

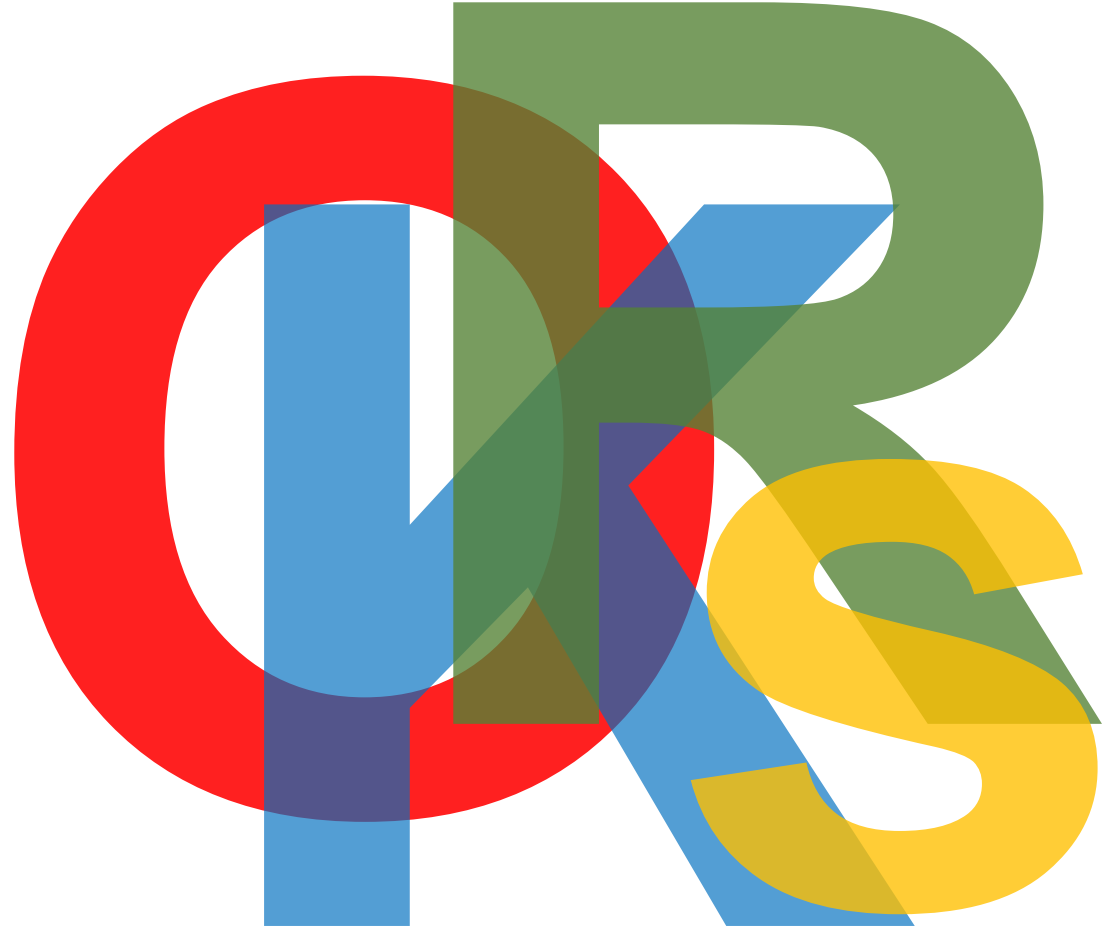
# OKRs@work

บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย **OKRs**

16-17 ตุลาคม 2562



***what is***



# การเปลี่ยนแปลง

Keep High Speed Running

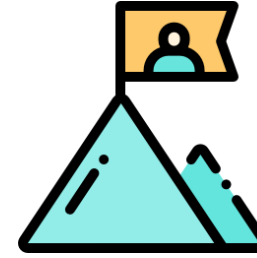


OKRs

Keep Walking

การพัฒนาองค์กร

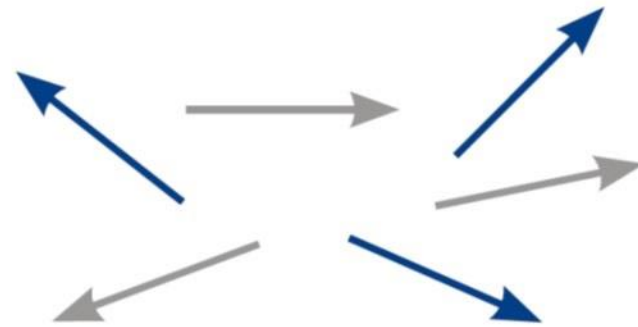
# องค์กรแบบ OKRs



- กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
- สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- พนักงานรู้และเข้าใจในทิศทางขององค์กร
- การทำงานโปร่งใส และร่วมมือกัน
- สร้างการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

# พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

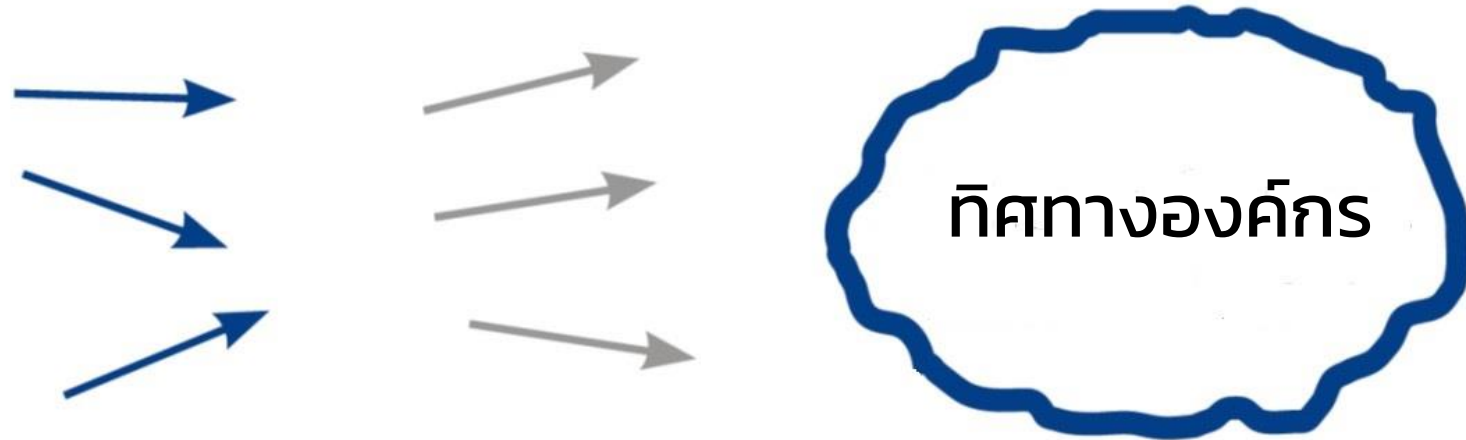
# 1



ทิศทางคลุมเครือ ต่างคนต่างทำ คนละทิศคนละทาง  
ไม่มีการวางแผน เน้นแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

# พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

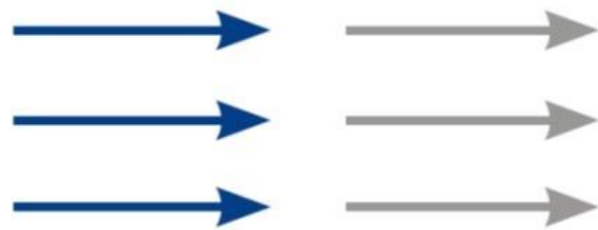
# 2



ทิศทางเริ่มชัดเจน มองไปด้านเดียวกัน  
เริ่มมีวางแผน แต่โอกาสสำเร็จน้อย

# พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

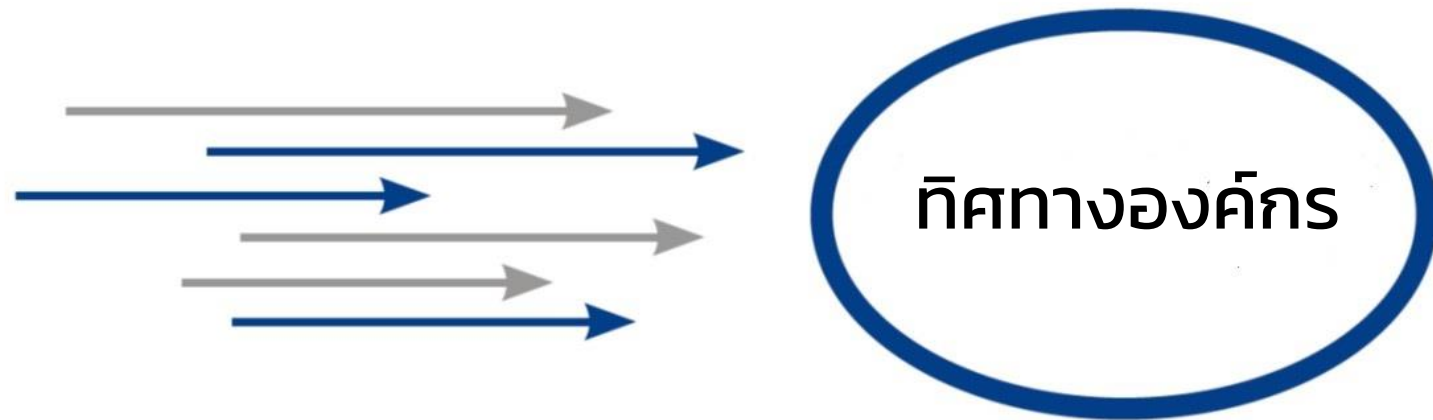
# 3



ทิศทางชัดเจน มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น  
ต่างคนต่างทำ ชำช้อน สิ้นเปลือง

# พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

# 4



ทิศทางชัดเจน โปร่งใส ทำงานสอดประสานกัน  
สร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน  
(องค์กรแบบ OKRs)



**PRESENT** —



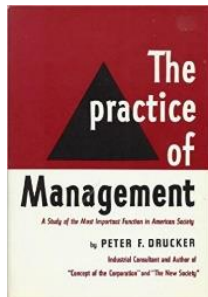
▶ **FUTURE**



# Objective & Key Results

## Timeline

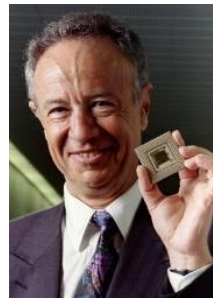
Peter F Drucker



MBO

1954

Andy Grove



iMBO

1971

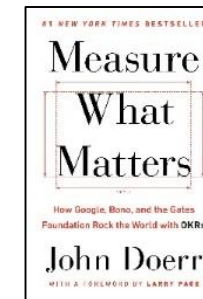
John Doerr  
Larry Page



Google

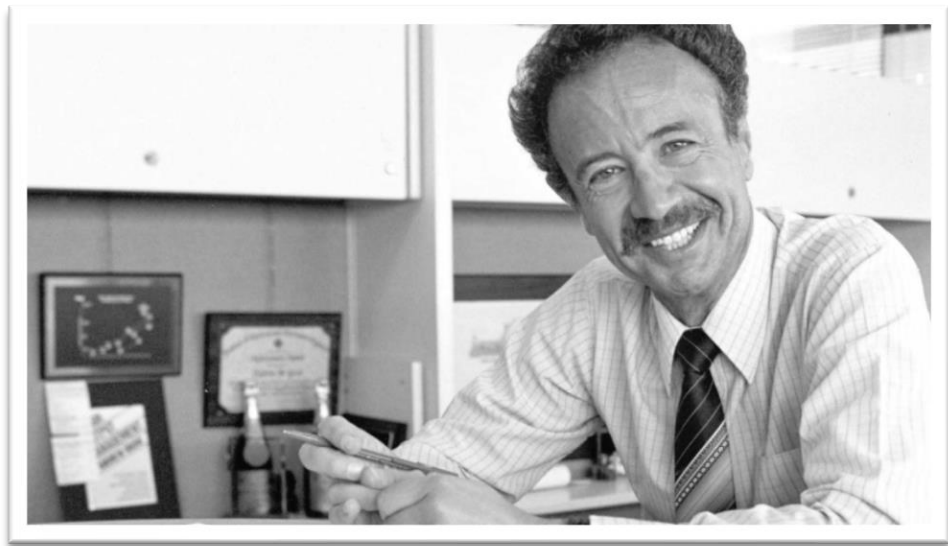
1999

John Doerr



OKRs

2018



The two key phrases of the management by objective systems are the **objectives** and the **key results**, and they match the two purposes.

The objective is the direction. The key results have to be measured, but at the end you can look and without any argument say, "Did I do that, or did I not do that?" Yes. No. Simple.

มีคำสำคัญอยู่ 2 คำคือ **วัตถุประสงค์** และ **ผลลัพธ์ที่สำคัญ** และทั้งสองสิ่งนี้ตอบโจทย์สองเรื่องที่ไม่เหมือนกัน

วัตถุประสงค์(Objective) คือ ทิศทาง ส่วนผลลัพธ์ที่สำคัญต้องวัดผลได้ และในตอนสุดท้ายคุณจะได้เห็นได้ชัดเจนโดยไม่ต้องมีคำโต้แย้งใดๆว่า ฉันได้ทำหรือไม่ได้ทำสิ่งนั้น มันตอบได้ง่ายๆว่าใช่หรือไม่ใช่ ซึ่งเป็นอะไรที่เรียบง่ายมาก

ANDY GROVE INTEL

OKRs@work




**Objectives** are **what** you want to have accomplished and **Key Results** are **how** I'm going to get that done.

**John Doerr,**

Partner at Kleiner Perkins Caufield & Byers

**วัตถุประสงค์** คือ สิ่งที่เราต้องการให้ประสบความสำเร็จ  
**ผลลัพธ์ที่สำคัญ** จะระบุว่าเราจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร



**OKRs** are a **goal management framework** which aims to create a link between the **vision** and the **reality** of an organization

The KPI Institute

**OKRs**@work



# Objective

- เป็นเรื่องสำคัญ สอดคล้องกับทิศทางองค์กร
- มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่คลุมเครือ
- เกิดผลตัวอย่างก้าวกระโดด
- มีความท้าทาย แต่ยังเป็นไปได้
- ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ

# KR

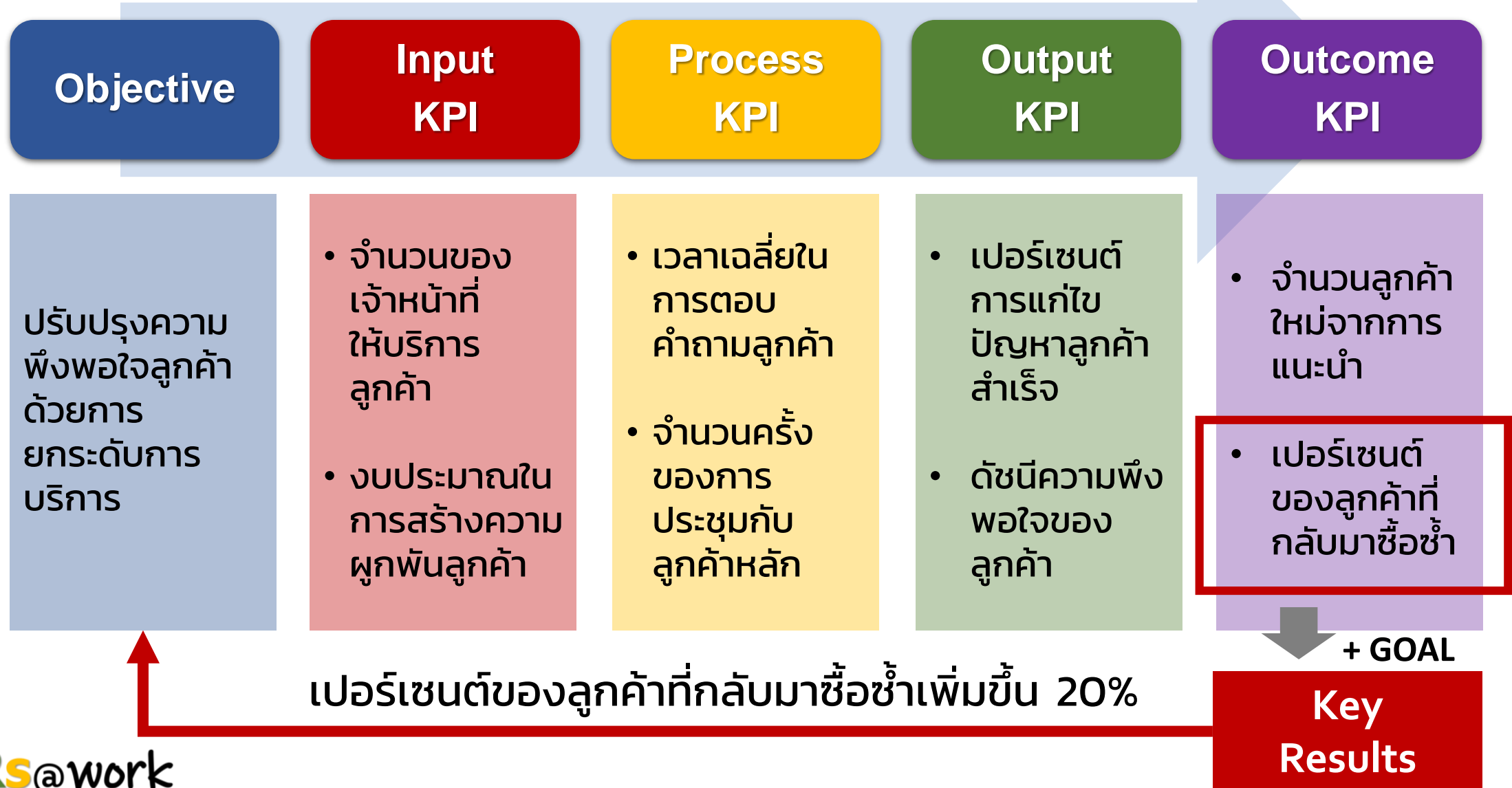
## Key Results

- แสดงถึงการวัดความก้าวหน้าความสำเร็จ ไม่ใช่กิจกรรม
- มีความเฉพาะเจาะจง
- มีกำหนดเวลาแน่นอน
- ทำทาย แต่เป็นไปได้
- วัดได้ และตรวจสอบได้

Value

Activity

# Value flow analysis





# Example (1)

## Objective

เพิ่มยอดขายอีก 50% จากไตรมาสที่แล้ว

## Key Results

1. สร้างยอดขายให้ได้ 10 ล้านบาท
2. ยอดขายอย่างน้อย 10% มาจากการซื้อซ้ำของลูกค้า
2. เพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้ 95%

# Example (2)

## Objective

พัฒนา Mobile Application ให้แล้วเสร็จภายในไตรมาส 2

## Key Results

1. ออกแบบและพัฒนาคูณสมบัติ (Feature) ใหม่ให้ได้ 3 เรื่อง
2. แต่ละ Feature จะต้องมีความผิดพลาดน้อยกว่า 2 เรื่องจากการทดสอบคุณภาพ
3. ได้รับคะแนนในระดับ 4 ดาว จาก App Store
4. ติดอันดับ 1 ใน 50 ของ Application ด้านการลงทุน

# Example (3)

## Objective

เพิ่มความครอบคลุมของพื้นที่ของผู้ขับรถ

## Key Results

1. เพิ่มความครอบคลุมในเมือง A ให้ครบ 100%
2. เพิ่มความครอบคลุมในเมืองอื่นๆ ที่ให้บริการแล้ว 75%
3. ลดเวลาในการรับผู้โดยสารเหลือ <10 นาที ในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน

# Example (4)

## Objective

เพิ่มเวลาในการชมโดยเฉลี่ยต่อผู้ใช้งานให้มากขึ้น

## Key Results

1. เวลาในการชมเพิ่มขึ้นอีก XX นาทีในแต่ละวัน
2. ลดเวลาในการโหลดวิดีโอลง X%

# Example (5)

## Objective

ทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด

## Key Results

1. ต้องได้ค่าความพึงพอใจของลูกค้า (NPS - Net Promoter Score) ไม่น้อยกว่า 42
2. คะแนนประเมินการสั่งซื้อของลูกค้าต้องได้ 4.6 หรือมากกว่า จากคะแนนเต็ม 5.0
3. 75% ของลูกค้าที่มาทดสอบรสชาติเลือกของชุมชนพีชซ่า

# คุณสมบัติที่สำคัญของ OKRs



1

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในภาพรวม  
ผลลัพธ์ที่สำคัญจะต้องวัดได้ง่าย

2

ความท้าทาย ทำได้ยาก แต่ก็ยังเป็นไปได้

3

ทุกคนจะต้องมี OKRs เป็นของตัวเอง

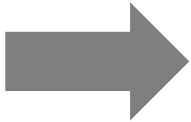
4

มีการให้คะแนนกับผลการดำเนินงาน และให้  
เจ้าของคะแนนได้ประเมินตนเองด้วย

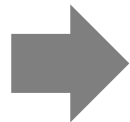
5

จะไม่เขียน OKRs ในทุกเรื่อง แต่จะกำหนดเฉพาะเรื่องที่สำคัญ และต้องการการทุ่มเทเป็นพิเศษ งานต่างๆ ไปไม่  
ต้องมีกำหนดเป็น OKRs

Setup



Track



Review

กำหนด Objective  
ของปีหน้า

กำหนด OKRs  
ของไตรมาส 1

ถ่ายทอด OKRs

ติดตามผลการ  
ดำเนินงาน

กำหนด OKRs  
ของไตรมาส 2

สรุปและทบทวน  
ผลการดำเนินงาน

ไตรมาส 1



ว.ย.

ส.ค.

ม.ค.

ก.พ.

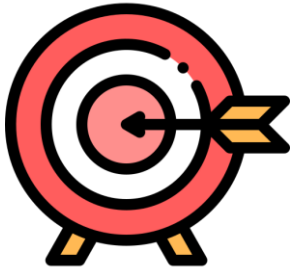
มี.ค.

เม.ย.

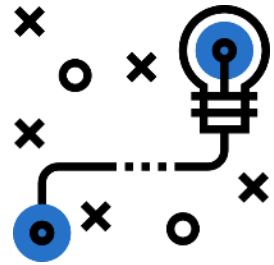
2562

2563

**F A S C T**



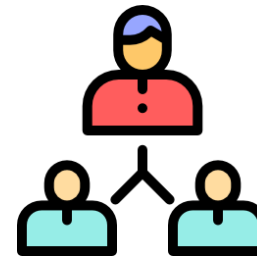
**F**ocus



**A**lignment



**S**tretch



**C**ommitment



**T**racking



# **F**OCUS

ทำเรื่องที่สำคัญ





**Mission**

**Vision**

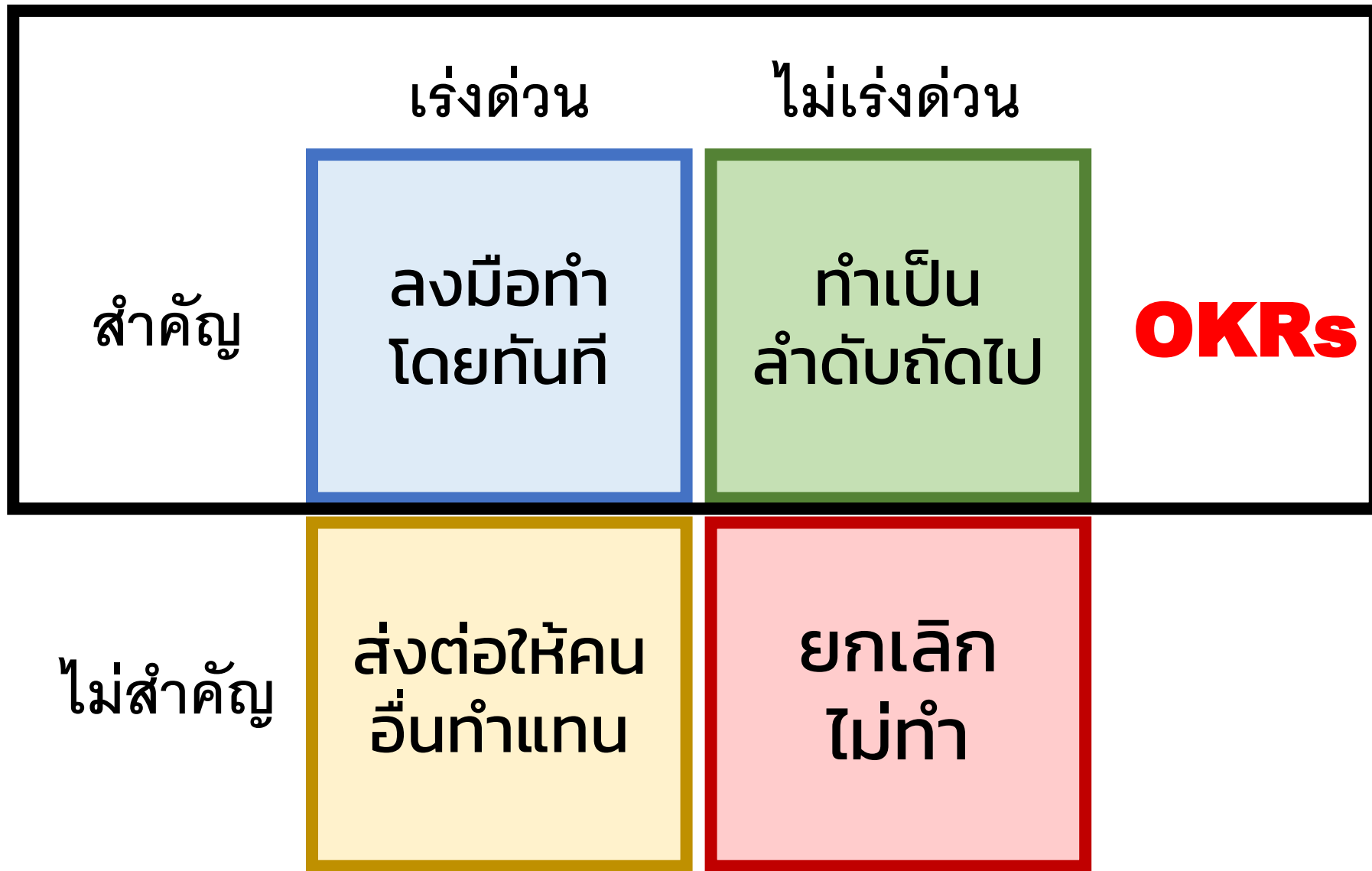
**Strategy**

**Objectives**

**Key Results**

ในช่วง 3 เดือนให้ตั้ง**วัตถุประสงค์**  
(Objectives) ที่สำคัญ 3-5 เรื่อง  
และในแต่ละ**วัตถุประสงค์** ให้มี**ผลลัพธ์ที่**  
**สำคัญ** (Key Results) 3-5 เรื่อง





Eisenhower Box

**TOP DOWN**



**OKRs**

**BOTTOM UP**





## Bill Davidow

former SVP Marketing - Intel

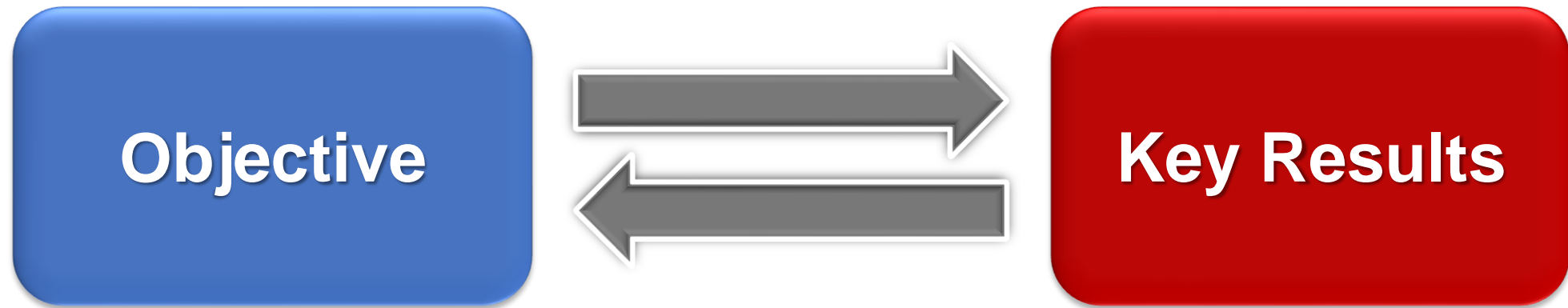
วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดและกระจายลงจากบนลงล่าง แต่ระดับล่างจะเป็นคนตอบว่าแต่ละวัตถุประสงค์นั้นจะทำอย่างไรและวัดผลด้วยอะไร

คุณสามารถบอกให้คนทำความসাอาดได้ แต่คนทำความসাอาดจะต้องบอกคุณได้ว่าเขาจะทำความসাอาดอย่างไร จะใช้อุปกรณ์เครื่องมืออะไร

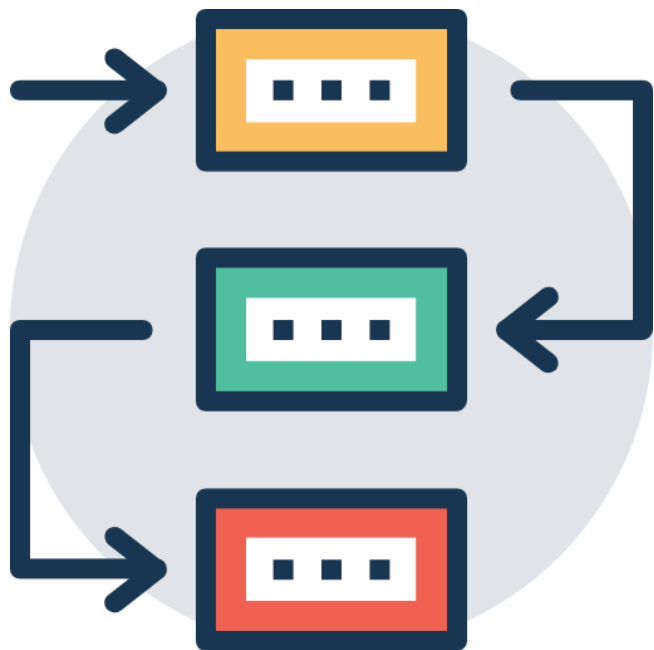
# Alignment

สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

# Alignment



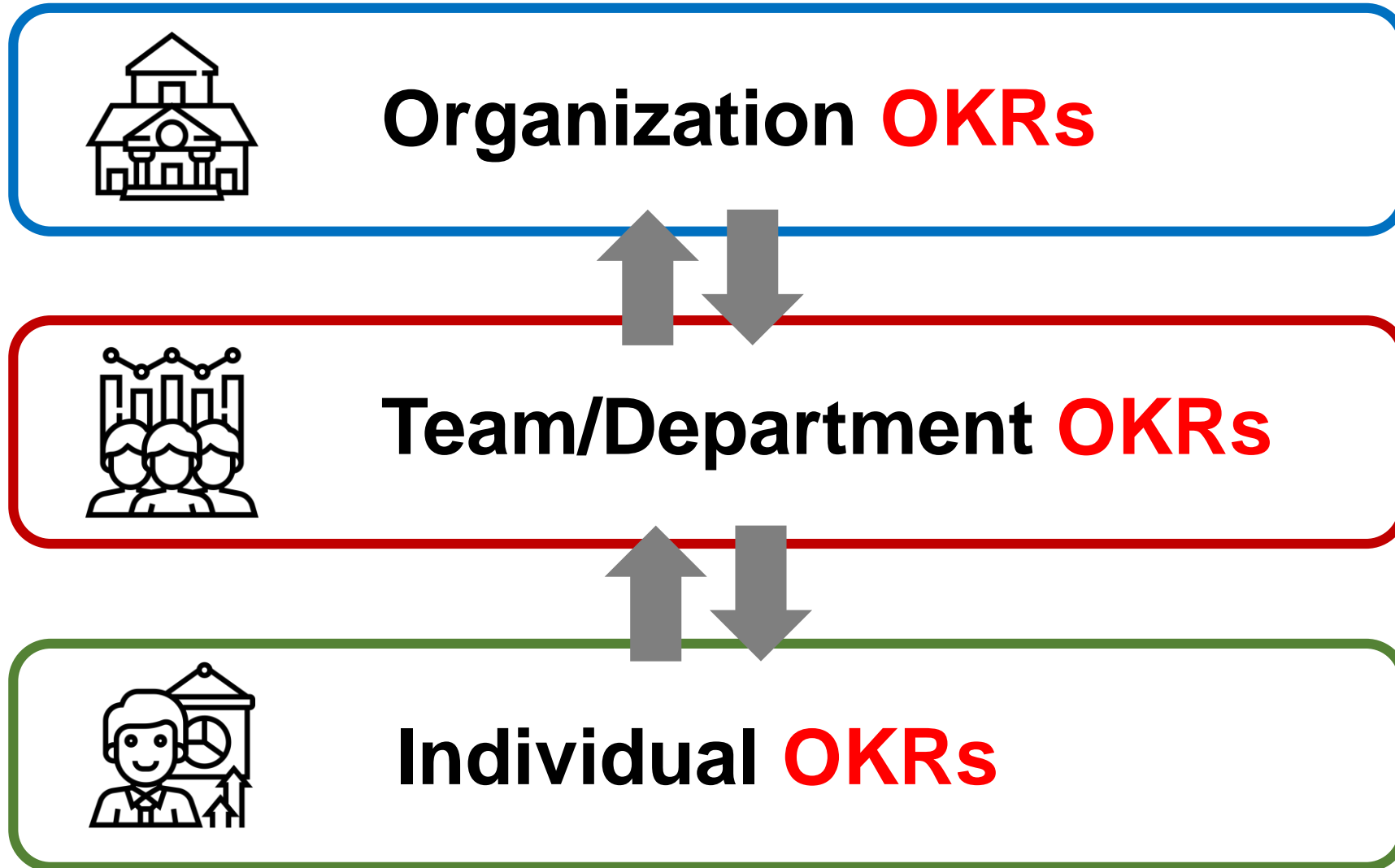




หากเราตั้งคำถามกับคนใน  
องค์กร ว่ารู้หรือไม่ว่าอะไรเป็น  
เรื่องที่สำคัญของบริษัท หรือ  
ของหน่วยงาน 3 เรื่อง  
ในตอนนี้ คิดว่าแต่ละคนจะตอบ  
ได้เหมือนกันหรือไม่

สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงจุดอ่อนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

# OKRs Alignment



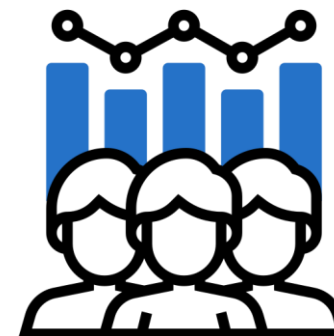
# OKRs Setting



กลยุทธ์  
ขององค์กร

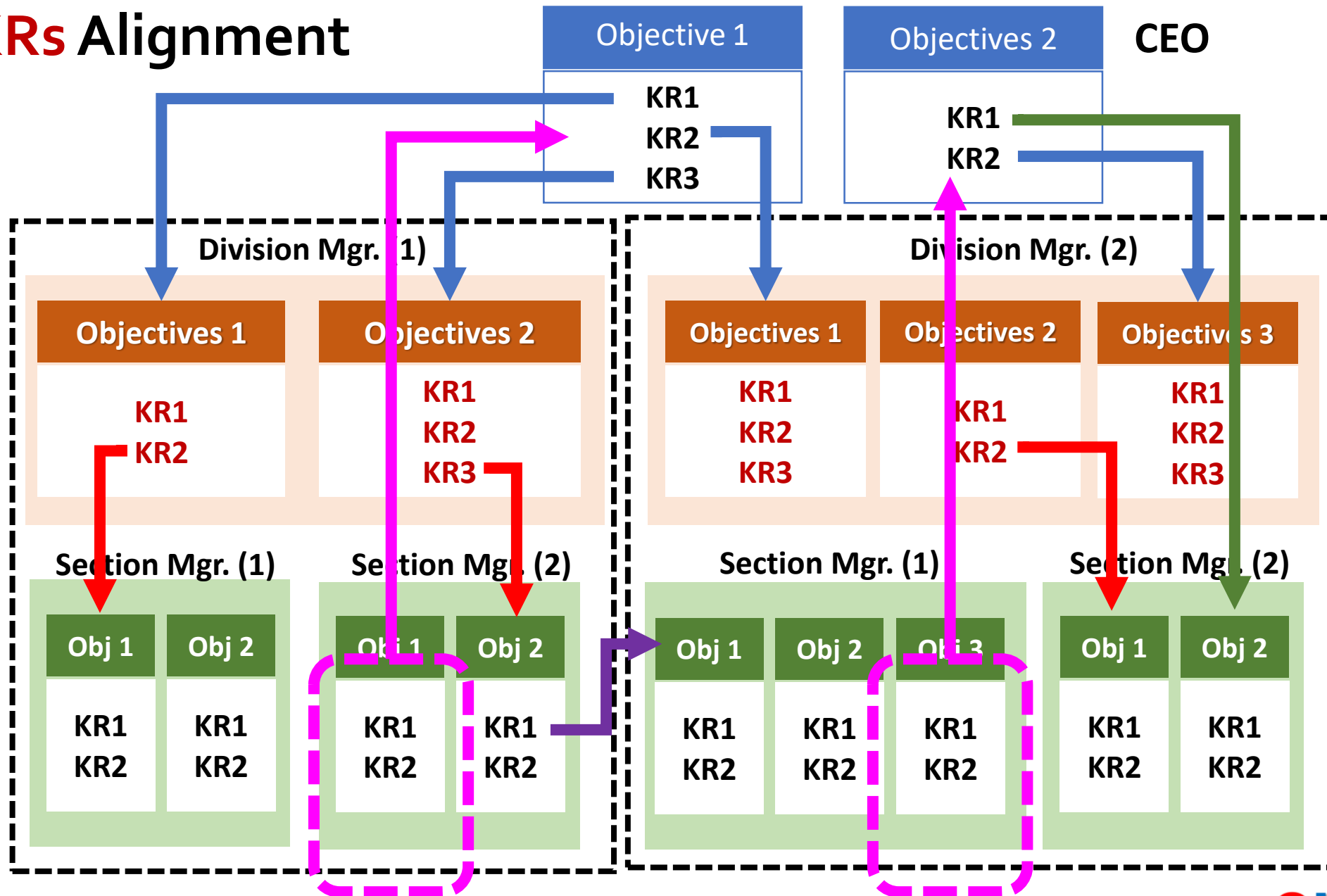


โครงการ  
เฉพาะบุคคล



หน้าที่งาน  
(Job Description)

# OKRs Alignment



## Company OKRs / Q1 2019

O1	เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายรถยนต์ไฟฟ้าในเขตพื้นที่	ผู้รับผิดชอบ
KR1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้จัดการฝ่ายขาย
KR2	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการ และการบำรุงรักษา เพิ่มขึ้นมากกว่า 90%	
KR3	เพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand) อีก 50%	
KR4	เปิดสาขา 2 ได้ภายในสิ้นปี	

# Company OKRs (O1)

<b>KR1</b>	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้จัดการฝ่ายขาย
------------	--	------------------

## Department OKRs

Dept: **ผู้จัดการฝ่ายขาย**



<b>O1</b>	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้รับผิดชอบ
<b>KR1</b>	จ้างพนักงานขายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 2 คน	ฝ่ายบุคคล
<b>KR2</b>	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว	พนักงานขาย
<b>KR3</b>	จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมการขายให้กับพนักงานขายทุกคน	
<b>KR4</b>	ดำเนินการส่งเสริมการขายประจำเดือน	

## Department OKRs

Dept: ผู้จัดการฝ่ายขาย

**EXAMPLE**

KR2	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว	พนักงานขาย
-----	---------------------------------------	------------

## Individual OKRs

Position พนักงานขาย



O1	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว
KR1	พูดคุยกับลูกค้าให้ได้อย่างน้อย 50 รายต่อเดือน
KR2	ปิดการขายให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 12 รายต่อเดือน

# Company OKRs

O1	เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายรถยนต์ไฟฟ้าในเขตพื้นที่	ผู้รับผิดชอบ
KR1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้จัดการฝ่ายขาย
KR2	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการและการบำรุงรักษา เพิ่มขึ้นมากกว่า 90%	
KR3	เพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand) อีก 50%	
KR4	เปิดสาขา 2 ได้ภายในสิ้นปี	

## Team OKRs

ผู้จัดการฝ่ายขาย

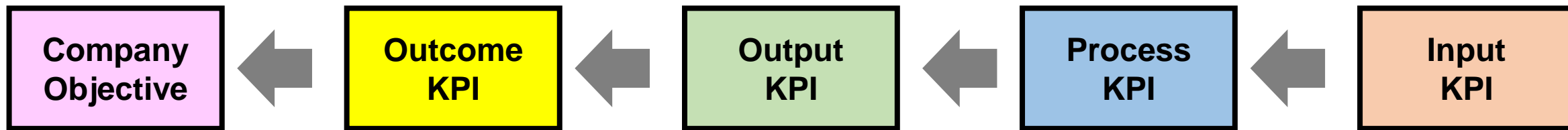
O1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้รับผิดชอบ
KR1	จ้างพนักงานขายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 2 คน	
KR2	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว	พนักงานขาย
KR3	จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมการขายให้กับพนักงานขายทุกคน	
KR4	ดำเนินการส่งเสริมการขายประจำเดือน	

## Individual OKRs

พนักงานขาย

O1	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว
KR1	พูดคุยกับลูกค้าให้ได้อย่างน้อย 50 รายต่อเดือน
KR2	ปิดการขายให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 12 รายต่อเดือน





O



KR

O



KR

O



KR

O



KR

O	สร้างความผูกพันกับลูกค้าที่มีต่อการบริการ
---	---



KR	จำนวนลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำเพิ่มขึ้น 20%
O	



KR	เพิ่มระดับความประทับใจ (Delight) ในบริการเป็น 90%
O	



KR	ลดเวลาในการให้บริการลง 20%
O	



KR	ติดตั้งอุปกรณ์อัตโนมัติให้แล้วเสร็จภายในเดือน มิถุนายน
----	--

Company OKRs



Team OKRs

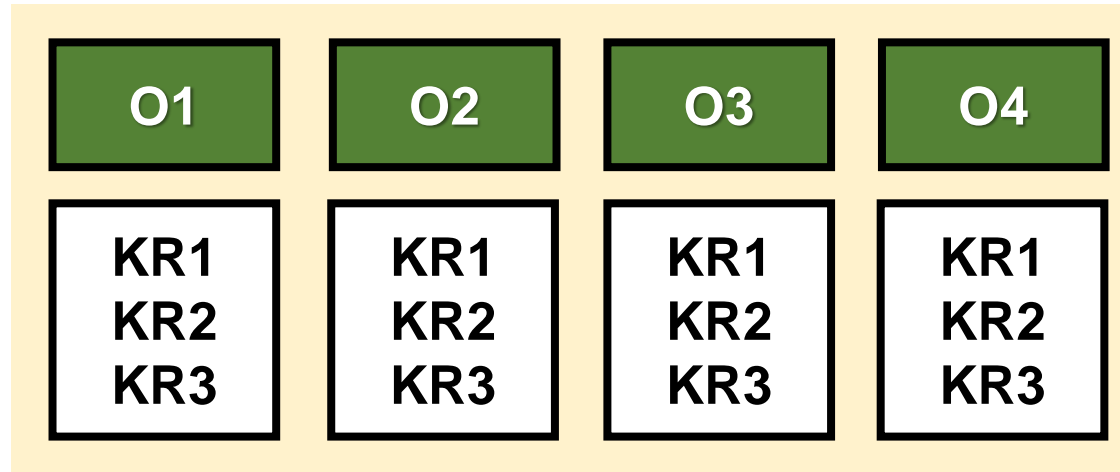


Individual OKRs

OKRs@work



**NORTH STAR**



**Company  
OKRs**



O	
KR1	
KR2	
KR3	

O	
KR1	
KR2	
KR3	

O	
KR1	
KR2	
KR3	

**Team / Individual OKRs**

# Stretch

ท่าท่ายอย่างก้าวกระโดด



# OKRs Goal Setting



Traditional Goal Setting



OKRs

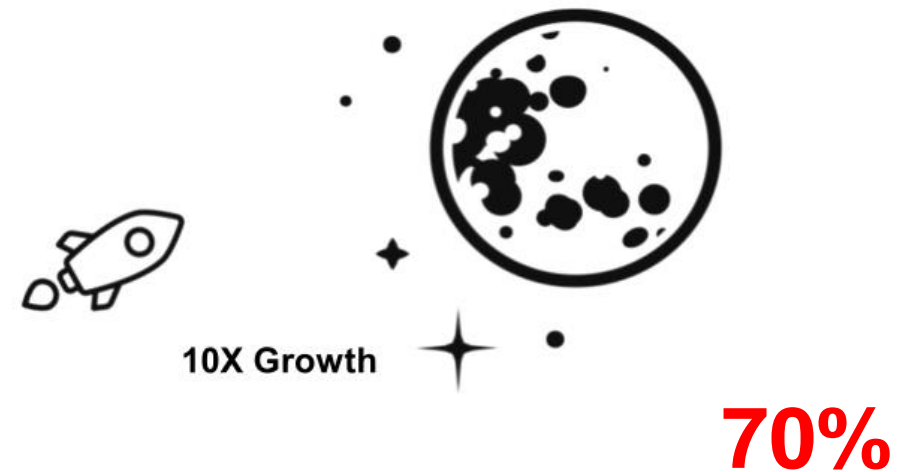
# OKRs Goal Setting

## Committed Goal



- Performance
- Productivity (Compliance, Efficiency, Effectiveness)

## Aspirational Goal



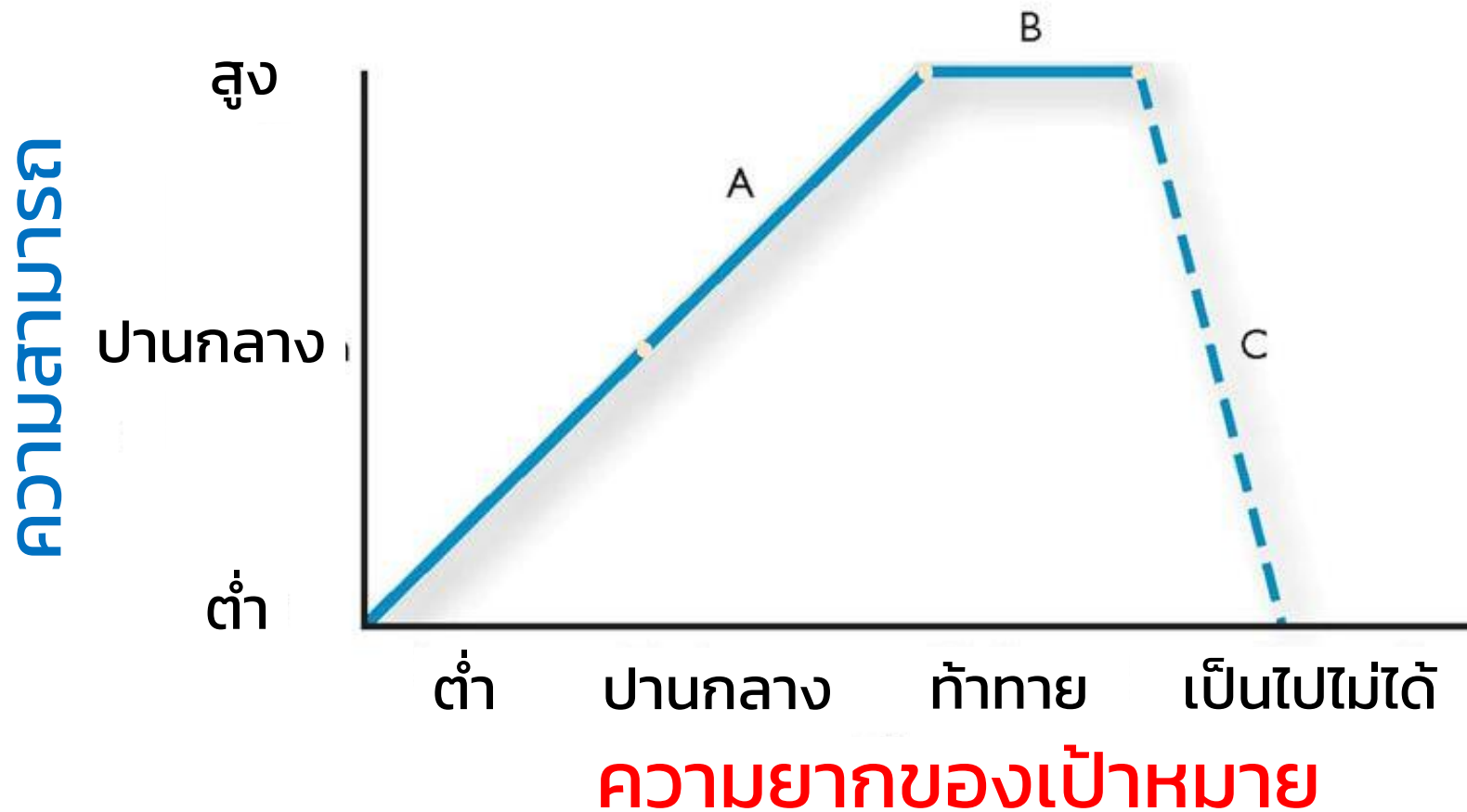
- Transformation (Innovation)

# Committed OKRs

- Performance
- Productivity (Compliance, Efficiency, Effectiveness)



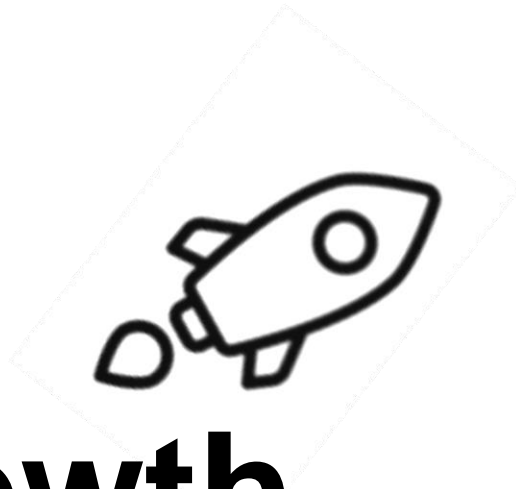
# ความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมาย กับความสามารถที่ใช้



Theory of Goal  
Setting and Task /  
Edwin A. Locke &  
Gary P. Latham

# Aspirational OKRs

- Transformation  
(Innovation)



**10X Growth**

**Moonshot Thinking**





# วัฒนธรรมกล้าล้มเหลวของ X

(Astro Teller / Captain of Moonshots)



- กระตุ้นให้คนกล้าทดลองไอเดียใหม่ๆ
- กล้าที่จะล้มเหลว (Fail Fast)
- สร้างสภาพแวดล้อมที่ ทำพลาดแล้วไม่เป็นไร
- พนักงานจะได้รางวัลจากการยกเลิกโครงการตัวเอง ตั้งแต่การชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน การแสดงความยินดี จากหัวหน้างาน ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้โบนัส

# Committed OKRs & Aspirational OKRs



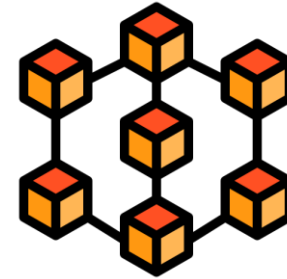
การจัดซื้อสินค้าให้  
ถูกต้องตรงเวลา

Standard



การลดต้นทุน  
การจัดซื้อ

Committed OKRs

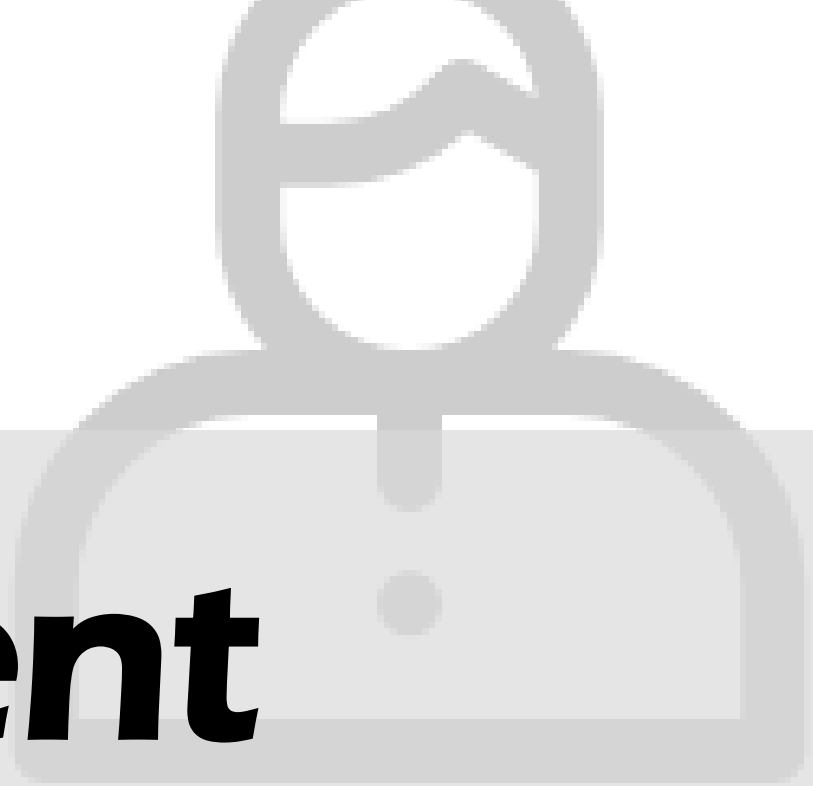


การนำ  
Blockchain มาใช้  
ในการจัดซื้อ

Aspirational OKRs

# Commitment

ມຸ່ງມັ້ນທຸ່ມເທພັດນາ



# OKRs Elements

## 1. Objectives

เราต้องการประสบ  
ความสำเร็จในเรื่องอะไร

## 2. Key Results

เราจะวัดความก้าวหน้า  
หรือความสำเร็จ ได้อย่างไร

## 3. Measurement System

เราจะรวบรวมข้อมูล  
ผลลัพธ์ที่สำคัญอย่างไร

## 4. Action Plan

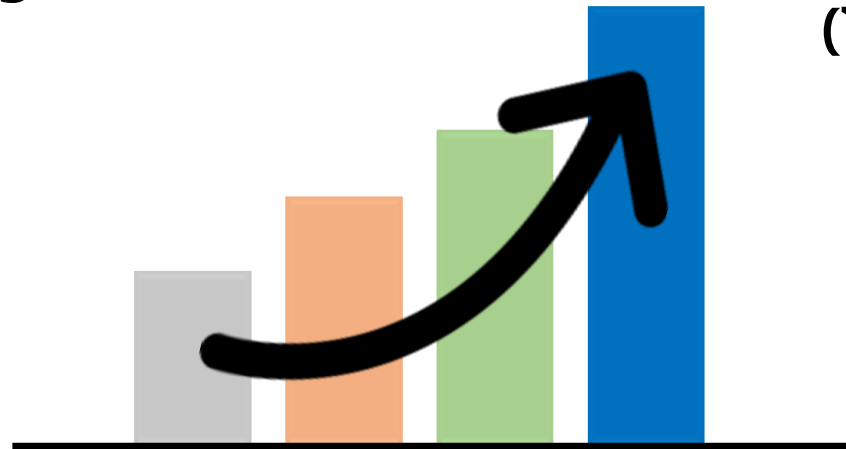
เราจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้  
บรรลุ OKRs ที่ต้องการ  
(โครงการ ภารกิจ กิจกรรม)

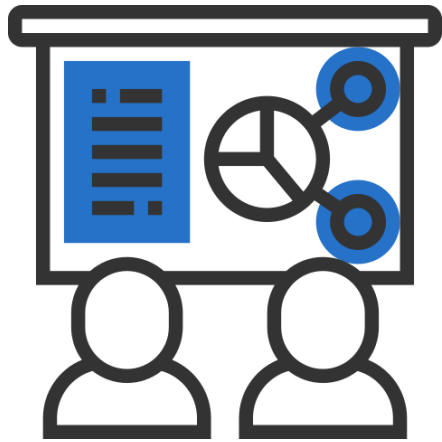
## 5. Resource

ทรัพยากรที่จำเป็น  
สำหรับ Actions plan

## 6. Risk

มีความเสี่ยงอะไรบ้างที่อาจส่งผลต่อ  
OKRs, Action Plan และ Resource





**TRANSPARENCY**

**Common Purpose**

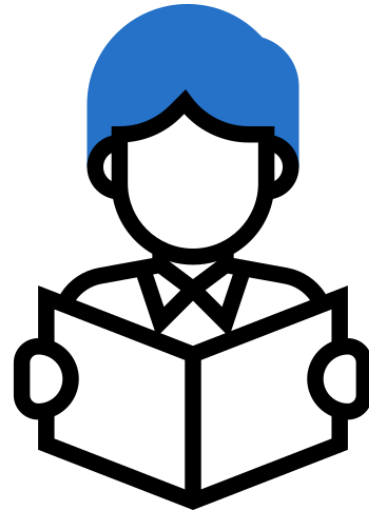
**Priority**

**Resource sharing**

**Collaboration**

**Integration**

# ข้อดีของการประกาศเป้าหมายสู่สาธารณะ

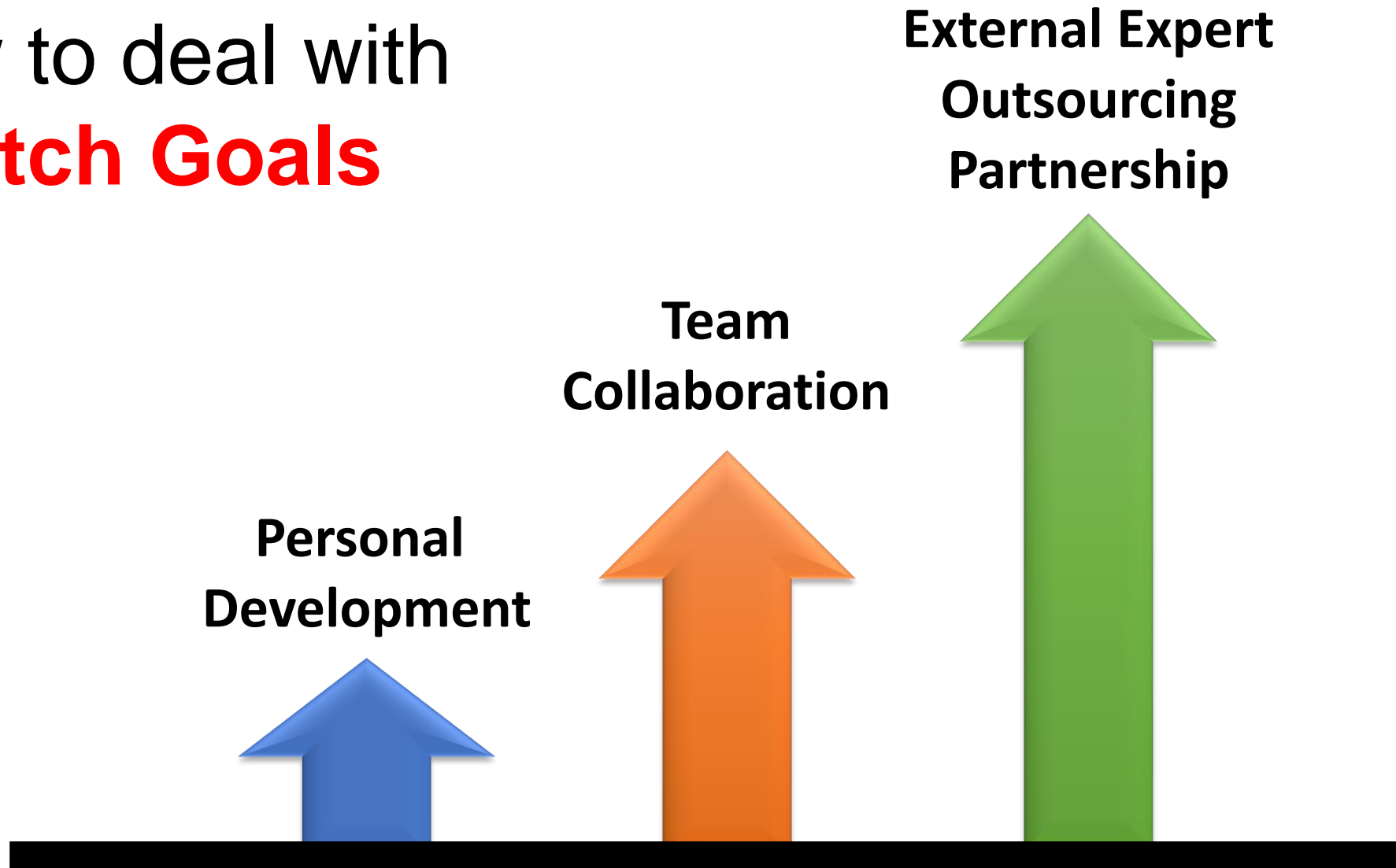


ความรับผิดชอบที่  
จะต้องทำได้

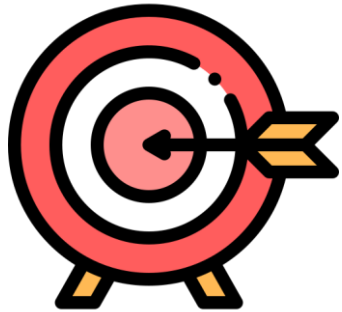
เพื่อนๆ ให้การ  
สนับสนุน คำแนะนำ

กำลังใจจะช่วยให้กระตุ้น  
ให้บรรลุเป้าหมาย

# How to deal with **Stretch Goals**



# Continuous Performance Management (CPM)



## HARDWARE

OKRs

- Organization
- Department
- Individual



## SOFTWARE

CFR

- Conversation
- Feedback
- Recognition



## PEOPLEWARE

Culture

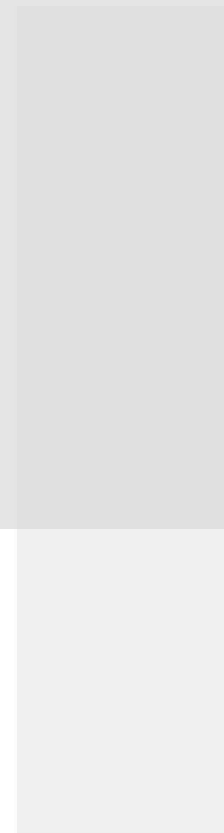
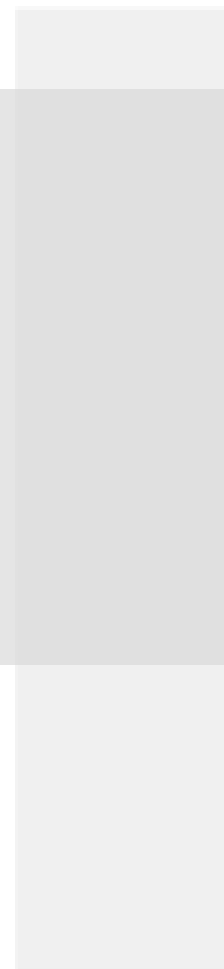
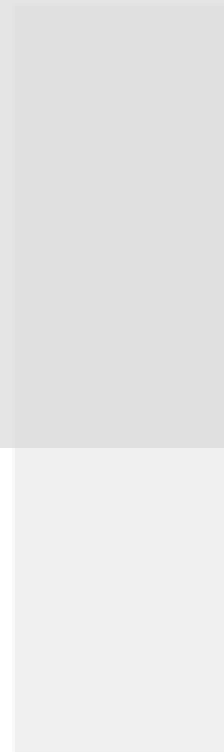
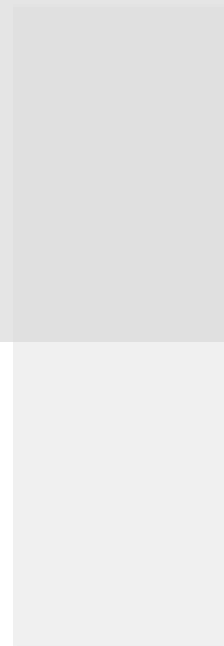
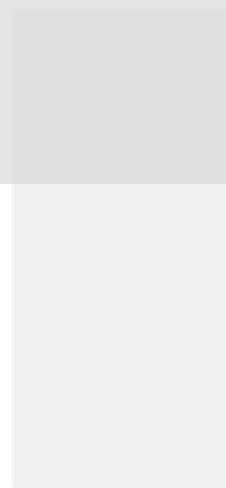
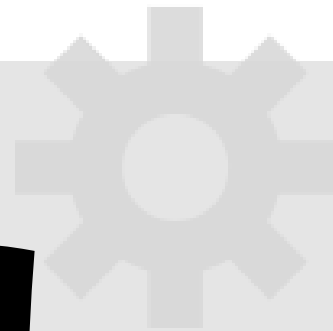
Behavior

Mindset



# Tracking

ติดตามต่อเนื่อง



# Tracking



## SELF

- Flexible
- Scoring
- Reflection



## LINE

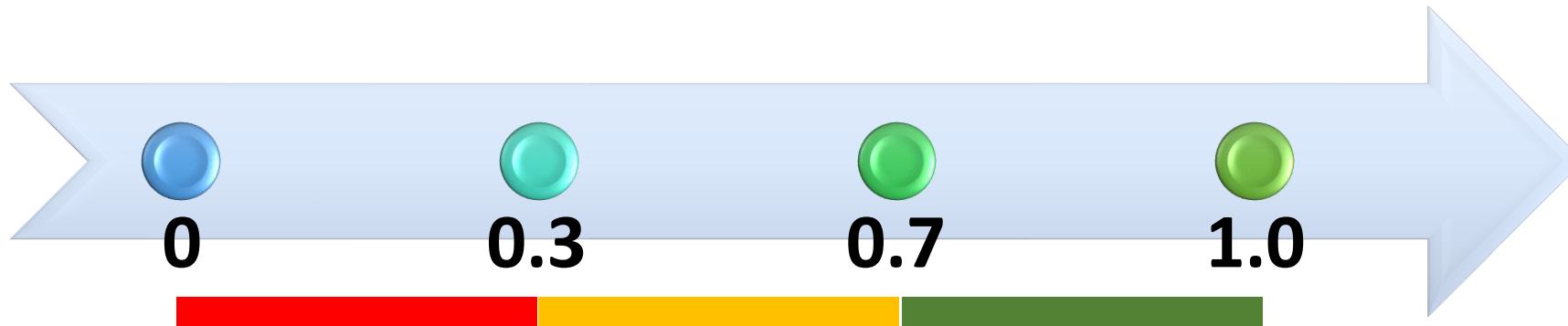
- Check-In
- One-on-One
- Coaching



## PEER

- One-on-One
- Group Discussion
- Dialogue

# OKRs Scoring



Source: Measure What Matters

# Reflection

กระบวนการพิจารณา  
อย่างใคร่ครวญด้วย  
ความคิดของตัวเองถึง  
เหตุการณ์ต่างๆ ที่ได้  
เกิดขึ้น

- เกิดอะไรขึ้น
- จุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุง อุปสรรคที่พบ
- จะต้องทำอะไรต่อจากนี้ มีอะไรต้องเปลี่ยนแปลง
- มีอะไรที่ขาด และต้องการความช่วยเหลือ
- ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากที่เกิดขึ้น และจะนำไปใช้ต่อไป

# Check-In

การมองย้อนกลับไปว่าเกิดอะไรขึ้น ได้เรียนรู้อะไร  
จากที่เกิดขึ้นบ้าง ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค



การมองไปข้างหน้าว่าจะต้องปรับปรุงอะไร จะนำสิ่ง  
ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ทำอะไร ต้องการความช่วยเหลืออะไร

# การให้ Feedback



- สุขภาพ
- เป็นประโยชน์
- ดำเนินการโดยทันที
- ด้วยตัวเอง
- อย่าทำเป็นเรื่องส่วนตัว
- วิวาทภายในที่ลับ ชื่นชมในที่แจ้ง

# การรับ Feedback



- ฟังด้วยความใส่ใจ
- ถามคำถาม เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมอง และผลกระทบ
- ถามถึงตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง ถ้ายังไม่เข้าใจตรงประเด็น
- รับฟังถึงจุดแข็งของเรา
- อย่าเพิ่งโต้แย้ง
- กล่าวขอบคุณ

# Recognition

การชื่นชมยินดี กับ  
ความสำเร็จ

การยอมรับความ  
ผิดพลาดที่เกิดขึ้น

การขอบคุณกับความ  
ช่วยเหลือ

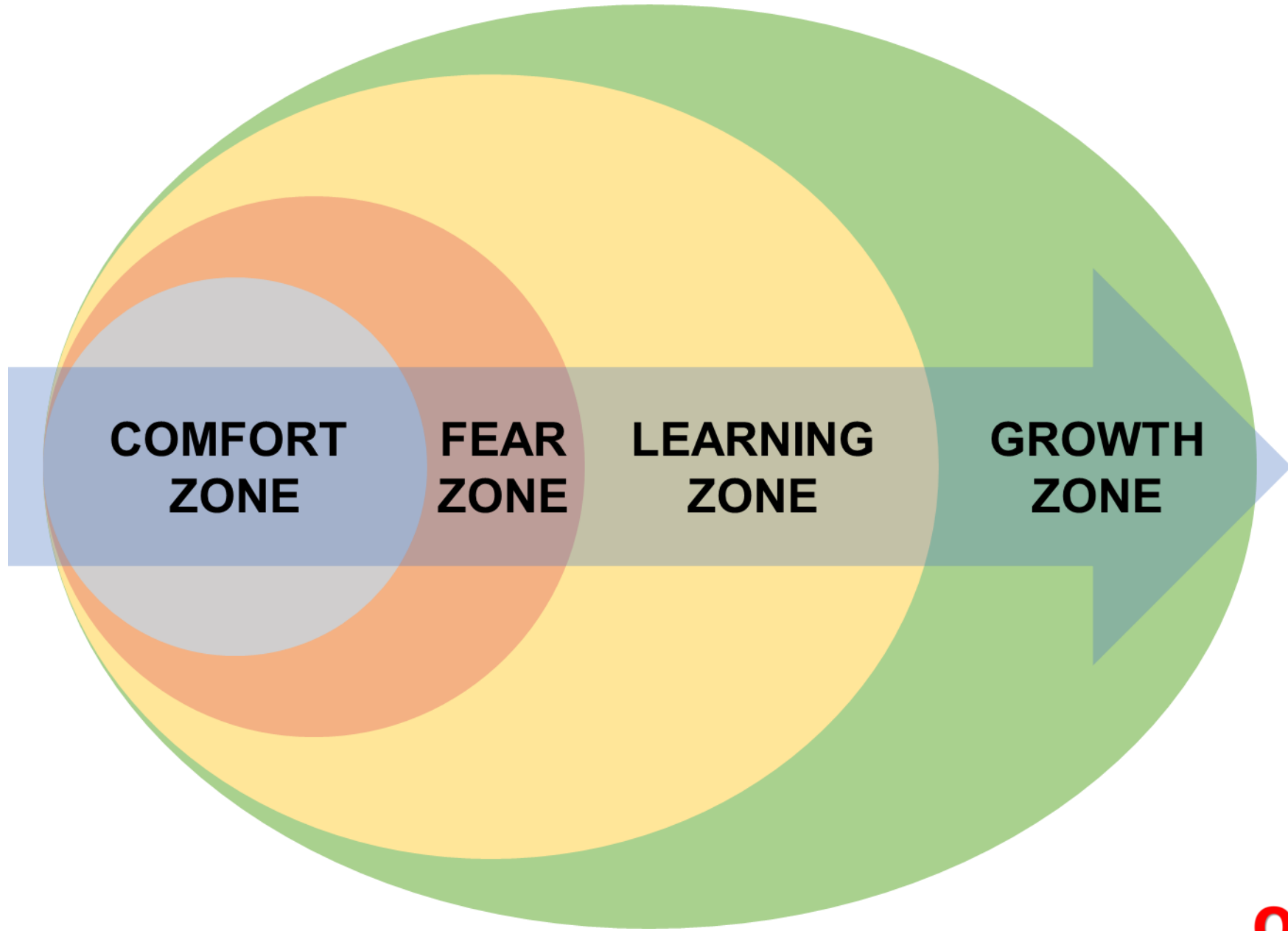
การขอโทษกับความ  
บกพร่องที่เกิดขึ้น





มุมมองแบบ  
**Growth  
Mindset**

- ฉันชอบทดลองทำสิ่งใหม่ๆ
- ฉันสามารถเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งที่ฉันต้องการได้
- ความล้มเหลว หรือปัญหา เป็นโอกาสที่จะทำให้ฉันได้เรียนรู้ ได้เติบโตขึ้น
- ฉันได้รับแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของคนอื่น
- ความท้าทายจะช่วยให้ฉันเติบโตมากขึ้น
- ข้อมูลป้อนกลับเป็นเรื่องสร้างสรรค์



# วัฒนธรรมส่งเสริม OKRs



การเปิดกว้าง  
ความสงสัยใคร่รู้



การให้ Feedback  
และข้อเสนอแนะ



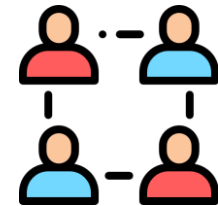
การเรียนรู้ การทดลอง  
ความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง  
และความท้าทายกับสมมติฐานเดิมๆ



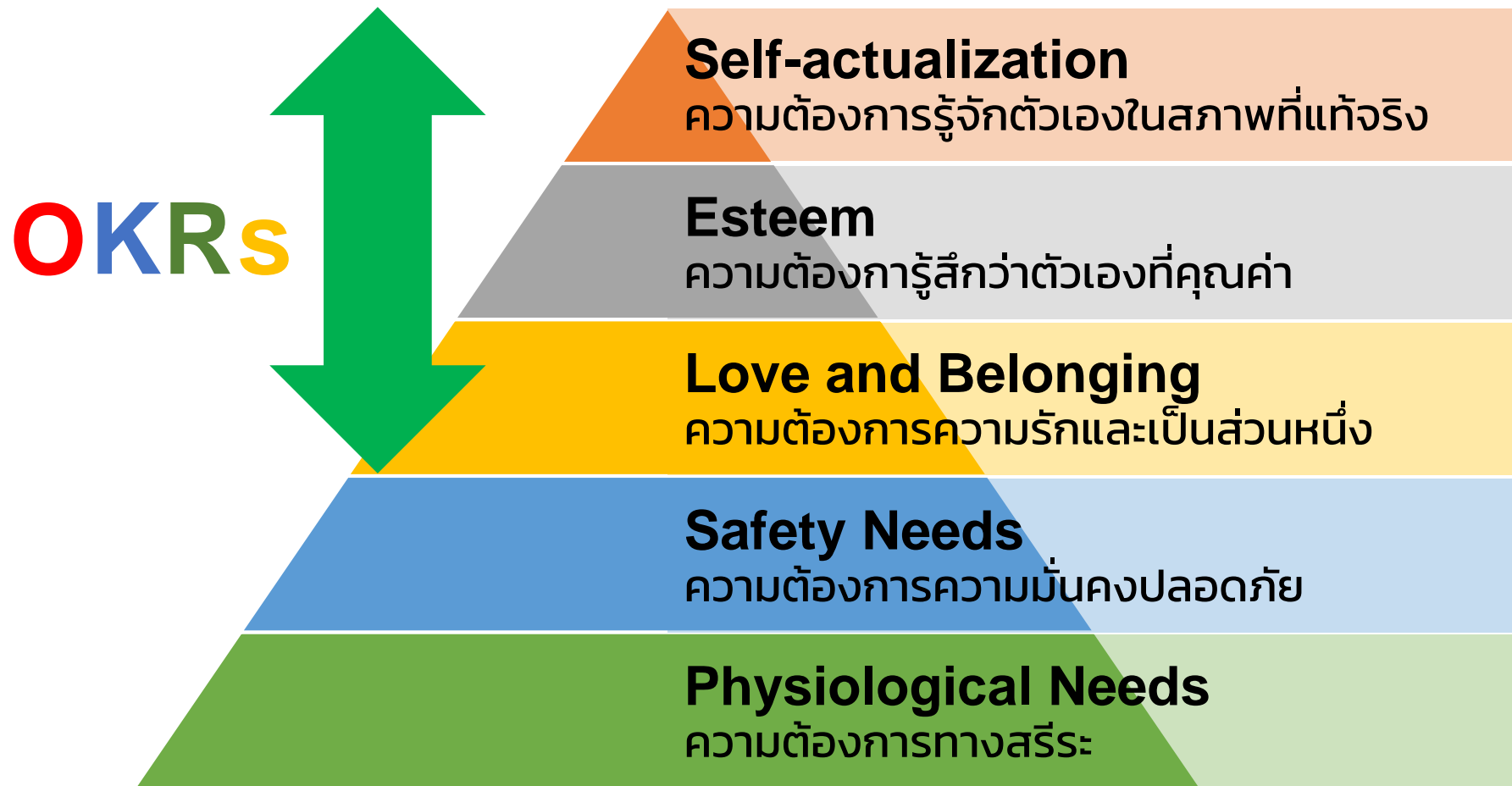
ความกล้าเสี่ยง  
และการเรียนรู้จากความผิดพลาด



การสร้างเครือข่าย  
ความร่วมมือกัน  
และการเป็นหุ้นส่วน



ความหลากหลาย  
และการเคารพซึ่งกันและกัน



Maslow's Hierarchy of Needs

# กฎ OKRs 7 ข้อ ของ **Andy Grove**



1 น้อยแต่มาก (Less is more)

2 กำหนดเป้าหมายจากล่างขึ้นบน  
(Set goal from the bottom up)

3 ไม่เพด็จการ (No dictating)

4 มีความยืดหยุ่น (Stay flexible)

5 กล้าล้มเหลว (Dare to fail)

6 เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่อาวุธ  
(A tool, not a weapon)

7 ออดทน แน่วแน่ (Be patient)



OKRs way group line



## กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์

Kittipat Jirawaswong

Certified OKR Professional

MB: 0914424450

LineID: 0914424450

FB: Kittipat Jirawaswong

Page: OKRs Way

Email: [kitjirawas@yahoo.com](mailto:kitjirawas@yahoo.com)