

01

第 1 章

OKR 认知： 聚焦战略落地的新工具

对于企业管理者来说，聚焦是一项非常重要的能力，OKR 的核心理念就体现在聚焦上。OKR 是一个严谨、完善的管理框架，也是面向整个组织的纪律要求，可以保证员工紧密合作，把时间和精力用于推动团队与个人发展上。

在实施 OKR 的过程中，管理者的聚焦能力反映着其战略规划能力和战略落地能力。优秀的管理者可以围绕战略实现资源有效投入，推动战略落地。

1.1 OKR 为什么会迅猛发展起来

OKR 起源于英特尔，在谷歌发扬光大，而后在美国企业间广为流传。近几年，在华为、字节跳动等企业的带动下，我国的很多企业也引进了 OKR。OKR 是管理领域非常珍贵的一块“宝藏”，在全球范围内，OKR 得到了广泛的应用。对此，很多人可能会问：OKR 为什么会迅猛发展起来？本节就为大家解答这个问题。

1.1.1 传统绩效管理逐渐失效

很多专家都曾公开表示，传统绩效管理逐渐失效。这种观点不无道理，如今越来越多的企业，如阿里巴巴、华为、万科等都放弃了传统绩效管理，转而投向 OKR 的“怀抱”。索尼前常务董事曾发表一篇名为《绩效主义毁了索尼》的文章，他在文章中强调，索尼之所以会连年亏损，正是因为受到了绩效主义的影响。

他还在文章中写道：“绩效主义试图把人的能力量化，以此做出客观、公正的评价。”实际上，这很难实现。因为绩效主义的最大弊端是破坏了组织内部的氛围，上级不重视下级的意见和建议，一切以绩效为准。

传统绩效管理的确有缺点，具体体现在以下 3 个方面。

第一，目标是自上而下制定的，员工缺乏参与感，甚至会认为自己只是上级完成任务的“棋子”。随着企业的规模不断扩大，以及组织层级复杂化，员工的这种想法会越来越强烈。

第二，管理者过于注重目标，只要发现员工的工作进度不符合要求，就会严厉地督促甚至批评员工。而且，他们有时还会要求员工通过加班的方式按时完成目标。久而久之，员工会把完成目标当作第一要务，承受很大的工作压力。有些员工还会因为盲目地追赶工作进度，而缺乏对目标的认知和深入思考。在这样的情况下，目标无法发挥激励作用。

第三，绩效强制分布的情况十分常见。什么是绩效强制分布呢？简单来说，就是按照绩效表现将员工分成几个等级，然后给每个等级设置一定的淘汰比例。有些管理者还会使用相对考核法，即通过比较员工的

工作情况给员工排名，并认为排名靠前的员工要优于排名靠后的员工。换言之，绩效的好坏是通过对比体现的，员工不需要把工作做到最好，只需要优于自己的同事就不会被淘汰。这就会导致员工不把时间和精力放在提升个人能力上，而是想着如何比绩效差的员工做得好一点。

OKR 倡导自下而上制定目标，能很好地消除传统绩效管理的弊端，实现更灵活、更公平的目标管理。在这种模式下，员工能参与目标的制定，管理者会尽自己所能帮助员工完成目标，而且员工是否被淘汰不会只根据绩效好坏和排名高低而定。

受到 OKR 的激励，员工更愿意为了实现目标而努力，也会更勇敢地挑战自我，把更多时间和精力用于工作。OKR 还有利于打造一个平等、宽松、愉悦的工作氛围，促进员工之间以及员工与管理者之间的沟通和协作。

1.1.2 员工追求自由，向往宽松的工作环境

从某种意义上来说，传统绩效管理其实就是绩效考核，氛围比较严肃、紧张。但很多员工，尤其是以“90后”“00后”为代表的年轻员工并不喜欢这种氛围，他们更希望可以在自由、宽松的环境中工作。这种环境与当下这个多变的时代更契合，也更容易激发员工的活力和创造力，员工可以充分施展才华、展现个性。

OKR 有利于企业打造自由、宽松的工作环境，赋予企业极强的生命力和创造力。例如，字节跳动引进 OKR 后，员工的工作效率有了很大提升。字节跳动的员工可以在内部系统中查看任何同事的 OKR，甚至创始人张一鸣的 OKR 对内部也是公开的。

另外，在字节跳动公司中，OKR 的制定不是自上而下地分解总目标，而是先进行小组讨论，得出一个大致的 OKR，然后进行跨部门的 OKR 对齐，同时参考上级的 OKR，明确各项任务的优先级，最终得出一个确定的 OKR。这样的 OKR 往往更科学、更合理。

对于字节跳动来说，OKR 就像一个文化内核般的存在。根据这个文化内核，字节跳动制定了很多看似“奇怪”的制度，如不允许使用职级称谓、定期举办 CEO 面对面讨论会、不要制作华而不实的 PPT、办事流程

尽可能精简等。其中一些制度已经延续至今，为字节跳动提供了非常有利的内部沟通条件和广阔的发展空间。

很多员工都喜欢字节跳动平等、开放的氛围。这种氛围赋予员工很高的自由度，激发员工释放创意和创造力。在字节跳动的 OKR 实践中，管理者主要负责告诉员工目标是什么，以及为了完成目标应该做什么，而不是颐指气使地向员工下达命令。

员工在思考如何制定 OKR 的过程中，完成了从命令执行者到目标制定者的身份转变。他们会自发、主动地对 OKR 进行分析和总结，为实施 OKR 出谋划策。

OKR 倡导的是集体的奇思妙想，而不是少数高层领导的头脑风暴。而集体的奇思妙想是从自由、宽松的环境中衍生出来的，员工之间的隔阂因此得以消除。更重要的是，管理者与员工之间的关系会变得更平等，双方会相互支持、帮助和尊重。

1.1.3 协同模式受到广泛欢迎

很多企业都追求内部协同，但真正实现内部协同的企业凤毛麟角。为什么会出现这种情况？主要是因为员工之间缺乏信任。员工之间缺乏信任对协同的影响如下所示。

- (1) 员工之间缺乏信任，会相互戒备。
- (2) 员工惧怕冲突，整个组织一团和气，缺乏生命力和活力。
- (3) 员工惧怕冲突，不愿积极参与，导致组织决策模棱两可。

(4) 员工工作积极性不高，出现问题时会本能地逃避责任。如果企业中有很多只想着逃避责任的员工，那么制定出来的目标大概率会偏离方向且几乎无法实现。因为员工通常只想着如何避免出错，而不在于目标能否顺利实现。

(5) 忽视目标的员工不会花费时间和精力与同事合作，协同自然无法实现。

针对企业内部的协同问题，管理者要想方设法地解决。而 OKR 就是改善员工之间协同情况的一个很好的解决方案。OKR 强调目标协同，要求整个组织步调统一，朝着同一个方向努力。

OKR 要求的协同不仅体现在目标上，还体现在关键成果上。另外，管理者除了在制定 OKR 时要体现协同，在实施 OKR 时也要保持协同，促使每一个员工都能自觉地将个人目标和总目标对齐。通过对齐目标，员工可以集合在一起，形成强大的合力。这样企业面临的各种疑难问题就迎刃而解。

需要注意的是，管理者想要实现 OKR 的水平对齐和垂直对齐，就要确保员工理解 OKR 背后的逻辑，接受 OKR 的全部内容。因此，如何设计 OKR，如何使员工对目标达成共识，以及如何做好关键成果的衡量，就变得尤为重要。另外，关于对齐时机，管理者可以选择 OKR 刚制定时，防止出现协同问题后才意识到员工对 OKR 的理解存在偏差。

管理者可以通过召开 OKR 协同会、目标与关键成果对齐会实现 OKR 的水平对齐和垂直对齐，让员工达成共识，保证各个团队有着一致的目标。这样无论在哪个场景下，各团队都能更好、更有效地协同，充分挖掘 OKR 的魅力和价值。

总之，如果管理者可以充分利用 OKR，就可以事半功倍地解决企业内部存在的协同问题。

1.1.4 可以进一步提升管理能力

如今，员工的自我意识较为强烈，也更加注重工作幸福感。而每天打卡上下班，像螺丝钉一样只在某一环节发挥作用，不能使员工的工作幸福感得到提升。因此，很多企业开始实施灵活办公机制，如错峰上下班、员工可每周选择一天在家办公等。这些企业致力于营造自由、宽松、尊重员工个性的工作环境，让员工在工作中是敬业的、满足的、受到激励的、被尊重的。

OKR 的发展与完善，为管理者提升管理能力提供了一个新工具。它有利于目标的设置和实现，能让所有员工朝着一个方向共同努力。

OKR 为定义、追踪和衡量目标提供了一个实用框架，目标激励团队不断前进，关键成果是否达成可以衡量目标是否实现。OKR 自引进后就受到了小米、京东、字节跳动等互联网企业的追捧，成为一个炙手可热的管理工具。

具体而言，OKR 能给企业带来什么好处呢？那就是上下一致、左右对齐、自我驱动。

1. 上下一致

很多不到 20 人的小企业，经常会遇到员工不清楚企业的总目标、员工的个人目标和企业的总目标不一致等问题。在企业的规模较小时，这些问题的弊端不会很明显地显露出来。但当企业的规模越来越大时，管理层级必定会增加，此时层级越低的员工，就越不清楚企业的总目标，他们对为什么要制定这个总目标也不会有深入的思考。在这种情况下，企业难以实现目标从上到下的一致性。

而 OKR 通过上下共创、透明、公开的目标制定和沟通方式，让员工对目标有充分的了解。这样即使是基层员工，也清楚企业的总目标是什么，并知道自己应该做什么才能帮助企业实现总目标。

2. 左右对齐

每个部门都有自己的目标，在与其他部门协作的过程中难免出现利益冲突。而在 OKR 管理体系下，目标是公开、透明的，各部门可以了解彼此的目标。经过沟通，以及对目标的梳理，各部门的员工会清楚地了解部门目标是如何推动总目标实现的，同时各部门也会更清楚地知道如何支持其他部门。

3. 自我驱动

实施 OKR 的过程中有一个重要的环节——共创，即所有员工分享自己对目标的思考和想法。员工参与目标制定，就更容易理解为什么要制定这个目标，也更容易制定出适合自己的目标，从而推动总目标实现。

另外，OKR 只规定了关键成果，而没有规定实现目标的方法。这给了员工充足的空间发挥自主性，员工可以尽情试错、探索、创新。这样员工能够找到工作的意义，自驱力会得到很大提升。

1.2 OKR 是推动战略落地的“利器”

战略落地也被称为战略执行，是战略得以发挥作用的关键。OKR 作为一个管理工具，可以把管理者的战略思考转化为具体的目标和指标，调

动员工的工作积极性，推动组织实现公开化、透明化发展。

1.2.1 OKR 指明目标，引导企业发展

如果企业上下的目标清晰、一致，且员工知道自己的工作能够为目标的实现做出何种贡献，员工就会更投入，希望为企业的发展和进步贡献更大力量，企业的整体生产力会有很大提升。

那么，如何才能保证企业上下的目标是清晰、一致的？答案是借助OKR。OKR可以指导员工专注于完成自己的工作，帮助他们明确工作的优先级，推动目标实现。

谷歌联合创始人拉里·佩奇就十分推崇OKR，并将谷歌的成就归功于OKR。他曾经公开表示，OKR帮助谷歌实现了很多倍的增长，也让谷歌的各项任务变得更容易完成。在实践中，OKR可以让谷歌的员工按部就班地工作。

OKR可以在整个组织范围内设定一个目标，并将这个目标转化为适合所有团队和部门的可衡量的目标。对于企业来说，这个目标就像北极星，可以为所有团队和部门指明发展方向，为员工的工作提供具体路径。

目标不应该太细，否则就会变成一个内容繁杂的待办事项清单。一个科学、合理的目标应该是与战略对齐的，例如，某企业的目标是“将业务拓展到全国范围”，这个目标就可以看作企业的战略总目标，而团队和部门的目标则是在此基础上制定出来的。

OKR是有逻辑的，逻辑的本质在于如何聚焦目标，即如何让员工知道企业想做什么。与目标配套的关键成果则阐明了员工应该怎样做才能实现目标、推动战略顺利落地。目标与战略是相辅相成的，管理者要明确目标，然后根据目标为团队和部门分配工作。这个过程就是让员工聚焦目标，使目标与战略对齐。

无论是哪种类型的企业，目标都不能脱离战略，关键成果也要围绕目标来设计。为此，管理者应该先梳理战略，从企业的角度出发制定目标，然后将战略中的假设转化为具体的因果关系链，并通过因果关系链绘制战略地图。接下来，管理者就应该把目标和关键成果分解到团队和部门，再由相关负责人将其分解给员工。

有些管理者认为，企业实施 OKR 后之所以没有获得更好的发展，是因为制定了不正确的目标。实际上，即使目标是正确的，但如果不够清晰、员工的想法不一致或者执行目标的方向有偏差，企业的发展也会受限。

因此，除了目标正确与否，管理者也要保证目标能将团队、部门、员工的工作路径清晰地展示出来，让整个组织都为了实现目标而努力奋斗。当组织中的所有成员都聚焦一致的目标时，与这个目标对齐的战略才能更顺利地在企业中落地，推动企业成长。

1.2.2 OKR 激发员工实现目标的积极性

聪明的管理者不会将 OKR 视为一个考核工具，而会将它看作一个激励员工进行自我管理的工具。20 世纪 50 年代，彼得·德鲁克提出“自我管理”的概念，主张员工应该进行自我管理，即要对自己的职业发展、成长节奏等有详细的规划。

管理者要为员工提供自我管理的机会，帮助员工成长。OKR 提倡“让所有员工都成为 CEO”，也就是让每个员工都成为管理者。当员工真正懂得自我管理时，就有更高的积极性完成目标。

除了自我管理，OKR 还可以在企业中营造一种“全员认可”的氛围。在传统管理体系下，企业认可、管理者认可等从上到下的认可模式是主流。而 OKR 体现了一种社交文化，员工之间可以相互表扬、对彼此认可。例如，腾讯每个月会为每位员工发放 6 枚勋章，哪位同事工作完成得很出色、目标完成度很高，员工就可以把勋章给谁。因此，在腾讯公司中，很多员工会为了获得更多勋章而努力工作，争取按时、高质量地完成目标。

员工获得上级的认可，周期通常比较长，范围比较窄。而且上级往往只认可那些顶尖员工，大部分员工没有机会得到认可，工作积极性会受到很大影响。而“全员认可”可以打破“部门墙”，促进团队之间的协作和相互认可。因此，获得“全员认可”简单很多。

管理者可以准备一些物质奖励，以激励员工保质保量完成 OKR。例如，伊利公司根据 OKR 的完成情况将员工分为 OKR 战士、OKR 斗士、OKR 勇士等级别，每个级别都有相应的积分，积分可以用于兑换相应的奖励。

想提升员工完成目标的积极性，管理者在实施 OKR 的过程中还应该尊重员工的意志，多与员工沟通，保障员工的参与度。同时，管理者要追踪员工完成 OKR 的情况，收集员工对 OKR 的反馈意见，及时对不合理之处进行调整和优化，保证 OKR 符合员工的期望。

1.2.3 OKR 让整个组织走向公开化、透明化

OKR 是一种帮助管理者管理员工、帮助员工实现目标的工具和手段，特点是公开、透明。在实施 OKR 的过程中，员工可以了解同事的 OKR 的内容、进度和最终结果。在谷歌公司中，OKR 的实施是公开、透明的。虽然谷歌的业务线很复杂、规模庞大，但在 OKR 的作用下，每个员工都明白其经营目标与战略目标。

谷歌每个季度都会举行一次 OKR 会议。在会上，高层管理者会公布最新的 OKR 完成情况。而且谷歌的内部网站上也有完整的 OKR 方案，所有员工都能看到方案的更新情况、完成度。谷歌给其他企业树立了一个很好的榜样，它通过实施 OKR 让整个组织变得更公开、更透明。

那么，管理者如何才能借助 OKR 推动组织走向公开化、透明化呢？方法如图 1-1 所示。



图 1-1 OKR 推动组织走向公开化、透明化

1. 保证目标的一致性

OKR 是一个效果不错的管理工具，功能之一是通过互动、沟通等方式让整个组织的目标保持一致。公开、透明的组织环境能够最大限度地保证目标一致。在实施 OKR 时，员工可以自由地查看、评论同事的目标，

而管理者可以根据员工对 OKR 的接受度和意见来调整 OKR。因此，管理者必须始终保持组织环境公开、透明，让员工在任何时候都能获得最新的 OKR 资讯，并始终朝着同一个目标不断奋斗。

2. 促进员工之间合作

随着企业的规模越来越大、业务越来越复杂，员工的分工协作也越来越复杂。例如，不同的员工在目标不明确时做了相同的工作，造成人力和资源浪费。如果员工处在一个公开、透明的组织环境中，可以看到同事的 OKR 的内容和进度，并清楚地知道同事正在做什么工作以及准备做什么工作，就可以避免工作重复、冗余。同时，员工之间也可以更深入地交流，当某位员工有合作需求时，其他员工可以立刻向其提供帮助，提升组织内部的协同度。

3. 激励员工的自主性

没有实施 OKR 的企业通常直接由上级为下级制定目标、分配工作，员工可能不知道如何做才能达到目标。有了 OKR，目标的制定和完成过程就变得公开、透明，下级可以随时查看上级的目标，明确上级的想法，然后根据自己的职责和对企业发展战略的了解，自主制定并在规定的时间内完成个人目标。

下级的目标与上级的目标对齐，可以确保下级与上级朝着一个方向努力，下级的工作自主性更高。另外，在公开、透明的组织环境中，上级、同事的评价与督促有助于员工培养竞争意识和自我意识，激励他们发挥积极性和自主性，为达到目标而努力工作。

让组织变得公开、透明是成功实施 OKR 的重要前提，在封闭、信息不流动的环境中实施 OKR 是徒劳无功的。管理者必须意识到这个问题，为员工营造一个公开、透明的组织环境，保证 OKR 能真正发挥激励作用和目标管理功能。

1.3 企业如何部署 OKR

部署 OKR 是一件复杂的事情。只要管理者区分承诺型 OKR 和挑战型 OKR，掌握 3 种常见的 OKR 部署模式，并按照计划逐步实施，就能轻而

易举地部署 OKR。

1.3.1 区分承诺型 OKR 和挑战型 OKR

OKR 可以细分为两大类：承诺型 OKR 和挑战型 OKR。这两类 OKR 的特点不同，对企业和员工的影响也不同。

承诺型 OKR 是个人、团队或组织已经达成的共识，是必须实现的。其特点如下所示。

- (1) 由企业级 OKR 自上而下分解得到。
- (2) 员工必须 100% 完成。
- (3) 如果员工未完成，就会被问责。

挑战型 OKR 体现了大胆的构想和野心，甚至可以改变企业发展方向。它跳出了承诺型 OKR 的框架，通常不太容易实现。其特点如下所示。

- (1) 与企业的价值观、愿景相关，影响企业的未来发展。
- (2) 鼓励自下而上制定目标，员工只要完成 70% 就算完成。
- (3) 完成 OKR 会给企业带来很多收益。
- (4) 如果 OKR 未完成，员工不会被问责。

与承诺型 OKR 相比，挑战型 OKR 可以改变员工的工作思维，引导员工从“领导要我做什么工作”转变为“我应该如何完成工作”。从这个角度来看，在挑战型 OKR 下，员工不再只是服从领导的工作安排，而是主动思考如何更好地实现 OKR，以及如何为团队、企业贡献自己的力量。对于绝大多数员工来说，完成挑战型 OKR 的难度很高。为了保证挑战型 OKR 可以顺利完成，管理者要制定配套的激励和复盘制度，帮助员工发现问题、解决问题，使员工获得认可，激发员工接受高难度工作的信心。

在正式实施 OKR 前，管理者应该仔细思考一个问题：员工的 OKR 是必须达成的承诺型 OKR，还是存在不确定性的挑战型 OKR。不同的 OKR 往往有着不同的实现方法，管理者必须了解这些方法，并借助这些方法帮助员工顺利达成预期的目标和关键成果。

承诺型 OKR 和挑战型 OKR 没有优劣之分，它们虽然有一定的区别，但只要管理者引导员工努力地实现目标和关键成果，都能为企业带来收益。

1.3.2 3 种 OKR 部署模式

近年来，OKR 相关研究呈爆炸式增长，为企业带来了变革和创新的机遇。但是，很多企业不知道应该如何部署 OKR。通过分析谷歌等代表性企业的做法，可以总结出部署 OKR 的 3 种模式。

(1) 全方位部署，即所有部门都实施 OKR。这是一种目前比较常见的模式，适合中小型企业、创业企业使用。此类企业往往是实施 OKR 的主力军，它们可以在发展初期就以一种更符合时代潮流、更能促进绩效提升的机制进行经营运作。

(2) 先将某个部门作为试点了解 OKR 的实施效果，如果效果好再大范围推广。大多数企业选择将研发部门或营销部门作为试点实施 OKR，因为传统的绩效考核工具 KPI (Key Performance Indicator, 关键绩效指标) 不能有效地管理这些部门、解决这些问题，所以管理者亟须找到更高级的工具。

(3) 在项目中实施 OKR。OKR 的理念与敏捷开发的理念有一定的相似性，例如，二者都提倡价值提升、聚焦优先、不断创新、公开、透明等原则。对于一些需要尽快完成的项目来说，OKR 是一种比 KPI 更有效的工具。

无论管理者选择哪种模式部署 OKR，都需要经历一定的周期，这个周期可能是一个季度，也可能是半年，甚至是几年。因此管理者不能急于求成，要循序渐进地部署 OKR。

在部署 OKR 时，管理者要充分理解 OKR 设定目标的方法。这种方法与传统的设定目标的方法有很大不同，管理者不能再像之前那样随便给员工安排任务或量化的指标，而是应该明确员工目前应优先完成的事项和目标的完成路径。这要求管理者必须培养商业思维和系统思维，将自己升级为“CEO”。只有这样，管理者才能在 OKR 实施过程中为员工提供指导。

另外，管理者要在组织内部营造有利于 OKR 实施的文化氛围。OKR 提倡自我管理、协同、创新、责任承诺、顺畅沟通等，有了与这些要素契合的文化氛围，OKR 才能真正发挥作用。在部署 OKR 的过程中，管理者

必须定期评估文化氛围和 OKR 的匹配度，在必要时及时对其进行调整。

1.3.3 管理案例：OKR 与 KPI 的区别

很多人认为，OKR 就是 KPI，甚至一些经验丰富的管理者也会将二者混淆。虽然二者都可以为企业带来价值，在企业管理中发挥重要作用，但是二者之间有着很大区别。

KPI 是结果导向，即只看结果（结果只有两个：完成和未完成）不看过程。OKR 则是过程导向，即将目标拆分成多个关键成果，员工完成多少都可以，如果超额完成，员工获得的奖励更多。从企业层面来看，OKR 会让员工更乐于挑战自己，更能激发员工的斗志，而且员工的工作压力会小很多。表 1-1 具体展示了 OKR 与 KPI 的区别。

表 1-1 OKR 与 KPI 的区别

	OKR	KPI
性质	管理工具（要结果，更要过程）	绩效考核工具（只关注结果）
管理思维	上下结合，自我管理，下级承接上级目标	自上而下，下级执行上级指令
管理周期	敏捷频率（季度、双月，甚至月度）	固定期限（通常为年度）
目标呈现形式	公开、透明，涵盖目标和进度	保密，仅责任人和上级知道
应用	过程导向，聚焦过程管理	结果导向，强调结果

与 KPI 相比，OKR 的作用更多体现在帮助员工明确目前的任务是什么、某一时间段的工作完成得如何、下一阶段的工作重心是什么。因此，它关注的是价值创造，可以督促员工思考自己应该做些什么才可以为团队、企业创造更大的价值。这样一来，员工就不会过度关注目标是否设定得太高或不合理了。

某快递公司的管理者在新季度需要为员工制定新目标，以提升服务质量，优化用户体验。如果管理者分别使用 KPI 和 OKR 为员工制定目标，那么表述形式是不同的，如图 1-2 和图 1-3 所示。



图 1-2 KPI 表述形式

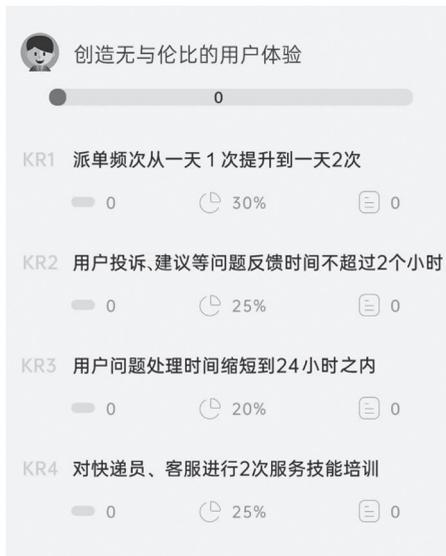


图 1-3 OKR 表述形式

管理者使用 OKR 制定目标，员工的思维是“我的目标是什么”；而使用 KPI 制定目标，员工的思维是“领导需要我做什么”。这两种思维对员工工作的积极性和主动性会产生不同的影响。相较于 KPI，OKR 的优势比较明显，具体表现在以下几个方面。

1. 拒绝“内卷”，关注能力提升

在 KPI 模式下，绩效与薪酬挂钩，管理者会根据员工的工作表现对员工进行考核。考核结果好的员工可以获得高额奖金甚至升职，而考核结果差的员工则没有奖金，还会面临被淘汰的风险。因此，员工为了获得高绩效，就会相互“内卷”，造成恶性竞争。而在 OKR 模式下，绩效不与薪酬挂钩，员工能够将工作重心放在实现目标上，不断提升自己的能力，不会把时间和精力浪费在与同事竞争上。

2. 促进组织内部的合作

KPI 是保密的，员工之间看不到彼此的 KPI，只有管理者才有权查阅。而 OKR 追求的是公开、透明，无论是管理者还是员工，别人可随时看到、查阅其 OKR。而且制定 OKR 的过程也是上级和下级充分沟通的过程，上级和下级可以充分了解对方的需求和工作情况，更好地合作，避免工作重复、冗余，从而减少人力和资源的浪费。

3. 激励员工自发地实现目标

目标可以帮助员工理解工作的意义，如果员工只能被动地接受领导分配的任务，就会产生一种自己是“工具人”的感觉，从而对工作缺乏主观能动性。OKR 是自下而上制定出来的，从管理者的 OKR 中，员工可以洞察到企业的发展战略，然后以此为基础并结合自己的能力和兴趣制定自己的目标。这样的目标更能满足员工的发展需求，员工更愿意为了实现目标而主动努力。

4. 给予员工挑战不可能的勇气

在 KPI 模式下，管理者会根据自己对员工的了解将任务分配给员工，员工做着自己熟悉的工作。这意味着，员工一直待在舒适圈里，很难有所进步。而 OKR 可以帮助管理者规划业务增长点、快速应对市场变化和激烈的市场竞争，促使组织内部对目标和关键成果达成共识。另外，因为 OKR 不与薪酬挂钩，所以可以很好地激励员工发挥创造性，让员工有挑战不可能的勇气，从而为企业创造更多经济效益。

从本质上来说，KPI 和 OKR 都可以激发员工的潜能，但前者是外在驱动，后者是内在驱动。在追求自由、个性的时代，员工不仅希望可以从工作中获得薪酬，更希望获得能力提升以及发自内心的成就感和愉悦感。因此，内在驱动的 OKR 更适合当今时代，但究竟应该如何实施 OKR，让 OKR 最大化地发挥价值，管理者必须有更深入的思考。