



目標管理OGSM 一頁計畫表運用軍事實務研究

作者簡介



戴志謙，國防大學理工學院83年班，陸軍學院95年班、戰爭學院100年班，世新大學碩士、中華科技大學博士；曾任化學兵群指揮官、化學兵處戰訓組組長、化訓中心副指揮官、現任化學兵處副處長。

提要 >>>

- 一、每位職場工作者在組織內的任何一個工作應清楚設定並堅持執行目標，才能在職場及生活中取得理想的成就。無論是希望在工作上有所突破、培養新技能，抑或是實踐自我價值，明確的目標都是不可或缺的條件。然而，單有目標卻難以完全實現，更需要透過有效的目標管理 (Management by Objectives，簡稱 MBO)，來規劃行動策略並追蹤執行進度，方能事半功倍。
- 二、目標管理的工具有很多種，從早期的 PDCA(Plan-Do-Check-Act 的簡稱)，再到 KPI(Key Performance Indicators)、OKR(Objectives and Key Results)、OGSM(Objective、Goal、Strategy、Measurement) 等，OGSM 框架是一個用於將組織的主要目標轉化為個人行動的工具。企業使用它來有效地執行策略，並確保他們所做的工作能夠推動業務策略性地向前發展。OGSM 只要一張表，就能讓全公司上下，從總經理到第一線基礎員工同步撰寫

、閱讀、使用、建立共識，朝向共同的目標前進。這是一種規劃方法，有助企業或組織將願景轉化為一系列目標、行動和措施，使整體願景成為現實。

三、本文首先簡述 OGSM 的介紹與運用原則，接著以企業界及公部門案例說明 OGSM 的運用方式；為讓司令部各處室及軍團層級能了解 OGSM 如何運用於工作執行上，本研究以「專案級」及「部門級」實施案例操作。從借鑑的作為與成效，來探討陸軍運用 OGSM 提升工作成效的參考。

關鍵字：目標管理、OGSM、軍事實務

前言

在當今競爭激烈的商業環境中，目標設定對於組織實現其使命和願景至關重要。它是驅動動力和提高工作場所績效的基礎。然而，僅僅設定目標是不夠的。為了確保最佳結果，企業需要有效的管理方法。三個廣泛使用的框架是 KPI(Key Performance Indicators，關鍵績效指標)、OKR(Objectives and Key Results，目標和關鍵結果)及OGSM一頁計畫表(Objective, Goal, Strategy, and Measurement，目的、目標、策略和檢核)，前面兩種是企業用在績效設定以及績效考核的一種方式。OGSM一頁計畫表較符合1954年由管理學

者彼得·杜拉克(Peter Drucker)所提倡之管理方法——目標管理。目標管理實施人性的參與管理，其精神是配合組織系統將企業的整體目標透過多次的反覆溝通，共同訂定目標，逐次轉變為各階層單位之目標。這一個部分的觀念，可以和領導理論中對於民主式及參與式領導的部分相互呼應。¹

跟「計畫95%、執行5%」相比，「計畫5%、執行95%」的組織才是真正強韌度高的組織。² OGSM透過將長期目標與具體行動連結起來，為組織提供全局視圖。它為每個目標制定具體的指標並概述實現這些目標的行動步驟。即使是最好的企業願景也可能淪為幻想，除非公司決策

1 邵康，〈目標管理〉《三民輔考》，<https://www.3people.com.tw/%E7%9F%A5%E8%AD%98/%E7%9B%AE%E6%A8%99%E7%AE%A1%E7%90%86/%E5%9C%8B%E7%87%9F%E4%BA%8B%E6%A5%AD-%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E9%9B%BB%E4%BF%A1/70f015e2-c554-43d9-9b5e-80015f7a8257>，檢索日期：2024年6月20日。

2 張敏敏，《OGSM打造高敏捷團隊》(臺北：商業周刊，2020年4月)，頁2。



者採用管理框架來設計可操作且可執行的計畫，將企業的想法和目標變為現實，則為實現企業願景的熱門策略規劃工具。陸軍在任務執行上，因人員調動及臨機任務等，許多任務執行都面臨執行者與任務賦予者在推動時觀念落差問題，針對陸軍在重大任務要如何訂定策略及目標，是當前當務之急，OGSM到底是什麼，它們在策略規劃過程中的作用是什麼，以及哪種框架最適合陸軍組織的工作型態？故此，本文嘗試在本軍工作導入企業使用的OGSM一頁計畫表目標管理工具，從司令部到各部隊主官能透過一頁式的計畫表，讓每一層執行者都能了解決策者的願景，透過策略及檢核手段，達到決策者想要的目的及實施推動組織工作順遂。

OGSM一頁計畫表為目標管理的一項工具，本文先從目標管理談起，透過目標管理的精神，介紹管理工具OGSM，讓讀者了解其使用方法，再用案例方式讓讀者了解其工具運用方式，再延伸到軍事上的運用，最後做運用的提醒，讓讀者循序漸進了解OGSM，進而懂得運用OGSM。

目標管理概述

一、目標管理

每位職場工作者在組織內的任何一

個工作中都應清楚設定並堅持執行目標，這樣才能在職場和生活中取得理想的成就。無論是希望在工作上有所突破、培養新技能，還是實踐自我價值，明確的目標都是不可或缺的指引。然而，僅有目標還不足以完全實現，還需要透過有效的目標管理(Management by Objectives，簡稱MBO)，來規劃行動策略並追蹤執行進度，這樣才能事半功倍。

目標管理是一種管理方法，由企業設定目標，並利用員工參與制定目標，通過有效的監督和評估，實現既定目標的過程。它強調目標的可測量性，並將企業目標層層分解到個人，以調動員工的積極性，提高整個組織的效率和效益。目標管理的提出者是彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)。他在1954年出版的著作《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice of Management)中首次提出了目標管理的概念，係指管理者以工作「目標」來管理部屬，認為傳統管理程序要員工介入，使員工有參與感(Sense of Involvement)，其對於促進員工生產力及導引個人的工作朝向組織目標有很多幫助。³彼得·杜拉克指出，目標管理能夠幫助企業實現以下目標：(1)將企業目標轉化為個人目標，提高員工的參與度和主動性；(2)加強上下級

3 黃曾賜，《目標管理(MBO)人性面探討》(新竹)，國立交通大學管理科學研究所碩士論文，1986年，頁3。

之間的溝通和協調，促進組織目標的實現；(3)提高管理效率，推動整個組織的績效提升。⁴

目標管理是一個幫助個人或團隊有效規劃和實現目標的強大工具。良好的目標管理能使我們集中精力於最重要的優先事項，確保資源用在正確的地方，從而提升整體工作效率和效能。傳統上，目標管理常見於公司層級的策略規劃及員工績效考核體系。然而，目標管理的概念並不僅限於商業領域，它同樣適用於個人生活及事業發展的各個層面。透過系統化的目標管理，無論是在工作還是生活中，都能事半功倍。保持工作與目標的一致性，集中規劃目標，實時追蹤進度，標準化目標設定，監控績效，這些都是撰寫和實現更好目標的關鍵。目標管理的工具有很多種，從早期的PDCA循環(Plan-Do-Check-Act，計畫、執行、查核和行動)，再到KPI(Key Performance Indicator，關鍵績效指標)、OKR(Objectives and Key Results，目標和關鍵結果)、BSD(Balanced Score Card，平衡計分卡)、OGSM(Objective、Goal、Strategy、Measurement，目的、目標、策略和檢核)等，PDCA及OGSM是管理工

作方法，是管制工作的進度，KPI及OKR屬目標績效考核，是衡量員工該年度表現的工具，其中OGSM只要一張表，就能讓全公司上下、從總經理到第一線基礎員工同步撰寫、閱讀、使用、建立共識，朝向共同的目標前進，可以同時涵蓋PDCA、KPI及OKR的精神，故將OGSM作為本文研究主軸。

二、OGSM介紹

OGSM則是由4個英文單字組成：Objective(最終目的)、Goal(具體目標)、Strategy(策略)、Measurement(檢核)。許多外商皆以一張大表溝通OGSM，因此又稱為「一頁計畫表」。⁵ OGSM包含四個項目：O(Objective，最終目的)、G(Goal，具體目標)、S(Strategy，策略)、M(Measurement，檢核)。它又稱為「一頁計畫表」(如圖1)，只要一張工作表就能讓各單位理解，並且馬上反應。⁶ 根據統計，高達85%的企業經理人，每個月以不到1小時的時間和員工溝通策略與願景，只有25%的經理人在經理人願景指導之下，選擇正確而且有效的策略，並以執行力確實運用策略。其意即有高達75%的經理人，在面對立即端出績效，產生利潤，往

4 彼德·杜拉克(Peter F. Drucker)，李芳齡、余美貞、李田樹譯，《管理的實務=Management:tasks, responsibilities, practices》(臺北：天下雜誌，2002年2月5日)，頁16。

5 張敏敏，〈OGSM怎麼做？讓開會時間少2/3、員工不再對績效無感〉《Cheers快樂工作人》，2023年3月25日。<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5101693>。

6 同註2，頁29。



往沒有為策略保留思考的時間，僅在操作3個月沒有成效時，經理人就換下一個策略。過度追逐的結果，會讓員工不確定是否能聚焦願景及實現目標，下場就是消耗成本，坐失競爭良機，失去員工信任，讓組織效能漸漸萎縮。⁷

許多知名企業成功採用OGSM方法，充分展現了其在提升組織管理績效方面的卓越價值，例如Toyota 汽車、可口可樂、NASA、寶僑(P&G)、德國福斯(Volkswagen)、萊雅集團(L'Oreal)、希思黎(SISLEY)、海尼根(Heineken)等。其中Toyota 採用 OGSM 成功優化生產流程並生產優質的汽車產品，證實 OGSM 有助於提高生產效率和產品品質。可口可樂則運用 OGSM 成功擴展全球市場，顯示 OGSM 有助於實現市場增長和業務擴展。⁸ 國內採用OGSM成功案例則有光寶科技(LITEON)、良興電子(EcLife)、泰晶殿皇家養身管理集團及YCM優客美防霉顧問公司等，⁹ 這些企業成功運用 OGSM 框架，制定目標、策略和衡量標準，提升工作效率並實現業務目標，成功彰顯 OGSM 的價值。

「一頁計畫表」OGSM的設計初衷和

效用可達成三個目的：(1)「一頁」代表要針對最重要或有價值的事項，以表格形式有次序地、結構化地規劃和推進計畫。這種精簡的表格形式，有利於在會議或跨部門溝通時，只報告關鍵事項，提高效率；(2)OGSM能在快速變動的市場中，讓組織發揮敏捷反應的能力。主管定義工作方向，員工提出創意解決方案，雙方在表格上共同確定實施計畫，達成共識；(3)OGSM表格能促進跨時區、跨文化、跨語言團隊的協作。團隊成員各司其職，彼此信任，通過簡單高效的表格，可快速討論、修正、提出新方案，推進目標實現。¹⁰ 總之，一頁式的OGSM計畫表是為了在有限溝通空間內，聚焦關鍵目標和工作計畫，發揮敏捷靈活的組織能力，促進跨界合作，最終實現企業願景。這種簡單而結構化的表格形式，正能有效支持企業或組織在現在複雜環境下的戰略執行。

三、OGSM運用原則

OGSM表格中一共有4個粗體字母，也代表著4個欄位：1.Objective最終目的：固定置放在表格最上方，它是OGSM表格的精神，引領團隊往前行；2.Goal具體目標：承接Objective的關鍵字而展開。其

7 同註2，頁45～46。

8 〈OGSM一頁計畫表，四元素提升工作效率〉，2024年3月6日，<https://www.cakeresume.com/resources/ogsm-work?locale=zh-TW>，檢索日期：2024年6月20日。

9 張敏敏，《OGSM變革領導》(臺北：商業周刊，2022年5月5日)，頁25、26。

10 同註2，頁63～66。



圖1 OGSM基本格式

資料來源：張敏敏，〈OGSM怎麼做？讓開會時間少2/3、員工不再對績效無感〉，Cheers快樂工作人，2023年3月6日，<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5101693>，檢索日期：2024年6月20日。

中含有數字、日期等內容，表現具體要達到的目標；3.Strategy策略：承接具體目標，顯示出達標的方法。策略的選擇根據企業定位而定；4.Measure檢核：確定徹底使用選取的策略資源，是執行力的展現。有兩個子項目：衡量指標(Dashboard)、行動計畫(Action Plans)(如表1)。¹¹ OGSM的O(Objective)翻譯為最終目的，它是一種文字敘述，說明單位或個人存在的價值，指引所有工作者，在中長期工作上決策及執行的方向，就以上的描述，領導者最大的任務就是「溝通畫面感」，其包含了願景和組織理念的概念。¹² G(Goal) 翻譯為具體目標，其相對於O(Objective，最終目的)的中、長期指引角色，G(Goal，具體目標)顯現出短期之內必須要達成的結果。因此G(Goal)的關鍵字是「具體」，其意義是可以觀察而且必須數量化，這

樣才能客觀知道距離目標有多遙遠，還需要投注多少資源，以便達成所設定的目標。¹³

OGSM運用重點是「只有一頁」，適用於各種產業，但高度例行性工作是不適用的。¹⁴ 另OGSM運用涉及組織分工及公司規模大小，分工不同在表格運用上需要調整，OGSM為何稱為「一頁式計劃表」，這是希望在

有限的溝通版面下，策略性揀選可完成組織願景的目標，放入第一頁的表格中，例行事務或已有SOP的工作事項，毋須納入表格內。其目的就是在「一頁」的版面限制下，主管與部屬之間透過一張表格共事，進而產生共識。¹⁵ 故其「一頁」是把「O/目的」及「G/目標」集中在一頁表格內，是不違背「OGSM」運用精神。¹⁶

OGSM表格要檢驗員工工作績效如何，其中Measure檢核的指標非常重要，檢核是用於監測進展和評估結果的衡量標準

11 同註2，頁48。

12 同註2，頁60～62。

13 同註2，頁76。

14 同註2，頁183。

15 同註9，頁52。

16 同註9，頁182～187。



表1 OGSM表格

Objective最終目的(描述團隊最終須達到的境界)			
Goal具體目標	Strategy策略	Measure檢核	
可具體描述 被衡量的目標	決定所選擇的資源	Dashboard衡量指標	Plan行動指標
		測量資源是否使用得當	規劃如何使用資源的計畫

資料來源：詹翔霖，〈OGSM法則運用-MBO目標管理+KPI關鍵績效指標+PDC〉《104學習網》，2023年7月27日，https://nabi.104.com.tw/posts/nabi_post_856ac1c3-dee1-4304-b37e-744cfldd4c82，檢索日期：2024年4月15日。

。它們應該是有意義的、可衡量的並與目標相關聯。指標提供了瞭解組織是否成功實現目標的方式。Measure檢核的功能是檢核選定的資源能夠被使用澈底。「我們是否照著設定的小路標走，然後隨時檢查是否迷路？」其中的兩個元素「Dashboard衡量指標」和「Plans行動計畫」分別用數字、百分比、時間區段、負責人等客觀描述組成。¹⁷

衡量指標照字面意義，這類指標都是以「日期」或「時間」當做檢視，以此達標的依據。日期指標因此側重專案執行、活動計畫等工作內容。在靜態事項前押上工作日期。例如執行官校百年校慶預檢，分別由陸軍司令部副參謀長、副司令，司令及參謀總長在5月15日、5月25日、5月30日及6月10日主持：這4個日期很關鍵，因在4個日期中，該完成的事項必須如期完成，才能確定團隊正走向達標之路。

那要如何確認這些日期一到，事情會發生呢？主管的監督動作就是「開會」。要什麼時候開會呢？可以在例行週會或月會，也可以依照上述的關鍵日期自行決定開會的頻率。要如何開會呢？開會的層次為：「檢討過去—確定未來—臨時動議」，以日期為指標的前提，在於關鍵時間加上關鍵事項，可避免「微型管理」的弊病。簡而言之，試著相信部屬，並且假設他們時間一到，「事情會做完=事情會做好」。¹⁸

四、OGSM運用的重點

若運用OGSM之後，不僅可以用在企業與團隊的規劃，還可以用在個人身上。運用這個方法與邏輯，可以規劃出自己年度計劃，寫出願景、目標、策略、衡量。其運用注意以下三個重點：¹⁹

(1)願景，目標的動力源泉：在設定目標時，我們通常會忽略目標背後的「為

17 瓦基，〈《OGSM打造高敏捷團隊》一頁企劃書範例與三個重點心得〉《閱讀前哨站》，2024年1月5日，<https://readingoutpost.com/ogsm-template/>，檢索日期：2024年4月15日。

18 張敏敏，〈OGSM是什麼？一張表格、4個元素，讓團隊凝聚共識、敏捷調整行動〉《經理人雜誌》，2022年7月18日，<https://www.managertoday.com.tw/books/view/65436?>，檢索日期：2024年6月15日。

19 同註12。

什麼」。目標是讓我們抵達目的地，而願景則是達成目標最重要的動力和燃料。沒有明確的願景，執行者很容易在實現目標的路上迷失方向，逐漸喪失熱情。OGSM的優勢在於，它將企業和團隊的願景與目標清晰地呈現在一頁之內。這樣不僅避免了執行者在目標達成過程中迷失方向，更能時刻提醒「為何而戰」，讓目標不偏離方向；(2)靈活的時間區段勝過僵化的截止日期：在設定目標時，我們往往陷入了「截止日期」的思維模式。OGSM在訂定目標有一個SMART原則，²⁰ 其中的「T」就代表時間限制的。但OGSM強調的是「時間區段」，而非單一的截止期限。以陸軍官校百年校慶活動整備為例，想要在6月16日前完成各項工作整備，不如定義在1月1日~6月10日期間完成這一目標。這樣做的好處是，可以讓團隊更清楚如何分配和利用資源，對準目標方向，在特定時間內發揮最大效能。相比死板的截止日期，時間區段的做法更加靈活合理；(3)資源選擇，策略的本質：策略就是對「人、錢、時間」等關鍵資源的選擇和取捨。採取什麼樣的策略，就代表選擇以何種資源組合來實現目標。一般來說，資源越多，

可選擇的策略就越多。資源受限，可選擇的策略就相對減少。但無論資源多寡，制定策略時都要做出取捨。沒有合理規劃的結果，可能導致資源的過度濫用、分配不均或嚴重不足，最終無法達成預期目標。

OGSM運用

一、OGSM的運用案例

OGSM計畫表能幫助公司各層級的員工討論彼此的行動與目標，展現高執行力，成為高績效的團隊，2023年全球市值排行35名的法商歐萊雅集團(L'Oreal)或美商雅詩蘭黛集團(Estee Lauder)，每次週會、月會時只透過一張計畫表，就可在內部、外部快速溝通，並進行修改。²¹ 雖然市面上有許多關於如何撰寫OGSM計畫表的課程或書籍，但是鮮少提及如何實際推展和執行的做法。簡金馨(2022)研究一家冷凍食品公司，探討使用PDCA循環結合OGSM管理工具協助企業具邏輯性思考，建立有效的策略，利用OGSM管理工具的特性，將其作為建構PDCA循環四步驟，改善公司運作，研究發現該公司利用OGSM方法，明確的分工及任務期限，大

20 「SMART」原則分別代表明確的(Specific)，可衡量的(Measurable)，可達成的(Achievable)，相關的(Relevant)及有期限的(Time-Bound)，主要是讓使用目標設定的執行者，按照以上五個原則，就可以寫出好的目標，只要有好的目標，就可以帶出好的管理，同註2，頁78~82。

21 工商時報書房編輯，〈OGSM完勝其他管理工具？豐田、可口可樂都在用〉《工商時報》，2020年5月6日，<https://www.ctee.com.tw/news/20200506700253-431001>，檢索日期：2024年4月15日。



幅提升員工效率。²²

陳清義、蘇鈺琇(2020)以臺北市福星國小校園閒置空間再利用為案例，將OGSM運用在學校空間改善作為上，以OGSM計畫表進行溝通及管理，順利執行各項改造計畫，並展現在學生學習成果上，發揮空間改造的最大效益。更獲得多篇新聞的報導，顯見學校以OGSM計畫管理的成效(如表2)。²³

世界最大且最專業齒輪箱製造廠祥儀企業為了公司永續發展轉型，在2005年跨足機器人領域，近年更積極開拓AI新商機。為了持續創新精進，祥儀企業自2022年推展矩陣型專案團隊CFT(Cross-Functional Team)，透過OGSM協助各層級主管精準對焦達標項目，2023年成立七個跨功能專案小組，朝向各個專案主軸發展。在每年年底的主管共識營中，由經營層主管說明祥儀面臨的挑戰與未來展望，並揭示隔年目標；帶領跨功能小組的專案主管遵循OGSM逐步落實。2023年祥儀企業以供應商管理專案為例，匯聚資材、品保等單位的參與，針對產品原物料品質和成

本結構進行改善，順利完成年度專案的具體目標。²⁴

二、OGSM運用分析

從上述案例歸納OGSM運用，OGSM的主要優勢在於其動態性和靈活性。但OGSM也有其不足之處。由於其強調動態調整和頻繁更新，可能會給企業帶來一定的管理壓力和資源分配上的挑戰，分述如下：(1)資源分配：頻繁的策略調整可能導致企業需要重新分配資源，在短期內可能會影響企業的運營效率。企業需要制定靈活的資源調配機制，以確保戰略調整時資源能夠迅速到位，減少對正常運營的影響；(2)管理壓力：管理層需要投入更多時間和精力持續監控和修正企業策略，這可能增加他們的工作負擔。建議企業完善管理層的培訓和激勵機制，提高他們應變的能力和積極性，降低管理壓力；(3)員工適應性：頻繁的變動可能影響員工的工作穩定性和滿意度，對於不擅長變化的員工來說，這可能成為壓力源。企業應加強員工溝通，幫助他們理解變化的必要性，並提供必要的培訓，增強員工對變革的接

22 簡金馨，《OGSM管理工具結合PDCA循環擬定有效策略—以冷凍食品業A公司改善品質為例》(桃園)，元智大學工業工程管理學系碩士論文，2022年7月21日，頁15、16。

23 陳清義、蘇鈺琇，〈運用OGSM經營「校園空間改造」案例分享〉《師友月刊》，第624期，2020年11月，頁155~159。

24 勞動部桃竹苗分署，〈112年度企業人力資源提升計畫、充電起飛計畫、小型企業人力提升計畫成功案例〉《勞動部勞動力發展署桃竹苗分署》，2023年1月5日，頁13。<https://thmr.wda.gov.tw/cp.aspx?n=4D18C50CAF21F30D>

表2 臺北市福星國小校園閒置空間再利用OGSM計畫表

臺北市福星國小校園閒置空間再利用OGSM計畫表			
最終目的(O)	營造具有美感之校園環境教學情境，創造教師與學生之間交流對話的場域。營造兼顧自然環境、在地文化、學校需求及整體美感之校園教育場域，彰顯校區位環境特色。		
具體目標(G)	策略(S)	檢核／指標(M/D)	檢核／計畫(M/P)
自2016~2020年，每年依照預算分配及學校校務基金運用，完成一至三項改造計畫。	S1： 學校特色表現美學 1.學校專業特色表現。 2.學校歷史文化特色表現。 3.社區文化特色運用。 S2： 校園建築景觀美學 1.學校建築與空間優化。 2.校園景觀與環境行為改善。 3.歷史空間改造與再生。 S3： 校園綠能生態美學 1.生態美學教育。 2.資源循環系統營造與美感。 3.生態場域學習載具設置。 S4： 校園環境創「意」美學 1.校園的空間藝術設置與深化。 2.校園環境色彩規劃。 3.校園環境文化人因系統規劃。	D1：學校特色表現美學 1.粉刷校園欄杆展現學校音樂班特色(2017年)。 2.倉庫般的校史室改善成為教學空間(2017年)。 3.校史考究結合牆面工程繪製教學用臺北城為微地圖(2018~2019年)。 D2：校園建築景觀美學 1.三棟校舍結構耐震補強，不改變開窗開門位置，使就學空間優化(2016年)。 2.簡陋吵雜的教師餐廳，改善為獨立溫馨的用餐環境(2016年)。 3.學生教室空間優化，營造安全共同教學空間(2017年)。 4.操場跑道及排水系統更新工程，提升學生體育競賽成效(2017年)。 5.電子圍籬強化校園安全(2017年)。 D3：校園綠能生態美學 1.屋頂防漏工程與綠屋頂設置，配合修建太陽能發電系統，維護生態永續發展(2016~2019年)。 2.獨創護眼午餐和護兩眼(富良野)庭園，獲教育局推廣(2018年)。 3.資源回收區美化成地中海風格，增加儲存資源空間(2019年)。 D4：校園環境創「意」美學 1.自動夜間照明提升學校能見度(2016年)。 2.僅用四分之一經費設置百吋LED活動展示螢幕，取代海報印刷(2017年)。 3.最低經費率先建置停車場自動辨識系統，門禁工作科技化(2018年)。 4.結合美術科技使學生體驗3D透視穿堂設計(2020年)。	P1：教務處負責 1.與教師協調教室搬遷期程。 2.更換教室位置安排。 3.招募志工考究校史。 4.招募志工翻譯校史。 5.提出校園改造需求。 P2：學務處負責 1.色彩規劃構圖設計。 2.宣傳活動辦理。 3.安排學生體驗。 4.媒體連絡及新聞準備。 5.設計護眼午餐菜單。 6.提出校園改造需求。 P3：總務處負責 1.按期辦理招標採購。 2.與建築師、承包商協調溝通。 3.與各處室溝通工程進行方式與期程。 4.與教師及家長溝通工程進度與時間。 P4：輔導室負責 1.志工招募。 2.提出校園改造需求。 3.音樂班特色需求。 4.關心因環境改變適應力欠佳之學生。

資料來源：陳清義、蘇鈺琇，〈運用OGSM經營「校園空間改造」案例分享〉《師友月刊》，624期(2020年11月)，頁155~159。

受度和適應能力。²⁵ 總的來說，企業在應對動態調整和頻繁更新策略時，需要在資源調配、管理機制和員工適應等方面採取針對性的措施，可降低相關風險。

OGSM在軍事實務運用

一、OGSM運用的層級範圍

OGSM計劃有三種，依照組織層級與運用範圍來區分成：企業型／價值型、專案型、功能別／部門別，著力的OGSM不甚相同。(1)企業型：著重於Objective最終目的，可以想成公司願景，也因為是企

25 lenny chen，〈#15透過OGSM框架超越KPI與OKR，引領企業變革與目標達成〉《懶泥陳的閱讀書房》，2024年1月23日。https://lennychen.com/ogsm/。



業層級，部門牽涉廣，因此在Measure檢核中的行動計畫，負責人需要明確寫出一位，以利聚焦；(2)專案型：這種通常已經是跨部門專案或關鍵活動，因此目標與時程相對明確，注意以終為始的回推，著重點反而會在Strategy策略(也就是資源的選擇上)與Measure檢核中的進程與進度；(3)功能別／部門別：顧名思義，只要是一整個功能或部門的日常執行都可以用，用來協調彼此工作、回顧或提醒、甚至是工作進度查核；對於該部門主管來說，會著重在Objective，要強調部門主管的領導理念或工作價值，這樣團隊才能理解到底工作重點是哪些，而這個假如希望當成某種KPI結合或應用，也可以把進度換成百分比，將其當成分數，來做為參考。²⁶

總結，工具歸工具，不用的話，再好的工具都沒有幫助，因OGSM是一個管理工具，本研究將OGSM運用嘗試在軍事實務上，俾了解OGSM是否適用在軍事實務。

二、OGSM在軍事實務運用範例

陸軍OGSM推行發想是在今(113)年陸軍軍務會報實施專題報告，為了讓司令部各處室及軍團層級能了解OGSM如何運用工作執行上，研究者以「專案級：陸軍官校百年校慶整備」及「部門級：年度教準部執行各兵科教、訓、測整備工作」實

施操作。

(一) 專案型的OGSM

今年陸軍官校建校一百週年，也是黃埔軍校精神創校及建軍一百週年。為此，國防部將編列預算舉行「黃埔創校／建軍百年特展」，盛大慶祝，確立黃埔「正統」精神。因工作內容項目較以往校慶活動增加多項，在整備工作上必須有清楚的目標，各工作小組才能順遂完成整備工作及圓滿完成校慶活動。依照OGSM層級分類，本研究將其定位在專案型任務，因有活動時間點，另跨及司令部、操演指揮部、陸軍官校及各工作小組等，因此將本專案區分兩個層級，第一層級的O為司令部所訂定的目標，就是順利完成百年校慶各項活動，且獲得各界好評。從O(目的)展開，研究者訂定六個G(目標)，在S(策略)資源運用上，依OGSM運用原則特別著重執行，這其中有兩個重要的關鍵字：資源、選擇。因此本研究把「策略」視為「資源的選擇」。為什麼策略和資源有關呢？因為策略的定義裡包含「活動」這個關鍵詞。所謂的「策略」就是進行一連串的「活動」，而進行了活動，勢必消耗「資源」。各活動小組組長績效表現，就是透過資源的選取、運用，完成所賦予的目標(如表3、4)。

司令部層級的策略發布後，會請

26 同註2，頁146～149。

表3 專案型第一層級OGSM計畫表(總工表)

陸軍官校建校一百週年校慶(OGSM)專案管理報告—大型專案級總工表			
最終目的(O)	6月16日校慶任務圓滿達成，獲得各界好評。		
具體目標(G)	策略(S)	檢核／指標(M/D)	檢核／計畫(M/P)
G1： 正式的典禮能夠莊嚴、隆重。 G2： 層峰和長官的接待，能夠符合儀程的順暢。 G3： 我們今天所有校史館陳列的資料能夠符合史實，能夠接受媒體的批評。 G4： 紀念品能夠具有百年校慶的代表性。 G5： 校慶的活動能夠活潑、擴大參與。 G6： 能夠作風險管控，包含進駐的人員食物不要中毒，去年COVID-19傳疫，可能造成部隊沒辦法實施演訓，以及防疫、消毒進駐的人員不要食物中毒。	S1-1： 1月11日完成26個分工要項編組、規劃、工作節點(含8次管制會議、4次行政兵推及風險管控)及6月10日前完成環境維護作業。 S1-2： 6月12日前完成4次全程預檢(操演指揮部指揮官、副司令、司令及總長)。 S1-3： 6月18日前完成各項復原及7月15日前完成經費結報工作。	MD1-1-1： 1月11日操演指揮部完成26個分工要項計畫、任務編組及行動準據(含8次管制會議及4次行政兵推)；2月26日(第5次管制會議前)完成校慶典禮及聯合餐會各小組橫向協調聯繫，續配合每次管制會議前召開小組分工會議，第5-7次管辦事項完成率須達95%、第8次須達100%。 MD1-1-2： 6月3日前完成環境維護前置作業。 MD1-2-1： 6月12日前完成3次全程預檢(司令、副司令及操演指揮部指揮官)，第1-2次全程預檢缺失改正率須達95%，第3次須達100%。 MD1-2-2： 6月14日國防部全程預檢(總長)，缺失改正率須達100%。 MD1-3-1： 6月18日完成復原工作(場地、人員、裝備及休假)。 MD1-3-2： 7月15日完成經費結報工作，計教育行政(120103)、後勤補給支援(140119)及運輸作業(140110)等3項預算。	MP1-1-1-1：執行進度(25項) 操演指揮部統籌全般活動，由40個分工小組負責按進度派員實施督導(0305~0603)，並於各管制會議前完成改進。 1.5月1日恭請司令於演講廳主持第七次管制會議。 校慶(6項) 2.官校已於3月28日驗收國旗進場執旗人員隊形轉換動作，並配合閱兵分列部隊實施全程演練。 3.步訓部教官已於3月28日分至564旅及官校單位驗證正步分列式訓練情形，訓練狀況均良好。 4.3月份(3/7-28)戰訓處偕同步訓部教官加強驗證及輔導各操演單位訓練情形，並管制將驗證執行成果納入管制會議回報；另規劃於4月22~26日辦理第一階段評鑑。 5.官校已於3月25日管制完成各時期服飾展服裝檢整作業。 6.4月1日由操演指揮部向陳副司令提報主持長官儀程影片拍攝規劃，管制依指導事項辦理，並協請人軍處人勤處、戰訓處電視中心及政戰室文宣組審查，俾利任務遂行。 7.6月15日晚間(校慶前一日)邀請歷任部長、總長、退(備)役上將、歷任校長、表彰校友先進等前輩們辦理黃埔校友餐會(新增第39分工要項)，依責任分工，現由後備指揮部統籌辦理，排定4月1日向陳副司令提報相關規劃，續依經費實需併案呈報國防部人次室申請預算及審認。 後勤(11項) 8.國防部戰敵情會報部長指導(0321)，學生部隊服裝調整為典禮服；後勤處於3月29日邀集陸勤部、國防大學及三軍官校等單位研討，管制於5月31日前完成檢整(學生部隊原增撥第2套數位迷彩服不予撥發，原增撥鹿皮靴乙雙調整為小皮鞋)。 9.2月18日假成功嶺營區完成校友連人員草綠服套量，3月20日由陸勤部經補科長訪廠督導，均依工作節點執行。 10.禮砲連參演人員服裝換補預算計38萬2,000元，由陸勤部補給處作維費支應，委302廠製作，廠商已於3月6日至單位套量，管制於4月1日前確樣報驗，於5月17日前撥發。 11.陸勤部已於3月29日管制完成操演裝備30%料件需求檢討(槍背帶、刺刀鞘、刺刀繩)預屯至高保廠5級分屯庫。

資料來源：作者自製。

各活動小組根據司令部(第一層的OGSM)策略，垂直展開相對應的工作策略、行動計畫與衡量目標等(如表5)。在此時，常會發生各工作小組同水平階層的OGSM未進行整合，導致無法達到上一階層目標的問題。以上問題改善方式就是在各工作小

組垂直展開各自的策略後，進一步水平整合其他工作小組的策略與目標。透過分、合、分的方式，(分)各工作小組應先分開寫自己的策略目標，再與相關的工作小組開會一起討論，各自的策略跟目標是否有重疊及銜接性，並可以達到司令部層級的



表4 專案型第一層級OGSM計畫表(總工表續)

陸軍官校建校一百週年校慶(OGSM)專案管理報告—大型專案級總工表			
最終目的(O)	6月16日校慶任務圓滿達成，獲得各界好評。		
具體目標(G)	策略(S)	檢核／指標(M/D)	檢核／計畫(M/P)
G1： 正式的典禮能夠莊嚴、隆重。	S1-1： 1月11日完成26個分工要項編組、規劃、工作節點(含8次管制會議、4次行政兵推及風險管控)及6月10日前完成環境維護作業。 S1-2： 6月12日前完成4次全程預檢(操演指揮部指揮官、副司令、司令及總長)。 S1-3： 6月18日前完成各項復原及7月15日前完成經費結報工作。	MD1-1-1： 1月11日操演指揮部完成26個分工要項計畫、任務編組及行動準據(含8次管制會議及4次行政兵推)；2月26日(第5次管制會議前)完成校慶典禮及聯合餐會各小組橫向協調聯繫，續配合每次管制會議前召開小組分工會議，第5-7次管辦事項完成率須達95%、第8次須達100%。 MD1-1-2： 6月3日前完成環境維護前置作業。 MD1-2-1： 6月12日前完成3次全程預檢(司令、副司令及操演指揮部指揮官)，第1-2次全程預檢缺失改正率須達95%，第3次須達100%。 MD1-2-2： 6月14日國防部全程預檢(總長)，缺失改正率須達100%。 MD1-3-1： 6月18日完成復原工作(場地、人員、裝備及休假)。 MD1-3-2： 7月15日完成經費結報工作，計教育行政(120103)、後勤補給支援(140119)及運輸作業(140110)等3項預算。	MP1-1-1-1：執行進度 12.陸勤部已於3月26日管制閱兵使用的悍馬車9輛撥交至官校，4輛管制於12日改裝，餘5輛規劃30日完成(第2頁)。 13.陸勤部已於3月29日管制完成將校友連57式步槍由官校武管室寄屯至117旅212動員庫房。 14.官校已於3月29日管制閱兵車庫前文字標示及車側三色板(悍馬車)圖檔設計，續由委商實施大圖帆布輸出。 15.陸勤部軍醫處整合國軍高雄總醫院、官校、衛生營及117旅等單位編成醫療救護組，管制5月31日前完成急救器材、常用藥衛材及防疫物資申補作業。 16.陸勤部已於3月份辦理全軍保健與熱傷害防治講習，管制單位進駐前完成擴訓與簽證；自5月起，納編官校醫官及高級救護員實施救護演練驗證，針對熱傷害等建立標準處置程序。 17.陸勤部管制各參演部隊於進駐前完成傳染性疾病調查及尿液篩檢，並於光武樓及東澤樓開設預備醫務所及區隔休養室。 18.聯合餐會6月6、7日配合第一、二次全程預檢試吃。通信設施整備(4項) 19.資通電軍已於3月18日函復同意派遣迅騰及勇捷系統支援，就營區周邊複雜電磁環境先期頻譜偵蒐排除干擾，完善各項通資電整備及風險管控工作，俾利校慶遂行。 20.3月18-22日已由資通一大隊偕同廠商至官校，就各場地播音系統實施檢測(修)及效果評估，依操演指揮部規劃司令臺及餐廳2處播音以委商為主，既有設備裝備為輔。 21.第四作戰區通資組已於3月29日將「民網首頁、臉書、IG及營區開放導覽圖(含營外交通運輸及校內交通行駛路線)預定文宣連結」轉為QR Code供官校運用(新增第40分工要項)。 22.4月2日前由第四作戰區完成軍網、六碼軍線等系統架設。 設施工程及備援電力(3項) 23.工兵處已於3月26日管制完成黃埔營區道路整修工程案簽約作業。 24.官校已於3月29日完成備援發電機租賃開標作業。 25.官校已於3月25日完成技擊館(第二餐廳)窗簾裝設；已於3月31日完成賓館觀景臺木棧板修整。

資料來源：作者自製。

目標(合)，再做後續的微調(分)。²⁷ 綜合以上，在撰寫OGSM時，建議秉持撰寫申論題的思路開展，並留意垂直與水平展開

常會發生的問題，在策略與目標管理路上會更加順暢。

(二) 部門級的OGSM

27 劉基欽，〈撰寫OGSM常見錯誤與建議作法〉《商業模式創新》，2022年10月14日，<https://businessmodel.tw/2022/10/14/>，檢索日期：2024年6月15日。

表5 專案型第二層級OGSM計畫表

陸軍官校建校一百週年校慶(OGSM)專案管理報告—大型專案級小組分工表			
最終目的(O)	順利完成黃埔百年校慶活動環境維護工作，無環保及疫情案件產生。		
具體目標(G)	策略(S)	檢核／指標(M/D)	檢核／計畫(M/P)
G1： 6月16日前完成環境消毒防疫工作。 G2： 6月16日各項環保工作如期如質執行。	S1-1： 透過期程規劃於5月起每週執行營區全面消毒工作，於6月起至活動結束後，進駐黃埔營區，針對室內(外)、操演場地周邊及交通接駁區等，實施病媒蚊防治及消毒工作。 S2-1： 透過期程管制，流動廁所完成公告、決標及完成簽約。 S2-2： 透過工作管制，單位確依各項工作節點，管制執行。	MD1-1： 消毒作業要完成編組表及各項消毒防疫工作規劃。 MD1-2： 5月起每週執行消毒工作，確保完成消毒作業前整備、機動、作業過程中風險管控。 MD1-3： 6月起全面進駐黃埔營區，完成人員住宿規劃及每日作業行動準據(SOP)。 MD2-1：管制4月12日完成公告。 MD2-2：管制4月19日完成決標。 MD2-3：管制4月26日完成簽約。 MD2-4：管制6月14日流動廁所放置定位。 MD2-5：管制6月16日活動當日流動廁所巡管、當日垃圾清運等各項環保工作執行。	MP1-1： 消毒作業編組已完成(班長蔡宗霖上士等5員，裝備計重型消毒車等2項3件)，由單位主官負責人員訓練及裝備檢整，並於每週業務主管會報時機實施回報。 MP1-2-1： 由八軍團化學兵組管制部隊機動及消毒工作，並與陸軍官校切取聯繫，掌握消毒工作重點。 MP1-2-2： 創建工作群組，管制每日工作進度及回報執行情形。 MP2-1：4月26日由鄭旭潛少校至黃埔營區實施現地輔導，並檢視流動廁所設置地點。 MP2-2：6月7日由資管組組長吳憶惺上校實施全程預檢。

資料來源：作者自製。

OGSM除專案型(任務編組)以外，針對各處室的核心工作也可以適用，因為各處室執行的工作屬於整年度，其成效需以KPI(Key Performance Indicators，關鍵績效指標)做幕僚的工作績效，由於KPI顯然和執行有關，因此可相對應於OGSM的「檢核」(Measure)。在企業界就會把檢核下的子項目「衡量指標」當做員工的KPI指標。在任務的執行管理上，KPI、OGSM或都只是一種目標管理的工具，視情況的不同而選用，沒有孰優孰劣的問題。但是在各單位的協調上，OGSM比KPI有較高的監督聚焦作用。本研究即以教準部的核心工作及化學兵的戰訓部門年度重要工作的OGSM作範例提供參考(如表6、7)。

在瞬息萬變的工作環境中，制定

有效的目標管理至關重要。KPI和OGSM分別表示不同層級的目標管理工具，各有其優劣與適用場景。KPI擅長為基層員工設定明確可量化的目標，如完成量、效率、營收等。這種標準化的績效指標，能夠讓執行人員在缺少教育訓練和監督下，也能自主完成日常工作任務。KPI最適合那些已有標準作業程序(SOP)的工作，讓幕僚能心無旁騖地聚焦於達成目標。而OGSM則更適合管理層使用。它關注的是將組織願景轉化為具體可行的行動方案。OGSM一頁式的內容可以讓執行人員時刻提醒自己是是否正在做正確的事，朝著正確的方向前進，而非僅僅完成KPI。OGSM也有助於整合各部門的工作，確保各方努力於同一戰略目標。

總的來說，KPI和OGSM是目標



表6 部門級(司令部一級單位)OGSM計畫表

陸軍教導部教育、訓練、測考工作(OGSM)專案管理報告—第一級部門級			
最終目的(O)	年度兵科教育、駐地、基地訓練(測考)、作戰(準則)發展等核心工作順遂，無肇生人裝訓危安，無負面媒播，且達到司令部的標準。		
具體目標(G)	策略(S)	檢核／指標(M/D)	檢核／計畫(M/P)
G1： 12月1日前兵科教育工作達到目標。 G2： 12月1日駐地、基地訓練(測考)工作順遂及無人裝訓危安。 G3： 12月1日作戰、準則研究發展工作順遂，達到司令部計畫目標。 G4： 12月15日專案及作戰模擬建案如質完成。	S1-1：11月15日前完成各單位年度班隊規劃暨課程設計計畫審查、教案修訂、教官試講試教、接訓班隊整備等工作項目。 S1-2：10月30日前輔導各單位教育評鑑成績較112年提升1%。 S2-1：12月15日各單位駐地訓練接受司令部督考缺失率要低於95%，且二週內完成缺失改正。 S2-2：12月31日各單位基訓部隊都達到合格，其中營級1個、聯級3個要達到績優。 S2-3：參加聯勇、長青、漢光部隊要達到合格成績。 S4-1：12月15日管制銳捷等8個專案建案進度達到期程95%以上進度。 S4-2：12月15日管制砲兵觀測等4個模擬器建案進度達到期程95%以上進度。	MD1-1-1：11月10日管制完成計畫頒布，各單位派訓員額需求表及接訓整備督導。 MD1-1-2：11月10日管制完成教案修訂(5本新編、26本大修、1026本小修)。 MD1-1-3：11月10日管制完成教官試講試教。 MD1-1-4：6月30日前輔導各單位教育評鑑整備。 MD2-1：略。 MD2-2：略。 MD2-3：略。	MP1-1-1-1：12月31日—○管制各單位完成計畫頒布。 MP1-1-1-2：12月31日—○完成訓員員額需求表(公文、需求表)。 MP1-1-1-3：12月31日—○完成訓員接訓整備(餐廳寢室教室規劃、整備提報)。 MP1-2：略。 MP1-3：略。 MP1-4：略。

資料來源：作者自製。

表7 部門級(司令部二級單位)OGSM計畫表

陸軍化學兵處戰備訓練組(OGSM)專案管理報告—第二級部門級			
最終目的(O)	年度化學兵戰訓整備工作順遂，無人員裝備危安。		
具體目標(G)	策略(S)	檢核／指標(M/D)	檢核／計畫(M/P)
G1： 12月31日前兵科教育工作達到目標。 G2： 12月31日部隊訓練工作順遂。 G3： 11月30日順利完成各項演習支援(對外)。 G4： 12月31日年度部隊對外支援工作順利達成。	S1-1：12月31日完成計畫頒布、課程設計及審查、教案修訂、教官試講試教工作項目。 S1-2：9月30日前教育評鑑要比112年提升2個名次。 S2-1：12月31日基訓部隊都達到合格，其中營級1個、聯級3個要達到績優。 S2-2：參加聯勇、長青、漢光部隊要達到合格成績。 S2-3：12月31日各單位駐地訓練接受督考缺失率要低於95%。 G3-1：7月30日前各縣市民安演習順利完成。 G3-2：10月30日核安演習順利完成，達到合格標準。 G4：略，由單位自行發展。	MD1-1-1： 12月31日完成計畫頒布(1)，及管制各單位派訓員額需求表(2)及接訓整備(3)。 MD1-1-2： 9月30日完成課程設計，10月30日教導部核定。 MD1-1-3： 教案修訂(2本新編，15本大修，250本小修)。 MD1-1-4： 教官試講試教(8類36門)。 MD2-1：略。 MD2-2：略。 MD2-3：略。	MP1-1-1： 12月31日—○少校完成計畫頒布(計畫)。 MP1-1-2： 12月31日—○士官長完成訓員員額需求表(公文、需求表)。 MP1-1-2： 12月31日—○中校完成訓員接訓整備(餐廳寢室教室規劃、整備提報)。 MP1-2：略。 MP1-3：略。 MP1-4：略。

資料來源：作者自製。

管理中的兩大利器。前者擅長於基層操作，後者則能服務於管理階層。通過恰當結合兩種工具，組織才能在日常執行與戰略引領之間取得平衡，確保組織上下齊心，

共同推進既定目標的實現。

三、OGSM運用的注意事項

在專案管理中，OGSM也能發揮突出作用。它可以凝聚團隊的集體智慧，共

同討論出完成專案的最佳策略和關鍵里程碑。新成員加入時，OGSM也能迅速統一大家對整體專案方向和計畫的認知。OGSM著重在「執行力」，而執行力來自具體的目標設定與有優先順序的目標選擇，要成功，同時還須再搭配「持續的溝通」，特別在快速變動的產業環境裡，對於時間的急迫感且彼此認知的落差特別需要對焦。

由於本軍甫以鼓勵方式推展OGSM運用，各單位在運用時一定要導入同仁工作的情境，方能強化效益、落實應用在日常工作中。落實OGSM必然對於主管們帶來達標的強大壓力，OGSM就有如健康檢查的顯影劑，將每個人的KPI(關鍵績效指標)定義得非常清楚，如果沒有確實落實執行，將會很難通過每月的嚴謹檢核。

研究者運用OGSM訂定計畫目標，在執行時總會出現落差，例如有些訂定的目標太過保守，尚未執行就已預期可達標，有些狀況在執行中並非如同當時規劃的美好，必須修改計畫，需要額外的預算、人力、時間等資源；這也是透過OGSM表單進行策略調整，承上啟下持續溝通，對焦發展方向。若持續落實OGSM目標管理，組織將永保執行完善的優勢！

結語

在當今瞬息萬變的社會環境中，擬定有效可行的計畫並貫徹執行，無疑是一

大挑戰。我們經常被日常瑣事牽制，難以集中精力執行既定計畫；同時，計畫制定往往由少數人主導，缺乏其他人的意見投入，導致計畫難以持續推動。此外，目標過於籠統或難以激發士氣，使計畫與日常生活脫節，淪為空中樓閣。種種因素都導致許多精心擬定的計畫胎死腹中，徒留遺憾。OGSM管理工具，能幫助組織或企業將願景轉化為具體可行的行動方案，並以系統化的方式層層分解，貫穿組織各個層級。通過明確設定最終目標、具體目標、配套策略和檢核指標，確保計畫更加務實可行。

OGSM的核心在於將願景轉化為行動。它倡導先明確最終目的，然後細部分解為可量化的具體目標，再制定切實可行的策略，最後設置相應的檢查指標，確保全程高效推進。同時，它也能有效溝通協調，整合各部門目標，確保組織上下步調一致，共同為實現目標而努力。OGSM是一種將宏大抱負變為切實行動的管理工具，不僅能幫助個人實現人生目標，也能推動整個組織高效達成既定戰略。在瞬息萬變的商業環境中，熟練掌握和內化OGSM，無疑是成功的關鍵。不論是在職場還是生活中，都應好好學習這有效的目標管理方法。

(113年0月0日收件，113年0月0日接受)