

TRUE OKR

真OKR

况阳 —— 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

真 OKR / 况阳著. —北京: 机械工业出版社, 2022.10
ISBN 978-7-111-71732-4

I. ①真… II. ①况… III. ①企业管理 - 目标管理 IV. ①F272.71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 185328 号

真 OKR

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 杨振英

责任校对: 韩佳欣 王明欣

印 刷: 涿州市京南印刷厂

版 次: 2023 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-111-71732-4

定 价: 79.00 元

客服电话: (010) 88361066 68326294

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

PREFACE ► 前 言

真 OKR 修炼之旅

从不承想，OKR 会成为我从业生涯中接触最多、伴随时间最久的人力资源理念、工具和方法。我还清晰地记得，2015 年在华为开展 OKR 时，放眼国内，几乎没有企业在应用 OKR。如今大家耳熟能详的、OKR 应用得非常好的优秀企业字节跳动，在那时还名不见经传。彼时，华为只得一边跨过千山万水直接向 OKR 的发祥地谷歌学习，一边自己摸着石头过河。《绩效使能：超越 OKR》一书的研究和实践，正源于那段艰苦的探索之旅。

三年之后，在 OKR 在华为开展得如火如荼之际，我离开了华为。此后，我先后加入了阿里巴巴和腾讯。在我到阿里巴巴时，OKR 依然只是国内少数企业才使用的目标管理工具。如果从人数上看，在 2018 年年初我离开华为时，华为内部有约 2 万人在应用 OKR。国内其他企业应用 OKR 的人数加起来，估计也不会超过华为的这一数字。然而很快，在随后不到三年的时间里，OKR 迅速走进了百度、阿里巴巴、腾讯、京东、小米、美团、快手等互联网头部企业。伴随着 OKR 在这些领先企业的开展，OKR 迅速地在国内

遍地开花。如今，如果哪家企业还没有开展 OKR 或者准备开展 OKR，一定会被嘲笑跟不上这个时代。

还记得，2015 年 10 月华为开展 OKR 之初，我查遍全网，唯一能查阅到的 OKR 图书只有克里斯蒂娜·沃特克（Christina Wodtke）的 *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*（《OKR 工作法：谷歌、领英等公司的高绩效秘籍》）。这本书出版于 2015 年 2 月，当时还没有中译本。中译本的出版，是 2017 年下半年的事了。不过，这种情况随后快速出现了变化。2016 年 9 月，保罗·R. 尼文（Paul R. Niven）和本·拉莫尔特（Ben Lamorte）出版了 *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* 一书。这是全球首本从实操层面介绍如何开展 OKR 的书。机械工业出版社的编辑在取得该书的中文版版权后，希望联系一位真正在企业中开展 OKR 的专业人士来翻译此书。我似乎是当时的最佳人选。那时，我在华为开展 OKR 已经一年了。对方联系上了我，我也很爽快地答应了。我当时特别希望能为 OKR 在其他企业的推行贡献一点自己的力量。于是，在繁忙的华为工作之余，紧张的翻译工作就此拉开序幕。历时近 10 个月之后，此书终于在 2017 年 8 月和中国读者见面，中文版书名为《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》。这是国内首本从实操层面介绍 OKR 的中文译著，改变了中文界没有 OKR 图书的现状，广受中国读者的青睐。对中国 OKR 教练来说，它几乎是案头必备。此书也因其黄色封面而被 OKR 教练昵称为“OKR 小黄书”。

《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》是拉莫尔特在美国的 OKR 经验总结。如何将硅谷的企业实践和中国的企业实际相结合，是我一直在思考的事。OKR 在国内企业的开展并不容易。OKR 在华为开展的坎坷之旅，促使我想写一本本土 OKR 专著。我希望能借此帮助中国其他企业管理者更好地理解 OKR 的底层理念，尤其是 OKR 和绩效考核之间究竟是什么关系，OKR 和 KPI 又是什么关系等诸多问题。基于这样的考虑，我把我在华为期间开展 OKR 的经验以及相关研究，凝集在了《绩效使能：超越 OKR》一书中。

该书在 2019 年 3 月出版。可以说，它推出的时机刚刚好。这本书最大的贡献，就是把 OKR 从国外实践转变成了本土实践，并帮助中国企业高层理解了 OKR 的本质和底层假设，帮助他们建立起了 OKR 的理念自信。OKR 的推行是一把手工程，而一把手通常又是理念驱动型的，只有他们在理念上真正认同了 OKR，OKR 在企业的推行才会水到渠成。《绩效使能：超越 OKR》达成了这一目的。

原本，对我而言，伴随着《绩效使能：超越 OKR》的出版，我的 OKR 使命就完成了。所以在 2018 年离开华为时，我并没有打算把 OKR 作为我此后的工作领域。事实上，此后两年在阿里巴巴工作期间，我的主要工作是负责阿里巴巴一个事业群的 OD（组织发展）和 OC（企业文化）。然而，阿里巴巴内部总会不时地有人找到我，表示希望我帮助他们赋能管理者理解 OKR 和在团队中开展 OKR。我先后在我所在的事业群、钉钉事业部、创新事业群、蚂蚁金服等开展了广泛的 OKR 培训和交流。OKR 在阿里巴巴内部就像星星之火一样，不断地燎原。在各业务团队自发做了大量的尝试之后，阿里巴巴正式决定在 2020 年下半年将 OKR 推广到全集团。

腾讯也大抵如此。自 2017 年起，腾讯各个事业群在零星地开展 OKR。2020 年，我刚到腾讯，就做了一场以“真假 OKR”为主题的交流。此后，我继续在多个事业群辅导部门深度开展 OKR 共创及 OKR 复盘，并开发出了系列内部课程。伴随着腾讯最新 OKR IT 系统的上线应用，腾讯终于在 2021 年年初将 OKR 正式推广到全集团。

在准备动手写作本书之际，我试图统计一下当前关于 OKR 的书有多少种。结果让我大吃一惊。截至 2021 年 12 月，全球共出版了近 60 种与 OKR 相关的图书，出版语言包括中文、英文、德文、西班牙文、葡萄牙文。可以看到，OKR 如今已遍及全球，在世界各地受到了同等程度的欢迎，俨然已成为全球性的目标管理方法。其中，中美是全球开展 OKR 的绝对主阵地，以英文出版的 OKR 图书共 27 种，以中文出版的共 21 种，中英平分秋色，不分伯仲。虽然我一直在企业内部辅导各团队开展 OKR，但为了帮助读者更全面地

理解如何在企业中开展 OKR，我逐一拜读了这些图书。同样让我惊喜的是，这些书中不乏好书，它们各自闪耀着光芒，映射了作者的 OKR 辅导经验和 OKR 主张。我尤其推荐下面几本。

- 美国本·拉莫尔特的《OKR 教练实战手册》(*The OKRs Field Book: A Step-by-Step Guide for Objectives and Key Results Coaches*)。这是拉莫尔特继《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》之后的又一力作，侧重辅导 OKR 教练如何在企业内部推行 OKR。这本书的英文版出版于 2021 年 3 月，中译本由李靖翻译，机械工业出版社 2022 年 5 月出版。
- 美国约翰·杜尔 (John Doerr) 的《这就是 OKR》(*Measure What Matters*)。约翰·杜尔就像 OKR 的播种机，一直在热心地向硅谷企业推荐 OKR 方法，《这就是 OKR》介绍了 OKR 在企业中的开展实践。
- 美国巴特·邓·汉克 (Bart Den Haak) 的 *Moving the Needle with Lean OKR* (《精益 OKR 带来大不同》)。作者有丰富的 OKR 辅导经验，尤其是在软件开发领域，因此书中列举了大量与软件相关的 OKR 开展案例，值得一读。这本书出版于 2021 年 11 月，截至本书出版暂无中译本。
- 日本天野胜的《OKR 思维》。这本书以图形化的方式形象地介绍了 OKR，通俗易懂。天野胜还在书中介绍了 OKR 在日本的推行经验，值得一读。
- 国内李靖的《OKR 完全实践》。这本书覆盖了企业 OKR 实践的各个环节。OKR 开展过程中遇到的不少问题，都可以在李靖的这本书中找到答案。
- 国内王洪君的《共创式 OKR 管理》。这本书侧重介绍了如何将共创和 OKR 结合。结合我的 OKR 开展经验，我认为 OKR 非常需要

共创，作者在书中探讨了如何把共创技术和 OKR 相结合，以帮助高质量地制定团队 OKR，对此我完全赞同。这本书出版于 2020 年 10 月。

还有不少 OKR 专著也写得很好，在此不一一列举。

可以看到，OKR 相关书籍是如此丰富。在读完几乎所有这些中英文书籍之后，我也曾犹豫过一阵儿：我还有必要再写一本与 OKR 相关的书吗？

在经过长时间思考之后，我得出的答案是肯定的！我认为依然必要！

我和所有这些作者有一个非常大的不同——几乎所有其他作者都是以咨询顾问、OKR 外部教练的身份在传播 OKR：

- 在美国，约翰·杜尔是投资人，本·拉莫尔特是专职 OKR 外部教练。
- 在日本，天野胜是敏捷教练。
- 中国也大抵如此，所有已出版 OKR 图书的作者，都源自咨询界和培训界。

可以说，我是截至目前唯一一直在企业内部工作的作者，也是唯一在全生命周期实施 OKR 的作者：

- 2015 ~ 2018 年，我在华为全流程地支撑了百余个部门、约 2 万人规模团队的 OKR 开展。
- 2018 ~ 2020 年，我在阿里巴巴支撑了十余个团队的 OKR 开展。
- 2020 ~ 2022 年，我在腾讯支撑了百余个团队、近万人的 OKR 开展。

从管理层的 OKR 赋能到 OKR 共创、OKR 实施、OKR 复盘、OKR 文化、OKR IT，我在 OKR 开展的全生命周期和这些团队在一起：

- 华为 80% 的 OKR 赋能材料是我主导开发的，华为在长达三年的 OKR 推行期使用的 OKR IT 系统，是我一手设计和带领研发团队开发的。

- 我切实影响了阿里巴巴早期的 OKR 开展过程。
- 我深度辅导了腾讯多个部门开展 OKR 共创、实施和复盘。

所以我说：OKR 是我从业生涯中伴随时间最久的一个管理方法。

我始终战斗在企业的第一线。我的视角始终是由内而外的、有体系性的，既要关注 OKR 底层理念，也要关注 OKR 具体实操，需要从头至尾贯穿从理念、方法论到实际落地的全过程。从 2015 年至今，我先后战斗在华为、阿里巴巴、腾讯等中国领先企业推行 OKR 的最前线，我的主要操盘经验集中在中国的头部企业。这几家企业都很成功，却又形态各异，业务领域、企业文化各有特点。除此以外，我还同其他企业，如高科技企业华大基因、初创游戏企业 tap4fun 等保持着很好的接触，帮助它们在企业内部开展 OKR，这些经验都很有启发意义。我希望把发生在这些领先企业内的最新 OKR 实践做一次汇集。

与此同时，在同外部企业交流的过程中，我也发现，国内不少企业的 OKR 出现了很多变形，很多企业将 OKR 作为一个单点实践在片面地开展，出现了断章取义的现象，甚至把 OKR 等同于 KPI 在用，只是换了个名字。可以看到，OKR 在国内已经开展 6 年有余了，门派众多，真假难辨，是时候萃取真金，让真 OKR 现身了。检验真 OKR 的最终标准，是实施 OKR 后能真正促进组织业绩的跃升。华为、阿里巴巴、腾讯以多年的实践，成功地在其原有组织系统上嫁接了 OKR 这一方法，发挥了 OKR 的独特效用。我希望尽我所能，把我在这些组织中的亲身实践萃取出来，给其他还在实施和准备实施的企业提供更全面、科学的参考，帮助它们开展“真 OKR”，这是我写本书的初心。于我，这也是 OKR 修炼之旅的另一个里程碑，它是我长达 7 年多在不同企业的一手 OKR 实践的系统萃取和升华。同时，本书充分借鉴了其他企业和其他 OKR 从业者的智慧，尤其是字节跳动的 OKR 实践精华，除此之外还吸纳了最新的绩效管理研究成果，所以也可以说，《真 OKR》是时至今日所有 OKR 从业者共同智慧的结晶。

企业开展 OKR，首先需要企业高管在底层理念层面切换到 OKR 理念上来，然后辅以系统性的 OKR 实操。只有这样，OKR 才能成功推行。《绩效使能：超越 OKR》解构了 OKR 工作的底层逻辑，本书将提供 OKR 如何在企业完整落地的系统实操。理念和实操要相辅相成，这样组织内部的员工才不会对 OKR 产生排异反应，OKR 的开展才会顺理成章。

真 OKR 是一套组合拳，企业需要组合开展，而不应只取一段。

本书分为 10 章，第 1 章是 OKR 概览，第 2 章是全书的总纲，提出了真 OKR 的五昧真火框架，第 3～7 章分别具体介绍了这五昧真火，第 8 章分享了真 OKR 的开展经验，第 9 章介绍了 OKR 与考核的关系，第 10 章讲述了 OKR 如何成就高绩效。这些章构成了一个环环相扣的有机整体，我建议你依序阅读，尽可能不跳读。

本书与《绩效使能：超越 OKR》在理念上是一脉相承的，是《绩效使能：超越 OKR》的最新实践。希望本书结合《绩效使能：超越 OKR》，能真正帮助企业管理者实现从理念到实操的深刻变化，帮助企业打造敢于挑战、善于创新的“真 OKR”文化，助力企业业绩持续腾飞！

致 谢 ◀ ACKNOWLEDGEMENTS

书籍是人类智慧的结晶！

我这样说，丝毫没有要自夸本书的意思。我深知，每一本用心之作，除了凝结作者的脑力劳动与汗水，也一定还吸纳了众多前辈和同行的智慧，是站在巨人肩膀上的继续远眺。当一本书收获赞誉时，功劳簿上不能少了他们。

正如我在前言中所讲的那样，本书既汇集了我在华为、阿里巴巴、腾讯以及众多外部企业中长达7年多的OKR实践经验，也吸纳了迄今为止所有已出版OKR图书的精华。我在这里充当了大熔炉的角色，来自企业的实践经验与来自学界的专业研究作为原材料在我这个大熔炉中充分地锻炼、萃取，最终生成了本书。

感谢华为、阿里巴巴、腾讯、字节跳动的OKR支持者和实践者，包括华为的吕克、武文斌、郑岩、周雪涛、李晓卉、代炜，阿里巴巴的吴敏芝、张菲菲、阮籍、昭君、吴亮，腾讯的林海峰、钟翔平、丁珂、魏颖、陈韵、于莉莉、刘靓文、卢星宇、肖瑞琪、周树雄、章莹、蔡锦绕、张积鸿、李洁、张军照、宋颖潇，字节跳

动的谢欣、李诚等，他们在各自的企业中克服和正在克服着各种各样的现实困难，把 OKR 一步步地推向成功。他们的成功实践，鼓舞着更多希望尝试 OKR 的企业。

感谢在 OKR、绩效管理领域潜心研究的专家、学者，包括国内清华大学的张勉老师，国外的伊莱恩·D. 普拉科斯 (Elaine D. Pulakos)、罗斯·A. 米勒-汉森 (Rose A. Mueller-Hanson)、唐纳德·J. 惠勒 (Donald J. Wheeler)、马克·格雷班 (Mark Graban)、艾伦·L. 科尔奎特 (Alan L. Colquitt) 等，他们用科学的研究方法，持续地证实和证伪企业界一些 OKR 实践和绩效管理实践，从而持续提升 OKR 和绩效管理实践的科学信度和效度。

感谢无数 OKR 外部教练，包括约翰·杜尔、本·拉莫尔特、巴特·邓·汉克、姚琼、李靖等，他们一边辅导企业，一点一滴地推动 OKR 在企业中的落地实施；一边不断总结企业 OKR 开展的得失，把宝贵的经验汇集在业已出版的近 60 种 OKR 相关专著中。由于他们的努力，企业如今在开展 OKR 时，可参考的素材得到了极大丰富，这帮了企业不少忙，使它们可以少走很多弯路。

感谢机械工业出版社等出版界朋友的不懈努力，他们在 OKR 领域不断推陈出新，出版了很多 OKR 好书。

最后，特别感谢我的妻子，没有她默默地在背后全力支持，我很难在繁忙的工作之余，再抽出无数个日夜完成本书的写作。

衷心希望本书能在业已充沛的 OKR 沃土上，再贡献一点绵薄之力，让每个企业的 OKR 实践，都开出灿烂花朵，结出累累硕果。

若此，真 OKR 也！

目 录 ◀ CONTENTS

前言 真 OKR 修炼之旅
致谢

第 1 章 为什么 OKR 在中国热度不减	1
OKR 在中国的应用现状	1
OKR 在中国为什么这么受欢迎	3
OKR 在中国企业开展效果一览	8
OKR 价值模型	11
OKR 在组织中的位置	13
第 2 章 OKR 的五味真火	15
什么是 OKR	15
真 OKR 的标准：CLASSIC	22
真 OKR 的句法	35
“真 OKR 三国杀” 游戏	36
真 OKR 是如何炼成的	39
再谈为什么需要 OKR	41

第 3 章 OKR 五味真火之一：OKR 制定	49
要制定怎样的 OKR 才有效	49
典型组织 OKR 制定的一般步骤	51
开好 OKR 共创会	54
OKR 共创会第一步：深入了解业务现状	56
OKR 共创会第二步：设计 OKR 共创会方案	57
OKR 共创会第三步：对齐 OKR 共创会方案	66
OKR 共创会第四步：OKR 共创会场域布置	68
OKR 共创会第五步：OKR 共创会暖场	73
OKR 共创会第六步：OKR 赋能	79
OKR 共创会第七步：业务背景输入	82
OKR 共创会第八步：O 研讨	82
OKR 共创会第九步：KR 研讨	88
OKR 共创会第十步：生成 OKR 大图并明确下一步规划	91
开好 OKR 握手会	93
第一步：通晒各事业群分别制定的 OKR	94
第二步：OKR 横向握手	95
第三步：对齐公司 OKR，生成公司—事业群两层 OKR 大图	95
第四步：明确 OKR 使能机制	96
形成更大的 OKR 大图	97
OKR 共创会与 OKR 握手会工作量分析	98
OKR 的三种对齐方式	100
超越 OKR，拥有小梦想	107
OKR 出征仪式	111
对 OKR 共创会和 OKR 握手会是否必要的再反思	113
 第 4 章 OKR 五味真火之二：OKR 使能	 117
OKR 使能飞轮	118
落实行动学习	119
行动学习是什么	119
华为 OKR 圈子：一种自发呈现的 OKR 行动学习案例	121
AAR：一种行之有效的行动学习方法	124
开好 OKR 双周会	127

OKR 回顾频率	127
如何开 OKR 双周会	130
做好一对一沟通	137
善于去发现里程碑	140
避免陷入盲目的“搬砖”细节之中	145
OKR 使能工作量分析	147
第 5 章 OKR 五味真火之三：OKR 复盘	149
OKR 复盘心法：OS	150
OKR 复盘招式：GAMES	157
第一步：回顾目标（Goal = OKR）	157
第二步：描述举措（Action）	158
第三步：评估结果（Measuring）	159
第四步：探究规律（Exploring）	160
第五步：总结沉淀（Summarizing）	161
OKR 复盘招式小结	168
复盘频度	168
AAR 和复盘	170
第 6 章 OKR 五味真火之四：OKR IT 系统	173
支持 OKR 创建	174
支持 OKR 使能	176
支持 OKR 复盘	176
真 OKR IT 系统应当具备的典型特征	177
第 7 章 OKR 五味真火之五：OKR 文化	185
真 OKR 需要反馈文化	186
真 OKR 需要信任文化	190
真 OKR 需要与之匹配的 OKR 工作理念	193
真 OKR Z20 文化测量表	195
真 OKR 文化的形成非一朝一夕之事	198

第 8 章 真 OKR 经验谈	201
OKR 经验谈之一：OKR 的共性问题	201
OKR 经验谈之二：OKR 共创过程中的典型问题	204
OKR 经验谈之三：OKR 使能中的典型问题	207
OKR 经验谈之四：OKR 复盘中的典型问题	208
OKR 经验谈之五：OKR 与考核的恩恩怨怨	208
第 9 章 OKR 与考核	211
一则轰动一时的旧闻：阿里巴巴不再坚持强制比例分布	212
国内 OKR 开展最彻底的字节跳动怎么做绩效考核	213
让 OKR 和考核各自归位	216
对绩效考核的再反思	217
一种全新的实践	220
动作一：把 OKR 理念融入新人选拔和培训中	221
动作二：把 OKR 理念融入干部选拔和培训中	222
动作三：重新定义公司绩效考核制度	224
转变正在发生	227
第 10 章 真 OKR 成就高绩效	229
德雷斯勒－西贝特团队绩效模型	229
阶段一：创建阶段	230
阶段二：信任建立阶段	231
阶段三：厘清目标阶段	232
阶段四：获得承诺阶段	232
阶段五：实施阶段	233
阶段六：高效产出阶段	233
阶段七：重生阶段	234
OKR 五味真火与德雷斯勒－西贝特团队绩效模型	234
OKR 五味真火点燃时间序列	237
慧眼识真	239
最后的忠告	241
参考文献	245

第3章

OKR 五味真火之一

OKR 制定

要制定怎样的 OKR 才有效

关于“设定什么样的 OKR 会更好”这个问题，我在《绩效使能：超越 OKR》一书中进行了详细分析。很多组织在制定 OKR 时，不是先制定组织 OKR，而是一下子推开到所有员工去自行制定个人 OKR，这是错误的。

1995 年，德博拉斯·克朗（Deborath F. Crown）等人做过一个研究，²² 他们把目标设置分为五种情形。

▣ 情形 1：无目标。

- ▣ **情形 2：**只有团队目标。例如，请你用给定字母，帮助团队一起生成 3 个句子。
- ▣ **情形 3：**只有个人目标。例如，请你用给定字母生成 3 个单词。
- ▣ **情形 4：**以自我为中心的个人目标 + 团队目标。这种情况下，个体除了接收到情形 3 的个人目标外，还会被告知他们团队的目标。例如，请你拼出 3 个单词，用它们帮助团队一起生成 3 个句子。个体既要拼出他的 3 个单词，还要帮助团队一起生成 3 个句子。
- ▣ **情形 5：**以团队为中心的个人目标。例如，请你用给定字母帮团队至少生成 1 个句子。团队的目标是要生成句子，这个目标也是个人的目标，但这里没有告诉个体团队的目标是多少。
- ▣ **情形 6：**以团队为中心的个人目标 + 团队目标。这种情况下，个体除了接收到情形 5 的目标，也会同时被告知他所属团队有一个团队目标。例如，请你用给定字母帮团队至少生成 1 个句子，并最终确保你们团队一起生成了 3 个句子。个体一直是在围绕“生成句子”这个团队目标在努力，但他同时也需要生成至少 1 个句子，这是他的个人目标。

你猜一猜，哪种情形下团队绩效最佳？

答案是情形 6。当以团队为中心的个人目标和团队目标组合使用时，团队绩效将超越其他情形下的团队绩效。德博拉斯等人把这称为绩效最大化区域，如图 3-1 所示。

2011 年，艾德·克林菲尔德（Ad Kleingeld）等人再次基于最新的研究做了一个元分析，²³ 结果同样发现：设定以团队为中心的个人目标和团队目标的情况下，团队绩效表现最佳，这再次证实了德博拉斯等人 1995 年的研究成果。

这两个研究结果给了我们什么启示呢？它们充分说明，要使 OKR 发挥最佳效果，必须先有组织的 OKR，然后再有个人的 OKR。OKR 制定的

过程，需要从组织 OKR 开始。

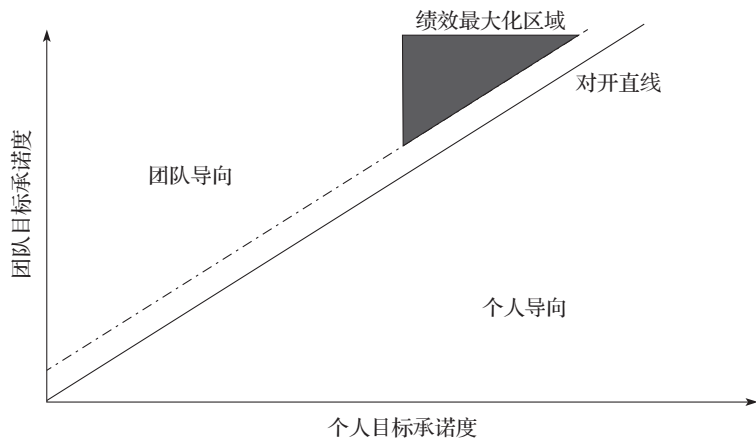


图 3-1 团队绩效与目标承诺度间关系

典型组织 OKR 制定的一般步骤

OKR 简单，也不简单。

简单的是 OKR 的结构，它包含 O（目标）和 KR（关键结果）两个部分，最多再包含一个 Action（关键举措），不外乎这三个部分。

不简单的是，要让团队成员对 OKR 有共识。很多管理者想当然地以为，依靠一己之力把 OKR 制定出来，给到下属去做进一步的分解和承接，OKR 制定这项工作在自己这一侧就算完成了，剩下的只是下属如何做承接的问题。这一看法在根本上就是错误的，它本身就不符合 OKR 要群策群力的精神。用这种方式制定出来的 OKR，不是真 OKR。

那么，真 OKR 要怎么制定？

一般来说，在组织内制定 OKR 通常有两种方式：推和拉。上面提到的方式就是推的方式，这种方式通常会或多或少地造成下属内心的抗拒，从而产生“反推力”。与之相反的是“拉”的方式，指的是现场提问、集体参与等方式，通过这种方式让人们有参与感，把他们拉入脑力激荡的氛

围中，从被动的旁观者变成主动的参与者，从而获得他们的认同。“推”引起抵抗，“拉”引起参与。在进行 OKR 共创的过程中，我们应该创造真正的参与，多“拉”少“推”。

假定在你的组织中，组织架构是公司—事业群—事业部—部门—中心—小组六层组织架构，如图 3-2 示。

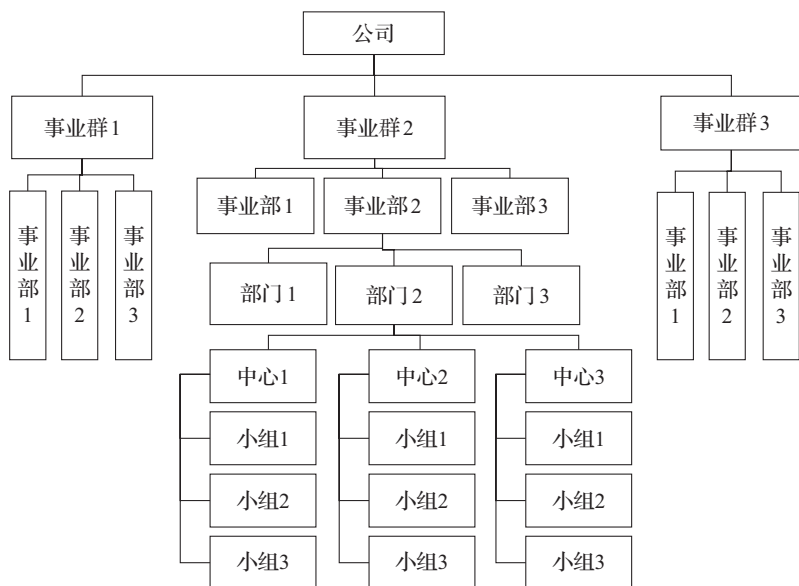


图 3-2 公司典型组织架构

我们假定，公司各事业群之间需要高度协同，才能共同完成公司的使命和愿景。在这样的组织架构下，OKR 应该如何制定呢？

我们先来看公司层和事业群层这两层组织的 OKR 应当如何制定。这分为三个大的步骤。

第一步：公司 OKR 共创会

在公司层，真 OKR 倡导 CEO 和事业群总裁们一起，通过一场 OKR 共创会去群策群力地共同制定公司层面的 OKR。CEO 可以把自己对公司未来一段时间的发展方向的思考分享给事业群总裁们，事业群总裁们则需要站在 CEO 的视角去思考：未来一段时间里，公司要在哪几个方向上

实现突破？在思考这个问题时，所有事业群总裁都是 CEO，要抛开本位主义。

第二步：事业群 OKR 共创会

公司 OKR 是各个事业群 OKR 的背景输入。在公司 OKR 制定出来以后，各个事业群总裁同样需要用类似的方式，组织本事业群下各个事业部负责人一起，通过一场 OKR 共创会去共同制定本事业群的 OKR。同样，各个事业部负责人在制定事业群 OKR 时也不能有本位主义，他们需要站在事业群总裁的位置上去思考：我们事业群在未来一段时间里，要实现哪些突破，才能更好地支撑公司 OKR 的达成？

第三步：事业群 OKR 握手会

由于各个事业群的 OKR 是分别制定的，事业群的 OKR 可能存在如下 3 种情况。

（1）事业群的 OKR 之间需要相互协同。

事业群 1 可能制定了 3 个 OKR，其中 2 个 OKR 可以在本事业群内自我闭环，但第 3 个 OKR 需要依赖事业群 2。在这种情况下，事业群 1 和事业群 2 之间就存在一种需要握手的情况。

（2）各个事业群的 OKR 彼此交叉或重叠。

例如，事业群 1 的 OKR 可能是做人工智能，事业群 2 的 OKR 可能也是做人工智能。在这种情况下，就需要明确这两个事业群 OKR 的各自定位和分工，以避免重复造轮子现象。这两个事业群之间也存在需要握手的情况。

（3）各个事业群的 OKR 可能还存在“漏球”的现象。

例如，公司 OKR 中明确了未来需要去实现底层的技术中台，但所有事业群都没有就这一点制定相应的 OKR。所以，我们还需要集中审视一下，各个事业群的 OKR 汇总在一起时，是否能完备地支撑公司 OKR 的达成，所有事业群的 OKR 需要在公司 OKR 下进行握手，形成一张 OKR 大图。

基于以上 3 种情况，我们需要组织一场 OKR 握手会，让各个事业群

的 OKR 实现彼此之间的握手，以及同公司 OKR 的握手。

通过公司 OKR 共创会、事业群 OKR 共创会、事业群 OKR 握手会这三个 OKR 会议，就实现了公司—事业群两层组织 OKR 的制定，形成了公司—事业群两层组织的 OKR 大图。步骤如图 3-3 所示。

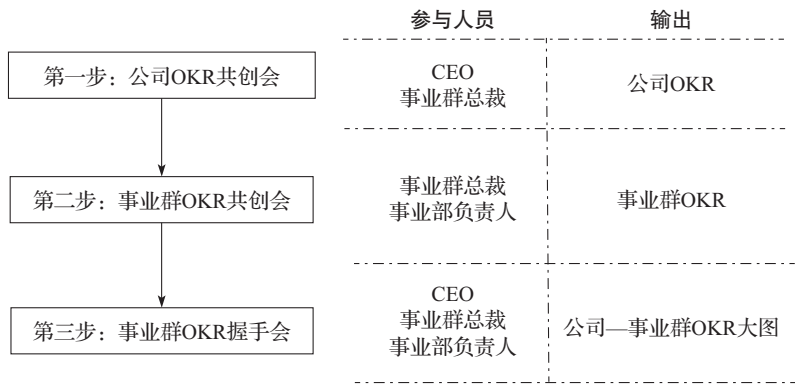


图 3-3 公司—事业群两层组织 OKR 制定三步法

开好 OKR 共创会

在公司—事业群两层组织 OKR 制定三步法中，前两步都是要开好 OKR 共创会，只是参加共创会的人不同，制定 OKR 的层面不同。这样，变得非常关键的一点就是：如何开好 OKR 共创会。

为什么要通过共创的形式来制定 OKR 呢？具备多年企业引导经验的 R. 布莱恩·斯坦菲尔德（R. Brian Stanfield）认为：²⁴

与一个人对话可以解决问题或疗愈创伤；与一群人对话可以激发承诺、凝聚团队、激荡出新的机会，以及创建愿景。对话可以改变工作模式、建立友谊、创造焦点与能量以及坚定大家的决心。

OKR 共创正是要让所有相关人在一起互相启发、激发、碰撞，激荡出新的机会，创建出新的共识，并坚定大家朝未来进发的决心与信心。

根据我实际开展 OKR 共创引导的经验，要开好一场 OKR 共创会，

一定需要有一名好的 OKR 共创引导师，由他负责设计和引导 OKR 共创会的实施。大多数情况下，OKR 共创引导师的角色就是这个公司的 HR。在阿里巴巴，从公司到事业群，都设置了组织发展人员（organization developer）一职，简称 OD。负责策划和实施各种业务会议——俗称“搭场子”，是阿里巴巴 OD 的一大主要职责，他们事实上就是最佳的 OKR 共创引导师人选。共创引导师就像催化剂，负责把公司的管理者组织到一起，催化他们之间发生化学反应，共创出公司未来的 OKR。而在这整个过程中，他们要保持中立。如果企业内部没有合适的人选承担共创引导师的角色，也可以考虑寻求外部专业 OKR 教练或引导师的支持。通常，这在 OKR 开展早期尤为必要。之后，随着企业内部人员对 OKR 共创越发熟练，可以更多地从企业内部寻找这一角色。

在 OKR 共创引导师的促动下，好的 OKR 共创会应遵循如下三个阶段、十个步骤，如表 3-1 所示。

表 3-1 OKR 共创引导的三阶十步法

阶段	议程	目的	责任人
共创设计	1. 深入了解业务现状	了解团队业务现状及其管理特点	引导师
	2. 设计 OKR 共创会方案	结合业务团队现状制定团队目标管理方案	引导师
	3. 对齐 OKR 共创会方案	就第二步共创方案同团队负责人达成一致	引导师
共创准备	4. OKR 共创会场域布置	结合会议目的布置会议现场	引导师
共创实施	5. OKR 共创会暖场	增进彼此的熟悉度和信任度	引导师
	6. OKR 赋能	帮助大家更好理解 OKR 理念及方法，确保对 OKR 的理解是一致的	引导师
	7. 业务背景输入	输入相关背景信息，包括业务过去做得怎么样，对未来发展方向有什么设想。尽可能在研讨前把大家的信息拉齐到同一个层次	团队负责人
	8. O 研讨	以研讨的方式确定团队的 O，增强大家对 O 的共识度	参会主管
	9. KR 研讨	针对每个 O 研讨确定 KR，增强大家对 KR 的共识度	参会主管
	10. 生成 OKR 大图并明确下一步规划	OKR 共创会是 OKR 制定的第一步，后面还需要各个下层团队基于大团队的 OKR 再往下做展开和承接	团队负责人

接下来，就这十个步骤逐一展开讲解。

OKR 共创会第一步：深入了解业务现状

在做具体的 OKR 共创会设计前，OKR 共创引导师需要对同团队有一个深入的了解，包括：

- 团队业务处于什么发展阶段，目前面临什么挑战？
- 团队负责人对 OKR 的了解程度如何？其他团队主管呢？
- 团队负责人对 OKR 的拥抱程度如何？其他团队主管呢？
- 团队负责人对这次 OKR 共创会的预期是什么样的？
- 团队负责人对这次 OKR 共创会的参与度如何？他预期各个团队主管的参与度如何？在提升各团队主管的参与度上，他有更多的建议吗？

澄清对这些问题的回答至关重要，它们决定着一场共创会应当如何去设计和展开。在优秀的 OKR 共创引导师那里，每一场 OKR 共创会都是独一无二的，它必须贴合团队的具体业务实际和管理实际。

表 3-2 是我在一次同业务团队负责人交流之后的输出。

表 3-2 一个了解业务现状的案例

业务挑战	业务经历了多年的发展，处于一个相对平稳期，几块主要业务都有不错的营收，是公司的现金流来源。然而，团队已经有 3 年没有开发出有影响力的爆款产品了。不少团队主管开始安于现状，习惯按部就班地去做好目前产品的运营工作，很少思考用户的新需求，挑战和布局新产品的主观意愿也不强
对 OKR 的了解程度	我自己在同其他公司高管交流的过程中了解到了 OKR 的一些点，知道个大概，不深入。我们大部分主管的情况可能跟我一样
对 OKR 的拥抱程度	我非常支持。最近也跟管理团队其他主管提及过 OKR，有大概一半的主管很积极，觉得可以尝试，还有一半觉得对 OKR 的了解还不够深入，希望系统地了解后再做决定
对 OKR 共创会的预期	希望能通过这次 OKR 共创会，点燃和激发管理团队成员敢想敢干的精神，制定出团队未来一个季度的挑战目标
OKR 共创会参与度	我会全程参加，也会要求管理团队成员全部到现场参加

OKR 共创会第二步：设计 OKR 共创会方案

在深入了解业务团队的现状之后，就可以着手设计团队的 OKR 共创会方案了。

一般来说，一个团队的业务发展大致可以分为四个阶段，每个阶段的 OKR 共创会主旨会不一样。

阶段一：初创期——共创

初创期即业务从 0 到 1 的阶段。

在这个阶段，业务在不断地探索和寻找方向，可能有几块业务同时在做，但规模都不大，究竟哪块业务最后能胜出，谁也说不准，只能边走边看，不断优化和调整。创新是处于该阶段的业务的主旋律。

对于初创期的业务，OKR 共创会的主旨是要真正地“共创”，要不设限地充分调动大家的创造性智慧，共同“造”出团队的未来目标。

阶段二：发展期——共识

发展期即业务从 1 到 N 的阶段。

在这个阶段，业务已经找到了突破口，看清了方向，需要投资源去做大规模，占领市场。处于该阶段的业务，需要团队具备强大的执行力，“往一个城墙口”冲锋，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。这是上战场真刀真枪去和竞争对手开展肉搏战的时候，是一城一池地开展阵地战的时候。

对处于发展期的业务，OKR 共创会的主旨是形成“共识”，团队要就已经成功探索出来的方向达成充分共识，各相关协同方要围绕这个方向去共同战斗，大家要充分地拧成一股绳，做到“一颗心、一张图、一场仗”，即围绕共同的团队目标大图，真正齐心协力地去打好这场仗。

阶段三：成熟期——共享

成熟期即业务处于稳定营收的阶段。

在这个阶段，业务已经实现了盈利并初具规模，在持续不断地为公司创造现金流。处于该阶段的业务，形成了分工明确的若干职能部门，各部门各司其职，不断地在各自业务领域做深专业壁垒，形成业务的独特竞争优势。负责市场的部门不断地巩固同客户的关系；负责算法的部门持续引入专业算法人才，持续升级迭代算法能力；负责产品的部门则不断地打磨产品细节，以期持续提升产品的易用性。

对处于成熟期的业务，OKR 共创会的主旨既不是“共创”，也不是“共识”，而是“共享”。为什么这么说？因为业务发展到这一阶段，各个部门的专业壁垒都已经非常深厚了：

- ▣ 产品部的人发展出了成熟的产品管理方法论，但不懂研发。
- ▣ 研发部的人构筑了强大的技术护城河，但不懂产品。
- ▣ 研发部和产品部的人各自做着各自的事情，对来自客户的诉求态度傲慢，响应缓慢。
- ▣ 市场部的人又完全弄不懂产品和研发，他们只关心收入和利润。

出现的结果就是：市场部抱怨产品部和技术部对客户需求响应太慢，而产品部和技术部的人又吐槽市场部短期主义，急功近利，不懂技术，胡乱承诺。各个部门各自站在本部门角度思考问题，对彼此的业务缺乏理解，造成深深的隔阂。因此，OKR 共创会需要做到如下两个“共享”。

“共享”大团队共同的使命、愿景和战略：处于该阶段的业务，一定要有清晰的使命和愿景陈述，并做好年度战略规划。

- ▣ **使命：**我们这个团队存在的根本价值是什么？
- ▣ **愿景：**围绕大团队使命，未来 5 ~ 10 年或更远我们一定要达成的远期目标是什么？
- ▣ **战略：**未来 1 ~ 2 年，大团队的重点工作目标是什么？

“共享”各个小团队的关键业务信息：让团队充分共享本团队的关键

业务信息，帮助其他团队对本团队业务有更好的理解，消除大家的这层信息隔阂，促进相互理解和换位思考。

阶段四：转型期——共变

转型期即业务处于寻找下一个突破口的阶段。

一方面，业务仍有不错的营收和规模，但营收和规模已长时间处于不增长甚至下滑态势。处于该阶段的业务，最大的问题是团队已经形成了一种固有的文化，可能还有不少团队成员仍沉浸在团队过去的辉煌发展回忆中，不愿面对当前业务已处于颓势的现实。团队最大的问题是，如何让团队成员充分意识到当下的危机，并快速付诸行动去改变现状。冰山在融化，但生活在冰山上的企鹅却不自知，依然在用过去的方式思考和行事。

对处于转型期的业务，OKR 共创会的主旨是“共变”。要在 OKR 共创会前，充分收集来自客户和市场的反馈，充分分析业务当下的发展现状，把现状真实地呈现给参加 OKR 共创会的管理者，让他们充分认识到当前的形势有多糟糕和多危险，若不变革，只能消亡。

上述整个过程可以形象地用图 3-4 来进行描绘。

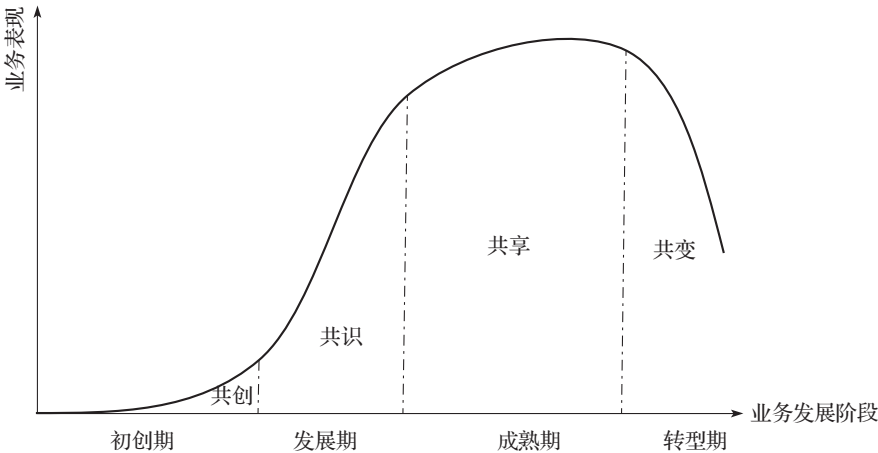


图 3-4 业务发展阶段与 OKR 共创会主旨

除了看业务发展阶段，还要看管业务的团队管理者的状态，这主要看两个“度”。

第一个“度”：团队负责人及团队的其他管理者对 OKR 的了解程度

团队负责人对 OKR 了解多少？如果了解得比较多，可以和他做一次深入的探讨，看看他对于 OKR 的独到见解是什么。可以在符合 OKR 理念的前提下，把 OKR 语言内化为他的语言，以进一步减少团队在接受一个新管理工具时的抵触情绪。而如果团队负责人对 OKR 了解得比较少，则可以向他做一次快速的 OKR 赋能，赋能后再问他一个问题：“现在你对 OKR 有更深入的了，请问它符合你的预期吗？同你原来预想中的 OKR 有多大的差距？”

除了了解团队负责人对 OKR 的了解程度，还要再了解下团队其他管理者的了解程度。如果大部分人都有不错的理解，那么后面的 OKR 赋能环节就可以大幅简化；而如果大部分人都不了解，或者了解到的 OKR 各不相同，缺乏在工具层面的认知统一，就需要花比较多的时间向大家做 OKR 赋能。

第二个“度”：团队负责人及团队的其他管理者对 OKR 的拥抱程度

了解程度只意味着大家在知识层面对 OKR 的掌握情况。更为重要的是：这个团队的负责人，以及团队的其他管理者，对 OKR 的态度是什么？是非常欢迎？还是比较抵触？抑或是不冷不热的态度？这需要摸清楚。

如果团队负责人和团队其他管理者都对 OKR 持欢迎态度，那么恭喜你，OKR 在这个团队相当于成功了一半，后续很多动作就会进行得如鱼得水。

如果团队负责人很欢迎，但团队其他管理者却很抵触，这时要充分发挥团队负责人的影响力，在后续 OKR 环节中多让团队负责人亲力亲为，形成对团队其他管理者的持续示范，影响他们转变态度。

如果团队负责人不欢迎 OKR，这时不要着急在团队开展 OKR 共创，可以先花点时间了解团队过去是如何做目标管理的，这样做有什么优点，

还存在什么不足，有没有 OKR 可以帮助解决的地方。如果都没有，可以再花点时间了解下团队目标管理的真实情况。根据我的经验，大多数时候，团队负责人不欢迎 OKR 都是管理者对团队目标管理现状过于乐观的表现，其实情况远非如此。引导者可以做如下两件事来对此进行验证。

- 首先询问团队负责人：团队目前（或最近一次）的目标是什么？如实记录下来。
- 再询问团队其他管理者：团队目前（或最近一次）的目标是什么？也如实记录下来。

对照上面两个答案，你会发现，大多数时候，团队负责人心目中的团队目标和团队其他管理者所认为的团队目标并不一致，甚至会出现完全不同或者彼此冲突的情况。当出现这种情况时，可以把这一现象如实地呈现给团队负责人。通常，这会让他大吃一惊。这个时候，如果再建议他去开展团队 OKR 共创，就很可能得到他的支持，从而水到渠成地促成 OKR 共创会的开展。除了解团队负责人对 OKR 的拥抱程度外，还要关注团队其他负责人对 OKR 的态度。一般情况下，如果团队负责人非常支持 OKR，团队其他管理者大多也会附和表示支持。如果真的出现团队负责人非常支持而团队其他管理者坚决反对的情况，就需要在 OKR 共创会前设计一个单独的 OKR 松土会，让大家把对 OKR 的疑虑在这个会上表达出来，让各种思想充分交锋，同时也要注意在这个会上发挥团队负责人的影响力，他需要分享他对为什么要在团队引入 OKR 工具背后的思考，影响团队其他管理者。

在了解了团队业务现状、团队管理者对 OKR 的了解程度及拥抱程度后，接下来需要和团队负责人就对这次 OKR 共创会的预期与 OKR 共创会的产出达成一致。有些时候，团队负责人自认为已对团队未来的目标考虑得非常清楚，想借助 OKR 共创会让大家结合他的初步思考进行充分碰撞，形成考虑更周全的团队 OKR；还有些时候，团队负责人希望能在

OKR 共创会上厘清 OKR 的具体分工，得到大家对 OKR 的共同承诺……这些期望都可以通过 OKR 共创会去达成。但有时候，团队负责人只是单纯地希望在 OKR 共创会上，单向宣布他所思考的团队的 OKR，这时就要花点时间去说服他：是否可以先不和盘托出他所思考的团队 OKR，先听听团队其他管理者的思考，再与他所思考的团队 OKR 做个对照，仅在存在较大偏差时，再进行澄清和纠偏？除了解团队负责人对这次 OKR 共创会的预期，还可以通过调研问卷的方式收集团队其他管理者的期望，我一般会在调研问卷中问如下 5 个问题。

1. 你所在的大团队（你的主管所在的团队）有团队目标吗？（单选题）

- A. 有
- B. 没有
- C. 不清楚

2. 你对大团队目标的了解程度如何？（单选题）

- A. 不是很清楚
- B. 有一些了解
- C. 基本上了解
- D. 比较了解
- E. 非常清楚

3. 在制定大团队目标时，你的参与程度如何？（单选题）

- A. 很少参与
- B. 会参与一部分
- C. 基本都会参与
- D. 参与比较多
- E. 高度参与，清楚全过程

4. 围绕大团队目标，各个团队之间相互协同的情况如何？（单选题）

- A. 分工混乱，扯皮现象比较多

- B. 少部分时候协同还好，大多数时候协同不顺畅
 - C. 协作基本顺畅
 - D. 大部分情况下协作是顺畅的，只有少量磕磕绊绊的情况发生
 - E. 彼此之间高度协同，完全无障碍
5. 你对这次共创会有哪些期待？（主观题，请输入文字）

最后，再确认团队负责人在 OKR 共创会上的参与度。一般情况下，要完整产出一个团队的 OKR，需要约一整天的时间，如果团队负责人愿意拿出一天时间去开展 OKR 共创，就能有不错的产出。如果团队负责人暂时抽不出一整天时间，也可以退而求其次，分成两次 OKR 共创会去达成目的：第一次 OKR 共创会重点产出团队的 O，第二次 OKR 共创会再具体共创出团队的 O 的 KR。另外，也要了解下团队其他管理者的参与程度。现场参加的效果是最好的，这样有共创的氛围，可以相互启发和碰撞。所以，需要所有参会的管理者提前预留好时间，有些管理者可能分散在多地办公，需要提前安排好差旅集中至一处。

该过程的小结如表 3-3 所示。

表 3-3 基于不同业务现状设计 OKR 共创会方案的建议

现状大类	现状子类	OKR 共创方案
业务阶段	初创期	OKR 共创会的主旨是“共创”，方案中应多包含讨论和碰撞环节
	发展期	OKR 共创会的主旨是“共识”，要着重花时间就共同的发展方向达成一致，厘清彼此之间的依赖关系
	成熟期	OKR 共创会的主旨是“共享”，侧重让各团队管理者分享他们对各自业务的思考，增进团队之间对彼此业务的了解，以打破专业壁垒，更好协同
	转型期	OKR 共创会的主旨是“共变”，应在会前充分收集来自市场和客户的反馈，以促成团队管理者的危机意识，OKR 共创会应基于未来如何求存
OKR 了解程度	团队负责人	如果了解得比较深入，可以吸收他的理解为我所用，用他们熟悉的语言去对团队其他管理者进行 OKR 赋能，以降低理解难度并减少其他管理者对新工具的抵触情绪
	团队其他管理者	如果团队其他管理者对 OKR 已经比较熟悉，在 OKR 赋能环节可以少花点时间。但需要注意的是，团队各个管理者掌握的 OKR 可能各不相同，因此统一大家对 OKR 工具的理解是完全有必要的

(续)

现状大类	现状子类	OKR 共创方案
OKR 拥抱程度	团队负责人	团队负责人的支持是 OKR 成功必不可少的关键因素。如果团队负责人非常支持 OKR，并愿意带头实践，参加每个环节，那么 OKR 就相当于成功了一半。如果管理者对开展 OKR 还心存疑虑，召开 OKR 共创会的时间可以延后，先花点时间去影响和说服他
	团队其他管理者	一般情况下，如果团队负责人非常支持开展 OKR，团队其他管理者大多不会特别抵触。而如果真遇到团队负责人很支持，团队其他管理者却坚决抵制的情况，就要在 OKR 共创会前，再组织一个 OKR 松土会，让团队负责人去影响大家的意愿，也充分听听大家的顾虑是什么，尽可能在 OKR 共创会前争取到一部分支持者
共创会预期	团队负责人	需要明确团队负责人想通过 OKR 共创会达成什么目的，一般会有如下几种： 1. 我对团队 OKR 已经想得很清楚了，但还是希望通过 OKR 共创会让大家再沿着这个方向继续完善 2. 对团队未来要朝哪个方向去发展，我也不是很有底，希望通过 OKR 共创会让大家充分碰撞，找到一个大致方向 3. 我只想借 OKR 共创会发布我思考的 OKR，让大家沿着这个方向去做 针对第 1 种情形，在 OKR 背景输入环节，可以多请团队负责人分享他的思考；针对第 2 种情形，则要多花点时间让大家充分研讨；坚决说服团队负责人放弃第 3 种想法，即便他认为想得已经很清楚了，也不建议他一下就和盘托出，而是让团队其他管理者先思考和研讨输出，再与他输出的版本对照，仅在出现偏差的地方进行纠偏
	团队其他管理者	通过调研问卷的方式去了解团队其他管理者对 OKR 共创会的预期。要注意在共创会上管理其他管理者对 OKR 的预期
共创会参与度	团队负责人	尽可能说服团队负责人全程参加 OKR 共创会，这样他能清楚地了解团队其他管理者对团队未来发展方向的认识，在大家认知出现偏差时把大家拉回来
	团队其他管理者	OKR 共创会应尽可能现场参与，因此要选一个团队其他管理者方便出差到现场参会的时间

基于如上考虑，一场典型 OKR 共创会的方案如表 3-4 所示。

表 3-4 典型 OKR 共创会方案

阶段	会议环节	责任人
会前准备	会前准备好如下必需物品： 1. 根据人数及会议目的，预订适合的会场 2. 基于业务相关性进行人员分组 3. 准备白板、纸、笔 4. 准备若干投票帖	助理引导师

(续)

阶段	会议环节	责任人
会前准备	共创会暖场： 根据团队管理者彼此之间的熟悉、信任程度，在正式开始 OKR 共创会前，安排一个能让他们打开心扉、拉近彼此距离、增进彼此熟悉度的暖场活动 如果团队管理者彼此之间信任度较高，暖场活动可以从简；如果团队管理者之间信任度较低，暖场活动甚至需要花上半天甚至更长时间	助理引导师
OKR 赋能	基于团队负责人对 OKR 的熟悉程度，进行适当强度的 OKR 赋能，统一对 OKR 工具的理解和认知	引导师或 OKR 专家
战略输入	团队负责人总结团队过去的业务表现，并分享对团队未来发展方向思考	团队负责人
O 共创	第 1 步：结合战略输入，在组内共创生成团队的 O - 小组成员先独立思考 10 分钟：在接下来一个 OKR 周期（如季度）中，我们大团队需要达成哪几个 O，才会让我们和团队都感到兴奋 - 在组内充分碰撞，找出让所有成员都觉得兴奋的 O	引导师
	第 2 步：组间分享团队的 O - 以小组为单位分享本小组讨论生成的 O，其他组可提问澄清 - 对 O 进行归类，合并同类项，相同类别的 O 归入同一门类中，形成若干具备一定相似性的 O 清单	
	第 3 步：团队的 O 形成共识——第一轮初筛 - 基于 O 清单，分组讨论：如果要在其中确定出 3 ~ 5 个最重要的 O，是哪 3 ~ 5 个？要求给出选择理由 - 以小组为单位，分享每组的选择，以及选择背后的理由 - 基于各组分享，将列表中的 O 分成 3 个类别：重点考虑、待定、不考虑，大家高度达成共识要在接下去要做的 O 列入“重点考虑”类别，大家高度达成共识在接下去暂时不考虑去做的 O 列入“不考虑”类别，没有达成共识在接下去要不要做的 O 列入“待定”类别	
	第 4 步：团队的 O 形成共识——第二轮定稿 - 审视“重点考虑”类别下的 O 数量（假设为 N），如果已经超过 5 个，则可以不再做后续讨论，跳过下面步骤。或者可以接着讨论“重点考虑”类别下是否有要替换的 O - 如果数量少于 5 个，则对“待定”类别下的 OKR 再进行一轮分组讨论，从中确定出 5 ~ N 个 O，研讨方法同第 3 步 - 以小组为单位分享本组的研讨结果，对高度达成共识的 O，要么补充到“重点考虑”类别下，要么补充到“不考虑”类别下，如仍有不能达成共识的，继续调整到“待定”类别 - 重新审视“待定”类别下的 O，是否仍有坚持要在接下来的 OKR 周期中去做的？把大家的态度分成 3 类：坚持要做、可以不做、都行。基于这 3 类把大家分成 3 个大组。请“坚持要做”的组给出理由，“可以不做”的组进行提问，如果能说服“可以不做”组，则纳入“重点考虑”组，否则不纳入	
	第 5 步：确定 O 的研讨责任人 确定研讨责任人，分别领取若干 O，以牵头后续 KR 的研讨	

(续)

阶段	会议环节	责任人
KR 共创	第 1 步：O 的责任人带领相关参与方进行组内 KR 研讨 ■ 如果相关人数过多，建议分组，确保每组研讨人数不超过 5 人 ■ KR 研讨时，KR 要能完备支撑 O 的达成 ■ 一并梳理 KR 需要哪些外部团队支撑，寻找 KR 握手点	引导师
	第 2 步：以 O 为单位，分享 OKR 讨论结果，其他组提问澄清	
生成 OKR 大图	在一张大白纸上，把讨论生成的团队的 OKR 逐一列出，标识出如下 3 个信息，形成团队的 OKR 大图： 1. KR 的主要责任方是谁 2. KR 与 KR 之间的依赖关系是怎样的 3. KR 对外部哪些团队还有依赖	引导师
结束	说明此轮 OKR 共创会后下一步行动	助理引导师
	总结点评生成的 OKR 大图，点燃大家开启新征程	团队负责人

上述 OKR 共创方案需要 1 ~ 2 天时间才能达成目标。如果团队无法抽出 1 ~ 2 天时间，则可以进行适当取舍。例如，如果只有半天时间，一般只适合共创出团队的 O。或者，将 OKR 赋能在 OKR 共创会之前进行，从而节省出时间专注于 OKR 的共创。

OKR 共创会第三步：对齐 OKR 共创会方案

基于对业务的了解，以及对团队负责人和团队管理者的了解，OKR 共创引导师可以初步设计出 OKR 共创会方案。这时是否就可以直接进入 OKR 共创实施阶段了呢？其实不然。不管 OKR 共创引导师多资深、多专业，我都建议在正式实施 OKR 共创前，先就 OKR 共创会实施方案同团队负责人再做一次对齐，听听他对这个方案的意见和建议。另外，对齐的过程本身也是在增强团队负责人的参与感，会让他对后面整个 OKR 共创过程有更深入的了解，便于在 OKR 共创会现场更高质量地卷入，达成 OKR 共创会的目的。

我已经开展了几十场 OKR 共创会，但每一次在同业务负责人对齐 OKR 方案时，他们都会提出不少很棒的建议，我会将他们的建议融入 OKR 共创会方案。毕竟，他们最了解他们的团队和业务，OKR 共创会本

质上是一场业务的共创，OKR 共创引导师发挥的是助产师、催化剂的作用，是为了让参与者之间发生更充分的化学反应，生出能点燃大家的美好的 OKR 来。从这个角度看，每一场 OKR 共创会都是独一无二的，它是生长在具体的业务场景上的 OKR 共创会。优秀的 OKR 共创引导师都应该做到“手中无剑，心里有剑”，保持空杯心态。只要能更好地促成共创，一切皆可调整，不要死守流程。

曾经，我在了解业务现状后，初步设计了如表 3-5 所示的 OKR 共创会方案。

表 3-5 OKR 共创会方案初稿

会议目的	会议环节
开场	暖场
	部门主管分享对部门未来 1 年发展方向的思考
认识 OKR	参与式研讨，触动部门其他管理者思考： ▣ 拉大梦想：我们希望 5 年后的部门是什么样子 ▣ 回到现实：当前目标管理的做法是什么，存在哪些不足 ▣ 思考 OKR：期待 OKR 能带来哪些效果
初步掌握 OKR 制定方法	OKR 理念与实践分享（What & Why）： ▣ OKR 理念 ▣ OKR 工具与方法 ▣ OKR 成功案例
接纳 OKR	基于真实业务场景，参照 OKR 理念与方法制定 1 个 O
总结	后续 OKR 推进节奏介绍（制定部门所有 O 及 KR；OKR 推进节奏）
	总结：OKR 给我们的启发是什么，以及需要我们在行为上有哪些变化

这个部门的主管非常支持 OKR，主动向部门 HRBP（HR 业务伙伴）提出希望在部门引入 OKR，并阅读了一些 OKR 书籍，对 OKR 有大致的了解。部门经过多年发展，产品矩阵相对丰富，基本能满足用户当下的使用需要。然而，部门最近两年没有研发出新的产品，部分管理者有些墨守成规，不愿意主动去创新求变。基于他对 OKR 的了解，他希望通过 OKR 促成团队主管敢于设定挑战目标，敢于挑战自我，实现更大的突破。基于这些信息，我设计了上述方案。之后，我约他就 OKR 共创会方案进行了对齐。在对齐的过程中，他提出了如下几点建议：

- 虽然部门过去制定了使命，但目前部门工作和使命的关联度越来越弱，大家更多的是在做例行性工作，很少回到使命层面去思考问题。因此，希望能在“认识 OKR”环节安排重新思考部门的使命，以及为了践行这个使命，管理者在未来要做哪些事情，相当于生成部门的愿景。由于互联网外部环境急剧动荡，因此未来时间不宜设置过长，1 ~ 2 年比较现实。
- 关于 OKR 理念与实践的分享，有不少成功的案例，希望能分享 1 ~ 2 个失败的案例，让大家对 OKR 有立体的认识。
- 用实例的方式说明 OKR 和 KPI 的区别。
- 以真实场景进行 OKR 演练，可能会使对这个业务不熟悉的管理者很难参与研讨，建议用虚拟案例。

基于他的这些反馈，我刷新了 OKR 共创会方案，如表 3-6 所示。

表 3-6 同部门主管对齐后的 OKR 共创会方案

会议目的	会议环节
开场	暖场
	部门主管分享对部门未来 1 年发展方向的思考
认识 OKR	参与式研讨，触动部门其他管理者思考： ■ 拉大梦想：基于部门使命，设想部门在 1 ~ 2 年后应该发展成什么样子才是成功的 ■ 回到现实：当前目标管理的做法是什么，存在哪些不足 ■ 思考 OKR：期待 OKR 能带来哪些效果
初步掌握 OKR 制定方法	OKR 理念与实践分享（What & Why）： ■ OKR 理念 ■ OKR 工具与方法 ■ OKR 成功案例 ■ OKR 失败案例
接纳 OKR	基于虚拟场景，参照 OKR 理念与方法制定 1 个 O
总结	后续 OKR 推进节奏介绍（制定部门所有 O 及 KR；OKR 推进节奏）
	总结：OKR 给我们的启发是什么，以及需要我们在行为上有哪些变化

OKR 共创会第四步：OKR 共创会场域布置

“场”原本是物理学用语，如重力场、磁场、引力场等。“场”有一种

无形的力量，对处于场中的物体具有影响力，使处于场中的物体具备一定的能量。例如，处于地球重力场中的物体具备重力势能，它会有一种掉向地面的趋势，在重力场中，物体离地面越远，具有的势能就越大。再如，我们都知道，磁场是从磁体的北极（用字母 N 表示）发出，指向磁体南极（用字母 S 表示）的一种闭环磁力线。如果一个小铁珠处于这样的磁力场中，它就会受磁场能驱使，会有一种被吸附至磁体的南极或北极的趋势，在磁场中，离磁体南极或北极越远，小铁珠具备的磁势能就越大。U 型磁铁的磁场如图 3-5 所示。

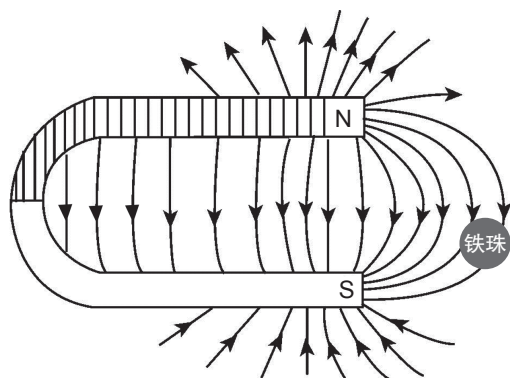


图 3-5 磁场示意图

拓扑心理学的创始人、实验社会心理学的先驱库尔特·勒温（Kurt Lewin）首次将物理学中“场域”的概念引入管理领域，提出群体场动力理论。勒温认为：一个人的行为动机是由其“心理生活空间”决定的。“心理生活空间”是指在某一时刻影响行为的各种事实的总体，既包括人的信念、感情和知觉到的意义、目的等，即个人内在“心理场”，也包括被知觉到的外在环境，即外在“环境场”。当一个人独处时，他更多的是受到他自身心理场的作用，而当他置身群体之中时，就会知觉到周围的人 and 物体，受到外部环境场的影响。

OKR 共创会是一种群体共创。每一个来参加共创会的管理者都置身某一研讨空间，处于这一暂时的外部环境动力场中，我们称这一外部环境

场为 OKR 共创会的场域。优秀的 OKR 共创引导师总是善于匹配 OKR 共创会的目的，去打造得体的场域，把参会者自然而然地带到共创的氛围中。

场域的打造主要包含 4 个部分。

共创会地点选取

一般来说，OKR 共创会在公司内部举办。但有时为了让大家暂时脱离工作的影响，也可以把大家拉离公司环境，在一个风景怡人的度假村或者安静惬意的小茶馆中去开展。共创会开展地点的选取很重要，当你选择在公司时，大家的心理场还没有脱离日常工作，总会想着借共创间隙回去处理一些手头的工作。而当你把大家拉离公司时，就会暂时断绝大家的这一念头，把大家的心理场暂时地和日常工作断开，这样，他们更可能全身心地投入共创会。

共创会会议现场物理环境的布置

现场的布置应匹配共创会的主题基调。例如，如果共创会是以提振士气为主，那么就可以把会场布置得温馨一些，以红色、橙色等暖色调为主；而如果共创会的目的是希望大家理性地对未来进行深入思考，那么可以以蓝色、银色等冷色调为主，这样当参会人员走进会场时，就会在无形中不自觉地被会场氛围影响。例如，我在策划阿里巴巴客户体验事业群的一次策略沟通会时，为了让大家感受到我们过去已取得的阶段性进展，同时也催促大家形成更强的紧迫感，在沟通会现场的墙面上张贴了一幅大大的写有“奔跑、奔跑、奔跑”字样的橙色背景幕布，如图 3-6 所示。



图 3-6 共创会场域布置图 1

同时，在会议现场的四周挂上了这样的大幅文字，还在天花板上悬挂了若干文字小标语，形成无处不在的强大环境场，如图 3-7 所示。



图 3-7 共创会场域布置图 2

共创会现场成员座位布置

除了会议现场的氛围类布置外，共创引导师还应根据会议需要，设置适当的会议布局，常见的会议布局有如图 3-8 所示的几种。

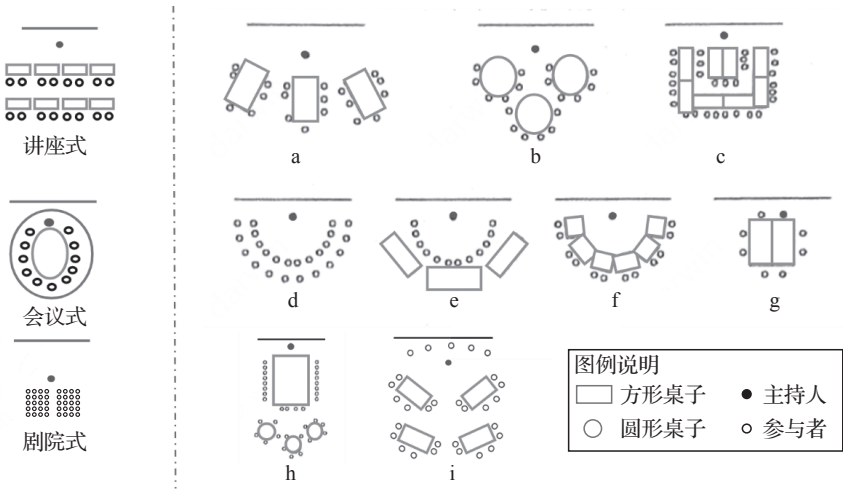


图 3-8 共创会位置排布样式

一般而言，排排坐的讲座式、围绕会议圆桌或方桌一个挨一个的会议式，以及像电影院般的剧院式，都不适合做共创研讨，岛型布局（图 3-8 中的 a、b、i）比较适合做共创研讨。有时，为了拉近研讨者之间的距离，也可以撤走岛型布局中的桌子，只在地上放上一些研讨必须用到的大白纸和笔，让研讨者可以更随意地调整他们之间的距离。

共创会的音响等软性布置

还应关注共创会的音响等软件布置。当参会者走进会场时，除了会场的物理布置的视觉影响外，还会受到会场的听觉的影响。如果会场播放的是轻音乐，它暗含大家可以放松些；如果会场播放的是军乐，它暗含的是大家要有战斗的气息。

华为高管过去在开会前，大多会先集体歌唱一曲云南陆军讲武堂军歌《中国男儿》，当嘹亮有力的歌声响起时，会激起参会高管们的澎湃心潮。

中国男儿，中国男儿，要将只手撑天空。
睡狮千年，睡狮千年，一夫振臂万夫雄。
长江大河，亚洲之东，峨峨昆仑，翼翼长城，
天府之国，取多用宏，黄帝之胄神明种。
风虎云龙，万国来同，天之骄子吾纵横。

中国男儿，中国男儿，要将只手撑天空
睡狮千年，睡狮千年，一夫振臂万夫雄。
我有宝刀，慷慨从戎，击楫中流，泱泱大风，
决胜疆场，气贯长虹，古今多少奇丈夫。
碎首黄尘，燕然勒功，至今热血犹殷红。

中国男儿，中国男儿，要将只手撑天空。

睡狮千年，睡狮千年，一夫振臂万夫雄。
长江大河，亚洲之东，峨峨昆仑，翼翼长城，
天府之国，取多用宏，黄帝之胄神明种。
风虎云龙，万国来同，天之骄子吾纵横。

互联网公司比较倡导个性和自由，很难让大家像华为一样去集体唱军歌，但依然可以在 OKR 共创会正式开始前，播放一些群星共唱的歌曲，把大家拉到“共创”的场域中来，最重要的是要有群体碰撞的氛围。

OKR 共创会第五步：OKR 共创会暖场

现如今，大家使用互联网通信工具的交流越来越多，两个在同楼层办公、相隔很近的同事，过去交流主要是走到对方位置进行面对面交流，再近一些则主要靠嗓子喊，而现在的交流主要靠手，以文字交流居多，当面交流变得越来越少了。而对那些原本就在同一园区不同楼栋或者同一城市不同办公点，甚至不同城市、不同国家的同事来说，这种情况就更普遍了。当走到 OKR 共创会现场时，大家突然都变成了熟悉的陌生人，会有一种生疏的感觉。这种场面会让大家觉得有些冷，它会影响 OKR 共创的质量。因此，在正式进行 OKR 共创之前，必须打破这一僵局，设计一些活动来进行“暖场”，让场子暖和起来，拉近大家的心理距离，增进彼此的信任感。

有很多方式来暖场。下面我举几个我曾用过的暖场的方式。

暖场方式一：极速 60 秒

预先准备好 1 副扑克，只保留数字为 2～9 的牌，去掉花牌 J、Q、K、A 和大小王，这样一副扑克就还剩下 36 张牌，足够 40 人左右的共创会现场使用。如果你的 OKR 共创会参与人数超过 40 人，那么可以再增加 1 副扑克，不过我不建议有超过 40 人参加共创会，那样共创现场会非常繁杂，碰撞质量也会受到影响。

- 当大家分组坐好后，随机给每人发一张扑克牌，让大家把扑克牌盖在自己坐的位置的桌子上（数字面朝下）。
- 发完扑克牌后，全体起立，手拉手开始围绕桌子绕圈走，直到主持人喊停。
- 听到主持人喊停时，参会人员在所站处就近找位置坐下，并翻开盖在桌上的扑克牌，记住自己的扑克牌数字。
- 给大家 60 秒的时间进行交谈，要求记住组员的名字、出生地以及他手上的扑克牌数字。
- 60 秒时间到后，主持人喊停，全场立即停止交谈，不能发出任何声音，大家把扑克牌有数字的一面盖在桌上。
- 主持人从每组抽 1 个数字作为幸运数字，持有该幸运数字的组员，按数字由小到大的顺序（如 2-3-3-4-5-7…）依次说出本组组员的名字和出生地，被报到名字的组员把扑克牌交给主持人。
- 对于全答对的组员，赠送一个小礼物表示鼓励。

根据我的经验，这个“极速 60 秒”游戏能让场子迅速暖起来。原因有以下 3 点。

第一，大家有起立、手拉手的动作，肢体的接触拉近了彼此的距离。

第二，大家绕桌子转圈，走动的过程本身就在活络筋骨，而且会发出会心一笑，对共创会场子有预热的效果。

第三，给大家交谈的时间只有 60 秒，60 秒内不但要记住本组组员的姓名和出生地，还要记住他手中扑克牌的数字，如果一组人数有 8 个人，这是非常有挑战性的，会瞬间激发大家快速了解他人和记住他人的冲动。场面一下子就火热起来了。

“极速 60 秒”尤其适合参加 OKR 共创会的参会者彼此之间缺乏面对面接触的场景，如果大家平时天天在一起，对彼此也有比较深的了解，可以再做一些改造。比如，要求记住大家的星座、最爱吃的一道菜、进公司

的日期、曾经工作过的公司名称（或者毕业学校）等，其目的是进一步拉近大家的距离，让场子暖和起来。

暖场方式二：涂鸦团队

事先对参会者进行分组，给每组发放几张 A1 大白纸，以及一包彩色白板笔。

当大家分组坐好之后，让大家在大白纸上画一幅能代表他们心目中共同的大团队形象的图，可以是动物如大象、蚂蚁等，也可以是植物如橡树、松树、莲花等，还可以是人物如奥特曼、哈利·波特等。要求这幅图必须每个人都有贡献，可以用不同色彩的笔代表不同参会者，以示区分。

给大家的时间是 5 分钟。

时间到后，依次要求各组全组上场，把他们的涂鸦贴在台上，全组组员面向其他参会者站立，给每人 15 秒解读他们组的涂鸦（注意：时间到后严格停止发言）。

所有组都解读完毕之后，给每人发 2 个投票帖，让他们选出认为画得最好、解读得最形象的组，只能投其他组，不能投自己组。

投票帖最多的组获胜。

“涂鸦团队”活动比较适合产品、技术类以理性思考为主要工作的参会者群体。他们的日常工作中，理性思考居多，感性思考不足。而 OKR 的共创需要大家敢于想象，尤其是 O，需要大家首先点燃自己，有一些理想主义成分。“涂鸦团队”活动可以充分地激活大家的右脑，使其暂时从理性切换到感性，为后续的 OKR 共创做暖场。

“涂鸦团队”活动还能让场子暖和起来，每组成员不光要涂鸦，还要讨论彼此分工，讨论上台发言时每个人依次说什么，以充分利用每人 15 秒的发言时间，把本组的涂鸦解读到位。每个组解读时，台下会有不少欢声笑语，场面一下就热起来了。

最后，投票环节让大家走到台上，通过把大家集中到台上的方寸之间，可以让大家走得更近，像赶集一般，这再次让场子热闹起来，达到了暖场的目的。

暖场方式三：围大圈

这个游戏需要共创会现场有其他开阔地带供大家活动。当大家坐好后，主持人宣布活动规则：

以组为单位，用组员身上一切可以用的物件围成一个大圆，你认为你们组能围多大（半径）？请先设定你们组的目标。

目标（半径）：_____米

设定目标后，开始围圈。大家有 1 分钟的时间进行围圈，1 分钟后开始测量。

主持人在游戏结束后测量大家实际围出的圆圈的半径，并在讲台白板上统一展示各组的“目标半径”和“实际半径”两个数据，如表 3-7 所示。

表 3-7 各组围圈的目标半径和实际半径对照表

组别	目标半径（米）	实际半径（米）
第 1 组		
第 2 组		
第 3 组		
.....		

这个暖场活动是匹配 OKR 的场景而设计的。很多管理者在设定目标时，担心无法达成，通常比较保守，设定一个稳妥可行却不够有挑战性的目标。而实际上，最终达成的结果要远超这一目标值。如果在一开始就敢于设定挑战目标，那最终达成的结果也一定会更好。根据我过去引导大家做这个活动的经历，我发现，整体上目标设得越高的团队，拼出的圆圈越大。那些设定了极高挑战目标的组，会用尽一切办法去拼大圈，他们会把

自己身上的鞋带、腰带、围脖、外衣……一切能用上的物件都用上，然后组内每个人再手脚相连，用人体组成圆圈的另外一部分，最终拼出一个非常大的圆圈。这里只有你想不到，没有大家做不到。

这个环节会充分释放大家的想象力，大家也会围绕一个目标彼此充分互动，并通常会产生肢体接触，从而拉近彼此的距离。通过这个活动，最终实现两个目的：

第一，只要敢挑战，结果一定超出想象。

第二，让组员通过肢体活动及彼此交流，增进彼此的熟悉度。

暖场方式四：背靠背

阿里巴巴一个朋友向我咨询 OKR 时，我问过她一个问题：你在你的团队引入 OKR 的目的是什么？她毫不犹豫地回答我说，希望 OKR 能更好地促成多团队协同。事实上，和她有一样想法的朋友不在少数，大家都看中了 OKR 的协同功用。

但问题是，怎么在 OKR 共创会前，让大家认识到协同一致性的重要性，把大家带到协同的场域呢？

谭志远在《团队游戏：创建高效团队的 110 种游戏》一书中介绍的“背靠背游戏”²⁵，可以很好地达成这一目的。我对这一游戏略做改动，变成了下面这样：

首先，在会议室预留一定的空余空间。

然后，把参会人员按 5～8 人分成组。

完成分组之后，主持人把大家引导到预留的空余空间，要求大家背靠背席地而坐，双腿伸直贴在地板上，然后让大家起立。

接着，主持人让大家再次彼此背靠背席地而坐，坐好后要求大家手挽手将彼此连接成一个面朝外的整体。

之后，主持人告诉大家：“你们的目标是，在听到主持人喊‘开始’

的口令后，整个组用尽可能短的时间全部站立起来，用时最短的组获胜。游戏过程中彼此之间的手不允许松开，必须挽着左右同伴的手。”

在确认大家都已按要求背靠背、手挽手坐好后，主持人拿出计时器，发出“开始”指令，并统计每组用时。

游戏结束后，主持人宣布比赛结果，并从每组挑一个组员，请他分享游戏的感受。

这个游戏的难度会随着每组人数的增加而增加。大家会感受到，自己一个人时，起立是再自然不过的一件事，不费吹灰之力。然而，在大家彼此连接形成一个整体后，如果不同步行动，一起起立，任何一个人都无法带动全组完成“起立”这个目标。这充分体现了大家基于目标步调一致、充分协同的重要性。这个简单的“背靠背游戏”，可以把大家快速带到“协同”的场域，为后面正式的 OKR 共创做好铺垫。

暖场方式五：心理破冰

在有的情形下，团队可能在过去遭受了一些挫折，吃了一些败仗，导致大家士气低落。这个时候，不要回避这一现状，急于开展后续的 OKR 共创，而应花点时间，帮助大家做一次心理破冰，让大家把心中的困惑说出来，打开大家的心结。

怎么做呢？

可以给大家设置一个小小的研讨环节，让大家分享对下述问题的回答。

- ▣ 问题 1：我们这群人为什么还要在这里？我们为什么还没有解散？
- ▣ 问题 2：为什么是我们这群人在这里，而不是别人？
- ▣ 问题 3：为什么是我在这里？

这几个问题非常直接，直指心门。大多数时候，当你把这些问题直接摊在桌面上来讨论，而不是藏着掖着时，大家反而会更积极地思考自己还

能做些什么，相互激发，点燃全场。

一个参会人员这样说：

虽然我们过去一年的工作推进得并不尽如人意，这也让我有点小小的失落，但我后来意识到，这是在当前背景下公司最有可能实现破局的产品，它直接决定着公司其他产品的发展方向，它代表着公司的未来，是我们不得不攻破的方向，是我们不得不啃的“硬骨头”，是一场攻坚战。如果我们现在就放弃，相当于我们提前把公司送进了坟墓。

我们在去年打了一场艰苦卓绝的仗，虽然进展还不那么明显，但我们已经摸出了一些门道，知道哪些是我们不可为也不能为的，哪些是我们大有可为的。现在，我们这群人已经不再是一年前的那群新兵，而是身经百战的沙场老将了。也许去年竞争对手对我们还可以不屑一顾，但今年它一定不敢再小觑我们。

我对这个产品是有感情的，它记载着我在过去一年的无数个日夜里和大家一起战斗的“革命情谊”。我对这个产品也是有梦想的，我希望能用我的专业积累，帮助打造出一款有真正技术壁垒的下一代产品。

他的上述分享非常鼓舞人心，一下子拉升了全场的能量。当所有参会人员都分享了自己心中所想时，就会真正地实现心理破冰，让大家形成一个命运共同体。做到了这点，后续的 OKR 共创活动就会水到渠成。

OKR 共创会第六步：OKR 赋能

暖场活动结束后，氛围和能量值一下就起来了。一般情况下，大家都处于亢奋状态。这个时候，就可以开始正式的 OKR 共创环节了。

然而，由于 OKR 是一个新工具、新方法和新理念，因此在正式进行团队的 OKR 共创之前，还需要统一大家对 OKR 工具的理解，告诉大家 OKR 的结构是什么，理念是什么，以及好的 OKR 长什么样。这样可以避免大家在 OKR 研讨时各说各话，难以达成一致的情况。

根据我的经验，一次成功的 OKR 赋能包括如下几个部分。

- 简要介绍 OKR 在国内头部企业的应用情况，包括华为、字节跳动、百度、阿里巴巴等公司。这部分的目的是引发管理者的兴趣，告诉他们，OKR 已成为一种通用管理趋势，它不是我们一时头脑发热想出来的。这部分可参考本书的第 1 章。
- 介绍 OKR 的三层结构：O、KR、Action。O 是方向，要说出价值和意义；KR 是度量衡，要清晰地指明实现到什么程度或达成什么结果，尽可能量化；Action 是关键举措，是对 KR 的展开。这部分可参考《绩效使能：超越 OKR》一书，书中有关于 OKR 的更详细的框架介绍，或者也可以参考我翻译的《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》一书，这里不再展开。
- 列举若干好的 OKR 案例，建议除通用案例外，再匹配业务场景去举几个例子。我一般会举一个娱乐化的案例，例如“西天取经”的 OKR 案例，再举两三个匹配业务场景的 OKR 案例。如果团队是金融属性的，那就举金融属性的案例；如果团队是技术属性的，那就可以举字节跳动、谷歌的 OKR 案例；如果团队是产品属性的，那就可以举微信、华为手机的 OKR 案例。关于 OKR 更多案例，可参考本·拉莫尔特的新书《OKR 教练实战手册》，该书中译本已由机械工业出版社出版。拉莫尔特在该书中给出了非常多的 OKR 案例。
- 在介绍完 OKR 案例后，告诉大家，好的 OKR 要遵循 CLASSIC 标准，这部分已在第 2 章中做过介绍。
- 在介绍完 OKR 是什么之后，接着介绍 OKR 的工作理念。OKR 强调设定挑战目标、目标公开、目标不作为考核的直接输入（即不考核 OKR 完成率）、自下而上制定与自上而下输入相结合、敏捷等特点。这部分的更详细信息也可参考《绩效使能：超越 OKR》一书，

书中对 OKR 理念做了十分详尽的阐述。

■ 介绍 OKR 共创会七原则。

原则一：一起跳出来。跳出各自岗位假设，无论你负责哪个领域，在共创 OKR 时，大家是一个大团队，共创的是大团队的 OKR，你应当站在整个大团队负责人的角度去思考 OKR 应当是什么，而不是站在自己小团队的角度去思考。

原则二：先 O 后 KR。先讨论清楚 O 后再讨论 KR，不要急于定义 KR。如果 O 没有讨论清楚，讨论 KR 就是一种浪费，方向错了，做再多努力也只会让我们在错误的方向上越走越远。

原则三：团队价值最大化。基于整个大团队的需要思考如何实现价值最大化，从这个角度去定义 O，不要仅仅基于当下的能力假设去定义 O，这样会束缚自己。如果最终大家都认为一件事很有价值，是非做不可的，或许就要去增加资源投入，而不是基于现有能力去缩减价值、降低目标。

原则四：敢于碰撞和激荡。当有不同意见时，要坦诚地表达出来，及时碰撞才会产出高质量的 OKR。“没有问题就是最大的问题”“真正有效的帮助是问出高质量的问题”“和谐的团队没有未来”。

原则五：使用开放式而非封闭式的语言。尽可能少说“这行不通”，更好的方式是说：“我还没想明白为何这能够行得通，你能补充更多信息吗？”

原则六：平等参与。当你走进共创会现场时，无论你是高层管理者、中层管理者还是基层管理者或者核心骨干，一人只有一票投票权，你和大家没有高低之分。共创会上所制定的 OKR 是团队的集体建议，最终决定权保留在共创会之后，由大团队负责人做出。

原则七：让子弹飞一会儿。作为团队负责人，如果你决定接受或否决某项建议，应当让其他团队成员知道你背后的思考。在某些

情况下（使命、愿景、战略等宏观方向上），直截了当地陈述你的意见并获得反馈是可行的；在另外一些情况下（关键成功因素、障碍、策略或具体行动），给其他团队成员一个首先形成自己意见的机会，只有当他们无法做到这一点时，才提出你的意见，这样做会更好。大多数时候，团队负责人要尽量避免成为第一个、第二个甚至是第三个回应者，可以让子弹先飞一会儿。

- 最后介绍 OKR 一般的来源有哪些。我通常会告诉大家，OKR 有两个来源：一是上级组织的战略输入，二是团队自身的洞见。只有上级输入的 OKR，只是在完成上级分配的任务，算不上真 OKR，真 OKR 还应有团队独特洞见做补充。真 OKR 是自上而下的战略输入 + 自下而上主动想做的增量目标。

OKR 共创会第七步：业务背景输入

OKR 赋能部分完成后，就可以邀请大团队负责人上台，对大团队过去一段时间的表现做一个小结，并分享他对大团队未来要去向哪里的一些思考。需要注意的是，这里分享的是思考，而非指令，如果大团队负责人把他对未来要做什么的思考变成了未来必须要做什么的指令，就会限制他的下属的思考力，大家就不会再去突破，共创也就创不出什么了。大团队负责人还可以分享他对这次 OKR 共创会的一些预期，打消大家的一些顾虑，给大家打气，以促成更高质量的共创产出。

OKR 共创会第八步：O 研讨

大团队负责人完成信息输入后，就可以正式开始 O 的共创了。

为了确保大家在 OKR 共创会有高质量的研讨，我一般会在正式共创会前，让大家先有一个初步的思考，提交一个团队 OKR 初稿。具体来说，我会给大家发一个“团队 OKR 共创蓝图”（见表 3-8），让大家在会前提交初稿。

表 3-8 团队 OKR 共创蓝图

站在主管及上级组织（中心 / 部门）的角度，团队在未来半年 / 1 年还需要在哪些方面实现更大突破才会点燃你？	
1.	
2.	
3.	
从过去半年 / 1 年团队业绩完成情况来看，目前我们面临哪些挑战，又有哪些机会点？	
1.	
2.	
基于上述思考，我认为团队在未来半年 / 1 年如果能实现如下 3 ~ 5 个 O，会让我们所有人备受鼓舞：	
O	信心指数 (0 ~ 100%)
O1:	
O2:	
O3:	
O4:	
O5:	

在获得团队成员的“OKR 共创蓝图”反馈后，我会将“蓝图”汇集后提前发给大家，让大家在会前提前了解其他同学的思考，相互启发。

这样，当大家正式进行 O 的共创时，他们是有思考的，避免了大脑一片空白就直接进入共创。在来到共创会前，大家可能对 OKR 的理解五花八门，但这并不重要，重要的是大家有一个提前思考的过程。经过前面的 OKR 赋能以及大团队负责人的输入之后，他们会刷新自己过去的思考，更新迭代他们的“蓝图”。

组内 O 的共创采用 3D 法进行。

（1）**Draft（草图）**：请所有参会者结合前面的 OKR 赋能，以及他们事先提交的“OKR 共创蓝图”再独立思考 10 ~ 15 分钟（具体时间长短可根据需要调整，如果大家事前的思考不充分，该部分时间可以再加长，否则可适度缩短）。很多时候，在共创会参与人群中，有人喜欢滔滔不绝，也有一部分人习惯沉默寡言。为了避免大家在正式讨论前没有认真思考，导致后续讨论环节被少数有思考的人主导的情况，Draft 环节至关重要，要确保所有人都事先有思考，有的引导师把这一阶段称作“静默式头脑风

暴”。我认为这一叫法十分贴切。

(2) **Discussion (讨论)**: 小组成员在组内轮流向其他成员介绍自己的“OKR 共创蓝图”，分享的时候除了分享他所认为的 O 是什么以外，还应介绍他的思考过程，即为什么会提出这几个 O。在介绍过程中，其他组员如果有疑问可以进行提问澄清，以确保真正理解了其他组员的 O。

(3) **Define (定义)**: 在小组成员都介绍完毕之后，大家要进行充分的讨论。大家提出的这些 O 中，有哪些是达成共识的？有哪些还没有达成共识？没有达成共识的原因是什么？是否有这些 O 就足够了？还有哪些点需要这个大团队去突破，从而应该被增加到大团队的 O 中去？这些问题都要被充分讨论到。最后，小组要确定他们认为的大团队最重要的 3~5 个 O 是什么，在大白纸上输出。

在这一步共创讨论时，可以把 OKR 的 CLASSIC 标准打印出来，分发到每个组中，以供他们共创 O 时参考。另外，我通常会给他们几个好的 O 的示例，让他们有一个直观感觉。

O 示例如下。

O1: 打造印度版亚马逊电商产品，占领印度市场

O2: 实现 X 产品在功能上首次追平竞争对手，为下一步实现超越和引领奠定基础

O3: 重塑国内电商产品的用户心智，实现从“便宜货”到“便宜好货”的用户心智转变

O4: 帮助公司多赚 1 元钱，从成本中心转化为利润中心

在各组共创输出 O 的时候，一定要留足时间，让大家充分对话，让各种想法充分激荡。

当所有组都生成了他们达成共识的 O 之后，接下来就进入分享环节，小组派出自己的分享代表，向其他组介绍他们组的 O 是什么。在分享的过程中，其他组可进行提问，以确保真正理解了该组的 O。

由于每个组都分享了 3 ~ 5 个 O，所有组汇集起来，就会远远超过 5 个 O。因此，接下来需要做 O 的收敛。

首先，对所有 O 做合并同类项处理：这些 O 中，有些只是表达方式不一样，本质上是相同的，把它们归为一类。通常，经过归类处理后，O 的数量就会大幅下降。

做了归类处理后，把这些 O 张贴在讲台上。给每人 3 张投票帖，让他们走到台上，给他们认为最能代表团队接下来要做的方向的 O 投上一票，每人最多可以投 3 票，可以投自己组也可以投其他组，但不能完全投给自己组，一定要有至少一票投给其他组。也就是说如果你投一票，那就只能投给其他组；如果投两票，可以自己组和其他组各投一票，或者两票都投给其他组；如果投三票，自己组可以投 1 ~ 2 票，其他组可以投 1 ~ 3 票，这样做是为了避免大家产生本位主义，把票都投给自己组。

投票之后，就可以把 O 大致分为三类了，如表 3-9 所示。

表 3-9 OKR 共创榜

重点考虑 O	待定 O	不考虑 O

对于这些 O，如果有 80% 以上的参会者都赞同，则放入“重点考虑 O”一列；如果只有不足 30% 的人赞同，则列入“不考虑 O”一列；其余放入“待定 O”一列。

接下来进行第二轮讨论：在“待定 O”一列，有哪些 O 是非常重要，在接下来的这个 OKR 周期中不应该被大团队放弃的？为什么？仍以小组讨论的方式在组内讨论。假定在“重点考虑 O”一列已经有 N 个 O 了，那么这轮讨论就需要从“待定 O”中筛选识别出至多 $5-N$ 个 O。如果 N 已经大于等于 5 了，大家则可以讨论是否有要从“重点考虑 O”中替换掉的 O。

小组讨论之后，仍以组为单位上台分享他们的讨论结果。每组讨论完之后，检查大家是否有高度达成共识的 O，如果有，则加入“重点考虑 O”一列。如果没有，则说明大家依旧没有达成共识，这个时候可以邀请大团队负责人上台给出一些输入，他也可以给出一些他的判断，以决定该环节是否需要继续讨论、碰撞。一般情况下，这种高度分散的情况是少见的。一般在进行第二轮讨论时，团队的 O 已经成形了，“重点考虑 O”一列下至少会有 3 个以上的 O 是大家高度达成共识的。如果大团队负责人认为 3 个或者少于 3 个 O 已经足够了，那么就不用非要讨论出 5 个 O 来。具体需要讨论出多少个 O，可以请大团队负责人根据现场大家的研讨，以及他对期待团队未来要做的事的思考，做一下取舍。如果大团队负责人认为要 3 个 O，但现场其他管理者认为 3 个不够，这时大团队负责人就需要讲出这背后的思考，说服大家，而不是靠行政命令手段，以避免破坏共创氛围。

当 O 达成共识以后，就可以基于原有的职责分工，确定谁最适合带领大家接下来去做这个 O 的 KR 的研讨，选定他作为 KR 研讨负责人。一定要选最懂这个 O 的业务的管理者，这样才能确保其 KR 的质量。

一个案例

一次，我参加了一个技术团队的 OKR 共创会，与会人员被分成了 3 个小组，每个组输出了 3 个 O，最终他们一共输出了 9 个 O。

O1：运维自动化率达到 60%

O2：实现年度故障清零

O3：模块解耦达到 40%

O4：实现存储规模提升 30%

O5：推出更多收费服务，如代理模块产品化

O6：提升数据安全性至 99.99%

O7：性能全面超越竞品，达到国内第一

O8：打造公司年度质量最好的产品

O9：产品自治能力达到 level 3（全面自动化）

很显然，在接下来的半年里，他们不可能同时做这 9 个 O，他们得做取舍，把精力聚焦在最重要的 3 个 O 上。于是，他们发起了一轮投票。每个人手里拿着 3 张投票帖，可以选择他认为最重要的 O 进行投票，至多只能选 3 个 O，而且每组成员在投票时，不能只选择本组研讨生成的 O。最终投票结果如表 3-10 所示。

表 3-10 O 投票结果

O	投票数
O1：运维自动化率达到 60%	3
O2：实现年度故障清零	1
O3：模块解耦达到 40%	0
O4：实现存储规模提升 30%	2
O5：推出更多收费服务，如代理模块产品化	1
O6：提升数据安全性至 99.99%	0
O7：性能全面超越竞品，达到国内第一	4
O8：打造公司年度质量最好的产品	3
O9：产品自治能力达到 level 3（全面自动化）	1

这样，如下 3 个 O 就初步入选了。

O1：运维自动化率达到 60%

O7：性能全面超越竞品，达到国内第一

O8：打造公司年度质量最好的产品

接下来，大家再次讨论，以确认这个投票结果是否确实完备地反映了团队接下来的重点工作方向，有没有遗漏。同时，对照 OKR 的 CLASSIC 标准进行了自检，发现有些 O 的描述更像 KR，例如“运维自动化率达到 60%”。大家对这 3 个 O 进行了完善，生成了团队最终的 3 个 O。

O1：产品自治能力全面达到 level 2（部分自动化），布局 level 3（全

面自动化)

O2: 产品与平台性能超越竞品, 成为国内第一

O3: 打造公司年度质量最好的产品

○ 共创场景下一些好的引导问题

在 O 的共创环节, 通过问大家一些好的问题, 启发他们更深入地思考他们要什么, 从而制定出高质量的 O。常见的提问如下:

- 你们现在面临的最大的瓶颈或挑战是什么? 当这些瓶颈或挑战得以解决后, 你们的组织会因此而与现在有什么显著不同吗?
- 你们最希望解决什么问题? 在资源有限的情况下, 如果只能选 2 ~ 3 个问题去突破, 你们会选哪 2 ~ 3 个?
- 你们的团队准备如何影响公司的战略? 对公司的战略重点有哪些贡献?
- 当达成你们现在制定的这个目标后, 客户会因此而得到什么新的价值? 公司会因此而有什么不一样吗?
- 你们如何在 1 分钟内向你们的合作伙伴或团队的新员工解释清楚你们团队的目标, 并点燃他们?
- 设想在这个季度结束时, 要达成什么成果你们才会因此而骄傲和自豪?

OKR 共创会第九步: KR 研讨

整体上, KR 研讨的步骤与 O 类似。当 O 的 KR 研讨负责人选定之后, 他可以进行组队, 选定最懂这块业务的其他管理者加入他的研讨队伍, 和他共创 O 的 KR。如果有些管理者被 2 个 O 高度依赖, 则可以在分组后, 让他们同时研讨 2 个 O 的 KR, 以确保他们被充分利用。

研讨仍然可以采用 3D 法。

(1) **Draft (草图)**: 首先请所有小组成员思考, 要实现这个 O, 需要做到什么程度? 交付什么结果? KR 一定要尽可能做到有挑战性且可衡量。

(2) **Discussion (讨论)**: 小组成员在组内轮流向其他成员介绍自己思考的 KR, 分享的时候除了分享他所认为的 KR 是什么以外, 还应介绍他的思考过程, 即为什么会是这些 KR。在介绍过程中, 其他组员如果有疑问可以进行提问澄清, 以确保真正理解了该组员的 KR。

(3) **Define (定义)**: 在小组成员都介绍完毕之后, 大家要进行充分的讨论。大家提出的这些 KR, 有哪些是达成共识的? 有哪些还没有达成共识? 没有达成共识的原因是什么? 这些 KR 是否能完备支撑 O 的达成? 还有哪些点没有被考虑到, 从而应该被增加到 KR 中去? 这些问题都要被充分讨论到。最后, 小组要确定他们所认为的这个 O 的最重要的 3~5 个 KR 是什么, 以及实现这些 KR 的信心指数如何。一般来说, 如果觉得这个 KR 大概率能够实现, 就可以把它的信心指数标为 90%, 如果觉得只有一半的可能性达成, 那就把信心指数设置为 50%, 以此类推, KR 和信心指数均须在大白纸上写出来。

讨论完成后, 每个组轮流上台展示和分享他们负责的 O 的 KR, 其他组可提问澄清, 以确保真正理解了这些 KR。其他组可以帮助他们检查: KR 是否符合 CLASSIC 标准 (真 OKR 的 CLASSIC 标准在第 2 章中有详细介绍)?

一般情况下, 相比 O 而言, KR 的研讨速度要快很多, 大家很容易就达成一致。当然, 也有可能有些 KR 的具体数值需要在会后确定, 这部分可以留至会后完成。

一个案例

还是以上面的技术团队作为例子。技术团队在上一轮生成了 3 个 O。

O1: 产品自治能力全面达到 level 2 (部分自动化), 布局 level 3 (全

面自动化)

O2: 产品与平台性能超越竞品, 成为国内第一

O3: 打造公司年度质量最好的产品

接下来大家要讨论细化这些 O 的 KR。在第一轮讨论中, 2 个小组最终生成的 KR 如表 3-11 所示。

表 3-11 第一轮讨论生成的 KR 汇总表

O	KR
O1: 产品自治能力全面达到 level 2 (部分自动化), 布局 level 3 (全面自动化)	KR1: 产品故障恢复模块高可用性 KR2: 上线知识库 + 决策系统 KR3: 数据库智能性能调优工具产品化 KR4: 参数调优 KR5: 索引推荐
O2: 产品与平台性能超越竞品, 成为国内第一	KR1: 发货速度优化, 实现秒级发货 KR2: 产品故障恢复速度提升 60% KR3: 链路延时 <0.3 毫秒 (原 0.6 毫秒) KR4: 代理性能及扩展能力提升 30% KR5: 平台性能优化 KR6: 管控核心流程优化 (发货、备份、回档, 高可用性)
O3: 打造公司年度质量最好的产品	KR1: 故障恢复模块稳定性高 KR2: 升级对账系统 KR3: 日志模块打通 KR4: 应用接口调用成功率提高 KR5: 年度故障为 0 KR6: 5 级故障数 ≤ 2 KR7: 产品可用性达到 5 个 9 (出错率 0.001%) KR8: 流程成功率达到 99%, 备份成功率达到 99.995%

很显然, KR 不符合真 OKR 的 CLASSIC 标准中的“五四原则”, KR 数需要精简。于是, 通过第二轮讨论, 最终生成的 KR 如表 3-12 所示。

表 3-12 第二轮讨论生成的 KR 汇总表

O	KR
O1: 产品自治能力全面达到 level 2 (部分自动化), 布局 level 3 (全面自动化)	KR1: 完成数据库智能性能调优工具的产品化 KR2: 启动事中分析、事前拦截, 实现产品化 KR3: 引进 5 位机器学习领域专家 KR4: 治理能力全面达到 level 2

(续)

O	KR
O2: 产品与平台性能超越竞品, 成为国内第一	KR1: 实现原地升级, 单表回档速度提升 5 倍 KR2: 实现秒级发货和秒级备份 KR3: 实现代理性能及扩展能力提升 30% KR4: 链路延时控制在 0.3 毫秒以内
O3: 打造公司年度质量最好的产品	KR1: 5 级故障数 ≤ 2 KR2: 实现备份成功率 99.995% KR3: 实现流程成功率 99% KR4: 产品可用性达到 5 个 9 (出错率 0.001%)

KR 共创场景下一些好的引导问题

在共创 KR 时, 同样可以通过问一些富有启发性的问题, 促成大家深度思考, 从而制定出高质量的 KR。常见的提问如下:

- 如果让你用 1 个指标来衡量 O 是否已经达成, 你会选什么样的指标? 收入? 利润? 月度活跃用户数? 还是新用户数?
- 客户的哪些指标对我们的业务来说至关重要? 是浏览量、浏览时长、交易量、交易金额, 还是其他什么?
- 客户哪些行为上的改变, 对达成我们的 O 来说是至关重要的? 是浏览的品类改变了? 还是浏览的单品时长改变了? 抑或其他什么?
- 如果我们实现了这个 O, 对我们来说, 我们能感受到客户哪些体验或行为上的变化? 如何衡量?
- 我们团队在实现这个 O 上的优势是什么?
- 如果让我们组织中最优秀的人来做这个 O, 他会采用哪些与众不同的方式来做? 如何衡量他做得好还是坏?
- 在达成目标的过程中, 我们可能会遇到什么障碍? 如何克服这些障碍?

OKR 共创会第十步: 生成 OKR 大图并明确下一步规划

至此, 大团队的 OKR 已经基本完成了, 还剩下最后一步: 把第九步

中大家讨论的各个 O 的 KR 再放在一起审视，并标识出如下 3 个信息，最终形成团队的 OKR 大图：

- KR 的主要责任方是谁？
- O 下的 KR 与 KR 之间的依赖关系是怎样的？
- O 下的 KR 对外部哪些团队还有依赖？

在完成这些信息的标识之后，整个 OKR 的共创过程才算结束。在这一步中，可以邀请大团队负责人上台一起去确定，其他团队负责人可以现场补充。最终生成的 OKR 大图如图 3-9 所示。

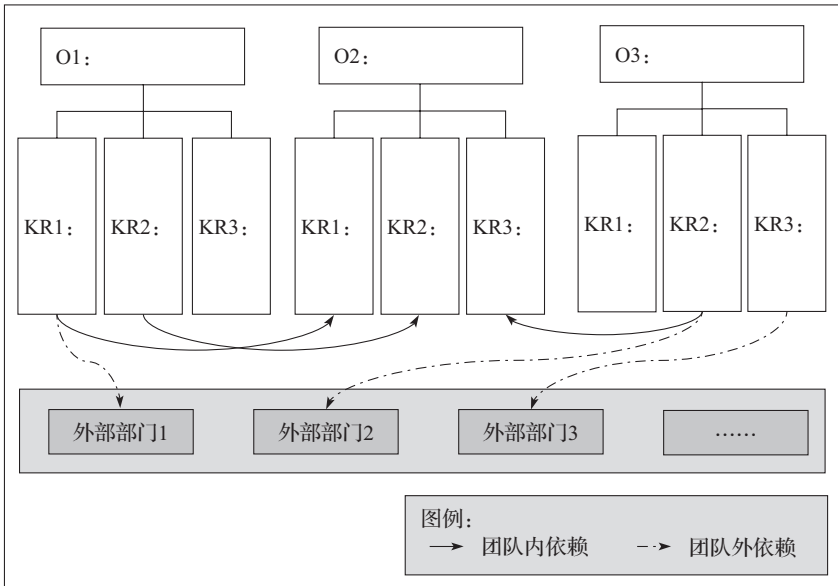


图 3-9 团队 OKR 大图示例

完成上述步骤之后，OKR 共创会就正式结束了。在共创会的最后，建议和大家说明下一步行动计划：

（1）大团队的 OKR 共创出来之后，各个小团队还需要采用类似的方式去生成各自团队的 OKR。

（2）小团队的 OKR 要列出对大团队的 OKR 做了哪些承接，以及小

团队的 OKR 对其他团队有哪些依赖，把握手关系梳理清楚。

（3）小团队的 OKR 生成之后，还会再安排一次 OKR 握手会，让小团队之间的 OKR 充分握手。

在这之后，建议让大团队负责人做最后的总结和收尾，谈一谈他对大家今天共创出来的 OKR 的看法，以再次鼓舞团队所有管理者的士气，点燃大家，形成一种志在必得、誓要打赢这几场 OKR 之仗的决心和热情。

OKR 共创引导师可以配合播放一些有战斗氛围的激情音乐，还可以在最后设计一个小小的结束仪式。例如，如果最终大家生成的是 3 个 O、9 个 KR，那么可以建议全体起立，在激昂的音乐声中，奔跑 39 秒，在 39 秒到后，一起呼喊“OK、OK、OKR”，形成全场的大高潮，在奔跑和呼喊声中结束大团队的 OKR 共创。

开好 OKR 握手会

大团队的 OKR 生成之后，接下来各个小团队就可以开始分头去行动了。以上面提到的公司一事业群二级组织来说，先是公司层面参照上面 OKR 共创会的步骤生成公司层面的 OKR，接着事业群层面也参照上面 OKR 共创会的步骤生成事业群层面的 OKR。

然而，各个事业群在制定 OKR 时，是各自独立制定的，这里就存在如下几个问题：

- 我的事业群的 OKR 需要和其他事业群的 OKR 握手怎么办？
- 其他事业群的 OKR 需要和我的事业群的 OKR 握手怎么办？

所以，接下来还需要有一个 OKR 握手会环节，把各个事业群召集到一起，让他们的 OKR 在这个会上充分握手、达成一致，以促成目标层面的充分协同。

OKR 握手会怎么开呢？根据我的经验，要开好 OKR 握手会，需要做好如下四个步骤。

第一步：通晒各事业群分别制定的 OKR

各事业群在制定其 OKR 时，需要明确如下信息：

- 注明事业群的 OKR 承接了公司哪一个或哪几个 KR。
- 注明每个 O 的责任人是谁。每个 O 尽可能确定唯一责任人，以避免责任分散的情况，人人负责就是无人负责。
- 注明每个 O 的信心指数是多少。100% 表示完全有信心达成；70% 表示大概率能完成，但仍有一些担心；50% 表示有一半的信心达成，成功和失败的概率各一半；0 表示完全不可能达成。
- 每个 KR 注明唯一责任人，以及要投入哪些成员一同参与，并注明这个 KR 的计划完成日期。
- 注明每个 KR 需要同哪些外部团队进行握手，以及详细的握手点是什么，以便于外部团队了解这个 KR 对它的需求和依赖点是什么。

需要注意的是，事业群在完成 OKR 之后，建议采用真 OKR 的 CLASSIC 标准去做一下自检，以确认 OKR 是否符合要求。各个事业群的 OKR 可采用如表 3-13 所示的模板进行制定。

表 3-13 事业群 OKR 制定模板

承接 O:						
O	责任人			信心指数	%	
KR	KR	KR 责任人		完成日期	握手方	详细握手点说明
		责任人	成员			
KR	KR1:					
	KR2:					
	KR3:					
	KR4:					

在收集完各个事业群的 OKR 之后，可以把它们汇总在一起，作为一

个整体再发回给各个事业群，让他们了解其他事业群的 OKR 是什么，以及其他事业群的 OKR 对他们有哪些握手诉求，请他们先行确认：

- ▣ 他们对哪些握手点表示认同和接受？
- ▣ 他们对哪些握手点还有疑问，需要进一步澄清？
- ▣ 他们对哪些握手点表示不认同，不准备接受？

需要把这些信息记录下来。

第二步：OKR 横向握手

接下来就可以正式召开 OKR 握手会了。

在 OKR 握手会上，先请每个事业群的总裁逐一讲解他事业群的 OKR 是什么，为什么是这些 OKR，他背后的思考过程是怎样的，对其他事业群有哪些握手诉求。

每个事业群总裁介绍完各自的 OKR 后，其他事业群可提问澄清，以确保能充分理解该事业群的 OKR。对于该事业群提出的握手诉求，相关事业群要进行回应：在完整听取了该事业群的 OKR 讲解后，是否接纳其握手诉求，从而形成握手关系？如果不接受，理由是什么？大多数时候，不接受都是出于资源分配紧张方面的考虑，在这个时候，公司 CEO 就要进行决策，是投入更多资源，还是放弃部分机会，收缩一下战场，CEO 需要果断抉择。

第三步：对齐公司 OKR，生成公司—事业群两层 OKR 大图

当各个事业群的 OKR 都充分分享和握手之后，接下来需要回到公司的 OKR 大图上去审视：当所有事业群的 OKR 都完成之后，公司的 OKR 是否可以完美完成？如果答案是否定的，那就说明各个事业群在 OKR 对齐时有遗漏，需要审视遗漏了什么，要对遗漏的部分进行补齐。只有各个事业群的 OKR 加总在一起，超越了公司 OKR 时，事业群的 OKR 制定环

节才算正式结束。

通过与公司的 OKR 再次对齐，最终生成公司一事业群两层组织的 OKR 大图，如图 3-10 所示。

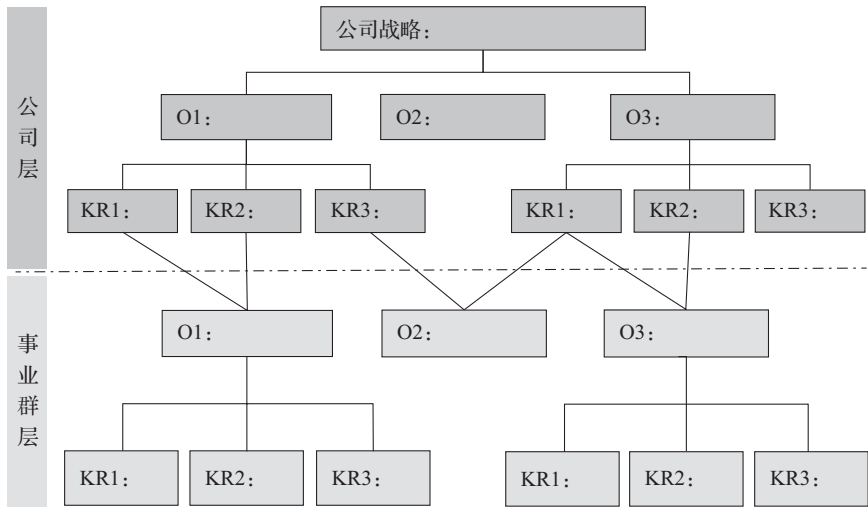


图 3-10 公司一事业群两层组织 OKR 大图

第四步：明确 OKR 使能机制

至此，公司一事业群两层组织的 OKR 制定工作基本结束。接下来，需要明确未来的 OKR 使能机制，以确保公司一事业群两层组织的 OKR 得以顺利开展。

可以在 OKR 握手会的最后，和大家探讨一下，未来公司采用什么样的 OKR 使能机制比较合理。一般来说，如果 OKR 的周期是 3 个月，那么建议采用双周会轻量进展回顾 + 月度深度复盘的方式。如果 OKR 的周期是半年，则可以采用月度轻量进展回顾 + 季度深度复盘的方式。轻量进展回顾会上，只需要各个 OKR 责任人大致说明 OKR 目前的推进进展，存在哪些风险点。深度复盘则需要系统地回顾 OKR 的具体推进过程，以及过程中的得与失。

总结一下，OKR 握手会的四个步骤如图 3-11 所示。

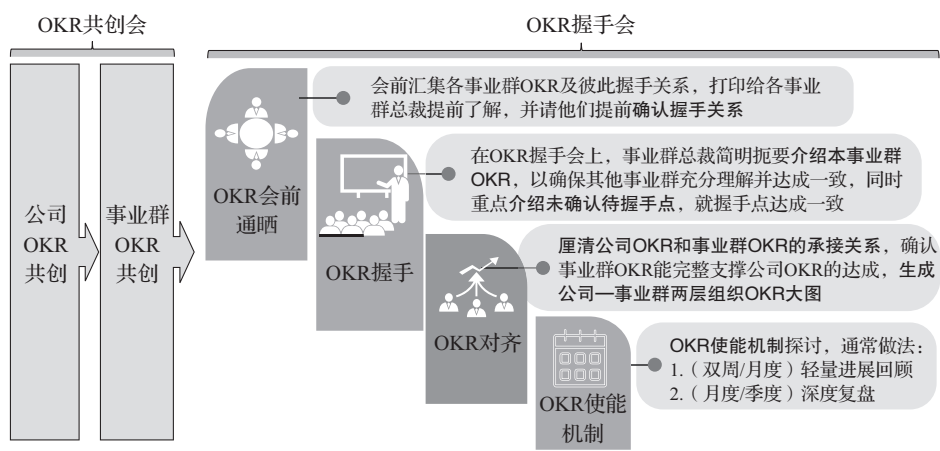


图 3-11 OKR 握手会四步法

形成更大的 OKR 大图

上面只讲述了公司—事业群两层组织的 OKR 如何生成，部门、中心和小组的 OKR 生成方式与之类似，大致遵循相似的过程。严格意义上来说，在公司—事业群的 OKR 大图生成之后，部门需要参照生成部门层面的 OKR，并向上对齐事业群的 OKR；中心需要生成中心层面的 OKR，并向上对齐部门的 OKR；小组则生成小组层面的 OKR，同步向上对齐中心的 OKR。通过一层层向下展开至最小组织单元，直至员工个人，最终形成了公司—事业群—部门—中心—小组—一个人六层组织的 OKR 大图，如果战略定得很清晰，那么这将是一棵对齐得很整齐的 OKR 大树，根部是公司的 OKR，叶子是员工个人的 OKR。但大多数情况下，我们并不追求对齐得这么整齐，事实上也做不到。

在 OKR 制定的顺序上，很多时候也是自上而下制定和自下而上制定相结合。有可能部门先制定了部门层面的 OKR，然后公司层面的 OKR 才开始制定。这种情况也是可以的，部门可以先行一步制定出它的 OKR，

当公司的 OKR 制定出来后，再去和公司的 OKR 进行对齐并更新，以确保同公司最新的 OKR 保持一致。在急剧动荡的商业世界，唯快不破，谁抢先一步，谁就占领先机，速度为王，不用非要等公司的 OKR 出来后才行动。而这也正是 OKR 与 KPI 的一个显著区别。OKR 不需要严格地像瀑布式那样逐层向下做分解，它提倡自下而上地动态对齐：

- 任何时候，你都可以先行制定你所在组织的 OKR，无须等待上级组织制定好它的 OKR 后才启动你所在组织的 OKR 制定工作。
- 任何时候，当你发现上级组织的 OKR 发生变动时，你应随时做出相应调整以确保与之对齐。

OKR 共创会与 OKR 握手会工作量分析

为了便于读者理解，我把 OKR 共创会分解成了 3 个阶段、10 个步骤。这初看上去有点令人生畏，但实际上，它一点也不复杂。如表 3-1 所示，OKR 共创会 3 个阶段中的前 2 个阶段（共创设计和准备阶段），以及第 3 个阶段的前 2 个步骤，一共 6 个步骤，都由 OKR 共创引导师来完成：

1. 深入了解业务现状。
2. 设计 OKR 共创会方案。
3. 对齐 OKR 共创会方案。
4. OKR 共创会场域布置。
5. OKR 共创会暖场。
6. OKR 赋能。

而这 6 个步骤的完成，是一个娴熟的 OKR 共创引导师的基本功，他主导完成了 OKR 共创会的大部分工作。团队负责人只需要在共创会开始及结束两个环节重点参与。

7. 共创会开始前：业务背景输入。

8. 共创会结束时：生成 OKR 大图并明确下一步规划。

对团队其他管理者来说，则只需重点参与 O 和 KR 的具体共创环节：

9. O 研讨

10. KR 研讨

而这些环节，本来就是团队其他管理者应该完成的。所以事实上，对业务主管而言，OKR 共创会并没有增加他们额外的工作量，主要的工作量由 OKR 共创引导师完成。这也凸显了 OKR 共创引导师这一角色的重要性。一场高质量的 OKR 共创会，离不开一个优秀的 OKR 共创引导师。

关于如何进行 OKR 共创的更多内容，可以参考王洪君的《共创式 OKR 管理》一书，这是国内首本阐述如何将共创技术应用于 OKR 的专著；或者学习林小桢和邹怡的《共创对话：从头脑风暴到决策共识》一书，该书详细介绍了共创引导技术；也可以学习英格里德·本斯（Ingrid Bens）的《大师级引导：应对困境的工具与技术》一书，该书专业地介绍了共创引导场景会面临的诸多现实挑战及其对应解决方案。

在 OKR 共创会之后，可以基于实际需要决定是否组织 OKR 握手会。如果各团队之间只存在少量协同关系或者没有协同关系，OKR 握手会并无多大必要。仅在团队之间存在大量协同关系时，OKR 握手会才变得非常必要。通常，2C 业务相对自闭环，十数人的小团队就可以独立负责一个业务的全生命周期。这与 2B 业务形成巨大反差。2B 业务大多需要采用团队作战模式，每个团队会分担部分职能，同时依赖其他团队的配合，它们只有组合在一起才是一个完整的整体。这种业务属性意味着，相对 2C 业务而言，2B 业务更需要通过 OKR 握手会对齐各团队之间的 OKR 协同关系，否则团队在后续实施 OKR 时就会出现步骤不一致、打乱仗现象。从这里也可以看出，是否组织 OKR 握手会本身是一个业务选择，而不是

一个管理选择。具体而言，在 OKR 握手会的四个步骤中，除第一个步骤（OKR 通晒）可由团队 HRBP 辅助完成外，其他三个步骤（OKR 握手、OKR 对齐、OKR 使能机制），都必须由管理者亲自参与。

OKR 的三种对齐方式

下级 OKR 在同上级 OKR 进行对齐时，基于下级 OKR 和上级 OKR 中的 KR 之间是一对一部分对齐、一对一完全对齐还是一对多对齐，可将 OKR 对齐方式分为分解式对齐、等式对齐和多项式对齐三种。

举例来说，公司有如下一个 OKR。

O：重塑用户心智，实现从“便宜货”到“便宜好货”的用户认知转变，普惠平台买家

KR1：上线“天网”1.0 产品，24 小时自动秒级巡检 60% 假冒伪劣产品

KR2：输送内外人才建立独立人工审核团队，不让漏网假冒伪劣产品上线超过 72 小时

KR3：发布平台商家经营信用评价体系，完善平台经营生态

KR4：畅通用户线上投诉渠道，实行投诉 72 小时闭环制

方式一：分解式对齐（一对一部分对齐）

为帮助建立公司级独立人工审核团队，公司招聘调配部需要整合分散在各个下层部门的人工审核团队，同时还需要从外部招聘合适审核人才。也就是说，公司招聘调配部可以部分对齐公司 OKR 中的 KR2，然而，公司招聘调配部并不能为 KR2 中的后半部分（不让漏网假冒伪劣产品上线超过 72 小时）负责，这部分需要由新成立的独立人工审核团队负责。这种承接就是分解式对齐，公司 OKR 中的 KR2 被分解给了招聘调配部和独立人工审核团队两个团队（见图 3-12）。

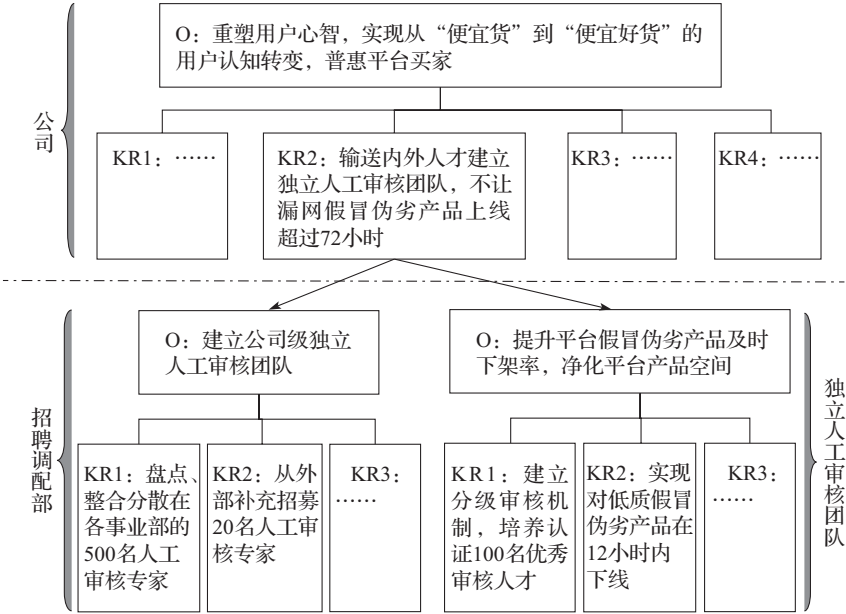


图 3-12 OKR 分解式对齐示例

再举一例。京东平台生态部敏捷转型负责人何留留，一直在京东内部致力于 OKR 的推行。他分享过一个 OKR，就是典型的分解式对齐模式。

京东平台生态部制定了一个如下的 OKR。

O：打造繁荣的平台电商生态

KR1：打造平台价值主张

KR2：构建自营生态

KR3：提升组织协同能力

KR4：……

部门的整体目标是打造繁荣的平台电商生态，这个 O 非常宏伟，甚至初看上去有点像愿景而非 O，我把它叫作大 O。这个 O 下包含了若干 KR，出于描述的便利，我只列出了其中 3 个 KR。这些 KR 都没有量化，它们实际上相当于小 O。何留留作为平台生态部的敏捷转型负责人，很显然主要地要对齐 KR3，即如何“提升组织协同能力”。他一共用了如下 3

个 O 来进行对齐。

O1：通过敏捷能力建设，提高产品、研发、运营团队的产品需求交付效率

O2：OKR 工作法落地和执行，保证业务目标高质量增长

O3：提升部门在京东的敏捷影响力，赋能其他部门提升敏捷和 OKR 的应用能力

这样，何留留的 3 个 OKR 完整对齐了京东平台生态部“打造繁荣的平台电商生态”这个 O 的 KR3：提升组织协同能力。对应关系如图 3-13 所示。

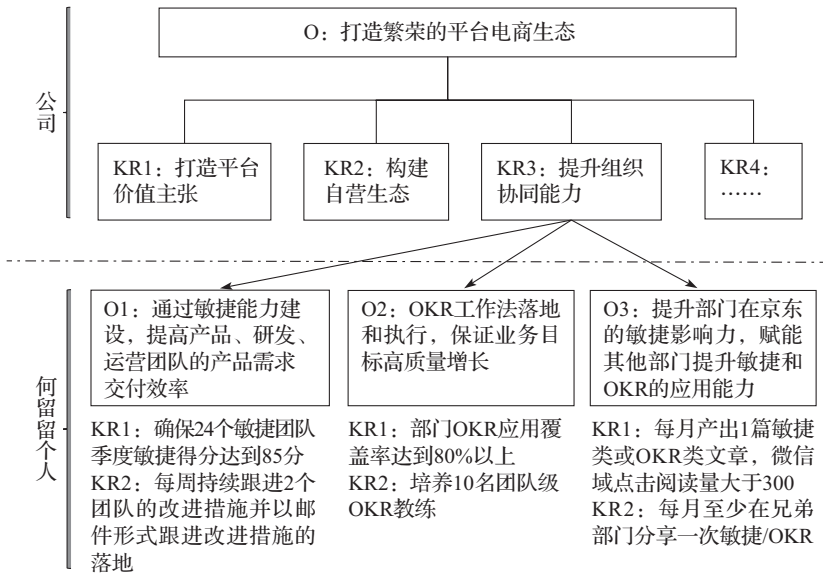


图 3-13 京东 OKR 分解式对齐示例

方式二：等式对齐（一对一完全对齐）

等式对齐是指上级的 KR 是下级的 O，下级的 O 和上级的 KR 之间是一对一完全对齐关系。这种对齐颇有些类似 KPI 的逐层分解，最终形成自上而下逐层一对一分解的 OKR 关系图。

现在，天网产品开发部要和公司的 OKR 对齐，由于天网产品开发部的主要职责是开发天网产品，它可以直接把公司的 KR1 作为它的 O 进行对齐。

O：上线“天网”1.0 产品，24 小时自动秒级巡检 60% 假冒伪劣产品

KR1：开发全网图文检索系统，图文对照精度达到 90%

KR2：通过云化部署方式，任意新上线产品的图文检索性能达到秒级响应

KR3：完善 AI（人工智能）算法能力，可初步识别 60% 产品名称与大牌的擦边球现象

KR4：与至少 1000 家头部品牌商家形成产品互连互通，提升对山寨产品的识别精度

这样，天网产品开发团队的 OKR 和公司的 KR1 之间就是等式对齐关系（见图 3-14）。

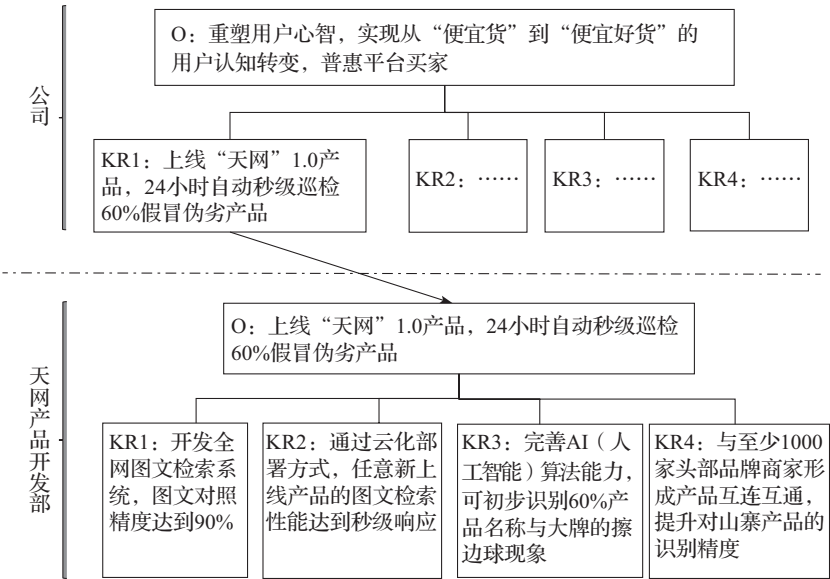


图 3-14 OKR 等式对齐示例

再举一例。公司人力资源部制定的 OKR 如下。

O：提升人力资源有效性，让人力资源有效支撑业务战略

KR1：雇用最好的人，打造一流人才梯队

KR2：创建完善的培养体系，加速人才成长

KR3：建立有效的激励机制，落地“多劳多得”价值观

整体目标是要让人力资源更有效地支撑业务战略的达成。为此，人力资源部计划从人才引入、人才培养、人才激励三个维度去努力，分别对应三个 KR。可以看到，这三个 KR 都没有量化。细化展开这些 KR 的工作，分别留给了人力资源部下属的三个部门：招聘部、培训部及薪酬部。三个部门分别对人力资源部的 OKR 做了展开，如图 3-15 所示。

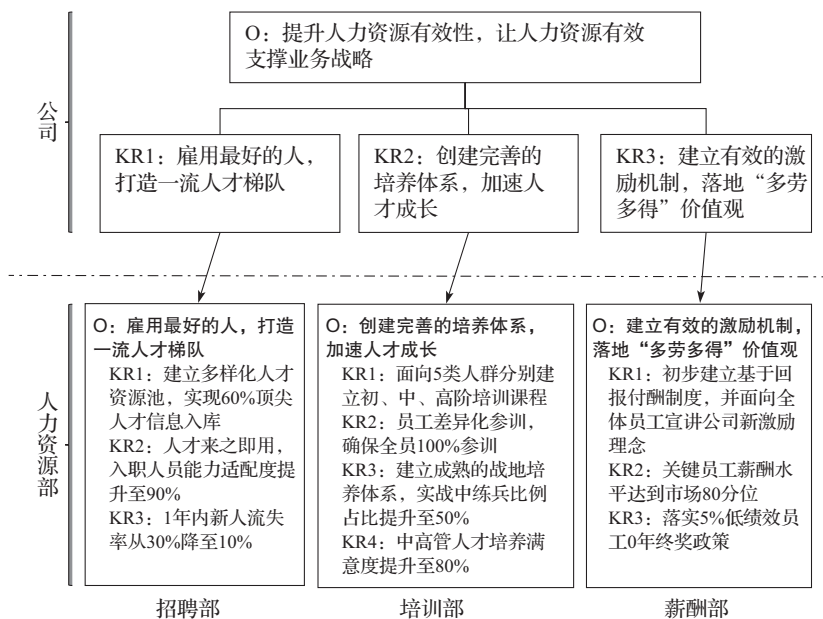


图 3-15 公司人力资源部 OKR 的等式对齐示例

从图 3-15 可看出，人力资源部的每个 KR 都被唯一的 O 完全承接，所以，人力资源部的 O 是按照等式对齐的。

方式三：多项式对齐（一对多对齐）

有时候，下级部门的 O 承接了上级 O 中的多个 KR，而不是完整承接某一个单独的 KR，这个时候，下级部门的 OKR 与上级部门的 OKR 之间就形成了多项式对齐关系。

仍以上面讲述的公司 OKR 为例。公司有一个客户服务部，它的主要职责是处理用户和平台商家之间的纠纷，因此，它需要完善用户在线投诉渠道，确保用户投诉能得到及时处理。但同时，它在处理用户申诉的过程中，能够及时对商家的经营质量进行评判，这能帮助完善公司对平台商家的信用评估机制。这样，客户服务部就可以同时承接公司 OKR 中的 KR3 和 KR4，形成它的新的 OKR。

O：把 2022 年打造成为公司用户体验元年，用户体验做到国内最好

KR1：新增 24 小时双语在线投诉渠道，做到所有用户投诉 24 小时内有反馈

KR2：建立优质用户先赔后理机制，提升用户体验

KR3：与公安形成联动，打掉平台上 80% 骗赔灰黑产业链

KR4：建立商家补充信用评级办法，对问题商家及时预警及 100% 信用降级处理

在客户服务部的 4 个 KR 中，KR1 和 KR2 是对公司 OKR 的 KR4 的完整承接，客户服务部的 KR3 和 KR4 则是对公司 OKR 的 KR3 的部分承接，如图 3-16 所示。

再举一例。一个事业部制定了如下 OKR。

O：推出一款行业内具有足够影响力的产品

KR1：产品市场占有率在同类产品中进入市场前三

KR2：产品在新用户群体中 30 日留存率提高至 50%

KR3：第二季度产品获得权威媒体的报道不低于 5 次

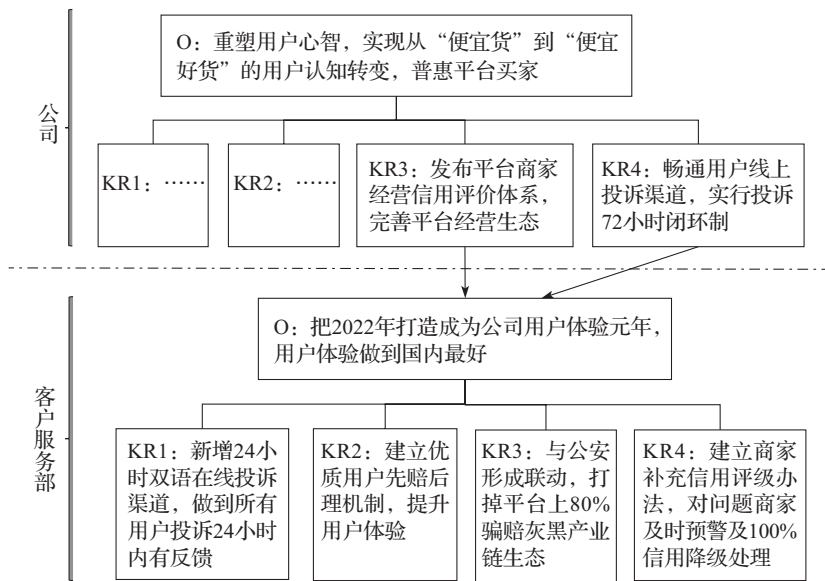


图 3-16 OKR 多项式对齐示例

事业部的目标是在半年内推出一款有足够影响力的产品。什么叫“有足够影响力”呢？KR进行了定义，就是要进入市场同类前三、新用户30日留存率提高至50%，以及在权威媒体上不低于5次报道。应该说这个OKR是足够具体的。

现在，事业部下在产品部和营销部，需要承接这个OKR，它们怎么来承接呢？

- 先来看KR1：产品市场占有率在同类产品中进入市场前三。一方面打铁还需自身硬，需要有给力的产品，用户愿意用；另一方面，酒香也怕巷子深，还需要营销部的大力营销。因此，KR1需要产品部和营销部同时承接。
- 再来看KR2：产品在新用户群体中30日留存率提高至50%。用户是否愿意留存，很大程度上取决于产品的设计，所以这个KR主要由产品部承接。
- 最后看KR3：第二季度产品获得权威媒体的报道不低于5次。这

属于营销推广范围，营销部当仁不让。

于是，产品部和营销部分别制定了各自的 OKR，如图 3-17 所示。

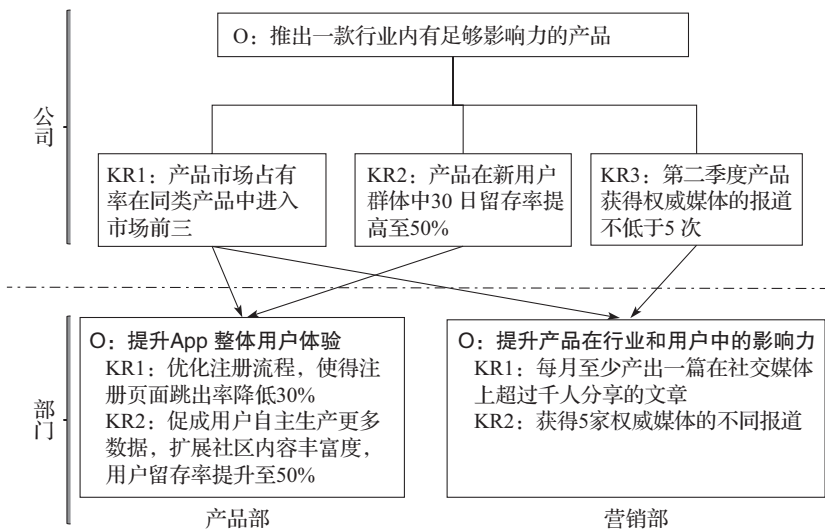


图 3-17 某事业部 OKR 的多项式对齐示例

这样，事业部的 OKR，就完整地由产品部和营销部进行了对齐。综观事业部 OKR、产品部 OKR 和营销部 OKR 三者的关系，是多对多的关系，因此，事业部 OKR 的承接就是多项式对齐。

超越 OKR，拥有小梦想

一般来说，OKR 聚焦的周期相对较短，通常介于 2 个月与 1 年之间。例如，字节跳动的 OKR 周期为双月，华为的 OKR 周期以季度和半年居多，而硅谷公司如谷歌、英特尔等则以季度为周期。这就决定了 OKR 是动态的，它反映的是组织在因应环境需要敏捷地变化。

此时，如果组织能有一个长期追求，就能有效抵御外部环境的短期动荡。对公司来说，这个长期追求是组织的使命和愿景；对团队来说，这个

长期追求是团队的小梦想。使命和愿景讨论得已经比较多了，这里来说说团队的小梦想。

拿一个产品开发团队来说，团队的主要职责通常无外乎按照客户的需求开发一个又一个新特性。这可以反映在它的 OKR 中。然而，我曾见过一个与众不同的团队，它除了有 OKR，还有一个更为长期的小梦想。

这个团队是企业内部的工具开发团队。它基于企业的管理需要，开发企业内部的绩效管理系统、薪酬系统、招聘系统，以满足企业自身的需要。一般而言，产品开发人员都希望自己开发那些能直接在市场上应用的产品，因为它们的用户群更广，并且最为重要的是，它们能给公司带来真真正正的营收。想象一下，有两个机会摆在你面前：一个是开发一款供全球几十亿人使用的通信产品，另一个是开发一款供企业内部不足 10 万人使用的内部企业 IT 系统，你会选哪个？相信绝大多数人会毫不犹豫地选择前者。也正因此，这个团队一直苦于吸引不到优秀的开发人才。团队负责人一直在思考：怎么才能突破这一限制，开辟更广阔的新天地呢？

在一次公司例行的内部产品汇报会上，团队负责人同公司 CTO（首席技术官）谈起了这个话题。公司 CTO 鼓励他说：“公司也并没有限定说，你们开发的产品只能给公司用，如果产品内部应用不错，为什么不考虑扩大它的应用范围呢？”这句话极大地启发了工具开发团队的负责人。

回到团队，他召集团队成员开展共创：“我们还能做些什么，才能让我们团队的产品走向外部，成为像 SAP、Peoplesoft 一样成功的产品呢？”这一提法点燃了团队成员，仿佛打开了一扇窗，大家开始重新以商业化的视角审视他们现在的产品：

- 这个地方的通用性太弱了，需要重构。
- 产品界面不够友好，用户使用门槛会比较高。

■ 产品性能比较差，难以支撑大批量访问。

这大大地超出了团队负责人的预期。以往，当其他部门吐槽他们的产品时，他们大多是以防卫的姿态做辩解，而这次，他们居然自己揭起自己产品的短了。这是一股神奇的力量。乘着这股子劲儿，团队负责人提议订立一下团队的小梦想。大家群情激昂，字斟句酌，一直讨论到深夜 12 点，最后达成共识生成了团队的小梦想：

让我们的 SaaS 平台超越单一组织，成功实现商业化。

他们对此的解读是：

我们不应该只局限于满足公司内部使用。我们应该放眼全球，以业界顶尖 SaaS 平台作为我们的对标对象，逐步超越，适时商业化，用外部商业化催化产品的快速迭代升级，并吸引越来越多的顶尖人才加入一起共建。

有了这个小梦想，团队就变得异常笃定了。远期目标是要成功实现商业化。这一周期、下一周期、下下一周期，都应瞄准这一长期目标去设定 OKR。他们设定了未来一年的 OKR，具体如下。

O：年内实现产品的“诺曼底登陆”，成功迈出产品商业化的第一步

KR1：按照商业化产品要求完成公司 SaaS 平台设计

KR2：依托公司丰富的业务场景，实现对 3 个典型业务场景的垂直穿透

KR3：产品用户体验全面超越市场上主要竞争对手 10%

KR4：面向社会举办 1 场产品发布会，吸引超过 100 家企业参会，并签约至少其中 10 家

他们把这一年称为“产品元年”，意味着这一年主攻的是产品开发，

为下一年的商业化打基础，这样，下一年就自然地被他们规划为“商业化元年”。不一样的团队小梦想，指引着团队制定了不一样的 OKR，也让团队在之后制定 OKR 时，能始终瞄准小梦想而不偏航。小梦想和一个个 OKR 编织成了通向成功的美丽画卷（见图 3-18）。

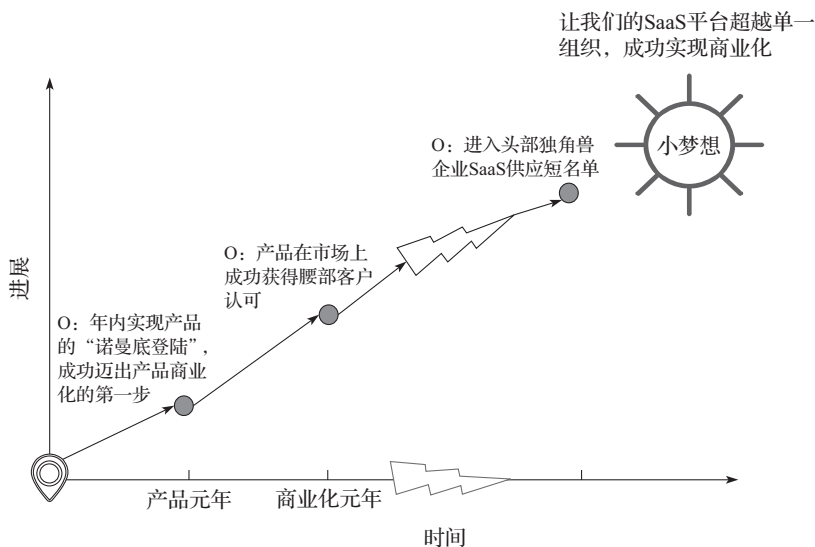


图 3-18 小梦想指引下的团队 OKR

这个团队沿着小梦想不断前进，一个个 OKR 构成了前进路上的傲人的里程碑。时至今日，团队已经成功迈出了商业化步伐，步入了他们的商业化元年。公司内部对产品的满意度及产品口碑也直线走高，成了可以比肩其他业务的明星产品，彻底改善了该团队在公司的地位。

这种状态，是否也是作为团队管理者的你所梦寐以求的呢？

小梦想自有一股力量。它在梦想与现实之间催生了一种强大的张力。在这股张力的牵引之下，你能带领你的团队轻易地摆脱平凡，走在追求卓越的路上。小梦想让你的团队能清楚地意识到差距，让你团队的 OKR 形散而神不散，把精力聚焦在长期价值的实现上。

所以，只要有可能，就尽可能给你的团队定一个小梦想吧。它可以是

1 ~ 2 年的，也可以是 3 ~ 5 年的，或者更为长期的，这取决于你所在的行业。相对来说，2C 行业是短周期属性，小梦想以 1 ~ 2 年为宜；2B 行业和高科技研发领域则通常是长周期的，小梦想以 3 ~ 5 年为宜。

如果你实在无法为团队设计一个相对长期的小梦想，我也建议你在相对较短周期 OKR 的基础上，再迈出一步，制定一个更为长期的 OKR，以实现长短周期兼顾，既不过于短视，也不过于理想主义。一般而言，如果你的 OKR 周期是季度，建议你设定一个年度 OKR。这样，年度 OKR 关注长期，季度 OKR 关注当期。季度 OKR 服务于年度 OKR，同时在复盘季度 OKR 时，再次审视年度 OKR 的可行性。若有必要，也可调整年度 OKR，以增强它对后续季度 OKR 的指引作用。年度 OKR 和季度 OKR 之间的关系如图 3-19 所示。

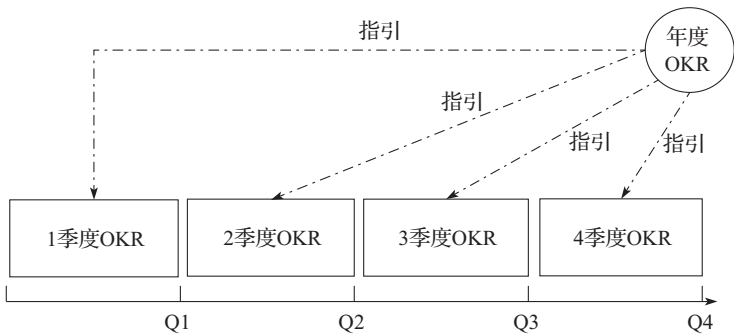


图 3-19 年度 OKR 与季度 OKR 关系图

OKR 出征仪式

当 OKR 制定完毕后，很多团队习惯于默默地往下推进。然而，此时如果能给团队来一个小小的 OKR 出征仪式，就像军队开战前的战前动员一样，往往能更好地鼓舞士气。同时，出征仪式也是正式地告诉所有成员：我们的 OKR 制定阶段已经结束，现在正式进入实施阶段。

在 OKR 出征仪式上，O 的负责人首先和大家一起回顾这个 O 的生

成过程，再次帮助大家理解我们为什么定了这些 O，它们对上层组织的 OKR 有哪些贡献，对客户有什么贡献。O 的负责人一定要向大家传递出他对实现这些 OKR 的信心，充分发挥 O 鼓舞人心的特点。

之后，O 的负责人可以邀请各个 KR 的负责人分别上台分享这些 KR 的 Action，不光要实现目标清晰，还应尽可能实现路径清晰。KR 的负责人也要表达出他们对达成其所负责 KR 的信心和渴望，一定要有眼里放光、志在必得的精气神。

在 OKR 出征仪式上，还应明确下述几点：

- 团队后续要采用什么节奏进行 OKR 回顾？是周会？还是双周会或月会？
- 在实施 OKR 时应遵守哪些共同约定？例如，当出现不得不调整 OKR 的情况时，应及时做出调整，但所有调整都应知会到所有相关方，以确保同步变化。
- OKR 推进过程中的相关信息在什么地方进行共享？是直接记录在公司的 OKR IT 系统中？还是依托内部的知识管理平台进行共享？或者就只是存放在一个公共的服务器里？由于 OKR 强调公开透明，因此必须让大家能便捷地获取 OKR 推进过程的中间资料。

在 OKR 出征仪式上，还可以邀请有影响力的重要人员到场，讲讲他们对大家的期待，给大家加油打气，以示支持。重要人员可以是上级领导、合作伙伴或者重要客户。即使他们什么也没说，他们到场本身就是对团队最好的支持。

霍桑效应告诉我们：“当人们意识到自己正在被关注或者观察的时候，会刻意去改变一些行为或者是言语表达。”通过让 O 负责人和 KR 负责人当众分享他们的思考和行动计划，可以强化他们对 OKR 的承诺，把团队带向一种高能状态。

OKR 出征仪式是团队即将开赴前线时的最后动员，也是强化大家的 OKR

承诺感的好时机，请不要轻易地跳过这个环节。只有在完成了 OKR 出征仪式之后，团队目标制定阶段才算结束，团队才算真正进入 OKR 实施阶段。

对 OKR 共创会和 OKR 握手会是否必要的再反思

可能有不少人会提出这样的问题：要定出好的 OKR，一定需要采用 OKR 共创会和 OKR 握手会的方式吗？根据我多年的 OKR 开展实践，对此我的答案简洁明了：大部分场景下都需要。

为什么这么说？不少人会认为，由管理者制定后逐层向下宣讲就足够了，没有必要大费周章地组织 OKR 共创会。事实上，这是传统的战略传递做法。目标如果采用这种逐层向下的沟通方式，往往会出现逐层衰减效应。我曾经在阿里巴巴做过一次组织诊断，假定向事业群总裁直接汇报的管理层作为 1 层组织，再下一层汇报关系为 2 层组织，依次递推，直到一线员工层，我们会发现他们对目标清晰度的打分也依次递减，如图 3-20 所示。

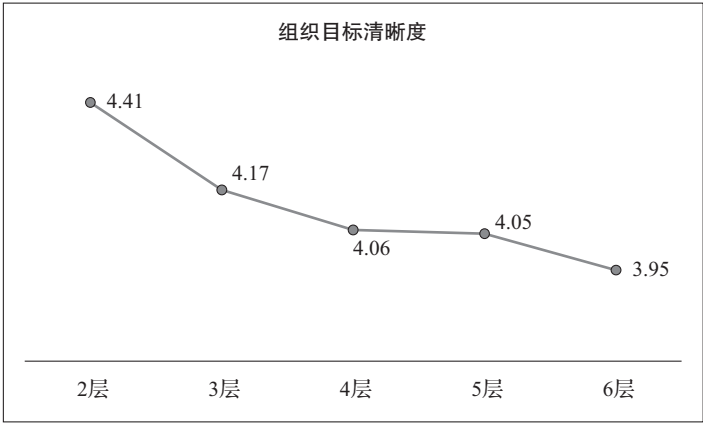


图 3-20 组织目标清晰度逐层衰减图

这充分说明了沟通的漏斗效应的存在。正因此，我们需要用 OKR 共创会和 OKR 握手会的方式卷入更多的目标相关方，尽可能实现扁平沟通，减少沟通层级。

威尔士学者大卫·斯诺登（David Snowden）结合多年企业咨询和研究经验，把企业所处状态划为五大域：清晰（clear）、繁杂（complicated）、复杂（complex）、混沌（chaotic）以及困惑（confused），并建构了 Cynefin 结构。²⁶ Cynefin 读作 kun-ev-in，中文音译为昆爱文。昆爱文结构如图 3-21 所示。

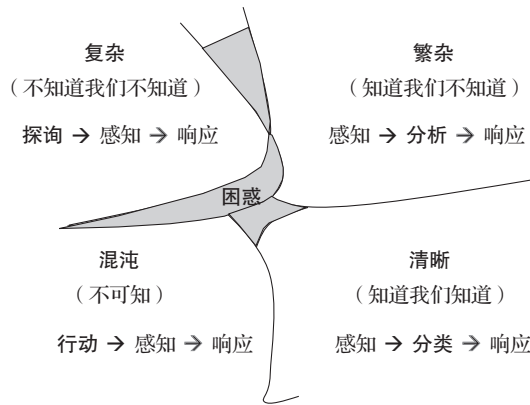


图 3-21 昆爱文结构图

由于困惑状态是其他四种状态交叠产生的交叉状态，因此不单独介绍。其他四种状态的特点如表 3-14 所示。

表 3-14 昆爱文结构典型特点

状态	特点
清晰	1. 问题和行动方案都很清晰：知道问题是什么，也知道如何解决问题。团队在解决这类问题上已经有非常丰富的经验 2. 对这类场景，通常有可供参考的最佳实践 3. 上下级之间无须过多沟通，简单直接的命令—控制模式通常是行之有效的管理方式
繁杂	1. 要去向的目的地是清晰的，但是如何到达目的地的路径并不清晰：属于一题多解领域，又类似走迷宫——迷宫只有一个出口，但走出迷宫的方法可以有多种 2. 对这类场景，通常需要高频反馈，以及时做出调整 3. 管理者要负责协调团队中不同的观点，因而需要较多的协调与沟通
复杂	1. 问题和解决方案之间的关系如迷雾一般：团队唯有不断探索以揭开真正的问题 2. 此种场景下，不可规划具体行动，只可规划试验方向 3. 每个人都像一个感应器一样对环境有一定的认知，但没有谁比谁更了解复杂的环境，管理者的主要任务是帮助构建深度互动和探讨的氛围，从而孵化和培育新的有效模式
混沌	1. 问题和解决方案都不清晰：不知道问题是什么，更不知道如何解决问题 2. 创意对于这样的组织尤为重要：真正的大创新正源于此 3. 管理者应立即采取行动以重建秩序，减少动荡，使局面从混沌状态转向复杂状态

如果我们从有效的管理模式、团队所需沟通的多少，以及对应 OKR 场景来观察这四种状态，我们会有表 3-15 中的发现。

表 3-15 昆爱文结构分析

状态	有效的管理模式	团队所需沟通	对应 OKR 场景分析
清晰	命令—控制	无须沟通或仅需少量沟通	对应到 OKR 场景，团队的 O、KR、Action 都是清晰的，其 KR 可以侧重在影响 O 的行为上。例如，“瘦身以保持良好外表形象”这个 O 的 KR 就可以是：“控制日卡路里摄入量不超过××××卡路里”
繁杂	专业导向，通常管理者自身就是业务专家	需要高频沟通和反馈，以协调团队成员彼此间的不同观点和看法	对应到 OKR 场景，团队的 O 和 KR 是清晰的，Action 则不清晰。团队需要首先弄清楚他们当前的绩效状态，然后利用类似“5 Why”法分析根因和采取下一步行动。例如，“减少在线购物网站客户流失”这个 O 的一个 KR 是“提升网站响应速度”，所以软件团队首先需要弄清楚他们当前的响应速度是怎样的，客户能接受的响应速度是什么样的，为什么当前版本和客户期待存在这些差距。这些差距的解决就将是这个 KR 可以采取的行动，但需要不断迭代版本去提升
复杂	自下而上	管理者需要营造沟通氛围，促成团队成员之间经常和有效的沟通	对应到 OKR 场景，O 是大致清晰的，如何衡量 O 的 KR 则不清晰。团队可以小步规划未来行动，大胆假设，小心求证，不断向前探寻，破解难题，找到微光，逼近胜利。团队要有不惧失败、勇于失败的氛围。登月、开发新能源汽车都属于这类场景
混沌	通过命令—控制方式控制住局面，促使局面转向复杂状态	管理者和下属之间需要大量沟通	对应到 OKR 场景，团队的 O、KR、Action 均不清晰，只能不断尝试和探索，以明确方向

所以，我的结论是：除了清晰状态不需要 OKR 共创会与 OKR 握手会，其他三种状态下，OKR 共创会与 OKR 握手会都是必不可少的。遗憾的是，现今大部分企业的大部分业务都属于其他三种状态，十分清晰的操作类业务场景是十分少见的，它们只存在于传统的流水线工厂里。因而，在大部分场景下，没有 OKR 共创会的帮助，你很难确保你的团队对团队目标已达成共识。如果你不信，你可以在那些没有开展 OKR 共创会与 OKR 握手会的团队中，随机地选取 1～2 个团队成员，问问他们：

- 你知道你所属团队的团队目标是什么吗？
- 你知道团队目标是怎么来的吗？（你们团队为什么定这些团队目标而不是别的？）
- 你认同团队目标吗？
- 团队目标鼓舞你吗？让你觉得兴奋吗？
- 你的目标和团队目标之间是什么关系，它对团队目标有哪些支撑？
- 你团队的目标是否依赖 / 影响其他团队的目标？你们可以独善其身的概率有多大？

只需简单几个提问，你立马就能意识到问题的严重性。

第4章

OKR 五味真火之二

OKR 使能

再雄心万丈的目标，如果没有脚踏实地地去实施，最终都会变成空中楼阁。OKR 要能真正产生效果，需要有系统的“使能”机制。我在这里用了“使能”这个词，而不是我们惯用的“跟进”“推进”“跟踪”这些词，为什么？我认为这些词和 OKR 的理念不符，它们是工业时代的产物。想想，当你说你要“跟进”“跟踪”一件事情时，你事实上传达的是不信任和管控的含义。当你说你准备“跟进”“跟踪”我的 OKR 进展时，我内心是会产生抵触和抗拒情绪的。你是害怕我无法完成目标所以才要“跟踪”我吗？你是害怕我偷懒所以才要“跟进”我吗？你是想榨取我每一分每一秒的时间吗？

我想这就是很多公司的管理层热心于推行 OKR，而员工却对此敌对或漠视的原因所在。当你在试图“跟进”和“跟踪”OKR 时，你就在管和被管之间竖起了一道藩篱，这本身就是 OKR 开展的巨大障碍。OKR 不需要“跟进”，不需要“跟踪”，OKR 需要的是信任，需要的是授权，需要的是“不待扬鞭自奋蹄”的自我拼搏精神。如果公司想在 OKR 实施环节做点什么，那就动动脑筋想想：你要如何才能创造出“使能”员工自主自愿努力做事的氛围和条件。使能的意思是你要创造条件，“使”他们“能”更好地做事。这就好比园丁，他要做的是给花草施肥和浇水，然后任花草恣意生长。

语境决定心境，心境影响行为，行为孵化新环境。公司总希望员工能够多一点自驱力，那我们能否首先从改变语境开始，进而创造一个积极的环境？不要再说“跟进”“跟踪”，请“使能”OKR。

OKR 使能飞轮

一旦你制定好了 OKR，团队就应该进入作战状态。作为团队领导者，应该转动 OKR 使能“飞轮”。飞轮的转轴是“信任”，由“信任”这根转轴辐射出去的是“行动学习”“双周会”和“一对一沟通”三个扇面，它们共同构成了 OKR 使能飞轮（见图 4-1）。

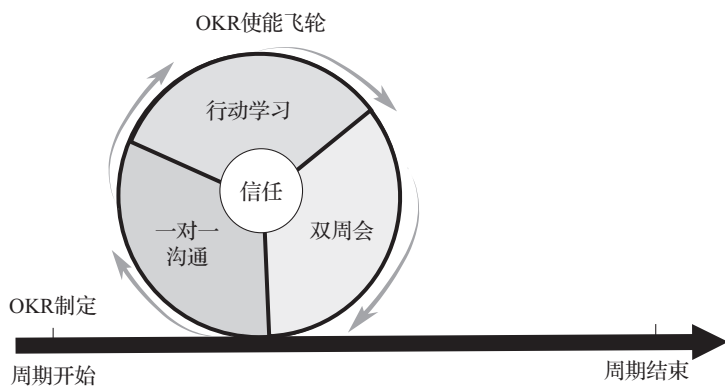


图 4-1 OKR 使能飞轮图