

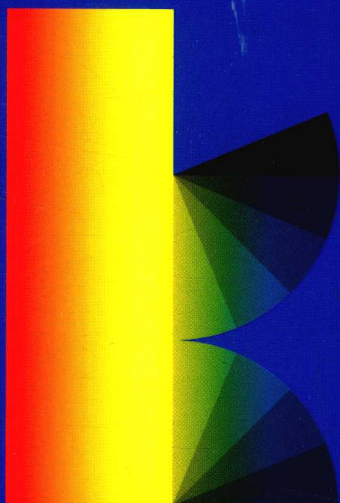
OKR

你用对了吗？

打破KPI僵化思维、
激活个体的实战指南

陈镭 著

OKR是管理工具的拐点，
除了认识OKR以外，
您更需要了解如何解决OKR实施中出现的各种问题！



联袂推荐

彭敏智 | 中国管理科学学会人力资源管理专业委员会
主任委员兼秘书长

张月强 | 用友网络科技股份有限公司副总裁

纪伟国 | 北森云计算联合创始人&CEO

王大巍 | 京东方科技集团副总裁

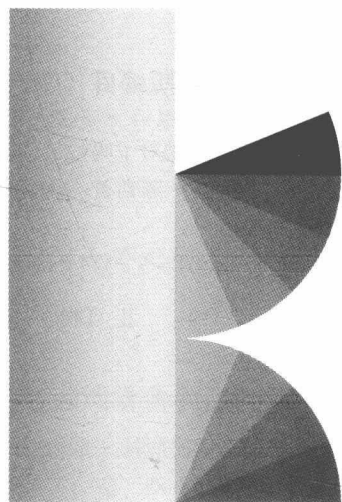
于立国 | 北控水务集团高级副总裁



OKR 你用对了吗？

打破KPI僵化思维、
激活个体的实战指南

陈镭 著



传统绩效考核因为种种原因造成员工的潜力不能被充分激发，企业目标难以实现，因此绩效考核方式逐渐向 OKR (Objectives and Key Results, 目标与关键成果法) 过渡。OKR 成为近几年各大中小型企业都在学习并且相继实施的创新的目标管理方法。

但无论是巨无霸式的万人上市公司还是只有几十人的创业企业，在实施 OKR 时都会面临一些共同问题：如何将目标制定明确、如何有效分解目标、如何将目标设定得具有挑战性、如何不受 KPI 思维的影响、如何与绩效考核兼顾等，这些问题如不能给予有效厘清和指导，会导致 OKR 在实施中偏离初心。本书试图为 OKR 在实施中遇到的这些问题提供解决方法。

本书遵循先有清晰的公司愿景和战略，再制定公司目标，再不断细分到个人目标这一逻辑来安排章节，内容包括目标的设置，目标的有效分解，OKR 的实施，以及各层管理者领导团队、做内外有效沟通，并激励和考核个体的方法。书中特别介绍了 OKR 与 KPI 的区别和联系，不同管理工具的结合使用，以及中国本土公司的 OKR 实战案例。

图书在版编目 (CIP) 数据

OKR 你用对了吗?: 打破 KPI 僵化思维、激活个体的
实战指南 / 陈镭著. — 北京: 机械工业出版社,
2019. 6

ISBN 978 - 7 - 111 - 63009 - 8

I. ①O… II. ①陈… III. ①企业管理-指南 IV.
①F272 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 117039 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

责任校对: 郭明磊 责任印制: 孙炜

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2019 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 240mm · 16 印张 · 2 插页 · 225 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 63009 - 8

定价: 59.90 元

电话服务

客服电话: 010 - 88361066

010 - 88379833

010 - 68326294

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工官博: weibo.com/cmp1952

金书网: www.golden-book.com

机工教育服务网: www.cmpedu.com

封底无防伪标均为盗版

推荐序一 一位身体力行的践行者

——写在《OKR 你用对了吗？打破 KPI 僵化思维、
激活个体的实战指南》出版之际

一个春天的上午，陈镭老师依约来到中国管理科学学会人力资源管理专业委员会，这是我们第一次相见。

陈镭老师温文尔雅，将他所从事的工作娓娓道来，充满感性和理性的思维，给人留下良好的印象，那以后我们经常交流。

今年国庆节后，陈镭老师邀请我为他即将出版的新书写个序或推荐语，我非常高兴地接受了邀请，为本书写推荐语。

巧合的是 2018 年 11 月 15 日，由中国管理科学学会人力资源管理专业委员会主办、上海五加一培训机构承办、雍信书院协办的“不辩不明、争鸣鉴真”学术研讨系列 2 之“绩效考核与 OKR、KPI 实操误区”研讨会在上海举行，陈镭老师是此次研讨会的正方主辩嘉宾。陈镭老师多年来成功地培训和辅导了国内科技创业企业、Saas 企业、大型传统企业等 30 多家不同类型企业的 OKR 目标设置和实施工作，积累了丰富的实践经验，也取得了一定的效果。

OKR 是源自于西方管理的一个工具，要适应中国企业的管理运用，需要在不断的实践中去检验，并在实践中予以调整，以适合在本土企业生长，成为有效的管理工具。

陈镭老师力挺 OKR，是源自于其自身的践行，并在践行中不盲目地使用西方管理工具，在践行中不断根据自身的实践，调整 OKR 的一些微小元素，使其能够在本土企业落地并指导管理实践，让目标击穿到个人，由此激活个体创新突破，为组织提高效率，解决目标分解难以落地的问题。

因此，《OKR 你用对了吗？打破 KPI 僵化思维、激活个体的实战指南》值得一读，无论是对已经在运用 OKR 的管理者，还是正在准备尝试运用 OKR 的管理者，或者是对 OKR 尚不了解的管理者，都有一定的帮助，能起到一定的践行指导意义。

彭敏智

中国管理科学学会人力资源管理
专业委员会主任委员兼秘书长

2018 年 12 月 3 日于香港

推荐序二 数字人才管理，驱动组织发展

因为工作的关系，我每年都会走访超过 100 家大型企业，在与人力资源高管的交流过程中，深切地感受到大家普遍的焦虑和困惑：人力资源管理该采用何种行之有效的方法和工具，以推动企业的组织目标与个人目标的紧密契合和有序推进？同时，通过什么样的手段驱动组织更加的透明化和高效协作以快速响应持续变革的商业环境？这种焦虑和困惑在处于转型期的大型企业和快速发展的成长型企业表现得尤为突出。

在北京大学和北京师范大学的课堂上，我也经常被问到类似的问题：土井利忠（笔名为天外伺朗）发表的《绩效主义毁了索尼》是否意味着要取消绩效考核？通用电气（GE）、德勤（Deloitte）以及埃森哲（Accenture）这些大型的知名跨国企业公开高调宣布要放弃无效的年度绩效考核，是否意味着传统的绩效管理方式过时了？

企业人力资源管理实践者面临的挑战和问题的实质是，现代企业组织在经营管理过程中商业模式创新、管理变革、快速响应市场、客户满意度提升、员工敬业度强化、组织持续激活等要求，如何在企业经营管理中更加以目标驱动和越发透明协作，是企业经营管理者高度关注的话题。

从全球企业管理实践看，过去的 20 年是全球经济高速发展的黄金时期，同时也是围绕互联网的 digital 技术突飞猛进并且不断改变人们的生活环境、企业的经营管理方式的快速变革时期。伴随着数字化浪潮，全球经营的世界 500 强企业，包括中国本土走出去的众多知名企业，均在不断地探索新的人才管理模式，

尤其是新的目标绩效管理方法。

谷歌（Google）在过去二十年践行了 OKR 方法，在组织高度协作、管理高度透明等方面取得了卓越的成效，国内企业也纷纷效仿，试图借鉴谷歌的实践，推动自身组织的发展和管理的变革。

但是受限于不同的经济环境和管理基础，大多数中国企业在实际操作过程中并不能够彻底地解读其精髓，甚至将 OKR 简单地解读为新的绩效考核工具，生搬硬套地取代原有的绩效管理方式，并期望其能够快速见效。这样的做法极易容易在工具层面削足适履，甚至适得其反，以至于有种极端的观点认为 OKR 不适合中国企业。

OKR 究竟是什么？OKR 又不是什么？OKR 与绩效考核到底是何种关系？OKR 怎么在中国企业落地？该不该引入？在何种时机以何种方式引入？中国企业推行 OKR 需要具备什么样的条件？有没有相对成熟的、易操作的工具能够快速推进 OKR……这些问题成为困扰人力资源管理者们的现实问题。因此人力资源管理者与实践者急需一种面向务实操作的工具指南，帮助解读 OKR 的精髓，帮助大家更快速、更有效地将 OKR 落地。

陈镭先生的《OKR 你用对了吗？打破 KPI 僵化思维、激活个体的实战指南》很好地回答了上述问题，在该书中，我们欣喜地看到，诸如“放开被 KPI 固化的思想”“OKR 不是绩效工具”“紧盯目标而不是结果”等关键观点回答了 OKR 的思想精髓和在企业实践中的定位；“组织的目标分解要击穿”“个人目标与组织目标要形成齿轮咬合”等务实的操作原则和指南，一语道破了 OKR 在实际操作过程中需要遵循的原则。这些均为人力资源管理者操作 OKR 落地提供了可以借鉴的、切实可行的、务实具体的操作细则。

通读陈镭先生的著述，有两点让我颇受感动：一是用平实的语言甚至是大白话将复杂深奥的理论体系阐释清楚；二是将实际操作过程中的困难点、各种

环境因素等阐述得非常详细。这两点完全是立足于人力资源管理者去思考和解决问题，无论是希望深入了解 OKR 精髓的人才管理研究者，还是希望科学有效、务实实施 OKR 的人力资源管理者，本书都是不可多得理论性和操作性相结合的、可读性极强的宝贵资料。

在数字化、智能化的新时代，越来越多的企业将人才管理上升为组织发展和持续创新的核心，同时不少企业也围绕“持续绩效”的管理理念，弱化传统绩效管理的考核属性，强化新时代目标管理的持续反馈价值，将人力资源管理提升至数字人才管理的层次，围绕目标绩效、人才盘点、继任管理、职业生涯规划、招聘与测评、学习与发展和劳动力分析与规划等，系统提升数字化时代人才管理对企业数字化转型和生产经营管理模式的创新。

衷心祝愿本书能够帮助更多的人力资源管理者解其味、食其髓，帮助更多的中国企业在数字化时代更好地强化人才管理，并通过不断强化的人才管理实践推动组织的激活和人才的持续发展。

张月强

用友网络科技股份有限公司副总裁、
北京大学“人力资源管理”课程讲师、
北京师范大学硕士研究生导师

推荐序三 革故鼎新，与时代共舞

众所周知，OKR 理念来自于德鲁克的目标管理，从 1999 年约翰·杜尔 (John Doerr) 将 OKR 引入谷歌，到 2016 年 OKR 开始成为中国企业界的关注热点，国内管理界也经历了在模糊中探寻、在探寻中不断加深认知的过程。陈镭先生作为国内最早一批 OKR 的布道者，其上一本专著《目标与关键成果法：盛行于硅谷创新公司的目标管理方法》为中国广大愿意革故鼎新、拥抱变革的管理者指引了方向。这一次，陈镭先生又带来了《OKR 你用对了吗？打破 KPI 僵化思维、激活个体的实战指南》一书，这本书可以说是上一本书的强化升级版，也是基于他近年来积淀的 OKR 培训与咨询实战经验，对 OKR 实施中遇到的各类问题“开方下药”，系统诊断，对于正在勇于尝试绩效变革的先锋，可以说是一大福音。

OKR 是一种聚焦核心工作，持续跟踪反馈，保持组织目标与个人目标上下一致的目标管理方法。经过对 OKR 从 0 到 1 的认识，更多的中国企业管理者已经不再纠结要 OKR 还是 KPI，实施了 OKR 还要不要考核打分、强制分布等问题，对 OKR 的认知更加理性、深入。我们正处在一个变化即常态的大环境下，需要更敏捷地响应企业外部变化及组织发展的需要，快速调整组织战略目标和团队目标，并及时落实到员工的目标与行动上，实现战略解码。目标的对齐能让整个公司步调一致，目标的过程管理能够让员工把精力放在如何实现目标和如何能做得更好上面来，对于需要更快速奔跑的企业来说尤其关键。

实施 OKR，不只是一个工具和方法的导入，还是对企业中基层领导力和教

练技术的考验，对组织文化和管理 DNA 的考验。以往直接派任务、以结果为导向的绩效管理已经不能适应 VUCA（不稳定、不确定、复杂、模糊）时代的要求，企业中基层管理者更需要思考的是如何激励员工，与员工一起设定清晰、明确且具有挑战性的 OKR，同时在执行过程中敏捷响应内外部变化，快速给予员工反馈，为员工持续赋能，最终达到企业与员工共同成长。关于如何用 OKR 实现激励，在陈镭先生的书中已有详尽介绍。

作为一家人力资源科技公司，北森一直致力于为中国企业提供一体化人力资源管理平台与技术，作为最早在国内提出敏捷绩效理念的企业，北森从 2015 年起就开始提供敏捷绩效管理系统，几年来已经助力众多中国企业实现 OKR 管理模式的转型，促进了企业中基层领导力的提高，同时在考核评估、结果应用、数据分析等方面为企业提供了有效支撑。

在绩效变革的道路上，我们不要做循规蹈矩的保守派，而要做勇往直前的开拓者，与时俱进，拥抱变化。感谢陈镭先生对推动中国企业在 OKR 实践变革道路上所做的贡献，相信更多的企业管理者会从本书中获得启发，跨过 OKR 实施的误区，更顺畅地开启绩效变革之路。

纪伟国
北森云计算联合创始人 & CEO

推荐序四 引入 OKR 时遇到的困惑

作为一名技术研发的管理者，我一直在项目管理和职能管理之间转换，或者在其混合中感到迷茫，偶然中了解了 OKR 并将其引入到管理中，但碰到了诸多问题。例如，如何让目标在保持野心的情况下更容易被接受，如何做到公开透明又符合公司的保密等规则；如何将 OKR 与正在执行的 KPI 考核结合起来，而不是相互独立，增加大家的工作量；如何从仅关注目标过渡到关注目标的同时关注过程；如何在执行过程中根据市场和产业技术发展情况不断调整目标及关键结果设定；如何做好激励进而更好地促进 OKR 执行。这些都是我们在引入 OKR 时遇到并且感到困惑的问题。陈镭老师的《OKR 你用对了吗？打破 KPI 僵化思维、激活个体的实战指南》为我提供了解开困惑之锁的钥匙，从实际应用的角度浅显易懂地讲述了应用 OKR 过程中需要注意的问题和解决的方法。

《OKR 你用对了吗？打破 KPI 僵化思维、激活个体的实战指南》对于初次接触并渴望尽快应用该管理工具的人来说是比较适合的书籍，它可以一步一步地引导你完成 OKR 的执行，将基本原则融入每个步骤的推进执行进程中；同时它也更适合中国管理模式的企业在进行管理变革时参考使用，让习惯了 KPI 的企业可以以较小的阻力推行 OKR。书中对每个执行步骤都介绍了相关工具或活动设置，像操作手册一样，能指导你完善创新管理方法，实现更有野心的未来目标。

王大巍

京东方科技集团副总裁

推荐序五 解决驱动企业高效运转的关键问题

相信任何一个企业都遇到过经营增长的发展瓶颈。如何激励不同的团队一起工作，全力以赴去实现一个有挑战性的目标？如何从战略出发，明确目标，在最短的周期内聚焦关键成果并付诸必要的行动，将组织目标分解到部门和个人，并且针对责任目标与行动方案达成共识？解决这个问题是驱动企业高效运转的关键所在。

2018年，北控水务集团西部大区贵州业务区（简称贵州业务区）作为OKR试点区域，开始尝试探索OKR管理工具。OKR的引入，旨在帮助一线业务产出单位能快速识别集团战略的优先工作事项，承接集团战略，培育团队的目标导向、结果意识，加强跨部门协作，适应高速的市场环境变化以及识别出高绩效员工。

2018年4月，贵州业务区有幸请到陈镭老师进行OKR培训，陈老师对认识OKR、创建有效的OKR、如何有效实施OKR、OKR执行过程中的难点、如何在不与奖金关联的情况下激励员工等方面进行深入浅出的讲解，让我们全方位了解了OKR及其实施流程，学会了如何通过OKR保持员工个人目标与组织目标对齐，如何实施聚焦、赋能、穿透，如何实现上下对齐、左右同步，从而实现组织的战略目标达成。

感谢陈老师将贵州业务区的OKR探索成果作为案例在此书中分享。自贵州业务区2018年4月推行OKR至今，我们取得了一些阶段性成果，同时也经历了兴奋、困惑、反思和顿悟的心理历程。本书采用了理论与案例相结合的编写方式，便于读者理解，为企业的大小目标管理提供了管理理论与实操技术指导，希望大家在此书中渐渐体会OKR管理带来的奥妙。

于立国

北控水务集团高级副总裁、中国生态环境
产教联盟理事长、北控水务学院院长

自序

我每次讲课时，都会提到目前的企业家普遍面临的三种挑战（见图1）：

一是，方向看不清：企业未来向哪里发展，面对以互联网、云计算、大数据、物联网、区块链和人工智能为代表的数字技术已成为第四次产业革命的重要驱动因素，企业如何转型升级，面对资本市场，如何让企业获得资本的青睐，变得更加“性感”。未来什么样的企业更具有价值？面对未来的不确定性，纵观几百年的工业史，不难发现，那些能够拥抱变化、持续创新的企业，才能得到持续的发展。就当前国内经济发展的趋势：由大数据、区块链、人工智能、5G（第五代移动通信网络）应用等新技术引发的产业革命，才有可能引领未来的经济增长。那如何结合这些科技并转型成功，就是企业战略层面要解决的问题。

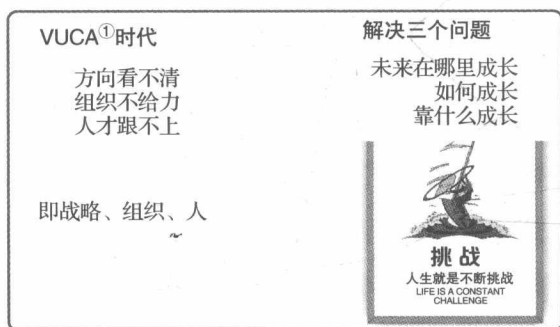


图1 企业家普遍面临的三种挑战

① VUCA，即 Volatile、Uncertain、Complex、Ambiguous，不稳定、不确定、复杂、模糊。

二是，组织不给力：我们现有的组织模式，都还是科层制的架构体系，横向的“部门墙”，纵向的“隔热层”，造成组织内部的大量内耗，严重影响组织

的运作效率，形成大量的隐性成本消费。横向的“部门墙”和纵向的“隔热层”，将企业分成了若干“小方格”。“小方格怪象”让企业呈现出“大企业病”，效率低下、内耗严重。请注意，“大企业病”并不一定只有大企业有，越来越多体量不大的小企业也开始提前出现了“大企业病”，因为科层制也是它们的底层组织架构逻辑。未来生态型组织的主流形态可能就是大平台 + 小前端^①，企业平台化，自组织，自管理，为各类通过自组织方式形成的小前端提供生长和创造价值的环境。

三是，人才跟不上：招不到人才，留不住优秀的人才，这是目前绝大多数企业的痛点。相比前面两个挑战来说，这个要更痛，因为这是在当下，时刻都在面临的挑战。困扰企业家的是，为什么优秀的人才留不住，加薪也留不住，给期权了还是要走？这正反映了激励措施太单一。

企业未来的发展方向是战略，也是道的层面，企业家自己清楚，别人成功的经验未必适合自己，什么才是自己企业的发展方向？关键是企业要找到第二曲线^②，突破线性思维。如果找到了，企业就破茧重生；如果没找到，企业至少还要努力将第一曲线尽可能地延长、拉伸。而组织架构的调整，取决于商业模式和业务流程的变化，如果前端不变，中后台的调整只是空转，只会变得更乱。

而对人才的激励，虽然只是术的层面，但却是底层的核心。就像人体的细

① 大平台 + 小前端 C2B (Customer to Business, 消费者到企业) 模式的核心，是通过聚合为数庞大的用户形成一个强大的采购集团，以此来改变 B2C 模式中用户一对一出价的弱势地位，使之享受到以大批发商的价格买单件商品的利益。前端强大，特别需要功能越来越强大的后台支撑，才不会导致资源重复和浪费，并且获取资源的成本最低。

② 第二曲线是指企业的第二条**增长曲线**。贝索斯的亚马逊从线上零售再到云服务这种跨越就是第二曲线；阿里巴巴从淘宝到支付宝再到阿里云，一直在不断地发展自己的第二曲线；腾讯从 PC 时代的 QQ 到移动互联网时代的微信，也是发展自己的第二曲线。

胞一样，生病就是因为人体受到病毒或细菌的入侵，当人体抵抗不过时，脏器中的细胞受损，脏器功能受到影响，导致生病。企业的人才，就像是企业中的细胞，一旦出现病症如人才招不到、人才留不住、士气低迷、无人可用时，就说明企业内部的造血机制出了问题，就不能向其他系统输送健康的细胞，慢慢就造成其他系统的功能降低，活力下降，代谢不足，从有序走向无序的混乱，即熵增。

彼得·德鲁克曾说过：“管理要做的只有一件事情，就是如何对抗熵增。在这个过程中，企业的生命力才会增加，而不是默默走向死亡。”由此可以看出，管理其实就是管理人，激励人。

熵是一个物理学概念。在物理学中，“熵”指的是一个系统混乱的程度，或者说是无序程度的度量。一个系统越无序，熵的值就越大；越有序，熵的值就越小。当熵达到最大值的时候，这个系统就会出现严重混乱无序，最后走向死亡。而热力学第二定律告诉我们：一个封闭系统内部，事物总是从有序趋向于无序的，因此熵的值一定是增加的。这就是所谓的熵增定律。

对于“95后”“00后”的职场新人而言，他们的需求是直接跨越生理、安全、情感而进入到尊重甚至自我实现的需求中的，他们等不起被公司核心层考察、接纳，他们也不畏惧权贵，也不想费时间去迎合，只做自己想做的事，做有意义的事。OKR的3+2模式正好可以满足他们的需求。3代表下级的O[⊖]中，有3个是来自于其上级的KR[⊖]，将上级的KR作为下级的O，可以层层分解组织的O，从而将目标分解串成一个有内在逻辑关系的链条。而2代表着另外2个O，是可以由下级自己提出的O。因此3+2模式，正好可以让他们的“力比多”有合适的释放之地，他们做自己想做的事，就会有非常好的尊重需求被满

⊖ O代表 Objectives，可以理解为目标。

⊖ KR代表 Key Results，是关键成果的意思。

足的感觉。

OKR 是战略与战术的结合，只有激活个体，才能让组织充满活力。当企业家拥有一支有理想、有活力、想干事的团队后，未来就在脚下。

我的理想是，建立起一个“OKR + KPA”流派，帮助企业打通任督二脉，有效解决企业目标聚焦、绩效、薪酬、激励问题，提升管理效率，激发出更大的创造力。从机制入手，让员工自动自发地工作，不是因为钱，而是追求有野心的目标，获得自我实现的最大满足。通过激励，让员工由雇用的心态转为合伙人创业的心态。心顺了，人活了，有目标，事成了。我的上一本专著《目标与关键成果法：盛行于硅谷创新公司的目标管理方法》，写的是 OKR 的招式和章法，而这本书，就像是写武功的内功心法，知行合一，道术兼修。去做事、做对事、做成事，才能成为真正的高手。

我们正处在一个 VUCA (Volatile、Uncertain、Complex、Ambiguous，不稳定、不确定、复杂、模糊) 的时代，传统的 KPI (关键绩效指标) /BSC (平衡计分卡) 的线性思维不能适应未来的变化了，正如《启示录：打造用户喜爱的产品》一书的作者马蒂·卡根 (Marty Cagan) 所说，他们都在用 OKR，我这里斗胆说一句，目前也只有 OKR 了。因此我们继续在路上，希望引领 OKR 走进越来越多的企业，帮助中国企业家，用创新思维引领未来，同时也用 OKR 来突破自己，超越自我，一起前行。在路上，栉风沐雨，心在远方，只需前行，有多远，走多远。既然选择了远方，便只顾风雨兼程。加油！

最后我要将此书献给我的女儿陈元玺、太太黄静和我的父母。一直爱你们！

陈 镭

2019 年 4 月 10 日

前言 OKR 在中国企业实践的现状

OKR 自这几年在国内开始逐渐升温，很多企业开始尝试了解、应用 OKR，最直接的原因是，现在的 KPI 已经越来越不好用了，无论是考核还是激励，企业都缺乏有效的工具，而 OKR 作为一个新的工具，正在不断地刷屏，从京东、当当的 OKR 图书销售，到 OKR 微课都可看出。于是 OKR 也引起企业家和 HR 的关注，逐渐开始受到 IT（信息技术）产业从业者及海外投资人的追捧，开始流行起来。

OKR 在 Google 运用了近 20 年，从 Intel 发明至今也有 40 年了，而引入中国不过最近几年，因此就形成了 OKR 的代差。而目前国内很多企业，在引入 OKR 时，忽略了这点，造成“水土不服”。国内一些企业在践行 OKR 时，公司高层往往在看过一些视频、微课、OKR 的书后，觉得不错，通过自己的学习总结，就开始在公司内部推行，用 OKR 进行绩效考核，这其中不乏一些知名的企业，但企业在运行了一段时间后，就发现不顺，然后再找专家来辅导。

经常有读者朋友找我，因为他们公司已在推行 OKR，实施一段时间后，出现一些问题，向我请教该如何解决。这些问题，归纳起来主要有以下几点：

- ◆ 如何才能让大家有兴趣、主动填写各自的 OKR
- ◆ 当员工遇到临时而又紧急的任务时，是调整 KR 还是调整他的 O
- ◆ KR 的分数应该如何评？是以完成情况作为评分依据吗
- ◆ 员工因为不满主管对他的 OKR 评分而发生争执，该如何处理
- ◆ 有了 OKR 还要不要 KPI
- ◆ 如何才能设定有挑战的 O
- ◆ OKR 没有奖金怎么能调动员工积极性