达到的预期或要解决的问题（价值），然后用一种形式化的表达方式写成目标，整个公司一旦实现了这个目标，也就意味着达成了价值诉求。

对比来看，传统的管理模式，就像研发的瀑布开发模式，为了落地，代表价值的目标经过管理层或专家团队精心的设计，被拆解成许多团队配合的执行方案和预期输出目标，然后再逐级分配到各团队和个人。

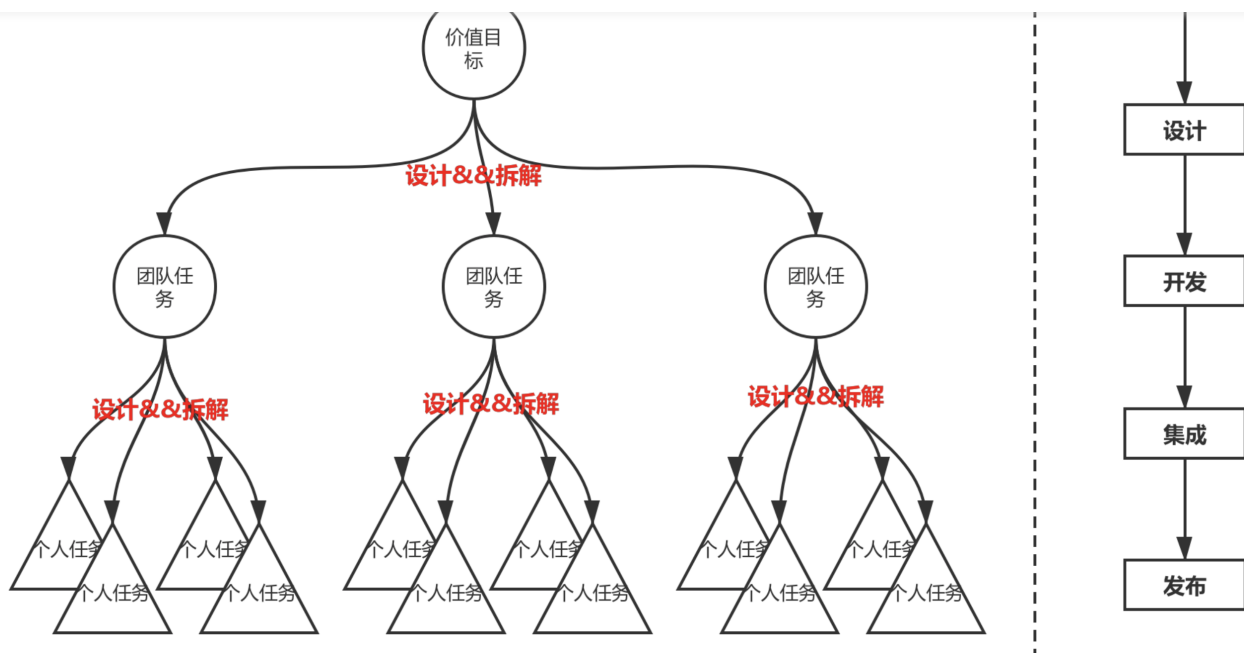


图 1 传统管理模式团队目标的设计与拆解

这里，我用项目管理的视角，对这个过程加以剖析：公司战略目标就是需求，拆解的过程实际上是一个设计过程，落实到个人后，拿到目标去执行就是一个开发过程，每月 review 目标完成情况则是一个项目追踪过程，而年中的验收，就是一个项目集成和上线的过程。

不过，这个过程也存在一些问题，主要在于这几点，这里你可以结合下图看一下：

1. 目标单向拆解，意味着只有一个由管理者和专家团设计的方案，风险高。
2. 交付周期长，目标越往下拆解，损耗越大，越趋向任务，要等很多任务做完才能在更高层面做集成，还原目标的执行情况，周期很长不利于及时纠偏。

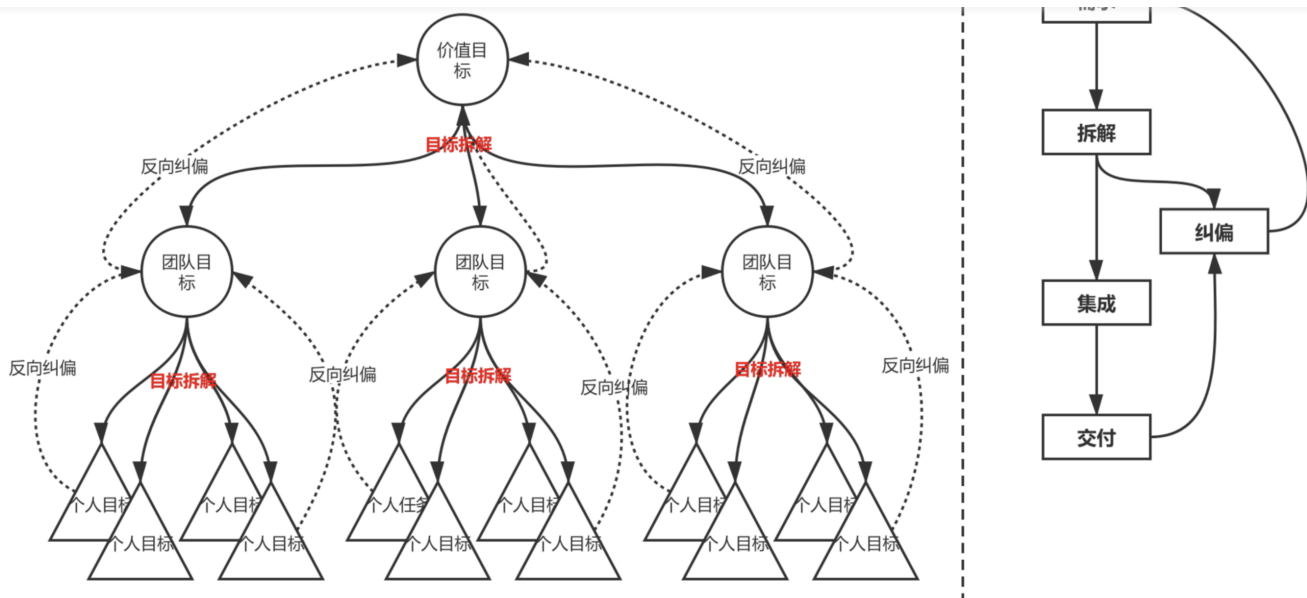


图 2 团队目标的单向拆解与反向纠偏

上面我们探讨了说了传统管理模式下团队目标上如何设计与拆解的，以及这个过程所存在的一些问题。在团队目标的单向拆解上，目标越是进行细分，越是容易趋向任务，以至于在较长周期内无法及时纠偏。

那么，在现代管理模式下，价值导向文化又是凭借什么促使 OKR 能够落地的呢？如何助力的呢？接下来，我们一同探讨下。

价值导向文化使 OKR 落地成为可能

在传统管理模式下，团队目标的单向拆解和反向纠偏，会消耗大量的时间和精力。在越发强调创新效率的互联网行业，举棋不定会让团队错失良机。

在统合团队目标的问题上，一招不慎，可能会满盘皆输。正因为这样，OKR 让企业能结合自身特点，最大化发挥其效用。这使得它在很短时间内，便征服了大量对效率和创新有极致追求的企业。我认为，OKR 实际上就是一种敏捷的团队管理方法，它强调了三点：

1. 聚焦

OKR 框架明确限制了 O 和 KR 的个数，一般不可超过 5 个，不能太多。这样的设定，其最大的意义就在于两个字：聚焦。其根本目的就在于：让团队直面这一残酷现实，资源永远是有限的。

2. 目标导向

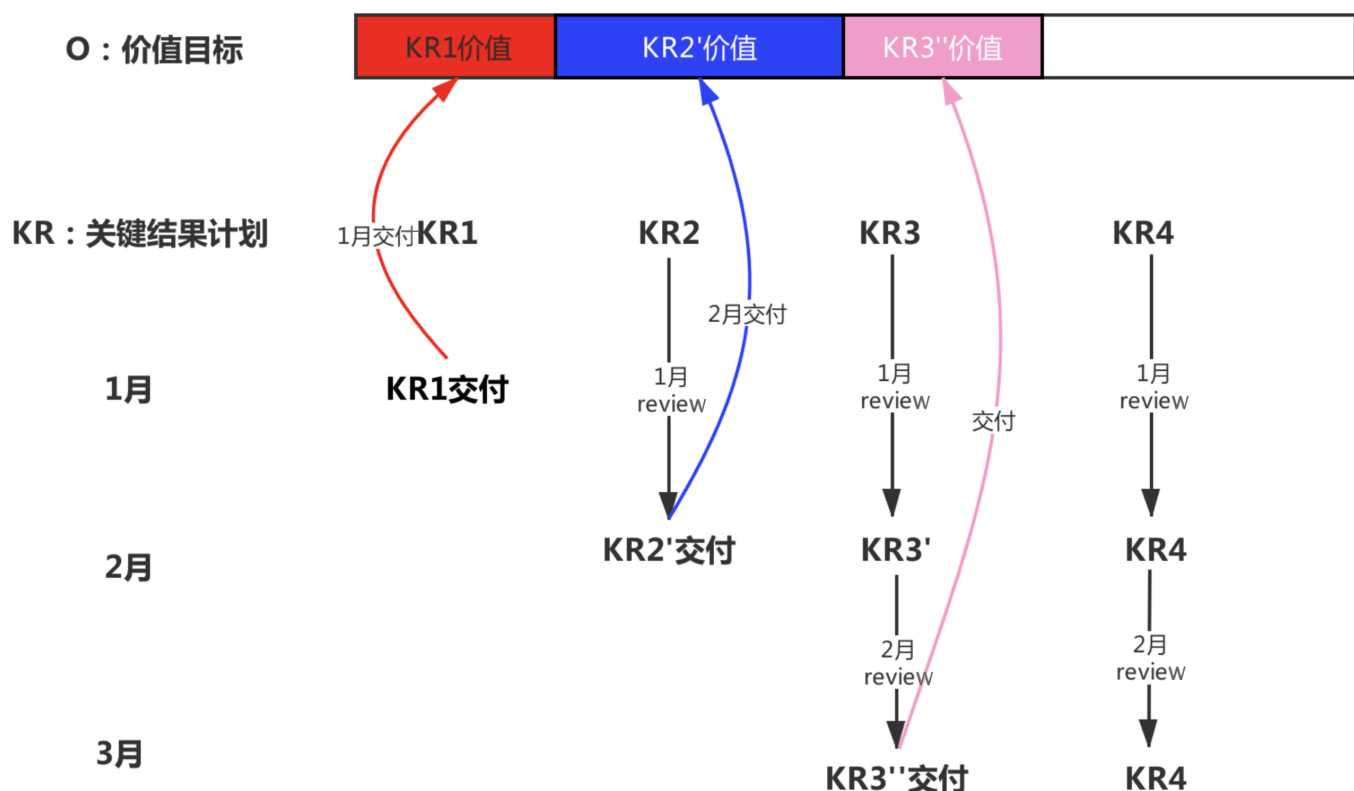
目标是价值的载体，在 OKR 实施过程中，我们全程用目标来定义和传递价值，这样一来，信息损耗非常少。

OKR 要求我们：KR 必须是可以被量化、被验收的，并且通过设置每个 KR 的 deadline，需要把这个可量化的目标，装入到一个确定的时间盒里。

换句话讲，写好 OKR，实际上就是对团队承诺一件事：我要在什么时间点内，输出什么样的价值。另外，我认为，实施 OKR 的过程中，在每个环节中制定自己的 OKR 目标时，自顶向下传达需要结合自底向上纠偏，目标的准确性也将大大提高。

3. 持续交付

OKR 强调要持续 review，每月或每周，实际上这就是在做持续交付价值的事情。因为我们定义的 KR，都是可验收的目标。而每个 KR 达成，这就意味着其定义的价值得到了输出。通过 review，我们审视已经输出的价值是什么，距离总的价值目标还差多少，下个阶段要不要做调整，等等。



我认为，敏捷是一个非常好的形式，但同时对团队的要求也是非常高的。每个推行 OKR 的团队，都希望这套管理方法能在团队组织中，并在每个成员的价值观念中，生根落地。

然而“橘生淮南则为橘，橘生淮北则为枳”。从实际情况来看，OKR 也很难在所有团队里真正落地。这背后存在着一个关键因素，主要就在于缺乏适合 OKR 落地的文化土壤，再确切来讲的话，我认为就是价值导向的文化。

其实回过头来看，在非价值导向的团队里，很多人并不清楚自己的价值所在，不过考虑到要对得起公司发的工资，每天还是尽力而为地努力工作着，但也可能是于工作本身而言无效的事情。现在管理层推行 OKR，都要求：要先想清楚价值目标、deadline、验收标准。

对于团队成员而言，要么从来没想过，压根写不出来，要么回到了传统 KPI，心里不禁想着：“老大，你还是饶了我吧，直接告诉我我希望我做什么，我照单写下就成了嘛。”

然而，在有价值导向文化的团队里，用 OKR 这一工具，我认为就是无比自然的一件事了，大家可以将每天思考的目标用一种形式化的方式表达出来，然后传递出去。

我在[《OKR 如何彻底激发员工积极性，挑战不可能？》](#)这篇文章里，曾提到过这样一段话：“OKR 里，首先受到批判压力的是传统方式的‘权威’和‘管理者’，因为 OKR 是全员公开的，自上而下引导的目标是否正确、是否合理很容易就会被识别出来。

所以，在实施 OKR 的团队里，管理者心态要非常开放，要具有员工能力高于自己的基本认知和姿态。”

在非价值导向的团队里，管理者们很容易成为 OKR 改革的阻力。而在价值导向的团队里，保持或提升身份的唯一途径，那就是持续输出更高价值，他们可能更加在意如何带领团队输出更大的价值，而不是通过输出自身更高的价值，甚至控制团队，以此作为保持与标榜身份的手段。

我认为，一个团队要想创造出有价值导向的文化氛围，那你只有将 OKR 公示出来，大家充分地进行针对性讨论，以及诸多想法上的磨合，这才更利于寻找到合理的价值目标，也有利于更顺利地落地 OKR 并实现目标 O。

怎样才能创建一个价值导向的文化氛围？

我在这里所说的“创造”，并不是无中生有。更大意义上，是指重新发掘企业的内在力量。我认为，有价值导向的文化在企业里是与生俱来的，因为企业生存的必要条件就是不断创造价值。

通常在一个 10 人以内的创业团队里，价值导向是非常到位的，每个人都是自觉、自发地以价值导向为准绳，每个人都清楚公司的生存状况，还有公司的压力和需要，大家都在为公司发展全力以赴，而浑水摸鱼的人也将很快就会被辨识出来并逐出团队。

随着公司健康状况越来越好，团队也将变得越来越大，很多人开始不了解公司的核心价值目标，以及团队的核心价值目标，久而久之，就会逐渐失去价值导向的文化。

这就是为什么我们往往会感受到 OKR 非常适合小创业团队的原因，而对于成熟的大公司，OKR 往往难以推行和落地。在成熟的大公司里，常常有这样的一种现象：越接近高层，价值导向越明显，这也是为什么我们说要推行 OKR 这件事，就必须有强有力的权威自上而下推行才会成功的理由。

总地来说，要想建立价值导向的文化，我们就必须回归初心，一切用价值说话，并且在价值分配上，也要科学合理，就像华为的“以奋斗者为本”，我们要在公司里让价值输出者成为受益者，输出价值越高，受益也就越大。

我认为，最重要的是公司价值评价体系要有相应的价值牵引，将丰厚的奖励回报给输出价值高的团队或个人，价值输出越高，回报就越高。

总结

关于 OKR，可以说是我用过最好的价值导向管理模式，足够简单和敏捷，它与价值导向的文化相辅相成。

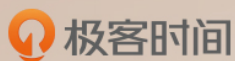
价值导向的文化，是 OKR 落地的必备土壤，同时 OKR 的实施与推广，又是对价值导向文化的不断强化与巩固，最终落地生花。反之，在非价值导向的团队里，管理者们很容易成为 OKR 改革的阻力，他们更在意自身价值的输出，而非团队价值的整体提升，进而使得价值发挥“受限”，OKR 难以落地。

否则，OKR 也只会流于形式，沦为负担。管理者需要培育价值导向的文化土壤，需要在摸准团队文化基因后，因势利导。当每个成员想团队之所想，自然心之所向，素履以往。俗话说：“单丝不成线，独树不成林”，这话要是用在个人与团队成员的价值分配这件事上，你说成不成？

思考时间

在任何一个团队里推广 OKR，能够高质量地写出 OKR 是第一步，这意味着一件事：参与 OKR 的人员，已经有价值导向的思维方式了。不过，做到这一步并不意味着成功，你一定还遇到过这种情况：写出漂亮的 OKR 却经常无法落地，这背后又是什么原因呢？有没有一些方法论来进行指导或者提供帮助呢？

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。



下载APP



精选留言

写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。