

# OKR 做最重要的事-談團隊合作的思維

OKR 之父安迪·葛洛夫曾說：『很多人非常努力工作，卻碌碌無為』，引領我們深思對於任何環境，保持靈敏和團隊合作是當務之急。因此，變革也是不爭的事實，我們不能墨守成規，要大刀一揮，闢出一條新路不斷學習和進步。企業領袖最重視的問題是留才與員工敬業度，而員工卻是企業執行 OKR 重要的競爭優勢，是具價值且稀少的資源。如何帶領員工認識 OKR 到推行 OKR，甚至齊心協力共同完成目標，無庸置疑是團隊成功的基石。

好的主意加上出色的執行力，正是創造奇蹟的方法。OKR 是 Objectives and Key Results，即是目標與關鍵結果，是一套管理的哲學。『目標』可用精準、具時限且鼓舞士氣的字句來表達『想做什麼』，例如：幫助世界各地更多人、替球隊老闆賺錢…等。『關鍵結果』則用量化的方式，了解我們如何才能知道自己是否達成目標。OKR 能連結目標與團隊使命，因應團隊調整，同時注意目標與期限，鼓勵回饋、讚頌成果，同時激發員工潛能，提升整體的戰力。OKR 是富彈性及數據導向的工具，必須清楚要如何迅速完成哪些任務？誰為此而努力？主管與部屬或是同階層同事之間，OKR 講究的是『目標』設定要清楚，才能使團隊齊心一致、工作公開透明，讓員工滿意工作目標，達到激勵員工、改善績效。『關鍵結果』是一種量化宣言，是為了達

成目標的方法，方法可以由員工自訂，依照自己的資源、興趣、能力來設定關鍵結果，讓員工清楚了解達成目標的方法。

#### 一、OKR 的四種『超能力』：

##### (一)專注投入優先要務-如何選出最要緊的事

OKR 要有效運作，領導者必須在口頭和行動上，公開宣示決心，領導者及所有員工都有共同體認，所有的事都是我們大家要做的事，領導者要以身作則。在推行的初期可先由同領導層主管平行展開，累積一定的制度後，在垂直展開執行策略。當然，好的點子是不會受到階層限制，最強大且具爆發力的 OKR，多數由前線員工所貢獻的。領導者對員工要明確說明『為什麼』以及『要做什麼』，因為員工不能只靠目標驅策動力，他們也渴望了解自己設定的目標和公司的使命有何關係。最好的做法是團隊目標明確，且重視透明度公開共享每個人的目標，員工與公司的目標具有依賴關係，並採上下雙軌制度，短線 OKR 可支持長線的 OKR，並與其他團隊相互合作。因為，團隊合作和不斷創新的企業文化功績比資歷更重要，現實中行動和數據勝於雄辯。

目標與關鍵結果是唇齒相依，關鍵結果是為了達成目標而設的操縱桿，通常一個目標搭配三至五個具挑戰性的關鍵結果是最佳組合，過多的關鍵結果反而模糊焦點影響進展。然而，目標的訂定除了符合具

挑戰性的關鍵結果外，同時要衡量『效果與反效果』，如果一味地想達成目標，而犧牲了公司的名譽或喪失道德良知甚至危害人民健康福祉，如此，反而對公司經營管理造成重大損傷。

OKR 明確的時間限制能強化專注力和投入的程度，雖然最好的 OKR 週期以三個月為優勢，最能配合市場的脈動，但在某些情況而言，例如新產品的開發，可能需要更短的時間來尋求產品與市場的契合，因此，能與組織業務脈絡和文化相契合的，才是最好的 OKR 制度。

OKR 設定的數量若以季為單位，最佳組合是三至五組之間，過多的目標一樣會模糊焦點，錯失真正重要的事件，因為『專注』才是 OKR 最重要的貢獻。

(二) 契合與連結，造就團隊合作-公開透明，可以激發並強化合作

OKR 強調的即便是最資淺的員工，也能看見每一位同事的目標，包括主管階層。所有討論過程都是公開的，甚至目標設定的瑕疵，所有員工都可以全權參與，同事彼此之間可以對需要被支援的夥伴及時伸出援手；對於設立相同目標的夥伴，更可當機立斷修正，避免浪費人力及時間金錢。如此一來，以能力導向的選才在公司也會漸漸明顯。

在現今競爭的社會中，拼的是誰有能力，誰能在社會中立得一席之地。賈伯斯曾說：『我們請來人才，不是要告訴他們該做什麼，而是要他們告訴我們要做什麼』。適切的 OKR 究竟是主管層層下達？還是

由下而上傳遞能量?其實並無絕對的答案，適當的鬆綁、支持員工尋找自己的正確答案，便能皆大歡喜。如果團隊不管透過由上而下或由下而上的目標設定，兼具可量化的 KR，如:主場售票率達 90%，在過程中激發創造性張力，適切的 OKR 就此產生。最重要的不外乎，面對迫切性目標時，一切以簡潔為優先，此時較適合由上而下的 OKR。若團隊組織穩健但過度謹慎保守，此時就會建議運用由下而上的 OKR。

當目標設定後，往往需要橫向跨部門的合作，如何突破各部門之間各自為政的障礙，因此，溝通就顯得相對重要。成功跨職能運作可造就迅速和協調的決策，這也是競爭優勢的基礎。公開化的目標提供大家清楚易見的訊息，有人總是拔刀相助表現突出，或是表現不濟，其實，主管也可以很清楚看出在這團隊中的重要角色。

### (三)追蹤當責—要定期檢視、客觀評價、適時修正、持續評估

當然，我們毋忘 OKR 的另一個使命-當責精神，要對所做的承諾擔起責任，信任就是如此建立起來的，不只對同事、員工、顧客或夥伴都要如此。『當責』不能以成果論，或是以不擇手段達成目標，要對得起自己的良心，維護顧客的利益，且要符合核心價值及初衷。

推行 OKR 時，可指派一位督導者，以確保每個員工，每個週期都可選出最重要的目標。督導者最好每週檢查同事的進度，做必要的討論調整，繼續、更新、啟動、終止均適用於執行 OKR 的任一階段。

如果目標處於綠色安全區(進度符合預期)就不需要調整,但若 O 或 KR 落在黃區(需要關注),就該重新檢視工作流程或調整外部環境。如果有需要,在循環中途仍可新增 OKR。落於危險區的 O 或 KR,最好做法就是放棄它,也許已經過時,或是變得不切實際。為求最好的結果,員工與主管應該至少每季檢視 OKR 數次,紀錄進度及障礙,必要時隨時調整 OKR。當 OKR 進度落後時,就應該討論救援方案。

在評值每項 KR 的同時,除了要看完成度外, KR 在執行過程中有不同凡響的成果或是與公司總目標有關的成就,都必須檢視。因為,目標並非一經設定就不能改變,堅守著已經失去意義或無法達成的目標,其實對組織是有害的。畢竟,OKR 的重點是要使所有人都投入正確的事。

當 OKR 週期結束後,利用 OKR 的分數和自我評價、反省,來評價過去的表現,慶祝獲得的成就,並同時規劃及改善往後的工作。OKR 的本質是以行動為依歸,獲得滿足的關鍵是設定進取的目標,並達成大部分,在踏入新週期前,適時反省過去週期間的工作表現後,再投入循環之中。

(四)激發潛能,成就突破—測試極限,並容許失敗(灌注能量,達成看似不可能的任務)

OKR 激勵我們遠離舒適圈,突破自己設定的天花板,甚至挑戰極限,

並容許失敗的空間。因此，靈敏、積極帶領我們邁向更高層次。

每個 OKR 週期，應區分為決心達成的目標及理想遠大(艱難)的目標。決心達成的目標，顧名思義就是要百分百達成，例如：銷售業績、公司營收…等；理想遠大的目標意旨規模宏大、風險高，並且多以未來發展為導向，甚至動員整個組織，追根究底，但有容忍失敗空間。

每個員工並非是天生的成功者，有些人可以不需督促，就會持續創新突破自己的能力極限，但這類人物卻是少之又少，因此，為了督促員工努力解決問題，並鼓勵員工追求更大的成就，有必要思考力求艱難目標的必要性，即使目標無法達成，主管仍必須保有容忍失敗的空間。但要思考是否目標設定太高，不切實際，過於天方夜譚，如此，反而更易打擊員工的是士氣。

10%和 10 倍的差異，以大膽代替微小。10%微幅進步意味著，你不會慘敗，但也不會一鳴驚人。創造 10 倍的产品或服務，不會是微調某細節即可達到，必須通盤考量，重新思考技術面甚至結構面的問題，這種改變是徹底革新每個領域的力量，當然公司要有承擔風險的能力，主管要有承擔失敗的胸襟，彈性調整對艱難的目標是有必要性的，如果此目標的結果相對重要，且確認目標可以達成，員工的決心便是最易影響艱難目標達成的因子。

目標該設多難？並無標準答案，唯一可遵循的是要配合組織的文

化，考量員工的能力，循序漸進，隨著團隊及個人經驗累積至一定程度，慢慢的目標設定就會更精準。如果艱難 OKR 未能達成，但目標仍有重要意義，其實是可以在下一個週期繼續努力。

綜合以上所述，有效 OKR 必須具備以下的特質：

1. 目標必須以傳達訊息的鼓舞力量為基礎，並突破員工的想像力，但仍須考量現實限制的存在。
2. 目標設定週期以季為頻率，不管哪個階層設定的目標，都必須公開透明，並掌握成果。
3. 要確認目標設定能為企業帶來實質的價值並追求品質化。
4. KR 必須是可量化，最好是突破員工極限，刺激團隊思維。
5. 運用清楚易懂的語言及措詞，落實單位甚至跨部門溝通。
6. 由上至下每個人都必須積極參與 OKR 的過程。
7. 專人定期檢視進度。
8. 團隊中橫向或縱向討論分享並檢討，確保彼此契合。

OKR 亦是持續性績效管理工具之一，與 CFR(Conversations, Feedback, Recognition)是相輔相成的，CFR 刺激溝通，點燃 OKR 將它送進運作的軌道。當問題尚未變得嚴重前，持續性的績效管理模式可立即處理並支援遇到困難的員工；對於員工有困難時，等待某個算帳日才找上員工的年度績效考核制度，已經不符合現代需求，持續性

的對話和回饋，已成為管理主軸。雪柔·桑德柏格曾說『談話可以改變思想，進而改變行為，進而改變制度』，溝通顯得相對重要。善用 CFR 的精神，管理者與員工真實交流，以提升績效為目的，同儕之間雙向溝通，以評估進度或促進進度為主，對於同事的貢獻，公開表揚及謝意，新的人力資源管理模式也孕育而生。持續性績效管理模式若搭配季度目標，和 OKR 追蹤功能在管理上可發揮更大的效果。目前以能力和團隊合作為宗旨的組織中，年度績效考核制度與持續性的績效管理漸漸採雙軌並行，勢必可提供多面向的評估準則。

OKR 是一個績效管理的工具，它時時提醒員工要從企業的策略角度來確認自己當前最重要的任務，『目標管理』與『績效考核』分開，讓員工不會受績效考核影響，使得事事窒礙難行，進而讓員工更願意挑戰更高的目標。OKR 具有量身訂做的好處，多半會設立季目標，並每季調整，無形中就不斷精進員工的能力，以促使公司茁壯，以應付市場的變化。OKR 亦可用來衡量公司最重要的事項，傳達公司策略，上下齊心，然而最吸引的是幫助公司或員工在緊要關頭時，總可以按部就班，準時完成任務，達到目標。相信，有效的 OKR 能鼓舞士氣，推動大家邁向更高標準的績效，突破員工想像力的限制，為企業帶來不同凡響的價值。