

مهم‌ها را بسنجید

(Measure What Matters)

چگونه گوگل، بونو و بنیاد گیتس توانستند
مالیکی را (OKR)، دنیا را متحول کنند

جان دوئ
با مقدمه‌ای از ریچ

مترجم: محمد مهدی محسنی

نشر نوین

سرشناسه	:	دوئر، جان.
عنوان و نام پدیدآور	:	Doerr, John مهم‌ها رابسنجید؛ چگونه گوگل، بونو و بنیاد گیتس توانستند با اوکی‌آر (OKR)، دنیا را متحول کنند/ نوشته جان دوئر، مترجم: محمدمهدی محسنی، ویراستار: پوریا عطاران تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۷.
مشخصات نشر	:	۲۶۲ صفحه.
مشخصات ظاهری	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۶۶-۴
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۶۶-۴
نوع و روش	:	فیبیا
داشت	:	Measure What Matters (2018)
موضوع	:	مدیریت عملکرد، مدیریت اهداف سازمانی
رده‌بندی کنگ	:	۱۳۹۷ م ۳۰/۲۸/۵۲ HD
رده‌بندی ویبی	:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابخانه ملی	:	۵۴۶۱۲۳۲

نشر نوین

nashrenovin.ir



عنوان:	مهم‌ها رابسنجید
مؤلف:	جان دوئر
مترجم:	محمدمهدی محسنی
ویراستار:	پوریا عطاران
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۷، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۶۶-۴
قیمت:	۳۷,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

پیشگفتار.....	۹
بخش اول (اوکی آر‌ها در عمل).....	۱۱
۱) گوگل، با اوکی آر‌ها آشنا می‌شود.....	۱۳
۲) پدر اوکی آر.....	۲۹
۳) عملیات خرد کردن: داستان ایتل.....	۴۵
۱) ابر قدرت شماره ۱: تمرکز و تعهد به اولویت‌ها.....	۵۷
۲) تمرکز: داستان ریماوند.....	۶۷
۳) کامبوج: داستان رونا.....	۷۷
۴) ابر قدرت شماره ۲: هم‌راستایی و ارتباط برای کار تیمی.....	۸۵
۵) هم‌راستایی: داستان می‌فیتس‌پال.....	۹۷
۶) ارتباط: داستان اینوین.....	۱۰۹
۷) ابر قدرت شماره ۳: دنبال کردن مسئولیت‌پذیری.....	۱۱۹
۸) دنبال کردن: داستان بنیاد بیس.....	۱۳۱
۹) ابر قدرت شماره ۴: بسط دادن برای چیزهای خارق‌العاده.....	۱۳۷
۱۰) بسط دادن: داستان گوگل کروم.....	۱۴۷
۱۱) بسط دادن: داستان یوتیوب.....	۱۵۷
بخش دوم (دنیای جدید کار).....	۱۷۵
۱۲) مدیریت عملکرد پیوسته: اوکی آر‌ها و سی‌اف‌آر‌ها.....	۱۷۷
۱۳) حفر کردن بازبینی عملکردهای سالیانه: داستان ادوبی.....	۱۸۹
۱۴) بهتر بختن در هر روز: داستان پیتزای زوم.....	۱۹۵
۱۵) فرهنگ.....	۲۰۹
۱۶) تغییر فرهنگ: داستان لومریس.....	۲۱۹
۱۷) تغییر فرهنگ: داستان کمپین وان بونو.....	۲۲۹
۱۸) اهدافی که باید محقق شوند.....	۲۳۹

- منبع (۱) دفترچه‌ی اوکی آر گوگل ۲۴۱
- منبع (۲) یک چرخه‌ی نمونه‌ی اوکی آر ۲۵۱
- منبع (۳) همه صحبت کنند: گفتگوهای عملکردی ۲۵۳
- منبع (۴) جمع‌بندی ۲۵۷

www.ketab.ir

پیشگفتار

لری پیچ

مدیرعامل آلفابت و هم‌بنیانگذار گوگل

ای کاش که این کتاب را نوزده سال پیش می‌داشتم، زمانی که مشغول راه اندازی گوگل بودیم. یا حتی قبل از آن، زمانی که فقط خودم را مدیریت می‌کردم! همان قدری که از فرایند بیزار ایده‌های ناب همراه با اجرای عالی، روشی است که می‌توانید معجزه کنید. و اینجاست که اوکی را وارد می‌شود.

چون دو، یک روز در سال ۱۹۹۹ آمد و یک سخنرانی درباره‌ی اهداف و نتایج کلیدی، و اینکه چگونه باید راساً تجربیاتش در اینتل شرکت را اداره کنیم ارائه کرد. می‌دانستیم که اینتل به خوبی ادغام می‌شود در صحت‌های جان بسیار به دل ما نشست، پس تصمیم گرفتیم که این فرصت را امتحان کنیم. فکر می‌کنم که برای ما به خوبی جواب داد.

اوکی آر فرایندی ساده است که سازمان‌های مختلف را به جلو می‌راند. در طول سالیان، خودمان را با شرایط وفق داده‌ایم. بر مبنای آن می‌خواهید اتفاق بیفتد، آن را به عنوان یک طرح اولیه بپذیرید و آن را از آن خود کنید.

اوکی آر شفافیت زیادی به رهبران در یک سازمان می‌دهد. همچنین یک راه موثر برای تلاش کردن در اختیار می‌گذارد. به عنوان مثال، ممکن است رایتار سوال پیش بیاید که: چرا کاربران نمی‌توانند به صورت آنی، ویدیوی خود را در یوتیوب بارگذاری کنند؟ آیا این موضوع، مهم‌تر از هدف دیگری نیست که برای دوره‌ی سه ماهه‌ی بعدی برنامه‌ریزی کرده‌اید؟

دوست دارم من هم مانند جان، از بیل کمپل یادی کرده باشم. بیل، انسانی با دیر خون گرم بود که تقریباً همیشه حق با او بود- مخصوصاً درباره‌ی افراد. واهمه‌ای نداشت به همه بگوید که جقدر آدم مزخرفی هستند و برخی اوقات حتی بیشتر از قبل او را دوست می‌داشتند. دلم برای نطق‌های هفتگی بیل تنگ شده است. آرزو دارم همه، شخصی مانند بیل کمپل در زندگیشان داشته باشند- یا حتی تلاش کنند که خودشان را کمی بیشتر شبیه «مربی» کنند!

من معمولاً پیشگفتارهای زیادی نمی‌نویسم. اما قبول کردم که این بار این کار را انجام دهم زیرا جان به گوگل هدیه‌ای عظیم برای تمام این سال‌ها داد. اوکی آر به ما کمک کرده است که برای چندین بار رشد ۱۰ برابری داشته باشیم. کمک کرده است که مأموریت جسورانه‌ی احمقانه‌مان درباره‌ی سازمان دادن به اطلاعات دنیا را حتی دست یافتنی‌تر کنیم. همچنین من و بقیه‌ی شرکت را در زمانی حساس، منظم کرده و در مسیر قرار داده است.

www.ketab.ir