

OKRs

Nguyên lý
và thực tiễn

Objectives
and Key Results

PAUL R. NIVEN - BEN LAMORTE

Trần Xuân Hải & nhóm Missionizer dịch



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG



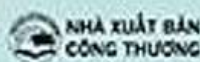
OKRs

Nguyên lý
và thực tiễn

Objectives
and Key Results

PAUL R. NIVEN - BEN LAMORTE

Trần Xuân Hải & nhóm Missionizer dịch



OKRs - NGUYÊN LÝ VÀ THỰC TIỄN

PAUL R. NIVEN - BEN LAMORTE

Trần Xuân Hải & nhóm Missionizer *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy - Nguyễn Thị Thanh Thảo

Sửa bản in: Huyền My

Thiết kế bìa: Nguyễn Mạnh Cường

Trình bày: Vũ Lê Thư

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164

Website: <http://nhaxuatbanconghuong.com>

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 3000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty TNHH MTV In và TM
TTXVN - Vinadataxa.

Địa chỉ: Số 40/342 Khương Đình, Hạ Đình, Thanh Xuân, Hà Nội.

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 384 - 2021/CXBIPH/02 - 14/CT.

Số Quyết định xuất bản: 43/QĐ - NXBCT ngày 29 tháng 1 năm 2021.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2021. Mã số ISBN: 978-604-311-380-8.

Mục lục

Những lời khen tặng dành cho cuốn sách

OKRs - Mơ mộng và thực tế

Lời nói đầu: Tại sao chúng tôi viết cuốn sách này

1. Giới thiệu về OKRs

2. Chuẩn bị cho hành trình OKRs của bạn

3. Tạo một OKRs hiệu quả

4. Kết nối OKRs với định hướng liên kết

5. Quản lý với OKRs

6. Làm cho OKRs trở nên bền vững

7. Các trường hợp nghiên cứu về việc sử dụng OKRs

Lời cảm ơn

Đôi nét về tác giả

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO CUỐN SÁCH

“Giá trị của một tổ chức chính là kết quả kinh doanh, chứ không phải công nghệ. Đây là cuốn sách cần thiết cho bất kỳ ai đang tìm kiếm sự điều chỉnh các nguồn lực để tập trung vào những gì quan trọng đối với việc kinh doanh của mình. Những hiểu biết sâu sắc và các kỹ thuật trong cuốn sách này sẽ giúp bạn nhanh chóng xác định mục tiêu rõ ràng.”

- *Roger Fugett*

CIO của CareerBuilder

“Ngay cả khi đã triển khai OKRs ba năm tại SHC, cuốn sách này vẫn giúp tôi chiêm nghiệm lại về cách cải thiện phương pháp tiếp cận của mình và những lợi ích to lớn từ OKRs. Nếu bạn chưa biết gì về OKRs, hãy đọc cuốn sách này. Nếu bạn đã triển khai OKRs, hãy đọc cuốn sách này.”

- *Holly Engler*

Giám đốc Quản lý chiến lược tài năng của Sears Holdings Corporation

“Một cuốn sách tuyệt vời! OKRs rất quan trọng để thúc đẩy sự chặt chẽ và liên kết trong hoạt động – và mọi công ty đều có thể hưởng lợi từ phương pháp này. Việc áp dụng đồng thời các công nghệ và quy trình phù hợp có thể thực sự cách mạng hóa cách chúng ta làm việc. Nếu bạn quan tâm đến việc thúc đẩy kết quả kinh doanh, sự đổi mới, gắn kết nhân viên và tính thống nhất, cuốn sách này rất đáng để đọc.”

- *Kris Duggan*

CEO của Better Works

“Niven và Lamorte thật tuyệt vời khi đưa ra hướng dẫn toàn diện về OKRs. Họ cung cấp một phương pháp tiếp cận thú vị và thiết thực, chắc chắn sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian trong việc tìm ra phương pháp phù hợp nhất cho tổ chức của mình.”

- *Henrik-Jan van der Pol*

Nhà sáng lập kiêm CEO của Perdo

“Được viết bởi hai chuyên gia nổi tiếng trong lĩnh vực này, cuốn sách thực sự là cẩm nang thiết yếu về OKRs. Là một huấn luyện viên OKRs, tôi có thể tự tin nói rằng bạn sẽ không muốn bỏ lỡ điều này.”

- *Felipe Castro*

Nhà sáng lập của Lean Performance

“Việc thiết lập các mục tiêu và đo lường hiệu suất rất quan trọng cho sự thành công của mọi tổ chức. Đây là một cuốn sách phải đọc đối với bất kỳ tổ chức nào muốn làm những điều đúng đắn.”

- *Randall Bolten*

CFO và tác giả của *Painting with Numbers* (tạm dịch: *Vẽ tranh với các con số*)

“Thẻ điểm phù hợp với CEO, bảng điều khiển thì dành cho bộ phận, còn các cá nhân thì sao? Hãy đến với OKRs – mục tiêu và kết quả then chốt – một kỹ thuật mới được phổ biến bởi Intel và Google, nhằm tập trung cũng như thúc đẩy nhân viên đạt được trình độ cao. Cuốn sách này giải thích

OKRs là gì, chúng hoạt động như thế nào và có thể chuyển đổi tổ chức ra sao.”

- *Wayne W Eckerson*

Nhà sáng lập kiêm Giám đốc Tư vấn của Eckerson Group

“Khi phát hiện ra OKRs, tôi nhận ra đây chính là các phương pháp đã được mã hóa mà những CEO giỏi nhất sử dụng để tạo ra hiệu suất nhất quán vượt trội. Niven và Lamorte đã giải thích OKRs là gì, tại sao OKRs lại dẫn đến thành công và làm thế nào để triển khai OKRs một cách thiết thực, hiệu quả. CEO của các công ty lớn hoặc nhỏ đều nên đọc cuốn sách này!”

- *Mark Mitchell*

Doanh nhân và Nhà đầu tư thiên thần

OKRs

MƠ MỘNG VÀ THỰC TẾ

MAI XUÂN ĐẠT – VNOKRs

N hà sáng lập cộng đồng VNOKRs
Tác giả cuốn sách *OKRs – Hiểu đúng, làm đúng*

Mùa hè năm 2018, tôi bắt đầu áp dụng OKRs cho một trong những công ty nhỏ với 10 nhân sự của mình, cẩn trọng thử nghiệm trước khi quyết định ứng dụng rộng rãi phương pháp này cho tất cả công ty mà tôi sở hữu.

Khi đó, những gì tôi có chỉ là một tập tài liệu khoảng 12-13 trang A4, được dịch từ trang web reWork của Google, nơi họ chia sẻ cách họ làm việc, bao gồm cả OKRs. **OKRs trông khá đơn giản!**

Chúng tôi áp dụng việc họp hằng tuần, kiểm tra tiến độ công việc và tiến trình của các Kết quả then chốt cũng như Mục tiêu. Mọi công việc đều được hoàn thành đúng tiến độ, nhưng Mục tiêu vẫn rất xa xôi.

Đây là bộ OKRs của một trong các dự án của chúng tôi (và đã sai rất nhiều!).

TEAM DỰ ÁN SỨC KHỎE		
Total fulfilment across objectives	0%	
		Hoàn thành mục tiêu
Traffic: 2.000.000/tháng/tháng	Tiến độ thực hiện	0%

Tuyển dụng 15 cộng tác viên viết bài – 2 Content Editor	0%	
Đăng tải 600 nội dung/tháng với bộ key volume 15.000.000	0%	
Top 3: 60%	0%	
		Hoàn thành mục tiêu
Đảm bảo tính chính xác của nội dung	Tiến độ thực hiện	0%
Tham gia 50 cộng đồng – group về sức khỏe	0%	
Tổng hợp 100 nguồn tham khảo tin cậy (bao gồm cả trang tin chung và riêng từng nhóm bệnh)	0%	
Kết hợp với một bác sĩ/nhóm bác sĩ/đơn vị bảo trợ chuyên môn	0%	
		Hoàn thành mục tiêu
Xây dựng Socical	Tiến độ thực hiện	0%
Xây dựng fanpage với 100.000 like	0%	
Nghiên cứu xây dựng Pinterest ~ 500 hình ảnh được đăng tải	0%	
Sản xuất 10 video đăng tải kênh Youtube	0%	

Nhiều tuần, rồi nhiều tháng trôi qua, công việc cứ hoàn thành còn mục tiêu ngày càng xa. Tôi bắt đầu cảm thấy OKRs không hữu ích chút nào. Sau nửa năm, chúng tôi ngừng ứng dụng phương pháp này.

“Chỉ là Mục tiêu và các Kết quả then chốt, OKRs đơn giản và không giúp ích được gì.”

Một năm sau, tôi tình cờ đọc được cuốn *Measure what matters (Làm điều quan trọng)* của John Doerr – người đã mang OKRs đến với thế giới, từ Intel. Đáng lẽ tôi không đọc vì tôi ấn tượng không tốt với OKRs. Tuy nhiên, sau rất nhiều chuỗi sự kiện xảy ra, tôi đã đọc nó!

Bằng tài kể chuyện của mình, John Doerr đã sáng tạo ra một thế giới đầy mơ mộng, đẹp dễ và cuốn hút. Qua những câu chuyện mà ông kể về các doanh nghiệp, tổ chức đã ứng dụng OKRs, tôi hiểu rằng mình đã vội vàng và không hiểu đúng ở lần ứng dụng đầu tiên. OKRs rất sâu sắc và mạnh mẽ.

Nhưng mơ mộng và đẹp dễ, không đồng nghĩa với việc tôi sẽ thành công nếu muốn ứng dụng OKRs một lần nữa. Hàng tá câu hỏi cần giải đáp, vô số phân vân và lo ngại. Tôi vẫn không hiểu mình đã sai ở đâu. Điều đó khiến tôi chùn bước.

Và khi tôi tìm được Paul Niven và Ben Lamorte, cùng Felipe Castro, tôi tìm được khía cạnh Thực tế của OKRs. Điều này không có nghĩa tôi cho rằng OKRs mà John Doerr chia sẻ là không thực tế, nhưng OKRs của Paul Niven, Ben Lamorte hay Felipe Castro gần hơn với những gì mà bản thân tôi (hay các doanh nghiệp Việt Nam nói chung) thường làm.

Vào lúc đó, cuốn sách này chưa có mặt tại Việt Nam. Tôi tìm được OKRs “kiểu Paul – Ben” qua website okrs.com do Ben Lamorte thành lập. Những gì tôi đọc được qua trang web này là cách mà họ nhìn nhận về OKRs, khoa học và thực tế nhất có thể. Tôi hiểu rằng tôi đã làm sai như thế nào và tại sao các Kết quả then chốt của tôi hoàn thành nhưng Mục tiêu thì vẫn mãi xa vời. Tôi thực sự nhận ra mình đã sai!

(Ngoài ra, tôi còn học được thêm một điều quan trọng từ Felipe Castro, đó là quan điểm về việc theo dõi tiến độ định kỳ và check-in.)

Tôi bắt tay vào làm lại ngay lập tức và không ngần ngại đưa OKRs vào công ty lớn nhất mà tôi sở hữu. Chúng tôi đã biến những hiểu biết của mình thành một công cụ là VNOKRs Tool, điều đó giúp hơn 100 nhân sự rời rạc thành một tập thể nhất quán với các nguyên tắc OKRs theo cách thực hiện thực tế nhất. Chúng tôi đã thành công sau hai chu kỳ (sáu tháng). Giờ đây, tôi biết chắc rằng mình làm chủ được OKRs.

Tôi chia sẻ những hiểu biết mà tôi thu nhận được từ Paul Niven, Ben Lamorte (và tất nhiên là cả Felipe Castro) với nhiều chủ doanh nghiệp Việt Nam trong cộng đồng VNOKRs (OKRs Việt Nam) do tôi thành lập, điều đáng mừng là mọi người hiểu rất nhanh về OKRs và áp dụng tốt. Khi Mơ mộng kết hợp với Thực tế, chúng ta sẽ thực hiện được. Tôi mừng vì đã tìm ra Paul Niven và Ben Lamorte.

Khi cầm cuốn sách này trên tay và đọc đầy đủ những gì Paul Niven cùng Ben Lamorte viết ra, một lần nữa, tôi dâng trào niềm hạnh phúc, cảm giác giống như được nhìn thấy công đoạn làm ra món ăn ngon mà mình yêu thích!

Những gì tôi đã đọc được trước đó trên website okrs.com, là kết quả từ những phân tích về nguyên lý của các hoạt động trong tổ chức, công ty. Cuốn sách này đào sâu và bàn về khoa học quản trị, thông qua những câu chuyện thú vị, làm hiện ra một thế giới rộng lớn ẩn chứa đằng sau các vấn đề “đau đầu” của doanh nghiệp.

Nếu chưa có nhiều trải nghiệm trong việc quản lý công ty và quản lý nhóm, bạn sẽ hơi khó lĩnh hội được nội dung của cuốn sách. Và các thuật ngữ cũng có thể khó hiểu một chút bởi theo tôi, chúng còn xa lạ tại Việt Nam. Nhưng tôi chắc chắn đây là cuốn sách “gối đầu giường” nên có, nếu bạn muốn theo đuổi sự nghiệp quản trị nghiêm túc và lâu dài. Hãy đọc đi đọc lại cho tới khi hiểu được toàn bộ những gì mà Paul Niven cùng Ben Lamorte đã viết và hành trình quản trị của bạn sẽ trở nên vô cùng thú vị.

Xin trân trọng giới thiệu.

Lời nói đầu

TẠI SAO CHÚNG TÔI VIẾT CUỐN SÁCH NÀY

Bất kỳ công ty nào bắt tay vào triển khai OKRs sẽ sớm nhận ra sau khi công việc bắt đầu, OKRs không chỉ là một “dự án đo lường”. Mục tiêu cuối cùng là cải thiện hiệu suất thông qua xác định các mục tiêu và kết quả then chốt được làm mới thường xuyên nhằm đảm bảo sự nhanh nhạy trong thế giới kinh doanh, nơi tốc độ đang ngày càng thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiên, để đạt được thành công với OKRs, có rất nhiều quy trình và nhiệm vụ phải được thực hiện liền mạch. Có được sự hỗ trợ nhiệt tình từ các CEO, xác định nơi triển khai OKRs, nắm vững những sắc thái của OKRs hiệu quả, kết nối OKRs trong toàn công ty, báo cáo kết quả, nắm bắt những kiến thức quan trọng và đưa phương pháp luận vào văn hóa của tổ chức chỉ là một vài yêu cầu của một quá trình triển khai hiệu quả.

Khi chúng tôi viết điều này, các phương pháp thực hành tiêu chuẩn và quy trình đã được chứng minh của OKRs vẫn còn khá non trẻ. Đây là một ngành học mới nổi và trong khi việc thực thi nó đang phát triển hằng ngày, cũng như các nhà tư vấn, nhà cung cấp phần mềm vẫn đang nỗ lực lấp đầy lỗ hổng kiến thức, thì chưa hề có hướng dẫn cụ thể về cách thực hiện cho các tổ chức đang lo lắng triển khai OKRs để tránh rơi vào những cạm bẫy tiềm tàng có thể làm hỏng việc này hoặc bất kỳ nỗ lực thay đổi nào khác. Cuốn sách này là câu trả lời của chúng tôi cho thách thức đó. Nó được viết để lấp đầy khoảng trống đang tồn tại giữa kiến thức và thực hành. Các tổ

chức muốn đạt được những lợi ích của OKRs trước tiên cần nhận thức rõ ràng – và được trang bị thích hợp để vượt qua – các thách thức liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ trọng yếu này. Dựa trên những kinh nghiệm tư vấn OKRs toàn cầu của chúng tôi, cũng như các nghiên cứu sâu rộng mà chúng tôi đã tiến hành, những trang sách này sẽ đóng vai trò là một hướng dẫn toàn diện cho bạn trên toàn bộ phạm vi OKRs. Chúng tôi tin rằng các công cụ và kỹ thuật được đề cập trong cuốn sách sẽ thúc đẩy thành công của những người đang tham gia OKRs và thu hút thêm nhiều CEO khởi chạy các chương trình OKRs trong tổ chức của họ. Trước khi phác thảo cấu trúc của cuốn sách, hãy để chúng tôi chia sẻ với bạn về nền tảng và kinh nghiệm của mình.

CHÚNG TÔI BẮT ĐẦU VỚI OKRs NHƯ THẾ NÀO?

Ben

“Khi đi bộ đường dài cùng gia đình, bạn chỉ cần bước đi và thưởng ngoạn phong cảnh, nhưng khi làm việc, bạn cần hiểu rõ về đích đến. Nếu không, bạn đang lãng phí thời gian của mình và của tất cả những người làm việc với bạn.”

Những lời nói này đã thay đổi cuộc sống của Ben. Nguồn gốc của những lời khôn ngoan đó đến từ Jeff Walker, cựu CFO của Oracle. Walker đã chia sẻ lời khuyên này với Ben trong một cuộc trò chuyện cá nhân và sau đó mở rộng thành nguyên tắc trong một bài phát biểu mà ông gửi cho một nhóm chuyên gia hoạch định ở Palo Alto vào năm 2011. Trong buổi nói chuyện, Walker đã giải thích về các mục tiêu và kết quả then chốt (OKRs). Ông đã thảo luận về cách các doanh nghiệp phải phác thảo tương lai mà họ mong muốn dưới dạng các mục tiêu – những tuyên bố định tính và đầy khát vọng được thiết kế để đưa tổ chức tiến lên theo một hướng mong muốn. Sau đó, mỗi mục tiêu được chuyển thành một tập hợp các kết quả then chốt có thể đo lường. Nếu mục tiêu hỏi: “Điều chúng ta muốn làm là gì?”, kết quả then chốt sẽ hỏi: “Làm thế nào để biết liệu chúng tôi đã đạt được mục tiêu của

mình?”. Ben ngay lập tức bị thu hút bởi sức mạnh tiềm tàng của OKRs và cảm thấy công cụ này sẽ trở nên quan trọng đối với công việc của anh, nhưng tại thời điểm đó, anh không biết nó sẽ biểu hiện như thế nào. Anh đã sớm tìm ra.

Ben được một tổ chức mời hỗ trợ trong một dự án KPI (Chỉ số đo lường hiệu suất). Anh nhận nhiệm vụ và háo hức chờ đợi tài liệu chiến lược được CEO của công ty cung cấp. Khi đến nơi, Ben cảm thấy choáng ngợp. Các tài liệu và trang trình bày chiến lược chứa đầy những ý tưởng và mục đích tốt, nhưng chúng có sự pha trộn khó hiểu giữa các trụ cột chính yếu (ưu tiên của công ty), giá trị cốt lõi và số liệu kinh doanh. Ben vật lộn với cách tiếp cận dự án cho đến lúc về phòng khách sạn vào buổi đêm trước khi gặp CEO và CFO, anh mới chợt nhớ lại lời khuyên của Jeff Walker. Với suy nghĩ đó, Ben đã cô đọng tài liệu chiến lược thành một trang giấy duy nhất, chuyển những trụ cột chính yếu thành các mục tiêu và ấn định kết quả then chốt cho từng mục tiêu. Ngày hôm sau, anh sử dụng khung tổ chức của OKRs này để trình bày hiểu biết của mình về chiến lược của tổ chức. Sau phần trình bày đó, các CEO đều im lặng và yêu cầu một chút thời gian riêng. Ben rời khỏi phòng, tin chắc mình đã hiểu sai chiến lược và sẽ nhanh chóng được đưa đến sân bay để đáp chuyến bay tiếp theo về nhà. Với Ben, hai phút ở hành lang lúc đó tưởng chừng như hai giờ, nhưng khi được gọi trở lại phòng và nhìn thấy nụ cười của CEO, anh đã cảm thấy nhẹ nhõm: “Chúng tôi muốn anh tạo ra kiểu tài liệu như thế này cho mọi đơn vị và bộ phận kinh doanh trong công ty.” Sau khi giúp gần 50 nhóm trong công ty phác thảo và tinh chỉnh lại OKRs, đồng thời chứng kiến họ thành công với phương pháp này, Ben biết anh đã tìm thấy sứ mệnh của mình. Và cuốn sách này là kết quả sau hàng trăm giờ huấn luyện đội ngũ và quản lý của Ben.

Paul

Paul từng làm việc trong lĩnh vực đo lường hiệu suất và thực thi chiến lược gần hai thập kỷ. Anh biết đến các ý tưởng này thông qua sự tương tác với

một công ty đang tìm cách cải thiện hiệu suất của họ. Đối với trường hợp của Paul, công ty đang hoạt động trong một ngành thay đổi mạnh mẽ cùng những đối thủ cạnh tranh nổi lên nhanh chóng và khách hàng yêu cầu phải cải thiện dịch vụ mà không được tăng giá. Một chiến lược mới được tạo ra: một chiến lược nếu được thực hiện hiệu quả sẽ mang lại các bộ kỹ năng chiến lược nâng cao cho toàn công ty, xem xét việc chỉnh sửa toàn bộ quy trình kinh doanh chính, mang đến giá trị cho khách hàng và tạo ra kết quả tài chính đột phá. Nhưng họ có thể thực hiện điều đó không? Chìa khóa là xác định các biện pháp họ sẽ sử dụng để tự chịu trách nhiệm cho mỗi mục tiêu của chiến lược. Sẽ mất thời gian, nhưng bằng cách tập trung vào bộ tiêu chuẩn cốt lõi để tìm hiểu về những gì hiệu quả và không hiệu quả của chiến lược, cuối cùng công ty đã thực hiện được những cam kết của mình với khách hàng, nhân viên và các cổ đông. Thực tế, khoảnh khắc “Aha” đến với Paul dưới dạng các khảo sát nhân viên được thực hiện trước và sau khi phát triển, cũng như sử dụng biện pháp đo lường chiến lược. Trước đó, chỉ một tỷ lệ nhỏ nhân viên nói rằng họ hiểu về chiến lược của công ty và cách họ có thể đóng góp. Tuy nhiên, sau khi sử dụng phương pháp đo lường chiến lược, tỷ lệ này đã tăng gần gấp năm lần đối với phần lớn nhân viên. Giống như Ben, Paul nhận thấy giá trị của việc áp dụng phương pháp đo lường đối với chiến lược và đặt ra mục tiêu giúp các tổ chức khai thác sức mạnh đó.

Một số độc giả có thể quen thuộc với Paul qua công việc và các cuốn sách của anh về Thẻ điểm cân bằng (Balance Scorecard), một phương pháp phổ biến nhằm chuyển chiến lược thành các mục tiêu, tiêu chuẩn, chỉ tiêu và sáng kiến chiến lược, sử dụng bốn quan điểm khác biệt có liên quan về hiệu suất: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập và phát triển. Mô hình này đã được nhiều tổ chức trên toàn cầu chấp nhận và mặc dù không thể nghi ngờ hiệu quả của nó, nhiều công ty vẫn phải vật lộn với việc triển khai cũng như tối đa hóa lợi ích của mô hình thẻ điểm cân bằng. Một trong những vấn đề chính mà các tổ chức nêu ra là mức độ phức tạp của mô hình ngày càng gia tăng. Sự phân loại của mô hình thẻ điểm đã tăng lên trong nhiều năm qua kể từ khi nó được phát kiến vào những năm 1990, nhiều

chuyên gia cũng đã đưa ra các sơ đồ ngày càng phức tạp, bổ sung nhiều phần thay đổi vào thứ ban đầu được coi là cách tiếp cận dễ-áp-dụng để đo lường chiến lược của tổ chức. Kết quả cuối cùng là, đối với nhiều tổ chức, bất chấp các lợi ích của nó, Thẻ điểm cân bằng có vẻ quá công kênh để triển khai cho toàn bộ tổ chức, bao gồm những đội nhóm mong mỏi các phương pháp đơn giản nhưng mạnh mẽ nhằm đảm bảo công việc của họ tập trung vào những gì quan trọng nhất, dẫn đến việc thực hiện chiến lược của công ty. Rồi OKRs xuất hiện.

Paul đang tìm kiếm một hệ thống “nhẹ hơn” nhưng vẫn mang lại lợi ích thực sự cho khách hàng, những người muốn tận dụng tối đa giá trị từ các chiến lược của mình. Anh đã khám phá ra OKRs thông qua các nghiên cứu của mình và nhanh chóng biết được công việc mà Ben đang làm trong lĩnh vực này. Cả hai đã gặp gỡ và gắn kết với nhau vì mong muốn giúp các tổ chức cải thiện hiệu suất, đồng thời tin tưởng rằng OKRs, dù đơn giản, nhưng có thể mang lại giá trị vượt trội cho bất kỳ công ty nào muốn cải thiện sự tập trung, thúc đẩy sự liên kết và nâng cao tính gắn kết. Họ bắt đầu cùng nhau làm việc với khách hàng từ năm 2015.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC TỔ CHỨC NHƯ THẾ NÀO?

Cuốn sách bao gồm bảy chương. Sáu chương đầu tiên sẽ hướng dẫn bạn triển khai OKRs theo trình tự thời gian, chương cuối cùng giới thiệu một số tổ chức toàn cầu đang hưởng lợi từ OKRs.

Trong chương mở đầu, chúng tôi chia sẻ về lịch sử của OKRs, tiếp theo là các định nghĩa và ví dụ về cả mục tiêu lẫn kết quả then chốt. Các tổ chức hiện đại đang phải đối mặt với nhiều thách thức cốt tử mà OKRs rất phù hợp để vượt qua. Các chương sau sẽ khám phá một số chủ đề quan trọng. Chương 1 kết thúc với cái nhìn tổng quan về nhiều lợi ích của OKRs. Để triển khai OKRs, bạn phải đảm bảo tổ chức của mình đã sẵn sàng bắt tay vào hành trình phía trước. Chương 2 khám phá cách thức tạo ra và sử dụng OKRs. Câu hỏi đầu tiên được đặt ra là: “Tại sao bạn triển khai OKRs?”.

Chủ đề tài trợ điều hành sẽ được thảo luận, bao gồm cả cách giành được tài trợ. Các cân nhắc về nơi phát triển OKRs sẽ được trình bày, tiếp theo là một kế hoạch toàn diện để phát triển OKRs. Chương này kết thúc bằng việc xác định bối cảnh chiến lược cho OKRs bằng cách sử dụng sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược. Để OKRs mang lại lợi ích, chúng phải được dự thảo cẩn thận và sở hữu một số đặc trưng riêng. Chương 3 phác thảo cách tạo ra OKRs hiệu quả. Các kết quả then chốt được kiểm tra, sau đó thảo luận về các chỉ số sức khỏe và chấm điểm OKRs. Chương này kết thúc bằng phần đánh giá về quy trình CRAFT (Create – tạo ra, Refine – tinh chỉnh, Align – liên kết, Finalize – hoàn tất và Transmit – chuyển giao) để tạo ra OKRs.

OKRs phải được tạo ra trong toàn tổ chức để thúc đẩy sự gắn kết, tinh thần trách nhiệm và sự tập trung. Chúng tôi gọi đây là “Kết nối OKRs” và nó là chủ đề của Chương 4. Các quy trình và mẹo kết nối OKRs theo cả chiều ngang lẫn chiều dọc trong tổ chức sẽ được khám phá. Để đạt được lợi ích tối đa từ OKRs, chúng phải được giám sát thường xuyên cả trong và sau khi kết thúc mỗi chu kỳ. Chương 5 khám phá chu kỳ đánh giá OKRs và cách phần mềm có thể giúp OKRs thành công. Chu kỳ xem xét OKRs bao gồm ba cơ chế chính, mỗi cơ chế được thảo luận bao gồm: các cuộc họp vào thứ Hai, kiểm tra giữa quý và đánh giá hằng quý. Nửa sau của chương nghiên cứu việc sử dụng phần mềm trong triển khai và quản trị OKRs. Để đảm bảo sự thành công lâu dài của OKRs, chúng phải được ăn sâu vào văn hóa của tổ chức. Chương 6 nghiên cứu về cách làm cho OKRs trở nên bền vững. Nhiều công ty coi OKRs là một “dự án”, nhưng đó là một quan niệm sai lầm. Chương này mở đầu bằng cuộc tranh luận tại sao bạn nên coi OKRs như một quá trình liên tục. Bất kỳ công ty nào sử dụng OKRs đều phải xác định xem có nên liên kết chúng với việc đánh giá hiệu suất và/hoặc lương thưởng không. Các liên kết tiềm năng như vậy với ưu-nhược điểm và những khuyến nghị cũng được khám phá chi tiết trong chương này. Chương này kết thúc với 10 vấn đề hàng đầu cần cân nhắc trước, trong và sau khi tạo ra OKRs, đồng thời phân tích cách thức cũng như có nên mời các chuyên gia tư vấn hay không.

Chương 7 chia sẻ về câu chuyện của sáu tổ chức toàn cầu đang sử dụng OKRs để đạt lợi thế lớn. Các tổ chức được mô tả sơ lược trong chương này là: Zalando, Flipkart, Sears Holdings, TaxSlayer, GoNoodle và CareerBuilder. Chúng tôi tin rằng bạn sẽ vừa thưởng thức vừa học hỏi từ những tấm gương của các tổ chức đặc biệt và sáng tạo này.

Các công ty ở bất kỳ giai đoạn phát triển OKRs nào cũng sẽ được hưởng lợi từ những lời khuyên trong cuốn sách. Tất nhiên, những nỗ lực khởi động OKRs sẽ thu được lợi ích từ các công cụ và kỹ thuật chi tiết từ thiết kế ban đầu đến việc tạo ra một hệ thống quản lý mạnh mẽ. Những tổ chức đang sử dụng OKRs cũng sẽ được hưởng lợi từ việc xem xét các chủ đề được trình bày ở đây. Các quy trình và bài tập được biên soạn có thể đóng vai trò như một điểm kiểm tra hoặc đánh giá chương trình để đảm bảo nó đang hoạt động với hiệu quả cao nhất. Và đối với bất kỳ ai đang sử dụng một định dạng khác của hệ thống quản lý chiến lược, chúng tôi mời bạn cân nhắc về nhiều lợi thế mà OKRs cung cấp. Dù bạn đang ở đâu trên hành trình OKRs của mình, chúng tôi cảm ơn bạn vì đã cho phép chúng tôi được làm hướng dẫn viên của bạn.

PAUL R. NIVEN VÀ BEN LAMORTE

San Diego và San Anselmo, California, tháng 5 năm 2016

GIỚI THIỆU VỀ OKRS

LỊCH SỬ CỦA OKRS

C húng tôi là những người hâm mộ chương trình truyền hình *Connections* của BBC, được khởi chiếu vào năm 1978, sau đó được phát lại vào năm 1994 và 1997. Chương trình đã chứng minh cách các khám phá, đột phá khoa học và sự kiện lịch sử lớn được “*xây dựng nối tiếp nhau theo cách thức liên kết để mang lại những khía cạnh cụ thể của công nghệ hiện đại*”.¹ Chương trình cho thấy rõ ràng có một lịch sử lâu dài và thú vị đằng sau hầu hết mọi thứ. OKRs cũng tương tự. Mặc dù chúng tôi nghĩ rằng mô hình này là tương đối mới – hầu hết chúng ta sẽ mặc định nguồn gốc của nó là từ Google vào những năm 1990 – song nó thực sự là kết quả của một số khuôn khổ, phương pháp tiếp cận và triết lý mà chúng ta có thể tìm hiểu ngược lại hơn 100 năm về trước. Vào đầu thế kỷ XX, các tổ chức bị thu hút bởi công việc của Frederick Winslow Taylor, người tiên phong trong lĩnh vực Khoa học Quản lý. Taylor là một trong những người đầu tiên áp dụng tính nghiêm ngặt của khoa học vào lĩnh vực quản lý, chứng minh cách tiếp cận như vậy có thể cải thiện đáng kể cả về hiệu quả và năng suất.

Trong một diễn biến khác vào những năm 1920, các nhà nghiên cứu đã khám phá ra điều mà sau này được gọi là “Hiệu ứng Hawthorne”. Tại một nhà máy (Hawthorne Works) ở gần Chicago, các nhà nghiên cứu đã kiểm tra tác động của ánh sáng đối với hiệu suất của nhân viên. Các nghiên cứu cho thấy năng suất được cải thiện khi tăng cường chiếu sáng. Tuy nhiên,

sau đó, họ đã xác định rằng những thay đổi rất có khả năng là kết quả của động lực gia tăng do sự quan tâm được thể hiện đối với nhân viên. Mặc dù những tiến bộ này và nhiều tiến bộ khác đã làm sáng tỏ cách các công ty có thể nâng cao năng suất thông qua giám sát các hoạt động riêng rẽ, nhưng hầu hết nhân viên lại chỉ được nghĩ tới sau cùng. Tuy nhiên, tất cả đã thay đổi với công trình của Peter Drucker.

Được hầu hết mọi người (bao gồm cả chúng tôi) coi là cha đẻ của tư duy quản trị, Peter Drucker đã đặt ra tiêu chuẩn cho triết lý quản lý và nền tảng lý thuyết của các tập đoàn kinh doanh hiện đại. Hơn 30 cuốn sách của ông được coi là kinh điển trong lĩnh vực này. Cuốn sách được xuất bản vào năm 1954 của ông, *The Practice of Management* (tạm dịch: *Thực tiễn quản lý*), có ý nghĩa đặc biệt đối với những ai quan tâm đến OKRs. Trong sách, Drucker kể về chuyện ba người thợ xẻ đá được hỏi họ đang làm gì. “*Tôi đang kiếm sống*” là câu trả lời của người thợ đầu tiên. Người thợ thứ hai vừa nện vừa trả lời: “*Tôi xẻ đá giỏi nhất cả nước.*” Cuối cùng, người thợ thứ ba trả lời một cách tự tin: “*Tôi đang xây một nhà thờ.*”² Người thợ thứ ba rõ ràng có một tầm nhìn chung đầy khát vọng, trong khi người thợ thứ nhất hầu như chỉ tập trung vào việc kiếm chút tiền tương xứng với một ngày công. Mỗi quan tâm chính của Drucker là với người thợ thứ hai, người này tập trung vào chuyên môn chức năng, và là người thợ giỏi nhất trong nước. Tất nhiên, tay nghề đặc biệt là điều đáng được trân trọng và sẽ luôn quan trọng khi thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào, nhưng nó phải liên quan đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Drucker sợ rằng trong nhiều trường hợp, các nhà quản lý hiện đại không đo lường hiệu suất bằng đóng góp của họ cho công ty, mà bằng tiêu chí về thành công nghề nghiệp của riêng mình. Ông viết: “Mỗi nguy hiểm này sẽ ngày càng gia tăng do những thay đổi công nghệ đang diễn ra. Số lượng các chuyên gia có trình độ học vấn cao làm việc trong doanh nghiệp kinh doanh nhất định sẽ tăng lên rất nhiều... công nghệ mới sẽ đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ hơn giữa các chuyên gia.”³ Chúng tôi nhấn mạnh rằng ông viết cuốn

sách này vào năm 1954! Luôn nhìn xa trông rộng, Drucker đã nhận ra sự gia tăng trong những vai trò chuyên biệt sẽ trở thành đặc trưng của các tập đoàn hiện đại, đồng thời ngay lập tức cảm nhận được mỗi nguy hiểm mà sự thay đổi gây ra nếu những chuyên gia này tập trung vào thành tích cá nhân thay vì mục tiêu chung.

Để đối phó với thách thức này, Drucker đã đề xuất một hệ thống gọi là *quản lý bằng mục tiêu*, hoặc MBO. Ông giới thiệu về nó như sau:

Mỗi người quản lý, từ “ông chủ lớn” đến giám đốc sản xuất hoặc thư ký trưởng, đều cần những mục tiêu rõ ràng. Những mục tiêu này phải đưa ra hiệu suất do chính đơn vị mà cá nhân đó quản lý được kỳ vọng tạo ra. Người quản lý nên đặt ra những đóng góp mà anh ta và nhóm dự kiến đóng góp để giúp các đơn vị khác đạt được mục tiêu. Cuối cùng, họ nên giải thích rõ ràng những đóng góp mà người lao động có thể mong đợi từ các đơn vị khác đối với việc đạt được mục tiêu của chính mình... Những mục tiêu này luôn phải bắt nguồn từ các mục tiêu của doanh nghiệp.⁴

Độc giả sẽ tha thứ cho việc Drucker sử dụng các từ ngữ mạnh mẽ; một lần nữa, ông viết điều này vào những năm 1950. Ông tiếp tục đề xuất rằng các mục tiêu cần được chú trọng cho cả những cân nhắc ngắn hạn cũng như dài hạn, chúng cũng chứa đựng cả các mục tiêu kinh doanh hữu hình lẫn vô hình đối với sự phát triển của tổ chức, hiệu suất, thái độ và trách nhiệm của người lao động. Điểm cuối cùng này là một ví dụ khác về tầm nhìn xa đáng kể của Drucker. Sẽ phải mất bốn thập kỷ nữa trước khi “tài sản” vô hình được chính thức đưa vào một hệ thống quản lý hiệu suất của công ty (*Thẻ điểm cân bằng*).

Đã phần nào trở thành một bậc thầy quản lý nổi tiếng, những từ ngữ của Drucker có ảnh hưởng đáng kể trong đội ngũ lãnh đạo của các công ty Hoa Kỳ và do đó đã tạo được tiếng vang với các giám đốc điều hành, những người sau đó đua nhau tạo ra các hệ thống MBO trong công ty của mình. Thật không may, như thường thấy với bất kỳ loại can thiệp thay đổi về quản

lý hoặc tổ chức nào, việc triển khai rất đa dạng về hình thức, thường đi lạc hướng khá xa so với ý định ban đầu của Drucker về mô hình này. Có lẽ sai lầm lớn nhất thường bị mắc phải các công ty mong muốn đạt được những lợi ích của MBO mắc phải là biến đổi những hình dung ban đầu về một kết quả có tính tham gia cao thành một hành động quan liêu từ trên xuống, trong đó các nhà quản lý cấp cao đã đẩy mục tiêu xuống tập đoàn mà không quan tâm đến việc thực thi chúng như thế nào. Nhiều người cũng làm hỏng tính toàn vẹn của mô hình bằng cách biến nó thành một bài tập cố định, thường đặt mục tiêu trên cơ sở hằng năm, mặc dù thực tế là thậm chí 50 năm trước, các doanh nghiệp đã phải đối mặt với áp lực phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường và môi trường. Nhưng thay vì lựa chọn nhịp độ thường xuyên hơn, khi đề cập đến thiết lập mục tiêu, hầu hết công ty đã chọn cách làm lặp đi lặp lại “Thiết lập và bỏ quên” mà chúng ta thường thấy trong các tổ chức cho đến tận ngày nay.

Drucker từng kỳ vọng các tổ chức sẽ sử dụng MBO để khuyến khích sự hợp tác chéo giữa các bộ phận chức năng, khích lệ sự đổi mới cá nhân và đảm bảo mọi nhân viên đều có cùng tầm nhìn về những mục đích chung. Trên thực tế, điều này hiếm khi xảy ra và rốt cuộc MBO đã trở thành chủ đề của những lời chỉ trích. Tuy nhiên, những người nhạy bén trong kinh doanh đã thấy sức mạnh tiềm tàng trong các chia sẻ của Drucker và nhận ra giá trị của quy trình. Rồi Andy Grove xuất hiện.

Là một huyền thoại của Thung lũng Silicon, Andy Grove từng đảm nhiệm vị trí CEO của Intel Corporation giai đoạn 1987-1998 và đã dẫn dắt công ty trải qua sự chuyển đổi đáng chú ý từ một nhà sản xuất chip bộ nhớ thành nhà cung cấp bộ vi xử lý thống trị hành tinh. Là một người nghiên cứu kinh doanh sắc sảo, Grove đã nhận ra sức mạnh tiềm tàng của hệ thống MBO và đưa nó vào như một phần quan trọng trong triết lý quản trị của ông tại Intel. Tuy nhiên, ông đã thực hiện một số sửa đổi trong mô hình này, chuyển đổi nó thành một khuôn khổ mà phần lớn chúng ta sẽ có thể nhận ra ngày nay. Trong tư duy của Grove, một hệ thống MBO thành công cần trả lời hai câu

hỏi cơ bản: (1) Tôi muốn đi đến đâu? (mục tiêu) và (2) Tôi sẽ điều chỉnh nhịp độ bản thân như thế nào để xem liệu mình có đến được đó không?⁵. Câu hỏi thứ hai có vẻ đơn giản, nhưng hóa ra là một cuộc cách mạng trong việc phát động phong trào OKRs bằng cách đính kèm những gì sau này được gọi là “kết quả then chốt” đối với một mục tiêu.

Một nguyên tắc hướng dẫn trong việc sử dụng các mục tiêu và kết quả then chốt của Grove là định hướng sự tập trung. Như ông đã nói:

Ở đây, cũng như ở đâu đó, chúng ta trở thành nạn nhân của sự bất lực khi nói “Không” – trong trường hợp này, là với quá nhiều mục tiêu. Chúng ta phải nhận thức rõ – và hành động dựa trên sự nhận thức đó – rằng nếu cố gắng tập trung vào mọi thứ, chúng ta chẳng tập trung vào thứ gì cả. Một vài mục tiêu được lựa chọn cực kỳ tốt truyền đạt một thông điệp rõ ràng về những gì chúng ta có thể và không thể – đó cũng là những gì chúng ta phải có nếu muốn đưa một hệ thống MBO vào hoạt động.⁶

Tuy nhiên, ông không dừng lại ở việc giới hạn số lượng mục tiêu. Grove đã điều chỉnh một vài điểm quan trọng trong mô hình của Drucker.

Đầu tiên, ông đề nghị thiết lập các mục tiêu và kết quả then chốt một cách thường xuyên hơn, khuyến nghị là hằng quý, hay trong một số trường hợp là hằng tháng. Điều này là nhằm công nhận tốc độ tiến triển nhanh chóng của ngành công nghiệp mà ông tìm thấy bản thân mình trong đó, nhưng cũng phản ánh tầm quan trọng cơ bản của việc áp dụng cơ chế phản hồi nhanh chóng vào văn hóa của một tổ chức. Grove cũng nhấn mạnh rằng các mục tiêu và kết quả then chốt không được coi là một “tài liệu/văn bản pháp luật” để ràng buộc nhân viên với những gì họ đề xuất hay làm cơ sở đánh giá hiệu suất của nhân viên chỉ dựa trên các kết quả của họ. Ông đã tin rằng OKRs chỉ nên là một đầu vào để xác định tính hiệu quả của nhân viên.

Một yếu tố quan trọng khác cho sự thành công tại Intel là đảm bảo việc tạo ra OKRs là sự kết hợp tham gia của cả cấp trên lẫn cấp dưới. Như đã lưu ý

trước đó, Drucker đã thừa nhận về cơ chế này trong kết xuất mô hình của mình, nhưng rất nhiều tổ chức, cố định trong một tư duy hoàn toàn phân cấp, đã bỏ qua nó. Grove thì không như vậy. Ông cảm nhận được bản chất quan trọng của sự tham gia của nhân viên vào việc thúc đẩy động lực và tính tự chủ.

Cuối cùng, Grove đã hiểu tầm quan trọng của việc đưa khái niệm vượt ngưỡng vào OKRs. Theo lời ông:

Khi nhu cầu về vượt ngưỡng không tự phát, quản lý cần tạo ra môi trường để chăm bón nó. Ví dụ, trong một hệ thống MBO, các mục tiêu nên được thiết lập ở một điểm đủ cao để ngay cả khi cá nhân (hoặc tổ chức) tự cố gắng một cách mạnh mẽ, anh ta cũng sẽ chỉ có 50% cơ hội để đạt được chúng. Đầu ra có khuynh hướng lớn hơn khi mọi người đều cố gắng đạt được mức thành tích vượt ngưỡng khả năng của mình, mặc dù quá bán là thất bại. Kiểu thiết lập mục tiêu như vậy là cực kỳ quan trọng nếu điều bạn muốn là hiệu suất cao nhất từ chính bạn và cấp dưới của mình.⁷

Tại thời điểm này trong câu chuyện, chúng tôi chỉ còn cách một mức phân cách với Googleⁱ và sự bùng nổ của OKRs mà chúng ta đang chứng kiến ngày hôm nay. John Doerr đại diện cho sự liên kết đó trong chuỗi sự kiện. Hiện là đối tác của Kleiner Perkins Caufield and Byers, một công ty đầu tư mạo hiểm đáng được tôn trọng tại Thung lũng Silicon, Doerr bắt đầu sự nghiệp của mình tại Intel và tiếp thu nhiệt tình rất nhiều bài học quản lý mà Andy Grove luôn sẵn lòng chia sẻ. Trong số các bài học, dĩ nhiên là có mục tiêu và kết quả then chốt. Doerr nhận ra giá trị cùng tiềm năng của mô hình này và cho đến ngày hôm nay vẫn đang tiếp tục chia sẻ nó với các doanh nhân.

ⁱ *Sáu mức độ phân cách (six degrees of separation): Nhà tâm lý học xã hội Stanley Milgram đưa ra khái niệm sáu mức độ tách biệt*

trong những năm 1960. Milgram quyết định điều tra cái gọi là vấn đề thế giới nhỏ, giả thuyết rằng mọi người trên hành tinh được kết nối với nhau chỉ bởi một vài trung gian. (BTV)

Hai trong số những học trò đầu tiên của ông là Larry Page và Sergey Brin, những nhà sáng lập của Google. Dưới đây là những hồi tưởng của John Doerr về việc giới thiệu OKRs tại Google:

Không lâu sau khi đầu tư, chúng tôi đã có một cuộc họp hội đồng xung quanh một bàn bóng bàn phía trên cửa hàng kem trên Đại lộ University, Larry gọi tất cả mọi người tham dự vì tôi đã chỉ cho anh ấy về OKRs... Tôi trình bày bài thuyết trình mà mình vẫn còn giữ cho đến hôm nay... và Larry cùng Sergey – rất thông minh, năng nổ, tham vọng, thích thú không chỉ với việc tạo ra mà còn đạt được các mục tiêu, đã nắm bắt hệ thống có khoảng 30 người mà tôi nghĩ cho đến ngày hôm nay, một phần của văn hóa, DNA tại Google, họ là một phần của ngôn ngữ mà bạn đang sử dụng. Larry đã tự mình nắm bắt hệ thống cho công ty và sử dụng nó như một công cụ để thực sự trao quyền cho nhân viên. Mọi người nghĩ rằng hệ thống này đề cao tinh thần trách nhiệm và việc trao quyền chỉ là một sản phẩm phụ. Nó thực sự chính là con đường để xây dựng một kế ước xã hội trong tổ chức mang tên: “Tôi sẽ đăng ký để thực hiện công việc tuyệt vời này”.⁸

Từ những khởi đầu khiêm tốn tại một cuộc họp hội đồng phía trên một cửa hàng kem, mô hình OKRs đã trở thành công cụ quản trị hiệu suất được lựa chọn cho toàn bộ Google.

Ngày nay, chúng ta đang sống trong một vũ trụ Google. Như là một ví dụ về vị trí của một gã khổng lồ trong hệ tư tưởng kinh doanh thời đại, nếu gõ “Google” vào thanh tìm kiếm trên Amazon (chỉ riêng mảng kinh doanh sách), bạn sẽ có 17.882 kết quả được trả về tính đến tháng 3 năm 2016. Nếu ai đó viết một cuốn sách chia sẻ về cách mà Google thường thay đổi khăn lau trong phòng vệ sinh, rất có thể nó sẽ trở thành sách bán chạy số một với

tốc độ của tên lửa. Với vị trí nổi tiếng của Google, bạn có thể cho rằng OKRs đã bắt đầu lên ngôi ngay sau khi Google chấp nhận áp dụng chương trình. Tuy nhiên, mãi đến năm 2013 và khi Rick Klau, một đối tác của Google Ventures phát hành một video, mô hình cùng phong trào này mới thực sự bắt đầu đạt được sức đẩy không thể bỏ qua.⁹ Video của Klau hiện đã có hơn 300.000 lượt xemⁱ và trong khi con số này chẳng là gì khi so với một video về mèo con buồn ngủ với triệu lượt xem, đó đã là một thành công khi bạn phải xem chương trình này trong gần một tiếng rưỡi đồng hồ. Đó là một cam kết nghiêm túc, nhưng nhiều tổ chức sẵn sàng thực hiện để mô phỏng mô hình hiệu suất tại Google.

ⁱ Số liệu mới nhất là hơn 800.000 lượt xem. (ND)

Cho đến ngày nay, OKRs đã được đón nhận bởi hàng nghìn tổ chức trên thế giới. Trọng tâm của các hoạt động triển khai OKRs thường được coi là Thung lũng Silicon, với các công ty quy mô lớn như LinkedIn, Twitter và Zynga đóng vai trò là những người đề xuất đầy nhiệt huyết của nó, nhưng trên thực tế, OKRs đã được chấp nhận bởi nhiều tổ chức lớn nhỏ trên toàn thế giới. Những gì chúng tôi đã chia sẻ thể hiện cuộc sống của OKRs cho đến thời điểm này. Chúng tôi mong muốn các công ty như của bạn đóng góp cho giai đoạn phát triển tiếp theo của nó.

CÁC MỤC TIÊU VÀ KẾT QUẢ THEN CHỐT (OKRs) LÀ GÌ?

Đây là định nghĩa của chúng tôi:

OKRs là một phương pháp tư duy phản biện (critical thinking framework) và kỷ luật liên tục (ongoing discipline) nhằm đảm bảo nhân viên làm việc cùng nhau, tập trung nỗ lực để thực hiện những đóng góp có thể đo lường giúp thúc đẩy công ty tiến lên.

Chúng tôi không nghĩ sẽ có ai đó in câu này trên áo phông để mặc. Nhưng điều quan trọng là phải xác định cụ thể mô hình để khi bắt đầu làm việc và

chia sẻ nó với các nhóm, bạn đang sở hữu một sự hiểu biết chung chính xác về “OKRs”. Một trong những vấn đề lớn nhất chúng tôi đã gặp khi các tổ chức khởi chạy bất kỳ loại chương trình thay đổi nào là về thuật ngữ, hay chính xác hơn, không đủ cụ thể với thuật ngữ của họ.

Nhầm lẫn về từ ngữ của bạn có thể dẫn đến việc truyền tín hiệu hỗn tạp cho nhân viên và dẫn đến kết quả ít hơn kỳ vọng của tổ chức. Do đó, điều bắt buộc là bạn phải sử dụng những định nghĩa nhất quán về các thuật ngữ và khái niệm OKRs. Chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng những gì chúng tôi phác thảo trong cuốn sách này. Tuy nhiên, cuối cùng, từ ngữ không phải là vấn đề thực sự – hãy nhớ lời khuyên của Shakespeare: *“Có gì trong một cái tên? Đó là khi ta gọi hoa hồng bằng bất cứ cái tên nào cũng sẽ có mùi hương ngọt ngào.”* Điều quan trọng là sử dụng các thuật ngữ bạn đã chọn với tính nhất quán kiên định trong toàn bộ tổ chức để đảm bảo có sự đồng thuận thực sự về quan điểm, đồng thời các điều khoản và khái niệm được truyền đạt rõ ràng cho tất cả các bên liên quan. Chỉ khi mọi người vận hành cùng một phương cách, bạn mới nên mong đợi OKRs, hoặc bất kỳ sáng kiến mới nào, được hiểu, chấp nhận và có thể tạo ra kết quả. Hãy quay lại với định nghĩa của chúng tôi, chia nhỏ nó thành các phần có kích thước hợp lý hơn:

- ***Phương pháp tư duy phản biện:*** Kết quả cuối cùng của OKRs là tăng tốc hiệu suất, nhưng bạn không thể đạt được điều đó chỉ bằng cách theo dõi kết quả của mình mỗi quý. Trong bài học lịch sử trước đó, chúng tôi đã giới thiệu công trình của Peter Drucker. Một trong những “Chủ nghĩa Drucker” ưa thích của chúng tôi là: “Những lỗi nghiêm trọng nhất không đến từ các câu trả lời sai. Điều thực sự nguy hiểm là đặt ra những câu hỏi sai.”¹⁰ Khi kiểm tra kết quả OKRs, thách thức của bạn là vượt qua các con số và giống như một nhà phân tích kinh doanh, đào sâu hơn về những gì họ đang nói với bạn để có thể khai quật các câu hỏi kích thích dẫn đến những đột phá trong tương lai. Khi được triển khai với sự nghiêm túc và kỷ luật, OKRs tạo điều kiện cho mô hình tư duy phản biện này.

- *Kỷ luật liên tục*: OKRs đại diện cho một cam kết – về thời gian và nỗ lực. Trước đó, chúng tôi đã cảnh báo chống lại sự nguy hiểm của việc “thiết lập và bỏ quên nó” khi thiết lập mục tiêu. Để đảm bảo hưởng lợi từ OKRs, bạn phải cam kết thực sự (hiểu theo lẽ thông thường nhất) sử dụng mô hình. Điều đó đòi hỏi phải cập nhật OKRs mỗi quý (hoặc bất kỳ thời gian nào bạn chọn), kiểm tra kết quả cẩn thận và sửa đổi chiến lược cùng mô hình kinh doanh đang tiếp diễn của bạn khi cần thiết, dựa trên các kết quả.

- *Đảm bảo nhân viên làm việc cùng nhau*: Chúng tôi đã ghi nhận tầm quan trọng của sự cộng tác liên chức năng và giá trị của các nhóm trong việc tạo ra thành công của tổ chức. OKRs phải được cấu trúc và sử dụng để tối đa hóa sự cộng tác cũng như liên kết. Một trong những cách để tạo điều kiện là thông qua tính minh bạch vốn có của OKRs, được chia sẻ rộng rãi để mọi người, từ trên xuống dưới, có thể thấy các mục tiêu và kết quả then chốt từ khắp tổ chức.

- *Tập trung nỗ lực*: OKRs không phải và không nên được coi là một danh sách kiểm tra tổng thể các nhiệm vụ cần hoàn thành. Mục đích của mô hình này là xác định những mục tiêu quan trọng nhất của doanh nghiệp và đánh giá tinh thần trách nhiệm thông qua việc định lượng các kết quả. Các học giả chiến lược rất thích nói rằng chiến lược cũng cần làm rõ những việc không cần làm bên cạnh những việc cần làm. OKRs cũng tương tự như vậy. Bạn cần nghiêm túc trong việc xác định những gì tạo nên kết quả cuối cùng.

- *Thực hiện những đóng góp có thể đo lường*: Như chúng tôi sẽ giải thích một cách ngắn gọn, về bản chất, các kết quả then chốt thông thường (và hầu như chắc chắn) mang tính định lượng. Bất cứ khi nào có thể, chúng tôi đều muốn tránh sự chủ quan và lưu ý rõ ràng về cách doanh nghiệp đang tiến lên dựa trên thành tựu OKRs của chúng tôi.

- *Thúc đẩy công ty tiến lên*: Phán xét cuối cùng của sự thành công là việc đạt được những mục đích của bạn. Hãy tuân theo các lời khuyên trong

những trang sách này và chúng tôi tự tin rằng OKRs sẽ thắp sáng con đường của bạn.

Giờ đây, bạn có thể kiếm được sáu chiếc áo phông rồi đấy. Với phương pháp được phân tích đầy đủ, hãy hướng sự chú ý của chúng ta tới các mục tiêu và kết quả then chốt.

CÁC MỤC TIÊU

Mục tiêu là một tuyên bố ngắn gọn phác thảo ra một mục đích định tính rõ ràng được thiết kế để thúc đẩy tổ chức tiến lên theo hướng mong muốn. Về cơ bản, nó đặt ra câu hỏi: “Chúng ta muốn làm gì?”. Một mục tiêu diễn đạt tốt được giới hạn về mặt thời gian (có thể hoàn thành trong một quý) và truyền cảm hứng cũng như nắm bắt khả năng sáng tạo được chia sẻ trong đội nhóm của bạn.

Ví dụ, chúng tôi đang tạo ra một loạt tài liệu bổ sung cho cuốn sách này và một trong các mục tiêu của quý này là “Thiết kế một trang web hấp dẫn nhằm thu hút mọi người đến với OKRs”. Mục tiêu rất ngắn gọn, định tính (không có con số nào ở đây – đó là phạm vi của kết quả then chốt), có giới hạn về thời gian (chúng tôi tự tin có thể tạo ra nó trong quý này) và truyền được cảm hứng (thật thú vị khi mang khả năng sáng tạo của chúng tôi vào việc tạo ra một trang web mà mọi người sẽ thấy cả sự hữu ích lẫn hấp dẫn về thẩm mỹ).

CÁC KẾT QUẢ THEN CHỐT

Kết quả then chốt là một tuyên bố định lượng nhằm đo lường sự thành công của mục tiêu đã đề ra. Nếu mục tiêu hỏi: “Chúng ta muốn làm gì”, kết quả then chốt sẽ hỏi: “Làm thế nào để biết chúng ta đã đạt được mục tiêu hay chưa?”. Trong định nghĩa trước đó của chúng tôi, một vài người có thể ngại biện với việc sử dụng từ định lượng, lập luận rằng nếu một kết quả then chốt đo lường sự thành công, vậy theo bản chất, nó mang tính định lượng.

Vấn ghi nhận luận điểm này, chúng tôi muốn nhấn mạnh cũng không thừa để đảm bảo bạn nhận ra tầm quan trọng sống còn của việc nêu rõ các kết quả then chốt bằng con số. Thách thức và giá trị cuối cùng của các kết quả then chốt nằm ở chỗ buộc bạn phải định lượng những gì có vẻ như là các từ ngữ mơ hồ hoặc mờ mịt trong mục tiêu của mình. Với mục tiêu: *“Thiết kế một trang web hấp dẫn nhằm thu hút mọi người đến với OKRs”*, bây giờ chúng tôi cam kết thiết kế theo định nghĩa của hai từ “hấp dẫn” và “thu hút”. Cũng như bạn sẽ phát hiện ra trong những kết quả then chốt của chính mình, các từ ngữ như *hấp dẫn* và *thu hút* không được diễn giải thành những con số, bạn phải xác định ý nghĩa cụ thể của chúng trong bối cảnh riêng biệt của doanh nghiệp. Dưới đây là các kết quả then chốt của chúng tôi (phần lớn các mục tiêu sẽ có từ hai đến năm kết quả then chốt – chúng tôi sẽ nói về việc này trong phần sau của cuốn sách).

- 20% người truy cập sẽ quay lại trang web trong vòng một tuần.
- 10% người truy cập tìm hiểu về các khóa đào tạo và dịch vụ tư vấn của chúng tôi.

Hành động rủi ro cao mà bạn phải cân bằng với kết quả then chốt là khiến cho chúng đủ khó để bắt buộc phải bỏ công sức để đạt được, nhưng cũng không quá thách thức khiến đội nhóm thoái chí vì tính bất khả thi của chúng. Trong các Hình 1.1, 1.2 và 1.3, bạn sẽ tìm thấy thêm nhiều ví dụ nữa về các mục tiêu và kết quả then chốt cho cấp độ công ty, đội nhóm và cá nhân.

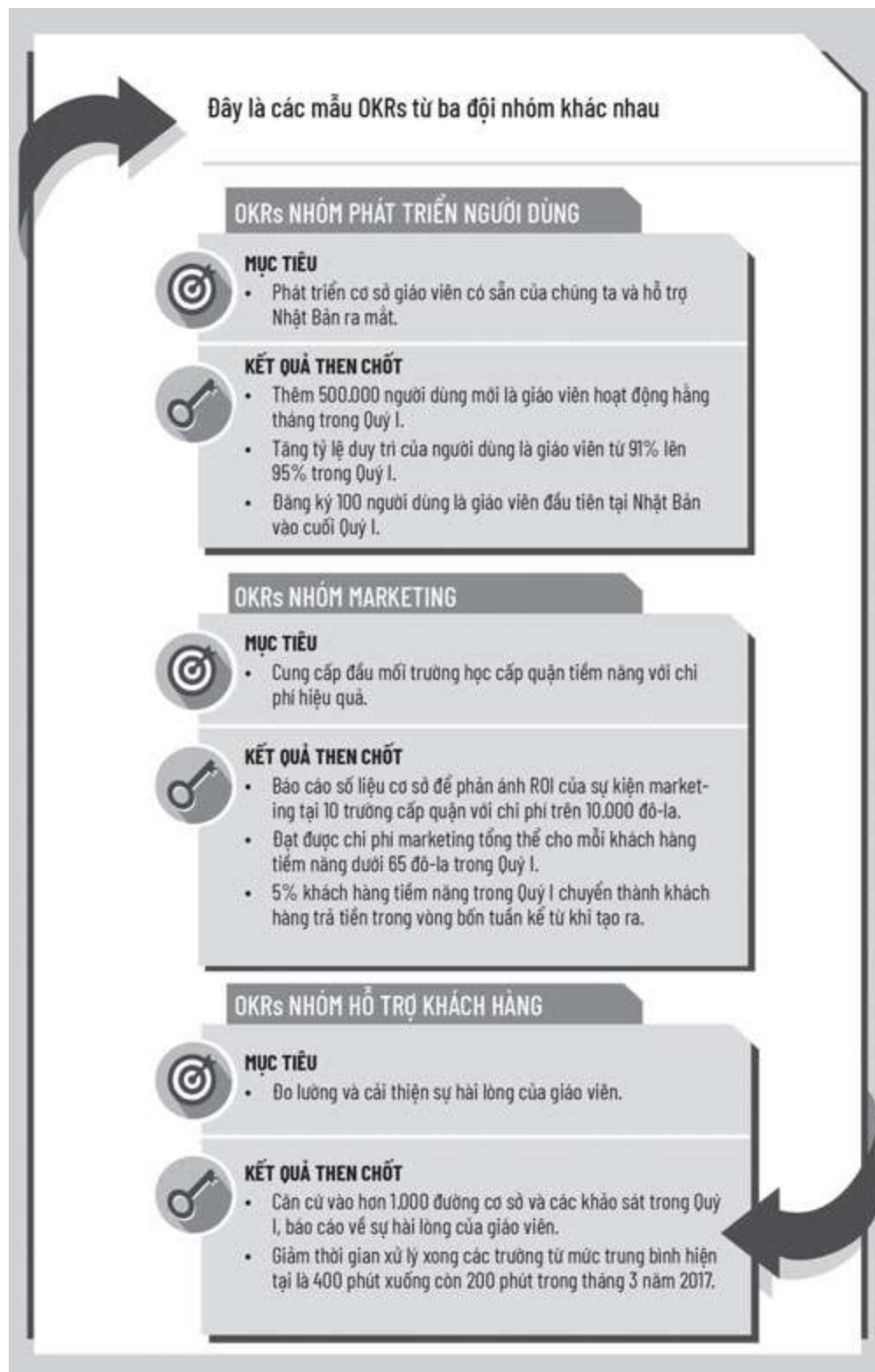
Đó là tất cả những gì chúng tôi định nói về cơ chế của OKRs cho đến lúc này. Điều này có thể khiến bạn nghĩ: *“Ừm, trông có vẻ khá dễ đấy, liệu tôi có cần đọc nốt cuốn sách này không?”*. Và câu trả lời là Có, dĩ nhiên bạn nên đọc hết.

Rất nhiều phương pháp thoát nhìn có vẻ đơn giản, nhưng thực ra không phải vậy. Những nguyên tắc cơ bản có thể được nắm bắt nhanh chóng và từ

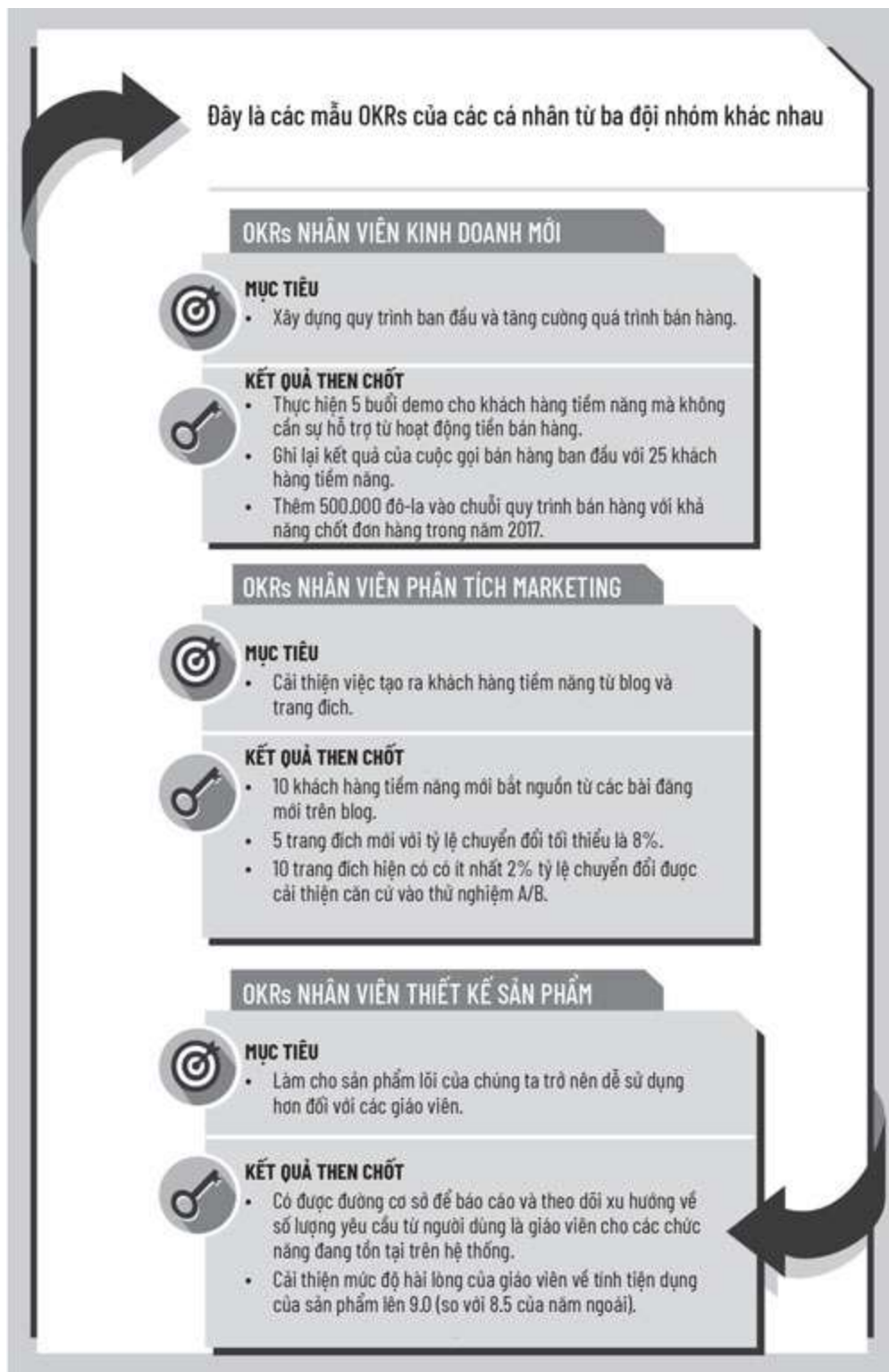
đó, bạn sẽ muốn tránh né việc nghiên cứu thêm để đi sâu và làm việc cùng với mô hình này. Tuy nhiên, làm vậy sẽ tạo ra nguy cơ đáng kể. Có rất nhiều sự tinh vi và “chi tiết hoàn thiện hơn” đối với phương pháp tiếp cận OKRs cần phải làm chủ nếu bạn hy vọng thu được những lợi ích mà hệ thống đã hứa hẹn. Ví dụ, một danh sách ngắn cần xem xét (chúng tôi sẽ đề cập đến tất cả những chủ đề này và còn nhiều hơn nữa trong các trang sách sắp tới) bao gồm: Xây dựng OKRs của bạn ở đâu (cấp độ công ty hoặc chỉ là một đơn vị kinh doanh), ai sẽ bảo trợ cho việc triển khai, lựa chọn từ các kiểu kết quả then chốt sẵn có, căn chỉnh OKRs với chiến lược và tầm nhìn của bạn, căn chỉnh các đội nhóm liên chức năng, báo cáo kết quả nhằm đảm bảo sự phản hồi, học hỏi nhanh chóng và còn nhiều hơn thế nữa. Vì vậy, hãy sẵn sàng và tham gia cùng chúng tôi trong phần còn lại của hành trình này. Chúng tôi hứa sẽ làm cho nó suôn sẻ nhất có thể.



Hình 1.1: Ví dụ về OKRs ở cấp độ công ty.



Hình 1.2: Các mẫu OKRs ở cấp độ đội nhóm.



Hình 1.3: Các mẫu OKRs cấp độ cá nhân.

NHỮNG THÁCH THỨC ĐỐI VỚI TỔ CHỨC VÀ VÌ SAO BẠN CẦN OKRs?

Trong quá trình viết cuốn sách này, chúng tôi đã thực hiện một lượng lớn nghiên cứu, được chuyển thành rất nhiều thể loại khác nhau – sách, trang trắng, các bài báo, bài đăng blog, v.v.. Chúng được phân biệt dựa trên chủ đề độc đáo của mình, nhưng một mẫu số chung được tìm thấy trong một hoặc hai câu mở đầu. Lúc nào cũng vậy, hoàn cảnh được tạo ra bởi chúng ta đang sống trong thời kỳ biến động nhất. Nền tảng cơ bản nhất của tư duy kinh doanh của chúng ta bị thách thức, buộc chúng ta phải nhanh chóng mở rộng ranh giới kiến thức để giữ được khoảng cách ngăn ngừa con quái vật thay đổi đang đè nặng lên mình. Với cuốn sách này, chúng tôi đã muốn làm điều gì đó khác biệt bằng cách để bạn hít thở sâu hơn một chút khi chúng ta cùng nhau bắt đầu hành trình, bởi bằng một cách nào đó, đời sống kinh tế, ít nhất là trong các nước phát triển, thực sự ít hỗn loạn hơn so với trước đây. Ví dụ, tại Hoa Kỳ, sự biến động tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) đã giảm từ 3% trong giai đoạn 1946-1968 xuống chỉ còn 1,2% trong giai đoạn 1985-2006. Cả lạm phát và tăng trưởng lợi nhuận doanh nghiệp cũng có mức giảm biến động tương tự trong các giai đoạn.¹¹ Các kỳ quan công nghệ ngày nay có thể khiến đầu óc chúng ta quay cuồng, tuy nhiên, chúng thực sự không gây ra bất ổn hơn so với sự ra đời của đường sắt, điện thoại, ô tô, sản xuất hàng loạt hoặc radio vào thời của chúng.

Vì vậy, tất cả chúng ta có thể thở ra, dù chỉ một chút: Trái đất vẫn mất 24 giờ cho một vòng quay đầy đủ. Nhưng có một tin xấu, hoặc chính xác hơn là thực tế – và cơ hội, nếu bạn chọn nắm lấy nó – tốc độ thay đổi của các công ty và toàn bộ ngành nghề đang tăng tốc nhanh chóng, có thể nói là chưa từng có tiền lệ. Chỉ là một trong rất nhiều ví dụ, hãy xem xét về tỷ lệ tiếp nhận điện thoại thông minh. Tháng 6 năm 2007, những chiếc điện thoại iPhone có màn hình cảm ứng đầu tiên được tung ra thị trường, ngay sau đó là các điện thoại chạy trên nền Android mạnh mẽ. Mức thâm nhập thị trường của điện thoại thông minh tăng vọt từ 10% lên 40%, nhanh hơn bất

kỳ công nghệ (dành cho) người tiêu dùng nào trong lịch sử.¹² Và cảm ơn Chúa vì điện thoại thông minh, phải không? Chúng ta sẽ làm điều gì khác mỗi 4,3 phút nếu không thể nhìn vào điện thoại của mình? Đúng vậy, chúng ta – và chúng ta có nghĩa là tập thể chúng ta bao gồm: Paul, Ben, bạn và bất kỳ ai khác trên hành tinh này – kiểm tra điện thoại trung bình 221 lần một ngày.

Hãy bắt đầu bằng việc xem xét một số thách thức chủ yếu mà các tổ chức hiện đại đang phải đối mặt. Một vài chủ đề có thể quen thuộc đối với bạn, trong khi một vài thứ khác lại thể hiện cho những nghiên cứu và tư duy tổ chức mới nhất. Mặc dù chúng đều có ý nghĩa riêng, nhưng chúng tôi tự tin rằng việc triển khai các mục tiêu và kết quả then chốt (OKRs) sẽ giúp bạn vượt qua mọi trở ngại tiềm tàng, mở đường cho bạn phát triển bất chấp chương ngại vật mà thị trường toàn cầu luôn thay đổi đặt ra trước mặt.

THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Trong một cuộc khảo sát gần đây, hơn 400 nhà lãnh đạo toàn cầu đã xác định việc thực thi là thách thức hàng đầu đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tại châu Á, châu Âu và Hoa Kỳ. Việc thực thi đứng đầu trong một danh sách khoảng 80 mục, bao gồm đổi mới, bất ổn địa-chính trị và tăng trưởng doanh số (chúng ta sẽ thảo luận sau trong chương này).¹³ Như đã lưu ý, đó là một cuộc khảo sát gần đây, nhưng những phát hiện này không hề đáng ngạc nhiên hoặc lạ thường, vì việc thực thi luôn là trung tâm chú ý của các giám đốc điều hành trong nhiều năm, chủ yếu là kết quả từ tỷ lệ thực thi thấp đáng thất vọng trên toàn cầu. Ước tính khác nhau, nhưng phần lớn đều xác định tỷ lệ thực thi thành công trong trường hợp tốt nhất là từ 25-35%, trong khi các chuyên gia ít lạc quan hơn đề xuất tỷ lệ thấp đáng kinh ngạc là 10%.

Các tổ chức tiêu tốn hàng nghìn giờ để thực hiện một cách tỉ mỉ những kế hoạch chiến lược mà họ cảm thấy sẽ giúp họ vượt qua các đối thủ cạnh tranh và phần thưởng của việc biến chiến lược thành hành động thực sự

đáng kể. Một nghiên cứu cho thấy một tỷ lệ cải thiện 35% trong chất lượng của việc triển khai chiến lược tại các công ty trung bình đã kéo theo tỷ lệ cải thiện 30% trong giá trị cổ đông.¹⁴ Không có gì đáng ngạc nhiên khi các tổ chức tập trung sự chú ý vào nó và cảm thấy thất vọng nếu việc thực thi vượt quá tầm với của phần lớn trong số họ.

Tại sao việc thực thi lại khó khăn đến vậy trong thực tế? Ba nhà nghiên cứu kiêm tác giả Sull, Homkes và Sull đưa ra năm lầm tưởng về việc thực thi nhằm làm sáng tỏ chủ đề này:

- *Lầm tưởng 1: Thực thi là liên kết (alignment)*: Một sự thật hầu như không thể bác bỏ trong hệ tư tưởng kinh doanh đó là giá trị của việc tạo ra sự liên kết: nói một cách thông tục hơn, đó là mọi người cùng chèo thuyền theo một hướng. Ý tưởng về việc tạo ra sự liên kết thông qua các mục tiêu được chia sẻ đã được ủng hộ bởi những nhà tư tưởng đáng tôn trọng (xem ví dụ về công trình của Peter Drucker đã đề cập trước đó) và các tổ chức khổng lồ trong hàng thập kỷ. Bản thân sự liên kết đã là một mục tiêu đáng được cân nhắc; tuy nhiên, vấn đề thường nằm ở chỗ làm thế nào để các tổ chức tạo ra nó. Đối với nhiều công ty, trong khi ý định là tốt, quá trình này lại nhanh chóng được chuyển thành một cách làm áp từ trên xuống, trong đó các giám đốc điều hành cấp cao đưa ra một số mục tiêu nghe có vẻ quan trọng và nhồi nhét chúng vào tổ chức mà ít quan tâm xem chúng sẽ được diễn giải cho cấp dưới như thế nào. Việc thực thi trở nên tồi tệ trong các tình huống này bởi những đơn vị kinh doanh riêng lẻ và các bộ phận tạo ra những mục tiêu liên kết với các mục tiêu cấp cao hơn từ bên trên, nhưng lại bỏ qua sự tính toán về các nhóm khác trong công ty. Hầu hết các công việc ngày nay về bản chất đều là đa chức năng (chúng ta sẽ thảo luận sau trong phần này), và việc phân tầng mục tiêu bắt buộc thường che khuất đi thực tế này bằng cách tạo ra những silo¹ chỉ hoạt động vì lợi ích tốt nhất của riêng mình.

ⁱ. Silo: Dưới góc độ doanh nghiệp, silo là trạng thái tâm lý khi một số bộ phận không muốn hợp tác và chia sẻ thông tin với những người khác trong cùng một công ty. Loại tâm lý này sẽ làm giảm hiệu quả trong hoạt động chung, giảm tinh thần làm việc và có thể góp phần vào sự sụp đổ của văn hóa hướng đến hiệu suất cao của doanh nghiệp. (BTV)

• *Lâm tưởng 2: Thực thi là bám sát kế hoạch:* Có lẽ cựu vô địch quyền Anh hạng nặng thế giới, Mike Tyson, đã nói đúng nhất về điều này khi đưa ra bài học liên quan đến chiến lược của các đối thủ khi phải đối mặt với anh ta: “*Mọi người đều có một kế hoạch cho đến khi họ bị đâm vào mồm.*”¹⁵ Câu nhấn này có ý nghĩa: Các kế hoạch chiến lược không phải lúc nào cũng phù hợp với thế giới thực là doanh nghiệp của bạn. Một phần của quá trình hoạch định chiến lược thông thường tại phần lớn công ty liên quan đến việc tạo ra một danh mục sáng kiến, dự án với mục đích đảm bảo sự thành công của chiến lược. Những sáng kiến, dự án đó đòi hỏi sự phân bổ các nguồn lực nhân sự và tài chính, một khi thiết lập, các công ty thường không thích thay đổi chúng theo bất kỳ cách nào. Để thực thi chiến lược, các công ty phải nhanh nhạy trong phương pháp tiếp cận: liên tục cảm nhận những thay đổi của môi trường và thỉnh thoảng tạo ra thay đổi trong chiến lược của họ trên quy mô lớn. Điều này cũng có nghĩa là có sự linh hoạt trong việc chuyển đổi cả nguồn lực nhân sự và tài chính để tận dụng các cơ hội mới nổi. Những ai có tư duy cố định, không sẵn sàng thay đổi các kế hoạch dường như ăn sâu bén rễ sẽ chịu hậu quả nặng nề.

• *Lâm tưởng 3: Tuyên truyền xong mọi người sẽ hiểu:* Ngày nay, nhờ các kiểu giao tiếp điện tử đơn giản và hiệu quả về chi phí, ngay cả những công ty nhỏ bé nhất cũng có thể giao tiếp hiệu quả và phong phú với các nhân viên. Và họ thực sự làm thế! Không chỉ thông qua những phương tiện điện tử, trên thực tế, các lãnh đạo cấp cao trong hầu hết tổ chức dành thời gian đáng kể gặp mặt trực tiếp để truyền đạt những định hướng về chiến lược. Đáng buồn thay, thông điệp hiếm khi được hiểu cặn kẽ. Trong một

cuộc khảo sát các nhà quản lý từ 250 công ty trên toàn cầu, chỉ một nửa có thể nêu tên ngay cả một mục tiêu quan trọng nhất của công ty.¹⁶ Đây dường như là một con số thấp đến mức đáng thất vọng, các nghiên cứu khác cho thấy sự nhận biết về các ưu tiên của công ty thậm chí còn kém hơn. Một khảo sát phát hiện ra chỉ một trong bảy người, một tỷ lệ 15% ít ỏi, có thể nêu tên một trong những mục tiêu quan trọng nhất của công ty.¹⁷ Mặc dù có nhiều cách giải thích cho sự tồn tại của việc thiếu nhận thức này, một điều chúng ta thường xuyên chứng kiến là khuynh hướng các công ty đổ ngập đầu nhân viên bằng những thuật ngữ chuyên môn khó hiểu. Không phải là hiếm khi một công ty coi các giá trị cốt lõi, ưu tiên chiến lược, tuyên bố sứ mệnh, tuyên bố tầm nhìn, quy tắc ứng xử, năng lực cốt lõi và hàng tá những thứ tiềm năng khác như một trò chơi xem ai tìm được nhiều từ hơn. Cũng dễ hiểu khi các nhân viên hiểu nhầm, không biết điều gì là quan trọng và cần tập trung, do đó ít chú ý đến *bất cứ điều gì* trong số đó.

• *Lầm tưởng 4: Một văn hóa hiệu suất sẽ định hướng việc thực thi:* Nếu được yêu cầu mô tả sự cạnh tranh trong ngành, hầu hết các giám đốc điều hành rất có khả năng sẽ tìm thấy những tính từ như: dữ dội, mãnh liệt và tàn khốc. Phạm vi sai số nhỏ khiến một nỗ lực không ngừng nghỉ hướng tới văn hóa hiệu suất dường như sẽ có ý nghĩa lớn khi bạn cố gắng phân biệt mình với các đối thủ. Tuy nhiên, trong một vài trường hợp, hiệu suất được đánh giá cao đến mức thất bại dưới mọi hình thức sẽ bị chỉ trích và buộc phải tránh bằng mọi giá. “Những sai lầm” và sơ suất bị che giấu khỏi tầm nhìn, trò chơi đổ lỗi được chơi một cách rất nhiệt tình và tổ chức nhanh chóng bị tụt lại phía sau. Như với hầu hết mọi thứ khác, sự cân bằng cần được tuân thủ khi nói đến việc định hình một văn hóa. Mặc dù hiệu suất rất quan trọng, song các tổ chức cần làm tốt việc đánh giá sự nhanh nhạy, làm việc theo nhóm, sự cộng tác và chấp nhận rủi ro đã được tính toán. Định hướng cho việc thực thi phụ thuộc vào những cuộc thảo luận thẳng thắn về thất bại, mà trên thực tế là các điểm dữ liệu thực sự cần nghiên cứu, học hỏi và cải thiện trong tương lai.

• *Lâm tưởng 5: Việc thực thi cần được định hướng từ lãnh đạo cấp cao:* Chúng ta đều nhận thức được về các CEO có tầm nhìn, người mà thông qua sức mạnh của ý chí và tài năng khác thường, có thể hướng lái một công ty vượt qua ngay cả hành trình cam go nhất. Nhưng họ chỉ là số ít hiếm có và có lẽ mang tính huyền thoại nhiều hơn thực tế. Trên thực tế, việc trao quyền hành thực thi độc quyền vào tay CEO rất có thể sẽ dẫn đến kết quả là hiệu suất kém hơn, biểu hiện bằng việc ra quyết định chậm chạp – do đó có thể bỏ lỡ các cơ hội tiềm năng khi chúng đến – và sự leo thang của những xung đột nhỏ nhất thường xuyên gây lãng phí thời gian thực thi vốn vô cùng khan hiếm. Trách nhiệm của việc thực thi phải được phân phối trong toàn bộ doanh nghiệp, điều này tất nhiên đòi hỏi bạn phải dàn xếp thích đáng với những rào cản hiện diện trong bốn lâm tưởng đã nêu trước đó.

Tổ chức để thích ứng với những thực tế mới

Không có gì bí mật khi nhân khẩu học của lực lượng lao động toàn cầu đang thay đổi đáng kể, trở nên trẻ hơn, già hơn một cách đồng thời và phong phú hơn. Thế hệ Thiên niên kỷ, những người sinh ra trong khoảng những năm đầu thập niên 1980 đến đầu thập niên 2000, giờ đây trở thành một nửa của lực lượng lao động và tỷ lệ đó đang tăng lên nhanh chóng. Khát khao sự nghiệp của họ đã được ghi nhận rất rõ: một môi trường cam kết không ngừng học hỏi, một trải nghiệm công việc mang lại nhiều ý nghĩa và mục đích, một con đường sự nghiệp năng động và đáng để theo đuổi. Ở đầu kia là thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh, một nhóm khổng lồ có số lượng đang giảm nhưng vẫn giữ được kiến thức và năng lực tổ chức rất tốt. Rất nhiều người hiện vẫn làm việc ở độ tuổi 70, thậm chí 80, trong khi đối mặt với những thách thức trong các vai trò mới như cố vấn, huấn luyện viên và cấp dưới là những đồng nghiệp trẻ hơn. Cuối cùng, với sự toàn cầu hóa các doanh nghiệp hiện đại, lực lượng lao động của chúng ta thể hiện sự đa dạng về giới tính và văn hóa hơn.

Do những yếu tố này và vô số lực lượng khác đang lặn lội thách thức các nhà lãnh đạo, rất nhiều tổ chức đang thay đổi cấu trúc từ các mô hình truyền thống, phân cấp và chức năng sang những đội nhóm linh hoạt, kết nối với nhau. Trong *Human Capital Report (Báo cáo Quỹ Nhân lực)* của Deloitte năm 2016, 92% số người được hỏi đã đánh giá thiết kế của tổ chức là ưu tiên hàng đầu, trong khi gần một nửa (45%) cho rằng các công ty của họ đang trong quá trình hoặc lên kế hoạch tái cấu trúc.¹⁸

Để hình dung về sự thay đổi trong thiết kế đang diễn ra, hãy thử nghĩ về bộ phim yêu thích của bạn. Hầu như mọi bộ phim được sản xuất bởi các cá nhân và một nhóm nhỏ chuyên gia (người viết kịch bản, nhà sản xuất, thiết kế bối cảnh, đạo diễn hình ảnh, thiết kế phục trang, v.v.) tập hợp lại cùng nhau trong suốt quá trình sản xuất, sau đó chuyển sang nhiệm vụ mới khi bộ phim đã hoàn thành. Chúng ta đang được chứng kiến điều hoàn toàn tương tự trong các công ty: Mạng lưới các đội nhóm được định hình để giải quyết những vấn đề cụ thể của doanh nghiệp và khi thách thức được giải quyết thành công, nhóm giải thể và các thành viên của nó được bổ nhiệm vào những đội nhóm khác. Những thách thức mà các đội nhóm nói trên gặp phải chính là liên kết trực tiếp với các mục tiêu của doanh nghiệp, từ đó đảm bảo kết nối tới việc thực thi. Chúng tôi cảm thấy OKRs rất phù hợp cho xu hướng phát triển này trong tư duy tổ chức và sẽ thảo luận về nhân tố cơ bản của chúng ta trong phần lợi ích.

Thách thức về duy trì tăng trưởng

“Phát triển hay là Chết” là một ý tưởng được lặp đi lặp lại rất nhiều trong các phòng họp tại Hoa Kỳ và trên khắp thế giới. Hãy hỏi các giám đốc điều hành về những ưu tiên cao nhất của họ, bổ sung vào sự thực thi mà chúng tôi đã nêu ở trên, bạn chắc chắn sẽ nghe từ “tăng trưởng” bật ra một cách cuồng nhiệt từ miệng họ. Trên thực tế, ước tính cho thấy hơn 90% kế hoạch chiến lược khao khát tăng trưởng trong doanh thu. Ý tưởng về tăng trưởng rất hấp dẫn và lôi cuốn, không chỉ vì trong nhiều trường hợp công ty sống

sót dựa trên sự tăng trưởng mà còn bởi hầu hết giám đốc điều hành vô cùng lạc quan khi đề cập đến triển vọng tăng trưởng mà công ty phải đối mặt. Trong một khảo sát 377 giám đốc điều hành, những người trả lời nhìn thấy các cơ hội ở khắp mọi nơi: 50% đề cập tới “cơ hội to lớn” ở thị trường Bắc Hoa Kỳ, 65% ở châu Âu và hơn 85% ở châu Á.¹⁹

Thật tuyệt vời khi lạc quan, nhưng khi thực tế lộ diện thì chúng ta thường đau đớn (hãy nghĩ về cú đấm từ Mike Tyson). Mặc dù các giám đốc điều hành trên toàn cầu đều hy vọng có thể chớp lấy những cơ hội tăng trưởng, nhưng có rất ít công ty có thể duy trì tăng trưởng có lãi trong dài hạn (thậm chí trung hạn). Trong những năm cuối thập kỷ 2000, chỉ có 9% số công ty trong một nghiên cứu đạt được thậm chí chỉ một con số khiêm tốn về tỷ lệ tăng trưởng (5,5%) trong khi vẫn kiểm soát chi phí vốn của họ. Một nghiên cứu khác về chủ đề quan trọng này đã có được các kết quả nhất quán: Chỉ 8% thuộc 5.000 công ty trong ví dụ đạt được tăng trưởng ít nhất 5% hằng năm.²⁰

Điều gì đã khiến rất nhiều tổ chức sầy chân vấp ngã, hoặc sụp đổ trên con đường phát triển? Như đã lưu ý, điều thú vị không phải là việc thiếu cơ hội để dự đoán tiềm năng tăng trưởng. Trên thực tế, khi được hỏi, hơn 75% số giám đốc điều hành sẽ viện dẫn các yếu tố có liên quan đến tính hiệu quả của tổ chức, chẳng hạn: sự phức tạp quá mức (hãy nhớ lại thảo luận của chúng ta trong phần nói về sự thực thi liên quan đến số lượng áp đảo các khái niệm mà nhân viên phải tuân theo và được kỳ vọng sẽ hiểu), các nền văn hóa không thích rủi ro (có khả năng do sự tập trung quá mức vào hiệu suất như chúng tôi đã ghi nhận) và sự khó khăn trong việc đạt được sự tập trung đầy đủ. OKRs có thể giúp bạn vượt qua từng khó khăn này.

Nguy cơ của sự đột phá

Bạn quan tâm đến việc bắt đầu một công ty mới? Đây là một thống kê nghiêm túc có thể khiến bạn nản chí: Nghiên cứu gần đây cho thấy tuổi thọ của các công ty Hoa Kỳ chỉ vón vẹn sáu năm.²¹ Điều này không cho bạn đủ

thời gian để tạo nên sự ảnh hưởng. Và ngay cả khi bạn may mắn có đủ (thời gian) để có cơ hội sống sót, riêng việc giữ cho đầu của bạn “nổi trên mặt nước” cũng đã là thách thức bởi bạn có nhiều khả năng sẽ bị sự gián đoạn đe dọa.

Khi nói đến sự đột phá, hầu hết chúng ta đều liên tưởng tới những công ty đổi mới như Uber hoặc Airbnb. Tuy nhiên, nói đúng ra, Uber, không phải là một đổi mới mang tính đột phá. Sự đột phá mô tả một quá trình mà qua đó một người chơi nhỏ hơn với nguồn lực ít hơn có thể thách thức thành công các doanh nghiệp đang nắm thị trường. Họ làm được vậy là nhờ việc nhắm mục tiêu vào các phân khúc bị bỏ qua, đề xuất những chức năng phù hợp hơn (thường có giá thấp hơn). Các công ty đương nhiệm thường bỏ qua động thái này và cuối cùng, những người mới tham gia thị trường cung cấp được hiệu suất mà khách hàng yêu cầu trong khi vẫn giữ được các lợi thế (chủ yếu là chi phí thấp hơn) giúp thúc đẩy thành công ban đầu của họ.²² Về mặt kỹ thuật, Uber không làm vậy, nhưng điều đó không ngăn việc họ thay đổi ngành taxi mãi mãi.

Thay vì gọi là sự đột phá, chúng ta có thể đặt tên cho những thay đổi mà Uber và các công ty khác mang lại là “những đổi mới mô hình doanh nghiệp”, tuy nhiên, bất kể thuật ngữ nào đã được sử dụng thực tế, vẫn có những công ty tham vọng (thậm chí cực kỳ tham vọng) mà bạn chưa từng nghe thấy, những người mà tại thời khắc này đang âm mưu đánh cắp thị phần của bạn. Không ngành nào có thể miễn nhiễm với cuộc tấn công này. Hãy xem xét các công ty vận chuyển. Họ đối mặt với một mối đe dọa độc nhất vô nhị: công nghệ in 3-D. Khi nhiều nhà sản xuất lựa chọn in các bộ phận và sản phẩm ở dạng hoàn thiện tại chỗ, các lô hàng được vận chuyển bằng đường hàng không, đường biển và đường bộ sẽ giảm mạnh. Người ta ước tính có tới 41% doanh nghiệp vận tải bằng đường hàng không, 37% vận tải qua các container bằng đường biển và 25% giao hàng bằng xe tải bị tổn thương bởi công nghệ in 3-D.²³ Với mối đe dọa không thể phủ nhận, điều sống còn là các doanh nghiệp phải nắm bắt một cách nhanh nhạy và sở hữu

khả năng để nhanh chóng sửa đổi mô hình kinh doanh của họ dựa trên những thông tin mới. Một lần nữa, chúng tôi tin rằng OKRs sẽ chứng minh được lợi ích trong nhiệm vụ này.

Gắn kết nhân viên

Báo chí thừa mứa những câu chuyện liên quan đến “cuộc chiến tranh giành tài năng” trên thế giới giữa các tập đoàn đang phấn đấu để tích trữ cho đội ngũ của mình những nhân viên tài giỏi, thông minh và gắn kết nhất. Có một thực tế đơn giản là không tổ chức nào có thể thành công mà không sở hữu những đội nhóm đầy kỹ năng và động lực làm việc trong sự liên kết với các mục tiêu tổng thể. Các tính từ mô tả sự gắn kết gây ra sự chú ý lớn nhất. Nói thẳng ra, chúng ta đang đối mặt với một cuộc khủng hoảng về sự gắn kết.

Trước khi chúng tôi trình bày một loạt số liệu thống kê để củng cố luận điểm này, hãy định nghĩa khái niệm, bởi có nhiều người dùng nhầm lẫn giữa gắn kết là gì và không là gì. Trước hết, gắn kết không đại diện cho sự hạnh phúc của nhân viên và lớn hơn sự hài lòng của nhân viên. Kevin Kruse, tác giả cuốn *Engagement 2.0* (tạm dịch: *Gắn kết 2.0*), định nghĩa gắn kết như là một cam kết về cảm xúc mà một nhân viên có đối với tổ chức và các mục tiêu của nó.²⁴ Cam kết về cảm xúc này có nghĩa là những nhân viên đã gắn kết thực sự chăm sóc cho công việc và công ty. Họ không làm việc chỉ vì tiền lương hay vì sự thăng tiến, mà làm việc một cách nhiệt tình vì các mục tiêu của tổ chức. Khi nhân viên quan tâm – khi họ thực sự gắn kết – họ chủ động nỗ lực.

Dưới đây là một ví dụ đơn giản nhưng gây ấn tượng mạnh mà chúng tôi đã quan sát được tại một tổ chức khách hàng. Chúng tôi đã lên lịch trình để gặp CEO của một chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh nhỏ ở phía Nam California. Địa điểm của cuộc họp là một trong các nhà hàng của họ và chúng tôi đã đến khá sớm. Các nhân viên đều không biết chúng tôi, vì vậy, chắc chắn không có động lực để họ cố gắng và gây ấn tượng với chúng tôi

bằng mọi cách. Tại một thời điểm, chúng tôi nhận thấy một nhân viên chạy về phía cửa ra vào. Suy nghĩ đầu tiên của chúng tôi là ai đó đã cố gắng rời đi mà không thanh toán, nhưng trên thực tế, chúng tôi đã sai. Khi đến gần cửa, nhân viên này cúi xuống và nhặt một chiếc giấy ăn đã bỏ đi. Anh ấy bỏ chiếc giấy ăn này vào thùng rác và quay lại phía sau quầy để hỗ trợ khách hàng kế tiếp. Bạn có thể nói rằng anh ấy chỉ đơn giản là làm công việc của mình, nhưng một lần nữa, không ai trông thấy. Anh ấy đã có thể dễ dàng mặc kệ tờ giấy ăn nằm trên sàn, nhưng lại linh hoạt bước ra khỏi quầy làm việc để giữ cho nhà hàng được sạch sẽ. Thật không may, số lượng nhân viên gắn kết tại Hoa Kỳ và trên thế giới đang ở mức thấp – các báo cáo Gallup cho thấy chỉ có 13% lực lượng lao động toàn cầu có mức gắn kết cao. Tại Hoa Kỳ, con số này vào khoảng 30%. Và điều này tạo ra một hình phạt thực sự – theo một vài ước tính, chi phí cho mức gắn kết thấp là 17.000 đô-la tính trên mỗi nhân viên mỗi năm vì mất năng suất, vắng mặt, v.v.. 17.000 đô-la có vẻ không quá lớn, vì vậy hãy khuếch đại nó bằng cách suy luận điều đó cho toàn bộ lực lượng lao động của Hoa Kỳ. Khoảng 450-550 tỷ đô-la Mỹ cho việc mất năng suất mỗi năm. Nhưng chúng tôi tin rằng có thể còn có một chi phí lớn hơn nữa – không có khả năng đóng góp một cách hiệu quả cho việc thực thi chiến lược. Các nhân viên không gắn kết không sẵn sàng sử dụng những nỗ lực linh hoạt cần thiết để cảm nhận về các cơ hội mới, tính toán rủi ro, hoặc đề xuất những thay đổi mô hình kinh doanh có thể giúp công ty của họ vượt lên trên các đối thủ.

Tin tốt là các tổ chức nhận ra được những gì đang bị đe dọa trong trận chiến này và có mở rộng nỗ lực đáng kể để tăng cường gắn kết. Các khảo sát hằng năm về mức độ hài lòng và sự gắn kết của nhân viên đang được dần loại bỏ, thay vào đó là những công cụ lắng nghe nhân viên như khảo sát nhanh, các công cụ xã hội ẩn danh và có lẽ quan trọng nhất là hộp riêng cũng như nhận phản hồi từ cấp quản lý.²⁵

Chúng tôi đã đặt một số thách thức đáng để cân nhắc trong các trang trước đó. May mắn thay, như chúng ta đã ám chỉ, OKRs có thể hỗ trợ bạn vượt

qua những rào cản này và đưa bạn đến một quỹ đạo thành công bền vững. Hãy cùng xem xét một vài trong số nhiều lợi ích của phương pháp OKRs.

LỢI ÍCH CỦA OKRS

Chính hành động nghiên cứu và sử dụng thực tiễn đo lường cũng như giám sát chính thức là thứ mang lại lợi ích, như đã được chứng minh bằng một nghiên cứu mới đây về 30.000 doanh nghiệp tại Hoa Kỳ được Trung tâm thống kê dân số phục vụ nghiên cứu kinh tế của Hoa Kỳ thực hiện. Theo các tác giả, các công ty có những hoạt động quản lý có cấu trúc tập trung vào việc giám sát hiệu suất và mục tiêu có các kết quả tài chính tốt hơn đáng kể so với những công ty không sử dụng các đo lường như vậy.²⁶ Vì vậy, chỉ cần thiết lập một chương trình OKRs, bạn đã có thể tăng tỷ lệ thành công tài khóa của mình. Lợi nhuận của công ty sẽ làm hài lòng bạn, hội đồng quản trị và các kế toán viên, nhưng bên cạnh đó là một số lợi ích bổ sung cũng rất quan trọng mà bạn có thể mong đợi từ việc triển khai OKRs được xây dựng tốt.

OKRs rất dễ hiểu – Sự gia tăng tín nhiệm và sử dụng

Tại California, nơi chúng tôi sinh sống, có một nhà hàng burger được nhiều người yêu thích tên là In-N-Out. Nếu bạn từng được hưởng niềm vui từ các món ăn, tuyệt hảo hơn hầu hết những món ăn nhanh khác, bạn có lẽ đang chảy nước miếng khi đọc những dòng này. Một trong nhiều lý do mà In-N-Out chiếm được một lượng người hâm mộ cuồng nhiệt như vậy chính là sự đơn giản của thực đơn, chỉ bao gồm bánh burger, khoai tây chiên, khoai tây lắc và đồ uống. Chỉ thế thôi. Không giống như nhiều nhà hàng có bảng thực đơn kín mít với nhiều mục mà bạn phải dùng tới 20/15 thị lực chỉ để đọc chúng.

Hãy xem xét OKRs “Quản lý hiệu suất của bạn theo kiểu InN-Out”. Một trong những lợi ích lớn nhất mà phương pháp này đề cao là tính đơn giản tuyệt đối của nó, bắt đầu bằng nguyên tắc phân loại. Về cơ bản, chỉ cần hai

khái niệm: các mục tiêu và kết quả then chốt. Những phương pháp tiếp cận khác để quản lý hiệu suất và thực thi chiến lược tràn ngập các thuật ngữ chuyên môn, có khả năng gây nhầm lẫn cho những nhân viên đang bị bao vây bởi các sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và KPI, như chúng tôi đã lưu ý khi thảo luận về làm tương thực thi thứ ba (Tuyên truyền xong là mọi người sẽ hiểu).

Chúng tôi đã làm việc với những khách hàng mà chỉ sau một buổi đào tạo ngắn đã ngay lập tức sử dụng chính xác các thuật ngữ và tạo ra những mục tiêu cũng như kết quả then chốt có ý nghĩa. Một lần nữa, như đã lưu ý trong phần trước, còn nhiều thứ hơn trong mô hình và chúng tôi sẽ bao quát một cách sâu sắc, nhưng trong trường hợp để nhóm của bạn chấp thuận và hỗ trợ bất kỳ chương trình nào, bước đầu tiên quan trọng là nắm vững từ vựng. OKRs khiến điều đó trở nên dễ dàng. Đây là cách mà Rick Klau của Google Ventures mô tả nó:

Khi đang hoạt động tốt trong công ty của bạn, OKRs sẽ giống như thể mọi người đều có được sự lưu loát trong một ngôn ngữ mới. Mọi nhân viên đều quen thuộc với một từ vựng thông dụng và hiểu cách từ vựng này mô tả những gì quan trọng (và không quan trọng) nhất đối với công ty. Chỉ sau một vài quý dựa vào OKRs để thiết lập và quản lý mục tiêu, những người trong công ty phát triển siêu năng lực riêng biệt: khả năng dự đoán tương lai, khả năng của người sáng lập hoặc CEO của công ty khi dự phần trong mọi cuộc thảo luận quan trọng, thậm chí (đặc biệt) khi họ không ở đó, và khả năng nói không.²⁷

Một nhịp điệu ngắn hơn thúc đẩy sự nhanh nhạy và sẵn sàng thay đổi

Mặc dù vẫn có chỗ dành cho sự tùy chỉnh khi triển khai, hầu hết các học viên OKRs sẽ thiết lập mục tiêu hằng quý. Việc thiết lập thường xuyên các ưu tiên này rất quan trọng. Khi tốc độ thay đổi trong và ngoài doanh nghiệp tăng nhanh, điều thiết yếu là thông tin mới sẽ được nắm bắt, phân tích và

chuyển đổi thành kiến thức có thể được sử dụng để đổi mới và có khả năng thay đổi chiến lược hoặc kế hoạch kinh doanh. Sẽ khó làm như vậy nếu bạn đang chỉ đặt mục tiêu hằng năm. Có một độ trễ như vậy giữa sự cố có thể khiến doanh nghiệp của bạn bị lung lay và phản ứng của bạn đối với sự kiện đó, cho thấy bạn hoàn toàn cứng nhắc cũng như không chuẩn bị.

Việc thiết lập mục tiêu thường xuyên cũng thiết lập một kỷ luật có thể đang bị thiếu trong một tổ chức. Việc chủ động học hỏi và đưa ra quyết định phụ thuộc vào các đánh giá thường xuyên và tập trung về những gì đang diễn ra trong công ty của bạn cũng như hoàn cảnh môi trường xung quanh. Bằng cách cập nhật OKRs mỗi quý, bạn đang xây dựng một cơ cấu tổ chức sẽ trở nên mạnh mẽ hơn khi sử dụng nó, cho phép bạn sẵn sàng cho các lực lượng của sự thay đổi và đột phá không thể tránh khỏi.

Cuối cùng, những bằng chứng gần đây cho thấy việc thiết lập mục tiêu thường xuyên hơn có tác động tích cực đến kết quả tài chính. Deloitte báo cáo rằng các công ty đặt mục tiêu hằng quý có khả năng trở thành một trong những công ty thuộc nhóm 25% dẫn đầu cao gấp bốn lần.²⁸

OKRs đòi hỏi phải tập trung vào những gì quan trọng nhất

Có lẽ nguồn lực khan hiếm trong bất kỳ công ty nào chính là nhận thức của nhân viên. Hãy nghĩ về sự cạnh tranh khốc liệt đang giành giật tài nguyên đó trong thế giới 24/7 ngày nay: các mục tiêu của công ty, mục tiêu đơn vị, mục tiêu thành tích cá nhân, những cuộc họp bạn đến trễ và không chuẩn bị, xu hướng ngành, mối quan tâm nghề nghiệp, vấn đề gia đình, phương tiện truyền thông xã hội, điểm số từ trò chơi đêm qua, v.v.. Không còn nghi ngờ gì nữa, chúng ta đang sống trong một thế giới quá nhiều tiếp cận tới mọi thứ. Nhưng có một điều phải vượt lên trên mớ cạnh tranh đó, là kiến thức và sự hiểu biết về những gì quan trọng nhất đối với công ty (và sự đóng góp của mỗi nhân viên cho điều đó) ngay bây giờ. OKRs yêu cầu bạn phải tách bạch các ưu tiên chủ yếu nhất và dành sự tập trung cho tập hợp con hạn chế của các biến số tiềm năng liên quan đến việc điều hành bất kỳ công ty nào.

Khi được hỏi về những gì mình đã học được từ Google để áp dụng cho Twitter, Dick Costolo, cựu CEO của Twitter, trả lời: “Những điều tôi thấy ở Google mà tôi đã áp dụng tại Twitter một cách rõ ràng là OKRs – các mục tiêu và kết quả then chốt. Đó là một cách tuyệt vời để giúp tất cả mọi người trong công ty hiểu được điều gì quan trọng và cách bạn dự định đo lường những điều quan trọng. Về cơ bản, đây là một phương pháp tuyệt vời để truyền đạt chiến lược và cách bạn sẽ đo lường chúng.”²⁹

Là một giám đốc điều hành hoặc người quản lý, bạn đã phải đối mặt với một loạt lựa chọn có thể được tóm gọn trong hai từ: có hay không? Chúng ta có xây dựng một nhà máy mới ở nước ngoài không? Chúng ta có thuê kỹ sư ngôi sao có tiếng xấu đó không? Chúng ta có bật đèn xanh cho chiến dịch marketing mới không? Có một chuỗi các câu hỏi không ngừng phải được trả lời trong câu khẳng định hoặc phủ định. Bằng cách hướng sự chú ý đến các ưu tiên tuyệt đối của mình, bạn sẽ chiến thắng ở hai mặt trận: xác định điều gì quan trọng nhất và theo mặc định, cung cấp cho chính bạn những lý lẽ thích hợp để nói không với nhiều sáng kiến không phù hợp với mục đích của bạn (dù rất muốn).

Minh bạch đẩy mạnh sự liên kết đa chức năng

Trước đó trong chương này, chúng ta đã thảo luận về cách các tổ chức đang thiết kế lại phương thức hoàn thành công việc bằng cách trao thẩm quyền và thách thức khắc phục những vấn đề cụ thể cho các nhóm nhỏ, sau đó giải tán sau khi nhiệm vụ đã hoàn thành. Dù một nhóm đang cố gắng giải quyết bất kỳ vấn đề kinh doanh nào, gần như chắc chắn giải pháp tiềm năng không chỉ nằm tại một nhóm, mà thực tế phụ thuộc vào sự hợp tác với một nhóm (hoặc nhiều nhóm) khác trong công ty. Do đó, trong thế giới được kết nối của chúng tôi, điều bắt buộc là các nhóm phải có tầm nhìn vào những mục tiêu hiệu suất của các nhóm khác. OKRs khuyến khích sự minh bạch này trong toàn bộ tổ chức.

Một chương trình OKRs hiệu quả hoạt động trên nhiều cấp độ: Có các mục tiêu cấp công ty và những kết quả then chốt được đưa ra. Các phòng ban hoặc đơn vị kinh doanh (cấu trúc hoặc cách gọi của bạn có thể khác) có OKRs và cá nhân cũng có thể có OKRs. Thành phần của OKRs ở mỗi cấp độ không bị giới hạn ở các lợi ích trong lĩnh vực của họ. Ngược lại, một bộ OKRs được phát triển tốt nên bao gồm các mục tiêu và kết quả then chốt thúc đẩy (và giải thích) sự cộng tác với những nhóm khác mà bạn nhờ cậy, hoặc ngược lại, dựa vào bạn để dẫn đến các kết quả. OKRs nên minh bạch đúng theo lý tưởng trong toàn bộ tổ chức, nghĩa là tất cả mọi người đều có thể thấy những gì người khác đang đo lường và cung cấp sự phản hồi cũng như đóng góp. Điều này cung cấp nhiên liệu cho sự cộng tác, liên kết và cuối cùng, sự thực thi chiến lược.

OKRs tạo điều kiện cho đàm thoại tập trung và thúc đẩy sự gắn kết

Có một câu danh ngôn về sự nghiệp được trích dẫn nói rằng mọi người không rời bỏ công ty, họ rời bỏ các nhà quản lý. Điều này đã trở thành triết lý nhân sự trong một thời gian và các công ty, một cách tự nhiên, đã cố gắng khắc phục tình hình bằng cách xây dựng các chương trình phát triển lãnh đạo, cung cấp đào tạo độ nhạy cảm và đưa vào phản hồi 360 độ. Những điều này và các biện pháp can thiệp khác đã được thiết kế để cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên và người quản lý, đồng thời giảm thiểu rủi ro tài năng rời bỏ công ty. Chỉ có một vấn đề duy nhất. Câu danh ngôn cũ là không đúng, ít nhất là không phù hợp với khảo sát của hơn 7.000 thành viên LinkedIn thuộc năm quốc gia.

Theo những người được hỏi, lý do chính để bỏ ra làm việc tự do là vì thiếu cơ hội thăng tiến. Con số này nhiều gấp ba lần số người cho rằng mối quan hệ không tốt với cấp trên của họ là nguyên nhân chính để rời đi.³⁰ Tin vui cho người sử dụng OKRs là cho dù người lao động bỏ việc vì nguyên nhân nào, việc sử dụng OKRs có thể làm giảm khả năng của cả hai.

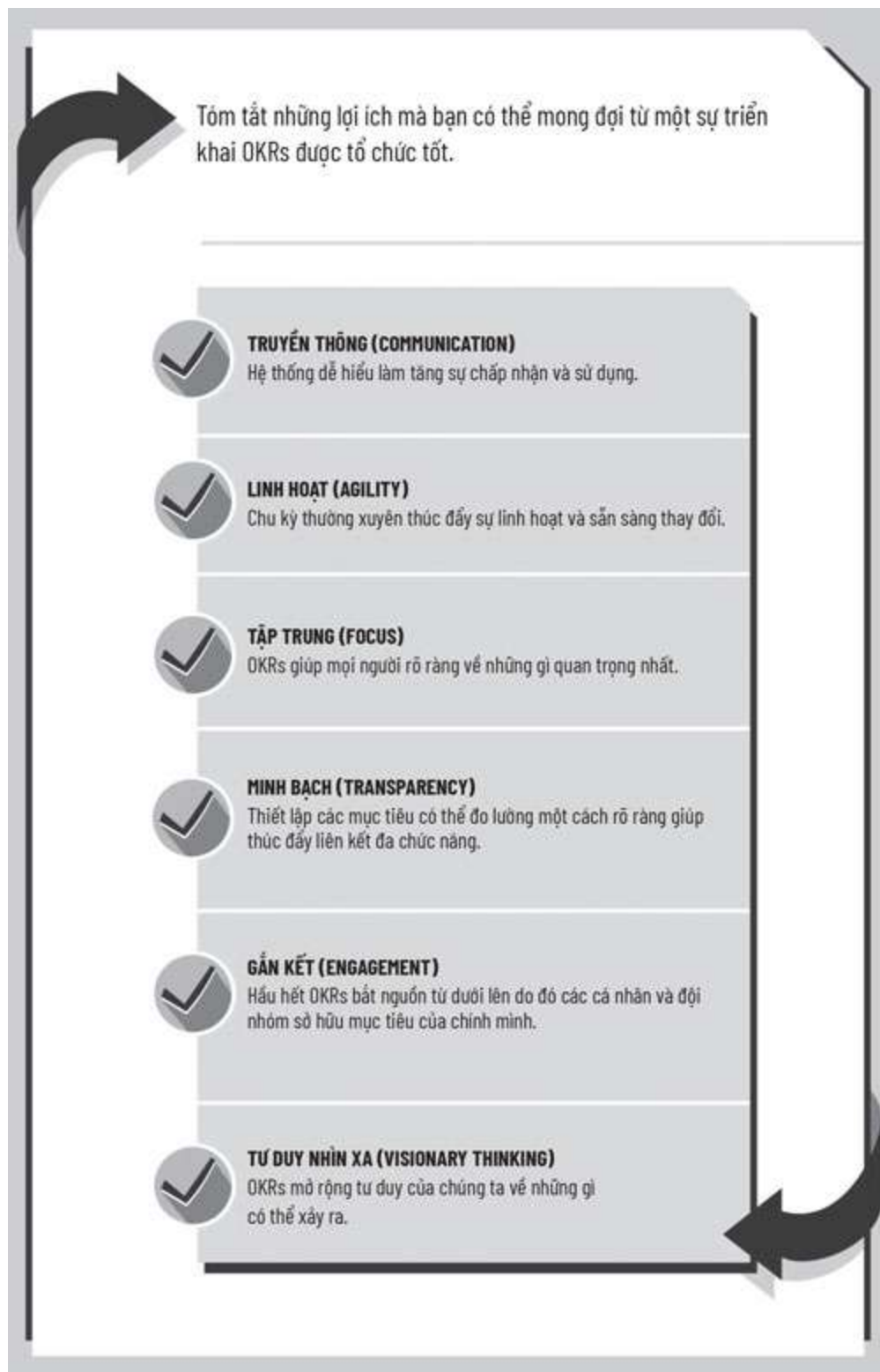
OKRs không phải là cách làm ép từ trên xuống với các mục tiêu được truyền đạt một chiều, như thể được khắc trên bia đá, cho các đơn vị và bộ phận cấp thấp hơn, những người được kỳ vọng sẽ thực hiện nghiêm túc, bất kể ý kiến của họ là gì. Trong thực tế, sự khác biệt quan trọng của mô hình này là tập trung vào sự tham gia của mọi người. Điều này kỳ vọng rằng các cá nhân sẽ có tiếng nói chính đáng trong những mục tiêu và kết quả then chốt được chọn, phản ánh sự pha trộn giữa việc thiết lập mục tiêu từ trên xuống và từ dưới lên. Có cơ hội đóng góp một cách có ý nghĩa vào những gì bạn sẽ phải chịu trách nhiệm giúp bạn tiến một bước dài trong việc tăng cường sự gắn kết. Và sau đó, khi kết quả được trình bày, cơ hội tham gia một cuộc thảo luận có ý nghĩa, được thực hiện trên tinh thần tìm hiểu, cũng thúc đẩy sự tự tin và chứng minh cho cấp trên về sự sẵn sàng của nhân viên cho cấp độ tiếp theo trên nấc thang công ty. Hiện tượng này đã được chứng minh tại Sears Holding, nơi OKRs được áp dụng kể từ năm 2014. Nhân viên sử dụng OKRs có khả năng được thăng chức nhiều gấp ba lần rưỡi.³¹

OKRs thúc đẩy tư duy nâng tầm nhìn xa

Carol Dweck là một giáo sư tại trường Đại học Stanford, nổi tiếng với nghiên cứu về động lực và cụ thể hơn là tư duy. Bà cho rằng mọi người có thể được chia thành hai nhóm. Một số cá nhân tin rằng thành công của họ là kết quả của khả năng bẩm sinh và được cho là có tư duy “cố định”. Những người còn lại cho rằng thành công là kết quả của sự chăm chỉ, kiên trì và quyết tâm. Họ được cho là sở hữu tư duy “tăng trưởng”. Những người có tư duy cố định sợ thất bại vì họ cảm thấy đó là một cuộc tấn công vào các khả năng cơ bản của mình, trong khi những người có tư duy phát triển nắm lấy thất bại, nhận ra đó đơn giản chỉ là một điểm dữ liệu và là cơ hội để học hỏi, cải thiện.

Theo kinh nghiệm khi làm việc với các khách hàng trên toàn cầu và có phần hào phóng trong việc sử dụng khái niệm của chúng tôi, các tổ chức có thể được phân loại tương tự theo sự khác biệt này. Những tổ chức “chịu đựng”

một tư duy cố định thường sẽ từ bỏ các cơ hội liên quan đến rủi ro, chủ yếu là do nỗi sợ thất bại. Trong khi đó, các tổ chức khác, tiêu biểu cho mô hình tăng trưởng, thích thú với thất bại, nắm bắt tinh thần thất bại và học hỏi một cách nhanh chóng. Chúng tôi tin rằng để cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay, phận sự của tất cả các công ty là phải chấp nhận tư duy tăng trưởng và làm như vậy có nghĩa là bước ra khỏi bất kỳ vùng an toàn được xác định trước nào và tạo ra những mục tiêu táo bạo. Bất kỳ OKRs nào chỉ bắt chước hiện trạng không chỉ không hiệu quả, mà còn có khả năng khiến cho những nhân viên tài năng tìm kiếm ý nghĩa và mục đích trong công việc của họ trở nên thờ ơ. Các mục tiêu và kết quả then chốt là nhằm mở rộng tổ chức, thách thức các nhóm suy nghĩ lại về bản chất của cách thức thực hiện công việc. Những lợi ích của OKRs được tóm tắt trong Hình 1.4.



Hình 1.4: Tại sao lại là OKRs?

2

CHUẨN BỊ CHO HÀNH TRÌNH OKRS CỦA BẠN

TẠI SAO BẠN TRIỂN KHAI OKRs?

Trong chương trước, chúng tôi đã sử dụng cụm từ *tiếp cận quá mức*. Tác giả sách bán chạy nhất kiêm nhà nghiên cứu Marcus Buckingham đã đặt ra thuật ngữ này để mô tả tình trạng hiện tại của chúng ta, trong đó mọi người đều có quyền truy cập mọi thứ, mọi lúc, mọi nơi.¹ Ở nhà, tại nơi làm việc và nơi vui chơi, chúng ta liên tục phải tiếp nhận những làn sóng thông tin: tin tức, giải trí, thông điệp marketing – những làn sóng không có hồi kết. Khi thời gian và sự chú ý trở nên thiếu hụt, một trong những thách thức lớn nhất của cuộc sống đầu thế kỷ 21 là cố gắng không bị nhiễu thông tin.

Do đó, câu hỏi đầu tiên bạn phải trả lời khi bắt tay triển khai OKRs là: “Tại sao chúng ta sử dụng OKRs vào lúc này?”. Nếu đội nhóm không hài lòng với câu trả lời của bạn, họ sẽ khó gạt những ưu tiên hiện tại sang một bên và dành cam kết cần thiết để thực hiện OKRs (hoặc bất kỳ loại hình thay đổi nào) thành công. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên khi bạn xem xét các chương trình thừa thãi có sẵn ở hầu hết doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp nhỏ. Gần đây chúng tôi đã làm việc với một công ty con của một tập đoàn quốc tế và trong ngày đầu tiên làm việc, rõ ràng có sự mơ hồ về việc OKRs sẽ phù hợp ra sao với cả đồng quy trình quản lý hiệu suất của họ. Khi chúng tôi hỏi về những phương pháp đang được áp dụng, họ đã kể

tên các phương pháp mục tiêu, kế hoạch hiệu suất cá nhân, phát triển lãnh đạo và thẻ điểm cân bằng. Các nhân viên hỏi rằng liệu OKRs có phải chỉ đơn giản là một phương pháp phức tạp hơn hay thực sự khác biệt và tạo ra giá trị thực. Câu chuyện này dẫn bạn đến một nhiệm vụ quan trọng: Trước khi bắt đầu với OKRs, hãy tạo một bản kiểm kê những hệ thống bạn hiện đang sử dụng để quản lý hiệu suất và kiểm tra kỹ lưỡng vị trí OKRs. Lý tưởng nhất là bạn chỉ đưa nó vào một hệ thống – một phiên bản của sự thật. Nếu nhiều hơn nữa, bạn chỉ đang chèn thêm sự phức tạp và nhầm lẫn. Tốt nhất, bạn chỉ nên có một hệ thống – một phiên bản của sự thật. Nếu nhiều hơn, bạn chỉ rước thêm phức tạp và nhầm lẫn.

Dưới đây là một vài câu trả lời có thể có cho câu hỏi “Tại sao lại là OKRs” mà bạn tuyệt đối *không* nên truyền tải tại cuộc họp toàn đội để thông báo về việc triển khai: “Chúng ta sẽ đi từ tốt đến tuyệt vời!”, “Chúng ta muốn trở thành người tiên phong trong hiệu suất”, “Bởi vì Google đã làm điều đó”. Hai lời giải thích đầu tiên không có gì ngoài những bình luận trống rỗng rất có thể chẳng có ý nghĩa gì đối với nhân viên và thậm chí có thể không thuyết phục chính người hoặc nhóm đã tạo ra chúng. Các từ ngữ này mơ hồ và có nhiều cách diễn giải, trong khi những gì bạn mong muốn khi chia sẻ lý do tại sao bạn lại triển khai OKRs là một thứ cụ thể. Lựa chọn cuối cùng, “Bởi vì Google đã làm điều đó”, có lẽ là nguy hiểm nhất. Rất có thể bạn sẽ xem xét việc áp dụng OKRs như là kết quả của những gì bạn đã nghe hoặc đọc về Google, LinkedIn, Zynga hoặc người dùng cao cấp khác. Tuy nhiên, bạn không phải Google hay bất kỳ công ty nào khác. Bạn hoàn toàn có thể hy vọng đạt được một số lợi ích mà các tổ chức thu được từ công cụ này, nhưng bạn vẫn phải xác định động lực duy nhất của mình.

OKRs nên giải quyết một vấn đề kinh doanh cụ thể mà bạn đối mặt. Một khác biệt khả dĩ là sử dụng chương trình này, ít nhất là một phần, để thúc đẩy nhận thức về các mục tiêu và chiến lược chung của công ty. Chúng tôi từng than thở về việc hầu hết nhân viên không thể liệt kê mục tiêu quan trọng nhất của công ty. Dưới đây là một minh họa khác về thực tế đó. Trong

một nghiên cứu, các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng 15% nhân viên không thể xác định ngay cả một trong ba mục tiêu hàng đầu được các lãnh đạo xác định là chìa khóa thành công. 85% còn lại gọi tên những gì mà họ cảm thấy là mục tiêu chính, nhưng nó thường chẳng liên quan tới những gì các giám đốc điều hành đã trình bày. Nghiên cứu tiếp tục đề xuất rằng bạn càng cách xa những vị trí đứng đầu tổ chức, thì sự rõ ràng và nhận thức về khát vọng của công ty càng thấp.² Có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên, mức độ nhận thức thấp về mục tiêu, ngay cả với những người tán thành sự công nhận mục tiêu chính của công ty, cho thấy mức độ cam kết thấp liên quan đến việc đạt được mục tiêu đó. Khoảng một nửa số người được hỏi đã trả lời rằng họ có nhiệt huyết với mục tiêu này, có nghĩa là ít nhất một nửa số nhân viên chỉ đơn giản là thực hiện công việc hằng ngày của họ với ít nỗ lực hoặc gắn kết. OKRs, như chúng tôi đã trình bày trong Chương 1, thúc đẩy tập trung vào những gì thực sự quan trọng và do đó là một công cụ hỗ trợ nổi bật trong việc khắc phục việc thiếu nhận thức về mục tiêu.

Tuy nhiên, cuối cùng, chỉ bạn mới có thể xác định chính xác lý do tại sao OKRs là câu trả lời thích hợp cho tổ chức của mình tại thời điểm này. Chúng tôi khuyên bạn nên dành thời gian xem xét một cách cẩn thận câu hỏi này và phát triển một câu trả lời thuyết phục với toàn bộ nhóm, từ các giám đốc điều hành đến phân xưởng sản xuất. Chúng tôi sẽ đề nghị bạn làm rõ lý do của mình trong hoàn cảnh phát triển của công ty. Công ty bạn có phải là người mới tham gia với hy vọng giành được thị phần? Hay công ty bạn là một doanh nghiệp đã phát triển, nhưng đang dễ bị tổn thương trước những sự đổi mới mô hình kinh doanh từ phía đối thủ cạnh tranh? Hãy phác thảo một cách sinh động những thách thức doanh nghiệp bạn đang gặp phải, chiến lược của bạn để đáp ứng chúng và cách OKRs sẽ được sử dụng để định hướng xuyên suốt cho bạn. Tăng trưởng và thay đổi nên được xem là một điều bắt buộc thay vì một lựa chọn.

SỰ BẢO TRỢ CỦA GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH: MỘT THÀNH PHẦN QUAN TRỌNG TRONG VIỆC TRIỂN KHAI OKRs

Cả hai chúng tôi đều nói chuyện tại các hội nghị trong ngành và ngoài việc chia sẻ kiến thức về OKRs cùng chiến lược với khán giả, chúng tôi cũng thích lắng nghe những người thuyết trình khác và học hỏi từ trải nghiệm độc đáo của họ. Chúng tôi đặc biệt quan tâm đến câu chuyện của các công ty riêng lẻ, trong đó phác thảo việc triển khai và bài học kinh nghiệm trên đường đi. Tất nhiên mỗi công ty sẽ đi qua một con đường hơi khác nhau và câu chuyện của họ sẽ phản ánh những sắc thái tinh tế trong hành trình đó. Tuy nhiên, một điểm chung mà tất cả các công ty đã đạt được thành công trong việc triển khai một chương trình thay đổi dưới bất kỳ hình thức nào là sự bảo trợ mạnh mẽ từ giám đốc điều hành, người cảm thấy thực sự nhiệt huyết, quyết tâm cam kết tới nỗ lực triển khai.

Chúng tôi đã liệt kê số lượng khổng lồ các tác nhân kích thích thu hút sự chú ý của chúng ta ngày nay và với bối cảnh khó khăn đó, thật dễ hiểu khi không có sáng kiến nào tồn tại được nếu không có sự bảo trợ từ giám đốc điều hành. Khi bị quá tải, chúng ta cần tìm kiếm các tín hiệu để giúp vượt qua sự lộn xộn và tập trung vào những gì thực sự quan trọng. Một tín hiệu mang tính chất sống còn như vậy là những gì các giám đốc điều hành của chúng ta (đặc biệt là giám đốc điều hành cấp cao) đang dành thời gian và sự chú ý. Có một câu nói cũ: “Nếu nó làm sếp tôi hứng thú, thì nó làm tôi mê.” Nếu các nhà lãnh đạo cấp cao thể hiện kiến thức về chương trình thay đổi và hỗ trợ nó bằng lời nói cùng hành động, bạn có thể chắc chắn là nhân viên sẽ làm theo. Tuy nhiên, khi các nhà lãnh đạo không quan tâm một cách rõ ràng đến chương trình thay đổi mới nhất, tại sao nhân viên lại phải dành thời gian công sức để hỗ trợ nó?

Trong cuốn sách *Confronting Reality* (tạm dịch: *Đối đầu với thực tế*), các tác giả Charan và Bossidy nêu rõ trường hợp bảo trợ từ cấp điều hành khá rõ ràng:

Lý do thường thấy cho sự thất bại của một sáng kiến là nó đã được ra mắt vội vã, hoặc vượt quá khả năng làm chủ nó của tổ chức. Đây là những gì

có xu hướng xảy ra: các nhà lãnh đạo công bố một chương trình mới táo bạo và sau đó rời bỏ nó, để lại công việc cho người khác. Không có sự thúc đẩy rõ ràng từ bên trên, chương trình sẽ đi lạc và trôi dạt. Sau tất cả, một sáng kiến là công việc bổ sung và mọi người thì đang ngập đầu trong công việc thường nhật. Rất ít người trong số họ có thể thực thi một cách nghiêm túc nếu sếp không làm. Cuối cùng, nỗ lực bị sa lầy và chết... Những kết quả thực tế không đến từ việc đưa ra thông báo hoành tráng về cách tổ chức sẽ thay đổi. Chúng đến từ các nhà lãnh đạo chu đáo, tận tụy, những người hiểu về các chi tiết của sáng kiến, mong chờ hiệu quả của nó đến với tổ chức, đảm bảo nhân viên có thể đạt được điều đó, ủng hộ nó toàn lực và truyền đạt sự cấp bách của nó tới mọi người.³

Câu trích dẫn này phải được làm thành một nhãn cảnh báo và dán vào bất kỳ tài liệu nào liên quan đến một sáng kiến thay đổi được đề xuất lưu hành tại tổ chức của bạn. Điều duy nhất còn thiếu là đoạn cuối này: Nếu bạn không có bảo trợ, đừng tiếp tục.

Xin sự bảo trợ từ cấp điều hành

Nếu bạn hào hứng về tiềm năng của OKRs để cung cấp giá trị cho công ty nhưng không có quyền quyết định phê duyệt việc triển khai, bạn sẽ đề nghị sự hỗ trợ của ít nhất một thành viên trong nhóm lãnh đạo cấp cao, tốt nhất là CEO. Dưới đây là một vài mẹo mà chúng tôi đã thấy các tổ chức sử dụng để đạt được hiệu quả lớn trong việc giành được lực kéo từ cấp điều hành cho một sáng kiến thay đổi:

- *Liên kết OKRs với một thứ gì đó mà giám đốc điều hành đam mê:* Không nghi ngờ gì, bất kỳ nhà điều hành nào cũng có nhiều khả năng đóng góp tích cực và hỗ trợ nhiệt tình cho một chương trình hợp với niềm đam mê cũng như giá trị cá nhân của họ. Công việc của bạn là tìm ra cái móc khóa đó và giải thích cách OKRs sẽ chuyển nó từ lời lẽ hùng hồn thành hiện thực trong tổ chức. Có lẽ CEO của bạn đã tập trung vào những ưu điểm của tốc độ ra mắt thị trường. Bạn có thể lưu ý về nhịp điệu nhanh của OKRs và

cách nó sẽ cho phép bạn tiến tới một cách nhanh chóng, cung cấp phản hồi cũng như thúc đẩy tính linh hoạt và nhanh nhạy để hỗ trợ cho việc thúc đẩy chu kỳ phát triển sản phẩm mới.

- *Cung cấp huấn luyện về OKRs:* Trước khi cung cấp sự hỗ trợ cho bất kỳ chương trình mới nào, trước tiên chúng ta phải cảm thấy nó có giá trị và ý nghĩa chính đáng. Ý nghĩa và giá trị đó bắt nguồn từ sự hiểu biết toàn diện về chủ đề này. Các nhà quản lý cấp cao sẽ đi theo con đường tương tự từ kiến thức đến ý nghĩa đến giá trị và sự cam kết, do đó, bước đầu tiên là cung cấp sự huấn luyện cơ bản về OKRs: Các định nghĩa, ví dụ, những lợi ích và quan trọng nhất là tại sao nên sử dụng chúng tại tổ chức của bạn ngay bây giờ.

- *Đề nghị sự tham gia của các giám đốc điều hành trong quá trình triển khai OKRs:* Hầu hết các chuyên gia về thay đổi sẽ khẳng định rằng tư duy khác biệt sẽ khó tạo ra hành động khác biệt, trên thực tế, hành động khác sẽ tạo ra tư duy khác biệt. Kết quả: Bạn có nhiều khả năng hỗ trợ cho một cái gì đó mà bạn đã tham gia một cách tích cực để tạo ra bởi vì bạn đang thực sự thực hiện thay đổi. Do đó, chúng tôi đặc biệt khuyên bạn nên đảm bảo các giám đốc điều hành cấp cao là một phần của việc triển khai OKRs và nhiệm vụ không được ủy thác cho một nhóm cấp thấp hơn. CareerBuilder, trang web việc làm trực tuyến lớn nhất tại Hoa Kỳ, cung cấp một ví dụ tuyệt vời về một công ty cam kết sự tham gia của cấp điều hành. CIO của họ, Roger Fugett, đã tham gia cả ba ngày hội thảo soạn thảo OKRs gần đây. Ông nhận ra sự hiện diện của mình đóng vai trò rất quan trọng để gắn kết công nghệ thông tin (CNTT) với doanh nghiệp. Sự tham dự của CIO cho những người tham dự hội thảo thấy rõ ràng OKRs phải được thực hiện nghiêm túc.

Những lợi ích khổng lồ từ việc một CEO thực sự tham gia là bằng chứng cho chúng tôi trong một cam kết với khách hàng gần đây. CEO là người mới trong tổ chức và mặc dù đã thực hiện đánh giá cẩn thận chi tiết trước

khi chấp nhận vị trí này, anh ấy không chắc chắn về những gì chờ đợi mình khi thực sự bắt đầu ở vị trí CEO. Chắc chắn, mọi thứ không hoàn toàn như những gì anh kỳ vọng. Như anh tâm sự với một người trong chúng tôi: “Ván sàn lỏng lẻo hơn tôi tưởng”. Bởi vì anh đã sử dụng OKRs rất thành công tại hai công ty trước đây, một trong những hành động đầu tiên của anh là lập ra một chương trình OKRs từ trên xuống dưới trong toàn bộ tổ chức. Anh đã không giao việc này cho người khác mà ngồi tham dự tất cả các hội thảo cấp công ty và dành thời gian quý báu của mình để xem xét tất cả các mục tiêu cấp thấp hơn. Anh đã chia sẻ các bài viết về chủ đề này, nói về nó trong các cuộc họp với tất cả mọi người và thậm chí truyền đạt nó cho những người không tham dự. Không cần phải nói, tất cả mọi người đã chứng kiến niềm đam mê của anh đối với việc triển khai và nhanh chóng ủng hộ anh ấy. Vẫn chỉ ở giai đoạn sơ khởi, nhưng nhờ tăng được sự tập trung bằng OKRs, các kết quả đã bắt đầu cho thấy sự cải thiện.

PHÁT TRIỂN OKRS CỦA BẠN Ở ĐÂU?

Thoạt nhìn, OKRs có vẻ rất đơn giản: Xác định bạn muốn làm gì và làm thế nào để biết khi nào bạn đã đạt được mục tiêu. Tuy nhiên, trên thực tế, việc tạo ra và triển khai OKRs tổng thể sẽ yêu cầu cân nhắc nghiêm túc về một số chủ đề. Chúng tôi đã mô tả một vấn đề trước đó trong chương khi kiểm tra lý do căn bản của bạn để sử dụng phương pháp này. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét một câu hỏi khác cần làm rõ khi mới triển khai: nơi bạn sẽ tạo ra OKRs. Phần này phác thảo những lựa chọn chính yếu đang chờ bạn.

Chỉ ở cấp độ công ty

Đối với nhiều tổ chức, đây sẽ là sự lựa chọn hợp lý nhất. Việc bắt đầu từ nơi cao nhất có một số lợi ích: Nó truyền đạt rõ ràng những gì tổ chức tập trung nhất, chứng tỏ sự cam kết và tinh thần trách nhiệm thay cho nhóm điều hành cũng như cung cấp phương tiện để phát triển OKRs sau này ở cấp thấp hơn. Cách tiếp cận này giúp công ty “cảm thấy nhẹ nhàng hơn” với OKRs,

cho tất cả nhân viên thời gian để thấu hiểu ý tưởng đồng thời chứng kiến cách nó có thể giúp chuyển đổi kết quả. Thực sự có một cơ sở khoa học cho khái niệm *cảm thấy nhẹ nhàng hơn*, còn được gọi là *tương lai đảm bảo*. Các nhà khoa học hành vi Todd Rogers và Max Bazerman đã đặt ra thuật ngữ này để mô tả khuynh hướng mọi người trở nên tuân thủ theo một thay đổi hơn (giả sử nó phù hợp với các giá trị của họ) nếu nó được triển khai vào một lúc nào đó trong tương lai.⁴ Đặc biệt là nếu bạn đã gặp khó khăn trong việc đưa ra những nỗ lực thay đổi trong quá khứ, sự thay thế này xứng đáng vì nó sẽ ít đe dọa hơn đối với nhân viên. Bạn chỉ mới triển khai ban đầu ở cấp độ công ty và nhân viên sẽ có thời gian để điều chỉnh ý tưởng khi bạn cho thấy nó sớm có lợi ích.

Nhân tố quan trọng để thành công khi bạn chọn tùy chọn này là sự bảo trợ mạnh mẽ từ cấp điều hành. Một buổi giới thiệu mờ nhạt, theo sau là sự quan tâm rời rạc từ phía các giám đốc điều hành sẽ làm sụp đổ OKRs ngay từ đầu. Bạn sẽ cần một (hoặc những) nhà vô địch nhiệt tình để tạo ra động lực ban đầu cho chương trình và chứng minh cho toàn đội ngũ rằng đó không phải chỉ là “làm thử chơi vài tháng” rồi bỏ dở.

Công ty và đơn vị hoặc đội nhóm kinh doanh

Một phương pháp tiếp cận tham vọng hơn là khởi chạy OKRs ở cả cấp độ công ty và đơn vị hoặc đội nhóm kinh doanh. Đơn vị hoặc đội nhóm kinh doanh ở đây có thể là bất kỳ nhóm nào trực tiếp dưới quyền một giám đốc điều hành cấp cao, tùy theo thuật ngữ bạn dùng. Việc triển khai là không đồng thời. Thay vào đó, chúng tôi hy vọng OKRs tổng thể ở cấp độ công ty sẽ được tạo và một khi chúng được truyền thông rộng rãi, các đơn vị hoặc đội nhóm kinh doanh sẽ tạo ra OKRs của riêng họ, chứng tỏ sự liên kết với các mục tiêu tổng thể.

Điều quan trọng nhất với phương pháp này là đảm bảo các mục tiêu cấp độ công ty đã được lựa chọn cẩn thận và được hiểu rõ, vì chúng sẽ cung cấp đầu vào quan trọng cho OKRs của đơn vị hoặc đội nhóm kinh doanh. Và

một lần nữa, sự bảo trợ của cấp điều hành là rất quan trọng. Ngoài ra, lựa chọn này đòi hỏi một số xử lý trước quan trọng dưới dạng các thông số triển khai. Trước khi chấp thuận cho các đơn vị hoặc đội nhóm tạo OKRs, bạn sẽ muốn đảm bảo đã phác thảo các nguyên tắc chính, chẳng hạn như bất kỳ số lượng mục tiêu hoặc kết quả then chốt tối đa nào, thỏa thuận về thuật ngữ, cách tính điểm, v.v.. Chúng tôi sẽ đưa các chủ đề này trong Chương 3.

Toàn bộ tổ chức

Cuối cùng, đây là nơi bạn muốn đến, có OKRs tại các cấp độ công ty, đơn vị kinh doanh và cá nhân để đảm bảo sự liên kết từ trên xuống dưới; vấn đề chỉ là mất bao lâu để đến được đó. Các rủi ro được liệt kê trong những giai đoạn trước cũng có ở đây, nhưng được khuếch đại kể từ khi bạn đang cố gắng đi xuống thấp hơn trong tổ chức. Trừ khi bạn có một tổ chức rất nhỏ, chúng tôi khuyên bạn không nên lựa chọn nó khi bắt đầu nỗ lực triển khai OKRs. Nhưng bạn cũng không nên mất quá nhiều năm để đạt đến điểm này. Khi bạn đã chứng minh ý tưởng này ở một cấp độ, hãy đi sâu hơn và tạo ra động lực cho đến khi cuối cùng, toàn bộ tổ chức của bạn chấp nhận OKRs và chúng đã trở thành một phần trong văn hóa của bạn. Chỉ bạn mới có thể xác định nhịp điệu phù hợp cho việc triển khai của mình.

Thí điểm tại một đơn vị kinh doanh hoặc nhóm

Trong nỗ lực hạn chế rủi ro thất bại, một số tổ chức sẽ chọn bắt đầu chương trình OKRs của họ cho đơn vị kinh doanh hoặc cấp phòng ban. Họ sử dụng phương pháp tiếp cận thí điểm để có bằng chứng về ý tưởng này, cho thấy những chiến thắng nhanh chóng và tạo ra sự nhiệt tình cho buổi ra mắt rộng rãi hơn. Đơn vị hoặc nhóm mà bạn chọn sẽ đòi hỏi một nhà lãnh đạo hiểu sâu sắc hoạt động bên trong của OKRs và tin tưởng vào khả năng của phương pháp để tạo ra các kết quả kinh doanh thực sự (một cách khác để nói về sự bảo trợ, nhưng ở cấp độ thấp hơn). Chúng tôi đã thấy cách tiếp cận này có lợi khi nhóm thí điểm thực sự tạo ra chiến thắng nhanh chóng, thu hút sự chú ý của các nhóm khác mong muốn bắt chước thành công của

họ. Sự nguy hiểm trong lựa chọn này là đảm bảo nhóm thí điểm chọn OKRs có thể đạt được. Nếu họ thiết lập các mục tiêu không thể đạt được và thất bại thảm hại trên OKRs của mình, chắc chắn sẽ làm nản lòng những người sợ rằng chương trình chỉ đơn giản là làm nổi bật các thiếu sót của họ.

Sử dụng OKRs cho các dự án

Đây là một cách tiếp cận “nhẹ nhàng hơn” khác. Thay vì phát triển OKRs cấp độ công ty hoặc cấp độ đơn vị hoặc đội nhóm, bạn có thể bắt đầu bằng cách áp dụng các mục tiêu và kết quả then chốt cho những dự án lớn nhất của mình. Hãy hỏi mục tiêu của bạn là gì khi đầu tư vào dự án, sau đó thiết lập các kết quả then chốt để theo dõi dự án và đánh giá thành công. Phương pháp này giúp xã hội hóa khái niệm, tạo ra sự lưu loát cho thuật ngữ và (hy vọng) sẽ cải thiện kỷ luật quản lý dự án của bạn. Chúng tôi đang trình bày đây là một lựa chọn, nhưng sẽ không xác nhận mạnh mẽ nó như một cách tiếp cận được chấp nhận cho hầu hết các tổ chức. Bất kỳ dự án nào mà bạn dành thời gian và tiền bạc nhất thiết phải được liên kết với chiến lược tổng thể của bạn (cùng tầm nhìn và sứ mệnh). Với những điều kiện đó, bạn sẽ có nhiều khả năng để tăng tốc việc thực thi bằng cách áp dụng OKRs ở cấp độ công ty và cuối cùng triển khai cho toàn bộ công ty.

CÁC TRƯỜNG HỢP ĐẶC BIỆT

Trong phần này, chúng tôi đã sử dụng khái niệm đội nhóm và đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, việc xác định những đội nhóm sẽ tạo ra OKRs không chỉ đơn thuần là một bài tập về việc vẽ lại sơ đồ tổ chức của bạn. Hãy xem xét hai trường hợp phổ biến, căn cứ vào sự triển khai OKRs, để giúp bạn bắt đầu xác định đội nhóm OKRs của mình.

Hai nhóm cùng sử dụng một bộ OKRs đơn lẻ

Chúng tôi thường thấy một bộ OKRs đơn lẻ có hiệu quả với cùng hai đội nhóm khi họ được liên kết với nhau như đối tác. Ví dụ, CNTT có thể được

thiết lập theo hàng dọc: CNTT cho hoạt động kinh doanh, CNTT cho tài chính, CNTT cho marketing, CNTT cho sản xuất, v.v.. Trong những trường hợp này, thay vì mỗi nhóm CNTT thiết lập OKRs của riêng mình, hoặc mỗi nhóm chức năng tự thiết lập OKRs, nhóm phối hợp “CNTT cho hoạt động kinh doanh” định nghĩa một bộ OKRs đơn lẻ. Nhóm chức năng thúc đẩy việc tạo ra OKRs nhưng nhóm CNTT tương ứng với họ được kéo theo với quy trình để đảm bảo OKRs là khả thi và được hiểu rõ. Điều này cũng đảm bảo sự liên kết ngay từ đầu. Mô hình này cũng có thể xuất hiện tại các nhóm kinh doanh khác như Tài chính.

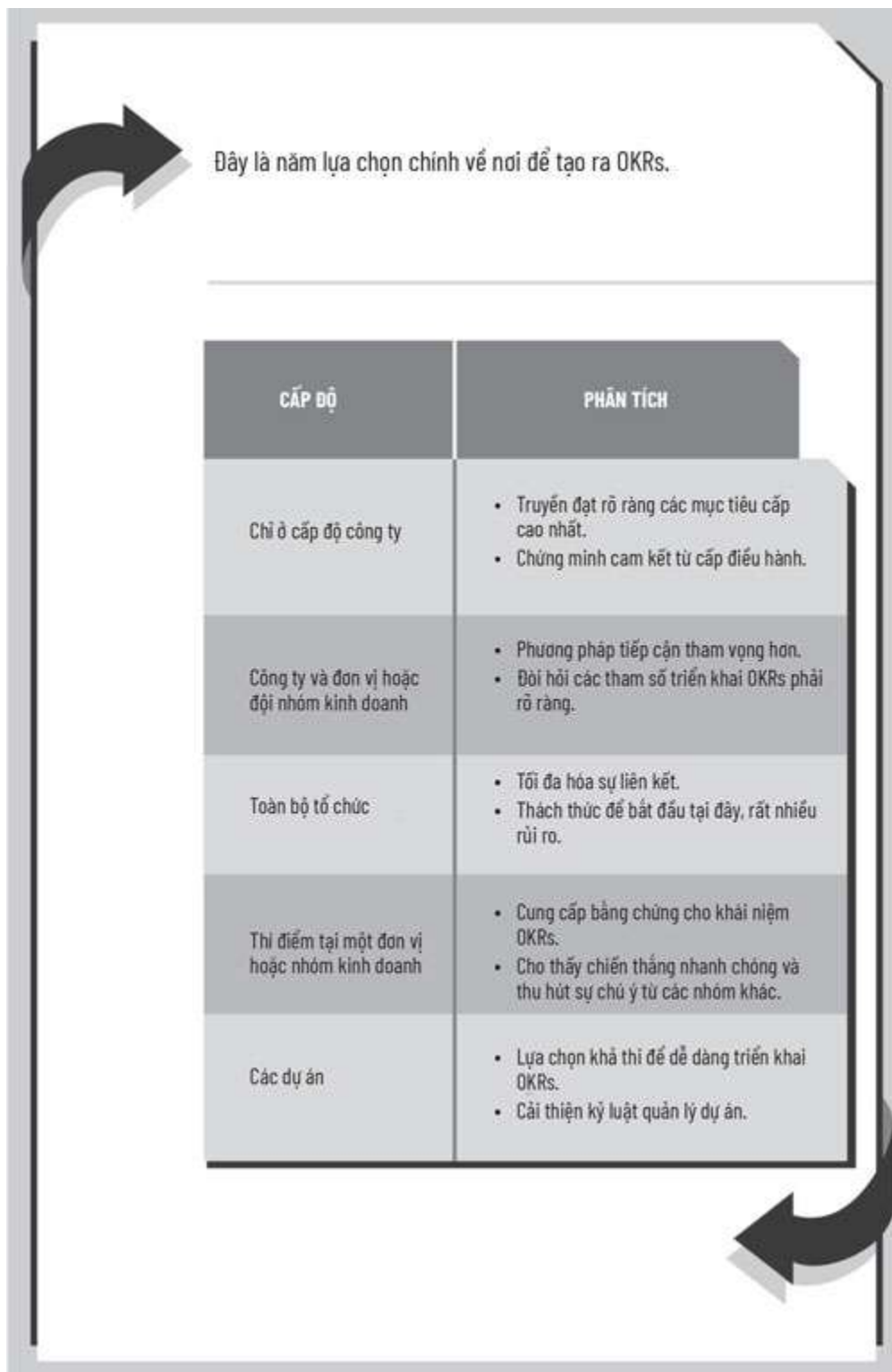
Trong khi các nhóm CNTT và tài chính thường được kết hợp với những nhóm khác cho mục đích tạo ra OKRs, có một kiểu thiết lập các nhóm khác, tùy theo ngành và cấu trúc doanh nghiệp, có thể được xem là “một”. Trong lĩnh vực phần mềm, nhóm sản phẩm và nhóm kỹ sư thường có mức độ phụ thuộc lẫn nhau khá cao. Mỗi nhóm có một lãnh đạo độc lập và thể hiện như những ô riêng biệt trong sơ đồ tổ chức, nếu có những phụ thuộc trọng yếu giữa hai nhóm, bạn có thể cân nhắc kết hợp họ để tạo ra một bộ OKRs đơn lẻ.

Một bộ OKRs đơn lẻ cho rất nhiều nhóm

Một số tổ chức có những sáng kiến đòi hỏi sự đóng góp bao quát từ một số đội nhóm. Một trong những khách hàng công nghệ quy mô trung bình của chúng tôi đã phải đối mặt với tình huống này và hoàn toàn không thiết lập OKRs theo từng nhóm. Thay vào đó, họ đã xác định một “lực lượng đặc biệt” đóng góp năm sáng kiến quan trọng cho mỗi nhóm. Mỗi “lực lượng đặc biệt” này có bộ OKRs riêng và bao gồm những cộng tác viên riêng lẻ từ các đội khác nhau. Vì vậy, đội hình này có thể bao gồm bốn kỹ sư, hai nhà thiết kế, một phân tích marketing, một quản lý tài chính và một người quản lý sản phẩm.

Có thể có những sự thay đổi trật tự triển khai khác mà chúng tôi không ghi lại ở đây, nhưng những gì chúng tôi đã trình bày được căn cứ vào việc triển

khai trên thực tế của khách hàng và nghiên cứu của chúng tôi. Như đã lưu ý trước đây, chúng tôi cảm thấy cuối cùng bạn nên nhắm đến việc sử dụng OKRs trong toàn bộ tổ chức, nhưng tất nhiên, hãy kiên nhẫn và linh hoạt trong thời gian của mình. Điều quan trọng nhất, như với bất kỳ nỗ lực nào trong cuộc sống và kinh doanh, là vượt qua các lực lượng đối kháng và chỉ đơn giản là bắt đầu! Bảng tóm tắt các tùy chọn về nơi triển khai OKRs của bạn được trình bày trong Hình 2.1.



Hình 2.1: Nơi triển khai OKRs của bạn.

MỘT KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN OKRs

Bạn có biết ai là “Phù thủy của Westwood” không? Nếu bạn đoán là kẻ thù tiếp theo của Harry Potter, bạn đã nhầm. Phù thủy mà chúng tôi đang đề cập là một người bình thường, nhưng sở hữu những kỹ năng huyền thoại của một huấn luyện viên bóng rổ: John Wooden.

Trong gần ba thập kỷ ở vị trí lãnh đạo đội bóng rổ nam UCLA, Wood đã giành được 10 giải vô địch quốc gia vô tiền khoáng hậu. Ông đã nâng chiến lược bóng rổ lên một tầm cao mới, nhưng ngoài sự nhạy bén của mình môn thể thao, ông đã xác nhận một bí quyết khác cho thành công của mình: lập kế hoạch. Ông mô tả triết lý của mình:

Khi huấn luyện bóng rổ tại UCLA, tôi tin rằng nếu đã xác định phải thành công, chúng ta cần siêng năng. Một cách để tôi thực hiện việc này là lập kế hoạch đúng đắn. Tôi đã dành hai giờ với các trợ lý để lên kế hoạch cho mỗi buổi tập. Mỗi bài tập được tính đến từng phút. Mọi khía cạnh của buổi tập được tính đến, bao gồm cả nơi các quả bóng thực hành nên được đặt. Tôi không muốn bất kỳ giây phút nào bị lãng phí bởi những người chạy đến một thùng bóng bị đặt sai vị trí.⁵

Sự chăm chú đến từng chi tiết này sẽ giúp ích cho bạn khi bắt đầu triển khai với OKRs. Với nhiều lợi ích mà chúng tôi đã giới thiệu, bạn thường sẽ muốn nhảy ngay vào bằng cả hai chân, soạn thảo OKRs ngay lập tức mà không xem xét bất kỳ câu hỏi nào chúng tôi đã đề xuất (tại sao lại là OKRs, ai sẽ bảo trợ, v.v..) và sẽ chia sẻ trong cuốn sách này. Nhưng có một hậu quả tiềm ẩn cho tốc độ đó: rối loạn và hoài nghi về khả năng triển khai thành công dự án.

Hãy tưởng tượng: Bạn đã rất phấn khích với việc bắt đầu và ngay lập tức tổ chức một cuộc họp của nhóm điều hành cùng những người trực tiếp dưới quyền để xây dựng OKRs cấp độ công ty. Có một số trục trặc không thể tránh khỏi, có thể là thiếu sự đồng thuận hoàn toàn về những gì bạn đã xây dựng, nhưng vào cuối ngày, các bức tường của bạn được dán đầy những tờ giấy ghi chú và bạn tiến gần đến một bản dự thảo về các mục tiêu cùng kết

quả then chốt. Chúng tôi có thể đảm bảo rằng ngay trước khi bạn tạm ngừng lại và thốt ra những từ: “Có ai có bất kỳ câu hỏi nào không?”, những cánh tay sẽ đưa lên. Và ít nhất một vài người sẽ hỏi: “Tiếp theo là gì?”. Nếu hầu như không nghĩ về những gì đã có thể xảy ra trong cuộc họp mà bạn vừa có, bạn sẽ không thể đưa ra những điều tiếp theo. Điều đó thường sẽ dẫn đến sự hoài nghi và có thể nhanh chóng làm hỏng việc triển khai của bạn.

Bạn không cần một bản kế hoạch dự án cỡ-danh-bạ-điện-thoại phác họa từng bước có thể tưởng tượng mà bạn sẽ thực hiện trong 18 tháng tới, chỉ cần một tài liệu phác thảo các mục lớn của việc triển khai để bạn có thể theo dõi tiến trình của mình và đảm bảo đã tính toán đủ để đạt thành công. Trong hai phần tiếp theo, chúng tôi đã phác thảo những bước chính bao gồm các giai đoạn lập kế hoạch và phát triển cho việc triển khai của bạn.

Giai đoạn lập kế hoạch

Trong giai đoạn này, bạn đang đặt nền móng cho buổi ra mắt thành công. Dưới đây là các bước chính để xem xét:

- Đảm bảo sự bảo trợ từ cấp điều hành cho OKRs.
- Trả lời câu hỏi: “Tại sao lại là OKRs và tại sao lại vào lúc này?”
- Xác định nơi bạn sẽ bắt đầu với OKRs (chỉ ở cấp độ công ty, thí điểm, v.v.).
- Tạo một kế hoạch triển khai (xem phần nói về giai đoạn phát triển).

Giai đoạn phát triển

Kế hoạch này cung cấp những bước cụ thể mà bạn sẽ thực hiện khi tạo bộ OKRs đầu tiên của mình cũng như xem xét các kết quả ban đầu. Tất nhiên, kế hoạch phát triển của bạn sẽ phụ thuộc vào nơi bạn quyết định xây dựng

OKRs của mình. Chúng tôi sẽ giả sử rằng bạn dự định bắt đầu với một bộ OKRs chỉ ở cấp độ công ty.

- *Cung cấp huấn luyện về OKRs:* Trước đây, chúng tôi đã lưu ý đến sự đơn giản của OKRs và sự dễ hiểu đó thường sẽ khiến các tổ chức bỏ qua bước quan trọng này. Tuy nhiên, hãy xem xét sự huấn luyện này thật sự nghiêm túc bởi trong quá trình đó, bạn không chỉ cung cấp các nguyên tắc cơ bản về mô hình mà còn chia sẻ lý do tại sao lại chọn sử dụng OKRs, câu chuyện thành công từ các công ty khác và những gì mọi người có thể mong đợi trong suốt hành trình.

- *Phát triển hoặc xác nhận sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược:* OKRs của bạn nên được diễn giải từ chiến lược của bạn, thúc đẩy thành tựu cho tầm nhìn của bạn và phù hợp với sứ mệnh chung của bạn. Đây là những yếu tố quyết định thành công và vì thế cần phải hoàn toàn thống nhất trước khi bạn bắt đầu.

- *Tạo (các) mục tiêu cấp công ty và các kết quả then chốt:* Có một số tùy chọn cho bước này: sử dụng một nhóm nhỏ, thu thập ý kiến của nhân viên thông qua các cuộc khảo sát mà sau này sẽ được sử dụng trong hội thảo, thực hiện phỏng vấn giám đốc điều hành hoặc đơn giản là phác thảo mục tiêu trong buổi hội thảo. Chúng ta sẽ khám phá chủ đề này và các lựa chọn kèm theo trong Chương 3.

- *Trình bày OKRs cho công ty:* Chúng tôi đề nghị bạn nên sử dụng nhiều dạng phương tiện truyền thông tại đây: Chia sẻ điện tử, đăng lên mạng nội bộ và quan trọng nhất là giao tiếp trực tiếp (có lẽ tại một cuộc họp gồm tất cả mọi người) để bạn có thể tạo điều kiện cho một cuộc đối thoại xung quanh OKRs bạn đã chọn và lý do tại sao.

- *Giám sát OKRs:* Bạn không “thiết lập và quên” OKRs, nhưng phải giám sát chúng trong quý (hoặc bất cứ thời gian nào bạn chọn).

- *Báo cáo kết quả vào cuối quý*: Hãy chấm điểm OKRs của bạn và truyền đạt kết quả với toàn bộ tổ chức. Như mọi thứ đã thảo luận ở trên, chúng tôi sẽ quay lại chủ đề này với nhiều thông tin hơn nữa trong phần sau của cuốn sách.

Chúng tôi đã bắt đầu phần này với những gì chúng tôi hy vọng là nguồn cảm hứng được cung cấp bởi một trong những huấn luyện viên bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại và sẽ kết thúc với một câu trích dẫn khác “truyền cảm hứng”, mặc dù có bản chất thông tục hơn nhiều. Một người trong chúng tôi hồi mới đi làm đã có một đồng nghiệp bị ám ảnh bởi việc lập kế hoạch. Bức tranh duy nhất tô điểm cho các bức tường trong văn phòng của cô là một bản in đóng khung lớn có dòng chữ: “Thất bại trong Lập kế hoạch là Bạn Lập kế hoạch để Thất bại”. Bằng cách làm theo những bước được ghi chú trong các phần trước, bạn sẽ thay đổi điều đó và lập kế hoạch để thành công!

BÀI HỌC CHÍNH YẾU ĐỂ CHUYỂN ĐỔI THÀNH CÔNG

Chúng tôi đã cung cấp một định nghĩa về OKRs trong Chương 1, nhưng ngoài việc phân loại, bạn cần nhớ rằng OKRs thực sự là một nỗ lực thay đổi và chuyển đổi. Và thật không may, có một điều đã được ghi nhận lại rằng các tổ chức đấu tranh với sự thay đổi. Trong một nghiên cứu về chủ đề này, Michael Bia và Nitin Nohria của Trường Kinh doanh Harvard ước tính tỷ lệ thất bại lên tới 70%.⁶ Do đó, điều quan trọng là bạn phải tuân thủ những phát hiện mới nhất trong lĩnh vực nghiên cứu (về) thay đổi để làm nghiêng cán cân về phía có lợi cho bạn. Một cuộc khảo sát (và nghiên cứu) gần đây từ công ty tư vấn toàn cầu McKinsey đã phát hiện ra bốn hành động quan trọng thuộc về cấp quản lý giúp chứng minh hiệu quả nhất cho việc thúc đẩy chuyển đổi thành công các sáng kiến.⁷ Mỗi đoạn được thảo luận ngắn gọn dưới đây được đặt trong bối cảnh về OKRs.

Đầu tiên là *làm gương*, được chứng minh bởi các nhà lãnh đạo, người “thực sự làm chứ không chỉ hô hào” và thể hiện những hành vi chúng ta mong muốn cho nhân viên, người khao khát tín hiệu từ các giám đốc điều hành của họ để học hỏi. Phát hiện này chứng thực cho cuộc thảo luận trước đây của chúng tôi về tầm quan trọng của việc đảm bảo sự bảo trợ từ cấp điều hành cho sự gắn kết của OKRs của bạn.

Thúc đẩy sự hiểu biết và niềm tin là hành động quan trọng thứ hai. Điều này khẳng định rằng nếu nhân viên hiểu được lý do thay đổi mà họ được yêu cầu thực hiện, họ có nhiều khả năng hành động để hỗ trợ cho các thay đổi. Hành động này có thể được thúc đẩy bằng cách tạo ra một “câu chuyện thay đổi” truyền đạt lý do tại sao sự thay đổi là cần thiết, những gì mọi người có thể mong đợi và những công cụ nào sẽ được cung cấp để giúp họ trong quá trình thay đổi. Cũng như sự bảo trợ từ cấp điều hành, chúng tôi đã lưu ý về tầm quan trọng của câu hỏi: “Tại sao lại là OKRs?” trong phần trước của chương.

Hành động tiếp theo là *củng cố sự thay đổi* thông qua các cơ chế chính thức. Những cấu trúc, hệ thống và quy trình đại diện cho các cơ chế chính thức mà bạn có thể sử dụng để hỗ trợ những nỗ lực của nhân viên để nắm bắt lấy các tư duy và hành vi mới. Ví dụ, bạn có thể sửa đổi hệ thống đánh giá hiệu suất nhân viên để kết hợp một phần với các kết quả OKRs của cá nhân. Điều này tạo ra một sự liên kết giữa thay đổi (OKRs) và một hệ thống chính thức (đánh giá hiệu suất).

Phát triển tài năng và các kỹ năng là hành động quan trọng cuối cùng được ghi nhận trong khảo sát của McKinsey. Nó gợi ý rằng khi nhân viên có những kỹ năng cần thiết để hành động theo cách mới, họ sẽ có nhiều khả năng thực hiện các thay đổi mong muốn. Hành động này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có một chiến lược thực tế hiện hữu, vì nó sẽ quyết định những kỹ năng cuối cùng nào là cần thiết cho việc thực thi. Khi đánh giá

các điểm mạnh và những thiếu sót trong kỹ năng hiện tại (và dự đoán), bạn có thể can thiệp bằng một bộ cơ hội phát triển được nhắm mục tiêu.

Không có một công thức thần diệu nào sẽ đảm bảo cho việc thiết kế hiệu quả hay sự thành công của một sáng kiến chuyển hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, chúng tôi tự tin rằng nếu bạn nắm bắt thời gian và nỗ lực để áp dụng một cách nghiêm túc những lời khuyên được đưa ra trong chương này, bạn sẽ có được một nền tảng vững chắc cho chương trình OKRs của mình, thứ sẽ giúp định vị bạn cho việc xây dựng thực tế các mục tiêu và kết quả then chốt, điều chúng tôi sẽ tập trung vào trong Chương 3.

CÁC KẾT CẤU CƠ BẢN CỦA OKRs: SỨ MỆNH, TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC⁸

Một trong những điểm mạnh lớn nhất của OKRs là sự nhấn mạnh của chúng vào một chu kỳ ngắn hơn. Xem xét các chu kỳ thường xuyên hơn dẫn đến việc học hỏi nhanh chóng, gia tăng cơ hội để tiến bộ và thậm chí là một cảm giác về sự chiến thắng trong công việc. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh vào một chu kỳ ngắn cũng có thể có vấn đề. Có phải OKRs có góc nhìn quá ngắn? Làm thế nào OKRs có thể là chiến lược nếu chúng chỉ tập trung trong một quý? Một số nhà phê bình cho rằng OKRs giống với một khuôn khổ chiến thuật hơn là chiến lược. Để khắc phục những thiếu sót tiềm năng này, bạn phải tạo bối cảnh cho việc thiết lập OKRs.

OKRs không bao giờ được tạo ra từ chân không, mà phải là sự phản ánh mục đích ý nghĩa của công ty, các mục tiêu mong muốn trong dài hạn và kế hoạch của nó để bảo vệ thành công không gian thị trường. Nói cách khác, chúng nên diễn giải sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của bạn thành hành động. Trong các phần sau, chúng tôi sẽ chia sẻ thông tin cơ bản về từng nguyên liệu thô OKRs này, thảo luận về lý do tại sao chúng lại quan trọng và cung cấp cho bạn công cụ để đánh giá các phiên bản hiện tại của bạn hoặc tạo ra những phiên bản hoàn toàn mới.

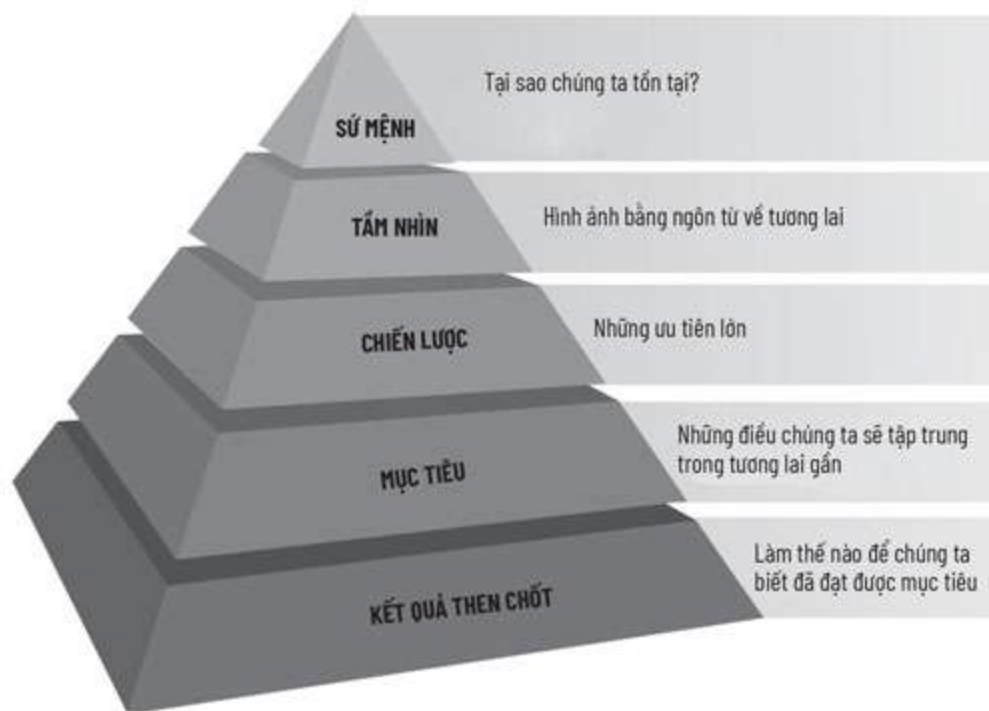
Trong toàn bộ những cuốn sách đã được viết về các chủ đề này, riêng trường hợp nói về chiến lược đã là hàng trăm, thậm chí hàng nghìn. Đây là một cuốn sách về OKRs, chúng tôi nhận ra điều đó và do vậy chúng tôi hiểu nếu bạn ngần ngại đầu tư thời gian vào các phần sau. Tuy nhiên, như đã lưu ý ở trên, nếu khoản đầu tư cho OKRs của bạn có khả năng sinh lãi, các mục tiêu và kết quả then chốt mà bạn thiết lập phải thúc đẩy công ty hướng tới trạng thái tương lai mong muốn. Tương lai lý tưởng đó được nắm bắt trong sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược (xem Hình 2.2). Vì vậy, chúng tôi khuyến khích bạn nên đọc các phần tiếp theo và sử dụng lời khuyên được cung cấp để đảm bảo một nền tảng vững chắc cho chương trình OKRs của mình.

Sứ mệnh

Bất cứ ai gặp phải công ty của bạn, cho dù là một khách hàng, nhân viên hiện tại hoặc nhân viên tiềm năng, hoặc đối tác chiến lược, chắc chắn sẽ có một số câu hỏi trong đầu. Tổ chức của bạn là gì? Tại sao bạn tồn tại? Sứ mệnh tổ chức của bạn có cung cấp câu trả lời cho những câu hỏi sống còn nêu trên không?⁹

Một tuyên bố sứ mệnh định nghĩa mục đích cốt lõi của tổ chức, *mục đích* tồn tại của nó. Sứ mệnh cũng phản ánh động lực của nhân viên trong việc gắn kết với công việc của công ty. Trong khu vực tư nhân, vốn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi những mối quan tâm của các cổ đông, một sứ mệnh sẽ cung cấp lý do căn bản cho sự tồn tại của công ty ngoài việc tạo ra sự giàu có cho các cổ đông. Ngay cả những thị trường đáp ứng các chỉ số hoặc không được định hướng bởi Phố Wall ngày nay, tuyên bố sứ mệnh của các tổ chức nên mô tả cách thức một tổ chức thực sự phục vụ cho lợi ích công cộng, tại sao nó lại quan trọng – nhiệm vụ đích thực của bất kỳ tổ chức nào.

Tạo ra OKRs trong bối cảnh về Sứ mệnh, Tầm nhìn và Chiến lược của bạn
đảm bảo cho sự liên kết.



Hình 2.2: Tạo ra bối cảnh cho OKRs.

Trong công việc cũng như trong cuộc sống, tất cả chúng ta đều cố gắng đóng góp. Mục đích và thành tựu không chỉ đạt được từ việc lĩnh lương, mà còn bắt nguồn từ việc đóng góp cho một điều gì đó lớn lao hơn chính chúng ta, làm một điều gì đó có giá trị. Sứ mệnh của tổ chức là một nguyên mẫu chung cho ước muốn cơ bản nhất này của con người. Người đồng sáng lập Hewlett-Packard, David Packard đã giữ niềm tin này một cách sâu sắc và biến nó thành nền tảng trong triết lý quản lý của ông. Đây là cách ông mô tả sứ mệnh trong một bài phát biểu năm 1960 vẫn còn thích hợp cho đến ngày hôm nay:

Một nhóm người kết hợp với nhau và tồn tại như một tổ chức mà chúng ta gọi là một công ty để có thể hoàn thành một điều gì đó cùng nhau, điều mà họ không thể hoàn thành một cách riêng biệt – họ đóng góp cho xã hội... làm một điều gì đó có giá trị.¹⁰

Các tổ chức tốt nhất cung cấp cho chúng ta cơ hội để hoàn thành một điều gì đó có giá trị, đạt được ý nghĩa thực sự và cảm giác thành tựu thông qua công việc.

Không giống như tầm nhìn và chiến lược có thể đạt được theo thời gian, bạn không bao giờ thực sự hoàn thành sứ mệnh của mình. Nó hoạt động như một nguồn cảm hứng cho công việc của bạn, bạn liên tục theo đuổi nhưng không bao giờ đạt được một cách hoàn toàn. Hãy coi sứ mệnh của bạn là la bàn để bạn hướng dẫn tổ chức của mình. Và giống như một chiếc la bàn có thể đưa bạn đến nơi an toàn khi bị lạc trong một vùng đất xa lạ, một sứ mệnh mạnh mẽ có thể đóng vai trò là người dẫn đường của bạn trong những thời điểm không chắc chắn của tổ chức.

Tại sao phải dành thời gian để tạo ra một tuyên bố sứ mệnh

Trước khi tiến xa hơn, chúng ta nên thừa nhận phản ứng kiểu Dilbert rằng sứ mệnh (và tầm nhìn) thường gây ra sự kiệt sức vì thay đổi cho cả nhân viên cũ và mới. Một số người coi nó chẳng khác gì hô khẩu hiệu sáo rỗng cho công ty, những từ ngữ trống rỗng mà cuối cùng thêm rất ít hoặc không có giá trị nào cho tổ chức. Chúng tôi không đồng ý. Ít nhất với OKRs, chúng tôi tin rằng sứ mệnh là thực sự quan trọng đối với việc triển khai của bạn.

Trước đó, chúng tôi đã lưu ý rằng OKRs không được tạo ra trong chân không. Bạn cần đến bối cảnh cho việc thực hiện nếu hy vọng đạt được những lợi ích mà phương pháp này mang lại. Bối cảnh ngay lập tức sẽ được cung cấp bởi chiến lược cụ thể của bạn (mà chúng tôi sẽ thảo luận ngay sau đây), nhưng OKRs cũng phải đưa bạn đến việc đạt được tầm nhìn (xem phần tiếp theo) và phù hợp với sứ mệnh của bạn. Hãy cùng xem xét giá trị to lớn và sự liên kết mà bạn tạo ra khi phát triển OKRs thực sự diễn giải sứ mệnh của bạn. Bây giờ bạn có một công cụ có thể đóng vai trò là la bàn và hướng dẫn hành động cho toàn bộ đội ngũ nhân viên. Thách thức của bạn là

nâng cao sứ mệnh vượt ra ngoài khẩu hiệu trang trí cho một cốc cà phê và tận dụng sức mạnh mà nó có thể cung cấp.

Những tuyên bố sứ mệnh hiệu quả

Bây giờ chúng ta đã biết chúng là gì, hãy xem xét một số thuộc tính tạo nên một tuyên bố sứ mệnh hiệu quả và lâu dài.

- *Hãy đơn giản và rõ ràng:* Peter Drucker đã nói, một trong những sai lầm lớn nhất mà các tổ chức mắc phải là biến sứ mệnh của họ thành “món thập cẩm pha trộn những ý định tốt”.¹¹ Chúng tôi đã đọc hàng nghìn câu trích dẫn mạnh mẽ trong nhiều năm qua nhưng đây là câu được chúng tôi yêu thích nhất. Nó ngắn gọn, đầy màu sắc và quan trọng nhất, chính xác 100%. Chúng tôi vẫn chưa chia sẻ lời khuyên quý giá này và mọi người trong phòng cũng chưa gật gù đồng ý hay cười khẽ, như thể muốn nói: “Được rồi, các anh đã khiến chúng tôi tâm phục khẩu phục rồi.” Ý định của bạn có thể rất hay, nhưng chúng có thể không thực tế. Bạn không thể là tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người và vẫn mong muốn duy trì sự tập trung cần thiết để hoàn thành các mục tiêu cụ thể. Sứ mệnh phải phản ánh phạm vi nỗ lực đã được chọn của bạn.

- *Truyền cảm hứng cho sự thay đổi:* Dù sứ mệnh của bạn không thay đổi, nhưng nó sẽ truyền cảm hứng cho sự thay đổi lớn trong tổ chức của bạn. Vì sứ mệnh không bao giờ có thể được thực hiện một cách đầy đủ, nó sẽ thúc đẩy tổ chức của bạn tiến lên phía trước, kích thích sự thay đổi và tăng trưởng tích cực. Hãy xem xét sứ mệnh của Wal-Mart: Tiết kiệm tiền cho mọi người để họ có thể sống tốt hơn.¹² Ngành bán lẻ có thể trông khác rất nhiều trong 100 năm qua, nhưng bạn có thể cá rằng mọi người vẫn sẽ muốn tiết kiệm tiền.

- *Có bản chất lâu dài:* Tuyên bố sứ mệnh nên được viết để tồn tại 100 năm hoặc hơn. Mặc dù các chiến lược chắc chắn sẽ thay đổi trong khoảng

thời gian đó, nhưng sứ mệnh vẫn là yếu tố nền tảng của tổ chức, đóng vai trò là nguyên tắc tối hậu cho mọi quyết định trong tương lai.

- *Dễ hiểu và dễ truyền đạt*: Những từ khoa trương không nên có trong một tuyên bố sứ mệnh. Nó nên được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu cho tất cả độc giả. Một sứ mệnh thuyết phục và đáng nhớ là một sứ mệnh đi vào lòng mọi người, thuyết phục và tạo động lực để họ hành động cho mục đích của tổ chức.

Nếu bạn chưa bao giờ tạo ra một tuyên bố sứ mệnh, Hình 2.3 sẽ cung cấp một mẫu đơn giản có thể giúp bạn bắt đầu công việc trong tổ chức của mình.

Chúng ta tồn tại để (mục đích chính, phục vụ nhu cầu, hoặc giải quyết vấn đề)

Cho (những người sử dụng hoặc khách hàng)

Để thực hiện (các dịch vụ cốt lõi để xuất)

Để đạt được (những kết quả dài hạn xác định thành công)

Hình 2.3: Mẫu tuyên bố sứ mệnh đơn giản.

Nếu bạn đã có một sứ mệnh

Dù bạn biết hay không, rất có thể công ty của bạn đã có một tuyên bố sứ mệnh. Có lẽ nó đang tô điểm một cách tự hào cho các bức tường của văn phòng trong toàn bộ tổ chức, hoặc ngược lại, có thể bị phủ đầy bụi một cách buồn bã trên kệ, hoặc bị giấu trong ngăn kéo bàn ở đâu đó khuất tầm nhìn của bạn. Nếu bạn rơi vào nhóm sau, điều đó có nghĩa là bạn đã không nhìn thấy hoặc nghe nhiều về sứ mệnh trong một thời gian – đây có lẽ là một dấu hiệu tốt cho thấy đã đến lúc phải xem lại nó.

Hãy bắt đầu bằng cách đánh giá sứ mệnh của bạn trong bối cảnh các thuộc tính đã được trình bày trước đó trong chương này. Tuyên bố của bạn có chứa tất cả các thuộc tính này không? Dưới đây là một số câu hỏi bổ sung nếu bạn không chắc chắn về hiệu quả của sứ mệnh hiện tại¹³:

- *Sứ mệnh có được cập nhật không?* Liệu nó phản ánh những gì tổ chức thực sự đang thi hành và là ý nghĩa tồn tại?
- *Nhiệm vụ có liên quan đến tất cả các bên liên quan không?* Có lý do nào thuyết phục cho sự tồn tại của bạn thể hiện một cách rõ ràng khi bạn đánh giá lại sứ mệnh?
- *Ai đang được phục vụ?* Bạn có nên viết lại sứ mệnh để phản ánh chính xác hơn cơ sở khách hàng hiện tại của mình?

Hình 2.4 chứa các tuyên bố sứ mệnh mẫu từ một nhóm các tổ chức khác nhau.

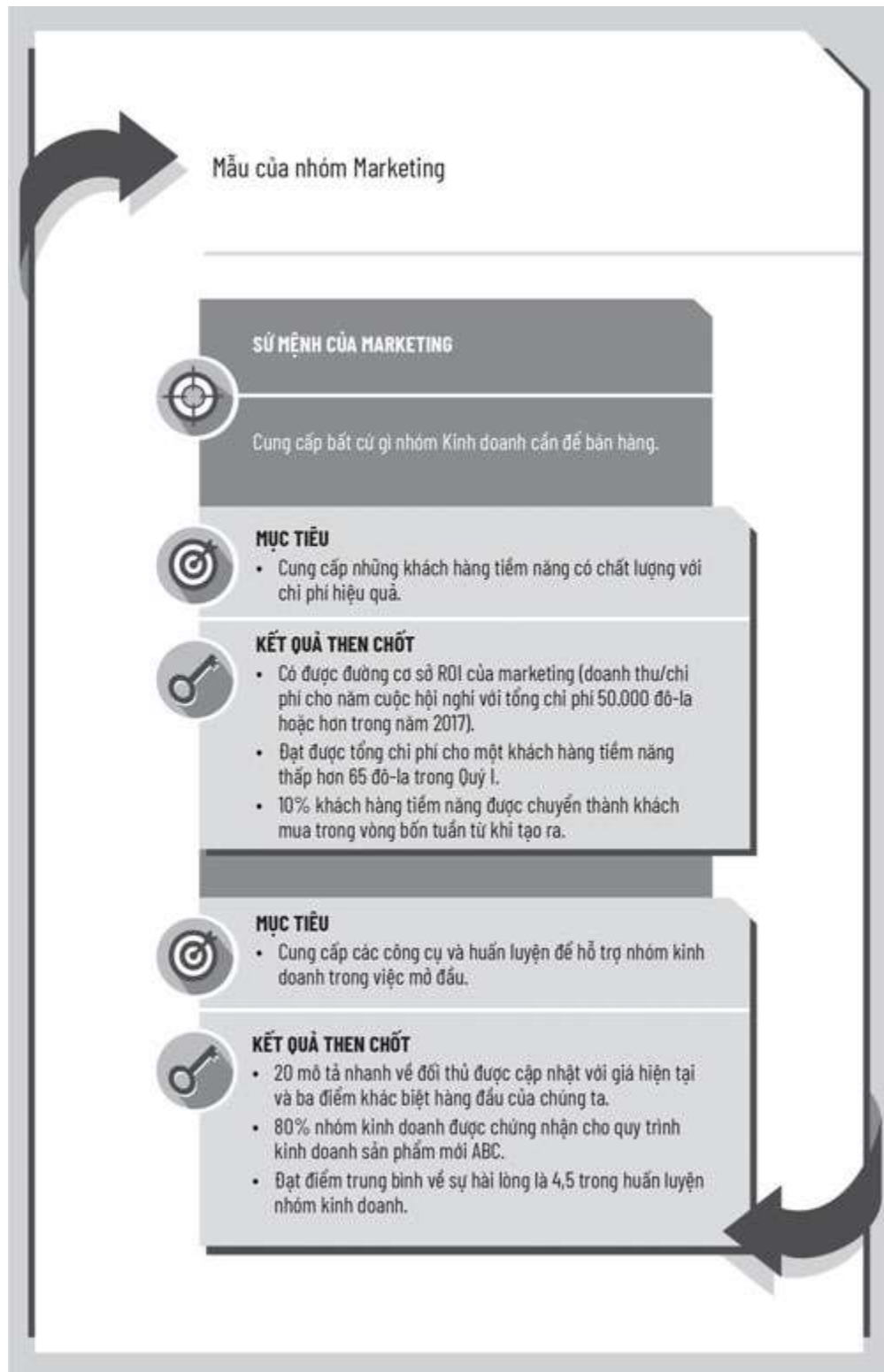
Sứ mệnh mục tiêu và kết quả then chốt (MOKRs)

Nếu bạn đọc được điều này ở đây, nhưng đã lật tiếp và thấy còn nhiều trang nữa về tầm nhìn và chiến lược đang chờ, chúng tôi hoàn toàn hiểu rằng bạn có thể cảm thấy một chút thất vọng. Sự thất vọng đó có thể xuất phát từ khả năng khác biệt rằng không có cách nào nhóm điều hành của bạn có hào hứng tham gia các buổi thực hành về sứ mệnh và tầm nhìn cùng với một

khả năng viết lại chiến lược. Chúng tôi sẽ chia sẻ bản chất của các chủ đề này trong những phần tiếp theo với hy vọng rằng bạn có thể tạo ra các phiên bản mạnh mẽ của từng phiên bản với thời gian và công sức tối thiểu. Tuy nhiên, nếu bạn vẫn không nghĩ điều đó là khả dĩ, chúng tôi khuyên bạn ít nhất nên xem xét khái niệm MOKRs, như từ viết tắt gợi ý, chỉ đơn giản là tạo ra một tuyên bố sứ mệnh cho công ty và tất cả các nhóm trong việc phát triển OKRs cũng như sử dụng sứ mệnh để dẫn dắt sự phát triển OKRs.



Hình 2.4: Mẫu Tuyên bố sứ mệnh.



Hình 2.5: Mẫu MOKRs (Sứ mệnh, Các Mục tiêu và Kết quả then chốt).

Có được một sứ mệnh rõ ràng và liên kết các OKRS với nó – dù là hằng tháng, hằng quý hoặc hằng năm – giúp đảm bảo công việc được thực hiện trong thời hạn ngắn đang đáp ứng mục đích dài hạn của tổ chức. Hình 2.5 cho thấy việc sử dụng MOKRs với một nhóm marketing. Trong ví dụ này, nhóm marketing đang tập trung vào hai mục tiêu trong quý đầu tiên, cả hai đều hỗ trợ sứ mệnh chung của họ. Tất nhiên, họ có thể thay đổi những mục tiêu đó trong tương lai. Ví dụ về các mục tiêu sau này có thể bao gồm: “Làm mới các tài liệu marketing để bao gồm sản phẩm mới ABC” và “Trình bày phân tích cạnh tranh toàn diện đầu tiên về đặc trưng của đối thủ mới trên thị trường di động”. Lưu ý rằng mỗi mục tiêu này cũng hỗ trợ cho sứ mệnh dài hạn.

Khi chúng tôi triển khai MOKRs trong một công ty phần mềm cỡ trung bình với năm đơn vị kinh doanh và khoảng 50 trưởng nhóm, 10 phút dành cho mỗi quản lý để xác định sứ mệnh của nhóm có lẽ là thời gian giá trị nhất trong toàn bộ quá trình. Bài tập cho phép CFO đọc nhanh từng mục đích cốt lõi của nhóm, nắm được ý chính về cách họ góp phần vào bức tranh lớn hơn của tổ chức. Ngoài ra, bằng cách công khai tất cả các tuyên bố sứ mệnh, thật dễ dàng để xem cách mỗi nhóm kết nối và được liên kết trong toàn bộ tổ chức.

Tầm nhìn

Thế nào là một tuyên bố tầm nhìn?

Trong phần trước, chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của một sứ mệnh mạnh mẽ để xác định mục đích cốt lõi của bạn với tư cách là một tổ chức. Dựa trên sứ mệnh, bây giờ chúng ta cần một tuyên bố xác định cụ thể hơn nơi chúng ta muốn đi tới trong tương lai. Tuyên bố về tầm nhìn thực hiện điều đó, biểu thị sự chuyển đổi quan trọng từ sứ mệnh bền bỉ sang thế giới chiến lược đầy phấn khởi và năng động.

Tuyên bố tầm nhìn cung cấp một bức tranh về những gì tổ chức có ý định sẽ trở thành – có thể là 5, 10 hoặc 15 năm trong tương lai. Tuyên bố này không nên trừu tượng – nó phải chứa một bức tranh về trạng thái mong muốn rõ ràng nhất có thể, đồng thời cung cấp cơ sở cho việc trình bày chính xác chiến lược và OKRs. Một tầm nhìn mạnh mẽ cung cấp cho tất cả mọi người trong tổ chức một khuôn khổ tinh thần chung giúp hình thành nên tương lai thường trừu tượng ở phía trước chúng ta. Tầm nhìn luôn đi theo sau sứ mệnh (mục đích). Một tầm nhìn mà không có một sứ mệnh thì chỉ là mơ tưởng, không được liên kết với bất cứ điều gì lâu dài. Các yếu tố điển hình trong tuyên bố tầm nhìn bao gồm phạm vi mong muốn trong hoạt động kinh doanh, cách các bên liên quan (khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, nhà quản lý, v.v..) nhìn nhận về công ty, các lĩnh vực lãnh đạo hoặc năng lực đặc biệt và những giá trị được giữ vững.

Các tuyên bố tầm nhìn có hiệu quả

Nếu không có một tầm nhìn rõ ràng và hấp dẫn để hướng dẫn hành động của tất cả nhân viên, bạn có thể sẽ gặp phải một lực lượng lao động thiếu định hướng và do đó không thể hưởng lợi từ bất kỳ chiến lược nào mà bạn tạo ra, bất kể nó được hình thành như thế nào. Hãy cùng xem xét một số đặc trưng của tuyên bố tầm nhìn hiệu quả:

- **Được định lượng và giới hạn thời gian:** Sứ mệnh của tổ chức mô tả lý do tồn tại của nó: mục đích cốt lõi của nó. Thông thường những tuyên bố (*sứ mệnh*) này là đoạn văn truyền cảm hứng, nhưng không bao gồm bất kỳ khát vọng về con số hoặc thời gian nào. Tuy nhiên, tầm nhìn phải bao gồm cả hai để có được hiệu quả. Tầm nhìn là những đại diện cụ thể cho tương lai và do đó, chúng phải cung cấp các chi tiết cụ thể về tình trạng tương lai đã được hình dung của công ty. Mặc dù nó sẽ phụ thuộc vào hoàn cảnh riêng biệt của mỗi tổ chức, nhiều tổ chức đã lựa chọn mô tả tầm nhìn bằng các mục tiêu tài chính dài hạn về những đích nhắm doanh thu hoặc lợi nhuận táo bạo. Số khác có thể bao gồm các mục tiêu tham vọng liên quan đến số

lượng khách hàng được phục vụ hoặc khu vực địa lý được thâm nhập. Nếu không có số liệu, bạn sẽ không thể đo lường tiến trình về tầm nhìn trong OKRs.

- ***Súc tích***: Những tuyên bố về tầm nhìn tốt nhất là những tuyên bố giành được sự chú ý của bạn và ngay lập tức thu hút mà không làm bạn nhàm chán từ những trang hùng biện dài dòng. Thông thường những tầm nhìn đơn giản nhất lại mạnh mẽ và hấp dẫn nhất. Khi Muhtar Kent đảm nhận vị trí CEO tại Coca-Cola vào năm 2008, ông đã được hỏi về ưu tiên hàng đầu đối với tương lai. Không ngần ngại, ông trả lời: “Thiết lập một tầm nhìn... một bức tranh chung về thành công. Chúng tôi gọi đó là tầm nhìn 2020 và nó kêu gọi chúng tôi tăng gấp đôi quy mô kinh doanh trong 10 năm. Nó không dành cho những người yếu đuối nhưng rõ ràng là có thể làm được.”¹⁴ Tầm nhìn của ông ấy vừa cô đọng vừa mạnh mẽ. Cũng xin lưu ý rằng tầm nhìn của ông được định lượng và có giới hạn thời gian.

- ***Nhất quán với sứ mệnh***: Tầm nhìn của bạn là sự diễn giải thêm về sứ mệnh của bạn (tại sao bạn tồn tại). Nếu sứ mệnh đề xuất việc giải quyết vấn đề cho khách hàng và một trong những giá trị cốt lõi của bạn là đổi mới liên tục, chúng tôi muốn thấy một tài liệu tham khảo về đổi mới trong tuyên bố tầm nhìn của bạn. Trong tầm nhìn, bạn đang vẽ một bức tranh về trạng thái tương lai mong muốn sẽ dẫn đến thành tựu là đạt được sứ mệnh của bạn, vì vậy hãy đảm bảo cả hai phải được liên kết.

- ***Có thể kiểm chứng***: Sử dụng thuật ngữ kinh doanh mới nhất có thể khiến tuyên bố tầm nhìn của bạn trở nên mơ hồ ngay cả với những người đã được đào tạo nhiều nhất. Ai trong tổ chức của bạn có thể xác định chính xác khi nào bạn trở thành đẳng cấp thế giới, dẫn đầu hoặc *chất lượng hàng đầu*? Hãy viết tuyên bố tầm nhìn để từ đó bạn có thể biết khi nào bạn đạt được nó. Một lần nữa hãy chú ý đến sự cụ thể của Muhtar Kent về việc nhân đôi quy mô doanh nghiệp trong 10 năm. Trong khi sứ mệnh sẽ không thay đổi,

chúng tôi hy vọng tầm nhìn sẽ thay đổi, vì nó được viết cho một khoảng thời gian hữu hạn.

- *Khả thi*: Tầm nhìn không nên là giấc mơ tập thể của quản lý cấp cao, mà phải được đặt trong nền tảng thực tế. Để đảm bảo điều này, bạn phải hiểu rõ về doanh nghiệp của mình, thị trường, đối thủ cạnh tranh và các xu hướng đang lên.

- *Truyền cảm hứng*: Tầm nhìn của bạn đại diện cho một bức tranh về trạng thái tương lai mong muốn của tổ chức. Đừng bỏ lỡ cơ hội truyền cảm hứng cho đội nhóm để tạo ra cam kết cảm xúc cần thiết cho việc đạt đến đích. Tuyên bố tầm nhìn không chỉ hướng dẫn mà còn khơi dậy niềm đam mê tập thể của tất cả nhân viên. Để được truyền cảm hứng, trước tiên, tầm nhìn phải dễ hiểu đối với tất cả mọi người từ ban giám đốc đến phân xưởng sản xuất. Hãy tránh xa các cổ ngữ chung chung, thay vào đó tập trung vào kiến thức sâu rộng bạn có về doanh nghiệp để soạn một tuyên bố có ý nghĩa cho tất cả những người liên quan.

Phát triển tuyên bố tầm nhìn của bạn

“Quay trở lại tương lai” là một bài tập thú vị bạn có thể sử dụng để giúp phát triển tuyên bố tầm nhìn. Quá trình có thể được quản lý riêng lẻ hoặc với một nhóm. Khi mô tả phương pháp, chúng tôi sẽ giả định một cuộc họp nhóm. Phân phối một số thẻ chỉ mục kích thước 3x5cm cho mỗi người tham gia. Để bắt đầu, hãy yêu cầu các thành viên của nhóm tưởng tượng họ thức dậy vào buổi sáng của 5, 10, 15 năm sau trong tương lai (hãy xác định mức thời gian trong lựa chọn của bạn). Để ghi lại những ấn tượng của mình về tương lai, họ được cung cấp một chiếc máy ảnh dùng một lần để ghi lại các hình ảnh quan trọng và những thay đổi mà họ hy vọng có thể diễn ra trong tổ chức của mình. Vào cuối mỗi chuyến phiêu lưu của ngày, họ phải tạo một chú thích cho những bức ảnh đã chụp. Hướng dẫn nhóm sử dụng thẻ chỉ mục bạn đã phân phối để ghi những chú thích của họ. Đến cuối chuyến đi, họ đã liệt kê về tương lai một cách chi tiết. Cho những người tham gia

khoảng 15 phút để tưởng tượng chuyển đi của họ đến tương lai và khuyến khích họ nắm bắt trực quan càng nhiều càng tốt trong con mắt tâm trí của họ. Hỏi nhóm: “Câu chuyện gì đã xảy ra với tổ chức, chúng ta có thành công không?”, “Chúng ta đang phục vụ những thị trường nào?”, “Những năng lực cốt lõi nào đang làm chúng ta khác biệt các đối thủ cạnh tranh?”, “Chúng ta đã đạt được những mục tiêu nào?”. Ghi lại chú thích từ các mảnh giấy trên tấm bảng lật hoặc máy tính xách tay và sử dụng chúng làm nguyên liệu thô cho bản thảo ban đầu của tuyên bố về tầm nhìn.

Chúng tôi nghĩ rằng bạn sẽ thích thú với bài tập này, nhưng kết quả cuối quan trọng hơn. Tầm nhìn của bạn ẩn chứa khả năng làm giảm khoảng cách giữa hiệu suất hiện tại và hiệu suất mong muốn. Các OKRs mà bạn soạn thảo trong toàn công ty sẽ được thiết kế để thu hẹp khoảng cách đó của hiệu suất và do đó tầm nhìn rất quan trọng đối với việc tối đa hóa sử dụng OKRs.

Chiến lược

Chúng tôi đã có thể cô đọng cuộc thảo luận về sứ mệnh và tầm nhìn trên vài trang trước. Tuy nhiên, chiến lược là một chủ đề khổng lồ, với hàng trăm cuốn sách và hàng nghìn bài báo cùng sách có sẵn về chủ đề này, đến nỗi thật khó để đưa ra một cái nhìn tổng quan về nó ở đây. Điều mà chúng ta có thể nói là chiến lược rất quan trọng đối với OKRs của bạn vì nó cung cấp bối cảnh ban đầu để tạo ra OKRs. Tất cả OKRs nên được diễn giải trực tiếp từ chiến lược của bạn – kế hoạch trò chơi của bạn để thành công trong việc tạo ra hoặc bảo vệ không gian thị trường đang cạnh tranh mạnh mẽ. Do đó, chúng tôi mong muốn bạn có một chiến lược phù hợp trước khi bắt tay vào thực hiện OKRs của mình. Nếu bạn đang đọc điều này và nghĩ: “Chà, tôi nghĩ là Jim (hoặc Cindy hay bất cứ ai là CEO của bạn) đều đã biết chiến lược là gì”, bạn sẽ gặp rắc rối. Giống như một con tàu không có bánh lái, nếu bạn cố gắng tạo ra một bộ OKRs mạnh mẽ mà không có lợi ích của một

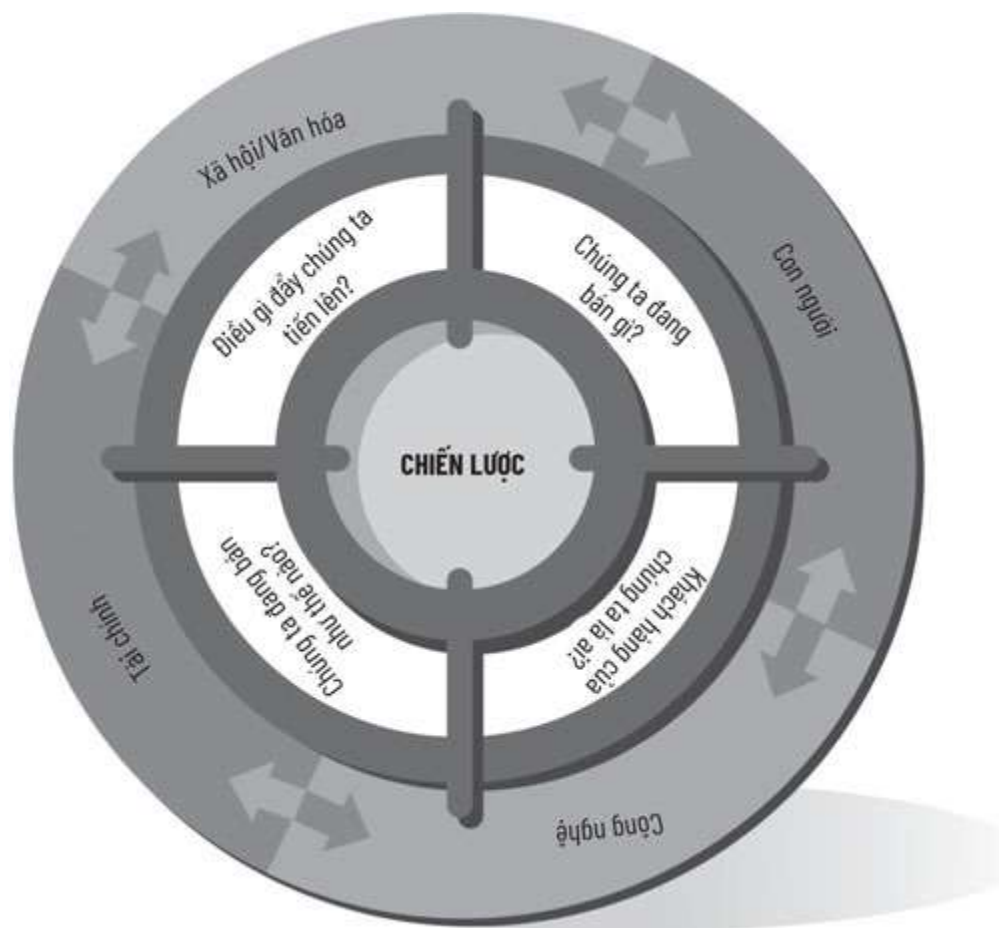
chiến lược được truyền đạt và hiểu biết rộng rãi, bạn chắc chắn sẽ bị trôi dạt và khiến cả đội rơi vào tình trạng bối rối.

Nếu bạn đến từ một công ty trẻ hơn, mới thành lập, đang triển khai các khái niệm Tinh gọn (Lean) và Linh hoạt (Agile), bạn có thể bị cám dỗ để bỏ qua phần này và nghĩ rằng việc hoạch định chiến lược của trường phái cũ là sự báng bổ tới văn hóa chuyển đổi liên tục và thử nghiệm nhanh. Điều đó không đúng. Chiến lược cốt lõi cung cấp ranh giới, giúp bạn xác định những việc không nên làm khi đối mặt với một biến cơ hội, cũng quan trọng không kém so với xác định các việc cần làm. Nó cũng giúp bạn lựa chọn các cơ hội khả thi, duy trì sự tập trung, sắp xếp toàn bộ tổ chức và đưa ra những cam kết cần thiết để thực hiện.¹⁵

Một trong số chúng tôi (Paul) đã viết một câu chuyện ngụ ngôn quản lý về cách phát triển một chiến lược. Trong phần cuối cùng của chương này, chúng tôi đã cung cấp một bản tóm tắt. Mô hình tạo chiến lược của Paul căn cứ trên việc trả lời bốn câu hỏi cơ bản. Nếu bạn không có một chiến lược rõ ràng hiện hữu, đã được phổ biến rộng rãi và được mọi người hiểu rõ, chúng tôi khuyến khích bạn triệu tập nhóm của mình và trả lời các câu hỏi dưới đây.

LỘ TRÌNH CHIẾN LƯỢC¹⁶

Trước khi viết câu chuyện ngụ ngôn quản lý về hoạch định chiến lược, *Roadmaps and Revelations* (tạm dịch: *Lộ trình và Những điều khám phá*), Paul đã xem xét hàng trăm kế hoạch chiến lược và tham khảo thêm tác phẩm của những người như Michael Porter, Henry Mintzberg, Michael Raynor, W. Chan Kim, Renee Mauborgne cùng nhiều người khác. Trong quá trình đó, ông liên tục tự hỏi rằng đâu là những yếu tố cốt lõi xuất hiện hết lần này đến lần khác – đâu là thứ thể hiện DNA của hoạch định chiến lược hiệu quả trên thực tế?



Hình 2.6: Bốn câu hỏi chiến lược cơ bản.

Có hàng trăm cách tiếp cận để hoạch định chiến lược, nhưng cuộc điều tra của ông đã đưa ra một loạt câu hỏi xuất hiện dưới hình thức này hay hình thức khác trong hầu như tất cả các tài liệu mà ông khám phá. Những câu hỏi cốt lõi đó đã hình thành nên cơ sở của Lộ trình Chiến lược, một quá trình mà ông đã ghi lại trong cuốn sách. Như bạn có thể thấy, quá trình này được đặt tên từ tựa đề cuốn sách.

Hình 2.6 cung cấp cái nhìn tổng quan về quy trình – bạn sẽ thấy bốn câu hỏi chiến lược cơ bản và ở vòng ngoài của sơ đồ là cái mà chúng tôi gọi là bốn thấu kính, mỗi câu hỏi sẽ giúp bạn trả lời các câu hỏi chiến lược cơ bản. Tất nhiên, ở trung tâm của sơ đồ là từ chiến lược, như bốn câu hỏi và thấu kính đi kèm được thiết kế để thúc đẩy việc định hình chiến lược.

Bốn câu hỏi cơ bản bạn phải trả lời khi tạo chiến lược

Hãy cùng nghiên cứu từng câu hỏi, bắt đầu với câu hỏi đầu tiên.

Điều gì đẩy chúng ta tiến lên?

Ngay tại thời điểm này, tổ chức của bạn đang được đẩy theo một vài hướng nào đó bởi một lực lượng đã được định hình nhiều năm bằng các quyết định về mọi thứ, từ cách bạn phân bổ nguồn tài chính cho tới người bạn sẽ thuê, đến cách bạn sử dụng công nghệ. Theo nhiều cách, những gì đẩy bạn tiến lên đại diện cho định dạng công ty của bạn; hay nói cách khác, nếu mọi người đã muốn nói “Họ là một công ty _____”, khoảng trống trong câu thường sẽ mô tả những gì đẩy bạn tiến về phía trước. Sự sở hữu một định dạng độc đáo đã được chứng minh sẽ tăng TSR (total shareholder return – tổng lợi nhuận của cổ đông). Một nghiên cứu cho thấy các công ty được coi là có định dạng “rõ ràng” – đại diện cho một thứ gì đó độc đáo và nhất quán theo thời gian – có mức tăng trưởng TSR trong ba năm vượt trội so với các công ty thiếu định dạng rõ ràng.¹⁷

Hầu hết các tổ chức thường sẽ bị thúc đẩy bởi một trong sáu lực lượng sau đây:

1. *Sản phẩm và dịch vụ*: Những công ty được thúc đẩy bởi sản phẩm và dịch vụ có thể bán cho nhiều nhóm khách hàng khác nhau, sử dụng nhiều kênh khác nhau, nhưng trọng tâm của họ là sản phẩm hoặc dịch vụ cốt lõi. Hãy xem xét Coca-Cola. Họ tập trung duy nhất vào đồ uống không cồn, với hàng trăm thương hiệu trên toàn cầu.

2. *Khách hàng và thị trường*: Các tổ chức dành riêng cho khách hàng và thị trường có thể cung cấp một lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, nhưng tất cả đều hướng đến một đối tượng cốt lõi nhất định. Các sản phẩm đa dạng của Johnson & Johnson đều có một điểm chung: họ đã nhắm đến nhu cầu thị trường cốt lõi của mình, các bác sĩ, y tá, bệnh nhân và bà mẹ.

3. *Năng lực hoặc khả năng*: Khách sạn tập trung vào năng lực. Họ có sẵn một số phòng nhất định và mục tiêu của họ là lấp đầy số phòng, chỉ đơn giản như vậy. Các hãng hàng không hoạt động tương tự, sử dụng ghế trên máy bay có sẵn. Các tổ chức được thúc đẩy tiến lên bởi năng lực sở hữu những kỹ năng chuyên môn trong các lĩnh vực nhất định và sẽ áp dụng bộ công cụ kỹ năng đó cho bất kỳ sản phẩm hoặc thị trường nào có thể.

4. *Công nghệ*: Một số tổ chức có quyền sử dụng một công nghệ độc quyền mà họ tận dụng cho một số nhóm sản phẩm và khách hàng khác nhau. Hãy xem xét DuPont, người đã phát hiện ra nylon vào những năm 1930. DuPont tiếp tục áp dụng công nghệ này vào một loạt các dịch vụ khác nhau, bao gồm dây câu, tất và thảm.

5. *Kênh bán hàng và phân phối*: Từ then chốt với chủ đề này là *như thế nào* chứ không phải *cái gì* hoặc *ai*. Những tổ chức được thúc đẩy bởi các kênh bán hàng sẽ đẩy một loạt mặt hàng thông qua những kênh được chọn của họ. Mạng mua sắm trên tivi là một ví dụ tuyệt vời. Còn nơi nào khác mà bạn có thể mua đồ trang điểm và tiếp theo là đầu DVD?

6. *Nguyên liệu thô*: Nếu bạn là một công ty dầu mỏ, mọi thứ bạn bán sẽ được lấy từ vàng đen mà bạn đã bơm từ mặt đất. Bạn có thể có kỹ năng và công nghệ để lọc dầu thành một số thứ, nhưng tất cả đều có nguồn gốc trực tiếp từ nguyên liệu thô ban đầu.

Một số người sau khi xem sáu lĩnh vực sẽ tuyên bố họ có thể và phải làm sáu mảng này để thành công trong không gian thị trường siêu cạnh tranh của chúng ta. Chúng tôi cho rằng điều này là hoàn toàn có thể về mặt lý thuyết, nhưng nếu cố gắng theo đuổi cả sáu cùng lúc, bạn sẽ chỉ cười ngửa xem hoa mà thôi. Làm như vậy chắc chắn sẽ dẫn đến sự hoang mang từ nhóm nhân viên đã có sự hoài nghi và đang tự hỏi nên chọn con đường nào khi cơ hội thay thế hiện diện. Cuối cùng, tập trung vào tất cả là tập trung vào không gì cả, dẫn đến kết quả không tối ưu. Để thực sự tận dụng nguyên

tắc này, bạn phải cam kết một động lực cho tổ chức của mình và liên kết các nguồn lực, con người cũng như tài chính xung quanh quyết định đó. Hãy xác định những gì đẩy bạn tiến về phía trước và tập trung vào việc tối ưu hóa nó.

Chúng ta bán gì?

Dù được thúc đẩy bởi bất kỳ lĩnh vực nào trong sáu lĩnh vực trên, bạn phải bán một thứ gì đó, một số sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng để giữ cho doanh nghiệp tồn tại. Thách thức cố hữu trong câu hỏi này là đưa ra sự xác định quan trọng về sản phẩm và dịch vụ mà bạn sẽ chú trọng hơn trong tương lai và vấn đề nào sẽ ít được chú trọng hơn.

Lấy ví dụ, kênh truyền hình cáp của Hoa Kỳ, The CW. Các công ty mẹ Time Warner Inc. và CBS Corporation đã rất hy vọng khi tung ra mạng mới nhưng lại thất bại trong việc cung cấp kết quả và ngay sau đó có tin đồn rằng nó sẽ bị đóng cửa. Nhận thấy cần đưa ra một lựa chọn chiến lược, CW đã trở về gốc rễ của mình và quyết định tập trung vào các chương trình hướng đến phụ nữ trẻ. Dawn Ostroff, cựu Chủ tịch mảng giải trí của CW, đã đề cập đến sự thay đổi khi cô nói: “Chúng tôi thực sự cần nổi bật trên thị trường và không phải là một đài bình thường khác... Điều quan trọng đối với chúng tôi là phân biệt và tạo ra một thương hiệu với hy vọng sẽ trở thành một di sản thực sự ở đây.” CW đặt cược tương lai của mình vào các chương trình như *Gossip Girl* (*Thế giới của nàng*), chương trình *90210* mới, *Melrose Place* và *Vampire Diaries* (*Nhật ký ma cà rồng*), tất cả đều tập trung vào nội dung liên quan đến phụ nữ trẻ. Truyền thống đó vẫn tiếp tục ngày hôm nay với *Jane the Virgin* (*Đức trinh nữ*) và *Crazy Ex-Girlfriend* (*Bạn gái cũ điên rồ*).

Khách hàng của chúng ta là ai?

Trong khi xác định đối tượng khách hàng, một lần nữa bạn phải đối mặt với một lựa chọn: Chúng ta cần nhấn mạnh tầm quan trọng vào nhóm khách

hàng (và khu vực địa lý) nào trong tương lai và ít chú ý hơn đến nhóm nào? Bước đầu tiên để trả lời câu hỏi này là có được hiểu biết rõ ràng về nhóm khách hàng hiện tại của bạn bằng cách xem xét các số liệu tiêu chuẩn như Chỉ số đo lường sự hài lòng (Net promoter score), lợi nhuận theo nhóm khách hàng, tỷ lệ giữ chân và thị phần. Điều này cũng rất quan trọng để trải nghiệm mọi thứ từ quan điểm của khách hàng nhằm thu thập thông tin chi tiết mà không thể có được khi bạn chỉ ngồi ở văn phòng công ty.

Công ty làm đẹp cao cấp Estée Lauder, kiểm soát 30 thương hiệu bao gồm những thương hiệu mang tính biểu tượng như MAC và Clinique, đã kiểm tra câu hỏi này, sau đó đưa ra lựa chọn chiến lược. CEO Fabrizio Freda quyết định rằng việc giảm sự phụ thuộc của công ty vào các cửa hàng bách hóa đang xuống dốc ở Hoa Kỳ, chiếm gần 1/3 doanh số của Estée Lauder, là ưu tiên hàng đầu. Một trọng tâm địa lý mới cũng đang được thực hiện, vì Estée Lauder có kế hoạch tập trung ngày càng nhiều vào các thị trường mới nổi và châu Á.

Thông thường, câu trả lời cho các câu hỏi “Chúng ta bán gì?” và “Khách hàng của chúng ta là ai?” sẽ được tiết lộ cùng một lúc, khi phân tích một trong hai câu hỏi dẫn đến hiểu biết sâu sắc về nhau, cuối cùng tạo ra câu trả lời cho cả hai. Hãy xem xét The CW một lần nữa. Bằng cách đưa ra lựa chọn chiến lược để cung cấp các chương trình hướng đến phụ nữ trẻ (Chúng tôi bán gì?), The CW đồng thời cam kết với phụ nữ trẻ rằng họ là nhóm khách hàng cốt lõi của mình.

Chúng ta bán như thế nào?

Đây có lẽ là câu hỏi quan trọng nhất trong bốn câu hỏi, vì nó quyết định đề xuất giá trị. Nói cách khác, bạn thêm giá trị cho khách hàng như thế nào, hoặc: Tại sao mọi người sẽ mua hàng của bạn? Bất chấp tầm quan trọng của câu hỏi, các lựa chọn đang chờ bạn là rất hạn chế và cơ bản: Bạn có thể cố gắng cung cấp tổng chi phí sở hữu thấp nhất cho các khách hàng hoặc đưa ra một sản phẩm, dịch vụ *khác biệt*.

Các công ty cạnh tranh với tổng chi phí thấp nhất đầu tư sâu vào năng lực, quy trình và tài sản cho phép họ chuẩn hóa hoạt động đồng thời tạo ra một công thức lặp lại dẫn đến giá thấp cho người tiêu dùng. Hãy nghĩ về Wal-Mart trong thế giới bán lẻ hoặc McDonald's trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh.

Những người chọn cạnh tranh dựa trên sự khác biệt sẽ tìm thấy hai con đường tiềm năng để đi theo. Đầu tiên là sự khác biệt dựa trên việc nuôi dưỡng mối quan hệ sâu sắc và phong phú với khách hàng, để từ đó tập trung không phải chỉ vào một giao dịch đơn lẻ mà là xây dựng một điều gì đó kéo dài nhiều năm, thậm chí hàng thập kỷ hoặc cả đời. Điều này được gọi là sự gắn kết với khách hàng. Chuỗi bách hóa Nordstrom là một ví dụ tuyệt vời. Dịch vụ khách hàng của họ là huyền thoại và giữ khách hàng quay trở lại trong nhiều năm.

Cạnh tranh dựa trên chức năng vượt trội của sản phẩm cung cấp sự lựa chọn thứ hai về sự khác biệt. Đổi mới, thiết kế và chức năng tiên tiến cùng công nghệ mới nhất là tất cả những dấu ấn riêng biệt của các tổ chức như Apple, nơi chọn bán dựa trên sự dẫn đầu của sản phẩm.

Như chúng tôi đã lưu ý, nếu phải chọn một câu hỏi quan trọng nhất để nhóm của bạn đạt được sự đồng thuận, thì chính là đây. Theo nhiều cách, nó thể hiện sự kết hợp các câu trả lời của bạn cho những câu hỏi trước đó và sẽ tác động trực tiếp đến, theo một cách đầy ý nghĩa, mọi quyết định và đầu tư mà bạn thực hiện trong tương lai.

Bốn thấu kính

Vậy làm thế nào để bạn trả lời những câu hỏi chiến lược này? Trên vòng ngoài của sơ đồ Lộ trình Chiến lược, bạn sẽ tìm thấy cái mà chúng tôi gọi là *bốn thấu kính*. Hãy nghĩ về từng thấu kính như thế này, một thấu kính xuyên suốt để xem xét câu hỏi mà bạn đang suy ngẫm, hoặc một quan điểm khác để thông qua khi bạn cân nhắc về các lựa chọn thay thế của mình.

Khi giải quyết từng câu hỏi cơ bản, bạn có thể đi chuyển trên vòng ngoài sang một thấu kính khác. Chúng tôi thích nghĩ về nó như kiểu bấm vào mặt số trên két sắt, mặc dù khi bạn quay số của két sắt thì chỉ có một sự kết hợp đúng. Với bốn thấu kính, mọi sự kết hợp giữa câu hỏi và thấu kính đều là một chiến thắng, bởi vì mỗi thấu kính thử thách bạn theo một con đường khai sáng và mới mẻ. Mỗi thấu kính được tóm tắt như dưới đây:

- **Xã hội/Văn hóa:** Trong cuốn *Roadmaps and Revelations* (tạm dịch: *Lộ trình và Những điều khám phá*), nhân vật cố vấn có nêu: “Bạn cần phải bắt đầu từ trái tim.” Khi thảo luận và cân nhắc về các câu hỏi chiến lược cũng như phát triển những câu trả lời khả dĩ, hãy xem xét câu trả lời tiềm năng phù hợp với niềm đam mê của bạn nhất với tư cách là một tổ chức. Ví dụ, nếu bạn được thúc đẩy bởi một công nghệ độc quyền, có truyền thống thành tựu về công nghệ lâu đời và đáng tự hào, điều mà nhân viên của bạn đang tự hào một cách chính đáng, thì về mặt xã hội và văn hóa, bạn không nên chuyển sự tập trung của mình sang khách hàng và thị trường, hoặc bất kỳ thay thế nào khác. Bằng chứng cho thấy một sự thay đổi như vậy phải dẫn đến thành công cực kỳ đáng kể để có thể ghi đè lên những gì đang ngự trị trong tim của nhân viên.

- **Con người:** Khi tranh luận về hướng trả lời cho các câu hỏi chiến lược, điều sống còn là phải thực tế một cách tàn nhẫn về các kỹ năng và tài năng của nhóm. Bạn có thể muốn bán ván lướt sóng vì ba thành viên trong nhóm là những người thích lướt sóng, nhưng nếu các cộng tác viên bán hàng của bạn chưa bao giờ đến bãi biển, bạn có rất ít cơ hội thành công. Trong trường hợp đó, để thực hiện quá trình chuyển đổi, bạn phải sẵn sàng đầu tư vào đào tạo, có lẽ là đào tạo chuyên gia tư vấn (người tư vấn lướt sóng?) và nhân viên mới để thu hẹp khoảng cách tiềm tàng giữa các kỹ năng.

- **Công nghệ:** Công nghệ đã trở thành một yếu tố quyết định quan trọng của hầu hết mọi ngành công nghiệp và do đó nó phải được xem xét cẩn thận khi bạn trả lời bốn câu hỏi chiến lược cơ bản. Câu trả lời mà bạn đang suy

ngầm có đòi hỏi đầu tư vào công nghệ mới không? Còn công nghệ hiện tại bạn đang sử dụng thì sao? Liệu nó có trở thành biện pháp dự phòng? Điều quan trọng là nhận ra rằng các thấu kính tác động lẫn nhau. Công nghệ mới có thể yêu cầu bộ kỹ năng mới, đó là thấu kính con người. Và công nghệ là một trong những mối đe dọa lớn nhất bạn có thể giới thiệu, đặc biệt là với những nhân viên dày dạn kinh nghiệm, vì vậy bạn nên nắm bắt tốt hơn về lăng kính văn hóa và xã hội của mình.

- *Tài chính*: Đây có lẽ là thấu kính cơ bản nhất, nhưng chắc chắn không thể bỏ qua. Mọi quyết định bạn đưa ra khi trả lời bốn câu hỏi rất có thể sẽ đòi hỏi phải phân bổ các nguồn lực, ví dụ: đào tạo người của bạn để bù đắp khoảng cách về kỹ năng (thấu kính Con người), đầu tư vào công nghệ mới (thấu kính Công nghệ) hoặc tạo chiến dịch truyền thông để hỗ trợ định hướng bạn đã chọn (thấu kính Xã hội/Văn hóa). Và ở trên sổ sách kế toán, mỗi quyết định phải được xem xét dựa trên doanh thu cùng lợi nhuận tiềm năng có được từ việc theo đuổi quá trình hành động đó.

Chúng tôi sẽ không lặp lại các số liệu thống kê đáng buồn về việc thực thi chiến lược đã chia sẻ ở trên, nhưng chúng tôi chắc chắn khả năng bạn sẽ nhớ rõ các số này rất thấp. Có lẽ một trong những lý do cho con số rất kém này là thực tế rằng nhiều công ty, dù không muốn thừa nhận điều này, thực sự không có một chiến lược. Họ có thể sở hữu một số ý tưởng chỉ đạo hoặc một kế hoạch kinh doanh thô sơ hiện hữu, nhưng không bao giờ dành thời gian và nỗ lực trí tuệ đáng kể để xây dựng một kế hoạch thực sự. Một lần nữa, nếu điều đó mô tả công ty của bạn, chúng tôi khuyên bạn nên tập hợp nhóm của mình và sử dụng các câu hỏi đơn giản nhưng mạnh mẽ ở trên để khám phá công thức chiến lược độc đáo của bạn.

3

TẠO MỘT OKRS HIỆU QUẢ

OMAHA

C húng tôi đang không đề cập đến thành phố ở Nebraska, hay địa điểm đổ bộ của lực lượng Đồng minh tại Normandy vào ngày 6 tháng 6 năm 1944. Omaha của chúng tôi là một cụm từ gần đây mà Peyton Manning, một huyền thoại bóng bầu dục Hoa Kỳ đã nghỉ hưu, thốt ra rất nhiều lần tại vạch khởi đầu trong vài năm cuối của sự nghiệp. Kể cả khi bạn không phải người hâm mộ bóng bầu dục, chúng tôi cũng tự tin rằng bạn biết Peyton Manning, người đứng đầu mọi thời đại của Liên đoàn Bóng bầu dục quốc gia Hoa Kỳ trong một loạt hạng mục, bao gồm các cú chạm bóng, chuyền bóng và còn nhiều hơn nữa. Manning, một người nổi tiếng với sự chuẩn bị tỉ mỉ, sẽ tiếp cận đội hình, xem xét hàng phòng ngự của đối phương và khi đã sẵn sàng, ông hét lên “Omaha”. Sau đó quả bóng sẽ được chop lấy và trận đấu bắt đầu. Để tối đa hóa cơ hội thành công cho đội của mình, Manning không bao giờ gọi bóng cho đến khi ông thực sự đã hoàn toàn sẵn sàng để tận dụng ưu thế về lỗ hổng được phơi bày trong hàng phòng ngự của đội đối phương.

Chúng tôi sắp sửa hét lên “Omaha” với bạn. Trước khi có thể bắt đầu sử dụng OKRs và gặt hái được nhiều lợi thế mà chúng tôi đã giới thiệu trong Chương 1, bạn cần được chuẩn bị và đủ khả năng tạo ra các mục tiêu cùng kết quả then chốt mạnh mẽ, hiệu quả. Trong chương này, chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn về cách để thực hiện điều đó. Sau đó, trò chơi thực sự bắt đầu.

Ở đây, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn chính xác những gì cần thiết cho việc tạo ra OKRs. Một cách cụ thể, chúng tôi sẽ phác thảo những đặc trưng về OKRs chất lượng, cung cấp cho bạn các mẹo để giúp cho công việc của bạn trở nên dễ dàng hơn, đồng thời cảnh báo bạn về những cạm bẫy có thể gặp phải trên hành trình của các mục tiêu và kết quả then chốt. Rất nhiều chủ đề sẽ được trình bày trong chương này: Sự khác biệt giữa OKRs và các chỉ số sức khỏe, cách chấm điểm OKRs, bao lâu thì bạn nên thiết lập chúng, số lượng OKRs phù hợp và dĩ nhiên, làm thế nào để tạo ra chúng một cách cụ thể. Trong trường hợp bạn đang tự hỏi, Manning đã không bao giờ tiết lộ lý do vì sao ông sử dụng từ Omaha và dường như đã đem theo bí mật này khi nghỉ hưu. Nhưng bạn biết tại sao chúng ta sử dụng nó. Sẵn sàng chưa? Omaha!

TẠO RA CÁC MỤC TIÊU ĐẨY QUYỀN NĂNG

Hãy nhớ lại định nghĩa của chúng tôi về mục tiêu trong Chương 1: Mục tiêu là một tuyên bố ngắn gọn, súc tích phác thảo một mục đích định tính rõ ràng được thiết kế để thúc đẩy tổ chức tiến về phía trước theo một định hướng mong muốn. Về cơ bản, mục tiêu hỏi rằng: “Chúng ta muốn làm gì?”. Theo giá trị bề ngoài, đây không phải điều mà phần lớn chúng ta sẽ gọi là một khái niệm thách thức trí tuệ. Tuy nhiên, từ trong công việc của chúng tôi với các khách hàng trên khắp thế giới và trong những cuộc thảo luận với các nhà lãnh đạo cùng chuyên gia tư vấn về tư duy, rõ ràng là nhiều tổ chức phấn đấu để tạo ra các mục tiêu có giá trị cao. Điều khó khăn là đưa ra những lựa chọn hóc búa (mà có lẽ đang giải thích cho thực tế rằng người dân Hoa Kỳ dành nhiều thời gian cho việc chọn tivi hơn là thiết lập tài khoản hưu trí¹) và các công ty thường mặc định chọn các mục tiêu tẻ nhạt mà ít làm tăng sức mạnh vươn tới của họ trong việc thực thi chiến lược.

Một thách thức mà những người mới sử dụng OKRs phải đối mặt là sự thiếu vắng bối cảnh để thực tập. “Chính xác thì một mục tiêu tốt là gì?”, họ

tự hỏi. Để giúp bạn vượt qua những rào cản tiềm tàng nói trên, chúng tôi sẽ bắt đầu bằng việc phác thảo một số tiêu chí mà bạn nên giữ trong tâm trí khi xây dựng mục tiêu của mình.

Truyền cảm hứng

Một mục tiêu được viết tốt không chỉ là một tập hợp ngắn các từ kết hợp với nhau để mô tả mục tiêu kinh doanh. Bất cứ ai cũng có thể kết hợp một vài mẫu biệt ngữ kinh doanh, được tổng hợp lại, đại diện cho điều gì đó bạn muốn thực hiện. Tuy nhiên, chúng tôi đang thách thức bạn tạo ra một thứ gì đó lớn và táo bạo hơn nhiều. Các mục tiêu của bạn nên thúc ép mọi người đạt đến tiêu chuẩn hiệu suất cao hơn dựa trên sức mạnh truyền cảm hứng của thông điệp. Mọi người nên bị buộc phải suy nghĩ một cách khác nhau căn cứ vào tính thách thức và cảm hứng cố hữu của mục tiêu. Upserve (trước đây là Swipely) là một công ty sử dụng trí thông minh nhân tạo để giúp đỡ các nhà hàng cải thiện hiệu suất. CEO Angus Davis đã nắm bắt được bản chất của cảm hứng khi ông nói:

Sẽ là không đủ khi nói rằng bạn muốn thấy sự cải thiện 10% khi biết điều đó hoàn toàn trong tầm tay của mình. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ tiếp tục làm những việc tương tự, chỉ cần chăm chỉ hơn một chút. Nhưng nếu tôi nói với bạn, tôi cần cải thiện 50% những gì bạn đang làm, có lẽ bạn sẽ nói: “Trời ạ, để làm được điều đó, tôi phải giải quyết rất ráo bài toán khó khăn này”, hay “Tôi cần suy nghĩ lại hoàn toàn về cách giải quyết X hoặc Y.” Đó là những gì OKRs cần phải làm. Khi bạn đặt mục tiêu cao hơn, suy nghĩ kỹ hơn về các bước cần thực hiện để thực sự hoàn thành điều gì đó.²

Có thể đạt được

Không phải ngẫu nhiên mà mục này xuất hiện ngay bên dưới lời kêu gọi của chúng tôi về các mục tiêu truyền cảm hứng. Tìm kiếm sự cân bằng giữa cảm hứng và thực tế là một trong những thử thách hàng đầu trong việc tạo

ra các mục tiêu có hiệu lực. Chúng tôi khuyến khích bạn đẩy các giới hạn trong tưởng tượng của nhân viên khi thiết lập mục tiêu, nhưng hãy ý thức rằng các giới hạn vẫn tồn tại. Nếu bạn vượt qua ranh giới, sự thiệt hại có thể đặc biệt gây nguy hiểm cho công ty của bạn. Trong một nghiên cứu có tên: “Các mục tiêu trở nên hoang dại”, các tác giả đã phát hiện ra một số hiệu ứng phụ của những mục tiêu bị đòi hỏi quá mức, bao gồm ăn mòn văn hóa, giảm động lực và sự căm dỗ tham gia vào hành vi rủi ro hoặc phi đạo đức. Một nghiên cứu khác cho thấy những quản lý tin rằng họ đã được giao một mục tiêu không thể đạt được có nhiều khả năng lạm dụng cấp dưới của mình. Như các tác giả đã chỉ ra, đó là việc giận cá chém thớt.³ Mặc dù không có quy tắc kiên định nào để đánh giá về khả năng đạt được của mục tiêu, theo tinh thần học hỏi từ đám đông, thu thập phản hồi từ một nhóm nhân viên sẽ hỗ trợ trong việc đưa ra quyết định.

Có thể thực hiện trong một quý

Chúng tôi sẽ thảo luận về nhịp độ cho OKRs một chút ở phần sau trong chương, nhưng giả sử bạn tạo ra các mục tiêu mỗi quý, bạn sẽ muốn làm trước một số thứ có thể thực sự đạt được trong ba tháng tiếp theo. Nếu sau khi phác thảo một mục tiêu, cả nhóm cùng nghi ngờ sẽ mất một năm để hiện thực hóa nó, có lẽ những gì bạn đã phát triển gần với một chiến lược hoặc thậm chí là một tầm nhìn hơn một mục tiêu. Mặc dù tất cả đều có vị trí của chúng (như chúng ta đã biện luận trong Chương 2), các mục tiêu phải được ràng buộc theo thời gian với nhịp điệu bạn thiết lập, khả năng cao nhất là hằng quý. Gần đây chúng tôi đã làm việc với một khách hàng có bộ phận truyền thông đã phát triển mục tiêu này: “Tăng sự thành công của nhân viên kinh doanh thông qua truyền thông”. Điều này thực sự tương đồng với một sứ mệnh – mục đích cốt lõi của họ với tư cách là một bộ phận. Mặc dù có những thay đổi trong mô hình kinh doanh, nhưng họ sẽ luôn muốn tăng thành công cho nhân viên kinh doanh thông qua truyền thông. Rõ ràng đây không phải thứ có thể hoàn thành trong hơn 90 ngày và đã bị lãng quên.

Có thể kiểm soát bởi đội nhóm

Bất cứ ai soạn thảo mục tiêu, cho dù ở cấp độ công ty, đơn vị kinh doanh, bộ phận, nhóm hoặc cá nhân, đều phải có khả năng kiểm soát kết quả. Những OKRs tạo ra được sự phối hợp đa chức năng đóng vai trò rất quan trọng (và chúng tôi sẽ khám phá chủ đề này trong Chương 4); tuy nhiên, khi tạo một mục tiêu mới, bạn cần nắm rõ mình đang sở hữu các phương tiện để hiện thực hóa nó. Suy cho cùng, nếu vào cuối quý, mục tiêu của bạn chưa đạt được và điều đầu tiên bạn muốn nói là: “Vâng, kinh doanh đã không đạt doanh số, vì vậy chúng tôi đã bỏ lỡ mục tiêu của mình”, bạn đang bỏ lỡ tinh thần của bài tập.

Cung cấp giá trị cho doanh nghiệp

Nội dung này của chúng tôi rất ngắn vì điều này là vô cùng hiển nhiên. Các mục tiêu của bạn nên được diễn giải từ chiến lược của bạn và hướng tới việc tạo ra giá trị hữu hình cho doanh nghiệp nếu đạt được nó. Nếu không có lời hứa về lợi ích cho doanh nghiệp vào cuối ngày, thì sẽ không cần phải nỗ lực tiêu tốn các nguồn lực cần thiết để hoàn thành mục tiêu.

Định tính

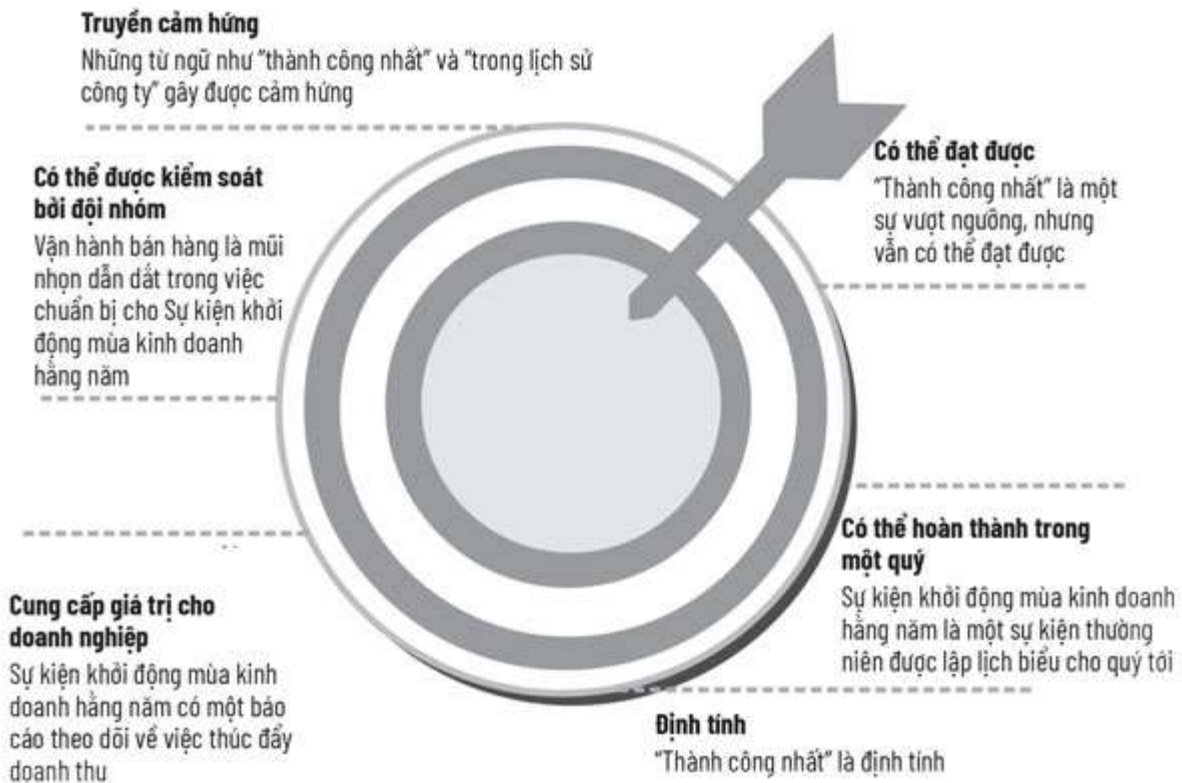
Phần này là đặc biệt ngắn gọn. Các mục tiêu nên đại diện cho những gì bạn hy vọng đạt được và do đó, được thể hiện bằng lời nói thay vì các con số. Việc sử dụng các con số sẽ được trình bày kỹ lưỡng bởi các kết quả then chốt (xem Hình 3.1).

GỢI Ý ĐỂ TẠO RA CÁC MỤC TIÊU

Trong phần trước, chúng tôi đã đưa ra các tính chất mà bạn nên nỗ lực khi xây dựng mục tiêu. Để giúp bạn đạt được điều đó, chúng tôi đã biên soạn một số gợi ý và đề xuất thiết thực để xem xét.

Tránh xa trạng thái cũ

Phòng vận hành bán hàng đã tạo ra mục tiêu này để tập trung đội của họ vào việc chuẩn bị cho Sự kiện khởi động mùa kinh doanh hằng năm



Hình 3.1: Cấu tạo của một mục tiêu hiệu quả.

Lời khuyên ở đây là hãy nhất quán với những gì chúng ta đã thảo luận trong những phần trước để đảm bảo các mục tiêu của bạn truyền được cảm hứng và mang lại giá trị cho doanh nghiệp. Mục đích của bạn là luôn xác định các mục tiêu lôi kéo mạnh mẽ những khả năng của bạn. Do đó bạn nên tránh những thứ chỉ ghi lại những gì bạn đã thực sự làm, ví dụ: “Duy trì thị phần” hoặc “Tiếp tục đào tạo nhân viên”. Nếu bạn có thể hoàn thành một mục tiêu với hầu như không có bất kỳ thay đổi nào trong cách làm việc, rất có thể điều này sẽ chứng minh sự không hiệu quả trong việc đưa doanh nghiệp của bạn tiến về phía trước.

Sử dụng những câu hỏi làm rõ

Cả hai chúng tôi đều là nhân chứng cho những cuộc tranh luận bất tận trong các phòng họp của công ty. Không nghi ngờ gì, bản thân bạn chắc chắn đã chịu đựng một vài trong số đó: loại mà trong đó ngôn từ xoáy qua xoáy lại trong không khí, nhưng không giúp gì cho việc thực thi. Thông thường, cách tốt nhất để giảm bớt sự nhầm lẫn là hỏi một cách đơn giản và chân thành: “Ý của bạn là gì...?”. Khi tạo ra các mục tiêu, sẽ có một sự tấn công dữ dội của những ý tưởng và khái niệm có thể chứa giá trị nào đó nhưng thường được gói trong các cụm từ mơ hồ. Ví dụ, nếu ai đó đề nghị bạn phải “Tạo ra giá trị cho khách hàng của chúng tôi”, hãy đảm nhận vai trò của một chuyên gia OKRs và cố gắng xác định các chi tiết cụ thể của nhận xét đó. Họ đang đề cập đến một phân khúc khách hàng cụ thể? Tất cả khách hàng? Giá trị có nghĩa là gì trong bối cảnh này? Việc làm rõ từ những khái niệm trừu tượng đến các thông số cụ thể sẽ giúp bạn khám phá mục tiêu thực sự đòi hỏi sự tập trung của bạn.

Đóng khung các mục tiêu bằng ngôn từ khẳng định

Một cách lý tưởng, nhóm của bạn nên cảm thấy bị bắt buộc phải làm việc với mục đích đạt được các mục tiêu bạn đặt ra. Do đó, bạn nên xem xét cẩn thận cách bạn đóng khung chúng. Nghiên cứu chứng minh rằng chúng ta thường thoải mái hơn khi tiếp cận những gì mình muốn, hơn là tránh những gì mình không muốn làm. Ví dụ, hãy nói về việc bạn muốn cải thiện thói quen ăn uống của mình. Khi thiết kế một mục tiêu, bạn có hai sự lựa chọn. Bạn có thể nói: “Giảm số lượng đồ ăn vặt mà tôi ăn.” Hoặc, bạn có thể nói theo cách này: “Ăn nhiều calo từ những thực phẩm lành mạnh”. Việc lựa chọn cách sau sẽ buộc bạn phải nghiên cứu về các loại thực phẩm tốt cho sức khỏe, xác định những loại mà bạn muốn thử nghiệm và cuối cùng đem lại khả năng thành công cao hơn.

Việc đóng khung trong ngôn ngữ tích cực hứa hẹn sẽ mở ra không gian sáng tạo bổ sung và tạo điều kiện thích ứng trong việc theo đuổi các mục tiêu.

Sử dụng quy tắc đơn giản

Một nghiên cứu gần đây đã thử nghiệm các phương pháp tiếp cận sự sáng tạo của 180 học sinh trung học Trung Quốc. Các học sinh được giao hai nhiệm vụ – hoàn thành một câu chuyện và thiết kế một ảnh ghép từ các miếng dán – và được chia thành ba nhóm. Nhóm đầu tiên chỉ đơn giản là được giao nhiệm vụ, trong khi nhóm thứ hai nhận được hướng dẫn bổ sung: “hãy cố gắng trở nên sáng tạo”. Nhóm thứ ba nhận được nhiệm vụ và các quy tắc đơn giản nhưng cụ thể về cách hoàn thành hoạt động, chẳng hạn như “gập hoặc xé các nhãn dán để thay đổi hình dạng và kích thước của vật liệu”. Bốn vị giám khảo độc lập đã đánh giá sự sáng tạo và phát hiện ra rằng nhóm thứ ba, nhóm nhận được các quy tắc đơn giản nhưng cụ thể, là nhóm sáng tạo nhất. Hướng dẫn cụ thể đã cho các học sinh một điểm khởi đầu và hướng lái sự sáng tạo của họ.⁴ Brainstorming (động não) vẫn là một công cụ cực kỳ phổ biến, nhưng sự thật là việc bắt đầu từ một khung tranh trống trơn có thể gây choáng ngợp và thực sự ức chế khả năng sáng tạo của chúng ta. Trước khi bắt tay vào việc tạo các mục tiêu, hãy phác thảo tập hợp ranh giới đơn giản của riêng bạn. Như là một điểm khởi đầu, bạn có thể muốn tập hợp một danh sách kiểm tra bao gồm các mục chúng tôi đã trình bày trong phần trước liên quan đến đặc trưng của những mục tiêu hiệu quả.

Bắt đầu với một động từ

Một lời khuyên hết sức cơ bản, nhưng thường xuyên bị bỏ qua. Mục tiêu là một tuyên bố ngắn gọn phác thảo một mục đích định tính rõ ràng được thiết kế để đẩy tổ chức tiến lên theo định hướng mong muốn. Điều này ngụ ý về hành động, do đó, điều quan trọng là mọi mục tiêu đều bắt đầu bằng một động từ để biểu thị hành động và định hướng mong muốn. Vì lý do đơn giản và ngắn gọn, một số tổ chức sẽ cắt ngắn mục tiêu của họ. Ví dụ, mục tiêu là *lòng trung thành của khách hàng* dường như là vô hại. Nếu viết như vậy, nó gần giống một hy vọng mơ hồ hơn là một mục tiêu thực tế, mang lại ít giá trị trong việc cung cấp cho nhân viên định hướng về cách

hành động để đạt được nó. Công ty muốn tối đa hóa lòng trung thành, xây dựng lòng trung thành, hay khai thác lòng trung thành? Mỗi hướng vừa nêu khác nhau sẽ định hướng các hành động khác nhau. Động từ chỉ các hành động đó sẽ mang mục tiêu của bạn vào cuộc sống.

Điều gì đang cản trở bạn?⁵

Năm 1841, tại London, họa sĩ vẽ chân dung người Mỹ John Goffe Rand đã phải đối mặt với một thử thách gây ra sự bức dọc quấy rầy tất cả các nghệ sĩ vào thời của ông – giữ cho sơn dầu của ông không bị khô trước khi ông có thể sử dụng chúng. Giải pháp tốt nhất có sẵn cho Rand và những người cùng thời là sử dụng bàn quang lợn được cột kín lại bằng một sợi dây. Để lấy sơn, một nghệ sĩ sẽ chọc vào bàn quang bằng một cái đinh, nhưng tất nhiên không có cách nào để bịt kín hoàn toàn cái lỗ sau đó, dẫn đến vấn đề khó chịu bởi màu vẽ khô sớm. Ngoài ra, bàn quang lợn không phải là người bạn đồng hành tốt nhất, thường xuyên bị rách và lãng phí màu vẽ vốn rất đắt tiền thời đó. Rand đã nghiên cứu sâu bài toán và nghĩ ra một giải pháp – ống sơn thiếc. Mặc dù việc phổ biến khá chậm, nhưng cuối cùng nó đã chứng minh chính xác những gì người theo trường phái Ấn tượng yêu cầu để được thoát khỏi xưởng vẽ của họ và lấy cảm hứng từ thế giới tự nhiên xung quanh. Nhờ có phát minh dễ mang đi của Rand, lần đầu tiên trong lịch sử, một họa sĩ đã có thể tạo ra một tác phẩm ngay tại chỗ, cho dù đó là trong một quán cà phê, khu vườn hoặc bờ sông. Các ống sơn cũng cách mạng hóa việc sử dụng màu sắc, vì nó thực tế và có giá cả phải chăng để sản xuất, đồng thời mang các sắc tố mới rực rỡ như vàng chrome và xanh ngọc lục bảo, cho phép nghệ sĩ nắm bắt toàn bộ sự hùng vĩ của bất kỳ khoảnh khắc nào. Tầm quan trọng của phát minh này được Renoir tuyên bố: “Nếu không có màu sắc chứa trong các tuýp, sẽ không có Cezanne, không có Monet và không có trường phái ấn tượng.”⁶

Bài học từ câu chuyện này là sức mạnh của việc nhận ra và khắc phục các vấn đề để cải thiện tình hình của bạn, điều đó cũng áp dụng cho các mục

tiêu cũng như đối với các bức tranh trường phái Ấn tượng. Khi xem xét các mục tiêu có thể, hãy tự hỏi những vấn đề nào đang cản trở bạn thực thi chiến lược của mình. Nhìn thẳng vào các vấn đề ngăn cản bạn thực thi thành công là một điểm khởi đầu tuyệt vời trong việc tạo ra các mục tiêu.

Sử dụng ngôn ngữ đơn giản

Chúng tôi đã nhấn mạnh điểm này trước đây, nhưng vẫn sẽ lặp lại ở đây. Với nhiều chức năng chuyên môn được thể hiện trong môi trường kinh doanh hiện đại, các chuyên gia sẽ rất dễ dàng đưa ra những mục tiêu bổ ích bằng các từ và cụm từ thâm thúy mà chỉ họ cũng như đồng nghiệp có thể giải mã. Mặc dù không muốn né tránh việc sử dụng các từ truyền đạt một cách chính xác bản chất của mục tiêu, bạn nên nghiêng về chọn ngôn ngữ mà mọi người có thể hiểu ngay lập tức để tạo ra sự hiểu biết rộng rãi về mục tiêu và tại sao nó quan trọng. Chúng tôi cũng đề nghị tránh sử dụng những từ ngữ viết tắt. Nếu bạn đưa vào từ viết tắt, hãy đảm bảo tất cả mọi người hiểu rõ ý nghĩa của chúng.

MÔ TẢ MỤC TIÊU

Tuân theo lời khuyên được cung cấp trong phần trước sẽ đảm bảo bạn chọn các mục tiêu đã sẵn sàng để đem lại giá trị ngay lập tức cho doanh nghiệp. Đề xuất cuối cùng tập trung vào việc sử dụng ngôn ngữ đơn giản để đảm bảo mọi người nắm bắt được mục tiêu. Tuy nhiên, trải nghiệm của chúng tôi cho thấy ngay cả khi bạn cố gắng làm cho mục tiêu đơn giản nhất có thể (mà không hạ thấp nó), ý nghĩa và sự liên quan của nó với bối cảnh kinh doanh tức thời của bạn có thể sẽ không biểu hiện ngay lập tức. Vì lý do đó, chúng tôi khuyên bạn nên viết những mô tả ngắn cho từng mục tiêu.

Các mô tả khách quan thể hiện rõ ràng ý nghĩa của mục tiêu, đảm bảo tất cả người đọc hiểu theo đúng nghĩa đen giống nhau về những gì mục tiêu đang chứa đựng. Nó không dài dòng; một vài câu sẽ gần như chắc chắn đủ trong hầu hết các trường hợp. Bao gồm trong mô tả là bản tóm tắt tổng hợp lý do

tại sao mục tiêu lại quan trọng, mức độ liên kết của nó với mục tiêu cấp công ty, bất kỳ sự phụ thuộc cụ thể nào và khách hàng nội bộ mà nó hỗ trợ hoặc dựa vào để đạt được thành tích. Hãy suy nghĩ về mô tả của bạn như là lý do căn bản của mục tiêu để thực hiện, giống như một ghi chú cho CEO chỉ ra lý do tại sao mục tiêu này nên tồn tại.

Nếu bạn đang muốn bỏ qua bước này để đi nhanh, chúng ta hãy chia sẻ một lý do rất thực tế để đầu tư một lượng thời gian khá nhỏ cần thiết nhằm tạo ra các mô tả mục tiêu. Tùy thuộc vào lịch trình triển khai của mình, bạn có thể tạo cả mục tiêu và kết quả then chốt trong cùng một cuộc họp. Tuy nhiên, bạn cũng có thể chia các nhiệm vụ thành hai hoặc nhiều phiên, tạo ra mục tiêu trước và dành thời gian để suy ngẫm về những gì bạn đã phát triển, chia sẻ với người khác để được phản hồi đồng thời thực hiện bất kỳ điều chỉnh cần thiết nào. Nếu bạn đi theo con đường đó, một điều buồn cười có thể sẽ xảy ra khi bạn họp lại để phác thảo các kết quả then chốt.

Bạn có thể bắt đầu họp về mục tiêu, mong ráp kết quả then chốt vào mục tiêu thì chợt nhận ra bạn thực sự không nhớ mình có ý nghĩ gì khi thiết kế mục tiêu. Đây là bản chất của con người, đặc biệt là nếu một số mục tiêu của bạn không rõ ràng, ví dụ như “Tăng cường năng suất”. Một số chủ đề có thể triển khai bắt đầu cuộc thảo luận, nhưng bản chất và giọng điệu cụ thể của những gì bạn muốn nói có thể mơ hồ hoàn toàn, do đó gần như không thể viết kết quả then chốt hiệu quả. Để đảm bảo điều này không xảy ra, chúng tôi khuyên bạn nên viết mô tả song song kèm theo mục tiêu.

CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA NHỮNG KẾT QUẢ THEN CHỐT HIỆU QUẢ

Phần trước đã dẫn chúng ta đi sâu hơn vào các mục tiêu, kiểm tra những tiêu chí bạn nên tuân thủ và chia sẻ các mẹo để tạo ra chúng. Nhưng, dĩ nhiên các mục tiêu chỉ là một phần của phương pháp OKRs. Trong những trang tiếp theo đây, chúng ta sẽ xem xét chi tiết thành phần cốt yếu đi kèm theo, các kết quả then chốt (xem Hình 3.2).

Trong Chương 1, chúng ta đã xác định kết quả then chốt là một tuyên bố định lượng nhằm đánh giá thành tựu của một mục tiêu được đưa ra. Nếu mục tiêu hỏi: “Chúng ta muốn làm gì?”, kết quả then chốt sẽ hỏi: “Làm thế nào để chúng ta biết mình đã đạt được mục tiêu?”. Nghe có vẻ dễ dàng, đặc biệt là kể từ khi việc theo dõi các kết quả là thứ gì đó gần như tự nhiên đối với phần lớn chúng ta, với sự gia tăng của Fitbit và các thiết bị đeo trên người khác. Tuy nhiên, việc tạo ra các kết quả then chốt hiệu quả cho doanh nghiệp, những kết quả đánh giá một cách chính xác tiến trình của các mục tiêu của bạn, đôi khi có thể tỏ ra khó nắm vững. Cho dù vấn đề bắt nguồn từ các mục tiêu mơ hồ và khó định lượng hoặc các kết quả then chốt được hình thành một cách kém cỏi mà đơn giản là không thể hiện cho mục tiêu một cách chính xác, không có những số liệu hợp lý để giữ trách nhiệm của bản thân, bạn không thể giành được những lợi ích mà phương thức OKRs hứa hẹn. Do đó, như đã làm với mục tiêu, trong phần dưới đây, chúng tôi phác thảo một số tiêu chí để tuân theo khi bạn xây dựng các kết quả then chốt của mình.

Định lượng

Các mục tiêu luôn là định tính, đại diện cho một hành động mong muốn, trong khi các kết quả then chốt lại là định lượng cần thiết mà chúng ta có thể áp dụng một số để tự tin xác định liệu đã đạt được mục tiêu hay chưa.

Đây là một trong các Kết quả then chốt được tạo ra bởi Phòng vận hành kinh doanh để phản ánh Mục tiêu trong Hình 3.1.



Hình 3.2: Cấu tạo của một Kết quả then chốt hiệu quả.

Nó có thể là số nguyên (số lượng khách truy cập mới vào trang web của bạn), tổng số tiền – tính bằng đô-la (doanh thu từ sản phẩm mới), tỷ lệ phần trăm (tỷ lệ phần trăm của khách hàng quay lại), hoặc bất kỳ hình thức thể hiện định lượng nào khác. Tiến trình của một kết quả then chốt không bao giờ là một vấn đề về quan điểm, đó là lý do tại sao các con số rất mạnh mẽ. Chúng sẽ loại bỏ bất kỳ sự nhầm lẫn nào về việc liệu bạn có đạt được mục tiêu hay không và mang lại sự rõ ràng thông qua tính khách quan. Nhưng những con số còn làm được nhiều hơn là đánh giá tiến trình. Như Niket Desai, cựu nhân viên Google và giờ là Giám đốc Nhân sự tại Flipkart, đã

nói với chúng tôi trong câu chuyện này, các con số còn có thể kích thích tư duy đổi mới.

Công ty tôi từng làm việc có một mô hình xuất bản web tiêu chuẩn với ba người tham gia: người đọc, người viết blog và nhà quảng cáo. Có một phát hiện rằng mọi chiến dịch đều dẫn đến nhiều độc giả hơn, làm tăng lượng khán giả, sau đó khiến các nhà quảng cáo chi nhiều tiền hơn để tạo hiệu ứng chu kỳ cho sự tăng trưởng doanh thu nhanh chóng. Chúng tôi đã học được rằng mình cần nhiều chiến dịch hơn, nhưng cũng nhận thấy phần lớn các nhà quảng cáo chỉ chạy một chiến dịch. Vì vậy, mục tiêu tăng trưởng của chúng tôi đã bao gồm hai kết quả then chốt:

- 50% số lượng người đăng ký chạy một chiến dịch trong vòng hai tuần.
- Tăng các chiến dịch trung bình cho mỗi nhà quảng cáo từ 1-5.

Để gia tăng số lượng chiến dịch trung bình, chúng tôi đã phải suy nghĩ khác đi.

Chúng tôi đã nảy ra ý tưởng giảm giá cho các chiến dịch được thực hiện trong tuần đầu tiên, điều này sẽ dẫn đến việc nhiều doanh nghiệp chạy các chiến dịch lặp lại. Nó giúp tăng doanh thu một cách đáng kể, vì các công ty đã mua 3-4 chiến dịch có giá đầy đủ sau một lần mua giảm giá. Khía cạnh đo lường dẫn đến sự tập trung đặc biệt sẽ có hiệu quả hơn là đưa ra những tuyên bố mơ hồ về sự cải tiến. Khó có thể đạt được kết quả định tính đáng kể và chúng là rất chủ quan.⁷

Truyền cảm hứng

Kết quả của nhiều năm nghiên cứu khoa học về mục tiêu khá rõ ràng và hấp dẫn: Thiết lập tiêu chuẩn cao dẫn đến hiệu suất được cải thiện và gia tăng sự hài lòng trong công việc.⁸ Ngược lại, nếu quyết định phác thảo kết quả dễ đạt được, bạn có thể kỳ vọng vào thành tựu, nhưng tiếp theo động lực và

mức năng lượng rất có thể sẽ giảm. Vì vậy, khi phác thảo kết quả then chốt, chúng tôi khuyên bạn nên mở rộng các giới hạn để thách thức đội nhóm suy nghĩ khác đi, như Niket Desai đã chia sẻ trong phần trước. Tuy nhiên, sự cảnh báo rõ ràng (một trong những mục tiêu chúng tôi đã đạt được trong phân đoạn về khả năng đạt được mục tiêu) là việc đảm bảo kết quả cuối cùng có thể đạt được. Một cách để đi trên đoạn dây xiếc này là thông qua việc chấm điểm hiệu quả các kết quả then chốt, một chủ đề chúng ta sẽ khám phá sau trong chương này.

Cụ thể

Làm rõ các điều khoản và khái niệm, đảm bảo sự hiểu biết được chia sẻ là những điều rất quan trọng khi viết kết quả then chốt nếu bạn hy vọng thúc đẩy giao tiếp giữa các đội nhóm và tránh sự mơ hồ không cần thiết cũng như gây tổn hại. Dưới đây là một ví dụ về những gì có thể xảy ra khi bạn không xác định chính xác ý muốn của mình bằng những từ bao gồm kết quả then chốt. Như một phần của OKRs, CEO của một công ty đã nhấn mạnh vào kết quả then chốt về “100% đối tượng người dùng (use cases) có sẵn trên nền tảng mới”. CNTT, nhóm chịu trách nhiệm đưa các đối tượng người dùng lên nền tảng mới, đã không biết CEO có ý gì về “*đối tượng người dùng*”, vì vậy họ đưa ra những gì có thể, dựa trên sự hiểu biết hạn chế về yêu cầu của anh ta. Vào cuối quý, CEO hỏi: “Chúng ta đã có gì rồi?”, CNTT đã trả lời: “Rất tuyệt! Chúng ta có tất cả các đối tượng người dùng trên đó.” Chắc chắn, những gì họ đăng không liên quan gì đến điều CEO đề cập khi ông nói về các đối tượng người dùng. Sự lãng phí thời gian, công sức và rất có thể là cả nỗ lực triển khai OKRs có thể dễ dàng được tránh khỏi bằng một số cuộc đối thoại đơn giản ngay khi bắt đầu quá trình soạn thảo.

Sở hữu

Trong ví dụ trước, chúng ta đã thấy những vấn đề có thể xảy ra khi một kết quả then chốt được tạo ra bởi ý chí của giám đốc điều hành, mà không phải

từ sự hiểu biết đúng đắn của tất cả những người liên quan. Trong trường hợp đó, mặc dù nhóm CNTT đã chấp nhận trách nhiệm đối với kết quả then chốt, nhưng thực tế, họ không nhận “quyền sở hữu” cho kết quả đó và đó là một sự khác biệt quan trọng. Những người chịu trách nhiệm mang đến các kết quả then chốt phải tích cực tham gia vào quá trình, chủ yếu là trong việc tạo ra chúng. Bạn sẽ luôn sẵn sàng hơn (và tự nguyện hơn) để thực hiện một cái gì đó mà mình đã giúp tạo ra, vì bạn đã đúc khuôn cho ý định của mình dựa trên sự hiểu biết chung về kết quả mong muốn và sẵn sàng tìm ra những cách sáng tạo để đạt được nó. Hầu hết các OKRs nên bắt nguồn từ bạn, chủ sở hữu của OKRs chứ không phải từ mệnh lệnh của công ty. Trong thực tế, chúng tôi mong đợi một sự kết hợp từ trên xuống và từ dưới lên trong việc tạo ra OKRs, điều mà chúng ta sẽ thảo luận thêm trong Chương 4.

Dựa trên tiến độ

Giáo sư Teresa Amabile của Đại học Harvard đã viết rất nhiều về những điều mà bà gọi là “Nguyên tắc tiến bộ” (The Progress Principle). Nó gợi ý rằng:

Trong tất cả những điều có thể thúc đẩy cảm xúc, động lực và nhận thức suốt một ngày làm việc, điều quan trọng nhất là tạo ra sự tiến bộ có ý nghĩa trong công việc. Và càng thường xuyên trải nghiệm cảm giác tiến bộ đó, mọi người càng có khả năng sáng tạo một cách hiệu quả trong thời gian dài. Cho dù họ đang cố gắng giải quyết một bí ẩn khoa học lớn hay chỉ đơn giản là sản xuất một sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao, tiến bộ hằng ngày – ngay cả một chiến thắng nhỏ – có thể tạo ra mọi khác biệt trong cách họ cảm nhận và thực hiện.⁹

Phát hiện này có sự ảnh hưởng lớn đến kết quả then chốt của bạn. Điều bắt buộc là các kết quả then chốt của bạn chịu trách nhiệm để chứng minh là tiến bộ thường xuyên, ít nhất vài tuần một lần. Nếu không biết liệu mình có đạt được kết quả then chốt hay không cho đến ngày cuối cùng của quý, bạn

đã tự mình cướp đi cơ hội tăng cường động lực và sự gắn kết thông qua việc kiểm tra thường xuyên.

Liên kết theo chiều dọc và chiều ngang

Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về chủ đề liên kết trong Chương 4. Bây giờ, chúng ta sẽ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đảm bảo các kết quả then chốt được liên kết theo chiều dọc bằng cách xem xét chúng trong nhóm cũng như với lãnh đạo, và liên kết theo chiều ngang bằng cách chia sẻ cũng như đánh giá với các đội mà bạn phụ thuộc hoặc phụ thuộc vào bạn.

Định hướng những hành vi đúng đắn

Có một số tuyên bố ngắn gọn liên quan đến việc đo lường hiệu suất; nổi tiếng nhất có lẽ là “Bạn có được những gì bạn đo lường.” Điều đó thường là đúng. Một khi chiếu ánh sáng ẩn dụ vào bất cứ thứ gì, bạn nhất thiết sẽ bị cuốn hút vào nó và tăng sự chú ý dành cho nó. Đôi khi, sự tận lực đáp ứng các mục tiêu đặt ra có thể làm bạn tư duy lệch và dẫn đến việc đưa ra quyết định sai, tệ hơn là cả hành vi phi đạo đức nếu không được kiểm soát. Vì lý do đó, chúng tôi khuyên bạn nên suy nghĩ cẩn thận về hành vi mà mỗi kết quả then chốt của bạn có thể gây ra cho mọi người. Dưới đây là một ví dụ.

Một đồng nghiệp của chúng tôi kể câu chuyện về một khách hàng trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh, người mà, mặc dù có ý định tốt nhất, đã chọn một biện pháp đo lường dẫn đến kết quả thảm hại. Có vẻ như tổ chức này nhận thấy các nhà hàng của mình vứt bỏ rất nhiều thực phẩm đã nấu chín tại thời điểm đóng cửa và rõ ràng điều đó đang làm cạn kiệt lợi nhuận của họ. Để chấm dứt điều này, họ đã đặt ra một thước đo hiệu quả cho mỗi cửa hàng, lập biểu đồ số lượng thực phẩm bị vứt bỏ mỗi ngày. Không muốn bị trừng phạt vì hiệu suất kém, các nhà quản lý thông minh đã nhanh chóng nghĩ ra một phương pháp để đảm bảo điểm số tuyệt vời khi được đo lường. Nếu nhà hàng của họ đóng cửa lúc nửa đêm, từ 11 giờ trở đi, họ sẽ chỉ nấu nếu có khách vào gọi món. Theo cách đó, có rất ít nguy cơ còn đồ thừa vào

cuối ngày. Tất nhiên, khách hàng không hề hào hứng với biện pháp “gà hiệu quả” và sớm tránh xa khi họ biết nhà hàng này đã thực sự loại bỏ yếu tố “nhanh” ra khỏi thức ăn nhanh. Biện pháp đo lường này được đưa ra với động cơ cao cả, nhưng đã thúc đẩy một hành vi được chứng minh là hoàn toàn phản tác dụng.

GỢI Ý ĐỂ TẠO RA CÁC KẾT QUẢ THEN CHỐT

Chúng tôi đã chia sẻ nhiều nội dung trong chương này và có nhiều thứ để tuân theo. Nếu nó giống như một vòi nước cứu hỏa nhắm trực tiếp vào bạn, hãy cố gắng và điều chỉnh lại trải nghiệm từ một cuộc tấn công bằng nước thành việc được làm mát trong một ngày hè nóng nực. Ý định của chúng tôi không phải làm ngộp mà là trang bị cho bạn tất cả những thông tin cần thiết để tạo ra một bộ OKRs có thể chuyển đổi doanh nghiệp của bạn. Các phần này chứa đựng các tiêu chí và những gợi ý bao gồm các yếu tố thiết yếu để việc nắm bắt OKRs trở nên hiệu quả nhất. Hãy kết thúc giai đoạn này của chuyển hành trình với vài mẹo thiết thực cần được ghi nhớ khi phát triển kết quả then chốt của bạn.

Then chốt chứ không phải tất cả

Bài tập này không phải là một lời bào chữa để chứng minh rằng bạn đã làm việc quá sức và quá tải như thế nào bằng cách lập danh mục cho mọi hành động bạn đang xem xét cho quý tiếp theo. Ngược lại, nó là một nỗ lực chiến lược tập trung vào việc làm nổi bật và tối đa hóa các giá trị động lực quan trọng nhất của doanh nghiệp. Ví dụ, nếu bạn đã thuê 10 người trong quý trước và dự định thuê thêm 10 người nữa trong quý tiếp theo, đừng liệt kê “Thuê 10 người mới”. Nó chỉ đơn giản là công việc bình thường và trong khi các nhân viên bổ sung có thể hỗ trợ năng suất và cuối cùng đẩy nhanh việc thực thi chiến lược của bạn, đó không phải là một kết quả then chốt đòi hỏi bất kỳ suy nghĩ sáng tạo hoặc đòi hỏi nhiều ở các nhóm của bạn. Duy trì sự nhấn mạnh độc nhất vào việc xác định các kết quả then chốt biểu thị tiến trình thực tế trên những mục tiêu của bạn.

Mô tả kết quả, không phải nhiệm vụ

Liên quan đến mục nói trên, mục tiêu của bạn là tách biệt các kết quả then chốt, không phải tạo một danh sách nhiệm vụ hoặc hành động. Để làm rõ các khái niệm, nhiệm vụ nghĩa là một điều gì đó thường có thể được hoàn thành trong một hoặc hai ngày; điều đó sẽ nằm thoải mái trong một danh sách việc cần làm. “Gửi e-mail cho một khách hàng tiềm năng” hoặc “Gặp Phó Chủ tịch kinh doanh mới” là nhiệm vụ, không phải kết quả then chốt. Trong khi đó, “Thêm 25 cơ hội đạt điều kiện bán hàng” là một kết quả then chốt. Nó đòi hỏi giải quyết vấn đề và tập trung để đạt được thành công. Để phân biệt giữa một nhiệm vụ và kết quả then chốt, hãy nhìn vào động từ mà bạn gán cho nó. Nếu bạn thấy mình đang sử dụng những từ như “trợ giúp”, “tham gia”, “đánh giá” hoặc những động từ tương đối thụ động khác (ít nhất là thụ động trong bối cảnh này), rất có thể bạn đang đưa ra các nhiệm vụ thay vì kết quả then chốt.¹⁰ Trong trường hợp này, hãy tiến lên trong nấc thang giá trị bằng cách hỏi: “Tại sao chúng ta giúp đỡ hoặc tham gia hoặc đánh giá?”. Kết quả là gì? Khi bạn làm điều đó, một kết quả then chốt vững chắc hơn bao gồm một động từ định hướng hành động có khả năng sẽ xuất hiện.

Sử dụng ngôn ngữ tích cực

Chúng tôi đã chia sẻ lời khuyên này khi thảo luận về cách tạo ra các mục tiêu và điều đó cũng tốt ở đây. Lớn hơn là tốt hơn với kết quả then chốt. Thay vì đưa ra đề xuất “Tỷ lệ lỗi thấp hơn dưới 10%”, hãy xem xét sức mạnh cố hữu trong thông điệp: “Tăng độ chính xác lên 90%”. Việc đóng khung tích cực sẽ tăng cường động lực và gia tăng cam kết.

Giữ chúng đơn giản và rõ ràng

Chúng tôi từng làm việc với một khách hàng mà, do bản chất ngành công nghiệp, đã phải chứng minh sự quản lý môi trường cho cả cổ đông của họ và cộng đồng. Do đó, không thể tránh khỏi một kết quả then chốt sẽ liên

quan đến hiệu suất về môi trường. Giám đốc của nhóm đã cố tình và sau một thời gian đề xuất một kết quả then chốt mà chúng tôi muốn chia sẻ với bạn, nhưng không thể. Không phải vì lý do bảo mật, mà vì chúng tôi không biết ý nghĩa của nó. Cho đến ngày nay, qua nhiều lần giải thích, chúng tôi vẫn không thể biết được rằng số liệu cực kỳ phức tạp này ám chỉ những gì. Và chúng tôi không đơn độc; các thành viên trong ban lãnh đạo của công ty và đội ngũ của riêng vị giám đốc đó cũng đã ngó ra như nhau về bản chất, ý nghĩa và hiệu quả của nó. Không cần phải nói, kết quả then chốt này cuối cùng đã bị loại bỏ và được thay thế bằng một cái gì đó, có lẽ không phức tạp hay bí mật, có thể hiểu được bởi tất cả.

Tạo ra các kết quả then chốt mạnh mẽ không có nghĩa là bạn cần có bằng tiến sĩ để giải mã chúng.

Cởi mở cho mọi khả năng

Khi suy ngẫm về kết quả then chốt tốt nhất cho một mục tiêu, một ứng viên có vẻ hợp lý sẽ nảy ra trong đầu bạn mà hầu như không cần nỗ lực. Bạn tự tin rằng đây chắc chắn là kết quả then chốt hoàn hảo cho mục tiêu, đến nỗi tránh bất kỳ cuộc thảo luận nào thêm nữa và chọn nó. Đây là một ví dụ tuyệt vời về thiên kiến quá tự tin trong thực tế. Các nhà nghiên cứu của Stanford đã quan sát hiệu quả thực tế tại một chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh có đội ngũ điều hành tập trung vào việc cải thiện sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận. Không có nhiều bằng chứng để chứng minh cho khẳng định của mình, họ kiên quyết bám vào ý tưởng rằng tỷ lệ nhân viên nghỉ việc là động lực cho những khách hàng hạnh phúc, do đó chọn nó làm thước đo chính và đầu tư một khoản tiền đáng kể để giảm tỷ lệ này. Tuy nhiên, khi dữ liệu được tập hợp, các giám đốc điều hành đã bị sốc khi phát hiện ra rằng một số cửa hàng có tỷ lệ nhân viên rất cao báo cáo cả về sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận tăng, trong khi những cửa hàng khác có tỷ lệ thấp lại không đạt kết quả. Cùng với thời gian và phân tích được kỹ hơn, họ nhận thấy điều thực sự mang lại sự hài lòng và lợi nhuận là tỷ lệ

ngiht việc của người quản lý cửa hàng.¹¹ Khi bạn bắt đầu chọn kết quả then chốt, điều quan trọng là phải có sự khiêm tốn để thừa nhận rằng bạn không có tất cả các câu trả lời và do đó, hãy cởi mở cho nhiều khả năng.

Hãy chắc chắn chỉ định một chủ sở hữu

Có một hiện tượng nổi tiếng trong văn học tâm lý học xã hội được gọi là *sự khuếch tán trách nhiệm*. Được đúc kết theo bản chất, nó cho thấy mọi người ít có khả năng hành động hoặc chịu trách nhiệm khi có sự có mặt của người khác. Ví dụ điển hình là việc một ai đó bị đau tim trên đường phố đông đúc mà không ai dừng lại để giúp đỡ, bởi vì tất cả đều giả định rằng một ai đó khác sẽ làm. Theo cách ít kịch tính hơn, các kết quả then chốt có thể chịu chung số phận nếu chủ sở hữu không được chỉ định (nghĩa là, vì không một cá nhân nào chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả, nên không có hành động nào được thực hiện và mục tiêu giảm dần). Các chủ sở hữu của kết quả then chốt không chịu trách nhiệm về việc đạt được kết quả then chốt, nhưng được chỉ định là người tiếp nhận những thông tin liên quan đến kết quả then chốt cụ thể đó. Họ cũng cập nhật cho công ty về tiến độ trong và tại thời điểm kết thúc quý.

Một trong những trích dẫn yêu thích của chúng tôi đến từ một cuốn sách có tựa đề *How to Think Like Leonardo da Vinci* (tạm dịch: *Làm thế nào để suy nghĩ như Leonardo da Vinci*). Và có ai lại không muốn nghĩ như một trong những nhà thông thái vĩ đại nhất lịch sử? Tác giả của cuốn sách, Michael Gelb đã nói về nhiệm vụ đưa ra những lựa chọn khó khăn: “Thói quen lập thứ tự... thói quen lựa chọn cái này hơn cái kia, xếp hạng món này cấp độ cao hơn một món khác và sau đó nêu rõ lý do tại sao bạn chọn cách bạn đã làm đòi hỏi một sự xem xét cũng như so sánh sâu sắc, rõ ràng, điều này truyền cảm hứng cho sự nhận thức và sự thường thức phong phú hơn.”¹² Chúng ta có thể nghĩ rằng không có cách nào tốt hơn để mô tả quá trình – gian khổ, nhưng cuối cùng là bổ ích – lựa chọn các mục tiêu và kết quả then chốt của giá trị xác thực. Mặc dù đó là một nhiệm vụ khó khăn,

nhưng công việc khó khăn trong việc đưa ra các lựa chọn đòi hỏi nhiều cố gắng sẽ khiến bạn nhận được sự đánh giá phong phú hơn về những gì bạn chọn.

CÁC KIỂU KẾT QUẢ THEN CHỐT

Tùy thuộc vào mức độ thuần thục của hệ thống giám sát hiệu suất của bạn và mức độ có sẵn của dữ liệu, bạn có thể dùng nhiều hơn một kiểu kết quả then chốt. Trong thực tế, chúng tôi thấy có ba loại chính. Mỗi loại được phác thảo cùng với ví dụ như dưới đây và trong Hình 3.3.

Các kết quả then chốt theo đường cơ sở

Hãy xem xét một công ty vừa mới hoạch định lại chiến lược của mình và đã quyết định tập trung vào việc tạo nên mối quan hệ mạnh mẽ, bền vững với khách hàng như đề xuất giá trị của họ. Như các thảo luận về chiến lược của Chương 2, điều này còn được gọi là *sự thân thiết với khách hàng*. Một mục tiêu cho điều này có thể là “Tăng lòng trung thành của khách hàng”. Sau đó nhóm đã cân nhắc và quyết định “20% khách hàng sử dụng phiếu giảm giá online” là một kết quả then chốt. Tuy nhiên, vì chiến lược này còn tương đối mới, họ chưa từng đo lường việc sử dụng phiếu giảm giá trong quá khứ và không có đường cơ sở để thiết lập các mục tiêu phù hợp. Trong trường hợp này, họ nên sử dụng kết quả then chốt đường cơ sở, chẳng hạn như “Có được đường cơ sở về sử dụng phiếu giảm giá trực tuyến”. Trong quý, họ sẽ tìm thấy đường cơ sở có thể được sử dụng làm nguồn cho việc thiết lập mục tiêu của một kết quả then chốt thực tế trong quý tiếp theo.

Mở đầu phần này, chúng tôi đã lưu ý rằng loại kết quả then chốt bạn sử dụng sẽ phụ thuộc một phần vào độ thuần thục của hệ thống đo lường của bạn. Nếu gần đây bạn đã chốt một chiến lược mới, hoặc chưa quen với OKRs và có kinh nghiệm ít ỏi về đo lường hiệu suất, rất có thể bạn cần dựa vào ít nhất một số kết quả then chốt theo đường cơ sở khi bắt đầu với chương trình.



Bảng dưới đây mô tả năm kiểu kết quả then chốt và khi nào nên sử dụng chúng.

Kiểu	Sử dụng khi nào	Các ví dụ
Đường cơ sở	Khi không có số liệu để phản ánh một mục tiêu quan trọng.	Có được đường cơ sở cho việc đổi phiếu quà tặng trực tuyến.
Số liệu khẳng định	Thiết lập đích nhằm cho một số liệu khi nhiều hơn là tốt hơn.	Tăng 10% doanh thu trên mỗi e-mail gửi đi.
Số liệu phủ định	Thiết lập đích nhằm cho một số liệu khi ít hơn là tốt hơn.	Giảm thời gian xử lý hóa đơn từ năm tuần xuống còn hai tuần.
Số liệu ngưỡng mục tiêu	Thiết lập một khoảng mục tiêu cho một số liệu.	Duy trì tỷ lệ sử dụng chuyên viên tư vấn trong khoảng 70-80%.
Cột mốc	Bạn không thể biểu lộ kết quả bằng số liệu.	Phát hành chức năng thông báo đầy.



Hình 3.3: Các kiểu kết quả then chốt.

Kết quả then chốt theo số liệu

Đây là kiểu phổ biến nhất và sẽ được bạn nhận ra ngay lập tức vì chúng bao gồm những gì chúng ta thường nghĩ đến khi xem xét chủ đề về đo lường. Kết quả then chốt theo số liệu theo dõi kết quả định lượng được thiết kế để đánh giá thành công trên các mục tiêu của bạn. Có ba loại phụ.

Các số liệu khẳng định (positive metrics) thường sử dụng các từ ngữ như tăng, tăng trưởng, xây dựng, v.v.. Ví dụ: “Tăng 10% doanh thu trên mỗi e-mail được gửi”. Kết quả then chốt được đóng khung theo ngôn ngữ khẳng định. Ngược lại, chúng tôi có các *số liệu phủ định (negative metrics)*, bao gồm các động từ như hạn chế, loại bỏ, hạ thấp hoặc giảm. “Giảm thời gian xử lý hóa đơn từ năm tuần xuống còn hai tuần” là một ví dụ về số liệu phủ định. Chúng là một lựa chọn khả thi; tuy nhiên, như đã lưu ý ở phần trước, chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng ngôn ngữ khẳng định để thúc đẩy động lực hướng tới mục tiêu. Cuối cùng là *ngưỡng mục tiêu*. Chúng được sử dụng khi bạn yêu cầu một phạm vi để mô tả kết quả then chốt một cách đầy đủ. Lấy ví dụ về một công ty tư vấn. Doanh thu của họ phụ thuộc vào việc có các cộng sự cùng làm việc và tính phí cho khách hàng. Do đó, tỷ lệ sử dụng các chuyên gia tư vấn có thể sẽ đại diện cho một kết quả then chốt. Tuy nhiên, rất khó để xác định chính xác mục tiêu “sử dụng”. Rõ ràng tỷ lệ sử dụng càng cao, công ty càng tạo ra được nhiều doanh thu. Tuy nhiên, việc sử dụng đến một mức độ nhất định có thể gây ra kiệt sức, căng thẳng và hiệu suất kém hơn. Trong trường hợp này, bạn có thể tạo ra một loạt các mức độ chấp nhận được, ví dụ: “Duy trì tỷ lệ sử dụng chuyên gia tư vấn từ 70-80%.”

Kết quả then chốt theo cột mốc

Đôi khi, bất chấp những nỗ lực tốt nhất, bạn có thể gặp phải những điều rất khó để diễn dịch thành kết quả then chốt theo số liệu.

Điều này thường xảy ra khi bạn có được một kết quả nước đôi: chúng ta đã làm nó hay chưa. Chúng ta đã ra mắt sản phẩm mới hay chưa? Chúng ta đã phát hành báo cáo hay chưa? Tuy nhiên, có hoặc không, phản hồi kiểu nước đôi này không được chấp nhận trong một khuôn khổ OKRs. Bạn cần diễn giải mọi thứ thành con số để đánh giá đúng tiến trình của bạn đối với mục tiêu. Trong những trường hợp này, một kết quả then chốt theo cột mốc quan trọng có thể là phù hợp.

Tất cả các loại kết quả then chốt mà chúng tôi chia sẻ cho đến nay sẽ được hưởng lợi từ việc chấm điểm, nhưng đối với các kết quả then chốt theo cột mốc, nó là đặc biệt thiết yếu. Bạn có thể sẽ muốn chuyển đến trang sau để xem xét hướng dẫn của chúng tôi về cách chấm điểm. Với kiến thức mới từ đó, bạn có thể quay lại trang này. Phác thảo dưới đây là một ví dụ từ một khách hàng gần đây nêu bật cách tiếp cận kết quả then chốt theo cột mốc quan trọng.

Nhóm kỹ sư của công ty có mục tiêu này: Phát hành chức năng thông báo đẩy (push notification) ở nhiều quốc gia khác nhau. Việc phát hành tới nhiều quốc gia khác nhau là kết quả then chốt rõ ràng nhưng nó có vẻ như là kết quả nước đôi – họ đã phát hành thông báo đẩy hay chưa. Bằng cách áp dụng việc chấm điểm, họ đã có thể biến điều này thành một kết quả then chốt hiệu quả hơn nhiều. Điểm số 1,0 sẽ đạt được nếu họ phát hành chức năng này cho tất cả các quốc gia. Rõ ràng đây là một sự đòi hỏi rất lớn và rất có thể là không thực tế. Mục tiêu vẫn tham vọng nhưng có thể với tới là phát hành chức năng ở Canada và hai quốc gia bổ sung được đại diện bởi số điểm 0,7 và có khả năng biểu thị cho mục tiêu có thể áp dụng nhất của họ. Dưới mức đó, họ đã thiết lập mức mục tiêu 0,5 để phát hành thông báo đẩy chỉ ở Canada. Cuối cùng, nếu họ chỉ cần đảm bảo chức năng thông báo đẩy đã vượt qua giai đoạn QA (Quality Assurance – đảm bảo chất lượng) và được lên lịch kiểm tra tại Canada, họ sẽ nhận được điểm 0,3. Bằng cách áp dụng điểm số, họ có thể chuyển đổi một số liệu nước đôi có khả năng

không thích đáng thành một số liệu kích thích sự tiến bộ và tư duy đổi mới để đáp ứng các mục tiêu được nhắm đến.

Chỉ số sức khỏe

Trong cuộc thảo luận về các kết quả then chốt theo đường cơ sở, chúng tôi đã sử dụng ví dụ giả thuyết về một công ty thay đổi chiến lược để tập trung vào sự thân thiết với khách hàng. Tổ chức hư cấu này có mục tiêu là “Gia tăng sự trung thành của khách hàng” và kết quả then chốt là “20% khách hàng dùng phiếu giảm giá trực tuyến”. Tại sao họ muốn khách hàng dùng phiếu giảm giá trực tuyến? Tất nhiên là để tăng doanh thu. Không có gì phức tạp ở đây, đúng không? Nhưng nó thực sự sâu sắc hơn thế. Phiếu giảm giá chỉ là một phương thức mà công ty này có thể cam kết để thúc đẩy tăng trưởng doanh thu có lãi. Chìa khóa cho chiến lược của họ là sự trung thành, là việc tạo ra mối quan hệ chân chính với khách hàng thân quen, dẫn đến giá trị trọn đời cao hơn nhiều từ mỗi khách hàng. Theo thời gian, công ty có thể sử dụng các chương trình khuyến mãi tại cửa hàng, chương trình phần thưởng, marketing trực tuyến và một số phương pháp khác để thúc đẩy lòng trung thành. Trong khi các phương pháp cụ thể có thể thay đổi, mối quan tâm cuối cùng là liệu các biện pháp can thiệp có đang dẫn đến việc nâng cao lòng trung thành hay không. Do đó, họ có thể sử dụng một số liệu như NPS, biểu thị khả năng khách hàng giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác, từ đó xác định mức độ trung thành đang diễn ra. Từ khóa trong câu đó chính là đang diễn ra. Nó không đo NPS chỉ một lần và sau đó dừng lại. Nó là một thước đo quan trọng và sẽ tồn tại mãi khi công ty tiếp tục nỗ lực để thực thi chiến lược.

Trong trường hợp này, NPS có thể được xem là một chỉ số sức khỏe, điều mà chúng tôi định nghĩa rằng công ty sẽ theo dõi thường xuyên (có lẽ trong nhiều năm) bởi vì nó là đại diện cho việc thực thi thành công chiến lược của họ. Bạn có thể nghĩ về một số số liệu khác sẽ nằm trong chỉ số sức khỏe. Sự gắn kết của nhân viên là một ứng viên rõ ràng. Nếu không có nhân viên

được gắn kết sẵn sàng nỗ lực hết mình để đạt được mục tiêu, bạn có rất ít cơ hội đạt thành công, bất kể kế hoạch thực thi chiến lược của bạn sáng chói ra sao. Một số số liệu tài chính nhất định cũng có khả năng đưa vào bảng đo lường sức khỏe: Tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận ròng và lợi nhuận trên tài sản là những chỉ số tiêu chuẩn về sức khỏe tài chính và cần được kiểm tra định kỳ liên tục. Các số liệu về sức khỏe nên xuất phát trực tiếp từ chiến lược và được coi là phần bổ sung cho OKRs của bạn. Trên thực tế, một xét nghiệm chẩn đoán tốt về OKRs là khả năng của chúng có thể điều chỉnh kim đo sức khỏe một cách tích cực. Nếu bạn đang xem xét việc thông qua một mục tiêu và kết quả then chốt kèm theo, nhưng không mừng tượng bất kỳ đường ngắm nào về chỉ số sức khỏe tổng thể (và do đó là chiến lược của bạn), có lẽ bạn nên quay lại thiết kế và thử lại từ đầu.

CHẤM ĐIỂM OKRs

Giả sử bạn đã tạo ra kết quả then chốt sau đây: “Có được 20 khách hàng mới trong quý này”. Đó là một mục tiêu đòi hỏi cao, khiến nhóm phấn khích và mọi người đều mong muốn thực hiện phần việc của mình để thu hút khách hàng mới đến công ty. Vào cuối quý, bạn đã thu hút được 12 khách hàng mới. Điều đó thật tuyệt, tốt, hay chỉ ổn thôi? Câu trả lời cho câu hỏi đó phụ thuộc hoàn toàn vào các kết quả trong quá khứ và những kỳ vọng của bạn về tương lai. Nếu trong quý trước, bạn chỉ có được một khách hàng mới, thì 12 người trông giống như một thành tích đáng kinh ngạc. Tuy nhiên, nếu có 15 khách hàng mới trong quý trước, rõ ràng 12 người không có khả năng để mọi người chúc mừng nhau ở hành lang. Để tạo ra kết quả then chốt hiệu quả có thể cho phép bạn tìm hiểu thêm về doanh nghiệp – và mục đích chính của bất kỳ phép đo nào là thực hiện điều đó – bạn phải hiệu chỉnh các kỳ vọng của mình, tạo ra một loạt đích nhắm mục tiêu mô tả cụ thể hiệu suất đặc biệt, tốt và xoàng. Việc chấm điểm OKRs là làm điều đó.

Điểm số nên được áp dụng ngay lập tức sau khi bạn đồng ý về từ ngữ của kết quả then chốt. Làm như vậy cho phép bạn truyền đạt những kỳ vọng,

học hỏi liên tục và cung cấp tư tưởng thông suốt có giá trị xung quanh sự hiện diện của tiến bộ đối với kết quả then chốt. Chúng tôi đề xuất thang đo sau (xem Hình 3.4):

- 1,0: Một kết quả cực kỳ tham vọng có thể được xem là gần như không thể đạt được. Đây là nơi bạn bắt đầu; mọi kết quả then chốt phải được viết là 1,0 để thúc đẩy tư duy đột phá. Trong ví dụ trước về việc có được khách hàng mới, 20 là mục tiêu 1,0 của chúng tôi. Nó có vẻ là một phát súng bắn tới Mặt trăng nếu công ty chưa bao giờ tiến gần đến mức đạt được hiệu suất đó trong quá khứ.

- 0,7: Mức này thể hiện sự tiến bộ khó khăn, nhưng cuối cùng có thể đạt được. Tiếp tục với ví dụ của chúng tôi, việc đảm bảo 15 khách hàng mới có thể thể hiện cho mức hiệu suất hợp lệ 0,7 cho mục tiêu được nhắm đến, vì nó là một con số cao trên quỹ đạo của chúng tôi, nhưng có thể đạt được dựa trên kết quả trong quá khứ.

- 0,3: Chúng ta có thể diễn đạt nó như là mức mục tiêu “thông thường của công ty”. Nó đại diện cho hiệu suất chúng ta có thể đạt được với những nỗ lực tiêu chuẩn thông thường và ít hoặc không có sự trợ giúp từ các đội khác. Công ty hư cấu của chúng tôi có thể tin rằng việc có được năm khách hàng mới là điều họ có thể làm với nỗ lực tối thiểu, do đó sử dụng điều đó làm mức mục tiêu nhắm đến cấp 0,3. Việc xem xét sự nhấn mạnh của OKRs đang thách thức các nhóm thoát khỏi mô hình hiện tại và nghĩ ra cách làm việc mới để đạt được những mục tiêu truyền cảm hứng, bạn có thể tự hỏi tại sao chúng tôi bao gồm mục tiêu 0,3 vì nó không cần thêm nỗ lực để đạt được. Bạn có thể học hỏi từ sự gia tăng xoàng xĩnh này. Nếu vào cuối quý, một đội chỉ có thể đạt 0,3 trên một kết quả then chốt (hoặc các kết quả), bạn sẽ muốn xác định lý do tại sao. Có phải họ đã thay đổi các ưu tiên? Nếu vậy, tại sao? Có phải kỳ vọng đã được chia sẻ là không thực tế? Có phải kết quả then chốt được coi là không liên quan tại một số điểm? Tất cả các câu hỏi này và nhiều câu hỏi khác sẽ tiết lộ những hiểu biết sâu sắc về cách

nhóm của bạn hoạt động và bản chất của việc thiết lập kết quả then chốt hiệu quả mà bạn có thể rút ra trong các quý tiếp theo.

Việc thiết lập các mức mục tiêu về hiệu suất là một trong những khía cạnh khó khăn nhất của bất kỳ hình thức hệ thống giám sát nào. Ngay cả khi sở hữu nhiều năm dữ liệu cơ sở để rút ra hoặc mức trung bình của ngành mà bạn có thể tự tin áp dụng, bạn vẫn phải sử dụng phán đoán chủ quan khi đưa ra quyết định cuối cùng về mục tiêu phù hợp với mình. Những con số phù hợp rơi vào đâu đó giữa nghệ thuật so với tính liên tục của khoa học và thách thức của bạn là xác định vị trí chính xác của chúng. Lời khuyên của chúng tôi là tận dụng mọi tài liệu định lượng nền tảng mà bạn có (dữ liệu cơ sở, trung bình ngành, yêu cầu của khách hàng, v.v..) nhưng đừng hoàn toàn né tránh những đánh giá chủ quan và “linh cảm”. Không một ai biết rõ doanh nghiệp của bạn hơn chính bạn và do đó, đánh giá chuyên môn nên là một phần quan trọng để đưa ra đích nhắm mục tiêu cuối cùng.



Áp dụng việc chấm điểm OKRs để truyền đạt những mục tiêu được nhắm đến, quản lý các kỳ vọng và cho phép liên tục học hỏi.

Hệ thống chấm điểm được khuyến nghị sử dụng phạm vi 0 - 1

1

Kết quả cực kỳ tham vọng, cảm giác gần như không thể đạt được

.7

Điều chúng ta hy vọng đạt được, khó khăn nhưng có thể đạt được

.3

Điều chúng ta biết là có thể đạt được, với giả định là rất ít hoặc không có sự hỗ trợ từ các nhóm khác

.0

Không có tiến bộ



Hình 3.4: Chấm điểm OKRs.

Một điều cuối cùng về thang đo được trình bày ở trên: Các mức 1,0, 0,7 và 0,3 là những gì chúng tôi đề xuất cho khách hàng và là những gì chúng tôi đã thường xuyên gặp nhất trong thực tế. Tuy nhiên, bạn có thể muốn thay đổi quy mô nếu làm như vậy phù hợp với thực tiễn hoặc văn hóa doanh nghiệp của mình. Một số tổ chức nhận thấy chỉ đơn giản là một con số quá nhỏ và cảm thấy quy mô lớn hơn có thể thúc đẩy mục tiêu lớn hơn. Do đó, họ sẽ sử dụng 100, 70 và 30 hoặc trong một số trường hợp là 1.000, 700 và 300.

Kiểm tra giữa quý

Bạn có biết câu điều duy nhất tồi tệ hơn tin xấu là tin xấu muộn màng? Nó chắc chắn cũng áp dụng cho các kết quả then chốt. Bạn sẽ chấm điểm các kết quả then chốt của mình vào cuối quý, xác định xem bạn có đạt được 1,0, 0,7 hoặc 0,3 hay không, nhưng bạn sẽ không muốn bị ngạc nhiên bởi hiệu suất kém. Vì lý do đó, chúng tôi thực sự khuyên bạn nên kiểm tra các nhóm, đánh giá tiến trình của họ trong suốt quý.

Đồng nghiệp của chúng tôi, chuyên gia về OKRs Christina Wodtke, có một gợi ý dễ áp dụng và thiết thực để tạo thuận lợi cho các cuộc trò chuyện trong những lần kiểm tra giữa quý này. Khi thiết lập kết quả then chốt vào đầu quý chỉ định mức độ tự tin là 5/10.¹³ Hãy nhớ, mục tiêu 1,0 của bạn phải đầy tham vọng, do đó, cơ hội 50% để đạt được điều đó có vẻ phù hợp. Với bối cảnh đó, trong quý, bạn có thể tập hợp các nhóm và hỏi rằng mức độ tự tin của họ hiện đang ở đâu. Nó đã nhảy lên 8/10? Hoặc nó đã giảm mạnh xuống còn 2/10?

Bằng cách này hay cách khác, câu trả lời sẽ được tiết lộ và giúp bạn cung cấp nguồn lực để đưa nhóm trở lại đúng đường ray hoặc nếu họ vượt quá kỳ vọng, hãy hỗ trợ nhóm khác cùng với kết quả then chốt của họ. Chúng ta sẽ mở rộng chủ đề này trong Chương 5.

Mong đợi gì khi chấm điểm các kết quả then chốt

Chương 5 cũng đào sâu vào báo cáo và quản lý cùng với OKRs nhưng tại thời điểm này, bạn có thể tò mò về những gì được mong đợi khi lần đầu tiên chấm điểm kết quả then chốt. Liệu đây có phải là một thất bại nếu bạn không có gì ngoài hàng loạt con số không? Hoặc ngược lại, việc đáp ứng mọi mục tiêu với điểm 1,0 có nghĩa là bạn đã bỏ lỡ nhiều giá trị đáng kể bằng cách không đặt tiêu chuẩn đủ cao?

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những người mới sử dụng OKRs sẽ có xu hướng gặp phải một trong hai kết quả trong bước đột phá ban đầu của họ với phương pháp này; hoặc trên thực tế họ sẽ có tất cả, hoặc ở phía đối diện của quang phổ, họ gãi đầu vì mặc dù đã cố gắng vượt trội, các báo cáo của họ lại bị vấy bẩn bởi những con số không. Như chúng tôi đã lưu ý trước đây, việc thiết lập các mục tiêu là một vấn đề đầy thách thức và hầu hết các tổ chức có ít kinh nghiệm để làm việc đó một cách thành thạo. Do đó, tùy thuộc vào văn hóa và những trải nghiệm trong quá khứ, họ sẽ tuyên bố các mục tiêu không thể đạt được, các mục tiêu kiểu thay đổi thế giới, hoặc ở một thái cực khác, đưa ra những mục tiêu hầu như không cần nỗ lực để vượt qua. Dù là kịch bản nào, bạn cũng đừng hoảng sợ, điều này là bình thường. Điều quan trọng nhất khi trải qua những cú xóc nảy ban đầu trên đường là rèn luyện sự kiên nhẫn và tin tưởng vào quá trình. Với trải nghiệm bổ sung, sự khéo léo của bạn trong việc thiết lập mục tiêu sẽ được cải thiện và trên thực tế bạn sẽ tận hưởng nhiều lợi ích mà OKRs mang lại.

Cuối cùng, sau một vài quý (ít nhiều; mọi tổ chức đều khác nhau), kết quả then chốt của bạn sẽ bắt đầu đạt trung bình gần 0,6 đến 0,7. Nếu điểm số cao hơn, có lẽ mục tiêu của bạn không đủ mạnh, có nghĩa là bạn không thể tận dụng tối đa tài năng và tiềm năng mà các đội nhóm cung cấp. Mặt khác, các kết quả dưới 0,6 có thể cho thấy những khát vọng quá mức tham vọng. Nếu liên tục bị hụt hẫng, bạn sẽ muốn tham gia vào một cuộc thảo luận

thăng thản với các đội về khả năng đạt được các mục tiêu của họ trước khi họ trở nên mất hứng thú và hoài nghi về toàn bộ khái niệm OKRs.

Bạn có nên chấm điểm và xếp hạng các mục tiêu?

Câu trả lời ngắn gọn là không. Một lần nữa, hãy nhớ lại định nghĩa về đích nhằm – một tuyên bố ngắn gọn nêu rõ một đích nhằm định tính bao quát được thiết kế để thúc đẩy tổ chức tiến lên theo hướng mong muốn. Mục tiêu được thiết kế để truyền cảm hứng cho đội ngũ lên tầm cao mới của sự phát triển và đổi mới. Thông qua ý nghĩa định lượng khách quan, các kết quả then chốt cho chúng ta biết liệu có đạt được mục tiêu hay không.

Phải thừa nhận, một số tổ chức sẽ cố gắng chấm điểm và xếp hạng các mục tiêu, sử dụng những phương pháp khác nhau khi triển khai. Một công ty quyết định một mục tiêu hoặc là đạt được hoặc không. Nếu tất cả các kết quả then chốt cơ bản đã đạt được, mục tiêu sẽ đạt được. Ngược lại, mục tiêu sẽ không đạt được. Như vậy, nếu mục tiêu có năm kết quả then chốt và công ty đạt được tất cả trừ một, như vậy họ đã không đạt được mục tiêu. Đối với chúng tôi, điều này sẽ không dẫn đến điều gì khác ngoài sự nhầm lẫn, hoài nghi và mất tinh thần đối với nhân viên, những người có thể đã nỗ lực hết sức để đạt được các kết quả then chốt chỉ để được nghe rằng công việc của họ không đủ tốt. Đề nghị của chúng tôi là chỉ tập trung vào việc chấm điểm và xếp hạng các kết quả then chốt.

CHÚNG TA THIẾT LẬP OKRs THƯỜNG XUYỀN NHƯ THẾ NÀO?

So với nhiều ngành quản lý khác, một trong những khía cạnh mới mẻ của phương pháp OKRs là nó có thể được coi như một khuôn khổ nguồn mở, ít nhất tại thời điểm này. Nó không giống với các nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung (GAAP – Generally Accepted Accounting Principles) đưa ra các quy tắc công ty phải tuyệt đối tuân theo khi báo cáo kết quả tài chính. Không có người cha hoặc bậc thầy sáng lập nào đặt ra các hướng dẫn OKRs

như thể được tạc vào bia đá và môi trường nguồn mở này là một lợi ích tuyệt vời cho các tổ chức vì nó cho phép sự tùy chỉnh và uyển chuyển khi thực hiện. Có một số nguyên tắc cốt lõi (mà chúng tôi đang chia sẻ với bạn), nhưng cuối cùng, lời khuyên của chúng tôi là hãy gợi ý, đừng bắt buộc cứng nhắc, có nghĩa là bạn có thể thay đổi các phần của mô hình để đảm bảo phù hợp với bối cảnh kinh doanh cụ thể.

Tần suất bạn đặt OKRs là một trong những khía cạnh bạn có thể sửa đổi. Câu trả lời định sẵn về tần suất bạn tạo OKRs tất nhiên là hằng quý. Như chúng tôi đã lưu ý, một trong những ưu điểm chính của mô hình là nhịp điệu nhanh này đảm bảo tăng cường giao tiếp và học tập trong mỗi giai đoạn 12 tuần. Tuy nhiên, hằng quý có thể không hẳn là chu kỳ phù hợp nhất cho doanh nghiệp của bạn. Đáng buồn thay, không phải mọi tổ chức đều nhận ra tính linh hoạt vốn có của mô hình này và chúng tôi nhận ra một số người đã từ bỏ OKRs vì họ tin tưởng một cách sai lầm rằng họ phải đặt ra OKRs mỗi quý. Hãy đọc những gì mà John Doerr, người đã giới thiệu OKRs cho Google, nói về chủ đề này:

Chìa khóa cho bất kỳ đội nhóm nào là sử dụng điều này một cách thường xuyên... bạn nên chọn tần số phù hợp với mình. Khi Intel thực hiện chúng hằng tháng, công ty bán dẫn quốc gia đã thực hiện chúng bốn tuần một lần, vì vậy họ có 13 giai đoạn trong năm sản xuất vì họ chủ yếu là một công ty sản xuất... và điều đó đúng với văn hóa của họ. Hầu hết các công ty sử dụng chu kỳ hằng quý, nhưng một số công ty nhanh nhạy hơn nói không, chúng tôi muốn sắp xếp chúng theo các chặng nước rút hoặc theo lịch trình phát triển của mình. Một quý là quá dài. Thay vì cứ sau 12 tuần, tôi sẽ đặt khung thời gian là mỗi sáu tuần một lần. Một số nơi chọn thực hiện chúng hằng quý và song song hằng năm. Vì vậy, tôi đã có một bộ OKRs hằng năm và sau đó là một vài bộ hằng quý mà tôi cũng cập nhật dọc theo hành trình.¹⁴

Như Doerr lưu ý chính xác, chìa khóa là sử dụng OKRs một cách thường xuyên, nhưng tất nhiên từ *thường xuyên* có thể mang lại một ý nghĩa khác cho bạn so với các công ty khác. Ông cũng lưu ý rằng một số tổ chức sẽ sử dụng kết hợp cả OKRs theo năm và theo quý. Chúng tôi gọi đây là cách tiếp cận *nhịp điệu* kép. Với các tổ chức sử dụng nhịp điệu kép, công ty xác định một bộ OKRs hằng năm và thường chia nhỏ nó thành một nhóm OKRs cho mỗi quý. Sau đó, các nhóm cũng có thể tạo một bộ OKRs hằng năm và hằng quý hoặc quyết định chỉ đặt OKRs cho quý sắp tới. Giữa những lợi ích của nhịp điệu kép là sự trợ giúp của bối cảnh được cung cấp bằng cách thiết lập OKRs hằng năm. Các nhóm và cá nhân sau đó sở hữu một đường ngắm chuẩn trực tiếp từ OKRs của chính họ đến những gì công ty mong muốn hiện thực hóa trong năm. Theo cách này, một tổ chức đang cân bằng những ưu tiên chiến lược (hằng năm) dài hạn với các chiến thắng hằng quý cần thiết để đáp ứng chúng. Nhịp điệu kép chỉ là một lựa chọn; còn có nhiều cách khác, một lần nữa, tùy thuộc vào tình huống mà bạn nhận ra chính mình. Điều quan trọng nhất, theo lập luận vững chắc của Doerr một lần nữa, đó là thường xuyên sử dụng OKRS.

CHÚNG TA CÓ BAO NHIÊU OKRs?

Cố đạo diễn Nora Ephron đã để lại cho chúng ta một số tác phẩm kinh điển của Hollywood, bao gồm *Khi Harry gặp Sally*, *Không ngủ ở Seattle* và *Silkwood*. Cả ba đều được đề cử giải Oscar cho kịch bản phim. Trước khi chuyển hướng tài năng của mình qua điện ảnh, Ephron là một nhà báo và có lẽ tài năng lớn nhất của bà là khả năng nắm bắt được bản chất của một câu chuyện. Bà đã học được tầm quan trọng của việc xác định cốt lõi của một câu chuyện rất sớm, từ giáo viên môn báo chí 101 của mình, Charlie Simms tại trường trung học Beverly Hills. Đây là bài học lâu dài mà Simms đã truyền lại cho Ephron.

Ông ấy bắt đầu ngày đầu tiên đến lớp giống như bất kỳ giáo viên báo chí nào, bằng việc giải thích khái niệm về một *câu dẫn dắt* (*a lead*). Ông giải

thích rằng một câu dẫn dắt (ví dụ như câu dẫn nhập) chứa lý do tại sao, cái gì, khi nào và ai của tác phẩm. Nó bao gồm các thông tin thiết yếu. Sau đó, ông đã giao cho học sinh của mình bài tập đầu tiên: viết một câu dẫn dắt cho một câu chuyện. Sau đó, ông đã trình bày những sự kiện của câu chuyện:

Kenneth L. Peters, hiệu trưởng trường trung học Beverly Hills, hôm nay tuyên bố rằng toàn bộ giáo viên trung học sẽ đi đến Sacramento vào thứ Năm tới để học một phương pháp giảng dạy mới. Trong số các diễn giả sẽ có nhà nhân chủng học Margaret Mead, Chủ tịch Đại học, Tiến sĩ Robert Maynard Hutchins và Thống đốc bang California Edmund “Pat” Brown.

Các sinh viên sau đó gõ mạnh vào máy đánh chữ của họ để phác thảo câu dẫn dắt của mình. Mỗi người cố gắng tóm tắt ai, cái gì, ở đâu và tại sao một cách súc tích nhất có thể: “Margaret Mead, Maynard Hutchins và Thống đốc Brown sẽ nói chuyện với các giáo viên trung học..., “Thứ Năm tới, các giáo viên trung học sẽ...” Simms đã xem xét các câu dẫn dắt của sinh viên và đặt chúng sang một bên. Sau đó, ông thông báo cho họ rằng tất cả đã sai. Câu dẫn dắt của câu chuyện, theo ông là “*Vào thứ Năm, trường sẽ nghỉ học*”. Ngay lập tức, Ephron nhận ra nghề làm báo không chỉ là đưa ra sự thật mà còn là tìm ra vấn đề. Sẽ là không đủ khi biết ai, cái gì, khi nào và ở đâu; bạn phải hiểu ý nghĩa của nó. Và tại sao nó quan trọng.¹⁵

Ephron sau đó chú ý thấy những gì Simms đã dạy bà cũng hiệu quả trong cuộc sống cũng như trong ngành báo chí. Chúng tôi đã tranh luận rằng nó cũng hiệu quả với OKRs. Ngày bạn đặt chân vào phòng họp cùng với nhóm để tranh luận và quyết định về OKRs, cái mà bạn đang tìm kiếm cho doanh nghiệp tương đương với “câu dẫn dắt”. Chỉ cần nghĩ về cả vũ trụ mê mông các khả năng đang chờ bạn khi ai đó nói: “Được rồi, những mục tiêu quan trọng nhất của chúng ta là gì?”. Bạn có mối quan tâm của khách hàng, cổ đông hoặc nhà đầu tư, cộng đồng, đối tác, nhà cung cấp, nhân viên, đối

thủ cạnh tranh, danh sách là vô tận. Họ là tổ chức tương đương với “tại sao, cái gì, khi nào và ai”. Thách thức của bạn là vượt qua sự lộn xộn và xác định chính xác điều gì là quan trọng nhất với bạn, ngay bây giờ.

Khi nói đến số lượng OKRs bạn đặt ra, chúng tôi khuyên bạn nên tuân thủ câu cách ngôn đã được thử nghiệm và đúng: ít hơn là nhiều hơn. Đây là một bài tập khó, chúng tôi biết, và không phải mọi tổ chức ban đầu đều sẵn sàng giải quyết nó. Có một số yếu tố kết hợp lại để thúc đẩy số lượng OKRs đến một mức không thể chấp nhận được. Trong số đó là mong muốn không bỏ sót bất cứ điều gì (“*Hiện tại mọi thứ đều quan trọng đối với chúng tôi!*”), hay thực tế là bạn luôn dễ dàng liệt kê vô số điều quan trọng nhất và sự gia tăng của phần mềm mở rộng không giới hạn về số lượng mục tiêu cùng kết quả then chốt bạn có thể nhập vào hệ thống. Tuy nhiên, chi phí cơ hội là rất lớn cho việc gia tăng số lượng mục tiêu OKRs của bạn. Chủ yếu là thiếu sự rõ ràng và tập trung xung quanh những ưu tiên của công ty. Nhân viên ngày nay khao khát hiểu biết về những gì quan trọng nhất để họ có thể điều chỉnh hành động hướng đến các mục tiêu đó, từ đó nâng cao ý nghĩa trong công việc. Nếu bạn phát triển tám mục tiêu và 20 kết quả then chốt, đây gần như là điều bất khả thi cho nhân viên, những người phải tuân theo quy luật thời gian giống như bạn và chúng tôi, để quyết định xem nên tập trung nỗ lực vào đâu.

Con người chúng ta dường như bị ám ảnh với việc tối đa hóa... mọi điều. Bạn có biết từ *ưu tiên* đã được đưa vào ngôn ngữ tiếng Anh trong những năm 1400 không? Đó là danh từ số ít; có nghĩa là *điều đầu tiên* hoặc trước nhất. Nó vẫn là số ít trong năm thế kỷ tiếp theo. Nhưng vào những năm 1900, chúng ta đã đa dạng hóa từ ngữ và bắt đầu nói về *các ưu tiên*. Chúng ta đã cảm thấy bằng cách này hay cách khác, với việc thay đổi từ ngữ, chúng ta có thể bẻ cong thực tế và bằng cách nào đó có *rất nhiều điều đầu tiên*.¹⁶ Bằng cách chia sẻ câu chuyện này, chúng tôi không đề nghị bạn giới hạn bản thân chỉ với một mục tiêu và một vài kết quả then chốt, mặc dù đối với những người hoàn toàn mới với OKRs, đó là một tùy chọn

để dễ dàng tham gia vào quá trình. Chúng tôi chỉ đang khôi phục một nguyên tắc rõ ràng cho thấy nếu cố gắng làm tất cả mọi thứ, bạn sẽ đạt được rất ít tiến bộ trong bất cứ điều gì. Đối với phạm vi con số thực tế, nếu bạn đào sâu tài liệu tài liệu tham khảo – và tại thời điểm này, tài liệu chủ yếu là các bài đăng và bài viết trên blog – phần lớn mọi người dường như lựa chọn giữa hai và năm mục tiêu, mỗi mục tiêu có từ hai đến bốn kết quả then chốt. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng đó là điều quan trọng hơn cả, và một lần nữa thúc giục bạn tiến hành các phân tích tổ chức cần thiết để định rõ những gì quan trọng nhất đối với doanh nghiệp. Hãy tìm câu dẫn dắt của bạn!

OKRS CÓ GIỐNG NHAU GIỮA CÁC QUÝ KHÔNG?

Các chuyên gia tư vấn đôi khi bị chỉ trích (hy vọng là theo cách hài hước) vì không phải lúc nào cũng chắc chắn và nói với khách hàng chính xác những gì họ nên làm để khắc phục bất cứ điều gì khiến họ cảm thấy phiền não. Sự thật là vì chúng ta đều có thể chứng thực câu trả lời cho nhiều câu hỏi được đặt ra cho các chuyên gia tư vấn: *“Nó còn tùy thuộc hoàn cảnh.”* Và đó là trường hợp với câu hỏi trên.

Đúng, một số mục tiêu bạn có thể giữ nguyên từ quý này sang quý khác, đặc biệt là những mục tiêu được coi là đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các thách thức chiến lược hoặc hoạt động hiện tại. Điều tương tự cũng đúng với kết quả then chốt; một số có thể vẫn còn cho các quý liên tiếp và hơn thế nữa. Tuy nhiên, hãy nhớ lại cuộc thảo luận của chúng ta về các chỉ số sức khỏe ở trang trước. Chúng tôi đã mô tả chúng là các biện pháp mà công ty sẽ theo dõi thường xuyên, có lẽ trong nhiều năm, bởi vì chúng thể hiện cho việc thực thi thành công chiến lược của họ. Khả năng bạn sẽ có cả các mục tiêu và kết quả then chốt rơi vào loại có tầm quan trọng chiến lược tiếp diễn. Trong các chỉ số về sức khỏe, chúng tôi đã lưu ý về mục tiêu “Gia tăng sự trung thành của khách hàng”. Chúng tôi đề xuất rằng NPS là một dấu hiệu liên tục có giá trị về lòng trung thành của khách hàng và do đó, có

thể được nâng lên thành trạng thái chỉ số sức khỏe, có lẽ là không thay đổi cho đến khi định hướng chiến lược của công ty bị thay đổi.

“Gia tăng sự trung thành của khách hàng” cũng có thể là một *mục tiêu sức khỏe*, một trong những chìa khóa cho việc diễn dịch chiến lược của bạn và không có khả năng thay đổi trong tương lai gần. Nếu bạn theo đuổi một chiến lược gắn kết với khách hàng, cố gắng thúc đẩy các mối quan hệ lâu dài với khách hàng thông qua dịch vụ và hỗ trợ xuất sắc, thì việc tăng lòng trung thành sẽ luôn là một mong muốn then chốt. Không có ý nghĩa lắm khi thêm nó vào OKRs từ quý này sang quý khác, đặc biệt nếu bạn khớp nó với cùng kết quả then chốt. OKRs là về sự mới lạ, đổi mới và sáng tạo để tạo ra những đột phá. Việc lặp đi lặp lại OKRs trong nhiều năm đem lại một chất lượng đều đều mà tốt nhất là nên tránh.

Khi bạn bắt đầu quá trình OKRs, chúng tôi khuyên bạn nên tạo một số lượng nhỏ (đếm trên đầu ngón tay) các mục tiêu rất quan trọng để thực thi chiến lược và do đó không có khả năng sớm được sửa đổi. Việc phác thảo chúng có thể giúp bạn suy nghĩ về các “trụ cột” của doanh nghiệp: Tài chính, Khách hàng, các Quy trình chính và Nhân viên. Bộ mục tiêu cốt lõi cần thiết để giành chiến thắng trên thị trường của bạn là gì? Đây là những mục tiêu sức khỏe của bạn. Tiếp theo, quyết định các kết quả then chốt sẽ đánh giá thành công của bạn trong việc đạt được các mục tiêu này. Dĩ nhiên, chúng đại diện cho các số liệu sức khỏe.

Bạn sẽ rất dễ bị cuốn vào cơn lốc của những vấn đề khẩn cấp và khủng hoảng mà chúng ta phải đối mặt khi đặt chân vào văn phòng mỗi ngày. Đôi khi bạn còn bị hấp dẫn bởi điều đó, vì việc chữa cháy tạo cảm giác tốt, rằng bạn đang vượt qua và hoàn thành điều gì đó trong danh sách. Nhưng điều này thường phải trả giá bằng điều thực sự quan trọng – thực thi chiến lược của bạn. Bằng cách tạo một tập hợp nhỏ các mục tiêu sức khỏe và kết quả then chốt, bạn đang tạo ra bối cảnh liên tục cho quy trình OKRs mỗi quý.

Hãy liên tục nhắc nhở bản thân về những gì quan trọng nhất và cuối cùng đòi hỏi sự quan tâm, chăm sóc tối đa của bạn.

CÓ THỂ THAY ĐỔI OKRs TRONG QUÝ KHÔNG?

Nói chung, OKRs cấp độ công ty sẽ không được điều chỉnh trong quý. Nhưng, xin chào mừng bạn đã quay lại với câu trả lời quen thuộc của chúng ta: “Nó còn tùy thuộc hoàn cảnh”. Có thể có những tình huống yêu cầu sự thay đổi trong OKRs. Một người trong chúng tôi đã làm việc với bang New Jersey ngay trước khi cơn bão Sandy tàn phá nhiều khu vực của bang. Trong nhiều tuần và tháng sau thảm họa, những thay đổi lớn đã được thực hiện đối với các hệ thống giám sát hiệu suất của họ, phản ánh thực tế mới mà nhiều bộ phận trong chính quyền phải đối mặt để cung cấp các dịch vụ.

Tuy nhiên, chúng tôi không nói rằng một thảm họa tự nhiên là cần thiết để điều chỉnh các OKRs (ở bất kỳ cấp nào của công ty) trong một quý. Còn có nhiều khả năng khác nữa. Ví dụ: Có lẽ bạn đã có được một khách hàng mới, người ban đầu đòi hỏi nguồn lực lớn từ các nhóm của bạn. Điều đó có thể biện hộ cho sự thay đổi của một loạt OKRs hiện tại của bạn. Hoặc, bạn có thể quyết định thay đổi chiến lược, tất nhiên điều đó cũng bắt buộc bạn phải cập nhật OKRs. Những gì bạn không thể làm là thay đổi mục tiêu hoặc kết quả then chốt chỉ vì cảm thấy chúng quá khó, hoặc nghi ngờ về hiệu quả của chúng.

Khi sử dụng OKRs theo từng quý, bạn đang xây dựng một cơ bắp, thứ sẽ phát triển mạnh mẽ hơn khi bạn đưa vào kỷ luật thiết lập, giám sát, chấm điểm và quan trọng nhất là học hỏi từ những kết quả then chốt. Những thay đổi thường xuyên của OKRs trong quý có thể được coi là linh hoạt, hoặc hành vi thích nghi và trong một số tình huống có thể đúng. Nhưng trong hầu hết trường hợp, nó chỉ đơn giản là không sẵn lòng cam kết với sự nghiêm ngặt và kỷ luật cần thiết để phấn đấu cho OKRs tốt hơn, mở rộng giới hạn của kiến thức về những gì thực sự thúc đẩy doanh nghiệp của bạn.

QUY TRÌNH THIẾT LẬP OKRs

Trong suốt chương này, chúng tôi đã cung cấp nhiều ý tưởng, khuyến nghị và mẹo liên quan đến đặc điểm của OKRs hiệu quả. Chúng tôi chắc chắn rằng tại thời điểm này, bạn rất lo lắng khi đưa chúng vào thực tế khi phát triển các mục tiêu và kết quả then chốt ban đầu. Trong phần này, chúng tôi sẽ hướng dẫn bạn thông qua các cơ chế thực tế của việc tạo OKRs. Bài tập được trình bày thuận tiện bằng chữ CRAFT, viết tắt của Tạo lập, Tinh chỉnh, Liên kết, Hoàn thiện và Chuyển giao (Create, Refine, Align, Finalize, Transmit) (xem Phụ lục 3.5).

Tạo lập

Một số chuyên gia sẽ nói rằng để hoàn thành bước này, bạn hãy tập hợp nhóm của mình lại cho dù đó là nhóm điều hành (nếu bạn đang tạo OKRs cấp công ty) hoặc nhóm nhỏ (nếu đó là một bộ mục tiêu cấp độ nhóm) – lấy ra một hộp bút viết bảng, đứng ở một biểu đồ lật và hô “Bắt đầu” để bắt đầu một phiên động não cổ điển. Ngay lập tức, loạt ý tưởng được nêu lên nhanh đến mức bạn khó có thể theo kịp. Nhưng chúng tôi không phải những chuyên gia kiểu đó.

Động não nhóm lớn là một phần được chấp nhận trong văn hóa hội thảo của công ty, nhưng nghiên cứu gần đây đã chứng minh nhiều thiếu sót trong quá trình này. Hãy bắt đầu với số lượng người tham gia vào hầu hết các bài tập động não. Cơ sở lý luận nghe có vẻ thích đáng; vì lôi vào cả đám đông sẽ khiến họ mau tin tưởng và ủng hộ những gì họ tạo ra. Dù đáng giá đến đâu, nó vẫn va chạm với thực tế được nghiên cứu bởi các nhà khoa học xã hội, những người giờ đây kết luận rằng nhóm càng lớn, kết quả càng kém. Tác giả Susan Cain mô tả hiện tượng trong cuốn sách *Quiet* (tạm dịch: *Yên tĩnh*) của cô.

Hơn 40 năm nghiên cứu đã đi đến kết luận đáng ngạc nhiên. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng hiệu suất trở nên tồi tệ hơn khi quy mô nhóm tăng lên:

nhóm chín người tạo ra ít ý tưởng và chất lượng kém hơn so với nhóm sáu người và càng tệ hơn khi so với nhóm bốn người. Bằng chứng khoa học cho thấy doanh nhân có điên mới sử dụng các nhóm động não.¹⁷



Quy trình dưới đây tóm tắt lại quy trình CRAFT để tạo ra và truyền OKRs ở cấp độ đội nhóm. CRAFT cũng có thể được sử dụng trong việc tạo ra OKRs cấp cao.

CREATE

Phác thảo 1-3 kết quả then chốt bao quát cho 1-2 mục tiêu.

MẸO: Làm việc với nhóm nhỏ, "bộ đôi năng động".

REFINE

Giới thiệu phác thảo OKRs cho cả đội. Cập nhật OKRs trong một buổi luyện tập.

MẸO: Làm việc với nhóm lớn hơn, phát triển cách chấm điểm các kết quả then chốt.

ALIGN

Xác định các yếu tố phụ thuộc. Cùng nhau xác định các Kết quả then chốt.

MẸO: Gặp mặt trực tiếp theo nhóm nhỏ để thỏa thuận về các phụ thuộc với (các) nhóm khác. Điều chỉnh OKRs phụ thuộc phù hợp.

FINALIZE

Trình bày OKRs với cấp trên để được phê duyệt.

MẸO: Mô tả quá trình liên kết, khớp nối và kết quả trong quá trình xem xét của cấp trên.

TRANSMIT

Truyền đạt OKRs của bạn và làm cho chúng trở nên minh bạch.

MẸO: Tải OKRs lên vị trí tập trung. Truyền đạt OKRs tại cuộc họp toàn thể và/hoặc họp nhóm.



Hình 3.5: Quy trình “CRAFT” để phát triển OKRs.

Các nhà tâm lý học đã đưa ra một số nguyên nhân cho sự thất bại của các nhóm lớn trong việc tạo ra kết quả có ý nghĩa. Ví dụ, đặc tính lười biếng xã hội (social loafing), mô tả rằng trong thiết lập của một nhóm, một số người có ý định ngồi im, không đóng góp gì, trong khi những người khác nỗ lực sáng tạo hết sức mình. Có thể bạn đã mừng tượng ra những người đó: những người cúi đầu, dán mắt vào điện thoại hoặc máy tính xách tay, hoàn toàn tách khỏi cuộc thảo luận đang diễn ra.

Để bù đắp cho các vấn đề với việc động não nhóm lớn, chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng phương pháp ngược lại để tạo ra bộ dự thảo đầu tiên của OKRs. Hãy sử dụng một nhóm nhỏ. Một nhóm rất nhỏ, nhiều khả năng là chỉ có hai người. Susan Cain, tác giả được đề cập ở trên, nằm trong danh sách các nhà nghiên cứu đang phát triển nhanh nhất lưu ý rằng để khám phá ra những giải pháp sáng tạo cho các vấn đề, mọi người cần sự tập trung sâu sắc và dành nhiều thời gian vào nhiệm vụ. Sẽ là không thực tế khi mong đợi một nhóm gồm 20 người (hoặc nhiều hơn) bỏ tất cả mọi thứ và dành thời gian cần thiết để tạo ra một bộ dự thảo OKRs. Tuy nhiên, đối với hai người, mặc dù yêu cầu về thời gian của họ là không thể tránh khỏi và có thể không được thuận tiện, điều đó vẫn khả thi. Nhóm nhỏ mà bạn triệu tập có thể đầu tư thời gian để đào sâu vào nền tảng cần thiết cho việc tạo OKRs của bạn: Vị trí của bạn trong môi trường cạnh tranh, xem xét kỹ lưỡng chiến lược của bạn, xác định năng lực cốt lõi của bạn, v.v.. Đây là những nguyên liệu thô dẫn dắt OKRs hiệu quả và chúng phải được xem xét một cách cẩn thận. Nếu bạn muốn thu hút nhiều người hơn ở giai đoạn đầu này, chỉ cần yêu cầu họ gửi ý tưởng về OKRs cho nhóm nhỏ này thông qua e-mail hoặc khảo sát. Nhóm nhỏ của bạn sau đó có thể đưa danh sách tiềm năng qua bộ lọc các vấn đề ở trên (chiến lược, môi trường cạnh tranh, v.v.), hỗ trợ họ thúc đẩy những ý tưởng tốt nhất tiến về phía trước.

Cho dù đó là cấp độ công ty hay đội nhóm, chúng tôi đề nghị nhóm nhỏ của bạn ghi lại 2-3 mục tiêu với 1-3 kết quả then chốt mỗi mục tiêu. Chúng nên được viết ở mức độ vượt ngưỡng (mức điểm 1,0) để cung cấp nguồn cảm hứng.

Tinh chỉnh

Nhóm nhỏ của bạn (có lẽ là “Bộ đôi năng động”) đã hoàn thành bộ dự thảo ban đầu về OKRs và gửi cho nhóm rộng hơn để xem xét trước hội thảo thực tế đầu tiên này. Có một điểm tinh tế trong câu trước đó, một câu có thể dễ dàng bị bỏ qua, vì vậy chúng tôi sẽ dừng lại ở đây một lát và làm rõ nó.

“Hãy gửi đến nhóm rộng hơn để xem xét” chính là từ khóa. Điều quan trọng là những người tham gia hội thảo đã được chuẩn bị để tranh luận về OKRs; do đó, chúng tôi khuyên bạn đừng chỉ bỏ bản thảo OKRs trong một e-mail tiêu chuẩn, một trong số hàng trăm e-mail mà nhóm vốn đã căng thẳng của bạn có thể nhận được trong một ngày, hãy phân phối cả bằng điện tử và bản in giấy kiểu truyền thống, kèm theo là thư của giám đốc điều hành hoặc trưởng nhóm về tầm quan trọng của bài rèn luyện này.

Tham dự hội thảo, chúng tôi sẽ mong đợi sự hiện diện của đội ngũ lãnh đạo (nếu bạn đang làm việc với các OKRs cấp độ công ty) hoặc lãnh đạo cấp nhóm (nếu đó là nhóm thiết lập nên OKRs). Mục đích của phiên này là kiểm tra một cách nghiêm túc những gì đã được chuẩn bị, để nhóm nhỏ giải thích các lựa chọn của họ, tạo ra cuộc tranh luận (chúng tôi hy vọng là mạnh mẽ) và cuối cùng đi đến thỏa thuận về bộ OKRs mà bạn sử dụng.

Là một phần của quy trình, mỗi kết quả then chốt phải được chấm điểm bằng thang đo được thảo luận trước đó trong chương. Bạn sẽ muốn đảm bảo danh sách OKRs cuối cùng của bạn tuân theo các đặc tính chúng tôi đã trình bày và là sự diễn giải trực tiếp chiến lược độc đáo của bạn. Đối với lịch trình và thời gian, hãy đặt lịch cho cả ngày với mục tiêu hủy phiên buổi chiều vì bạn có thể hoàn thành công việc vào buổi sáng. Bạn có thể yêu cầu

đặt lịch cả ngày và đó có thể là một dấu hiệu rất tích cực, cho thấy sự tìm tòi và tranh luận sôi nổi. Tuy nhiên, nếu bạn có thể kết thúc sớm, đừng kéo dài mọi thứ chỉ để phù hợp với thời gian quy định. Không có gì khiến người tham gia hội thảo vui hơn là hoàn thành sớm.

Một cảnh báo cuối cùng, dựa trên hàng nghìn giờ hỗ trợ của chúng tôi cho các hội thảo với khách hàng trên toàn cầu: Hãy thực tế về kỳ vọng của bạn trong việc đạt được sự đồng thuận hoàn toàn về OKRs. Chúng tôi có thể nói với bạn một cách dứt khoát rằng nó hầu như là không thể. Tại sao? Chỉ có một lý do, những người xung quanh bạn trong phòng hội thảo không phải là robot hay thầy ma (nếu không thì bạn đã có một kịch bản *Walking Dead* tuyệt vời trên tay) mà là những con người đang sống, hít thở, mang đến những trải nghiệm độc đáo suốt đời họ và điều đó định hình quan điểm cũng như triết lý của họ. Quá khó để mong đợi một nhóm người đạt được thỏa thuận đầy đủ về bất kỳ chủ đề nào và trên thực tế có lẽ không hoàn toàn có lợi. Tiếng nói bất đồng có thể hữu ích trong việc đảm bảo OKRs bạn sử dụng đã được xem xét cẩn thận và cân nhắc từ mọi góc độ. Cuối cùng, cái bạn phải xác nhận là *hỗ trợ* cho những gì đã được tạo ra. Ngay cả khi một số thành viên trong nhóm của bạn không ủng hộ hoàn toàn một mục tiêu hoặc kết quả then chốt cụ thể, họ vẫn phải công khai hỗ trợ bộ mục tiêu này. Nếu không, có thể họ sẽ giải phóng nọc độc của sự hoài nghi và thiếu niềm tin vào chương trình OKRs tổng thể. Hãy khuyến khích nhiều tiếng nói và quan điểm nhưng buộc họ cam kết như một nhóm để hỗ trợ và gắn kết với những gì bạn tạo ra.

Liên kết

Phần lớn công việc trong các tổ chức hiện đại về bản chất là đa chức năng – các nhóm làm việc cùng nhau để giải quyết vấn đề hoặc tạo ra những mô hình làm việc mới mang lại lợi ích cho nhiều lĩnh vực của doanh nghiệp. OKRs ở cấp độ đội nhóm phải được tạo ra với bối cảnh này.

Nhóm nhỏ hoặc bộ đôi năng động mà chúng tôi đã mô tả trong những bước trước sẽ đưa dự thảo OKRs của bạn đi một vòng quanh tổ chức, thảo luận về OKRs phụ thuộc với các nhóm trưởng khác. Bạn sẽ liên lạc với các đồng nghiệp để thảo luận về việc một số OKRs của bạn phụ thuộc vào nỗ lực tốt nhất của họ như thế nào, trong khi chia sẻ với những nhóm khác về việc bạn có vị trí độc nhất để hỗ trợ họ đạt được mục tiêu ra sao.

Việc chấm điểm thường sẽ giúp bạn đánh giá mức độ phụ thuộc giữa bạn và nhóm khác. Bạn sẽ nhớ lại rằng điểm 0,3 thể hiện mức tối thiểu mà bạn cảm thấy nhóm có thể đạt được mà không cần bất kỳ sự trợ giúp nào. Nếu có một khoảng cách đáng kể giữa các mức mục tiêu 0,3 và 0,7, điều đó rất có thể sẽ chỉ ra sự phụ thuộc quan trọng. Mục đích của bạn trong cuộc họp với những nhóm trưởng khác là đi đến thỏa thuận về sự phụ thuộc và điều chỉnh các mục tiêu để thể hiện mức độ hỗ trợ cần thiết. Ví dụ: nếu bạn xác định rằng một trong những kết quả then chốt của bạn phụ thuộc nhiều vào sự trợ giúp của nhóm khác, mục đích của bạn khi gặp họ là đảm bảo họ nhận thức được sự phụ thuộc và cam kết hỗ trợ, từ đó cho phép bạn bắt kịp các mục tiêu của mình bởi vì bạn tự tin rằng họ sẽ cung cấp sự hỗ trợ khi cần thiết. Điều ngược lại cũng đúng; các đội khác có thể dựa vào bạn để đạt được mục tiêu của họ và do đó, bạn sẽ làm việc với họ để chỉ ra cách bạn có thể giúp đỡ họ.

Mặc dù bạn không nên đề cập trước đến những sửa đổi phạm vi rộng cho OKRs của mình trong bước này, các thay đổi vẫn có thể được đưa ra. Việc nhìn mục tiêu của bạn thông qua góc độ mới của một đội khác thường có thể tiết lộ và làm sáng tỏ những thiếu sót tiềm năng. Khi bạn ráp lại các OKRS đã cập nhật, hãy gửi chúng cho toàn bộ nhóm để nhận xét. Trừ khi nhận được phản hồi đáng kể về bất kỳ thay đổi nào, bạn không cần phải tổ chức một cuộc họp mặt trực tiếp.

Hoàn thiện

Một lần nữa, giả sử bạn đang tạo OKRs ở cấp độ nhóm, trong bước này, trưởng nhóm và đối tác sẽ trao đổi với cấp trên của họ (rất có thể là thành viên của nhóm điều hành cấp cao) để nhận được phê duyệt cuối cùng cho việc sử dụng OKRs trong quý tiếp theo. Bạn có thể cung cấp một cái nhìn tổng quan về cách bạn đạt được OKRs, cách đi sâu làm rõ được thực hiện trong việc soạn thảo chúng và những thỏa thuận hợp tác mà bạn đã gắn kết với các nhóm phụ thuộc khác. Một điều cũng rất quan trọng là đảm bảo giám đốc điều hành hiểu được lý do lập luận căn bản đằng sau các mục tiêu ghi điểm mà bạn đã chọn. Điều bạn không hề muốn khi các kết quả bắt đầu tích lũy là những kỳ vọng không phù hợp dẫn đến sự nhầm lẫn và thất vọng.

Chuyển giao

Có hai thành phần trong bước cuối cùng này. Đầu tiên là sự cần thiết khá máy móc của việc tải OKRs của bạn lên hệ thống phần mềm hoặc bất kỳ sản phẩm nào (Google Sheets, Excel, v.v..) mà bạn cho là phù hợp để theo dõi kết quả của mình theo thời gian. Một quá trình máy móc thực sự, nhưng dù sao cũng rất quan trọng. OKRs phải được lập danh mục và giám sát một cách chặt chẽ, chính thức để đảm bảo tính toàn vẹn trong hệ thống. Các tính toán và ý tưởng được vẽ nguệch ngoạc ở mặt sau của tờ giấy ăn có thể là một tri thức huyền thoại về kinh doanh, nhưng sẽ không hữu ích cho các quý khi bạn đang cố gắng vượt qua đối thủ cạnh tranh và thực thi thành công chiến lược của mình. Có vô số nhà cung cấp phần mềm chất lượng cao cung cấp các công cụ trong lĩnh vực này và khi đúng thời điểm thích hợp (phần mềm nên được coi là một yếu tố hỗ trợ, không phải một yêu cầu), bạn có thể cân nhắc mua một công cụ. Chúng ta sẽ có nhiều điều để nói về chủ đề này trong Chương 5.

Nhiệm vụ thứ hai là truyền tải OKRs cho nhóm của bạn và hơn thế nữa. Chúng tôi khuyến khích bạn truyền đạt chúng một cách rộng rãi, sử dụng nhiều phương tiện khác nhau. Một phương pháp được khuyến khích mạnh mẽ đó là chia sẻ chúng trong một địa điểm gặp mặt trực tiếp, chẳng hạn như

một cuộc họp toàn thể hoặc họp ban giám đốc cùng nhân viên vì một số lý do. Chủ yếu, nó cung cấp cơ hội cho các nhân viên – những người đã không trực tiếp tham gia vào việc tạo OKRs – đặt câu hỏi cho những người ở đó khi các quyết định quan trọng được đưa ra. Và việc mang lại cho nhân viên cơ hội này là điều sống còn để đảm bảo cảm giác công bằng và được lắng nghe, vốn thiếu vắng một cách đáng kinh ngạc ở hầu hết các nơi làm việc. Trong một cuộc thăm dò ý kiến của Harris Interactive với 23.000 người lao động, chỉ 17% cảm thấy tổ chức của họ thúc đẩy giao tiếp cởi mở giúp tôn trọng các ý kiến khác nhau, từ đó dẫn đến những ý tưởng mới và tốt hơn.¹⁸ Ý tưởng mới đóng vai trò then chốt cho các doanh nghiệp thành công và khi OKRs được xây dựng đúng đắn sẽ thúc đẩy sự đổi mới trong tư tưởng. Nhưng để làm được điều đó, mỗi người phải hiểu tại sao bạn chọn những gì bạn đã chọn và cách mà họ có thể đóng góp. Nếu điều đó nghe giống như một đoạn nhạc dạo đầu, thì nó đúng là như vậy. Trong Chương 4, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách tạo OKRs từ trên xuống dưới, đảm bảo toàn bộ lực lượng lao động của bạn tập trung vào những gì quan trọng nhất.

4

KẾT NỐI OKRS VỚI ĐỊNH HƯỚNG LIÊN KẾT

C húng ta sẽ bắt đầu chương này với một câu chuyện trực tiếp từ Paul về tầm quan trọng của việc liên kết các mục tiêu.

Vào mùa hè giữa năm đầu và năm cuối đại học, tôi đang sống với cha mẹ đã nghỉ hưu tại ngôi nhà thời thơ ấu của mình ở một thị trấn nhỏ miền Đông Canada. Dù cha mẹ đã rất tự hào về ngôi nhà và giữ gìn nó tốt, mùa đông khắc nghiệt (thậm chí có thể nói là khủng khiếp) của Canada đã gây thiệt hại cho mái nhà của chúng tôi. Và nó cần nhanh chóng được thay thế. Vì cha mẹ sống với một nguồn thu hạn hẹp và tôi thì có một chút thời gian trước khi bắt đầu công việc mùa hè, nên tôi quyết định tự mình sửa mái nhà dù những gì tôi biết về việc này cực kỳ ít ỏi.

Bước đầu tiên là tranh thủ nhờ một nhóm bạn bè giúp đỡ, tôi giả định có thể được hoàn thành trong một vài ngày (đây là giả định sai lầm số một của nhiều người). Với thù lao tiêu chuẩn ở trường đại học là bánh pizza và bia, tất cả bạn bè của tôi đã đồng ý trợ giúp. Cha tôi khuyên chúng tôi về các vật tư cần thiết và cả nhóm đã đi khắp nơi trong thị trấn một cách đầy trách nhiệm để thu thập các nguyên liệu thô cho mái nhà mới. Chúng tôi đã sẵn sàng.

Vào một buổi sáng tháng 5 rực rỡ, chúng tôi bắt đầu lên thang. Các công cụ, vật liệu đã được chuyển lên và chúng tôi bắt đầu dỡ mái nhà cũ. Ván lợp,

giấy dầu và âm thanh của Billy Idol đang bùng nổ từ chiếc máy cát xét xách tay của tôi (đó là đầu những năm 1980) tràn ngập trong không khí. Trong vòng vài giờ, phần còn lại của mái nhà nằm rải rác trên lối đi quanh nhà, biểu tượng của tuyên bố sớm về sự thành công của chúng tôi. Ngày trôi qua và chẳng mấy chốc mái cũ được tháo rời. Tất cả những gì cần làm bây giờ là lắp đặt vật liệu mới. Và đó là khi mọi thứ bắt đầu lộn xộn.

Dỡ mái nhà cũ thì dễ, nhưng lợp một cái mới? Không một ai trong chúng tôi có ý tưởng về những gì phải làm. Không có kế hoạch tổng thể để làm theo. Chẳng bao lâu, chúng tôi đã giẫm lên nhau, đánh rơi các công cụ từ mái nhà xuống đất và lộn đi lộn lại nhiều lần. Đó là một sự hỗn loạn. Ngay cả Billy Idol cũng không thể giúp chúng tôi. Một cuộc ẩu đả suýt nữa đã nổ ra vì tranh cãi về đoạn điệp khúc của bài hát Eyes without a face (Có mắt mà không có mặt). Ngày nay, cuộc cãi vã sẽ được giải quyết trong khoảng 15 giây nhờ tìm kiếm lời bài hát từ Google, nhưng quay trở lại hôm đó, nó vẫn chưa được giải quyết và gây ra thêm một cuộc xung đột chia rẽ chúng tôi trên mái nhà.

Sự cứu rỗi đã xuất hiện dưới hình dạng của một người bạn khác, người đã có một số kinh nghiệm trước đây trong việc lợp mái nhà. Anh ấy bạn trong vài ngày đầu tiên và không thể tham gia cùng chúng tôi, nhưng may mắn thay, anh ấy đã xuất hiện khi cơn thịnh nộ cùng sự rối ren đang lên đến đỉnh điểm. Anh ấy ngay lập tức nắm bắt tình hình và chia sẻ với chúng tôi các bước quan trọng cũng như cần thiết trong việc lợp lại mái nhà. Sau đó, anh ấy chia nhỏ các bước một cách tuần tự và giao cho mỗi chúng tôi một nhiệm vụ đóng góp cho mục tiêu chung. Lát sau, chúng tôi đã lắp ráp mái nhà một cách thành thạo và vui vẻ. Tôi không thể cam đoan bất cứ ai trong chúng tôi sau đó có đủ điều kiện cho sự nghiệp trong ngành lợp mái, nhưng chúng tôi đã cố gắng để lợp lại một mái nhà mà tôi tự hào nói rằng nó đã giữ cho cha mẹ tôi khô ráo trong hơn hai thập kỷ.

Câu chuyện này thể hiện rõ một điều: Sinh viên đại học không biết họ đang làm gì và không nên tin tưởng vào họ. Không, không phải vậy. Câu chuyện minh họa cho những gì có thể xảy ra khi mọi người, ngay cả với ý định tốt nhất, không nhìn thấy việc họ có thể đóng góp cho mục tiêu chung như thế nào. Khi chúng tôi bắt đầu lợp lại mái nhà mới, mỗi người đều hào hứng đóng góp cho cha mẹ tôi. Nhưng chúng tôi không có bối cảnh cho hành động của mình. Chúng tôi không nhìn thấy các hành động của mình ảnh hưởng đến mục tiêu sửa chữa mái nhà như thế nào, bởi vì mãi cho đến khi bạn tôi tới cùng với kiến thức thực sự về lợp mái, không có bức tranh chiến lược lớn nào để chúng tôi tham gia với sự đóng góp của mình. Chúng tôi đã không liên kết trong các hành động của mình. Kết quả là: Năng suất kém, gắn kết thấp với nhiệm vụ và kết quả dưới mức tối ưu.

MỘT LIÊN KẾT CỐT TỬ

Phần trước, chúng tôi đã than thở về mức độ thấp tệ hại của sự gắn kết nhân viên tại Hoa Kỳ và trên toàn thế giới cùng chi phí đáng kinh ngạc cho năng suất bị mất do việc thiếu gắn kết nhân viên gây ra. Một trong những lý do chính yếu khiến sự gắn kết vẫn thấp đến mức khó chịu chính là việc các nhân viên, không giống như Paul khi còn trẻ và bạn bè của anh ấy, đang khát khao đóng góp có ý nghĩa nhưng lại thiếu bối cảnh để lại dấu ấn độc đáo của họ.

Trong một cuộc thăm dò với 23.000 người dân Hoa Kỳ làm việc toàn thời gian, chỉ có 37% cho biết họ hiểu rõ về những gì tổ chức đang cố gắng đạt được và tại sao. Nghiên cứu tương tự cũng phát hiện chỉ có 9% tin rằng các nhóm làm việc của họ có mục tiêu rõ ràng và có thể đo lường.¹ Các báo cáo khác đã đưa ra kết luận tương tự. Khi xem xét dữ liệu, một nhà nghiên cứu đã lưu ý: “Có một tác động tích cực ghê gớm đến điểm mấu chốt khi nhân viên nhìn thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa mục tiêu của công ty và công việc của họ.”² Như câu trích dẫn này tiết lộ, sự gắn kết không phải thứ duy nhất tăng vọt khi nhân viên nhìn rõ được sự liên kết từ công việc của họ đến mục

tiêu của công ty; những hiệu ứng ảnh hưởng tiếp theo là các quy trình được cải thiện đến mối quan hệ khách hàng được nâng cao, tới kết quả tài chính được cải thiện trên báo cáo lãi lỗ. Rõ ràng các tổ chức được hưởng lợi rất nhiều khi nhân viên nhìn thấy mối liên hệ giữa những gì họ làm hằng ngày và cách những hành động đó ảnh hưởng đến các mục tiêu chung.

KẾT NỐI OKRs

Việc làm sáng tỏ mối quan hệ giữa những gì nhân viên làm và tác động của chúng đến việc thực thi chiến lược tổng thể, được hoàn thành tốt nhất thông qua việc kết nối OKRs từ trên xuống dưới trong tổ chức của bạn. Khi đề cập đến kết nối, chúng tôi có ý nói rằng việc tạo các bộ OKRs trong toàn công ty trong liên kết với OKRs cấp cao nhất của bạn (có thể là công ty hoặc đơn vị kinh doanh, tùy thuộc vào nơi bạn bắt đầu) làm nổi bật đóng góp độc đáo của các nhóm và cá nhân trong toàn doanh nghiệp.

Kết nối cung cấp một số lợi ích, trong số đó là khả năng thúc đẩy học tập hai chiều. Mọi tổ chức ngày nay phải xuất sắc trong việc học hỏi với tốc độ nhanh để thực hiện các tiến trình chỉnh sửa cần thiết và đôn những đối thủ hung hăng vào thế bí. Khi kết nối OKRs, bạn tạo ra những cơ hội học tập theo hai hướng. Đầu tiên, khi các đơn vị kinh doanh, phòng ban và cá nhân phát triển OKRs của riêng họ, nó cung cấp cho họ cơ hội thể hiện vai trò độc đáo của mình trong việc tạo ra giá trị tổng thể cho công ty. Để làm được điều này một cách hiệu quả, tất nhiên, họ phải hiểu rõ chiến lược kinh doanh của bạn để tạo ra các OKRs phù hợp với nó. Vì vậy, khi tạo ra OKRs, họ cũng đang tìm hiểu thêm và hiểu sâu hơn về mục đích cùng chiến lược của tổ chức. Đồng thời, khi điểm số OKRs được phân tích trên toàn công ty, các nhà lãnh đạo được hưởng lợi từ khả năng kiểm tra kết quả bao trùm trên toàn bộ tổ chức. Thay vì dựa vào một bộ nhỏ những chỉ tiêu đóng vai trò mơ hồ cho toàn bộ hoạt động, các giám đốc điều hành có thể thực hiện nhiều cuộc tìm hiểu kỹ càng mọi khía cạnh của công ty bằng cách xem

xét OKRs ở mọi cấp độ. Kho báu dữ liệu thực sự này giúp cải thiện việc ra quyết định, phân bổ nguồn lực và tăng tốc học tập.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ KẾT NỐI OKRs?

Khi nói đến việc kết nối, bạn không muốn giống như Paul và những người bạn của mình, trèo lên mái nhà mà không có bất cứ kế hoạch nào. Đừng quá lo lắng, chúng tôi sẽ giúp bạn bao quát (giống như một mái nhà – phải không?) các bước cần tuân thủ khi kết nối OKRs của bạn.

Kết nối sâu đến đâu

Chúng tôi đã đề cập đến chủ đề về nơi phát triển OKRs trong Chương 2. Như đã lưu ý ở đó, mục tiêu cuối cùng của bạn là truyền bá việc sử dụng OKRs trên toàn bộ công ty. Câu hỏi là thời điểm triển khai. Bạn có vội vàng kết nối từ trên xuống dưới ngay trong năm đầu tiên không? Hoặc, bạn có sử dụng một cách tiếp cận có cân nhắc hơn, sắp xếp các giai đoạn triển khai tăng dần trong một khoảng thời gian vài tháng, hoặc thậm chí nhiều năm?

OKRs có thể là một công cụ chuyển đổi cho doanh nghiệp của bạn, làm nảy sinh tư duy mới mẻ dẫn đến mức độ thành công chưa từng thấy. Để thực hiện tiềm năng đó, bộ khung này phải được chấp nhận và sử dụng ở tất cả các cấp độ của công ty, cho phép bạn thúc đẩy sự lưu loát trong một ngôn ngữ doanh nghiệp mới; đó là thực thi chiến lược. Rõ ràng, bạn càng kết nối nhanh, nhân viên của bạn càng nhanh thành thạo nguyên tắc phân loại mới này và kết quả càng sớm được cải thiện.

Chúng tôi tin tưởng vào quán tính và đề nghị bạn triển khai một cách mạnh mẽ quyết liệt, nhưng tính toán thận trọng, trong việc kết nối OKRs. Nghe có vẻ mâu thuẫn, vì vậy chúng tôi sẽ giải nén các khái niệm chính. Mạnh mẽ quyết liệt khá dễ hiểu, có nghĩa là bạn kết nối nhanh chóng và sâu sắc với tất cả các cấp (có thể với cá nhân) của công ty. Tuy nhiên, chúng tôi muốn củng cố nó với từ *thận trọng*, trong bối cảnh này nghĩa là bạn đã suy ngẫm

và có thể trả lời bằng câu khẳng định cho các câu hỏi sau: Chúng ta có được hỗ trợ từ cấp điều hành cho OKRs không? Chúng ta có một chiến lược được lưu hồ sơ rõ ràng được phản ánh trong OKRs của công ty không? Chúng ta có cam kết sử dụng OKRs, bất kể kết quả ban đầu, để quản lý doanh nghiệp của mình không? Nếu bạn có thể vượt qua những rào cản đó, thì việc triển khai nhanh có thể phù hợp.

Có nên kết nối tất cả các cấp độ xuống tới cấp độ cá nhân hay không là một câu hỏi đòi hỏi một số giải thích bổ sung. Những ưu và nhược điểm phải được cân nhắc cẩn thận. Hãy bắt đầu với những lợi thế tiềm năng:

- *Nâng cao nhận thức về OKRs*: Mức độ kết nối này cung cấp một động lực lớn lao để truyền đạt các nguyên tắc và kỹ thuật của khuôn khổ OKRs.
- *Gia tăng tín nhiệm và hỗ trợ*: Hiểu biết về quy trình và cơ hội tham gia trực tiếp sẽ có khả năng thúc đẩy cam kết đối với nó.
- *Thúc đẩy sự hiểu biết về OKRs trong toàn công ty*: Để xây dựng OKRs hiệu quả, nhân viên sẽ được yêu cầu nắm bắt triệt để OKRs của nhóm và các đơn vị liên quan.
- *Tăng cường sự gắn kết*: Khi nhân viên có thể vẽ nên một lộ trình từ những gì họ làm cho các mục tiêu lớn của công ty, họ có thể trở nên gắn kết hơn và sẵn sàng cung cấp nỗ lực tùy ý cần thiết tiến gần hơn đến mục tiêu.
- *Phát triển kỹ năng*: Ở cấp độ cá nhân, OKRs sẽ phản ánh sự pha trộn giữa tham vọng tăng trưởng cá nhân và sự đóng góp cho công ty.³ Thành phần tăng trưởng cá nhân có thể hỗ trợ nhân viên tiếp tục phát triển sự nghiệp của họ, điều này (xem ở trên) có thể dẫn đến việc tăng cường sự gắn kết. Đó là những lý lẽ thuyết phục để kết nối với cấp độ cá nhân. Tuy nhiên, cũng có những nhược điểm. Chúng được trình bày tiếp theo dưới đây:

- *Giảm sự gắn kết*: OKRs có thể được xem xét bởi một số công cụ tuân thủ khác do công ty áp đặt làm gia tăng độ phức tạp và thậm chí chỉ còn ít thời gian hơn để bạn “hoàn thành công việc”.

- *Nhầm lẫn về sự bù đắp cho thay đổi*: Nếu tổ chức của bạn sử dụng một hệ thống đãi ngộ riêng biệt mà không liên kết với OKRs, nhân viên có thể bị nhầm lẫn về lý do tại sao hai hệ thống riêng biệt tồn tại (OKRs và đãi ngộ).

- *Thiếu tinh thần đồng đội*: Các cá nhân có thể tập trung quá nhiều vào OKRs của riêng họ thay vì OKRs cấp độ nhóm.

- *OKRs giống với danh sách việc cần làm*: OKRs hiệu quả tập trung vào các kết quả chứ không phải nhiệm vụ. Tuy nhiên, khi tạo OKRs ở cấp độ cá nhân, bạn thường muốn đưa vào các nhiệm vụ liên quan đến công việc, dù quan trọng đối với cá nhân, nhưng có thể không đóng góp cho việc thực thi chiến lược tổng thể.

- *Không gia tăng giá trị*: Một số nhóm có khả năng đã có hệ thống tương đương với OKRs ở cấp độ cá nhân. Ví dụ, một nhóm tổng đài chăm sóc khách hàng với đội ngũ hàng trăm nhân viên marketing qua điện thoại có thể đã có hệ thống theo dõi tổng đài chăm sóc khách hàng để cung cấp phản hồi theo thời gian thực cho mọi nhân viên. Việc đòi hỏi mỗi nhân viên marketing từ xa viết ra OKRs và cập nhật các số liệu có thể là dư thừa cũng như lãng phí thời gian.

Cuối cùng, quyết định sẽ phụ thuộc vào văn hóa và sự sẵn sàng của bạn đối với kết nối sâu sắc như vậy của OKRs. Một khả năng mà chúng tôi đã thấy ở các tổ chức sử dụng thành công là biến OKRs cá nhân thành một bước tùy chọn. Sears Holding, đơn vị có các hoạt động sáng tạo mà bạn có thể tìm hiểu thêm trong Chương 7, đã chọn phương pháp này, cho phép các cộng sự riêng lẻ tự quyết định xem có nên chọn tham gia chương trình OKRs hay không.

Xác định số lượng OKRs

Trong chương trước, chúng ta đã nhất trí rằng bộ OKRs của công ty bạn nên bao gồm từ 2-5 mục tiêu, mỗi mục tiêu có từ 2-4 kết quả then chốt. Tuy nhiên, chúng tôi cũng lưu ý rằng đây đã là mức cao nhất của quy mô và khuyến khích bạn làm theo lời khuyên đã được sử dụng rất nhiều lần rằng “ít hóa nhiều” khi chọn OKRs.

Khi có kế hoạch kết nối OKRs, có thể trên toàn bộ tổ chức, bạn phải vật lộn với câu hỏi rằng có nên áp đặt việc giới hạn số lượng mục tiêu và kết quả then chốt mà mỗi nhóm có thể chọn hay không. Những người mới đến với nỗ lực có thể phấn khích bởi triển vọng mà nó nắm giữ và cảm thấy nhiệt tình phát triển bản thân khi họ liệt kê một danh sách dài vô tận những OKRs cần thiết để thúc đẩy họ tiến về phía trước.

Đam mê là một đặc điểm mà bạn miễn cưỡng phải chấp nhận, nhưng một khi số lượng OKRs đạt đến mức nhất định, bạn sẽ nhanh chóng tiến đến điểm giảm lợi ích, vì điều đó chứng tỏ sự bất lực trong quản lý và bạn có được một danh sách to phình đầy ngập các ưu tiên. Không hề có con số chuẩn kỳ diệu. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ một lần nữa khuyên bạn nên giữ số lượng thấp, đặc biệt là ngay từ đầu tới khi các nhóm đã quen thuộc với việc sử dụng và được quản lý bởi OKRs. Nếu mọi người nhấn mạnh vào một phạm vi con số thay vì xác định một con số cụ thể, hãy xem xét việc tập trung hơn vào một con số không-vượt-quá.

Chuẩn bị các nhóm của bạn để kết nối

Ngay cả những người khỏe mạnh nhất trong số chúng ta cũng sẽ không bước vào đường đua nếu chưa khởi động: thả lỏng cơ bắp của họ để chuẩn bị cho thử thách sắp tới. Hãy xem xét hai mục sau đây, kết nối tương đương với khởi động – đưa các nhóm của bạn vào vị trí tốt nhất có thể để tạo ra OKRs hiệu quả.

Trong Chương 2, chúng tôi đã thảo luận về tầm quan trọng của một tuyên bố sứ mệnh, trong đó truyền đạt mục đích cốt lõi của bạn như một tổ chức. Tất cả các nhóm chuẩn bị tạo OKRs được kết nối sẽ phải tạo ra một sứ mệnh phác thảo rõ ràng lý do của họ: Tại sao họ tồn tại và cách họ thêm giá trị cho tổ chức. Chúng tôi đã sử dụng bối cảnh từ ngữ tại một số điểm trong văn bản và đang lặp lại nó ở đây bởi vì một lần nữa, bài luyện tập về việc tạo ra sứ mệnh sẽ cung cấp bối cảnh cho quá trình kết nối tiếp theo. Khi các thành viên trong nhóm tranh luận về OKRs tiềm năng, họ có thể liên tục tìm đến sứ mệnh để đảm bảo những gì họ đề xuất phù hợp với mục đích chung.

Được trang bị bởi các tuyên bố sứ mệnh của riêng mình, mỗi nhóm kết nối sau đó phải trả lời câu hỏi cơ bản: “Làm thế nào để chúng tôi hỗ trợ cho sứ mệnh và chiến lược của tổ chức?”. Một cách đại khái, nhóm đóng góp cho sự thành công của công ty như thế nào? Như bạn sẽ học sắp tới đây, khái niệm ảnh hưởng là chìa khóa để kết nối và câu hỏi này trang bị trước cho các nhóm về những nhiệm vụ đó bằng việc liệt kê trước cách họ hỗ trợ các mục tiêu chiến lược chung của công ty.

Đảm bảo mọi người hiểu OKRs cấp độ cao nhất

Bạn có còn nhớ trò chơi mà trẻ em thường chơi trong các bữa tiệc sinh nhật, được gọi là điện thoại? Những đứa trẻ sẽ đứng quanh một cái bàn hoặc tập hợp thành một hàng và một phụ huynh sẽ thì thầm một cụm từ vào tai đứa trẻ đầu tiên. Có thể là “Tất cả những chú mèo con đều thích sữa”. Cậu bé hoặc cô bé đầu tiên sau đó sẽ quay sang người tiếp theo và thì thầm câu đó vào tai chúng. Cứ thế tiếp tục cho đến khi câu đó đến chỗ đứa trẻ cuối cùng, người sẽ phải nói thành tiếng câu mình nghe được. Tất nhiên, đến lúc đó câu đó đã bị cắt xén và không có gì giống với những gì đã được truyền cho đứa trẻ đầu tiên. Trong ví dụ trên, cậu bé hoặc cô bé đứng cuối cùng có thể tuyên bố: “Olive và Kenny yêu Mike”, tạo ra tràng cười từ những người khác.

Kết nối OKRs về cơ bản là một phiên bản phức tạp hơn của trò chơi điện thoại, mặc dù nó có số tiền đặt cược lớn hơn nhiều. Bạn đang bắt đầu với OKRs cấp độ công ty, tương đương với những gì được thì thầm vào tai của đứa trẻ đầu tiên và cá cược/hy vọng rằng theo thời gian, thông điệp đó được chuyển đến các đơn vị kinh doanh, xuống các phòng ban và cuối cùng được nhận bởi từng nhân viên, đủ rõ ràng rằng họ đã hiểu nó và do đó, đã tạo ra những OKRs xác định phần của họ trong việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược.

Khi bạn truyền đạt OKRs của công ty, điều hoàn toàn bắt buộc là mọi người trong tổ chức phải hiểu chúng; ý nghĩa cụ thể của chúng là gì, tại sao chúng được chọn và tại sao chúng lại mang tính sống còn đối với sự thành công của công ty. Ngay cả khi nếu những gì bạn xây dựng từ trên đỉnh có vẻ tương đối đơn giản và rõ ràng về ý nghĩa, mục đích, đừng bao giờ quên rằng những người khác sẽ khúc xạ thông điệp đó qua lăng kính kinh nghiệm cụ thể của họ và có thể đưa ra kết luận hoàn toàn khác nhau, có khả năng dẫn đến OKRs đã được kết nối sẽ bị sai lệch một cách khủng khiếp. Truyền thông không phải là một cái gì đó có thể cường điệu quá mức trong một tổ chức. Nhiều chuyên gia thay đổi cho rằng có một xu hướng rất lớn là truyền thông không đủ những ưu tiên then chốt, thường là theo kiểu ra các lệnh quan trọng. Đây là một gợi ý nhanh: Tại thời điểm nào đó, khi bạn đã trở nên hoàn toàn mệt mỏi, gần như phát ốm với việc truyền đạt cách thức và lý do triển khai OKRs của công ty, đó mới là lúc thông điệp của bạn được truyền tải đủ. Một trong những khách hàng của chúng tôi hiểu sự cần thiết của việc lặp lại này. CEO bắt đầu mỗi cuộc họp hằng tháng trên quy mô toàn công ty bằng cách thuật lại các sứ mệnh và OKRs cấp cao nhất. Chỉ mất khoảng 5 phút, nhưng trong xã hội thiếu sự chú ý của chúng ta, 4 phút và 30 giây đã là quá dài đối với một số nhân viên, những người bắt đầu tròn mắt khi nghe lại sứ mệnh và OKRs một lần nữa. Nhưng CEO khá hài lòng với điều này. Anh ta biết rằng chỉ bằng cách lặp đi lặp lại thông điệp nhiều lần, anh ta mới có thể đảm bảo nó chiếm không gian tâm trí cần thiết để thực thi một cách hiệu quả.

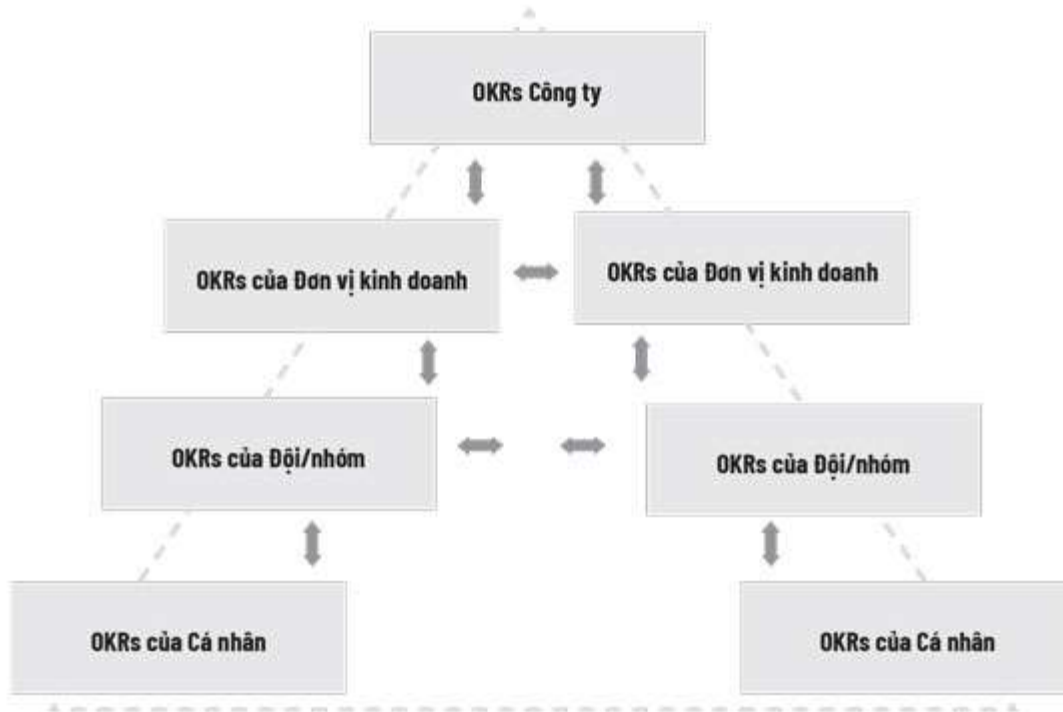
Chìa khóa để kết nối là ảnh hưởng

Cho phép tất cả các nhóm, thậm chí cá nhân, thể hiện cách họ ảnh hưởng đến OKRs chung của công ty là mục đích và mục tiêu của một bài tập kết nối. Hãy sử dụng Hình 4.1 để thực hiện quy trình này.

Như chúng tôi đã lưu ý trong phần trước, tất cả bắt đầu với bộ OKRs cấp cao nhất. Đây là những đòn bẩy quan trọng cho sự thành công của bạn và mọi người trong công ty phải có được sự hiểu biết sâu sắc về chúng trước khi bạn bắt đầu kết nối. Chúng tôi sẽ giả sử bạn là người bắt đầu từ cấp độ công ty. Nếu đúng, kết nối thực tế đầu tiên xảy ra khi các đơn vị kinh doanh (như được mô tả trong Hình 4.1, tuy nhiên những thuật ngữ của bạn có thể sẽ khác) nghiên cứu về OKRs của công ty và hỏi: *“Chúng ta có thể ảnh hưởng đến OKRs nào trong số đó và bằng cách nào?”*

OKRs được kết nối theo cả chiều dọc lẫn chiều ngang. Mũi tên phản ánh tầm quan trọng của cả hai chiều.

OKRs được kết nối theo cả chiều dọc lẫn chiều ngang.
Mũi tên phản ánh tầm quan trọng của cả hai chiều.



Hình 4.1: Quy trình kết nối.

Điều quan trọng cần lưu ý ngay từ khi bắt đầu là đừng mong đợi mỗi nhóm sẽ nỗ lực gây ảnh hưởng đến mọi mục tiêu và kết quả then chốt của công ty. Đó không phải là mục đích của bài tập. Một số tổ chức không nhận ra điểm này, do đó, nhấn mạnh rằng các đơn vị kinh doanh và nhóm xác định OKRs cho mọi mục tiêu của công ty. Điều này dẫn đến sự ép buộc điều chỉnh các mục tiêu và kết quả then chốt thường không liên quan đến nhóm và chỉ đơn giản là chuyển hướng sự chú ý ra khỏi những gì thực sự quan trọng. Mục tiêu của bạn là tạo ảnh hưởng – chúng ta có thể giúp tạo ra sự thay đổi lớn lao cho những OKRs nào? Mặc dù vậy, chúng tôi sẽ kỳ vọng mọi đơn vị thấy được một liên kết giữa công việc của nó và ít nhất một OKRs của công ty.

Tương tự, một điều quan trọng nữa cần lưu ý là OKRs không được liên kết liền mạch trên cơ sở một-một. Trong phiên bản cực đoan của kịch bản đó,

một nhóm chỉ cần sao chép kết quả từ các kết quả then chốt cấp cao hơn và viết nó như một trong những mục tiêu của họ. Chúng tôi thường gặp lỗi này ở người dùng OKRs lần đầu. Mặc dù sao chép và quả then chốt cấp cao hơn vì mục tiêu của bạn trông có vẻ phù hợp, nhưng thực tế, nó lại là một giải pháp lười biếng và không hiệu quả. Hầu hết các OKRs đã được kết nối sẽ bắt nguồn từ dưới lên, cho thấy sự đóng góp độc đáo của nhóm để thành công. Chúng tôi đồng ý với John Doerr, người lưu ý rằng OKRs nên được “kết nối một cách lỏng lẻo”, thay vì “kết nối một cách chặt chẽ” và quy trình kết nối với OKRs của người giám sát của bạn nên là một cuộc đàm phán.⁴

Khi các đơn vị kinh doanh đã phát triển OKRs, đây là lúc các nhóm bên dưới tham gia vào trò chơi điện thoại có tiền đặt cược cao của chúng tôi. Các đơn vị này, chúng tôi gọi là *cấp độ đội nhóm*, không lấy gợi ý từ OKRs của công ty, mà tập trung vào đơn vị kinh doanh ở trên họ. Tùy thuộc vào mức độ phân cấp trong công ty (và chúng tôi chân thành hy vọng là không nhiều), bạn sẽ tiếp tục quá trình này cho đến khi đạt đến cấp độ cá nhân. Một quy trình kết nối được thực hiện tốt sẽ cung cấp đường ngắm chuẩn từ mọi nhân viên cho đến khi tất cả quay trở lại OKRs của công ty.

Phương pháp kết nối hàng loạt

Bây giờ, bạn đã tập hợp các OKRs của công ty và rất phấn khích để được kết nối với những đơn vị kinh doanh của mình. Câu hỏi ngay lập tức và cấp bách nhất là: “Chúng ta làm điều đó như thế nào?”. Các cơ chế đã được nêu ở trên, nhưng về phía triển khai của phương trình thì sao? Hầu hết các công ty sẽ chỉ định ai đó (có thể là thành viên của nhóm điều hành hoặc nhóm chiến lược) làm việc với từng đơn vị kinh doanh trong việc tạo ra các OKRs kết nối của họ. Người đó sẽ tạo điều kiện cho một hội thảo với mỗi đơn vị, dành thời gian và nỗ lực đáng kể để đảm bảo rằng họ soạn thảo một lô OKRs liên kết với những gì đã được tạo ra ở cấp độ công ty. Chúng tôi nghĩ rằng có một cách tốt hơn và gọi nó là giải pháp thay thế *kết nối hàng loạt*.

Phương pháp này khích lệ giao tiếp cởi mở, cạnh tranh thân thiện và sự thân thiết trong việc xây dựng OKRs. Thay vì làm việc với từng đơn vị kinh doanh riêng lẻ, theo phương pháp kết nối hàng loạt, bạn sẽ tập hợp tất cả các nhóm cùng một lúc để phát triển một bộ dự thảo OKRs. Nếu là một tổ chức lớn, bạn có thể đang nghĩ: “Mọi người, tôi cần một thứ gì đó có kích thước của một nhà hát để chứa mọi người từ mọi đơn vị kinh doanh!”. Rõ ràng, điều đó không khả thi hoặc không thực tế, do đó chúng tôi khuyên bạn nên chọn đại biểu từ mỗi đơn vị kinh doanh (thường là 2-4 người) để đại diện cho nhóm tại phiên thảo luận. Phác thảo dưới đây là một chương trình nghị sự tiêu chuẩn cho một phiên kết nối hàng loạt. Đối với thời lượng của sự kiện, chúng tôi thường đặt khoảng sáu giờ, cho phép có nhiều thời gian để nghỉ ngơi và ăn trưa:

- *Báo cáo của cấp điều hành về hành trình OKRs của bạn:* Bắt đầu ngày mới bằng việc một thành viên trong nhóm điều hành khuấy động các nhóm được tập hợp bằng một câu chuyện phấn khích (hy vọng là vậy) về lý do tại sao bạn bắt đầu con đường OKRs, những gì bạn đã làm cho đến nay và kỳ vọng của bạn từ phiên làm việc này. Điều này tạo ra bối cảnh (lại là từ đó) cho buổi hội thảo, cung cấp một cơ hội khác để huấn luyện mọi người về OKRs và truyền cảm hứng cho nhóm để nỗ lực hết mình.

- *Bồi dưỡng OKRs:* Đến lúc này, chúng tôi hy vọng bạn đã trang bị cho toàn bộ tổ chức nhiều tài liệu huấn luyện OKRs (bài báo, một cuốn sách nhất định, các bài thuyết trình, v.v..) nhưng trên tinh thần giao tiếp, hãy nắm lấy cơ hội để đảm bảo rằng có một sân chơi cấp độ kiến thức giữa những người được tập hợp cho quá trình kết nối. Đây không cần phải là một đánh giá toàn diện về tài liệu, mà chỉ đơn giản là một tổng quan nhẹ nhàng về các chủ đề chính yếu.

- *Trình bày về OKRs của công ty:* Cũng như huấn luyện, chúng tôi đang giả định đây không phải lần đầu tiên bạn chia sẻ về OKRs của công ty. Nhưng một lần nữa, nó lại là một cơ hội để củng cố từng mục tiêu và kết

quả then chốt, trả lời bất kỳ câu hỏi cần làm rõ nào cũng như đảm bảo các đội nhóm có được sự hiểu biết cần thiết để viết OKRs của riêng họ.

- **Phác thảo OKRs:** Cung cấp cho các nhóm khoảng 90 phút để tạo một bộ dự thảo OKRs đầu tiên cho đơn vị của họ. (Những) Người hỗ trợ (có thể là người nội bộ, bên ngoài hoặc cả hai) sẽ đi quanh phòng để trả lời các câu hỏi, giúp đảm bảo các đội nhóm vẫn theo dõi và tập trung vào nhiệm vụ, đồng thời đưa ra hướng dẫn cùng trợ giúp để hỗ trợ họ khi gặp khó khăn trong bất kỳ vũng lầy tiềm năng nào. Với tư cách là người hướng dẫn, chúng tôi đã tham gia nhiều cuộc họp này và có thể chứng thực rằng đây thực sự là một sự cường điệu quá trình thú vị. Năng lượng trong phòng là luồng điện khi bạn bắt gặp các cuộc tranh luận sôi nổi xen lẫn tiếng cười và sự háo hức của những khoảnh khắc “Aha” khi các đội giải mã và tạo ra được một OKRs hoàn hảo.

- **Báo cáo:** Mỗi đội nhóm được phân bổ khoảng 10 phút (một lần nữa, tùy thuộc vào việc bạn có bao nhiêu đội nhóm) để chia sẻ OKRs của họ và trả lời bất kỳ câu hỏi nào. Hãy kiên quyết về thời gian trong bước này. Những người thuyết trình dông dài, lan man có thể nhanh chóng phá hủy động lực và làm cạn kiệt tất cả năng lượng tích cực mà bạn đã tạo ra cho đến nay.

- **Chia sẻ ý tưởng:** Chúng tôi có thể khẳng định đây là một phần thú vị khác trong ngày. Suốt trong bước này, các nhóm di chuyển quanh phòng, thảo luận về dự thảo OKRs của họ với những nhóm mà họ có thể phụ thuộc để đạt được OKRs nhất định hoặc ai đó có thể phụ thuộc vào họ. Điều này tạo điều kiện cho sự liên kết theo chiều ngang (một điều gì đó sẽ được thảo luận ngắn gọn), trao đổi chéo các ý tưởng và nâng cao kiến thức tổng thể về tầm quan trọng của vai trò mà mỗi và mọi đội đóng góp trong thành công của tổ chức.

- **Dự thảo lại OKRs:** Dựa trên phản hồi họ đã nhận được từ các đồng nghiệp, giờ đây mỗi nhóm sẽ xem xét, làm mới và tinh chỉnh OKRs của họ.

- **Báo cáo:** Mỗi đội báo cáo OKRs đã được cập nhật của họ và trả lời bất kỳ câu hỏi nào.

Những độc giả cẩn thận sẽ lưu ý rằng chúng tôi đã không cung cấp thời gian cho tất cả các bước này. Một lần nữa, đó là bởi vì tổng thời lượng bạn phân bổ cho mỗi bước sẽ phụ thuộc vào số lượng nhóm trong phòng. Rõ ràng, các đội được đại diện càng ít, phiên thảo luận sẽ càng ngắn. Sau hội thảo, nhà vô địch OKRs của bạn, người hoặc nhóm chịu trách nhiệm đưa quá trình triển khai tiến về phía trước, sẽ theo dõi từng nhóm để hoàn thiện OKRs của họ.

Chế độ kết nối này không chỉ mang lại nhiều năng lượng tích cực hơn là di chuyển một cách tuần tự từ nhóm này sang nhóm khác, mà còn hiệu quả hơn một cách đáng kể. Bằng cách tập hợp nhiều nhóm cùng một lúc, bạn có thể cắt giảm thời gian kết nối và do đó tăng cường động lực đáng kể.

TẠO RA SỰ LIÊN KẾT

Hy vọng của chúng tôi là cuốn sách này sẽ tìm được nhiều đối tượng và giúp nhiều tổ chức cải thiện hiệu suất thông qua việc sử dụng OKRs. Nhưng, tìm kiếm khán giả là một thuật ngữ tương đối và có vẻ rất khó có khả năng cuốn sách này sẽ có sức mạnh bền bỉ như *Binh pháp Tôn Tử*. Các chuyên luận quân sự của Trung Quốc đã có từ thế kỷ thứ năm trước Công nguyên và vẫn còn khá phổ biến cho đến ngày nay. Tất nhiên khán giả đã thay đổi; ngày nay người đọc có xu hướng nghiên cứu các chương văn bản nhằm tìm hiểu những hiểu biết sâu sắc về chiến lược kinh doanh, thay vì đánh bại kẻ thù nước ngoài trong một cuộc xung đột vũ trang. Tôn Tử cung cấp nhiều câu cách ngôn phức tạp nhưng có ý nghĩa thâm thúy xuyên suốt và một trong số đó đặc biệt áp dụng cho hành trình hiện tại của chúng ta: “*Ai có các hàng ngũ thống nhất về mục đích sẽ chiến thắng*”.⁵

Việc đảm bảo người của bạn được liên kết xung quanh một mục đích chung là công việc số một của bất kỳ tập đoàn đa quốc gia, chính quyền khu vực, tổ chức phi lợi nhuận địa phương hoặc quầy bán nước chanh trong khu phố nào. Như chúng tôi đã chứng minh, việc kết nối OKRs cung cấp một cơ hội đáng chú ý để thúc đẩy sự liên kết đó thông qua mọi công việc và chức năng của công ty bạn. Trong phần này, chúng tôi muốn chia sẻ với bạn hai loại liên kết mà bạn sẽ được khuyến khích trong suốt quá trình: theo chiều dọc và theo chiều ngang.

Liên kết theo chiều dọc

Đây là loại liên kết mà hầu hết mọi người nghĩ đến khi xem xét việc kết nối các mục tiêu trong toàn doanh nghiệp. Như từ này ngụ ý, kết nối *theo chiều dọc* bao gồm việc tạo các OKRs từ trên xuống, cuối cùng đạt đến cấp độ từng nhân viên. Tuy nhiên, như chúng tôi đã lưu ý, điều đó không có nghĩa là nhóm điều hành chỉ ra một số mục tiêu bắt buộc mà về cơ bản là ép buộc đối với các nhóm cấp thấp hơn bất kể sự phù hợp hay cần thiết. Thay vào đó, kết nối theo chiều dọc được tạo điều kiện khi các nhóm, phòng ban hoặc các cá nhân tìm đến những OKRs của nhóm mà họ báo cáo và hỏi: “Chúng ta có thể ảnh hưởng đến những OKRs đó như thế nào? Chúng ta có thể làm gì và đo lường như thế nào ở cấp độ của mình để thúc đẩy cả thành công của chúng ta lẫn của họ?”. Một lần nữa, quá trình là một trong những *khớp nối lỏng lẻo*. Với sự liên kết theo chiều dọc, chúng tôi đang cố gắng tạo ra liên kết góc nhìn từ những gì nhóm của bạn làm mỗi ngày cho đến nhóm mà bạn báo cáo và cuối cùng là cho khát vọng của công ty.

Từ có bốn chữ cái nào gây khó chịu nhất có thể được thốt ra trong một môi trường doanh nghiệp? Không phải là từ bạn đang nghĩ đâu. Nó là *silo* (*bộ phận đứng tách bạch không liên kết với các bộ phận khác*). Tất cả chúng tôi đều nhận thức rõ về những hiệu ứng nguy hiểm mà các silo bị vô hiệu hóa có thể mang lại đối với hiệu suất của công ty. Các nhóm tách bạch chỉ tập trung vào thành công của riêng họ mà ít quan tâm đến mục tiêu chiến

lược tổng thể của tổ chức. Tuy nhiên, ít ra chúng ta nên hồ nghi về việc các silo này thực sự muốn tách bạch với phần còn lại của tổ chức. Trên thực tế, một kịch bản hợp lý hơn là họ chưa bao giờ được cung cấp các phương tiện chính thức để chứng minh rằng họ có thể đóng góp như thế nào cho các ưu tiên của công ty. Các giám đốc điều hành đã phải dựa vào chuyên môn chức năng của họ và do đó, họ tập trung hơn vào tập hợp những thuộc tính cụ thể đó. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy nếu bạn cho mọi người cơ hội thể hiện cách họ liên kết trong chuỗi hiệu suất, họ sẽ sẵn sàng đón nhận nó.

Đây là một ví dụ về định hướng liên kết theo chiều dọc từ một tổ chức mà chúng tôi đã làm việc trong thời gian gần đây. CEO của công ty cỡ vừa này tuyên bố rằng việc giữ chân khách hàng là ưu tiên hàng đầu của họ. Theo truyền thống, giữ chân khách hàng là lĩnh vực duy nhất của nhóm giúp khách hàng thành công; nhóm này quản lý các tương tác và gia hạn vẫn đang diễn ra của khách hàng. Ngay sau thông báo của CEO, mọi người đều cho rằng nhóm giúp khách hàng thành công chỉ cần làm việc chăm chỉ hơn để giữ chân khách hàng và những bộ phận khác sẽ tiếp tục tập trung vào các ưu tiên hiện tại của họ. Tuy nhiên, với OKRs, họ sẽ có thể tạo ra văn hóa liên kết trên toàn công ty.

Nhóm sản phẩm tập trung theo truyền thống vào những gì họ cảm thấy khách hàng mới mong muốn hoặc những gì sẽ phân biệt họ với đối thủ cạnh tranh. Nhưng với sự ra đời của OKRs, nhóm sản phẩm giờ đây đặt câu hỏi này trước khi phê duyệt một yêu cầu tính năng mới: “Sự cải thiện của sản phẩm này thúc đẩy việc giữ chân khách hàng như thế nào?” Nhóm marketing cũng thay đổi quan điểm của họ vì sự triển khai OKRs. Họ đã chuyển từ cách tiếp cận sự kiện, marketing tài trợ cho các sự kiện kênh đối tác, sang ra mắt hội nghị khách hàng thường niên đầu tiên, điều mà họ tự tin sẽ giúp giữ chân khách hàng. Họ đã dành thời gian tại hội nghị khách hàng để phỏng vấn khách hàng và thu thập dữ liệu khảo sát có giá trị. Cuối cùng, ngay cả đội ngũ bán hàng cũng thay đổi mô hình nhờ OKRs. Giờ đây họ có thời gian cho cơ sở đã cài đặt của họ và đặt câu hỏi mở xung quanh vấn đề

làm thế nào họ có thể gia tăng giá trị. Họ làm điều này để xây dựng mối quan hệ và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc làm việc cùng nhau trong suốt thời gian dài. Một lần nữa, mục tiêu là giúp khuyến khích và thúc đẩy việc giữ chân khách hàng. Mỗi nhóm được mô tả ở trên đang làm những việc khác nhau, những việc phù hợp với chức năng cụ thể của họ, nhưng mẫu số chung là việc xác định các hành động giúp họ thúc đẩy chiến lược của công ty trong việc giữ chân khách hàng. Đó là hành động liên kết theo chiều dọc.

Còn một điểm cuối cùng để xem xét liên quan đến sự liên kết theo chiều dọc. Khái niệm này thường được thể hiện bằng phép ẩn dụ về một thác nước; các mục tiêu chảy từ trên xuống dưới trong toàn bộ công ty của bạn. Tuy nhiên, một phép ẩn dụ thích hợp hơn có lẽ đến từ người bạn và đồng nghiệp của chúng tôi, Felipe Castro, người sáng lập Lean Performance, người đưa ra hình ảnh của một đài phun nước. Nước từ một đài phun nước thực sự chảy xuống từ điểm cao nhất của nó, nhưng không dừng lại dưới đáy. Thay vào đó, nó lưu thông trở lại qua đài phun nước trong một dòng chảy không bao giờ kết thúc. Đó là một phép ẩn dụ đẹp và thích hợp cho liên kết theo chiều dọc. Các mục tiêu thực sự trôi xuống, nhưng như chúng tôi đã mô tả, kiến thức, sự học hỏi và thích nghi chảy ngược lên đầu với sự trợ giúp của các OKRs đã được kết nối.

Liên kết theo chiều ngang

Chúng tôi đã đề cập trong phần trước rằng khi nói đến việc kết nối các mục tiêu, hầu hết mọi người đều quen thuộc với khái niệm liên kết theo chiều dọc hoặc xếp tầng đổ xuống dưới. Sự quen thuộc này xuất phát từ một thực tế là xếp tầng theo chiều dọc được sử dụng rộng rãi trong hầu hết các tổ chức và có hiệu quả ở đó. Quan niệm ăn sâu cho rằng điểm mấu chốt của thực thi là liên kết đã được chấp nhận trong nhiều thập kỷ (ít nhất là từ thời tác phẩm của Drucker về quản lý bởi các mục tiêu ra đời những năm 1950). Do đó, nó đã được nghiên cứu một cách nghiêm ngặt, với những thực tiễn

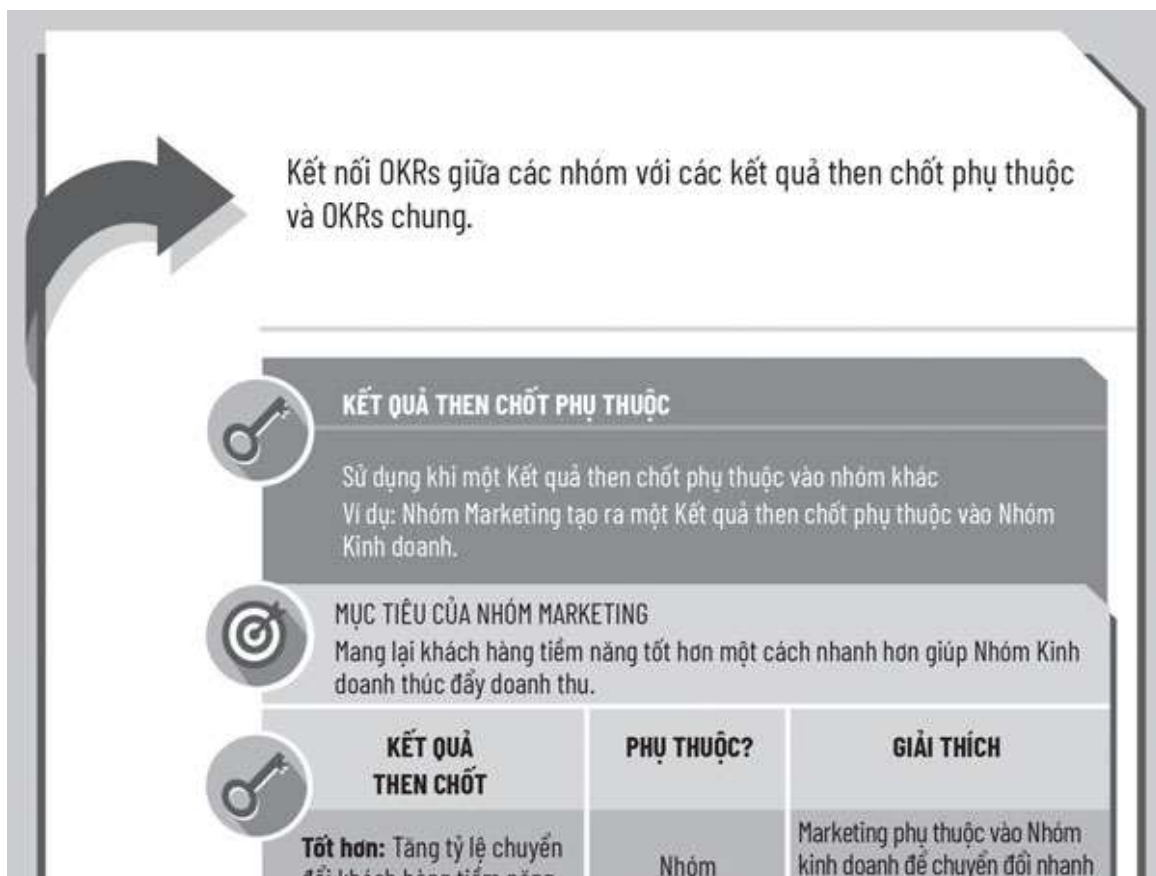
tốt nhất đã được chia sẻ và sử dụng rộng rãi trong cộng đồng doanh nghiệp. Vậy nếu các tổ chức nhận thức được giá trị cốt lõi từ việc liên kết và đã sử dụng xếp tầng theo chiều dọc trong nhiều thế hệ, tại sao tỷ lệ thực thi chiến lược của chúng ta vẫn thấp một cách bền vững như vậy?

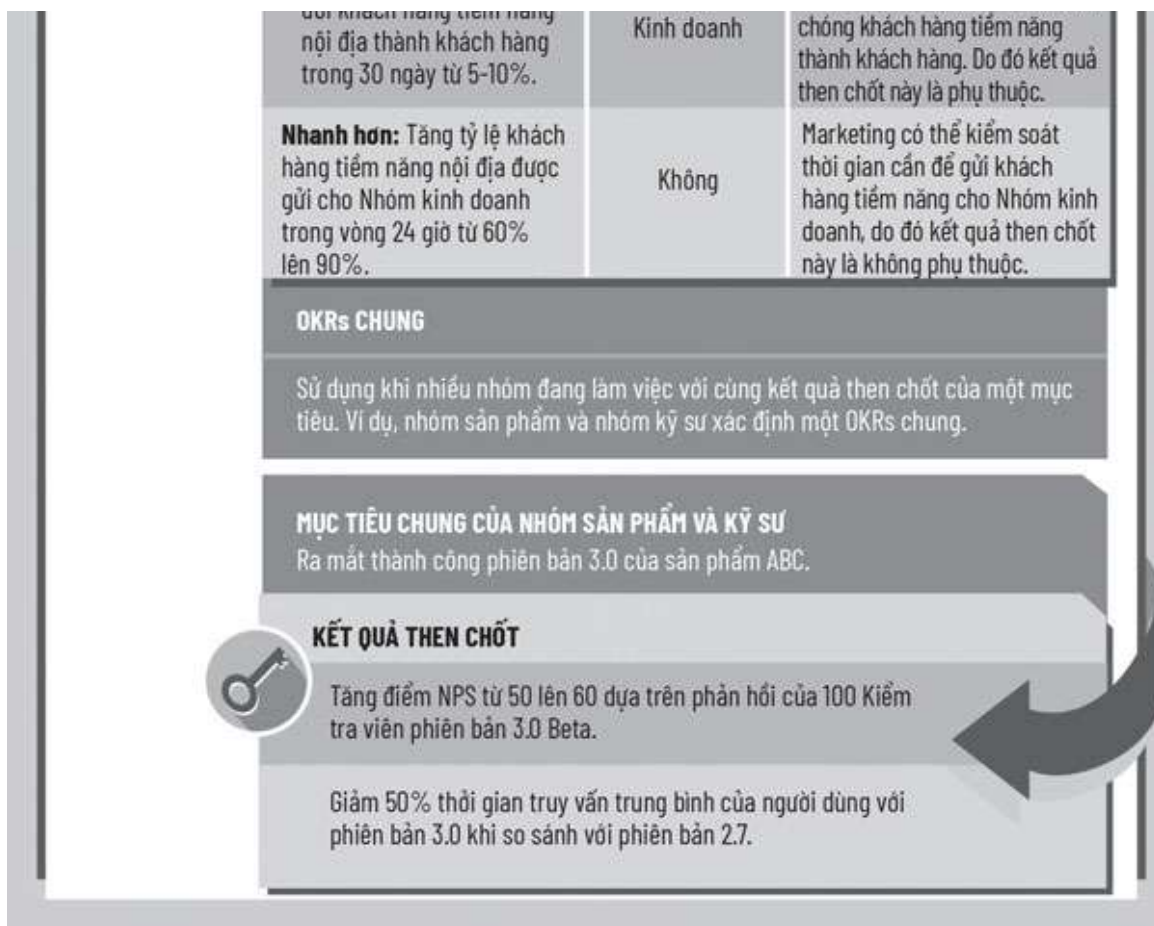
Điều đó chỉ ra rằng có một hình thức liên kết thứ hai, một hình thức mà phần lớn đã bị nhiều công ty bỏ qua, có thể được chứng minh thậm chí là còn quan trọng hơn trong nhiệm vụ thực thi chiến lược: liên kết theo chiều ngang (xem Hình 4.2). Các thống kê sau đây sẽ nhanh chóng làm sáng tỏ lý do tại sao liên kết theo chiều ngang là rất quan trọng. Khi các nhà quản lý được hỏi liệu họ có thể dựa vào sếp và nhân viên trực tiếp của mình trong hầu hết thời gian hay không, 84% trả lời là có. Tuy nhiên, khi được hỏi liệu họ có thể dựa vào đồng nghiệp trong các bộ phận chức năng và đơn vị khác mọi lúc không, chỉ có 9% câu trả lời là khẳng định. Như chúng tôi đã chia sẻ trước đó, phần lớn công việc trong một doanh nghiệp hiện đại liên quan đến các nhóm khác nhau cùng nhau giải quyết vấn đề của khách hàng hoặc tạo ra giá trị mới. Khi một đơn vị không thể phụ thuộc vào một đơn vị khác, một số vấn đề gây thiệt hại khác có xu hướng xảy ra: trùng lặp nỗ lực, bỏ lỡ cơ hội và leo thang xung đột dẫn đến thiệt hại cho văn hóa của công ty. Khi hỏi thẳng về sự phối hợp đa chức năng, rằng các nhà quản lý có nhận ra thách thức không; 30% cho rằng sự thất bại trong phối hợp giữa các đơn vị là thách thức lớn nhất của họ đối với việc thực thi chiến lược.⁶ Tuy nhiên, đến thời điểm này, họ đã thất bại trong việc đưa các hệ thống vào để tạo ra sự hợp tác cần thiết giữa các đơn vị cho cạnh tranh trong môi trường ngày nay. Một lần nữa, chúng tôi tin rằng OKRs có thể lấp đầy khoảng trống này.

Tin tốt là việc tạo ra liên kết theo chiều ngang không quá phức tạp. Nó chỉ đòi hỏi phải có quy tắc để tổ chức các cuộc trò chuyện chi tiết với những đơn vị khác trong toàn công ty nhằm khám phá sự phụ thuộc lẫn nhau và đảm bảo các đơn vị sau đó tạo ra OKRs phản ánh chính họ. Kết quả là OKRs có thể là độc nhất cho mỗi đơn vị hoặc trong một số trường hợp, họ có thể quyết định sử dụng OKRs chung. OKRs chung xuất hiện khi nhiều

nhóm làm việc rất chặt chẽ với nhau để đạt được kết quả. OKRs chung giúp tránh các tình huống trong đó một nhóm có thể ăn mừng vì họ đã hoàn thành thành phần của dự án, nhưng một nhóm khác vẫn làm việc điên cuồng trên phần của họ (phụ thuộc vào nhóm đầu tiên) và do sự thiếu hợp tác này, công ty không đạt được mục tiêu chung.

Trong phần kết nối hàng loạt, chúng tôi đã đề xuất một bước “chia sẻ ý tưởng” trong đó các nhóm chia sẻ OKRs tiềm năng của họ với những người khác, tìm kiếm các phụ thuộc có thể dẫn đến những mục tiêu kết quả then chốt được cập nhật nhằm làm sáng tỏ các mối quan tâm chung. Quá trình đó đại diện cho một phương pháp chóng vánh để bộc lộ sự phụ thuộc và làm cho OKRs hiệu quả hơn. Tuy nhiên, với các hạn chế về thời gian, bạn có thể cần theo dõi với những đơn vị khác sau sự kiện để tiến hành đánh giá cuối cùng về OKRs được liên kết theo chiều ngang. Cuối cùng, như với hầu hết mọi thứ, điều này trở thành ưu tiên hàng đầu và cam kết thời gian cùng sức lực để xem qua nó.





Hình 4.2: Liên kết theo chiều ngang.

XÁC NHẬN SỰ LIÊN KẾT CỦA OKRs ĐÃ ĐƯỢC KẾT NỐI

Tạo ra một bộ OKRs công ty có thể cải thiện sự tập trung vào những gì thực sự quan trọng là một chuyện. Tuy nhiên, giá trị của việc triển khai OKRs có thể tăng theo cấp số nhân khi bạn kết nối, từ đó cho phép tất cả những người tham gia công bố đóng góp của họ cho bức tranh lớn hơn. Sự kết nối có thể là phần quan trọng nhất trong quy trình OKRs của bạn, do đó, việc đảm bảo nó được thực hiện tốt và thực sự phục vụ mục đích của nó là rất quan trọng. Vì lý do này, một khi bắt đầu triển khai chương trình và có các nhóm cấp thấp hơn phát triển OKRs của riêng mình, bạn có thể tin rằng những OKRs đó thực sự được liên kết. Bạn đã phải kiểm tra từng bộ cũng như toàn bộ các OKRs để đảm bảo rằng trên thực tế chúng đang vẽ một

đường ngăn trở lại các mục tiêu chiến lược của mình. Dưới đây là một số yếu tố cần cân nhắc khi xem xét các OKRs được kết nối:

- *Độ phủ của mục tiêu:* Như chúng tôi đã lưu ý thật không hợp lý khi kỳ vọng các nhóm phát triển OKRs có khả năng ảnh hưởng đến mỗi và mọi mục tiêu cùng kết quả then chốt của nhóm mà họ báo cáo. Một lần nữa, nguyên tắc là ảnh hưởng: Chúng ta có thể gây ảnh hưởng đến những OKRs nào ở cấp độ của mình và làm thế nào để theo dõi tác động đó? Tuy nhiên, khi đánh giá sự liên kết, điều quan trọng là phải đảm bảo rằng trên toàn doanh nghiệp, bạn đang nhận được bảo hiểm đầy đủ cho các mục tiêu quan trọng nhất. Ví dụ, nếu ở cấp độ công ty, bạn đã thiết lập mục tiêu cải thiện chu kỳ phát triển sản phẩm mới và không thấy ai đề cập bất cứ điều gì liên quan đến điều đó trong bất kỳ bộ OKRs nào đã được kết nối, đó là một vấn đề.

- *Cả hai liên kết theo chiều dọc và ngang đều có mặt:* OKRs hiệu quả trải dài cả hướng lên và hướng theo chiều ngang trong toàn công ty. Đặc biệt đối với những nhóm có sự phụ thuộc mạnh mẽ với các nhóm khác, bạn sẽ thấy tỷ lệ hợp lý của cả hai hướng liên kết theo chiều dọc và theo chiều ngang được minh họa trong các OKRs đã được kết nối.

- *Mức ghi điểm hợp lý cho mục tiêu được nhắm đến:* Đặc biệt đối với các OKRs mới tinh, những OKRs mà bạn chưa từng bao giờ xem xét, việc xác định mức độ phù hợp để ghi điểm có thể khó khăn và đòi hỏi sự phán đoán chuyên nghiệp thích hợp. Hãy đảm bảo các mục tiêu thể hiện mức độ vượt ngưỡng thích hợp nhưng vẫn nằm trong khả năng nắm bắt của nhóm.

- *Tác động chiến lược:* Đây là thuộc tính phổ biến nhất của một OKRs được kết nối hiệu quả; thành tích của nó có làm tăng khả năng toàn bộ tổ chức sẽ đạt được một hoặc nhiều OKRs không? Rốt cuộc, đó là mục đích cuối cùng của việc kết nối.

• *Tuân thủ mọi “quy tắc” mà bạn đã thiết lập:* Ví dụ, nếu bạn đã đặt một kế hoạch không vượt quá số lượng OKRs có thể xuất hiện trên bất kỳ bộ mục tiêu đã được kết nối nào, chỉ cần kiểm tra xem có nhóm nào vượt quá con số đó không. Một trong những lợi ích lớn nhất của việc kết nối là cho phép sự sáng tạo cá nhân trong thiết kế OKRs để phát triển. Tuy nhiên, tính nhất quán trong cách tiếp cận sẽ giúp hỗ trợ sự hiểu biết và sử dụng chương trình.

LỜI CUỐI VỀ KẾT NỐI

Một trong những vấn đề độc hại nhất trong các tổ chức hiện đại là sự thiếu nhất quán. Chúng tôi đã chứng kiến tất cả những điều đó trong sự nghiệp của mình. Ví dụ như sếp, những người luôn không ngừng khen ngợi các đức tính về tinh thần đồng đội và chia sẻ, nhưng vẫn tích trữ thông tin, giấu giếm nhân viên và làm giảm đáng kể khả năng đưa ra quyết định hằng ngày của họ. Hoặc, những giám đốc điều hành yêu cầu hiệu suất cao từ khắp cấp bậc nhưng từ chối loại bỏ những người thực hiện kém. Những người có thái độ độc hại và hiệu suất chậm chạp kéo toàn bộ đơn vị của họ xuống. Có một thực tế đơn giản về khoa học thần kinh rằng bộ não của chúng ta khao khát các mô hình và do đó, sự không nhất quán như thế này (và nhiều điều nữa mà chúng tôi chắc chắn bạn có thể kể ra) gây ra sự bất hòa và thất vọng có thể tràn vào công việc của chúng ta.

Sự kết nối có thể không giải quyết được hoàn toàn vấn đề này, nhưng nó có thể cải thiện tình hình một cách đáng kể. Khi phát triển một bộ OKRs được kết nối, bạn sẽ tham gia vào một hiệp ước với nhân viên và người quản lý hoặc người điều hành trực tiếp. Giống như bất kỳ hiệp ước hoặc hợp đồng nào, có một yếu tố về đàm phán. Trong trường hợp này, sự đàm phán bao gồm thỏa thuận về việc bạn sẽ giải quyết OKRs nào để làm rõ sự đóng góp độc đáo của đội nhóm bạn. Trong quá trình đó, bạn có cơ hội đưa ra bằng chứng về bất kỳ sự thiếu nhất quán rõ ràng nào, rồi chia sẻ với cấp trên về việc tại sao và làm thế nào chúng có khả năng gây cản trở hiệu suất của bạn.

Chỉ riêng cuộc đối thoại này đã là một lợi ích lớn của quá trình kết nối. Nó cho phép giao tiếp cởi mở hướng vào việc làm sáng tỏ cách thức mọi thứ thực sự vốn đang diễn ra trong phạm vi văn phòng của bạn và những gì có thể được thực hiện để đảm bảo mọi người tập trung vào điều quan trọng nhất đối với thành công của bạn. Chúng tôi từng tham dự hàng tá cuộc đối thoại kiểu như vậy, mà trong suốt quá trình, một trưởng nhóm và giám sát viên đàm phán về OKRs và phản hồi về quá trình này thông thường là rất tích cực. CIO của một khách hàng đã gọi điện cho chúng tôi ngay sau một cuộc nói chuyện như vậy và nói: “Tôi đã biết từng giám đốc của mình trong hơn 20 năm và sau khi nghe họ trình bày OKRs của họ cho tôi, lần đầu tiên tôi cảm thấy như thể tôi thực sự đã hiểu được điều gì là quan trọng đối với họ.”

Chúng tôi sẽ rời khỏi chủ đề kết nối với lời trích dẫn từ một cuốn sách có tựa đề *The Amateurs* (tạm dịch: *Những người nghiệp dư*). Tác giả đã yêu cầu các tay chèo Olympic mô tả những khoảnh khắc đẹp nhất của họ và đây là cách anh ta nắm bắt câu trả lời của họ: “Khi phần lớn các tay chèo nói về những khoảnh khắc đẹp nhất của mình, họ không đề cập nhiều đến việc chiến thắng một cuộc đua, mà là cảm giác về chiếc thuyền, khi cả tám mái chèo ở trong nước cùng với nhau, sự đồng bộ gần như là hoàn hảo. Trong những khoảnh khắc như vậy, con thuyền dường như được nhấc lên khỏi mặt nước. Những tay chèo gọi đó là khoảnh khắc nhịp nhàng. Khi một chiếc thuyền đang nhịp nhàng, chuyển động của nó dường như rất dễ dàng.”⁷ Thông qua việc kết nối OKRs, chuyển động dễ dàng tương tự như điều mà các tay chèo cảm thấy cũng có thể là của bạn.

5

QUẢN LÝ VỚI OKRS

Chuyện kể rằng, một người đàn ông tên Gus phải gánh một khoản nợ vượt quá khả năng thanh toán của mình. Sử dụng hết mọi nguồn tín dụng và không còn nơi nào khác để vay, Gus đã đến nhà thờ, quỳ xuống và cầu Chúa cho ông ta trúng số để trả hết nợ. “Chúa ơi”, ông ta cầu xin, “xin hãy cho con trúng số. Con hứa sẽ làm lại cuộc đời”. Một tuần trôi qua, Gus vẫn không trúng, liền quay lại nhà thờ: “Chúa ơi, xin hãy để con trúng số trong tuần này và Ngài sẽ thấy con trở thành một người hoàn toàn khác”. Một tuần nữa trôi qua và Gus vẫn không thể trúng số. Thất vọng và suýt bật khóc, Gus trở lại nhà thờ: “Chúa ơi, con không hiểu, con đã cầu nguyện, con đã hứa sẽ thay đổi, tại sao Ngài lại không cho con trúng số?” Bỗng tiếng trả lời từ Chúa vang lên: “Gus, ta đồng ý, nhưng trước tiên, con cần phải mua vé số!”

Gus già đáng thương có thể đã dành cả đời để cầu nguyện được giải thoát khỏi các khoản nợ, nhưng nếu chỉ ngồi không thì ông ta sẽ chỉ có những hy vọng mờ nhạt cùng hai đầu gối đau nhức. Việc tạo ra OKRs mà không nhanh chóng chia sẻ và xem xét kết quả cũng giống như hy vọng trúng số mà không mua vé số. Bạn không thể “thiết lập và quên” các mục tiêu và hy vọng đạt được bất kỳ lợi ích nào từ OKRs mà chúng tôi đã nêu. Công việc kinh doanh hiện đại mang đến vô số xao nhãng khiến bạn không thể tập trung vào những điều quan trọng nhất – bạn có thể thực hiện cả trăm điều mới mẻ mỗi ngày – nhưng để thực hiện thành công và nâng hiệu suất lên một tầm cao mới, việc đánh giá OKRs thường xuyên và có kỷ luật phải trở thành một phần trong hoạt động cũng như văn hóa doanh nghiệp của bạn.

Trong các phần tiếp theo, chúng tôi sẽ cung cấp hướng dẫn về cách thực hiện điều đó.

CHU KỲ: HỌP VÀO THỨ HAI, KIỂM TRA GIỮA QUÝ VÀ ĐÁNH GIÁ CUỐI QUÝ

Ngày nay, như chúng ta đều biết, hơn bao giờ hết (một cụm từ sáo rỗng mà ai cũng biết, nhưng hoàn toàn thích hợp) các công ty phải tăng tốc học tập nếu muốn đi trước các đối thủ có thể xuất hiện chỉ sau một đêm và được trang bị các kế hoạch kinh doanh tinh xảo nhằm đánh cắp thị phần của họ. Trong môi trường này, việc thụ động chờ đợi đến cuối quý để đánh giá kết quả, khi điểm số được lập bảng và cơ hội thực hiện các mục tiêu bị bỏ qua đã là một sai lầm nghiêm trọng. Bạn cần số liệu mới, điểm hiện tại trong quý để có thể chuyển đổi thành kiến thức hữu ích nhằm triển khai cho toàn doanh nghiệp. Vì lý do đó, chúng tôi đưa ra phương pháp tiếp cận ba hướng: các cuộc họp vào thứ Hai, kiểm tra giữa quý và đánh giá cuối quý.

Các cuộc họp vào thứ Hai¹

Chắc hẳn bạn sẽ ngạc nhiên khi bắt gặp từ *cuộc họp*. Bạn có lẽ đang nghĩ: “Một cuộc họp khác? Có thật không? Đó là lời khuyên tốt nhất của anh ư?”. Nhưng trước khi bạn ném cuốn sách này vào góc phòng, chúng tôi muốn đưa ra hai lý lẽ: Khi chúng tôi đề nghị một cuộc họp vào thứ Hai, đó là điều bắt buộc. Chúng tôi nhận ra mọi tổ chức đều có ngưỡng chấp nhận riêng cho các cuộc họp và điều này có hoặc không thể phù hợp với văn hóa của bạn. Điểm thứ hai: Mặc dù có thể bổ sung một cuộc họp vào lịch trình kín mít của bạn và có khả năng làm tăng sự phức tạp của tổ chức trong quy trình, nhưng chúng tôi tin rằng các cuộc họp như vậy (kiểm tra giữa quý sẽ được thảo luận ngay sau đây) thực sự giúp bạn đơn giản hóa mọi việc bằng cách tập trung vào những việc quan trọng nhất cho sự thành công của doanh nghiệp. Khi đã quen với những cuộc họp này, có thể bạn sẽ cảm thấy một số

cuộc họp khác không còn quan trọng và sẵn sàng bỏ qua chúng. Bạn đã sẵn sàng xem xét lại cuộc họp chưa?

Các cuộc họp vào thứ Hai có ba mục đích: Đánh giá tiến trình, xác định bất kỳ vấn đề tiềm ẩn nào trước khi chúng phát sinh thành vấn đề quan trọng và đặc biệt khi bạn bắt đầu sử dụng OKRs, thiết lập sự nghiêm ngặt của việc kết hợp OKRs cùng cách tiếp cận dựa trên hiệu suất để quản lý cũng như đảm bảo nhóm luôn tập trung. Đừng coi cuộc họp này là một cuộc kiểm tra kết quả chính thức. Thay vào đó, bạn nên tập trung vào việc chia sẻ thông tin và tạo ra các cuộc thảo luận hữu ích.

Dưới đây là một số chủ đề bạn có thể muốn đưa vào các cuộc họp thứ Hai của mình, chúng sẽ được lên lịch không quá một giờ.

- *Sắp xếp tổ chức*: Đặc biệt nếu nhóm tổ chức cuộc họp có bản chất cao cấp, một điểm tốt để bắt đầu chỉ đơn giản là xác định ai sẽ ở đâu trong suốt tuần. Mặc dù số lượng và chất lượng của các cuộc họp ảo đã tăng lên đáng kể trong những thập kỷ qua, nhưng vẫn có lúc bạn cần gặp mặt các đồng nghiệp để cùng đưa ra quyết định quan trọng, tranh luận về một vấn đề gây tranh cãi, chia sẻ một thông tin quan trọng, v.v., biết lịch trình của nhau vừa thuận tiện vừa thiết thực.

- *Các ưu tiên*: Các ưu tiên chính là gì, những việc phải hoàn thành trong tuần này để tiến gần hơn đến việc đạt được OKRs của bạn? Như chúng tôi đã đề cập, bạn rất dễ bị mắc kẹt trong cơn lốc của những vấn đề thúc bách và khẩn cấp xoay quanh bất kỳ doanh nghiệp nào, vì vậy hãy đảm bảo các ưu tiên được thảo luận trên thực tế dẫn đến thành tựu của OKRs.

- *Trạng thái*: Trong Chương 3, chúng tôi đã chia sẻ lời khuyên của chuyên gia OKRs Christina Wodtke, người đề xuất rằng khi thiết lập các kết quả then chốt vào đầu quý, bạn nên chỉ định mức độ tự tin là 5/10. Trong cuộc họp thứ Hai, bạn có thể đánh giá mức độ tự tin hiện nay của nhóm. Tăng lên? Giảm xuống? Dù bằng cách nào, câu hỏi quan trọng nhất đều là tại sao.

Nếu đang tiến triển theo đúng kế hoạch, bạn sẽ muốn đưa vào các cơ chế để ở lại đó, nhưng nếu nhóm cảm thấy động lực bị chùng xuống, có lẽ đã đến lúc thảo luận về cách bạn có thể thay đổi chiến lược để đưa mọi thứ trở lại đúng hướng. Hãy nhớ rằng đánh giá của nhóm về sự tiến bộ sẽ là một đánh giá chủ quan và điều đó cũng tốt thôi. Đây là một đánh giá không chính thức và không nên yêu cầu các thành viên trong nhóm tranh giành để nắm bắt cũng như giải thích hàng nghìn điểm dữ liệu vào mỗi thứ Hai. Ở phần sau của chương này, chúng ta sẽ thảo luận về việc thiết lập một khung học tập trong các buổi xem xét OKRs của bạn, nhưng bây giờ chúng tôi sẽ lưu ý rằng điều quan trọng là các thành viên trong nhóm cảm thấy thoải mái khi chia sẻ tin tức khó khăn hoặc việc họ mất tự tin vào khả năng đạt được OKRs. Nếu một tiết lộ như vậy nhận lại sự tức giận và lời buộc tội từ cấp trên, bạn có thể chắc chắn rằng, trong tương lai, chúng sẽ được ém chặt, thậm chí bị che giấu cho đến khi quá muộn để hành động, điều này gây khó khăn thậm chí còn lớn hơn cho công ty. Mọi thành viên trong nhóm nên cảm thấy tự tin rằng khi chia sẻ cởi mở ngay cả những tin tức khó khăn, họ sẽ nhận được những cam kết ủng hộ và hỗ trợ thay vì khiển trách.

- **Gắn kết:** Như chúng tôi đã nhắc đi nhắc lại nhiều lần, OKRs nên thách thức và kích thích mọi người gắn kết vào việc đột phá tư duy cần thiết để đạt đến tầm cao chưa từng thấy. Tuy nhiên, mặt trái tiềm năng của một mục tiêu vượt ngưỡng là sự thất vọng có thể sớm chệch hướng thành sự kiệt sức. Hãy sử dụng cuộc họp mỗi thứ Hai để đánh giá cảm xúc của đội nhóm. Họ vẫn đang tích cực tham gia vào việc theo đuổi các mục tiêu, hay chỉ đơn thuần là những lời nói dối trôi nổi mà không có ý định thực sự đầu tư nỗ lực vào mục tiêu yêu cầu?

- **Bức tranh lớn:** Quay trở lại Chương 3, chúng tôi đã định nghĩa chỉ số sức khỏe là thứ mà công ty sẽ theo dõi thường xuyên (qua nhiều năm, có lẽ vậy), vì nó đại diện cho việc thực thi thành công chiến lược của họ. OKRs được thiết kế tốt cuối cùng sẽ thúc đẩy sự thành công của chỉ số sức khỏe. Vì vậy, hãy sử dụng phiên họp thứ Hai để thảo luận về bất kỳ sự phát triển

hoặc vấn đề nào gần đây liên quan đến những yếu tố quan trọng quyết định trong việc thực thi chiến lược và cách chúng có thể tác động đến OKRs của bạn ngay bây giờ cũng như trong các quý tiếp theo.

Tận dụng những cuộc họp vào thứ Hai để chia sẻ thông tin giữa các đồng nghiệp và tạo một hộp thoại về tiến trình của bạn. Vào cuối phiên, mỗi thành viên trong nhóm nên hiểu rõ các ưu tiên của đồng nghiệp trong tuần tới và sẵn sàng cho mọi sự hợp tác cần thiết để đảm bảo tiến độ ổn định.

Kiểm tra giữa quý

Nếu chúng ta tập hợp bốn bộ trưởng tài chính, bốn chủ tịch của các công ty đa quốc gia, bốn sinh viên kinh tế Oxford và bốn người thu gom rác ở London rồi yêu cầu họ đưa ra dự báo 10 năm về một số biến số kinh tế quan trọng, bạn nghĩ ai sẽ đưa ra dự đoán tốt nhất?

Chúng tôi không cần phải suy đoán, bởi vì tạp chí *The economist* thực sự đã thực hiện thí nghiệm này vào năm 1984. Kết quả là gì? Các chủ tịch và sinh viên Oxford có kết quả ngang với những người thu gom rác và các bộ trưởng tài chính là những người có thành tích tệ nhất. Tệ hơn nữa, mức dự đoán trung bình chênh tới hơn 60%.² Có lẽ bạn đang nghĩ: “Thôi nào, đó là cách đây hơn 30 năm; giờ đây chúng ta đã thành thạo hơn rất nhiều trong việc đưa ra dự đoán”. Thật không may, không phải vậy. Trong một nghiên cứu gần đây, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu hàng trăm giám đốc tài chính từ nhiều ngành công nghiệp dự báo lợi nhuận hằng năm cho các công ty trong danh sách S&P 500 trong thời gian chín năm. 80% dự đoán của họ chỉ đúng 1/3.³ Con người chúng ta, bất chấp những tuyên bố khao khát để đưa ra dự đoán về hầu hết mọi chủ đề, đơn giản là không giỏi về dự đoán và thực tế điều đó cũng đúng với OKRs của bạn.

Như chúng tôi đã đề cập, xếp hạng độ tự tin hằng tuần được các nhóm của bạn áp dụng cho OKRs cũng là nghệ thuật không kém gì khoa học. Và vì chắc chắn hầu hết nhóm của bạn sẽ không quen với hệ thống đánh giá này,

tính chính xác của các dự đoán có thể rất khác nhau và kém cỏi như các bộ trưởng tài chính đã được đề cập ở trên. Bất kể dự định tốt nhất của nhóm là gì, các dự đoán không chính xác có thể dẫn đến những bất ngờ không mong muốn vào cuối quý. Để tránh tình trạng đó, chúng tôi khuyên bạn nên tham gia họp nhanh giữa quý để tiến hành đánh giá chính thức hơn một chút về tiến trình của mình. Bạn có thể đã nhận ra từ hạn định *một chút* trong câu trước. Cũng như các cuộc họp vào thứ Hai, tại thời điểm này trong quý, bạn không thực hiện kiểm chứng biện luận về sự thành công, mà chỉ tìm kiếm thông tin chính xác một cách có định hướng. Do đó, trong khi bạn có thể tìm hiểu sâu hơn một chút về triển vọng đạt được OKRs của mình, đừng mong đợi đội của mình dành hàng giờ thu thập dữ liệu để hỗ trợ cho yêu cầu của OKRs bằng cách này hay cách khác.

Ngoại trừ việc sắp xếp tổ chức, mỗi chủ đề chúng tôi phác thảo cho các cuộc họp thứ Hai được đề xuất có thể nằm trong nội dung kiểm tra giữa quý của bạn. Tuy nhiên, hiện trạng sẽ chiếm lấy vị trí trung tâm trong cuộc họp này. Bạn sẽ muốn hiệu chỉnh các kỳ vọng dựa trên bất kỳ thông tin mới thu thập được nhằm xác định các hành động ưu tiên của mình trong sáu tuần còn lại của quý. Tùy thuộc vào tốc độ thay đổi trong ngành của bạn, hoàn cảnh có thể thay đổi một cách đáng kể trong vài tuần và có thể thấy rõ rằng một mục tiêu nhất định nằm ngoài tầm với và sẽ phải bị bỏ qua, trong khi những mục tiêu khác có thể được tăng cường và nhận được các nguồn lực bổ sung để đảm bảo thành công. Ngoài ra, như chúng tôi đã nhấn mạnh trong Chương 3, bạn có thể yêu cầu một thay đổi giữa dòng OKRs do nhu cầu chính của khách hàng, vấn đề với nhà cung cấp, thay đổi hướng chiến lược hoặc vấn đề khác đòi hỏi sự chú ý nhanh chóng.

Ngay cả tại thời điểm này trong quý, rất khó để dự đoán chắc chắn liệu bạn có thể đạt được OKRs của mình hay không. Tuy nhiên, với vài tuần đã qua và trải nghiệm ngày càng tăng, bạn sẽ có thể vượt ra ngoài trực giác đơn thuần. Lý lẽ dưới dạng dữ liệu vận hành thực tế sẽ cho phép bạn đưa ra ước

tính hợp lý về sự thành công, từ đó cho phép bạn phân bổ nguồn lực một cách chiến lược cho phần còn lại của quý.

Đánh giá hằng quý

Giờ là lúc dự đoán các xu thế hoặc dựa vào mức độ tự tin chủ quan để đánh giá nơi bạn đã đi đến tận cùng và thời điểm đã đến để thực sự chấm điểm hiệu suất của bạn vào cuối quý. Hai thành phần chính của cuộc họp đánh giá là cái gì và như thế nào.

“Cái gì” gồm các thứ hạng (điểm số) bạn chỉ định cho từng kết quả then chốt của mình. Dựa trên hiệu suất trong quý, mỗi nhóm (hoặc cá nhân mà bạn kết nối xa đến mức đó bên trong tổ chức) sẽ xác định điểm số cuối cùng của họ và đưa ra lý do quyết định đó cho những người đồng cấp, đồng nghiệp và cấp trên của họ. Việc chia sẻ rộng rãi về kết quả này là một lợi ích khác của OKRs, vì nó cung cấp cho tất cả các nhóm cơ hội tìm hiểu thêm về chiến thắng và thách thức của các đồng nghiệp của họ, những gì hiệu quả và những gì cuối cùng sẽ khả thi khi toàn bộ tổ chức hoạt động trong một mối liên kết. Giả sử bạn đã nghiêm túc trong việc tổ chức các cuộc họp vào thứ Hai và cũng đã tiến hành họp nhanh vào giữa quý, việc cung cấp một điểm số cuối cùng cho OKRs là một quá trình tương đối đơn giản, thẳng thắn và nhanh chóng.

Đối với việc trình bày kết quả thực tế, bạn nên xem xét cả thời gian và lưu lượng. Không có độ dài tiêu chuẩn nào về thời gian đánh giá hằng quý, nhưng chúng tôi nghĩ bạn sẽ không muốn biến nó thành một cuộc thi chạy đường dài đòi hỏi bình cà phê và một chiếc bánh pizza. Hãy giả định bạn đang nhắm mục tiêu một cuộc họp kéo dài ba giờ sẽ bao gồm việc trình bày kết quả, hỏi đáp và thảo luận chung. Nếu bạn có 10 nhóm dự kiến trình bày OKRs của mình, hãy thông báo cho mỗi nhóm rằng họ được phân bổ 6 phút và sẽ bị cắt ở mức 12 (phút). Điều này sẽ đảm bảo phần thuyết trình của cuộc họp không vượt quá hai giờ đồng hồ. Về dòng chảy của cuộc họp, hãy

xem xét về việc mỗi nhóm bắt đầu với kết quả then chốt mà họ tự hào nhất từ trước đến nay để họ có thể bắt đầu với ấn tượng tốt.

Thành phần thứ hai của cuộc họp đánh giá hằng quý, *như thế nào*, là điều cuối cùng sẽ thúc đẩy sự thành công của chương trình OKRs và khả năng thực thi cho tổ chức của bạn. Trong khi các thứ hạng bạn chỉ định rõ ràng là quan trọng, điều thực sự khơi dậy ngọn lửa học tập là các cuộc hội thoại sinh ra từ một sự nắm bắt sâu sắc về những gì đã xảy ra trong quý. Điểm số sẽ đóng vai trò là điểm khởi đầu cho các cuộc thảo luận căng thẳng thách thức những quan điểm thông thường, đào xới các giả định và kiểm tra những giả thuyết làm việc. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nhiều tổ chức vật vã với các cuộc họp này, nơi sự thẳng thắn và trung thực nên là nội quy. Mặc dù một số công ty có thể tham gia các cuộc thảo luận sôi nổi, không để tồn đọng bất cứ vấn đề gì, song các quy tắc lịch sự cũ mèm vẫn cản trở các công ty khác tìm ra vấn đề thực sự. Chúng tôi không gợi ý rằng bạn cần những cuộc tranh cãi với ngôn ngữ thô thiển trong nhóm để thúc đẩy sự hiểu biết sâu sắc; trên thực tế, chúng tôi khuyên bạn nên tôn trọng toàn bộ đội ngũ của mình và kiềm chế khi tham gia vào các cuộc tấn công bằng lời nói có thể làm tổn thương người khác về ý thức của bản thân họ hoặc ảnh hưởng đến sự an toàn tâm lý của họ. Nghiên cứu gần đây về các nhóm hiệu quả ủng hộ khẳng định này bằng cách lưu ý rằng sự an toàn về tâm lý của những người tham gia là một yếu tố sống còn cho sự thành công của nhóm. Điều chúng tôi đang nói đến là để tận dụng tốt nhất dữ liệu OKRs (điểm số) của mình, bạn cần suy nghĩ cẩn thận về cách bạn sẽ cấu trúc cuộc họp để đảm bảo việc học hỏi được tối đa hóa như thế nào.

Trong các phần tiếp theo, chúng tôi sẽ cung cấp một số hướng dẫn về cách cấu trúc và chạy đánh giá hằng quý. Hãy bắt đầu với một điểm sắp xếp tổ chức quan trọng không thể bỏ qua.

Lên lịch trước cho các cuộc họp

Trong một nghiên cứu, ngay trước kỳ nghỉ Giáng sinh, các sinh viên đại học đã được yêu cầu đặt tên cho một dự án mà họ dự định thực hiện và hoàn thành trong kỳ nghỉ sắp tới của mình. Các nỗ lực được đề xuất rất đa dạng, từ viết một bài báo quan trọng tới giải quyết mâu thuẫn gia đình, đến tham gia một hoạt động thể thao đầy thách thức. Những người tham gia cũng được hỏi liệu họ đã hình thành ý định về thời điểm và nơi chốn họ sẽ bắt đầu thực hiện các dự án đó chưa. Khi kết quả được lập bảng sau kỳ nghỉ, 2/3 trong số những người đã hình thành “ý định triển khai” bằng cách lưu ý thời gian và địa điểm họ sẽ thực hiện nhiệm vụ, đã hoàn thành thành công. Trong khi đó, chỉ khoảng 1/4 những người không hình thành ý định thực hiện đạt được thành công.⁴ Hàng trăm nghiên cứu tiếp theo đã tái tạo hiệu ứng này, chứng minh rằng để thay đổi thực sự xảy ra, chúng ta phải chuyển từ tham vọng cao cả sang hành vi cụ thể phác họa chi tiết thời gian và địa điểm mình sẽ làm việc.

Việc lên lịch trước các cuộc họp đánh giá nhìn thoáng qua thì giống như một lời khuyên sáo rỗng và phổ biến, nhưng cả hai chúng tôi đều đã chứng kiến những chương trình thay đổi (OKRs và những thứ khác) chết yểu không phải vì một lỗ hổng chết người nào đó trong bản thân chương trình, mà đơn giản bởi vì khi khuôn khổ được đưa ra và thiết lập, tổ chức đã không bao giờ tuân theo việc họp thường kỳ để thảo luận và học hỏi từ các kết quả. Trong nghiên cứu được trích dẫn ở trên, các nhà nghiên cứu đã cố tình chọn ngày lễ Giáng sinh vì họ biết sinh viên sẽ bị tấn công dồn dập bởi những hoạt động tiềm năng có thể cản trở việc hoàn thành mục tiêu đã nêu. Các bữa tiệc, mua sắm, thời gian với gia đình, tất cả những thứ này và nhiều thứ khác đang lôi cuốn các lựa chọn thay thế khỏi việc hoàn thành một dự án quan trọng. Theo nghĩa đó, đối với hầu hết công ty, mỗi ngày đều giống như ngày Giáng sinh. Có vô số vấn đề và hoạt động đua nhau thu hút sự chú ý của bạn và do đó, bạn sẽ rất dễ xếp xó “cuộc họp đánh giá” do các nhu cầu có vẻ khẩn cấp khác đòi hỏi bạn phải đáp ứng đầy đủ một cách ngay tức thì. Hãy dọn dẹp đường dẫn thay đổi cho nhóm của bạn bằng cách

lên lịch trước cho các cuộc họp đánh giá và biến chúng thành một cam kết bất khả xâm phạm.

Hy vọng chúng tôi đã thuyết phục được bạn đặt các cuộc họp hằng quý trên lịch và không bao giờ, không bao giờ hủy bỏ chúng. Giả sử đúng như vậy và bạn đã tập hợp nhóm của mình để xem xét kết quả vào cuối quý, hãy xem xét một số điều bạn có thể làm để tối đa hóa khoản đầu tư đó.

Quản lý kỳ vọng của bạn

Một lần nọ, Tổng thống Ulysses S. Grant ngồi để nhiếp ảnh gia nổi tiếng của cuộc Nội chiến Hoa Kỳ, Mathew Brady chụp ảnh. Nhận thấy phòng thu quá tối để làm việc, Brady đã cử một trợ lý lên mái nhà để mở giếng trời. Người trợ lý đã trượt chân và làm vỡ cửa sổ. Những người chứng kiến khi đó kinh hoàng thấy những mảnh kính dài 2 inch, mỗi mảnh đều có khả năng gây chết người, rơi xuống từ trần nhà như dao găm xung quanh Grant. Khi những mảnh cuối cùng rơi xuống đất, Brady nhìn qua và thấy Grant đã không di chuyển. Ông ấy không bị thương. Grant liếc nhìn lên cái lỗ trên trần nhà, rồi quay lại máy ảnh như thể không có gì xảy ra cả.⁵ Đôi khi, kết quả của OKRs sẽ không như bạn mong đợi hay hy vọng. Trong những khoảnh khắc đó, bạn cần phải giống như Grant: Cứng rắn, kiên quyết (và có thể may mắn). Hãy giữ niềm tin vào quá trình và duy trì cam kết học tập của bạn. Những kết quả đáng ngạc nhiên có thể có hai dạng, kém hơn so với dự kiến và ngược lại, tốt hơn mong đợi.

Việc chấm điểm thấp cho các kết quả là hoàn toàn có thể xảy ra, đặc biệt là khi bạn mới bắt đầu sử dụng khuôn khổ này. Với sự nhiệt tình để tạo ra các đột phá, bạn có thể lạc quan quá mức trong việc tiên đoán những gì mình có thể hoàn thành trong quý, đặt ra các mục tiêu mà cuối cùng không thể thực hiện. Như chúng tôi đã thảo luận, một cách đầy hy vọng, bất kỳ mục tiêu không thực tế nào sẽ được xác định sớm trong quá trình trong suốt các cuộc họp thứ Hai hoặc kiểm tra giữa quý và có thể được xử lý theo thời điểm đó. Tuy nhiên, có thể là kết quả vào cuối quý sẽ gây thất vọng. Nếu đúng vậy,

mục tiêu của bạn nên là kiểm tra một cách nghiêm túc những gì đã xảy ra và học hỏi từ bất kỳ kết quả thấp hơn mong đợi nào.

Thái cực còn lại là các điểm số OKRs, tất cả đều tiếp cận tới mức 1,0, ở lần đầu tiên, một thành tích tuyệt vời xứng đáng với một lễ kỷ niệm nhiệt liệt. Nhưng đừng vội bật nút chai Veuve Clicquot.

Điều không may là, một lần nữa, khi bạn đã quen với việc thiết lập và chấm điểm OKRs, xác suất đặt mục tiêu quá thấp cũng tương đương xác suất đặt mục tiêu quá cao. Trong trường hợp này, một tập hợp các điểm số 1,0 không nên là tín hiệu cho một buổi tiệc, mà là một cơ hội nữa để hiệu chỉnh và tạo ra những mục tiêu phù hợp hơn trong tương lai.

Theo hầu hết các học viên và khách hàng của OKRs mà chúng tôi đã làm việc cùng, điểm tốt nhất cho các kết quả là điểm số dao động trong khoảng 0,6 và 0,7. Nhưng, bất kể điểm số như thế nào, như chúng tôi đã lập luận ở trên, điều thực sự được ưu tiên không phải là con số mà là cuộc thảo luận mà kết quả mang lại. Hãy cùng xem xét một số thứ khác để kích thích cuộc thảo luận đó.

Thu hút phản hồi từ mọi người

Bộ phim Pixar yêu thích của bạn là gì? Có thể là *Wall-E (Rô-bốt biết yêu)*? Còn *Đi tìm Nemo* thì sao? Hoặc có lẽ là *Inside Out (Những mảnh ghép cảm xúc)* năm 2015. Còn rất nhiều lựa chọn khác, tất cả bản mẫu thể hiện của một tiêu chuẩn về sự xuất sắc chưa từng có và gần như hoàn toàn chưa từng được nghe thấy từ một hãng phim lớn của Hollywood. Thành công phi thường của Pixar có thể được quy cho nhiều yếu tố: những câu chuyện hấp dẫn và dễ tiếp cận, các đạo diễn cùng nhà văn tài năng và những thế giới được tưởng tượng cũng như kết xuất tuyệt vời. Tuy nhiên, có lẽ yếu tố đóng góp đáng kể nhất là quá trình của họ. Khi các bộ phim của Pixar đang được sản xuất và lên hình tại trường quay, tất cả nhân viên, theo nghĩa đen là tất cả mọi người, bất kể lĩnh vực của họ, được yêu cầu gửi ghi

chú cho các nhà làm phim. Các đạo diễn của Pixar luôn trích dẫn quá trình thu hút tất cả những tiếng nói trong phiên bản cuối cùng của bộ phim như là chìa khóa thành công của họ.⁶

Chúng tôi khuyến khích bạn tuân theo sự dẫn dắt của Pixar và khi xem xét các kết quả, hãy đưa toàn bộ nhóm của mình vào quá trình. Xét cho cùng, tính minh bạch có thể là một trong những lợi ích lớn nhất của việc sử dụng OKRs. Việc che giấu thông tin đối với đội ngũ quản lý của bạn khi diễn giải các kết quả hằng quý không chỉ cản trở sự hỗ trợ cho chương trình OKRs mà còn cướp đi một trong những nguồn giá trị tiềm năng lớn nhất mà bạn có thể tận dụng – năng lực trí tuệ của đội nhóm. Mục tiêu của bạn nên là thiết lập ý thức sở hữu OKRs cho mỗi nhân viên, bất kể cấp bậc hay chức năng. Cách tốt nhất để đem lại cảm giác đó là thu hút mọi tiếng nói trong cuộc đối thoại OKRs đang tiếp diễn.

Đặt câu hỏi đơn giản để bắt đầu cuộc trò chuyện

Nhà tâm lý học tổ chức (trong số nhiều chức danh từng đảm nhận) Edgar Schein kể một câu chuyện về cách đặt ra câu hỏi đơn giản khiến anh ta trở thành một ngôi sao trong mắt một khách hàng là CEO.⁷ Vị CEO này lo ngại rằng văn hóa công ty của ông ta đã trở nên bất di bất dịch và không hiệu quả. Ông ấy lưu ý rằng mới ngày hôm trước ông có một cuộc họp với 15 nhân viên hàng đầu của mình, những người luôn ngồi cùng một chỗ trên bàn. Vào ngày đặc biệt này, chỉ có năm người có thể tham dự và mặc dù còn nhiều ghế trống, mỗi người đều ngồi ở vị trí quen thuộc của mình, khiến họ trở nên rải rác quanh chiếc bàn to lớn. “Anh có thấy chúng tôi đang đối mặt với khó khăn gì không?”, CEO than thở với Schein. Sau đó, ông nhìn chăm chăm vào nhà tư vấn một cách đầy mong đợi, hy vọng được khẳng định và hỗ trợ (và có thể là một giải pháp kỳ diệu). Schein nghĩ về tình huống này một lúc và sau đó, thay vì đưa ra bất kỳ giải pháp nào, anh chỉ đơn giản hỏi: “Vậy anh đã làm gì?”. CEO trả lời rằng ông ta đã không làm bất cứ điều gì và trong khoảnh khắc đó, Schein đã thấy thất vọng. Văn

hóa đóng băng rất có thể là một kết quả phụ thuộc từ việc không hành động của đội ngũ điều hành. Trong vài giờ tiếp theo, họ đã khám phá những cách mà họ đã xử lý trong tình huống của mình và làm thế nào để có thể cải thiện nó. Trong năm tới, họ đã có thể chuyển đổi văn hóa của mình, mọi thay đổi bắt nguồn từ một câu hỏi đơn giản.

Đôi khi, những tình huống bạn gặp phải trông có vẻ phức tạp một cách nghiêm trọng và rất khó để tìm đường vào đề. Khi điều đó xảy ra, mong muốn đưa ra giải pháp trong vài giây là bản chất của hầu hết chúng ta. Rốt cuộc, đó là cách mà hầu hết những “ngôi sao” đã vượt qua các cấp bậc của công ty – bằng cách cung cấp câu trả lời cho mọi điều, bất cứ điều gì làm tổ chức phiền não bất chấp vấn đề có thể xuất hiện một cách khó khăn như thế nào. Bất kỳ khoảng trống nào khi một thách thức tồn tại, bất kỳ sự nín lặng nào của một nhà lãnh đạo đều có thể bị diễn giải một cách sai lệch là thiếu kiến thức, ảnh hưởng đến uy tín của cá nhân. Không có gì ngạc nhiên khi tất cả chúng ta đều nói quá nhiều trong các cuộc họp. Nhưng một luồng câu trả lời mang tính tự phát thường có thể dẫn đến những khó khăn khi các vấn đề cơ bản không được hiểu đúng, hoặc sự phân nhánh của các câu trả lời đã không được xem xét một cách cẩn thận. Có lẽ Peter Drucker đã diễn giải điều đó tốt nhất khi lưu ý: “Những lỗi nghiêm trọng nhất không được tạo ra như kết quả của các câu trả lời sai. Điều thực sự nguy hiểm là hỏi những câu hỏi sai.”⁸

Dù rất muốn liệt kê các giải pháp cho mọi vấn đề doanh nghiệp gặp phải, song khi cân nhắc kỹ hơn, hiển nhiên là hầu hết vấn đề đều miễn nhiệm với các giải pháp đơn giản. Hãy luôn bắt đầu với các câu hỏi – càng đơn giản càng tốt – khi xem xét những kết quả của OKRs, trước khi tiếp tục các câu trả lời có thể. Càng đào sâu vào một thách thức hoặc vấn đề, bạn càng phơi bày nhiều yếu tố của nó. Với các khía cạnh của vấn đề được đưa ra một cách rõ ràng và sáng tỏ, bạn nhiều khả năng sẽ tạo ra những hiểu biết sâu sắc hơn.

Chẩn đoán các vấn đề bằng cách sử dụng “Năm câu hỏi Tại sao”

Phù hợp với lời khuyên được đưa ra trong phần trước, một câu hỏi cực kỳ đơn giản mà bạn có thể hỏi, một câu hỏi chắc chắn sẽ kích thích suy nghĩ cẩn thận và mang lại kết quả là câu hỏi “tại sao”. Và theo tinh thần của “Bạn không bao giờ nhận được quá nhiều điều tốt đẹp”, chúng tôi đề nghị bạn nên hỏi nó năm lần để chống lại cách nhìn nhận phiến diện và giải quyết tận gốc vấn đề, thường bị chôn vùi sâu hơn. Đó là ý định nguyên thủy của phương pháp do Sakichi Toyoda nghĩ ra và được sử dụng tại Tập đoàn Toyota. Ngày nay, kỹ thuật này được sử dụng dưới nhiều hình thức (một số người thích ba câu hỏi tại sao và cho nhiều mục đích, bao gồm cả tầm nhìn chiến lược, nhưng chúng tôi cảm thấy nó phù hợp nhất để hỗ trợ bạn chẩn đoán vấn đề khi xem xét các kết quả then chốt.

Trong cuốn sách *The Lean Startup (Khởi nghiệp tinh gọn)*, Eric Ries mô tả cách sử dụng năm câu hỏi Tại sao để dẫn đến sự phát triển của một sáng kiến đào tạo nhân viên quan trọng.⁹ Công ty của ông, trang web metaverse IMVU (metaverse là một không gian thực tế ảo người dùng có thể tương tác với môi trường do máy tính tạo ra và những người dùng khác), được mô tả là cộng đồng trò chuyện và ăn mặc 3-D lớn nhất thế giới, đột nhiên bắt đầu nhận được những lời phàn nàn từ người dùng sau khi phiên bản mới của sản phẩm được phát hành với tính năng chính bị vô hiệu hóa. Rõ ràng, một metaverse phụ thuộc hoàn toàn vào người dùng tích cực và được gắn kết, do đó, điều cốt yếu là Ries và nhóm của ông phải khám phá ra điều gì đã sai. Vì vậy, họ đã chuyển sang năm câu hỏi tại sao:

1. Tại sao một tính năng chính bị vô hiệu hóa trong bản phát hành mới? Bởi vì một máy chủ đặc biệt đã bị lỗi.
2. Tại sao máy chủ đó bị lỗi? Bởi vì một hệ thống con đã được sử dụng sai cách.

3. Tại sao nó bị sử dụng sai cách? Bởi vì kỹ sư sử dụng nó đã không biết sử dụng nó đúng cách.

4. Tại sao kỹ sư không biết cách sử dụng nó? Bởi vì anh ta chưa được đào tạo.

5. Tại sao kỹ sư không được đào tạo? Bởi vì người quản lý của anh ta không tin vào việc đào tạo các kỹ sư mới vì người quản lý và đội của anh ta “quá bận rộn”.

Ries và nhóm của ông bắt đầu cuộc điều tra với dự đoán đầy đủ rằng một lỗi kỹ thuật là nguyên nhân gây ra sự bất mãn của khách hàng. Tuy nhiên, khi sử dụng năm câu hỏi tại sao, giả định của họ đã bị phá vỡ khi họ xác định nguyên nhân thực sự của những phàn nàn từ phía khách hàng lại liên quan đến một quyết định quản lý rất con người. Đây chắc chắn là một tiết lộ đáng ngạc nhiên, nhưng không kém phần sâu sắc và có lợi. Từ kết quả phân tích của họ, IMVU đã đưa ra một chương trình đào tạo cho tất cả kỹ sư của họ. Bất cứ khi nào bạn phải đối mặt với một vấn đề rắc rối, một vấn đề bất chấp các giải pháp dễ dàng và sẵn có, hãy thách thức nhóm của bạn trả lời câu hỏi *tại sao* năm lần để khám phá ra nguyên nhân gốc rễ có thể xảy ra của vấn đề.

Học hỏi từ những thất bại

Hãy quay trở lại tháng 8 năm 1928, Alexander Fleming đã rất nóng lòng đi nghỉ mát. Nhiều đến nỗi nhà sinh vật học người Scotland đã để lại một đồng đĩa petri¹ bẩn thỉu xếp chồng lên nhau trong phòng thí nghiệm của bệnh viện. Khi ông trở về, dĩ nhiên, phần lớn các đĩa petri đã bị nhiễm khuẩn. Fleming đã loại bỏ hầu hết các đĩa vào trong thùng Lysol, nhưng khi gặp một cái có chứa tụ cầu khuẩn, ông đã do dự. Cái đĩa bị bao phủ trong vi khuẩn, ngoại trừ nơi một đốm nấm mốc đang phát triển. Xung quanh đốm nấm mốc đó là một khu vực không có vi khuẩn, cứ như thể nấm mốc đã ngăn chặn vi khuẩn lây lan. Fleming đã rất sáng suốt khi cho rằng nó có thể

được sử dụng để tiêu diệt một loạt các vi khuẩn và xuất phát từ “sai lầm” của ông khi để bừa bãi các đĩa petri trong kỳ nghỉ của mình mà penicillin, một trong những loại kháng sinh được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay, đã ra đời.

*i. Petri: Một loại đĩa cạn và có nắp đậy dùng để nuôi cấy vi khuẩn.
(ND)*

Ngày nay, câu “Chúng ta cần khuyến khích việc chấp nhận rủi ro và học hỏi từ những sai lầm của mình” đã trở thành một câu nói phổ biến của các giám đốc điều hành trong thế giới doanh nghiệp, giống như câu “Chúng ta sẽ tập trung vào từng trận đấu” của các vận động viên của mọi môn thể thao trên toàn cầu. Tất nhiên, nó trở nên phổ biến vì nó đúng. Con đường chắc chắn duy nhất để thành công trong bất kỳ nỗ lực nào là chấp nhận và học hỏi từ thất bại, đôi khi thất bại lặp đi lặp lại. Vì vậy, đó chính là tinh thần của OKRs. Chúng tôi khuyến khích bạn nắm lấy tinh thần tìm tòi khi xem xét các kết quả của mình mỗi quý. Những thứ thoát nhìn có vẻ giống như một thất bại lớn và gây nản lòng có thể ẩn chứa một sự đổi mới sẽ nhanh chóng phân biệt bạn với các đối thủ cạnh tranh.

Lãnh đạo nên nói sau cùng

Khi làm việc với các giám đốc điều hành trên khắp thế giới, chúng tôi đã gặp một loạt những đặc điểm tính cách và phong cách lãnh đạo khác nhau, nhưng theo kinh nghiệm của mình, một điều mà hầu hết các CEO chia sẻ là tuyên bố khát khao được khai thác trí tuệ của cấp dưới khi đưa ra quyết định. Chúng tôi không thể kể ra số lần mà một CEO đã thì thầm với chúng tôi ngay trước khi bắt đầu một cuộc họp quan trọng: “Tôi sẽ chỉ ngồi lại và nghe nhóm nói.”

Cho dù họ có ý thức về điều đó hay không, xu hướng lắng nghe trước khi nói tác động đáng kể đến sự năng động trong cuộc họp. Nghiên cứu đã liên tục chứng minh rằng nếu một nhà lãnh đạo đưa ra ý tưởng trước tiên, các

thành viên trong nhóm thường sẽ không sẵn lòng làm theo, chấm dứt một cách hiệu quả sự suy nghĩ về các ý tưởng thay thế.¹⁰ Điều này được diễn đạt một cách “uyển chuyển” hơn: “Nếu điều gì đó làm sếp hứng thú thì nó cũng sẽ mê hoặc tôi”.

Cũng là lẽ tự nhiên nếu bạn phải thuận theo ý sếp dù không muốn. Do đó, nếu bạn là một nhà lãnh đạo và muốn đảm bảo rằng bạn đang thu thập những ý tưởng tốt nhất có sẵn từ toàn bộ nhóm của mình, hãy chắc chắn lắng nghe trước và nói sau. Nhóm sẽ đánh giá cao sự xem xét cẩn thận của bạn về những suy nghĩ của họ và bạn thì có thời gian để cân nhắc các ý kiến của họ trước khi tiếp cận cũng như chia sẻ kết luận của riêng bạn.

CẬP NHẬT OKRS VÀO CUỐI QUÝ

Các cơ chế thực tế của việc tạo ra OKRs khá đơn giản. Vào đầu năm, công ty tạo ra bộ OKRs cấp cao nhất. Nó có thể bao gồm cả OKRs hằng năm và OKRs hằng quý mang tính chiến thuật hơn. Các OKRs “công ty” cấp cao này cung cấp bối cảnh cho quá trình kết nối mà chúng tôi đã mô tả chi tiết trong Chương 4, trong đó các đơn vị kinh doanh, nhóm và thậm chí cả những cá nhân tạo ra OKRs của riêng họ giúp thể hiện sự đóng góp vào việc thực thi chiến lược tổng thể.

Vào cuối mỗi quý, OKRs được xếp hạng và OKRs mới sau đó được phát triển trong toàn bộ tổ chức. Như chúng tôi đã lưu ý trong Chương 3, một số OKRs có thể được giữ nguyên trong một vài quý, đặc biệt là những thứ được xác định là đặc biệt quan trọng trước các thách thức chiến lược hoặc hoạt động hiện tại. Bạn cũng có thể chuyển tiếp bất kỳ OKRs nào mà bạn không đạt được trong quý. Bất kỳ OKRs nào bạn đã đạt được rất có khả năng sẽ bị loại bỏ, được cập nhật với một cấp độ mới một lần nữa đòi hỏi nhóm phải cung cấp nỗ lực tốt nhất. Phụ lục 5.1 cung cấp dòng thời gian chuẩn cho quy trình OKRs.

PHẦN MỀM VÀ OKRS

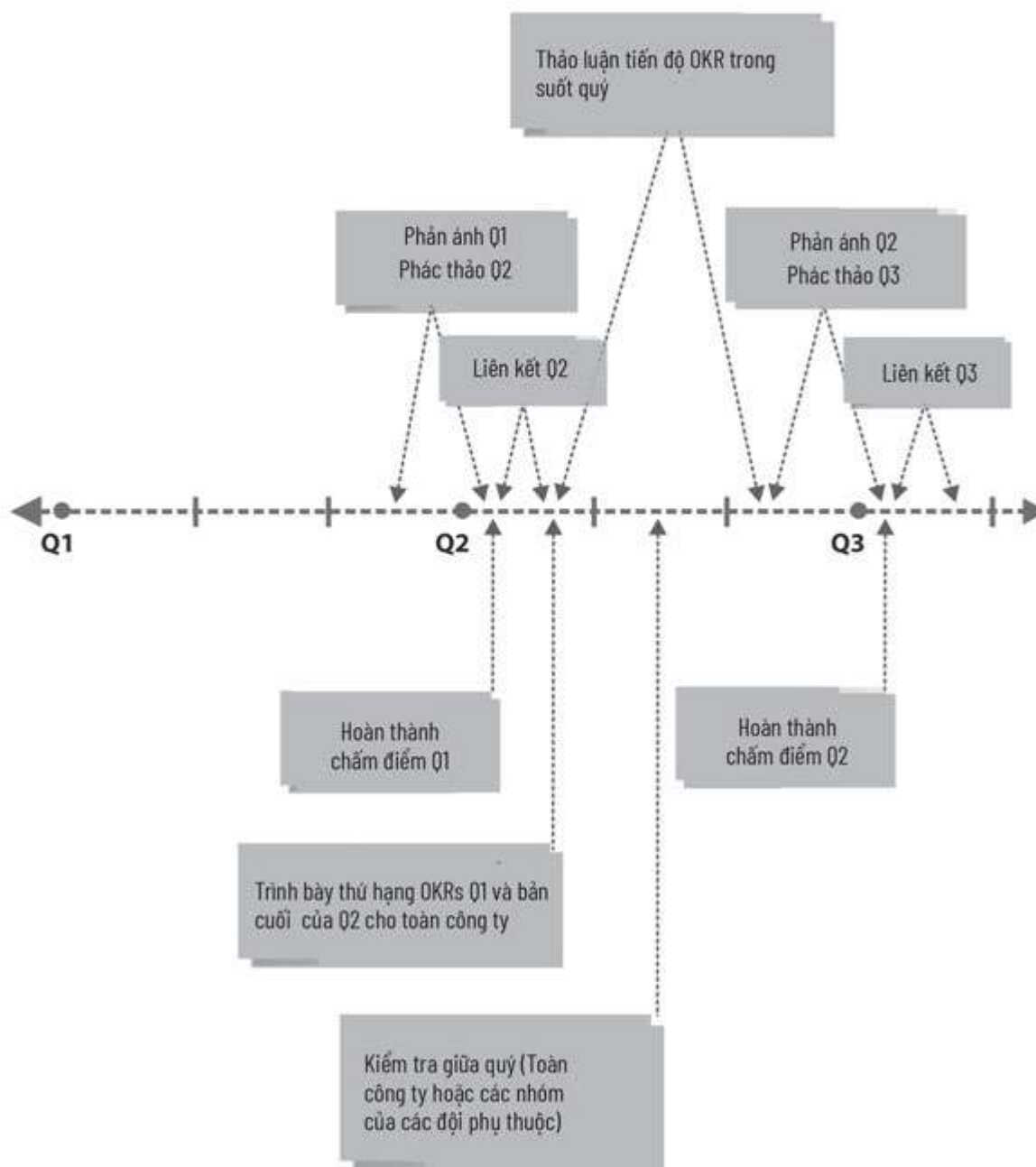
Bạn có nhớ câu khẩu hiệu của Apple từ quảng cáo vào năm 2010 cho iPhone không? “Có một ứng dụng cho điều đó” (There’s an app for that). Chúng tôi chắc chắn bạn sẽ nhớ, vì câu này đã bùng nổ cùng với số lượng ứng dụng ngày càng tăng và có sẵn trong cửa hàng ứng dụng. Nó trở thành một phần của văn hóa phổ thông đến nỗi Apple cuối cùng đã đăng ký nhãn hiệu cho câu này. Chà, không có gì đáng ngạc nhiên, có một ứng dụng cho OKRs. Trên thực tế là có tới vài cái. Không chỉ các ứng dụng, mà còn có những gói phần mềm mạnh mẽ và tinh vi hứa hẹn khả năng truy cập, phân tích cũng như tăng mức độ gắn kết chưa từng có cho chương trình OKRs của bạn. Trong phần này của chương, chúng ta sẽ tìm hiểu khi nào cần tìm một công cụ phần mềm và các yêu cầu bạn phải cân nhắc. Ngoài ra, chúng tôi sẽ cung cấp 20 câu hỏi cần đặt ra trước khi mua một giải pháp.

Khi nào thì cần tìm công cụ OKRs chuyên dụng

Mặc dù bạn hoàn toàn có thể khởi chạy chương trình OKRs đồng thời với việc triển khai ứng dụng phần mềm OKRs chuyên dụng, nhưng phần đông bắt đầu bằng cách tận dụng các công cụ năng suất phổ biến như Microsoft Office. Nếu bạn chỉ mới bắt đầu với OKRs, chúng tôi khuyên bạn nên tiếp cận theo từng giai đoạn, tiến hành việc tìm kiếm một giải pháp phần mềm chuyên dụng để quản lý OKRs của bạn sau khi tổ chức đã hoàn thành ít nhất một chu kỳ OKRs đầy đủ. Việc vượt qua chu kỳ đầu tiên của bạn với các công cụ quen thuộc cho phép bạn tập trung vào việc tìm hiểu về bản thân quy trình OKRs, thay vì lao vào học tập một công cụ phần mềm mới. Tuy nhiên, về lâu dài, để làm cho hệ thống trở nên bền vững, hầu hết các tổ chức đều cảm thấy cần phải quản lý OKRs bằng một nền tảng phần mềm chuyên dụng.

Các tổ chức lớn, bao gồm Google và Sears Holdings, đã phát triển các hệ thống sở hữu độc quyền để xác định và theo dõi OKRs của hàng nghìn nhân viên.

Trình tự thời gian dưới đây mô tả một chu kỳ OKRs thông thường được lặp lại mỗi quý.



Hình 5.1: Trình tự thời gian OKRs.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không phải là một công ty nằm trong danh sách Fortune 500, hay không sở hữu các nguồn lực nội bộ để phát triển một

giải pháp nội bộ? Dựa trên công việc của khách hàng và những cuộc thảo luận với hàng trăm quản lý sử dụng OKRs, chúng tôi cảm thấy các tổ chức nhỏ có ít hơn 100 nhân viên có thể rất phù hợp để sử dụng những nền tảng phần mềm hiện có như Google Docs, MS Word, Excel hoặc PowerPoint. Tuy nhiên, như đã lưu ý, tại một thời điểm nhất định, bạn có thể cảm thấy cần một giải pháp mạnh mẽ hơn để nắm bắt và theo dõi OKRs. Nếu và khi thời điểm đó đến, hãy bắt đầu bằng cách ghi chép lại một cách cẩn thận các yêu cầu của bạn. Làm như vậy sẽ giúp bạn nhanh chóng thu hẹp sự tìm kiếm của mình chỉ trong những nhà cung cấp có sản phẩm phù hợp với nhu cầu cụ thể của bạn.

Xác định các yêu cầu của bạn cho một giải pháp phần mềm

Trong các phần tiếp theo, chúng tôi cung cấp một khuôn khổ đơn giản để hỗ trợ bạn trong việc xác định các yêu cầu cho một giải pháp phần mềm. Lời khuyên của chúng tôi đến dưới dạng năm câu hỏi:

1. Có bao nhiêu người sẽ sử dụng công cụ OKRs?
2. Bạn có muốn một công cụ OKRs được thiết kế chủ yếu cho giám đốc điều hành, nhóm hoặc cá nhân đóng góp không?
3. Bạn sẽ chấm điểm OKRs dựa trên việc nhập dữ liệu dự đoán hay tiến trình cập nhật?
4. Bạn có muốn phần mềm sử dụng gamificationⁱ không?

ⁱ. Gamification: Phương thức ứng dụng nguyên lý thiết kế trò chơi vào các công việc nghiêm túc. (ND)

5. Giải pháp OKRs của bạn có nên đưa mọi người vào nhịp điệu hằng tuần không?

Hãy lần lượt xem xét từng câu hỏi.

Bao nhiêu người sẽ sử dụng công cụ OKRs?

Gần giống như bất kỳ thể loại phần mềm nào, những nhà cung cấp OKRs khác nhau nhắm đến các tổ chức dựa trên quy mô của họ. Hãy chia thị trường thành hai loại: Lớn và nhỏ/vừa. Bất kỳ tổ chức nào có hơn 2.000 nhân viên, chúng tôi sẽ phân loại là lớn. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ là những doanh nghiệp có từ 100-2.000 nhân viên.

Lớn: Nhà cung cấp đang cố gắng bán ứng dụng OKRs cho các tổ chức lớn cũng có thể bán cho những công ty cỡ trung bình, nhưng thông thường không phải cho các công ty rất nhỏ (những công ty có từ 100 nhân viên trở xuống), trừ khi có lý do chiến lược để giành được khách hàng. Phần mềm của những nhà cung cấp có mục tiêu nhắm vào các công ty lớn được thiết kế để đáp ứng hàng nghìn người dùng và đội ngũ kỹ thuật chủ động tìm cách để đảm bảo sản phẩm sẵn sàng trên mọi nền tảng bao gồm cả điện thoại di động, thậm chí cả đồng hồ thông minh.

Nhỏ/vừa: Nhà cung cấp bán cho các công ty vừa và nhỏ thường sẽ bán cho những phòng ban/bộ phận của các tổ chức lớn hơn, nhưng tất nhiên, vẫn muốn làm việc với những tổ chức có quy mô hạn chế. Vì bản thân những nhà cung cấp này cũng nhỏ hơn, nên các sản phẩm của họ có thể không bao gồm mọi loại tính năng mà những nhà cung cấp lớn hơn có thể cung cấp. Tuy nhiên, đối với các công ty nhỏ hơn có những hạn chế tài khóa chặt chẽ, phần mềm của họ có thể cung cấp sự đáp ứng hoàn hảo về chức năng và giá cả.

Bạn có muốn một công cụ OKRs được thiết kế chủ yếu cho các giám đốc điều hành, nhóm hoặc cá nhân đóng góp không?

Thị trường phần mềm cũng được phân tầng dựa trên người dùng chủ yếu của hệ thống. Mỗi giải pháp nhắm đến một người dùng công cụ chủ yếu khác nhau, thường là nghiêng về một trong hai: lãnh đạo cấp cao hoặc cá nhân đóng góp. Khi chúng tôi hỏi các nhà cung cấp phần mềm của họ được

thiết kế chủ yếu cho ai, họ trả lời rất nhanh chóng. Một số giải pháp được thiết kế một cách rõ ràng cho các cá nhân đóng góp, trong khi những giải pháp khác được dành cho CEO. Vẫn còn những giải pháp khác có thể được thiết lập cấu hình chủ yếu dành cho các trưởng nhóm. Hình 5.2 phác thảo cách các công cụ được thiết kế cho CEO khi so sánh với các nhóm và cá nhân được nhắm mục tiêu như những người dùng chính.

Các hệ thống được thiết kế chủ yếu cho từng người đóng góp tìm cách cho phép người lao động đạt được tiến bộ có thể đo lường trên các mục tiêu, xem cách mục tiêu của họ kết nối với bức tranh lớn hơn và làm tăng sự gắn kết của nhân viên. Tuy nhiên, những dự định chủ yếu dành cho CEO có thể làm tăng sự gắn kết của nhân viên, nhưng chủ yếu được hình dung để giảm bất ngờ và cho phép CEO thực hiện các hành động chủ động như phân bổ nguồn lực dựa trên những cảnh báo sớm. Các công cụ được thiết kế cho đội nhóm tạo ra sự cân bằng giữa hai phương pháp.

Bạn sẽ chấm điểm OKRs dựa trên việc nhập dữ liệu dự đoán hay tiến trình cập nhật?

Tất cả các công cụ OKRs mà chúng tôi đã phân tích đều yêu cầu người dùng nhập dữ liệu để cập nhật trạng thái trên OKRs trong suốt quý. Tuy nhiên, khi nhập dữ liệu về tiến trình trên OKRs, bạn muốn truyền đạt điều gì? Bạn có muốn tiến trình cập nhật hoặc dữ liệu dự đoán phác thảo kết quả được kỳ vọng vào cuối quý không?

Dữ liệu lịch sử phản ánh những thành tựu trong quá khứ và tiến trình cập nhật. Ví dụ, nếu người dùng đã tạo kết quả then chốt để thêm 20 khách hàng và 10 khách hàng đã được thêm, người dùng có thể nhập “50% hoàn thành” vào hệ thống (hoặc có thể nhập “10 khách hàng”) và hệ thống sẽ tự động diễn dịch đầu vào thành một tiến trình 50% so với mục tiêu.



Bảng dưới đây so sánh các giải pháp OKRs được thiết kế chủ yếu cho cấp Điều hành, Đội nhóm và các Cá nhân.

	ĐIỀU HÀNH	ĐỘI NHÓM	CÁ NHÂN
SỬ DỤNG	- Khi các cấp điều hành và một số trưởng nhóm chủ động sử dụng. - Cá nhân thường được mời tham gia sau buổi giới thiệu ban đầu.	- Khi các cấp điều hành có khả năng sử dụng. - Các trưởng nhóm và vài cá nhân chủ động sử dụng.	- Khi các cấp điều hành không sử dụng hệ thống như một công cụ quản lý. - Mọi nhân viên được khuyến khích xác định OKRs vào ngày đầu tiên.
KẾT NỐI OKRs	Hầu hết là từ trên xuống dựa trên cấu trúc báo cáo.	Có khả năng cân bằng giữa từ trên xuống và từ dưới lên.	Nhấn mạnh vào từ dưới lên.
CHIẾN LƯỢC VÀ THỰC THI	Nhấn mạnh vào chiến lược.	Nhấn mạnh như nhau giữa chiến lược và thực thi.	Tập trung vào thực thi.

Hình 5.2: Những người sử dụng chủ yếu các giải pháp OKRs.

Dữ liệu dự đoán phản ánh dự báo mới nhất về mức độ thành tích trong tương lai. Mỗi lần người dùng nhập dữ liệu, họ sẽ truyền đạt khả năng đạt được mục tiêu dự kiến như được đặt ra vào đầu kỳ. Những ưu và nhược điểm của đầu vào người dùng lịch sử cùng các dự đoán được tóm tắt trong Phụ lục 5.3.

Bạn có muốn phần mềm cho phép sử dụng Gamification không?

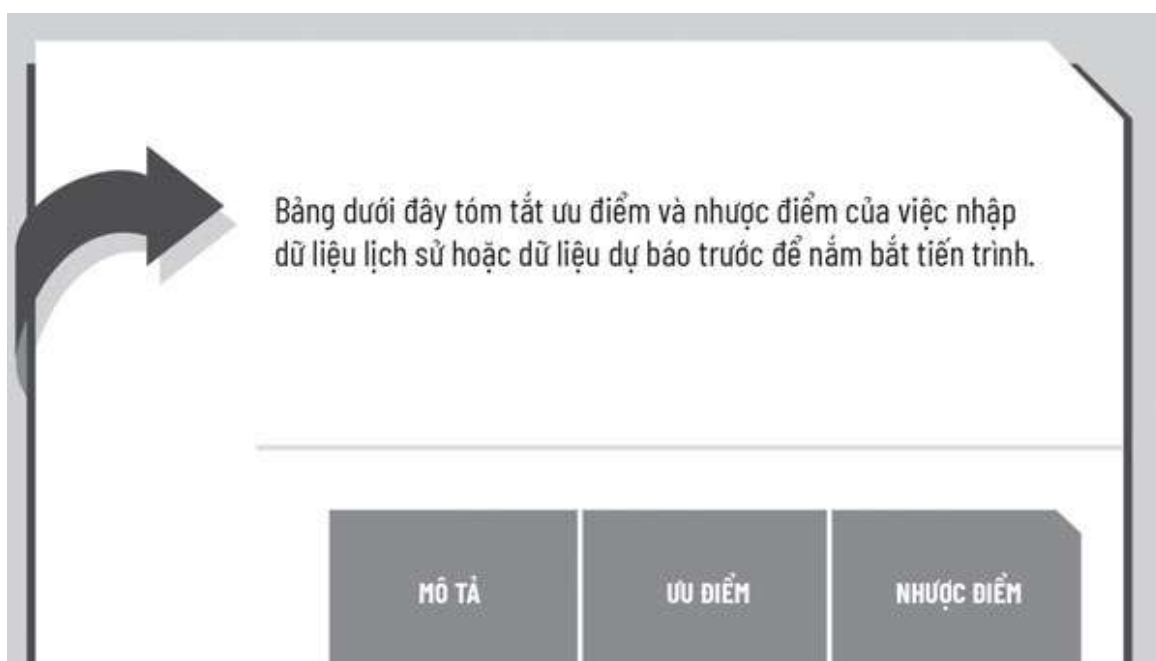
Gamification thông thường được định nghĩa là việc sử dụng cơ chế trò chơi và phần thưởng trong một bối cảnh không phải trò chơi. Mục tiêu là để tăng sự gắn kết và định hướng các hành vi mong muốn. Chơi game là một thú vui phổ biến trên toàn cầu, ngay cả với các giám đốc điều hành cao cấp của công ty. Một nghiên cứu cho thấy 61% các CEO, CFO được khảo sát và những nhà lãnh đạo cấp cao khác nói rằng họ chơi game khi nghỉ giải lao hằng ngày tại nơi làm việc.¹¹

Các kỹ thuật được sử dụng trong game bao gồm (nhưng không giới hạn) việc cung cấp cho người dùng mục tiêu để hoàn thành, trao cho họ huy hiệu, gắn kết họ vào cuộc thi đua, khuyến khích họ hợp tác trong các nhóm, cho họ trạng thái bằng cách tăng cấp và cho phép họ kiếm điểm.¹² Tất nhiên không gì trong số này là mới mẻ. Karate từ lâu đã trao tặng các đai có màu khác nhau như một cách có thể nhìn thấy để đánh dấu trạng thái. Và “đai” cũng được sử dụng trong lực lượng lao động như một phần của phương pháp Six Sigma. Huy hiệu Hướng đạo sinh (Boy Scout) và huy chương trong quân đội thực hiện các chức năng tương tự. Và tất nhiên, rất có thể bạn là một phần của ít nhất một chương trình khách hàng bay thường xuyên, vốn sao chép rất nhiều yếu tố chơi game như tích lũy điểm, trạng thái và tăng cấp. Điều đã thay đổi và làm cho việc chơi game trở thành một lực lượng ngày càng lớn mạnh là sự sẵn có của dữ liệu lớn (big data), cho phép các doanh nghiệp khai thác những kỹ thuật này một cách nhẹ nhàng và hiệu quả về chi phí.

Hầu như tất cả các phần mềm đều áp dụng một số hình thức gamification. Ví dụ, bất cứ ai sử dụng LinkedIn để xây dựng một hồ sơ chuyên nghiệp đều đã trải nghiệm nó. Người dùng nhận được phản hồi về hồ sơ của họ thông qua thanh trạng thái “phần trăm hoàn thành”. Mỗi khi người dùng thực hiện một hành vi mong muốn, chẳng hạn như tải ảnh hoặc thêm một kỹ năng vào hồ sơ, họ sẽ được thưởng điểm theo tỷ lệ phần trăm hoàn thành. Đây là một cách sử dụng đơn giản nhưng mạnh mẽ và được thiết kế tốt của gamification.

Trên thực tế, nó mạnh mẽ đến mức bạn có thể bắt đầu lo lắng về việc liệu hồ sơ LinkedIn của mình có thực sự hoàn chỉnh hay không. Chúng tôi chỉ mới kiểm tra hồ sơ của Ben và phát hiện ra anh ấy là một “All Star”ⁱ, vì tiến trình còn lại trong vòng tròn đang khiến Ben tự hỏi anh ấy có thể làm gì để khiến toàn bộ vòng tròn trở thành màu xanh. Vì việc sử dụng gamification của LinkedIn tác động đến Ben và anh cảm thấy được truyền cảm hứng để làm nhiều hơn, rõ ràng việc sử dụng kỹ thuật này có lợi.

ⁱ. All Star: Chỉ một người đã hoàn tất tất cả các bước yêu cầu của LinkedIn. Đây là mức xếp hạng cao nhất cho một hồ sơ trên LinkedIn. (ND)



LỊCH SỬ	Người dùng nhập dữ liệu phản ánh những thành tựu trong quá khứ và tiến trình cập nhật đến hiện tại.	Người dùng trải nghiệm cảm giác thành tựu và “chiến thắng trong công việc” trong khi vẫn cập nhật tiến trình một cách nhất quán.	Nếu sự tiến bộ đều không được thực hiện, người dùng có thể cảm thấy nản lòng. Quản lý có thể không chắc chắn về cách làm thế nào để đối phó với sự thiếu tiến bộ.
DỰ BÁO TRƯỚC	Người dùng nhập vào khả năng đạt được mục tiêu đã được dự đoán trước.	Khuyến khích dự đoán trên quy mô toàn công ty. Các thiết bị cảnh báo sớm có thể cho phép lãnh đạo hành động khi tiến độ thấp hơn kỳ vọng.	Người dùng có thể không cảm thấy hài lòng về việc báo cáo tiến trình của các mục tiêu. Khả năng biến đổi cao của người dùng để dự đoán kết quả có thể dẫn tới sự không nhất quán trong chất lượng dữ liệu.
LỊCH SỬ VÀ DỰ BÁO TRƯỚC	Người dùng nhập cả dữ liệu tiến trình lịch sử và khả năng của việc đạt được mục tiêu.	Khai thác điểm mạnh của hai kiểu. Người dùng và cấp quản lý đều có thể theo dõi khả năng của người dùng trong việc dự đoán theo thời gian.	Người dùng có thể cảm thấy việc nhập cả tiến trình lịch sử và dự báo trước trạng thái cuối cùng là cồng kềnh.



Hình 5.3: Dữ liệu được nhập vào giải pháp OKRs.

Mặc dù chúng tôi thấy việc sử dụng yếu tố trò chơi này có giá trị, nhưng những người khác có thể thấy nó gây mất tập trung và khó hiểu. Vẫn còn những người khác có thể tìm kiếm nhiều yếu tố trò chơi hơn. Ví dụ một tính năng cho phép họ xem xếp hạng hồ sơ của mình được xếp hạng so với các đồng nghiệp. Bạn cần phải rõ ràng về thái độ của công ty đối với yếu tố trò chơi vì một số người sẽ nhiệt tình nắm lấy nó, trong khi những người khác có thể coi đó là xúc phạm khi nhận một huy hiệu ảo cho việc thực hiện một số hành động nhất định trong hệ thống phần mềm.

Các nhà cung cấp phần mềm OKRs có những cách tiếp cận khác nhau với gamification, một số chỉ kết hợp các “trò chơi” tối thiểu, trong khi các nhà cung cấp khác cung cấp những tính năng giống như trò chơi với phạm vi rộng lớn hơn. Mỗi trong số hàng tá giải pháp mà chúng tôi đã nghiên cứu thuộc một trong ba loại.

- *Yếu tố game tối thiểu*: Các nhà cung cấp này thường nhìn nhận gamification như một sự phân tâm. Người dùng có thể gắn cờ các mục tiêu là màu “xanh lá cây” tương đương “đang kịp tiến độ” hoặc màu “đỏ” tương đương “đang không kịp tiến độ”. Đây là những đầu vào nhị phân cơ bản. Các hệ thống thường không có phù hiệu (badges) hoặc hệ thống khen thưởng (rewards) để việc đạt được tiến bộ.

- *Một vài yếu tố game*: Những nhà cung cấp này xem các yếu tố game là một công cụ chiến lược có thể có hiệu quả trong một số trường hợp, nhưng nên được sử dụng một cách tiết kiệm. Các hệ thống theo định hướng này cung cấp đầu vào có sự phân tách cao hơn, cung cấp cho người dùng nhiều tùy chọn hơn để xác định tiến trình. Hệ thống cũng có thể khuyến khích cập nhật các kết quả then chốt thường xuyên bằng cách giúp dễ dàng xem những cập nhật nào đã được (và không được) cập nhật gần đây. Cuối cùng, các số liệu thường lệ cũng có thể được sử dụng ở cấp độ trò chơi này, cho thấy, ví dụ, một kết quả then chốt đã được xem bao nhiêu lần.

- *Yếu tố game phạm vi rộng rãi*: Trong trường hợp này, các kỹ thuật trò chơi được kỳ vọng sẽ thúc đẩy các hành vi như xác định kết quả then chốt, cập nhật tiến độ và phần thưởng cho những người có thành tích cao. Điểm số, huy hiệu và sự tăng cấp đều sẽ được sử dụng để thúc đẩy thành tựu mục tiêu. OKRs có thể được chấm điểm bằng cách sử dụng một hệ thống tự động cung cấp nhiều điểm hơn cho các mục tiêu thách thức hơn hoặc có mức độ ưu tiên cao hơn.

Giải pháp OKRs của bạn có nên đưa mọi người vào nhịp điệu hằng tuần không?

Một khi OKRs đã được hoàn thành, hiệu suất cần được xem xét bao lâu một lần? Hằng ngày, hằng tuần, hai tuần một lần, hằng tháng hoặc bất cứ khi nào bạn cảm thấy thích nó? Bạn có muốn cho phép các nhóm xem xét tiến độ thường xuyên khi họ thấy phù hợp hay bạn sẽ yêu cầu mọi đội cập nhật OKRs hằng tuần?

Một số giải pháp OKRs hoàn toàn bỏ qua câu hỏi này. Các giải pháp khác lại nhấn mạnh vào nhịp điệu hằng tuần được truyền cảm hứng từ báo cáo tiến độ và các cuộc họp nhóm hằng tuần. Tuy nhiên, những giải pháp khác lại cung cấp các tính năng khuyến khích cập nhật thường xuyên nhưng không xác định nhịp điệu chuẩn. Nếu bạn chọn đánh giá các ứng dụng OKRs, trước tiên chúng tôi khuyên bạn nên suy nghĩ về việc bạn có muốn yêu cầu một nhịp điệu chuẩn trong toàn bộ tổ chức hay không. Phần mềm với sự tập trung tối thiểu vào nhịp điệu không khuyến khích người dùng chấp nhận một tiêu chuẩn đánh giá và cập nhật tiến độ mục tiêu. Các công cụ này có thể cho phép người dùng đánh dấu chọn vào một hộpⁱ để yêu cầu nhắc nhở cập nhật tiến trình mục tiêu trên cơ sở hàng tuần. Các công cụ được xây dựng trên nhịp điệu hàng tuần yêu cầu tất cả người dùng cập nhật trạng thái mỗi tuần. *Các công cụ* thường bao gồm những biểu đồ trực quan hóa tiến trình của các mục tiêu qua mỗi tuần.

ⁱ. Đây là một ô hình vuông, còn được gọi là selected box, nếu được chọn sẽ kích hoạt một chức năng nào đó của phần mềm. (BTV)

Khi bạn đã cân nhắc các yêu cầu, đã đến lúc nhận điện thoại và bắt đầu sắp xếp những cuộc trình diễn sản phẩm với các nhà cung cấp phần mềm. Chúng tôi chắc chắn họ sẽ rất cố gắng trình diễn sản phẩm. Tuy nhiên, chúng tôi khuyên bạn nên viết một danh sách các câu hỏi quan trọng đối với

bạn trước buổi giới thiệu sản phẩm để có thể kiểm soát cuộc thảo luận. Rất cuộc, đó là tiền của bạn mà! Vì thế...

HÃY TRẢ LỜI 20 CÂU HỎI

Mặc dù chúng tôi khuyên bạn nên bắt đầu với các công cụ đơn giản mà nhân viên của bạn hiện đang quen thuộc, chẳng hạn như MS Office, tại một số điểm trong hành trình OKRs, bạn có khả năng sẽ xem xét một công cụ phần mềm chuyên dụng. Khi việc sử dụng OKRs lan truyền nhanh chóng đến các tổ chức thuộc mọi quy mô trên toàn cầu, hàng chục giải pháp phần mềm tinh vi đang nổi lên để quản lý khuôn khổ này.

Với trải nghiệm kinh nghiệm thực tiễn sử dụng OKRs trong ít nhất một chu kỳ và danh mục các yêu cầu sơ bộ của bạn cho nền tảng OKRs chuyên dụng tiềm năng, bạn đã sẵn sàng tạo một danh sách các câu hỏi chính yếu cần được trả lời trong bản trình diễn giải pháp ban đầu của mình. Chúng tôi đã tạo các truy vấn sau với sự trợ giúp của người dùng, nhà cung cấp và người mua tiềm năng của OKRs:

1. Phần mềm có hỗ trợ việc khởi tạo OKRs từ dưới lên cũng như các quy trình từ trên xuống để kết nối OKRs không?
2. OKRs có thể đi qua các nhóm để cho phép liên kết theo chiều ngang hoặc xác định những phụ thuộc nhóm chéo không? Hoặc, có phải hệ thống yêu cầu OKRs chỉ được kết nối với OKRs cấp cao hơn?
3. Hệ thống có cho phép bạn hình ảnh hóa (visualize) cách mà OKRs kết nối không?
4. Nó có bao gồm các tính năng xã hội cho phép đồng nghiệp thêm nhận xét vào OKRs mà họ không quản lý không?
5. Việc triển khai OKRs của bạn là tùy chọn cho nhân viên hay chỉ định rằng tất cả nhân viên phải mua giấy phép sử dụng phần mềm?

6. Bạn có thể cập nhật và truy cập OKRs từ thiết bị di động không?
7. Hệ thống khuyến khích người dùng xác định và cập nhật điểm số cho các kết quả then chốt như thế nào?
8. Bạn có thể nhấp vào nút để tạo báo cáo tóm tắt chi tiết về tiến trình của một nhóm hoặc cá nhân trên OKRs có thể được sử dụng để thông báo trong cuộc họp đánh giá hiệu suất?
9. Công cụ có bao gồm bảng điều khiển có thể được sử dụng để trình bày và tóm tắt tiến trình về OKRs tại cuộc họp hội đồng không?
10. Phần mềm OKRs có cho phép người dùng nhập bất cứ điều gì cho kết quả then chốt hay có công nghệ nào đảm bảo các kết quả then chốt là có thể đo lường và có một bộ khung thời gian không?
11. Nhà cung cấp phần mềm khuyến nghị hoặc cung cấp loại dịch vụ huấn luyện và hỗ trợ OKRs nào?
12. Phần mềm có hỗ trợ tất cả năm loại kết quả then chốt (nghĩa là chỉ số đường cơ sở, chỉ số đích nhằm dương, chỉ số đích nhằm âm, chỉ số ngưỡng đích nhằm và cột mốc quan trọng) không?
13. Hệ thống có “chế độ nháp” trên máy tính hay không, nơi người dùng có thể nhập OKRs của họ nhưng không hiển thị nó cho đến khi hoàn tất?
14. Hệ thống có hỗ trợ Đăng nhập một lần (Single Sign On – SSO) hoặc có yêu cầu người dùng ghi nhớ mật khẩu để đăng nhập không?
15. Hệ thống lưu trữ dữ liệu tích hợp: Dữ liệu có thể được trích xuất từ các hệ thống bên ngoài như CRM (ví dụ: Salesforce. com), sổ cái chung (ví dụ: Oracle Financials) hoặc công cụ doanh nghiệp thông minh (ví dụ: Information Builder) để tự động điền số liệu tiêu chuẩn đã được theo dõi trong một hệ thống lưu trữ không?

16. Việc thêm hoặc bớt một nhân viên có dễ dàng không? Điều này có cần hỗ trợ kỹ thuật từ nhà cung cấp không?

17. Hệ thống có theo dõi OKRs từ các khoảng thời gian trước để người dùng có thể quay lại và so sánh những OKRs hiện tại với OKRs trước đó không?

18. Công cụ đang nắm bắt loại thông tin hoặc số liệu nào? Người dùng nhập tiến trình lịch sử cập nhật cho đến nay, điểm số dự đoán hay cả hai?

19. Hệ thống có cho phép các cá nhân gán trạng thái tiêu chuẩn cho những kết quả then chốt không (ví dụ: “đang đúng tiến độ” là màu xanh lá cây, “bị chậm” là màu đỏ) hay hệ thống phần mềm tự động chỉ ra trạng thái?

20. Phần mềm cung cấp các yếu tố game nào?

6

LÀM CHO OKRS TRỞ NÊN BỀN VỮNG

ĐỪNG NGHĨ OKRS LÀ MỘT DỰ ÁN

Khi nói đến *dự án*, bạn nghĩ đến điều gì? Có lẽ là một điều gì đó giống như những công việc đã được lên kế hoạch sử dụng cả nguồn lực nhân sự lẫn tài chính, có một khởi đầu xác định, phạm vi hữu hạn và ngày kết thúc dự đoán. Trong thế giới kinh doanh, các dự án – đôi khi được gọi là sáng kiến – thường phản ánh tất cả những đặc trưng đó và là một phần bổ sung phổ biến cho công việc hằng ngày của bạn.

OKRs phản ánh nhiều thuộc tính được liệt kê ở trên, ngoại trừ một thuộc tính chủ yếu và đó là “ngày kết thúc dự đoán”. Chương trình OKRs của bạn sẽ phải bắt đầu vào một ngày duy nhất nào đó, nó sẽ đòi hỏi sử dụng nguồn lực nhân sự cũng như tài chính và việc triển khai sẽ được lên kế hoạch cẩn thận. Tuy nhiên, những gì bạn không nên làm là chỉ định ngày kết thúc. Các dự án đều đi đến kết thúc tự nhiên, dù hoàn thành thành công hay không; đến một lúc nào đó nỗ lực chấm dứt. Mặt khác, OKRs nên ăn sâu vào văn hóa của bạn và cuối cùng trở thành một phần trong cách bạn kinh doanh một cách liên tục không ngừng nghỉ.

Việc triển khai OKRs không bao giờ thực sự hoàn tất vì việc kinh doanh của bạn chưa bao giờ kết thúc. Có bất cứ điểm nào mà bạn có thể tự tin tuyên bố chiến thắng? Một ngày tuyệt vời khi bạn chiến thắng các đối thủ,

giành được sự thống trị hoàn toàn thị trường và vượt qua tất cả hy vọng cùng kỳ vọng lớn nhất của các khách hàng? Tất nhiên là không, bởi vì môi trường mà bạn hoạt động đang liên tục thay đổi. Các yếu tố vĩ mô như tình trạng chung của nền kinh tế và bối cảnh chính trị sẽ tác động đến việc ra quyết định và thành công của bạn, trong khi gần hơn là những tác động của cạnh tranh, khả năng làm chủ các quy trình cốt lõi, thu hút nhân tài phù hợp, tận dụng công nghệ mới nhất và một loạt vấn đề khác sẽ đòi hỏi phải hiệu chỉnh chiến lược liên tục. Đối tác của bạn trong hành trình đôi khi đầy nguy hiểm, luôn đầy thử thách này phải là OKRs. Khi sự thay đổi của điều kiện là không thể tránh khỏi, OKRs của bạn phải phản ánh thực tế thay đổi bất thường trong nơi mà bạn làm việc, cung cấp một loại kim chỉ nam cho nhân viên để đảm bảo rằng mọi người đều tập trung vào các mục tiêu quan trọng nhất để thúc đẩy việc kinh doanh tiến lên phía trước.

Một ai đó từng hỏi nhà viết kịch, tiểu thuyết gia và nhà văn truyện ngắn nổi tiếng người Anh, Somerset Maugham, rằng ông thường viết theo lịch trình hay chỉ khi cảm hứng ập đến. Maugham trả lời: “Tôi viết khi cảm hứng thành linh ập đến. May mắn thay, nó luôn tấn công vào lúc chín giờ mỗi buổi sáng.”¹ Đó là một ví dụ tinh túy về sự cam kết và nguyên tắc cần có để làm tốt điều gì đó. Điều tương tự cũng áp dụng cho chương trình OKRs của bạn. Việc tạo ra OKRs có thể sẽ gian khổ, đặc biệt nếu tổ chức của bạn không có lịch sử thiết lập mục tiêu. Sự đảm bảo cho mỗi liên kết trong toàn công ty cũng là một thách thức. Nhưng có lẽ khó nhất trong tất cả là tìm kiếm năng lượng và niềm đam mê cần thiết, khi phải đối mặt với cơn lốc không ngừng là kinh doanh hiện đại, để giữ cho hệ thống tiếp tục hoạt động ngày này qua ngày khác, tuần này qua tuần khác, quý này qua quý khác. Tuy nhiên, với mỗi chu kỳ OKRs, bạn đang xây dựng một kỹ năng, một trong những kiến thức và hiểu biết sâu sắc và khi bạn tiếp tục quá trình với sự nghiêm ngặt, các vòng quay của bánh đà sẽ đến nhanh hơn, tỷ lệ thành công cũng sẽ gia tăng nhanh chóng. Hãy gắn bó với nó!

AI SỞ HỮU QUY TRÌNH OKRS

Chúng tôi hy vọng phần trước đã thuyết phục bạn rằng OKRs không bao giờ nên được coi là một *dự án* tạm thời, mà phải được gắn liền với văn hóa. Một trong những cách để thúc đẩy quy trình là chỉ định một vài vai trò sở hữu chính, sẽ được thảo luận trong các phần tiếp theo.

Trong Chương 2, chúng tôi đã lập luận rằng sự bảo trợ của cấp điều hành là điều bắt buộc tuyệt đối cho bất kỳ sáng kiến thay đổi nào, bao gồm cả OKRs. Do đó, vai trò đầu tiên cần bổ nhiệm là của nhà bảo trợ cấp điều hành. Lý tưởng nhất, CEO của bạn sẽ đảm nhận trách nhiệm này, nhưng khi CEO vắng mặt, bất kỳ thành viên nào thuộc ban điều hành cấp cao cũng sẽ đủ đảm nhận vai trò này. Vấn đề cuối cùng là có một giám đốc điều hành cấp cao, người sẵn sàng lên tiếng tán thành và ủng hộ việc triển khai OKRs từ những khởi đầu khiêm tốn của nó như một ý tưởng hay ho nào đó, băng qua các bãi đá lởm chởm khi động lực mất đi và nghi ngờ lén vào vùng đất hứa của quá trình đã ăn sâu hoàn toàn như một phần trong thực tiễn quản lý của bạn.

Bất kể bản chất của một sáng kiến thay đổi là gì, nhà bảo trợ cấp điều hành phải có một đối tác. Chúng tôi sẽ gọi người này là *nhà vô địch* OKRs. Nhà vô địch làm việc ở mũi nhọn của quá trình triển khai, làm việc với những người bị ảnh hưởng, liên lạc với các chuyên gia tư vấn nếu cần thiết và cung cấp hỗ trợ hậu cần. Có lẽ chức năng quan trọng nhất của nhà vô địch là chuyên gia OKRs nội bộ. Khi các thành viên trong nhóm có một câu hỏi về các khía cạnh lý thuyết hoặc thực tiễn của mô hình, họ sẽ gọi đến số điện thoại của nhà vô địch. Cá nhân này sẽ là một chất xúc tác không thể thiếu để OKRs thành công. Một người nào đó có nền tảng về OKRs rõ ràng là một ứng cử viên hấp dẫn cho vai trò này, nhưng chúng tôi tin rằng một đặc điểm khác vượt trội là sự nhiệt tình. Hãy tìm ai đó có niềm đam mê bùng cháy với OKRs, người ngay lập tức nắm bắt được tiềm năng của mô hình và nóng lòng chia sẻ nó với các đồng nghiệp khác. Nhà vô địch thường là một quản lý cấp trung, người có năng khiếu giao tiếp đặc biệt và thích thú với sự tin nhiệm trong toàn bộ tổ chức. Hãy kỳ vọng nhà vô địch sẽ dành

50% (hoặc có thể hơn một chút) thời gian của họ trong vòng 3-5 tuần khi OKRs được chấm điểm sau một khoảng thời gian và được tạo cho lần tiếp theo. Trong thời gian can thiệp, tùy thuộc vào cách bạn quyết định cấu trúc vai trò, sự cam kết của họ có thể sẽ đòi hỏi chỉ một vài giờ mỗi tuần.

Một điều cần cân nhắc cuối cùng là nơi để “đón tiếp” quy trình OKRs. Nó có nên là một bộ phận thuộc chức năng tài chính? Nhân sự? Chiến lược? Vận hành? Khi chúng tôi nghiên cứu chủ đề này và chia sẻ các ghi chú về những phát hiện cùng trải nghiệm cá nhân của mình, không có văn phòng đơn lẻ nào của công ty chiếm ưu thế. Đối với một vài trường hợp, nhóm tài chính, thường đóng vai trò là trung tâm báo cáo của tổ chức, đã đảm nhận quyền sở hữu OKRs. Một số khác là nhân sự. Cũng có những công ty đặt OKRs dưới lớp vỏ chiến lược. Cuối cùng, cái tên trên cánh cửa không phải là một vấn đề lớn như một cam kết đối với các nguyên tắc được thể hiện bởi OKRs. Phải nói rằng, điều bắt buộc là phải tránh tình huống trong đó một bộ phận duy nhất được coi là thúc đẩy quá trình OKRs để loại trừ bất kỳ nhóm nào khác. Bạn sẽ không muốn mọi người nghĩ hoặc nói rằng: “OKRs chỉ là một vấn đề nhân sự”, hoặc “Tài chính nhồi OKRs xuống cổ họng chúng tôi”. Khi một nhóm có thể cuối cùng được công nhận là người chăm sóc cho OKRs, phải có một niềm tin chung trong toàn bộ tổ chức về giá trị của OKRs. Bạn đang tìm kiếm một ngôi nhà mà nhà bảo trợ cấp điều hành tin tưởng vào giá trị của OKRs và sẵn sàng hỗ trợ, phát triển cũng như không ngừng truyền giáo công cụ này.

OKRS VÀ VIỆC XEM XÉT HIỆU SUẤT

Trong cuốn sách *High Output Management* (tạm dịch: *Quản lý hiệu suất cao*), cha đẻ của OKRs, Andy Grove, dành hẳn một chương cho chủ đề về đánh giá hiệu suất.² Ông bắt đầu bằng cách đặt một câu hỏi cơ bản cho một nhóm các nhà quản lý của mình: Hãy tưởng tượng bạn là người giám sát đưa ra nhận xét về cấp dưới. Bạn cảm thấy gì khi làm điều này? Các câu trả lời cho thấy sự tức giận, lo lắng, cảm giác tội lỗi, khó chịu, bối

rối và thất vọng thường được đề cập. Tiếp theo, ông yêu cầu nhóm nghĩ lại về một số đánh giá họ đã nhận được và xem chúng có gì sai không. Họ sẵn sàng làm ngay và nhanh chóng nêu ra một số điều thiếu sót, bao gồm cả những bình luận như quá chung chung, thông điệp hỗn tạp, phản hồi kém về cách cải thiện và chỉ xem xét công việc gần đây.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, hiếm di tích nào của công ty nhanh chóng khiến người ta chán nản như chủ đề đánh giá hiệu suất vô thường vô phạt. Chúng là một hoạt động bắt buộc trong hầu hết tất cả các tổ chức lớn và nhỏ, nhưng như một cuộc khảo sát gần đây từ Deloitte đã phát hiện 58% các nhà quản lý cảm thấy chúng không phục vụ tốt mục đích của mình.³ Dưới đây chỉ là một số lời chỉ trích nhằm vào việc đánh giá hiệu suất. Hầu hết đều có bản chất chung, nhưng một số liên quan trực tiếp đến OKRs:

- *Đánh giá hiệu suất tập trung vào quá khứ:* Hầu hết các đánh giá chỉ nhắc đi nhắc lại các mục tiêu được đặt ra trong quá khứ, thường là quá khứ xa xôi. Vào thời điểm một nhân viên và người quản lý thảo luận về các mục tiêu, chúng đã trở nên cũ kỹ và phần lớn là không liên quan. Như bạn đã biết, hiệu suất không phải là một sự kiện thường niên, nó thay đổi bất thường; dựa trên những thay đổi trong lĩnh vực và các điều chỉnh cần thiết. Việc đánh giá hiệu suất nên phản ánh bản chất năng động của kinh doanh.

- *Các cuộc đánh giá dễ bị thiên vị:* Khi chúng tôi gặp sếp để xem xét hiệu suất của mình, đó là một trải nghiệm đầy cảm xúc cho cả hai bên. Và, một cách vô tình, chúng tôi đang mang lại những thành kiến vô thức cho cuộc họp có thể sẽ làm tăng cảm xúc căng thẳng hơn nữa. Người sẽ được đánh giá, trong mọi khả năng, sẽ trở thành con mồi cho những ảnh hưởng của “ảo tưởng ưu việt”. Diễn giải: Tất cả chúng ta đều nghĩ mình trên mức trung bình. Nhưng khi chúng ta được đánh giá và chắc chắn bị phê phán, sự tự nhận thức về “tính ưu việt” vốn chưa được khám phá và vô hình bị thách thức, dẫn đến sự thất vọng và ghét bỏ. Ở phía bên kia là người đánh giá, người phải chịu đựng “hiệu ứng đánh giá theo phong cách cá nhân”. Một

cách diễn giải khác: Khi những người đánh giá đánh giá các phẩm chất như “tiềm năng” (thường xuyên xuất hiện trong một cuộc đánh giá), họ không quá bị chi phối nhiều bởi việc bạn là ai, mà bởi phong cách riêng của họ: Họ định nghĩa tiềm năng như thế nào, họ nghĩ bạn có nhiều tiềm năng đến đâu và thường đánh giá khó khăn như thế nào. Các nghiên cứu cho thấy có tới 61% đánh giá là sự phản ánh của người đánh giá chứ không phải người được đánh giá.⁴ Không khó hiểu khi Grove đã nghe các tính từ như thất vọng, tức giận và lo lắng khi ông hỏi về đánh giá hiệu suất.

- *Các cuộc đánh giá là một sự lãng phí thời gian rất lớn:* Chúng tôi đã đề cập đến một nghiên cứu của Deloitte về hiệu quả của các cuộc đánh giá ở trên và đang ngạc nhiên nếu họ cũng đã đưa chính mình vào nghiên cứu. Chúng tôi thắc mắc bởi vì công ty xác định rằng họ đã dành khoảng 2 triệu giờ mỗi năm cho các đánh giá hiệu suất. Và, không, đó không phải là thời gian dành cho những cuộc gặp riêng thường xuyên để cung cấp sự phản hồi và học hỏi nhanh chóng cho nhân viên. Thay vào đó, nó bao gồm các vấn đề quan liêu đau đầu chủ yếu như điền vào mẫu đơn, tổ chức các cuộc họp và quyết định các thứ hạng. Không tổ chức nào có đủ thời gian xa xỉ cho công việc bàn giấy trong khi bỏ qua những phản hồi mà nhân viên cần và khao khát.

- *Liên kết với OKRs, họ có thể làm dưới khả năng:* Như chúng tôi đã thảo luận trong suốt cuốn sách, OKRs được thiết kế để kéo mạnh các ranh giới của năng lực của tổ chức, đòi hỏi mọi người phải cố gắng hết sức. Việc liên kết OKRs với các đánh giá hiệu suất nhằm giữ tiềm năng rất thực tế để làm giảm thuộc tính sống còn nhất này trong các thuộc tính của công cụ. Nó đơn giản là bản chất của con người; nếu bạn biết rằng công việc tiếp theo của bạn, một dự án mới đầy hấp dẫn hoặc thậm chí là tiền thưởng hoặc tăng lương (thứ gì đó mà chúng tôi sẽ đề cập sau đây nhanh thôi) sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu OKRs, dĩ nhiên bạn sẽ thu nhỏ lại nguyện vọng và tránh những rủi ro không cần thiết. Ai lại không làm thế chứ? Ý định của chúng tôi không phải là công kích bạn hoặc tính toàn vẹn của nhóm bạn với sự

khẳng định đó; đây là một vấn đề đơn giản về sự tự bảo vệ. Nhưng ngay cả những người đủ táo bạo để nhắm mục tiêu cao và chấp nhận rủi ro khi thiết lập OKRs cuối cùng sẽ phải chịu đựng nếu, bất chấp triển khai các nỗ lực phi thường, họ bị hụt và do đó phải chịu hậu quả trong đánh giá chính thức. Vì lý do này, phần lớn các tổ chức mà chúng tôi đã cùng làm việc, nghiên cứu và nói chuyện không liên kết một cách chính thức OKRs với các đánh giá hiệu suất.

Mục đích của phần này không phải là để nói xấu quá trình đánh giá hiệu suất, mặc dù nó đã được sử dụng rộng rãi lâu nay trong các tài liệu kinh doanh và một số công ty cao cấp, bao gồm Accenture, Adobe và Deloitte đã kể trên đang loại bỏ chúng để ủng hộ các công cụ cung cấp phản hồi thường xuyên hơn.⁵ Trong thực tế, khi được thực hiện với sự chuyên cần và cẩn thận, đánh giá hiệu suất vẫn là một bài tập có giá trị cho cả người đánh giá lẫn nhân viên. Andy Grove thừa nhận điều này khi nói: “Thực tế, việc đưa ra những đánh giá như vậy là hình thức riêng lẻ quan trọng nhất về phản hồi liên quan đến nhiệm vụ mà chúng tôi với vai trò giám sát viên có thể cung cấp.”⁶ Điều cần thiết, dựa trên thực tế hiện tại của cả lực lượng lao động và môi trường kinh doanh, là một cảnh báo cơ bản của quá trình dường như cổ xưa.

Một sự phát triển rất tích cực, có phân nhánh trong việc sử dụng OKRs, là sự chuyển đổi đang được tiến hành ở nhiều công ty hàng đầu từ đánh giá hiệu suất nhạt nhẽo vào cuối năm đến theo dõi thời gian thực, huấn luyện viên và cố vấn tìm cách liên tục định hình sự phát triển của nhân viên. Thay vì khen ngợi hay chỉ trích một cách quan liêu vào cuối năm, các tổ chức hiện đang khuyến khích phản hồi thường xuyên giữa nhân viên và người quản lý, thúc đẩy một cuộc đối thoại liên tục được thiết kế để tăng tốc sự phát triển kỹ năng, đồng thời giảm thiểu tác động gây suy nhược của hiệu suất kém. OKRs, với nhịp điệu hằng quý của chúng, tạo điều kiện rất tốt cho nhịp độ đánh giá này, cho phép các nhà quản lý thường xuyên đánh giá hiệu suất của cá nhân và đưa ra phản hồi trên cơ sở kịp thời hơn nhiều.

Ngoài ra, sự thay đổi đáng kể nhân khẩu học trong lực lượng lao động của chúng ta cũng hỗ trợ sự phát triển này, vì 79% thế hệ Thiên niên kỷ nói rằng họ muốn cấp trên của họ thể hiện như một huấn luyện viên hoặc người cố vấn.⁷

Ngay cả khi tổ chức của bạn là một trong những tổ chức khai sáng chuyển sang các cuộc đối thoại trực tiếp thường xuyên hơn giữa người quản lý và nhân viên, chúng tôi không khuyến nghị liên kết một cách chính thức OKRs với quy trình này. Nhược điểm tiềm năng của “làm dưới khả năng” thông qua các mục tiêu yếu vượt xa những lợi ích có được bằng cách sử dụng OKRs để đánh giá hiệu suất. Tuy nhiên, vì OKRs hoạt động theo nhịp điệu thường xuyên hơn và là đại diện lý tưởng nhất cho những gì quan trọng nhất đối với công ty, chúng nên đặt bối cảnh và thông báo sự gặp mặt trực tiếp thường xuyên giữa nhân viên và người quản lý. Một lần nữa, như đã làm nhiều lần trong cuốn sách, chúng tôi có thể đề cập đến nghiên cứu đột phá của Peter Drucker về chủ đề này. Ông đề nghị nhân viên viết những gì ông gọi là *thư của người quản lý*. Trong thư, nhân viên bắt đầu bằng cách xác định các mục tiêu của công việc cấp trên của mình và công việc của chính mình. Tiếp theo, anh phác thảo các tiêu chuẩn hiệu suất mà anh tin rằng đang được áp dụng cho mình. Sau đó, anh ta ghi lại những điều phải làm để đạt được những tiêu chuẩn về hiệu suất đó và liệt kê bất kỳ trở ngại tiềm năng nào ngăn cản mình. Bức thư cũng bao gồm những điều mà công ty làm để hỗ trợ anh ta trong những nỗ lực của anh ấy và những mục gây cản trở anh ta. Cuối cùng, anh ta phác thảo những gì anh đề xuất sẽ làm trong năm tới để đạt được mục tiêu của mình. Nếu cấp trên chấp nhận thư thì nó trở thành điều lệ để họ hoạt động.⁸

Chúng tôi có thể rút ra yếu tố cơ bản từ *thư của người quản lý* của Drucker để phác thảo một số mục mà bạn có thể sử dụng để đảm bảo OKRs – khi không được liên kết trực tiếp – thông báo đánh giá về hiệu suất của bạn. Chúng tôi sẽ đặt chúng dưới dạng câu hỏi mà nhân viên có thể trả lời trước và/hoặc trong quá trình đánh giá:

- OKRs của công ty là gì? Điều này cung cấp một cơ hội để đảm bảo nhân viên nhận thức và hiểu bản chất của OKRs cấp cao nhất.
- Đây là những kết quả then chốt bạn cảm thấy mình đã đóng góp nhiều nhất và bạn đã đóng góp như thế nào?
- Bạn đã giúp xác định OKRs nào của nhóm?
- Bạn đã đóng góp cho OKRs nào của nhóm của mình và bằng cách nào?
- Bạn đã áp dụng những điều mình học được từ OKRs quý trước vào quý hiện tại như thế nào?

Nếu bạn đang tổ chức các cuộc họp trạng thái thường xuyên và siêng năng trong việc báo cáo các kết quả, việc tổng hợp câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ không phải là một gánh nặng cho bất kỳ nhân viên nào và nó sẽ đi một chặng đường dài để cho phép một cuộc đối thoại hiệu quả về hiệu suất.

OKRS VÀ LƯƠNG ĐÃ NGỘ

Hãy để chúng tôi hỏi bạn một câu hỏi có lẽ là cơ bản nhất: Tại sao bạn làm việc? Bạn có bị thúc đẩy bởi những thách thức vượt quá mong đợi, bởi cảm giác hoàn thành bắt nguồn từ việc làm được những gì bị coi là không thể? Hay động lực của bạn chủ yếu xuất phát từ việc giành được một mức lương công bằng và có lẽ là tiền thưởng khi đạt được các mục tiêu thỏa thuận từ trước? Điều đó không làm cho bạn trở thành một người xấu. Rốt cuộc, bạn phải nuôi sống gia đình và tiết kiệm đô-la mỗi tháng để nghỉ hưu và cho con cái vào đại học.

Nguyên tắc cơ bản ở đây, một nguyên tắc mà chúng tôi tin rằng bạn nhận thức được vì nó là chủ đề của sự tập trung tìm hiểu trong nhiều thập kỷ, là động lực nội sinh so với động lực ngoại sinh. Động lực nội sinh – theo đuổi một hoạt động vì niềm vui vốn có mà hoạt động đó mang lại, có thể tạo ra sự thỏa mãn và cảm giác tự hào, trong khi động lực ngoại sinh – tham gia

vào một nhiệm vụ để nhận được phần thưởng hứa hẹn, có khả năng làm sắc nét sự tập trung của chúng ta vào những gì cần phải hoàn thành để thành công. Hầu hết nghiên cứu học thuật về chủ đề này cho thấy các động lực bên ngoài (dựa trên phần thưởng) có tác dụng thuần làm giảm động lực nội sinh và thực sự làm giảm hiệu suất.

Tác giả Daniel Pink trong cuốn sách nổi tiếng *Drive* (tạm dịch: *Định hướng*) ủng hộ lý thuyết này, lưu ý đến những hậu quả tiềm năng không lường trước của việc sử dụng tiền thưởng, bao gồm dập tắt động lực nội sinh, giảm hiệu suất, giảm sáng tạo, khuyến khích hành vi phi đạo đức và thúc đẩy tư duy ngắn hạn.⁹

Những tác động làm suy yếu của các phần thưởng ngoại sinh có vẻ đặc biệt gây khó chịu cho những nỗ lực đòi hỏi sự sáng tạo và đổi mới, điều mà tất cả mọi doanh nghiệp trên thế giới đều dựa vào để thành công. Vì vậy, với bằng chứng rõ ràng áp đảo lên án việc sử dụng các phần thưởng bên ngoài, chúng phổ biến như thế nào trong thực tế? Chỉ trong một từ: vô cùng. Trong một nghiên cứu gần đây về thực tiễn thưởng tiền, các nhà nghiên cứu báo cáo rằng 99% các tổ chức được khảo sát đã sử dụng một số hình thức chương trình đãi ngộ mang tính ngắn hạn để thưởng cho nhân viên.¹⁰

Ưu và nhược điểm của việc liên kết đãi ngộ với OKRs

Là một nhà lãnh đạo sử dụng OKRs để tập trung và liên kết những gì quan trọng nhất, bạn phải đối mặt với một quyết định quan trọng: Bất kể những phát hiện được trình bày trong hầu hết các nghiên cứu về động lực, bạn có nên liên kết lương đãi ngộ để đạt được các mục tiêu, kết quả then chốt? Danh sách sau đây đưa ra một số ưu và nhược điểm của từng phương án. Hãy bắt đầu với những ưu điểm, tại sao bạn có thể cân nhắc việc tạo liên kết OKRs với các ưu đãi.

- *Tập trung giống như tia laser vào các mục tiêu:* Đây là lợi ích rõ ràng và quan trọng nhất của việc liên kết các kế hoạch thưởng với OKRs.

Bạn sẽ đảm bảo tất cả mọi người được bao gồm trong kế hoạch không chỉ biết về OKRs của bạn, mà còn có khả năng bị ám ảnh bởi thành tích của họ nếu củ cà rốt bạn treo lủng lẳng đủ lớn.

- *Tôn trọng sự công bằng đã được ghi nhận:* Nghiên cứu đã chứng minh rằng khi nhân viên hiểu quyết định được đưa ra một cách công bằng, họ sẽ càng ít có những cảm giác tiêu cực như giận dữ và thất vọng.¹¹ Công bằng là một đức tính mà tất cả chúng ta bám lấy và dựa vào trong cuộc sống, từ những ngày lặn lư trên khung leo trèo cho trẻ con cùng với những người bạn thuở ấu thơ đến thời gian trong phòng họp của công ty cố gắng để hiểu tại sao quyết định chiến lược đang được thực thi. Việc sống trong một thế giới xem ra không công bằng ảnh hưởng đến mức độ cortisol, hạnh phúc và thậm chí tuổi thọ của con người. Ví dụ, nếu tổ chức của bạn thuyết giảng về tinh thần đồng đội và buộc nhân viên phải chịu trách nhiệm với OKRs, gây căng thẳng cho mối quan hệ cộng tác làm việc, nhưng tất cả các phần thưởng bằng tiền đều có nguồn gốc từ lợi nhuận, bạn có thể chắc chắn điều này sẽ gióng lên hồi chuông cảnh báo về sự không công bằng ở mọi người bị ảnh hưởng, dẫn đến sự thất vọng, bất mãn và mức độ gắn kết thấp hơn với cả OKRs lẫn tổ chức. Khi bạn liên kết các OKRs với lương đãi ngộ, nó có thể cho các nhân viên thấy những nỗ lực tự chủ của họ gần như công bằng với các phần thưởng tiềm năng.

- *Sự đơn giản:* Chúng tôi vừa làm việc cùng, vừa là một phần của các tổ chức có chế độ lương đãi ngộ rất khó hiểu và phức tạp. Bằng cách kết nối OKRs và các ưu đãi, bạn sẽ có được đường ngắm chuẩn dễ hiểu và rõ ràng từ những người có khả năng cực kỳ quan trọng trong thực thi chiến lược đến các giải thưởng tiền tệ đang chờ đợi một hiệu suất cao. Mọi người sẽ ít hoặc không phải phỏng đoán khi tất cả đều hiểu ngay từ đầu những gì mình phải hoàn thành để nhận được tiền thưởng.

Bây giờ, hãy xem xét khía cạnh khác của lương đãi ngộ, xem xét một số nhược điểm tiềm năng của việc buộc tiền thưởng vào OKRs:

- *Làm dưới khả năng*: Vâng, kẻ thù cũ của chúng ta một lần nữa lại ngóc cái đầu xấu xí của nó lên. Cũng giống như các đánh giá về hiệu suất, rủi ro lớn nhất trong việc liên kết các đãi ngộ với OKRs là nhân viên, thậm chí là những ngôi sao, sẽ thỏa hiệp với những mục tiêu dễ hoàn thành, bỏ túi của họ bằng cái giá phải trả cho thành công của tổ chức, hy sinh các giá trị sẽ mất đi sẽ mất đi do những mục tiêu khiêm tốn của họ. Trớ trêu thay, làm dưới khả năng là “cặp song sinh độc ác” của nhận thức về sự công bằng đã được ghi nhận trong phần ưu điểm. Những nhân viên chứng kiến đồng nghiệp nhận được tấm séc phần thưởng béo bở cho thành tích tầm thường chắc chắn, và có lý do chính đáng, để phản đối.

- *Giảm khả năng của các chỉ số “hàng đầu”*: Hãy xem xét một nhân viên kinh doanh có OKRs tập trung hoàn toàn vào các giao dịch đã đạt được và doanh thu đã được tạo ra. Người này có thể nhận ra rằng một số kỹ năng bán hàng nhất định đang thiếu trong nhóm của mình, nhưng sau đó anh ta có mất thời gian gặp gỡ khách hàng và bán hàng để tạo và quản lý một chương trình đào tạo có thể sẽ chỉ tạo ra kết quả sau một khoảng thời gian dài không? Tất nhiên điều đó phụ thuộc vào từng cá nhân, nhưng xác suất cho thấy anh ta sẽ không làm thế, đơn giản vì việc hy sinh thời gian có khả năng làm giảm tiền thưởng của anh ta trong giai đoạn hiện tại. Đào tạo có thể cực kỳ quan trọng đối với sự thành công liên tục của nhóm anh và của công ty, nhưng ngược lại, vì liên kết đãi ngộ với OKRs trong ngắn hạn, anh ta không có động lực để hành động vì lợi ích tốt nhất trong dài hạn của một trong hai.

- *Có thể không nhất quán với thực tế kinh doanh mới*: Chúng tôi đã lưu ý trước đó rằng các phần thưởng ngoại sinh (như lương đãi ngộ) có thể đặc biệt có hại khi liên quan đến các nhiệm vụ đòi hỏi sự sáng tạo và đổi mới. Các giáo sư Jeffrey Pfeffer và Robert Sutton của trường Đại học Stanford đều đồng tình rằng khi công việc phức tạp và đòi hỏi sự hợp tác, lương đãi ngộ có thể sẽ chứng minh cho sự không hiệu quả.¹² Chúng tôi đã lưu ý trước đó (hãy quay lại Chương 1) rằng bối cảnh thay đổi của các tổ

chức, cùng với sự lớn mạnh của nhóm đã được thành lập để giải quyết nhiều vấn đề kinh doanh cụ thể và một khi những thách thức đã được lần lượt giải quyết, nhóm sẽ giải tán và các thành viên của nó được chỉ định lại cho những nhóm khác. Do đó, khi các tổ chức tiếp tục điều chỉnh cấu trúc của họ, lương đãi ngộ có thể cản trở thay vì hỗ trợ một quá trình chuyển đổi suôn sẻ.

Nghiên cứu và những trải nghiệm khách hàng

Khi được xem xét từ khía cạnh học thuật, OKRs vẫn còn tương đối mới. Do đó, rất khó để chỉ ra nghiên cứu được xác thực về bất kỳ chủ đề nào liên quan đến OKRs mà ủng hộ một quá trình hành động là chính xác tuyệt đối trong mọi tình huống. Tuy nhiên, những tài liệu đề cập về chủ đề liên kết đãi ngộ với các kết quả đã chỉ rõ: Đừng làm thế. Hầu như tất cả các công ty được nghiên cứu mà bạn nghe thấy trong Chương 7 cũng như phần lớn khách hàng khác mà chúng tôi đã làm việc cùng trên phạm vi toàn cầu đều tránh liên kết. Mặc dù vậy, chúng tôi không thể nói một cách chắc chắn rằng bạn không nên làm thế tại công ty của mình. Một câu nói sáo rỗng cũ vẫn đúng: Mỗi công ty đều khác nhau và những gì không hiệu quả ở một công ty khác sẽ có thể hoàn toàn phù hợp với văn hóa và thực tiễn kinh doanh của bạn.

Từ công việc của khách hàng, chúng tôi đã quan sát thấy một số tổ chức phân bổ một tỷ lệ nhỏ cho tiền thưởng tiềm năng của nhân viên (thường từ 10 đến 20%) cho một thành phần “Sử dụng OKRs” chủ quan và tùy ý sử dụng hơn. Ví dụ, một nhân viên ban đầu miễn cưỡng tham gia vào OKRs nhưng sau đó trở thành một *nhà vô địch* và thường xuyên cập nhật tiến độ tại các cuộc họp nhóm có thể nhận được toàn bộ thành phần tùy ý của phần thưởng. Theo chiều ngược lại, một nhân viên, sau khi được khuyên rằng không nên tạo ra nhiều kết quả then chốt, tiếp tục tạo một danh sách 20 kết quả then chốt, kéo dài quá mức cho bản thân trong quá trình thực hiện và rõ

ràng không tuân thủ tinh thần của OKRs, có thể không nhận được bất kỳ phần thưởng nào.

Nếu bạn xác định được mối quan hệ giữa OKRs và các đãi ngộ là phù hợp, chúng tôi khuyên bạn nên xem xét cẩn thận về khía cạnh thời gian của liên kết. Khi bạn có thể đầy nhiệt tình để kết hợp lương và hiệu suất, OKRs, cũng giống như bất kỳ sáng kiến thay đổi nào khác, đòi hỏi sự đi lên của đường cong học tập và bạn có thể chắc chắn rằng sẽ có lỗi trong hệ thống mà bạn muốn xử lý trong suốt sự chuyển đổi ban đầu của bạn vào khuôn khổ này. Chúng tôi khuyên bạn nên thực hiện một số chu trình OKRs, loại bỏ các nút thắt trong quá trình triển khai của bạn, trước khi đưa ra những đãi ngộ cho các kết quả.

Cho dù OKRs có được tính toán theo phương trình hay không, nó rất có khả năng là một số hình thức của hệ thống khuyến khích nào đó trong công ty của bạn. Tương tự như đề xuất của chúng tôi khi kiểm nghiệm việc đánh giá hiệu suất, bạn có thể cân nhắc về việc đưa OKRs vào như một phần của cuộc thảo luận thông báo về bất kỳ giải thưởng tiền mặt nào mà bạn phân bổ cho nhân viên.

Cuộc trò chuyện này sẽ bao gồm không chỉ tỷ lệ phần trăm OKRs đã đạt được, mà còn cả độ khó liên quan đến từng phần. Sự chủ quan là không thể tránh khỏi bất cứ khi nào sự phán xét có mặt, nhưng ít nhất là bằng sự “liên kết lỏng lẻo” giữa OKRs với quy trình đãi ngộ, bạn đang tôn trọng cam kết của mình với chương trình và chứng minh cho nhân viên thấy đó là một phần quan trọng trong thành công của họ.

10 VẤN ĐỀ HÀNG ĐẦU VỚI OKRS

Trong suốt cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng hết sức để cung cấp một hướng dẫn toàn diện, phác thảo những gì cần thiết để triển khai thành công các mục tiêu và kết quả then chốt. Chúng tôi tự tin rằng nếu bạn làm theo lời khuyên được cung cấp trong những trang sách này, tổ chức của bạn sẽ

có khả năng tránh được các mối nguy hiểm chắc chắn sẽ xuất hiện như một phần của bất kỳ sáng kiến nào liên quan đến thay đổi. Tuy nhiên, dựa trên kinh nghiệm và nghiên cứu sâu rộng của chúng tôi, có một số vấn đề rất phổ biến và chúng tôi cảm thấy chúng là lý do xác đáng cho sự chú ý bổ sung trước khi bạn khởi chạy chiến dịch của mình. Dưới đây là 10 vấn đề OKRs hàng đầu của chúng tôi. Chúng tôi đã chia chúng thành ba phần theo trình tự thời gian: Trước khi bạn bắt đầu tạo OKRs, phát triển OKRs và khi bạn đã tạo ra OKRs.

Các vấn đề cần xem xét trước khi bạn bắt đầu tạo ra OKRs

Hiểu lý do tại sao bạn đang triển khai OKRs

Chủ đề này đã được đề cập trong Chương 2. Tuy nhiên, vì chúng tôi đã nhiều lần chứng kiến tác động làm suy yếu của việc không có lý do hướng dẫn cho một chương trình OKRs, nó xứng đáng có vị trí trong danh sách 10 vấn đề hàng đầu của chúng tôi.

OKRs khá thông dụng ở Thung lũng Silicon, nhưng công cụ này cũng nhanh chóng nổi lên trên phạm vi toàn cầu (như bạn sẽ thấy từ một số công ty đã được nghiên cứu và mô tả trong Chương 7). Khi OKRs tiếp tục phổ biến, bạn có thể chắc chắn rằng nó sẽ chạm tới màn hình radar của các công ty lớn và nhỏ trong hầu hết ngành công nghiệp, những đơn vị đã nghe nói về nhiều lợi ích do nó mang lại và mong muốn được thử nghiệm cho công ty của mình. Nhưng trước khi bắt đầu cuộc hành trình này, bạn phải xác định lý do tại sao OKRs phù hợp với bạn tại thời điểm này trong lịch sử của bạn. Không thể bác bỏ rằng Penicillin là tốt, nhưng chúng tôi sẽ không phân phối nó cho chính mình hằng ngày chỉ bởi vì chúng tôi biết nó có lợi cho sức khỏe. Phải có một lý do cụ thể để sử dụng nó. Chúng tôi sẽ hơi phóng đại một chút, nhưng OKRs của bạn cũng vậy. Bản thân công cụ này là một thiết bị tích cực (ai sẽ tranh luận về giá trị của việc đặt các mục tiêu đầy tham vọng để tập trung và định hướng sự liên kết?), nhưng nếu không biết

tại sao mình sử dụng nó, bạn sẽ không có khả năng đạt được những lợi ích mà nó mang lại.

Người lao động ngày nay bị ngập trong các điểm dữ liệu và kích thích khác ở nhà, tại nơi làm việc cùng sự phát triển của điện thoại thông minh, đồng hồ và Fitbits. Để tách tín hiệu khỏi những tiếng ồn thường là chói tai đòi hỏi một bộ lọc riêng để xác định lý do tại sao một số thứ nên đi vào không gian nhận thức của bạn và những thứ khác thì không. Đó là phận sự của bạn với tư cách lãnh đạo, đương nhiên bạn phải truyền đạt tín hiệu đó và nói rõ tại sao OKRs là công cụ thích hợp để nâng cao công việc kinh doanh của bạn ngay lúc này. Nếu không có một cơ sở lý luận rõ ràng, OKRs có nguy cơ phải chịu số phận thảm hại khi chỉ là một “nỗ lực gây thất vọng”, “chuyện rồi cũng qua”, sáng kiến mà hầu hết nhân viên sẽ bỏ qua.

Có được sự bảo trợ từ cấp điều hành

Một đánh giá chi tiết về người hỗ trợ quan trọng này cũng đã được cung cấp trong Chương 2, bao gồm một số gợi ý về cách ảnh hưởng đến sự bảo trợ. Chúng tôi khuyến khích bạn xem xét những điều đó một cách cẩn thận nếu bạn cảm thấy thiếu sự hỗ trợ điều hành khi bắt đầu triển khai OKRs.

Như chúng ta đã thảo luận trong chương đó, OKRs không nên được coi là một dự án hữu hạn, mà phải được coi là một cách tiếp cận năng động và liên tục thay đổi để quản lý, giúp bạn lướt qua những làn sóng thay đổi ủa đến bất kỳ doanh nghiệp nào. Khi OKRs được dự định sẽ ở bên cạnh bạn trong dài hạn, việc triển khai bao gồm nhiều giai đoạn. Trước tiên, bạn phát triển (có lẽ, tùy thuộc vào kế hoạch ra mắt cụ thể của mình) OKRs cấp cao. Sau đó, bạn kết nối với các nhóm trong toàn bộ doanh nghiệp. Bạn thiết lập tần suất báo cáo để đảm bảo OKRs trở thành một phần của nhịp đập vận hành và truyền xuống các cấp, bạn có thể sáng chế ra các phương pháp để khéo léo liên kết công cụ này với những đánh giá hiệu suất, lương thưởng, ngân sách và các quy trình quan trọng khác vốn có trong việc vận hành bất kỳ doanh nghiệp nào. Sợi chỉ xuyên suốt chạy qua tất cả các sự kiện khác

nhau này là sự cần thiết của bảo trợ từ cấp điều hành. Nếu không có một nhà lãnh đạo nhiệt tình có mặt ở mọi sự việc, nỗ lực có thể nhanh chóng mất đà và cuối cùng bị đình trệ hoàn toàn. Mâu thuẫn đội lốt sự hỗ trợ mờ nhạt sẽ không giải quyết được vấn đề. Nói một cách đơn giản, không có gì thay thế cho một giám đốc điều hành tận tụy và hiểu biết dẫn dắt quá trình.

Cung cấp đào tạo OKRs

Một trong những câu hỏi mà chúng tôi hay được hỏi nhất bởi những người mới tiếp cận OKRs là: “Đâu là sự khác biệt giữa mô hình này và các công cụ quản lý hiệu suất khác của công ty?”. Tất nhiên có một số điểm khác biệt, nhưng một trong những điều đầu tiên mà chúng tôi đề cập là sự đơn giản và dễ hiểu của mô hình. Với chúng tôi, sự đơn giản không phải là sự giản dị thái quá, mà thay vào đó là sự chú ý đến lợi ích chính yếu của OKRs, đó là các khái niệm tổng quát có thể được nắm bắt một cách nhanh chóng và đó là một lợi thế to lớn khi triển khai.

Tuy nhiên, sự đơn giản tương đối có thể là con dao hai lưỡi. Một số tổ chức sẽ được giới thiệu về chủ đề này và cảm thấy nó đơn giản đến nỗi không cần đào tạo cho nhân viên, những người sẽ sớm sử dụng công cụ này để quản lý doanh nghiệp của họ. Nó như thể họ dựa vào các nhà quản lý để bằng cách kỳ diệu nào đó biết cách xác định OKRs tuyệt vời ngay từ ban đầu. Một phần nhỏ các nhà lãnh đạo có thể không cần bất kỳ khóa đào tạo OKRs nào. Họ có thể đã sử dụng OKRs trước đây hoặc được ban cho các kỹ năng tư duy phê phán tuyệt vời cho phép họ qua trực giác của mình, biết cách giao tiếp hiệu quả và đảm bảo mọi người đang giúp phát triển định hướng cho nhóm. Nhưng rất có thể, hầu hết mọi người sẽ là người mới đối với mô hình hoặc không được trời phú cho năng lực để thực hiện nó một cách tự nhiên. Do đó, chúng tôi khuyên bạn hãy đào tạo tất cả nhân viên về các nguyên tắc cơ bản của phương pháp này trước khi tạo ra bất kỳ OKRs nào. Làm như vậy sẽ phục vụ cho một số mục đích. Trên thực tế, nó cho phép một sân chơi kiến thức đẳng cấp, đảm bảo có sự hiểu biết chung về

những gì là OKRs và không là OKRs. Đào tạo cũng giống như việc trồng một hạt giống sẽ sớm nở thành hoa của OKRs hiệu quả hơn, được suy nghĩ kỹ hơn và mang tính chiến lược hơn.

Đảm bảo có một chiến lược tại chỗ

Từ đầu cuốn sách, chúng tôi đã lưu ý về nỗi ám ảnh của các nhà điều hành toàn cầu về việc thực thi chiến lược. Chúng tôi đã trích dẫn một cuộc khảo sát gần đây với 400 nhà lãnh đạo trong đó việc thực thi đã đứng đầu một danh sách gồm 80 mục quan trọng. Chúng ta sẽ chấp nhận gánh lấy rủi ro, nhưng không mạo hiểm quá xa, với giả định rằng nếu bạn đang đọc cuốn sách này, việc thực thi cũng rất quan trọng đối với bạn. Nếu đúng vậy, có một giả định cố hữu rằng bạn hiện đang có sẵn một chiến lược. Sau tất cả, làm sao bạn có thể thực thi một thứ không hề tồn tại chứ?

Tuy nhiên, đáng buồn thay, nhiều tổ chức không có một chiến lược thực sự tồn tại. Họ có thể có một số ý tưởng thoáng qua trong đầu vị CEO, hoặc các giá trị của công ty được làm đáng bằng những áp phích đóng khung trong phòng giải trí, nhưng đó không phải là chiến lược. Chiến lược đòi hỏi sự khớp nối và truyền thông các ưu tiên kinh doanh cơ bản, chẳng hạn như Khách hàng của chúng ta (thị trường mục tiêu) là ai? Chúng ta bán gì (phải có một đề xuất cốt lõi)? Và, tại sao khách hàng sẽ mua từ chúng ta (đề xuất giá trị)?

Bạn có thể phát triển OKRs mà không cần sự trợ giúp của chiến lược có sẵn, nhưng những gì bạn tạo ra là sự mô phỏng rất nông cạn về những gì mà mô hình này có thể cung cấp. Lợi ích có ý nghĩa quan trọng của việc có một chiến lược để rút ra trước khi bạn phát triển OKRs là bối cảnh. Chiến lược cung cấp một lăng kính để đánh giá mọi mục tiêu và kết quả then chốt từ trên xuống dưới trong toàn công ty. Nếu như OKRs đã được khuyến nghị để không đi theo một cách nào đó mà sẽ đưa bạn đến gần hơn với việc thực thi chiến lược của mình, trong khi mang lại sự tăng cường hoạt động nhanh chóng, về lâu dài chúng sẽ không dẫn đến thành công bền vững.

Các vấn đề cần xem xét khi tạo ra OKRs

Đặt mục tiêu định lượng

Chúng tôi đưa điều này lên đầu của vấn đề “khi tạo ra OKRs” vì bản chất cơ bản của nó. Plato từng quan sát: “Bắt đầu là phần quan trọng nhất của bất kỳ công việc nào”. Với OKRs cũng vậy. Khởi đầu tốt là điểm sống còn và để làm được như vậy, bạn phải nắm vững các nguyên tắc cơ bản của mô hình, một trong số đó tuyên bố rằng các mục tiêu là đầy tham vọng và không định lượng. Các mục tiêu là để truyền cảm hứng cho đội nhóm, nắm bắt trí tưởng tượng chung của họ và đẩy họ lên những tầm cao mới. Các con số sẽ đến sau, khi chúng ta đánh giá thành công với các kết quả then chốt. Nếu bạn bỏ lỡ hoặc bỏ qua sự khác biệt này và bắt đầu công việc của mình bằng cách tạo ra các mục tiêu cơ bản là số liệu, bạn sẽ ngay lập tức tạo ra sự nhầm lẫn và cản trở đáng kể tỷ lệ triển khai thành công.

Tránh tất cả các OKRs “từ trên xuống”

Các tân binh OKRs thường mắc sai lầm khi sao chép các kết quả then chốt ở cấp độ công ty và thiết lập chúng như là mục tiêu của họ. Trong một số trường hợp riêng lẻ, điều này có thể phù hợp, nhưng đối với hầu hết các trường hợp, OKRs nên cân bằng giữa nỗ lực từ dưới lên cũng như nỗ lực từ trên xuống. Nếu bạn đang điều hành một bộ phận hoặc đơn vị kinh doanh, OKRs của bạn sẽ kết nối với những người trong nhóm mà bạn báo cáo, nhưng báo hiệu sự đóng góp độc đáo của bạn cho thành công chung. Việc sao chép OKRs kìm hãm sự sáng tạo và làm giảm đáng kể cơ hội thúc đẩy sự liên kết trong toàn bộ tổ chức.

Giải quyết các vấn đề với kết quả then chốt

Đó là một mô tả rất rộng, chúng tôi biết, nhưng nó phục vụ như một chiếc ô cho một số vấn đề chúng tôi thấy với các kết quả then chốt, bao gồm:

- *Quá nhiều*: Có một câu chuyện cũ từ Mark Twain có khả năng là giả mạo, nhưng là một lời nói đầu phù hợp cho cuộc thảo luận này. Trong câu chuyện, Twain đã viết một lá thư dài cho một người bạn mở đầu bằng dòng chữ: “Tôi đã cố gắng viết một lá thư ngắn, nhưng nó quá khó nên tôi đã viết một lá thư dài”. Khi nói đến kết quả then chốt, tất cả chúng ta đều giống như Mark Twain. Chúng ta muốn giới hạn chúng trong một danh sách ngắn nhưng thường thì điều đó quá khó khăn, vì vậy chúng ta kết thúc việc ghi lại mọi số liệu mình có thể động não. Tất nhiên cách tiếp cận đó hoàn toàn mâu thuẫn với tinh thần của OKRs, đòi hỏi phải tập trung vào một vài yếu tố quyết định thành công.

- *Chất lượng kém*: Điều này bao gồm các kết quả then chốt được xác định kém, mơ hồ hoặc khó hiểu và khó thực hiện. Một bài kiểm tra nhanh: Nếu bạn có nhiều hơn một từ viết tắt trong một kết quả then chốt, có lẽ đã đến lúc xem xét lại nó.

- *Sự phong phú của các kết quả then chốt theo mốc thời gian quan trọng*: Các kết quả then chốt theo cột mốc thời gian quan trọng thường có thể tăng giá trị trong một tập hợp OKRs rộng hơn. Tuy nhiên, nếu mọi kết quả then chốt của bạn đều là nhiều cột mốc quan trọng, mà không có các chỉ số giúp bạn thực sự giữ được điểm số, bạn đang thủ tiêu mục đích của quá trình OKRs, vốn tập trung vào các kết quả thay vì nhiệm vụ.

Sử dụng các hệ thống chấm điểm nhất quán

Chúng tôi đề xuất một hệ thống đơn giản bao gồm bốn điểm số: 0; 0,3; 0,7 và 1,0. Đó là lời khuyên của chúng tôi, nhưng tổ chức của bạn hoàn toàn có thể áp dụng một hệ thống khác. Tuy nhiên, hệ thống mà bạn dùng phải thống nhất cho mọi đội nhóm. Chúng tôi đã gặp phải những tổ chức cho phép một số đội chấm điểm OKRs, trong khi các đội khác thì không. Một số đội sử dụng mã màu, trong khi các đội khác dựa vào các giá trị số. Một số người dùng phương pháp chấm điểm dự đoán, trong khi những người

khác dùng tiến trình cập nhật sẽ không muốn là một tấm chăn điểm số chấp vá. Nó dẫn đến sự không nhất quán, nhầm lẫn và thất vọng. Lãnh đạo phải chọn một hệ thống tính điểm duy nhất, xác định nó rõ ràng và sau đó sử dụng một cách nhất quán trong toàn bộ tổ chức. Điều này sẽ tạo ra trải nghiệm học tập hiệu quả nhất và tránh sự nhầm lẫn không thể giải thích xuất phát từ các hệ thống tính điểm khác nhau.

Các vấn đề cần xem xét một khi OKRs đã được tạo ra

Tránh hội chứng “Thiết lập và quên nó”

Nếu bạn thiết lập OKRs và sau đó hành động như thể đó là một bài tập một lần mà bạn gập lại vào cuối quý, bạn đang bỏ lỡ yếu tố kỷ luật liên tục của quy trình mà chúng tôi đã lưu ý trong định nghĩa ban đầu về OKRs. Bằng cách bỏ qua việc xem xét và thảo luận về tiến trình của OKRs trong toàn quý, chúng tôi cho rằng theo định nghĩa, bạn không thực sự sử dụng OKRs theo cách chúng được dự định để phục vụ như là một hỗ trợ học tập năng động theo thời gian thực. Một cách chắc chắn thành công để tránh cái bẫy thiết lập và quên là cam kết cả cuộc họp vào thứ Hai và kiểm tra giữa quý mà chúng ta đã thảo luận trong Chương 5.

Thất bại trong kết nối OKRs để thúc đẩy sự liên kết

Nếu bạn là một tổ chức rất nhỏ hoặc đại diện cho một đơn vị kinh doanh trong một thực thể lớn hơn, thì một bộ OKRs đơn lẻ có thể đã đủ để hướng dẫn các hành động cho toàn bộ lực lượng lao động của bạn. Tuy nhiên, các tổ chức có quy mô đáng kể nên nỗ lực kết nối OKRs lên trên, xuống dưới và trong toàn bộ doanh nghiệp để đạt được lợi ích theo cấp số nhân từ việc toàn bộ nhân viên tập trung vào các mục tiêu tuy riêng biệt nhưng được liên kết với nhau.

Các nhân viên tuyến đầu thường bị loại bỏ khỏi chiến lược cấp cao mà một bộ OKRs của công ty, khi cung cấp chút ít hướng dẫn, không tham gia

nhiều vào các hoạt động hằng ngày. Niềm tin của chúng ta, dựa trên nghiên cứu thực nghiệm, kinh nghiệm và ý thức phổ biến cũ, là hầu hết mọi người muốn tạo ra sự khác biệt để đóng góp cho mục đích lớn hơn được thể hiện trong sứ mệnh của tổ chức. Việc kết nối OKRs giải phóng sự sáng tạo của nhân viên và cho phép bạn khai thác nguồn năng lượng duy nhất đã được biết đến mà chúng ta sẽ không bao giờ khai thác hết: sức mạnh của não bộ.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ KHÔNG TRIỂN KHAI OKRs VÀ CHUYÊN VIÊN TƯ VẤN CÓ THỂ GIÚP ĐỠ Ở ĐÂU?

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp chịu trách nhiệm trông nom việc triển khai OKRs trong tổ chức, thì sau khi đọc cuốn sách này, bạn có thể nghĩ: “Điều này trông có vẻ khá đơn giản, tôi có thể giải quyết OKRs của chúng ta vào dịp cuối tuần”. Hãy giả sử rằng bạn làm điều đó. Vào tối Chủ nhật sau khi cho lũ trẻ đi ngủ, bạn ngồi xuống, có thể với một tách cà phê (hoặc thứ gì đó mạnh hơn) và phác thảo những gì bạn nghĩ là một bộ OKRs hoàn hảo. Sáng thứ Hai, bạn thông báo về chúng cho nhóm. Tùy thuộc vào phong cách độc đáo, bạn có thể lưu ý với nhóm rằng OKRs phản ánh sự cân nhắc mạnh mẽ từ phía bạn và do đó về cơ bản đã được ấn định, hoặc bạn hành động theo cách rộng lượng hơn và mời bình luận. Dù bằng cách nào thì thông điệp cũng khá rõ ràng: Tôi là người lãnh đạo, đây là OKRs, có câu hỏi nào không? Chúng tôi không nghĩ sẽ có bất kỳ bàn tay nào giơ lên. Nhóm của bạn phòng thủ ngay từ đầu và bạn đã thất bại trong việc tận dụng một trong những lợi ích chính yếu của hệ thống: nhận đầu vào từ dưới lên trong việc tạo ra OKRs hiệu quả.

Câu chuyện ở trên cực nhiều và chúng tôi không mong đợi bạn thực sự sẽ tham gia vào loại hành vi này, đúng không? Trong thực tế, kịch bản có khả năng xảy ra hơn khi phát triển OKRs ban đầu của bạn là dành cho trưởng nhóm, thay vì đơn phương thiết lập OKRs, tạo điều kiện cho quá trình tạo lập mà không có sự trợ giúp bên ngoài. Chúng tôi hiểu và hoan nghênh sự nhiệt tình cùng cam kết của bạn đối với việc được tham gia trực tiếp bằng

cách dẫn dắt quá trình tạo điều kiện, nhưng chúng tôi tin rằng đó là một ý tưởng tồi vì một số lý do sau đây:

1. Vai trò nhanh chóng mờ nhạt. Bạn có phải là người hướng dẫn, người tham gia hoặc cả hai? Câu trả lời của bạn sẽ ảnh hưởng lớn đến cách bạn hành động trong các hội thảo.
2. Tất cả chúng ta đều rơi vào những thành kiến vô thức và việc không biết về điều đó có thể khiến bạn cuộc thảo luận về OKRs theo tư duy của riêng bạn, thay vì thu thập thông tin và kết hợp trí tuệ tập thể của nhóm. Bạn có thể cảm thấy tuyệt vời sau cuộc họp (“Những OKRs đó mới tuyệt vời làm sao!”), nhưng nhóm của bạn, những người đã không nói về những thứ đã được tạo ra, có khả năng sẽ càu nhàu (hoặc tệ hơn nữa) về việc OKRs chỉ là một cách khác để giải quyết nhiều công việc hơn.
3. Nhóm đánh mất ý kiến có giá trị của bạn với tư cách là người lãnh đạo và người phân xử cho các quyết định quan trọng. Vai trò của bạn với tư cách lãnh đạo là cân nhắc các ý kiến của nhóm và khi sự bất đồng làm vấn đề không khí, hãy sử dụng phán đoán cùng kinh nghiệm chuyên môn của mình để đưa ra quyết định sáng suốt.

Nếu một mình nó không phải là câu trả lời, thì đó là gì? Thật khó để không mang vẻ vị kỷ khi viết nó ra vì chúng tôi là chuyên gia tư vấn. Tuy nhiên, chúng tôi đã thuyết phục rằng chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm và được đào tạo tốt có thể làm tăng thêm giá trị to lớn và đẩy nhanh thành công của việc triển khai OKRs của bạn.¹³ Đặc biệt nếu bạn mới sử dụng OKRs, một chuyên gia tư vấn mang đến thứ mà bạn đơn giản là không sở hữu tại thời điểm này, đó là kinh nghiệm triển khai và những phương pháp đã được chứng minh để hoàn thành công việc một cách kịp thời.

Chuyên gia tư vấn cũng đưa ra lời khuyên khách quan. Là một người hỗ trợ trung lập hoặc *huấn luyện viên chất phác*, một người không phải là chuyên gia trong công việc của đội và do đó không đắm chìm vào trong

những chi tiết vụn vặt khiến đội mất ngủ, chuyên gia tư vấn có thể đặt ra các câu hỏi thường làm sáng tỏ những giả định cơ bản, bắt buộc mọi người phải lùi lại một bước và xem xét lại các mô hình trừu tượng cốt lõi của họ. Cuối cùng, các chuyên gia tư vấn cung cấp một chất lượng, đôi khi trong tình trạng thiếu hụt, trong thời gian triển khai – đó là sự tín nhiệm. Một thực tế đáng buồn nhưng không thể phủ nhận rằng quản lý cấp cao có thể dễ chấp nhận OKRs hơn khi chúng được đồng phát triển bởi một chuyên gia bên ngoài với những thiện ý chính đáng trong lĩnh vực này.

Nếu bạn cảm thấy một sự hỗ trợ của chuyên gia tư vấn có thể thích hợp với công việc OKRs của mình thì dưới đây là một số yếu tố cần xem xét khi chọn lựa giữa một công ty hoặc cá nhân:

- *Kinh nghiệm về OKRs*: Khi OKRs tiếp tục trở thành xu thế chủ đạo về thực thi chiến lược và quản lý hiệu suất, chúng chắc chắn sẽ thu hút sự chú ý của các công ty tư vấn lớn và nhỏ, khao khát tận dụng xu hướng tăng trưởng và nguồn lực tiềm năng của doanh thu chưa được khai thác. Bạn có thể nghĩ bước một đối với bạn, với tư cách khách hàng, là thảo luận về hồ sơ theo dõi thành công của nhà tư vấn tiềm năng, nhưng chúng tôi thực sự coi đó là bước thứ hai. Thủ tục kinh doanh đầu tiên của bạn là đảm bảo định nghĩa về OKRs của họ và của bạn là nhất quán. Một lần nữa, khi công cụ này trở nên nổi bật, bạn có thể mong đợi rằng ngày càng có nhiều công ty cung cấp các dịch vụ OKRs. Nhưng chúng có thực sự là OKRs? Họ có thể rao bán các bảng điều khiển không quá phức tạp, KPI giả dạng là OKRs hoặc một giải pháp phần mềm không liên quan. Hãy đảm bảo định nghĩa của họ về OKRs phù hợp với mong đợi của bạn. Khi điều kiện đó đã được thỏa mãn, bạn có thể kiểm tra các cam kết với khách hàng trong quá khứ của họ để xác định cách họ làm việc, phạm vi điển hình và tất nhiên, khách hàng của họ đã được hưởng lợi như thế nào từ sự can thiệp của họ.

- *Xem xét một loạt các kỹ năng*: Chuyên gia tư vấn tài năng phải giỏi rất nhiều thứ. Họ phải có kỹ năng giao tiếp và có khả năng trình bày các khái

niệm một cách rõ ràng và có sức thuyết phục, đồng thời liên lạc thoải mái với tất cả các cấp trong công ty. Kỹ năng dẫn giảng rõ ràng là bắt buộc, vì phần lớn công việc sẽ liên quan đến các hội thảo chuyên sâu để tạo ra và tinh chỉnh OKRs. Kỹ năng phân tích cũng cần thiết cho việc kết hợp thông qua dữ liệu và tài liệu để chuẩn bị đúng cách, từ đó dẫn giảng một cách hiệu quả. Hãy đảm bảo nhà tư vấn mà bạn đang cân nhắc sở hữu các kỹ năng cần thiết để dẫn dắt sự tham gia một cách tự tin và thành thạo.

- *Chuyển giao kiến thức*: Một thành phần quan trọng của mọi kế hoạch làm việc được các công ty tư vấn đưa ra sẽ là sự chuyển giao kiến thức đầy đủ và kịp thời từ chuyên gia tư vấn cho những nhân viên của tổ chức ký hợp đồng. Chuyển giao kiến thức chỉ mang nghĩa đó – việc truyền đạt kiến thức về các khái niệm và kỹ thuật chính từ các chuyên gia tư vấn cho khách hàng. Tuy nhiên, trong sự sốt sắng hoàn thành công việc đúng thời hạn và ngân sách, các chuyên gia tư vấn có thể vô tình hy sinh hoạt động chuyển giao kiến thức để có được những nỗ lực làm việc khác hữu hình hơn. Các tổ chức phải trả giá đắt khi điều này xảy ra. Khi các chuyên gia tư vấn rời đi, họ để lại phía sau một tổ chức thiếu các kỹ năng và kiến thức cần thiết để duy trì động lực đã rất khó để đạt được. Hãy đảm bảo bất kỳ chuyên gia tư vấn nào bạn làm việc cùng cũng dành thời gian cần thiết để chia sẻ một cách toàn diện kiến thức về OKRs.

- *Sự phù hợp về văn hóa*: Khi một trong số chúng tôi (Paul) vẫn còn ở trong giới doanh nghiệp, anh ấy đã có một trải nghiệm thú vị khi công ty anh từng làm việc thuê một công ty tư vấn nổi tiếng để hỗ trợ cho một dự án tái cấu trúc. Văn hóa tại công ty rất cởi mở, bình đẳng và thân mật. Một số cuộc họp còn bắt đầu muộn một hoặc hai phút vì những người tham gia ôm nhau chào hỏi. Đội ngũ tư vấn làm việc với công ty lại tiếp cận theo cách khác. Họ ẩn dật trong phòng họp, ít khi nhìn ai khi gặp ở hành lang và không nói chuyện với ai khác ngoài đội ngũ điều hành cao cấp. Họ có thể đã tự coi mình là chuyên nghiệp, nhưng đối với các nhân viên, thái độ lạnh lùng của họ có vẻ lãnh đạm, xa cách và thậm chí là hạ cố. Sự xung đột về

phong cách này đã ảnh hưởng đến sự gắn kết, khi các nhân viên không thoải mái làm việc cùng và đương nhiên không thẳng thắn với các chuyên gia tư vấn. Sự rạn nứt nhanh chóng trở nên không thể hàn gắn và công ty đã buông tay. “Phù hợp” văn hóa là một thuộc tính thường bị bỏ qua khi xem xét một đối tác tư vấn, nhưng lại là một thuộc tính nên đứng trên cả nền tảng kiến thức và kinh nghiệm. Mặc dù bạn không hòa hợp với các chuyên gia tư vấn, nhưng họ sẽ là một phần cực kỳ quan trọng trong tổ chức của bạn trong quá trình phát triển OKRs. Hãy nhìn xa hơn các tài liệu quảng cáo hoặc trang web được minh họa cho những con người thực sự mà bạn sẽ phải hợp tác hằng ngày. Họ sẽ tương thích với văn hóa của tổ chức của bạn? Các giám đốc điều hành và nhân viên tiền tuyến có sẵn sàng kề vai sát cánh với họ theo cùng một cách tương tự nhau không? Nếu câu trả lời là không, hãy tiếp tục tìm kiếm các chuyên gia tư vấn khác.

NHỮNG SUY NGHĨ SAU CÙNG

Trong khi một số kích thích tổ kinh doanh cũ dường như không bao giờ biến mất, ví dụ như chính trị văn phòng, thì đối với phần lớn, đây là thời gian rất thú vị và bổ ích để làm việc trong các tổ chức. Trong nhiều thập kỷ qua, chúng tôi đã chứng kiến sự gia tăng tầng bình lưu trong một loạt các lĩnh vực – quản lý thay đổi tổ chức, cơ cấu tổ chức, ứng dụng khoa học thần kinh vào thế giới công việc – đã nâng cao thực tiễn quản lý lên gần với hình thái nghệ thuật.

Mặc dù đã có những tiến bộ phi thường về lý thuyết và thực tiễn, rất nhiều tổ chức vẫn tiếp tục vật vã với các thách thức cơ bản nhất: Truyền đạt và thực thi chiến lược độc đáo của họ. Chúng tôi tin rằng việc thực thi là kết quả của lực lượng lao động được trang bị kiến thức về các ưu tiên hàng đầu của công ty, phù hợp với mục đích chung và được thúc đẩy để thành công. OKRs phục vụ mỗi chức năng này một cách đơn giản và hiệu quả tuyệt đối.

Như chúng tôi đã nêu trong phần đầu cuốn sách, nguồn gốc của mô hình này có thể bắt nguồn từ thập niên 1950 nhưng chúng ta đã tự tin rằng thời

kỳ tăng trưởng và phát triển lớn nhất của nó chỉ mới bắt đầu. Một trong những yếu tố của thời đại kỹ thuật số của chúng ta là sự lan truyền nhanh chóng của các ý tưởng hữu ích và OKRs chắc chắn rơi vào danh mục đó. Khi nhiều tổ chức trên toàn cầu nhận thức được và bắt đầu khai thác tiềm năng của phương pháp này, chúng tôi hy vọng việc thử nghiệm, sự mày mò và điều chỉnh của họ sẽ thúc đẩy OKRs lên tầm cao mới và hiệu quả chưa từng thấy. Chúng tôi cảm thấy rất vinh dự được góp tiếng nói của mình vào cuộc cách mạng về tính hiệu quả của tổ chức và cảm ơn bạn đã cho phép chúng tôi trở thành người hướng dẫn của bạn trong phần này của hành trình OKRs. Chúng tôi chúc bạn thành công.

CÁC TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU VỀ VIỆC SỬ DỤNG OKRS

Là kết quả của sự thành công được công bố rộng rãi với mô hình từ Google, OKRs thường được liên kết độc quyền với Thung lũng Silicon. Tuy nhiên, phương pháp dễ uốn nắn này thực sự có thể áp dụng cho bất kỳ tổ chức nào ở bất cứ nơi đâu. Chúng tôi đã may mắn được làm việc với các công ty lớn nhỏ trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau trên phạm vi toàn cầu. Chúng tôi muốn chia sẻ với bạn những câu chuyện của họ. Nhưng bằng cách nào?

Nếu từng đọc một cuốn sách về kinh doanh (và chúng tôi ngờ rằng đây là bước đột phá đầu tiên của bạn vào thể loại này) bạn biết rằng việc lấy ví dụ từ các công ty để minh họa cho các luận điểm chính là một thông lệ tiêu chuẩn. Và chúng tôi cũng vậy. Trước khi bắt đầu viết cuốn sách, chúng tôi đã liên hệ với một số tổ chức mà chúng tôi quen thuộc (chủ yếu là từ công việc tư vấn của chúng tôi, nhưng không phải lúc nào cũng vậy) và yêu cầu họ hoàn thành bảng câu hỏi ghi lại kinh nghiệm của họ với OKRs. Mục đích của chúng tôi là đưa những trích dẫn từ các ví dụ trong cuốn sách vào các khuyến nghị quan trọng nhằm có thêm màu sắc và bối cảnh. Khi đọc cuốn sách này, bạn thấy chúng tôi đã làm điều đó ở một mức nhất định, nhưng có lẽ chưa thể giúp bạn có được trải nghiệm như với những cuốn sách khác. Hóa ra những phản hồi mà chúng tôi đã nhận được rất tốt và rất nhiều thông tin, chúng tôi cảm thấy nó sẽ có nhiều lợi ích hơn cho bạn khi

đọc chúng một cách trọn vẹn. Xé lẻ để phân tích chúng trên các chương sẽ làm giảm thông điệp tổng thể của chúng.

Trên các trang tiếp theo, bạn sẽ nghe những câu chuyện đầy cảm hứng và tính giáo dục của một số công ty, với quy mô từ khoảng 100 nhân viên đến hơn 33.000 và trên khắp thế giới.¹ Chúng tôi khuyến khích bạn đọc kỹ từng câu chuyện và áp dụng những bài học họ cung cấp để triển khai OKRs của riêng bạn. Hãy bắt đầu thưởng thức.

FLIPKART

Ra mắt vào năm 2007, Flipkart là công ty dẫn đầu trong thị trường thương mại điện tử của Ấn Độ, cung cấp hơn 30 triệu sản phẩm trong hơn 70 danh mục. Công ty có hơn 33.000 nhân viên phục vụ 45 triệu người dùng đã đăng ký với hơn 10 triệu lượt truy cập hằng ngày. Rất nhiều con số và tất cả đều góp phần đưa Flipkart trở thành công ty thương mại điện tử tỷ đô đầu tiên của Ấn Độ. Chúng tôi rất vui được nói chuyện với Niket Desai, một cựu CEO của công ty.

Tại sao OKRs lại được ứng dụng? Anh đã xem xét bất kỳ chương trình nào khác chưa?

Chúng tôi có một tổ chức rất phức tạp trải dài trong các lĩnh vực hậu cần, công nghệ cốt lõi và quảng cáo. Mỗi thành phần riêng lẻ, một mình nó, sẽ là một công ty lớn với đầy những rắc rối riêng. Việc cả ba phải chạy đồng loạt còn khó khăn hơn.

OKRs đã được triển khai như là một nỗ lực xuyên suốt công ty cho các sáng kiến đầu tiên và liên kết tốt nhất với cốt lõi của Flipkart. Các thành phần thực tế của OKRs, giống như các đánh giá bằng con số, được căn chỉnh trước khi mã hóa các mục tiêu, là những lợi ích chủ yếu cho một tổ chức đã từng ở trong silo.

Ai đã khởi xướng OKRs (ai đã khiến anh chú ý đến chúng)?

Punit Soni (giám đốc sản phẩm) và tôi đã đưa chúng đến, chủ yếu chỉ sử dụng trong bộ phận của chúng tôi khi chúng tôi đã được đào tạo và sử dụng mô hình này tại Google và Motorola với thành công to lớn.

Ai đã bảo trợ cho việc thực hiện?

Punit tài trợ nó trong bộ phận sản phẩm của tổ chức.

Anh đã phát triển OKRs ở đâu trong tổ chức? Ở cấp độ công ty? Hay ở cấp độ đơn vị kinh doanh và tại sao?

Ban đầu, đó là ở cấp đơn vị kinh doanh của chúng tôi vì chúng tôi đang cố gắng hiểu ý nghĩa của việc phân bổ và sử dụng tài nguyên của mình, cũng như xác định trọng tâm. Hóa ra, những lợi ích này cũng được phần còn lại của tổ chức mong muốn và vì OKRs đã “phối hợp tốt cùng với nhau”, nó đã được áp dụng rộng rãi. OKRs đã được triển khai tới hơn 10.000 nhân viên, nhưng ảnh hưởng đến 33.000 nhân viên.

Quá trình phát triển OKRs của anh như thế nào? Đào tạo cho cấp điều hành, chuyển hướng, hội thảo, v.v..?

Đầu tiên, trong nhóm kinh doanh của chúng tôi, buổi ra mắt đã hoạt động như thế này:

- Một ghi chú rộng rãi đã được gửi đi nhằm giải thích OKRs là gì và tại sao chúng tôi lại áp dụng chúng.
- Chúng tôi đã xuất bản các ví dụ về OKRs được tổ chức cụ thể để làm ví dụ.
- Chúng tôi đã tổ chức một cuộc họp toàn thể để tìm hiểu sâu hơn về OKRs (mục đích của chúng tôi là sử dụng OKRs).

- Chúng tôi đã yêu cầu báo cáo trực tiếp cho giám đốc sản phẩm để cung cấp dự thảo OKRs của họ.
- Chúng tôi đã tổ chức các phiên xung đột để các nhóm khác nhau thỏa thuận về những gì sẽ và sẽ không tạo ra OKRs tốt (và xử lý các phụ thuộc ngay từ đầu).
- Chúng tôi đã xuất bản chúng lên một trang web công cộng và phổ biến trong toàn bộ tổ chức. Chúng tôi cảm thấy điều quan trọng là mọi người nên biết về những gì chúng tôi đã làm việc trên đó.
- Cuối cùng, chúng tôi đã tổ chức một cuộc họp toàn thể khác để xem xét các OKRs đã hoàn thành.

Quả thực, buổi ban đầu rất gian nan. Chúng tôi mất khoảng ba quý để thoát khỏi những khúc mắc và sự nhầm lẫn của OKRs. Các vấn đề phổ biến nhất là:

Quá nhiều công việc và không đủ tập trung (những gì thực sự quan trọng!).

Một khuynh hướng để sử dụng OKRs làm tài liệu bắt buộc (cà rốt so với cây gậy). Thách thức với OKRs là đôi khi chúng trông giống như các hợp đồng. Các mục tiêu và kết quả then chốt là một quá trình lặp đi lặp lại, trong đó có thiết lập đàm phán và mở rộng mục tiêu. Điều này đòi hỏi sự tin tưởng ghe gớm trong toàn bộ tổ chức. Một ví dụ là cho phép các nhóm thực hiện những đánh giá từ dưới lên về không chỉ những gì nên làm, mà cả những kết quả có thể làm. Nếu chỉ là từ trên xuống và kết quả gán liền một cách “trực tiếp” với hiệu suất, OKRs trở nên giống như những hợp đồng mà cuối cùng các đội sẽ sử dụng để thúc đẩy nhau hoàn thành công việc. OKRs thực sự giúp các tổ chức phức tạp làm việc cùng nhau bằng cách cho thấy bức tranh lớn hơn và những tương tác phức tạp giữa các dịch vụ và các nhóm. Niềm tin vào bức tranh lớn hơn thúc đẩy các nhóm hướng tới sự hội tụ và phân chia công bằng (và tái thiết lập ưu tiên) khi cần thiết. Nếu OKRs

được sử dụng như gậy – nghĩa là, hợp đồng thuần túy mà không có sự đồng cảm với công việc hiện tại (kinh doanh như bình thường), sức mạnh thực sự của sự liên kết và suy nghĩ mở rộng rằng OKRs có khả năng sẽ không bao giờ được hiện thực hóa.

Anh đảm bảo các OKRs của anh phản ánh chiến lược của tổ chức như thế nào – để từ đó anh có những con người tập trung vào việc làm điều đúng đắn?

Chúng tôi đã làm một vài điều. Đầu tiên chúng tôi khuyên bạn nên dành thời gian. Đó là một lỗi lớn mà tôi thấy từ những người đang sử dụng OKRs. Vì nó hợp lý nên họ cứ làm vậy thôi. Nhưng đơn giản không có nghĩa là dễ dàng. Nó đơn giản vì nó chứa đựng sự phức tạp ghê gớm – và công việc là làm cho sự phức tạp đó trở nên trông có vẻ dễ dàng (đặc biệt là khi OKRs có hiệu lực).

Một điều cũng rất quan trọng là lắng nghe. OKRs nên có ít nhất một phần từ dưới lên. Các nhóm nên nói những gì họ dự định làm và cuộn nó lên. Lãnh đạo nên lấy ý kiến đó và hướng dẫn cũng như trộn lẫn nó với ý định riêng của họ để tạo ra một hỗn hợp giữa thực tại chiến lược và cấp độ nền tảng.

Cuối cùng, hãy để mọi người tranh luận mạnh mẽ. Khi mọi người tham gia nhiều hơn, hãy hỏi họ để đưa ra một lời khuyên thay vì câu trả lời. Đó là nơi mà những ý tưởng và sáng kiến tốt nhất xuất hiện.

Anh chấm điểm OKRs của bạn như thế nào?

Một lần vào giữa quý và vào cuối quý, sử dụng thang điểm 0-1,0.

Anh có giới hạn về số lượng OKRs không?

Chúng tôi cung cấp hướng dẫn sau: chúng tôi đề xuất ba đến năm mục tiêu. Và xấp xỉ hoặc nhiều hơn một chút về số lượng các kết quả then chốt cho

mỗi mục tiêu.

Ai quản lý quá trình OKRs trên cơ sở liên tục?

Chúng tôi có một đội ngũ trưởng phòng đại diện cho các bộ phận chính yếu của tổ chức để vận hành quy trình. Các nhà lãnh đạo trong công ty dự kiến sẽ tự mình lấy bản phác thảo, chấm điểm và các phụ thuộc. Lãnh đạo sẽ thiết lập ngày xem xét và thực sự đưa ra phản hồi.

Anh đã triển khai OKRs cho các cấp thấp hơn của tổ chức chưa?

Chúng tôi đi sâu xuống ít nhất ba đến bốn lớp đội nhóm, nhưng tại thời điểm đó chúng tôi không bắt buộc. Đó là một quá trình để có được triển khai đầy đủ OKRs (tất cả mọi cách riêng lẻ) và theo kinh nghiệm của chúng tôi, những lợi ích chính yếu xảy ra ở khoảng ba lớp đầu tiên (Điều hành cấp cao, Phó chủ tịch, Giám đốc). Điều này khiến mọi người đều cố gắng sau khi được liên kết và tập trung.

Anh đảm bảo sự liên kết giữa tất cả các OKRs như thế nào?

Đầu tiên, chúng tôi gợi ý các phiên dành riêng cho mọi người đến và giải quyết các vấn đề (đặc biệt là nhóm chéo). Sự thật là, các tổ chức được thiết kế tốt, nơi các chức năng và quyền sở hữu được hiểu rõ và thích nghi với định hướng của tổ chức, làm cho nó trở nên dễ dàng hơn. OKRs trở nên phức tạp khi sự phức tạp của doanh nghiệp được phản chiếu bởi thiết lập tổ chức.

Việc xác định kết quả có thể đo lường là dễ dàng nếu bạn hiểu những gì nên đo lường và những gì quan trọng cho doanh nghiệp của bạn. Tôi thấy rằng chất lượng của OKRs có mối tương quan tốt với sự hiểu biết của mọi người về doanh nghiệp của họ. Tăng trưởng mù quáng mà không hiểu lý do chính đáng đằng sau các số liệu cụ thể (các định hướng doanh thu, kiểm nghiệm giả thuyết, v.v..) có thể gây ra sự hiểu nhầm.

OKRs của chúng tôi ban đầu rất phức tạp để sắp xếp, nhưng theo thời gian chúng trở nên dễ dàng hơn khi mọi người xử lý các phụ thuộc và thỏa thuận của riêng họ cùng với một số định hình thuộc về tổ chức giúp liên kết mọi thứ một cách tự nhiên. OKRs cho bạn biết tương lai của tổ chức đang đi đến đâu. Theo định nghĩa, các phụ thuộc cho thấy nỗ lực hội tụ hoặc phân kỳ – và theo thời gian có thể gợi ý về những thay đổi của tổ chức sẽ được yêu cầu.

Cách tiếp cận của anh để truyền đạt và đào tạo cho tổ chức về OKRs là gì?

Chúng tôi cảm thấy việc sẵn lòng giao tiếp là điểm quan trọng mang tính chất sống còn. Hãy cung cấp tài nguyên và làm cho chúng dễ dàng được tìm thấy. Và không chỉ dừng lại ở các e-mail, chúng tôi đã phát triển “Hướng dẫn Thực hành” trực tuyến cho OKRs, tài liệu mẫu, bài thuyết trình cho các nhà lãnh đạo khác sử dụng và đã thực hiện một số phiên ngoại khóa xung quanh giờ ăn trưa trên toàn công ty để thuyết phục, giải thích và triển khai OKRs.

Chúng tôi cũng có một nơi duy nhất cho tất cả các tài nguyên và OKRs. Việc có một địa điểm cho cả OKRs và các tài nguyên giúp mọi người dễ dàng tìm kiếm thông tin hơn, đây cũng là thành phần chính của việc triển khai thành công.

Chúng tôi đã nhấn mạnh vào mốc thời gian và sự chia sẻ OKR. Chúng tôi chia sẻ OKRs một cách rộng rãi và khuyến khích các đội nhóm khác chia sẻ thông tin của riêng họ để phản hồi, đánh giá và thấu hiểu. Ngoài ra, chúng tôi đã có các nhà lãnh đạo tham gia vào OKRs để chỉ ra rằng đó không phải là một thứ gì đó được coi là “công việc bận rộn” để mọi quản lý cấp trung đều phải xử lý. Chúng tôi đã tổ chức những cuộc gặp mặt trực tiếp với các đội chủ chốt để đảm bảo mình nắm bắt được định hướng chiến lược trong OKRs và giúp họ hiểu sâu sắc về nơi chúng tôi đang cố gắng đi đến.

Cuối cùng, chúng tôi cũng dựa vào các cuộc họp toàn thể và toàn bộ nhân viên. Trong chương trình tối hậu về hỗ trợ và sự bảo trợ, các cấp lãnh đạo cao nhất của chúng tôi đã trình bày OKRs của công ty cũng như các lực lượng thúc đẩy đằng sau mỗi người. Những sự kiện này cũng là một phương thức tuyệt vời để áp dụng bối cảnh vào cách mà OKRs và các nhóm tương tác.

Các nhóm báo cáo và xem xét kết quả OKRs như thế nào?

Chúng tôi tổ chức đánh giá vào cuối mỗi quý để chấm điểm và phác thảo OKRs cho quý sau. Sau đó vào đầu quý mới, chúng tôi tổ chức một cuộc họp toàn thể để trình bày về OKRs. Chúng tôi cũng tổ chức các kỳ kiểm tra giữa quý, nhưng những điều này chủ yếu diễn ra trực tuyến.

Anh có sử dụng hệ thống công nghệ cho OKRs không?

Chúng tôi đang xây dựng công cụ OKRs của riêng mình để quản lý OKRs, các phụ thuộc và truyền thông tự động trên quy mô toàn công ty.

Công nghệ có mang lại những lợi ích mới tiềm năng không?

Chắc chắn rồi. Nó độc quyền và giúp vượt xa hơn việc quản lý OKRs.

Anh có, hoặc anh đã bao giờ, cân nhắc việc liên kết OKRs với đãi ngộ chưa? Tại sao có hay tại sao không?

Không và lỏng lẻo nhất có thể. OKRs không cung cấp bối cảnh về điều kiện hoặc công việc, chỉ là kết quả. Quyết định và kết quả nên được tách ra (lý thuyết đưa ra quyết định cơ bản) và do đó, cũng tương tự, một mối ràng buộc trực tiếp với đãi ngộ có thể dễ dàng được đưa ra. Điều quan trọng hơn là mọi người đòi hỏi rồi cố gắng và thất bại, hơn là đạt được con số của họ để đảm bảo sự đãi ngộ.

Anh đã liên kết OKRs với đánh giá hiệu suất chưa? Tại sao hoặc tại sao không?

Một lần nữa, nó có thể cung cấp bối cảnh nhưng các đánh giá hiệu suất cụ thể là về sự phát triển và phản hồi.

Những lợi ích cụ thể nào anh đã đạt được từ OKRs?

Có một số:

- Tính minh bạch trong toàn công ty và hội tụ về sự liên kết.
- Tập trung nhiều hơn vào kết quả thay vì “làm việc chăm chỉ”.
- Bắt buộc suy nghĩ và khớp nối lại tốt hơn các ý tưởng và chiến lược.
- Nó trở thành một phần của văn hóa. Tôi đã giúp ứng dụng chương trình nhưng sau đó đã rời công ty. Tuy nhiên, OKRs vẫn còn lại, cho thấy sức mạnh của chính bản thân khuôn khổ này.

Anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs như thế nào?

- Nó đã đòi hỏi sự thúc đẩy từ trên xuống.
- Trình bày OKRs trong các cuộc họp, bài thuyết trình và những biểu hiện của chiến lược trong hành động.
- Làm cho chúng trở nên sẵn sàng một cách rộng rãi và dễ tìm kiếm.

Anh đã gặp những bất ngờ lớn gì trong việc triển khai?

Chúng được sử dụng như những cú đánh bất ngờ. Có một xu hướng xem chúng là nghĩa vụ hợp đồng so với kết quả mong muốn.

Anh sẽ làm gì khác?

- Tập trung. Ít là nhiều.
- Bắt đầu ở mức cao nhất và từ từ xuống cấp thấp hơn cho OKRs thay vì tất cả các cấp cùng một lúc.
- Nói thêm về công việc “kinh doanh tiêu chuẩn” cần phải xảy ra so với OKRs. Không bảo trì không có nghĩa là bạn bỏ rơi nó.

Anh có đề nghị các công ty khác sử dụng OKRs không? Tại sao hay tại sao không?

Chắc chắn rồi!

CAREERBUILDER

Mỗi tháng, hơn 24 triệu khách truy cập vào CareerBuilder, trang web việc làm trực tuyến lớn nhất tại Hoa Kỳ, để tìm việc làm mới và tư vấn nghề nghiệp. CareerBuilder là một công ty hàng đầu thế giới về các giải pháp Vốn nhân lực, làm việc với các nhà tuyển dụng trên toàn thế giới, bao gồm 92% công ty trong danh sách Fortune 1.000. Công ty cam kết đáp ứng đúng tài năng với cơ hội phù hợp thường xuyên hơn bất kỳ trang web nào khác. Andy Krupit, Giám đốc Phát triển sự linh hoạt (Manager of Agile Development) của CareerBuilder đã trao đổi với chúng tôi về việc triển khai OKRs của họ.

Tại sao OKRs lại được ứng dụng? Anh đã xem xét bất kỳ chương trình nào khác chưa?

Chúng tôi không xem xét bất kỳ chương trình nào khác. Chúng tôi chọn OKRs chủ yếu vì mô hình này cung cấp:

- Sự tập trung hơn vào những gì chúng tôi cho là quan trọng đối với công ty.
- Liên kết tốt hơn với doanh nghiệp và giữa các nhóm.

- Tinh thần trách nhiệm: Sự căng thẳng “tích cực” từ doanh nghiệp.

Ai đã khởi xướng OKRs (ai đã khiến anh chú ý đến chúng)?

Sonia Madan, người làm việc với tôi với tư cách là Huấn luyện viên (về) linh hoạt, đã khiến tôi chú ý. Tôi nhanh chóng nhìn thấy cơ hội để tận dụng khuôn khổ này như một công cụ để tạo điều kiện thuận lợi cho việc đáp ứng những đòi hỏi mà chúng tôi đã nhìn thấy.

Chúng tôi đã thảo luận tại một địa điểm với các Nhà lãnh đạo CNTT và cùng xem video của Rick Klau từ Google. Chúng tôi đã đồng ý áp dụng và tìm kiếm sự tín nhiệm từ các đối tác kinh doanh của mình.

Ai đã bảo trợ cho việc thực hiện?

CIO của chúng tôi, Roger Fugett.

Anh đã phát triển OKRs ở đâu trong tổ chức? Ở cấp độ công ty? Hay ở cấp độ đơn vị kinh doanh và tại sao?

Chúng tôi đã giới thiệu nó ở cấp độ “đội nhóm” (đơn vị kinh doanh và nhóm CNTT). Chúng tôi là một cửa hàng Linh hoạt/Tinh gọn. Điều này đã được tích hợp vào văn hóa của chúng tôi. Chúng tôi đã muốn khám phá việc sử dụng OKRs trước tiên ở cấp độ nhóm để hiểu được tác động và hiệu quả của khuôn khổ này trước khi giới thiệu nó ở các cấp độ bổ sung.

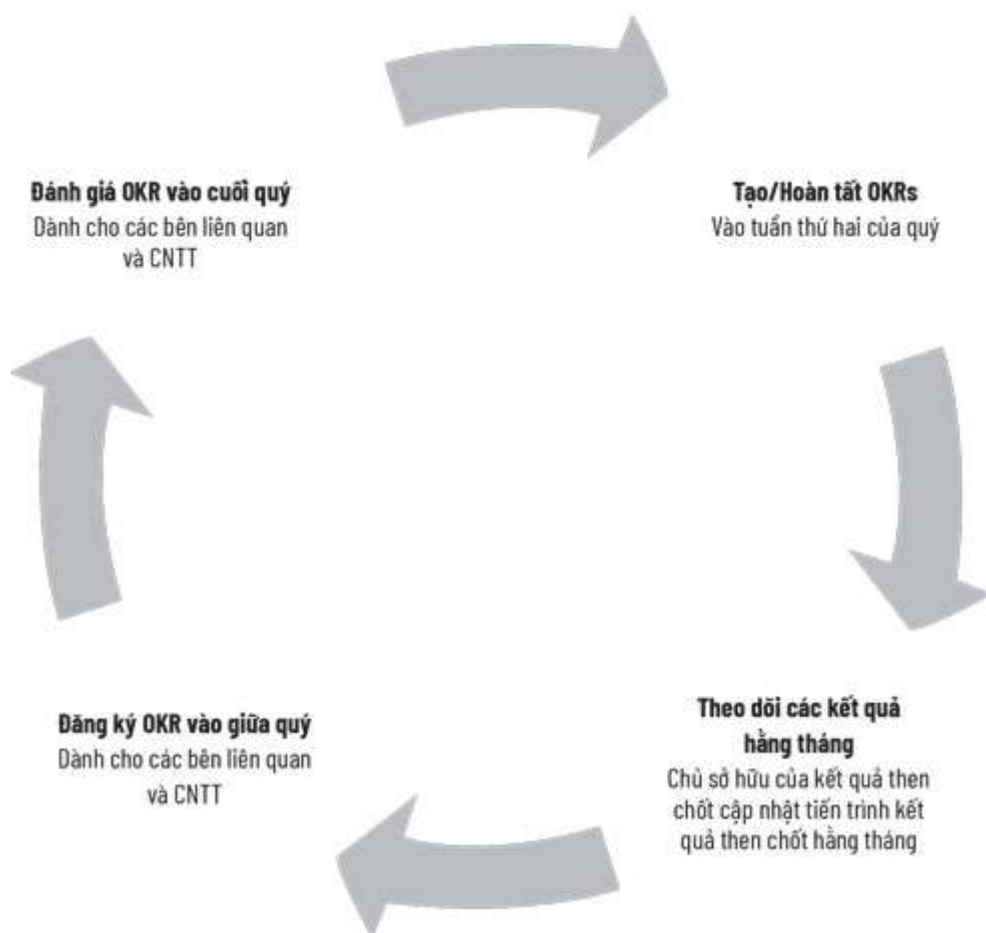
Quá trình phát triển OKRs của anh như thế nào? Đào tạo cho cấp điều hành, chuyển hướng, hội thảo, v.v..?

Ban đầu, chúng tôi đã tổ chức một cuộc hội thảo ba ngày với các nhà lãnh đạo công nghệ, chủ sở hữu sản phẩm và lãnh đạo doanh nghiệp. Có các cuộc họp 3-4 giờ cho mỗi đội. Trước buổi hội thảo, mỗi nhóm đều được Ben Lamorte giới thiệu về OKRs.

Tạo/Hoàn tất – các Nhóm sẽ *Dự thảo* (nhiệm vụ, 1-2 mục tiêu với từ hai kết quả then chốt trở lên); *Liên kết* (kiểm tra sự liên kết với các đội khác mà họ làm việc cùng); *Tinh chỉnh* – thông qua các phiên tinh chỉnh với huấn luyện viên OKRs (ba chúng tôi dẫn giảng như là một bên thứ ba trung lập cho phép những người khác suy nghĩ một cách nghiêm túc); *Hoàn tất* – với lãnh đạo cao cấp từ doanh nghiệp.

Các chủ sở hữu của kết quả then chốt sẽ theo dõi, cập nhật, chấm điểm và báo cáo về kết quả then chốt khi kiểm tra giữa quý (nhóm, doanh nghiệp hiện tại).

Sơ đồ dưới đây thể hiện Quy trình OKRs hằng quý của chúng tôi.



Chủ sở hữu sản phẩm cùng với chủ sở hữu kết quả then chốt tổ chức đánh giá cuối quý về OKRs, lộ trình, v.v.. Chấm điểm kết quả then chốt được tiến hành lại.

Anh có sử dụng mô hình Google không? Nếu có, anh có sửa đổi nó để phù hợp với tổ chức của mình không?

Đúng. Chúng tôi thích và giữ mô hình chấm điểm của Google. Nhưng chúng tôi cảm thấy đó là một sự thay đổi quá lớn tại cùng một thời điểm để triển khai OKRs ở cấp độ cá nhân, vì vậy chúng tôi đã trì hoãn phần đó.

Anh đảm bảo các OKRs của anh phản ánh chiến lược của tổ chức như thế nào – để từ đó anh có những con người tập trung vào việc làm điều đúng đắn?

Đội ngũ huấn luyện viên OKR của chúng tôi đã tổ chức các buổi dẫn giảng với các nhóm kinh doanh và nhà lãnh đạo CNTT của công ty về việc phác thảo những OKRs hàng đầu của họ trong quý. Thường sử dụng kỹ thuật “Năm câu hỏi Tại sao” cho đến khi các nhóm kinh doanh của chúng tôi tập trung vào “Tại sao” và không phải là “Như thế nào”.

Anh chấm điểm OKRs của bạn như thế nào?

Giống như Google, trên thang điểm là 0-1, sử dụng ba điểm phân loại chính (0,3; 0,7; 1,0).

0,3 – Đây là những gì chúng tôi mong đợi để đạt được trong quý.

0,7 – “Một sự đòi hỏi”. Một vài sự phụ thuộc và không phải tất cả mọi thứ trong tầm kiểm soát của chúng tôi.

1,0 – Điều này sẽ làm rung chuyển cả thế giới. Không phải là không thể, nhưng dường như (có thể). Còn được gọi là “siêu đòi hỏi”?

Anh có giới hạn về số lượng OKRs không?

Chúng tôi đã không làm thế trong lần đầu tiên, nhưng nhìn lại, chúng ta nên làm vậy. Có lẽ, với số lượng nhóm chúng tôi đã đang làm việc, giới hạn chúng ở mức một mục tiêu. Chúng tôi sẽ tiếp tục thực hiện một cách tiếp cận lặp đi lặp lại giống như cách chúng tôi nên xử lý việc này trong tương lai. Chúng tôi khuyên rằng không có nhóm nào có nhiều hơn ba mục tiêu tổng thể.

Mất bao lâu để phát triển bộ OKRs ban đầu của anh?

Một tháng (hội thảo, phác thảo, liên kết, tinh chỉnh, hoàn tất).

Ai quản lý quá trình OKRs trên cơ sở liên tục?

Huấn luyện viên OKR của chúng tôi với trọng tâm chủ yếu được dẫn dắt bởi người quản lý chủ sở hữu sản phẩm của chúng tôi, Sabrina Pickeral.

Anh đã triển khai OKRs cho các cấp thấp hơn của tổ chức chưa?

Chưa.

Cách tiếp cận của anh để truyền đạt và đào tạo cho tổ chức về OKRs là gì?

Khi chúng tôi bắt đầu tham gia cùng với và đào tạo các doanh nghiệp làm việc với CNTT, nhiều đơn vị kinh doanh đó đã bắt đầu truyền bá khái niệm về giá trị. Hiện tại chúng tôi có các lĩnh vực khác trong tổ chức của mình muốn làm việc với cùng một khuôn khổ.

Anh đảm bảo sự liên kết giữa tất cả các OKRs như thế nào?

Một phần trong quá trình soạn thảo OKR của chúng tôi là “Kiểm tra sự liên kết”. Đó là lời kéo các doanh nghiệp/nhóm phụ thuộc vào cuộc và đảm bảo

rằng chúng tôi không làm việc dẫm chân lên nhau. Ngoài ra, ban đầu chúng tôi đã xuất bản OKRs của mình trong một tài liệu Excel đơn giản ở một vị trí công cộng để tất cả mọi người cùng xem. Chúng tôi biết điều này là không lý tưởng, về mặt hiểu biết về mối quan hệ giữa các OKRs, v.v.. nhưng đó đã là một sự khởi đầu. Chúng tôi hiện đang xem xét các phương pháp thay thế để làm cho OKRs trở nên minh bạch và sẵn sàng hơn.

Các nhóm báo cáo và xem xét kết quả OKRs như thế nào?

Ngay lúc này, chúng tôi đang tận dụng giá trị văn hóa của mình về *Tự do có nguyên tắc* cho việc này. Các nhóm/chủ sở hữu kết quả then chốt đang sử dụng phương pháp của riêng họ để đảm bảo tính minh bạch.

Anh có sử dụng hệ thống công nghệ cho OKRs không?

Chúng tôi đã bắt đầu với một giải pháp cây nhà lá vườn cho phép cập nhật dễ dàng để chấm điểm, nhưng giờ đây chúng tôi đã đưa nó danh sách những việc để làm sau khi chúng tôi cảm thấy giới thiệu điều đó thêm vào khái niệm OKRs đối với doanh nghiệp của mình là quá nhiều. Do đó, chúng tôi đã sử dụng Excel để bắt đầu.

Công nghệ có làm cho những lợi ích mới trở nên khả thi không?
Chúng tôi chưa có trong giai đoạn triển khai công nghệ.

Anh có, hoặc anh đã bao giờ, cân nhắc việc liên kết OKRs với đãi ngộ chưa? Tại sao có hay tại sao không?

Không. Chúng tôi đã thử điều đó với các số liệu khác và nhận ra rằng mình đang thúc đẩy hành vi sai trái. Chúng tôi muốn giữ khát vọng của OKRs. Việc bị ràng buộc với những đãi ngộ đã loại bỏ điều đó. Lương đãi ngộ trực tiếp hoặc tiền thưởng cũng vậy. Tuy nhiên, chúng tôi đang xem xét những ưu và nhược điểm về cách mà OKRs có thể ảnh hưởng đến các chương trình phần thưởng của mình. Đối với chúng tôi, sẽ là không hoàn toàn thực

tế để tin rằng hiệu suất của một cá nhân mà nỗ lực của họ được phản ánh trực tiếp trong tác động đến một kết quả then chốt có thể hoàn toàn tách biệt với các ưu đãi. Điều này tương tự như việc có “da thịt trong cuộc chơi”, giống như bộ phận kinh doanh và doanh số của họ gắn liền với phần thưởng của họ. Tuy nhiên, cuối cùng, chúng tôi muốn duy trì khát vọng của OKRs và nhận ra rằng việc liên kết trực tiếp OKRs với những đãi ngộ sẽ không có tác dụng. Trong quá khứ, chúng tôi đã khám phá việc có các số liệu khác gắn liền với đãi ngộ (tức là tiền thưởng) và kết quả là cuối cùng đã dẫn đến hành vi sai trái. Chúng tôi đang tìm kiếm sự cân bằng “đúng đắn”. Nó sẽ là chìa khóa cho chúng tôi cùng với OKRs để khẳng định một thiết lập kết quả then chốt có tính chất cộng tác với tính minh bạch – điều này liên kết tốt với cách tiếp cận linh hoạt của chúng tôi tới cách chúng tôi làm việc và sẽ giúp loại bỏ ước tính sai cũng như làm dưới khả năng.

Anh đã liên kết OKRs với đánh giá hiệu suất chưa? Tại sao có hoặc tại sao không?

OKRs có ảnh hưởng đến xếp hạng hiệu suất, nhưng không xác định chúng. Chúng tôi sử dụng OKRs như là công cụ để tạo điều kiện cải tiến liên tục, coi chúng là một phần của cuộc trò chuyện trong quá trình đánh giá hiệu suất.

Những lợi ích cụ thể nào anh đã đạt được từ OKRs?

Chúng tôi vẫn còn mới đối với quy trình nhưng lợi ích lớn nhất mà chúng tôi đã nhìn thấy cho đến nay là việc có các cuộc trò chuyện chiến lược/có tầm nhìn xung quanh lý do “tại sao” của những gì chúng tôi làm so với chỉ làm (việc đó). Điều này đã giúp chúng tôi đạt được sự tập trung hữu ích và có mục đích vào những việc mình làm hằng ngày.

Làm thế nào để anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs?

Chúng tôi phải liên tục đưa nó vào những cuộc trò chuyện hằng ngày với các đối tác kinh doanh. Một khi nó trở thành một phần của từ vựng của CareerBuilder, chúng tôi đã đạt đến xã hội không tưởng.

Những bất ngờ lớn trong việc thực hiện của anh là gì?

Các bộ phận vận hành của doanh nghiệp đã không nghĩ sẽ có giá trị lớn trong việc áp dụng OKRs, nhưng họ đã tìm thấy giá trị to lớn trong việc tập trung vào lý do *tại sao* của mình. Ngoài ra, một bất ngờ lớn khác là những cuộc trò chuyện đó nhanh chóng dẫn đến sự cộng tác từ nhiều nhóm cho một sáng kiến mà trước đây có thể không xảy ra. Họ nhận ra rằng mình có một mục tiêu chung và đã tham gia lực lượng!

Anh sẽ làm gì khác đi?

Chúng tôi đã cố gắng thay đổi vốn từ vựng qua một đêm trên toàn công ty và điều đó thật sự khó khăn. Chúng tôi đã bắt đầu phong trào này từ CNTT để mọi người tự động giả định rằng OKRs là thứ gì đó dành cho CNTT và không phải vì lợi ích của họ. Tôi sẽ phải chọn một đơn vị kinh doanh chính để tập trung nỗ lực của chúng tôi trong một quý để có được chiến thắng, sau đó chia sẻ điều đó trên toàn công ty và từ từ đưa nhiều đơn vị hơn vào khuôn khổ.

Anh có đề nghị các công ty khác sử dụng OKRs không? Tại sao có hay tại sao không?

Tôi chắc chắn sẽ khuyến nghị về việc nên sử dụng OKRs cho các công ty khác. Khuôn khổ tư duy phê phán này đã thiết lập thành công trong tương lai bằng cách đảm bảo chúng ta tập trung vào lý do tại sao chúng ta làm những việc đang làm và giúp mang các nhóm lại với nhau bằng cách nói chuyện với cùng một thuật ngữ. Nó tăng cường sự cộng tác, xác nhận/xác định chiến lược và tia chớp đổi mới.

ZALANDO

Zalando là nền tảng thời trang trực tuyến hàng đầu châu Âu dành cho phụ nữ, nam giới và trẻ em. Được sáng lập vào năm 2008 tại Berlin, hiện đang hiện diện ở 15 quốc gia, cung cấp nhiều loại sản phẩm thời trang từ hơn 1.500 thương hiệu. Công ty có hơn 10.000 nhân viên ở châu Âu và có doanh thu gần 3 tỷ euro vào năm 2015. Christoph Lange, Phó Chủ tịch về Giải pháp thương hiệu, đã chia sẻ câu chuyện của Zalando với chúng tôi.

Tại sao OKRs lại được áp dụng? Anh đã xem xét bất kỳ chương trình nào khác chưa?

Chúng tôi đã nhận được phản hồi rất tốt từ các công ty đang sử dụng OKRs (ví dụ như Google). Hệ thống này cung cấp sự liên kết toàn cầu, tính minh bạch đầy đủ đồng thời dựa trên sự tin tưởng và cộng tác. Chúng tôi cũng đánh giá cao rằng đây là một khuôn khổ dễ hiểu.

Ai đã khởi xướng OKRs (ai đã khiến anh chú ý đến chúng)?

Tôi đã đến thăm trụ sở Google và nhiều người đã đề cập đến độ mạnh mẽ của công cụ OKRs. Trong chuyến thăm, tôi đã có cơ hội gặp Rick Klau, người thường được nhắc đến với video You Tube của anh ấy (đó là vào tháng 8 năm 2013).

Ai đã bảo trợ cho việc thực hiện?

Tại Zalando, chúng tôi rất may mắn được tận hưởng nhiều tự do để thử những điều mới mẻ. Tôi đã thành lập một bộ phận mới, Giải pháp Thương hiệu Zalando, và quyết định sử dụng OKRs ngay từ đầu. Hội đồng quản trị của chúng tôi cũng đã rất ủng hộ quyết định này.

Anh đã phát triển OKRs ở đâu trong tổ chức? Ở cấp độ công ty? Hay ở cấp độ đơn vị kinh doanh và tại sao?

Chúng tôi bắt đầu từ một bộ phận, Giải pháp Thương hiệu. Giải pháp Thương hiệu cho phép các đối tác thời trang của mình kết nối với khách hàng thông qua nền tảng Zalando. Ban đầu, nhóm đã tập trung vào việc cung cấp một cách thức dễ dàng để công bố nội dung kỹ thuật số của thương hiệu trong cửa hàng thương hiệu của riêng mình, bao gồm một công cụ CMS và Analytics. Giải pháp Thương hiệu giờ đây được thiết lập để tích hợp đầy đủ hàng tồn kho vào nền tảng Zalando từ mọi doanh nghiệp thời trang – có thể là các thương hiệu, nhà bán lẻ hoặc người mua ngoại tuyến thuần túy – để làm cho sản phẩm của họ trở nên sẵn có đối với người tiêu dùng.

Tại đó chúng tôi đã sử dụng OKRs ở cấp phòng ban, nhóm và cá nhân trong ba quý. Bắt đầu từ Quý IV, chương trình đã được triển khai cho toàn bộ công ty, bắt đầu từ cấp quản lý cao cấp, sau đó đến các phòng ban và đội ngũ lớn hơn.

Quá trình phát triển OKRs của anh như thế nào? Đào tạo cho cấp điều hành, chuyển hướng, hội thảo, v.v..?

Chúng tôi bắt đầu bằng cách tiến hành rất nhiều nghiên cứu về chủ đề này. Như tôi đã lưu ý ở trên, chúng tôi đã nói chuyện với những người đến từ Google, nhưng cũng đọc rất nhiều blog, các bài viết và dựa vào nhiều nguồn thông tin khác.

Để triển khai, trong nội bộ nhóm Giải pháp Thương hiệu, chúng tôi đã tạo ra những OKRs của mình với nhóm nhỏ các nhà lãnh đạo và trình bày cho các nhóm.

Khi đến thời điểm triển khai rộng hơn trong công ty, chúng tôi đã có sự hỗ trợ từ bên ngoài của Ben Lamorte và đã thực hiện một loạt buổi đào tạo và hội thảo cho các nhà lãnh đạo và chuyên gia OKRs để tìm hiểu lý thuyết cơ bản về OKRs, cách đặt câu hỏi và hỗ trợ các nhóm trong phiên phác thảo OKRs. Giờ đây chúng tôi đã có một bàn tròn chuyên gia OKRs được kiến

lập để thảo luận về các kiến thức và thách thức để phát triển phương pháp OKRs tại Zalando.

Anh có sử dụng mô hình Google không? Nếu có, anh có sửa đổi nó để phù hợp với tổ chức của mình không?

Chủ yếu là có. Nhưng chúng tôi điều chỉnh nó để phù hợp với nhu cầu cụ thể của mình.

Anh đảm bảo các OKRs của anh phản ánh chiến lược của tổ chức như thế nào – để từ đó anh có những con người tập trung vào việc làm điều đúng đắn?

Phần lớn các OKRs nên kết nối với các OKRs cấp cao hơn trong công ty chúng tôi. Chúng tôi tạo OKRs cấp công ty trên cơ sở hằng năm và hằng quý để phản ánh chiến lược tổng thể của mình.

Anh chấm điểm OKRs của mình như thế nào?

Chúng tôi sử dụng thang điểm từ 0-1, trong đó 0,7 là “điểm tốt nhất”. Các OKRs của chúng tôi được xếp hạng công khai và chúng tôi không liên kết chúng với hoặc phần thưởng hoặc hiệu suất của mọi người.

Anh có giới hạn về số lượng OKRs không?

Có. Để đảm bảo rằng định hướng vào sự tập trung, chúng tôi đã bắt đầu với tối đa năm mục tiêu, mỗi mục tiêu có tối đa bốn kết quả then chốt. Chúng tôi hiện đang khám phá khả năng giảm số lượng OKRs nhiều hơn nữa để tăng sự tập trung.

Mất bao lâu để phát triển bộ OKRs ban đầu của anh?

Đối với Giải pháp Thương hiệu, chúng tôi mất tám giờ mỗi người (đối với toàn đội) để phát triển OKRs hằng quý đầu tiên.

Làm thế nào để anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs?

Chúng tôi có một Ủy ban OKRs ở cấp công ty để đảm bảo đủ OKRs từ dưới lên và để thiết lập cũng như xem xét các OKRs cấp độ công ty trên cơ sở hằng quý, nhưng không có quy trình trung tâm nào cho OKRs; các đội sở hữu chúng. Tuy nhiên, chúng tôi có sự hỗ trợ trung tâm để trợ giúp nhân viên. Nếu có thể, chúng tôi khuyến khích các chuyên gia OKRs tạo điều kiện cho các phiên thảo luận OKRs.

Anh đã triển khai OKRs cho các cấp thấp hơn của tổ chức chưa?

Rồi. Vào cuối năm 2015, OKRs đã được chuyển hoàn toàn xuống cấp Phó Chủ tịch và OKRs đã là tùy chọn cho các đội dưới cấp này. Thực hiện phương pháp theo giai đoạn này cho phép chúng tôi tập trung vào việc học. Tuy nhiên, bắt đầu từ năm 2016, tất cả các đội đều tham gia OKRs.

Cách tiếp cận của anh để truyền đạt và đào tạo cho tổ chức về OKRs là gì?

Chúng tôi đã sử dụng một số phương pháp để truyền đạt và đào tạo nhân viên của mình về OKRs, bao gồm:

- zTalks: Phát trực tiếp cho tất cả nhân viên về các OKRs công ty và thứ hạng mỗi quý.
- Trình bày về OKRs trong các cuộc họp toàn thể.
- Giữ cho OKRs minh bạch để từ đó mọi người đều có quyền truy cập vào mọi OKRs của người khác.
- OKRs của đội nhóm trên áp phích, được treo trong phòng ban của họ.
- Các buổi đào tạo, video và bài thuyết trình.

Anh đảm bảo sự liên kết giữa tất cả các OKRs như thế nào?

Mọi chủ sở hữu OKRs phải gặp tất cả các đội mà họ phụ thuộc hoặc ngược lại để lấy được sự tín nhiệm từ đội khác trước khi hoàn tất – chúng tôi gọi đó là *tuần liên kết*. Chúng tôi cũng nhấn mạnh vào tính minh bạch hoàn toàn trong suốt quá trình tạo ra OKRs để mọi người nhận biết về những gì đang được phát triển.

Trong Giải pháp Thương hiệu, chúng tôi tiến hành một hội thảo OKRs vào cuối quý với toàn bộ đội ngũ để đưa ra một phác thảo về OKRs của bộ phận giúp chúng tôi đạt được 80% chặng đường đến đó. Trong quá khứ, đầu vào được thu thập từ các nhóm đơn lẻ, nhưng việc tập hợp tất cả các nhóm trong Giải pháp thương hiệu để cùng nhau phác thảo OKRs ngay từ đầu giúp chúng tôi hoàn thành 80% hiệu quả hơn nhiều so với việc các nhóm phác thảo OKRs trong hàm ngầm.

Để đảm bảo OKRs kích hoạt nhiều liên kết hơn nữa giữa các đội, gần đây chúng tôi đã triển khai một tuần liên kết OKR rộng khắp Zalando. Tuần (liên kết) này dự định sẽ giữ lịch trống trong hầu hết thời gian để gặp gỡ tất cả các nhóm và bộ phận cần thiết để liên kết với OKRs bao quát. Tuần này là vào đầu quý.

Các nhóm báo cáo và xem xét kết quả OKRs như thế nào?

Điều này thay đổi theo bộ phận. Tuy nhiên, một số cách là chia sẻ các thứ hạng OKRs tại các cuộc họp toàn thể, các cuộc họp xếp hạng mỗi hai tuần một lần mở cửa cho tất cả mọi người tham dự và sử dụng các tài liệu được chia sẻ trong Google Drive. Tại Giải pháp Thương hiệu, giờ đây chúng tôi cũng thực hiện đánh giá giữa quý với tất cả các đội để các đội trình bày kết quả của họ, biến chúng trở thành hữu hình.

Anh có sử dụng hệ thống công nghệ cho OKRs không?

Chúng tôi sắp triển khai một giải pháp chuyên dụng để quản lý OKRs (giữa năm 2016). Chúng tôi thực sự đã làm khá tốt trong cả năm chỉ bằng cách tận dụng Google Drive.

Anh có sử dụng hệ thống công nghệ cho OKRs không?

Có, công nghệ cho phép cộng tác đồng thời, giúp mọi việc trở nên nhanh chóng và dễ dàng. Nó cũng tạo điều kiện cho sự quản lý quyền hạn và vai trò (nghĩa là mọi người đều có thể nhận xét, nhưng chỉ nhóm mới có thể chỉnh sửa). Cuối cùng, với công nghệ, OKRs trở nên di động và có thể truy cập từ bất cứ nơi đâu.

Anh có, hoặc anh đã bao giờ, cân nhắc việc liên kết OKRs với đãi ngộ chưa? Tại sao có hay tại sao không?

Không, chúng tôi tin rằng động lực lớn nhất không phải là tiền, mà là một mục tiêu đầy thách thức. Nhân viên không bao giờ phải đối mặt với xung đột khi quyết định giữa phần thưởng cá nhân và thành công của công ty; hai thứ này phải luôn đi đôi với nhau.

Anh đã liên kết OKRs với đánh giá hiệu suất chưa? Tại sao có hoặc tại sao không?

Không, OKRs không phải là một công cụ quản lý hiệu suất. Tuy nhiên, về lâu dài, chúng tôi tin rằng, OKRs nên phù hợp với hiệu suất của nhân viên và/hoặc của nhóm, vì vậy chúng có thể được đưa vào như một điểm khi thảo luận về hiệu suất. Nhưng không có liên kết trực tiếp, không có.

Những lợi ích cụ thể nào anh đã đạt được từ OKRs?

Do chúng tôi trình bày các OKRs cấp độ công ty mỗi quý, mọi người tại Zalando đều hiểu định hướng của công ty. Chúng tôi đã thấy sự gia tăng nhiều hơn về liên kết giữa các nhóm thuộc Giải pháp Thương hiệu. Trên thực tế, một trong những kết quả then chốt ban đầu của chúng tôi là gia tăng

sự liên kết giữa các nhóm thuộc Giải pháp Thương hiệu và chúng tôi đã làm được điều đó.

Anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs như thế nào?

Chúng tôi đã tạo ra một cộng đồng gồm các chuyên gia OKRs và họ gặp gỡ một cách thường xuyên để thảo luận về các câu hỏi cũng như chia sẻ các hoạt động tốt nhất và cuối cùng để đảm bảo rằng chúng tôi đang không ngừng cải thiện việc sử dụng OKRs của mình. Chúng tôi hy vọng việc giới thiệu công cụ OKRs sắp tới của mình vào năm 2016 cũng sẽ giúp tăng động lực.

Anh đã gặp những bất ngờ lớn gì trong việc triển khai?

Lúc đầu, hầu hết chúng tôi đều cảm thấy cần một công cụ được tiêu chuẩn hóa, dành riêng cho OKRs để khiến nó hoạt động, nhưng chúng tôi đã quản lý khá tốt với Google Sheets trong cả năm.

Anh sẽ làm gì khác đi?

Không có gì nhiều để chúng tôi làm khác đi. Tuy nhiên, chúng tôi đã bắt đầu chỉ định chủ sở hữu cho các kết quả then chốt cấp độ công ty. Điều này rất quan trọng vì nếu chỉ ấn định tất cả các kết quả then chốt của công ty cho một vài giám đốc điều hành thì sẽ không hiệu quả.

Anh có đề nghị các công ty khác sử dụng OKRs không? Tại sao có hay tại sao không?

Hoàn toàn, đó là một cách tiếp cận đơn giản và mạnh mẽ để tạo sự liên kết và giữ tập trung vào những gì quan trọng.

SEARS HOLDINGS CORPORATION (SHC)

Sears Holdings Corporation là nhà bán lẻ được tích hợp hàng đầu tập trung vào việc kết nối liền mạch các trải nghiệm mua sắm kỹ thuật số và trực tiếp để phục vụ các thành viên – bất cứ nơi đâu, bất cứ khi nào và bất cứ hình thức mua sắm nào.



Công ty, với doanh thu năm 2015 vượt quá 25 tỷ đô-la, hoạt động thông qua các công ty con, bao gồm Sears Roebuck and Co. và Kmart Corporation, với các cửa hàng bán lẻ chuyên doanh và bách hóa trên khắp Hoa Kỳ. Holly Engler, Giám đốc Quản lý Chiến lược Tài năng, đã phác thảo hành trình OKRs của họ cho chúng tôi.

Tại sao OKRs lại được ứng dụng? Anh đã xem xét bất kỳ chương trình nào khác chưa?

Là một tổ chức lớn và phức tạp bao gồm khoảng 34 đơn vị kinh doanh, đội ngũ lãnh đạo điều hành hơn 290 cá nhân, một cơ sở liên kết gần 200.000 nhân viên và một loạt bộ phận từ hỗ trợ kinh doanh đến các nhóm bán hàng, chúng tôi đã đấu tranh để duy trì sự tập trung cùng tính minh bạch của những mục tiêu chính yếu trên toàn bộ doanh nghiệp. Bất kỳ cộng tác viên

nào cũng khó mà hiểu được những đóng góp cá nhân của họ gắn liền với các sáng kiến chiến lược rộng lớn hơn như thế nào. Ngoài ra, chúng tôi luôn đấu tranh một cách kiên định để xác định cách chúng tôi có thể làm việc tốt hơn *trải dài qua* các đơn vị kinh doanh chứ không chỉ đơn giản là *trong phạm vi* các đơn vị kinh doanh.

Là một công ty đang chuyển đổi, rõ ràng chúng tôi cần một quy trình sẽ cho phép mình nhanh nhạy, linh hoạt hơn và có khả năng thích ứng trong suốt cả năm để tiếp tục thúc đẩy kết quả kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường của khách hàng cũng như thay đổi trong chiến lược và thực thi của chúng tôi. OKRs có vẻ là công cụ thích hợp cho công việc và sau khi thí điểm với đội ngũ điều hành, chúng tôi đã không cần phải khám phá các lựa chọn khác nữa. Chúng tôi tự tin rằng mình đã tìm thấy thứ gì đó phù hợp với nhu cầu của mình.

Ai đã khởi xướng OKRs (ai đã khiến anh chú ý đến chúng)?

CEO kiêm Chủ tịch của chúng tôi, Eddie Lampert, đã giới thiệu OKRs cho Giám đốc nhân sự (CHRO) và nhóm Quản lý Tài năng của chúng tôi vào đầu năm 2013. Ông đã xem video của Google Ventures và ngạc nhiên về khả năng xem xét lại những hoạt động thiết lập mục tiêu để kết hợp các mục tiêu thường xuyên hơn, có thể đo lường và minh bạch hơn, từ đó giúp chúng tôi làm việc hiệu quả hơn trong toàn bộ tổ chức để đạt được những kết quả có ý nghĩa.

Ai đã bảo trợ cho việc thực hiện?

Kể từ khi Eddie giới thiệu OKRs cho SHC, ông đã tiếp tục là nhà bảo trợ và ủng hộ mạnh mẽ cho phương pháp này. Trên thực tế, ông thường xuyên sử dụng nền tảng truyền thông xã hội nội bộ của chúng tôi để truyền đạt về những lợi thế và hiểu biết sâu sắc mà mình có được từ việc xem xét OKRs của hầu hết các nhà lãnh đạo cấp cao của chúng tôi trong tổ chức.

CHRO của chúng tôi vào thời điểm đó, Dean Carter, cũng như Chris Mason, người đứng đầu bộ phận Quản lý Tài năng, đã tham gia đầy đủ và bảo vệ cách tiếp cận này trong khi chúng tôi tiếp tục tạo ra sự tín nhiệm trong toàn bộ tổ chức. Khi chúng tôi thí điểm OKRs với đội ngũ lãnh đạo điều hành, họ tiếp tục trở thành những người ủng hộ quá trình thiết lập mục tiêu thường xuyên hơn và đã tiếp tục hỗ trợ OKRs trong các doanh nghiệp tương ứng của mình.

Anh đã phát triển OKRs ở đâu trong tổ chức? Ở cấp độ công ty? Hay ở cấp độ đơn vị kinh doanh và tại sao?

Chúng tôi ban đầu đã thí điểm OKRs với đội ngũ lãnh đạo điều hành của chúng tôi trong hai quý. Sau khi tập hợp các phát hiện của chúng tôi và xác định rằng đây không chỉ là một quá trình suy nghĩ khả thi mà còn hợp lý cho việc thiết lập mục tiêu, chúng tôi đã mở rộng OKRs ra khoảng 20.000 cộng sự. Chúng tôi tiếp tục mở rộng OKRs để chọn nhân viên bán thời gian và luôn khám phá cơ hội để tiếp tục mở rộng phạm vi.

Quá trình phát triển OKRs của anh như thế nào? Đào tạo cho cấp điều hành, chuyển hướng, hội thảo, v.v..?

Chúng tôi đã bắt đầu hành trình OKR của mình bằng cách đảm bảo chúng tôi có thể thực hiện quy tắc số 1: tạo ra sự minh bạch hoàn toàn về OKRs trong tổ chức. Vì vậy, chúng tôi đã nhanh chóng hợp tác với nhóm phát triển của mình để sử dụng nền tảng truyền thông xã hội nội bộ như một ngôi nhà để tham gia, xếp hạng và chia sẻ OKRs. Trong vòng vài tuần, chúng tôi đã tạo ra “nền tảng” OKR đầu tiên. Chúng tôi đã khởi xướng một cuộc thí điểm với đội ngũ lãnh đạo điều hành rồi yêu cầu họ chỉ cần nhập một vài mục tiêu mà họ đang thực hiện trong quý này và vào cuối quý để đăng nhập lại vào nền tảng đồng thời tự đánh giá các kết quả then chốt của họ.

Chúng tôi đã tận dụng một chuyên gia OKR nhằm cung cấp huấn luyện điều hành cho hầu hết các nhà lãnh đạo cấp cao để hiểu lý do *tại sao* chúng

tôi sử dụng OKRs cũng như *làm thế nào* để viết các mục tiêu và kết quả then chốt có ý nghĩa. Nhóm Quản lý tài năng của chúng tôi cũng cung cấp sự hỗ trợ cá nhân cho các nhà lãnh đạo trong việc giúp diễn dịch các chiến lược kinh doanh thành các OKRs có thể đo lường. Ngoài ra, chúng tôi đã tiến hành các phiên đào tạo nhập môn được cá nhân hóa liên quan đến OKRs và quản lý hiệu suất cho hầu hết các lãnh đạo cấp cao. Các phiên đào tạo trực tiếp đã được thực hiện cho các cộng sự tại văn phòng công ty của chúng tôi để hỗ trợ đào tạo và thực hành thiết lập cũng như xếp hạng OKRs. Các phiên này đã được ghi lại và đang diễn ra trên toàn bộ tổ chức.

Anh có sử dụng mô hình Google không? Nếu có, anh có sửa đổi nó để phù hợp với tổ chức của mình không?

Đối với hầu hết các phần, có. Chúng tôi đã thực hiện một số điều chỉnh để đảm bảo nó phù hợp với nhu cầu kinh doanh của mình. Chẳng hạn, chúng tôi không nhất thiết phải thiết lập OKRs ở cấp độ nhóm cho mọi nhóm trong tổ chức. Chúng tôi chú trọng hơn nhiều vào việc đặt OKRs cá nhân. Chúng tôi đã sửa đổi cách tiếp cận một chút để bao gồm các ưu tiên cá nhân rộng hơn và tầm nhìn xa hơn cho các ưu tiên của Đơn vị kinh doanh lần lượt hỗ trợ cộng tác viên trong việc liên kết OKRs của họ với các chiến lược tổ chức.

Anh đảm bảo các OKRs của anh phản ánh chiến lược của tổ chức như thế nào – để từ đó anh có những con người tập trung vào việc làm điều đúng đắn?

Sau khi sử dụng OKRs trong gần một năm trong tổ chức rộng lớn hơn, chúng tôi đã đưa ra quyết định chính thức giới thiệu chúng như một phần của cuộc đại tu hoàn chỉnh các quy trình quản lý hiệu suất của mình. Do đó, OKRs trở thành kỹ thuật thiết lập mục tiêu chính yếu trong phương pháp tiếp cận hiệu suất năng động mới. Do quy mô và sự phức tạp của tổ chức SHC, chúng tôi đã muốn đảm bảo rằng các cộng sự hiểu rõ khả năng của họ

trong việc liên kết các OKRs cá nhân một cách thích đáng với các mục tiêu doanh nghiệp rộng lớn hơn. Đến cuối cùng, chúng tôi đã xếp lớp theo thứ chúng tôi gọi là *Các ưu tiên Cá nhân*.

Các ưu tiên đại diện cho những nhóm công việc rộng hơn, các đơn vị cốt lõi thuộc vai trò của bạn hoặc các dự án chính yếu kéo dài thời gian hơn (có thể là 6 tháng, 12 tháng hoặc thậm chí lâu hơn). Điều này tạo ra sự liên kết bổ sung ở cấp độ cá nhân nhưng không nhất thiết phải giải quyết cho Đơn vị kinh doanh và cấp độ công ty. Vì vậy, chúng tôi đã yêu cầu mỗi trong số khoảng 34 lãnh đạo Đơn vị kinh doanh của mình công bố chiến lược của họ trong nền tảng nội bộ mà chúng tôi lưu giữ công nghệ OKRs. Các ưu tiên của đơn vị kinh doanh đại diện cho các kết quả từ 2-5 lần mà tổ chức đang hướng tới để đạt được trong một năm nhất định, những ưu tiên mà phần lớn các công ty liên kết có thể và sẽ đóng góp ở cấp độ cá nhân. Các ưu tiên của Đơn vị Kinh doanh đó được liên kết trực tiếp với chiến lược của công ty.

Điều này tạo ra một đường dây trực tiếp cho mỗi cộng tác viên trong việc liên kết các OKRs cá nhân của họ với các ưu tiên rộng hơn, được gắn chặt với những ưu tiên của Đơn vị kinh doanh và do đó được liên kết với chiến lược tổng thể của tổ chức.

Anh chấm điểm OKRs của mình như thế nào?

Các cộng sự tự đánh giá OKRs cá nhân vào cuối mỗi quý bằng cách sử dụng thang điểm 0,0-1,0. Một điểm số 1,0 biểu thị rằng bạn “đã đóng đinh nó” hay nói cách khác, đã đạt được sự tiến bộ cực kỳ lớn về mục tiêu cụ thể đó. Ở chiều ngược lại, điểm số 0,0 có nghĩa là bạn đã không có bất kỳ tiến triển nào. Hầu hết các cá nhân coi tiến bộ và đánh giá tương ứng là một tỷ lệ phần trăm trong tiến trình. Chẳng hạn, nếu mục tiêu của tôi là tăng doanh số lên 10% và tôi đã tăng 5% doanh số vào cuối quý, tôi tự đánh giá mình là 0,5.

Điều quan trọng đối với chúng tôi là các cộng sự sử dụng những xếp hạng tự đánh giá này không phải như thước đo hiệu suất trực tiếp, mà để phát triển hiểu biết sâu sắc về những gì họ đã đạt được, những tiến bộ họ có thể tiếp tục và cách áp dụng các bài học đó trong quý tiếp theo. Chẳng hạn, nếu một cộng sự luôn tự đánh giá mình là 1,0, đó phải là một dấu hiệu cho thấy họ không sử dụng OKRs để đặt mục tiêu trải rộng đầy thách thức; họ có nhiều khả năng thiết lập các mục tiêu mà họ biết mình có thể đạt được. OKRs có nghĩa là tham vọng. Lý tưởng nhất, chúng tôi thích xem điểm số trong phạm vi 0,6-0,7, đó là một dấu hiệu cho thấy cộng sự đang tự đòi hỏi bản thân và vẫn đạt được tiến bộ tốt trong cả quý.

Anh có giới hạn về số lượng OKRs không?

Chúng tôi có. Trên thực tế, chúng tôi giới hạn các cộng sự bằng công cụ để nhập năm mục tiêu mỗi quý. Trong mỗi mục tiêu, một cộng sự có thể xác định tối đa bốn kết quả then chốt (nhưng chắc chắn không bị buộc phải nhập cả bốn). Tập trung là yếu tố chủ yếu của OKRs – nghĩ về một vài mục tiêu mà bạn có thể đạt được tiến bộ đáng kể trong một quý cụ thể dẫn đến tiến bộ có ý nghĩa trong các ưu tiên rộng lớn hơn của bạn. Trong năm 2015, chúng tôi đã phát hiện ra rằng các OKRs là một công cụ tuyệt vời để vẫn giữ được sự tập trung vào các mục tiêu phát triển cá nhân hoặc chuyên nghiệp. Ở trạng thái hiện tại, chúng tôi đưa ra lựa chọn cho các cộng sự để sử dụng một trong năm mục tiêu của họ là “Phát triển OKRs” và xác định các kết quả then chốt có thể giúp họ tiếp tục tiến bộ trong việc phát triển một kỹ năng cụ thể, năng lực, niềm tin văn hóa, hành vi, v.v..

Mất bao lâu để phát triển bộ OKRs ban đầu của anh?

Thật đáng ngạc nhiên, lâu hơn bạn nghĩ. Khi bạn nhận ra sự khác biệt giữa một nhiệm vụ và một mục tiêu thực sự, nó khiến bạn nghĩ khác đi về cách bạn đặt mục tiêu và trở nên tự tin rằng bạn có thể đo lường nó bằng một cách có ý nghĩa vào cuối quý. Tôi nghĩ rằng chúng tôi, với tư cách là chuyên gia, coi việc thiết lập mục tiêu là điều hiển nhiên và không nhận ra

rằng, cho đến khi sử dụng một khuôn khổ tư duy như OKRs, cách thiết lập mục tiêu của chúng tôi không hiệu quả. Mặc dù vậy, có thể phải mất một thời gian để đội ngũ lãnh đạo cấp cao của bạn được liên kết với một bộ OKRs *tốt* ở cấp độ công ty hoặc cấp độ nhóm và sự phức tạp của chúng tôi trong việc quản lý 34 Đơn vị kinh doanh không giúp tạo điều kiện cho quá trình đó nhanh hơn. Đối với các cộng sự riêng lẻ, chúng tôi yêu cầu họ sử dụng tuần cuối cùng của quý và tuần đầu tiên của quý tiếp theo để OKRs của họ được xếp hạng và phác thảo OKRs tiếp theo. Vào cuối tháng đầu tiên của quý, các cộng sự nên tinh chỉnh, liên kết OKRs và bắt đầu làm việc theo tiến trình.

Làm thế nào để anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs?

Văn hóa SHC là trách nhiệm cá nhân và chúng tôi xây dựng các công cụ cùng quy trình để khuyến khích các cộng sự sở hữu hiệu suất và năng suất với sự hướng dẫn cũng như hỗ trợ từ người quản lý của họ. OKRs là một công cụ được thiết kế *dành cho* các cộng sự và do đó, cá nhân các cộng sự chịu trách nhiệm quản lý OKRs của họ (xếp hạng, nhập, liên kết chúng và thảo luận với người quản lý).

Anh đã triển khai OKRs cho các cấp thấp hơn của tổ chức chưa?

Ban đầu, OKRs đã được giới thiệu cho toàn bộ *nhân viên và cộng sự* được trả lương và trả thù lao theo giờ của chúng tôi. Sau khi tích hợp OKRs vào phương pháp tiếp cận được thiết kế lại để quản lý hiệu suất, chúng tôi đã bắt đầu mở rộng phương pháp luận sang các bộ phận khác của tổ chức. Kể từ đó, chúng tôi đã mở rộng OKRs cho các giám sát viên cửa hàng theo giờ, đội ngũ quản lý tài sản khách hàng theo giờ và hiện cũng đang giới thiệu chúng cho cộng đồng khách hàng bán lẻ tiềm năng của chúng tôi. Các lĩnh vực khác của doanh nghiệp cũng bày tỏ sự quan tâm và chúng tôi có kế hoạch sẽ tiếp tục cung cấp bổ sung khả năng sử dụng OKRs như một cơ chế

thiết lập mục tiêu chính yếu, hoặc một công cụ năng suất cá nhân cho nhóm trả theo giờ.

Cách tiếp cận của anh để truyền đạt và đào tạo cho tổ chức về OKRs là gì?

Chúng tôi sử dụng một số kênh truyền thông để thông báo cho các cộng sự về OKRs. Vào cuối mỗi quý, chúng tôi phân phối một kênh giao tiếp tập trung từ nhóm truyền thông SHC tới toàn bộ khán giả nhằm nhắc nhở họ rằng đã đến lúc phải xem lại và tự đánh giá OKRs cũng như bắt đầu chuẩn bị OKRs cho quý mới. Họ được nhắc nhở phải làm điều này để chuẩn bị cho cuộc thảo luận kiểm tra hằng quý với quản lý và sử dụng cuộc thảo luận đó để liên kết các mục tiêu cho quý. Là một “cú đẩy nhẹ nhàng”, công nghệ mà chúng tôi sử dụng tự động gửi một lời nhắc nhở vào ngày mà các OKRs mới có thể được nhập vào hệ thống.

Mỗi quý, chúng tôi cung cấp các hội thảo trực tiếp và được ghi lại xung quanh những chủ đề như “Liên kết OKRs với các ưu tiên của bạn”, “Tận dụng OKRs cho Đăng ký một cách hiệu quả”, hoặc “Mẹo và thủ thuật để viết OKRs TUYỆT VỜI” nhằm tiếp tục đào tạo người sử dụng về các chức năng, lợi ích và thực hành tốt nhất của việc viết OKRs hiệu quả. Các phiên được nhằm mục tiêu này đảm bảo rằng nội dung là việc kinh doanh cụ thể và có ý nghĩa đối với những người tham dự. Ngoài việc huấn luyện và đào tạo được nhằm mục tiêu, truyền thông rộng rãi trong các video ngắn được sử dụng để thúc đẩy sự gắn kết, nhận thức và chia sẻ thành công.

Anh đảm bảo sự liên kết giữa tất cả các OKRs như thế nào?

Do quy mô của tổ chức, rất khó, nếu không muốn nói là không thể hoàn toàn đảm bảo có sự liên kết đầy đủ của OKRs. Chúng tôi phụ thuộc rất nhiều vào các cuộc thảo luận kiểm tra hằng quý mà các cộng sự và người quản lý thực hiện vào đầu mỗi quý để tạo điều kiện cho một cuộc trò chuyện về một OKRs cá nhân cũng như sự liên kết của chúng với các mục

tiêu hoặc ưu tiên của nhóm, doanh nghiệp và tổ chức. Tính minh bạch trong OKRs của mọi người cũng giúp tạo ra sự liên kết rất tốt và các cộng sự có trách nhiệm cá nhân để đảm bảo chúng được liên kết với những kết quả đúng đắn.

Nhiều nhóm và lãnh đạo doanh nghiệp của chúng tôi đã tích hợp OKRs rất sâu vào thực tiễn hằng ngày của họ, thông thường, OKRs là một chủ đề chính của cuộc thảo luận và báo cáo tiến độ trong các cuộc họp nhân viên. Việc chia sẻ OKRs ở cấp độ nhóm theo nhịp đều đặn giúp đảm bảo các thành viên trong nhóm luôn được nhắc nhở một cách nhất quán về những gì nhóm đã đặt ra để đạt được và mức độ nhập cuộc của các đóng góp cá nhân hoặc OKRs của họ.

Các nhóm báo cáo và xem xét kết quả OKRs như thế nào?

Để bắt đầu, OKRs của mỗi cá nhân được hiển thị một cách công khai trong nền tảng nội bộ của chúng tôi. Các quản lý có quyền truy cập trực tiếp và có thể trông thấy OKRs của những người báo cáo trực tiếp cho họ và ngược lại, *tất cả* các cộng sự của SHC đều có thể tìm kiếm OKRs của họ. Đối lại, chúng tôi hiển thị dữ liệu sử dụng cho các cá nhân trong một chức năng mà chúng tôi gọi là “Tóm tắt các hành động” thể hiện một cách trực quan tiến trình của họ về việc xếp hạng và nhập OKRs. Các nhà quản lý nhìn thấy điều này ở cấp độ nhóm và các nhà lãnh đạo cũng có thể thấy điều này ở cấp độ tổ chức (quan sát các cộng sự trực tiếp và gián tiếp của họ). Điều này đảm bảo tiến trình sử dụng được hiển thị một cách nổi bật và sẵn sàng để tiếp tục thúc đẩy nhận thức và sử dụng.

Vào đầu mỗi quý mới, các quản lý và cộng sự gặp nhau để tiến hành đăng ký hằng quý. Các lượt kiểm tra 1:1 này được tái sử dụng và là những cuộc hội thoại định hướng liên kết xung quanh các chủ đề: Tôi đã tập trung vào việc gì? Nó đã tiến triển như thế nào? Tiếp theo là gì? Các cộng sự được yêu cầu đến với cuộc đối thoại bằng việc tự xếp hạng cho OKRs quý trước đã hoàn thành và OKRs mới đã được dự thảo của họ. Trong suốt cuộc hội

thoại, cộng sự chia sẻ với người quản lý về cảm nhận của họ từ những việc họ đã làm để hoàn thành mục tiêu trong quý trước và chia sẻ những gì họ hy vọng sẽ đạt được trong quý mới. Người quản lý huấn luyện và hỗ trợ cộng sự, giúp cung cấp thêm định hướng hoặc chi tiết cũng như tinh chỉnh OKRs của cộng sự và đảm bảo sự liên kết với các sáng kiến nhóm rộng hơn. Sau cuộc trò chuyện, các cộng sự thực hiện bất kỳ thay đổi cần thiết nào và bắt đầu làm việc hướng tới kết quả mong muốn của họ.

Anh có sử dụng hệ thống công nghệ cho OKRs không?

Có. Chúng tôi rất may mắn khi có các nhà phát triển phần mềm *tuyệt vời* trong SHC, những đối tác tuyệt vời trong việc giới thiệu OKRs cho các nhóm của mình. Chúng tôi sử dụng một nền tảng nội bộ bao gồm yếu tố trò chơi chứa đựng toàn bộ quản lý tài năng cây nhà lá vườn của mình (gồm thiết lập mục tiêu, các cuộc thảo luận đánh giá hoặc hiệu suất, công cụ phản hồi tức thì, đánh giá tài năng, v.v.).

Những lợi ích cụ thể nào anh đã đạt được từ OKRs?

Việc sở hữu một công nghệ hỗ trợ cho OKRs cực kỳ hữu ích cho chúng tôi, đặc biệt là trong một tổ chức lớn và phức tạp như SHC. Nó cung cấp sự minh bạch hoàn toàn về các mục tiêu và kết quả then chốt cho những cộng sự khác trong toàn bộ tổ chức và trong các doanh nghiệp khác mà trước đây chúng tôi không có. Với lợi ích bổ sung từ việc có thể thêm các thành phần bổ sung vào nền tảng với sự lưu tâm tới nền tảng quản lý hiệu suất của chúng tôi, các cộng sự bây giờ có một nơi duy nhất để xem xét *những gì* họ đang làm và cách họ đang đạt được tiến bộ để đối đầu với những mục tiêu đó. Ngoài ra, khi tiếp tục phát triển các hiểu biết sâu sắc, những kiến thức và hoạt động tốt nhất, chúng tôi đã được trang bị để liên tục phát triển công nghệ nhằm đáp ứng nhu cầu của mình.

Anh có, hoặc anh đã bao giờ, cân nhắc việc liên kết OKRs với đãi ngộ chưa? Tại sao có hay tại sao không?

Tại SHC, chúng tôi không chỉ liên kết riêng đãi ngộ và hiệu suất. Trên thực tế, chúng tôi cố tình định vị OKRs như một công cụ năng suất cá nhân để giúp thúc đẩy việc thực thi và sự tăng trưởng và không bắt buộc các cộng sự sử dụng OKRs (tuy nhiên, hơn 70% các cộng sự sử dụng chúng mỗi quý bằng phương pháp tiếp cận chọn tham gia). Đãi ngộ tại SHC là tùy ý và là một yếu tố của *một số* đầu vào bao gồm hiệu suất, tiềm năng, thời gian đảm nhận vai trò, trả cho thị trường và nhiều đầu vào khác. Tự đánh giá OKRs chỉ có vậy... tự đánh giá. Chúng tôi không tổng hợp chúng vào bất kỳ cơ sở dữ liệu nhân sự kỳ diệu nào và lưu trữ chúng giống như một thước đo hiệu suất. Chúng tôi khuyến khích các cộng sự tận dụng việc tự đánh giá thay vì thực hiện các cuộc hội thoại có ý nghĩa xung quanh hiệu suất của họ và dự báo công việc để giúp họ đạt được kết quả.

Anh đã liên kết OKRs với đánh giá hiệu suất chưa? Tại sao có hoặc tại sao không?

Nếu có đánh giá hiệu suất, chúng tôi có thể liên kết. Tuy nhiên vào năm 2014, chúng tôi đã loại bỏ đánh giá và xếp hạng hiệu suất cho các cộng sự được trả lương và thù lao theo giờ (cộng đồng chủ yếu sử dụng OKRs).

Những lợi ích cụ thể nào anh đã đạt được từ OKRs?

Về cá nhân, tôi đã hưởng lợi rất nhiều bằng cách buộc bản thân phải tạm dừng vào cuối và đầu mỗi quý (tối thiểu) rồi hít một hơi thật sâu để suy nghĩ xem mình đã làm việc như thế nào trong quý trước, đã tiến bộ đúng lĩnh vực cần phải hướng tập trung vào chưa và cần gì để đạt được nó trong quý tới? Nó giúp tôi chia các công việc lớn hơn thành nhiều phần nhỏ và tôi nhận thấy phương pháp này giúp tôi đạt được thành tựu nhiều hơn và cảm thấy năng suất hơn. Điều này cũng giúp tôi phát triển thói quen kiểm tra OKRs của mình *trong suốt* quý để đặt ưu tiên các bước tiếp theo và đảm bảo tôi đã liên kết với kết quả mong muốn của mình. Chúng tôi liên tục làm việc với các đối tác kinh doanh để hiểu cách họ được hưởng lợi từ OKRs và

luôn nghe phản hồi tích cực một cách nhất quán. Một số phản hồi từ các cộng sự của chúng tôi là:

- “Tôi thích việc có được một bộ mục tiêu để xem lại nhiều lần trong năm thay vì chỉ một lần mỗi năm...” – Quản lý thị trường.
- “Việc xác định cách tôi sẽ xếp hạng OKRs của mình, khi tôi viết chúng, cho phép tôi thực sự nghĩ về những gì tôi muốn đạt được và cách tạo ra một OKRs tuyệt vời”. – Quản lý.
- “Thật dễ để chúng ta bị nuốt chửng hoàn toàn bởi ‘cơn lốc’ công việc và vẫn không hoàn thành mọi thứ mình muốn. OKR mang sự tập trung trở lại với những gì thực sự sẽ thúc đẩy thay đổi tích cực cho doanh nghiệp”. – Quản lý khu vực.

Làm thế nào để anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs?

Việc có các nhà lãnh đạo chủ chốt cùng một CEO và chủ tịch nhiệt tình chắc chắn sẽ giúp thúc đẩy động lực phát triển liên tục xung quanh OKRs. Nhóm Quản lý tài năng được tập trung hóa của chúng tôi, trên cơ sở hợp tác với cộng đồng lãnh đạo và cộng đồng nhân sự rộng lớn hơn, đang tiếp tục hỗ trợ sự tiến bộ xung quanh OKRs trên toàn doanh nghiệp. Tính minh bạch rộng rãi của dữ liệu, minh họa cho nơi OKR đang và sẽ không được sử dụng, giúp các nhà lãnh đạo của chúng tôi hiểu nơi nào có cơ hội để tiếp tục thúc đẩy việc chấp nhận. Ngoài ra, dữ liệu này xác định người dùng mạnh mẽ của OKRs mà chúng tôi tiếp tục tận dụng để giúp ủng hộ những lợi thế của phương pháp này đối với người khác. Dữ liệu cũng giúp chúng tôi thúc đẩy các hiểu biết sâu sắc và xác định mối quan hệ giữa những người dùng OKRs, những người tiếp tục nêu bật các lợi ích của việc sử dụng OKRs. Chẳng hạn, hiện tại chúng tôi biết rằng mỗi quý, có khoảng 45.000 mục tiêu được tạo ra dẫn đến khoảng 125.000 kết quả then chốt trong toàn bộ tổ chức. Rất nhiều dữ liệu! Sau đó, chúng tôi có khả năng tương quan giữa việc sử dụng OKRs với sự rèn luyện tài năng khác trong hệ sinh thái của

mình để hiểu mức độ ảnh hưởng của cách sử dụng đến hiệu suất của các cá nhân. Đối lại, chúng tôi biết rằng các cộng sự, những người đang sử dụng OKRs và chỉ cần dùng mỗi quý để chiêm nghiệm tiến trình của họ rồi xác định các cách họ có thể tiếp tục tiến bộ trong quý mới, cao hơn 11,5% so với người không dùng OKRs để cải thiện hiệu suất qua từng năm. Đó là sự khác biệt giữa việc là người thi hành nửa vời và người thi hành mức độ cao. Những hiểu biết sâu sắc này được chia sẻ lại một cách nhất quán cho các cộng sự trong tổ chức để minh họa giá trị của phương pháp OKRs đối với các thước đo hiệu suất và năng suất.

Anh đã gặp những bất ngờ lớn gì trong việc triển khai?

Tôi sẽ nói rằng một trong những điều ngạc nhiên mà chúng tôi đã có là số lượng cá nhân, những người mà chỉ bắt đầu sử dụng công cụ mà không thúc đẩy quá trình thông qua việc tuân thủ. Chúng tôi đã giới thiệu OKRs cho tổ chức với một phương pháp tiếp cận “tùy chọn tham gia” và dựa vào truyền thông, đào tạo cùng đề xuất giá trị để thúc đẩy việc sử dụng. Với hơn 70% người dùng thiết lập OKRs mỗi quý, chúng tôi đã rất ngạc nhiên một cách vui vẻ.

Anh sẽ làm gì khác đi?

Ban đầu, chúng tôi hầu như chỉ tập trung vào việc thúc đẩy sử dụng và chỉ đơn giản là yêu cầu các cộng sự đến “thử nó”. Chiến lược của chúng tôi là thúc đẩy sử dụng phương pháp và công nghệ này, sau đó quay lại để đào tạo về chất lượng và việc thiết lập mục tiêu hiệu quả. Tôi sẽ không nói rằng đây là cách làm sai... Thực tế, tôi nghĩ nó đã giúp rất nhiều người chỉ phát triển thói quen và chắc chắn được hưởng lợi, những người đã đấu tranh để suy nghĩ về các mục tiêu của họ trước khi cửa hàng ra mắt. Tại thời điểm này, chúng tôi đang đầu tư đáng kể vào việc phát triển các cộng sự của mình bằng cách giúp họ hiểu một OKRs *chất lượng* hiện tại trông như thế nào và làm thế nào để liên kết chúng một cách hợp lý, những phương pháp tốt

nhất để xếp hạng chúng và làm thế nào để biết bạn đã viết được OKRs mạnh mẽ và có thể đo lường.

Anh có đề nghị các công ty khác sử dụng OKRs không? Tại sao có hay tại sao không?

Chắc chắn rồi! Tôi không thể tưởng tượng được việc dựa vào các mục tiêu hằng năm nữa khi nghĩ về công việc của chính tôi và tiến bộ mà tôi đạt được trong suốt cả năm. Thật khó để tưởng tượng rằng nhiều tổ chức sẽ không được hưởng lợi từ mô hình này.

GONOODLE

GoNoodle khiến cho trẻ em vận động theo cách tốt nhất của chúng. Các video tương tác hành động ngăn làm cho điều này trở nên đơn giản và thú vị khi kết hợp hành động vào mọi phần trong ngày với các hoạt động nhảy múa, kéo căng, chạy và thậm chí là tập trung suy nghĩ. Tại trường học, giáo viên sử dụng GoNoodle để giữ cho học sinh tràn đầy năng lượng, gắn kết và hoạt động trong lớp học. Ở nhà, GoNoodle biến thời gian trên màn hình thành thời gian hoạt động, để các gia đình có thể vui chơi và được di chuyển cùng nhau. GoNoodle được sử dụng bởi hàng triệu trẻ em và trong 75% số trường tiểu học tại Hoa Kỳ. Đồng sáng lập và Giám đốc Sản phẩm, John Herbold, đã chia sẻ về câu chuyện OKRs của họ.

Tại sao OKRs lại được ứng dụng? Anh đã xem xét bất kỳ chương trình nào khác chưa?

Đó là mùa thu năm 2015. Chúng tôi vừa mới đóng cửa một chu kỳ vốn và đang hướng tới năm 2016. Kế hoạch tăng trưởng rất tích cực. Chúng tôi đã biết rằng nó sẽ đem đến một mức độ phức tạp mới và sự hỗn loạn tiềm tàng mới cho doanh nghiệp của mình. Chúng ta sẽ quản lý sự tăng trưởng và quy mô như thế nào? Chúng ta sẽ giữ sự tập trung vào những điều đúng đắn ra sao? Làm thế nào để chúng ta xác định và truyền đạt công việc quan trọng

nhất của chúng ta? Và làm thế nào để chúng ta đo lường nó và tự chịu trách nhiệm?

Tôi đã đi ra ngoài và bắt đầu đọc, tìm kiếm bất kỳ manh mối nào hữu ích cho thấy các công ty đã giải quyết một cách thành công những thách thức mà chúng tôi đang đối mặt. Trong quá trình nghiên cứu đó, tôi đã bắt gặp OKRs. Khái niệm này ngay lập tức hấp dẫn tôi. Nó trông giống như một khuôn khổ đã được chứng minh là sẽ cung cấp cho chúng tôi sự tập trung, rõ ràng, minh bạch và tinh thần trách nhiệm mà mình cần.

Ai đã khởi xướng OKRs (ai đã khiến anh chú ý đến chúng)?

Như đã lưu ý ở trên, tôi đã phát hiện ra OKRs thông qua nghiên cứu của mình.

Ai đã bảo trợ cho việc thực hiện?

Tôi đã bảo trợ, với sự hỗ trợ đầy đủ từ CEO của chúng tôi. Điều quan trọng là phải cho toàn bộ đội ngũ của chúng tôi biết rằng tôi đã cam kết điều này ngay từ đầu.

Anh đã phát triển OKRs ở đâu trong tổ chức? Ở cấp độ công ty? Hay ở cấp độ đơn vị kinh doanh và tại sao?

Chúng tôi bắt đầu với (cấp độ) công ty và các đơn vị kinh doanh. Bắt đầu với các OKRs riêng lẻ dường như là một bước quá lớn và chuyên gia tư vấn của chúng tôi đã khuyến cáo một cách mạnh mẽ nên sớm thực hiện. Ngược lại, chúng tôi đã không tin rằng OKRs cấp độ công ty là đủ cho mình. Chúng tôi đã có sẵn các mục tiêu của công ty. (Dù không được xác định rõ như khi được thiết lập bởi OKRs hiện tại, nhưng chúng đã chính xác theo định hướng.) Điều chúng tôi cần là một cầu nối rõ ràng từ những mục tiêu chiến lược và cấp cao đến công việc của từng đơn vị kinh doanh hoặc từng

nhóm. Bản chất sự kết nối OKRs là một phần rất hấp dẫn trong quyết định của chúng tôi để bắt đầu OKRs với cả công ty và nhóm.

Quá trình phát triển OKRs của anh như thế nào? Đào tạo cho cấp điều hành, chuyển hướng, hội thảo, v.v..?

Chúng tôi đã triển khai OKRs với tốc độ gần như điên rồ. Tôi đã nghiên cứu các khái niệm và nắm bắt khá tốt về lý thuyết. Nhưng tôi biết điều khủng khiếp sẽ nằm trong chi tiết. Để đảm bảo chúng tôi có khởi đầu tốt, tôi đã nhờ một chuyên gia tư vấn OKRs giúp đỡ. Một huấn luyện viên giàu kinh nghiệm có vẻ như là quyết định rõ ràng để giúp chúng tôi tránh những cạm bẫy thông thường. Ưu điểm của OKRs là cực kỳ lớn đối với chúng tôi và thất bại trong việc khởi đầu chúng một cách tốt đẹp có thể làm kiệt sức nhân viên cũng như làm suy yếu toàn bộ nỗ lực. Chúng tôi phải làm cho đúng.

Chuyên gia tư vấn và tôi đã có cuộc gọi đầu tiên vào ngày 11 tháng 1 năm 2016 và chúng tôi đã triển khai OKRs cho công ty vào ngày 29 tháng 1 năm 2016. Một lần nữa, một tốc độ gần như điên rồ. Trong 18 ngày lâm thời đó, chúng tôi đã làm việc với nhóm điều hành để xác định OKRs công ty trong năm 2016. Các mục tiêu đến khá dễ dàng, nhưng chúng tôi đã bắt đầu nhận ra việc viết ra kết quả then chốt là một nghệ thuật. Đây là nơi mà các nhà tư vấn có giá trị vượt bậc.

Sau khi có phiên bản hoạt động của OKRs của công ty, tôi đã làm việc với từng lãnh đạo bộ phận để bắt đầu việc phác thảo các OKRs cấp độ nhóm nhằm phục vụ cho OKRs của công ty. Chúng tôi đã có một buổi huấn luyện marathon cùng với chuyên gia tư vấn, quay lại với từng đội trưởng một lần nữa để thúc đẩy việc thiết lập các kết quả then chốt vững chắc.

Trong khi tôi làm việc với từng nhóm để hoàn thiện OKRs của họ, chuyên gia tư vấn và tôi đã liên lạc thường xuyên với nhau. Chúng tôi có thể gặp nhau 2-3 lần một tuần, xem xét tiến độ, trả lời câu hỏi, soạn thảo tài liệu

Câu hỏi thường gặp với OKRs nội bộ và thảo luận về các phương pháp tốt nhất cho việc giới thiệu chúng đến nhân viên. Tất cả xảy ra với tốc độ kỷ lục, nhưng chúng tôi đã hoàn thành nó. Bằng cuộc họp với nhân viên đầu tiên về OKRs, chúng tôi đã có 33 kết quả then chốt được xác định trong toàn bộ tổ chức, hoàn thành với tiêu chí chấm điểm đầy đủ và được chia sẻ trong bảng tính Google hiển thị cho mọi người trong công ty. Việc giới thiệu đã thành công tốt đẹp và có vẻ như sáng kiến non trẻ đã cất cánh bay.

Anh có sử dụng mô hình Google không? Nếu có, anh có sửa đổi nó để phù hợp với tổ chức của mình không?

Có, chúng tôi đã thực hiện OKRs ở cấp độ công ty và nhóm và áp dụng hệ thống tính điểm 1,0; 0,7 và 0,3. Điều đáng chú ý là chúng tôi đặt tiêu chí chấm điểm cho mọi kết quả then chốt như là một phần của việc xác định kết quả then chốt. Điều này vừa khó khăn vừa vô cùng giá trị.

Anh đảm bảo các OKRs của anh phản ánh chiến lược của tổ chức như thế nào – để từ đó anh có những con người tập trung vào việc làm điều đúng đắn?

Thông qua một số cách thức sau:

- Các tuyên bố về tầm nhìn của công ty và của nhóm – đây là gợi ý tuyệt vời từ chuyên gia tư vấn của chúng tôi. Lý do mỗi nhóm tồn tại trong công ty là gì? Lý do đó có phục vụ tầm nhìn và OKRs hằng năm của công ty không? OKRs của mỗi nhóm có trực tiếp phục vụ tầm nhìn của nhóm không?
- Đánh giá hằng tuần – vào mỗi sáng thứ Hai, nhóm điều hành đi qua mọi OKRs và ghi chú cập nhật trong tài liệu được chia sẻ.
- Kiểm tra giữa quý – chúng tôi tổ chức một cuộc họp nhân viên vào giữa quý để xem xét tiến độ, đi theo từng nhóm để chia sẻ những gì đang hiệu

quả, những gì không hiệu quả và chúng tôi đang học hỏi những gì.

- Chấm điểm và đánh giá cuối quý – chúng tôi thực hiện một cuộc họp nhân viên khác vào cuối quý để chấm điểm một cách chính thức cho sự tiến bộ và đưa ra các OKRs quý tiếp theo.
- OKRs nhập môn – mỗi nhân viên mới có được cái nhìn tổng quan về OKRs: chúng là gì, tại sao chúng ta sử dụng chúng, ý nghĩa của việc chấm điểm, v.v..

Tất cả đều giúp củng cố OKRs như một phần nền tảng của văn hóa và DNA hoạt động của chúng tôi.

Anh chấm điểm OKRs của mình như thế nào?

Chúng tôi sử dụng các tiêu chí chấm điểm 1,0; 0,7 và 0,3. Mỗi kết quả then chốt được chấm điểm tại thời điểm khởi tạo. Trong lần đánh giá giữa quý đầu tiên, chúng tôi đã không chấm điểm một cách chính thức cho mọi kết quả then chốt. Chúng tôi đã đơn giản hóa bằng cách chọn một “màu xanh lá cây” và một “màu đỏ” từ mỗi đội và chủ sở hữu kết quả then chốt nói về chúng. Vào cuối quý, chúng tôi chính thức chấm điểm mọi kết quả then chốt.

Anh có giới hạn về số lượng OKRs không?

Chúng tôi nhắm đến 2-4 mục tiêu với 3-5 kết quả then chốt cho mỗi mục tiêu. Một số đội nhỏ hơn chỉ có một mục tiêu với một hoặc hai kết quả then chốt. Các đội lớn hơn có nhiều hơn.

Mất bao lâu để phát triển bộ OKRs ban đầu của anh?

18 ngày, cực nhanh!

Ai quản lý quá trình OKRs trên cơ sở liên tục?

Tôi.

Anh đã triển khai OKRs cho các cấp thấp hơn của tổ chức chưa?

Đội nhóm/phòng ban. Chưa có OKRs cá nhân nào (Chúng tôi đang thử nghiệm các OKRs cá nhân với nhóm của tôi trong Quý II).

Cách tiếp cận của anh để truyền đạt và đào tạo cho tổ chức về OKRs là gì?

Chúng tôi đã sử dụng một số cách tiếp cận sau:

- Họp toàn thể vào đầu mỗi quý để xem xét các kết quả và triển khai OKRs quý tiếp theo.
- Họp toàn thể giữa quý để xem xét tiến độ.
- Google Sheet được chia sẻ rõ ràng cho mọi người trong công ty.
- Đào tạo nhân viên mới về OKRs khi họ gia nhập công ty.
- Đánh giá hàng tuần về OKRs bởi nhóm điều hành, với các cập nhật trạng thái trong một tài liệu được chia sẻ.

Anh đảm bảo sự liên kết giữa tất cả các OKRs như thế nào?

Trong quá trình phác thảo, chúng tôi tìm kiếm sự phụ thuộc giữa các đội. Nếu chúng có ý nghĩa, chúng tôi đảm bảo rằng chúng được ghi lại trong OKRs. Tôi cũng xem xét tất cả các OKRs cấp độ nhóm với CEO và CFO mỗi quý để đảm bảo chúng được liên kết với những gì chúng tôi cần hoàn thành nhất.

Các nhóm báo cáo và xem xét kết quả OKRs như thế nào?

Đội ngũ quản lý của công ty đánh giá tiến độ mỗi tuần. Các trưởng nhóm cung cấp thông tin cập nhật trạng thái về OKRs nhóm của họ trong cuộc họp đó.

Anh có sử dụng hệ thống công nghệ cho OKRs không? Không. Chỉ có Google docs và Google sheets.

Anh có, hoặc anh đã bao giờ, cân nhắc việc liên kết OKRs với đãi ngộ chưa? Tại sao có hay tại sao không?

Không. Chúng tôi muốn OKRs cổ vũ cho những ý tưởng lớn. Chúng tôi nhiều tham vọng một cách cố ý và chúng tôi không muốn mọi người hạn chế suy nghĩ của họ về những gì có thể bằng cách xem xét thành công hoặc thất bại sẽ ảnh hưởng đến đãi ngộ của họ như thế nào. Chúng tôi tin rằng khoản tiền thưởng là một đãi ngộ đi ngược lại tinh thần của OKRs và sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến tác động của chúng.

Anh đã liên kết OKRs với đánh giá hiệu suất chưa? Tại sao có hoặc tại sao không?

Không. Chúng tôi là người *mới triển khai OKRs*. Mục tiêu lớn nhất của chúng tôi là làm cho OKRs trở thành một phần không thể thiếu trong văn hóa của công ty, giúp các nhóm thoải mái với quy trình và để họ tin nhiệm vào những lợi ích mà *OKRs* cung cấp cho công ty. Việc giới thiệu một kết nối chính thức để đánh giá hiệu suất làm tăng thêm một lớp phức tạp khác mà chúng tôi phải quản lý và nó đưa ra khả năng về những đãi ngộ lằng lặc tương tự như những gì có thể có từ việc ràng buộc OKRs với tiền thưởng.

Những lợi ích cụ thể nào anh đã đạt được từ OKRs?

Rõ ràng về công việc quan trọng nhất của chúng tôi, thực thi tập trung hơn, minh bạch xung quanh những gì chúng tôi đang tập trung vào, tinh thần trách nhiệm xung quanh các kết quả, định lượng tiến độ, tập hợp xung

quanh những kết quả then chốt đầy tham vọng và văn hóa công ty được cải thiện.

Anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs như thế nào?

Các cuộc họp trạng thái hằng tuần ở cấp điều hành thiết lập giai điệu cho tổ chức. Khi sử dụng Google Sheet chung, chúng tôi luôn có thể nhìn được ai đang truy cập tài liệu OKRs. Luôn luôn có một ai đó truy cập vào tập tin xem xét OKRs. Báo cáo hội đồng của chúng tôi được truyền đạt thông qua việc sử dụng OKRs. Các kỳ kiểm tra giữa quý với tất cả nhân viên kết hợp với việc chấm điểm cuối quý thực sự đảm bảo chúng tôi duy trì động lực. Vì chúng tôi đang tăng trưởng nhanh chóng, điều quan trọng cần lưu ý rằng OKRs hiện là một phần thiết yếu trong quá trình nhập môn của chúng tôi. Thách thức của chúng tôi sẽ là tiếp tục vươn mình để nghỉ lớn khi quá trình OKRs trở nên thường xuyên hơn.

Anh đã gặp những bất ngờ lớn gì trong việc triển khai?

Điều ngạc nhiên lớn nhất là việc viết kết quả then chốt tốt khó như thế nào. Nó giống như một nghệ thuật. Về lý thuyết, nó đơn giản, nhưng sẽ khó khăn hơn nhiều so với dự kiến. Các đường cong học tập có độ dốc, nhưng đáng giá. Khi viết OKRs, chúng tôi trở nên tốt hơn trong việc suy nghĩ nghiêm túc hơn về những gì chúng tôi muốn thực hiện, cách chúng tôi xác định và đo lường thành công cũng như chịu trách nhiệm.

Anh sẽ làm gì khác đi?

Tôi đã bắt đầu quá trình vào tháng 12 cho quý đầu tiên thay vì giữa tháng 1. Chúng tôi không thể hoàn tất OKRs cho đến cuối tháng 1. Sẽ tốt hơn nếu hoàn tất OKRs sớm hơn trong quý.

Anh có đề nghị các công ty khác sử dụng OKRs không? Tại sao có hay tại sao không?

Chắc chắn rồi! Như đã lưu ý trong câu trả lời của tôi cho câu hỏi đầu tiên, chúng tôi hiện có một mức độ nghiêm túc về vận hành mà trước đây chưa từng có. Bạn có thể nhận được công việc quan trọng nhất của mình, được xác định với các kết quả được theo dõi và minh bạch trước mọi người. Việc chấm điểm thực sự là một phần có giá trị. Nó đã được thừa nhận là có một chút sách vở và có thể dưới hình thức kỳ lạ, nhưng rất tuyệt khi nhìn vào một quý và nói: “Đây là cách chúng tôi đã hành động theo cách thức khách quan dựa trên các tiêu chí chấm điểm mà tất cả đã đồng ý ngay từ đầu”. Không có gì để bàn cãi về việc chúng tôi đã thành công như thế nào.

TAXSLAYER

Là một doanh nghiệp dịch vụ chuẩn bị thuế thu nhập thành lập từ năm 1965, TaxSlayer đã tiến hóa thành một công ty phát triển phần mềm chuẩn bị thuế và kê khai thuế sáng tạo, tiếp tục cam kết của người sáng lập đối với một doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình và nhân viên, khách hàng và cộng đồng. Ngày nay, công ty chuẩn bị hàng triệu tờ khai thuế liên bang và tiểu bang hằng năm. Devin Sherman, Giám đốc Hoạch định doanh nghiệp, đã chia sẻ câu chuyện về việc triển khai OKRs của họ với chúng tôi.

Tại sao OKRs lại được ứng dụng? Anh đã xem xét bất kỳ chương trình nào khác chưa?

Chúng tôi đang tìm kiếm một khuôn khổ mục tiêu sẽ giúp chúng tôi lập kế hoạch và thực hiện công việc của mình. Chúng tôi đã sử dụng phương pháp SMART: Thiết lập các mục tiêu hằng năm cho năm đó và chỉ có vậy. Nhưng chúng tôi chưa bao giờ tập trung vào các mục tiêu và kết quả mà mình muốn đạt được. OKRs có ý nghĩa hoàn hảo đối với chúng tôi. Mô hình này cho phép chúng tôi tăng thêm tinh thần trách nhiệm vào công việc của mình, thiết lập một nhịp điệu khẩn cấp hơn, hoạch định tốt hơn và tập trung vào những gì thực sự quan trọng. Hệ thống duy nhất khác mà chúng tôi thực sự xem xét là KPI/ Thẻ điểm cân bằng.

Ai đã khởi xướng OKRs (ai đã khiến anh chú ý đến chúng)?

Sau khi xem video của Rick Klau từ Google Ventures và thực hiện một số nghiên cứu khác, tôi (Devin) đã đề xuất sử dụng OKRs tại công ty vào năm 2015. Tôi đã nói chuyện với Chủ tịch và Phó Chủ tịch phụ trách sản phẩm về lịch sử của OKRs, mô hình ra đời từ Intel như thế nào, sự đơn giản của việc sử dụng OKRs, tất cả những gì mà chúng nói về và làm thế nào chúng ta thực sự có thể hưởng lợi từ việc triển khai chúng ở đây, tại TaxSlayer.

Ai đã bảo trợ cho việc thực hiện?

Tôi đã bảo trợ cho việc thực hiện.

Anh đã phát triển OKRs ở đâu trong tổ chức? Ở cấp độ công ty? Hay ở cấp độ đơn vị kinh doanh và tại sao?

Để bắt đầu với OKRs, chúng tôi cảm thấy việc phát triển ở cấp độ công ty và bộ phận sẽ là chiều hướng hành động tốt nhất của mình. Chúng tôi đã muốn đợi cho đến khi quản lý thực sự hiểu về OKRs trước khi giới thiệu cho nhân viên.

Quá trình phát triển OKRs của anh như thế nào? Đào tạo cho cấp điều hành, chuyển hướng, hội thảo, v.v..?

Chúng tôi bắt đầu bằng cách tổ chức một hành trình ngắn tại chỗ bao gồm bảy hội thảo cho bộ phận sản phẩm của chúng tôi và các bộ phận cụ thể sẽ tạo ra OKRs. Chúng tôi đã cảm thấy điều quan trọng là phải có một huấn luyện viên/chuyên gia tư vấn về OKRs hỗ trợ chúng tôi bắt đầu và chúng tôi đã sử dụng các dịch vụ của Ben.

Chúng tôi đã muốn đảm bảo rằng những giám đốc của mình đến với các hội thảo được chuẩn bị để thảo luận về mục tiêu của họ trong năm. Vì vậy, tôi đã gặp từng người trong số họ để bắt đầu phác thảo khởi đầu cho các OKRs

cấp độ phòng ban mà sau đó có thể được xem xét tại chuyển hành trình và cải tiến thêm.

Tiếp theo chuyển hành trình, tôi gặp lại từng giám đốc để hoàn thành bản thảo cuối cùng của OKRs cấp phòng ban và thiết lập kết quả then chốt trong quý đầu tiên và chấm điểm cho mỗi đội. Sau đó, chúng tôi đã tổ chức một cuộc họp toàn thể vào cuối tháng 3 (ngay trước mục tiêu năm mới bắt đầu ngày 1 tháng 4). Chúng tôi đã sử dụng cuộc họp đó để cho tổ chức thấy mình đã có kế hoạch cho năm nay, đó là gì và chúng tôi tự đo lường (trách nhiệm) như thế nào.

Anh có sử dụng mô hình Google không? Nếu có, anh có sửa đổi nó để phù hợp với tổ chức của mình không?

Tôi nghĩ rằng về cơ bản chúng tôi đã sử dụng mô hình Google. Sự khác biệt chính mà tôi nhìn thấy là tổ chức của chúng tôi và tất cả các bộ phận đang thiết lập cả OKRs hằng năm và kết quả then chốt hằng quý. Kết quả then chốt hằng quý của chúng tôi là những gì đang thúc đẩy OKRs hằng năm.

Anh đảm bảo các OKRs của anh phản ánh chiến lược của tổ chức như thế nào – để từ đó anh có những con người tập trung vào việc làm điều đúng đắn?

Chúng tôi đang ở một chế độ tăng trưởng và đang mở rộng phạm vi theo nhiều cách. Nếu OKRs đang thúc đẩy sự tăng trưởng và doanh thu, chúng ta phải đặt câu hỏi tại sao và học hỏi từ những gì mà kết quả đang nói với mình. Mọi người đều hiểu rằng OKRs là những điều quan trọng nhất họ đang thực hiện và điều đó sẽ khiến tổ chức tiến lên phía trước.

Anh chấm điểm OKRs của mình như thế nào?

Việc chấm điểm là tối quan trọng đối với việc sử dụng OKRs và tôi tin rằng các giám đốc của chúng tôi sẽ đồng ý với điều đó. Để xác lập các kỳ vọng

và xác định những gì nhiều tham vọng, chúng tôi tiến hành chấm điểm trong khi thiết lập các kết quả then chốt của mình. Điều này thường dẫn đến các cuộc trò chuyện và tranh luận xung quanh những gì thách thức và những gì không. Nó buộc chúng tôi phải có cuộc trò chuyện về các mục tiêu được nhắm đến và những thước đo khác nhau với các nhóm được liên kết, điều này cực kỳ hữu ích.

Anh có giới hạn về số lượng OKRs không?

Chúng tôi tuân theo phương pháp tốt nhất là đặt 3-5 mục tiêu, mỗi mục tiêu có từ 2-4 kết quả then chốt. Có một số trường hợp ngoại lệ khó giải quyết khi cần thiết, nhưng phần lớn mọi người đều rất tập trung vào việc chỉ thiết lập các mục tiêu quan trọng nhất và kết quả then chốt cho chúng.

Mất bao lâu để phát triển bộ OKRs ban đầu của anh?

Trong khoảng một tháng, chúng tôi đã tiến hành cái mà tôi gọi là “Hoạch định Hội thảo tiền OKRs”. Tôi đã gặp từng trưởng bộ phận để giải thích những gì chúng tôi đã đang làm với OKRs, mức độ rõ ràng mà tôi mong đợi trong năm nay trước hội thảo và OKRs sẽ được thiết lập trong hội thảo sắp tới. Giữa lúc bắt đầu các cuộc họp này và khi chúng tôi hoàn thành việc phác thảo cũng như xuất bản bộ OKRs đầu tiên của mình, hai tháng đã trôi qua.

Ai quản lý quá trình OKRs trên cơ sở liên tục?

Với vai trò là Giám đốc Hoạch định của Công ty, tôi tập trung vào hai điều: thực thi việc sử dụng OKRs (hoặc hoạch định ngắn hạn) và hoạch định chiến lược dài hạn từ ba đến năm năm.

Anh đã triển khai OKRs cho các cấp thấp hơn của tổ chức chưa?

Không phải lúc này. Chúng tôi đang chờ đợi cho đến khi có một năm đạt được thành công với OKRs ở cấp công ty và các bộ phận trước khi giới

thiệu nó cho cấp nhân viên. Ngay cả sau đó, chúng tôi cũng sẽ cân nhắc một cách cẩn thận khi mà một số công ty công nghệ khác đã rời khỏi OKRs cá nhân để tập trung vào cấp đội.

Cách tiếp cận của anh để truyền đạt và đào tạo cho tổ chức về OKRs là gì?

Chúng tôi đã sử dụng các cuộc họp công ty hằng tháng để truyền đạt OKRs cho toàn bộ tổ chức. Trong tương lai, tôi muốn sử dụng một số công cụ trong nội bộ phần mềm Microsoft 365 để phát triển trang web đào tạo và phản hồi về quy trình OKRs.

Anh đảm bảo sự liên kết giữa tất cả các OKRs như thế nào?

Chúng tôi đã chỉ định các phần của bảng tính chính để ghi lại sự liên kết với những mục tiêu của công ty cũng như sự liên kết đa chức năng giữa các bộ phận.

Các nhóm báo cáo và xem xét kết quả OKRs như thế nào?

Việc báo cáo có thể được thực hiện hằng tuần bằng e-mail báo cáo về trạng thái OKRs hằng tuần mà mỗi giám đốc gửi cho nhóm điều hành của chúng tôi nhưng đồng thời cũng vào lúc kiểm tra giữa quý. Tôi đang tổ chức một cuộc trò chuyện OKRs mỗi cuối tháng với từng giám đốc để xem xét và cập nhật nhanh về trạng thái.

Anh có sử dụng hệ thống công nghệ cho OKRs không?

Các giải pháp công nghệ duy nhất chúng tôi sử dụng tại thời điểm này là Microsoft Excel, PowerPoint và OneDrive để lưu trữ tài liệu và bảng tính chính của mình. Quá trình suy nghĩ của chúng tôi là hãy thực sự học hỏi OKRs là gì và làm thế nào để viết OKRs tuyệt vời trước, sau đó sẽ xem xét các giải pháp phần mềm có thể để giúp quản lý quy trình.

Anh có, hoặc anh đã bao giờ, cân nhắc việc liên kết OKRs với đãi ngộ chưa? Tại sao có hay tại sao không?

Chúng tôi chưa xem xét sự liên kết này.

Anh đã liên kết OKRs với đánh giá hiệu suất chưa? Tại sao có hoặc tại sao không?

Vào cuối năm nay, OKRs sẽ là một phần trong những bài đánh giá hiệu suất hằng quý của các nhà quản lý của chúng tôi, về mặt họ đang sử dụng OKRs như thế nào. Nếu họ đã thực sự chấp nhận OKRs, họ có đang sử dụng hết tiềm năng của chúng không, chúng đã phù hợp với nhóm của họ chưa, họ có đang cập nhật nhóm của mình không, v.v..

Những lợi ích cụ thể nào anh đã đạt được từ OKRs?

Tôi nghĩ rằng những lợi ích cụ thể mà chúng tôi đã đạt được là: (1) Truyền thông nhiều hơn – đặc biệt là các cuộc hội thoại mà OKRs đã thúc đẩy, điều không thể có được nếu không tổ chức. (2) Tinh thần trách nhiệm ở một cấp độ mới tại TaxSlayer. Chúng tôi đã đặt các kỳ vọng bằng cách chấm điểm trước và tôi nghĩ rằng điều này thực sự đã thay đổi tư duy của các nhà quản lý để tập trung hơn vào kết quả.

Anh đảm bảo động lực liên tục cho OKRs như thế nào?

Chúng tôi làm cho nó trở nên vui vẻ và tương tác cho đội ngũ quản lý. Ví dụ, đó có thể là một hành trình hoạch định ở bên ngoài trong hai ngày, nơi chúng tôi nhận được 80% bộ OKRs của chúng tôi. Tôi cũng nghĩ đó là một sự thay đổi về tư duy. Chúng tôi nghĩ về những cách tốt nhất để đạt được phần thưởng là các kết quả và ăn mừng như một nhóm.

Anh đã gặp những bất ngờ lớn gì trong việc triển khai?

Không có gì ngạc nhiên thực sự, nhưng chúng tôi đã có những khoảnh khắc “Aha”, với việc chấm điểm và phân biệt giữa một nhiệm vụ với một kết quả then chốt.

Dù hơi phóng đại một chút, nhưng việc đặt tiêu chí chấm điểm trước cho các kết quả then chốt đã làm rung chuyển thế giới của chúng tôi và đó là phản hồi chung từ các hội thảo nhóm của công ty. Không chỉ chủ tịch khiến chúng tôi chịu trách nhiệm về những kỳ vọng của mình, các nhà quản lý cũng tự chịu trách nhiệm cho kỳ vọng của chính họ. Việc chấm điểm có thể là một công cụ thảo luận nếu có sự bất đồng về các con số.

Khả năng phân biệt sự khác biệt giữa một nhiệm vụ và kết quả then chốt cũng rất tuyệt. Trong quá khứ, chúng tôi đã chạy theo các nhiệm vụ cũng như hành động và không tập trung vào kết quả thực sự mà mình mong muốn đạt được.

Anh sẽ làm gì khác đi?

Liên kết! Chúng tôi đã không thực sự “đóng đinh” trước hành trình hoạch định OKRs và điều đó làm tổn thương nghiêm trọng nỗ lực liên kết của cả đội. Chúng tôi cũng đã không thực sự buộc phải liên kết đa chức năng trong các hội thảo, vì vậy tôi sẽ phải đảm bảo rằng chúng tôi đang truyền đạt sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đội và nhận ra rằng một số chỉ là việc kinh doanh như là hỗ trợ thông thường và không phải kết quả then chốt. Lần tới khi thiết lập OKRs, chúng tôi sẽ kiểm tra liên kết ngay từ đầu, khi tất cả đang ở cùng một phòng.

Bạn có đề nghị sử dụng OKRs cho các công ty khác không? Tại sao hay tại sao không?

Chắc chắn rồi. Nó là một khuôn khổ có thành tích trong quá khứ để chúng tôi biết rằng đó không phải là một quản lý nhất thời khác. Google đã sử dụng OKRs trong hơn 20 năm và tôi tin rằng Intel vẫn sử dụng OKRs.

Nếu bạn muốn một lực lượng lao động tập trung vào việc đạt được các kết quả và làm những điều đúng đắn, hãy sử dụng OKRs. Họ sẽ tập trung công việc và nỗ lực, đồng thời cung cấp cho bạn thông tin phản hồi có thể đo lường được sau mỗi 30 hoặc 90 ngày. Nếu bạn chỉ muốn gạch bỏ mọi thứ ra khỏi danh sách của mình và khiến nhân viên bận rộn, không bao giờ biết bạn đang hướng đến hướng nào, đừng sử dụng OKRs.

LỜI CẢM ƠN

Cuốn sách này chủ yếu liên quan đến việc kết nối các mục tiêu với bức tranh chiến lược lớn hơn và tập trung vào những gì quan trọng nhất. Do đó, chúng tôi muốn bắt đầu bằng việc công nhận những người đã đóng góp vào cuốn sách này, đảm bảo rằng chúng tôi vẫn giữ nguyên chiến lược và tập trung vào những gì quan trọng nhất liên quan đến câu chuyện về OKRs. Chúng tôi đã rất cố gắng để được hưởng sự hỗ trợ từ khách hàng, đồng nghiệp, bạn bè và gia đình. Dưới đây là những người mà chúng tôi rất vinh dự được làm việc cùng và học hỏi – các cá nhân có bài học cùng hiểu biết sâu sắc đã giúp hình thành cuốn sách này.

Chúng tôi muốn cảm ơn John Doerr, một nhà đầu tư hàng đầu tại Thung lũng Silicon, vì đã nhận ra sức mạnh cùng tiềm năng của OKRs và giới thiệu khái niệm này cho Google. Chúng tôi gửi lời cảm ơn tới Rick Klau vì đã tạo video hội thảo Google Ventures, trình bày chi tiết cách Google sử dụng OKRs và những người đã dành thời gian thảo luận với chúng tôi về OKRs. Xin cảm ơn Sid Ghatak, Jennie Lindeman Fimbres, Craig Heldman, Bobby Wilson và nhóm Metrics360. Những bài tập về chỉ số hiệu suất chính đã nhanh chóng được phát triển thành dự án OKRs. Chúng tôi muốn cảm ơn các khách hàng đầu tiên tham gia huấn luyện OKRs, những người đã dành thời gian để phản hồi sâu sắc sau các buổi huấn luyện. Những khách hàng ban đầu bao gồm Terrel Chafin và Ken Heaps của Latham & Watkins, Richard Kip từ Đại học Santa Barbara California, Chris Mason và Holly Engler tại Sears Holdings Corporation và Gary Mynchenberg của ZIN Technologies, người đã tổ chức một trong những buổi hội thảo đầu tiên của chúng tôi ở Cleveland, Ohio. Dự án OKRs quốc tế đầu tiên đã đưa chúng tôi đến Berlin, nơi chúng tôi tận hưởng nhiều đêm trên sông Spree,

cùng sự cộng tác với nhóm của Zalando. Chúng tôi muốn cảm ơn Christoph Lange, Robert Gentz, Frauke von Polier, Maren Kroll, Katrin Mueller, Rami Sowen, Steven Bianchi, Edouard Yendell và tất cả Zalando đã tham gia các buổi đào tạo chuyên gia OKRs kéo dài cả ngày của chúng tôi. Cảm ơn Willem-Jan Jansen và Grant Bryce từ eBay Classified Group đã kết nối chúng tôi với nhóm Kijiji ở Toronto. Chúng tôi cảm ơn John Herbold, Scott McQuigg và nhóm GoNoodle vì đã minh chứng rằng trên thực tế, chỉ mất vài tuần để có thể khởi động một dự án OKRs thành công trong toàn bộ tổ chức! Chúng tôi cảm ơn Devin Sherman, Brian Rhodes, Scott Rhodes, Thomas Sherrouse và nhóm TaxSlayer vì lòng mến khách đặc trưng của miền Nam (Hoa Kỳ) và việc soạn thảo OKRs trước hội thảo của chúng tôi ở Georgia. Chúng tôi muốn cảm ơn Sonia Madan vì đã tổ chức buổi hội thảo đáng nhớ về OKRs với Roger Fugett và những người đầu tiên chấp nhận OKRs tại CareerBuilder cùng Sabrina Pickeral và Andy Krupit, vì đã điều phối các hội thảo tại Chicago và Atlanta, nơi CareerBuilder bằng cách nào đó đã tìm hiểu về OKRs rồi áp dụng cho khoảng 30 nhóm chỉ trong vài ngày!

Mặc dù không thể kể tên từng người, nhưng chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến một số khách hàng trong tâm trí của chúng tôi khi phát triển tài liệu cho cuốn sách này, bao gồm Reiko Imai của ShopStyle, Jim Ricitelli, Thomas Spoonholtz và Brian Elbogen tại FirstREX, Alicia Raymond tại OfferPop, Ben và Moisey Uretsky tại Digital Ocean và Roger Corn từ OpenX.

Ngoài những khách hàng này, chúng tôi còn nhận được rất nhiều sự giúp đỡ từ các mối quan hệ và ý kiến đóng góp từ đồng nghiệp, bạn bè. Vincent Drucker không chỉ cung cấp cho chúng tôi những gì mà cha anh, Peter Drucker, đã nói về OKRs, sự cố vấn của anh còn khiến chúng tôi phải cân nhắc cẩn thận về việc lập kế hoạch dài hạn với cấp độ nhóm ngoài cấp công ty. Vincent cũng đã khiến chúng tôi tin tưởng rằng OKRs nên được bố cục rõ ràng và cho phép chúng tôi phát triển việc chấm điểm OKRs bằng cách cân bằng giữa triển khai khái niệm cùng mức độ cam kết. Những cuộc

trò chuyện với các chuyên gia OKRs trên khắp thế giới, đặc biệt là Christina Wodtke, Felipe Castro và Dan Montgomery, đã truyền cảm hứng cho chúng tôi về những tranh luận liên quan đến lý thuyết cũng như việc triển khai OKRs. Cảm ơn Kris Duggan và Paul Reeves tại BetterWorks vì đã cho Ben cơ hội trao đổi về một số tài liệu đào tạo OKRs ban đầu, đồng thời đã tổ chức Goal Summit và giới thiệu chúng tôi với Donald Sull. Chúng tôi muốn cảm ơn các nhà cung cấp phần mềm khác trong không gian OKRs, bao gồm Henrik-Jan Van der Pol, người sáng lập Perdoo và Chris Pieper của Alliance Enterprises, vì niềm đam mê và cam kết của họ trong việc đảm bảo OKRs có thể được kết nối cũng như minh bạch trong toàn bộ tổ chức. Các đối tác kinh doanh và bạn bè khác đã có những ảnh hưởng quan trọng đến suy nghĩ của chúng tôi, bao gồm Jay Forbes từ MTS, Greg Foster của Vizen LLC, Sandy Richardson của Collaborative Strategy, Joe Clark của Prana Business và Tor Inge Vasshus của Corporater. Cuối cùng, chúng tôi muốn cảm ơn cha mẹ, Bev và Jean Niven (truy tặng), Mario và Suellen Lamorte, vì tình yêu và sự hỗ trợ của họ.

ĐÔI NÉT VỀ TÁC GIẢ

P **AUL R. NIVEN** là một nhà tư vấn quản lý, tác giả và diễn giả được chú ý về các chủ đề về OKRs, chiến lược và thực thi chiến lược. Ông đã viết năm cuốn sách trước đó, được dịch sang hơn 15 ngôn ngữ.

BEN LAMORTE là một huấn luyện viên OKRs được quốc tế công nhận, người đã được tham khảo ý kiến bởi các tổ chức trên toàn thế giới. Ông có bằng tốt nghiệp về Khoa học Quản lý & Kỹ thuật tại Đại học Stanford.

Hãy tham gia cộng đồng OKRs toàn cầu do Niven và Lamorte dẫn đầu và tiếp tục thảo luận tại <https://www.OKRstraining.com>.

Xem Chú thích của cuốn sách tại đây:



GIỚI THIỆU NHÓM DỊCH MISSIONIZER

TRẦN XUÂN HẢI

Nhà sáng lập Missionizer, startup về huấn luyện Thiết kế Doanh nghiệp – một cách tiếp cận phát triển doanh nghiệp thu hút mọi người nỗ lực hết mình cùng tham gia xây dựng doanh nghiệp phát triển vô hạn. Phương thức này hoàn toàn mới dựa trên những phát hiện khoa học mới nhất để xây dựng những năng lực nền tảng cho doanh nghiệp như thiết kế tổ chức, thiết

kế quy trình, thiết kế sản phẩm, thiết kế dịch vụ và trải nghiệm được mọi nhóm đối tượng yêu thích và đam mê.

PHẠM THỊ NGUYỄN PHƯƠNG

Hiện đang làm việc trong lĩnh vực tài chính ngân hàng và bén duyên với vai trò dịch giả nhờ tham gia học tập tại Missionizer.

NGUYỄN THẾ HÙNG

Hiện đang quản lý công nghệ thông tin cho Công ty Luật Frasers.

NGUYỄN THỊ KIM VÂN

Hiện đang tham gia tổ chức các chương trình tập huấn dành cho những gia đình có trẻ tự kỷ tại Việt Nam và là trợ lý dự án cho một số hoạt động phát triển về doanh nghiệp.