

READ FOR YOU

為你而讀

OKR設定2020年度目標，目標達陣的實踐指南



我在微軟學到的 模組簡報技術

大是文化

同一產品你能用 365 種方式說明，
從總經理到基層員工、從經銷商到客戶，
專業與非專業通通點頭買單。



**獨家提供微軟最常使用
4 種場合、8 種客戶的簡報模組**
從總經理到採購承辦，通通買單

新書分享會詳細報名方式請見書腰背面。



台灣微軟企業服務事業發展經理 丁維揚 | BPO 副總經理、B2B 業務行銷專家 吳育宏
職人簡報與商業思維專家 劉奕西 | 知名專欄作家 黃大米 | 「文案的英」創辦人 林育聖 廣播副理 郭南廷 | 推薦

現任 為你而讀創辦人

微軟 資深業務應用經理

VMware 資深通路業務商業開發經理和資深技術顧問

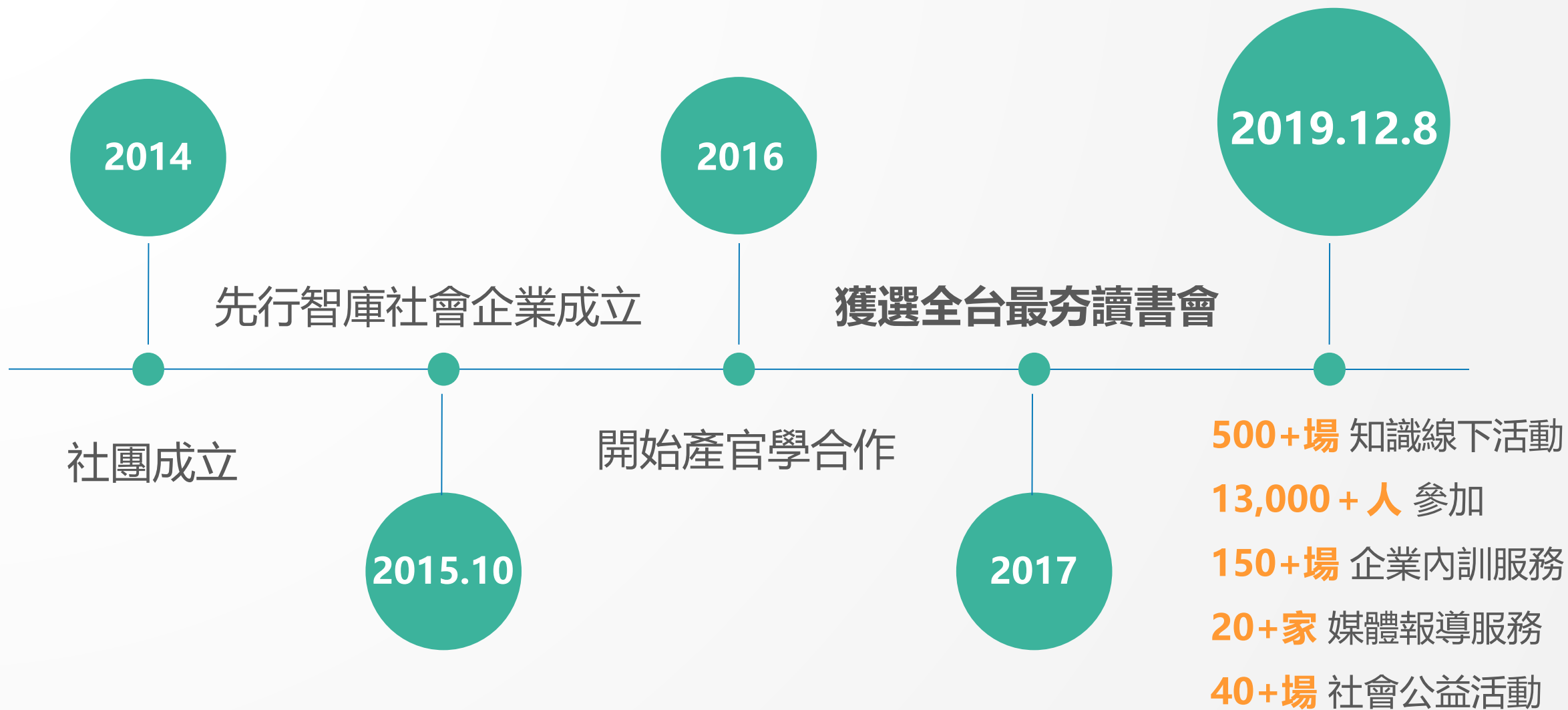
中菲電腦 產品技術經理

<https://www.facebook.com/supingsue>

- 台灣大學在職企管專班
- ATD學習效果評估與教材設計認證
- ATD加速學習認證
- CIBC國際商業策略顧問認證
- Strategyzer價值創新認證
- 英國倫敦大學UCL未來教育
- 美國哈佛學院HU和維吉尼亞大學UVA -設計思考認證
- 美國達特茅斯學院Dartmouth塔克工商管理學院-全通路服務認證
- 法國INSEAD-商業創新認證
- 國際顧問式銷售和Linkedin銷售認證結訓
- LinkedIn Social Selling銷售認證

為你而讀的發展歷程

透過閱讀連結更大的世界



CONTENTS

為什麼需要目標管理

什麼是目標與關鍵結果(OKR)

OKR + Office365 實戰演練

如何透過CFR對話、回饋、讚揚強化落實OKR

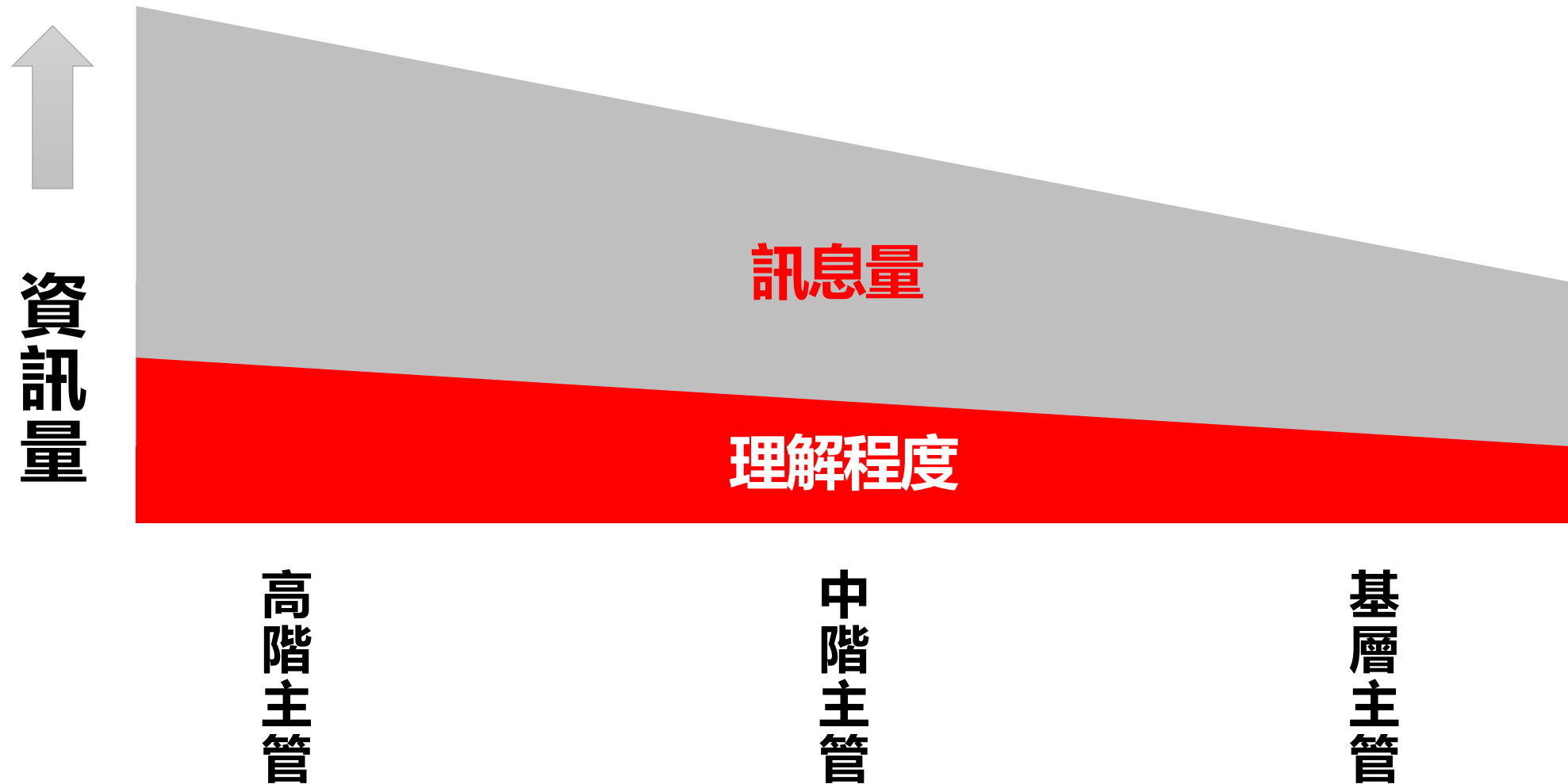
問題與討論Q&A



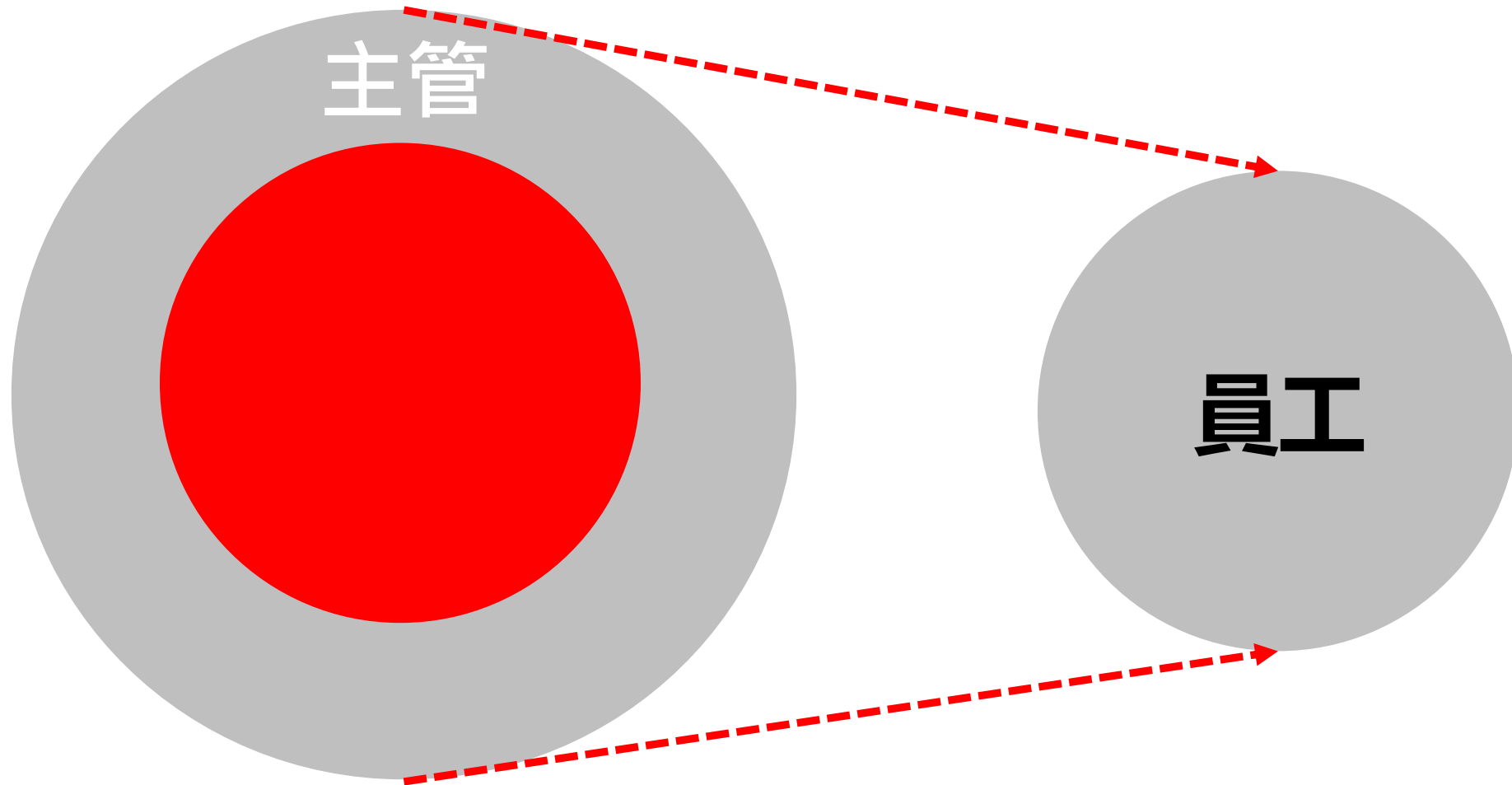
/01

目標管理的發展的過程

組織存在管理與溝通的不對稱



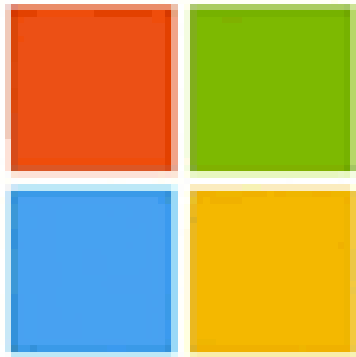
主管和員工的圓是否有交集



傳統MBO vs OKR

MBO	OKR
什麼	什麼和如何
每年	每季或每月
不公開各自為政	公開透明
由上而下	由下而上或橫向
與薪酬掛勾	多半與薪酬無關
害怕風險	積極進取

我在如何見證OKR的威力



Microsoft

vmware®

那些公司使用OKR



Inside Microsoft



In the industry



/02



什麼是目標與關鍵結果(OKR)

OKR是什麼？

OKR是英文**Objectives and Key Results**的縮寫，也就是目標和關鍵結果。

Objectives (O) 簡單的來說就是什麼**What**，你要完成的目標是什麼？目標必須是具體且重要的。

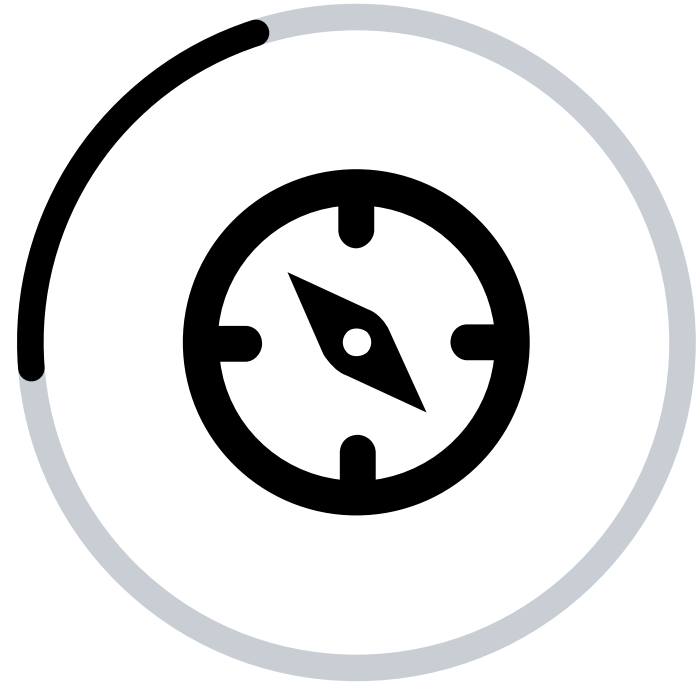
Key Result (KR) 關鍵成果，用來追蹤你完成目標所需要的**How**，直白一點的講，關鍵結果就是對前面你所設定好的目標，關於如何做的過程與結果的描述。它必須是有時間性且具有挑戰。

OKR是什麼？



O 目標

做什麼



KR 關鍵結果

如何做

約翰·杜爾對目標管理的啟示

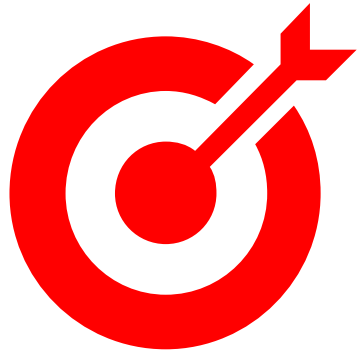
如果你想成為真正出色的總經理，
就必須走進市場賣東西，
嚐嚐被拒絕的滋味，
然後學會達成績效目標。

即使你的技術方面天下無敵，
但一行成功與否的標準，
還是取決於你的團隊是否達成業績。



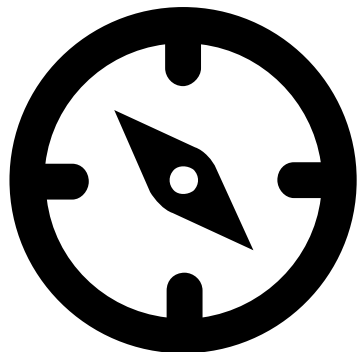
約翰.杜爾在INTEL的第一份OKR

目標



**證明8080 微處理器的性能
優於摩托羅拉的68000**

關鍵
結果



- 1 交出五個基準程式**
- 2 設計一項示範樣本**
- 3 為前線同事製作銷售培訓資料**
- 4 訪問三名顧客，證實培訓資料有效**

**當串流影音開始變得更競爭
你會如何設定目標？**





O：2016年底前，用戶每天觀看時間達到10億小時

- **KR：搜尋團隊+主要APP (+XX%)，客廳觀看 (+XX%)**
- **KR：提高黏著度跟電玩主題的觀看時間(每日觀看時間達X小時)**
- **KR：推出Youtube VR體驗，並將相關影片數從X支增加至Y支**

OKR的四大超能力

**專注投入
優先重點目標**

**契合與連結
造就團隊合作**

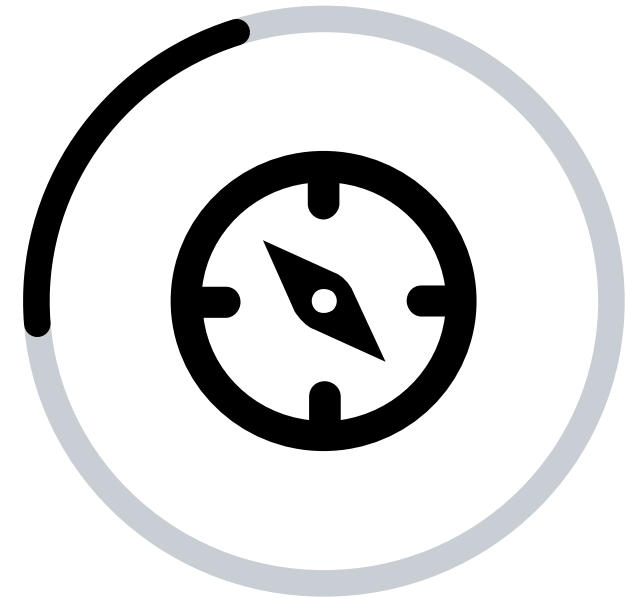
**追蹤當責
透明管理**

**激發淺能
成就突破**

專注優先3-5組



偏重理想和遠見



貼近事實已度量為導向

配合關鍵結果兼顧量與質

產量目標	品質目標
三項新的軟體功能	品保測試中,每項功能少於五個錯誤
第一季營收5,000萬	第一季維護合約1,000萬
10次業務拜訪	2份新訂單
一年閱讀100本書	10份閱讀心得包含行動計畫

提升你的OKR品質

	差	一般	出色
目標	贏得印地 500 大賽	贏得印地 500 大賽	贏得印地 500 大賽
關鍵結果	<ul style="list-style-type: none">1. 提高圈速2. 縮短進站時間	<ul style="list-style-type: none">1. 提高平均圈速 2%2. 縮短平均進站時間1 秒	<ul style="list-style-type: none">1. 提高平均圈速 2%2. 縮短平均進站時間1 秒3. 減少進站失誤50%4. 每天練習進站 1 小時

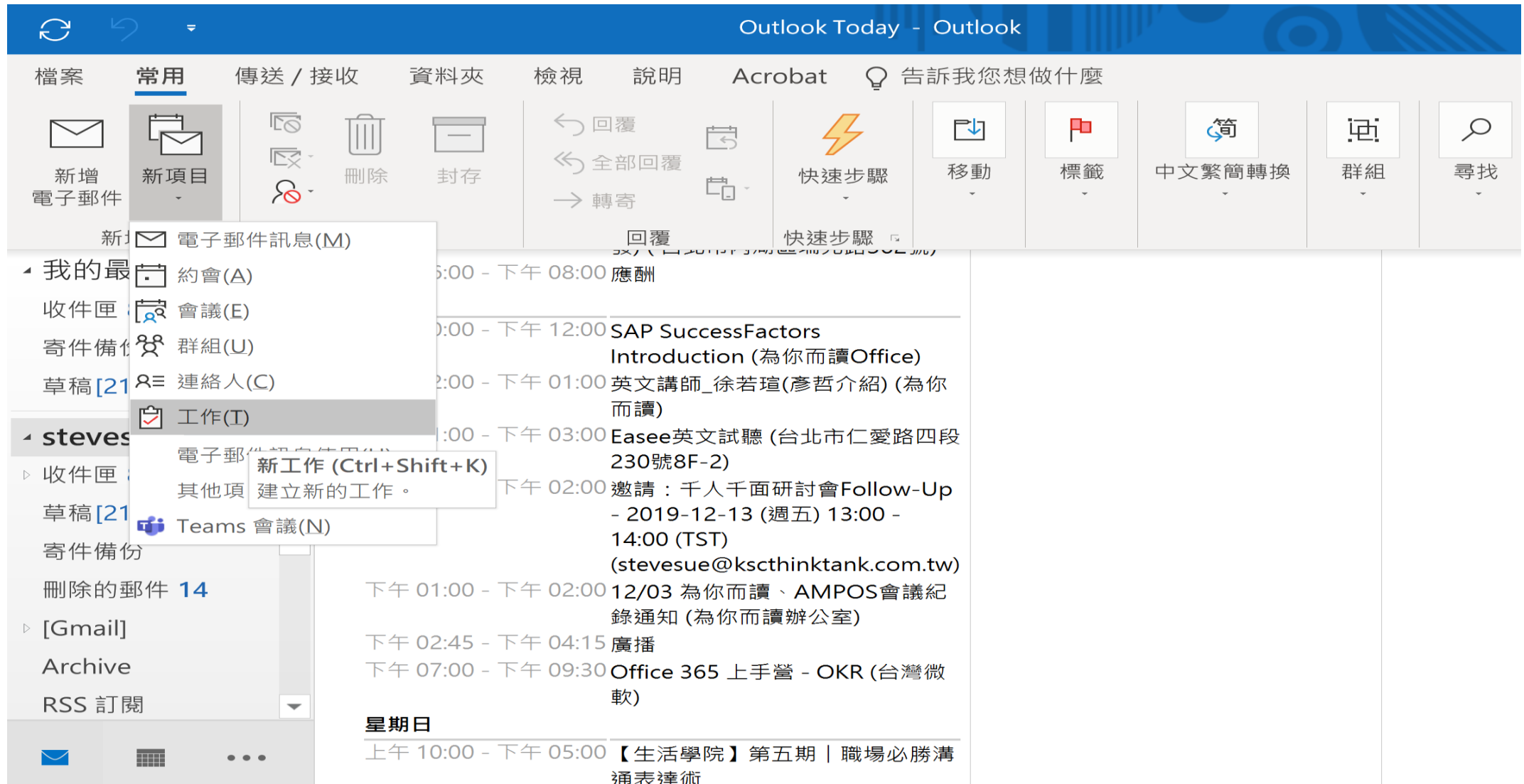


STEVE SUE

為你而讀執行長蘇書平 | 先行智庫

Outlook OKR目標工作管理

用Outlook設定年度目標



用Outlook設定目標提醒

提升職場簡報能力 - 工作

檔案 工作 插入 文字格式 校閱 說明 告訴我您想做什麼

儲存並關閉 刪除 轉寄 OneNote 工作 詳細資料 標示完成 指定工作 傳送狀態報告 週期性 分類 待處理 私人 高重要性 低重要性 顯示比例

主旨(U) 提升職場簡報能力

開始日期(T) 無 狀態 未開始

到期日(D) 無 優先順序(P) 普通 完成率(C) 0%

☐ 提醒(M) 無 無 擁有人 蘇書平

新增提醒(R)...

用Outlook設定目標提醒

提升職場簡報能力 - 工作

檔案 工作 插入 文字格式 校閱 說明 告訴我您想做什麼

儲存並關閉 刪除 轉寄 OneNote 工作 詳細資料 標示完成 指定工作 傳送狀態報告 週期性 分類 待處理 私人 高重要性 低重要性 顯示比例

主旨(U) 提升職場簡報能力

開始日期(T) 無

到期日(D) 無

☐ 提醒(M) 無

動作

自訂

設定標幟來建立待辦事項，以提醒您處理待處理項目。當您完成待處理項目後，可將待辦事項標示為完成。

標幟為(F) 待處理

開始日期(S) 2019年12月11日星期三

到期日(D) 2019年12月11日星期三

☒ 提醒(R)

2019年12月11日星期三 下午 04:00

刪除工作(E) 確定 取消

用Outlook設定目標提醒



能力

自訂

設定標幟來建立待辦事項，以提醒您處理待處理項目。當您完成待處理項目後，可將待辦事項標示為完成。

標幟為(F) 2020年度目

開始日期(S) 2019年12月

到期日(D) 2020年12月

☒ 提醒(R)

2020年12月31日星期四

刪除工作(E)

提醒音效

當提醒訊息的時間到達時

☒ 播放這個音效(P)

reminder.wav

瀏覽(B)...

確定 取消

用Outlook檢視管理目標

檔案 常用 傳送 / 接收 資料夾 檢視 說明 Acrobat 告訴我您想做什麼

新增工作 新增電子郵件 新項目 刪除 回覆 全部回覆 轉寄 管理工作 待處理 變更檢視 動作 分類 新增群組 瀏覽群組 搜尋連絡人 通訊錄

我的工作 工作 - stevesue@kscthi... 待辦事項清單 工作生活家OKR工作坊 工作 - 為你而讀(先行智... 工作 - 管理帳號

搜尋 待辦事項清單

工作主旨	開始日期	提醒時間	到期日	在...	類別
請按一下這裡來新增...					
和Laurence討論計畫	2019/1/8 (週二)	無	2019/1/8 (週二)	工...	
和Steve討論方案與...	2019/1/8 (週二)	無	2019/1/8 (週二)	工...	
[按一下工作本文的 ...	2019/1/8 (週二)	無	2019/1/8 (週二)	工...	
和Laurence討論計畫	2019/1/9 (週三)	無	2019/1/9 (週三)	工...	
和Steve討論方案與...	2019/1/9 (週三)	無	2019/1/9 (週三)	工...	
Visit Confirmation - ...	2019/2/15 (週五)	無	2019/2/15 (週五)	收...	
提醒：你需要在 Pay...	2019/2/27 (週三)	無	2019/2/27 (週三)	收...	
YOTTA學生問題轉寄...	2019/3/1 (週五)	無	2019/3/1 (週五)	收...	
遠雄7、8、9、10月...	2019/5/1 (週三)	無	2019/5/1 (週三)	收...	
為你而讀數位轉型服...	2019/5/26 (週日)	無	2019/5/26 (週日)	寄...	
完成報到通知	2019/5/28 (週二)	無	2019/5/28 (週二)	工...	
EARLY-BIRD Master...	2019/6/28 (週五)	無	2019/6/28 (週五)	收...	
0912所長訓對焦會...	2019/10/3 (週四)	無	2019/10/3 (週四)	收...	
標幟: 到期日: 稍後					
提升職場簡報能力	2019/12/11 (週三)	2020/12/31 (週四) ...	2020/12/31 (週四)	..	

用Outlook設定團隊年度目標

提升工作簡報能力 - 工作

檔案 工作 插入 文字格式 校閱 說明 告訴我您想做什麼

儲存並關閉 刪除 轉寄 OneNote 工作 詳細資料 標示完成 指定工作 傳送狀態報告 週期性 分類 待處理 私人 高重要性 低重要性 顯示比例

主旨(U) 提升工作簡報能力

開始日期(T) 2019/12/13 (週五) 狀態 未開始

到期日(D) 2020/12/31 (週四) 優先順序(P) 普通 完成率(C) 0%

☐ 提醒(M) 無 無 擁有人 蘇書平

用Outlook設定團隊年度目標

提升職場簡報能力 - 工作

檔案 工作 插入 文字格式 校閱 說明 Acrobat 告訴我您想做什麼

儲存並關閉 刪除 OneNote 工作 詳細資料 取消指定 通訊錄 檢查名稱 週期性 分類

動作 顯示 管理工作 名稱 週期性

2020年度目標提醒。 從 2019年12月11日星期三 開始。 2020年12月31日星期四 到期。 提醒: 2020年12月31日星

傳送 (S)

收件者... 周慧雲Alicia;

主旨(U) 提升職場簡報能力

開始日期(T) 2019/12/11 (週三) 狀態 未開始

到期日(D) 2020/12/31 (週四) 優先順序(P) 普通 完成率(C) 0%

☒ 在工作清單中保留此工作的更新複本(E)

☒ 當這個工作完成時，傳送一份狀態報告給我。(M)

週期性 分類 待處理 私人 高重要性 低重要性

清除所有類別(C)

- 公司營運管理會議
- 市場曝光及業務開發
- 交際應酬業務
- 休息
- 作家時間
- 專案執行
- 媒體採訪
- 策略夥伴會議
- 靈感時間
- 個人成長
- 所有類別(A)...

OKR的四大超能力

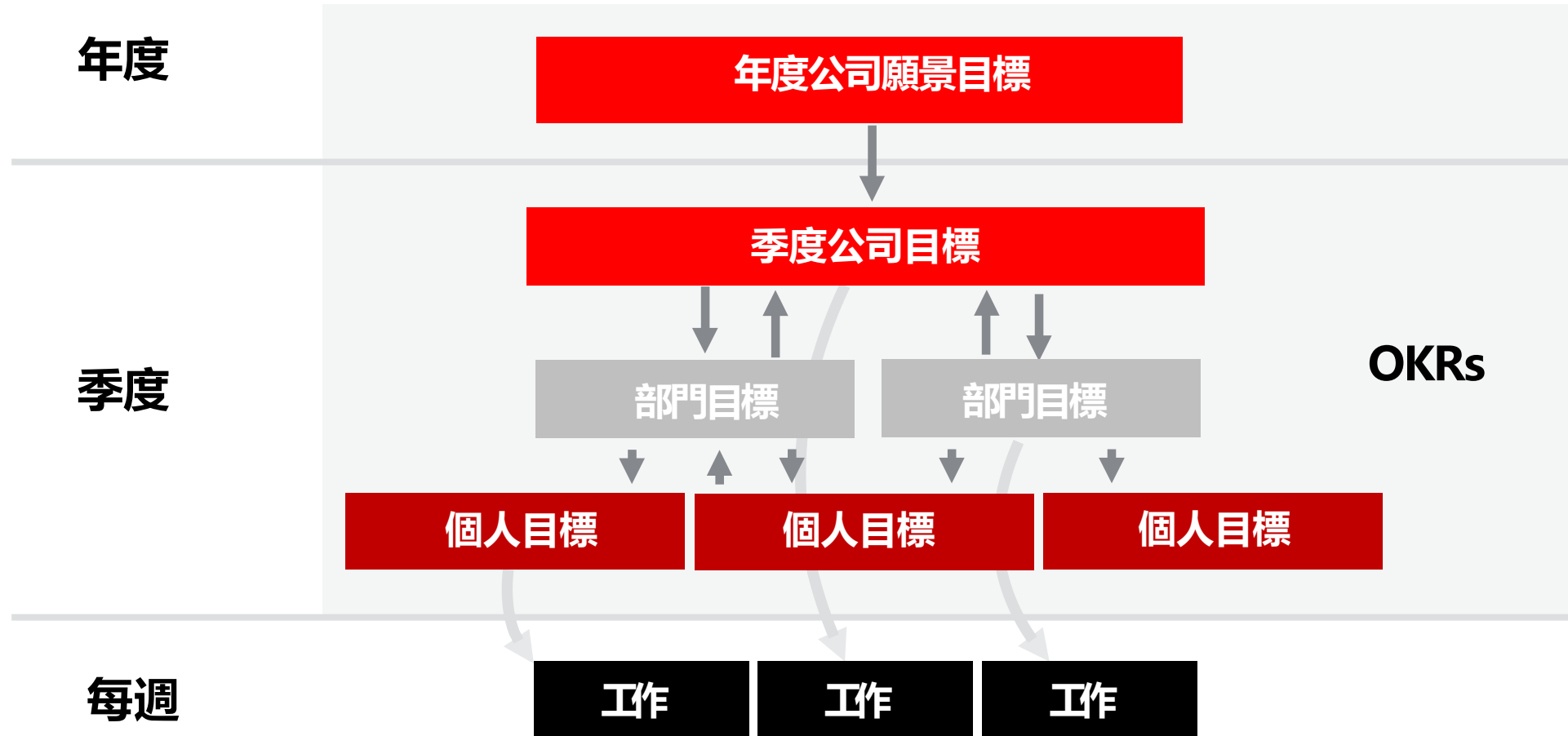
專注投入
優先重點目標

契合與連結
造就團隊合作

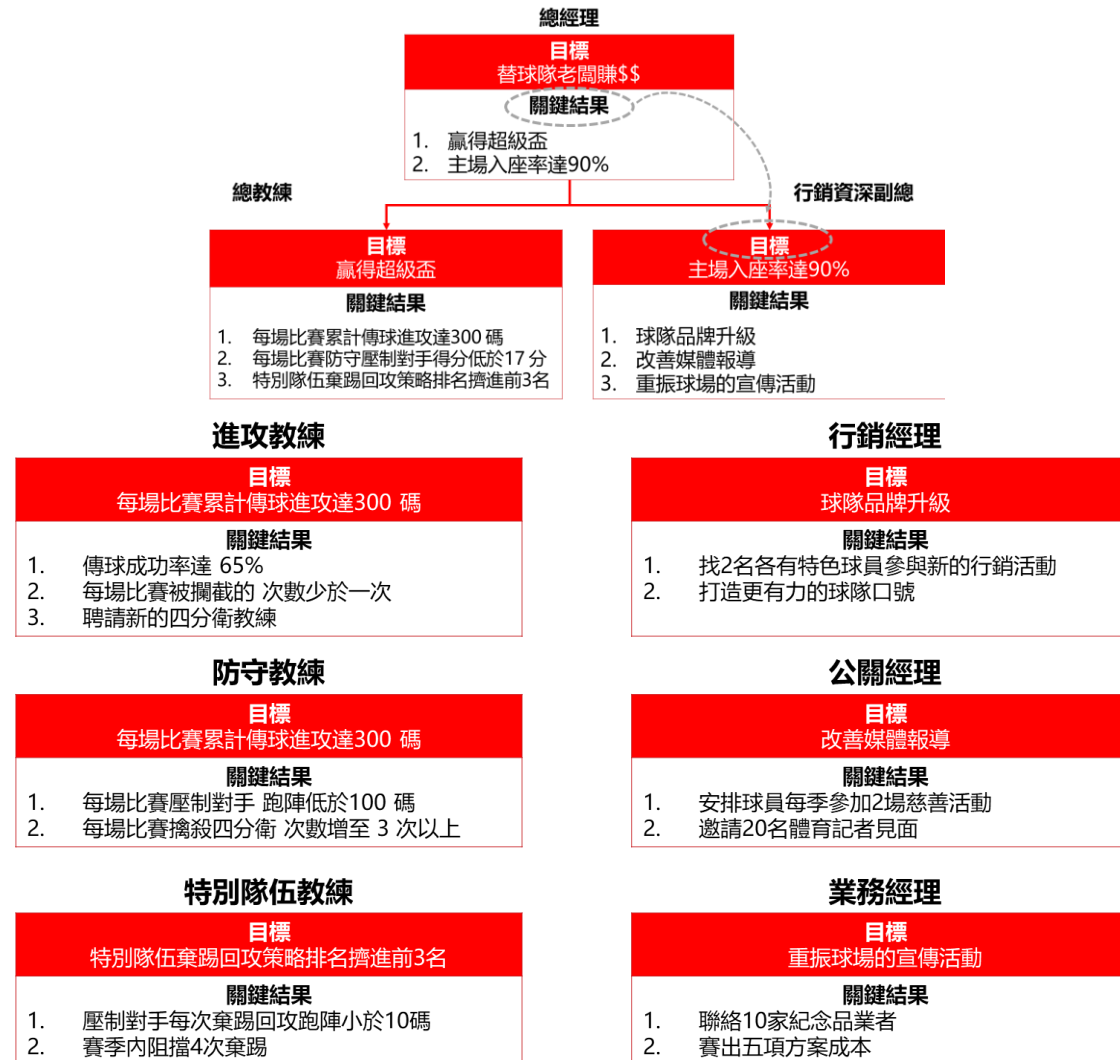
追蹤當責
透明管理

激發淺能
成就突破

OKR的團隊合作



OKR的團隊合作





STEVE SUE

為你而讀執行長蘇書平 | 先行智庫

Outlook OKR目標工作管理

用Outlook時間色塊管理進度

目標	工作項目	花費時間
O1 提升簡報能力	每週參加一場線上課程	4小時
O1 提升簡報能力	每月閱讀一本簡報書	2小時
O1 提升簡報能力	每月參加一場為你而讀社群活動	3小時
O2 考取設計思考認證	每週完成一個設計思考專案	7小時

用Outlook管理目標執行進度



用Outlook管理目標執行進度

未命名 - 約會

檔案 約會 插入 文字格式 校閱 說明 告訴我您想做什麼

動作 約會 排程小幫手 Teams 會議 會議記錄 邀請與會者 選項 標籤 聽寫 語音 Customer Manager Insights 檢視範本 我的範本

顯示 Teams 會議 會議記錄 與會者

此約會緊鄰您行事曆上的其他約會。

主旨(U) 位置(I) 開始時間(T) 2019/12/13 (週五) 上午 09:00 結束時間(D) 2019/12/13 (週五) 上午 10:00

分類

- 私人
- 高重要性
- 低重要性
- 清除所有類別(C)
- 公司營運管理會議
- 市場曝光及業務開發
- 交際應酬業務
- 休息
- 作家時間
- 專案執行
- 媒體採訪
- 策略夥伴會議
- 靈感時間
- 個人成長
- 所有類別(A)...

用Outlook管理目標執行進度

檔案 **約會** 插入 文字格式 校閱 說明 告訴我您想

✕ 動作	約會 排程小幫手 顯示	 Teams 會議 Teams 會議	 會議記錄 會議記錄	 邀請與會者 與會者	 選項
----------------	------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------

i 此約會緊鄰您的行事曆上的其他約會。

主旨(U)	資深經理人教你・超強Excel數據力」線上課程		
位置(L)			
開始時間(T)	2019/12/13 (週五)	上午 09:00	
結束時間(D)	2019/12/13 (週五)	上午 10:00 ▼	

週期性約會

×

約會時間

開始(T): 上午 09:00

結束(N): 上午 10:00

期間(U): 1 時

循環模式

☐ 每天(D)

☒ 每週(W)

☐ 每月(M)

☐ 每年(Y)

重複於每(C) 1 週的:

☐ 星期日

☐ 星期一

☐ 星期二

☐ 星期三

☐ 星期四

☐ 星期五

☐ 星期六

2020年 12月

日	一	二	三	四	五	六
29	30	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9

今天

循環範圍

開始(S): 2019/12/13 (週五)

☒ 結束於(B): 2020/12/31 (週四)

☐ 在反覆(F): 55 次之後結束

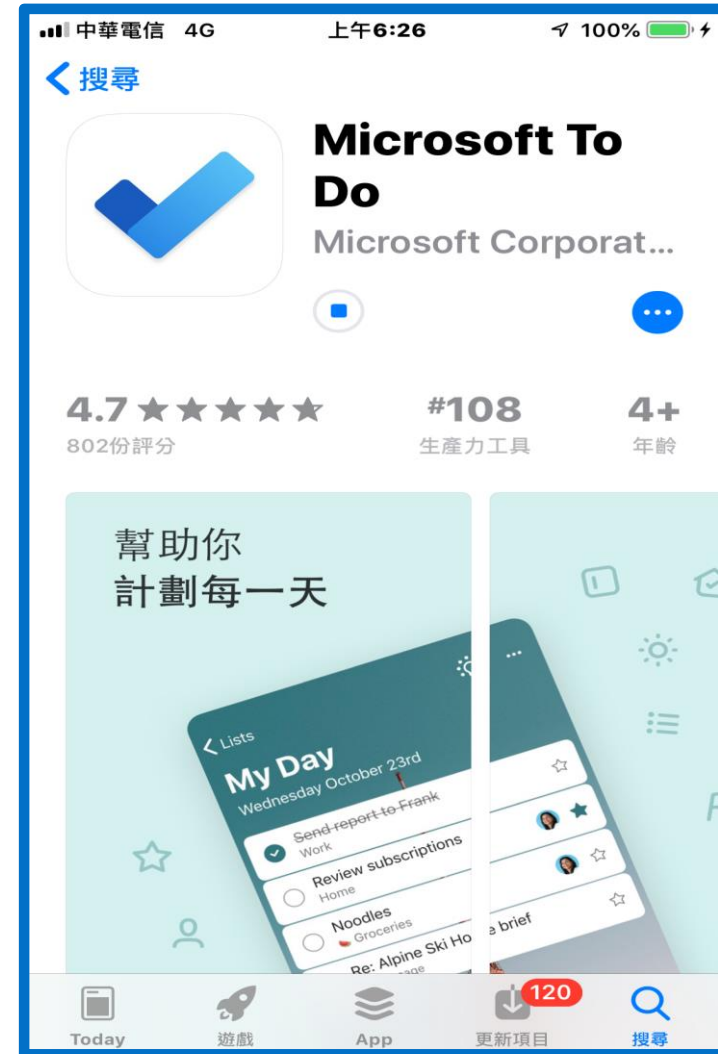
☐ 沒有結束日期(O)

確定

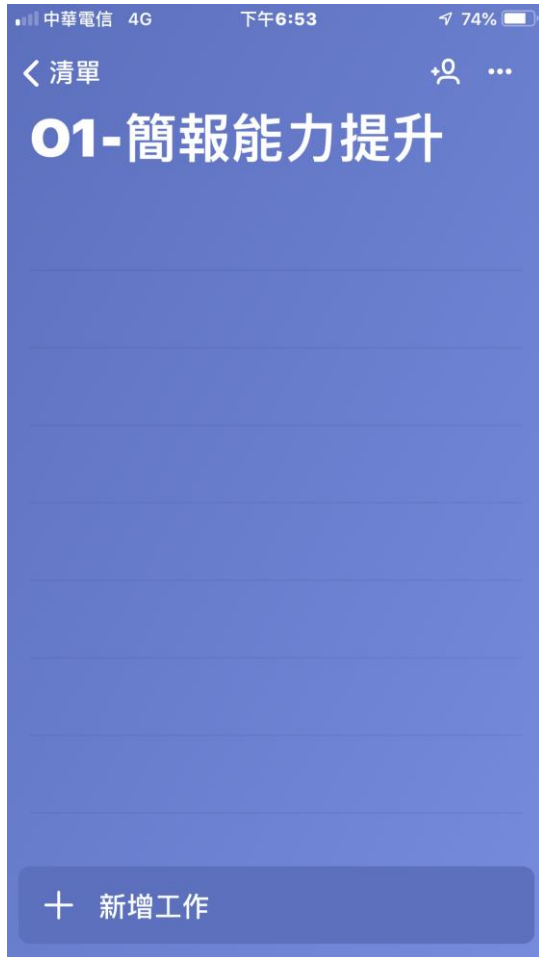
取消

移除循環(R)

用To Do行動軟體設定OKR



用To Do行動軟體設定OKR



OKR的四大超能力

專注投入
優先重點目標

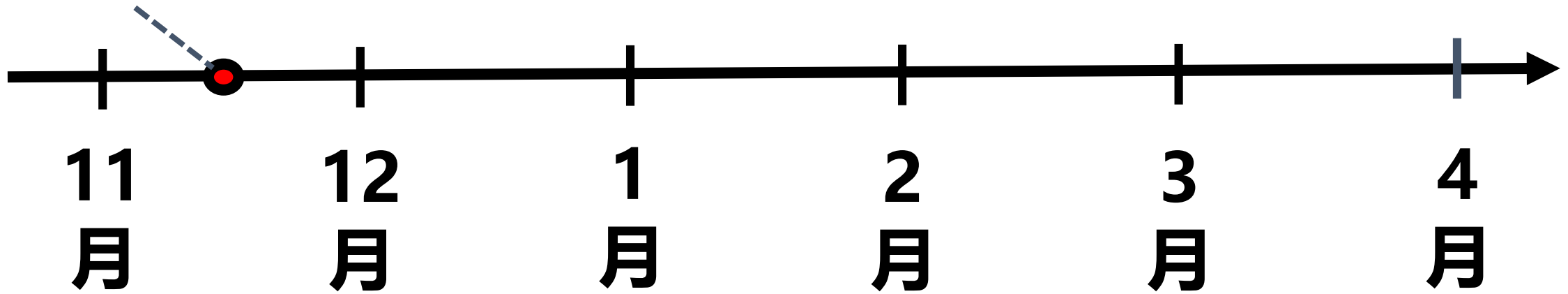
契合與連結
造就團隊合作

追蹤當責
透明管理

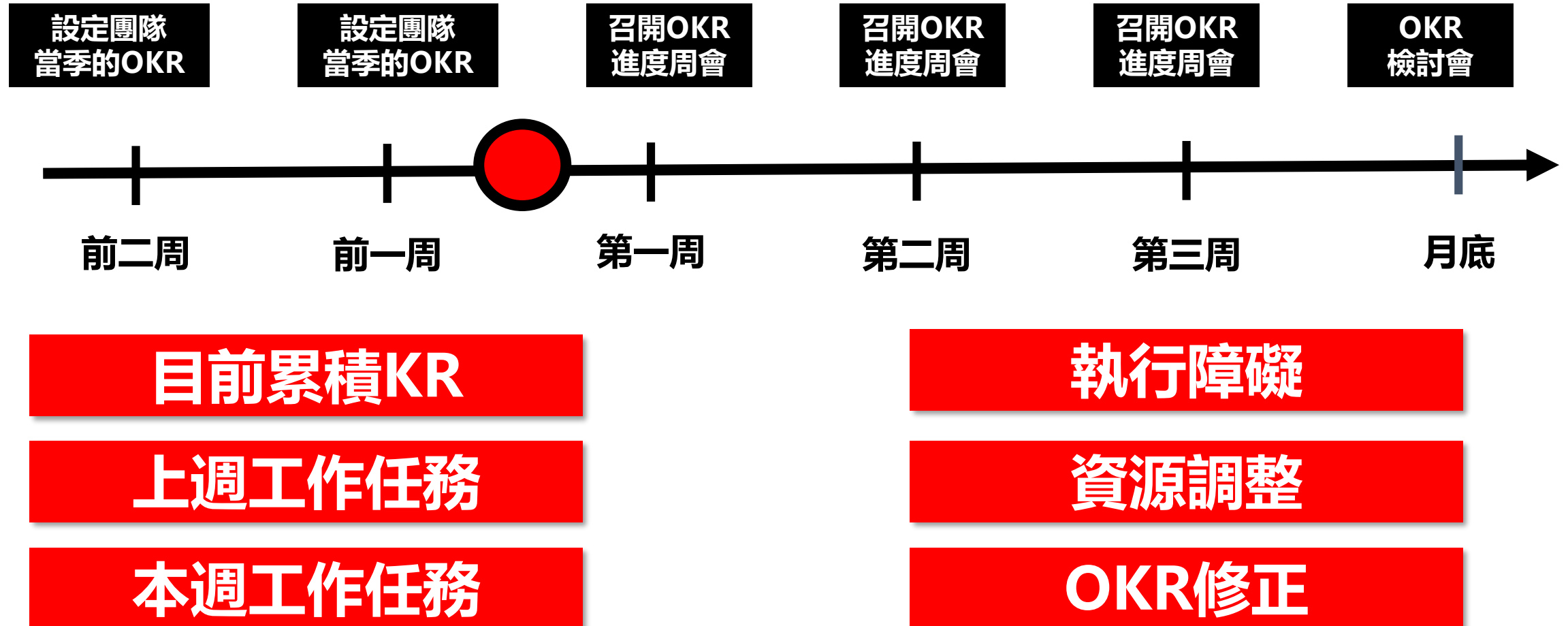
激發淺能
成就突破

典型的OKR週期

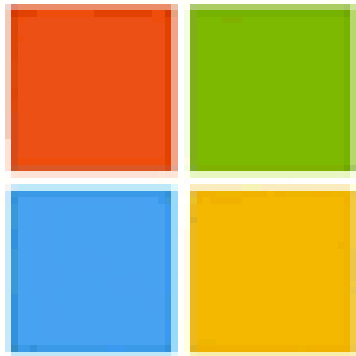
Q1開始前4-6週
為公司年計畫進行腦力激盪



典型的OKR週期



案例分享



Microsoft

vmware®

如何追蹤與評分



紅燈

0~0.3

**未能取得
真正進展**



紅燈

0.4~0.6

**有進展
但尚未達成**



綠燈

0.7~1.0

已達成

如何追蹤與評分

最低	最高	OKR調整方式
0.0	0.0	啟動新OKR組合
0.0	0.3	停止該OKR
0.4	0.6	更新OKR
0.7	0.7	繼續OKR
0.7	1.0	繼續OKR但可以檢視是否設定過低



STEVE SUE

為你而讀執行長蘇書平 | 先行智庫

Excel OKR分析儀表板

EXCEL追蹤你的執行狀況

Objective 目標 ▼	Who 負責人 ▼	Deliverables 產出 ▼	Dependencies 依關性 ▼	Key Results 關鍵結果 ▼	OKR Score 評分 ▼
提升學習能力	Steve	Medium書摘		每週閱讀一本書	● 60
提升學習能力	Steve		活動時間	每月參加一場為你而讀讀書會	● 80
提升學習能力	Steve	FB心得		每週閱讀一本商業類周刊	● 100
提升簡報能力	Alicia	OneNote學習筆記		每週參加一場線上課程	● 80
提升簡報能力	Alicia	閱讀心得簡報PPT		每月閱讀一本簡報書	● 80
提升簡報能力	Alicia	EXCEL樞紐分析表設計範本		每月參加一場為你而讀	● 80
改善BMI健康狀況	Steve		天氣	社群活動	● 60
改善BMI健康狀況	Steve		冰箱有的材料	每天蔬果餐一次	● 80
改善BMI健康狀況	Steve			每週健身房2次	● 80

EXCEL追蹤你的執行狀況

自動儲存 關閉

OKR - Excel

蘇書平

檔案 常用 插入 繪圖 頁面配置 公式 資料 校閱 檢視 說明 Acrobat Power Pivot 操作說明

貼上 剪貼簿

字型

對齊方式

數值

樣式

儲存格

編輯

新細明體 12

B I U A A

通用格式

設定格式化的條件 插入 刪除 格式

格式化為表格 儲存格樣式

Σ Z

K5

fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Objective 目標	OKR 負責人	Deliverables 產出	Dependencies 依賴	Key Results 關鍵結果	OKR Score 評分	OKR 負責人			
2	提升學習能力	Steve	Medium書摘		每週閱讀一本書	60	Alicia			
3	提升學習能力	Steve		活動時間	每月參加一場為你而讀讀書會	80	Steve			
4	提升學習能力	Steve	FB心得		每週閱讀一本商業類周刊	100				
5	提升簡報能力	Alicia	OneNote學習筆記		每週參加一場線上課程	80				
6	提升簡報能力	Alicia	閱讀心得簡報PPT		每月閱讀一本簡報書	80				
7	提升簡報能力	Alicia	EXCEL樞紐分析表設計範本		每月參加一場為你而讀	80				
8	改善BMI健康狀況	Steve		天氣	社群活動	60				
9	改善BMI健康狀況	Steve		冰箱有的材料	每天蔬果餐一次	80				
10	改善BMI健康狀況	Steve			每週健身房2次	80				
11										
12										
13										

OKR 負責人

Alicia

Steve

OKR Score 評分

60

80

100

OKR的四大超能力

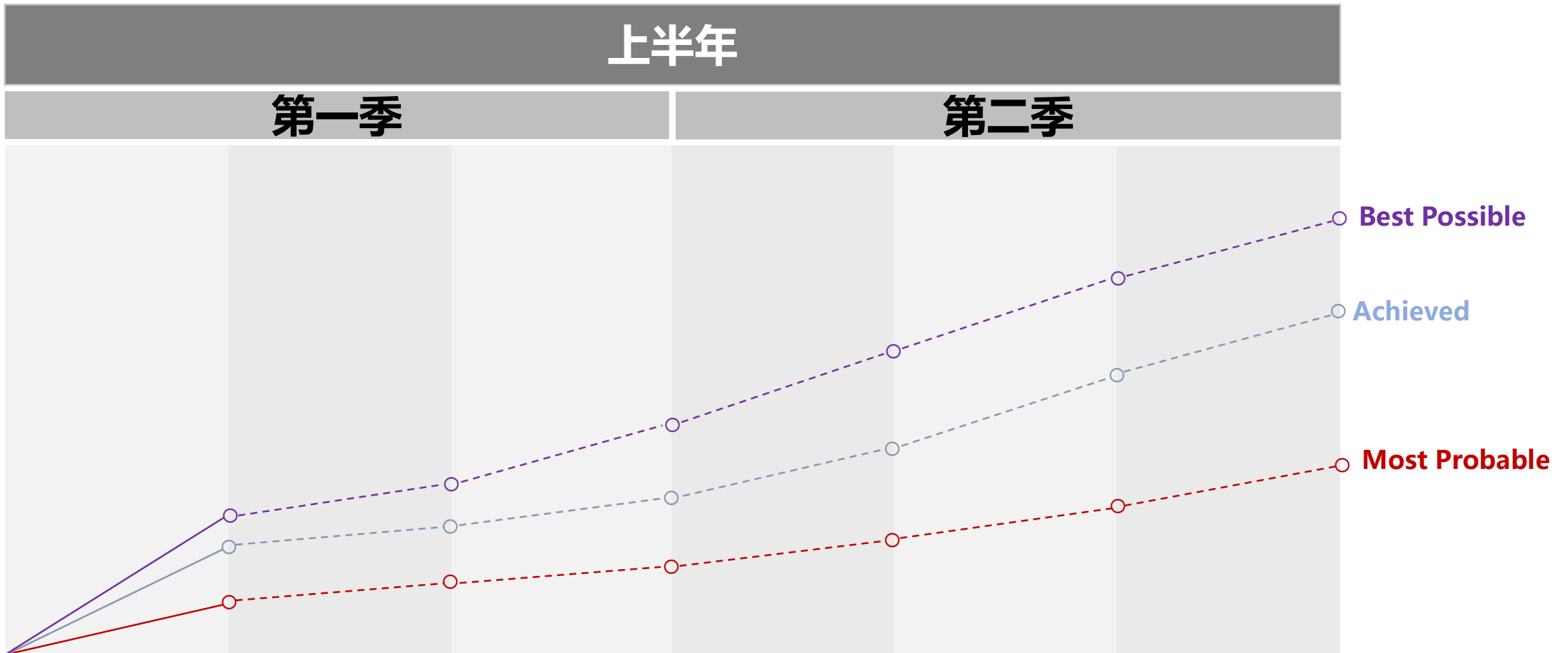
專注投入
優先重點目標

契合與連結
造就團隊合作

追蹤當責
透明管理

激發淺能
成就突破

目標是拿來挑戰不是達到的



安迪.葛洛夫對OKR的建議

1. 少就是多
2. 由下而上設定目標
3. 不強制規定
4. 保持彈性
5. 敢於失敗
6. 把它當工作,而非武器
7. 要有耐心,每一種流程都需要。
反覆試驗,從錯誤中學習。



兩種不同的OKR

理想型OKR	任務型OKR
與公司願景有關	與公司指標有關
不分層級所有成員皆可提出	目標通常由上而下制定
沒有一定期限	必須在期限內完成
達成70%就算成功	期望100%完成
評估所需資源但不會完全被滿足	必須調整資源以確保達成目標



/04



如何透過CFR對話、回饋、讚揚強化落實OKR

OKR+CFR持續性績效管理

C 對話 (Conversation)

管理者與提供之間真實、有組織的交流，以提升績效為目的。

F 回饋 (Feedback)

同儕間的雙向或網絡化溝通，以評估和促進進度為目的。

R 讚揚 (Recognition)

對值得讚揚的同事，所提供的大小貢獻表達謝意。

我在微軟學到的 模組簡報技術

大是文化

同一產品你能用 365 種方式說明，
從總經理到基層員工、從經銷商到客戶，
專業與非專業通通點頭買單。



**獨家提供微軟最常使用
4 種場合、8 種客戶的簡報模組**

從總經理到採購承辦，通通買單

新書分享會詳細報名方式請見書腰背面。



台灣微軟企業服務事業發展經理、IT 維權 | BPO 副總經理、B2B 業務行銷專家 吳育宏
職人簡報與商業思維專家 劉奕西 | 知名專欄作家 黃大米 | 「文案的英」創辦人 林育聖 廣播副理 郭南廷 | 推薦

現任 為你而讀創辦人

微軟 資深業務應用經理

VMware 資深通路業務商業開發經理和資深技術顧問

中菲電腦 產品技術經理

<https://www.facebook.com/supingsue>

- 台灣大學在職企管專班
- ATD學習效果評估與教材設計認證
- ATD加速學習認證
- CIBC國際商業策略顧問認證
- Strategyzer價值創新認證
- 英國倫敦大學UCL未來教育
- 美國哈佛學院HU和維吉尼亞大學UVA -設計思考認證
- 美國達特茅斯學院Dartmouth塔克工商管理學院-全通路服務認證
- 法國INSEAD-商業創新認證
- 國際顧問式銷售和Linkedin銷售認證結訓
- LinkedIn Social Selling銷售認證