

訓練品質評核系統 (TTQS)

行政助理職能標準之研究

葉俊偉

東南科技大學企業管理系助理教授

摘要

在知識經濟時代中，各國政府無不將提升國家整體人力資本，作為施政的重要目標。我國行政院勞委會自 2006 年起，推動「訓練品質評核系統」(Taiwan TrainQuali System，簡稱為 TTQS)，作為我國辦理企業教育訓練的重要參考架構。TTQS 每年提供教育訓練、輔導及評核等三項服務，其中的輔導及評核服務，對企業有相當直接的影響。在輔導與評核服務的過程中，最常被忽略的一個重要角色，就是擔任輔導助理與評核助理的 TTQS 行政助理。TTQS 行政助理負責行前各項資料表單的準備、聯繫機構與輔導顧問或評核委員、進行跟訪、回收各項文件資料、進行紀錄與上傳資料等重要事務性工作，並扮演重要的溝通協調角色；如果助理的工作出了狀況，輕則延誤作業流程，重則影響企業機構、輔導顧問、評核委員、承辦單位等之間的關係。本研究主要目的是透過文件分析與質化訪談的資料蒐集與分析，搭配後續進行的量化問卷調查，探討 TTQS 行政助理的職能內涵與甄選標準。所得結論如下：一、行政助理的職能內涵：(一) 知識部分：以 TTQS 相關知識為主要的職能內涵，管理相關知識則為次要的職能；(二) 技能部分：包括應用 3C 工具，掌控整個流程的進行，適當地進行開場、流程時間控制、結束等程序；(三) 態度方面：必須對人有禮貌，懂得應對進退；懂得虛心學習，認真用心；懂得尊重他人，善於傾聽。態度方面的職能是所有職能中最重要；(四) 個人特質方面：細心、和藹可親、謙遜、高度的抗壓性、反應快、觀察力敏銳、穩重、思慮清晰；(五) 動機方面：增廣見聞、增加經驗、建立人脈等三項。二、TTQS 行政助理的甄選標準：(一) 在甄選管道方面，建議仍以現有的輔導顧問、評核委員或行政助理介紹為主，若為避免人力不足，可提早進行甄選作業；(二) 在基本條件方面，建議將「年齡為 21 歲以上」這個條件做為參考，併同其他甄選條件一併考量，但不要將年齡作為唯一決定的門檻；(三) 知識、技能與態度方面，參考上述的職能標準，並以實務操作測試及模擬會議方式進行甄選。

關鍵字：訓練品質評核系統 (TTQS)、TTQS 行政助理、職能

壹、研究動機與目的

在知識經濟時代中，各國政府無不將提升人力資本，作為施政的重要目標。我國行政院勞委會自 2006 年起，集合人力資源的學者專家，參酌英國的 IiP 制度，以及國際標準組織的 ISO10015，發展出專屬於我國的「訓練品質評核系統」(Taiwan TrainQuali System，簡稱為 TTQS)，其間歷經多次修正及推行，作為我國辦理企業教育訓練的重要參考架構。

目前 TTQS 主管機關為行政院勞委會職訓局；負責彙整控管作業服務的單位為中華民國中小企業協會下的 TTQS 專案辦公室；為便於推動 TTQS 制度，其下分為五個區域（北區、桃竹苗區、中彰投區、雲嘉南區、高屏區），各有機構作為業務執行的窗口。每年 TTQS 均提供下列三項服務：一、教育訓練服務：主要目的在落實企業訓練品質規範之應用管理，協助企業導入 TTQS，提昇教育訓練人員專業素養，落實企業訓練品質的效益。二、輔導服務：協助企業解決人力資源發展所遭遇的問題，聘請 TTQS 輔導顧問，提供到場諮詢服務，以協助企業建立 TTQS 管理制度，有效運用人力資源，提高經營效率。三、評核服務：為提升企業或訓練機構人力培訓之品質，針對企業辦訓之品質加以評量，由遴聘之評核委員，依據職訓局核定之計分卡評定標準，到場為申請單位進行評核服務作業（TTQS 訓練品質評核系統網站，2011）。

由於政府單位努力的推動，加上各企業機構對於人力資本的提升有更多的認知與投入，TTQS 的參與企業也逐年增加。以 2011 年北區為例，至 2011 年 8 月底為止，共開設 21 個教育訓練班次，已結訓人員共有 682 人次；申請輔導服務共有 80 家，輔導總時數達到 1008 小時；申請評核服務則有 728 家次（TTQS 北區服務中心，2011a）。

在輔導與評核服務的過程中，輔導顧問與評核委員是當然的主角，以往的職能研究或甄選、訓練等過程，也多針對這兩類專家進行；但另有一個重要但常被忽略的角色，就是行政助理。行政助理在輔導與服務的過程中，扮演以下的角色與任務：一、行前各項資料表單的準備，並視地區遠近申請外出及差旅費；二、聯繫機構與輔導顧問或評核委員，進行時間地點之確認；三、進行跟訪，也就是隨著輔導顧問或評核委員進行輔導或評核程序；四、向機構及輔導顧問或評核委員回收各項文件資料；五、紀錄與上傳資料：在過程中進行照相、錄音、書面紀錄等，回到中心後進行資料掃描、上傳與歸檔。

由於行政助理在輔導與評核的過程中，扮演了重要的溝通協調角色，行政助理的行為舉措如果產生了問題，輕則延誤作業流程，重則影響企業機構、輔導顧問、評核委員、承辦單位等之間的關係；但關於行政助理的甄選標準、工作說明、職能標準、訓練內容、績效評估標準等等，僅在評核或輔導服務的標準作業流程中有少數的描述，可說相當不足。因此本研究擬針對 TTQS 行政助理的職能標準進行研究，期望能透過質化與量化並重的方式，分析出一位稱職的 TTQS 行政助理，需要具備哪些知識、技能與態度，並進一步針對甄選標準、訓練內容、績效評估等提出建議，供承辦單位作為重要的參考。

依據上述的研究動機，本研究之目的如下：

- 一、分析 TTQS 行政助理的職能內涵與標準。
- 二、提出 TTQS 行政助理的甄選標準。
- 三、針對 TTQS 行政助理的訓練提出相關建議。
- 四、針對 TTQS 行政助理的績效評估標準提出相關建議。

限於時間與人力，本研究之範圍如下：

- 一、對象方面：本研究之對象為 TTQS 行政助理，專兼任均包含在內。
- 二、任務方面：TTQS 行政助理的任務相當多元，本研究所含括的任務範圍主要為「輔導服務」及「評核服務」兩方面，其餘行政事務並不納入。
- 三、時間方面：本研究進行時間為 2011 年 6 月到 9 月，在此期間仍擔任 TTQS 行政助理者方納入研究。
- 四、地區方面：本研究之地區範圍為北區，目前 TTQS 北區業務由「中華民國職業訓練研究發展中心」（以下簡稱職訓研發中心，亦稱為 TTQS 北區服務中心）負責。

貳、相關文獻

一、TTQS 行政助理目前的甄選標準：

目前以北區而言，TTQS 行政助理分為專兼任兩大類。專任行政助理為職訓研發中心內約聘僱之專職人員，平時除負責 TTQS 業務之外，有時也會擔任 TTQS 行政助理的工作；兼任行政助理主要為碩士班研究生或大專院校三四年級的學生，多半由輔導顧問或評核委員推薦，經由職訓研發中心對其進行簡單的培訓之後，就上線擔任行政助理的工作。由於目前並未要求 TTQS 行政助理是否為相關科系，也未要求應具備哪些知識或技能，僅提供其職前訓練，並在訓練過程中提供標準作業流程（SOP）及職前訓練手冊等資料；在訓練過程中透過案例討論、實務模擬以及問題討論等方式，讓受訓者得以進入情境與熟悉狀況；並在結訓時給予簡要的測驗，只要順利通過，即可擔任行政助理的工作。因此對應到所謂的甄選標準，目前是以 TTQS 彙管單位（中小企業協會）所提供的職前訓練為主，只要全程參與該訓練（為期一整天），並通過結訓之測驗，就可以擔任 TTQS 行政助理（中小企業協會，2011）。

二、TTQS 行政助理的工作任務與內涵（TTQS 北區服務中心，2011b）：

依據本研究的研究範圍，TTQS 行政助理的工作任務可分為輔導服務及評核服務等兩個部分說明：

（一）輔導服務：

1. 輔導前：

- (1) 確認各項物件與資料，包括物品（照相機、立可白、悠遊卡、識別證）、文件（確認輔導表版本、輔導日誌、助理日誌、滿意度調查表、簽到表）、領據（輔導費領據、旅運費領據）；
- (2) 進行外出申請，若為專任助理則另需進行出差申請；
- (3) 分別與顧問及申請機構聯繫確認，與輔導顧問約定會合地點並發簡訊提醒。

2. 輔導中（當天）：

- (1) 提供輔導顧問空白輔導日誌；
- (2) 進行領據簽領：包括提供輔導顧問領據及旅運費簽領，助理自行簽領旅運費，若有臨時工作人員則亦進行領據簽領；
- (3) 進行開場說明：介紹輔導顧問，進行任務及角色說明；
- (4) 簽到：參與人員進行簽到；
- (5) 輔導紀錄：進行現場拍攝（照片紀錄），填寫助理日誌（包括流程、顧問建議、單位提問、其他重點紀錄）；
- (6) 調查表：最後一次輔導時，填寫滿意度調查表並攜回；
- (7) 自評表：最後一次輔導時，提醒單位應最晚在輔導當日產生一份自評表；
- (8) 輔導日程排定：請顧問與受輔導機構確認下次輔導時間，若欲結案則應回報原因，並安排評核。

3. 輔導後：

- (1) E 化資料：掃描助理日誌、簽到表、照片、滿意度調查表；掃描後進行歸檔；
- (2) 影印簽到表：依據輔導顧問、助理、差旅費等類別，各附一張簽到表影本；
- (3) 繳回領據：包括顧問之輔導費領據，以及顧問和助理之旅運費領據；
- (4) 回報待辦事項：將顧問交待辦理事項回報給中心負責人員；
- (5) 繳回紙本排序：包括助理日誌、簽到表、領據、工作表。

（二）評核服務：

1. 評核前：

- (1) 確認各項物件與資料，包括物品（照相機、錄音筆、計算機、立可白、悠遊卡、識別證）、文件（確認評核表版本，包括 ABC 表、評核助理紀錄表、助理日誌、滿意度調查表、簽到表）、領據（評核費領據、差運費領據）；

- (2) 進行外出申請，若為專任助理則另需進行出差申請；
 - (3) 分別與評核委員及申請機構進行聯繫確認，與評核委員約定會合地點並發簡訊提醒。
2. 評核中（當天）：
- (1) 提供評核委員空白評核表單；
 - (2) 簽到：參與人員進行簽到；
 - (3) 進行開場說明：介紹評核委員，進行任務及角色說明；
 - (4) 評核紀錄：進行現場拍攝（照片紀錄）及錄音，填寫評核助理紀錄表及助理日誌（包括流程、委員建議、單位提問、其他重點紀錄）；
 - (5) 滿意度調查表：提供給受評單位填寫，並於閉門會議結束後收回；
 - (6) 進行領據簽領：包括提供評核委員評核費用領據及差旅費簽領，助理自行簽領差旅費；
 - (7) 協助表單填寫：協助評核委員完成評核表（包括 ABC 表），並檢查各欄位是否填寫妥當，且當天攜回；
 - (8) 建議與回饋：將 C 表最後一頁影印給受評單位；
 - (9) 回收調查表：請受評單位繳回滿意度調查表，若未當天繳回，則請受評單位於兩日內回傳至中心。
3. 評核後：
- (1) E 化資料：掃描助理日誌、簽到表、照片、滿意度調查表、評核表（含 ABC 表）；掃描後進行歸檔；在 24 小時內將評核表以電子郵件附件方式傳送給兩位評核委員及中心負責同仁；將錄音檔案歸檔；
 - (2) 影印簽到表：依據評核委員、助理、差旅費等類別，各附一張簽到表影本；
 - (3) 繳回領據：包括評核委員之評核費用領據，以及委員和助理之差旅費領據；
 - (4) 繳回紙本排序：包括助理日誌、評核表、簽到表正本、各項領據、簽到表影本、助理工作表、助理紀錄表。

依據上述資料，本研究將輔導助理及評核助理的任務列如表一。

表一 TTQS 行政助理的工作任務與內涵

	輔導助理	評核助理
進行前	● 確認物件、資料、文件	● 確認物件、資料、文件
	● 視地區進行外出及差旅費申請	● 視地區進行外出及差旅費申請
	● 與機構和輔導顧問聯繫確認	● 與機構和評核委員聯繫確認
進行中	● 提供輔導顧問各項表單	● 提供評核委員各項表單
	● 簽具各項領據	● 進行簽到
	● 進行開場說明	● 進行開場說明
	● 進行簽到	● 進行各項紀錄
	● 進行各項紀錄	● 請受評單位填寫滿意度調查表**
	● 回收各項表單	● 簽具各項領據
	● 排定下次輔導時間**	● 協助委員完成評核表單**
		● 回收各項表單
進行後	● 掃描各項資料並歸檔	● 掃描各項資料並歸檔
	● 影印簽到表	● 影印簽到表
	● 繳回領據	● 繳回領據
	● 回報待辦事項**	● 繳回紙本排序
	● 繳回紙本排序	

註：**代表輔導助理與評核助理間不同的任務

資料來源：研究者自行整理

根據上述資料，研究者歸納出 TTQS 行政助理必須具備的六項能力：

- (一) 對於各項所需表單有清楚的認知，並且能夠仔細地檢查及確認各項物件與資料；
- (二) 能夠正確無誤地填寫各項紀錄及表單；
- (三) 能夠稱職地扮演機構、輔導顧問或評核委員、服務中心等三者之間的溝通角色；
- (四) 能夠正確無誤地掌控流程，並適時加以說明；
- (五) 對於輔導服務及評核服務相關規範有清楚的瞭解，能夠隨機應變，適當地處理各項突發緊急狀況。
- (六) 能夠正確無誤地利用電腦及相關工具，完成照相、錄音及後續的 E 化作業；

三、職能：

(一) 職能的定義：

職能的概念最早是由 McClelland (1973) 所提出，當時高等教育常僅以智力的高低來決定學生的優劣，他在對卓越的工作者進行深入的研究之後，發現這是不恰當的，也就是說，智力並不是決定工作績效高低的唯一因素。他進一步找出一些影響工作績效的其他因素，包括態度、認知、個人特質等等，他將這些因素統稱為職能 (competency)。

Spencer 和 Spencer (1993) 則進一步指出，職能是一個人具有的潛在特質 (underlying characteristics)，這些潛在特質不僅與其工作和所擔任的職務有關，更可以預期或實際反應且影響其行為與績效的表現。Boyatzis 所持的職能定義與 Spencer 和 Spencer 相近，他認為職能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致、影響個人產生更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性 (Yeung, 1996)。

Parry (1998) 則將職能定義為隱藏在有效與成功工作績效背後的知識、技巧與態度等特性。這種隱藏的特性是可以透過觀察與衡量，以區分出一般績效者與卓越績效者，也可以透過訓練與發展加以改善。

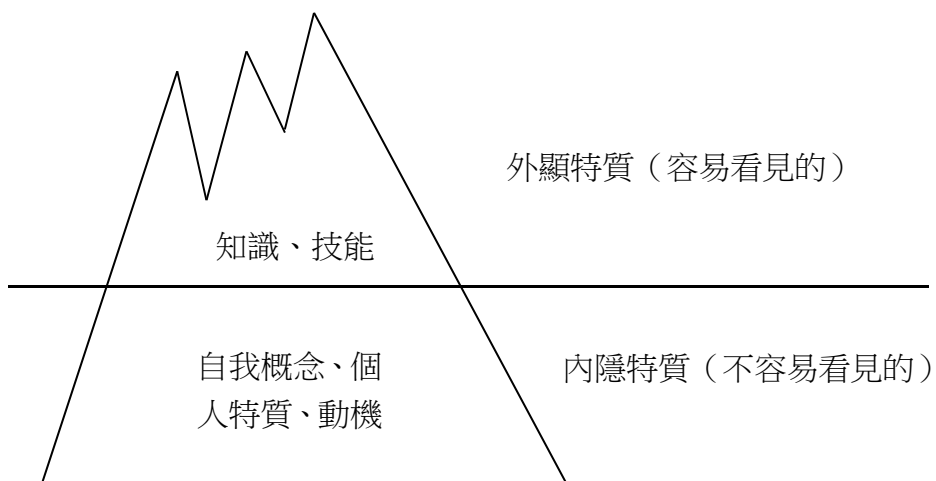
Timothy 和 Michael (1999) 認為，隨著環境不斷改變，職能的定義應該變得更為寬廣，因此將職能定義為一組可觀察的表現向度，包括個人的知識、技術、態度與行為。與連結高績效表現的團隊、程序、組織能力一樣，職能可以提供組織持續的競爭優勢。

李隆盛 (2003) 認為，職能是個人、團隊、組織達至成功時，所應具備的知識、技能、動機，以及特質。

綜上所述，本研究將職能定義如下：「職能是個人達到高度績效時，所應具備的知識、技能、態度、動機與特質」。

(二) 職能的內涵：

Spencer 與 Spencer (1993) 以「冰山理論」的概念來說明職能的內涵，認為職能是外顯特質與內隱特質的總和；冰山在水面上能夠看見的外顯特質，其內涵包括知識與技能，在水面下不能夠輕易被看見的冰山部分，是內隱特質，其內涵包括自我概念、個人特質以及動機。冰山理論的概念如圖一。



圖一 Spencer 和 Spencer 的冰山理論

1. 知識 (knowledge)：知識所指的是在某些領域或學問，具有相當程度上的了解，同時對於其理論與內涵能夠完整的內化。不過知識的了解，僅止於對這項學問的知悉，並不代表能夠完成與其相關的任務。
2. 技能 (skill)：執行任務時所需要的心理或生理上的能力，包括了分析性的思考與概念性的思考。
3. 自我概念 (self-concept)：指個人的信念、態度、價值觀與自我觀感。缺乏此項特質，可能會使個人沒有動機或動力去完成任務。
4. 個人特質 (trait)：指個人的生理特質 (physical characteristics)，以及對於情境或事件發生時的一致性反應。
5. 動機 (motive)：個人在追求或渴望某件事物時的一致性反應，動機可以驅使個人做出相關的決定。

Spencer 與 Spencer (1993) 也指出，對於這些特質，外顯的部分較容易發展，同時也可以經由教育訓練的方式來提升所需的知識與技能；但內隱的部分，可能因為家庭因素、成長背景、先天特質等長期影響的因素，不僅難以探索出來，同時也難以透過教育訓練的方式加以培養。因此組織在決定任用人才時，可以考量其無法以教育訓練獲得之特質為優先，因為這些能力是重要且難以透過教育訓練獲得的，如果任用只具外顯特質，而缺乏內隱特質的員工，則無論做了多少教育訓練，員工都無法達到職能所需的標準 (蔡錫濤，2008)。

(三) 建立職能模式的方法：

最典型的職能模式發展發展方法為工作職能評鑑法 (job competence assessment method)，此外還有簡易職能模式法 (專家會議模式)、單一工作職能模式法等，分別簡述如下：

1. 工作職能評鑑法：工作職能評鑑法是由 McClelland 所發展出來的，是常見較完整且標準的職能模式建立方法。其主要流程可分為以下五個：定義績效衡量標準、工作因素分析、關鍵事件訪談、測試與衡量、職能模型。如表二所示 (鄭素鈴，2005)。

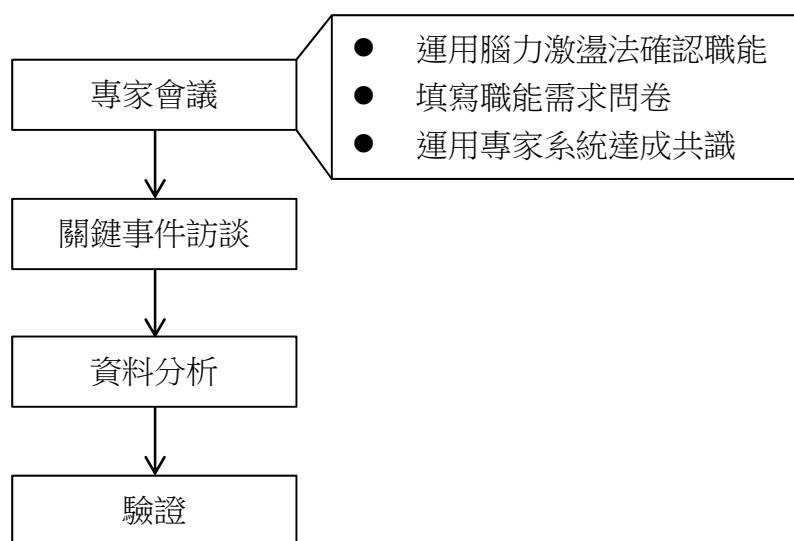
表二 工作職能評鑑法的執行步驟

步驟	活動	結果
定義績效衡量標準	<ul style="list-style-type: none"> ● 選擇適當的績效評量 ● 蒐集資料 	● 工作績效評量資料

工作因素分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 區辨績效特質表 ● 取得評量 ● 計算特質權重 ● 分析特質群 	<ul style="list-style-type: none"> ● 績效相關特質權重表 ● 特質群組
關鍵事件訪談	<ul style="list-style-type: none"> ● 關鍵事件訪談 ● 訪談編碼 ● 相關績效編碼 	<ul style="list-style-type: none"> ● 假定區辨工作績效特質表 ● 驗證特質表
測試與衡量	<ul style="list-style-type: none"> ● 選擇與績效相關的職能測驗與衡量 ● 施測與衡量 	<ul style="list-style-type: none"> ● 驗證特質表或職能
職能模型	<ul style="list-style-type: none"> ● 整合前三步驟成果 ● 運用統計和理論，驗證職能與職能間，或與工作績效的因果關係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 驗證職能模型

資料來源：引自鄭素鈴（2005），源自 Boyatzis (1982)。

2. 簡易職能模式法：工作職能評鑑法雖然完整，但往往耗費時日。因此 Spencer 和 Spencer（1993）發展出簡易職能模式法，直接採用由 HR 專家、卓越工作者及其主管所共同組成的專家團體，運用腦力激盪法、填寫職能需求問卷與運用專家電腦系統的輔助等方法，以達成共識的方式確認職能，並經「選擇性」的關鍵事件訪談、資料分析與驗證等四個步驟，完成職能模型。如圖二。



圖二 Spencer 和 Spencer（1993）的簡易職能模式

3. 單一工作職能模式法：單一工作職能模式 (Spencer & Spencer, 1993; Mansfield, 1996) 是為單一工作者或少數工作者因無法提供足夠的樣本而發展的職能模式。從確立重要工作開始，資料的蒐集通常透過與重要工作者互動，如專家團體、或工作者的焦點團體、與主管或與工作者面談，資料蒐集階段包括訪談客戶和部屬、其他工作者調查或觀察工作者在工作中的情形。完成資料蒐集之後就是分析資料，製成職能模型，包括 10-20 個特性或技能，每一特性或技能都有特定行為的定義描述成功績效者「做些什麼」與「如何達成績效」。單一工作職能也可應用簡易職能模式搭配修改的關鍵事件訪談來完成模型建立 (Spencer & Spencer, 1993)。單一工作職能模型通常不與組織的其他模型結合，所以不適合作為工作職能間的比較，或是評估個人職能與其他工作職能的需求。

(四) TTQS 行政助理的職能：

TTQS 制度推動至今，僅有不到十年的時間，相關的學術研究尚缺，目前有關 TTQS 的研究，多半集中在探討 TTQS 制度導入企業之後，所帶來的成效；在職能方面，也僅有蔡錫濤（2008）、陳漢蔚（2010）等人，曾針對 TTQS 評核委員進行職能分析和建構，至於 TTQS 行政助理的職能研究，國內尚付之闕如。

參、研究方法、對象與工具

由於國內對於 TTQS 行政助理的職能研究未有著墨，因此本研究擬以「先質化、後量化」的兩階段方式，運用文獻分析、多重個案研究以及量化問卷調查等方式進行深入的探討，以建構 TTQS 行政助理所需之職能。

第一階段的質化研究部份，分為以下兩個步驟：

- 一、文獻分析：確立研究問題後，持續進行國內外相關文獻之蒐集，並詳加歸納、整理與分析，抽取行政助理職能要求的資料，作為訪談資料三角檢測 (triangulation) 之使用。
- 二、多重個案研究：採用多重個案方式蒐集之資料來源具有多元性 (multiple-evidence) 與強制參考性 (compelling)，複製應用於其他個案成功的可靠性較高，得出的結論亦較完整。因此，本研究希望能透過多重個案訪談，以達成研究目的。

在研究對象部分，至 2011 年 8 月底止，TTQS 北區服務中心共計有 9 名專任助理，11 名兼任助理，合計 20 名。本研究以立意取樣方式，從專兼任助理中抽取 9 名研究助理，作為訪談對象，篩選標準包括：需具備 TTQS 行政助理經驗半年以上、擔任助理績效卓越，獲得 TTQS 北區服務中心推薦受訪、專兼任人數約各為一半。訪談時間自 2011 年 8 月 9 日起至 8 月 17 日止，成功訪談 9 名研究助理。訪談者編碼如表三。

表三 受訪之 TTQS 研究助理編碼表

受訪對象 (代碼)	性別	專任或兼任	訪談時間
馬先生 (R)	男	兼任	2011 年 8 月 9 日上午 1000-1130
楊小姐 (S)	女	專任	2011 年 8 月 9 日下午 1330-1430
鍾小姐 (T)	女	專任	2011 年 8 月 12 日上午 1015-1045
馮小姐 (U)	女	專任	2011 年 8 月 12 日下午 1350-1430
林小姐 (V)	女	兼任	2011 年 8 月 15 日下午 1200-1230
鄭小姐 (W)	女	專任	2011 年 8 月 16 日下午 1300-1400
張小姐 (X)	女	專任	2011 年 8 月 16 日下午 1500-1530
黃先生 (Y)	男	兼任	2011 年 8 月 16 日下午 1500-1530
張小姐 (Z)	女	兼任	2011 年 8 月 16 日下午 1530-1600

在研究工具方面，本研究以深度訪談作為資料蒐集的主軸，為了能讓受訪者充分了解訪談內容，並提高訪談的信效度，研究者在訪談進行前先擬定訪談問卷，寄發給 TTQS 北區服務中心的負責同仁，並與其討論及修正訪談問卷；接著將修正過的訪談大綱以電子郵件的方式傳送給受訪者，讓受訪者能充分準備。本研究採用半結構式訪談方式，訪談過程中以問卷內容為主軸進行提問，並在過程中依據訪談內容情況適時進行調整和修改。

本研究之訪談問卷概可分為以下幾個部分：

- 一、問卷前言：說明本研究之目的，並由研究者署名；
- 二、基本資料：包括學、經歷，專兼任，以及擔任 TTQS 行政助理之經歷；

- 三、成為 TTQS 行政助理的過程與動機；
- 四、甄選標準：詢問要成為一位稱職的 TTQS 行政助理，應具備哪些入門門檻、知識、技能、態度、人格特質以及外在條件；
- 五、工作任務與內涵：分別詢問其在擔任評核助理與輔導助理時，需要負責哪些工作？注意哪些事項？曾經碰到的困難與解決的方案（分為前、中、後三段說明）？需要什麼樣的訓練或協助，以便面對上述所提的困難？舉例說明曾經聽過其他助理在過程中，發生過的失敗案例與解決過程。
- 六、針對目前的訓練和甄選，提出意見及看法。

第二階段的量化研究，是根據第一階段的質化研究結果延伸出來的；在質化研究完成後，研究者可以得到 TTQS 行政助理的甄選標準，以及工作任務與內涵，並建構完成職能模式。接著研究者以這些內容項目，編製成量化問卷，針對北區所有的行政助理、輔導顧問以及評核委員，進行普查。普查的時間從 2011 年 10 月 13 日起，至 10 月 31 日止，以線上問卷填答的方式進行，至 10 月底為止的資料來說，北區共有行政助理 16 名，輔導顧問 43 名，評核委員 61 名，母體合計共 120 人；本研究共計回收行政助理 14 名（87.5%），輔導顧問 21 名（48.8%），評核委員 32 名（52.5%），合計回收 67 份，總回收率為 55.83%。

在資料分析方法部分，本研究採取先質化，後量化的方式，進行資料蒐集與分析，以下依據這兩種方式分別加以說明：

質化研究是一種分析式的歸納。其目的是將所獲得的豐厚資料進行分類和摘要，使之簡化和易於解釋。以下就資料分析流程及資料編碼執行步驟兩大項加以說明。

一、資料分析流程：本研究的資料分析範圍係以訪談受訪者所得之資料為主，輔以相關文獻進行分析。方法如下：

- （一）訪談資料整理與分析：研究者先將所蒐集的訪談資料加以整理建檔，並將訪談內容轉為書面之逐字稿，按順序編號及註明訪談之基本資訊。進而反覆閱讀訪談逐字稿，將呼應研究主題之重要發言加以標記，並分析其陳述之意義，以撰寫關鍵概念。
- （二）編碼與分類：若發現某些關鍵概念，可呈現某個初步形成之主題，便可將這些關鍵概念，編成一個資料單位，即為初級編碼。再進一步檢視初級編碼，將類似概念的初級編碼予以統整形成新的代碼，即為中級編碼。
- （三）整合與歸納：將個別編碼資料予以整合並發展出適當之主題名稱，以呼應研究目的與訪談大綱的分類。再以主題構面為主，進行列表整理，以利資料分析，以歸納多個訪談對象之資料共通發現。
- （四）資料呈現：完成上述三個步驟後，依編碼所得結果完整呈現歸納，依據研究目的利用文字描述或圖表等方式，呈現資料分析的情形之後，再綜合形成研究結果，並據此撰寫研究報告。

二、資料編碼執行步驟：

- （一）關鍵字句劃線：針對逐字稿內容之關鍵字句加以劃線標注，同時將這些關鍵字句複製貼到另一檔案中，依據編碼規定排序；編碼規定為「受訪者編號」-「頁數」-「整體行號」-「該行中第幾個關鍵字句」，例如 Y-03-103-01，代表受訪者編號為 Y，該關鍵字句位於訪談逐字稿中的第 3 頁，總行號為第 103 行，該關鍵字句距為該行中第一個，如此可隨時進行回溯追蹤與確認。
- （二）初級編碼：此階段根據上述的關鍵字句進行解讀，列出解讀後的意義，完成初級編碼。
- （三）中級編碼：檢視相關之初級編碼，將相似觀念之初級編碼加以歸納，並予以概念式的命名，形成中級編碼。
- （四）分析架構完成：以研究目的為軸心，將完成之中級編碼加以歸類，得到本研究架構。

在量化研究的部分，由於本研究採用普查方式進行，因此將得到的數據，利用 SPSS 17.0 統計軟體進行敘述統計，並將結果整理後加以呈現。

肆、研究結果

質化研究部份，經過 9 位 TTQS 專兼任行政助理的訪談，共計訪談時間約為 400 分鐘，合計得到逐字稿約為 63,563 字。接著進行以下的步驟：

- 一、逐字稿編碼及關鍵字句畫線：先針對逐字稿、訪談者、受訪者等進行文件的編號，接著從六萬餘字的逐字稿中，由訪談者各自負責自己訪談稿的資料畫線；並為顧及畫線的信效度，同一稿件由兩位同學分開負責畫線，然後再合在一起比對、討論、修正，得到畫線完成的稿件，並將字句整理到表單中，本步驟共計得到 513 筆關鍵字句；
- 二、進行初級編碼：依據上述 513 筆關鍵字句畫線的共識結果，進行初級編碼的動作，也就是將畫線過後的原始字句，以研究者的觀點，對關鍵字句進行解讀，並與研究目的連結，進行分類的動作；在過程中為顧及信度與效度，由兩位學生進行所有逐字稿的初級編碼動作，在過程中可進行討論與修正，最後再交由研究者進行確認、討論與修正；
- 三、進行中級編碼：依據初級編碼的結果，針對字句進行分類與歸納；由於每一字句中可能含有兩個以上的分類含意，因此得到的中級編碼數量會超過關鍵字句的數量。本研究在進行中級編碼之後，得到 881 個概念條目，再由研究者依據分類概念，並對照研究目的排序，得到 7 項概念式的命名結果，分別為：(一)甄選標準(147 個條目)、(二)工作任務及內涵(207 個條目)、(三)職能內涵與標準(242 個條目)、(四)訓練相關建議(249 個條目)、(五)績效評估標準(13 個條目)、(六)擔任行政助理所獲(18 個條目)、(七)其他無法歸類(5 個條目)。
- 四、完成分析架構：針對中級編碼結果，進行資料整理與概念圖的編製，得到的分析架構如表四。

表四 分析架構表

一階編號	名稱	二階編號	名稱	三階編號	名稱
1	甄選標準	1-1	甄選管道		
		1-2	基本條件		
		1-3	知識		
		1-4	技能		
		1-5	態度		
2	工作任務及內涵	2-1	輔導服務	2-1-1	輔導前
				2-1-2	輔導中
				2-1-3	輔導後
		2-2	評核服務	2-2-1	評核前
				2-2-2	評核中
				2-2-3	評核後
3	職能內涵及標準	3-1	知識		
		3-2	技能		

		3-3	態度		
		3-4	個人特質		
		3-5	動機		
				4-1-1	知識
				4-1-2	技能
		4-1	訓練內容	4-1-3	態度
				4-1-4	SOP
				4-1-5	Q&A
		4-2	訓練作法	4-2-1	職前訓練
				4-2-2	在職訓練
5	績效評估標準				
6	擔任行政助理所獲				

根據表四的架構，研究者將結果羅列如下：

一、甄選標準：根據中級編碼所得結果，受訪者提及甄選標準共有 147 個條目，可分為以下五個類別：

- (一) 甄選管道：在 TTQS 行政助理的甄選管道方面，目前主要是由 TTQS 顧問與評核委員介紹，或是由現任行政助理介紹，而進來擔任此一工作，雖然也有對外公佈職缺，但是受訪者多半認為功效不大，相對的，由顧問、評核委員或現職助理等介紹進來的人員，多半也能滿足作業的需求。
- (二) 基本條件：擔任 TTQS 行政助理並沒有性別、外表等的限制，但受訪者認為有一個重要條件，就是年齡要在 21 歲（大三）以上，研究生更佳。這是由於擔任 TTQS 行政助理者，必須接觸廠商、委員、負責單位等，如果沒有一定的成熟度，實際執行上會有困難，因此年齡成為重要的基本條件之一。
- (三) 知識：由於 TTQS 與企業教育訓練息息相關，因此雖然有部分受訪者認為，擔任 TTQS 行政助理不一定需要具備什麼樣的基礎知識，但是大多數受訪者認為，如果能夠具備人力資源管理、教育訓練與發展、組織管理等知識，對此一工作會更能夠勝任愉快。
- (四) 技能：在技能方面，由於 TTQS 行政助理需要運用電腦進行紀錄、存檔，也需要操作錄音筆、多功能事務機等，因此除了辦公室電腦軟體之外，也要有操作 3C 機器的能力；再者，由於需要與廠商和委員聯繫，因此必須能夠進行良好的溝通、能夠上網查詢廠商資料、並且能在輔導或評核過程中掌控整個流程，以使任務能順利完成。
- (五) 態度：在態度部分，受訪者提到許多與態度相關的要求，包括：對人有禮貌，懂得應對進退；懂得虛心學習，認真用心；懂得尊重他人，善於傾聽；抗壓性高；思慮清晰；觀察力敏銳；反應快；細心；和藹可親；謙遜；穩重。

二、工作任務及內涵：受訪者提及工作任務及內涵共有 207 個條目，可分為輔導服務與評核服務等兩大類別，這個部分與本研究前述的文獻進行比對，均有重疊之處（請見表一），因此不在此贅述；然而需要注意的部分，大致包括以下兩個重點：（一）在工作任務中應嚴格要求依據標準作業流程（SOP）進行，並在任務進行的前中後，均需留意各項文件資料的完整性；（二）如果在輔導或評核的過程中發生任何問題，行政助理必須立即以電話聯繫服務中心值勤人員，以釐清各項可能發生爭議的問題。

三、職能內涵及標準：受訪者提及職能內涵及標準共有 242 個條目，可分為以下五個類別：

- (一) 知識：包括人力資源管理、人力資源發展（教育訓練與發展）、組織管理等相關知識，並且對 TTQS 整體制度、輔導與評核文件的內容、及有關勞委會職訓局補助之各項法令規章等，有一定程度的瞭解。
- (二) 技能：能順利應用電腦及錄音筆等 3C 工具，完成文件紀錄、資料查詢、錄音、歸檔、上傳等動作；也能夠掌控整個輔導或評核流程的進行，適當地進行開場、流程時間控制、結束等程序。
- (三) 態度：對人有禮貌，懂得應對進退；懂得虛心學習，認真用心；懂得尊重他人，善於傾聽。
- (四) 個人特質：抗壓性高；思慮清晰；觀察力敏銳；反應快；細心；和藹可親；謙遜；穩重。
- (五) 動機：激勵 TTQS 行政助理努力做好工作的動機，包括收入、個人的責任感、可以學到對未來有幫助的事務、建立廣闊的人脈、增廣見聞等。

四、訓練相關建議：受訪者提及訓練相關建議共有 249 個條目，可分為以下兩個類別：

- (一) 訓練內容：主要是以上述的知識、技能、態度等三大部分，作為訓練的內容，但在紮實的訓練之外，還需要注意以下兩點：1. SOP 的訓練：必須提供 TTQS 行政助理詳細的 SOP，並使其可以隨時查詢，以便遵循；2. Q&A 資料庫的建立：由於輔導或評核服務，常會遇到各種料想不到的狀況，因此以往的行政助理，都會將遭遇過的問題或困難，列在訓練手冊中，以供新進人員訓練之用；但隨著時間更迭，可能不斷產生新的狀況及問題，因此可以進一步建立 Q&A 資料庫，或以電子化方式儲存在網路上，以供行政助理隨時查詢及上傳，以便達到解決問題與隨時更新的功效。
- (二) 訓練作法：可分為職前訓練與在職訓練等兩部份。目前的 TTQS 行政助理職前訓練，主要是一整天的課程，上午授課，下午進行各種狀況的演練及討論，但受訪者大多認為目前的訓練仍舊有加強的空間，也建議能增加筆試與面試的程序；此外，行政助理會由較資深者帶領新進者，到服務現場進行觀摩，這樣的制度也獲得受訪者的肯定。在職訓練方面，是比較薄弱的地方，由於各行政助理到職日期不同、接案件數不同，因此較不容易實施在職訓練，受訪者建議能以上述 Q&A 資料補足的方式，讓在職的行政助理都能夠溫故知新，保持最佳的狀況。

五、績效評估標準：在績效評估方面，目前並沒有針對 TTQS 行政助理，編定績效評估的辦法，也並未設定相關的績效標準。

六、擔任行政助理所獲：擔任行政助理，除了可以學習與 TTQS 相關的知識以外，也可以增廣見聞、拓展人脈；如果原先就是學習與商業管理有關的，更可以在企業現場做學習的印證，這是除了金錢收入之外，最受肯定的收穫。

質化研究完成後，研究者依據所得結果，以李克特五點量表的方式編製量化問卷（1 分代表非常不重要，2 分代表不重要，3 分代表普通，4 分代表重要，5 分代表非常重要），針對北區所有的行政助理、輔導顧問與評核委員，進行問卷普查，主要目的是希望瞭解填答者對於甄選標準、職能內涵以及訓練建議等三個面向中各項指標的看法，得到的結果如下：

一、甄選標準：分為基本條件、知識、技能以及態度等四項。

- (一) 基本條件：這一部份只有 1 個問題，詢問受試者，如果要擔任行政助理，年齡是否最好在 21 歲(含)以上？平均分數由高至低依序為評核委員(3.44)、輔導顧問(3.29)、行政助理(3.07)。可見在評核的過程中，評核委員更為重視行政助理的年齡所帶來

的成熟度。但也可以發現，平均分數皆未達 3.5 分，顯示雖然在質化研究的結果中得到年齡為 21 歲這樣的條件，但此一條件僅具參考價值，不宜作為完全的依據，畢竟成長背景、學習經歷等，會使得行政助理有不同的成熟度，年齡僅是影響成熟度的原因之一。

- (二) 知識：這一部份包括 2 個問題，詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否需具備：1.管理相關學經歷；2.教育訓練相關學經歷。平均分數由高至低依序為評核委員 (3.53)、輔導顧問 (3.45)、行政助理 (2.71)。可見評核委員與輔導顧問兩者，都比行政助理更希望他們能具備管理以及教育訓練等相關學經歷，雖然平均分數仍舊不高，但相對於行政助理的看法來說，輔導顧問與評核委員的看法更應納入考量。
- (三) 技能：這一部份包括 3 個問題，詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否需具備：1.電腦應用能力，包括打字與蒐集資料；2.錄音筆、傳真機、多功能事務機等使用能力；3.會議流程掌控能力。平均分數由高至低依序為評核委員 (4.29)、行政助理 (4.05)、輔導顧問 (3.94)。由於評核過程比輔導過程需要更多的技能操作，因此輔導顧問對技能方面重要性的平均分數較低，是合理的；行政助理則因為身兼輔導與評核二職，因此介於評核委員與輔導顧問中間。平均分數皆在 4 左右，顯示比起知識方面來說，具備相關的技能顯得更為重要。
- (四) 態度：這一部份包括 3 個問題，詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應：1.對人有禮貌，懂得應對進退；2.懂得虛心學習，認真用心；3.懂得尊重他人，善於傾聽。平均分數由高至低依序為行政助理 (4.81)、評核委員 (4.66)、輔導顧問 (4.54)。由於態度是直接影響行政助理評價的因素，因此行政助理本身的感受最深，分數也最高；評核委員與輔導顧問分數雖稍低，但也都在 4.5 分以上，顯示比起知識與技能來說，態度成為甄選標準中最重要的關鍵，這也符合目前甄選常見的原則，也就是態度的考量先於知識與技能。

二、職能內涵：分為知識、技能、態度、個人特質與動機等五項。

- (一) 知識：知識又可分為兩個部分，第一部份稱為管理相關知識，包括前 3 題，詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應具備：1.人力資源管理相關知識；2.人力資源發展（教育訓練）相關知識；3.管理學與組織管理相關知識。平均分數由高至低依序為評核委員 (3.66)、輔導顧問 (3.51)、行政助理 (3.19)。可見評核委員與輔導顧問，對於行政助理的要求，會希望能夠具備管理相關知識，但分數並不高，僅為 3.5 分左右。第二部份稱為 TTQS 相關知識，為第 4 題至第 6 題，詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應具備：1.對 TTQS 整體制度的瞭解；2.對評核與輔導文件的瞭解；3.對職訓局補助支各項法令規章的瞭解。平均分數由高至低依序為評核委員 (4.40)、輔導顧問 (4.10)、行政助理 (4.02)。可見和前三題比較起來，針對 TTQS 本身制度以及文件資料等的瞭解，要比原先就具備的管理知識來得更重要，分數皆在 4 分以上。
- (二) 技能：這個部分包括 3 個問題，分別詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應能夠：1.使用電腦及錄音筆完成任務；2.進行資料查詢、歸檔及上傳；3.確實掌控評核與輔導流程的進行。平均分數由高到低依序為行政助理 (4.55)、評核委員 (4.41)、輔導顧問 (4.00)。可以看出在技能上，行政助理與評核委員的期望都較輔導顧問來得高，這是因為輔導顧問在輔導過程中，需要行政助理協助的部分較少，所以平均分數較低。再者，技能部分的平均分數皆在 4 分以上，與上述的知識部分的後 3 題重要性差別不大，可見受試者對於這兩部分的重要性認同程度相當。
- (三) 態度：這個部分包括 3 個問題，分別詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應：1.對人有禮貌、懂得應對進退；2.懂得虛心學習，認真用心；3.懂得尊重他人，善於傾聽。平均分數由高到低依序為行政助理 (4.76)、評核委員 (4.64)、輔導顧問 (4.48)。和甄選標準一樣，態度成為職能內涵中最重要的部分，且受試者的平均分數皆在 4.5 左右及以上。

- (四) 個人特質：這個部分包括 8 個問題，分別詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應：1.要有高度的抗壓性；2.思慮要清晰；3.觀察力要敏銳；4.反應要快；5.要細心；6.要和藹可親；7.要懂得謙遜；8.要穩重。平均分數由高到低依序為行政助理(4.45)、評核委員(4.36)、輔導顧問(3.99)。在職能內涵的 5 個項目(知識、技能、態度、個人特質、動機)中，僅次於態度及技能，其平均分數也都在 4 左右及以上。此外，這 8 項個人特質的平均分數，依據高低分別為：要細心(4.39)、要和藹可親(4.39)、要懂得謙遜(4.30)、要有高度的抗壓性(4.27)、反應要快(4.25)、觀察力要敏銳(4.24)、要穩重(4.19)、思慮要清晰(4.07)。
- (五) 動機：這個部分包括 3 個問題，分別詢問受試者，如果要擔任行政助理，應該以何者為主要的動機：1.增廣見聞；2.建立人脈；3.增加經驗。平均分數由高到低依序為行政助理(4.05)、評核委員(3.66)、輔導顧問(3.57)。動機的平均分數，僅高於職能內涵中的知識第一部份，可見受試者認為動機相對而言，並非最重要的部分；此外，就這三個動機來說，依據高低分別為：增廣見聞(3.81)、增加經驗(3.81)、建立人脈(3.52)，也呈現出受試者對動機的重要順序看法。

三、訓練建議之訓練內容：分為知識、技能與態度等三個方面。

- (一) 知識方面：和職能內涵相同，知識可分為兩個部分，第一部份為前 3 題的管理相關知識，詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應針對下列事項加以訓練：1.人力資源管理相關知識；2.人力資源發展(教育訓練)相關知識；3.管理學與組織管理相關知識。平均分數由高至低依序為評核委員(3.77)、輔導顧問(3.67)、行政助理(3.17)。可見評核委員與輔導顧問，對於行政助理在知識方面的訓練，會希望能夠具備管理相關知識，但分數並不高，僅為 3.2-3.8 分左右。第二部份為第 4 題至第 6 題的 TTQS 相關知識，詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應針對下列事項加以訓練：1.對 TTQS 整體制度的瞭解；2.對評核與輔導文件的瞭解；3.對職訓局補助支各項法令規章的瞭解。平均分數由高至低依序為評核委員(4.47)、行政助理(4.38)、輔導顧問(4.24)。和前三題比較起來，針對 TTQS 本身制度以及文件資料等的訓練，要比管理知識方面的訓練來得更重要，分數皆在 4-4.5 分之間。
- (二) 技能方面：這個部分包括 3 個問題，分別詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應針對下列技能加以訓練：1.使用電腦及錄音筆完成任務；2.進行資料查詢、歸檔及上傳；3.確實掌控評核與輔導流程的進行。平均分數由高到低依序為評核委員(4.50)、行政助理(4.50)、輔導顧問(3.94)。可見評核委員與行政助理皆認為在技能的訓練上較為重要，分數皆在 4.5 分左右，輔導顧問則因對行政助理的技能需求較少，要求分數較低。
- (三) 態度方面：這個部分包括 3 個問題，分別詢問受試者，如果要擔任行政助理，是否應針對下列態度加以訓練：1.對人有禮貌、懂得應對進退；2.懂得虛心學習，認真用心；3.懂得尊重他人，善於傾聽。平均分數由高到低依序為行政助理(4.71)、評核委員(4.51)、輔導顧問(4.17)。在訓練建議之內容部分，仍以態度的訓練分數最高，皆在 4 分以上。

四、訓練建議之訓練作法：分為以下 6 個問題(括號內為平均分數)。1.應提供行政助理編製完整的書面紙本手冊(4.37)；2.應在網路上提供完整的 TTQS 行政助理資料以供查詢(4.16)；3.訓練結束後，應參加筆試，通過後才能擔任行政助理(3.60)；4.訓練結束後，應參加模擬面試，通過後才能擔任行政助理(3.82)；5.應為新進行政助理安排學長姐，作為引導及示範(4.36)；6.應在網路上提供完整的 TTQS 行政助理溝通聯繫平台，以供隨時學習(4.18)。從受試者的回應看來，訓練結束後的模擬面試，要比筆試來得重要；最需要的是要有完整的書面紙本手冊，並且妥善的安排學長姐，作為引導及示範；網路平台的建置及網路資料的提供，則為次要的附加功能。

伍、結論與建議

依據上述的研究結果，可與研究目的對應，得到以下的結論與建議：

- 一、TTQS 行政助理的職能內涵與標準：依據職能內涵的重要順序，分別為「態度」、「技能」、「個人特質」、「TTQS 相關知識」、「動機」、「管理相關知識」，說明如下：
 - (一) 知識部分，包括管理相關知識（人力資源管理、人力資源發展、組織管理）以及 TTQS 相關知識（TTQS 整體制度、輔導與評核文件的內容、勞委會職訓局補助之各項法令規章）等兩個部分。其中以 TTQS 相關知識為主要的職能內涵，管理相關知識則為次要的職能。
 - (二) 技能部分，包括應用電腦及錄音筆等 3C 工具完成文件紀錄；進行資料查詢、歸檔、上傳等動作；掌控整個輔導或評核流程的進行，適當地進行開場、流程時間控制、結束等程序。技能方面的職能比前述的知識要來得更重要。
 - (三) 態度方面，必須對人有禮貌，懂得應對進退；懂得虛心學習，認真用心；懂得尊重他人，善於傾聽。態度方面的職能是所有職能中最重要。
 - (四) 個人特質方面，依據重要程度高低排序為：細心；和藹可親；謙遜；高度的抗壓性；反應快；觀察力敏銳；穩重；思慮清晰。
 - (五) 動機方面，依據重要程度高低排序為：增廣見聞、增加經驗、建立人脈等三項，為主要的動機。
- 二、TTQS 行政助理的甄選標準：目前 TTQS 行政助理並未建立甄選之標準，依據上述的研究結果，提出建議如下：
 - (一) 在甄選管道方面，建議仍以現有的輔導顧問、評核委員或行政助理介紹為主，為避免人力不足，可提早進行甄選作業，請輔導顧問、評核委員與行政助理等事先提出名單，若有人數不足的情況，也可以提早上網徵求適當的人選。
 - (二) 在基本條件方面，建議將「年齡為 21 歲以上」這個條件做為參考，併同其他甄選條件一併考量，不要將年齡作為唯一決定的門檻。
 - (三) 在知識方面，如果能夠具備人力資源管理、教育訓練與發展、組織管理等相關知識，則可以優先考量錄取；若未具備者，在訓練過程中必須增加這方面的訓練課程內容。
 - (四) 在技能方面，要擁有操作錄音筆、多功能事務機的能力與經驗，並能順利運用電腦進行資料搜尋，且具備會議流程掌控的能力；可以透過實務操作測試，以及模擬會議進行測試，來瞭解應徵者的能力。
 - (五) 在態度方面，包括對人有禮貌，懂得應對進退；懂得虛心學習，認真用心；懂得尊重他人，善於傾聽。態度的測驗可以從甄選過程的互動觀察得知，而且態度的要求應該要比技能、知識來得更高。
- 三、TTQS 行政助理的訓練相關建議：目前行政助理的訓練時間較短，根據本研究歸納結果，分為訓練內容與訓練作法等兩個方面提出建議：
 - (一) 在訓練內容方面，依據重要性的分數排序，依序為「態度」、「TTQS 相關知識」、「技能」、「管理相關知識」等的訓練。也就是說，應先考量態度面的訓練，接著是培養有關 TTQS 相關的知識，包括 TTQS 整體制度、輔導與評核文件的內容、勞委會職訓局補助之各項法令規章等，再者是實際操作面的技能訓練，最後才是管理方面的相關知識。
 - (二) 在訓練的作法上，職前訓練仍舊至少要維持一天的課程，並且一定要有模擬面試的程序，以瞭解學習成效；若無法立即進入狀況，應要求補訓與補考，方得擔任行政助理之工作；務必編製完整的書面紙本手冊，搭配網路資料，供行政助理隨時查詢；在剛開始正式上線擔任助理工作時，建議可以分派指定的學長姐，作為引導及示範

的角色，如此一方面借重資深者的經驗，一方面能夠有傳承及快速上手的功能。在職訓練部分，訓練教材的電子化與隨時保持更新，同時可以要求行政助理上網閱讀並留下記錄，以確保行政助理保持在學習的狀態中。

四、TTQS 行政助理的績效評估標準相關建議：目前並沒有針對 TTQS 行政助理，編定績效評估的辦法或設定相關的績效標準，研究者建議可參酌上述職能內涵中的知識、技能與態度等，訂出關鍵績效指標（KPI），由被服務機構、輔導顧問、評核委員等擔任評分者；並以獎勵的方式，讓行政助理間有良性的競爭。例如針對輔導及評核服務次數最多者；上傳 Q&A 資料庫貢獻最多者；獲得被服務機構、輔導顧問、評核委員等正面讚賞者；資料整理上傳正確率最高者；解決重大爭議事件有特殊貢獻者……等等，均可頒予獎狀或加發獎金予以表揚。

根據本研究之所得，研究者建議未來可注意下列事項：

- 一、TTQS 是我國勞委會推動的重要制度，行政助理又是此一制度推動過程中，看似不起眼卻又相當重要的角色，建議能參考本研究的結論，逐步改進此重要角色的選用育留過程，以確保 TTQS 制度推行的成功；
- 二、TTQS 的精神是以 PDDRO（Plan, Design, Do, Review, Outcome）為循環的持續改善，同樣的精神不僅用在受輔導與受評核機構，研究者也建議將這樣的精神應用在行政助理的教育訓練上，達到持續改善的效果；
- 三、未來可以本研究成果的結論為基礎，輔以專家會議方式，可進一步建置 TTQS 行政助理的學習地圖，探討學習策略，並編製訓練用的教材教案。

參考文獻

中文部分：

1. TTQS 北區服務中心 (2011a)。個案研討暨業務檢討會會議資料，台北：作者。
2. TTQS 北區服務中心 (2011b)。TTQS 行政助理手冊 (職前訓練篇)，台北：作者。
3. TTQS 訓練品質評核系統網站 (2011)。http://ttqs.evta.gov.tw/，擷取日期：2011/9/5。
4. 中小企業協會 (2011)。評核服務暨輔導服務標準作業流程 (SOP) 教育訓練手冊，台北：作者。
5. 李隆盛 (2003)。工程與技術學院學生的核心能力。技術及職業教育雙月刊，74，2-8。
6. 陳漢蔚 (2010)。應用分析網路程序法建構 TTQS 評核委員職能評選模式之研究，國立中正大學勞工研究所未出版之碩士論文。
7. 蔡錫濤 (2008)。委託辦理訓練品質認證制度評核員/顧問職能標準研究成果報告，中華民國全國工業總會委託研究案。
8. 鄭素鈴 (2005)。薪資專業人員職能模型建立之研究，中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

英文部分：

1. Boyatzis, R. E., (1982). *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons, p.42.
2. Mansfield, R. S., (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
3. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-24.
4. Parry, S. (1998). Just what is competency? And why should you care? *Training*, 35(6), 58-64.
5. Spencer, L. & Spencer, M. (1993). *Competence At Work: models for superior performance*. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
6. Timothy R. A. & Michael S.O., (1999). Emerging Competency Methods for the Future, *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
7. Yeung, A. K., (1996). Competencies for HR professionals: An interview with Richard E. Boyatzis, *Human Resource Management*, 35(1), 119-131.

The Competency Standard of TTQS Administrative Assistant

Chun-Wei Yeh
Assistant Professor
Department of Business Administration, Tung-Nan University

Abstract

In the knowledge-based economy era, elevating the whole national human resource capital is one of the most important goals for every government. TTQS (Taiwan TrainQuali System) is an important training and development (T&D) structure which developed and supported by Taiwan government since 2006. The government provides 3 kinds of service which include TTQS training, consultation and evaluation. The administrative assistant is an important but often be omitted role in the process of TTQS consultant service and evaluation service. He (or she) plays the role as a communication bridge and the host of whole process. If the assistant has trouble in the process, it will cause the postpone of the process and influence the relationship among company, consultant (or evaluator) and government. The purposes of this research are to construct the competency model and explore the recruit standard for TTQS administrative assistant by qualitative interview and quantitative survey. The conclusions are as below. 1. The competency content: (1) Knowledge: TTQS related information is the mainly knowledge and knowledge of management is the least important. (2) Skill: the capability of using 3C tools to accomplish mission and dominating the opening of consultation or evaluation. (3) Attitude: which includes polite, learning modestly, respecting others and listening attentively and it is the most important content. (4) Personal trait: which includes pressure resistant, clear thinking, penetrative observation, quick response, attentive, kind, modest and calm. (5) Motives: which include increasing knowledge, experience and interpersonal relationship. 2. The recruit standards: (1) The recruit channel: collect the candidates list from consultants, evaluators and assistants and do it as early as possible. (2) The basic condition: take the “beyond 21 years old” as a reference, but do not take it as a decisive condition. (3) KSA: take the content as above-mentioned and use practical operative test and simulated meeting as recruit method.

Keywords: Taiwan TrainQuali System (TTQS), TTQS administrative assistant, Competency