

【一流讀書人對談】武士戎X蔡宗儒深度對談 目標與關鍵結果 OKR 專注最重要的事

一流讀書人

書名：《OKR：做最重要的事》

作者：約翰·杜爾

譯者：許瑞宋

出版社：天下文化

ISBN：9789864796335

索書號：494.17 /843

近幾年，Google、Dropbox、LinkedIn、迪士尼與三星等國際大型企業，紛紛採用目標與關鍵結果法（Objectives and Key Results，簡稱：OKR）作為目標管理的方法，OKR頓時成為企業界炙手可熱的話題，由於各界採用管理方式不一，新型目標管理法是否能為企業帶來更高的效益，又是否能為企業創造更高的價值需要業界的探索與思考。

《OKR：做最重要的事》作者約翰·杜爾（John Doerr），是創投公司凱鵬華盈（Kleiner Perkins）董事長，投資Google、Amazon、推特等知名企業，最初受到Google創辦人邀約，以Google內部運作須使用OKR來管理作為條件，挹資近1,200萬美元，成為杜爾最成功的投資，成為科技界新興的管理方法，讓各界紛紛著手研究OKR運用方式。

作者透過本書，帶領讀者思考，面對過去無法解決的管理問題時，該如何使用OKR化解？OKR是否會取代過去的管理方式？並介紹OKR使用觀念及介紹企業內部運用之實際案例，引領讀者認識OKR的精神與理念，探索各種企業管理方式的利弊得失，本刊邀請資訊工程學系教授武士戎、統計學系教授蔡宗儒，針對本書的內容與觀點進行討論。（文、攝影／張容慈）

何謂OKR

OKR稱為「目標與關鍵結果」(Objectives and Key Results, 簡稱OKR), 是一套明確和跟蹤目標及其完成情況的管理工具和方法。

O (Objectives) 是指目標, 是組織或個人所想要達成的願景, KR (Key Results) 是指關鍵結果, 是用以衡量目標進度的指標, 可以是量的指標, 也可以是質的指標, 端看組織或個人的目標需求。因此, OKR 是整體設定和實現目標時所使用的架構, 具有靈活特色, 運用不同方式來表達屬於自己的OKR。由於目標和關鍵結果之間具有關聯性, OKR 能全面地審視目標, 並了解該目標與正在進行的工作間的關聯性, 能使溝通更清楚明瞭, 讓行動更具意義。

記者: 本書以OKR (目標與關鍵結果法) 作為核心, 觀察各公司運行概況, 並說明運用OKR在其中, 為企業創造最佳效益, 請問兩位如何看待OKR的出現? OKR將如何解決企業過去的管理問題?

統計學系教授蔡宗儒 (以下簡稱蔡): 探討OKR的起源以前, 我想先從「管理」的大範圍說起, 談談管理的核心價值, 管理領域有各式各樣的管理方法與工具供業界運用, 這些工具各有其特色與優缺點, 任何的管理方法都沒有對錯之分, 應著重於其背後所提倡的精神, 它的精神與理念不僅是該管理方法的核心價值, 也是當下時代所需要具備的思考與運作邏輯; 因此我們可以瞭解, 每種管理方式都不會橫空出世, 而是會隨著時代背景不斷演進, 慢慢演變成為符合當代背景的產物。首先, 我以科學管理的歷史發展為例, 根據科學之父腓德烈·溫斯羅·泰勒 (Frederick W. Taylor) 在所著作《科學管理原理》書中, 提出「科學管理理論」(Scientific management), 強調藉由任務管理法, 將執行的工作細緻化分割, 目的是謀求最高勞動生產率, 以達雇主與員工的最佳福祉, 當時的時代背景是電力發明之後, 機器逐漸取代人力的時期。

全面品質管理 (Total Quality Management, 簡稱: TQM) 的概念則是始於1960年, 自1979年哈佛大學教授佛格爾 (Ezra Vogel) 出版《日本第一》書籍及1980年美國NBC播出「日本能, 為什麼我們不能?」節目, 促成美國企業界重視品質並引進日本

全面品質管理的風潮，全面品質管理的觀念輪廓逐漸清晰，1982年戴明提出的14要點，1985年美國開始提出TQM一詞，慢慢演變成今日「以顧客的需求為中心，承諾滿足或超越顧客的期望，強調全員參與，運用科學方法與工具，持續改善品質與服務，同時重視經營品質、經營理念與企業文化。」之品質為核心的全面管理理念。

這兩個的連結源自第三次工業革命（又名：數位化革命）後，因資訊化致使工作複雜度與規模提升，科學管理不再適用於工作職場，因此1980年起，業界改成目標管理方式，從科學管理轉向講求全員參與的全面品質管理，隨著時代需求，演變至今普遍使用的常見管理法。

提及OKR的精神，與其他管理法不同的是，它不僅要訂定目標，還要說明如何執行，特別的是，OKR支持由下而上的管理，鼓勵員工積極提出自己的想法，再由顧問或主管引導，而非過往組織習慣的由上而下，由領導者指揮基層員工。

OKR給予員工發聲的管道，其實是為了解決時代發展變遷快速的問題，組織高層有時無法即時掌握或觀察到市場的細微變化，而身為第一線人員的基層員工，反而是對市場變化最敏銳的層級，這也是由下而上的運行會獲得組織上下一致好評的原因，藉由橫向溝通促進組織發展，正好可以彌補過去管理方法的不足。

資訊工程學系教授武士戎（以下簡稱武）：我認為OKR不是新的管理方式，就如同蔡教授所言，每一種管理方式都是為了符合時代趨勢與需求所誕生的產物。本書提出OKR四大能力作為OKR的運行脈絡，第一、專注投入優先要務；第二、契合與連結，造就團隊合作；第三、追蹤當責；第四、激發潛能，成就突破。這樣聽下來，也許仍不足以了解OKR的意涵，其實OKR的O代表的是目標（Objectives）；KR則是關鍵結果（Key Results），前者代表「你想達成什麼？」，後者表示「你該如何達成？」簡單來說，就是「為了達成目標，需要完成哪些事情。」

這是OKR的核心精神，重視橫向聯繫，注重員工之間的互動與連結，如果用一句話總結，我會說，OKR是骨骼筋脈，CFR（Conversation，對話、Feedback，回饋、Recognition，讚揚，簡稱CFR）是血液，而組織文化就是智慧。

記者：OKR與過去的管理工具最大的差異為何？是否會取代過去的KPI？

武：平時運用管理工具時，我不會區分現在所使用的方法是OKR還是關鍵績效指標

(Key Performance Indicators, 簡稱KPI), 因為從管理方法角度來俯視相關理論時, 會發現這些管理方法並沒有一定的界線, 每種工具都有它所代表的功能與理念, 之間也未必會產生矛盾, 我們可以將其優點取出, 再合併運用, 舉例來說, TQM之六大精神為「領導承諾」、「全員參與」、「全程管理」、「事實依據」、「顧客滿意」及「持續改進」, 如果將TQM比喻成行動細則, 放在OKR的行動週期之下, 結合使用則會有加乘效果。

我認為OKR與KPI最大差異在於, KPI是死的工具, OKR是活的工具, 兩者差異的關鍵是CFR, CFR如同血液一般, 可以活絡整個計畫的發展, 透過C對話(Conversation)、F回饋(Feedback)和R讚揚(Recognition), 組織在設定目標後, 針對達成率和現況進行追蹤和分析, 如果遇到困難, 可以即時給予協助。但KPI與OKR兩者可以共存, KPI講求績效, 我們可以將關鍵績效指標當作關鍵結果使用, 透過CFR隨時修正執行問題。

蔡: 管理工具多樣多元, 我想從目標管理(Management by Objectives, 簡稱MBO)與OKR之間的差異提起, 其實MBO與OKR所要達到的目的相同, 差別在執行手法不同。首先, MBO只須說明要做什麼, OKR除了要說明目標之外, 還要表達應如何達成; 第二, MBO的績效是年度考核與檢討, OKR是每季或每月檢討, 經由專注、契合、追蹤、激發潛能, 從員工的執行過程中了解現況, 並強調公開透明, 這也能夠消弭許多管理組織時所發生的爭執; 第三, MBO的管理是由上而下, OKR是由下而上, 但我認為這些都是溝通管道, 因為所有的決策都需要上級同意, OKR的好處是讓員工有提案權, 經過參與討論, 使得員工具有當責的參與感及榮耀感; 第四, 書中提到MBO會與薪酬掛勾, OKR多半與薪酬無關, 但其實OKR未必完全和金錢脫鉤, 因為公司獲取利潤會分紅, 我想這只是沒有說明細節; 最後, 書中提及MBO厭倦風險, OKR積極進取, 我認為沒有企業喜歡冒險, 但是OKR透過CFR的溝通方式可以降低風險, 確保組織成員目標一致, 並隨時克服成員所遇到的障礙。

CFR的誕生可讓上下層級員工相互交流, 經過溝通、回饋及讚揚, 把OKR的理念傳達出去, 達成推行OKR的目的, 讓組織成員能共同專注於一致的績效目標。相較於僅由上級布達的績效目標, OKR確實能降低許多風險, 並提高員工參與感, 讓執行力也會大幅提升。此外, OKR改善MBO的許多缺點, 過去員工為達成上層績效, 可能會做出不利於組織或目標的事情, 如搶訂單不擇手段、搶到過多訂單, 導致公司無法負荷等, 這是許多公司在發展時, 都會遇到類似的問題; 但使用OKR會有效地降低問題發生率, 因為目標公開透明, 員工容易徹底執行, 組織能夠清楚掌握成員間彼此推展項目的動向。

我也贊成武教授將OKR與KPI合併運用的想法，因為KPI訂定的質量化指標簡單明瞭，使用OKR啟動計畫，經由質量化指標呈現整體成果，是個很好的方式，所以KPI即便有很多缺點，也不盡然不能使用，因為它的二八法則

（所有績效由百分之二十的關鍵績效來決定）清楚簡潔，使用狀況可根據企業文化做調整。

記者：請問兩位如何看待當責與企業文化之間的關係？領導者應如何追蹤當責？

武：企業文化就是組織單位中所形成的氣氛、習慣和規矩，企業文化所發展的極致境界，就是每位成員對團隊的目標有共識，且成員間彼此沒有隔閡，上下層想法一致，朝著相同的理念與目標前進。其實，當責就是企業文化的一部分，領導者應「問責」而非「責難」，兩者看似相近，卻大相徑庭。問責是將OKR跟KPI當作目標，若成員表現不佳，應該適時介入詢問「為什麼會有這樣的狀況？」、「我應該如何給予協助？」、「單位該如何支援？」等支持，相較於「你為甚麼會做成這樣？」的責難，更能解決員工所遇到的困難。書中所提的第三項超能力：「追蹤當責」也就是CFR裡的溝通，此外，團隊間的和諧也是組織文化重要的一環，領導者須謹記，互相競爭是組織文化的弊病，OKR注重大家一起學習，才能一起成長，為組織謀求更高的效益。

蔡：企業文化是企業生存的規則和形態，可以幫助組織順利發展未來計畫，也是讓組織成員能有共同的理念，幫助員工能聚焦重點，這是每家企業所獨有並無法複製的企業文化，例如台積電是世界發展最好的晶圓代工，聯電與台積電並不相同，若聯電要發展世界第一的目標，是不能直接複製台積電的運作模式。當責作為企業文化的一環，對組織、對成員來說都至關重要，領導者平時應透過溝通，以追蹤當責來培養與成員的契合，減少成員在工作中所遇到的障礙。

記者：面對績效考核方式，各企業所採用方式不一，書中建議將兩項工具合併運用，請問該如何運用？另外，本校長期推動TQM，以PDCA循環促使品質持續改善，如何將OKR與TQM合併運用，並鼓勵校內各單位從關鍵結果來擬訂具挑戰性目標？

蔡：發揮OKR的精神需要專注在最重要的事，TQM強調全員參與後，要能夠使顧客滿意，這顧客包含過去、現在、未來的顧客，這改變其實不難，作為教育單位對外界反

應比較沒有那麼即時，平時所花費的心力是在維持過去事務的品質，TQM擅長於維持過去的最佳狀態，在開創新事物時較為吃力，若能運用OKR，就能使單位之間的連結更加靈活，讓基層員工容易參與，上層也能適時地布達組織目標並型塑企業文化，因此關鍵的是運用OKR的最後一項：「激發潛能」，將目標訂高，與上下層級的成員一起擬定，員工能更加積極地、具有熱忱地努力達成目標。對企業來說，尤其是大型組織單位，如何順利推演及說服員工參與是件困難的事情，因此激勵員工投入挑戰性目標，需要領導者引導跟輔導，幫助他們凝聚向心力和共識，以達成預期目標。

武：就自身業務方面，由於身兼學務長，透過OKR方法已擬定學務處的目標關鍵結果，將自己平時應執行的任務來契合校務發展計畫，使用OKR週期作為發展主軸工具，並採用PDCA循環來擬定細則，同時，加入CFR持續溝通，讓方法更加順利與完美。淡江實行全面品質管理相當成功，也能更貫徹其中的觀念與哲學，但仍須擴大全員參與，鼓勵教職員帶有熱忱，這樣也能發揮影響力，這也是成員參與的附加價值。

對談人推薦

蔡：書中第36頁的內容讓我有非常多的體悟，書裡提到「在英特爾，我們往往反其道而行。你懂什麼幾乎無關緊要，我們重視的是，你可以利用已知與可取得的知識做些什麼、實際取得什麼成果。」將這個觀點套用在本校，學校的老師都是人才，同樣身為人才，為什麼組織成員的能力大不相同？這是因為每個成員的標準和自我要求不同，教師具備專業知識，也有管道相對容易取得知識，應該思考如何用已知且可取得的知識，做一件對自己、系所、學校有利益的事情。套用到我個人身上，如今我身為資深教授，在學術領域也有一席之地，我也需要時常回過頭問自己所教、所做，有沒有與社會脫節，能否讓學生學習應用，是否契合學校發展目標等，這幫助我能具體檢視。

武：我想分享第253頁的案例，因為Coursera是線上高等教育業者，與本校同在教育領域，書裡提及Coursera的5項核心價值分別為：一是學生第一；二有優秀的夥伴；三是高瞻遠矚，促進教育；四要關心隊友，有人情，謙遜；五是做好事，做得好。這些與本校理念相當契合，案例是示範將「擴大接觸新學生」作為目標，說明如何透過關鍵結果來達成，與我們的目標雷同，而我認為這些需要全員參與，師生要具備相同目標，才能達成共同目標。

快速瀏覽

第一部 實踐OKR

- 當Google遇上OKR
- OKR之父
- 英特爾的征服行動
- 超能力1：專注投入優先要務
- 專注：Remind的故事
- 投入：「姊姊」的故事
- 超能力2：契合與連結，造就團隊合作
- 契合：MyFitnessPal的故事
- 連結：Intuit的故事
- 超能力3：追蹤當責
- 追蹤：蓋茲基金會的故事
- 超能力4：激發潛能，成就突破
- 激發潛能：Google Chrome的故事
- 激發潛能：YouTube的故事

第二部 工作的新世界

- 持續性績效管理：OKR與CFR

- 捨棄年度績效考核：Adobe的故事
- 每天烤得更好：Zume Pizza的故事
- 企業的支柱：文化
- 文化變革：Lumeris的故事
- 文化變革：U2波諾與ONE反貪運動的
故事
- 未來的目標

2022/01/09

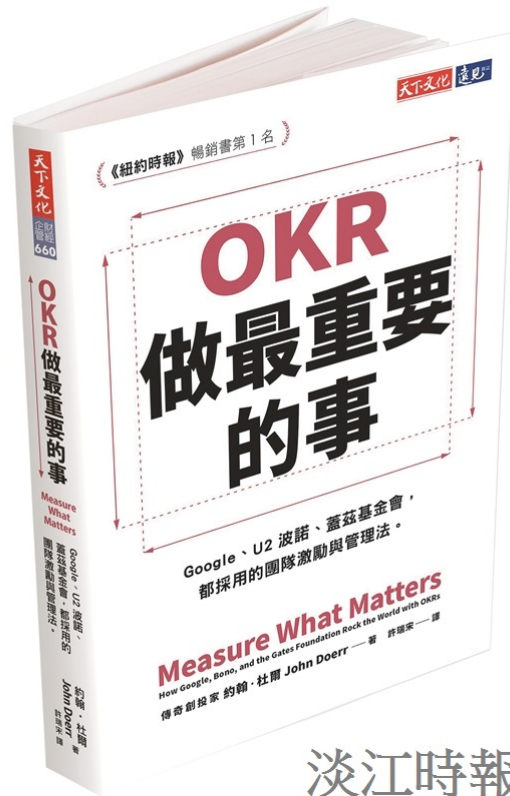


邀請資訊工程學系教授武士戎、統計學系教授蔡宗儒，針對《OKR做最重要的事》的內容與觀點進行討論。



邀請資訊工程學系教授武士戎、統計學系教授蔡宗儒，針對《OKR做最重要的事》的內容與觀點進行討論。

書名：OKR：做最重要的事



淡江時報社

作者：約翰·杜爾

譯者：許瑞宋

出版社：天下文化

ISBN：9789864796335

索書號：494.17/843