

OKR 做最重要的事讀後感

管理的方式、方法有很多，有科學管理，有人本管理，也有系統管理，那什麼是 OKR？簡單的說，他是 Objectives 和 Key Results 的縮寫，Objectives 是指你希望完成的事情，也就是目標，就是我們想達到的效果或事情，目標是最重要的，需要有具體和行動導向的，目標的設計和運用得宜，可以避免模糊不清的思考想法，以及執行過程的含混摸魚態度；而 Key Results 則是關鍵成果，也就是要達成目標的方法，並且不斷的監控我們如何達成，有效的關鍵成果不只是明確，必且必須是有時限的且積極但又可行的，最重要的，它必須是可測量的，也可驗證的。該書用很多企業角度來舉例，說明 OKR 如何幫助公司企業成長，並且不斷突破目標，但其實以 OKR 的精神來說，我倒覺得是因為每一個體的 OKR 達成，才使得整個團體的 OKR 更具有效果威力。古有云：「修身、齊家、治國而後平天下。」也是同樣的道理，以個人為出發點，做好每一件個人份內的事，現今也有很多研究和書籍，都有提出相當精闢且明確的做法。OKR 最大的功用就是能夠把每一個體與整體的目標做結合，倘若每一個人能夠完成 OKR，那麼整體的 OKR 也必將達成。而書中也有提到，如果群體內有個體無法認同 OKR，並同時執行這個方法，那麼 OKR 也將失去其效用，因為我們都知道，要改變一個公司企業固有的文化是非常困難的，但是，我們可以從改變自己做起，把自己當成是一個企業，為自己量身訂做一套 OKR，不斷激發潛能，挑戰目標，必定能對整個群體產生影響力。

的確，如上一段所說的，OKR 的整體概念很單純，就是訂定目標和可以「衡量」、「量化」目標的關鍵成果，意思是也就是說關鍵成果全部達成，目標自然也就是達成了！但概念很簡單，執行起來卻是很

難，這就是本書的價值所在，作者利用很多全球有名的公司、企業和集團來當案例，說明 OKR 的精神，以及務必貫策精神才能完成目標，達到管理的效果，目標必須具體並且激勵人心，困難的目標會比容易的目標更有效提升績效；明確的目標比含糊的目標造就更高水準和高品質的產出。制定目標的時候，請制定一個會讓自己陷入困難的目標，舉例來說，Google 在制定理想型目標時，會將目標訂的非常高，例如達成提高績效 1000%的目標，最後達成目標的 70%就算通過，因為，如果只是訂一個簡單的 100%目標，反而可能會讓員工無法全力以赴。一個好的 Objective 必須要清楚的表達目標以及具體意圖，同時也必須進取、可行的，並且對制定 Objective 的人或群體有明確的價值，才能激勵，最重要的，確立目標後，就要全力以赴才行。

本書提到 OKR 有四大超能力：

一、 專注投入優先要務：

OKR 不僅可打造一個高績效團體組織，將目標設定在最重要的事情上，目標不能多，需挑選出最重要的事，讓我們清楚什麼事最重要，什麼事情較不重要，將所有精力集中在最重要的事情上，全力達成；也就是說，OKR 不僅可以讓領導者做出艱難的抉擇，亦可作為團隊部門和員工個人的溝通工具，更重要的是能賦予團隊達成目標所必須的專注力。

二、 契合與連結，造就團隊合作：

OKR 運作機制是透明公開，從老闆至基層員工，每一位個體的目標都是公開共享的，所以，每個人都可以將自己的目標，對照公司的目標計畫，互相連結對應關係，並與其他人員的協助配合，有效的從上至下、由下而上的契合目標，藉此提高個人對工作的掌控程度，讓團隊每個人都有所貢獻，工作起來變得更

有意義，也會提高每位員工的敬業態度和創新能力。

三、 追蹤當責：

OKR 靠數據驅動，可以隨時追蹤進度，以明確的指標數據、完成時間控制，並進行評分、反省與評量，並視情況修改調整。如果關鍵成果預見失敗成果，將可立刻做補救動作，讓進度回歸，必要時修改內容或加入新項目，甚至是取代舊項目，因此，必須定期與不定期檢查、評估與追蹤，依照環境的變化而進行調整，而讓執行過程不僵化。

四、 激發潛能，成就突破：

OKR 的效果非常強大，促使大家離開舒適圈，激發潛能，催生更有創意的解決方法，突破自我。不僅如此，還能測試我們的極限，激勵我們更上一層樓，將所有員工和組織提升至另一個層次。

美國洋基隊傳奇捕手 Yogi Berra 說過：「如果你不知道自己的目的地，就可能無法抵達。」但實際上有太多新創公司，在困境中掙扎成長，最後擴大規模，並且達成目標，因此，其實延伸出一個道理：點子不值錢，執行才是關鍵。首先，執行力是團隊工作的基礎，一個團隊由一群不同專業背景的人，為了達成一個共同的目標而組合在一起的。每一位成員都要擔負起一定的責任，就像是一部機器一樣，是由各種零件、螺絲、齒輪所組成，只有每個部位都運轉起來，整台機器才能運轉順暢。組織團體運作有一定的流程，每一個個體都是這流程上不可或缺的一個環節，倘若其中一個人沒有按照規定的流程來運作，整個執行的效果就會大打折扣，甚至運作過程大崩解。其次，執行力是組織團隊能夠成功的保障，並不適穿同樣工作服的人就是一個團隊，團隊是一群「言必行、行必果」，付出就是想要達到成功的人。

所以，對每個成員完成事情的能力，也就是執行力的要求，就顯得特別重要。在跨部門的團隊組織裡，各個部門在業務上就要有很強的能力，在意願上就要有很強烈的積極和主動性，如此，才能在產品的開發過程中，做好各個環節的工作，順利把接力棒交給下一個成員。如果在某個環節出錯，在接力的過程中，接力棒不緊不慢的走著，或是把接力棒弄掉了，沒有順利交到下一個棒的手中，甚至是拿著接力棒跑錯了方向，都會造成時間和各項成本的浪費，想要成功就是空談了。另外，執行力也是跨部門團隊賴以持續發展、運作的推動力，如果某個部門事情到了他手上，會很快的完成而且會把結果及時回饋給團隊的其他人，那該部門下游的其他人，多少也會受他的正面影響，而去主動處理下面的工作，這就會形成一個良性循環，整個團隊就會產生一種做事積極、不拖延的氛圍，每個人都會在這樣的團隊裡做事，自然會感覺很舒服，團隊自然也會更加的團結且有效率。書中的 OKR 大師以及 Intel 前執行長安迪·葛洛夫說過，「成功不是奇蹟，而是一點一點的累積。」說穿了，OKR 就是一套很「認真」的目標管理方式，所以，所有的目標管理方式只要以「認真」的態度對待，相信一樣都可以運作得非常好，以致得到 OKR 的成果，因為，最重要的永遠都是決心和毅力。

OKR 的確是很平凡的目標管理系統，但很多人其實說不出 OKR 跟他們現在所使用管理的方法有什麼區別，那麼，這讓 OKR 成為 Intel、Google 等大公司集團熱愛的原因到底是什麼呢？是哪些守則讓這些大集團得以利用 OKR 方式，再一次的創造高峰？

守則一、上至老闆，下至基層員工，所有人都必須為認同 OKR，且全力以赴。

公司今年度或是本季訂定的目標是什麼，你還記得嗎？如果還記

得，你有時時刻刻將目標放在心上嗎？如果離目標有差距，你會努力去彌補不足嗎？如果以上答案都是肯定的話，那你們公司就算不是使用 OKR 方式，你們公司會將目標管理做得非常好。Google 會特別指派 OKR 負責人，督促大家制定每一個個人的 OKR，並定期的檢視評估 OKR，幫 OKR 進行評量，即使是老闆，也需要公開分享自己 OKR 的成效。

守則二、OKR 必須是公開透明，並且有查詢的管道。

前面有提到 OKR 的好處之一是明確分工，團結合作，這前提是所有人都必須知道彼此的 OKR 是什麼，如此才不會重工，甚至會發現沒有被分配到的任務，如果團隊間有依賴連結關係，彼此的配合度也會提升。假設一家企業內有 200 人，一季設定一次 OKR，那一年就會有至少上千筆的紀錄，再假設，如果只是用 excel 記錄的話更新查閱都會很便利，一定要找到好的溝通方式，如果因 OKR 而降低效率的話，那不就本末導致了。

守則三、目標與關鍵成果必須具有彈性，而且定期追蹤很重要。

初期設定 OKR 會有很多腦力激盪，但不代表後來就不須要修改，尤其是剛開始實施的團體組織，一定會有做錯的機會，所以，定期的追蹤成果就非常重要，發現錯誤必須立即修正，避免一錯再錯。當然，太過頻繁的修正也不是好事，尤其是目標很高時，會很容易想放棄或下修目標，這時候千萬要積極向上。

當團隊組織遇到問題時，在還沒變得嚴重之前，及時處理，並且支援遇到困難的個體，並將年度績效管理改為持續性績效管理，那就是 OKR 與 CFR 的結合。為了促進 OKR 績效，結構化目標的設定方法，搭配持續性績效管理執行工具(CFR)，這是一種新的人力資源模式，為的是取代年度績效考核的方式。而 OKR 要與績效脫鉤，脫離年度績

效考核，並用持續性績效管理執行工具(CFR)取代，CFR 為對話(Conversations)、回饋(Feedback)和讚揚(Recognition)，CFR 和 OKR 相同，在組織團體各層級都倡導公開、透明、當責、賦權與團隊合作，所以，老闆、管理階級與基層員工間的「對話」是真實的組織交流，以提升績效為目的；同儕之間，以雙向或網絡化的溝通「回饋」，以評估進度及促進進度為目的；對於值得表揚同事表達「讚揚」謝意，提供各式的貢獻表達謝意。最後，書中也提到文化是企業的支柱，OKR 是一種工具，能反映組織團體各階級的優先事務，CFR 則是確保這些優先事務能夠在團隊中傳遞，而傳遞的媒介就是組織文化。然而團體要如何建立優良的組織文化，OKR 和 CFR 能提供團隊藍圖，兩者相互作用非常重要，OKR 和 CFR 成就了組織上下之間契合和交流，以及從上至下的敬業、樂群，正是優良的企業文化。OKR 系統以公開、透明、共享方式，宗旨和大局的價值觀，基於優點與多元的績效評估標準，取代競爭性評等和評比考核的方式。企業利用持續對話和即時回饋，取代年度績效考核，那麼就有機會和能力在一年中持續的進步。協調工作和公開透明，成為企業團體運作的必須要求；當員工遇到困難或犯錯時，管理者沒有定時表，不會等待某個考核日才找上他。而是會像消防隊打火一樣，完全不猶豫和該員工討論，直接面對困難去解決，如此，確實可以讓每個人有得到成就感，並且獲得尊重重視，從下到上還可以提升績效，對團隊士氣和個人績效、發展都有效果，而且，對於領導者、管理者和員工都適用。持續性績效管理搭配每季目標，加上 OKR 系統的隨時追蹤功能，因此，可以發揮更大的作用，除了績效考核，還採用持續性績效管理方式，尤其保持必要的溝通交流對話，這種新舊合併的作法，適合規模較大的公司集團。

看完這一本書，收穫真的很多，目標設定和管理大家都知道會做，

但目標要怎麼設定，要怎麼管理，每個人心中都有一把尺，這也是長久以來不斷地被探討的問題，本書提供了利用 OKR 系統成功的企業集團範例，證明了這是一個簡單又有效的管理方法，讓員工專注投入、團隊合作，強大的激勵效果，並持續獲得成就，創造「正向的循環」。OKR 不僅是衡量企業組織工作績效的管理工具，其實也能夠用在自己個人生活上，個人生活上導入這套系統，嘗試體驗這工具的強大，也可以導入在自己的工作上，讓自己在工作績效上也能提升，為自己創造更多價值。