

字节跳动的OKR目标管理分析

卢媛媛

北方工业大学, 经济管理学院, 北京

收稿日期: 2023年1月13日; 录用日期: 2023年1月29日; 发布日期: 2023年2月28日

摘要

随着互联网时代的到来,越来越多的互联网公司涌现,新的目标管理工具——OKR也受到了各大企业的追捧,各行各业都开始应用OKR,但对OKR的本质是什么,应用OKR时应该怎么做等问题还存在着不同的见解,所以不是所有应用OKR的企业都达到了预期效果,本文通过对字节跳动成功将OKR作为目标管理工具应用于企业进行分析,找出成功落地的原因,以及对目前企业使用OKR时可能存在的问题进行剖析,为企业成功应用OKR提供理论指导。

关键词

字节跳动, OKR, 企业文化, 组织结构

Analysis of OKR Target Management of ByteDance

Yuanyuan Lu

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Jan. 13th, 2023; accepted: Jan. 29th, 2023; published: Feb. 28th, 2023

Abstract

With the advent of the Internet era, more and more Internet companies have emerged. The goal management tool-OKR has been sought after by major companies. All walks of life are beginning to apply OKR. But there are still different opinions on what is the nature of OKR and what should be done when applying OKR. So not all companies that used OKR have achieved the expected results. This article analyzes the successful application of OKR as a target management tool to enterprises by Bytedance, and finds out the reasons for the successful landing. And analyzing the possible problems that may exist when enterprises use OKR at present. Provide theoretical guidance for enterprises to successfully apply OKR.

Keywords

ByteDance, OKR, Company Culture, Organizational Structure

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着互联网的普及,截至2022年6月,我国网民规模达到10.51亿,并且城乡普及率的差异逐步减小,网民的增加也带动了互联网公司的发展,其巨大的经济吸引力带来了巨额的投资回报,越来越多的互联网公司开始出现在人们的视线中,比如国内的BAT,网易,字节跳动等,由于互联网的运营模式,结构与传统的实体公司相比,还是存在着很大的差异,并且互联网公司里如何满足员工的成就动机、激发员工的创造性和满足员工的自我实现的需要等挑战,导致难以对员工科学进行评价和有效鼓励。因此如何在管理方面取得突破需要进一步的研究[1]。

在传统的绩效管理中,国内广泛应用的管理指标为关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI),KPI也曾为企业的管理发挥了重要的作用。但是随着互联网知识经济时代的到来,KPI本身一些短板及缺陷也逐渐显露[2]。目标与关键成果法(Objectives and Key Results, OKR)的出现使得互联网公司找到了合适的管理工具,不只是互联网公司,各行各业的公司都开始逐步使用OKR作为绩效考核工具,OKR并不能完全替代传统的绩效考核指标如KPI和平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC),他们之间的关系并不是水火不容,他们各有特点,相辅相成。但并不是所有应用OKR的公司都取得了所期望的结果,不少的公司应用OKR后会重新转为使用传统绩效考核指标,因此探究OKR成功落地的原因可以为企业成功应用该工具提供依据,本文以字节跳动公司为例进行研究。

2. OKR 理论

OKR (Objectives and Key Results),即目标与关键成果法,是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法[3]。OKR的实质是源于目标管理理论(Management By Objectives, MBO),目标管理理论是1954年由美国著名管理学家彼得·德鲁克提出。英特尔公司的创始人安迪·葛洛夫(Andy Grove)改进和提升了目标管理理论,关注目标的制定,并将目标量化分为KRs,经过不断的改进和完善提出了全新的目标管理方式OKR[4],1999年约翰·道尔(John Doerr)将其应用到谷歌公司中,随着谷歌创新文化的兴起以及对目标的追求,OKR推动谷歌发展的同时自身也得到了飞跃性的发展。之后在Facebook, LinkedIn等企业广泛使用。OKR刚引入中国,受到了互联网公司的偏爱,互联网公司的特点很适合OKR的落地。目前越来越多的公司开始实行OKR替代之前的KPI与BSC。OKR要遵循SMART原则,S即Specific,具体明确;M即Measurable,可度量的;A即Attainable,可实现的;R即Relevant,相关的;T即Time-bound,有明确的截止日期。其中A不仅仅只是可实现的,也应具有挑战性[5][6][7][8][9]。

OKR主要由两部分组成,一个是O,一个是KR。执行OKR首先要确定O,即目标。目标分为年度目标和季度目标,目标的制定从公司到部门再到个人。目标必须是由管理者与员工共同商讨所决定且是全面的、一致的、可行的、可以衡量的和具有挑战性的,能够激励员工,使员工产生成就感。目标制定后每个季度的绩效考核不是针对O,而是对每个目标所对应的KRs(关键成果)进行考核,每个目标最多分

解为 5 个 KR，KR 必须是可以直接实现目标、具有创新性、可以衡量且和时间相联系。KR 强调创新，如果未完成，一般不会延续到下一个周期，倘若未完成的 KR 是很重要的，才会在下一个周期继续完成。O 和 KR 之间具有严谨的逻辑关系。年度目标的 OKR 不是在一开始就敲定好，而是根据季度 OKR 的反馈不断修订，年度 OKR 具有指导性，并不是强制约束。OKR 是公开透明的，每个人都可以看到其他人的 OKR，并且 OKR 具有创新性和挑战性，一般来说，OKR 的分数处于 0.6~0.7 就算好，如果 OKR 的分数是 1，说明目标不具有挑战性。如果 OKR 的分数太低，低于 0.4 时，说明目标的制定超出了能力范围 [10]-[15]。

OKR 与 KPI 相比，更注重达成目标的结果，不会关注达成目标的过程，员工可以采取任何可以采取的方式达成目标。OKR 并不是像 KPI 那样的绩效考核工具，更像是测量员工是否称职的管理方法。虽然 OKR 与 KPI 都源于目标管理理论，但 KPI 是自上而下的命令式的传达目标，而 OKR 有些目标是自下而上的。

OKR 与 BSC 相比，更聚焦于公司的目标，OKR 是确定目标后设定可量化的 KR 来帮助衡量目标的完成度，而 BSC 在目标确定后，需要从各个考核层面设置指标，对所要达成的指标设定可量化的结果 [16] [17] [18] [19] [20]。

3. OKR 在字节跳动中的应用

字节跳动在创业初期就使用 OKR，字节跳动是目标很明确，但是过程却不清晰，偏向于智力密集型企业。市场变化快且竞争激烈，字节跳动并不是专注于某一业务的公司，字节跳动成立至今通过不断拓展新业务来扩大市场规模，没有前车之鉴，摸着石头过河，由于多种产品涉及不同领域，需要专业的团队进行开发，这已经远远超出张一鸣以及他们的高层管理团队的能力范围，需要大量的人才，众多的员工使得公司在决策时更要依赖中基层的员工，也需要激发员工的积极性，创造性和主观能动性，所以在创业初期，字节跳动就确立 OKR 作为他们的目标管理工具。

字节跳动典型的 OKR 周期：1、OKR 开始前的 4~6 周，高层领导者开始通过头脑风暴设定公司的顶层 OKR，如果是第一季度，那么也是设定年度计划的最佳时期，有利于确定公司的整体方向；OKR 开始前 2 周，最终确定整个公司的 OKR，并传达到每个员工。2、周期开始时，基于整个公司的 OKR，各团队设定各自的 OKR，并在会议上分享；OKR 开始一周，团队中的各个成员分享自己的 OKR，有时需要员工与管理者共同商定；3、周期末，每个人的 OKR 都可以被自己以及别人查看和评估，若结果不公平，则可以发起复评。整个周期，每个人的 OKR 都是公开的，员工需定期评估自己的 OKR 以便于及时调整；字节跳动在执行 OKR 时强调自驱，每个人先同一时间确定自己的 OKR，再关联同级员工、上级领导以及部门的 OKR 对自己的 OKR 进行调整，与传统的绩效考核工具的自上而下的命令式传达任务具有明显的区别。双月末会对 OKR 进行评分，如果发现设定的 OKR 不符合实际情况，员工会主动将自己的 OKR 设定的更真实，更具有价值。

字节跳动每年的考核在三月和九月，字节跳动的考核维度有字节范儿、业绩、领导力等，所以 OKR 评分只做参考，不做最终决定性分值，不同部门使用 OKR 计入最终的考核程度不一样，和各自业务有关。结果一共有 8 级，从低到高分别为 F、I、M-、M、M+、E、E+、O，也分别对应了年终奖和涨薪百分比 [21] [22]。

4. 字节跳动应用 OKR 成功的原因

4.1. 字节跳动的企业文化与 OKR 高度契合

字节跳动的企业文化不只是提出来自嗨而已，而是与 OKR 高度契合，见表 1，“字节范儿”的落地

工作做的非常好，每一个去过字节跳动的人都会觉得目光所及之处都是字节范儿的渗透。不论是办公区域还是休闲区域，都有“字节范儿”的宣传，这种不断反复的宣传和渗透使得新入职的员工很快就会融入这样的企业文化。

Table 1. Comparison between ByteDance’s culture and OKR’s advocacy

表 1. 字节跳动文化与 OKR 倡导行为对比表

字节范儿	OKR 倡导行为
追求极致	追求困难目标
务实敢为	自下而上设定目标
开放谦逊	与他人协同合作
坦诚清晰	保持信息透明，快速流动
始终创业	不设边界，自主思考

4.2. 创始人行为方式与 OKR 理念高度契合

字节跳动的创始人张一鸣敢于挑战，一旦确定要拿下的东西，就会倾其资源与精力，称之为大力出奇迹。“大力出奇迹”、“延迟满足感”这两句鸣言鸣语与 OKR 倡导行为里的“追求困难目标”的本质是一样的。他给公司每次都会定很高的目标，所以公司每年的营收目标很高，即使是在基数很大的情况下，都敢于制定高于几倍的目标，他的愿景和目标都非常高，带动每一个人都极致努力的工作。所以字节跳动公司一旦认准高目标，便会全力以赴。张一鸣对于 OKR 的执行高度重视并且严格执行，一鸣面对面：每个月固定两个多小时的面对面解答，一直保持，并且自己的 OKR 也是公开透明等都促进了 OKR 的顺利执行[23] [24]。

4.3. 组织结构与 OKR 匹配

字节跳动的组织结构是非常扁平的，公司汇聚了各路人才，在公司，没有所谓的等级和职位称呼，每个人都是平等的，没有所谓的特权，包括创始人张一鸣开会，都不会有固定的预留位置。这样就避免形成谈资论辈的氛围，互相称呼亲切，既避免在沟通交流方面受到影响，又可以使得每个人都时刻保持着一颗谦卑的心，相互合作共同促进。这样的组织结构不仅节约了管理成本，还符合 OKR 倡导行为[25] [26]。

4.4. 合理的落地机制

字节跳动的绩效管理机制，畅通的沟通机制，信息充分机制，这些机制都很符合 OKR 的公开透明的特点，360 的绩效评价机制使得任何人都可以公开对其他人的 OKR 进行评价，而且字节跳动在创立的刚开始，每两周的周五张一鸣都会和员工举行茶话会，进行头脑风暴,对产品和问题进行探讨，之后随着员工的增多，变为了每两个月一次的“一鸣面对面”，以及向全球的员工直播与数百名员工的沟通。没有阻碍的交流使得领导层能够听到更多不同的声音，与员工进行深度的沟通和探讨。领导层的决策也可以直接传达到员工，上行沟通和下行沟通的畅通使得公司上下齐心，归属感强，更能激发员工的主观能动性，使得 OKR 能顺利进行[27]。

4.5. 自由激发创新的理念与 OKR 的特点相同

字节跳动的业务还在高速发展，新业务的不断开拓，几乎都是摸着石头过河，公司鼓励试错并给予宽松的空间，员工可以在自由的空间中不断尝试，探索新的方向，公司还会提供足够的资源和支持，激

发了员工的创新性以及敢于挑战的自信心，正符合 OKR 鼓励创新和勇于挑战的特质。

5. 结论

中国的管理实践中体现了中国独有的文化特色，对于西方的管理工具，特别是非硬性的管理工具成功落地是比较困难的。所以应用 OKR 时切记生搬硬套，造成理论与实践“水土不服”，适得其反。只有深入了解，认真分析 OKR 的本质，明白其内在的逻辑，才能使其“本土化”。本文通过对字节跳动公司成功应用 OKR 的分析，总结出促使 OKR 成功落地的原因。字节跳动使用 OKR 时，企业的文化，组织结构，沟通机制等都为 OKR 提供成功落地的土壤，但是在执行的过程中，字节跳动也根据实际情况做出相应的调整，以适应企业的环境，因地制宜，所以达到了预期的效果。

目前在国内，OKR 的应用还存在一些问题，例如目标难以确定和分解、目标的设定不符合 OKR 的具有挑战性的特征、OKR 不公开透明、评分流于形式、不客观以及把 OKR 直接作为像 KPI 的绩效考核工具等。要解决这些问题首先对于明确目标，目标不只是脑袋一热所想出来的，而是要经过专业分析所得的，公司要结合自身的核心竞争力，明确其定位，未来的发展方向，确定公司的战略以及对于外部环境的合理分析等为依据制定公司的目标，但是对于目标的分解，大多数人的思维方式都是向下分解，而有时打破惯性思维的逆向考虑可能会使得目标的分解更加系统，有逻辑。再有，OKR 的公开透明是很多人难以接受的，也使得很多人在制定自己的 OKR 时不敢设定更具有挑战性的目标，不愿意透露自己的“野心”，而高层的领导者对于自己的 OKR 的公开更是一种抗拒，害怕会泄露商业机密，但是 OKR 的公开透明反而会创造一种无形的压力，使得每个人了解周围同事和上级领导的目标，从而激发员工的挑战欲望，促使员工不断学习，不断进步。最后在进行 OKR 评分时，由于有的公司把 OKR 作为绩效考核工具，使得员工在评分时不客观，而 OKR 应作为一种目标管理工具，不直接决定最终的绩效考核，应该用其他的绩效考核工具辅助，这样员工才能客观评价自己的 OKR 并及时调整。

在多变的环境下，企业要及时进行变革顺应环境变化，对字节跳动的 OKR 目标管理的研究，为企业成功应用 OKR 提供了思路，企业可以利用 OKR 对其进行目标管理，提高企业的绩效，要根据实际情况采取合理的 OKR 模式，促进 OKR 的成功落地和企业的持续性发展。

参考文献

- [1] 邹涛. 关于互联网公司绩效管理(OKR)创新的讨论[J]. 人力资源开发, 2014(18): 83.
- [2] 罗小娟. 互联网知识经济时代下的 OKR 分析[J]. 现代营销(下旬刊), 2018(9): 176-177.
- [3] 于欣炜. 绩效考核之 KPI 与 OKR [J]. 科技与企业, 2015(20): 48.
- [4] 董西增. OKR 理念在绩效评价场景中的应用探讨[J]. 化工管理, 2020(13): 26-27.
- [5] Levy, S. (2011) *In The Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*. Simon & Schuster, New York.
- [6] Radonić, M. (2017) OKR System as the Reference for Personal and Organizational Objectives. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal*, 28-37.
- [7] Sridhar, K. (2013) Employment Branding at Google: A Challenge to Attract and/or Build Talent. *International Journal of Sustainable Society*, 4, 350-356. <https://doi.org/10.1504/IJSSOC.2013.056844>
- [8] Hunter, D.E.K. and Nielsen, S.B. (2013) Performance Management and Evaluation: Exploring Complementarities. *New Directions for Evaluation*, 2013, 7-17. <https://doi.org/10.1002/ev.20042>
- [9] 童继龙. OKR 管理: 让每个企业都成为谷歌[J]. 互联网经济, 2015(8): 20-25.
- [10] 王卫征, 李颖. OKR 绩效管理逻辑——基于工作特性理论视角的分析[J]. 经营与管理, 2018(8): 42-47.
- [11] 赵锐. OKR 及 OKR 中国实践的研究综述[J]. 现代商业, 2019(16): 165-166.
- [12] 李欣欣, 肖骏. 基于 OKR 的公司内部创新团队绩效管理实践研究[J]. 价值工程, 2020, 39(9): 109-110.
- [13] 芮雪. 浅谈 OKR 工作法企业管理中的应用[J]. 产业科技创新, 2019, 1(1): 109-110+114.

- [14] 陈德金. OKR, 追求卓越的管理工具[J]. 清华管理评论, 2015(12): 78-83.
- [15] 西楠, 彭剑锋, 曹毅, 李梦抒, 李雨明, 曹春辉. OKR 是什么及为什么能提升团队绩效?——柔性导向绩效管理实践案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(7): 116-138.
- [16] 田五星, 王海凤. 大数据时代的公共部门绩效管理模式创新——基于 KPI 与 OKR 比较的启示与借鉴[J]. 经济体制改革, 2017(3): 17-23.
- [17] 王梦珺. KPI 与 OKR 绩效指标体系浅析[J]. 新经济, 2016(15): 78-79.
- [18] Zhou, H. and He, Y.-L. (2018) Comparative Study of OKR and KPI. 2018 *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECCED 2018)*, Hangzhou, 21-22 April 2018, 319-323. <https://doi.org/10.12783/dtem/eccd2018/23986>
- [19] 陈镭. 绩效考核工具不能只用一种: KPI、KPA、OKR 深度解读[J]. 中国机电工业, 2017(8): 61-63.
- [20] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, **70**, 9-71.
- [21] 魏威. 互联网初创公司绩效考核制度设计[J]. 全国商情, 2016(27): 39-40.
- [22] 赵振, 马柯航. 为绩效管理做减法: OKR 机理与本土化方法[J]. 兰州财经大学报, 2016, 32(1): 46-53.
- [23] 贾迎亚, 胡君辰. 自组织等于无组织吗?——论分享式领导和 OKR 在自组织中的重要性[J]. 管理现代化, 2016, 36(1): 51-54.
- [24] Pearce, C.L. (2004) The Future of leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, **18**, 47-57. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- [25] 陈春花, 刘超. 数字化生存与管理价值重构(五) 平衡个体与组织目标——共生人力资源下的 OKR 探索[J]. 企业管理, 2020(10): 100-102.
- [26] Agwu, M.O. and Ogiriki, T. (2014) Liaison Committee on Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny. *Journal of Management & Sustainability*, **4**, 134-146. <https://doi.org/10.5539/jms.v4n4p134>
- [27] 王嘉琦. OKR 绩效管理的应用与落地[J]. 企业改革与管理, 2018(14): 56-57.