

企業機構接受TTQS評核常見問題分析及其改善策略之探討

黃士嘉¹

¹國立勤益科技大學（TTQS評核委員）

huang@ncut.edu.tw

摘要

TTQS制度的建立初衷，當然以服務廣大的各類產業為主要目的，以提升產業辦理教育訓練的品質為最高原則。由政府集合眾人力量，制定相關標準俾供產業遵循，齊一辦訓流程；讓產業的教育訓練品質同時向上提升，更希望即將向下沉淪的產業單位也能夠受到激勵，積極振作，開始思考並積極建立教育訓練制度的必要性與急迫性。

TTQS制度推行至今，普及程度愈來愈廣，受到更多產業界的歡迎與肯定，諸多企業機構受評單位的經營階層屢屢表示TTQS系統對單位辦訓制度建立之高度助益。評核委員至企業機構評核，莫不站在政府的立場，多方鼓勵受評單位積極推動TTQS制度，將此制度確實運用至單位的辦訓系統，亦頗能獲得受評單位的認同。本論文乃綜合筆者的評核經驗，就企業機構在評核過程中，TTQS的P（計畫）D（設計）D（執行）R（查核）O（成果）五大流程常見問題，逐一進行分析，並提出若干相應解決策略，期能提供企業機構在導入TTQS系統與接受評核之參考。

關鍵字：TTQS、企業機構版、評核問題分析、評核改善策略

1.前言

台灣訓練品質系統 (Taiwan Training Quality System, 簡稱 TTQS) 制度的建立與推動, 無疑是政府機關站在一種國家的高度, 面對各種不同的產業雖然有不同的需求, 卻希望以一套較高適用性的標準去激勵所有產業, 讓產業界能夠確實執行員工的教育訓練工作。筆者自從 97 年 5 月接受 TTQS 評核委員訓練, 緊接著開始進行實地評核作業。在 5 年的評核過程, 除了瞭解產業的梗概之外, 也看到不同產業的不同面向, 對個人的專業成長與生涯發展憑添許多趣味。而這些評核的經驗確實教導筆者充滿著感恩, 因為產業界給予認識他們的機會, 不同領域的專家可以相互激盪, 互相學習。正因為抱著如此心態, 所以筆者每到一家受評單位, 就會有一種新鮮感, 期待看到不同產業的不同發展歷程, 卻同樣可以展現台灣人獨特的產業生命力。

政府推動各項政策, 無一不是以增進民眾福祉為前提, 而其執行策略, 一開始當然是以鼓勵為主, 及至實施三、五年以後, 執行結果漸顯成效之際, 必然開始制定相關標準, 做為補助或獎勵的依據。而 TTQS 制度的建立初衷, 當然以服務廣大的各類產業為主要目的, 以提升產業辦理教育訓練的品質為最高原則。由政府集合眾人力量, 制定相關標準俾供產業遵循, 齊一辦訓流程; 讓產業的教育訓練品質同時向上提升, 更希望即將向下沉淪的產業單位也能夠受到激勵, 積極振作, 開始思考建立教育訓練制度的必要性與急迫性。

在筆者的評核經驗, TTQS 制度推行至今, 普及程度愈來愈廣, 受到更多產業界的歡迎與肯定, 諸多企業機構受評單位的經營階層屢屢表示 TTQS 系統對單位辦訓制度建立之高度助益。而筆者每至企業機構評核, 莫不站在政府的立場, 多方鼓勵受評單位積極推動 TTQS 制度, 將此制度確實運用至單位的辦訓系統, 亦頗能獲得受評單位的認同。本論文乃綜合筆者的評核經驗, 就企業機構在評核過程中, TTQS 的 P (計畫) D (設計) D (執行) R (查核) O (成果) 五大流程常見問題, 逐一進行分析, 並提出若干相應解決策略, 期能提供企業機構在導入 TTQS 系統與接受評核之參考。

2.受評基本認知

2.1 評核前置作業準備

TTQS 是一套完整的、系統性的教育訓練指引, 內含 P (計畫) D (設計) D (執行) R (查核) O (成果) 五大流程, 19 項評核指標, 每一指標皆列舉企業機構接受評核時可以提供的佐證資料項目; 因此, 只要依據五大流程 19 項指標逐一蒐集資料與分類整理, 就能充分彰顯指標的精神與內涵。

企業機構在完成流程與指標資料的確認之後, 必須著手進行佐證資料的蒐集、分類與整理, 當然, 在平時辦訓過程就應該隨時進行蒐集與分類, 接受評核時就毋須慌張準備。而且, 佐證資料必須依據辦訓實況及 PDDRO 之要求進行準備, 務必相互配合、據實呈現。在各種佐證資料的準備, 最基本其實也是最重要的應該是有一本完整的訓練品質管理手冊, 其中包括單位辦理教育訓練的依據、文字規定、流程圖與作業表單, 這本手冊即是單位辦訓最重要的依據, 就是單位訓練業務的「聖經」。

在各項前置作業中，必須注意簡報的製作。一份完整的、有系統的簡報，可以讓評核委員立即瞭解單位辦訓的過程與成效，讓評核委員對單位產生良好的第一印象，是爭取評核成績非常重要的利器。然而，評核簡報的製作必須把握幾項原則。首先，簡報的頁數到底要多少頁才好？當然沒有硬性規定。其實簡報的頁數多寡，與企業單位的企圖心有必然關係；如果企業要爭取金牌的最佳成績，如果少於 100 頁恐怕不是明智之舉；假使是第一年參加評核，就準備了 200 頁，似乎有些多餘。就筆者經驗，或許以下的頁數可以給企業機構參考：過門檻，約 50-80 頁；銅牌，約 80-120 頁；銀牌，約 120-160 頁；金牌，160 頁以上，但最好不超過 200 頁。

其次，筆者建議簡報應依據 PDDRO 的流程精神與 19 項指標，以及列舉佐證資料之參考項目，逐一完成製作。而且，簡報內容必須清楚呈現，放在簡報中的佐證資料要清楚。如果是模糊不清的佐證資料或以掃描檔方式呈現，應當考慮是否真有加分效果，或是會適得其反，產生減分的遺憾；再者，如果能提供簡報的書面紙本，更能增加評核的順暢度。

最後，建議辦訓人員務必再三確實檢查電腦及投影機等事務機器的功能正常，避免在評核過程產生失誤，否則對於評核的結果絕對會有負面影響，因為那就是一種訓練過程的異常。

2.2 評核過程注意事項

評核當天，就是辦訓人員最緊張的時刻，因為多日來，甚至是幾個月或一年的努力成果，就在這三小時的評核之後，即將見真章。所以，面對辦訓人員的緊張情緒，筆者在評核前總是再三說明評核的真正意義，在於發掘自己辦訓的缺點，並非決定生死的關鍵，請單位辦訓及相關人員務必秉持平常心，賣力演出即可，單位的用心，評核委員絕對看得出來。再者，評核過程尚有些注意事項，筆者在此提出來供企業機構參考。

首先，建議企業機構的簡報把握於 30 分鐘內完成，因為這是對於評核機制的尊重，亦表示受評單位可以充分掌握自己所製作的簡報內容，做出最有效的呈現。所以，實際簡報的時間必須與事前簡報的製作頁數，做一充分的衡量，避免說出「這一頁請評核委員自行參閱」的話語，那表示這一頁簡報似乎可有可無，並無多大意義。

其次，佐證資料的呈現當然以當年度及前一年度的資料最適宜，但亦可呈現歷年辦訓資料，但必須清楚說明資料年份，以免評核委員無法判斷資料的年代，導致無益於評核成績的憾事。而且，佐證資料請不吝於提供評核委員撰寫報告之用，亦可以用電子資料代替，但請給予評核委員有自行查閱的權利，且要有系統化的呈現。但是，資料的呈現有一項非常重要的前提，就是請勿出現企業本身機密的資料，以免造成企業本身擔心評核委員洩露公司的機密，其實評核委員看到這些企業機密的資料，無形中也會產生心理的負擔。

再者，當評核委員指出資料或簡報錯誤時，請虛心接受，表示後續改進的意願與動機，因為持續改善本來就是 TTQS 系統非常強調的辦訓精神，毋須刻意迴避問題或試圖做無謂的辯解。而且，向評核委員提問，希望適可而止，雖然評核委員也都具備為企業機構解答相關疑義或問題的熱忱。尤其是 TTQS 的三類專業人員——講師、輔導顧問、評核委員，各自有其職務的分工，評核委員以進行實地評核為主要任務，類似檢查性質的工作，囿於角色的限制，若再扣除簡報 30 分鐘、閉門會議撰寫報告的時間，其實所剩無幾，無法進行太多現場的教學。筆者通常會建議企業機構要積極運用職訓輔導資源，參加 TTQS 相關訓練課程，藉以深化對訓練品質系統的認知，並

積極申請輔導顧問之協助，實地進行教導，俾利訓練各項流程之執行，有效提升訓練品質與人力素質。

最後，如果可以，其實是儘量，高階主管或經營階層親自參與簡報及詢答，與評核委員進行良好的互動，更能直接提升高階主管對於訓練承諾的具體佐證。同時，若非首次參與評核，則建議針對上次評核建議事項提出改善措施及實際改善成效，呼應 TTQS 持續改善的精神，證明單位持續改善的決心。

3. 「計畫」常見問題及解決策略

3.1 訓練政策與訓練核心領域模糊不清

企業機構在推動教育訓練前，必須具備明確的訓練政策，始能展現訓練的方向，方向正確，才能讓訓練有效。建議企業依據組織的願景、經營目標等，積極討論訓練政策，以為訓練規劃產出之重要參考依據。另外，企業機構的訓練核心領域不夠具體，亦會成為訓練無效的關鍵因素。因此，建議企業機構可以參考同業或其他產業的訓練核心領域訂定方式，初擬符合組織特性與發展核心專業的訓練核心領域或類別，最基礎的作法就是區分管理類及技術類，分別訂定訓練核心類別，以為課程規劃之重要依據；或者可以將訓練核心領域透過新進人員訓練計劃表、專業別訓練計畫及多能工訓練計畫予以呈現。

3.2 訓練品質管理手冊的系統性不足

訓練品質管理手冊，是企業辦理教育訓練的最重要依據，相關的規範與作業流程均應在手冊中有所呈現，始能做為辦訓人員的作業準則。筆者建議企業機構應當透過內部辦訓人員與各部門主管的討論，依據公司單位特性與實際運作情形及 TTQS 之 PDDRO 流程建議，將相關文字敘述、表單、流程，整合為完整性、系統性的訓練品質管理手冊，清楚展現教育訓練的系統化，做為未來辦訓的重要依據。

3.3 訓練規劃與經營目標未明確連結

經營目標是辦理教育訓練非常重要的依據，企業機構必須透過紮實的教育訓練提升人力素質，才能達成企業的經營目標。因此，建議訓練課程之呈現請予以適當分類，俾利對應經營目標之具體績效指標，並利於未來訓後成效之檢討。亦可將訓練規劃、課程由公司經營策略展開，彼此產生連結；而且公司的願景、使命、部門 KPI、工作說明書及職能落差分析等構面，均必須與訓練課程的規劃產生密切連結，並能提供具體詳細佐證資料。另外，企業機構可以依據年度經營目標，導引出訓練主軸及訓練課程內容，提出預期訓後組織產出績效，始能顯示公司訂定之經營目標與規劃之訓練課程彼此連結之情形，再於簡報說明訓後產出之績效。

3.4 非辦訓部門主管未積極參與訓練規劃與執行

企業機構辦理教育訓練，除了辦訓單位以外，尚且需要企業內部各部門的協助與充分配合，因此，在辦訓能力的展現必須包括辦訓人員的能力與各部門配合的情形。建議明確提出訓練規劃過程各部門主管參與的佐證資料，評核時邀請部門主管適時參與。在簡報中，必須說明單位辦訓的部門別，人員參與 TTQS 訓練課程的情形，提出相關辦訓人員之工作職掌及工作說明書，以及

參加相關專業訓練的佐證資料，積極說明辦訓人員具備充分的辦訓職能，相關配合人員亦能參與訓練規劃與執行。再者，如以下的舉例：「由管理部負責教育訓練業務，人資人員 5 人，教育訓練專員 2 人，參加 TTQS 訓練課程有 3 人；以總經理為主導，組織教育訓練委員會，相關配合人員及各部門主管能積極參與訓練規劃與過程。」「公司人資專員具備 TTQS 相關知能，並有其他部門 5 名主管完成 TTQS 訓練課程，且由總公司予以行政支援，充分展現辦理教育訓練的足夠能力。」「單位內部成立訓練品質推動小組，人資專員及主管計 5 人獲得 TTQS 相關訓練課程及格證明，訂定職能要求標準，能力足以勝任。由董事長親自領導辦理教育訓練，廠務部及管理部主管均參與教育訓練課程之執行。總計 10 人參加評核工作，並參與答詢過程，單位內各部門主管人員對教育訓練的參與相當積極，落實程度頗佳。」都是非常適當的說明方式。總之，建議企業機構的相關辦訓人員運用職訓資源積極強化 TTQS 相關認知，持續增進辦訓能力，以有效提升訓練品質；並請積極強化公司相關配合人員及各部門主管於訓練各項流程之參與，建立完整佐證資料。

4. 「設計」常見問題及解決策略

4.1 未執行個別員工職能落差分析

職能落差的分析，是教育訓練課程規劃非常重要的依據之一；確實的個別員工職能落差分析，才能篩選適當的訓練學員，將訓練資源花在刀口上，是有效訓練的極重要因素。筆者評核經驗所見，諸多企業機構皆以部門的落差為分析對象，由部門主管依據主觀的表述，以為訓練規劃的依據，這在甫導入 TTQS 系統的公司最為常見。建議企業機構持續改善，由公司願景、使命、部門 KPI、工作說明書及職能落差分析等導入訓練需求調查，有關個別員工職能落差分析，積極討論，依核心職能、管理職能與專業職能三大類執行，以建立教育訓練課程規劃之重要參考資料。

4.2 尚未進行訓練課程的系統設計

依據筆者評核經驗所見，大部分企業機構僅提供簡易的訓練流程圖，對於訓練方案之系統設計較無著墨，只是讓講師自行提供簡易的課程綱要。然而，卻有企業機構相當用心，由董事長親自示範撰寫教案，訂定訓練方案設計流程，並有教案規劃書之執行規範，且具備審查流程，針對教案規劃書進行實質審查，所以該企業機構的教育訓練流程執行得相當順暢，部門主管亦皆認同訓練已產生具體成效。因為，完整性與系統性的訓練方案設計，不但可以做為執行訓練課程的重要依據，更可以做為辦訓人員督課的重要參考，可以隨時檢視訓練的流程與進度的執行，遇有進度落後或超前情形，即可依據訓練方案立即提出異常狀況的通報與矯正處理，確保訓練品質。職此之故，筆者建議企業機構對於訓練方案之系統設計，應當積極建立相關流程與內容，針對內外講師所擔任之內訓課程，強化教學綱要之撰寫與資料建立，參考指標 8 所列，詳細說明訓練目標、訓練方法、課程時程安排、師資遴選、學員遴選條件、訓練教材、設施與環境、訓練評估方法、及格標準等項目，以為訓練查核之依據，確保教育訓練品質。

4.3 整體利益關係人的參與機制亟待建立

有關利益關係人的參與機制，一般而言，企業機構大多以經營階層所訂定的經營目標為依據，進行訓練課程的規劃，基層員工參與的機會較少。筆者認為，訓練課程由經營階層或高階主

管依據經營方向逕行指示，係屬訓練課程規劃的依據之一，但是員工的參與與需求，亦為另一項頗為重要的依據。因此，建議利益關係人之參與，可增加以員工自我成長相關層面為出發點，調查員工需求，俾使教育訓練規劃更具完整性。如果將利益關係人的參與時機，涵蓋 PDDRO 五大面向之需求，以系統性的圖表予以呈現，更利於檢視。歸納而言，企業機構可就受訓員工、講師、訓練單位人員、高階主管及部門主管等四大類人員，訂定利益關係人參與教育訓練相關流程之時機與規定；並逐步納入有關公司專業技術及教育訓練之外部專家/學者、客戶/供應商等外部人員，持續改善強化利益關係人參與機制，更可讓企業的教育訓練獲得全方位的品質保障。

4.4 缺乏訓練產品或服務的採購程序及甄選標準

一般而言，剛導入 TTQS 的企業機構，對於講師的遴選皆由經營階層直接指定，交由辦訓人員進行聘請作業，對於講師的評估機制較為缺乏。因此，建議依據公司本身的實際運作模式，訂定講師遴選流程與退場機制，可以對於內外部講師進行實際的遴選動作，聘請最適合訓練課程的講師，有效提升訓練的品質，增進訓練成效。並嘗試針對公司核心專業技術或管理模式及經驗，進行內部講師培訓及認證，促進企業內部管理與技術經驗的傳承。

4.5 訓練與目標需求的結合度不足

企業機構可以提出公司的訓練主軸方向與需求，以有效說明員工訓練需求的實際來源，展現訓練課程符合訓練目標與訓練需求。並透過公司發展方向、各部門主管訪談結果，找出部門的訓練需求及訂定訓練目標，於類似教育訓練委員會之任務編組機制，審查訓練目標之可行性，充分顯示訓練與目標相互結合，並強化佐證資料之蒐集與建立。

5. 「執行」常見問題及解決策略

5.1 學員遴選、教材選擇、教學方法及教學環境相關機制未建立

關於訓練學員的遴選，建議訂定適當的學員遴選標準，並執行學員訓前測試，以為甄選學員之依據；亦應當依據員工職能落差情形進行學員遴選，並提供員工職涯發展階梯，以及對應的訓練課程。有關訓練教材部分，可考量教材由講師依據課程內容提供後，無論是自編教材或坊間教科書，皆應於開課前與主管、辦訓單位確認適用性；最好是訂定甄選流程，建立實際執行佐證資料，以展現教材切合訓練需求。至於訓練方法之採用，建議依據學科及術科、理論或實務課程不同屬性之要求，而建立適當的訓練方法，如講授法、小組討論法、示範及實際操作法等，最為常見。最後，訓練場地及教學設備必須符合訓練需求，且應有消防設備檢查合格之證書及教室維護紀錄。

5.2 缺乏學習成果移轉與運用之機制

企業機構應當提供學員課後訓練資料參考的內部網路下載系統，並有流量統計與分析。同時，將學員訓後之成效運用於獎勵與懲罰制度之執行，以促進受訓員工於訓後能獲得技術提升，並增加業績。另外，建議企業機構透過內部刊物、資訊分享、讀書會知識分享及月會案例分享、公司內部自主改善等機制，建置訓練心得與知識分享平台；並進行心得評核、學習手札、訪談紀

錄表等機制，以逐步建置完整性成果移轉機制，有效促進學習成果之移轉與運用。

5.3 訓練資料分類及建檔與管理資訊未能系統化

有關於教育訓練資料之整理與呈現，建議依據TTQS的PDDRO流程、指標與內部檔案管理規定，蒐集與建立訓練相關佐證資料；同時持續改善既有的資料系統，以建立系統性檔案資料。當然，除了訓練資料要力求豐富與充實外，更應隨時強化訓練資料的運用檢索能力。

6. 「查核」常見問題及解決策略

6.1 缺乏評估報告與定期性綜合分析之規範

建議企業機構透過類似教育訓練委員會任務編組之機制，執行訓練計畫及訓練預算審核、每月或每季召開定期教育訓練會議、不定期審查會議，以及每半年召開訓練成效檢討會議，並提供去年度的整體分析及檢討，且能指出本年度的預期成效與實際執行成果，更能展現評估的機制與實際成果。另外，可透過每月召開之例會、訓練檢討報告書、每班課程結束之檢討及定期與不定期的分析報告等機制，進行定期性綜合分析與評估，並提出檢討與改善的紀錄。

6.2 缺乏監控與異常矯正處理機制

關於訓練異常之狀況，大概不外乎講師、學員、設備及教材等四大面向的問題，因此建議就講師、學員、設備及教材等四大面向，訂定異常狀況矯正處理流程及原則，以利徹底及快速執行，讓異常狀況矯正處理更為完整。亦可分別就計畫、設計、查核及成果等四大面向進行監控，訂定異常狀況矯正處理規範，提出執行過程實際異常矯正措施處理說明，並進行異常情形統計分析。

7. 「成果」常見問題及解決策略

7.1 訓練成果評估的多元性和完整性未有效建立

TTQS 指標對於訓練成果評估的多元性和完整性分為反應評估、學習評估、行為評估與成果評估等四個面向，每一個面向皆要求執行機制的建置、評估機制的落實執行及執行的績效等三項佐證資料。在反應評估方面，係就學員對於訓練過程的滿意度調查，建議企業機構務必執行滿意度調查，進行統計分析，並將分析結果適時回饋於訓練課程之規劃與執行，若能建立回饋予講師及講師改善的佐證資料，以為下次訓練課程規劃與執行之改進參考依據，則更為可貴。在學習評估部分，一般採用紙筆測驗、心得報告、實作評量等方式進行學習評估，並有分數統計，依據學員建議持續改善測驗方式。在行為評估方面，建議建立課後行為的評估機制，並提出學員訓後因能力提升而提高工作成果的佐證資料。最後，是成果評估的部分，必須能提出課後生產效率提升及降低損失佐證資料備查，並提出經過訓練課程之後，增加客戶家數及營業額提升之資料；另外，可說明藉由訓練課程的學習，產生員工績效的改變，積極說明學員技術等級與能力提升，增加主管信任度等。

7.2 高階主管對於訓練發展的認知與感受缺乏佐證資料

一般而言，建議企業機構於教育訓練辦理結束後，應當進行主管的訓後滿意度調查，藉以瞭解主管對於訓練發展的認知與感受，始能有效佐證訓練的成效。當然，高階主管若能積極參與教育訓練規劃與執行過程，並積極投入教育訓練經費，認為訓練已能逐漸展現績效，提出相關佐證資料。另外，高階主管均認為教育訓練對於公司績效之改善達到明顯程度，各部門已達績效改善成果，且提供營業額達標、營業額成長資料及廠務部停機率下降等佐證資料備查，就更具有說服力。

8. 結語

對於企業機構而言，能夠在單位內建置完整性的 TTQS 系統，對於教育訓練的辦理確實能有效發揮指導的功能，即使未申請職訓經費補助的自費課程之辦理，若能確實依據 TTQS 的流程與精神積極辦理，則可以藉著教育訓練的實施，產生提升單位人力素質的成效。因此，建議企業機構將 TTQS 的推動視為全體動員的例行業務，讓 TTQS 深入各部門的訓練流程，讓 TTQS 概念深植每位員工的腦海中；如此一來，辦訓人員將可順利推動教育訓練，人力素質的提升自然指日可待。

筆者亦建議，企業機構完整留下教育訓練執行過程各階段所產生之表單紀錄，尤其是訓後多元評估系統之建立與執行佐證資料等，進行統計分析與系統化整理，呈現質化與量化成果，做為持續改善辦訓之參考依據。另外，建議企業機構積極運用職訓輔導資源，藉以強化訓練品質系統，俾利訓練各項流程之執行，有效提升訓練品質與人力素質。

最後強調，本文內容所述，均為筆者幾年來擔任評核委員的經驗心得，以及撰寫評核報告對企業機構的建議事項，提出與各位 TTQS 專家學者分享、請益，為個人主觀見解，並非全體評核委員必須遵守之評核原則，亦非職訓局的評核規範，在此一併聲明，並請不吝指教。

參考文獻

- 黃士嘉，「評核委員的溝通職能」，2010TTQS評核委員回流訓練心得報告（2010）。
- 黃士嘉，「評核委員的專業修為」，2010TTQS評核委員訓練心得報告（2010）。
- 黃士嘉，「文化創意產業導入TTQS個案研究——巨鷗科技為例」，國立勤益科技大學管理學院主辦第九屆管理學術研討會（2011）。
- 黃士嘉，「教育訓練常見問題分析」，2012年人提計畫成果展專題演講（2012）。
- 黃士嘉，「教育訓練常見問題分析」，2013TTQS輔導顧問共識會分享報告（2013）。