

社會團體導入TTQS個案研究—台灣省工商安全衛生協會附設台中訓練中心為例

洪士立¹

¹捷立管理顧問有限公司(台中市西屯區中工二路190號)
hsl000@ms5.hinet.net

摘要

21世紀全球化、自由化與知識經濟的崛起，人才成為組織決勝的關鍵，誰擁有較多的優秀人才誰就能主宰市場。所以，人才的培育與養成逐漸受到組織的重視，也成為政府產業提升發展的基礎項目。根據中華民國中小企業協會2008年針對1,436家企業(其中大型企業佔30.6%，中小型企業佔69.4%)調查結果顯示，事業單位推動辦理訓練並非以獲得政府補助為最優先考量，相反地如何提高組織競爭力、滿足員工的需求才是首要考量(黃惇勝、黃素攻，2008)。此一調查結果顯示在全球大環境對人力資本投資的重視情況下，國內企業界對人力資本的投資可以說需求甚殷(鄭茂洲，2011)。

知識經濟時代人力資本當道，知識才是創造利潤的根本，人才成為組織最珍貴的資源，人力資源的運用已與組織營運的興衰產生密不可分的關係。有效的人力資源管理與發展，不僅能提昇人員士氣及組織經營效率，更可為企業創造堅強的競爭優勢。勞動部勞動力發展署，為有效的提升人力資源的競爭力，2004年度起發展出符合台灣企業與組織培訓人才的台灣訓練品質評核系統(以下簡稱TTQS)，希望透過訓練品質系統的建立，使機構內成員能確實瞭解策略性人力資源的意涵與重要，有效提升組織的績效。

本論文以社會團體台灣省工商安全衛生協會附設台中訓練中心為例(以下簡稱台中訓練中心)為研究之個案，探討台中訓練中心在TTQS的P(計畫)D(設計)D(執行)R(查核)O(成果)五大流程的相關內容，藉以瞭解社會團體在TTQS的推動過程中，其導入前與導入後之相關情形，並提出若干建議，供社會團體有意導入TTQS之前置準備。

關鍵字：社會團體、TTQS、個案研究。

1.前言

勞動力發展署結合民間資源辦理了各種職前和在職訓練，且為能確保辦訓的品質、訓練效果，有效的提升人力資源的競爭力，2004年度起，參考ISO10015指導方針(Guideline)、英國「IIP」制度，發展出符合台灣企業與組織培訓人才的台灣訓練品質系統

(Taiwan Training Quality System, 簡稱TTQS)制度的建立與推動，此系統化的台灣版訓練品質計分卡作為組織培訓流程，建立可遵循的指導方針與標準，讓各單位能藉由此標準訓練流程使整個培訓計畫、過程到產出能達成原先預期效果。更希望透過TTQS的建立，使機構內成員能確實瞭解策略性人力資源的意涵與重要性，特別是各部門的主管對部屬職能的改善與發展的認同與支持，可有效提升組織的績效。為更致力於確保訓練品質與績效，以強化事業機構及訓練單位之辦訓意願與能力，進而協助勞工有效提升職場競爭力，2014年「台灣訓練品質系統」更名為「人才發展品質管理系統」(Talent Quality-management System)(TTQS 官網，2014)。自從98年5月接受TTQS輔導顧問訓練後，並開始實地輔導不同產業導入TTQS作業。筆者在輔導的過程中，除了瞭解產業的屬性之外，看到不同企業與訓練機構各種不同面向，對個人的專業成長與輔導經驗的累積助益甚大。在輔導過程中，筆者深深體會到政府推動各項政策，無一不是以增進民眾福祉為前提，而其執行策略，一開始當然是以鼓勵為主，及至實施三、五年以後，執行結果漸顯成效之際，必然開始制定相關標準，做為補助或獎勵的依據。而未來如何深化企業主對教育訓練的承諾為主，拿到補助案為輔的理念，確實達到TTQS推動的主要價值與意義，使機構內成員能確實瞭解策略性人力資源的意涵與重要性，進而提升與儲備人力資本。所以如何透過PDDRO五大迴圈連結企業與訓練機構的經營管理與人資，讓PDDRO迴圈與教育訓練的系統性、明確性、連結性、一致性與有效性等TTQS的基本精神結合，是系統推動上必須思考的方向(廖國明，2011)。

2.TTQS

2.1 TTQS

2.3.1 TTQS之起源與沿革

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。由勞動部負責規劃引進國際訓練品質規範，提出可行策略方案。政府與國際專業訓練機構建立策略合作伙

伴關係，深入瞭解國內人才培訓機構之供需狀況與優劣勢，以利培訓品質管理與人才投資績效評估。因此，勞動部勞動力發展署乃於2005年規劃推動訓練品質規範，綜合ISO10015、英國IIP、歐洲職業訓練政策、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，研擬出一套屬於台灣的「訓練品質評核系統」。訓練品質評核系統做為評量及管理工具，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。

2.3.2 TTQS的內涵、定義、標準與評核架構

TTQS之建立，除可提升企業與訓練機構辦訓能力與績效外，亦被做為辦訓體質之辨識工具。企業與訓練機構可藉由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，提升人力培訓體系之運作效能，強化國際競爭力。

TTQS在台灣的督導單位是行政院勞動部勞動力發展署，勞動力發展署為推廣TTQS的發展，自2005年起陸續推出訓練補助計畫，如：立即充電計畫、協助事業單位人力資源提升計畫等，將訓練補助計畫的稽核點與TTQS評核互相勾稽，也就是當TTQS評核成績越高，訓練補助的比例金額亦越高，當然於政策推展初期，如TTQS評核未通過，目前與訓練補助比例未有直接影響，但後續如這套TTQS已逐漸成熟之時，是否通過TTQS評核這項指標，未來可能與訓練補助計畫相關聯。勞動力發展署下設彙整控管單位，由五個分區單位(北區-職訓研發中心、桃竹苗區-自強工業科學基金會、中彰投區-台灣發展研究院、雲嘉南區-德鏈企業有限公司、高屏區-高雄市工業會)實際執行，執行單位是與企業或訓練機構接觸次數最頻繁的單位，其職責包含TTQS訓練課程、TTQS評核服務及TTQS輔導服務，就其職責分述如下：

- 一、TTQS訓練課程：協助認識TTQS，辦理「TTQS基礎課程」、「訓練發展職能課程(進階班)含訓練規劃課程、策略管理課程」等二大類別，共計三種課程。
- 二、TTQS評核服務：藉由不同版本(企業機構版、訓練機構版、外訓版)之評分指標為評核機制，確立受評核單位是否符合TTQS標準。
- 三、TTQS輔導服務：提供訓練單位診斷及輔導服務，並輔導企業與訓練機構導入TTQS，提升其訓練品質。由上述三種職責延伸出三種角色，分別是TTQS訓練講師、TTQS評核委員及TTQS輔導顧問。

TTQS的基準評量架構，是由「PDDRO」五個階段十九個訓練品質計分項目所組成，每一個階段

的輸出都為下一個階段提供輸入，成為一個循環系統。訓練品質計分卡之架構依循PDCA 迴圈發展而來，此概念即為ISO10015四階段訓練迴圈之基礎概念。從策略性人力資源發展延伸TTQS的五項階段(如圖4)，從企業願景發展至營運計畫，從營運計畫利用職能分析瞭解員工的職能缺口(gap)為何，進而作為訓練需求規劃的依據，發展出訓練迴圈的架構，讓訓練真正與策略性人力資源發展相連結。

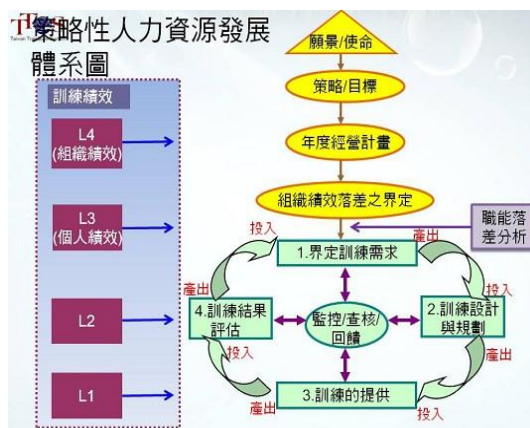


圖4 策略性人力資源管理體系圖
資料來源：整理自勞動力發展署，2012。

TTQS強調每一訓練單位，進行任何訓練計劃(P)時，務須能有明確的訓練計畫型態，且執行程序與內涵皆須依循既定的系統設計(D)，予以徹底的執行(D)，過程當中至計畫完成後，均能採取量化的資料以做查核(R)，最後的成果(O)能以多元且完整方式評估，並續為轉供下一回訓練時參考改進之方案，以制定結構完整之計畫型態(如圖5)。

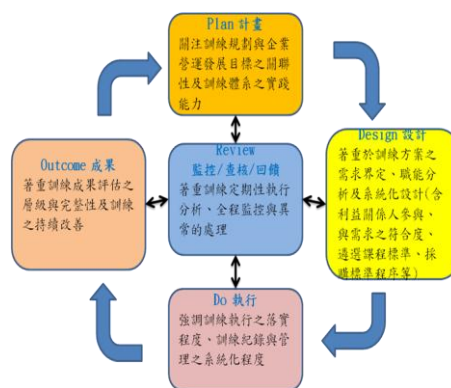


圖5 TTQS訓練管理迴圈圖
資料來源：整理自勞動力發展署，2012。

TTQS之五個階段流程—PDDRO，以多元面向的品質要求為職業訓練之行動基準，實現其管理目的，五項內容為(林文燦、廖文志、李季芳、鄭弼文、

孔慶瑜，2009)：

- 一、Plan(計畫)：關注訓練規劃內涵與組織營運發展目標之關連性，強調訓練目標之明確性，訓練任務之具體揭露，並應公開揭示於工作職場使員工知悉，包括：(一)單位願景、使命與策略的明確揭露(二)企業績效問題與機會分析(三)確認職能訓練需求，發展訓練政策(四)依訓練政策擬定整體系統性訓練計畫(五)建立書文化訓練品質管理手冊(六)檢視制度推動之相關資源及能力。
- 二、Design(設計)：著重訓練設計與組織目標之關聯度，能連結組織職能落差分析且重視訓練方案之整體規劃方式，包含(一)整體考量企業資源投入評估再設計訓練計畫及及決策其政策領域與訓練方案優先順序，進行設計(二)整個訓練領域及方案推動過程時的利益相關人參與過程檢視(三)瞭解及評估所設計之訓練方案內涵是否與其策略目標具關聯性與一致性，符合確認決策(四)為決策訓練方案，擬定採購程序規格及執行標準。
- 三、Do(執行)：著重訓練資料之分析與建檔，對於訓練流程相關文件或記錄的建置有可稽核之文件檔案於資料庫，且強調訓練執行落實度及系統化管理之程度。包含(一)依採購程序規格及執行標準，執行規劃設計之訓練方案，包括：學員、教材、師資及教學法選擇及訓練成果移轉工作應用之建議(二)訓練過程的記錄與管理及資訊知識系統平台建置運用之程度檢視。
- 四、Review(查核)：著重訓練的定期性分析及強調全程監控與即時異常處理之機制，並以確認其在PDDRO程序迴圈的每一流程階段，其「執行落實度」、「異常校正」、「持續改善」之作為與有效性，為其查核評鑑之重點。包含(一)訓練全程(前中後流程)記錄與管控及異常狀況處理與改善(二)定期性執行各訓練方案結果評估與綜合分析，持續修正與改善。
- 五、Outcome(成果)：著重訓練成果評估之等程序與評估的完整性和訓練之持續改善程度。包含(一)依方案執行的「學員反應」及「學習效果」、「行為改變」、「績效展現」之評估構面，追蹤訓練方案之學習成效與工作應用成效(二)透過定期性執行各訓練方案結果評估與綜合分析，瞭解訓練方案的移轉成效與擴散社會應用效益性，不單作為企業持續修正與改善訓練品質管理制度之參考，更能促進提升社會勞動力素質與國家競爭力。

所以，推動以PDDRO流程的TTQS，對企業與訓練機構有相當正面的影響，黃明怡(2007)認為推動TTQS可使得企業與訓練機構建立標準化流程與提升教育訓練品質，而且對PDDRO訓練迴圈增進組織訓練方案品質與認同及對國家人才培訓機制具有貢

獻。吳宜芳(2007)則認為企業與訓練機構導入TTQS後，對企業與訓練機構核心能力掌握、整體組織績效、非財務績效等都有顯著正相關影響。

3.台灣省工商安全衛生協會附設台中訓練中心簡介

筆者曾於2014年擔任該公司輔導TTQS作業，是以透過安全衛生教育訓練及輔導，協助事業單位在營運過程中確保機構及人員之安全衛生的社團法人機構，因此本論文乃擇定其附設之台中訓練中心為研究之個案。

台灣省工商安全衛生協會奉社會處八十七年二月八日社二字第15773號函准予立案成立，並於八十七年二月八日向法院辦妥法人設立登記。該會以結合社會力量，配合政府政策及施政方針，提升工商安全衛生水準，協助安全衛生教育訓練，防止各項災害發生，確保人員安全與健康為宗旨。為能達成促進勞資雙方和諧、輔導增加會員就業率及辦理各項職業訓練，提升會員職場競爭力的目標，陸續於台北、新竹、中壢、台中及台南設立職業訓練中心，附設台中職業訓練中心成立後，約3、4年前接觸TTQS，並派員參加訓練，開始導入TTQS，先後申請2次評核，教育訓練已初具TTQS系統概念與架構。

4.台中訓練中心訓練體系—計畫(Plan)

4.1.1 明確性與連接性

PDDRO五大循環中的計畫，關注訓練規劃內涵與組織營運發展目標之關連性，強調訓練目標之明確性，訓練任務之具體揭露，並應公開揭示於工作職場使員工知悉(林文燦、廖文志、李季芳、鄭弼文、孔慶瑜，2009)。訓練機構強調未來經營方向與營運計畫的訂定及訓練機構定位與目標客戶的訂定。訓練機構是否依目標市場需求分析，訂定年度訓練發展計畫及相關行動方案，並訂有明確的訓練政策並對外揭露。對訓練機構而言，其課程發展與機構經營發展及策略目標習習相關，故機構是否能說明對外訓練發展課程與年度營運計畫之連接性，實為際化指標評核重點。

職業訓練為社團法人重要任務之一，所以職業訓練是社團法人經營的一種投資行為，以社會團體為社會資源的角度來看，也是一種經營使命。欠缺對外明確的訓練政策，職業訓練亦難以與願景高度結合，容易流於形式化與應付性，必須展現訓練機構對外訓練的承諾如訓練品質，訓練績效，訓練發展方向，並展現訓練機構對外的年度訓練目標與訓練發展重點課程，才可能看到成效。

台中訓練中心以「培訓最優秀職業安全衛生人才，成為國內最具專業性職業訓練機構」為願景，「以

人為本，誠信為首」的企業精神，達成「結合社會力量，配合政府政策及施政方針，提升工商安全衛生水準，協助安全衛生教育訓練，防止各項災害發生，確保人員安全與健康」的使命。這些明確的願景、使命、核心價值等經營理念，台中訓練中心公開揭露於公司網站、學員手冊及教材中，且依據訓練情勢評估要因分析及SWOT分析制訂年度營運方向與訓練目標，進而擬定年度訓練課程及成長計劃(如圖6。(台中訓練中心，2014)

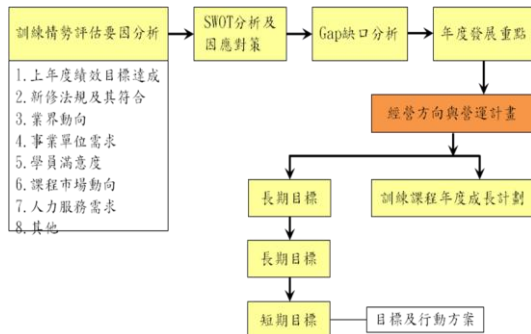


圖6經營方向與目標之訂定流程

資料來源：台中訓練中心評核簡報，2013。

社會團體辦理職業訓練，必須有一套完整、有效的體系來運作，才可能持續、有效的執行能力提升的運作。訓練體系也必須能夠充分的展現訓練機構經營的核心能力類別。台中訓練中心訓練發展體系的背景，訪談時表示：「以行政院勞委會「教育訓練規則管理辦法」之法定課程為核心課程。」，包括有「勞工安全衛生類、化學因子環境測定類、高壓氣體安全類、起重機類、有機溶劑類、工程開挖類、堆高機類及鍋爐安全等職業訓練課程類別」。(台中訓練中心，2014)

訓練規劃與經營目標的連接性，重點在於邏輯性是否成立，訓練如果是以達成願景與策略目標的能力提升為目的，則願景、策略目標、經營需求、訓練需求是一以貫之的，有完整的關聯性，提出的解決方案才得以客觀、科學的進行設計審查。

4.1.2 系統性與能力

「由於社會團體人力本不足且流動性亦高，且本中心市場區隔走向為專業安全衛生，專業人員難求且不穩定，況且許多策略受限總公司，且中心為提升同仁辦訓及專業技能，雖舉辦相當多教育訓練，但經過檢視與討論發現辦訓過程，仍有甚多的制度與項目需要改善和建制」，此乃台中訓練中心訪談及簡報提及，該中心決心開始導入TTQS的原因與動機。(台中訓練中心，2014)

訓練單位有適當的分工及人員有足夠的訓練相

關能力以執行對外訓練業務，而訓練部門主管能充分了解訓練單位發展方向訂定與執行之能力，是訓練與後續應用成功與否的關鍵，為能達到教育訓練的有效性及其訓用合一，對此，台中訓練中心的教育訓練業務由訓練專員3人及輔導人員2人負責，其中專員計2人已獲得TTQS訓練課程以及技術士證照，具備教育訓練專業職能，可有效執行公司教育訓練工作。

在教育訓練的規劃過程中，員工職能分析是相當重要的關鍵。蔡錫濤(2008)的研究指出：眾多職能理論中以冰山模式(Iceberg Model)最受到注目，強調職能中水面下的冰山—動機、特質與自我概念，最不容易察覺且不易改變，但卻是影響績效的關鍵。台中訓練中心在人員能力及訓練管理辦法中已經建置—「專責人員職能評核基準」，並定期執行職能落差分析，有效提升培訓專業人才的能力及所需人力。

5. 台中訓練中心訓練體系—設計(Design)

當教育訓練計畫經過審查，得到認可後，個別課程的開發是另一個階段的重點；而課程發展的重點必須往前連結到教育訓練計畫，向後連結到績效面的達成有效性，因此必須有一套完整的設計流程。

台中訓練中心自從導入TTQS制度後，該中心即訂有「訓練開發設計管理辦法」，做為訂定課程設計流程，實施法定課程及非法定課程設計。從年度開始，經過訓練課程需求問卷調查，統計擬定產出年度課程規劃，到遴選合適講師、發送派課單、檢視課程設計、綱要及公告執行訓練，執行過程中進行Review與後續的檢討改善會議，最後分別透過每月每季及年終檢討會議檢視成效，每個階段不斷檢視與修正，經營目標與訓練方向朝一致性發展。」(台中訓練中心，2014)

該中心主要利益關係人的參與，包括理事長、理監事、訓練專責人員、講師、外部專家、顧客及受訓學員等，另該中心成立有教育訓練委員會，成員包括委員7人，由理事長、理事1員、產業代表2員及講師代表2員及專家學者1員組成。

課程設計過程，利益關係人的參與，是回應課程有效性的重點原則，如何進行利益關係人的參與，及參與的內涵，是訓練課程規劃與執行的重點工作。

該中心主任極度重視員工工作技能的提昇，因此全體員工受到公司高階主管與人資人員的充分激勵下，亦積極參與提供各項訓練的規劃設計，訪談資料表示：「在台中訓練中心的「訓練開發設計管理辦法」及「組織及權責管理辦法」的訓練管理規範中，除每週主管會議報告教育訓練執行情形外，另每月召開訓練檢討會議，成員包含主管、訓練專員

輔導人員，檢討教育訓練參與率及教育訓練規劃相關事宜。」(台中訓練中心，2014)

台中訓練中心的每一項訓練課程皆制訂課程計畫表，以為辦訓依據以及參訓要求，而訓練產品或服務的採購程序及甄選標準也都訂有SOP，有效掌握課程執行方向。

6. 台中訓練中心訓練體系—執行 (Do)

適當的學員遴選，適切的教材、師資遴選及有效性教學方法等，是達成訓練設計方案目標的要素，

台中訓練中心訂定有「訓練課程規劃管理辦法」對於學員及教材的遴選有詳細的規範，另外訂定「講師遴選及聘請管理辦法」，對於每堂課程之外聘講師遴選會依其經歷、學歷、專長、口碑等項篩選；內部講師則有一套嚴謹的內部講師遴選條件與流程。」有效的教育訓練除了師資、預算、學員等以外，環境與設施也是影響效果的重要資源；一個有效的訓練，環境的規劃也是課程設計不容忽略的一環。教育訓練如果欠缺學習移轉，那只是知識的習得，無法轉換為學員生產力；然訓練移轉並不是口號得以解決的問題，必須有一套體系來運作，重點在於移轉與運用的環境是否具備，如何有效的進行訓練移轉。辦訓是一個永續工程，如何透過知識管理，精益求精也是辦訓的目標之一；訓練的資料為企業的基本人力資本財，如何透過知識管理，掌握到辦訓過程的優缺點，進行必要的持續改善，並透過資訊的分析與運用，掌握辦訓體系上的優劣得失，進行體系優化，也是持續改善精神不可忽略的部分。

該中心在課程上的安排上會考量實務上的運用，可於課程後實際運用於工作上，例如提供學員學習成果分享平台使受訓人員，可將課程所學運用於工作之經驗分享；提供學習成果分享平台進行交流；提供堆高機術科免費練習與實習以促進人員證照考取率；學員回訓主動通知管理機制；提供學員就業之輔導、介紹與媒合促進；訓練成果轉移及訓後動態追蹤等。而且，台中訓練中心的教育訓練相關資料已完成系統化電子分類與建檔，訓練相關成果之展現亦能具體量化，並呈現逐年改善和成長之正向發展。同時已建置完善之教育訓練網，有效提供教育訓練相關資訊與互動功能。(台中訓練中心，2014)

7. 台中訓練中心訓練體系—查核 (Review)

PDDRO五大循環中的查核，著重訓練的定期性分析及強調全程監控與即時異常處理之機制，並以確認其在PDDRO程序迴圈的每一流程階段，其「執行落實度」、「異常校正」、「持續改善」之作為與有效性，為其查核評鑑之重點(林文燦、廖文志、

李季芳、鄭弼文、孔慶瑜，2009)。所以查核是呈現持續改善最重要的步驟；課程結案報告是呈現在對於個別課程的查核，掌握個別課程設計上的合宜性，進行必要的改善。定期性綜合分析報告則是針對PDDRO整個體系的查核，包括明確性、連結性及系統性等。另外，訓練執行的監控、異常的管理與訓後的矯正措施，是有效性呈現系統運作的一環。

台中訓練中心規定每一課程應完成課程結案報告，依「定期檢討或管理審查制度會議」規定，每週主管會議針對教育訓練檢討與改善，每月及每季召開訓練檢討會議檢討訓練執行情形，年終召開年度檢討會議，由訓練專員做教育訓練檢討及修正規劃課程，並落實執行教育訓練監控機制。同時依「預防與矯正管理辦法」，建立教育訓練課程監控及異常處理SOP及監控表，有效檢核課程前、中、後與異常狀況，有助於資料之蒐集與訓練檢討改進。(台中訓練中心，2014)

8. 台中訓練中心訓練體系—成果 (Outcomes)

教育訓練的成果著重訓練成果評估之等程序與評估的完整性和訓練之持續改善程度。包含依方案執行的「學員反應」及「學習效果」、「行為改變」、「績效展現」之評估構面，追蹤訓練方案之學習成效與工作應用成效；另透過定期性執行各訓練方案結果評估與綜合分析，瞭解訓練方案的移轉成效與擴散社會應用效益性，不單作為企業與訓練機構持續修正與改善訓練品質管理制度之參考，更能促進提升社會勞動力素質與國家競爭力。

台中訓練中心訪談資料中亦顯示：「依訓練績效管理辦法規定，學員於內部受訓之後，由學員進行課後滿意度調查，結訓時，參訓學員填寫意見調查表。各班課程均考試方式做為學習評估，急救課程術科類以實作方式做為學習評估，各科考試成績予以統計及格比率。在行為評估方面，實施課後行動計畫查核，不定期針對客戶之承辦人員進行電話或臨廠拜訪，訓練需求及滿意度調查表進行調查包括訓練需求、職位變化及對學員的幫助是在哪一方面，適應工作、提升工作績效，轉換跑道等。」

另協助學員考取證照，甲種勞工安全衛生業務主管課程於每堂課發給學員考前重點，並於考前免費複習。期末堆高機術科，依技能檢定標準進行模擬考試，針對學科考古題模擬考試。上課期間針對未能通過學術科之學員，另個別加強訓練。課程結束後，於參加考試前提供免費複習班，使其通過技能檢定合格。另製作堆高機、固定式起重機學術科影片光碟，因此，證照考取率將近100%。目標客戶及學員對台中訓練中心評價，皆認為訓練有達成能力提升的效果。所以該中心主任表示導入TTQS訓練系統對台中訓練中心的教育訓練有相當大的助益：

「教育訓練的績效不是一蹴即成，往往要經過一段時間的考驗才能享受到成果，導入TTQS後漸漸看到同仁的素質與效率提升，中心整體營運也成長(台中訓練中心，2014)

結語

台灣省工商安全衛生協會奉社會處八十七年准予立案成立，為能達成促進勞資雙方和諧、輔導增加會員就業率及辦理各項職業訓練，提升會員職場競爭力的目標，陸續於各地設立職業訓練中心，附設台中職業訓練中心成立後，約3、4年前接觸TTQS，並派員參加訓練，開始自行導入TTQS，101年起連續2年申請TTQS評核，獲得通過門檻成績，教育訓練已初具TTQS系統概念與架構。為能提升機構TTQS系統的品質，2014年申請TTQS輔導，祈能提升辦訓品質以嘉惠協會會員，提昇協會辦訓品質與效益，其精神值得鼓勵。該中心訓練單位主管及經辦多次參與TTQS課程訓練，TTQS觀念與指標內容已有一定程度了解，唯受限於業務忙碌，PDDRO需求文件未能適時整合與提供，尚須時間建置與整理。該單位在人力不足且工作繁忙壓力下，仍全力配合輔導顧問要求與認真學習，TTQS的觀念較以往更加清楚，TTQS要求的教育訓練系統架構更完整。整體而言該機構教育訓練觀念及訓練管理系統已符合TTQS的精神並達一定水準。

綜合本文之討論，台中職業訓練中心的教育訓練呈現以下特色與成效，實可做為有心導入TTQS系統的社會團體之參考：

1. 計畫：台中職業訓練中心訂有明確之願景、使命、核心價值等經營理念，公開揭露於公司網站、教材與員工手冊中；且依據訓練情勢評估要因分析及SWOT分析制訂年度營運方向與訓練目標，進而擬定年度訓練課程及成長計劃。教育訓練業務主辦單位由訓練專員3人及輔導人員2人負責，其中專員計2人已獲得TTQS訓練課程以及技術士證照，具備教育訓練專業職能，可有效執行教育訓練工作，以及持續改善的認知與行動，對於有效執行機構教育訓練工作將可提供充分的保障。而且，該中心以行政院勞委會「教育訓練規則管理辦法」之法定課程為核心課程建置訓練體系、訓練承諾及教育訓練課程類別，做為規劃機構教育訓練相當重要的參考依據。
2. 設計：該中心的教育訓練體系，訂有「訓練開發設計管理辦法」，做為訂定課程設計流程，實施法定課程及非法定課程設計。從年度開始，經過訓練課程需求問卷調查，統計擬定產出年度課程規劃，到遴選合適講師、發送派課單、檢視課程設計、綱要及公告執行訓練，執行過程中進行Review與後續的檢討改善會議，最後分別透過每月每季

及年終檢討會議檢視成效，每個階段不斷檢視與修正，經營目標與訓練方向朝一致性發展。對於學員參與的重視，將可預期增進學員學習意願，提升學習成效。每一項課程皆要求制訂課程計畫表，做為辦訓依據以及參訓要求，亦能成為有效掌握課程執行方向的準據。

3. 執行：該中心對於訓練講師與學員的遴選，已經訂定相關遴選標準，能有效符合訓練課程所要達成的訓練目標。教育訓練相關資料已完成系統化電子分類與建檔，訓練相關成果之展現亦能具體量化，並呈現逐年改善和成長之正向發展。同時已建置完善之教育訓練網，有效提供教育訓練相關資訊與互動功能。該中心在課程上的安排上會考量實務上的運用，可於課程後實際運用於工作上，例如提供堆高機術科免費練習與實習以促進人員證照考取率；學員回訓主動通知管理機制；提供學員就業之輔導、介紹與媒合促進；訓練成果轉移及訓後動態追蹤等，可大幅提升學員訓後心得交流互動的意願，擴大訓練的成效。
4. 查核：台中訓練中心規定每一課程應完成課程結案報告，依「定期檢討或管理審查制度會議」規定，透過學員網路的心得與意見回饋機制，瞭解學員對於訓練的滿意程度，做為每週、每月、每半年及每年定期召開教育訓練檢討會議之內容，並落實執行教育訓練監控機制。同時依「預防與矯正管理辦法」，建立教育訓練課程監控表，能有效檢核課程前、中、後與異常狀況，有助於資料之蒐集與訓練檢討改進。
5. 成果：依訓練績效管理辦法規定，透過各種不同評估方式，例如考試、實作方式了解學員的反應、及學習效果。實施課後行動計畫查核，不定期針對客戶之承辦人員進行電話或臨廠拜訪，訓練需求及滿意度調查表進行調查包括訓練需求、職位變化及對學員的幫助是在哪一方面，適應工作、提升工作績效，轉換跑道等。教育訓練對於學員能力之提升與績效之改善有明顯效果。另透過各種不同學習與指導方式，協助學員考取證照，訓練證照考取率將近100%，目標客戶及學員對台中訓練中心評價，皆認為訓練有達成能力提升的效果。導入TTQS後對教育訓練專責同仁的素質與效率提升，亦有相當大的幫助。

誌謝

感謝台中訓練中心提供簡報及相關資料，董主任、教育訓練董專員、黃專員等接受書面訪談，並同意本論文呈現公司名稱及相關訪談資料，使本論文得以順利進行與完成撰寫。

參考文獻

1. 中華徵信所-TOP5000企業產業觀察與前瞻-五金製品業，2009
2. 林文燦、廖文志、李季芳、鄭弼文、孔慶瑜，「TTQS訓練品質評核系統未來發展策略之探討」，擷取於2011年11月10日自行政院勞工委員會職業訓練局，就業好伙伴，就業安全半年刊(2009)。
3. 林建山，「TTQS訓練品質計分卡之五環體制規範重點」，擷取於2011年11月10日自中彰投區服務中心TTQS行前說明會<http://ttqs.trdi.edu.tw/03> (2006)。
4. 吳宜芳，「台灣訓練品質評核系統(TTQS)對企業核心能力與組織績效影響之研究」，未出版碩士論文，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所，台南市(2007)。
5. 社團法人中華民國中小企業協會，「TTQS職能報告」，100年度訓練品質評核系統實施計畫評核委員及輔導顧問校準研習會，第29-53頁(2011)。
6. 台灣省工商安全衛生協會附設台中訓練中心 2013年TTQS評核簡報(2013/09)。
7. 附設台中訓練中心董主任、董專員及黃專員訪談資料(2014/09)。
8. 黃明怡，「臺灣北區人才培訓機構採用訓練品質計分卡認證之評估」，未出版碩士論文，國立臺灣師範大學工業科技教育學系，台北市(2007)。
9. 黃惇勝，「TTQS評核經驗分享」，擷取於2011年11月10日自<http://www.slideshare.net/o2utown/ttqs> (2008)。
10. 黃士嘉，「評核委員的溝通職能」，2010TTQS評核委員回流訓練心得報告(2010)。
11. 廖文志，「TTQS新版指標詮釋」，100年度TTQS評核委員、輔導顧問暨教育訓練講師續任訓練教材，第18-31頁(2011)。