

OKR，真的可以更 OK ？！

洪光宗*

摘要

管理雖然是非常注重實務應用的科學，但多數管理者在執行管理工作時卻極端倚重個人過去的管理經驗而不是嚴謹的學理原則。當從未經經驗過的管理新挑戰出現，管理者除了不斷地藉由嘗試錯誤來回調整管理作為，就只能從管理學界大師提出的可行方案中囫圇吞棗依樣畫葫蘆處理。也因為這樣的管理實務處境，管理工具常常會如時尚潮流般突然引領風潮大受追捧，也常常就突然煙消雲散無疾而終。從管理功能的角度探討，Drucker 經過多年管理研究與豐富實務經驗的激盪淬練，認為設定好的目標是有效管理的重要基石，因此以其提出之 MBO 觀念為核心的績效管理模式便持續在管理實務上佔有重要的地位，也扮演很關鍵的角色。在此管理風潮的影響下，處於經營環境穩定的組織，設定各種可衡量指標作為績效評估依據的 KPI 便成為管理實務上普遍運用的主流工具。但隨著經營環境變的日益複雜，穩定成為奢求，變動成為常態，創新也成為重要的競爭優勢來源時，KPI 就開始成為組織有效管理的阻礙，甚至對組織造成傷害。日本消費電子巨頭 SONY 盛極而衰，

*世新大學企業管理學系副教授。

其常務董事就認為主要原因就出在 SONY 開始完全倚重 KPI 績效評估系統；而美國微軟在察覺 KPI 會戕害組織重要的創新競爭力時，也毅然決然放棄對 KPI 的堅持，大幅度地調降對其績效評估的重視程度。從管理實務的操作來看，KPI 注重管理效率的達成，就是將管理作為聚焦於「把事情做對」，偏重作業層面；而 OKR 則注重管理效能的展現，亦即管理作為著重於「做對的事情」，偏重策略層次。本文透過對管理權變觀念的理解嘗試從四個面向說明 OKR 的適用情境，並探討 KPI、OKR 操作本質上的差異，希冀對實務界於運用 KPI 或 OKR 時，能有更清楚的適用情境依據，讓組織管理作為在面對變革的調整需要時，能出現更符合預期的改善效果。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

關鍵詞：管理功能、MBO、績效管理、KPI、OKR、效率、效能、權變

國家文官學院

壹、前言

管理在執行層面上，很多時候跟流行時尚潮流有著非常類似的調性。常常一段時間我們就會聽聞新的管理實務做法出現，而且其很快就會凝聚業界焦點引領風騷。然而一段時間後，又會莫名其妙地無疾而終，或是被新的管理風潮掩蓋。就在實務界都還摸不著頭緒，遑論真正熟悉、瞭解，原本被熱烈追捧的管理新概念、新做法突然就畫上句點……。

就管理的本質而言，這樣的狀態其實是很正常的，即便這種「常態」讓管理者和被管理者都很難適應。有效的管理一直奠基於權變（contingency）的理解，亦即有效的管理作為必須依據管理者面對的情境做適當的調整，才能得到預期的成果，而不是立基於放諸天下皆準，一招走天涯式的一體適用。這就類似溝通的原則，雖然是追求發訊者編碼與收訊者解碼的內容結果要一致，但是溝通的作為上還是會出現「見人說人話，見鬼說鬼話」的情況，而不是單純的不管什麼情況都只強調說淺顯易懂的「白話」就能獲致有效溝通的成果。有些管理作為的權變奠基於面對不同的管理情境，就如管理者都理解好的管理應該要注重公平的制度與對待員工的溫度，但對軍事組織的管理與對非營利社會企業的管理，很明顯地對制度與溫度的執行力度與考量程度就會有很大的差異。有些權變則考量時空背景的轉變，以始於 2020 年 COVID-19 對全球製造業造成的重大影響，導致產業供應鏈元件生產、運輸

的延誤為例：因為疫情的影響，30 多年來引領製造業物料存貨成本有效降低的豐田 Just in Time JIT 存貨管理方式，因為缺料造成的生產延誤成本比可以節省下來的存貨成本要高的多，也不得不開始做出合理調整。

基本上，管理是一門科學，也是一門藝術。其有很合乎理性的邏輯規律，但也會有很難描述因果的混沌感性之美；有效的管理之道可以歡聲歌頌，但管理實務上的成功果實卻是很難透過完全複製而獲得。有豐富經驗的管理者在其管理職涯過程，對管理實務執行拿捏必須調整轉換時面對的無依無力困境，應該都曾有很深刻的感受。所以，有效管理必須要有堅實的知識基礎以確定「可以怎麼做」，但也必須理解權變的特質以做出合適的「該怎麼做調整」才能確保預期的管理成效。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

貳、管理的本質與管理潮流的演進

什麼是管理？Robbins & Coulter (2018) 認為管理是「協調並監督他人的工作活動，使工作能有效率與有效能的完成。」其認為有效率聚焦於把事情做對，而有效能則聚焦於做對的事情。在學理上學者們有很成熟和一致的看法，基本上也認同管理的功能包含規劃、組織、領導與控制。亦即管理的活動應該包含目標的設定，選擇達成目標的方式；為達成目標相關資源，包含人力、物力、財力的分配與布置；讓相關資源在人力的有效支配下朝目標的

達成行進；確保完成的成果與訂下的目標一致且程度差異在可接受範圍。協調並監督他人的工作活動會牽涉到管理的組織與領導功能，而有效率和有效能則牽涉到管理的規劃與控制功能。

在我們熟知眾多的管理學派中，有些學者著重於效率，如管理科學學派的 Taylor；有些學者著重於組織功能，如一般行政學派的 Fayol；有些學者著重於領導功能，如行為學派的 Maslow；有些學者著重於效能，如經驗主義學派 Drucker 的 MBO（目標管理）。Drucker（1954）在其重要的著作《管理的使命、實務與責任》中即明白揭示「組織與個人並不是有了工作才有目標，恰恰相反的，是因為有了目標才能確定組織與個人的工作。因此企業組織的使命與任務，必須轉化為明確的目標。」Drucker 認為管理的核心就是設定好的目標，只要組織系統從上到下都能設定好的目標，後續的管理作為就會合理清晰，而績效成果自然水到渠成。

Drucker 以顧問身份與大型企業、政府機關、醫院學校各層級管理人員密切共事互動將近四十年，從公、私部門，營利、非營利組織的經營管理經驗淬煉出重要的 MBO（目標管理）原則。MBO 與大多數組織目標設定過程最大的差異就在於，為了確保設定的目標是好的，Drucker 認為目標不能由上而下訂定，而必須是由上與下一起決定。而另一個評估目標是否為好的目標的原則，就是所謂的 SMART。亦即，目標的好壞由設定的目標是否具備這五項特質決定：是不是明確（Specific）、能不能衡量（Measurable）、可不可達成

(Achievable)、有沒有相關 (Relevant) 暨具不具時效 (Time-bound)。

從組織永續的觀點而言，組織是否能持續有效完成任務達成目標就決定組織是否能繼續存在。因此，如何設定正確目標，如何確定目標將被有效達成，就成為組織營運管理中很重要的一環。從上世紀 60 年代開始，由 Drucker 以 MBO 奠下管理是一門科學的基礎後，由 MBO 概念延伸鋪陳而來的 KPI 績效評估概念，在管理實務上順理成章成為主流績效評估工具，也因勢利導引領風潮數十年而不墜。

參、KPI 的興起與衰落

對組織而言，確定所設定的目標會被有效達成最直接的方法就是將組織獎酬系統與成員個別目標的達成程度做直接連結，於是 KPI (Key Performance Indicator；關鍵績效指標) 在 Drucker 認為管理就是設定好的目標這個論點被接受並形成風潮之後，很快就成為組織績效管理的重要依據與執行模式。而且基本上，在成熟穩定的營運環境下，哪些 KPI 是可以有效衡量組織成員工作績效好壞，組織也有很充分的把握，因此 KPI 很快成為重要的組織整體績效的管理工具。對組織成員而言，KPI 意味著在一定期間內 (Time-bound)，其只要達成 (Achievable) 特定的 (Specific) 與任務相關的 (Relevant)，可以清楚衡量的 (Measurable) 目標，組織即會依據成員完成任務的多寡與其直

接貢獻價值的高低，給付相對程度的報酬。

KPI 此一明確、客觀且與獎酬連結的特性，展現在績效管理的外在激勵效果上絕對立竿見影。亦即組織成員 KPI 運行下會非常關注「把事情做對」，也會為了得到更多報酬而努力工作；但同時卻也會因為太關注於外在激勵而削弱內在激勵效果，讓組織成員忘卻對於「做對的事情」必須念茲在茲，也因此讓組織成員漸漸喪失為樂趣與成就而傾力奮戰的工作激情。在很多產品和市場都明確穩定的經營情境下，特別是對營利的企業組織而言，KPI 絕對有助於提高營運效率。但在需要釐清市場機會和倚重創新能力的情境下，KPI 就會形成短期阻礙並造成長期傷害。就如大陸百度的李彥宏在因百度搜索的不當推廣醫院與醫療方法，導致大陸西安電子科大學生魏則西於花費鉅資接受被國際臨床淘汰醫療技術後死亡事件，對百度聲譽和營運造成重大傷害後就深嘆「我們一味追逐短期 KPI，使得百度價值被嚴重扭曲。用戶不再愛我們了，我們再也不能為自己的產品、服務感到驕傲。而失去客戶的支持，百度離破產只剩 30 天。」過度強調 KPI，很容易出現這樣的狀況「People will only do what you Inspect；People will not do what you expect。」百度的營運災難就源於 KPI 導致成員只關注組織強調的績效評估要求（效率），而忘了組織之所以存在是需要周延滿足消費者的需求（效能）。

以從 1940 年代開始就一直引領全球消費性電子產業的 SONY 為例，2010 年之後其開始衰落。而其之所以衰落，SONY 前常務董事天外伺朗便曾出書

直言就是《績效主義毀了 SONY》。SONY 從 1995 年開始落實以明確 KPI 為基礎的績效管理制度。為此 SONY 特別成立專職部門，訂定非常詳實的評估項目與標準，並確實依據每位員工的績效評估表現決定其獎酬水準。因為有明確 KPI 要考核，因此幾乎所有員工轉而只關注要考核的項目，而且想方設法拉低達成目標的要求水準。在極短時間內，SONY 內部追求短期利益的風氣蔓延，而其核心文化裡強調挑戰精神的工作激情，也幾乎很快地就在組織內蕩然無存。

組織內 OKR 的運行與 KPI 的執行最大的不同點，在於 OKR 是與組織成員的績效考核分離的，其運行不直接與組織成員之薪酬、晉升連結。比較清楚的劃分，我們可以說，KPI 是績效考核的管理工具，而 OKR 則是管理模式。OKR 關注 KR 的（關鍵成果）的量化，而非如 KPI 聚焦於 O（目標）的量化。OKR 致力於完成關鍵的目標，就是著眼於所謂「做對的事情」的效能導向；而 KPI 則專注於完成預定的目標，亦即著墨於如何「把事情做對」的效率導向。OKR 本質並不是績效考核工具，而是組織長遠的願景工程；其主要目的不在評估特定部門或特定成員的績效好壞，而是時時刻刻提醒組織成員要踏在前往組織未來願景的道路和正確方向上。在釐清 OKR 和 KPI 概念本質上的差異，在管理實務運用時管理者就不致於混淆不清，無所適從。

肆、OKR 的藉勢崛起

OKR (Objectives and Key Results；目標與關鍵成果法)，是一系列訂定目標，追蹤目標執行與目標達成程序的管理模式。這套模式的原始構想來自 Intel 創始人 Andy Grove 對 Drucker 目標管理 MBO 的調整。後來風險投資公司 KPCB 合夥人，也是 Google 董事的 John Doerr 在 Google 成立第一年便將 OKR 導入 Google 操作運用。1999 年 OKR 在 Google 成為互聯網產業的首要巨擘後發光發熱，讓互聯網和 IT 產業的指標型企業如 Facebook、LinkedIn、Uber、Twitter、Dropbox、Airbnb 等爭相陸續導入 OKR 使用。2014 年 OKR 由與中國企業商業往來互動的美國互聯網公司傳入中國，2015 年後中國互聯網、IT 產業巨頭如百度、華為、阿里巴巴、字節跳動也逐漸加入推廣 OKR 的行列。而臺灣則在 2018 年之後，在 IT 產業才開始有企業關注 OKR 的運作執行。

OKR 的執行流程始於目標的設定，這與 Drucker 提出的 MBO(目標管理)之目標設定有同樣的 SMART 要求。OKR 目標的確定與 KPI 最大的差異是 KPI 的指標是來自由上而下目標的拆解而成；而 OKR 的目標是來自組織上下充分溝通且完全透明的程序公告周知而確立。組織於確定 O(目標)，亦即「我們要完成什麼」之後，相關成員必須決定每個目標的 KR 的，KR (關鍵成果)指的是可以有效達成 O(目標)的「舉措和行動」，就是我們想要達到設定的目標相關成員應該要「怎麼做和衡量做到的程度」，而非如中文字面上「成果」

的感覺是比較接近「狀態」的概念。通常每個目標的 KR 們，最好不要超過 4 個。OKR 的執行過程需要定期追蹤 KR 們與目標達成程度的回饋，通過適時回饋可以對目標的達成過程進行監控，並有效調整 KR 們以確保目標的達成。

Google 風險投資合作伙伴 Rick Klau 曾經以職業美式足球球隊經理為例說明 OKR 的運行過程。從球隊經理將兩個目標：拿下超級盃冠軍和確保每場賽事至少有 88% 的票房收入，分配給球隊總教練（拿下超級盃冠軍）和公關營運總監（保證每場賽事 88% 的票房收入）。然後總教練與公關營運總監各自對目標達成的確保要完成 3 個關鍵成果。之所以選擇 3 個關鍵成果是因為給成員背負過多的關鍵成果時，會造成負荷過重而力有未逮的情況。因此 OKR 的原則是目標不超過 5 個，而每個目標的關鍵成果不超過 4 個。每個季度應對關鍵成果進行評估，完成 60% 至 70% 即屬於狀況良好，如果 100% 完成則說明目標的設定過於簡單不具挑戰性，必須於後續進行調整。Klau 認為 OKR 的成功繫於透明開放，Google 的員工完全可以看到彼此的 OKR，即便是 CEO 的 OKR 也是完全公開。Google 每位成員的 OKR 是公開的，這有益於組織內成員瞭解每個人的工作狀態，也有助於在執行工作時理解彼此的互動影響，因此能找到更合適的人一起合作及琢磨出更有效的合作方式。

理想的 OKR 有兩種 O 的呈現，一種是承諾型目標，另一種是願景型目標。承諾型目標指的是組織一定要百分之百實現的目標，亦即組織必須竭盡一切人力、物力、財力各類資源的投入以確保其得以實現的目標。承諾型目

標連結的關鍵成果 KR 其評估得分應該等於 1，評估分數小於 1 時，團隊與成員就必須仔細探討未完成部分的原因，因為這顯示組織在訂定計畫或執行計畫時存在著某些失誤。而願景型的目標，通常會是組織跨季度的目標。亦即組織在完成承諾型目標後必須思考可以將剩餘的資源放在什麼地方，執行哪些活動以利組織未來的發展及確定組織是朝著正確的方向，走在正確的康莊大道上。這涉及 KR 執行優先順序的決定，組織資源取得與合理運用暨組織未來狀態被成員普遍接受形成的共識。這也是本文一直強調 OKR 是一具非常效能考量特質的管理方式與管理工具。當組織開始制訂 OKR 雛形時，組織會沒有把握如何實現某些目標，但這並不需要擔憂和困擾，因為 OKR 運行過程有願景型目標是很正常且是必要的。這就如同臺大的校訓「敦品勵學，愛國愛人」一樣，在剛轉型成立時，臺大也不確定要怎麼做，要有哪些 KR 才能確保學生們可以「敦品勵學、愛國愛人」，但這個揭示性透明目標卻是臺大一直以來在辦學過程決定各項學術資源投入優先順序、比例高低很重要的考量依據。

OKR 管理模式的有效運行對組織會有不少的正面影響。首先，其可以調節組織水平、垂直各層級單位及組織成員間整體目標的統一。從組織、部門、成員的目標漸次分解且公開透明，讓成員不再只專注自身目標的達成，而是透過對整個組織的整體發展目標的理解，認清自身目標在達成部門與組織整體目標過程中的角色與作用，讓成員工作更有成就感，更有積極性。同時，

通過 OKR 讓管理者有效梳理執行事項的優先順序，讓組織能更合理的運用相關資源，將管理作為專注於最有價值的事項。再者，由於 OKRs 的確立需由各級管理者與組織成員共同決定，也因密切雙向溝通互動，更強化組織成員對各層級目標的瞭解和認同，組織所有目標能被完整鋪陳，在成員執行目標的達成過程更容易相互支援。其次，在 OKR 運行下組織成員可以有很大空間自行制訂挑戰性的目標，而毋須拘泥於傳統上自上而下分派的任務目標，這有助於激發成員努力創新及願意接受挑戰的動機。最後，在 OKR 雙向溝通與鼓勵創新的氛圍下，組織對不明確的目標，如願景式目標，需要管理者與組織成員彼此密切合作不斷探索，不斷調整以確定最合理的目標。OKR 的關鍵成果 KRs 在管理者成員及時的回饋互動過程可以更為靈活的調整，也因此讓目標 O 更加明確。

理論上，管理實務上運行 OKR 的好處顯而易見，但國內外因執行 OKR 受益且大力鼓吹的組織好像侷限於大型的互聯網或 IT 企業，一般傳統產業的企業組織真正實踐 OKR 的幾乎沒有，我們如何去理解這個現象？本文希冀透過理解這個有趣的現象讓 OKR 在管理實務上的運行可以獲致預期的效果。

伍、 權變：什麼情境要素讓 OKR 有效運作？

究竟在什麼情境下，組織可以有效地運行 OKR？回答這個問題，我們可以從四個面向說明適合運行 OKR 的情境，從權變的觀點討論執行有效的 OKR 我們需要關注的要素。外在經營環境是判斷組織是否適合運用 OKR 的首要決定因素。在環境複雜度高，變動力度大，競爭力道強，創新程度要求高的環境裡，組織必須更清楚其是否在「做對的事情」路上，否則很快地組織就會被眾多競爭者超越而被淹沒在競爭失敗的塵土裡。這也正是為什麼互聯網和 IT 等知識密集產業對 OKR 會熱烈擁抱的原因。

其次，內部組織文化是另一個會深刻影響 OKR 運作成效的的關鍵因素。對於鼓勵創新，追求組織與成員共同成長的組織而言，其組織文化的氛圍為 OKR 的有效運作提供適宜的養分。相反的，在嚴密管控、分層負責，需按部就班完成各項指標強調管理慣性的組織文化裡，要將組織管理作為轉向 OKR，其難度頗大，而且很容易造成反效果。因此，組織在思考是否要轉向運用 OKR 時，務必省思組織文化是否能適配 OKR。多數組織在決定調整至 OKR 作為時，通常只看到重要的 Benchmark 組織已經在運用 OKR，而且得到很好的成效就直接運用 OKR，基本上很少認真考量其自身組織文化是否需要調整以確保 OKR 的有效運作。而欠缺組織文化氛圍適切性的考量，不僅會讓 OKR 很難得到成效，而且因為組織文化的調整需要時間，也讓 OKR 需要

很長時間才能出現成效，這也是為什麼傳統產業裡歷史悠久的組織和公部門很難有效推動 OKR 的重要原因。

再者，組織的架構設計也會影響 OKR 的有效運行。當組織架構偏向扁平化，亦即控制幅度大，組織層級少，或以專案團隊運作設計的組織架構時，組織之溝通管道比較通暢，對組織在運行 OKR 時可以更為有利。而對於組織層級較多，職位執掌劃分清楚的傳統企業，當上下溝通並不頻繁活躍，決策回饋亦消極緩慢時，OKR 就不是能展現成效的運行方式。

最後一個需要考量的要素，組織的規模，也是在運行 OKR 時需要認真考量的要素。對於處於剛剛發展階段，成員人數不多的小型組織而言，只要管理者對組織的策略願景有清晰的瞭解與掌握，且成員對組織的目標也有共識，這種情境下組織對 OKR 的需求就不是那麼大。而對於規模屬於中、大型的組織而言，為避免行動與目標的背離，也避免讓管理者與成員間無法形成共識，這時候 OKR 就變成最適合的績效管理方式。

適合運用 OKR 的組織，其成員是比較接近知識工作者的，這也可以理解為什麼現在大力提倡實踐 OKR 的組織都是重視創新的高科技企業組織。目前國內多數組織對是否運行 OKR 仍處於觀望，或是僅止於鼓吹醞釀的階段，真正在實務上執行 OKR 的組織應該是屈指可數。而且即便已開始著手 OKR 運行，其執行之力度也仍不到位。除對 OKR 真正本質認識不足，亦即 OKR 是

一種管理模式，而並非如 KPI 偏向績效管理技術。同時對 OKR 可以有效運行的這 4 項情境要素的理解也並不透徹，這讓組織在從 KPI 調整至 OKR 的過程，常常處於 stuck in the middle 的窘境。因為既不是原本的 KPI，也不是理想的 OKR，導致組織的績效管理系統不僅未見改善，還出現因評估的依據、樣態前後漂移，讓組織成員不知該如何表現的績效混亂狀況。

從權變的觀點探討，OKR 的運行必須針對情境適合的組織、部門與成員，OKR 並不是放諸四海皆能見其成效的真理。所以組織必須放棄「有為者亦若是」的簡單邏輯，不能單純借鏡範例依樣畫葫蘆就想得到預期的成效。組織必須審慎評估自身的條件與所處的情境，考量 OKR 的實際運用價值，才能讓 OKR 展現組織預期的成效，讓組織的績效因 OKR 的調整而更上層樓。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

研究者從事高等教育工作 30 多年，對高教產業環境變化深刻感受。從組織成員多偏向知識工作者的 OKR 特質理解，原則上，高教組織也是非常適合運行 OKR 管理模式的組織。但是，由於生源急遽減少，大學學校眾多，高教產業的買方市場氛圍愈見濃烈，競爭愈形嚴峻的情境導致大學管理階層對貫徹 KPI 的執念更為嚴重。這其實也正間接造成高等教育當前運行的困境，因為在應該更廣泛運用 OKR 的組織，卻更緊緊地擁抱 KPI。於是，教授對學生知識追求的要求越來越「合理」：課程作業布置的廣度深度越來越「親民」；研究的產出在量的考量要多於質的執著：著作常常是團體作戰成果，你儂我儂忒煞情多，研究主題則是上山下海包山包海；而服務則是有就好，大家好

來好去輪流過水，至於能不能有真正影響做出實質貢獻就純屬後話了。上述這些高教現象的「關鍵成果 KR_s」都已是常態，而高等教育是否能確保學生畢業後能具備專業能力與正確態度，可以為社會所用，為社會進步做出貢獻的「目標 O」，一直就不是高教組織 KPI 運行的重點。因偏重 KPI 造成這樣失焦的高教願景，是真正應該嘗試藉 OKR 管理模式儘速調整的。

陸、擁抱潮流，正確抉擇

並不是所有管理者都有紮實的、系統性的管理知識培力，相反的，我們知道多數的管理者都為各自專業領域表現優良者。因此，管理者於實務執行時很容易陷於管理慣性，亦即常限於管理者過往的成功管理經驗裡思索，是可以很容易理解的事。所以但當環境改變，組織必須有更好的管理作為時，相關管理者常常不是無所適從，只能從過去有限的管理經驗裡重複透過「嘗試錯誤」過程調整，不然就是從管理學界大師提出的可行方案，照單全收依樣畫葫蘆執行。這就導致組織在面對必須改變的壓力下，常常不是調整速度緩慢無法濟急，失去時效；就是畫貓不成反類犬，讓大師的管理良藥意外地變成組織的管理毒藥。

管理理論與實務之間的互動，應該要有什麼樣的理解與抱持什麼樣的態度，是從事管理研究與教學經年的研究者深感重要的一環。孔子論語學而篇

裡闡釋的「學而不思則罔，思而不學則殆」，幾乎點出了管理的理論與實務這兩者之間的關係要義。研究者認為學即理論，思為實務，所以「知道很多的管理理論知識卻從來不從事管理實務，是很浪費，很了然的；而經常執行管理實務，但對管理理論知識卻毫無所悉不知所以，則是非常危險的。」由於管理者出身與養成的限制，對面對未來眾多的管理知識概念與管理實務作法交織的當代管理時尚，在實際執行管理任務時很容易水土不服導致事倍功半；甚至因不瞭解管理特性與管理情境適配需要，讓管理良藥變毒藥，讓組織輕者重傷，重者喪命。

從近年來 OKR 在國際重量級 IT 創新型企業的大力鼓吹下，風起雲湧激情澎湃不可一世，但眾多中小型組織起而效尤卻悽悽慘慘一言難盡，我們可以體會組織在面對所謂管理潮流時，特別是影響力更巨大的管理時尚海嘯時，更該更為審慎地評估其對自身組織的適用性。從權變的角度探討，管理實務沒有最好，只有更合適。OKR 的盛行，基本上源於當今互聯網、IT 產業面對的經營情境，如果仍以過去被重用的 KPI 操作已經不合適，不僅無法產生預期的效益且可能對組織造成傷害。這樣的管理結果並非是因為 KPI 是不好的管理工具，而是管理者根本錯用 KPI。KPI 在面對特定產業情境需要從管理權變角度考量，而不是 Benchmark 的有為者亦若是的想法著墨，讓組織從管理風潮找到對組織有益的調整實務，讓組織管理能量能迎風而上，更上層樓。

管理的美繫於幾個特質：多元，周延與對稱。組織是不是能從不同的面向看待管理的現象；管理舉措是不是儘可能考量所有面向；而在考量面向凝聚共識時，所有組織成員間的回饋互動是不是透明且雙向的。組織具備這樣的管理型態特質可以確保，在面對經營情境不斷改變時，組織依然可以做出最合適的管理作為調整，持續維持卓越的管理效能。



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻

一、中文部分

克里斯蒂娜·沃特克 (2017), *OKR 工作法：谷歌、領英等頂級公司的高績效秘籍*，北京：中信出版社

二、英文部分

A. Pace(2011), “The Performance Management Dilemma” *T&D, July*, pp. 22-30.

C. K. Prahalad & G. Hamel(1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Christina Wodtke(2021), *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with OKR*, Seattle: Amazon

D. Dunne & R. Martin(2006), “Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion,” *Academy of Management Learning and Education*, December, pp. 64-76.

H. Mintzberg & J. Gosling (2002), “Educating Managers Beyond Borders,” *Academy of Management Learning and Education*, September, pp. 64-76.

J. H. Dyer, H. B. Gregersen & C. M. Christensen(2009), ”The Innovator’s DNA,” *Harvard Business Review*, December, pp. 512-523.

J. Martocchio(2015), *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 9th ed., New Jersey: Pearson Education Inc.

M. Minkov & G. Hofstede(2011), “The Evolution of Hofstede’s Doctrine,” *Cross Cultural Management*, February, pp. 10-20.

P. A. McLagan(2003), “The Change-Capable Organization,” *T&D*, January, pp. 50-58.

P. Drucker(1954), *The Practice of Management*, New York: Harper Business

S. J. Carroll & D. J. Gillen(1987), “Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Works ?” *Academy of Management Review*, January, p. 48.

S. P. Robbins & M. Coulter(2018), *Management*, New York: Pearson Education Inc.

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院