

111學年度第1學期「行政人員職能培訓課程」2022.11.09(三)

| 融入日常的永續工作實務 |

知行策略表 **OGSM**

涂敏芬 minfen.tu@gmail.com

淡江大學企業管理學系專任副教授

淡水好生活：學習型城鄉建構計畫協同主持人

淡江大學永續發展與社會創新中心韌性治理規劃組組長

1

涂敏芬

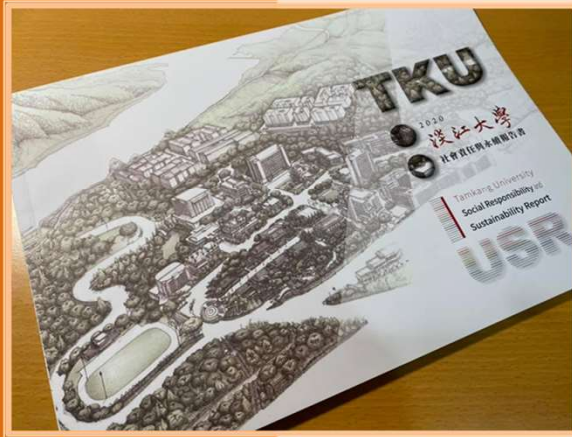
大學胡椒鹽工作者10年多
 子彈筆記書寫經驗3年多
 愛喝不加糖奶的黑咖啡
 用書寫筆記深深呼吸
 倡議玩心學習與設計思考
 在永續行動中重新定位
 用美好正念持續走跳江湖



2

2021年06月
2021年07月
2021年11月

完成編製
官網發佈
獲臺灣永續報告書**銅獎**



https://sdsi.tku.edu.tw/doc/2020_TKU_sr.pdf

2022年06月 完成編製
2022年07月 通過第三方查證
2022年08月 正式發佈
2022年11月 獲臺灣永續報告書**金獎**



https://sdsi.tku.edu.tw/doc/2021_TKU_sr.pdf

3

整理自：別蓮蒂、吳澤欣、劉世慶，2022年1月號，為企業量身打造CSR策略實戰守則，哈佛商業評論繁體中文版。
在大學組織的脈絡中進行重組與思考，透過再脈絡化工作(re-contextualizing work)，提出以下五個挑戰：

永續對我們的挑戰



挑戰01：如何理解聯合國永續發展的目標與指標系統？

挑戰02：如何訂定接軌國際的永續發展目標與策略？

挑戰03：如何設計在組織中推動永續發展架構？

挑戰04：如何將永續發展的策略與行動融入日常工作？

挑戰05：如何評估永續發展行動的產出、成效與影響力？

4

“ OGSM ”

>>>> 挑戰轉機會：如何將永續發展的策略與行動融入日常工作？

以下整理自《OGSM打造高敏捷團隊》與《OGSM變革管理》，並結合自身教學經驗與永續實務工作

5

OGSM 》一頁計畫表/知行策略表

- ❖ OGSM是「**一頁計畫表**」(strategic dialogue chart)，幫助組織緊密連結長期願景、策略和具體目標，有效提供溝通平台，讓團隊成員討論彼此的行動。在不斷變動的環境下，以「理想性」指導語言引領團隊，成員互相支援，快速地和環境進行校準，讓組織產生有方向性的競爭力。
- ❖ 「一頁」代表必須針對最重要或者有價值的事，以表格形式，次序地、結構地讓計畫依當初的規劃前進。團隊成員依照表格「**共事**」，因而產生「**共識**」。
- ❖ 我個人另將之解讀轉譯為「**知行策略表**」。明代著名思想家王陽明：「知而不行，是謂不知」。因此，「知道」與「行動」之間，需要透過「策略」的搭架，讓行動落實知道，讓知道引導行動。

6

OGSM 一頁計畫表/知行策略表

Objective最終目的			
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫

7

OGSM 一頁計畫表/知行策略表：定義解釋

Objective最終目的	O是一種文字陳述，說明企業、單位或個人存在的價值，指引經理人或所有工作者，在 中長期 工作上決策及執行的方向。固定置放在表格最上方，它是OGSM表格的精神，引領團隊前行。 O內蘊三個重要的元素：要有對話對象、要有畫面感、要有獨特性。		
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
G內含數字或日期，是在一個領域中， 短期 時間內想要達到的目的地。具體目標可指引團隊，並以此分配和使用有限資源。承接Objective的 關鍵字 而展開，其中包含數字、日期等內容，表現具體要達到的目標。有具體化的概念後，接續需要留意數字或日期的合理性。	S就是「進行一連串不同的活動，創造出獨特價值的定位，並在此創造價值的過程中提供指導方向」(Porter, 1996)，積極討論定位、效能、獨特活動三者之間的關係。承接具體目標，顯示出達標的方法，而策略的選擇根據組織定位而定。 首先記住： 策略=資源 ，在OGSM中，策略有個簡易寫法，開頭語：「 透過~而達標 ~」。	M是 執行力 是否被徹底實踐的關鍵。 M內含兩個子項目： Dashboard 衡量指標、 Plans 行動計畫，分別用數字、百分比、時間段、單位、負責人等客觀描述。 如果是主管，可以使用這些方法進行工作監督，確定徹底使用選取的策略資源，是執行力的展現。 評估是否達到衡量指標，首先可以檢核「 時間 」，再者還可以加上「 績效 」檢核。而行動計畫就是讓書寫表格的人依照時程，採取行動執行出來。	

8

WHY is OGSM?

與KPIs 有關嗎？
(Key Performance Index)

與OKRs有關嗎？
(Objective and Key Results)

與PDCA有關嗎？
(Plan-Do-Check-Act)

9

OGSM 一頁計畫表/知行策略表 & KPIs

Objective最終目的			
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
		KPIs	

10

OGSM 一頁計畫表/知行策略表 & OKRs

Objective最終目的			
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
O		KRs	

11

OGSM 一頁計畫表/知行策略表 & PDCA

Objective最終目的			
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
P lan	- A ct	C heck	- D o

12

WHY is OGSM? 正在面對具VUCA特性的外在環境 (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)



原本是90年代美國冷戰結束後用來表示複雜化的國際情勢軍事用語，2010年後用於表現社會與商業漸趨複雜、難以預測的狀況。
<https://www.streetsweb.co.uk/about/news/2020/feb/13/vuca-world-business-planning-we-know-it-thing-past/>

WHY is OGSM?

Objective 最終目的			
↓	↓	↓	↓
Goal 具體目標	Strategy 策略	Measure檢核 /Dashboard指標	Measure檢核 /Plan計畫
	→	→	→

❖ 閱讀OGSM知行策略表，會發現最終目的、具體目標、策略/行動與如何衡量，全都顯示在一頁書面上，得以有效率與效能地進行確認邏輯是否一致、連貫與完整。

- ❖ **碎形化的工作形式**
 團隊需要高敏捷反應，而個人也是，還需要上下承接，協力老闆完成想做的事，但老闆似乎又很難講清楚，專案型溝通的需求又越來越高。
- ❖ 市面上非常多工作計畫表，OGSM的誕生承襲管理大師彼得杜拉克的**目標管理**概念，以及現代管理對願景 (vision) 的要求。
- ❖ 透過放大PDCA循環中的P (**Planning**規劃)，讓變動環境中的每個員工，得以在一張表格內進行規劃與寫成計畫，以利後續的協調溝通。
- ❖ OGSM補強了傳統PDCA漏失掉的「**願景**」元素，並且為了更具執行力，在策略與計畫之間設立衡量指標，讓表格內的人透過衡量指標檢驗，確定並徹底實踐策略，進而完成目標。

OGSM八大功能

1. 方向感：以「最終目的」提供全員共識的清晰方向感
2. 具體化：以SMART原則落地執行
3. 控制力：不斷確認現狀和理想的差距
4. 專注力：僅選擇最有效的「策略」當作執行資源
5. 迷你大效果：思考策略資源的取捨
6. 執行力：「檢核」可確認策略資源被善用
7. 要事管理：協助每個人找到優先順序
8. 溝通力：啟動對話，注入組織創新與活力



15

**WHO
can use
OGSM?**



**L'ORÉAL
PROFESSIONNEL
PARIS**



企業 / 組織 / BU / 計畫 / 團隊 / 個人

16

知行策略表OGSM | 涂敏芬x服務科學與管理

Objective最終目的	秉持社會實踐Day 1精神，為大學青年設計就業即戰力的社會實踐課程，為女子職人建構手作品牌化的服務支援系統，透過教學、服務與研究的價值共創行動，成為一位入世研究的教育興業者。		
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
G1: 在2022/09-12以服務科學與管理18週課程，設計學生小組執行社會實踐課程專題，協力3位女子職人(SDG 4.3, 4.4, 4.7)	S1-1: 透過教學圖架的搭建，增進學生學習成效 S1-2: 透過服務設計與商模工具，提供學生即戰力 S1-3: 透過3位女子職人聯合參展的需求，設定學生投入的社會實踐專題 S1-4: 透過手遞茶話會的舉辦，讓女子職人們與各學生小組進行意義對話	MD1-1-1: 操作流程筆記與內容筆記(重點實施) MD1-1-2: 導入學習札記三二一(每週實施) MD1-1-3: 導入OGSM知行策略表(團隊建立) MD1-1-4: 設計關係人價值問卷調查 MD1-2-1: 實施服務設計工具(人物誌、利害關係人圖、顧客旅程圖、服務藍圖) MD1-2-2: 商業模式圖、PUA輪值、 MD1-3-1: 三位手作職人與六個小組配對 MD1-3-2: 三套永續手作教案與Accupass行銷	MP1-1: MF/撰寫教學計畫書 MP1-2: MF/學習札記的評分與評語 MP1-3: MF/發展OGSM教材與範例 MP1-4: 劉/擔任課程助教 MP1-5: 劉/以夏祀文範為例說明服務設計工具，以水任務拆解為例說明小任務 MP1-6: 劉/以水任務拆解為例說明小任務 MP1-7: 劉/以水任務拆解為例說明小任務
G2: 在2022/11/17-20參加為期四天的亞洲手創展，是B2B2C的商業展會，以服務支援系統推進手作品牌化，赋能女子商業思維與實作(SDG 5.b, 8.3, 12.b, 17.17)	S2-1: 透過成立「女子手遞」聯合品牌，發展夥伴關係 S2-2: 透過建立工作團隊(主責、執行、空間、平面、攝影、解手)，打造服務支援系統 S2-3: 透過PUA提供的參展時程與要求，籌備B2B的商務、展務與事務(B2B?) S2-4: 公開策略，透過聯合行銷、網頁後續推廣	MD2-1-1: 三位女子職人參與，與社會 MD2-1-2: 三位女子職人參與，與社會 MD2-1-3: 三位女子職人參與，與社會 MD2-2-1: 三位女子職人參與，與社會 MD2-2-2: 三位女子職人參與，與社會 MD2-2-3: 三位女子職人參與，與社會 MD2-2-4: 三位女子職人參與，與社會 MD2-3-1: 三位女子職人參與，與社會 MD2-3-2: 三位女子職人參與，與社會 MD2-3-3: 三位女子職人參與，與社會 MD2-3-4: 三位女子職人參與，與社會 MD2-4-1: 三位女子職人參與，與社會 MD2-4-2: 三位女子職人參與，與社會 MD2-4-3: 三位女子職人參與，與社會 MD2-4-4: 三位女子職人參與，與社會	MP2-1: MF/撰寫教學計畫書 MP2-2: MF/學習札記的評分與評語 MP2-3: MF/發展OGSM教材與範例 MP2-4: 劉/擔任課程助教 MP2-5: 劉/以夏祀文範為例說明服務設計工具，以水任務拆解為例說明小任務 MP2-6: 劉/以水任務拆解為例說明小任務 MP2-7: 劉/以水任務拆解為例說明小任務
G3: 在2023/7/31完成一篇25,000字之主題為價值共創、方法為參與式行動研究的教學實踐研究論文初稿	S3-1: 利用課程搜集關係人資料 S3-2: 建構個案資料庫 S3-3: 梳理寫作、產生結案報告 S3-4: 閱讀學術文獻：利害關係人理論、價值共創	MD3-1-1: 1/15完成18週服務科學與管理課程紀錄 MD3-1-2: 2/15完成專案知識服務學習成果報告書 MD3-1-3: 1/15期訪談三位職人媽媽與地方青年 MD3-2-1: 撰寫展覽紀錄 MD3-3-1: 6/30產出結案報告 MD3-3-2: 7/31計畫結案 MD3-4-1: 7/31完成教學實踐研究論文初稿	MP3-1: MF/撰寫教學計畫書 MP3-2-1: MF/劉/每週課程與記錄產出 MP3-2-2: 劉/展覽紀錄撰寫 MP3-3-1: MF/撰寫結案報告 MP3-3-2: 劉/計畫財務結算 MP3-4-1: MF/建構文獻資料庫 MP3-4-2: MF/持續性寫作

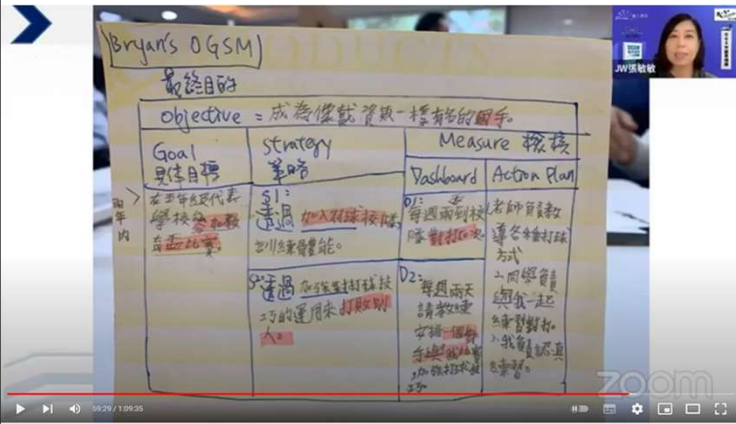
17

知行策略表OGSM | 涂敏芬x永續設計與創新

Objective最終目的	我(企管系老師、好生活USR教師、永續中心組長)想運用《2021淡江大學永續報告書》建構一個社會實踐導向的永續教育教學模組，讓報告書中的「eESG」永續行動與故事，可被修課學生體驗並成為小組的學習專題，透過夥伴關係速作「滬青學。意義對話」的行動原型，成為落實SDGs的永續實踐者。		
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
G1: 2022/9-12 · 選定「永續設計與創新」課程，並以「eESG」架構融入課程設計，發展永續教育教學模組	S1-1: 透過延伸報告書中的「eESG策略」，發展課程的四個教學模組 S1-2: 透過OGSM引導4組學生小組，以「探索永續」精神發展專題導向學習任務	MD1-1: 1份共編文件即時紀錄「滬青學。意義對話」教學模組的推進 MD1-2: 產出OGSM知行策略表1+4(4組學生小組另約4場線上討論>2.0版)	MP1-1: 持續更新學教紀錄共編文件 MP1-2: 指定學生為指定週次完成當週紀錄 MP1-3: 指定學生為指定週次完成當週紀錄 MP1-4: 指定學生為指定週次完成當週紀錄
G2: 2022/10-12 · 引導課程學生小組規劃並執行「e、E、S、G」四個學習專題，透過夥伴關係讓每個議題包含1場體驗與1場對話	S2-1: 透過學生查找與體驗作為田野調查，搜集初級與次級資料 S2-2: 透過體驗活動的安排，與利害關係人保持積極互動的夥伴關係	MD2-1: 學生小組紀錄文件4份 MD2-2: 學生小組發表簡報4份 MD2-3: 學生小組撰寫網誌文章4篇 MD2-4: 成果發表1場、錄影	MP2-1: MF/撰寫教學計畫書 MP2-2: MF/劉/每週課程與記錄產出 MP2-3: 劉/展覽紀錄撰寫 MP2-4: 劉/計畫財務結算 MP2-5: 劉/計畫財務結算 MP2-6: 劉/計畫財務結算 MP2-7: 劉/計畫財務結算
G3: 2022/12/19 · 對外舉辦「滬青學Talk。意義對話」成果發表	S3-1: 透過標竿「挺好Talk, Say淡水」，指導「小組」總籌成果發表 S3-2: 透過「E組+S組+G組」的發表，檢核體驗成效	MD3-1: 學生小組紀錄文件4份 MD3-2: 學生小組發表簡報4份 MD3-3: 學生小組撰寫網誌文章4篇 MD3-4: 成果發表1場、錄影	MP3-1: MF/撰寫教學計畫書 MP3-2: 邀請校內評論人，給予修正方向 MP3-3: 確認場地、評論人、經費、流程 MP3-4: 宣傳Banner與說明 MP3-5

18

知行策略表OGSM：好上手，容易學



OGSM變革領導 | 職人書訊 | 人資iTalking 第244集

Objective 最終目的	成為像戴資穎一樣有名的國手。		
Goal 具體目標	Strategy 策略	Measure 檢核 / Dashboard 指標	Measure 檢核 / Plan 計畫
G1: 兩年內在五年級代表學校參加教育盃比賽	S1: 透過參加羽球隊，訓練體能 S2: 透過加強對打球技巧的運用來打敗別人	D1: 每週兩天到校隊，對打50次 D2: 每週兩天請教練安排一個對手與我比賽，加強打球技巧	P1: 老師負責教導各種打球方式 P2: 同學負責一起與我練習對打。 P3: 我負責認真練習

WHAT is OGSM?

知行策略表：任務團隊的OGSM		整理自《OGSM打造高績效團隊》與《OGSM變革領導》	
Objective 最終目的 # 願景 (Vision) 讓我們成功時，看起來像什麼樣子？想要帶領團隊抵達的理想境界 是一種文字描述，說明企業、單位、個人存在的價值、執行工作並在組織工作上決策及執行的方向			
Goal 具體目標 # 目標管理(MBO) # OGSM的短期 # 約三個月目標 # 可測度	Strategy 策略 # 策略-資源配置 # 策略-經營數字(量/次/時) # 策略-功能策略 # 企業策略、管理、社會S、治理G	Measure 檢核 誰執行力能及被檢核的團隊	
具體目的什麼？ 內含數字與目標，在一個時間中，同時將內容與策略目的連結起來，讓彼此能有效管理		Dashboard 衡量指標 # 標準值 # 標準範圍或區 (Key Results) 衡量團隊是否達成目標的具體指標 既次要指標的區、時間、維度與標準(單位、百分比、指數) 提供解讀、溝通、評估是否達成目標	Plans 行動計畫 # 策略(WHENS)與策略(WHENS)附件表(WHANS) # 涉及工作內容的具體管理計畫 策略分析、我們如何建立與執行這份 既次要指標的區、時間、維度與標準(單位、百分比、指數) 說明與標準內負責單位、負責人、事項
<p>注意：1. 透過「願景字」實現O - G - M 2. 短期內目標，由策略表 (O+P) 上，轉為具體執行，由策略表 (P+O) 上，轉為具體執行計畫 (O+P+M) 上 3. 圖中只列出部分，上圖Strategy與Objective，分別對應到「策略」與「目標」與「計畫」</p>			

OGSM 一頁計畫表/知行策略表：書寫方向

Objective最終目的	O是一種文字陳述，說明企業、單位或個人存在的價值，指引經理人或所有工作者，在 中長期 工作上決策及執行的方向。固定置放在表格最上方，它是OGSM表格的精神，引領團隊前行。 O內蘊三個重要的元素：要有對話對象、要有畫面感、要有獨特性。		
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
G內含數字或日期，是在一個領域中， 短期 時間內想達到的目的地。具體目標可指引團隊，並以此分配和使用有限資源。承接Objective的 關鍵 而展開，其中包含數字、日期等內容，表現具體要達到的目標。有具體化的概念後，接續需要留意數字或日期的合理性。	S就是「進行一連串不同的活動，創造出獨特價值的定位，並在此創造價值的過程中提供指導方向」(Porter, 1996)，積極討論定位、效能、獨特活動三者之間的關係。承接具體目標，顯示出達標的方法，而策略的選擇根據組織定位而定。 首先記住： 策略=資源 ，在OGSM中，策略有個簡易寫法，開頭語：「 透過~而達標 ~」。	M是 執行力 是否被徹底實踐的關鍵。 M內含兩個子項目： Dashboard 衡量指標、 Plans 行動計畫，分別用數字、百分比、時間段、單位、負責人等客觀描述。 如果是主管，可以使用這些方法進行工作監督，確定徹底使用選取的策略資源，是執行力的展現。 評估是否達到衡量指標，首先可以檢核「 時間 」，再者還可以加上「 績效 」檢核。而行動計畫就是讓書寫表格的人依照時程，採取行動執行出來。	

21

OGSM 一頁計畫表/知行策略表：策略邏輯

Objective最終目的	O是一種文字陳述，說明企業、單位或個人存在的價值，指引經理人或所有工作者，在 中長期 工作上決策及執行的方向。固定置放在表格最上方，它是OGSM表格的精神，引領團隊前行。 O內蘊三個重要的元素：要有對話對象、要有畫面感、要有獨特性。		
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
G內含數字或日期，是在一個領域中， 短期 時間內想達到的目的地。具體目標可指引團隊，並以此分配和使用有限資源。承接Objective的 關鍵 而展開，其中包含數字、日期等內容，表現具體要達到的目標。有具體化的概念後，接續需要留意數字或日期的合理性。	S就是「進行一連串不同的活動，創造出獨特價值的定位，並在此創造價值的過程中提供指導方向」(Porter, 1996)，積極討論定位、效能、獨特活動三者之間的關係。承接具體目標，顯示出達標的方法，而策略的選擇根據組織定位而定。 首先記住： 策略=資源 ，在OGSM中，策略有個簡易寫法，開頭語：「 透過~而達標 ~」。	M是 執行力 是否被徹底實踐的關鍵。 M內含兩個子項目： Dashboard 衡量指標、 Plans 行動計畫，分別用數字、百分比、時間段、單位、負責人等客觀描述。 如果是主管，可以使用這些方法進行工作監督，確定徹底使用選取的策略資源，是執行力的展現。 評估是否達到衡量指標，首先可以檢核「 時間 」，再者還可以加上「 績效 」檢核。而行動計畫就是讓書寫表格的人依照時程，採取行動執行出來。	

22

OGSM 一頁計畫表/知行策略表：策略邏輯比較

	寫法一	寫法二
Objective 最終目的	擁有健康的身體	享受眾人羨慕的目光
Goal 具體目標	7/1-9/30從60公斤減到54公斤，瘦身10%	7/1-9/30從60公斤減到54公斤，瘦身10%
Strategy 策略	透過規律的快走	透過醫美
Measure 檢核	每週快走3天，每次5公里60分鐘走完	7/5前找到信任的醫師 9/10前確認找到隱密的復原場所

23

OGSM 一頁計畫表/知行策略表：自問自答

Objective 最終目的	Q：當我們成功了，我們看起來像什麼樣子？ What success looks like in the future?		
Goal 具體目標	Strategy 策略	Measure 檢核/ Dashboard 指標	Measure 檢核/ Plan 計畫
Q：我們到底想要完成什麼，我們的具體目的地究竟在哪裡？ What do we want to achieve?	Q：是否清楚地描述策略，足夠讓大家對資源做出取捨？ Does the strategy provides specific explanations and expectations of specific choices?	Q：我們是否照著設定的小路標前行，然後隨時檢查是否迷路？ If the measure can track and determine if the strategy is effective and is having the desired impact?	

是一種思維的呈現，腦中的想法到哪裡，呈現的文字思路就到哪裡。沒有標準答案，需要不斷地自我對話、自我檢查！

24

HOW to use OGSM?

Objective 最終目的：尋找獨特價值

Goal 具體目標：將夢想落地

Strategy 策略：取捨資源的藝術

Measure 檢核：修正偏差

25

—HOW—【Objective最終目的：尋找獨特價值】—

領導者的關鍵任務是使用簡短的話語、有力的訊息，建構一個亟欲達成的「圖像」，進而溝通畫面感，協助組織在某個範圍內展現「價值」。

價值，就是「是否產生用處」，因為必須說明對「誰」或「哪個領域」有用，就必須進一步定義明確的「對象」。

→範例01：迪士尼在他的官網中寫下對企業願景的描述：「**華特迪士尼公司的最終目的是透過組合不同產品的內容、服務及消費者產品，成為全世界在提供和製作娛樂及資訊內容的領導者**」。

→範例02：在《2021華碩電腦永續報告書》中寫下企業願景：「**華碩為全球使用者創造體貼人心的智慧生活與無所不在的幸福，以成為數位新世代備受推崇的科技創新領導企業為目標**」。



26

—HOW—【Objective最終目的：尋找獨特價值】——

步驟：

- 1) 在腦中構築出你的溝通對象
- 2) 開始寫0，寫出你的服務內容
- 3) 寫出你能提供哪些具體的服務，產生哪些價值
- 4) 寫出你的服務會為對話對象帶來什麼好處
- 5) 寫出企業/組織/個人現有的定位以及企圖心

問題/考慮構面	你的關鍵字	Example
1) 服務對象		公司內各事業部
2) 服務內容		將人才與職位進行最適化配置
3) 組織/個人價值		根據需求，超前部署
4) 組織/個人效能		使同仁在溝通開放的工作環境中，凝聚出具績效共識的作戰團隊
5) 組織/個人定位		HR部門成為可供信賴的內部人資專業顧問
你的「最終目的」陳述： (原)HR部門成為事業單位可以信賴的內部人資專業顧問。 (修)HR部門成為可供信賴的內部人資專業顧問。根據各事業部的需求，以超前部署概念，將人才與職位進行最適化配置。使同仁在溝通開放、思維開放的工作環境中，凝聚出具有績效共識的作戰團隊。		

27

—HOW—【Goal具體目標：將夢想落地】——

❖ 透過設定SMART原則寫出Goal具體目標：

- **明確的(Specific)*** | 目標設定必須設定在一個明確，小到剛剛好，讓員工可對準的範圍，而調整自己的工作投入。
- **可衡量的(Measurable)*** | 目標設定必須根據一個基準點，盡量數字化或時間化，讓所有人了解目標設定的合理性，以掌握進度。
- **可達成的(Achievable)** | 目標設定必須難到恰到好處，透過努力，有機會達到挑戰性目標。
- **相關的(Relevant)** | 達標過程中，必須確認努力方向與目標是息息相關的，不希望執行者弄錯方向而白費力氣。它的另一個意義是，目標設定必須和員工的工作範圍有關，設定一個員工無法控制的目標，會讓員工充滿無力感。
- **有期限的(Time-bound)** | 目標設定必須限制時間，在有限時間內，根據有限資源，在前方目標引導下，聰明地使用策略達標。

基本公式

動詞＋名詞＋時間

28

—HOW—【Goal具體目標：將夢想落地】—

基本公式=動詞+名詞+時間

- **[動詞]** 代表「力道」，在達標的力道上，有三種不同的方向性描述：提升、降低、維持。也可以代表「行動」，針對達標行為的描述：完成、建構、執行。
- **[名詞]** 代表「指標」，也代表所要達成的項目，例如：一門課程、一次參展、營收、錯誤率等。
- **[時間]** 單位由大而小，分別為：年、學期、季、月、週、日等，時間單位越小，壓力越大。

寫法**1**：從2020年1月1日到1月31日[時間區段]，提升[動詞]營業額[名詞]，較去年同期成長10%[百分比]。

寫法**2**：從2020年1月1日到1月31日，提升營業額較去年同期400萬元[總量]，成長10%，達到440萬元[總量]。

寫法**3**：從2020年1月1日到1月31日，提升營業額較去年同期，成長10%。每人每週業績目標22萬元，每日業績須達4.4萬元(以每店共5人，每週上班五天計)[分配]。

29

Goal與Objective的關係：兩者必須一起連動

Objective	我(企管系老師、好生活USR教師、永續中心組長)想運用《2021淡江大學永續報告書》建構一個社會實踐導向的永續教育教學模組，讓報告書中的「eESG」永續行動與故事，可被修課學生體驗並成為小組的學習專題，透過夥伴關係速作「滬青學。意義對話」的行動原型，成為落實SDGs的永續實踐者。			
基本公式 = 動詞 + 名詞 + 時間	Goal	S	MD	MP
G1: 2022/9-12，選定「永續設計與創新」課程，以「eESG」架構融入課程設計，建構與發展一個永續教育教學模組		1) 挑出Objective中的3-5個關鍵字，針對該關鍵字，個別設定「具體目標」。3個關鍵字，漂亮；超過5個關鍵字，就嫌多了。		
G2: 2022/10-12，引導「永續設計與創新」課程中的學生小組規劃並執行「e、E、S、G」4個學習專題，透過夥伴關係讓每個議題包含1場體驗與1場對話		2) Goal的任務就是將Objective關鍵字挑出來，以「動詞+名詞+時間」的公式，將文字描述的Objective轉換成可以執行的Goal。		
G3: 2022/12/19，對外舉辦「滬青學Talk。意義對話」為名的1場成果發表		3) 如果兩者之間沒有直接關聯，就是一種「斷頭」的情況。		
		4) Goal必須「具體」，需要書寫者(經理人/管理者)擁有該產業的「專業知識與經驗」。		

30

—HOW—【Strategy策略：取捨資源的藝術】—

1) 為什麼策略很難？

- 因為思考策略除了應付外在競爭力道之外，還要考慮外部關係人的多元異質互動，以及不同的時間點可能將會有所變化，同時組織內部的資源也是變動的，員工的能力也是與時俱進的。
- 另外一個原因來自於，主事者想好策略之後，要如何轉換成具體做法，並讓員工能夠在時間內產出期待的結果。

2) 例如：公司某年想要追求「高毛利」。

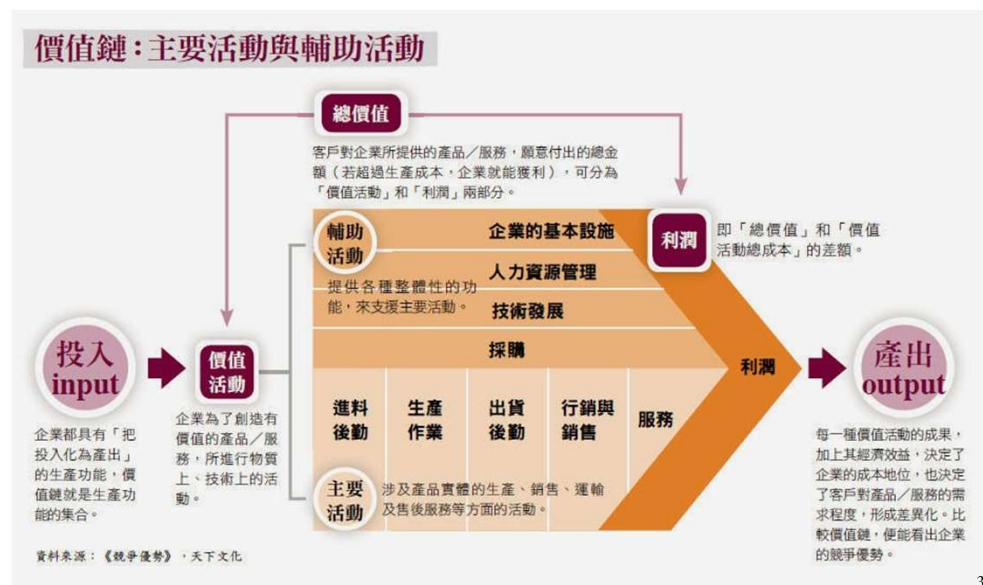
- 思考何謂高毛利？ $\text{毛利} = \text{營收} - \text{營業成本}$ ，因此到底哪個單位要追求高營收？哪些單位要追求降低營業成本？往往需要管理者定調，引導員工去思考具體做法。
- 思考如何追求高營收？ $\text{營收} = \text{賣出的產品件數} \times \text{產品單價}$ ，要追求賣出件數？還是追求高單價？

31

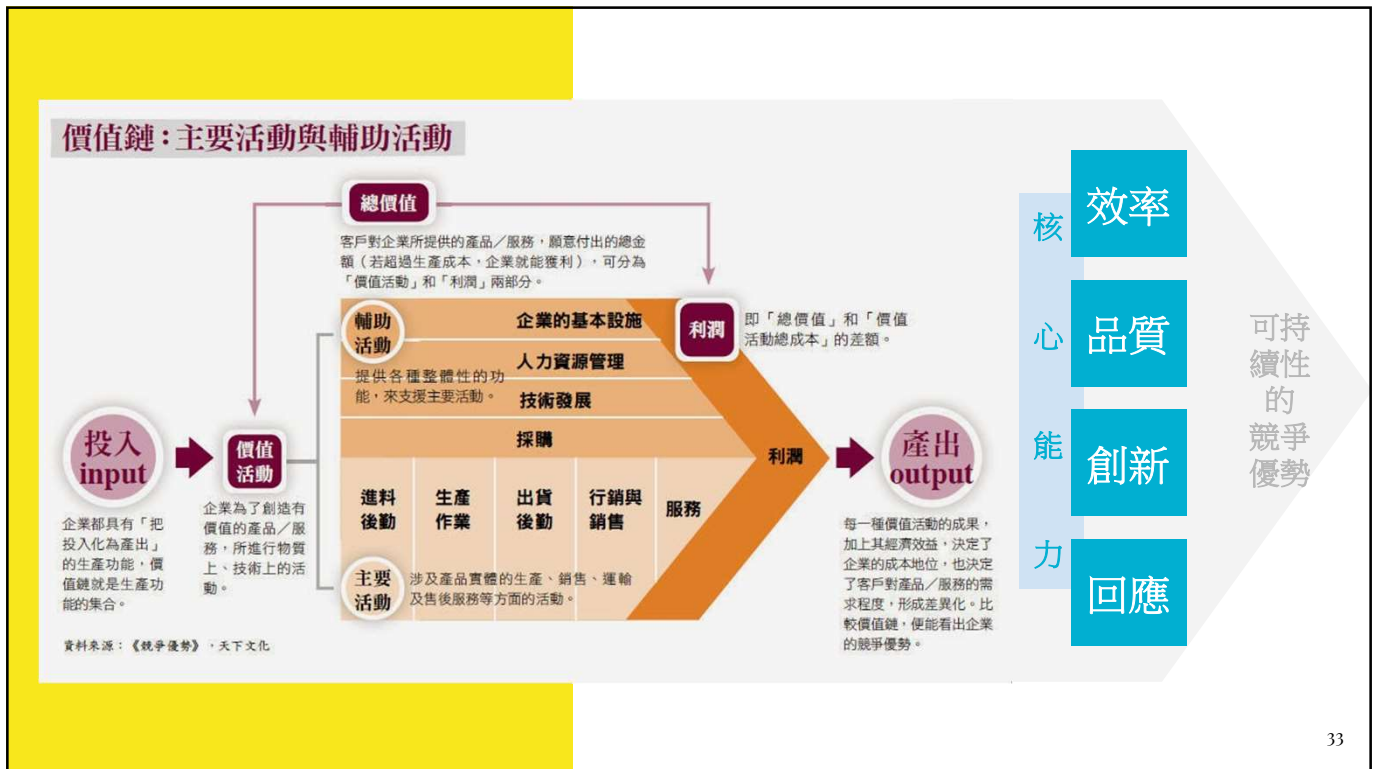
—HOW—【Strategy策略：取捨資源的藝術】—

OGSM中鎖定「功能層級策略」進行討論。各功能部門在各自專長領域，以其各自分工所需要的思維，透過「價值鏈」(value chain)把組織視為從投入到產出的一連串**功能活動鏈**，轉換的過程包括主要活動與支援活動。

單位主管和同仁必須思考—「**什麼是我這個部門的價值，可以協助公司達標，並讓客戶(關係人)選擇我們？**」



32



—HOW—【Strategy策略：取捨資源的藝術】—

- 策略中常用的三大資源：**人、錢、時間**。
- 資源的取捨是關鍵。取捨，透過篩選原則。這就意味著「取用」了什麼資源，而「捨棄」了哪些選擇。
- 撰寫策略的起手式語句：**「透過～」**，「～」意味著達標的作法與取用的資源。
- 撰寫策略的接續語句：**「是為了達成什麼事情？」**

Objective	秉持社會實踐Day 1精神，為大學青年設計就業即戰力的社會實踐課程，為女力職人建構手作品牌化的服務支援系統，透過教學、服務與研究的價值共創行動，成為一位入世研究的教育興業者			
Goal	S	MD	MP	
G1: 在2022/09-12以服務科學與管理18週課程，設計學生小組執行社會實踐課程專題，協力3位女力職人	S1-1: 透過教學鷹架搭建，增進學生學習成效 S1-2: 透過服務設計與商模工具，提供學生即戰力 S1-3: 透過確認3位職人聯合參展的需求，設計學生漸次展開社會實踐專題			
G2: 在2022/11/17-20參加為期4天的亞洲手創展，是B2B2C的商業展會，以服務支援系統推進手作品牌化，賦能女力商業思維與實作	S2-1: 透過成立「女力手滙」聯合品牌，發展夥伴關係 S2-2: 透過籌組工作團隊(PM、平面、攝影、小編等)，打造服務支援系統 S2-3: 透過PUA提供的參展時程與要求，籌備B2C商務、展務與事務 (B2B?)			
G3: 在2023/7/31完成1篇25,000字之主題為價值共創、方法為參與式行動研究的教學實踐研究論文初稿	S3-1: 透過每週的教學日誌，建構研究個案資料庫 S3-2: 透過閱讀學術文獻，建構價值共創的思維 S3-3: 設定雲端共編文件，利用零碎時間產出段落文字			

—HOW— 【Measure檢核：修正偏差】 —

- 1) 檢核是最具**執行力**的構面，也是管理學中的「控制」(control)。重要功能在於，在達標的路上透過各種指標，了解我們都根據已經規劃的進度不斷前進。也像是執行OGSM的麵包屑，只要跟著麵包屑走，就不會偏離方向，也不會落後進度。在過程中可透過指標來顯示，我們所選定的資源，是否已經因應計畫產生預期的效果。
- 2) 好的指標須具備四個要點：
 - a) 好的指標需要符合SMART原則，在指標中有數字或日期的描述。
 - b) 好的指標需要專業和經驗支撐。
 - c) 好的指標可精準預測是否達標，這可反映在學習曲線上，進而擁有學習型組織的特質。
 - d) 好的指標是上與下共同溝通的結果，表示員工的參與程度有決定性的因素，在「雙方信任」與「現場主義」的基礎下，希望員工先提出指標。
- 3) 如何撰寫Dashboard衡量指標？
 - (1)對準策略，找出關鍵字。(2)選定一個以上的指標。(3)指標須符合SMART原則。

35

—HOW— 【Measure檢核：修正偏差】 —

Objective	秉持社會實踐Day 1精神，為大學青年設計就業即戰力的社會實踐課程，為女子職人建構手作品牌化的服務支援系統，透過教學、服務與研究的價值共創行動，成為一位入世研究的教育興業者		
Goal	S	MD	MP
G1: 在2022/09-12以服務科學與管理18週課程，設計學生小組執行社會實踐課程專題，協力3位女子職人	S1-1: 透過教學鷹架搭建，增進學生學習成效 S1-2: 透過服務設計與商模工具，提供學生即戰力 S1-3: 透過確認3位職人聯合參展的需求，設計學生漸次展開社會實踐專題	MD1-1-1: 每週要求學生撰寫學習札記三二一 MD1-1-2: 導入OGSM知行策略表(團隊建立)，共6張表 MD1-2-1: 實施服務設計工具(人物誌、利害關係人圖、顧客體驗旅程、服務藍圖)	前進(每週)指標
G2: 在2022/11/17-20參加為期4天的亞洲手創展，是B2B2C的商業展會，以服務支援系統推進手作品牌化，賦能女子商業思維與實作	S2-1: 透過成立「女子手滙」聯合品牌，發展夥伴關係 S2-2: 透過籌組工作團隊(PM、平面、攝影、小編等)，打造服務支援系統 S2-3: 透過PUA提供的參展時程與要求，籌備B2C商務、展務與事務 (B2B?)	----- MD2-2-1: 6/27舉辦啟動會議，各司其職 MD2-2-2: 6/28使用Google平台工具建置內部資料工作機制 MD2-2-3: 7/31完成人物與商品形象照拍攝 MD2-2-4: 10/20完成展務設計與送印	前進(日期)指標
G3: 在2023/7/31完成1篇25,000字之主題為價值共創、方法為參與式行動研究的教學實踐研究論文初稿	S3-1: 透過每週的教學日誌，建構研究個案資料庫 S3-2: 透過閱讀學術文獻，建構價值共創的思維 S3-3: 設定雲端共編文件，利用零碎時間產出段落文字	MD3-1-1: 在1/15前完成Google文件的學教記錄 MD3-1-2: 執行職人訪談3人次、學生訪談6人次	績效(結果)指標

36

OGSM 一頁計畫表/知行策略表：檢查邏輯

Objective最終目的	O是一種文字陳述，說明企業、單位或個人存在的價值，指引經理人或所有工作者，在 中長期 工作上決策及執行的方向。固定置放在表格最上方，它是OGSM表格的精神，引領團隊前行。 O內蘊三個重要的元素：要有對話對象、要有畫面感、要有獨特性。		
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核/Dashboard指標	Measure檢核/Plan計畫
G內含數字或日期，是在一個領域中， 短期 時間內想要達到的目的地。具體目標可指引團隊，並以此分配和使用有限資源。承接Objective的 關鍵字 而展開，其中包含數字、日期等內容，表現具體要達到的目標。有具體化的概念後，接續需要留意數字或日期的合理性。	S就是「進行一連串不同的活動，創造出獨特價值的定位，並在此創造價值的過程中提供指導方向」(Porter, 1996)，積極討論定位、效能、獨特活動三者之間的關係。承接具體目標，顯示出達標的方法，而策略的選擇根據組織定位而定。 首先記住： 策略=資源 ，在OGSM中，策略有個簡易寫法，開頭語：「 透過~ 」。	M是 執行力 是否被徹底實踐的關鍵。 M內含兩個子項目： Dashboard 衡量指標、 Plans 行動計畫，分別用數字、百分比、時間段、單位、負責人等客觀描述。 如果是主管，可以使用這些方法進行工作監督，確定徹底使用選取的策略資源，是執行力的展現。 評估是否達到衡量指標，首先可以檢核「 時間 」，再者還可以加上「 績效 」檢核。而行動計畫就是讓書寫表格的人依照時程，採取行動執行出來。	
<p>撰寫OGSM表格時，是「由前往後，由O往P」，但是檢查邏輯時，恰好相反，是「由後往前，由MP往O」。</p>			

37

OGSM 一頁計畫表/知行策略表：上下承接，跨層級溝通

老師的 Objective	秉持社會實踐Day 1精神，為大學青年設計就業即戰力的社會實踐課程，為女子職人建構手作品牌化的服務支援系統，透過教學、服務與研究的價值共創行動，成為一位入世研究的教育興業者																						
老師的 Goal	老師的 Strategy	老師的 MD																					
G1: 在2022/09-12以服務科學與管理18週課程，設計學生小組執行社會實踐課程專題，協力3位女子職人	S1-1: 透過教學鷹架搭建，增進學生學習成效 S1-2: 透過服務設計與商模工具，提供學生即戰力 S1-3: 透過確認3位職人聯合參展的需求，設計學生漸次展開社會實踐專題	<table border="1"> <tr> <td>學生的 Objective</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>學生的 Goal</td> <td>S</td> <td>MD</td> <td>MP</td> </tr> <tr> <td>G1: 老師設計之每週指定學習任務與作業，準時繳交並以拿到平均90分為目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>G2: 老師課堂上教授之服務設計與商模工具，將之確實用於發展社會實踐專題中，掌握執行細節</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>G3: 小組協力配對職人，找出共同有意義之處，設計並執行社會實踐行動方案</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		學生的 Objective				學生的 Goal	S	MD	MP	G1: 老師設計之每週指定學習任務與作業，準時繳交並以拿到平均90分為目標				G2: 老師課堂上教授之服務設計與商模工具，將之確實用於發展社會實踐專題中，掌握執行細節				G3: 小組協力配對職人，找出共同有意義之處，設計並執行社會實踐行動方案			
學生的 Objective																							
學生的 Goal	S	MD	MP																				
G1: 老師設計之每週指定學習任務與作業，準時繳交並以拿到平均90分為目標																							
G2: 老師課堂上教授之服務設計與商模工具，將之確實用於發展社會實踐專題中，掌握執行細節																							
G3: 小組協力配對職人，找出共同有意義之處，設計並執行社會實踐行動方案																							

38

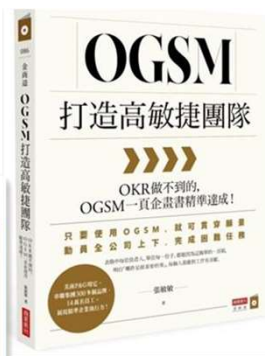
使用OGSM的提醒



1. 全體員工都能學習並使用OGSM
2. OGSM特別適合快速反應市場的職位或行業
3. 基本管理概念就能了解及運用OGSM
4. 請大老闆或高階主管先學會OGSM
5. OGSM和KPI難以完全掛勾
6. 高強度推行OGSM，八個月可見效
(每週討論2小時)
7. 先學會OGSM基本形式，然後自行調整
8. 有案例說明，但不建議你先閱讀

39

自學資源



- 影片1：OKR做不到的，OGSM一頁企畫書精準達成！世界頂尖企業都在用《OGSM打造高敏捷團隊》 | 商業周刊出版 (<https://youtu.be/QVRe04Z7oFA>)
- 部落格文章x閱讀前哨站：《OGSM打造高敏捷團隊》一頁企劃書範例與3個重點心得 (<https://medium.com/waki-reading-outpost/ogsm-template-e92c0d68b77e>)
- 影片2：OGSM變革領導 | 職人書訊 | 人資 iTalking 第244集 (<https://youtu.be/17ytlL201rw>)

要像行動家那樣思考，要像思考家那樣行動！ Think like a man of action, act like a man of thought. 謝謝聆聽

40