

# 知止而後有定—論品質訓練系統(TTQS)的計畫(P)的策略規劃擬定

許宏懋

台灣訓練品質評核系統(TTQS)係職訓局自民國 94 年起參酌「ISO10015」、英國「IIP」制度及我國訓練產業發展情形，就訓練之計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)等階段制訂此系統，作為評估事業單位、訓練機構與工會團體辦理各項訓練計畫流程之指標。

本文就訓練之計畫(Plan)的策略擬定說明。

企業自設立開始即有一定之目的與目標，時間有長期、中期與短期，為達成此一定之目的與目標所進行之步驟或方式途徑，即可稱為策略。鴻海郭台銘董事長說策略(strategy)就是「方向、時機、程度」，Wikipedia 定義策略為「為達到特定目標所進行之長程行動方案規劃，且策略與戰術或行動有所不同；策略與目標設定是相互獨立的，先有目標設定，後有因應策略。換言之，策略即是為達此特定目標，所擬訂與規劃的執行方針；在商業上說策略，通常此特定目標為增加股東價值，亦即幫股東賺錢(企業設立時即申請營利事業登記證，獲利本是理所當為)，文言一點亦可稱為提升附加價值(value added)。因此，商業策略(business strategy)可定義為：「達成特定價值主張之途徑與行動方針規劃」，其中途徑有路徑的概念，亦即走的方向與途徑，而行動方針即是走的方法。

如果以時間考量論，策略通常指的是長時間，大範圍(整個公司或是整個技術領域)之規劃。而相對而言之短時間，特定問題解決之規劃即稱為戰術(tactics)，如常聽得到的迂迴戰(強調”技”)，即為戰術之一。以動腦與動手比擬，策略重動腦，亦即重規劃能力，而後續之動手(hands on)，通常指對應之執行力。總括而言，目標設定→策略→執行等三步驟可以當成問題解決之完成程序，如果再以 PDCA 環論，P 步驟包括目標設定與擬定策略執行方針，D 即執行，其餘兩步驟(即 C 與 A)即是反覆修訂目標與持續執行。

如果以時間與考量面向論，策略通常指的是長時間，大範圍(整個公司或是整個技術領域)之規劃。而相對而言之短時間，特定問題解決之規劃即稱為戰術(tactics)，例如常聽得的迂迴戰(強調”技”)，即是戰術之一。以動腦與動手比擬，策略重動腦，亦即重規劃能力，而後續之動手(hands on)，通常指對應之執行力。總的來說，目標設定→策略→執行等三步驟可以當成問題解決之完成程序，如果再以 PDCA 環論，P 步驟包括目標設定與擬定策略執行方針，D 即執行，其餘兩步驟(即 C 與 A)即是反覆修訂目標與持續執行。

策略規劃(strategic planning)的全名為「具策略性之規劃」(「策略性規劃」、「具策略目的之規劃內容」)，而非「規劃某策略(此處策略兩字為受詞)」。因為策略兩字本身即隱含規劃(planning)意涵。基於此，策略規劃其實就是規劃，那規劃哪些內容呢？根據 Wikipedia 定義，策略規劃的意思包括「定義目標與達成此目標之方法途徑(Strategic planning consists of the process of defining objectives and developing strategies to reach those objectives.)」。換言之，策略規劃之規劃與上述 PDCA 環之 P 接近，都是包括目標設定與擬定策略執行方針兩步驟。

為何稱為策略性 (strategic) 呢？其一為此規劃動作是具特殊目的的，例如可能是為提升短時間財務表現，或是為進一步取得全面市場佔有率等；其二策略的內涵包括長時間與大範圍等面向，因此需要兼具不同環節之考量。基於此，策略規劃需與一般業務規劃有所區隔，否則策略性意義不再，反而失去焦點與徒增困擾。

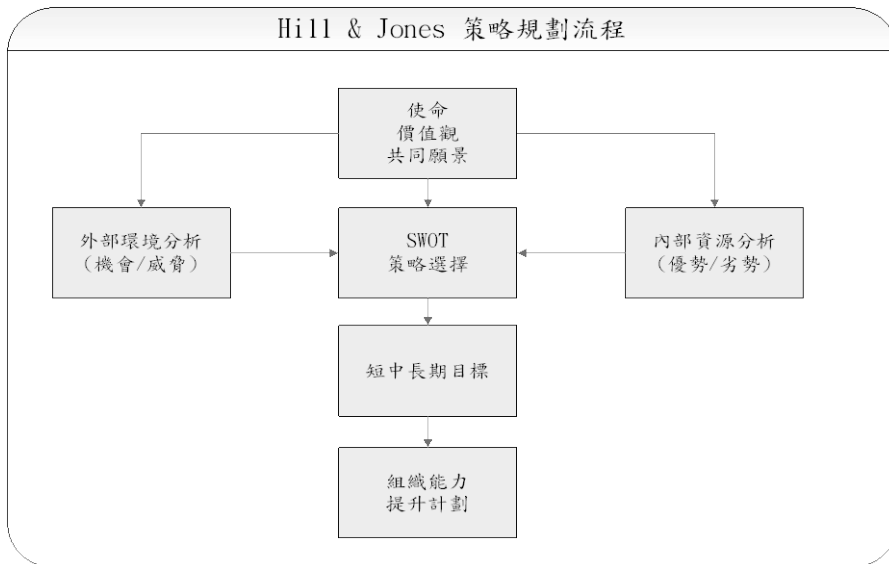
關於目標設定的意思即是「設定某些要達到的量化指標 (indicators)」，例如鴻海集團要求營收每年成長超過 30% 即是一例；量化指標有很多種，其中一類指標稱關鍵績效指標 (Key Performance Indicators, KPI)。根據 Wikipedia 定義，「Key Performance Indicators (KPI) are financial and non-financial metrics used to quantify objectives to reflect the strategic performance of an organization.」，換言之，KPI 是指為達成到策略性績效 (特定目的績效) 之量化指標。亦即，不是所有指標都是關鍵指標，關鍵的重點除了該指標之重要性外 (關鍵兩字意涵)，亦包括策略性 (特殊目的) 之意義。

有了目標設定與對應 KPI 後，下一步為如何達到目標 (或 KPI) 之路徑與行動方針規劃，此路徑與行動方針即策略。亦即，策略即是往那個方向走 (方向)、何時走 (時機) 與要走到哪一種程度 (程度)；或是要是往那個方向執行 (方向)、何時動手做 (時機) 與要做到哪一程度 (程度) 等。

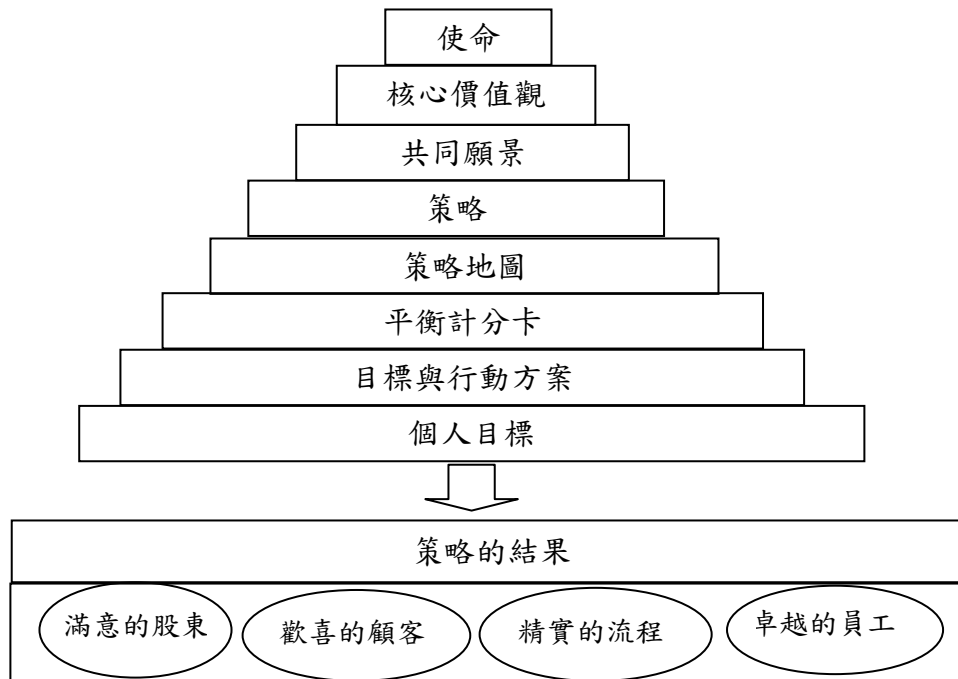
策略與策略規劃均屬規劃力，與執行力所需特質有所不同；規劃力重思考，執行力重紀律與親和。鴻海郭台銘董事長說：「主管每天要做的四件事：一是定策略，二是建組織，三是佈人力，四是置系統」，第一件即屬規劃力，後三件事屬執行力，然執行前必先規劃，次第不得倒置。

前述說明策略後，茲就本人企業任職與輔導經驗作一報告。

企業規劃策略管理之方法常見有兩種，一為 Hill & Jones 所提出之策略規劃流程，重點在說明外部環境分析、內部資源分析、策略選擇 (SWOT 分析) 及組織各層級策略等四個部份；另一則是 Kaplan & Norton 提出以策略地圖 (Strategy Map) 及平衡計分卡 (BSC) 為連結及聚焦工具的策略規劃管理工具，如圖二所示，Kaplan & Norton 所提出的策略規劃管理工具，重點在於運用策略地圖及平衡計分卡 (BSC) 來連結 (使命-願景-策略) 與 (部門策略行動及個人目標)、特點是強調平衡、可衡量並兼顧長短期之策略管理。



### Kaplan & Norton 所提出的策略規劃管理工具



就本人經驗，可將 Hill & Jones 所提出之策略規劃流程，代入 Kaplan & Norton 所提出的策略規劃管理工具內策略階段，如此所完成之策略規劃，方能打橫強弱、兼顧內外，收得縱效。

企業提出本身之使命與共同願景後，已成立一凝聚力量，趁此時刻，企業應作蒐集討論、討論蒐集本身與競爭者、內在與外部環境之資料，經討論、篩選、合併之程序成為內部資源分析(強勢/弱勢)與外部環境分析(機會/威脅)之項目。

企業多在此時即急急擬定策略，然筆者以因果倒推，常見邏輯上問題或跳躍性思考，茲就筆者經驗分享策略擬定方式

1. 企業蒐集討論、討論蒐集本身與競爭者、內在與外部環境之資料，凡參與會議者應在討論提出前應被提供並仔細閱讀過。
2. 篩選、合併之程序建議在會議時集體討論之，取得共識。
3. 策略之提出應先以強勢/機會、強勢/威脅、弱勢/機會、弱勢/威脅提出各象限之對策，再以緊急與重要程度排序之，以企業有限的資源為前提做取捨(trade off)。
4. 最後，把取捨後留下之策略導入策略地圖，則可完成兩個策略工具完美的結合了!

#### 參考資料

1. TTQS 新任教育訓練講師訓練課程 行政院勞工委員會職業訓練局
2. Robert S. Kaplan & David P. Norton, “策略核心組織”，劉珊如審訂，2001 臉譜
3. Robert S. Kaplan & David P. Norton, “平衡計分卡”，朱道凱譯，1999 臉譜
4. Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, “策略管理”，黃營杉，楊景傳譯，2004 華泰