团队是否适用OKR，就看这3点

——《绩效使能》

传统势力总是很强大，传统观念也总是根深蒂固。在开展OKR的过程中，一个十分有趣的现象是：一方面，无论是主管还是员工，对传统绩效管理恨之入骨，但另外一方面，对新的OKR又充满疑惑。

为什么要开展OKR？它有哪些优点？我的团队是否适用OKR？今天这篇文章就来为你答疑解惑。

**1.为什么要开展OKR**

要理解新世界的好，得首先从理解旧世界的不足开始。

**要回答这个问题，不妨请各位先思考一下传统绩效管理存在哪些不足。**

相信大家都能列出一大堆来，比如：“目标刷新不及时”“绩效管理周期和业务周期严重脱节”“过于形式化”等，这些问题OKR都能解决。

**其次，从外部环境分析**，随着企业所面临的外部环境不再像大工业时代那样稳定，而是充满变化和不确定性，企业要想在快速变化的外部环境中更好地生存下来，需要有极强的应变和适应能力。

一年一次的目标制定和绩效评估方式显然过于呆板，所谓计划赶不上变化，是对现今环境下最恰当不过的描述。

**OKR有4个特别重要的特征**：透明公开、敏捷开放、自下而上，以及目标和评价解耦。

**透明公开指的是**OKR强调在企业内部，所有人的OKR应相互可见，促进相互理解和目标协同，共同做大蛋糕。

**敏捷开放指的是**OKR强调匹配业务节奏设定目标，并在过程中快速调整目标，正体现了极强的应变和适应能力。

在不稳定的环境中，指挥官不见得就能比下属看得更清晰，这个时候让听得见炮火的人去**自下而上地制定目标**，往往总能超出指挥官的预期，漂亮地打赢一场场不确定性战争。

**而目标和评价解耦**，则正是为了卸掉压在员工身上的沉重的考核包袱，让他们轻装上阵，眼睛盯着目标，在价值创造的时候只需眼睛盯着目标，不要总是患得患失，总是关心自己能分多少。

很多积极拥抱变革的主管说：“为什么不尝试呢？至少，用OKR再差也不会比传统方法差。”

有这一信念做基础，希望变革的主管就有了义无反顾前进的动力。

**2.OKR为什么能带来这些价值**

我们说，OKR强调公开透明、敏捷开放、自下而上和评价解耦，能显著激发员工潜能。

很多主管可能会质疑：“OKR为什么就能带来你们所说的这些价值呢？”

不妨对OKR的四大特点逐一展开分析。

**（1）敏捷开放**

**OKR不一刀切地设定固定的目标开展节奏，一切取决于业务。**

团队无须按部就班地每半年设定一次目标，这就体现了其开放性和敏捷性的特点。

由于当前业界的交付节奏普遍呈现快节奏趋势，唯快不破。

OKR完全适配这种业务节奏，事实上当初英特尔在芯片行业掀起的摩尔定律现象，或许也要归功于它那以月度为周期开展的OKR。

**（2）公开透明**

我们曾问过IBM等大型企业，他们在开展传统绩效管理时，目标仅限于主管和下属范围内可见，团队内的其他人事实上并不知道其他成员的目标是什么。

这种绩效管理系统是封闭的系统，极不利于信息共享和协同。

**OKR则相反，它默认全公开，任何人都可以查阅，可以评论，信息是透明的。**

这能显著增强团队成员之间的业务协同。

**（3）自下而上**

自下而上即自主，是内在动机的一个基本心理需求。

**OKR强调，在员工设定目标时，要有相当一部分是员工自己提出来的，而不是上级指派的。**

**只有这样，员工才会感知到目标是自己的目标，不是他人强加给自己的目标，从而显著增强对目标的承诺感。**

承诺伴随着付出，相应带来敬业度的提升。

**当然，员工自主设定目标不等于可以天马行空地设定目标**，实际上还是要和组织目标对齐，只是这个对齐动作是员工自下而上地完成的，而非行政式地自上而下瀑布式倾泻下来。

这是操作形式上的一个小变化，但对于员工心理感知而言却是一个巨大的改变。

**（4）评价解耦**

通常而言，绩效管理包含目标管理和评价管理两部分。

**目标管理聚焦价值创造，评价管理聚焦价值评价，两者切勿混为一谈。**

如果你把目标和绩效关联在一起，所谓考核什么，最多得到什么，考瓜得瓜，考豆得豆，你很大情况下不可能得到超越这些“瓜”的新结果，不大可能给企业和自己带来突破性的变化。

**OKR不和评价直接挂钩，正是希望让员工丢掉包袱释放员工挑战潜能，让员工敢于冒险，实现突破性创新，而非仅仅实现守成式成绩。**



**3.OKR的适用场景是什么**

OKR是一种先进的目标管理工具，它基于内在动机理念。它强调目标的公开透明、目标和评价解耦、自下而上以及敏捷开放。

内在动机的一个前提条件是工作本身是有趣的，或者是有价值和有意义的。

当员工觉得一件工作值得做时，他势必会全力以赴。

**所以OKR特别适合高复杂、高创造性工作的场合，这些工作本身充满了趣味性，**这个时候OKR能充分激发员工的好奇心，释放他们的内在潜能。

**闭上眼评估一下你团队的情况：**

如果你不给团队成员安排任何工作，他们会立马放松下来而偷懒？还是会有一种急切地期待做更多工作的欲望？

团队里有多少人发自内心地喜欢这份工作，而不仅仅是为了钱在工作？

如果工作本身足够吸引他们，那么工作本身就是对工作最好的回报，这和OKR理念是一拍即合的，这样的团队最适合引入OKR。

如果一件工作本身是无趣和乏味的，那么也谈不上内在动机了，这个时候该怎么办呢？是否OKR就不适用了？是否就只能通过外部管理手段，比如胡萝卜加大棒的方式，去强制大家完成工作了？

**如果无论是员工还是主管都认为这项工作确实没有任何价值和意义，那么可能也只能如此了。**

**但我想说的是，价值和意义其实是人为注入的，没有天生就有意义的事。**

拿搬砖来说，它是一个苦力活，十分乏味，但是对一个虔诚的信徒来说，他会觉得这是在为上帝工作，特别有价值和意义。

如果你不是虔诚的信徒，你一定也无法理解电影《冈仁波齐》中的普拉村村民尼玛扎堆为什么要踏上那样艰辛的朝拜之路，于他而言，那不是一件苦差事，那是神圣的。

**所以，即便是搬运工，如果适度地注入工作的意义，同样能调动工人内心的自主奋斗热情，OKR同样适用。**

适用是一回事，准备度又是另外一回事。

**一般而言，我们会从业务不确定性程度、管理成熟度、员工成熟度三个维度评估团队开展OKR的准备度**。

**4.三个评估维度**

**成熟度评估要素1：业务不确定性程度**

**如果业务不确定性程度较高，那么OKR天然适合。**

OKR强调敏捷性，强调快速适配业务需求不断调整目标，这些都能很好地应对不确定性。

创新业务本身就是不确定的，需要鼓励团队成员去冒险，因而不能用预先设定的目标去考核员工，这样只会限定员工的冒险尝试，所以创新业务也特别适合采用OKR。

如果业务本身是确定的，就像组装汽车零部件一样，那么传统上管理者倾向于采用泰勒式管理方式，对工作过程进行严格和精细化的管控，以提升每一环节的工作效率。

**这样做的后果，等于剥夺了员工对工作的自主权，让工作变得了无生趣**，工作最后实际上仅仅沦为了一种谋生手段，员工实际上变成了被操控的机器，是在被动工作，并没有发挥积极主动性。

此时，如果换一种思路，采用OKR赋予员工一定的工作自主性，给工作注入意义，同样能释放员工的工作积极性和主动性。

只不过，这需要管理者先转变管理理念。

**成熟度评估要素2：管理成熟度**

**OKR强调目标要自下而上制定，从而激发下属对目标的承诺意识。**

这需要管理者敢于放权，基于信任进行管理，放手让员工去发挥，过程中提供相应的帮助和支持，确保团队成员的努力同公司的战略规划匹配。

**如果主管事无巨细什么都管，那么他的管理理念和OKR是冲突的，也就不适合引入OKR**，即便引入了，也会把OKR做成另外一种形式的KPI。

从这个角度看，要转变到OKR上，团队主管须先转变管理风格，信任是开展OKR的前提。

政治社会学家詹姆斯·麦克格雷格·伯恩斯（James MacGregor Burns）在1978年撰写了《领导力》（Leadership）一书，**将领导力分为变革型领导力和交易型领导力两种：**

**变革型领导力：**

领导者通过改变下属的价值与信念，提升其需求层次，使下属能意识到工作目标的价值，或是为规划愿景、使命以激励下属，进而使下属愿意超越自己原来的努力程度，并且帮助下属学习新技能、开发新潜能，增进组织的整体效能。

**交易型领导力：**

领导者与成员之间的关系是纯粹的价值交换关系，在领导者与部下之间存在着一种契约式的交易。

在交换中，领导给下属提供报酬、实物奖励、晋升机会、荣誉等，以满足下属的需要与愿望；而下属则以服从领导的命令指挥，完成其所交给的任务作为回应。

OKR需要领导具备某种程度的变革型领导力，以愿景、使命和工作意义去驱动员工自我努力，而非单纯的物质激励驱动。

**成熟度评估要素3：员工成熟度**

OKR希望激发员工的内在动机。

而员工的内在动机受其所处的马斯洛需求层级所制约。

**当员工的主要诉求是物质和金钱诉求时，你很难和他们去探讨诗和远方。**

这也是为什么在早些年中国经济还处于比较初级阶段，大部分人还在为温饱而奔劳时，很少有企业尝试引入OKR，而现今中国经济大幅改善，造就了大量的中产阶级之后，OKR在国内大受欢迎。

随着经济的发展，人们的生活水平不断提高，需求层次也不断攀升，做事的动机相应上升到了内在动机层次。

**这可以从我的一个经历上得到验证。**

自2012年起，我在华为内部持续开展组织诊断，最初问员工：你对你的主管有什么建议吗？

相当数量的员工会说：“主管太忙了，都没怎么管我们，我希望主管能多管管我们。”

也就是说，员工觉得主管不是管多了，而是管少了。

后来，随着华为不断提升其薪酬水平，使其回报处于行业的75分位甚至90分位，引入人员的素质持续提升。

这个时候再去给团队做组织诊断的时候，员工反映的大多变成了这样：“我希望主管能少一些管束，流程能更简化一些。”

**从希望被管到希望更多授权，这里面反映的是员工素质的巨大飞跃。**

在此背景下引入OKR，深受员工的欢迎，他们认为早就应该这样。

**因此，在开展OKR前，请先评估一下你团队的员工，他们是否足够成熟？是否有主动做事的激情？**

**如果没有，那么你需要先促成这一点，否则仓促引入OKR，只会带来更多混乱。**