

每个人的OKR

作者：姚琼

版权信息

书名:每个人的OKR

作者:姚琼

出版时间:2020-04-01

ISBN:9787521715194

中信出版集团制作发行

推荐序

聚焦小目标 成就大梦想

姚琼老师有一个个人OKR（目标与关键结果），即成为中国最有影响力的OKR布道者。我相信和她有一样目标的人不在少数，但是她用OKR的方法把这个目标放大又缩小，始终放在心上，全心全意地为它而努力。这正是OKR的魅力所在。

她将这个目标放大。因为她追求的不是做平常事，不是仅为谋生做咨询业务，也不是为了满足一两个客户的需求，她想让一个好的方法被尽可能多的人知晓和实践。从更大的人生尺度，她想在世间留下一个有价值的印记。

她将这个目标缩小。因为不能把目标停留于空想和空谈。她必须食人间烟火，脚踏实地地去做。于是她有了白纸黑字的KR，出版《OKR使用手册》、开设公开课、推出在线音频课程、塑造标杆企业。有了这些具象的东西，目标开始和行动握起手来。于是我在朋友圈看到，姚老师2019年的忙碌令人难以置信。

这个OKR并不是姚琼老师个人实践的一个例子，而是她的全部。这是什么意思呢？一个人的职业生命非常短暂。年过四十，剩下的全是杂音和尾声。这个时候，如果能够找到一个简洁、单纯、让人心无旁骛的目标绝对是难能可贵的事情。我认识的姚琼老师，就是这么一个人。她计划把所有的职业精力都聚焦在一个点上，这让她远远胜过那些随波逐流的咨询业导师。

放大目标的动能，缩小行动的自由，聚焦在单一的方向。这三句话应该能够很好地概括OKR的真谛。

姚琼老师的这本书最大的特点在于后半部分。她提炼出了方法的本质，找到了运用的原则，并将其和每个人的个人发展需要结合起来。

OKR在企业界流行之前，个人目标管理并非新鲜的话题。这些目标的确和本书提到的个人发展、家庭生活、子女教育有关，但是无数人制定了目标，喊出了口号，却又让目标不了了之，目标和行动之间的距离比太平洋还要宽。这背后的原因其实每个人都心知肚明。OKR通过目标的聚焦，标尺的建立，复盘的习惯让半途而废的概率充分降低，至少让当事人知道目标达成失败是因为哪些行动计划的失效。

她在这本书中也提到，她的长期目标可以概括为“让一亿中国人学会OKR”。一亿可不是一个小数字，这意味着受众必须远远超越创业者和经理人的范畴，要涉及那些普通白领、自由职业者、家庭主妇，乃至那些已经退休的耄耋老人。所以，这本书肯定也和她的OKR目标有关。如果没有清晰目标的牵引，我们既不会想到，也不会做到这样困难的行动。这本书的出版无疑会让姚老师个人OKR目标的实现又前进一大步。

本书从第三章开始就聚焦在将OKR和个人工作、学习和生活联系起来。一路读下去，你肯定会情不自禁地给自己制定各种各样的目标。我要在此提醒一下读者，有目标并不难，难的事情主要有两件。一是从众多看似有价值的目标中找到属于你的那一个，第二就是将它牢牢地抓在手心，不管难易都不放手。用两个简单的字来概括，就是“聚焦”。

现在正是翻开目标管理新一页的时候！

明道云创始人任向晖

2020年2月29日于上海

自序

在国内推广OKR至今，也快5年时间了。我很骄傲能够成为中国第一位OKR布道者和实践者，帮助企业成长。在推广OKR期间，我陆续出版了三本与OKR有关的专业书，供公司高管、中层管理者和其他职场人士学习，也辅导了腾讯、字节跳动、京东等上百家企业的OKR落地实施。

从一开始研究OKR，我就始终记得美国OKR之父约翰·杜尔说过，他自己不仅用OKR管理工作，也用OKR管理生活，他的目标（O）是提升和女儿们的亲密关系，而关键结果（KR）就是每周4天必须6点下班和女儿们一起吃饭。虽然工作很忙，但是他坚持平衡生活和工作，最终这个OKR完成了70%左右。出身于谷歌的吴军老师也用OKR管理自己的工作和生活。他写书、旅游、理财，统统用OKR进行自我管理。所以从一开始，在辅导企业使用OKR的同时，我也采用OKR管理自己工作室的工作和我个人的生活。我发现自己坚持使用OKR之后，真的有令人惊喜的收获：事业蒸蒸日上，生活幸福美满，专业能力迅速提升。我觉得这个方法很好，希望更多的人学会使用，更好地管理自己，成为更加优秀的人。

以下我分享一下我2019年的两个OKR，大家如果想知道我完成得如何，可以在我的书里面找答案。

表0-1 我2019年的两个OKR

□

我有很多分享机会，我在课堂上辅导中高管运用OKR管理公司和团队目标的同时，也提醒他们可以将OKR运用到生活中，帮助自己提升生活品质，提高家庭幸福指数，提升孩子的学业，等等。结果学员的反馈太令我振奋了。他们纷纷表示这是一个非常好的方法，他们离开教室后就直接去运用了。有人用OKR减肥成功，有人用OKR帮助孩子提高学习成绩，有人用OKR实现自己多年的人生梦想，他们和我分享成功后的喜悦。我这本书里所有的OKR案例都是真实的，来自学员们的实践。在这里我要感谢我全国各地的学员，你们可以在我的书里看你自己或你同班同学的影子。

有一天，我在思考如何更好地推广OKR。因为多年运用OKR，它已经成为我的思维模式。思考的结果是我找到了新的更加宏大的目标（O）：让一亿中国人学会使用OKR，成为更优秀的自己。这也是我写这本书的目的。

所以在本书中，我将详细地给大家介绍什么是OKR，如何将OKR运用到生活的方方面面。可以毫不夸张地说，OKR是新的生活方式和理念，是一种全新的活法。

本书的第一章简单介绍了OKR的来源，与其他管理工具（如KPI）的区别与联系。通过介绍谷歌的OKR经验，让大家学会OKR的关键特征及制定方法。第二章把OKR放到团队管理的场景里，告诉大家OKR在团队协作与创新方面可以发挥的独特作用。

当然，OKR的个人运用也非常重要，所以第三章专门介绍每一位职场人士如何运用OKR提升自己的工作效率和执行力，从而为公司业绩做出贡献，也为自己的能力提升打下基石。第四章则从职业生涯发展的角度和大家谈谈从入职到退休，如何在每个阶段成功突破瓶颈，塑造辉煌的职场履历。

最后两章的笔墨侧重在家庭生活方面。第五章谈的是幸福生活，讲OKR如何在亲情、友情、爱情、婚姻、健康等几个维度，帮助我们感受幸福。第六章讲的是孩子教育。作为一个大二男孩的妈妈，我在孩子很小的时候就开始运用OKR思维模式培养他。我想多分享一些我的观点、方法和工具给大家，我想告诉每一位父母，你们的孩子都拥有独一无二的优势，好好培养，让孩子拥有一个幸福、成功和充实的人生。

最后，希望大家都能用OKR来管理自己的工作和生活。我相信，你一定能够从本书中受益，因为OKR是最佳的人生管理法。

学会OKR工作法和生活法，人人都可以成为行走的OKR！

最近几年，OKR逐渐风靡全球，作为一种新型的目标管理工具和理念，它越来越受到管理界和各大企业的青睐。然而OKR并非一个全新的概念，它的历史可以追溯至70多年前。

那么，OKR到底是什么呢？它从何而来？我们如何学习与运用它？它究竟适合谁使用？

本章将为你揭开OKR的庐山真面目。

首先，我们要了解OKR是什么。

OKR是英文objectives and key results的缩写，翻译成中文就是目标与关键结果，是一套设定目标、跟踪目标完成情况的管理工具、方法和思维模式，由英特尔公司前CEO（首席执行官）安迪·格鲁夫所创。OKR由目标（O，objectives）和关键结果（KR，key results）两部分构成，对团队和个人而言，就是你想要实现的目标及具体的实施方法与手段。

下面我们将讲述OKR管理法的由来及其演化过程。

1.1 OKR的长辈们

OKR鼻祖：管理大师彼得·德鲁克

OKR从何而来，又是如何演变至今的呢？

对此，我们不能不提到这位享誉全球的“现代管理学之父”——彼得·德鲁克，他是管理实践领域最著名也最具影响力的人物之一。1954年，彼得·德鲁克凭借《管理的实践》一书成为管理领域的大师级人物，他在书中提出了20世纪最伟大的管理思想MBO（management by objectives），即目标管理。他说：“企业管理需要的就是一个管理原则。这一原则能够让个人充分发挥特长、担负责任，凝聚共同的愿景和保持一致的努力方向，建立起团队合作和集体协作，并能协调个人目标与共同利益。目标管理与自我控制是唯一能做到这一点的管理原则。”

目标管理这一概念的提出具有划时代的意义，如今目标管理已成为当代管理学的重要组成部分。在德鲁克看来，目标管理的主要贡献在于：“它能够使我们用自我控制的管理方式来代替强制式的管理。”

OKR祖父：英特尔前CEO安迪·格鲁夫

如果说彼得·德鲁克是OKR的鼻祖，那么作为OKR的创造者和实践者，安迪·格鲁夫则可被称为OKR的“祖父”。

OKR是安迪·格鲁夫在目标管理的基础上创立的，可以说MBO就是OKR的起源，OKR的O就是来自MBO的O。格鲁夫非常崇拜德鲁克，是德鲁克的粉丝。

随着目标管理在企业中施行，很多企业将注意力集中在少数几件优先事件中，取得的成就也相当令人震撼。然而，目标管理的缺陷也逐渐暴露。安迪·格鲁夫说：“尽管很多人都很努力地工作，但他们却没能取得什么成就。”基于这一情况，安迪·格鲁夫不断地思考：如何才能定义和量化知识工作者的产出？如果要增加产出，该怎么做？

后来，他援引德鲁克的目标管理，进行新的管理尝试，将目标系统命名为iMBOs（“英特尔的目标管理法”）。安迪·格鲁夫在《格鲁夫给经理的第一课》中解释了他是如何创造出OKR的：

我要去哪里？答案就是目标。

我如何知道能否达到那里？答案就是关键结果。

OKR之父：谷歌投资人约翰·杜尔

真正将OKR推广开来的，是后来谷歌公司的董事约翰·杜尔。

1999年的一个秋天，约翰在当时的谷歌董事会做了一次关于OKR的演讲，这次演讲从根本上改变了谷歌公司的管理模式。在硅谷那间冰激凌店铺楼上的会议室中，约翰·杜尔为谷歌公司播下了OKR的种子，而谷歌这片土壤也为OKR提供了充足的养分。谷歌从创建最初到现在已经有20个年头，每个季度，谷歌所有人都在系统里面递交本季度的OKR，来展示自己想要达成的工作目标和想取得的工作成果。

可以说，没有任何一家公司在实施OKR上的表现比谷歌公司更加高效。约翰·杜尔在新书《这就是OKR》里面说：“当谷歌公司遇见OKR，这是一种完美的组合。”他就像父亲一样陪伴着OKR的成长，他还向后来他公司投资的100多家创业公司传播OKR，不断地改进和实践OKR。

中国首位OKR布道者：姚琼

大约在2013年，谷歌经理瑞克·克劳将其掌握的OKR管理方式分享到互联网上，这让一直关注全球绩效管理变革的我，有机会成为国内最早接触OKR管理模式的人之一。作为长期研究目标管理与绩效考核的人力资源管理者，我意识到这一创新目标管理思想的与众不同，它区别于我20年来使用和研究的其他工具。因此，我更加关注OKR，还利用美国人力资源协会会员的身份，特地去美国学习了OKR管理方法。

随着对OKR研究的加深，我认为中国企业需要OKR这样的敏捷工具来帮助企业进行管理的创新和变革。但我认为，中国的企业应该由中国老师来辅导与培训，因为我们更了解国情。于是在2016年，在外资企业服务了20年之后，我离开了我服务的最后一家公司——爱立信，创办了姚琼工作室，全身心投入OKR的推广，业务主要包括培训、辅导和咨询等。

OKR管理法的由来及演化过程，如图1-1所示。

□

图1-1 OKR管理法的由来及演化过程

1.2 OKR的兄弟姐妹们

自从100多年前美国学者泰勒提出科学管理至今，管理学发展迅猛，各种工具在不同的历史阶段陆续出现，它们与OKR一样在全球各大企业中发挥着强大的力量，好像是一群同龄人拥有不同的名字与特征一样，在管理上有着不同的侧重点。它们相互影响、彼此配合，在企业管理中发挥着应有的作用。在这里，我们戏称它们为“OKR的兄弟姐妹们”。

彼得·德鲁克的目标管理法

一位父亲带着三个儿子去草原上打猎。到达目的地后，父亲询问儿子们：“在这里，你们能看到什么？”

大儿子回答道：“我看到了一望无际的大草原，牛羊在这里吃草，狮子捕杀羚羊。这是生命的意义。”二儿子回答道：“我看到了正在装填子弹的父亲，努力回答问题的大哥和沉默的弟弟。”三儿子回答道：“我只看到了我的猎物。”

若干年后，大儿子成了自然学家，二儿子专注于人文科学，三儿子则继承父亲的衣钵成了优秀的猎人。

这个故事有很多版本，但我更青睐这一版本，因为目标可以被设定在任何领域而不仅限于初始意愿，只要拥有了目标并切实达成，就是一种成功。

其实不管是年度、季度还是月度，每一个大型企业都有相应的目标及规划，而对目标进行有效管理能极大减少评估失误，增加员工的积极性。通过设定企业总目标和与之匹配的分目标，可以减少资源的内耗和时间的浪费。

但由于彼得·德鲁克的目标管理法没有提供目标制定与落地的具体实施工具，因此极易出现执行力不足、后期目标完成度无人问津的情况，最终导致工作效率下降。所以后续很多管理学者在具体实施工具方面进行了补充。

SMART原则

很多人经常感觉有目标，却不知道如何表达，这就需要SMART原则来帮助我们。SMART原则是专门帮助我们撰写目标的标准，由美国管理学者乔治·多兰（George T. Doran）教授在20世纪80年代提出。

SMART的中文解释为“聪明的”，我们经常戏称：你的目标够聪明吗？其实就是问你的目标是否符合SMART原则。5个英文字母分别对应的英文和中文翻译，如表1-1所示。

表1-1 SMART原则

□

SMART原则可以帮助人们量化目标。例如，立志减肥的人不是把计划设定成“一定要瘦下来”，而是将目标设为“一个月瘦10斤”，这样有具体数据的目标更加容易达成。遵循SMART原则，我们就可以将抽象化的想法或意愿（目标）变为具体的、可量化的、可实现的落地方案。

KPI

KPI（key performance indicator），即关键绩效指标。它依靠帕累托提出的二八法则运转，将关键事务进行指标化，通过抓住关键任务和工作重心，达到提高效率的目的。

KPI是对公司战略目标的分解，反映公司重点经营活动的效果，分为定量指标、定性指标，但都必须可以衡量。

KPI的主要表现形式举例如下：

- 比率：成本下降率、产品利润率、项目计划完成率、产品一次性合格率、技术评审合格率、测试覆盖率、自动化测试比例、测试项目（或测试用例）的问题发现效率、产品设计缺陷率。
- 常数：销售额、利润额、客户投诉次数、新产品市场应用效果、技术支持响应速度、专利申请数、因缺陷返工次数。
- 时间、日期：如每月10日前提交技术文档，明确规定培训时间、论文递交时间等。

大家可能要问，我们以前都用KPI，为什么现在要用OKR呢？肯定是因为OKR有很多KPI没有的优势。OKR与KPI有着很大的区别，如表1-2所示。

KPI是绩效考核工具，OKR则是目标管理工具，二者有着不一样的逻辑。KPI以结果为导向，关注事情是否完成；它与薪酬挂钩，其目的是通过考核督促员工把目标完成；目标能数字化，但不接受改变。OKR以产出为导向，关注事情的成果；它与薪酬无关，时刻提醒每个人应该做什么；目标上下一致，通过过程管理及和领导、同事的沟通来把工作做好；每个人都是平等的，公开透明的OKR可以接受大家监督，也可以根据实际情况进行调整。

表1-2 KPI与OKR的区别

□

虽然KPI的公众认知度和应用范围更加广泛，但在如今这个多变的时代，仅仅作为考核工具的KPI显然不能灵活地适应形势。我认为，KPI的作用更多在于“检测”和“控制”，而OKR的作用则体现在“激励”和“成长”。所以，OKR不能完全取代KPI，我们可以用OKR进行管理，用KPI进行考核，让两者在不同方面起作用才是移动互联网时代转型期管理模式的新探索和新实践。

面对当今变化无常的形势，我倡导所有人尝试用OKR管理自己的工作和生活，这种“人人看得见的目标管理体系”，能够帮助个人和团队取得成功。

BSC

BSC（balanced score card）即平衡记分卡，由卡普兰和诺顿于1993年将其引入企业管理后逐渐传播开来并沿用至今。财务维度、客户管理、内部运营和学习成长是BSC的四个维度。它是一种可以通过四个维度将战略进行目标分解，并推动战略实施的企业目标管理与绩效管理方法。

BSC可以将抽象的企业战略目标具象化，使之成为可以落实在工作中需要完成的目标，其兼顾财务与非财务因素、内部与外部客户及短期与长期利益等多方面，相对于传统的单维度KPI考核方式，BSC更具有战略性与全面性。但由于BSC维度与指标有时候很难分解至一线员工个人，所以在个人考核与管理方面作用并不明显，而且BSC的实施难度大、工作量多。所以，就灵活性而言，我建议将BSC与OKR有机结合，也就是说，在公司层面运用年度BSC管理，而对员工可以采用季度/月度OKR管理。

从MBO到OKR的出现，经历了45年的发展历程，其历史沿革如图1-2所示。

□

图1-2 OKR历史沿革示意图

1.3 学习谷歌的OKR经验

谷歌公司的员工用OKR进行沟通与协作，以求达到具有挑战性的目标。在搜索团队、Chrome浏览器团队及安卓团队中，员工们通过紧密的合作去创造巨大的价值，只用了较少的人力就取得了辉煌的成绩。

在这一节里，我们将一起学习谷歌公司OKR的“二要”和“一不要”，这是我深入研究谷歌经验后的总结，如图1-3所示。

□

图1-3 OKR的“二要”和“一不要”

“二要”：要挑战，要透明

OKR一定要有挑战性，这就意味着我们不太可能达成所有的目标。如果真的有人面面俱到地达成了所有的目标，是不是说明他设立的目标不够具有挑战性呢？

谷歌的目标一般分两类：承诺型目标和挑战型目标。承诺型目标通常由高层设定和分解，例如销售额等能与日常工作紧密联系的、组织一定要达成的保障型目标；挑战型目标则对组织未来有重要意义，它可以来自公司的任何层面，包括基层员工。

在谷歌公司，挑战型目标更具有风险性和创新性，它能够使人突破舒适区，挑战不可能。它的失败率约40%，但依然在公司中活跃，因为挑战是谷歌文化的一部分，所以挑战型目标也是谷歌OKR的重要构成部分。

OKR一定要透明，这是OKR的核心特点，也可以说是推动OKR价值与收益实现的关键。员工自己制定OKR，将之发布在公司OKR系统，公开“晒”出来，这就相当于公开承诺，同时也方便上级和同事们监督。

“要透明”还体现了OKR常常被低估的优势——可追踪性。在“打卡”式定期更新OKR进度的影响下，员工一步步朝着既定方向前进。这种公开透明的全员参与管理办法，是激发年轻一代员工参与感、责任感和积极性的良方。

在这个变化无常的时代，OKR能够展现其灵活性，我们可以根据实际情况不断对OKR进行修改和更新，使其更加贴合当下环境。相对于传统的目标管理，OKR显然更加灵活。因为透明，我们可以更快速地沟通与掌握变化的信息，使整个组织变得更加敏捷。

“一不要”：不要考核

OKR是一套激活个体的管理工具，实现的是自我管理。它非常注重过程管理，通常以“周”为单位进行跟踪回顾，针对经营数据、进度、计划、策略等方面进行沟通，促使员工通过多角度的积累，提升达成目标的信心指数。

单纯的“唯结果”式的KPI考核并不能激励90后员工，除了与薪资挂钩的绩效奖金外，参与感和主人翁意识才是吸引90后员工的关键。所以千万不要用OKR来考核员工，以避免落入另一个KPI的陷阱。

1.4 OKR的制定秘诀1

心理学家做过一个实验：将一群人分为三组，分别向三个不同的村子进发。第一组人除了被告知跟着向导走之外再无其他提示，他们没有方向，也不知道路程有多远。刚走出两三公里就有人开始叫苦，走到一半的时候就没什么人愿意继续前进了。

第二组人知道村庄的名字和路程，但沿途并没有里程碑，所以他们并不知道自己走了多远，有经验的人会鼓励新人说“还有一半路程”“我们走了四分之三了”“马上就到了”，以安抚他们的情绪。

第三组人不仅知道村庄名字和路程，而且每隔一公里就会看到一座里程碑立在道路旁。第三组人的旅途是非常轻松的，他们一路欢声笑语，每经过一座里程碑就爆发一阵欢呼，很快就到达了目的地。

当人们的行动有了明确目标，并能把行动与目标不断地加以对照，进而清楚地知道自己的行进速度与目标之间的距离时，人们行动的动机就会得到维持和加强，就会自觉地克服一切困难，努力到达目标。OKR就是能将目标和行动连接起来的最佳工具。

目标设定

目标要对“你想要什么”进行解答，即回答关于“what”（是什么）的问题。要将自己或公司团队的目的和意图表达清楚，那么精练的语言就是必不可少的。

一般而言，对目标的描述超过两句话就意味着它可能不够精练与清晰明了。此外，具有挑战性且真实客观的目标才能够实现，才能鼓舞人心，但很多人的目标并不具有这样的特点。例如，“完成项目”“保证客户满意度和去年一致”等，这些目标中规中矩，甚至有些死气沉沉，无法激发员工前进的动力。而“大力提升品牌的全球影响力”这样的目标就比较能激发人心。

OKR一定源于组织战略

战略，就是组织为了达到其愿景、使命而制订的长期和短期规划，这是一种决策，是在组织有效分析其内部优劣势与外部环境之后，对资源进行的重组排序。战略需要落地实施，公司战略需要最终体现在员工行动上。

例如，我辅导的一家游戏公司2020年的战略是拓展海外市场，那么公司目标就确定为“去印度和马来西亚拓展分支机构”，具体分解到人力资源部门的目标就是“组建当地团队”，具体的行动就是“发布5个空缺运营岗位”。

OKR虽然崇尚自我管理，但也不能忽略对组织战略的支撑。要通过沟通形成目标共享，真正做到将自己的目标与组织目标关联起来，为实现组织目标做出贡献。

挑战与可控并存

何为挑战？挑战不是轻轻跳一跳就摸得到的东西，而是你经过长期的弹跳训练后奋力一跃才能抓到的东西。而挑战性的OKR是需要个人或团队在一定周期内（通常是一个季度）付出额外努力才能达成或者几近达成的OKR。比如“公司年度收益从2000万元升至2200万元”或“工作效率提升10%”，这些目标虽然重要，但在充足的资源、完善的制度流程和强有力的执行和监管措施之下并不难实现，甚至可以说你只要付出正常努力就可达到。这些目标虽然可控，但并不具有挑战性而且毫无激情可言。而谷歌“YouTube于2016年底用户日均观看时长达到10亿小时”的目标，被认为是非常具有挑战性的，这是一个达到10倍增长的指标。

OKR要求挑战与可控并存，但有时不能被可控限制住脚步。因为挑战往往意味着你对过去的工作甚至

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《每个人的OKR》姚琮 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/608.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

