目標管理與執行

美華集團

Jesse Yeh (葉智雄)

2018-06-06

CONTENTS

1 啥是目標管理？

2 目標 **設立** 與 **執行**

3 你(妳)我都是專案經理

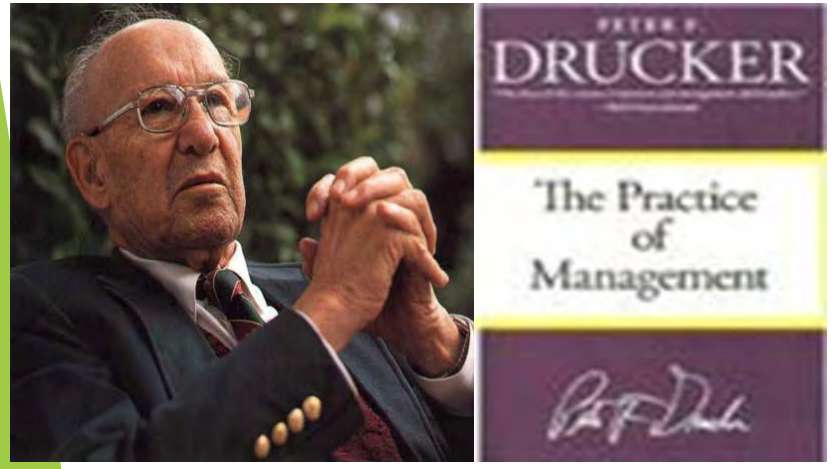
4 淺談個人 管理

5 那些電影教的事

1 啥是目標管理？

目標管理 (MBO, Management By Objective)

“目標管理的精神是配合組織系統將企業的整體目標透過多次的反覆溝通，逐次轉變為各階層單位之目標，目標管理重視運用行為科學理論，實施人性的參與管理，透過雙向溝通方式共同訂定目標，以作為管理之依據與績效評估基礎之管理程序或方法。”



彼得·杜拉克(Peter Drucker)

《彼得·杜拉克的管理聖經》

MBO理論基礎

X理論

- 一般人的本性是懶惰的，工作越少越好，可能的話會逃避工作。
- 大部分人對集體（公司，機構，單位或組織等）的目標不關心，因此管理者需要以強迫，威脅處罰，指導，金錢利益等誘因激發人們的工作源動力。
- 一般人缺少進取心，只有在指導下才願意接受工作，因此管理者需要對他們施加壓力。

Y理論

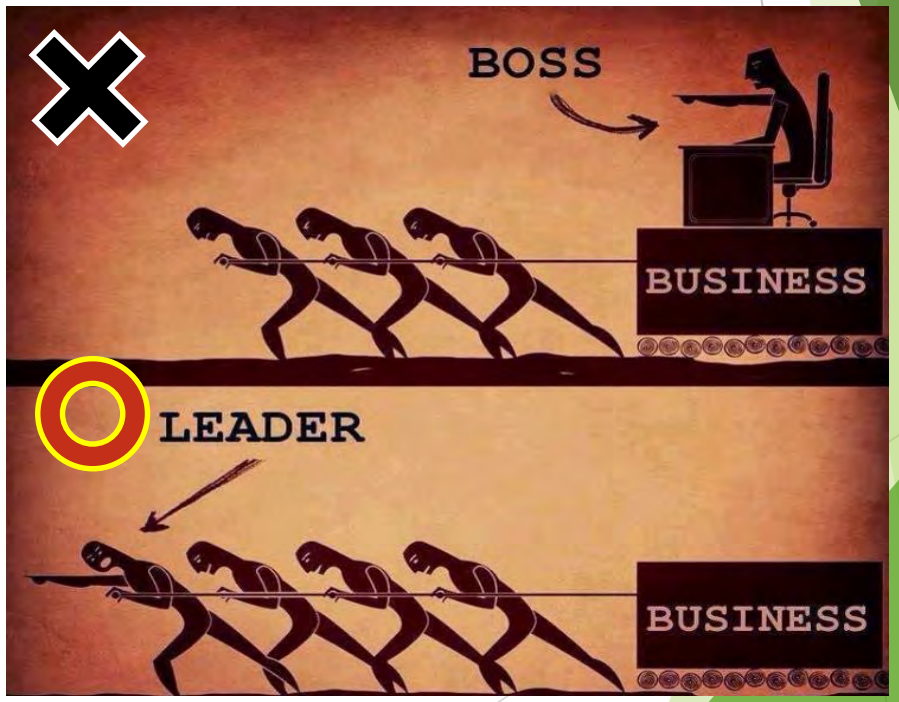
- 人們在工作上體力和腦力的投入就跟在娛樂和休閒上的投入一樣，工作是很自然的事——大部分人並不抗拒工作。
- 即使沒有外界的壓力和處罰的威脅，他們一樣會努力工作以期達到目的——人們具有自我調節和自我監督的能力。
- 人們願意為集體的目標而努力，在工作上會盡最大的努力，以發揮創造力，才智——人們希望在工作上獲得認同感，會自覺遵守規定。
- 在適當的條件下，人們不僅願意接受工作上的責任，並會尋求更大的責任。
- 許多人具有相當高的創新能力去解決問題。
- 在大多數的機構裡面，人們的才智並沒有充分發揮。

MBO簡單說:

- MBO是一種**制度**
- MBO以**提高績效**為目的
- MBO**不追求利潤最大化**
- MBO不是用**目標**來控制下級，而是用它來**激勵**下級
- MBO是**團隊**上下級人員**共同努力**
- MBO有**大目標方向**、**期限**、**分工**、**評估標準**

MBO更簡單的說:

Vision
Mission,Values
Strategies & Long-Term
Strategic Objectives
Annual Goals
Department Goals
Individual Goals & Actions


BOSS
BUSINESS
LEADER
BUSINESS

MBO與團隊

tvb.com
© 2014 TVB www.tvb.com

ONE PIECE

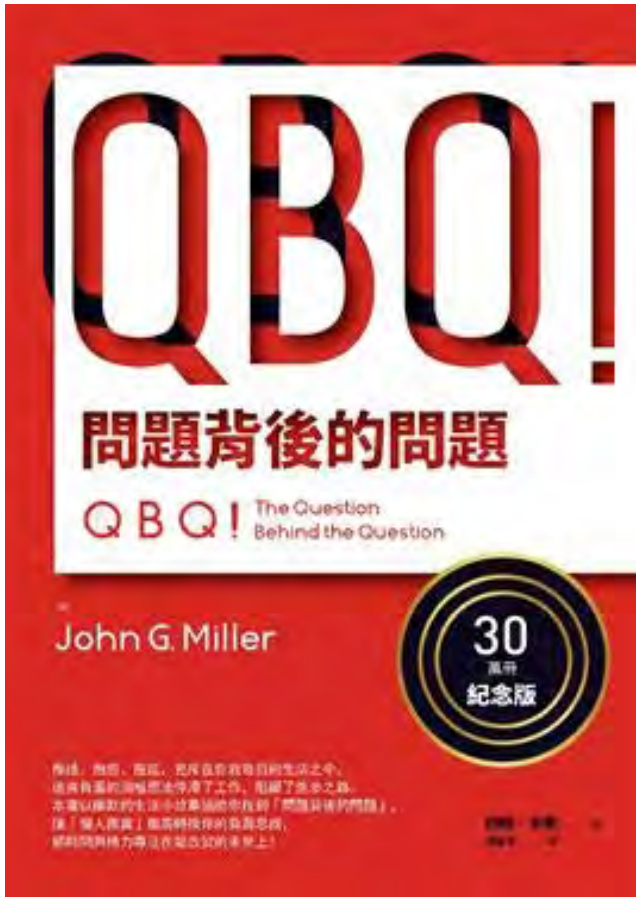
FRANKY
SANJI
NAMI
ZORO
LUFFY
CHOPPER
ROBIN
USOPP
BROOK

2 目標 設立 與 執行

4 步驟進行

待解決
問題羅列
資料蒐集
分析現況
找出原因
主因確認
制定目標
&措施
執行計畫與措施
執行結果與目標對比
執行結果
分析
ACT
PLAN
DO
CHECK

QBQ



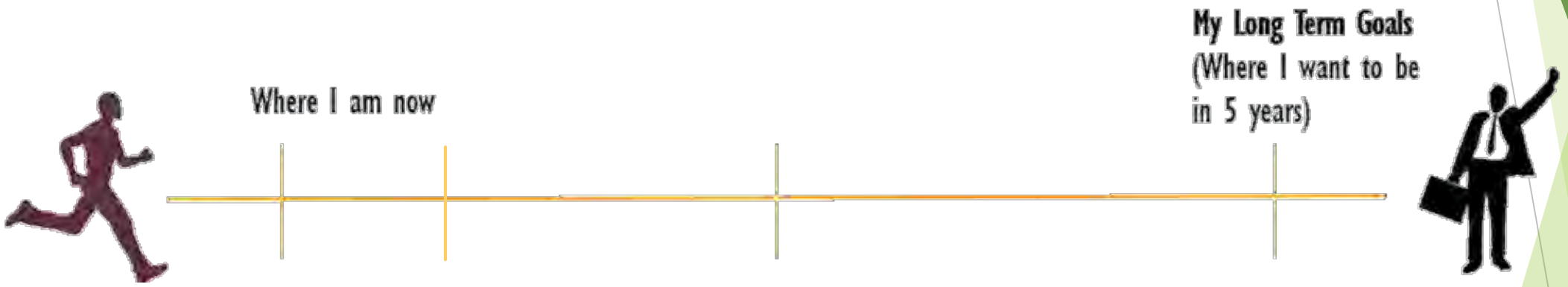
3個指導原則

1. 問對的問題
2. 從本身做起
3. 化為行動

目標制定原則

具體　可衡量　可實現　有相關或資源　時間表

目標安排



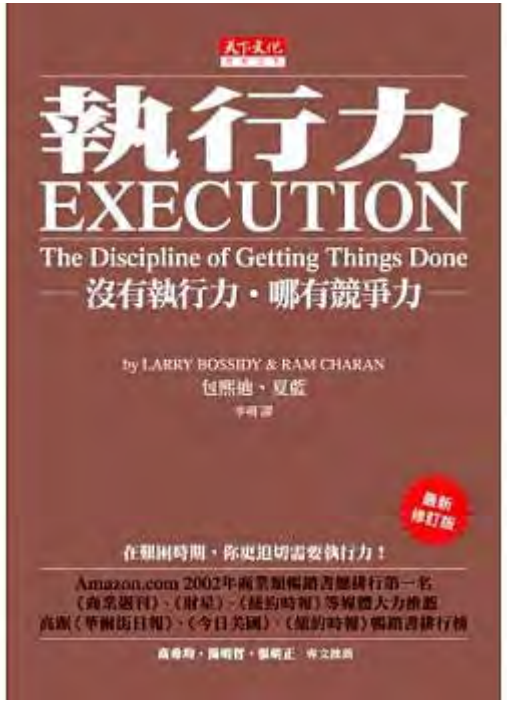
現在

短期
1~3月

中期
1年

長期
5年+

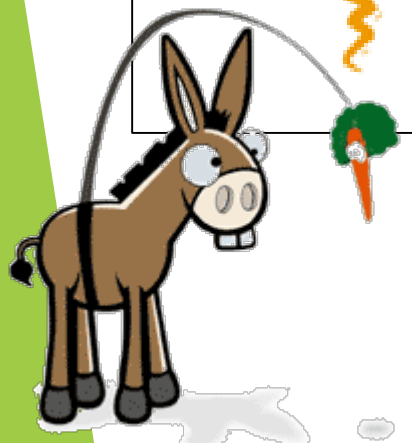
沒有執行力，哪有競爭力！



- 執行的重心在於三項核心流程：
  - 人員流程
  - 策略流程
  - 營運流程
- 執行力是要建立在共識上面
- 自動回報的習慣才能讓執行力貫徹下去

	目標管理（MBO）	目標與關鍵成果（OKR）	關鍵績效指標（KPI）
理論特色	 用團隊參與的方式建立目標，並在時限內完成，且每個人需為自己的績效負責任。	 每一組目標（objectives）搭配 2～4 個關鍵成果（key results），讓團隊了解「要做什麼」及「如何做」。	 由上而下分配績效指標，設定績效目標、績效考核與面談，專注在結果，而非過程。
理論發展年代	1954 年，由管理學之父彼得．杜拉克（Peter Drucker）提出基本概念，強調「目標」的重要性。	1999 年，英特爾（Intel）前執行長安迪．葛洛夫（Andy Grove）提出理論框架。	1990 年代，各家學者結合目標管理、平衡計分卡、80/20 法則理論演變而來。
優點	 運作方式公開透明，要求員工自動自發，有利提高團隊歸屬感。	 理論簡單易懂，以「由下至上」的方式，使團隊訂定每個人都願意執行的目標。	 透過績效考核、評分機制，督促員工完成任務，強調「效率」與「效果」。
缺點	 目標難以量化，導致員工不清楚如何達成，甚至許多人不了解企業宗旨。	 要求目標要有挑戰性，但並不連結績效評估體系，因此需注意成員是否缺乏動力。	 為了達成績效指標，員工有可能不擇手段，甚至背離企業願景。

胡蘿蔔與棒子



問：花大錢才能做好激勵嗎？

答：預算不是藉口！激勵有很多種形式，一張手寫的感謝字條也可以是很棒的激勵。花錢不見得買得到激勵，事實上，獎賞往往是一種介質，重要的是激勵的方式，那會影響是否達到激勵的效果。掌握好的時機，你只需要作一點小事，這份激勵的感動就會持續很久。

問：只有大老闆才有能力做激勵嗎？

答：中皆主管和CEO同樣都有能力做激勵，因為有些激勵根本「花不了一毛錢」！千萬別小看一張感謝字條的威力，但多數人往往不知道寫感謝字條有三個技巧：要常常寫、要具體、時機要對。千萬別只會寫「幹得好！」「加油！」這種制式、不著邊際或不夠具體的字條，否則只會顯得笨拙，而且毫無激勵效果。

問：激勵、分紅和福利之間的差異？

答：分紅，是一種補償性策略，不會有激勵效果，而是讓人覺得這是他應得的。
大家都拿得到，叫做福利，福利是基本，但卻沒有鑑別度。
激勵最好不要用現金。激勵是個人化的，是一對一，不是一對全部。
激勵是一種高度象徵性的儀式，錢不是最重要的，重要的是給一個人舞台和光環。
激勵必須要值得紀念，能常常被想起，最好永生難忘。

資料來源: 第1023期《商業周刊》

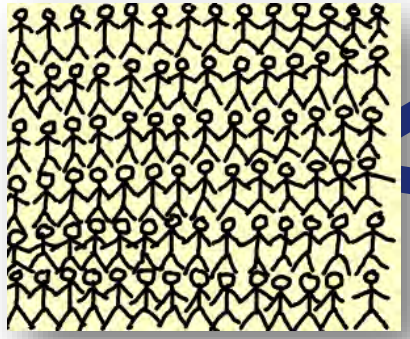
3 你(妳)我都是專案經理

專案管理就在身邊

- 煮一頓飯
- 籌備一場婚禮
- 開發一個產品
- 舉辦公司活動
- 家中裝潢(修)
- 旅遊計畫
- 減重計畫(健康計畫)

專案管理基本流程

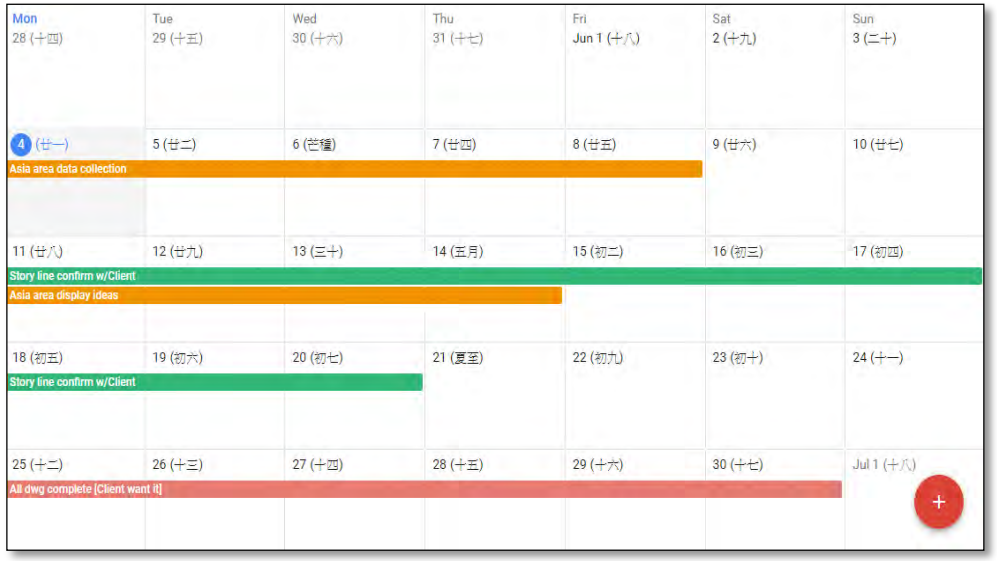
專案管理工具推薦 - 滿足小型專案需求

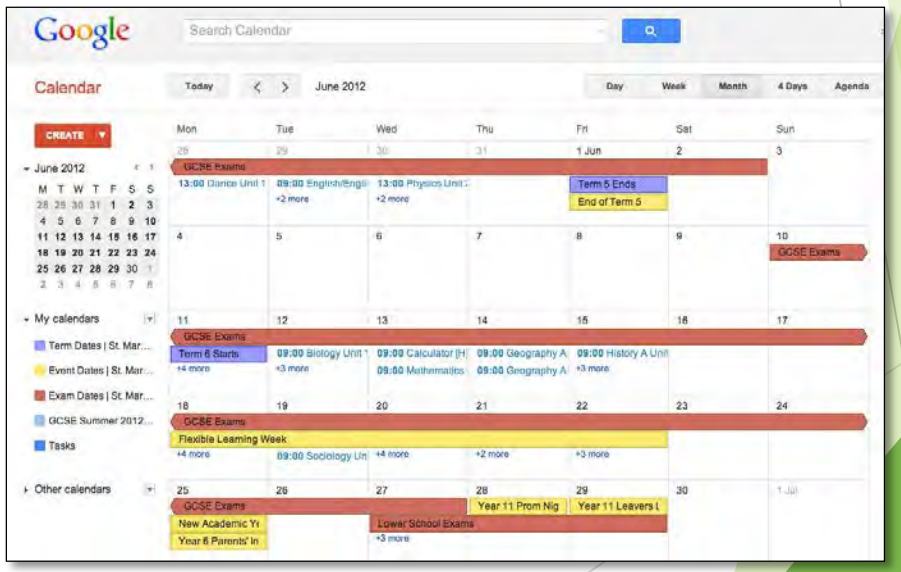


Google

Google Calendar

- **功能1**　建立團隊共用行事曆
- **功能2**　建立專案進度





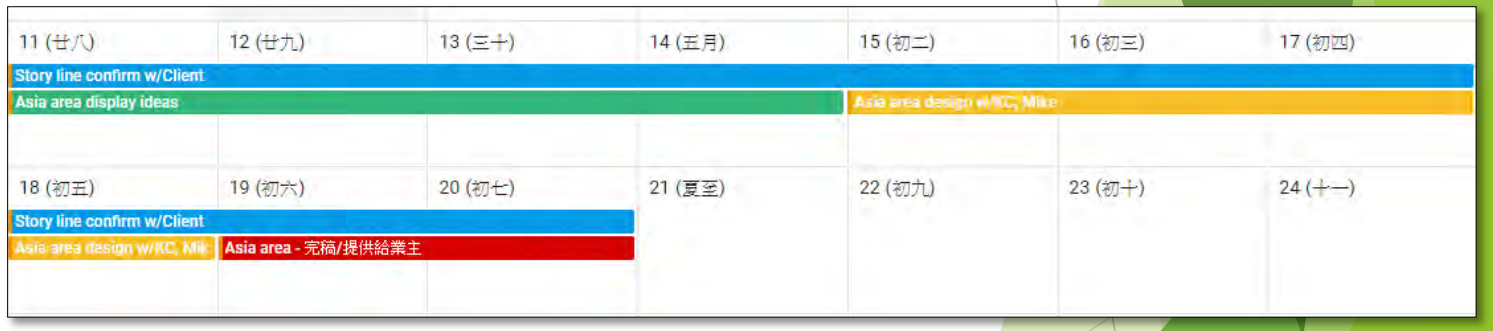
- **功能3** 利用”邀請”來指派任務

- **功能4** 指派任務標示

  完成任務後「切換顏色」
- **功能5** 用「插入附件」功能，整理

  重要節點資料
- **功能6** 顏色標示任務長度、關鍵點
- **功能7** Google Drive文件協同作業

  專案紀事(流水帳)
  文件分享....



Google Drive

4 淺談個人 管理

時間管理的意義

- 行事曆填滿 充分掌握時間
- 時間管理好 = 工作效率高
- 把所有事情都充分完成
- 完整待辦清單 管理方便
- 排程要順暢 執行沒問題
- 時間管理準時且積極

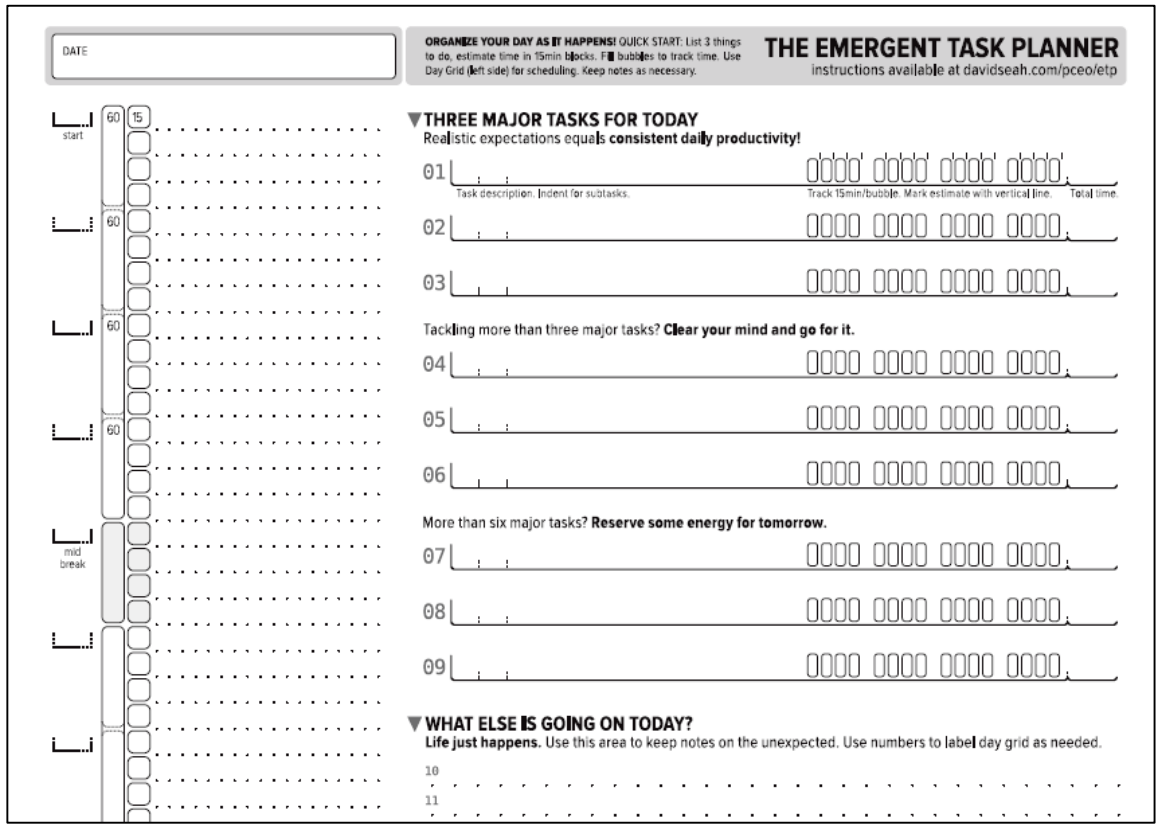
個人目標設定與時間安排

執行檢討 - 月檢討

1. 自我提問 (坦誠回答)
   - 本月的目標與期待是什麼？
   - 實際情況如何，比預期好還是壞？
   - 為什麼？做得好的原因和不好的原因，當時我是怎麼想的？如果重新做，將會如何執行？新的假設是什麼？有什麼區別？
   - 總結經驗，哪些假設通過本月驗證是錯誤的，哪些行為是未來堅決要避免的，哪些假設是接下來要借鑑和嘗試應用的？
2. 下個月計畫安排

達到目標，也不要忘記給胡蘿蔔!

每日時間管理工具



DATE

ORGANIZE YOUR DAY AS IT HAPPENS! QUICK START: List 3 things to do, estimate time in 15min blocks. Fill bubbles to track time. Use Day Grid (left side) for scheduling. Keep notes as necessary.

THE EMERGENT TASK PLANNER
instructions available at davidseah.com/pceo/etp

start 60 15
60
60
60
mid break

THREE MAJOR TASKS FOR TODAY
Realistic expectations equals **consistent daily productivity!**

01 ___ : : ___ Task description. Indent for subtasks. Track 15min/bubble. Mark estimate with vertical line. Total time.
02 ___ : : ___
03 ___ : : ___

Tackling more than three major tasks? **Clear your mind and go for it.**

04 ___ : : ___
05 ___ : : ___
06 ___ : : ___

More than six major tasks? **Reserve some energy for tomorrow.**

07 ___ : : ___
08 ___ : : ___
09 ___ : : ___

WHAT ELSE IS GOING ON TODAY?
Life just happens. Use this area to keep notes on the unexpected. Use numbers to label day grid as needed.

10
11

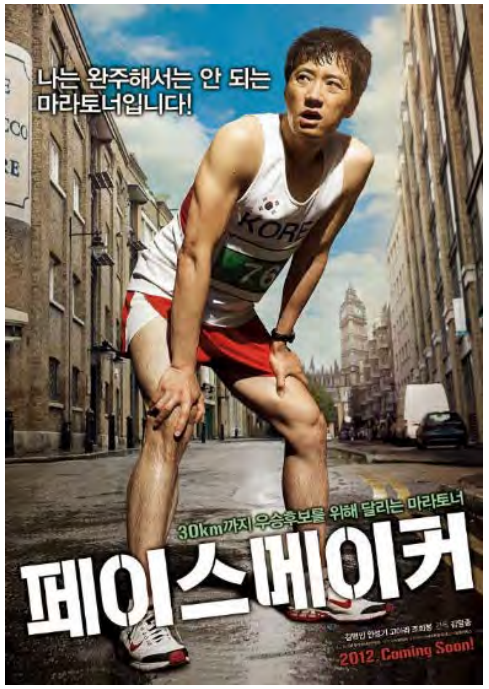
weekly planner

MON
TUE
WED
THU
FRI
SAT/SUN

DATES
PRIORITIES
TO DO

5

那些電影教的事

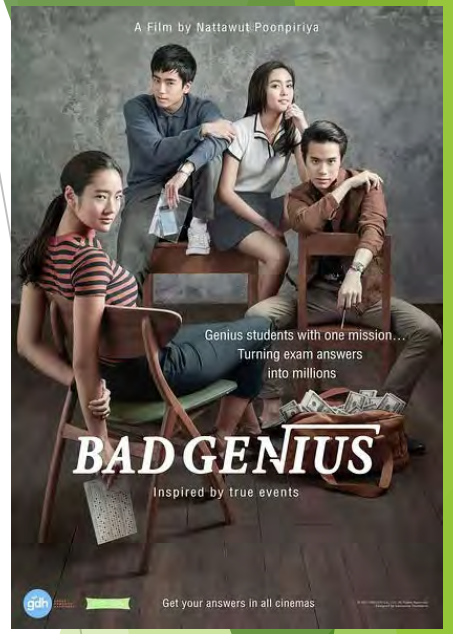


馬拉松夢想家

可樂電影

Cola Films

可樂電影出品　必屬頂級娛樂


A Film by Nattawut Poonpiriya
Genius students with one mission...
Turning exam answers
into millions
BAD GENIUS
Inspired by true events
Get your answers in all cinemas

模犯生

我和我的冠軍女兒

別理會他人的閒言閒語，讓他們說吧，等你機會到來時，再來證明自己。

爸爸不是每次都能來救妳。妳得要憑自己的力量戰鬥，盡全力救妳自己。

獎牌不是長在樹上，並不是自己掉下來，是用愛、努力、熱情，自己爭取來的。

謝謝聆聽