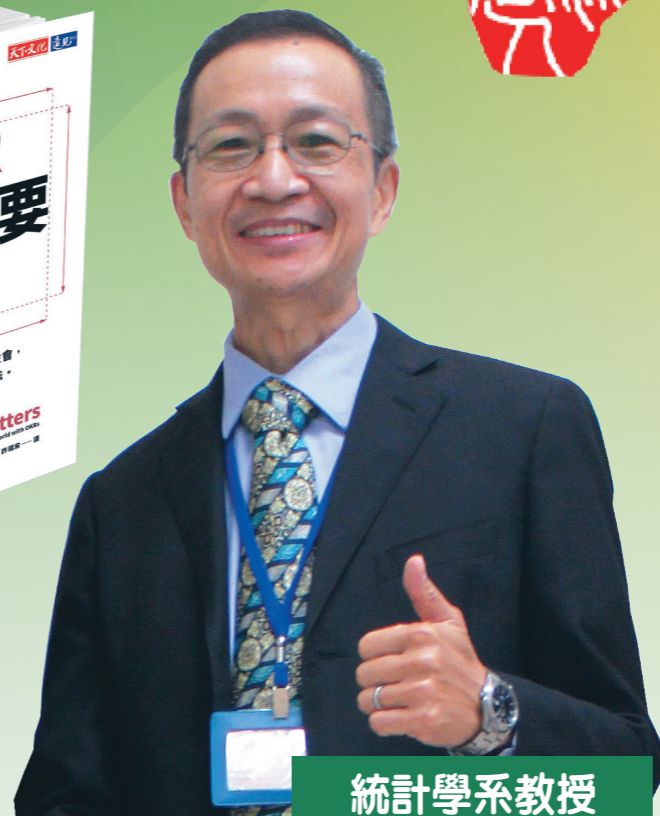
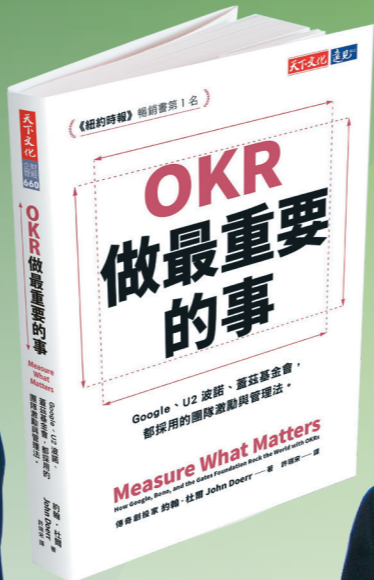


# 武士戎x蔡宗儒深度對談



資訊工程學系教授



統計學系教授

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 採用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，新型目標管理方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，投資近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。

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

## 對談人推薦

蔡：書中第36頁的內容讓我有更多的體悟，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；二是優秀的夥伴；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。

## 目標與關鍵結果

# OKR 專注最重要的事

記者：本書以OKR（目標與關鍵結果法）作為核心，觀察各公司運作情況，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選用，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《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，將執行的工作細化分解，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，業界改以目標管理方式，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瞰相關理論時，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 的六大精神為「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，針對達成率與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 只須說明要做什么，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譽感；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（所有績效有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、習慣和規範，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，卻大相逕庭。問責是將OKR 與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，作為教育單位對外反應比較沒有那麼即時，平時所花費的精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，上層也能適時地佈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。

## 快速瀏覽

### OKR 做最重要的事目錄

#### 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 的四項完整超能力



## 多益大勝利

●李金安（英文系講師）

試試您能答對幾題？

- The study aims to find out \_\_\_\_\_ the consumers use the available product information in making purchase decisions.  
(A) what (B) whoever (C) whose (D) how
- Unicorn Resort & Spa is always fully booked \_\_\_\_\_ the large size of the facility.  
(A) even though (B) thereby (C) notwithstanding (D) aside from
- The bank stated that the trading was legitimate

- and \_\_\_\_\_ applicable law.  
(A) on behalf of (B) in compliance with (C) out of respect for (D) at the speed of
4. For Coco Lake Camp, early bird \_\_\_\_\_ has been extended through July 7.  
(A) pricey (B) overpriced (C) pricing (D) priced
5. Various procedures are followed and \_\_\_\_\_ tests must be performed during and after manufacturing to assure the quality and reliability of the device.  
(A) rigorous (B) rigid (C) rigorously (D) rigidly
6. Tina decided to \_\_\_\_\_ in cardiology after graduating from medical school.  
(A) explore (B) boost (C) investigate (D) specialize
7. Although his job had long hours, Jason was pleased with his higher \_\_\_\_\_.  
(A) salary (B) fees (C) deposits (D) mortgage

- 【答案及解析】
- ANS：(D)，研究旨在找出消費者「如何」運用手邊的產品資訊做決定。
  - ANS：(C)，(A)連接詞，雖然；(B)副詞，因此；(C)介詞，儘管；(D)介詞片語，除了~之外。

- ANS：(B)，(A)代表；(B)依照；(C)出於對~的尊重；(D)以~的速度。Legitimate=合法的。
- ANS：(C)，(A) ADJ，昂貴的；(B) ADJ，太貴的；(C) N，價格；(D) V，標價。
- ANS：(A)，(A) ADJ，嚴格的；(B) ADJ，僵硬的；(C) ADV，嚴格地；(D) ADV，僵硬地。
- ANS：(D)，(A)探索；(B)增加；(C)調查；(D)專精；cardiology=心臟病學。
- ANS：(A)，(A)薪水；(B)費用[如：學費、入場費]；(C)押金、訂金；(D)抵押貸款。