

即時發佈

運用 OKR 讓 “平衡計分卡” 更具創造性

【香港 - 2018 年 3 月 26 日】《財富》雜誌指出：“有 70% 的企業失敗的原因不是戰略制定的錯誤而是執行的障礙！”平衡計分卡（Balanced Score Card）作為戰略制定與執行管理工具，被過半「財富 1000 強」公司使用。但在當今動態變化的經濟環境中，BSC 在執行落地過程中遇到一系列的挑戰：無法很好應對戰略的不確定性，對創新性指標難以量化，忽略「學習與成長」層面的重要性。

Google 的 OKR (Objectives and Key Results) 之父 John Doerr 指出，OKR 致力於企業目標制定與執行，尤其是創造性的目標，包括對創新業務，創新員工的管理。這也是 Google, LinkedIn, Dropbox, Twitter, Oracle 等企業紛紛引入 OKR 方法，會取得很好效果的原因。

亞太策略研究所研究發現，傳統企業普遍採用「規模 x 創新」的業務雙模運作，第一個追求是規模性增長，與競爭對手瓜分市場，第二個出路則是積極探索藍海市場，以創新實現轉型與彎道超車。從戰略到執行上，平衡計分卡對於規模市場的戰略執行非常有價值。但它對於創新似乎過於笨重，尤其難以應對市場環境的不確定性，創新的不可預見性。而應對探索型市場，OKR 則是當前最適合的管理思維。那麼「BSC x OKR」則是推動「規模 x 創新」業務雙模行之有效的方法。

李卓駿博士指出：“企業可以在第四層「學習與成長」採用 OKR 的方法，驅動第二層「客戶目標」的「鼓舞人心」的超越性思考與定位。執行過程中，管理者可採用 OKR 方式來激發員工思考「超於客戶預期的目標及對應的行動方案」，進行全面的腦力激蕩，並將這些試探式的驗證結果轉化為下一輪 BSC 的目標設定與行動指引，這個過程將使得 BSC 制定更具創造性與突破性。”一方面不造成員工對 KPI 的顧慮，另一方面也加強員工對創新和戰略制定的共鳴，同時還起到員工學習成長的目的，也是 BSC 中第四個層面的有利支撐。正如李卓駿博士所說：“企業能否實現財務、客戶和內部流程指標的目標，歸根結底要根據其學習和成長能力來定。”

亞太策略研究所深入企業探索最佳實踐發現，香港某兒童玩具代工生產商，面臨電腦玩具市場、大陸玩具市場崛起等衝擊，同時發展也受主要品牌商影響，管理層一直希望能在傳統玩具代工業務之外，尋求突破。2016 年嘗試 OKR 來調動中高層管理者的學習力與創造力，

一直在執行這大大小小的「學習計劃」，包括「Management Innovation Learning Plan」，「Lean Learning Plan」，「Employee Satisfaction Learning Plan」，「Black Technology Learning Plan」等，短短 2 年來，獲得不少突破性的驚喜。

[完]

關於亞太策略研究所

亞太策略研究所的願景是為香港在亞太區領先的經濟戰略地位提供智力支持。我們的使命是基於亞太不同地區的行業集羣和生態鏈，透視和比較亞太區內外最前沿的戰略及企業運營，挖掘海內外企業創新的成功與失敗案例，為香港提供理論與實踐融合的借鑒。亞太策略研究所涵蓋的四大研究領域包括：戰略，創新，領導和人才，及市場情報。查詢研究所詳情，請瀏覽網址 <http://www.apifs.org>。

傳媒查詢

聯絡人：Rosa Kwok

亞太策略研究所公共關係及傳訊部

直線電話：(852) 3970 1828

傳真電話：(852) 3005 7477

電子郵箱：cs@apifs.org