

目標管理 MBO 的應用

大家都聽過「目標管理」(MBO) 這個名詞，卻不瞭解這種管理工具的內容與方法，許多企業甚至已經實施目標管理 (MBO) 很長一段時間卻渾然不覺。目標管理 (MBO) 最典型的例子就是用於業務部門的「業績獎金」，或是生產單位的「績效獎金」。業務人員達到多少業績則可以收到多少佣金，工作或操作人員達到多少產量 (產能) 則頒發獎金。但這些只是 MBO 的部分應用，事實上 MBO 絕對不是只應用於基層單位的管理方式，反而應該是由管理階層從上而下的來實施。

目標管理 Management By Objectives (MBO) 是由 Peter Drucker 在他的「管理實踐」(The Practice Of Management) 一書中所提出的觀念：並非有了工作才有工作目標，反而是應該先有目標才能確定每個人的工作內容。MBO 的實施可以分為三個步驟：1. 目標的設定 2. 在實現目標過程中的管理 3. 審核與評價所取得的成果。它的特點為：

1. 重視人性—MBO 是一種大家共同參與的管理，也是一種把個人與組織目標結合起來的制度。在這樣的制度下，上級與下屬的關係是平等、尊重、協助與支持，下屬在承諾目標的達成和被授權之後是自主和自動的。
2. 建立目標連鎖體系—MBO 通過策略規劃與計畫制定的過程，將組織的整體目標逐級分解，轉換為各單位及各員工的目標：從企業目標到部門目標，最後到個人目標。在目標分解過程中，權力與責任已經確立，而且相互對稱。這些目標方向一致，形成一個環環相扣的目標連鎖體系：只有每位人員都完成了自己的目標，部門組織的目標才能達成，而整個企業的目標才有成功的希望。
3. 重視成果—MBO 是以目標的制定為起點，也是以目標完成情況的考核為終結。工作成果不但是評定目標完成程度的標準，也是人事考核和獎勵的依據，並且是評價工作績效的基礎。至於完成目標的具體過程、途徑和方法，上級單位可以指導卻不多作干預。所以，在 MBO 的制度下，監督的成分很少，而控制目標實現的能力卻很強。

壹、目標設定

什麼是目標（Objective）？目標是一個可以達成的成就，這個成就可以是蓋棟房子、考取駕照，準時上班或是戒煙戒酒。人的一生充滿了各種目標，有的是自己給自己訂定的，有的是父母或長官的期許與要求。也由於這些人生的目標驅使我們或是努力讀書考取建築科系，或是去駕訓班上課、或是買個鬧鐘放在床頭上，又或是強迫自己忍耐，最終能不再吸煙與飲酒。目標有些是終身的使命，像是傳道者一生都在為信仰而奔走；有些是很隨機很簡單的，像是臨時口渴也產生了「買飲料喝」的目標，所以造成我們走進超商，選購飲料與付款的行為，可以說我們的日常生活就是為了達成各種目標的過程。

企業也和人一樣。企業的使命是股東利潤的極大化，為了達成這個使命，企業內部產生了各種組織，並付予這些組織不同的任務，而在各種組織內的人員被分派不同的工作來完成組織被付予的任務。企業的使命與各組織的任務事實上就是各種目標：一位總經理在股東大會上承諾『明年的每股盈餘達到五元』，那麼這個企業，也可以說是這位總經理明年的目標就是「每股盈餘達到五元」。總經理與幕僚討論後認為必須將業績提高，並且添購新設備來擴增產能，還必須降低損耗以提高利潤

才能達成這項目標。那麼，對業務部門來說，「提高業績」是明年的目標；對採購部門來說，「添購擴增產能的新設備」是明年的目標；而對生產部門來說，「降低損耗」就是明年的工作目標。

企業目標的制定必須分析各項因素，除了要考慮到內部的資源，產品，還有外部環境與競爭的因素。因此在選擇目標時，可以利用 SWOT 分析來檢視企業的現狀，以便制定發展的目標。

一、SWOT 分析

SWOT 分析是以通過評價企業內部的優勢（Strengths）、弱點（Weaknesses）、外在市場上的機會（Opportunities）和威脅（Threats），用以在制定企業的發展策略前對企業進行深入全面的分析以及競爭狀況的定位。

SWOT 分析在衡量企業優勢與弱點時乃是指企業內部的條件，包括人員、財務等等，是以當前的狀況作分析。評估機會與威脅則是指企業所面對的外在因素，包括經濟、市場等，考慮的是未來環境變遷可能對企業造成的影響。企業的優勢與弱點在 SWOT 分析中經常涵蓋：人員、設備、財務、專業、組織、管理、產品品質、價格、客戶服務、效率以及地點的資源等。而法律或規章的更改、市場的成長或萎縮、社會文化與消費習慣的改變、整體經

濟的狀況、科技的發展、利率與匯率的漲跌及競爭者的活動等則是考量未來的機會與威脅時的重點。

SWOT 分析可以只分析企業本身，也可以同時分析競爭對手，以便對照與比較。表一為模擬某一大型印刷廠利用 SWOT 分析來制定發展目標的例子：

接下來可以利用 S/O 與 W/T 的矩陣分析這個工具來協助定位企業發展的方向，也就是企業的目標。S/O 矩陣分析可用來尋找增強市場競爭的策略，W/T 矩陣分析則是訂定強化企業內部體質的方法。表二是以上述大型印刷廠的 SWOT 分析結果制作 S/O 矩陣分析：

(表一)

企業	優勢	弱點	機會	威脅
A 大型印刷廠	◆印刷品質優而且穩定 ◆被印材料沒有限制 ◆財務健全，資金充足 ◆設備與人才齊全，專業能力佳	◆短版印件不符合經濟效益 ◆生產期長，交貨速度慢 ◆受到合版印刷與輪轉機影響，價格定位混淆	◆印刷產品朝精緻與多重加工的方向發展 ◆世界村的貿易時代，免關稅的海外市場	◆產業外移，客戶流失 ◆經濟衰退，企業降低生產，包裝訂單減少 ◆競爭加劇，市場萎縮 ◆電子書取代傳統書籍
B 合版印刷廠	◆大量採購，紙張油墨成本低廉 ◆價格最低，競爭力強 ◆網路接單，客戶群廣 ◆長短版印件都可承接	◆色彩品質不穩定 ◆無法作特殊加工 ◆紙張種類有限制 ◆銀行借貸比率高 ◆與客戶的互動少，客戶忠誠度低	◆新的控墨技術可改善區塊色彩的控制能力 ◆經濟衰退，客戶對價格更加敏感 ◆世界村的貿易時代，免關稅的海外市場	◆銀行利率大幅調高，利息負擔增加 ◆對手以更低價格競爭，客戶將快速流失
C 快速印刷廠	◆品質良好而且穩定 ◆可以作出流水號與騎縫線等特殊加工 ◆被印材料沒有限制 ◆工作效率高且交貨快速	◆業務量小，紙張油墨等成本高 ◆價格昂貴，容易受低價攻擊 ◆無法承接大量印件 ◆無法承接大尺寸印刷	◆「個人專屬」風格興起，少量多樣印件增加 ◆企業競爭為搶商機，短版急件增加 ◆數位印刷成本下降	◆經濟衰退，客戶對價格更加敏感 ◆家用與商業印表機的興起

(表二)

優勢 \ 機會	印刷產品朝精緻與多重加工的方向發展	世界村的貿易時代，免關稅的海外市場	總分
印刷品質優而且穩定	10	10	20
被印材料沒有限制	8	5	13
財務健全，資金充足	5	6	11
設備與人才齊全，專業能力佳	9	10	19
總分	32	31	

S/O 與 W/T 矩陣分析是以給分的方式，評量企業的各项優勢在所有的機會中分別的重要性。評分的方法由一到十或一到五，可以自由選訂。總之重要性越高，就給予越高的分數。這些分數加總後就可以判定企業在不同機會中的優勢程度和各項優勢在未來發展的重要性，以及找出最大的威脅和最須要補強的弱點，根據矩陣分析最後的總分，企業可以設定出最有利的目標。

此家大型印刷廠，依矩陣分析出的結果，發現公司在「印刷產品朝精緻與多重加工的方向發展」這個機會上的潛能最佳，其次才是「開拓海外市場」。而「印刷品質」及「設備與人才」是發展這兩項機會最重要的優勢，於是決定將「投資一部 UV 五色加上光印刷機」，以及把「招聘海外貿易人材」列為企業發展方向的目標，這就完成以 SWOT 分析來制定目標的過程。

當 SWOT 分析完成後，企業最重要的是必須根據所得到的分析結果來仔細思考四項因素：1. 要如何善用每個優勢？2. 該怎樣彌補每個弱點？3. 應如何把握每個機會？4. 該如何抵擋每個威脅？依據這四項要點研究出對策，來確定企業發展的方向。

同樣的，SWOT 分析不僅適用於企業與競爭對手的比較，也可以應用於企業內部的組織及個人，來制定組織與人員的工作目標。即使是在同一企業裡，不同的單

位在使用 SWOT 分析時的重點也會不一樣。例如當總經理在分析企業與競爭對手的優勢、弱點與機會威脅時，注重的是整個企業的規模、財務、制度與品質等等的比較；分公司經理在分析競爭時，應注意分公司的地理位置、機械設備的差異與當地的市場；業務經理在分析時要注意所面對的競爭狀況、業務人員素質與數量及各競爭對手的行銷手法。總之，部門的主管或組織裡的幹部可以透過 SWOT 分析來強化企業與組織甚至個人的競爭力，並制定出可以完成目標的最佳策略。

二、制定目標的原則

由於 MBO 是利用各種目標的建立，由上級主管對下屬單位與人員進行管理並且提供協助，因此企業的目標必須先確立，然後對此目標進行有效分解，轉變成各單位的單位目標以及每個人的個人目標，上級主管則根據目標的完成情況對下屬單位與個人進行考核、評估和獎勵。如果目標設定的不恰當，那麼 MBO 的實施效果就會不好。所以企業、組織與個人的任務或工作在轉化為目標時必須要符合『聰明』（SMART）要領：

I. Specific—目標必需是明確的。

例如：『我的目標是更努力的工作』，這樣的目標就不算是好的設定，因為如何定義『努力』是會有爭議的。所以，對

於業務代表，『更努力的工作』可以指出像是『拜訪更多家新客戶』、『業績增加』，而對於設備操作人員可以訂下『生產量提高』這樣的目標來讓自己更清楚地知道該如何去努力。

II. Measurable—目標必須是可以被評量的。

所設定的目標之達成成果最終都必須被考核，因此所訂定的目標就應該是可以被評估與測量的。例如『拜訪更多家新客戶』是要多拜訪幾家新客戶才夠？『業績增加』是增加多少錢才算達到目標？目標如果無法被明確的評定是否達成，就會因為不同的解釋而造成不同的結果。

III. Achievable—目標必須是可以達成且富有挑戰性的。

所設定的目標如果是無法達成的，就失去意義。一位平均業績只有五十萬元的業務，如果把目標設定為業績增長一百萬元，照常理說就不太可能達成。這樣就失去 MBO 的用意，因為一個無法達成的目標是無法產生激勵的效果。但是如果把目標訂得太低，例如說業績增長一百元，又太容易達到，也無法發揮 MBO 的功能。

IV. Relevant—目標必須是與工作有關聯性的。

如果業務代表將「提高機器的生產量」

或是「每天寫日記」來當作目標，這樣的目標就與業務代表的工作是沒有關聯性的。當目標並非是執行者所能夠掌控的，亦或是對整個單位與整個企業的目標達成沒有任何的助益，那麼這樣的目標設定是沒有意義的。

V. Timeliness—設定目標達成的期限。

所有目標的完成，都需要時間去執行。因此目標的訂定都要考量所需要的時間。而在設定的日期或時間終止時，就是評量目標達成與否的時候。例如業務代表將目標訂為「在九月底前達成業績目標一千萬元」，那麼在十月一日就必須評估這項目標的達成與否。如果業務代表作出了一千萬元或以上的業績，那麼這項目標就算是達成了，應該給與獎勵。若是只作出九百九十九萬九千元，甚至是只差一毛錢，都算是目標未達成。同樣的，目標設定的高低也必須參考時間的因素，假設「增加十個新客戶」的目標是限定在一年內完成，就有很高的機會達成，但是如果是要求在一週內做到，就幾乎是不可能。

雖然下屬組織的目標是由上級單位所賦予，但為了達成目標，必須透過各種辦法或是活動來努力。這些辦法與活動，也就成為部門內的各項目標。例如業務部門的目標是「提高業績」，為了達到這項目標，業務經理與部門人員討論後認為必須

增加新的客戶，並提高現有客戶的訂單量與訂單金額才能達成目標。所以「增加新的客戶」、「提高現有客戶的訂單量」與「提高現有客戶的訂單金額」就變成業務部門與其所屬人員的目標，而這些活動與辦法的產生，則是透過策略的選訂與計畫的規劃。

貳、策略的選定

什麼是策略（Strategy）？策略是達成目標的方式或方法。例如從台北要到高雄，高雄是目的地，是一個目標。從台北到高雄的方式可以是搭飛機、坐火車、乘巴士或自行開車，甚至騎車與步行也是一

種方式。而搭飛機、坐火車、乘巴士、自行開車與騎車步行的方式，就是達成「由台北到高雄」這個目標的各種策略。這麼多的策略該如何選擇呢？策略的選擇要根據達成目標的要求與內部資源的限制來決定。如果目標的要求是「在五個小時以內由台北到達高雄」，那麼騎車與徒步的策略就不可行。如果搭飛機的費用要兩千元，而手上可運用的金錢只有一千五百元，因為資源不足所以搭飛機的方式也就無法採用。

SWOT 分析同樣可以利用於策略的選訂。表三是以「台北到高雄」的目標為例，製作出 SWOT 分析：

（表三）

交通方式	優勢	弱點	機會	威脅
搭乘飛機	◆所花費時間最少，約 50 分鐘	◆費用最高 ◆需先訂位 ◆有些物品無法攜帶 ◆要有身份證	◆航空公司提供優惠票	◆因天候班機延誤或取消
搭乘高鐵	◆花費時間約為兩小時 ◆安全舒適	◆花費高 ◆需先訂位 ◆要有身份證	◆高鐵公司提供優惠票	◆班車誤點延誤
搭乘火車	◆安全舒適	◆花費時間較長，約四個半小時	◆台鐵公司提供優惠票 ◆台鐵加派加班直達車	◆班車誤點延誤
搭乘巴士	◆花費最低	◆花費時間最長，約五個小時 ◆舒適性差	◆客運公司派出加班直達車	◆塞車延誤
自行駕車	◆花費較低 ◆出發時間可自行掌控	◆需要車輛 ◆需要有駕照 ◆花費時間較長	◆高速公路車少，全程以最高速限行駛	◆塞車延誤 ◆路況不熟延誤

由此 SWOT 分析結果，可看出各種交通方式的優勢與缺點，有助於選擇最合適的方法，並且發現機會的所在，儘量把握機會，還可以明白各種交通方式的潛在威脅，提早規劃作為因應。

策略通常會有一種以上，若企業的資源許可，可以數種策略同時進行，並非只能選擇一項。例如由「台北到高雄」去的有兩人，可是又無法支付同時搭乘飛機的費用時，就可以其中一人搭乘飛機，另一人搭乘高鐵的兩種不同方式去高雄。又或是「在五個小時以內由台北到達高雄」，因經費不足無法負擔全程的高鐵費用，可以選擇搭乘高鐵先到台中，再由台中轉乘巴士到高雄的方式，在資源有限的情況下達成目標。

參、計畫的規劃

什麼是計畫（Plan）？如果「策略」是達成目標的方法，那麼「計畫」就是實踐這個方法的步驟。例如決定以搭飛機的方式去高雄，就要決定何時詢問各航空公司航班與價格比較，訂哪班飛機、何時出發，如何訂機位，幾點出門，如何到達機場，幾點要報到（Check In），幾點登機等等事宜，這些就是實踐以「搭乘飛機」這項策略來完成「由台北到高雄」這個目標的「計畫」。

在擬定計畫時要把握兩個重點，時間與動作。在作計劃時，時間是要由遠向近反推。擬定計畫的要領是：首先要規劃作業流程，流程確定後，要評估或計算每個作業（動作）所須要的時間，再由最後一項作業開始向前反推，訂出前一項作業的時間期限，由此反覆推算，將每個作業的時間訂出。例如一月一日早上十點鐘必須到達高雄，由於飛航時間需要大約一小時，必須搭乘一月一日早上九點起飛的班機，八點五十分以前必須登機，所以八點半以前要辦妥報到，如果搭乘巴士由家中到機場需要半小時，那麼最遲的出門時間就必須在八點以前…，用這樣反推的方式，我們就可以定出整個搭飛機之流程與時間的計畫。

在 MBO 的應用裡，雖然主要目標是由上級單位制定，但為了能夠達成主要目標，下屬單位必須利用 SWOT 分析來選訂所採用的策略，再依策略來規劃實施的計畫，這些計劃裡的步驟就會成為下屬單位 MBO 裡另外的目標。

肆、目標打散

有些企業設定的目標是以全年度的，叫作年度 MBO；有些企業是以三個月為一期，稱為季 MBO；有些是以每個月為一期的則是月 MBO；企業可以根據其本身的性

質與組織特質來決定 MBO 的檢討周期。年度 MBO 通常是在每年的年初或是會計年度開始時訂下，到了年底或會計年度終了時再作考核與獎勵，大多應用於企業內的中高階主管或是大型專案人員。季 MBO 與月 MBO 則大多應用於業務人員與生產單位的獎金發放。採用年度 MBO 有個缺點，就是時間長，當內部或外在環境變化快速時，往往來不及因應。季 MBO 與月 MBO 的缺點則是，每一季（月）的目標設定是獨立的，沒有關聯性，無法幫部門或是組織內部的人員建立中長期的目標。解決的方法就是利用「目標打散」，將年度目標（中長期目標）打散，變成多個目標放入每季或每月的 MBO 中分段來執行。這樣當某一季（月）因環境改變造成當季 MBO 無法達成，就可以儘快調整策略與計畫，修改後面的季（月）MBO，適應新的改變而有機會如期完成年度 MBO。

什麼叫作目標打散（Objective Breakdown）？舉一個簡單的例子：業務部門今年被要求要達成一億五千萬的業績，這就是業務部門的年度目標，必須放入年度的 MBO 裡。業務經理將這一億五千萬分四季，要求部門裡的人員每季的業績目標是三千七百五十萬，這樣就把一個一億五千萬的目標打散為四個目標，放入四個季 MBO 裡了。

但並非所有的目標都是可以用除法計

算後得出的，有些目標是像是關於技術研發，有些是人事與訓練，還有些是工程建設…，該如何將目標打散？回顧「台北到高雄」這個目標的完成步驟：先選擇了交通方式（搭乘飛機），再把搭飛機的計畫訂定出來，然後按著計畫裡的時間與動作一步一步的照著做，就可以完成「台北到高雄」這個目標。也就是說「台北到高雄」這個目標是可以依照「搭乘飛機」計畫裡訂定的每個步驟來完成，所以「搭乘飛機」裡的每一個步驟就是由「台北到高雄」這個目標打散之後的所產生的目標。事實上，一億五千萬年度目標的例子也不應該簡單的除以四來均分到四個季 MBO，因為銷售或接訂單都有淡旺季之分，成功的主管應該分析達成這個目標可採用的策略，然後規劃出計畫，才知道四個季 MBO 應該放多少業績才合理，免得部門內的人員有幾季望著高得離譜的目標，心灰意懶；有幾季卻是躺著等拿獎金。這也就是為何要討論目標、策略與計劃這三者關係的原因。

伍、建立目標的連鎖體系

許多人覺得 MBO 不好用，或根本沒用：上面把目標訂得高高的，根本達不到；既然達不到，連試都懶得去試。或是根本不知到要從何開始，即使知道，也沒有能力去作。如果 MBO 真是這樣的用法，只是

各人負責自己的目標，那真的就是沒有用的管理工具。許多企業是上級單位將目標訂下後，就任由下屬的部門或個人自行努力，這是 MBO 在應用上的一個難關。

在企業組織中，部門主管必須負起整個部門的責任，包括每一個人與每一件事。管理的階層越高，管的人與事就越多，責任也越大。業務部門的主管要為他自己與業務部門裡的每一位業務代表與事務負責，生產單位的主管也要負責自己及生產線上的每位員工及所發生的事情。任何業務人員犯了錯，業務主管都有監督不周之責；生產線上任何員工受傷，生產單位的主管都必須檢討並提出改善措施。而總經理就必須對業務部門與生產單位的每個人（包含兩位主管）還有他自己負責，對犯錯的業務與受傷的人員都有督導與防範的責任。

MBO 的運用也是一樣。正確訂定的 MBO，必須是所負責的部門內，所有的人目標達到，主管的目標才能達成。即使是一百個員工裡有九十九個人都達成目標，只要有一個人的任一項目目標沒能達成，主管的結果都算是失敗的。當手下的主管目標無法達成，上一層的主管也是無法達成目標的，這就是目標的連鎖體系。

企業內部的主管，上自總經理（general manager）或執行長（chief executive officer），下至組長（Team

Leader）或是領班（Foreman），都是所謂的專業經理人，是組織內部或許最資深，或許是專業能力最強的，才會被企業付予主管的職務，來領導整個組織，管理並協助組織內的人員完成目標。最重要的是，主管掌握組織裡最多的資源，也只有主管才能運用這些資源，例如公司今年決定採購一部印刷機，總經理將此列為 MBO 中的一項目標，並要求採購部門也將此列入部門今年的 MBO 中。但是業務與生產部門一直無法提供所需要印刷機的規格與功能；這時採購部門的主管就必須透過採購與業務及生產部門共同的管理單位—總經理，由上層的管理單位來要求業務與生產部門將「提供所需要印刷機的規格與配備」加入業務部與生產單位的 MBO 內，促使這兩個單位必須協助採購部門達到目標。也只有當業務與生產單位將「規格與配備需求」這項目標達成，而採購部門也因此完成「採購印刷機」的目標後，總經理在「採購印刷機」這項目標才能達到。所以部門組織的目標就是部門主管的目標，主管必須帶領部門所有的人員達到組織分派給各人員的目標，藉以完成主管，也就是部門的目標。

所以 MBO 正確的流程作法是，上級單位制定了長期目標，與下屬相關單位討論可行的策略。選訂策略後由下屬單位規劃出計劃，再將計劃內的步驟訂為數個中期

或短期目標，由上級單位核准後確立。若是下屬單位之下還有更低層的組織，則下屬單位可與更低層組織人員討論這些中期或短期目標的可行策略，由更低層的組織依選定的策略作出計畫，由下屬單位批准後成為更低層組織的 MBO 目標。

例如前述之大型印刷廠股東，要求公

司今年的業績要達到一億。所以總經理的目標是「業績達到一億」。總經理與各部門經理討論後，決定了以下策略

- ◆ 增加新的客戶
- ◆ 開發 UV 印刷的業務

業務經理與部門內業務員開會後訂出如表四的部門四個季 MBO 目標：

(表四)

部門年度目標	
業績金額	100,000,000 元
業務經理第一季 MBO	
一般平版印刷	
1. 業績金額	15,000,000 元
2. 增加新客戶	增加五家新客戶
UV 印刷	
1. 徵新業務	與人事部合作於二月底前聘用一名具五年經驗的 UV 印刷業務
2. 市場調查	完成一份詳盡的 UV 市場調查呈報總經理並得到總經理的認可
業務經理第二季 MBO	
一般平版印刷	
1. 業績金額	17,000,000 元
2. 增加新客戶	增加五家新客戶
UV 印刷	
1. 開發客戶	拜訪所有國內 UV 印刷客戶並且建立客戶資料庫
2. 印刷機採購	根據市調報告與生產部門協商後提供機器規格配備給採購部
業務經理第三季 MBO	
一般平版印刷	
1. 業績金額	25,000,000 元
2. 增加新客戶	增加五家新客戶

UV 印刷	
1. 測試訂單	由總經理簽核以特惠價格承接兩筆 UV 印件的訂單
業務經理第四季 MBO	
一般平版印刷	
1. 業績金額	30,000,000 元
2. 增加新客戶	增加五家新客戶
UV 印刷	
1. 業績金額	13,000,000 元

根據業務經理第一季的 MBO 目標設定，其一至三月份的 MBO 可以作如表五的訂定：

(表五)

業務經理一月份的 MBO	
一般平版印刷	
1. 業績金額	4,000,000 元
2. 增加新客戶	增加一家新客戶
UV 印刷	
1. 徵新業務	面試八位應徵者
業務經理二月份的 MBO	
一般平版印刷	
1. 業績金額	5,000,000 元
2. 增加新客戶	增加兩家新客戶
UV 印刷	
1. 徵新業務	面試八位應徵者
2. 決定人選	在二月底前提報最少三位應徵者，由總經理面談後決定
業務經理三月份的 MBO	
一般平版印刷	
1. 業績金額	6,000,000 元
2. 增加新客戶	增加兩家新客戶
UV 印刷	
2. 市場調查	審閱 UV 印刷業務所製作的市場調查報告，修改後交由總經理評核

假設業務部門有兩位一般平版印刷的業務代表，他們的第一季與一月份的 MBO 可以設為如表六：

(表六)

業務代表甲的第一季 MBO	
1. 業績金額	8,000,000 元
2. 增加新客戶	增加三家新客戶
業務代表甲一月份的 MBO	
1. 業績金額	2,200,000 元
2. 增加新客戶	拜訪十家未交易過的新客戶
業務代表乙的第一季 MBO	
1. 業績金額	7,000,000 元
2. 增加新客戶	增加兩家新客戶
業務代表乙一月份的 MBO	
1. 業績金額	1,800,000 元
2. 增加新客戶	拜訪八家未交易過的新客戶

這樣就可以很明確的看出業務經理將部門的年度目標「業績一億元」分別打散為一般平版印刷的第一季一千五百萬、第二季一千七百萬、第三季兩千五百萬與第四季的三千萬加上一千三百萬的 UV 印刷業績的目標，並且將「開發新客戶」與「發展 UV 印刷業務」的策略轉為執行步驟分別放入四個季的目標，再將季目標打散成三個月目標來執行。例如一般平版印刷第一季的業績目標一千五百萬就打散成為一月份的四千萬、二月份的五千萬及三月

份的六千萬業績目標。而業務經理第一季的一千五百萬業績也打散到業務員甲的第一季目標八千萬與業務員乙的第一季目標七千萬業績，這兩位業務再將季目標打散到第一季的三個月，訂出每月的業績目標，這就是企業的目標逐步打散成為個人目標的過程。

「發展 UV 印刷業務」是假設因為公司內部並無專業的 UV 印刷銷售人員，所以第一季的計畫是找到人員並且提出市場調查報告，第二季才會開始拜訪客戶並且建

立客戶的資料檔案，第三季之後要開始銷售，並且第四季之前達到銷售業績。如果UV印刷業務完成市場調查報告後，發現業務量不如想像中龐大，業務經理可以與總經理會商後，修改第二、三與四季的一般平版印刷業績目標來彌補UV印刷業務的不足，並且增加公司的資源到一般平版印刷的項目，來達成年度的銷售目標。總之，每一季或每一月的MBO在年初是都設定好的，並且得到上級單位的批准後實施。但由於內外因素與環境的改變，MBO是可以修改的，只是不可以修改當季或當月份的，只能修改後面的季與月MBO，這是為了防止有些人員發現目標無法達成時以修改目標的方式來讓目標能達成的不公平弊端。修改後的MBO依然要核報上級單位批准後才能生效，由於MBO是連鎖體系的，任何一位人員的MBO修改，都會造成連鎖的變動。

MBO的設定是連鎖性越高，達成的機會就越高。以上面舉例來說，業務經理將一月份的一般平版印刷的「業績四百萬」設為目標，業務員甲負擔兩百二十萬，業務員乙負擔一百八十萬。如果業務員乙一月份業績達到了一百九十萬，業務員甲只做到兩百一十萬，兩人相加仍有四百萬的業績，所以業務經理的目標就達到了，但是業務員甲卻沒有完成目標，這就不是一個好的MBO設定，因為業務經理與每位業

務員的目標並未連結在一起。所以業務經理可以將「業績四百萬」的目標改為「協助部門內所有業務人員達到指定的業績目標」，就可以將業務經理在這個「業績四百萬」目標裡的角色標示得更清楚。當發現業務員甲的業績落後時，業務經理就必須加以協助，否則任何一位業務員沒有達成目標，業務經理的目標也會無法達到。

目標連鎖體系應該是當下屬單位的目標全都達到了，上級主管才會達成目標。在這樣的系統設定下，下屬單位更能夠接受上級單位所指派的目標，上級單位也必須全力協助下屬單位達成目標，並且將組織內的資源作有效分配，才能共同努力完成任務。所以若是下屬單位的目標沒有完成，上級單位的目標卻達到了，這樣的主管是待人以嚴，律己以寬的。若是下屬單位的目標都完成了，上級單位的目標卻沒達到，這樣的主管對自己又太過嚴苛，或是習慣獨攬工作，這些都不是管理上的好事。

陸、MBO 的列表內容

當目標都設定好之後，我們必須將目標列表，以便追蹤目標的進度與作成最後目標達成與否的考核評量。表七為以上述的印刷廠業務經理來作例子：

以上述的印刷廠業務經理的第一季

(表七)

業務部 經理 2012 年 第一季 MBO (2012/01/01 – 2012/03/31)				
目標	達成標準	達成狀況	分數	審核
1. 一般平版印刷				
1.1 業績金額	協助部門內所有業務人員達到指定的業績目標 15,000,000		2	
1.2 新增客戶	協助部門內所有業務人員達到指定的新增五家客戶目標		1	
1.3 重大標案 A	在一月底前將標案資料蒐集齊全製成企劃書呈總經理裁決投標價格		1	
2. UV 印刷				
2.1 徵新業務	與人事部合作於二月底前聘用一名具五年經驗的 UV 印刷業務		1	
2.2 市場調查	完成一份詳盡的 UV 市場調查呈報總經理並得到總經理的認可		0.5	
2.3 UV 業務估價課程	與人事部配合安排業務人員接受 UV 印件接單訓練與估價課程		0.5	
3. 客訴與扣款				
3.1 甲公司	協助業務說服客戶不扣貨款改採補印不良的部分彌補		1	
4. 追收欠款				
4.1 乙公司	協助業務於一月底前將所欠金額全部追回		1	
5. UV 印刷機規格配備				
5.1 廠牌評比	於三月十五日前與生產部門及總經理參觀最少三家 UV 印刷廠		0.5	
5.2 繳交印刷機規格配備	於三月底前擬定 UV 印刷機規格與配備呈總經理核准後繳交採購部		0.5	
6. 其它				
6.1 工廠參觀	與生產單位共同協商於三月中前安排丙公司參觀公司與工廠		0.5	
6.2 拜訪記錄	督促部門人員落實填寫每日拜訪記錄		0.5	
總分			10	
製表：張三		製表日期：2012/01/05	核准：	核准日期：
審閱：		審閱日期：		

MBO 來說明，MBO 的表頭應該標明製表人的部門與職務名稱，若是企業規模更大，在各地都有分公司或子公司時，必須說明是何處的分公司或子公司，以利存檔管理。表頭也必須註明是年度 MBO 或是第幾季或是哪一月份的 MBO，最好是能將此一 MBO 的開始與截止日期寫上，特別是會計年度來區分的企業，可讓閱讀的人能更清楚。

表格左邊第一行是 MBO 的「目標」項目。爲了讓各項目標有次序的條列，通常會以幾個大的目標項目來歸類各種目標，讓人不會眼花撩亂，也能讓閱讀者明白各項目標的相關連性。在較具規模的或是組織內部有實施「關鍵績效指標 Key Performance Indicator」（KPI）的企業，在目標分類時有不同的準則，用來評估不同部門或是人員的工作績效，用來培養有潛力的人員成爲幹部，這些準則下節再來介紹。

假設上述印刷企業的採購部門將「採購一部 UV 印刷機」列入該部門的年度 MBO 中，但印刷機的規格與裝備需要業務與生產單位來擬訂。因爲 MBO 的連鎖體系，總經理必須協助採購部門完成目標，所以總經理指示業務與生產兩個部門必須合作在期限內完成「UV 印刷機規格與配備需求」的目標，來協助採購部門完成所設定的 MBO。因此業務部經理的第一季 MBO 的第五項「UV 印刷機規格配備」中

的兩個目標就被放入，而且必須去達成。

表格的第二行是「達成標準」，是敘述達成目標的條件，目標的達成與否就看「達成標準」所設定的條件是否被滿足。利用目標設定的「聰明」（SMART）要領來設定這些標準就不會有問題。

表格的第三行是「達成狀況」，是填寫目標完成的狀況。如果目標達成標準所列出的條件在 MBO 的限定時間內完成，就填寫「達成」，否則就填寫達成到的進度或是目標無法達成的原因，供日後檢討並加以改進。

表格第四行的「分數」與最後一行的「審核」都是填寫數字用的。「分數」是顯示每一項目標完成後可得到的分數，若是目標達成，「審核」欄位就填入所得到的分數，若是沒有達到目標，則「審核」欄位就填入“0”分。上級主管可以利用分數的分配來標示各目標的重要程度，分數越高的目標，優先程度就越高，下屬單位也會越積極去完成。

接在各項目標之下的是「總分」列，用來計算所有目標的總積分與 MBO 檢討後的實際得分。企業可制定得分標準來頒發獎金，例如年度 MBO 達到 10/10，加發三個月年終獎金，達到 8/10 加發兩個月年終獎金，達到 6/10 則加發一個月年終獎金；抑或是每季 MBO 達到 10/10 則頒發一萬元獎金等等來鼓勵員工。

表格下列是「製表」，也就是這份 MBO 所針對的人，以本例來說，就是業務部的經理。「製表日期」則是業務部經理完成編寫這份 MBO 的日期。「核准」通常是製表人的直屬上司，以本例來說，應該是總經理。也就是說當總經理核准了業務經理這份 MBO 時，這份 MBO 才算正式生效，所以總經理必須在「核准」的欄位上簽名以示負責。「核准日期」是核准人批准這份 MBO 的日期。「審閱」通常也是核准人，是當 MBO 所設定的期限結束，製表人根據目標的達成狀況填入所得分數後，交由審閱人檢查審核。審閱者若是認同製表人的報告與得分，則在「審閱」的欄位上簽名，並在「審閱日期」填入當天的日期，再將 MBO 交給相關部門（通常是管理部）存檔。

柒、MBO 目標的分類與分數的分派

身為主管，除了部門的職責外，既要完成上級單位交代下來的任務，還必須領導協調組織的內部，發展整個部門，並且考核所屬人員的績效，為企業發掘培養優秀人才，所以越是高層的主管，通常會有越多的目標必須達到。在眾多目標的情況下，可以將目標分類，例如上述業務經理的第一季 MBO 的目標，雖然已將各個目標

分為六類（一般平版印刷、UV 印刷、客訴與扣款、追收欠款、UV 印刷機規格配備及其它），但是有大半是屬於業務方面的目標。例如一般平版印刷的業績、客訴與扣款及追收欠款，而這四個項目可以被歸類為「主要職責」這個目標。而 UV 印刷的發展與開發新的客戶這兩個項目可以被歸類為「年度策略」這個目標。落實業務人員的拜訪記錄及安排 UV 業務估價課程可以被歸類為「工作績效」的目標，印刷機規格與配備及工廠參觀則可以被歸類為「其它」類的目標。工作績效目標對最基層的業務或作業人員來說，是自身的工作方式與技術的提升；但對主管層級的人員來說，就是內部管理與組織協調的改進。

將目標分類的好處是，每個不同的部門或是人員都是以相同的分類來區分 MBO，可以有共同的基準來評比這些單位與人員，這也是企業以關鍵績效指標 KPI 來評量不同組織與個人的依據。最重要的是，上級單位可以要求某類項目的目標給分不得低於多少百分比或不得高過多少百分比，避免某些單位或個人將目標達成希望濃厚的分數訂得很高，沒有信心達成的目標就分數給得很低，造成不公平。

至於給分的方式可自行決定，設定目標多的企業可以用一百分來當滿分，一般來說，滿分十分是夠用的。只要大家的標準設定的是一樣的話，例如總經理的滿分

是十分，業務人員的滿分也是十分就不會有爭議。

假設上述印刷廠的總經理要求各部門與人員的 MBO 中，「主要職責」類的目標給分不得低於 50%，「年度策略」類的目標

給分不得低於 20%，「工作績效」類的目標給分不得低於 15%，所以業務經理第一季的 MBO 作了如表八的修改並且得到了總經理的核准：

(表八)

業務部 經理 2012 年 第一季 MBO (2012/01/01 – 2012/03/31)				
目標	達成標準	達成狀況	分數	審核
1. 主要職責 (55%)				
1.1 一般平版印刷				
1.1.1 業績金額	協助部門內所有業務人員達到指定的業績目標 15,000,000		2	
1.1.2 重大標案 A	在一月底前將標案資料蒐集齊全製成企劃書呈總經理裁決投標價格		1	
1.2. 客訴與扣款				
1.2.1 甲公司	協助業務說服客戶不扣貨款改採補印不良的部分彌補		1	
1.3. 追收欠款				
1.3.1 乙公司	協助業務於一月底前將所欠金額全部追回		1.5	
2. 年度策略 (25%)				
2.1 一般平版印刷				
2.1.1 新增客戶	協助部門內所有業務人員達到指定的新增五家客戶目標		1.5	
2.2 UV 印刷				
2.2.1 徵新業務	與人事部合作於二月底前聘用一名具五年經驗的 UV 印刷業務		0.5	
2.2.2 市場調查	完成一份詳盡的 UV 市場調查呈報總經理並得到總經理的認可		0.5	
3. 工作績效 (15%)				
3.1 拜訪記錄	督促部門人員落實填寫每日拜訪記錄		0.5	

3.2 UV 業務估價課程	與人事部配合安排業務人員接受 UV 印件接單訓練與估價課程		1	
4. 其它（5%）				
4.1 UV 印刷機規格配備				
4.1.1 廠牌評比	於三月十五日前與生產部門及總經理參觀最少三家 UV 印刷廠		0.2	
4.1.2 繳交印刷機規格配備	於三月底前擬定 UV 印刷機規格與配備呈總經理核准後繳交採購部		0.2	
4.2 工廠參觀	與生產單位共同協商於三月中前安排丙公司參觀公司與工廠		0.1	
總分			10	
製表：張三		製表日期：2012/01/05	核准：李四	核准日期：2012/01/06
審閱：		審閱日期：		

業務經理的 MBO 表格顯示他在「主要職責」的目標四項共佔有 5.5 分，相對於總分 10 分來說，「主要職責」目標佔有 55%，是符合總經理所要求的 50% 以上的要求。「年度策略」類的目標三項共為 2.5 分也超過所要求的 20%，「工作績效」目標一項為 1.5 分剛好符合 15% 的要求。

由於一般平版印刷的「業績金額」在 10 分總分裡佔有兩分（20%）之多，業務經理勢必將大多數的時間與部門資源去協助所有業務都能達成業績，這就是 MBO 分數分配的要領：將越高的分數指定給越重要的目標。雖然 MBO 的製表是由執行目標的人來完成，但負有批核責任的主管可以增減 MBO 裡的目標與指定各項目標的分數，讓下屬能明白工作重點在何處。修改

下屬的目標與給分後，主管當然也要將自己的 MBO 跟著做修改，目標的連鎖體系是確保個人與組織的目標一貫，若是只增加下屬的目標，自身卻沒有相對的負起責任，下屬也不會信服的。

當 MBO 所設定的期限到了之後，製表人必須檢視所有的目標是否達成，然後交給上級單位審核達成狀況是否真實來給予分數。例如印刷廠的業務經理第一季 MBO 的結果如表九：

業務經理最後的得分是 6/10，因為在「客訴與扣款」、「追收欠款」與「開發新客戶」這三項目標沒能夠達到。雖然開發了六家新客戶，已超過目標設定的五家，但只要有一位業務人員沒能夠達到開發新客戶的目標，業務經理的目標也是無法達

(表九)

業務部 經理 2012 年 第一季 MBO (2012/01/01 – 2012/03/31)				
目標	達成標準	達成狀況	分數	審核
1. 主要職責 (55%)				
1.1 一般平版印刷				
1.1.1 業績金額	監督並協助部門內所有業務人員達到指定的業績目標 15,000,000	達成。所有業務都達成業績目標，實際業績 15,370,180	2	2
1.1.2 重大標案 A	在一月底前將標案資料蒐集齊全製成企劃書呈總經理裁決投標價格	達成。企劃書已於 1/20 呈交總經理	1	1
1.2. 客訴與扣款				
1.2.1 甲公司	協助業務說服客戶不扣貨款改採補印不良的部分彌補	未達成。客戶堅持扣款，已通知會計部與廠長。	1	0
1.3. 追收欠款				
1.3.1 乙公司	協助業務於一月底前將所欠金額全部追回	未達成。只追回 500,000，客戶要求再寬限半年，與總經理商議中	1.5	0
2. 年度策略 (25%)				
2.1 一般平版印刷				
2.1.1 新增客戶	監督並協助部門內所有業務人員達到指定的新增五家客戶目標	未達成。雖增加六家新客戶，但業務員甲並未達到新增客戶目標	1.5	0
2.2 UV 印刷				
2.2.1 徵新業務	與人事部合作於二月底前聘用一名具五年經驗的 UV 印刷業務	達成。2/26 總經理已批准錄用業務員丙為 UV 業務專員	0.5	0.5
2.2.2 市場調查	完成一份詳盡的 UV 市場調查呈報總經理並得到總經理的認可	達成。UV 業務專員 3/20 完成市調報告，總經理 3/24 已認可	0.5	0.5
3. 工作績效 (15%)				
3.1 拜訪記錄	監督部門人員落實填寫每日拜訪記錄	達成。所有業務人員每日都將拜訪記錄輸入電腦內	0.5	0.5
3.2 UV 業務估價課程	與人事部配合安排業務人員接受 UV 印件接單訓練與估價課程	達成。3/28 由 UV 業務專員為所有業務上課 4 小時	1	1
4. 其它 (5%)				
4.1 UV 印刷機規格配備				
4.1.1 廠牌評比	於三月十五日前與生產部門及總經理參觀最少三家 UV 印刷廠	達成。由各印刷機代理商安排共參觀四家 UV 印刷廠。	0.2	0.2
4.1.2 繳交印刷機規格配備	於三月底前擬定 UV 印刷機規格與配備呈總經理核准後繳交採購部	達成。與總經理及廠長和 UV 業務專員開會後定案於 3/30 交採購部	0.2	0.2
4.2 工廠參觀	與生產單位共同協商於三月中前安排丙公司參觀公司與工廠	達成。丙公司 3/11 已參觀公司與工廠，業務員乙開始洽談訂單	0.1	0.1
總分			10	6
製表：張三		製表日期：2012/01/05	核准：李四	核准日期：2012/01/06
審閱：李四		審閱日期：2012/04/02		

成，這就是目標連鎖體系的精神。所以組織內部的人員必須善用各項資源，這些資源不僅僅是財務、設備與時間，最重要的是組織內的人員（特別是自己的主管），來共同達成目標。

結論

MBO 的實行非常簡單，在企業內部完全不需要增添任何單位與人員來執行，沒有成本增加的負擔，卻可以達到非常多的正面效果：

1. 讓企業的目標與各單位及個人的工作目標緊密相連。企業內的每一位員工都可以，也必須參與目標的設訂與承諾達成，不僅增加員工的參與感，也相對的加重了員工的責任感，產生更多的激勵效果。
2. 讓企業內的每一個人人都清楚單位與自身所須要達成的所有目標，並且對自身的目標負責。主管與下屬的關係不是命令，監督與服從，而是尊重，協助及自我的管理。由於每位員工都必須隨時依環境的改變來自行調整，以達成目標，個人的潛能也可因此不斷開發，為企業帶來更高的價值。
3. 上級單位或主管可經由所屬單位或員工所訂定的目標內容來觀察此單

位或員工對其工作的瞭解程度，並且可以立即加以指正，提昇工作效率。

4. 各部門組織為達成目標，當內外環境發生改變時，經受權後可靈活變化，使得企業組織的運用可以更具彈性。
5. 有明確的資料數據可表現員工與單位的工作績效，使得單位與各人的考核或獎懲能夠客觀且公平。

由於上述的各項優點，MBO 與關鍵績效指標 KPI 及平衡計分卡 Balanced Scorecard (BSC) 近年廣受企業歡迎，但是將 MBO 成功應用的卻不多。較常發現的問題有：目標設定得不理想、實現目標過程的管理不良、目標連鎖不夠緊密與人員對 MBO 的認識不足等等。希望有意施行 MBO 的企業經由本文的介紹能夠對 MBO 的應用有初步的認識，並且透過 MBO 的實行改善企業的績效與競爭能力。

參考資料

MBALib「目標管理」

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%AE%A1%E7%90%86>

維基百科「SWOT 分析」

<http://zh.wikipedia.org/wiki/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90>

作者簡介：鄺志堅／現居加拿大