

109 年公務人員專書閱讀心得

我的小確幸 OKR

— 《OKR 做最重要的事》讀後感

《OKR 做最重要的事》讀後感—

我的小小確幸 OKR

一、前言：

什麼是 OKR ？它的全名是 Objectives & Key Results，也就是目標和關鍵結果。

在商業管理裏，其實 OKR 的整體概念很單純的就是訂定目標以及可以「衡量」目標的關鍵成果，意思是說關鍵成果全部達成了以後，就算是目標達成！

概念很簡單，執行起來卻很難，這就是這本書的價值所在，作者舉了許多個例子告訴你 OKR 的精神是什麼？務必要貫徹這些精神才能達到目標管理的效果。

二、目標 Objectives：

目標就是想達成的事情，在個人而言，完成上級交付的任務。就公司組織言，達成預計營收利益。而在政府體制上，獲得多數民眾認同與肯定，亦即民眾對政府某項政策施政滿意度達到 50%以上。

然而，光是達成目標是不夠的，還必須目標是具體並且激勵人心，令人感動。書中作者，一再強調，困難的目標比容易的目標，更能有效提升績效；因為明確的目標比模糊的目標，造就更高作品產出。

制定目標 Objectives 的時候，定一個讓自己不容易達成的目標，舉例來說，Google 在制定理想型目標時，會將目標訂的非常高（例如提升現有效能 10 倍），最後有達成目標的 70% 就算通過，如果訂一個輕鬆達到 100% 的目標，反而會被檢討呢？

一個好的 Objective 必須清楚的表達目標以及意圖，同時也必須進取、可行，並且對訂立 Objective 的人或組織有明確的價值，最重要的是，確定目標後，把這個目標當成優先的！

三、執行方式：確定目標是什麼「WHAT」？關鍵成果就是如何「HOW」！

用力的想一下，要達成目標，需要做到哪些事情呢？OKR 告訴我們，時間及資源有限，如果需要完成 10 件事，要先聚焦在最重要的 3~5 件事，這個步驟強迫你思考待辦事項的先後順序，專注投入優先工作項目！

書中舉例，假設一個球隊管理人的目標是透過球隊『賺更多錢』，那他的關鍵成果可以列成；

(一)將球隊成為『冠軍球隊』

(二)增加球場上『觀眾座位率達至 90%以上』

關鍵成果，因為是目標的衡量指標，必須一眼看出是否成功達標，沒有討論的空間，所以通常是「量化」成果。必須強調，完成關鍵成果，就代表達標，所以要思考，關鍵成果與目標的連結度。

然後，你會發現這兩項關鍵成果方向非常不一樣，第一項應該由教練團隊負責，第二項由行銷業務團隊負責。OKR 的第二個好處是，確保分工明確。團隊有共同目標後，橫向分工協作，相對的職責歸屬也清楚許多。也因為關鍵成果是量化的，一看就知道距離目標多遠，所以 OKR 幫助你的第三件事：追蹤進度。定期的去檢視成果進度，集中資源在進度落後的指標。

四、有點子很容易，執行才是關鍵：

OKR 真的是平凡的目標管理方式，很多人甚至說不出 OKR 跟他現在使用的方法有什麼區別！那麼是哪些守則？讓這些大公司得以透過 OKR 一次又一次的創造奇蹟？因此他訂出二項守則，便於所有人遵守。

(一)守則一：上至執行長，下至基層員工，所有人都必須為 OKR 全力以赴。

企業公司在這個季度或年度訂的目標是什麼？還記得嗎？如果記得的話，你有將目標時時刻刻放在心上嗎？如果離目標有段差距，你會努力的去彌補嗎？

如果上述答案都是肯定的，那麼就算不使用 OKR，依然是目標管理做得非常好的公司！Google 會特別指派 OKR 負責人，督促大家制

定自己的 OKR 以及定期的檢視 OKR，甚至幫 OKR 評分，即使是執行長，也需要公佈自己 OKR 的成效。

(二)守則二：OKR 是公開透明，並且有查詢的管道。

前面我們提到 OKR 的好處之一是確保分工明確，這個前提是公司所有人彼此知道對方的 OKR 是什麼！這樣不僅不會重複工作，還能尊重對方的工作與優先順序，甚至找出未被分配的任務，如果目標之間有依賴關係，彼此的配合度也能提升。

假設一家公司有 100 人，一季設定一次 OKR，那一年就會有至少 1000 筆的紀錄，再假設只是用 excel 記載的話，更新跟查閱都很不方便，一定要找到好的溝通管道，如果因為 OKR 而降低效率的話就是本末倒置！

(三)守則三：目標與關鍵成果有彈性，定期檢視最重要。

雖然設定 OKR 初期有很多的腦力激盪，但不代表定下來後就不能修改，尤其是剛開始實施的組織，一定要有練習錯誤的時間，定期的追蹤成果，發現錯誤，及時修正，避免一錯再錯。當然，太頻繁的修正也不是件好事，尤其當目標很高時很容易想要放棄或下修，這時候別忘了要積極向上，甚至抱持沒有什麼不可能的心態。

書中的 OKR 大師、Intel 前執行長安迪·葛洛夫說，成功不是奇蹟，而是一點一點的累積。說穿了 OKR 就是一套很「認真執行」的

目標管理方式，我認為所有的目標管理方式，只要以同樣「認真」的態度被對待，一樣可以運作得很好，能得到 OKR 的所有成果。因為，最重要的永遠都是決心啊！

五、個人目標設定，須與公司發展策略結合：

為何會想要改良 OKR 並且加以使用呢？作者指出，過去組織內也曾運用 KPI 制度（Key Performance Indicators）管理員工，最後發現「所有人只關心自己的工作成果，卻忘記組織的共同目標」，員工在各個山頭努力，反而無法提升公司整體效率。

而在原本的方式中，「目標」（objectives）交給員工自由訂定，但他為更聚焦，明確定義：「每個目標必須與提升營收、使用者或口碑相關。」並以該定義檢視員工訂定的目標，強制結合員工的工作目標與公司發展。

確認目標後，才能接續訂定「關鍵結果」（key results）。現以舉辦學習課程為例，「假定目標是課程滿意度 100 分，那麼每個可能造成失誤的環節，都是我們的關鍵結果。」

在展開學員從接觸活動、繳費、正式上課到課程結束的體驗路徑，改善學員心情低潮的節點，比如因教室地點偏遠，學員彼此相對陌生，心情相對低落，就會在這個節點想方法，提高學員滿意度。

針對上述環節產生的關鍵結果是，「縮短學員抵達教室的時間」，便派接駁車接送。在這個階段裡，員工可以自由提案，最後再以「導入的困難度、成本、改善程度」作為衡量標準，選出可行性最高的方案執行。

六、每日檢視產能，公平看待員工績效：

經過幾次實戰演練，又設計了 OKR 筆記本，讓員工管理工作進程。筆記本上，除了基礎的「目標」「關鍵結果」等欄目之外，也新增「預計工時」「新點子」「下件大事」「雜事」等，便於每日檢視工作進度與產能。

坦言之，剛開始導入時，確實有管理難題，除了員工不懂得如何訂定之外，也發現員工不清楚，上班時間究竟是忙於「瑣事」還是「正事」。所以他規定員工在填寫關鍵結果時，也要一併寫上執行的方法，讓員工知道何謂正事。

當他與員工回顧當周進度，「把 5 天共 5 張便條紙攤開，就可以看出本周貢獻。」若工作進度都只填在雜事欄中，就代表工作排程有問題、或是員工對該項專案掌握度太低，必須重新評估安排，或適當給予協助。

最後強調，即便是頂尖企業運行許久的管理模式，也會有「水土不服」的可能，管理者最重要的功課在於，從該模式中去蕪存菁、加以改良，整合出符合企業現況的方法，完成組織策略的終極目標。

七、四個步驟，找出最能達成關鍵結果的方案：

在討論如何完成達成關鍵結果時，可能會出現許多不同的執行方案，作者提供了 4 個步驟、25 個宮格決策工具，讓所有人可以理性評估每個方案的優劣勢，便於選擇、比較。

(一)步驟一，列出所有方案。

(二)步驟二，依照對公司的幫助、實行的難易度，分別給 1~5 分。

(三)步驟三，依照給分標出座標。

(四)步驟四，找出最簡單又最有幫助的方案，列為優先執行選項。

八、公司要成功，就該大方給薪、鼓勵休假！

以二個實際案例，說明台灣企業的感動故事，激勵人心。

第一個案例：員工遺失薪水袋，老闆娘再包一包。

台南有一位家電行維修員領了薪水，當天晚上邀朋友到夜市吃喝，可是不知怎的，卻掉了一整包薪水袋，除了報警之外，並向老闆娘請假，想要隔天白天時再回頭到夜市找一遍。

老闆娘知道員工的心裡一定很痛惜，於是和老闆商量，再包一次薪水，可是，心想如果直接拿給員工，對方一定不會拿，於是遠巴巴的送到派出所，請警察告訴員工說是有人撿到送回來。

那兒知道員工一拿到薪水袋，脫口而出的第一句話是，「這不是我的薪水袋！」

第二句話也頗教人驚訝，竟然是，「一定是我老闆娘包來的！」

原來，當天逛夜市前，員工先從薪水袋抽出三千元，可是手上拿到的薪水卻是全數。果然不出老闆娘所料，員工硬是拒絕收下，「不能要老闆娘吃這個虧。」

後來，老闆娘想盡各種辦法，讓這包薪水分攤到不同項目上，不著痕跡的再攤回給員工，讓員工收到錢卻毫無所覺，還認為自己做事做得好，被公司獎勵發放工作津貼。

老闆娘善體人意，想要幫助員工一把，又不想讓對方察覺，於是找到一個最得體的方式把錢送出。可是員工卻一下子猜到是老闆娘的好心，不存貪念，把不該得的錢退回去。這樣的老闆、這樣的員工，在現代社會不多見，溫馨感人。

第二個案例：多休一天，鼓勵員工回家過母親節。

有些公司老闆為體恤員工整年辛勞，常鼓勵員工返家過節，在上個月有兩個假期，放得有些尷尬，今年五月一日勞動節放三天假，在

外地工作的遊子紛紛在這時候回家，順便提早過母親節，可是等到下一周，真正的母親節五月十日，卻反而留母親孤伶伶在家，沒人慶祝，沒人陪伴，失去了母親節的意義。

有些老闆心細的發現到這個窘況，多放一天假，讓員工回家陪伴母親過節。這位老闆是台北一家網路公司總經理施俊宇，而他張貼出來的公告幽默有趣，在網路上瘋傳，成了奇文大賞。

「考慮濁水溪以南之同仁，鮮少回鄉陪伴高堂老母（以北同仁也好不到哪去），本公司幾經取捨下，忍痛斷絕，台端在公司磨練自己的機會，特於五月十一日補休假一天。所謂百善孝為先，本彈性休假，非以玩樂看劇為目的，也請避免，當日在任何地點與非老母之生物拍照打卡。」

新世代的老闆的作風，果然有新世代的味道。從公文內容看來，公司老闆透過放假，用新世代可以接受的說話方式，想要提醒員工別忘了母親節的真正意涵。我想，除了員工很高興多放一天假之外，他們的媽媽也會感謝老闆的大方，更加放心把孩子託付給這樣溫厚的老闆。

九、文化價值：除了工作外，讓員工感受到被關心。

感受是很微妙的，老闆怎麼看待員工，不一定要說出口，員工都會感受得到，這種心領神會，不必言喻。就像家電行，這位員工看

到薪水袋，直覺就知道是老闆娘偷偷塞的，這樣的直覺對於老闆娘而言，是一等一的讚美！

有一本金句專書，其中一句是，「企業就是要保障員工的生活。」員工的生活，不是只有工作，還有其他層面。老闆們，除了關心績效數字之外，何妨關心一些和工作不相干的層面，這樣做一定出乎員工意料之外，比關心工作表現還能讓員工開心，感到受寵若驚，收到事半功倍之效。

網路公司不過多放一天假，網路瘋傳，鄉民熱議，加上新聞媒體的追蹤報導，這位老闆收到的行銷效益遠超過這一天假期所損失的人事成本。而且作為他的員工，應該也是與有榮焉，也是同儕羨慕的對象，就會捨不得離職。

從以上二個案例來看，在過去的職場，老闆以大家長自居，看待員工像自己家的子女，他們認為照顧員工，讓員工衣食無憂，並體恤員工，關懷員工的家庭成員，都是自己要扛在肩上的責任。

但是，隨著都市化、商業化，以及商場競爭日趨激烈下，老闆心中只剩下數字績效，不再和員工有一家人的親密感，趨勢是與西方工業一樣。

雖然員工都知道，老闆就是要看績效，但是心裡總是隱藏著一絲期待，希望自己的雇主除了關心員工的工作表現之外，也關心員工本身，包括他們的經濟、健康及家人，甚至是遙遠的未來。

這樣的關心，才能真正打動員工的心，也才能真正贏得員工的心。這兩則新聞時事，分外教人感動，在這個勞資關係，現實冰冷的時代，還留有一絲溫情，讓人覺得上班還是可以很幸福的！--這就是員工心中的小確幸。

十、我心中的小確幸：組織要成功，就該大方給薪、鼓勵休假！

當我們在職場上工作時，或管理公司時，公司目標或上司要求目標，是每一位員工的**重大目標 Objectives**，必須是努力達成的，而且是使命必達，但，是否符合個人目標，就不知道？

理論上，個人目標應與公司或組織目標一致，以符合公司組織或上級的要求，也符合個人升遷慾望與收入增加的目的。但是，人之所以為人，除了生活物質需求的滿足，還有心理上的需求滿足；正如馬斯洛的五大需求理論，當安全及生理需求獲得滿足時，就追求心理上需要，最後達成自我實現目標。

個人以為在目標管理中，實現了公司組織目標的完成，並在執行達成目標的過程中，了解持續績效保持的重要，過程中增進自己的能力，超越了昨日的我，進而實現自己年度目標。並且進一步建立公司文化

價值與同事間和上下層級間情誼鞏固，最後實現社會正義與公平，這樣的組織或公司令人嚮往之，期待長官玉成下列三件目標。

- (一) 達成組織的目標。
- (二) 證明個人能力。
- (三) 實現社會正義與公理。

進而促成社會進步與和諧，實踐人間處處有溫暖，像老闆娘的貼心與老闆的創意案例。