

TTQS 策略執行方案思考與形成九大步驟

發表人：藍慕儒

發表日期：2013. 11. 29

刊載：紐賀普企訓網專家文選

http://www.new-hope-int.com.tw/product_cg105705.html

天生策略家或許有限，但是透過一些步驟，可以一步一步建立與學習策略性思考的技巧，而形成能力。企業訓練發展工作，短效有限，長效則需要有縝密策略思維。企業教育訓練與事業營運策略接軌之策略規劃與思考方式包含：蒐集資訊、形成構想、規劃行動三個活動程序。在每個活動中各有三個有效的步驟，每個步驟中都牽涉到不同的思考技巧；藉由這些思考技巧，讓每個人都可以發展出視企業成長與營運情況需要之人培策略。

TTQS 策略規劃與思考層級為組織人力資源發展之功能性策略，強調與組織願景目標及總體中長期策略連結性。年底將屆，人資工作者須對來年工作推動方式做定調，茲就個人輔導企業或組職訓練品質展開過程中，如何以 TTQS 架構為基礎之訓練策略規劃思考與策略執行方案形成過程九大步驟，導引有效行動方案，簡介如下。

步驟一：進行內部稽核(S&W)

步驟二：分析外在變遷(O&T)

步驟三：交叉分析

步驟四：可以做哪些改變

步驟五：決定政策方向與總體策略連接性

步驟六：注意差異值

步驟七：創造更多方案

步驟八：評估選擇方案

步驟九：決定如何執行

步驟一：進行內部稽核(S&W)

1 訓練策略啟發：

1.1 公司去年度經營檢討，人力資源發展與培育工作存在首要問題為何？

1.2 你認為有效設定訓練品質目標，如何正確運用哪些經營資訊(KPI)？

1.3 公司營運特性評估，你認為採用哪個訓練標竿單位之訓練品質系統特性，最能彰顯訓練績效？

1.4 以公司 TTQS 訓練品質系統運作，訓練品質創新目標與改善目標首要檢討指標為何？

1.5 如果你是總經理，設計何種訓練方案？最能幫助公司年度方針與目標達成。

2 訓練現況分析

2.1 核心優勢分析

2.1.1 組織核心競爭優勢為何？以核心優勢為基礎之訓練品質機能展開方針重點為何？

2.1.2 想想從企業成長歷程之相關人資工作發展沿革中，有哪些培訓存在的問題？這些問題企業經營短期有障礙，長期會影響企業競爭優勢。

2.2 原因分析：依 PDDRO 構面與 5M1E(人、方法、設備、材料、預算、環境)交叉分析訓練評核缺失項目與訓練品質因子執行落差分析。

3 訓練品質內部稽核 12 Ms 蒐集可能對組織人才培育產生影響的年度與中長期問題與機會

- 1 Market reputation / 市場聲譽
- 2 Money / 金錢
- 3 Manpower / 勞動力
- 4 Machines / 機器

- 5 Materials / 原料
- 6 Mental agility / 智力
- 7 Management / 管理
- 8 Morale / 士氣
- 9 Mores / 習慣
- 10 Monitoring / 監督
- 11 Motivation / 獎勵
- 12 Movement / 行動

步驟二 分析外在變遷(O&T)

蒐集可能對組織人才培育產生影響的年度與中長期問題與機會
機會 TEMPLES 法則

Technology / 技術

Economy / 經濟

Markets / 市場

Politics / 政治

Law / 法令

Ethics / 道德

Society / 社會

步驟三：交叉分析

將內部條件 12 Ms 與外部情勢 TEMPLES，循人力發展與培育問題
確認與機會呈現角度，交叉分析，呈現已知現況，預測策略重點
方針

步驟四：可以做哪些改變

如果你不做些改變，將會發生什麼事。正視最遭的情景，

1. 問題:現行的訓練行動方案是否能克服<步驟三>所確認的問題?
2. 服務定位:你是否能維持訓練內部服務地位<步驟一>?
3. 勞動力:你現行的訓練推廣、訓練品質管理及專業作業技能是否足以支持未來所需 <步驟一>?
4. ROI:你現行的方向是否能領導組織達成令人滿意的訓練投報績效 <步驟一>?
5. 競爭者:你的競爭者在未來5年是否仍維持現在人才競爭力的狀況<步驟一>?
6. 顧客:你的訓練組織與服務流程是否能因應各事業單位,對於訓練服務價值提高的任何期待<步驟一>?
7. 文化:企業現行的培訓方向是否符合其文化<步驟一>?
8. 技術:你的培訓職能與技術是否能讓你在往後5年仍具人力培育所提升之競爭力<步驟一>?

步驟五：決定政策方向與總體策略連接性

1. 釐清訓練目標與總體策略連接性
 - (1) 一致性的方向:應該讓員工清楚了解個人與組織的人培政策方針
 - (2) 市場導向: 應該釐清核心訓練目標對象是誰,以及他們需要、需求、期望什麼?
 - (3) 組織學習文化:應該具體掌握組織學習風氣、思潮,擁護組織學習的價值與信念,指引組織學習的作為與不作為
 - (4) 焦點:應該讓員工在責任任務的精神範圍內,集中他們的自我發展與努力意志,鼓勵各部門參與培訓任務,並設計有效培育資源分配運用,授權他們在權責範圍內自行決定。
 - (5) 運用資源:應該讓各事業部門,在培訓資源優先順序及資源分配方面更能自行決策

(6) 獎勵:應該要能鼓舞人心，員工要能感受到他們投注於工作的努力與時間是值得的

2. 從使命願景、中長期策略與年度方針而導引出的「期望可行訓練策略目標」

步驟六：注意差異值

從問題、市場定位、勞動力管理、財務、競爭者、顧客、作業流程等構面績效落差分析與職能缺口分析，歸納核心能力與員工職能差異。

步驟七：創造更多方案

1. 方案分析:你可以從此方案獲得什麼利益？此方案有何問題？此方案的例子

2. 培訓策略選擇方案思考構面

完全不改變、集中策略、新訓練產品開發、內部訓練新需求、創新、部門需求水平整合、事業供應商聯合需求垂直整合、訓練設計多元化、異業整合。

步驟八：評估選擇方案

1. 你和你的團隊對推動此培訓方案的動機是否強烈？
2. 你和你的團隊是否具備此培訓方案所需的技術能力？
3. 你和你的團隊是否具備管理此培訓方案的行政技能？
4. 你是否具有推動關係部門認同此培訓方案的能力？
5. 你是否有信心能有效管理此培訓方案人力與時間配置？
6. 企業環境、訓練資源提供等是否合宜
7. 培訓方案有助吸引或留住你所需的員工？

步驟九：決定如何執行

1. 由誰做？做什麼？何時去做？
2. 目標、行動項目表、質化及量化評核？
3. 時間長度（使用甘特圖）？
4. 所需資源？

結語：

訓練發展部門在組織增值(add value)兩途：

1. 降低作業成本或擴大培訓資源
2. 企業有感的差異化提案與改善效能說帖。

培訓策略的成功關鍵在於掌握增值，並能落實以 PDDRO 為基礎之 1. 效率 2. 品質 3. 創新 4. 回應顧客等四大構面推導出之關鍵績效指標要求。