

## 109 年 5 月份 推薦書目

# OKR 做最重要的事

作者：約翰·杜爾

譯者：許瑞宋

出版社：天下文化

出版日期：2019 年 1 月 30 日

語言：繁體中文

ISBN：9789864796335



### 作者簡介

約翰·杜爾 John L. Doerr

創投公司凱鵬華盈 (Kleiner Perkins) 董事長，1980 年加入公司。投資全球最成功的創業者與公司，如 Amazon、Google、Intuit、網景 (Netscape) 和推特 (Twitter)，創造超過 425,000 份工作機會。

### 譯者簡介

許瑞宋

香港科技大學會計系畢業，曾任路透中文新聞部編譯、培訓編輯與責任編輯，亦曾從事審計與證券研究工作。2011 年獲第一屆林語堂文學翻譯獎。譯有《挑戰資本主義：大衛·哈維精選文集》、《基本收入》和《巴菲特寫給股東的信》等數十本書。

以上資料取自博客來網路書店

### 內容簡介

1999 年，傳奇創投家約翰·杜爾拜訪 Google。當時這間公司成立不到一年，沒有實際的事業發展計劃，但是他們抱負遠大，想的是年營收百億美元的未來。杜爾被佩吉和布林兩位創辦人說服了，押下 19 年創投職涯最大的賭注，挹資近 1,200 萬美元，條件就是 Google 要用 OKR 來管理。

這是杜爾最成功的投資，他在科技界興起了新的管理方法，造就世界級的執行力。

什麼是 OKR？目標與關鍵結果 (OKR, Objectives and Key Results)，前者代表你想達成「什麼」，後者則是你該「如何」達成。

OKR 有 4 大超能力：

#1：專注投入優先要務

#2：契合與連結，造就團隊合作

#3：追蹤當責

#4：激發潛能，成就突破

OKR 帶領 Google 從 40 人的新創公司，成長為超過 7 萬員工的科技巨擘，市值高達 7000 億美元。

如今，數百家類型不同、大大小小的公司都採用 OKR。從 Google 到 Dropbox、LinkedIn 和推特與 YouTube，再到迪士尼與三星。杜爾說，這套方法能幫所有人、家庭、組織、甚至政府，為真正重要的事物而戰。

## 推薦序

OKR 是杜爾給 Google 的大禮

賴瑞·佩吉 (Google 共同創辦人)

如果我們 19 年前創立 Google 時，就已經有這本書可以參考，那該有多好！我甚至希望在此之前，本書早已問世，對我的自我管理也有幫助。雖然我討厭流程，好的主意加上出色的執行，正是創造奇跡的方法。此時，「目標與關鍵結果」(Objectives and Key Results, 簡稱 OKR) 這套方法便能大展身手。

1999 年某天，約翰·杜爾 (John Doerr) 來訪講了一課，告訴我們什麼是 OKR，以及應該如何根據他在英特爾 (Intel) 的經驗，用來管理 Google。我們知道英特爾經營得很好，約翰的演講也聽起來很有道理，因此決定試行他的方法。我想結果證明，這套方法對我們非常有效。

OKR 是一套簡單的流程，有助促進各種組織的發展。多年來，我們應用 OKR 的方式，已經有所調整。你應該把它當作藍圖，根據你想實現的目標加以調整，讓它成為專屬於你的方法。

對領導人來說，OKR 大幅提高組織的透明度，也提供一種有效的反駁方法，例如你可以問：「為什麼用戶沒辦法幾乎立即將影片上傳 YouTube？這目標，不是比你下一季希望實現的那目標更重要嗎？」

我很榮幸能與約翰在本書結尾，一起紀念比爾·坎貝爾 (Bill Campbell)，約翰處理得相當優秀。比爾是個非常熱誠的人，具有得天獨厚的判斷力，尤其是對人。他不怕對任何人說：「你滿口屁話」，而且即使如此，對方還是喜歡他。我非常懷念比爾以前每週的高談闊論。但願每個人生命中都有一位比爾·坎貝爾，又或者努力使自己更接近比爾！

我不常幫人寫序，這次卻一口允諾，是因為約翰多年前送給 Google 一份大禮。OKR 一次又一次幫助我們，實現 10 倍的成長。拜 OKR 所賜，我們瘋狂大膽的使命「組織全世界的資訊」，甚至有可能達成。OKR 幫助我和其他員工，在緊要關頭總是按部就班，準時完成任務。我希望所有人都能了解這套方法。

*以上資料取自遠見雜誌網站*

<https://www.gvm.com.tw/article/60146>

## 內容試閱

### 第1章 當 Google 遇上 OKR

如果你不知道自己的目的地，就可能無法抵達。——尤吉·貝拉 (Yogi Berra)，美國洋基隊傳奇名捕手

1999 年秋季某天，我抵達矽谷的中心，來到 101 號高速公路旁，一棟兩層樓高的 L 型建築。它是創立不久的 Google 公司總部，而我帶來了一份禮物。

Google 兩個月前租下這地方，原本的辦公室位在帕羅奧多商業區 (Palo Alto)，一間冰淇淋店樓上，但已經不敷使用。再兩個月前，我押下創投職涯 19 年來最大的一注：投入 1,180 萬美元，取得這家新創企業 12% 的股權，它還是兩名史丹佛研究所輟學生創立的。我加入 Google 的董事會，無論在財務上還是情感上，都決心竭盡所能協助這家公司成功。

Google 成立不過一年，就立下使命：「匯整全球資訊，供大眾使用，使人人受惠。」這似乎有點浮誇，但是我對賴瑞·佩吉和賽吉·布林 (Sergey Brin) 有信心。他們很有自信，甚至有點傲慢，但也好奇，而且很有想法。他們懂得傾聽，而且說到做到。

那一年稍早，他們到我辦公室推銷自家公司，帶來的 PPT 簡報不過 17 頁，卻只有兩頁有數字，還加了三幅漫畫圖，只是為了充數。他們雖然已經與《華盛頓郵報》(Washington Post) 談成一筆小生意，Google 當時尚未揭露關鍵字廣告的價值。以面世時間排序，Google 是網路上第 18 個搜尋引擎，在這場派對中算是嚴重遲到了。起步比對手晚那麼多，往往相當致命，在科技界尤其如此。

但這一切都不能阻止賴瑞「教育」我，他解釋市場上的搜尋品質有多差，可以改善多少，以及未來的規模能夠擴大多少。他與賽吉都堅信，兩人可以取得突破，即使手邊沒有事業發展計畫。他們的網頁排名 (PageRank) 演算法，比對手好太多了，連測試版也是這樣。

我問他們：「你們認為可以做到多大？」我已經私下估算好，如果一切順利，Google 的市值有望達到 10 億美元。但是我想了解，他們的抱負有多大。

結果賴瑞回答：「100 億美元。」

為了確認，我說：「你是指市值，對吧？」

賴瑞回應：「不，不是市值，我是指營收。」

我簡直目瞪口呆。就一家賺錢、成長率正常的科技公司而言，營收 100 億美元意味著，公司市值達到 1,000 億美元。這可是微軟、IBM 和英特爾的級別，比獨角獸公司更罕見。但賴瑞不帶一絲浮誇，只是平靜說出自己深思後的判斷。我沒有和他爭論，而是真的被打動了。他和賽吉決心改變世界，而我相信他們有望成功。

遠在 Gmail、Android 系統或 Chrome 瀏覽器面世之前，Google 就已經有許多了不起的構想。兩位創辦人典型的夢想家，具有驚人的創業能量，只欠缺管理經驗。

如果 Google 要真正影響世界，或者甚至只是走到起飛的階段，必須學會做艱難的抉擇，同時確保公司團隊在正軌上。而且他們因為有良好的風險胃納，就應該懂得破釜沉舟，知道所謂的「快速失敗」(Fail Fast)。

不過 Google 至少需要及時、相關的資料，以追蹤工作進展，來衡量最重要的事。

因此，在山景城（Mountain View）天氣宜人的那一天，我帶給 Google 一份禮物：一套可以造就世界級執行力的有效方法。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。

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。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。

對 Google 這家自由自在、崇尚數據的公司來說，OKR 是一種富彈性、數據導向的工具。Google 團隊認可開放的價值，支持開放原始碼、開放系統、開放網路，而 OKR 保證可以提供透明公開的制度。OKR 獎勵「好的失敗」（good fails），也獎勵當代最勇敢的兩位夢想家的膽識。

Google 遇上 OKR，簡直天作之合。

以上資料取自博客來網路書店