

# 策略地圖導入維保單位之研析

著者／柏宇

海官校專86年班、高雄海洋科技大學輪機碩士100年班  
曾任海軍一級艦損管官、輪機官、一、二級艦輪機長、技術學校教官  
現為國防大學中校學員

## 壹、前言

企業間對於組織績效評估，運用完善績效管理的模式，校正績效的落差，透過定期檢查方式來評定組織內成員工作績效能否符合組織期望，積極地說，主要目的為預測人員、部門與組織乃至於作業流，在未來時間中可能產生變化，以利用及早發現問題並進行改善。然而，對於績效評估與策略之間較無法實施連結，管理階層有時不願意將策略傳達下屬，造成評定組織績效及作業流程，較不為客觀，運用策略與績效評估結合方式，有效依各個構面，確立組織發展方向，改正不良缺失，達到企業目標。

對於公部門績效評估方式與企業(含營利機構)最大不同的是，企業間講求的是獲利，公部門績效評估較難建立績效指標，且無法運用量化方式予以顯現。因此，往往分別從「行政效率管理」、「業務成果績效」、「財務資源運用」、「人力資源規劃」等四個面向，以數據與事實佐證，化為分析基礎以檢討其執行績效，且將組織的願景和策略變成一套績效衡量標準，以策訂公部門策略目標及績效目標。

後勤為支援用兵為主要目的。其中包含補給、保修、運輸及資訊等。後勤區分為部隊後勤及專業後勤。以海軍而言，部隊後勤係艦隊部暨所屬

單位後勤組織與運作模式，專業後勤係各支部來執行。隨著作戰型態的改變、組織結構的調整、人力精簡及有限資源下，後勤單位需發揮組織能力，唯有運用績效管理模式，加上充分分工及善用資源，發揮潛力以顯現組織存在價值。

## 貳、現行艦艇修護作業方式

### 一、艦艇維修制度：

目前維修分屬O、I、D三級制的(Occupation-艦力自修、Intermediate-中繼維修及Depot-廠級維修)「級維修計畫」(CMP; Class Maintenance Plan)。

(一)單位保養(O Level)指須各項專技人員，配合工具、零附件、器材、試驗裝備及技術文件，執行清潔、防護、潤滑、調整、檢查、拆/更換、小修、測試之工作。

(二)中繼維修(I Level)：須具備特有專長人員，並配賦多類總成(組零件)、次總成(次組零件)、零附件、支援/測試裝、工具，以機動性或永久時得應次級保修機構之要求，派遣相關技術人員，赴該單位協修。

(三)廠級(基地)維修(D Level)：為永久性工廠組織之最高保修機構，需精密的工廠裝備、足夠之零附件及高度技術人員所完成之保修任務，對修妥之總成、次總成、零附件及裝備，經測試

良好後，應繳庫或逕撥原送修單位。

### 二、艦艇維修類型：

(一)定期維修：艦艇服役使用至規定週期後，執行定期大修工程，使艦上各系統裝備恢復其設計或經鑑定認可之標準。另於兩次大修期間，為確保裝備良好可用，依律定之間隔週期與修期進廠實施定期保養工程。

(二)階段維修：艦上執行艦力保養因技術或機具不足需廠所支援恢復其性能工程與故障裝備檢修，並依裝備使用時數律定其施工優先順序。

(三)歲修：每年進廠維修一次，維修深度依故障實況律定，裝備大修時程以裝備說明書律定時數執行。

(四)漸進式維修：配合限制條件重點選項維修，以故障且維修耗時之重大深度工程或專案加裝、性能提昇工程為主(視維修深度需執行輪機場內工程，船體水線下檢查及維修)。

(五)中繼維修：依律定維修期程，採分期、分段方式執行裝備計畫保養或故障修理，並偏重於有效維持裝備效能，並將性能衰減裝備，維修至可接受妥善狀況。<sup>1</sup>

### 三、目前修護現況：

艦艇代表海軍的戰力，艦艇必須保持機動力，才能發揮其用途及戰力。艦艇種類及用途不同，各型艦維修概念與維修類型執行方式均有所不同，現今艦艇修護作業大多以各支部(廠)執行，由於修護單位組織調整，人力精簡情形下，支部修護負荷日益沉重，為解決此一問題，各支部除核心工種外，修護策略逐漸朝委商方向執行。

艦艇修護作業不能單靠基地廠所一方面維護，更需要艦方操作人員平時的維護與保養。艦艇

海上任務執行成功與否，往往取決於裝備的穩定度，也取決於操作人員的成熟度及艦力自修的能力，修護人力也相對地與技術能量相連接，大部分技術能量從技術文件、專業士官服役期間技術養成及與支部經驗交流中獲得。近年由於年金制度改革聲浪下，技術專精士官服役期滿後離退，加上銜接人力需一段時間經驗累積才能達到一定的水平。艦隊修護人力除了艦上編制人員外，亦包含艦隊部輔修小組，由各專業領域士官所組成，主要任務執行各項計畫保養內容研擬、配賦料件審核及協助艦方執行非計畫維修等。如何運用艦上及輔修小組的人力資源結合為以艦隊為單位的修護人力，作適切的支援，達成任務為主要目標。

修護作業除了修護人力外，亦包含料配件存量部分，艦艇執行O級保養絕大部分的保修料件均屬一般性清潔保養、更換定更、定檢零件及艦力自修維修料件。但隨著艦齡增長非計畫性故障必然增加，故非計畫性零附件需求亦將快速增長。受限於艦上存放空間，需更精確備料方可因應不時之需。

艦隊修護作業中修護人力、技術能量、零附件等，並以艦隊任務導向情形下，以艦隊組織型態方式，如何維持並提升艦隊修護作業效率為本案研究動機。

## 參、平衡計分卡及策略地圖概述

### 一、平衡計分卡概述

自1992年美國學者Robert Kaplan與David Norton由實務中整理發展出平衡計分卡概念，此概念主要為策略與績效連結的管理制度，以協助許多企業以策略為核心的組織，進而促進效益提

昇。最主要功用，再藉由不同構面衡量指標，來考核組織績效，並據此將組織策略轉化為具體行動，以創造競爭優勢<sup>2</sup>。平衡計分卡是包含財務、顧客、內部流程及學習成長等四個構面所組成的，它們之間關係是互相關聯、平衡的，亦即學習與成長滋養延續組織的生命力，進而改造內部流程及運作管理，提高競爭力；透過管理能力的提升後得以為顧客提供更佳的服務，甚至創造出更大的價值；而顧客的滿意自然為組織帶來良好的財務收益。但是平衡計分卡不只是強調四個構面平衡衡量系統，它更被用來規劃企業的策略，可藉由策略目標與績效量度的有效連結，以促成組織策略行動的一致性，再經由不斷的反饋與學習，成為高績效的團隊<sup>3</sup>。

## 二、策略地圖概述

自從平衡計分卡概念運用於組織績效評量並作為企業為提昇效率管理制度後，除將組織把財務獲益績效與顧客、內部流程、學習成長等衡量指標互相對照、均衡外，管理者並希望將這套系統運用於如何更有效執行新的策略問題上，藉由這套系統使員工能瞭解其中含意與整體目標做關聯，進而與組織目標相配合。管理者運用策略訂立，使得組織資源朝向同一目標，並成為每一員工共同的目標。

且將平衡計分卡中各構面目標項目間之因果關係描述清楚並予以連接，也就是說，策略地圖是將組織策略各個重要成分間因果關係繪成圖的一種具體表達方式<sup>4</sup>。

## 三、非營利單位之運用

平衡計分卡運用於非營利單位及公部門時，特別強調這四個構面可以重新調整，公部門價值面以達成任務為組織成就的目的，並以結果論為

任務導向。所以，平衡計分卡最主要的焦點與運用，是以改善營利機構的管理為主要的目的，但對於大多數的非營利單位及公部門而言，獲利或財務績效並不是其主要目標，四個構面的重要性及順序性，可以依需求或為達到某一程度期望而予以調整。因為非營利機構及公部門不是以利潤為導向，而是以使命及任務作為指導，故將其放置最頂端，來衡量其組織成功與否。所以，平衡計分卡亦可運用於非營利機構及公部門作為績效評估，均採個案研析方式，對於組織環境及運作現況來蒐集資料，並以專家訪談的方式來確定組織的使命及策略目標，並藉由問卷調查方式來剖析目標單位對衡量項目與執行程度的認知差異情形，以研擬各構面主要績效因素，並用策略地圖的方式將各構面加以連結，呈現出指標重要性與執行程度的排序，訂定對於組織衡量標準與行動方案，來改善組織整體工作績效。

## 肆、結語

民間企業運用平衡計分卡財務、顧客、內部流程、學習成長四個構面，找出關鍵性指標，描繪出企業策略地圖，從中訂立出策略目標及改善方案，進而達到企業績效目標。希藉由學習企業間管理的知識，研擬出修護作業策略地圖，以擬定各項作業計畫，確定工作重點，強化組織內部效能，發展組織策略目標，有效運用資源，發揮修護作業綜合效能。 

1 海軍艦艇修護作業手冊，頁1-1-1-2。

2 吳安妮，〈平衡計分卡轉換策略為行動(上)〉，《會計研究月刊》，第134期(1997年)，頁133-139。

3 同2。

4 羅伯·柯普朗(Robert S. Kaplan)-大衛·諾頓(David P. Norton)，《策略地圖》(Strategy Maps)；陳正平譯，(台北：臉譜文化，2014年)，頁47。