

# 实施 OKR 与员工素质高低的关系

文 | 王怡淳

NBA 冠军赛，迈阿密热火队以东区第 5 战绩，挑战西区排名第 1 的洛杉矶湖人队。热火队球员的条件资质，即使在东区，也排不了前 3。但能过关斩将拿到东区冠军，即使在总冠军赛 2 ~ 4 落败，能打出这样的成绩，已经跌破市场眼镜。

这背后的关键是什么？制度与纪律。

热火队的总经理，NBA 教父级的推手 Pat Riley，亲自建立管理制度，并严格执行。他把不遵守制度纪律的大牌资深球员交易离队，或规定不准上场。这样的铁血纪律让团队战力大幅提升。

这让我想起与一个 CEO 朋友的对话。

CEO：你说 OKR 导入能改变团队运作和员工行为心态的那些境界，我觉得是天界，我们很难达到。

我：怎么说？

CEO：那是外商员工素质比较高，才能做的；我们本土的差一截，没办法做。

我：OKR 精髓之一是在过程中，激发员工内在动机，发挥自驱自律的当责精神。你是觉得你的员工，没有内在动机？没有自驱自律的可能性？

CEO：倒也不是，但就是没有你们外商的水平呀！

我：你真的觉得我们这些打工的，进外商之前，水平比本土的高吗？你以为我进英特尔前，会自己设定好的目标，愿意主动解决问题？那是制度和文化驱动我。在那环境，不这么做，就活不了！那是管理制度和文化提高他们素质的。

CEO：但我大部分的主管都是执行导向，对市场没有开拓性的思维。你认为我公司适合用 OKR 吗？

我：人力素质高低是一回事，OKR 可没规定素质高的企业才可以用！

OKR 是协助你建立制度和文化的。

KPI 看结果，OKR 看过程与结果，这是两者的不同点。台湾的主管也可以遵守 SOP、走流程，但为什么结果不是老板想要的？大部分企业主的直觉，是人出了问题。所以，企业藉由培训，持续强化人员的知识技能，这几年更是从“当责”谈到“赋能”。

问题是，团队听了很多道理，学了 很多技巧，但效果还是不出来，为什么？正是因为没有制度配套，以及文化出了问题。

有个新创企业年轻的 CEO，秉持 OKR 精神经营团队。他说：有个主管是负责项目管理的，企划能力不足，但执行力不错。有回，我看项目迟迟没启动，急了就插手主导。之后，主管好像退居二线，团队遇到疑问困难，除非等我来救火，不然就摆着不动。

另外有个英特尔同事独资创业。



很自然的，他将 OKR 带入公司。季末 Review 业务单位，发现有张订单很重要，这客户原本是下面业务负责的，但放心不下，自己跳下来主导。他有些后悔地说：这下好了，之前辛苦建立的当责文化，因为一张单子没忍住，之后必须花更多时间修补重塑。我问他，下回再遇到这情况，会有不同的处理方式吗？他沉默了数秒，苦笑的说：看情况吧！

这两个例子，老板在兹念兹的，是

企业生存和永续经营，完全可以理解。但可惜都将手伸太长了！OKR 目标订了，成员的角色职责明确后，老板可以站在辅导的角色，但绝对不要主导，目的是强化组织当责的制度与文化，让员工知道自己要扛成败的。

面临 VUCA 时代的挑战，数字转型下的敏捷组织，必须是一个容错、纠偏、创新的团队。领头的要能牺牲眼前利益，成就后面的利益。不然一点一滴建立的制度和文化的，就崩塌了，转型也

是徒劳无功。

老板，你的员工真没这么差。团队绩效，还是存乎于你的一念之间！MFC