

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

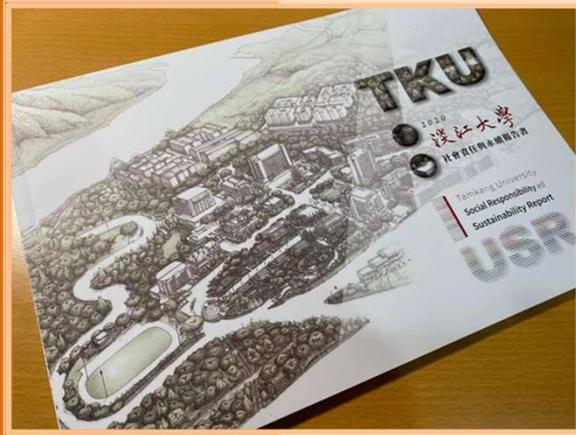
涂敏芬

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 完成編製
2021年07月 官網發佈
2021年11月 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 | |

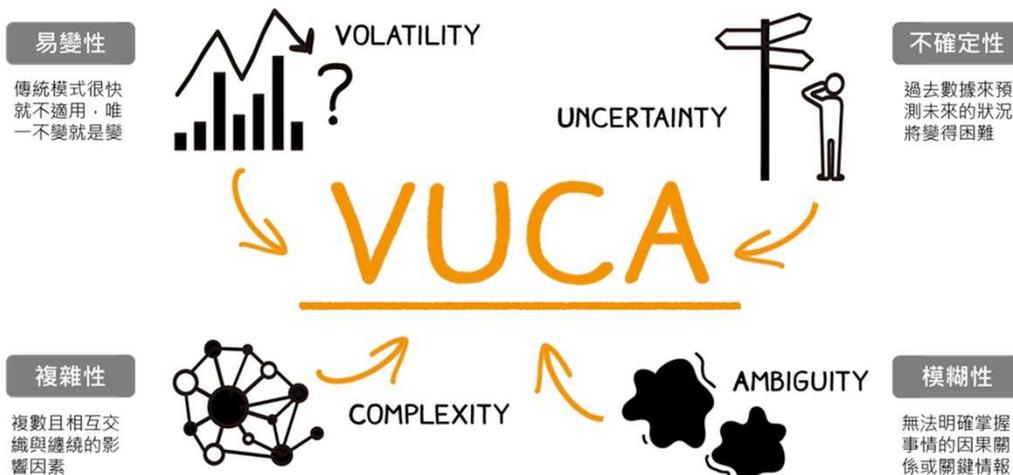
11

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

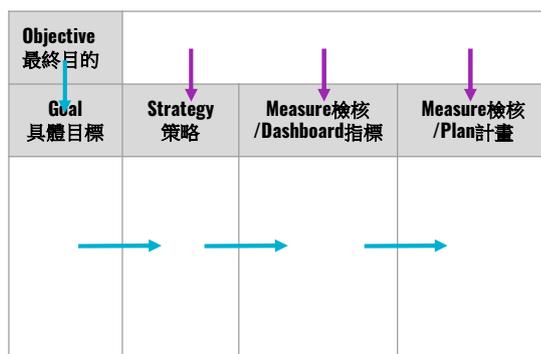
WHY is OGSM? 正在面對具VUCA特性的外在環境 (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)



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/>

13

WHY is OGSM?



❖ 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。

14

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

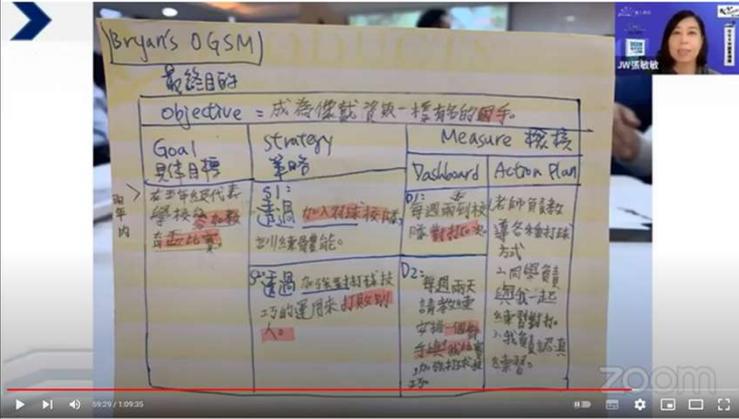
知行策略表OGSM | 涂敏芬x服務科學與管理

| 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: 透過手滙茶話會的舉辦，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，賦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「女子手滙」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 MD3-2-1: 1/15期訪談三位職人媽媽與地方青年 MD3-2-2: 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 |

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「滙青學。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「滙青學。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「滙青學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 |

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 # 文化認同 | Strategy 策略 # 策略-資源配置 # 策略-經營數字(量/次/時) # 策略-功能策略(策略) # 企業策略、管理、社會S、治理G | Measure 檢核 檢核執行力及成效管理的重要環節 | |
| 具體目的與企圖？ 內含數字與目標，在一個時期中，同時達成多個重要目的的描述，讓此分配與資源 | | Dashboard 衡量指標 # 標準值 # 關鍵業績成果 (Key Results) 衡量與期望達成目標的具體指標 應先選擇好的是、明確、具體的衡量項目上、感測、指標 透過解套、溝通、評估是否達成目標 | Plans 行動計畫 # 策略(WHENS)策略(WHENS)附件表(WHANS) # 涉及工作重要任務與重要事件 策略分析、我們如何建立與執行這份 應先選擇好的是、明確、具體的衡量項目上、感測、指標 透過解套、溝通、評估是否達成目標 |
| <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 (conversion/feedback/recognition)</p> <p>3. 圖示上圖為：上圖Strategy與Objective，分別對應下圖Objective與Goal</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」。

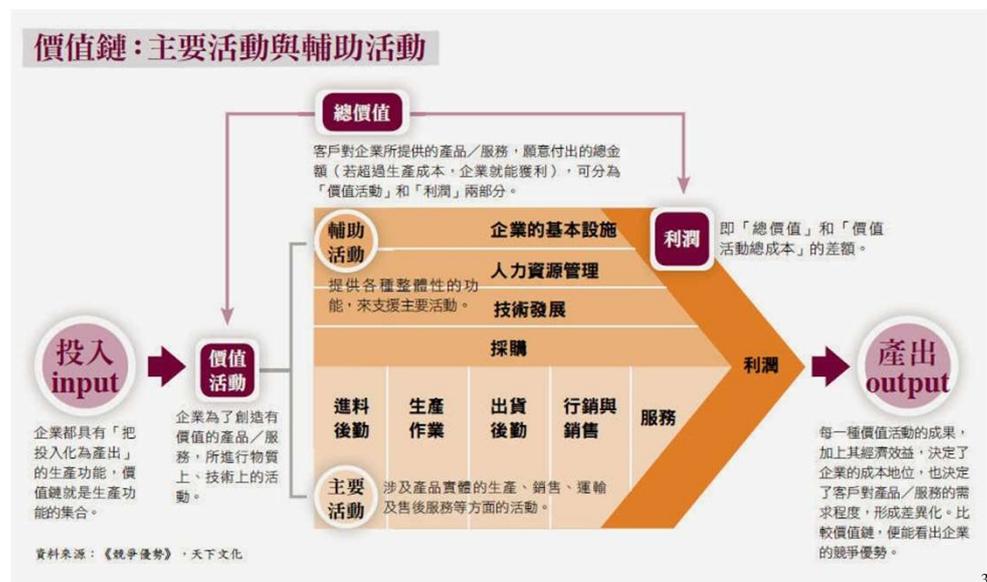
- 思考何謂高毛利？**毛利 = 營收 - 營業成本**，因此到底哪個單位要追求高營收？哪些單位要追求降低營業成本？往往需要管理者定調，引導員工去思考具體做法。
- 思考如何追求高營收？**營收 = 賣出的產品件數 x 產品單價**，要追求賣出件數？還是追求高單價？

31

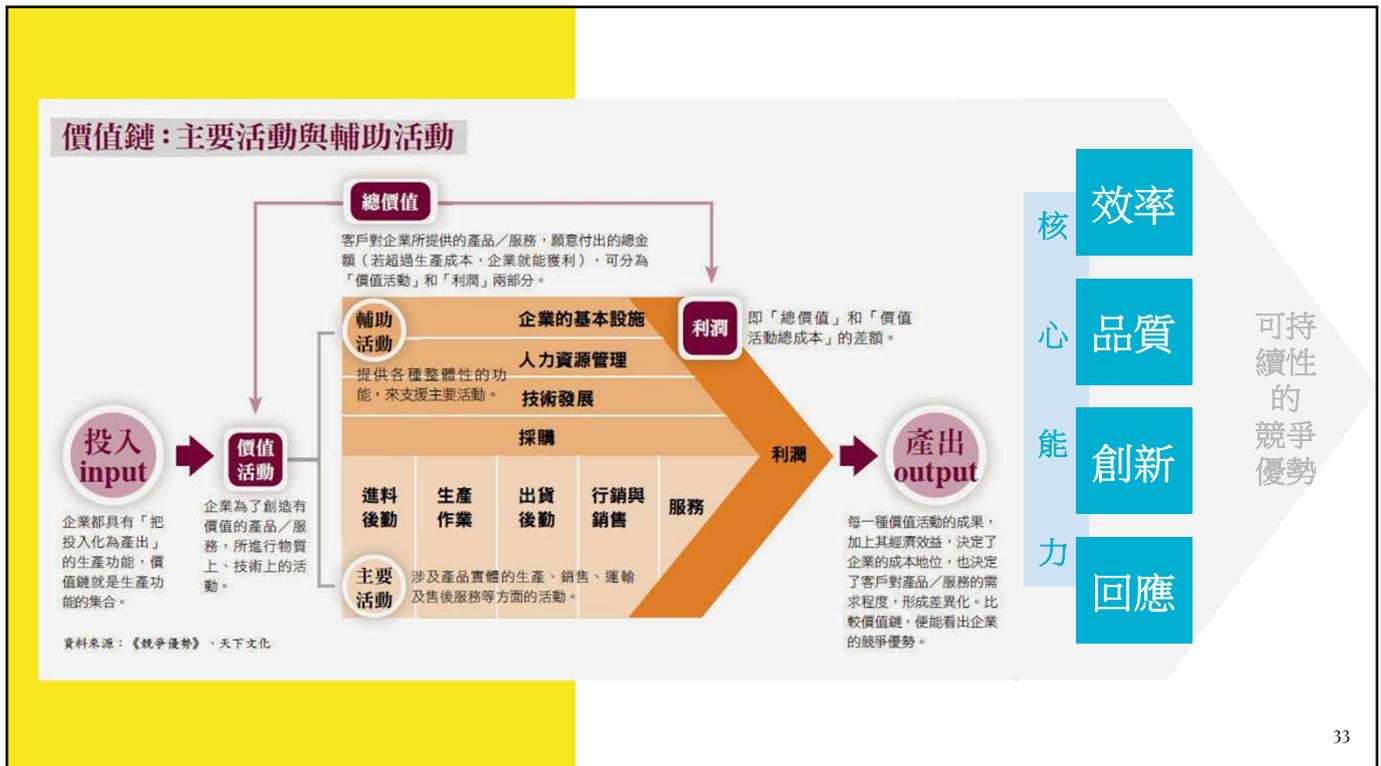
—HOW— 【Strategy策略：取捨資源的藝術】 —

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



33

—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 | | | |

34

—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> | | | |

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 | | 老師的 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 | <p>S1-1: 透過教學鷹架搭建，增進學生學習成效</p> <p>S1-2: 透過服務設計與商模工具，提供學生即戰力</p> <p>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</p> | <p>學生的 Objective</p> <p>學生的 Goal</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> | | <p>S</p> <p>MD</p> <p>MP</p> |

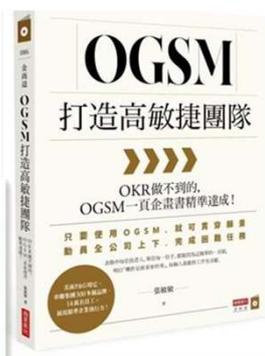
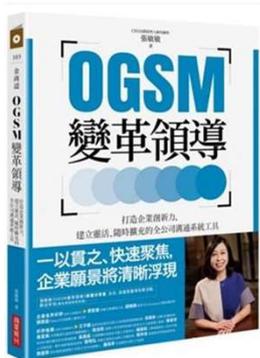
使用OGSM的提醒



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