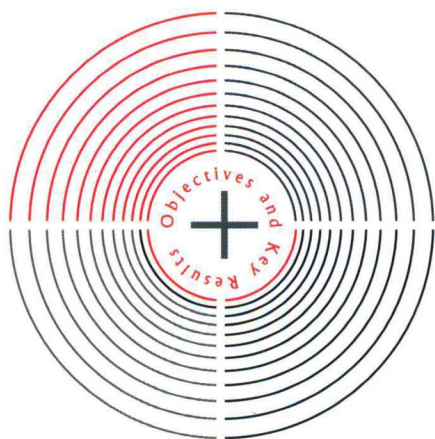


OKR

目标与关键成果法

盛行于硅谷创新公司的目标管理方法

陈 镭◎著



为什么我们无法让事情完成？这是我们每一个人的疑问。

用OKR保持战略聚焦，驱动员工目标主动与组织目标对齐，化目标为行动！

用OKR助力传统企业转型，创业公司、SaaS公司和科技公司扩大规模！

让OKR与KPI并行，在不与奖金关联的情况下，OKR也有激励模式！

明道创始人任向晖 | 外滩商学院创始人叶阿次

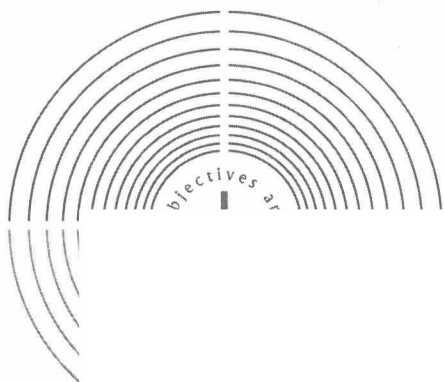
联袂推荐

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

目标与关键成果法

盛行于硅谷创新公司的目标管理方法

陈 镭◎著



传统的绩效考核方式将考核分数与奖金分配、晋升机制、调岗等相关联，造成上级打分时有顾虑、绩效评分不能反映员工实际情况、执行不到位等现象时有发生，最终导致员工的潜力不能充分被激发，企业目标难以实现。在绩效变革的时代，有没有什么新方法？

目标与关键成果法（OKR）是硅谷创新公司目前正在用的新方法，本书将全面讲解其概念、意义、创建方法、实施方法和工具、技巧，以及执行过程中的难点和常见问题、激励模式，并通过完整的案例全方位展现实施流程。本书将帮助互联网、科技等强调创新的公司，以及转型中的传统企业全面了解 OKR，学会通过 OKR 保持员工目标与组织目标对齐，实现组织最重要的目标。

图书在版编目（CIP）数据

目标与关键成果法：盛行于硅谷创新公司的目标管理方法 / 陈镭著. — 北京：机械工业出版社，2017.6
ISBN 978-7-111-57349-4

I. ①目… II. ①陈… III. ①电子计算机工业-工业
企业管理-目标管理-管理方法-美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 162367 号
机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：刘 洁 责任编辑：刘 洁
版式设计：张文贵 责任印制：李 昂
责任校对：舒 莹
三河市国英印务有限公司印刷

2017 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm×240mm·14.5 印张·1 插页·189 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-57349-4
定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务 网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版 金书网：www.golden-book.com

推荐序一 OKR 为什么到今天突然才火

明道创始人、梅花网创造人 任向晖

德鲁克的《管理的实践》写于1954年。他提出目标管理（Management By Objectives）已经过了半个多世纪，为什么基于目标管理思想的OKR（Objectives and Key Results）到了这两年才突然火起来，引起了中国企业界的关注？有图1为证，百度指数中，OKR这个词直到2014年才有零星记录，而在2017年2月刚刚突破1000指数，是同时期KPI百度指数的 $\frac{1}{4}$ 到 $\frac{1}{3}$ 。

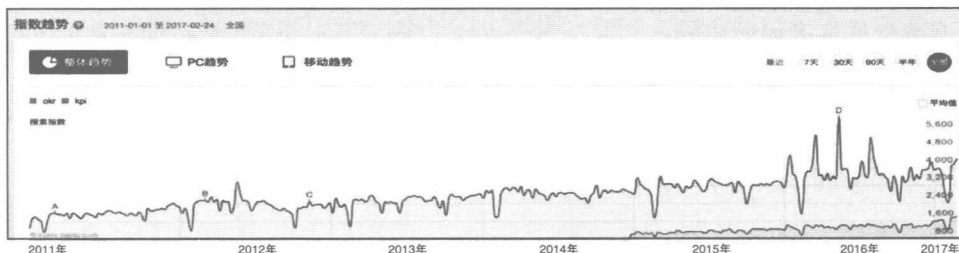


图1 百度指数中OKR和KPI的对比（上方线条是KPI，下方线条是OKR）

Google趋势中的美国市场同期比较，如图2所示。

从图2中可以看到虽然两国的OKR关注度从2016年开始有明显的提高，但从整体而言，美国市场中KPI和OKR的兴趣度落差比中国还要大。尽管我们无法预测未来的趋势，但是，至少证明了OKR在中国的关注度滞后并非是因为企业管理水平差距导致的，或者准确地说，OKR在中国的关注度几乎和美国是同步的。

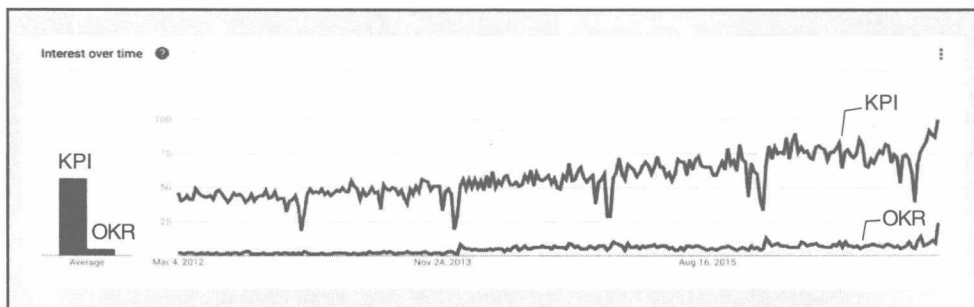


图2 Google 趋势中 OKR 和 KPI 的对比（上方线条是 KPI，下方线条是 OKR）

我饶有兴趣地对比了 OKR 在中国和美国市场的传播内容，发现一个非常显著的区别。在中国，我们谈到 OKR，几乎必然要和 KPI 对比，并且要在两者中进行取舍；而在美国市场，这样的比较和取舍很少出现。我用 OKR 和 KPI 的双关键词连接进行搜索，在知乎找到至少 40 条问答内容，大多数都是询问 OKR 和 KPI 如何区分，而在 Quora，我只找到 7 条，而且这些问答都没有进行这二者间的比较。

当我在国内和企业界交流的时候，被询问最多的相关问题就是，如果我们实施 OKR，那么 KPI 怎么办？

可见，当我们向中国市场介绍 OKR 的时候，如果能够清晰地澄清概念就能够对读者带来极大的帮助。陈镭先生所著的《目标与关键成果法：盛行于硅谷创新公司的目标管理方法》正是这样一本厘清 OKR 相关概念，并给出实务指南的好书。

KPI 本身并非是落后的管理技术

很难解释在美国市场 KPI 的关注度依然在持续提高。维基百科对 KPI 的解释是“KPI 是一种绩效度量，KPI 评估一个组织的成功或组织所从事的特定活动的成功”（KPI is a type of performance measurement. KPIs evaluate the success of an organization or of a particular activity in which it engages）。从这个解

释看，它甚至压根没有提到对人的衡量。KPI 作为一个“无辜”的工具，可以用来衡量组织绩效、活动绩效，甚至也可以衡量政府的绩效。但是“有 KPI”距离“正确的 KPI”相差甚远。比如，地区政府可以选择 GDP 增长率作为 KPI，它是正确的吗？营销人员可以选择页面浏览量（PV）作为 KPI，它是正确的吗？

反过来说，真正的管理技术在研究“最正确的 KPI”，比如，网站设计人员用队列化的留存率作为“留住用户能力”的 KPI，维修服务行业把“平均维修时长”作为交付能力的 KPI，制造业还有一个极其复杂的 OEE（整体设备有效率）指标来反映高质量生产效率。

你可以感受到“有 KPI”和“正确的 KPI”在管理水平上的明显差异，前者短视、焦虑、盲目，后者则更加科学、严谨和全局。所以，是否实施 KPI 本身并不能反映管理水平，我们选择和跟踪哪些 indicator（指标）才是关键。这种能力在你实施 OKR 的时候同样重要。在本书中，陈镭也有专门的章节来介绍目标制定的科学性。

从这个层面看，美国市场的 KPI 和 OKR 的关注指数同时上升也就不奇怪了。

管理水平落后的真正恶果

KPI 的实施本身并不反映管理水平的高低，但是低劣的管理水平有一个共同点，那就是管理者试图把 KPI 和薪酬直接挂钩，美其名曰：结果导向的管理。他们认为只要制定出一个 KPI，根据 KPI 决定薪资和奖金就可高枕无忧了。美国人在批评绩效主义的时候用了一句玩笑话：“衡量什么得到什么”（You get what you measure）。如果真的衡量什么得到什么，为什么不直接衡量税后利润呢？

“衡量什么得到什么”揶揄的是那些糟糕的 KPI，但即使 KPI 本身是高水

平的，也不应该和个人薪资挂钩，否则它导致的利益冲突和执行走样几乎是必然的。比如，我们前面提到的用户留存率，行业的确提供了被广泛认可的 KPI，但即使这样，几乎不能通过个人的努力单方面地决定留存率的持续提升。在复杂一点的协作中，科学的 KPI 数值提升都是由大量且不同的努力构成的。

管理水平落后的恶果是双重的，它无法识别出科学的 KPI，却把错误的 KPI 和薪酬连接，导致团队倾轧、本位主义、沟通不畅，它带来的问题是企业战略目标不清晰，员工失去了工作焦点，因为从形式上来看，每个人貌似有个为之努力的 KPI，但却没有彼此的内在联系。

OKR 主要解决目标聚焦问题

无论是中国还是美国，OKR 最近得到关注的原因都是一样的。科技企业的高成长把企业的复杂协作和增长结果揭示得越来越清楚。

在科技行业，协作的复杂度的确要比一般行业更高，这让像 Google、Facebook 这样的公司从来不存在依据 KPI 结果分配奖金这样的问题。工程师的薪酬基本就是由能力等级和管理级别决定的。所以，管理层把绝大多数的注意力都放在了企业战略愿景的规划、目标的制定和关键路径的选择上。无论这个目标有多么宏伟，在每个短周期内，他们都能够识别出需要超级聚焦才能达成的关键成果（KR），比如，Google 也可能制定出“标识 5 000 万条图片数据”“发放 100 万个 Cardboard VR 眼镜”“让安卓 7.0 达成 30% 的更新率”这样的具体目标，因为团队要达成共识，这些具体目标是达成战略目标道路上的必要节点。

但是，科技行业的特殊性只是把围绕目标的管理逻辑揭示得更加清晰而已，这不代表目标管理仅仅适合 Google 这样的公司。任何行业中的企业都存在遇到增长瓶颈、缺乏增长驱动力、错失机遇点等问题，这些问题都能够对

应到一个短周期内的关键和必要行动。我在《如何高效地管理团队：年轻管理者手册》一书中提到的例子甚至包括一个在三、四线城市开手机维修店的年轻人，也完全可以按照 OKR 的理念确定在 2016 年选址三个新开的购物中心，租下三个柜台这样的具体目标。这虽然和 Google 的 OKR 相距甚远，但背后的理念是完全一致的。

从战略出发，明确目标，并且在更短的周期内聚焦关键成果，这正是实施 OKR 的核心要点。

我们的个人 KPI 应该怎样演化

我们回到前文提到的一个关键问题，中国企业对 KPI 格外割舍不下的一个原因是我们非常依赖它来评价员工，由此来确定一个让所有人信服的物质分配依据。但我们已经知道，KPI 和薪酬的直接挂钩不仅带来利益冲突和割裂，还会严重抑制创造性工作。

从另外一个角度讲，我们的确也不能放弃评价员工的工作。在招聘、任免和淘汰过程中，如果没有可信的评价，也根本无法实施。

我们抛去一些简单、重复的工作岗位不谈，在大多数的企业岗位中，对人员的评价和衡量应该着眼于一个人的长期绩效能力。它可以从一个人过往的履历中分析，从而决定招募，但更重要的是在员工在职期间，企业持续评估这些指标：

- (1) 学习成长的速度：员工一年前能做什么，现在能做什么；
- (2) 分享度：多大范围上给予和帮助他人；
- (3) 协作性：以什么样的速度响应他人的提议。

你回顾一下，在你的同事中，那些持续高产出的员工是不是都具备这些共同的特征？这些指标的量化当然很困难，但并非毫无希望。退一步来说，

当你下决心要开始实施 OKR 的时候，你的团队中必须已经有不少具备快速学习、懂得分享沟通和具备极佳协作性的成员。因为一旦我们开展 OKR 工作，我们所有人的焦点将放到企业的快速发展上，断然是没有精力停下来计算那些 KPI 奖金的。

做好心理准备，开启你的 OKR 之旅

OKR 的基本理念非常简洁，我们需要明确“公司想往哪里去”（Objective），我们如何才能知道在这方面做到或者接近了目标（Key Result）。满腔热情的创业者免不了会低估它在实施过程中的难度，尤其是面对复杂的沟通和协作，树立团队的信任和鼓舞士气的时候。难怪有人说，任何管理理念都很简单，除了人的部分。

我们有必要对前方的路途进行合理的估量，预计可能遇到的挑战，心理和方法上的准备都会增加你实施 OKR 的成功率。本书耐心周全地勾勒了在实施 OKR 之前和过程中，经理人应该事先了解的内容，尤其是对中国读者更加关注的与激励方法配合的问题，甚至有专门的章节来展开说明。相信你会从本书中建立 OKR 实施的基本信心，更顺利地开启你的 OKR 之旅。

推荐序二 上下同欲者胜

前复星集团人力资源副总经理、外滩商学院 CEO 叶阿次博士

关于绩效管理的书已经可以用汗牛充栋来形容了，但是有关 OKR 的书却不多见，尤其是有质量的、能够落地的 OKR 的书更是不多见，作者根据自己多年实践的结果写出来这么一本不可多得的专著来论述 OKR 的前世今生，而且给出了很多具有操作性的工具，这是一大创举，值得推崇。

OKR 作为一种全新的管理思想，打破了以往量化 KPI 的神话，回归到业务层面的目标本身，对于过程的指标，需要一直问自己，这个的最终我们的目标吗？什么是目标背后的目标？有没有把任务和目标混淆？此外，我的目标是否让所有相关的人都清楚？这个目标有没有挑战性？对于业务有没有意义？自下而上的方式也有利于管理者和被管理者的沟通，这些对于管理者回归到业务本身是有莫大的好处的，终于不用为了“分数”而“分数”，一切都回归到本源。

管理是为了赋能，而不是为了监督，传统的考核就是一种事后监控，而且往往认为考核是人力资源部门的事情，是为了发奖金而存在的，在 OKR 方法中，这些弊端都得到了很好的解决，作者也指出了这些区别在哪里，尤其这本书在解决这个问题方面给出了很好的解决方案，落地的工具几乎是拿来就可以用的，我们非常需要这种从实践中来到实践中去的好的解决方案，从理论到实践，从方法到工具。

当然，OKR 也是一种管理工具，工具本身还需要与管理文化相匹配，所

以并非所有的公司都适合施行 OKR。因此书中也提到不宜神话这个工具本身，工具好用与否与这个公司的发展阶段、公司所处的行业都是有关系的，工具就是工具，改变工具之前还需要改变管理的思想并找到适合的文化载体。

尽管 OKR 是一个起源于西方的工具，但是这种锚定最高目标，而且分享目标的做法其实与中国长久以来的关注宏观多于微观的思路是一致的，“上下同欲者胜”，所以与最高目标一致是成功的前提条件，使用 OKR 无疑可以在这方面帮助企业把目标更好地落实到每一个人身上。

最后再次感谢陈镭先生的辛苦努力，为中国的管理者奉献了一本很有意义的力作！

前言 为什么我们无法让事情完成

每个企业家都为了将企业价值不断提升而努力着，每个职业经理人也是在为了企业价值提升而分享成功的果实，每个员工也是希望自己的企业不断提升，从而过上更加体面的生活，所以提升企业价值应该是每位企业成员共同的目标。^①

既然目标已经明确，大家努力向前，克服万难，总能成功吧？但事情的结果却并非如人所愿。前《哈佛商业评论》中文版社群总监陈雪频说：“很多创业者往往把自己或所谓的关系当做关键资源，同时高估了自己和所谓关系的力量，而没有建立其组织的竞争能力。大多数创业公司，迷信于创业者的个人能力，而忽视了在制度和流程方面的建设。这样的疏忽往往会导致这些企业熬不过创业期，或者熬过去了，也长不大。”

美特斯邦威、李宁，还有一些“互联网+”教育的公司，都曾是知名的企业，但最近都在面临业绩下滑或者是变革调整所带来的压力。

成功的企业都有相同的经历，失败的企业却有各自不同的失败体验，和君咨询通过与大量客户的接触，发现目前民营企业存在以下诸多的困境：

- 花重金请来高管，却没有达成预期目标，或者不能按公司的思路做工

^① 和君通过研究，最新得出关于企业价值的理论：企业价值生成图谱，提出企业价值 = 利润 × 市盈率，参见本书附录 A。——编者注

作，不能融入文化氛围；

- 花了高价做的培训，大多数人不到两周就恢复原样，甚至反而对公司不满，觉得各方面都没有培训中期望得那么好；
- 中层经理的执行力弱，老板在是一个样，老板不在是另一个样，老板盯的事情就赶紧做，老板一放松就也跟着放松；
- 原材料、人工成本都在涨价，而市场客户则是一轮一轮地招投标，价格则是一路下跌，利润越来越薄；
- 基层老员工（三年以上）离职率很高，新人技能不如老员工，但薪酬要求比老员工高出许多，造成新老员工矛盾突出；
- 老板事无巨细什么都管，中层缺乏信任度；
- 部门间各自为政，相互扯皮；
- 经营人才缺乏，普遍缺乏经营思维，缺乏以客户为导向的市场理念；
- 管理越来越规范，但效率越来越低下；
- 企业越大越想控制风险，结果造成集权；
- 管理层心没有以前齐，决策慢了；
- 上了系统，都要求走流程，反而僵化了；
- 重复的问题总是出现；
- 空降高管却沉不下去；
- 会议决定总是不能完全落实；
- 人才留不住。

造成以上这些困境的主要因素是什么呢？和君咨询通过为大量企业所做的诊断，归纳出几点关键因素：战略和目标缺失、团队建设问题、执行力问题、没有有效激励机制、缺少企业文化、没有标准化流程、绩效考核及管理问题，其中“战略和目标缺失”又是根本性的方向问题。一旦战略层面缺失，就会造成企业的方向感迷茫，即便战术层面做得再好，也可能是越努力，越白费。

要想保持战略和目标的明确，过去常用的方法是平衡计分卡。平衡计分卡以可持续发展的角度，从四个维度（财务、客户、内部运营、学习成长）来规划企业的战略，在执行中，往往平衡计分卡是与 KPI（关键绩效指标）结合在一起，成为一个绩效考核的工具，因此存在绩效考核中一些普遍存在的弊端，如考核分数平均化、为了考核而考核、平庸化等问题。如今，就如硅谷产品组织的创立者、知名产品管理专家、《启示录》一书的作者 Marty Cagan（马蒂·卡根）所说，他们都在用 OKR，因为 OKR 在当前环境下更能激发人，无论是 6 万人的大公司还是 3 个人的初创公司，只要员工有意愿，OKR 都会有效。

OKR（Objectives and Key Results）是一套定义和跟踪目标与关键成果，以及跟踪其完成情况的管理工具和方法，Google 内部率先引入了此管理系统后运行效果良好，也在国内引起了非常广泛的讨论。John Doerr（约翰·杜尔）是美国加利福尼亚州 KPCB（凯鹏华盈）的创业投资家和风险投资商。当年也是他率先将 OKR 从 Intel 引入 Google，因此被称为 Google 的 OKR 之父。

BetterWorks 的创始人 Kris Duggan（克里斯·达根）在 2014 年曾对话过 John Doerr，以下是对话节选：

Kris Duggan：“为什么对于企业来讲，制定战略和目标（OKR）很重要呢？”

John Doerr：“企业是否能够成功，很大程度上取决于其执行能力。战略和目标的制定其实很简单，难的是如何执行下去，产出理想结果。爱迪生说过，‘没有执行的念想到头来都是空想。’我是这句话的坚定拥护者，并且我认为只有战略目标的制定才能让‘执行’这台机器真正跑起来。”

OKR 的制定为何如此重要？首先，它能够让公司专注。不是完成 50 个目标，而是最重要的那 5 个，那些一旦做成了就能让公司突飞猛进的目标。通

过头脑风暴和目标过滤，我们能够找出那些真正具有价值的重要目标。

其次，OKR 的制定能够让员工承担责任并保持同步。我们需要知道我们应该做什么，什么时候做到，谁来负责，以及我们如何同心协力一起完成。

一旦目标的制定变得合理而精确，公司的每一位成员都可以把自身的目标和企业的目标联系起来，他们知道自己所做的事情和取得的成果对公司的发展产生了哪些影响。”

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。因此，OKR 其实代表了一种简单易用的目标管理工具：每一位企业员工清晰地了解公司的发展目标，知道前进的方向在哪里，并在这个过程中明确自己的位置，贡献自己力所能及的一分力量。

从上面的采访可以看出，OKR 的本质是目标管理，是 MBO（目标管理）理论思想的迭代，但比 MBO 更加敏捷、高效，比 MBO 更加落地和实操。

OKR 有一个很重要的特质是不与绩效挂钩，这是一个非常重要的突破。OKR 不与 KPI 结合，可以割断与绩效奖金分配之间的关联。一个突出的表现就是主管在给员工评分时没有了顾及，绩效分数的高低不会影响到员工的绩效奖金分配，这样的评分就会更加客观和放松。而且可以在全公司进行比较，强调透明。

OKR 另一个重要的特性是设立的目标要有野心。不希望目标在考核期内就达成，这点同样是 OKR 突破 MBO 的地方。在如今的时代，很多创新都是来自于信息技术的突破，我们都在做的是前人所未做过的未知领域，所以目标只是方向，必须“让子弹飞一会儿”，而且射击打的是移动靶，因此打不中靶心是正常的，但能打中 5~7 环就是合格，打中 4 环也不一定是射击者的错，而可能是目标定得太高了。

正是因为 **OKR** 这两个鲜明的特点，所以才有了其超越 **MBO** 的独特之处，作为目标管理，将目标设到跳起来也够不到的地方，从而不断激发出人们的斗志：“目标要定的远大，万一实现了呢。”即使没有完全实现，也已超越 **90%** 的同行。

目标管理的梳理、拆分成小目标的理论和工具，对 **OKR** 都适用。那么，如何将公司设定的 5 个公司级目标层层分解到每个人，使每个人的 5 个目标都能与公司的 5 个整体目标有内在的逻辑关联？

OKR 强调全员、透明，以季度为周期，因此每个季度结束以后，需要在下个季度中期召开全员大会，对每个人的 **OKR** 分数进行评审，这将是一个全员的大会。那么，如何有效召开全员大会？

OKR 不与绩效挂钩，那么，如何激励员工？

本书都会一一解答您的疑问。本书按照这样一个逻辑顺序安排内容：认识 **OKR**→创建有效的 **OKR**→有效实施 **OKR**→**OKR** 执行过程中的难点→激励员工→**OKR** 实战案例（笔者辅导过的企业实际案例）。尤其是实战案例一章，全方位呈现了：公司五个目标分解→若干个子目标→子目标再细分形成部门目标→最后是个人目标，这样层层分解的递进关系，使目标之间具有非常强的逻辑关系。

陈 镭

目 录

推荐序一 OKR 为什么到今天突然才火

推荐序二 上下同欲者胜

前言 为什么我们无法让事情完成

第 1 章 认识 OKR

001

-
- 1.1 什么是 OKR/ 002
 - 1.1.1 OKR 的概念/ 005
 - 1.1.2 OKR 与绩效考核/ 007
 - 1.1.3 OKR 的优势/ 016
 - 1.2 为什么要用 OKR/ 017
 - 1.2.1 执行目标为什么这么难/ 018
 - 1.2.2 重新认识目标管理/ 019
 - 1.3 准备好用 OKR 了吗/ 027
 - 1.3.1 OKR 在什么情况下用/ 029
 - 1.3.2 您的工作适合用 OKR 吗/ 031
 - 1.3.3 一个 OKR 规划/ 032
 - 1.3.4 OKR 的构建基石/ 033

第 2 章 创建有效的 OKR

037

-
- 2.1 如何设置有效目标/ 038
 - 2.1.1 设置 OKR 的基本原则/ 040