

企业 OKR落地研究

Implementation of OKR Research Report

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会&薪勤科技所有。未经书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Xinqin Technology. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.

首席顾问 CHIEF ADVISER



王斌
薪勤科技创新业务事业部总经理

顾问团 ADVISORY BOARD

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)



赵惠颖
绩效管理专家



彭冬梅
人才发展&文化总监
知乎



赵汨罗 Mirror Zhao
OKR卓越实践赋能教练



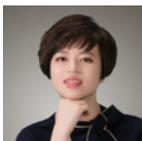
刘洋
全面薪酬与组织发展负责人
捷信



肖莎
合伙人平台人力资源负责人
新希望集团



候姗
资深绩效专员
同程艺龙



唐丽娟
数字化组织和人才资深管理咨询师
思特沃克

关于作者 AUTHOR



沈佳妮 Jenny.Shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会（HREC）调研顾问一职，曾负责完成《新员工融入与入职管理研究报告》《移动学习场景化应用研究报告》、《企业员工福利体验研究报告》。在《企业OKR落地研究》调研项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

沈佳妮毕业于英国萨塞克斯大学，获得管理学硕士学位。本科毕业于英国雷丁大学，取得了食品工艺与生物加工学士学位。



前言 PREFACE

外界多变的大环境赋予了这个时代敏捷调整的属性。我们已难以用恒定的标准框定一切。

在企业开始自主意识到敏捷的背后，是外界频发的黑天鹅事件。企业为了当下的存活与长足的发展，需要更快速地应对多变的市场环境，寻找新的业务形态与机会点。如何平衡生存与发展、需求与资源便是所有企业面临的难题。在此过程中，如何将有限的资源集中在企业更有价值的目标上；如何打破部门壁垒提升沟通与交付效率；如何更好地激发团队与个人的主观能动性与企业共同成长，是企业亟待解决的痛点。

与此同时，乘着“去绩效”“新绩效”“弱绩效”这一声浪在国内人力资源市场内的兴起，敏捷绩效管理已跃然纸上。而作为敏捷绩效管理中的大热门，OKR 也开始被国内的人力资源从业者所注意。

不少企业对于这个概念越发地好奇却也大多处于一知半解的阶段，也有许多企业率先尝试“下海试验”。然而，真正实现 OKR 落地；成为工作语言；帮助企业达成战略却屈指可数。

那 OKR 这一漂洋过海的舶来品到底是什么？它和我们认知中的绩效管理又是什么关系？OKR 等同于敏捷绩效么？OKR 和 KPI 是二元对立么？什么样的企业需要 OKR？并且，又该如何落地呢？

带着这些疑问，人力资源智享会联合悦述 OKR 一同开展了企业 OKR 落地实践的调研研究，并且做了市场分析供企业作参考。

本次报告主要共分为两大板块。

Part one——知识普及：OKR 是什么？ 这部分为知识层面贯宣：将会从 OKR 的来源、OKR 的定义以及市场目前的思考与疑惑三方面展开，旨在为读者梳理 OKR 理论层面认知。

Part two——落地实践：OKR 如何在企业内落地？ 该板块将聚焦于落地实践层面：就绩效循环中各个环节的共性挑战问题予以解答。

而报告正文部分的最后，**写在结尾的话**，我们留了“彩蛋”，进一步地引导大家思考一些值得深层探讨的问题。

此外，为了您更为便捷地了解整个报告的精彩内容，我们整理了三份助力清单，您也可以从这部分内容开始看起：

- ◆ 帮助您快速厘清市场对于 OKR 的思考重点；
- ◆ 了解企业在引入 OKR 前需要做些什么；
- ◆ 详述具体落地环节您可能遭遇的挑战与解决方案。

企业参调信息

参调企业所处行业（图表 1 N=252）

制造业	35.71%
信息传输、软件和信息技术服务业	9.52%
金融业	5.95%
其他	4.76%
交通运输、仓储和邮政业	4.76%
批发和零售业	4.76%
医疗健康	4.76%
科学研究和技术服务业	3.97%
文化、体育和娱乐业	3.97%
建筑业	3.57%
农、林、牧、渔业	2.78%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	2.78%
住宿和餐饮业	2.38%
采矿业	1.98%
租赁和商务服务业	1.98%
教育	1.98%
卫生和社会工作	1.98%
房地产业	1.59%
水利、环境和公共设施管理业	0.79%

参调企业在中国大陆的员工数量（图表 2 N=252）

100 人以下	7.93%
100 到 499 人	23.81%
500 人到 999 人	11.51%
1,000 人到 2,499 人	14.29%
2,500 人到 4,999 人	16.27%
5,000 人到 9,999 人	7.14%
10,000 人及以上	19.05%

参调企业性质（图表 3 N=252）

外商独资企业	37.30%
国有企业	32.94%
中国私营及民营企业	16.27%
中外合资企业	8.73%
港台企业	3.57%
多种所有制混合	1.19%



报告框架与主要发现



知识普及：OKR 是什么？

- ◆ **发展历程：**源于 MBO → 经由英特尔的迭代后成为 iMBO → 约翰杜尔将其带入 Google 并命名为 OKR
- ◆ **定义：**OKR 是一套目标管理体系。通过明确公司、团队、个人目标与实现目标的关键结果，来激发团队的能动性，从而达成战略。
- ◆ **企业的认知：**大部分 HR（56.35%）表示对于 OKR 有模糊地了解但是并不清楚其具体的表现形式。35.32% 的 HR 们表示明确地知道 OKR 的具体含义。这表示市场普遍对于 OKR 概念并不陌生，但也只是处于听说过却不知道具体含义的阶段。
- ◆ **市场的思考**
 - ◇ OKR 是一种敏捷的绩效管理工具，敏捷绩效管理是一种管理理念。OKR 可以帮助实现敏捷的绩效管理，但这不意味使用其他绩效管理工具就无法实现敏捷绩效管理。
 - ◇ OKR 更适合创新型的业务形态或需要研发、创新与探索精神的部门与岗位，而不仅限于某类单一行业。
 - ◇ OKR VS KPI: 两者同为管理手段且可以互相配合。两者虽各有侧重，应用场景也各有不同，但并不存在高下之别也并非二元对立。

落地实践：OKR 怎么做？

- ◆ **市场 OKR 应用现状：**目前市场上，OKR 的开展率不足三成，另有 9.92% 的企业表示曾经有过开展，但是已经不再使用。
- ◆ **落地重点：**营造兼容并包，允许“失败”的企业文化氛围；开展组织诊断；实现观念转变；培养使用习惯；赋能直线经理。
- ◆ **组织诊断：**确定 OKR 采用原因；痛点问题；企业现状（业务形态、业务阶段、管理成熟度与人员成熟度等）
- ◆ **落地步骤：**落地具体步骤可参考 PDCA 循环。
 - ◇ **目标设定逻辑：**1. 从企业价值出发；2. 管理层达成统一；3. 双向目标设定。
 - ◇ **复盘与反馈：**如何赋能直线经理实现思维转变并提高复盘技巧是企业最关心的话题。
 - ◇ **OKR 结果评价：**绝大多数采用 OKR 的企业都会进行结果评价，只有约 17.35% 的企业将 OKR 作为促进团队协作的工具，不进行后续评价。其中，22.45% 的企业会使用多维的评价体系，而另有 21.43% 的企业更看重单一目标的完成情况与项目完成度。
 - ◇ **OKR 与绩效考核：**在已经开始使用 OKR 的企业中，其中超过 4 成企业会将其与绩效考核部分挂钩，另有 4 成企业表示虽不直接挂钩，但是会将 OKR 结果做为绩效考核的参考标准之一。
- ◆ **数字化工具：**有效且必要，可以作为推行工具辅助 OKR 理念落地。但却不应作为开展初期的重点，因为系统引入的前提是员工对于 OKR 理念的认可。

目录 CONTENTS

● 前言	1
● 企业参调信息	2
● 报告框架与主要发现	3
● 知识普及：OKR 是什么？	6
◆ OKR 的发展历程	6
◆ OKR 的定义	7
◆ 市场的思考	9
● 落地实践：OKR 怎么做？	17
◆ STEP 1: OKR 落地前的组织诊断	18
◆ STEP 2: 使用习惯培养	21
◆ STEP 3: 以 PDCA 为原型的 OKR 落地步骤	26
● 写在结尾的话：	36
◆ 认可与激励：从体制设计层面，兼顾奖金激励行为与员工自驱力	36
◆ 数字化工具准入门槛与引入阶段	37
● 清单总结	41
◆ 助力清单 1: 市场思考 Q&A	41
◆ 助力清单 2: OKR 落地前的准备活动	42
◆ 助力清单 3: 具体环节挑战解决	43
● 专家洞见	46
● 企业案例	61

知识普及：OKR 是什么？



在开始讨论企业该如何借助 OKR 落实企业战略，激发个体与团队创造力前，我们不妨先一起来看一下 OKR 这个热门词汇到底代表了什么？

围绕 OKR 是什么这个问题，我们将 **OKR 的发展历程**、**OKR 的定义** 以及 **市场对于它的思考** 三方面出发。

● OKR 的发展历程

20 世纪初的管理学理论先驱认为：“最富有效率最有利可图的组织，应该是独裁式的。”这意味着“确切地知道你需做什么，并检查其是否以最佳、最经济的方式实现。”此外结果是明确的、分层次的，有人发出命令有人接受并执行命令。而这一管理理念现在看来显然是被时代所抛弃的。

OKR 的起源——MBO 的提出

果不其然，半个世纪后，现代管理学之父彼得德鲁克彻底否定了理论并提出了一种更强调人文主义关怀的新管理理念。他认为公司应该建立在对员工关心和尊重的基础上；而不仅仅是作为获得利润的机器。同时他发现：当人们为行动路线的选择做出了贡献时，就更希望看到它顺利实现。1954 年，德鲁克将这一原则定义为“目标管理与自我控制”即 Management By Objectives—MBO。而这也正是 OKR 的起源，一种更强调员工主观能动性与目标一致性的管理理念。

OKR 的前身——iMBO

MBO 确实受到了一段时间的追捧。但是渐渐地，因为其缺点，如：难以衡量；对于员工抱有过于乐观的态度也渐渐为时代所抛弃。

安迪格鲁夫发现了这些缺陷，并通过修正彼得德鲁克的理论以及结合其在英特尔的工作模式得到了新的理论模型：iMBO。（Intel Management By Objectives）MBO 的命名是因为该理论常常将目标与关键目标结合起来讨论——“我们终将实现一定的目标，而目标的实现可以由关键结果来衡量”。后世，约翰杜尔在其《Measure What Matters》一书中正式将 iMBO 更名为 OKR。¹



¹ 约翰·杜尔，《这就是 OKR—让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作法》曹仰锋，王永贵，译，中信出版集团，2018

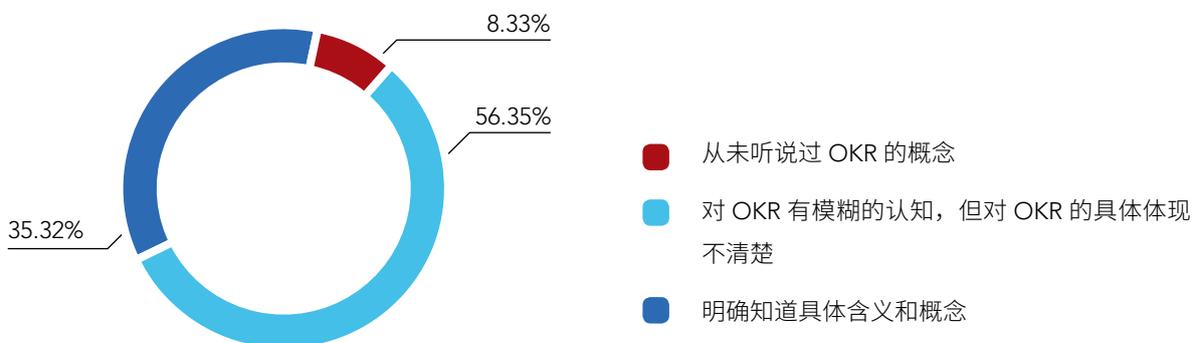
● OKR 的定义

所以现在我们知道了 OKR 是从哪里来的，那它到底是什么呢？当理论照进企业现实时，OKR 对于企业来说又意味着什么呢？



● 理论层面概念梳理

您是否对 OKR 有所认知 (图表 4 N=252)



当我们询问 HR 们，对于 OKR 是否有所了解时（见图表 4），仅有 35.32% 的 HR 们表示明确地知道 OKR 的具体含义；8.33% 的 HR 表示从未听说过 OKR 这一名词，而大部分 HR（56.35%）表示对于 OKR 有模糊地了解但是并不清楚其具体的表现形式。

OKR (Objectives and Key Results) 是一种目标管理体系。借用约翰杜尔的一句话：“OKR 是一套管理方法，它确保了整个组织的力量都聚焦于完成对所有人都同样重要的事项。”它以组织使命与远景为根基，公司、团队与个人共同决定一段时间内组织的工作核心重点，即 Objectives。它是企业未来的发展方向，也是工作的重心。关键结果即 Key Results，是实现目标前进道路上的里程碑。目标完成情况的判别标准是关键结果的完成情况。而具体的任务与举措则是如何实现关键结果的方法。

所以总结来说，这就是一道填空题。企业通过 ____ 的措施完成 ____ 的关键结果，结果的达成是 ____ 目标达成的衡量依据。

目标和关键结果是 OKR 的外在表现形式，其真正的核心在于聚焦：将一段时间内的企业重心与配套资源集中火力对准少数任务。正如《Good Strategy, Bad Strategy》（好战略，坏战略）一书中提到的“战略要有所为，有所不为。任何连贯性的战略都会把资源集中应用到某些目标上，而将其他目标搁置起来。”²

这一理念其实也与理查德·鲁梅尔特 (Richard Rumelt) 在《好战略，坏战略》一书中关于好战略的定义不谋而合。



您对于的 OKR 的认知或理解是？

● 企业认知

关键词：“战略实施”、“目标管理工具”、“团队管理工具”、“沟通方式”、“管理语言”

不难发现的是，已经在 OKR 方面有相关实践经验的企业对于 OKR 的定位主要涉及两方面：目标管理工具与团队管理工具。此外，OKR 也是一块试金石，检验了企业对于创新和失败的态度。下面我们将结合案例与专家洞见看看企业在落地实践中对于 OKR 的定位与认知。

案例导航与专家观点荟萃

捷信：OKR 在捷信内部的定位是团队管理工具与沟通方式，为了最大程度地激发团队成员的想法与创意，共同决定应该如何更好地达成企业与个人共同制定的目标。

绩效管理专家 赵惠颖：OKR 有助于焕新僵化的管理思维，帮助企业再一次关注绩效管理中那些容易被忽视的要点：目标的灵活调整与层层对齐；关注结果也关注过程。

企业案例 捷信

目前捷信采用了 KPI+OKR 双通道的管理模式。KPI 注重绩效考核，OKR 是与 KPI 打配合的团队管理工具与沟通方式。旨在于结果导向的基础上激发团队里每位成员的自己的想法，在明确上层方向的基础上赋予员工更大的自主权。使捷信的员工可以自行决定应该采用什么样的策略手段达成企业与个人共同制定的目标。



专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

OKR 首先是绩效管理理念的“焕新”。虽说太阳底下没有新鲜事，但是借助 OKR，我们重新唤醒绩效管理中那些我们已经有些忽略的管理思想：诸如层层分解也主动承担、关注结果也关注实现结果的举措、灵活调整等。如果我们的团队僵化、疲惫，对管理现状比较厌倦，那么适时焕新，重新打造“新”的管理语言也不失为一种有效的方法。

其次，OKR 也会重新对我们的创新文化作出新的回应——鼓励创新，就意味着容忍失败。那么对于那些孵化新业务的团队，对于那些提出高挑战性目标但达成不理想的团队，我们是如何评价他们、如何奖励他们？

所以说 OKR 也是一个试金石，看看我们的创新文化是挂在墙上还是长在泥土里。

² 理查德·鲁梅尔特 (Richard Rumelt). 《好战略，坏战略》 蒋宗强译. 中信出版社. 2012.



● 市场的思考



顺应外界愈发快速变化的大趋势，OKR 近年来也受到了越来越多的“热度”与“宠爱”。这也引发了更多的人力资源从业者对于 OKR 的好奇、思考与疑问。我们基于前期的市场访谈（如下图）整理了如下有关概念的热议话题。本节将结合专家观点对这些共性问题予以解答。



- ➔ 感觉 OKR 都是在互联网行业的公司用的比较多。对于我们这样比较传统的公司好像不太适用啊。
- ➔ 之前还了解过敏捷绩效的一些理念。感觉两者好像很相像。
- ➔ 和我们常规的 PDCA 的绩效循环的差别具体体现在哪里呢？
- ➔ 觉得 OKR 和我们更为熟悉的 KPI 还是存在的一些区别的。但是具体的区别又说不太清。而且这两者是只能用一个么？还可以互相配合打一些组合拳。

✦ OKR 与“传统绩效管理”的差别是什么？

传统绩效管理：各层级管理者和员工通过制定计划、复盘跟踪与评价考核实现持续性提升个人和组织绩效的目的。

OKR 是一种目标管理的技术手段，与上述绩效管理模式并不存在很大的不同，两者也并非是对立关系。但是它打破了目标应该是“一成不变”的常规，引入了如何在外界快速迭代下紧跟市场节奏的灵动调整。它让制定目标的过程“脱离”了单一的传达以及与上层的拉锯，多了一份自我挖掘价值的参与感。它让参与的众人需要更加关注结果达成背后的行为与原因，而非简单的完成与否。

所以 OKR 是对传统绩效管理的升级：

- ◇ 制定计划与目标时：我们抬头向上看；找到自身目标与企业目标的连接。利用双向的目标制定激发能动性和创造力。
- ◇ 执行时：打破部门壁垒，集中资源与“火力”投注在当下最重要的任务上。
- ◇ 考核复盘时：关注行为与挑战解决，而非单单的完成度。

专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

大家很容易将 OKR 和绩效管理放在了对立面。其实本质上 OKR 不是个新东西。科学的绩效管理中其实就包含了 OKR 的这些要点。比方说：目标的对齐与动态的调整。那目标管理其实本来就是应该要动态调整的。只是我们以前习惯了稳定的 KPI，而忽视了这种动态调整。而在科学的绩效管理中，我们不止要考核结果，还要考核过程。这些在我们比较经典的绩效管理的理论中都是有的。只是过往的绩效管理更偏重考核与更长周期的追踪。现在的 OKR 是把传统的绩效管理当中潜藏的动态与灵活的要素突显出来了。

专家洞见——悦迹 OKR- 王斌

从出发点上来看，OKR 与传统的绩效管理是有所差别的。传统的绩效考核更看重结果，无论是过程中多频次或最终一次性地回顾，总会与结果相关，所以当反推回目标制定环节，难免会出现和上级或直线经理的博弈。



OKR 与敏捷绩效管理的差别

OKR 的优点之一在于目标的敏捷调整。而提起敏捷一词，许多人力资源从业者大多都会联想到“敏捷绩效管理”。那 OKR 与敏捷绩效管理是什么关系呢？两者是相同的概念么？如果不是，又存在什么区别呢？

我们也就以上问题开放性地与 HR 们进行了交流。我们发现，大家主要持有以下几种观点：

- ◇ 两者极为相似，并不存在区别；
- ◇ 敏捷绩效管理隶属于 OKR；
- ◇ OKR 属于实现敏捷绩效管理的方式之一；
- ◇ 敏捷绩效管理与 OKR 相辅相成，但难以言明两者的差别。



您认为敏捷绩效管理与 OKR 的关系是？

带着大家的认知，我们与行业专家进行了探讨。结合专家洞见，我们总结了以下观点：**OKR 是一种敏捷的绩效管理工具，敏捷绩效管理是一种管理理念。OKR 可以帮助实现敏捷的绩效管理，但是这不意味，使用其他绩效管理工具就无法实现敏捷绩效管理。**

敏捷化绩效管理是否等同于 OKR ?

数据分析		
对敏捷化绩效的认知针对绩效管理流程 / 新采用的绩效管理工具	OKR (目标与关键结果)	MBO (目标管理)
熟悉敏捷化绩效的理念并且有相关的实践经验 (N=54)	27.78%	22.22%
只是听说过敏捷化绩效管理的理念, 尚未在企业的绩效管理实践中实践 & 从来没有听说过 (N=197)	18.78%	12.18%

(参考上述图表) 以“是否已经实践了敏捷化绩效管理变革”为分水岭, 我们针对已经采用新的绩效管理工具的企业进行了分组分析, 不难发现:

- ◇ “熟悉敏捷化绩效的理念并且有相关的实践经验”的企业中, OKR 的使用率高于无相关实践的企业。
- ◇ 即使有相关实践, 使用 OKR 的企业也并非主流, 仍有大量公司使用的是 KPI 等工具。

我们就这些发现和绩效管理专家赵惠颖女士进行了交流, 其主要持有以下观点:

专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

◆ 敏捷绩效管理与 OKR 的关系

大家会认为 OKR 等同于敏捷化绩效管理是因为 OKR 在敏捷对绩效管理的要求上 (绩效目标、工作成果的可变动、可推翻; 绩效管理回顾更快、周期更短; 绩效的目标更透明) 有较好的响应: 比如 OKR 强调目标迭代、快速回顾、可公开等。

从 MBO 这一工具的角度来说, 其实 OKR 也是目标管理的一种, 两者并不矛盾。但 MBO 较为僵化的地方在于它只强调目标, 对于“如何做”还是没有给出特别多的讨论。

目前对于很多科技公司来说, 环境不确定性强, 机会可能转瞬即逝。因为有了敏捷的需要, OKR 更强调灵活和团队协作的特质, 更好地呼应了敏捷的需要。所以 OKR 是敏捷绩效管理具体的承载工具, 是目前经验证比较有效的工具之一。但这并不意味着说用别的工具就不可以进行敏捷绩效管理, 只是这些工具本身会对敏捷有一定的抵触, 必须在这些工具的基础之上把敏捷的要素叠加上去。

数据与观点萃取

综上, 我们可以将 OKR 与敏捷化绩效管理的关系总结如下:

- ◆ 敏捷绩效管理与具体的绩效管理工具没有必然的对应关系, 关键在于工具本身是否回应了敏捷对绩效管理的要求
- ◆ 就现有的绩效管理工具而言, OKR 在目标管理上较好地回应了敏捷绩效管理的特质



📌 OKR 与 KPI 的区别是什么？

当提起 OKR，人们总是不由得会将其与另一“更为人所知”的绩效管理工具—KPI 相比较。同时也会衍生出许多其他的疑问？如：OKR 与其他绩效工具的区别是什么？他们是不是二元对立的，多种绩效工具又是否可以叠加使用呢？

我们根据企业认知与洞见，将 OKR 与 KPI 的不同进行了归纳总结并进行了罗列（如下表）。所以这个疑问的答案也呼之欲出。KPI 与 OKR 基于不同的底层逻辑所构建，只有左右之别，不存在高低之分。两者的选择也并非是非此即彼的。

	OKR (Objectives and Key Results) 我要做的事	KPI (Key Performance Indicator) 要我做的事
目标设定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 从上之下 + 从下至上 ✓ 强调将会为企业带来价值 ✓ 动态调整 ✓ 以自我挑战为导向 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 从上至下 ✓ 基于业务分解 ✓ 相对稳定 ✓ 以完成目标为导向
过程	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注过程，强调反馈，持续跟踪 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注结果，欠缺过程管理与复盘
结果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 对于结果或完成率不做硬性要求 ✓ 与绩效、考核弱链接或完全不连接 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 强调结果完成 ✓ 与绩效、考核、薪酬激励强相关
其他	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 利于与相关部门协作 ✓ 员工可以利用 OKR 区分工作事项优先级（如：轻重缓急、以及是否和自己的目标紧密相关） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注个人结果达成

案例导航与专家观点荟萃

某医疗大健康 A 机构：与 KPI 相比，OKR 更强调价值体现，即什么样的目标可以为公司为企业带来价值，而非仅仅是日常工作的完成。

某互联网 B 企业：OKR 与 KPI 的主要区别在于绩效循环的两端：“目标的制定与传递”以及“结果应用”。

目标制定：KPI 的拆解逻辑是基于自上而下的层层分解并使下层目标之和大于等于上层目标。而 OKR 则更强调员工个体的洞见与贡献。

结果应用：KPI 目标来自于组织层面的战略输出，可与奖金分配、职级晋升、年度调薪等短期利益直接相关。由于 OKR 的结果应用来自于个体的目标设定与自我期许，所以一定不能与短期利益直接相关。如果一旦两者直接相关，员工将自然而然地为追求更“好看”的绩效考核结果与更具诱惑力的激励奖励，而去设定更易达成的目标。这无疑对于组织的发展是不利的。

思特沃克：

OKR 适用情景：不确定性较高或固定性较低的敏态业务。由于需要不断响应外部市场变化；每一位员工的创意都有可能为企业带来新的机遇。所以 OKR 一方面可以平衡资源，确定重点；另一方面，也能激发员工的积极性。

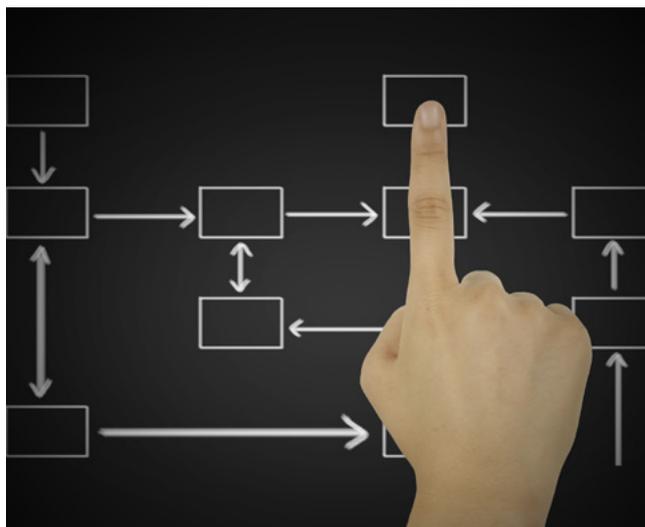
KPI 适用情景：业务模式或交付结果较为固定，不确定性较低，较易量化的稳态业务。由于总体不会发生颠覆性地改变，标准较为固定，以 KPI 的形式驱动更易量化衡量。

悦迹 OKR：两者是平行的绩效管理工具，不存在也无法互相替代。企业更应该如何关注如何联动两种工具打组合拳，借助 OKR 关注目标与过程，利用 KPI 衡量产出与结果。

专家洞见——悦迹 OKR- 王斌

本质上，OKR 与绩效工具是两种互相平行互为辅助的管理方式。OKR 是目标加过程的管理方法，而后者则是更侧重于考核和结果的一种管理手段；所以从结果层面来看，两者是可以互补的，也就是说，通过 OKR 对于目标和过程进行管理后，再通过绩效来关注成果。

同时我也观察到，有些企业因为 KPI 的运行出现了一些问题，就试图用 OKR 替代 KPI。但两者并非相互替代的关系。或者单一的工具并不能满足企业的需求。



✦ OKR 是否具有行业或岗位局限性？

许多 HR 在前期调研时都不约而同提出，OKR 的使用具有行业局限性。除了互联网高科技行业，传统行业很难引入，落地也充满重重阻碍。但是真的是这样么，OKR 真的只适用于少数企业么？

在结合了目前的企业应用情况与专家意见后，我们发现与其说是 OKR 的使用具有行业或岗位局限性，倒不如说 OKR 更适合于创新型的业务形态或需要研发创新探索精神的部门与岗位。

所以我们也总结了这些创新业务形态或拥有探索精神的部门所具备的共性特征：

- ◇ 产出结果前景不确定，存在多种可能；
- ◇ 与拥有成熟商业模式的业务形态或已可制式化生产运转的部门相比，实现路径更不清晰，需要探索精神；
- ◇ 契合企业现阶段追求的价值创造；
- ◇ 对个体的主观能动性能力有更高要求。

所以基于此，OKR 的使用多见于研发团队；创新部门；蓝海探索型等难以框定实现路径与标准的岗位、部门与企业。

但这也并不意味着职能岗位不可以引入 OKR。相反，企业可以借助 OKR 帮助职能岗位的员工意识到，自己工作的价值到底是什么？通过建立员工个人价值与企业愿景之间的联系，激发员工内驱力。

专家观点荟萃

某医疗大健康 A 机构： OKR 对于创新与研发部门而言更加合适，因为实现路径不可预估，产品与成果不确定。但是对于职能部门而言，OKR 可以帮助他们明确对于公司的价值体现。

绩效管理专家 赵惠颖： OKR 的使用是为了帮助业务变动性高，实现路径较为模糊的企业经常地对齐碰撞，让目标更有价值，更有意义。

某互联网 B 企业： OKR 多见于研发或技术团队，是由于 OKR 对于使用者的自我要求和主观能动性提出了更高的要求。

悦迹 OKR： 能否使用 OKR 和企业所处行业并无直接关联。核心在于企业希望借助 OKR 达成什么目的。若企业现阶段更重战略分解，则可加重承诺型 OKR 的比重，若希望借助赋能创新与研发，则可更加关注挑战型 OKR。

云蚁科技： 职能岗位也同样适用 OKR，可以帮助职能岗位员工意识到自身价值，从而更加积极主动地思考如何进一步完善或改进自己的工作。

专家洞见——某医疗大健康 A 机构

对于有着明确可以量化的指标且实现路径清晰的部门或岗位而言，其实 OKR 意义并不大，也不必要。比如营销或者销售部门。又比如曾经有一位翻译部门的同事，询问我该如何设定自己的 OKR。对于工作本身不具备挑战性只需要按部就班完成的岗位而言，或许真的没必要使用 OKR 又或者与 KPI 类似的 OKR。

与之相对的是创新与研发部门。因其实现路径完全不可预估，产品与成果的不确定性，这些岗位是最适合开展 OKR 的。

然而对于职能部门而言却可以真正帮助他们理清工作重点以及对于公司的价值体现。职能部门一直会抱怨说：“自己也很忙，事情很多，但是绩效比别人差。”其原因在于日常事务性工作的完成与创造价值，是存在本质差别的。

专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

确实有一些团队，比如说生产、制造团队或者营销销售团队，他们的业绩的确是容易量化的，也更适合用 KPI 去考量。对于研发团队或者互联网公司而言：他们的业绩实现目标举措是不确定的，模糊的，变动性很强的。所以行业特性决定了他们需要更加经常的碰撞对齐，否则的话目标的产生与效果的衡量是不可靠的。

我自己在辅导中其实会更关注，我们到底要达成这个目标的举措是什么？这个举措其实并不是为了考核，而是为了业务实现。因此我说 OKR 的这种动态调整，对齐跟透明等等确实是比较适合业务变动性比较强，模糊性比较强的这种团队。

专家洞见——悦迹 OKR- 王斌

◆ OKR 与特定行业

OKR 对于企业所在的行业或是否具有某种行业特性并无要求。其背后原因我们可以通过 OKR 的核心作用窥见一二。OKR 的核心作用有两大方面：承接企业战略落地以及创新。

◇ 承接企业战略落地

企业战略承接的背后逻辑是企业自上而下地目标拆解，确保企业战略目标由每一位员工承接。这件事情对于很多中国企业或是初创型的企业而言至关重要。因为对于他们而言，首要的目标与核心是“存活”。所以能否使用 OKR 与行业或者是否是传统行业无关，究其根本是企业的诉求：企业是否需要提升组织执行力与凝聚力，是否需要当前企业目标分解与过程管理的方式进行革新。

所以相对而言，对于企业环境或氛围并不会会有较高要求。因为基于这样的目的，企业并不会给到员工个人过多的空间进行“自由发挥”。而 OKR 的使用也更侧重于帮助战略的执行与过程管理。

◇ 创新

OKR 的第二个作用是创新。而创新，这一特点与行业巨头或互联网高科技公司、新兴产业更为契合。前者在市场上拥有一定的话语权，生存压力相对较小，更希望或需要寻找突破或蓝海，发现新的机会增长点。对于后者而言，利用创新的产品或商业模式开拓市场培养用户习惯是生存的关键。

不论处于以上何种情况，由于管控力度的削弱，对于企业氛围、员工自驱力以及由下至上的目标制定模式提出了更高的要求。

所以总的来说，OKR 对于行业并无要求。到底是更看重承诺型目标的承接或是挑战性目标的突破，归根结底是需要企业根据自己的目标或“初心”以及目前企业所处阶段做出选择。

专家洞见——某互联网 B 企业

什么人群适合用：技术与产品研发类部门

OKR 真正开始为人所见，是因为其在 Google 的应用。在《Measure What Matters》一书中，也详细阐释了为什么 Google 可以采用 OKR。其中的一个重要前提是 Google 的员工。他们普遍个人能力更强，拥有更高的自我要求与主观能动性。

所以基于这样的特征，OKR 其实更适合于技术与产品研发部门使用。而对于销售部门、运营部门以及执行部门而言，OKR 的优势则比较难以体现。

专家洞见——云蚁科技

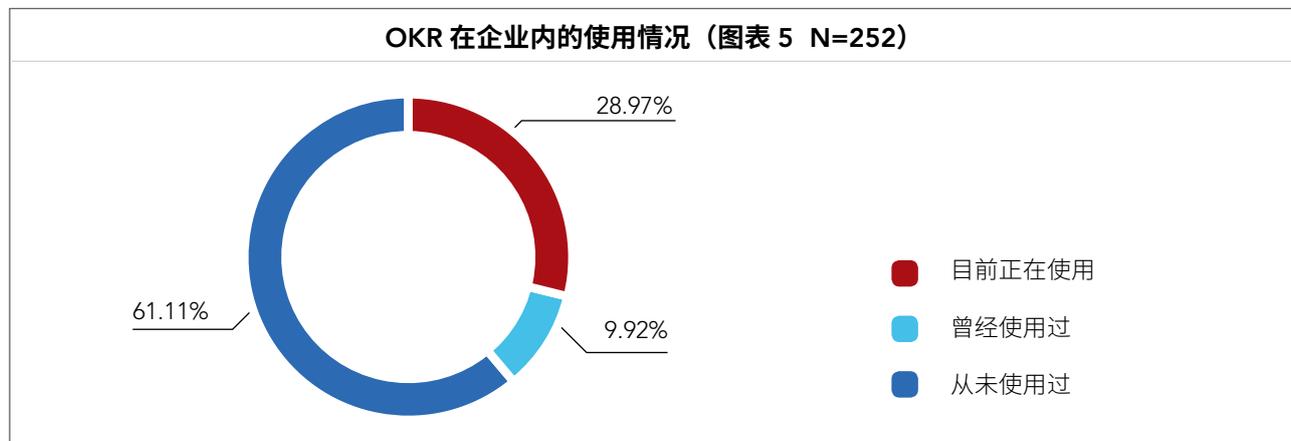
OKR 适用于职能岗位么？

我觉得职能岗位也是需要利用 OKR 进行牵引，和企业战略进行对齐的。以前台为例，每日的工作的确相对固定，也容易枯燥。但是企业可以通过 OKR 告诉他“前台这个岗位和公司的关系是什么”；“你的工作可以为企业带来什么样的变化”。即使是前台，也可以通过日常工作的改变来改善公司或办公室氛围。

所有企业都不会是理想中的完美状态，不论是再一线或基础的工作都存在可以进一步提升或完善的可能。而这些可能性赋予了 this 日常职能岗位更大的价值。



落地实践：OKR 怎么做？



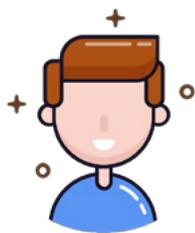
外部多变的环境与不佳的经济大背景“迫使”着所有企业稳中求变：寻找新的业务增长点。“新”意味着不确定与未可知，意味着或可以借助 OKR 实现对于不确定业务形态的聚焦。

而根据图表 5 的数据呈现，目前市场上仅有不到三成的企业正在使用 OKR；6 成企业从未有过相关实践；此外还有 9.92% 的企业曾经有过 OKR 相关实践但目前已不再继续。

这说明，许多企业已经习惯了 KPI 的绩效模式又或是 OKR 在部分企业内“水土不服”导致他们放弃继续使用 OKR。那么我们应该如何打破 KPI 的惯性；培养 OKR 使用习惯并搭建“全新”的体系呢？

当谈到企业落地 OKR 时，我们常常会听到这样的词汇：“激励团队”、“自驱力”、“过程管理”、“团队管理”、“团队沟通”、“目标分解”、“目标对齐”、“自我挑战”、“动态调整”、“绩效面谈”、“关注行为”、“弱化绩效”……

那这些词在实际落地时究竟意味着什么？它们又将以何种形式实现呢？



- ➔ OKR 对于实施的企业文化环境和人员有较高的要求，但是我们公司目前其实并不具备这样的条件。
- ➔ 我们公司一直用的都是 KPI 的模式，员工也很习惯了。虽然了解过 OKR 的内容，但是如何让员工开始习惯并且愿意使用新的体系，是一件耗时耗力的大工程。
- ➔ 我们公司以前也尝试推过 OKR，但是推不动。业务部门也不太愿意尝试。
- ➔ 我们公司正在进行这方面的一些尝试，也听过看过很多企业的一些实践。我发现很多企业都会选择上系统。所以对于 OKR 目前系统的一些功能还是比较感兴趣的。

我们将会从“OKR 落地前的组织诊断”、“OKR 使用习惯培养”与“OKR 落地步骤”这三步对上述关键词与问题予以解答。



● Step 1: OKR 落地前的组织诊断

在开始探讨“**How**”，即：如何导入前，我们先来看看一个“**Can**”的问题。即我们的组织目前处于何种阶段；能否开展 OKR 以及什么样的条件更契合 OKR 的开展。

我们也就上述疑问采访了多家企业与行业专家。

案例导航与专家观点荟萃

捷信：想要引入 OKR 的企业需要厘清企业自身特点：组织本身的形态、架构、核心竞争力、规模大小。这些都与具体目标的制定，考核的机制息息相关。此外，OKR 对于团队成员的自驱力提出了更高的要求。OKR 得以激励团队的前提是团队成员的主人翁精神和对于业务方向的主控权。

绩效管理专家 赵惠颖：

OKR 的引入需要几大前提条件：

- ①. 公司创新文化：企业是否真的鼓励创新，可以容忍失败。对于提出高挑战性的团队而言，我们应该采取什么样的态度，如何激励。如何评价？
- ②. 高管支持：管理者不应单单是指挥者，也需要更加关注实际的业务问题。在关心业绩达成情况的同时，也需要关心过程：即如何完成以及其中的挑战
- ③. 业务部门应及早介入。待业务问题已迫在眉睫，或许就是最好的时间。

赵汨罗：核心在于企业自身的背景与动机：企业目前所处阶段；痛点是什么；为什么需要引入 OKR 等。如果企业的痛点问题已经严重影响了企业发展，他们自然会努力去创造更合适落地的条件。

思特沃克：

企业需要先对自身“土壤”做出评估。主要包含两大维度：

- ①. OKR 准备度；其中包括了 1) 组织业务的不确定性程度、2) 管理成熟度、3) 员工成熟度)
- ②. OKR 推进成熟度阶段（认知阶段、标准化阶段、规模化与规范化）企业需要确认目前处于何种各阶段，并明确各阶段 OKR 落地重点。

评估的情况决定了企业能否开始实 OKR 落地以及如何开始尝试落地。

企业案例 捷信

◆ 前提条件（易于 OKR 运行的企业具备什么样的特质）

◇ 厘清组织本身的特点

确认企业是否适合 OKR 运行的前提条件之一就是确定企业内部的自身特点，包括组织本身的形态、架构、核心竞争力、规模大小等。因为这些因素都直接关系着绩效管理体系与其他配套机制的变化。比如产品型的团队与客户型的团队，考核机制一定不尽相同。

就规模大小而言，OKR 更适合于规模较小的组织开展。而对于规模较大的组织，如果想要开展 OKR 则需要对组织形态产生一定的思考，如：将组织切割成更小的单位或引入阿米巴的形态。

◇ 团队成员具有“创业心态”

创业心态意味着自驱力与主人翁精神。只有当团队成员自己对于业务开展方向有着一定的主控权且愿意自我驱动发挥自身潜力，OKR 才会真正成为激励团队的“利器”。

专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

OKR 也会重新对我们的创新文化作出新的回应——鼓励创新，就意味着容忍失败，那么对于那些孵化新业务的团队，对于那些提出高挑战性目标但达成不理想的团队，我们是如何评价他们、如何奖励他们？所以说 OKR 也是一个试金石，看看我们的创新文化是挂在墙上还是长在泥土里。

最主要的条件是，企业高管不但关心所谓的营收指标，也更关注如何实现营收目标，管理者不是单纯的指挥，而是真正去解决实际的业务问题，这样才能建立起 O-KR 的有效链接。很遗憾很多公司高管其实只关注最后的结果，不关注地基怎么建、石头怎么垒，那么 O-KR 和单纯的 KPI 考核没有本质的区别。

其次，业务变化快需要快速适应的团队会天然的对 OKR 更有亲近感，实施起来会事半功倍。

最后，绝不能 HR 剃头挑子一头热，HR 热衷而业务部门兴趣缺缺的变革很难成功。可以让子弹飞一会儿，让业务的痛点暴露的再充分点，那时再考虑 OKR 吧。

专家洞见——行业专家 赵汨罗

◆ 落地前的自我诊断

我觉得并不需要聚焦于所谓的落地条件，而更应该追根溯源去挖掘：企业在做这件事情的自身背景。比如确定我们公司现阶段处于什么样的一个阶段；有什么样的痛点；我们为什么希望可以引入 OKR；希望达成的目的是什么？关键障碍在哪里？应该从哪几个至关重要的部门切入？再比如当企业需要战略转型，从复制型的发展转为创新开发型的研发组织。那研发团队创造力、内驱力不足的现状一定是亟待解决的痛点，在这样的情况下即使企业现在的文化环境再不支持这样的研发与自我驱动，企业也是会想方设法地去考虑如何改变现状。

所以其实不存在所谓的落地的必要条件。这是个伪命题啊。只要企业有不得不改的需求，他们就会去创造条件；绝不是因为条件合适才会去落地。相反的

是，在企业逐步落地的过程中，将会慢慢形成愈来愈适合的环境。但是当然如果一开始推行的时候就有平等对话与透明的文化环境，推行的阻力自然会越小。

专家洞见——思特沃克

◆ “土壤”评估

对于想要对目标与绩效管理体系进行革新的企业而言，首先需要对于企业内部的土壤与环境开展 OKR 执行效果评估。评估可以从以下两个维度开展：1) OKR 的准备度、2) OKR 推进成熟度阶段。



◆ OKR 的准备度

该指标可以从 1) 组织业务的不确定性程度 2) 管理成熟度 3) 员工成熟度三个维度进行考量。

◆ OKR 推进成熟度阶段

OKR 推进的成熟度大概会分为四个阶段。

阶段一认知阶段：企业对于 OKR 工具本身的理解原理是否足够清晰？

第二个阶段为试点应用：是否能够将目标设定与回顾等环节在小团队内部试点。

第三阶段为标准化阶段：是否能够形成内部标准化运作体系以便实现横向连接和纵向对齐。和试点阶段相比，标准化阶段的企业可以利用 OKR 的相关机制与流程帮助跨部门的团队组织降低部门壁垒实现工作协同。

最后一个阶段是规模化与规范化，利用工具将既定流程数字化。

评估的情况决定了公司到底能否落实 OKR 以及如何开始尝试落地。（哪一部分的业务或者什么样的团队能够使用 OKR；应该从什么样的角度切入；可以从哪些部门开始试点与探索等）

结合企业实践与专家观点，我们归纳总结了“OKR 导入前的组织诊断清单”供想要开始尝试 OKR 的企业予以自我检测。

自 OKR 导入前的组织诊断清单

◆ 目的：我为什么想要用？

- ✓ 想要借助 OKR 解决什么样的痛点问题？
- ✓ 问题的急迫性如何？
- ✓ 解决问题的障碍是什么？

◆ 了解企业现状

- ✓ 业务不确定性程度
- ✓ 组织架构与形态
- ✓ 规模大小
- ✓ 部门壁垒
- ✓ 企业文化环境
- ✓ ……

◆ 团队（人员）条件

- ✓ 高层支持：是否认同 OKR 理念；是否愿意为推行负担成本
- ✓ 高层准备度：不止关注结果也关心问题解决途径
- ✓ 员工成熟度：自驱力、自我挑战意愿、创业心态
- ✓ 管理者成熟度
- ✓ ……

* 需要注意的是，“目的”是企业在开始落地必须仔细思考的问题。OKR 的推行与落地是一场变革，意味着资源的投入与一定时间内的适应。

如果在初期，没有对企业自身情况与 OKR 开展的目的进行仔细且全面地诊断，一味地跟随大流，极易得不偿失。

对于拥有较好落地条件（如：透明开放容错的文化环境，员工愿意自我挑战自驱力强）的企业，自然开展起来会更顺利，阻力会更小。但是这并不意味着不具备上述条件的企业就无法引入 OKR。其核心在于，企业为什么需要引入 OKR。如果问题已迫在眉睫，那做出调整，营造出合适的环境就已是箭在弦上了。

● Step2: 使用习惯培养



当组织确定自己需要利用 OKR 实现目标聚焦，灵活调整并激发员工创造力与能动性的目的后，落地的第一步就是企业内部逐步营造 OKR 的文化并培养用户使用习惯。

毕竟无论是从无到有地建立绩效管理机制亦或是对现有的绩效管理机制进行改革，不论企业使用 OKR 的“初心”与“目的”如何，企业都是需要投入各方面的资源不断地去培养、影响员工，并建立起对于新机制的习惯。

所以本节将视线聚焦于**如何从知行结合的层面逐步培养员工的 OKR 使用习惯**。

🚀 理念建立与转变

此处理念的建立指的是管理层对于 OKR 需要做到心中有数。这不仅仅局限于对于工具本身的使用认知，管理层更需要明白：

◇ OKR 的引入与掌握需要时间成本。

思维方式的转变与习惯从来不是一蹴而就的。更遑论 OKR 是与组织和个人发展息息相关的管理手段。

所以前期势必会经历：不想用 OKR；目标不会写；依旧按照 KPI 的思路写 OKR；用了 OKR 但是没有看到显性效果等阶段。

这样的阶段出现是势必伴随着变化而生的，也是需要大家“再加一把火”，再努力地撑一撑的阶段。而这样的坚持离不开“燃料”和“资源”的持续供给。

◇ 业务部门需要尽早加入，HR 部门“独木难支”。

OKR 的推行一定无法离开业务部门的支持与加入。HR 也难以独自一人搭起这样一台大戏。毕竟 HR 部门能做的更多的只是搭台子、写剧本，但是如果业务不愿粉墨登场。最终，一味地强推也只会落得一地鸡毛，曲终人散。

但是我们同样也非常理解业务部门对于未知前路的恐惧与两难。此时我们不妨试一下曲线救国，围魏救赵。通过在小范围内进行试点。一方面收集员工声音，做出方案调整。另一方面收集优秀案例。通过实际结果，减轻并降低业务部门的心理负担，引导他们跨出尝试的第一步。

企业案例 同程艺龙

同程艺龙上线 OKR 平台后，率先在人力行政部门试点，跑通两个闭环之后，中间进行持续性的系统更新与优化，才逐步推广至各个项目单元。当前现状是仍不会强制所有员工一定要采用 OKR 的目标管理模式。

在 OKR 的推广过程中，人力资源部门一方面加强对各项目单元进行概念宣导，同时建议 BG 内部进行大量员工访谈。一则为收集员工需求与反馈；二则确定 OKR 的运营模式在自己的部门是否适用；三则和员工进行信息同步并传递出即将开始推进 OKR 运行的信号。

概念宣导

任何新工具的引入都离不开知识层面的理论铺垫来打基础，也少不了实践出真知的磨练。

◇ 利用其自身学习资源平台输出 OKR 培训资料。

使员工对 OKR 的理论基础（如：OKR 是什么；企业为什么想要引入 OKR；OKR 的优点；以及和自己的关系等）有一个初步的了解与认知。

◇ 编写 OKR 员工学习手册，引入实际案例加深概念认知。

企业可以考虑结合自身情况（如：自身愿景、企业文化价值观、引入 OKR 原因、OKR 的流程、关键节点、运行周期、如何设计团队和自己的 OKR、对现存机制做出改变的内容等）进行专属于自己企业的 OKR 使用手册编写。同时也可以将前期试点时的优秀案例与各种“坑与难点”编入其中，帮助员工建立更加真实完整适合自身企业，有相对参考标准的使用手册。

◇ 通过工作坊、沙盘演练小试牛刀。

“纸上得来终觉浅”对于任何工具与技巧都是如此，OKR 的使用也不例外。工作坊以及训练营不仅可以助力概念认知的加固，同时也可以通过 OKR 导师或者外部培训师，对于已设立的 OKR 进行作业检查与辅导：在开始之初建立最准确的概念，同时组内讨论对已设立的 OKR 进行“打磨”与修改。

案例导航

同程艺龙：为帮助同程艺龙的员工更好地理解 OKR 的内涵，HR 部门在各部门开展大量员工访谈的同时，利用线上线下渠道和资源输出 OKR 学习资源帮助员工进行知识层面的宣贯，以将 OKR 的概念予以导入。

某医疗大健康 A 机构：为充分了解 OKR，HR 部门领头率先进行学习，随后 HR 部门开始逐步影响集团层面管理者，针对 CEO，COO 以及 N-1 层开展工作坊，帮助高层达成对于 OKR 的共识并付诸他们完成 OKR 目标设定。

企业案例 同程艺龙

同程艺龙上线 OKR 平台后，率先在人力行政部门试点，跑通两个闭环之后，中间进行持续性的系统更新与优化，才逐步推广至各个项目单元。当前现状是仍不会强制所有员工一定要采用 OKR 的目标管理模式。

在 OKR 的推广过程中，人力资源部门一方面加强对各项目单元进行概念宣导，同时建议 BG 内部进行大量员工访谈。

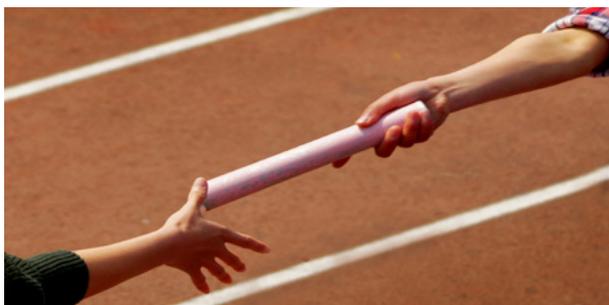
一则为收集员工需求与反馈；

二则确定 OKR 的运营模式在自己的部门是否适用；

三则和员工进行信息同步并传递出即将开始推进 OKR 运行的信号。

◆ 线上线下双通道实现 OKR 概念导入。

同程艺龙利用自身多种线上线下渠道共同输出 OKR 培训资料为员工们“打基础”。比如，通过线上同程艺龙大学发布 OKR 培训视频。而在线下，人力资源部门为业务部门提供了以供内部线下培训使用的同程艺龙 OKR 员工手册。其内容涵盖了 OKR 的概念，时间节点，具体操作与实际应用案例。一方面普及 OKR 相关知识，另一方面也为员工提供“参照物”，帮助了解自身差距。



企业案例 某医疗大健康 A 机构

◆ 自我学习，高层赋能

在确定将引入 OKR 的目标管理策略之后，A 企业 HR 部门内部先开展了学习。一方面和合作伙伴反复沟通落地 OKR 的理念问题与各类细节问题。另一方面，自行内部学习《measure what matters》。在 HR 部门对于 OKR 有了清晰的了解后，人力资源部门先从集团层面介入，针对 CEO，COO 以及 N-1 层开展 coaching 的工作坊，帮助高层达成对于 OKR 的共识，如：OKR 是什么，与 KPI 有什么区别，并辅导高层完成自己的 OKR 目标设定。



✦ 使用习惯培养

虽然通过前期的知识宣贯和沙盘推演，员工对于 OKR 的相关概念可以做到大致的心中有数。可是新工具的引入初期总是最为迷茫需要帮助和纠偏的时段。而且此时，员工对于 OKR 的认同感仅停留在纸面上。就这些挑战，企业又该如何帮助员工加深影响与认知，并渐渐开始习惯使用 OKR 呢？

◇ OKR 教练

在实际推行的过程中，人力资源部门虽为主要负责部门，但因人数与精力有限，对于细节的掌控经常力有不逮，无法在问题发生的第一时间予以辅导与支持，也同时失去了最佳的纠偏时机。所以 OKR 教练（导师）这一角色应运而生。

人力资源部门可以从团队与部门内部挑选一位核心员工并将其培养成一名 OKR 专家。

而这位专家的挑选需要具备以下三大条件：

- 对于部门的核心流程、工作重点、人员情况烂熟于心；
- 清楚了解项目各阶段工作内容以及各阶段可能存在的挑战。
- 此外，拥有第三方的视角，以便跳出公司原有结构与绩效制度，对 OKR 整体推进。

✓ 理念宣导，整理方法论

OKR 导师自己本身一定对 OKR 的核心理念与使用难点知之甚熟。所以在企业内部培训的基础上，他们可以结合团队或部门内部情况对培训内容进一步挖掘，整理出更切合自己部门的方法论。

✓ 介入指导，把握节奏

开展培训之余，OKR 导师的作用也贯穿着整个 OKR 运行周期，发挥着帮助部门不断地推进项目进程的职责。如：帮助员工发现或挖掘实现目标的关键路径；客观并落地地评价过程。

◇ 融入工作场景

将 OKR 融入日常的工作中或许是最自然的习惯养成手段，让员工不知不觉开始使用并逐渐习惯。

✓ 融入例会，成为会议语言

例会是每一位员工的日常一环，所以不妨试着将 OKR 变成例会沟通的语言与汇报材料。以下罗列了一些具体问题，可以用作参考。

我的 OKR 是什么？本周我做了哪些举措以便达成我的哪一个 KR？过程中我是否遭遇了挑战？挑战的解决是否需要借助其他部门的力量与资源？我对达成我的目标是否仍然具有信心？是否产生了变化，体现在哪些方面？……

✓ 看板

看板的作用：1) 具象化目标，保持透明度，让大家都清楚明白方向在哪里。2) 通过出现在日常工作的场景中，加深印象。

◇ 认可 OKR 行为，树立正面形象与榜样

行为认可是习惯培养的重要一环。及时的认可有助于形成对个人的正向积极反馈并在团队树立良好榜样。此外，企业方也无需为 OKR 行为的认可投入过多资源，以精神层面的认可为主。而针对 OKR 结果层面的认可，我们将在之后的内容中为读者进行呈现。

案例导航

同程艺龙：为帮助 OKR 在同程艺龙内部更好地推广落地，HR 部门为每个计划实施 OKR 的部门培养一名 OKR 导师。由于对部门内部 workflow 与人员配置情况非常清楚，这位导师需要帮助同事建立认知，解答疑问并在重要的工作节点帮助实现 OKR 沟通辅导。

某医疗大健康 A 机构：为帮助团队实现 OKR 赋能，HR 部门在 OKR 落地过程扮演着导师的角色，HR 部门主导编写了 OKR 清单，内容包含：OKR 的步骤、内容、需要在哪些问题上达成共识以及运行过程中如何进行过程追踪等。

思特沃克：在帮助养成 OKR 使用习惯阶段，OKR 教练的引入是非常必要的。一方面需要专业人才给予针对性的辅导；另一方面 OKR 的推广是一场组织变革，在推行的各个阶段都需要引入外部的独立视角帮助企业更客观地对当前情况加以评估和诊断。

捷信：为帮助捷信员工养成 OKR 使用习惯，捷信通过例会和备忘录机制将 OKR 融入日常工作中。

◆ **例会：**一方面培养 OKR 使用习惯；另一方面及时解决业务痛点。

◆ **备忘录机制：**其中记录了项目组成员每个月希望完成的改变以及有利于项目进展的 KR。久而久之，捷信借由备忘录，形成了一个目标动态调整与更新的长期循环。

企业案例 同程艺龙

◆ OKR 导师制

OKR 导师是同程艺龙推广 OKR 的关键环节。HR 部门为每个计划实施 OKR 的部门培养一名 OKR 导师。导师由部门负责人推荐，一般为该部门有影响力的核心员工，该员工对部门内部 workflow 与人员配置非常了解。在通过 HR 部门的统一培养（如：线上线下课程，一对一跟踪辅导）后，该导师会成为部门内部的“OKR 专家”。身为部门内推进 OKR 落地的中坚力量，他主要负责为同事们建立认知并解答使用过程中的各类疑问。在有需要的时候，导师也可以主导部门内部的 OKR 培训。

此外，导师也需要在各重要节点（OKR 发布节点、反馈辅导阶段节点、季度评估节点）帮助各部门将 OKR 沟通辅导机制落地。

◆ 认可与激励

为了促进 OKR 持续地在同程艺龙生根发芽，也为了鼓励勇于自我挑战的同事，人力资源部门会发起 OKR 优秀个人与团队的评选活动。通过线上与线下的公示加深员工的荣誉感与认同感，也为其他同事树立榜样力量，引导大家什么样的 OKR 执行是公司倡导的。

企业案例 某医疗大健康 A 机构

◆ 团队赋能

而在针对团队赋能时，在帮助团队建立认知的基础上，HR 部门则更加关注于实操辅导。因此 HR 部门编写了 OKR 清单。内容包含了（OKR 的步骤，内容，需要在哪些问题上达成共识；运行过程中如何进行过程追踪）

此过程中 HR 并不会全程参与，更多的是扮演着 OKR 导师的角色，帮助解答落地过程团队的疑惑与挑战。

企业案例 思特沃克

◆ 外部 OKR 教练

外部 OKR 教练的引入是极其必要的。原因主要在于三方面。

- ◇ 企业内部员工容易陷入原有的绩效管理与考核的惯性中，需要有外在的第三方力量计入，帮助实现 OKR 目标管理体系、绩效考核体系解绑。
- ◇ OKR 工具本身需要精通的专业人才给予企业有针对性的辅导以实现工具落地。
- ◇ OKR 的推广是一场组织变革：会经历从试点到标准化再到规模化的过程。所以在过程中需要有专业的外部人士系统地自上而下地去看企业目前位于哪一个阶段；该阶段遭遇了的哪些挑战可以从哪些方面入手解决；何时可以进入下一个阶段；需要做哪些准备活动以便推进至下一阶段。

企业案例 捷信

◆ 例会—及时项目沟通进展，解决实际痛点

每日例会上由项目成员分享自己的成果，一则，捷信希望通过这种方式培养大家的使用习惯。二则及时解决业务痛点尤其是跨团队合作中面临的痛点。

◆ 备忘录机制—实现目标的设定、动态调整与循环

捷信为每个项目都设立了备忘录机制。其中记录了项目组成员每个月想要实现的小改进，称之为“冲刺”。每个项目成员会提出什么样的 KR 是他们觉得有利于项目进展的。而上级则会根据市场反馈与业务完成情况判定这个 KR 能否在现阶段予以实现。若是可以完成则会被加进备忘录中成为全员在下一个“冲刺”中需要实现的改进。久而久之，捷信借由备忘录，形成了一个目标动态调整与更新的长期循环。

此外，由于备忘录中的具体目标和关键结果是基于员工自己的想法产生的，所以这也从本质上解决了上下目标一致对齐。这一绩效管理过程中的关键要素。

◆ 将 OKR 做成 HR 的产品而非目标管理要求

很多公司在 OKR 落地时，使用了和 KPI 一样的方式，HR 在过程中扮演“执法者”的角度，监督 OKR 的设定情况，跟踪完成情况等。而这样的方式和 OKR 的理念并不一致。

所以如果希望固化管理动作，避免在落地中变形，我们应把 OKR 作为产品，推广给业务使用。在这个过程中，捷信也在探索自己开发 OKR 的系统，HR 作为产品经理，与业务人员共同参与开发，确保 OKR 的使用符合业务要求，满足业务自主发展的需要。



📖 OKR 使用习惯培养 助力清单汇总

◆ 理念建立与转变

- ✓ OKR 的引入与掌握需要时间成本。
- ✓ 业务部门需要尽早加入，HR 部门“独木难支”。

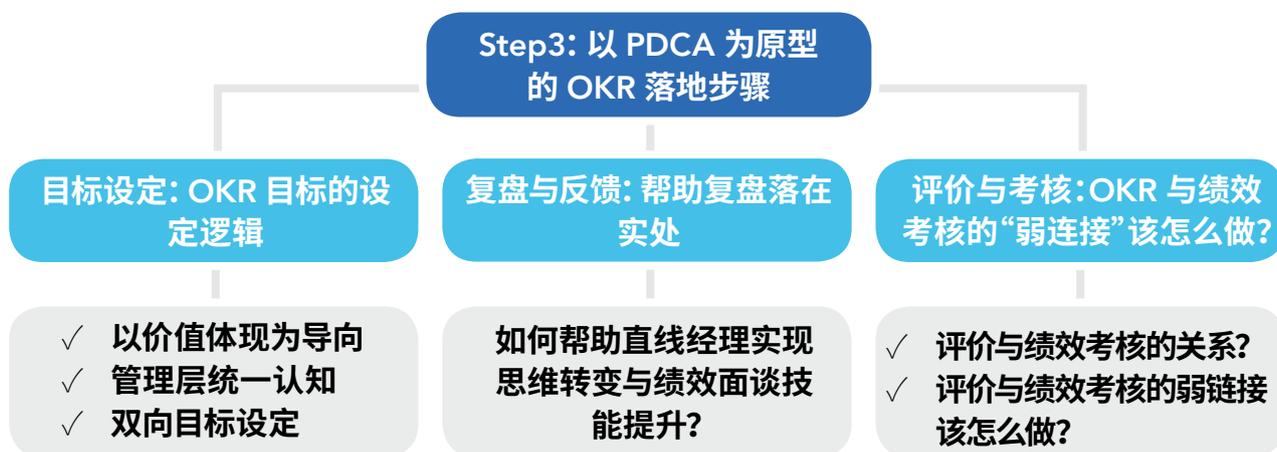
◆ OKR 相关概念宣导与建立

- ✓ 利用其自身学习资源平台输出 OKR 培训资料。
- ✓ 编写 OKR 员工学习手册，引入实际案例加深概念认知。
- ✓ 通过工作坊、沙盘演练小试牛刀。

◆ 使用习惯培养

- ✓ OKR 教练。
- ✓ 融入工作场景。
- ✓ OKR 系统工具。
- ✓ 认可 OKR 行为，树立正面形象与榜样。

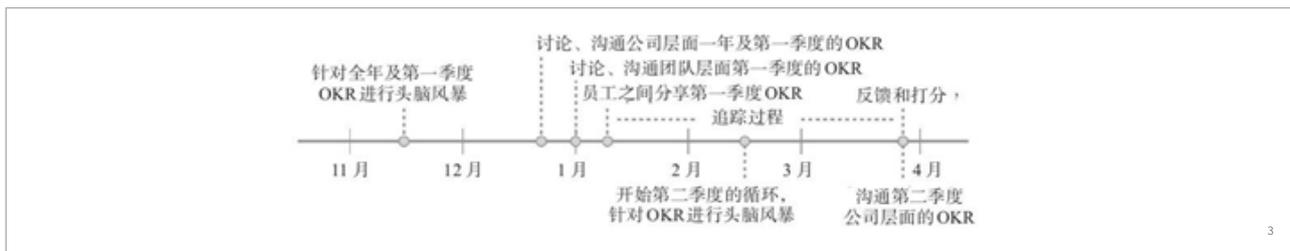
● Step 3: 以 PDCA 为原型的 OKR 落地步骤



OKR 的管理模式并不是一种全新的模式，其落地步骤也和传统绩效管理模式的步骤大致相同。我们参考了 Google 的 OKR 实施周期（下图）与传统绩效管理的 PDCA 流程归纳出 OKR 实施的重要节点与步骤。

由于人力资源同仁对于 PDCA 循环都很熟悉，所以我们不会针对 PDCA 的每一步进行深入阐述。而是将这些步骤为抓手，结合企业实践与专家洞察对其中的聚焦问题予以解答。

此外，由于我们发现目前市场上针对“**是否应该针对 OKR 结果进行激励**”有着不同的看法且企业内体系化作法较少，我们也将报告的最后，借助专家洞察带给读者一些思考。



目标设定：OKR 目标的设定逻辑



- OKR 目标设定逻辑
- ✓ 以价值体现为导向
 - ✓ 管理层统一认知
 - ✓ 双向目标设定

OKR 是企业在 VUCA 时代为顺应市场快速迭代调整所做出的选择。而针对如何进行目标设定这个问题，我们总结了以下三条思路：**以价值体现为导向；管理层统一认知；双向目标设定。**

◇ 以价值体现为导向

OKR 的价值是聚焦，即聚焦在最有价值的项目以实现组织战略的落地与企业的发展。所以目标设定的第一个关键词是确认公司的价值所在与员工的价值所在。如果只是将日常工作进行罗列，那就是“to-do list”，而非 OKR 目标了。

◇ 管理层统一认知

资源总是有限的。在确认价值后，企业也需要做出取舍：选择最适合当下的战略决策。只有上层率先统一认知，才可能实现人心齐泰山移。

◇ 双向目标设定

OKR 是对自我挑战的嘉许，也是对于勇于试错的欣赏。挑战和试错，从长远来看是企业发展的试金石与侦察兵。但是企业的长远发展是以当前的存活，持续地经营以及合理的风险为基础的。

基于此目前有一部分的企业选择了**承诺型 OKR+ 挑战型 OKR** 的做法。

³ Google 的 OKR 运行周期。来自《这就是 OKR—让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作法》该书为《Measure what matters》的中文译版。

	承诺型 OKR	挑战型 OKR
制定策略	偏重由上至下的战略分解。	个人基于企业战略所设定的目标。员工需和上级经理进行碰撞后，确定该目标是否和组织愿景和使命相关。
项目内容	经营类指标、交付类指标……	创新、技术研发、新产品开发、工作流程优化……
考核偏重	注重完成率	注重结果 也关注过程中的阶段性进展、尝试与经验总结
资源配比	需保证资源投入	在满足承诺型 OKR 的基础上调配资源
分配比例	具体分配比例与多种因素（组织本身结构、业务发展阶段、岗位……）相关。此处无法给出具体数字。 * 建议：可参考组织诊断后的相关结论，并结合企业内部情况，加以设置。	

案例导航

新希望：新希望在进行目标设定时会遵循三条基本原则：1) 先进行自我价值判断，确定自己公司存在的价值是什么。这是 OKR 目标设定与分解的底层逻辑；2) 关注生存与发展。一部分的“O”承接原 KPI 的指标，如：经营达成类指标；另一部分的“O”则着眼于企业的长远战略布局。3) 具体设置比重需要企业根据当前业务形态与阶段做出灵活调整。

同程艺龙：同程艺龙的 OKR 目标设定环节主要遵循两大原则并将 OKR 目标分为两类：承诺型目标与挑战型目标。

承诺型 OKR：由上而下，逐层分解。在确定管理层方向与目标后，逐层分解，同步至全员。

挑战型 OKR：由下及上，关注“梦想”。“梦想”从公司层面来看，是对于同程艺龙更具有商业价值的项目，如：创新，改善类专项、技术挑战专项。而对于个人而言，个人能力提升计划或 IDP 计划都可作为挑战型 OKR 的一部分。但同程艺龙目前并不会对挑战型 OKR 进行考核。

知乎：知乎的 OKR 目标体系同样分为挑战型 OKR 与承诺型 OKR 两种。但与同程艺龙稍有不同的是，知乎对于挑战型 OKR 会进行评价。评价维度：完成度、达成目标过程中的努力程度、过程中的挑战克服和优秀经验总结……

企业案例 新希望

◆ 设定与分解逻辑

◇ 基于价值判断

OKR 的意义在于统一大家的认知，让大家有劲往一处使。所以目标设定的第一步是确定这个“一处”是什么，在哪里以及到底是不是我们所想要的？企业需要先进行自我价值判断，确定自己公司存在的价值是什么。而这样的价值判断也正是 OKR 目标统一、设定与分解的底层逻辑与依据。

◇ 挑战发展 + 经营实现

OKR 的目标设定不一定只基于长远的战略价值，毕竟企业不止要发展还要生存。所以在五个 O 的设置中，会有一部分的 O 承接原 KPI 的指标，如：经营达成类指标，专注于当下一定需要实现与完成的选项。另一部分的 O 则可以着眼于企业的长远战略布局。这两者是不能互相割裂地独立存在着的。

比如今年为实现企业经营达成的目标，我们需要新开设 X 家门店。这是与 KPI 直接相关的内容。但是出于长远战略布局的转型需求，我们需要引入创新的商业形式并实现企业的数字化转型。这是与 OKR 相关的内容。这部分的目标虽然今年无法为企业带来任何的收益，但是却

是不得不做以及会占据企业极大产能与资源的项目。而对于像后者一样不确定的指标，新希望会更加关注于其长远的行动方案。

◇ 业务形态决定“O”的比重

而这两类的目标设置比重将会根据企业类型与业务形态做出调整。类型一：虽然新希望在从前并未涉足此种业态，如：科技金融业，但是行业内已有可借鉴的成熟商业模式，那相对而言类 KPI 的目标比重会更高。类型二：对于全行业而言都为“无人区”的业态，如：农业产业互联网。由于缺少可借鉴的经验，此类团队的目标分解将更加偏重于纯战略导向。

◆ OKR 赋能高管开展业绩对话

◇ 高层统一

新希望在将 OKR 落地的第一步：股东层对于全年的愿景与战略目标达成共识以及这样的战略目标对于新希望集团的价值所在并清楚地认识到需要通过什么样的举措达成这样的战略。

◇ 具象化战略分解

团队内部进行战略分解，使得内部认知达成统一。这本不是个新理念，但是有时却容易被忽略。OKR 的引入使得部门负责人需要花时间和精力与团队以及股东层进行业务沟通与管理沟通，倒逼着高层去更加细致地进行分解落地。

而对于新希望而言，这更像是一种沟通策略。在 OKR 的赋能帮助下，管理层与股东层可以用同样的语言开展业绩对话，节约彼此的沟通成本。



企业案例 同程艺龙

目前，OKR 在同程艺龙的设定以季度为周期。每个季度初进行目标设定，在季度末进行复盘。同程艺龙 OKR 管理系统默认每位员工的 O 与 KR 全员公开，而有需要的员工也可以自行进行权限设置。

而在目标设定环节主要遵循两大原则并将 OKR 目标分为两类：承诺型目标与挑战型目标。

◆ 承诺型 OKR: 由上而下，逐层分解

设定承诺型 OKR 第一步，确定管理层方向与目标（部门层面与 BG 层面），逐层分解。同程艺龙每年度的战略方向和目标都会同步全员，让所有员工都清晰公司的核心目标。

基于战略目标分解下的 OKR 需要一直承接到普通员工。这样通过 OKR 的分解，使所有员工抬头向上看，能够清楚公司的目标和自己工作的联系。

由承诺型 OKR 的分解逻辑可见，其承担了原 KPI 指标的功能。这类任务普遍具备更易被量化且实现路径较为清晰的特性。所以同程艺龙在考核此类目标时，依旧沿用原 KPI 绩效模式。考评也更加关注于任务的完成度。

◆ 挑战型 OKR: 由下及上，关注“梦想”

挑战型 OKR 则将视线聚焦于团队与个人的“梦想”。“梦想”是从长远来看，对于同程艺龙更具有商业价值的项目，如：创新，改善类专项、技术挑战专项。对于个人而言，个人能力提升计划或 IDP 计划都可作为挑战型 OKR 的一部分。

目前同程艺龙并不会对挑战型 OKR 进行考核。但是 OKR 却可以对这些“挑战”的过程形成跟踪，利用系统对于阶段进展进行记录用于阶段性的复盘。不论从个人出发还是从组织发展角度考虑，挑战型 OKR 都会起到一定的正向积极带动作用。

在每个 OKR 运行期间，直线经理和员工本人可以利用目标管理系统进行反馈和复盘。而人力资源部门并不会设定硬性规定，需要采用每周复盘或双周复盘。一般按照各部门的工作安排与需求调整。

企业案例 知乎

知乎的 OKR 目标分为挑战型 OKR 与承诺型 OKR 两种维度。两类虽都出自企业的战略达成，但也存在一定的区别。

承诺型 OKR：团队必须投入足够的资源确认其达成。但是对该类目标的评价并非只关注最终的完成

结果，还会将达成过程中团队的建设，资源的合理使用等条件纳入评价体系中。

挑战型 OKR：此类 OKR 目标的达成将对于公司战略发展产生极大的正面影响。但由于其存在较大难度，所以除了完成度，还将达成目标过程中付出的努力，克服的苦难以及总结的优秀经验纳入评价维度中。

复盘与反馈：帮助复盘正在落在实处



在前期访谈中我们也一直听到这样的市场声音，表示 OKR 的反馈机制是实现目标动态调整以及过程跟踪的核心。然而如何将反馈落到实处，提高直线经理绩效反馈的有效性参与是一大挑战。

此外对于直线经理而言，这无疑是从数量、频次与反馈质量层面提出了更高的要求。这种高要求对于直线经理而言是否加重了管理成本？直线经理对于反馈的参与度不高又该如何解决呢？我们又该如何使直线经理愿意承担这样的“成本”呢？

将上述问题归纳来看，企业方针对 OKR 复盘与反馈主要抱有的主要挑战为：**如何帮助直线经理实现思维转变，以及在绩效面谈中的技能提升？**

◇ 如何帮助直线经理实现思维转变，以及在绩效面谈中的技能提升？

✓ 思维转变

对于直线经理而言，及时了解项目进展，对于项目走向加以把控本就是直线经理的职责。这份职责不因 OKR 而产生，也不因 OKR 而加重负担。OKR 的引入只是将本就需要完成的工作通过既定流程予以规范。此外，将复盘揉碎在日常工作中，使得直线经理能够实时了解项目进展，将问题及时解决；同时，也能更好的减轻员工的“思想负担”，减少抵触心理的发生。

✓ 技能提升

- » **硬性制约：**OKR 管理行为与直线经理管理行为评价挂钩。
- » **软性影响：**通过成功案例让直线经理意识到 OKR 对于自身的益处（长期的绩效管理水平和领导力 & 短期的绩效推进的直观体现）
- » **技能培养：**将复盘技巧融入工作坊内，对员工产生潜移默化的影响，帮助他们意识到何为有效复盘。



案例导航

思特沃克：直线经理的反馈意愿度可以从两大维度进行提升，一方面是 why 的层面，需要解决文化层面的领导力强管控风格，并建立员工和领导的信任关系。另一层面是 how 的执行，企业可尝试通过外部 OKR 教练或内部 HRBP 的介入带领上级领导一起进行 2 到 3 次的教练式沟通，培养习惯，让上级领导明白更好地帮助下级员工进行目标设计与反馈沟通是什么样子的。而 why 的建立与改变往往是一个“艰难”且长期的过程。所以可以尝试从 how 的层面先入手逐步实现文化层面的转变。

知乎：为帮助反馈与复盘的落地，知乎选择借助数字化工具的同时，加强员工意识层面的认同。通过线下工作坊，赋能学习课程让员工耳濡目染地就知道有效的复盘应该是什么样的。

在途商旅：将复盘与反馈轻量化日常化：揉进日常工作中，既便于直线经理了解进度，又削弱了员工的抵触心理。

企业案例 思特沃克

◆ OKR+CFR: 如何提高直线经理反馈的意愿度?

OKR 的反馈机制需要结合 CFR 工具一并使用。而 CFR 较为抽象，员工很难掌握。这样的问题是 how 层面的问题。对于有反馈文化基因的企业而言，这其实并不是一大难点。

而对于较为传统的企业而言，反馈落地的核心难点在于领导风格与组织文化的转变，即 Why 层面的问题。如果员工与直线经理之间缺乏工作透明度；或直线经理习惯凭借印象与自我观点对于员工工作做出反馈与评价的话，那两者的沟通效果自然无法达到预期。

所以想要解决这样的问题，需要从两大维度出发：Why 的纠偏以及 How 的辅导。

◇ Why 的纠偏

why 的问题在于解决文化层面的领导力强管控风格，并需要建立员工和领导的信任关系。一方面上级需要相信员工会设立有挑战性的目标，另一方面员

工自己也需要对得起这份信任。

而 why 的建立是一个“艰难”且长期的过程。所以可以尝试从 how 的层面入手逐步实现文化层面的转变。

◇ How 的辅导

企业可以尝试通过外部 OKR 教练或内部 HRBP 的介入带领上级领导一起进行 2 到 3 次的沟通养成教练式沟通的对话习惯。通过习惯的养成辅导上级领导如何更好地帮助下级员工进行目标设计与反馈沟通，并且通过成效逐步地建立上级领导的信心：员工可以做到自我挑战。原来员工自设定的目标可能比我原来分配的目标更具有挑战性，为组织的带来更大的贡献。

Why 和 How 的纠偏与辅导会收到很多因素的影响。对于基层与中层员工而言，较为容易的方法是通过行为的培养形成价值观的转变从而影响企业文化重塑。而对于高层的影响，则需要率先始于价值观与文化认知的改变。因为如若高层不认可这样的文化与价值观，就失去了“开始的可能”。

企业案例 知乎

复盘的真正落地，不止需要借助数字化工具的介入，也需要意识层面的认同以及相应资源的加成。首先全公司必须从意识层面认知到复盘的价值与必要性。其次知乎会安排线下工作坊，赋能学习课程，以便有更有效的复盘。

在整个复盘过程中，员工耳濡目染地就知道有效的复盘应该是什么样的。这样的方式一则更直观，二则更易培养员工的使用习惯。此外，知乎会开展线下复盘会与 OKR 跟进的共识会。通过线上线下场景的结合，落地 OKR 的应用，加深大家对于 OKR 认同感和复盘总结。

企业案例 在途商旅

◆ 跟踪与反馈

为了将跟踪与反馈落到实处，在途选择将反馈直接融入到日常工作中。当反馈被揉碎在每天的日常中时，员工也就不会存在抵触心理，反而会认为这就是我每日的工作常态。

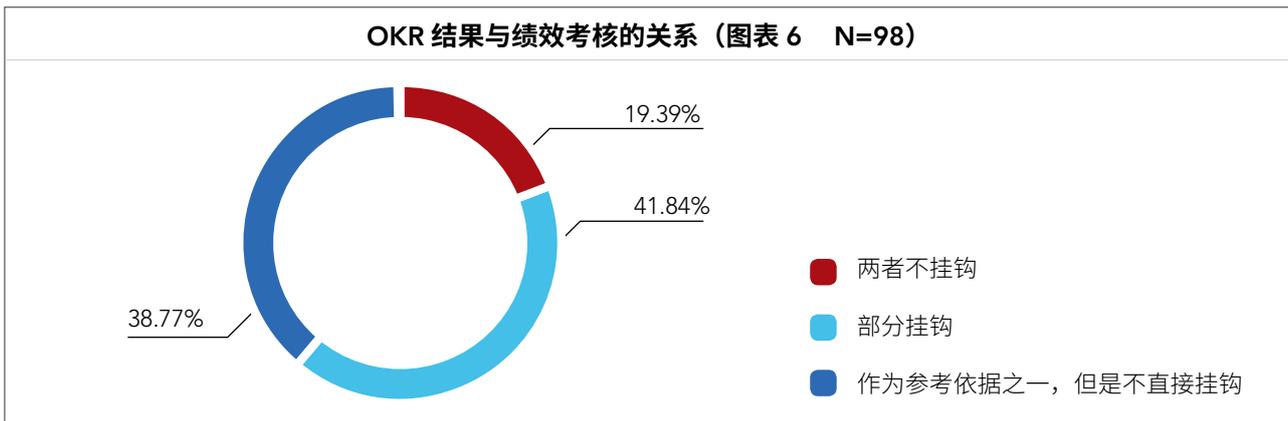
以研发人员为例，每天会开一个 10 分钟的作战会。大家会对当前的项目情况或重点进行沟通。在会中，大家也会也以 OKR 为指导讨论：“目前的执行情况是否贴合我们的目标设定”；“若执行情况超出预期，则需要思考目标的制定是否过于简单”；“若是整体项目难度过大，则需要进一步鼓励大家，激发内驱力，引导大家讲目标和在途的愿景相对齐”。

评价与考核：OKR 与绩效考核的“弱连接”该怎么做？

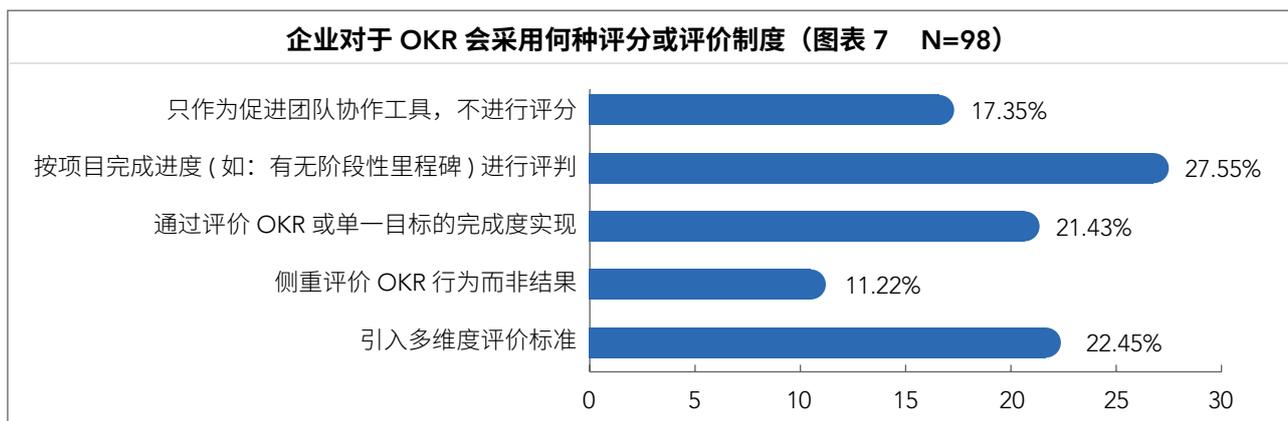


OKR 目标与配套考核体系，是企业在讨论 OKR 时逃不开的“风暴中心”。

虽然从理论层面来看，出于激励团队的目的，OKR 应与绩效考核实现脱钩：两者应为两套相对独立运行的体系。但通过数据（图表 5），我们可以清楚地发现，目前市场的实践成熟度与认知度，并不能支撑这样的运行理念。在现阶段，对于绝大部分企业（80.61%）而言，实现 OKR 与绩效管理的完全脱钩并不现实。



企业对于 OKR 会采用何种评分或评价制度 (图表 7 N=98)



与此同时, 根据图表 7 的数据, 有 82.65% 的企业认为 OKR 需要进行评价的, 但目前绝大部分企业的评价方面较为单一, 引入多维度评价的企业只占 22.45%。

那基于目前的市场成熟度, 我们到底应该如何对 OKR 的完成质量进行评价; OKR 评价将包含哪些参数; 企业如果将 OKR 作为绩效参考依据之一又该如何实现呢?

针对以上问题, 我们将会从“评价与绩效考核的关系是什么”以及“评价与绩效考核的弱链接该怎么做”这两个角度展开, 并结合市场上的做法给予读者启发。

◇ 评价与绩效考核的关系是什么?

OKR 完成情况与评价结果不应该是绩效考核的单一考核标准, 两者应为弱相关的关系。否则不仅不利于鼓励员工设定更有挑战性的目标, 也不利于企业内部的跨部门协作。那像这样的弱链接又该如何开展呢?

◇ 评价与绩效考核的弱链接该怎么做?

①. 参考目标完成度与直线经理评语

对于刚开始尝试对原绩效与考评体系进行改革的企业而言, 一举实现多维度的评价与弱连接难度较大, 可以尝试以目标完成度为起点, 逐步削弱其权重, 实现弱连接。

* 注: 对于逐步向 OKR 体系转变的企业, 完成度仅是一个阶段的过渡指标, 且只对以完成为导向的目标或任务具有参考意义。

②. 将最终完成的事项进行横向对比

在此做法下, 企业将以最后完成的任务 / 事项及其质量为参考依据。这意味着最初设置的“O”的大小与难易, 都不会对个人考核结果产生影响。员工也不会因此产生畏难与不愿设置有挑战性的目标而有抵触情绪。

③. 多维度评价: 对人, 也对事儿

环境的多变致使企业需要革新, 但是革新本就不确定。这种不确定与模糊又受到多种因素的共同影响。所以当我们针对个人与团队做出评价时, 任务本身的“难度系数”也是需要考量的维度之一。

此外其他维度的评价可包含: 完成内容、完成质量、岗位价值、人才稀缺性、员工领导力与企业文化契合度等……



OKR 多维度评价参考清单

- | | |
|--------------------|-------------|
| ✓ “O” 的完成度与完成质量 | ✓ 员工领导力 |
| ✓ “KR” 的完成度与完成质量 | ✓ 企业文化契合度 |
| ✓ 员工自评 | ✓ 团队协作程度 |
| ✓ 直线经理评语 | ✓ 不可抗力因素 |
| ✓ 员工信心指数 (OKR 难易度) | ✓ 内部资源支持程度 |
| ✓ 岗位价值 | ✓ 对于整体目标的贡献 |
| ✓ 人才稀缺性 | ✓ 对于公司的价值体现 |
| ✓ 能力提升 | ✓ …… |
| ✓ 对于团队成员赋能情况 | |

* 以上维度的各自权重，企业需要根据现阶段实际情况进行调整。而对于刚开始实现 OKR 的企业而言，若目标的设定依旧较为“保守”，完成度的比重可以适当增高。而对于已经有一定 OKR 推行经验或运行较为成熟的企业，若挑战型的目标难度系数极高，完成度的权重应相应减少，而更多关注项目对于企业的长远价值。

企业案例与专家观点荟萃

某医疗大健康 A 机构：由于今年刚开始应用 OKR 体系，所以在目标设定方面较为“保守”。目前目标的完成度依旧有着一一定的参考价值。但日后将由“部门负责人或直线经理的评分和评语”，“员工自身行为”以及“一小部分的结果”所构成。

新希望：在参考 Google 评价体系的基础上，添加了信心指数（即对于完成该“O”的信心）以及政府创新冲动这些指标。希望可以结合目标的完成程度、难易程度、内部资源（环境）的支持程度、与公司其他部门板块合作的复杂程度等指标做出综合评价。

知乎：知乎目前采用的做法是将 OKR 的整体完成度作为绩效考核的参评维度之一，并辅以 360 工具。OKR 可以总结全年目标完成情况、过程中收获的经验与心得。360 环评工具则会联动其他层级的员工对于员工一年中其他方面，如团队合作、文化价值观践行、团队赋能、能力提升做出更多元的综合评价。

赵惠颖：企业需要对人进行更多维的考察。企业可以构建多种价值分配的模型：比如短期激励分配模型会关联愿景型 OKR 结果、常规业务 OKR 结果以及业务难度系数等；比如调薪模型会关联综合 OKR 结果、人才稀缺度、薪酬比率等；比如中长期激励会关注综合 OKR 结果、岗位价值以及业务类型等。

赵汨罗：企业对于员工的 OKR 考核，应基于员工或团队对于整体目标的贡献进行激励，即我或者团队的行为，对于公司的整体经营（整体蛋糕大小）产生了什么样的影响。

企业案例 某医疗大健康 A 机构

◆ 评价与打分

◇ 目前的模式

由于 A 企业今年刚开始应用 OKR 的体系，所以在目标设定方面较为“保守”：大比例的目标还是必须完成的指标，尚未设定登月级难度的目标。

所以，目前目标的完成度有着一一定的参考价值。

◇ 之后的设想

A 企业随后会将 OKR 评价与完成度或者信心指数脱钩。评价将基本由部门负责人或直线经理的评分和评语，员工自身行为以及一小部分的结果所构成。

由于存在对于日常进度的 check-in，所以

完成度对于直线经理而言更多的是参考。即使最终完成度不高，直线经理也清楚知道员工在过程中遭遇了什么困难，完成了什么挑战。

企业案例 新希望

在对 OKR 的完成质量进行评价时，新希望在参考 Google 评价体系的基础上，进行了指标的增减和调整：添加了信心指数（即对于完成该 O 的信心）以及政府创新冲动这些指标的增加旨在结合目标的完成程度、难易程度、内部资源（环境）的支持程度、与公司其他部门板块合作的复杂程度等指标做出综合评价。

OKR 工具的核心在于旨在激发团队的活力共同实现组织价值。所以无法从线性的维度进行单一的评价。核心在于在员工自评的基础上，确定大家的与其判断是否一致。

即使团队今年的完成程度一般，但是从长远来看，团队的能力与项目的前景依旧可观，那集团依旧愿意投注资源。反之，如果团队完成度一般，但是难度系数而言只是中等的，集团就需要仔细权衡项目的发展前景和人员能力等疑问了。

专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

在以前，绩效评估的结果在员工的晋升、调薪、激励等方面是强应用。这固然是强化了所谓的“业绩导向”，但是也是一种偷懒的做法。对人价值的评估不应该只是绩效等级（更何况这绩效结果员工的认同结果并不一定高）；而应该是更多维的考察维度。

我在企业的实践，简单说会创建多个事关员工价值分配的模型，关联要素不同。比如短期激励分配模型会关联愿景型 OKR 结果、常规业务 OKR 结果以及业务难度系数等；比如调薪模型会关联综合 OKR 结果、人才稀缺度、薪酬比率等；比如中长期激励会关注综合 OKR 结果、岗位价值以及业务类型等。

总而言之，我不强调 OKR 所谓弱关联还是强关联，我反对单一的关联。

企业案例 知乎

首先 OKR 不应该与绩效考核直接相关。一则 OKR 变为考核工具，员工与团队在设定目标时就会趋于保守，也就无法达成帮助企业实现发展的目的。其次，OKR 与绩效考核不利于组织内部团队协作。员工更容易产生“完成自己部门的任务就好，没有必要协助其他部门”的想法。长此以往，对于企业的文化建设与部门壁垒也将产生不利影响

知乎目前采用的做法是将 OKR 的整体完成度作为绩效考核的参评维度之一，并辅以 360 工具。OKR 可以对于全年的目标、完成情况、过程中收获的经验与心得予以总结。360 环评工具则会联动其他层级的员工对于员工一年中其他方面，如团队合作、文化价值观践行、团队赋能、能力提升做出多元的综合评价。



专家洞见——行业专家 赵汨罗

◆ 考核与激励

从企业整体的目标实现的角度来看，OKR 是帮助企业完成战略执行的管理工具。

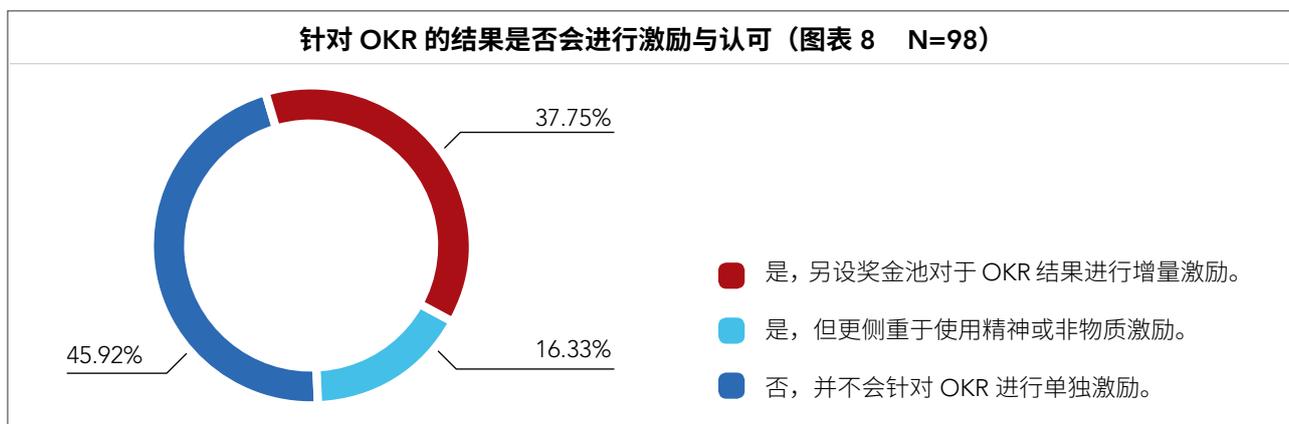
所以企业的管控应体现于对整体方向的管理，而非管控员工的具体行为与结果。那么考核也需要与之对应，应基于员工或团队对于整体目标的贡献进行激励。用更通俗的话来说，就是我或者团队的行为，对于公司的整体经营（整体蛋糕大小）产生了什么样的影响。因为既然决定用 OKR 来发挥更大的效能，就不应该用既定好的线路进行考核。

写在结尾的话：

● 认可与激励：从体制设计层面，兼顾奖金激励行为与员工自驱力

在上述案例中，我们不难发现挑战型 OKR 需要员工对于自己有更高的要求，主动自我挖掘与企业价值有关联的价值所在。企业也需要为这类员工愿意自我挑战的行为予以奖励。

从图表 8 的数据中，我们发现目前市场上，约有 38% 的企业会另设奖金池对 OKR 结果实行增量激励，而更多的企业并不会采取单独的激励政策或侧重于精神或非物质激励。



所以我们将结合行业专家的意见剖析背后的原因并结合专家意见给出一些值得思考的建议。

在与 HR 们以及专家进行深入沟通后，我们发现与激励奖金挂钩实践较少的主要原因是：**担心 OKR 行为与奖金激励关联从而影响 OKR 运行。**

企业方在落地 OKR 时会更加关注其管理效应，并担心一旦 OKR 与奖金激励相关就将变得不再纯粹。员工为获得更高的奖金激励，和公司进行博弈；也会因为想要获得奖金而丧失设置更具有挑战性目标的动力。那我们又该如何兼顾奖金激励行为与员工自驱力呢？



◇ 如何从体制设计层面，兼顾奖金激励行为与员工自驱力？

为实现奖金激励行为与员工自驱力的兼顾，我们可以尝试以下的策略：

- ①. 挑战型 OKR (愿景型 OKR) 结算时并不计入总分内，将作为 plus 项，即不会对现有奖金制度产生影响，旨在为员工提供“安全感”。
- ②. 差别化激励挂钩。承诺型 OKR (任务型 OKR) 实行高权重但轻杠杆的激励策略。挑战型 OKR (愿景型 OKR) 采用小权重但重杠杆的增量激励策略。

专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

我并不认可将 OKR 与奖金割裂，奖金若再采用另一套核算系统计算，一则是资源的浪费，同时也是管理制度的叠床架屋，这是我的核心观点。

那在这样的观点之下，我们应该从制度设计上去兼顾奖金激励行为与员工自驱力。

- ①. **公司战略牵引。**公司的组织氛围与管理导向强调设置挑战性目标。
- ②. **OKR 分类。**在日常管理中，我会把员工的 OKR 特别是业务部门的 OKR 分为两种：

任务型 OKR（必须按完成的任务，具备较为成熟的 KPI 指标）+ 愿景型 OKR（鼓励突破创新）

并且为鼓励员工设置愿景型 OKR，此类目标结算时并不计入总分内，将作为 plus 项，即不会对现有奖金制度产生影响。

- ③. **差别化激励挂钩。**任务型 OKR 高权重，轻杠杆。愿景型 OKR 权重小，杠杆重。即愿景型 OKR 一旦实现阶段性突破，即会给予高额的增量激励。

● 数字化工具准入门槛与引入阶段



在前期与企业交流沟通时我们发现，大家对于数字化工具的助力主要会聚焦于两点：一是关于数字化工具平台的实现情况以及数字化工具如何赋能 OKR 落地。二是关于数字化工具准入门槛与引入阶段。

🚀 数字化功能实现：如何帮助 OKR 落地？

数字化功能主要从两大方面赋能 OKR 落地：

◇ 借助工具帮助员工建立认知

对于新工具而言，关于理论知识的概念性导入必不可少。但是文字性质的内容通常难以令员工感同身受，也难以留下深刻印象。企业可以尝试在利用工具开展 OKR 的过程中，逐步帮助员工们建立认知。

◇ 赋能 OKR 运行流程

在与企业深度交流的过程中，我们也发现有部分企业已经通过和外部供应商合作或自行研发，内嵌协同办公等软件的模式，帮助 OKR 落地，提高其使用效能。

我们也罗列了一些常见功能，供大家参考：

- ✓ **白板：**支持多格式多方共同在线编辑，在会前，实现多方信息对称，提升开会效率。
- ✓ **OKR 地图：**可视化地展示了组织的战略目标如何实现层层分解与承接；管理者也可以清楚且直接地了解团队及个人的 OKR 完成情况。
- ✓ **周报：**实现了阶段性复盘的留痕体现，也帮助员工提升了汇报效率。

企业案例 在途商旅

◆ 数字化工具助力

而在逐步推广并将 OKR 落地的过程中，在途也引入了数字化工具，从以下几方面赋能 OKR 落地。

◇ 前期理念建立与了解

在途在前期准备阶段，依托于工具的帮助，将概念性的知识与 OKR 的推进过程相结合。在 OKR 设定过程中，了解工具的使用。而实施过程本身也是再次了解，树立 OKR 认知的过程。

◇ 信息透明化，减少沟通成本

工具的使用透明化了 OKR 的推进流程，使各环节的信息交流更加顺畅，降低了员工间以及部门间的沟通成本与壁垒。

✓ OKR 目标设定环节

在目标设定环节，通过工具，大家可以更直观清晰地了解到别人的 OKR 是什么；和自己的关系是什么以及是否有自己需要助力的部分。所以在需要他人协助时，员工可以直接出示自己的 OKR，有理有据地说在哪些环节我需要你的帮助以及为什么我需要你的帮助。相较于原来的沟通模式，由于彼此双方有着相同的目标设定体系也清楚地知道对方的目标设定与上层战略的连接关系，双方会更容易彼此理解，接受，沟通也将更加高效。

✓ 复盘与反馈环节

在复盘与反馈环节，在途利用数字化工具实现了阶段性复盘的留痕体现，为 OKR 的复盘提供了有话可说的依据。



专家洞见——悦迹 OKR- 王斌

◆ 数字化工具赋能

企业在逐步落地 OKR 的过程中，无可避免地会遇到 OKR 概念不清；对新工具的排斥心理；不知道目标该怎么定；什么样的目标才是符合 OKR 标准的目标以及如何更及时和下级员工进行后续反馈等现实问题。

而针对这样具体的落地问题，引入数字化工具会是一个更“省时省力”的解决方案。我们也在努力在产品的设计过程中融入日常工作环节，让数字化工具不止为 OKR 而存在。

◇ 白板

OKR 循环的起始是“O”和“KR”的输入。而在输入之前的关键在于充分的讨论和制定的过程。这个过程的好坏将直接影响目标设定的合理性。

所以，我们开发了一个白板的功能。白板类似于会议室里的白板，与会者可以“贴”上自己的想法与材料，所以在会议开始前，为大家提供了充分沟通和交流的平台。而在会议进程中，也在实时提醒大家会议的议程与主要目标是什么，帮助员工更高效地开会。在会议结束后，白板也实现了会议资料 and 记录的留痕，将大家讨论的过程与结果进行完整地呈现，便于之后的经验总结和反思。

◇ OKR 地图与目标的透明

地图向管理者清晰且直观地展示了组织内团队与个人的 OKR 目标承接情况与完成情况，便于管理一目了然地了解现阶段的工作和总店与完成路径以及资源的分配情况。

在目标的执行过程中，我们加入了互动，点赞与评论的功能，旨在营造公开透明以及众人围观的氛围。相较于只有自己知道自己的目标和进展，被大家围观加深了员工的重视程度与付出。

◇ 周报

在 KR 推进的阶段，团队成员每周都需要进行进度更新，将推进过程中您给的问题和挑战沉淀复盘并对目标进行动态调整。这一功能省去了员工线下撰写周报的时间与精力，而统一的格式更是方便了上级经理实时了解项目进度，降低了沟通成本。



关于数字化工具准入门槛与引入阶段

不少企业表示是否需要在 OKR 使用初期就上线相关数字化工具？在何种阶段企业需要考虑上线数字化工具？以及这些工具是否具有一定的准入门槛。

就“数字化准入门槛与引入阶段”问题，我们采访了相关专家，并获得了一些建议。

专家观点荟萃

赵汨罗：系统有利于信息的流动，目标和进展的透明公示，但是对于刚开始推行 OKR 的企业而言，上系统不是最关键的。最关键的是促进信息能够流动起来。企业需要培养员工对于 OKR 的使用习惯。

赵惠颖：系统平台对于 OKR 的推进会有很大作用，但是所幸软件的入门门槛其实并不高。企业不一定需要通过外部采购满足对于系统平台的需求。也可以使用外部开源平台。此外，对于项目研发的团队而言，只要基于原软件管理平台再内嵌一个流程即可。

悦迹 OKR：企业可以“双线程”同步推进 OKR 土壤建立与习惯养成。毕竟少有企业具备完美的 OKR 运行土壤，可以通过在使用中养成习惯，培养更适宜 OKR “生根发芽”的企业文化环境。

专家洞见——行业专家 赵汨罗

有一些公司刚开始使用 OKR 的时候，就会开始考虑上系统的问题。但是最后却发现大家都不用，不去进行更新。系统也就变成了僵尸系统，自然并不能帮助解决实际的问题。

其实，上系统不是最关键的。最关键的是促进信息能够流动起来。企业要去做一些培养员工使用习惯的活动，让大家养成这个习惯。当员工发现了信息流通的好处后，他们就会愿意主动去寻找信息，去提供信息。所以当使用习惯养成之后，不管我们是利用系统还是其他方式，去完成目标与进展的公开透明，都能够实现信息在组织里面快速流动的目的。

专家洞见——绩效管理专家 赵惠颖

虽然系统平台对于 OKR 的推进会有很大作用，但是软件的入门门槛其实并不高。这意味着企业不一定需要通过外部采购满足对于系统平台的需求。因为现在其实有很多有开源平台，比如腾讯，就有免费的项目管理平台可供公众使用。当然除了用外部系统与开源平台外，许多有技术背景支持的公司可以选择自行搭建。此外，对于项目研发的团队而言，他们本身就有自己的软件管理平台。所以只要基于原软件管理平台再内嵌一个流程即可。

专家洞见——悦迹 OKR- 王斌

◆ 数字化工具的“困惑”

Q: 有不少 HR 表示在 OKR 的推广初期需要首先关注观念建立和导入，其后再去思考引入数字化工具提升效能，不然系统便是死系统了。

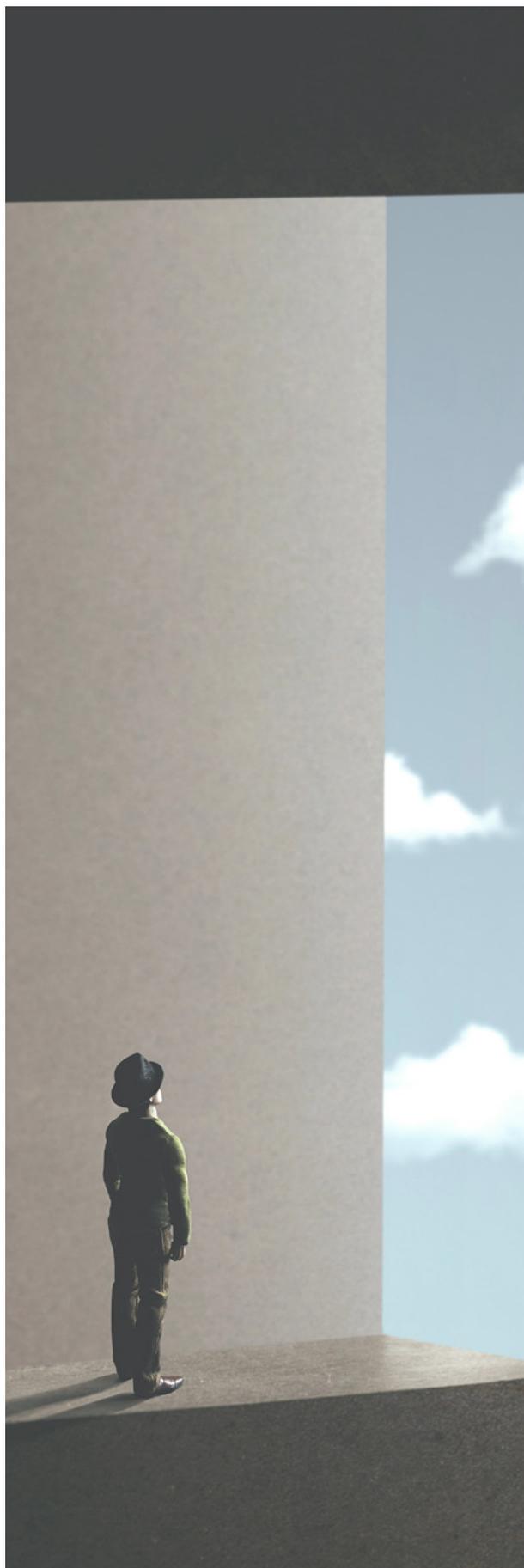
A: 其实我认为这样的观点或解决问题的思路过于理想化。OKR 的理念推广和落地是耗时耗力的，是需要一定资源的持续性投入的，并非一两次的培训便可以完全解决的挑战。很有可能，企业已经投入了大量的人力物力成本，但是在培训途中或在概念导入的过程中遭遇了极大的挑战，反而会影响到后续落地和推广信心。

因为很少有企业有着完美的 OKR 土壤和文化，所以我们更希望在工具使用的过程中，在日常工作中，让用户潜移默化地接受 OKR，习惯 OKR。或许对于基层用户而言，他们并不能清楚地告诉你 OKR 是什么，但是在日常工作中他们已经习惯了 OKR 并享受了工具所带来的便利。

虽然数字化工具是必要的，但是其准入门槛并不高，可以采用市场上的开源平台。对于有技术背景支持或项目研发团队的企业来说，则可以考虑在原工作流程中内嵌相关体系。

此外，虽然数字化工具帮助可以实现流程与理念的固化，但是企业不可以引入系统为最终目标，毕竟系统和数字化工具使用的核心还是在于帮助 OKR 更好地在企业内推行与落地。

所以，企业可以选择借助系统帮助员工在使用的过程中养成习惯建立认知。也可以先行以中层干部和部门骨干开始 OKR 的尝试，并通过日常工作带动基层逐步建立认知与习惯。



清单总结

● 助力清单 1：市场思考 Q&A

📖 市场思考——聚焦问题 Q&A 清单

Q: OKR 与“传统绩效管理”的差别是什么？

A: 传统绩效管理：各层级管理者和员工通过制定计划、复盘跟踪与评价考核实现持续性提升个人和组织绩效的目的。

而 OKR 是对传统绩效管理的升级：

- ✓ 制定计划与目标时：我们抬头向上看，找到自身目标与企业目标的连接。利用双向目标制定激发能动性和创造力。
- ✓ 执行时：打破部门壁垒，集中资源与“火力”投注在当下最重要的任务上。
- ✓ 考核复盘时：关注行为与挑战解决，而非仅聚焦于完成度。

Q: OKR 与“敏捷绩效管理”是一回事么？

A: OKR 是一种敏捷的绩效管理工具，敏捷绩效管理是一种管理理念，与具体绩效工具并不存在对应关系。OKR 较好地呼应了敏捷这一特性，可以帮助实现敏捷的绩效管理，但是这不意味，使用其他绩效管理工具就无法实现敏捷绩效管理。

Q: OKR 与 KPI 的区别是什么？

A: KPI 与 OKR 基于不同的底层逻辑而构建，只有左右之别，不存在高低之分。（具体区别可见下表。）

但所有的绩效管理工具，回归本质都是希望帮助企业员工梳理目标，激发能动性与内驱力。虽然各类绩效管理工具表现形式有所不同，但是“初心”却是一致的。

	OKR (Objectives and Key Results) 我要做的事	KPI (Key Performance Indicator) 要我做的事
目标设定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 从上至下 + 从下至上 ✓ 强调将会为企业带来价值 ✓ 动态调整 ✓ 以自我挑战为导向 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 从上至下 ✓ 基于业务分解 ✓ 相对稳定 ✓ 以完成目标为导向
过程	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注过程，强调反馈，持续跟踪 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注结果，欠缺过程管理与复盘
结果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 对于结果或完成率不做硬性要求 ✓ 与绩效、考核弱链接或完全不连接 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 强调结果完成 ✓ 与绩效、考核、薪酬激励强相关
其他	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 利于与相关部门协作 ✓ 员工可以利用 OKR 区分工作事项优先级（如：轻重缓急、以及是否和自己的目标紧密相关） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注个人结果达成

Q: OKR 是否具有行业或岗位局限性?

A: OKR 的使用并不被行业所限，只是更适合于创新型的业务形态或需要研发创新探索精神的部门与岗位。

创新业务形态所具备的共性特征：

- ✓ **产出结果前景不确定，存在多种可能**
- ✓ **与拥有成熟商业模式的业务形态或已可制式化生产运转的部门相比，实现路径更不清晰，需要探索精神**
- ✓ **契合企业现阶段追求的价值创造**
- ✓ **对个体的主观能动性能力有更高要求**

所以基于此，OKR 的使用多见于研发团队；创新部门；蓝海探索型等难以框定实现路径与标准的岗位、部门与企业。

但这也并不意味着职能岗位不可以引入 OKR。相反，企业可以借助 OKR 帮助处于职能岗位上的员工意识到，自己工作的价值到底是什么？通过建立员工个人价值与企业愿景之间的联系，激发员工内驱力。

● 助力清单 2：OKR 落地前的准备活动

📖 2.1 OKR 导入前的组织诊断

◆ 目的：我为什么需要使用 OKR？

- ✓ 想要借助 OKR 解决什么样的痛点问题？
- ✓ 问题的急迫性如何？
- ✓ 解决问题的障碍是什么？

需要注意的是，目的是企业在开始落地必须仔细思考的问题。OKR 的推行与落地是一场变革，意味着资源的投入与一定时间内的适应。

◆ 了解企业现状

- ✓ 业务不确定性程度
- ✓ 组织架构与形态
- ✓ 规模大小
- ✓ 部门壁垒
- ✓ 企业文化环境
- ✓ ……

如果在初期，没有对企业自身情况与 OKR 开展目的进行仔细且全面地诊断，一味地跟随大流，极易得不偿失。

◆ 团队（人员）条件

- ✓ 高层支持：是否认同 OKR 理念；是否愿意为推行负担成本
- ✓ 高层准备度：不止关注结果也关心问题解决途径
- ✓ 员工成熟度：自驱力、自我挑战意愿、创业心态
- ✓ 管理者成熟度
- ✓ ……

对于拥有较好落地条件（如：透明开放容错的文化环境，员工愿意自我挑战自驱力强）的企业而言，自然开展起来会更顺利，阻力会更小。但是这并不意味着不具备上述条件的企业就无法引入 OKR。核心在于，企业为什么需要引入 OKR。如果问题已迫在眉睫，那做出调整，营造出合适的环境就已是箭在弦上了。

2.2 OKR 使用习惯培养 清单

◆ 理念建立与转变

- ✓ OKR 的引入与掌握需要时间成本。
- ✓ 业务部门需要尽早加入，HR 部门“独木难支”。

◆ OKR 相关概念宣导与建立

- ✓ 利用其自身学习资源平台输出 OKR 培训资料。
- ✓ 编写 OKR 员工学习手册，引入实际案例加深概念认知。
- ✓ 通过工作坊、沙盘演练小试牛刀。

◆ 使用习惯培养

- ✓ OKR 教练
- ✓ 融入工作场景
- ✓ OKR 系统工具
- ✓ 认可 OKR 行为，树立正面形象与榜样

● 助力清单 3: 具体环节挑战解决

落地具体环节挑战与解决方案

◆ 目标设定：OKR 目标的设定逻辑

- ✓ 以价值体现为导向
- ✓ 双向目标设定
- ✓ 管理层统一认知
- ✓ OKR 分类

	承诺型 OKR	挑战型 OKR
制定策略	偏重由上至下的战略分解	个人基于企业战略所设定的目标。员工需和上级经理进行碰撞后，确定该目标是否和组织愿景和使命相关。
项目内容	经营类指标、交付类指标……	创新、技术研发、新产品开发、工作流程优化……
考核偏重	注重完成率	注重结果 也关注过程中的阶段性进展、尝试与经验总结
资源配比	需保证资源投入	在满足承诺型 OKR 的基础上调配资源
分配比例	具体分配比例与多种因素（组织本身结构、业务发展阶段、岗位……）相关，此处无法给出具体数字。 * 建议：可参考组织诊断后的相关结论，并结合企业内部情况，加以设置。	

◆ 复盘与反馈：帮助复盘落在实处。

挑战：如何帮助直线经理实现思维转变与绩效面谈技能提升

解决方案：

✓ 思维转变

对于直线经理而言，及时了解项目进展，对于项目走向加以把控本就是直线经理的职责。这份职责不因 OKR 而产生，也不因 OKR 而加重负担。OKR 的引入只是将本就需要完成的工作通过既定流程予以规范。

此外，将复盘揉碎在日常工作中，使得直线经理能够实时了解项目进展，将问题及时解决；同时，也能更好的减轻员工的“思想负担”，减少抵触心理的发生。

✓ 技能提升

- » 硬性制约：OKR 管理行为与直线经理管理行为评价挂钩。
- » 软性影响：通过成功案例让直线经理意识到 OKR 对于自身的益处（长期的绩效管理水平和领导力 & 短期的绩效推进的直观体现）
- » 技能培养：将复盘技巧融入工作坊内，对员工产生潜移默化的影响，帮助他们意识到何为有效复盘。

◆ 评价与考核：OKR 与绩效考核的“弱连接”该怎么做？

挑战：评价与绩效考核的弱链接该怎么做？

解决方案：

- ✓ **参考目标完成度与描述性语句**（*注：完成度仅是一个阶段性的过渡指标且只对以完成为导向的目标或任务具有参考意义。）
- ✓ **将最终完成的事项进行横向对比**（以最后完成的任务 / 事项及其质量为参考依据，降低“O”的大小与难易对个人考核结果的影响。）
- ✓ **多维度评价：对人，也对事儿**

可供参考的维度：完成内容、完成质量、任务本身的“难度系数”、岗位价值、人才稀缺性、员工领导力、与企业文化契合度……

📋 OKR 多维度评价参考清单

- | | |
|--------------------|-------------|
| ✓ O 的完成度与完成质量 | ✓ 员工领导力 |
| ✓ KR 的完成度与完成质量 | ✓ 企业文化契合度 |
| ✓ 员工自评 | ✓ 团队协作程度 |
| ✓ 直线经理评语 | ✓ 不可抗力因素 |
| ✓ 员工信心指数 (OKR 难易度) | ✓ 内部资源支持程度 |
| ✓ 岗位价值 | ✓ 对于整体目标的贡献 |
| ✓ 人才稀缺性 | ✓ 对于公司的价值体现 |
| ✓ 能力提升 | ✓ …… |
| ✓ 对于团队成员赋能情况 | |

* 以上维度的各自权重，企业需要根据现阶段实际情况进行调整。而对于刚开始实现 OKR 的企业而言，若目标的设定依旧较为“保守”，完成度的比重可以适当增高。而对于已经有一定 OKR 推行经验或运行较为成熟的企业，若挑战型的目标难度系数极高，完成度的权重应相应减少，而更多关注项目对于企业的长远价值。

◆ 认可与激励：从体制设计层面，兼顾奖金激励行为与员工自驱力

挑战：如何从体制设计层面，兼顾奖金激励行为与员工自驱力？

解决方案：

- ✓ **挑战型 OKR (愿景型 OKR) 结算时并不计入总分内**，将作为 plus 项 (不会对现有奖金制度产生影响。)
- ✓ **差别化激励挂钩：**
 - 承诺型 OKR (任务型 OKR) 实行高权重但轻杠杆的激励策略。
 - 挑战型 OKR (愿景型 OKR) 采用小权重但重杠杆的增量激励策略。

◆ 彩蛋：数字化工具实现

- ✓ **白板：**可实现多格式多方共同在线编辑。便于与会各方快速实现多方信息对称，提升开会效率。
- ✓ **OKR 地图：**可视化地展示了 OKR 目标层层分解与承接的脉络。同时便于管理者清楚且直接地了解到团队及个人的 OKR 完成情况。
- ✓ **周报：**实现了阶段性复盘的留痕体现，也帮助员工提升了汇报的效率。
- ✓ ……

专家洞见

数字化工具赋能 OKR 理念的推行与落地



王斌——薪勤科技创新业务事业部总经理

◆ OKR、传统绩效管理模式与绩效管理工具

从出发点上来看，OKR 与传统的绩效管理是有所差别的。传统的绩效考核更看重结果，无论是过程中多频次或最终一次性地回顾，总会与结果相关，所以反推回目标制定环节，难免会出现和上级或直线经理的博弈。

而本质上，OKR 与绩效工具是两种互相平行互为辅助的管理方式。OKR 是目标加过程的管理方法，而后者则是更侧重于考核和结果的一种管理手段；所以从结果层面来看，两者是可以互补的，也就是说，通过 OKR 对于目标和过程进行管理后，通过绩效来关注成果。

同时我也观察到，有些企业因为 KPI 的运行出现了一些问题，就试图用 OKR 替代 KPI。但两者并非相互替代的关系。或者单一的工具并不能满足企业的需求。

◆ OKR 与特定行业

OKR 对于企业所在的行业或是否具有某种行业特性并无要求。其背后原因我们可以通过 OKR 的核心作用窥见一二。OKR 的核心作用有两大方面：承接企业战略落地以及创新。

◇ 承接企业战略落地

企业战略承接的背后逻辑是企业自上而下的目标拆解，确保企业战略目标由每一位员工承接。这件事情对于很多中国企业或是初创型的企业而言至关重要。因为对于他们而言，首要的目标与核心是“存活”。所以能否使用 OKR 与行业或者是否是传统行业无关，究其根本是企业的诉求：企业是否需要提升组织执行力与凝聚力，是否需要当前企业目标分解与过程管理的方式进行革新。

所以相对而言，对于企业环境或氛围并不会会有较高要求。因为基于这样的目的，企业并不会给到员工

个人过多的空间进行“自由发挥”。而 OKR 的使用也更侧重于帮助战略的执行与过程管理。

◇ 创新

OKR 的第二个作用是创新。而创新，这一特点与行业巨头或互联网高科技公司、新兴产业更为契合。前者在市场上拥有一定的话语权，生存压力相对较小，更希望或需要寻找突破或蓝海，发现新的机会增长点。对于后者而言，利用创新的产品或商业模式开拓市场培养用户习惯是生存的关键。不论处于以上何种情况，由于管控力度的削弱，对于企业氛围、员工自驱力以及由下至上的目标制定模式提出了更高的要求。

所以总的来说，OKR 对于行业并无要求。到底是更看重承诺型目标的承接或是挑战性目标的突破，归根结底是需要企业根据自己的目标或“初心”以及目前企业所处阶段所做出的选择。

◆ OKR 落地的必要条件

不论是企业出于何种目标或是希望借助 OKR 达成什么样的成果，企业都需要花一番功夫使得 OKR 企业内部扎根。而对于不同层级稍微员工而言，落地推行的重点和核心也是不同。

◇ 高管支持：理念认同 & 组织氛围重塑

首先，高管需要对于 OKR 的引入和推行有着强有力的支持。支持不仅意味着需要认可并赞同这种理念，更需要推行 OKR 的决心以及落在实际中的行动。而行动对应的是企业整体管控思路与企业文化的调整。这点对于强调创新并希望借助 OKR 赋能创新的企业而言，尤为重要。因为对于创新能力的要求，意味着给予员工更自由的空间。这势必会对企业的组织文化和氛围提出全新的要求。

倘若高管对于 OKR 没有建立正确的意识或并不认可这样的工具，单靠人力资源部门去推动 OKR 的落地将是极为困难的。

而针对那些有心引入 OKR，却对该理念一知半解的高管而言，导入的核心依旧需要回归到 OKR 的本质问题以及企业将会产生的顾虑，如：使用 OKR 后，绩效考核还是否存在，由谁来负责等。人力资源也需要花心力让高层能够真正体会到 OKR 的意义与价值，谨防将 OKR 变成另一种 KPI。

◇ 中层培养：通过培训建立中层管理者 OKR 使用习惯并持续铺开

对于许多企业而言，在 OKR 推行之初就针对全员展开，会相对困难。所以更多的企业选择将中层管理者或部门负责人作为 OKR 推行之初的基础以及后续持续性推广的中流砥柱。所以针对这类人群的核心在于如何通过内外部相结合的培训方式将这批“中流砥柱”转变成 OKR 的真正承载者。

内部培训的重点是通过定期的培训、复盘以及一到两个季度的 OKR 大使陪跑梳理清楚基本流程并通过和日常工作的结合逐步培养 OKR 使用习惯。在此过程中，企业还可以考虑引入数字化工具。而在使用工具的过程中，供应商可能也会提供相应的培训支持帮助培养企业内部的 OKR 大使或种子选手。

◇ 基层员工：耳濡目染持续性影响

在推行之初，基层员工并不是 OKR 试点的首选。但是培养中层管理者使用习惯的过程中势必会有“连带效应”：如，在开周会时，可以将 OKR 作为会议的议程之一。通过投屏或反复的沟通和确立，让基层员工了解部门 OKR 的进展情况。在一两个季度后，员工会渐渐地对于 OKR 产生了解和认知。这时或许才是企业考虑是否应该全员推广的合适时机。

◆ 数字化工具的“困惑”

Q: 有不少 HR 表示在 OKR 的推广初期需要首先关注观念建立和导入，之后再思考引入数字化工具提升效能，不然系统便是死系统了。

A: 其实我认为这样的观点或解决问题的思路过于理想化。OKR 的理念推广和落地是耗时耗力的，是需要一定资源的持续性投入的，并非一两次的培训便可以完全解决挑战。很有可能，企业已经投入了大量的人力物力成本，但是在培训途中或在概念导入的过程中遭遇了极大的挑

战，反而会影响后续落地和推广信心。

因为很少有企业有着完美的 OKR 土壤和文化，所以我们更希望在工具使用的过程中，在日常工作中，让用户潜移默化地接受 OKR，习惯 OKR。或许对于基层用户而言，他们并不能清楚地告诉你 OKR 是什么，但是在日常工作中他们已经习惯了 OKR 并享受了工具所带来的便利。

◆ 数字化工具赋能

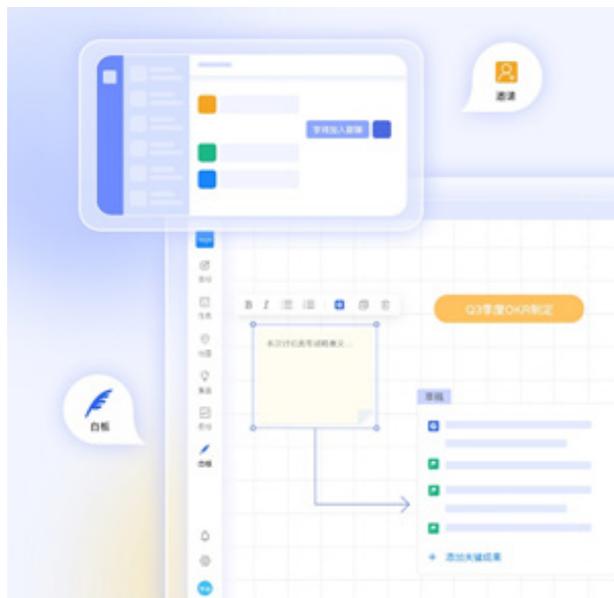
企业在逐步落地 OKR 的过程中，无可避免地会遇到 OKR 概念不清；对新工具的排斥心理；不知道目标该怎么定；什么样的目标才是符合 OKR 标准的目标以及如何更及时和下级员工进行后续反馈等现实问题。

而针对这样具体的落地问题，引入数字化工具会是一个更“省时省力”的解决方案。我们也在努力再产品的设计过程中融入日常工作环节，让数字化工具不止为 OKR 而存在。

◇ 白板

OKR 循环的起始是“O”和“KR”的输入。而在输入之前的关键在于充分的讨论和制定的过程。这个过程的好坏将直接影响目标设定的合理性。

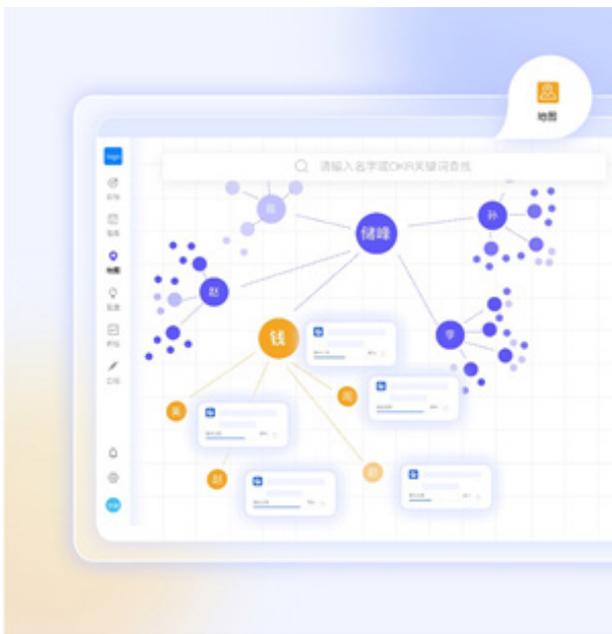
所以，我们开发了一个白板的功能。白板类似于会议室里的白板，与会者可以“贴”上自己的想法与材料，所以在会议开始前，为大家提供了充分沟通和交流的平台。而在会议进程中，也在实时提醒大家会议的议程与主要目标是什么，帮助员工更高效地开会。在会议结束后，白板也实现了会议资料和记录的留痕，将大家讨论的过程与结果进行完整地呈现，便于之后的经验总结和反思。



◇ OKR 地图与目标的透明

地图向管理者清晰且直观地展示了组织内团队与个人的 OKR 目标承接情况与完成情况，便于管理一目了然地了解现阶段的工作和总店与完成路径以及资源的分配情况。

在目标的执行过程中，我们加入了互动，点赞与评论的功能，旨在营造公开透明以及众人围观的氛围。相较于只有自己知道自己的目标和进展，被大家围观加深了员工的重视程度与付出。



目标拆解：

对于很多在激烈竞争中面临生存问题的中小企业来说，更重要的事是企业战略的落地。管理者需要组织有更强的执行效率，让自己的管理更有穿透性，更及时准确的了解一线的程度。这时很多 OKR 自下而上的模式并非是最优模式。因此我们设计了 OKR 的拆解功能，上级可以把自己的 KR 拆解给多个下级成为下级的 O，并且同步下级的进度。这个时候每一个前线员工的进度变化都会反馈到管理者这里来，管理者也更方便的给与员工支持和辅导，更好的掌控战略方向。

同时，拆解这个功能还可以帮助管理者更好的指导员工使用 OKR。我们在调研中发现，基层员工对于 OKR 的认知是很弱的，他们甚至没有听过什么是 OKR。让他们自主的制定出合理的 OKR 是非常难的事情，也是 OKR 落地中面临的难题。通过拆解，上级可以更好的辅导员工制定 OKR，加速 OKR 的落地。

因此，即便在一些强调创新的大企业，拆解也可以解决很多问题。有人会觉得拆解会不会导致 OKR 变成 KPI？我个人认为，这件事跟拆解无关，这个选择在企业管理者手里。如果不做进度的同步和一些强硬的要求，那么即便是拆解下来的目标，仍然可以是一个挑战型的 OKR。反过来，如果管理者是 KPI 的思维，那么即便他用的是 OKR，最后仍然会变形。我们做拆解这个功能，也充分考虑了企业的多样性，无论如何，希望对不同的管理者都有所帮助。

◇ 周会

在 KR 推进的阶段，团队成员每周都需要进行进度更新，将推进过程中您给的问题和挑战沉淀复盘并对目标进行动态调整。这一功能省去了员工线下撰写周报的时间与精力，而统一的格式更是方便了上级经理实时了解项目进度，降低了沟通成本。



◆ 供应商挑选的考虑维度

企业在进行数字化工具选择时，核心的关键依旧在于落地。工具需要足够贴合日常工作，员工才会实时想起来去使用软件。即使工具的功能非常全面，但是如果员工并不需要这些功能，那便依旧是空中楼阁，并不具备实际意义。

而员工是否需要以及需要哪些功能，又与企业自身情况以及对于 OKR 概念的理解程度息息相关，对于已经具备相关土壤的企业而言，一个简单的协同办公工具或许可以满足企业需求了。

对于 OKR 的思考与落地建议



赵惠颖——绩效管理专家

◆ OKR 的适用性？（OKR 只适用于互联网与高科技产业么？）

第一，我觉得大家可能犯了一个逻辑或者概念错误：把 OKR 和绩效管理放在了对立面。其实本质上 OKR 不是个新事物。科学的绩效管理中其实就包含了 OKR 的这些要点。比方说：目标的对齐与动态的调整。那目标管理其实本来就是应该要动态调整的。只是我们以前习惯了稳定的 KPI，而忽视了这种动态调整。而在科学的绩效管理中，我们不止要考核结果，还要考核过程。这些在我们比较经典的绩效管理的理论中都是有的。只是过往的绩效管理更偏重考核与更长周期的追踪。现在的 OKR 是把传统的绩效管理当中潜藏的动态与灵活的要素突显出来了。

第二，确实有一些团队，比如说生产、制造团队或者营销销售团队，他们的业绩的确是容易量化的，也更适用 KPI 去考量。对于研发团队或者互联网公司而言：他们的业绩实现目标举措是不确定的，模糊的，变动性很强的。所以行业特性决定了他们需要更加经常的碰撞对齐，否则的话目标的产生与效果的衡量是不可靠的。

我自己在辅导中其实会更关注，我们到底要达成这个目标的举措是什么？这个举措其实并不是为了考核，而是为了业务实现。因此我说 OKR 的这种动态调整，对齐跟透明等等确实是比较适合业务变动性比较强，模糊性比较强的这种团队。

第三，我自己在管理过程中，其实并不太会特别去强调方法论（OKR 或者 KPI）。我觉得跟业务沟通时，引入特别多的新概念不见得是好事。因为接受概念也是有成本的。所以为什么一定要变呢？在对企业的辅导中，如果他们对这些概念不是那么的感兴趣，我就不推销概念。我会说在整个考核过程中，有一些指标是更适合 OKR 的方式。那也就是说我更关注的是 KR 的提炼。有一些指标我不在意你的 KR 因为实现路径很明显。那我就更关注你的 KPI，也就是考核的量化结果。他们两个是揉在一块的。OKR 设置中的 KR 有可能是一些关键举措，非量化的关键任务，也可能是量化的结果性衡量的 KPI。业界会追逐热点。

但是我本质上是反对用不同的概念去覆盖之前的管理理念的。KPI 与 OKR 之间是不矛盾的。KR 可以是非量化指标，也可以是 KPI。只是有的团队 KPI 更多，更合适而已。

◆ 系统平台对于 OKR 的作用？

对于 OKR 来说，系统是有非常重大的作用的。如果选了一个好的系统平台，对于 OKR 的推进还是有非常大的帮助。

OKR 在强调“从上至下”的分解的同时，也更关注“自下而上”的主动承接，以往，公司的、部门的目标在传递时会出现信息衰减和价值矮化，有了系统的帮助，会打破中间层，让每个层级的员工都能直接、清晰的看到公司级的目标，这本身也是扁平化管理的一部分；另外，OKR 会关注“左右打通”，过往在协作指标的制订过程中因为信息不透明，并不知道兄弟部门是否承接，现在借助系统的帮助，“在线监督”、“云监督”，会有助于提高协同的效率。最后，透明化、可视化、敏捷迭代本就是 OKR 的特点，这些都跟信息化系统有着天然一致的调性。

虽然系统平台对于 OKR 的推进会有很大作用，但是软件的入门门槛并不高。这意味着企业不一定需要通过外部采购满足对于系统平台的需求。因为现在其实有很多有开源平台，比如腾讯，就有免费的项目管理平台可供公众使用。当然除了用外部系统与开源平台外，许多有技术背景支持的公司可以选择自行搭建。此外，对于项目研发的团队而言，他们本身就有自己的软件管理平台。所以只要基于原软件管理平台再内嵌一个流程即可。

◆ 企业对于 OKR 的认知与应用初衷？

OKR 首先是绩效管理理念的“焕新”。虽说太阳底下没有新鲜事，但是借助 OKR 我们重新唤醒绩效管理那些我们已经有些忽略的管理思想：诸如层层分解也主动承担、关注结果也关注实现结果的举措、灵活调整等。如果我们的团队僵化、疲惫，对管理现状比较厌倦，那么适时的焕新，重新打造“新”的管理语言，不失为一种有效的方法。

其次，OKR 也会重新对我们的创新文化做出新的回应——鼓励创新，就意味着容忍失败，那么对于那些孵化新业务的团队，对于那些提出高挑战性目标但达成不理想的团队，我们是如何评价他们、如何奖励他们？所以说 OKR 也是一个试金石，看看我们的创新文化是挂在墙上还是长在泥土里。

◆ 企业想要落地 OKR 之前，需要具备哪些必要条件

最主要的条件是，**企业高管不但关心所谓的营收指标，也更关注如何实现营收目标**。管理者不是单纯的指挥，而是真正去解决实际的业务问题。这样才能建立起 O-KR 的有效链接。很遗憾很多公司高管其实只关注最后的结果，不关注地基怎么建；石头怎么垒，那么 O-KR 和单纯的 KPI 考核没有本质的区别。

其次，业务变化快且需要快速适应的团队会天然地对 OKR 更有亲近感，自然实施起来会事半功倍。

最后，绝不能 HR 剃头挑子一头热，HR 热衷而业务部门却兴趣缺缺的变革很难成功。企业可以让子弹先飞一会儿，让业务的痛点暴露的再充分点，那时再考虑 OKR 吧。

◆ OKR 结果与激励

◇ “OKR 结果与激励相关”企业实践少见的原因

目前市场内，鲜少有企业将 OKR 结果或行为与绩效相关。主要有两大原因

✓ 担心关联奖金影响 OKR 运行。

企业方在落地 OKR 时会更加关注其管理效应，并担心一旦 OKR 与奖金激励相关就将变得不再“纯粹”。员工因为想要获得更高的奖金激励而与公司进行博弈；也会因为想要获得奖金而丧失设置更具有挑战性目标的动力。

✓ 在主流 OKR 理论中缺少相关方法论的支持

但是我并不认可将 OKR 与奖金割裂。奖金再采用另外一套核算系统进行核算。一则是资源的浪费，同时也是管理制度的叠床架屋。

◇ 如何从体制设计层面，兼顾奖金激励行为与员工自驱力？

这个问题是 HR 最困惑的地方。以前，绩效评估的结果在员工的晋升、调薪、激励等方面是强应用，这固然是强化了所谓的“业绩导向”，但是也是一种偷懒的做法，对人价值的评估不应该只是绩效等级（更何况这绩效结果员工的认同结果并不一定高），而应该是更多维的考察维度。

企业可以尝试创建多个事关员工价值分配的模型，关联要素不同。比如短期激励分配模型会关联愿景型 OKR 结果、常规业务 OKR 结果以及业务难度系数等；比如调薪模型会关联综合 OKR 结果、人才稀缺度、薪酬比率等；比如中长期激励会关注综合 OKR 结果、岗位价值以及业务类型等。

总而言之，OKR 结果与激励机制之间的强弱关联并不是问题的核心。我反对的是单一的关联。

企业可以尝试从以下维度逐步建立起二者之间的连接。

✓ 公司战略牵引。公司的组织氛围与管理导向强调设置挑战性目标。

✓ OKR 分类。

在日常管理中，我会把员工的 OKR 特别是业务部门的 OKR 分为两种：**任务型 OKR（必须按完成的任务）+ 愿景型 OKR（鼓励突破创新）**

任务型 OKR 特征：具有较为成熟的 KPI 指标，设置时不会对目标挑战性做出过高要求但对完成要求较高。

愿景型 OKR 特征：鼓励突破创新。且为鼓励员工设置愿景型 OKR，该类目标进行结算时其完成结果并不计入总分内，而是将作为 plus 项，即不会对现有奖金制度产生影响。

✓ **差别化激励挂钩。**任务型 OKR 高权重，轻杠杆。愿景型 OKR 权重小，杠杆重。即愿景型 OKR 一旦实现阶段性突破，即会给予高额的增量激励。（现有奖金激励包外）





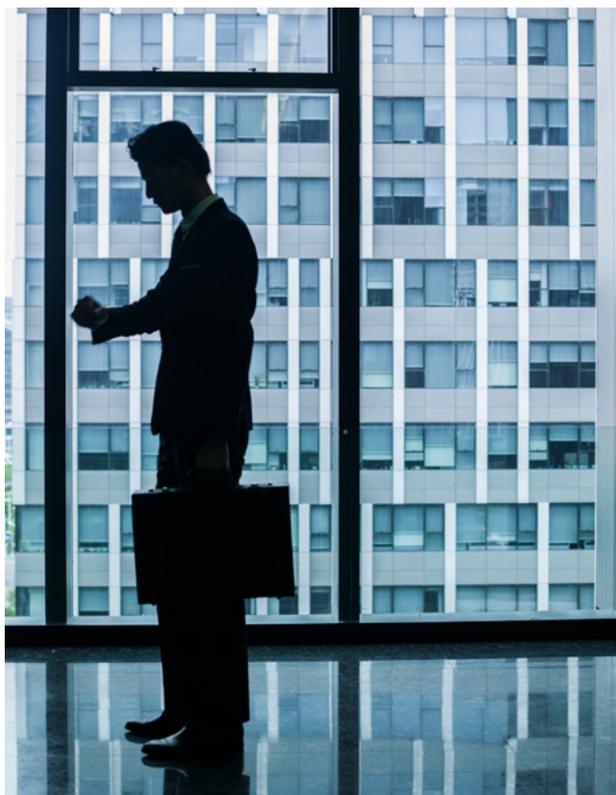
赵汨罗 Mirror Zhao——OKR卓越实践赋能教练

◆ 落地前的自我诊断

我觉得并不需要聚焦于所谓的落地条件，而更应该追根溯源去挖掘：企业在做这件事情

的自身背景确定我们公司现阶段处于什么样的一个阶段；有什么样的痛点；我们为什么希望可以引入 OKR；希望达成的目的是什么？关键障碍在哪里？应该从哪几个至关重要的部门切入？比如当一个企业需要战略转型，从复制型的研发转为创新开发型的研发组织。那研发团队创造力、内驱力不足的现状一定是亟待解决的痛点，在这样的情况下即使企业现在的文化环境再不支持这样的研发与自我驱动，企业也需要想方设法地去改变现状。

所以其实不存在所谓的落地的必要条件。这是个伪命题啊。只要企业有不得不改的需求，他们就会去创造条件；绝不是因为条件合适才会去落地。相反的是，在企业逐步落地的过程中，将会慢慢形成愈来愈适合的环境。但是当然如果一开始推行的时候就有平等对话与透明的文化环境，推行自然会更加畅通无阻。



◆ 落地 OKR 时，你需要注意什么？

①. 高层的责任与职责

有些公司会觉得 OKR 就只是换了一种写目标的方式。所以落地的重点就会落在如何培训员工使用 OKR，但是在推行或实施过程中，老板却不实际参与。这是一个误区。因为 OKR 其实是一套新的思维工具，如果老板自己都不明白这一套工具是什么，并且在推行的时候，老板并没有把自己应该传达的信息传达出去，承担他自己应当承担的职责。这样往下推行，也很可能会走样的，效果通常不会太好。

②. 管控的文化对于 OKR 而言是“枷锁”

OKR 的优点之一在于它赋予了员工一定的自主权。员工可以在企业聚焦的大方向内自由发挥。在方向确定，措施灵活可调整的情况下，员工被赋予了更多可独立创造与突破的空间，这样就可以更有效地去激发团队的能量了。

对于强管控的企业文化而言，管理是为了更好地“管控”，它与 OKR 为了更好地“突破”，是完全相反的初衷。所以，最后有可能就变成了长得像 OKR 的 KPI。一对相互冲突的逻辑，是无法发挥彼此效用的。所以，从结果层面，有些企业就会发现我用了 OKR 之后，怎么好像效果变差了，员工感觉更没有积极性了。

OKR 是一种系统观，需要组织内各方面的机制互相作用，比如流程系统、企业文化、激励机制。OKR 并不始于写目标，它始于对系统的思考。

③. 内部信息流动

我觉得对于刚刚开始推行或尝试 OKR 的企业（即：0 到 1 这个阶段），需要注意的是如何实现内部的信息流动，即帮助员工清楚公司的总体方向，拉齐全员的认知。

因为很多公司刚开始使用 OKR 时，员工其实对于管理层的方向到底是什么是不清楚的。这也就导致了大家的思考缺少聚焦点，目标设定也无法实现上下贯通，所以落地的执行效果就不佳。

因此，OKR 落地的前提是员工清楚并且认同公司的总方向（使命、愿景、战略）。这个认同过程是需要通过反复地沟通来实现的，不是简单地挂在墙上公示或通过内部邮件告知就可以做到的。与此同时，还要赋予员工自主性：对于自己要怎么做，员工自己是要有决定权的。

◆ 考核与激励

从企业整体的目标实现的角度来看，OKR 是帮助企业完成战略执行的管理工具。

所以企业的管控应体现于对整体方向的管理，而非管控员工的具体行为与结果。那么考核也需要与之对应，应基于员工或团队对于整体目标的贡献进行激励。用更通俗的话来说，就是我或者团队的行为，对于公司的整体经营（整体蛋糕大小）产生了什么样的影响。因为既然决定用 OKR 来发挥更大的效能，就不应该用既定好的线路进行考核。

◆ 数字化平台的必要性

有一些公司刚开始使用 OKR 的时候，就会开始考虑上系统的问题。但是最后却发现大家都不用，不去进行更新。系统也就变成了僵尸系统，自然并不能帮助解决实际的问题。

其实，上系统不是最关键的。最关键的是促进信息能够流动起来。企业要去做一些培养员工使用习惯的活动，让大家养成这个习惯。当员工发现了信息流通的好处后，他们就会愿意主动去寻找信息，去提供信息。所以当使用习惯养成之后，不管我们是利用系统还是其他方式，去完成目标与进展的公开透明，都能够实现信息在组织里面快速流动的目的。





云蚁科技专家洞见：关于 OKR 与绩效管理的思考

◆ 企业背景

云蚁科技是全球领先的 AIoT（人工智能物联网）智能开放平台，致力于为用户提供物联网解决方案与平台软件服务。平台可供连接的设备是与机器视觉相关的家用的摄像头，如：行车记录仪等。

近年来，随着物联网技术与算法的发展，云蚁越发侧重于平台整体的建设与开放，在云端储存服务的基础上，云蚁科技的算法服务为用户提供了更多场景化应用的可能性。

云蚁的企业使命是“赋能万物可见即可知，引渡感知智能到计算智能的新纪元”，为达成这样的使命，云蚁正不懈努力开拓赛道。在此过程中，云蚁也希望协助借助 OKR 盘活各部门各层级员工参与感，建立员工和组织愿景、使命之间的链接。

◆ OKR 为何近年来获得越来越多的关注？

OKR 其实是彼得德鲁克的目标管理与自我控制的实践体系，所以这并不是一件新鲜事。之所以现在被频繁地提起与讨论，主要的两大原因，一是外界环境要求我们进行更敏捷地调整；二是由于代际更迭（新生代员工开始进入职场）所引发的工作方式发生的改变。

身处信息工业革命年代，企业越发强调对于员工的信任和授权而非管控。同时这个时代是充满不确定性的，原先的较为一成不变的工作模式已不再适用，我们需要通过不断地试错与调整来明晰达成目标的路径。而 OKR 动态调整，上下对齐 实时跟进的特性恰好支撑了我们试错与调整的需求。

不同 70 后或 80 后，90 后、95 后、00 后的成长环境较为富足，所以物质激励对于他们而言未必会是最有效的激励形式。如何激发新生代员工的内在动力，是企业需要思考的课题。

◆ 不同绩效管理工具的趋同与差异

所有绩效管理工具回归“初心”都是为了引导和激励员工参与并贡献，而现在有些公司发现某些绩效管理工具无法落地或不符合公司需求，主要在于这些公司将工具本身作为目的，而忘了自己需要工具去帮助企业实现什么目的。当为了落地而落地，为了使用而使用时，企业就已经被工具所束缚了。此外，另一方面的原因是因为与公司发展阶段不同步，不同的管理工具在不同的场景或不同的发展阶段会更为契合。企业可以根据现阶段的重点进行选择，比如 KPI 更适合成熟型公司中的成熟部门。



◆ OKR 的优势与作用

◇ 帮助上下层达成共识

没有经过充分沟通并达成共识的目标，并不是一个合格的目标。达成共识的重点在于实现自下而上以及自上而下的沟通：一则向下信息对称上层战略，二则向上沟通自身挑战或希望获得的资源支持。

◇ 强调目标

在企业发展的进程中，总会遭遇诸多选择。在此过程中，企业很容易迷失短视，忘了自己的愿景与使命到底是什么：我们到底希望成为一家什么样的企业，为我们的客户带去什么样的价值。而这正是企业做出取舍并决定战略的重要标准。而这也是 OKR 的意义与作用：将组织的力量都聚焦于完成对所有人都同样重要的事情上。这其中涵盖了三个重点。

- ①. 集结整个组织的力量；
- ②. 聚焦：企业想要发展的赛道方方面面，但是资源却是有限的，企业无法做到面面俱到，所以需要向针尖一样进行聚焦进行取舍；
- ③. 对所有人都同样重要：企业到底是如何确定所设定的目标对于所有人都同样重要。这三个重点其实也是互为因果的关系。只有大家都认可所设定的 OKR 目标对于自己是重要的，大家才会全情投入，才会确保整个组织的力量都投入其中。

◇ 减少内耗

过去在将企业战略目标分解至各个部门与每位员工的过程中，总少不了上层压指标下级讨价还价的过程。这一来一去的斗争过程消耗的都是每位员工对于自身工作的热情以及堆积提出挑战和要求决心。而当 OKR 与绩效解绑后，员工可以更安心地对自己提出挑战，减少了不必要的斗争和内耗。

◇ 赋能协同合作

由于在目标确立阶段以及在执行过程中的充分交流和信息对称，部门内员工以及各部门之间都可以清楚地了解对方的工作重心与进展。在此基础之上，在自己需要对方介入帮助或提供相应支持的时候，对方也可以更加快速地进入状态，了解为什么需要自己的帮助以及自己应该如何帮助。这也便于彼此双方在项目开始之初，就做好资源分配与规划。

◆ 数字化工具如何赋能 OKR 落地？

数字化工具是可以改变一个组织的行为的。1) **固化组织能力**：工具可以帮助组织将能力与流程固化，所以当新鲜血液进入组织，也能够通过工具尽快胜任岗位、工作内容以及组织氛围。2) **塑造成员行为**：当所有员工都使用同一种数字化工具进行知识管理、信息共享与协同工作时，久而久之，无形之中所有员工与组织的行为都已经被工具所统一。

当使用数字化工具帮助推进或落实 OKR 时，其中一项功能便是在线文档编辑。在线文档的背后逻辑是建立以事为中心的组织氛围与处事风格。每一位其中的个体补录你处于何种层级，都扮演着两重角色，即是任务的建立者和领导者，也是任务的帮助者和贡献者。员工不再需要通过重重的组织架构找到协作方或合作伙伴，沟通协作的成本被大大降低。

◆ OKR 适用于职能岗位么？

我觉得职能岗位也是需要利用 OKR 进行牵引，和企业战略进行对齐的。以前台为例，每日的工作的确相对固定，也容易枯燥。但是企业可以通过 OKR 告诉他，前台这个岗位和公司的关系是什么，你的工作可以为企业带来什么样的变化。即使是前台，也可以通过日常工作的改变改善公司或办公室氛围。所有企业都不是理想的完美的状态，不论是再一线或基础的工作都存在可以进一步提升或完善的可能。而这些可能性赋予了日常职能岗位以价值。



某医疗大健康 A 机构对于 OKR 的思考

◆ 什么样的组织可以考虑引入 OKR?

我个人认为，OKR 的目标管理方式更好的是对于项目 base 的组织、初创企业或者说每年的目标，比如财务目标会有很大变化的企业而言会是更有效的管理方式。

大家其实都知道 OKR 的设定需要“跳一跳”，或者具备一定的创造力去达成现阶段很难做到的事情。对于这样的项目，组织需要紧跟项目进展。而 OKR 契合了这两项需求。换言之，对于目标变化不大的企业而言，OKR 的引入是不必要的。

◆ 所有的岗位 / 部门都上 OKR 有必要么？

对于有着明确可以量化的指标且实现路径清晰可见的部门或岗位而言，其实 OKR 意义并不大，也不必要。比如营销或者销售部门。又比如曾经有一位翻译部门的同事，询问我该如何设定自己的 OKR。对于工作本身就没有挑战性只需要按部就班完成的岗位而言，或者真的必要使用 OKR 又或者与 KPI 类似的 OKR。

与之相对的是创新与研发部门。因其实现路径完全不可预估，产品与成果的不确定性，这些岗位是最适合开展 OKR 的。

然而对于职能部门而言却可以真正帮助他们理清工作重点以及对于公司的价值体现。职能部门一直会抱怨说，自己也很忙，事情很多，但是绩效比别人差。原因在于日常事务性工作的完成与创造价值本质上是存在差别的。

◆ OKR 设定逻辑 (与 KPI 设定的不同之处)

OKR 强调关注价值，即什么样的目标可以为公司为企业带来价值的，而非围绕着日常工作而设定。比如说薪酬职能模块的同事，不应该写我每个月几号以前要把薪酬的计算完成。而是应该从全年的规划出发，思考在完成日常工作的基础上，我想要对薪酬体系做出什么样的改变或优化。



◆ OKR 的特点与优点?

◇ 战略统一性

OKR 的推行一定是从上而下分解再从下而上验证的。所以当员工开始设定其个人 OKR 时，第一件事是需要确定自己直线经理的 OKR 是什么。当每一位员工都以这样的模式设定自身 OKR 时，无形之中，已经将组织目标落实到了每一位员工并且将组织愿景与战略目标与每一位基层员工相连。

◇ 帮助确立优先级

符合 OKR 精神的“O”一定是非日常的，而 OKR 可以帮助员工进行任务排序。这帮助员工意识到自己需要优先将资源、时间与精力投注在优先级比较高的事情上。什么样的任务与我的目标是强相关的，而什么样的目标并非我现阶段的重点。

◇ 促进跨部门协同合作，突破孤岛效应

当甲乙部门需要在项目 X 上进行跨部门合作时，甲乙员工必须提前确定 X 也在对部门的 OKR 清单上。否则彼此是无法同步配合的。所以这也在项目开始前打破了部门协同的壁垒，确保了对方将会预留时间与资源给彼此共同的项目。

◇ 强调过程管理

较之于 KPI，OKR 的特点是其动态调整的特性。而该特性的得以实现是以日常进展 check-in 与实时更新为前提条件的。这“逼迫”大家每周审视本周进展：“这周我为我的 O 做了什么，而不只是这周我做了什么。”

对于 OKR 以及敏捷绩效的趋势性思考 ——某互联网 B 企业绩效专家

一 . OKR 与 KPI 的异同

绩效管理核心流程即 PDCA 循环，包括目标设定、过程管理、绩效考核与结果应用。

我把 OKR 与 KPI 的区别比喻为“哑铃”，即两者区别体现在头尾两端：目标制定和结果应用。

其他环节上，OKR 与 KPI 无本质区别，比如：目标设定都要求符合 SMART 原则、上下级的沟通与对齐、为促进内部协同而进行的目标公示、及时的绩效沟通辅导等。这些方面不是 OKR 和 KPI 的区别，是每一种管理方式都应该遵循的要求。

下面详细说说 OKR 和 KPI 的两方面不同：

◇ 目标设定环节

KPI 目标主要来源于企业整体的战略与目标分解，其分解的基本要求是自上而下、层层分解，下层目标之和大于、等于上层目标。

而 OKR 则强调员工的洞见与贡献。个体的贡献自下而上的影响整体的目标，从而实现组织层面的创新与突破。

◇ 结果应用环节

由于 KPI 目标来自于组织的战略和目标分解，所以其考核结果应当与奖金分配、职级晋升、年度调薪等较短期的利益分配直接相关。

而 OKR 的结果应用则截然不同。由于其来自于个体的目标设定与自我期许，所以其结果一定不能与短期利益直接相关。两者一旦相关，员工将自然的追求更“好看”的绩效考核结果与更具诱惑力的激励奖励，而故意设定更易达成的目标，这无疑和 OKR 的初衷背道而驰。

二 . OKR 适用条件

OKR 体系和 KPI 体系存在不同，但两者并无优劣的差别，只有适用性的不同。当企业考虑引入 OKR 体系的时候，可以从以下两个维度进行思考。

◇ 适用的时机：从行业大背景与公司业务背景考虑

在过去的十余年时间里，互联网行业以“消费互

联网”为主要业态。市场的机会与风口较多，用户在持续增长，行业存在流量红利。在当时阶段，互联网行业高速发展，涌现出众多公司和用户产品，从业者无法完全清楚 C 端消费者的预期与偏好，所以我们看到，当时各家公司都鼓励内部创新，同一家公司内，可能有不止一个团队在用不同的策略与手段运营同一个项目。在这个阶段下，OKR 鼓励自下而上创新的理念，更加契合行业背景。

而进入 2019 年后，互联网行业的整体环境发生了巨大变化：流量红利消失、增量市场变为存量市场，“消费互联网”转型为“产业互联网”。各家公司的业务发展模式被迫从外延式发展转为内涵式发展。对企业能力的要求，从快速占领外部市场转为更加注重内部的协同和快速执行。当然，在当今疫情、经济下行等因素下，不止互联网行业，各行业都面临类似的挑战。在这样的大背景下，整体规划、内部协同、快速执行变得越来越重要，更加契合 KPI 的管理理念。

◇ 适用的人群：技术与产品类适用 OKR

OKR 真正开始为人所知，是因为其在 Google 的应用。在《重新定义公司》一书中，详细阐述了 Google 采用 OKR 的一个重要前提：即 Google 的员工。他们身处互联网行业，以开发工程师和产品专家为主，教育背景和能力出色，拥有很高的自我要求与主观能动性。基于这样的特征，在 OKR 体系下，自下而上的创新氛围被充分调动起来，人人主动挑战更具冲击力的目标，取得了不错的实践成功。

而另一方面，对相对传统的销售、运营、职能等部门，OKR 的优势难以体现，更加适合基于目标分解、岗位 JD 和日常项目的 KPI 考核体系。

三 . 未来的趋势

目前看来，未来充满不确定性，互联网行业的内涵式发展会愈加强化。KPI 的管理理念应当仍将是主流方法。

但是这并不意味着 OKR 失去意义，对于 to C 端的企业或业务线，OKR 不失为一个好的管理思路和方法。C 端用户的偏好和需求快速变化，企业很难完全依靠自上而下的规划和执行占领市场，此时 OKR 鼓励创新、突破的理

念正好形成互补。

四. 数字化绩效管理系统的实践

绩效管理系统对于企业绩效理念的落实至关重要。因为人员会不断迭代流动，但系统是绩效管理理念的固化。2014 年，B 公司正式开始上线数字化绩效系统，随后持续迭代更新。

◇ 强化绩效目标设定环节

B 公司早期的绩效系统只是简单的流程化工具：将原 PDCA 绩效循环各节点迁移至线上环境。如：原目标设定环节只承担了“笔记本”的功能：将线下讨论后确定的目标在系统上进行记录与呈现。而这对于团队的成熟度以及管理者本身都提出了很高的要求。较成熟的团队和直线经理会开展内部的线下讨论。而对于成熟度与能动性一般的部门而言，就易于沦为“走过程的应付”，偏离了绩效管理的意义与目的。

为使目标分解与承接更加透明化、可视化，B 公司将目标分解流程线上化。该环节共分为两个部分：组织目标分解与个人目标设定。先导入公司整体和组织层面的目标，再向下一层级组织进行目标分解。具体来说，即将组织层面目标拆解成为部门层级目标，然后由部门负责人将组织目标拆解至个人。

在个人目标设定完毕后，系统会自动生成以组织为单位的 KPI 地图，清晰展示该组织的整体 KPI 拆解情况，并会自动校验其中量化指标的分解、承接情况，对于下级承接不足的指标进行预警提醒。

◇ 未来的方向：绩效管理智能化

绩效系统定期形成数以万记的制式化数据（如：日常考核、季度考核、年度考核等等），为 AI 化奠定了坚实的基础。B 公司在尝试将该类数据的分析结果与培训等相关模块关联，意在为员工匹配更适用、有效的培训资源。

此外，在绩效考核结果确认环节，除了传统的告知成绩，员工也会对主管绩效沟通的效果与行为进行快速的反馈，如“我认为在此次评估中主管的沟通是否到位”、“是否有和我清楚传达目标与下阶段任务”等等。B 公司希望通过智能化算法，对这些大量碎片化的反馈进行整理归纳，由此生成“管理者绩效辅导画像”。



思特沃克——企业该如何开始准备落地 OKR ？



唐丽娟——数字化组织和人才资深管理咨询师·思特沃克

◆ 了解 OKR 的特点

OKR 的特点在于它是一个价值创造工具；而非绩效评价或考核工具。它使我们能聚焦价值，让员工能够发挥主观能动性，为企业的未来发展贡献力量。

在现阶段，OKR 的使用还需要进行辩证地选择，不存在绝对的好与坏。当内部土壤不足以支持或外部教练在将 OKR 与企业现状结合方面存在缺陷时，OKR 的使用与呈现效果会存在问题。

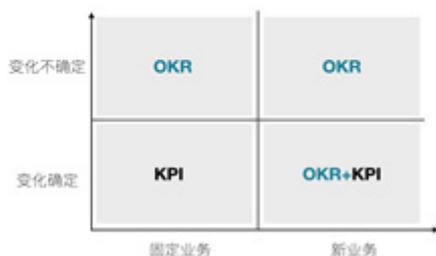
◆ 了解 KPI 与 OKR: 到底“相辅相成”还是“鹬蚌相争”？

虽然从工具的性质来看，KPI 与 OKR 是一对“相悖的概念”。但是两者的结合可以从运行土壤和环境这个角度进行考量。

OKR 定义
OKR 与 KPI 的区别

©2021 ThoughtWorks Inc. Confidential. please do not distribute. ThoughtWorks

区别1:使用的业务情景不同



◇ **OKR 适用情景：** 不确定性较高或固定性较低的敏态业务。

敏态业务需要不断响应外部市场变化；因为每一位员工都是信息的触点也可能是最终用户，所以人人都可以是创意的来源；每个人都有能力为企业发展带来新的业绩增长点。思特沃克也是这样的：从 2008 年加入中国的单一的敏捷软件咨询业务开始，由于发现企业的咨询落地存在困难，员工自发地、在结合个人兴趣和能力的同时，探索市场、寻找机会，在公司内部不断孵化出各类服务，从而在近十多年逐渐发展

出了国内外软件开发交付、数字化转型、大数据、安全、区块链、用户体验、IoT、数字化人才等领域的咨询 + 交付业务，高质量赋能企业客户实现理念落地。

◇ **KPI 适用情景：** 业务模式或交付结果较为固定，不确定性较低，较易量化的稳态业务。

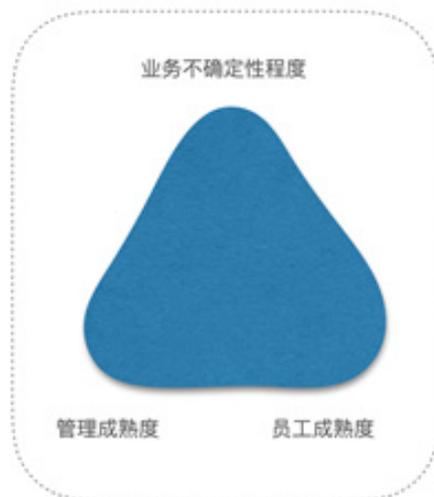
举例来说：银行的柜台存款业务就是典型的稳态业务。总体不会发生颠覆性地改变，会选择在现有业务流程的基础上进行迭代与优化。所以存款业务的整体管理模式以 KPI 形式的驱动为主，辅以少部分 OKR 目标。

但是同样以银行业为例，有些银行会设立创新型团队主营创新类业务。因为与现有业务完全不同，所以无法复制现有指标进行衡量，这时 OKR 是一个很恰当的目标设定和过程管理工具。

◆ OKR “土壤” 评估

对于想要对目标与绩效管理体系进行革新的企业而言，首先需要对于企业内部的土壤与环境开展 OKR 执行效果评估。评估可以从以下两个维度开展：1) OKR 的准备度，2) OKR 推进成熟度阶段。

OKR 准备度评估



OKR成熟度评估



◇ OKR 的准备度

该指标可以从 1) 组织业务的不确定性程度 2) 管理成熟度 3) 员工成熟度三个维度进行考量。

◇ OKR 推进成熟度阶段

OKR 推进的成熟度大概会分为四个阶段。

阶段一—认知阶段：企业对于 OKR 工具本身的理解原理是否足够清晰？

第二个阶段为试点应用：是否能够将目标设定与回顾等环节在小团队内部开展试点。

第三阶段为标准化阶段：是否能够形成内部标准化运作体系以便实现横向连接和纵向对齐。与试点阶段相比，已步入标准化阶段的企业可以利用 OKR 的相关机制与流程帮助跨部门合作的团队与组织降低部门壁垒以实现工作协同。

最后一个阶段是规模化与规范化，利用系统工具与平台将既定流程数字化提高沟通与工作效率。

评估的情况决定了公司到底能否落实 OKR 以及如何开始尝试落地。（哪一部分的业务或者什么样的团队能够使用 OKR；应该从什么样的角度切入；可以从哪些部门开始试点与探索等）

◆ OKR 落地过程中的各大干系人

OKR 的落地过程中会涉及到四个方面的人群：

- ✓ 拥有绩效评价权利的中高层、
- ✓ HR 部门、
- ✓ 外部 OKR 教练以及
- ✓ OKR 实施对象。

◇ HR 部门

在 OKR 的准备阶段，需要有人牵头推动 OKR 的实施。一般牵头人都是企业内部的高管。高管是 OKR 落地的抓手：认可 OKR 的价值以及给出信号：确认将会在企业内部推广 OKR。HR 部门作为责任人：负责具体落地实施的阶段与措施。

◇ 外部 OKR 教练

外部 OKR 教练的引入是极其必要的。原因主要在于三方面。

- ✓ 企业内部员工容易陷入原有的绩效管理考核的惯性中，需要有外在第三方力量介入，帮助实现 OKR 目标管理体系与绩效考核体系解绑。
- ✓ OKR 工具本身需要精通的专业人才给予企业有针对性的辅导以实现工具落地。
- ✓ OKR 的推广是一场组织变革：会经历从试点到标准化再到规模化的过程。所以在过程中

需要专业的外部人士系统地自上而下地去看企业目前位于哪一个阶段；该阶段的遭遇了哪些挑战可以从哪些方面入手解决；何时可以进入下一个阶段；需要做哪些准备活动以便推进至下一阶段。

◆ OKR+CFR: 如何提高直线经理反馈的意愿度?

OKR 的反馈机制需要结合 CFR 工具一并使用。对于有反馈文化基因的企业而言，这样的问题其实 How 层面的问题，即我们应该如何做才能实现有效的反馈。

而对于较为传统的企业而言，反馈落地的核心难点在于领导风格与组织文化的转变，即 Why 层面的问题。如果员工与直线经理之间缺乏工作透明度；或直线经理习惯凭借印象与自我观点对于员工工作做出反馈与评价的话，那两者的沟通效果自然无法达到预期。

所以想要解决这样的问题，需要从两大维度出发：Why 的纠偏以及 How 的辅导。

◇ Why 的纠偏

Why 的问题在于解决文化层面的领导力强管控风格，并需要建立起员工和领导的信任关系。一方面上级需要相信工会设立有挑战性的目标，另一方面员工自己也需要对得起这份信任。

而 Why 的建立是一个“艰难”且长期的过程。所以可以尝试从 How 的层面入手逐步实现文化层面的转变。

◇ How 的辅导

企业可以尝试通过外部 OKR 教练或内部 HRBP 的介入带领上级领导一起进行 2 到 3 次的沟通：逐步养成教练式沟通的对话习惯。通过习惯的养成来辅导上级领导如何更好地帮助下级员工进行目标设计与反馈沟通，并且通过成效逐步地建立上级领导的信心，让上级意识到：原来员工可以做到自我挑战，原来员工自设定的目标可能比我原来分配的目标更具有挑战性，为组织带来更大的贡献。

Why 和 How 的纠偏与辅导会收到很多因素的影响。而对于基层与中层员工而言，较为容易的方法是通过行为的培养形成价值观的转变从而实现企业文化的重塑。而对于高层的影响，则需要率先始于价值观与文化认知的改变。因为如若高层不认可这样的文化与价值观，就失去了“开始的可能”。

◆ OKR 数字化工具平台

数字化平台工具的核心价值在于为企业价值服务。企业一旦决定引入某一软件平台，意味着公司内部的运营、行政以及许多其他内部平台需要打通。这是一件需要操作与时间成本的事情。

所以企业在确认工具引入前需要对工具的产出价值与各类成本进行衡量。如果工具本身的使用成本高于实际价值产出或成本较高但是适用范围过小，那么企业就需要再次确认现阶段是否真的需要工具的赋能。

反之，如果工具本身使用门槛较低且学习成本以及行为习惯养成成本尚在可以接受的范围内，那么从长远来看，工具的引入将会起到加成的作用。



企业案例

捷信——虚拟项目制组织中的 OKR 落地



刘洋——全面奖酬与组织发展负责人·捷信

◆ 捷信引入 OKR 的背景与 OKR 定位

捷信作为一家持牌消费金融公司，引入 OKR 模式主要基于其企业组织形态变革与业务转型的大背景需求。出于业务考量，捷信在原层级体系上建立了虚拟项目制组织。各虚拟项目组需要按照项目进程动态调整业务目标。而与此同时，捷信也正尝试实现线下转为线上的创新性转型。其过程中充满不确定性且过往也并没有相关经验可以参考。在这样的双重变革需求下，捷信聘用了许多专业领域人才。

如何保证虚拟项目组实现目标确认与动态调整？如何确保线上项目符合市场与业务预期？在同质化的金融科技业，捷信又该怎么突出重围？大量引进的专业领域人才，该如何管理又该如何充分激发其自身潜力带领项目团队发展？而 OKR 的使用与管理则是捷信对于这些疑问与挑战的解答。

“传统”的 KPI 绩效模式。其更加强调对于既定且清晰目标的完成，忽略了对于过程中的阶段式复盘与人员沟通的重视，同时，KPI 目标显然不足够具有挑战性，在完成数字要求的同时，很难更大程度的激发员工的自主性和活力。而在捷信变革的大背景下，单一的由上至下的 KPI 模式显然已不再适用。

所以目前捷信采用了 KPI+OKR 双通道的管理模式。KPI 注重绩效考核，OKR 是与 KPI 打配合的团队管理工具与沟通方式。旨在于结果导向的基础上激发团队里每位成员的自己的想法，在明确上层方向的基础上赋予员工更大的自主权。使捷信的员工可以自行决定应该采用什么样的策略手段达成企业及个人共同制定的目标。

◆ 思维的转变是 OKR 是否成功的关键

OKR 并不是突破创新型的新工具，原有 KPI 的设定中，依然要求有战略的目标承接与关键指标的量化，只不过在很多企业设定 KPI 时，忘记了达成目标的策略，这也使得 OKR 在这一方面上，能帮助业务及 HR 更多对于业务的思

考。也只有转变这种思维方式，不是仅仅单独盯住数字要求，才能做到目标对其，上下同欲。

◆ 具体措施

◇ 例会—及时项目沟通进展，解决实际痛点

每日例会上由项目成员分享自己的成果，一则，捷信希望通过这种方式培养大家的使用习惯。二则及时解决业务痛点尤其是跨团队合作中面临的痛点。

◇ 备忘录机制—实现目标的设定、动态调整与循环

捷信为每个项目都设立了备忘录机制。其中记录了项目组成员每个月想要实现的小改进，称之为“冲刺”。每个项目成员会提出什么样的 KR 是他们觉得有利于项目进展的。而上级则会根据市场反馈与业务完成情况判定这个 KR 能否在现阶段予以实现。若是可以完成则会被加进备忘录中成为全员在下一个“冲刺”中需要实现的改进。久而久之，捷信借由备忘录，形成了一个目标动态调整与更新的长期循环。

此外，由于备忘录中的具体目标和关键结果是基于员工自己的想法产生的，所以这也从本质上解决了上下目标一致对齐。这一绩效管理过程中的关键要素。

◇ 将 OKR 做成 HR 的产品而非目标管理要求

很多公司在 OKR 落地时，使用了和 KPI 一样的方式，HR 在过程中扮演执法者的角度，监督 OKR 的设定情况，跟踪完成情况等，而这样的方式和 OKR 的理念并不一致。但如果希望固化管理动作，避免在落地中变形，我们应把 OKR 作为产品，推广给业务使用，所以在这个过程中，捷信也在探索自己开发 OKR 的系统，HR 作为产品经理，与业务人员共同参与开发，确保 OKR 的使用符合业务要求，满足业务自主发展的需要。

◇ 激励方式

在捷信内部，奖金的激励更侧重于从团队激励的角度实现。所以捷信会从月度或季度的表现、短期的业绩目标、冲刺的完成度以及关键节点的达成等角度综合考量后，以月度或季度奖金的形式激励团队。

◆ HR 的角色

虽然绩效是一个业务主导过程，但是 HR 在其中依旧扮演着多重的角色与作用。

◇ **工具提供。**在 OKR 落地的初期，HR 需要帮助业务部门对 OKR 建立认知。比如帮助业务部门理解 OKR 到底是什么，这个工具的方法论是什么？为什么会有助于业务目标的达成。并在帮助业务部门导入的过程，逐步培养业务部门的使用习惯，让业务习惯在工作中使用 OKR，直至 OKR 存在却无形。同时，按之前提到的，相关工具的开发，也有助于企业在运用 OKR 时更好的进行内化。

◇ **协调沟通。**由于捷信组织形态较为复杂，项目负责人、直线经理与员工在部门内部与虚拟组织内担任了双重职能。这导致了沟通成本的增加。而在初期，类似的沟通机制尚未完全建立，员工们对于这样的沟通模式也并未习惯。所以需要 HR 在其中起到穿针引线的功能：将相关人员拉在一起，帮助大家的关键节点开会讨论共同推进项目进展。

◆ 前提条件（易于 OKR 运行的企业具备什么样的特质）

◇ 厘清组织本身的特点

确认企业是否适合 OKR 运行的前提条件之一就是确定企业内部的自身特点，包括组织本身的形态、架构、核心竞争力、规模大小等。因为这些因素都直接关系到绩效管理体系与相应其他配套机制的变化，比如产品型的团队与客户型的团队、考核机制一定不尽相同。

就规模大小而言，OKR 更适用于规模较小的组织开展。而对于规模较大的组织，如果想要开展 OKR 则需要对组织形态产生一定的思考，如：将组织切割成更小的单位或将 OKR 更多应用到研发型创新型组织中。

◇ 团队成员具有“创业的自驱心态”

创业心态意味着自驱力与主人翁精神。只有当团队成员自己对于业务开展方向有着一定的主控权且愿意自我驱动发挥自身潜力，OKR 才会真正成为激励团队的“利器”。

◆ 如何开始尝试？

在公司转型策略大背景下，企业通过一些小团队进行尝试。如同敏捷化组织的思路一样，并不会直接就铺开，一定选小团队进行测试：通过实际的情况去判断效果与可行性，再根据不断地尝试和动态调整来确定自己企业适合的开展周期、行动方案与配套机制等等。



某医疗大健康 A 机构的 OKR 之路

◆ 背景概述

A 企业于 2019 年第四季度确认将于 2020 年开始试运行 OKR。主要基于以下两大原因。

- ①. A 企业将与另一医疗行业内伙伴合作共同进行项目开发，如双方的采用相同的目标管理与团队管理模式有益于双方的沟通与协作。
- ②. A 公司集团层面想要通过 OKR 的推行有去帮助 A 企业实现战略的分解与落地实施。

◆ OKR 导入

◇ 高层赋能

A 企业在确定将引入 OKR 作为目标管理的策略后，HR 部门内部首先开展了学习。一方面与合作伙伴反复沟通落地 OKR 的理念问题与各类细节问题。另一方面，自行内部学习《measure what matters》一书，从知识层面对于 OKR 的核心理念有所了解。在 HR 部门对于 OKR 有了较为清晰认知之后，人力资源部门先从集团层面介入，针对 CEO、COO 以及 N-1 层开展 coaching 的工作坊，帮助高层达成对于 OKR 的共识，如：OKR 是什么；与 KPI 有什么区别。此外人力资源也走入高层中，帮助他们完成自己的 OKR 目标设定。

◇ 团队赋能

而在针对团队赋能时，在帮助团队建立认知的基础上，HR 部门则更加关注于实操辅导。因此 HR 部门编写了 OKR checklist，其内容包含了 OKR 的步骤、各步骤的关键事项、需要在哪些问题上达成共识；运行过程中如何进行过程追踪等等。

此过程中 HR 并不会全程参与，更多的是将扮演着 OKR 导师的角色，帮助解答落地过程中团队的疑惑与挑战。

◆ 具体措施

◇ OKR 管理层讨论会

A 企业每周会召开例行管理会。管理会上将针对 CEO 和 N-1 层的 OKR 进行沟通并同时会针对这些 OKR 进行讨论与点评。会后，HR 部门将协助管理层会根据讨论会中收集到的意见对自己的 OKR 进行修正。在人力资源部门统一汇总了这些修正版 OKR 后，

会着手绘制管理层 OKR 地图，之后会在公开场合向全员展示，以便全员对一段时间内的核心任务有着清晰且统一的认知。

◇ 日常 check-in

在确定了目标之后，A 企业要求定时对于项目进展进行更新。如：A 企业人力资源部门需要负责对集团层面项目的 OKR 进行跟踪。所以人力资源部门会要求相关同事每周五前在内部系统上进行 check-in：“针对这个 O，本周或本月完成了多少；目前进度如何；信心指数是多少？下一步的计划又是什么？”

◇ 评价与打分

✓ 目前的模式

由于 A 企业今年刚开始应用 OKR 体系，所以在目标设定方面较为“保守”：大比例的目标还是必须完成的指标，尚未开始设定“登月级”难度的目标。所以，目前目标的完成度仍有着一定的参考价值。

✓ 之后的设想

A 企业随后会将 OKR 评价与完成度或者信心指数脱钩。评价将基本由部门负责人或直线经理的评分与评语、员工自身行为以及一小部分的结果所构成。

由于存在对于日常进度的 check-in，所以完成度对于直线经理而言更多的只是参考。即使最终完成度不高，直线经理也非常清楚地明白员工在过程中遭遇了什么困难，完成了什么样的挑战。



同程艺龙——导师赋能下的 OKR 推广之路



侯姗——资深绩效专员·同程艺龙

◆ 背景

同程艺龙一直执行的是以 KPI 为核心的绩效管理体系。在初期，这套体系对于规范化绩效管理起到了至关重要的作用。在完成统一化规范化之后，人力资源部门开始探索差异化绩效管理场景的方案。OKR 就是其中一种。

对于 OKR，人力资源部门在引入之初，期望能够解决绩效目标的过程监控，

更大程度上促进直线经理与员工之间的对话沟通，关注员工的发展。抱着这个初心，同程艺龙引入了 OKR 的管理理念并自行研发了 OKR 平台（目标管理系统）。

◆ OKR 发展进程——小范围试点 + 逐步推广

同程艺龙上线 OKR 平台后，率先在人力行政部门试点，跑通两个闭环之后，中间进行持续性的系统更新与优化，才逐步推广至各个项目单元。当前现状是仍不会强制所有员工一定要采用 OKR 的目标管理模式。

在 OKR 的推广过程中，人力资源部门一方面加强对各项目单元进行概念宣导，同时建议 BG 内部进行大量员工访谈。一则收集员工需求与反馈；二则确定 OKR 的运营模式在自己的部门是否适用；三则和员工进行信息同步并传递出即将开始推进 OKR 运行的信号。

◆ 习惯培养

在逐步走向全员 OKR 的过程中，人力资源部门在引导业务部门以及建议开展员工访谈的基础上，也做了大量的工作帮助员工实现思想上的转变，真正理解 OKR 的意义和价值。

◇ 第一步：线上线下双通道实现 OKR 概念导入。

同程艺龙利用自身多种线上线下渠道共同输出 OKR 培训资料为员工们“打基础”。比如，通过线上同程艺龙大学发布 OKR 培训视频。而在线下，人力资源部门为业务部门提供了以供内部线下培训使用的同程艺龙 OKR 员工手册。其内容涵盖了 OKR 的概

念，时间节点，具体操作与实际应用案例。一方面普及 OKR 相关知识，另一方面也为员工提供“参照物”，帮助了解自身差距。

◇ 第二步：OKR 导师制

OKR 导师是同程艺龙推广 OKR 的关键环节。HR 部门为每个计划实施 OKR 的部门培养一名 OKR 导师。导师由部门负责人推荐，一般为该部门有影响力的核心员工，该员工对部门内部工作流程与人员配置非常了解。在通过 HR 部门的统一培养（如：线上线下课程，一对一跟踪辅导）后，该导师会成为部门内部的“OKR 专家”。身为部门内推进 OKR 落地的中坚力量，他主要负责为同事们建立认知并解答使用过程中的各类疑问。在有需要的时候，导师也可以主导部门内部的 OKR 培训。

此外，导师也需要在各重要节点（OKR 发布节点，反馈辅导阶段节点，季度评估节点）帮助各部门将 OKR 沟通辅导机制落地。



◆ 流程

◇ 目标设定与复盘

目前，OKR 在同程艺龙的设定以季度为周期。每个季度初进行目标设定，在季度末进行复盘。同程艺龙 OKR 管理系统默认每位员工的 O 与 KR 全员公开，而有需要的员工也可以自行进行权限设置。

而在目标设定环节主要遵循两大原则并将 OKR 目标分为两类：挑战型目标与承诺型目标。

①. 承诺型 OKR: 由上而下，逐层分解。

设定承诺型 OKR 第一步，确定管理层方向与目标（部门层与 BG 层面），逐层分解。同程艺龙每年度的战略方向和目标都会同步全员，让所有员工都清晰公司的核心目标。

基于战略目标分解下的 OKR 需要一直承接到普通员工。这样通过 OKR 的分解，使所有员工抬头向上看，能够清楚公司的目标和自己工作的联系。

由承诺型 OKR 的分解逻辑可见，其承担了原 KPI 指标的功能。这类任务普遍具备更易被量化且实现路径较为清晰的特性。所以同程艺龙在考核此类目标时，依旧沿用原 KPI 绩效模式。考评也更加关注于任务的完成度。

②. 挑战型 OKR: 由下及上，关注“梦想”

挑战型 OKR 则将视线聚焦于团队与个人的“梦想”。“梦想”是从长远来看，对于同程艺龙更具有商业价值的项目，如：创新，改善类专项、技术挑战专项。对于个人而言，个人能力提升计划或 IDP 计划都可作为挑战型 OKR 的一部分。

目前同程艺龙并不会对挑战型 OKR 进行考核。但是 OKR 却可以对这些“挑战”的过程形成跟踪，利用系统对于阶段进展进行记录用于阶段性的复盘。不论从个人出发还是从组织发展角度考虑，挑战型 OKR 都会起到一定的正向积极带动作用。

在每个 OKR 运行期间，直线经理和员工本人可以利用目标管理系统进行反馈和 review。而人力资源部门并不会设定硬性规定需要采用每周 review 或双周 review。一般按照各部门的工作安排与需求调整。



◇ 认可与激励

为了促进 OKR 持续地在同程艺龙生根发芽，也为了鼓励勇于自我挑战的同事，人力资源部门会发起 OKR 优秀个人与团队的评选活动。通过线上与线下的公示加深员工的荣誉感与认同感，也为其他同事树立榜样力量，引导大家什么样的 OKR 执行是公司倡导的。

◆ 数字化工具

同程艺龙借助自身优势于 OKR 推行之初便自行搭建了适合自己的 OKR 管理系统（目标管理系统）。这样做主要出于以下三大目的。

一. 提升沟通效率。

通过 Excel, 邮件或会议纪要的形式很难达成实时沟通，及时反馈与透明公示的要求。利用系统可以提升沟通效率，使目标透明。

二. 定时提醒大家接下来需要做什么事情。

系统会在特定的时间推送通知，提醒大家记得制定下一阶段的目标了，提醒直线经理记得要 review。

三. 可视化项目进度。

系统可以将阶段性的进展与行动轨迹进行详细记录，一则便于直线经理与员工“有话可说”“有迹可循”地开展复盘，另一方面项目进展的可视化也有利于跨部门的协同合作。透明公开的目标与行动轨迹让需要多部门协同合作的团队与项目组可以清楚知道彼此的进度，自己部门需要在何时分配什么样的资源如何与对方实现联动与协作，减少因彼此不同步而产生的内耗。

在途商旅——OKR 的推行与落地

◆ 企业背景介绍

上海在途网络科技有限公司是一家国内领先的企业出行全流程服务平台。通过“系统+平台+顾问”模式为企业客户提供差旅预订及费控管理产品和服务，现企业差旅流程化、费用可视化，有效降低企业差旅成本。

◆ 引入 OKR 的契机和目的

◇ 聚焦战略目标

在途商旅目前整体发展迅速，市场占有率也在不断地提高。对于创业型公司而言，在这样的过程中，同期有许多项目需要同时推进。然而公司资源有限，企业需要实现目标对焦，而 OKR 的介入有助于将人员精力、企业资金等资源集中于更重要的事情上。

◇ 提升全员参与度

由于处于快速发展期，高管需要快速地针对外部市场的变化拍板做出决策。而久而久之，由于高层与其他部门人员的参与度不高，易出现脱节和失焦的情况。所以在途希望借助 OKR 调动各部门与各层级的参与感与积极性，帮助全员建立与组织战略目标的链接。

◇ 建立“全员合伙人”的企业文化

在途目前正在企业内部推行期权激励，所以需要激发全员归属感与员工的主人翁精神，在途希望借助 OKR 持续不断地向员工输出“我们的目标是什么”；“为了达成这个目标，我们需要做什么”以及“我们为什么需要这样做”，以此不断强化员工与在途，与在途的愿景之间的链接，营造全员合伙人的企业文化。

◆ OKR 推行

为了帮助全员梳理并建立对于 OKR 的认知，在高管的带领下，人力资源团队从以下几方面逐步将 OKR 在在途中高层中推广开来。

◇ 高管的支持与认可

任何一项新制度或企业变革的推行，高层的认可尤为重要，尤其对于像 OKR 这样和企业战略传递息息相关的工具。OKR 的理念由在途的创始人与联合创始人率先引入在途，他们相信 OKR 对于现阶段的在途而言将会是强有力的助推：提升全员参与度，帮助更加快速地对齐上层战略。

◇ OKR 推行小组

为帮助 OKR 的推行，在途在企业内部组建了 OKR 推行小组，由在途的高层牵头，以及 OKR 管理的部门与部门负责人。通过帮助负责人先了解 OKR 的理念，在途希望在将来可以以部门负责人为抓手，在各部门逐步落地，帮助全员导入 OKR 理念。

◇ 对下的沟通

由于 OKR 是在途的高层牵头引入，所以在途的推行重点在于对下的宣贯和导入，其中的核心与重点涉及如下几个方面。

✓ 解释疑问：OKR 到底是什么？为何我们需要？

对下的宣贯首先需要的是释疑。与员工清楚地介绍：OKR 与 KPI 的不同是什么；并强调在现阶段引入 OKR 的目的是对焦公司战略，确定重心与资源分配，而非引入了新的管理工具对员工进行管控。

✓ 配套制度：适当放宽容错度

为了打消员工心中的抵触情绪，还需要企业氛围和制度的配合。在途适当放宽了对于目标和错误的“宽容度”希望通过此举让员工可以更愿意地接受并尝试新鲜事物。同时，因为目前尚未和绩效考核相挂钩，员工也可以更安心地没有负担地接受新工具。

◆ OKR 循环

◇ OKR 目标设定

目前在途的 OKR 使用集中在中上层。中上层的 OKR 基本可以代表整个部门的 OKR。在有需要的情况下，部门负责人也可以部门 OKR 逐步分解至各模块和个人。而在将来，在途也在思考如何将 OKR 真正落实到每一位员工身上。

✓ 高管会

在途的两位创始人会根据外界情况与企业自身现状梳理公司短期的战略目标。而 N-1 层与公司其他部门以及业务负责人则会思考“自己应该如何配合以便实现这样的战略目标”从而制定自己的“O”和“KR”。

而后续，中高层为了确认个人以及部门间的 OKR 与战略目标的链接，会召开高管会，将高层这一部分的 O 与在途的愿景以及战略逐一对齐。

◇ 跟踪与反馈

为了将跟踪与反馈落到实处，在途选择将反馈直接融入到日常工作中。当反馈被揉碎在每天的日常中时，员工也就不会存在抵触心理，反而会认为这就是我每日的工作常态。

以研发人员为例，每天会开一个 10 分钟的作战会。大家会对当前的项目情况或重点进行沟通。在会中，大家也会也以 OKR 为指导讨论：“目前的执行情况是否贴合我们的目标设定”；“若执行情况超出预期，则需要思考目标的制定是否过于简单”；“若是整体项目难度过大，则需要进一步鼓励大家，激发内驱力，引导大家讲目标和在途的愿景相对齐”。

◆ 数字化工具助力

而在逐步推广并将 OKR 落地的过程中，在途也引入了数字化工具，从以下几方面赋能 OKR 落地。

◇ 前期理念建立与了解

在途在前期准备阶段，依托于工具的帮助，将概念性的知识与 OKR 的推进过程相结合。在 OKR 设定

过程中，了解工具的使用。而实施过程本身也是再次了解，树立 OKR 认知的过程。

◇ 信息透明化，减少沟通成本

工具的使用透明化了 OKR 的推进流程，使各环节的信息交流更加顺畅，降低了员工间以及部门间的沟通成本与壁垒。

✓ OKR 目标设定环节

在目标设定环节，通过工具，大家可以更直观清晰地了解到别人的 OKR 是什么；和自己的关系是什么以及是否有自己需要助力的部分。所以在需要他人协助时，员工可以直接出示自己的 OKR，有理有据地说在哪些环节我需要你的帮助以及为什么我需要你的帮助。相较于原来的沟通模式，由于彼此双方有着相同的目标设定体系也清楚地知道对方的目标设定与上层战略的连接关系，双方会更容易彼此理解，接受，沟通也将更加高效。

✓ 复盘与反馈环节

在复盘与反馈环节，在途利用数字化工具实现了阶段性复盘的留痕体现，为 OKR 的复盘提供了有话可说的依据。



知乎——数字化工具赋能 OKR 升级迭代



彭冬梅——人才发展&文化总监·知乎

◆ OKR 引入背景

知乎成立于 2011 年。而随着团队的不断壮大，创始人周源开始思考如何实现使全体知乎员工对于公司的目标都有着清晰且一致的认知。此时 OKR 引起了知乎的注意。

开始之初，知乎的技术团队是 OKR 的第一批使用者。其结果证明，OKR 的应用一方面帮助知识技术团队实现了对于目标的明晰；另一方面由于在进行目标拆解时可以 @ 每一位员工，这让每位员工觉得自己的点滴工作与团队、部门甚至公司的发展息息相关。

自 2016 起，OKR 在知乎内部的应用已然全面铺开：面向全员与各个职能团队。

◆ OKR 与支持系统的升级之路

目标设定的“过于明确”易于 KPI 目标混淆；然而目标设定若是较为模糊则不利于对其做出评价且加剧了员工的执行难度。

所以核心在于目标设定环节，直线经理不仅需要帮助员工设定有参与感有挑战性的目标；更需要建立个体目标与群体（团队与公司）目标的连接，可视化地让员工了解到其个人的目标达成将如何一步步支持团队部门甚至组织目标实现。

开始之初，知乎利用了 Google doc 的在线表单编辑功能实现了从个人到公司的目标可视化：清楚地展现了群体与个人目标以及目标的各自权重。

但由于团队的扩大，员工的增加，在无数表单中“发现”自己所需要的信息越发地耗时耗力。基于此痛点，知乎于 2018 年开始思考自研 OKR 数字化支持体系。

◇ OKR 系统 1.0 时代：流程数字化

自研之初，OKR 系统的功能主要是帮助原 Google 表单内的目标实现更清晰地展现。各团队与员工不仅可以快速地找到自己的目标，也可以清楚地看到自己的目标和团队以及组织层面目标的内在关系。

◇ OKR 系统 2.0：目标设定制度更新迭代

而渐渐的，知乎已不满足于 OKR 运行的数字化，而是转而将目光锁定在机制的迭

代与更新。于是知乎在 OKR2.0 时代，主要实现了以下两方面的机制迭代。

✓ 组织层面更关注团队目标

为实现目标更快速敏捷地调整，目标设定的周期由原季度设定递增至双月设定。

公司层面也会更加关注具备组织形态团队的 OKR 设定与更新。同时，知乎也非常欢迎员工个人设定其个人 OKR，但不会做出强制要求。而样的关注点转变，原因在于，知乎在逐步推进 OKR 落地的过程中发现，由团队目标分解至个人目标的过程较易实现，所以企业的重心应确保团队以及组织目标的“不偏航”。

为更好地实现组织层级与团队层级目标的衔接，在确定公司年度战略后，知乎会要求各团队先行展开各自团队的 OKR 共创会，自下而上地确认团队想要完成的目标。然后组织再自上而下地引导团队对原有的想法与目标进行修正。



✓ 细分目标设定维度——承诺型 + 挑战型

此外 OKR 目标本身也做出了一定的改变：分为挑战型 OKR 与承诺型 OKR 两种维度。两类虽都出自企业的战略达成，但也存在一定的区别。

- » **承诺型 OKR：**此类 OKR 目标的达成将对于公司战略发展产生极大的正面影响。但由于其存在较大难度，所以除了完成度，还将达成目标过程中付出的努力，克服的苦难以及总结的优秀经验纳入评价维度中。
- » **挑战型 OKR：**团队必须投入足够的资源确认其达成。但是对该类目标的评价并非只关注最终的完成结果，还会将达成过程中团队的建设，资源的合理使用等条件纳入评价体系中。

◇ OKR 系统 3.0：复盘流程优化，用户体验感不断提升

OKR 系统 3.0 的升级主要体现在对于复盘流程的升级迭代以及持续性提升用户体验两大方面

✓ 用户体验升级

知乎作为国内互联网社区行业的先驱，一直致力于不断提升用户体验。这样的理念也体现在优化内部使用平台，提升内部使用者（员工）体验感上。所以在 3.0 阶段，知乎优化了用户界面：使目标设定与更新环节的操作更便捷。

✓ 复盘

众所周知，复盘对于项目的推进以及团队的能力提升起到了举足轻重的作用。所以在 3.0 阶段，知乎将复盘流程嵌入了 OKR 系统流程内，实现了复盘与双月更新流程的固化。其中包含了，例如：OKR 目标长什么样子；应该具体到什么程

度；复盘过程中有没有进行归因分析；下一步的行动计划是什么；以及在运行过程中员工的心得体会等内容。

通过系统，知乎一方面实现了流程的更新、内容的记录；另一方面当团队成员或组织架构发生了一些变化或调整时，新成员也可以借助系统进行信息整合以便快速了解现状，进入状态。

然而复盘的真正落地，不止需要借助数字化工具的介入，也需要意识层面的认同以及相应资源的加成。首先全公司必须从意识层面认知到复盘的价值与必要性。其次知乎会安排线下工作坊，赋能学习课程，以便有更有有效的复盘。

在整个复盘过程中，员工耳濡目染地就知道有效的复盘应该是什么样的。这样的方式一则更直观，二则更易培养员工的使用习惯。此外，知乎会开展线下复盘会与 OKR 跟进的共识会。通过线上线下场景的结合，落地 OKR 的应用，加深大家对于 OKR 认同感和复盘总结。

◆ OKR 与绩效考核

首先 OKR 不应该与绩效考核直接相关。一则 OKR 变为考核工具，员工与团队在设定目标时就会趋于保守，也就无法达成帮助企业实现发展的目的。其次，OKR 与绩效考核不利于组织内部团队协作。员工更容易产生“完成自己部门的任务就好，没有必要协助其他部门”的想法。长此以往，对于企业的文化建设与部门壁垒也将产生不利影响

知乎目前采用的做法是将 OKR 的整体完成度作为绩效考核的参评维度之一，并辅以 360 工具。OKR 可以对于全年的目标、完成情况、过程中收获的经验与心得予以总结。360 环评工具则会联动其他层级的员工对于员工一年中其他方面，如团队合作、文化价值观践行、团队赋能、能力提升做出多元的综合评价。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR 线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ……
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……

悦迹源自喔趣科技，是上海薪勤科技有限公司旗下的创新品牌，也是深根于喔趣科技旗下复合型企业服务品牌，集招聘流程管理组织目标管理员工学习平台等功能于一体的SaaS工具平台。悦迹在全国多地设立了研发中心和业务中心，具备强大的产品技术实力与完善的服务能力，致力于为企业管理者、HR、员工带来轻松愉悦的工作体验。

薪勤科技致力于运用前沿科技为企业提供招聘管理、流程管理、目标管理等全链服务基于企业人才战略与业务场景，提供符合业务需求的、全面的劳动力综合管理解决方案，致力于帮助企业实现精细化管理，提升组织运营效率，赋能中国企业更长足发展。


2017年
成立时间


300+
员工数


4城
研发中心


1000+
累计服务企业


1,00+
服务大中型企业


10w+
覆盖员工

让你的时间更有价值，企业和员工的双重Enjoy

Enjoy for manager

- E** efficiency 提高工作效率
- N** necessary 满足工作需求
- J** join 结合业务场景
- O** object 明确工作目标
- Y** yield 带来企业收益

Enjoy for employee

- E** easy 操作简单易上手
- N** need 养成工作习惯
- J** joy 享受工作挑战
- O** optimistic 积极乐观工作
- Y** yourself 完成自我提升

悦迹OKR 简单 高效 可落地

提供企业OKR目标管理、任务管理、在线邀请协作者共同讨论制定目标，支持持续过程管理，激发员工创造潜能，实现企业快速应变复杂竞争环境，提升业绩增长。

5大
基因激活

100%
掌控工作进度

悦迹OKR空中学院 学OKR,就在悦迹

-  专业的OKR内容体系
-  多为教学和生态合作
-  行业经验和最佳实践
-  聚集权威专家讲师顾问



扫码关注悦迹OKR
了解更多精彩内容



企业 OKR 落地研究

Implementation of OKR Research Report

© 版权声明 本调研报告属智享会&薪勤科技所有。未经书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Xinqin Technology. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.