

從 TTQS 輔導案例探討「教育訓練」之價值與影響

行政院勞委會職訓局 TTQS 輔導顧問：傅稜婷

行政院勞工委員會職訓局自 2006 年實施台灣訓練品質系統(Taiwan TrainQuali System，簡稱 TTQS)，跟隨的是全球金融風暴襲擊，政府仍以持續改善精神，依企業體或訓練機構之實際需要，於 2011 年進行 TTQS 評核指標修訂，並於 2012 年開始執行以符合當今時勢、現實情境。個人擔任 TTQS 輔導顧問，從輔導的服務業個案當中深刻體認：不管是企業體或訓練機構，在辦理員工教育訓練上：1) 因辦訓的時間累積、2) 因人資執行辦訓經驗的傳承、3) 員工接受教育訓練態度、4) 企業主或高階主管對企業及組織要如何提升其辦訓品質，均產生莫大變化。

綜合 2012 年輔導 TTQS 個案之觀點：探討企業體企業主或訓練機構執行者常見之盲點、如何善用 TTQS 評核機制與執行教育訓練創造該企業體或訓練機構之「加乘」價值，以及對員工提升工作職能、對工作單位、組織及企業之影響，提供個人之淺見。

一、TTQS 緣起：

行政院勞工委員會職訓局配合 2003 年行政院擬定的「服務業發展綱領及行動方案（2004-2008 年）」，以「人才培訓服務產業發展措施」，明列建立人才培訓產業品質認證制度。當時行政院勞工委員會負責規劃引進國際訓練品質規範，職訓局於 2005 年將 ISO10015、歐洲職業訓練政策、英國 IIP 人才投資方案（Investors in People, IIP）、澳洲的積極性職業訓練政策等，合併歸納成台灣的「訓練品質系統（Taiwan TrainQuali System，簡稱 TTQS）」。

TTQS 以計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)及成果(Outcome)等五個構面「P、D、D、R、O」來推動，強調訓練品質持續改善，設定 19 個評核指標及權重來評量，要求企業機構或訓練機構等之教育訓練要依五個構面循環操作、且周而復始的持續改善作業流程。

五個構面的內涵為：

- 1.計畫：關注訓練規劃與企業營運發展目標之關連性，以及訓練體系之操作能力；
- 2.設計：著重訓練方案之系統化設計；
- 3.執行：強調訓練執行落實度、訓練記錄與管理之系統化程度；
- 4.查核：著重訓練的定期性分析、全程監控與異常處理的機制；
- 5.成果：著重訓練成果評估之等級與完整性、訓練之持續改善。

二、企業機構、訓練機構執行 TTQS 評核之瓶頸：

TTQS 評核制度自 2006 年實施至今已第七年，在政府補助政策的引導，國內各工商企業、訓練機構，開始「調整」辦訓品質。也因企業主、部門主管對執行辦訓者之辦訓觀念與水準不一，該等機構之各部門眾員工對教育訓練的認知、學習態度產生不一致等，衍生許多辦訓問題，值得大家一起來重視、加以探討。

(一) TTQS 評核規範：引導教育訓練品質管理，得以「一致化」

行政院勞委會職訓局致力於產業人才與勞工的訓練，為求提升眾企業體及訓練

從 TTQS 輔導案例探討「教育訓練」之價值與影響

行政院勞委會職訓局 TTQS 輔導顧問：傅稜婷

機構的辦訓品質，乃經由評核委員之評鑑：其跨過 TTQS 評核門檻以上，才能申請「人力資源提升計畫」之政策性補助款或相對得到更多補助，如從 2008 年推動的「產業人才投資計畫」與「提升勞工自主學習計畫」：

1. 產業人才投資方案：

- (1) 辦理對象：大專院校、職訓機構、農漁工商業、研究機構、財團法人、社團法人。
- (2) 辦訓資格：立案 1 年以上，必須先通過 TTQS 評核、需有編制訓練專職人員。

2. 提升勞工自主學習計畫：

- (1) 辦理對象：工會團體、職業工會、總工會等。
- (2) 辦訓資格：不強制通過 TTQS，勞工團體皆可申請。不強制規定訓練之專職人員。

A. 未通過 TTQS 者，比較麻煩需要過兩關審查，而且每年最多只能有兩個班次。

B. 通過 TTQS 者，則只需一關審查與沒有開班的限制。

除上述計畫引導補助辦訓費用，TTQS 辦公室也免費提供承辦人員接受 TTQS 訓練，免費提供輔導顧問前往輔導 TTQS，強化訓練機構重視 TTQS 的能量。

3. 人力資源提升計畫：

- (1) 辦理對象：工商企業、工廠等。
- (2) 辦訓資格：設立一年以上，必須先通過 TTQS 評核，亦即勞工團體皆可，不強制規定需編制教育訓練之專職人員。

A. 單位勞工人數達 51 位以上，企業可申辦個別型、聯合型。

B. 單位勞工人數未達 50 位(含)以下，企業可申辦個別型。

- (二) 服務業中的美髮、飯店、餐旅從業人員，號稱五大「窮忙」行業之一，不僅工作時間長，工作技術門檻(需擁有丙級或乙級證照)更逐年提升，唯基層人員工作待遇卻未相對地調整。該等服務產業之企業主或高級主管，亦開始重視如何在「薪資待遇」與「留住優秀人力」的全面思維上。

眾企業主或高級主管搜括市面上公開資訊、或出席勞委會職訓局之辦理各縣市 TTQS 宣導說明會，了解由行政院勞工委員會職訓局推廣的 TTQS 評核系統，是規劃完整的教育訓練制度與員工職能發展的最佳工具。

服務產業企業主日前也配合政府對勞工權利福祉，將原人事單位轉化為人力資源部門，由管理人所發生的事，擴編為將員工的「人才」視為是公司的有形資源。也正視員(勞)工的工作職能等福利，可透過教育訓練、職能分析與發展規劃，達到員工個人學習的成效與職涯發展的實現，更結合該等服務業的企業策略目標，以期達到雙贏的思考。

從 TTQS 輔導案例探討「教育訓練」之價值與影響

行政院勞委會職訓局 TTQS 輔導顧問：傅稜婷

三、TTQS 調整企業機構、訓練機構之辦訓品質：

歷經 2008 年底之世界金融風暴所衍生之全球各國經濟復甦是滯礙難行，而台灣經濟又受歐美經濟市場的變動，連動影響相當大，電子業因歐美訂單減少、增加庫存量，影響營業毛利。

彼德杜拉克說過：在 21 世紀的知識經濟時代中，員工是企業最大的負債，而人力資源卻是企業最大的機會。人力資源部門面臨 2009 年全球金融風暴時、在企業主要求下，從裁員、放無薪假，到 2010 年底大舉增才、銀彈盡出挖才，面對快速變化且複雜多元的產業環境，擬定各年度人才資源規劃，應與企業主的經營策略相連結，了解企業主的需要(needs)與需求(wants)，訂定人才的招募、擬定具有競爭性強的訓練目標，以符企業及員工切身可運用在工作之訓練課程內容。

實務上人力資源部門主管可依 TTQS 的 19 項評核指標，擬定年度人力資源規劃時，應依據企業策略目標，逐步往下展開具體的執行方案，以達到讓對的員工在對的位置、把事情做對，並進一步促使員工有秩序的工作移轉，並不斷的提升員工的個人價值，適時調整職位設置，於快速變化的市場從容因應，以達到人力資源招募、人員培訓發展、職涯管理及人力資源調度等計畫的全方位作業流程。

當然，人力資源主管可與各事業部門主管積極互動，從與之訪談執行人力盤點，針對現有人力進行分析，了解員工的優缺點、產業環境的優劣勢，進而提出未來的人力預測，建立增補與培訓計畫，達到完善的人力資源規劃。誠如緯創資通公司訓練暨發展中心處長邱倉木在 2010 年以「ABC」方法進行人力資源計畫，A 即是 Ambition，就是企業主的企圖心與期望；B 即是 Benchmark，標竿學習，參考同業的做法；C 即是 Customer-oriented 顧客導向，針對顧客需求作為人力規劃的重點。邱處長讓 HR 保持彈性，切合企業策略，作為企業發展的最佳推手，不就是依 PDDRO 五構面循環系統，達成現今 TTQS 評核的 19 項指標，所以策略性人力資源規劃，必須「衡外情、量己力」，讓企業掌握人才優勢(能力雜誌，2010 年 12 月號)。

目前台灣很多中小企業，對於申請 TTQS 評核前的冗長準備流程及人力支援程序，或者對於申請人力資源提升計畫，必須先通過 TTQS 評核不予認同。但給予百分之百的肯定 TTQS 評核的 19 項指標，是教育訓練必備流程與達到教育訓練的品質認定。對大部份的「中大型」企業而言，員工教育訓練已編列預算且確實執行，並不在意申請政府在教育訓練(即人力資源提升計畫)的小額補助款。

更有些中小企業企業主親自參與 TTQS 評核的整個流程，從申請 TTQS 評核→準備書本版→申請 TTQS 輔導→接受輔導顧問的學習→備妥 TTQS 評核資料→接受 TTQS 評核→領悟 TTQS 評核委員的第三方評鑑→等待 TTQS 評核等級公布→獲頒 TTQS 評核證書。該企業的企業主及相關主管們，從以上申辦流程進行中，從不知到學習、從學習中成長，從評核中了解外在評核準則，將「小我」身分提升，更藉用 TTQS 評核等級的鼓勵，擴張企業體內自己

從 TTQS 輔導案例探討「教育訓練」之價值與影響

行政院勞委會職訓局 TTQS 輔導顧問：傅稜婷

與員工的心智與職能成長，進而對企業體展現更具體化的策略規劃、設立短中長工作目標。

另有些已申請過 TTQS 評核經驗的單位，仍願年年參與 TTQS 評鑑，乃證明教育訓練流程，保有持續性改善能獲得更高的評價，甚至從年年的評鑑等級高升，證實企業能成為相關產業的標竿企業。以上種種，均呈現企業主對企業體的「教育訓練」是相當的關注，並視教育訓練預算為該企業人才「投資」、而非「人事成本」；而教育訓練的成果是該企業最有價值的「人財」，也是提高企業營運的決勝點。

四、企業教育訓練之價值與影響：

彼得·聖吉(Senge,1990) 定義「學習型組織」指出：組織中的成員不斷的發展其能力，以實現其真正的願望；同時在組織中培育出新穎具影響力的思考模式，並分享且聚集各方熱誠，能繼續不斷的在團體中從事學習。同樣地，綜觀過去十年美國蘋果電腦公司在 3C 電子產業的創新、創意的科研與應用，改變人類的生活方式，也造就多少企業的存亡；例如：

- iPhone 上市→Nokia 股價狂跌、全球裁員
- 電子書上市 →改變出版社的生態與存亡
- 平板電腦上市→HP 宣布退出 PC 事業
- 數位音樂崛起→實體 CD 銷售急凍、唱片大廠 EMI 虧損

所以企業機構、訓練機構如何把握產業的關鍵機會及戰勝關鍵競爭？當企業的機會優勢與環境優勢不再時，我們更應該深化自己的基本功，即是員工的「教育訓練」要落實，規劃要完整，使之提升員工技能與專業性，得以激發同仁工作的熱情，願以「成就自己、造就群體」目標，達到職場的學習型組織氛圍。

當然人資主管、各部門主管及企業主，要隨時咀嚼教育訓練流程改善的執行管理，確實地追蹤、設定工作指標是否達成？如何以量化 KPI 呈現績效？適時獎勵員工，以季檢核、半年報來檢討，視為改善科學化流程或方法，稽核行動品質與成果。今年高雄某髮廊沙龍集團，從企業主與最高主管們，親自參與 TTQS 輔導與評核過程中，她們領悟到年年辦「教育訓練」卻沒有相對的營運績效表現：

- 整個集團的願景、策略，沒有適時的公佈，讓整個事業體同仁們都知道。
- 教育訓練之規劃著重在技術性，知識性及核心職能的課程，沒有相輔相成配合。
- 整個「教育訓練」流程執行後之稽核不夠落實，人才易於流失。

依據行政院勞工委員會之廣宣文案，我們可了解企業機構或訓練機構在通過 TTQS 輔導與評核後之好處如下：

1. 人力資源訓練的最佳管理工具。
2. 釐清組織願景、目標、策略、計畫，有助達成經營目標。
3. 建立完整且系統化的訓練品質管理系統。
4. 高效優質的訓練執行力，辦訓有模有樣。
5. 訓練紀錄不浪費，檔案資源化。

從 TTQS 輔導案例探討「教育訓練」之價值與影響

行政院勞委會職訓局 TTQS 輔導顧問：傅稜婷

6. 落實學習型組織，訓練成果可延伸擴大。

所以，策略性的人力資源規劃與課程內容的執行，從選、訓、育、留環環相扣，將構成企業經營力的核心。

■ 就企業體辦理「教育訓練」的好處如下：

1. 協助企業實現經營理念與達成企業經營目標。
2. 實施教育訓練是為彌補經營目標與現況之人力資源的落差。
3. 透過教育訓練：提升員工知能，開啟學習動力(機)，進而促進工作的滿足感。

■ 就員工參與「教育訓練」的好處如下：

1. 增加學習動機，善用訓練知能於工作中
2. 證照考取、職位晉昇，工作績效衡量表
3. 技術本位外學成，又增加管理職能
4. 易登上符合企業接班人資格
5. 增加企業之創新產值、決策者善用員工創意

五、結論：

作者依 2012 年 TTQS 輔導個案中，有下列結論與建議：

NO	事實與現象	建議
1	企業主了解政府協助企業在「人力資源提升計畫」之教育訓練的用心	可借用眾多企業主聚集的會議上，強力宣導 TTQS 評核、人力資源提升計畫、產業人才投資方案及提升勞工自主學習計畫等。
2	TTQS 評核之紙本陳述，呈現電子化檔案，得以評核	設計相關簡易軟體，提供給工商企業，使各企業運用雲端系統，來「整合」教育訓練的資訊系統化。