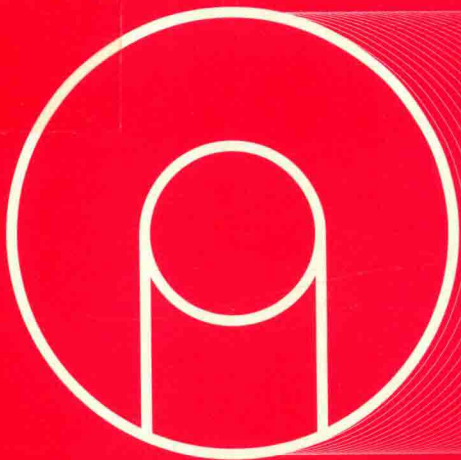
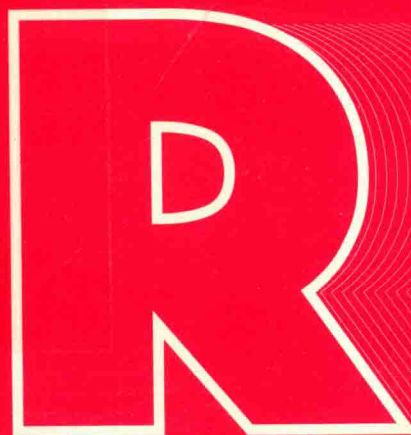


姚琼 / 编著



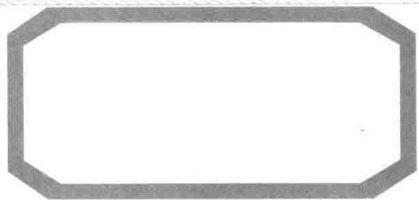
OKR 使用手册

《这就是OKR》
实操教学+导入手册
手把手
教你导入OKR



百度、腾讯、小米、
滴滴、伊利、联通
都在导入OKR，
你呢？

中信出版集团



OKR 使用手册

姚琼 / 编著

中信出版集团 | 北京

图书在版编目(CIP)数据

OKR使用手册/姚琼编著.--北京:中信出版社,

2019.5

ISBN 978-7-5217-0252-1

I. ①O… II. ①姚… III. ①企业管理-手册 IV.

①F272-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第049944号

OKR使用手册

编 者:姚 琼

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:北京诚信伟业印刷有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:7 字 数:150千字

版 次:2019年5月第1版 印 次:2019年5月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书 号:ISBN 978-7-5217-0252-1

定 价:42.00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

前 言

当三年前我开始辅导企业运用 OKR (Objectives and Key Results, 目标与关键结果) 的时候, 市面上很少有关于 OKR 的书籍。感谢中信出版社出版了 OKR 倡导者约翰·杜尔 (John Doerr) 的著作《这就是 OKR》(*Measure What Matters*)。在全国各地的课堂上, 我也是这本书的宣传大使, 我竭力推荐学员学习这本书。需要参加我课程的学员, 可以首先自学这本书; 上完我课程的学员, 必须把这本书作为课后读物。在阅读完了英文版和中文版的书籍之后, 我又一次被约翰·杜尔所推崇的 OKR 理念折服。我的培训课程“OKR 敏捷绩效管理”(同名书也已经出版)所倡导的绩效管理创新变革理念、OKR 敏捷目标管理理念、全员激励等理念, 全部体现在《这就是 OKR》的内容里面。而我已经对着全国的企业呐喊了三年。所以看到《这就是 OKR》时, 我真有种惺惺相惜的感觉。

在过去的三年中, 我经常遇到学员问相同的问题: 听说 OKR 很好用, 它与 KPI 有何不同? 为什么我看了关于 OKR 的书, 还是不会在企业内部实施 OKR? OKR 的好处在哪里? 我知道 OKR 很重要, 但是不会写 O (目标), 也不会写 KR (关键结果), 怎么办? OKR 是来自英特尔和谷歌的管理方法, 我们国内企业适应吗? 文化环境

能适应吗？管理能力能跟得上吗？公司实施 OKR 到一半，卡住了，如何办？看书自学 OKR，很多疑惑无法解答。

现在这些问题都可以在本书中找到答案了。感谢中信出版社给我这个机会，为《这就是 OKR》一书编著一本配套的《OKR 使用手册》，帮助成千上万的企业运用 OKR 提升管理能力，实现战略目标，这本书也是过去几年我辅导企业落地实施 OKR 的经验总结。

本书的重要意义在于你阅读完《这就是 OKR》之后，帮助你回到企业成功实施 OKR。它会告诉你 OKR 的重要性，告诉你如何在企业内部一步一步实施落地，如何从企业愿景使命出发，制定年度战略 OKR，如何把年度战略 OKR 层层分解到部门/员工，保证一线员工的执行力，从而支撑企业战略目标的实现。

本书包含两个部分。上篇实操教学部分介绍了 OKR 的本质，包括历史发展、基本思想、OKR 与 KPI 的关系、基本原则与公开透明；OKR 的制定，包括制定思路及如何一步步制定 OKR 并检查；OKR 实施方法，包括具体实施过程、持续性绩效管理工具 CFR (Conversation, Feedback, Recognition, 即对话、反馈与认可)、OKR 实施案例及 OKR 目标案例。最后分享国内标杆企业重庆联通成功实施 OKR 案例和各类岗位 OKR 制定的一些例子。这本书后半部分配备了 OKR 运用过程中会用到的各种实用工具和表单的记录本，即时记录你自己的 OKR。

约翰·杜尔说，“OKR 是瑞士军刀，适用于任何环境”。

目前我辅导的小型初创企业，员工需要向同一个方向努力，对企业来说，OKR 是一种生存工具，试错工具，可以让他们聚焦精力

于最重要的事。尤其是需要风险投资的企业，可以给支持者清晰的判断标准。

同时在很多中等规模、快速扩张的组织中，OKR 更是一种用于执行的共享语言。他们明确了我们的期望：我们需要快速地做什么？谁在努力？他们让员工在目标上保持垂直和水平的一致。

我辅导过的很多大型企业，OKR 是路标。它摧毁了“部门墙”，并在公司和遥远的贡献者之间建立了联系。通过赋予前线人员自主权，让他们能够提出新的解决方案，敏捷地适应不断变化的环境。

我非常期待 OKR 给中国企业带来积极的变化，面对 2019 年及以后多变的环境，我们的企业可以通过 OKR 创建更好的文化，突破战略，实现战略。因为：

OKR 文化是负责任的文化，因为它持续跟踪责任；

OKR 文化是透明的文化，因为它要求公开透明；

OKR 文化是合作的文化，因为它强化团队协作；

OKR 文化是创新的文化，因为它鼓励挑战，设置大胆的目标，进而促进创新。

我希望成为行走的 OKR，为全国的企业赋能。希望此书成为大家成功实施 OKR 的说明书。

目 录

前 言 / III

上篇 实操教学

- 1 OKR 的基本思想 / 003
- 2 OKR 与 KPI 的关系 / 015
- 3 OKR 基本规则 / 018
- 4 公开透明 / 036
- 5 OKR 制定思路 / 041
- 6 确定目标 / 044
- 7 撰写目标 / 054
- 8 确定关键结果 / 057
- 9 撰写关键结果 / 065

10 OKR 检查 / 069

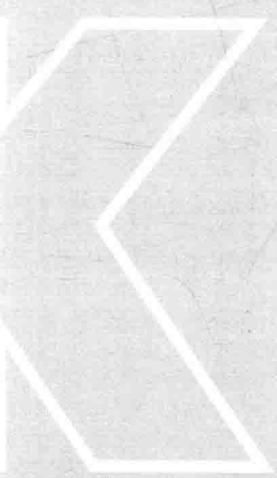
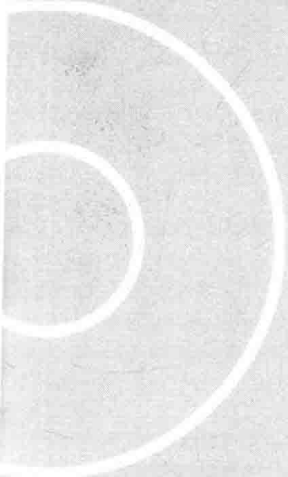
11 OKR 实施 / 071

12 OKR 管理：引入 CFR / 092

案例一：重庆联通导入 OKR 优秀案例分享 / 114

案例二：OKR 制定举例 / 120

下篇 导入手册 / 127



上 篇
实操教学

1 OKR 的基本思想

OKR (Objectives and Key Results, 目标与关键结果) 是关于目标管理的一种最佳实践, 是企业实践的管理理念与经验的总结。它是一套开源系统, 组织可以在遵循其基本思想和原则的基础上, 进行自定义。它源自 1954 年彼得·德鲁克在《管理的实践》中提出的“目标管理和自我控制”, 以及 1971 年, 安迪·格鲁夫在英特尔公司启动的 iMBO 方法 (英特尔公司的目标管理系统)。



提示

1. 组织在使用 OKR 的时候, 要掌握和遵从 OKR 的基本思想和基本原则, 这是 OKR 方法的本质。没有这些, 就不是真正的 OKR。
2. 组织可以根据其业务与管理现状、实施的目的和目标, 进行自定义设置。你不是谷歌, 所以你不必要照搬谷歌所有的做法。你是独一无二的, 你使用的 OKR 应该是: “× 组织的目标管理” 或 “× 组织的 OKR 方法”。例如: 英特尔的目标管理, 谷歌的 OKR 方法, ACC 绩效管理体系, ABC 公司指南针工作法。

OKR 的基本思想，事关对 OKR 的认知和理解，它是正确运用 OKR 方法的基础。

OKR 是结构化的目标设定系统

用 OKR 方法设定的目标，包含两个组成部分：目标（O，Objectives）和关键结果（KR，Key Results）。目标 = O（想要什么？） + KR（如何实现？如何衡量是否完成？）。

在《这就是 OKR》一书中，约翰·杜尔介绍了他在人生中做的第一个 OKR：

O：展示 8080 处理器的卓越性能（与摩托罗拉 6800 相比）

KR1：编写 5 个基准程序。

KR2：开发 1 个样本。

KR3：为现场人员编制销售培训材料。

KR4：与 3 位客户联系，证明材料可以使用。

这就是用 OKR 设定的目标的标准结构：O + KR。

目标和关键结果，不是随意的结合，而是具有严谨逻辑关系的构成。通常我们可以用 a.m.b（as measured by，强调衡量）来表达。这是由谷歌公司的比尔·达维多所贡献的，它曾是“粉碎行动”的负

责人^①。

“I will achieve (Objective), as measured by (Key Results).” 即, 我将达到 (目标), 通过 (关键结果) 强调衡量。

对于 a.m.b, 我们可以做以下这两种理解:

一是我希望达到 (目标), 通过 (关键结果 1 至关键结果 5) 来实现。

关键结果, 是实现目标的关键策略或措施的度量。在约翰·杜尔的第一个 OKR 中, “编写程序、开发样本、编制材料、客户验证” 是完成 “展示 8080 处理器的卓越性能” 的关键策略或措施。其中, “5 个” “1 个” “3 位” 是关键策略或措施的度量。目标和关键结果之间的关系, 就如同愿景和执行、蓝图与计划之间的关系。

二是我希望达到 (目标), 通过 (关键结果 1 至关键结果 5) 来衡量。

我们来看《这就是 OKR》中介绍的减肥宝 (MyFitnessPal) 公司的一个 OKR:

O: 帮助全世界更多的人

KR1: 2014 年新增 2700 万用户。

KR2: 注册用户达到 8000 万。

^① 想了解或回顾谷歌公司的比尔·达维多和他领导的“粉碎行动”, 请参见《这就是 OKR》一书的第三章内容。

关键结果，是衡量目标是否实现的关键指标。在减肥宝的 OKR 中，“新增用户”和“注册用户”是衡量是否实现“帮助全世界更多的人”的关键指标。如果能完成新增用户 2700 万和注册用户 8000 万，那么“帮助全世界更多的人”的目标就实现了。目标和关键结果的关系，就如同蓝图与路标之间的关系。^①



提示

OKR 不能替代你的正确的判断。这种正确的判断依赖于你的思维模式、独特经验、专业能力等，这些东西正是你的与众不同之处。但是，OKR 可以给你一个结构化的思考框架，将你的想法、思考与判断归集到目标和关键结果之中。

OKR 是聚焦思维

聚焦，就是一种选择，一种取舍。商业实践中的蓝海战略、定位理论都体现着聚焦思维。

聚焦的前提和基本假设是：组织的资源是有限的，我们无法实现所有的目标和要求。所以，我们需要做抉择，如何才能实现资源的最大化利用。例如，在创业企业中，业务增长、商业模式、盈利等目标往往会相互冲突。冲突的原因在于：同时面对这几个方面的

① 有关减肥宝的案例参见《这就是 OKR》一书的第八章内容。

目标，你不可能有那么多人力、资金和时间同步实现。你需要做出选择，否则，你会一直处于纠结之中，不停地摇摆，很容易会给你带来更大的风险。即使是运营成熟的企业，也可能会面临新市场与成熟市场，新业务与成熟业务，股东与客户、员工、公众等相关利益者要求的选择，即使企业拥有的资源已远超初创期。

聚焦的目的在于承诺。承诺，即投入足够的精力，确保目标实现。

OKR 的聚焦，就体现在：

O (什么是最优先的?) + KRs (对于目标，什么是最关键的?)。

目标，就是在一系列待办事项中，回答什么是最优先的。1980年，英特尔公司的最优先事项是“粉碎行动”，让 8080 处理器在市场上干掉摩托罗拉的 6800。为了完成“粉碎行动”，英特尔公司将在 6 个月内投入超过 50 人年工作量的努力。虽然，对于英特尔公司还有其他的目标和任务，但这项行动需要投入更多的资源。从安迪·格鲁夫至普通员工，都需要关注这项行动。优先，是组织在进行资源分配、精力分配、注意力分配时的判断依据。

什么是最优先的？这依赖于管理者的经营思维和判断。

关键结果，即对于完成目标，什么策略或措施是最关键的？哪些数据是最关键的？对于“展示 8080 处理器的卓越性能”的目标来说，约翰·杜尔在季度内最关键的是要完成程序、样本、材料和验证等措施。当然，为了完成这一目标，也有一些其他的策略/措施，但这些策略/措施并不是关键的。同样，对于“帮助全世界更多的人”的目标而言，“新增用户”和“注册用户”是关键指标。

什么是关键结果？是目标责任者基于特定情景下如何完成目标的策略思考，依赖于其专业经验和专业判断。



提示

1. OKR 不是日常工作的反映，它是需要投入更多精力的事项。
2. OKR 不是待办事项清单，它是基于目标严谨思考的选择。

OKR 是组织、团队和个人协同的思维

知名管理学者陈春花教授说，百年管理已从分工走向协同。长期以来，管理强调的是“分工、分权、分利”，这条脉络是围绕“研究如何通过提高管理效率提升组织绩效”而展开的。但是，获取组织绩效的关键是：要把企业看作“一个整体”，上下同欲，共同努力。

“如何确保组织目标落地”，一直是组织最关注的要项。过去落地的手段，主要是层层分解，将组织的目标分解到具体的部门乃至员工。在《这就是 OKR》一书中介绍的“沙滩独角兽”公司的 OKR，就是采用了这种层层分解的形式^①。我们观察到以下几个方面。

首先，上级的 KR，会成为下级的 O；上级的 KR，在下级都能

^① 有关沙滩独角兽公司的 OKR 请参见《这就是 OKR》一书“沙滩独角兽公司：梦幻橄榄球队”一节。

找到对应的责任分解和承担。

这种分解，不同于过去我们常用的数字分解。它不仅关注数字，更关注为完成数字所需要做的贡献。这不仅可以保证落地“显性化”，更重要的是让落地更具“可行性”（这不同于在 KPI 分解中，我们常常将利润率提升的目标分解到财务部，虽然表面上实现了责任的分解，但并不是真正落地）。

其次，在实践中，为了完成各自的目标，组织中各部门通常会产生“筒仓思维”（也就是部门墙或本位主义）。这可能是因为我们忽视了横向的协同。OKR 方法，不仅强调纵向分解，还强调横向协同，要实现“上下左右对齐”。我们在制定目标的时候，无论哪个层级，都应该对准组织最高层的 OKR，这就是“北极星”；同时，为了完成“最高层的 OKR”，部门之间需要协同，以保证组织最高层的 OKR 实现。

最后，我们不仅从上至下，还要从下至上。过去，组织制定目标，更多的是上级的分解，是命令和控制，没有关注责任者自身内心的想法。这与德鲁克提出的“目标管理”理念是背道而驰的。德鲁克的目标管理，强调自我设定目标、自我控制，从而实现自我发展。在当前这个时代，一线员工对业务中的问题、瓶颈更有发言权，一线员工对客户地了解更清晰，因此要充分尊重一线员工。另外，更重要的是，只有责任者自身形成内心的承诺并达成共识，才能真正实现协同，而不是形式上的协同。

综上，OKR 的协同，是从上至下、从下至上、横向之间的 360 度协同。