



MARKETING OKR / GOAL · EVIDENCE ·
ACTION · REVIEW

战略不能只活在 季度会上

AI 营销 OKR 的每日行动闭环

让目标每天改变优先级、日历与资源：AI 回收证据、暴露偏差、建议下一步，人保留目标取舍与资源重排权。

拆开目标与任务

保留战略下注、因果假设与撤销点

限制在制目标

新目标必须明确替换旧工作
shichangbu.ai

建立 GEAR-5

目标、证据、行动、复盘、资源重排

完成 90 天闭环

影子推荐通过后再有限自动化

执行摘要 | 目标只有进入证据、行动与资源重排，才开始成为经营系统

竹势 AI 营销智库出品

BOARD OPERATING THESIS / 董事会判断

目标进入日常，不靠 AI 自动生成更多任务，而靠目标、证据、行动、复盘与资源重排形成一条可检查、可暂停、可改向的传动链。

董事会面对的首要取舍，是“把更多工作纳入目标”还是“让更少的目标获得真正资源”。本报告选择后者。目标数量越多，表面覆盖越全面，实际越难形成资源差异；AI 若继续把每个目标拆成计划、提醒和日报，只会降低忙碌的生产成本。经营层应先限定目标组合和稀缺能力，再决定哪些环节需要自动化。对暂时不做的事项，要留下明确的拒绝理由与重新进入条件，而不是放进没有资源的候选列表。

第二个取舍，是“实时可见”与“实时干预”的边界。状态可以持续采集，证据可以自动整理，偏差可以及时暴露，但管理者不应因为系统能够实时更新就不断改目标。频繁改向会破坏学习窗口，也使团队无法判断结果来自策略还是噪声。因此，报告区分状态更新、行动重排、下注调整与目标变更四种权限：越接近战略取舍，审批层级越高，历史保留要求越严格。

第三个取舍，是短期结果与长期能力。营销部门最容易把线索、点击和转化当作唯一结果，但品牌信任、客户质量、交付兑现和组织学习同样决定长期现金流。双回路 KR 不是多放几项指标，而是把结果证据、领先证据、护栏和活动量放在不同位置，防止短期数字吞噬长期价值。董事会应审议组合是否平衡，而不是要求所有目标都按同一频率更新。

许多企业已经拥有年度战略、季度 OKR、月度 KPI、项目计划、任务看板和营销日历，但这些对象通常分散在不同系统，由不同角色维护。季度会上讨论的是增长、客户价值和战略选择；日常工作里出现的却是写稿、开会、催进度和补报表。目标没有消失，只是在被层层转译时失去了因果假设、资源边界、停止条件和证据责任。最终，团队可以非常忙，却无法解释哪些动作推动了关键结果，哪些只是维持运转。

本报告的核心判断是：AI 不能把“目标自动拆成任务”当作闭环。真正的闭环包含五个连续齿轮：目标定义、证据回收、行动执行、复盘判断和资源重排。AI 适合感知业务状态、发现偏差、准备建议、回收证据、生成复盘底稿；目标取舍、预算转移、跨部门冲突、风险例外和结果解释仍须由有授权的管理者完成。只要资源没有重新配置，所谓闭环往往只是信息更新。

报告提出 GEAR-5 目标传动链，并把经营目标、战略下注与每日行动放入三层图。目标层回答“为何值得做以及放弃什么”；下注层保存可检验的因果假设、阶段证据和撤销点；行动层将责任人、对象、触发、依赖、容量、截止、证据和升级路径写成每日行动合同。双回路 KR 同时保留结果 KR 与领先证据，避免团队用活动量代替结果，也避免在滞后指标揭示问题时已经错过纠偏窗口。

对董事会而言，最重要的治理变化不是增加一个目标软件，而是建立目标容量阀和资源再分配节奏。团队的并行目标、关键下注和稀缺能力必须设上限；新增目标要明确替换谁、停止谁、减少谁的资源。会议、周报和看板也应停止搬运信息，转向处理偏差、记录决策、验证假设和重新配置资源。90 天试点应只选择一个高价值营销闭环，先解耦目标与任务，再运行影子推荐，最后开放有限自动化并进行故障演练。

表 0-1 | 十个可辩护的核心结论

序号	核心结论	董事会含义
1	战略、OKR、KPI、项目、任务、日程是不同治理对象，不能合并为一张任务表。	分别设置所有者、变更权和审议节奏。
2	Objective 必须形成取舍；没有“不做什么”的目标只是愿望。	批准目标时同步批准资源与停止清单。
3	KR 必须证明结果变化；活动量只能作为行动或领先证据。	审查结果口径、基线、数据责任和归因边界。
4	每个战略下注都要保存因果假设、领先证据和撤销点。	允许在证据反转时停止，不把坚持误当执行力。
5	AI 可建议与编排，但不得自行改变目标、预算和重大风险容忍度。	按可逆性、影响与置信度配置权限。
6	每日行动必须带证据回收义务。	完成动作不等于完成闭环。
7	日历、事件、阈值和人工触发必须组合。	避免只按日期推进而忽视环境变化。
8	WIP 上限把机会成本显性化。	新目标必须替换旧目标或增加明确资源。
9	复盘的产出是决策与资源变化，不是更长的周报。	用决策到行动时延衡量管理效率。
10	90 天验证的是闭环质量，不是软件上线数量。	通过扩展门后再复制到更多场景。

来源：本报告综合目标设定、战略执行、质量管理、看板与 AI 风险治理证据形成。

这十项结论构成全文的审议顺序。管理层不应先讨论“系统能自动做什么”，而应先确认各类对象的职责边界、目标容量、证据标准和资源调整权。技术能力越强，这些治理前提越重要，因为自动化会放大既有目标设计的质量，也会更快放大错误目标和冲突任务。

第一章 | 一张任务表承载不了战略：六类对象必须各司其职

竹势 AI 营销智库出品

O	KR	P	A	T
Objective	Key Result	Project	Action	Time
明确取舍	证明结果	组织下注	产生证据	保护注意力

六类对象分开后，责任边界也随之清晰。战略目标的所有者要解释为什么优先投入，以及哪些方向被推迟；OKR 责任人要解释结果口径和周期；项目经理管理范围、依赖和里程碑；任务责任人承诺具体动作；日程只保留时间承诺；KPI 所有者维护稳定运营。任何一个角色都不能用“上游目标不清”长期掩盖自身责任，也不能用“任务已完成”替代对结果的解释。

在技术架构上，目标系统应扮演语义与决策层，而非全能数据库。CRM 保存客户状态，广告平台保存投放事件，项目系统保存交付进度，日历保存时间承诺。目标闭环通过对象标识、事件时间和版本把它们连起来。这样既能减少重复录入，也能避免一个系统故障导致全部经营记录不可用。对董事会而言，可迁移性和审计能力比界面是否“一站式”更重要。

企业常把战略目标、OKR、KPI、项目、任务与日程串成一条简单层级，随后要求所有工作“向上挂目标”。问题在于，六类对象回答的管理问题不同。战略目标处理方向和取舍；OKR 把方向转成一段时期内可验证的结果；KPI 监控系统健康；项目组织临时性变革；任务定义具体责任；日程占用真实时间。把它们压成同一种记录，会让目标被任务淹没，也让任务承担不该承担的战略解释责任。

表 1-1 | 六类经营对象的职责分工

对象	核心问题	典型期限	所有者	允许的变更
战略目标	选择在哪些战场取胜、放弃什么	1—3 年	董事会/CEO	环境或基本假设变化时
OKR	本周期要实现何种可验证变化	季度为主	业务/职能负责人	有证据的周期内重估
KPI	系统是否健康、是否越过护栏	持续	流程或指标责任人	口径治理后调整
项目	如何交付一项临时性变化	数周至数月	项目负责人	范围、时间、成本联动
任务	谁在何时对哪个对象做什么	小时至数周	直接责任人	在授权边界内重排
日程	何时占用何种稀缺时间	分钟至数日	个人/团队	依赖和优先级变化时

这套分工意味着同一项工作可同时与多个对象相关，但不应被同一字段替代。例如“完成 30 场客户访谈”是任务或项目里程碑；“目标客户试点转化率由 8% 提升至 15%”可以是 KR；“销售线索响应时长”可能是 KPI。访谈数量即使完成，也不能自动证明转化改善，更不能证明公司选择的细分市场正确。

表 1-2 | 常见混淆及其后果

最常见的失真有五种。把 KR 写成任务，虽然容易勾选，却只能证明活动发生；修复时必须补入基线、目标值与结果证据。把所有 KPI 升格为 OKR，会制造“全面对齐”的外观，却让目标失去取舍；稳定运营指标应继续承担健康监控，只有出现异常或战略变化时才进入下注。把项目完成率当作战略进度，会把范围交付误当成价值实现，因此必须另设客户与经营结果回路。会议只是决策触发器，不能因为进入日程就成为产出。必要的合规、维护和客户服务也无须被虚假包装为战略任务。

这些混淆之所以顽固，是因为它们降低了系统建模难度，却把判断成本推迟到季度末。责任人看到的只是“已完成”，经营层看到的却是结果没有改变。治理者应允许对象保持差异，再用最小连接字段建立追溯关系；系统设计的优先级应是保留语义，而非追求一张表覆盖所有工作。

董事会应允许“必要但不战略”的工作存在，例如合规维护、基础内容更新和客户服务。强迫所有任务挂战略目标，会诱发事后包装。更可靠的口径是：关键资源和关键行动必须可追溯到目标；日常运营工作由 KPI 与服务水平管理；无法归类的工作进入定期清理，而非临时编造目标关联。

表 1-3 | 对象之间的最小连接字段

六类对象之间只需要稳定、可迁移的最小连接。战略目标连接 OKR 时保存战略主题、明确取舍、资源池和风险边界；OKR 连接战略下注时保存因果假设、预期贡献与证据门；下注连接项目或行动时保存责任人、依赖、容量和撤销点；行动连接证据时保存业务事件、证据类型、采集时间与验证者；证据进入复盘时形成偏差、解释、置信度与建议；复盘进入资源层时必须记录继续、加码、重排、暂停或终止。

这种连接方式允许 CRM、广告平台、项目系统和日历继续承担各自职责，同时保证目标系统能够重建经营链路。真正需要统一的是标识符、版本、事件时间和责任，而不是界面。企业未来更换软件时，只要这些语义能够导出，目标历史、证据与决策就不会随产品退役而消失。

最小连接字段也是系统架构边界。目标系统不需要吞并 CRM、广告平台、项目管理和日历；它需要用稳定标识符连接这些对象，并保留事件时间、版本和责任。这样即使工具退役或更换，企业仍可迁移目标、证据与决策历史。微软 Viva Goals 的退役提示企业：软件可消失，经营语义和审计链不能随之消失。[S18]

第二章 | 好 Objective 的价值在于迫使选择，好 KR 的价值在于排除自我安慰

竹势 AI 营销智库出品

方向清楚	结果可证	责任明确	容量真实	边界可停
能形成取舍	不是活动量	拥有判断权	新目标替换旧目标	证据反转就重排

Objective 的挑战性不是把数字调高，而是明确需要跨越的经营矛盾。例如“扩大获客同时不降低线索质量”比“新增一千条线索”更能形成选择，因为前者迫使团队同时处理受众、内容、销售承接和交付容量。目标批准时，负责人应说明不做什么、愿意承受什么代价、何种证据会证明方向错误。缺少这些内容，鼓舞性的措辞只能制造解释空间。

KR 的防博弈设计需要同时考虑可控性与真实性。完全不可控的结果会让团队失去承诺，完全可控的活动量又容易被刷高。可行做法是把最终结果放在 KR，把团队可影响的领先证据放入第二回路，并为数据口径设置验证责任。营销与销售共同目标还要明确线索定义、归属窗口和重复计算规则，避免部门分别宣布达标。

目标设定理论长期显示，清晰且具有挑战性的目标通常比含糊的“尽力而为”更能改善绩效，但前提包括能力、承诺、反馈和任务复杂度适配。Locke 与 Latham 的研究不支持把任何数字目标都视为有效目标；复杂任务中过度僵硬的结果压力可能压缩学习、诱发捷径或降低对环境变化的响应。[S2] 因此，Objective 的质量首先体现在选择，而不是措辞鼓舞。

表 2-1 | Objective 质量诊断

诊断维度	通过标准	失败信号	董事会追问
经营价值	明确客户、收入、利润、品牌或风险变化	只有“加强、提升、推进”	完成后哪项经营状态不同？
取舍	写明不做、后做或减少什么	所有事项都重要	为了它准备停止什么？
时间边界	对应可管理的决策窗口	无限期愿景直接当季度目标	本周期能验证哪部分？
责任边界	存在单一结果责任人	多人共同负责无人裁决	谁有权调整资源？
资源真实性	与预算、能力和 WIP 匹配	目标先定、资源以后再说	最稀缺能力在哪里？
风险边界	明确品牌、合规、客户体验护栏	只谈增长不谈代价	哪些结果不可接受？

一个可运行的营销 Objective 可以写为：“在不牺牲品牌信任和销售质量的前提下，验证制造业中型客户的可复制获客闭环。”它天然排除纯流量增长，也把验证对象、客户范围和护栏带入决策。相反，“全面提升品牌影响力与销售转化”同时包含多个方向，没有冲突处理逻辑，无法指导资源取舍。

表 2-2 | KR 的四类口径

类型	作用	示例	不能单独证明什么
结果 KR	证明经营或客户状态变化	目标客户试点转化率 8%→15%	不能独立证明由某一行动导致
质量护栏	限制副作用	投诉率不高于基线、品牌错误为零	不能替代核心结果
领先证据	检验因果假设	决策人参与诊断占比、方案采纳信号	不是最终经营结果
活动量	记录投入或动作	访谈场次、内容数量、会议次数	不能证明价值实现

双回路 KR 不否定活动指标，而是把活动放回正确位置。活动量帮助判断行动是否发生；领先证据判断假设是否仍然可信；结果 KR 判断经营变化是否出现；护栏判断代价是否可接受。四类口径同时存在时，管理层才能区分“没做”“做了没信号”“有信号没结果”和“有结果但代价过大”。

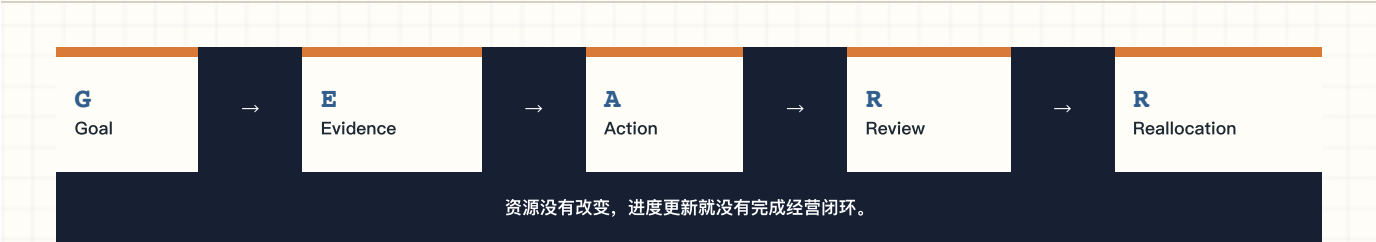
表 2-3 | 双回路 KR 设计示例

层级	指标	基线/目标	更新频率	判断规则
结果 KR	目标行业有效商机转化率	8%→15%	每周滚动、月度确认	达到且样本不少于既定门槛
领先证据 1	老板/高管参与诊断比例	35%→60%	每周	连续两周下降触发澄清
领先证据 2	诊断后 7 日内试点方案采纳率	20%→40%	每周	低于 25% 触发价值主张复核
护栏	低质量线索占比	≤基线	每周	超过阈值暂停扩量
活动	完成深度诊断场次	每周 8—10 场	每日	仅用于容量与执行检查

KR 的统计口径必须写明对象、基线、时间窗、去重方式、样本门槛、数据源和验证者。若基线不存在，前两周可作为测量期，但不能用临时观测值包装成改善。对于品牌、组织能力和客户关系等长期结果，应采用组合证据和阶段门，避免用短期转化率压倒长期资产。

第三章 | 目标一下注—行动三层图保留战略因果，也保留停止的权利

竹势 AI 营销智库出品



战略下注承担的是“为什么这些行动可能产生结果”的解释责任。每项下注都应写出目标对象、预期机制、最早可观察信号、反证、资源上限和撤销点。这样，复盘不再问“大家是否努力”，而是问“假设是否得到支持”。当证据反转时，停止下注是正常经营动作，不应被视为负责人承认失败；否则团队会倾向于延长项目并选择性收集证据。

三层图还解决了跨部门协同中的责任错位。业务负责人拥有目标和下注，职能团队拥有专业行动与能力容量，数据角色验证证据，经营层裁决冲突。一个部门可以拒绝超出容量或违反护栏的行动，但必须给出替代方案和影响。AI 可展示不同方案对时间、预算与 KR 的影响，却不能把跨部门冲突简化为任务逾期。

战略无法直接被“拆解”为确定任务，因为战略本身包含对未来的判断。Rumelt 把战略核心概括为诊断、指导方针和协调行动；其关键在于识别主要挑战并集中力量，而非列出愿望清单。[S7] 因此，目标与行动之间必须增加“战略下注”层：把团队相信的因果机制、需要观察的领先证据、依赖和撤销条件显式化。

表 3-1 | 目标一下注—行动三层图字段

层级	必填字段	核心角色	主要输出
经营目标	客户/经营变化、取舍、期限、资源池、护栏	CEO/业务负责人	被批准的目标声明
战略下注	因果假设、对象、预期贡献、领先证据、依赖、撤销点	CMO/下注负责人	可检验的下注卡
每日行动	责任人、对象、动作、触发、容量、截止、证据、升级	团队负责人/执行者/AI	可执行行动合同

例如，目标是“验证制造业中型客户可复制获客闭环”。下注 A 可以是“以老板级经营诊断替代通用产品演示，将提高试点意向”；下注 B 可以是“把研究报告与行业场景 Demo 绑定，将缩短决策周期”。两项下注争夺相同的售前能力，因此不能无限并行。每项下注需要预先规定何时加码、何时重构、何时停止。

表 3-2 | 战略下注卡

字段	示例	判断要点
假设	老板级诊断比功能演示更能推动高价值试点	必须可被证伪
目标对象	年营收 3000 万—5 亿元、已有市场团队的制造业企业	对象边界稳定
预期贡献	提升诊断后 14 日内试点意向率	与结果 KR 有方向联系
领先证据	高管参会、问题承认、数据授权、付费试点讨论	不只看口头满意
依赖	行业资料、FDE 容量、Demo 环境	依赖失败可触发重排
撤销点	连续 3 周无领先证据且已达样本门槛	防止沉没成本
资源上限	每周 12 场诊断、2 名 FDE	与 WIP 阀联动

撤销点不是失败预言，而是保护学习和资源纪律。没有撤销点的下注会在缺乏证据时不断追加解释；没有资源上限的下注会用加班掩盖优先级冲突；没有依赖记录的下注会把跨部门延迟误判为执行不力。AI 可持续监测这些条件，但暂停或终止应由下注负责人或更高授权者确认。

表 3-3 | 三层图的变更权限

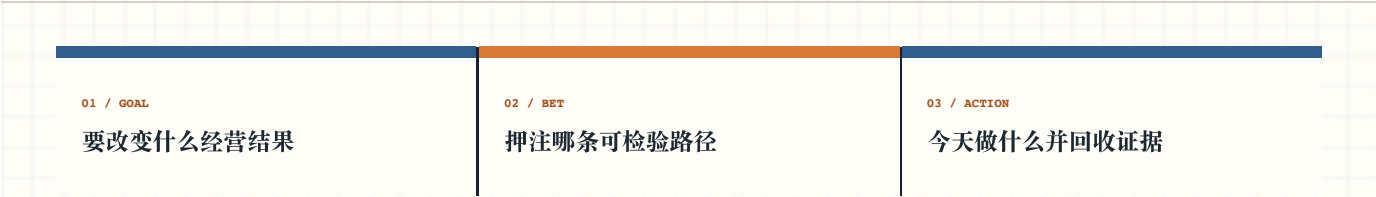
三层图的变更权不能由一个“编辑权限”覆盖。AI 可以提示目标措辞含糊、KR 口径冲突或提出替代下注，但目标取舍应由 CEO 或业务负责人批准，KR 口径由目标责任人与指标治理者共同确认，战略下注由 CMO 或业务负责人裁决。行动排程可以在规则授权范围内自动调整；预算、关键能力与高风险暂停只能由拥有相应权力的人决定。

每次变更都要保留原版本、理由、证据、影响范围和生效时间。尤其是目标值重算、预算转移与下注终止，不能覆盖旧记录。版本化不是文档管理细节，而是问责基础：它让董事会区分“当时基于合理证据作出的决定”与“事后为了好看而改写口径”。

重新规划必须新增版本，而非覆盖历史。目标、下注、行动、证据和决策都要带有效时间。这样管理层既能看到“当前真相”，也能重建当时基于什么信息作出何种决定，避免季度结束后通过修改目标口径美化结果。

第四章 | GEAR-5 目标传动链：没有资源重排，复盘只是信息消费

竹势 AI 营销智库出品



GEAR-5 的核心不是五个名词顺序，而是每个齿轮都有明确的交接条件。证据只有经过口径验证才能更新 KR；行动只有满足依赖与容量才进入执行；复盘必须形成决定，不能只形成总结；资源重排必须在预算、人员时段、渠道额度或管理注意力上真实生效。任何交接缺少责任人和时限，闭环都会退化为信息流。

资源重排是最难也最容易被省略的环节。管理层常在复盘会上认可偏差，却要求团队“想办法追上”，本质上没有改变资源条件。有效重排至少包括减少范围、延后其他目标、增加关键能力、调整预算、改变服务水平或终止下注。决定作出后，系统应追踪资源何时真正生效；长期停留在“已决定”状态应升级。

GEAR-5 将目标闭环定义为 Goal、Evidence、Action、Review、Reallocation 五个齿轮。Goal 提供方向与取舍；Evidence 回收业务事实；Action 将下注转成责任明确的动作；Review 解释偏差与假设变化；Reallocation 改变预算、容量、顺序或目标。任何一环缺失，闭环都会退化。

表 4-1 | GEAR-5 运行定义

齿轮	输入	关键处理	输出	典型失效
Goal 目标	战略诊断、资源边界	形成取舍与结果标准	目标与 KR	目标泛滥
Evidence 证据	业务事件、客户反馈、数据	验证真实性与口径	证据包	只靠自报进度
Action 行动	下注、依赖、容量	形成每日行动合同	执行记录	任务与目标脱节
Review 复盘	偏差、证据、历史决策	判断原因与可逆性	决策建议	只总结不裁决
Reallocation 资源重排	决策、机会成本	调整预算、人员、WIP、顺序	新资源状态	复盘后继续原样

GEAR-5 的运行节奏不要求所有齿轮每天发生。行动与证据可实时或每日更新；偏差澄清可按事件触发；资源重排通常按周进行，重大风险随时升级；目标级取舍在月度或季度审议。关键是每一类事件都知道下一站在哪里，而不是把所有异常都压到季度会上。

表 4-2 | GEAR-5 的节奏设计

节奏	主要对象	会议/机制	必须产出
实时/事件	高风险事件、关键依赖	告警与人工确认	暂停、升级或继续
每日	行动、阻塞、证据缺口	异步更新/短站会	责任、下一步、证据
每周	下注、WIP、跨部门冲突	偏差与资源会	重排、加码、暂停
每月	KR 趋势、组合风险	经营复盘	假设更新、资源池调整
季度	目标与战略选择	董事会/经营会	目标续期、替换、终止

每日站会不应逐人汇报“昨天做了什么”，而应处理阻塞、证据缺口和需要升级的冲突。周会不应重新读取看板，而应决定哪些下注继续、哪些需要更多证据、哪些要释放资源。月度复盘负责跨下注比较和预算调整。这样会议层级与决策权相匹配。

表 4-3 | 闭环完整性评分

闭环完整性可按五项各 0—2 分审视。目标若只是愿望清单为 0 分，有结果但无取舍为 1 分，结果、取舍、资源与护栏完整才是 2 分；证据从主观汇报、到有数据但口径不稳、再到来源可验且责任清楚；行动从泛化待办、到具备责任与截止、再到包含触发、依赖、证据和停止条件；复盘从状态搬运、到偏差解释、再到形成决定；资源则从毫无变化、临时协调，进阶为预算、WIP 或关键能力的正式重排。

这个评分只用于判断场景是否具备扩展条件，不用于排名个人。总分低于 7 分时，自动化会放大设计缺陷；达到 7—8 分可运行影子推荐；只有 9—10 分且完成故障演练，才适合开放低风险、可逆动作。任何单项为 0 分，都应先修复该断点。

总分并非绩效排名，而是扩展门。低于 7 分的场景不宜开放自动执行；7—8 分可运行影子推荐；9—10 分且完成故障演练后，才可对低风险、可逆动作开放有限自动化。

第五章 | 每日行动合同把任务变成可审计的责任，而不是更细的催办

竹势 AI 营销智库出品

OUTCOME LOOP

结果 KR

确认客户、收入、品牌或效率是否真实改变。

EVIDENCE LOOP

领先证据

检验战略假设是否仍成立，决定继续、调整或停止。

每日行动合同只应用于对结果链路有影响的关键动作。普通行政待办继续使用轻量任务字段，避免治理成本吞噬执行时间。判断标准是：该动作失败、延迟或错误执行，是否会改变 KR、客户承诺、预算、品牌或合规风险。答案为是时，才需要补齐触发、依赖、证据、停止条件与升级路径。

责任人的承诺也要区分“完成动作”与“交付证据”。例如销售在客户会后更新 CRM 不是形式要求，而是为下注判断提供客户异议、决策角色和下一步承诺。AI 可以从会议记录预填字段，但责任人必须确认事实与敏感内容。若自动摘要与真实业务记录冲突，应以可验证记录为准，并把冲突本身作为质量事件处理。

任务管理工具通常记录标题、负责人、截止时间和状态。这些字段足以提醒，却不足以支撑经营闭环。每日行动合同增加目标、KR、对象、触发、依赖、容量、证据、停止条件与升级路径，使每个关键动作都能解释为何发生、何时不应继续、完成后回收什么事实。

表 5-1 | 每日行动合同完整字段

字段	定义	示例
目标/KR	所服务的结果	制造业试点转化率 KR
责任人	对完成与证据负责的人	行业营销负责人
对象	动作指向的客户/资产/账户	A 类制造业高管线索
动作	可观察的行为	发送诊断摘要并预约决策会
触发	为何此刻发生	客户完成诊断且评分≥阈值
依赖	前置条件	诊断记录、案例包、顾问档期
容量	占用的稀缺能力	顾问 45 分钟、FDE 30 分钟
截止	业务上有效的时限	诊断后 48 小时
证据	完成后必须写回的事实	客户确认、会议时间、异议类别
停止条件	不得继续的情形	未获授权、风险标签、重复触达
升级路径	谁处理例外	销售负责人→CMO

合同的重点不是增加填写负担。对重复场景，绝大多数字段可由模板、业务状态和规则自动带入；人只需确认例外与判断项。AI 可以根据 CRM 事件生成建议行动、检查依赖、识别冲突并准备证据字段，但不得把“建议”默认为“已授权执行”。

表 5-2 | 行动自动化分级

级别	AI 权限	适用动作	示例
L0 记录	只提取与归档	所有场景	从会议提取行动项
L1 建议	生成下一步与理由	信息充分但需判断	建议联系某客户
L2 排程	在规则内安排时间	低风险内部动作	安排复盘草稿
L3 草拟	生成待审批内容/变更包	对外或影响预算前	生成邮件、预算调整草稿
L4 有限执行	白名单、额度内、可回滚	低风险高频动作	更新内部状态、发送已批准提醒
L5 禁止自治	只能告警与模拟	目标、预算、重大品牌/合规	终止战役、改变价格承诺

权限分级要基于影响、可逆性、数据敏感度和置信度，不基于“AI 看起来很聪明”。同一动作在不同对象上可能属于不同级别：内部提醒可自动发送；向普通订阅用户发送经批准的服务通知可能有限执行；向重大客户承诺价格、交付或法律条款则必须人工确认。

表 5-3 | 行动质量验收

检查项	通过条件	失败处理
关联真实性	能说明对哪项下注和 KR 有何贡献	取消虚假关联或重写
责任唯一	单一直接责任人	多人协作另设参与者
时间有效	截止与业务窗口一致	按事件重排
依赖可见	前置条件和责任明确	阻塞而非继续催办
证据可回收	完成后能生成可验证事实	补数据接口或人工验证
停止可执行	规则能阻止越界	增加审批或降级权限

评价行动合同不看任务数量，而看行动关联率、证据回收率、阻塞识别时延和无效动作比例。若团队出现大量“完成但无证据”的任务，应优先修复数据与流程，而非提高催办频率。

第六章 | 四类触发器共同驱动执行：日历负责节奏，事件与阈值负责现实

竹势 AI 营销智库出品

DAILY ACTION CONTRACT / 每日行动合同

目标 · KR · 责任人 · 对象 · 动作 · 触发 · 依赖 · 容量 · 截止 · 证据 · 停止条件 · 升级路径

触发器组合的设计原则是：日历保证纪律，事件反映现实，阈值抑制噪声，人工触发处理不可编码的判断。新品上市前的素材检查适合日历触发；重点客户打开方案并回复适合事件触发；连续两个周期商机质量下降适合阈值触发；重大舆情、竞品突变或董事会临时调整则需要人工触发。四类触发共同指向同一行动合同，避免重复建单。

阈值不能只由历史均值自动生成。业务负责人需要说明容忍区间、观察窗、季节性 with 样本门槛，风险负责人需要定义高影响事件的默认动作。对于品牌和客户关系，低频事件可能比大量日常波动更重要；对于广告与线索响应，高频数据更适合自动识别。触发策略应按对象重新设计，不能复制一套通用告警规则。

只用日历触发会造成“按时忙碌”：每周一生成周报、每月末更新 KR、每季度解释偏差，却无法在客户意向骤降、预算消耗异常或依赖失败时及时调整。目标闭环应组合日历触发、事件触发、阈值触发和人工触发。

表 6-1 | 四类触发器职责

触发器	适用情形	优点	主要风险
日历触发	固定经营节奏	可预期、易组织	机械执行、忽视变化
事件触发	客户、系统、内容或项目状态变化	接近真实业务	事件噪声与重复
阈值触发	指标越界、趋势恶化、容量超限	提前暴露偏差	阈值误设与短期波动
人工触发	例外、判断、外部突变	保留管理权	依赖个人发现与响应

成熟设计通常是“事件发现—阈值判断—人工裁决—日历复盘”。例如广告账户出现成本异常是事件；连续两个观察窗超出护栏是阈值；是否暂停预算由授权人裁决；周会再审视该下注是否仍应继续。四类触发器不是竞争关系，而是不同时间尺度上的控制结构。

表 6-2 | 触发器与权限矩阵

场景	触发	AI 动作	人工动作	升级条件
线索 24 小时未跟进	事件+阈值	提醒并生成跟进草稿	销售确认发送	高价值客户或多次逾期
获客成本连续上升	阈值	归因分析、方案模拟	批准预算/定向变化	超预算或品牌风险
内容发布节点	日历	检查素材、依赖与审批	确认高风险内容	缺审批或事实证据
竞品重大动作	事件	汇总证据与影响情景	判断是否改变下注	涉及价格战或战略响应
突发监管变化	人工+事件	定位受影响资产、暂停建议	法务/管理层裁决	对外承诺或存量内容风险

触发器也需要去重、冷却时间、置信度和责任人。否则系统会反复告警，最终被团队静音。高频低价值告警应聚合；低频高影响事件应立即升级；证据不足的异常可进入观察状态，而不是直接触发执行。

表 6-3 | 触发器质量规则

触发器必须具备六项运行规则：用“对象、事件类型、时间窗”形成去重键；按业务变化速度设置冷却时间；明确事实、推断与建议的置信度；按客户、预算、品牌和合规影响分级；给每项建议设置失效时间；并把确认人、决定、时间和理由回写。低置信事件只能提示，高置信且低影响的事件才可进入排队。

规则的管理含义是减少噪声，而非追求更多告警。没有去重和冷却，团队会迅速静音系统；没有有效期，过时建议可能在环境已经变化后被执行；没有确认回写，系统无法判断告警是被处理、被忽略还是被其他动作覆盖。触发器的产品负责人应对误报率和漏报率负责，业务负责人对响应规则负责。

董事会应关注触发后是否形成了更快、更好的决策，而不是告警数量。偏差发现时延、确认时延、决策到行动时延和误报率共同决定触发系统的价值。

第七章 | WIP 目标容量阀让“都重要”付出真实代价

竹势 AI 营销智库出品

CAL 日历触发	EVT 事件触发	THR 阈值触发	HUM 人工触发
每个触发器都必须同时写清建议权、执行权与停止权。			

WIP 上限要落到关键能力而非组织编制。一个十人团队可能同时只能承担两个需要高级策略判断的下注，因为真正瓶颈是 CMO 审核、行业专家时间或客户访问窗口。反之，标准化程度高的内容适配可以并行更多。容量阀因此需要同时记录数量、复杂度和稀缺能力占用，避免用平均工时掩盖瓶颈。

新增目标进入时，提议者必须回答替换项、机会成本和恢复条件。若没有旧目标退出，新事项只能进入候选池，不能偷偷变成“临时紧急任务”。经营层需要对频繁插单承担责任，并审视插单是否源于环境变化、前期规划不足或权力偏好。AI 可以展示受影响的里程碑和客户，却不能替管理层决定谁承担损失。

Toyota Production System、看板与约束理论共同强调：系统吞吐受瓶颈约束，增加在制品通常会延长周期、掩盖阻塞并增加切换成本。把这一思想转入战略执行，意味着组织不能无限增加季度目标和战略下注。目标容量不是写作规范，而是资源配置规则。

表 7-1 | WIP 目标容量阀

层级	建议上限	容量单位	超限处理
公司级战略目标	3—5 个	管理关注与资本	新增必须替换或合并
业务单元 Objective	2—4 个	负责人决策能力	说明与公司目标关系
团队战略下注	每团队 2—3 个	关键能力/专家时段	排队、暂停或增加资源
个人关键行动	同时 1—3 个	可用工作时间	先完成/解除阻塞再拉新
跨部门依赖	按瓶颈能力设配额	法务、数据、设计、FDE	统一排队与升级

上限不能机械复制。高波动业务需要更小批量和更短周期；稳定运营可允许更多标准化事项。关键是把稀缺能力作为容量单位，例如 FDE 方案小时、设计审核时段、法务审查容量、广告优化窗口，而不是只数任务条数。

表 7-2 | 新目标进入规则

问题	必须回答	未回答时
替换谁	停止、暂停或降级哪个现有目标/下注	不得进入
资源从哪来	预算、人员、专家时间如何转移	进入候选池
机会成本	延迟或放弃的价值是什么	提交更高层裁决
依赖是否可用	瓶颈能力是否承诺	保持阻塞状态
停止条件	何时释放资源	不得自动续期
护栏是否改变	风险容忍度是否需要调整	风险负责人审批

“新目标必须替换旧目标”是最有效的战略对话之一。它迫使提议者说明新增事项的相对价值，而不是用紧迫感绕过优先级。AI 可以模拟资源占用和受影响的里程碑，但不能自行决定牺牲哪个客户、哪个市场或哪个长期品牌资产。

表 7-3 | 容量健康指标

容量健康应至少观察六项信号：活跃 Objective 数量、活跃战略下注数量、关键人员跨下注切换次数、依赖阻塞年龄、资源重配从决定到生效的时间，以及关键行动完成后的证据回收率。持续超过目标或下注上限、下注长期没有撤销点、频繁切换、关键路径阻塞累积、资源决定迟迟未兑现，都是容量阀失灵的表现。

这些指标用于定位系统瓶颈，不用于评价个人是否“够努力”。例如切换率升高可能源于管理层反复插单，阻塞年龄上升可能源于法务或数据权限未及时响应。周资源会需要把指标落到具体能力池，明确谁有权停止新工作、谁对依赖时限负责，以及何时必须升级到经营层。

WIP 指标应进入每周资源会，而不是用于惩罚个人。高 WIP 往往是管理层不断加目标的结果。若把后果全部压给执行团队，系统会出现隐性加班、状态美化和低质量完成。

第八章 | 证据回收链防止“完成即成功”，也防止事后改写因果

竹势 AI 营销智库出品



证据回收首先要确定“什么事实足以改变决定”。同样是客户反馈，普通点赞不能证明购买意愿，明确预算、决策流程和试点承诺更接近有效商机；同样是内容表现，阅读量不能单独证明品牌认知变化，目标受众构成、搜索行为、销售引用和后续转化更有判断价值。证据设计必须服务下注，而不是因为数据容易采集就成为核心指标。

为防止确认偏误，每次复盘都应同时呈现支持证据、反证和缺失证据。AI 在摘要时要标出来源性质和置信度，不应把多条同源信息误当成独立证据。数据角色负责口径与完整性，业务角色负责解释，下注负责人提出决定，批准者承担资源后果。证据不充分时可以继续观察，但必须写明观察期限和不决策的代价。

证据回收链从业务事件开始，经验证、归类、KR 更新、偏差解释、决策记录，最后生成下一步行动。它解决两个常见问题：一是任务完成后没有事实回流，导致复盘只能依赖记忆；二是结果出现后，团队按成功或失败反向编造原因。

表 8-1 | 证据回收链

环节	核心问题	输出
业务事件	现实中发生了什么	带时间戳的事件
证据验证	来源是否可信、对象是否正确	可用/待核/无效
指标映射	影响哪个 KR、领先证据或护栏	指标更新候选
偏差解释	与预期差异为何出现	假设、依赖、执行、外部因素
决策记录	继续、重排、暂停或终止	有授权的决定
下一步行动	谁在何时做什么并回收什么证据	新行动合同

证据分为系统证据、客户证据、交付证据、财务证据和管理判断。系统日志适合证明动作发生，却不能证明客户价值；客户口头反馈提供方向，但可能受礼貌和样本偏差影响；财务结果更接近经营价值，却通常滞后且受多因素影响。双回路 KR 的意义就在于组合不同证据，而非迷信单一“实时数据”。

表 8-2 | 证据等级与限制

证据类型	例子	优势	限制
系统事实	CRM 状态、广告消耗、发布时间	可自动采集、时间明确	字段可能被错误维护
行为证据	客户参加决策会、授权数据接入	比态度更接近承诺	仍未证明最终成交
客户陈述	异议、满意度、需求确认	提供机制解释	主观、样本偏差
经营结果	收入、利润、留存、商机转化	接近价值	滞后、归因复杂
专家判断	品牌、风险、策略评估	处理难量化问题	需记录依据和冲突意见

证据进入系统前要保存对象、时间、来源、采集方法、验证者、口径版本和使用限制。AI 摘要必须链接到可追溯的原始业务记录，但公开报告和管理看板可只展示必要结论。敏感客户数据与员工信息要遵循最小权限和保留期限。

表 8-3 | 证据回收清单

检查项	责任人	升级条件
事件是否去重且对象匹配	数据/系统责任人	关键对象错配
口径是否与 KR 版本一致	指标责任人	口径变更影响历史
是否区分相关与因果	复盘主持人	将单一行动归因于结果
是否记录反证	下注负责人	只收集支持假设的信息
是否达到样本门槛	分析责任人	小样本直接扩量
是否触发资源决定	目标责任人	偏差持续但资源不变

证据回收率的分母不应是全部任务，而应是“承诺回收证据的关键行动”。对于纯行政动作无需强行生成证据；对于影响目标判断的动作，证据缺失应被视为闭环故障。

第九章 | 企业与组织案例：有效对齐依赖经营机制，软件只是载体

竹势 AI 营销智库出品



深度案例一 | Google：OKR 提供共同语言，但公开方法本身并不承诺每日自动执行

背景与约束。Google re:Work 将 OKR 描述为设定和沟通长期目标的方法，并强调目标应具体、可衡量且具有挑战性。公开指南还讨论延展目标、团队制定、评分和常见陷阱。该材料来自企业自身经验总结，适合说明 OKR 的设计原则，但不等同于对所有组织有效的因果实验。[S1]

进一步看，Google 的公开方法把高透明度和挑战性目标视为组织协同手段，但这套机制依赖员工能够理解业务上下文、愿意公开未完成状态，并拥有一定自主选择空间。若组织把分数直接等同绩效、把延展目标未完成视为失败，团队会主动降低目标难度，或把可控活动包装成结果。因而，复制 OKR 表格而不复制讨论质量，往往得到的是更标准化的承诺管理，而非战略学习。

实施上，企业应把 Google 案例拆成三个可验证部件：目标是否让跨团队知道彼此优先级；KR 是否提供共同结果口径；周期性检查是否真正改变行动与资源。每个部件都可以在一个营销场景中单独验证。公开结果只能说明该方法被 Google 长期采用，不能证明在任何文化和任务类型中都有效。尤其对依赖探索、创意和长期品牌建设的工作，过度数字化可能缩小问题空间。

不可复制条件包括全球品牌势能、人才密度、数据基础和组织透明度。中国企业可迁移的是“目标公开、结果可验、周期复查”，不宜照搬统一评分和全组织透明。涉及客户敏感信息、渠道策略和员工评价时，应采用分层可见。管理含义是先建设诚实更新和异议机制，再追求目标透明；先验证复盘是否产生资源动作，再考虑自动化更新。

关键决策与机制。其方法把 Objective 与可衡量的 Key Results 绑定，并通过组织可见性促进对齐。真正可迁移的机制不是某个评分数字，而是共同语言、周期性检查和可验证结果。Google 的公开指南并未把任务完成百分比直接等同于 KR，也没有主张由 AI 自动改变目标或资源。

结果与局限。Google 的规模和人才密度、透明文化及技术基础并非一般企业默认具备。公开材料主要是实践指南，没有提供对照组，也难以分离 OKR 与其他管理机制的影响。对中国企业的含义是：可以采用“目标—结果—复盘”的结构，但需要补上层级授权、跨部门资源冲突和强执行文化下的真实异议机制。

表 9-1 | Google 案例的可复制与不可复制条件

可复制机制	不可直接复制条件	本文采用方式
目标与结果分离	人才密度与信息透明度	保留 Objective/KR 区分
周期检查	公开文化与低权力距离	增加授权与升级链
挑战性目标	失败容忍和长期资本	用承诺型/探索型目标区分
共同语言	成熟的数据基础	增加证据回收与口径治理

管理含义。Google 案例支持“目标要可衡量且定期检查”，却不能支持“自动拆解一定提高效率”。本报告因此在 OKR 与任务之间加入战略下注，在复盘之后加入资源重排，并把自动化限制在低风险、可逆且有证据的动作。

深度案例二 | 华为：战略聚焦与治理权清晰，比目标数量更重要

背景与约束。华为长期面对技术投入周期长、全球环境不确定和多业务组合管理。其 2025 年年度报告强调保持战略定力并把战略转化为执行；公司治理公开材料显示，董事会负责战略规划、年度预算、重大组织变革、重大风险和业务进入退出等事项。[S11][S12] 这些一手材料揭示了目标闭环中不可自动化的权力边界。

华为案例的关键不在于推断其采用某种标准 OKR 模板，而在于公开治理材料呈现了战略、预算、重大投资、组织与风险的联动。长期研发与外部不确定性要求管理层在短期经营压力下仍保留关键能力投入，因此目标系统必须允许不同周期共存：销售与市场结果按月跟踪，产品与技术能力按年度甚至更长周期审议，重大环境变化则触发特别决策。

实施机制对一般企业的启示是，战略主题必须进入资源分配。若董事会宣布“高端化”“国际化”或“AI 化”，却没有改变预算池、关键岗位、渠道投入和管理注意力，目标不会自动传导。相反，资源改变后也需要证据门，防止长期战略成为无限投入的理由。华为公开经营结果与高研发投入可作为事实背景，但不能把结果归因于目标管理制度；外部环境、产品组合和组织能力均是重要变量。

不可复制条件包括其规模、治理结构、研发传统、全球业务网络与长期形成的干部体系。中型企业不应模仿复杂层级和高强度节奏，而应学习“少数战略主题与预算、能力、风险共同审议”。对强层级中国企业，系统还应防止坏消息在上报中被过滤：重大反证可直接进入经营层视图，下注负责人必须说明继续投入的证据，资源裁决人必须记录机会成本。

关键决策与机制。战略目标不是由基层任务自然汇总，而是与年度预算、业务组合和重大风险共同审议。经营执行可以被数据化和流程化，但进入或退出行业、重大资本与组织调整必须由治理机构批准。其管理逻辑与 GEAR-5 的 Reallocation 一致：战略复盘必须能够改变资源和边界。

公开结果与局限。华为年报披露了经营与研发投入等结果，但不能据此把业绩单因归因于某一种目标管理方法；其员工持股、治理结构、研发传统和组织规模也难以直接复制。对中国企业的可迁移经验是：把战略目标与预算、能力建设、风险审议放在同一决策轨道；避免让 OKR 软件绕过正式权责。

表 9-2 | 华为案例对闭环设计的启示

观察	闭环含义	应用边界
战略与预算共同治理	目标标准同步资源承诺	中小企业可缩短流程但不能省略资源决定
业务进入退出由高层审议	停止条件属于战略权	AI 只能准备证据与情景
重大风险有正式权责	偏差响应按影响升级	不能把风险当普通逾期任务
长期研发投入	短期 KR 需长期护栏	避免季度指标挤压能力建设

管理含义。强层级企业的优势是资源可迅速集中，风险是下级不愿暴露坏消息。AI 系统应提供证据和偏差的直接可见性，同时保护异议记录，不应只强化自上而下催办。

深度案例三 | 海尔：用户价值与小微责任单元说明目标必须靠近市场，但仍需组合治理

背景与约束。海尔公开材料持续阐释“人单合一”，强调员工价值与用户价值相连，并通过面向市场和用户的微型组织减少传统层级距离。[S13][S14] 其适用背景包括制造业全球化、多品类经营和长期组织变革，不能被简化为把每个人都设置一组个人 OKR。

海尔的组织实践说明，目标靠近用户并不等于取消组织治理。责任单元能够更快感知市场，前提是其拥有相应资源、收益责任和一定裁决权；集团仍需处理品牌、平台能力、资本和组合风险。若只把目标下压到小团队，却不给预算、数据和跨部门协调权，所谓自主会退化为结果压力下移。AI 的实时看板甚至可能进一步强化这一失衡。

实施机制上，可迁移的是把“业务对象”写入目标与行动：具体用户群、客户、产品或场景，而不是抽象部门产出。领先证据来自真实互动、使用和交易，复盘围绕用户价值与经营结果，资源在责任单元之间动态配置。公开材料描述了理念与长期实践，但缺少能够隔离其他因素的因果评估；海尔的品牌、规模、全球网络与长期变革经验都是重要背景。

不可复制条件包括领导连续性、长期文化建设、内部市场机制和支持平台。中国企业若只复制“小微”“人人负责”等术语，可能造成组织碎片化和内部交易成本上升。更稳妥的做法是在一个营销场景中给予有限端到端责任：目标责任人拥有明确资源额度，跨部门依赖有时限，用户证据可直接回流，重大品牌与合规事项仍由中心治理。

关键决策与机制。用户价值被放在责任单元的中心，组织单元更直接面对市场信号。这与目标一下注一行动三层图的“对象”字段相呼应：行动必须指向具体用户、客户、产品或业务对象，而不是只对内部流程负责。责任靠近市场后，资源、收益与风险规则也要同步变化。

结果、局限与不可复制条件。公开年报和企业材料描述了组织理念与经营结果，但无法单独证明该模式导致具体财务表现。其变革历时多年，文化、领导连续性和组织基础是重要条件。中国企业若只学习“小微”“自主”词汇，却不给数据、预算和决策权，会形成责任下沉、权力不下沉。

表 9-3 | 海尔案例的迁移判断

机制	有效前提	错误模仿
目标靠近用户价值	用户对象和价值证据清晰	把内部活动量包装成用户价值
责任单元更自主	资源与权限同步	只下放结果责任
市场信号直接回流	数据和复盘机制可用	依靠口头汇报
组织持续演进	长期领导与制度一致性	一次性组织改名

管理含义。目标下沉不等于任务下压。真正的下沉包含对象、资源、证据和一定范围的裁决权。AI 可以让市场信号更快回流，但不能替代组织对收益分配、冲突仲裁和边界的制度设计。

其他完整案例与反例

以下案例用于检验不同闭环部件。它们来自企业官方页面、年报或产品公告；其中产品厂商材料可能带有供应商披露偏向，本文只采用其明确披露的机制与状态，不把客户相关性写成因果。

Adobe Check-in。背景是年度绩效评分和排名带来高管理成本、反馈滞后与员工不满。Adobe 在 2012 年宣布转向持续的期望设定、反馈与成长讨论，关键决策是把经理责任放回日常对话，而非依赖年末一次性评价。公开材料支持其机制变化，但企业自述无法独立隔离因果。不可复制条件是经理辅导能力和心理安全；若 AI 只提高提醒频率，持续反馈会变成持续监控。对中国企业的含义是：周度检查应围绕偏差、支持和资源，不应自动生成个人绩效结论。

Toyota/Hoshin Kanri。其背景是跨层级展开少数方针，并通过 PDCA 检查执行与纠偏。关键机制不是把高层目标逐级分解成任务，而是上下往返讨论、现场证据和异常处理。制造现场的稳定流程、可视化管理与长期改善文化是重要条件，不能直接移植到高不确定的创意工作。可迁移之处是目标展开必须保留反馈通道、责任与纠偏节奏；对营销团队，战略下注可视作待验证方针，领先证据承担检查功能。

小米新零售。2024 年年报披露了门店网络、渠道表现和 2025 年“均衡扩张年”等战略表述。案例的背景是线上线下渠道组合、门店效率和品牌体验需要共同管理。公开材料能证明战略主题、经营指标与年度节奏，但不能证明内部使用何种 OKR 方法，也不能把业绩单因归因于目标体系。管理含义是扩张目标必须同时绑定门店质量、库存、服务和品牌护栏；AI 可监测异常与准备建议，新增门店、区域预算和渠道取舍仍由管理者裁决。

阿里巴巴。FY2024 年报将“用户为先、AI 驱动”列为战略重点，并披露围绕业务优先级和组织进行调整。背景是多业务组合需要重新聚焦，关键决策体现为资源和管理注意力变化，而不只是增加口号。公开年报未展示完整内部目标链，也无法证明各项结果由目标对齐直接造成。对其他中国企业的启示是，战略词汇必须改变预算、项目排序和负责人责任；若旧目标一个不退，新战略只会成为额外工作。

Atlassian Goals。其产品在 2026 年继续支持 Goals 与 Projects 的连接、成功度量和状态更新，体现软件可以减少信息搬运并把工作与目标关联。来源属于厂商功能说明，不能证明客户组织真正形成战略取舍或提高绩效。适用条件是目标语义、责任和更新规则已经明确；若组织仍把项目进度当结果，连接越自动，误导越及时。管理含义是把软件用于状态汇总和证据准备，而把目标批准、资源冲突与停止决定保留给经营责任人。

Microsoft Viva Goals 退役反例。官方公告明确产品在 2025 年 12 月 31 日完全关闭，并在更早时间停止新功能投资。背景不是 OKR 方法是否有效，而是企业可能把目标树、更新历史、集成和复盘流程绑定到单一产品。关键风险是软件生命周期变化导致迁移困难、历史丢失和流程中断。公开公告没有完整说明商业决策原因，因此不能延伸推断。管理含义是目标、KR、下注、证据和决定必须采用可导出标识与版本；产品退役要进入连续性演练，工具不能成为经营记忆的唯一载体。

表 9-4 | 六个补充案例的事实、边界与管理含义

案例	公开事实与机制	局限	管理含义
Adobe Check-in	2012 年取消年度评分与排名，转向持续的期望、反馈与成长对话。[S3]	企业自述，无法独立量化因果	复盘频率提高必须伴随真实反馈和经理责任
Toyota/Hoshin	方针管理与 PDCA 强调方向展开、检查与纠偏	不同资料口径，且制造现场条件特殊	目标展开需保留反馈与纠偏，不是单向级联
小米新零售	2024 年报披露门店网络、渠道份额及 2025“均衡扩张年”战略。[S15]	年报结果不能证明内部 OKR 机制	战略主题要配可观察结果、资源和年度节奏
阿里巴巴	FY2024 年报明确“用户为先、AI 驱动”为两大战略重点并重塑优先级。[S16]	未公开完整内部目标链	目标应改变优先级，而非只加新口号
Atlassian Goals	2026 年继续向客户部署 Goals/Projects，支持成功度量、状态更新和工作连接。[S19]	厂商功能说明，不证明组织采用质量	工具可连接工作，但仍需资源与治理机制
Microsoft Viva Goals 退役	官方宣布 2025-12-31 完全关闭，2024-12-05 后停止新功能投资。[S18]	产品决策原因未完整公开	目标语义、历史和证据必须可导出、可迁移

Adobe 案例说明，提高反馈频率可以减少年度回顾的滞后，但持续反馈也可能变成持续监控。有效 Check-in 需要清晰期望、双向反馈和成长讨论，而非 AI 每天生成绩效提示。小米与阿里巴巴案例则说明战略主题必须在资源和优先级上产生可见变化；否则“均衡扩张”“用户为先”只会停留在语言层。

Microsoft Viva Goals 是本报告的重要反例。企业若把目标树、更新历史和集成逻辑锁在单一产品中，产品退役会直接威胁经营连续性。退役并不证明 OKR 无效，却证明软件不能替代开放数据模型、版本管理和迁移预案。Atlassian 的持续扩展也不应被理解为某一产品必然胜出，而应视为目标与工作连接仍是活跃需求。

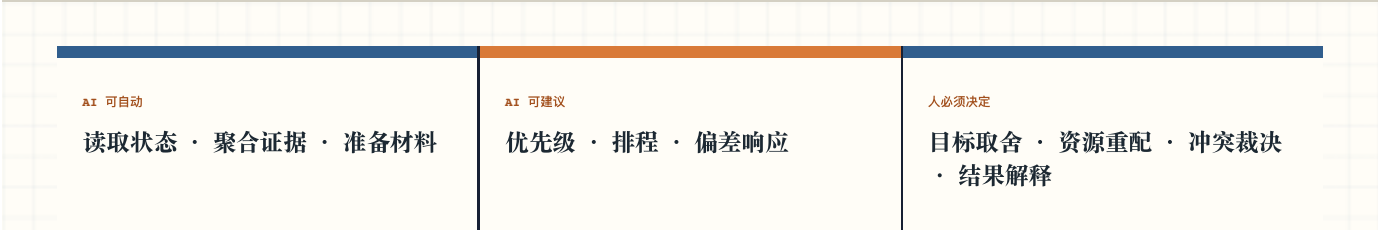
表 9-5 | 反例剖析：自动催办如何制造更快的忙碌

失效链	表现	根因	控制措施
目标泛滥	每人十余项季度目标	没有 WIP 与替换规则	目标容量阀
KR 活动化	内容数、会议数、任务数全部达标	缺结果与领先证据	双回路 KR
自动催办	逾期提醒不断增加	依赖与资源冲突未处理	阻塞识别与升级
错误归因	流量上涨归功于单一内容	忽略渠道、季节与品牌积累	证据等级与反证
长期受损	短期线索增加但品牌投诉上升	没有护栏与停止条件	质量/品牌护栏
历史篡改	季度末修改基线和口径	缺版本与审计链	不可覆盖的版本记录

完整反例的判断是：当系统把“更快完成更多任务”作为默认优化目标时，它会主动放大管理层未解决的冲突。真正的纠偏不是降低提醒频率，而是回到目标取舍、资源容量、依赖责任和证据标准。

第十章 | 经典思想与专家视角：把目标、反馈、约束与指标副作用放在同一系统

竹势 AI 营销智库出品



OKR 容易被当成独立方法，但可靠的目标闭环需要吸收战略、心理学、质量管理、运营管理和指标治理的不同传统。以下观点均按其适用范围采用，不把任何单一理论绝对化。

表 10-1 | 八个经典思想的当代转译与局限

思想/专家	核心观点（忠实意译）	本文采用	局限
Peter Drucker	目标管理要求管理者明确贡献，并重视自我控制	目标与责任连接	易被数字化为僵硬考核
Locke & Latham	具体且有挑战的目标在适当条件下改善绩效	目标清晰度与反馈	复杂任务需学习目标和能力支持
Kaplan & Norton	财务与客户、流程、学习维度共同表达战略	结果与护栏组合	计分卡过多会官僚化
Hoshin Kanri	方向展开需要上下往返协商与周期检查	目标一下注一行动及复盘	不能照搬制造业节奏
Shewhart/Deming	计划、执行、检查、行动形成学习循环	证据与复盘	PDCA 常被误写成流程图
Taiichi Ohno	限制在制品使问题和瓶颈暴露	WIP 容量阀	知识工作容量更难量化
Goldratt	系统表现由约束决定，局部优化可能损害整体	围绕稀缺能力重排	瓶颈会动态迁移
Goodhart/Campbell	指标成为奖惩目标后更容易被操纵并失去信息价值	护栏、反证、审计	不能因此放弃测量

Drucker 的目标管理强调自我控制，而不是上级用数字远程控制下级。Locke 与 Latham 的研究强调反馈、承诺和任务复杂性。Kaplan 与 Norton 的平衡计分卡提醒企业不要把短期财务结果当成唯一真相。三者共同支持双回路 KR：结果、领先证据与护栏需要组合。

表 10–2 | 十位具名专家视角及本文取舍

专家	观点与出处性质	适用范围	本文取舍
Andy Grove	在 Intel 管理实践中将目标与关键结果结合	高变化技术企业	采用可验证 KR，不采用机械评分
John Doerr	推广“我将做什么、以何衡量”的共同语言	组织对齐	采用简洁结构，补充下注与资源
Gary Hamel	战略需要挑战官僚和既有正统	创新与组织变革	采用异议空间，避免目标只向下级联
Richard Rumelt	战略核心是诊断、指导方针、协调行动	战略选择	作为目标层设计基础
Herbert Simon	管理者受信息与认知限制	复杂决策	AI 用于准备信息，不假装消除有限理性
W. Edwards Deming	管理系统和过程决定大量结果	质量与学习	反对只用个人催办解释系统问题
Eliyahu Goldratt	局部效率不能替代整体吞吐	资源约束	将瓶颈能力纳入目标容量
Donald Campbell	高压指标易腐化其监测作用	公共管理与绩效	用多证据、护栏和审计减弱博弈
Amy Edmondson	心理安全影响问题与坏消息是否被说出	团队学习	偏差系统必须容纳反证与异议
NIST AI RMF 作者体系	AI 风险需治理、映射、测量与管理	AI 系统治理	用于自动化权限、监测和事件处置

专家观点之间存在张力。挑战性目标可提高聚焦，却可能降低探索；透明目标可促进协同，也可能增加表演和比较压力；实时数据可缩短反馈，却可能诱导短期主义。本文不追求消除张力，而是通过目标分类、权限分级、护栏、WIP 与证据等级使张力可管理。

表 10–3 | 短引述与忠实意译的使用边界

本文采用的短引述和忠实意译只承担思想定位作用：Google re:Work 用来界定 OKR 的组织沟通功能；Adobe 支持持续反馈而非年末一次性评价；Rumelt 强调围绕关键挑战形成协调行动；Simon 提醒决策受有限信息约束；Deming 要求学习必须依托理论；Ohno 揭示在制品会隐藏问题；NIST 强调治理、映射、测量与管理贯穿风险生命周期；Microsoft 的退役公告则说明软件本身具有生命周期。

这些表达不能脱离出处扩大解释，也不能被包装成未经核验的名言。报告采用的是可迁移的机制，不采用人物权威替代证据。管理层在引用经典思想时，应同时说明适用对象、组织前提和失败条件，避免把一句话变成普遍正确的管理口号。

以上表达均用于概括原始思想，不把二手口号当作逐字引文。公开出版时保留作者、机构、作品或公告名称，避免制造未经核验的名言。

第十一章 | 中国企业情境：强层级提高集中速度，也可能让坏消息更晚到达

竹势 AI 营销智库出品

DAILY	WEEKLY	MONTHLY	QUARTERLY
下一行动与阻塞	假设、证据与偏差	资源与组合重排	方向、边界与退役

强层级组织尤其需要“可安全上报的反证”。当目标由高层明确宣布后，基层往往更愿意汇报进度，不愿质疑假设。系统可以允许责任人用结构化字段提交依赖失败、客户反证和资源不足，并要求上级在限定时间内响应。重要反证应保留原始记录，不能在汇总时被改写成一般风险。对提出反证的人进行惩罚，会迅速摧毁证据回收链。

平台节奏与短期增长压力还会造成周期错配。内容平台按小时变化，销售与交付按周推进，品牌与客户信任按季度或更长周期形成。中国企业需要在一个目标下容纳不同时间尺度，而不是要求所有 KR 每天变动。日常系统关注领先证据和护栏，月度审视下注，季度审视结果与组合，重大政策或平台变化则随时触发重规划。

中国企业的目标闭环常受四类结构影响：强层级决策、跨部门资源归属、平台节奏和短期增长压力。强层级可以快速集中资源，但下级可能把目标理解为不可讨论的命令；跨部门目标常由业务提出、职能承担，却缺少统一裁决者；平台规则和流量变化使营销假设快速失效；现金流压力又推动管理层用短期收入替代所有长期目标。

表 11-1 | 中国企业情境调整

情境	典型风险	设计调整
强层级	坏消息延迟、目标只增不减	设置反证通道和强制替换规则
跨部门	共同目标、分散资源、无人裁决	设单一结果责任人与资源仲裁者
平台节奏	热点与算法变化驱动频繁改计划	事件触发+短周期下注
短期增长压力	活动 KR 挤压品牌与能力建设	结果 KR+品牌/质量护栏
关系型协作	系统状态与真实承诺不一致	关键依赖需责任人确认
数据基础不齐	自动更新制造虚假精确	证据分级与人工验证

在强层级组织中，系统不应只给上级更强的催办能力，还要给下级结构化暴露依赖、资源缺口和反证的渠道。否则 AI 会把“服从性状态更新”变得更及时，却不会让真实风险更早出现。

表 11-2 | 跨部门冲突升级机制

冲突类型	一线可处理	负责人处理	经营层处理
排程冲突	同团队内重排	跨团队协调	影响季度目标时裁决
资源冲突	在既定配额内调整	重新分配专家容量	调整预算/目标组合
指标冲突	澄清口径	指标治理者裁决	涉及激励与战略时审议
客户冲突	按客户分级规则处理	销售/服务负责人协调	重大客户承诺
品牌/合规	停止并提交	品牌/法务审批	重大声誉与监管风险

升级机制的关键是时限和默认动作。高风险事项默认暂停；普通依赖在规定时间内未确认则进入阻塞；资源冲突超过团队权限后必须上升，而不是继续由执行者加班消化。

表 11-3 | 短期增长与长期品牌的组合护栏

短期结果必须配套长期护栏和停止条件。有效商机增长要同时观察目标客户匹配度，低质量线索连续超阈值时停止扩量；转化率提升不能依赖误导性承诺；内容触达增长若伴随事实错误或投诉显著上升，应暂停发布；广告效率提升若以过度折扣损害价格认知，需要收缩促销；销售周期缩短若超出交付容量或承诺边界，也必须停止。

护栏由品牌、销售、交付、法务或客户成功等不同角色共同拥有，不能全部交给增长团队自我审查。AI 可以持续监测投诉、退订、线索质量、价格信号和交付负荷，但停止阈值与例外裁决应在行动前确定。否则季度末即使增长数字达标，也可能留下品牌透支、客户失望和交付债务。

品牌目标不必被排除在 OKR 外，但需要不同证据周期。品牌认知、信任和心智通常不能按天归因，日常行动更适合回收内容质量、目标受众反应、搜索行为和销售反馈等领先证据；季度或半年再结合品牌研究与经营结果审议。

第十二章 | 会议、周报、看板与复盘的产出应是决定，不是信息搬运

竹势 AI 营销智库出品



会议重构必须先改变会前责任。AI 可以在会前完成状态汇总、异常聚类、口径检查和方案草拟，责任人则要确认事实并补充无法从系统读取的约束。没有准备完成的议题不进入正式决策，除非属于高风险紧急事项。这样可以避免会议现场花大量时间核对数字，也减少信息优势被用于临时推动未经审议的方案。

会后最重要的产物是决策记录和资源动作。每个决定应包含对象、证据、备选方案、批准者、生效时间、责任人、复查点和回滚条件。AI 可自动生成行动合同并追踪兑现，但不能把未明确资源的口头意见标记为决定。若资源所有者未确认，事项应保持“待裁决”而非进入执行。

当系统可以自动汇总状态，会议就没有理由继续逐项读数。会议价值应集中在四类判断：偏差是否真实、因果假设是否仍成立、冲突由谁裁决、资源如何变化。AI 可以提前准备材料、标出证据缺口和冲突，但会议中的决定必须由有权角色明确确认。

表 12-1 | 四类管理载体重构

载体	旧用途	新用途	必备输出
看板	展示任务状态	暴露目标、下注、证据与阻塞	偏差和责任可见
周报	汇总做过什么	解释变化、证据与下一步	决策请求
会议	轮流汇报	处理冲突与资源	决定、责任、时限
复盘	总结经验	更新假设与规则	继续/重排/暂停/终止

周报应以“变化”为单位，不以部门为单位。未发生重要变化的事项无需重复描述；发生偏差的事项必须带证据、影响、可选方案和所需决策。这样可以显著减少信息搬运，并让管理层把注意力放在决策瓶颈。

表 12-2 | 偏差周报模板

字段	内容要求
目标/下注	唯一标识与责任人
发生了什么	相对上周的变化
证据	来源、时间、口径、限制
偏差类型	执行、依赖、假设、外部、口径
影响	对 KR、客户、预算、品牌的影响
建议	继续、澄清、重排、升级、暂停、终止
需要决定	谁在何时作何决定
决定后行动	责任人、截止、证据回收

会议纪要不应只有行动项，还要记录被否决的方案与理由。否则下一次环境变化时，团队无法判断旧方案是因证据不足、资源不足还是战略不符被否决。决策历史是组织记忆的一部分。

表 12-3 | 会议与复盘质量指标

会议与复盘可以观察无效会议时长、每小时有效决定数、决定到首个行动生效的时延、因责任不清导致的重复议题率、资源变更兑现率，以及复盘形成模板、规则或停止条件的比例。目标方向是减少无决定的时间、缩短行动时延、降低重复议题并提高资源兑现与规则沉淀。

这些指标不能被机械优化。决策密度过高可能说明准备不足、议题被切得过碎；会议数量下降也可能只是问题被压到会外。战略运营负责人应结合抽样检查决定质量：是否有证据、是否说明不行动的代价、是否指定责任和资源、是否保留被否决方案。

不能把“决策数量越多越好”当 KPI。高质量经营可能通过提前明确规则减少临时决定。指标用于发现管理阻塞，不用于诱导会议制造决定。

第十三章 | 90 天最小目标闭环：先验证一个高价值场景，再决定是否扩展

竹势 AI 营销智库出品

FOCUS 公开目标实践	FRICTION 目标泛滥与指标博弈	FAIL-SAFE 工具退役与可迁移性
------------------------	------------------------------	-------------------------------

试点场景应具备可观察结果、可获得证据、有限风险和真实跨角色协同四个条件。过于简单的个人效率场景无法验证资源重排与冲突裁决，覆盖全公司的项目又会让问题来源不可辨识。高价值 B2B 获客、重点活动转化、广告与销售联动等场景通常更合适，因为既能观察客户结果，又能限制数据和权限范围。

90 天试点需要预先定义停止条件。若第 30 天仍无法统一对象、口径和责任，停止技术扩展；若第 60 天影子建议误报高、关键依赖不可见或证据无法验证，继续影子模式而不开放执行；若第 90 天没有缩短偏差发现和资源兑现时延，即使功能完成，也不应扩展。停止条件保护企业免于把沉没成本变成长期负担。

90 天试点的对象应是一个结果可观察、跨角色但边界可控、数据可获取、风险可管理的营销场景。例如“高价值 B2B 线索从诊断到付费试点的转化闭环”，比“全公司 OKR 数字化”更适合。试点目标是验证闭环质量和管理机制，而非展示尽可能多的自动化。

表 13-1 | 90 天三阶段路线

阶段	目标	关键动作	退出物
0—30 天	目标与任务解耦	定义对象、KR、下注、WIP、证据与权限	目标地图、基线、合同模板
31—60 天	影子推荐与证据回收	AI 只建议不执行；验证触发、误报和证据链	偏差样本、规则修订、权限建议
61—90 天	有限自动化与故障演练	开放低风险动作；演练依赖失败、错数、越权和回滚	试点评估、扩展/停止决定

前 30 天不要急于接入所有系统。先用少量可靠数据源建立基线，并把现有会议、任务和指标映射到六类对象。若无法说明目标、下注和行动的差异，技术集成只会把混乱固化。

表 13-2 | 试点角色与责任

角色	主要责任	不可委托事项
业务赞助人	批准目标、资源与扩展门	目标取舍与重大资源
目标责任人	维护 Objective/KR 与复盘	结果解释
下注负责人	维护假设、证据与停止条件	继续/暂停建议签字
数据责任人	口径、质量、权限与版本	关键口径确认
流程负责人	行动合同、触发与升级	跨部门流程变更
AI 产品负责人	模型、规则、日志、回滚	不得越权替代业务裁决
风险/法务/品牌	护栏和高风险审批	重大风险容忍度

31—60 天的影子模式至关重要。系统生成下一步建议、排程和偏差响应，但不自动执行；团队比较 AI 建议与人工决定，记录误报、漏报、证据缺口和不可见依赖。只有在建议质量、回滚和审计达到门槛后，才进入有限自动化。

表 13-3 | 故障演练场景

故障	预期系统行为	通过标准
KR 数据延迟/错误	标记不确定，不自动重排	能阻止错误执行
关键依赖失效	阻塞关联动作并升级	不继续催办执行者
客户撤回授权	停止对外动作并记录	权限即时生效
触发器重复	去重并聚合	不产生任务风暴
模型建议越权	拦截并要求人工确认	审计日志完整
工具不可用/退役	切换人工流程并导出数据	业务连续、历史可迁移

90 天结束必须作出三选一决定：扩展、继续受控试验或停止。停止不等于项目失败；若证据显示场景价值不足、数据不可用或组织权责未准备好，及时释放资源正是 GEAR-5 闭环的体现。

第十四章 | 董事会治理、质量指标与可直接使用的管理工具

竹势 AI 营销智库出品

DAY 0-30 目标与任务解耦 建立基线 & 质量诊断	DAY 31-60 影子推荐与证据回收 不自动执行，先验证判断	DAY 61-90 有限自动化与扩展门 演练暂停、终止与迁移
---	--	---

董事会的审议对象应保持在组合层：本季度最重要的目标是否足够少，战略下注是否覆盖关键不确定性，重大偏差是否及时暴露，资源是否按决定重新分配，自动化是否停留在授权边界内。董事会不应越过经营层直接管理每日任务，否则会让所有人围绕可见事项优化，并削弱真正的责任链。

闭环质量指标需要与奖励体系保持距离。行动关联率、证据回收率和更新及时性一旦直接挂奖金，团队可能通过低质量挂接、批量上传证据或频繁刷新状态提高数字。更稳妥的方式是把它们作为系统健康信号，配合抽样审计、异常分析和案例复盘。真正的结果责任仍由经营结果、客户价值、风险和资源效率共同构成。

董事会不需要审阅所有任务，而应审议目标组合、关键下注、重大偏差、资源重排和自动化边界。管理工具的作用是让这些对象形成共同语言和可追溯记录。

表 14-1 | 闭环质量指标体系

指标	定义	建议口径
目标清晰度	通过 Objective 质量诊断的比例	按目标逐项评分
行动关联率	关键行动真实关联下注/KR 的比例	抽样审核非强制全挂
证据回收率	应回收证据的行动中已验证比例	按证据等级分层
偏差发现时延	偏差发生到系统识别的时间	事件时间而非填报时间
决策到行动时延	决定到资源/行动生效的时间	排除无权等待
WIP	活跃目标/下注/关键行动数量	按团队和瓶颈能力
无效会议	无决定、无证据更新的会议时长	抽样或会议标签
资源重配速度	决定到预算/能力变更生效时间	关键资源单独统计

这些指标应作为系统健康指标，不直接绑定个人奖金。尤其是行动关联率和证据回收率，若进入强考核，团队可能通过虚假挂接和低质量证据提高数字。治理者应采用抽样复核、异常检测和定性审议。

表 14-2 | 董事会扩展门

门槛	最低要求	未通过处理
战略门	目标形成取舍并与预算一致	退回重写
证据门	关键 KR 有可靠来源、基线和责任入	保持影子模式
容量门	目标与下注 WIP 在上限内	先停止/合并旧项
治理门	权限、升级、回滚和审计完成	禁止自动执行
价值门	出现有意义的领先证据或结果改善	继续受控试验或停止
迁移门	目标、证据、决策历史可导出	不得依赖单一产品扩展

扩展门应由业务、数据、风险和 AI 产品共同签字。业务负责价值与取舍，数据负责证据可信度，风险负责边界，AI 产品负责运行与迁移。任何一方的否决都应记录理由和解除条件。

表 14-3 | OKR 质量诊断工具

检查	是/否	修复动作
Objective 是否描述经营/客户变化而非活动？	☐	重写结果状态
是否明确不做什么或替换什么？	☐	补取舍清单
每个 KR 是否有基线、目标、时间窗和数据责任？	☐	补指标契约
是否区分结果 KR、领先证据、护栏和活动？	☐	重构双回路
是否存在可检验战略下注与撤销点？	☐	建立下注卡
资源与 WIP 是否真实承诺？	☐	进入容量审议
目标改变是否保留版本和理由？	☐	启用版本记录

该诊断由目标责任人与战略/运营负责人在目标批准前共同填写，季度中发生重大变化时重新检查。任一关键项为“否”时，不应开放自动排程或自动汇报为“健康”。

表 14-4 | 目标一下注一行动映射表

目标	结果 KR	战略下注	关键行动	领先证据	停止条件
验证制造业获客闭环	试点转化率 8%→15%	老板级经营诊断提升意向	诊断后 48 小时发送行动摘要	高管参会、数据授权、决策会预约	连续 3 周无信号且样本达门槛

该表由目标责任人、下注负责人和团队负责人共同维护。它不是项目计划的替代品，而是对最关键因果链的压缩表达。每周偏差会更新领先证据和停止条件，目标或 KR 的变更必须单独走版本流程。

表 14-5 | 双回路 KR 设计表

结果 KR	领先证据	护栏	活动	数据源/责任人	复盘频率
目标客户试点转化率	高管参与率、试点方案采纳率	低质线索、品牌投诉、交付容量	诊断场次	CRM/销售运营	周看领先、月看结果

该表由业务、数据与风险角色共同完成。若结果 KR 滞后，领先证据必须能检验关键假设；若领先证据易被操纵，需增加交叉证据。护栏越界时，默认动作应预先写明。

表 14-6 | WIP 容量阀工具

团队/能力	容量单位	当前 WIP	上限	新增目标替换项	裁决人
FDE 支持	每周方案小时	42	40	暂停低优先级通用 Demo	CMO/交付负责人
设计审核	每周审核时段	18	20	无需替换	品牌负责人

容量阀由资源所有者每周更新，经营负责人裁决超限。输入不是“员工忙不忙”的感受，而是关键能力的可用时段、排队长度、阻塞年龄和服务水平。

表 14–7 | 偏差响应阶梯

级别	适用条件	动作	批准权
1 提醒	低影响、可逆、事实明确	提醒责任人与补证据	系统规则
2 澄清	证据冲突或口径不明	补数据、确认对象	目标/数据责任人
3 重排	依赖或容量变化	调整顺序与截止	团队负责人
4 升级	跨部门或重大客户影响	提交裁决方案	业务负责人
5 暂停	高风险或护栏越界	停止相关动作	风险/业务授权人
6 终止	假设反转或价值不足	关闭下注、释放资源	目标/经营层

响应等级由影响、可逆性和置信度共同决定。低置信但高影响事件通常先暂停并核验；高置信、低影响偏差可以自动提醒或排程。升级时必须携带证据、选项和不决策的代价。

表 14–8 | 会议/周报/复盘重构模板

环节	会前输入	会上判断	会后输出
每日	阻塞、证据缺口	是否需要重排/升级	今日行动合同
每周	下注趋势、WIP、依赖	继续、加码、重排、暂停	资源变化与决策记录
每月	KR、护栏、组合表现	假设与预算是否调整	目标/下注版本更新
季度	战略环境、结果与能力	续期、替换、终止	新目标组合与资源池

模板由战略与营销运营负责人维护，会议主持人对决定完整性负责。缺少责任人、截止或资源变化的“决定”不应被视为完成。

表 14–9 | 每日行动合同空表

目标/KR	责任人	对象	动作	触发	依赖	容量	截止	证据	停止条件	升级路径
-------	-----	----	----	----	----	----	----	----	------	------

行动合同适用于关键动作，而非所有琐事。模板可由 CRM、营销日历、会议和工作流自动预填，责任人确认后生效。对外动作、预算动作和高风险内容必须按权限矩阵审批。

表 14–10 | 证据回收清单

事件/对象	证据类型	来源/时间	验证者	对应 KR	限制	触发决定
-------	------	-------	-----	-------	----	------

该清单由数据或运营角色维护，下注负责人使用。每次复盘至少检查支持证据、反证和缺失证据，避免只收集证明原假设正确的信息。

表 14–11 | 90 天路线图执行板

阶段	周次	交付物	负责人	通过标准	升级条件
解耦	1—4	目标地图、基线、权限、WIP	业务+运营	对象定义完整	目标冲突无法裁决
影子	5—8	建议日志、证据链、误报分析	AI 产品+业务	建议可解释、证据可验	误报/漏报高
有限自动化	9—12	白名单动作、回滚、故障演练	业务+风险+技术	扩展门通过	越权或无法迁移

90 天路线图按周审议，不以“功能完成率”作为核心成功标准。任何高风险越权、关键数据不可验证或组织拒绝暴露真实偏差的情况，都应触发暂停。

表 14-12 | 董事会最终清单

董事会问题	确认
目标是否形成明确取舍并匹配预算？	☐
关键 KR 是否证明结果而非记录活动？	☐
每项下注是否有领先证据与撤销点？	☐
目标和下注 WIP 是否在容量上限内？	☐
AI 权限是否按影响、可逆性和置信度分级？	☐
是否存在证据回收、反证和版本历史？	☐
复盘是否真正改变资源、顺序或目标？	☐
系统退役时数据与决策历史能否迁移？	☐
90 天试点是否通过战略、证据、容量、治理、价值、迁移六道门？	☐

董事会清单的最终判断只有一个：系统是否帮助组织更早发现偏差、更快做出有证据的决定，并把资源转向更有价值的方向。若答案只是“任务更多、更新更及时、提醒更频繁”，则尚未形成目标闭环。

附录 A | 解释型图表机会（供 HTML/CSS/SVG 制作）

竹势 AI 营销智库出品

以下图表均基于报告中的结构和可采集经营数据，不建议使用虚构仪表盘。制作时应在图下注明口径、时间窗、数据源与限制。

表 A-1 | 十二个解释型图表机会

编号	结论型标题	变量/口径	建议图形	来源
F1	任务越多不代表战略越近	六类对象及连接关系	分层关系图	本报告框架
F2	没有资源重排的复盘不是闭环	GEAR-5 五环及断裂点	闭环流程图	本报告框架
F3	结果 KR 与领先证据需要双回路	结果、领先证据、护栏、活动	双回路因果图	本报告框架
F4	目标泛滥首先表现为 WIP 与周期上升	目标 WIP、周期、阻塞年龄	趋势/散点图	企业实际数据
F5	日历只覆盖固定节奏，事件与阈值覆盖现实变化	四类触发器×时间尺度	二维矩阵	本报告框架
F6	偏差响应应随影响和可逆性升级	影响、可逆性、置信度	决策矩阵	本报告框架
F7	证据链将业务事件转成资源决定	六步证据链	Sankey/流程图	本报告框架
F8	强层级组织的风险是坏消息到达更慢	偏差发生/发现/裁决时延	时间轴比较	企业实际数据
F9	影子模式先验证建议，再开放自动执行	人工决定与 AI 建议一致率	阶段趋势图	试点日志
F10	复盘价值体现在资源变化	会议时长、决定数、资源兑现率	组合柱线图	会议/资源数据
F11	工具生命周期与经营数据生命周期不同	产品上线/退役与数据保留期	双时间轴	厂商公告+企业政策
F12	90 天扩展门筛选的是闭环成熟度	六道扩展门评分	雷达图（真实评分）	试点评估

图表应优先表达关系、趋势和决策边界。没有真实数据时使用结构图和流程图；需要趋势或比较时，只能使用企业实际试点数据并标明样本与时间窗。

附录 B | 高价值营销场景的最小闭环示例

竹势 AI 营销智库出品

场景一：新品上市。目标不应写成“完成新品发布会和全渠道传播”，而应描述目标客户对新品价值的理解、试用或购买状态。战略下注可以分别检验核心卖点、目标人群和渠道组合；每日行动围绕真实客户对象展开，并在每次触达后回收理解偏差、异议、试用意愿和渠道质量。发布会、内容数量和媒体覆盖属于行动或过程证据，只有客户行为与经营结果才能更新结果 KR。若品牌投诉、误解或交付能力越过护栏，系统应暂停扩量并升级，而不是继续按排期发布。

场景二：B2B 高价值获客。目标应围绕有效商机、决策人参与、试点转化和销售周期，而非线索总量。战略下注要说明为何某种诊断、内容资产或行业 Demo 能改变客户决策。AI 可根据 CRM 事件识别下一步、生成诊断摘要、检查跟进时限和准备会议材料；客户分级、价格承诺、方案范围和资源优先级仍由销售、交付与业务负责人裁决。证据回收应包括客户实际参与者、数据授权、异议变化、内部决策流程和付费意向，而非只记录“客户反馈很好”。

场景三：品牌内容运营。季度目标可描述目标受众认知、有效互动、品牌搜索、内容辅助商机或重点议题占位。内容选题和发布只是下注的行动。双回路 KR 要同时观察目标受众反应、销售反馈、搜索行为和长期品牌护栏。AI 可以持续监测内容表现、识别异常、准备下轮选题和生成适配草稿，但对争议话题、事实性主张、重大品牌表达和危机回应必须保留人工审批。若短期互动依赖夸张标题、误导承诺或过度追逐热点，应触发暂停而非奖励。

场景四：广告投放优化。结果 KR 可围绕有效获客成本、增量转化或高质量商机；点击率、素材数量和调整次数只能作为过程指标。战略下注应明确受众、创意命题、渠道和落地页之间的假设。AI 适合拉取数据、识别异常、形成 dry-run 变更方案和比较情景；预算跨渠道重分配、目标人群变化和品牌风险由有授权管理者批准。归因窗口、自然转化、季节变化和销售跟进质量必须进入解释，避免把相关波动归因于单次素材。

场景五：私域客户运营。目标可围绕客户问题解决率、复购、流失预警或高价值客户关系，而非群发次数。每日行动合同必须绑定客户授权、旅程阶段、服务历史、触发原因、停止条件和人工接管路径。AI 可以生成服务草稿、识别逾期工单和建议分群，但不得在授权不明、客户情绪异常、承诺涉及价格或法律责任时自动发送。证据回收应以客户响应、问题解决、满意与后续行为为主，消息发送成功不等于客户价值。

五个场景共同说明，闭环设计从“业务对象”开始，而非从“自动化能力”开始。每个场景都要先确定目标对象、经营结果、关键假设和风险护栏，再决定哪些事件可触发 AI、哪些动作可自动排程、哪些证据可自动回收。系统建设顺序一旦倒置，团队会优先实现容易自动化的动作，而不是最值得解决的经营问题。

竹势 AI 营销智库认为，AI 营销 OKR 的成熟度不由自动拆解深度决定，而由组织是否能保持战略取舍、证据诚实、资源纪律和责任边界决定。每日行动闭环的最终目的，是减少无效忙碌，缩短发现—判断—行动的时间，并让有限资源持续流向更有证据的战略下注。

公开来源索引（纯文本，可检索）

表 S-1 | 公开来源索引

编号	机构/作者	标题	日期	来源性质与使用口径
S1	Google re:Work	Guides: Set goals with OKRs	持续更新，访问 2026-07-22	企业实践指南；说明 OKR 设计与陷阱。
S2	Edwin A. Locke、Gary P. Latham	Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation	American Psychologist, 2002	同行评审综述；目标清晰度、挑战性、反馈与边界。
S3	Adobe	How Adobe continues to inspire great performance and Check-in Toolkit	2012—2022	企业自述；持续反馈取代年度评分。
S4	Robert S. Kaplan、David P. Norton	The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance	Harvard Business Review, 1992	经典管理文献；多维指标与战略表达。
S5	W. Edwards Deming	Out of the Crisis；PDCA/PDSA 相关论述	1980s	经典质量管理；反馈与系统学习。
S6	Taiichi Ohno	Toyota Production System	1978/英文版 1988	经典运营管理；在制品、问题暴露和流动。
S7	Richard Rumelt	Good Strategy/Bad Strategy	2011	经典战略著作；诊断、指导方针与协调行动。
S8	Charles Goodhart；Donald T. Campbell	指标成为目标后的信息退化/社会指标效应	1975—1976	经典指标治理思想；指标博弈边界。
S9	NIST	AI Risk Management Framework 1.0	2023	美国国家标准与技术研究院框架；治理、映射、测量、管理。
S10	ISO/IEC	ISO/IEC 42001:2023 Artificial intelligence management system	2023	国际管理体系标准；AI 治理与持续改进。
S11	Huawei	2025 Annual Report	2026-03-27	企业年报；战略聚焦与执行。
S12	Huawei	Corporate Governance	访问 2026-07-22	企业治理公开材料；战略、预算、风险与重大变革权责。
S13	Haier Group	RenDanHeYi 相关公开演讲与历史资料	2015—2025	企业自述；用户价值与组织单元。
S14	Haier Smart Home	2024 Annual Report	2025-03-27	企业年报；人单合一与经营披露。
S15	Xiaomi Corporation	2024 Annual Report	2025-04-24	企业年报；新零售、渠道与 2025 均衡扩张。
S16	Alibaba Group	Fiscal Year 2024 Annual Report	2024	企业年报；用户为先、AI 驱动战略重点。
S17	Tencent Holdings	Annual Report 2025	2026-04-09	企业年报；董事会制定战略并监督执行。
S18	Microsoft Learn	Viva Goals retirement / FAQ	2025-01 至 2025-03 更新	官方产品公告；2025-12-31 完全退役。
S19	Atlassian Support	Goals and Projects app availability；What is a goal?	2026	官方产品文档；目标与工作连接及产品状态。
S20	What Matters / John Doerr	OKRs Explained；Measure What Matters	2017—持续更新	方法推广者材料；定义与历史，存在推广者立场。
S21	Adobe	Lessons Learned with Check-in	2014	企业博客；持续反馈实践。
S22	Herbert A. Simon	Administrative Behavior	1947 及后续版本	经典决策理论；有限理性。
S23	Amy C. Edmondson	Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams	Administrative Science Quarterly, 1999	同行评审论文；坏消息、学习与团队安全。
S24	Eliyahu M. Goldratt	The Goal / Theory of Constraints	1984 起	经典约束理论；瓶颈与系统吞吐。
S25	Peter F. Drucker	The Practice of Management	1954	经典目标管理；目标与自我控制。

来源索引只列可检索的机构、作者、标题、日期和口径，不含第三方可点击链接。企业年报与官方公告用于核验公开事实；企业实践指南和供应商材料仅用于说明其公开机制，不作独立因果证明。

竹势 AI 营销智库出品

表 U-1 |

PUBLISHER

关于竹势 AI 营销智库

竹势 AI 营销智库出品

竹势 AI 营销智库聚焦 AI 市场部与 AI 营销，面向企业创始人、CEO、CMO及市场增长团队，构建“6+1”知识架构。六大核心模块组成“道、法、术、器、技、例”六脉体系：“道”负责认知刷新，研究 AI 时代的营销本质与战略判断；“法”关注体系建设，沉淀可持续、可复制的方法论；“术”提供落地路径，把策略转化为具体行动；“器”评测工具与平台，帮助企业选择合适的组合；“技”分享可以立即应用的实战技巧；“例”通过标杆案例验证方法与成效。“+1”专题围绕 AI 营销的重要趋势与关键经营问题，推出系统、深入、可下载的专题白皮书。

竹势智库通过专业研究、实践经验与管理框架连接认知、决策和执行，帮助企业看清方向、减少试错，逐步建设能够创造真实经营价值的 AI 市场部。