

組織的傳承與創新

人力資源培育的重要性與執行方法(TTQS系統)



報告分享者：張永河

建構創新經營模式

打造創新成功模式

培育創新人力資源

『創新就在您身邊』研討會

日期：100年11月17日

目錄

一、 前言	4
二、 企業競爭的演進	5
(一) 市場競爭：	5
(二) 產品競爭：	5
(三) 技術競爭：	5
(四) 人才競爭：	6
(五) 學習競爭：	6
三、 組織傳承創新的依靠→學習	6
(一) 前瞻性眼光：	6
(二) 執行力(專業+勇氣=自信)：	7
(三) 溝通表達：	7
(四) 人際關係：	7
(五) 終身學習：	7
四、 TTQS 培訓體制與改善工具之關係	8
(一) 管理與改善	8
(二) 改善工具的運用	8
(三) 經營之道天地將法	9
(四) 經營的哲理	9
(五) 績效指標-企業四力的提升	9
(六) 如何協助員工績效的提昇與增強企業四力的競爭力	11
五、 如何推動 TTQS 體制來改善績效	11
(一) 台灣的 TTQS 發展沿革	11
(二) TTQS 訓練品質計分卡	12
(三) TTQS 培訓體制之內涵(PDDRO)	12
(四) 策略性人力資源訓練管理體系	12
(五) 訓練品質計分卡之 PDDRO	13
(六) 訓練品質計分卡之五環迴圈	13
(七) 訓練品質計分卡-計分標準與備註	13

(八)	推動方式分享：.....	14
六、	推動 TTQS 成功案例分享	15
(一)	案例公司簡介：.....	15
(二)	推動 TTQS 的過程：.....	15
(三)	其他配套做法的實施.....	16
(四)	成效說明：.....	17
七、	總結.....	17
八、	評核心得	18

一、前言

企業以『人』為本，人才之向上提升與激勵是企業營運邁向成功的第一首要目標，內、外部『學習力』之競爭，更尤其重要。

企業要經營的好，當然需要有好的軟、硬體協助，更能快速達到事半功倍之效。藉由不斷的改革、創新思維，更能替企業帶來源源不絕的活力與新氣象。

所謂『工欲善其事，必先利其器』記得有一則『樵夫的故事』是這樣說的：從前有一個農莊主人找來兩位樵夫替他砍柴。

他對兩位樵夫說：

「我這兒有兩把舊的斧頭，給你們半天的時間去砍柴，看誰砍得多，我就雇用誰。」

兩個樵夫到了森林裡，第一個樵夫為了搶得機先，立刻開始揮斧狂砍。

卻只見第二位樵夫拿出背包裡的磨刀石，開始慢慢的磨他手上的斧頭。

第一位樵夫心裡竊喜：「這傢伙動作慢慢吞吞，竟然在磨斧頭，我贏定了！」

只見一個時辰過後，第一位樵夫已砍下五棵樹，此時第二位樵夫才正磨好斧頭，開始要砍第一棵樹。但因斧頭生鏽不利，第一位樵夫的雙手開始隱隱生疼。

而第二位樵夫卻因花時間把斧頭磨利了，一開始雖落後，卻因利器在手，不但輕鬆的追上第一位樵夫，到了最後，第一位樵夫不但砍樹的速度變慢，到後來斧頭越來越鈍甚至無法砍樹！

成績揭曉，第二位樵夫還比第一位樵夫多砍了整整一倍的數量。當然，也贏得了農莊主人的工作機會。

講這個故事，當然是要表達一個再明顯不過的道理：『工欲善其事，必先利其器』。

企業在學習力的競爭中，如何取得那把鋒利的斧頭，如何有效的建立一套完整的培

訓體制，讓公司在培訓的績效上，脫穎而出，為企業永續經營培育優秀人才，更為企業帶來競爭力。

二、企業競爭的演進

企業競爭的演變如下表：



(一) 市場競爭：

過去的競爭不管任何的商品，只要能爭得市占率第一，就能在市場中取得領先的地位與獲利的保證，競爭者不斷的擴充市場，不斷的

(二) 產品競爭：

隨著科技產品的日新月異，市場上的競爭開始轉移至產品的競爭，不斷的創新研發，來滿足人性的需求，而競爭者也在創新產品的起伏中，有的突軍而起，有的卻沒落而退出市場。

(三) 技術競爭：

留在市場上的競爭者，除了與競爭者比創意外，還得不斷的提升生產技術，

來降低成本、增加毛利，如生產的自動化、一貫化等等。

(四) 人才競爭：

企業的運作靠人的運轉，而企業是人才發揮專業的舞台，企業不斷的尋找人才來提昇企業的營運績效，然縱有很好的專業，在不同的企業文化下，真能發揮？真能持久？若人才無法融入企業的學習型組織，也無法讓人才不斷的隨著外在的環境轉變而提升自我的專業，則一時人才搶奪大戰，終非企業永續經營可以依靠的。

(五) 學習競爭：

那麼企業依靠的是甚麼？是一個可以讓企業不斷學習與進步的學習體系，這個體系就是讓不是企業人才的變成企業的人才，讓企業的人才可以不斷的透過學習的體系來自我提昇與進步，是一個企業成長動能的來源，更是企業朝良性循環，不斷的比好，不斷的提昇，所以說企業最後的競爭就在學習力的競爭。

三、組織傳承創新的依靠→學習

一個好組織需要一個好的企業文化來傳承，而建立優良的企業文化最好的方式就是透過『學習』來傳承，企業經營的成功需要一群優秀的幹部主管來帶領，而主管最需具備的成功條件就是：

(一) 前瞻性眼光：

SUPER-VISOR 在別人還沒意識危機到來前，就能洞悉未來發展的趨勢，並能具體的提出具體的方案與策略因應。

(二) 執行力(專業+勇氣=自信)：

所有成功的企業不是來自良好的規劃力，而是在好的規劃力下，具備著扎實的執行力，所謂執行力就是競爭力，但要有良好的執行力，如果沒有專業加上自己的勇氣，就不會有自信去執行，所以培育優秀專業能力乃為執行力之基礎。

(三) 溝通表達：

要成為一個成功的主管幹部就必須扮演一個能承先啟後，承上啟下的角色，而要扮演這個角色最重要的一件事就是『溝通』，在企業的運作中，由於人是來自不同的生長環境，或是多國文化的企業，因認知的不同對於執行常常有著天南地北的落差與誤解，這是企業要有好的執行力的一項必備工具，所以溝通表達更是主管所需具備的條件能力。

(四) 人際關係：

公司是一個組織體，靠的是團隊的協作，才能達到組織的營運目標，而組織依專業領域的不同也都必須依功能來組織部門別，也正因為如此組織易有本位主義，要執行一個系統性的工作，還真的需要靠團隊的力量，而平常與人保持好的人際關係，就是團隊運作的基石，也是主管要維繫的一項條件。

(五) 終身學習：

綜上所述的四項條件，最最重要的還有一項，就是不斷求新求變的學習精神，有了不斷進步的動力，就能不斷的進步，為部門企業帶來好的績效，更能不斷提升自我與市場的脈動同步，若能透過一個好的學習機制，更能讓自己樂在工作，讓工作不再只是工作，從工作中不斷的學習進步，套句中國老話：『活

到老，學到老』。

四、TTQS 培訓體制與改善工具之關係

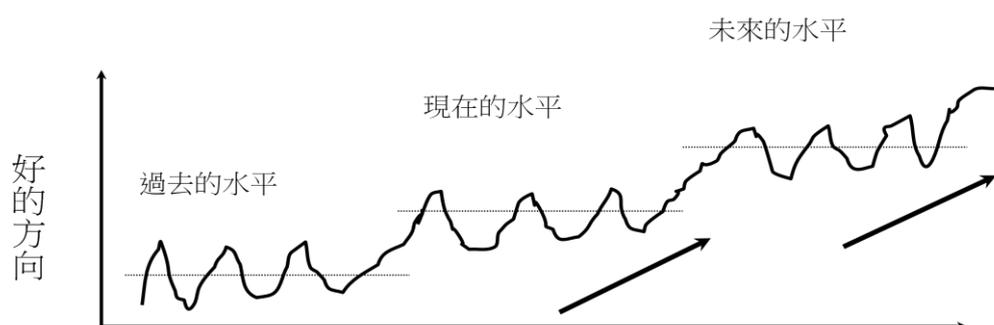
(一) 管理與改善

保持現有的技術和管理水平是『管理』。

突破現有水平，使之向更高水平提昇是『改善』。

所以改善是突破現狀，產生新價值的開創性努力。

要改善突破無非透過一個優良的培訓體系來成長。



(二) 改善工具的運用

顧客導向	看板制度
全面品質管制(TQC)	品質改良
運用產業機器人	及時生產
品管圈	零缺點
提案制度	小團體活動
自動化	合作性勞資關係
現場紀律	生產力改善
全員設備維護(TPM)	新產品發展

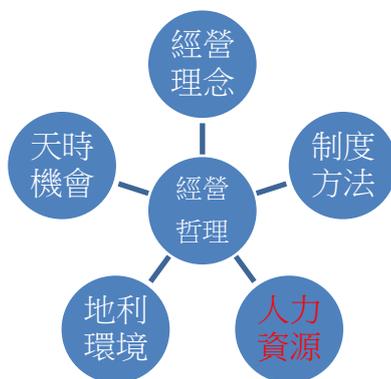
企業在經營過程中會在不同的階段遇到不同的問題，透過企業經營策略目標的訂定，來確認如何善用上述的改善工具，在改善工具選定後，依據人員的職能落差，給予適切的訓練提昇，來達到企業訂定的營運目標。

(三) 經營之道天地將法



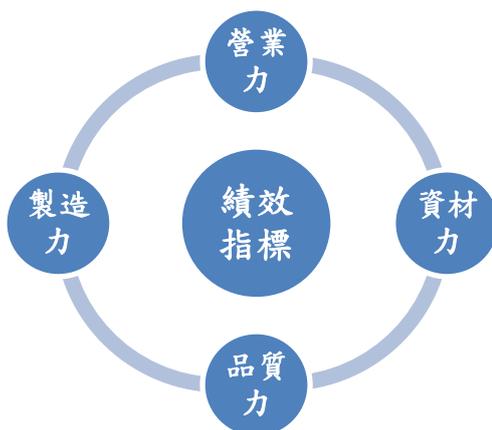
經營者依據公司的經營理念、願景、使命，循著制度方法，任命賢才，利用環境與機會，創造公司價值與不斷持續改善，持續不斷提高公司價值。

(四) 經營的哲理



所謂為政在人，企業的經營簡言之就是找到適當的人才，設定提昇公司價值的目標→擬訂策略→執行→評估與回饋，而這一切都得由人來完成，如何提供人所不足的知識？這就是人力資源要去建力的培訓體系了。

(五) 績效指標-企業四力的提升



營業力：

訂單指標	• 訂單取消率、訂單日數、訂單出貨比
商品指標	• 商品集中度、平均單價、毛利率
客戶指標	• 客戶評價、顧客滿意度、客戶毛利集中度
收款指標	• 逾期帳款率、帳齡日數、授信率
績效指標	• 銷售預測差異率、銷貨金額達成率、新客戶開發率

製造力：

產銷指標	• 交期達成率、實交日數、成品庫存日數
產量指標	• 生產達成率、成品產出率、月產量
產能指標	• 產能負荷率、外包比率、直接人員加班率
效率指標	• 人員有效率、生產效率、設備稼動率、重工率
品質指標	• 製程不良率、品質直通率、不良點數PPM

品質力：

進料指標	• 進料檢驗批退率、進料檢驗失敗率、免檢入庫率
製程指標	• 製程抽驗不良率、製程抽驗直通率、成品抽檢不良率
品保指標	• 出貨檢驗批退率、內部失敗成本率、銷貨批退率
客服指標	• 客訴處理日數、客訴率、維修日數

資材力：

產材指標	• 材料週轉日數、採購週期日數、材料缺料率
採購指標	• 採購帳款日數、供應商評價度、進貨成本降低率
存貨指標	• 存貨週轉日數、庫存跌價損失率、未來呆滯率
倉庫指標	• 盤點符合率、盤差率、盤虧率

(六) 如何協助員工績效的提昇與增強企業四力的競爭力

早期經營企業都把人力當成成本，而非人力資本，而人卻是可以透過不斷學習成長來提昇企業競爭力，若企業在這四力的提昇想透過人來完成，最好的辦法就是站在協助員工，與員工站在同一陣線，同時為突破企業所設定的目標而奮戰，經由大家的努力，把成果能同步與員工分享(如績效考核制度)，如此一來大家會認同一個如何提升大家能力的培訓體系，而培訓就是大家練功，提昇功力的好方法，也是獲得好績效的必經管道，讓這個好的良性循環在企業運行，老闆花錢讓員工練功力(先付出)，員工將工力發揮到企業的營運目標，爭取好的績效，好的成果分享給好績效的員工，如此自可讓企業之運作生生不息。

五、如何推動 TTQS 體制來改善績效

(一) 台灣的 TTQS 發展沿革

行政院「服務業發展綱領及行動方案(2004-2008年)」針對「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，由勞委會負責規劃引進國際訓練品質規範，提出可行策略方案。

鑑此，勞委會職訓局乃於94年度規劃推動訓練品質規範並綜納 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，以及我國面對全球化知識經濟社會之挑戰情況，研擬出一套台灣自己的「訓練品質計分卡 (Taiwan Train Quali Scorecard，簡稱 TTQS)」。

(二) TTQS 訓練品質計分卡

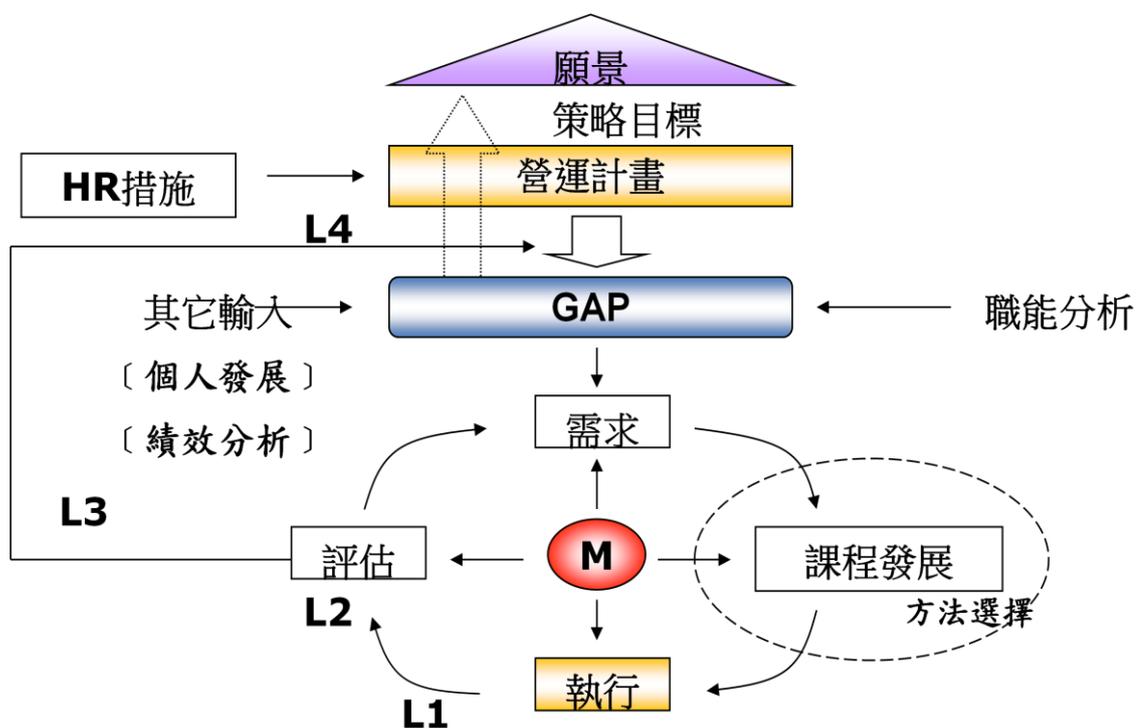
行政院「服務業發展綱領及行動方案創導」TTQS 訓練品質計分卡」，作為評量及管理工具，是政府輔導措施的重要標尺，藉以促進 有效的國家人力資本投資、提升人力品質競爭力，厚實職業訓練品質績效。

五構面 19 個訓練品質計分項目所組成。而每一個階段的輸出都將為下一個階段提供輸入，為一循環系統。

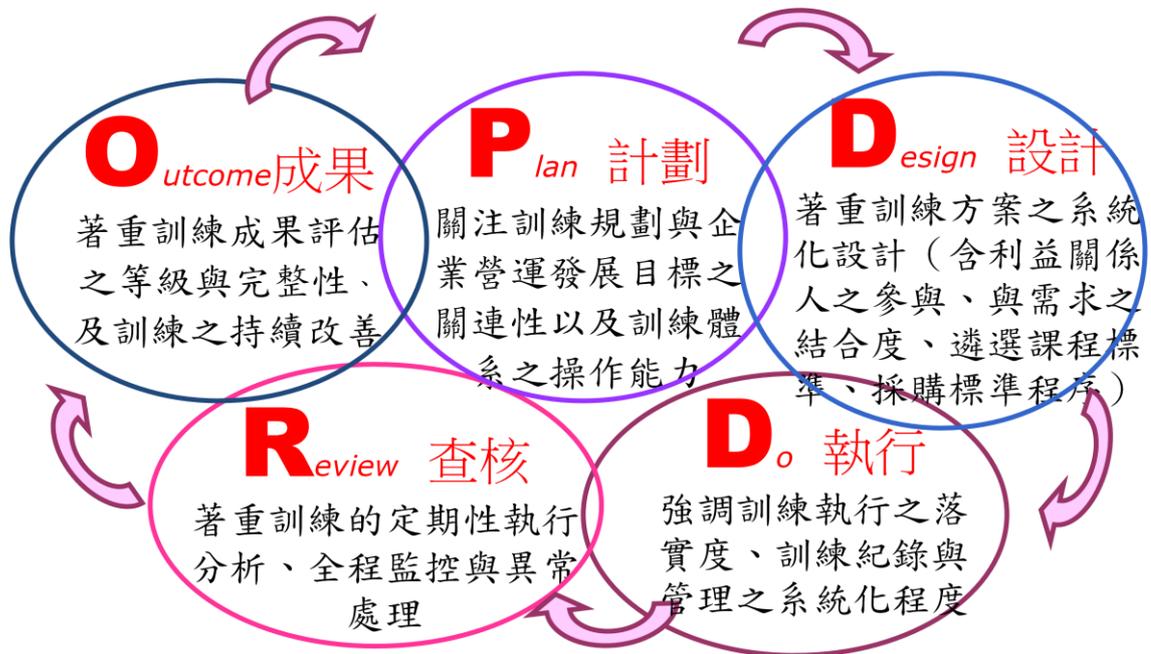
(三) TTQS 培訓體制之內涵(PDDRO)

	企業機構版	訓練機構版
計畫(Plan)	19 大評估指標： 1-16 項各 5 分共 80 分 17a-17b 各 2 分共 4 分 17c-17d 各 3 分共 6 分 18-19 各 5 分共 10 分 評核項目總分 100 分	19 大評估指標： 1-16 項各 5 分共 80 分 17a-17d 各 3 分共 12 分 18-19 各 4 分共 8 分 評核項目總分 100 分
設計(Design)		
執行(Do)		
查核(Review)		
成果(Outcomes)		

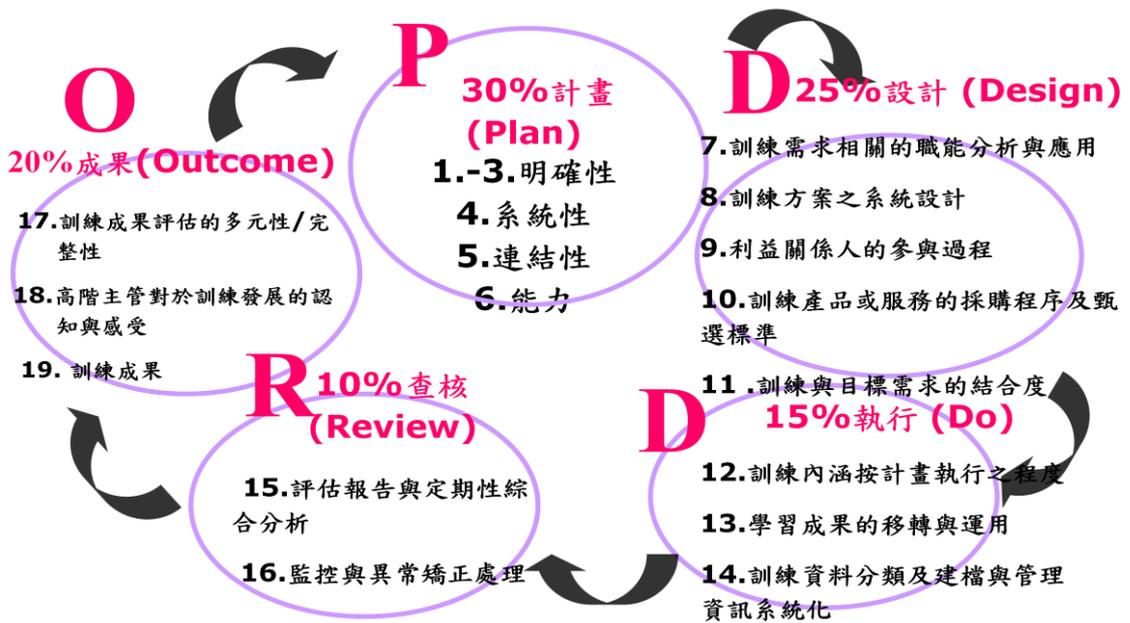
(四) 策略性人力資源訓練管理體系



(五) 訓練品質計分卡之 PDDRO



(六) 訓練品質計分卡之五環迴圈



(七) 訓練品質計分卡-計分標準與備註

說明：計分標準以是否有無紀錄或書面文字評定。

"1" 表示：未執行本項目。

"2" 表示：對本項目僅具認知且部分執行，但無明確紀錄或文件證明。

"3" 表示：有執行本項目與作業流程，但無完整文書紀錄與手冊。

"4" 表示：有執行本項目，且有一致性的作業流程、完整過程紀錄與文書手冊；即具有「說、做、寫」及「流程上下連結」的一致性。

"5" 表示：有執行本項目、完整文書手冊與紀錄，分析相關資料並持續改善達到標竿水準。

備註：

成果(Outcome)知評核指標項目，17、18 及 19 項未執行為 0 分，其他則依據標尺分數評分。

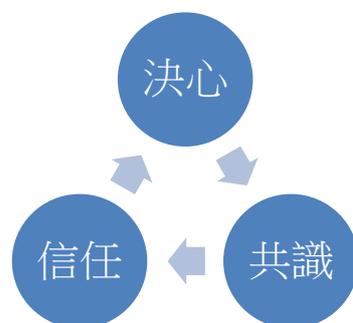
書面文件：係就各檢核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。

計分單位：最小單位為 0.5 分，請以整數 1-5 或加上 0.5 為評分計算。

檢核&回饋：請評核委員就評核意見給予機構綜合回饋，並確認每一項目是否給分與加註修正意見紀錄。

(八) 推動方式分享：

變革有三難：



第一難：經營者的決心

第二難：推動執行者的共識

第三難：對推動者的專業信任與支持

所以雖然只是一個訓練體系的變革，個人在實際推動過程中是依以下的步驟來進行的，且能獲致眾人認同與滿意：

- 組 TTQS 推動小組評估體系之優劣，對企業現階段之助益與凝聚眾人之共識。
- 有了眾人之共識，向經營者說明推動 TTQS 專案之短中長程可獲致之效益，並要經營者向全體員工公開展示推動之決心。
- 委任授權推動小組之組成，並賦予權責，展開推動之細節，按推動計畫執行。

推動者需注意的三件事：

- 經營者對推動主導者的堅信不移，不受挑撥、不中離間。
- 須有一批竭誠擁戴新體系，組成推動小組並得到經營者的授權。
- 變革的新制度能毫無例外，不分管理者、幹部、與員工，一體並行。

六、推動 TTQS 成功案例分享

(一) 案例公司簡介：

公司規模約 100 多人，年營業額約 4-5 億元，然連續虧損六年，過去對於訓練在經營者的看法非常反對，由於同業挖角嚴重，經營者深怕訓練是為競爭對手培育人才，說服經營者若不先向員工釋出善意，員工又如何可以有向心力？同意全面啟動對於知識、專業技能的培育與提昇。

(二) 推動 TTQS 的過程：

這是在 2008 年金融海嘯，某家企業導入 TTQS 的實際案例，在其連續虧損六年的過程中，由於重新重視人才的培育，讓企業經營的焦點重新回歸到人才

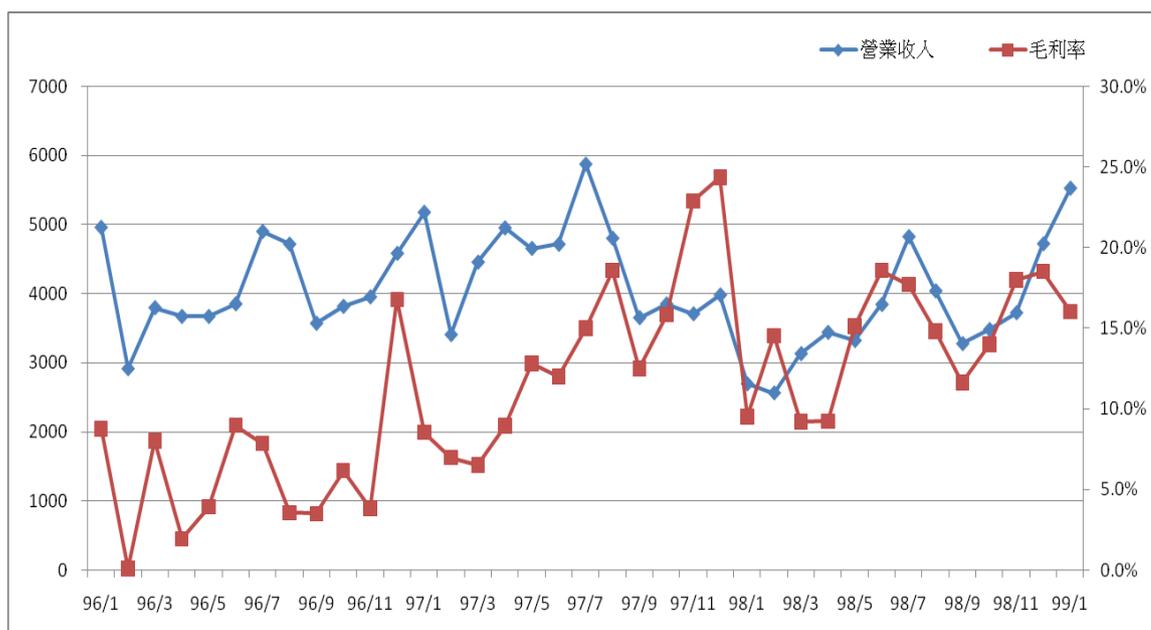
在專業的發揮，公司也重視每個人在績效的表現，讓企業不再是大鍋飯的心態，或者因錯誤價值觀導致的目標偏離，無法翻身，虧損連連，改革過程中在既得利益者的反對，尤其倍感艱辛，在實施 TTQS 體制前一年九月，由各部門組成 TTQS 推動小組，評估公司執行 TTQS 的可行性。藉由年底的經營決策會議，對企業進行 SWOT 分析，擬定來年策略與目標，重新導入人員工作職掌分析與職能定位，依年度目標找到各職能落差，加強培訓中高階幹部與講師種子訓練班的培育，實施 OJT 之落實與驗收，進行年度技職評核施行調整薪資結構與其勾稽，依訓練計畫進行人員教育訓練，慶幸當時管理者應用智慧說服經營者堅持，直到最後獲得大部份同仁支持，在最不景氣的環境中轉虧為盈，也創造勞資雙贏的佳話，透過此案例的分享以得到一些啟示，提供企業提升的一個參考。

(三) 其他配套做法的實施

- ERP 重導→系統流程跟不上實際流程
- 行銷營業制度→原物料大漲，重新調整報價基準，適度反映原物料的成本
- 組織整編→配合績效面談與職能分析進行組織功能調整
- 幹部輪調→幹部的適才適所調整，進行人格特質分析
- 薪資結構調整→配合 TTQS 體制之訓練成效，將技職評等分級，依考核結果核定技術津貼
- 績效獎金制度→以企業目標為導向，讓全員向目標挑戰，並依績效制度與員工分享

(四) 成效說明：

公司在營業額與毛利的變化：



毛利已從過去的低點提昇到 10% 以上，並持續不斷向上改善中，在營業結構

中更能體會非追求高營業額，經營重點在營業淨利或公司價值的提昇。

七、總結

一個好的訓練系統如何讓中小企業的經營者認同並推行，進而為企業帶來訓後的成效，關鍵就在『執行力』，而執行力又得看企業執行 TTQS 系統的持續力，常常為了申請補助而推動的 TTQS 系統是不扎實的，如果不能提供成功案例來告訴企業，獲得企業業主的真心支持，那麼好的訓練系統是不會被接受的，從這個案例告訴我們這樣的一個結論，就是任何的改變要成功遵循的途徑：

- (一) 以執行為導向。
- (二) 以事實為根據。
- (三) 坦誠進行強力的對話。
- (四) 與績效改善做連結。

(五) 預想並討論有待進行的具體事項。

(六) 在每個階段都繼續保持執行的紀律。

八、評核心得

今年有幸也執行了數十家企業的 TTQS 訓練體系評核，就個人今年看到的做一些分類與說明，希望能提供一些企業的借鏡或成功經驗的參考：

(一) 成熟型：

這類公司已辦訓多年，且人資人員充沛，專業能力足，已能自行運作整個 TTQS 體系，也能照著 TTQS 的精神執行，各項資料齊全，正朝著資訊化，與薪酬連結，讓整個體系朝著持續不斷改進來進行。

(二) 獨立型：

雖說也能獨立運作整個 TTQS 體系，但因企業規模人數少，配屬之人資人員，身兼數職，可謂有心無力，企業主雖口頭認同，但並未全力支持體系的運作與改善，致使體系在 PDDRO 的系統上有執行之輕重，未能均衡發展，要發揮訓練成效非短期可預見。

(三) 包裝型：

委託專業人員(有些看起來也不很專業)規劃，但能將內外訓區隔，管理著重外訓或外講，內訓則著重在專業的提昇，看似合理，但卻未能在 OUTCOME 展現出成效，或預估成效之評估方式，若訓練規劃真能朝當年度的經營目標規劃，相信應該會也一些成效可以展現的，也許專業人員並未涉入太深，以致未能展現。

(四) 委外型：

這型是我認為較離譜的，評核時要一份今年的辦訓計畫都有問題，要立即打電話找其委託的專業公司或人員，進系統印出來再 FAX 過來，評核耗費等候時間，大家都很尷尬，還好今年只遇到兩家，都是同一家專業公司，簡報一致、排課也一致，無法理解不同產業、不同員工、不同目標，卻上的是同一套的課程，這類型大都是第一次辦訓或沒有人資人員可負責承辦，其訓練之成效只能依個人過去經驗下個定論，就是勞民又傷財，最後公司沒得到應有的提昇，倒讓專業公司得到了大部分的補助款。

所以要把一個有國家用心創新在推動的 TTQS 體系運作到中小企業，除了不斷的給予正確的資訊，還要不斷的協助中小企業能善用這套體系，不讓其有所偏頗，這些有賴 TTQS 推動的各體系、講師、顧問、委員等不斷的廣為推動與宣傳，讓國家的競爭力因學習力的提升而不斷創新提昇，有幸在台中創業週裡，在人資培育的創新領域中提供一個好的訓練體系供企業運用，也希望企業都能有效運用，而得到企業成長創新的動能，謝謝大家的聆聽！

