

平衡計分卡觀念與 TTQS 之應用

筆者：王祥銘

壹、前言

政府近年致力在 TTQS(Taiwan TrainQuali System)的推動，目的在強化辦訓品質、有效提升組織人力資源資本、協助組織策略目標達成，進而確保國家整體持續競爭力。在過去的輔導經驗中，負責 TTQS 部門人員在年度訓練計畫與組織策略連結上，可能會遭遇到以下一些難題：

- 一、訓練計畫由年度訓練需求調查(Yearly Training Survey)而來，不容易看出是否與組織策略結合？
- 二、訓練計畫由年度個人發展計畫(Individual Development Plan)而來，似乎只與個人績效或部門績效連結？
- 三、常聽到的 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)分析，許多的企業似乎無法完整製訂研討?無完整策略規劃?
- 四、訓練計畫如何展現組織成效或辦訓目的？財務面?內部運作面?顧客服務面?
(亦即在 P-D-D-R-O 中，P 與 O 無強烈直接關係?)

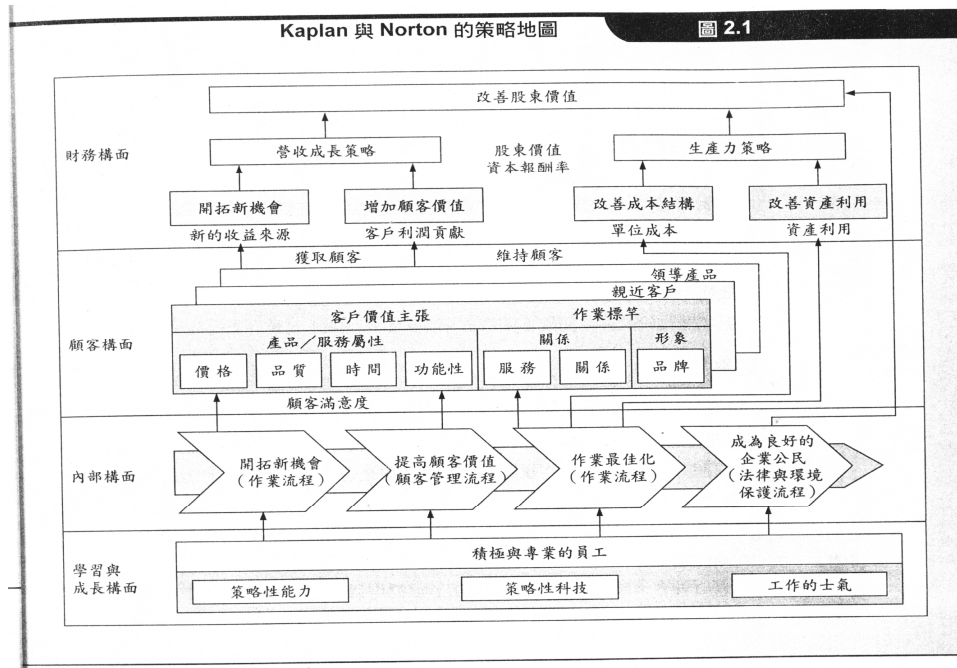
隨著平衡計分卡(Balanced Score Card)日漸為組織所知悉並應用，本文旨在藉由對平衡計分卡觀念的闡述，如何應用其觀念在推動 TTQS 上，提供讀者或承辦部門人員，多認識一種策略思考工具，並能對以上陳述之難題，提供一些建議思考。

貳、平衡計分卡概念

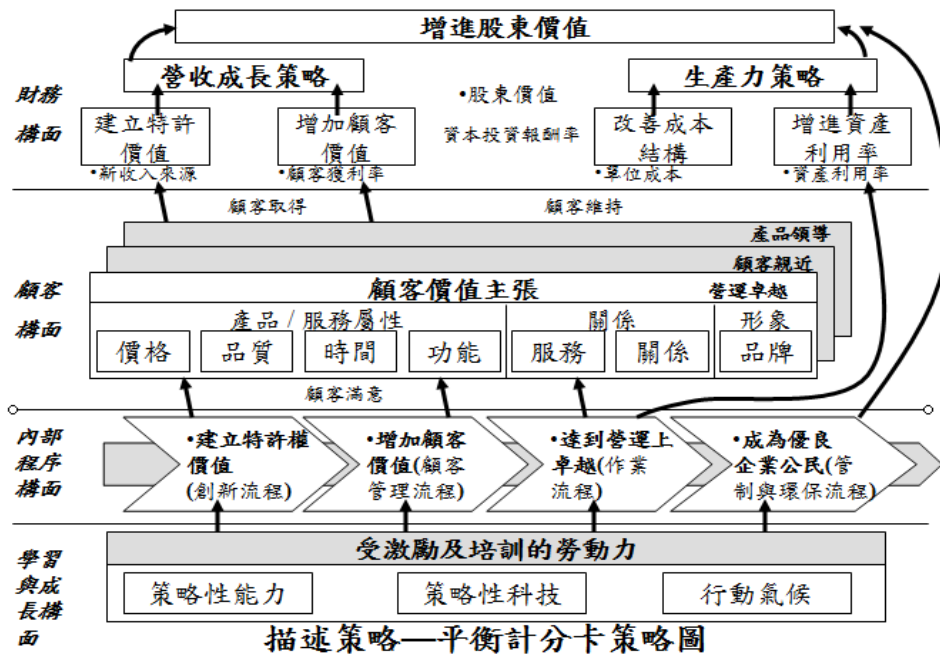
為什麼要了解平衡計分卡(BSC)? 因其提供了一些重要概念，能對 TTQS 部門承辦人員有許多助益：

- 一、平衡計分卡提供從四個不同的構面，瞭解價值創造之策略性架構：(圖一)
 - 1、財務構面：從股東觀點，看待有關「成長、獲利力和風險」的策略。
 - 2、顧客構面：從顧客觀點，看待有關「創造價值和差異化」的策略。
 - 3、內部流程構面：對於各項可創造顧客和股東滿意度之企業流程，決定其策略性之優先次序。
 - 4、學習與成長構面：決定可創造支援組織變革、創新和成長的文化之優先次序。
- 二、平衡計分卡提供檢視四個構面間的因果、關聯性與重視平衡：(圖二)
 - 1、每個構面內部之因果關聯性；
 - 2、達成財務構面目標所需之顧客構面、流程構面、學習成長構面之關聯性；
 - 3、學習成長構面如何協助顧客構面、流程構面之達成；
 - 4、是否重視四個構面間之平衡(例如不會因重視財務而忽略學習成長)；
 - 5、無任何連結性的策略構面指標是否具有意義或是被忽略。

圖一、平衡計分卡的四個構面內涵

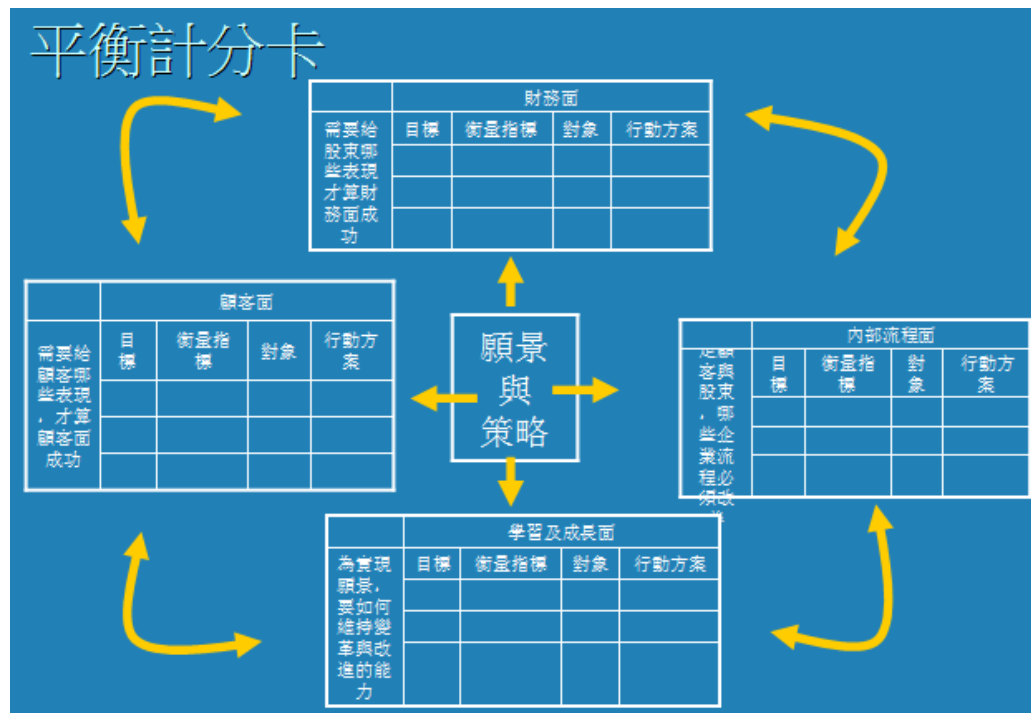


圖二、與策略、四個構面連結之策略圖



• (出處：Kaplan R. and D. Norton, "The Strategy-Focused Organization," Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2000, p.96.)

三、平衡計分卡提供與策略目標連結之績效指標與行動計畫：(圖三)



- 1、計分卡除重視四個構面間的平衡，也強調須有具體績效衡量指標及行動計畫，確保各個構面之達成。
- 2、以學習成長構面為例，開辦六標準差課程，目的是為了提升研發同仁專業能力與建置內部制度(流程面)，也為了符合顧客對產品品質要求(顧客面)，進而協助產品的銷售與營收的增加；因此，就必須訂定相關計畫與績效指標加以落實執行並追蹤。

叁、平衡計分卡概念在 TTQS 上之運用

了解平衡計分卡一些重要概念後，TTQS 承辦人員可思考以下之應用：

- 1、運用平衡計分卡架構，承辦人可試著去找出其他構面內容，找出公司的策略所在。當然，去拜訪四大構面的主管，藉由訪談可了解其策略重點與對人員學習成長之需求，並以計分卡架構加以整理，便可使計劃與公司策略構面連結。
- 2、計分卡強調各構面間之關聯性與合作性，因此承辦人員便可藉此分析所規劃之課程除了提升員工個人專業能力，是否能與組織流程面、顧客面、財務面連結？分析後可找出課程需求與進行更符合組織績效之課程設計。
- 3、計分卡強調績效指標與行動計畫，因此承辦人員可去尋找跟學習成長構面有關之相關指標，分析年度課程執行後預計達成之績效為何？結合上述二點，更可分析出訓練成效是否能協助各個構面之達成；如果未有直接關連，則須探討教育訓練的績效目標是否有誤或需調整學習成長構面策略重點。

綜言之，藉由本文分享，期盼能協助承辦人員以平衡計分卡之概念，協助在 P-D-D-R-O 的過程中之找出具體連結及績效指標與行動計畫，有效展現辦訓成效！