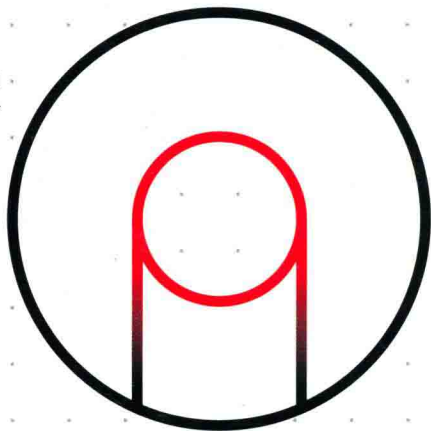


# 这就是 OKR

让谷歌、亚马逊  
实现爆炸性增长的  
工作法

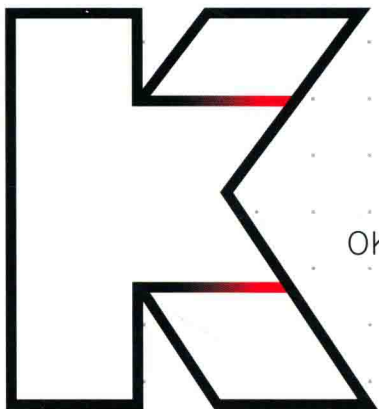


「美」约翰·杜尔 (John Doerr) 著  
曹仰锋 王永贵 译

## Measure What Matters

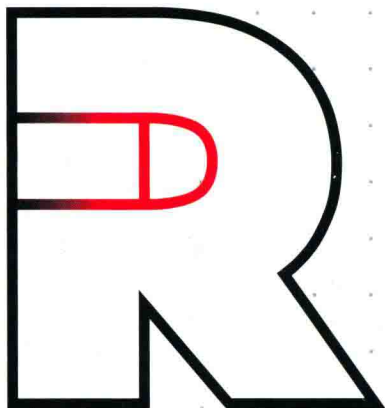
How Google, Bono,  
and the Gates Foundation  
Rock the World with OKRs

从英特尔、谷歌、脸书到领英  
从盖茨基金会到摇滚歌手波诺



30多年来  
约翰·杜尔如何用  
OKR四大利器帮助他们  
撼动世界

拉里·佩奇  
比尔·盖茨  
里德·霍夫曼  
谢丽尔·桑德伯格  
沃尔特·艾萨克森  
戈登·摩尔  
吉姆·柯林斯等



鼎力推荐

中信出版集团

# 这就是 OKR

让谷歌、亚马逊  
实现爆炸性增长的  
工作法

**Measure  
What  
Matters**

How Google, Bono,  
and the Gates Foundation  
Rock the World with OKRs

曹仰锋 王永贵 译  
「美」约翰·杜尔 (John Doerr) 著

中信出版集团·北京

图书在版编目 ( CIP ) 数据

这就是OKR:让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作  
法 / (美)约翰·杜尔著;曹仰锋,王永贵译.--北京:  
中信出版社,2018.12

书名原文: Measure What Matters

ISBN 978-7-5086-9688-1

I. ①这… II. ①约…②曹…③王… III. ①企业管  
理-经验 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018)第244483号

Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs

By John Doerr

Copyright © 2018 by Bennett Group, LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

这就是OKR——让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作法

著 者: [美]约翰·杜尔

译 者: 曹仰锋 王永贵

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 12.25 字 数: 258千字

版 次: 2018年12月第1版

印 次: 2018年12月第1次印刷

京权图字: 01-2018-7220

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9688-1

定 价: 68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给安、玛丽和埃丝特，感谢她们以无条件的爱创造出奇迹。

## 硅谷的高管们怎么看

我向那些有志于成为优秀管理者的人推荐约翰这本书。

——比尔·盖茨 (Bill Gates)

微软创始人

无论你是经验丰富的首席执行官还是初出茅庐的创业者，都会在《这就是OKR》这本书中找到宝贵的经验、方法和灵感。我很高兴约翰花时间为世人分享这些想法。

——里德·霍夫曼 (Reid Hoffman)

领英联合创始人

约翰·杜尔告诉一代企业家和慈善家们，执行力就是一切。《这就是OKR》展示了企业或团队怎样确定更高的目标，快速行动并实现超越。

——谢丽尔·桑德伯格 (Sheryl Sandberg)

脸书首席运营官、《向前一步》作者

约翰·杜尔是硅谷的传奇人物。他解释了如何透明地设定目标和定义关键结果，从而使组织保持一致并激发高绩效。

——乔纳森·莱文 (Jonathan Levin)

斯坦福大学商学院院长

《这就是OKR》是给每一位希望拥有更透明、更负责、更有效团队的领导或企业家的一份礼物。它鼓励那些可以改变一个组织的果敢行动。

——约翰·钱伯斯 (John Chambers)

思科公司首席执行官

《这就是OKR》值得所有行业中的每一个对工作负责的人所拥有。约翰·杜尔使安迪·格鲁夫成为我们所有人的导师。如果每个团队、领导和个人严谨而富有创意地运用OKR，那么社会的各个领域都会见证生产率和创新的指数级增长。

——吉姆·柯林斯 (Jim Collins)

《从优秀到卓越》作者

《这就是OKR》带你领略创建英特尔强大的OKR系统的幕后故事，该系统是安迪·格鲁夫最伟大的遗产之一。

——戈登·摩尔 (Gordon Moore)

英特尔联合创始人

在这本书中，这个时代重要的风险投资家揭示了商业创新和成功的关键。这本简洁而丰富多彩的书通过结合引人入胜的案例研究和富有洞察力的个人故事，展示了OKR如何为各种规模的组织增加魔力。

——沃尔特·艾萨克森 (Walter Isaacson)

《史蒂夫·乔布斯传》作者

我信服约翰·杜尔简单而有效的OKR系统——我亲眼目睹了它的运作！我鼓励每一位商业领袖阅读《这就是OKR》，以便学习一些真正和实用的成功秘诀。

——安妮·沃西基（Anne Wojcicki）

23andMe 创始人兼首席执行官

约翰·杜尔一直是硅谷诸多最具标志性公司的管理魔力的源泉，这些公司后来改变了世界。《这就是OKR》是志在改善组织之人的案头书。

——阿尔·戈尔（Al Gore）

美国前副总统

《这就是OKR》会改变你为自己和公司设定目标的方法。约翰·杜尔敦促每位领导者深入思考如何创建一个重点突出、目的导向的商业环境。

——米勒迪·霍布森（Melody Hobson）

阿里尔投资公司总裁

除了是一段了不起的硅谷个人科技史外，《这就是OKR》是一本针对所有规模组织的重要手册，其中描述的方法必将带来极大的执行力。

——戴安·格林（Diane Greene）

谷歌云首席执行官

## 推荐序

# OKR：约翰·杜尔为谷歌送上的大礼

拉里·佩奇

Alphabet公司首席执行官、谷歌联合创始人

我真希望自己能够在19年前看到这本书，那时，我们刚刚创办了谷歌。若是能够再早一些看到这本书就更好了，我就会更好地进行自我管理了。我一向讨厌固定和僵化的流程，我认为“好主意”再加上“卓越的执行”，就一定可以创造奇迹，而这正是OKR（目标与关键结果，Objectives and Key Results）管理模式的奥妙所在，它可以使好的想法得以实现。

1999年的某一天，约翰·杜尔给我们上了一堂课，详细介绍了OKR的相关知识。我们期望能够借鉴他在英特尔的经验更好地运作公司业务。我们知道英特尔的管理方法一直处于业内领先水平，而约翰的介绍让我们有了更直观的感受，于是我们决定试一试。我相信OKR管理方法可以帮助我们取得更好的业绩。

OKR方法简单易行，非常容易实施，它可以帮助各行各业的企业取得进步，不断发展壮大。多年以来，我们已经适应了OKR



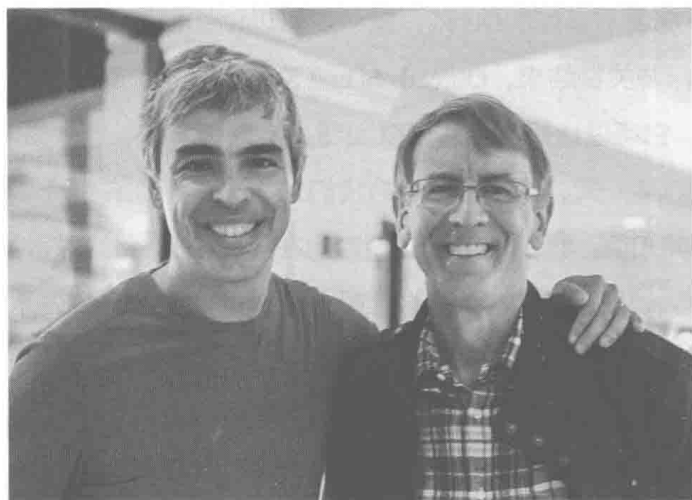
这就是OKR

×

的整套流程，我们会把所期望达到的关键结果描绘成清晰的蓝图，然后将其分解成可以逐步实施的计划。

对领导者来说，OKR可以帮助他们更加清晰地看到企业内部发生的变化，因为OKR可以让企业内部的很多事情变得“可视化”。同时，OKR也可以作为逆向思考问题的有效方法，例如，你可能会问：“用户为什么不能立即在YouTube（优兔）上加载视频？这一目标难道不比下一个季度的其他目标更重要吗？”

我很荣幸参加了比尔·坎贝尔（Bill Campbell）的追思会，约翰在这本书中对比尔·坎贝尔的贡献给予了恰如其分的评价。比尔是一个非常热情的人，拥有敏锐的直觉判断力。他从不忌讳告诉别人，他们做的事情是多么愚蠢。即便如此，还是有很多人愿意追随他。我很怀念比尔每周一次的“高谈阔论”。愿所有人在自己的人生道路上都有一个比尔·坎贝尔作为精神导师，或者能



拉里·佩奇（左）与本书作者约翰·杜尔（右），2014年

努力成为一个像比尔·坎贝尔那样的优秀教练!

我很少给作者写推荐序。这次，我之所以答应给本书写一篇推荐序，是因为约翰在多年前给谷歌送上了一份“大礼”。OKR帮助我们实现了10倍速增长，帮助我们把“整合全球信息”这一伟大使命变得触手可及。OKR让我和公司的其他成员总是能够把时间和精力聚焦在最重要的任务上。因此，我想让更多的人了解和使用OKR管理方法。

# 目 录

**推荐序 OKR：约翰·杜尔为谷歌送上的大礼 / IX**

**上 篇 OKR的基本特征与实践**

**第 1 章 当谷歌遇见 OKR / 3**

**第 2 章 OKR之父 / 25**

目标管理的先驱 / 32

量化产出 / 34

英特尔的命脉 / 36

格鲁夫：OKR的实践者 / 38

格鲁夫留给我们的 / 41

**第 3 章 “粉碎行动”——英特尔公司的故事 / 45**

英特尔公司如何应对突发事件 / 52

这就是OKR

II

转瞬之间 / 55

更高的目标 / 58

#### **第4章 利器1：对优先事项的聚焦和承诺 / 61**

开始的时候…… / 63

清晰沟通 / 65

关键结果：关心和支持 / 66

做什么、如何做和何时做 / 67

匹配关键结果 / 68

完美与优秀 / 70

少即是多 / 71

#### **第5章 聚焦：Remind的故事 / 75**

推特教育 / 79

利用种子资金扩大规模 / 82

成长目标 / 85

OKR留给我们的 / 87

#### **第6章 承诺：Nuna医疗科技的故事 / 89**

#### **第7章 利器2：团队工作的协同和联系 / 99**

保持协同 / 102

伟大的层级与关联 / 103

沙滩独角兽公司：梦幻橄榄球队 / 104

激活基层 / 109

跨职能协调 / 112

## **第 8 章 协同：减肥宝的故事 / 115**

跨团队融合 / 121

未确认的依赖和增强 / 125

对准北极星 / 127

## **第 9 章 连接：财捷集团的故事 / 131**

来自云端的实时数据 / 139

全球协作工具 / 141

横向连接 / 142

## **第 10 章 利器 3：责任追踪 / 145**

启 动 / 147

OKR 导师 / 149

时时追踪 / 151

总结：清零与重复 / 155

这就是OKR

IV

## **第 11 章 跟踪：盖茨基金会的故事 / 161**

使目标具体化 / 166

## **第 12 章 利器 4：挑战不可能 / 171**

我们需要挑战 / 176

“10 倍速”原则 / 179

挑战性目标的调整 / 181

## **第 13 章 延展：谷歌浏览器的故事 / 185**

新的应用平台 / 189

重新定位浏览器 / 190

升级目标 / 191

深度发掘 / 193

尝试失败，尝试成功 / 195

下一个前沿 / 196

## **第 14 章 延展：YouTube 的故事 / 199**

当你不能打败他们时…… / 205

巨石理论 / 207

更好的衡量标准 / 208

“观看时长”是最重要的衡量标准 / 209

制定不可思议的“数字”目标 / 211

设置挑战性目标的规则 / 212

加快进度 / 213

相互支持 / 216

学会宏观思考 / 219

## 下 篇 OKR 引领组织变革

### 第 15 章 持续性绩效管理：OKR 和 CFR / 223

重塑人力资源管理 / 227

“友好”分手 / 230

对 话 / 232

反 馈 / 235

认 可 / 237

### 第 16 章 抛弃年度绩效评估：Adobe 的故事 / 239

### 第 17 章 每天烘焙得更好一点：Zume 比萨的故事 / 249

设定能够实现的目标 / 255

更严肃的纪律 / 256

更积极地参与 / 258

这就是OKR

VI

更高的透明度 / 261

更团结的队伍 / 261

更优质的对话 / 263

更开放的文化 / 264

更卓越的领导者 / 266

## **第 18 章 文化 / 267**

### **第 19 章 文化变革：Lumeris 的故事 / 281**

人力资源变革 / 286

OKR 的“复活” / 287

透明度是“毋庸置疑”的 / 289

“推销”未完成的目标 / 291

### **第 20 章 文化变革：波诺的“ONE 运动” / 295**

向自己挑战 / 300

与OKR一同成长 / 302

以客户为中心 / 303

衡量热情 / 305

OKR 是一种思维方式 / 307



**第 21 章 未来的目标 / 309**

**致 敬 / 313**

**资源 1 谷歌公司的内部 OKR 模板 / 323**

**资源 2 典型的 OKR 周期 / 333**

**资源 3 沟通：绩效对话 / 335**

**资源 4 总结 / 339**

**资源 5 延伸阅读 / 347**

**致 谢 / 349**

**注 释 / 355**

**译后记 / 365**