

字节跳动

OKR 实践落地指南

来源

即课学堂

来源

🔍	OKR实操赋能	Search	
1	2	3	4
引例：OKR产生背景			
概念：OKR基本内涵			
实操：OKR实施要点			
避坑：OKR误区提示			

OKR

Objective, Key Results

目标 + 关键结果法

一套定义、监控和追踪目标完成情况的
管理工具和方法

引例1

The First Instance

传统的绩效管理出了什么问题？

某个公司的团队中有两名员工：李明和韩梅梅。

- 李明很聪明，专注于取得成果。他受到金钱奖励的驱使，并且一直试图弄清楚如何赚更多的钱。
- 韩梅梅也很聪明，专注，她所取得的成就让她感到开心。她相信，如果她努力付出，钱就会随之而来。

该组织使用简化的奖金公式，将目标与奖励联系起来：奖金计算 = f (达到的目标百分比 * 工资等级)

这意味着奖金的大小是员工工资等级和员工完成目标的百分比之间的函数。

- 李明“积极”与经理进行了几轮谈判后，成功降低了目标的难度和需要完成的任务量，最终实现了120%的目标完成率；
- 韩梅梅是一个实干家，积极挑战部门分配下来的高难度挑战任务，并经过努力实现了80%的目标完成率，虽然没完成，但成果已远远超出公司的任何人。

那么，谁应该获得更多的奖金？

- A、李明
- B、韩梅梅

绩效管理的答案是：李明。



出于现实的管理目的（难度系数难以评估），绩效管理经常导向奖励不当行为。

引例1

The First Instance



2016年李彦宏：对短期KPI的追逐
让百度价值观变形

传统的绩效管理出了什么问题？

各位百度同学：

一月份的贴吧事件、四月份的魏则西事件引起了网民对百度的广泛批评和质疑。其愤怒之情，超过了以往百度经历的任何危机。还记得创业初期的百度，那时我们主要在跟谷歌等竞争对手抢用户，但我更怕的是它去高价挖我们的人才，谷歌完全有实力给百度的工程师们开出三倍以上工资待遇。后来他们进来了，却几乎没有挖动我们什么人。细想起来，*那个时候大家都憋着一股气，要做最好的中文搜索引擎。我们每个人每天都为自己做的事情感到特别自豪。*然而今天呢？我更多地会听到不同部门为了KPI分配而争吵不休，会看到一些高级工程师在平衡商业利益和用户体验之间纠结甚至妥协。用户也因此开始质疑我们商业推广的公平性和客观性，吐槽我们产品的安装策略，反对我们贴吧、百科等产品的过度商业化……因为从管理层到员工对短期KPI的追逐，我们的价值观被挤压变形了，业绩增长凌驾于用户体验，简单经营替代了简单可依赖，我们与用户渐行渐远，我们与创业初期坚守的使命和价值观渐行渐远。如果失去了用户的支持，失去了对价值观的坚守，百度离破产就真的只有30天！

引例1

The First Instance

传统的绩效管理出了什么问题？



- 面对不确定性，目标高低合理性评估往往缺乏条件
- 长此以往将导向对目标的博弈、内部非理性竞争，不愿挑战高目标
- 引发短期行为，寅吃卯粮，不注重产品价值，伤害客户、品牌和组织
- 缺乏对【要执行的前因】理解和认同，实现目标数字的过程中，偏离初衷，捞偏门、走邪路，破坏组织文化
- “要我做”，导向僵硬执行，缺乏自发的思考和创新性的改进
- 目标分解后做甩手掌柜，缺乏对过程的管理和对团队成员的辅导
- 往往只能事后纠偏，对组织的伤害难以挽回

过度精细化的绩效主义，都是精致的利己主义，是为了确保自己的绩效，费脑筋、下狠心向下层层传递“割韭菜”的游戏，一线和组织往往成了最终的受害者……

培育了短期业绩，搞砸了长期规划，滋生了口安、摧毁了团队合作，助长了对立和政治。

引例1

The First Instance

传统的绩效管理出了什么问题？



引例2

The Second Instance

目标的实质是方向，本质是定义路径

爱丽丝：“请你告诉我，我该走哪条路？”

猫：“那要看你想去哪里。”

爱丽丝：“去哪儿无所谓。”

猫：“那么走哪条路也就无所谓了。”

——摘自刘易斯-卡罗尔的《爱丽丝漫游奇景记》



何为目标？

我们的目的地，期望实现的具体可描述的现象或状态。

- ❑ 目标是结果，是希望，是欲望的具体表现形式；
- ❑ 目标是由动机至行为的驱动力，是一切行动的源动力；
- ❑ 目标是 **时刻专注的焦点，是专注力！**

何为目的？

我们的发心，出发时期望达到的效果或产生的意义。

- ❑ 弥补现实与期望的差距（产生或消亡、更多或更少）；
- ❑ 追求快乐，逃避痛苦！



引例3

The Third Instance

目标管理中的绊脚石——诱惑



阿塔兰忒（古希腊神话中一位善于疾走的女猎手）是斯巴达跑得最快的人，但是她一直不想结婚。她父亲却想把她嫁出去，所以他决定举办一场跑步比赛，赢得比赛者可以娶阿塔兰忒。阿塔兰忒提出也要参加比赛，只要没有人能赢她，那么她就仍旧可以保持自由。

比赛中阿塔兰忒的确跑得非常快，超过了几乎所有人，直到一个叫希波墨涅斯的小伙子出现。他拿着三枚金苹果，每当阿塔兰忒要超过他时，他就往她的赛道上扔一颗金苹果，阿塔兰忒就会去捡，他就用这种方法以微弱的优势赢得了比赛。最终阿塔兰忒就只好嫁给了希波墨涅斯。

而如果阿塔兰忒在比赛前给自己设定了明确的目标，并始终不动摇地推进，那么她还是有很大的可能以实力取胜，依旧保持自由之身。



以舍为得：若想事事兼顾，便会一事无成。高绩效组织、人才总有办法直击重点，不□会其他一切干扰。

OKR实操赋能		Search	
1	2	3	4
引例：OKR产生背景			
概念：OKR基本内涵			
实操：OKR实施要点			
避坑：OKR误区提示			

OKR

Objective, Key Results

目标 + 关键结果法

一套定义、监控和追踪目标完成情况的
管理工具和方法



OKR概念

Objectives & Key Results

定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法

OKR (Objectives & Key Result, 目标与关键结果)

- 是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。同时，OKR还是一种能够促进员工与团队协同工作的思维模式。

-  **目的目标 (objective)**：是对驱动组织朝期望方向前进的定性追求的一种简洁描述（想要什么）
-  **关键结果 (key results)**：是一种定量描述，是实现目标的关键策略或措施的度量（如何实现，如何衡量是否完成）

O bjective

目标目标：抬头看路，目标牵引与对齐

我要去哪里？

答案便是你的目标

K ey R esults

关键成果：低头做事，脚踏实地&重点关注

我如何知道正朝着目标迈进？

答案告诉我们沿途该验收的成果



假设某快递公司在新的季度要制定一个目标，要提升公司服务的用户体验，我们展现OKR和KPI两种不同的展现方式：



KPI表述：“本季度客户满意度要提升至90%以上”；



OKR表述：

O: 创造无与伦比的用户服务体验

KR1: 派单时间由一天一次改为一天两次

KR2: 用户投诉建议等问题反馈时间不超过 2 个小时

KR3: 用户问题的处理时间缩短至 24 小时之内

KR4: 对快递员、客服进行 2 次服务技能培训

OKR工具全景

Panoramic View

全要素：目标对齐、目标描述、信心指数、关键成果、进度检视、风险和阻碍

OKR工作法模板	
备注	
部门名称	
年度任务	
员工	
任务选择	
目标 #1 —— (信心指数: X)	进度
关键成果 1	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
关键成果 2	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
关键成果 3	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
目标 #2 —— (信心指数: X)	进度
关键成果 1	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
关键成果 2	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
关键成果 3	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
目标 #3 —— (信心指数: X)	进度
关键成果 1	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
关键成果 2	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
关键成果 3	<input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%
备注 (风险和阻碍)	
提醒: 及时列出无法独自解决但可以寻求帮助的事情	

→ 部门任务（可选）：服务于目标对齐

→ 目标Objective（通常最多5项，3个为宜）

- 展现出野心
- 很困难，甚至让你觉得有些难受
- 目标须100%协商并同意，非命令
- 完成度60%-70%=GOOD；40%=BAD

→ 关键成果Key Results（通常最多4项）

- 能让目标明确地实现
- 有明确的时间节点+可量化
- 关键结果完成度的评估可导向最终对目标完成度的评估

→ 风险和阻碍

- 简短、及时列出无法独自解决但可以寻求帮助的事情

信心指数：评估目标的难度

- 一定可以实现（9-10）
- 有风险但有很大可能实现（7-8）
- 必须采取突破的方式才能实现（5-6）
- 实现较困难（1-4分）

进度表

- 构建衡量进展的指示器，显示我们走了多远

聚焦思维

- 0: 少即是多 (Less is More) ，迫使你弄清楚组织在未来一段时间内要达到的首要任务是什么 (优先级) ，依赖于管理者的经营思维和判断
- KR: 对于完成目标什么策略或措施是最关键的，哪些是数据是最关键的，依赖于专业经验和专业判断

对优先事项的聚焦和承诺

对齐、链接、协同的思维

- 目标分解强调上、下、左、右 360度协同，无论哪个层级都应该对准组织最高层的OKR
- 不仅关注数字，更关注为完成数字所做的贡献，进度、节奏安排相互匹配和咬合
- 使每个人的目标清楚明白，确保大家都在做正确的事情，激发团队向心力

团队工作的协同和联系

敏捷思维

- OKR是一个开放的系统，目标、责任人和进度信息是透明和共享的
- OKR是一个持续跟踪的系统，需要定期检查、评分和评估来阐明和活化OKR，当有关键成果看起来不太可能达成时，OKR将促使大家探求行动来克服困难，并帮助责任人激发强烈的个人责任感

敏捷追踪

成长型思维

- OKR强调目标要有挑战性 (有不舒服的兴奋感) 但要能实现，将可实现目标与远大目标分开
- 设定高难度的目标 (Think 10×，超出竞争对手10倍) 才能刺激创新，背后的机理在于：高难度的目标将强迫你专注，开发和挖掘深藏的创意宝库，刺激创新和变革思维

充分延展进而挑战不可能

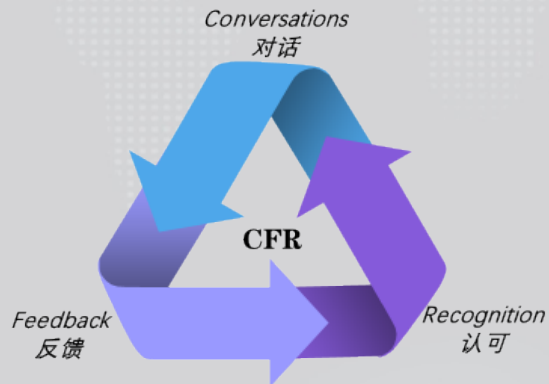


“务实浪漫”：把梦想变成现实（face reality and change it）

- 不做容易的事，做正确的事；
- 刨根问底，抓住本质，尊重用户；
- 拥抱不确定性，保持可能性；
- 独立思考，有生命力，面向未来。

OKR能够引领组织打破舒适区，持续扩展能力辐射边界，达到梦想边缘的成就。它能够发掘崭新的能力、孕育更有创意的解决方案、改革商业模式。

持续地绩效改进



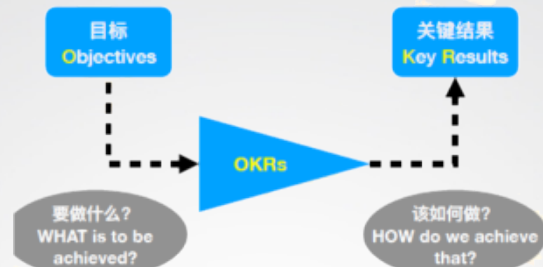
- 对话：主管是教练和导师，提供指导和信息交换
- 反馈：表现评价，改进建议，资源配置
- 肯定：成就评估，标杆效应

持续进步



- 培养更好的高阶管理人才：领导者成为更好的沟通者和激励者
- 让较少发声的贡献者有机会发光发热：贡献者变成更有纪律、更为严谨的思考者

加速文化变革



- 透明共识，集体责任。
- 协调团队一起完成共同的目标，透过目标导向的轻松沟通使团队团结一致，从而创造透明和负责任的环境



真正对话、获得建设性反馈、出色成就有人肯定，热情、精益求精的思维和日日求进步的决心开始传染

2020年2月9日晚，字节跳动副总裁谢欣在飞书（OKR工具）公开课的直播中进行了题为《字节跳动5万人在家办公背后的故事》的精彩分享。

2月13日《OKR，如何让今日头条5万员工远程办公期间效率不降反升？》风靡网络……

在对齐大方向的基础上，自己去思考实现的路径，设定目标和关键任务……运用目标管理，就像打一场仗一样，设立项目，发起战役，明确目标，一起冲锋。



字节文化（“字节范儿”）	OKR倡导行为
追求极致	追求困难目标
务实敢为	自下而上设定目标
开放谦逊	与他人协同合作
坦诚清晰	保持信息快速流动，互相透明
始终创业	不设边界，自主思考

OKR能够引领组织打破舒适区，持续扩展能力辐射边界，达到梦想边缘的成就。它能够发掘崭新的能力、孕育更有创意的解决方案、改革商业模式，适合于寻求基业长青，持续创业，不断谋求发现新的增长极的公司。

适用范围

公司： 互联网创业/创新企业/创业公司/传统公司转型

部门： 研发部门/项目组/业务结果很难用KPI设定的部门

岗位： 研发人员/创意工作/高复杂工作/需要团队合作比较紧密的，其他无法用KPI做出准确衡量的岗位

年轻人更容易被塑形，他们或许在业务素养上还需要培养，但初入社会的那份干净和冲动更值得被看重

🔍	OKR实操赋能	Search	
1	2	3	4
引例：OKR产生背景			
概念：OKR基本内涵			
实操：OKR实施要点			
避坑：OKR误区提示			

OKR

Objective, Key Results

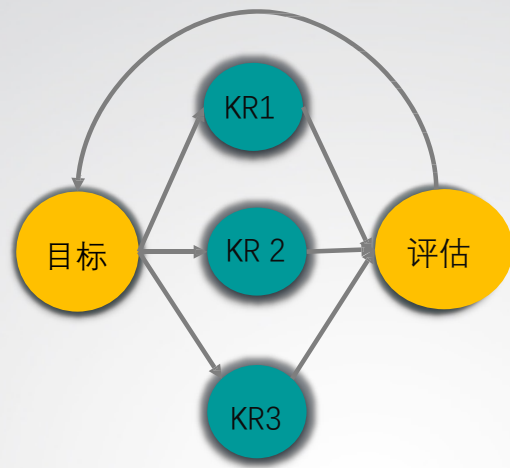
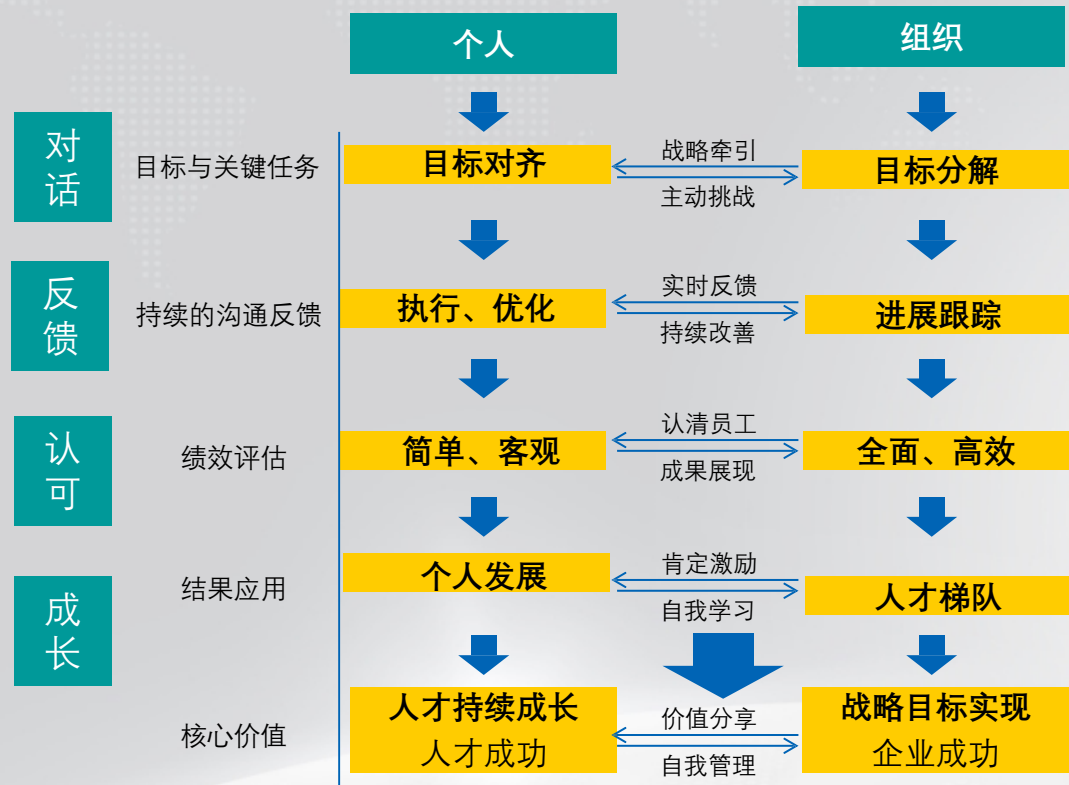
目标 + 关键结果法

一套定义、监控和追踪目标完成情况的
管理工具和方法

实施全景

Implement Plan

CFR+持续进步



目标驱动 + 快速反馈 + 激发潜能

一体共赢

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/435122301212011033>