

衡量重要之事： 谷歌、波諾和蓋茲基金會如何以 OKR 震撼世界

蘇彩足*

書名：*Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs* 《衡量重要之事：谷歌、波諾和蓋茲基金會如何以 OKR 震撼世界》¹

作者：John Doerr

出版年：2018

出版社：Portfolio/Penguin

頁數：306 頁

壹、前言

「目標與關鍵結果」（Objectives and Key Results，簡稱 OKR）是由英特爾（Intel）公司前執行長安迪葛洛夫（Andy Grove）所設計發明的一套管理方法，但

* 國立臺灣大學公共事務研究所暨政治學系教授，email: tsaitu@ntu.edu.tw。

¹ 2019 年 1 月，「天下文化」推出該書的中譯本，將書名訂為《OKR：做最重要的事》，譯者許瑞宋。

其後 OKR 在企業組織蔚為風潮，則與 *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs* 一書作者約翰杜爾（John Doerr）在業界的積極推廣和出書介紹不無關係。

杜爾是位成功的創業投資家，他曾被推崇為「創投界的麥可喬丹（Michael Jordan）²」。杜爾對 OKR 情有獨鍾，他在 1999 年決定投資當時才成立不久的 Google 公司時，強力建議 Google 採行 OKR，後來事實證明此一建議對 Google 的組織成長助益甚大。因此 Google 的共同創辦人賴瑞佩吉（Larry Page）在該書推薦序中明白指出：「OKR 是杜爾送給 Google 的一份大禮（tremendous gift）」（p. xii）。

杜爾在該書中清楚解釋 OKR 的理念和起源，同時也提供多則高科技公司和非營利組織應用 OKR 的生動案例，包括 Intel、Amazon、Google、YouTube、Twitter、U2 Bono 和蓋茲基金會…等。整體而言，這是一本認識 OKR 的重要入門書籍。本文之所以選擇評論此一書籍，主要是因為近兩年來國內開始有學術文獻探討 OKR 的概念和在公部門推行 OKR 的可行性（胡龍騰，2019），因此本文擬加入討論行列，以促進國內學界和實務界對此議題的瞭解和交流。

本文第貳節將扼要歸納該書提及的 OKR 重要特質，第參節延伸討論相關議題所帶來的啟示，包括：（一）OKR 與賞罰脫勾的設計，（二）OKR 的階段性目標與彈性調適的過程，以及（三）OKR 是否適宜在我國公部門推動等 3 項議題。

貳、書籍核心內容

該書共 21 章，相當完整的闡明 OKR 管理方法的 4 項超能力（superpower），即聚焦（focus）、契合（align）、追蹤（track）和激發潛能（stretch）的能力，並敘述 OKR 的實際應用案例和推動時應注意事項。本文將其核心內容歸納為以下 4 項重點，逐一說明。

² Michael Jordan 被認為是迄今美國 NBA（National Basketball Association）最偉大的籃球運動員，詳見維基百科之介紹：https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Jordan（參閱日期：2020 年 8 月 15 日）。

一、「向下串聯」(cascade)以達到「契合一致」

何謂 OKR? 該書第 1 章便為 OKR 下了定義：「它是一套管理方法，用以協助、確保整個公司都能聚焦為共同重要的事情而努力」(p. 7)。OKR 一詞中的 O (objective, 目標) 即是組織想要完成的事情，而 KR (key results, 關鍵結果) 則是為了達成前述目標，必須專注執行的重要工作。既然稱之為「關鍵」結果，其項目自然不宜設定太多，不能包山包海，而須聚焦在少數的關鍵項目上。杜爾在書中所討論的具體個案，通常每個「目標」只設定 2~5 項「關鍵結果」，以避免演變成備多力分的情形。

除了關鍵結果要「量少而聚焦」之外，OKR 制度最重要的設計是「向下串聯」。由組織最高層先設定組織第一層的「目標」和其「關鍵結果」，然後這幾個「關鍵結果」就會流向下一級部門，成為各部門的「目標」，接著部門再依據分配到的目標訂出自己的關鍵結果，這些部門的關鍵結果繼續流向下一個層級，成為下一層級和承辦人員的目標。這種向下串聯的 OKR 體系很像瀑布的流動，當預先設定的關鍵結果都執行完成之後，其所連結的目標自然而然會水到渠成、成功實現。若是關鍵結果都已達成，但其目標卻未實現，便可推斷是原先的 OKR 設計不佳，「目標」和「關鍵結果」連結過於薄弱，才會發生二者無法契合一致的問題。杜爾認為，從上到下逐級串聯目標的作法，可使組織中的各個工作團隊和個別員工一致朝向相同的總體目標發展，充分擷取團隊合作的效益。

此外，在 OKR 制度之下，組織中的每個層級、每位成員所設定的「目標」和「關鍵結果」皆須公開透明，在組織內部網站上即時更新，讓所有員工都可以瀏覽和評論，即使位居頂層的執行長亦不例外。因為員工必須看得到執行長、主管的優先要務（即其關鍵成果）的內容，才能知道如何設定自己的目標和關鍵結果，充分配合，否則員工可能在黑暗中摸索，各行其事，成為散漫的組織。

不過，儘管逐級串聯的 OKR 是由頂層向下驅動，但杜爾也強調兼顧「由上而下」和「由下而上」的「雙向目標設定」(bidirectional goal setting) 的重要性。杜爾認為，如果凡事都由上而下布達，可能造成程序緩慢和彈性不足；而且，在變化愈來愈快速的經營環境下，領導者不能再像以前一樣，凡事都由上而下發號施令，而應該是「設定背景脈絡，提出大問題，提供相關資料 (set the context, ask the big

questions, and furnish relevant data)」（p. 112），然後讓員工自由發想創新，因此，杜爾主張由下而上設定的 OKR 約占一半，他稱這個百分比為「健康的比重」（a healthy proportion of bottom-up OKRs）（p. 275）。杜爾並在書中引用管理學大師彼得杜拉克（Peter Drucker）的看法：「當人們參與協助選擇行動方案時，就更可能堅持到底，希望方案能夠實現」（p. 25）。是以即使「目標」已定，不容爭論，但「關鍵結果」應盡量保有允許員工發揮其創意的討論空間；因為要提高達成組織目標的可行性，其關鍵在於集體共識與契合一致。

二、擴展極限與風險承擔

杜爾認為有效能的組織應該鼓勵員工發展企圖心、承擔風險，避免他們安於現狀、不思進取。書中引用艾瑞爾投資公司（Ariel Investments）總裁梅樂蒂賀柏森（Melody Hobson）的話：「最大的風險就是完全不承擔風險（The biggest risk of all is not taking one.）」（p. 133）。該書同時也支持 Google 創辦人佩吉的領導風格，認為在設定 OKR 時，應適度提高目標的挑戰性，讓組織成員在追求目標時，「既興奮又不安」（uncomfortably excited）（p. 147），如此組織成員才有挑戰自我、突破極限的動機。

以 Google 公司為例，其 OKR 有兩大類型。第一類型是所謂的「使命必達型的目標」（committed objectives），這類型的目標通常與 Google 的基礎業務指標掛鉤，如顧客服務、產品發表、銷售和營收目標等，它們必須在期限內百分之百達成，否則即視為執行失敗。第二類型則是「雄心壯志型的目標」（aspirational objectives），它牽涉到雄心勃勃的艱難任務，在設定之初，就知道這是高難度的挑戰，因此即使未能充分達標，也不算失敗，因為認真追求雄心壯志型的目標，即使未充分實現，也能促使組織更上一層樓。例如，Google 通常以 70% 作為是否達成雄心壯志型目標的標準（p. 120），不會要求 100% 達成的成績，而其平均失敗率約為 40%（p. 135）。一般而言，工作團隊在使命必達型的目標實現後，就會改將工作重心放在雄心壯志型的目標上。

三、追蹤與調適（adapting）

OKR 和傳統的目標管理、平衡計分卡、KPI 等績效管理工具有其共同點，亦有

差異處。差異之一在於 OKR 更重視追蹤進度，並需要視情況調整或修改目標和關鍵結果。杜爾在書中用了相當多的篇幅討論 OKR 的追蹤與調適，他指出這是 OKR 制度的重要優點之一，但也是最常被忽視和低估的地方。許多企業組織熱衷於採用 OKR，但卻將 OKR 當成是單純「目標設定」的工具，耗費許多時間在目標和關鍵結果的設定與串聯中打轉，忽略了目標設定完成後隨之而來的檢核、溝通和調整修正等工作的重要價值。因此，該書再三強調定期追蹤檢視 OKR 的必要性，以避免產生一大堆所謂的「OKR 僵屍」（zombie OKRs）（p. 114），對組織的績效管理毫無實質效益。

傳統的目標管理模式很容易在設定好組織目標之後，就將其束諸高閣、不再聞問，或是在整個績效管理年度終了之後，才再次檢視組織目標。OKR 制度不同之處，在於嚴格要求工作團隊訂定目標和關鍵結果之後，必須設定明確的週期（例如每月或每季），並以紀錄表追蹤進度和隨時更新執行狀態，而不是在訂完目標後就各自悶著頭向前衝。杜爾並提醒，如果任何一組 OKR 中途遭到修改或被刪除，必須確保所有受到影響的同事都能掌握情況。

在 OKR 的體系下，當追蹤過程中發現表現不如預期時，須立即拆解原因，譬如是否目標過大、人力不足、或環境突然改變，才導致表現不如預期？接著即對症下藥，依據原因，調整其關鍵結果或工作方式。因為如果團隊未定期檢視和更新其 OKR 執行狀態，工作推動有可能和目標脫軌而渾然不知。

因此，OKR 強調保持彈性的必要性，即目標和關鍵結果可以依據追蹤的結果，中途修改調整，甚至摒棄重訂。該書引用杜威（John Dewey）的教育名言來提醒「即時回饋」在 OKR 中的重要性：「我們不是從經驗中學習，而是從反思經驗中學習（We do not learn from experience... we learn from reflecting on experience.）」（p. 124）。

四、與薪酬獎賞脫勾的評量

長久以來，組織在執行目標管理時，依賴年度績效考核和薪酬獎賞來強化員工的工作誘因與落實課責。但是，這些績效考核常在年度終了時才提供員工回饋意見，然而此時年度任務業已結束，無法即時修正員工的作為或業務計畫的內容，導致績效考核不易及時發揮協助提升組織生產力的功能。

而更令人挫折的是這些傳統目標管理與績效考核的結果，為了課責，常與薪酬或升遷密切掛勾。這種做法對員工造成極大壓力，甚至可能產生抑制創新的反效果。畢竟創新失敗的機率不低，當創新失敗可能影響到自己的待遇或升遷時，有誰願意捨棄既有的安全作法而去冒險創新呢？

相反地，在 OKR 的理念下，領導者必須讓員工瞭解犯錯是沒有關係的，只要能糾正錯誤並繼續前進即可，以免扼殺員工的積極性，「你不能害怕搞砸事情，因為那會扼殺創新（You can't fear screwing up. That squelches innovation）」（p. 67）。杜爾在書中並以「友好離婚」（amicable divorce）來形容 OKR 的績效表現和薪酬獎賞（包括薪資和績效獎金）二者之間的淡薄關係（p. 180）。在 OKR 制度下，績效表現與薪酬已經和平理性的達成離婚協議，不再是命運緊緊相繫的夫妻，但它們仍然可以維持朋友的友好關係；每季或每月的 OKR 考評分數雖然仍然可能影響到年終的薪酬獎賞，但其關係淡薄而不直接。例如，在 Google 公司，OKR 的表現分數頂多占員工年終績效考核的 1/3 比重，而非全部（p. 181）。杜爾強調，在考核部屬的 OKR 進度和表現時，必須盡可能的考慮工作環境脈絡和所有的相關因素，而非只單純的評價員工是否達成關鍵成果；例如，若在艱困環境中和安逸環境中完成相同的業績，前者自然應給予更多的肯定，才能產生真正的激勵效果。

參、省思與啟示

依據杜爾的描述，精心設計和完美執行的 OKR 制度，可以協助組織成員凝聚心力，專心一致的向目標和關鍵結果邁進；而且，它可以讓管理者定期獲得階段性的具體成果，並激發員工走出舒適圈，力求突破，挑戰極限。姑且不論上述 OKR 的理想是否容易實現，本文認為（一）OKR 與薪酬獎賞脫勾的設計，（二）OKR 強調追蹤與調適的過程，以及（三）是否適合在政府部門推行 OKR 等 3 項議題，頗具啟發性，值得進一步深入省思與探索。

一、OKR 不是績效評核的工具

首先，OKR 與薪酬獎賞試圖脫勾的制度設計，意謂著 OKR 和績效考核是兩個不同的平行體系，各有各的節奏、日程和目的。同時它也傳達出一項重要的訊息：

即 OKR 的管理功能遠大於賞罰課責的功能。換言之，OKR 在本質上是個管理工具，而非績效評核的工具。

早在二十多年前，學者和國際組織即指出，政府和私部門都耗費愈來愈多的心力和成本在做績效管理和績效考評（Organisation for Economic Co-operation and Development[OECD], 1996; Pollitt & Bouckaert, 2000:87; Power, 1997）。令人挫折的是這些績效管理活動非但未能獲得相對應的效益，³還為組織帶來許多風險（Power, 2004; Cuganesan, Guthrie, & Vranic, 2014）。歸納文獻可知，績效管理可能帶來的負面作用和風險至少包含以下 4 項：（一）績效管理體系和組織目標與策略的錯位失準（misalignment）的風險；（二）受考評者操弄造假的風險；（三）創作窒息與降低彈性的風險；（四）扭曲和無法反映真實績效的風險（Bouckaert & Balk, 1991; Cuganesan, Guthrie, & Vranic, 2014; de Bruijn, 2002; Smith, 1995）。而且，愈是賞罰嚴格、競爭性愈高的績效考核體系，這些作弊造假、侵蝕組織信任的風險愈發嚴重。

譬如，《量化指標的暴政》（The Tyranny of Matrices）一書藉由富國銀行集團（Wells Fargo）和邁蘭製藥公司（Mylan Pharmaceutical）兩家企業的真实案例，說明績效評估和賞罰密切掛勾所產生的缺失和巨大代價（Muller, 2018）。美國的富國銀行集團在 2016 年底爆發醜聞，該銀行有多達數千位的員工為了達成個人績效目標以保住職位，不惜鋌而走險，違法開設 350 萬個未經授權的銀行和信用卡帳戶。這項詐欺案件震驚國際，不僅給集團帶來數億美金的罰款，更造成龐大的商譽損失。

邁蘭製藥公司則是在 2016 年遭消費者指控，其管理高層為了獲取巨額的績效獎金，將其具有壟斷地位的救命藥品「腎上腺素注射筆」（EpiPen）在 9 年內不當調漲價格 17 次。該項指控經證實之後，邁蘭公司被美國政府處以 1.85 億美金的罰款，2018 年後更面臨涉及數百億美金的民事和刑事訴訟。

為了爭取績效和獎酬，反而造成反效果的案例，不只出現在企業組織，在公部

³ Deloitte University 一項針對人力資源高階主管所發放的問卷調查顯示，只有 8% 的受訪者認為績效管理產生正面價值，而有高達 58% 的受訪者表示績效評估體系徒具形式，成效不佳。資料來源：<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-performance-management.html>（參閱日期：2020 年 10 月 20 日）。

門也是屢見不鮮。以我國為例，法務部在 2017 年「司法改革國是會議」中，提出「對警察機關績效核分制度之意見」，明白表示由於警察績效核分制度規劃不當，導致部分警察以取巧方式爭取較高的績效核分，其結果是移送檢察體系的案件數量大增，但實際上對犯罪查處和社會治安並無益處，徒增檢察體系的工作負擔和司法資源的浪費而已。⁴

基本上，工作例行性高、產品標準化高，以及可以憑一己之力、比較不需要團隊協作即可完成的產出，比較適合使用績效評量和薪酬獎勵，但這種性質的工作已日漸減少。不論是公部門或私部門，工作性質與以前都有很大的變化，連帶地工作所需的技能和態度也有不同，成員的創新和跨域協調能力比以前更為重要。而且，現在的組織不可避免的會受到多元力量的衝擊，組織策略和目標必須經常調整，以致於成員被迫在不同的工作任務和不同的團隊中遊走轉換，同時也面對許多影響績效、但無法主動控制的元素。因此，如果直接按照表面的評量績效來決定獎賞，未必適宜，甚至可能適得其反，對組織帶來不利的影響。

總之，OKR 為了降低造假和侵蝕員工信任等風險，而將 OKR 進度表現與賞罰升遷脫勾的創新做法，值得肯定。同時本文也認為，既然在官僚組織內，很難、也不宜過分強調以薪酬對於階段性的工作成果給予獎勵，則領導者應更重視精神激勵、核心價值的重要性，應努力減少公務冗事，讓公務人員可以將寶貴的時間用在刀口上，專注於有意義、有生產力的工作上。如此公務人員才能從辛苦的業務負擔中，獲得工作成就感和激勵效用，找回核心價值與工作尊嚴。

二、OKR 是持續向前邁進的旅程

1980 年代「新公共管理」理論風行，強調績效和成果導向的管理文化，以期導正傳統行政下過於重視投入、過程與程序的缺失。相較之下，OKR 雖然也強調要衡量關鍵結果，但它仍然非常重視過程，特別是重視漸進式的推動過程。具言之，OKR 符合漸進主義的精神，主張分階段向總目標推進；它將總目標視為指南方

⁴ 參見 2017 年 5 月 25 日「司法改革國是會議」第五分組第三次增開會議，法務部所提「對警察機關績效核分制度之意見」，資料編號：5-增 3-討 8_法務部。
<https://drive.google.com/file/d/0B9NObfZ1vI2WT1Job1JmTzQxU1E/view> (參閱日期：2020 年 9 月 20 日)。

向，將關鍵結果（也就是產出）視為階段性的目標或各個階段的里程碑，完成一個階段的關鍵結果後，再設定下個階段的目標和關鍵結果，持續不斷向總目標穩健邁進。因此，OKR 的整個推動歷程，就像是一段旅程（journey）。同時，OKR 天生具有可調適性（adaptable by nature），可以根據需要，隨時修改目標或關鍵結果；而且，除了隨時保有調整彈性之外，即時回饋也是 OKR 過程中的不可或缺的重要因子。

有人批判杜爾筆下的 OKR 設計有所偏頗，因為他的「關鍵結果」多以任務（tasks）為主，未能充分專注在成果（results）上（Castro, 2018）。但本文認為，OKR 作為一項管理工具，注重流程，協助工作團隊按部就班，準時完成階段任務以達到既定目標，只要持續進行，最後「成果」自然會顯現。因此，重視階段性任務的工作模式，有其務實之處，這其實是杜爾筆下 OKR 的特有優勢。其實我們不難發現，很多政府部門在使用績效管理工具時，經常急著要看到「成果」，急著要收割「績效」，因而忽視「管理」的過程，這不就是 Arnaboldi、Lapsley 與 Steccolini（2015: 18）所感嘆的：「在公共服務的績效管理上，『管理』經常是沉默無聲的（Within performance management in public services there is silence on “management”）」！

也正因為 OKR 是一項管理工具，而不是績效評核的工具，組織成員才能擁有自由調整 OKR 的彈性，否則當導入 OKR 的目的是聚焦在績效考評上時，組織就會開始避免 OKR 在考核週期內的調整與變動，因為在考核週期內改變 OKR，會讓考核者更難找到評量的客觀依據。杜爾也在書中指出，那些順利導入 OKR 的公司，都將重點放在關鍵結果的達成上，而非員工的績效考核上，只要公司的目標和策略有所變化，OKR 就會立即跟著調整改變。因此，OKR 要順利施展魅力，一定要密切追蹤過程和階段任務中的變化和發展，而不只是關注最後的成果。

總之，OKR 除了具有重視階段性發展的漸進色彩、重視彈性調整目標和關鍵結果的過程，OKR 也在過程中不斷給予工作團隊必要的回饋、輔導和發展，因此，OKR 運作過程是管理者和部屬之間的協作過程。本文認為，OKR 踏實經營每個過程階段的管理特色，是目前我國公務體系缺乏的特質。現今政府的許多變革都希望立竿見影，在短期內收割成果和績效，卻忽視「過程」的意義，忽視「只問耕耘，不問收穫」背後的哲學意涵。本文建議，公部門領導者應多重視管理過程，一

步一腳印，踏實的完成每一個階段的任務，才能落實變革、擴大變革的淨效益。

三、OKR 未必適合公部門

杜爾在書中提出的實例個案雖然包括非營利組織，但基本上係以民間企業為主，而且大部分是高科技產業，並未提供政府部門適合採行 OKR 的直接證據。因此，儘管和傳統的目標管理工具相比，OKR 有其特有優勢，但若在政府部門推動 OKR，是否能如 Google、Bono 和蓋茲基金會一樣繳出亮麗的成績單，目前並無明確的答案。惟本文認為，目前若要在我國政府組織推動 OKR，環境恐未臻成熟，主要原因包括以下兩點。

第一，要真正落實 OKR、擷取其效益，必須讓員工有更多的實質參與，以及要允許各個工作團隊有機動調整目標和關鍵結果的彈性。但目前要在官僚體系內落實這兩項前提條件的交易成本相當高昂，並不容易。

儘管政府部門已普遍體認到現今年輕公務人員的工作價值和態度，與昔日官僚大不相同，主管可以倚賴威權領導管控的組織文化也已逐漸轉換，但迄今為止，要將參與協作的文化，融入官僚體系的層級節制架構當中，讓各層級人員都能充分參與目標和關鍵結果的設定，其時間成本必然十分高昂。此外，要維持機動調整目標和關鍵結果的彈性空間，更是官僚組織的一大挑戰。前文指出，許多企業組織在推動 OKR 時，經常忘記追蹤與調整的重要性，以致於造成「OKR 僵屍」的存在。而證據顯示，政府部門實施績效管理或目標管理，比私部門和非營利組織更為繁雜困難（Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015; Arnaboldi & Palermo, 2011），因此追蹤和彈性調整 OKR 的配套措施，必然需要公部門投入更多的時間和心力，這在目前公務人員已業務超載的情形下，勢必會引來抱怨和抗拒，故其推動情形自然無法樂觀以待。

第二，OKR 的實施過程必須公開透明，同時其成效表現卻又和賞罰脫勾不相連結，此與我國重視公共課責的政治文化扞格不入。

政府部門往往有嚴重的「公共課責的不對稱現象」，亦即公務體系中「有功無賞，打破要賠」的組織文化根深蒂固。甚至有學者認為，在公部門中所謂的課責即是處罰（Accountability means punishment.）（Behn, 2001: 3）。此一公共課責的不對稱現象，導致公務人員保守，不願承擔創新的風險。相反地，OKR 則鼓勵員工

提出雄心壯志型的遠大目標，以爭取介於力所能及和夢寐以求之間的成就，且在這個挑戰自我的過程中，OKR 容許失敗，鼓勵員工在失敗中學習成長。很明顯的，這種包容失敗的 OKR 文化與「打破要賠」的公務文化有所衝突，前者很難在官僚組織中生存發展。

更進一步來說，在方興未艾的「開放政府」（open government）的政治氛圍下，公開透明和課責是一體的兩面。公開透明的目的之一，在於落實公共課責。而事實也顯示，公務人員的一舉一動，都在媒體和社會大眾的高密度監督之下，官僚組織一旦出現錯誤，很難逃過指責，因此公開透明與課責不易切割。然而，OKR 雖然也強調公開透明，但其主要目的不在於課責，而是要降低溝通成本，避免穀倉效應（silo effect）⁵，以協助達成各層級 OKR 的契合一致。尤其是 OKR 表現和薪酬賞罰二者分道揚鑣的制度設計，更清楚的表達出 OKR 「只求透明，不問課責」的特色。此一特色並不符合現今我國民意代表、民眾和媒體的課責期待，不符合我國愈來愈強調公共課責的政治文化。

總而言之，OKR 的理念本身很單純，但複雜的是我國政治環境下根深蒂固的組織文化和慣性（游舒帆，2019）。因此，現階段我國政府部門並不適合大規模的推動 OKR。但是，OKR 框架十分適合做為個人的目標管理工具，它可以強化個人的時間管理，也有突破個人自我設限的潛能。此外，公部門在推動某些專案時，亦可考慮擷取 OKR 的主要精神和制度設計，應用於專案管理的過程中，此或有助於優先要務的設定、專案流程的掌控與追蹤、以及團隊合作與對話的養成。

⁵ 穀倉效應是英國《金融時報》（Financial Times）專欄作家吉蓮台特（Gillian Tett）在 2015 年提出的名詞，她認為高度專業分工下的組織結構，其部門就像是農場裡的多個穀倉，彼此獨立，缺乏溝通與協作，容易產生本位主義和專業盲思。

參考文獻

- 胡龍騰 (2019)。政府績效管理與 OKR 應用之可行性。主計月刊，766，44-50。
- 許瑞宋 (譯) (2019)。OKR：做最重要的事 (原作者：J. Doerr)。臺北：天下文化。(原著出版年：2018)
- 游舒帆 (2019 年 11 月 14 日)。在企業導入 OKR 一年後…給管理者的 4 個建議。商周，2020 年 9 月 10 日，取自：<https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/3000733>。
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22.
- Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2011). Translating ambiguous reforms: Doing better next time? *Management Accounting Research*, 22(1), 6-15.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Bouckaert, G., & Balk, W. (1991). Public productivity measurement: Diseases and cures. *Public Productivity & Management Review*, 15(2), 229-235.
- Castro, F. (2018). Measure what really matters: The good, the bad and the ugly of John Doerr's OKR Book. Retrieved September 10, 2020, from: <https://medium.com/@meetfelipe/measure-what-really-matters-2de3569e55ec>.
- Cuganesan, S., Guthrie, J., & Vranic, V. (2014). The riskiness of public sector performance measurement: A review and research agenda. *Financial Accountability and Management*, 30(3), 279-302.
- de Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: Strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York, NY: Portfolio/Penguin.
- Muller, J. Z. (2018). *The tyranny of metrics: How the obsession with quantifying human performance threatens our schools, medical care, businesses, and government?* Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Organisation for Economic Co-operation and Development[OECD] (1996). *Performance auditing and the modernization of government*. Paris: OECD.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human Relations*, 57(6), 765-782.
- Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18(2), 277-310.

