

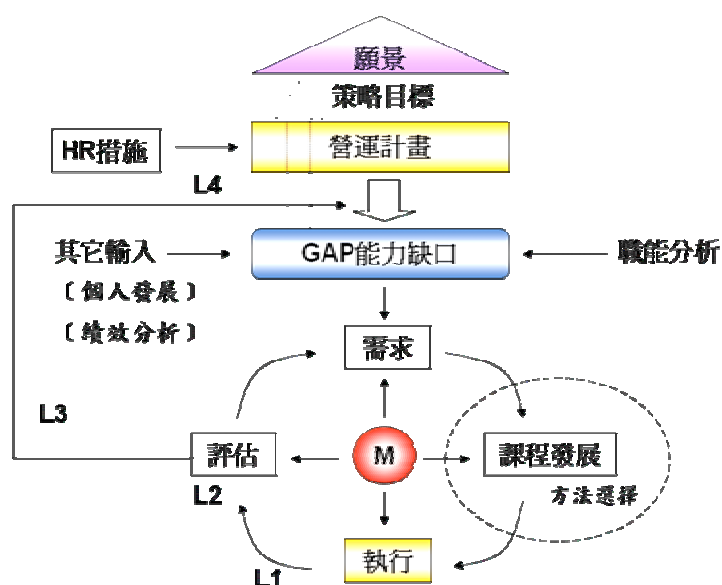
台灣策略性人力資源訓練體系 (TTQS) 讀書筆記一

價值、使命、願景與策略

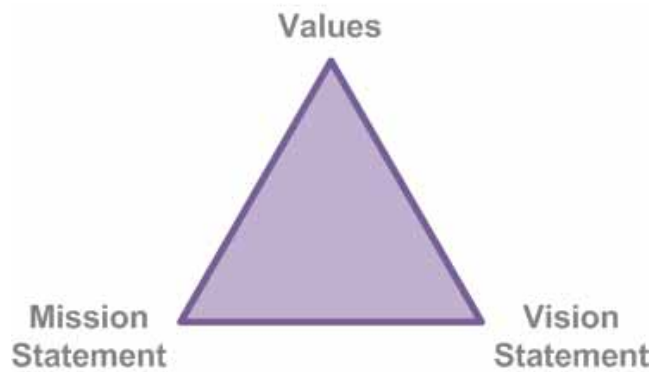
何偉璵

今年中參與勞委會職訓局「100年度訓練品質評核系統新任評核委員招募遴選」並幸運的通過評核委員的考試。在準備考試的過程，因為並不是管理科班出身的背景，光是名詞解釋的部分就花費了大半的時間，並一直努力試圖釐清各個名詞的定義與彼此間的關係。以下是參考數份資料整理出自己看得懂的筆記，與第一次接觸 TTQS 對於相關名詞定義搞不定的人分享。

在 TTQS 中最重要的一張圖(圖一)的最高指導位階為企業或組織的「願景」，而願景一詞常常和使命(Mission)與價值(Value)連在一起，但是這三者之間的關係卻在不同的參考資料中有莫衷一致的說法，不過可以確定的是他們的位階均在「策略」之上，而以等邊三角形呈現三者關係(如圖二)的方式是個人認為較合理也是各企業與組織較常見的呈現方式。就各方參考資料的陳述，使命與價值接近企業或組織創辦時的初衷或理念，而願景則是較具體的描述組織所渴望的未來發展藍圖。



圖一、略性人力資源訓練體系



圖二、價值、願景、使命三角關係圖

<http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokit/strategy/mission-vision-values/values>

價值 (Values)：

企業的核心價值通常由僅由數個詞彙所定義，常與創辦人的個人理想、信仰、價值觀及處事原則相近，是建構與驅動組織成長的力量。對一個企業或個人而言終其一生的核心價值通常是不會改變的。例如微軟 (Microsoft) 的企業價值是：「廉潔、誠實、開放、個人卓越、建設性的自我評鑑、持續的自我精進以及相互尊重。 Integrity, honesty, openness, personal excellence, constructive self-criticism, continual self-improvement, and mutual respect」。其中廉潔、誠實、開放與相互尊重是微軟希望世界對他們的認知，而追求個人的精進與卓越則是揭示為內部員工的工作法典與其所衍生出不應產生行為的判斷準則。

科特勒在新書「行銷 3.0」中闡述，企業從早期行銷 1.0 的「產品導向」，於數年前轉為進入行銷 2.0 的「消費者導向」，然而近期為因應消費者期盼企業能透過使命、願景、價值，滿足他們在生活、社經、環境問題上的深層需求，並解決現今的社會問題時，企業需要邁向第三階段行銷 3.0 的「價值導向」。在組織內部與外部號召消費者認同或是幫助他們實現自我。

使命 (Mission)：

使命是陳述組織所以存在的理由，須將組織的價值、信仰、企圖與目標以具體的方式說明。使命是組織策略性活動的終極精髓，是引導組織成長走向的方針，亦是向消費者與員工承諾的努力目標。例如：

微軟的使命闡述為：「協助全世界的個人與企業瞭解其所具有的潛力。 ...to help people and businesses throughout the world realize their full potential. 」

Coventry University 的使命闡述為：「我們是一個具有活力、企圖心與創造力的大學，藉由聚焦於應用性的研究以提供豐富卓越的教育。 We are a dynamic, enterprising, and creative university committed to providing an excellent education enriched by our focus on applied research. 」

當組織的活動與使命不相符合時，組織需慎重考慮是否需參與此項活動，若所獲得的答案仍然為是，則企業就需要考慮是否需要更新或是擴大企業使命的論述。由於組織的使命需不斷的由上而下、對內部員工與對外部消費者溝通且並落實執行，故不宜頻繁修訂。若 10 年內使命的論述的修訂次數超過二次以上，可能表示該組織使命所設定的層級太低或是過於細節需將其層級提高。

願景 (Vision)

願景是組織依其發展方向，英文常用 "To be" 或是 "Being" 當開頭，通常這目標是組織必須很努力才能達成的遠大理想。其陳述的內容為組織渴望在可預見的未來（長則 10~20 年間，短則 5~3 年間）實現的藍圖或到達的境界。一般組織中的願景與使命彼此的思維與邏輯須是一致的，而有些組織會將其分別陳述，有些組織則會將二者合而為一。例如：

英國 **BBC** 的願景闡述為：「成為世界上最有創造力的機構。 **To be the most creative organization in the world.** 」

University of West of England 的願景闡述為：「我們要成為英國最適合學習知識的伙伴大學。 Our vision is **to be** the UK's best Knowledge and Learning Partnership University. 」

McDonald's 的願景闡述為：「麥當勞要成為世界上能夠最快速服務的餐廳，因為能提供傑出的品質、服務、清潔與價值，而使得在世界每一個麥當勞的顧客微笑。 McDonald's vision is **to be** the world's best quick service restaurant experience. **Being** the best means providing outstanding quality, service, cleanliness, and value, so that we make every customer in every restaurant smile. 」

Greggs the bakers 的願景闡述為：「成為三明治與點心界的第一名並以熱情

成爲烘焙界的最佳團隊。 Our vision is to be the number one for sandwiches and savouries from a united team that is passionate about being the best in the bakery.」

策略/策略規劃 (Strategy/Strategic planning)：

因爲策略的字意爲「有目的的規劃」，即爲達特定目標所進行的長程行動方案之規劃。此規劃通常指的是長時間，兼具不同環節大範圍的考量。策略包括了 1.目標設定（方向），例如提升短時間的財務表現或是市場佔有率； 2.執行路徑與行動方針規劃。

管理學上，爲了使抽象的策略內涵具體化，通常會將要達成的特定目的的績效轉變成量化指標如關鍵績效指標（KPI），而行動方針、路徑與指標間之邏輯關係則常以圖形的方呈現，稱之爲策略地圖（Strategy Map）。

平衡計分卡 (Balanced Scorecard , BSC)

平衡計分卡是一個記錄組織多各面向（平衡）績效的量化（計分）指標系統（卡）。此處的面向至少包含財務面、顧客面、內部流程及組織與個人的學習與成長四個面向。平衡係指希望在計分時能兼顧財務面與非財務面間之平衡，長程與短程間之平衡，有形與無形間之平衡等。

管理學上，常將策略地圖與平衡計分卡應用於「策略規劃」的展開，利用前者縝密的邏輯圖表顯示策略的方向、路徑與指標，再以後者將對應的指標「數量」化，而與實際執行時所需的資源需求（預算）及方針予以連結。

參考資料：

http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A077.htm

<http://diamondmindconsulting.blogspot.com/2009/03/mission-vision-and-values-what-are-they.html>

http://www.iiiedu.org.tw/knowledge/knowledge20040731_2.htm

<http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/strategy/mission-vision-values/mission-statement>

丁肇全。策略性人力資源發展與 TTQS 訓練品質評核系統之解析

天下雜誌 471 期，2011，「價值行銷 讓顧客愛上你」

張殿文，2008，解碼郭台銘語錄：超越自我的預言。天下文化