

## 谷歌的 OKR 实践

一向以创新和自由著称的谷歌，在内部考核上居然十分严格，神秘的 OKR（全称为“Objectives and Key Results”，即“目标和关键结果”）制度也逐渐曝光。作为一种目标管理和绩效管理工具，OKR 克服了 KPI（绩效考核指标）在实操中可能出现的一些问题。相对于 KPI 而言，OKR 并不是真正的考核工具，而是目标管理工具。

目标管理思想由来已久，在互联网思想和扁平组织的推动下，目标管理开出了 OKR 这朵新花，并且格外茂盛。OKR 和 KPI 两者各有所长，谁都无法真正替代对方，根据自身企业特性找到最适合的绩效管理方法，才能有效激发员工为达成企业目标而共同努力。

### 传统 KPI 的管理困境

传统 KPI 在企业运用中往往遇到两个问题：

1. 有些事情值得去做，但在计划阶段无法测量，因此无法制订目标。于是，出现大量考核期末修改 KPI 甚至弄虚作假的现象，各项 KPI 都处于达成状态，考核流于形式。

2. 过度追求目标值数字达成，背离数字目标背后不可测量的愿景。KPI 要求将目标转化为关键绩效并以数字衡量，这对制定者提出了很高的要求。如：一家互联网公司希望用户喜欢他们的产品，KPI 制定者错误地以“页面浏览量”来衡量“喜欢”，并下达了 KPI。员工为了完成 KPI，把用户原本可以在一个页面上完成的事情分到几个页面上完成。最终 KPI 达成了，用户却更讨厌这个产品了。

### 谷歌的 OKR 实践

谷歌执行 OKR 的基本要求

1. 最多 5 个 O(目标)，每个 O 最多 4 个 KR(关键结果)。
2. 60% 的 O(目标)最初来源于底层。
3. 所有人都必须根据 OKR 协同，不能出现任何命令。

4.一页写完最好，两页是最大限值。

5.OKR 不是绩效评估工具，不与薪酬和晋升直接挂钩。分数永远不是最重要的，只是一个直接的引导作用。

6.争取 0.6-0.7 的得分。满分 1 分并不意味着成功，反而说明 O(目标)不具有野心。0.4 以下也不意味着失败，但要考虑项目是不是应该继续进行，明确该做什么及不该做什么。只有在 KR 仍然很重要的情况下，才持续为它而努力。

7.公司管理层保证每个人都朝同样的目标行进。每个员工都能够获得大家的认可和帮助。

### OKR 的四个关键要素

1.明确 O(目标)。目标要具有野心，由个人和公司共同选出。目标要有一定的难度，有一些挑战，会让员工有一些不舒服。这样的目标不断督促员工奋斗，不会出现期限不到就完成目标的情况。

2.对 KR(关键结果)进行可量化的定义。如：“使 gmail 达到成功”的描述是不合格的，而要采用“gmail 在 9 月上线，并在 11 月拥有 100 万用户”。

3.OKR 在个人、团队、公司层面上均有，公开透明。在谷歌，OKR 的内容和成绩都是公开的，每名员工的介绍页都会显示他们的 OKR 记录。公司内所有人能够知道每个人的下一步工作是怎样的，以及每一个人过去都做过什么。一方面，自然产生群体监督的作用；另一方面，方便合理有效地组建项目团队。

4.季度和年度评估，用 0-1 分来对每一个关键结果打分。季度 OKR 保持一定刚性，年度 OKR 可以不断修正。谷歌最佳的 OKR 分数在 0.6-0.7 之间，高分并不一定受到表扬，如果本期目标制定野心不够，下期 OKR 制定则需要调整。低分也不会受到指责，而是通过分析工作数据，找到下一季度 OKR 的改进办法。

## 相较于 KPI，OKR 的优势

OKR 解决了 KPI 的种种缺陷。首先它和绩效考核分离，把绩效考核交给 peer review (相当于中国公司的 360 度评价) 来做。然后它强调 Key Result 必须服从 Objective，所以如果你在 Objective 上写了要让用户喜欢我们的产品，但你实际执行 Key Result 的手段违反了这一点的话，谁都能看得出来，自然你做了也只有坏处没有好处。

既然 Key Result 只是用来服务于 Objective 的，那就没必要像 KPI 那样一早制订好然后强制执行了。你可以在做的过程中随意更改 Key Result，只要它们还是服务于原本的 Objective 就行。其实 OKR 最重要的作用就是帮助你「stay focus」，「stay focus」又能帮助你「make impact」(当然有人没 focus 都能有 impact，或者有 focus 都做不出 impact)。

与此同时，OKR 定期促使员工、团队、公司进行思考，排列目标和任务的优先级。在公开透明的氛围下，促进各层面沟通协同，使上下集中精力为某几件重要工作而努力，并且形成了目标完成过程的监督和衡量。如果 KPI 起到了激励员工努力工作的目的，那么 OKR 则进一步保证了员工工作方向的正确。0-1 的评分大致相当于完成任务的百分比，不鼓励 100%完成，不与直接利益挂钩，不涉及具体数字，并不会给员工很大压力，也不会产生弄虚作假的现象。

全程 OKR 绩效考核软件

2019 年 03 整理