

松誼顧問專欄—卓越領導系列

高效工作管理：開始目標設定不嫌晚

陳奕尊 Louisa 松誼企管資深顧問

Louisa 擁有超過廿年的扎實企業工作經歷，歷練 HR、營運、國際事務等機能，服務對象涵蓋零售、製造與服務產業之跨國企業，包括宜家家居 (IKEA)、英商 M&S、食益補(白蘭氏)，以及統一超商。擔任專任講師時，運用自身豐富的管理經驗，搭配活潑又有系統的教學及引導手法，促使學員改變並採取行動。擅長人才診斷、策略人資體系導入及領導力發展等。



去年收到一份叫做 Year Compass 的年度計畫表，這個表單已經在七年間發展成 42 種語言版本，協助超過 200 萬人 **制定目標與落實**。年初我老老實實花了一上午填完它，也從過程中歸納了以下幾點關於目標設定的想法：

設定目標前先看自己站在哪裡

表單中很重要的一部分，是它藉由問題，完整且多面向地帶我檢視了在前一年的成就、失望、驚喜、挑戰，與獲得力量的資源。更驚喜的是，它邀請你寫下你需要原諒哪些事情(包含原諒自己)、放下什麼，讓你好好地與 2020 年告別。

多數公司也會針對前一年進

行績效面談與考核。這項作業有很多目的，但絕對不包含打擊員工，讓他們沉溺在挫折感當中。它除了提供公司論功行賞的根據，更是要為來年儲備前進的力量：你的成就、面對了哪些挑戰、從哪得到資源、在失敗經驗中的學習……等，這些都是讓員工與公司變得更好、更強的重要養分。

目標應包含各個面向，才能追求平衡與長久

很多人或是公司的目標，往往僅只專注於追求戶頭裡數字或業績報表上的成長。偏頗的目標，會讓個人的生活失衡，很難有長久與真實的幸福；公司則很難滿足員工對於工作與企業的期待，無法長期在當中

安居樂業。

這份表單幫助我在訂年度目標時思考了不同面向，好比家庭、朋友、智識、財務、學/事業、休閒、創造力、健康、心靈、人生目標……等。提醒了我自己是個立體的人。公司也應該要更多元地設定經營企業的目標，包含：員工發展、人員接班、雇主吸引力、財務獲利、市場占有率、品牌經營、產品競爭力、客戶關係、基礎設備、職場安全、企業社會責任……等，才能做到永續經營。

詳細寫下目標更能提高實現率

我曾遇到一位主管，總會喊出一些我可能只敢想不敢講的目標。她告訴我：「有喊有機會啊！你講了不一定會做，但不

講就絕不會做。」事實證明，她喊出目標後，自己和團隊就會努力去達成，總是給人充滿活力，勇於接受挑戰的她，帶領的團隊績效都很卓越。當然得以在職場上一路高升，很年輕時就已擔任某企業的總經理。

成功的公司會在年初要求各部門與員工訂出接下來一年的目標，再搭配績效管理的流程，讓公司往前邁進。反觀很少人會寫下自己的個人目標，就算寫了，也往往只是很籠統的「夢想」：不切實際且沒有行動。結果常到了歲末甚至多年後，才發現沒有一項實現，有些根本就被遺忘了。

所以除了寫下目標，若能將它修改得符合 SMART (明確、可衡量、可達成、若是組織內的目標須與工作相關、有時間性)，並且更進一步具體列下你可用的資源、可能面對的風險、達成步驟行動計畫，就能大大提高實現的機會。

從他人獲得催促與前進的力量

朋友邀約我在填完年度計畫

後彼此分享。這個邀約促使了我在約定時間前完成表單，以及針對目標採取行動。我們更約定，要定期一起檢視執行狀況。

每年公司人資單位發出設定目標的通知後，我常會聽到各部門的咕噥，不外是覺得很麻煩，不想動手寫等。但正因有明確的交期(Deadline)，目標設定的作業得以順利完成，踏出年度績效管理的第一步。接下來就需要藉由主管的督促與定期回饋、團隊分工、組織給予資源，來協助無論是個人或團隊實現目標。

可見他人所帶來的力量如此強大。尤其當我們難免出現惰性時，這些提醒、督促、流程與制度，雖然有時讓人忍不住抱怨，還是幫助了我們不斷前進。

結語

3 月講目標設定似乎有點晚。但有趣的是，很多公司都還未完成目標設定；不少人則難得認真思考自己的目標，卻一再感嘆時光匆匆，生活茫然漫

無目的。今年不妨試試看，找份結構化也容易上手的目標設定工具，為接下來 3/4 年設定自己的目標。別忘了要：

1. 回顧過往，找到前進的力量
2. 讓你的目標涵蓋更豐富的面向
3. 詳細寫下目標，提升實現機會
4. 善用他人，督促自己去完成目標