

訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 對物業管理產業人力資源提升之研究

ISO 10015 & Research TTQS property management industry to enhance the human resources

TTQS 桃竹苗區 輔導顧問

張金鯤

CHANG,CHIN-KUN

摘要

物業管理產業人力資源的素質和管理的建構是關係到物業管理產業生存與發展的關鍵問題，訓練素質的建構需要大量的基礎管理工作和科學的管理工具與方法，人才的培養是公司素質建構的核心內容，物業管理產業要將公司的發展與員工培訓結合在一起。才能有效化解當前物業管理產業所出現的矛盾與衝突，促進本身物業管理產業及物業界的良性發展。

市場的競爭說穿了就是人才的競爭，隨著物業管理行業的飛速發展以及市場競爭的加劇，人力資源問題就顯得特別的重要，尤其是人員素質提升的問題。越來越多的物業管理產業慢慢的重視到人力資源的重要，如果要充分的實現人才的經濟價值，就必須以人為本，要因地制宜地建立一套為企業所需的人力資源素質提升的機制。員工素質的提高相對的是企業經濟利益的提高。在企業經濟利益刺激下，員工在價值理念上必須認可公司，在行動上表現出對公司的忠誠，堅守崗位熱忱的服務客戶。一個企業如果沒有一個完整的教育訓練體系，是很難激發員工的工作潛能和提升他們的進取心。當他們自身的發展願望長期受挫時，就會導致人才流失嚴重，不僅限制了企業的擴張速度；也反映到企業的經濟規模。

隨著經濟與社會的發展，人力資源的提升與管理在企業的戰略地位日趨重要。在這樣一種發展趨勢下，反觀之物業管理行業的人力資源提升與管理卻不怎麼樂觀。解決物業管理產業人力資源素質的提升與管理的問題，並探索適合現代市場經濟需求的人力資源與管理的訓練體系，無疑是眾多的物業管理產業當前所面臨並且急需解決的難題。

關鍵詞：物業管理 人力資源 人力資源提升 人力資源管理 人力資源規劃體系 教育訓練體系 人力資源培訓 市場競爭 人力資源素質 經濟利益 企業文化 經濟規模 企業忠誠

ISO 10015 & Research TTQS property management industry to enhance the human resources

Student : CHANG,CHIN-KUN

Advisor : Dr. Jiann-Mou Chen

Graduate Institute of Assets and Property Management

Hwa Hsia Institute of Technology

ABSTRACT

Construction quality and management of the property management industry of human resources is a key issue related to the property management industry's survival and development, training, quality of the construction work requires a lot of infrastructure management and scientific management tools and methods, personnel training is the company Quality Construction core property management industry to the company's development combined with staff training. In order to effectively resolve the current contradictions and conflicts arising from the property management industry, and promote the healthy development of the property management industry itself and not to the industry.

The truth of the competition in the market is the talent competition, with the rapid development of the property management industry as well as market competition intensifies, human resources issues is particularly important, especially to enhance the quality of personnel issues. More and more emphasis on property management industry slowly to important human resources, if you want to fully realize the economic value of talent, it must be people-oriented, to local conditions to establish a set of quality of human resources required for the enterprise to enhance the mechanism. Improve the quality of staff is relatively improve economic interests. Stimulate economic interests in the enterprise, employees must recognize the value of the company's philosophy in action to show loyalty to the company, stick to their posts dedicated customer service. If an enterprise does not have a complete education and training system, it is difficult to inspire staff potential and enhance their entrepreneurial spirit. When their own long-term development aspirations frustrated, it will lead to a serious brain drain, not only limits the rate of expansion of the enterprise; also reflect the economic size of the business.

With the development of economy and society, and to enhance the management of human resources in a strategic position in the increasingly important business. In such a trend, the other hand, the promotion of human resources and management of property management industry is not how optimistic. Resolve property management industry to enhance the quality of human resources and management issues, and explore suitable for the modern market economy needs human resources and management training system, it is undoubtedly a large number of property management industry is currently facing and the urgent need to solve the problem.

Key words: Property management, human resources, human resources improvement, human resource management, human resource planning system, education and training systems, human resources training, market competition, quality of human resources, economic interests, corporate culture, economies of scale, corporate loyalty

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

物業管理為針對建築物硬體及服務其社群與生活環境之軟體，作維護管理與全方位之經營。換言之，物業管理即所有與建築物使用有關業務之管理活動，其目的在使建物使用者擁有清潔、健康、舒適、方便並兼顧自然環境保育之生活空間。為因應我國都會之發展及經濟成長趨勢，商業大樓及公寓大廈、社區普遍增加，對服務品質要求日愈增加，相對物業管理服務業發展也相對重要，已衍生成為我國一項重要的新興服務產業。

由於物業管理行業迅猛發展；物業管理產業人力資源管理嚴重滯後，這種矛盾的現狀使許多物業管理產業在人力資源管理方面存在許多難言之苦，其中最大關鍵來自於有效力的教育訓練體系。

經濟時代，人力資源的提升與管理在企業當中的戰略地位日趨重要，尤其是在中小企業中更顯的突出。對物業管理產業來說，人力資源素質與管理的重要性不言而喻。物業管理市場的競爭歸根結底是人才的競爭和人才的有效管理與發展，物業管理產業要在激烈的行業競爭中立于不敗之地，就必須建立一整套符合物業管理產業本身特性的人力資源教育訓練發展體系。

本文通過分析我國物業管理行業的人力資源人力的開發與管理的現狀（即物業管理產業人力資源管理中存在的問題及其產生的原因），探索適合我國現代市場經濟需求的物業管理行業人力資源管理解決方案（對策），以幫助物業管理產業把脈人力資源管理的實質，提升人力資源素質的水平和能力。從而促進物業管理產業把握時代發展的機遇，創造無愧于時代的業績，為整體經濟的大發展做出最大的貢獻。

有鑑於此，本研究彙整相關文獻，針對教育訓練體系評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 做研究，探討如何建構完整的物業教育訓練體系，以問卷的統計分析及專家訪談為例，並檢討國內目前物業公司的教育訓練架構，以 TTQS 架構及職能的觀念導入企業，訂定符合物業公司教育訓練之體系，提供業界對教育訓練的規畫的執行與重視，並達到人力資源成本的降低、客訴減少，提昇員工素質，良好的客戶關係管理建立之參考與建議。

1.2 研究目的及預期成果

教育訓練的目的主要目的是滿足顧客與利益關係人的需求與利益，對物業管理產業所進行之教育訓練的問卷調查與專家訪談，使訓練成本降到最低並能增加公司長期的經濟利益達到整體的經濟規模。

本研究係對物業管理產業為對象，以訓練品質評核系統：IIP、ISO10015與TTQS 訓練架構做為研究工具，蒐集專家學者的意見及問卷調查為研究項目，將物業管理產業以往的歷史教育

訓練的規畫檔案資料歸納整理，以訓練品質評核系統：IIP、ISO10015與TTQS 評核之架構；統計分析其教育訓練體系中規畫的作業流程與步驟，是否符合 ISO 10015 及TTQS 的精神來設計。詳細探討物業公司如何導入TTQS 訓練規畫，以完成物業公司整體的教育訓練體系的策略地及教育訓練如何降低成本的運用，希望藉此研究達到以下預期成果：

(一).分析訓練品質評核系統：IIP、ISO10015與TTQS 架構，找出現今最適合物業管理產業教育訓練模式與訓練規畫標

準作業流程；訓練體系中成果的移轉與展現，促使物業管理產業邁向專業職能的產業。

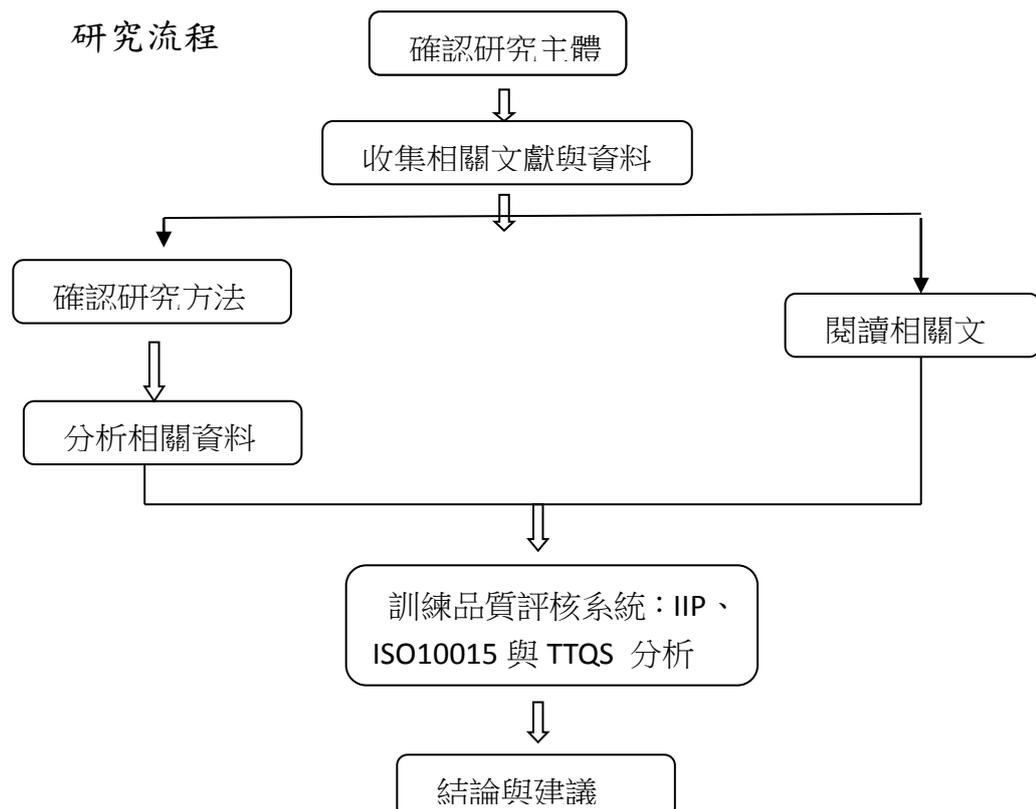
(二).利用TTQS 評核工具，對物業管理產業教育訓練體系做檢核，以期達到教育訓練體系的完整性與利益關係人做大的經濟效益。

(三).根據教育訓練問卷調查與專家學者的訪談的實際狀況，規畫出最好的教育訓練體系。利用TTQS導入企業完成物業管理產業訓練體系的自主檢查；以建立最佳的經濟規模計畫。

(四).探討現今物業管理產業在教育訓練體系上，普遍出現的訓練缺失現況，應用導入TTQS 工具作出可行性評估分析，並提出改進建議。以期達到教育訓練體系完整，提升企業的競爭力；創造企業最佳利益。

1.3 研究方法與研究流程

本研究主要以文獻探討訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 條文與 TTQS 評核指標來分析探討物業管理產業教育訓練上所面臨的問題與缺失為主要範疇，以期對物業管理產業利益關係人的教育訓練規畫與實行方針有所助益，蒐集針對物業管理產業教育訓練的問卷調查與專家學者的訪談加以歸納分析，並透過訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 條文 與 TTQS 評核指標來探討為何物業公司教育訓練體系無法呈現其績效並與相關文獻比較分析比較，利用 TTQS 評核指標的導入做分析統計，如何擬定一套完整符合物業管理產業的教育訓練的策略地圖與成果轉移與展現的方法以期達到物業管理人員素質的提升與競爭力的強化的目的。



1.4 文章架構

本研究架構共分為六章，各章之內容簡介說明如下：

第一章：緒論

包括了研究動機與目的、研究方法與步驟、章節架構等，並擬初步之架構流程，作為本研究進行之依據。

第二章：文獻探討

針對訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 條文與 TTQS 評核指標工具，探討物業管理產業在教育訓練體制下該如何應用訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 進行訓練之回饋與改進，並探討物業管理產業如何應用訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 來進行企業再造與提高企業的利潤。

第三章：研究設計與方法

針對物業管理產業進行教育訓練之問卷調查，得知訓練體系是否符合訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 的精神與要求。並透過統計分析取得訓練體系中需要改進的地方，與預防矯正措施；做為日後教育訓練的藍圖。

第四章：專家學者訪談

進行有關訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 專家學者的訪談並完成匯總分析，並瞭解收集 TTQS 相關訓練品質評核系統成功的導入企業的原因與方法，並針對不成功的原因進行分析比較。

第五章：物業管理產業人力資源提升規畫作業程序研擬

針對物業管理產業人才發展品質管理體系的導入與建置規劃，對於物業管理產業人才發展品質管理體系的執行方針為何進行研究，物業管理產業人才發展品質管理體系指標評核標準為何？TTQS 指標評核佐證資料應如何搜集匯整，在人才發展品質管理體系中內部稽核重點設計計畫，物業產業其完整的教育訓練體系的計畫架構，透過人才發展品質管理體系檢核其功能並分析評估其績效評核標準等資料，以供日後教育訓練參考之依據。

第六章：結論與建議

提出建構完整的物業產業其教育訓練規畫之研究結果，並針對研究結果彙整相關教育訓練之策略地圖以及職能導向之課程做為後緒研究方向。

2. 文獻探討

2.1 物業管理產業沿革與未來發展文獻回顧

台灣的物業管理服務業，於 2004 年 12 月推動「物業管理服務業發展綱領及行動方案」，明確定義物業管理產業之內涵大體可分為三類：第一類：建築物與環境的使用管理與維護，提供建築物與環境管理維護、清潔、保全、公共安全檢查、消防安全設備及附屬設施（水電、空調等）設備檢修等服務。第二類：生活與商業支援服務，提供物業代辦及諮詢行業、事務管理、物業生活服務（社區網路、照顧服務、保母、宅配物流）、生活產品（食衣住行育樂）及商業

支援等服務。第三類：資產管理，提供不動產經營顧問、開發租賃及投資管理等服務。近年來，

物業管理範疇更是日漸擴大，其服務品質也逐步被要求提升，因此，物業管理儼然成為本世紀最熱門之行業。本章以探討物業產業現今狀況及未來的發展，作為研究參考之用。

2.2 物業管理產業人力資源未來發展的需求與應用情況回顧

物業管理產業從業人員，從人力密集的「勞力職能」轉向為「知識職能」，專業化為當前產業發展的重要任務。公寓大廈管理維護公司登記數至 2014 年 6 月止共有 668 家，比往年成長 3.41%；取得公寓大廈管理服務人員認可證證照人數共有 64,721 人比往年成長 9.24%。以物業管理職類總幹事（物業經理）、秘書（財務、行政）、保全、機電、環保等人員合計推估，在職人員約為 218,500 人，顯示物業管理人才專業化程度逐年增高。

由此可見物業管理產業未來的人力發展需求熱絡。因此如何建構一個完整的教育訓練體系制度來導入物業管理產業，就顯得日趨重要。

社會大眾對物業管理維護的品質已有正確的認知，以及對居住品質有更高的要求水準，這些都是刺激物業管理業者從事「物業專業化」的主要動力，唯有如此才能使物業管理業者擺脫低價競爭與降低管理維護品質的惡性循環。往後區分所有權人和住戶只要假以時日，將會體認到高品質的物業管理服務，對於房屋增值的貢獻和對居住品質的提升，遠高過所支付的服務費。物業管理業者只要持續改善服務品質，及透過大眾媒體與專業雜誌，加強宣導正確的物業管理知識與居住品質意識，將能於短期的未來獲得豐碩成果。因此就突顯出對物業管理產業的人員的專業訓練的重要性與迫切性。

2.3 訓練品質

在現今生產或服務系統隨產品製作的複雜和追逐供應全球化之能力，需仰賴系統管理的知識手段，也因此訓練品質欲長久持續乃需以管理方法來維持產品或服務之品質。綜合國內外對於訓練品質系統的研究可發現，若從人力資源的角度來看，世界各國至少已發展出 IIP、ISO 10015 及 TTQS 等三種以上的人力資本驗證及評核系統，以加強企業的競爭力。

2.4 英國 IIP 系統

英國在國際競爭激烈，產業轉型面臨挑戰的情況下，為了因應歐洲共同市場整合時期，自 1990 年起，針對以人力資本的觀點藉著發展和管理員工的技能來提升組織的效率，而推出 IIP（Investors in People）制度進行研擬，提供一個架構由具有領導地位的企業、專家和勞工組織，共同研發 IIP 的標準，並於 1991 年正式啟動此一計畫，其計畫的目標在於：1. 面臨歐洲市場的整合與工會團體的壓力，希望能以此制度提升教育訓練的水準，協助企業發展目標；2. 鼓勵組織系統化連結員工發展與企業營運目標，以改善組織績效；3. 透過員工能力的提升與發展，以及與企業目標的連結，進一步提升國家競爭力。

IIP 人才資本投資驗證制度雖然無法保證可解決所有關於「人」的問題，但卻可協助組織如何運用溝通與協調，促使內部人員達到最佳生產力的表現，使勞、雇雙方呈現雙贏的局面。在英國企業如能通過 IIP 標準，即證明該企業的人才資本的發展具備高品質的信用證明，並符合四個核心目標：（謝杏慧，2004）

- (一)、負責：企業組織須全力投入參與，以承擔人力訓練與發展的企業責任，用以發展員工的潛能以實現企業營運的目標。
- (二)、規劃：精心規劃、設計讓員工與企業共同發展的方法，以實現公司服務目標。
- (三)、動力：證明企業確實具有行之有效的人才訓練與發展體系，並能主動進行能提高組織績效的培訓計畫。
- (四)、評估：企業可用科學方法評估出人才訓練與發展的客觀效果，以及未來人才發展投資的需求。

2.5 ISO 10015系統

國際標準組織ISO(International Organization for Standardization)於西元1999年12月頒布了ISO10015品質管理---訓練指南，由ISO176號技術委員會（品質管理與品質保證委員會）3號分會（支援技術分會）所擬定。ISO 9001:2000 品質管理系統驗證通過正字標記廠商，當然在人才投資上，也相當用心的投入，本標準是一套訓練品質的國際標準，主要是檢視如何藉由培訓為組織的願景及營運計畫目標有所貢獻，並藉此標準以改善組織培訓的流程，提昇組織之產品及服務的品質，以增進組織之營運績效。ISO10015的頒布建立了為ISO 9000系列之國際標準中，唯一對組織中的人力資源培訓進行規範，接續了IIP把人力資本系統進一步的帶入教育訓練的領域中，因此才稱做「品質管理－訓練指南」

2.6 TTQS訓練品質系統

勞動部勞動力發展署於2005年起規劃推動國家訓練品質規範，旨在結合民間資源發展培訓產業的同時，致力於確保訓練單位辦理訓練品質一致性，強化事業機構及培訓單位的辦理訓練意願與能力，進而協助企業及國人有效提升職場競爭力。勞動部勞動力發展署於民國94年度起，參酌援引ISO10015、歐洲職業訓練政策、英國IIP人才投資方案、澳洲的積極性職業訓練政策等內涵，據此，職訓局特別就訓練之計畫、設計、執行、查核、成果評估等階段擬訂訓練品質系統（Talent Quality-management System, TTQS 103年7月15日勞動發能字第10318092182號令修正更名）及策略性人力資源發展體系，以確保訓練流程之可靠性與正確性。

TTQS在策略性人力資源發展，特別重視Kirkpatrick所提的四個層次；在訓練執行後，進行L1（反應）的回饋，瞭解學員對於訓練師資、場地設施、課程內容等的反應；在進行訓練評估時，進行L2（學習）的回饋，瞭解學員是否學到知識、改善技能、或改變態度；在訓練評估進行之後，進行L3（行為）的回饋，觀察學員在實際工作行為上的改變，看看是否達到訓練的遷移；在整個訓練結束之後，進行L4（成效）的回饋，探討學員是否因訓練，改進職能落差、達成公司整體營運目標。（2011，侯秉忠）

2.7 ISO 10015 有關人力資源的條文與實際應用

ISO 10015+國際認證標準是一套「培訓」(Education and Training)制度，結合ISO 9001:2000條款八大品質管理原則；強調以顧客為導向、高階支持與領導、人員參與、過程方式及管理、系統執行面、持續改進、依事實作決策、建立供應商參與互信等，並融入ISO 9001:2000人資教育訓練條款6.2.2組織應確認其從事會影響符合產品要求工作之有關人員所必須具備的能力、及適用時，提供訓練或採行其他措施以達成必須具備的能力；並再修改ISO 10015內的條款，原本”Should（得、宜）”僅為建議及可選擇但全面改為”Shall（應、須）”為強制性，及再強化ISO

9001:2000品質管理系統中的培訓政策、品質系統、內部稽核與管理審查等。

物業管理產業對於教育訓練品質的提升，除可藉由ISO 10015標準以改善物業管理產業訓練的流程與內容外，最終目的可提昇物業管理產業；因應全球化市場環境變遷的創新與彈性能力，並促進物業管理產業成功轉型。當物業管理產業為了達到持續改善的目標，必然須藉由對物業管理產業的核心智慧資本來實施人力資本的投資與人力的訓練及發展，因此，須自完整的教育訓練循環流程著手進行。

2.8 TTQS(Talent Quality-management System) 對於物業管理產業人力資源提升之影響

物業管理產業最關鍵的因素就是「人力資本」。因為人才已非企業營運的成本，而是企業營運的重要資產，因此，人力資源的投入與開發，已經成為經濟成長及產業發展之主要動能，更是企業與國家整體競爭力提升的重要基石。

行政院勞動部勞動力發展署為提升在職勞工知識、技能、態度，爰訂定「產業人才投資方案」結合優質訓練單位及勞工團體，提供務實導向訓練課程，以激發其自主學習，累積個人人力資本；另為協助民間事業機構、非營利組織法人或團體，亦藉由「協助事業單位人力資源提升計畫」鼓勵辦理在職員工進修訓練或結合具產業或區域發展關聯性之事業單位辦理聯合訓練活動，提供辦訓經費補助，以持續提升企業人力素質；另為因應貿易自由化之影響，亦訂定「充電起飛計畫」加強輔導各產業從業人員參訓，提昇工作知識技能與就業能力，並協助事業單位發展人力資本，持續提升勞工職場能力，穩定就業及促進再就業。

為了強化與提升台灣人力資源之有效運用，勞動部勞動力發展署爰藉由此三項計畫，導入國家訓練品質評核系統(Talent Quality-management System，簡稱TTQS)，運用計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)五大構面，評估單位之辦訓成熟度。並藉由TTQS之推動實施，建構一套完整且系統化的策略性訓練品質管控機制，以協助國內事業單位、訓練機構、工(公)協會及各專業團體提升辦訓能力與品質，帶動學習良性循環，落實訓練成果有效連結組織營運策略及遠景目標，並藉以提升人力培訓體系之運作效能，並強化國家競爭力。

2.9 IIP、ISO10015與TTQS、人力資本和組織績效之關係

綜合國內外對於訓練品質系統的研究可發現，若從人力資源的角度來看，世界各國至少已發展出IIP、ISO 10015及TTQS等三種以上的人力資本驗證及評核系統，以加強企業的競爭力。對於訓練品質領域中較常被提及之ISO10015與IIP，該二套人才訓練認證機制之性質均屬「訓練績效」的品質保證標準；IIP的認證制度主要著重在企業對員工的承諾，特點為凝聚員工共識，對組織變革助益大，但是驗證的主觀性強，故驗證人員的訓練與素質極為重要；而ISO10015的認證制度則需配合ISO 9000：2000年版的相關條款，並在教育訓練的輸入與輸出等過程當中，注重訓練績效與事業計畫的結合，且對文件化要求較高。因此，相對於IIP來說，由於ISO 10015較著重標準化流程以及文件化系統，是較為客觀的教育訓練認證制度(王湧泉、劉彥慧，2011)。

我國政府為促進有效的國家人力資本投資，以及提升人力資源競爭力、厚實職業訓練效果。行政院勞委會職訓局於2005年起依據行政院「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」中之規定，為建立我國的人才培訓產業品質認證制度，乃參

酌英國IIP人才投資方案、瑞士ISO 10015與歐洲、澳洲各國有關人力資源培訓與推動之職業訓練政策等規定，制定研擬符合世界潮流，發展出適合我國的「訓練品質評核系統」〈Talent Quality-management System，簡稱TTQS〉。從人力資源的角度發展出之人力資本驗證及評核系統，以加強企業競爭力。

由於TTQS參照了ISO10015的制度內涵，可說ISO 10015 及TTQS是未來企業經營者或訓練機構及人力資源從業人員不得不具備的職能之一，而英國IIP人力資本驗證制度在運作的20年當中不僅得到企業的肯定，同時來自於政府、民意機關（如議會組織）、行政法人、訓練機構等佳評不斷，是一個世界性人力資本促進方案的人力資源系統。其三者目的不謀而合，都是在促進企業人才能力的提升，有系統性地在企業內推動訓練，並提高企業或訓練機構辦訓意願及訓練規模，創造有利環境以提昇競爭力。

2.10 物業管理產業如何有效的提升人力資源與未來職能發展方向

目前國內物業管理服務業中，以公寓大廈管理維護為例，約有450家，從業人員約50,000人；清潔服務約7,400家，從業人員約150,000人，合計約為200,000人，年產值約500億元。物業管理教育不足，基礎建設薄弱，教育體系未設有物業管理專門科系，職業訓練體系亦不完整，造成人員素質參差不齊。若欲提昇素質與國際競爭力，就亟需有完整之教育、職業訓練及在職訓練體系，以建立完整物業管理教育，提升人員素質，培養素質高並具有國際水準之物業管理人才。

目前國內物業管理人員證照制度有待加強，服務之品質化與標準化難以建立。依據外國經驗，亟需建立我國完整之物業管理人員證照制度（如物業管理經理人、物業管理師及物業管理人員制度）。物業管理產業唯有藉由教育訓練提升人力素質，並藉由TTQS 評核指標；針對物業管理產業的教育訓練體系作檢核，如此才能保有企業的競爭力，使企業能永續經營。

物業管理產業在進行整體教育訓練系統規劃與設計時，需導入職能導向課程設計思維及作為，以確認教育訓練計畫與組織策略方向相符。首要任務是進行需求評估，針對整體環境、人力資本與訓練主題進行組織分析、人員分析及職能分析。針對各職能進行分級，區分能力層次，用以盤點個人與部門的職能缺口，並採 ADDIE 模型進行系統化課程建構，為之建構職能學習鷹架，規劃 與設計訓練課程地圖，例如德鍵企業有限公司附設職訓中心 iCAP 職能導向課程品質認證的「訓練經理五級認證課程」即是依此職能導向的概念及 ADDIE 模型建構。本研究更嘗試提出一 ADDIE 系統化課程建構，以「內部講師五級 培訓課程」為範例說明。換言之，職能導向思維下的人才發展與課程建構可使訓練較系統化，將有限的訓練資源作適切的規劃與設計等安排，以避免訓練給予的與員工實際需求的產生落差，以符合人才發展與職能學習所需。

3. 研究設計與方法

3.1 研究架構與假說

1.針對訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 的條文做分析比對，對物業管理產業的教育訓練上的評核標準；以及物業管理產業如何有效的提升人力資源與未來職能發展方向要求人力資源提升之研究。

2. 蒐集針對物業管理產業教育訓練的問卷調查與專家學者的訪談加以歸納分析，並透過訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 條文 與 TTQS 評核指標來探討為何物業公司教育訓練體系無法呈現其績效並與相關文獻比較分析比較，利用 TTQS 評核指標的導入做分析統計，如何擬定一套完整符合物業管理產業的教育訓練的策略地圖與成果轉移與展現的方法以期達到物業管理人員素質的提升與競爭力的強化的目的。

3.2 研究變數操作型定義與衡量

企業以「人」試為成敗的重要關鍵，如何結合人力成本產值分析及員工生涯發展規劃，可提升組織的成員有其存在價值，由導入 ISO 10015 品質管理系統，並進入此教育訓練專業領域，為組織人力資源增添最新管理利器！

物業管理產業服務品質的提升，除可藉由 ISO 10015 標準以改善組織訓練的流程與內容外，最終目的可提昇組織因應全球化市場環境變遷的創新與彈性能力，並促進組織成功轉型。當組織為了達到持續改善的目標，必然須藉由對組織的核心智慧資本來實施人力資本的投資與人力的訓練及發展，因此，須自完整的訓練循環流程著手進行。

ISO 10015 標準的作用在於協助組織藉著培訓輸入輸出四因子：訓練為一完整的概念。無論訓練規模大小，全面涵蓋在 TTQS 制度的監督、控管機制下的四個因子如下：

(一)、分析與確認訓練需求；

訓練需求的分析與界定，必須涵蓋在組織本身的經營策略與營運目標下，界定出不同職位上之個人工作能力的需求條件，同時配合適當的訓練流程設計，以完成個人在職能力要求書一說明該職位要求的職能，以及該職能評定的標準，故可進一步分析出組織人員的職能差距，至於差距，則須藉由訓練加以解決。

(二)、設計與規劃訓練；

訓練需求分析，為訓練的設計與規劃提供了「輸入」的內容。如欲彌補組織人員的職能差距，需根據不同的職能差距，選擇比較適合的訓練方式，因此，必須分析不同訓練方式的優劣勢、所需資源及支援、地點及時間，此外，訓練師或講師的教學品質及能力與教學方式等都必須納入規劃內，並實施管控監測。

(三)、提供訓練；

組織完成了訓練的設計與規劃後，展開搜尋所有潛在的內部或外部訓練服務或產品的供給機構，購買適合其需求的訓練模式，而為了確保其供給無虞且正確、適當，則須以協議或正式合約的方式以確保履約，及其相對應的產品或服務品質。

(四)、評估訓練結果

實施訓練結果評估的目的在於確保組織績效提升目標及訓練的成效。訓練結果的評估除了短期針對接受訓練者評估其對訓練方法、師資、設施設備、所獲得的知識與技能等的回饋評估外，更需執行長期評估，因接受訓練者的訓練成效展現在績效的表現及生產力的提高，均須透過長期的觀察，方得以驗證（開放性輸入輸出流程內）等的循環回饋，復透過監督機制，以改善訓練的過程與內容，達到組織績效提升的目標。

3.3 資料蒐集

3.3.1 IIP 是一種人力品質驗證標準，IIP 採取符合性評鑑與成熟度評鑑並重。IIP 修訂前的標準版本為四原則、12 項指標、33 個證據要求；修訂後標準的版本為三原則(Principles) 分別

為計畫(Plan)：發展策略以提升表現、執行(Do)：採取行動以提升表現、檢核(Review)：評估與提升表現；10項指標(Indicators)、39個證據要求(Evidence Requirements)：其中11個為高階經理，11個為中階經理，17個為一般員工。

三大原則及十項指標分別為：

(一) 計畫(Plan)：含營運策略、學習與發展策略、員工管理策略、以及領導與管理策略四個指標。

指標1：營運策略：組織已明確擬定一套大家都已充分了解的組織表現改善策略。

指標2：學習與發展策略：規劃一套有助於達成組織目標的員工學習發展方案。

指標3：員工管理策略：員工管理之策略是設計用以促進組織每位員工的發展皆有平等的機會。

指標4：領導與管理策略：領導與管理策略：有能力之經理人必須要有效地引導、管理與發展員工，此需清晰界定與瞭解。

(二) 執行(Do)：含管理有效性、承認與獎勵、參與及授權、學習與發展四個指標。

指標5：管理有效性：經理人能有效帶領、管理、發展員工人力。

指標6：承認與獎勵：組織能辨識並肯定員工對組織的貢獻。

指標7：參與及授權：組織透過員工參與決策來鼓勵其建立工作角色上的自主性與責任感。

指標8：學習與發展：員工能有效學習與發展。

(三) 檢核(Review)：含評量表現與持續改善兩個指標。

指標9：評量表現：組織對員工的投資能改善組織的績效表現。

指標10：持續改善：組織能持續透過對員工的管理與發展來改善組織的績效表現。

3.3.2 ISO 10015 對訓練品質的控管是藉由下列四個開放性的輸入及輸出流程來達成：(2010, 葉俊偉)

1. 界定訓練需求：訓練需求的分析與界定，必須涵蓋在組織本身的經營策略與營運目標下，界定出不同職位上個人工作能力的需求條件，同時配合適當的訓練流程設計，以完成個人工作職能說明書的內涵，因此可以進一步分析出組織人員的職能落差，並藉由訓練補足落差。

2. 設計與規劃訓練：訓練需求分析為訓練的設計提供了「輸入」，想要補足員工的職能落差，就必須依據不同的職能差距，選擇適當的訓練方式，因此必須分析各種訓練方式的適用狀況、所需資源、地點時間等，此外，講師的教學品質及能力和教學方式等，也都應該納入規劃內，以便實施管控監測。

3. 提供訓練：完成訓練的設計與規劃之後，就開始搜尋內部訓練或是外部訓練的產品，以符合真正的訓練需求；為了確保訓練供給的正確及適當，必須以協議或是正適合約的方式，以確保訓練的內容及整體的訓練品質。

4. 評估訓練成果：目的在確保組織績效的提升以及訓練的成效，訓練結果的評估除了短期針對受訓者對於訓練方法、師資、設施設備、所獲得的知識技能等進行回饋評估之外，更需要進行長期性的評估，因為受訓者的訓練成效，想要在績效的表現及生產力的提高上展現，都必須透過較長期的觀察，才得以驗證。

3.3.3 政府在倡導事業機構投資所屬員工之人力資本之同時，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。訓練品質系統之建立，除可提升事業機構與訓練單位辦訓能力與績效外，亦廣泛運用於

職前訓練及在職訓練計畫之訓練單位，做為辦訓體質之辨識工具。

為利該系統制度化發展，以提升其應用價值與執行品質，行政院勞委會職業訓練局於2009年起進行TTQS指標持續檢討及修正研究案，於2012年正式執行TTQS新版指標訓練品質系統之評核。此外，對於評核委員之一致性及評核結果之有效性，也一併納入該系統機制中，讓TTQS成為國內辦訓最客觀、最公正、最具代表性之檢測工具，朝與國際接軌目標邁進。(職訓局TTQS訓練品質評核系統網站)

一、TTQS的架構：

TTQS乃運用 PDDRO (P-Plan、D-Design、D-Do、R-Review、O-Outcome) 訓練管理循環的概念，以「訓練品質評核表」為工具，提供企業進行訓練體制的檢視，衡量訓練計畫實施的目標與過程是否合理恰當，並經職訓局聘請之人資專家到企業訪查並檢測後，依不同等級給予補助。

TTQS之合格評核委員與輔導顧問於2008年分流，評核委員係以系統的、獨立的及文件化的過程，以求查證紀錄、事實陳述或其他資訊，並能夠作客觀地評估，以決定政策、程序、要求所需達成程度之專業人員；而輔導顧問則是具有相當教育訓練、企管相關知識的專業人員，提供組織諮詢之服務，並協助分區執行TTQS到場諮詢，輔導企業或團體以建立符合TTQS標準之內部訓練品質制度。(2012, 黃培文 蔡秋慧)

因此TTQS組織架構(如圖四)，包含了TTQS的課程、輔導、評核與補助，希望透過這個四合一的完整配套方案，讓企業開始改變，讓企業改變對教育訓練的認知，且讓教育訓練得以發揮功用，讓教育訓練制度得以生根，最後讓教育訓練可以和公司的永續發展強烈的連結。

TTQS組織架構圖四



二、TTQS 之 PDDRO 五大構面：

TTQS 訓練品質評核系統，主要分為 PDDRO 五個構面，如圖四及內涵，如表二，說明如下：

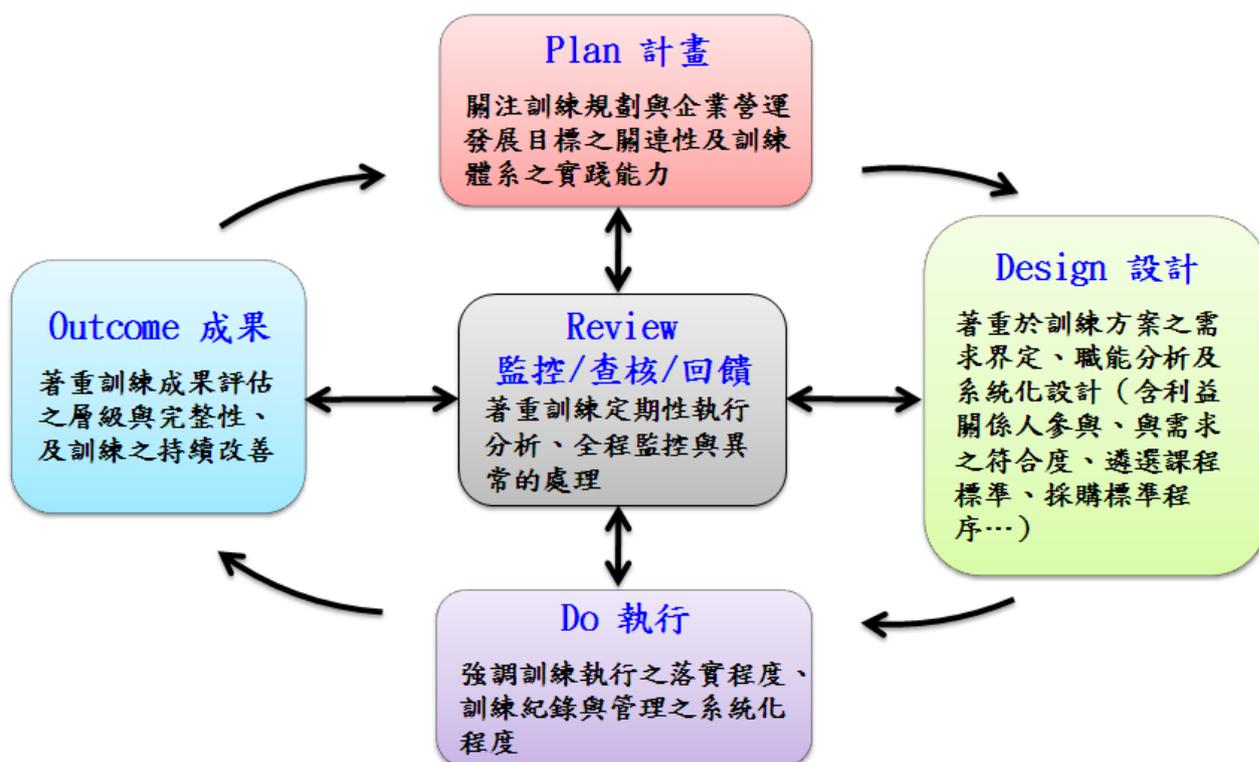
- (一) 計畫(Plan)：建立明確的經營目標與計畫，顯現質與量的工作績效分析，建立訓練品質管理制度與文書手冊，促使訓練規劃與經營目標整合與連結。
- (二) 設計(Design)：將訓練與目標需求做結合，建立訓練產品或服務之甄選標準，規格化流程作業及設計訓練方案與流程。

(三) 執行(Do)：協助學員、教材及師資的遴選，將訓練資料分類與建檔，並將學習成果移轉到工作環境中。

(四) 查核(Review)：著重訓練定期分析與評估，全程監控品質，將異常情況矯正與紀錄。

(五) 成果(Outcomes)：評估教育訓練的多元性和完整性，評估員工的工作成效，提昇全面品質於財務、技能、社會面。

TTQS 訓練管理迴圈圖四



表二、PDDRO 之內涵 (TTQS 訓練品質評核)

項目	定義	指標	評核指標項目
計劃 (plan)	關注訓練規劃與企業訓練之願景目標與營運目標的關連性，以及了解訓練體系之操作能力。	1. 明確性 2. 系統性 3. 連結性 4. 能力	1. 訓練機構未來經營方向與目標之訂定 2. 對外明確的訓練政策 3. 明確的 PDDRO 訓練課程及明確的核心訓練類別 4. 訓練品質管理的系統化文件資料 5. 訓練規劃與經營目標的連結性 6. 訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能
設計 (Design)	著重訓練方案之系統化設計。	1. 產品/服務甄選標準 2. 利益關係人之參與 3. 與目標需求結合度 4. 方案之系統設計 5. 程序之規格化	7. 訓練需求相關的職能分析與應用 8. 訓練方案的系統設計 9. 利益關係人的參與過程 10. 訓練產品或服務的採購程序及甄選標準 11. 訓練與目標需求的結合
執行 (Delivery)	強調訓練方案執行落實度、訓練紀錄與管理之系統化程度。	1. 計畫之落實度 2. 提供學習成果移轉的平台或行動 3. 文件紀錄建檔、保存與資訊體制	12. 訓練內涵按計畫執行的程度 12a 依據訓練目標遴選學員切合性 12b 依據訓練目標選擇教材切合性 12c 依據訓練目標遴選師資切合性 12d 依據訓練目標選擇教學方法切合性 12e 依據課程目標選擇教學環境與設備 13. 提供學習成果移轉的建議或協助 14. 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化
查核 (review)	訓練方案執行過程的監控、異常處理，及定期性執行結果追縱分析與評估。	1. 評估與定期報告分析 2. 檢討改善機制 3. 訓練全程的監控與處理	15. 評估報告與定期性綜合分析 16. 監控與異常矯正處理
成果面 (Outcome)	著重訓練成果評估等級與完整性、訓練持續改善及內外部效益之呈現。	1. 多元性/完整性 2. 學員工作成效 3. 組織績效 4. 特殊訓練績效 5. 其他	17. 訓練成果評估的多元性和完整性 17a 反應評估 17b 學習評估 17c 行為評估 17d 成果評估 18. 訓練系統的一般性功能 —目標客戶及學員的評價 (系統及流程面、學習技能面、財務面、社會面、其他) 19. 訓練系統的市場功能 —目標市場及顧客的價值創造

			(系統及流程面、學習技能面、財務面、社會面、其他)
--	--	--	---------------------------

資料來源：訓練品質計分卡(TTQS Scorecard) 新版

三、TTQS 評核標準：

TTQS 新指標等級內涵在於組織能透過評比成果與循環迴圈作為，達到持續改善訓練成效之展現，進而提升國內整體訓練品質。TTQS 在組織整體策略系統中，能有效藉由績效管理工具與人力資源管理運作，透過管理手段與評量方法，連結訓練系統、策略系統與組織績效三者間的正向表現。TTQS 評核時，評核委員之評分標準如表三：

分數	TTQS 指標評核標準
1 分	未執行本項目。
2 分	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 分	有執行本項目與作業流程，但無完整文書紀錄與手冊。
4 分	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 分	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準水準。

資料來源：企訓網（2011）

四、TTQS 等級標準

TTQS 評核指標為政府相關補助計畫之審核標準，故為考量公平性與客觀性，必須針對指標之評核予以提出具體的審核標準，申請單位接受評核後其等級分類如表四所示。同時，依相關計畫規定最後加總分數之等級將會影響其申請相關補助所獲得經費之比例，所以 TTQS 指標之評核成績，不僅代表其申請單位本身教育訓練品質之優劣與顧問輔導之成效，更會影響申請單位最終所獲得之經費補助的多寡。

表四 TTQS 總分等級標準

等級	分數標準	鑑別要素
未達門檻	53 以下	組織未能保證訓練產品品質，尚未建立品質系統。
門檻	53.5-63	組織至少能保證訓練產品品質，但尚未建立品質系統。
銅牌	63.5-74	連結最低要求條件，基本訓練管理品質。
銀牌	74.5-85	1. 有訓練架構或結構性的結合訓練發展與 HR 系統。 2. 組織能聚焦於訓練發展，並強調組織目標之連結。
金牌	85.5-96	組織明顯植基於 TTQS，成功履行高績效的訓練，訓

		練管理系統具體呈現訓練之成果，並能反應到經營績效。
白金	96.5 以上	1. 展現訓練為維持組織人力資本價值之主要驅動力。 2. 達到高績效訓練系統與組織持續改善及價值創造之倍增。 3. 能看到教育訓練與組織經營績效的連結，反映出人力資本的價值。

資料來源：企訓網（2011）

TTQS系統不僅是一套評核企業組織教育訓練的計分卡，其目的更包括：1. 提升人力資本素質；2. 提高產業的產出與競爭力；3. 提升國家整體競爭力。（2010, 葉俊偉）

TTQS導入的效益：經營管理觀念扭轉、經營策略性思考、人才導向的整體參與管理、效能與效率整合的經營、科學化與系統化的訓練機制、可系統衡量的訓練績效、持續改善的行動化。企訓網（2011）

3.4 問卷設計

採用無記名的方式，針對教育訓練的課程內容與講師的表現設計出問卷。

3.5 問卷內容架構設計

受訓反應效果	1. 我很滿意此次上課的主題
	2. 我很高興此次演講者的表現
	3. 我覺得此次課程很有用處
	4. 我很高興能參與此次上課
	5. 此課程時間安排的很恰當
受訓學習效果	1. 我覺得此次上課能夠吸收課堂中所傳授的原理
	2. 我覺得此次上課能夠吸收課堂中所傳授知識與技巧
	3 整體而言我覺得此次上課的學習效果很好
受訓行為效果	1. 我希望能實地的應用上課所學於工作之中
	2. 若環境允許，我會嘗試著使用課堂所學之知識技巧於工作中
	3. 我覺得此課程有助於達到某些我想要達到的目標
	4. 我曾思考如何實地應用課堂所學
行政服務面	1. 我滿意活動前及活動現場的行政服務品質
	2. 我滿意此次場地、設備的適用與品質
	3 我對此次活動整體上感到滿意

3.6 問卷調查資料分析檢定方法

本研究分析檢定方法採取統計方法為成對 t 檢定，及無母數檢定等方法，希望藉此方法達到一致性的量化的目的。

3.7 問卷結果資料統計分析(AHP 分析)

問卷結果資料統計分析(AHP 分析)。

4. 專家學者訪談

4.1 專家學者訪談架構設計

應用 AHP 法進行決策輔助時，常需依賴不同領域 專家的專業判斷與協助，因此屬於群體決策 (group decision making)或集體決策 (collective decision making)。專家人數的多寡與決策問題的複雜程度有關，一般在 10-15 人較佳。專家的偏好不同，判斷結果有異，因此要進行專家偏好的整合。

4.2 專家學者訪談資料彙整

事前整合:針對 R 位專家所得到的 R 個成對比較矩陣加以整合 成一個成對比較矩陣，整合前每位專家的成對比較矩陣均須符合一致性檢定。

事前整合的方法：幾何平均法(geometric mean method)、多數決法(majority rule)

4.3 專家學者訪談問卷調查分析(AHP 分析層級程序法)

事後整合:事後整合的方法是將R位專家判斷的R個成對比較 矩陣，分別進行一致性檢定及權重的求取，可得到R組權重。

為確認所發展之訓練品質系統評核指標，確能提供完善且適切的檢視構面，本研究透過 AHP 的使用，賦予每一指標適當的加權，使之形成與指標相對應的權重體系，能夠在實施綜合績效評估時作為重要性參考。

相對權重調查問卷設計係採用AHP 之概念，將研究主題分解成簡單明瞭的階層，透過學者專家之意見評判，藉由次序尺度 (ordinal scale) 對評核要素、評核指標及細目間 成對兩兩比較，實際進行運算上則視為比率尺度 (ration scale) 分別給予1~9 之比重來做成兩兩比較，然後求取各層級間權重，最後彙整建構成本研究之訓練品質系統評核指標之權重體系 (如表 4-3)

表43 相對權重調查問卷設計範例

指標層面	左邊指標重要性大於右邊指標								指標	右邊指標重要性大於左邊指標								指標層面	
	程度																		
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要	絕對重要			
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
計畫																			設計
計畫																			執行
計畫																			查核
計畫																			成果

5. 物業管理產業人力資源提升規畫作業程序研擬

「計畫不是重點，規畫才是一切。」

——美國著名軍事將領、第 34 屆美國總統艾森豪

在商場上，每個人都知道策略很重要，但是要能提出、執行優秀的策略，做好策略規畫(strategic planning)也是不可或缺的。台大國際企業系教授、策略管理專家湯明哲在《策略精論》一書中就指出，透過策略規畫可以使公司的目標和工作順序更清楚，也可以讓企業經理人對未來發展有一致的看法；最重要的是，策略規畫的執行可以促使經理人採取策略性的思考，而不是只以救火的方式來處理日常業務。

策略規畫一般指的是企業或管理者思考策略方案、設計行動計畫的過程。基本上，策略規畫的程序不脫以下 4 大步驟：在競爭激烈愈來愈激烈的商場上，一個錯誤的策略可能就會對企業造成無可彌補的傷害。經理人必須要有策略規畫的能力，透過理性而系統化的分析和思維方式，完整掌握企業的經營環境，從中有效地推衍出足以克敵致勝的策略構想、化為具體的執行方案，進而協助企業因應各種經營挑戰。

步驟 1：釐清使命目標

在策略規畫的過程中，策略的起點來自於企業的使命和目標。使命和目標提供了企業成長和發展的方向，缺乏了成長和發展的方向，策略就會變成「不知為何而戰」，就算勉強擬出，也無法達成應有的效果。所以策略雖然千變萬化，但終究得先回到這個源頭，才能找出其脈絡。

基本上，「使命」指的是對企業應存在的價值以及所應從事的任務，所做的宣告與陳述。例如百視達(Blockbuster)的使命是「成為全球領先的娛樂器材租借公司，提供卓越的服務、優質的選擇、便利的條件和理想的價值」。

使命可以說是策略的地基，透過使命的陳述，可以讓企業在變動的環境中，重新釐清自己應該往哪裡走，並讓內外相關人員了解企業的方向和自己的作用，以凝聚共識心、激發承諾感。

至於「目標」，則是企業努力的具體指標。

透過相關的研究評估（例如過去績效的檢視、和標竿企業比較等等）所訂出的目標，必須要是對結果的描述，並且清楚、準確、可衡量，例如「市占率達到前三名」等等。透過目標的建立，對策略將有明確的指引作用，並且可以了解執行的成果。所以，目標可說是策略的原動力。

步驟 2：分析內外狀況

在現實狀況中，企業往往會受到許多內外因素的影響，例如法令的改變、競爭者的出現、內部技術研發的突破等等。所以策略不是憑空而來的，策略規畫者在釐清使命和目標之後，還必須偵察和評估企業所處的外在環境，以及企業自身的資源條件，才能了解自己所處的地位和所能發揮的優勢，而做為選擇、擬定策略的前提。

在策略規畫的分析階段，主要包括對企業外在環境的分析，以及對企業內在條件的分析這兩部分。在外在環境分析方面，主要包括總體環境分析、產業分析、以及顧客分析 3 大領域：外在環境分析 總體環境分析 總體環境的分析，主要在了解企業所處大環境的變動和趨勢。許多長青企業之所以能夠屹立不搖，就是因為他們能夠掌握環境的資訊，並提早加以因應。

一般來講，對總體環境的分析通常包括了「政治法律」「經濟」「社會文化」「科技」4 大層面。產業環境分析 產業環境分析主要是鎖定在企業所競爭的市場上。根據佛米沙諾指出，產業分析可劃分為 3 個部分：

- 結構：了解產業的現有狀況。
- 演進：分析產業的發展趨勢。
- 競爭：界定競爭者並研究其作為。

顧客分析 政大商學院教授吳思華認為，顧客分析的主要目的，在於尋找並探究市場各種可能的區隔方式，以及顧客的購買動機，以找出未被滿足的顧客需要。

對於以 B2C 為主的企業而言，顧客分析尤其重要。

除了外在環境的分析，策略規畫者還要確認企業內部的組織狀態和所擁有的能力，才能設法以本身的條件配合環境的趨勢，發展企業的策略。

至於內在條件分析的層面，威斯康辛大學麥迪遜分校商學院教授佛米沙諾 (Roger Formisano) 認為可以包含「結構」「資源」「文化」這 3 個部分：內在條件分析 結構 策略規畫者必須對組織的結構瞭若指掌，所以必須要仔細檢視企業的組織形態、活動、流程等等。資源 資源是指組織有形或無形的資產、技術或知識，包括財務資源、人力資源、技術資源等等。透過對資源的分析，可以了解企業的優勢所在。

文化 文化的部分，主要是指對營運方式的共識、創業的精神、管理風格、對風險的容忍度。這些因素在從事新事業或進行購併等策略時，就會造成影響。

**步驟 3：形成策略

**

在做完分析檢視後，策略規畫者就要開始運用所蒐集到的資訊和結果，進行策略的思考和選擇，這可以說是策略規畫的重頭戲。一般來講，多數策略管理的學者都建議可以利用 SWOT 分析的方

式，來幫助策略的研擬和選擇。SWOT 分析包括「優勢」(Strengths)、「劣勢」(Weaknesses)、「機會」(Opportunities) 和「威脅」(Threats)，也就是將企業內、外部所發現的有利因素和不利因素做一個綜合性的評量：企業內部 企業外部 Strengths Opportunities 有利 優勢 機會 能夠超越競爭者 有利於公司發展 的能力、條件 的因素 Weaknesses Threats 不利 劣勢 威脅 缺乏或落後競爭者 不利於公司發展 的能力、條件 的因素 由內部條件分析所評估的優勢、劣勢，以及外部環境分析所發現的機會、威脅，經由這 4 大面向的綜合檢視，就能找出策略之路、做出最適的策略選擇。

一般來講，在從事 SWOT 分析時，大致上可依循以下的步驟來逐步進行：

↓ 步驟 1

確定相關問題，準備內外環境的背景資料。

↓ 步驟 2

針對問題，先確認所有可能造成影響的外部環境因素，包括有利的因素和不利的因素（可結合外部分析的相關工具如 PEST 分析、五力分析等等來加以評估）。

↓ 步驟 3

預測外部環境的未來變化。

** ↓ 步驟 4

**針對問題，再確認所有可能造成影響的內部條件，包括有利的部分和不利的部分（可結合內部分析的相關工具如價值鏈等等來加以評估）

** ↓ 步驟 5

**利用 SWOT 的分析架構，綜合研擬可行的對策。

** ↓ 步驟 6

**評估及選擇對策。

在完成 SWOT 分析後，學者韋里克 (H. Weihrich) 認為可以將組織內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅配對，並形成 4 大基本策略象限（或方針）

5.1 物業管理產業人才發展品質管理體系的導入與建置規劃

—

—

—

5.2 物業管理產業人才發展品質管理體系執行方針

本研究將策略定義為：「方針」與「行動方案」的綜合體，也就是說：「策略」是為達成特定目標，所擬訂與規劃執行之「方針」與「行動方案」。會如此定義，是因為在做 SWOT 分析時，一般人常將 SWOT 分析後所得的 (SO) 強化策略、(WO) 改進策略、(ST) 監控策略、(WT) 避免策略等當作行動方案的層次，而沒有展開到企業或部門單位「具體可行」的層次。所以個人傾向於將 (SO)、(WO)、(ST)、(WT) 視之為「方針」，而這些「方針」還需要展開到具體可行的「行動方案」。

所以就必須展開到 (INPUT) 如何降低不良率、(PROCESS) 如何降低不良率與 (OUTPUT) 如何降低不良率？(INPUT) 如何降低不良率？就要先分析 INPUT 的哪些項目是造成 PROCESS 與 OUTPUT 不良之主因？哪些進料須提高抽檢率或全檢？哪些進料供應商要做到不良率 0.001ppm 以下，若未達標準，供應商應負何種損失賠償？展開到這樣，才說是可執行之「行動方案」。

策略與目標設定是相互的，先有目標設定，後有因應策略。換言之，策略即是為達此特定目標，所擬訂與規劃執行的方針與行動方案。所以 TTQS 的明確性先談願景、使命，再談策略；策略是達成願景、使命與短、中、長程目標的執行方針與行動方案。

5.3 物業管理產業人才發展品質管理體系指標評核標準

項目一(計畫)：

指標 2，明確的訓練政策與目標以及高階主管對訓練的承諾與參與

展現高階主管對於訓練之承諾與參與，佐證資料可從主管參與各項訓練相關活動及對訓練系統之指示，如：定期會議、結案報告等紀錄。高階主管及公司的支援配合對訓練來說是事半功倍，各單位主管對 TTQS 有充分認識，對於訓練的推動更是如虎添翼，必能嚐及訓練的果實。

展現組織年度訓練目標及訓練重點，可列出訓練目標 KPI 及組織目標 KPI，使全員皆能掌握訓練及組織方向。

指標 3，明確的 PDDRO 訓練體系與明確的核心訓練類別

辦訓單位可適當反映訓練發展重點及核心能力，並明確與組織未來發展重點相呼應。

指標 4，訓練品質管理的系統化文件資料

佐證展示文件(如，訓練品質手冊或訓練體系圖表)以說明組織如何運作 TTQS 管理系統，不再侷限一定要品質手冊，能有一系統(文字、圖、表)明確作為各項訓練活動之執行依據，該系統之核准、公告、更新、保存紀錄等之紀錄亦須完整相符。

指標 6，訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任部門主管包含事業部、利潤中心及功能性(研發、財務、行銷、業務、人資與其他等)部門主管

除原辦訓單位主管人員需具訓練及人員發展相關學、知識，需再將 TTQS 相關知識擴及組織內各受訓單位之主管，使組織全員對訓練系統操作有一定層度之共識，以利訓練之推動及效果，佐證資料可從各級主管的 TTQS 訓練紀錄或證書推及。

指標 7，訓練需求相關的職能分析與應用

展現課程設計過程中有進行適當的職能調查、落差分析及其對應運用訓練改善職能差異不足之實例。

項目二(設計)：

指標 8，訓練方案的系統設計

展現適當的訓練方案產出，如訓練目標、訓練方法、課程時程安排、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。可從課程開立核准簽呈、課程規劃表及開課前準備表單……等查知。

指標 9，利益關係人的參與過程

展現課程規劃流程，利益關係人(講師、主管、員工、辦訓人員及外部人員等)有適當參與課程設計與審查，會議紀錄、訪談紀錄、往來書信等……等皆可發現。

項目三(執行)：

指標 13，學習成果的移轉與運用

展現適當機制與安排，促進受訓學員將課程所學運用於工作，或展現適當的獎勵、懲罰措施，促進訓練達個人、小組團隊及組織績效改善之成果。

項目四(查核)：

指標 16，監控與異常矯正處理

建立適當的程序辦法，訓練流程異常時，應有紀錄異常因應措施，必要時採取適當矯正措施防止再發。

項目五(成果)：

指標 17，訓練成果評估的多元性和完整性

17a 反應評估，執行滿意度調查。分析與回饋運用在下次之課程規劃之參考依據。

17b 學習評估，執行考試或實作評量。依以上結果納入結案報告中，並對課程評量及學員建議進行檢討。

17c 行為評估，執行課後行動計畫評估機制且有執行，並確實產生績效。

17d 成果評估，執行評估訓練成效是否達成組織或工作需求之機制，並確實產生績效。

指標 18 高階主管對於訓練發展的認知與感受

高階主管認為訓練是否達成人員能力提升功效及組織績效改善，並可能創造之特殊績效或擴散效果。成果依系統及流程面、學習技能面、市場及顧客價值創新面、財務面及社會面呈現。

指標 19 訓練成果

訓練是否達成個人績效、部門績效及組織績效之改善，成果依系統及流程面、學習技能面、市場及顧客價值創新面、財務面及社會面呈現。

5.4 物業管理產業人才發展品質管理體系指標評核佐證資料搜集匯整

TTQS的訓練系統包含了Plan(計畫)、Design(設計)、Do(執行)、Review(監控)及Outcome(成果產出)5大構面，要知道這5大架構間如何連結?首先我們要了解企業為什麼要辦教育訓練?企業資源有限，如果員工的能力完全符合達成企業目前績效目標或未來3-5年內的績效需求，顯然暫時沒有教育訓練需求。相反的說，就是員工目前的能力不足以承擔企業目前或短、中期的營運需求，所以需要靠教育訓練來補足其職能缺口。因此就Plan而言，企業應先訂定其願景使命，再利用策略工具探討面對競爭，未來該採行哪些對應策略?願景、使命、策略釐清後就可以規劃短、中、長期目標及年度營運計畫，這時HR就要和各部門做工作同仁的職能盤點，找出職能缺口後，依照年度或短、中期目標界定訓練需求，再擬定年度訓練計畫，確認年度訓練課程；建立了課程還必須有相關配套，例如：訓練政策與承諾、訓練體系圖解及核心訓練類別、訓練品質管理手冊、訓練規劃與經營目標的連結及辦訓同仁的能力是否足夠承擔責任等。

規劃好課程就要開始設計(design)課程的內容，以便於後續的執行；首先我們還是需要確定參與課程同仁的職能，在課前調查清楚並轉知授課講師，學員目前的能力到哪裡?須補足的職能是什麼?再由講師依據所知訊息及單位系統設計流程，設計課程規劃(計畫)書。當然課程的講師如何遴選?教材如何評選?對外採購的訓練如何決定?都必須制訂相關辦法；課程規劃的大綱內涵，是否精準對應課程目標?課程從計畫到成果產出間應該做哪些聯繫?哪些溝通?召開哪些會議?這些事情分別由誰和哪些人互動?都要設計完整並留下充分的佐證資料。

接下來就要進入執行(DO)階段，基本上學員遴選在課程確定時就已經依職能缺口的考量大致決定了，教材與講師的遴選當然得依據所設計的辦法執行，教學方法依據課程特性已設計進課程規劃書，亦應據以執行，訓練場地的選擇是否考慮功能性、便利性及安全性?學習效果的移轉與運用，主要在檢視組織對於學習效果移轉與運用的環境與機制是否齊備，以及其落實程度；訓練移轉與運用不是零星動作，應透過整體規劃及行動，展現結構化成效。其後要看訓練的資料必須有效管理，企業透過資訊的系統化及知識管理，掌握訓練體系上的優缺點，以進行體系優化。

執行結束就要展現出訓練成果(Outcome)，教育訓練目標在於人力資本的積累，成果的評估

提供了有效性與訓練體系的驗證資訊，如何透過成果評估，來確定訓練的價值，為重要課題。反應評估是課程實施後調查受訓學員對訓練安排與執行的觀點，屬於學員對訓練的直覺印象，滿意度調查除了統計外，必須做分析，分析的目的是提供下次規劃訓練作為參考。學習評估觀察的是學習是否符合預期要求，進行的評估方法很多，應該已經設計在訓練規畫書內，重要的是是否做了評估紀錄與綜合檢討報告？對於考試成績紀錄與學員升等的相關性佐證是否完整？學員心得報告與對課程的改善建議，是否落實檢討並列入追蹤？反應評估是要瞭解訓練系統如何協助個人將訓練所學運用到業務執行，並能具體展現個人工作績效。成果評估的重點在於檢視如何將訓練成果回饋到經營績效的展現，可以判定教育訓練的有效性，也就是回歸到訓練的本質，訓練是否填補了員工的職能缺口？順利達成組織績效目標。組織績效目標達成與否？不是HR說了算，必須呈現高階主管對於訓練不論從系統面、流程面、學習技能面、市場及顧客價值創新面、財務面、社會面等所帶給同仁與組織具體績效成果之認知與感受。訓練成果的考量必須與指標17的各項評估相互確認，並以足夠的數據來佐證，否則難以令人信服，當然就無法判斷系統的有效性與連結性。所列舉適當佐證資料，可分為系統及流程面、學習技能面、市場及顧客價值創新面、財務面、社會面及其他。

以上所有的成果產出與相關佐證資料，都必須謹慎的回饋至計畫階段、設計階段或執行階段，這些回饋的手段所憑藉的就是監控(Review)。首先單位應定期進行學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標和訓練方法等檢討與綜合性分析，以掌握個別課程設計、總體訓練發展與實施的合宜性，並進行必要的改善。訓練執行過程的監控、異常的管理與訓後的矯正措施，是有效呈現系統運作的一環。重點在訓練過程中各個階段全部的監控與矯正紀錄，並透過問題收集與分析提出或進行異常處理改善建議。所以，監控並不是被動的單指一個訓練結束後的檢討，反而是積極的介入PDDO這4個構面的監督、控管與檢討。

從以上的敘述中，我們可以很清楚的觀察到TTQS系統架構下PDDRO各構面之間的連結、同一構面中各指標間的連結、甚至在不同構面中亦有指標間之連結。基於這些連結它才得以形成一個系統，而組織在面臨職能缺口時，經營績效的達成當然必須倚重一個具系統性的訓練計畫，職能缺口的產生，不正是源至於企業願景、使命、策略……等。

5.5 物業管理產業人才發展品質管理體系內部稽核重點設計

內部稽核工作之目的，在調查及評估內部控制制度之缺失 並衡量營運之效率，適時提供改進建議，以確保內部控制 制度得以持續有效地實施，並協助管理階層確實履行其責任。內部稽核的工作特質是管理的補助，使各項作業記錄及處理程序健全而無誤失，其相當於人體組織之耳目，隨時收集各種資訊反應到神經中樞，提供決策或計劃之參考。內部稽核之目的：1. 在於協助組織成員有效達成其任務。2. 促進以合理成本達到有效之控制。

檢查及評估規劃、組織及指揮之過程，以決定目的及目標之達成存有合理保證。個別稽核目的之三層次：1. 了解並檢討內部控制系統之設計及現行各種2. 營運活動測試各項營運活動之執行與設計之控制系統是否一致3. 評估控制系統之設計及執行是否健全

稽核的原則：1. 系統的2. 結果導向3. 證據為本4. 彈性運用5. 聚焦持緒改善6. 公平公正公開。

6. 結論與建議

6.1 研究結論

由於 TTQS 參照了 ISO10015 的制度內涵，可說 ISO 10015 及 TTQS 是未來企業經營者或訓練機構及人力資源從業人員不得不具備的職能之一，而英國 IIP 人力資本驗證制度在運作的 20 年當中不僅得到企業的肯定，同時來自於政府、民意機關（如議會組織）、行政法人、訓練機構等佳評不斷，是一個世界性人力資本促進方案的人力資源系統。其三者目的不謀而合，都是在促進企業人才能力的提升，有系統性地在企業內推動訓練，並提高企業或訓練機構辦訓意願及訓練規模，創造有利環境以提昇競爭力。

6.2 研究建議

有此機會接觸訓練體系的領域，因進修的相關文獻資料有限，尤其在 TTQS 訓練品質評核系統閱讀書籍幾乎很少，有幸加入 TTQS 的顧問的工作，心情是喜憂參半，喜的是在多年積極的參與 TTQS 的課程並落實的運用於實務上獲得肯定，憂的是要精通相關的訓練品質系統內涵仍有一段落差，唯有不斷的吸取先進們的學術精華及參與政府相關訓練課程，並隨時蒐集法令時事資訊，以補足”職能落差”，才能處不敗之地。

政府近年來積極的推展多元的教育訓練方案，如產業人才投資方案、協助事業單位人力資源提升計畫暨充電起飛計畫、青年人才培訓深耕方案等，諸多訓練計劃中針對不同研提單位的規定，統一只有一種”入門票”即是通過 TTQS 的評核，可見 TTQS 訓練品質評核系統是如此重要，可以”全民運動”來形容，尤其 101 年度更改新版評核內容，讓受評單位聞之色變甚而卻步。不過在經過相關單位近一年來的宣傳與輔導，讓企業機構或訓練機構皆能瞭解其涵義且漸入佳境。：

6.3 未來後續研究建議

本研究僅就訓練品質評核系統：IIP、ISO10015 與 TTQS 為探討對象，另有其他相關的職能方面的領域就來不及深入的探討研究，尚有待後續先進繼續研究。

參考文獻

中文參考文獻：

1. 黃培文、蔡秋慧（2010），TTQS 指標認知、書文化能力與評核成績之研究—以雲嘉南區為例。
2. 王湧泉、劉彥慧（2011），訓練品質系統評核指標之研究—以國家訓練品質系統（TTQS）為例
3. 正字標記協會會訊116期，ISO 10015標準及TTQS訓練品質計分卡概述。
4. 李威穎（2010），從英國人力資本投資促進方案(IIP)內涵探討台灣TTQS未來發展方向。
5. 葉俊偉（2010），IIP國際人力資源品質系統觀摩活動研析報告。
6. 謝杏慧（2010），淺論英國人才資本投資驗證制度(IIP)。
7. 林弘炤，ISO 9001條文簡介（講義簡報）。
8. 林文燦（2010），英國IIP、瑞士ISO 9001與台灣TTQS介紹。
9. 林文燦（2008），TTQS回流訓練講義。
10. 企業訓練聯絡網，<http://training.evta.gov.tw>。
11. ISO 0015:1999 品質管理—訓練指南。

12. 朱宏斌，2012，(SGS) ISO 10015:1999 主任稽核員訓練課程 PPT 教材。
13. 洪金鳳，2010，服務業訓練品質系統與員工生產力關聯之研究，台中市：台灣師範大學科技
14. 應用與人力資源發展學系碩士論文。
15. 葛建培，2008，訓練品質、組織承諾與組織績效關聯性之研究，台北市：國立台灣師範大學工業科技教育學系博士論文。
16. 經理人月刊雜誌-2006-12
17. 行政院勞工委員會職業訓練局 TTQS 網站 <http://ttqs.evta.gov.tw/>

作者小簡歷：

現任：

行政院勞動部勞動力發展署 聘任	桃竹苗區 TTQS 輔導顧問
冠鼎物業有限公司	董事總經理
經國創業投資股份有限公司	董事

證照：

1. ISO 9001 主導稽核員
2. ISO 10015 主導稽核員
3. ISO 27001 主導稽核員
4. OHSAS 18001 主導稽核員
5. 教育部雙軌制職業訓練種子教師認證
6. 行政院勞動部勞動力發展署 委外職業訓練種子教師
7. 勞動部勞動力發展署 TTQS 內部稽核員 認證
8. 微軟 ERP 系統 NAV 種子師資認證
9. 物流運籌人才-倉儲與運輸管理專業教學師資認證
10. 網路與社群行銷管理師 種子教師 教育部基本資料庫登陸序號 50279832
11. 消費者行為分析師 種子教師 教育部基本資料庫登陸序號 50278566
12. 消費者行為分析師 種子教師 教育部基本資料庫登陸序號 50278566
13. 勞動部勞動力發展署 委外訓練專業知能培訓教師認證
14. 勞動部勞動力發展署 身心障礙者特質訓練單位人員專業知能研習認證
15. 勞動部勞動署 產業人才投資計畫 失智症照顧技巧訓練認證
16. CCTT 企業教育訓練講師 乙級證照 教育部證照代號 9619 CCTT-T96190013
17. 中國生產力中心第 22 屆經營管理顧問師證照(中訓證字第 901811 號)
18. 健康管理師證照(健管師訓證字第 2011070409 號)
19. E-HR 管理師證照(人資會 E-HR 證字第 920003 號)
20. NBPDC 新事業規劃及發展能力檢定合格 證照代碼 7815 A-NBPDC 1400227
21. 德國萊因 銀髮族 產業經營 管理師 國際認證 114029702-300-002
22. 德國萊因 銀髮族 產業服務 管理師 國際認證 114029702-200-001
23. 德國萊因 銀髮族 產業行銷 管理師 國際認證 114029702-100-001

24. 德國萊因 銀髮族 產業數位行銷 管理師 國際認證 114029702-400-001
25. 英國 City & Guilds 國際行銷(銷售)管理師 國際證照
26. 英國 City & Guilds 衝突管理師 國際證照
27. SQMP Level C 服務品質管理師 國際證照
28. CWA 時尚婚禮顧問師 甲級證照 教育部 "全國技專校院校務基本資料庫" 證照代碼 8921
CWA-S8921000
29. CWA 時尚婚禮企劃師 乙級證照 教育部 "全國技專校院校務基本資料庫" 證照代碼 8326
CWA-S83260574
30. IBSE 國際商業社交禮儀 乙級證照 教育部證照代號 8551 IBSE-T85510182
31. IBRE 國際商業接待禮儀 乙級證照 教育部證照代號 8550 IBRE-S85500206
32. 旅館資訊系統規劃師 CERPS1503022
33. 旅館資訊系統應用師 CERPS1503062
34. 居家服務及清潔管理師認證
35. 公寓大廈管理服務人-事務管理人員證照
36. 行政院環保署病媒防治施藥人員認證班
37. 勞工安全衛生高壓氣體特定設備操作人員認證