

TTQS 評核委員在想什麼

評核委員：戴楊健

本人自 97 年起擔任 TTQS(Taiwan Train Quali System 國家訓練品質規範)評核委員，四年來已評核過約 380 家的企業機構和訓練機構。98 年起並通過 TTQS 講師認證，講授 TTQS 專業課程；另外曾經擔任「協助企業人力資源提升計畫」(簡稱「個別型」及「聯合型」)輔導顧問，TTQS 評核與教學經驗還算不少。

在實際從事評核與教學過程中，常常接收到類似的疑問：「TTQS 評核委員是如何評分的」？評核委員的養成過程都是遴選實務界或學界的資深人員，經過訓練，嚴格的考試後擇優錄取，每年還得接受回流訓練，並有淘汰機制。新任委員在進行評核時也都搭配資深委員指導。所以，評核的過程與結果都有一定水準，尤其在訓練過程中，再三強調的就是「一致性」，不因委員或區域不同而有差異。雖然不能保證所有評核委員的評核標準都能達到完全一樣，但是其間的誤差相信是非常少的；我的經驗是一份評核表下來，不同委員間的誤差通常都在 1 分內，最多也不超過 2 分。

TTQS評核委員的評判標準，除了每一份評核表最下方對評核分數的定義外，究竟還會思考哪些面向？僅以個人這幾年來從事TTQS評核工作的心得，為大家揭開TTQS評核委員評核時的考量重點：

1.時間掌握：按 TTQS 規定，單位簡報時間為 30 分鐘，一般都是自單位簡介開始，常見單位因成立時間久遠，所以從單位設立、組織沿革、產品/服務項目、分支單位據點...一一介紹，單位簡介完畢，時間可能已經過了 15 分鐘。其實評核委員主要是評鑑訓練相關制度與作為，單位簡介只要簡單說明即可，重點還是在 TTQS 評分表。我的建議是單位介紹以三張投影片三分鐘以內即可。其餘心力還是放在 TTQS 計分卡的 PDDRO 循環。

30 分鐘的簡報，時間很短，評核委員在總共 3 小時的評核還要詢答、檢視資料、閉門會議、產出評核表及雙向交流，任何一個階段拖延都會影響下一階段進行。我通常會視狀況提醒單位注意簡報時間，但不見得每位委員都會如此，只要超過時間，簡報者及評核委員都會感受到壓力，反而影響正常表現。我接觸到一些表現優秀的單位，都是在評核前多次演練簡報，時間及內容控制得恰到好處，結果也都皆大歡喜。

2.連結性：TTQS 的一大特點就是強調連結性，從單位願景、發展策略、訓練政策、核心訓練類別、訓練需求、年度計畫到執行、訓練移轉、訓練評核、訓練

績效，都可以是環環相扣，交互影響。連結性的強弱，往往是評分高低的關鍵，如果每一項都做了但連結性不足，就不容易得高分。

例如，如果單位願景是成為高科技的技術領導品牌，策略卻是平價強攻市占率，這二者間就有矛盾。又例如某些單位自稱以人為本、重視訓練，但在策略規劃、SWOT 分析、年度經營目標等項目卻完全未提到人力資源，叫評核委員如何相信這是以人為本的單位。

3.有做不等於做好：有些受評單位自認評分表的項目都有做呀，為什麼成績不盡理想？這其實是一種迷思，例如，我看過訓練結案報告只是滿意度調查統計，連分析說明都沒有。也有單位是三小時的訓練，卻做了 4 頁的詳盡分析與檢討改進意見。又如名為「課後行動計畫」，有些其實只能算是訓練心得，也有單位的行動計畫，不僅列出目標、執行計畫、預定時程、成效評估方式，主管也用心審閱加註意見。如果內容差異這麼大，卻要求評核委員只要看到有這個「名詞」就認定有達到標準，可就不盡公允了。

4.少量施作不等於落實執行：有些單位在簡報 TTQS 時，搭配的舉例課程都是同一個或同樣的二、三個課程，這往往會引發評核委員進一步探詢的興趣----其他課程也都落實得這麼徹底嗎？按照規範，必須 80%的課程都落實執行，才能算是全面執行，如果只有簡報的少數課程有依據訓練品質手冊的規範落實，可能就不被採信是完整執行。也有單位辯稱：「我們的規範就是外聘師資才做訓練規劃及課後結案報告，內部師資不必」。如果是這樣，則又牽涉適當性與合理性的問題了。

還有一種情形是訓練機構，前一年度只辦過一場訓練或甚至只有 3 小時所謂勞工教育，而僅有辦的這一場活動，都徹底落實訓練品質手冊的規範，也達到 TTQS 的標準。這種情形可能還是無法獲得高分，因為還無法證明單位有辦訓的普遍能力。就好像一位代打上場的棒球選手，只上場一次就轟出全壘打，你能說他打擊率是 100%，而且是 100%打出全壘打嗎？可能還是需要更多機會證明自己的能力，才能獲得較好的評價。

5.改變不等於持續改善：TTQS 評核的 4 分與 5 分的差距，主要就在於持續改善，所謂持續的意義是三年以上。改善要依據前期的狀況進行調整，有些單位自認為，我今年跟去年的做法有不同了呀，這就是改善！但從評核委員的角度來看，我們還想知道：改變的原因是什麼？為什麼這樣改？有無經過核准生效？成效如何？這種改變方式已經形成制度了嗎？重點是改變之後確實變得更好，而且制訂定期檢視制度，以及執行層面需不需要改變，如果只是為改而改，就達不到持續改善的標準。

6.名實要相符：前面第 3 點提過有些單位的「課後行動計畫」其實只能算是「課後心得報告」，類似這種名不符實的狀況所在多有，例如「職能體系」就是「特定人員資格鑑定表」、「課程結案報告」就是「滿意度統計」、「訓練體系」只是「課程分類」、「訓練計畫書」就是「課程公告」...。凡此類型，都難以獲得評核委員青睞，反而讓人認覺得對 TTQS 甚至訓練概念認識不清。承辦人員應該要知道每一項制度和表單的功用、內容應如何設計、適用何種情況、如何呈現效用。

7.依規辦事：此種情形較常發生在訓練機構，當承辦產投計畫時，一切都遵照職訓局相關規定辦理；承辦失業者職訓時，一切按照縣市政府投標公告辦理；接辦產學合作時，又都符合業主要求。一個單位內因應不同訓練需求，產生出不同的規格流程，固然是彈性十足，但卻缺乏了自主能力。

訓練機構要獲得標案才能生存，遵守補助單位規範天經地義，但這是外在呈現的不同，訓練機構本身還是要有自己的一套基本制度，才能達到訓練水準一致化的要求。實地訪視過程中，也常發現所謂「公版」訓練品質手冊，有些甚至連單位名稱都沒改到。這種情形下，評核委員自會判斷該給何種等級分數。

8.其他行為跟訓練的關係：主要發生在 Outcome(成果)項目，如「訓練的組織擴散效果」，受評單位提出營業額成長、專利件數、客訴率等等數據，但無法說明這些結果與訓練間的關聯，或者二者間因果關係很勉強，例如前一年度有辦過三小時的專利權講座，所以當年專利數大幅成長；這種推論很難讓評核委員信服。

又如「特殊訓練績效」，舉出公司員工愛心捐款多少金額、總經理獲得十大傑出青年、公司是客戶的綠色夥伴...等等，這些成果都很好，但是這些行為本身跟訓練間的關係何在？畢竟 TTQS 是針對單位的訓練做評估，其他行為的發生如果跟訓練扯不上邊就別提了吧。

9.制度或文件的有效性：單位內的制度必須有一定的制定流程，並經公告生效。有時候會遇到單位提出的願景、使命、價值觀看來頗好，但一問是誰在何時制定、有無公告周知，卻莫衷一是。也有發生過簡報的單位願景跟張貼在牆上的願景不一致的情形。還有 SWOT/TOWS，分析得鞭辟入裡，結果卻是人資單位自己擬的，公司其他單位並不知情。尤有甚者，提出的訓練品質手冊沒有制訂者、審核者、生效日期等，一問之下單位才坦承是幾天前臨時“變”出來的。

單位的制度或文件，如果沒有一定的生效程序，可以由承辦人員自行決定，很不容易穩定作業，更可能人息政亡。單位內的訓練部門雖然立意良善，但若總

是自己關起門來做，也難以獲得單位內其他部門的認同與合作。

10.訓練辦得好未必符合 TTQS 要求：在實地評核過程中遇到過某些單位自恃規模大，組織營運績效好，在訓練方面確實也投入不少心力，成效也相當良好，但評核結果卻與其自評有相當差距，這種差異往往是因為對 TTQS 認知不足。TTQS 有其一定的流程與檢核項目，如果不按照 TTQS 的規範簡報說明，拿出自以為是的訓練簡報，評核委員很難深入了解。好比國際體操比賽有一定的動作要求與評分標準，如果在台上打出一套功夫或雜耍路數，這教評審如何給分。

TTQS 作為一套訓練評核指標，也許不見得每一個單位都受用，但卻是經過多年及許多單位驗證確實有效。如果不認同 TTQS，其實大可不必申請評核，我在講評時也常對單位說「客戶的肯定才是組織最大的榮耀」。但如果要申請政府訓練補助或 TTQS 評核，請還是依照 PDDRO 的規範進行。

以上就個人實際從事訓練機構及企業實務，以及這幾年參與 TTQS 評核的經驗，簡要說明 TTQS 評核委員在進行實地訪視時的觀察心得，希望對申請 TTQS 評核的單位能有些許幫助。受評單位、輔導顧問與評核委員，仿如運動競賽的球員、裁判與教練，彼此間因角色不同，對同一件事物的看法也會形成差距，但共同目的都是希望運動員表現得更好、比賽更有可看性，這就需要三方一起努力了。