

# TTQS 簡介

陳怜秀

TTQS 評核委員

朝陽科技大學資管系教授

100年9月10日

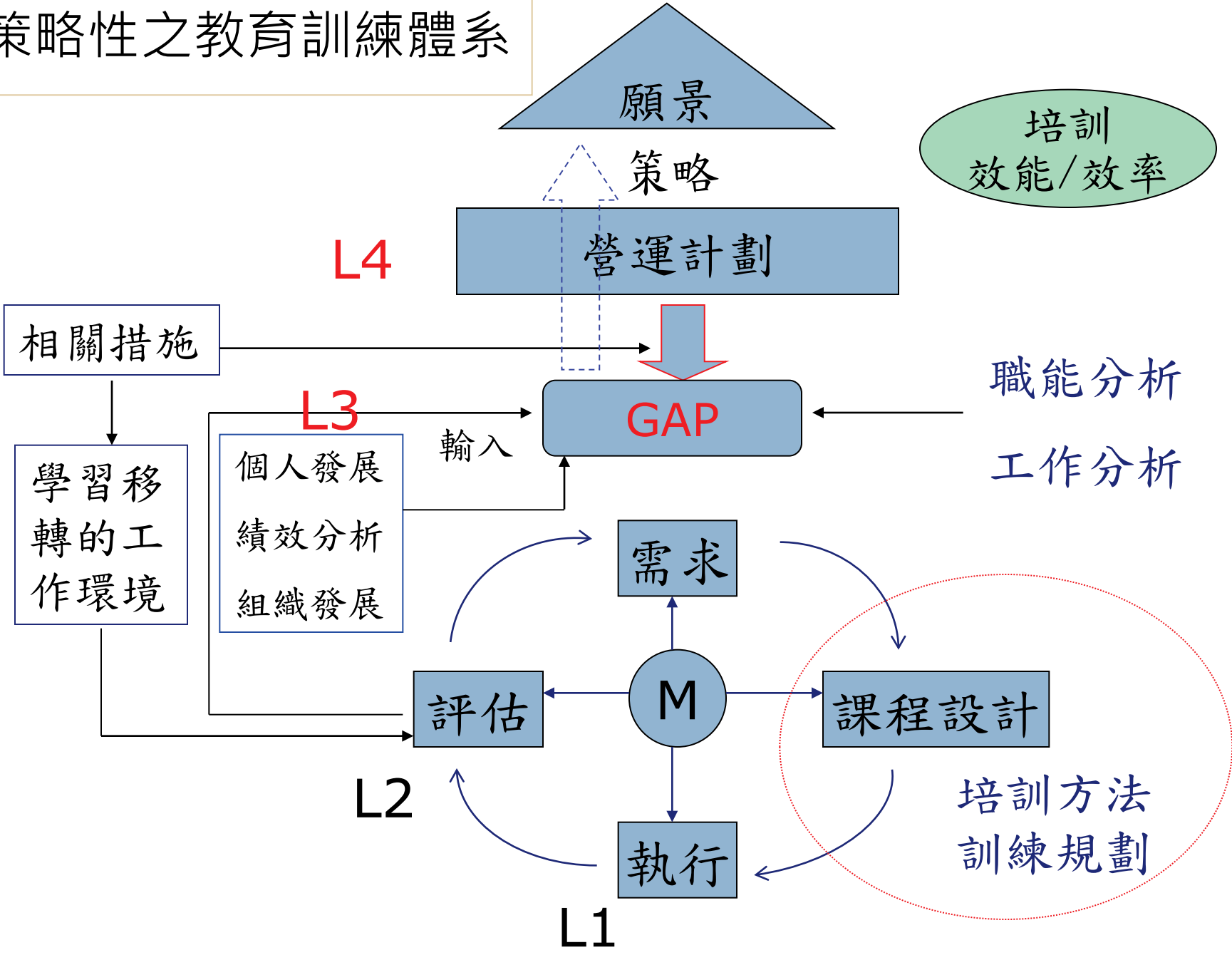
# 什麼是TTQS？

- Taiwan TrainQuali System，簡稱TTQS(訓練品質系統)
- 目的：事業單位及訓練機構可藉由TTQS之推動實施，連接其經營策略，並依PDDRO評量流程循環，建立一套完整且系統化的策略性訓練體系，循序推動訓練品質持續改善機制，強化人力資本，存續企業永續經營的競爭力。

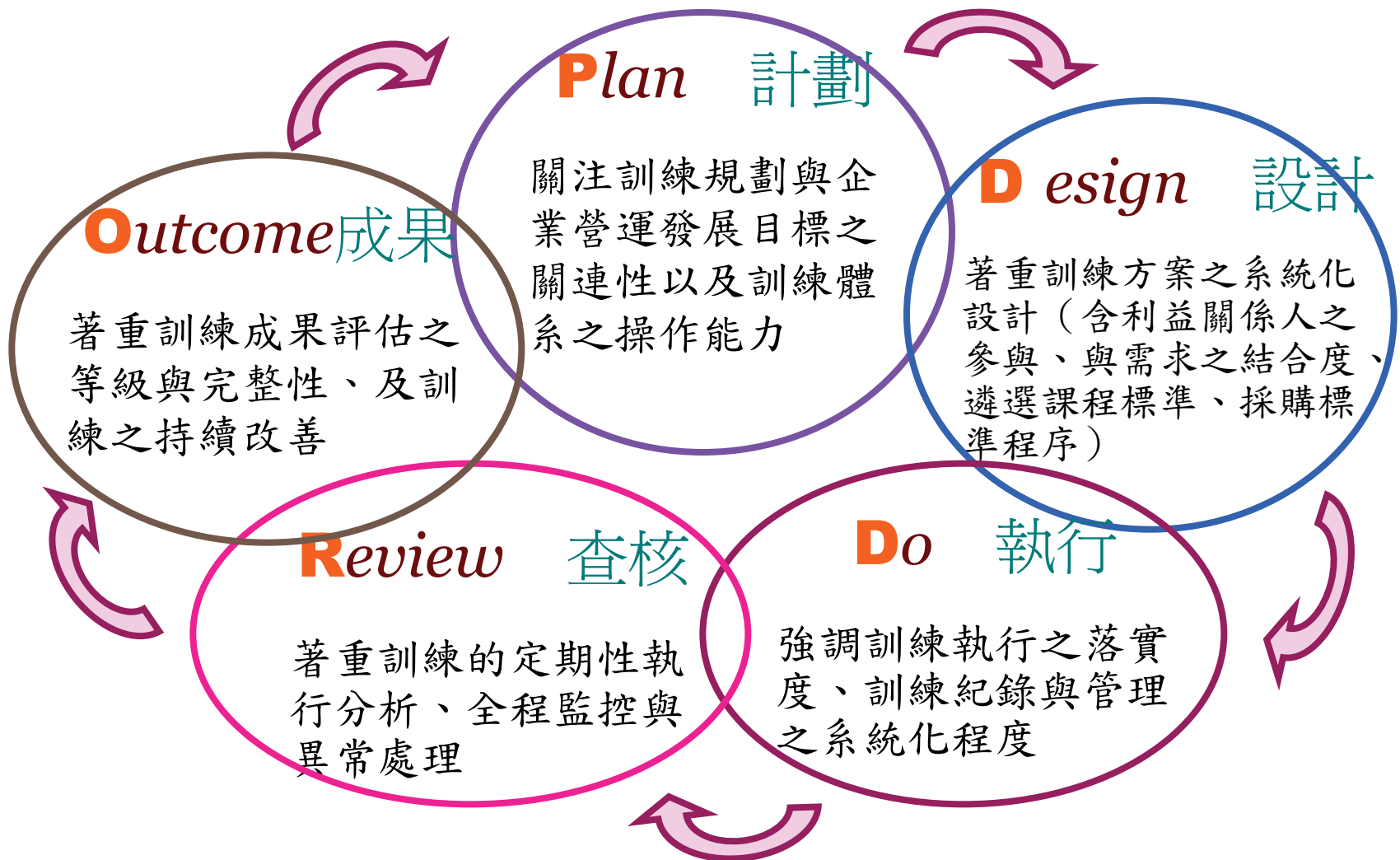
# 何謂系統

- 系統泛指由一群有關連的個體組成，為完成某一共同目標而依據預先編排好的規則工作，以完成個別元件不能單獨完成的工作的群體。

# 策略性之教育訓練體系



# 訓練品質系統-五大面向



訓練品質計分卡  
(PDDRO)

計畫  
(Plan)

- ◆ 1明確性 ◆ 3連接性
- ◆ 2系統性 ◆ 4能力

反映真實

設計  
(Design)

- ◆ 5訓練產品或服務甄選的標準
- ◆ 6利益關係人的參與過程
- ◆ 7訓練與目標需求的結合
- ◆ 8訓練方案的系統設計
- ◆ 9培訓產品與服務購買程序的規格化

面面俱到

執行  
(Do)

- ◆ 10訓練內涵按計畫執行的程度
- ◆ 11記錄與資訊系統

一絲不苟

查核  
(Review)

- ◆ 12評估報告和定期的綜合分析
- ◆ 13監控與處理

追根究底

成果  
(Outcome)

- ◆ 14訓練成果評估的多元性和完整性
- ◆ 15受訓員工的工作成效
- ◆ 16訓練的組織擴散效果
- ◆ 17特殊訓練績效
- ◆ 18其他

求好心切

# Plan-規劃篇

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

# Plan - 明確性

檢核指標項目	重點
<p><b>1a訓練單位願景/使命/策略的揭露</b></p> <p>訓練單位是否於培訓前進行外部環境的評估，包括調查訓練需求、定期評估與檢測，且對訓練單位使命及策略是否有具體或書面紀錄之明確性陳述，並公布讓全體員工知悉。</p>	<p>外部環境的評估(策略分析與訓練需求調查、分析資料)</p> <p>願景/使命/宗旨/計畫(反映訓練機構的真實角色、方向)</p> <p>充分揭露(公開書文化、網站、張貼)</p>



# 願景、使命與核心價值(範例)

- 願景：  
成為國內產學整合培育人才的典範推廣教育中心。
- 使命：  
藉由提供不斷創新的訓練產品與服務，激勵ABC的學員發揮最大潛能。
- 核心價值：  
勤勉熱忱、品質至上、持續學習、社會責任。

## 願景之揭露-網頁揭露



### 成立宗旨

結合南部地區大專院校、研究機構、南部科學園區相關主管單位及事業單位，推動產學研合作及人才培訓事宜，期使南部科學園區在整體發展上展現多元化的資源接軌功能，提昇國內高科技產業競爭力。



### 協會業務

- ◆ 促進大專院校、研究機構與南部科學園區事業單位之間的技術及人才交流。
- ◆ 協助南部科學園區規劃產業發展、推動創新研發及培育所需人才。
- ◆ 促進南部科學園區高科技環境的建立，推動國家級實驗室及研究中心之設立。
- ◆ 出版協會簡訊。
- ◆ 配合各校創新育成中心舉辦研討會。
- ◆ 會員人力資源調查及仲介。
- ◆ 企業單位特性調查。
- ◆ 定期召開會員代表大會及理監事會議。



### 設置推廣委員會

為推行會務，促進產學合作，設置以下推廣委員會

# 策略分析工具

## Poter 的五力分析

- Porter利用產業內外的五種競爭動力：供應者、購買者、潛在進入者、替代者及同業競爭者，來描述個別的產業情況，並分析每一競爭動力的根本來源後，發掘公司的強弱點，有助於公司在產業內重新定位，察覺產業變動趨勢下，所將帶來的機會與威脅。以此架構用以分析個別產業內的公司策略。

## SWOT 分析

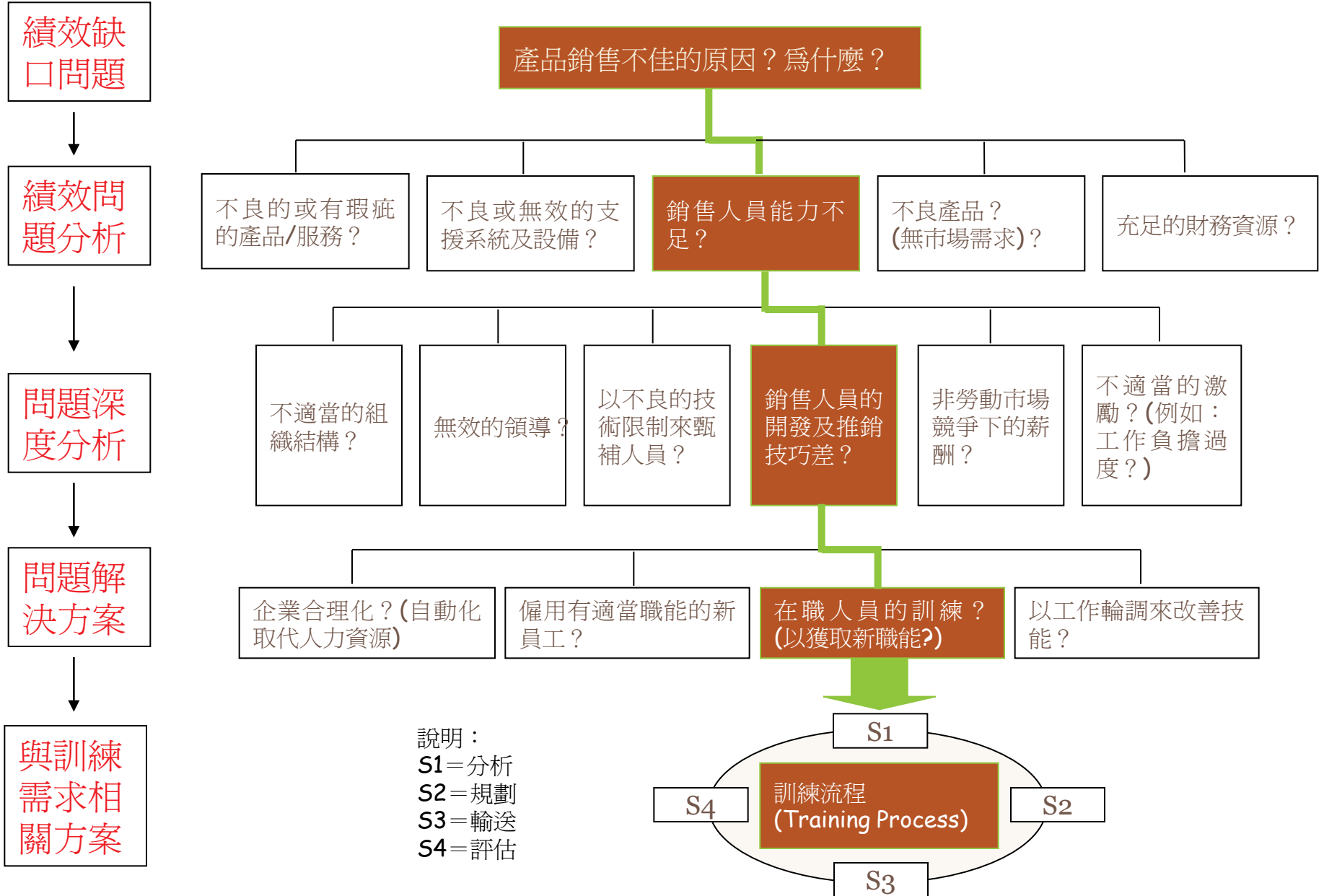
- 針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，用做企業策略擬定的重要參考。

策略分析		內 部 強 勢 分 析		
		強 勢(S)	弱 勢(W)	
		內 部 分 析	1.高素質餐旅教師群 2.餐旅教學設備資源豐富 3.位於市區，交通便利	1.辦訓人員專業不足 2.教師缺乏產業關係與經驗
外 部 分 析				
外部環境分析	機 會 O	1.終身學習風潮 2.觀光餐旅產業快速發展，訓練需求強勁 3.政府大量投注資源發展觀光產業 4.景氣不佳企業人事精簡，多元能力受重視	<u>爭取機會策略(SO)</u> S1S2S3O2O4 建立產學聯盟，開設餐旅證照班	<u>爭取機會策略(WO)</u> W2O1O3 辦訓人員及教師赴觀光餐旅業界實習，了解產業需求，建立合作關係
	威 脅 T	1.學校、公協會、民間訓練機構等競爭激烈 2.產業結構變化過快，師資、設備等對應不及	<u>減低威脅策略(ST)</u> S1S2S3T1 提升訓練與服務品質，加強推廣	<u>減低威脅策略(WT)</u> W2T2 透過產學聯盟，有系統培養實務經驗的教師

# Plan - 明確性

檢核指標項目		重點
<b>1b目標與需求的訂定</b> 訓練單位是否訂有明確的經營目標、並定期性的對工作績效需求進行修正與確認。• 例如：各類別訓練成長計畫；對工作績效需求分析的報告。	<b>1b-1</b> 明確的經營目標與計畫	1.質與量的目標 2.績效檢討、修正績效目標 年度經營目標(質化)： 1.加強訓練人員之專業素養 2.建構更完善之訓練體系 3.建立產學聯盟
	<b>1b-2</b> 工作績效的需求分析	年度經營目標(量化)： 1.學員證照通過率從60%提升為70% 2.學員滿意度從75%提高至80% 3.開班達成率從90%提高至100%

# 績效需求與訓練需求分析



# 何謂職能

- 定義：高績效者執行某項特定工作時，所需具備的關鍵職務能力，包括知識(Knowledge)、技巧(技能)(Skill)、能力(含態度與人格特質)(Ability) ( KSA ) 。
- 內涵：專業(核心)職能、管理職能、行為職能三大類，也有將之分為專業(核心)職能、管理職能、行為職能、一般職能四類。

# 範例一 機械工程師職能基準

## 工作描述

根據顧客需求及市場需求，研究開發符合需要的產品，繪製出組立及零件圖面，在產品製作過程中與相關單位人員進行溝通，並在產品組裝完成後參與測試檢驗。

## 入門水準

1. 專科以上學歷
2. 機械相關科系
3. 基本機械識圖與繪圖能力【如:2D電腦繪圖能力】

## 工作任務 (Task)

1. 產業與技術資訊蒐集
2. 確認需求訂定產品規格
3. 功能分析與可行性評估
4. 整機（機械系統）模組配置
5. 整機（機械系統）分析
6. 結構分析與單元設計
7. 週邊模組設計
8. 訂定檢驗標準與設計改善



# 範例－機械工程師職能基準

## 職能內涵－知識 (Knowledge)

1. 機械常識：瞭解機械基本常識，如機構學、機械設計或機械製造
2. 自有核心技術能力（技術盤點）：瞭解公司產品技術特色，並能於設計過程中融入自有核心技術，發展出具有公司特色的產品
3. 機械加工製程與組立流程：於設計過程中瞭解零件加工特性及機台組立流程
4. ....

## 職能內涵－技能(Skill)

1. 機電整合能力：具備電控系統選用能力，於機械設計中能夠整合電控系統，作最佳之設計
  2. 識圖能力：具備工程圖識圖能力，包含工程圖中的公差符號、加工符號、加工方式符號
  3. 概念和構想的表達能力：具備電控系統選用能力，於機械設計中能夠整合電控系統，作最佳之設計
- .....

## 職能內涵－能力 (Ability)

1. 團隊合作：尊重他人的意見與專業知識，主動與團隊分享資訊，願意向他人學習，誠心請求他人提供意見。
2. 主動積極：能夠主動解決問題，不需等主管下令，堅持解決問題才肯罷休。
3. 建立夥伴關係
4. ....

# 範例一 機械工程師職能基準

## 績效指標 (Performance Indicator)

6. 能夠將新技術、產品、市場等資訊，轉換為參考依據，並訂定出符合客戶需求的产品規格。
7. 善用工程設計分析工具，完成最佳化系統設計
8. 有效掌握公司自我技術能力，訂定合理的開發目標及量化開發指標
9. 能夠依據產品目標，進行可行性評估選用最佳開發方案
10. 利用各種專案管理技巧，完成符合規格之設計專案或產品。
11. 了解機械產業現在與未來
12. 熟悉次產業相關專業知識
13. 熟悉機械業朝向精密化發展之相關知識

## 工作產出 (Sample output)

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 1. 市場調查報告    | 1. 組立圖         |
| 2. 同業競爭分析    | 2. 零組件圖        |
| 3. 產品規格說明書   | 3. 零件清單表 (BOM) |
| 4. 產品開發進度表   | 4. 驗證規劃書       |
| 5. 人力資源規劃    | 5. 手冊          |
| 6. 可行性評估報告   | 6. SOP         |
| 7. 生產排程      | 7. 採購規範        |
| 8. 分析報告和設計報告 | 8. 會議記錄        |

# Plan - 明確性

檢核指標項目	重點
<p><b>1c對外明確的訓練政策</b></p> <p>訓練單位提供人才訓練是否具備明確、相關文件或書文化的培訓政策、對訓練品質是否具備明確的要求之記錄或文件，並公開發布給客戶或學員知悉。</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.（對外）訓練政策的說明</li><li>2.相關課程辦法的公開發布</li></ol>

# 教育訓練政策內涵

- 教育訓練的理念或宗旨

- 教育訓練的範疇

- 教育訓練的對象

- 教育訓練的責任

- 教育訓練的流程與辦法

從何時及如何提出訓練需求→訓練計劃的擬定→訓練課程公布→訓練的報名與提名作業→訓練通知→開課→訓練後追蹤評估

- 一般企業會頒布員工教育訓練申請及提名辦法、教育訓練出缺勤及補助辦法或內部訓練講師獎勵辦法等，以建立企業教育訓練制度

# 訓練政策(範例)

我們致力成為台灣第一的訓練機構。我們相信，唯有朝向堅持不懈的持續輔導與訓練，提昇學員知識、技能、態度，才能達成客戶目標及滿足學員與企業主的需求及期待。

我們相信每位學員皆有潛力透過訓練成為各家企業的人力資產，成為各家企業中的核心競爭力，促成企業發展與員工成長的雙贏。

我們承諾全體學員，皆能獲得有系統與專業的訓練、培育與指導，我們將提供適當的資源，讓全體學員獲得有效執行工作任務的多樣技術與知識，以做為生產力提昇的根基。

# Plan - 明確性

檢核指標項目	重點
<p><b>1d明確的核心訓練類別或領域</b> 訓練單位是否具備明確陳述之核心訓練類別或職能開發領域。</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.核心訓練類別的界定過程</li><li>2.訓練與發展、KPI、職務的相關性說明</li></ol>

# 2009年核心訓練

## 核心課程：品質類、研發模具類

使命	願景	2009策略方針	KPI	課程名稱	受訓單位
專達到零組件級的給品質	的，持續提升者，達成系統研發	快速有效的進行產品開發，並建立嚴謹的驗證制度不斷的提升品質，使產品品質得以和世界接軌	最大量測系統變異的重複性與再現性%〈%Gauge R&R〉	量規儀器操作訓練	品保/研發/技術
				產品機電整合相關技術	電子部
				微處理機應用相關技術	
				金屬材料加工	研發
				產品結構管理系統〈ERP〉	
逆向工程技術					

### 1d明確的核心訓練類別或領域：因應企業發展願景之核心訓練主

#### 軸(品質/研發模具設計)

持續的提供超值的	以汽車組件設計為基礎	持續接收外部先進技術資訊，將其轉化成內部可行的技術提升方案，藉以提升技術能力，創造出獨特的核心技術能力	達標百倍率	PROE進階	研發
選擇物超所值的	統為基礎	建構異常處理知識庫，降低錯誤再發率並提高異常處理之時效，以達到進一步提升生產效能	模具改良件數	公差與配合	模製
				傳遞模生產技術	
				沖壓模具生產的故障排除	
				深引伸成型/引縮/沖壓連續模實作	
				沖壓連續模設計(進階)	
製造	品保	客訴再發件數	製程品質異常重覆件數	品管七大手法	
				8D報告分析及撰寫	
				濾油器上下蓋鐵件尺寸量測及目視判定	

KPI/職能/	管理職能	職能定義	課程規劃	受訓單位
▶▶	團隊領導	以身作則並瞭解單位同仁的狀況，公平對待團隊中的成員並適時給予激勵，建立和諧的工作氣氛，並運用策略提昇團隊士氣與向心力	如何打造優質團隊 幹部團隊共識之凝聚 建構1+1大於2的團隊	基層主管 中高階主管
	溝通協調	能清楚表達自己的想法並確保對方充分了解，正確解讀他人想法且能夠回應，面對意見不同時能運用不同方式以達成雙方共識	人際溝通的藝術 職場EQ與衝突管理 激發潛能開創高峰團隊	

# Plan – 系統性

檢核指標項目	重點
<p><b>2訓練品質管理制度與書文手冊</b></p> <p>訓練單位就內、外部訓練品質系統是否訂有系統性的手冊文件或紀錄，並定期更新與公開發佈。</p>	<p>1.訓練品質手冊的結構與內容</p> <p>2.相關內容的SOP流程的圖文說明</p> <p>訓練品質管理手冊，內容應包括訓練需求之定期調查與分析、不同訓練課程的設計與規劃方向、訓練的提供方式與選擇的指標、訓練結果的評估，以及訓練實施的依據及標準化作業流程（SOP）</p>



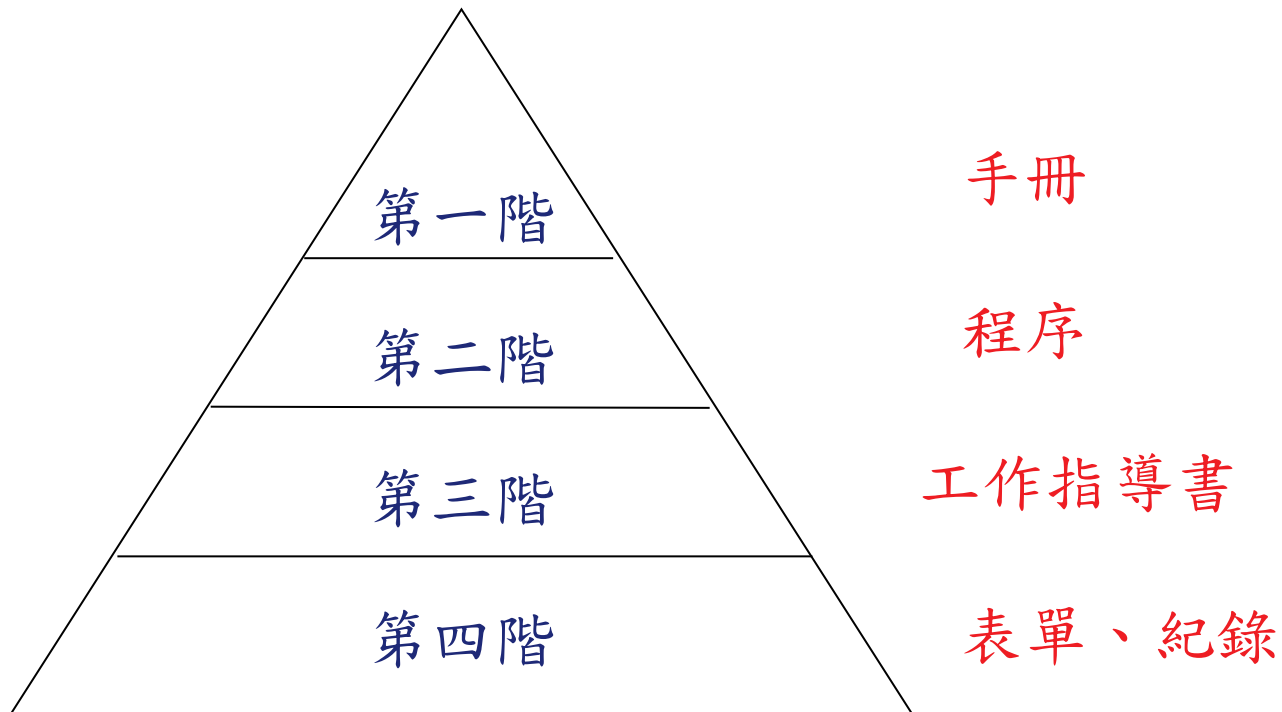
# 書文化的建立



1. 四階文件的定義
2. 四階文件的運用

# 四階文件的定義

- 對任何一個管理系統而言，文件化的架構通常分為四個不同的階層：手冊、程序書、工作指導書、表單。如下圖



# 四階文件

- 手冊乃為達成訓練政策之要求，所作成於執行與維持訓練系統用之有效性及適切性之基本指導綱要原則。
- 程序文件乃維繫組織內各部門間、各機能間各項作業之銜接性，而將該作業之目的、範圍、權責與內容加以明文規定，以利各項作業之進行和管制。
- 工作指導書乃為落實執行訓練管理系統，而將每一項動作的基準加以詳細說明，包含適用範圍、使用工具、人員、時間、地點、方法等。
- 表單乃為記載品質管理系統落實執行之佐證資料所使用之空白表格。

# 手冊應該滿足下列需求

## 一、封面

告訴讀者這是什麼文件，及公司的訓練品質管理系統的手冊。

## 二、手冊的範圍

告訴讀者手冊涵蓋什麼，它包含整個公司，或只是公司的某一個部門，或僅是在公司範圍內特定的產品範圍。

## 三、修訂的紀錄

以此作為最新版本的變更辨識，顯示文件發行狀況之代號，如1.0，1.1.....2.0。例:1.0表原版，1.1表第一次修訂，餘類推。當內容大幅修改，例如：須整份文件重新發行時，則直接跳至2.0，餘類推。

# Plan – 連接性

檢核指標項目	重點
<p data-bbox="69 554 877 615"><b>3 訓練規劃與經營目標的連結</b></p> <p data-bbox="69 639 877 819">訓練流程的執行是否與訓練單位績效、客戶課程績效目標連結，並達到改善組織績效的目的。</p>	<p data-bbox="967 554 1881 665">訓練與計畫、策略、客戶績效目標的連結性說明</p>

# 課程規劃與經營目標達成的連接性

建築開發有限公司

使命	核心價值觀	願景	目標	策略	行動方案	核心訓練類別	年度訓練計畫
用心-蓋您期待已久的家	極積、創新、服務、品質、忠誠、責任感	將市場迅速擴展至全國	2007年營收30億	<ol style="list-style-type: none"> <li>持續不斷培育人才,建立優秀團隊</li> <li>保持優良服務品質及客訴、問題、危機處理能力</li> <li>強化政規法令(含稅務、勞工、買賣...等)之吸收與了解</li> </ol> 加強建築工務品質(如設計、規劃、建材、施工...等)	<b>業務部</b> 1. 增加優秀人才加入,落實專案養成教育、重點培育2員優秀同仁。 2. 充分授權南、北區主管,落實管理歸屬權責;教育掌控高市各區推案習性、加強業務問題處理能力,傳承客訴處理經驗。 <b>工務部</b> 1. 各工地於單項工程發包後與該包商開會檢討施工計畫、品質、進度;與鄰地相接範圍:結構體隔離,裝修飾材預退厚度、室內、外法定車位淨尺寸預留裝修飾材尺寸,露臺版高程比室內低3公分,以使防水後等高,浴室門檻與地坪打底同時安裝以增加防水效果,工務所文件、圖面管理。 2. 教育訓練:拍攝優、缺(含收頭部位)照片於工務會討論、安排參觀同業優良工地、建築物損壞原因探討、結構裂之狀況與原因解說。 <b>財務部</b> 隨時吸收稅務新知:每週至國稅局網站查詢稅務相關資料、請會計師提供稅務相關條文、參與國稅局之財務或稅務課程。 <b>企劃課</b> 加強人員教育訓練,培養全方位之視野、提升設計構思,創意美學,協調能力。 <b>管理課</b> 員工教育訓練辦法實施,員工外部訓練辦法實施,員工在職進修辦法實施,儲備幹部教育訓練。 充實同仁工作知識與技能。	<b>業務/管理</b> <b>營建/工安</b>	創意行銷 品牌行銷實務 業務談判策略技巧 銷售前置作業 預售及成屋銷售 顧客滿意經營管理 企業經營策略與年度經營計畫 總經理領導班 領導統御實務 經理人領導班 主管管理才能發展訓練 如何增強企業團隊績效 問題分析與決策方法 人力資源 孫子兵法 時間管理 情緒管理 卡內基班之激勵與領導 提昇溝通協調與團隊合作力 勞工安全衛生管理員 重大職業災害案例回顧與防災對策 勞保業務建築物使用法規 鍍鋅鋼材介紹及應用工務宣導 貼壁磚施工流程及管理 鋪地磚施工 鋁門窗組立及注意事項 建築物龜裂探討及改善

連接性

# Plan – 能力

檢核指標項目	重點
<p><b>4a訓練單位的行政管理</b> 申請單位對執行訓練相關人員檢視是否具備行政與專業訓練之職能與研發能力的程度。 例如：有明確的制度；有合適的HR人員。</p>	<p>辦訓單位、人員的專業履歷證明 辦訓人員的專業職能評估與說明</p>
<p><b>4b與訓練相關職能(ex：訓練需求評估、設計、績效評估)的配合狀況</b> 訓練單位所擁有與訓練相關的職能。 • 例如：培訓需求評估、設計、評估。</p>	

# 訓練承辦相關職能評估

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
標準/現況	訓練需求蒐集能力	課程規劃能力	課程設計能力	訓練方法運用能力	講師遴選能力	諮商協調能力	課程執行能力	課程滿意度分析能力	成效評鑑能力
經理	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4
訓練專員	-	-	-	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3

1:不具備此能力；

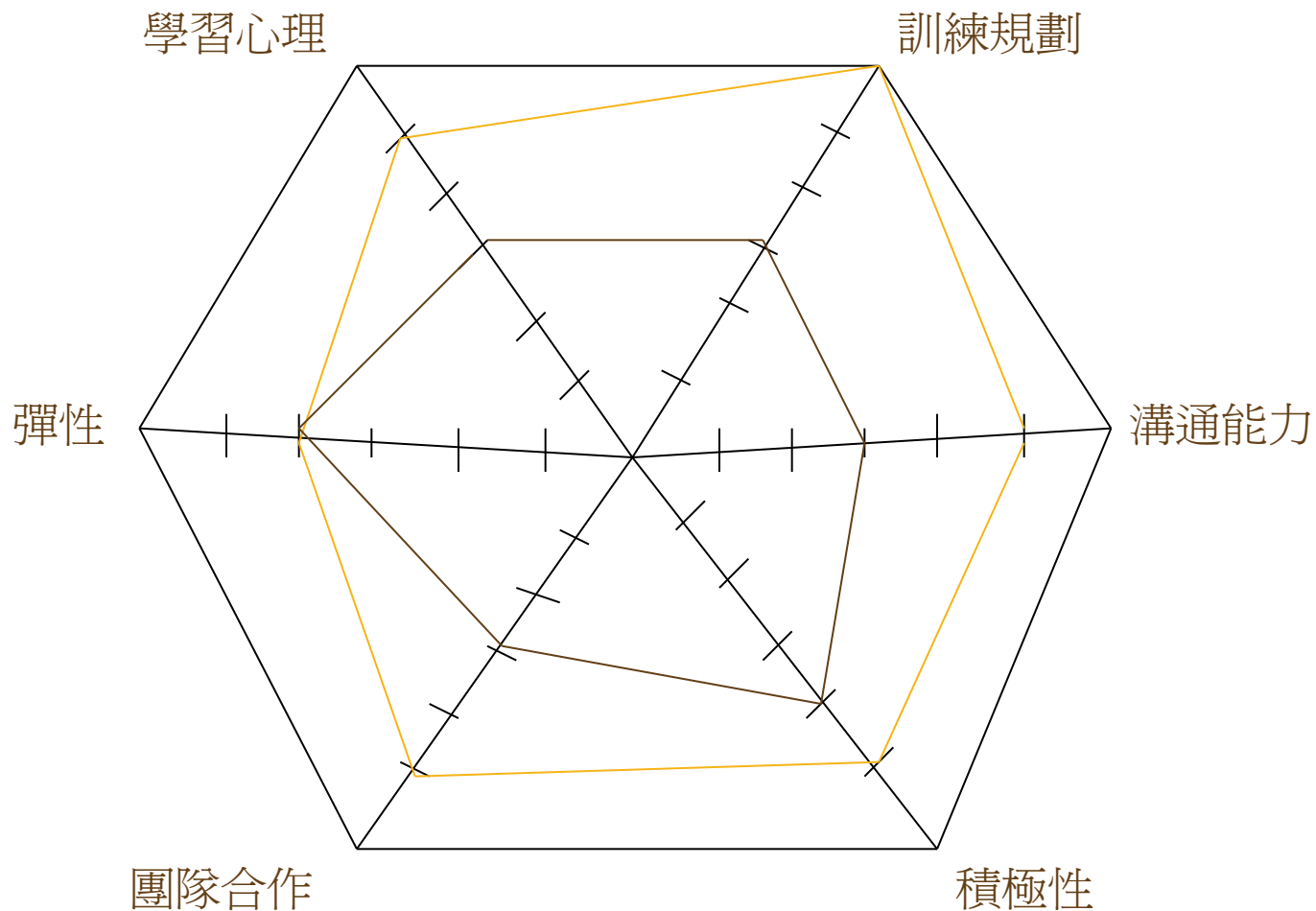
2:略具概念但不太會運用

3:已有清楚概念並可加以運用；

4:除達3外並有辦法擔任講師指導他人



# 職能差距雷達圖(範例)



# Design-設計篇

著重訓練方案之系統化設計  
(含利益關係人之參與、與  
需求之結合度、遴選課程標  
準、採購標準程序)

# Design - 訓練產品或服務的甄選標準

檢核指標項目	重點
<p data-bbox="54 539 859 601"><b>5 訓練產品或服務的甄選標準</b></p> <p data-bbox="54 629 956 915">申請單位在遴選內、外部訓練供應者時，是否有明確的評核標準與原則，並對供應者進行評估與簽約。</p>	<p data-bbox="1033 539 1864 982">訂定內訓或外訓師資、教材、場地、<u>訓練廠商的甄選標準</u>（5），然後依此標準建立相關評核項目之流程與表單，以符合培訓產品與服務購買程序規格化（9）之要求。</p>

# 選擇評估項目

36

- 專業領域：語言訓練、管理領導訓練、專業技能訓練、品管訓練……
- 經營領域：顧問、課程研發、課程傳授、教材製作……
- 公司規模：個人、10人以下、10-40人、40人以上……
- 過去經驗：相同產業、不同產業、全無經驗
- 服務組合：個人、團隊服務、顧問講師
- 講師素質：高、中、低
- 收費：高、中、低

# Design - 利益關係人的參與過程

## 檢核指標項目

### 6利益關係人的參與過程

- 申請單位在執行訓練計畫的各項流程中，是否參考與訓練流程相關之利益群體的意見與需求，進而納入訓練方案與評估設計的決策中。
- 例如：申請單位透過諮詢產業或專家的程序；申請單位之管理者會議、經營者意見。

## 重點

「利益關係人的參與過程（6）」可以舉辦年度訓練規劃會議（或透過訓練委員會）的方式來進行界定訓練需求，除了部門主管、訓練人員、講師…等外，尚須有受訓員工意見的參與，此部份可由員工訓練需求調查問卷與訪談結果統計分析（7）中得知員工需求，據此擬定出訓練相關項目，如訓練目標、訓練方法、評估方法…等。

# 利益關係人參與過程之記錄

## OO 機構課程委員會會議紀錄

會議名稱	98 年訓練計畫會議				
日期	2008/04/2	時間	16:00	地點	
主席	陳 OO 經理		會議紀錄	蔡 OO	
與會人員	王經理、陳經理、鍾專員、蘇專員、黃顧問、蔣 OO 學員、蔡 OO 講師				
會議內容					
訓練計畫推動時程					
	項目	時程			
	職能分析	3/31~			
	前測相關資料收集	3/27 ~ 4/3			
	課程規畫	3/27 ~ 4/3			
	講師遴選	4/4 ~ 4/10			
	學員遴選	4/11~ 4/17			
	計畫書撰寫	4/18 ~ 4/24			
	課程(開始/完成)	5/9 ~ 10/16			
	後測相關資料收集	特殊性立即回饋、綜合性課程完成後			
	結案報告	11/30 前完成			
核示					

# Design - 訓練與目標需求的結合

## 檢核指標項目

### 7訓練與目標需求的結合

申請單位執行訓練前是否根據現在及未來的單位需求與員工職能分析，進行完整的訓練需求調查與規劃。

## 重點

訓練與目標需求的結合（7），除可提供前述員工需求調查結果外，主要在於是否依據單位經營目標或員工訓練需求分析及職能落差（應有與現有職能之差距）作為年度課程之規劃依據。

# Design - 訓練方案的系統設計

## 檢核指標項目

## 重點

### 8訓練方案的系統設計

申請單位進行訓練設計與規劃時，是否具備完整訓練計畫的行動方案，涵蓋組織績效和員工職能等落差之確認、學習流程的設計能力、評估訓練產出與監測的指標。

訓練方案的系統設計（8），在於進行訓練設計規劃時，是否具備完整訓練計畫的行動方案，涵蓋組織績效和員工職能等落差之確認、學習流程的設計能力、評估訓練產出與監測的指標，建議以5W3H總表結合上述要項方式呈現。

## 要領提示

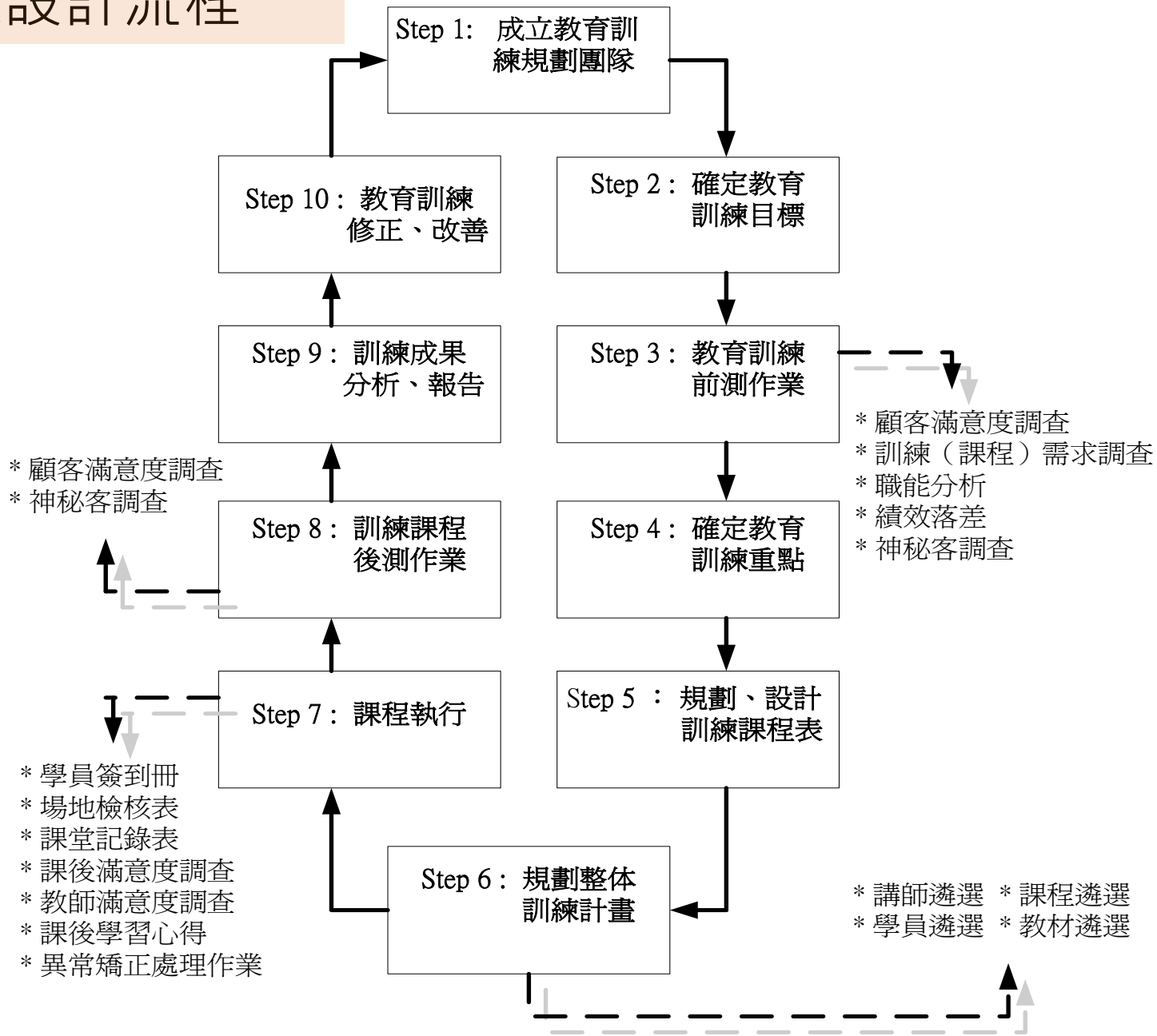
- 1.由訓練需求調查結果產出訓練課程
- 2.訓練需求調查架構、方法、過程、分析結果說明



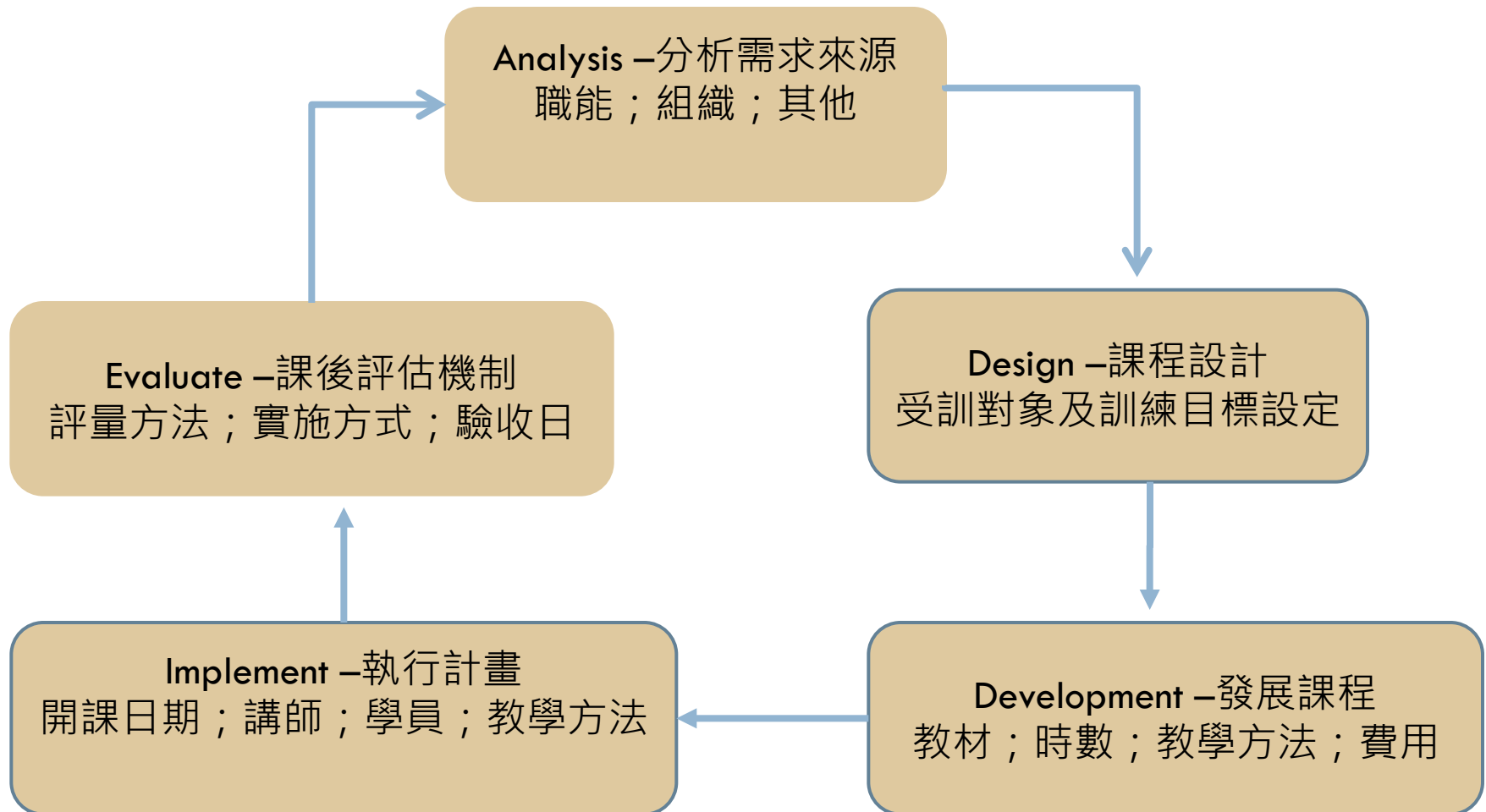
# 5W3H

- Why – 訓練的目的
- What – 訓練內容
- Who – 對象
- Where - 何處
- When – 何時
- How - 方法工具
- How much – 資源(如經費)
- How do you feel – 訓練成效衡量

# 訓練設計流程



# ADDIE - 訓練方案系統設計方法



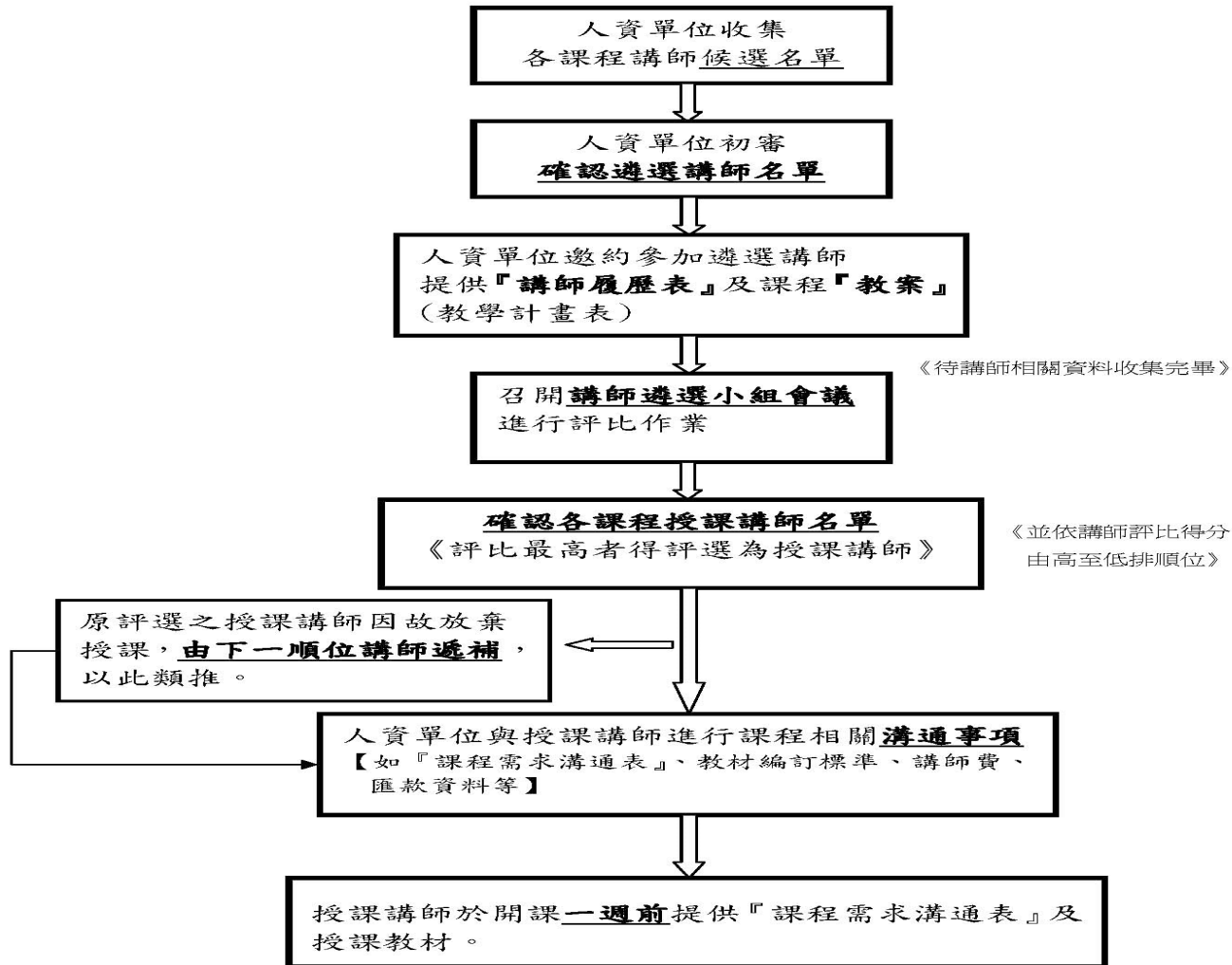
# 訓練規劃書

編號	訓練課程名稱	課程內容	課程大綱	講師	受訓對象	預計開課日期	上課方式
	CPR急救法	基本急救方法的知識與訓練	1.職場安全的重要性 2.基本急救技術應用 3.實際執行演練 4.個案討論	00	全員	8/20	課堂講授、 實地演練
	員工職能評估實務	建立職能系統與評估機制以提升員工職能	1.職能的意涵 2.職能系統建構 3.職能評估與提升策略	00	人資幹部	7/9	課堂講授、 分組演練
	員工績效評估實務	建立績效系統與評估機制以改善績效	1.績效的意涵 2.績效系統建構 3.績效評估與改善策略	00	人資幹部	7/10	課堂講授、 分組演練

# Design - 培訓產品與服務購買程序的規格化

檢核指標項目	重點
<p data-bbox="54 539 917 696">9培訓產品與服務購買程序的規格化</p> <p data-bbox="54 718 956 1056">申請單位在選擇訓練產品或服務時，是否依據規格化的流程或符合採購程序及相關條例的要求進行採購作業。</p>	<p data-bbox="1033 539 1864 696">制度三大支柱：辦法、流程與表單。</p>

# 規格化流程



# 規格化程序

## 壹、目的：

為滿足訓練課程執行的實際需求，提升訓練成效，透過外部講師授課來累積組織智慧資本。

## 貳、定義：

「外部講師」：係指組織外部企管顧問公司、訓練單位、企業單位或各級學校之專業講師。

## 參、政策規範

一、組織所有聘任之外部講師皆須經由講師遴選小組審核，以確保其客觀性、公平性。

二、講師遴選小組組成成員如下：

1. 組織內訓課程：各部門得就講師專業素養自行遴選，並於內訓計畫申請時，除內訓計劃表外，並附講師相關履歷資料。

2. 對外公開課程：由訓練小組擔任講師遴選小組，內外部專業人員共三至五名人員組成。

三、講師遴選小組之權責如下：

1. 協助相關課程的規劃與設計。

2. 提供相關課程專業講師之名單及人選。

3. 就相關課程授課講師之經歷、專業度、教學口碑等做評比和遴選。

4. 講師授課滿意度之討論與檢討。

四、參加遴選之講師應檢附「講師履歷表」及「教案」，以便於遴選小組進行講師遴選作業。

# 規格化指標及標準

## 五、評比與遴選

### 1. 評比項目：

主要分基本評分項目、專業評分項目、加分項目等三大類，除基本評分項目由人資單位逕行評分外，專業評分項目及加分項目均須由遴選小組各成員評分，三大評分項目所包含之細項及佔比分數如下：

#### (1) 基本評分項目

- 學、經歷(各佔10分)：教育程度、工作經歷與課程之相關性。
- 授課經驗(25分)：講師以往授課經歷多寡、授課行業。

#### (2) 專業評分項目

- 專業(佔30分)：所學專業、專業證照、榮譽、及獲獎事蹟。
- 教案設計(佔25分)：教案編寫的完整性、教學目標與課程需求的切合度、教學技巧。

#### (3) 加分項目

- 教學熱忱(+1~5分)：如工作態度、授課技巧等。
- 其他(+1~5分)：如口碑、人品等。

### 2. 講師遴選評分表內容：

#### ●學經歷(20分)：

《學歷》佔10分【碩士(含)以上10分、大學8分、專科(含)以下6分】

《經歷》佔10分【具與課程相關專業領域工作經歷10年以上：10分、7年(含)以上：8分、7年以下：6分】

- 專業(30分)：非常符合30分—符合25分—普通20分。
- 授課經驗(25分)：非常豐富25分—豐富20分—普通15分。
- 教案設計(25分)：優25分—佳20分—可15分。
- 教學熱忱(+1~5分)：加分項目1~5分。
- 其他(+1~5分)：加分項目1~5分。



## Do-執行篇

強調訓練執行之落實度、  
訓練紀錄與管理之系統化  
程度

# Do - 訓練內涵按計畫執行的程度

培訓要素	檢核指標項目		重點
執行 (Do)	10 訓練 內涵 按計畫 執行的 程度	10a學員的遴選符合規劃	第10a~d項評核項目，係實際執行狀況與訓練計劃書內容比對查核。學員、教材、師資、教學方法的符合規劃，必須檢具上課學員名冊、簽到表、講義、師資資料、照片…等供查核。 列出實際參訓紀錄要求。
		10b教材的選擇符合規劃	
		10c師資的遴選符合規劃	
		10d教學方法的選擇符合規劃	
		10e學習成果移轉的工作環境 訓練前參訓單位HR人員與申請單位對談機制，擬定學習合約與行動合約；訓練後是否提供受訓員工工作機會或環境，並將所學技能運用於工作上。	課程訓練後，受訓學員之主管，是否依據課程設計時，共同擬定的課後行動計畫，提供工作環境予受訓學員，運用課程所學之技能，並能追蹤評估。 學習交流平台的做法，可於網站或公布欄建立一學習交流平台，並將學員訓後心得張貼於上，以延伸外部效果。

## 教案 (教學計畫表)

課程名稱	員工培育	上課時間	14:30-17:30
教學對象	管理階層	編製人	謝萍萍老師
評鑑方式	個案實作	教室佈置	小組研討型,六人一組
教學目標	課程結束後,參訓學員能習得人才養成的基本概念,了解人才培育計畫展開的重要性,並能聯結相關制度,使員工培育計畫更加落實		
學習工具 設備需求	講師	詳員工培育訓練準備事項	
	學員		

單元標題	學習目標	教學大綱	教學手法	時間
開場白 Ice Break-Hello 活動	1.藉由開場的活動打破員工間的距離 2.讓學員有興趣學習 3.傳遞共好的重要性	0-1 開場-講師簡介 0-2 進行活動 0-3 小組分享	講授法 團隊活動	10 分鐘
單元一 關鍵人才養成	1.了解人才對企業發展的重要性 2.清楚關鍵人才的必備條件 3.提升個人對員工培育的信念與決心	1-1 企業生產線-人 1-2 何謂關鍵人才 1-3 關鍵人才必備的條件	講授法 案例研討	30 分鐘
單元二 人才培育計畫	1.習得人才培育計畫的多元內容 2.了解不同產業的員工培育方式 3.思考所屬企業的培育計畫與實施方案	2-1 現今企業人才培育的實施狀況 2-2 成功案例研討 2-3 不成功案例討論 2-4 Game 2-5 學員分享	講授法 分組討論 案例研討 Game	60 分鐘
單元三 升遷與員工生涯 規劃	1.習得升遷計畫的基本架構 2.了解培育升遷與生涯間的關聯性	3-2 案例研討 3-3 個人作業	講授法 分組討論 Q & A	30 分鐘
單元四 學涯規劃與生涯 規劃	1.了解學習的重要性 2.員工學涯規劃擬訂的方法 3.了解員工培育與企業訓練的重要性		講授法 測驗法 小組討論	30 分鐘
單元五 企業人力資本建 立	1.習得建構企業人力資本的方法 2.了解人力運用與配置的重要性	5-1 人才資料庫建立的重要性 5-2 人力運用與配置的有效策略 5-3 永續經營的目標	講授法 分組討論 Q & A	20 分鐘

# 課後行動方案

本人填寫	A. 課程後的感想			
	B. 本人於工作崗位上管理行為的現況（針對課程內容，重新體會到的事項以及所留意的事項，回顧日常工作崗位上的本身行為）			
	C. 改善及提升管理才能的行動計劃（今後六個月之內）……在A、B之後			
	作法如何	原因何在	期限（日程計劃）	採用方法
	D. 計劃完成時的感想 （六個月後再行填寫）		E. 下一次計劃的展開 （在D之後）	
（年月日）		（年月日）		
上司感想	年月／日：                      填寫人： 從上述 A、B、C 及與部屬溝通的感想及指導方法			評分欄： （1-100分）

# 學習心得交流的平台

**YAHOO!**  
奇摩  
CLUB 家族  
Yahoo!奇摩家族

商業金融 > 其他

神木隆之介vs中尾明慶 (ninomiyatoma) , 你知道嗎? 穿黑衣服比較容易被蚊蟲叮咬?

登入

**Yahoo! 奇摩知識+** 長知識 靠大家

你知道答案嗎? **哪裡可以免費下載手機鈴聲?**

手機鈴聲免費下載

✖ 台南旅館業服務品質提昇計劃

與您親朋好友交換討論資訊、計畫旅行、分享新知、即時聊天、投票；寫真檔案分享，專屬於我們這一群人的空間！.....\*\_^ best wish.



--家長:ching2900

## 討論區最新文章

[更多文章](#) | [同標題閱讀](#) | [發表文章](#)

時間	標題	發表人
2007/10/02	<a href="#">10/4 星期四有難得的參訪行程哦!</a>	☺jht0929
2007/10/01	<a href="#">[公告通知]CHS最後一梯次於10/17(三)開始</a>	☺ching2900
2007/09/25	<a href="#">中秋佳節，祝大家中秋快樂!!</a>	☺jht0914
2007/09/19	<a href="#">Re:CHDT</a>	☺ching2900
2007/09/08	<a href="#">Re:CHDT</a>	☺justmiffy

## 家族簡述

下載Yahoo!奇摩即時通

## 家族成長資訊

瀏覽人次	418
成員數	27
成立日期	2007/07/24

# Do - 記錄與資訊系統

培訓要素	檢核指標項目	重點	
執行 (Do)	11 記錄與資訊系統	<p>11a訓練資料的分類與建檔</p> <p>申請單位對訓練流程相關文件或記錄，是否有文件檔案資料庫或有系統性的建檔</p>	<p>將上述資料(學員、講師、教材等資料)及學員滿意度調查、訓後心得/試卷以系統歸納方法(11a)，並將其資訊化管理(11b，可利用超連結方式完成)。</p>
		<p>11b管理資訊系統化的程度</p> <p>申請單位對於訓練管理相關程序與作業，是否有完整的資訊系統。</p>	

# Review-查核篇

著重訓練的定期性執行分析、  
全程監控與異常處理

# Review - 評估報告與定期性綜合分析

培訓要素	檢核指標項目	重點
查核 (Review)	<p><b>12 評估報告與定期性綜合分析</b></p> <p>申請單位就訓練計畫是否 有期中自我查核（檢查點） 作法，評估報告內容需包 含訓練需求、評估指標與 方法的描述與確認、所蒐 集資料的整理與分析、訓 練成本的審計、未來持續 改善的建議等。</p>	<p>課程檢討報告與定期性綜合分析 （12）重點於「結案報告」的撰 寫或定期召開課程檢討會議，包 括資源的運用、財務的支配、訓 練成果的展現、檢討與改進的方 法…等；亦可以5W3H方式列表呈 現比較規劃、設計、執行、查核 及修正等各階段。</p>



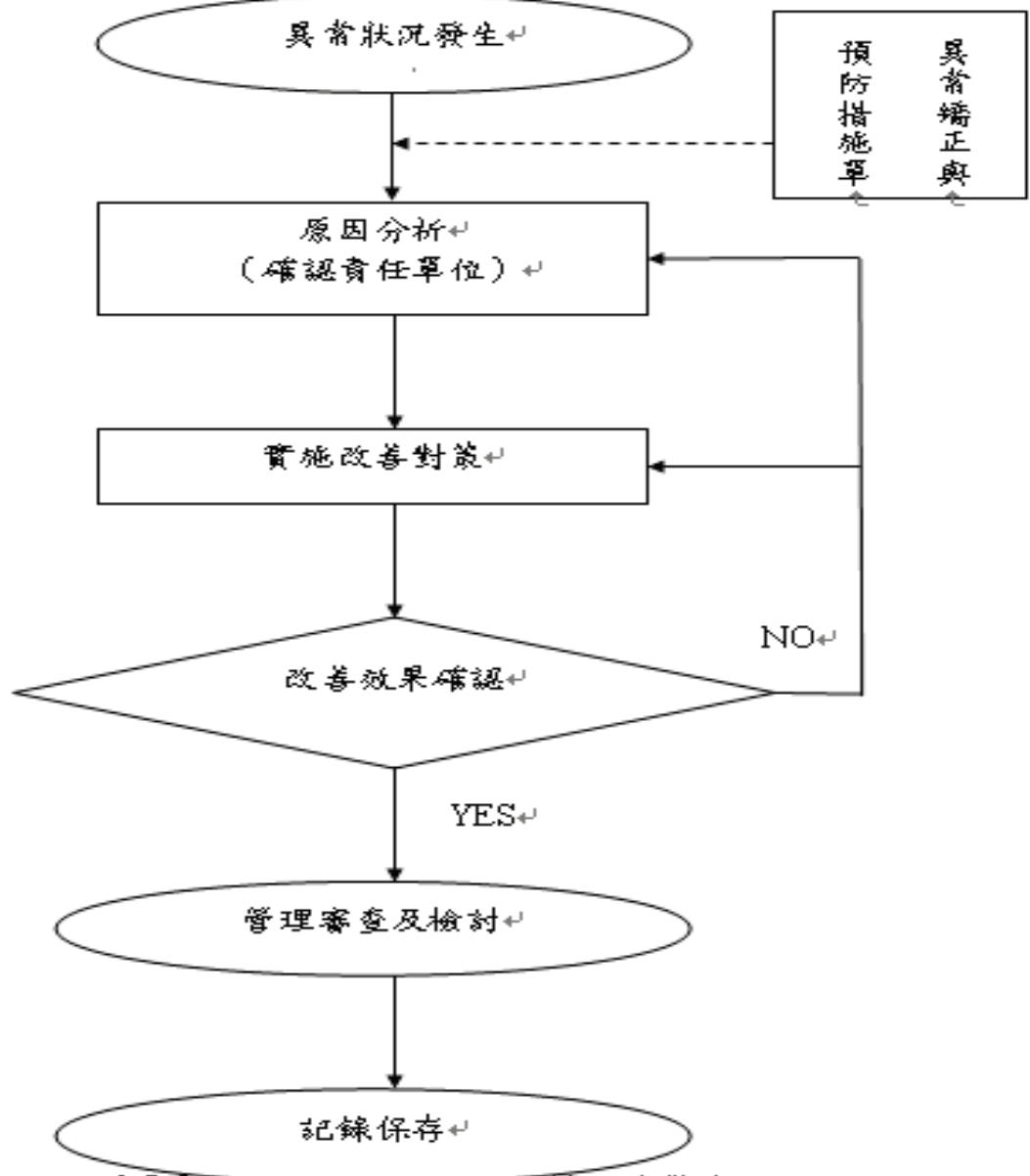
會議名稱	教育訓練審查會議		記錄日期	98年 07 月 25 日
記錄人員			監控人員	
整體 監控 記錄				
項目	發現摘要	處理改善措施	後續調整作業建議	
訓練場地	灰塵太多	督課人員事先擦拭桌椅	請清潔人員將桌椅、地板清乾淨	
	施工太吵	請施工人員暫停施工	告知工程部，加速工程進行，儘早結束	
訓練課程				
授課講師	學員反應部份講師上課太沉悶	於課前與講師溝通學員需求	聘請受學員歡迎之講師授課	
	講師反應學員程度不一	請每日告知課程大致上的內容	於招生時註明適當的上課人員	
人員	人員遲到早退	提醒學員課程的重要性	提醒學員全程參與課程，並尊重所有上課的人	
	學員課中手機未關靜音或振動	請手機響的學員到教室外講電話，不要影響課程進行	於每一堂課上課前告知學員手機調成靜音或振動	
其他				
對應文件	異常矯正與措施預防單			
備註事項				
訓練單位	陳00	權責單位	專案部門	

# Review - 監控與處理

培訓要素	檢核指標項目		重點
查核 (Review)	13 監控 與 處理	13a執行過程 之監控	執行過程之監控（13a），可提供”訓練日誌”供查核；異常矯正處理（13b），則於訓練過程中發現（可於訓練日誌中察覺）異常狀況內部矯正處理之作為，並建立處理流程。
		13b異常矯正 處理	



# 異常矯正處理與預防措施作業流程



# Outcome-成果篇

著重訓練成果評估之等級與  
完整性、及訓練之持續改善

# Outcome - 訓練成果評估的多元性和完整性

培訓要素	檢核指標項目		重點
成果 (Outcomes)	14訓練成果評估的多元性和完整性	14a Level1 反應評估	L1: 滿意度調查 L2: 考試、心得報告 L3: 課後行動計畫查核 L4: 相應的績效評估
		14b Level2 學習評估	
		14c Level3 行為評估	
		14d Level4 成果評估	

# Outcome - 內部員工反應

培訓要素	檢核指標項目		重點
成果 (Outcomes)	15 受訓員工的工作成效	<p>15a 內部員工反應</p> <p>總和評分：內部員工對於組織訓練系統具備人員能力改善與工作績效之認同感。</p>	<p>1分 <input type="checkbox"/> 訓練無價值、缺乏認同感</p> <p>2分 <input type="checkbox"/> 對訓練系統沒有特殊的感覺</p> <p>3分 <input type="checkbox"/> 認同訓練有一定的改善功效</p> <p>4分 <input type="checkbox"/> 訓練已達能力與績效改善</p> <p>5分 <input type="checkbox"/> 超越訓練設定的目標與價值</p> <p>可於單位自行設計之問卷中增列受訓學員對訓練系統的評價意見。若現行問卷已有此項目，則進行結果之統計與分析，以明確成效。將問卷中受訓學員對訓練系統的評價意見，以敘述統計方式分析個別課程及全部課程，至少呈現人次與百分比（%）之項目，以供評核委員了解辦訓之成效。</p>

# Outcome - 訓練的組織擴散效果

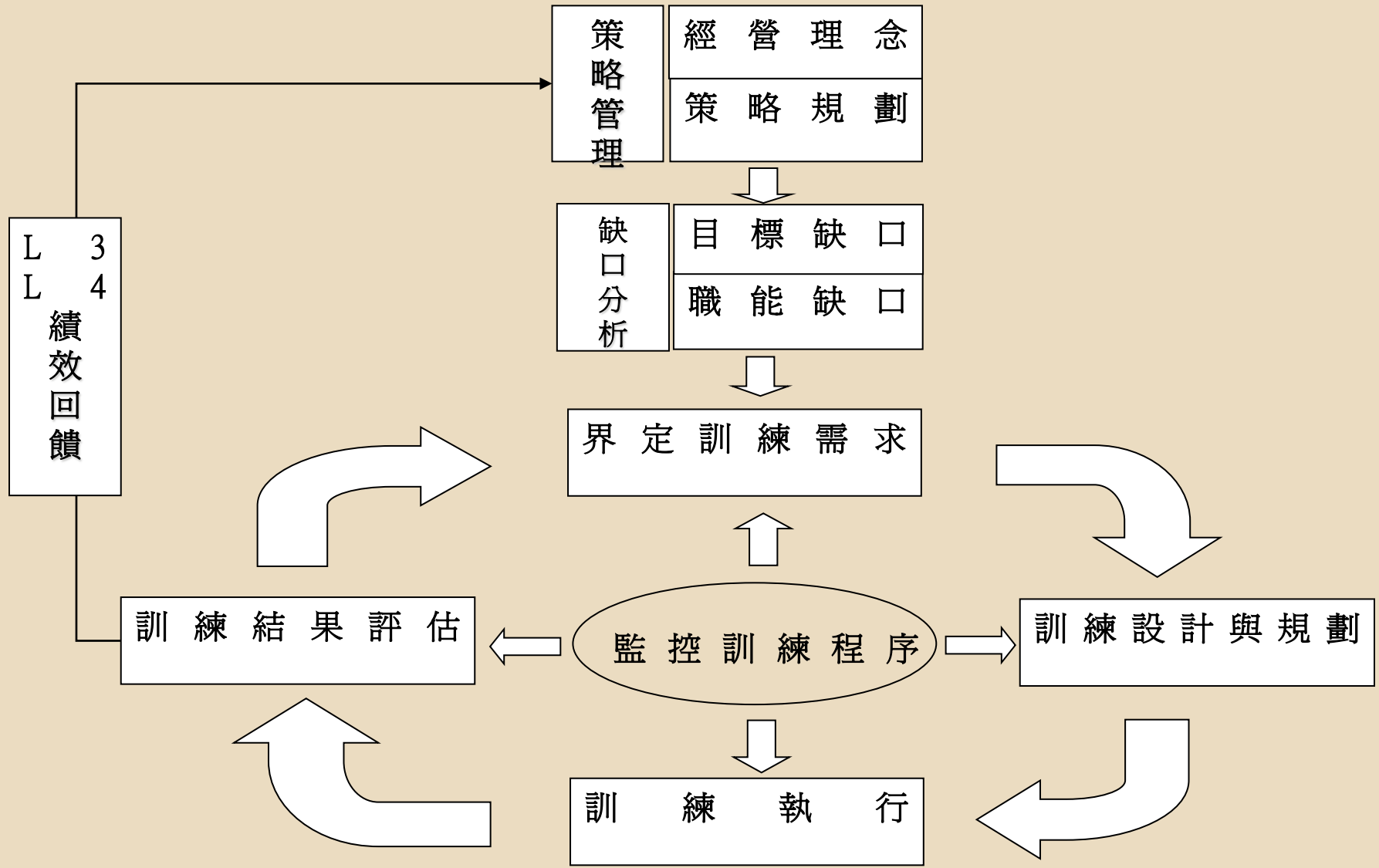
培訓要素	檢核指標項目	重點
成果 (Outcomes)	16訓練的組織擴散效果	其重點在於能否提出適當文件，證明訓練課程對提昇組織績效的有效性，需留下紀錄，諸如增加正項指標--營業額、淨利率、毛利、投資報酬率、市場占有率...等；減少或降低負項指標--成本、費用...等。




# Outcome - 特殊訓練績效及其他

培訓要素	檢核指標項目	重點
成果 (Outcomes)	17 特殊訓練 績效	應舉證說明績效與訓練課程的相關性。
	18 其他	儘可能列出組織過去對社會之貢獻（豐功偉業），重點在於需留下紀錄，以爭取評核委員加分之依據。

# 策略性教育訓練系統





TTQS 是一個環環相扣、永無止境的策略性人力資本發展系統

感謝聆聽