

推薦序

「敏捷」無論是用在專案管理或績效管理都是這 10 年來我在各類課程主題所提及與倡導的管理模式，因為這有別於傳統的聽命行事與服從的習性，轉變為積極主動，使命必達的價值觀。

很多人常問我為何要倡導，理由很簡單：

1. 新世代的自主性強
2. 化被動為主動
3. 績效導向
4. 變革的時代
5. 授權與分權管理的趨勢

從上述就很容易得到印證，現在的 [Z 世代] 與 [Alpha 世代] 是不同於 [嬰兒潮世代] 的高服從性的習性與價值觀。這造成領導統御的困擾，所以源自於 2004 從美國軟體公司創出的 [敏捷專案管理] 模式就成為變革的先鋒。加上 [平衡計分卡][BSC]，更讓企業注意到如何透過自主管理來創造提升績效的導入，更讓 [敏捷管理] 成為績效創造的要件。

這些年來，我在主持企業與輔導企業全都是採 [OKR] 的績效考核管理機制，所以目標確認到執行計畫的審查就變得很重要。因為 OKR 績效考核制是自評，建立在自我榮譽與成就追求上，效果非常好。

不過，傳統管理比較偏被動地聽命行事。

敏捷管理就比較重視自我超越的 [變革提升]，這對於傳統的工作與領導就比較不適應，需要許多的共識與企業文化的整建，如此就造成許多人與企業的困擾。

如今，看到兩位譯者翻譯此書，對績效管理與敏捷管理的整合運用有詳細扼要地介紹實感興奮，因為很少人能將此說明與導用的如此淋漓盡致與簡易明瞭。因此特為此題序來肯定，也讓大家能夠導入與應用，一起推廣、共襄盛舉。值得多多推薦。

陳宗賢
聯聖集團創辦人

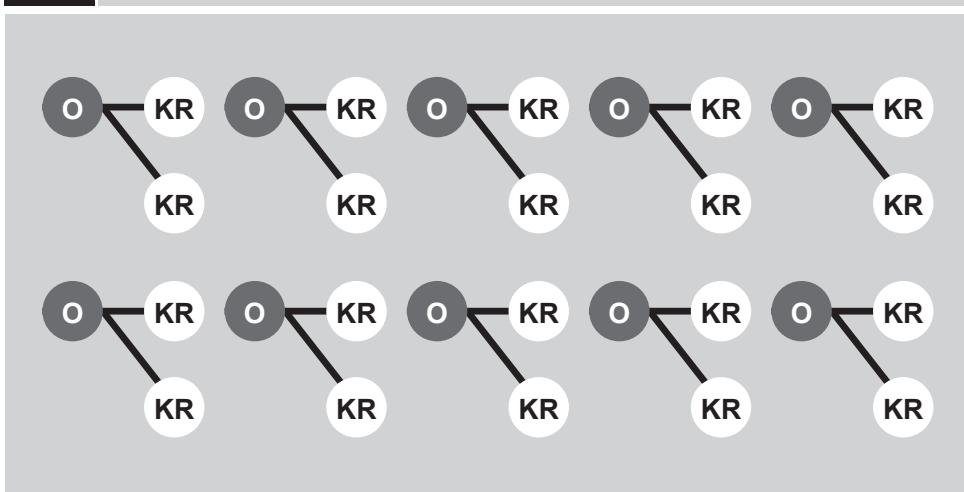




 「每件事都重要」其實就是「沒有重要的事」

在設定 OKR 時，Objectives 建議設定為 3 ~ 5 個，而每個 O 則對應設定 Key Results 約 3 個。然而，一旦開始設定目標，就會發現所有目標看起來都很重要。

圖 2-7 面對大量 OKR 的狀況。光是決定從哪個開始著手就要耗費許多時間

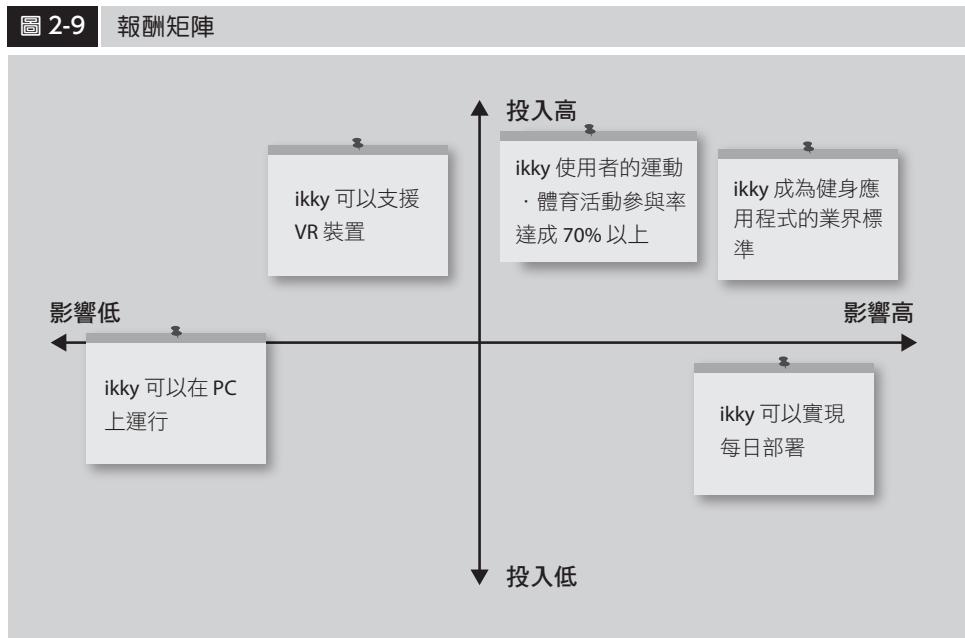


若設定過多目標，則對每個目標能投入的時間會變得非常有限，因此達成目標的進度也會變得緩慢。此外，還需要不斷考慮應該專注於哪個目標，這會增加成員的認知負荷（腦力勞動量）。最終可能導致部分目標完全停滯不前，甚至在最糟的情況下，所有目標都未能達成。

因為所有目標都重要而追求每一個目標，這種做法看似是對每個目標都很重視，實際上卻是完全相反的行為。所以需要評估自身的能力，確定目標的優先順序，並專注於真正重要的事項。

以下將介紹一些有助於篩選 OKR 的實用框架和工具。

對於影響較低的目標，即使是容易著手且難度較低，也應勇於將其從目標清單中刪除。



點點投票

如果希望根據自己的直覺選擇自己想要執行的目標，那麼可以考慮採用以點點貼紙投票的方式，來獲得最多票數的目標。

基本上，建議使用艾森豪矩陣或報酬矩陣等方法先做一輪篩選，**只有在無法進一步縮小範圍的情況下才採用投票方式**。但是投票僅能提供「某人想要選擇某個目標」的資訊，卻無法獲得關於為何選擇該目標的關鍵資訊。

從騰出連續時間這一點再進一步思考，乾脆減少日程安排也是一個有效的方法。

圖 5-12 減少日程安排並重新調整，創造出更多餘裕空檔

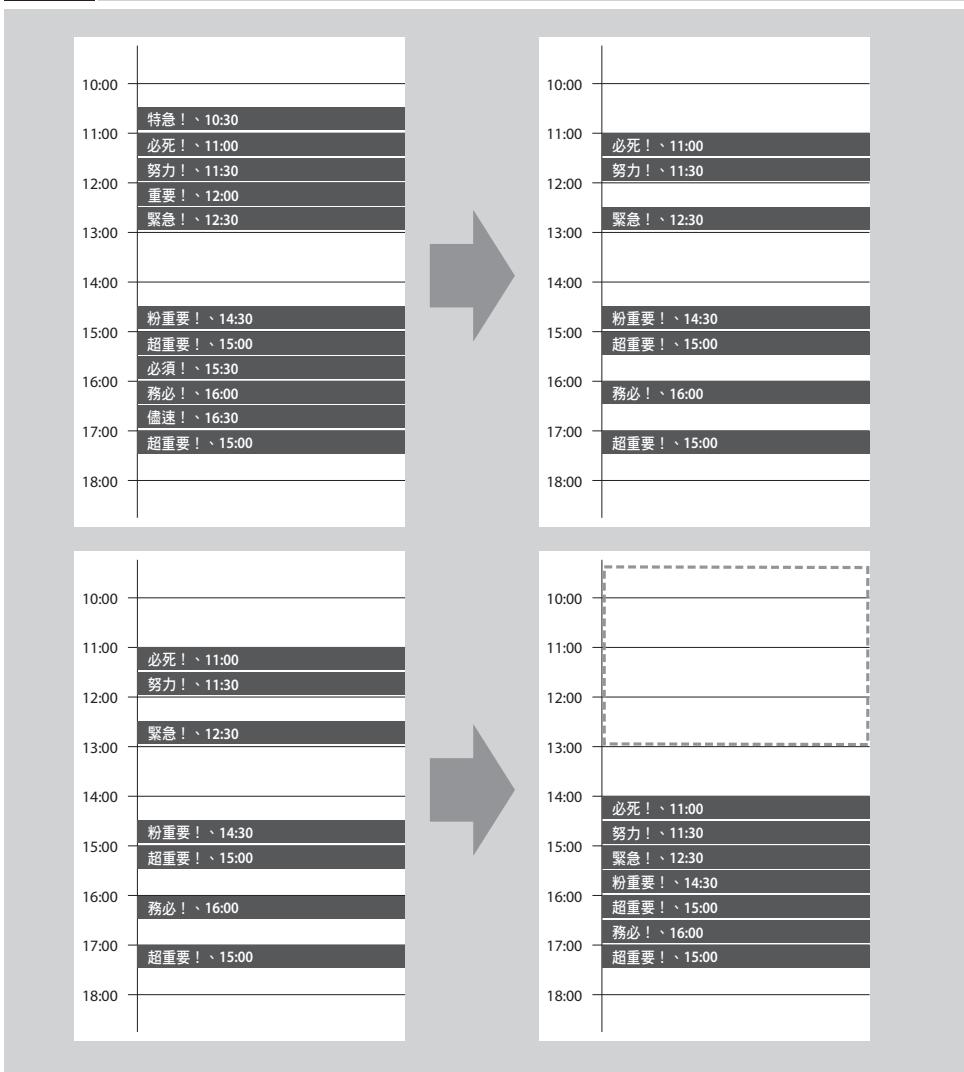
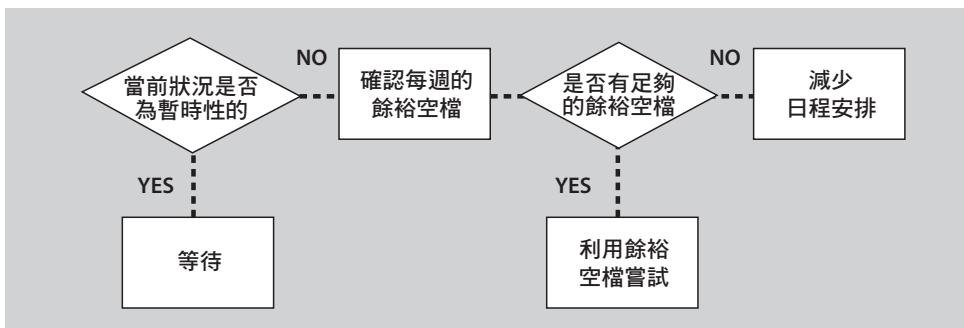


圖 5-13 說明了應對「真的是沒有時間」時的方法。使用此流程圖作為參考，試看看能不能擠出更多餘裕空檔吧。

圖 5-13 思考如何創造餘裕空檔的決策流程圖



不確定是否值得投入時間

有些時候，即使自己想要去做，而且也有餘裕空檔，卻還是不確定是否值得投入時間去做。在某些情境下，雖然未被明確禁止，但就是存在著一種氛圍，使人在工作時間內難以從事指定工作以外的活動，或者需要獲得上級主管的核准才會挑戰新事物，這樣就很容易陷入「不確定是否值得投入時間」的困境。

為了打破這種局面，首先應該去做的就是「直接詢問你認為應該徵求其決定的人」。

