

李靖
——
著

中国管理科学研究院学术委员会 **郑重推荐**

完整、系统阐述 OKR 的价值观和方法论

50+ 范例

深入、细致解读 OKR 实操，
一看就会

100+ 图表

OKR 必备工具箱，
拿来即用

OKR

完全实践



机械工业出版社
China Machine Press

OKR完全实践

李靖 著

ISBN: 978-7-111-65886-3

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序

前言

认识OKR

第一章 为什么OKR这么火

第一节 榜样的力量

第二节 现实的困扰

第二章 OKR究竟是什么

第一节 OKR目标达成法

第二节 别再拿KPI和OKR做比较

第三节 我们要的结果，从何而来

第三章 OKR何以有效

第一节 把握OKR的特征

第二节 放大镜：聚焦汇集能量

第三节 藏宝图：导航引领路径

第四节 农夫和武士：阵法保持队形

第五节 举证责任：激发责任和热情

第六节 无影灯：公开强化责任

第七节 关注：最好的激励

导入OKR

第四章 选择OKR

第一节 OKR适合我吗

第二节 OKR要多久才能产生效果

第三节 施行OKR，需要付出什么

第五章 OKR落地

第一节 在哪些部门运用OKR

第二节 导入OKR的策略

第三节 OKR落地的正确姿势

第六章 让OKR持续发挥价值

- 第一节 要不要考核
- 第二节 怎么考核
- 第三节 如何保持热情
- 第四节 为什么OKR失败了

第七章 提升OKR

- 第一节 教练式管理
- 第二节 教练式管理的技术
- 第三节 培育OKR文化
- 第四节 优化组织

实践OKR

第八章 OKR的规划设计

- 第一节 从战略出发
- 第二节 建立组织
- 第三节 制订推动计划
- 第四节 制定推动措施
- 第五节 确定周期和流程
- 第六节 创建工具
- 第七节 创建协作与共享平台

第九章 制定目标

- 第一节 识别有价值的目标
- 第二节 目标的主体
- 第三节 制定目标的流程
- 第四节 拟定目标

第十章 制定关键结果

- 第一节 思考关键结果
- 第二节 准确描述
- 第三节 制定关键结果的流程

- 第十一章 OKR的对齐
- 第十二章 OKR的跟踪与辅导
 - 第一节 OKR的跟踪
 - 第二节 OKR的辅导
- 第十三章 OKR的评分与复盘
 - 第一节 OKR评分
 - 第二节 OKR复盘
 - 第三节 开有结果的会议
- 第十四章 常见问题与实施建议
 - 第一节 OKR实践中的常见问题
 - 第二节 实施OKR的专业建议

结语

附录A OKR首席指挥官工具箱

参考文献

推荐序

自1954年彼得·德鲁克提出目标管理的概念以来，管理理论得到令人瞩目的发展，以MBO、KPI、BSC为代表的管理方法也推动企业的管理实践取得了巨大的进步。企业的管理更具备前瞻性和系统性，也更重视人的因素，这些都大大提升了企业的经营管理水平，促进了生产力的发展。

OKR是源自英特尔（Intel）的一种目标管理方法，是德鲁克目标管理理论的创新发展，与KPI一脉相承。OKR在谷歌的发扬光大，吸引了全世界的关注，同样，也激发了中国企业的满腔热情。OKR最显著的一个特征，是通过自下而上、公开透明的方法，激发人的内在动机。OKR的这个特征，是它与其他目标管理和绩效管理体系最根本的差异之一，也正是它先进性的体现。对人内在动机的重视，使企业能够更充分地激励新时代的员工，也使企业更从容地迎接日新月异的数字时代所带来的挑战。

“实践是检验真理的唯一标准”。一种管理理论是否正确，一种管理方法是否有效，取决于它们在实践中能否发挥作用。不过，企业并不能因为某种管理方法没有产生预期的效果，就否定它的价值，而应该反思自己是否具有对这种管理方法的客观认识，有没有准确把握和合理运用它。毕竟，这些方法的有效性已经被许多企业验证过了，而且企业也常常是在那些成功案例的影响下，激发出学习和实践的动力。

我认为，成功实践一种管理方法至少需要三个条件。

第一，要准确把握其思想内涵。中国企业界学习和运用各种先进管理方法的热情始终很高，不少企业也因此成功实现了转型突破，实

现了跨越式的发展。然而，令人遗憾的是，仍然有为数不少的企业在投入大量成本和精力后，并未产生实效。许多管理者将其归罪于这些管理方式本身，转而尝试新的方法。我们无法排除这种心理也是OKR在今天被热捧的原因之一。事实上，导致失败的原因，往往是企业对管理技术的生搬硬套和对管理思想的一知半解。这正是KPI在当今中国扭曲变形，并被广泛诟病的根本原因。

为了避免读者重蹈覆辙，本书作者对OKR的思想内涵进行了充分的论述，不仅对OKR的定义做出了全新的诠释，还通过深入研究，总结出OKR的六大特征。作者一方面运用案例进行了翔实的说明，另一方面在全书各个实施环节中指导读者运用这些特征进行实践。与一些教条的概念铺陈相比，这种方式更有助于读者准确把握OKR的理念和逻辑，为顺利实践奠定坚实的思想基础。作者的这种努力，足见其良苦用心。

第二，要符合企业的土壤。管理方法，尤其是从国外引进的管理模式，必须要经过本土化的改良。未经转化就简单效仿的做法常常是东施效颦，结果往往有云泥之别。精益生产、阿米巴、六西格玛、BSC，乃至KPI，中国企业因为囫囵吞枣所付出的代价可谓不少。作者对企业一味照搬国外的成功经验表达了担忧，通过对比辨析了中外企业在管理的成熟度、技术的集中度、员工的成熟度、国民的职业精神等方面存在的差异，总结出中国企业运用OKR的必要性和可行性，提出“寻求体现中国特色的管理才是任何管理理论和管理工具发挥作用的正道”的主张。

此外，与许多管理书籍不同，本书并没有为迎合某些读者而大量采用国内外知名大企业的案例，而是更多地考虑到广大中小企业的实际情况，展示了许多发生在中小企业的真实案例，并为中小企业导入和实施OKR提供了行之有效的方法。这种务实的精神难能可贵。

第三，要具备与应用场景相匹配的实践方法。运用OKR，实质上就是推动一次组织变革。组织变革的成功是由多方面因素促成的，而组织变革的失败却往往是“千里之堤，溃于蚁穴”。企业单纯重视整体的规划，依靠革命式的激情推动，却忽视与应用场景相匹配的实践方法，是导致失败的常见原因。作者用真实的案例提示读者要系统、深入地考虑实际运行中方方面面的问题，并用大部分篇幅对OKR的导入、推动和实操进行了全面的指导，不仅明确了标准和程序，还介绍了思考的策略和方法，以及常见的问题和对策。比如在“思考关键结果”中，作者举例说明了“因果倒置”“循环论证”“以偏概全”

“自相矛盾”“忽视阴暗面”等常见问题，可以使读者少走很多弯路。类似的令人印象深刻的地方还有很多，体现出了作者丰富的实践经验。书中还提供了大量的图表，让读者能够顺畅地理解和便捷地使用，也能感受到作者的真心实意。

本书名为《OKR完全实践》，我认为名副其实。

我非常欣慰，李靖能为中国企业奉献这样一本好书。

这本书没有在理论部分多费笔墨，但方方面面都体现了OKR的独特理念，让读者能够深刻地领会OKR的精神内涵。在实践方面，作者下了功夫，充分考虑到了实际运用的各个环节。本书架构完整、内容翔实、逻辑严谨、敦本务实，一定能够帮助企业全面掌握和高效运用OKR，体验到先进的管理方法所带来的进步。

在此，我也要感谢机械工业出版社华章公司，你们慧眼识珠，为广大读者带来了这本有价值的著作，必将推动中国企业管理的进步。

李锡元

武汉大学经济与管理学院 教授 博士生导师

2020年6月于珞珈山

前言

OKR，即目标与关键结果，是一种源自英特尔和谷歌的目标管理方法，在企业的战略实施、组织发展、激励机制、文化建设等方面，都发挥了极大的促进作用。它深受硅谷创新型企业的青睐，其巨大的价值已在众多国际企业的实践中得到充分证明，影响力遍及全球。

随着华为、小米等众多国内知名企业的运用，OKR已经成为当今中国企业管理实践中的热点，正以星火燎原之势，席卷全国。企业学习、掌握和运用OKR的需求与日俱增。

然而，OKR在国内还是一个比较新的领域，尚无成熟和普遍适用的成功经验可以借鉴，也缺乏一套完整的标准化的操作体系。在运用OKR时，那些实力雄厚的大型企业，拥有健全的组织、强大的管理人才储备，具备自己研究和开发的能力，同时也不乏专业咨询机构的支持，但是，对于广大的中小企业来说，要想探索出一套适合自己的OKR操作方法，不知要付出多少代价，更难免不慎落入陷阱。

促使我写这本书的缘由，是我听到的一个真实案例。一位中小企业的CEO对OKR充满热情，自掏腰包为全体中高管购买了相关的书籍，要求大家在一个月内存读三遍。之后，经过集体研究，他们开始了应用OKR的旅程。与大家期待的相反，他们很快就陷入了泥潭。新系统没有充分考虑到实施中的诸多问题，缺乏可以有效应对的具体措施，而原有的管理体系又已经废止，失去了发挥作用的合法性。那段时间，他们一筹莫展、进退两难，经过一番挣扎，最终痛下决心，草草收场，于是，一切又回到了原点。管理团队此前的努力付诸东流，更重要的是，这家企业因此丧失了组织变革的最佳契机，员工对管理层的信任也大打折扣。

这本书是为中国广大的中小企业而写的，它基于我们对中小企业的了解和把握，提炼了我们近年来为中小企业提供OKR咨询服务的成功经验和失败教训。本书系统阐述了OKR的价值观和方法论，力求呈现OKR的全貌。对即将实践OKR的企业来说，本书可以提供全面、细致和深入的指导，让企业事半功倍，高效地掌握和运用OKR。对已经实施了OKR的企业来说，可以运用本书进一步检视OKR运行的合理性，从而将OKR调整到正确的轨道，避免行差踏错、误入歧途。

本书分为以下三个部分。

“认识OKR”，包括第一至三章，系统阐述了OKR的基本知识，力求让你能轻松地理解OKR独特的理念和背后的逻辑。

“导入OKR”，包括第四至七章，结合中国企业的实际情况，阐明了企业导入和实施OKR的方法，力求使你在运用中少走弯路。

“实践OKR”，包括第八至十四章，对OKR实际操作的各个环节做了详尽的解读，并配以简明的图表和实际的案例，力求让你看了就会用。

为了方便运用，本书附录还将书中的大量表格分类整理成OKR首席指挥官工具箱。

目前，国内对OKR的研究，多数还停留在对国外著作的翻译和解读上。囿于OKR在中国实践的时间不长，很少见到符合中国企业尤其是中小企业的实际情况，且对实际操作具有指导价值的著作。本书正是为了弥补这一缺憾。

本书的特色如下。

1. 系统性：涵盖了从OKR的理念、基本理论、导入、推广、提升，到OKR实操的各个方面，完整、系统、深入地阐述了OKR的价值观和方法论。

2. 实操性：深入解读OKR实操的各个环节，给你一部看了就会用的操作手册。

3. 实用性：提供大量的范例和图表，让你拿来就可以用，堪称OKR运用的必备工具箱。

4. 实效性：本书充分考虑了中小企业的实际情况，提供的方法简便易行，一定会帮助企业取得成效。

我相信，这本书将让你轻松地掌握OKR，方便地运用OKR，体验到OKR的巨大魅力，开启事业的新篇章。欢迎你和我共同探讨OKR的话题，我的邮箱是：lijing@chinaokr.cn。

最后，我要特别感谢机械工业出版社华章公司编辑张竞余先生，他的真知灼见为本书增色不少。

李靖

2020年6月

认识OKR

第一章 为什么OKR这么火

传统的管理模式已无法完全适应快速发展的时代，更无法满足当今企业员工实现自我价值的需求。僵化的管理手段不仅严重制约着业务的发展，也在不断侵蚀企业苦心经营和积累的资源。OKR的成功实践，像一座灯塔，为企业的管理指明了航向；是一座桥梁，将组织的使命与员工的梦想紧密联结起来。

第一节 榜样的力量

1999年，创立不到一年的谷歌（Google）迎来了一笔风险投资。投资人是世界著名的风险投资公司KPCB的合伙人，被誉为“风投之王”的约翰·杜尔（John Doerr）。他给了谷歌1180万美元的风险投资。同时，还给了创立谷歌的两个年轻人——拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）一份更大的礼物：OKR，并告诉他们应该如何实现梦想。

当时的谷歌只有30人左右，他们积极拥抱OKR，开始学习和运行这套管理系统。OKR一直伴随着谷歌走到今天，经过20个春秋，使谷歌成了一家受世人瞩目的伟大的公司。现在，OKR已经成了谷歌DNA的一部分，也成了谷歌的一张名片。

很多人对OKR的认识源自谷歌，而事实上，OKR的渊源还要往前追溯至少60年。

1954年，管理大师彼得·德鲁克出版了名著《管理的实践》^[1]，最先提出了“目标管理”（Management by Objectives, MBO）的概念。他指出：“企业为了取得良好的绩效，就要求各项工作必须以达到企业整体目标为导向，尤其是，每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的绩效上……企业对目标管理必须投入大量的精力，并需要运用特殊工具。”其后，他又提出“目标管理和自我控制”的主张，他在书中写道：“目标管理的主要贡献在于，它能够使我们用自我控制的管理方式来取代强制式的管理。”“企业需要的就是一个管理原则。这一原则能够让个人充分发挥特长、担负责任，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立起团队合作和集体协作，并能调和个人目标与共同利益。”

德鲁克关于目标管理的理论，不仅明确指出了企业经营管理中各项工作的着力点应当是目标，更重要的是，他识别出对目标实现具有决定性影响的关键要素——人，具有责任感、具备自我控制能力和协作能力的人。

这些认识，在今天看来，仍然极具前瞻性。即便在21世纪，已经进入人工智能时代的我们也不得不承认，德鲁克不愧为“大师中的大师”。要知道，他的这些论断，是在20世纪50年代的工业时代做出的！

《管理的实践》是管理科学史上划时代的巨著。它点燃了众多企业的希望，甚至有很多企业家在企业内部轰轰烈烈地掀起了一场目标管理的“革命”。

然而，令人遗憾的是，企业在推行目标管理的过程中，过于注重形式，以至于忽略了目标管理所隐含的价值观和思维方式。和大多数的管理变革一样，由于企业家普遍具有急于求成的心态，结果原本应该充分互动的组织活动沦为了一场自上而下施压的“运动”。德鲁克所描绘的目标一致、团队协作、主动负责的愿景，很少有企业能够实现。目标管理陷入了泥潭，光环也逐渐淡去。

作为德鲁克的忠实粉丝，时任英特尔执行副总裁的安迪·格鲁夫（Andy Grove）进行了大量的深入研究，他敏锐地洞察到了MBO所蕴藏的价值，也看到了它所存在的局限性。

安迪·格鲁夫对德鲁克的目标管理进行了优化，将英特尔的目标管理系统命名为iMBOs。1975年，英特尔公司开始全面推行iMBOs，并在接下来的数十年中坚定不移地大力推行和持续优化。如今，英特尔取得了骄人的业绩，已成为全球最具影响力的公司之一。

英特尔的iMBOs使目标管理焕发了勃勃生机，并取得了颠覆性的进步。

约翰·杜尔是英特尔高速发展的见证人和iMBOs的受益者。为了避免混淆，他将格鲁夫的方法称作OKR。约翰·杜尔认为：目标与关键结果的结合是OKR的独特贡献。为了说明OKR的进步性，他将OKR与MBO进行了对比（见表1-1）。

表1-1 OKR的进步

MBO	英特尔的 OKR
“目标是什么”	“目标是什么” + “如何实现”
年度目标	季度和月度目标
目标不公开、不透明	目标公开、透明
自上而下	自下而上或团队协商
与薪酬福利挂钩	大部分与薪酬福利无关
规避风险	积极进取

约翰·杜尔多年的实践表明，OKR可以有效地帮助个人和组织实现目标，他始终坚定地认为OKR极具价值和潜力。约翰·杜尔不但为谷歌送上了这份大礼，还持续不断地向众多的企业推荐，被誉为“OKR的播种机”。目睹了谷歌极具创新力的飞速发展，众多企业纷纷学习和效仿其先进的管理方式。

今天，我们所熟知的微软（Microsoft）、领英（LinkedIn）、推特（Twitter）、星佳（Zynga）、美国在线（AOL）、多宝箱（Dropbox）、甲骨文（Oracle）、亚马逊（Amazon）、脸书（Facebook）、雅虎（Yahoo）等知名企业都在积极应用这套方法。

OKR虽然来自硅谷，但其适用范围并不只限于互联网和高科技企业，传统的制造业、服务业企业也在热情地拥抱OKR，它们之中的代表

有：通用电气（GE）、松下（Panasonic）、施耐德（Schneider）、西尔斯（Sears）、埃森哲（Accenture）、凯业必达（CareerBuilder）、戴尔电脑（Dell）、德勤（Deloitte）、Gap、优步（Uber）、爱彼迎（Airbnb）、宝马（BMW）、西门子（Siemens）、LG、三星（Samsung）等。

2014年，谷歌传到互联网上的内部培训OKR的视频，极大地激发了中国企业学习的热情。一向嗅觉敏锐、勇于创新的互联网企业，如知乎、豌豆荚等，率先拥抱了OKR。

2015年，华为启动OKR试点。2016年，效果初步显现。2017年，华为的绩效管理满意度调查显示：采用OKR的团队在绩效管理各维度的满意度全都高于采用传统绩效管理方法的团队，其中，OKR在团队合作、工作自由度、发挥个人特长、组织开放度等方面所发挥的促进作用最为明显。并且，那些采用OKR的团队，没有一个愿意再退回去使用传统的绩效管理方法。至2018年年底，华为的OKR已经覆盖了8万人左右的团队，约占华为总人数的43%。

榜样的力量是无穷的。短短5年时间，OKR在中国遍地开花，阿里巴巴、百度、腾讯、小米、今日头条、分众传媒、中国电信、中国移动、中国联通、招商银行、工商银行、万科、金地、伊利、光明、东阿阿胶、TCL、欧普、吉利汽车、福田汽车、威马汽车、南孚电池、方太、康佳、理想汽车、去哪儿网、携程、链家地产、韩都衣舍、宜佰家居、炎黄体旅、效率叠加、菠萝加速器……都在用OKR。

OKR在谷歌的成功实践、在华为等知名标杆企业的成功应用，充分证明了OKR的巨大价值，值得广大中国企业学习和实践。

无论是在国外还是国内，无论是跨国企业还是中小微企业，无论是互联网、高科技企业还是传统制造业、服务业企业，无论是创业公

司还是面临转型突破的成熟组织，OKR都对其发展起到了积极的推动作用。

[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

第二节 现实的困扰

很多书在介绍OKR时，都会提到VUCA这个源自美国军事机构的名词，意在提示人们注意，在当今这个变幻莫测的时代，企业所面临的挑战。同时，提醒人们重视对市场的洞察和预见，提高组织响应的灵活性和团队的快速执行能力。不过，我对这个问题的看法相对比较复杂。

VUCA是volatility（易变性）、uncertainty（不确定性）、complexity（复杂性）和ambiguity（模糊性）的缩写。VUCA描述的是这样一种状态：宏观和微观环境不断动荡，无法预测；层出不穷的黑天鹅事件，颠覆了传统的认知；影响决策的因素纷繁复杂，往往超出预料，难以全面评估；内外关系、组织边界都日益模糊，无法应对。

诚然，市场的变幻莫测、产品的快速迭代、竞争的不断加剧、资源的相对稀缺，无不使得传统企业如履薄冰。但同时，我们也应该认识到，VUCA是社会进步的表现，推动这些进步的正是技术的进步，以及价值观的开放和多元化。时代不仅给我们带来了挑战，也带来了更多的机会。

与其将注意力投入纷繁复杂的外部环境之中，倒不如深入思考组织内部的变化和挑战。因为，VUCA必将成为常态。既然是常态，自然就有规律可循。未来唯一不变的就是变化，不同的是变化的方向和程度。组织的能力是从静态执行到动态响应逐步提高的。尤其是，对于占企业总数99%的大多数传统中小企业而言，向内看，识别出那些制约和促进企业发展的可控因素，有针对性地提高自身的经营管理能力，比“快速应对”外部环境的变化更有价值和现实意义。

互联网、大数据、云计算、物联网、人工智能、电子商务、移动支付、共享经济、新零售、区块链……科学技术的巨大进步、市场经济的迅猛发展，在改善人们生活的同时，也在潜移默化地影响人们的思维方式、价值观念和彼此之间的关系，进而改变人们的工作选择和工作方式。

“世界那么大，我想去看看”，一则仅10个字的辞职申请爆红网络，被网友评为“史上最具情怀的辞职信”，入选2015年十大网络用语。乍看之下，人们可能认为，辞职者注重的是内心的感受，是为了探索更多的未知和可能性。但是，仔细想想，其实这种选择反映的是个体对自身生活意义的追求、对实现自我价值的渴望以及主宰自身发展道路的愿望。虽然没有直接说出来，但我们也不难做出判断——目前的工作单调乏味、无法自我掌控、发展前景黯淡，总之，看不到希望。

这封辞职信之所以爆红，并非仅仅因为它简短，更因为它极具代表性，拨动了众人的心弦，讲出了大家想讲而没有讲的话。事实上，没有人愿意成为流浪者，人们只是希望找到一个可以体现自我价值的地方。

今天，伴随信息技术和数字革命成长起来的一代，已逐渐成为职场上的主力军。与大多数人的父辈和前辈相比，他们享受着高科技带来的种种便利和丰富体验，拥有更完善的教育资源、更丰富的前沿资讯，也面临着更多样化的选择，由此形成的价值观和思维方式，也自然会影他们内心的选择。

他们不甘于像父辈那样，为了家庭责任、权力、社会地位或物质利益，年复一年、日复一日机械地重复劳动，更不愿意成为一台庞大机器上的螺丝钉。

他们更在意内心的感受，追求生命的意义，注重个人的发展。他们渴望在工作中被尊重、被认同、被欣赏、被需要，他们希望在工作中感知使命、体验快乐、获得学习和成长，希望通过工作改变命运、实现梦想。而这一切，只有在平等、开放和充满尊重的组织里才有可能实现。

令人遗憾的是，今天大多数的企业家和管理者，更多地将注意力投向了外部，关注得更多的是消费者、渠道、竞争对手，却恰恰忽略了管理中最重要因素——人。为数众多的传统行业的中小企业，依然在强势地维护着科层制的管控型组织。

基于专业化分工的科层制组织，的确发挥过不可替代的作用，时至今日，也仍然有其生存的土壤。但不容忽视的是，过度的专业化也就意味着工作的单调性，弱化了员工在工作上的成就感，限制了员工的发展空间，与今天新生代员工对生活的意义和自我价值的追求背道而驰。

不仅如此，传统的结构森严、制度严格、流程固化、层层汇报的管控型组织，也越来越难以适应外部环境的变化。由于员工难以感知工作的意义，其积极性未被充分调动，只能被动地接受来自上级的指令。而决策者囿于各项固化的流程，不但无法及时了解信息，更难以保证信息的真实性、完整性和准确性，对组织决策造成了极大的困扰，给决策的贯彻落实也带来了极大的挑战。

为了应对这些挑战，组织对执行力的要求越来越高。针对个体的绩效考核因此成为大多数企业的选择。这些企业对个体的工作成果按指标进行考核，并将考核结果与个体的薪酬挂钩。从契约关系的角度来看，这样做无可厚非。然而，单纯的物质刺激削弱了人们的内在动机，从长远来看，反而降低了企业绩效。同时，还衍生出一系列潜在的不良后果，包括抑制创造力、助长短期思维、诱发不道德行为等。

在契约关系的影响下，组织内日渐形成了一种交易文化——一种唯上唯权的文化，导致个体在内心与组织疏离，抑制甚至扼杀了员工的积极性和创造力。

上述这一切最终形成恶性循环，其所导致的僵化与迟滞，与时代的飞速进步和发展形成了鲜明的对照。如何进行组织变革，如何转变管理方式，如何凝聚个体的力量，如何发挥每个人的创造性，如何促进团队协作，如何调和个体利益与组织利益，成为当代管理最突出的课题。

德鲁克在《管理：使命、责任、实践》^[1]一书中，一语道破了管理的真谛。他写道：“商业企业（或其他任何组织机构，如医院、学校等）只拥有一项真正的资源——人。管理的第一个任务是靠人来实现的，管理工作的目的，就是要使人力资源更富有生产力。”

OKR正是基于这样的目的而实践的。它强调员工的广泛参与，从而充分调动员工的积极性；它倡导公开透明的文化，从而营造平等尊重的工作氛围；它不依赖外在激励，而是激发个体的内在动机，让员工在工作中感受意义、寻求发展。

以华为和谷歌为代表的众多企业，通过OKR，实现了员工自我实现与组织目标的融合；组织因此而焕发的活力和持续迸发的创新力，也大幅提升了组织对外部环境的快速响应能力。

[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

第二章 OKR究竟是什么

OKR是目标管理的工具，是战略实施的保障，是组织变革的利器，是科学激励的机制，是文化提升的驱动。OKR是正确的价值观，是科学的方法论，是最佳的管理实践。

第一节 OKR目标达成法

OKR是目标（Objectives）和关键结果（Key Results）的英文缩写，合起来就是：目标与关键结果（Objectives and Key Results）。

O说明了我们想实现什么，KR说明的是我们为了实现目标应当做什么。O表明我们要往哪里去，KR表明我们如何才能到达。O呈现出我们的目的地，KR标明了我们前行的路径。如果说O是我们要获得的成果，那么，KR就是一杆秤，它可以衡量我们的成果是否已经实现。O与KR的关系如表2-1所示。

表2-1 O与KR的关系

	目标 (O)	关键结果 (KR)		目标 (O)	关键结果 (KR)
使命	想要的	需要做的	战略	目的地	路径
愿景	去哪里	怎么去	目标	成果	衡量方法

保罗·R·尼文（Paul R. Niven）和本·拉莫尔特（Ben Lamorte）是OKRsTraining.com的合作伙伴和国际知名的OKR教练。在他们合著的《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》^[1]一书中，他们对OKR是这样定义的：OKR是一套严密的思考框架和持续的纪律要求，旨在确保员工紧密协作，把精力聚焦在能促进组织成长的、可衡量的贡献上。

为了帮助大家理解，我们不妨将这句话进行分解。

严密的思考框架：OKR，就是目标与关键结果。它要求在设定目标之后，进一步思考可以保证实现目标的关键结果。我们也可以换个角度理解，就是要在思考关键结果这个具体的衡量标准之前，先想清楚

为什么要做这件事，它的价值和意义何在。这也是OKR与MBO的第一个显著区别。

持续的纪律要求：任何业务的运行总有其规律可循，企业的运营也自然有与其业务规律相匹配的节奏，OKR要求企业在大大小小的运营周期内，保持对OKR的注意力。进一步讲，这也是在要求企业持续践行，不要浅尝辄止、半途而废。

确保员工紧密协作：首先，OKR要求在制定目标时，将自上而下与自下而上的方式结合起来。广泛参与的员工，会更加认同目标的价值，也更加理解关键结果的内涵，这是紧密协作的基础。其次，OKR要求纵向对齐、横向对齐，并通过运行过程中的公开和透明，让各部门、各岗位充分了解相关方工作的意义，认识到彼此之间相互依赖的关系，从而实现员工的紧密协作。

聚焦：无论是目标O，还是关键结果KR，都强调聚焦。聚焦目标，是要求组织集中资源和精力，做出战略性的选择。聚焦KR，促使员工审慎地思考O与KR的逻辑关系，避免将OKR变成日常工作的待办清单。

做出可衡量的贡献：无论是管理者还是员工，经常会使用定性的词语来描述自己希望做出的贡献。而这样做的结果往往是徒劳的，因为定性的描述，很多时候反映了管理者和员工对业务理解的肤浅。定量的描述，实质上正是迫使大家进行理性和深入的思考，因为贡献必须是可衡量的。

促进组织成长：一方面，指OKR所追求的贡献必须符合组织发展方向，与组织发展战略相匹配；另一方面，也指OKR要对组织核心竞争力的构建产生促进作用。

保罗·R. 尼文和本·拉莫尔特对OKR的诠释是非常有意义的。考虑到可能有部分读者囿于国人阅读的思维习惯，在理解译文时会觉得不

那么自然、顺畅，我们不妨给出一个中国式的定义。“太啰唆了吧”，也许有人会这么说，但我坚持认为，在我们实施一项管理变革或运用一项新的管理工具前，最重要的准备莫过于对其多维且深入的认知。

我们认为：OKR是一种理性识别重要目标，运用业务逻辑确定实现目标的关键结果，高效整合组织资源，激发团队热情的目标管理系统，是组织达成目标的工作方法。

现在，我们也将这个定义拆开来做一下解释。

理性识别重要目标：现实中，不少企业在制定目标时，往往基于过往的经验或片面的信息做出感性的决策，OKR要求理性的思考。思考少数重要的目标，而不是面面俱到，从而保证聚焦。因为OKR是战略实施的工具，而战略就意味着取舍。

运用业务逻辑确定实现目标的关键结果：OKR强调遵循业务逻辑和管理规律，思考目标和关键结果的关系，设计实现目标的路径，提高管理者和员工的工作能力，从而提升组织绩效。

高效整合组织资源：OKR通过上下左右对齐，形成团队沟通的共同语言，避免筒仓效应、各自为政，最大限度地实现组织合力，使 $1+1>2$ 。

激发团队热情：OKR倡导自下而上的广泛参与，满足个体自我实现的需求，激发员工的工作热情。OKR避免单纯的外在物质激励，注重发挥员工的内在动机。OKR通过公开透明的操作，塑造公平、开放、主动负责、积极创新的文化。

目标管理系统：OKR不仅仅是员工自我管理的工具，也不仅仅是组织目标管理的工具，更是一个围绕组织目标建立起来的管理系统，对

企业的战略、组织结构、激励机制和企业文化都有深远的影响。

组织达成目标的工作方法：组织目标一方面指向组织的发展战略，另一方面指向组织的核心竞争力。OKR是组织变革的利器，能够有效推动企业构建基于战略的核心竞争力。

通过从不同角度对OKR进行解读，我们不难得出如下结论：OKR体现了科学的管理理念，它释放人性的价值，从监督走向激活；它使企业回归本质，从管控走向经营。OKR是先进的方法论，强调聚焦思维，确保重点；要求注重逻辑，严谨思考；倡导公开透明，真诚合作。

因此，OKR被誉为当今的“最佳管理实践”。

[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

第二节 别再拿KPI和OKR做比较

今天，KPI正在遭受着前所未有的暴风骤雨般的抨击，抵制KPI的呼声此起彼伏，批评KPI的声音不绝于耳。有人断言“KPI已死”“KPI终将被时代淘汰”。还有人形象地对KPI做出了新的诠释：Kill People Idea（杀人的主意）。

KPI的批评者认为，KPI是工业时代的产物，终将随着时代的更迭而被淘汰。他们认为KPI产生于以传统制造型企业为代表的工业时代，它建立在科层制的组织形态所造就的等级森严的环境之中，面对的是大量从事简单劳动的操作型员工。KPI注重控制，把人视为庞大的工业机器上的部件，将一个个冷冰冰的指标，自上而下纵向贯穿，并通过薪酬、晋级降级、奖惩、强制分布等手段，来保证企业的正常运转。

这些论述，不难让我们联想到，在机器轰鸣、噪声刺耳、雾气腾腾、味道刺鼻的嘈杂环境中，那一个个挥汗如雨、疲惫不堪的身躯，那一双双冷酷而犀利的眼睛，和他们手中那一张张评分表上的一串串冰冷的数字。想到这里，甚至会让人有些不寒而栗，似乎KPI的存在都缺乏正义的理由了。

对KPI的理性批评，主要集中在以下方面。

在KPI的制定方面

1. 自上而下地制定和分解指标，导致客观性的差异。管理者常常依赖的是片面的信息和主观的经验，对一线操作的实际情况往往缺乏全面和深入的了解；“一厢情愿”的指标表面上看似符合逻辑，但很可能忽略了对绩效真正有影响的驱动因素和制约因素，也很容易忽视

员工实际操作中的困扰。这种情况，在知识型员工的团队中非常普遍，因为知识型员工比管理者更了解他们的工作如何产生价值。

2. 指标面面俱到，缺乏导向作用。尽管KPI强调“二八原则”，要求聚焦最重要的驱动因素，但大多数企业在实际运用中，常常求全责备。其中，有的是为了实现对各岗位考核的平衡性，把考核作为KPI的目的，舍本逐末；有的则是在运行过程中发现员工顾此失彼，于是被迫设置了越来越多的指标。无论出于什么原因，指标增多就意味着没有了导向，失去了“关键”的引领作用。

3. 基于部门和岗位设定的指标，往往忽视了组织内部协同对整体绩效的促进作用，无法使组织形成合力。反而可能产生部门筒仓效应，形成内部恶性竞争，造成组织分裂。

4. 制定指标时“削足适履”，适得其反。KPI指标建立在相对稳定的运行状态的基础之上，只有在企业已经全面把握了指标与成果的关联性，并具备历史数据的支撑时，才有条件设定。对于创新业务，想当然地制定绩效指标，不仅会限制创造性的发展，还可能使团队误入歧途。同样，管理类、保障类岗位的价值也很难简单地用指标衡量。

5. 指标僵化，一成不变，对外界变化响应迟缓。KPI通常都是依据工作流程和岗位职责制定的，因此在面对外部环境变化时，如果工作流程和岗位职责没有进行相应的调整，KPI指标也就保持不变。不能积极响应市场变化的指标，对绩效的促进作用定然大打折扣。

在KPI的实施方面

1. 重视结果，忽视方法。大多数企业的KPI都是呈现“结果”的指标。因此，管理者总是过度关注结果，较少关心工作方法。员工不能在工作中及时得到有效的辅导和支持，错过了提升能力、改进绩效的

契机。团队无法提高经营管理能力和业务水平，也就不能有效地提高绩效。事实上，过程中的关键行为才是取得成效的真正驱动因素。

2. 重视事后评估，缺乏过程反馈。管理者重视事后的绩效评价，一味纠结过去，在执行过程中缺乏建设性的积极反馈。员工得不到及时的反馈，不能改进绩效，只能被动接受结果和评价。

3. 消极评价，扼杀主动性和创造性。管理者在评价中往往将注意力放在员工的过错和责任上，抓问题和缺点，打击员工的积极性。员工得不到认同和肯定，感觉压抑，创造性就更不可能得到发挥。

4. 大量的指标，复杂的评分体系，需要投入大量的人力、物力进行数据的收集、统计和计算，企业管理成本高企。企业付出了巨大的代价，却并没有带来相应的回报。

在KPI的激励作用方面

1. 员工被动执行，影响主观能动性的发挥。员工只是依照管理部门和上级制定的指标被动地执行，无法知晓指标对企业战略和总体目标的支撑作用，无法感知自身工作的价值。

2. 指标全部关乎企业，与个人成长和发展无关，不能将企业的目标和个体的愿望结合起来。员工缺乏热情，组织的创造性更是无从谈起。

3. 通过利益杠杆驱动，弱化了人的内在动机。更严重的是，组织一旦形成“钱文化”，就会在缺乏足够物质激励的情况下丧失动力，甚至诱发不道德的行为。

4. 以个体为激励对象，影响团队合作。出于对自己切身利益的保护，员工必然会将注意力投入到自己的指标上，当他人的工作、集体