

# OKR从0到1入门手册

by Worktile Management Consulting

服务200+大中小型企业、  
3000+高管，  
助力企业实现颠覆式创新、  
高效率执行与持续性增长。



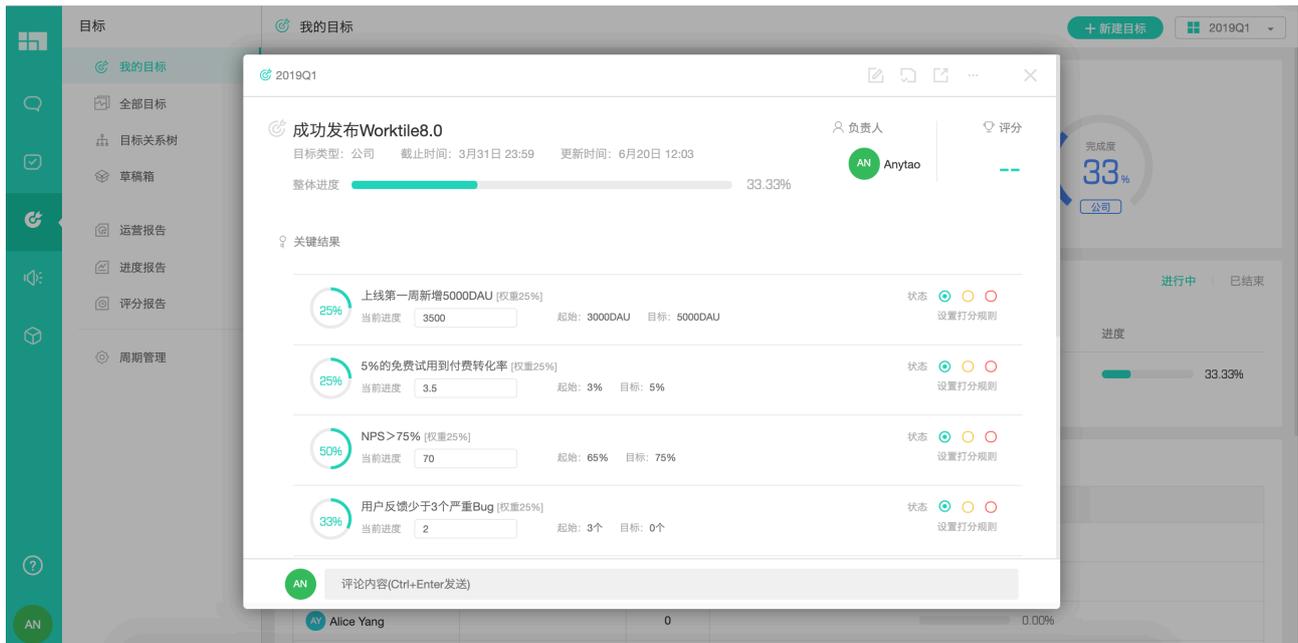
## 目录

1. 什么是OKR?	3
1.1 OKR基本概念	3
1.2 OKR的起源与发展	3
1.3 OKR有哪些价值与什么样的企业适合OKR?	5
2. 如何实施OKR?	7
2.1 OKR落地全流程	7
2.2 OKR落地常见坑	11
3. 常见问题	12
3.1 OKR能够给公司带来什么价值?	12
3.2 父子目标的关系如何理解?	12
3.3 任务和结果以及父目标和子目标能不能实现联动?	13
3.4 为什么OKR推着推着推不动了?	13
3.5 学习OKR可以看些什么书?	14
3.6 OKR如何用于研发管理?	14
3.7 OKR如何驱动企业绩效?	15
3.8 有没有可以参考的OKR案例?	15
3.9 为什么父目标的KR不是子目标的O?	16
3.10 OKR成功落地三大关键	16
4. 获取更多专业OKR内容	17
5. 联系我们	18

# 1. 什么是OKR?

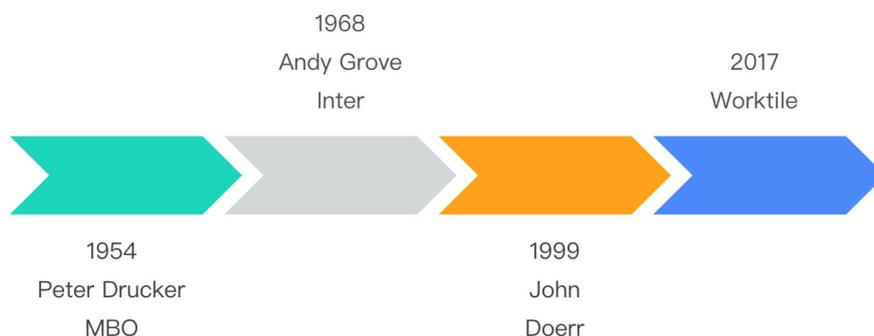
## 1.1 OKR基本概念

OKR的全称为Objectives and Key Results，即目标与关键成果法，是一种战略效率工具，能够帮助组织完整有效地思考、沟通、执行和迭代战略。O是定性的，表达“我们希望实现什么”；KR是“什么结果出现说明目标达成”，并通常为量化的，能够衡量我们向目标行进了多远。简而言之，O为方向，KR为标准。例：



目标即方向，为“成功发布”，而非“快速发布”。那么什么叫做“成功发布”？怎么样才知道这个目标达成了呢？KR对此进行标准定义。

## 1.2 OKR的起源与发展



OKR的起源可追溯到1954年，现代管理学之父彼得·德鲁克在其著作《管理的实践》中首次提到了“目标管理与自我控制”（Management by Objectives and Self-control，简称“MBO”）这一管理哲学，其精髓在于用目标实现知识型员工的自我管理。

1968年英特尔公司成立，作为公司早期核心人物之一的安迪·格鲁夫提出了“英特尔公司的目标管理体系（iMBOs）”，也就是OKR的早期雏形。而后经过英特尔公司的实践、总结，OKR逐渐成为一套成熟的管理方法。

1999年，硅谷投资家同时也曾经是英特尔员工的约翰·杜尔，将OKR介绍给了刚刚成立还不到一年的谷歌公司。伴随谷歌的发展壮大，OKR在科技界声名鹊起，后来也被一些传统行业的公司以及非营利组织引入，这其中包括Amazon、Facebook、Twitter、LinkedIn、Airbnb、沃尔玛、卫报、ING集团、盖茨基金会等等。



2014年起，OKR进入中国，今日头条、携程、知乎、比特大陆、Worktile等公司纷纷开始引入OKR。2017年Worktile6.0版本上线，成为国内首个将OKR以软件形式落地的企业协作平台，并孵化Worktile Management Consulting咨询团队，为企业提供包括实战内训、咨询服务与管理平台三位一体的OKR全流程落地服务，也是国内外唯一一个能够提供端到端OKR实施服务的团队，帮助企业从最开始了解什么是OKR到会写OKR，再到通过管理咨询帮助企业搭建OKR体系真正落地运行，解决OKR与其他管理体系并行疑难点，并通过专业的管理平台为企业OKR体系运行提供支持，使OKR运行效果事半功倍。目前，WMC团队已服务国内包括百度、新浪微博、龙湖集团、碧桂园创投、世纪金源、富途证券、际链科技、亚信科技、千丁互联等200+大中小型企业，作为3000+知名高管的管理智囊，助力企业的颠覆式创新、高效率执行与持续性增长。

## 1.3 OKR有哪些价值与什么样的企业适合OKR?

OKR是一套企业运营管理体系，运营管理通过帮助企业“正确地做事”驱动企业绩效的提升。目前，任何行业、规模、阶段与类型的企业都或多或少面临同样的问题和挑战，包括但不限于：

- 战略难以落地被有效地执行；
- 员工与部门工作目标感不清晰不统一；
- 员工缺乏创造力与主动性；
- 部门/个人出色却难以对公司做出良好的贡献；
- 工作反馈不及时难以把控目标进度；
- 部门筒仓效应严重相互对立；
- 企业规模体系庞大难以聚焦战略重点；
- 工作非结果导向缺少明确标准；
- 审批流模式笨重复杂；
- 业务难以突破创新；
- 以KPI为代表的绩效考核难以有效驱动绩效的提升；
- 90后员工在公司逐渐成为主力而已传统的管理方式难以进行有效驱动；
- .....

当这些问题存在，如约翰·杜尔所言：“OKR是瑞士军刀，适用于任何环境。”谁先OKR，谁先成为市场上的利刃，长驱直入，抢占先机。当这样一套优秀的管理机制建立起来后，能够发挥的作用将如滚雪球般，为企业带来意想不到的惊喜。

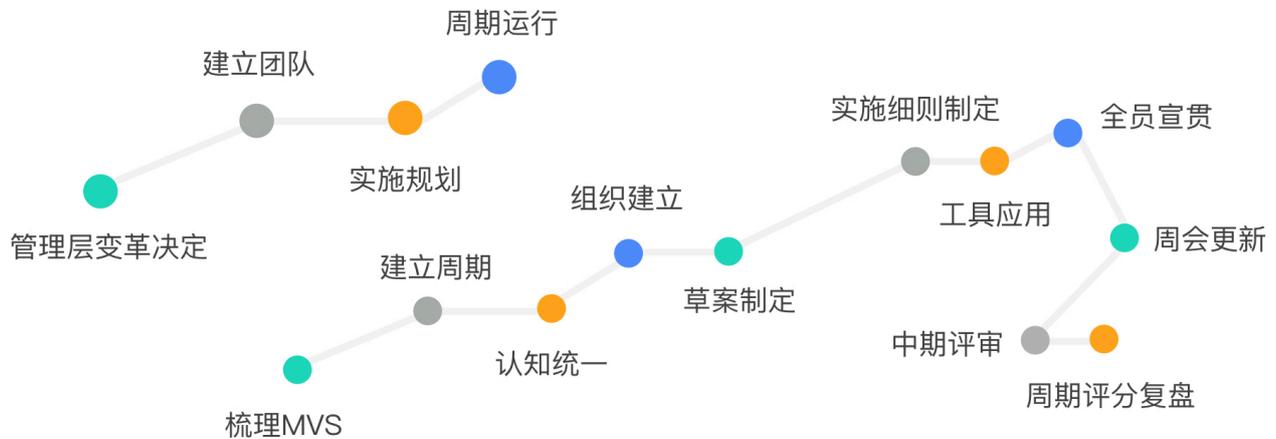
如果您希望以下情景出现在您的企业：

- 公司战略能够更有效地被执行；
- 目标管理体系能够更加敏捷灵活，帮助我们更好地相响应环境变化；
- 大家能够及时了解到我们的目标进度，并且以目标的推行情况去验证调整关键行动，工作的优先级更加明确；
- 从目标到行动更加聚焦，力出一孔全员协同；
- 每一个员工非常清楚地了解目前公司和本部门最重要的几个目标，始终围绕这些目标去努力，不做无用功，老板不再是“孤立无援”的，而是所有人都在积极为公司最重要目标的实现助力合力，实现上下同欲；
- 员工从“要我做”到“我要做”，能够更加积极主动地为公司做出贡献，甚至这些贡献的价值远远超过CEO的想法和预期；

- 各层级之间的沟通得到加强，员工能够足够清楚理解公司负责目标的期望和标准；
- 团队之间能够充分理解彼此的关系和工作的价值，更加紧密良好地协作，而不是各个部门相互对立难以理解调和甚至发生极大的冲突；
- 工作本身成为员工的奖励，是一件有意思喜欢做的事，员工与公司形成长期的绑定，不仅仅是事项的执行者，而是能够成为与公司长期成长发展的伙伴；
- 管理者能够有效地被解放，不再每天疲于任务的指派，被细枝末节的事项执行过程所绑架，员工也能有更多的自由度，有策略地验证不同的尝试想法，不断尝试创新；
- 在工作时并不会因为考核而束手束脚有所保留，而是以目标导向努力取得更具突破性的成果；
- 所有人对自己的绩效表现有更直接及时的反馈；
- 环境变化信息能够更好地被同步，帮助企业认识客观环境，准确评估目标与行动的有效性，并在不合适时及时做出合理的调整；
- 群策群力之下公司的业务能够取得持续突破性的发展，绩效得到极大的提升；
- .....

以上是OKR在企业实施后会出现的一些场景，这些场景都在显示企业绩效、员工工作体验与企业文化的积极变化，并且这些变化是符合马太效应的良性循环。OKR适用于任何一个希望绩效得以长久提升并能够面向未来发展长青的企业。得OKR者，得未来。

## 2. 如何实施OKR?



根据国内外200+企业OKR落地服务经验，我们团队将OKR落地步骤总结如图所示，主要包括两部分：一是从未实行过OKR的企业初次导入时的步骤，如图左上部分所示，二是导入后OKR是以周期为单位运行的，单周期运行步骤如图右下部分所示。以上步骤缺一不可，按正确的姿势每一步稳妥落地，OKR才能良好运行并在企业逐渐发挥价值。

### 2.1 OKR落地全流程

#### • 初次导入

##### 第一步：管理层变革决定

OKR落地的第一步也是最关键的一步在于管理层变革决定，包括：

- 共同认识到OKR的价值、必要性与紧迫性；
- 有计划策略地以正确姿势逐步落地实施，以身作则参与，持续关注过程；
- 认识到管理变革组织重塑是长期攻坚，始终承诺与坚持。

##### 第二步：建立团队

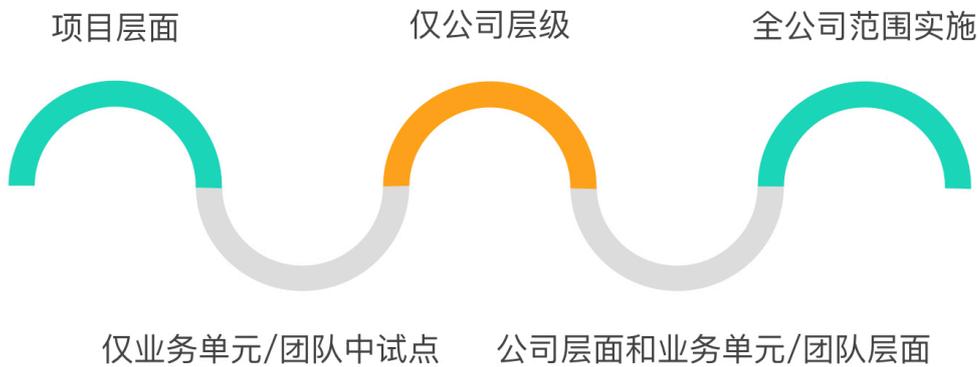
在OKR导入初期，企业需要建立初步的OKR导入管理团队，这个团队的职责包括：

- 了解OKR的基本概念与实施流程；
- 负责外部OKR咨询服务供应商选型采购；
- 负责OKR工具供应商选型采购。

##### 第三步：实施规划

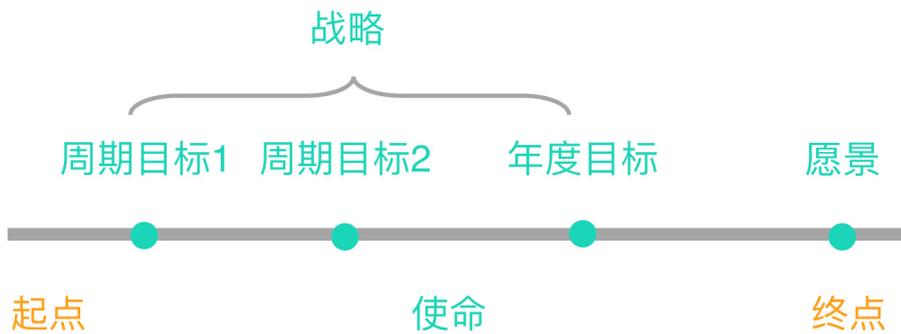
在引入外部团队后，需要对整体实施进行规划，比如实施方式与基本流程等。在实施方式上，主要有如图五种方式，我们建议不要上来就选择在全公司范围实施，而是仅在公司层面和业务单元/团队层面实行

就可以。OKR对人的要求非常高，上来就盲目全员推行会导致产生很多问题，影响OKR的顺利导入和运行。



• 周期运行

第一步：梳理MVS



MVS即Mission（使命）、Vision（愿景）与Strategy（战略）。目标制定是一个“以终为始”的过程，只有先明确终点，才能根据当前位置情况确定先到哪儿，每个周期OKR的完成类似一个一个里程碑，每一个里程碑的到达都让企业离年度目标或最终的愿景越来越近。所以，只有明确MVS，OKR才能由此承接启下。

第二步：建立周期

周期设定没有绝对的标准。在我们服务过的180+企业中，像生产制造类企业的周期相对最长会是半年左右，最短的像微商团队只有两周，而我们公司内部有年度、季度和月度的OKR体系，找到适合自己的节奏运行最重要。

第三步：认知统一

目前大部分人的OKR学习途径是看市面上的各种OKR书籍。这些书质量参差不齐，有国外原著译本，有国内的一些所谓OKR专家出版的，但基本只停留在基础概念层面，对具体的落地实施并没有太大帮助，看书的成本太高效率相对也较低，建议企业通过内训的方式统一大家的认知，了解OKR的核心概念与底层价值，才能继续往下落地。

#### 第四步：组织建立

OKR承接企业业务，涉及企业运营的各个方面，绝不是某一个部门负责就可以，更不应该由HR部门主导，而是需要各个业务线充分参与进来，建立专门的OKR实施委员会，关键人员充分参与形成团队各司其职，承担不同的职责与角色，OKR才能顺利推行。

#### 第五步：草案制定

序号	目标与关键结果	得分
O1	项目交付，功能完善优化，支持业务发展	
KR1	产品1完成3个版本上线 计划按时完成率100% 成本执行准确率100%	
KR2	产品2完成3个版本开发与上线 计划按时完成率100% 成本执行准确率100%	
KR3	产品3规划在11月30号之前完成	

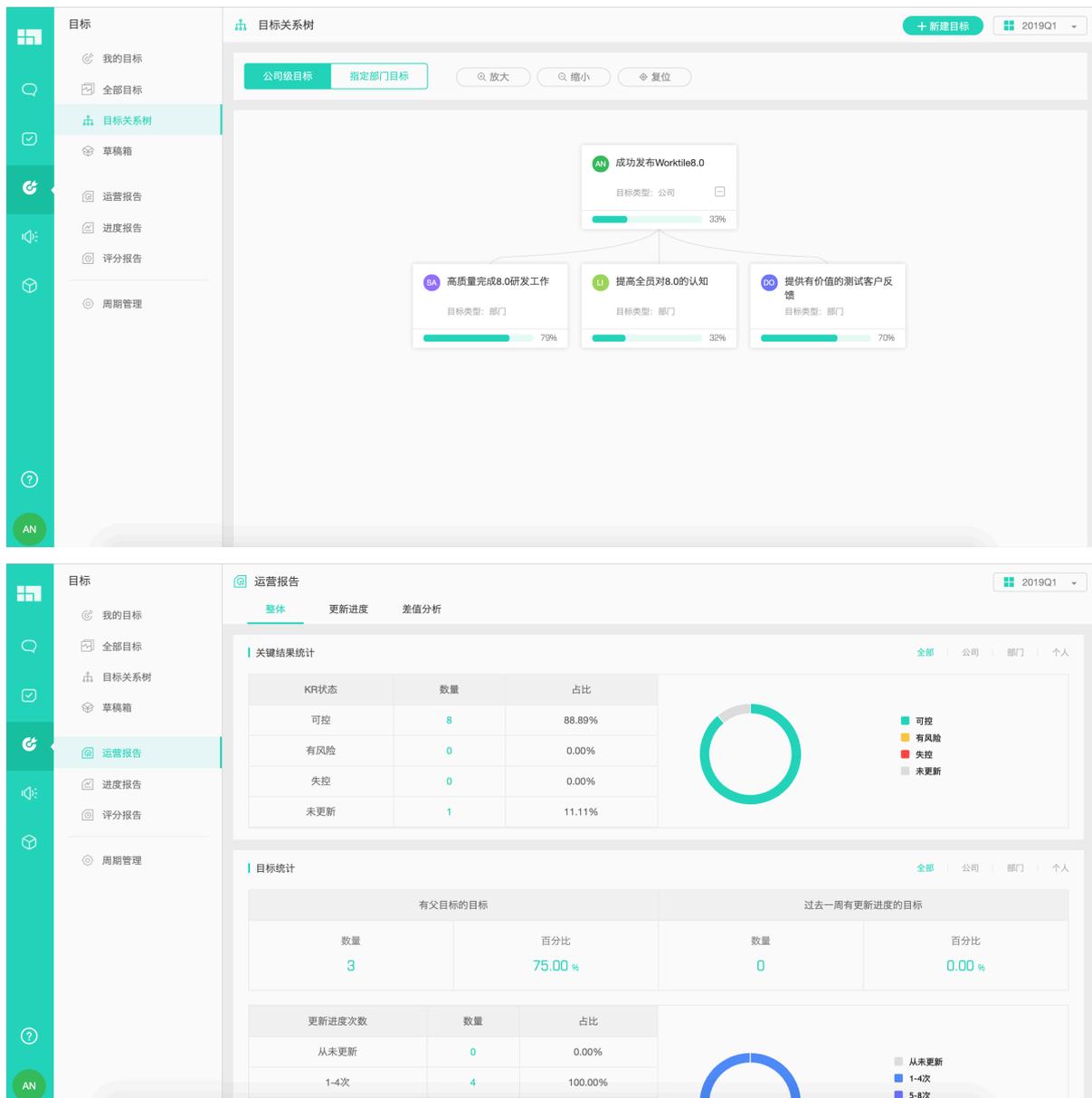
组织建立后便进入周期草案的梳理环节，第一个周期这一步耗时会相对较长，将战略落地形成公司级OKR与部门级OKR是需要花费很长时间的，尤其是第一次经历这一过程的公司。草案制定不仅历时长，过程中还会有大量的讨论和反复，比如我们所见到99%以上的企业在自己初步制定OKR时都会写成图所示，然而它并不是OKR，更多是KPI与WBS或待办事项的组合，可以在这一方面借助专业OKR教练的指导，持续1-3个周期后再逐渐过渡到独立进行。

#### 第六步：实施细则制定

企业需要执行一份详细的成文文件，说明OKR周期的运行步骤与相关节点，包括每个节点的实施要点，供大家参阅了解。

#### 第七步：工具应用

在周期OKR确认并完成实施细则制定后，需要选择工具载体公示周期OKR体系并协助之后的执行，可以选择Google Docs、Excel或白板等，或选择专业的OKR工具，让OKR的落地效果事半功倍，当然这是在OKR落地姿势正确的基础上。OKR工具是企业信息化建设的重要部分，OKR体系与管理软件在我们看来都是企业刚需，只是很多企业尚未认识到这一需求或需求优先级较低而已。OKR作为企业必备的运营管理体系，承接战略落地执行，在企业快速增长每日事项任务繁多的情况下，通过信息化打通目标管理与任务管理提高战略执行效率十分重要。



## 第八步：全员宣贯

在公示后，需要面向全员进行OKR宣贯会议，包括企业发展现状与阶段性战略、OKR制定的背景和目的、周期OKR详情与问题答疑等，对于OKR发挥其统一思想的价值和加强全员协同非常重要。

### 第九步：周会更新

OKR需要定期更新以明确目标进度交流信息，以及时沟通协调促进团队不断推进目标达成。

### 第十步：中期评审

OKR运行周期中期需要通过评审审视单周期OKR执行情况，对OKR执行进程进行及时合理的调整，保证OKR体系的健康平稳运行。

### 第十一步：周期评分复盘

周期运行结束时，需要进行评分和复盘。评分根据OKR制定时确定的评分规则进行，一般是目标负责人进行打分即可，并在完成评分后形成运营报告、进度报告与评分报告。复盘会需要回顾单周期OKR整体达成与实施情况、回顾OKR管理变革对公司产生的影响、庆祝取得的进展与达成的突破、分析已取得成就的关键要素、总结OKR实施与管理经验并分享OKR管理变革感想。

## 2.2 OKR落地常见坑

企业在落地和实施OKR的过程中常见爱进的坑包括：

- 没有做好认知统一或实施准备，就雷厉风行地全员强推；
- 老板、CEO在启动后就不太管了，交由不太了解业务的人员或HR等部门负责推动；
- 没有组建专门的OKR实施委员会负责推行，或委员会职责不明确，未能发挥作用；
- 将OKR和绩效考核挂钩，并与奖惩机制结合；
- 对OKR的理解有误，如将OKR做成目标、指标拆解或任务分解工具。

## 3. 常见问题

### 3.1 OKR能够给公司带来什么价值？

OKR带给我们的价值主要可以概括为：

- 战略同步和战略沟通，执行OKR的过程，就是公司级目标、部门目标、个人目标的对齐，讨论，纠正，再对齐的过程。这个过程本身，实现了公司实体从CEO到个人，基于目标的讨论、沟通和复盘，CEO需要给大家传达明确的目标，以及为什么是这个目标，管理团队会在这个传达过程中提出看法和建议，大家也因此实现了**认知同步**和**异议讨论**，战略落地就这么潜移默化深入到了团队和个人。
- 上下同欲的目标一致性。
- **实现更加自驱与开放的组织文化**，OKR带给团队非常有意思的价值是，最大程度上因为目标的参与和讨论，而让很多人自驱的参与到公司目标的建设中，极大的调动了一线成员的积极性。OKR本身的完全透明，也顺便打造了开放的组织文化，大家随时可以了解CEO的想法与当下核心关注点，也就能默认将自己的力量朝着这个统一的力量使劲。



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容  
《OKR能给公司和团队带来什么价值？》

### 3.2 父子目标的关系如何理解？

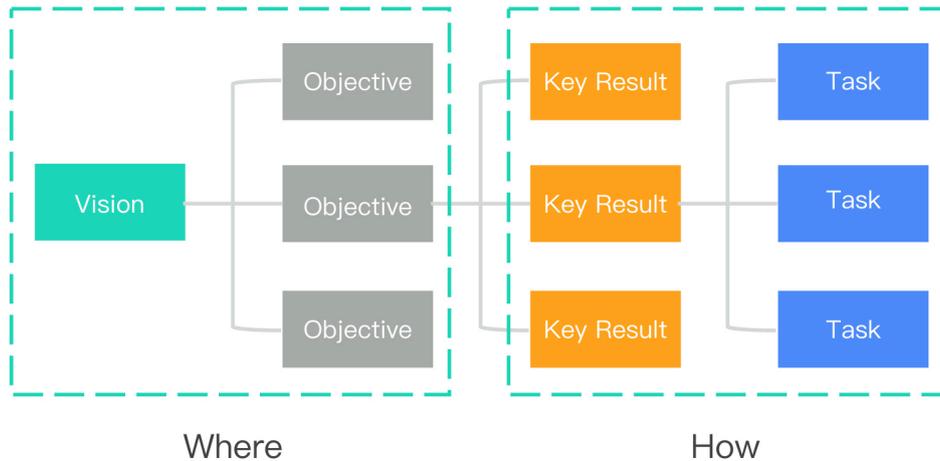
父子目标的关系可以简单理解为子目标为父目标的实现产生贡献。

我们以谷歌的OKR做实战练习，首先明确公司级的目标是“我们应该像翻阅一本杂志一样快速上网”，现场分了若干小组，每组可以自己拟定是谷歌的任意一个部门，讨论他们认为自己部门实现一个怎样的目标，能够对公司级目标的实现产生贡献。行政部的目标可以是“打造最优工作环境”，人力资源部的目标可以是“打造世界上最牛的研发团队”，产品研发部的目标可以是“开发速度最快的浏览器”，每个部门根据自己的资源、能力与专长考虑能为公司级目标的实现做些什么，由下向上联结，承接公司级目标，建立部门目标。个人级目标的建立方式一样。



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容  
《个人级OKR到公司级OKR是如何联结的？》

### 3.3 任务和结果以及父目标和子目标能不能实现联动?



随着OKR进入越来越多的中国企业，在实施过程中，很多公司可能会选择通过专业的OKR软件进行OKR运行的管理，但是常常会有这样一个需求被提出来，那就是：任务和结果以及父目标和子目标能不能实现联动？也就是任务完成后结果进度自动更新，或者子目标完成后父目标进度自动更新。答案是一定不能呢，这其实是一个“伪需求”，本质还是对父子目标以及OKR与任务的概念有混淆。



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《OKR软件伪需求：任务结果关联及父子目标联动功能》

### 3.4 为什么OKR推着推着推不动了？

可能是因为OKR推行时：

1. 由HR来推；
2. 部门负责人来推；
3. 行政副总推；
4. 老板要全员推；
5. 自下而上推。

以上五类大坑，殊途同归，都让你们公司的OKR走向不了了之。下次再做这事，难上加难。



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《你们公司的 OKR 为什么推不动？》

### 3.5 学习OKR可以看些什么书？

推荐书单：

- 《OKR源于英特尔和谷歌的目标管理利器》
- 《OKR工作法：谷歌、领英等顶级公司的高绩效秘籍》
- 《How Google Works》
- 《Measure What Matters》
- 《绩效使能》
- 《驱动力》
- 《目标与关键成果法》



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《学习OKR看什么书？》

### 3.6 OKR如何用于研发管理？

在高绩效研发团队的打造过程中，很多研发管理者在团队引入Agile与DevOps。Agile根植精益，核心之一是MVP（Minimum Viable Product，最小化可用产品），即“快”与“Kaizen（持续改善）”，根据用户需求反馈不断调整现有产品快速迭代。DevOps通过开发团队与运维团队的融合，打磨研发全流程管理机制，促进研发全过程的协调与沟通，以灵活全栈角色配置与自动化手段实现高效持续交付，打造结果导向的HOT（High-Output Team，高产出团队）。OKR则从MVS（Mission，使命/Vision，愿景/Strategy，战略）而来，以公司整体目标统领包括研发管理在内的所有工作，使员工看见共同的目标，并以PM打破部门壁垒，促进相互理解与团队协作，使高效能团队的努力用在正确的方向上。西方文化中的“圣”往往三位一体，就像哈利波特中老魔杖、隐形斗篷与魔法师构成的死亡圣器。以Agile为方法，DevOps形机制，OKR作纲领，让团队从日常工作中抬起头，不光忙着走路，更重要的是朝着正确的方向。三者相辅相成，从不同维度驱动，成为打造极具“杀伤力”研发团队的“DMT（Development Management Trinity，研发管理圣器）”。



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《研发管理圣器：Agile×DevOps×OKR》

### 3.7 OKR如何驱动企业绩效？

在《商业的本质》一书中，杰克·韦尔奇与苏西·韦尔奇提到了成功企业必备的关键因素之一，叫做协同力。很多企业关注执行力，却忽略了如果缺乏协同力，那么强大的执行力反而会使情况更加糟糕，也没有意识到协同力的缺乏给企业在资源成本和员工工作承诺方面造成的巨大危害。在企业管理中，我们常常提到“绩效”这个词。绩效英文为“Performance”，即企业的经营表现或经营成果，这类表现我们可以通过BSC（Balanced Score Card，平衡记分卡）从四个维度作出评估，包括财务表现、客户方面表现、内部过程表现（决定企业成本、效率和质量）以及学习与创新表现。如何产生良好的绩效在这四个维度取得良好的表现呢？可以用“三个正确”进行简单的归纳，即：驱动正确的人以正确的方式做正确的事。其中，“正确的人”是人力资源管理的工作，“以正确的方式做事”是运营管理的范畴，而“做正确的事”则是战略与目标管理的问题，也就是方向正确。协同力来自于“做正确的事”，它的匮乏源于：企业缺少MVS以及方向无法清晰传达至“跟随者”。OKR能有效提升协同力驱动绩效增长的原理主要在于其6个概念和步骤的应用：1. 梳理MVS；2. 联结；3. 周期；4. 更新；5. 宣贯；6. 公示。



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《CEO：办公室里的那只大象》

### 3.8 有没有可以参考的OKR案例？



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《OKR案例精选：哪个目标最清晰？哪个关键结果最有效？》

### 3.9 为什么父目标的KR不是子目标的O?

拆指标≠定目标。拆指标so easy，但没有解决一个根本问题：怎么做才能让指标达成？这才是落地目标最核心的要解决的事儿。OKR就是做这件事的。

目标是定性的，本质是策略；KR是定量的，是对什么叫做目标实现以及目标实现结果进行的动态衡量，从本质而言，O和KR是一回事。指标并不说明是什么、到底想要实现什么（比如“营收3个亿”的目标可以是“实现收支平衡”、“实现持续稳定增收”或“营收实现巨大突破”），或者如何有效达成指标。所以在制定子OKR时，不是简单地把父KR做拆解，这和传统拆指标没有区别，太虚了。

OKR更加务实，通过思考如何有效支持父目标实现制定子目标即职能策略，回到刚才的案例，上面三位老大的目标如果完成得不错，父目标的KRs自然都会表现出色有效达成，拆指标没必要了吧？

所以相对指标拆解，定目标更难却也更务实。OKR很“土”，不会放一堆看上去漂亮的数字就OK了，而是踏踏实实地思考策略有效性，不断自下而上推动组织最高层级目标的达成。



扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《为什么父目标的KR不是子目标的O? 》

### 3.10 OKR成功落地三大关键

很多企业推行OKR多年都不成功，往往因为并没有做好OKR成功落地三大关键，包括：高层先行价值认知，认知、应用与时间成本和以正确的姿势落地。

需要注意的是，只有每一步都走对了的全套实践才叫OKR，任何一步没有正确实施都不是真正的OKR（即使一些企业由于个体差异会有一些实践的小型适应型调整，但根本实践法则一定是整体一致的），管理变革所发挥的作用也自然会大打折扣。（所以很多企业OKR推行不成功不是OKR的原因，而是对OKR的认知实施有误做得并不是OKR，比如CEO写几个类似OKR的目标公开给大家作为员工制定目标的依据，只做到了一定的目标公开透明，但质量和方法都不符合OKR的要求并不是OKR，实施效果不好当然不能让OKR“背锅受委屈”了。）



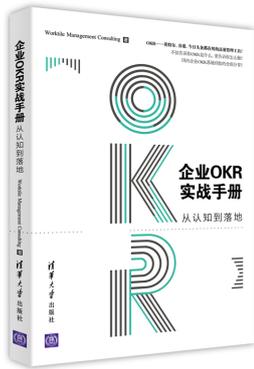
扫描二维码或[点击链接](#)查看原文完整内容

《OKR成功落地三大关键》

## 4. 获取更多专业OKR内容



欢迎进入Worktile官网<https://worktile.com/>  
关注官方博客<https://worktile.com/blog>  
或扫描二维码关注微信公众号“OKR有话说”  
获取更多专业OKR内容



也可通过京东“清华大学出版社”自营店  
购买《企业OKR实战手册：从认知到落地》  
——由WMC团队创作的**唯一**实战型OKR书籍  
全面了解OKR概念、落地与价值

## 5. 联系我们

WMC可为企业提供包括实战内训、咨询服务与管理平台三位一体的企业OKR落地全流程解决方案，目前已服务国内包括百度、新浪微博、龙湖集团、碧桂园创投、世纪金源、富途证券、际链科技、亚信科技、千丁互联等200+大中小型企业，帮助企业实现OKR从认知到落地，以OKR管理利器装备驱动企业全新增长。

如果您希望在企业内部引入OKR，或对OKR的实施落地有任何问题，欢迎通过以下方式联系我们，希望我们能够为您在通过OKR落地实施有效驱动企业绩效提升方面提供一定支持。

**联系我们：**

**官方网站：** <https://worktile.com>

**官方电话：** 400-805-6966

**Email：** support@worktile.com

**北京总部：** 北京市海淀区黑泉路康健宝盛大厦D座1层1006

**上海分部：** 上海市普陀区中山北路2790号704室

**深圳分部：** 深圳市南山区科技园高新南一道万德莱大厦北座208室

**杭州分部：** 杭州市江干区丁桥明珠街326号德珠商务中心-1号楼

**西安分部：** 陕西省西安市高新区天谷八路211号环普科技园G3-15A-04

**台北分部：** 台北市中山區南京東路二段170號1樓