

2021 OKR 实践白皮书



01 什么是OKR? 01

02 OKR正当时：为什么越来越多的企业使用OKR? 02

- 观察：OKR的关注度在持续提升
 - 思考：OKR是更符合时代需要的管理方法
- 企业端：VUCA时代，让组织持续进化是应对不确定性的根本
- 人才端：个体崛起，管理从强调管控走向自驱与协作
- 普适性：围绕目标开展工作是很自然的事
- 供给端：OKR SaaS把领先实践产品化，让更多企业以低成本受益
- 认知：OKR不是万能药，正确认识OKR才能用好OKR

03 OKR的主要价值 12

- 飞书OKR实践调研的主要结论
 - 调研数据建模分析的有趣发现
 - 客户成功故事
- 初创公司的求索之术：懒人易健
- 成长公司的加速之法：老虎证券
- 成熟公司的变革之道：旭辉集团

04 OKR落地：“12345”全流程应用实践 23

- 1套落地方案
- 2种角色支持
- 3个关键措施
- 4步实施流程
- 5大成功因素

05 工具重塑工作方式 37

欢迎来到OKR时代

20世纪50年代，彼得·德鲁克提出目标管理理念，指出“企业管理就是目标管理”。

2020年以来，OKR作为企业目标管理的一种模式和选择，热度在持续上升。

OKR强调在“第一性原理”思考方式的基础上，聚焦战略重点，提出鼓舞人心的目标，选择ROI更优的策略，从而激发组织活力，降低共识成本，促进团队和个人围绕组织目标高效协作。

OKR热的背后，体现出企业应对时代变化的探索和努力。在加速变化、高度不确定性的时代，企业需要通过组织的高效协作来响应短期变化，通过组织的持续进化来应对长期变化，通过趁手的管理工具来实现规模化的组织赋能。飞书OKR团队通过业界观察与调研，结合自身实践与客户反馈，对于企业如何更好的应用OKR、落地OKR做了深入研究，在此我们将这些观察和思考提供给大家，希望有助于业界的升级与管理升级与组织进化。

什么是OKR?



什么是OKR?

OKR，目标与关键结果管理法。

O即目标。企业层面的目标，来自企业对战略和业务逻辑的本质思考，好的目标，应该能把握主要矛盾，合理取舍，明确打法，从而形成有效的战略聚焦。团队、个人层面的目标亦如此。

KR即关键结果，既是实现目标的策略，也是跟进目标落地的路径，衡量目标实现程度的里程碑。好的KR，应该是兼顾长短期利益、ROI更优的策略。

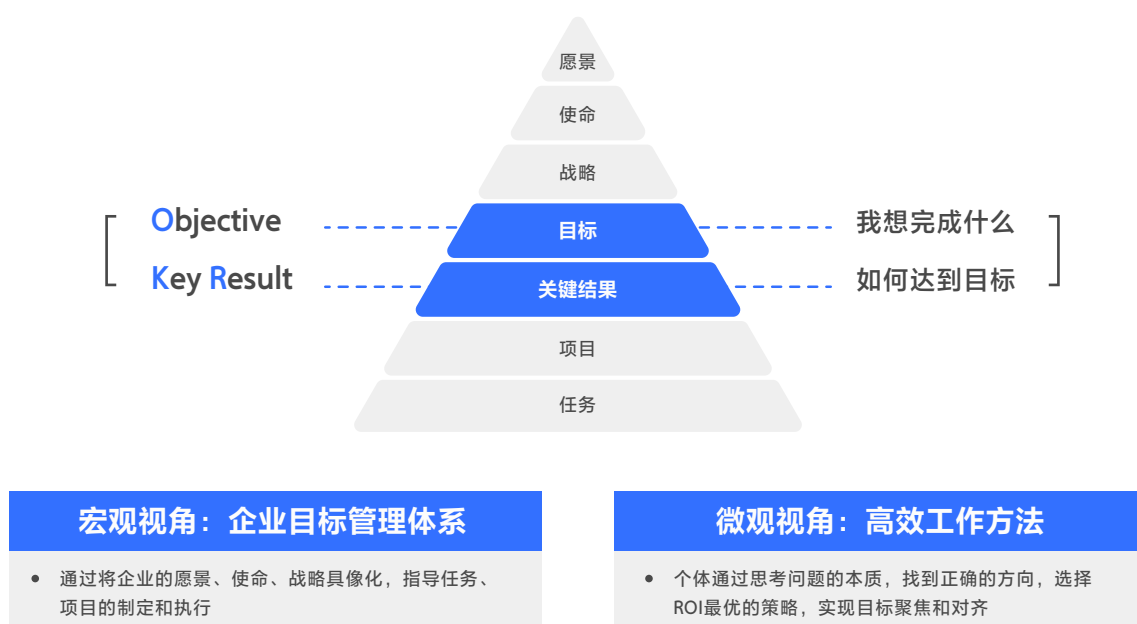


图1：OKR是聚焦目标和提升执行效率的管理工具

从宏观上看，OKR是一整套企业目标管理体系，帮助企业基于战略构建目标网络，推动组织围绕目标开展协作、朝一致的方向高效前进。

从微观上看，OKR是一套高效工作的方法，要求我们思考问题的本质，找到正确的方向，选择ROI更优的策略，实现真正意义上的聚焦。

OKR正当时： 为什么越来越多的 企业使用OKR？

- 观察：OKR的关注度在持续提升
- 思考：OKR是更符合时代需要的管理方法

企业端：VUCA时代，让组织持续进化是应对不确定性的根本

人才端：个体崛起，管理从强调管控走向自驱与协作

普适性：围绕目标开展工作是很自然的事

供给端：OKR SaaS把领先实践产品化，让更多企业以低成本受益

认知：OKR不是万能药，正确认识OKR才能用好OKR

OKR正当时： 为什么越来越多的企业使用OKR？

观察：OKR的关注度在持续提升

- 2021年OKR在中国的搜索热度增长出现拐点。百度指数显示，2019年OKR搜索同比增长72%，2020年受疫情影响增长11%，2021年至今增长101%。
- 进入2021年，OKR热度首次超过KPI，近一年希望引入OKR的企业数量激增。

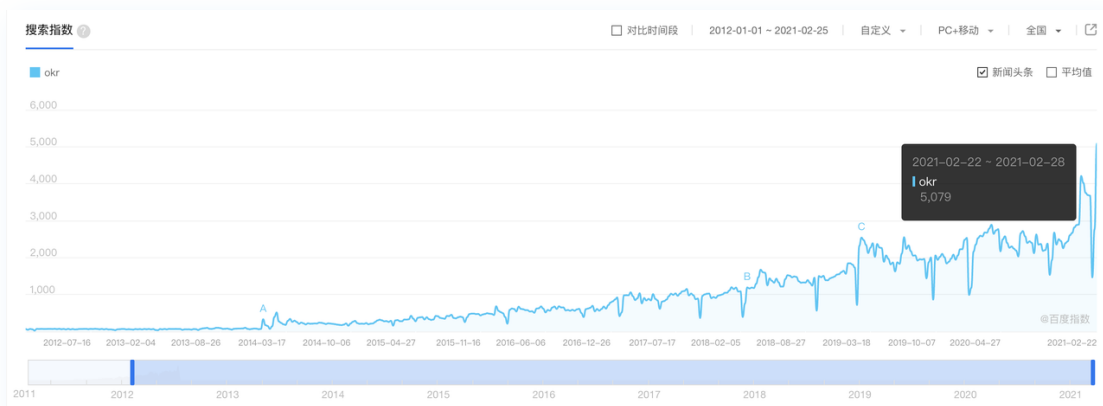


图2：中国OKR词条百度指数，2011至今增长趋势（数据来源：百度搜索指数）

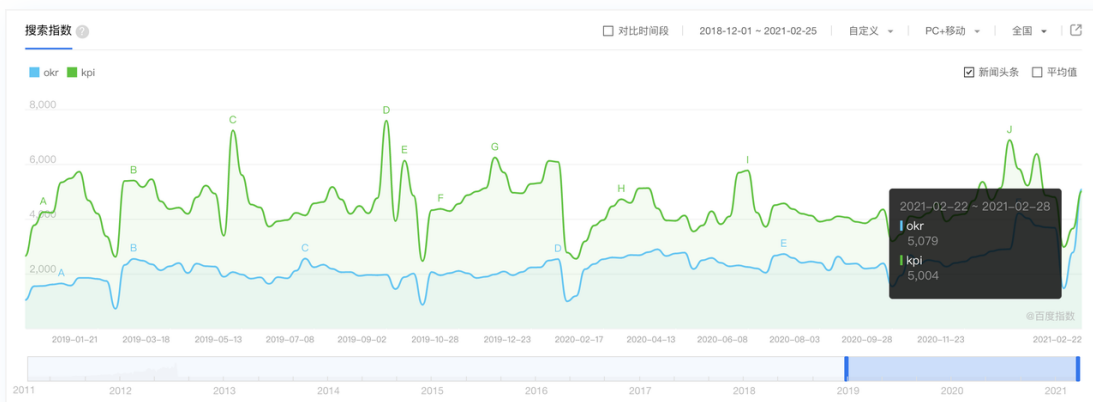


图3：OKR与KPI搜索指数对比（数据来源：百度搜索指数）

思考：OKR是更符合时代需要的管理方法



图4：加速变化的时代，OKR正当其时

洞察1——企业端：

VUCA时代，管理的核心是应对不确定性，让组织持续进化是应对不确定性的根本

1) VUCA时代的根本特征是不确定性，带来了一系列重要影响：

- **未来越来越难以预测**
过去的成功经验不一定还有效，企业经营从打赢一两场关键战役的**有限游戏**发展为需要不断自我革新的**无限游戏**。
- **商业要素在快速重组，商业模式在不断更新**
行业的整合、发展、新的模式和竞品往往来自于行业之外。
- **创新越来越成为核心驱动力**
如今，企业提供产品和服务，本质是在提供满足用户新需求的新知识。**知识的生产、沉淀与更新是根本**。

2) 为了应对不确定性，近十年来，企业在加速变化，变革成为常态。“敏捷”、“迭代”、“去中心化”、“涌现”、“自组织”等一系列热词，都是企业应对加速变化时代的体现，由此带来了企业经营逻辑和增长方式的转变：

- **战略层面：从长远规划转向敏捷迭代**

过去企业做战略通常要看3-5年，前提是市场允许你保持线性增长的合理预期。今天，非线性增长成为普遍情况，企业更加聚焦在眼前的半年或一年，以更快的速度应对市场和需求变化。

- **组织层面：从科层制、条线式运作，向分布式决策、网络化协作的方向发展**

科层制最大的特点，是指令式的上传下达，每一层都依赖上一层的决策，较为被动、低效，也难以产生创新。分布式、网络化的组织里，每个节点（团队或个人）都更加自主的决策和行动，主动发起协作，更及时的响应变化，涌现更多创新。

- **文化层面：从强调管控、一致到更加多元化、兼容并蓄**

强调管控也是科层制组织特征的延续，今天的组织需要更多样化的思想和实践，产生新的变化，在内外形成更加健康的生态，才能产生更多可能性。

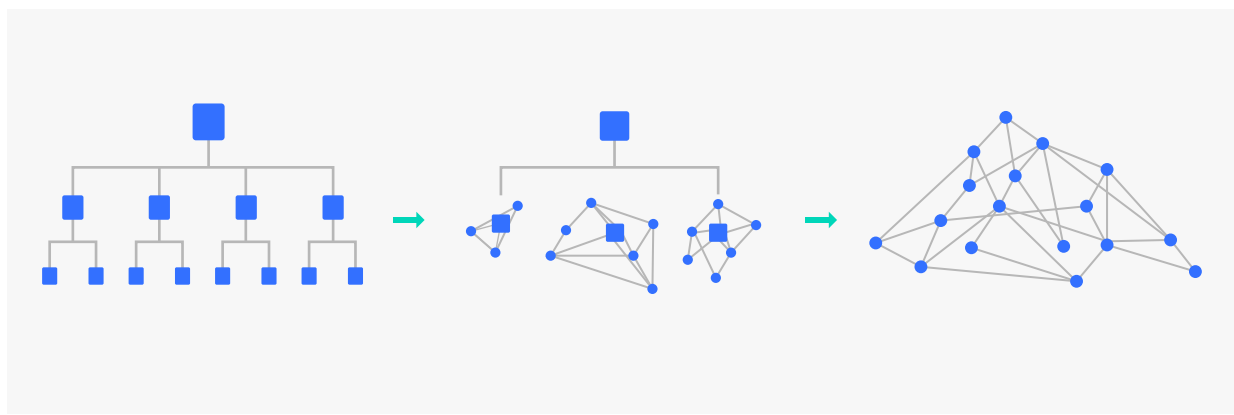


图5：从科层制到网络化，信息通畅是底层逻辑

因此，以变化应对变化，是企业在VUCA时代不得已的选择，却又难免陷入“以有涯随无涯”的被动局面，治标而不治本。更治本的应对方式，是**让组织保持持续进化的能力**。因此，企业需要**更加简单、自适应的管理工具来产生更多可能性，保持进化的能力**。这正是OKR的强项。

洞察2——人才端：

个体崛起，追求意义、价值与自我实现，管理从强调管控走向自驱与协作

1) “Z世代”和“强个体”是当下的两种人才现象：

- **第一个现象是“Z世代”**

这些95年以后出生的人群已步入职场，“跨时代人才结构”成为管理者的新课题。

“Z世代”是数字时代的原住民，他们更加开放、自我，喜欢新鲜感，不喜欢被约束，看重体验与意义。管控、指标等传统管理方式难以激发这些年轻人的活力。

- **第二个现象是“强个体”**

数字基础设施使得个体拥有更充分的信息和知识，使沟通更平等，并通过个体之间的联结与协作放大了个体能力。例如飞书等办公协同工具、抖音等直播平台，让更多的人以更快的方式分享信息并高效协同。这让个体在选择工作时拥有了更多的主动权和可能性。

2) “Z世代”和“强个体”带来了新的变化：

- **优秀人才的工作动机在变化**

在雇主选择上，更看重价值认同；在工作中，更加重视工作的意义、成就感、自我价值的实现；在激励上，与优秀的人一起做有意思、有挑战的事，相比薪酬和头衔是更好的激励。

- **个体与组织之间是更加平等的共生关系，而不再是一种“指令-服从”的关系**

共生关系下的管理更加强调协同。人才更能被意义所驱动，要有更加宽松、柔性的环境让人才自主发挥，主动响应和解决问题，让创新涌现。

3) 由此带来的影响是，体系化管控的有效性在降低，协同更加重要。而要实现更好的协同，就需要：

- **用一致的愿景和方向来协调组织的行动**

- **More Context, Less Control：保持信息透明、通畅是高效协作的必要基础**

复杂理论先驱John Holland在《Hidden Order》（隐秩序）这本著作里，定义了复杂性组织的两个基本特征：①没有人拥有完整的信息，即使CEO亦如此；②没有人能准确预测行为的后果，复杂系统的整体行为是无法通过还原论来预测的，它是在各个部分相互作用中逐渐涌现出来的。对于复杂的适应性系统（组织），最简单又最有效的

管理方式是**让组织里的人拥有一致的愿景和方向**。从而能让组织的各个部门在遇到不同的场景、问题时能以一致的原则高效行动。

4) OKR是符合上述需要的管理方法：

- OKR让每一位员工了解组织的整体目标，找到自己工作与组织目标的联系，获得意义与成就感
- 逻辑清晰的目标，能最大程度降低沟通和共识成本，让协作更有效
- 情况变化时，目标随之调整，新的目标通过OKR迅速传递到组织各部分
- 通过构建开放、透明的组织目标网络，让组织各部分自主行动

洞察3——普适性：

围绕目标开展工作是很自然的事，在强调变化与效率的时代更需要清晰的目标感

OKR最早诞生于Intel，经由Google等高科技企业的实践发扬光大。这是因为走在时代前列的高科技行业更早的遇到了不确定性的挑战，但OKR并非高科技公司的专利。什么样的公司更适合OKR？如果换一种方式提问，什么样的公司更适合围绕目标工作？我们就会发现，通过目标管理开展工作是很自然的事情，是我们早就熟知的事情。今天，各行业都面临VUCA时代的挑战，OKR作为目标管理工具，让我们在纷繁的变化中找到本质问题和明确方向，聚焦重点，具有了更广泛的普适性。

飞书OKR客户统计显示，非高科技/互联网企业用户的占比接近50%，使用OKR的企业广泛分布于高科技与互联网、金融、房地产、制造、医药健康、零售、专业服务、教育与艺术、科研、媒体等众多行业。从企业的成长阶段看，初创企业、快速增长企业、成熟企业都适用OKR。

市场其他主要的OKR服务商中，Gtmhub目前有300多家客户，涵盖企业、非营利组织和政府机构，包括金融、软件、传媒、保险等行业，例如法国兴业银行（银行业）、Adobe（软件服务）、贝莱德（资管机构）、CNN（新闻媒体）等。Ally.io的客户涵盖软件、技术、互联网、金融等行业，例如乐天株式会社（零售业）、Ticketmaster（票务电商）、Overstock（电子商务）、Slack（软件服务）。

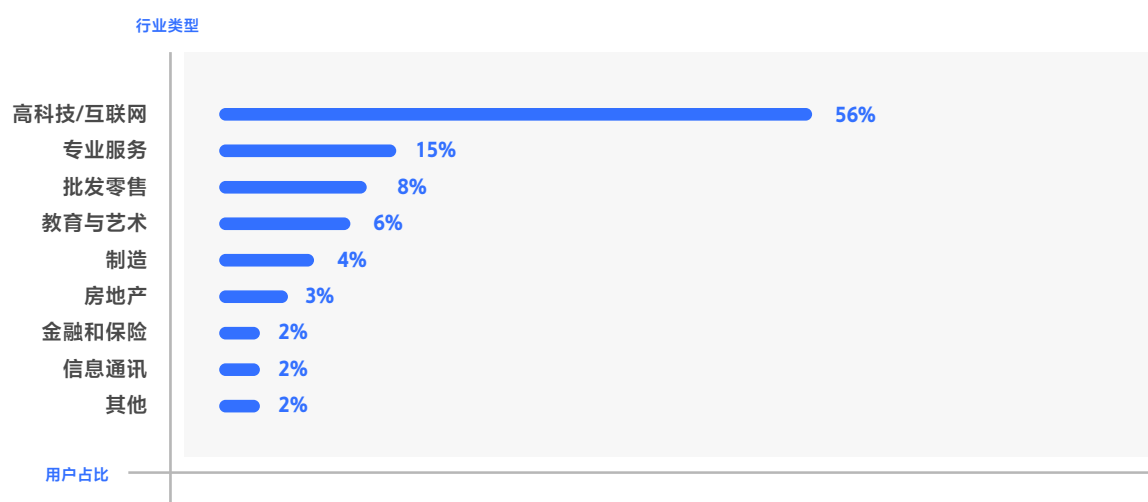


图6：飞书OKR不同行业用户数量占比（*样本为2020年11月至2021年4月期间，持续使用6个月以上企业）

从更一般的意义上说，没有所谓传统行业，只有与时俱进的行业。所有的商业模式都是在愈加不确定性的环境里捕捉确定性。组织应对不确定性的关键是，短期要建立快速响应的能力，长期要形成持续进化的能力。短期和长期能力的构建都需要趁手的工具来积累经验和规模化赋能。

地产行业

随着政策提出的“房住不炒”、“三道红线”，地产行业已经从“金融红利时代”迈入“管理红利时代”。据悉，万科集团总部已于2021年1月4日下发《关于成立OKR研究与推进小组的决定》，成立OKR研究与推进小组，负责研究与推动OKR管理工具在集团内的应用落地，其下属不少部门纷纷开始围绕OKR展开落地思考。万科对其绩效考核体系进行变革，全员推行OKR，在地产行业进入管理红利时代之际，率先打响第一枪。随着万科、旭辉、龙湖等地产龙头企业开始使用OKR，掀起了地产行业一股OKR热潮。

制造业

2017年通用电气集团摒弃了其引以为豪的九宫格和“末位淘汰制”，开始了一系列目标管理与绩效考核的改革：

- “扔掉KPI，跟Google学习OKR管理方式”
- 360度考核：对优秀员工不吝奖励
- PD@GE：精确到个人的“个性化”绩效管理

中国人民大学商学院对通用电气绩效管理的研究报告中这样评价：“该考核方式抛弃了传统绩效管理中常见的“贴标签”、“打分数”模式，通过对话和迭代来实现既定工作目标，并尽量避免绩效与薪酬的挂钩。如此一来，绩效考评最大限度地尊重了每一位员工的个性，并为员工都定制了独一无二的成长道路。”

洞察4——供给端：

OKR SaaS 把领先实践产品化，让更多企业以低成本受益

- 把领先实践产品化

产品化是OKR实现生产力的必要手段。同时，要做成真正有效的OKR产品，靠堆砌功能是做不到的，OKR作为管理方法，产品化的关键是包含经过检验的领先实践。飞书OKR承载了字节跳动从初创公司发展为大型组织的过程中应用OKR开展组织管理的实践经验，减少了企业采用OKR的试错成本。

2020年疫情期间，主动咨询OKR的企业数量激增，原因主要包括两方面：①用数字化手段解决远程沟通与协同；②疫情倒逼企业更加重视管理，提高管理的有效性。这时候，企业需要的是开箱即用的线上产品，需要的是经过实践证明的有效工具，而不只是功能的累加。

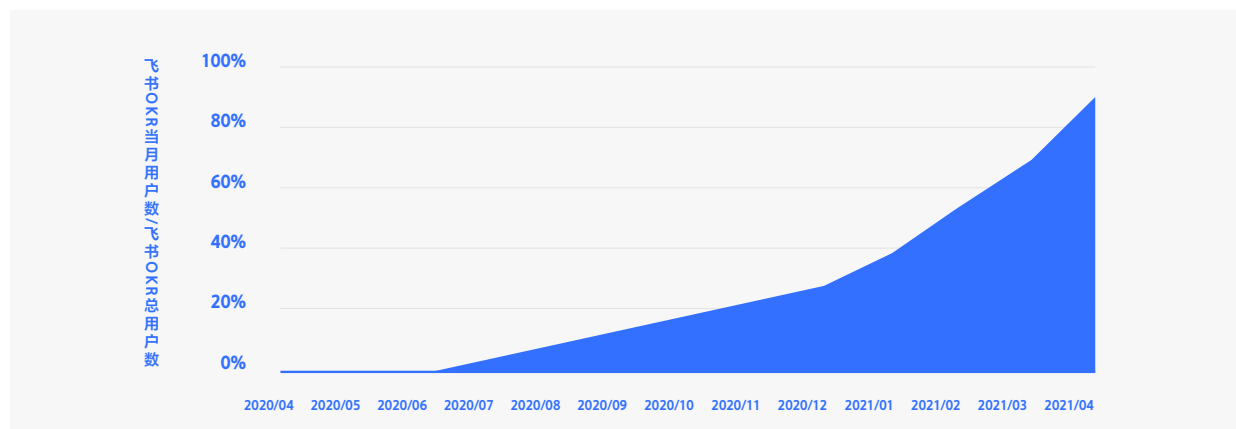


图7：2020年Q2开始，飞书OKR企业客户数呈明显上升趋势

- **夯实组织管理的数字化基础**

数字化已写进国家战略，管理数字化是业务数字化的底座和保障，二者缺一不可，共同发挥作用能够更好地促进组织进化和业务增长。然而，相比业务数字化，管理数字化的价值更不容易显现，往往也更不受重视。对此，飞书OKR在提供了目标管理与组织协作核心能力的同时，也能通过BI（商业智能）能力让企业更好的运用管理数据开展组织管理，比如战略目标是否得到了有效的落实和对齐、实现目标的资源是否充分、组织活力如何等等，从而让企业能有充分的依据做出管理决策，更好的支持业务运作。

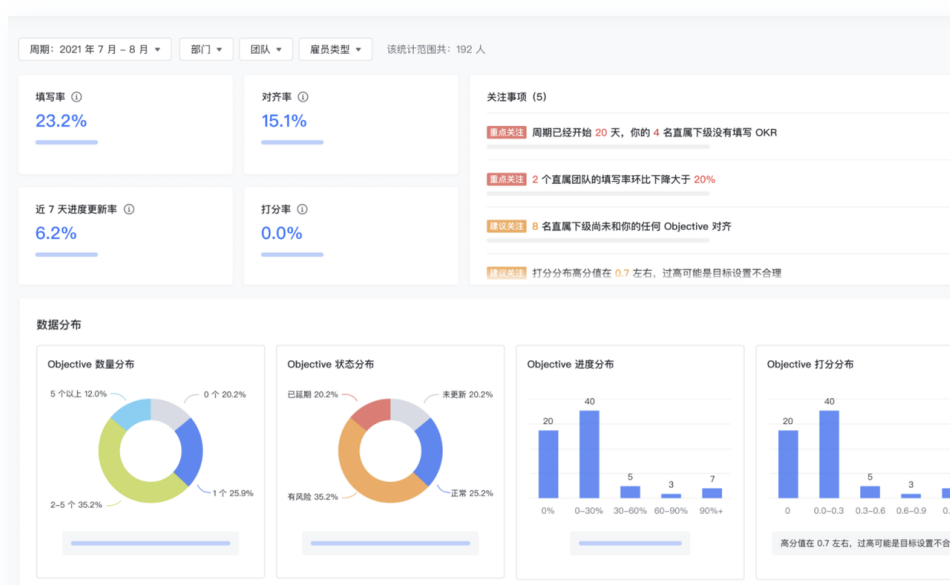


图8：飞书OKR夯实组织的管理数字化基础

洞察5——认知：

OKR不是万能药，正确认识OKR才能用好OKR

OKR确有价值，但也不应被神化。方法的先进性不能代替人的作用，以下三点不属于OKR范畴：

第一，OKR并不解决战略规划的问题

- OKR能够帮助企业更好地思考和落地战略，但不是用了OKR就有更好的战略
- OKR本质是一种人人皆围绕战略在主动思考并度量结果的方法和工具

第二，OKR不能代替领导力

- 仅仅设定一个目标并不能带来成功，领导者、管理者带领团队共同努力，才能更好达成目标
- 各级管理者都必须主动思考业务本质和最佳路径
- 通过OKR分派任务，是对OKR的误用，更是管理上的懒政

第三，OKR不是绩效考核

- 目标管理让员工专注思考如何实现目标，绩效考核专注于对员工所做贡献给予公平回报，前者是价值创造，后者是价值分配，二者有本质区别
- 领先实践主张将目标管理和绩效评价解绑。例如谷歌、字节跳动，OKR作为目标管理工具，绩效考核通过360°评价实现。如果直接考核OKR达成率，组织势必又将陷入KPI式的讨价还价，也更容易滋生短期行为

OKR的主要价值

- 飞书OKR实践调研的主要结论
- 调研数据建模分析的有趣发现
- 客户成功故事

初创公司的求索之术：懒人易健

成长公司的加速之法：老虎证券

成熟公司的变革之道：旭辉集团

OKR的主要价值

为了实证研究OKR的价值，2021年，我们针对使用飞书OKR超过6个月的客户搜集了1004份调研问卷，涵盖12个行业、35家企业。并在调研统计结果基础上做了建模分析，有如下主要结论和发现。

调研的主要结论

OKR在宏观的组织管理及微观的目标管理上均具有相应的价值及作用。

宏观组织管理层面，OKR有以下主要价值：

- 促进企业战略共识与落地

参调企业普遍反馈“战略规划不清晰”和“目标难以达成共识”是用OKR落地组织战略的最大挑战。诚然，战略不清晰可能是制定OKR目标的阻碍，但是反过来，制定OKR的过程也能暴露战略失焦的问题，并倒逼高层管理者思考和澄清企业战略及重点任务。调研结果显示，参调企业在使用OKR一段时间之后收获的最主要价值是：目标聚焦、落实公司战略、促进共识与协作。

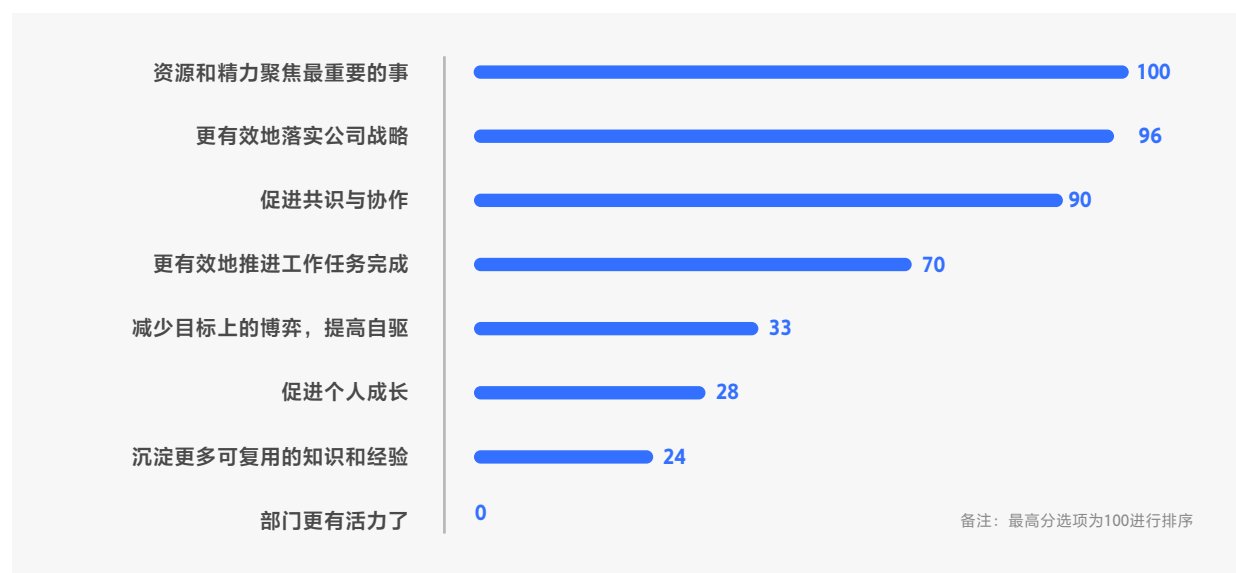


图9：公司使用OKR一段时间之后收获的主要价值

- **支持复杂组织网络的团队协作**

OKR打破了信息隔离和信息垄断，使跨部门的合作变得更容易、更透明、更顺畅。将近2/3的参调企业已经意识到OKR对于打破部门墙、促进团队协同的积极作用，认同要“用OKR来加强部门间、部门内部协作”；超过1/3的参调企业已经将OKR作为作为复杂网络时代的协作工具，在目标推进过程中让目标发生变化的“相关协作方主动重新对齐目标，并彼此更新OKR”。此外，用户调研结果显示，70%的用户认同“OKR让我与同事之间的协作更容易了”及“OKR让部门间产生了更多新的合作”，也印证了OKR的上述价值。



图10：OKR促进团队间协作

- **助力个体赋能和组织升级**

企业管理从过去的以绩效为导向，到未来组织必须兼顾人在组织中的意义，通过赋能个体促进组织升级。OKR强化了自下而上的目标设定机制，打通了网状的信息流，使得组织和员工能够共享价值和目标，有助于组织充分授权和赋能员工，激发个体的自驱力和创造力，实现“组织”和“个体”双赢。市场调研数据显示，超过80%的用户认同“OKR让我更加自发地思考最重要的工作、OKR更能激发我持续挑战更高的目标、OKR让我更清楚的了解到自己的工作对公司的价值”。



图11：OKR激发个体自驱和组织创造力

微观方面，企业在实施OKR的过程中，所产出的聚焦、跟进、协同、激活四大价值，可以通过指标效度值进行量化评估。

基于数据模型分析结果，我们计算出了由此次参调企业数据组成的OKR四大价值指标市场效度值的分布情况。对于单个企业而言，也能使用同样的方法量化评估各项指标的效度值，并通过和市场值的比较，从数据层面发现组织的潜在管理问题，制定改善措施。

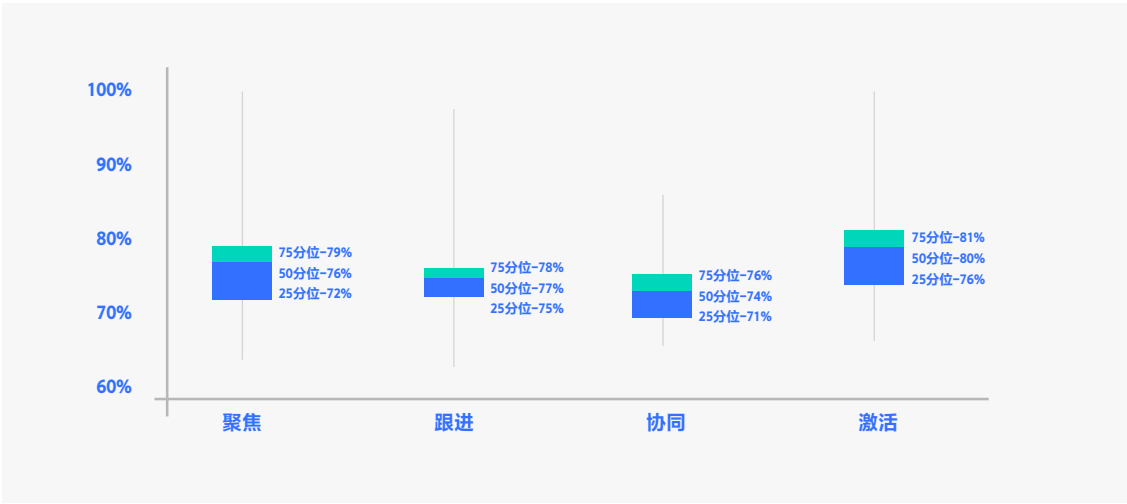


图12：OKR四大价值指标效度分位值分布情况

建模分析发现

我们充分参考了OKR理论和市场实践，提炼出包含了7个要素的OKR分析框架：

- 2个投入要素：变革领导力、OKR认知
- 5个产出要素：聚焦、协同、跟进、激活、工作产出

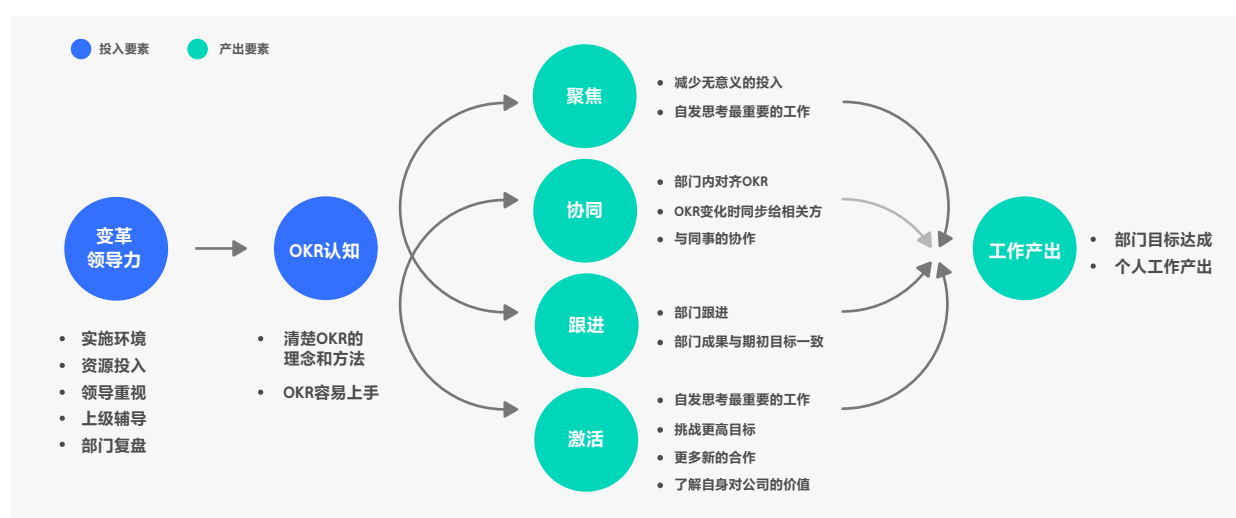


图13：OKR分析框架及要素间的影响关系

通过结构方程模型分析，有如下主要发现：

发现1：

变革领导力是OKR落地的启动因素，直接影响用户的OKR认知，进而影响到OKR的价值发挥

数据模型分析结果显示变革领导力和用户的OKR认知正向强相关，而OKR认知和后续产出强相关，因此OKR实施前期和高层管理者达成共识，获得高层管理者的亲身参与和资源投入就变得至关重要。

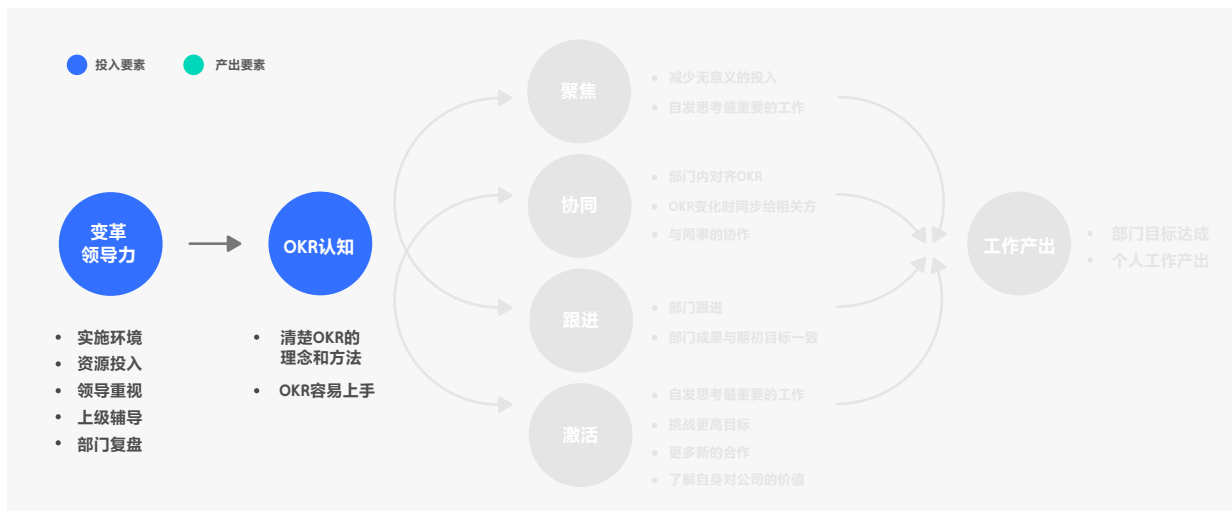


图14：变革领导力是OKR落地的启动因素

发现2：

用户对OKR的认知是OKR落地的催化因素，直接影响聚焦、协同、跟进、激活四大价值的实现程度

数据模型分析结果显示OKR认知对聚焦、协同、跟进和激活四个指标的正向影响明显。有趣的是，在衡量OKR的两个因素中，虽然超过90%的用户认为自己“清楚OKR的理念和方法”，但认为“OKR很容易上手”的用户就降到了70%。进一步分析发现，被调企业认为OKR难在两点：①个人层面，难在找到本质问题和最优解；②组织层面，难在通过OKR形成高效协作的目标网络。所以要降低OKR的上手成本和应用门槛，一方面要导入经过实践检验的OKR理念和方法，结合企业实际逐步落地；一方面需要趁手的线上工具和持续的运营辅导让组织上下基于OKR形成新的工作方式。

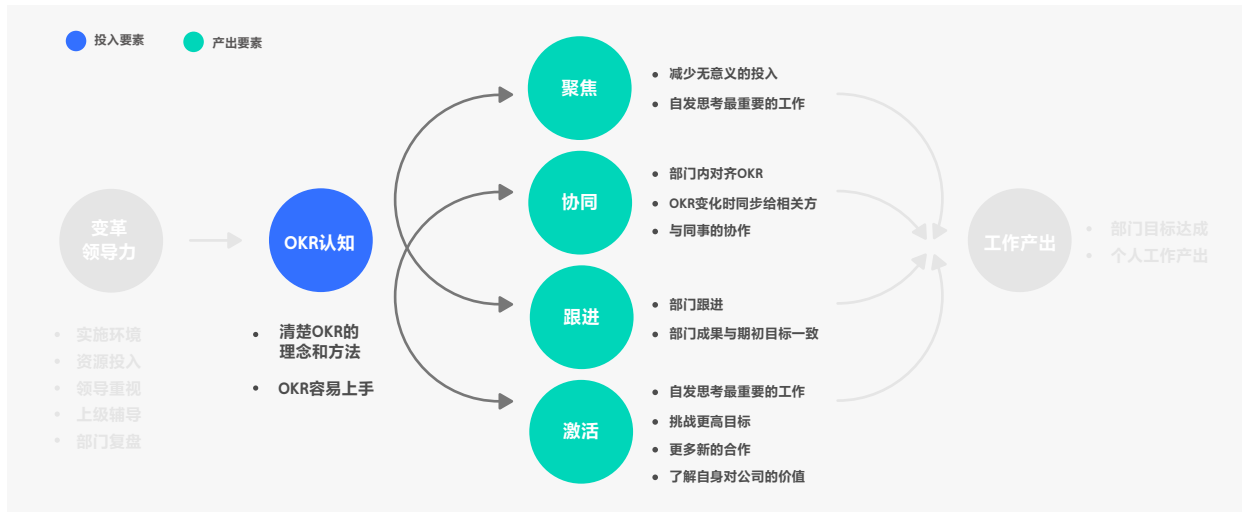


图15：用户对OKR的认知是OKR落地的催化因素

发现3:

聚焦、跟进、激活对组织和个体的目标达成有显著影响，协同对组织和个体的工作产出有间接影响

分析发现，清晰而精炼的目标、及时有效的跟进、好目标带来的鼓舞人心的力量和对组织氛围的正向作用，能够直接影响组织和个人的目标达成情况。本次调研再次印证了这些关键点是实践证明有效的。有趣的是，协同也本应是影响组织和个人目标达成的重要因素，分析显示却没有前三个因素那么显著。

结合调研结果整体分析，我们认为，这恰恰是被调企业样本反映出的：①协同难；②协同很重要而又尚未充分发挥价值。主要原因是，被调企业使用OKR刚满半年，初步形成了组织上下通过OKR来开展日常工作，此时的OKR是树形逻辑，在自上而下的战略落地中发挥了作用，但在横向协同中还未充分发挥价值。下一阶段，这些企业将进入OKR的深度应用，形成上下充分打通、横向充分连接的OKR目标网络，促进协同。这也客观反映了OKR作为一种新的组织协作方式所具有的长期性，要用好OKR，就要具备长期主义心态，才能获得更多回报。

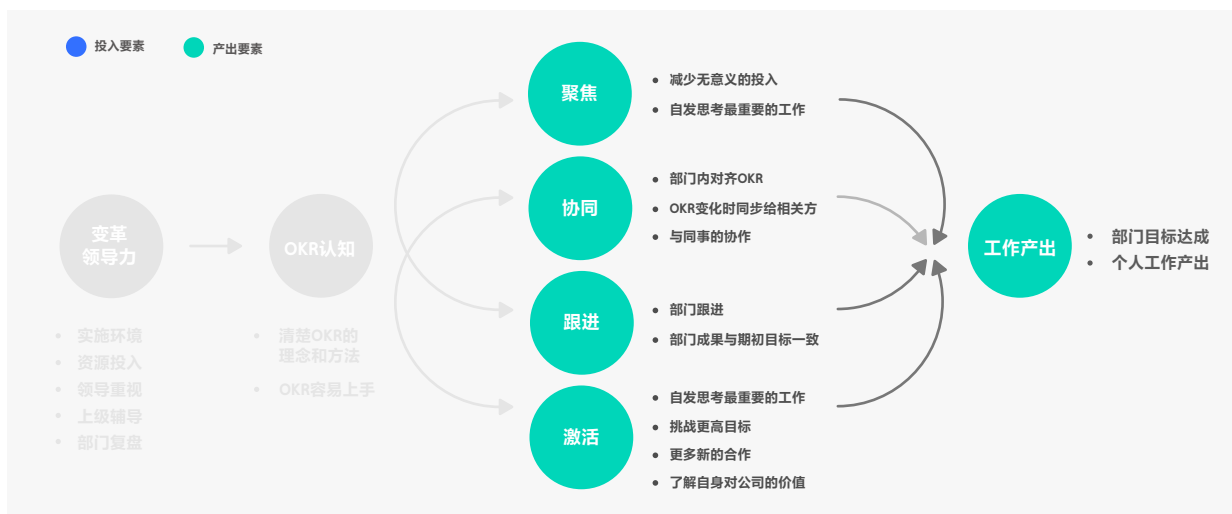


图16：聚焦、协同、跟进、激活是OKR应用价值的具体表现

客户成功故事

不同发展阶段的企业面临的问题不尽相同，CEO或者高层管理者对于OKR的价值定位和目标导向也有所侧重。访谈结果显示，**初创期企业**倾向于通过OKR达到聚焦、对齐、共享目标的目的；**快速成长期企业**更关注团队协同和跟进；**成熟稳定期企业**希望在转型和创新方面有所突破，因此除了聚焦、协同、跟进需求外，也更看重个体激活。我们选取了部分客户的成功故事，展示不同发展阶段的企业如何通过激发OKR的价值解决管理难题，实现组织升级，以应对频繁变化且复杂的内外部环境。

初创公司的求索之术

懒人易健

生存是初创企业的第一要务，创业者需要准确判断，把资源聚焦到战略要点上持续突破，最大程度减少失误，尽快渡过初创期。

背景

懒人易健成立于2017年，是一家互联网健身公司。作为初创团队，懒人易健希望通OKR提升协同效率、聚焦战略、决策响应、员工自驱。之前的OKR工具做到了聚焦，但是协同功能达不到客户需求。

落地应用

与飞书OKR合作之后，懒人易健采用高管先行，逐步渗透到关键职能部门，最后全员推广的试点模式落地OKR。在落地应用OKR的过程中，懒人易健也总结了四大关键策略：

1) 把落地推广OKR提升至公司战略管理高度

导入阶段，OKR推广负责人由总裁助理直接跟进，避免OKR与绩效绑定；同时，CEO充分授权推广负责人，负责人全程把控OKR推广节奏并督促节点动作完成。

2) 积极打造OKR标杆

推广初期，针对员工的不适和疲软状态，提供激励方案，对OKR执行效果进行评选评优。

3) 努力营造OKR文化氛围

推广过程中，将飞书OKR团队提供的物料和节日节点结合，持续宣传OKR，提升员工热情和感知。

4) 与飞书CSM团队紧密合作，共同探索符合企业场景的应用方案

应用阶段，飞书CSM团队专门针对对齐会、跟进会、复盘会等关键会议重点辅导，不断提出改进和优化方案，打造最适配懒人易健的应用方式。

价值

在使用了一年飞书OKR后，懒人易健CEO戴立平表示“现在如果不用OKR会有失落感，没有OKR不知道怎么工作”。把OKR融入到日常工作中，也为懒人易健带来了三大价值：

1) 通过OKR的对齐，提升员工的目标感和聚焦度

使用了飞书OKR后，懒人易健从目标单纯自上而下的拆解转化为大家写好OKR后进行对齐，保证了员工对目标有一致的理解。

2) 通过飞书OKR的“划词评论”和“@”功能，有利于追踪进度和清晰透明

由于飞书OKR可以@任何人，打通了信息的边界，信息的透明公开保障了进度的可跟踪。

3) 提升员工自驱，打造组织可持续发展能力

自主思考目标的过程打开了员工的局限性，复盘的过程帮助员工总结经验教训，这两点促进了员工的持续成长和组织发展。

成长公司的加速之法

老虎证券

通过发力互相具有协同性的多元化业务、形成飞轮效应是很多公司筑高护城河并最终成为行业巨头的核心战略。作为一家快速成长中的金融科技企业，老虎证券把OKR作为战略落地、复盘追踪、提升协同的工具，促进了战略执行和管理效率的提升。

背景

老虎证券成立于2014年，凭借自研交易平台Tiger Trade，公司迅速成为投资者交易美港股的首选平台并于2019年3月登陆纳斯达克。2020年10月，老虎证券成为华人地区最快突破百万开户客户的港美股互联网券商。

落地应用

老虎证券在经历了初创期之后，希望以经纪业务为核心，同时发展投行承销、ESOP员工期权管理、资产管理/财富管理等业务，各板块相互赋能，C端和B端相互加持，打开业务的增长之门。“如何能够快速拓展新业务，并在多个业务间协调一致相互配合”、“如何在长链条、跨度大的部门之间形成有效协作”是老虎证券面临的挑战之一。采用OKR目标管理方法，不仅可以对公司未来的几大战略赛道进行持续追踪和复盘，还能促进团队部门间的协同和对齐。在后期调研反馈中，老虎证券总结了三大落地推广OKR的经验：

- 1) 高层足够重视，并能找到公司和团队的痛点，才能实现有效的落地。
- 2) 需要有实体机制的承载OKR的核心理念，才能保证推行动作不会变形。
- 3) OKR需要与绩效考核解绑，才能避免目标设定过于保守、因为利益而排斥挑战性目标的问题，从而保护大家的创新动力。

价值

- 降低共识成本：
围绕战略的一致性，降低共识成本，让协同的效果更好
- 落实战略目标：
OKR不是拿来交作业、搞两张皮的，是需要通过跟进来落实战略目标
- 尽早暴露问题：
内部的管理问题能够在更早的时候清晰地被暴露出来

- **追踪工作进展：**
周报、“飞阅会”、季度review等机制，更好地追踪事情的进展和工作的落实情况
- **提升管理效率：**
工作方式的改变也提升了管理效率，如复盘会议的专注度更高、内容更加充实、覆盖范围更广泛

成熟公司的变革之道

旭辉集团

成熟期的公司组织完备，业务规模化，但仍需“未雨绸缪”，坚持创新和变革。规模型企业或追求转型的企业对创新的需求，必须要打破既定的流程与模式，激励和释放自下而上的创新能力，开辟更多的盈利空间。

背景

旭辉集团2000年成立于上海，其控股股东旭辉控股（集团）2012年在香港主板整体上市（00884.HK），是一家以房地产开发、运营和物业服务为主营业务，定位于“美好生活服务商、城市综合运营商”的综合性大型企业集团。“房住不炒”时代，地产行业主动选择更加敏捷的管理模式。正如旭辉控股CEO林峰在2021年新年致辞中提到：“2020年，我们管理优化、创新提效。我们在集团总部全面推行OKR，以提升伙伴们的工作自主感与成就感。”

旭辉的管理架构转变为“总部大平台+区域小集团+项目集群”的三级体系，集团总部逐步转型为战略引导、能力培育、机制制定的大平台，区域集团要承担业务发展的责任，而OKR和数字化管理则是让“三级管控”体系保持透明高效的关键所在。

旭辉总部管理层认为：“OKR是一个助力创新项目的好工具。在这个市场环境迅速变化的情境下，总部应该起到战略研究、创新规划、数字化变革、产品标准化、协助孵化等关键作用。OKR的快速迭代、创新自驱等特点是地产总部做好创新突破良好的氛围和土壤。”

落地应用

旭辉通过三大关键要素保证了OKR的顺利落地：

1) 建立沟通，达成共识

在思想上，高层要让中层管理者和普通员工认识到——使用OKR是顺应时代、不得不做的事情；在行动上，通过读书分享会等活动，帮助员工建立并加深认知。

2) 通过培训和辅导赋能员工

通过聘请外部讲师进行培训、在会议过程中进行辅导等方式，帮助员工从实践中理解如何运用OKR。

3) 将OKR融入日常管理

集团高层必须要有清晰的愿景战略，将OKR作为战略落地和团队日常目标对齐的工具。

价值

从2020年6月份开始进行推广至今，旭辉已经使用了近一年的OKR。在使用的过程中，旭辉也在企业内部对员工进行了调研，其中85%的员工都认为OKR对工作和成长有较大价值。从调查问卷的反馈总结出以下四大价值：

1) 快速迭代、创新自驱、敏捷探索，为公司寻找第二、第三条发展曲线。

2) 透明的信息促进沟通和协同

员工可以看到同事、上级、公司的OKR，并基于自己的目标进行沟通交流，为公司的长期价值进行协同配合。

3) 统一的语言体系提升思考和共识

OKR帮助员工用结构化的方式表达想法，统一语言体系，更容易实现共识和聚焦。

4) 与绩效考核的脱钩激发员工自驱和创新

OKR要求员工自己提出目标，目标的完成度不直接映射到绩效考核结果，推动员工去设定更有挑战性的创新目标、承担更多的责任。

5) 阅读他人的OKR辅助学习和成长

通过阅读他人的OKR，学习他人的思考方式，让每一个人可以获得持续性的个体成长。

OKR落地：“12345” 全流程应用实践

- 1套落地方案
- 2种角色支持
- 3个关键措施
- 4步实施流程
- 5大成功因素

OKR落地

OKR的价值已经在Google等少数领先公司的实践中得到了证明，被更多企业所认识、应用还是近三年的事情，业界都还在逐步摸索。飞书OKR以服务客户的成功经验为基础，形成了企业落地OKR的全流程实践，主要包括：**1套落地方案、2种角色支持、3个关键措施、4步实施流程、5大成功因素**。



图17：企业落地OKR的全流程应用实践

1套落地方案

OKR的落地方案包含落地方式、覆盖范围、运营周期等，其制定过程也是企业对自身的组织形态、部门构成、管理方式、人才观念等要素进行分析研判的过程。知己知彼，才能找到最适合自己的，也是最优的落地方案。

从市场实践来看，对于人数较少、部门构成较为简单的小型企业，一般采取直接全员推广OKR的落地方式；对于组织复杂度较高的中大型企业，可以先采取局部试点的方式，再逐步推行至全员。调研结果显示，有51%的参调企业采用“T字型落地：高层及试点部门”的方式，43%的参调企业选择“直接全员推行OKR”。

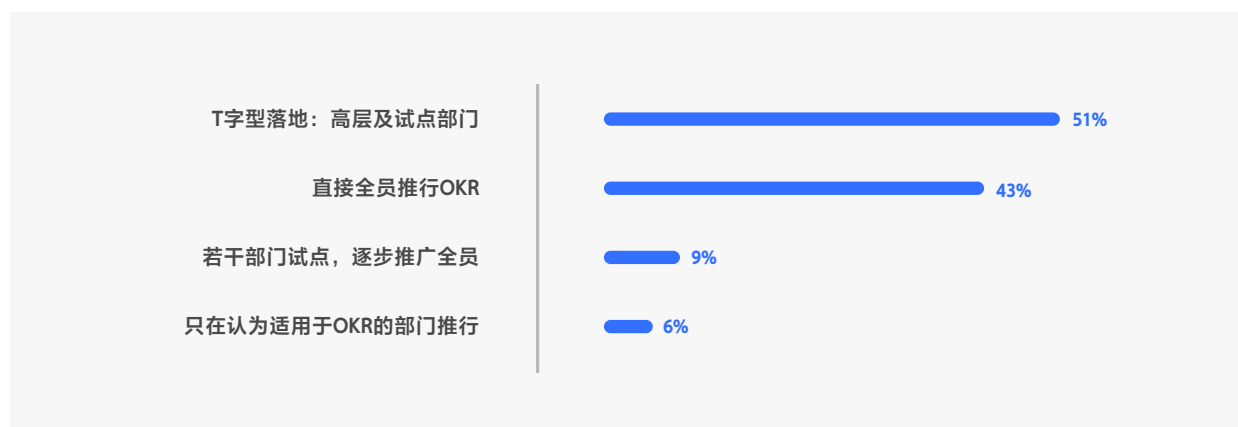


图18：公司推行OKR的方式

针对需要先行试点，再逐步推广的企业，飞书OKR在实践过程中提炼了四种试点模式（高层先行模式、高层+部门的T字型模式、若干部门模式、单个部门模式），可以有效帮忙企业在落地OKR初期减少阻力、培养种子用户和内部OKR专家，为后续全员推广打造先行示范和典型标杆。

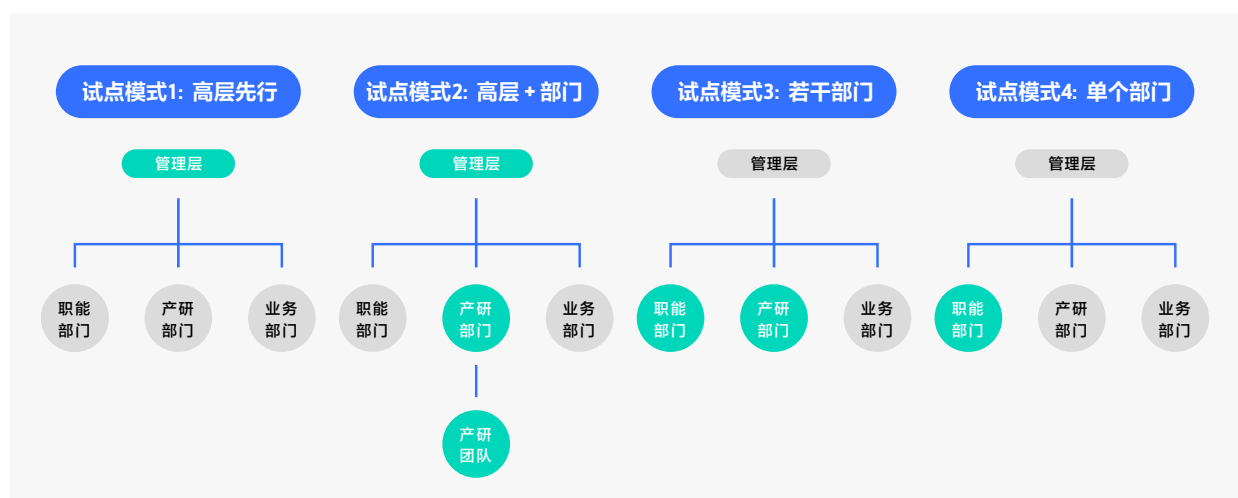


图19：四种OKR试点落地模式

试点模式举例：

- 模式1：高层先行

- 「掌阅科技」

- 底层思考：
稳扎稳打，确保高层管理者理解和掌握OKR理念及方法后再往下推行
 - 试点范围：
管理者先推行，同时为普通员工开放账号，鼓励员工主动试用
-

- 模式4：单个部门使用

- 「华润三九」

- 底层思考：
创新业务团队、新成立的部门不适用传统的KPI管理方式，引入OKR有助于聚集重要目标、探索成功途径、鼓励员工创新、打造组织能力
 - 推行方式：
首先在创新业务部门试用

2种角色支持

从成本角度来看，企业在落地OKR的过程中引入外部角色是一种“更低成本”的实现方式。熟悉企业内情的组织内部角色有助于成功地发起和推进项目，而专业的外部专家能够借助成熟的方法论和已有的行业经验帮助企业“避坑”，大幅降低试错带来的时间损失、资金损失、人力投入损失、员工对管理层的信任度损失等。内外两种角色相辅相成，发挥各自的长处，能够有效支撑OKR的顺利落地，实现共赢。

市场实践证明，以下两类角色能够帮助企业更加有效的实施OKR：

- **内部角色：**
包括OKR负责人、OKR运营团队、OKR推广大使、OKR认证教练等
- **外部角色：**
包括OKR解决方案专家、OKR培训师、客户成功经理等

3个关键措施

工欲善其事，必先利其器。OKR的成功落地需要提前做好多种准备。调研及市场实践显示，企业落地OKR的三大关键措施包括：高层共识会（94%）、引入专业培训（86%）以及伴随OKR落地的绩效体系优化（51%）。

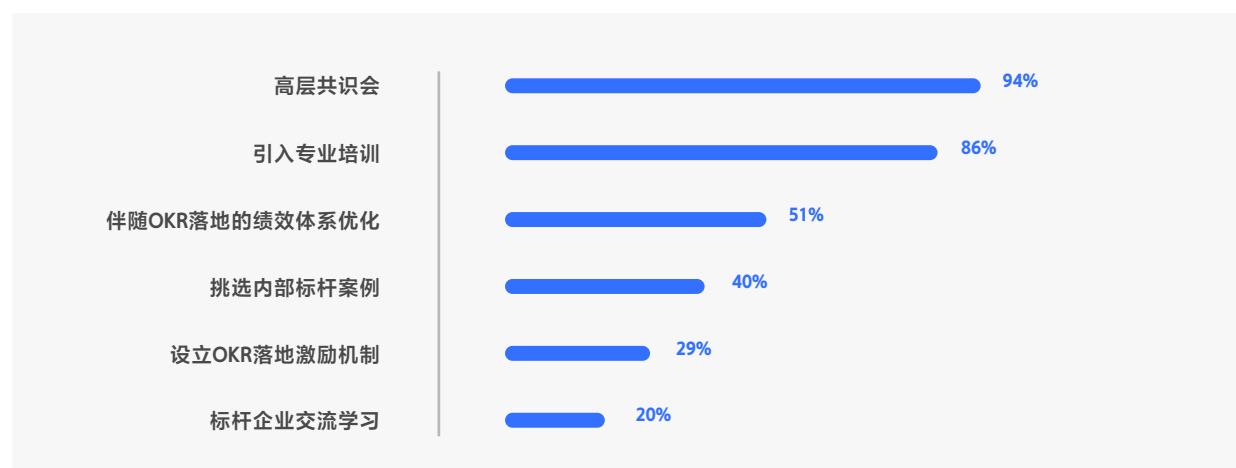


图20：公司落地OKR的主要措施

1) 高层共识会

OKR的引入涉及管理思维和方式的转变，高层管理者需要在一定程度上达成共识，才能在后续OKR实施阶段力出一孔，推动项目顺利落地。高层共识会是目前市场实践中最被认可的一种方式，一方面通过共识会可以再一次导入和对齐OKR理念、确定实施策略和方案，为OKR落地夯实顶层建设；另一方面，还可以借此机会商讨并确认后续的资源投入、人员安排、推广及运营计划等议题，提前做好资源规划和配置。

2) 引入专业培训

这是外部顾问的重要价值之一。借由外部专家的理论沉淀和实践经验积累，良好的专业培训不仅能够帮忙企业管理层和员工深入了解 OKR 理念、产品及实施方法，还能“手把手”地针对用户的OKR书写和设定情况进行复盘和指导，并解答实操过程中的疑难问题。

3) 伴随OKR落地的绩效体系优化

KPI管理方式将指标与考核强关联，导致组织在设定指标目标时反复博弈，考核时锱铢必较。相比于传统的绩效管理方式，OKR更侧重于聚焦组织关键目标，通过自上而下与自下而上相结合的方式，充分激发人的内在动机，思考目标的意义和价值，明确实现目标的路径和方式，并以较快频率进行复盘和迭代。同时，OKR强调信息的公开共享，通过员工的广泛参与和团队间的密切协作，驱动整体目标达成。基于OKR的特点及优势，我们建议采用价值创造（OKR）加价值评价与分配（360评估）的方式优化绩效体系，并将OKR产生的工作成果和价值（而非OKR达成率）作为360评估的重要依据。



图21：与OKR相结合的飞书绩效理念

4步实施流程

OKR的实施步骤遵循经典的“PDCA”目标管理流程。以年度为例，OKR的运行一般遵循目标制定-过程跟进-总结复盘-考核应用四步实施流程，并形成闭环管理。在一个年度内，会有多个双月或季度OKR周期，此周期内主要以目标制定-过程跟进-总结复盘三个环节形成的小闭环进行运作。

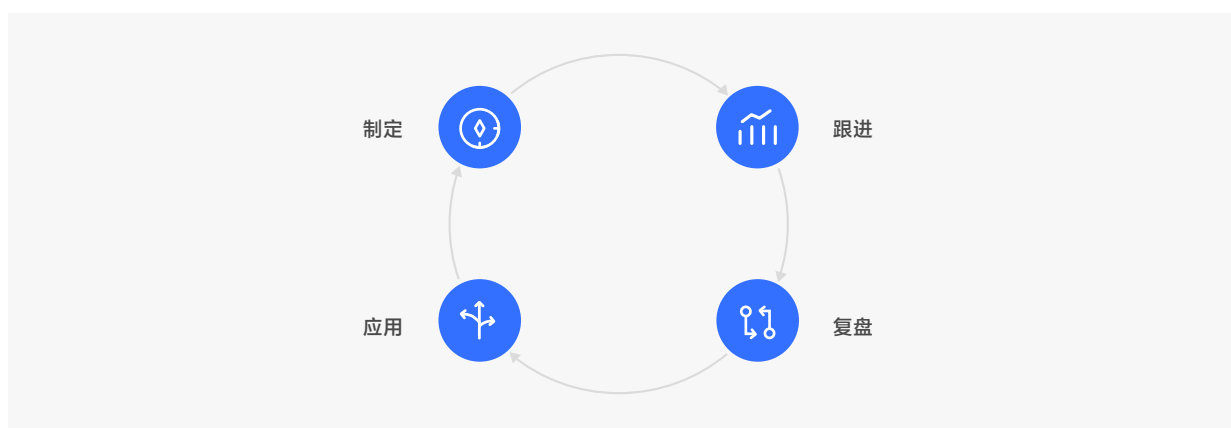


图22：OKR的四步实施流程，形成闭环管理

1) 目标制定

相比于传统的自上而下制定目标的方式（占比37%），约2/3的参调企业采用“自上而下与自下而上相结合”的方式制定公司和部门OKR，并互相对齐和调整。

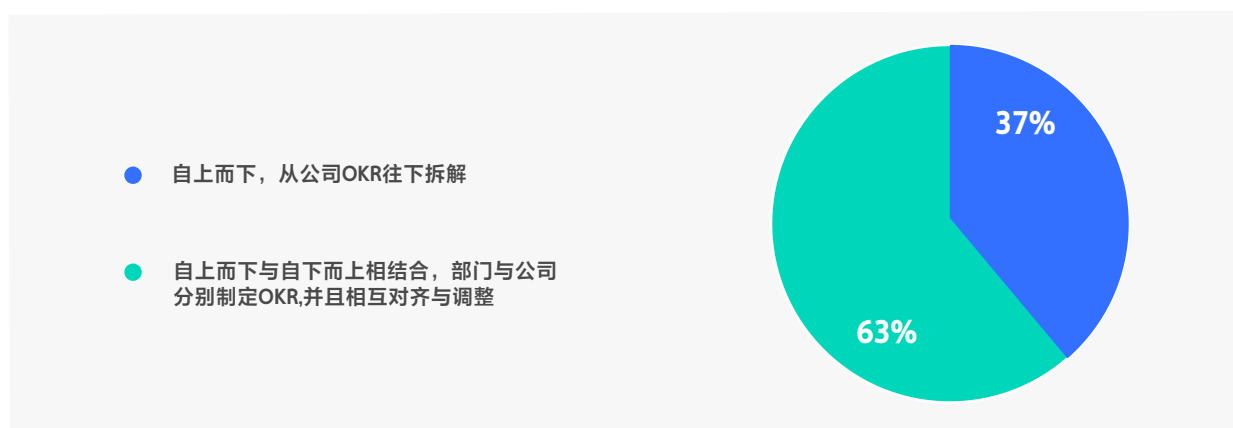


图23：公司OKR是如何落实到部门OKR的

2) 跟进执行

关于OKR的管理周期问题，各有46%的企业以“双月”和“季度”为单位运营OKR，二者比例相当，都是市场实践主流；同时，在一个OKR管理周期内，57%的参调企业以“周例会”形式跟进OKR执行情况，比例远高于“双周例会”（20%）和“月例会”（17%）。

此外，执行过程中的跨团队目标对齐仍然存在较大改善空间：34%的参调企业表示“目标发生变化的一方会更新OKR，但往往不会主动与之前的协作方对齐”；14%的参调企业表示“目标发生变化的一方往往没有更新OKR，也没有通知协作方”。

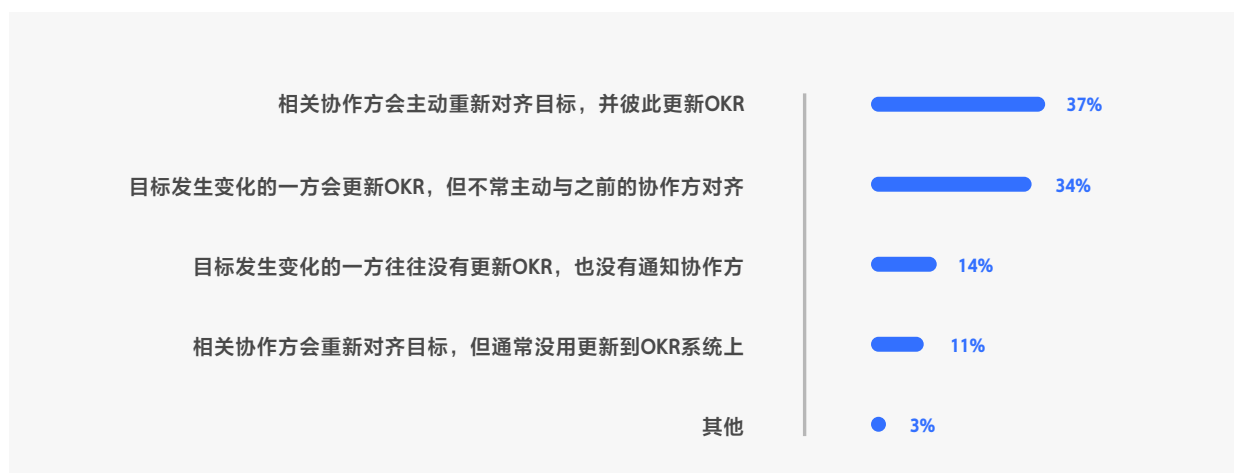


图24：当目标发生变化时，通常如何对齐

3) 总结复盘

从组织视角来看，参调企业侧重于通过OKR“推动和跟进重要目标的进展（86%）、复盘和调整业务策略（63%）、加强部门间/部门内部协作（60%）”，其中“加强部门间/部门内部协作”的效果还不甚明显，存在改善空间。

从用户视角来看，部门在对一个周期的OKR做复盘时，主要关注“问题分析和经验总结（67%）、团队成员的OKR达成情况（58%）、部门OKR达成情况（56%）”，其中“调整工作策略和打法”的关注度不及组织视角，存在改善空间。

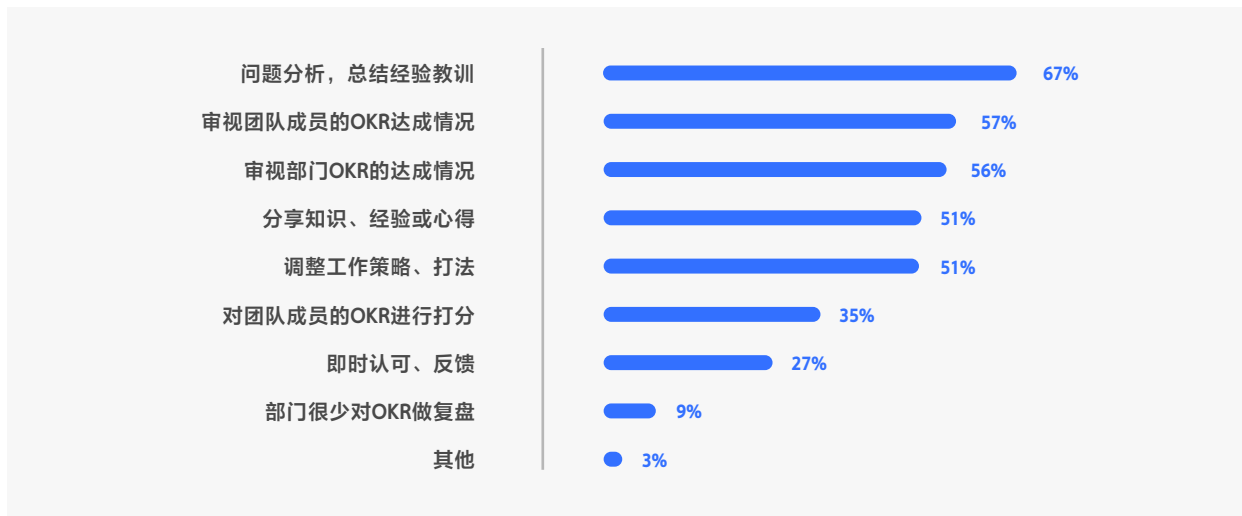


图25：部门对OKR复盘，通常有哪些内容

4）结果应用

实践发现，OKR要发挥最大的价值，则应该将OKR与绩效脱钩，也就是不把OKR达成率作为绩效评价依据，而应评价员工实际产出的价值，否则OKR就变成了事实上的KPI，起不到充分自驱、减少博弈的作用。

调研发现，54%的参调企业将OKR与绩效脱钩，“不考核OKR达成率，而是对OKR产生的工作成果和价值进行考核”。也有14%的参调企业把KPI和OKR做了结合，“把KPI作为目标和考核要求，用OKR来落实KPI”，这种方式对于仍然需要强指标导向、强KPI考核的业务和组织是一种有效的结合方式。

值得注意的是，有9%的参调企业将OKR和绩效挂钩，直接考核OKR的达成率，OKR事实上成了另一种形式的KPI。

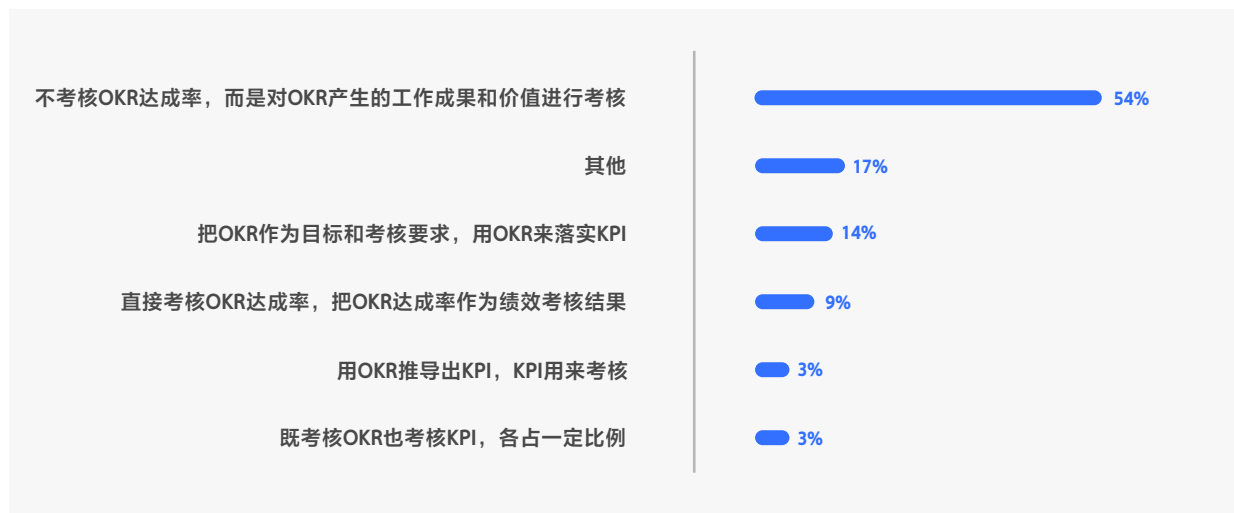


图26：OKR与绩效考核的实践方式

另外，也有不少参调企业进一步扩展了OKR的应用，把OKR应用在“领导力评价(29%)、人才盘点(26%)”等领域。

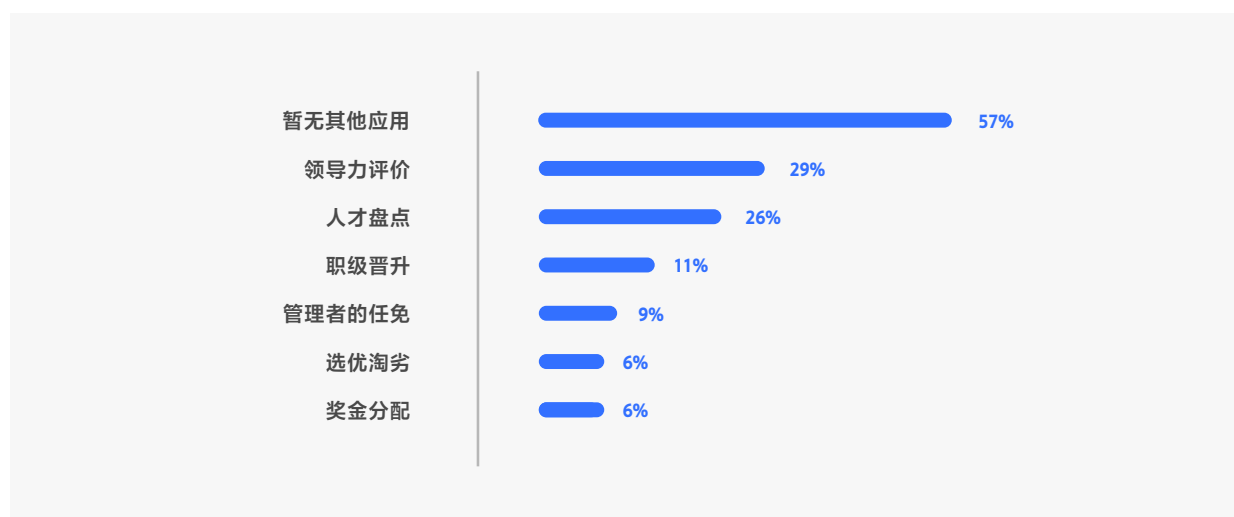


图27：OKR的结果应用（除考核应用外）

5大成功因素

飞书OKR应用调研显示，成功实施OKR需要关注五个关键因素：

- 高层管理者的积极参与（89%）
- 把OKR应用到日常管理（69%）
- 创造良好的实施环境（66%）
- 便捷高效的OKR系统（60%）
- 专门的OKR运营团队（49%）



图28：五大OKR落地成功因素

1）高层：OKR落地是一把手工程，需要高层管理者的亲身参与

CEO最重要的职责之一就是打造组织，最重要的产品是企业本身。具体到OKR的落地上，一方面，高层的深度思考才能为组织提供明确的战略方向和上下一致的理解。另一方面，高层的以身作则和率先垂范才能展现充分的决心并给予足够的推动力，为OKR的落地和深度应用创造关键的条件。调研也显示，高层的充分投入是OKR成功的首要因素。OKR的引入是一次管理变革，一定会遇到阻力，所以必然是一把手工程，一把手的全程关注和亲身参与才能保证变革的顺利推进。

调研结果显示，在实施OKR的企业中，超过90%的用户认为“公司高层对OKR很重视”。在参调企业中，83%的高层管理者愿意主动撰写OKR，94%的高管愿意向全员公开自己的OKR，也印证了用户对于高管投入度的感知。

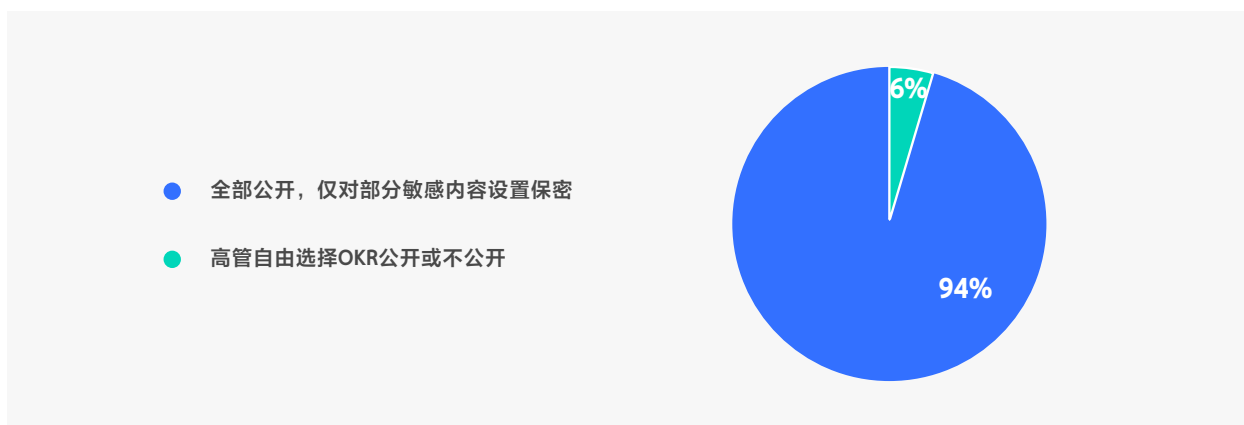


图29：高层的OKR是否全员公开

2) “事”：把OKR应用到日常管理

OKR不是项目管理，不是交给上级看的作业，而是用来落地战略、实现目标的管理方法。企业要用好OKR，就要用OKR做好PDCA的闭环管理，避免形式主义“两张皮”。很多企业关心如何才能把OKR落到实处，实践证明，最直接有效的方法就是把OKR用到日常管理的全过程。比如，制定好团队的季度OKR之后，月例会、周例会上就用OKR来跟进团队目标、个人目标的详细进展，定位问题，形成解决方案，推动目标达成。到了季度末，再通过OKR做团队、个人的目标回顾，总结得失，优化形成下一个周期的OKR，如此形成良性循环。

调研结果显示，超过80%的用户认同部门“在日常管理中用OKR来跟进落实各项目标的进展”；同时，在一个OKR管理周期内，除了“用OKR推动和跟进重要目标的进展”，参调企业还倾向于“用OKR加强部门内部协作（63%）、通过OKR复盘，调整业务策略和打法（51%）”，这些场景都和日常管理息息相关。

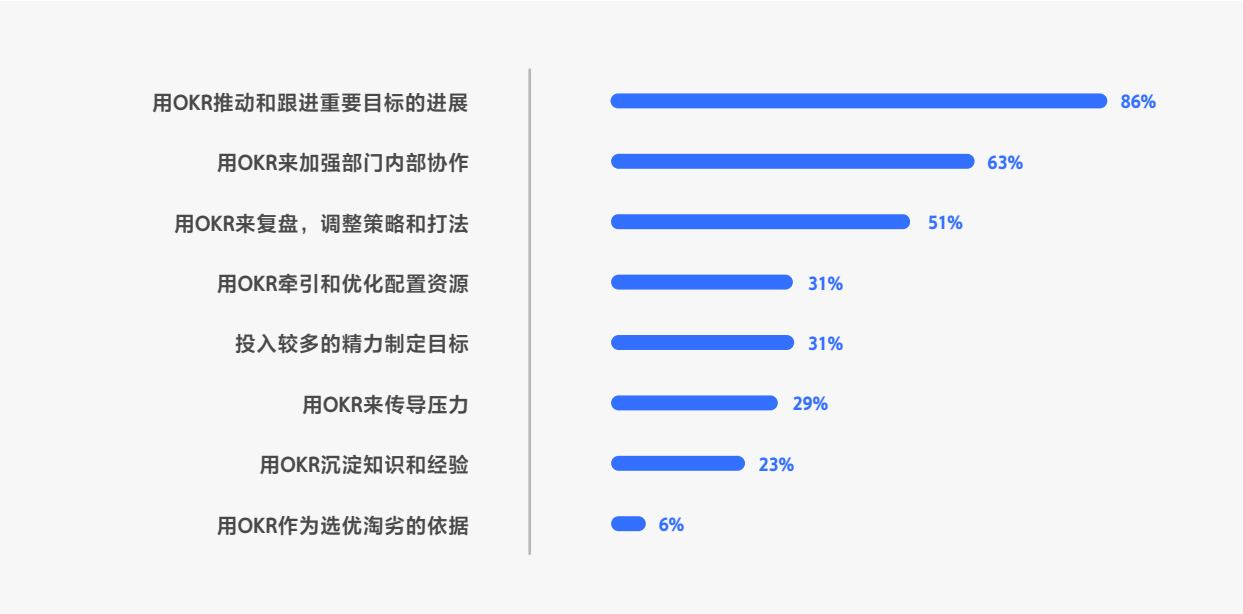


图30：在一个OKR管理周期内，部门如何用OKR做目标管理

3）“人”：需要专门的运营团队才能发挥OKR的长期价值

人是企业最重要的资产，人才的培养和发展也是企业提高核心竞争力的关键。OKR通过重塑人的思维方式和工作方法，从“任务式”向“围绕战略主动思考和行动”转变，助力企业实现长期的人力资本增值。这一过程无法一蹴而就，需要专门的内部运营团队打持久战，通过逐步深入的宣贯、培训、赋能，并结合实际场景的应用来持续干预和塑造。

市场实践表明，63%的参调企业中设置了专门的部门或团队负责推行和运营OKR，其主要职责包括：OKR理念和方法宣贯（95%）、OKR填写跟催（91%）、OKR填写情况分析（82%）。



图31：OKR专项运营部门的职责

这三项职责在OKR实施前期至关重要，只有频繁的宣传和跟进才能让管理者逐步转变管理思维，让用户逐步转变工作习惯，让OKR逐步成为生产力工具。到了OKR实施中后期，OKR的推广应用和赋能辅导职责则需要得到更多的重视。因为仅有理论和操作辅导是不够的，还需要结合具体的场景推广应用OKR，并给予持续的赋能辅导，让OKR真正成为趁手的管理方法和工具，发挥其价值和效用。

4) “工具”：便捷高效的OKR系统

乔布斯说过：如果你给人们非常好的工具，他们自然会把事情做得越来越好。专业的OKR系统可以在实施OKR的全流程中为组织和用户提供支持，充分发挥OKR的价值：目标制定阶段，可以通过OKR系统公示目标，获得共识，如有异议可以快速沟通对齐；过程跟进阶段，可以通过OKR系统定期更新工作进展情况，及时暴露问题，而不是等到事后再补救；总结复盘阶段，可以通过OKR系统回溯历史信息，定位问题根源，总结经验教训。

市场实践反馈，强大的在线工具对OKR方法的实施具有明显的促进作用，能够让OKR变得更加公开、透明，易于同步、对齐、协作及跟进。这些反馈与我们的调研结论一致：采用专门的系统是OKR有效落地的关键。

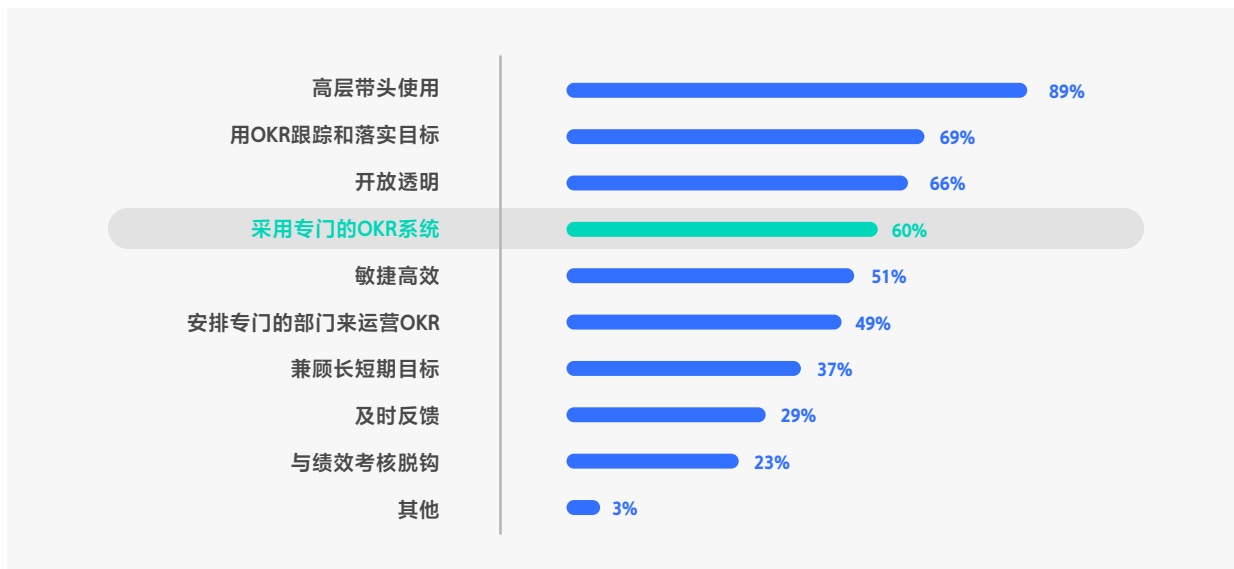


图32：公司OKR有效落地的关键点

5) 基础支撑：创建良好的实施环境

营造良好的OKR实施环境，可以帮助组织打造“开放透明、敏捷高效”的企业文化。良好的实施环境包括“看得见”的资源投入，比如人员投入、时间规划、培训课程、学习资料等，以及“看不见”的基础支撑，比如企业文化、沟通机制、人才观念等，从而激发团队成员共同参与、共同创造的热情。例如有些企业在推广OKR的过程中，积极营造OKR社区氛围，让愿意分享OKR理念和团队实践的內部员工，成为传播OKR的“星星之火”。

目前实施飞书OKR的参调企业中，93%的用户认可“公司投入了专门的资源帮助我用好OKR”、90%的用户认可“公司创造了有利于实施的环境”。



图33：创造良好的OKR实施环境

结语： 工具重塑工作方式



结语：工具重塑工作方式

好的工具对于企业发展有三个层次的重要作用。

首先，文化和经验是容易稀释的，但工具会留存并不断迭代，用户的能力和效率也会随着工具的更新而提升。

其次，企业最重要的资产是优秀的人。好的工作方法往往是由优秀个体创建的，也会随着他们工作的变动而流失。如果这一套工作方法和实践经验作为工具沉淀下来，就会一直稳定地留存在组织里，并能快速地被他人继承和传播。

最后，工具更深层次的价值在于，它能改变人的行为，而行为的改变会影响组织的文化和价值取向，最终重塑工作方式，让工作能保持“Keep work simple and keep employees happy”的简单纯粹。

当企业成功落地和应用OKR，未来会给组织及个人带来什么样的沉浸式体验和改变，让我们拭目以待。



扫码咨询
飞书OKR产品方案

飞书OKR