 首頁 / 數位版文章 / 點子不值錢？做好這件事才是關鍵

自我管理

點子不值錢？做好這件事才是關鍵

哈佛知識+ HBR +

數位版文章 | 2019/3/21

瀏覽人數：6383



這套方法在英特爾塑造了我，在昇陽拯救了我，而且至今仍激勵我。它的名稱是「OKR」，全名是「目標與關鍵結果」(Objectives and Key Results)。

1 980 年代初，我暫別凱鵬華盈14 個月，前往昇陽領導桌上型產品部門。突然間，我要管幾百人，心中十分惶恐，但葛洛夫那套方法，成為我在風暴中的堡壘，幫助我主持每一場會議時都能釐清思緒。它賦予我的執行團隊力量，整合所有運作動能。沒錯，我們犯了一些錯誤。但也創造了驚人的成就，包括新的 RISC 微處理器架構，讓昇陽在工作站市場上站穩領導地位。多年之後，我將這套方法帶給Google，支持我的正是這些個人經驗。

這套方法在英特爾塑造了我，在昇陽拯救了我，而且至今仍激勵我。它的名稱是「OKR」，全名是「目標與關鍵結果」(Objectives and Key Results)。它是一套設定目標的守則，適用於公司、團隊和個人。不過請注意，OKR 不是靈丹妙藥，無法替代明智的判斷、有力的領導，或富有創意的職場文化。但是，如果這些基本要素都到位了，OKR 可以引導你登峰造極。

賴瑞與賽吉，以及梅麗莎•梅爾 (Marissa Mayer)、蘇珊•沃西基 (Susan Wojcicki)、薩拉•卡曼加 (Salar Kamangar)，還有其他約30 名員工，幾乎就是當時Google全體員工，聚在一起聽我講話。他們站在被當作會議桌用的乒乓球桌四周，或是如同身處學生宿舍，躺坐在豆袋懶人沙發上。我的第一張PPT簡報就為OKR 下了定義：「一套管理方法，有助確保公司聚焦，集中處理整體組織裡重要的議題。」

我向他們解釋，「目標」就是我們想達成的事，不多也不少。目標必然是重要、具體和行動導向的，最好還能激勵人心。目標設計和運用得當，可以防範模糊不清的思想，以及執行時的含混摸魚。

「關鍵結果」界定目標的標準，並且監控我們「如何」達成。有效的關鍵結果不僅明確，而且有時限，是進取但又可行的。最重要的是，它們是可測量也可驗證的。如同模範生梅麗莎·梅爾所言：「沒有數字，就不是關鍵結果。」關鍵結果的要求只有已滿足或未滿足兩種可能，中間沒有灰色地帶或存疑的餘地。到了指定的期限（通常是一季結束時），我們就宣佈關鍵結果是否已達成。目標可以是長期的，例如持續一年或更久，關鍵結果則隨著工作進展而演變。關鍵結果全都達成時，目標必然已達成。否則，便是OKR 原本就設計得不好。

「點子不值錢，執行才是關鍵！」創業菁英共談Google管理工作法

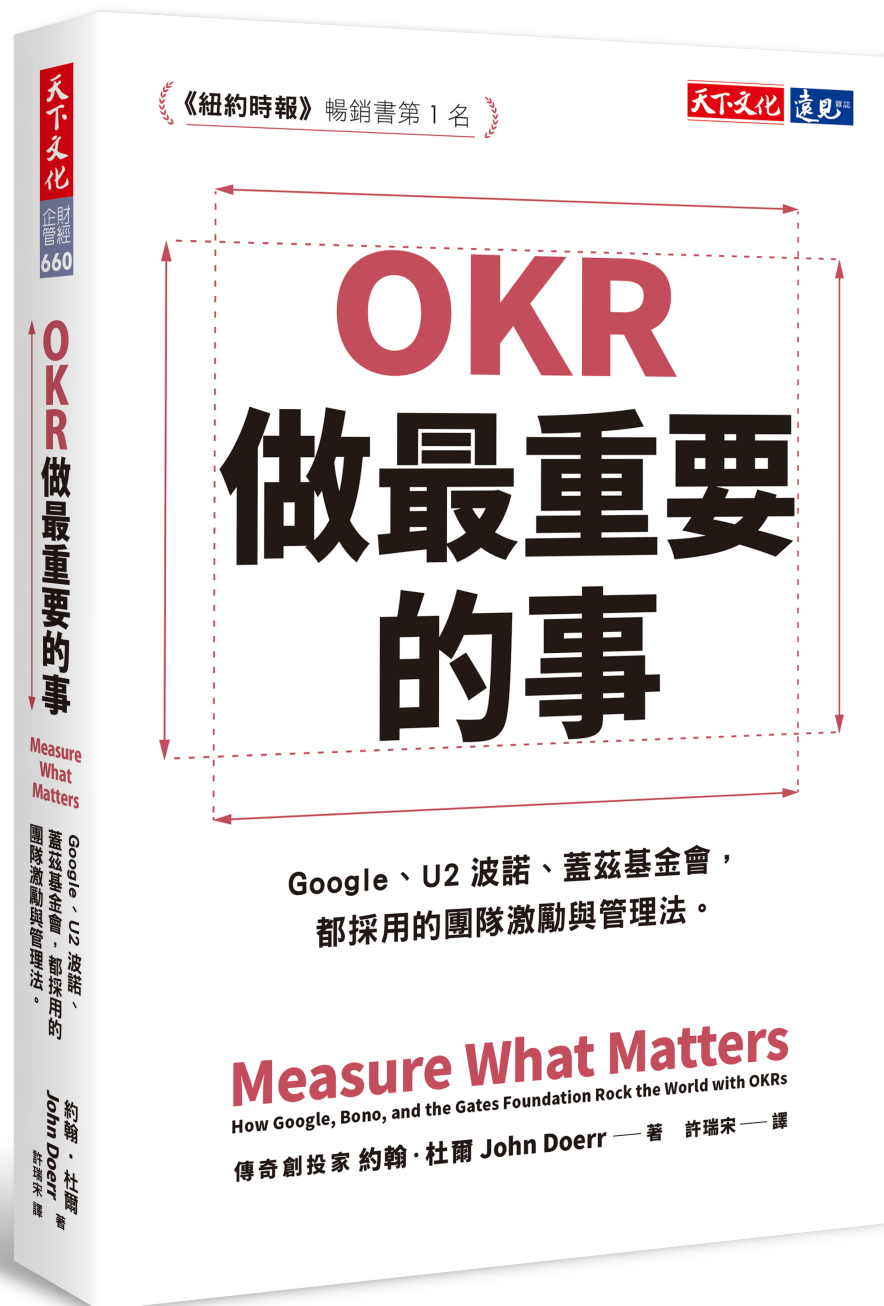
OKR在Google、YouTube經營上的成功，已有目共睹。本活動透過兩位實際應用OKR的創業菁英：對談書中內容與分享OKR經驗，共同揭露商業創新與成功背後的訣竅。

※ 時間：2019/03/30(六) 19:00-20:30 (18:30入場)

※ 地點：誠品信義店6F視聽室 (台北市信義區松高路11號6樓)

※ 主講者：蘇書平 (為你而讀執行長) 、鄭涵睿 (綠藤生機執行長)

※※※〈點此報名〉



本文摘自《OKR做最重要的事》 / 天下文化出版

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



駕馭三大挑戰，雙職涯伴侶成功之道



有時候，你就是無法面面俱到



為新職務做好準備
