

26 | OKR最容易踩的 10 个坑，你踩过几个？

2019-08-28 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 13:07 大小 12.02M



你好，我是黄勇。今天我想借这篇文章，对落地 OKR 过程中一些常见的“坑”进行归纳和总结。很“自豪”地说，这些坑我几乎都踩过，现在也总算摸索出来了一些“避坑”技巧，我将在这篇文章中为你呈现。

接下来你需要做的是，拿出一张纸和一支笔，请在看这篇文章时，记录自己曾经踩过的坑。我很期待能在评论区中看到你的踩坑经历，希望探讨后的解答可以给你更多帮助。

在分享我所归纳出的“OKR 十大坑”之前，我想稍微解释一下为何 OKR 会有这么多的坑。对于从未踩坑的你而言，以便于让你有所心里准备，不过你可以放心的是，深入理解本文所讲的内容，这些坑对你而言，一定如鱼得水。

为何 OKR 会有这么多坑？

首先，我想问你一个问题：“你在写代码过程中，有坑吗？坑多吗？”

一定会有些高手说：“我可以写出 0 Bug 的代码！”，甚至还有一些“大仙”号称自己写的代码可以兼容各种异常情况。

真的是这样吗？

不管你信不信，作为一名 10 多年的“码农”，我是不信的。

在写代码时，我们的感受往往是这样的：

先要搞清楚实际业务需求是什么，才能知道如何通过代码来实现，需求不明确，写代码这项工作几乎无法入手。

当我们理解了实际业务需求，开始着手写代码时，代码高手们往往会沉醉在代码的快乐世界中，然而对于初级选手而言，却在各种编程技巧和 API 用法上花时间。

在代码编写过程中，有些工程师会自己写单元测试，并做到测试驱动开发，但大多数人都期望自己写的代码可以一次性编译通过，在自行测试一下，没问题就尽早提交代码。

当完成了代码编写，责任心强的工程师会检查代码注释，让注释更加全面，便于其他工程师阅读，当然也有一些工程师不写任何注释，时间长了，都看不懂自己曾经写过的代码。

可见，代码只是工具，我们能掌握的是使用它的方法，但代码却没有告诉我们，如何正确使用它来完成我们的目标，即实现业务需求。 **

OKR 就如同代码，当我们初步接触 OKR 时，它只是工具，它并没有告诉我们如何正确地使用才能完成我们的目标， ** 而且每个人的用法或多或少都不大相同，至于是否能将 OKR 用对，并真正地实现目标，那就更不好说了。

因此，**OKR 的坑就像你在写代码留下的 Bug，早期发现这个 Bug，还能及时修复，如果代码上线了才发现 Bug，那问题就更严重了。**

那么，OKR 都有哪些坑呢？且听我逐一为你道来。

OKR 十大坑，你踩过几个？

这些年我亲自实践 OKR，并结合自己身边接触到的企业所使用 OKR 的情况，总结了落地 OKR 过程中最容易踩的 10 个坑。

你的纸笔都准备好了吗？请记录你所踩过的坑，或者你认为最容易踩的坑。

一号坑：将 OKR 用于绩效考核

我最担心的一件事情就是，领导对大家说：“KPI 不太适合我们，所以下一步我们就用 OKR 来做绩效考核。”随后，用 OKR 绩效考核的成绩，来决定员工的绩效奖金和薪资涨幅。

将 OKR 与个人利益直接挂钩，这是落地 OKR 时最容易踩的坑，也是最大的坑，你千万不要踩。

二号坑：用 KPI 思维做 OKR

很多领导都能快速理解 OKR，它包括 O 和 KR，O 是一个明确的目标，KR 是支撑这个目标的关键结果。

但是，这些领导仍然停留在 OKR 的概念层面，并没有深入理解到 OKR 的思维层面。他们往往会将 OKR 用成 KPI，将绩效指标放入 KR 中，只抓最后的结果，却忽略了中间的过程。

三号坑：O 数量太多，不够聚焦

OKR 不是目标管理工具吗？那么它就应该管理好我们希望达成的目标，于是将我们能想得到的目标都列出来，数了数发现才 10 个，太少了，我们一个季度只做 10 件事情，如何向老板汇报呢？怎么说也得再来 10 个吧。经过一番讨论后定稿，15 个目标。一个季度后，完成了 1 个。

四号坑：KR 不够量化，无法评估

如果 KR 无法评估，将对 OKR 落地带来阻碍。然而，不够量化却是 KR 无法评估的典型表现。

比如，提高产品性能、增强系统安全性、改善代码质量等，这些都不是 KR，因为它们都不够量化，无法做出合理的评估。

五号坑：将 KR 当成行动计划或待办任务

你会将自己下一步的行动计划（或者说是待办任务）放入 KR 中，期望完成这些行动就能实现 O 吗？

比如，你的 O 是“成为一名优秀的架构师”，此时却将该 O 对应的 KR 写为“本周输出一幅系统架构设计图”，或者写为“每周为团队做一次代码评审”，显然你已坠入此坑。

六号坑：KR 不够具有挑战性或不切实际

不够具有挑战性和不切实际，它们分别是制定 KR 时常会出现的两个极端。

大多数情况下，我们往往更愿意选择自己力所能及的事情，而不愿意尝试更高难度的挑战，因为担心挑战失败，可能让自己失去信心。当然也有部分过分自信的人，他们更愿意相信，以自己的能力就能改变整个世界。

七号坑：忽略 OKR 向上对齐和水平对齐

按照 OKR 基本原则，认为 O 明确了，KR 可度量了，OKR 就算制定完成了，殊不知却忽略了将自己的目标与团队或组织对齐，或者忽略了自己的目标与团队伙伴或协作团队对齐，这些都是不稳定因素，会产生后续一系列隐患。目标不对齐，将无法吸收 OKR 给我们所带来的聚焦力量。

八号坑：忽略 OKR 更新和复盘

OKR 制定完毕后，一周过后，没有任何进度更新；一月过后，没有任何问题反馈；OKR 评分完毕后，不经过任何复盘，直接制定下一阶段的 OKR。整个 OKR 体验感是“为了 OKR 而去 OKR”，OKR 到底给我们带来了什么价值呢？似乎没有人可以讲得清楚。

九号坑：忽略 OKR 评分环节

时间过得飞快，眼看本季度就结束了，该季度的 OKR 执行情况似乎也不太好，再做 OKR 评分的意义也就不大了，直接开始制定下一季度新的 OKR 吧。这样的操作方法，将对 OKR 执行过程产生致命性伤害，忽略 OKR 评分，也就意味着“有始无终”。

十号坑：认为 OKR 可取代 KPI

认为 OKR 可以胜过 KPI，因为 OKR 比 KPI 更加人性化，更能激发出人的内驱力，因此得出结论：我们应该抛弃 KPI，拥抱 OKR，进而认为 OKR 是取代 KPI 的产物。

其实，OKR 的出现并非是为了取代 KPI，而是为了更加科学且高效地管理我们的目标。

落地 OKR 最容易踩的 10 个坑

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1 将 OKR 用于绩效考核 | 6 KR 不够挑战或不切实际 |
| 2 用 KPI 思维去做 OKR | 7 忽略 OKR 向上对齐和水平对齐 |
| 3 O 数量太多而不够聚焦 | 8 忽略 OKR 更新和复盘 |
| 4 KR 不够量化而无法评估 | 9 忽略 OKR 评分环节 |
| 5 将 KR 当成行动计划或待办任务 | 10 认为 OKR 可取代 KPI |

以上便是“OKR 十大坑”，你在落地 OKR 过程中千万不要去踩。因此，你需要理解 OKR 的真正意义，这样才不至于坠入坑中。那么，你应该怎样正确地理解 OKR 呢？

如何正确理解 OKR，不再踩坑？

经过多年的 OKR 实践，我才逐渐学会 OKR 的正确使用方法，能让这套方法变得简单易行并卓有成效的关键之处，其实在于自己是否正确理解了 OKR 的本质。

我认为，落地 OKR 要做到不踩坑或尽量少踩坑，你需要从本质上理解 OKR，以下 10 句话就能把 OKR 讲明白。

1. OKR 不与绩效考核相关，不与奖金或薪资直接挂钩。
2. OKR 必须向上对齐，一起努力实现组织目标。
3. OKR 是动态的，需要根据实际情况来灵活调整。
4. OKR 是公开透明的，每个人都能看到所有人的 OKR。
5. OKR 需要具备一定的挑战，是通过努力才能达成的。
6. OKR 要有评分，评分不是越高越好，越高说明挑战越不够。
7. OKR 目的在于让事情变得聚焦，在正确的轨道上做出努力。
8. OKR 重在沟通，通过沟通达到目标的理解一致性。

9. **OKR 是工作法，也是管理方法，它能激励团队取得成功。**
10. **OKR 需做出承诺并付出行动，它是思想，也是文化。**

请深刻理解以上“OKR 十句话”，它将有效地帮助你避免“OKR 十大坑”。

总结

OKR 其实没有所谓的“最佳实践”，别人用得非常成功的经验和方法，对于你而言也不一定有效果。一旦落地 OKR 没效果，往往是坠入了坑中。

因此，在 OKR 落地过程中，大家都在想办法尽量少地踩坑。今天我所分享的内容，主要想表达的三个观点如下：

1. **使用 OKR 就像写代码一样，一不留心就会写出一个 Bug 来，因此 OKR 也需要有规范。**
2. **如果你能避开“OKR 十大坑”，顺利落地 OKR 绝不是一件难事。**
3. **在 OKR 落地过程中容易踩坑，其实是由于没能深入理解“OKR 十句话”。**

总之，你对 OKR 理解得越深刻，越容易知道它的坑在哪里，越容易顺利落地 OKR，越容易从 OKR 中获取价值。

思考时间

也许 OKR 的坑不止十种，如果让你选择其中一种的话，你认为 OKR 最容易踩的坑是什么呢？

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 25 | 如何告别无效会议？不妨试试这六招

下一篇 27 | OKR大咖说：在硅谷公司使用OKR时，一个资深员工的体验和感悟

精选留言 (4)

写留言



Eagle

2019-09-02

五号坑比较容易踩，定好目标后，很容易把要做的事情简单罗列，变成一份行动计划。



许童童

2019-08-28

感谢老师的分享，我感觉最大的坑是为了OKR而OKR，从别人那里听来了OKR很好用，可以解决问题，然后什么都不学，或者就简单看了一下百度百科，就拿到团队中来用，本质就是用KPI在套用OKR而已。

作者回复：非常认同，我也深有感触，拿来主义在 OKR 这里行不通，还是需要深刻理解 OKR 以后，再考虑如何在自身环境下使用。



长路

2019-08-28

创业环境，团队文化还没有完全建立，落地OKR,为了能更好的驱动团队，感觉第一个坑，避无可避！

作者回复: 第一个坑最容易踩，不仅在创业公司，我也遇到过一些成熟型企业这样干过。

1



黑暗天使

2019-08-28

最容易踩的坑我认为就是不够量化无法评估，我在推行okr的过程中，也是反复强调量化指标，但团队做出来的kr或多或少不可评估，要反复沟通几次才基本可量化，这期间有很大沟通成本。

顺便请教老师，关于让团队写出可量化评估的okr，有什么好的方法？

另外，还有一个问题请教老师，任务与kr主要区别在那，如何区分是任务还是kr？

展开 ∨

作者回复: 1. 关于如何写出可量化的 OKR，请参考《08 | 如何轻松制定OKR？方法原来如此简单》<https://time.geekbang.org/column/article/107914>

2. 关于任务与 KR 有何区别，请参考《21 | 热点问题答疑（三）：如何计算研发团队人效？》<https://time.geekbang.org/column/article/118704>

