



# 訓練機構策略地圖運用心得—TTQS 心得報告 (2014)

蔣震夷.巫炯炫.唐林林



輔導許多訓練機構的經驗，常常困惑訓練機構是否需要「策略地圖」？究竟要不要放「策略地圖」這一項佐證資料？不放會不會影響評核成績？因此我以此主題來探討這個問題，就教諸位先進，也提供訓練機構參考；

## 一、策略地圖與平衡計分卡是什麼？

### (一) 策略地圖 (Strategy Map)

它是羅伯·柯普朗 (Rober S. Kaplan) 與大衛·諾頓 (David P. Norton) 兩位學者所提出之策略規劃工具。由於其出版的三本書—“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”與“Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”暢銷，引起廣大迴響與重視，並運用到企業與非營利組織。【訓練機構多數應屬非營利組織，因此也適用。】

策略地圖之核心：

- 1、策略 (strategy) 為達成特定目標之行動方針規劃。
- 2、地圖 (map) 即是將規劃方針以圖形方式表現。

策略地圖就是「達成特定價值主張之行動方針路徑圖」。亦展現策略之邏輯關係與策略組合關係。【訓練機構亦應展現達成特定價值主張之行動方針路徑圖，因此也符合此目的。】

### (二) 平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC)

- 1、平衡 (Balanced) 即是平衡財務與非財務指標、長期與短期、有形與無形、策略與執行及平衡企業不同營運面向等。
- 2、計分卡 (Scorecard) 即是量化指標系統，紀錄經營績效數值。

## 二、訓練機構策略地圖如何製作及運用？

### (一) 主要構面 (perspective)

- 1、財務構面 (financial) -開班數、營業額增加。
- 2、顧客 (customer) -學員人數、滿意度、考照通過率提高。
- 3、內部經營管理過程 (internal) -建立 SOP，提昇理監事、各部門配合度及效率，各項工作流程更符合邏輯。
- 4、員工的學習成長 (learning and growth) -工作人員能力成長。

### (二) 策略地圖在策略規劃 (strategic planning) 中角色

- 1、橋樑：策略與目標及行動方案間的橋樑，策略地圖扮演演繹與轉化抽象策略之功能。



- 2、衡量與聚焦：關鍵績效指標 KPI（開班率、招生率、考照率、就業率、創業率等），將經營主軸聚焦，且具有可量化、可測度、可評估性。

### （三）策略地圖功能

- 1、實體化
- 2、數量化
- 3、聚焦化。
- 4、後續追蹤標的。

### （四）實施策略地圖之績效考核目的

- 1、財務、非財務衡量方法之間的平衡。
- 2、長期目標與短期目標之間的平衡。
- 3、外部和內部的平衡。
- 4、結果和過程平衡。
- 5、管理業績和經營業績的平衡。

## 三、策略地圖有那些的優缺點及障礙？

### （一）優點

- 1、平衡評估方法，避免僅有財務部分不週延的情形；
- 2、使組織行動一致，集中力量於策略目標；
- 3、有效地將組織的策略轉化為各級或各部門的績效指標和行動；
- 4、有助於各級員工對策略的溝通和理解；
- 5、有利於員工的學習成長和核心能力的培養；
- 6、實現組織長遠發展；
- 7、提高組織整體管理水準。

### （二）缺點

- 1、非財務指標建立困難，或衡量或解釋清楚。
- 2、當策略或結構變更，隨時更新需要耗費大量時間和資源。
- 3、衡量指標量化不易，而衡量方法又延伸其他績效衡量指標。

### （三）實施障礙

- 1、組織員工人數低於 1/10 瞭解組織的策略與其自身工作的關係時，將造成溝通與共識上障礙。
- 2、組織通常一般例行管理會議花費近 85% 時間，低於 15% 時間關注於策略及其執行問題。
- 3、大量的績效指標取得和分析，是一個複雜的過程，成為資訊交流方面的障礙。
- 4、習慣於僅從財務的角度來測評績效，改變需要時間，也是對績效考核的障礙。

## 四、結論

建議訓練機構應運用策略地圖，並列為評核佐證資料，理由是策略地圖可建立有效的員工績效管理系統。提高希望業績突破，實現長期發展，達成使命與願景。策略地圖之系統化管理，可提高管理水準及組織策略管理能力。