

TTQS 與企業使命、價值觀、核心競爭力、願景、文化及目標關係之研究

一、前言

『人是組織最有價值的資產』這個觀點，在組織的實務操作上明顯有相當落差。尤其在現今大環境快速變動下，有些高階經理人會想到的就是削減訓練支出，原因除了是多數的企業主或經理人並不知道如何評估訓練的投資報酬率，也不知道運用管理工具來查核訓練投資之決策制定過程之必要性，更重要的是，所執行的訓練無法與公司的願景、使命、價值觀、目標與企業文化產生一致性與聯結性。

二、再談 TTQS 與建構企業使命/價值觀/核心競爭力/願景/企業文化/目標之重要性

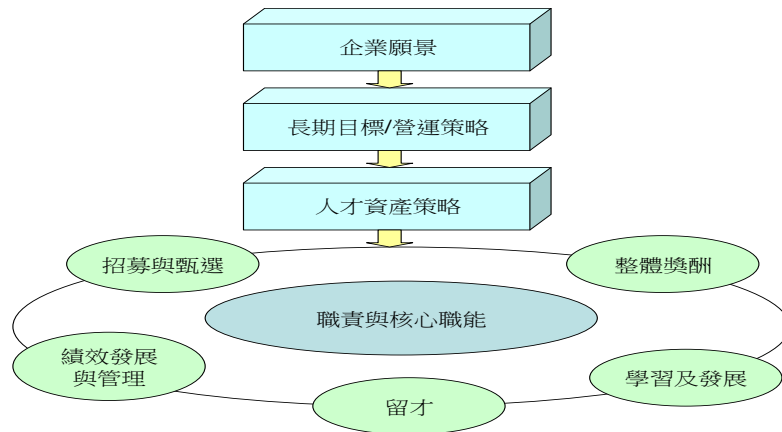
(一) 於 TTQS 訓練品質計分卡－企業機構版 (見表一) 提到，在 PDDRO 的迴圈，第一項 P(Plan) 計畫－1 明確性－1a，即是組織願景/使命/策略的揭露；1b－目標與需求的訂定－1b-1：明確的經營目標與計畫；由此可知，企業訓練績效若不依據願景/使命/核心競爭力/經營目標等指標項目，其成果(Outcome)的多元性、完整性與組織擴散效果及訓練投資報酬率幾乎無法呈現，因此，建立企業願景/使命/核心競爭力與經營目標，乃執行 TTQS 之首要任務。

(表一：TTQS 訓練品質計分卡－企業機構版本)

檢核指標項目	
1a 組織願景/使命/策略的揭露 <u>申請單位是否於培訓前進行外部環境的評估，包括調查培訓需求、定期評估與檢測，且對組織使命及策略是否有具體或書面紀錄之明確性陳述，並公布讓全體員工知悉。</u>	
1b 目標與需求的訂定 <u>申請單位是否訂有明確的經營目標，並定期對相關的工作績效需求進行修正與確認。</u> <u>例如：公司市佔比；各類別訓練成長計畫；對工作績效需求分析的報告。</u>	1b-1 明確的經營 目標與計畫
	1b-2 工作績效的 需求分析

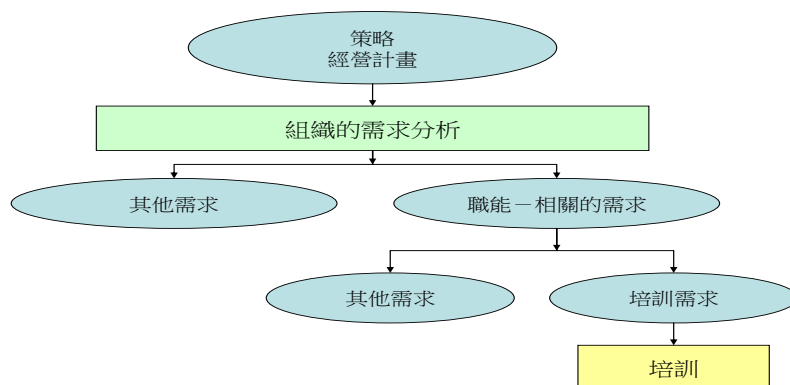
(資料來源：職訓局)

(圖五：以職能為基礎的人才資產管理)



(五) Figure 1 亦明白指出，企業經營計畫的重要性 (見圖六)

(圖六)



三、從 TTQS 架構談企業使命建立的重要性及其成效

(一) 組織使命的定義：

1. 一個組織以何種方式存在
2. 一個組織存在的理由

(二) 組織使命的重要性：

1. 『使命』是組織存活的關鍵因素
2. 組織的定位
3. 組織的方向
4. 組織的貢獻
5. 組織的動力來源

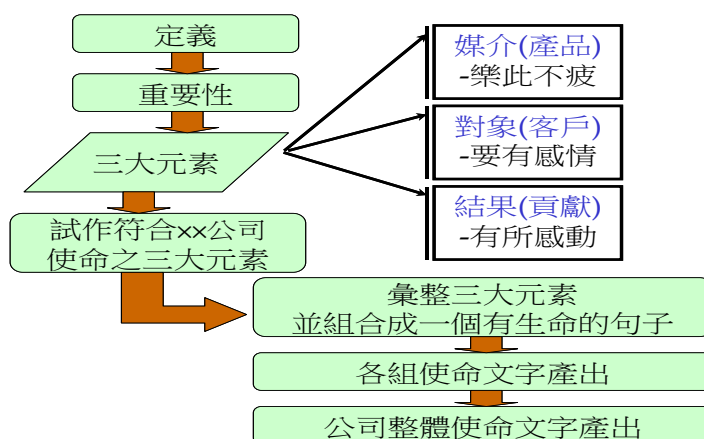
6 · 組織的共識

7 · 組織的吸引力

(三) 組織使命的元素

元素				
媒介	→	產品	→	樂此不疲
對象	→	客戶	→	要有感情
結果	→	貢獻	→	所有人都會感動的成果

(四) 組織使命產出之手法與流程



(五) 實例

A 公司	提供領先的封測整合服務，成為客戶值得信賴的伙伴
B 公司	以廠務系統機電整合，協助高科技產業，將 Made in Taiwan 的榮耀深植全球
C 公司	藉由提供高性能微電子組件及增值服務，予航太、國防、醫療產業，達成公司及客戶雙贏的目標
D 公司	透過網網相連，將希望與豐收，提供給全人類，提升生活質量
E 公司	提供專業保健藥妝的服務，賦予健康美麗光采的人生
F 公司	提供最佳網通元件模組化整合服務，讓客戶創造更精采的網路世界

A 大學	提供社會在職人士及中小學教師進修碩士學位專班，藉以提升人力素質
------	---------------------------------

(六) 使命無用論？

企業之所以質疑使命無用，乃因停留在使命仍是形而上、抽象且空洞的名詞，其主要關鍵是：

1. 幹部未經參與產出
2. 員工無法將組織使命運用在工作上
3. 未能提升工作的熱情與意義

殊不知，組織使命乃產品發展的依據，客戶選擇的依歸，通路發展的依歸，人才發展的依歸，企業形象的依歸，目標選定的依歸及凝聚的依歸。

因此，常將工作與使命作聯結，乃是創造熱情的手法，亦是間接提升工作績效的表現。

四、從 TTQS 架構談價值觀建立的重要性及其成效

(一) 組織價值觀的定義

1. 組織內形成的共同欲望與信仰
2. 組織成員遵循的原則

(二) 組織價值觀的重要性

1. 組織的動力來源
2. 組織的共識
3. 組織的吸引力
4. 組織的供給
5. 組織的信仰

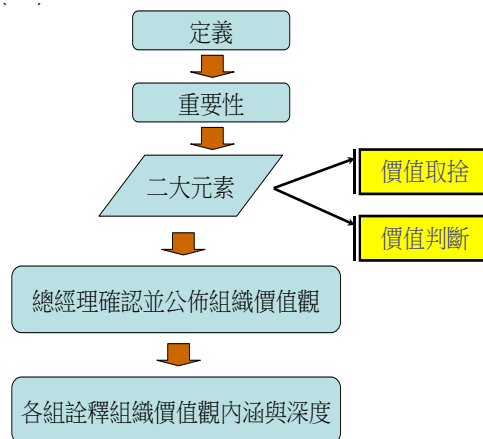
(三) 組織的元素為：

1. 價值判斷：是非對錯→內在信仰
2. 價值取捨：八大領域的慾望滿足

(四) 實例

A 公司	誠信經營 互利共榮 不斷超越
B 公司	誠信 創新 共榮 共利
C 公司	品質服務 正直誠信 創造價值
D 公司	活力 創新 誠信 滿意

(五) 組織價值觀的產出流程



(六) 組織價值觀的運用

1. 決策的依據
2. 員工的工作原則
3. 領導現有員工之依據
4. 應徵新員工的基本依據

五、從 TTQS 架構談核心競爭力建立的重要性及其成效

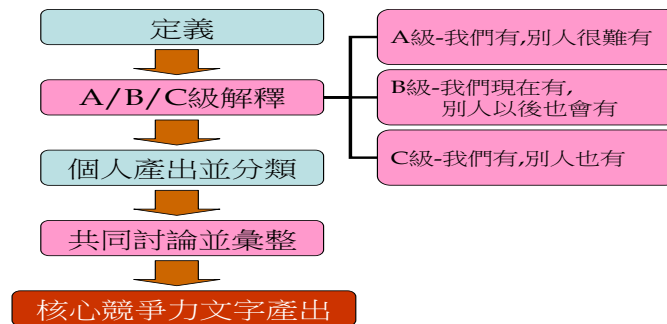
(一) 組織核心競爭力的定義

A 級：我們現在有的能力，別人很難有

B 級：我們現在有的能力，別人以後也會有

C 級：我們現在有的能力，別人也有

(二) 組織核心競爭力產出流程



六、從 TTQS 架構談願景建立的重要性及其成效

(一) 組織願景的定義

1. 大家心目中的共同希望的景像
2. 渴望見到可呈現的企業景像

(二) 組織願景的重要性

1. 組織願景是一種企業的動力，喜悅，期待的泉源，可產生強大的吸引力
2. 企業願景如同海洋中的明燈，提供企業希望，進而凝聚共識，讓企業得以不斷前進，永續經營

(三) 組織願景的元素

1. 可實現的目標
2. 所有人都為之嚮往
3. 值得長期追求
4. 最多數人對公司期望的交集

(四) 組織願景的功能

- 1 · 讓組織成員對組織發展有清楚的輪廓
- 2 · 可激勵組織成員，增加成員對組織的認同感
- 3 · 透過了解公司的未來可讓成員清楚自己工作的意義
- 4 · 可為組織建立卓越的標竿

(五) 實例

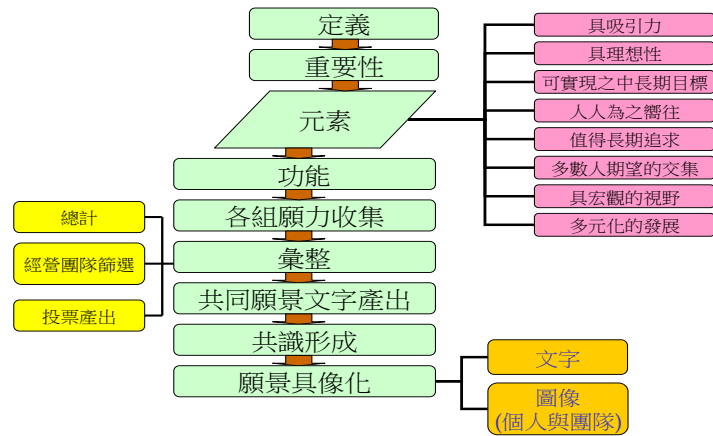
公司名稱	願景
A 公司	成為台灣保健藥妝第一家上市櫃公司,立足台灣,進軍中國
B 公司	成為全球最大網具供應商
C 公司	成為亞洲地區自動化設備製造商之標竿
D 大學	成為南部地區中小學及企業人士在職進修指標性學校

(六) 願景與績效的關聯性：是全體內外相關人員所產生的念力與動力

(七) 願景無效的原因？

- 1 · 不是集體的創作
- 2 · 文字說明不具體
- 3 · 沒有圖像
- 4 · 沒有與個人利益相結合
- 5 · 沒有與「徵/選/育/用/留」機制結合
- 6 · 沒有與團隊利益結合

(八) 願景塑造流程



(九) 實質成效手法

1. 願景具像化能力養成—讓企業內外人員皆有具像化敘說與書寫的能力，使之產生自我激勵與激勵別人的效益

(1) 願景具像化自我激勵的方式—用說故事、電影的模式敘述

- a 描述可實現的具體目標
- b 多使用形容詞，要有感情
- c 要有連續性

(2) 願景具像化激勵他人的方法

- a 描述可實現的具體目標
- b 確認自己的信心與熱情
- c 詮釋願景與「我們的利益」之關係

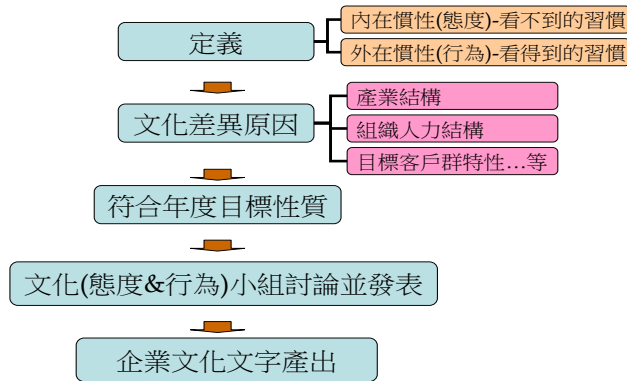
七、從 TTQS 架構談企業文化建立的重要性及其成效

(一) 企業文化的定義

企業文化乃是企業員工共同的「反應模式」，其中包含內在的思考習慣與外在的表現習慣，而企業文化的形成，至少要持續十四週，且文化無關好壞，適不適合及對應公司目標才重要；因此，要了解並分析組織之文化，勢必得參考目標性質，如企業的經營目標與方向是『要快速成長』，則組織的文化與氛圍最佳狀態是『積極、挑戰、分工、

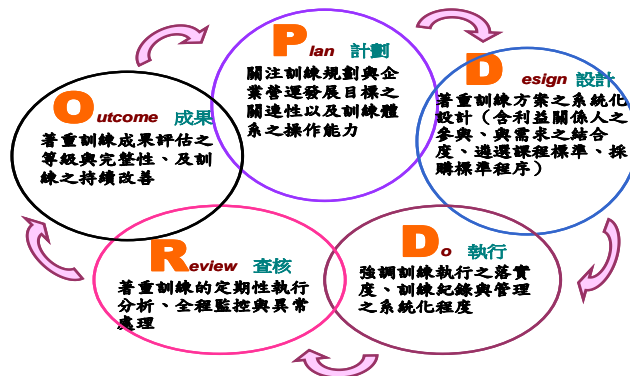
學習』；若組織的目標是『維持穩定』，則企業的文化則應趨近於『耐心、和諧、分享』…等的共同「反應模式」；而擁有適合的企業文化，則全體員工則易產生好的工作慣性。

(二) 企業文化產出流程

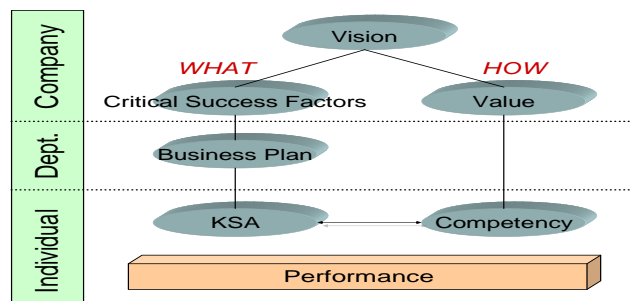


八、企業使命/價值觀/核心競爭力/願景/企業文化/目標與訓練績效之關聯性

(一) 從 PDDRO 迴圈中即可明確瞭解願景目標與訓練規劃、訓練體系的關聯性



(二) “職能發展與訓練策略” 提到



(三) TTQS 之應用：符合 1·明確性 & 3·連結性要求之可行做法

★使命/價值觀/願景/目標/策略/核心訓練類別或領域/訓練政策的明確性，應以書文化表現之，並公佈讓全體員工知悉。

★上述的呈現方式，可以總表表達（結合各部門行動方案及年度訓練計畫）如下：

使命	價值觀	願景	目標	策略	行動方案	訓練政策	核心訓練類別	年度訓練計畫

★如此總表的展開，即具 1a~1d&3 項之要求

九、結論

“ROI + Training = ISO10015” 中寫道：For sustainable business development, companies need more urgently than ever to invest in people. Only the quality of company’s human capital can ensure long term competitive advantage in knowledge economy. In a knowledge based economy training is “mission critical” and should not be considered as an activity “nice to have” and therefore dispensable at times of economic difficulties.

為了企業的發展，企業需要更急切地對人力進行投資，只有高品質的人力可以在知識經濟時代確保企業競爭優勢。在知識經濟的時代下，訓練是「最重要的任務」，而不是「最好有」的活動。

然而，要使訓練績效持續發揮，企業人力品質不斷提升，就必須做到一開始計畫中的企業願景、使命與策略的揭露，也唯有訓練結合公司短中長期目標，創造出良好投資報酬率，企業主才能更直接快速且明確地瞭解“執行 TTQS” 是企業發展與提升營業績效的關鍵項目，也才能避免內部推動上及支持上的障礙與阻力。

最後，藉由此份報告，盼能對有心提升內部訓練品質及找到關鍵人才的企業主與經理人有些許的助益，並建構完整且實質成效的組織願景、使命、價值觀與企業文化，也算是為這計畫略盡一份棉薄之力。