

李阳林 著

OKR OF BYTEDANCE

字节跳动拥有10万员工
还保持高效的核心秘密

字节跳动 目标管理法

团队跟着学，照着做，即可高效复制“字节效应”！

创业黑马董事长
创业黑马学院院长

牛文文

梅花创投创始合伙人

吴世春

作序

猫眼电影创始人

徐梧

见实科技创始人

徐志斌

十点读书APP创始人

林少

每日优鲜联合创始人

曾斌

推荐

CTS

湖南文艺出版社

博集天卷
CS-BOOKY



扫码添加我的微信，我拉你进读书交流群



扫码关注公众号：老高书单

QQ:415163919 网址：www.gaomengze.com

版权信息

书名：字节跳动目标管理法

作者：李阳林

出版社：湖南文艺出版社

出版日期：2021-12-01

ISBN：9787572604270

本书由天津博集新媒科技有限公司授权发行

版权所有 侵权必究



目录

CONTENTS

[推荐序1：张一鸣的“B面”](#)

[推荐序2：创业，等于自我修炼](#)

[自序：成为更好的CEO，可复制的字节跳动目标管理法](#)

[模块1 CEO如何做好自我修炼](#)

[1.进阶的关键时刻](#)

[第一年：2010，自我认知和团队打造](#)

[第二年：2011，历史转折](#)

[第三年：2012，CEO修炼法则](#)

[2.极致的自律](#)

[时间管理法：少应酬，少客套](#)

[张一鸣的情绪疏导法](#)

[成为更好的自己，长期有效](#)

[CEO必看：张一鸣的学习方法及推荐书单](#)

[3.决策能力的打造](#)

[知易行难中间的差距是什么？](#)

[哈耶克的这点启发，是字节跳动走向规模化的基础之一](#)

[如何深度思考](#)

[4.领导力的构建](#)

[优秀的管理者，都有一种本质的素质](#)

[凭什么是张一鸣](#)

[字节跳动的老板文化：坦诚](#)

[模块2 CEO如何带好队伍](#)

[1.公司土壤的培植](#)

[字节跳动真正的HR老大](#)

[乔布斯对张一鸣的这七点启发，你也应该了解](#)

[跟字节跳动学组织，别忽略了这些细节](#)

[张一鸣的底层系统和字节跳动的文化](#)

[2.核心团队的组建](#)

[如何吸引人才？十年前，张一鸣总结了这十六字](#)

[越是高级人才，越要看一些基本素质
选拔后浪，应该看重这一点](#)

[从张一鸣的用人，看内部创业的命门](#)

[3.团队氛围的打造](#)

[不仅是高薪——激活人才的薪酬策略](#)

[张一鸣的这招，是减少组织内耗的关键](#)

[沟通的四个基本动作，以及优先级排序](#)

[如何要求团队追求极致](#)

[字节跳动的良将们以及四个亮点](#)

推荐序1：张一鸣的“B面”

读完老同事李阳林寄来的《字节跳动目标管理法》书稿，我有一个强烈的印象，大家一直以来还是低估了张一鸣。

我第一次见到张一鸣是在2014年，当时他创业不足4年，公司估值大约5亿美金。聊天中，他拿起笔，在会议室黑板上画出了一张关于今日头条、关于未来媒体世界的商业版图。那时我就意识到，张一鸣是中国新一代互联网公司中的首席产品架构师，拥有完整的从创造互联网产品到架构互联网世界的能力。

那一年6月，《创业家》杂志专门为今日头条做了一期封面，在卷首语中我们写道：在中国群星璀璨的媒介和内容生态中，“码农”张一鸣显得低调和面目不清，但“他是那种事前就想好要做什么的人，而且会一步一步去实现想好的事情，他对他在这个世界中的站位，有清醒的认知”。

后来张一鸣果然把他画在黑板上的商业图景变成了现实。字节跳动成长为估值数千亿美元的超级独角兽^[1]，其独创的算法和内容分发机制，甚至引来了美国的觊觎。对于张一鸣的底层创新力和系统架构能

力，我们从未敢低估。黑马营中谈到“增长黑客”时，我就经常拿他作为案例。

但是这本书却让我看到了另一个张一鸣——管理大师张一鸣。实际上，即使早有预期，字节跳动的成长依然让我们震惊和好奇——它是第一个穿透了文化与阶层壁垒，征服全球用户的中国互联网公司。从印度低种姓农民到美国华尔街精英，每天数以亿计的用户沉浸在字节跳动创造的算法世界当中，这一点，当初人气极高的新浪未曾做到，技术出众的百度未曾做到，甚至就连今日的腾讯和阿里也没能做到。从今日头条、抖音，到TikTok^[2]，张一鸣带领团队创造了一个又一个奇迹，如果他只是一个冷静的、用技术驱动市场的产品架构师，显然是无法做到的。

透过本书的描述，我们发现，张一鸣有一套独特的管理哲学和管理方法，他对“Z世代”（1990—2009年出生的一代人）人性的洞察，对建立高效组织的思考，以及他在商业组织创新方面的实践，都具有极高的研究价值。书中提到很多有趣的例子，比如：某年，张一鸣忽然在微博上讨论起“团队成员家和公司的加权平均距离，是否和创业公司的成功概率统计正相关”的问题，还注意到“目前团队中步行10分钟内可以到公司的人有7位了，占20%，比去年好很多”也许字节跳动业界知名的就近租房补贴政策，正是从这种“理工男”的一次闪念中发端的。

一般来说，技术出身的创业者，在公司内部管理上很难有太多建

树；精通管理的创业者，在技术上也多半不突出。但张一鸣却是个“另类”，他作为一名超级工程师，却又洞悉人性。借助算法、OKR^[3]和飞书等工具，他把“Z世代”年轻人、高学历员工对自由工作和自我实现的强烈诉求，与柔性目标管理和创业型组织结合起来，实现了高效协作。这是中国互联网发展到数字智能阶段出现的独特现象，张一鸣——或者还有王兴——是这个世界上非常少见的能够“冰火相融”的新人类。

本书作者李阳林在离开创业黑马后创办舵舟^[4]，专心做了一件事——破解和推广张一鸣的管理思想与方法。她以一己之力揭开了一个超级产品架构师的管理学世界，第一次让张一鸣“新人类”的一面展现在我们面前。李阳林对张一鸣和字节跳动的痴迷和专注让人印象深刻。她用“笨功夫”翻遍了张一鸣2009—2015年的2200多条微博，又从海量的碎片式信息中做了大量深度挖掘、采写、筛选和整理工作，梳理出体系。

如果说，开启大家对张一鸣和字节跳动的重新认知，还是李阳林这个前媒体人职业本能的延续，那么她迈出的第二步则是一个跨界创意：围绕“张一鸣的目标管理”方法论，李阳林和舵舟团队开发出了一套咨询体系，把碎片式的思想火花变成了一种可以重复训练的创业服务项目，为中小企业提供管理咨询和内训服务。

舵舟团队的这一努力，不但有助于张一鸣创业经验和管理方法论的迅速推广与落地，而且可以直接参与到中小企业的成长实践当中，为创业者带来帮助。据我所知，已经有很多创业公司购买了舵舟的服务，并

因此受益，这是对舵舟的最好回报。

明星企业往往都有它的第一推手，比如陈惠湘之于联想（《联想为什么》），田涛之于华为（《下一个倒下的会不会是华为》），吴晓波之于腾讯（《腾讯传》），范海涛之于小米（《一往无前》），等等。我相信，未来还会有很多人研究张一鸣和字节跳动，而李阳林为他们开了个好头。

牛文文（创业黑马董事长，创业黑马学院院长）

注释

[1] 即独角兽公司，一般指成立不超过10年，估值超过10亿美元，少部分估值超过100亿美元的企业。——本书脚注均为编者注

[2] TikTok为抖音的海外版。

[3] Objectives and Key Results的缩写，即目标与关键成果法，是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。

[4] 舵舟：成立于2017年，以助力创业者的成长为公司长久使命，专注于为成长型创业公司提供目标管理咨询、培训、陪练服务，致力于成为全球最优秀的目标管理服务机构。

推荐序2：创业，等于自我修炼

首先感谢阳林邀请我为本书作序。回想我跟一鸣认识也有15年了，当年他加入酷讯的场景还历历在目。收到书稿后，我用了一下午的时间认真地拜读了阳林用一位企业教练的视角对字节跳动目标管理法的拆解分析。我觉得本书是当下很多创业者应该认真拜读的一本创业实操手册。阳林从一鸣发的2000多条微博及朋友圈，梳理出一位优秀的创始人在创业、管理等多方面的深度思考，同时她还结合自身企业咨询的经验帮助读者更加清晰地理解目标管理法。这让本书读者在看他人创业故事的同时，还能通过学习将他人的管理思维运用到自身企业的管理运营中。

书中提到的一鸣在目标管理上的思考，和我提出的创业四品不谋而合！一个优秀的创业者应该具备超强的认知力、强大的心力、极大的格局和乐观的心态。创业本就是九死一生，在这么残酷的创业环境下，快速提升认知是首要的。例如梅花创投投资的福佑卡车的创始人单丹丹、科比特无人机的创始人卢致辉，他们都是能在发展中快速迭代，持续精进成长的创业者代表。

如何具备超强的认知力？首先创始人需要有清晰的自我认知，根据企业发展需要快速学习、自我迭代，不要盲目自信地“自嗨”式创业。本书中讲到要反惰怠、反情绪化和反过度自我强化，我想就是要持续地增强对个人和世界的认知，敢于面对自身的不足自我复盘，敢于对团队坦诚无私，这个过程需要创始人始终拥有乐观的心态和强大的心力。字节跳动从创立至今一定经历了无数次“至暗时刻”，作为创始人如果没有强大的心力和极大的格局是很难坚持下来的。

一鸣对目标管理法的运用是很多企业创始人需要借鉴的，但也不能生搬硬套，因为每个企业的基因不一样，我们需要采取的措施也不相同。对于目标管理法在企业中如何运用，个人觉得首先要具有一个自上而下的学习机制，创始人应持续做到“身先足以率人”“律己足以服人”，这样团队才能达到“群体进化”的效果。从“道”和“术”两个维度去优化企业的管理，才能真正形成自己的企业文化。例如在具体实操项目上，创始人应该先定目标，制订计划，然后沙盘推演，再亲自打样，最后及时复盘，让团队成员从每一个环节的具体操作上感知企业文化，理解公司对目标管理的重视程度，将目标管理培养成团队的惯性动作。

过往梅花一直坚持投聪明的“小镇青年”，在未来也希望能投一批优秀的践行目标管理法的创业者。本书让我们更深地意识到目标管理法对于企业管理的重要性，但知易行难，就像阳明心学中提到的“知行合一”，行是知之始，希望大家通过阅读此书，真正实践做到！

吴世春（梅花创投创始合伙人）

自序：成为更好的CEO，可复制的字节跳动目标管理法

1. 字节跳动目标管理法的缘起

早在十年前张一鸣就关注到了一个现象：战略很重要，可团队也相当重要。他会留心观察，方向一致的几家公司，究竟是如何一点点拉开彼此间的差距。

张一鸣：我自己是有切身体会的。酷讯和去哪儿竞争，方向很清楚，但是差距越来越大。当年海内和开心竞争，海内对开心的数据产品也很了解，可惜就是眼睁睁地看着对手从产品到推广上节节胜利。回到现在（作者注：2011年）的团购网站，模式非常简单，也没有什么门槛，但是也能拉开这么大的差距。

时至今日，这依然是一种普遍的现象。很多愿景美好的公司，战略的执行却很差：人效低，协作难，管理团队弱，人才梯队难以为继。

我在深入企业做诊断的时候，很容易发现团队如此低效的重要原因之一是目标感不清晰。当我们去跟创始人沟通的时候，创始人很疑惑。他会告诉我：我们有很清晰的目标啊，而且沟通也很充分，天天跟大家传达，跟大家说。

那么问题究竟出在哪里呢？

达成一个个目标，企业才能活，目标管理是企业管理的核心。什么是目标管理呢？来看看德鲁克^[1]的权威定义：[组织群体共同参与制定具体的可行的能够客观衡量的目标。](#)

这句定义里，有两个重要的知识点：

第一，[组织群体共同参与](#)；

第二，[目标得是具体的，可行的，能够客观衡量的。](#)

这就需要创始人来问问自己了，公司的目标到底只是你一个人在做单方面传达，还是组织群体都对目标有认同感呢？组织目标到底有没有进行精细化管理，还是说总给人捉摸不透的感觉——看上去很好，但是却无从下手呢？

如果你觉得这些问题很难很烦，我想告诉你的是，组织管理的方法论并不神秘，如果你去学习成功经验，如阿里的管理、华为的管理、谷歌的管理、字节跳动的管理，房晟陶老师的管理、陈春花老师的管理，

它们风格各异，但底层逻辑其实都差不多。只要你下定决心去学，而且你有中人之智，你就可以学到。

可惜的是，道理谁都懂，但依然做不好这件事。

那么问题又出在哪里呢？

每个人都是普通人，都有点爱睡懒觉，都有点爱面子，都喜欢听好听的话，都希望得到更多的资源，都会有些情绪化，既然老板是人，那么他身上必然也有这些缺点。

但当你抓住了好的机会，管理了一家几百人甚至上千人上万人公司的时候，就不能把自己当作一个普通人来对待了。

只有当你能够自我管理，你所学的组织管理的方法论才能真正发挥作用。组织管理实际上是引导你以明确目标为导向，去筛选出合适的人，然后去激发人和约束人的方法论，要做好这个系统的操盘，需要付出极大的心力、智力和自制力。如果你自己都不遵守这个系统的玩法，就别想其他人会遵守。

正如老一辈企业家们常说的：抓团队就是抓头头，头头办到了，团队才能办到；头头办不到，风一吹照旧。

头头是谁？就是你自己。

你就是问题之眼：你有没有好好挑选人才，有没有去维护组织的体系运转，还是说总是忍不住凭自己的喜好做事，有时候还忍不住沾沾自喜？

自我要求是很难的，英特尔前CEO安迪·格鲁夫在提到践行目标的时候，说了这么一段话：“除却在危机中的个人经历之外，我还要讲述我是如何在全身心的震撼之中认识了战略转折点，又如何举步维艰地走过了它。”这需要客观地看问题的态度，依据信念行动的意愿，以及鼓舞他人接受你的信念的热忱，这的确不是一件容易的事。

这就是我持续写作这本《字节跳动目标管理法》的底层原因。

我们这个时代是前所未有的时代，在我国几千年的农业社会中，身份排序为士农工商。而现在排在末尾的“商”，已经成了知识分子来实现格物、致知、正心、诚意、修身、齐家、治国、平天下的途径了。创新创业的排头兵可以成为全民的偶像，他们充满了大无畏冒险精神，有坚定的信念和使命感，体现了很好的自我品格，能够赋能于很多人。在这样的精神主导之下，我们的社会变得越来越开放。

历史的洪流汹涌向前，偶有曲折无碍大势。

这必然是一个全球化的时代，我们这一代人将会在历史上留下浓墨重彩的一笔。那么舵舟的使命，就是记录并萃取这一代牛人克服以上困难的成长方法论。

这些案例与方法论现在可以启迪想要达成目标的创新创业英雄们——只要你想，你是可以做到的。我与我的团队的深度服务还提供如何自我管理，以及组织管理的详细操作方案。

这些方法论和案例还可以跨越时间和空间，让我们这里的这代人被认识。

基于我所笃定相信并倡导的目标管理法，在当下，张一鸣是我与我的团队所研究范围内，能够给读者贡献的最好的案例。

我们研究字节跳动目标管理法，遵循的逻辑是这家公司如何做自我管理，以及如何做组织管理。