

خلاصه کتاب

مهم‌ها را بسنجید

نویسنده: جان دوئر

تهیه شده توسط تیم آموزشی رایینز



مقدمه

امروز می‌خواهم تو رو به سفری ببرم که قلب یه سیستم تحول‌آفرین رو نشونت می‌ده OKRs:، یا همون «اهداف و نتایج کلیدی». تو کتاب *Measure What Matters*، من، جان دوئر، این سیستم رو با جزئیات برات باز می‌کنم—ابزاری که بهت کمک می‌کنه بفهمی تو کار، زندگی، و رویاهات چی واقعاً ارزشمنده، چطور براش برنامه‌ریزی کنی، و پیشرفتت رو قدم‌به‌قدم بسنجی. از روزهای اول اینتل تا گوگل، بنیاد گیتس، و حتی استارت‌آپ‌های کوچیک، بیا با هم این مسیر رو بریم و ببینیم چطور می‌تونیم از این اصول برای رسیدن به اهداف استفاده کنی. با مثال‌های واقعی و جزئیات دقیق، همه‌چیز رو برات رو می‌کنم.

سرآغاز OKRs: درس‌هایی از اینتل و عملیات «خرد کردن»

برای اینکه بفهمی OKRs از کجا اومده و چطور کار می‌کنه، بیا برگردیم به دهه 1970 تو اینتل. اون موقع، اینتل تو یه موقعیت حساس بود—بازار تراشه‌های حافظه داشت اشباع می‌شد و ما باید به سمت میکروپردازنده‌ها می‌رفتیم. این یه تصمیم بزرگ و پرریسک بود، و برای موفق شدن، باید همه—از مهندسای خط تولید تا مدیرای ارشد—هم‌جهت می‌بودن. اندی گروو، یکی از بهترین ذهن‌های مدیریتی که دیدم، سیستمی بهمون داد که بعداً اسمش رو OKRs گذاشتم. بهم یاد داد که اهداف بزرگ رو شفاف کن، قابل‌سنجششون کن، و مدام چک کن که داری به کجا می‌رسی.

تصور کن تو اینتلی و هدف اینه: «اینتل رو رهبر بلامنازع بازار میکروپردازنده‌ها کنیم.» برای این کار چی رو باید بسنجی؟ نتایج کلیدی مشخص می‌خوای—مثلاً تو سال 1978، برای تراشه 8086، اینا رو گذاشتیم: «طراحی و آزمایش 8086 رو تا آخر سه‌ماهه سوم 1978 تموم کنیم»، «50 قرارداد با شرکتای بزرگ مثل IBM تا آخر سال ببندیم»، و «ظرفیت تولید رو تو شش ماه 30 درصد ببریم بالا». اینا فقط یه مشت عدد و کلمه نبودن—نقشه راهمون بودن که هر روز، هر هفته، هر ماه بهش نگاه می‌کردیم.

یه نمونه طلایی از اینتل، عملیات «خرد کردن» (Operation Crush) بود. اواخر دهه 1970، موتورولا با تراشه 68000ش بازار رو تکون داده بود و ما باید 8086 رو ثابت می‌کردیم. هدفمون این شد: «بازار میکروپردازنده‌ها رو فتح کنیم.» نتایج کلیدی چی بود؟ «100 قرارداد طراحی جدید با شرکتای بزرگ ببندیم»، «60 درصد سهم بازار رو تا آخر 1980 بگیریم»، و «یه تیم فروش 200 نفره برای پشتیبانی مشتری بسازیم». هر هفته دور هم جمع می‌شدیم، اعداد رو چک می‌کردیم، و اگه چیزی درست نبود، سریع عوضش می‌کردیم—مثلاً وقتی فروش تو غرب کند بود، منابع بیشتری اونجا فرستادیم، یا وقتی مشتری پشتیبانی فنی بیشتر می‌خواستن، تیم رو تقویت کردیم. نتیجه؟ تو دو سال، اینتل از یه بازیگر معمولی به رهبر بازار رسید و ارزشش از 1.9 میلیارد دلار به 26 میلیارد دلار پرید. این بهت نشون می‌ده وقتی چیزی که مهمه رو می‌سنجی، می‌توننی کوه‌ها رو جابه‌جا کنی.

OKRs در گوگل: از یه استارت‌آپ کوچیک تا غول جهانی

حالا بیا بریم به سال 1999، وقتی گوگل فقط یه ایده تو ذهن لری پیچ و سرگئی برین بود. هدف بزرگشون این بود: «اطلاعات دنیا رو سازمان‌دهی کنیم و برای همه قابل‌دسترش کنیم.» ولی 17 موتور جست‌وجوی دیگه مثل یاهو و آلتاویستا تو بازار بودن، و ما باید سریع و متمرکز عمل می‌کردیم. اینجا OKRs وارد شد. اولین OKR گوگل رو تصور کن: «یه موتور جست‌وجوی در سطح جهانی بسازیم.» چی رو باید می‌سنجیدیم؟ نتایج کلیدی مثل «100 میلیون صفحه وب رو تا آخر سه‌ماهه چهارم 1999 نمایه‌سازی کنیم»، «نتایج جست‌وجو رو تو کمتر از نیم ثانیه بدیم»، و «80 درصد رضایت کاربرا رو تو نسخه بتا بگیریم».

بیا دقیق‌تر بشیم. تیم مهندسی هر روز تعداد صفحات نمایه‌شده رو می‌سنجید-اگه عقب بودیم، کد رو بهینه‌تر می‌کردیم یا سرور اضافه می‌کردیم. تیم زیرساخت، زمان پاسخگویی رو تا میلی‌ثانیه رصد می‌کرد-اگه کند بود، فوراً دست به کار می‌شدیم. تیم تجربه کاربری با آزمونای بتا بازخورد می‌گرفت-اگه رضایت زیر 80 درصد بود، طراحی رو تغییر می‌دادیم. این شفافیت بهمون اجازه داد به پروژه‌های پراکنده «نه» بگیم و همه‌چیز رو رو هدف اصلی بذاریم. لری یه بار گفت: «این کار زیادی می‌خواد»، ولی بهش نشون دادم این کار اضافی نیست-راه وضوح و موفقیتته.

چند سال بعد، برای Gmail تو سال 2004، OKR مون این بود: «ارتباطات رو برای کاربرا متحول کنیم.» نتایج کلیدی؟ «1 گیگابایت فضای ذخیره‌سازی رایگان به هر کاربر بدیم»-وقتی یاهو 4 مگابایت می‌داد، این دیوونه‌وار بود-، «10 میلیون کاربر فعال تا آخر سال جذب کنیم»، و «زمان بارگذاری صفحه رو زیر 2 ثانیه نگه داریم.» 1 گیگابایت یعنی 250 برابر بیشتر از رقبای هر هفته پیشرفت رو چک می‌کردیم-اگه کاربرا از کندی شکایت داشتن، تیم فنی شبانه‌روزی سرور رو ارتقا می‌داد. اگه ثبت‌نام کند بود، تبلیغات رو هدفمندتر می‌کردیم Gmail. نه تنها موفق شد، بلکه استاندارد ایمیل رو عوض کرد. این کشش و جاه‌طلبی بود که گوگل رو از یه گاراژ به یه شرکت 800 میلیارد دلاری رسوند.

چهار قدرت OKRs: ابزارهای موفقیت تو

بیا عمیق‌تر بریم و چهار قدرتی که OKRs بهت می‌ده رو ببینیم. اول، تمرکز و تعهد. تو دنیای شلوغ امروز، باید بدونی چی واقعاً مهمه. وقتی تو گوگل Google Maps رو می‌ساختیم، هدفمون این بود: «جهان رو برای کاربرا