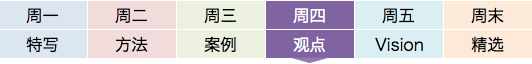
**原创•观点」最全OKR解析：OKR到底是啥？OKR和KPI哪个更适合我们？**

****

**「**[**GHR**](http://www.ghrlib.com/wp-content/uploads/2013/06/qrcode_for_gh_abb9a8c4a519_430-300x300.jpg)**•观点」用理性思维来冷却火热现象、预知尚未发生的未来、系统剖析企业管理模式。欢迎优质原创投稿，一经采用将发布在GHR60万用户平台。投稿请邮件至[share@ghrlib.com](mailto:share@ghrlib.com" \t "_new)，或ghrlib.com“发起投稿”。**

本文作者是徐圣宇，由作者本人投稿，授权GHR编辑发布，转载请注明作者、 转自[环球人力资源智库](http://www.ghrlib.com/)及本文链接。

**引子**

信息来得越来越容易，我们也变得越来越懒得消化了。

最近，关于谷歌OKR的资料在各种圈子、群组里被反复分享，初时有人将之抖出来比作神兵利刃，后来又被各种抱有奇思妙想的人祭出来作为各色稀奇古怪观点的论据（更有人翻出多年的旧公案，捏着鼻子在那儿装腔作势），譬如：“你看，人家都不考指标的呀！”“扔掉KPI跟Google学习OKR管理方法”“你看，人家考核多简单呀！”“你看，绩效考核毁了索尼！”。作为一个前咨询顾问、一个反复被刁难的HR、一个没有在谷歌干过的土鳖，笔者不得不认真对待这件事情了。

为此，笔者先是查阅了一些资料：二手的、一手的，书面的、视频的；然后又有幸搭上了一位被谷歌雇过的朋友S。大致是厘清了谷歌OKR以及相关措施的“真相”。

**背景：OKRs编年史**

1954年，彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，明确地提出目标管理（MBO）的重要性和方法。

1976年左右，因特尔为实现从存储器往处理器的转型，希望找到一个方法，同步工作重心、统御工作目标，实现“上下同欲”。当时，作为德鲁克忠诚信徒的安迪·格拉夫，打着“HOM（High output Management）”的大旗，发明、推行了“OKRs”。所以，OKR天生就有两个典型特征：

1）在精不在多——因为它是用来明确工作重心的（set one's priorities）；

2）全体公开、透明——当你能够看到你的同级（peers）、小老板（直接上级）、中老板（间接上级）、大老板（BOSS）的目标时，你至少会把你跑偏的罗盘调整一下方向吧？

类似的，同一时期Oracle的老板Larry Ellison，在Oracle搞了个MOKRs（Mission, Objectives, and Key Results (MOKRs） 。约翰·杜尔（John Doerr）因为当时在Intel效力，对这个工具深以为然。

1999年，已经是知名风投KPCB（KPCB是一家投了无数知名科技企业的极富盛名的机构）合伙人的约翰·杜尔，作为谷歌的董事，把这套流程带给了谷歌的Larry和Sergey。经过几个季度的尝试和纠结，OKR在谷歌终于得以实施。

由于谷歌的成功，OKRs方法在Linkedin、Zynga等公司风靡。后来，谷歌在所有它所投资的企业，都要专门进行OKR系统的[培训](http://www.ghrlib.com/public" \o "培训" \t "_new)和实施（杜尔本人介绍）。

**回顾：OKRs的操作**

OKRs因为已经被很多公司应用，各公司应用过程中各有变化。我们还是拿武林地位最高的谷歌说话。

OKRs是一套目标沟通、制定、展示和回顾的流程。它以季度为单位，对目标进行管理。我们以年度第一个季度为例，说明具体流程：

* 每年11月，集思广益下一年Q1目标，然后分系统内部分享、沟通
* 每年12月，在公司层面沟通下一年及Q1目标

员工结合组织目标，起草个人目标

* 下年1月初，在公司、团队不同层级会议上，汇报团队&个人目标
* 1月-3月，目标监控
* 3月底，为目标打分并且沟通，同时重复上述过程设定第二季度目标

Google Ventures的Rick Klau有个视频，专门介绍了OKRs。这里将其中的要点做了摘录，并与传统的以KPI为代表的绩效管理方式进行了对比：

* OKRs要可量化的（SMART OKRs）——这与KPI要求没什么不同
* OKRs中，最多5个O，每个O最多4个KRs——这与KPI要求也一致，只不过KPI一般可以5-8个
* 公司、团队、个人都有自己的OKRs，而且必须达成一致——这与传统KPI类似
* OKRs每季度都打分，并且公示——这与传统KPI类似
* OKRs要是有野心的，有一些挑战的，有些让你不舒服的（按照谷歌的说法，Achieving 65% of the impossible is better than 100% of the ordinary）。正常完成时，以0~1.0分值计分，分数0.6-0.7是比较合适（这被称为“sweet spot”）；如果分数低于0.4，你就该思考，那个项目究竟是不是应该继续进行下去。要注意，0.4以下并不意味着失败，而是明确什么东西不重要及发现问题的方式。——这与KPI要求“跳一跳够得着”看似类似，然而更鼓励设置挑战性目标
* 每个人的OKRs在全公司都是公开透明的——这一点较传统的KPI操作走得更远，传统上，很多企业能够公示考核结果就已经不错了
* 60%的O最初来源于底层——这不同于传统KPI操作方式。传统上，我们用KPI“解码”公司战略，更多的是一个自上而下的过程（虽然过程中也会强调自上而下、自下而上的双向沟通）
* OKRs结果不用过于考核——这明显违背了我们传统的“绩效管理”理念

**分析：OKRs体系的优势和疑问**

相对于传统的KPI方式，OKRs将工作重心从“考核”回归到了“管理”。以前绩效管理整天围绕着“考核”转，离数字、公式很近，离目标、管理很远；OKRs摇身一变，把大家的目光转移到了真正重要的事情上来：

1）对于员工而已，OKRs化被动为主动，让员工敢想、敢干。以前的操作方式，由于直接涉及到利益，目标设定变成上下级斗智斗勇、尔虞我诈的谈判过程，员工有想法也不一定提。剥离了直接利益因素之后，员工只要认为有利于公司发展，就会“敢为人先”。

2）对于企业目标而言，OKRs化单项发送为主动链接，加强了企业目标的牵引效果。通过目标公开、透明管理，让员工的思想和步伐跟得上公司、团队目标；此外，一旦目标公示，在群众的火眼金睛下，哪个员工会消极怠工呢？ 这也为peer-review提供了良好的基础。

**有两个问题，一个大家必然会问；另一个也许会问：**

**第一，评分完、沟通了就没事儿了？谷歌难道真的不考核员工吗？**

是的，当季表现并不会像我们想象的，有配套的激励机制。这也是为什么很多人认为“谷歌没有考核”的原因。

然而这并不是说谷歌不考核员工。谷歌每年都会做两次正式的focal review——这由自评和他评（peer reviews）两部分构成：自评要求填写个人自上次review之后的主要成就与贡献、个人的强项及待提升项；他评要求选出（往往上级指派部分）3-8个与自己相熟的人，内容与自评类似，只是要求peers对被评估人进行相对排序，以方便奖金发放。Review之后会有相应的薪资、奖金调整机制。很多企业都采取类似的方式，只不过维度上略有差异——有的公司会单独将直接上级单列出来，作为一个重要维度。谷歌之所以没有，相信与其“民主化”的管理理念有关。

当然，谷歌似乎也没有一个明确的项目奖金计算“公式”（这是HR们最喜闻乐见的）——决定奖金额度的，在于项目的重要程度：奖金不是根据工作量分配，而是依赖于项目的重要程度。即使你负责一个非常小并且在其他人看来是超乎目前应用水平，或者毫无实际应用的软件产品，但是只要你能证明你的想法正确，那么你的奖金同样数目不菲。怎么判断项目重要程度的？也是”peer-review——其中有一条，要求同事评价被评估人的project情况，由此作为判断依据。

配合每个季度的目标回顾，每个季度末，公司会将每一个项目向所有员工公示。贴上每个人的名字、照片。在这种高强度“曝光”机制下，谷歌的员工必然十分投入。

**第二，为什么以季度为单位？**

又一翻研究之后，我发现上这样的：

首先，需要说明的是，谷歌是以季度为单位，进行一轮公司层级的目标回顾与设定——与我们常常做得（半）年度目标回顾与设定而已，是更快而不是更慢——也就是说，这是一个更敏捷的目标管理流程。谷歌的一个工程师说：At Google, a year is like a decade…

其次，对于员工来说，每个季度这个周期其实太长。我曾试着问过我们不少同事:请你罗列一下下个季度关键目标和事项。结果大部分人能够明确说出下1-2个月的，但是再远一些其实并不能说的很清楚——因为可能的变动比较多。难道谷歌工作计划都这么清晰吗？或者谷歌的员工都是超级预言家吗？其实不是这样。在OKR流程之下，谷歌的员工有另外一个工作习惯：Snippet。Snippet也不神奇，实质上是一个结构性的邮件周报机制，每周末，每位员工都会以邮件的形式明确三个方面内容：1）本周工作回顾；2）下周计划；3）支持需求。工作回顾或者计划都会简单的把该周的工作事项、目标、计划及成果罗列出来，之后将Snippet发送给固定的几个人，作为工作过程沟通。

所以总体上，谷歌实际采取的是“周Snippet+季度OKRs+半年度focal review”的目标管理及人员考评机制。

**总结：我们可以借鉴什么**

第一， 没有利益纠结的目标管理，反而更能激发员工积极创见、参与——保证“敢想”。这一点在这个变化越来越快的时代，越发重要。

第二，缺了利益“护航”，需要补充采取合适的方式激励员工为目标奋斗——保证“敢干”。谷歌采取了公示的方式，你也可以有其他方法。

第三，不对人员评估工作耍花腔——一个人表现如何，直接上级、同事一定看得清清楚楚，把本来就应该他们做得事情还给他们——同级也好、上级也罢，只要评价要求说得明白、评估有依据，总能比较客观的反应实际的。

第四，慎思之，明辨之，笃行之。谷歌的OKRs是以季度为周期，因为他们有Snippet作为补充；很多美国其他公司则是以更短地周期运作OKRs——比如月度——可能是因为他们公司更小、更灵活，也可能是因为他们以OKRs流程一以贯之，没有周Snippet之类的补充机制。你怎么做，完全取决于你公司的业务要求、机制设计以及传统习惯方面的权衡。

第五，不要希图找到药到病除的灵丹妙药——OKRs、Snippet的过程都是枯燥的，都需要周而复始地做下去，需要良好的习惯支持。在“鸡汤集中营”（微信）里，似乎所有的问题都不是问题——你可以学习、比对和借鉴，但不能轻易地相信这种因果关系——那你可就真给街头卖大力丸的给忽悠了。

**附录:**

Google Ventures的workshp中对于OKRs的介绍视频：<http://www.gv.com/lib/how-google-sets-goals-objectives-and-key-results-okrs>

关于Snippet的详细介绍，可参见：<http://dannyimages.com/2012/06/05/2106-smart-working-with-snippets/#x2>

关于谷歌的focal review，可参见：<http://www.quora.com/How-are-performance-reviews-done-at-Google-What-are-they-used-for>