

KPIs秘笈大公開

專題報導

為了提升高等教育品質，本校各單位積極訂定具體的關鍵績效量化指標（KPIs），確實掌握業務執行及自我衡量，藉以強化學校競爭力和發展特色，並提供更優質的學習環境。覺生紀念圖書館亦邀請專業企管顧問暨本校資管系、資圖系兼任講師邱鴻祥，於今年元月針對品質管理的相關觀念及實務推動的作法進行館員訓練，本刊特別摘錄授課內容，並邀請圖書館副館長鄭麗敏分享圖書館多年來推動與執行品質管理的學習過程。

邱鴻祥「品質管理與關鍵績效指標之建立」課程內容摘要：

●前言

自1980年代以來，全面品質管理（TQM：Total Quality Management）已成為各類組織與企業部門進行產品或是服務品質提升的主要途徑，甚至成為一股新的管理思潮和運動，而由TQM所延伸出的品質機能展開（QFD：Quality Function Deployment）乃至於品質屋（House of quality）的形成，更是產業界在推動品質管理時所不可或缺的利器。或許有人認為全面品質管理較適於製造業，政府部門或學校單位較難以推行。事實不然，自1985年開始提倡以來，不只是製造業、服務業，甚至美國政府部門，均紛紛推動全面品質管理。由此可推知任何組織皆可藉由全面品質管理的推動來提升各方面的品質，如服務品質、行政品質、管理品質、決策品質及規劃品質等。

●品質管理推行的要項

對於品質管理的推行，可透過圖一的步驟來執行：

一、標竿的訂定與學習

最先登場的是標竿的訂定與學習。所謂的「標竿（Benchmark）」是指衡量的基準或參考點，也就是「優異典範」的代名詞；美國全錄（Xerox）公司於1970年代末首先倡導以標竿分析（Benchmarking）方法來尋求企業之自我改善，其將「標竿分析」定

義為：「一持續將公司的產品、服務、作業與最強的競爭者或被認為是領導者的公司互相比較的過程」。而各型組織不論採取何種類型之標竿分析，其運作機制大致相同，首先需進行自我評量，其次為比較自己與標竿伙伴之產品、服務或作業流程，再者為決定何者是最佳典範，最後即為採取行動，仿效最佳典範之作業流程。一般來說標竿分析可依選擇之標竿（對象）與欲評量的作業流程不同，分為以下三種類型：

（一）內部流程標竿分析（internal process benchmarking）

指一個組織內部不同部門、據點、分支機構之相同作業流程的相互評量比較，主要目的在採取迅速作為解決顧客問題。以圖書館為例，比較總館與分館間的作業流程，可尋找出全館內最佳服務典範與解決作業過程中所共同遭遇的問題。

（二）外部競爭性流程標竿分析（external/competitive process benchmarking）

以組織之同業競爭者的產品、服務、作業流程做為評量比較的標竿，試圖找出自身的優勢或弱點。以圖書館為例，以同性質、聲譽卓著之圖書館同業為標竿，比較彼此圖書採購流程的差異，進而採納仿效對方的優點，即為競爭性流程標竿分析之做法。

（三）功能性一般性流程標竿分析（functional/generic process benchmarking）

功能性流程標竿分析的對象不限同業，而係選擇一特定功能或作業流程，針對在這個領域內已建立卓越性之機構，進行標竿分析，這種標竿分析的主要標的不是機構，而是該組織的某一項典範作業流程。以圖書館為例，為提升館員人力資源管理效能，借重一般企業的經驗，即為一種功能性流程標竿分析。此種標竿分析經常可以引導突破性的思考，有助於創新服務與作業流程的提出。

二、執行過程的績效評估

所謂的「績效」是指透過特定的指標，來評估被考核事務或是人的工作狀態是否有達到預期的標準。在這邊所謂的「指標」是指需要評定「什麼」問題；而所謂的「標準」則是說明被評估者做的「怎樣」、完成「多少」。一般而言，要制定所謂的績效評估政策，除了各組織的相關策略指引之外，更直接的方式可從組織執行工作各式流程中找出所謂的關鍵流程，並藉由此處訂出關鍵績效指標「KPIs」（Key Performance Indicators）。而如何找出組織內部或是工作中的關鍵流程呢？可藉由以下四大步驟來實行

(一) 找出流程的關鍵點

流程的交界處或是分岔點、整個流程運行效率低、營運成本高、效益差等處，而銜接該點的前後流程則有可能成為整體工作流程中的關鍵流程。

(二) 針對找出的關鍵點分析其形成的原因，以確認關鍵點及關鍵流程的正確性。

(三) 量化和度量現有流程。

計算或明確描述各關鍵點的衡量方式與準則，如：計算出為了達成該關鍵點的所需「標準工作時間」。

(四) 與標竿單位相似（最好是相同）流程相比，我們差了多少。

至於績效指標（PI：Performance Indicators）與關鍵績效指標「KPIs」（Key Performance Indicators）如何界定，則可藉由下列的問題來釐清。

(一) 績效指標的建立：

1. 評估流程產出時，「數量、質量、成本、時限」我們該關心的部份。
2. 我們如何來衡量「數量、質量、成本、時限」？
3. 是否存在我們可以追蹤的數量或是百分比？如果有這種可量化的指標，就可優先列出。
4. 如果沒有可量化的指標來評估，那麼誰來評估工作或是流程結果完成得好不好？能否描述工作成果完成得好是什麼樣的狀態？有哪些內容是可當成衡量的因素？

(二) 關鍵績效指標：在績效指標群中具有下列四項特質任一者稱之：

1. 位於關鍵流程中的績效指標。
2. 對於流程具有直接增值效果的績效指標。

3. 可衡量或表示流程最終工作產出的績效指標。

4. 對於後續流程具有後續影響位置的績效指標。

三、品質機能展開與品質屋的形成

有關品質管理推動過程中品質機能展開與品質屋的形成，如本校品質屋可稱之為策略類型品質屋。一般而言，各類型組織在推動品質管理工作時，大多需形成組織策略類型的品質屋之後，方能進行組織內部各單位品質工作之推展，如此方能在推動品質工作的過程中，不至於偏移了組織的策略目標。而一旦組織形成策略類型的品質屋後，則可經由組織內各部門品質機能展開的工作完成細部品質屋內容。

●結語

品質管理除了本文所述及的一些想法之外，當然一般產業界也透過一些品質管制的工具，如：流程圖（Flow Chart）、查檢表（Checklist）、直方圖（Histogram）、魚骨圖（Fishbone Diagram）、柏拉圖（Pareto Diagram）…等圖表來進行品質管理推動過程中的管制工作，這些種種有關於品質管理的觀念、手法與工具不外乎是期待組織能藉由品質管理的導入產生良性循環，不斷的提供更好的產品與服務，提升顧客的滿意度。因此，品質管理應該藉由不斷的實踐與檢討、不斷的訂定新標竿與績效考核目標等過程將之內化為組織行為模式甚或是組織文化的一環，如此方能真正落實品質管理於組織之中！

提升業務績效—

圖書館多方嘗試 建立適當指標

圖書館副館長鄭麗敏：

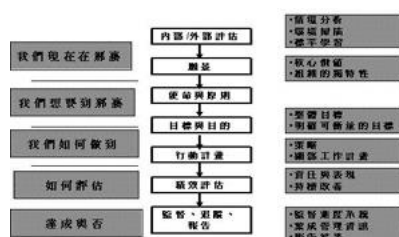
民國88年圖書館便已依人力許可、顧客期望等因素，制定服務標準，多數項目都有清楚的量化指標。今年元月聽過財團法人高等教育評鑑中心基金會執行長吳清山的演講後，本館另外安排了邱鴻祥老師6小時的訓練課程，讓我們更清楚關鍵績效指標建立的方式，並期望儘可能以所學到的知識，修訂出更符合顧客需求以及有助於更進一步提升圖書館業務績效的KPI。

圖書館過去所定的服務標準是以英國 U-niv. of Sunderland 圖書館為學習對象

，鑑於資源及人力等考量，目前也加上了國內圖書館作為標竿，希望參考其績效指標項目之建立及量化的參考值。因制定關鍵績效指標的首要工作是選擇卓越標準及基本標準的標竿單位，需要審慎的訪查及評估分析，因為有些數據標竿單位視為不公開資訊，標竿單位的指標數據收集並不容易，若以問卷調查顧客的期望也需要作業時間及提高回收率，因此，KPI參考值的蒐集需要努力克服一些困難。

此外，圖書館也從執行過程中，試著檢討原先所訂定的服務標準，例如：為提高讀者服務品質，原先回覆讀者建議、抱怨與疑問的工作天為兩天，這個學期針對讀者抱怨的處理時間已改為一天內回覆。不過，訂定績效指標有時也有高估的時候，例如：近年由於圖書館館員人數縮減、工讀人數下降，不得不將歸還書上架時間由兩天拉長為三天等。所以，圖書館希望多方探討與了解，嘗試以多種方法建立適當且可以達成的關鍵績效指標，確實提升業務績效及服務品質。

2010/09/27



(圖1) 品質管理推行的步驟。圖2「大學圖書館的績效組成圖」。邱鴻祥以圖書館的績效組成為例，說明服務品質與績效指標，應根據各單位的「組織架構」、「作業流程」與「人力配置」等，全面思考、評估後，平衡理想與實際，訂定出適合的指標，以達最佳的服務效果。圖3(右上)現任中華民國青年創業發展協會總會、聯聖企管公司企業經營輔導顧問暨本校資管系、資圖系兼任講師的邱鴻祥，是策略規劃與產業分析、經營績效分析、組織設計與流程管理的專業人員。