



實現目標非難事

## 設定目標 讓員工現在就想行動！

訂定目標就是要能夠被達成，但多數企業往往只追求「想達到的成果」而忽略了「是否有足夠的能力與資源去達成目標」，善用SMART法則、目標協商，輔以獎勵、工作反饋等機制，讓員工完成目標將不再是難事！

◎撰文／張鴻 圖片提供／達志影像

俗話說，「一日之計在於晨，一年之計在於春」，運用在工作上，就是要在一年開始時做好計畫、設定目標，為全年的工作打好基礎。因此每到歲末，許多企業除了忙著結算今年的盈餘虧損、檢討過去一年的營運績效之外，另外一項重點工作就是「設定明年的營運目標」。

一家公司要訂定明年度的業績目標，大多時候都會陷入這

樣的窠臼：先設定一個明年度要達到的營業額或是成長率，再參考各部門今年的目標達成率，然後透過會議，將目標分擔給各部門去達成。但這個目標究竟是如何訂出來的呢？如何確保目標不會太高，最後淪為「不可能的任務」；或是太低，讓員工覺得缺乏挑戰而沒成就感？以及達到目標後的薪酬獎勵機制是什麼？這些恐怕都是在喊出目標前，企業

主應該想清楚的，以免讓目標淪為形式上的數字。

### 聰明設定目標： SMART法則

建立目標時最重要的在於這個目標能夠激發團隊幹勁，換句話說，你必須訂定一個具有挑戰性的目標，讓團隊成員光是想著這個目標，全身就會充滿幹勁。專家建議，訂定目標應符合

SMART法則。

### **S (Specific) :** 目標必須具體明確

目標的設定必須是針對特定事件，有具體的範圍，而且是為了達到特定的目的和效果。有時主管或客戶只是提出一個概略或模糊的目標，例如「下個月的績效要再好一點」、「交貨的時間再快一點」等，這時就必須透過溝通協商，形成一個具體可行的目標。

### **M (Measurable) :** 目標必須是可衡量的

目標必須要能夠評估，執行到最後，必須能夠很簡單而且明確的認定有無達成既定目標。舉例來說，「績效比上個月進步10%」、「營收要再增加一成」或是「交貨時間必須再縮短一天」，諸如此類，就是能夠簡單衡量的目標。

### **A (Attainable) :** 目標必須是可實現的

目標必須是能力所及而且做得到的。雖然有時我們會訂定具有挑戰性、能鼓舞自己士氣的目標，但若目標沒辦法實現，可能沒達到原有目的，反而招致反效果。

### **R (Reasonable) :** 目標必須是合理的

有時候沒有達成目標並不是執行的人沒有執行力，而是一開始設定目標時就已經注定這是個達不成的目標。大多數人設定目標時多半只看到「想達到的成

果」卻忽略了個人或組織「是否有足夠的能力與資源去達成」。

### **T (Time-specific) :** 目標 必須制定明確的時間表

有明確的時間表，才能追蹤執行的進度。訂定清楚的完成期限，也能使執行人員按照進度分配資源和自行掌握執行內容。簡單來說，讓執行者知道什麼時間該做什麼事，也才能定期檢驗成果和隨時掌握執行的進度。

## 訂定合理目標： 善用共同協商方式

管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）在1954年提出目標管理（Management by Objective, MBO）的概念，並指出「並不是有了工作才有目標，而是有了目標才能確定每個人的工作，如果一個領域沒有目標，這個領域的工作必然被忽視。因此，企業的使命和任務必須轉化為目標，而管理者應該透過目標對部屬進行管理，當組織最高層管理者確定組織目標後，必須對其進行有效分解，轉變成各個部門以及個人的分目標，然後根據分目標的完成情況對下級進行考核、評價和獎懲。」

為了確立目標，可進一步善用「目標協商」（Goal Consultation）的方式，透過上、下層級之間的充分協商與討論，使公司目標與部門目標訂得正

## 設定目標的Check list

1. 訂定目標時，再次確認是否具體可行？
2. 可請教主管、專家或顧問，多方一起討論。
3. 想一想你有哪些資源可以運用？
4. 列出達成目標可能發生的障礙，預先找出解決方法。
5. 列出可能需要充實的知識和技巧。
6. 盡可能列出達成目標的具體行動方案。

確及適當，有實現的可能。管理顧問克萊恩（G. A. Kraines）《當責領導力》一書中曾提出「QQT/R」的目標協商法，第一個Q是品質（Quality），第二個Q指的是數量（Quantity），T是時間（Time），R則是資源（Resources）；也就是說，訂定目標時，要講清楚必須達到什麼品質、交出多少數量、在什麼時間內完成，以及公司或主管承諾給予多少資源。QQT是老闆要求的，R是部屬要求的，當然，最後一定要有績效評估。

當部屬（員工）在和上級（主管）進行目標協商時，如果工作者的專業能力與管理能力都已足夠，那麼完成QQT應無問題；但還要爭取資源（R），資源除了人與經費外，還包括組織的各項軟硬體設備，甚至是主管的支持。不過，在一般情況下，上司通常很難給工作者足夠的資源，因此就必須設法改變數量、品質與時間，甚至適度、適時地做出妥協，才能達成既有的協

定。舉例來說，如果你是業務部門的主管，即使老闆提出了「明確的」要求，你還是可以向老闆反映，「能否調降目標的『數量』、或是將『期限』延長。」

在進行目標協商的過程中也應留意一些要領，包括：了解部屬的素質、能力、資源等條件，掌握協商重點問題、協商中出現意見分歧時的處理方式，甚至對於部屬提出的意見或是需要解決的問題，領導者應即時做出承諾，協商才能取得讓雙方都滿意的結果。當目標成為組織內各部門和每個成員未來努力達成的一種結果時，對內就會形成激勵，尤其還有相應的報酬時，目標的激勵效用就更大。

## 有效達成目標： 事先考慮執行細節

訂定目標就是要能夠被達成，有執行力才能有效地達成目標，但多數企業往往只追求「想達到的成果」而忽略了「組織／部門是否有足夠的能力與資源去達成」，最明顯的例子就是人力問題。A公司老闆在編列下個年度營運計畫時，除了對前一年的營運狀況做了完整的分析，並根據對來年景氣的預估、客戶的需求、競爭對手可能的反應等，設定新的營收目標；但上半年過去了，目標達成率卻不到三成，這時才發現，因年初時有幾位資深



目標的設定必須經過共同協商，透過上下層級的充分協商與討論，才能順利推展。

業務人員離職、而新人又無法即時遞補，加上新人進公司後還需要一段時間適應及熟悉產品，目標自然無法順利達成。

一個能被達成的目標，在設定時就必須考慮到執行細節，一個小細節沒有考慮到，很可能就會導致整個計畫的失敗。沒有執行力，並不一定是沒有盡力去執行，往往是在訂定目標時就已經注定是無法達成的，無論再怎麼努力也都徒勞無功。因此，訂定目標時，要考量目標是否能被執行，最好能讓有經驗的執行單位或人員一起檢討，才能定出一個能被達成的目標。

《執行力》(Execution)一書強調，「沒有目標，無從談執行力。」只是，絕大多數的目標是老闆規定的，各部門主管只能咬緊牙根，接下不合理的要求。一般來說，設定目標最好能由下而上(Bottom up)，先由業務

人員根據市場需求做出客觀的判斷，然後向主管提出計畫；經過溝通及協調後訂出目標，由上而下(Top down)的配合，由公司做出決定，確定目標，這樣的目標才有實質意義且合理。

## 切實執行目標： 找到執行動力與充實感

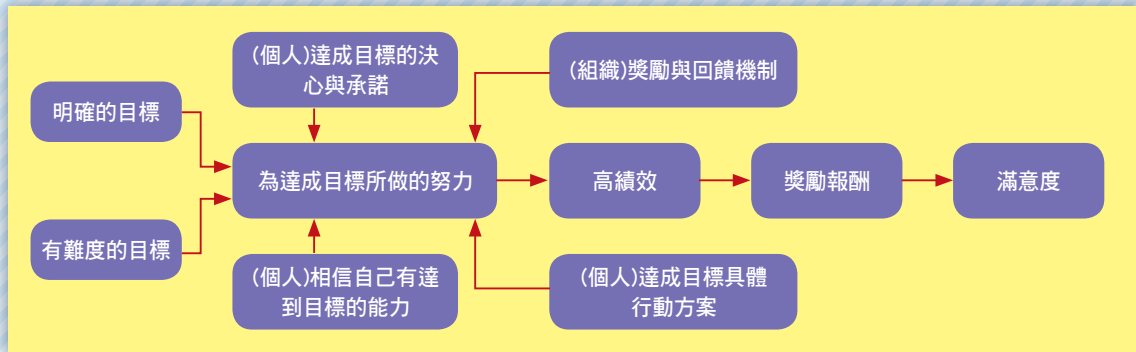
「目標管理」實際上也是一種自我管理的方式，團隊成員為了更好妥善完成其職責和個人目標，必然加強自我訓練和學習，透過不斷充電，提高專業能力。但大多數人的通病就是豪情壯志地訂下目標，最後卻落得虎頭蛇尾。原因在於人們往往會認為，朝著目標前進之路是辛苦的，無形中帶給自己莫大的壓力。

這也是我們經常會聽到身邊有人在不時高喊類似「我要鍛鍊」或「我要存錢」的口號，但其實他們也很清楚，只要自己堅



## 設定目標，打造高績效團隊

當組織賦予一個明確的、有難度的目標，並提供適當的回饋，如果員工對這些目標有高度的承諾、相信自己有能力達成目標，並擬定具體的行動方案，就會產生較高績效。當員工經過種種努力終於達到目標後，如果能得到他所需要的報酬和獎賞，就會感到滿意。



持做出一點改變，生活就會變得更加美好，但卻陷入「下決心、放棄、再下決心、再放棄」的惡性循環之中。

《未來記憶成功術》的作者池田貴將認為，想要更靠近成功，一定要先改變自己對於目標的看法，找出「現在就想行動」的動力與充實感。「一年後我要瘦10公斤」、「30歲我要存到1,000萬元」等，我們都會幻想達成目標後，就可以有更好的未來，但池田貴將認為，訂定目標並非為了遙不可及的未來，而是為了讓當下的行動更明確，有了明確的目標，每天的行動就不會失焦，才能讓自己更扎實地做好每件事。

設定個人目標時，不妨先自問：什麼是你的目標（What）、為什麼這個目標對你這麼重要？

當達到這個目標時，會有什麼的改變？如果沒達成目標，會發生什麼事（Why）、什麼時候可以達成目標（When）、要如何達成目標（How）。

《21個收入更豐、升遷更快的秘訣》一書作者博恩·崔西（Brian Tracy）也分享目標設定的7個步驟：決定自己到底要什麼、寫下來、設定期限、列出清單、將清單整理成計畫、執行計畫、每天做一點向主要目標前進的工作。

不過，專家也提醒，如果目標訂得太高，感覺就會很難完成，做起來可能就會有心無力；有時改變一下時限，會發現達成目標並不這麼難實現，例如「10天內完成中途不休息的慢跑10公里」，結果在短期內很難實現，但如果變成「一個月內完成中途

不休息慢跑10公里」，這樣再往下設目標，先從1公里、2公里，慢慢增加至10公里，實現的機率就會提高。要達到目標，就要像上樓梯一樣，一步一個台階，把大目標分解為多個易於達到的小目標，腳踏實地向前邁進。

設定目標的目的在於被達成，但目標不是老闆說了算，研究發現，「目標本身就具有激勵作用，目標能把人的需要轉變為動機，使人們的行為朝著一定的方向努力，並將自己的行為結果與既定的目標相對照，及時進行調整和修正，從而能實現目標。」因此，如能善用SMART原則、目標協商，共同訂出明確合理的目標，輔以獎勵、工作反饋、監督的壓力等來激勵員工，不僅能夠有效達成目標，更能打造出高績效團隊。■