

## 「透過稽核提升 TTQS 訓練品質管理能力」

周建維 2012/11/01

內部稽核，是品質管理功能中最重要的一環；現代的國際品質管理標準，例如：

CNS-12681/ISO-9001/ISO-14001/OHSAS-18001/ISO-22000/ISO-27001

等，均明確要求公司之內部稽核必須持續執行。內部稽核同時亦是管理系統施行與維繫的成功要素，內部稽核包括：事前的準備／計劃、稽核時程、實行稽核、完成與分析、稽核報告與矯正措施。

內部稽核(Internal Audit)亦是管理(戴明)環圈 PDCA 中「Check」、TTQS 管理環圈 PDDRO 中之「Review—15.評估報告與定期性綜合分析」的重要管理項目。稽核有別於品檢/品管，例如：執行訓練過程中，有關訓練前/中/後之作業查核屬於品檢/品管，是承辦人員於日常權責中應予執行的作業。內部稽核則為公司主管或稽核員於每季或每半年時針對上述作業進行的稽核過程，目的：一、在確認平日此項作業是否落實執行；二、在瞭解稽核過程中是否可提出更有效、更簡便的作業方法；例如：資訊化。因此，內稽是管理機制，也是預防機制，除提供評估報告，同時更進行定期綜合分析。

### 國際品質管理之內部稽核的要求：

組織應在規劃之期間內執行內部稽核，以決定品質管理系統是否

- 1、符合所規劃之安排、TTQS 標準之要求、組織所建立之訓練品質管理系統要求，以及
- 2、有效地實施及維持。

稽核計畫應加以規劃，並考慮被稽核之過程與區域的狀況與重要性，以及先前稽核結果。稽核準則、範圍、頻率及方法應加以界定。稽核員之遴選及稽核之執行，應確保稽核過程的客觀性及公正性。稽核員不得稽核其本身之工作。

規劃與執行稽核，及報告結果與維持紀錄之職責與要求，應以文件化程序加以界定。

被稽核區域管理階層之責任，應確保採行措施沒有不當之延誤，以消除所發現之不符合及其原因。後續跟催活動應包括所採行措施之查證，及查證結果之報告。」

## 組織自身的 TTQS 訓練管理標準

TTQS 台灣訓練品質管理系統是一個符合度(通過門檻)與成熟度(成熟等級依獎牌區分為：銅/銀/金/白金)持續改善的訓練品質管理系統，由於 TTQS 訓練品質評核表(企業機構/訓練機構)2012 年版僅有 19 項評核指標項目，因此為便於內部溝通/訓練，內部稽核與接受評鑑時證據提供的便利性，建議接受輔導/內部稽核訓練的幹部們，依附件一製作屬於組織自身的「TTQS 訓練管理標準－TTQS 品質系統檢核表」。附件一為本人建議之組織自身的「TTQS 自評表」格式(請參考附件一)

### ①-1 項目與①-2 評核指標項目：

配合當年度最新版 TTQS 訓練品質評估表-企業機構版/訓練機構版-1~19 項。

### ②作業內容：

對應 TTQS 1~19 項評核指標項目在組織內之實際作業內容，依流程順序詳盡說明，同時將該作業所使用的文件/紀錄均加以說明。

### ③計分：

依 TTQS 的評分標準。

說明：分數須由全體合格之 TTQS 內部稽核員或外部專家逐項評核並確定之。分數決定後不得任意修改，除非系統有所變更。倘內稽或內稽訓練時發生人員評分差異，須進行人員校準(再訓練/再認知)。當客戶或驗證人員進行評審時，各項分數均需加以充分溝通。

### ④稽核現況：可分為：

1. 符合：代表稽核結果與②項作業內容一致。
2. 不符合：可開出 TTQS 16 項的異常矯正處理之追蹤。
3. 改善：稽核員提出之改善意見亦列管於 TTQS 16 項的矯正處理之追蹤。

自評表須加註版別，同時加以列管。自評表完成後，即成為組織內部 TTQS 訓練教材。在每年一次或半年一次的內部稽核時，再將 1~19 項自評分數加總，以瞭解組織 TTQS 的現況與成熟等級(銅/銀/金/白金)，同時，針對分數較低的項目，提出改善措施及提昇目標。

實地稽核一般均遵循一套固定的模式，即「P－E－R－C」。

一、規畫(PLANNING)：

1. 依明確的 TTQS 需求，確定稽核的目標和範圍。
2. 選擇符合稽核規模與必需技能的稽核小組。
3. 蒐集所有與稽核有關的文件。
4. 評估受稽核部門或公司的訓練管理手冊及相關的文件。
5. 實際擬定細部計畫和查檢表，同時召集參與人員評論稽核工作內容。
6. 通知將被稽核之部門人員，且與其協議稽核時間與程序。

二、執行(EXECUTION)：

1. 召開稽核前會議，向有關主管解釋稽核計畫、目標及展開稽核的時間分配。
2. 按照最初計畫中的時間表，進行對公司的實地稽核。
3. 稽核過程中的每一階段，都必須預留一些時間檢討，以便工作計畫能如期完成。即使計畫更動，也不致使原訂計畫無效。
4. 依據缺點的重要性確定其等級。
5. 讓公司或該部門主管知道稽核結果，並確定他們將採取何種矯正措施改善現況

三、報告(REPORTING)：

實地稽核後，必須將各部門不合格的矯正措施及對未來稽核的建議，經各相關主管同意後，在報告上提出。

四、完成矯正措施(CLOSE-OUT OF CORRECTIVE ACTION)：矯正措施，必須加以記錄，並確定已產生效果時，稽核才算結束。而較為嚴重的缺點，通常必須再加以稽核，以確定公司管理階層已採取有效的糾正行動。稽核實際上是評估公司的訓練品質管理能力，並決定：1. 公司是否有此 TTQS 系統？2. 它是否被採用？3. 它是否有效？

稽核員也許很容易驗證此管理系統的存在與執行，但是若無實際運作的客觀證據，將很難回答上述問題。

一個好的稽核員應具備的職能，包括：

- 1、TTQS 的標準與實務；
  - 2、內部稽核能力；
  - 3、瞭解組織的架構、產品與服務；同時並
  - 4、具備下述特質：溝通技巧、機智、彈性、毅力、客觀、廉正。
- 稽核是實地的操作，由於涉及稽核員與公司各部門員工之間的互動，

因此要求稽核員必須具備人際關係的技巧，並非全無意義的。稽核員的影響若不善加使用，會使人有獨裁者的印象，因此稽核員的態度必須確實而公正。

最後，稽核能否成功，必須有以下 4 個要素的配合，即

- 1、上級主管支持；
- 2、完整的稽核作業、辦法與程序；
- 3、人員訓練與共識；
- 4、公司全面且持續性的執行。

範例一：「TTQS自評表」填表說明

項目 ①-1	評核指標項目 ①-2		作業內容 (應包括文件或紀錄編號) ②	計分 ③	稽核現況 ④
		<p>①評核指標項目： 配合TTQS 1~19項 評核指標項目</p>	<p>②作業內容： 該項組織之實際作業內容(所使用的文件、紀錄均加以詳盡說明，以供內部稽核查檢時使用)</p>	<p>③計分： 依 TTQS 評分 標準自評得分</p>	<p>④稽核現況： 可分為 1.符合； 2.不符合； 3.改善：提出 更好的意見 作為改善目 標。(開出 「TTQS 16： 異常矯正 單」)</p>

請參考下頁範例

範例一：品質TTQS評核系統自評表

項目	評核指標項目	作業內容 (應包括文件或紀錄編號)	計分	稽核現況
計畫 (Plan)	<p data-bbox="324 810 369 914">明確性</p> <p data-bbox="392 683 607 842">1.組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定</p> <p data-bbox="392 930 607 1050">1.訓練機構未來經營方向與目標之訂定</p>	<p data-bbox="629 443 1771 523">1.揭露公司願景、使命、政策(經營含品質/人才培訓)、產品/服務資訊、沿革—優良事蹟、驗證成果、營運實績、組織架構/職掌於「公司網站、CSR 年報」。</p> <p data-bbox="629 539 1771 571">2.依組織架構圖、部門執掌與權責與公司職位說明書，明確展現各職位之職能需求。</p> <p data-bbox="629 587 1771 619">3.核心價值觀發展出核心職能,進而訂定員工行為指標。</p> <p data-bbox="629 635 1771 715">4.目標利害相關方(客戶職能需求、與滿意度調查依組織架構圖，部門執掌與權責，「公司職位說明書」明確展現各職位之職能需求。</p> <p data-bbox="629 730 1771 810">5.明確展現策略(SWOT 分析)、目標(2~3 年)，當年度策略、工作計劃、行動方案及各項管理 KPI，與目標客戶。</p> <p data-bbox="629 826 1771 906">6.年度目標：包括(系統及流程面、學習技能面、市場及顧客價值創新面、財務面、社會面、其他項目)，</p> <p data-bbox="629 922 1771 1002">7.年度目標：其人力需求計畫：依「人才訓練需求調查」及「年度訓練策略」明確展現公司人才需求發展方向，含接班人計畫，</p> <p data-bbox="629 1018 1771 1050">8.統計目標客戶目前就業市場人才需求方向</p> <p data-bbox="629 1066 1771 1098">9.針對目標客戶規劃核心競爭力職能對應課程表。</p> <p data-bbox="629 1114 1771 1161">10.績效考核(目標、專案、日常管理)職能落差與人才需求分析報告，</p> <p data-bbox="629 1169 1771 1289">【文件】組織章程、目標管理作業程序書、人力需求計畫、績效管理作業程序書、績效考核紀錄(含能力鑑定)、職能規劃作業程序書、職能落差分析報告、教育訓練作業程序書、管理審查作業程序書。</p>	4.5	符合