

淺談應用 TTQS 培養接班人 有效提升組織競爭優勢

壹、前言

隨著全球化與資訊革命時代來臨，企業競爭的激烈程度日漸升高。企業常藉由國際化投資、擴廠、策略聯盟或是專業分工等策略手段，來進行成長活動。而台灣 97.81%的中小企業，面對經濟環境變遷，企業的接班人培育計畫不僅有助於有效提升組織競爭競爭力和全球化的提升。在接班人的問題上，可以說沒有絕對的模式，無論內生的接班人，還是從外部引進的接班人，都有可能使企業的巨艦平穩地航行，或起死回生，當然，也有可能觸向暗礁。

貳、企業的訓練品質系統(Taiwan TrainQuali System,TTQS)

在行政院勞工委員會職業訓練局的推動下，建立了台灣的訓練品質規範，此為國內企業的訓練品質系統(Taiwan TrainQuali System, TTQS)，用來提升人力培訓的品質與績效，進而與國際訓練品質標準指引(ISO 10015)接軌。TTQS 精神來自 ISO9000 系列之 ISO10015。在 ISO9000 系列中非常強調管理者責任，而 ISO10015 則是針對組織內部品質而設定。然而，TTQS 不只是為了辦訓而辦訓，TTQS 教育訓練達到落實職場運用與擴散效果，必須藉由管理者積極參與，並主動涉入組織內部作一相關人員關聯性瞭解，方能徹底釐清且明確地發掘問題，並為接班人計畫訓練定位，方能達到企業接班人提升目的與意義。

參、接班人計劃之意義

McDonald (2008)：為組織中關鍵職位及財務角色的人員轉換、承續的重要計劃，其最主要目的為培育整個組織部門及企業穩固的人才，而不只是培養最高階級的人才而已。

Seymour(2008)：尋找現在及未來有能力擔任關鍵角色的人才，瞭解哪些人才可以馬上上任、哪些人才屬於組織為未來幾年的資產，甚至更長的時間後哪些人才可做為未來組織的領導者。

吳昭德(2006)：指的是一旦有突發狀況，就能立刻指定合適的接班人，使計畫不致中斷，或因不適當的接班人而無法順利執行的一種規畫，目的在於“防患未然”。

肆、TTQS 訓品質管控流程

一、計畫 Plan

包括所有進行之接班人計畫事前評估。像是對目前組織的狀況、職位、組織的特色及可能遇到的困難等進行謹慎的評估，以決定接班人計畫的實施是否為組織最佳的選擇，以及對企業目標、資產、技能及知識的評估等，來找出所有接班的特質，減少不必要的浪費。

Schmuckler (1987) 建議，完整的接班人計畫應包涵七個步驟：

- 1.完成關鍵員工的績效評估；
- 2.完成關鍵員工的潛能評估；
- 3.根據更新的策略性計畫及年度的企業規劃，決定關鍵職位的需求以執行計畫，藉由檢視員工過去的喜好記錄及組織圖表，完成其他因素評估；
- 4.完成關鍵人才的可晉升性評估；
- 5.完成接班人計畫表以摘要出組織現行的架構，包涵找出高潛能人才；
- 6.完成關鍵人才的個人發展計畫；
- 7.提供文件給區域性或組織層級的接班人計畫管理者。

美商惠悅企管顧問公司(2005)對於接班人計畫作法，共分為四大執行步驟：

- 1.釐清企業願景；
- 2.找對接班職位細分個人能力要求；
- 3.甄選接班候選人 建立人才儲備庫；
- 4.建立候選人檔案 制定有效完整的培養計畫。

二、設計 Design

1.基層主管接班人計畫之課程 規劃

訓練主題	訓練活動	訓練方式
管理能力	招募任用、績效管理、情境領導、專案管理等管理相關課程	委外訓練、講座、哈佛個案、大師講座、演練
專案小組	定義問題、團隊建立 行動會議、專題研究	成果發表 小組活動 撰寫研究計畫 演練

2.中階主管接班人計畫之課程規劃

階段	訓練主題	訓練天數
第一階段(前半年)	人才培育績效	2 天
第二階段(第一年)	規劃與組織	2 天
第三階段(1.5 年)	建立夥伴關係、促進團隊	2 天
第四階段(第二年)	願景與價值觀、領導	2 天

3.高階主管接班人計畫之課程 規劃

階段	訓練主題	訓練型式
第一階段	管理能力	委由外部顧問規劃與執行 如哈佛個案研討
第二階段	專業能力	包括了內、外部講師演練、講座……等
第三階段	個人化 IDP	海外學習、專案執行、EMBA、語言進修 一個人量身訂做的學習課程
第四階段	工作輪調	職位輪調

三、執行 Do

包括接班人計劃進行中，所有進行的規劃、接班人領導能力發展活動以及工作與接班人特質的評估等活動。接班人特質的評估可透過如 180 度或 360 度等的多元回饋評估方法，目前許多台灣企業以人才管理思維運用 360 度評量工具以幫助員工進行自我才能發展，即透過多重管道、不同角度，像是直屬主管、部屬、同儕、外部顧客及自我的 360 度評量來更客觀地了解自己，增加受評者的自我覺察。

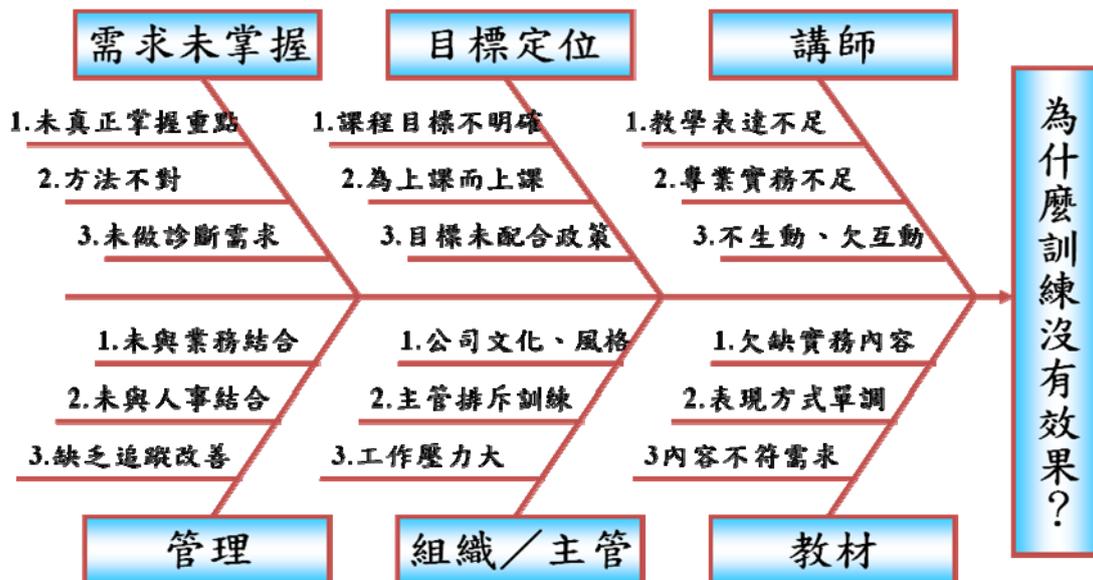
常見的接班人計劃活動包括有：

1. 運用職務工作輪調，擴大工作視野，提高接班人領導力及跨文化管理能力
2. 參與臨時性專案或者特殊性工作，豐富個人經歷，提高個人領導力
3. 運用高階管理者擔任教練或指導員方式，加速接班人成長
4. 擔任企業內部講師，培養接班人表達力、影響力及學習力
5. 參加公司系統性的管理培訓，提高接班人綜合管理能力
6. 參加 EMBA 或者 MBA 的課程，擴展人脈圈，學習其他行業經驗
7. 參加外部重大會議及演講，擴大在行業知名度及影響力

資料來源：擬訂接班人才計畫與公平薪資制度 將可留住優秀人才(中央社訊息服務 20111103 11:08:12)

四、查核 Review

接班人計劃的最後一個步驟為實行後的績效評估。包括對候選人的評估、公司績效評估（例如股價的表現）、接班人計劃整體流程評估，以檢視接班人計劃的有效性。



五、成果 Outcomes

(一)Level 1. 反應評估(Reaction)

1. 目的
 - ❖ 了解受訓者對於訓練之滿意程度
2. 衡量對象
 - ❖ 課程主題及目標
 - ❖ 時間安排
 - ❖ 講師表達及教學技巧
 - ❖ 課程內容及教材品質
 - ❖ 場地設備及服務品質
3. 方式
 - ❖ 使用問卷、口頭詢問、座談

(二)Level 2. 學習評估(Learning)

1. 目的
 - ❖ 衡量受訓者之學習效能，包括對知識、技能、態度之學習狀況
2. 衡量對象
 - ❖ 與課程相關之知識(Knowledge)
 - ❖ 與課程相關之技能(Skill)
 - ❖ 與課程相關之態度(Attitude)
3. 方式

- ❖ 測驗考卷、實地操作、觀察評分、小組研討

(三)Level 3. 行為評估(Behavior)

1. 目的
 - ❖ 了解受訓者訓練後在工作上所應用的行為狀況
2. 衡量對象
 - ❖ 學習的新行為是否在工作上出現
3. 方式
 - ❖ 現場評價、Focus Group、行動計畫、IDP(個人發展計畫)、360 度回饋

(四)Level 4. 成果評估(Result)

1. 目的
 - ❖ 測量訓練後對組織產生之最終成果
2. 衡量對象
 - ❖ 數量(生產力)
 - ❖ 安全
 - ❖ 成本
3. 方式
 - ❖ 控制組 vs. 實務組、趨勢線分析、訓練前後比較法、專家評估、當事人預估、主管預估

(五)Level 5. 投資報酬率評估(ROI)

1. 目的
 - ❖ 了解一段期間，企業投資人才培訓之成本效益及投資報酬
 2. 衡量對象
 - ❖ 投入成本 vs. 產生效益
 - ❖ 創造價值 vs. 競爭優勢
 3. 方式
 - ❖ 收集 Hard Data 及 Soft Data
- (1)比較訓練前後之績效資料(數據)
- (例) ◆ 工安事故發生率
- ◆ 機器維修比
 - ◆ 銷售數量或金額
- (2)由參訓學員及其主管提出概括數據
- (3)課後行動計劃之推展及主管之回饋

(4)成本效益分析法(Cost-Benefit Analysis)

4.接班人計畫整體成效

湯哲明認為，所謂實質而完整的接班人計畫，必須符合三項要件：

- 一為有無建立各階層領導人才評鑑系統，找出具潛力人才；
- 二為是否發展訓練策略來培育這些人才；
- 三為現任執行長是否參與其中（鄭呈皇，2006）。

伍、參考文獻

- 1.吳昭德，2006，簡述接班人計畫，2010年8月10日取自
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!gKg2SUiCFQ00Jou2jKFzfCv9y0XeyE0I/article?mid=437>
- 2.金國華，2006，接班人計畫推動與執行之關鍵因素，東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 3.美商惠悅（Watson Wyatt）企管顧問公司，2005，四大步驟打造接班人計畫，惠悅觀點（Watson Wyatt Perspective），2009年10月23日，取自
http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/articles/2005/2005_06_05.asp#
- 4.陳心婷，2006，企業接班人計畫實施現況調查，第十四屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會議程表，桃園，國立中央大學人力資源管理研究所主辦。
- 5.黃同圳，2001，人力資源管理之跨國比較研究，行政院國家科學委員會補助專題研究計畫（編號：SC89-2416-H-008-030），未出版。