OKR 公开透明的好处与坏处

文 | 王怡淳

OKR 的精髓之一是公开透明，亦即每个团队成员将当期的工作目标、进度、完成结果、目标的利益关系者、实施过程中遇到的 Issue（议题）、Dependency（相依性）和 Challenge（挑战），定期在内部系统更新，让全员检阅。

想象一下，一个具规模的企业，有 N 个部门，有不同的功能执掌。讯息不公开透明的情况下，一般只有主管比较清楚其他部门的 OKR。除非部门内的交流频繁，不然有可能做了与其他部门重复的工作。最怕的是自己部门的目标和行动，冲突到其他部门的布局，浪费公司资源，还坏了公司形象。

有个企业的 COO 说了个案例：总部和一家合作伙伴谈市场合作，预计谈定了合作框架和价格后，会请各自分公司的业务部门对接。但分公司并不知道总部正在进行这项合作。当时有个项目，便自行和对方的区域分公司报了价，定了不同的合作条件。这下好了，同一个合作伙伴，总部和区域分公司给出的合作条件不同，尴尬了！

企业内部信息的公开透明，可以一定程度的避免以上情况发生。除此之外，对企业运作有两大好处：

第一，跨部门合作，会因为本位主义，彼此或有猜忌矛盾。如果 OKR 摊在阳光下，大家都知道彼此在做什么、怎么做、为什么做，也了解对方工作的优先级、进度、方向和限制。此时如果合作出了状况，结果不如预期，大家会用比较客观的角度看待，了解并不是故意掣肘对方。

第二，OKR 的公开透明，不仅让团队成员检验自身目标与上级目标的关联程度，也可以了解与整个公司横向纵向目标的链接。比如：我的 O，是否与主管的 O 连结？主管的 O 和 KR，是否和其他部门的目标有关？是否连结到公司的策略与最高层级的目标？所以，OKR 可以协助组织凝聚一致性的行动和思想。这就是孙子说的：“上下同欲者胜”的境界。而 OKR 的公开透明，也让每个员工经由查阅系统，了解到自己的目标，对部门和公司的意义和价值为何？

但 OKR 公开透明，没有负面的影响吗？这要看状况。有些组织的政治味比较重，勾心斗角，时有所闻。有人或许会从系统中，了解你或你的部门的 OKR 后，从中作梗，让你难做事。但这种案例相对地少。如果遇到这情况，主管必须对成员说明，公开透明的价值是什么？为什么重要？

若说公开透明的另个影响，则是考验团队成员的心理素质了。因为 OKR 公开透明，如果目标没达成，大家都会知道。这时，有些人会感觉面子挂不住，

毕竟公开承认失败的勇气，不是每一个人都有——但这也是许多企业主希望看到 OKR 对团队，对员工带来的改变。

我在英特尔曾经面临一个情况：因为系统讯息的公开透明，其他部门的同事看到我当季度的 OKR，希望下个季度，在不同的客户端，和我合作同样的目标。但这季度我的目标已经达成了，下个季度想做点别的。当时我想，若和对方合作，我必须花费更大的精力，同时对当年的绩效，并没有好处，于是拒绝对方的合作提议。

但对方不死心，透过上级和其他关系来游说合作。我当时有个念头，如果 OKR 不公开，我可以按自己的节奏计划来做事，工作可以自在点。但另一个想法是：在公司里，维持好的人际关系很重要，和对方合作，可以让更多人看到我的专业和能力，之后说不定职涯有更多的机会，更多的可能性。

企业导入 OKR，建议不急着讯息的公开透明，而是先将“员工一定比例自定义目标”的阶段做扎实了！这个阶段必须搭配内部制度的配套，将员工的内在动机催化出来后，再考虑公开透明的实施。因为员工如何没有内在动机，通常是没有勇气面对公开透明所带来的影响。

总体而言，公开透明有助于团队效率与活力的提升，也考验员工的心理素质，以及让员工评估自己在职场的“机会”和“风险”了！MFC