

TTQS評核評分探討

評核委員鄭茂洲

目 錄

- 一、前言
- 二、TTQS系統功能
- 三、TTQS系統與ISO10015與IIP
- 四、現行評分標準
- 五、七個面向層次三個完整度評分模式
- 六、結論
- 七、參考資料

一、前言：

知識經濟興起，近幾年來人力資源的培訓逐漸受到企業的重視，也成為產業提升發展的基礎項目，勞委會職訓局為此結合了民間資源辦理了各種職前和在職訓練，而為了確保辦訓的品質、訓練效果，有效的提升人力資源的競爭力，參考ISO10015及英國IIP制度，研發出適合台灣企業與組織培訓人才的TTQS台灣訓練品質系統，作為評核教育訓練的標準依據，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。這套系統不僅用於勞委會職訓局委外訓練案績效評核更希忘擴大覆蓋率讓所有企業與組織都能利用此一系統培訓人才。

經過三年來不段修正，這套TTQS更臻成熟例如修正重覆評核項目、調整PDDRO的權重、0.5分觀念導入及明年即將實施outcome部分的改變，這些努力在在證明TTQS系統本身亦持續改善當中。由於TTQS以總分來檢核受評核單位是否通過門檻（「未通過」、「通過門檻」、「銅牌」、「銀牌」、「金牌」、「白金牌」等六種等級）。每10分可以跨越一個等級，在評分表中對1.2.3.4.5分均有明確的定義，但對於0.5分則沒有明文規定倘若每一評核分數均有0.5分誤差，企業機構版21個評分項目每個誤差0.5分總成績就會有10.5分高度誤差，雖然兩位評核委員一致性相似但極有可能因為0.5分差距使的評核結果產生歧見，甚至影響受評單位是否能夠跨越另一個等級（每10分可以跨越一個等級）。茲就從TTQS功能與其他參考版評分方式探討TTQS評分標準提供個人意見如下。

二、TTQS系統功能

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爰綜納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，勞委會積極推動國家訓練品質評核系統（Taiwan TrainQuali System, TTQS），做為評估事業單位、訓練機構與勞工團體辦理各

項訓練計畫流程之指標，希藉由TTQS系統之建立，以提升單位辦訓能力與績效。

TTQS由五構面18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。

TTQS的五個構面分別為(P)計劃:關注訓練規劃與企業營運發展目標之關連性以及訓練體系之操作能力。(D)設計:著重訓練方案之系統化設計(含利益關係人之參與、與需求之結合度、遴選課程標準、採購標準程序)。(D)執行:強調訓練執行之落實度、訓練紀錄與管理之系統化程度。(R)查核:著重訓練的定期性執行分析、全程監控與異常處理。

TTQS訓練品質計分卡評分項目

訓練品質計分卡	計畫 (Plan)	明確性、連接性、系統性、能力
	設計 (Design)	訓練方案的系統設計、利益關係人的過程參與、訓練需求的導向、培訓產品與服務購買程序的規格化
	執行 (Do)	訓練內涵按設計執行的落實程度、訓練紀錄與管理之系統化(資訊化)程度
	查核 (Review)	定期性執行評估與綜合分析、全程監控與異常處理
	成果 (Outcome)	訓練成果評估的等級(多元性)和完整性、訓練系統的一般性功能(多元回饋，以利訓練之持續改善)

三、TTQS系統與ISO10015與IIP

台灣TTQS與英國IIP及瑞士10015雖原則與目標相同，但運作方式卻完全不同，IIP與ISO10015是「驗證系統」，TTQS卻用「評核計分卡」，由於推動的模式不同，其結果與績效可能就完全不同。目前台灣TTQS的評核計分卡，在評核委員評核後，會依據前述PDDRO不同評核標準及不同的權重分數，評出分數的高低，而

決定出對應有「未通過」、「通過門檻」、「銅牌」、「銀牌」、「金牌」、「白金牌」等六種等級。

台灣TTQS推出三年來，不斷接受各方意見修改內容，99年接受評核廠商與組織超過2000家這種快速成長顯見方向是正確，導入有效的訓練模式也正是企業與組織面臨競爭所急要的。由於目前以TTQS評核制度除部分未接受補助單位外，其餘先行統合運用在接受政府經費補助辦理訓練單位。因此計分卡的分數高低而言，會直接影響企業受補助金額的高低或是訓練機構是否能承辦政府的專案，但其實這種評分的高低並不符合「驗證」的觀念，而且也不是TTQS推動的真意，但在推廣過渡期間讓更多企業與組織，透過評核或接受輔導導入TTQS對鼓勵企業在真正的人力資本投資，而不是一味追求分數，忽視評核的真正意義。讓TTQS成為台灣特有得訓練品質系統並能夠進一步成為世界[認的制度，這些努力對我國人力培訓品質確立有劃時代的意義。因此如何讓此一系統普及化有效化與經精確化是所有評核委員與輔導顧問需要共同努力的目標。

英國IIP發展歷史

1990年開始草擬IIP標準。1991年28個 IIP Pilot 組織，建立前測評鑑基礎，並建立National Education & Training Targets。1992年廣泛推動廣宣IIP。1993年成立 IIP UK 組織，至1993年10月1日，已有427家企業完成IIP承諾1994年1994年1月25日IIP正式在英國推動。首次IIP week於1994年10月舉行。1995年驗證企業超過300家。檢討第一版IIP標準，並公布新版標準之使用。1996年首次年度 IIP Award頒發。

- 超過5000家企業驗證。· Website 開始運作。1997年重心移至中小企業來推動IIP。

- 超過3000位評審及顧問參與推動工作建立第一個IIP海外授權合約正式於澳大利亞運作。1998年年度追查(12-15 month review option)制度建立。10000家企業驗證。2000年2000年4月13日更新版(exist version) IIP 正式應用。20,000家企業已驗證2001年更新partner制度，建立12個地區品質中心(Regional Quality Center)負責驗證及培訓工作。應用員工甄選模型(Recruitment & Selection Model)。IIP 推廣到14國。24%的英國就業勞力均涵蓋於 IIP之下。2002年2001年2月，首家英國跨國企業(TNT)獲得IIP驗證。30 million 補助20,000家中小企業來申請 IIP。超過 50%英國企業運用 IIP 制度。2003年· Website : [http:// www.investor in people](http://www.investor in people) 極為成功。每月超過340,000的閱覽者。超過34,000家驗證，二千六百萬名英國勞力涵蓋於IIP下。領導及管理模型(Leadership & management model)介紹超過3000家的企業承諾。工作生活模型(Work Life Balance model)介紹 37家導航企業。短短的十幾年內IIP成為最令英國人自豪而且成功普及率高達5成以上。

IIP之架構(IIP四原則principles)為承諾(Commitment)投資員工以提升企業績效計畫。(Plan)如何讓身懷絕技的員工或團隊經過培訓以後更能達到公司的目標與績效？行動(Action)在經過詳細定義的計畫架構下，發展與使用這些身懷絕技的員工。結果評估(valuation)作為未來評估目標、價值與需求的參考。

英國IIP驗證制度標準主要包含三項原則、十項指標。

(一)計劃(planning)

指標1：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：組織已擬定一套有助於達成組織目標的員工學習發展方案。

指標3：組織已擬定一套確保員工具公平發展機會的人力資源管理策略。

指標4：組織明確界定出經理人應具備有效帶領、管理、發展員工人力的能力。

(二)行動(action)

指標5：經理人能有效帶領、管理、發展員工人力。

指標6：組織能辨識並肯定員工對組織的貢獻。

指標7：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：員工能有效學習與發展。

(三)評估(evaluation)

指標9：組織對員工的投資能改善組織的績效表現。

指標10：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。

IIP驗證制度在英國能夠成功施行且覆蓋率高最主要有下列的原因：

(1)英國政府力推動與長期財務支援(2)減少文書作業以指標結果來替代表性(3)採取誠信原則(4)低驗證人天，以降低驗證成本(5)採取封閉式的認證、驗證及顧問體系，以確保品質及公信力(6)著重廣宣以提昇社會大眾對該驗證的認知與信任(7)透過嚴謹的市調，不斷更新標準，並督促驗證企業不斷提昇(8)整合現有機構、公會、法人，於各地廣設顧問驗證組織。

ISO10015制定沿革

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---培訓指南。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。·初始由25個ISO會員國積極地參與起草運作(例如：巴西、加拿大、法國、德國、墨西哥、俄羅斯共和國、瑞典、瑞士、荷蘭、英國、美國等等)。51個會員國投票決定之(計49票同意通過) ISO10015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的標準。

ISO10015標準在檢視如何藉由培訓為組織願景及營運計畫目標有所貢獻。可藉ISO10015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標準可適用於：

1. 當涉及有關培訓的問題時，該標準可協助組織及其人員有可遵循、參考的指南。2. 當ISO9000品質保證(QA)和品質管理(QM)標準體系中提到有關“教育”及“培訓”時，該標準可作為釋疑的指南。3. 在驗證管制下，ISO 10015 可作為培訓相關流程、產品及服務品質提昇與改善之檢核標準。

ISO 10015是一套支援組織培訓流程的流程管理工具能支援且增進企業經營效果。ISO 10015 不只是查核流程文件、鑑別不符合事項、確保持續改善(流程, 方法, 程序)。ISO 10015 更是為培訓流程建立指導方針及決定制定的標準核對構想，制定關於培訓流程有關的行動、為培訓移轉形式及教學方法的持續發展建

立推動力、最終目的，促使被推動機構透過持續改善，邁向學習型組織。

ISO 10015各國實施情形ISO 10015國際訓練品質認證已在瑞士、中國大陸等大型企業已先行運作。中國海爾集團於2002年已獲得認證，另外新華汽車公司、上海電信局也於2004年取得ISO 10015認證。期許企業對人才培訓的重視程度能拉高到策略性人力資源的戰略地位，以確保未來人才資本開發能因應市場的成長策略。

鑑此，勞委會職訓局乃於94年度規劃推動訓練品質規範爰綜納 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 TrainQuali Scorecard，簡稱TTQS）」。

英國IIP最特殊之處是不像ISO10015依據ISO驗證過程，企業主必需提供大量的紀錄文件來證明教育訓練的過程與成果的展現與執行，加上ISO驗證這幾年來在國內被大量複製，文件與紀錄的有無已經比訓練成效來的重要。捨本逐末繁瑣令許多規模較小的企業對ISO10015望之卻步，加上行銷市場對人員訓練並無特殊要求，因此使用ISO9000將訓練併入時有所見，訓練成果被忽視，這種現象是這幾年來參與評核工作的感觸。然而英國IIP在驗證訓練成果所採取的方法與ISO驗證過程迥異。整套IIP制度在於瞭解而是透過評核委員深入的進入受評單位以四天至十天的時間，用訪談高階經理人、經理人及一般員工獲得評鑑的結果，這種評鑑的過程讓許多英國的中小企業甚至微型企業，只要雇主或高階經理人有心投資於員工並願意支付評鑑費用，就可以輕易獲得符合IIP不同獎項的殊榮。

IIP要闡釋的優勢並不注重於文件紀錄的政策、程序和作法，它的焦點是鼓勵提高雇主、高階經理人的企業家精神與提升經理人及一般員工的自主精神，願意對組織產生貢獻，因此IIP是著眼於創造員工的有力學習環境及引導出持續改善的文化，IIP它是全方位的人力資源系統，並不像台灣現在目前的TTQS僅僅是組織中產銷人發財當中的人力資源教育訓練系統，因此IPP的整體效益及宏觀顯然超出台灣TTQS甚多。

IIP、ISO10015與TTQS差異比較

IIP、ISO10015 與 TTQS 差異			
比較項目	IIP 驗證	ISO10015+驗證	TTQS 計分卡
驗證目的	透過投資員工的職能發展以凝聚其對組織的向心力、順利協助組織進行變革、提升績效	培訓績效及效益的提升培訓研發流程的升級促進新培訓技術的運用	為確保訓練品質所發展出來的管理過程模式，是經過有規劃、有系統的訓練過程，俾使能夠幫助組織組織改進其職能，並滿足其設定的訓練品質目標願景

驗證基準	十二項指標的要求	ISO9001：2000 訓練相關條款 +ISO10015 標準的要求+培訓績效與 事業計畫的結合	其基準評量架構 乃由「PDDRO」五 構面 17 個訓練品 質計分項目所組 成
驗證機制	符合性評鑑與主 觀判斷並重〈結果 導向，並進行員工 抽樣面談〉	符合性評鑑〈過程 與結果並重〉	符合性評鑑〈過程 與結果並重〉
驗證最終目標	高承諾、高績效的 團隊組織	高績效的學習性 組織	高績效的學習性 組織
文件化要求	低	高〈TMIS required〉	高
適合對象	服務業/知識產業 /高變動性的企業 〈高科技產業〉/ 尤適合中小企業	中大型培訓機構 或集團附設之培 訓中心	評核對象為有意 健全內部人力培 訓體系之企業或 訓練機構

四、現行評分標準

TTQS評核分數不同於一般檢核表方式進行評鑑(勞委會職訓局現行私立就業服務評鑑即採用檢核表制度，不同受檢項目相互獨立不受影響)，所以這也就是TTQS為何要用「評核」而不是「評鑑」，且採用二位委員評核結果「共識決」而非平均分數，評核內容是瞭解受評單位有無有效落實的過程與關鍵指標。由於TTQS之建立與實施特徵是具有系統化與連接性的，系統中任何一個功能發生障礙，都會影響系統正常的運作。因此，輔導的過程中，必須依據P（計畫）、D（設計）、D（執行）、R（查核）、O（成果）的秩序逐步建立。P（計畫）、D（設計）有問題一定會影響O（成果），D（執行）、R（查核）有問題也會影響O（成果），這種一致性與連結性環環相扣架構出一套縝密系統。

不同於 ISO 驗證一定要有表單記錄 TTQS 除了表單紀錄，其他只要能夠「證明」訓練已落實執行的事與物都予以採認可，有英國 IIP 靈活應用的優點又不用耗費數日的時間，由於評核時間只有三小時，能夠在短短實間內找出受評單位優劣，掌握有效的關鍵細節及 TTQS 精神，從系統性、結構嚴謹的程度與受評單位是否有規劃出具有企業價值內涵的訓練發展規畫與人才培育體系與運作機制。

現場評鑑時間配當評核實際時間僅有 2 小時比起英國 IIP 評核以天計算加上人員訪談卻有設計上不足，黃惇勝教授在 97 年回流訓練中指出，現場診斷面臨三個限制，時間短促、不確定情境與有限資訊，如何克服三個界限限制，再最短时间内評出一致性與有效性成績，是所有評核委員所面臨的挑戰，評核一致性有五

個層次分別為計分卡一致性，個人一致性，組內一致性，組間一致性與區間一致性。針對個人一致性黃惇勝教授提出，知(2分)行(3分)錄(4分)績(5分)，評核給分樣態。

行的樣態有三個層次，有制度，有在做，有機制。行的不完整有三個樣態，有制度沒在，做有在做沒制度，有制度有在做沒機制。

知(2分)	行(3分)
錄(4分)	序(5分)

對比 TTQS 現行評核給分標準：

- "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。

「完整行的三個層次」：有制度有在做有機制應該為 4 分，「完整行的三個層次」：有制度有在做有機制應該且有持續改善應為 5 分。「行的不完整有三個樣態」應為 3 分~3.5 分，2 分的樣態應如何定義 2.5 分？又如何精準定義 4 分~5 分的 4.5 分？又如何定義才不會讓評核失準，若一項指標 0.5 分差距屬於誤差範圍，以企業機構版 21 個評分項目為例，每個誤差 0.5 分總成績就會有 10.5 分高度誤差，而這種誤差應該可以透過規範來減少。

廖文志教授 TTQS 新版指標詮釋中提出 TTQS 評分標準概念訓練的機能性 1~2 分訓練的系統性 1.5~2.5 分 TTQS 評分標準中算是相當先進的觀念，以系統連結性來說 2.5 分~3.5 分其中有 2.5 分、3 分、3.5 分如何區分未有著墨。

五、七個面向層次三個完整度評分模式

本人建議指標評分應用「七個面向層次三個完整度評分模式」(三七制)亦即將資料完整度與有效性分為低度中度高度，1~2 分三種等級完整低度(簡稱有)(有意願) 中度(簡稱行)(有概念) 高度(簡稱效)(有執行)，所以 1.5 分應該是除了有意願外還要 TTQS 概念。

2~3 分三種等級完整低度(簡稱有)(有知道) 中度(簡稱行)(有知道有在做) 高度(簡稱效)(有知道有在做且有資瞭) 所以 2.5 分應該是除了有知道以外有無真正嘗試去做是 2.5 分的重點。

3~4 分三種等級完整低度(簡稱有)(有資料) 中度(簡稱行)(有資料有在做) 高度(簡稱效)(有資料有在做且有效) 所以 3.5 分應該是除了有在做以外，還有完整的連結性與部分的完整性。

4~5 分三種等級完整低度(簡稱有)(有效性) 中度(簡稱行)(有效性社會) 高度(簡稱效)(有效性社會持續改善) 所以 4.5 分應該是除了有一致性的作業流程、完整過程紀錄與文書手冊及考量系統有效性外能證明提供社會性功能是 4.5 標準。

以 1c 明確的訓練政策為例：公司有提供「補助員工訓練或進修辦法」其餘均無，查證後

無執行紀錄，但承辦人員能清處說明該辦法。此狀況未達行的樣態卻又高於知的樣態，完整度為中度即可認列為有資料可評至知的中等級2.5分，如此將不會造成太大的差異。再以該項為例公司提出完整明確的得訓練政策相關文件且有一致性的作業流程、完整過程紀錄與文書手冊系統證實有效運作，加上公司提供社區免費參與學習機制這項社會服務功能就可以將原本4分的級距再往前推0.5分。

這種有0.5分區分的概念在英國IIP驗證制度評分基準表中可以發現有異曲同工之妙。我國目前採用評核計分應是參考IIP驗證制度評分，IIP驗證制度評分基準表中分為5個級距每一個級距有20~30分，顯然比我國TTQS的5分制評分標準更為嚴謹，因此將0.5分級距明文規範，不僅可讓TTQS更貼進IIP也更反應出受評單位實際得分。

Maturity Level	Performance Level	Guidence
0-30%	未有證據顯示有適當執行	未有適當的證據顯示有適當執行
30%-50%	有部分執行	問題產生而有持取對策性運作，有部分證據顯示有適當機制及部分的執行
50%-70%	正確機制且適當執行	有充分證據顯示有正確的機制且有適當的執行，適當績效產生
70%-90%	持續改善	持續改善此項目有很好績效產出
100%	業界標竿	為業界標竿有顯著成效

廖文志教授提出新TTQS評分標準概念，相當先進與企契合實際狀況，若能再加闡述勢必提供所有委員評核作為基石標準。為便利記憶與反應評核時所對所見資料能夠立即判定分數級距及加入精準的0.5分級距，建議將此七個面向定為1. 訓練的認知面(1~2分)2. 訓練的執行面(1.5~2.5分)3. 訓練的記錄面(2~3分)4. 訓練的連結面(2.5~3.5分)5. 訓練的有效面(3~4分)6. 訓練的成果面(3.5~4.5分)7. 訓練的社會面(4~5分)。三個完整度低度中度高度。

TTQS 七個面向層次三個完整度評分模式表

TTQS 七個面向層次三個完整度評分模式表						
						訓練的社會面
					訓練的成果面	
				訓練的有效面		
			訓練的連結面			
		訓練的記錄面				
	訓練的執行面					
訓練的認知面						
1 分	2 分	3 分	4 分	5 分		

六、結論

英國 IIP 驗證制度實施已經快 20 年，始有令人括目的成效。反觀我國 TTQS 實施才短短三、四年各界已經相當重視，從企業與組織爭相上課學習導入 TTQS、受評單位重視 TTQS 評核結果、第二次受評單評核分數提高、受評核家次突破二千家、學術論文開始探討 TTQS 功能，TTQS 在人資界刮起一陣旋風嚴然成為熱顯學，處處都是話題，這種驚人的渲染力應該歸功於勞委會長官慧眼獨具的前瞻作法及所有評核委員與輔導顧問推動。由於現階段參與受評單位仍是以接受職訓局訓練委託或補助單位為大宗，此一系統普及率與覆蓋率仍有待努力。據瞭解目前已通過國家人力品質獎辦法，獲得金牌的廠商即可參加國家級的選拔，這種將 TTQS 推展至國家最高殊榮並與世界接軌這方向完全正確，相信再幾年的努力系統普及率與覆蓋率一定能夠達成目標。

七、參考資料

1. 國家訓練品質規範 (Taiwan TrainQuali System, TTQS) 職業訓練局參酌國際標準組織 (ISO, the International Organization for Standardization) 頒布之「ISO10015 品質管理——訓練指南」(Quality management—Guidelines for training) TTQS 評核計分卡重點
2. 職業訓練局參酌國際標準組織 (ISO, the International Organization for Standardization) 頒布之「ISO10015 品質管理——訓練指南」(Quality management—Guidelines for training)
3. 黃惇勝教授 97 年 8 月 5 日 TTQS 評核分享
4. 廖文志教授 TTQS 新版指標詮釋
5. 林文燦教授英國 IIP、瑞士 ISO10015 與台灣 TTQS 介紹
6. 高雄市工業會李威穎總幹事「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」