

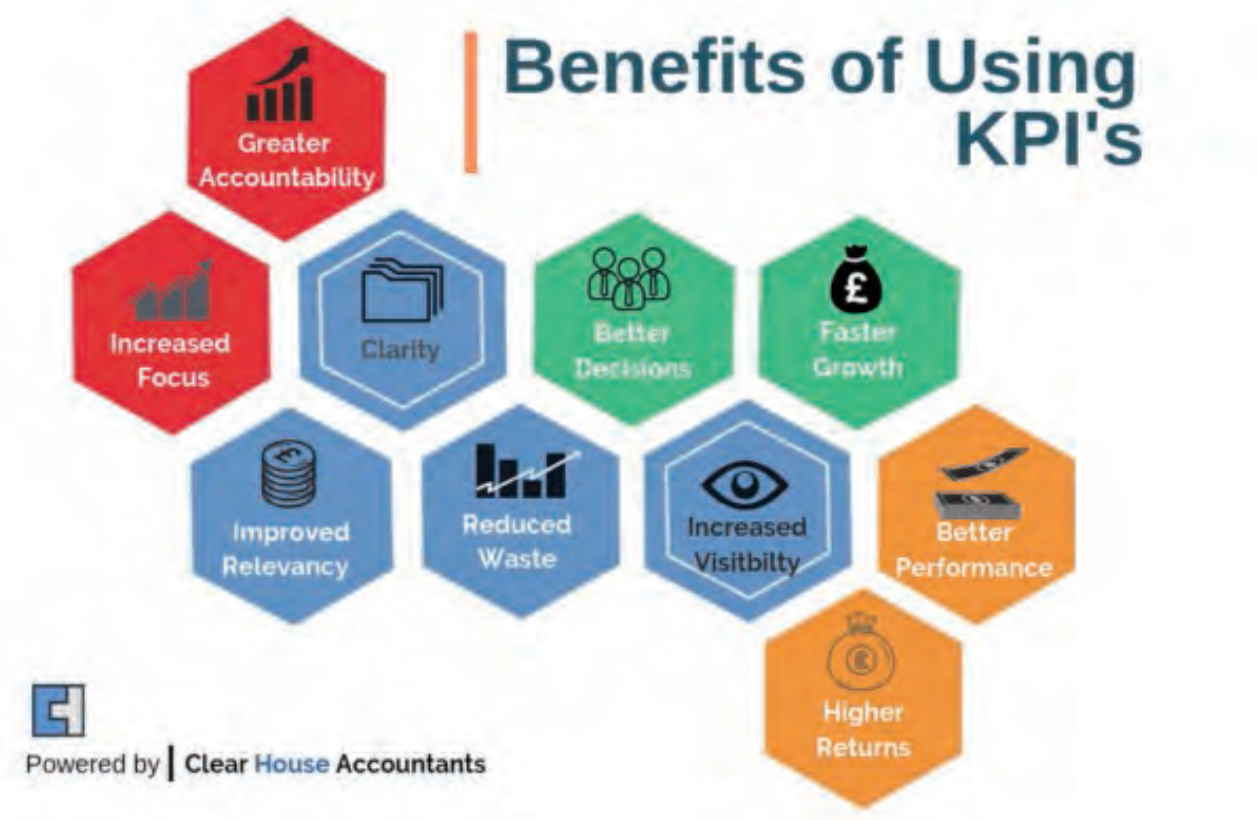
拥有 KPI 还需要 OKR 吗？

文 | MFC 特约撰稿人

打从彼得·杜拉克在 1954 年提出目标管理 (Management by Objective, MBO) 的概念后，经理人所

使用的绩效管理工具已经逐步演化出多元的版本，最受管理者关注且琅琅上口的包括：关键绩效指标 (KPI)、方针管理、

平衡计分卡，可以称其为目标管理界的三剑客。不过最近有个耀眼的新星跃上舞台，是基因源于 MBO 的新型变异种，





也是 Google、Microsoft、IBM 等国际大厂都跟进使用的管理工具，它的名字叫做：目标与关键结果 (Objectives and Key Results, OKR)。

其实这项新的绩效管理工具并非突然地以大跃进的方式出现，而是 MBO 经过现场实地运用逐步演化出来的成果，OKR 传承彼得·杜拉克针对目标管理所提出的诸多观点，辅以历年来许多使用者对于 MBO 的重新诠释及微整形，逐步累积各式各样的变异，最后形成目前的内涵与样态。正如达尔文在《物种源始》(On the Origin of Species) 中提出的论述：“自然选择只是利用微

细的、连续的变异而发生作用；她从来不能采取巨大而突然的飞跃，而一定是以短的、确实的、虽然缓慢的步骤前进。”

目标管理的忠诚拥护者多不胜数，其中最为管理界所熟知的要数前英特尔 (Intel) 执行长葛洛夫 (Andrew Grove)。比尔·盖兹曾表示葛洛夫给予自己许多经营上的引导，帮助他淬炼管理的技巧，这位世界首富赞颂葛洛夫是 20 世纪最伟大的商业领袖之一。

英特尔在葛洛夫真诚坦率、严格要求、实事求是的带领下登上经营的高峰，创造出连续 11 年获利成长 34% 的卓越成绩。

Intel: 做最重要的事

葛洛夫的成功得力于充分发挥 MBO 的精髓，同时不是照本宣科、萧规曹随的复制杜拉克所有的观念与做法，葛洛夫以目标管理的模型做基础进行改造，提出 OKR 的管理新架构。坦白说葛洛夫的做法不过是新瓶装旧酒，只是在目标撰写的样式上进行具体化，并且恪遵杜拉克针对 MBO 提出的基本原则与要求，葛洛夫成功的深入探索目标管理的核心本质，然后将其秘诀转化成众人比较容易理解的内容与形式。

根据葛洛夫的嫡传弟子约翰·杜尔 (John Doerr) 在《OKR: 做最重要



的事》(Measure What Matters:How Google,Bono,and the Gates Foundation Rock the World with OKRs)的历史回顾,OKR是在1971年诞生的,当时英特尔才创立3年多,直至1975年,杜尔进入英特尔的时候,OKR已经深入组织各个角落,公司里的每一个知识工作者(Knowledge Worker)每个月都要提出个人的目标与关键成果,杜尔记得那时自己的目标是:展现我们的芯片比较快,整体而言可以赢得竞争。据此杜尔写下个人生平首次的OKR。

- (1)提出5个比较的标杆。
- (2)发展出1个展示方法。
- (3)发展销售训练材料给业务代表。
- (4)打电话给3个客户证明材料有用。

时间来到1978年,当时英特尔开发出一款名为8086的16位高效能微处理器,拥有稳定的市场。但好景不常,8086被2款更快、更容易编写程序的芯片打的溃不成军,分别是Zilog的Z8000以及摩托罗拉(Motorola)的68000,Zilog并非英特尔的主要威胁,拥有国际品牌的市场大金刚摩托罗拉才是不可轻忽的竞争对手。当时身兼总经理及营运长的葛洛夫接到来自前线失利的战报后,立即发起名为运算粉碎(OperationCrush)的营销活动,发誓要重返市场领导者的荣光。

1980年1月,葛洛夫号召全球所有的业务代表,全力推动新的策略,并且将目标订为在6个月里让2000个客户的产品采用8086。到了年底,英特

尔已经彻底击败摩托罗拉,赢得后来被传颂多时的大胜利。展开“运算粉碎”行动的过程中,英特尔并未针对任何产品进行修改,葛洛夫的策略是改变营销活动的重点,协助顾客看到采用英特尔系统与及服务所带来的长期价值,而不是只看到容易使用的短期利益。英特尔同时将自家产品的优点传达给客户的3个族群,分别是采购部门、软硬件开发工程师、高层经营决策者,相对于传统业务代表只跟客户采购单位打交道的做法,英特尔全新的销售模式更能说服客户从服务平台及长期战略布局的角度来思考关键零部件的采购,不再只是狭隘的看产品的价格及效能而已。

OKR 粉碎 Motorola 芯片梦

后来曾经参与运算粉碎的老战友回想起这一段历史，他们认为英特尔架构性的目标设定起了关键的影响，OKR 可说是葛洛夫的秘密武器，有效地将宏大的战略目标转化成具体可行的执行成果，有助于大型跨部门行动的整合，保持组织的敏捷度。由于目标及成果的指导方针不会含糊不清，并且同时展现做什么 (What) 与如何做 (How) 这 2 个面向，这个做法使得执行任务的每一个人得以朝向同一个方向前进，借此获取最大的销售战果。

对于英特尔而言，这是生死存亡的市场竞争，摩托罗拉由于拥有其他的事业体因而忽视整个事件的急迫性，面对实行目标驱动、统一战线的敏捷运作模式的英特尔，摩托罗拉毫无招架之力。葛洛夫带领的高层在 1979 年的圣诞节前，用不过 2 周的时间就完成“运算粉碎”的行动计划，并且在来年 1 月就展开强大的攻势，葛洛夫善用 OKR 引导整体组织的优先级，我们从 1980 年第 2 季英特尔设定的目标与成果或许可以看到一些端倪。

英特尔公司目标：确立 8086 是最高效能的 16 位微处理器家族。

关键成果（1980 年第 2 季）：

- (1) 发展并颁布 5 个标杆，显现 8086 家族优异的效能（应用）。
- (2) 重新包装整体 8086 家族的产品（营销）。
- (3) 促成 8MHz 零件进入生产（工程、制造）。
- (4) 在 6 月 15 日之前完成算术协处理器样本（工程）。

用心法带团队做对的事

如果说葛洛夫是杜拉克目标管理的创新者，那么杜尔可说是 OKR 福音的传道人，经过他不断的努力，鼓吹正确的目标设定及执行架构，杜尔让目标管理的发展重新走向正轨，有效降低后期企业界对于目标管理的种种误用。有的公司犯的毛病是推行中央集权的策略规划模式；有的是采取由上而下的阶级讯息传达；有的是过于僵固未能实时响应市场的变化，有的是陷入孤岛式的本位主义；有的是跳过缜密的策略思考直接设定 KPI。

产生如此之多的谬误并非彼得·杜拉克的错，而是后人胡乱臆度管理大师本意的结果，问题出在追求速成的管理潮流。每当某一种管理工具有人用了相当具有成效，紧接着就是许多公司一窝蜂的竞相模仿、抄袭，媒体大肆追捧，书局排满相关主题的著作，大家急着导入新的管理工具，却只在项目、步骤、窗体等形式上猛下功夫，完全忽视管理工具背后深沉的本质与内涵。

学习目标管理要有些悟性，因为杜拉克教导经理人是实行启发的方式，是通过经营管理本质的探讨与辩证，以及如撞钟般的叩问来触动管理者内在本有的管理潜能，没有耐性、不能进行深度思考的人必将毫无所得。彼得·杜拉克的管理著作有点像是武功秘籍，传达的是心法不是手法，心法通常是亘古不变的，手法则是与时俱进；心法要反复推敲、实做才能证得，手法相对容易套用。遗憾的是有太多的管理者不肯在深层的策略议题上想清楚，急于直接套用 KPI、平衡计分卡、方针管理等管理工

具的表象做法，结果是落入把事情做对 (Do the things right)，却未能做对的事情 (Do the right things) 的泥淖当中，一开始的策略方向错误是绝对走不到目的地的。

Google：稳定中突破极限

杜尔最大的贡献是有条理、有系统的将执行 OKR 的基本精神及具体做法推广到全世界，促成许多知名的企业如 Google、Amazon、LinkedIn、Facebook、YouTube、Twitter 都竞相采用这套目标管理方法，其中又以 Google 的传奇故事最为众人所津津乐道。学习任何新的管理工具都不应该照版照抄了事，最好依据自家独特的产业背景、组织文化、员工素质进行适度的调整，Google 的 OKR 虽然承袭自英特尔，却展现出不同的行事风格与样态。

对于 Google 的成员而言，OKR 是沟通、量化、实现宏大目标 (Lofty Goals) 的方法。通过这项管理工具，所有的个人及团队成员得以做出深思熟虑的选择，进一步做出计划的产出与进度的设定，OKR 帮助 Google 的员工及管理者协同行动，聚焦在最重要的目标上面，调整个人和团队的优先事项及重要阶段成果，避免为紧急但次要的目标所分心。凡事由大处着想是 Google 的行事风格，他们总是设定超出自己能力范围且具有野心的目标，对于计划中的 OKR，Google 人并不期待全部达成，如果全部都能如期完成，就代表这不是足够进取的宏大目标。

不安于现状、敢于冒险是 Google 的组织文化，但是追求极限不代表不

切实地莽撞行事，Google 是在稳固的基础上奋发进取，因此，该公司将 OKR 区分为承诺型 (Committed) 及渴望型 (Aspirational)。

承诺型 OKR

是大家一致认同一定要达成的事项，而为确保目标的达成，组织愿意配合调整日程与资源的配置，其期望值是 1.0，也就是要百分之百的达成目标。如果有可能无法实现所承诺的任务，要及时向上级反映真实情况，并且说明执行过程所存在的问题。

渴望型 OKR

是期望中的理想状态，往往超出团队当季度的能力，有可能不知道如何才能实现目标，同时不知道要动用多少资源才能达成任务，其期望值是 0.7。渴望型 OKR 具有较大的标准偏差，允许根据实际情况调整上下的幅度。

然而，光研究杜尔的 OKR 理论及 Google 案例还是不够的，想要尽得目标管理的心法还是得从彼得·杜拉克撰述的《管理圣经》(The Practice of Management) 下手，虽然杜尔在心法的层面多有着墨，不过在策略目标设定的思考深度仍然有所不足，管理者若能研读《管理圣经》对于自身决策能力的提升将起相当大的作用，配合管理现场的实务验证，可以有效强化企业的目标执行力与实现度。

看清本质再设目标

面对重要的管理议题，彼得·杜拉克总是从事物的原点起手，提出个人通过实务观察所淬炼出来的洞见，他的论述很少看到明确的步骤及窗体，绝大多数

都是大原则的思维与建议，杜拉克从来不给明确的答案，他特别喜欢问问题，利用不断的抛出问题来刺激经理人推论出自己的答案，杜拉克就像一名精明干练的老渔夫，不是直接丢鱼竿给新手渔夫，而是经过止于至善的提问来帮助没有经验的人自己找到更有效能、更有意义、更具创新的捕鱼方法。

因此，不论未来想要采用的是 KPI、OKR、还是平衡计分卡，建议先从彼得·杜拉克在《管理圣经》中所抛出来的问题入手，把管理大师的大哉问一一深入思考，自然就可以找到对的事情来做，否则仅是把事情做对是没有用的，杜拉克问的问题很多，在此我们仅列出设定市场地位目标的相关问题，大家可以尝试着回答一下：

- (1) 顾客是谁？
- (2) 顾客在哪里？
- (3) 顾客购买哪些产品？
- (4) 顾客心目中的价值何在？
- (5) 顾客有哪些还未满足的需求？

根本问题、本质问题不想清楚就设定目标的经理人大有人在，把关键领域的关键问题想清楚之后再设定目标就不至于南辕北辙，有助将公司的资源与行动导向正确的方向，对于企业未来的生存与繁荣产生相当大的帮助。彼得·杜拉克认为，企业应该在市场地位、创新、生产力、物力与财力资源、获利能力、主管绩效与主管培养、员工绩效和工作态度、社会责任这 8 个关键领域设定绩效和成果目标。

设定目标就是找对的事情来做，至于 KPI、OKR、平衡计分卡的手法、步骤、分类、窗体则是帮助我们把事情做

对。前面我们说 OKR 是新瓶装旧酒倒也不是贬抑之词，经营的重点不在新旧，而是好坏，既然 OKR 是从彼得·杜拉克演化过来的新型态管理工具，可以断定这新瓶装的定是好酒，OKR 既是新瓶亦是好瓶，好东西得有好包装来衬托，杜拉克的核心思想及 OKR 良好的人机接口是相得益彰，同步整合心法与手法，有助于引导管理者朝向正确的方向进行思考。当然使用 KPI 来做目标管理的引子也是不错的选择，至于企业到底要用 OKR 或是 KPI，就看哪项管理工具自己用起来比较顺手了。MFC