

# OKR + 360 度回馈 避开绩效管理盲点

文 | MFC 特约撰稿人

自 2020 年初新冠病毒在全球爆发开来，全世界开始了翻天覆地的巨大变化，疫情不仅改变了人们的生活习惯，甚至连上班工作的日常模式也改变了，远距在家工作变成了日常。此次新冠疫情对企业来说，实行远距在家工作模式，

相对减少了对实体办公室的需求，企业再也不必负担庞大的办公室租金费用，甚至是水电费、管理费等，为了维持实体办公空间的需求也都减少了，另外像是计算机硬设备、办公桌椅、文具耗材、办公环境维护费用等支出成本也一并减

少。据说美国最大的电信业者 AT&T，自从开始实施远距在家工作后，1 年至少节省了 3000 万美元的不动产支出。

远距在家工作的模式到底是好是坏？见仁见智，不过对企业而言是好处不少，企业大宗的支出成本还是在实体





空间租金方面，如果让大部分员工都在家办公的话，当然也就不必负担那么高的租赁费用了；坏处是远距在家工作模式大幅减少了面对面接触的机会，一般常态性的管理模式可能变得不管用。

### KPI 上演疫情失能秀

又以华人文化来说，重视眼见为凭、见面三分情，实体上班工作可与同事主管间建立情谊，尤其谈到绩效管理，在办公室中除了方便观察到员工实际的绩效表现、人际关系的好坏，某种程度也影响了员工的绩效评量。过去在办公室上班的模式，那些表现平平的同事当然

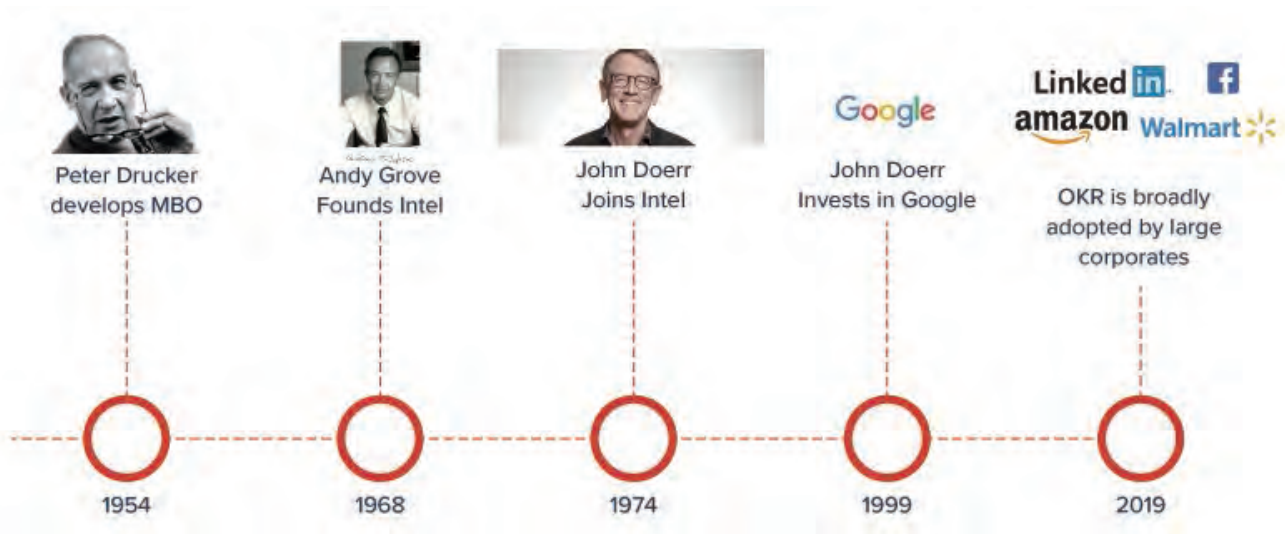
有可能因为印象管理战术运用得宜，而比谁都更快封官进爵。惟凡事一体二面，而对于企业来说，远距在家工作除了省下一笔不小的人事及租金成本，也无法时时刻刻监督员工有没有好好的待在位置上工作，所以能够用来评断工作表现的方式，只能更聚焦，就是看员工实际产出的内容。

惟此时我们不得不反思一个问题：绩效评量的目的为何？应该评量哪一类信息？会不会评量的结果无法反映实质的绩效？评量能否带动组织绩效的提升？

要在竞争的经营环境中生存，并取

得优势，必须有效地掌握经营绩效、有效地使用绩效评量方法，以对企业运营状况进行及时的反馈。疫情期间因为员工远距在家工作，有时候也因为沟通不再那么实时，在有限的交流时间或机会中，更要知道如何运用最有效率的沟通方式与其他工作伙伴协调合作，每个员工都必须能够更加独立作业才能使业务顺畅的执行。但从另一层面来看，当管理者没办法亲眼见到员工坐在办公桌前努力工作的样子，不免会产生员工在家真的有认真在工作吗？企业主们心中多少有这样的疑虑。

在此同时，企业有更多的机会思



考企业绩效管理的问题，绩效评量是手段、绩效管理是目的，绩效管理跟绩效评量的不同点在此便不详加叙述，绩效评量 / 绩效评核 (Performance Evaluation) 是指从质量和数量方面评量某种组织实体（例如：组织、过程、团队或个人）达到它们使命、目的、目标之行动步骤或达到期待的程度。绩效评量要能发挥扬善惕恶、奖优汰劣的功能，必须能使得表现良好的员工受到表扬，也使得绩效有待加强的员工有所警惕，进而令表现优异的员工能继续保持，同时也让表现较差的员工付出更多的努力。不仅如此，也能让其他员工了解组织所期待员工的表现是怎样的，使员工有依循的目标。

绩效评量系统在使用上可区分 2 大类：

1. 激励性评量：会影响被评量的人，诱导这些人更努力的追求组织目标；

2. 信息性评量：主要的价值为受评量者所表达的逻辑、地位以及研究信息，他们可以给予一些建议，并提供较佳的短期管理、长期组织程序的改善。

激励性评量与信息性评量的差异为，使用激励性评量的目的在使被评量者产生行为改变，而信息性评量则必须不能影响被评量者的行为，因为评量信息可能最能代表真实事件（以描述被评量者的真实情况为目的）。

非疫情期间，企业多以信息性评量，少数会以二者兼具的模式为其绩效评量准则，而一般企业环境最常用的绩效评量工具还是关键绩效指标 (Key Performance Indicator, KPI)。但很多企业也常会纳闷，为何 KPI 都达标，公司还是不赚钱？KPI 之所以弊病丛生，且广受员工欢迎，就是因为你评量什么，你就会得到什么。且上有政策下有对策，每个员工都有能力美化 KPI 数据让 KPI

达标。虽说 KPI 从最大程度上提高了效率，却也是一把双刃剑。在疫情期间，主管亦多半无法直接观察到员工的行为或绩效表现，若使用一般传统的绩效评量工具（甚至是 KPI），反而容易让绩效评量失去效用。

## 运用 OKR 实时回馈

近年来，目标与关键结果 (Objectives and Key Results, OKR) 因以协助公司设定目标、促进团队沟通、提高工作效率等特色而广受讨论，而 OKR 的精神简单来说，就是鼓励及帮助员工设定有挑战性的目标，理解公司想要朝向的目标与方向，进而达成公司整体目标。以下是 OKR 的特质简述：

何谓 OKR：适用于公司、团队以及个人，是一种简便易行的绩效管理模式。OKR 是帮助公司全体员工保持一致的努力方向、更有效地完成任务并进

行考核的方法。

理论基础：1999年，由英特尔 (Intel) 前执行长安迪·葛洛夫 (Andy Grove) 提出理论框架。

理论特色：目标与关键成果 (OKR) 是透过每一组目标 (Objectives) 搭配 2~4 个关键成果 (Key Results)，让团队了解要做什么及如何做。

OKR 的特色：

(1)任务是下而上，团队自己讨论出真正要做的事；而非上级交代的命令。

(2)操作核心要掌握易理解、快节奏，反复聚焦在最重要的任务。

(3)可帮助大家集中注意力、帮助管理时间做好时间的主人。

(4)O 是大家对自己提出的挑战，KR 是具体量化帮助完成的关键动作。

(5)清楚的、量化的目标导向。

(6)全公司公开。

(7)可立即除错。

(8)还有时间救援。

事实上 OKR 最具特色的一点是它其实并不是绩效评量的工具。一般的绩效评量工具通常会跟奖励做连结，而 OKR 并未包含此部分，但对个人来说，OKR 起到很好的回馈作用，能快速明了地让员工看到自己做了什么、成绩是怎么样。多数公司在谈绩效管理这件事时，其实还是非常强调控制、考核，然而绩效管理真正重点应该放在回馈，以及协助员工提升工作能力。疫情期间的绩效评量，应着重在激励性评量为主，因为激励性评量是以结果论为主。

专业经理人常想，为何需要浪费大量时间填答绩效评量表，然后给员工一个自己都不太确定是否为真的绩效分

数，仅是为了应付年度的例行工作，并让员工知道他在主管心目中的工作表现呢？我们为什么不把时间花在给员工回馈，让他知道哪边做的好，哪边做不好，必要时提供我们的经验与建议给他，让他工作能力不断提升，并把事情越做越好呢？绩效评量 1 年做 1 次，即为 1 年给员工 1 次回馈，而且这些回馈通常都只有近期发生的事情，当员工无法从你身上得到及时的回馈，他就无法在那个当下修正，自然也失去了从那个当下开始改进的机会。

#### 员工：须有独立自主特质

另外绩效管理很重要的一环就是提供员工回馈的机制，给员工回馈真的要及时。OKR 是一个重视沟通的绩效工具，它须让员工更多的参与，也尽可能让所有人都参与，很多沟通的落差会自然被解决。疫情期间，因远距工作主管无法直接观察到员工的平常表现，须以结果论来衡量绩效表现为原则，虽然看似不通人情，但是能够用更客观、更公平的评判标准来审视每个员工的表现。惟远距在家办公因为身边不再有同事或是主管可以随时讨论公事，员工很多事都必须先自行判断后，再将重点信息与成员分享，因此必须拥有更加独立思考的能力以及展现更多自主工作的精神。

动态变化的环境必须要有动态的思维及相应的绩效管理制度，企业实施 OKR 也并非一成不变，因为该工具要求目标要有挑战性，国内很多企业的文化还无法导入如此高度员工自主性的绩效工具，且因其并不连续绩效评量体系，因此需注意员工是否会缺乏动力。

所以企业若想尝试，可以针对企业

自身属性微调 OKR 的机制，诸如考虑加上传统的绩效工具，例如：360 度绩效回馈机制等，再建立定期回报机制，设置每日固定时间跟次数让员工主动汇报工作进度，一来企业主可以掌握员工的工作成效，二来员工如果有任何困难也可以实时回报。另外，建立开放的沟通管道，让员工可以实时透过各种沟通工具联系，当员工有任何想法、意见、问题和疑虑时能够更主动地提出。最重要的是，主管可明确的表达期待，明确让员工知道企业主的期待与目标，例如：要完成什么任务、如何评量、完成的期限等。

事实上，OKR 的导入成功与否关键还是在于人，疑人不用用人不疑，如果请了一个无法信任其在家工作的员工，是不是更应该想想这个员工是否真的适任？既然都是相互合作的关系，就更应该彼此信任，人力资源部门可以协助企业建立信任型的企业文化，藉由将信息更透明化的呈现给彼此，减少互相的猜忌及疑虑。如此，相信企业不仅会安然度过疫情，更能藉此转型成功，迈向另一高峰。MFC