

# OKR 战略目标任务体系——聚焦目标管理高绩效

OKR Strategic Goal Task System —— Focus on High Performance of Management by Objectives

马上宁

Shangning Ma

哈尔滨市第五十九中学  
中国·黑龙江 哈尔滨 150030  
Harbin No. 59 Middle School,  
Harbin, Heilongjiang, 150030, China

**【摘要】**管理方法的新趋势历来是跨国公司突破管理格局和创新的重要手段,在竞争日趋激烈的今天,OKR 管理方法是实现目标管理高绩效的有效途径。我国企业应该把握管理现代化的新趋势,以便更好更快地推动企业管理的国际化接轨。

**【Abstract】**The new trend of management methods has always been an important means for multinational corporations to break through the management pattern and innovate. Nowadays, the OKR management method is an effective way to achieve high performance of target management. Chinese enterprises should grasp the new trend of management modernization so as to promote the internationalization of enterprise management better and faster.

**【关键词】**OKR; 目标管理; 高绩效

**【Keywords】**OKR; management by objectives; high performance

**【DOI】**<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v2i6.846>

## 1 引言

近年来,OKR 管理法如一股洪流,在网络上不断出现,席卷了全球很多知名公司,使众多管理者纷纷引入。在更注重人性和员工感受的今天,OKR 更充满激情与野心,它无疑是时代而生的。笔者怀着好奇,初探这一领域。

OKR,是 Objective & Key Results 的缩写,中文意思是目标与关键结果。它是基于德鲁克目标管理思想建立的战略目标任务体系,起源于英特尔,后来谷歌、领英、Zynga(社交游戏巨头)、General Assembly(硅谷知名创业教育公司)等也纷纷使用它。

## 2 OKR 与传统的 KPI 相比的主要优势所在

### 2.1 OKR 重点关注目标,而非职责和任务

OKR 与传统的 KPI 主要区别在于 OKR 关注的是目标,而 KPI 关注的是指标。KPI(Key Process Indication),是一种目标式量化管理指标,是企业绩效管理系统的核心。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任,并以此为基础,明确部门人员

的业绩衡量指标。

使用 OKR 的时候,思维始终紧跟目标,它不是一个考核工具,而是一个更具有指导性的工具,它是一个 Plan-Do-Review(计划—执行—评估)的周期。OKR 的存在主要不是考核某个团队或员工,而是关注目标,聚焦操作,做好自己,每个人都需要在与组织目标保持一致的前提下,站得更高、看得更远。而使用 KPI 的时候,重点关注职责,这一职责的衡量是以一系列的量化指标为基础的。对于员工 KPI 是一种被动的牵引,即在指定的时间段内,要完成哪些任务<sup>[1]</sup>。

### 2.2 OKR 聚焦重要领域,旨在发挥团队最大潜能

员工的热情和投入是企业最大的源动力。在 OKR 的考核系统中团队设立了唯一共同的愿景和目标,而每个部门甚至每个员工在共同的愿景下都有可量化的指标。与 KPI 不同的是,OKR 要求员工充分发挥潜能,激励并超越自我。一个 100%被完成的 OKR 几乎没有任何推动作用,而一个 70%完成度的 OKR 却近乎完美——知道极限在哪里,才有更多的上升空间<sup>[2]</sup>。

### 2.3 OKR 中关键结果可量化，便于随时调整和把握机遇

对于关键结果的控制，传统的 KPI 通常是以年度或季度为单位，指标进行提取，分类管理、实行分级激励制度，为整体达成提供有效的路径。而 OKR 中通常以季度为单位，季度目标设定后，要设立三个可以衡量目标实现的量化指标。Key Results 是对前面设定好的 Objective 的过程性或结果性描述，其描绘应该是可量化的，这样在执行过程中可以根据每周的评估，实时调整和分配精力，把握机遇，使公司在多变的市场环境下，具备更快的灵活性和响应速度<sup>[9]</sup>。

### 2.4 OKR 更加公开透明，让部门间相互了解并获得认同

OKR 的内容和成绩都是公开的，每个部门甚至员工都会显示他们的 OKR 记录。公司内所有部门能够知道每个人的下一步工作是怎样的，以及每一个人过去都做过什么，这样的无障碍沟通和透明化管理在大公司中显得尤为重要。

一方面，这好比大家同下一盘棋，同打一个闯关游戏，群情激昂，自然产生群体监督和激励作用；另一方面，这样几场战役下来，彼此了解作战风格，更便于合理有效地组建项目团队。

## 3 OKR 的六大关键要素

OKR 的执行过程中应当遵循合适的层面和步骤来实施和推行。

### 3.1 严密的思考框架。

OKR 意在提升绩效，但并不能陷入业绩数字本身，要设定好振奋人心的指标才是关键。

### 3.2 持续的纪律要求。

OKR 代表了一种时间和精力上的承诺，需要以月度(或约定周期)为单位仔细确认结果达成情况，持续修正现行战略和商业模式，以结果为导向。

### 3.3 确保员工紧密协作。

由于 OKR 透明性和共享性特点，它有助于最大程度地促进组织协作和达成一致，并从上至下看到达成情况。

### 3.4 精力聚焦。

OKR 是用于识别最关键的业务目标，并通过量化的关键结果去衡量目标达成情况，而非一个简单的任务清单。

### 3.5 作出可衡量的贡献。

其关键结果通常是定量的，人人都应精确地描述它，并且明确达成后将业务提升起到多大作用。

### 3.6 促进组织成长。

判断 OKR 成功与否的最终标准，要用结果说话，看目标所取得的实际成果<sup>[9]</sup>。

## 4 OKR 具体实施方法

克里斯蒂娜·沃特克所著《OKR 工作法》一书中，以叙述的方式通过实例讲述了一个企业应用 OKR 工作法的全过程，总结归纳后，具体应如下图 1 所示<sup>[9]</sup>：

第二象限	第一象限
本周计划： P1 代表本周之内必须做的事情 P1 P1 P2 代表本周之内可以做的事情 P2	目标： 一个季度之内只能有唯一的目标 关键结果： 衡量目标实现的三个关键结果 1. (5/10) 2. (5/10) 3. (5/10)
第三象限	第四象限
未来一个月需要跟进的项目 1. 2. 3.	公司中的状态指标： 例如：客户满意度 团队氛围 系统流畅性等

图 1

需要具体说明的是：

第一象限中，每一季度只能设定一个目标，在这一目标下设立三个衡量目标实现的关键结果。这个指标以 5/10 为依据，并在设立时评估一下完成它的可能性，随时调整，也就是心目中“跳一跳，能达到”的理想状态。每周讨论时该数字会变，重新衡量这一关键结果实现的可能性，并找出变化原因。

第二象限中，制定本周计划时，要学会取舍，清晰列出计划，并按照计划需实施的紧要程度分为 P1 和 P2，P1 代表本周之内一定需做的事情，P2 则代表本周之内可以做，但是如果来不及，以 P1 为主，P2 可以暂缓。

第三象限中，列出未来一个月需要跟进的项目，它是第一和第二象限之间联系的纽带，目的是使季度中唯一的整体目标有一个不间断的连续性和持续跟进的系统性。

第四象限中，主要列出的是公司目前的状态指标，主要表示公司的基础环境和软件。可以通过充分的讨论和沟通，以不同颜色标记当前状态，便于员工对公司的整体情况达成共识。

以谷歌为例，OKR 绩效评估主要包含六个方面：半/年度绩效评估、员工自评、同事反馈、上级评估、绩效校准、绩效面谈。具体如下：(1)半/年度绩效评估。在谷歌 OKR 管理体系中，OKR 设置及回顾是每季度进行一次，而季度末也会进行 OKR 的回顾与总结工作，因此绩效评估的频率通常不采用季度模式，而是为半年或者一年一次。(2)员工自评。半/年度评估通常由员工对过去半年的目标及关键结果进行总结评估，这使得

公司能够通过员工自我价值来驱动员工的主动性和积极性。

(3)同事反馈。同事反馈是绩效评估中的一个重要环节,通常可以邀请合作伙伴、其他部门协作的同事的评估。(4)上级评估。上级根据该员工的季度表现,员工自评与同事反馈以及其他因素为员工的绩效打分。(5)绩效校准。通常参与打分的上级会组成校准委员会,阐明打分理由,使评估公平性、可信度和高效性都有较好的保证。(6)绩效面谈。绩效面谈中,经理通常传递两种信息,包含奖励分配谈话与员工发展谈话<sup>9</sup>。

## 5 结语

OKR 工作法在具体实施时,根据公司大小和实际情况,可以以季度为单位,每周讨论并调整。每周一制定计划,畅所欲言。每周五要开庆功会,激励员工。这样使大家沟通起来更流畅,更加了解各部门的进度以及相互之间的相关性和遇到的各种困惑,每一个团队成员都能切实感受到目标的聚焦和吸

引,同时最大限度的发挥个人能量,用团队集体的力量鼓励和支持每一个人共同实现整体目标。这正是它的奥妙和精髓所在。

### 参考文献

- [1]王梦珺.KPI 与 OKR 绩效指标体系浅析[J].新经济,2016(15):78-79.
- [2]贾迎亚,胡君辰.自组织等于无组织吗?——论分享式领导和 OKR 在自组织中的重要性[J].管理现代化,2016(01):51-54.
- [3]童继龙.OKR 管理:让每个企业都成为谷歌[J].互联网经济,2015(08):20-25.
- [4]庄文静.OKR:一头连着战略,一头连着执行[J].中外管理,2017(11):134.
- [5]克里斯蒂娜·沃特克《OKR 工作法》中信出版集团股份有限公司 2017.09.
- [6]汪亚莉.OKR 绩效管理体系研究——以谷歌为例[J].纳税,2018(01):237.