



## OKR 深度解析及应用案例

---

## 【导读】

OKR，“目标与关键结果法”，是当下互联网上大红大紫的全新管理理念，由 Intel 提出，随后被 Google 运用的出神入化。2013 年，Google 员工 Niket 整理了一份“创业公司 OKR 模板”发布在网上，一度在创业圈中引起轩然大波。本文将会从 Uber、YouTube、Motorola 这些“当红小生”的互联网公司案例出发，看他们“撸”一遍 OKR，深度解析 OKR 含义与用法。

关于创业：创立一家好公司一向不易，但打造一家好公司从来不难。

—Naval

文/Google Niket

编译/明道 袁春阳

即便拥有一支全是高手的一流团队，也未必能让公司长久持续下去。那些顽强的初创公司员工们在一开始往往要面临一个很棘手的问题：如何把公司拧成一根筋，向着一致的目标进发？而如果同时这个“一致的目标”又在因为竞争性的、变幻无常的市场环境一直改变呢？

想必这个问题每个有志于创业的人都想过，事实上，我对那些成功的创业公司如何一直保持在正确的方向上并不断前进这个问题很着迷。这很难，不是吗？直到后来我看到了 OKR 这个东西。

**简单来讲，他们先是把握住了公司成长的关键目标；其次，他们灵活支配那些具有天赋和才华的人力资源。**

这个故事，可能要从 Google 说起。一般人看到 OKR 都会想起 Google 这个搜索巨头，但我唯一能告诉你的是，Google 的确依靠 OKR 这个东西“咸鱼翻身”了，起初他们只是想做好搜索引擎而已，谁知道后来多点开花，在人们生活的几乎每一个领域都秀了一把存在感（视频、广告、新闻、办公、社交、智能家居、手机、无人汽车、可穿戴设备.....另外，Google 早在 1999 年就开始在内部实行 OKR）。

受这个启发，再加上我近年来在 Google 的工作经验，我在 2013 年初随手整理了一个创业公司 OKR 模板，却不想在之后的很长时间内，总有刁民在网上搜索这两个关键词（“OKR Template”，“OKR 模板”），而他们的背后往往有一个 20 人左右的创业团队。因此我决定好好讲讲 OKR 这玩意儿，它是什么，为什么这么好用，以及你为什么现在就要开始使 OKR。

什么是 OKR？OKR 是 Objective & Key Results 的缩写。中文意思是关键目标与结果，最初由 Intel 发明，随后被包括 Google 和 Zynga 在内的大公司广泛应用。**OKR 是在一定周期内为企业和团队设定的战略和目标。**在每一个周期结束的时候，OKR 能够帮你评估团队目标的执行和完成情况。投入一笔精力专注在公司战略和目标的制定上，并将这些战略和目标以一种接地气的方式清晰的传达给员工，可以帮助他们看清公司的发展蓝图，以及他们能为公司的发展做些什么，最终统一军心，向着统一的目标进发。这就是 OKR 的价值所在。

Objectives：每一家公司都有在未来的一段时间内渴望达成的目标，但选择正确的目标往往没那么简单，这需要花费很多的精力去思考和很多的勇气去完善。

Key Results：但我们假设现在你已经选好了目标，接下来到了 OKR 另外一个关键的部分。说的直白一点，**Key Results 就是对前面设定好的 Objective 的过程性或结果性描述，但需要注意的是，它必须是基于具体数值的**（比如你想提升网站浏览量，但不能仅设成“大幅提升网页浏览量”，而应更具体一些，如“日均独立浏览量过 1000，相比之前提升 50%”）。

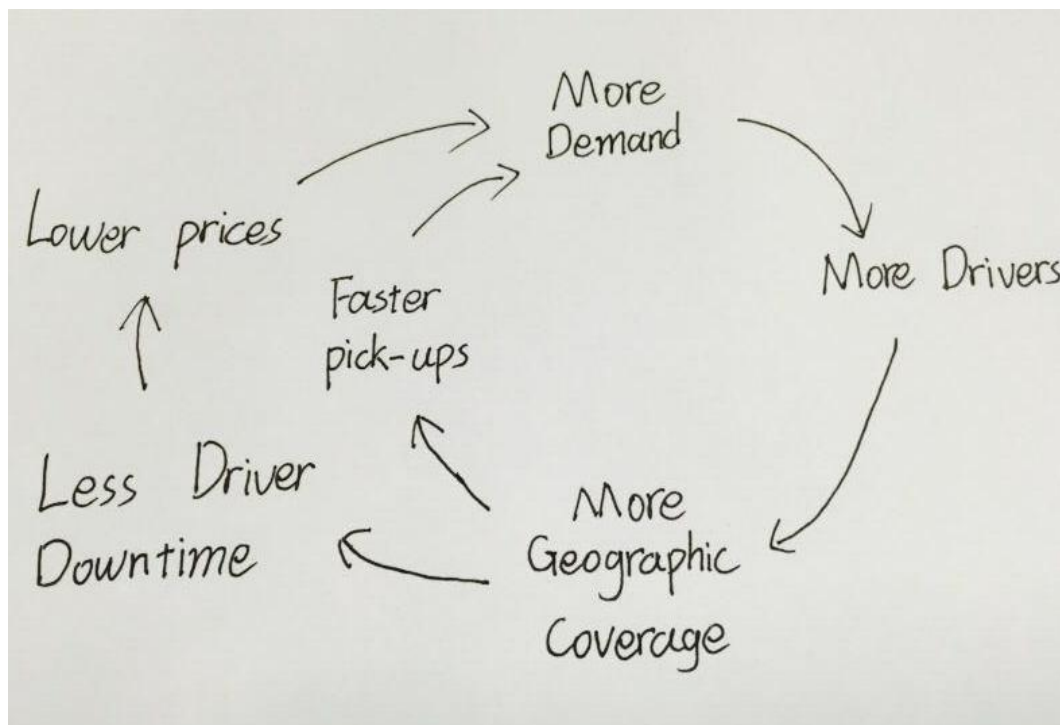
基于数值的期望描述能够产生可量化、可评分的结果

那些过于空泛的表述会因为主观的评估而失去意义（这很容易理解。比如“我想让我们部门的业绩更好”，年底的时候我的确会这么觉得，但我们可能并不知道这仅仅是因为圣诞节到了而已）。定性描述的目标往往无法展现出我们的真实能力，因为它会让我们倾向于发挥最基本的平均水平。比如，如果我设定一个目标：“培训销售团队”，之后我很可能只培训 1 个销售员工就草草了事，但如果我设定一个“培训 50 个销售员工”的 Key Result，即便我最终只培训了 10 个，我也超额完成了 10 倍的最初目标。

好了，理论部分到此结束，接下来，我们来研究几家公司践行 OKR 管理方法的案例。

## 案例一，Uber

下面这张画在面纸上的图曾经给我留下了很深的印象：



为了防止部分小伙伴看不懂，我给大家来一份中文版的：



我们假设 Uber 2014 年就靠这个模板活了，如何使用 OKR 来帮他们实现这一切呢？我们来这样设立 OKR：

Objective 目标：招募更多的司机

- 所有地区的司机基数提升 20%
- 所有活跃地区司机的平均工作时长提升至每周 90 小时

Objective 目标：提升地区覆盖

- 上海的覆盖率提升至 100% • 所有活跃城市的覆盖率提升至 75%
- 交通高峰期，所有覆盖地区的每次接客时间将至 10 分钟以下

Objective 目标：提升司机满意度

- 定义并评估司机的满意指数
- 提升此指数到 75%以上

通过建立以上数字化的目标，我们实现了以下三件事：

1. 我们清楚地认识到了对于 Uber，什么是当务之急
2. 我们建立了容易认知的具体目标以及清晰的成败评判标准
3. 相对于自然增长，我们现在基于我们自己更有野心的目标进行衡量，这使得我们掌握了主动性和节奏感。

## 案例二，YouTube

这次我们的目标是提升用户使用 Google 产品的总时间。怎么找到一个能具体衡量这个目标的标准呢？我们的诀窍是：

**深入了解你的业务能够帮你找到增长点并把这些潜在增长点转化成具体的目标。**

和 Facebook 类似，YouTube 同样也想要流量，每分钟为单位计量的流量。在所有流量中，广告流量的占比是固定的，越高的总流量就意味着更高的收入。

因此，我们的 Objective 设定为：提升每位用户的平均观看时间

那么 Key Results 可以设定为：

- 提升每天 XX 分钟的观看时间
- 推出两个新的操作系统的 YouTube 客户端
- 降低 X%的视频加载时间

如果我们的关键结果都可以轻松达到，每天提升的 XX 分钟时间实现起来游刃有余；又或者以上三个关键结果我们都差了一大截，那说明是时候在制定下一轮 OKRs 的时候做一番调整了（一般情况下，我们都是按照季度来制定和评估 OKR，但从实际的执行情况来看，我们可能需要每周去更新并汇报一下 OKR 的进度，这样可以保证在季末评估的时候得到不令人难堪的结果。因此，在这里，笔者可能要恬不知耻的推荐一下明道，原因很简单，我们需要一个工具来监督 OKR 进度，没有什么比明道的任务中心更适合 OKR 的监督了）。

那么，什么样的 OKR 和相应评估结果是比较健康的呢？

一篇发表在 First Round Review 上面的文章认为，高绩效的 OKR 系统一般有 3 个共同点：

1. 目标和结果可以被量化。这一点我们上面已经多次提到，此处不赘述；
2. 个人或者团队的 OKR 必须在每一天、每一周、每一个月都有露脸的机会。说白了就是持续性，OKR 的使用者必须时刻将目标和结果铭记于心，这样才会时刻将自己的行动与之匹配；
3. 目标要设置的有野心，最好超出能力范围。一个百分百被完成的 OKR 几乎没有任何推动作用，而一个 70%完成度的 OKR 却近乎完美——它能让你知道你这一阶段你和你的团队的极限在哪里，这样你才有更多的上升空间；



因此，OKR 其实代表了一种简单到令人发指的“沟通”工具，即便每个人就只看看不说话，每个人也都知道前进的方向在哪里，接着闷头干就是了。OKR 只要用的好，公司业绩突飞猛进指日可待。

既然 OKR 可以被看作成公司内部“沟通”的一个大框架，那么它到底能对一个组织带来什么样的实质性福利呢？

两项福利：

- 每一位企业员工清晰的了解公司的发展目标，并在这个过程中明确自己的位置，贡献自己力所能及的一份力量，即“专注”
- 每一支团队以及每一位员工都将努力达成自己的期望表现，即“使命感”

恐怕没有人会拒绝这两项福利吧。没有管理者希望手下的人整天只知道坐以待命。给他分配什么活，他就干什么活。这种使用人才的方式实在太奢侈了，而且作为管理者你不累吗？

一直以来，我都在使用以上所描述的 OKR 框架来给我的创业朋友们做咨询。他们的团队规模从 4 人到 200 人不等，尽管 OKR 的实用性和直观性让人爱不释手，但在实行 OKR 的过程中，我们也发现了两个比较常见的挑战：

- 下一步应该做什么？我们怎么知道是否选对了下一步？
- 怎么让全队愿景一致，目标相同？

关于第一个挑战，原文作者的解释比较含糊，无非是坏则改之，好则加冕，笔者在这里斗胆抛砖引玉一次。在《The Lean Startup》（中文译作《精益创业》）这本书中，有提到精益创业的一个关键原则，即“快速假设，快速学习/失败，快速调整”。

现在我们已经“快速假设”好了公司下一步前进的目标，接下来到了第二个步骤，即便我们“快速失败”，这也是非常友好的一件事，因为我们还有第三招：“快速调整”。但这第三件事说起来容易，做起来难。快速调整、快速复盘对组织文化的要求稍高，如果你处于一个“独裁”的组织当中，什么事都是老大说了算，那么别指望能够快速调整。这样的例子太多了，如果诺基亚和 HTC 当初能够快速调整市场策略，也不至于落到今天这份田地。一个像 Nokia 和 HTC 这样庞大的中央集权组织几乎不可能做到“快速”，更不用提现在一个 200 人的企业都能搞出一个 5 层以上的组织架构出来，请个假要先是部门主管审批，接下来是总监级，还有的要董事长出马。因此“快速调整”的前提是你的组织足够扁平化，也就是去中

心化。每一个在市场前线的员工有充足的发言权，他们的嗅觉往往比整日忙的不可开交的 CEO 要敏捷的多，这样即便犯错，也有人第一时间能够从市场和客户那里得到反馈，并第一时间在组织内部分享、讨论、纠正。

第二个问题是公认的难，谁都知道一个共同的正确前进目标是整个公司的福音，但制定这样一个共同目标谈何容易。好在.....好在今天我们的“主角”终于可以出场了——很抱歉快到了文章的最后我们才谈到我之前制作的创业公司 OKR 模板。我的建议是，把你的公司目前的目标和规划结合这个 OKR 模板回炉重做。为什么不呢？

起初我也不相信这个小小的模板能如此让别人信服，直到后来我看到了另外一个 Moto 案例。

。



## 案例三，Motorola

2012 年 Google 收购 Motorola，随后我们看到 Moto X，Moto 360，Moto G，Moto X II 横空出世，市场反响强烈。实不相瞒，这些产品项目无一例外都是使用了 OKR 作为指导工具。

让我们来听听 Motorola 的发言人怎么说。

Our fast phone update strategy was an OKR, and was well-received by nearly everyone .

(我们的手机系统升级就是一个 OKR，目前看来用户们都非常喜欢我们这么做。)

This isn't a surprising move from Motorola, considering the company has been able to provide swift Android updates to some of its Android devices in the recent past, especially for the Moto X and Moto G handsets.

( Motorola 的这个举动其实一点也不令人惊讶。考虑到之前我们就已经能够为 Motorola 手机用户们提供非常迅速的系统升级，尤其是 Moto X 和 Moto G 这两部设备的升级推送。 )

——克里斯 史密斯，BGR

对 Motorola 而言，目标的制定和规划是一直都有的事，但以 OKR 这种形式还是第一次。我们正是依靠这个模板建立了我们自己的 OKR 体系。数百名工程师在这个 OKR 的引领下不遗余力的把系统升级这件事执行的完美无暇，我们的用户在第一时间都用上了最新的 Android 系统。

知道我们这仗打得有多漂亮吗？我们甚至击败了 Nexus 团队（Nexus 系列是 Google 自有的一个原生品牌，运营由 Google 团队负责 Nexus 设备总是能第一时间收到 Google 最新系统的推送，但目前看来，Motorola 打了 Nexus 的脸——编者按）。

*一个两百人的团队靠着一个网上的模板就轻松掀翻了大腕的船。*

有了合适的工具和正确的策略，你也可以做到。这个模板目前已经被我们的团队在每个季度广泛使用，无论是在 Google 还是在 Motorola。现在，我们的领导者在每年以及每季度都会给我们设定清晰的 OKR。

好了，是时候祭出我们牛气哄哄的模板了：

~~<http://t.cn/RZvDZJJ>~~

<http://t.cn/RXiLawA>

（原链接为英文版且被墙，因此奉上明道团队倾情翻译版本）

这个模板是某家公司（已匿名）的实例 OKR.你可以根据团队的实际情况和需求作相应调整。它应当被广发传播到你团队中的每一位成员手里，并作为每一次战略决定的参考标准。

我深信它将成为最强大的也最有深远意义的的工具之一。它值得被所有人拥有和使用。

### 【结语】

我和很多创始人人都说过这些。我希望你们能够清楚的了解你们的业务，你们擅长的领域，以及你们不足的地方。OKR 是用来帮助你们的团队认清前进的方向并取得成功的工具。当你越清楚你们的发展目标并知道如何高效达成它们，OKR 的 Objective 设定才会越精确——因此你取得的结果也会越完美。

永远记住，OKR 是来帮你达成目标的工具，而不是目标本身。除此之外，永远不要半途而废，要么竭力完成你的 OKR，要么就什么也别做。

我见过很多人风风火火设定好了他们雄赳赳的目标，但在执行上往往畏首畏尾；他们急着去招聘人才，急着去解雇那些所谓的害群之马，但有时候却往往因此失去了批判性的思考能力。真正的领导力要求我们必须坐下来，召集公司的意见领袖和先驱工作者们好好谈谈。不要吝惜我们在 OKR 设定上所花的每一天，你要相信，这些时间终究有一天能给我们带来意想不到的收获。愿意花时间制定并完善你们团队的 OKR 实际上代表了你对同事和员工的尊重——这意味着你尊重他们对公司所贡献的精力和努力。

我们已经系统性的学习了 Uber、YouTube 以及 Motorola 三个 portfolio 的 OKR 设定，那么这里我还有一个小小的要求——请大家忘记他们。

Google 怎么设定 OKR 是它的事，每一家公司都是不同的，因此针对各自的市场情况我们需要设定不同而独特的策略。那些制作出最合适的 OKR 的公司往往不屑于全盘照抄并更懂得如何取舍。所谓关键目标，不是盲目的什么都想做，而是把最想做的做好。

最后，希望你们觉得这篇文章有用。祝你们好运。

\*原文作者为 Google 员工 Niket

文章有改动，编译、整理由 明道 袁春阳 完成。

附录：

1. 《The Lean Startup》，37 Signals.
2. Wikipedia：OKRs 词条
3. “Google Ventures: How Google sets goals: OKRs”
4. “How Google sets goals: OKRs” . YouTube.
5. “The Management Framework that Propelled LinkedIn to a \$20 Billion Company” . First Round Review.
6. “THE FUNDAMENTALS: Objectives & Key Results” Medium.
7. “Are You a C.E.O. of Something?” . The New York Times.
8. “How to Make OKRs Actually Work at Your Startup” First Round Review.
9. “Motorola commits to ‘fast’ Lollipop updates for all 2013 and 2014 phones” BGR

