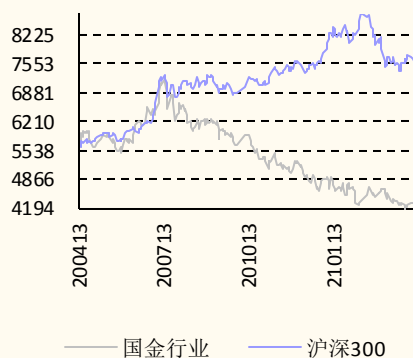


市场数据(人民币)

市场优化平均市盈率	18.90
国金其他互联网指数	4299
沪深300指数	5035
上证指数	3451
深证成指	13813
中小板综指	12255



互联网策论 1:从 OKR 看“第二增长曲线能力”

基本结论

- OKR (Objectives and Key Results, 即目标与关键成果法) 管理方法帮助互联网企业高效执行主赛道, 创新发展辅助赛道。** 1) OKR 保证团队执行力, 围绕主目标奋斗: OKR 设置多层次目标, 具有灵活、重过程探索、沟通成本低的三大优势, 为企业注入“狼性精神”, 形成以公司目标为核心, 以部门、个人目标为底层的“奋斗体系”, 让公司更好地围绕核心主目标发展。2) OKR 促进公司创新突破辅助业务, 扩张市场: OKR 利于企业在快节奏市场环境下发展, 具有目标迭代快、目标无边界且具有挑战性、允许员工试错的特点, 为企业在开拓新赛道时提供清晰的目标与优化评估标准, 激发员工主观能动性, 为企业创新打下坚实基础。
- 案例 1: 谷歌借助 OKR 发展为科技互联网巨头。** 1) 初创期: OKR 帮助谷歌加速研发效率, 找到清晰盈利模式, 顺利度过互联网危机。2) 扩张期: OKR 双目标帮助谷歌实现短期、长期协同发展, 打通部门隔阂。3) 成熟期: 专注长期 OKR 长远规划, 谷歌科技巨头地位得以巩固。
- 案例 2: 字节跳动借助 OKR 保持长效创新力, 持续扩张市场。** 1) OKR “70分最好”原则帮助字节持续开拓新业务, 激发员工进取心。2) OKR 层级式目标管理体系帮助字节在业务上细分目标, 提高目标完成率。3) 字节企业文化与 OKR 核心价值相同, 两者相互促进助力字节快速发展。
- 案例 3: 华为聚焦主航道, 依靠 OKR, 理性保持高执行力, 塑造品牌形象。** 1) OKR 帮助华为聚焦主航道, 目标管理助华为成为设备供应商龙头。2) 华为借助 OKR, 将整体目标以极高的执行力逐步落到实处。
- 互联网企业的 OKR: 动态选择个性, 享有五大共性。** 1) 初创期: 短目标+主赛道: OKR 帮助初创互联网公司快速明确目标并且提升效率。发展期: 双目标+辅助赛道: 短目标+长目标的双目标模式满足公司长期发展需求, 短目标迎合市场变化, 长目标激发员工能动性与企业长远布局。成熟期: 长目标+主辅赛道并存: 大型互联网企业中, OKR 帮助组织建立更为远大的目标, 辅助公司战略。2) 共性: 扁平+透明+高效+创造+领导: OKR 在互联网企业显示五大共性, 即扁平化组织结构、透明的体系、创造性的企业文化、强有力的领导、正确的判断。
- OKR 三维量化体系, 验证字节 OKR 落地效率。** 1) OKR 量化指引, 寻得 OKR 关键因素, 提高 OKR 实施效率。OKR 量化评价体系分为 OKR 设立维度、OKR 执行维度和 OKR 总结维度, 对每一模块选取几个代表性的衡量指标进行量化打分, 最后对初创公司和成熟公司的不同权重将各指标得分赋权重加总形成最终结果。最终得分可在不同公司之间进行排序, 用于比较不同公司 OKR 实施质量。2) 字节跳动 OKR 执行质量评价: 字节从始至终依靠 OKR, 保持市场敏锐度。字节引入 OKR 管理体系较早, 并推出自研 OKR 系统——“飞书”与员工 OKR 培训计划。字节 OKR 实施质量评判结果, 从目标设置清晰度、目标对齐程度等 10 个维度进行评估, 以达到高效执行 OKR、创新突破的效果, OKR 对于字节持续扩张市场起到了不可忽视的作用。

风险提示

- 管理层变动风险; OKR 执行效果不及预期; OKR 管理模式与公司文化不匹配风险。

杨晓峰 分析师 SAC 执业编号: S1130520040001
yangxiaofeng@gjzq.com.cn

内容目录

一、互联网企业采用 OKR 的核心逻辑：高效执行主赛道，创新发展辅助赛道	3
1.1 聚焦主赛道：OKR 使公司保持高执行力，坚持围绕主目标奋斗	3
1.2 创新辅赛道：OKR 促进公司创新突破辅助业务，增强主赛道竞争壁垒	5
二、以史为鉴：OKR 助力互联网企业“主+辅”发展之路	5
2.1 谷歌 OKR 目标周期由短到长，三阶段战略成为科技巨头	6
2.2 字节跳动借助 OKR 保持长效创新力，OKR 目标管理体系帮助字节持续扩张市场	10
2.3 华为聚焦主航道，依靠 OKR，理性保持高执行力，塑造品牌形象	11
2.4 互联网企业的 OKR：动态选择个性，享有五大共性	12
三、OKR 三维度量化体系，验字节 OKR 落地效率	15
3.1 OKR 量化指引，寻得 OKR 关键因素，提高 OKR 实施效用	15
3.2 国内互联网企业 OKR 执行质量评价——以字节为例	18
四、风险提示	20

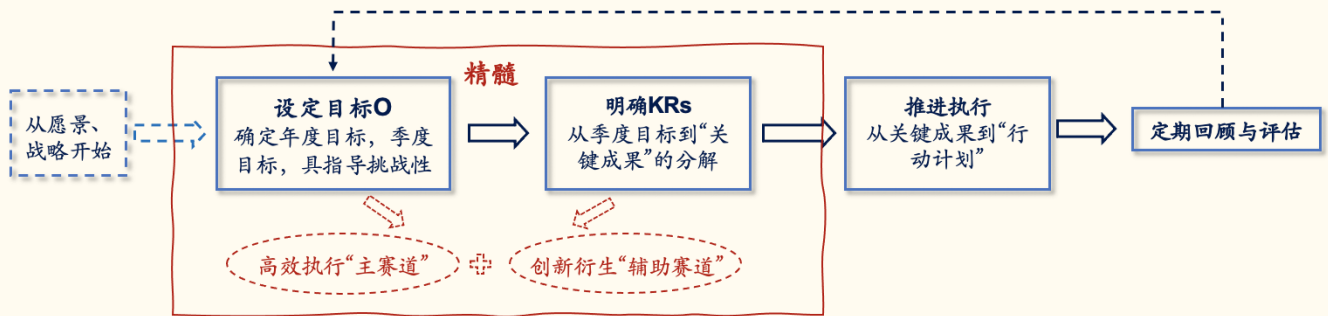
图表目录

图表 1：OKR 价值精髓：高效执行“主赛道”+ 创新发展“辅助赛道”	3
图表 2：OKR 三层级目标体系，确保全员保持“狼性”的工作激情	4
图表 3：OKR 模式目标明确，执行力高，优于传统绩效管理	4
图表 4：OKR 特征与互联网企业文化从行为层文化、制度层文化及精神层文化三维度相联系	5
图表 5：OKR 精髓：高效执行主赛道，创新发展辅助赛道	5
图表 6：OKR 是谷歌前期存活关键，且发展出目标由短到长之规律	6
图表 7：谷歌发展初期 OKR 模式及优势	7
图表 8：施密特 OKR 模式更注重短期目标可实现性及快速调节	8
图表 9：拉里时期 OKR 模式演变为短期+长期“双目标体系”	9
图表 10：桑达尔·皮查伊时期谷歌 OKR 年度指标代替季度指标	10
图表 11：字节跳动业务拓展时间线	11
图表 12：华为的目标细分要求	12
图表 13：互联网企业发展的不同时期 OKR 呈现的个性特征	13
图表 14：互联网企业 OKR 共性特征	14
图表 15：OKR 量化体系三大维度	15
图表 16：OKR 设立维度打分点	16
图表 17：OKR 执行维度打分点	17
图表 18：OKR 总结维度打分点	17
图表 19：字节跳动 OKR 应用发展史	18
图表 20：字节跳动 OKR 具体打分标准	19

一、互联网企业采用 OKR 的核心逻辑：高效执行主赛道，创新发展辅助赛道

OKR (Objectives and Key Results) 即目标与关键成果法，核心价值在于激发企业动能，高效执行“主赛道”，帮助团队创造性的开拓“辅助赛道”。OKR 是一套目标管理方法，包括“目标”（方向）以及“关键结果”（里程碑）两个因素，该方法由英特尔公司创始人安迪·葛洛夫（Andy Grove）发明，并由约翰·道尔（John Doerr）引入到谷歌发扬光大，在脸书、领英等企业广泛使用。2014 年 OKR 传入中国后，华为、字节跳动等企业将其逐渐推广。OKR 信奉内部动机，强调执行任务的意义和价值，重视激发企业内部员工的自主性，使员工感受到掌握工作进程的乐趣。OKR 鼓励员工以高标准要求自己，制定并接受更有挑战性的目标。由此，OKR 帮助企业聚焦战略主目标，使团队上下同欲，保持持久的战斗力，不断创新突破，对业务版图进行扩张。

图表 1: OKR 价值精髓：高效执行“主赛道”+创新发展“辅助赛道”



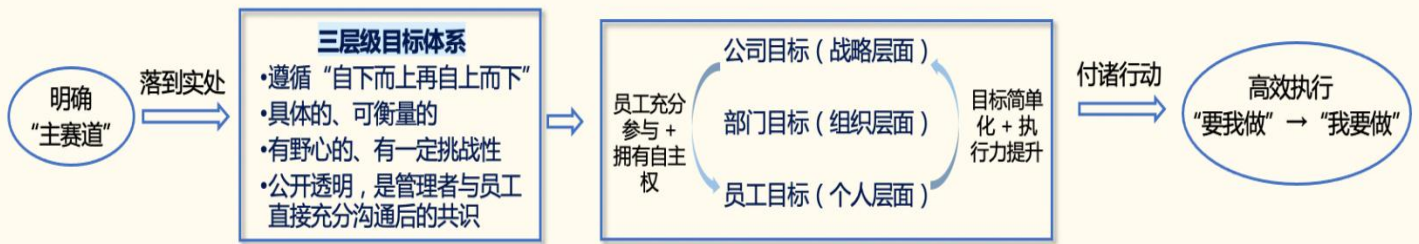
来源：国金证券研究所整理

1.1 聚焦主赛道：OKR 使公司保持高执行力，坚持围绕主目标奋斗

■ 1.1.1 OKR 为公司注入“狼性”，高效执行多层目标

- 借助三层目标体系的展开：公司目标——部门目标——个人目标，OKR 从四个方面帮助公司拥有“狼性”执行力。1) OKR 帮助公司对齐战略目标，使公司在“主赛道”上描绘出清晰蓝图：公司目标由管理层根据企业愿景和战略设定，进而被向下细化至部门目标，最后由员工设立个人目标。OKR 为合理实施目标提供方法与框架，将宽泛复杂的大目标拆分得易于理解，使企业时刻聚焦发展主赛道；2) OKR 帮助构建出公开透明的工作氛围，高效的粘合全员：OKR 使员工能充分了解上一层级乃至最高层级管理者的工作目标，使全员加深对公司发展的理解，促进团队成员信任及合作；3) OKR 帮助提升全员执行力：在设立个人目标时，OKR 赋予员工极大程度的自主权，允许员工根据实际情况进行反馈调整。员工从小处着手，可操作性及可实现性均大幅提升，将管理层制定的大概念付诸行动、落到实处；4) OKR 帮助提升员工自主性，使全员从“要我做”转变为“我要做”：全员围绕 OKR 开展工作，不再被动接受任务，而是基于自身能力和兴趣主动出击，以主人翁的心态保持对目标的承诺感。OKR 帮助企业打破传统体制的拘束，帮助员工以“狼性”的激情开展工作。

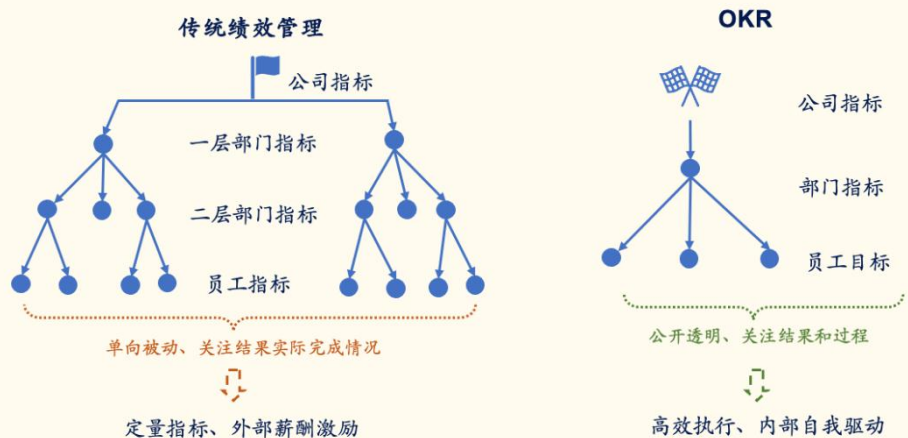
图表 2: OKR 三层级目标体系, 确保全员保持“狼性”的工作激情



来源: 国金证券研究所整理

- OKR 拥有三大优势, 使企业维持“狼性”执行力。**作为传统的绩效考核工具, **KPI 主要特点为:** 1) 指标被自上而下的向各级别部门分配, 公司定量评估员工创造的价值, 关注目标是否在实际工作中达成; 2) 将工作结果与薪酬挂钩, 以外部薪酬奖励驱动员工完成任务; 3) 目标大多存在于上下级双方, 不同部门间沟通较少。**与 KPI 不同, 1) OKR 的目标设定强调灵活性, 由“自上而下”同“自下而上”相结合:** 在自上而下的传达目标时, OKR 注重目标对齐与细化, 员工再将自身的想法自下而上的反馈到上一层级, 帮助公司合理调整战略规划; 2) **OKR 更加关注探索目标的过程:** OKR 目标的设立带有野心, 面向未来长期的改进和发展, 因此完美达成目标不是必须。其结果完成情况与薪资及奖金脱钩, 以更加纯粹的自我挑战驱动员工实现目标, 激发自身能动性; 3) **OKR 倡导目标公开, 降低沟通成本:** OKR 在层层传达中强调公开透明, 公司任何层级的目标均为全员可见, 使全员直接了解彼此的工作目的, 使跨部门合作更加流畅, 全员朝同一方向持续发力。

图表 3: OKR 模式目标明确, 执行力高, 优于传统绩效管理模式



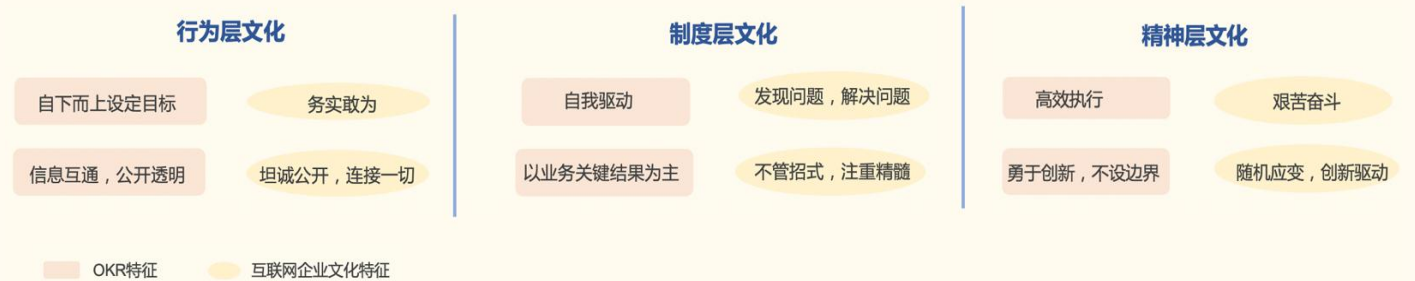
来源: 《绩效使能: 超越 OKR》, 国金证券研究所

1.1.2 OKR 核心精神与“狼性”企业文化相匹配

- 从行为层文化、制度层文化及精神层文化来看, OKR 特征与成功的互联网企业文化契合度高。**1) **从行为层文化来看,** OKR 通过对齐团队的方向和目标, 鼓励内部进行充分交流以达成共识, 营造出公司内部积极透明的工作氛围。对比字节跳动公司, 其要求员工时刻展现“字节范”, 即“追求极致、坦诚清晰”等, 与 OKR 对员工及团队行为的要求不谋而合。2) **从制度层文化来看,** OKR 倡导弹性的目标设定方法, 以员工自我驱动为核心, 将评估与工资脱钩, 旨在激发个人主观能动性。3) **从精神层文化来看,** OKR 强调以团队精神及价值观为基

础，倡导挑战自我、勇于创新以及上下同欲。作为国内科技行业的领军者，华为公司崇尚狼性企业文化，强调“嗅觉敏锐、进攻精神、奋斗精神”，OKR 蕴含着的企业文化及方法体系与这些成功的互联网企业匹配度极高。因此，目标远大、追求卓越的创始人更认可 OKR 所代表的价值观。

图表 4：OKR 特征与互联网企业文化从行为层文化、制度层文化及精神层文化三维度相联系



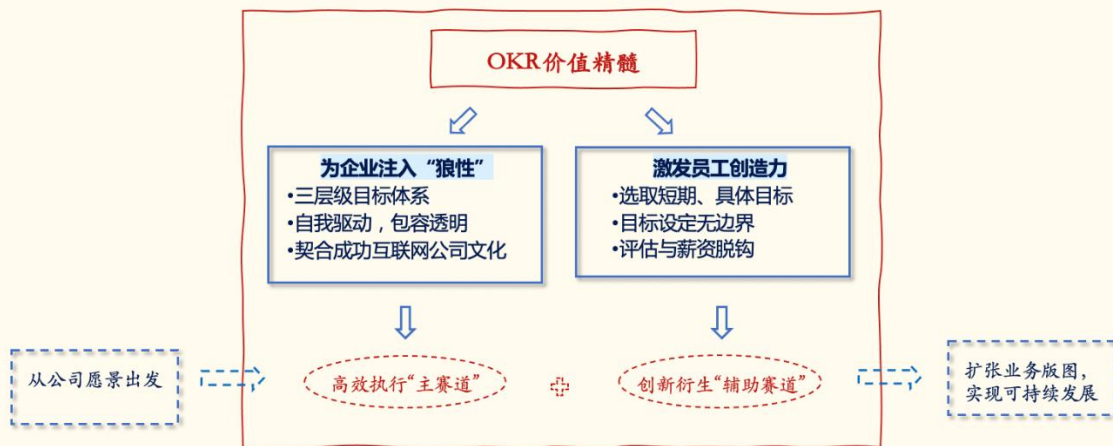
来源：国金证券研究所绘制

1.2 创新辅赛道：OKR 促进公司创新突破辅助业务，增强主赛道竞争壁垒

1.2.1 OKR 推进企业从主赛道创新到辅助赛道，扩市场份额，谋长远布局

- OKR 适配快节奏市场环境，能显著激发员工创新性工作的潜能，进一步推动和支撑企业创新。**
 - OKR 目标短期、具体的选取原则帮助企业适应快速变化的市场环境：**在快速变化的市场背景下，企业面临诸多不确定因素，可持续性发展的关键在于企业的应变和适应能力。在执行过程中，企业能迅速调节 OKR 中的短目标，以匹配快节奏的市场环境；
 - OKR 目标的设定没有边界，从源头激发员工的创造力：**OKR 给予员工充分的自由去选择和制定目标，使员工时刻思考目标的价值以及实现目标的意义。OKR 鼓励员工设定有野心的、创新型的目标，以不断的自我挑战驱动企业成长；
 - OKR 目标的执行评估与薪酬奖金脱钩，降低员工个人的试错成本：**OKR 为企业提供的奋斗进取、透明包容的内部环境，使员工敢于不断尝试新鲜的观点及方法。从选取、制定到评估环节，OKR 均鼓励员工勇于尝试、不断创新。因此，**OKR 能帮助企业开辟“新赛道”，发展新业务，在持续聚焦“主航道”的前提下，不断扩充新版图，增强自身竞争壁垒，提升可持续发展能力。**

图表 5：OKR 精髓：高效执行主赛道，创新发展辅助赛道



来源：国金证券研究所绘制

二、以史为鉴：OKR 助力互联网企业“主+辅”发展之路

2.1 谷歌 OKR 目标周期由短到长，三阶段战略成为科技巨头

- 以谷歌为例，OKR 是谷歌度过“成长危机”的关键，并呈现出由短目标到长目标的发展规律。OKR 在伴随谷歌成长的 20 多年间得以充分发展。通过结合分析谷歌的业务发展历程及 OKR 在谷歌内部执行模式的演变过程，我们发现 OKR 目标明确及目标对齐的特点不仅帮助谷歌度过前期生存危机，还呈现出由专注短期目标，到以双目标过渡，最后到专注长期目标的规律。

图表 6：OKR 是谷歌前期存活关键，且发展出目标由短到长之规律



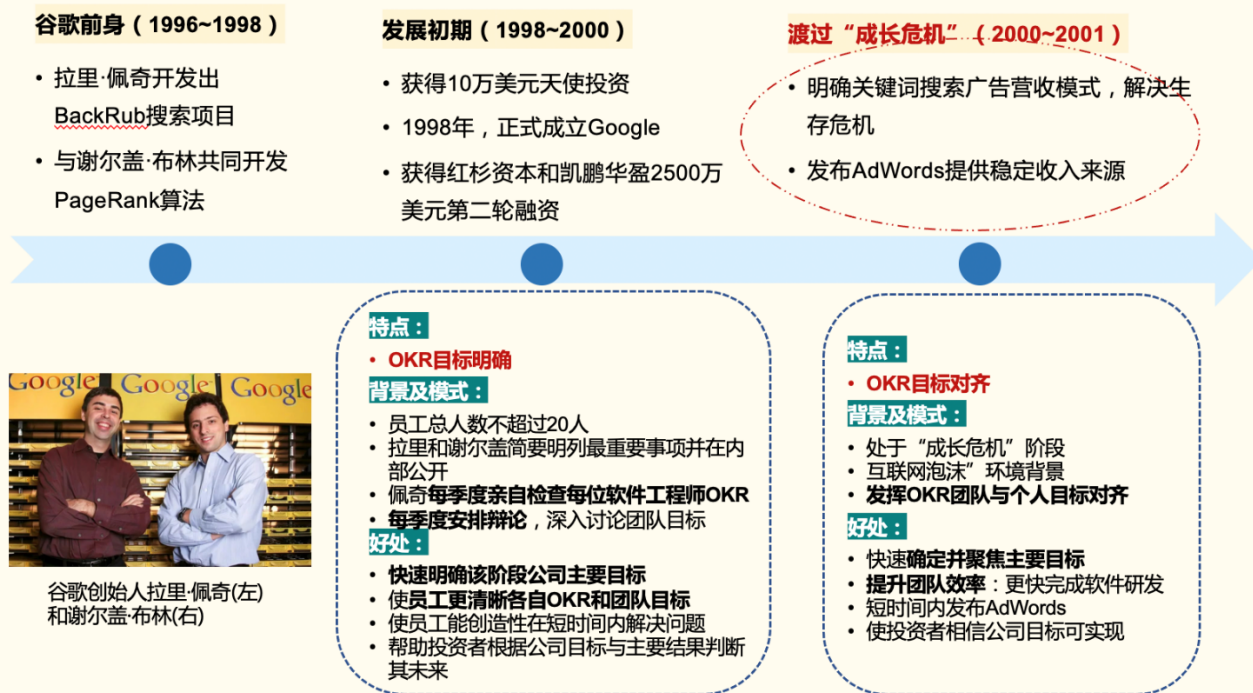
源：国金证券研究所绘制

2.1.1 初创期：OKR 帮助谷歌明确目标，稳定军心，顺利度过“成长危机”

- 发展初期，OKR 目标明确及目标对齐的优势为谷歌指明方向，获得立足之本。谷歌成立之初，员工总人数不超过 20 人，管理模式比较扁平化，再加上两位领导者管理风格属于直接透明化的类型。在这样的背景下，企业管理上不需要太复杂的模式，而是要明确公司发展的方向和目标，因此，谷歌引入了 OKR 管理系统。一开始，OKR 执行模式是两位创始人简明罗列出重要事项并在内部公开。此外，拉里·佩奇每季度会专门留出两天时间，亲自检查每位软件工程师的 OKR。随着公司扩张，拉里每季度会进行一场马拉松式辩论，针对他所领导的团队目标进行深入讨论，使员工更加清晰自己 OKR。OKR 在谷歌发展初期的执行模式为其带来了三点好处：1) 借助 OKR，谷歌能够快速分析出其该阶段的主要目标；2) 自上而下明确 OKR 可以使员工具有创造性地短时间解决问题，同时 OKR 目标清晰是实现目标对齐的重要前提，只有使全员目标对齐才能快速完成公司目标；3) OKR 让投资者可以根据公司目标与主要结果看到未来，后续谷歌获得了红杉资本和凯鹏华盈 2500 万美元第二笔融资。
- 遭遇“互联网泡沫”，OKR 帮助谷歌迅速找到清晰盈利模式，加速研发进度，助力谷歌顺利度过“成长危机”。谷歌获得第二轮融资后，市场正值“互联网泡沫”期间，大量互联网公司处于商业模式不清晰、经营持续亏损、管理能力落后的状态，“烧钱速度”决定了大多数互联网企业的寿命，一旦将之前获得的融资消耗枯竭，公司也将宣告破产。这种情况下，大量互联网公司由于在设立之初就没有清晰的盈利模式与高效的管理方法，繁荣期间成为以点子换取融资，没有真正技术、目标与执行力的企业，纷纷在泡沫破裂后倒闭。此时，谷歌也需要找到一个稳定的业绩突破口以获得盈利，保证在泡沫破裂后生存下来。**OKR 管理模式在谷歌这一时期：1) 帮助谷歌快速定位，找到可行且清晰的盈利模式与可持续优化的目标：“关键词搜索广告”盈利模式。2) 拥有清晰的盈利模式后，通过季度目标设定及团队和个人任务对接等帮助谷歌提高开发效率：**团队首先根据市场环境和开发进度制定总体季度目标，个人根据团队目标制定个人具体目标，团队与个人每周对接核对目标完成进度。OKR 大大提高了谷歌团队的软件研发效率，并明确了可行的盈利模式，使得谷歌在大多数互联网公司“讲概念、

烧钱、打价格战”期间，开发出了后续在互联网泡沫破裂后为谷歌提供稳定的收入来源，使谷歌安然度过“成长危机”的AdWords。

图表 7：谷歌发展初期 OKR 模式及优势



来源：《这就是 OKR》，国金证券研究所

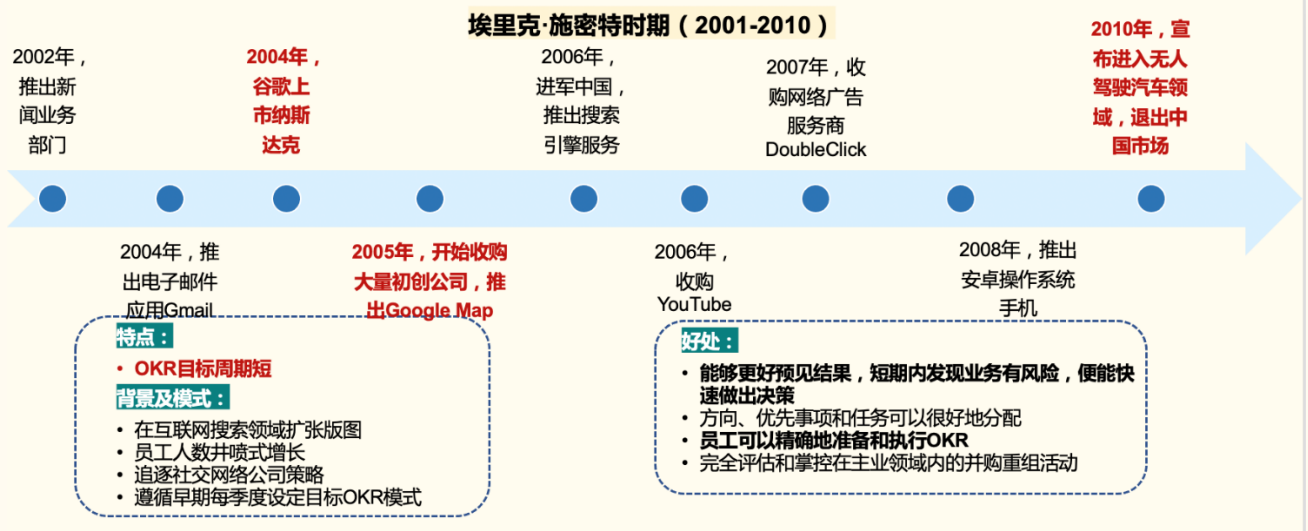
■ 2.1.2 扩张期：短 OKR 到双 OKR，谷歌龙头地位显现

- 谷歌开始疯狂式扩张，OKR 由短目标过渡到双目标，筑起谷歌护城河。2001 年至 2014 年，埃里克·施密特 (Eric Emerson Schmidt) 和拉里·佩奇 (Larry Page) 接替任职谷歌 CEO，进行业务版图快速扩张。涉足领域从网络搜索到人工智能、汽车等。伴随着公司业务快速发展，谷歌员工数量也迎来井喷，OKR 的执行模式也由专注短期目标演变到双目标体系，谷歌通过 OKR 短期长期双目标体系制定了合理且具有挑战性的产品战略规划，推出众多成功的产品和系统，发展成独具竞争优势的科技巨头。

■ (1) 施密特时期：业务纵向扩张，OKR 目标周期短→注重目标精准实现

早期扩张以互联网搜索领域为主，采用短期 OKR 能实现目标对齐，并对环境进行快速反应。在施密特时期，执行追逐社交网络公司策略并遵循早期每季度设定目标的 OKR 模式。虽然，此时谷歌公司已开始扩张版图，但主要领域仍在互联网搜索。这个阶段设置季度 OKR 是因为短期能够更好预见结果，方向、优先事项和任务可以很好地分配，也可以完全评估和掌控在自己专业领域并购重组活动，员工因此可以精确地准备和执行 OKR。对于这个时期的公司来说，需要通过 OKR 快速评估项目可以达成的结果，短期之内一旦发现业务有风险，便能快速做出决策。在谷歌初始扩张阶段，不允许有重大决策失误，这样可能会给公司发展埋下地雷，让公司之后举步维艰。因此，从公司发展层面来看，季度 OKR 能够对环境做出快速反应；对员工来说，实现短期 OKR 可以鼓舞士气，激励员工不断突破自我，对公司充满自信的同时提升自我价值感。

图表 8：施密特 OKR 模式更注重短期目标可实现性及快速调节



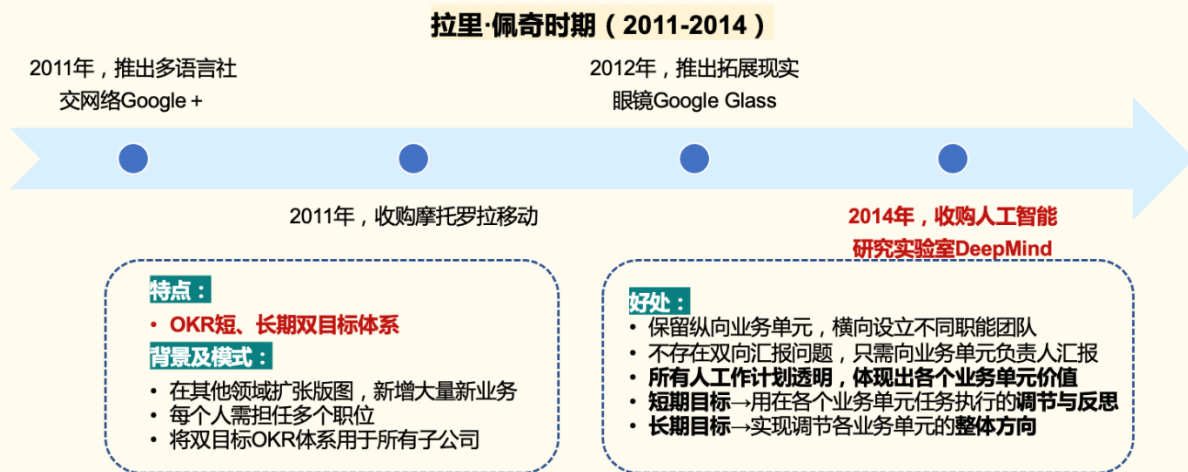
来源:《这就是 OKR》, 国金证券研究所绘制

▪ (2) 拉里时期: 业务横向扩张, OKR 双目标→注重全员透明+整体方向

拉里担任谷歌 CEO 后, 公司开始涉足互联网搜索之外的领域, 双目标 OKR 帮助员工跨部门协作及公司战略版图完善。拉里时期的谷歌公司, 除了继续延续施密特追逐社交网络公司的策略, 在后期开始关注所谓的“登月”项目, 例如风力发电创业公司 Makani、智能家居公司 Nest, 以及人工智能研究机构 DeepMind 等。大量新业务涌入该公司, 业务扩张使每个人需担任多个职位, 这就要求员工能有序实现跨部门协作, 但总体工作又必须帮助谷歌公司战略版图的实现。因此在这个阶段, 拉里在季度目标基础上增加更多年度目标, 将双目标 OKR 体系彻底用于所有子公司: 每位员工同时有两个目标——短期目标和长期目标。

OKR 双目标体系, 利于大企业纵向业务结构的保留与横向不同职能团队的设立, 帮助企业整合统筹内部资源, 调动员工积极性。大型互联网企业往往有多条业务线, 从而衍生出了纵向业务单元与横向职能团队的矩阵式管理结构。如横向职能上, 存在产品、运营、销售等职能团队, 纵向业务上, 存在不同业务线的团队。传统的 KPI 管理模式容易导致员工专注于自身业务团队的业绩上, 从而忽略整体横向职能团队的联系, OKR 双目标体系让员工能从横、纵两个方向掌握团队的整体规划方向与自身当前进度, 从而明确未来工作方向, 消除公司内部繁多部门的隔阂, 实现资源的同一规划调度。具体操作上, 身兼横向职能(如销售)与具体纵向业务的员工只需向实际的纵向业务团队的负责人汇报短期工作进度即可, 其目的在于消除不同职能人员之间的隔阂, 使短期 OKR 目标更加聚焦在具体业务上, 实现跨部门的协同合作, 体现出业务团队的具体价值。横向的职能团队则更像一个虚拟组织, 其长期 OKR 的制定需聚焦在加强不同业务单元间的联系, 让员工更有归属感。横向职能部门 OKR 的具体执行上, 应每个季度由职能团队负责人与不同业务团队的成员(如销售职能部下辖的各具体业务小组)进行 OKR 的评估、复盘和制定, 职能负责人的主要职责是员工技能的培养而非具体业务监督。横、纵两个维度的 OKR 目标, 使员工既能专注于自身所在的业务团队, 也能得到横向职能团队的辅助, 获得相关经验、培训, 从而提高公司整体资源的调度能力, 促进企业良性发展。谷歌双目标 OKR 体系中的短期目标可以用在各个业务单元任务执行的调节与反思上, 推动每个职能部门人员实现该项目中的关键性结果; 长期目标帮助实现调节各个业务单元的方向, 使目标对齐, 最终实现谷歌的战略版图。

图表 9：拉里时期 OKR 模式演变为短期+长期“双目标体系”



来源：《这就是 OKR》，国金证券研究所绘制

■ 2.1.3 成熟期：专注长期 OKR，长远规划，巩固科技巨头地位

- 桑达尔·皮查伊担任谷歌 CEO 期间，谷歌收购步伐放缓。在移动互联网时代，网页、网站和网页搜索正在逐步被消费者所放弃，而谷歌主营业务是网页搜索引擎和网络广告。机构数据显示，传统网页搜索引擎流量开始出现显著下滑。因此，Google 利用 OKR 管理体系长远布局，人工智能、移动互联网服务等业务成为重中之重。
- 2015 年谷歌母公司 Alphabet 成立。谷歌成为其最大子公司，专注于搜索和广告业务，而无人车、DeepMind 等新兴业务从谷歌剥离开。皮查伊取消了季度 OKR 目标设定，但为每个部门提供了季度进度报告，它与“主要结果 (KRs)”非常相似，但更具流动性。年度 OKR 目标更具战略性和全局性，此时谷歌公司发展极其庞大，短期 OKR 目标不能满足公司战略发展需要。谷歌在该阶段需要完成十分宏伟的目标，短时间内不能完成，年度目标可以为下层目标指引方向，层层拆解，各部门完成的 KRs 才能最终实现该长远目标。

图表 10: 桑达尔·皮查伊时期谷歌 OKR 年度指标代替季度指标



来源:《这就是OKR》, 国金证券研究所绘制

2.2 字节跳动借助 OKR 保持长效创新力, OKR 目标管理体系帮助字节持续扩张市场

- OKR “70 分最好” 原则帮助字节持续开拓新业务, 激发员工进取心。**字节跳动成立以来, 从不满足于经营单一业务, 而是不断向新的领域发起进攻、随时准备战斗。公司以“持续创业”为经营理念, 通过不断拓展新业务来扩大市场规模, 塑造以创新精神为核心的企业文化。随着公司不断进入新的业务领域, 过往经验的参考价值也逐渐减小, 字节跳动急需一个灵活的管理体系来支撑其迅速发展壮大, 帮助企业聚焦目标, 提高执行效率。OKR 因此成为了字节向各类创新性业务发起闪电战的不二法宝, OKR 最重要的原则之一即“70 分最好”, 其意在于“100 分”的目标完成度往往代表着目标实现太过容易, 缺乏一定挑战性, 而“70 分”则代表着目前阶段做的还不错, 但仍有较大进步空间。因此, 字节跳动借助 OKR 管理系统, 给企业发展设下一个又一个“70 分”目标, 每当完成一个具有挑战性的“70 分”, 字节跳动都会取得相应的跨越式发展。与此同时更重要的是, “70 分”也促使字节不断向前看, 保持开拓进取的战斗, 而不会陷入传统企业得到“100 分”后心满意足的桎梏。由于公司业务面临多种不确定性, OKR 能引导中、基层员工发挥主观能动性, 按照实际反馈情况及时调整目标及结果预期, 在帮助字节确定大方向的同时, 激发员工自主创新的行动, 通过个人的“70 分”保证员工不会在成果中懈怠。因此, OKR 的目标管理体系保证了字节持续进取, 不断开拓的企业文化得以实现。
- 通过 OKR 层级式目标管理体系, 字节在业务上取得一系列突破性成果。**公司沿袭了 OKR 制定的概念, 根据业务情况具体设定执行方法。在管理层设定最高级别的目标后, 字节的各个部门对其按业务类型进行拆分, 结合上一级别的关键结果形成新目标。如某一产品负责人制定本季度客户数量增加 50% 的整体 OKR 目标, 下属研发负责人则可能会制定产品迭代速度提升 15%, 反馈收集率达 20% 的 OKR 目标, 销售负责人则会制定新客户签约成功率提升 50% 的细分 OKR 目标等等, 层层细分的 OKR 目标会促使员工明确自身定位, 保持战斗力, 推动公司发展。同时, 公司不以 OKR 的实施结果论英雄, 最大程度上允许员工试错。从早期公司对算法推荐的创新, 到 2016 年抖音短视频上线, 公司在业务线上取得的突破性成果, 无不与 OKR 目标层层细分, 适当给予员工自由度有关。

图表 11：字节跳动业务拓展时间线



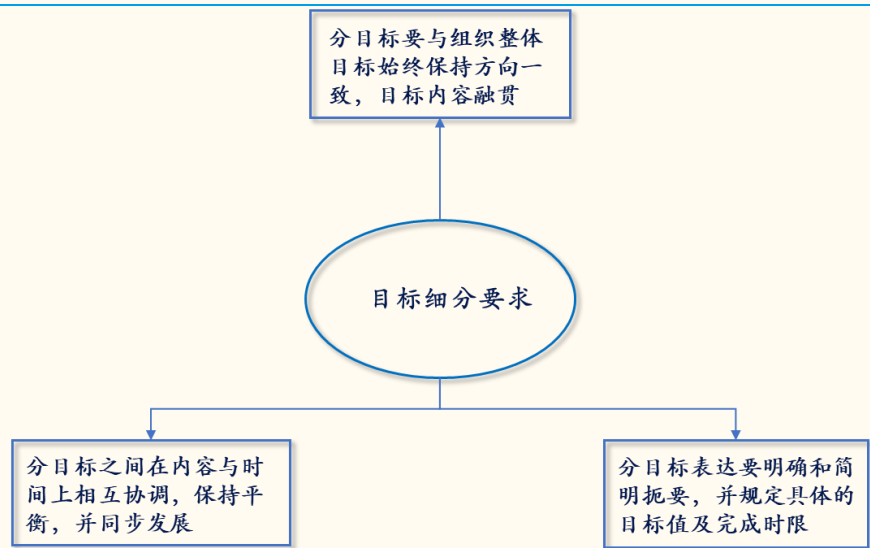
来源：搜狐网，国金证券研究所

- **字节的企业文化与 OKR 的内核精神高度匹配，促进了 OKR 在字节落地并快速发展。**作为字节创始人，张一鸣先生用早期的人生经历验证主观能动性的重要性。这一时期的他，不论工作是否由自己负责，都愿意主动去承担，下班后仍因个人兴趣继续编程，仅用一年就从普通工程师晋升为技术主管。这与 OKR 鼓励自我驱动、不断挑战的宗旨不谋而合。创立字节公司后，张一鸣根据自身经验提出“字节范”这一概念，以“多远兼容”的理念吸引大批年轻人才加入公司。同时，张一鸣仍在不断挑战自我，即使字节的收入体量已经很大，他也敢于设立比之高出几倍的营收目标。在管理模式上，字节取消工号及事业部编制，淡化职级概念，避免员工论资排辈，促进信息交换的透明与流畅。可以说，创始人的个人特质以及公司的企业文化，使字节全员能迅速接受并理解 OKR 这一新鲜概念，促成了其在字节的落地与发展。

2.3 华为聚焦主航道，依靠 OKR，理性保持高执行力，塑造品牌形象

- **从初创期至今，华为始终坚持设备供应商的定位，将主营业务聚焦在通信行业，OKR 管理方法帮助华为聚焦主航道，提升规划落实效率。**华为认为理性实现目标的正确途径是在主航道上持续投入，保持艰苦奋斗，成为行业领导者，因此公司采取“调整业务体系，剥离非核心业务，建立核心竞争能力”的战略，将在非核心业务上的大部分投入收回，并把一些非核心业务卖给其他企业或者交给合作伙伴，把企业的精力、资源都集中在核心业务上。这之后，华为陆续击败老牌通信业巨头，成为通信行业的领导者。OKR 关注目标与结果，非常适合需要专注于整体目标、聚焦主航道的华为，因此华为很早采用 OKR 管理体系。借助 OKR，华为将企业的整体目标以极高的执行力逐步落到实处。
- **首先，华为围绕组织目标设定部门或项目 OKR 目标，再往下层层细化，到部门目标，最后分解到个人 OKR 目标，使所有人对团队未来的方向形成共识。**OKR 管理理念下，目标越是细化和具体，操作的难度就越小，实现的可能性也越大，越能牵引企业整体的执行力。华为对目标的每一次细分都将目标作为一个整体来看待，让部门、项目组以及个人之间都相互交流，避免各自为政而将目标分裂开来。并且，华为在多年实践中总结出了分解总 OKR 目标时应该遵循的三点要求，以保证不影响整体目标的实现。

图表 12：华为的目标细分要求



来源：《华为目标管理法》，国金证券研究所

- **第二，分解目标之后，华为的员工再自下而上地实施被拆分的目标。**上述三个分解目标的要求，充分确保了管理者和员工始终保持个人目标和组织目标相统一，能够让员工在实施目标时从小处着手，将复杂的问题简单化、可操作化，最终保证个人和团队的高执行力。
- **第三，OKR 管理方法激发员工的内驱力和创新意识，而华为采用 PBC 管理、内部比武、给员工充分授权等举措来配合 OKR 的这一优点，使之在公司得到了更好的发挥。**目标制定方面，OKR 让员工基于兴趣和特长选择工作，将工作变成“内在驱动”而非“被迫”。并且，OKR 的目标富有野心，能够让员工在挑战自我的过程中感受到胜任感。绩效考核方面，OKR 不考核目标完成率，避免了外在激励对内在动机造成破坏性影响。体系透明程度方面，OKR 强调目标公开，营造平等的成员关系，同时满足成员你追我赶的氛围。并且，公开是社交互动的基础，而社交互动能增加工作的趣味性，从而强化成员对工作的内在兴趣，将工作变成内在驱动。**华为在 OKR 体系下，加入了 PBC、内部比武、充分授权等制度，使 OKR 的上述优点发挥了更加明显的效果，体现了鲜明的华为特色。**PBC (Personal Business Commitment)，即个人业务承诺，企业制定总目标后，细分到各个部门，每位员工再按照部门目标制定 PBC。华为实行 PBC 管理，并对整个公司传达这样的观念：PBC 是个人对公司的承诺，实现 PBC 要有不怕苦的精神。公司一直坚持“大权独揽，小权分散”的管理方式，在公司的研发、干部任用、薪酬分配等方面，权力被充分下放。授权到位后，很多工作员工可以自行处理得当，减少了各环节的工作量，从而提高决策和执行效率以及决策的正确性。而且充分授权也是对员工信任的体现，可以进一步激励员工，使其更有将工作做好的内驱力。

2.4 互联网企业的 OKR：动态选择个性，享有五大共性

- **2.4.1 个性：初创期：短目标+主赛道，发展期：双目标+辅助赛道，成熟期：长目标+主辅赛道并行**
 - **初创期：短目标+主赛道**

在规模较小的初创企业中，员工需要朝着共同的方向努力。此时，OKR 是一种生存工具，它能够帮助互联网公司快速明确目标并且提升效率，尤其是在科技行业。只有这样，才能在资本枯竭之前获得足够的后续发展资金。以谷歌为例，成立之初，公司亟需明确发展方向和目标，因此引入 OKR 以确保公司上下一致坚持发展目标和方向，最终坚持到第一轮融资。在获得第二轮融资后，团队再次发挥 OKR 团队与个人目标对齐的优势，确定和聚焦新的主要目标，完成了软件

AdWords 的开发。在市场正值“互联网泡沫”的时期，这为处在初期脆弱阶段的公司找到了一个稳定的业绩突破口，解决了生存问题。

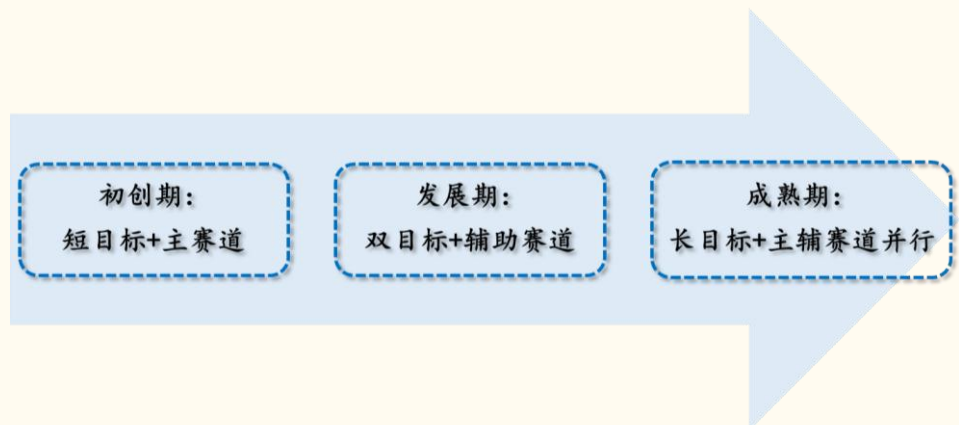
■ **发展期：双目标+辅助赛道**

发展期，互联网企业往往进行业务的扩张，进入快速成长阶段。仅制定短目标不能满足企业的成长要求，OKR 转变为短目标+长目标的双目标模式，帮助企业适应快速增长的体量。同时，OKR 适配快节奏市场环境，能显著激发员工创新性工作的潜能，进一步推动和支撑企业创新。而工作不断创新，公司就可能产生新业务，不断扩充新版图，增强竞争壁垒。初创期过后，谷歌开始疯狂式扩张，OKR 由短目标过渡到双目标，支持公司进入辅助赛道。2001 年至 2014 年，谷歌广泛涉足网络搜索、人工智能、汽车等领域，推出众多成功的产品和系统，发展成独具竞争优势的科技巨头。同样的，字节跳动自成立以来就通过不断拓展新业务来扩大市场规模，OKR 帮助企业聚焦目标及提高执行效率，成为字节跳动向各类业务创新性发起闪电战的不二法宝。同时，OKR 帮助构建员工和管理层的平等关系，能够激发中、基层员工主观能动的创新意识来支持公司业务，进一步提升整个公司的创新能力。

■ **成熟期：长目标+主辅赛道并行**

在处于成熟期的大型互联网企业中，OKR 就像闪烁的路标，帮助最为成功的组织建立起更为远大的目标，辅助公司战略，决胜未来。成熟期的谷歌极其庞大，短期目标不能满足公司战略发展需要，必须制定具有战略性和全局性的长期目标。在公司 OKR 体系下，年度目标为下层目标指引方向，层层拆解，各部门完成 KR，最终实现该长远目标。2015 年谷歌母公司 Alphabet 成立后，CEO 桑达尔·皮查伊就取消了短期的季度目标设定，使全公司专注更为长期的目标。同样的，华为借助 OKR 这一关注目标与结果的管理体系，做到了多年来保持理性、坚持专注于整体目标、聚焦主航道，并将企业的整体目标以极高的执行力逐步落到实处，逐步稳固自己在通信行业的龙头地位。

图表 13：互联网企业发展的不同时期 OKR 呈现的个性特征

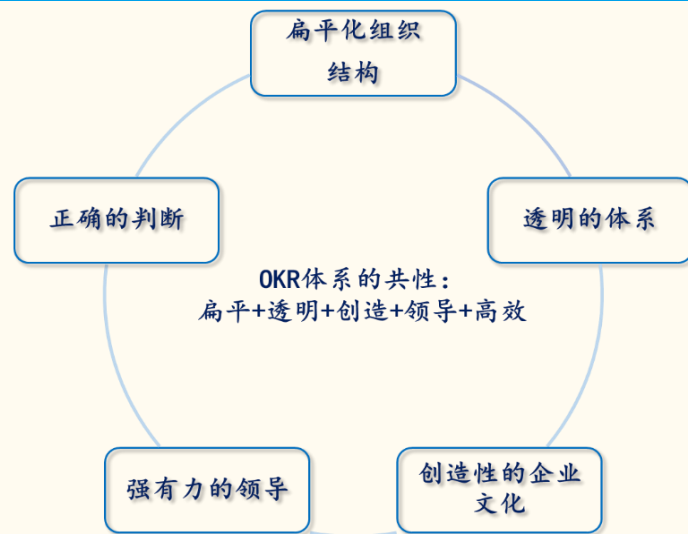


来源：国金证券研究所绘制

■ **2.4.2 共性：扁平+透明+高效+创造+领导**

- 在互联网企业发展的不同阶段，OKR 需要不断升级过渡，因此呈现不同的个性，但是 OKR 在所有实行它的互联网企业依然显示着五大共性，即扁平化组织结构、透明的体系、创造性的企业文化、强有力的领导、正确的判断。

图表 14：互联网企业 OKR 共性特征



来源：国金证券研究所绘制

- 1) 调度任务的 OKR 集市体现了 OKR 体系扁平化组织结构。OKR 集市是一个存放和认领 OKR 的公共平台，就像进行货物交易的货物集市，一个个待实施的 OKR 就是货物。员工可以从 OKR 集市挑选感兴趣的 OKR 去实施，即员工的“活”可以自己找，而不再是被机械地分派。这就使公司的组织构架变成了一种非框架、非结构、非固定的状态，当公司内部出现需要解决的难题、规划、计划等任务时，一个又一个工作小组会承担起随时可能冒出来的专项工作。而员工只需要关注 OKR 集市即可，因为主管只在 OKR 出现无人认领以及多人认领情况的情况时才会进行干预。对于员工而言，公司被简化成了两层结构：直接主管和员工，是一个完全扁平化的层级。
- 2) OKR 管理体系是对全员透明公开的，员工可以查阅公司内部其他任何人的 OKR，包括同事和主管的。通过查阅他人的 OKR，员工能够增进对同事工作的了解，同时也能够得到工作上的思路启发，进而提高绩效。比如在字节跳动，即使是第一天入职的新员工，也能看到张一鸣的 OKR。这弥补了传统绩效管理中目标和开展过程不透明的短板，加强了过程信息的流通和分享。
- 3) 实施 OKR 的公司总是具有创造性的企业文化。在传统的绩效管理体系下，员工有着强硬的业绩指标，这使得他们总是疲于完成这些指标而变得短视，限制了想象空间。并且，传统管理体系通常利用外在激励刺激绩效，员工倾向于聚焦能快速提升效率和生产率的事，创新通常会排在其次，甚至被忽略。而 OKR 让每个人自主制定目标，能够激发个体的创新热情，并且 OKR 体现内在动机的核心理念，充分激发员工的内驱力，鼓励其主动进行创新。
- 4) 在 OKR 体系成功、高效实施的企业，管理者一定拥有强有力的领导力。因为首先，坚定信念是 OKR 成功实施的保障。只有管理者坚定信念大力支持，以强有力的领导在 OKR 的实施过程中克服一切困难和阻力，才能把 OKR 管理体系更好地嵌入在企业中。而在投入上犹豫不决，或遇到困难就轻易放弃的管理者，只能看着其他成功进行管理转型的企业“望洋兴叹”。其次，OKR 管理体系对管理者的领导力提出了更高的要求。管理者需要具备与 OKR 管理体系相匹配的辅导能力、管理能力、反馈能力、教练能力，才能充分适应和利用好 OKR。
- 5) OKR 体系下，员工能够更高效地做出正确的判断。首先，员工摆脱了以往被主观规定硬性绩效指标的模式，能够自己找“活”干，这在一定程度上杜绝了因为决策者和实施者分离造成的判断失误；再者，OKR 的透明体系和鼓励沟通的理念使得公司内部多人共同干一件事等

浪费资源、重复劳动的现象大大减少，员工能够对从事的目标进行有效的沟通并达成共识，从而大大提高了做出正确判断的效率；并且在 OKR 体系下，大量的决策权被充分下放到一线员工手中，让最了解业务、最接近客户需求的人做决策，更利于做出正确的判断。

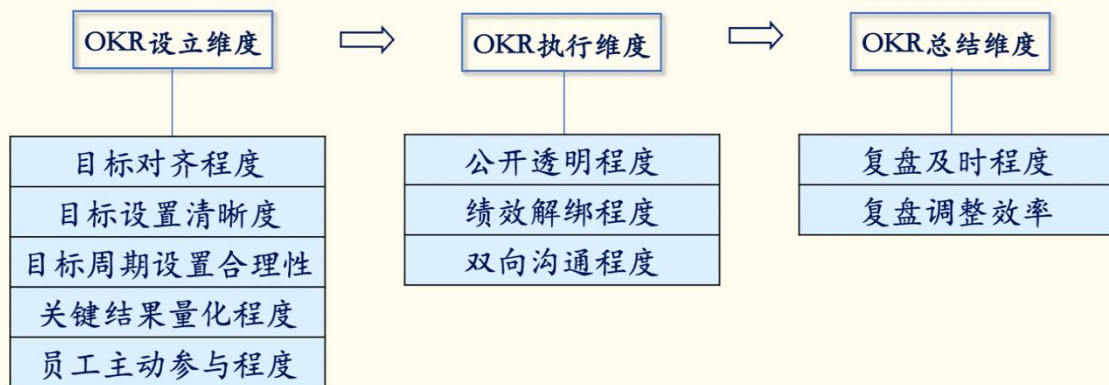
三、OKR 三维度量化体系，验字节 OKR 落地效率

- 对于实施了 OKR 的公司，我们希望进一步对其实施质量进行量化打分，以便从不同公司的得分比较中找到某些对公司长远良好发展起到支撑作用的关键因素。公司可以根据量化评价得分结果进行针对性改善，进一步提升 OKR 对公司发展的支撑作用。

3.1 OKR 量化指引，寻得 OKR 关键因素，提高 OKR 实施效用

- 如下图所示，我们将 OKR 量化评价体系划分为 OKR 设立维度、OKR 执行维度、OKR 总结维度三大模块，针对每一模块选取几个具有代表性的衡量指标进行量化打分，最后针对初创公司和成熟公司的不同权重将各指标得分赋权重加总形成最终结果。最终得分可在不同公司之间进行排序，用于比较不同公司 OKR 实施质量。

图表 15: OKR 量化体系三大维度



来源：国金证券研究所绘制

3.1.1 OKR 设立维度：初创型企业权重更高

- 目标设置清晰程度。**目标设置清晰程度指设置的目标应能让他人一目了然。目标作为 OKR 管理体系的起点必须具有非常清晰明确的含义，每位员工对目标的解读必须相同，否则目标便失去了意义。不清晰明确的目标会直接导致对关键结果设立的偏离，致使公司耗费大量资源却无法得到期望产出。该指标按仅设立者能看懂到公司员工均能看懂的梯度从 1 到 5 进行打分。
- 目标对齐程度。**目标对齐程度指目标在公司层级、部门层级、个人层级等不同层级的一致程度。在设立清晰明确目标的基础上，目标在公司各个层级的一致性也至关重要。公司级目标、部门级目标、个人级目标需要进行对齐以保证 OKR 发挥其功效。与此同时，必须明确目标对齐并不是将目标由上向下做分解，而是一种联结关系。每一层级均需思考可以对上一层级目标产生贡献的本级目标，且每一层级的目标并不强制，无法对上一层级目标产生贡献时可以不建立自身目标。此外需要明确的是下级目标的实现并不意味着上级目标实现的必然性。该指标按无对齐至公司所有层级对齐从 1 至 5 打分。
- 目标周期设置合理性。**目标周期设置合理性指目标周期的设置既不能过短也不能过长，需根据公司业务情况设置合理期限。以周为单位的目标实质上并不能称之为 OKR 的目标，顶多是一个任务。以半年及以

上周期为单位的目標因其面临无法跟上市场变化的风险也不适宜采用。较为合理的目標周期应当使得企业既能对市场的变化作出及时跟进调整同时又能在一段时间内聚焦于某一特定目标。该指标按以周或年为周期至依据公司业务设置周期从 1 至 5 打分。

- **关键结果量化程度。**关键结果量化程度指关键结果以量化指标明确衡量程度。目标可以是定性描述，但是必须辅以明确量化的关键结果。因关键结果直接决定下个 OKR 周期的工作重点，没有清晰量化的关键结果无法给人以明确指引，可能导致对工作重点的偏离从而影响 OKR 实施效果。该指标按无任何量化至完全 100%量化从 1 至 5 打分。
- **员工主动参与程度。**员工主动参与程度指 OKR 设立过程中员工的积极主动参与性，包括目标和关键指标设立环节。OKR 体系的一大要点就是给员工赋能，其从设立开始就给予员工主动权并贯穿整个 OKR 体系。每位员工均需根据自身情况思考下个周期的工作重点，设立个体层次的目标和关键结果。与被动接受指标指派相比，由员工主动制定的 OKR 更能调动执行阶段的积极性，从而获得比被动接受指标更出色的工作成果。该指标按全程被动接受至全程均主动参与从 1 至 5 打分。

图表 16: OKR 设立维度打分点

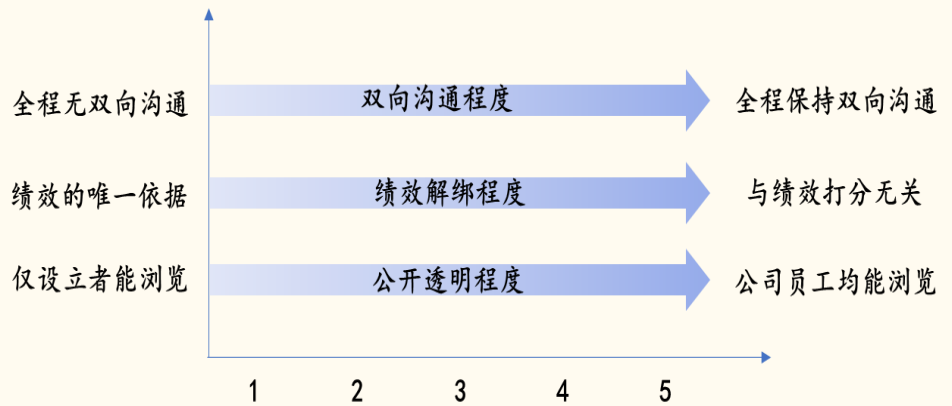


来源：国金证券研究所绘制

■ 3.1.2 OKR 执行维度：成熟型企业权重更高

- **公开透明程度。**公开透明程度指 OKR 对他人的开放程度。在公司运营过程中确保所有人都朝着一个方向非常重要。公开 OKR 为统一方向提供了重要保障，不公开就无法保证所有人都能看到一致的方向并均调头朝向该方向。OKR 公开后每个人都能看到其他同事在专注什么任务，可以借力合作避免资源浪费。该指标按仅设立者可见至全公司员工可见从 1 至 5 打分。
- **绩效解绑程度。**绩效解绑程度指 OKR 执行结果对绩效打分的影响程度。与 KPI 不同，OKR 并不强调对目标的完成度而是着重鼓励创新，其更多的是用于对目标的统一而不是对成果的衡量。要使得员工抛开绩效考核的压力将精力专注于激发创新从而真正的有利于公司的长远发展必须将 OKR 与绩效考核解绑。该指标按 OKR 为绩效考评唯一依据至与绩效打分无关从 1 至 5 打分。
- **双向沟通程度。**双向沟通程度指 OKR 执行过程中下属员工与上级员工之间的沟通充分性，具体表现为下属员工在 OKR 执行过程中遇到困难或者需要他人帮助时是否积极主动寻求与上级员工的沟通而不仅仅保持对上级员工的回应。双向沟通作为 OKR 体系中的重要一环确保了信息流的对称，充分沟通甚至过分沟通至关重要，缺乏自下而上的沟通会降低 OKR 实施效率以及员工能动性。该指标从全程无双向沟通至全程保持双向沟通从 1 至 5 打分。

图表 17: OKR 执行维度打分点

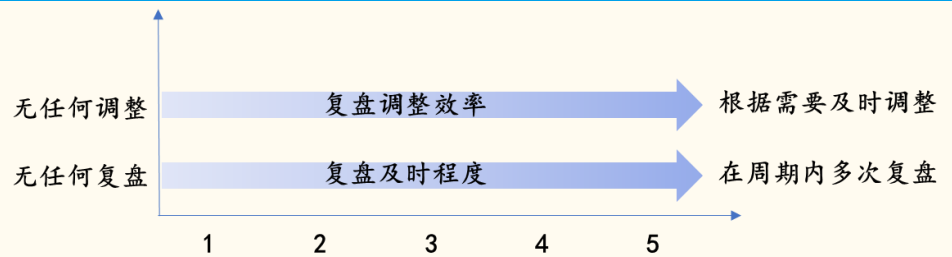


来源：国金证券研究所绘制

■ 3.1.3 OKR 总结维度：成熟型企业权重更高

- 复盘及时程度。**复盘及时程度指在 OKR 执行过程中对 OKR 阶段性回顾总结的频率。为了确保 OKR 执行的有效性，除了在 OKR 设立环节和执行环节提到的一些关键点外复盘回顾环节也至关重要。复盘及时性首当其冲，及时性包括对 OKR 目标进展情况和关键结果风险状态的及时审视与评估，即“做到了什么程度”和“完成关键指标存在的风险”。该指标按无任何复盘至在周期内多次复盘从 1 至 5 打分。
- 复盘调整效率。**复盘调整效率指在市场环境发生变化或者 OKR 执行过程中发现异常状况时进行必要调整的及时性。在及时复盘的基础上根据复盘结果对 OKR 进行调整以更好的契合公司需求才能更好的助力公司长远良性发展。需要明确的是，复盘调整需要从公司实际需求角度出发，过于频繁的调整也会使得员工无法很好的适应节奏最终影响 OKR 执行效果。该指标从无任何调整至根据需要及时调整从 1 至 5 打分。

图表 18: OKR 总结维度打分点



来源：国金证券研究所绘制

■ 3.1.4 量化评价体系权重比例——初创企业

- 对初创企业而言，OKR 设立维度对其发展影响更大，我们相较于 OKR 执行维度和 OKR 总结维度赋予 OKR 设立维度更高的权重。**初创企业，其业务模式、产品和市场等均处于高度不确定状态。越快明确业务模式、主打产品和面向市场的企业其存活概率越高。此外，在这个阶段，因为一切均处于高度不确定的探索状态，企业更容易受外界影响而不断变更自身发展计划，这极大增加了创业失败的概率。OKR 设立维度能帮助初创企业在这个阶段尽快确定企业发展方向并且一旦确立目标后不再受外界干扰轻易频繁变动，全体员工均聚焦于该目标的关键结果的落实。
- 在每个量化指标的打分结果基础上，我们按维度赋予不同权重。**具体来说，按 100%为总权重，对初创企业，我们对 OKR 设立维度给予 60%的权重，OKR 执行维度和 OKR 总结维度均给予 20%的权重。

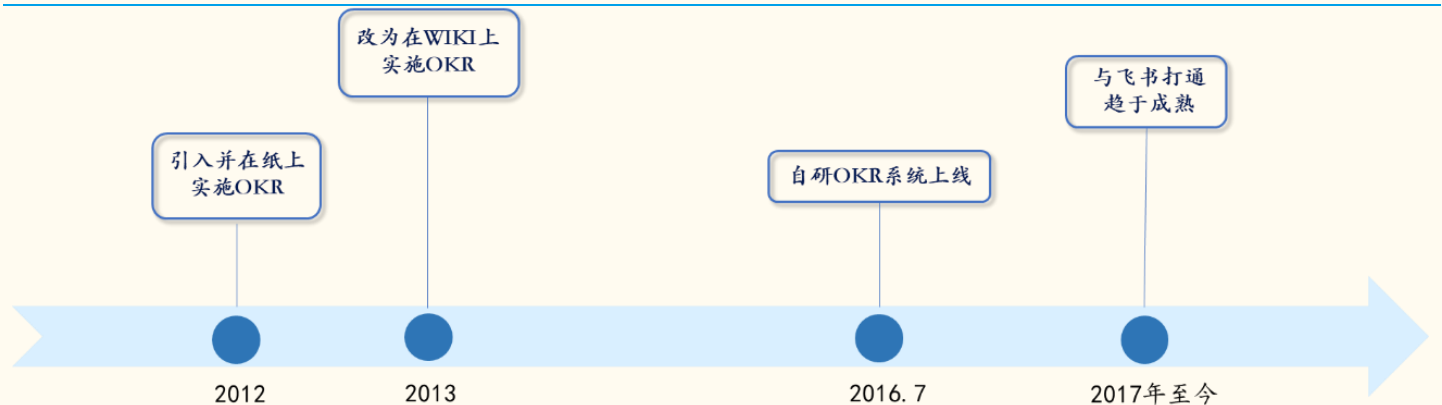
■ 3.1.5 量化评价体系权重比例——成熟企业

- 对成熟企业，其 OKR 执行和总结维度对其长远发展影响更大，我们相较于 OKR 设立维度给予 OKR 执行维度和 OKR 总结维度更高的权重。成熟企业，其业务模式、产品和市场已经趋于稳定，不再受外界干扰轻易变更。公司未来的发展规划在成熟期也有了一定的指引可循。于此同时，由于成熟企业一般规模较大，其组织架构较为复杂，员工数量众多，企业内沟通协调成本快速上升。此外，较初创企业而言，受绩效考核等影响员工的能动性有所下降。此时，企业应该更关注 OKR 的执行和总结维度，借助 OKR 的执行和总结将员工从绩效考核的压力中脱离出来为员工重新赋能，减少信息不透明度，降低企业内部沟通成本，提升企业运转效率。
- 在每个量化指标的打分结果基础上，我们按维度赋予不同权重。具体来说，按 100% 为总权重，对成熟企业，我们对 OKR 设立维度赋予 20% 的权重，对 OKR 执行维度和 OKR 总结维度均赋予 40% 的权重。

3.2 国内互联网企业 OKR 执行质量评价——以字节为例

■ 3.2.1 字节 OKR 落地之旅：从始至终，坚持依靠 OKR 助力，保持市场敏锐度

图表 19：字节跳动 OKR 应用发展史



来源：飞书，国金证券研究所

- 字节跳动从成立初始就引入了 OKR 管理体系。与其他互联网公司不同，其没有经历过从其他管理工具如 KPI 到 OKR 转变时的磨合期。字节跳动从成立至今不断扩展新业务来扩大市场规模，其业务范围延伸之广发展之迅速使其无法完全借鉴同行的管理体系。其次，字节跳动的所有业务几乎都直接面向 C 端客户，而 C 端客户需求面临高度的不确定性，需要员工有敏锐的市场嗅觉并对客户需求的变化做出及时响应。再者，OKR 的核心管理理念与字节跳动的企业文化高度一致。这些因素促使字节跳动从公司成立之初就引入并在纸上实施了更具有灵活性的 OKR 管理体系，紧接着在 2013 年开始改为在 wiki（一种用于协同工作的网站）上实施。
- 通过 wiki 管理实施 OKR 较大程度上依赖公司高层对于 OKR 的重视推广，其无法对 OKR 实施情况进行监督。具体来说，其无法监督下级是否及时填写 OKR，无法知晓公司各层级 OKR 的对齐程度也无法对 OKR 的实施情况进行打分评价。总的来说，从最开始的 OKR 设立到最后的总结回顾环节，wiki 都无法满足字节跳动对 OKR 的实施需求。于是字节跳动开始寻找能够替代 wiki 的第三方管理工具，经过多方对比后市面上未能找到满意的替代工具于是字节跳动决定自行研发一套 OKR 管理系统。
- 经过三年的研发，于 2016 年 7 月，字节跳动的自研 OKR 系统正式上线。其通过内部直播课及周日大讲堂等对全员进行培训推广，从上而下推进 OKR 的实施。字节跳动的自研体系突出三个重点：对齐目标、

聚焦重点、量化结果。在具体实施上，每个双月，张一鸣会在 CEO 面对面上对自己过去双月的 OKR 完成情况进行打分，各个团队也会进行定期回顾总结。

- 自字节跳动自研 OKR 系统上线以来，其被不断更新改进并趋于成熟以更好的符合公司需求。其后，OKR 系统与飞书打通。飞书作为字节跳动自行研发的沟通工具整合及时沟通、日历、音视频会议、云文档、云盘、工作台等工作为一体，为企业员工提供更高效率的工作效率和更愉悦的工作氛围。飞书作为 OKR 的搭载工具，可以很好的提升 OKR 的实施质量。比如，针对 OKR 的沟通环节，飞书提供降噪沟通功能，拒绝被无关消息刷屏。在飞书中，相关消息可以自动串联，员工无需费力翻找聊天记录，以此实现快速定位。此外，在疫情期间，飞书上线了线上办公室功能，可以让员工随时与同事沟通。这些功能都极大地降低了员工们的沟通时间和沟通成本以帮助员工更好的执行 OKR。
- 总体来说，通过飞书，员工可以在一个平台上同时实现日常沟通和 OKR 管理需求。一方面，员工可以通过飞书接收 OKR 周期提醒随时掌握自身的 OKR 进度；另一方面，员工可以看到其他同事的 OKR，为与其他同事合作时的沟通带来方便，有效促进合作，也方便不同层级间的 OKR 对齐。
- OKR 自字节跳动成立以来伴随着字节跳动业务的扩张走到现在，为字节跳动的发展做出了不可磨灭的贡献。今后随着字节跳动的不断发展，其 OKR 体系的具体实施也将针对不同阶段的需求作出相应的调整，相信契合字节跳动需求的 OKR 会对其长远发展形成有力支撑。
- **3.2.2 字节 OKR 实施质量评判结果：高效执行 OKR、创新突破，但应提升 OKR 总结重视度**

图表 20：字节跳动 OKR 具体打分标准

量化维度	具体量化指标	得分	权重	总分
OKR 设立维度	目标设置清晰度	4	20%	10.4
	目标对齐程度	4		
	目标周期设置合理性	4		
	关键结果量化程度	3		
	员工主动参与程度	5		
OKR 执行维度	公开透明程度	4	40%	
	绩效解绑程度	3		
	双向沟通程度	4		
OKR 总结维度	复盘及时程度	2	40%	
	复盘调整效率	3		

来源：国金证券研究所绘制

- **目标设置清晰度。**在 2020 年春节疫情期间，字节跳动设立了一个 OKR：让全国人民免费看《囧妈》。从目标设置清晰度来看，该目标的设置符合要求。
- **目标对齐程度。**字节跳动制定 OKR 遵循“从上而下”、“自下而上”两种方式。“自上而下”方式适合宏观目标，如公司战略类目标和团队业务发展目标。在这种方式下，公司和团队成员就总领目标进行逐级理解和承接，形成各自的小目标，以此做到目标对齐。“自下而上”方式适合微观目标，如具体业务策略目标。在这种方式下，有各一线

- 员工向上发起目标设立，之后由部门负责人统一对下属的目标进行选择、认定和总结，以此形成自身目标实现对齐。
- **目标周期设置合理性。**字节跳动以双月为周期实施 OKR。一般而言，OKR 设置周期以季度为单位较为合理，但对于互联网企业，又是处于快速扩张期的字节跳动，其将周期设置为比季度更短的双月符合其目前业务发展模式，能够更好的应对市场环境的变化。
 - **关键结果量化程度。**根据字节跳动的 OKR 实施手册，每位员工均需量化自身 OKR 的关键结果。
 - **员工主动参与程度。**字节跳动的每位员工在每个周期均需要为自己制定 OKR，包括目标和关键结果。
 - **公开透明程度。**在字节跳动，每位员工均可在飞书上看到任何员工的 OKR，包括张一鸣最近的工作重点均对全体员工可见。此外，在飞书上会显示 OKR 的完成进度，每个人都可以清晰的看到他人的工作进度。飞书还提供了隐藏个人 OKR 的选项，即可以选择 OKR 仅对自己可见。
 - **绩效解绑程度。**字节跳动的绩效考核借鉴了 Google 的 OKR+360 模式。公司内部的绩效考核分为八级，从高到低对应年终奖和月薪百分比的涨薪。在绩效考核时除了受对公司的业绩贡献影响外还会结合周围同事们的打分而定。换句话说，绩效考核虽然依然与 OKR 有所关联，但 OKR 目标的实现并不意味着绩效考核的高分，OKR 实现程度低也不意味着绩效考核被打低分。
 - **双向沟通程度。**在字节跳动，每位员工为自己设置下个周期的目标和关键结果后会与直系上司或相关上司进行沟通。在 OKR 实施过程中，每位员工也可以通过飞书与别的同事以及上司进行交流。在疫情期间，飞书推出了“线上办公室”功能，该功能下语音可在保持己方静音的状态下全天开启，有事取消静音即可线上沟通。该功能使得沟通变得更为轻松，有利于目标协同和关键结果获得。
 - **复盘及时程度。**在字节跳动，每个大部门在双月末的时候会对部门内的 OKR 完成情况进行复盘，小组内也会简单讨论下新一个双月的 OKR，除此之外没有别的专门用于 OKR 复盘的会议。
 - **复盘调整效率。**在字节跳动，当 OKR 实施过程中发现需要调整 OKR 的情况时可以随时对其进行调整以更好的满足需求。

四、风险提示

- **管理层变动风险：**OKR 的执行与管理者是否认可其理念及是否严格执行关联度较高，若管理层出现大的变动可能会对执行效率上产生较大影响。
- **OKR 执行效果不及预期：**若管理层及员工参与度不高，OKR 执行效果不及预期，则可能拖慢公司业务进展，影响公司的发展。
- **OKR 管理模式与公司文化不匹配风险：**若采用 OKR 管理模式，但公司文化较为“自上而下”，可能导致公司文化与管理制度存在不匹配问题，影响公司业务的发展。

公司投资评级的说明：

买入：预期未来 6—12 个月内上涨幅度在 15%以上；
增持：预期未来 6—12 个月内上涨幅度在 5%—15%；
中性：预期未来 6—12 个月内变动幅度在 -5%—5%；
减持：预期未来 6—12 个月内下跌幅度在 5%以上。

行业投资评级的说明：

买入：预期未来 3—6 个月内该行业上涨幅度超过大盘在 15%以上；
增持：预期未来 3—6 个月内该行业上涨幅度超过大盘在 5%—15%；
中性：预期未来 3—6 个月内该行业变动幅度相对大盘在 -5%—5%；
减持：预期未来 3—6 个月内该行业下跌幅度超过大盘在 5%以上。

特别声明:

国金证券股份有限公司经中国证券监督管理委员会批准,已具备证券投资咨询业务资格。

本报告版权归“国金证券股份有限公司”(以下简称“国金证券”)所有,未经事先书面授权,任何机构和个人均不得以任何方式对本报告的任何部分制作任何形式的复制、转发、转载、引用、修改、仿制、刊发,或以任何侵犯本公司版权的其他方式使用。经过书面授权的引用、刊发,需注明出处为“国金证券股份有限公司”,且不得对本报告进行任何有悖原意的删节和修改。

本报告的产生基于国金证券及其研究人员认为可信的公开资料或实地调研资料,但国金证券及其研究人员对这些信息的准确性和完整性不作任何保证,对由于该等问题产生的一切责任,国金证券不作出任何担保。且本报告中的资料、意见、预测均反映报告初次公开发布时的判断,在不作事先通知的情况下,可能会随时调整。

本报告中的信息、意见等均仅供参考,不作为或被视为出售及购买证券或其他投资标的邀请或要约。客户应当考虑到国金证券存在可能影响本报告客观性的利益冲突,而不应视本报告为作出投资决策的唯一因素。证券研究报告是用于服务具备专业知识的投资者和投资顾问的专业产品,使用时必须经专业人士进行解读。国金证券建议获取报告人员应考虑本报告的任何意见或建议是否符合其特定状况,以及(若有必要)咨询独立投资顾问。报告本身、报告中的信息或所表达意见也不构成投资、法律、会计或税务的最终操作建议,国金证券不就报告中的内容对最终操作建议做出任何担保,在任何时候均不构成对任何人的个人推荐。

在法律允许的情况下,国金证券的关联机构可能会持有报告中涉及的公司所发行的证券并进行交易,并可能为这些公司正在提供或争取提供多种金融服务。

本报告反映编写分析员的不同设想、见解及分析方法,故本报告所载观点可能与其他类似研究报告的观点及市场实际情况不一致,且收件人亦不会因为收到本报告而成为国金证券的客户。

根据《证券期货投资者适当性管理办法》,本报告仅供国金证券股份有限公司客户中风险评级高于C3级(含C3级)的投资者使用;非国金证券C3级以上(含C3级)的投资者擅自使用国金证券研究报告进行投资,遭受任何损失,国金证券不承担相关法律责任。

此报告仅限于中国大陆使用。

上海

电话: 021-60753903

传真: 021-61038200

邮箱: researchsh@gjzq.com.cn

邮编: 201204

地址: 上海浦东新区芳甸路1088号

紫竹国际大厦7楼

北京

电话: 010-66216979

传真: 010-66216793

邮箱: researchbj@gjzq.com.cn

邮编: 100053

地址: 中国北京西城区长椿街3号4层

深圳

电话: 0755-83831378

传真: 0755-83830558

邮箱: researchsz@gjzq.com.cn

邮编: 518000

地址: 中国深圳市福田区中心四路1-1号

嘉里建设广场T3-2402