

# KPI聯合輔導 課程五

## 【OKR 導入向前行】

### 國內企業績效管理應用實務與落地建議

育碁數位科技

楊中旗 (George)

陳鳳雅 (Michelle)

2020/10/7

# 1

## 績效管理與人才發展的 實務與實踐

- **以終為始** – 營利成長(Driving Biz Result) & 賦能的熱忱團隊(Engaged and Empowered workforce) & 組織智能 (Foundational Knowledge of Talent)
- **關鍵支柱** - 決策階層的組織治理 & 架構技術落實資訊流

# 面面觀 1 · 績效管理各個構面盤點

## OKR的起點與目的地所在？

(各階段持續精進深化!)

支柱 1：  
組織與治理

支柱 2：  
科技與應用架構



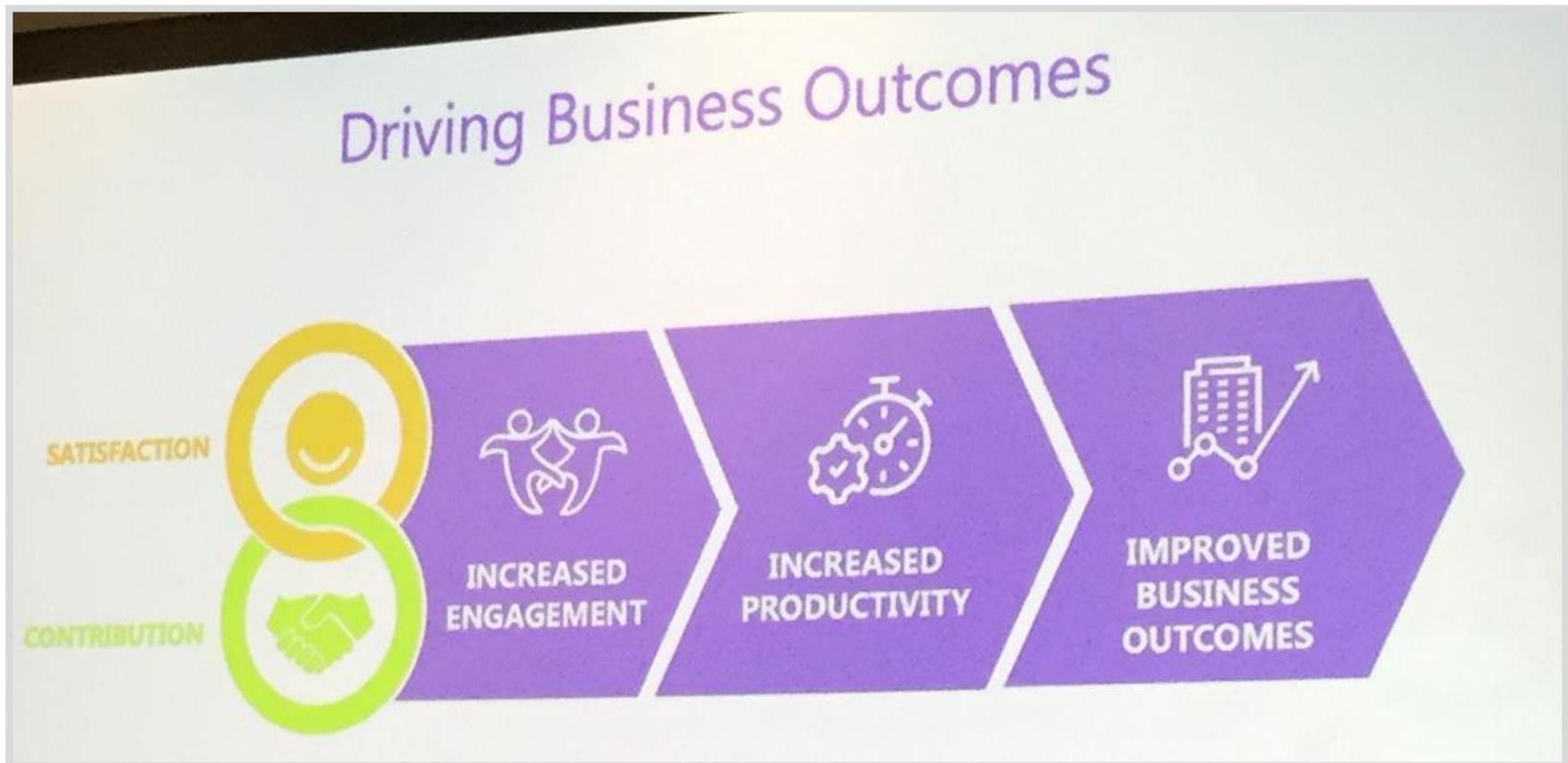
圖：Bersin and Associates績效管理架構 (來源: Bersin and Associates 2011)

# 面面觀 2 · 在管控之外

## 現代績效管理，如何驅動Biz 產出/成效

4

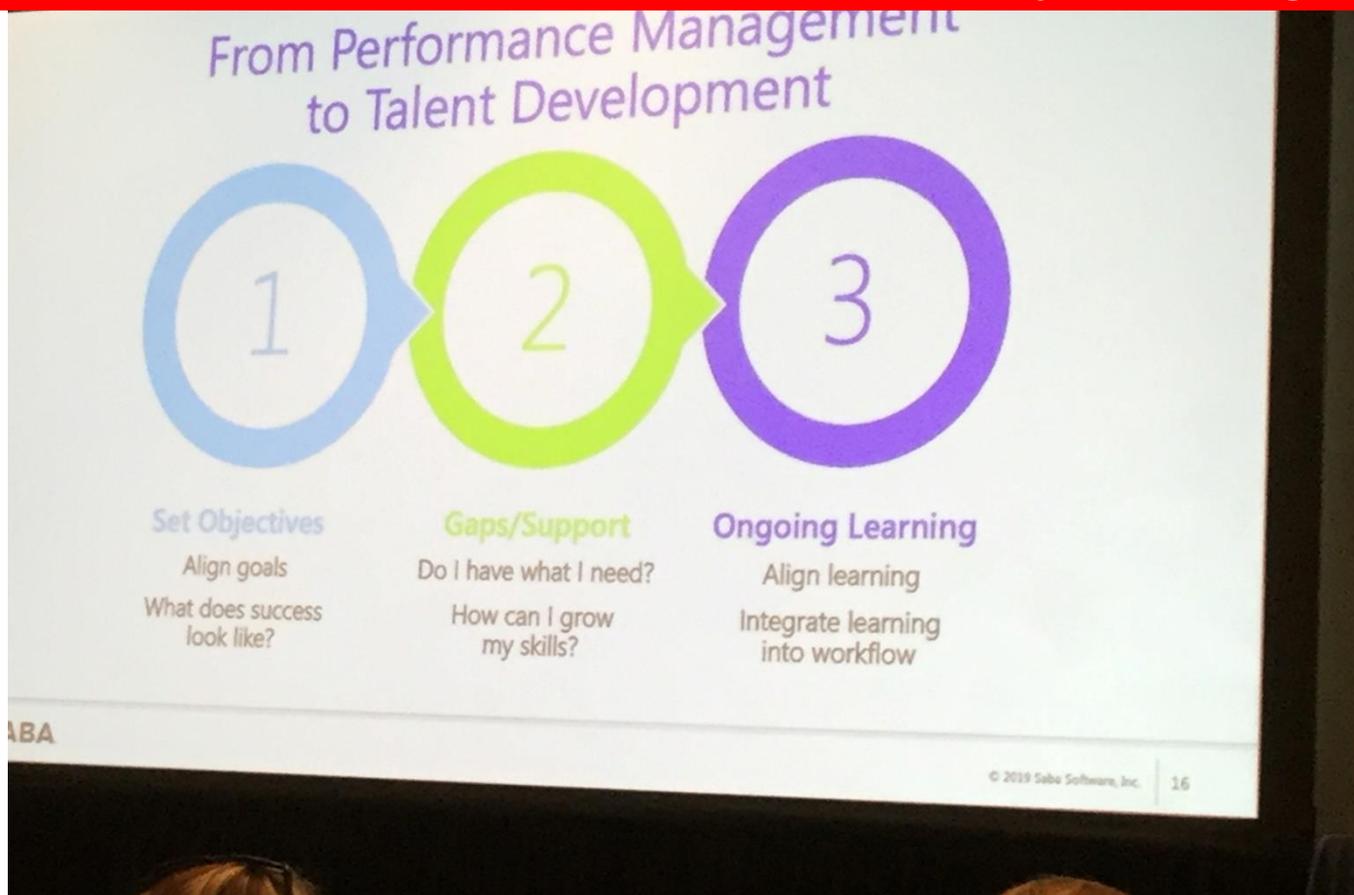
要能**兼顧** 員工的**滿意度**與**績效貢獻**，以增進員工的 engagement，進而增加生產力，從而精進Biz 產出/成效



Source : SU211 -Presented by Hawley Kane, Saba(Halegon) in ATD ICE 2019

# 如何從績效管理整合到人才發展

- 目標的設定 – 圖像化成功時的樣貌，產生具體的吸引力
- 有價值的目標，人員可能有達成的Gap，需要被support，從而產生成長/發展的需求
- 持續性的學習，將學習納入到工作流程的環節管理中 – on job training/績效支援...

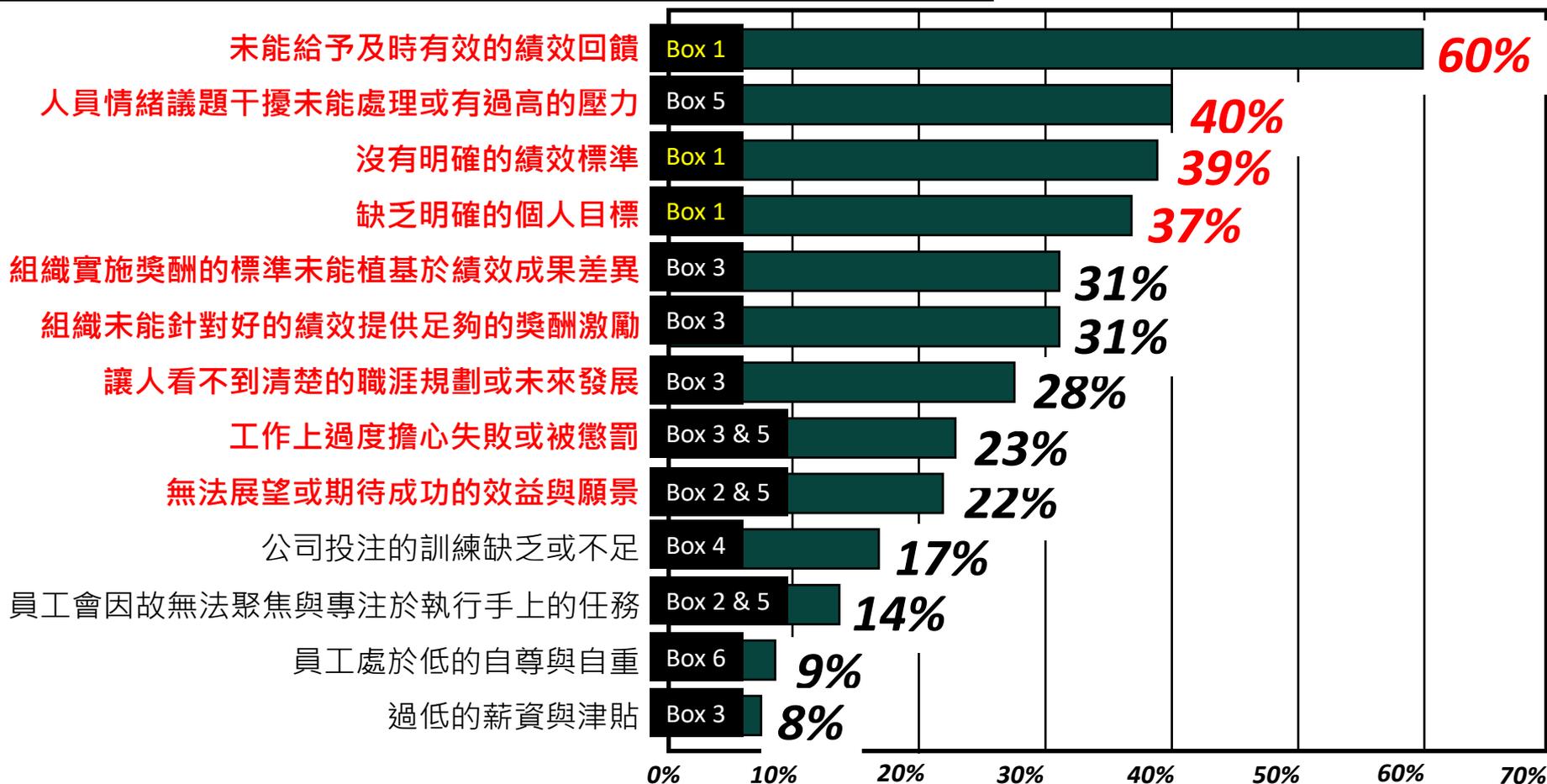


Source : SU211 -Presented by Hawley Kane, Saba(Halegon) in ATD ICE 2019

# 面面觀 3 · 績效常見問題所在...

造成企業與組織績效不好的主要原因 (Primary Causes of Poor Performance)

若以您自己或轄管單位最關鍵的議題，是否相符?提醒?



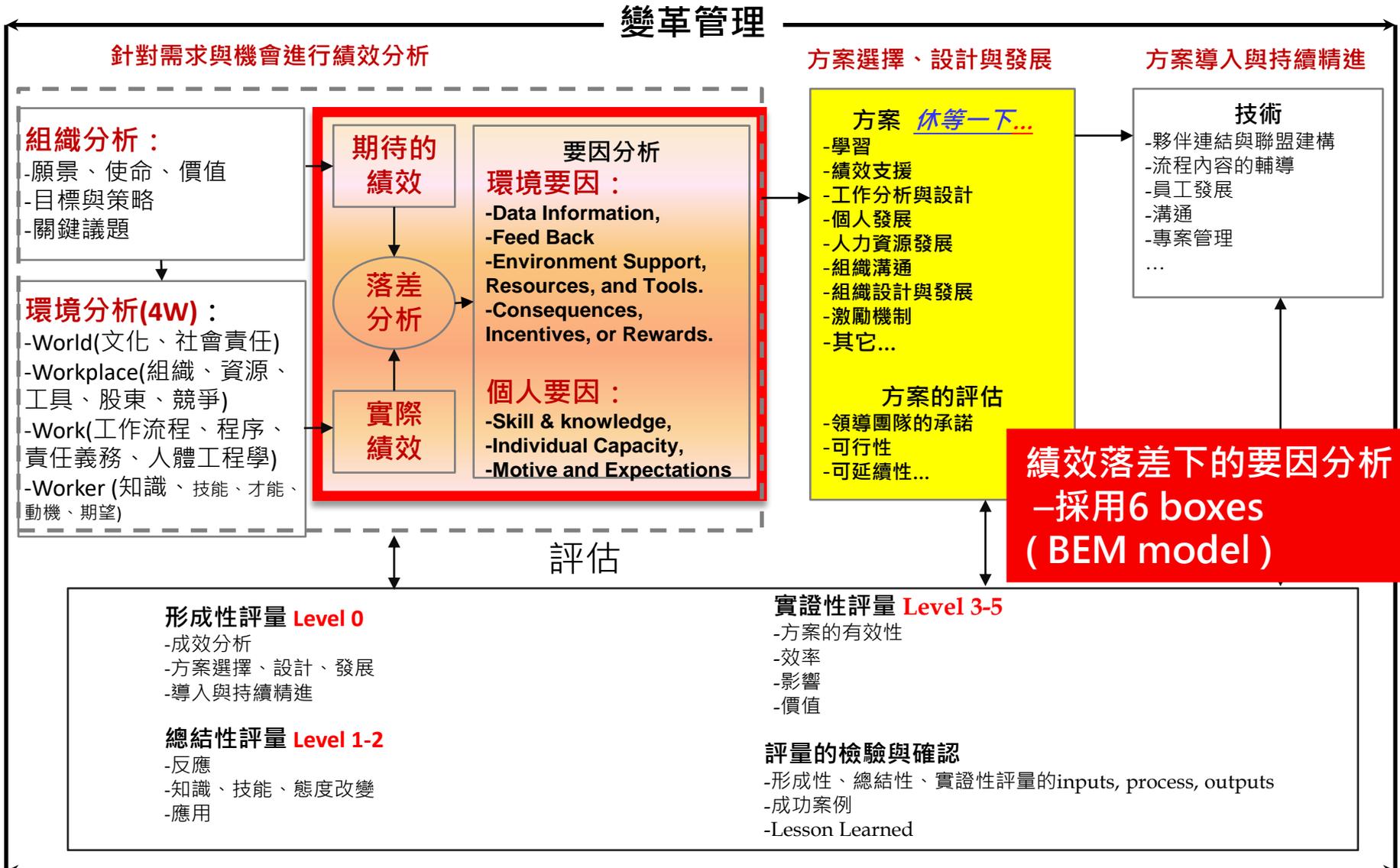
若你的資源有限，可以從最常見的問題做處理因應(賭大的)，通常會比較有成效...

1994

資料來源：ISPI 2013 Mon PM Session: Performance Goals & Feedback at Three Levels!

# 面面觀 4 · 經過考驗與調校的分析架構

ISPI Performance Improvement HPT Model(Human Performance Technology)



# 面面觀 5 · 要因分析常見關鍵 (不同企業與環境會有不同)

若將印第安那大學研究的績效要因試做粗分類

## 環境要因 Organizational Factors ( 為組織轄管, 控制及權責內 Under the authority, control, and responsibility of Organization )

### 1 資訊 Information

- 清楚的績效期待
- 跟績效關聯的回饋
- 工作關聯的指引
- 績效管理系統
- ...

37%

### 2 資源 Resources

- 素材與工具
- 足夠的時間
- 清楚的流程與程序
- 安全且有組織的工作環境
- ...

6%

### 3 激勵 Incentives

- 財務性的激勵
- 非財務性的激勵
- 可以建立人成就感的工作
- 正向的工作環境
- ...

27%

## 個人要因 Individual Factors ( 為工作者個人轄管, 控制及權責內 Under the authority, control, and responsibility of Individual )

### 4 知識與技 Knowledge/Skill

- 具備需要的知識
- 具備需要的技能
- 適合本人專業的工作角色
- 對於跨角色的團隊合作有適切的了解
- ...

5%

### 5 能力 Capacity

- 具備學習的能力
- 能成功執行被期待的工作
- 個人適任於所被期待的工作角色
- 能不受情緒限制與干擾其績效的達成
- ...

15%

### 6 動機 Motive

- 個人具備執行工作的動機
- 個人有想要達成工作的績效
- 個人認同於這個工作角色
- 目標與期待事務實且可達成的
- ...

10%

# 面面觀 6 · 誰是Performance Consultant?

## 無可取代? 主管該內建的能力!

### HPT/LDR Assessment

- Who is a Performance Consultant
- Who is a organizational leader?

Managers make difference.  
主管大不同...  
所以為何有主管選拔,不少主管  
訓練與領導力發展...

- 能夠做好績效分析的角色，就能扮演好leader的角色 - 因為常要做決策/對策的選擇/以對有限資源(含時間)做投入
- (Managers as Performance Consultant) “決策主管” 就該要是 “組織的績效顧問 - 能分析與判斷關鍵問題在哪裡?” ...

資料來源：ISPI 2013 Mon AM Session: HPT Is Good Leadership; Good Leadership Is HPT

# 主管的例行工作即在於 (Leader & HPT)

## ● 營造人們可以成功的環境

- 協助招募以找到具適合能力與知識的人
- 以明確的績效目標和回饋來教練和發展員工
- 提供必要的工具以及時間和明確規範的程序
- 衡量與獎賞

## ● 解決績效落差的議題

- 澄清績效落差並用可衡量的指標來描述
- 澄清阻礙績效的因素
- 發展可能的解決方案並從中選擇最好的
- 執行必要的改變並以所期待的企業成效來衡量

### “RCA” Root Cause Analysis

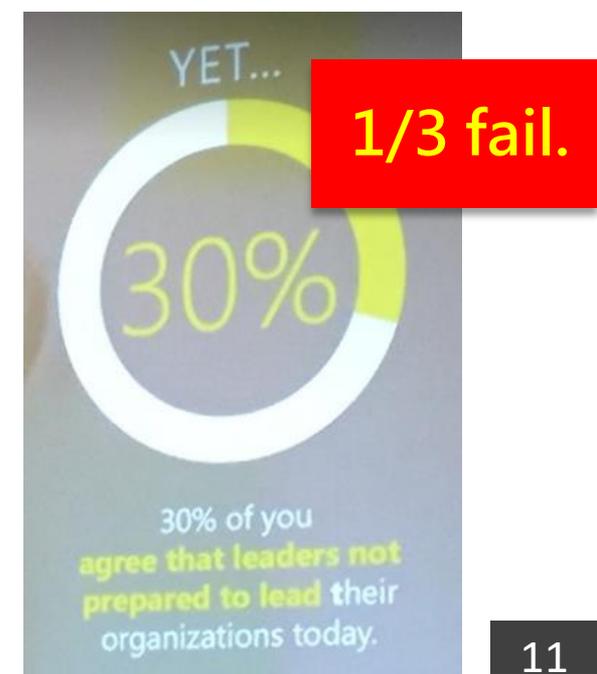
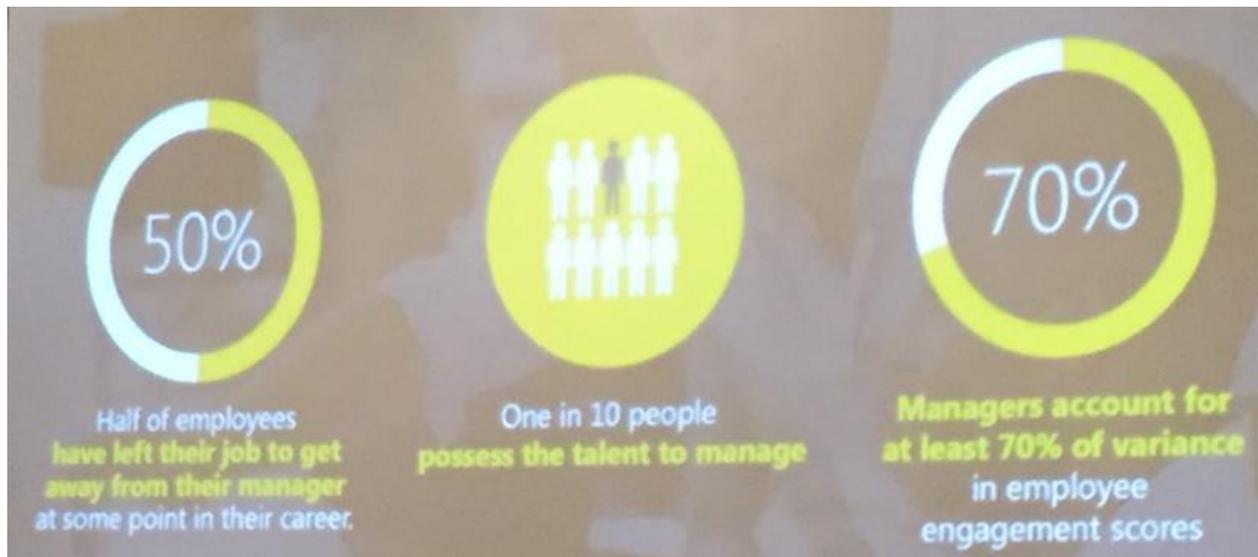
- 主管做?
- 主管認知!
- Drive/Review 團隊做...

資料來源：ISPI 2013 Tuesday Chat & Chew, Roger Chevalier, PhD, CPT

# 帶人主管的重要性/影響

## 然而...(focus on developing leaders)

- 50%員工, 離開他公司, 是因為不想要跟他的主管共事?
- 10%, 在未發展前, 有多少人本身就具備有帶人的管理天賦?
- 70%, 帶人主管對於員工的 engagement, 有多少影響?
- 30%, 你認為現有的主管/leader, 並未準備好帶領他的團隊?



Source : SU211 -Presented by Hawley Kane, Saba(Halegon) in ATD ICE 2019

2

# 績效管理與OKR比較快速巡禮

# 何謂 OKR

## OKR



- 透過設定**目標(Objectives)** 與**關鍵成果 (Key Results)** 來達成組織的目標
- 關鍵成果是「**如何達成目標**」的具體衡量指標，目的在於把精力**聚焦**在最重要的任務上。
- 一個組織/部門/人設定**3-5個目標**，一個目標下設定**2-4個關鍵成果**。

例如：

- **目標**：提升客戶數量，製造更多業績
- **關鍵結果**：(1) 與一名客戶的交談時間，提高20%；(2) 每個月新客戶佔比維持在30%~50%間

# 更多例子

範例	例 1	例 2
目標 ○	2020年底前，用戶每日觀看時間達到10億小時	持續打造世界級的團隊
關鍵 成果 KRs	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 推出YouTube VR，相關影片數從10支增加到50支</li><li>2. 提高電玩主題的觀看時間至每日達1.5小時</li><li>3. 主要APP提升15%，客廳觀看提升5%</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 聘請10名工程師</li><li>2. 聘請1名商業總監</li><li>3. 讓所有應徵者都覺得公司具有專業水準，在應徵者回饋問卷上，得分4分以上(滿分5)</li></ol>

# MBO、KPI、OKR？

每一個名詞的出現

- 只是換湯不換藥，新名詞新噱頭？
- 還是真有意義上的重大變革？



基本**精神是一致**的，只是各自強調/強化的重點不同

# OKR的基本精神



- 1 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調**聚焦**
- 2 不論**企業、部門、個人**都可以實施OKR
- 3 把目標設定權**交還給員工**
- 4 目標從上至下分解，強調**目標的連結性**，而KR可以從下至上提出
- 5 目標及KR設定過程經**多方回饋、溝通及適度修正**，才成為**認可的OKR**
- 6 強調團隊與主管「**選擇關鍵結果**」(根因分析)**的能力**
- 7 各層級**目標透明公開**

# OKR的基本精神



8 設立具有**挑戰性的目標**，以自我激勵發揮最大潛力

9 與**績效考核脫勾**，若不脫勾

- 以外在動機增強，會減弱自主性的內在動機
- **具挑戰性的目標很少會被訂定**

10. 允許團隊**自由設定週期**，檢視結果，企業亦可訂定檢視週期

11. **快速調整目標與關鍵指標**，更能因應市場變化

12. **期末**以團隊為單位，**團隊成員一起**打分評估成果

13. 重視**績效發展**甚於管理

# MBO、OKR與KPI (pros & cons)

	MBO	OKR	KPI
基本假設	在目標明確的條件下，人們能夠對自己負責，進行自我管理和自我激勵，以實現目標為目的，特別是那些自己參與訂定的目標。		以控制論為主要的思想流派，認為需要通過管控和利益驅動員工實現目標。
優	過程公開透明、提高團隊歸屬，並進而強化實現目標的動機	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 過程<b>公開透明</b>、提高團隊歸屬，並進而強化實現目標的動機。</li> <li>2. <b>目標結果與考核不直接關聯</b>，更有益於創造開放輕鬆的環境，激發員工更多更大膽的創新。</li> <li>3. <b>重視績效發展</b>甚於追究過去的精神，更能符合現代的社會趨勢</li> </ol>	透過績效考核、獎酬制度等，強化「效率」、「效果」，結果導向
缺	依據目標達成率進行考核與評鑑，承接挑戰性目標的意願低	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未與績效、獎酬直接關聯，<b>內在動力是否易於維持?</b> 特別是兩套制度並行時(例如KPI與OKR)，<b>如何讓員工多數的心力不會放在KPI指標上?</b></li> <li>2. 鼓勵挑戰，可能給<b>員工帶來更多壓力</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 較重視由上而下的訂定，屬於個人的，未於團隊間公開。</li> <li>2. 員工有可能為達指標，不擇手段。</li> <li>3. 未定期檢視所設定的指標是否真能協助實現組織目標</li> </ol>

**G: 你的行業/團隊工作屬性如何?  
你的員工engagement 如何?**

# OKR 適用情境

理論來源來自於麥格雷戈的人性假設的Y理論，即人生來是主動、積極，也願意承擔責任的。

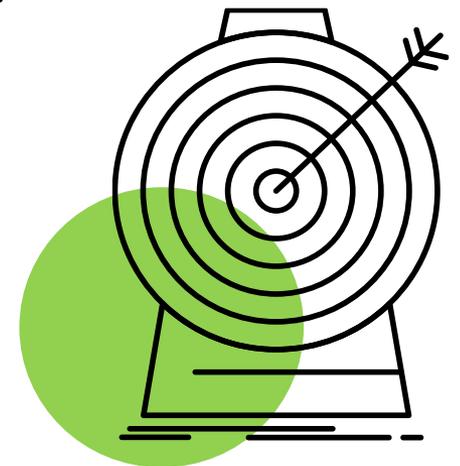
企業對人性的假設偏向Y理論或企業內的員工多為自主性較高的員工

## 職務類型

- **推算型工作**：工作目標和措施都比較明確和成熟的崗位；根據現有指令、按照某種途徑達到結果，例如收銀台員工、製造業的直接人員等
- **探索型工作**：目標的方法不是特別清晰且不太成熟的崗位；實驗各種可能性，找尋更好的方案，例如廣告策畫、研發等

後者面臨的商業環境變動較快，需要大量創意、工作積極性較適合導入 OKR。

G: 你的員工engagement 如何?  
Aggressive Goals 是一個指標?



# OKR 適用情境(續)

## 目標特性

例如Google將目標分成下列二類

- **實現目標**：就是一般的工作事項，像招募、銷售額，這類目標必須在規定的時間內 100% 達成。
- **延伸目標**：代表高風險，更多是為了未來而定的目標。這類目標就適合設具挑戰性，較適用OKR。

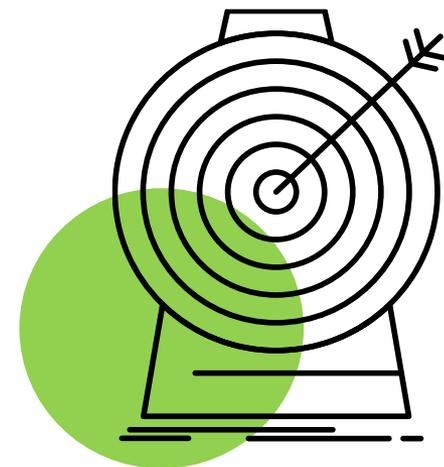
## 組織文化強調溝通

溝通的頻率與深入度

## 組織特性

支持開放價值、透明公開制度、靈敏性高、強調團隊合作、新創企業

.....

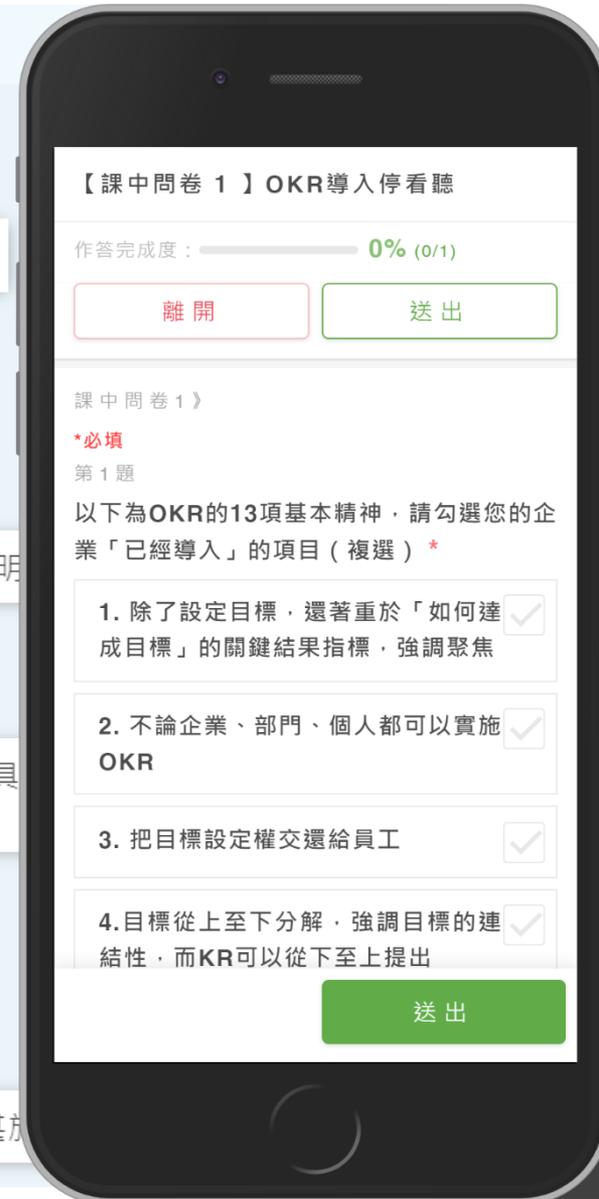


## 【6/3課中問卷 1】

## 您企業「已經導入」的OKR項目?(多選)

以下為OKR的13項基本精神，請勾選您的企業「已經導入」的項目（複選）\*

- 1. 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調聚焦
- 2. 不論企業、部門、個人都可以實施OKR
- 3. 把目標設定權交還給員工
- 4. 目標從上至下分解，強調目標的連結性，而KR可以從下至上提出
- 5. 目標及KR設定過程經多方回饋、溝通及適度修正，才成為認可的OKR
- 6. 強調團隊與主管「選擇關鍵結果」(根因分析)的能力
- 7. 各層級目標透明
- 8. 設立具有挑戰性的目標，以自我激勵發揮最大潛力
- 9. 與績效考核脫勾，若不脫勾，A.以外在動機增強，會減弱自主性的內在動機。B.具定
- 10. 允許團隊自由設定週期，檢視結果，企業亦可訂定檢視週期
- 11. 快速調整目標與關鍵指標，更能因應市場變化
- 12. 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果
- 13. 重視績效發展甚於



# 【課中問卷調查】題1

以下為OKR的13項基本精神，請勾選您的企業「已經導入」的項目（複選）

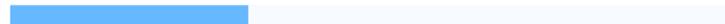
（已填答人數: 15）

1. 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調聚焦



60% (9 人)

2. 不論企業、部門、個人都可以實施OKR



33.33% (5 人)

3. 把目標設定權交還給員工



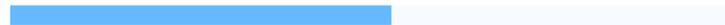
40% (6 人)

4. 目標從上至下分解，強調目標的連結性，而KR可以從下至上提出



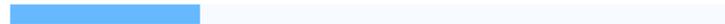
46.67% (7 人)

5. 目標及KR設定過程經多方回饋、溝通及適度修正，才成為認可的OKR



53.33% (8 人)

6. 強調團隊與主管「選擇關鍵結果」(根因分析)的能力



26.67% (4 人)

7. 各層級目標透明公開



20% (3 人)

8. 設立具有挑戰性的目標，以自我激勵發揮最大潛力



40% (6 人)

9. 與績效考核脫勾，若不脫勾，A.以外在動機增強，會減弱自主性的內在動機。B.具挑戰性的目標很少會被訂定



6.67% (1 人)

10. 允許團隊自由設定週期，檢視結果，企業亦可訂定檢視週期



40% (6 人)

11. 快速調整目標與關鍵指標，更能因應市場變化



33.33% (5 人)

12. 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果



20% (3 人)

13. 重視績效發展甚於管理



33.33% (5 人)

George 註：填答者過半僅項目 1 & 5, 以及接近的 4

## 【6/3課中問卷 2】

您企業尚未導入，但有「規劃導入」的OKR項目?(多選)

以下為OKR的13項基本精神，請勾選您的企業尚未導入，但有「規劃要導入」的項目（複選）\*

- 1. 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調聚焦
- 2. 不論企業、部門、個人都可以實施OKR
- 3. 把目標設定權交還給員工
- 4. 目標從上至下分解，強調目標的連結性，而KR可以從下至上提出
- 5. 目標及KR設定過程經多方回饋、溝通及適度修正，才成為認可的OKR
- 6. 強調團隊與主管「選擇關鍵結果」(根因分析)的能力
- 7. 各層級目標透明公開
- 8. 設立具有挑戰性的目標，以自我激勵發揮最大潛力
- 9. 與績效考核脫勾，若不脫勾，A.以外在動機增強，會減弱自主性的內在動機。B.具挑戰性的目標很少會被訂定
- 10. 允許團隊自由設定週期，檢視結果，企業亦可訂定檢視週期
- 11. 快速調整目標與關鍵指標，更能因應市場變化
- 12. 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果
- 13. 重視績效發展甚於管理

# 【課中問卷調查】題2

以下為OKR的13項基本精神，請勾選您的企業尚未導入，但有「規劃要導入」的項目（複選）（已填答人數: 14）

1. 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調聚焦

42.86% (6 人)

2. 不論企業、部門、個人都可以實施OKR

50% (7 人)

3. 把目標設定權交還給員工

35.71% (5 人)

4. 目標從上至下分解，強調目標的連結性，而KR可以從下至上提出

50% (7 人)

5. 目標及KR設定過程經多方回饋、溝通及適度修正，才成為認可的OKR

50% (7 人)

6. 強調團隊與主管「選擇關鍵結果」(根因分析)的能力

50% (7 人)

7. 各層級目標透明公開

35.71% (5 人)

8. 設立具有挑戰性的目標，以自我激勵發揮最大潛力

50% (7 人)

9. 與績效考核脫勾，若不脫勾，A.以外在動機增強，會減弱自主性的內在動機。B.具挑戰性的目標很少會被訂定

21.43% (3 人)

10. 允許團隊自由設定週期，檢視結果，企業亦可訂定檢視週期

57.14% (8 人)

11. 快速調整目標與關鍵指標，更能因應市場變化

64.29% (9 人)

12. 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果

7.14% (1 人)

13. 重視績效發展甚於管理

21.43% (3 人)

George 註：除了上一題的項目1/4/5，我會增加關注 項目8/10/11

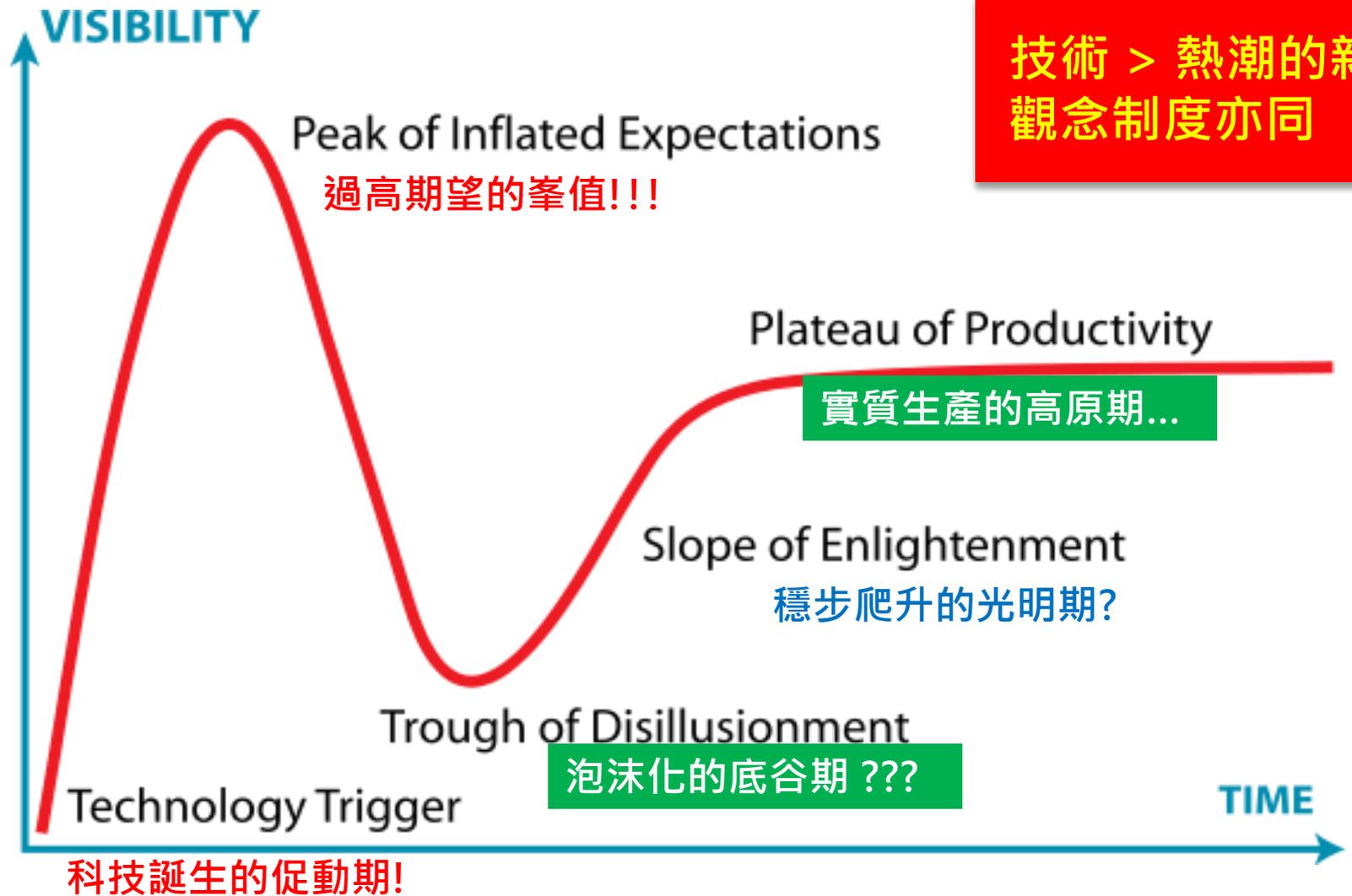
3

# 以Hyper Cycle 檢視 OKR不同功能應用的階段性進展

-

# Gartner Hype Cycle 技術成熟度曲線

(或稱：技術循環曲線/光環曲線/炒作周期) Since 1995



# Hype Cycle 中常可檢視的參考產出...



## 您認為 OKR 項目1目前在Hype Cycle的哪一個階段?(單選)

您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "1. 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調聚焦" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？(單選)

- 適用於OKR的台灣優質企業：
  - a. 企業對人性的假設偏向Y理論或企業內的員工多為自主性較高的員工
  - b. 面臨的商業環境變動較快，需要大量創意、工作積極性
  - c. 組織文化強調溝通
  - d. 支持開放價值、透明公開制度、靈敏性高、強調團隊合作

您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "1. 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調聚焦" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？(單選) \*

A. 新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger

B. 過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations

C. 泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment

D. 穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment

E. 實質生產的高原期 Plateau of Productivity

## 您認為 OKR 項目1目前在Hype Cycle的哪一個階段?(單選)

您認為在**台灣優質企業**，OKR 精神 " **2.不論企業、部門、個人都可以實施OKR**" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )

● 適用於OKR的台灣優質企業：

- a. 企業對人性的假設偏向Y理論或企業內的員工多為自主性較高的員工
- b. 面臨的商業環境變動較快，需要大量創意、工作積極性
- c. 組織文化強調溝通
- d. 支持開放價值、透明公開制度、靈敏性高、強調團隊合作

您認為在**台灣優質企業**，OKR 精神 "2. 不論企業、部門、個人都可以實施OKR" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 ) \*

A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger

B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations

C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment

D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment

E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity

# 【6/3 課中問卷調查】題3~15

您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "1~13" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 ) (客戶+育碁的填答人數: 23)

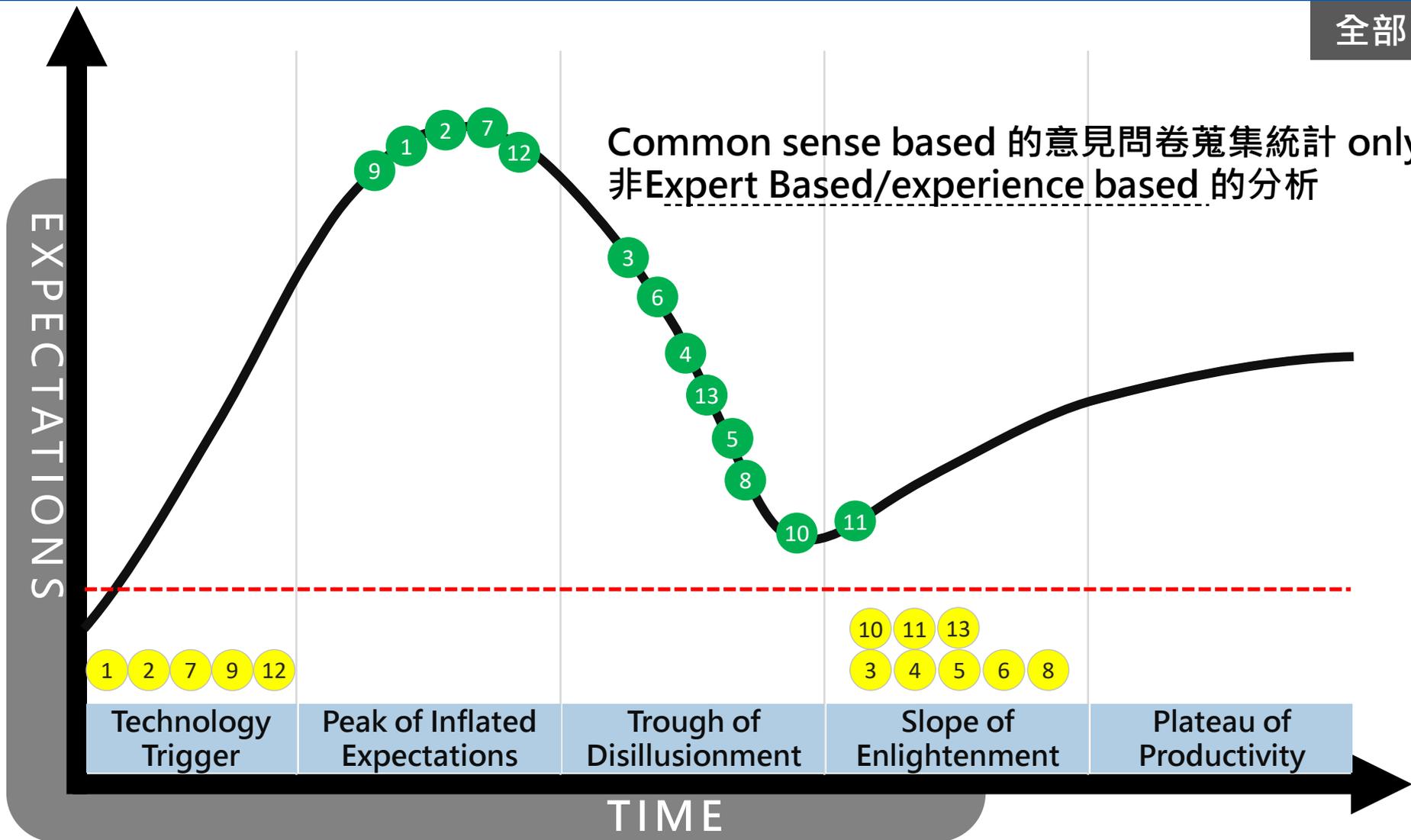
卷3	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "1. 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調聚焦" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	22	41	1.86
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	12	12	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	6	12	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	3	12	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	1	5	
卷4	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "2. 不論企業、部門、個人都可以實施OKR" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	23	44	1.91
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	15	15	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	2	4	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	5	20	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	1	5	
卷5	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "3. 把目標設定權交給員工" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	23	64	2.78
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	7	7	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	4	8	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	1	3	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	9	36	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	2	10	
卷6	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "4. 目標從上至下分解，強調目標的連續性，而KR可以從下至上提出" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	22	65	2.95
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	9	9	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	0	0	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	9	36	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	4	20	
卷7	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "5. 目標及KR設定過程經多方回饋、溝通及速度修正，才成為認可的OKR" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	21	66	3.14
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	6	6	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	1	2	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	1	3	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	10	40	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	3	15	

卷8	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "6. 強調團隊與主管「選擇關鍵結果」(俄國分析) 的能力" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	21	60	2.86
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	6	6	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	4	8	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	9	36	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	2	10	
卷9	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "7. 各層級目標透明公開" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	21	46	2.19
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	11	11	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	3	6	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	1	3	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	4	16	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	2	10	
卷10	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "8. 設立具有挑戰性的目標，以自我激勵推動重大潛力" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	21	69	3.29
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	4	4	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	2	4	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	14	56	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	1	5	
卷11	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "9. 與績效考核脫勾，簽不脫勾，A以外在動機增強，會激勵自主性的內在動機，B具挑戰性的目標很少會被訂定" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	20	97	1.85
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	13	13	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	3	6	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	2	8	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	2	10	
卷12	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "10. 允許團隊自由設定週期，檢視結果，企業亦可訂定檢視週期" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	21	73	3.48
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	5	5	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	0	0	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	12	48	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	4	20	
卷13	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "11. 快速調整目標與關鍵指標，更貼近市場變化" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	19	72	3.79
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	2	2	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	0	0	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	1	3	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	13	52	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	3	15	
卷14	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "12. 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	17	41	2.41
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	8	8	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	1	2	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	1	3	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	7	28	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	0	0	
卷15	您認為在台灣優質企業，OKR 精神 "13. 重視績效發展基於管理" 在Hype Cycle 技術成熟度曲線的那個階段？ ( 單選 )	16	49	3.06
	<input type="radio"/> A.新觀念制度誕生的促動期 Technology Trigger	5	5	
	<input type="radio"/> B.過高期望的峯值 Peak of Inflated Expectations	1	2	
	<input type="radio"/> C.泡沫化的底谷期 Trough of Disillusionment	0	0	
	<input type="radio"/> D.穩定爬升的光明期 Slope of Enlightenment	8	32	
	<input type="radio"/> E.實質生產的高原期 Plateau of Productivity	2	10	

G註：這是填答統計，分析在下一頁。

# 適用OKR的台灣優質企業, 目前應用OKR精神項目的階段

全部



G註：再參考這個表, 我會選擇關注 11/10/8/5/13/4 這6項OKR精神的應用

# 統整意見後, 優先評估的OKR基本精神



- 1 除了設定目標，還著重於「如何達成目標」的關鍵結果指標，強調**聚焦**
- 2 不論**企業、部門、個人**都可以實施OKR
- 3 把目標設定權**交還給員工**
- 4 目標從上至下分解，強調**目標的連結性**，而KR可以從下至上提出
- 5 目標及KR設定過程經**多方回饋、溝通及適度修正**，才成為認可的OKR
- 6 強調團隊與主管「**選擇關鍵結果**」(根因分析)**的能力**
- 7 各層級**目標透明公開**

# 統整意見後, 優先評估的OKR基本精神



8 設立具有挑戰性的目標，以自我激勵發揮最大潛力

9 與績效考核脫勾，若不脫勾

- 以外在動機增強，會減弱自主性的內在動機
- 具挑戰性的目標很少會被訂定

10. 允許團隊自由設定週期，檢視結果，企業亦可訂定檢視週期

11. 快速調整目標與關鍵指標，更能因應市場變化

12. 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果

13. 重視績效發展甚於管理

6

# a+Performance Suite 6.8系統， OKR可應用的關聯功能

# 3 把目標設定權交還給員工

## 2020 OKR 專案

[承辦人資料](#)[績效進度報告](#)

### 一 規劃作業

作業狀態	作業名稱	作業進度	作業期間	
開啟	<a href="#">設定 OKR</a>	未開始	目標設定: 2020/01/02~2020/01/10	<a href="#">績效規劃</a>

### 一 評核作業

作業狀態	作業名稱	作業進度	自評期間
關閉	<a href="#">2020 第一季 OKR 成果檢視</a>	未開始	2020/03/20~2020/03/31
關閉	<a href="#">2020 第二季 OKR 成果檢視</a>	未開始	2020/06/20~2020/06/22
關閉	<a href="#">2020 OKR 自訂頻率成果溝通</a>	未開始	2020/01/01~2020/12/31

員工可規劃自己的OKR。

## 4

目標從上至下分解，強調目標的連結性  
而KR可以從下至上提出

新增目標項目

儲存 儲存並新增 取消

目標項目名稱：

類別： 選擇

上層目標： 選擇

項目類型：自訂項目

所屬區塊： 選擇

內容：

衡量標準：  
B | | | | >>  
KR1: 電訪沒有接觸過的客戶數提升10%  
KR2: 每個月新客戶

比重：

規劃OKR時，可設定目標的連結性，選擇所設定的目標是對應於主管的哪個目標

## 4

# 目標從上至下分解，強調目標的連結性 而KR可以從下至上提出

新增目標項目

儲存

儲存並新增

取消

目標項目名稱：

提升客戶數量，製造更多業績

類別：

上層目標：

× 提升客戶

項目類型：

自訂項目

所屬區塊：

× OKR

內容：

衡量標準：

B | 麥克風

比重：

50

目標項目清單

執行	目標來源	主管	目標項目名稱	類別	上層目標	內容	衡量標準	比重
選擇	主管	李冠宇	提升客戶數量，製造更多業績				KR1：與一名客戶的交談時間提升15% KR2：每個月新客戶佔比維持在30~50%之間	70
選擇	主管	李冠宇	評估並提升客戶對產品的滿意				KR1：發放問卷，且問卷回收率達75% KR2：客戶平均處理時間在15分鐘內	30

KR1: 電話沒有接觸過的客戶數提升10%

KR2: 每個月新客戶

規劃OKR時，可設定目標的連結性，選擇所設定的目標是對應於主管的哪個目標

## 4

# 目標從上至下分解，強調目標的連結性 而KR可以從下至上提出

新增目標項目

儲存

儲存並新增

取消

目標項目名稱：

提升客戶數量，製造更多業績

類別：

選擇

上層目標：

× 提升客戶數量，製造更多業績

選擇

項目類型：

自訂項目

所屬區塊：

× OKR

選擇

內容：

衡量標準：

B | 🗣️ | 🛠️ | 🔄 | >>

KR1: 電訪沒有接觸過的客戶數提升10%

KR2: 每個月新客戶佔比維持在30~40%之間

比重：

50

## 主管已設定KRs

KR1：與一名客戶的交談時間提升15%

KR2：每個月新客戶佔比維持在30~50%之間

**KR則可由下往上提出，不一定要設定與主管相同的KR**

# 3 把目標設定權交還給員工

評核內容

OKR

比重%/目標項目評核/可自行規劃

設定序號

複製

由職務加入

由待發展項目加入

新增

序號 ▲	目標項目名稱 ◯	目標屬性	比重 ◯	目標值	內容	衡量標準
1	<a href="#">提升客戶數量，製造更多業績</a> <input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	上層目標：提升客 自訂項目	50			KR1：電訪沒有接觸過的客戶數，提升10% KR2：每個月新客戶佔比維持在30~40%之間
2	<a href="#">評估並提升客戶對產品的滿意度</a> <input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="刪除"/>	上層目標：評估並 自訂項目	40			KR1：發放問卷，且問卷回收率達75% KR2：客戶平均處理時間在15

員工規劃自己的OKR，並進行多方回饋、溝通討論及適度修正後，再由權責主管審核確認。

# 9 與績效考核脫勾

專案編號 :	專案名稱 :	績效期間 ▼	專案狀態 :	類型 :
	<a href="#">2020 績效管理(含OKR)</a> <input type="button" value="檢視"/> <input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="另存"/> <input type="button" value="更多動作 ▼"/>	2020/01/01 ~ 2020/12/31	開啟	一般型績效考核專案
	<a href="#">2020 OKR 專案</a> <input type="button" value="檢視"/> <input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="另存"/> <input type="button" value="更多動作 ▼"/>	2020/01/01 ~ 2020/12/31	開啟	績效與個人發展專案

可獨立建置OKR專案，讓OKR與績效考核專案脫勾。

# 9 與績效考核脫勾

專案編號 :	專案名稱 :	績效期間 ▾	專案狀態 :	類型 :
	<a href="#">2020 績效管理(含OKR)</a> <input type="button" value="檢視"/> <input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="另存"/> <input type="button" value="更多動作 ▾"/>	2020/01/01 ~ 2020/12/31	開啟	一般型績效考核專案
	<a href="#">2020 OKR 專案</a> <input type="button" value="檢視"/> <input type="button" value="修改"/> <input type="button" value="另存"/> <input type="button" value="更多動作 ▾"/>	2020/01/01 ~ 2020/12/31	開啟	績效與個人發展專案

亦可建立於同一專案，以不同的區塊區隔，然後將OKR的區塊比重設置設為0，如此也可讓OKR與績效考核脫勾。放置於同一個專案的好處是，同仁進入同一個專案可同時完OKR與考核項目的設定。

## 評核結果

考核區塊	比重(%)	原始分數	評核
KPI	100	85.2	85.2
OKR ⓘ	0	69	69
績效總評	100	85.2	89

## 綜合評述

自評  
李冠宇



# 9 與績效考核脫勾

專案編號 :	專案名稱 :	績效期間 ▾	專案狀態 :	類型 :
	<a href="#">2020 績效管理 (含OKR)</a>	2020/01/01 ~ 2020/12/31	開啟	一般型績效考核專案
	<a href="#">2020 OKR 專案</a>	2020/01/01 ~ 2020/12/31	開啟	績效與個人發展專案

系統按比重加權計算出的總分，評核主管仍能微調之，正好可參酌OKR的成果，做為績效分數調整的依據。

## 評核結果

考核區塊	比重(%)	原始分數	評核
KPI	100	85.2	85.2
OKR ⓘ	0	69	69
績效總評	100	85.2	89

## 綜合評述

自評  
李冠宇



## 10

# 團隊自由設定週期，檢視結果， 企業亦可訂定檢視週期

4 / 20 筆 | / 1

作業名稱	作業期間	作業狀態	未完成	完成	成績發送	完成比例	發送比例	面談完成比例
<a href="#">設定 OKR</a>	2020/01/02 ~ 2020/01/20	開啟	3	1	N/A	25%	N/A	N/A
<a href="#">檢視</a> <a href="#">修改</a> <a href="#">關閉</a> <a href="#">更多動作</a>								
<a href="#">2020 第二季 OKR 成果檢視</a>	2020/06/20 ~ 2020/06/30	關閉	0	0	0	0%	0%	0%
<a href="#">檢視</a> <a href="#">修改</a> <a href="#">開啟</a> <a href="#">更多動作</a>								
<a href="#">2020 第一季 OKR 成果檢視</a>	2020/03/20 ~ 2020/03/31	關閉	0	0	0	0%	0%	0%
<a href="#">檢視</a> <a href="#">修改</a> <a href="#">開啟</a> <a href="#">更多動作</a>								
<a href="#">2020 OKR 自訂頻率成果溝通</a>	2020/01/01 ~ 2020/12/31	關閉	0	0	0	0%	0%	N/A
<a href="#">檢視</a> <a href="#">修改</a> <a href="#">開啟</a> <a href="#">更多動作</a>								

可以依據企業執行OKR的規劃，訂定OKR執行成果的共同檢視週期，例如每季檢視一次。

## 10

# 團隊自由設定週期，檢視結果， 企業亦可訂定檢視週期

4 / 20 筆 | &lt; &gt; 1 / 1 &lt; &gt; &lt; &gt;

作業名稱	作業期間	作業狀態	未完成	完成	成績發送	完成比例	發送比例	面談完成比例
<a href="#">設定 OKR</a> 檢視 修改 關閉 更多動作 ▾	2020/01/02 ~ 2020/01/20	開啟	3	1	N/A	25%	N/A	N/A
<a href="#">2020 第二季 OKR 成果檢視</a> 檢視 修改 開啟 更多動作 ▾	2020/06/20 ~ 2020/06/30	關閉	0	0	0	0%	0%	0%
<a href="#">2020 第一季 OKR 成果檢視</a> 檢視 修改 開啟 更多動作 ▾	2020/03/20 ~ 2020/03/31	關閉	0	0	0	0%	0%	0%
<a href="#">2020 OKR 自訂頻率成果溝通</a> 檢視 修改 開啟 更多動作 ▾	2020/01/01 ~ 2020/12/31	關閉	0	0	0	0%	0%	N/A

亦可以充份發揮OKR強調員工積極主動的精神，讓員工自訂成果溝通的頻率，有需要時即時檢視。(a+ IDP 6.7/6.8 具備這樣的review 彈性機制)

## 10

# 團隊自由設定週期，檢視結果， 企業亦可訂定檢視週期

2020 OKR 專案				承辦人資料	績效進度報告
— 規劃作業					
作業狀態	作業名稱	作業進度	作業期間		
開啟	<a href="#">設定 OKR</a>	未開始	目標設定: 2020/01/02~2020/01/10	<a href="#">績效規劃</a>	
— 評核作業					
作業狀態	作業名稱	作業進度	自評期間		
關閉	<a href="#">2020 第一季 OKR 成果檢視</a>	未開始	2020/03/20~2020/03/31		
關閉	<a href="#">2020 第二季 OKR 成果檢視</a>	未開始	2020/06/20~2020/06/22		
關閉	<a href="#">2020 OKR 自訂頻率成果溝通</a>	未開始	2020/01/01~2020/12/31		

或透過系統內建的績效報告功能，由員工  
自主回報每個月的執行成成果

## 10

# 團隊自由設定週期，檢視結果， 企業亦可訂定檢視週期

填寫2020年3月績效進度報告

自動儲存 送出 暫存 重設 取消

未完成 顯示快顯： i OFF

## OKR

比重 70 提升客戶數量，製造更多業績

### 階段目標

KR1：與一名客戶的交談時間提升15% / KR2：每個月新客戶佔比維持在30~50%之間

### 實際執行狀況

KR1：與一名客戶的交談時間從平均4.8分鐘到5.4分鐘，提升12.5%  
KR2：1-3月，每個月新客戶佔比分別是 35%、

### 差異說明

與一名客戶的交談時間，是平均所有的客戶，有些客戶撥電後，很快速的拒絕再細談而掛掉電話，由於這類客戶通常也很難成為成功的新客，所以亦不需深耕進一步多談，KR1的指標宜計算交談一分鐘以上(表

比重 30 評估並提升客戶對產品的滿意度

### 階段目標

### 實際執行狀況

實際執行狀況

透過「執行狀況」與「差異說明」的填寫，與主管溝通成果及後續的行動方案或OKR的調整方向

The screenshot displays a user interface for performance management. On the left, a sidebar contains two menu items: "我的績效動態" (My Performance Status) and "部屬的績效動態" (Team Performance Status), with the latter highlighted by a red box. The main content area shows a report titled "2020 OKR 專案 三月 進度報告" (2020 OKR Project March Progress Report) posted by 李冠宇 (Li Guanyu) 24 minutes ago. The report includes a progress bar with "質化: 4" (Qualitative: 4), "量化: 0" (Quantitative: 0), and "進度型: 0" (Progress Type: 0). Below the bar, three bullet points describe the report's content: "提升客戶數量，製造更多業績" (Increase customer volume, create more business), "評估並提升客戶對產品的滿意度" (Evaluate and improve customer satisfaction with the product), and "評估並提升客戶對產品的滿意度" (Evaluate and improve customer satisfaction with the product). A "閱讀全部" (Read More) link is visible. Below the report, a comment icon with the number "1" indicates one comment. The comment, posted by 李冠宇 (Li Guanyu) 2 minutes ago, reads: "同意下一季修正KR1的計算基準，將主力放在有初步意願的客戶上。但因已排除低於1分鐘者，平均通話時間要再提高。" (Agree to adjust the calculation criteria for KR1 in the next quarter, focusing on customers with initial interest. However, since those with less than 1 minute have been excluded, the average call time needs to be improved further.)

主管在「部屬的績效動態」裡，可立即看到部屬填寫完成並送出的績效報告。

The screenshot displays a performance management interface. On the left, there are two menu items: "我的績效動態" (My Performance Status) and "部屬的績效動態" (Subordinate Performance Status). The main content area shows a "2020 OKR 專案 三月 進度報告" (2020 OKR Project March Progress Report) by 李冠宇 (Li Guanyu), posted 24 minutes ago. The report includes a progress bar with "質化: 4 | 量化: 0 | 進度型: 0" and three bullet points: "提升客戶數量，製造更多業績", "評估並提升客戶對產品的滿意度", and "評估並提升客戶對產品的滿意度". A "閱讀全部" (Read More) link is visible. Below the report, a comment icon with the number "1" is highlighted with a red box. The comment is also by 李冠宇, posted 2 minutes ago, and reads: "同意下一季修正KR1的計算基準，將主力放在有初步意願的客戶上。但因已排除低於1分鐘者，平均通話時間要再提高。"

可透過對談功能，立即回饋，與部屬持續溝通討論（performance based 的feedback, and speak with data/gap/result...）

10

# 團隊自由設定週期，檢視結果， 企業亦可訂定檢視週期

回覆



李冠宇

16 分鐘前

同意下一季修正KR1的計算基準，將主力放在有初步意願的客戶上。但因已排除低於1分鐘者，平均通話時間要再提高。

回覆...



可透過對談功能，立即回饋，與部屬持續  
溝通討論

# 11 快速調整目標與關鍵指標，更能因應市場變化

4 / 20 筆 | [Navigation icons]

作業名稱	作業期間	作業狀態	未完成	完成	成績發送	完成比例	發送比例	面談完成比例
<a href="#">設定 OKR</a> 檢視 修改 關閉 更多動作 ▾	2020/01/02 ~ 2020/01/20	開啟	3	1	N/A	25%	N/A	N/A
<a href="#">2020 第二季 OKR 成果檢視</a> 檢視 修改 開啟 更多動作 ▾	2020/06/20 ~ 2020/06/30	關閉	0	0	0	0%	0%	0%
<a href="#">2020 第一季 OKR 成果檢視</a> 檢視 修改 開啟 更多動作 ▾	2020/03/20 ~ 2020/03/31	關閉	0	0	0	0%	0%	0%
<a href="#">2020 OKR 自訂頻率成果溝通</a> 檢視 修改 開啟 更多動作 ▾	2020/01/01 ~ 2020/12/31	關閉	0	0	0	0%	0%	N/A

不論是設定短週期的成果檢視後，隨即搭配調整目標與關鍵結果的程序，抑或是員工/部門自訂頻率檢視後，認為需要調整目標與關鍵指標，均可立即啟動調整。

# 11 快速調整目標與關鍵指標，更能因應市場變化

2020 OKR 專案 承辦人資料 績效進度報告

— 規劃作業

作業狀態	作業名稱	作業進度	作業期間	
開啟	<a href="#">設定 OKR</a>	完成	目標設定: 2020/01/02~2020/01/10	<span>變更規劃</span>

— 評核作業

作業狀態	作業名稱	作業進度	自評期間	
關閉	<a href="#">2020 第一季 OKR 成果檢視</a>	未開始	2020/03/20~2020/03/31	
關閉	<a href="#">2020 第二季 OKR 成果檢視</a>	未開始	2020/06/20~2020/06/22	
開啟	<a href="#">2020 OKR 自訂頻率成果溝通</a>	未開始	2020/01/01~2020/12/31	<span>自評</span>

不論是設定短週期的成果檢視後，隨即搭配調整目標與關鍵結果的程序，抑或是員工/部門自訂頻率檢視後，認為需要調整目標與關鍵指標，均可立即啟動調整。

# 12 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果

會簽人數:2 (完成率0%) 設定

評核內容 ☰  單項評核與總評同步 顯示快顯: ⓘ OFF

**- OKR**

<b>比重 70</b> 提升客戶數量，製造更多業績		
<b>衡量標準</b> KR1：與一名客戶的交談時間提升15% KR2：每個月新客戶佔比維持在30~50%之間	 <b>自評/李冠宇</b> <b>85</b> 與一名客戶的交談時間 提升12.5%	<b>評核</b> 85 評述內容

**比重 30** 評估並提升客戶對產品的滿意度

可透過會簽人員的設定，邀約同團隊的其他成員，共同評估執行成果

# 12 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果

會簽設定

✕

關閉

須待所有會簽人員簽核完畢，才可以送出初評

加入

發送會簽通知

姓名	會簽佔比(%)	分數	加權分數	執行狀態
陳宜庭	100	80.5	80.5	
楊詩涵	<input type="text" value="0"/>			尚未簽核(未發送通知)
林冠宇	<input type="text" value="0"/>			尚未簽核(未發送通知)
會簽總評			80.5	

可透過會簽人員的設定，邀約同團隊的其他成員，共同評估執行成果

# 12 期末以團隊為單位，團隊成員一起打分評估成果

目標項目: 提升客戶數量，製造更多業績

關閉

目標項目名稱： 提升客戶數量，製造更多業績

類別：

上層目標：

項目類型： 自訂項目

所屬區塊： OKR

內容：

衡量標準： KR1：與一名客戶的交談時間提升15%  
KR2：每個月新客戶佔比維持在30~50%之間

比重： 70

目標型態： 質化型目標

## 進階資訊

執行期間：

行動計劃：

專案經理： 黃心怡

建立者： 李冠宇

最後更動者： 陳官庭

若團隊成員不是對其他成員的每一項OKR都清楚狀況，可透過專案經理機制，在目標設定時，針對單項目標設定相關的評核成員，日後評核時，團隊成員就只要評估有被設定的項目，對確實瞭解狀況的目標項目才給予回饋。

另: 育碁提供多元考核專案整合方式( a+KPI 6.8 加值選購 ), 會更有彈性.

# 6

## 依選定OKR項目

### 育碁a+HRD 6.8系統對應介紹與問答

- 需要透過系統管理/已經開始應用...
- 育碁系統功能，官網提供下載素材介紹
- ...

# 官網 \ 資源 \ 功能應用情境

aEnrich 育睿

產品 服務 資源 客戶 知識 活動 關於

## HRD 概念



2019.11.14  
MFA認證機制

簡報下載



2020.04.27  
學習活動整合直播

簡報下載

- 新聞報導
- 電子報
- 功能應用情境
- a+HRD全方位產品
- 影音專區
- 周年特輯

以上  
整合簡介

育睿LMS\_MPS6.7版(含以上)與天下創新...

簡報下載

## 績效管理



2020.06.03  
OKR導入向前行

簡報下載



2019.11.14  
新人考核

簡報下載



2019.11.14  
績效面談與申訴

簡報下載



附

## 參考資訊

- 育碁官網可以查詢得到的關聯資訊一覽表
- [育碁產品服務 – 敏捷/透明/連結/資安](#) (可點入下載PDF)  
(2020/9/8 第八次更新並提供下載)

# 【整合性專業服務】實務應用公開課程 員工培訓x企業經營

【育基Golden Club】 HR實戰／人才發展

## 員工培訓 X 企業經營

訓練 如何結合企業經營與戰略需求



邱倉木/資深顧問



2020

10/20 (二)

13:30~17:00

線上  
報名



# 【整合性專業服務】 KPI聯合輔導- 整合性新人訓與新人試用期的考評專案

12/25 這堂課程現場有錄影，可提供育碁客戶申請回看體驗。  
請洽育碁專屬服務窗口。

## 善用a+HRD 6.8 執行整合性新人訓與新人試用期的考評專案

### 課程目標

1. 如何應用 e 化更有效率的管理企業 ”全年無休 ” 的「新人訓練/試用期滿考評作業」
2. 如何透過a+Talent 6.8 專業版，內建特有的「整合性新人訓」自動化設定功能與管理機制，讓新人可以被及時的服務與引導，落實融入組織而有生產力
3. 如何透過a+KPI 6.8 特有的「新人考核專案」功能（加值）的自動化管理機制，聰明且彈性的管理不同到期日的新人考核作業
4. 如何應用a+KPI/MPS 6.8 獨特的 ” 績效進度追蹤與回饋機制 ”，加速落實組織上下溝通
5. 如何整合應用a+HRD 6.8系統，加速執行與管理新人考評 ” 試用期延長 ” 機制
6. 提供給育碁現有6.x 客戶，認識a+HRD 6.8整合性系統的應用效益，盤點升級6.8 的時機與增購模組的投資報酬



### 課程時間



2019.12.25



線上報名

# 標準、專業、旗艦全系統功能清單 官網誠信公開 (業界唯一)

(官網a+HRD 6.8相關詳細資料都於2019/10/14 產品一發表就在官網更新上架)

## a+Performance Suite 標準版、專業版、旗艦版 · 主要功能差異表

Excel 下載

Pdf 下載

(★系統獨家功能、紅色字為 6.8 版新功能、○可加購功能) 2019/10/14

功能分類

項目

標準版

專業版

旗艦版

(★系統獨家功能、紅色字為 6.8 版新功能、○可加購功能)

透過符號清楚“標示”產品功能資訊、並提供Excel 下載功能清單與更多詳細內容，方便您進行選商比較

進度報告與筆記支援互動與回饋★

新人考核專案★

- 受評人、考核表、簽核流程自動化設定
- 支援通過／延長評鑑機制

績效面談與申訴★

請參考育碁官網

<http://www.aenrich.com.tw/products/6.0/KPI.html#Version>  
 業界功能最強的標準版、最完整的專業版、最獨特的旗艦版  
 可階段性依應用範疇擴增、無縫升級。

○(可加購功能)

○(可加購功能)

○(可加購功能)

●

●

●

●

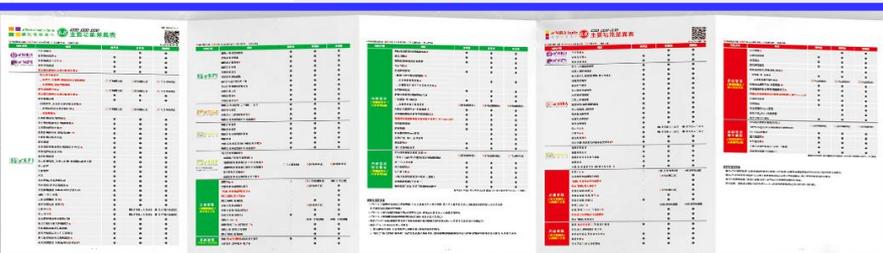
●

●

○(可加購功能)

○(可加購功能)

○(可加購功能)



各產品標準版 專業版 旗艦版 功能差異表 印刷DM

# 累計採用客戶數 **336+**，2020/5 維護中客戶數 **175+** 育碁過往 5.x/6.x 客戶實質獲得小版本升級功能新增的好處

所有維護中的版本紀錄(正式機)

尋找記錄

客戶	版本紀錄名稱	客製基礎版本	產品版本 (客...	安裝原因	狀態...	維護...	負責人 (...	LMS	LRM	COM	KPI	MRA	MPS	PAD
管理顧問股份...	CAT_6.8p	eHRD6.8.1039V390	a+HRD 6.8	採購	使用中	是	彭昱珽	否	否	否	是	否	否	是
服務股份有限...	MOS_6.8p	eHRD6.8.1039V389	a+HRD 6.8	採購	使用中	是	莊雅婷	是	否	否	否	否	是	是
股份有限公司	WWS_6.8p	eHRD6.8.1039V387	a+HRD 6.8	採購	使用中	是	蘇智銘	是	否	否	是	否	是	是
份有限公司	JGS_6.8p	eHRD6.8.1039V387	a+HRD 6.8	小版本升級	使用中	是	林宜璇	是	否	否	否	否	是	是
份有限公司	FMS_6.8p	eHRD6.8.1039V385	a+HRD 6.8	小版本升級	使用中	是	李佩珊	是	是	是	否	否	是	是
							真瑜	是	否	否	否	否	是	是
							佩珊	是	是	是	是	否	是	是
							怡慧	是	是	是	否	否	是	是
							佩珊	是	否	否	否	否	是	否
							宜璇	是	是	是	否	否	是	否
							家伶	是	是	是	是	否	否	是
							宜璇	是	否					
							佩珊	是	是					
							佩珊	是	否					

可與友商比較：

- 近5年銷售數，誰是台灣No.1?
- 銷售中版本各功能模組客戶數？
- 客戶小版本分布數與比例？
- 客戶小版本升級與否？(speak with Data)

迄2020/9，**80家安裝6.8**，  
6.6-6.8約佔85%

客戶數

更新日期：2020/0

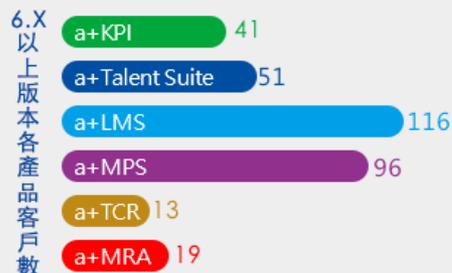
客戶數

更新日期：2020/09

6.x以上各版號MA客戶數

更新日期：2020/09

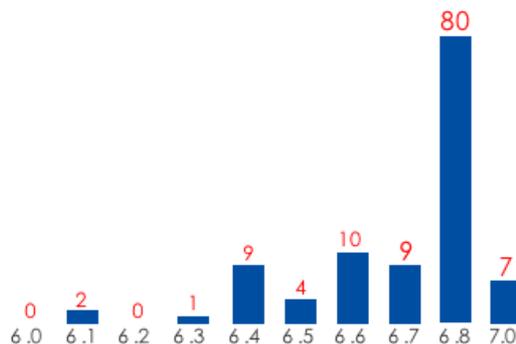
New



# 336+

所有版本產品客戶數

(關係企業共用/採多模組/大版升級... 皆以1家計算)



# 績效管理系統2019年期末評核服務報告

更新時間：[2020/4/09](#)

首次公告：[2020/3/31](#)

## 2019年期末評核結案報告(期間：2019/10/28~2020/02/28)

案例類型	案例數量(個)	平均處理工作天數
服務要求	38	1.16
問題回報	106	1.54
詢問問題	260	0.47
總案例量	404	0.79

近4年績效管理系統，新客佔有率80%以上的關鍵原因 – 績效期末評核期間，問題回報平均解決時間 **1.54**工作天

2019/10/28 開始監控列管，每個月於官網公告服務報表，與案例平均service level 數據 – 業界唯一，客戶放心

育碁的績效管理系統產品客戶多，也不會影響到對個別客戶的服務品質，反而有群聚效益，可以收到育碁持續功能版更，系統精進的效益

## 案例狀態統計分析

案例狀態分類	案例數量	案例占比(%)	歸屬
(1)未開始	0	---	待育碁處理
(2)進行中	0	---	待育碁處理
(3)等候詳細資料	1	0.25%	待客戶進一步提供資訊中?
(4)研究	0	---	特殊狀況需釐清
(5)觀察中	7	1.73%	待客戶進一步確認是否仍發生?
(6)已修正	0	---	等待雙方排時程，將解決對策交付給客戶
(7)已交付	225	55.69%	等待客戶確認案例可否結案?
(8)保留	0	---	客戶希望未來再更新
(9)問題已解決	171	42.33%	結案

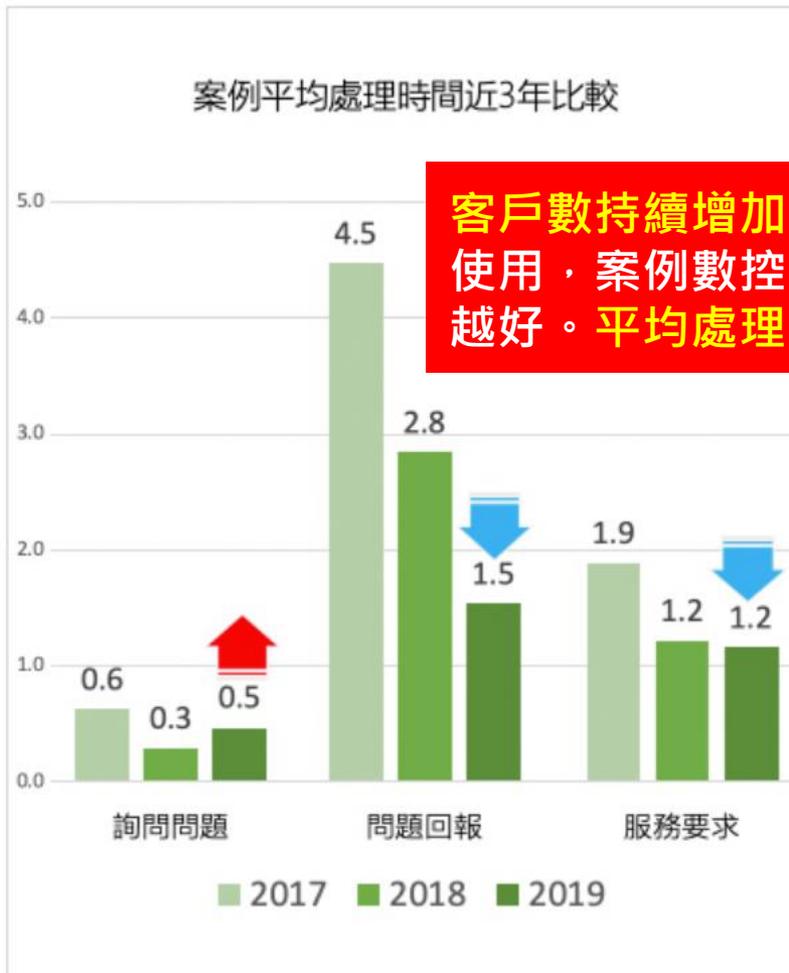
連續3年6個使用尖峰監控期育碁無對客戶案例的拖欠為“0”

# 服務機制持續精進

## 近3年同期比較：績效管理系統客戶，獲得敏捷的服務

「近三年」同期比較：透過數據分析、持續精進服務

### 1. 客戶數、總案例數、平均處理時間



客戶數持續增加，即使期末考評集中使用，案例數控制/處理速度都越來越好。平均處理時間降到 0.79天

# 每年兩次績效考評關鍵期間 – 育碁啟用的服務監控機制 (已於2020/8/31結束)

- 目的：協助KPI客戶在執行KPI評核期間展現良好執行成效！
- 啟動時間：每年2次；期中/5月及期末/10月
- 相關配套服務內容：

**業界唯一，落實“預防重於治療”，  
SOP應用於服務前中後，讓客戶放心!**

前	預防重於治療	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 確認客戶績效作業各階段執行期間</li> <li>2. 確認客戶系統硬體設備等級、授權數，並提供建議</li> <li>3. 系統操作微課程、Check List檢核表、FAQ常見問題集，提供績效相關問卷調查樣版、舉行實體教育訓練、提供教育訓練素材，並提供執行期間預防措施、建議與提醒</li> <li>4. 升級到細部版本至最新Project Base。</li> <li>5. 提供「績效問卷調查樣版」，協助客戶內部調查，以持續精進績效專案。</li> <li>6. 舉行「實體教育訓練」，加速新手HR上手。</li> <li>7. 提供「教育訓練素材」，提供產品操作素材，方便客戶製作內部專屬應用。</li> <li>8. 「供應商訂閱」服務，6.7以上客戶可訂閱a+HRD、a+KPI 使用者系統操作微課程，方便內部開班調訓或提供學習資源。</li> </ol>
中	快速服務與管理監控	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每日檢視服務狀況與追蹤/更新軟體</li> <li>2. 每周會議檢討；每周五固定寄發服務紀錄報表</li> <li>3. 每月官網公告報表</li> </ol>
後	服務狀況分析	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務內容分析 – 量/時間趨勢/問題類型...</li> <li>2. 檢視並更新Check List、FAQ</li> <li>3. 工程部門/產品部門規格參考與版本精進</li> <li>4. KPI服務監控機制滿意度調查</li> </ol>

# KPI系統2020年期中評核服務結案報告 2020/9/7

New

2020年KPI期中案例類型與平均處理時間：平均每案約6個案例，處理時間1.04天，育碁維持敏捷化服務！

案例類型	數量(個)	平均處理工作天數
服務要求	27	1.56
問題回報	62	2.42
詢問問題	190	0.55
總案例量	279	1.04

近4年績效管理系統，新客佔有率80%以上的關鍵原因 – 績效期中評核期間，5/20-8/30「問題回報」案例數總計62個；平均每家客戶低於2個案例，客戶的系統運用穩定。所有客戶平均解決時間 2.42 工作天

2020/5/20 開始監控列管，每個月於官網公告服務報表，與案例平均service level數據 – 業界唯一，客戶放心

育碁的績效管理系統產品客戶多，也不會影響到對個別客戶的服務品質，反而有群聚效益，可以收到育碁持續功能版更，系統精進的效益

案例狀態統計分析：案例僅剩1個(案例占比0.36%)待育碁處理

案例狀態分類	案例數量	案例占比(%)	歸屬
(1)未開始	0	---	待育碁處理
(2)進行中	0	---	待育碁處理
(3)等候詳細資料	3	1.08%	待客戶進一步提供資訊中?
(4)研究	0	---	特殊狀況需釐清
(5)觀察中	1	0.36%	待客戶進一步確認是否仍發生?
(6)已修正	1	0.36%	等待雙方排時程，將解決對策交付給客戶
(7)已交付	212	75.99%	等待客戶確認案例可否結案
(8)保留	0	---	客戶希望未來再更新
(9)問題已解決	62	22.22%	結案
總案例量	279	---	---

連續4年7個使用尖峰監控期育碁對客戶案例皆快速清理0拖欠案例，讓客戶時間壓力大的績效管理作業，可以順利完成！

# 【整合性專業服務】KPI服務精進機制(業界唯一)

清楚透明，精進共榮。連續每半年一場，上一場2020/9/23

育基 Golden Club | 打造企業eHRD Ecosystem

## 育基a+KPI績效管理系統 服務報告與機制精進 交流會議



講師·育基楊中旗總經理

業界唯一  
精益求精  
半年舉辦一次

# 9.23

第六場

## 活動議程

【開場】內容介紹與學員期待交流

【KPI現有服務機制簡介導覽】

- 1.啟用“育基內部的客戶專案經理檢核機制”
- 2.績效評核執行前Check list
- 3.主動mail提醒客戶“評核前注意事項”
- 4.KPI FAQ
- 5.系統操作微課程
- 6.服務報表每周五寄送
- 7.官網資源下載區素材閱覽-新人考評/績效面談/多元考核/IDP...
- 8.客服系統-育基過往KPI聯合輔導線上課程運用,試讀課程...
- 9....

【育基每年年中、末期間KPI內控機制與分析報表介紹】

【育基 2020/2019/2018/2017 年服務報表分析】

【客戶應用回饋、經驗分享與精進建議交流】

【Q&A】產品使用意見交流與回饋

線上報名



服務公告》2017/8/28

育基「客戶服務系統」新增每周寄送案例服務紀錄報表·透明化服務資訊...

more



專題活動》2020/10/7

OKR導入前行  
國內企業應用實務與落地建議

more

年度	2020/ Q1	2020/ Q2
業務滿意度	0.76	0.71 (減少6%)
服務效率	4.81	4.22 (減少12%)
服務品質	2.20	2.15 (減少2%)
候機時間	2.04	1.85 (減少10%)

客服電子報》2020/09/07

2020年全系統服務案例半年報：  
待育基處理案例僅剩0.07%

more



客服電子報》2020/09/07

2020年期中KPI服務監控機制結  
案報告：問題回報平均2.4天交付

more

# 【期末評核系統教學】 KPI系統應用特訓班

(一年2場, 下一場2020/10/21) 貼心協助客戶HR新人複習

【育基Golden Club】KPI系統應用教學

## KPI服務機制簡介 與系統應用教學

期末考評前育基貼心支援 · a+KPI 6.x 客戶專屬課程

業界唯一  
精益求精  
每年舉辦二次  
(期中/期末)

# 10/21

育基·台北總公司  
台北市建國北路一段126號6F

線上報名  
《年度特訓班》

## 課程主題

- 【開場】課程介紹與學員期待交流
- 【善用育基提供的支援與服務】
  - a. 善用育基新一代的客戶服務管理系統，透過專屬服務報表，掌握服務諮詢動態。
  - b. 績效評核期間前中後，育基服務機制簡介
- 【系統功能介紹】
  - a. 透過案例與實機操作，了解系統主要功能特色
  - b. 著重「系統管理者」的操作和功能管理介紹
  - C. 6.8新加值功能簡介\_新人考評、績效面談/申訴多元考評、IDP
- 【Q&A】系統管理情境交流與解說建議

# 【LMS應用主題系統教學】證照管理實機操作系統教學

(一年多場, **下一場2020/10/14**) 貼心協助客戶HR新人複習

育基a+LMS 6.x版客戶專屬課程

## 證照管理

實機操作教學

2020

10/14 (三)

14:00~17:00

線上  
報名



## 課程主題

- 1.【開場】課程介紹與學員期待交流
- 2.【善用育基提供的支援與服務】  
善用育基新一代的客戶服務管理系統
  - A. 提供線上微課程，結合「服務供應商」訂閱管理機制，協助快速學習系統基本操作。
  - B. 透過專屬服務報表，掌握服務諮詢動態。
- 3.【系統功能介紹】
  - (1) 證照項目設定
    - A. 能力證照與課程證照設定。
    - B. 證照取得與應訓/回訓。
    - C. 證照分配與適用對象。
    - D. 證照取得模擬考試。
    - E. 已登錄證照查詢與匯入證照。
  - (2) 證照相關儀錶板
    - A. 相關儀錶板顯示
    - B. 證照相關通知
  - (3) 證照實務運用分享
4. Q&A【系統管理情境交流與建議】

# 【LMS應用主題系統教學】 Talent 6.8實機操作系統教學

(一年多場, 前一場2020/9/16) 貼心協助客戶HR新人複習



## a+Talent Suite 6.X 實機操作教學

| 育基a+LMS 6.x版本客戶專屬課程

2020

9/16 (三)

14:00~17:00

線上  
報名

### 課程主題

1. 【開場】課程介紹與學員期待交流
2. 【善用育基提供的支援與服務】  
善用育基新一代的客戶服務管理系統
  - A. 提供線上微課程, 結合「服務供應商」訂閱管理機制, 協助快速學習系統基本操作。
  - B. 透過專屬服務報表, 掌握服務諮詢動態。
3. 【系統功能介紹】
  - (1) a+LMS 系統「管理者」操作教育訓練。
    - A. 課程與開班操作。
    - B. 個人中心/主管中心/講師中心/管理者首頁/社群動態。
    - C. 領域分權設定與應用。
    - D. 群組名單自動更新/跨功能跨角色共用。
    - E. 資安功能-密碼強度彈性設定、登入驗證碼、APP手機圖形碼。
    - F. 上線人員彈性管理( IP/時段/上線數)、動態教材浮水印(含登入時間)...等。
  - (2) 相關功能應用介紹
    - A. 影片加字幕(支援多國語系字幕)。
    - B. 內容供應商訂閱與管理/分權設定。
    - C. 多媒體編輯器(電腦版含Chrome 可支援語音辨識成文字輸入)
    - D. MFA兩步驟資安驗證。
4. Q&A 【系統管理情境交流與建議】