

# 企业推 OKR 不能全部交给 HR 负责

文 | 王怡淳

7 月至今，我参加了 4 家导入 OKR 企业的 QBR (Quarter Business Review)，发现这几家企业有个共同点：除了“信息公开透明”做到位，OKR 的制定和执行过程，大多还保留着浓浓的 KPI 味道。

再深入了解，发现他们 OKR 没落地的原因：

① 高层没搞清楚 OKR 的价值，将 OKR 当 KPI 用。

② 没有透彻分析企业需求：用 OKR 想解决什么问题？为什么是“现在”导入 OKR？

③ OKR 的导入，全让 HR 部门承担。

OKR 是人的变革，也是思考方式的改变，所以：

① 企业 CEO，必须是 OKR 的发起人；

② OKR 的导入，必须要由高层统

筹，再交给 HR 推动；

③ 推动前，必须了解 OKR 的精髓，认同它的价值。

有个顾问朋友，对于 OKR 能否落地，有不同的观察。他曾听我说过：OKR “由下而上”价值的体现，是让员工有一定比例空间自定“与上级指派目标无关，但与企业利益有关”的目标；但企业的制度必须同步调整，来加速员工这种“内在动机”的展现。

他听完笑着说：OKR 若与制度、文化、内在动机挂钩，那就与大部分的本土企业绝缘了，OKR 是落不了地的！他曾接触许多大型企业的中高阶主管，感觉大多管理意识不高，甚至不知道如何定策略，定目标。有些企业即便如此，依然年年获利，所以他认为很少企业会想激发员工内在动机，更觉得没必要调整制度文化。

在我与数家本土的上市公司中高阶

主管交流后，验证他的部分说法。这些主管平均服务年资 15 年左右，很了解工作内容与流程要求，却无法清楚地归纳自己部门和岗位的功能与执掌 (R&R-Role & Responsibility)。对公司的愿景与策略，也不甚了解。订立工作目标时，往往是遵循上级指派的目标，再结合例行的工作项目，作为目标内容的主体。但对于目标背后的管理意义，以及对企业的影响，比较缺乏逻辑思考能力，也看不到与市场动态、产业趋势的连动考虑，缺乏现有工作框架之外的思维。

这样的目标订立，美其名是“由下而上”的方式，但“完全”以 CEO 的目标为依归，再层层拆解分配而成的。这正好说明一般的 KPI 订立模式，为何让企业无法快速因应外界变化，导致运作僵化的原因。

有上级指示为依据的目标，都订不



好了,更遑论定出“要自己摸索”的目标,这是我的顾问朋友认为 OKR 无法落地的另一个原因……我倒觉得这没有必然的关系。企业一方面可以藉由培训辅导,强化员工对于目标设定的技巧与知识;同时藉由制度的调整,授予员工一定比例的空间,自定目标。另外,就该目标达成的结果,从年度绩效考核中,给与员工应有的报偿。

我相信 OKR 受到企业主的重视,是因为面对 VUCA (volatility 易变性、

uncertainty 不确定性、complexity 复杂性、ambiguity 模糊性)时代,企业必须拥有敏捷的团队来因应动态挑战;是因为越来越多 90 和 00 年代出生的同事,未来将成为企业的中流砥柱,团队必须做出调整,融合他们不同的人生与工作哲学。企业面临这些内外环境的变化与挑战,必须重新思考如何以内在动机为起点,以绩效考核为激励,来强化组织当责态度及提高团队效率活力,这就是 OKR 的价值与精髓。OKR 能否

落地,取决于 CEO 的心态,也取决于企业愿否建立制度,来加速员工内在动机的实现。MFC