

# OBJECTIVES AND KEY RESULTS

Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs

内在动机驱动，而非绩效考核驱动 尤其适用快速扩张和转型期组织  
谷歌、英特尔、领英、推特、星佳等硅谷知名企业成功的法宝

〔美〕  
保罗·R·尼文 (Paul R. Niven)  
本·拉莫尔特 (Ben Lamorte)  
著  
况阳译



# OKR

## 源于英特尔和谷歌的 目标管理利器



机械工业出版社  
China Machine Press

# OKR

## 源于英特尔和谷歌的 目标管理利器

OBJECTIVES AND KEY RESULTS

Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs

[美] 保罗 R. 尼文 (Paul R. Niven) 著  
本·拉莫尔特 (Ben Lamorte)  
况阳 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

OKR: 源于英特尔和谷歌的目标管理利器 / (美) 保罗 R. 尼文 (Paul R. Niven), (美) 本·拉莫尔特 (Ben Lamorte) 著; 况阳译. —北京: 机械工业出版社, 2017.7  
书名原文: Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs

ISBN 978-7-111-57287-9

I. O… II. ①保… ②本… ③况… III. ①英特尔公司—企业管理—目标管理—经验  
②网络公司—企业管理—目标管理—经验—美国 IV. ① F471.266 ② F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 135325 号

本书版权登记号: 图字: 01-2017-2018

Paul R. Niven, Ben Lamorte. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.

ISBN 978-1-119-25239-9

Copyright © 2016 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## OKR: 源于英特尔和谷歌的目标管理利器

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程天祥

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 15

书号: ISBN 978-7-111-57287-9

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管 | HZBOOKS | Economics Finance Business & Management



很高兴看到本书中文版的出版。

当前，全球企业对 OKR 的关注度与日俱增。虽然此前我们也曾与中国专业人士开展过多次交流，但 2017 年注定会成为标志性的一年。在这一年年初，我们首次到访中国，在北京、上海和深圳同部分有志于应用 OKR 的中国企业做过深入交流和探讨。我们一致认为：

中国需要 OKR ！

OKR 在中国恰逢其时！

OKR 对快速扩张型组织以及转型期组织帮助尤其巨大。而我们遇到的大多数中国公司都处于这种增长模式，这些企业尤其需要一个像 OKR 这样的批判性思维框架，以确保员工始终集中精力在可衡量的进步上。不少中国企业（规模 100~100 000+ 不等）已经在其业务部门或职能部门试用 OKR 一年多了。尽管试点规模还比较小，但已初见成效，在组织内部产生了积极而深远的影响。

虽然目前我们在中国开展 OKR 辅导的经验还比较有限，但我们认为，中国企业所面临的 OKR 挑战同全球其他企业

相比并无二致，例如：

- ❑ 如何更好地将 OKR 集成到企业现有的绩效评估体系中？
- ❑ 如何确保 OKR 由高管团队来领导，而不仅仅是 HR、IT 或财务等职能部门自己的事？
- ❑ 在 KPI 已经应用多年的背景下，怎样才能更好地实施 OKR ？
- ❑ 可以使用哪些同时支持中英文语境的软件来跟踪和监控 OKR ？

在中国，我们会见了几个已经提供或正准备提供 OKR 功能的软件供应商。许多读者，甚至包括软件供应商自己，都在积极寻求购买 OKR 技术解决方案。虽然已有数十家 SaaS 软件公司提供了 OKR 解决方案，但由于它们大多部署在公有云上，很多大型企业出于安全性考虑，仍希望寻求更安全的解决方案（比如私有云部署）。随着 OKR 在中国的不断应用，企业对 OKR 软件的各类需求（包括安全性需求及本地化等）也会与日俱增。

我们认为，一旦当前几家备受尊敬的中国公司成功推行 OKR，势必导致应用 OKR 的中国企业呈现爆炸式增长，就好比 2013 年 Google 风投发布其 80 分钟 OKR 视频一样。而现实也确实在朝这方面推进。尽管在本书中文版发行时，OKR 还不太可能成为中国企业通行的目标管理框架，但我们仍乐观地预测，很多组织将会在 2018 年规划周期中这么做。

最后，再次祝贺本书中文版的出版，希望本书能成为 OKR 在中国推行的好帮手。在 OKR 推行过程中，如果中国企业需要帮助，我们很乐意再次回访。

保罗 R. 尼文

本·拉莫尔特

2016 年 3 月

## 关注目标，聚焦操作，做好自己

当下有两种很主流的认识：一是风口论，认为即便是一头猪，只要处在风口，也会飞起来，而持有这一类认识的多是互联网企业。另一种认识是悲观论，万念俱灰，觉得最好是逃离，觉得被颠覆被淘汰，而持有这一类认识的多是传统企业。但是，这两种认识我都不认同，因为在我看来，不存在风口期，其核心还是企业自己是否具备能力，应对环境，把变化转化为机会。

经济有起有落，低潮期很常见，也是一种常态。技术与顾客需求的改变，本身就是企业需要面对的情形，唯一不同的是，这一轮的变化更加剧烈，更加不确定。就如冬天来了我们应该怎么做：是避实就虚，还是脚踏实地调养内功？不论是从责任感方面，还是从个人价值观方面，我都希望大家能够平心静气，收敛身心，抓住这个冬季练兵的好时机，优化组织架构和资源配置方式，提升运作效率和执行力，为即将到来的春夏季节的动若脱兔做好充足的准备。那么，我们

该如何进行呢？

OKR 正是这样一个工具，帮助我们关注目标，聚焦操作，做好自己。OKR 原是英特尔公司用以解决目标聚焦与执行效率的工具。科技企业很大程度上依赖于研发人员的发散性创新，同时也在很大程度上难以形成对目标的聚焦和成本的约束以及执行的效率。OKR 的最大用处在于通过识别目标（O）和关键结果（KR），持续对齐，频繁刷新，从而在当今竞争日益激烈的商业环境中，让企业级的目标与部门级的目标，以及团队级甚至个人的目标保持对齐，并使行动更加敏捷，与环境保持适配，从而提升企业的经营业绩。英特尔的成就有目共睹，很大程度上来源于 OKR 及其背后的目标管理的哲学理念。因此，OKR 很快被包括 Google 在内的硅谷公司所认可并推广。本书的出版，对 OKR 在国内的企业实践是一个推动，本人乐见其成。

阅读此书得到的另一个印象，也是我特别想强调的一点，就是要选择合适的层面和合适的步骤来实施推进 OKR，这也是作者的主张。在何种层级上实施 OKR，可以是整个组织，既包括公司层面，也包括事业部、团队和个人，这是难度最大的一种终极模式；也可以不那么贪大求全，首先选择在事业部和团队层面，由部分团队先行尝试，甚至都可以不必分解到员工层面，这是一种务实的选择，也是我所推荐的方式。OKR 的引进实施是对之前业务运营方式的改革，会有很多阻力，一定要取得来自核心高管的坚定支持。先在一个比较小的范围取得成果和经验，再进一步推广到整个组织，这是我自己不断验证的有效做法，也是中国几十年改革的成功经验，对于培养人才、积累经验、消化阻力、争取支持很有用处。

作者并不主张把 OKR 作为绩效考核的工具。尽管当前的绩效考核工具如 KPI 等饱受批判，认为其遏制了创造力，催生了投机行为，扭曲了公司目标等，至少 KPI 系统被附加了太多组件以致臃肿不堪，与日俱增的复杂度确是不争的现实。但作者并不鼓励用 OKR 来代替 KPI 或平衡计分卡，本书所收集的国际公司案例也基本都没有这种考虑。他们都希望能把 OKR 作为一种纯粹的战略效率工具，保留其鼓舞人心的勇于挑战的特质，避免与薪酬挂钩所带来的行为



扭曲。这种保持过程敏捷与结果追求之间恰当平衡的观点，是非常值得我们借鉴的。

作者开篇明义：“OKR的终极目标是希望在当今竞争日益激烈的商业环境中，通过识别目标和关键结果并频繁刷新，让行动更加敏捷以适配环境需要，从而提升企业的经营业绩。”最后，我仍然强调，不需要被激烈变化的环境所频频扰动，从对商业机遇的过度关注中回归企业内部，从从容容地从核心目标、关键结果、运行效率等方面，实实在在地修炼和营运，如果可以这样去做，无论风口期与否，自由翱翔的依然是你和你的企业。

陈春花

北京大学国家发展研究院金光管理学讲席教授

华南理工大学工商管理学院教授

2017年4月12日于朗润园

## 保持简单快乐，做到脚踏实地

世界一直不停地在变化，随着高科技的发展，人类至今的所有积累，似乎都被带人身不由己的快速变换。无论是个人还是组织，政府部门或企业单位，都卷入到当下的这种潮流（势），或激动或焦虑；面对天天耳闻目睹的复杂和激烈竞争，都有些困惑迷失，都在渴求答案和具体方法，希望能够回归简单和快乐。

其实很早以前，人类社会也经历过这样丰富变幻的时代，涌现了不少管理大师。先秦时期的思想家韩非子，作为法家的代表人物，就说过“人主之大物，非法则术也”；承认势和法的前提下，强调了术的重要。在提倡双创（创新创业）的今天，面对自己的人生和职业，我们可以理解为每个人都能成为韩非子所指的“人主”，可以从术开始，做到简单快乐，进而明白并顺应势和法。

OKR，就是一种“术”，它给企业组织提供了一个具体实操的工具；企业个体员工也能从中得到具体的帮助。恰当

地执行运用 OKR，可以帮助企业提高沟通效率，降低管理成本，增强员工的能动性。它尤其适于成熟企业转型创新的初始阶段。

我在美国近 20 年的职业生涯，都是在大型高科技公司负责企业转型和个人及组织绩效的提高，经历并见证了不少流行的管理模式；在谷歌的十多年，为了帮助公司使创新氛围和效果能够持续，也进行了各种尝试。OKR，是这些尝试之一，且在谷歌一直坚持至今，它已经成为谷歌创新企业文化的一部分。

《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》不仅提供了一些历史背景和案例，在操作层面也给予了讲解和具体步骤。OKR 作为术和一种工具，其作用显而易见；其作用大小与正负，则取决于企业组织的核心文化氛围，以及 OKR 工具使用者对工具本身及运用场景的熟悉程度。运用得当，OKR 可以帮助企业或者部门形成一种良性的创新和高效的企业文化。

毕竟，结果导向，对于国内众多企业员工，是一个需要逐渐习惯的工作风格；容易帮助大家就事论事。Keep it simple and keep them happy，只有保持一种简单和快乐，才能齐心协力去完成一件宏大复杂的事情。感谢况阳有心将这本书翻译成中文，希望这本书能帮助到国内的各类企业！

周平

上海国际设计创新研究院执行院长

谷歌大中华区前首席运营官

2017 年 4 月 16 日于美国硅谷

机缘巧合，从 2015 年开始，因工作原因我有幸接触到 OKR，从此便欲罢不能，一发而不可收拾。为何？因为深深地经历过 KPI 考核时代！经历过那个定了目标不达成就会被惩罚的时代。古语说：“头悬梁，锥刺股。” KPI 大概描述的就是这种状态。如果我知道头上有梁、股下有锥，趋利避害的思维一定会让我想方设法地移开那梁，避开那锥。这是人之常情。也因此，大家在制定 KPI 时，总会对自己的能力有所保留和隐藏。假如自己有 120 分的力气，就只会和上级说 60 分，最终经过讨价还价，再在主管面前“积极主动”地上调成 80 分，达成主管和自己的“双赢”。

OKR 很好地解决了这个问题。既然考核目标会造成大家故意压低目标和不敢挑战的现象，那么 OKR 干脆就不考核目标完成率。同时，OKR 还很好地吸收了目标管理领域的诸多先进思想。OKR 强调要有一定比例的目标是员工自下而上制定的，强调要快速应对业务变化，设定目标周期，强调目标要全员公开，等等。所有这一切，都是围绕着如何真正从人性的角度去激发员工的自主性，让员工愿意积极主动地去

贡献，而非通过胡萝卜加大棒的方式。也就是说，OKR 上升到了内在动机的层面，寄望的是内驱力驱动。

但是，正如 Google 前首席人才官所说的那样：人们即便对旧有的绩效管理有千般的不满，他们也同样不会自动自发地对新的绩效管理方式说好。强大的 KPI 文化并不会自动终结，人们仍习惯性地基于旧有的 KPI 思维来理解和打量一切。他们脑海里很自然地会问：

- ❑ 不考核了，员工凭什么愿意挑战？会不会更加惰怠？
- ❑ 员工会不会天马行空地想做啥就做啥，从而导致组织目标失控？
- ❑ 没有了 KPI 作考核利器，主管会不会在处理绩效投诉时没有了保障？
- ❑ 我把 KPI 周期压缩得更短，把 KPI 公开，也允许员工自行制定其中一部分 KPI，是不是 KPI 就变成 OKR 了？
- ❑ ……

这个问题清单无穷无尽。

为了弄清 OKR 背后的机理，我从 2015 年起，如痴如醉地贡献了所有业余时间，深入研究了内在动机和绩效管理系列经典文献，包括：

- ❑ 内在动机两位泰斗 Edward L. Deci 和 Richard M. Ryan 的 *Intrinsic Motivation and Self-determination, Handbook of Self-determination Research, Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*;
- ❑ 目标管理两位泰斗 Edwin A. Locke 和 Gary P. Latham 的 *New Developments in Goal Setting and Task Performance, Goal Setting: A Motivational Technique That Works*;
- ❑ 目标管理专家 Dick Grote 的 *How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right, Forced Ranking: Making Performance Management Work*;
- ❑ 绩效评价专家 Tom Coens、Mary Jenkins 的 *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead*;
- ❑ 行为模型研究专家 Robert E. Kelley 的 *How to Be a Star at Work: 9*

*Breakthrough Strategies You Need to Succeed;*

□ .....

通过对这些文献的研究，让我深刻认识到了内在动机的威力，以及内在动机背后的工作原理。本质上说，内在动机就是要让员工热爱自己的工作，是因为热爱而积极主动地去努力，而不是仅仅为了获得一份奖励或避免一个惩罚而去被动地做事。这也让我更加坚信：OKR 是和内在动机深刻吻合的一种机制。它就是为激发出员工内心的核能而生的。期间，结合这些专家的研究成果，我写了一系列关于内在动机和 OKR 的文章，包括《不懂内在动机，你敢说你懂 OKR？》《OKR 还是 PBC，谁更适合你的团队？》《别不信，OKR 真的可以成就你的高绩效！》等，这些文章发表在国内知名 HR 公众号诸如“HR 转型突破”、中国人力资源以及《人力资本管理》杂志上。

但这一切毕竟还只是理论层面的探讨，为了继续弄清楚这些美好的理论是如何在企业里变为现实的，我们和业界很多 OKR 应用非常成功的企业高管做了深入的交流（包括 Google 大中华区前 COO 周平先生，Google 前主管张鑫先生，豌豆荚前 HRD 曹蔚女士，豌豆荚前主管赵望野先生等），他们无一例外地对 OKR 推崇备至，并且身体力行了 OKR 的很多好的理念，这让我从实践层面坚信 OKR 对员工内在动机的激发作用。

还有什么可怀疑的呢？撸起袖子干吧！但真正干的时候，问题又来了！该怎么干？关于 OKR 的介绍众说纷纭，莫衷一是！每一种都好像有道理，但又好像只说了 OKR 的一个方面。居然没有一本书系统地介绍如何实施 OKR！

这似乎不应该！

时间越过 2016 年九月份，终于有一本系统介绍如何实施 OKR 的书到来了，这就是本书 *Objectives and Key Results*。难以掩饰内心的激动，我们太需要一本这样的书了。在 HR 转型突破工作室创始人康至军的引荐下，顺利联系上了机械工业出版社华章公司的张竞余编辑，感谢出版社的信任，把这本书的翻译交给了我负责。我是热爱 OKR 的，那就把这份热情献给更广大的中国读者，去帮助更多的企业，形成更大的 OKR 应用范围，一起来丰富和完善 OKR 在中

国的应用实践。

在完成本书的翻译过程中，感谢我的爱人对我的理解和支持，她也是本书中文版的第一个读者，给我提出了很多很好的修改建议。也感谢我的儿子，为了尽快翻译本书，我抽离了全部陪伴他的非工作时光。

感谢一路搀扶、跌撞推进 OKR 应用的“星空联盟”成员，也把本书中文版作为一份惊喜礼物送给他们，坚信 OKR 的未来之路一定会更加平坦。

最后，也感谢曾将我引入人力资源之路的领导和同事，正是他们的充分授权和信任，让我在人力资源的海洋里任意遨游，愿意在做好工作之余付出额外的精力，做出更大的贡献！我想，这本身就是 OKR 的力量！

况阳

2017年3月

## 为什么要写作本书

任何一家公司，一旦其着手实施 OKR，都会很快意识到：OKR 的作用远不止“度量”那么简单。OKR 的终极目标，是要在当今激烈竞争的商业环境中，通过识别出目标和关键结果并频繁更新，提升行动的敏捷性，从而最终提升企业的经营业绩。只不过，要做到这一点，还需要依序执行一系列步骤和任务，包括：

- 获得高管的支持和热情参与；
- 决定从何处开始着手实施 OKR；
- 掌握有效的 OKR 的特质；
- 在全公司范围内将 OKR 联结起来；
- 结果汇报；
- 敏锐捕捉 OKR 实施过程中的一些关键经验教训；
- 将 OKR 根植于企业文化之中；
- .....

总而言之，要成功实施 OKR，这些还只是冰山一角。



就实践的标准化程度和流程的成熟度而言，在我们写作本书时，OKR 还是一个相对较新的新兴领域。随着应用 OKR 的企业越来越多，咨询顾问和软件供应商试图快速跟上形势，但由于一直没有一份详尽的操作指南告诉企业应该具体如何去做，可能会让这些企业不断掉入陷阱，从而抵消了其他人在变革方面所做的努力。本书将迎接这一挑战。它将填补当前理念和实践之间的空白。所有希望从 OKR 中受益的组织，首先必须认识到这些挑战的存在并准备好去克服它们。本书完全基于我们的全球咨询经验和扩展研究，它将为你提供全面的 OKR 指导。相信本书所讲述的工具和技术，不仅可以帮助那些正在应用 OKR 的组织取得更大的成果，还可以促使更多公司的高管在他们的组织中实施 OKR。在介绍本书结构前，请允许我们先介绍一下自己在 OKR 领域中的一些背景和经验。

## 我们和 OKR 的渊源

### 本·拉莫尔特

“当和家人一起远足时，想去哪去哪、随性而行地欣赏沿途风景无疑是一件很美好的事，但在工作中，你必须清楚地知道你你要去哪里，否则你不光在浪费自己的时间，也在浪费和你共事的同仁的时间。”

这席话出自甲骨文（Oracle）公司前任 CFO 杰夫·沃克（Jeff Walker），它深深地改变了本的生活。沃克最初是在同本的一次私下交流中分享了 this 建议，随后又在 2011 年给帕罗奥多市的规划专家们做的主题演讲中，详细阐述了这一原则。在那次演讲中，沃克解释了目标和关键结果方法（即 OKR）。企业应该如何用目标（Objective）去描绘它所期望的未来呢？他认为目标应当足够鼓舞人心、定性，并且能代表组织所期望的方向。每个目标然后会被转换成一组可衡量的关键结果（Key Results）。如果目标回答的是“我们想做什么”这个问题，那么关键结果要回答的则是“我们如何知道是否达成了目标”这个问题。