

【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

OKR 專注最重要的事



資工系教授

統計系教授

武士戎 X 蔡宗儒
深度對談

淡江時報

OKR的四項完整超能力

OKR

目標與關鍵結果



專注投入
優先要務



契合連結
團隊合作



追蹤當責
適時修正



激發潛能
成就突破

淡江時報

天下文化 遠見

《紐約時報》暢銷書第1名

天下文化
企管財經
660

OKR 做最重要的事

Measure What Matters

Google、U2 波諾、蓋茲基金會、
團隊激勵與管理法。

約翰·杜爾
John Doerr 著

OKR 做最重要的事

Google、U2 波諾、蓋茲基金會，
都採用的團隊激勵與管理法。

Measure What Matters
How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs
傳奇創投家 約翰·杜爾 John Doerr 著 許瑞宗 譯

淡江時報