

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย



Measure What Matters

เขย่าโลกด้วย OKRs จากบทเรียนของ
กูเกิล โบโน และมูลนิธิเรกตัส

John Doerr

คำนิยมโดย LARRY PAGE

เรียบเรียงโดย กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, ดร. ดิโนยา ตั้งอุทัยสุข, ธนกร นำริบพร, สุชาดา ปาเตีย,
นฤมล ดันติฤทธิศักดิ์, ดร. วีรณยาอร เหลืองบริบูรณ์
บรรณาธิการโดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง

ซีเอ็ด

Measure What Matters

ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs

โดย John Doerr

เรียบเรียงโดย กิตติพัทธ์ จิรวังศ์, ดร.ดโนยา ตั้งอุทัยสุข, ธนากร นารับพร, สุชาดา ปาเตีย,
นฤมล ตันติฤทธิศักดิ์, ดร. วีรณายอร์ เหลืองบริบูรณ์

บรรณาธิการโดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) @ พ.ศ. 2562
ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ
ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาต

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with **Portfolio**, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Thai translation © 2019 SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior permission in writing of the publisher or as expressly permitted by law, or under terms agreed with the appropriate copyright clearance organization. You must not circulate this book in any other binding or cover and you must impose this same condition on any acquirer.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ดัวร์, จอห์น.

ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs. -- กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2562.

392 หน้า.

1. วางแผนธุรกิจ. 2. สมรรถนะ. 3. เป้าหมาย (จิตวิทยา). 4. ประสิทธิภาพองค์กร.

5. การวางแผนกลยุทธ์.

I. ดโนยา ตั้งอุทัยสุข, ผู้แปล. II ชื่อเรื่อง.

658.4012

Barcode (e-book) : 9786160836949

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2826-8000

>> หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com <<

“ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs (Measure What Matters) ได้นำคุณย้อนเวลากลับไปยังเบื้องหลังการสร้างระบบ OKRs ที่ทรงพลังของอินเทล ซึ่งเป็นหนึ่งในตำนานที่ทรงคุณค่าที่สุดของ แอนดี โกรฟ”

– กอร์ดอน มัวร์

ผู้ร่วมก่อตั้งและอดีตประธานของอินเทล

“ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs จะเปลี่ยนวิธีการตั้งเป้าหมายสำหรับตัวคุณและองค์กรไปอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าคุณจะเป็นสตาร์ท-อัพขนาดเล็ก หรือบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลก จอห์น ดัวร์ ได้กระตุ้นให้ผู้นำทุกคนคิดให้ลึกซึ้งมากขึ้นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน”

– เมลโลดี ฮอบสัน

ประธานเอเรียลอินเวสเมนต์

“จอห์น ดัวร์ เป็นบุคคลในตำนานแห่งซิลิคอนวัลเลย์ เขาอธิบายว่า การกำหนดวัตถุประสงค์อย่างโปร่งใสและการกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญจะช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งองค์กร และสามารถจูงใจให้เกิดผลงานระดับสูงได้อย่างไร”

– โจนาทาน เลวิน

อธิการบดีบัณฑิตวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

“ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs เป็นของขวัญสำหรับผู้นำหรือผู้ประกอบการทุกคนที่ต้องการทีมงานที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม รวากับว่าเป็นการวางเดิมพันครั้งใหญ่อย่างกล้าหาญเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งสำคัญ”

– จอห์น แคมเบอร์ส

ประธานบริษัทซิสโก้

“นอกเหนือเรื่องราวการเป็นคนที่สร้างประวัติศาสตร์ให้กับวงการเทคโนโลยีแห่งซิลิคอนวัลเลย์แล้ว ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs ยังเป็นคู่มือสำคัญสำหรับองค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ซึ่งได้อธิบายให้เห็นภาพการขับเคลื่อนและการลงมือทำที่ยอดเยี่ยม”

– ไดแอน กรีน

ผู้ก่อตั้งและ CEO แห่งวีเอ็มแวร์
กรรมการบริหารอัลฟาเบต และ CEO แห่งกูเกิลคลาวด์

SE-ED

คำนิยม

แลร์รี เพจ

CEO บริษัทอัลฟาเบต และผู้ร่วมก่อตั้งกูเกิล

ผมอยากให้ตัวผมมีหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่เมื่อสิบเก้าปีที่แล้ว สมัยที่เราเพิ่งเริ่มก่อตั้งกูเกิล หรือก่อนหน้านั้นในช่วงที่ผมกำลังบริหารจัดการกับตนเองอยู่ ผมเป็นคนไม่ชอบกระบวนการมากนัก แต่ผมชอบไอเดียดีๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างน่าอัศจรรย์มากกว่า และ OKRs คือสิ่งที่ตอบโจทย์ผมได้

และในวันหนึ่งเมื่อปี 1999 จอห์น ดัวร์ ได้มาแบ่งปันประสบการณ์ให้พวกเราฟังเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) พร้อมทั้งแนะนำว่า เราควรจะมีวิธีการบริหารองค์กรบนพื้นฐานประสบการณ์ของเขาจากบริษัทอินเทลอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเราก็ตราบดีว่าผลการดำเนินธุรกิจของอินเทลนั้นดีมาก วันนั้นจอห์นทำให้เราเกิดปิ๊งไอเดียขึ้นมาหลายอย่าง ทำให้เราตัดสินใจว่าเราจะลองใช้ระบบนี้ดู ผมเชื่อและคิดว่ามันน่าจะได้ผลดีสำหรับองค์กรของเรา

OKRs เป็นกระบวนการง่ายๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรต่างๆ ที่มีความหลากหลายให้ก้าวไปข้างหน้า ตลอดเวลาหลายปีที่ผ่านมา เราได้มีการประยุกต์และปรับใช้ OKRs มาเรื่อยๆ ระบบนี้เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จะช่วยให้คุณนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของคุณในแบบฉบับที่คุณต้องการและอยากให้มันเกิดขึ้น

OKRs จะช่วยให้ผู้นำมองเห็นสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ระบบนี้จะช่วยให้เกิดแนวทางการทำงานย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คุณอาจจะถามว่า “ทำไมผู้ใช้จึงไม่สามารถดาวน์โหลดวิดีโอบนยูทูปได้ทันที” “เรื่องนี้สำคัญไม่น้อยไปกว่าเป้าหมายอื่นๆ ที่คุณวางแผนจะทำในไตรมาสต่อไปใช่ไหม”

ผมรู้สึกดีใจที่ได้มีส่วนร่วมกับการรำลึกถึงการฉลองความสำเร็จของ บิลล์ แคมป์เบลล์ ซึ่งในตอนท้ายของหนังสือเล่มนี้ จอห์นได้กล่าวถึงเขาไว้อย่างน่าประทับใจ บิลล์เป็นบุคคลที่น่าทึ่งมากๆ เขามีพรสวรรค์ของการทำทุกอย่างได้ถูกต้องเสมอ โดยเฉพาะเรื่องของคน เขาเป็นคนกล้าพูดตรงๆ ว่าสิ่งที่คนอื่นทำนั้นไร้สาระ แต่อย่างไรก็ตาม คนเหล่านั้นก็ยังชอบและศรัทธาในตัวเขาอยู่ ผมยังคิดถึงการประชุมประจำสัปดาห์ที่โผงผางตรงไปตรงมา (ยืดหยัดและรุนแรง) ของเขาได้เป็นอย่างดี ผมหวังว่าทุกคนคงจะมีความเป็น บิลล์ แคมป์เบลล์ ในการดำเนินชีวิต และพยายามพัฒนาตนเองให้ใกล้เคียงกับโค้ชคนนี้



แลร์รี เพจ และ จอห์น ดัว์ร, ปี 2014

ปกติผมก็ไม่ค่อยได้เขียนคำนิยมให้ใครมากมาย แต่ที่ผมตกลงเขียนให้หนังสือเล่มนี้ ก็เพราะจอห์นได้ทำให้ภูเกิลได้รับของขวัญที่ยิ่งใหญ่ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ระบบ OKRs ช่วยนำพาเราไปสู่การเติบโตเป็น 10 เท่า (10x) หลายครั้งมาก ระบบนี้ได้ช่วยให้ภารกิจที่สับสนโง่งงและท้าทายของการ “จัดระเบียบข้อมูลของโลก” มีโอกาสเป็นไปได้และประสบความสำเร็จหลายต่อหลายครั้ง ระบบนี้ช่วยให้ผมและส่วนอื่นๆ ของบริษัทได้ทำสิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเวลา ถูกที่ และถูกทาง และผมเองก็อยากให้อ่านได้อินเช่นนั้นเหมือนกัน

SE-ED

คำนำบรรณาธิการ

ก่อนที่จะได้มาแปลและเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ เคยได้ยินคำว่า OKRs (Objective and Key Results) มาก่อน แต่ตอนนั้นก็แค่คิดว่าเป็นศัพท์ใหม่เหมือนที่หลายคนมักจะพูดติดตลกว่า “เหล้าเก่าในขวดใหม่” แต่พอได้มาอ่าน แปล และเรียบเรียงครั้งแรก ก็พบว่า “มีอะไรดีๆ กว่าที่คิดไว้เยอะมาก” เพราะแค่ประวัติคนเขียนก็น่าทึ่งแล้ว เป็นนักเขียนที่มาจากคนทำอาชีพร่วมลงทุน (Venture Capitalist : VC) ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก เขาเขียนจากประสบการณ์ตรงที่นำไปใช้จริง และได้ผลจริงกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จจริงระดับโลก

ที่สำคัญคือ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ OKRs ที่เขียนในหนังสือเล่มนี้ทำให้เข้าใจเรื่องนี้ได้ชัดมากขึ้น เพราะกรณีศึกษาที่เขียนไว้ในหนังสือมีหลากหลายมาก ทำให้เห็นมุมมองของแนวคิดที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆ ด้านทุกขนาดขององค์กร ลักษณะธุรกิจ อายุขององค์กร และเห็นทุกมุมของการบริหารจัดการทั้งเรื่องการกำหนดเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน และการให้ความสำคัญกับการพูดคุยของคนในองค์กร

ที่ชอบมากอีกอย่างหนึ่งคือ แม้ผู้เขียนจะรู้ว่าแนวทางไหนดีที่สุด แต่ผู้เขียนไม่ได้ชี้แนะ ชี้แนะ และบอกว่าต้องทำแบบนั้นแบบนี้ ไม่เหมือนหนังสือสูตรสู่ความสำเร็จที่เคยอ่านมาที่มักจะชี้แนะและนำชี้แนะว่าจะต้องแบบนั้นแบบนี้ แต่หนังสือเล่มนี้จะเล่าให้ฟังว่าแต่ละองค์กรเขานำเอา OKRs ไปใช้อย่างไร ปรับให้เข้ากับองค์กรนั้นๆ อย่างไร และทั้งทำไว้เสมอว่าทุกอย่างไม่ใช่สูตรสำเร็จตายตัวที่จะนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร แต่ละองค์กรจะต้องศึกษา ทดลองนำไปใช้จริง และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

เชื่อมั่นว่า หนังสือเล่มนี้จะช่วยไขปริศนาเรื่องการบริหารผลงานขององค์กรได้ในหลายๆ เรื่องที่องค์กรต่างๆ กำลังเจออยู่ และหากนำไปใช้จริง ก็ยิ่งจะช่วยยืนยันได้ว่า เรื่องราวและแนวคิดของหนังสือเล่มนี้ เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับการพัฒนาและยกระดับผลงานขององค์กรให้ก้าวหน้าไปได้ดีกว่า เร็วกว่า และยั่งยืนกว่าที่เดินไปด้วยแนวคิดแบบเดิม

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณทีมงานผู้เรียบเรียงทุกคนที่มาร่วมกันทำให้หนังสือเล่มนี้ออกมาสู่มือผู้อ่านได้เป็นอย่างดีและทันเวลา ต้องขอขอบคุณแนวคิดดีๆ จากหนังสือเล่มนี้ ที่ทำให้ทีมงานเรียบเรียงของเราฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มาได้ทุกครั้งที่เราเจอจากการทำงานร่วมกันด้วยข้อจำกัดที่หลากหลายและปัญหาอุปสรรคที่ไม่คาดคิดกันมาก่อน แต่ด้วยสปิริตและพลังของทุกๆ คน ช่วยให้พวกเราบรรลุภารกิจนี้ได้

SE-ED **ณรงค์วิทย์ แสันทอง**

แด่แอนน์, แมรี และเอสเทอร์
และความประหลาดใจใน
ความรักที่ไม่มีเงื่อนไขของพวกเธอ

SE-ED

คำศัพท์ที่ใช้ทับศัพท์

คำทับศัพท์	คำอธิบาย
OKRs	OKRs ย่อมาจาก Objectives and Key Results ซึ่งในภาษาไทยเรียกว่า วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 รูปแบบคือ OKRs ที่ต้องทำ (Committed OKRs) และ OKRs ที่อยากทำ (Aspirational OKRs)
CFRs	CFRs เป็นตัวย่อที่มาจากศัพท์ 3 คำคือ การสนทนา (Conversation) คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างแท้จริงระหว่างสองฝ่าย โดยมุ่งเป้าไปที่การขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน การฟีดแบค (Feedback) จะเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางหรือภายในเครือข่าย ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้า และแนะนำการปรับปรุงการทำงานในอนาคต การชื่นชมยกย่อง (Recognition) เป็นการแสดงออกถึงความชื่นชมต่อบุคคล สำหรับการมีส่วนร่วมในทุกๆ ด้าน
Committed Goal	วัตถุประสงค์ที่ต้องทำ เป้าหมายในกลุ่มนี้คือตัววัดต่างๆ ของกุญแจที่ต้องทำเป็นเรื่องปกติในธุรกิจอยู่แล้ว เช่น การออกผลิตภัณฑ์ การจองล่วงหน้า การจ้างงาน และเรื่องลูกค้า ซึ่งฝ่ายบริหารจะกำหนดให้วัตถุประสงค์เหล่านี้ไว้ในระดับบริษัท ส่วนพนักงานจะถูกกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ที่ระดับแผนก สำหรับตัวอย่างวัตถุประสงค์ที่ต้องทำ เช่น เป้าหมายการขายและรายได้ จะต้องได้ตามเป้า 100% ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในเวลาที่กำหนด
Aspiration Goal	วัตถุประสงค์ที่อยากทำ เป้าหมายในกลุ่มนี้สะท้อนให้เห็นภาพที่ใหญ่กว่า มีความเสี่ยงสูงกว่า เป็นเรื่องการเติบโตในอนาคตขององค์กร วัตถุประสงค์กลุ่มนี้เกิดจากคนไหนหน่วยงานไหน ระดับไหนในองค์กรก็ได้ พุดง่าย ๆ คือใครนำเสนอวัตถุประสงค์ประเภทนี้ขึ้นมาก็ได้ วัตถุประสงค์ข้อนี้เมื่อกำหนดแล้วจะต้องระดมสรรพกำลังจากคนทั้งองค์กรมาช่วยกัน เพราะถือเป็นเรื่องที่ใหญ่มากๆ ยากมากๆ ที่จะทำให้สำเร็จได้เพียงคนบางส่วนขององค์กร ดังนั้น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายประเภทนี้โดยเฉลี่ยแล้วจะล้มเหลวประมาณ 40% ของเป้าหมายในกลุ่มนี้ทั้งหมด เป้าหมายประเภทนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของกุญแจไปแล้ว

คำทับศัพท์	คำอธิบาย
MBO	การจัดการตามวัตถุประสงค์ หรือ MBO (Management By Objective) ถูกพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 โดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เป็นกระบวนการที่เรารู้จักและองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยหลายแห่งได้นำมาใช้ และองค์กรหนึ่งที่โดดเด่นที่สุดคือ ฮิวเลตต์-แพคการ์ด
iMBO	แอนดี ไกรฟ ได้นำแนวคิด MBO (Management by objectives) ที่ถูกพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 โดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ แล้วพยายามนำข้อจำกัดต่างๆ ของ MBO มาปรับให้ดีขึ้น โดยตัว i มาจากคำว่าอินเทอร์เน็ต ในช่วงแรกของการใช้งานจึงเรียกว่า iMBO และถือว่าเป็นต้นแบบของแนวคิด OKRs
10x	การเติบโตเป็น 10 เท่า (10x) หรือการเห็นผลลัพธ์แบบ 10 เท่า นั่นถือว่าเป็นสิ่งที่ได้ยินเป็นอย่างมากในวงการสตาร์ท-อัพ เนื่องจากมาจาก VC ต้องการลงทุนในสตาร์ท-อัพ ที่เติบโตแบบก้าวกระโดด และสร้างผลตอบแทนอย่างต่ำ 10 เท่าขึ้นไป สตาร์ท-อัพจึงต้องสามารถระดมตลาดหัวหาด และแยกแยะออกมาให้ชัดเจนว่า Total Addressable Market นั้นมีขนาดเป็นเท่าไรของ Total Market ลักษณะตลาดและการเติบโตเป็นอย่างไร และอะไรเป็น Key Drivers ของตลาดนั้น
Feedback	การให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันเพื่อสะท้อนความคิดเห็นและความรู้สึกซึ่งกันและกัน และถือว่าเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง หรือภายในเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้า และแนะนำการปรับปรุงการทำงานในอนาคต
Superpowers	อาจมีความหมายว่า สิ่งวิเศษ พลังวิเศษ หรือ พลังมหัศจรรย์ ก็ได้ แต่ในหนังสือเล่มนี้ขอใช้ทับศัพท์คำว่า Superpowers ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ โฟกัส (Focus) สอดคล้อง (Align) ติดตาม (Track) และการเพิ่มความท้าทาย (Stretch)
Dialogue	การสนทนาแบบไดอะล็อก เป็นการรับฟังวิธีคิด วิธีการให้คุณค่า ความหมายของคนอื่นต่อสิ่งที่พูด เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ละทิ้งสิ่งที่แต่ละคนยึดถือ เพื่อก้าวข้ามพรมแดนแห่งตัวตนไปพร้อมๆ กัน โดยในเล่มนี้จะให้ความหมายคือ ทักษะและศิลปะการพูดคุยแบบเปิดกว้าง

คำทับศัพท์	คำอธิบาย
Reflection	กระบวนการสะท้อนกลับ ซึ่งเปรียบเสมือนกระจกที่จะช่วยให้เราเห็น และจัดระบบระเบียบความคิดให้เข้าที่เข้าทาง
Moore's Law	กฎของมัวร์ เป็นกฎที่อธิบายถึงแนวโน้มของการพัฒนาฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ โดยระบุว่า จำนวนของทรานซิสเตอร์ที่สามารถบรรจุลงในชิป จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุกๆ สองปี ซึ่งกฎนี้ตั้งชื่อตามเจ้าของทฤษฎีคือ กอร์ดอน มัวร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งอินเทล
Moonshot	เป้าหมายที่มีความท้าทายสูงมาก เปรียบเสมือนการยิงจรวดขึ้นไปยังดวงจันทร์ เพราะเมื่อคุณตั้งเป้าจะไปให้ถึงดวงจันทร์ ถึงแม้คุณจะไม่ถึง แต่คุณก็ยังเอื้อมไปถึงดวงดาวได้
Disruptive/Disruption	Disrupt หมายถึง ชัด ขวาง กีดขวาง หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงให้เปลี่ยนไปจากสถานะที่ดำรงอยู่ การเรียกเทคโนโลยีใหม่ๆ ว่า Disruptive Technologies มิได้ถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี เพียงแต่เป็นเทคโนโลยีที่ทำให้หลายสิ่งเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยเป็นอยู่ ประการสำคัญก็คือกระทบต่อการทำมาหากิน ธุรกิจ การดำเนินชีวิตของผู้คน ฯลฯ
BHAG	(อ่านว่า bee - hug) เป็นแนวคิดที่พูดไว้ในหนังสือเรื่อง <i>Built to Last</i> เขียนโดย จิม คอลลิנס และ เจอร์รี โอ. พอร์ราส มาจากคำเต็มว่า Big Hairy Audacious Goal คือ การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ต้องมีการอธิบายเพิ่มเติม ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถเห็นเป้าหมายตรงกัน และต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย ที่ช่วยกระตุ้นให้ทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีความกระตือรือร้นอยากให้บรรลุเป้าหมายนั้น

สารบัญ

คำนิยม แลร์รี เพจ	5
CEO บริษัทอัลฟาเบต และผู้ร่วมก่อตั้งกูเกิล	
คำนำบรรณาธิการ.....	9
คำศัพท์ที่ใช้ทับศัพท์.....	17

ภาคที่ 1 : OKRs ภาคปฏิบัติ

1 จุดเริ่มต้นของ OKRs ที่กูเกิล.....	23
จุดเริ่มต้นของ OKRs ที่มาพร้อมกับ superpowers ที่กูเกิล	
2 บิดาแห่ง OKRs.....	44
แอนดี ไกรฟ สร้างและปลูกฝังวิธีใหม่ในการกำหนดเป้าหมาย	
3 เรื่องราวของอินเทล การปฏิบัติการณ์ที่ชื่อว่า “Operation Crush”	65
OKRs และชัยชนะที่ได้รับในสงครามไมโครโปรเซสเซอร์	
4 Superpower #1 : ไฟกัสนี้และจัดลำดับความสำคัญ	82
OKRs ช่วยเลือกสิ่งที่สำคัญที่สุด	
5 ไฟกัสนี้ : เรื่องราวของริมมอนด์แอฟฟลิเชี่ยน	96
เบรตต์ คอปป์ ใช้ OKRs ในการเอาชนะโรคสมาธิสั้น	

6 รักษาความั่นสัญญา : เรื่องราวของนูน่า	110
พันธมิตรสัญญาของ จีดี คิม ในการเปลี่ยนแปลงระบบการดูแลสุขภาพ และสาธารณสุข	
7 Superpower #2 : ปรับแต่งและเชื่อมโยง การทำงานเป็นทีม.....	119
กระตุ้นและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีมด้วย OKRs ที่มีความโปร่งใสและเปิดเผย	
8 ความสอดคล้องกัน : เรื่องราวของมายฟิตเนสพัล	134
การสร้างความสอดคล้องผ่าน OKRs เป็นความท้าทาย และให้ผลตอบแทนมากกว่าที่ โมห์ ลี คาดไว้	
9 การเชื่อมโยง : เรื่องราวของอินทูอิต	149
แอดดิกส์ ไทเซน ใช้ความโปร่งใสของ OKRs เสริมความแกร่ง ให้กับวัฒนธรรมที่เปิดเผยของผู้นำเบิกจ้าวต์แวล์	
10 Superpower #3 : การติดตามเพื่อความรับผิดชอบ	163
OKRs ช่วยเราติดตามความก้าวหน้าและตรวจสอบความถูกต้อง	
11 ระบบการติดตามผล : ของมูลนิธิการ.....	179
สตาร์ท-อัมบุลค์ 20 พันล้านเหรียญ ใช้ OKRs เป็นเครื่องมือต่อสู้ กับโรคร้ายแรง	
12 Superpower #4 : เป้าหมายท้าทายเพื่อผลงานที่น่าทึ่ง	189
OKRs เสริมพลังให้แรงบันดาลใจเป้าหมายที่ดูเหมือนว่าจะเป็นไปไม่ได้	
13 เป้าหมายที่ท้าทายอย่างมาก : เรื่องราวของกูเกิลโครม.....	202
ชันดาร์ พิชัย CEO ใช้ OKRs สร้างเว็บเบราว์เซอร์ชั้นนำของโลก	
14 เป้าหมายที่ท้าทายอย่างมาก : เรื่องราวของยูทูบ	215
ซูซาน วอซซิกกี้ CEO และเป้าหมายที่บ้าตึ่ตืด 1 พันล้านชั่วโมง	

ภาคที่ 2 : โลกใบใหม่ของการทำงาน

15 การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง : OKRs และ CFRs.....	239
การสนทนา การพัฒนา และการชื่นชม ช่วยสร้างความเป็นเลิศได้อย่างไร	
16 การยกเลิกระบบประเมินผลงานประจำปีของอะโดบี.....	255
อะโดบีเน้นย้ำค่านิยมหลักด้วยการใช้กระบวนการสนทนาและการพัฒนา	
17 ทำให้ดีขึ้นในทุกๆ วัน : เรื่องราวของซุมพิชซ่า.....	265
ผู้บุกเบิกระบบหุ่นยนต์ใช้ OKRs สร้างทีมเวิร์กและภาวะผู้นำ ตลอดจนสร้างสรรคพิชซ่าที่สมบูรณ์แบบ	
18 วัฒนธรรมองค์กร.....	286
OKRs กระตุ้นการสร้างวัฒนธรรม และ CFRs หล่อเลี้ยงต่อ	
19 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม : เรื่องราวของเดอะลูเมอริส.....	301
ก้าวข้ามการต่อต้าน OKRs ด้วยการปฏิรูปวัฒนธรรม	
20 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร : เรื่องราวของ ONE (แคมเปญของไบโน).....	315
ร็อคสตาร์ระดับโลกใช้ OKRs ช่วยชีวิตผู้คนในแอฟริกา	
21 เป้าหมายที่จะมาถึง.....	327
คำอูทึค..... 330	
ภาคผนวก 1 : คู่มือแนวทางการทำ OKRs ของกูเกิล..... 339	
ภาคผนวก 2 : วงรอบของการทำ OKRs..... 350	
ภาคผนวก 3 : การสนทนาพูดคุยเกี่ยวกับผลงาน..... 352	
ภาคผนวก 4 : สรุปข้อมูลโดยย่อ..... 356	

ภาคผนวก 5 : แหล่งข้อมูลสำหรับการอ่านเพิ่มเติม.....	364
กิตติกรรมประกาศ	366
คำอธิบายเพิ่มเติม	372

SE-ED

ភាគី 1

OKRs ភាគបញ្ចប់

SE-ED

1

จุดเริ่มต้นของ OKRs ที่กูเกิล

**“ถ้าคุณไม่รู้ว่าคุณกำลังจะไปไหน
คุณอาจจะไปไม่ถึงที่นั่น”**

- โยกิ เบอร์ร่า

หนึ่งในฤดูใบไม้ร่วง ปี 1999 ณ ใจกลางของซิลิคอนวัลเลย์ ผมได้มาถึงอาคารสองชั้นรูปตัวแอล ติดกับถนนฟรีเวย์หมายเลข 101 ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ของกูเกิล ผมมาที่นี่พร้อมกับของขวัญชิ้นหนึ่ง

บริษัทได้เช่าอาคารนี้เมื่อสองเดือนก่อน จากที่เดิมซึ่งอยู่บนชั้นสองของร้านขายไอศกรีมในย่านดาวนทาวน์ของพาโลอัลโต สองเดือนก่อนหน้านั้น ผมได้วางเดิมพันก้อนใหญ่ที่สุดในรอบสิบเก้าปีในฐานะนักลงทุนร่วม (Venture Capitalist หรือที่เรียกกันว่า VC) ด้วยเงินเดิมพันมูลค่า 11.8 ล้านดอลลาร์เพื่อแลกกับหุ้น 12 เปอร์เซ็นต์ของสตาร์ท-อัพที่ก่อตั้งโดยนักศึกษาสองคนที่ดรอปจากสแตนฟอร์ด ผมได้ร่วมเป็นบอร์ดของกูเกิล ผมให้สัญญากับตนเองว่า ผมจะทุ่มทุกอย่างอย่างทั้งเงินลงทุนและความพยายามเพื่อช่วยให้บริษัทนี้ประสบความสำเร็จให้ได้

หลังจากนั้นราวหนึ่งปี กูเกิลได้ปักธงในด้าน “การจัดการข้อมูลของโลก และทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลนั้นให้เป็นประโยชน์ได้” นี่อาจจะฟังดูยิ่งใหญ่ แต่ผมมีความมั่นใจในตัว แลร์รี เพจ และ เซอร์เกย์ บริน พวกเขามีความมั่นใจในตนเองสูง จะเรียกว่าหัวรั้นก็ได้ แต่พวกเขาก็สนใจใคร่รู้และเป็นคนช่างคิด พวกเขารับฟังความเห็นผู้อื่นและส่งมอบผลงานได้ตามที่สัญญาไว้เสมอ

เซอร์เกย์เป็นคนฮึกเหิม ทำอะไรรวดเร็ว ดื้อดึง และสามารถกระโดดข้ามช่องว่างทางสติปัญญาได้ในก้าวเดียว เขาเป็นผู้พยายพที่เกิดขึ้นในโซเวียต เขาฉลาดหลักแหลม เป็นนักเจรจาที่สร้างสรรค์ และเป็นผู้นำที่มีหลักการ เซอร์เกย์เป็นคนไม่ชอบอยู่กับที่หรือนิ่งเฉย เขาพยายามผลักดันเพื่อที่จะได้มากขึ้นเสมอ เขาสามารถกระโดดลงไปวัดพื้นลึกซึ้งหนึ่งในระหว่างการประชุมได้

แลร์รี่เป็นลูกชายของวิศวกรคอมพิวเตอร์ในยุคบุกเบิก เขาพูดจานุ่มนวลแต่ก็ไม่ค่อยทำตามขนบธรรมเนียมของสังคม หัวกบฏ เขาสามารถทุ่มเทเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ 10 เท่า ซึ่งก็สามารถทำให้อินเทอร์เน็ตเติบโตแบบก้าวกระโดดไปโดยปริยาย โดยที่เซอร์เกย์เป็นคนออกแบบเรื่องธุรกิจเทคโนโลยี แลร์รี่เป็นคนที่ทุ่มเท ทำงานหนัก และฝันถึงสิ่งที่เป็นไปได้ เขาเป็นนักคิดนอกกรอบแต่ก็อยู่กับความเป็นจริง

ต้นปีนั้น เมื่อทั้งสองคนมาหาผมที่ออฟฟิศเพื่อเสนอเงื่อนไขทางธุรกิจ การนำเสนอของพวกเขามีแค่ 17 สไลด์เท่านั้น และมีแค่ 2 สไลด์ที่มีตัวเลข (พวกเขาใส่การคูณมาด้วย 3 สไลด์เพื่อให้ดูเหมือนมีเนื้อหาเยอะ) และถึงแม้ว่าพวกเขาได้รับข้อตกลงที่ไม่ใหญ่มากจาก *Washington Post* ภูเก็ตก็ยังไม่สามารถทำให้คำสำคัญ (Keyword) มีคุณค่ามากพอสำหรับการโฆษณา ในฐานะที่เป็นเลิร์ชเอ็นจินอันดับที่ 18 บนเว็บ บริษัทก็ถือว่ายังช้ากว่ารายอื่นอยู่มาก การยอมให้คู่แข่งออกตัวไปก่อนไกลขนาดนี้ ในวงการเทคโนโลยีมักจบลงด้วยความล้มเหลว*

แต่ก็ไม่มีสิ่งใดมาหยุดยั้งแลร์รี่จากการเล่าให้ผมฟังว่าคุณภาพของเลิร์ชเอ็นจินเหล่านั้นห่วยอย่างไร มันจะดีกว่านี้อย่างมากได้อย่างไร และมันจะยิ่งใหญ่มาๆ ได้อย่างไรในวันข้างหน้า เขาและเซอร์เกย์ไม่ลังเลเลยว่าจะสร้างความก้าวหน้าอย่างยิ่งใหญ่ได้อย่างไรทั้งที่พวกเขายังไม่มีแผนธุรกิจเลยด้วยซ้ำ นอกจากนี้ กลไก PageRank ที่ภูเก็ตเอาไว้ใช้ในการจัดอันดับเว็บไซต์ยัง

* ข้อยกเว้นที่หาได้ยากคือ การเป็นดิสริบเตอร์ที่แท้จริง Exhibit B : โอพอด ซึ่งพัฒนาซ้ำว่าเครื่องเสียงดิจิทัลอื่นๆ ถึง 9 รายในตลาด เพียงแค่ 3 ปีก็กลับมาครอบครองส่วนแบ่งการตลาดถึง 70%

ทำได้ดีกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในตลาดอย่างมาก แม้ว่าซอฟต์แวร์จะอยู่ในขั้นตอนเบต้าก็ตาม (ขั้นตอนเบต้า คือขั้นตอนที่นำซอฟต์แวร์ที่ออกแบบใหม่ไปให้ผู้ใช้ทั่วไปได้ดาวน์โหลดใช้งานก่อนที่จะเปิดตัวอย่างเป็นทางการ โดยขั้นตอนเบต้ามีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบการใช้งานจริง รวมถึงรับฟังการตอบรับจากผู้ใช้งาน ซึ่งจะมีเพิ่มเติมฟังก์ชันการทำงานหรือลูกเล่นได้)

ผมถามเขาว่า “คุณคิดว่ามันจะยิ่งใหญ่ได้ขนาดไหน” ผมได้คำนวณคร่าวๆ ในใจแล้วว่า ถ้าทุกอย่างเป็นไปตามแผน กูเกิลน่าจะมีมูลค่าตลาด (Market Cap) 1,000 ล้านดอลลาร์ แต่ผมก็อยากทราบว่าเขาฝันไว้เท่าไร และแลร์รี่ตอบว่า “10,000 ล้านดอลลาร์”

เพื่อให้แน่ใจ ผมจึงถามว่า “คุณหมายถึงมูลค่าในตลาดหลักทรัพย์ใช่ไหม”

และแลร์รี่ตอบกลับทันทีว่า “ไม่ ผมไม่ได้หมายถึงมูลค่าหุ้นในตลาด แต่ผมหมายถึง รายได้”



แลร์รี่ เพจ และ เซอร์เกย์ บริน ที่บ้านเกิดของกูเกิล
โรงรถของบ้านเลขที่ 232 ซานตามาร์กัริตา, เมนโลพาร์ก, ปี 1999

ผมตะลึงงัน ถ้าคะแนนอัตราการเติบโตแบบปกติของธุรกิจเทคโนโลยีที่
กำไรดี ถ้ารายได้ 10,000 ล้านดอลลาร์ แสดงว่าต้องมีมูลค่าในตลาดประมาณ
100,000 ล้านดอลลาร์ ซึ่งเท่ากับมูลค่าของบริษัทไมโครซอฟต์ ไอบีเอ็ม
และอินเทลเลยทีเดียว นั่นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการเป็นยูนิคอร์นในธุรกิจ
สตาร์ท-อัพเสียอีก คำว่า (ยูนิคอร์น หมายถึง ธุรกิจสตาร์ท-อัพที่มี
มูลค่าบริษัทมากกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์) ผมไม่ได้โววายใส่แลร์รี
แต่สงบนิ่งเพื่อครุ่นคิดพิจารณา ผมไม่ได้โต้แย้งอะไรกับเขาเลย แต่ผมรู้สึก
ประทับใจอย่างยิ่ง เขาและเซอร์เกย์มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงโลก และผม
เชื่อว่าเขามีโอกาสนั้น

ก่อนยุคจีเมล, แอนดรอยด์ หรือโครม กูเกิลมีไอเดียใหญ่ๆ มากมาย
ผู้ก่อตั้งเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังของการเป็นผู้
ประกอบการ พวกเขาขาดแค่เพียงประสบการณ์ในการบริหารจัดการเท่านั้น¹
เพื่อที่จะให้กูเกิลออกตัวได้เร็วปานจรวดและสร้างผลสำเร็จที่แท้จริง เขาจะ
ต้องเลือกเส้นทางเดินที่ทำทายนากๆ และต้องทำให้ทีมของเขาเดินไปในบน
เส้นทางเดียวกัน ถึงแม้พวกเขาพร้อมที่จะเสี่ยง แต่เขาก็ควรจะมีแนวทาง
ป้องกันความล้มเหลวไว้ด้วยเช่นกัน²

อย่างน้อยที่สุด พวกเขาต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทันเวลา เพื่อที่
จะได้ติดตามความก้าวหน้าสำหรับการวัดผลสิ่งที่สำคัญ

และในวันที่เมาเทนวิวมีอากาศปลอดโปร่ง ผมมาพร้อมกับของขวัญ
สำหรับกูเกิล มันคือเครื่องมือที่เจียบคมสำหรับการบริหารระดับโลกที่ผมเริ่ม
ใช้มันครั้งแรกในปี 1970 สมัยที่เป็นวิศวกรที่บริษัทอินเทล ซึ่งเป็นบริษัทที่

¹ ในปี 2011 ผู้ก่อตั้ง (แลร์รีและเซอร์เกย์) ได้ทำตามคำแนะนำของผมด้วยการสรรหา อีริก ชมิดต์
อดีตเพื่อนร่วมงานของผมจากบริษัทซันไมโครซิสเต็มส์ มาเป็น CEO อีริกทำให้รดโฟขวานนี้เริ่มออก
เดินทาง และทำลายความสับสนบางอย่างไป หลังจากนั้นผมได้แนะนำให้ บิลล์ แคมป์เบลล์ มาเป็น
โค้ชให้กับทั้ง 3 คนนี้

² ผมเรียนรู้เรื่องนี้จากอินเทลในช่วงปี 1970 กอร์ดอน มัวร์ บุคคลในตำนาน และ แอนดี้ โกรฟ CEO
แห่งอินเทล กล่าวว่า “ผมมองความล้มเหลวในปีนี้เป็นโอกาสที่จะได้ลองอีกครั้งในปีหน้า”

แอนดี้ โกรฟ ผู้จัดการที่ยิ่งใหญ่และเป็นผู้บริหารแห่งยุคที่ดีที่สุดเท่าที่ผมเคยเห็นมา และตั้งแต่ได้ร่วมงานกับ ไคลเนอร์ เพอร์คินส์ จากบริษัทร่วมทุน (VC) แห่งเมนโลพาร์ก ผมก็ได้เผยแพร่หลักการบริหารจัดการแบบโกรฟนี้ออกไปให้แก่บริษัทต่างๆ มากกว่า 50 แห่ง

ผมมีปรัชญาในการลงทุนที่ชัดเจนคือ ผมให้ความเคารพแก่ผู้ประกอบการ แต่ผมก็ติดนิสัยคนเทคโนโลยีที่บูชานวัตกรรม แต่ในขณะเดียวกัน ผมก็ได้เห็นธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวนมากต้องพยายามและฟันฝ่าความท้าทายมากมาย ตลอดจนการทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อให้การเติบโตเป็นไปตามแผน ด้วยเหตุผลแบบนี้ ผมจึงกลับมาใช้คาถาประจำตัวที่ผมใช้มาตลอดชีวิต คือ

“โอเคทีเดียว นะใครก็ได้ แต่การลงทุนทำซีแน่กว่า”

ช่วงต้นของทศวรรษที่ 1980 ผมใช้เวลา 14 เดือนเพื่อลาพักร้อนยาวจากบริษัทไคลเนอร์ (บางองค์กรให้พนักงานที่มีอายุงานนาน เช่น ทำงานเกิน 7 ปี สามารถพักร้อนยาวเป็นปีโดยได้รับค่าจ้าง) เพื่อไปช่วยพัฒนาแผนกคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ (เดสก์ท็อป) ของบริษัทซันไมโครซิสเต็มส์ และผมตกใจมากที่เพิ่งรู้ในตอนนั้นว่าผมต้องไปทำหน้าที่เป็นหัวหน้าดูแลพนักงานตั้งหลายร้อยคน แต่ระบบของ แอนดี้ โกรฟ ก็ทำให้ผมเย็นหยัดได้ท่ามกลางปัญหาใหญ่ๆ และสามารถสร้างความชัดเจนได้ในทุกการประชุม มันช่วยให้ผมกระจายอำนาจลงไปยังทีมบริหารและทีมปฏิบัติการทั้งหมดได้ ใช่ เราผิดพลาดด้วยกัน แต่เราก็ประสบความสำเร็จในหลายๆ เรื่อง เช่น การพัฒนาไมโครโปรเซสเซอร์ชนิดหนึ่งที่ใช้ชุดคำสั่งจำนวนน้อยที่เรียกว่า RSC (Reduced Instruction Set Computer คือการพัฒนาไมโครโปรเซสเซอร์ชนิดหนึ่งที่ใช้ชุดคำสั่งจำนวนน้อย) ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ และช่วยทำให้ซันเป็นผู้นำในตลาดคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะที่ใช้ทำงานแบบเครือข่ายได้ (Workstation) และนี่เป็นจุดพิสูจน์ที่ผมได้นำเอาระบบนี้เข้ามาใช้ในกูเกิลในหลายปีต่อมา

สิ่งที่ผมได้เรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต มีส่วนช่วยให้ผมสามารถผ่านการทำงานที่ชันมาได้ และยังเป็นแรงบันดาลใจให้ผมจนถึงทุกวันนี้คือ OKRs ซึ่งคำว่า OKRs ย่อมาจาก Objectives and Key Results (ภาษาไทยเรียกว่า วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ) มันเป็นกระบวนการที่อธิบายถึงการกำหนดเป้าหมายองค์กร เป้าหมายของทีม และเป้าหมายรายบุคคล OKRs ไม่ใช่ยาวิเศษที่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง เพราะมันไม่สามารถเข้าไปทดแทนการใช้ดุลยพินิจได้ ไม่สามารถเข้าไปแทนภาวะผู้นำได้ หรือไม่สามารถเข้าไปทดแทนวัฒนธรรมการทำงานได้ แต่ถ้าองค์กรมีสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว OKRs ก็จะไปช่วยนำทางให้คุณสามารถขับเคลื่อนองค์กรขึ้นไปสู่เป้าหมายที่สูงสุดได้

แลร์รี่และเซอร์เกย์ร่วมกับ มาร์ิสสา เมเยอร์, ชูซาน วอจซิกกี และ ซาลาร์ คาแมนการ์ และอีกราว 30 คน ซึ่งก็เกือบทั้งบริษัทแล้วในขณะนั้น มารวมกันเพื่อฟังผม พวกเขาเ็นรอบโต๊ะปิงปอง (ซึ่งใหญ่เป็นสองเท่าของโต๊ะในห้องประชุมของคณะกรรมการ) นั่งระเะระกะกันบนเก้าอี้ปิ่นเบ็ด (เก้าอี้ปิ่นเบ็ด เป็นเก้าอี้รูปหยดน้ำที่เขาถั่วมาใส่ในกระสอบและทำเป็นเก้าอี้นั่งได้เหมือนกับที่นั่งที่ใส่เม้ดโฟมในปัจจุบัน) คล้ายๆ กับเก้าอี้ในหอพักนักศึกษา สไลด์เพาเวอร์พอยต์หน้าแรกของผมอธิบายความหมายของ OKRs ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่ช่วยให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ทุ่มเทการทำงานไปที่เรื่องที่สำคัญขององค์กรเหมือนกัน

สำหรับเรื่อง **วัตถุประสงค์ (Objective)** ผมได้อธิบายง่ายๆ ว่ามันคือสิ่งที่จะตอบคำถามที่ว่าเราต้องการทำ **“อะไร (What)”** ให้สำเร็จได้ โดยที่เรื่องนั้นต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องเป็นรูปธรรมจับต้องได้ ต้องเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และถ้าจะให้ดีที่สุดก็ต้องทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับคนทำงานได้ด้วย ถ้ามีการออกแบบระบบการกระจายวัตถุประสงค์องค์กรลงไปยังระดับต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว มันเปรียบเสมือนวัคซีนที่จะช่วยป้องกันโรคความสับสนทั้งในเรื่องความคิดและวิธีการทำงานของคนในองค์กรได้

Key Results แปลว่า “ผลลัพธ์ที่สำคัญ” เป็นส่วนกำหนดมาตรฐาน และการตรวจสอบว่าเราจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร คือเราจะรู้ได้อย่างไร วัดจากอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับคุณลักษณะของผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ต้องเฉพาะเจาะจง (คือมีความชัดเจนว่าจะวัดจากอะไร) มีการกำหนดระยะเวลาแน่นอน ต้องท้าทายแต่อยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ และที่สำคัญคือต้องสามารถวัดได้และตรวจสอบได้ เหมือนกับที่ มาริสสา เมเยอร์ พูดไว้ว่า “ถ้ายังวัดเป็นตัวเลขไม่ได้ แสดงว่าไม่ใช่ผลลัพธ์ที่สำคัญ” (มาริสสา เมเยอร์ เป็นผู้บริหารที่เก่งคนหนึ่งของกูเกิล ตอนหลังได้ไปเป็น CEO ของยาฮู) ไม่ว่าคุณจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่บรรลุก็ตาม แต่ผลลัพธ์ที่สำคัญจะต้องไม่มีส่วนที่ไม่เคลียร์ ไม่ชัดเจน และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแล้วไม่มีข้อสงสัยใดๆ โดยปกติจะทำเป็นรายไตรมาส เราจะประกาศผลให้ทุกคนรับทราบกันไม่ว่าผลนั้นจะได้หรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ตาม

วัตถุประสงค์สามารถกำหนดและทำต่อได้ในระยะยาวเป็นปีหรือมากกว่าหนึ่งปี ในทางกลับกัน ผลลัพธ์ที่สำคัญจะมีวิวัฒนาการหรือเปลี่ยนแปลงไปตามขั้นตอนการทำงาน ผลลัพธ์ที่สำคัญจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของวัตถุประสงค์นั้นๆ เมื่อผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกระยะเวลาสำเร็จ แสดงว่าวัตถุประสงค์ระยะยาวข้อนั้นก็ควรจะสำเร็จไปด้วย (แต่ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แสดงว่า OKRs นั้นออกแบบมาไม่ดีตั้งแต่ตอนแรก)

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ผมได้พูดกับคนรุ่นใหม่ของชาวกูเกิลคือ “การสร้างโมเดลการวางแผนให้กับบริษัท” โดยการวัดผลลัพธ์ที่สำคัญๆ เพียง 3 เรื่องคือ

ผลลัพธ์ # 1 : ผมจะจบการนำเสนอในเวลา

ผลลัพธ์ # 2 : เราจะสร้างชุดตัวอย่าง OKRs รายไตรมาสของกูเกิล

ผลลัพธ์ # 3 : ผมต้องการคำมั่นสัญญาจากทีมบริหาร สำหรับการทดลองใช้ OKRs เป็นเวลา 3 เดือน

ในระหว่างการบรรยายครั้งนี้ ผมได้วาดภาพประกอบโดยยกตัวอย่างสองเรื่องคือ เรื่องแรก เป็นเหตุการณ์ที่ผู้จัดการทีมฟุตบอลกระจายวัตถุประสงค์ของทีมลงไปสู่ผู้เล่นทุกคนที่อยู่ในแผนผังการเล่น ส่วนเรื่องที่สองคือ เปรียบเสมือนผมกำลังนั่งดูละครแถวไรซ์ โดยที่เนื้อหาของละครสุดแสนจะตลกมากมาย นั่นก็คือตอนที่ผมทำงานที่อินเทล ซึ่งมีการต่อต้านแบบสุดๆ จากฝ่ายปฏิบัติการกับแผนการตลาดในการทวงคืนความเป็นผู้นำด้านไมโครโปรเซสเซอร์กลับคืนมา (เราจะเล่าอย่างละเอียดต่อไป)

ผมจบการนำเสนอด้วยการเน้นย้ำและทบทวนเกี่ยวกับคุณค่าที่นำเสนอให้แก่ลูกค้า (คุณค่าทางการตลาด) ของกูเกิล ซึ่งเมื่อเทียบกับปัจจุบันแล้วก็ได้ไม่น่าสนใจน้อยลงแต่อย่างใด OKRs เป็นตัวช่วยให้เป้าหมายคุณชัดเจนและแม่นยำขึ้น และยังเป็นช่องทางในการเสริมสร้างความร่วมมือและความมุ่งมั่นในองค์กร นอกจากนี้ OKRs มีหน้าที่ในการเชื่อมโยงระบบปฏิบัติการที่ซับซ้อนเข้าด้วยกัน สร้างเจตนาารมณ์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

ผมหยุดพูดเมื่อถึงนาทีที่ 90 ตรงเวลาเป๊ะ ถึงตอนนี้ก็ขึ้นอยู่กับกูเกิลแล้ว

ปี 2009 สำนักพิมพ์ฮาร์วาร์ดบิสิเนสสคูลตีพิมพ์บทความหัวข้อ “เป้าหมายแบบสุดโต่ง (Goals Gone Wild)” พร้อมกับชุดตัวอย่างของการติดตามและไล่ล่าเป้าหมาย (Destructive Goal Pursuit) เช่น การระเบิดของถังน้ำมันแรงดันของฟอร์ดฟินโต การขายส่งของศูนย์ซ่อมรถเชียร์ฟ่งสูงจนเกินพอดี หรือการเร่งเป้าหมายแบบไม่สนใจอะไรของบริษัทเอ็นรอน โดยในปี 1996 เหตุการณ์ที่เฮาเอเวอเรสต์ส่งผลให้นักปีนเขาเสียชีวิตถึง 8 คน ผู้เขียนเตือนว่า เป้าหมายก็เหมือนยาขนานแรงที่ต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด สั่งยาอย่างระมัดระวังทั้งปริมาณและระยะเวลาในการใช้ยา ขนาดที่ว่าเขาเขียนป้ายเตือนว่า “เป้าหมายอาจก่อให้เกิดปัญหาให้กับระบบในองค์กร

ได้ เนื่องจากมีความคิดและโฟกัสที่แคบลง มีพฤติกรรมไร้ซึ่งจรรยาบรรณ เพิ่มความเสี่ยง ขาดความร่วมมือ และขาดแรงบันดาลใจในการทำงาน” สำหรับด้านมิติหรือผลกระทบเชิงลบของการตั้งเป้า อาจจะทำให้ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับจมหายลงไปใต้น้ำ ซึ่งเหมือนกับการทำแล้วอาจสูญเปล่าได้ นี่คือข้อโต้แย้งของพวกเขา



คำเตือน!

เป้าหมายอาจก่อให้เกิดปัญหากับระบบในองค์กรได้ เนื่องจากมีความคิดและโฟกัสที่แคบลง มีพฤติกรรมไร้ซึ่งจรรยาบรรณ เพิ่มความเสี่ยง ขาดความร่วมมือ และขาดแรงบันดาลใจในการทำงาน กรุณาระมัดระวัง เมื่อนำเอาการกำหนดเป้าหมายเข้ามาใช้ในองค์กร

บทความเชิงเตือนบทนี้ยังคงเป็นที่กล่าวและอ้างอิงจนถึงปัจจุบันนี้ เห็นได้ชัดเจนว่านอกจากจะเป็นคำเตือนแล้วยังคงแฝงด้วยคุณธรรมและข้อดีอยู่ด้วย เปรียบเสมือนเดียวกับระบบการบริหารจัดการอื่นๆ OKRs อาจถูกนำไปใช้และได้ผลลัพธ์ที่ดีหรือแย่ก็ได้ วัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้คือ การช่วยให้คุณนำ OKRs ไปใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี แต่อย่าเพิ่งเข้าใจผิด เพราะสำหรับใครก็ตามที่กำลังมองหาการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือยกระดับผลงานให้สูงขึ้น การตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเป็นอย่างมาก

ปี 1968 อินเทลเปิดร้านขึ้นมา เอ็ดวิน ล็อค อาจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยแมริแลนด์ ได้สร้างทฤษฎีหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อ แอนดี ไกรฟอย่างมาก เอ็ดวิน ล็อค กล่าวว่า ข้อแรก “เป้าหมายที่ยาก (Hard Goals)” ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย ๆ ข้อที่สอง “เป้าหมายยากที่ เฉพาะเจาะจงและชัดเจน” ช่วยสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงมากกว่าคำพูดที่คลุมเครือ

ช่วงเวลาครึ่งศตวรรษ มีการศึกษามากกว่า 1,000 เรื่องที่ยืนยันสิ่ง
ที่ลือคั่นพบว่าเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่ได้รับการทดสอบและพิสูจน์มากที่สุดของ
ทฤษฎีการบริหารจัดการทั้งหลาย ในระหว่างการทดลองนำไปใช้กับองค์กร
ผลปรากฏว่า 90% ยืนยันว่ามีประสิทธิผล เนื่องจากการได้รับการส่งเสริมสนับสนุน
ให้มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย

ปีแล้วปีเล่า การสำรวจของเกลลอปเรื่อง “วิกฤติความผูกพันของ
พนักงานทั่วโลก” พบว่าน้อยกว่า 1 ใน 3 ของพนักงานอเมริกันมีส่วนร่วม
กระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจกับงานและองค์กร ส่วนที่ไม่มีส่วนร่วมอีกเป็น
ล้านคนนั้น และในส่วนนี้มีจำนวนมากกว่าครึ่งอาจจะลาออกไปถ้าได้เงิน
เดือนเพิ่มขึ้น 20% หรือต่ำกว่านี้บางคนก็ไปแล้ว สำหรับในวงการเทคโนโลยี
นั้นพนักงาน 2 ใน 3 คนคิดว่าพวกเขาสามารถหางานที่ดีกว่างานปัจจุบันได้
ภายในเวลา 2 เดือนเท่านั้น

ในองค์กรธุรกิจ การที่พนักงานไม่รักและไม่ผูกพันกับองค์กร ไม่ใช่
ปัญหาในเชิงแนวคิดที่เป็นเพียงวิชาการเท่านั้น แต่มันส่งผลถึงผลกำไรของ
บริษัทเลยทีเดียว พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรสูง จะเป็นคนที่ทำอะไร
ให้บริษัทมากและทำให้เกิดความเสียหายน้อย ดิลอยด์เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้าน
การบริหารจัดการและผู้นำ ได้ระบุว่า “การรักษาให้คงอยู่และการมีส่วนร่วม
ของพนักงานได้ขึ้นมาเป็นอันดับสองในใจของผู้นำ เป็นรองเพียงเรื่องความ
ท้าทายในการสร้างผู้นำระดับโลก”

แล้วเราจะสร้างความผูกพันของพนักงานได้ **อย่างไร** นั้น ทางดิลอยด์
ได้ทำการศึกษาเรื่องนี้มานานถึงสองปี และพบว่าความผูกพันของพนักงานต่อ
องค์กรไม่ได้มีปัจจัยไหนมีผลมากไปกว่าเรื่อง “การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
เป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ทุกคนทราบ เพราะเป้าหมายแบบนี้
จะช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน และส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการ
ทำงานของพนักงานอีกด้วย”

การตั้งเป้าหมายไม่ใช่การมีเกราะป้องกันเสมอไป (Bulletproof) “เมื่อคนในองค์กรมีความขัดแย้งกันในเรื่องการให้ความสำคัญของเป้าหมาย รวมถึงการมีเป้าหมายที่ไม่ชัด คลุมเครือ ไร้ความหมาย หรือถูกตั้งขึ้นมาแบบไร้เหตุผล สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเบื่อหน่าย สับสน และไม่อยากทำงานในที่สุด” ระบบการบริหารจัดการเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพอย่างเช่น ระบบ OKRs จะช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายไปยังทีมงานเพื่อช่วยให้เขามองเห็นภาพที่กว้างขึ้น นอกจากนี้ OKRs ยังช่วยให้ทุกคนรักษาคำมั่นสัญญาในเรื่องการทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และเขาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ในขณะเดียวกัน ระบบนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดพูดคุยกันเพื่อสะท้อนความคิดเห็นความรู้สึกซึ่งกันและกัน (Feedback) และร่วมฉลองความสำเร็จไปด้วยกันไม่ว่าความสำเร็จนั้นจะเล็กหรือใหญ่ และที่สำคัญที่สุด ระบบนี้จะช่วยทำให้เราสามารถขยายขีดจำกัดของทีมงานเพื่อให้เราสามารถทำเป้าหมายที่ยากๆ ขึ้นไปได้อีก

แม้แต่ “การตั้งเป้าหมายแบบสุดโต่ง” ที่หลายคนยอมรับว่าเป็นเรื่องที่กดดันก็ตาม แต่เป้าหมายแบบนี้ก็สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานและยกระดับผลงานได้ และนี่ก็คือใจความสำคัญที่ผมได้บอกแลร์รี่และเชอร์เกย์และบริษัทของเขา

เมื่อผมได้เปิดเวทีสำหรับคำถาม ผู้ฟังของผมสนใจกันมาก ผมคิดว่าพวกเขาคงจะลองให้โอกาส OKRs บ้าง ถึงแม้ผมจะไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์เชิงลึกได้ก็ตาม เชอร์เกย์กล่าวว่า “เราจำเป็นต้องมีหลักการ แต่เราไม่มีอะไรสักอย่างในตอนี้ และ OKRs อาจจะเป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับเรา” การร่วมหোলงร่องระหว่างกูเกิลกับ OKRs ก็คือความเป็นไปได้ทุกอย่างแต่ไม่ใช่การสุม่แบบบังเอิญ เราเป็นคู่ที่เหมาะสมกันมากและจะถอดรหัสเรื่องนี้ให้กลายเป็นพันธกรรมของเราที่เรียกว่าสู่ RNA ของกูเกิลแมสเซนเจอร์ OKRs มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นเครื่องมือที่รองรับข้อมูลได้หลาย

ทิศทาง เหมาะกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลจริง¹ พวกเขาให้คำแนะนำที่จะทำทุกอย่างให้โปร่งใส ไม่ว่าเรื่องการเปิดเผยข้อมูลระบบการทำงานและเว็บไซต์ ทั้งหมดนี้ถือเป็นรางวัล “ความล้มเหลวที่ดี (Good Fails)” สำหรับนักคิดที่กล้าหาญที่สุดของทั้งสองคนในยุคนั้น

ภูเกิลพบกับ OKRs ถือเป็นสิ่งที่เหมาะสมลงตัวมากที่สุด

ขณะที่แลร์รีและเซอร์เกย์มีความรู้เพียงน้อยนิดในการทำธุรกิจ เขาารู้เพียงว่าการเขียนเป้าหมายลงไปจะช่วยให้เรื่องนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้² พวกเขาชอบการเขียนลงไปให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับพวกเขา เขียนแบบสั้นๆ และชัดเจนลงในกระดาษ 1-2 หน้า และประกาศให้ทุกคนที่ภูเกิลได้รับทราบ พวกเขาปรับเอา OKRs ไปใช้โดยไม่มีข้อกังขาใดๆ และเชื่อมั่นว่าสิ่งนี้จะทำให้เขาอยู่ในการแข่งขันและอยู่ในกราฟขาขึ้นที่สูงชันมากเหมือนรูปไม่ออกก็ได้

อีริก ชมิดต์ ซึ่งเป็น CEO ของภูเกิลในอีก 2 ปีต่อมา ได้ร่วมมือกับแลร์รีและเซอร์เกย์ยืนยันกันว่าจะใช้ OKRs โดยไม่มีข้อกังขาใดๆ ดังที่อีริกได้บอกกับ สตีเวน ลีวี ว่า “วัตถุประสงค์ของภูเกิลคือ นวัตกรรมผู้สร้างระบบที่ยิ่งใหญ่ที่สุด (Systematic Innovator of Scale) นวัตกรรมหมายถึงสิ่งใหม่ๆ สเกลคือใหญ่ และระบบที่จะช่วยนำพาไปสู่ความสำเร็จที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ซ้ำๆ ได้อีก ด้วยความร่วมมือร่วมใจของทั้ง 3 ทหารเสือ จึงทำให้เป็นส่วนผสมที่ลงตัว ทำให้เกิดความสำเร็จในการใช้ OKRs ที่ชัดเจนเพราะผู้บริหารสูงสุดลงมือรับและศรัทธาระบบนี้ก่อน

¹ เหมือนที่ สตีเวน ลีวี ได้เขียนไว้ใน *In the Plex* ว่า “ตัวรั่วมีภูเกิลเป็นตัววัดผล”

² ในช่วงเริ่มแรก ภูเกิลพึ่งพาข้อมูลที่เรียกว่า snippets คือ รายงานสั้นๆ แบบ 3-4 บรรทัดสำหรับการทำงานของแต่ละคน

ในฐานะนักลงทุน ผมอยากจะใช้ OKRs เหมือนที่กูเกิลและอดีตคนที่เคยทำงานกับอินเทลเริ่มนำออกไปใช้และพูดถึงระบบนี้ในทางที่ดี บริษัทหลายร้อยแห่งที่มีลักษณะแตกต่างกันทั้งประเภทและขนาดของธุรกิจ ล้วนแล้วแต่เอาจริงเอาจังกับการกำหนดเป้าหมายอย่างมีแบบแผน OKRs จึงเปรียบเสมือนมีดแมกโกเวอร์ (มีดแมกโกเวอร์คือ มีดพับ Swiss Army knives ที่มีอุปกรณ์หลายๆ ชิ้นอยู่ในเล่มเดียวกัน) ที่เหมาะกับทุกสถานการณ์ เราเห็นการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการเทคโนโลยี ซึ่งเป็นวงการที่ทำงานกันด้วยความรวดเร็วและมีทีมเวิร์กที่ยอดเยี่ยม (และอีกหลายบริษัทที่จะได้อ่านจากหนังสือเล่มนี้ ผู้ที่นำ OKRs ไปใช้ยังรวมถึงบริษัทต่างๆ เช่น AOL, ดรอปป็อกซ์, ลิงก์อิน, ออเรเคิล, สแลค, สपोर्टไฟฟาย และทวีตเตอร์) ระบบนี้ยังได้นำไปปรับใช้ในวงการที่ไกลออกไปจากซิลิคอนวัลเลย์อีก เช่น แอนเฮาเซอร์-บุช, BMW, ดิสนีย์ เอ็กซ์ซอน, ชัมซุง สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในทุกวันนี้ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา เราไม่สามารถมั่นใจได้ว่าระบบอะไรที่ใช้ได้ผลและเป็นระบบที่ดีที่สุด เราต้องการเครื่องมือที่ช่วยให้เราบุกและเดินลุยกับปัญหาและอุปสรรคในระหว่างเส้นทางเพื่อให้เราเดินตามเส้นกราฟเป้าหมายที่เรากำหนดเอาไว้

สำหรับสตาร์ท-อัพขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จะทำให้อยู่รอดได้ ดังนั้น การนำ OKRs มาใช้ถือเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพราะมันจะช่วยให้คนในองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการเทคโนโลยี บริษัทที่เพิ่งเริ่มต้นจะต้องเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อที่จะได้รับเงินทุนสนับสนุน (Funding) ก่อนที่เงินลงทุนของตนเองจะหมดลง เป้าหมายที่มีโครงสร้างดีจะช่วยให้มีหมุดหมาย (Backers a Yardstick) ของความสำเร็จที่ชัดเจน เรากำลังสร้างผลิตภัณฑ์นี้ และเราตรวจสอบความต้องการของตลาดโดยพูดคุยกับลูกค้า 25 รายแล้ว และนี่คือราคาที่พวกเขาพร้อมจ่าย

ส่วนในองค์กรขนาดกลางที่เติบโตอย่างรวดเร็ว OKRs คือภาษาสากลที่จะช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมกับการทำงานในองค์กร เพราะ OKRs แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังที่จับต้องได้อย่างชัดเจน เช่น *อะไรคือสิ่งที่พวกเราต้องทำให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว และใครเป็นคนลงมือทำเรื่องนี้ให้เป็นจริง* ระบบนี้จะทำให้พนักงานทำงานสอดคล้องกันทั้งในแนวดิ่ง (ระดับบนกับระดับล่าง) และแนวนอน (ในระดับเดียวกันแต่ต่างหน่วยงาน)

สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ OKRs เปรียบเสมือนป้ายไฟนีออนบนถนนมันทำลายโครงสร้างแบบไซโล และมาสร้างความร่วมมือแบบไร้ขอบเขตระหว่างคนทำงานทั่วทั้งองค์กร โดยให้อำนาจกับหน่วยงานที่ทำงานที่หน้างาน เพราะพวกเขาคือคนที่จะทำให้เกิดแนวทางสู่ความสำเร็จแบบใหม่ๆ และพวกเขาก็ยังช่วยรักษาและขยายความสำเร็จออกไปอีก

ประโยชน์คล้ายๆ กันเกิดขึ้นในองค์กรที่ไม่ได้หวังผลกำไรด้วย อย่างมูลนิธิบิลล์และเมลินดา เกตส์ ที่เริ่มต้นด้วยเงินทุนมูลค่า 20,000 ล้านดอลลาร์ ก็ได้นำเอา OKRs มาใช้ในการรายงานผลข้อมูลแบบเรียลไทม์ให้กับ บิลล์ เกตส์ ผู้ที่ประกาศสงครามกับมาลาเรีย โปลิโอ และ HIV ซิลเวีย แมทิวส์ เบอร์เวลล์ อดีตคนทำงานมูลนิธิเกตส์ สร้างระบบการส่งข้อมูลให้สำนักงานการจัดการและงบประมาณ หลังจากนั้นข้อมูลนี้ก็ถูกส่งต่อไปยังกระทรวงสาธารณสุขและการบริการมนุษย์ และในที่สุดข้อมูลเหล่านี้ก็ได้ช่วยให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกานำไปใช้กับการต่อสู้กับอีโบล่าต่อไป

คงไม่มีองค์กรไหนแม้แต่อินเทอร์เน็ตที่ได้ใช้ OKRs ในวงกว้างและมีประสิทธิภาพเท่ากับกูเกิลอีกแล้ว แม้ว่าดูผิวเผินแล้วแนวคิดของ แอนดี ไกรฟ ดูเรียบง่ายไม่ซับซ้อน แต่ในความเป็นจริงแล้วระบบนี้ต้องการความเข้มงวด ต้องการความมุ่งมั่น ต้องการความคิดที่ชัดเจน และความมุ่งมั่นเต็มใจกับระบบการสื่อสารมากเลยทีเดียว พวกเราไม่ได้แค่เขียนหัวข้อขึ้นมาแล้วก็ตรวจสอบซ้ำแค่สองครั้งเพื่อดูว่าอะไรถูกอะไรผิดเท่านั้น (คำพูดนี้

เหมือนเนื้อหาในเพลง Santa Claus is coming to town ซานตาคลอสที่พูดถึงคือ การทำรายชื่อเด็กว่าเด็กคนไหนเป็นเด็กดี และตรวจสอบรายชื่อซ้ำ 2 ครั้ง) แต่มันเปรียบเสมือนกับการที่เราต้องการสร้างมดกล่อมเนื้อที่แข็งแรงและสวยงาม แน่แน่นอนว่าบางครั้งเราก็ต้องผ่านความเจ็บปวดกันบ้างแต่มันก็คุ้มค่า แต่ผู้นำของกูเกิลก็ไม่เคยลังเลหรือลดละความพยายามในการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

อีริก ชมิดต์ และ โจนาทาน โรเซนเบิร์ก ตั้งข้อสังเกตในหนังสือ *How Google Works* ว่า OKRs ได้กลายเป็นเครื่องมือที่เรียบง่ายที่ช่วยให้ผู้ก่อตั้งองค์กรนี้คิดการใหญ่ (เพราะผู้ก่อตั้งเป็นคนที่มีบุคลิกน่าเชื่อถือและพูดจาแล้วผู้อื่นรู้สึกคล้อยตามได้ง่าย) ในช่วงเริ่มต้นของกูเกิล แลร์รี เพจ จัดสรรเวลาสองวันต่อไตรมาสเพื่อมานั่งดูและทบทวน OKRs ให้กับวิศวกรด้านซอฟต์แวร์แต่ละคนอย่างใกล้ชิด (ผมได้นั่งอยู่กับเขาหลายครั้งและยังประทับใจไม่รู้ลืมกับความเก่งกาจของแลร์รีโดยเฉพาะการหาความสัมพันธ์แบบเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างดี) ถึงแม้บริษัทจะขยายใหญ่ขึ้นไปเรื่อยๆ แลร์รีก็ยังเริ่มต้นการกำหนดเป้าหมายในแต่ละไตรมาสด้วยตนเอง เขาใช้เวลายาวนานมากสำหรับการพูดคุยถกเถียงเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของทีมงานของเขา

ถ้านับตั้งแต่วันที่ผมได้นำเสนอ OKRs บนโต๊ะปิงปองให้พวกเขาฟังถึงวันนี้ก็เป็นเวลาเกือบสองทศวรรษที่ OKRs ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของกูเกิลไปแล้ว การเติบโตของบริษัททำให้การทำงานมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งผู้นำของบริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารองค์กรหรือนำ OKRs ไปใช้เฉพาะกรณีก็ได้ แต่มันไม่ได้เป็นเช่นนั้น เพราะพวกเขายังเป็นผู้ทำระบบและอยู่ในระบบนี้อยู่ OKRs เป็นระบบที่มีชีวิตชีวา ระบบนี้ช่วยยกระดับกูเกิลให้สร้างความสำเร็จแบบชนิดโฮมรันหรือม้วนเดียวจบ (วิ่งแบบโฮมรันคือการวิ่งในกีฬาเบสบอลที่ผู้เล่นวิ่งที่เดียวครบรอบเส้นฐานไปเลย แต่ในการ

แข่งขันเบสบอลมีโอกาสเกิดแบบนี้ได้น้อยมาก) กับผลิตภัณฑ์ถึง 7 ชนิดที่มีผู้ใช้ถึงหลักพันล้านคนในแต่ละผลิตภัณฑ์ เช่น เสิร์ช โครม แอนดรอยด์ แผนที่ ยูทูบ กูเกิลเพลย์ และจีเมล ในปี 2008 กูเกิลทั้งบริษัทได้ทำ OKRs ร่วมกันเกี่ยวกับระบบการเตือนเวลาที่มีความล่าช้าในการโหลดข้อมูลจากคลาวด์ลงมา ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนในกูเกิลไม่อยากให้เกิดขึ้น เขาเรียกระบบนี้ว่า “Code Yellow” มีไว้เตือนเพื่อให้สามารถเข้าไปจัดการกับปัญหาได้ทันที ในการทำ OKRs เราใช้เวลาประมาณ 20% ให้พนักงานนำเสนอขึ้นมาที่เรียกว่าจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) โดยให้วิศวกรทั่วไปนำเสนอแนวทางในการสร้างพันธสัญญาร่วมกันกับโครงการที่เกี่ยวข้อง

หลายบริษัทมีกฎเลขเจ็ด คือจำกัดให้ผู้จัดการมีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไม่เกิน 7 คน ในบางกรณี เช่น กูเกิลได้พลิกกฎนี้ไปอีกด้านหนึ่งด้วยการสร้างให้เป็นอย่างน้อย 7 คนขึ้นไป (สมัยที่ โจนาทาน โรเซนเบิร์ก เป็นหัวหน้าทีมผลิตภัณฑ์กูเกิล เขามีผู้ใต้บังคับบัญชาถึง 20 คน) ยังมีจำนวนลูกน้องมากเท่าไร ยิ่งทำให้องค์กรแบนราบมากขึ้นเท่านั้น (จำนวนระดับชั้นของการบังคับบัญชาน้อยลง) ซึ่งหมายความว่าจะมีการดูแลจากบนลงล่างน้อยลง คนทำงานที่หน้างานมีอำนาจและอิสระในการทำงานมากขึ้น เปรียบเสมือนว่าจะยังมีปัญามากขึ้นเท่าไร ยิ่งทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งระบบ OKRs สามารถช่วยให้สิ่งนี้เกิดขึ้นได้

เดือนตุลาคม ปี 2018 จะเป็นไตรมาสที่ 75 ต่อเนื่องกัน ที่ CEO ของกูเกิลจะให้คนทั้งองค์กรมีส่วนร่วมกับการประเมินความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของผลลัพธ์ที่สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ โดยที่ในเดือนพฤศจิกายนและธันวาคมจะให้แต่ละทีมและแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์จัดทำแผนพัฒนางานของตนเองสำหรับปีถัดไป และกำหนดออกมาเป็น OKRs ชันดาร์ พิชัย ซึ่งเป็น CEO บอกผมว่า ในเดือนมกราคม “เราจะกลับไปยืนอยู่ต่อหน้าพนักงานทุกคนเพื่อประกาศว่า นี่คือกลยุทธ์ขององค์กรและนี่คือ

OKRs ที่พวกเราเขียนไว้ในปีนี้”* (อ้างอิงประเพณีปฏิบัติของบริษัท ที่คณะผู้บริหารให้คะแนน OKRs ของภูเก็ลในปีที่ผ่านมาด้วย รวมทั้งรายละเอียดของความล้มเหลวแบบชนิดไม่กะพริบตาเลย)

สัปดาห์หรือเดือนต่อจากนั้น ชาวภูเก็ลนับพันคนจะกำหนด พุดคุย ทบทวน และให้คะแนน OKRs ของส่วนบุคคลและทีม และเหมือนทุกครั้ง พวกเขามีสิทธิในการเปิดดูในอินทราเน็ตว่าทีมของพวกเขาจะถูกวัดความสำเร็จอย่างไร พวกเขาสามารถสืบค้นได้ว่างานของเขาถูกเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับที่สูงกว่า ต่ำกว่า หรือเป้าหมายในระดับเดียวกันอย่างไร และเป้าหมายนั้นเชื่อมโยงกับภาพใหญ่ของภูเก็ลอย่างไร

ราวๆ 20 ปีต่อมา การคาดการณ์ที่สูงส่งของแลร์รี่ดูจะเป็นเรื่องปกติไปแล้ว เมื่อผู้สื่อข่าวรายงานว่า อัลฟาเบตซึ่งเป็นบริษัทแม่มีมูลค่าตลาดเกิน 7 แสนล้านเหรียญ ซึ่งถือเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดอันดับสองของโลก ในปี 2017 เป็นปีที่ 6 ติดต่อกันแล้วที่ภูเก็ลติดอันดับหนึ่งในนิตยสาร *Fortune* ในด้านบริษัทที่ดีที่สุดในโลกที่คนอยากทำงานด้วย ความสำเร็จอย่างสูงส่งนี้มีรากฐานจากความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและมีเสถียรภาพ มีทรัพยากรด้านเทคนิคที่ล้ำค่า มีวัฒนธรรมมององค์กรที่โปร่งใส มีทีมงานที่ดี และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผมถือว่า OKRs ก็มีบทบาทสำคัญมาก เพราะถ้าไม่มีระบบ OKRs ผมคิดไม่ออกว่าภูเก็ลจะเป็นอย่างไร และผมคิดว่าแลร์รี่และเซอร์เกย์ก็คิดเหมือนผมเช่นกัน

* เดิมภูเก็ลใช้ OKRs รายไตรมาส ต่อมาเมื่อ ชันดาร์ พิชัย ได้มาสืบทอดตำแหน่ง CEO ต่อจาก แลร์รี่ เพจ แล้ว เขาได้ได้เพิ่ม OKRs ขึ้นมาอีก 1 ชั้นคือ OKRs ประจำปี เพื่อควบคุมให้ทุกอย่างเดินไปตามกรอบและเวลาของเป้าหมาย โดยให้แต่ละแผนกรายงานความคืบหน้าของการทำงานเป็นรายไตรมาส แต่ในความเป็นจริงให้รายงานผลทุก 6 สัปดาห์ ส่วนแลร์รี่ CEO คนใหม่ของบริษัทอัลฟาเบต ก็เห็นด้วยว่าให้ใช้ OKRs ทั้งบริษัทแม่และบริษัทลูกทุกบริษัท เพราะแม้แต่ตัวเขาเองก็ต้องเขียน OKRs ส่วนตัวทุกไตรมาสเช่นกัน

และคุณจะได้อ่านในหน้าต่อๆ ไปว่า วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักทำให้เกิดความชัดเจน มีความรับผิดชอบ มีความต้องการก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ดังที่ อีริก ชมิดต์ ได้กล่าวให้เครดิตแก่ OKRs ไว้ว่า “เปลี่ยนแนวทางของบริษัทไปตลอดกาล”

เป็นเวลาหลายทศวรรษแล้วที่ผมเปรียบเสมือน จอห์นนี่ แอปเปิลซีด ที่บุกเบิกด้าน OKRs (จอห์นนี่ แอปเปิลซีด (Johnny Appleseed) คือชื่อของคนที่ทำไร่แอปเปิลมากมายในสหรัฐฯ เขาคือผู้ที่บุกเบิกและให้กำเนิดแอปเปิล) ผมทำดีที่สุดเพื่อเผยแพร่อัจฉริยภาพที่ แอนดี้ กรอฟ สร้างไว้ด้วยสไลด์นำเสนอ 20 แผ่นของผม แต่อย่างไรก็ตาม ผมก็ยังรู้สึกเสมอว่าผมยังอยู่แค่ระดับผิวเผิน ยังไม่ได้ทำลงมือทำเรื่องนี้ได้อย่างเต็มที่ เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผมตัดสินใจว่าฉันน่าจะคุ้มค่าที่จะลองอีกครั้งหนึ่ง โดยการเขียนหนังสือเรื่องนี้ (ให้ละเอียดลึกซึ้งมากกว่าที่พูดในสไลด์) พร้อมกับเปิดตัวเว็บไซต์ที่ชื่อว่า whatmatters.com ถือเป็นโอกาสดีที่จะได้เผยแพร่สิ่งที่เป็นแรงบันดาลใจและทำให้ผมเปลี่ยนแปลงชีวิตตนเองมาแล้วให้ผู้อ่านได้เรียนรู้กัน ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคุณจะได้ประโยชน์จากเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้

ผมได้แนะนำระบบ OKRs ให้กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่มีความทะเยอทะยานระดับโลกและให้กับดาวเด่นหรือคสตาร์ชาวไอริช (ซึ่งคุณจะได้อ่านข้อความจากเขาโดยตรง) ผมได้เห็นด้วยสายตาตนเองว่าคนจำนวนนับไม่ถ้วนที่ได้ใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างวินัยในการคิด สื่อสารได้ชัดเจนขึ้น และมีการลงมือทำที่ตรงตามวัตถุประสงค์มากขึ้น ถ้าหนังสือเล่มนี้คือ OKRs ปรนิธานและวัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้คือ เพื่อให้ชีวิตของผู้คนและชีวิต **ของคุณ** เต็มเต็มและบรรลุเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น

โกรฟได้เริ่มไปแล้วในยุคของเขา โฟกัสเฉียบคม แบ่งปันอย่างเปิดเผย วัตถุประสงค์ และเหมือนได้ใบอนุญาตให้ยิงดวงจันทร์ได้ หรือถือเป็น

เหมือนตราประทับของศาสตร์การตั้งเป้าหมายในยุคใหม่ เมื่อ OKRs ได้เริ่มหยั่งราก และได้สร้างคุณงามความดีอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการได้กลายเป็นโค้ช พี่เลี้ยง และสถาปนิก การลงมือทำและการมีข้อมูลสนับสนุนย่อมมีเสียงดังกว่าแค่คำพูด

โดยสรุป วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ คือพลังอำนาจที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว สามารถสร้างระบบการปฏิบัติการที่เป็นเลิศให้กับกุเกิลได้ คงจะไม่มีเหตุผลอะไรที่มันจะไม่เหมาะสำหรับคุณ

จากการที่ OKRs แบ่งออกเป็น 2 ภาคคือ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ หนังสือเล่มนี้ก็เช่นกัน จะแบ่งออกเป็น 2 ภาคคือ ภาคที่ 1 : พูดถึงความสำคัญของระบบ การเปลี่ยนโอเดียไปสู่การปฏิบัติการอย่างเหนือชั้น และการสร้างความพึงพอใจให้พนักงานในองค์กร

โดยเราเริ่มต้นจากเรื่องราวของ แอนดี้ โกรฟ ที่อินเทล ที่ซึ่งผมได้ทำงานอย่างใกล้ชิดกับเขา และที่ที่ผมกลายเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นและมีไฟในตนเองสูง ต่อมาจึงกลายมาเป็นพลัง 4 ข้อหลักของ OKRs ที่เรียกว่า “Superpowers” ซึ่งประกอบไปด้วย โฟกัส (Focus) สอดคล้อง (Align) ติดตาม (Track) และขยายผล (Stretch)

Superpower #1 : โฟกัสและเอาจริงเอาจังกับสิ่งสำคัญ (อ่านบทที่ 4, 5, 6)

องค์กรที่มีผลงานดีจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสิ่งที่มีความสำคัญและมีความชัดเจนพอๆ กับเรื่องที่ไม่มีความสำคัญ OKRs กระตุ้นให้ผู้นำเลือกทางเลือกที่สำคัญและท้าทาย เพราะมันจะเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่มีความกระชับและชัดเจนสำหรับหน่วยงาน ทีมงาน และพนักงานรายบุคคลที่เกี่ยวข้อง และเพื่อป้องกันความสับสน OKRs จะช่วยให้เราสามารถโฟกัสได้อย่างชัดเจนกับสิ่งที่เราต้องทำเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

Superpower #2 : สอดคล้องและเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีม (บทที่ 7, 8, 9)

การที่ระบบ OKRs เป็นระบบที่โปร่งใสเปิดเผยได้ ทำให้เห็นความชัดเจนของเป้าหมายตั้งแต่ระดับ CEO จนถึงเป้าหมายรายบุคคล เป้าหมายรายบุคคลจะเชื่อมโยงกับแผนงานหลักของบริษัท รวมถึงทำให้เห็นภาพการเชื่อมโยงความร่วมมือไปมาระหว่างทีมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้โยงไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การเชื่อมโยงเป้าหมายจากบนลงล่างทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน ส่วนการเชื่อมโยงจากล่างขึ้นบนจะทำให้เกิดความผูกพัน เพราะได้มีส่วนร่วมและยังทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นได้

Superpower #3 : การติดตามความรับผิดชอบ (บทที่ 10 และ 11)

OKRs เป็นระบบที่ขับเคลื่อนผลงานบนพื้นฐานของข้อมูล ดังนั้นจึงต้องมีระบบการติดตามอย่างต่อเนื่องตามเวลาที่กำหนด บางช่วงก็ติดตามความคืบหน้างาน บางช่วงก็มีการทบทวนประเมินผลงาน และมีการติดตามประเมินซ้ำ ซึ่งระบบการติดตามทั้งหมดนี้ต้องไม่ใช่ระบบการพิพากษาใคร ไม่ใช่ระบบการหาตัวคนผิด เมื่อใดก็ตามที่การทำงานไม่เป็นไปตามแผน ต้องมีระบบเตือน (ภัย) ให้รู้ว่าจะต้องดึงกลับมาให้อยู่ในแผนที่วางไว้ หรือจะปรับเปลี่ยนแผนการทำงานใหม่ก็ได้ถ้าจำเป็น

Superpower #4 : การขยายและเพิ่มความท้าทายเพื่อความเป็นเลิศ (บทที่ 12, 13 และ 14)

OKRs สร้างแรงบันดาลใจให้เราอยากทำสิ่งที่เป็นไปได้ดีกว่า มากกว่าและยอมสูงกว่าที่เราคิดไว้ โดยการทดสอบขีดความสามารถของเรา การกล้าและยอมรับความล้มเหลวของเรา เมื่อเป็นเช่นนี้ มันจึงทำให้เราต้องการ

ที่จะปลดปล่อยพลังความอยากทำสิ่งนั้นสิ่งนี้และความคิดสร้างสรรค์ในตัวเราออกมาให้ออกมาอย่างไม่มีข้อจำกัด

ภาคที่ 2 คือการนำ OKRs ไปใช้ในโลกของการทำงานยุคใหม่

CFRs (ดูรายละเอียดในบทที่ 15 และ 16) คือระบบที่จะเข้ามาทดแทนความล้มเหลวในการประเมินผลงานประจำปีแบบเดิม เพราะเป็นระบบที่ดีกว่าและต่อเนื่องมากกว่า ผมขอแนะนำน้องคนเล็กของครอบครัว OKRs เรียกเขาว่า CFRs (การสนทนา การให้ฟีดแบค และการชื่นชม) และผมจะอธิบายให้เห็นภาพว่า OKRs กับ CFRs สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไร เพื่อพัฒนาทีมให้สามารถยกระดับผลงานของผู้นำ คนทำงาน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้นไปอีก

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ดูรายละเอียดในบทที่ 17) จะกล่าวถึงกรณีศึกษาสำหรับการกำหนดเป้าหมายอย่างมีโครงสร้างและการจัดการผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง เราจะเห็นเรื่องราวของบริษัทที่ผลิตพืชชาด้วยหุ่นยนต์ในการกระจาย OKRs ลงในทุกมิติของระบบปฏิบัติการตั้งแต่ห้องครัวไปจนถึงการตลาดและฝ่ายขาย

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (ดูรายละเอียดในบทที่ 18, 19 และ 20) บทนี้จะได้พบกับผลกระทบเชิงบวกของ OKRs ในที่ทำงาน และจะได้ทราบว่า OKRs จะช่วยเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร

ในเส้นทางอันยาวไกลนี้ เราจะเดินอยู่หลังฉากเพื่อสังเกตการนำเอา OKRs และ CFRs ไปใช้ในองค์กรต่างๆ ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน จากแคมเปญของโบโนที่แอฟริกา ไปถึงยูทูบ และเส้นทางสู่การเติบโตอย่างก้าวกระโดดที่เรียกกันว่าโต 10 เท่า (10x) การรวบรวมเรื่องราวเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นว่าพลังของการกำหนดเป้าหมายแบบมีโครงสร้างและการบริหารผลงานอย่างต่อเนื่อง จะมาช่วยเปลี่ยนแนวทางการทำงานของเราได้อย่างไร

“ใครก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน **ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs** คือส่วนสำคัญที่เป็นคำตอบของทุกอย่างก้าวของการเดินทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ จอห์น ดัว์ร เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาก็เหมือนหนึ่งว่า ผู้อ่านทุกคนจะมีที่เลี้ยงชื่อ แอนดี้ โกรฟ หากผู้นำทุกคน ที่งานทุกฝ่าย หรือแม้แต่ทุกคนในสังคม สามารถนำหลักการ OKRs ไปประยุกต์ใช้ด้วยความทุ่มเทและรอบคอบแล้ว จะทำให้สังคมทุกภาคส่วนแบ่งปันด้วยผลงานและนวัตกรรมได้อย่างก้าวกระโดดเลยทีเดียว”

— **จิม คอลลินส์**, ผู้เขียน *Good to Great*

“จอห์น ดัว์ร คือครูผู้สอนให้ผู้ประกอบการและนักสังคมสงเคราะห์เห็นว่า การลงมือทำคือความสำเร็จที่สูงสุด **ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs** ได้แสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าทีมหรือองค์กรสามารถตั้งเป้าหมายให้สูง มองให้ไกล ก้าวไปข้างหน้าด้วยความรวดเร็ว และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้”

— **เซอร์จิล แชนด์เบิร์ก**, Facebook COO และผู้ก่อตั้ง LeanIn.org และ OptionB.org

“นี่คือหนังสือที่ทุกองค์กรควรมี เพราะเขียนขึ้นด้วยมือของ VC คนสำคัญที่สุดในยุคนี้ จอห์น ดัว์ร ได้เปิดเผยแง่มุมสำคัญที่จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจไปสู่โลกของความสำเร็จทางธุรกิจและนวัตกรรม เนื้อหาอัดแน่นไปด้วยความท้าทายที่น่าตื่นเต้น แต่ก็เต็มไปด้วยสีสันที่ลุดฉาด ผสมผสานเข้ากับกรณีศึกษาที่น่าสนใจ และเจาะลึกถึงเบื้องหน้าเบื้องหลังของผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ที่ได้แสดงให้เห็นว่า OKRs สามารถสร้างความมหัศจรรย์ให้กับองค์กรทุกขนาดได้จริงๆ”

— **วอลเตอร์ ไอแซกสัน**, ผู้เขียน *Steve Jobs* และ *The Innovators*

“ฉันคือสาวกหรือแฟนพันธุ์แท้ของสุดยอดระบบที่แสนจะเรียบง่ายของดัว์ร นามว่า OKRs ซึ่งฉันได้เห็นความสำเร็จมากับตาตนเองแล้ว ดังนั้น ฉันจะคอยเที่ยวป่าวประกาศให้ผู้นำทางธุรกิจทุกคนได้อ่านหนังสือเล่มนี้ เพื่อให้เขาได้รู้ถึงเคล็ดลับที่จะนำไปใช้สร้างความสำเร็จทางธุรกิจที่เป็นของจริงและได้ผลจริงมาแล้ว”

— **แอนน์ วอจซีกี**, ผู้ก่อตั้ง และ CEO ของ 23andMe

“เบื้องหลังวิสัยบริหารงานที่ได้ผลราวปาฏิหาริย์ของเหล่าองค์กรระดับไอคอน (ตำนาน) ของซิลิคอนวัลเลย์ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกใบนี้ ล้วนแล้วแต่มาจากองค์ความรู้ของ จอห์น ดัว์ร แทบทั้งสิ้น **ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs** จึงเป็นหนังสือที่ใครก็ตามที่ต้องการพัฒนาองค์กรจะต้องอ่าน”

— **อัล กอร์**, อดีตรองประธานาธิบดีสหรัฐฯ และประธานของ Climate Reality Project

4.5624 in



www.se-ed.com



sbc.fans

ISBN 978-616-08-3454-9



9 786160 834549

360 บาท

บริหารธุรกิจ-การจัดการทรัพยากรบุคคล