

OKR 做最重要的事心得報告

一、 作者介紹

本書是由約翰·杜爾所著，他獲得 Rice 大學電子工程學士和碩士學位，哈佛大學 MBA 學位，並在電腦存儲器方面擁有多項專利。他是美國最有影響力、最具創意、最不拘傳統的投資家之一。在短短 10 年內創造了高達 1,000 億美元的經濟價值。他是創投公司凱鵬華盈的董事長，他曾投資 Amazon、google 和推特等著名的公司，創投公司的資金大多用於投資未上市櫃企業新創事業，並不以經營被投資公司為主要目的，僅是提供資金及專業上的知識與經驗，投資者往往在公司有很深的影響，好的投資者往往有獨特的判斷力，可以決定或更改公司的決策，而為企業提供意見，但投資相應的資金也是必然的，他們以協助被投資公司快速成長獲取更大的利潤並達成股票公開發行上市上櫃為目的，所以是一追求長期利潤的高風險高報酬事業。杜爾對很多社會問題非常關注，包括教育、科學研究與創新、全球貧困與健康、女性領導力等。他投資了很多非營利性的創業企業，是一個出色的企業家及慈善家。

二、 什麼是 OKR

如何有效的組織一群人，不管是一個社團、公會或者一個公司是一個很大的學問，如何讓這個群體有一個奮鬥的目標呢，OKR 是一個

管理者可以運用的一個方式，而提到 OKR 要先了解 KPI，目前很多企業都是使用 KPI 的管理方法，什麼是 KPI 呢？公司自身有自己的目標願景，對未來有著諸多期待，然而底下的員工並不知道公司的目標或者並不知道如何達到公司的期望，這種由上而下分配績效指標、設定績效目標、績效考核與面談，專注於結果，這可能導致員工為了達到目的而不擇手段，甚至背離了公司願景，而 OKR 則是反過來，是由上層制定一個目標，而由自己去提出如何達到這個目標，而中間延伸出來的關鍵成果是由大家去討論，大家達成共識後得出的結果，這中間是有彈性的，不是說要你做什麼就要做什麼，而考核就是用員工提出的關鍵成果去評估，但百分之百達成是最好，這個管理方法重點在彈性，所以只要達到幾成的比例就算達標，假設當初說好至少要達成百分之七十，所以即使沒達成目標，只要達到一定的標準就可以了，這給予員工一個很大的彈性空間，比較不會讓員工為了達到目標而有壓迫感。

三、 作者為何這麼推崇 OKR

OKR 最早被實施的地方是在英特爾公司，是一個研究晶片處理器的一家公司，當時每周都有一對一的面談、兩周一次的員工會議、每月每季度的部門檢討會，討論 OKR 的執行幾乎就佔據了整個會議的時間，他們就利用 OKR，這種管理方式管理數萬名員工，以這樣的方式

可以不斷提醒員工該做什麼，還可以精確地告訴大家已經達成了什麼，甚至未達成什麼。OKR 的管理模式已然成為了英特爾公司的命脈，當約翰·杜爾還是格暑期實習生就接觸了這種管理模式，當時他負責培訓國內銷售團隊，所以他對當時英特爾設計的 8080 處理器頗為熟悉，於是被當時英特爾高層葛洛夫帶到歐洲一起見客戶，對當時的約翰·杜爾是件非常興奮的事，在這趟旅途中他學到很多，他甚至不想回學校，因為在公司可以學到更多更有意義的東西。

四、 實施 OKR 要訣

葛洛夫對於健康的 OKR 文化在於對知識絕對誠實，且無視自身利益和深切忠於團隊，這些因素可能來自於本身是工程師，對待任何事都無微不至的精神。對於 OKR 成功的要訣。

(一) 少就是多，所謂專業再精，而不再多，賈伯斯說過創新意謂

著向一千件事說不，需要改變創新的東西很多，但一個季度的 OKR 理想數量最好界於三至五個就好，很多人都想一次性的把事情做好坐滿，可是欲速則不達，有時候目標太多可能會模糊焦點，導致放錯重點，而忽略真正重要的東西。

(二) 由下而上制定目標，曾經的由上往下下達命令不在是主流，

但這種形勢還是盛行在大多的組織中，這雖然能讓組織運作變得連貫，但這樣可能會讓底下員工變得像機器人一個口令一個動作，

在這種形式下，往往抗拒快速且頻繁設定目標做法，造成一個目標可能在數周或數月之後才能開始執行，錯過最佳的時機，且目標缺乏彈性，沒人願意修改，即使是小幅度的變化，不在其位，不謀其政，每個職位的人都有他們的想法，由上而下可能會造成基層的負擔，所以不僅由上至下也要由下至上，基層的員工可以把想法向上傳達，大家共同制定目標，讓大家都可以心甘情願地為目標努力。

(三) 不強制規定，OKR 是合作社會契約用以確立優先要務，評斷工作發展的方式，雖然公司目標願景已經確定，但關鍵結果還是需要大家一起討論，所以要將目標達成的可能性放到最大，就是大家的要達成共識，許多公司都有各自的目標，但都不願公開，雲端服務業者 Box 執行長艾倫·李維說過「無論何時，總有一大群人誤入歧途，而困難在於辨明是那些人」，與其讓大家不知所措，不如公開目標，大家有共識，才不會背離願景，而且研究也指出相較於保密到家的目標，公開目標更有可能達成。

(四) 保持彈性，寫下目標，確定自己要努力的方向可以大大的提升達成的機率，OKR 可以監督，而且隨時調整，隨時檢視，每個人在執行目標的時候要判斷該組 OKR 是否可行，可行的話則繼續，如果其中有一些不切實際或不合常理的地方可以做出調整，如果

整組 OKR 已經過時或背離公司願景的話，可以立即終止，討論是否啟動另一組 OKR，OKR 能立即反映每個階層員工的想法，能確定每個 OKR 目標是否可行，且能及時的更新修改可以讓做事的人得心應手且符合個人能力能應付的範圍。

(五) 敢於失敗，通往成功的道路定是失敗鋪成的路，一家企業一家公司，如果一直維持傳統，不懂創新，就會像逆水行舟，不進則退，比爾·坎貝爾曾金說過「如果企業不持續創新，就會死掉。請注意說的是持續創新，不是持續重複」，在目標設定後，一定會有傳統的阻礙創新的道路，創新不一定會成功，但不創新註定會失敗。

(六) 把他當工具而非武器，葛洛夫認為 OKR 系統是衡量進度的工具，讓員工評估自己的表現，要永續經營 OKR 必須搭配著 CFR，CFR 需要的是對話、回饋和讚揚，如同 OKR 一樣，都倡導透明、賦權和團隊合作，CFR 刺激溝通，將 OKR 送進運作的軌道，而時不時我瞞要問自己、目前在做什麼、進度如何、途中遇到了什麼阻礙、自己需要怎樣成長才能達到目標。

五、 OKR 成功案例

(一) Google 是現今全球最大的搜尋引擎，匯集了全球的資訊，他們的宗旨就是「匯集全世界資訊，供大家使用，使人人受惠」這

在當時是一件天方夜譚的事情，當時創立 Google 的還是兩個研究所輟學生，而且當時沒有任何規模，也沒什麼管理的模式，當時兩個年輕人賴瑞·佩吉和賽吉·布林很有自信，甚至有點傲慢，充滿著好奇，也很有想法，主要很懂得傾聽，也很有想法，當時約翰·杜爾對他們很有信心，當時身為董事長的約翰·杜爾問了問他們公司能做到多大規模，當時約翰·杜爾做了一次估測是十億美元，但並沒有跟他們說，他想知道他們的抱負有多大，他們卻說營收一百億元，這大大出乎了約翰·杜爾意料，這也展現了他們遠大的抱負和信心，在當時這樣規模的科技業公司簡直是鳳毛麟角，早在 Gmail、Android 系統和 chrome 瀏覽器面試前，Google 已經有很多聊不起的想法，這兩位是典型的夢想家，具有強大的創業才能，只是他們缺乏的是管理的經驗，所以他賭下了他職業十九年來最大的一次賭注一千一百八十美元，買下了 Google 百分之十二的股份，但需要引進 OKR 的管理模式。約翰·杜爾還到 Google 解釋要如何執行，目標不要太多也不要太少，需要有明確具體的行動導向，最好是可以激勵人心的。從上到執行長，下到一般基層員工，大家都設定了目標，讓 Google 能在這麼短的時間崛起。由於 OKR 造就了 Google 和英特爾，從這裡跳槽的員工，到了新的企業也推行著 OKR，讓 OKR 成為許多大企業所運用的管

理模式。

(二) 布雷特和大衛也是作者提到的一件成功的案例，因為是過動症患者，所以兒時讀書非常痛苦，長大回憶起過去的經歷，常常獨自一人躲在角落噙著淚不斷抽噎，故毅然決然的創立一個老師和學生能有效溝通的平台-Remind app，初時徬徨無措，不知如何下手，這時作者給他一帖良藥，就是 OKR，令其慢慢改變自身習慣，他開始為自己訂立目標，在十週內訪問 200 名美、加老師，他在推特約了 500 名，成功約到 250 次一對一訪問，發現放學後家長、老師和學生的溝通是一個很嚴重的問題，並以此為基礎開發試用版，並在廁所貼便條紙，上面列了三項指標：每週活躍教師人數、每月活躍教師人數與留客率，提醒自己和公司內的每位員工目標是什麼，短短兩年員工從 14 人提升到 60 人，集中精力專注做最重要的三項指標及時刻關注教師的需求，讓他們的 app 成功高居蘋果應用程式商店第三名，他的事業因此步上了軌道，而且他還獲選富士比「教育領域 30 位 30 歲以下才俊」得主殊榮，猶如雪桑·桑德伯的一句話「談話可以改變思想，進而改變行為，進而改變制度」約翰·杜爾一席話，布雷特開始有效管理公司，最初實現他們的本心，賦予每一位學生成功的機會。

六、 結論

為自己設定一個目標可以使自己成長，在讀書的時候會制訂一個目標，工作也不例外，看到書中很多公司都為自己設定一個目標，公司一步步越做越大，一步步邁向成功，在公務機關服務，為民服務是我們的首要任務，讓民眾方便辦理任何業務也是我們的責任，透過科技日新月異工具（如提款機方式辦理繳註銷號牌及報廢），機器放置於全國各代檢廠，增加申辦據點、簡化程序、法規鬆綁（落實駕行照無紙化，若須紙本再下載電子憑證）、跨機關資訊連結，達到民眾網路辦理各項監理線上申辦。如今內政部正推動數位身分證換發及國科會研究有一個目標就是設計一條公務機關的大馬路，連接每一個公務機關，目的是讓各機關資訊互相流通，很多民眾到了公務機關，很多人都會忘記帶一些證件，以致於白跑一趟，公務機關的上班時間並沒有在週末，民眾辦理業務是必要請假，而且每天民眾都很多，光等號碼牌叫人就要等很久，所以設計一個資料庫可以查詢，不僅方便機關的同仁也方便民眾，在這條能通往任何機構，將任何的資訊串聯起來的馬路建好後，我們就要好好的應用，要讓機關的同仁們熟悉這樣的工作方式，也要讓民眾更了解這些東西，如果用這樣的方式可以舒緩人潮，在現在疫情緊張的時候，避免到人多及擁擠的地方不僅保障工作同仁的安全，也保護民眾的健康，這是我們對未來的願景，在這個方式設計出來之前，我們應該要給自己一個目標，每個窗口面對客戶

要有效率，一個客戶不要超過三分鐘，提升自己的效率，盡量減少民眾等待的時間，OKR 最重要的就是要我們制定目標，朝著目標努力，讓自身有所提升，進而改變一個團體，改變一個社會，從自身做起。