

一. 前言

平衡計分卡是把[對的事情][做對], 前者是策略規劃與短/中/長期經營計畫, 後者是目標管理, 它是由企業的願景下展至策略目標, 再下展至各個部門的關鑑績效指標(KPI), 所以它不僅只是績效衡量的系統, 更可說是一套與策略連結與管理的新體系(工具), 此由 TTQS 檢核指標項目「1.組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定」及「19.訓練成果: 財務面/學習技能面/社會面/系統及流程面/市場及顧客價值創新面/其他」所評核的內容來看, 頗具異曲同工之妙。因此, 受評核單位, 若已在組織內導入並運作此套平衡計分卡(BSC) 系統, 相信對 TTQS 評核效率與效果的提升, 將有直接且顯著的貢獻, 因為其中存在之系統邏輯與焦點議題幾乎是相通的。

二. BSC 與 TTQS 之思維連結與查核應用

TTQS/P(計劃) 階段之檢核指標項目(部分):

- 1.組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求(明確性)
3. 完整的訓練體系及明確的核心人員訓練類別(明確性)
5. 訓練規劃與經營目標達成的連接性(連接性)
6. 訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任(能力)

TTQS 查核資訊之彈性追蹤與實際應用(1-10):

1. 企業創辦人與經營團隊針對未來三至五年的願景, 先作澄清, 並且依此結合未來發展的範疇, 由上而下推展至全體員工, 使其明瞭公司未來走向, 確有實際上的需要, 進而找出對應的營運策略, 使員工與公司努力的目標與方向, 可以趨於一致。

- 2.全面延伸定義品質,並揭露其價值與可行性:專業品質(研發、製造)/過程品質(工作、服務)/環境品質(企業、產品)/管理品質(HR、工作生活、決策領導)/社會品質(產品責任、社會責任)。
- 3.鎖定策略性工作族群(不到 10%的工作族群)建立職能庫,評估人力資本齊備之程度,將 HR 投資並集中發展於此類工作族群,以快速且較低廉之成本,達到突破經營績效,造成競爭優勢差異化的局面。
- 4.另考慮 90%的作業性工作角色,以設定全體員工之目標為基礎,修訂原有績效管理方案,提供基本能力與要求,雖然無法據以創造差異,但仍能改進組織之績效。
- 5.願景 → 使命 → 策略目標 → KPI → 行動方案,其中涉及之績效指標,包括財務/非財務,量化/非量化及長期/短期等,以客觀呈現改善成果,使命必達。
- 6.組織人資及/或部門主管,均將同時負起人力資源(HR)單位之任務,以落實企業願景與策略,貫穿至各單位與其全體個人。其工作職掌除包含其本身業務營運,以監控所屬功能面來自高階策略之實際推展之外,亦包括所屬單位人力資源管理動態的掌握,以促成人力資源管理(HRM)如此成本導向的功能定位,走向未來人力資本管理(HCM),以突顯其經濟價值的角色。

TTQS/D(執行) 階段之檢核指標項目(部分)

13. 學習成果的移轉與運用

- 7.員工技能/動機/工作設計與架構→生產力/創造力/自動自發→改善營運績效→利潤與成長→市場價值,亦即藉由改善員工行為與績效成果,使其專注

於公司未來發展的方向,進而創造利潤,推進企業成長,並提高市場價值。

8.移轉與運用於三大構面:

(1)營運卓越-文化/期望/意見回饋/層級/生產力總成本/疏失/浪費/過多抱怨

電話/客戶流失/新業績與新客戶/準時等正向指標遞升,負向指標遞減。

(2)產品領先-新產品銷售比例/利潤/銷售成長率/顧客成長率/業界知名度/

著作權/專利等正向指標遞升。

(3)顧客為重-顧客滿意度/顧客留住率/現有顧客的推薦率等正向指標遞

升。

TTQS/O(成果) 階段之檢核指標項目(部分)

17.訓練成果評估的多元性和完整性

a. 反應評估(L1)

b. 學習評估(L2)

c. 行為評估(L3)

d. 成果評估(L4)

19.訓練成果

財務面/學習技能面/社會面/系統及流程面/市場及顧客價值創新面/其他

9.針對行為評估(L3)與成果評估(L4)之評核:

(1)具學習意願/工作能力提升/對於專業能力成長給予回饋/長期關注顧客/

成為顧客的諮詢者或夥伴。

(2) 團隊生產力獎勵/依據績效標準分享利潤/團隊創新獎勵/系統性獎勵/非財務性獎勵

10. 針對訓練成果粗估四大構面之評核：

(1) 財務構面-浪費之成本(內部失敗成本)/利潤率/營運收入

(2) 顧客構面-顧客滿意度/退貨率/內部顧客滿意度/外部顧客滿意度/目標顧客成長率

(3) 內部流程構面-QA 一次合格率/製程改善件數/良率/交期/生產成本率/品質成本率/流程改善效率/閒置時間/成品與半成品存貨/進料不良率

(4) 學習成長構面-品管、專業與人資訓練計畫達成率/員工提案件數
/QCC 品管圈活動件數

三. 結語

平衡計分卡(BSC) 首重於組織策略之連結與管理,TTQS 評量則從組織的策略出發,全方位來衡量組織在人資管理(HRM)方面之績效與貢獻,兩者皆對企業的經營團隊、線上主管乃至基層個人之績效衡量,產生莫大的助益,所以上述制度的整合與應用,對於組織例行的營運,實收事半功倍的效益。而站在企業基層員工角度來看:「個人口袋深淺才是重點」,希望吾人參與 TTQS 評核所作之一切努力,皆能順應前述相關激勵之需求,並正視鼓勵措施之必要,再接再厲,以期真正獲得業界對 TTQS 評核十足的信賴與支持。