排版厂	泽尔文化		
文前页码	30	正文页码	188
行列数	25 × 32		
校次	1	色板数	单黑
负责人	赵康	提校日期	1.10

OKR 教练实战手册

The OKRs Field Book: A Step-by-Step Guide for Objectives and Key Results Coaches

［美］ 本·拉莫尔特（Ben Larnorte） 著

李 靖 译

机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

本书版权登记号：图字　01-2021-3047

Ben Lamorte. The OKRs Field Book: A Step-by-Step Guide for Objectives and Key Results Coaches.

Copyright © Ben Lamorte.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2022 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Ben Lamorte. This edition is authorized for sale in the Chinese mainland (excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan).

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Ben Lamorte 授权机械工业出版社在中国大陆地区（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）销售。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

OKR 教练实战手册

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：孟宪勐　　责任校对：

印　　刷：　　版　　次：2022 年　月第 1 版第 1 次印刷

开　　本：170mm×240mm　1/16　　印　　张：

书　　号：ISBN 978-7-111-　　-　　定　　价：　　元

客服电话：（010）88361066　88379833　68326294　投稿热线：（010）88379007

华章网站：www.hzbook.com　　读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有・侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所　韩光 / 邹晓东

献给我的父亲马里奥

他永恒的力量

指引我找到方向

永远陪伴着我

The OKRs Field Book

目　录

译者序

中文版序

前言

致谢

第 1 章　什么是 OKR 教练辅导，为什么现在如此重要 ┆ 1

OKR 的现状以及为什么现在到了提升 OKR 教练技能的时候 ┆ 2

什么是 OKR 教练辅导 ┆ 4

OKR 辅导现场摘录 ┆ 7

第 2 章　OKR 教练辅导：阶段、周期、角色 ┆ 20

OKR 教练辅导的阶段 ┆ 21

OKR 教练辅导的周期 ┆ 24

OKR 教练辅导中的角色 ┆ 26

第 3 章　教练辅导第一阶段：系统设计 ┆ 37

从“为什么”开始，基于客户应用 OKR 的背景 ┆ 38

10 项通用设计要素 ┆ 41

第 4 章　教练辅导第二阶段：导入培训 ┆ 86

从背景和自我介绍开始 ┆ 87

理论和应用：OKR 工作坊的两个部分 ┆ 87

应用 1：高层 OKR 工作坊 ┆ 89

应用 2：OKR 内部教练培训 ┆ 99

应用 3：团队 OKR 工作坊 ┆ 102

第 5 章　教练辅导第三阶段：全周期辅导 ┆ 107

步骤一：OKR 的制定和对齐 ┆ 108

步骤二：OKR 的跟踪和监控 ┆ 124

步骤三：OKR 的反思和重设 ┆ 129

OKR 全周期教练辅导案例：客户成功团队 ┆ 134

后记　开启你的 OKR 教练之旅 ┆ 144

附录 A　回答前言中的问题 ┆ 163

附录 B　OKR 教练辅导要领 ┆ 170

附录 C　OKR 教练的五大信条 ┆ 178

附录 D　词汇表 ┆ 179

附录 E　贡献者 ┆ 185

关于 OKR 教练网 ┆ 187

The OKRs Field Book

赞　誉

本致力于OKR的事业已经十几年了。据我所知，他比任何OKR教练辅导过的公司都要多。通过他这些来之不易的经验，你可以直接“站在巨人的肩膀上”，避免大多数人在开始使用OKR时所犯的低级错误。他非常真诚，毫无保留，不仅为我们提供了正确运用OKR的方法，还告诉我们实践中种种不当的做法。我早已迫不及待，想要学习这些新的方法。此外，这本书的真正成功之处在于这本书通俗易懂，所有的案例都非常贴切，书中的练习能够帮助读者更好地学习。所有这一切，都将帮助你扫清任何为团队赋能中的障碍。如果你正在运用OKR，并想去帮助其他人，你应该把这本书作为案头的必备。

——克里斯蒂娜·沃特克（Christina Wodtke）

斯坦福大学讲师、《OKR工作法》作者

本的第一本书《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》[㊀]在我们

㊀ 此书中文版已由机械工业出版社出版。

团队中备受好评，促使我们在两年前开始运用 OKR。现在我们已经准备好将 OKR 扩展到部门层面，而这本实践手册又给了我一条坚实的道路，让我能够基于结果而不仅仅是产出来设定目标。每当我感到迷惑，我都会求助于这本书。单是书中的“教练辅导要领”和每章的“练习”就足以值回书的价钱。

——菲尔・克拉克博士（Phil Clark, Ph.D.）

3M 公司技术总监

《 OKR 教练实战手册》对我们如何为整个组织提供 OKR 教练辅导发挥了直接并积极的影响。本在书中将如何成为一名伟大教练的深刻理解及其行之有效的方法融为一体。这是 OKR 内部教练和外部教练的宝藏。

——彼得・科尔（Peter Kerr）

英国 Auxin OKR 有限公司常务董事 / 联合创始人

这本实践手册使我们的 OKR 之旅更加富足。它使我们的教练能够与客户共同实施 OKR。本的工作让我们的客户非常受益，他们更加专注，也更加成功。这是 OKR 教练的实用指南，你在哪儿也不可能找到比这本书更好的了。

——詹姆斯・休斯（James Hughes）

成长教练，GROW 商业培训，南非

这本书是 OKR 教练的第一个工具包。拉莫尔特带我们到幕后了解 OKR 教练的实际工作。我一直在寻找成为 OKR 教练所需要的可靠信息，这本书全有啦。

——琼妮・潘格斯图博士（DR. Joni Phangestu），硕士，

成长咨询公司董事，印度尼西亚

我强烈建议你把这本书从头读到尾。然后，你可以在融入自己的见解与辅导经验后，再读一遍。我自己的顿悟有：反思“为什么是现在”这个问题，可衡量的目标和健康度量项之间的区别，以及团队层 OKR 创建七步法。

——马克甘迪（Mark Gandy）

G3CFO 创始人、CFO 书架播客制作人

本·拉莫尔特自 2010 年开始就一直是这个领域中经验最丰富的 OKR 外部教练。《OKR 教练实战手册》是 OKR 领域最新的集大成之作，也是第一本专门为 OKR 教练编著的实用指南。每一位 OKR 践行者的书架上都不应该少了这本书——你一定会学到很多！

——丹尼尔·J. 蒙哥马利（DANIEL J. MONTGOMERY）

敏捷战略董事总经理

OKR 的简单是它吸引人的主要原因之一。然而，一旦进入到实践之中，这种简单就备受考验。本的这本书精妙地处理了这一点，预测并解答了在实施过程中遇到的主要问题和障碍。拥有这本书，就相当于拥有了三年 OKR 的实践经验。

——罗德里戈·加利布（Rodrigo Garib）

智利人民优先公司 CEO

译 者 序

“每次 OKR 的跟踪会议都让我感到沮丧！”作为一家知名车企的人力资源负责人，陈总的话让我的心情变得复杂。他和我年龄相仿，每次见面的时候，脸上都洋溢着笑容，惺惺相惜之情溢于言表，但他的眼神却掩藏不住内心的无奈与苦涩。微微耸起的双肩，让人依稀看到他背负的重担。

陈总多年前开始痴迷于 OKR，用他的话来讲，他看遍了国内所有的 OKR 书籍，参考了数十篇国外网站上关于 OKR 的专业文章，他不但四处参加学习，还邀请过几位国内略有名气的老师到企业授课，甚至还开设了个人公众号，分享自己 OKR 学习实践的心得。一年前，他与 CEO 力排众议，决心将 OKR 作为组织创新的突破口，计划在部分团队的试点成功后大力推广。

然而，事与愿违，OKR 在历经大半年的试点后，陷入了困境。一是经营层对 OKR 始终没有达成共识，加上实践中 OKR 与 KPI 并行的情况，给团队造成了大量的困扰。二是由于缺乏 OKR 教练的辅导，管理

者不清楚如何才能应用好 OKR，在具体实践上也缺乏相应的技能；每次 OKR 的跟踪会议就像是冗长的进展报告，员工觉得对自己帮助不大。三是 OKR 要执行的日报、周回顾、月复盘、季评估等，让大家觉得是日常工作以外的沉重负担。

实际上，这家车企的经历并非个例。可以说大多数积极拥抱 OKR 的企业并没有从中受益，这一点可以从我们近年来服务的客户中得到反映。事实上，我们辅导的绝大多数客户都不是首次导入 OKR 的企业，而是在运用 OKR 一段时间后陷入了困境的组织。其中，有的是自己组织学习并导入的，还有更多的是在外部教练的辅导之下推行的。他们与许多浅尝辄止、偃旗息鼓的企业不同，他们并没有否定 OKR 的价值，依然坚定地认为 OKR 适合自己，但实际运行的结果却是流于新的形式，甚至造成了组织内部的混乱，浪费了企业的时间，牺牲了团队的努力，还损害了员工的信任……这些残酷的现实与当初拥抱 OKR 的热情形成了鲜明的反差，令人倍感遗憾。

中国企业始终不缺乏学习先进管理方法的热情，几乎每一种舶来的新方法都会被奉若神明，热情追捧。市场的推波助澜，又会让更多的人趋之若鹜。而在一次次的狂热过后，真正能从中受益的却始终是凤毛麟角，究其原因，恐怕不能简单地作答。

一个最重要的原因可能是——断章取义。人们热衷于 OKR 往往是因为它看似简单的结构：O（目标）和 KR（关键结果），殊不知，OKR 简约但不简单。我在辅导企业的高管工作坊时，常常会告诫："我们想复杂了，团队运用就会简单；我们想简单了，团队用起来就会复杂。绝不能想当然！"而现实中，很多企业仅仅基于对 OKR 基本框架的了解，经过几个模拟的练习之后就大刀阔斧地推而广之，完全忽视了令 OKR 发挥作用的底层逻辑与核心思想，而这些内在因素恰恰才是 OKR 的灵魂所在。

另一个重要的原因可能是——囫囵吞枣。大多数企业对 OKR 的热情来自知名企业的成功案例。它们渴望通过效仿这些企业的方法，复制

别人的成功。因此一味盲从、照搬照抄，把知名企业的种种做法奉为圭臬，对其顶礼膜拜，而丝毫不考虑自身的实际情况，坚持所谓的“先僵化再优化”。殊不知，彼之蜜糖，汝之砒霜。一味复制技术的邯郸学步不可能学得像，必然会遇到障碍；而一旦遇到了问题，要么草率地调整使得 OKR 异化，要么武断地得出结论，认为 OKR 不适合自己的组织，继而偃旗息鼓。

本书作者本·拉莫尔特（Ben Lamorte）和保罗·R. 尼文在《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》一书中，给 OKR 下了这样的定义：“OKR 是一套严密的思考框架和持续的纪律要求，……。”我们不妨把这句话简单地理解为：好方法和好习惯。毫无疑问，好习惯自然是为了运用好方法。而对好方法来说，我想至少应该具备这样一些条件：①建立在系统的理论基础之上，具备内在的底层逻辑；②经过大量实践的验证，行之有效；③具有广泛的适用性，可以匹配不同特质的组织。

对这个标准而言，大多数企业缺乏理论与实践经验兼备的专业人才，也无法投入大量的人力结合组织的特质进行专项研究，更不可能消耗宝贵的时间盲目探索。它们自然希望求助于外部。然而，没有对 OKR 的深入认知，必然缺乏判断和甄别外部教练的能力。唯一的方法是看名气，碰运气。这无异于病急乱投医，后果可想而知。

令人欣慰的是，随着 OKR 广受关注，中国有越来越多的专业人士投身于这个领域，我们不断看到越来越多关于 OKR 的文章，该领域的出版物也如雨后春笋般不断涌现，为组织深入学习 OKR 提供了滋养。遗憾之处在于，这些内容有的只是基于作者个人的理解，大家观点各异，甚至不乏矛盾和冲突；大多数专著系统性不足，对 OKR 的阐述仅仅侧重于少数的维度，难免以偏概全；最让人义愤的是，有些既不具备理论基础，又没有实践经验的作者，用剪刀加糨糊七拼八凑出一本书，贻害不浅。这一切，无疑又模糊了读者的判断标准，增加了企业实践的难度。

令人鼓舞的是，当今世界 OKR 实践经验最丰富的教练——本书作

者本·拉莫尔特先生创办了 OKR 教练网，吸引了来自全球数十个国家和地区最优秀的 OKR 教练，并通过 OKR 教练网广泛地开展交流，总结彼此的经验教训，进而提升 OKR 在世界各国的实践水平。作为 OKR 教练网的创始成员，我有幸与世界各地卓有成效的 OKR 教练交流，被他们的坦诚、执着和无私奉献深深打动。本书正是在这样的背景下，凝结集体的智慧和经验升华而成的。感谢本·拉莫尔特先生和机械工业出版社华章分社的信任，把这部独出机杼的压卷之作交给我翻译。第一次看到本书的手稿时，我立刻被其中的内容深深吸引，不忍释卷。我对华章的编辑张竞余和孟宪勐说："翻译这本书对我来说，不是劳作，而是享受。"的确，翻译本书的过程，就是我细致梳理和深入反思的过程，使我获益良多。

对企业战略的实现和组织的进化而言，OKR 无疑是最能适应这个时代的管理体系。我们中国的企业理应将其吸收并内化，而这个愿望的实现，有赖于一个深刻把握 OKR 底层逻辑与核心思想、熟练掌握 OKR 实践技术并可以创造性地开展工作的教练团队。毋庸置疑，今天摆在我们面前的这本书，将让我们少走很多弯路，避免付出不必要的代价。对企业来说，本书可以作为培养 OKR 内部教练的教材，也可以作为选择 OKR 外部教练的标准。对 OKR 的外部教练和专业人士而言，本书所凝结的经验，无疑可以让你保证基本面的正确，避免重蹈他人的覆辙。

管理是复杂的，不可否认，任何观点和经验都有其局限性，这也正是我们每一次面对新客户、新项目时，敬终慎始、如履薄冰的原因。我们期待越来越多的中国企业能够培养出自己的 OKR 内部教练，并从中获益；我们期待中国涌现出更多专业的 OKR 外部教练，助力民族企业的创新发展；我们无限期待中国的 OKR 教练能坦诚交流，共同探索中国 OKR 实践的道路！这是我们这一代人的责任，也是我们这一代人的幸运！

李靖

2021 年 6 月 6 日

中文版序

非常高兴《OKR 教练实战手册》中文版的面世。这本书的出版得益于华章，如果没有他们，出版这本书很可能还只是停留在脑海之中的一个念头。事实上，当时我只是在自己的团队内部分享一些关于 OKR 教练的文章，还不确定是否真的要出版一本书。是华章力主将这些内容集结成书并翻译出版。正是他们的提议，激励着我完成了这项使命。《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》是我与好友保罗·R. 尼文 (Paul R. Niven) 合著的，而今天这本书是由我自己独立撰写的。我相信，它将成为世界各国 OKR 教练的指南。同样也期待本书中文版能够得到中国读者乃至全球华人读者的青睐。

正如我在导论中提到的那样，我在中国有过一些 OKR 的经验，因此我和中国的一些 OKR 教练始终保持着联系。在他们之中，我要特别感谢的是本书的译者李靖。这并不仅仅是由于他的翻译，更是因为他为本书提供的很多只有真正的 OKR 专家才能提出的深刻洞察和卓识创见。正如你将在第 3 章中看到的，我建议对关键结果而非目标进行评分，而李

靖为目标的评分提供了一个极佳的案例。不过，我们俩一致决定暂时不在这本书中呈现他对目标评分价值与方法的分析，因为还有更多 OKR 的课题等待着我们继续深入、广泛的探讨。

同样，我也非常希望通过本书邀请每一位读者，共同探索如何让 OKR 在飞速发展的中国发挥作用。本书中，我多次提到了 OKR 教练网以及众多世界各地的 OKR 教练。因为，写作本书不仅仅是为了单纯地指导 OKR 教练实践，我更希望它能够作为一支号角奏响序曲，让每一个对 OKR 教练事业充满热忱的人持续讨论、彼此分享、相互帮助。如果你的英语流利，欢迎加入我组织的 OKR 教练社区 www.okrscoach.network。

当然，如果你平日里更习惯于使用中文，那么恭喜你，李靖作为我们 OKR 教练网的创始成员已经创办了中国 OKR 教练网 www.okrscoach.cn，欢迎所有使用汉语的读者加入他组织的中国 OKR 教练社区。我和李靖将根据中国读者的兴趣和需求，在中国 OKR 教练网中分享 OKR 的培训课件、讲义、OKR 制定模板等重要的资料。

过去我曾独自为几家中国企业提供过 OKR 教练服务。自 2020 年陈高岚（Catherine）加入我的团队，成为 OKRs.com 第一位讲汉语的教练后，我们就开始一起为华语区的企业提供 OKR 教练服务。在这里，我想分享一些我们从中国数十家企业的 OKR 实践中得到的发现。在其他国家，我们大多数客户都很关注挑战性的目标，比如“在年内将客户群扩大一倍”或者“至本季度末将我们的工程团队从 100 人扩充至 110 人”。不过，中国的增长速度似乎要比其他地区快得多。这两个关键结果可能会变成“在年内将我们的客户群扩大两倍”或“至本季度末将工程团队从 100 人扩充至 200 人”。也就是说，中国企业的目标要比其他国家的企业目标更具挑战性。

更令人惊讶的是，我们在中国的一些客户往往都能实现他们那些雄心勃勃的挑战目标。20 世纪 80 年代我在甲骨文看到的那种设定挑战目

标并勇于超越的理念，现在似乎已经成为众多中国组织的基本准则。本书中，我将关键结果的挑战值定义为 10% 的成功概率。不过，对中国那些有远大抱负的成长型企业来说，我们可能需要调整这个标准，比如将挑战值定义为 25% 的成功概率。因为对它们而言，25% 比 10% 更有意义，能够更好地匹配它们勇于挑战的组织文化。无论如何，你要引导你的客户，让他们积极思考那些他们能想象到的最令人振奋的成果。通过 OKR 教练辅导的基本问题，将挑战文化融入客户的血液之中，进而见证他们的发展。

最后，我想以一种私人的方式来结束这篇序言，同时也希望能够尽快结识你。尽管我曾周游世界并在全球范围内与人建立了联系，但只有我出生和成长的旧金山湾区才是自己永远的家。同样，虽然我大多数的指导都具有普遍意义，但部分指导方针可能无法与某些文化产生共鸣。例如，在第 3 章第一项设计要素中，我分析了 OKR 设置层级的问题。我的建议是让每个人聚焦于团队或公司的 OKR，而非制定个人的 OKR。不过在中国，在个人层设置 OKR 可能同样会发挥积极作用，在本书中你将看到况阳对华为 OKR 对齐协同的阐述。

基于与中国同人的探讨，我相信本书大部分内容都能够让中国的 OKR 教练产生共鸣。不过，在你阅读这本教练指南时，请勇敢质疑我的每一项建议。如果你发现任何问题，请与李靖联系。我和他会定期会面，研究如何帮助大家成为卓有成效的 OKR 教练，同时不断探索 OKR 在中国的最佳实践方法。当然，如果你英语流利，也可以通过 www.okrs.com 与我联系，同样欢迎你加入我的教练社区 www.okrscoach.network。

The OKRs Field Book

前　言

本书为谁而写，为什么要阅读本书

本书是第一本献给 OKR 教练的书，它并非 OKR 的入门读物，我写这本书的目的是，帮助 OKR 外部教练和 OKR 内部教练提升自己的专业技能。

如果你是一名管理咨询顾问，以 OKR 外部教练的身份为客户提供 OKR 的培训或咨询服务，那么这本书正是为你量身定制的，它可以帮助你更好地辅导客户顺利导入 OKR、有效落地 OKR。

如果你在自己的组织中负责 OKR 的推动工作，或者正在思考如何在自己的组织中运用 OKR，那么事实上你就是一名 OKR 内部教练，同样可以从本书中获益。

要想通过本书取得最大收益，你应该先阅读克里斯蒂娜・沃特克（Christina Wodtke）的《OKR 工作法》、我和保罗・R. 尼文合著的《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》，以及约翰・杜尔（John Doerr）所

著的《这就是 OKR》。这三本书都是 OKR 领域极佳的普及性读物，全面介绍了 OKR 的基本概念、目标与关键结果的联系和区别、OKR 的历史渊源、运用 OKR 的收益，以及 OKR 的成功案例等基本内容。不过，几乎所有的 OKR 教练都渴望能够更深入地理解和掌握 OKR。无论是我的同事，还是客户，都在努力探究更深层问题的答案。以下是其中常见的 10 个典型问题[㊀]：

1. 我们如何在有数百个部门的大型组织中推广 OKR ？

2. 我们如何制定团队的 OKR，以确保部门之间的对齐协同，而不是一味依赖组织结构图或者机械地遵循部门职能、岗位职责？

3. 法务、人力资源、财务等职能部门如何从 OKR 中获益？

4. 我们如何将 OKR 与绩效管理系统有机整合起来？

5. OKR 和 KPI 的联系与区别有哪些？

6. OKR 在什么情况下效益递减，在什么情况下无法发挥作用？

7. 我们如何确保大多数 OKR 能够呈现团队的智慧，而不是上级的指令？

8. 我们如何避免 OKR 沦为“待办事项清单”？

9. 员工看不到自身工作对公司层 OKR 的贡献，该怎么办？

10. 如何有效组织高层研讨，制定公司年度战略 OKR ？

上述问题并没有统一的标准答案，因为提出问题的组织各有不同。令人振奋的是，本书将为你提供一揽子工具，帮助你结合客户的实际情况，解答他们独特的问题。我之所以把这本书称作“实践手册”，是因为它聚焦于 OKR 核心本质的建议、实用的技巧和便利的工具，可以让你在真实的应用场景中游刃有余，获得自信。比如：书中提供了制定 OKR 的讲义范本、跟踪 OKR 的表格模板，以及包含细节提示的 OKR 工作坊流程。

㊀ 你可以在附录中得到这些问题的解答。

本书结构与最佳使用方法

你可以通过本书五个章节循序渐进的指导，帮助客户获得 OKR 实践的成功。本书对 OKR 教练的各项指导依照时间顺序依次展开，你自然可以从头至尾阅读。不过，最佳的方式是让它成为你手边的参考，为你系统掌握 OKR 教练的方法提供及时的帮助。本书每一章都以实践技巧的讲授开始，最后通过一个练习帮助你把理论知识转化为实践能力。练习可以帮助你认真思考自己的 OKR 教练方法，通过批判性的反思，你可以把书中的概念内化为自己的能力，进而以自己的风格为客户提供 OKR 教练服务。如果你是一名渴望进步的 OKR 教练，那么现在就去完成前言后面的练习吧！

第 1 章是本书的基础，分析了为什么当今 OKR 教练如此重要，并首次通过完整的定义呈现了 OKR 教练的各项特征。

第 2 章概括了 OKR 实践中的 9 个角色、3 个阶段，并对 OKR 教练辅导的周期提出了建议。OKR 的 9 个角色包括：① OKR 外部教练，② OKR 内部教练，③ OKR 项目经理，④ OKR 协调员，⑤ HR 负责人，⑥高层发起人，⑦团队负责人，⑧团队成员，⑨ KR 经理。OKR 的 3 个阶段分别是：①系统设计，②导入培训，③全周期辅导。本书将为每个阶段提供深入细致的指导。

第 3 章是第 1 阶段——“系统设计”的操作手册。作为一名 OKR 教练，全面理解并系统掌握这些内容是最基本的要求。无论在什么情况下，在导入 OKR 之前，你都必须解答以下 10 个基本的问题：

1. 我们将在哪些层级应用 OKR ，公司、团队，还是个人？
2. 我们要制定多少个 OKR ？
3. 我们如何为 OKR 评分，如何更新进度？
4. OKR 的周期多长时间合适？
5. KR 有哪三种类型，里程碑型是否合适？

6. 我们在哪里起草、跟踪和监控 OKR，用什么模板？

7. OKR 如何与绩效评估相关联？

8. OKR 与 KPI 有何不同？

9. 我们如何确保 OKR 对齐？

10. 我们如何确保大多数 OKR 源于“自下而上”？

明确了以上关键问题，你才可以进行 OKR 的系统设计，进而提供 OKR 的培训。

第 4 章是第 2 阶段——“导入培训”的操作手册。你将学习三种 OKR 工作坊的实践流程，这些方法已被证明是行之有效的。工作坊可以激发人们的热情，通常也可以产出一系列规范的 OKR。不过，前两个阶段只是达到终极目的基本手段。要想成为一名真正的 OKR 教练，你必须深入辅导客户至少一个周期。

第 5 章是第 3 阶段——“全周期辅导”的操作手册，指导客户完成 OKR 周期中的三个步骤：① 制定和对齐，② 跟踪和监控，③ 反思和重设。除了对每个步骤和实施过程中可能面临的问题进行分析之外，本章还包括 OKR 教练课程的实况摘录。我还会呈现一个客户的真实案例，说明如何在 OKR 周期的每一步进行有效的跟踪。

后记分享了 OKR 教练网（the OKRs Coach Network）会员专享的内容，包括：① OKR 教练提出的问题，② 你可以马上和客户一起使用的制定 OKR 的讲义范本，③ 无效和有效关键结果的示例。最后，我们将通过两个故事完成本书，OKR 教练可以从中学习到至关重要的经验教训。说到这里，就让我们开始相互了解吧！

我和 OKR 的故事

我第一次见《OKR 工作法》的作者克里斯蒂娜·沃特克时，她问我为什么要投入 OKR 的事业，又是怎么开始这项事业的。她的问题触动了

我，这是我第一次思考为什么自己会成为一名 OKR 教练。她告诉我，与其他 OKR 教练交流最好的开头，莫过于分享彼此 OKR 的故事。所以，每当我结识一名 OKR 教练，我就会从自己的经历谈起。现在，我要跟你聊聊我和 OKR 的故事了，期待也能听到你的。[㊀]

一切还要从我 20 多岁在斯坦福大学攻读管理科学与工程博士学位的时候谈起。那是 20 世纪 90 年代末，我刚刚完成了所有的课程，正准备着手写论文。可一想到斯坦福所在区域不断上涨的房价和我作为大学助教可怜的收入，就不免为自己未来几年的生活感到担忧。于是，我决定退学找份工作。很幸运，我被一家知名的咨询公司看中了。不过，我却很担心我的导师迈克尔·费林（Michael Fehling）会不准许我离开。于是我问他："这份工作适合我吗，您支持吗？"迈克尔对我说：**"只要你花时间自省，进行批判性的反思，你就一定会做得很好。"**

迈克尔是对的。在咨询公司的第一年，我每周工作 80 小时，根本没有时间进行批判性的反思。我花了大量时间编辑 PPT，链接数据库中的表格，在电子表格中批量处理数据。我日复一日埋头做着那些公司要求我做的事情，尽管掌握了不少实践技能，但我完全没有时间进行批判性的反思。于是我选择了离开，转而加入一家实力雄厚的互联网创业公司。

从咨询公司到互联网创业公司，一晃 10 年过去了。2010 年，杰夫·沃克（Jeffrey L. Walker）向我介绍了 OKR。他是甲骨文的创始人，曾经在 20 世纪 80 年代末甲骨文飞速发展期间担任 CFO。当时，杰夫在甲骨文用的就是 OKR。可贵的是，他教导我，要想获得真正有效的沟通，就要不断聚焦于那些令人渴望的成果，而不是通过待办事项清单上的项目或任务进行交流。2011 年，在杰夫的指引下，我开始了自己的 OKR 旅程。

㊀ 通过前言后面的练习，你可以了解如何介绍自己的 OKR 故事，获得更多细致的指导。

我第一次为客户提供有偿的 OKR 教练辅导源自这样一项需求："支持多个业务单元的几十个部门创建 KPI（关键绩效指标）和绩效指示板。"我收到一份长达 20 页的战略文件，里面挤满了 KPI、战略支柱和优先事项。这份文件令我感到茫然，于是我又重读了几遍，然后运用 OKR 的框架对其中的内容进行了梳理和描述。当我在一张纸上以 OKR 的形式呈现出战略，并拿给 CEO 和 CFO 时，他们眼睛亮了，马上要求我用同样的方式为每个业务单元和部门创建 OKR。

在我为客户讲授的第一堂 OKR 培训课程中，我迎来了自己职业生涯的转折点，标志就是在辅导中涌现出的批判性思维。我第一次意识到，我从事的是一项可能改变游戏规则的事业。参与这次付费培训的有 40 位经理人，几乎每个人给我的反馈都比我以往接收到的积极 10 倍。我意识到，自己正在做一件大事！以前的模式是经理通过提问来获取数据，从而支撑他们老板的财务模型，而这一次，我告诉中层经理如何提出一系列不一样的问题，而且这些问题应该由他们自己解答。来看看下面的例子：

- 我们的团队为何存在？
- 对我们来说，要想在近期取得可衡量的进展，最重要的领域是什么？
- 我们如何知道自己已经达成了目标或取得了可衡量的进展？

这些问题正是杰夫·沃克向我介绍 OKR 时所问的问题，令我内心深感震撼。[㊀]这些问题迫使人们运用迈克尔教授提倡的批判性反思。我意识到，伟大的导师和教练往往强调的是提出问题，而不是给出建议。

尽管当时没有"OKR 教练"这样的工作岗位，但我还是设法找到了自己最满意的工作。我加入了 Betterworks，一家 OKR 软件公司。

对我来说，加入 Betterworks 五个人的团队是非常难得的机遇，因

㊀ 更多关于 OKR 的问题请参考后记中的"OKR 教练的问题"。

为这个初创团队正处于前期融资的阶段。就在我入职几个月后，传奇的硅谷投资人、被誉为 OKR 布道者的约翰·杜尔向我们这家年轻的公司注资 1200 万美元，这是他自投资谷歌以来最大的 A 轮投资！

我为 Betterworks 的客户提供培训，帮助他们制定 OKR 并将其加载到我们软件的早期版本中。我花了大约两天时间辅导一家客户的几个团队。虽然客户的反馈很积极，但 Betterworks 的 CEO 并不高兴。因为软件公司是通过交付可复制的技术而不是耗时的服务来获得高估值的。事实上，Betterworks 的领导层希望我能够在几小时内辅导完客户所有的团队，而不是花几天时间才辅导其中的一部分！

正因如此，我在 2014 年离开了 Betterworks，创立了 OKRs.com，决定专注于 OKR 教练的事业。尽管自我感觉方向是对的，但我却不得不面对三个现实的困扰：①我缺乏稳定的收入来源，②很难找到需要 OKR 教练的客户，③我没有营销预算。当时，几乎没有人听说过 OKR，所以我决定暂缓实现自己的梦想，去做一些与 OKR 无关的咨询工作。这种感觉令人不适，于是我去找了杰夫·沃克。

杰夫：哪些事你最得心应手，既有意义，又有商业价值？

我：OKR 教练。

杰夫：你平均每周做多长时间 OKR 的辅导？

我：三四个小时吧。

杰夫：那你为什么不做 30 ～ 40 小时呢？

我：不大可能，客户付钱给我是让我为他们构建财务模型。

杰夫：别再做其他事情了，开始专注于 OKR 教练的事业吧。如果你得不到报酬，那就免费。把尽可能多的辅导作为你的目标，无论是免费还是付费。如果你能增加商业价值，人们一定会为它买单。而且，一旦你能提供显著的价值，你就会发现这个市场到底有多大。

短暂的交流让我接受了杰夫提出的挑战。我开始为人们提供免费的

OKR 辅导，无论是谁，只要他肯给我一个小时。在那段日子里，我录了数十场辅导课程。然后不断重听每一段录音，把其中有把握的部分转录下来。我还用迈克尔教授在斯坦福教给我的“左手栏”练习（LHC），分析自己在哪些地方陷入了困境，哪些地方取得了突破。[㊀]这的确花了我一段时间，但最终让我确认了 OKR 教练的价值。

自那时起，我全神贯注于 OKR 教练的事业。2015 年，我获得了一点收益。2016 年，我实现了真正意义上的盈利。那一年，我与保罗·R. 尼文合著了《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》。2018 年，我几乎已经无法满足市场对教练服务的需求。因此，我扩大了团队，迪克兰·雅普坚（Dikran Yapoujian）加入了进来。[㊁]在迪克兰取得成功的基础上，我开始指导更多的 OKR 教练。2018 年年中，许多来自世界各地的 OKR 教练与我联系，咨询如何卓有成效地为他们的客户提供 OKR 教练服务。

本书囊括了卓有成效的 OKR 教练所需要的基本内容，这些内容来自过去 10 年中数百个组织的 OKR 教练项目以及 OKR 教练社区的贡献。书中“我”指的是本人——本·拉莫尔特。“我们”指的是 OKRs.com 的教练团队。

OKR 教练应该了解的趋势

2016 年出版的《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》至今仍具有重要意义，我们从中学到了很多，但同时也看到了一些重大变化。我们认为，在你开始学习 OKR 教练的具体内容之前，应该先了解以下 7 个发展趋势。

㊀ 关于“左手栏”的更多内容，请参见第 1 章的末尾。

㊁ 更多关于迪克兰的信息，请参见本书末尾的贡献者简介以及第 5 章中的指导建议。

（1）组织正在推迟在个人层面上设置 OKR。早在 2016 年，我们有近一半的客户在一开始就希望在公司层、团队层和个人层全面设置 OKR。[㊀]而今，大多数组织都接受这样一种理念：我们应该从最高层开始设置 OKR，而且在设置个人 OKR 之前，应当先在几个团队中进行试点。我们几乎所有的客户都认为，不应该要求所有个人都去设置 OKR。从我们的角度来看，这是一个巨大的进步。本书第 3 章将分析组织中设置 OKR 的层次。

（2）组织愿意用更长的时间逐步推行 OKR，循序渐进。2016 年，相当多的组织希望仅仅通过一两个电话或一次简短的工作坊就能导入 OKR，他们并不需要持续的辅导。而今天，几乎所有组织都渴望得到持续的支持，从而能够确保他们至少在一个完整的周期内成功运用 OKR。本书第 2 章介绍了我们如何用 8 ～ 12 个月的时间圆满完成 OKR 的教练辅导。

（3）将 OKR 作为“批判性思维框架”已经成为广泛的共识，即使是那些没有正式运用 OKR 的组织也这样认为。[㊁]我们最近有一些客户正在运用 OKR 的规则优化他们现行的目标管理系统。事实上，一些发展更为成熟的客户（比如美国银行业的巨头）早已运用了 KPI、MBO（目标管理）和平衡计分卡等目标管理系统，但他们总觉得还差点什么。不过，他们也向我们表达了自己的担忧，担心导入 OKR 系统可能会引发某种倒退。可以想象，在现行的目标管理系统的基础上，添加另一套管理系统难免增加管理成本。尽管如此，这些组织还是要求我们提供培训，从而

㊀ 人们产生在公司、团队和个人三个层面运用 OKR 的想法，是因为受到了 2014 年谷歌创新工作坊的启发，在录音中瑞克·克劳（Rick Klau）说明在 3 个层面都存在 OKR。不过，到了 2017 年 11 月，克劳通过 Twitter 澄清：“应该彻底舍弃个人层面的 OKR，特别是对于那些初创的或规模较小的公司来说，这完全是画蛇添足。人们真正应该做的，是聚焦于公司和团队层面的 OKR。”因此，暂缓甚至“完全舍弃个人层面的 OKR”的做法成为今天人们的共识，也就不足为奇了。

㊁ OKR 的定义如下：OKR 是一套严密的思考框架和持续的纪律要求，旨在确保员工紧密协作，把精力聚焦在能促进组织成长的、可衡量的贡献上。

让员工更多地关注结果，并把他们的日常工作与组织的总体战略联系起来，哪怕只是在日常工作中把目标设定做得更好。

因此，我们为这些尚未正式导入 OKR 的组织提供 OKR 教练辅导。我们告诉大家，作为 OKR 教练，我们将通过结构化的问题，引导他们优化现有的目标设定流程。我们会问一些基本的问题，比如：①“为什么这个目标现在如此重要?”②“到了年底，你怎么知道自己达成了目标?”③“各项任务预期的结果是什么?”这些问题驱使人们进行批判性的反思，自然而然地帮助他们改进了现有的目标设定体系，虽然我们并没有把它叫作“ OKR”。与这类客户合作，我们提供的是特别的专项辅导，而不是本书第 3 ～ 5 章中呈现的全周期辅导。

（4）组织 OKR 的数量呈下降趋势。回想 2011 年，我们经常听到，一个组织设定目标的最佳数量是“5 ± 2”个。也就是说，目标最少是 3 个，一般应该是 5 个，最多不要超过 7 个。到了 2016 年，我们大多数客户的目标是 3 ～ 5 个，每个目标有 4 ～ 5 个关键结果。而到 2020 年，几乎我们所有的客户最多都只设定 3 个目标，每个目标只有 2 ～ 4 个关键结果。我们认为这是非常积极的进步，因为 OKR 就是驱动人们聚焦的，“少即是多”的信条正在得到越来越多人的认可。

（5）把“目标描述”改为“为什么现在”。早在 2016 年，我们就建议在每个目标之后加上一个“目标描述”。[㊀]这让我们的客户有些困惑，所以并不是每个人都采纳了这个建议。到 2018 年年中，我们所有的客户都采用了“为什么现在”，而不是“目标描述”。大家用 3 ～ 5 个句子说明为什么这些目标现在如此重要。尽管这种对“为什么”的强调往往是感性的，但它统一了人们的思想，激发了员工的动力，从而能够确保大家在花费大量时间制定关键结果之前，把握目标的本质。

㊀ 请把“目标描述”想象成“目标存在的理由，就像是给 CEO 的一个备注，给出你设定这个目标的解释”(参见《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》)。

从“为什么现在”开始，总是能给人们带来价值。许多客户反映，用“为什么”的方式开始，澄清目标当下的重要性，是他们运用 OKR 最大的获益。领导层也总会在呈现关键结果之前，用整幅幻灯片完整分析“为什么现在”的问题。

（6）OKR 周期延长为 4 个月。尽管常规的做法都是以季度为 OKR 的周期，不过，从 2019 年开始，我们有近一半的客户将 OKR 周期调整到了 4 个月，以避免假期等因素导致工作时间缩短的影响。以季度为周期的组织通常在 2 月中旬甚至下旬才发布他们第一季度的 OKR。这样一来，在制定第二季度 OKR 之前，他们只有几个星期的实施时间。此外，出于暑假的缘故，他们通常还会在 7 月再经历一次延期。很多因素都会让人们感到时间紧张的压力。

销售团队通常专注于在季度内完成任务，而其他团队比如财务部，可能刚好在一个季度开始的时候忙于结账。一个充斥着更多其他工作的 OKR 周期很可能会让人们不堪重负，加剧了周期的紧张。将周期由 3 个月调整为 4 个月的团队普遍反馈，他们更倾向于每年 3 个 OKR 周期，而不是 4 个。

（7）组织正在调整方法，以应对 2020 年开始的全球疫情。新冠肺炎疫情期间，没有什么好方法可以有效运用 OKR，不过，这反而是一件对所有组织都有意义的事。我们注意到两个积极的变化。

第一，许多组织正在用维护企业健康的指标取代那些雄心勃勃的关键结果。比如：我们的一个客户决定删除他们关于新增客户数量的关键结果，转而专注于维持他们现有客户的高满意度。

第二，某些受新冠肺炎疫情影响特别严重的组织选择暂停 OKR 项目的实施计划。事实上，他们已经没有实施 OKR 了；不过，这些组织一致反馈，OKR 的思考框架正在帮助他们渡过危机。他们只需修改 OKR 教练的常规问题。比如：OKR 的常规问题“近期内最重要的改进目标是

什么”在危机模式下，可能会变成“在危机期间，需要聚焦维持或保护的最重要的领域是什么”。

本书详细阐述了上述 7 个趋势以及更多内容。如前所述，每一章都将以一个练习结束。如果你想跳过以下这个练习，直接阅读第 1 章，那也可以。不过，下面的练习排在第一位是有原因的。这是你分享自己 OKR 故事的好机会，不妨想想是什么让你捧起了眼前的这本书。

前言练习：你的 OKR 的故事是什么？回顾一下到目前为止自己的 OKR 旅程。

根据下面的提示或者随意写下任何你所想到的事。

- 你为什么想成为 OKR 教练？
- 你如何把自己整个教育和职业生涯中的教练经验与 OKR 教练的工作联系起来？
- 你曾接受过其他 OKR 教练的辅导吗？
- 作为 OKR 教练，你希望产生什么样的影响？如何衡量这种影响？

奖励：将你的 OKR 故事发送到 Ben@OKRs.com，标题写上“我的 OKR 故事”。我们就可以开始交流，探讨合作方式了。

The OKRs Field Book

致　谢

这本书是写给 OKR 教练的，虽然它已经蕴含了数十位教练的贡献，但如果少了杰夫・沃克和克里斯蒂娜・沃特克还是不可能付样的。20 世纪 80 年代，杰夫作为甲骨文的创始人担任执行副总裁、应用软件总经理和 CFO 时，运用了 OKR。是他向我介绍了 OKR，并在 2010 年成为我的第一位专业导师。杰夫不断地挑战我，让我走出自己的舒适区，激励我追随自己的热情，成为一名 OKR 教练。

这是第一本专门介绍 OKR 教练辅导的书，但克里斯蒂娜・沃特克的《 OKR 工作法》才是 OKR 领域的第一本书。正是她的这本书，以及无数次和她就 OKR 教练辅导趋势及最佳实践的探讨，奠定了本书的基础。同时也要感谢约翰・杜尔、瑞克・克劳（Rick Klau）、况阳、保罗・R. 尼文、丹・蒙哥马利和菲利普・卡斯特罗（Felipe Castro），感谢他们和我探讨，共同塑造了迅猛发展的 OKR 教练领域。

非常感谢我的编辑迪恩・伯勒尔（Dean Burrell）和 OKRs.com 团队在整个写作过程中对我的支持。曼迪・希尔（Mandy Hill）和卡

特·科尔曼（Carter Coleman）帮助收集反馈及书评。作为第一位加入OKRs.com 团队的教练，迪克兰·雅普坚帮助构建并验证了本书所介绍的 OKR 教练辅导的三个阶段。作为 OKR 教练，迪克兰的成功给了我创作这本书的信心和勇气。感谢希德·塔克（Sid Ghatak）、卡伦·施罗德（Karen Schroeder）、纳什·比利莫利亚（Nash Billimoria）、奥米德·阿哈旺（Omid Akhavan）和卡罗尔·麦思（Carol Mase）抽出时间阅读手稿并提供详尽的反馈。

感谢 OKR 教练网的创始成员积极参与本书的网络研讨会。你们的反馈使本书的五个章节最终成型。截至 2021 年初，除了美国的教练外，OKR 教练网还包括中国、巴西、智利、印度尼西亚、马来西亚、孟加拉国、南非、波兰、瑞士、英国、伊朗、西班牙、希腊、荷兰、法国和印度的 OKR 教练。

The OKRs Field Book

第 1 章

什么是 OKR 教练辅导，为什么现在如此重要

通过本章的学习，你将可以：

- 了解为什么当今时代对 OKR 教练的需求与日俱增。
- 了解“OKR 教练”的定义。
- 应用反思练习提高自己的 OKR 教练技能。

我研究生期间所学到的最重要的内容并不是学校教的，而是丹尼斯·马休斯（Dennis Matthies）教给我的，20 世纪 90 年代他在斯坦福大学教学中心（Stanford ’s Center for Teaching and Learning）担任讲师。他在讲授速成学习法时，通过数据和案例告诉我们：在学习一项新技能之前，最重要的莫过于想清楚为什么要选择接受这项挑战。[㊀]这一点对现在的我来

㊀ 我刚到斯坦福一个星期，就有人向我推荐史蒂芬·柯维的“以终为始”。爬一架靠错了墙的梯子的画面让我想起了丹尼斯在他的速成学习课程中所教的东西。“从为什么开始”，在爬之前，不妨先多问问自己为什么要爬这架梯子，上面有什么。本书里的梯子就是 OKR 教练辅导。

说是显而易见的，归根结底就是，只有在能够清晰地解释为什么自己要花时间学习时，我们学习的效率才会提高。那么，就让我们遵循丹尼斯的教导，从“为什么”开始吧。“为什么现在要提升 OKR 教练技能？”

本章首先简要回顾了 OKR 的历史。描述了对 OKR 教练辅导的需求是如何在 2010 年出现，又在 2018 年开始呈指数级增长，进而成为全球主流商业实践的。本章将呈现 OKR 教练辅导的定义，并通过真实辅导活动的片段，使这个定义更加清晰具体。第 1 章的目的就是让你能够清楚地解释为什么现在 OKR 教练辅导是重要的，为什么你要提升自己的 OKR 教练技能。

OKR 的现状以及为什么现在到了提升 OKR 教练技能的时候

要想说明 OKR 的现状，我们还得从头谈起。20 世纪 70 年代末，时任英特尔 CEO 的安迪・格鲁夫（Andy Grove）对 MBO 进行了延伸发展，开始推行 OKR。之后，一些离开英特尔的核心高管，把 OKR 推荐给了当时一些新兴的大公司。20 世纪 80 年代，甲骨文公司开始推行 OKR；90 年代，谷歌也开始运用 OKR。到 2010 年，数十家硅谷的高科技公司都把 OKR 作为它们界定和达成自己首要目标的管理系统。[㊀]那么，OKR 已经存在了近 50 年，为什么人们会在 2013 年才爆发出对它的热情呢？答案非常清楚：因为谷歌。

2013 年初，谷歌风投基金的合伙人瑞克・克劳分享了一段关于谷歌如何运用 OKR 的视频。[㊁]这段视频得到了广泛的关注，硅谷乃至高科技产业

㊀ 三家著名科技公司早在 21 世纪 10 年代就开始了 OKR 的运用，它们是：领英（LinkedIn）、推特（Twitter）和星佳（Zynga）。

㊁ 以下是谷歌 OKR 视频的链接，该视频浏览量巨大：https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc。

之外的人们开始爆发出对 OKR 的浓厚兴趣。[㊀]

2014 年，当西尔斯（Sears）的 CEO 观看了克劳的视频后，立即就开始在全公司推行 OKR。西尔斯在人们眼中并非一家科技型的公司。他们的运用，印证了 OKR 日益普及、广受欢迎的程度，而这只是 OKR 在众多行业得到应用的案例之一。

随着 OKR 越来越受欢迎，世界各地的企业家和管理顾问都开始寻求 OKR 教练的辅导和帮助。2016 年，克里斯蒂娜·沃特克出版了第一本以 OKR 为主题的书《 OKR 工作法》。2016 年，我和尼文在《 OKR ：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》一书中介绍了应用 OKR 的具体步骤。这本书呈现的案例来自世界各地，显然美国以外的人们对 OKR 的兴趣也在不断增长。这两本书都被翻译成多国语言，在世界各地出版，成为每一位对 OKR 感兴趣的人必不可少的读物。

2017 年，我多次前往中国，与北京领先的人力资源软件公司北森合作。我在北京、上海和深圳举办了一系列 OKR 工作坊，为 200 名商业领袖授课。其中有几天的时间，我和华为的高管们在一起，并有幸结识了 OKR 专家况阳。况阳翻译了我和保罗合著的书，接着又出版了《绩效使能：超越 OKR》。[㊁]况阳说，华为成功运用 OKR 对中国企业的影响与谷歌成功运用 OKR 对美国高科技公司的影响不相上下。

到 2017 年底，OKR 在全球范围内迅速兴起。除了与中国的机构合作外，我还有来自新加坡、澳大利亚、波兰、南非、法国、德国、以色列、印度、挪威、荷兰、英国和加拿大等国的客户。不过，即使是在 2017 年，对 OKR 教练的需求仍然还处于萌芽状态。2018 年初，我大约每周都会接

㊀ 克劳的推文：“我的 OKR 视频浏览量超过了 15 万，这比我预想的要多出 14.9 万。”

㊁ 截至 2020 年初，况阳的《绩效使能》（机械工业出版社 2019 年出版）已在中国售出了 3 万多册。

到一个电话，与企业探讨 OKR 的话题。我一如既往地在宣传方面投入精力，做演讲，发微博。直到 2018 年，转机出现了。

2018 年 4 月，约翰·杜尔所著的《这就是 OKR》（*Measure What Matters*）出版，书中以波诺（Bono）和比尔·盖茨（Bill Gates）等名人为主角的故事，让人们对 OKR 的兴趣暴增。随着人们对 OKR 的热情日益浓厚，市场对 OKR 教练辅导的需求也与日俱增。我把精力完全投入为客户提供 OKR 辅导之中。我总算感到了自己梦寐以求的困扰：客户太多！我们预计，全球对 OKR 教练辅导的需求将在 21 世纪 20 年代继续增加。

OKR 教练辅导是如此重要，我们有必要先给它下个定义。

什么是 OKR 教练辅导

要准确定义 OKR 教练辅导是什么，我们得先看看它不是什么。OKR 教练辅导不是咨询。OKR 教练不像咨询师那样为客户提供建议，而是专注于启发。

国际教练联合会对教练的定义是："教练是客户的长期伙伴，通过创造性地引发客户深度思考的教练过程，激发客户最大化地提升自我认知与发掘职业潜能。"咨询师倾向于提供建议和答案——提议；而教练则倾向于通过提问阐发思维路径——探询。[㊀]我们想强调的正是"创造性地引发客户深度思考的教练过程"，因为 OKR 教练应该专注的就是探询。

如果你已经是一名经验丰富的教练，那么转型成为 OKR 教练也许会

㊀ 克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）在斯坦福以客座讲师身份的发言使我深受启发，我澄清了"提议"与"探询"的区别。就本书的意义而言，我将"建议"等同于"提议"，将"探询"等同于"质疑"。更多关于"提议"和"探询"的内容源自"行动科学"领域。相关简介，请参阅：https://actiondesign.com/resources/readings/advocacy-and-inquiry。更多专业研究，参见克里斯·阿吉里斯、罗伯特·帕特南（Robert Putnam）和戴安娜·麦克莱恩·史密斯（Diana McLain Smith）所著的《行动科学》（*Action Science*）一书。

是一种自然的过渡。许多富有经验的教练表示，他们只不过需要做一些微调，澄清那些被我们归为 OKR 领域的问题。

不过，如果你正在努力从咨询顾问转型为一名教练，那么，也许你应该集中精力专注于探询，而不是单纯地提供建议。OKR 教练并不注重解答问题，而是专注于澄清问题，通过有效的提问帮助客户自己找到答案。

无论你是否有咨询或教练的背景，都应该在建议和探询之间取得平衡。探询是通过 OKR 教练辅导帮助他人找到答案的基础。OKR 教练必须清楚地知道，在 OKR 的背景之下，应该在什么时候、采用什么样的方法提供建议的效果最好。准确地定义 OKR 教练的概念，有助于澄清这个角色，并界定在 OKR 教练辅导的三个阶段中建议和探询的范围。[㊀]需要引起注意的是，OKR 教练角色的转换。在第一阶段时，你需要以顾问的角色去引导并提供建议，而到第三阶段时，你则应该以教练的身份，通过探询，让客户自己创建和反思他们的 OKR。

在第一阶段“系统设计”时，你和客户采取结构化的方法，就 OKR 项目的关键问题达成共识。在这个阶段，你兼具教练和顾问的角色。在你提出问题时，客户往往会寻求你的指导，从而了解如何高效地实施他们的 OKR 项目。你可以运用自己行之有效的实践经验，以及从以前 OKR 系统设计中吸取的经验教训来为客户提供建议。

我们把第一阶段命名为 **OKR 系统设计**，通过与关键利益相关者一系列结构化的研讨，引导客户就项目目标、项目组织、资源保障等关键问题达成高度共识。[㊁]

㊀ 在第 1 章中，为了定义 OKR 教练的概念，我们介绍了 OKR 教练辅导的三个阶段。第 2 章对这三个阶段进行了高度概括。第 3 ～ 5 章是每个阶段详细的操作手册。OKR 教练辅导的三个阶段在五个章节中全部呈现，原因在于，它非常重要。OKR 教练的角色在每个阶段中各有不同。所以，要想理解成为 OKR 教练意味着什么，就必须深刻理解这三个阶段。

㊁ 我们在第 2 章中可以看到，“关键利益相关者”包括 OKR 项目经理和高层发起人。

在第二阶段，导入培训中，你可以运用工作坊的形式，介绍 OKR 的基本理论及其应用。往往在一开始，你更像是一名提供理论和实践经验的顾问，而到结束时，你的身份会更侧重于教练，通过提问引导客户将基本理论创造性地应用到他们自己的 OKR 实践之中。

我们把第二阶段命名为 **OKR 导入培训**：一种精心设计的互动式工作坊，通过示例和共创就 OKR 达成共识。运用培训讲解和行动学习两种方式，确保学员创造性地将理论应用到他们 OKR 的创建过程中。

在第三阶段“OKR 全周期辅导”中，你几乎将完全专注于教练，要避免过度体现顾问的角色。你是 OKR 专家，而不是客户的战略顾问。你应当基于 OKR 基本的方法论，通过一系列的问题，引导客户批判性地思考他们工作中最重要的贡献。这些探询是帮助客户完成 OKR 周期每个步骤的持续要求。OKR 周期的三个步骤包括：①制定和对齐，②跟踪和监控，③反思和重设。从内容来看，第三阶段是最有价值的部分。在这一阶段，人们大脑中蕴藏的智慧将被充分激发出来，从而获得对业务逻辑的批判性思考。

我们把第三阶段命名为 **OKR 全周期辅导**，通过探询，激发客户在 OKR 周期的三个步骤中批判性地思考：①着眼于在何处以及为什么集中精力进行可衡量的改进，②沟通和监控进度，③总结经验，并在下一个周期中运用。结合 OKR 教练在上述三个阶段中扮演的角色，可以引申出如下定义。

OKR 教练辅导：与客户协作，激发创造性思考的三阶段结构化辅导。

第一阶段：OKR 系统设计，就项目目标、项目组织、资源保障等关键问题与客户达成高度共识。

第二阶段：OKR 导入培训，确保客户对 OKR 一致的理解。

第三阶段：OKR 全周期辅导，通过探询激发客户在 OKR 周期的三个步骤中批判性地思考：①着眼于在何处以及为什么集中精力进行可衡量的

改进，②沟通和监控进度，③总结经验，并在下一个周期运用。

OKR 辅导现场摘录

为了让 OKR 教练的定义更加鲜活，这里有两份来自 OKR 辅导真实场景的摘录。第一份摘录是在第三阶段开始的时候，针对 OKR 制定所实施的一对一远程辅导。第二份摘录是在第二阶段后期的一次工作坊中，对个人进行的单独辅导。[㊀]在你读完下面的对话材料后，不妨回顾一下左手栏（LHC）。[㊁]左手栏揭示了我作为教练的思考过程，记录了我没有说出来的想法和感受。

摘录 1：为工程副总裁提供的一对一远程辅导

背景：某英国大型软件公司的 CEO 将高层的目标设定为“以销售为导向”。此后不久，我应邀为工程副总裁拉耶夫（Rajeev）进行一对一的远程辅导，帮助他为自己的团队起草 OKR。尽管 OKR 对拉耶夫来说是完全陌生的，但他对制定一个与 CEO 最高愿景高度匹配的目标充满了热情。这段摘录直接取自我一对一辅导的真实笔录。

一对一 OKR 教练辅导笔录节选

工程副总裁拉耶夫：我最重要的目标就是帮助销售团队达成他们的目标。

OKR 教练本：我们如何知道本季度末时，工程部门是不是帮助销售团队达成了目标呢？

㊀ 虽然这里没有第一阶段“系统设计”辅导范本的摘录，但你可以参考第 3 章的材料为客户提供第一阶段的辅导。

㊁ 更多关于左手栏的练习，参见彼得·圣吉所著的《第五项修炼》。

拉耶夫：嗯，这是个好问题。(停顿)

本：好，你能说出一位去年明显是因为工程部门的帮助才购买产品的客户吗？

拉耶夫：实际上，我不能。不过这倒是一个非常好的数据。我们帮助销售团队成交并不多，倒更像是我们为销售团队保留了潜在客户。

旁白：工程副总裁接着提出了以下关键结果：

- 在第二季度向 5 个潜在大客户提供销售支持。
- 在第二季度末为销售团队提供培训。

本：大客户和小客户有什么区别吗？

拉耶夫：没什么区别。

本：你和销售副总裁对“潜在大客户”的界定一致吗？

拉耶夫：让我们用“潜在年收益 10 万美元的潜在客户”替换“潜在大客户”的概念吧。之后我们可以让销售副总裁推行这个新的定义。

本：你有没有评估过以前这类销售支持活动的数量？

拉耶夫：还没有。

本：工程部门提供销售支持的结果是什么？

拉耶夫：结果要么将销售进程向下推进，要么导致交易失败。

本：如果五个销售支持的电话都导致交易失败，我们该怎么办，还能达成目标吗？

拉耶夫：不能。如果因为技术原因导致交易失败，那就不能说支持活动是成功的。或许我们应该这样定义“为 10 万美元级别的潜在客户提供销售支持，确保因技术原因否定我们产品的客户不超过 3 个”。

本：感觉咱们步入正轨了，不过这条关键结果的描述显得有点消极。我建议积极地表达如下：设定一个“技术通过率”的基线，举例来说，如果我们接触了 10 个客户，其中 8 个客户没有技术争议，则技术通过率就是 8/10，也就是 80%。

左手栏：相同的文本，同时对我没有说出来的想法进行了反思	
左手栏（我的思考）	右手栏（对话）
这似乎值得怀疑。我不清楚工程师们是怎么帮助销售团队达成目标的……不过，我相信这位副总裁一定有方法帮助到销售团队，那就让我们一探究竟，看看他到底想要做到什么。	**工程副总裁拉耶夫：**我最重要的目标就是帮助销售团队达成他们的目标。
我会坚持使用 OKR 的教练框架，并提出 OKR **教练辅导的基本问题**。对我来说，他回答不出这个问题一点也不奇怪，如果有人能答上来倒真的不太寻常。这也正是我来这里的原因。	**OKR 教练本：**我们如何知道本季度末时，工程部门是不是帮助销售团队达成了目标？
好啦，我觉得奏效啦。不过，他停顿的时间似乎太长了，所以我觉得自己应该说话了。好啦，让我们具体一点。让我们回顾一下，试着找到一个成功的数据点，看看我们能不能建立一个**基线**。	**拉耶夫：**嗯，这是个好问题。（停顿） **本：**好，你能说出一位去年明显是因为工程部门的帮助才购买产品的客户吗？
好啦，我们现在更进了一步。正如我所假设的那样，工程师们并不会使交易失败，但我好奇的是，他们如何“保留潜在客户”。	**拉耶夫：**实际上，我不能。不过这倒是一个非常好的数据。我们帮助销售团队成交并不多，倒更像是我们为销售团队保留了潜在客户。

左手栏（我的思考）	右手栏（对话）
这两种说法都是方向性的，但却无法衡量。我需要帮助这位副总裁将这两种陈述转换成可衡量的关键结果。	**旁白：工程副总裁接着提出了以下关键结果：** ● 在第二季度向 5 个潜在大客户提供销售支持。 ● 在第二季度末为销售团队提供培训。
就第一种陈述“在第二季度向 5 个潜在大客户提供销售支持”而言，我不清楚“潜在大客户”的含义，所以我需要进一步澄清。我编了一个“小的”潜在客户的概念，试着让自己准确理解潜在大客户的概念，不过现在我反而更困惑了。	**本：**大客户和小客户有什么区别吗？ **拉耶夫：**没什么区别。
我猜想销售副总裁的感受和我一样，看起来我们只是创造了一个“潜在大客户”的概念，不过这是件好事，因为我们正在解决彼此沟通中存在的问题。 同时，因为销售团队经常定义一些潜在客户之类的词，所以我最好看看工程副总裁和销售副总裁的视角是不是相同，从而确保部门之间的**对齐协同**。这就像指标需要共同设定一样。	**本：**你和销售副总裁对“潜在大客户”的界定一致吗？

左手栏（我的思考）	右手栏（对话）
不错，“潜在收益 10 万美元”这个概念对我来说更具体。 我喜欢工程副总裁的提议，由销售副总裁负责；另一项指标是提高团队之间的协同性。	**拉耶夫：**让我们用“潜在年收益 10 万美元的潜在客户”替换“潜在大客户”的概念吧。之后我们可以让销售副总裁推行这个新的定义。
我还是不清楚“销售支持”的含义，所以我要确认指标的历史记录，从而确保关键结果是**可衡量**的。	**本：**你有没有评估过以前这类销售支持活动的数量？
啊哈，听起来是时候开发一个**基线指标**了，因为我们还没有任何历史数据。	**拉耶夫：**还没有。
这时我该问**基本任务**与 OKR 的问题了，因为我需要探究如何实现目标的预期结果，所以我们需要聚焦于**结果而非任务**。	**本：**工程部门提供销售支持的结果是什么？
太棒了！我们知道了“销售支持”的结果是什么，我们马上就可以衡量这些结果了。不过我们希望用指标去衡量好的方面，所以要在一个积极的框架中去衡量，而不是在“交易失败”之类的消极框架中衡量。	**拉耶夫：**结果要么将销售进程向下推进，要么导致交易失败。 **本：**如果五个销售支持的电话都导致交易失败，我们该怎么办，还能达成目标吗？ **拉耶夫：**不能。如果因为技术原因导致交易失败，那就不能说支持活动是成功的。或许我们应该这样定义“为 10 万美元级别的潜在客户提供销售支持，确保因技术原因否定我们产品的客户不超过 3 个”。

左手栏（我的思考）	右手栏（对话）
好极了！不过这个定义听起来有点消极。另外，因为我们没有历史数据，所以我们不能轻易地设定一个数字去衡量“不因为技术原因评估产品”的潜在客户。 我们不妨重构一个积极的关键结果作为基线指标。	本：感觉咱们步入正轨了，不过这项关键结果的描述显得有点消极。我建议积极地表达如下：设定一个“技术通过率”的基线，举例来说，如果我们接触了 10 个客户，其中 8 个客户没有技术争议，则技术通过率就是 8/10，也就是 80%。

OKR 草案及教练辅导的成果

目标：销售支持团队——量并促进工程部门对销售团队的支持。

为什么现在：领导层希望建立一种以销售为导向的文化，要求所有人想方设法为销售做出贡献。

关键结果：工程部门支持销售团队服务 10 万美元级潜在客户的业务，并提供至少 10 份成果记录，从而在第二季度末获得能够反映技术通过率的基线指标。

成果：工程副总裁拉耶夫，高度认同技术通过率的指标。辅导结束后，拉耶夫同意与销售副总裁一起确认，技术通过率是量化工程部门对销售团队贡献程度的有价值的指标。销售副总裁反馈很积极，开始通过电子表格跟踪技术通过率。他也发现，电子表格中的数据可以说明应该聚焦优先处理哪一类的技术问题。

这份摘录集中体现了如何将“销售支持”这样一个模糊的概念转换成关键结果。值得注意的是，将“为销售团队开发培训材料”的任务转换成了“截至第二季度末，将某一地区获得 X 产品销售技术认证的客户经理比

例由 0 提升至 60%。”

◆ **教练辅导要领**

√ 如果有疑问，请回到 OKR 辅导的基本问题，如：

1. 关于关键结果的基本问题：我们如何知道自己达成了目标？
2. 关于将任务转化为关键结果的问题：这项任务的预期成果是什么？

摘录 2：对应收账款副总裁和数据库管理员进行小组辅导

背景：一个 IT 团队请我帮助他们将 OKR 的应用范围从 IT 扩展到“业务团队”。财务副总裁（我们就叫她玛丽吧）应邀参加一次 30 分钟简短的 OKR 培训以及两小时的 OKR 制定工作坊。起初，玛丽拒绝设定更多的目标，因为她的团队已经有大量的指标需要追踪。当我请她介绍自己时，她表达了对制定 OKR 的怀疑，“我们已经有这么多的数据要跟踪，再添加另一套系统也许是我们最不应该做的事情。”首席信息官、几位 IT 经理以及财务部门的其他团队当时也参加了工作坊。

我在简要介绍 OKR 之后，便请每个团队用 45 分钟的时间起草他们的 OKR。玛丽把一张含有 25 个指标的表格拿给我看，脸上充满困惑。以下是我们之间 OKR 教练辅导笔录节选。

OKR 教练辅导笔录节选

OKR 教练本：哇哦，原来你在追踪这么多指标啊。这么多数据触手可及真是不错，不过，你们团队在接下来的 3 个月内，想要改善的最重要的事情是什么呢？

财务副总裁玛丽：我希望我们的团队在处理应收账款方面更具战略性。

本：到季末，我们怎么知道团队在处理应收账款方面更有战略性呢？

玛丽：一旦应收账款的账期超过 90 天，就会很难收回。所以首要问题是减少超过 60 天的应收账款。

本：下一季度应收账款减少多少是你认为最理想的？

玛丽：我认为 10% 应该没什么问题，因为我们有几个大客户很快就会支付。不过，要是能减少 50% 就更好了。

旁白：应收账款团队决定只设置一个目标，一个关键结果。

财务副总裁向 IT 团队分享她的关键结果，上面写着：

关键结果：将 60 天以上的应收账款减少 50%。数据库管理员苏米特举手发言，为工作坊现场的 30 个人澄清这个关键结果。

数据库管理员苏米特：你的意思是将应收账款的笔数减少 50%，还是将应收账款的总额减少 50%？

玛丽：好的，我们把这个关键结果调整为将 60 天以上的应收账款总额减少 50%。

旁白：会议室的气氛变了。

苏米特：你希望我帮助你实现这个关键结果吗？

玛丽：当然！去年我曾经就这件事寻求过帮助，后来就得到了这份数据表格，但我还是不知道你会怎样帮助我减少 50% 的应收账款。

苏米特：我可以提供一份报表，分别将账期在 30 ～ 45 天、46 ～ 60 天、60 ～ 90 天中金额最大的 10 个客户列明，这样我们就能主动接触这个范围以及即将进入这个范围的大客户。

玛丽：好啊，真的？这是我一年前就想得到的。

苏米特：好吧，你可能会要很多的报告，不过现在有这一份就足够了。

左手栏：相同的文本，同时对我没有说出来的想法进行了反思	
左手栏（我的思考）	右手栏（对话）
这种情况很常见。OKR 教练可以通过提问，帮助那些正在追踪很多指标的人聚焦独一无二的目标。这个简单的问题可以促使她思考。到目前为止，这个方法一直都很有效。	**OKR 教练本：**哇哦，原来你在追踪这么多指标啊。这么多数据触手可及真是不错，不过，你们团队在接下来的 3 个月内，想要改善的最重要的事情是什么呢？
处理应收账款具有战略性意味着什么？我会遵循基本的 OKR 教练技术，通过基础的 OKR 教练提问定义关键结果。	**财务副总裁玛丽：**我希望我们的团队在处理应收账款方面更具战略性。 **本：**到季末，我们怎么知道团队在处理应收账款方面更有战略性呢？
啊哈，现在她终于聚焦一个独特的指标了，这是逻辑在发挥作用。	**玛丽：**一旦应收账款的账期超过 90 天，就会很难收回。所以首要问题是减少超过 60 天的应收账款。
让我们看看能不能通过一个数字去衡量这个关键结果。	**本：**下一季度应收账款减少多少是你认为最理想的？
我们需要找到一个基线，从而将 X 变为 Y。但很显然，她已经觉察到常规做法是无法取得理想成果的。	**玛丽：**我认为 10% 应该没什么问题，因为我们有几个大客户很快就会支付。不过，要是能减少 50% 就更好了。 **旁白：**应收账款团队决定只设置一个目标，一个关键结果。

左手栏（我的思考）	右手栏（对话）
	财务副总裁向 IT 团队分享她的关键结果，上面写着： **关键结果：将 60 天以上的应收账款减少 50%。**数据库管理员苏米特举手发言，为工作坊现场的 30 个人澄清这个关键结果。
这个问题问得好！我甚至觉得我们是在处理财务问题，这里的关键结果是关于总额而不是账户数量的。	**数据库管理员苏米特：**你的意思是将应收账款的笔数减少 50%，还是将应收账款的总额减少 50%？
有进步，具体点更好。	**玛丽：**好的，我们把这个关键结果调整为将 60 天以上的应收账款总额减少 50%。
	旁白：会议室的气氛变了。
好啦，我们已经有进展了。我实在不想打断这段对话。他们已经开始了团队间的合作。	**苏米特：**你希望我帮助你实现这个关键结果吗？
	玛丽：当然！去年我曾经就这件事寻求过帮助，后来就得到了这份数据表格，但我还是不知道你会怎样帮助我减少 50% 的应收账款。
哇！苏米特非常兴奋能够提供这些报表。这是个值得纪念的时刻。	**苏米特：**我可以提供一份报表，分别将账期在 30 ～ 45 天、46 ～ 60 天、60 ～ 90 天中金额最大的 10 个客户列明，这样我们就能主动接触这个范围以及即将进入这个范围的大客户。

左手栏（我的思考）	右手栏（对话）
玛丽高兴极了。	**玛丽：**好啊，真的？这是我一年前就想得到的。
真是太棒了！苏米特就像一位 OKR 教练，让玛丽看到了聚焦的价值。	**苏米特：**好吧，你可能会要很多的报告，不过现在有这一份就足够了。

OKR 草案及教练辅导的成果

使命：确保顾客及时付款。

目标：削减应收账款总额具有战略性。

为什么现在：尽管我们已经追踪了许多指标，但我们无法聚焦每一件事。研究表明，一旦客户应收账款的账期超过 60 天，收回的概率就会锐减。更糟糕的是，我们经常失去这部分客户，这将严重损害我们的持续性收入。

关键结果：将 60 天以上应收账款的总额减少 50%。（备注：截至 3 月 31 日，这部分应收账款的总额为 2400 万美元；我们要在 8 月 30 日前将其缩减至 1200 万美元。）

成果：将 60 天以上应收账款的总额减少 50%。（备注：截至 3 月 31 日，这部分应收账款的总额为 2400 万美元；我们要在 8 月 30 日前将其缩减至 1200 万美元。）

成果：该公司最终成功减少了应收账款，保护了现金流。

◆ **教练辅导要领**

√ **跨部门合作。**玛丽与其他团队共同制定了她的关键结果，大家达成了

共识。鼓励团队在最终确定之前，向相关团队展示关键结果，从而获得反馈。

√ **少即是多。**我们发现 OKR 的数量与 OKR 沟通的有效性呈负相关关系。少量的 OKR 更有助于积极的沟通。当吸收的内容较少时，人们似乎会更加注意。这个案例说明，少量的 OKR 具有促进聚焦的强大力量。案例中，苏米特认真倾听了只有一个关键结果的唯一目标，而玛丽也获得了她战略性管控应收账款的基础数据。

☞ 第 1 章　练习 1：从“为什么”开始！

读者　为什么你要提升自己的 OKR 教练技术？为什么你觉得 OKR 教练技术如此重要？是因为迫切需要，还是兴趣使然？

内部教练　如果你正在推动公司取得 OKR 的成功，那么发展 OKR 教练技术对你的组织会有什么好处？这些技术将给你个人带来什么收益？

外部教练　如果你正在辅导客户，请描述一下为什么你愿意花时间提升自己的 OKR 教练技术。你现在是否有客户正在应用你想要推广的 OKR？你是否希望通过提升 OKR 教练技术扩大自己的业务范围？

☞ 第 1 章　练习 2：现在就开始提升你的 OKR 教练技术！

运用左手栏的练习，反思你的辅导过程。

获得客户的许可后，记录你自己真实的辅导过程。

将你的困惑和突破记录下来。

如果你有了突破，说说它是如何产生的。

如果你觉得自己陷入了困境，无法取得突破，反思一下哪些因素可以让你取得突破。

如本章末尾的两个例子所示，运用左手栏练习。

背景：用几句话描述你开展教练辅导的背景。

记录：记下大家说过的话。

反思：接着在左手栏写下你没有说出来的想法和感受。

成果：包括辅导期间产出的 OKR，以及任何方法和经验。

奖励：将你的左手栏反思发送给我，以获得反馈。我的电子邮箱：Ben@OKRs.com。