



專家文選

成功企業首部曲 - 建立明確的目標

(文 / 蘇麗美 顧問)



今年台灣主辦了兩場國際運動盛事，再度將民眾對運動的熱情引燃，而選手跟教練們都抱持著「為地主國爭取榮耀」的榮譽感，團隊成員目標一致，果然取得歷年最佳戰績。筆者不由得回想起2004年雅典奧運的跆拳道賽，當年取得金牌的朱木炎及陳詩欣固然是鎂光燈焦點，但銀牌得主黃志雄，為了達成跆拳道隊的團體奪金目標，自願調整自我目標，卻留下令人稱道的精神典範。

相同的，企業要走向成功，除了必需訂定正確的發展目標外，還必須使得組織中的各部門及人員目標一致，才能往相同的方向前進。因此，「目標設定」是企業成功關鍵且重要的管理工具之一。企業經理人必須具備運用此項管理的能力及專業，以期提昇員工生產力及達成企業的營運績效。

企業主管的自我修煉

主管可透過三項「自我修煉」來建立明確的目標：

自我修煉一：目標與績效的串聯

全方位的績效管理包括目標(What)及職能(How)兩大項所組成。公司目標確定後，Top down到部門目標及個人目標，個人目標通常包括承接公司當年度目標及工作職責兩項。職能與企業文化及價值觀息息相關，乃是協助目標有效達成的手段，常見職能包括團隊合作、顧客導向、創新能力等。

為何要兼顧目標及職能兩項呢？依據過去經驗發現，當公司考核什麼，員工就會重視什麼，因此考核除了著重目標外建議再加入職場行為面的評估，如此不但確保目標達成外仍可確保公司企業文化的延續。

自我修煉二：目標之設定

目標包括共同目標、支援目標、自設目標(主要職責)三種，分述如下：

- 共同目標：主要承襲公司年度目標，常見包括營業額、生產產能、不良率等。
- 支援目標：為支援共同目標而來，常見包括因應營業額或產能所需之人力需求、財務資金運用等。
- 自設目標：與當年度目標較無直接關係，通常來自各部門的主要職責，常見包括研發專利數量、流程提案改善、作業錯誤率等。

有效的目標應符合以下 S M A R T 原則：

S	明確(Specific)	目標明確做什麼。
M	可量化(Measurable)	目標最好能用數據或事實來表示，如果太抽象而無法衡量，就無法對目標進行控制。
A	可達成 (Attainable)	目標是在部門或員工個人的控制範圍內，而且是透過部門或個人之努力可以達成的。
R	結果導向(Results Oriented)	目標為達到什麼結果。
T	時間限制(Time Bound)	目標在一定的時間限制內。

如果目標不明確，就會因個人不同的解釋而造成誤導，使考核工作的效果大打折扣。

自我修煉三：績效之評估

績效之評估包括二大績效衡量指標及四大衡量標準；績效衡量指標則包括落後指標及領先指標，兩者的說明如下：

- 落後指標：指結果或產出，例：每月達新約業績100萬。
- 領先指標：指協助達成目標的過程，例：每天Call 20家新開發客戶。

四大衡量標準包括數量、品質、時間、成本，詳述如下：

- 數量 有多少：包括生產單位數、服務次數、完成項目數、處理件數、處理電話數量。
- 品質 有多好：包括規格、投訴/讚美、內部的評價、滿意度。
- 成本 花多少：包括支出費用、預算控制、加班成本。
- 時間 有多久：包括符合日程安排、到期日、時間限制、週期循環。

績效標準確認了對員工的工作要求，也就是說對於績效內容界定的事情，員工應當怎樣來做或者做到什麼樣的程度。績效標準的確定，有助於確保績效考核的公正性，否則就無法確定員工的績效到底是好還是不好。

目標建立五大步驟

關於目標建立的五大步驟，可簡述如下：

步驟一：制定職位(單位)績效目標

主管必須確認組織賦予的單位目標，並評估目標之可行性及合理性(SMART)，單位目標確定後即排定目標的優先順序(權重)及所需的資源。

步驟二：發展員工績效目標

確定單位績效目標之後，隨即依據員工能力、專業程度及權責分工進行員工個人的績效目標。

步驟三：目標設定之面談

目標設定面談是主管與員工之間正式且事先規劃的討論過程。完整的面談程序需於事前做好文件及資料的準備並提前告知面談日期、進行議程及所需時間。在面談過程中，主管應先告知單位目標、再與部屬進行上一階段績效、好或不好的表現事項之雙向溝通，隨後明確告知員工下一階段的目標要求，並與員工進行雙向溝通以期達成共識。

步驟四：取得共識

經實證研究，讓員工參與討論及採用員工提供的想法或點子的決策，是取得員工承諾及達成共識的最佳途徑，且員工的投入度亦最高。因此目標設定的過程中應與員工共同討論，以取得績效目標、行動計畫及績效檢討週期...等共識、最後向部屬表達信任與支持。

步驟五：追蹤

上述步驟都完成後，主管與員工雙方皆清楚了解必須採取哪些動作，才能達成目標。而目標不應該「設了就不管」，必須持續妥善溝通，並追蹤進度及品質，才能確保目標的達成。

很多時候，團隊達不到績效標準的原因不在於缺乏知識或技能，而在於缺少一個明確、有共識的方向。績效不理想的原因雖未必是目標不明確所致，但沒有明確的目標則很可能將導致績效不彰。「You get what you measure.」，因此建立明確的績效目標實乃至為重要的任務，惟此方能有效引導企業及組織成員前往成功的方向！

(本文作者為104人資學院 / 專任顧問, [簡介](#))

聯絡我們 <http://www.104ehr.com.tw/> Email : 104ehr@104.com.tw

《 尊重智慧財產權，未經授權請勿任意轉載 》

本網頁由一零四資訊科技股份有限公司創設，禁止侵害，違者必究。copyright 2009 104 Corporation All Rights Reserved