**寫下目標 就會實現[[1]](#footnote-1)-我讀OKR最重要的事**

*好的主意加上出色的執行，正是創造奇蹟的方法。*

*-Larry Page(Google共同創辦人)*

**壹、前言**

管理學於20世紀初逐漸發展成專門的科學領域，F. Taylor強調四項管理原則，以科學管理方式提升工作效率。自此，各種管理理論恰如春雨過後，遍地勃發的新芽般，展現多樣的生長狀態。而「管理」的概念，也隨著時代演進推移，逐一長成盎然成蔭的片片蓊鬱。

初始的管理目標乃是追求產業大量且快速的生產，「人」之於工作，被視為生產工具，僅是生產線順暢運行的環節之一；而後管理學其他學派正視員工個體、群體與組織等因素，對生產效率與績效之影響，因此強調個人目標與組織目標之一致性，從工作本身滿足人的需要。Maslow提出的需求層次論，說明個體滿足基本需求後，才能追求較高層次的動機，此理論正說明人類追求滿足需求的動力，便是一種致力於達到目標的過程。

隨後Drucker提出目標管理與自我管理的原則，以充分發揮個人力量和責任，同時為願景和結果提供共同方向，建議團隊合作並調和個人目標與共同福祉。Drucker對管理的闡釋，將這門科學帶往另一個全新境界，他主張目標設定要明確且讓員工參與決策過程，因此能激勵員工為組織目標奮鬥，並充分發揮個人潛能。

然而目標管理的實踐過程，並非如此美好無瑕。隨著組織內部活動日益複雜，團隊或員工間的目標不一致造成的衝突，及近年目標管理被簡化為以可量化的關鍵績效指標(KPI)作為衡量標準，使得許多企業感到目標管理的運用似乎無法真正追求「目標」，也無法真正落實「管理」。

Drucker曾言：管理是一種實務，絕非只是一門科學或一種專業。而OKR系統便是將管理從理論化為實務的一道曙光，也是帶領企業擺脫目標管理理論窠臼的新契機。

**貳、重點歸納**

John Doerr在英特爾學習到OKR(Objectives and Key Results)系統，該系統源於Andy Grove改良原先的目標管理理論，設法創造重視和強調產量的環境。隨著John Doerr倡導的腳步，90年代在美國新興企業吹起風潮，書中以大量實例及企業引進OKR系統之回饋心得，詳實細數OKR如何成為Google執行長Larry Page口中的「大禮」[[2]](#footnote-2)。

光就OKR字義而論，「目標」(**O**bjectives)與「關鍵結果」(**K**ey **R**esults)，從界定目標後連結對應的數項關鍵結果，即可確認執行成果。乍看之下是個極為簡易的系統，然而系統本身不但合乎邏輯且能激勵人心，原因在於提倡者Andy Grove的核心理念：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，並實際取得什麼成果。此番論述，等同宣稱知識是次要的，執行才至關緊要。然而執行並非隨意行動，也絕非在一望無際的沙漠中盲目行走，必須透過目標設定指引正確方向，如同松下幸之助曾言：人生如果沒有目標，就無法得到充實，就不能前進或發展。

而OKR乃是一套管理方法，有助確保組織聚焦，集中各項軟硬資源處理整體組織裡重要之議題。本書以2大主軸點明OKR的實踐及其成果，以及運用各種輔助利器以促使OKR能順利執行。茲統整歸納本書重點如下：

1. OKR使用指南

如前所述，OKR是從目標管理理論演變而來，有別於傳統的KPI績效考核制度，OKR以全方位的目標設定與定義關鍵結果，使組織中每一份子以有方向有進度的方式達成績效，協助個人或組織溝通、衡量及實現高層次或較為艱鉅的目標。目標與關鍵結果間的緊密關係，如同原則與實踐、願景與執行，為了能取得可靠的進展，管理者必須能以目標為標準，具體衡量績效與結果，因此一旦設立目標後，配對的關鍵結果亦至為重要。

以下將本書中對OKR之描述及作法表列呈現：

表1 **OKR(Objectives and Key Results)之內涵**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Objectives | Key Results |
| 超能力 | 1.專注投入優先要務。  2.契合與連結，造就團隊合作。  3.追蹤當責。  4.激發潛能，成就突破。 | |
| 定義 | Whats | Hows |
| 特色 | 1.少即是多。  2.可由下而上設定目標。  3.目標需有相當難度。 | 1.有挑戰性。  2.具可行性。  3.可測量及驗證。 |
| 檢核  機制 | 當所有KR完成，即表示目標已達到。 | SMART原則：Specific(明確)、Measurable(可衡量)、Achievable(可達成)、Relevant(相關)和Time-bound(有時限)。 |
| 執行  秘訣 | 1.保持彈性，可隨時調整目標與關鍵結果。  2.敢於失敗，允許組織及員工設定考驗能力的目標。  3.非強制規定，以合作式社會契約模式形成集體共識。  4.OKR的總結工作：客觀評分、自我評價及反省。  5.以CFR進行持續性績效管理，不與考核及獎金機制掛鉤。  6.OKR無法一蹴可及，需以耐心而堅定的態度建立系統。 | |

資料來源：筆者整理

1. OKR輔助工具-CFR及文化變革

表1說明OKR系統應與績效考核機制脫鉤，因為人無法簡化為一堆數字，正如 Einstein觀察到「可量化的事，不一定重要；重要的事，不一定可以量化。」

Adobe高層於2012年開始思考取消年度績效考核，主因是該機制必須耗費管理階層過多時間評斷每位員工的績效，只為了一個未能產生明顯價值的機械化流程；再者，一年一度的績效評估無法提供即時回饋，也迫使員工在年度考核時相互對立。副總裁Donna也同樣對公司原有作法提出質疑，其認為眼前的挑戰是一定要將審視貢獻、獎勵成就及提供和接收回饋等合併成一套繁瑣的流程嗎？

於是Adobe改用CFR制度，主要關注每季的目標與期望、定期回饋及事業發展與成長。取消了原有的年度績效排名，員工可於較短週期內得到具體的工作表現回饋，主管並根據與員工的溝通及對話，決定其薪資和獎金。而這也大幅降低員工的離職率。

CFR制度倡導對話(Conversations)、回饋(Feedback)與讚揚(Recognition)，透過管理者與員工間以提升績效為目的的溝通、同儕間針對進度評估而促成雙向或網絡化的交流，並對值得表揚的同事表達謝意，此一機制的運作可確實提升每位員工的成就。

一如 OKR，CFR 在所有組織層級都倡導透明、當責、賦權和團隊合作。透過CFR 刺激溝通，使OKR得以發聲。OKR是一項溝通工具，能明確反映領導階層的優先要務和洞見；CFR則是協助確保這些目標能在組織中精準傳遞。

然而要讓企業整體都能接受OKR制度，則必須奠基於文化根基，透過價值觀的對話建立共同語言與使命。必須培養適當的組織文化，以便OKR扎根後與之維繫、加深新文化的茁壯，藉由新文化贏得員工的心和腦。本書建議，使企業成功的機制，是一套培養員工的能力及方便他們為公司效力的完善機制。新員工須接受有關公司使命和價值觀的培訓，將企業文化的脈絡作為學習養分，從公開透明的組織目標中取得協作的技能，並從組織中展現跨部門的團隊精神，重視彼此的依賴關係。而Bono亦說明實現變革需要嚴謹的思考，需要認真的策略，如果心和腦無法完美配合，你的熱情便毫無意義。因此實施OKR之前，應優先處理文化障礙。

健康的OKR環境，能在契合、自主、共同目標與創意自由間達致平衡。如同[Jim Collins](http://search.books.com.tw/exep/prod_search_author.php?key=Jim%20Collins%2F%B5%DB)在《從A到A+》中指出找合適的人上巴士，讓不對的人下車，然後使每個人坐在合適的位置上，只有這樣你才能發動車子和踩下油門。

**參、專書評析**

假想一下，你正駕車前往未曾到訪之處，眼前忽然出現幾條岔路，沒有任何明確的指標能引領你。這時候的你會怎麼開始下一步？幸運的是，我們活在充滿智慧與便利的時代，信手拈來便有許多能協助人們找到方向的工具，如google map、智慧手錶、導航或指南針，但前提是，你必須清楚知道自己要去哪裡。而OKR系統，便是另一套能使人生找到前進方向的目標管理工具。

1. OKR的價值

本書帶起新一波管理思維的變革潮流，OKR成為近年企業領導人的管理顯學，以John Doerr的論點剖析，OKR可稱為一套工具、規則或流程，或說OKR是一把瑞士刀，能靈活適應各種環境、組織、生活或個人。有讀者(Giulia Pines,2018)在Whatmatters.com平臺上分享了一則教師如何透過OKR協助小學生摸索自己的學習目標，並讓每位學生擁有個別化的學習速度，透過學生自己設定目標，培養其負責及紀律感。

書中羅列Google等知名企業採用OKR帶來之顯著成效，就連Bill Gates創設的基金會，於立下「人人都值得過健康而豐富的生活」的使命後，透過OKR將成就根除幾內亞蟲症的重大目標，並且再次瞄準更艱難的大目標—2040年前根除全球瘧疾[[3]](#footnote-3)。

筆者以OKR作為關鍵字搜尋，發現臺灣目前大張旗鼓以OKR作為管理系統的企業並不多見，僅有零星幾家小型新創企業於近年將OKR導入運作。如眾所皆知的Dcard團隊，林裕欽執行長便率先將OKR運用在個人規劃，追求自身健康習慣之養成，爾後於公司內引進OKR機制，並由內部高階主管擔任OKR教練，全面推動OKR促進公司營運(創業小聚，2020)。

因此筆者認為OKR系統並非只能應用於企業界，反倒更適用於個人的各種規劃。甚至可運用OKRs app引導個人設計目標並追蹤成效，透過理想型OKR反映我們希望自身變成什麼樣子，即使目標艱鉅，則能從關鍵結果的達成度檢視自身，究竟要取捨哪些相對不重要的目標以避免資源浪費。

1. OKR需要外在環境的配合-文化變革之重要性

使命是具有方向性的，目標則有一系列的具體步驟，是人們刻意投入執行，且真正試圖要完成的事。OKR能督促組織中每個人遠離舒適圈，並引導個體爭取介於「力所能及」與「夢寐以求」之間的成就。

然而要讓OKR在個人或群體間順利推行，並非設定好目標與關鍵結果，就能暢行無阻。當員工習於上級交辦任務或總忙於例行的庶務性工作，還能否專注追求自身充分理解公司的商業策略，以幫助組織達成共同目標，實在令人存疑。

因此筆者建議是緩步引進OKR系統，但目標涉及群體或組織，難免會有理念分歧的狀況需優先排除，因此可先試行以小規模將OKR套用在個人生活或工作目標中，並由公司領導階層熟稔OKR系統後再帶領團隊成員一同採用。

要讓每個人都在OKR中運作自如，需要在企業文化下足功夫，追求徹底的質變進步，需要訂定艱難的目標，而健康的文化與結構化目標乃是相互依存。OKR需要的企業文化追求當責與公開透明，因此必須改變企業形態，顛覆「分工」與「協作」， 形成系統化、整合化的價值創造，才能把目標與關鍵成果統一起來。

1. OKR的挑戰

OKR系統強調透明且當責的文化，聚焦且透明的OKR交織著每個人的工作、團隊任務和組織使命，然而組織的彈性跟應變能力是否能跟上OKR迅速精實的步伐，在在考驗著OKR生存的可能。

透明化是OKR的必要前提，是領導者、管理者與員工間基礎的溝通橋樑。這裡的溝通可以不僅僅與OKR相關，但OKR需要溝通，並且是雙向的溝通。通過溝通，個人可以告訴團隊管理者自己最想從事的工作，並且了解團隊希望個人完成的任務，從而將個人目標與團隊目標進行確實連結。

OKR除了用績效管理人才，更重要的是有助於提高員工的工作動機，改善其工作表現，是組織動能的催化劑；而CFR經常性檢視員工表現，針對行為與績效即時溝通，則是使OKR更具彈性及靈敏的滋養劑。為達到公司資訊透明化，應善用CFR機制的作用力，讓日常工作保持在正軌上，並促成真正的協作。

**肆、心得啟示**

具有效果的OKR迫使我們清晰思考，了解我們自身可利用的資源，以達到哪些成就。而要使OKR順利運作，筆者另有以下幾項思考：

一、培養教練型主管

建立教練式領導可協助個人和團隊，重新專注於真正具有影響力與意義的工作上，並幫助員工跨出舒適及孰悉的領域，從經驗中學習，更可激發每個人的最大潛能並建立員工的覺察力與責任感。

此外教練型主管亦可作為OKR的領頭羊，成功的教練型主管須取得員工的信任，而主管本身公開透明的目標，即是向員工展示管理階層在工作上的優先順序和限制，進而使員工亦能清楚看到自己的日常工作和團隊目標的契合度，埋下彼此合作的種子。

二、公部門運用OKR之可行性

胡龍騰(2019)評述OKR在專案導向團隊中之適用性，遠高於其他一般性行政機關或僅負責例行性業務的機關，再者，如欲貫徹執行OKR，必須結合組織內各級主管，並導入CFR，才能使兩套工具產生正向的共伴效益。

筆者贊同前述研究結果，亦認為一般行政機關難以直接導入OKR，常態型定向定量的目標也不需要頻繁的進度追蹤，僅有專案或探索型的工作因面臨外在環境的變動及運作時間短暫等因素，可考慮以OKR瞄準目標，以期於週期內完成任務。

三、OKR與KPI合作混搭

姚瓊(2019)提到KPI可視為OKR的基礎，KPI能反映組織、團隊或個人成功的關鍵指標，強調在時限內完成待辦事項，並依據評分標準給予賞罰，確實能激發、提升工作效率，因此必然成為OKR的來源之一；但OKR必須更聚焦，只選擇需優先投入的要務作為目標。

OKR契合、連結企業的願景和文化，彌補了KPI的不足與缺失。筆者表列KPI與OKR之比較如下：

表2 **KPI與OKR之比較**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | KPI | OKR |
| 理論  特色 | 1.由上而下分配績效指標。  2.目標與績效考核連結。  3.專注在結果而非過程。 | 1.一組O連結至多5項KR。  2.聚焦「要做什麼」及「如何做」。 |
| 優勢 | 1.績效考核及評分機制，促使員工完成工作。  2.強調效率與效果。 | 1.由下而上設定目標，增進員工參與程度。  2.富有挑戰，能接受失敗。 |
| 缺點 | 未必符合企業目標。 | 目標設定須具挑戰性。 |
| 週期 | 較長，半年或一年。 | 短，以季度或6週為原則。 |
| 彈性 | 較低，以結果為導向。 | 高，且重視過程。 |
| 動態性 | 較為線性。 | 具動態循環(設定協同達成) 。 |
| 員工角色 | 被動配合鎖定之目標，抑制員工創造力。 | 主動性高，且能激發潛能。 |

資料來源：筆者整理

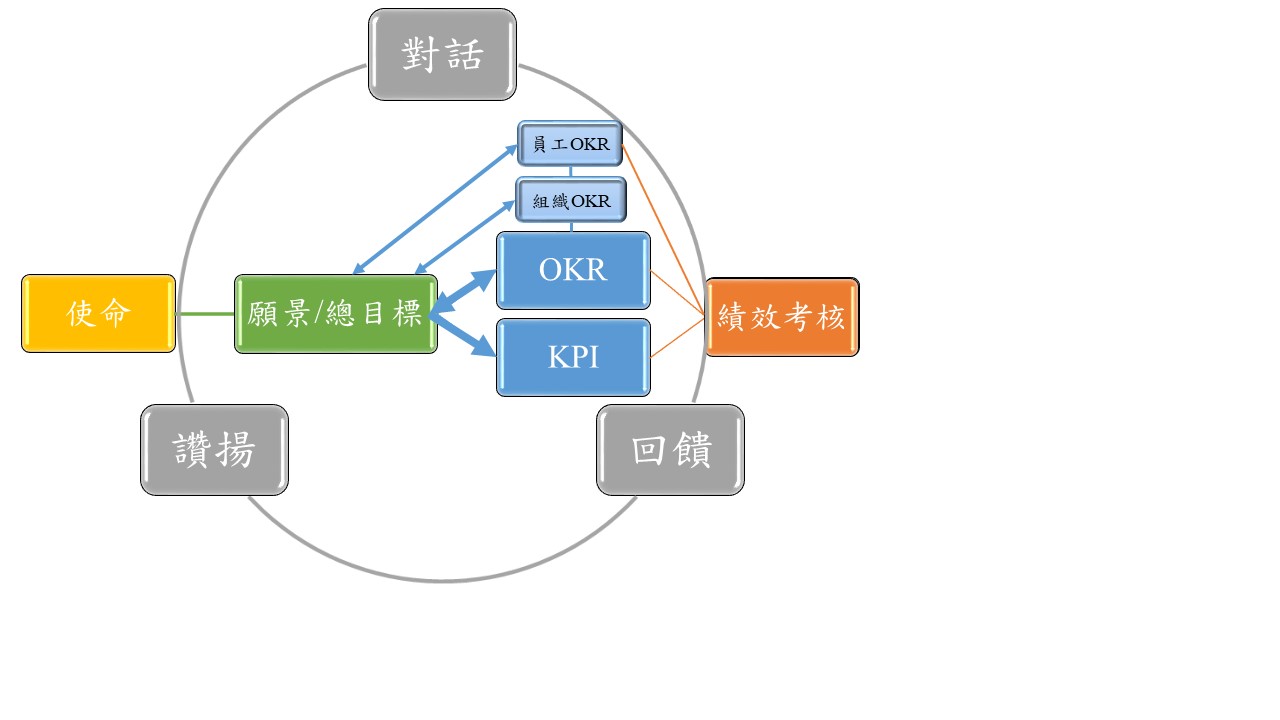
筆者認為KPI與OKR並非對立而是互補關係，**KPI是績效考核的工具，而OKR是一套管理方法，組織中的**專案計畫**建議**可運用OKR，一般例行性或庶務性工作則用KPI管理。因此筆者建議可參採圖1的運作流程，整體仍須透過CFR的持續對話與回饋，讓員工能即時獲得指導以確認目標達成並促進績效，另結合年度績效考核，二者整合後以綜合判斷員工的整體成果。

圖1組織運作流程圖(資料來源：筆者繪製)

**伍、結論**

*想要成功須懂得取捨，選擇最重要的去實行，其他的要放下。*

*-Daniel Goleman*

John Doerr於書中巧妙譬喻OKR如同一把瑞士刀，能適合各種環境。既然OKR能廣泛運用於組織、團體或個人，筆者也嘗試將OKR運用在生活中。

筆者欲增進先生、2位稚齡女兒與筆者共創的家庭關係，然而此願景的設定太虛無飄渺，對於「增進」及「家庭關係」無法明確評斷或定義。為精準連結願景，筆者擬定執行為期3週「擁有愉快早晨」的目標，希望能從早晨的美好延續一整天。

以下是筆者設定的OKR及評分結果：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| O | KR | 評分 | 自我評價 |
| 擁有愉快早晨 | 週一至五都7點前起床 | 1 | 設定鬧鐘都能準時起床。 |
| 主動擁抱跟親吻女兒 | 0.7 | 會因早上匆忙出門而忘記。 |
| 每天夜間9點前就寢 | 1 | 已養成習慣。 |
| 周末擇一日專心陪女兒玩耍 | 0.7 | 因加班而必須選擇請其他家人陪伴孩子。 |
| 周末與先生共進晚餐 | 0.7 | 工作忙碌造成彼此的時間無法配合。 |
| 得分 | | 0.82 | 欲達成的目標看似簡單，執行上確有難度。 |

OKR就個人而言，目標與關鍵結果的設定較不受外在條件之干擾，但實際執行卻仍是磕磕絆絆；而組織運作要與OKR成功連結並達致目標，施崇棠認為，須創造出集個人智慧之大成的「眾志」，必須克服大家的主觀，以形成主觀中的客觀，而OKR即是華碩一直在尋找的有效管理工具(盧廷羲，2019)。但要讓OKR真正有效，絕非單純將系統導入即能靈活運作，持續性的績效管理與企業文化的順應變革像是輔助車子前進的輪胎，少了一個都不行。也因此，想活用OKR系統，仍須漸進而行。

參考文獻

Giulia Pines(2018, June 4). OKRs for Students- Meet the California grade-schoolers charting their own path [Web blog message]. Retrieved from <https://www.whatmatters.com/articles/okrs-for-students/>

姚瓊(2019)。OKRs執行力-華人實踐版。臺北市：方言文化。

胡龍騰(2019)。政府績效管理與OKR應用之可行性。主計月刊，766期。

張彥文、廖君雅(2019)。施崇棠：OKR是華碩轉型的最後一塊拼圖。哈佛商業評論，2019年10月號。

許瑞宗(譯)(2019)。OKR做最重要的事。(原作者：John Doerr)。臺北市：天下文化。

創業小聚(2020年1月6日)。實戰OKR！看 Dcard、綠藤生機創辦人怎麼說？【部落格文字資料】。取自<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/45932>

盧廷羲(2019)。什麼是 OKR？跟 KPI 差在哪？一次讀懂 Google、Linkedin 都在用的 OKR 目標管理法。經理人，2019年<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/55927>

1. 引用自OKR做最重要的事第1章 [↑](#footnote-ref-1)
2. 引用自OKR做最重要的事之推薦序。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 依據WHO資料顯示，蚊子每年導致725,000人死亡；而人類平均每年殺死475,000人。 [↑](#footnote-ref-3)