

# 淺談 TTQS 的效益性與通過性

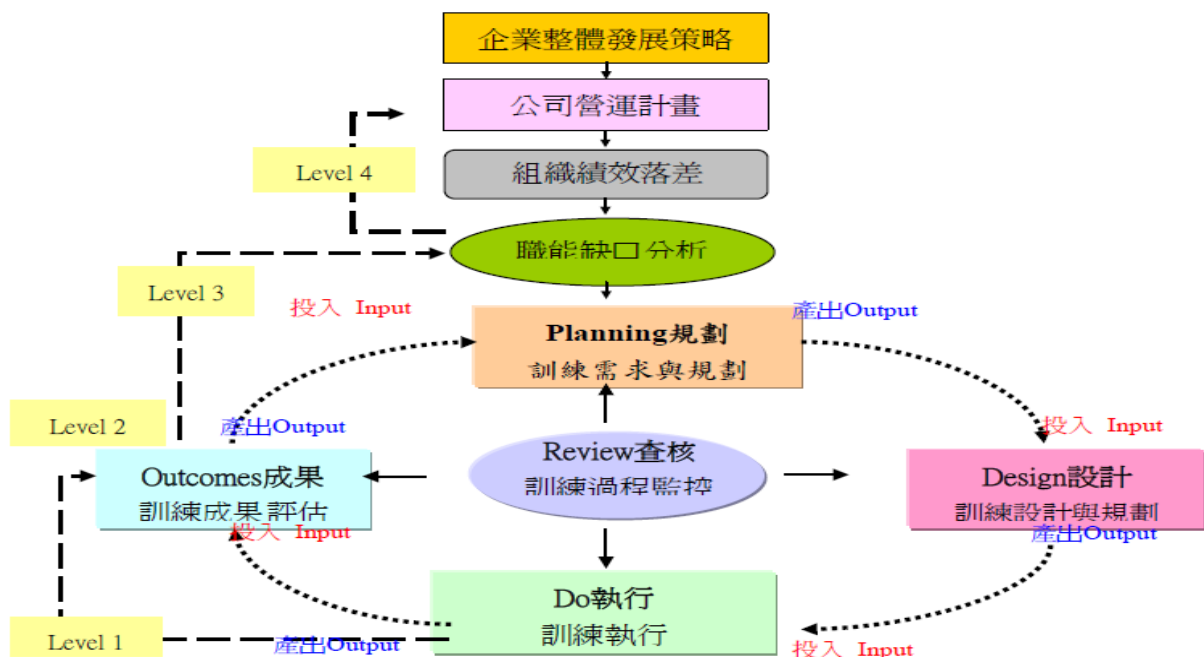
賴尚佑輔導顧問/講師撰文 104-12-18

## 一、TTQS 人才發展品質管理系統

全球知識經濟時代來臨，企業生存競爭日益激烈，管理大師彼得杜拉克(Peter Drucker)說：「在 20 世紀，企業最有價值的資產是它的生產設備，到了 21 世紀，最可貴的資產是它們的知識工作者及知識工作者的生產力」。經濟合作開發組織(Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD)也在 1996 年「科學技術和產業展望」的報告中提出「現今無形的知識已經取代有形的勞動、資金、土地等傳統的生產要素，人力資本與知識累積為主要的生產要素已經成為經濟成長的核心投入」。可見，員工已成為企業最寶貴的資產，人才培訓已成為產業轉型升級發展之重要基礎工作。

有鑑於此，行政院勞務部勞動力發展署於西元 1999 年 12 月頒布之「ISO10015 品質管理—訓練指南」(Quality management—Guidelines for training)及英國人力投資方案(Investors in People, IIP)，參酌其內容就訓練有關之計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)等五大構面，制定我國人才發展品質管理系統 (Talent Quality-management System, 簡稱為 TTQS)，以落實訓練流程之可靠性與正確性。透過診斷、輔導與培訓建立各類型組織的策略性人力培訓體系，提升人才培訓品質專業能力，強化企業體質，以發展台灣的全球化競爭力。期能與國際訓練品質接軌，帶動國內企業，有效促進國家人力資本投資、提升人力資源競爭力。

因此，所謂 TTQS 是政府依 ISO10015 之標準所衍生出來對於教育訓練體系及審核之一套標準，而 ISO 10015 是一套「培訓」(Education and Training)品質保證體系，它兼顧「把事做對」(效率)與「做對的事」(效能)，可視為用來支持組織學習過程的流程一套管理工具，以便達成企業經營成果改善的目的。其體系，如下圖所示：



企業訓練之規劃，並非無中生有，而是必需有所依據，其依據是來自於職能缺口與目標缺口，而職能缺口來自於職能分析與現況之差異，目標缺口則來自公司短期目標、策略與現況之落差，而職能分析與短期目標則又源於公司的願景，願景則來自公司的使命與價值。

## 二、導入 TTQS 會為組織帶來甚麼效益

大家普遍認為 TTQS 是一個很好的教育訓練工具，為公司提供了一完整的教育訓練架構，不但有助於教育訓練制度的傳承，也有助於評估公司教育訓練的水準。整體而言，一般認為導入 TTQS 的公司將會產生下列效益：

1.	企業形象	可榮獲 TTQS 銅牌、銀牌、金牌等獎項及國家人力創新獎與國家訓練品質獎等殊榮，除全體同仁身感榮耀之外，也大大的提高企業形象。
2.	產品行銷	有優秀的人力資源才能生產出客戶值得信賴的產品與服務，當然有助於產品行銷與業務量的提升。
3.	訓練的有效性	透過找出組織缺口、職能缺口及績效缺口來規劃訓練計畫，除要求落實執行外，更要求能做到 L3 及 L4 績效評估，藉以達成訓練的有效性。
4.	經營目標的達成性	在計畫階段就要求組織必須要有願景、使命，透過組織策略的規劃訂定短、中、長期公司經營目標及其達成目標的行動方案，並將訓練計畫納入行動計畫中，如此就能使訓練的計畫、執行與經營目標相連結。
5.	主管的領導與參與	1. 有經營階層的參與，組織才能有效的展開願景、使命、策略的規劃及短、中、長期經營目標，並訂定明確訓練政策，這些都是訓練規劃的源頭，因此可說：經營階層的參與，是訓練績效的保證。 2. 管理階層是最了解部屬職能缺口及績效缺口的主管，因此管理階層的參與扮演訓練成效達成的重要角色。
6.	訓練制度的傳承	透過指標 4 訓練管理系統文件化的建立，讓訓練流程明確，除執行不易出錯外，也讓訓練制度能有效的傳承。
7.	政府訓練補助	辦訓單位要取得政府訓練案(例三年七萬)，一般企業欲申請人力提升計劃補助，最基本條件就是要通過 TTQS 評核。
8.	建立學習型組織	透過指標 13 學習效果的移轉與運用及指標 14 訓練資料分類及其管理資訊系統的建立讓組織建立起一知識管理系統，有效形成學習型的組織，使得公司經營與人才需求與培育作緊密的結合，促進公司經營良性的發展。

### 三、如何才易通過 TTQS 評核

通過TTQS評核並非想像那麼困難，若能掌握下列事項並落實執行，相信家家都能通過TTQS評核：

#### 1. 高階主管的支持與參與

高階主管的支持與參與是教育訓練部門規劃訓練活動的動力，也是TTQS導入成功的首要關鍵要素，但在輔導時常不見高階主管的參與，讓負責訓練單位再導入TTQS的過程中到處充滿著無力感。

#### 2. 確認好公司的核心課程類別

每家企業因其所在的產業鏈、客戶的需求、競爭態勢及自己核心競爭力的不同，而有自己成功關鍵因素(KSF)，從而發展出自己企業的核心課程類別，讓訓練計劃與組織缺口相結合，而達到訓練的效果。

#### 3. 強化訓練專責人員及相關部門主管辦訓專業能力

辦訓專責人員及相關部門主管應具備辦訓的相關職能，尤其要多多參加TTQS相關課程的培訓及標竿企業的觀摩，有此能力後就很容易將TTQS的內涵落實於訓練管理體系中。

#### 4. 完整建立訓練品質系統化文件

依各項指標的內涵及PPDRO的順序建立TTQS的各項SOP及其相對應的執行表單，落實執行就能拿到好成績。

#### 5. 應用職能分析找出職能缺口

辦訓單位對職能分析及運用的專業知識需積極提升，訓練設計與個別人員的職能缺口相結合，才能達到訓練的效果。

#### 6. 展現訓練課程訓練流程

展現適當的訓練方案產出，如訓練目標、訓練方法、訓練時程安排、師資遴選、學員遴選條件、訓練教材、設施與環境、訓練評估方法…等。訓練方案的系統設計或課程發展必須向前連結到訓練計畫，向後連結到績效面的達成。

#### 7. 利益關係人充分參與

教育訓練要有效果，相關的利益關係人必須扮演好其應該負責的角色，尤其是高階經營階層及用人單位主管常認為教育訓練是訓練單位的事與其無關，導致訓練需求規劃及 L3、L4就很難具體展現。

#### 8. 落實課後的行動計畫

教育訓練要能達到效果，不但要求知，更要落實行為的改變積極的實踐。因此，用人單位的主管於訓後若能給予受訓人員有個實作的環境或積極追蹤其行為的改變，就能展現L3及L4的具體成果。

#### 9. 掌握辦訓過程(PDDRO)前後的一致性

PDDRO的前後一致性是要相聯結的，如指標5及指標11，才易達成原先規劃的教育訓練目標，但常發生的是計劃、設計、執行是不一致的，甚至是彼此不相干的，當然L3及L4就不易顯現。

#### 10. 落實持續改善

持續改善是進步的原動力，將PDDRO的執行過程中依指標15及指標16的規定內涵，對未能達成目標或未具體落實執行的各項異常，作好矯正措施，達到

防止再發的改善，則整體TTQS訓練品質管理系統就能達成優化的效果。

#### 四、結語

人才是企業中最重要資產，企業舉辦教育訓練的目的，就是希望藉由「培育人才」，結合員工發展與公司目標，為企業創造更大的利益。

辦理教育訓練是持續的，TTQS所強調的PDDRO辦訓過程，是企業藉由教育訓練，創造高經營績效，提昇企業競爭力的不二法門。

※本文發表於中華經貿物流發展協會 fb：

<https://www.facebook.com/groups/1605680873012847/>