




人力資源管理—企訓篇

第一章 TTQS 人才發展品質管理系統

主辦單位：  勞動部勞動力發展署

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

目 錄

第一章 訓練品質系統，TTQS	1
第一節 教育訓練體系	2
一、 教育訓練政策.....	2
二、 策略性教育訓練功能.....	3
三、 教育訓練體系圖.....	5
第二節 教育訓練系統迷思	9
一、 企業實施教育訓練的原因.....	9
二、 教育訓練系統的困境.....	10
第三節 訓練品質系統概論	12
一、 目的與願景.....	12
二、 TTQS 訓練管理迴圈與適用對象.....	13
三、 TTQS 的推展內容.....	14
四、 TTQS 指標.....	14
第四節 訓練專業人員的角色認知	17
一、 教育訓練人員的角色.....	17
二、 教育訓練人員應具備的能力.....	18
三、 教育訓練人員的發展.....	18
第五節 個案分享	21
中鼎工程股份有限公司（落實經驗傳承制度）.....	21
第六節 結語	23
附件	24
TTQS 人才發展品質管理評核表—企業機構版.....	24
TTQS 人才發展品質管理評核表—訓練機構版.....	31
TTQS 人才發展品質管理評核表—外訓版.....	37
TTQS 辦訓能力檢核表.....	43
參考書目	48

第一章 訓練品質系統，TTQS

由於經營環境的詭譎多變，組織要維持增進組織效能，就必須以新的知識、技能及態度來面對新的環境才有可能永續經營，而要使員工有新的知識、技能及態度，就必須給予必要的訓練。

企業訓練的本質為「學習」與「成長」。它由個人發展、職業生涯發展與組織發展三個面向所組成，三者透過教育、訓練和發展整合，提供學習經驗之活動，增進個人知識、技能和修正行為模式，以因應個人和職業所需。

勞動部勞動力發展署為提昇我國勞動力素質，透過教育訓練品質持續改善，參酌ISO10015 和英國「IIP」制度及我國訓練產業發展情形，訂定「訓練品質系統」(Taiwan TrainQuali System)，使事業單位及訓練機構可藉由TTQS之推動實施，連接其經營策略，並依計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)和成果(Outcome)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，強化人力資本，存續企業永續經營的競爭力。

TTQS是依ISO10015 之標準所衍生出來對於教育訓練體系系統審核之一套標準，而ISO10015 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。

TTQS是一個環環相扣、永無止境的策略性人力資本發展系統，在企業要能發揮功效，仍然要取決於管理循環迴圈的習習相扣，每一個環節都必須要經過思考，建立其關連性。本章從教育訓練體系、教育訓練系統迷思、訓練品質系統概論、訓練專業人員的角色認知、個案分享(中鼎工程)和TTQS人才發展品質管理評核表，做一通盤性的介紹後，再按企業訓練體系PDDRO等五項訓練評估項目，逐章論述，以積極提升人力資源的素質。

第一節 教育訓練體系

企業最終極的目標不可否認的是「永續經營」與「企業長青」。為此企業要不斷提升其競爭優勢並維持高的投資報酬率，策略管理正是一種工具，以提供企業將有限資源集中投入在最有效的事務上，以期創造永續的競爭優勢並達成組織的長、中、短期目標。

傳統的企業內教育訓練是「把事情做對」(Do the thing right)，而沒有考慮是否是做「對的事情」(Do the right thing)。策略管理最主要的功用在於釐清組織應該做哪些「對的事情」，進而訂定長、中、短期策略目標，要達成這些目標所需的各項能力水準與組織現況能力水準之差距，使組織產生了各種構面的改善活動，其中要將人員的能力提升到所需的水準就必須靠教育訓練，這種由策略目標所引申的教育訓練需求就是把「對的事情做對」的第一步，稱為策略性教育訓練需求。而以策略性教育訓練需求做為教育訓練規劃的源頭，再加上以組織績效做為教育訓練的衡量指標，此種教育訓練體系稱為策略性教育訓練體系。

一、 教育訓練政策

企業內教育訓練相關事宜的宣導與溝通，通常會訴諸文字，形成企業的教育訓練政策。

教育訓練政策的內容可以涵蓋以下幾部分：

(一) 教育訓練的理念或宗旨

具體說明公司對教育訓練的看法，及對教育訓練所扮演之角色的期待。例如：某製造公司明確指出其教育訓練的宗旨為：配合公司目標經營策略，提高人力素質，加強專業技能，激發個人潛能。

(二) 教育訓練的範疇

訓練的功能是讓員工具備執行工作的能力，以使其對企業的目標有所貢獻，因此訓練的範疇包含：基本技能訓練、專業能力訓練、管理能力訓練、觀念與態度的調整。除內部的資料外，外部的資源，如政府及民間之學術研究機構、企業教育訓練課程或大專院校課程，亦可納入公司教育訓練的一環。

(三) 教育訓練的對象

一般企業訓練對象皆包含公司的全體員工，但因訓練的資源有限，因此訓練對象的選擇，通常會考慮下列因素：

1. 需要運用新技術、新設備人員。
2. 需要立即加強能力以達到工作表現標準之人員。
3. 公司改組或擴充而工作變更之人員。
4. 未來所需的管理人員。

(四) 教育訓練的責任

教育訓練的推動不應只是教育訓練單位的責任，也是部門主管所要共同負責的。基本上，訓練的需求由部門主管提出，訓練過程中的協助溝通，以及訓練後的學習強化及成效追蹤，都有賴部門主管的配合，教育訓練單位是各單位訓練需求的彙整及訓練的規劃與執行部門。

(五) 教育訓練的流程與辦法

明確的流程圖可讓員工對整個教育訓練的全貌有一瞭解，包括從何時及如何提出訓練需求→訓練計劃的擬定→訓練課程公布→訓練的報名與提名作業→訓練通知→開課→訓練後追蹤評估。另外，一般企業會頒布員工教育訓練申請及提名辦法、教育訓練出缺勤及補助辦法或內部訓練講師獎勵辦法等，以建立企業教育訓練制度。

二、 策略性教育訓練功能

對企業而言，實施教育訓練是為彌補經營目標與現況人力資源的落差，將員工能力不足的損失，控制到最小；另一方面，透過教育訓練提昇員工知識與技能，開啟學習動機，進而促進工作的滿足感。因此，企業內教育訓練是公司經營不可或缺的一部分，而實施教育訓練的目的，乃在於協助企業實現經營理念與達成企業目標。

策略性的教育訓練則應配合企業的經營發展，發揮以下的功能：

(一) 推動企業的組織文化

通常企業由創始者及經營決策者的理念及價值觀，形成企業的獨特文化且此

企業文化會影響整個組織的運作。如果公司經營的目的是在短期內創造最大的利潤，則訓練的規劃與執行，應著重在易學與短期見效的技能，而訓練的效用，即在快速養成能因應組織擴充而升遷的主管。反之，若企業文化是以創造最高品質的產品為理想，不以短期利潤為目標，則訓練需要系統性的規劃，以進行全方位的人才培養。

(二) 提昇企業整體人力素質

高素質的人力乃是企業成長的原動力。透過人力資源的規劃，可以預知企業在未來人力上的需求，而訓練的規劃，則應以培養未來所需人力為主。例如：隨著臺灣企業的國際化以及向大陸等地區發展，未來各企業管理人才的語文及跨文化管理經驗，將成為勝任工作的重要能力。

(三) 開發企業員工潛能

企業的教育訓練是成人教育中重要的一環。「相信你的員工，並對這個人有所期待，他就會成為你所期待的人。」相信每個員工都有再開發的潛能，定期提供適當的進修學習機會，所付出的投資終將由績效中回收。

(四) 掌握環境趨勢，引導企業變革

企業經營環境及狀況瞬息萬變，許多企業的失敗可導因於應變太慢或缺乏應變的能力。教育訓練在企業中扮演一個導航員的角色，在未來混沌不明之時，敏感的察覺趨勢的變化，透過適當的訓練活動，協助個人及組織轉化應變。

(五) 建構e化企業，強化「知識管理」

現代化的企業必須懂得正確的搜尋與應用網路資訊，才能將資料轉化為實用的決策智慧；透過各種企業教育訓練方式，教育員工如何將網路上或現場的資料，轉換成有系統的資訊（information），輔以專業性之經驗與智慧性的應用，實踐判斷及創造價值的能力，轉化、累積成組織知識，加以傳播、傳承，做為企業的專業（或專案）性運用模式，有系統的教育訓練，善用網路資訊，讓員工成為現代化網路知識的工作者，使組織成為優質的e化企業。

三、教育訓練體系圖

以往企業的在職訓練大部分聚焦於訓練執行過程，比較忽視訓練實施前的分析與規劃，以及訓練執行後的評估與改善。然而，具全盤且整體的訓練作法，是以系統的觀點出發，並考量在職訓練的投入→執行→產出，從這三大流程來考量、設計，運用完整架構逐步展開在職訓練。



(一) 一般教育訓練體系

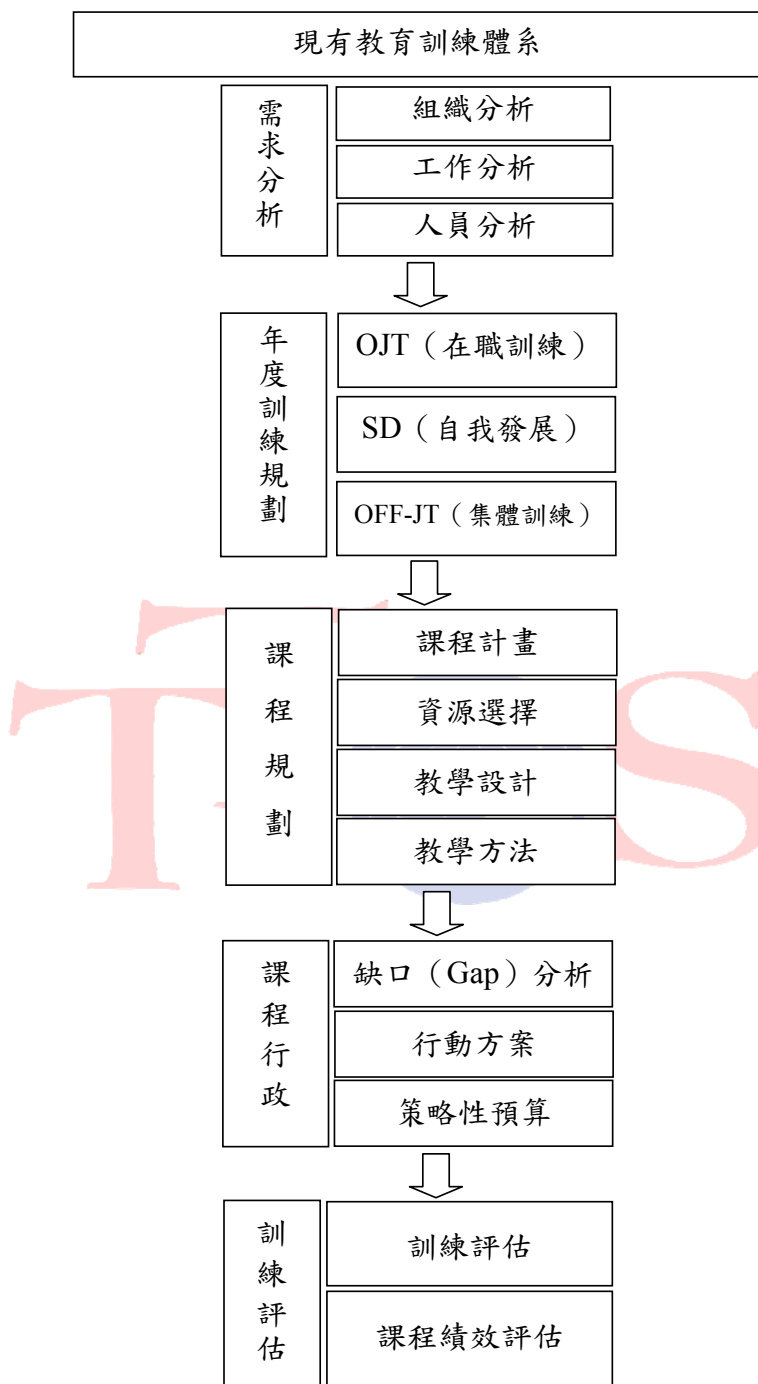


圖 1-1：現有教育體系流程分析

(二) 策略性教育訓練體系

策略性教育訓練體系

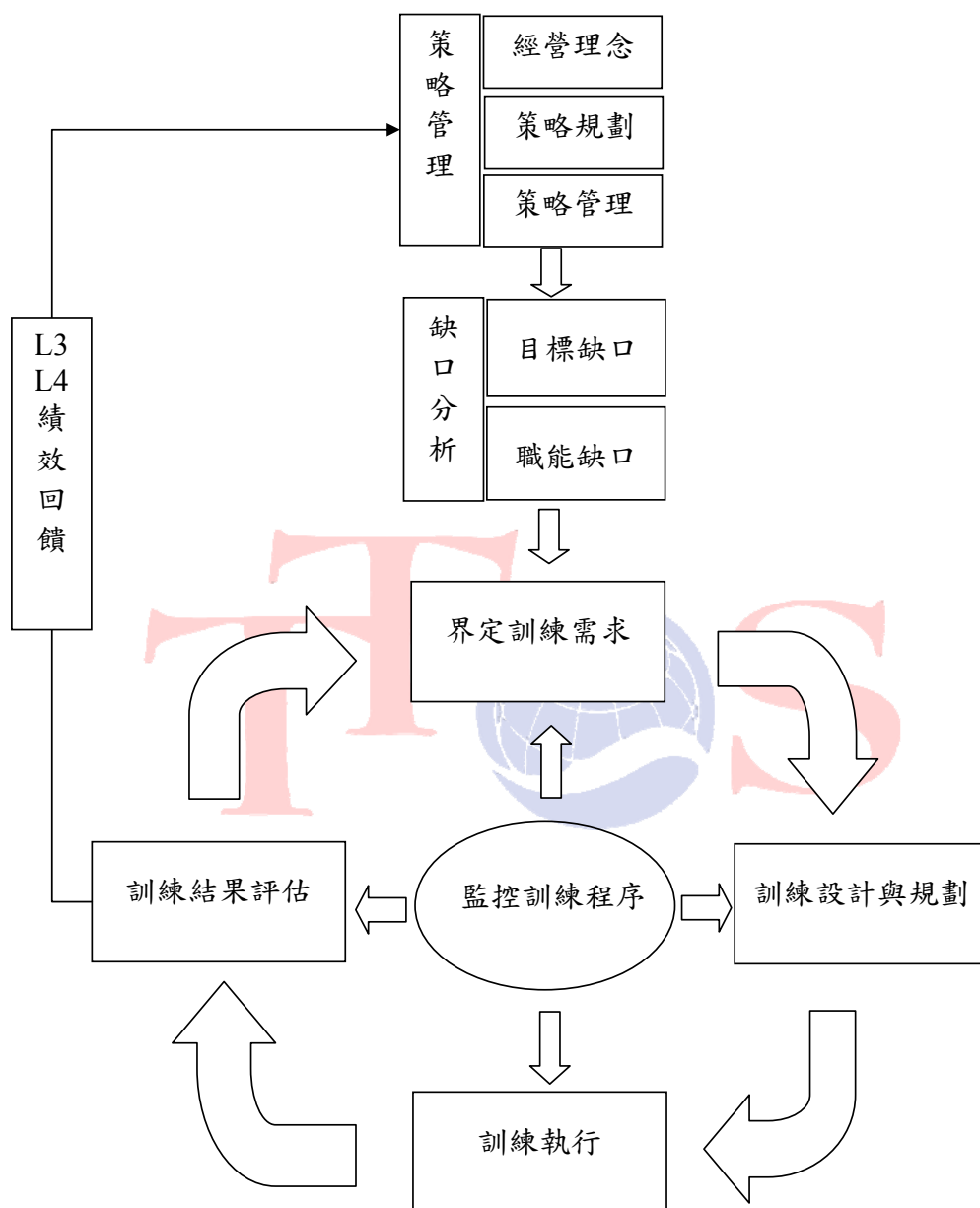


圖 1-2：策略性教育體系流程分析

訓練體系著重的並非書面上的表格製作，而是在於整合性、系統性訓練觀念的落實。訓練承辦人員若能朝此方向設計與思考，才易與組織的發展方向結合，成為企業追求成長的助力。

【資料來源：林月雲（1997）。87 年度全國企業訓練北區成果發表會會議手冊：組織轉型過程中訓練體系之配合與定位。載於勞動部勞動力發展署主辦之「87 年度全國企業訓練北區成果發表會」會議手冊（頁 1），臺北市。】

小叮嚀

結構化在職訓練（Structured OJT）是 Ronald L. Jacobs 與 Michael J. Jones 在 1987 年針對企業訓練問題所提出的新管理手法，以六大階段的結構化方式來評估、分析、規劃、準備、執行與追蹤在職訓練體系，讓企業在職訓練能夠有系統的展開，有效提升員工能力，進而達成企業所賦予的任務。

結構化在職訓練是一項簡易有效並可應用於能力管理的訓練手法，若企業能夠妥善運用，將可確保人才養成速度持續大於企業成長速度所累積出的人力資本，將成為企業的致勝利器。

【資料來源：楊榮傑、沈思圻（2007/4/1）。結構化在職訓練 競爭利器。經濟日報，C5 版。】

第二節 教育訓練系統迷思

企業的教育訓練工作有時往往陷入一種兩難的境地。不訓練員工，企業的人力資源很快就會跟不上企業發展的脚步，新技術、新知識得不到及時應用，但訓練員工，企業就可能面臨員工訓練完跳槽的問題。

一、企業實施教育訓練的原因

一般企業通常會因為以下的各項原因而開始實施教育訓練：

- (一) 在企業的業務經營過程中，因發生新的狀況或新的問題，需要新的技術，因此，對特定的員工進行適當的訓練，以配合業務的需要，加強其工作能力。例如：某個電話服務公司因不斷接到使用客戶的抱怨電話，經瞭解發現某些服務人員對於客戶服務的流程及業務基準不夠瞭解，以致經常出錯。針對此，公司乃規劃實施「標準作業流程及服務態度」的訓練，以改善問題。
- (二) 企業在業務發展上為增加競爭力、提高品質而引進新技術，如機械化、自動化或新穎的管理方式（如全面品質管理等），為能使員工適應此改變，因而必需要實施訓練，使其學習新的知能以勝任工作。例如：某日用消費品公司，為能因應環境的改變而調整經營型態，公司產品的銷售由直營變更為經銷商銷售，此變更使得原公司的業務員角色，由銷售員調整為經銷商輔導員，為能使業務工作在此新制度下能順利推展，公司遂舉辦「經銷商管理訓練」，強化新工作的角色與輔導的管理技能。
- (三) 企業內人事的新陳代謝、調遷晉升，因而需要給予異動的員工適當的訓練，使能執行新任務。例如：企業內常針對新進人員舉辦新人訓練或針對新任主管舉辦管理訓練。
- (四) 企業為強化員工的向心力、增進工作意願、促進團隊合作或使企業更順利達成預定的經營目標而進行訓練。例如：某百貨公司每年皆針對某一層級員工實施相同的訓練活動，像是針對主管實施「潛能激發與創意提昇」外訓。
- (五) 為加強員工第二專長訓練、培養員工職涯規劃能力或促進員工終身學習意願以達成企業創新與發展的目標。例如：企業進入新事業開發或組織重整與變革時，對於員工提供第二或多職能專長訓練，可培養員工生涯規劃、個人工作願景與視野的擴展並培養員工轉業（職場轉換）的能力，做為組織發展、

企業創新與多角化經營的重點工作。

二、教育訓練系統的困境

現行企業面臨的教育訓練系統的困境如下：

(一) 企業決策者知行不一致

企業內的教育訓練為企業經營活動的一環，因為企業的經營與發展有賴於知識、技術及能力優良的各類人才，而人才的養成則端視規劃完善的教育訓練。多數企業常常將「人是最重要的資產」掛在嘴邊，但在企業經營的過程中，對財務、業務、行銷和生產等各項進行規劃，卻往往獨缺對人力資源系統的策略性規劃，直到需要用人時才警覺到人才的匱乏。

(二) 企業決策者將教育訓練視為成本而不是投資

當企業處於不景氣或是獲利下降時，第一個想到要縮減的費用，就是教育訓練費用，很少企業主會持續投資員工的教育訓練，這種情形在臺灣的中小企業更是嚴重。

(三) 教育訓練績效不易衡量

教育訓練績效衡量指標常只限於到課率、考試成績、實作考試和滿意度調查等與工作相關的訓練項目比較能衡量，而攸關企業長青的核心職能訓練，一般其績效常常無法衡量。

(四) 教育訓練需求與組織目標無相關

傳統的企業內教育訓練的需求主要產生的方法是利用問卷調查的方式，針對企業內各階層的主管做需求調查，將調查的結果做進一步的分析後產生訓練需求，此類需求的訓練項目受到下列因素影響而很難達成組織的最主要目標（最佳投資報酬率）：

1. 問卷設計的限制及偏差（條列式問題選項的限制、條列式問題語意的偏差）。
2. 受訪者比較重視個人需求而非組織的需求，造成訓練成果無法提升組織績效。
3. 教育訓練專責人員能力及偏好會影響訓練科目的選定。

小叮嚀

訓練的主要目標，是讓學員對學習過程感到滿意、能學習到技能、能將所學運用到工作崗位上、最終並能將技能的學習轉化為組織績效。



第三節 訓練品質系統概論

訓練品質系統(Taiwan TrainQuali System, 簡稱TTQS), 是一套參酌英國「人力投資促進方案」(Investors in People, 簡稱IiP)之內容與國際標準化組織(International Organization for Standardization, 簡稱ISO) ISO10015 指引發展而成之訓練品質管理系統。

一、目的與願景

透過TTQS 訓練品質管理迴圈：計畫P (Plan)、設計D (Design)、執行D (Do)、查核R (Review) 與成果O (Outcome) 之 5 項評核項目，協助組織將散於各部門訓練表單、片段程序或訓練流程，施以系統化的管理，建立一套完整且系統化的策略性人力資源發展體系。

藉由TTQS之導入，循序推動訓練品質持續改善機制，將訓練是一種成本「支出」的觀念，扭轉為一種「人才投資」，讓「人才」成為單位最重要的資產。持續厚植單位人力資本，提升人力體系之運作效能，達到單位預期營運績效。

TTQS自 96 年推動以來，經歷了「發展系統，建立標準」的起步階段以及「完備機制，擴大適用」的成長階段，參加評核的家數累計到 101 年已超過 9,000 家次。

102 年起TTQS即將邁入起飛階段，建立未來職能標準的建構與發展，持續提升訓練品質，讓訓練品質一致，開發職能標準，做好認驗證機制，則是本階段的重點。

面對高度競爭的全球環境，以TTQS為人才培育核心，建構政府、工作者與企業三方能力，進而促進國家人力資本提升，厚實職業訓練成效，共同帶動臺灣人力資本投資的火車頭效應。人才發展品質管理評核表，使我國人力素質與產業均



具有國際競爭力。

刪除: 單位

刪除: 人力

刪除: 「

刪除: 人力

刪除: .

單位

刪除: 94-98年為TTQS的起步階段，此階段發展重點在於研發建置訓練品質評核系統、訓練輔導顧問、評核委員及教育訓練講師等3類專業人員，以及建立評核服務一致性與標準化機制。主要完成下列事項。
完成我國訓練品質架構，訂定TTQS

刪除: -企業機構版、訓練機構版、內訓版及外訓版。 .

<#>完成輔導顧問、評核委員及教育訓練講師之選訓及資料庫建置。 .

<#>完成輔導、評核及教育訓練標準作業規範，以及該3類分區服務中心標準服務程序及操作表格等作業規範(SOP) .

<#>完成評核委員分級制度。 .

<#>建立評核標準校準機制。 .

<#>完成TTQS導入成效評估指標及辦理方式之規劃。 .

<#>辦理教育訓練、輔導及評核服務。 .

99-101年為TTQS的成長階段，持續完備TTQS相關配套措施，驗證TTQS導入成效、擴大TTQS應用範圍、促進國際交流，主要完成下列事項。
<#>建置TTQS評核、輔導派案資訊系統。 .

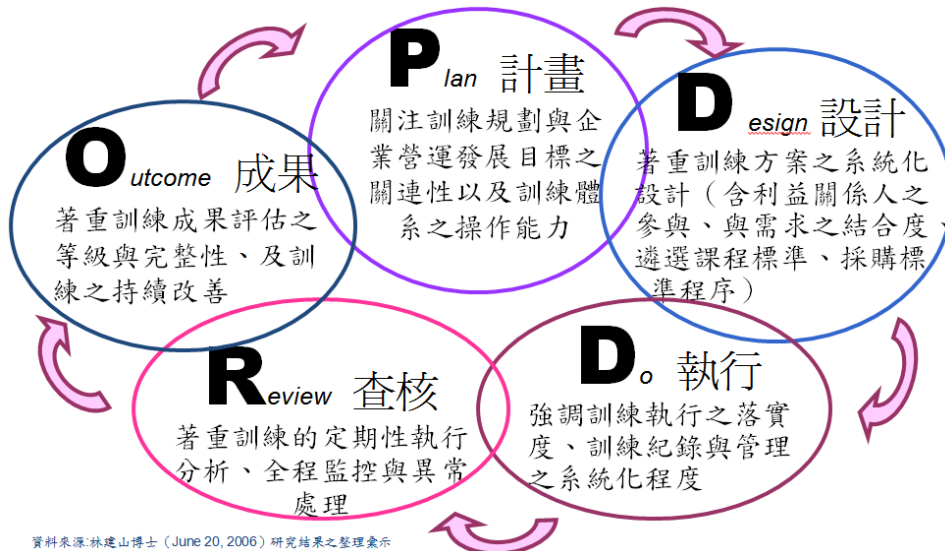
<#>開發TTQS e化應用系統，擴大TTQS應用效益。 .

<#>製作TTQS一網一本基礎訓練課程教材、TTQS導入指引手冊。 .

圖 3-1：TTQS推動導入歷程

二、TTQS人才發展品質管理系統迴圈與適用對象

TTQS 訓練管理迴圈如圖 3-2：



資料來源: 林建山博士 (June 20, 2006) 研究結果之整理彙示

圖 3-1：TTQS訓練管理迴圈

適用對象如下：

(一) 企業機構版

適用所有單位內部辦訓使用。

(二) 訓練機構版

適用訓練機構 (含職業工會團體) 對外辦訓使用。

(三) 外訓版

僅適用符合工會法之職業工會團體對外辦訓使用。

(四) 辦訓能力檢核表

僅適用經濟部頒佈「中小企業認定標準」且尚未導入TTQS之中小企業，作為對內辦訓能力初次檢核使用。

三、TTQS的推展內容

隨著全球化競爭時代的來臨，企業競爭的方式產生巨大的變化，知識成為企業的戰略性資產(Pfeffer, 1994)。在知識經濟時代中，人力資本(Human capital)是企業最重要的生產要素之一，故人才教育已成為企業發展之重要工作。勞動部勞動力發展署為協助公、私立部門導入TTQS，提供下列三項TTQS的相關服務：

- (一) 教育訓練課程：讓參訓人員瞭解與如何導入TTQS。
- (二) 輔導服務：安排TTQS輔導顧問至申請輔導單位現場協助單位導入TTQS。
- (三) 評核服務：由TTQS評核委員透過實地評核，依循評核指標的要求，檢視單位在TTQS評核項目的達標程度。

為持續提升TTQS擴散率，除了辦理TTQS訓練課程、安排TTQS輔導顧問協助單位瞭解TTQS外，秉持TTQS持續改善精神，本局研擬智庫全書、DVD數位教材、電子專刊、重新修訂企訓電子書並辦理人資講座，期許TTQS專業知識能做到水平擴散與垂直深化目的；同時配合雲端趨勢，推動Mobility TTQS，發展TTQS專屬APP，讓使用者能透過跨平台與載具，更容易親近TTQS；而為了彰顯政府投資人才決心，亦辦理「國家訓練品質獎」，所要強調的，不僅訓練的重要性，而是有品質訓練的背後，對社會與國家展現的正向擴散校果。

四、TTQS指標

(一) 評分標準

以有無紀錄或文件證明其作業程序做為評定標準。

"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，但無完整書文紀錄與手冊。

"4"表示：有執行本項目，且有一致性的作業流程、完整過程紀錄與書文手冊。具有「說、做、寫」及「流程上下連接」的一致性(4.0分以上，應有明確記錄以資驗證。)

"5"表示：有執行本項目、完整書文手冊與紀錄，分析相關資料並持續改善達到標竿水準。

成果評核指標項目，17、18、19 項未執行為 0 分，其他依據標尺分數評分。

(二) 書面文件

係就各檢核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。

(三) 計分標準

最小單位為 0.5 分，以整數 1~5 或加上 0.5 為評分計算。

(四) 評核等級分數標準

為使各機構對訓練品質系統能有具體認知，並能深入瞭解TTQS評核模式，新指標將TTQS分為五大等級，使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。

- 未達門檻：53.5 以下。
- 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 (有訓練架構或結構性的結合訓練發展與HR系統／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)。
- 白金牌：96.5 以上 (展現訓練為維持組織人力資本價值之主要驅動力／達到高績效訓練系統與組織持續改善及價值創造之倍增／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)。



圖 3-3：訓練品質評核指標

【資料來源：勞動部勞動力發展署（2012）。智庫全書：TTQS人才發展品質管理系統指引手冊訓練機構版，臺北市。】

小叮嚀

政府為協助企業辦理在職員工進修訓練，並鼓勵結合具產業或區域發展關聯性之單位辦理聯合訓練活動，以協助企業做好人才培訓，促進企業人才再升級，並將「人才」轉化為「人財」，為企業帶來更大營收福音。企業如能充分運用政府訓練補助資源，不僅能提升人力產值及人才競爭力，同時更能為企業節省訓練成本，是企業辦理員工教育訓練最佳資源之一。

第四節 訓練專業人員的角色認知

一般企業的教育訓練人員因職務上的立即需求，往往面對的是選課程、決定課程與開辦課程。由於工作的壓力，使教育訓練人員經常扮演行政者的角色，其實教育訓練人員，必需學習的是從每一次的課程中，逐步擴充自己的角色，其詳細內容說明如下。

一、教育訓練人員的角色

(一) 研究者

- 分析公司各種營運資料，針對瓶頸或問題所在加以研究，找出原因，再決定是否可用訓練來解決。
- 市場有什麼新趨勢、新的訓練方法、訓練成功或失敗的案例。

(二) 規劃者

- 什麼問題應先解決。
- 什麼訓練應該做。
- 訓練的計劃表。
- 期望達成的目標。

(三) 執行者

- 訓練進行的安排。
- 受訓人員的反應。
- 學習狀況的掌控。
- 訓練費用的控管。

(四) 評估者

- 訓練的執行與目標差距。
- 訓練的結果與報告。
- 預算的分配與使用。
- 受訓者的工作表現。

(五) 協調者

- 受訓人員與其主管對訓練的認知。
- 受訓人員的選定。
- 各單位訓練需求的調整與溝通。

二、教育訓練人員應具備的能力

能力，乃指有效扮演某種角色所需的知識、技能以及其他特質（如態度、價值觀等）。教育訓練人員可針對以下各項來評量自己所具備的能力現況：

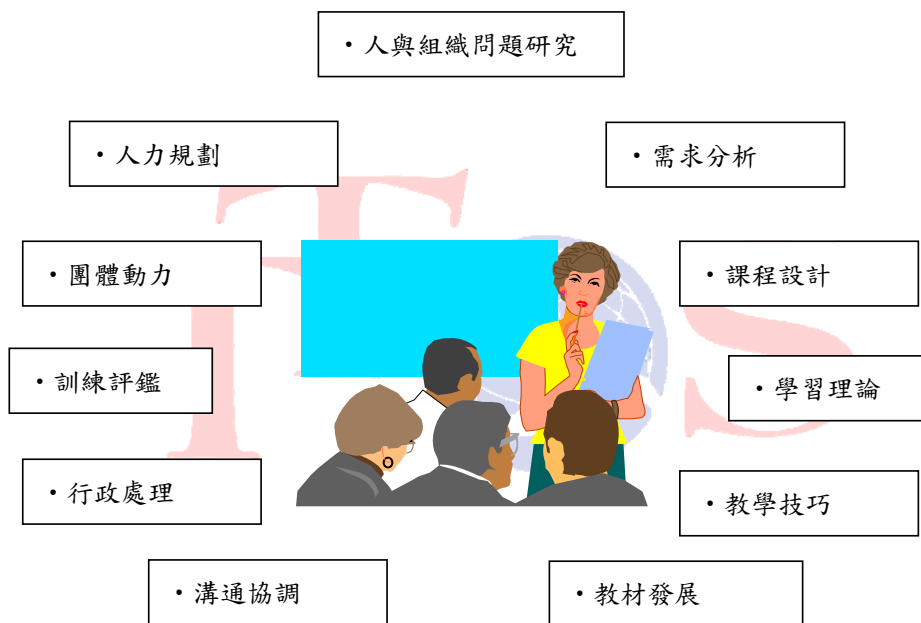


圖 4-1：教育訓練人員應具備的能力

三、教育訓練人員的發展

教育訓練工作在企業雖然具有相當重要的地位，但由於訓練成效的不易評量，因此訓練單位常被視為花錢的單位，每逢不景氣，第一個被刪除預算的常是訓練的相關活動。而每天辛苦忙碌為同仁服務，卻被視為理所當然，得不到肯定，更挫折的是，不易獲得升遷的機會。其實，若要公司同仁重視教育訓練人員的專業與必要性，則需要先自我培養成全方位的教育訓練人員。

全方位的教育訓練人員發展，可以從以下幾項的專業領域來培養：

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

(一) 管理

對企業而言，教育訓練是一項投資，因此就必須進行績效的管理。教育訓練人員必需學習在整個訓練活動的循環中，對各種事物進行有效能的規劃與安排，同時，也能結合其他部門主管的力量共同推動。常見的狀況是訓練人員自己累的半死，卻不懂得授權，所以，有機會多接觸有關管理的專業，並隨時運用在日常的活動中。又因教育訓練人員所從事的工作是在培育全公司的人才，對於組織管理上的能力，更是不可或缺。

(二) 行銷

教育訓練活動的參與狀況，常是訓練人員傷腦筋的一件事，就如同市面上所有的商品，皆需經過精心設計的行銷活動才有銷路，對訓練活動的推廣也需要策略，做好行銷規劃。一個新的課程如何引起興趣、如何溝通、如何創造口碑與如何找使用者推薦，都是行銷的重點。當然，最根本的產品本身是否良好，是否有其獨特性，而這有賴教育訓練人員的專業判斷。因此，與行銷相關的課題，也是教育訓練工作者值得去涉獵的。

(三) 學習

企業內教育訓練是成人學習的一部分，成人學習者其理解能力與事務轉化的能力強，成人學習後其實踐與持續運用的能力也強，而且成人習慣用自己的方法來學。面對這樣的學員特性，教育訓練人員必需能熟悉學習的專業，妥善的加以運用此學習特性，幫助學員學習的更好。此外，企業常喜歡運用專業經理人來擔任內部講師，但往往專業能力強卻不見得有教學的能力，此時就非常仰賴教育訓練人員的協助。因此，學習專業的鑽研是教育訓練人員責無旁貸的。

除此以外，訓練人員的工作乃不斷在創造、思考及付出，所以不斷地學習新知，對訓練人員來說是相當重要的。

(四) 顧問

所有的教育訓練工作，許多都涉及組織的運作與發展，另一方面涉及人在組織中的行為模式與表現，經常看到的現象是急著辦訓練，卻忽略訓練最終的目的，使得花了錢還獲得反效果。顧問的能力是協助個人在複雜的組織環境中釐清問題的真相，並以系統性的方式獲得解答。所以，學習顧問的專業性，可大幅提高教育訓練工作的績效與地位。

小叮嚀

美國訓練與發展協會（ASTD）提出，訓練專業人員應具備的知能有：組織認知能力、領導能力、人際關係的能力、科技使用技能、問題解決能力、界定問題的能力、系統思考的能力、瞭解績效的能力、採行各種措施的能力、瞭解企業所處環境的能力、瞭解組織所處環境的能力、簽約能力、宣導能力、調適能力和宏觀的視野等十五項。



第五節 個案分享

中鼎工程股份有限公司（落實經驗傳承制度）

中鼎工程公司，創立於1979年，總部設立於臺北市，是臺灣最大也是唯一自工程規劃、設計、採購、製造、建造施工、監理到試車操作都能勝任的統包工程公司，素以承攬全球重大工程聞名。「成為世界級工程與科技服務團隊」是中鼎工程的願景；不斷提升自我、精益求精，以最具競爭力的團隊，提供多元化的優質服務，是中鼎工程一貫的目標與方向。

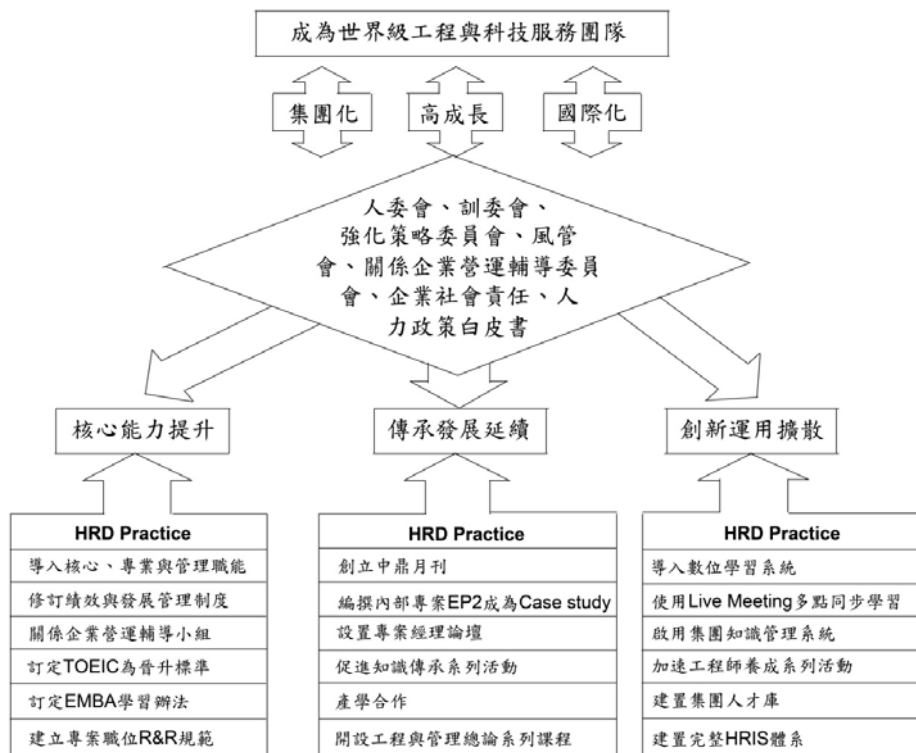


圖 5-1：中鼎人資願景與策略示意圖

(一) 從失敗經驗中學習

2007年中鼎工程承接位於卡達的國際級專案。卡達案的執行，無論在工程執行經驗或是專案的複雜度來說，均是全新的挑戰。最後中鼎付出了慘痛的代價，但高層並未因此挫敗，除審慎回顧專案執行過程的每一環節加以檢討改革外，更

痛定思痛決定將此一專案歷程，在 2008 年委請台灣大學管理學院四位教授，帶領近 250 位中鼎工程中階以上主管進行「中鼎卡達個案」的研討活動，一同檢討、省思與學習，並集思廣益可能的改善方案，避免未來重蹈覆轍，共同撰寫國際工程管理案例個案，做為上課研討教材，建立傳承延續新標竿。

(二) 老幹新枝傳承計畫

對中鼎工程來說，經驗、知識的傳承與分享非常重要，擁有新的技術不一定能解決現場工地的問題，一個有經驗的工程師遠比新的設備有價值。加上近年來中鼎內部逐漸出現「人力」及「能力」斷層，一方面是有經驗的專家多已屆退休之齡，另一方面養成專業工程設計人員需要較長時間。為改善此一困境，中鼎藉由各式活動引發資深員工傳承知識的動力、活絡組織的傳承氛圍，例如發行《中鼎月刊》闡明公司策略、願景、核心價值、制度與辦法，一方面進行組織文化塑造工作，另一方面展現員工情誼聯繫活動，充分鞏固中鼎人的特質，並持續增加組織向心力。

其次是透過定期舉辦專案經理論壇，讓技術及專案執行經驗以系統性教案學習 (Lessons Learned) 的方式交流傳承，使專案團隊能藉此持續充電，延續中鼎統包工程的競爭優勢，創造更高的業務成長機會。另外，所有專案結束，必須由專案經理完成專案結案報告，檢討利弊得失，並開放其他員工參與討論。

(三) 建立師徒制

中鼎工程為了幫助新進員工快速融入環境，並了解企業文化，中鼎工程將一直以來各部門推行已久的師徒制，制度化為「M&M計畫」導師及導生 (Mentor & Mentee)。讓Mentor 不只是帶領Mentee 認識中鼎，更能進一步讓Mentee 驕傲地說出：「我是中鼎人！」

【資料來源：行政院勞工委員會 (2010)。第六屆國家人力創新獎案例專刊：中鼎工程股份有限公司。(頁 22-31)，臺北市。】

第六節 結語

人力資源發展是企業成功實現願景的要素，而正確辦理員工在職進修訓練是最重要的途徑。同時企業界必須運用員工在職訓練，才能因應資訊技術快速發展、產業結構不斷改變的挑戰，最有效的方法就是善用政府訓練技術及經費的資源，擴大辦理員工訓練、促進人力資源發展，使員工能在職涯中實現自我，企業能夠永續經營，在勞資雙贏的願景下創造社會福祉！



附件

TTQS 人才發展品質管理評核表—企業機構版

單位名稱：		申請案號：			
評核委員：		評核日期： 年 月 日			
項目	評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	計分	意見欄	
計畫 (Plan)	明確性	1. 組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定 組織願景、使命、策略之揭露。 展現組織策略及未來發展方向。 展現組織年度工作計畫及相關行動方案。 展現組織年度訓練發展方向。			
	系統性	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 依照組織情境與特性訂有明確的訓練政策，並適當揭露給員工知悉。 展現高階主管對於訓練之承諾與參與。 展現組織年度訓練目標及訓練重點。			
	系統性	3.明確的 PDDRO 訓練體系與明確的核心訓練類別 展示完整之教育訓練體系規劃。 此體系適當反映訓練發展重點及核心能力。			
	系統性	4.訓練品質管理的系統化文件資料 展示文件(如：訓練手冊、訓練體系圖表、程序或辦法等相關文件)以說明組織如何運作 TTQS 管理系統。 展示此文件如何核准、公告、更新、保存紀錄。			
	連結性	5.訓練規劃與經營目標達成的連結性 說明如何連結組織需求與訓練發展方向。 展現如何連結訓練發展方向與訓練行動計畫及(策略性)重點課程。			

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

	能力	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	展現訓練單位有適當的分工及人員有足夠的訓練相關職能。 展現部門主管對人員發展之責任且具備適當的人員發展能力。		
設計 (Design)		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落差分析。 展現職能分析之方法及紀錄。		
		8.訓練方案的系統設計	展現訓練發展課程規劃時，有適當的訓練課程設計流程。 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…。		
		9.利益關係人的參與過程 可能之主要利益關係人，如：受訓學員、客戶、部門主管、訓練部門人員、高階主管、講師或專家等。	展現課程規劃流程，利益關係人有適當參與課程設計與審查。 展現利益關係人參與課程設計與審查有適當之紀錄。		
		10.訓練產品或服務的採購程序及甄選標準	展現課程設計時，有適當的流程進行師資(含內部講師)、教材或合格廠商評估選擇。 流程應有適當辦法進行評估、採購、簽約及後續管理作業。		

		11.訓練與目標需求的結合	展現課程之設計產出符合訓練目標與訓練需求。		
執行(Do)	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	<p>展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。</p> <p>展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。</p> <p>展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。</p> <p>展現教學方法與訓練目標之切合性。</p> <p>展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。</p>		
		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.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。			
14.訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化	<p>展現訓練流程相關文件有適當系統化紀錄，並有分析與運用記錄。</p> <p>對訓練流程相關文件或記錄有適當的保存及建檔。</p>				

查核 (Review)	15. 評估報告與定期性綜合分析		<p>展現定期的課後檢討紀錄及適當的審查檢討改善機制。</p> <p>課後檢討紀錄應展現學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等之檢討。</p>		
	16. 監控與異常矯正處理		<p>展現整體訓練過程中，有持續監控且符合程序要求，並彙整結果進行定期(年度)審查。</p> <p>建立適當的程序辦法，訓練流程異常時，應有紀錄及因應措施，必要時採取適當矯正措施防止再發。</p>		
成果 (Outcome)	17. 訓練成果 評估的多元性 和完整性	17a 反應評估	<p>0分 未執行。</p> <p>1分 執行滿意度調查。</p> <p>2分 分析與回饋運用在下次之課程規劃之參考依據。</p>		
		17b 學習評估	<p>0分 未執行。</p> <p>1分 執行考試或實作評量。</p> <p>2分 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。</p>		
		17c 行為評估	<p>0分 未執行。</p> <p>1分 執行課後行動計畫評估。</p> <p>2分 有評估機制且有執行。</p> <p>3分 評估機制及執行確實且有績效。</p>		
		17d 成果評估	<p>0分 未執行。</p> <p>1分 評估訓練成效是否達成組織或工作之需求。</p> <p>2分 有評估機制且有執行。</p> <p>3分 評估機制及執行確實且有績效。</p>		

	18.高階主管對於訓練發展的認知與感受	評分標準： 1分 高階主管認為訓練有少許的改善功效。 2分 高階主管認為訓練有一定的改善功效。 3分 高階主管認為訓練有達成人員能力提升(請填附表)。 4分 高階主管認為訓練有達組織績效改善(請填附表)。 5分 高階主管認為訓練有創造特殊績效或擴散效果(請填附表)。		
	19.訓練成果	評分標準： 1分 有初步成果，但沒有具體的佐證資料。 2分 有初步成果，且有部分佐證資料。 3分 個人績效改善成果(請填附表)。 4分 部門績效改善成果(請填附表)。 5分 組織績效改善成果，特殊績效(請填附表)。		

附 表

項目(可列舉單項或複項)	指標 18 列舉適當佐證資料	指標 19 列舉適當佐證資料	意見欄
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			
其他			
總分			

※計分標準：以是否有無紀錄或書面文字評定。

"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達到標竿水準。

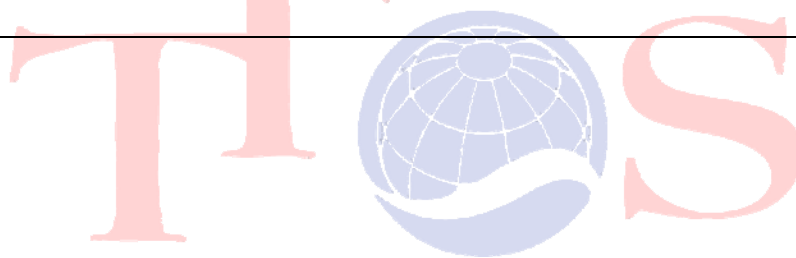
成果(Outcome)之評核指標項目，17、18 及 19 項未執行為 0 分，其它則依據標尺分數評分。

※備註：

計分單位：最小單位為 0.5 分，請以整數 1-5 或加上 0.5 為評分計算。

書面文件：就各評核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。

檢核&回饋：請評核委員就評核意見給予機構綜合回饋，並確認每一項目是否給分與加註修正意見紀錄。



TTQS 人才發展品質管理評核表—訓練機構版

單位名稱：		申請案號：		
評核委員：		評核日期： 年 月 日		
項目	評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	計分	意見欄
計畫 (Plan)	明確性	1. 訓練機構未來經營方向與目標之訂定	訓練單位未來經營方向與營運計畫的訂定。 訓練機構定位與目標客戶的訂定。	
		2. 對外明確的訓練政策	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。 依照訓練機構情境與特性訂有明確的訓練政策並對外揭露。 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…。 展現訓練機構對外的年度訓練目標與訓練發展重點課程。	
		3. 明確的 PDDRO 訓練課程及明確的核心訓練類別	展示完整教育訓練規劃，此規劃適當的反應訓練定位，發展重點與核心能力。	
	系統性	4. 訓練品質管理的系統化文件資料	展示文件(如：訓練手冊、訓練體系圖表、程序或辦法等相關文件)以說明訓練機構如何運作 TTQS 管理系統。 展示此文件如何核准、公告、更新、保存紀錄。	

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

	連結性	5. 訓練規劃與經營目標的連結性	說明對外訓練發展課程與年度營運計畫之連結性。 展現訓練發展重點課程的行動計畫。		
	能力	6. 訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能	展現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。 展現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。		
設計 (Design)		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適當的確認客戶或市場訓練需求，據以進行適當的職能落差分析。 展現職能分析與運用之方法及紀錄。		
		8. 訓練方案的系統設計	展現訓練發展課程規劃時，有適當的訓練課程設計流程。 展現有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。		
		9. 利益關係人的參與過程 可能之主要利益關係人，如： 受訓學員、客戶、部門主管、 訓練部門人員、高階主管、講師或專家等。	展現課程規劃流程中，利益關係人有適當參與課程設計與審查。 展現利益關係人參與課程設計與審查有適當之紀錄。		
		10. 訓練產品或服務的採購程序及甄選標準	展現課程設計時，有適當的流程進行師資(含內部講師)、教材或合格廠商評估選擇。 流程應有適當辦法進行評估、採購、簽約及後續管理作業。		
		11. 訓練與目標需求的結合	展現對外訓練之課程規劃產出符合(委託單位)訓練目標與訓練需求。		

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

執行(Do)	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	<p>展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。</p> <p>展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。</p> <p>展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。</p> <p>展現教學方法與訓練目標之切合性。</p> <p>展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。</p>		
		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	<p>展現提供受訓人員或客戶，將課程所學運用於工作以強化職能建立的建議或協助。</p> <p>提供行動計畫、競賽、回訓、學習心得交流、證照、實習或其他相關機制的建議或協助，促進訓練成果轉移的達成並展現適當資料說明。</p>			
	14.訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化	<p>展現訓練流程相關文件有適當系統化紀錄，並有分析與運用記錄。</p> <p>對訓練流程相關文件或記錄有適當的保存及建檔。</p>			

查核 (Review)	15.評估報告與定期性綜合分析		展現定期的課後檢討紀錄及適當的審查檢討改善機制。 課後檢討紀錄應展現學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等之檢討。		
	16.監控與異常矯正處理		展現整體訓練過程中，有持續監控且符合程序要求，並彙整結果進行定期(年度)審查。 建立適當的程序辦法，訓練流程異常時，應有紀錄及因應措施，必要時採取適當矯正措施防止再發。		
成果 (Outcome)	17.訓練成果 評估的多元性 和完整性	17a 反應評估	0分 未執行。 1分 執行滿意度調查。 2分 依滿意度調查分析，學員/講師回饋，彙整分析作為下次課程規劃之修正依據。 3分 依修正決定，進行課程改善有具體成效。		
		17b 學習評估	0分 未執行。 1分 執行考試或實作評量。 2分 有考試或實作報告或其他具體學習，將結果及缺失彙整分析納入結案報告中，作為下次課程規劃之修正依據。 3分 依修正決定，進行課程改善有具體成效。		
		17c 行為評估	0分 未執行。 1分 協助客戶執行課後行動計畫評估。 2分 有機制並能展現辦理或追蹤客戶執行之相關紀錄。 3分 相關紀錄能展現具體成效。		
		17d 成果評估	0分 未執行。 1分 協助客戶評估訓練成效是否達成組織或工作之需求。 2分 有機制並能展現辦理或追蹤客戶評估之相關紀錄。 3分 相關紀錄能展現具體成效。		

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

	18. 訓練系統的一般性功能 —目標客戶及學員的評價	評分標準： 1分 目標客戶及學員認為訓練有部分效果，然而未有具體記錄及評量。 2分 目標客戶及學員認為訓練有達成能力提升的效果(請填附表)。 3分 目標客戶及學員認為訓練有績效改善的效果(請填附表)。 4分 目標客戶及學員認為訓練有顯著具體績效(請填附表)。		
	19. 訓練系統的市場功能 —目標市場及顧客的價值創造	評分標準： 1分 目標市場及顧客價值均有提升，然而未有具體記錄及評量。 2分 目標市場及顧客價值均有部分提升效果。 3分 目標市場及顧客價值均有一定程度提升的效果(請填附表)。 4分 目標市場及顧客價值均有顯著具體的提升績效(請填附表)。		

附 表

項目(可列舉單項或複項)	指標 18 列舉適當佐證資料	指標 19 列舉適當佐證資料	意見欄
系統及流程面			
學習技能面			
財務面			
社會面			
其他			
總分			
評核委員簽名	評核委員簽名		

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

單位名稱：	申請案號：
綜合意見與說明： 優點： 建議改善事項：	
分區服務中心專用章：	日期： 年 月 日
<p>※計分標準：以是否有無紀錄或書面文字評定。</p> <p>"1"表示：未執行本項目。</p> <p>"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。</p> <p>"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。</p> <p>"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。</p> <p>"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達到標竿水準。</p> <p>成果(Outcome)之評核指標項目，17、18 及 19 項未執行為 0 分，其它則依據標尺分數評分。</p> <p>※備註：</p> <p>計分單位：最小單位為 0.5 分，請以整數 1-5 或加上 0.5 為評分計算。</p> <p>書面文件：就各評核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。</p> <p>檢核&回饋：請評核委員就評核意見給予機構綜合回饋，並確認每一項目是否給分與加註修正意見紀錄。</p>	

TTQS 人才發展品質管理評核表—外訓版

受訪單位：		申請案號：	
評核委員：		評核日期： 年 月 日	
培訓要素	檢核指標項目(訓練品質指標意涵說明)	計分	意見欄
計畫 (Plan) 20%	1. 明確性		
	1a 組織未來經營方向與計畫的訂定 申請單位訂有明確的定位、經營方向與營運計畫，定期進行修正與確認。		
	1b 對外明確的訓練政策 申請單位能有明確的培訓對象類別，並提出對該對象的訓練重點或相關職能提升目標，且與未來經營方向與營運計畫有相關連結。		
	2. 系統性		
	2. 適當的訓練品質管理制度 申請單位是否具備符合 PDCA (計畫、實施、查核、處置) 的相關系統化標準作業流程，並適時更新。		
3. 能力			
	3. 訓練單位的行政管理與相關職能 申請單位有資源、訂立明確的執掌，以提供適當的訓練行政管理。訓練相關人員具有適當的能力以執行訓練相關工作。		
	小計(每項分數加總)		

設計 (Design) 10%	4 訓練課程的規劃與設計 申請單位於訓練課程規劃時，是否具備適當的課程設計作業流程，並可完整提出符合需求單位、會員或受訓者需求的訓練目標、訓練方法、選擇適當的講師、訓練日程安排等等。		
	5 利益關係人的過程參與 申請單位於課程規劃時，是否參考專家、講師、培訓對象、業主等相關人員之意見，並納入訓練的相關決策中。		
	6 訓練與目標需求的結合 訓練單位所提出的訓練課程計畫是否符合會員、需求單位或受訓者需求。		
	7 訓練產品與服務購買程序的規格化 申請單位是否對訓練相關採購事項(含講師)，予以評估，並有適當紀錄。		
	小計(每項分數加總)×0.5		

執行 (Do) 30%	8 訓練內涵按計畫執行的程度	8a 訓練單位執行外部訓練時，對學員資格、訓練必要條件與基本能力，是否有明確的陳述、紀錄、要求與確實確認。		
		8b 訓練單位執行外部訓練時，在訓練教材的挑選上，是否依據個別課程的特性需求或原則進行篩選。		
		8c 師資與訓練目標的切合性		
		8d 教學方法與課程目標的切合性。		
	9 記錄與資訊系統	申請單位對於訓練流程所產生的相關文件，是否有系統化的建檔。並有適當的分析，如學員、課程之搜尋或預算、時數之統計等。		
	10 軟硬體設備	訓練單位是否提供適當的設備與訓練服務(如場地、空調、單槍、茶水及相關設備等等)		
小計(每項分數加總)				

查核 (Review) 20%	11 檢討報告和定期的綜合分析 於課程結束後，申請單位之訓練人員應定期提出課程檢討報告，或召開課程檢討會議，評估項目包含規劃、設計、執行、查核及結果等各階段，並確認矯正措施與未來改善的事項。。		
	12 檢討項目之有效改善 申請單位對於檢討報告或定期綜合分析之改進項目，是否予以有效矯正與改善。		
	小計(每項分數加總)×2		

成果 (Outcome) 20%	13 訓練成果評估的多元性和完整性 <i>訓練單位就訓練成果評估執行之程度與完整性，評估等級分為反應、學習、行為、成果評估。</i>	未執行(1分)		
		13a Level1 滿意度調查(2分)		
		13b Level2 考試、心得報告(3分)		
		13c Level3 如課後行動計畫查核、行為評估、技能檢定等(4分)		
		13d Level4 組織績效成果(5分)		
	14 訓練系統的評價 <i>總和評分：客戶、學員對訓練單位訓練產品的提供，是否具備完整的、有彈性與回饋反應的訓練系統，以不斷改善訓練產品之成效之認定感。</i>	申請單位可提出需求單位或受訓學員的課後問卷調查證明如下的狀態： ●訓練無價值、缺乏任認同感(1分) ●對訓練系統沒有特殊感覺(2分) ●認同訓練有一定的改善功效(3分) ●訓練已達能力與績效改善(4分) ●超越訓練設定的目標與價值(5分)		
	15 訓練成果	● 高會員滿意度 ● 高證照通過率 ● 高階主管對訓練的滿意度 ● 訓後敘薪增加 ● 其它 1 分為無特殊績效，2 分為有一點特殊績效，3 分為一般，4 分為有具體特殊績效(需留下紀錄)，5 分為有顯著特殊績效(需留下紀錄)		
	小計(第 13 項×2+第 14 項+第 15 項)			
總分				
評核委員簽名		評核委員簽名		

受訪單位：	申請案號：
評核委員綜合意見與說明： 優點： 建議改善事項：	
分區服務中心專用章：	日期： 年 月 日
※說明： ※計分標準： 以是否有無紀錄或書面文字評定，合格分數為50分。 "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； "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。 ※備註： <ul style="list-style-type: none"> • 計分單位：最小單位為0.5分，請以整數1-5或加上0.5為評分計算。 • 書面文件：係就各檢核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。 • 檢核&回饋：請評核委員就評核意見給予機構綜合回饋，並確認每一項目是否給分與加註修正意 	

TTQS 辦訓能力檢核表

單位名稱：		申請案號：			
檢核委員：		檢核日期： 年 月 日			
項目	檢核指標項目	列舉適當佐證資料項目	計分	意見欄	
計畫 (Plan)	明確性	1.組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定 組織願景、使命、策略之揭露。 展現組織策略及未來發展方向。 展現組織年度工作計畫及相關行動方案。 展現組織年度訓練發展方向。			
	連結性	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 依照組織情境與特性訂有明確的訓練政策，並適當揭露給員工知悉。 展現高階主管對於訓練之承諾與參與。 展現組織年度訓練目標及訓練重點。			
	能力	3.訓練規劃與經營目標達成的連結性 說明如何連結組織需求與訓練發展方向。 展現如何連結訓練發展方向與訓練行動計畫及(策略性)重點課程。			
	能力	4.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 展現訓練單位有適當的分工及人員有足夠的訓練相關職能。 展現部門主管對人員發展之責任且具備適當的人員發展能力。			

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

設計 (Design)	5.訓練方案的系統設計	<p>展現訓練發展課程規劃時，有適當的訓練課程設計流程。</p> <p>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…。</p>		
	6.利益關係人的參與過程 可能之主要利益關係人，如：受訓學員、客戶、部門主管、訓練部門人員、高階主管、講師或專	<p>展現課程規劃流程，利益關係人有適當參與課程設計與審查。</p> <p>展現利益關係人參與課程設計與審查有適當之紀錄。</p>		
	7.訓練產品或服務的採購程序及甄選標準	<p>展現課程設計時，有適當的流程進行師資(含內部講師)、教材或合格廠商評估選擇。</p> <p>流程應有適當辦法進行評估、採購、簽約及後續管理作業。</p>		
	8.訓練與目標需求的結合	<p>展現課程之設計產出符合訓練目標與訓練需求。</p>		

執行(Do)	9.訓練內涵 按計畫執行的程度	9a 依據訓練目標遴選學員切合性	<p>展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。</p> <p>展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。</p> <p>展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。</p> <p>展現教學方法與訓練目標之切合性。</p> <p>展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。</p>		
		9b 依據訓練目標選擇教材切合性			
		9c 依據訓練目標遴選師資切合性			
		9d 依據訓練目標選擇教學方法切合性			
		9e 依據課程目標選擇教學環境與設備			
	10.訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化	<p>展現訓練流程相關文件有適當系統化紀錄，並有分析與運用記錄。</p> <p>對訓練流程相關文件或記錄有適當的保存及建檔。</p>			

查核 (Review)	11.評估報告與定期性綜合分析		展現定期的課後檢討紀錄及適當的審查檢討改善機制。 課後檢討紀錄應展現學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等之檢討。		
	12.監控與異常矯正處理		展現整體訓練過程中，有持續監控且符合程序要求，並彙整結果進行定期(年度)審查。 建立適當的程序辦法，訓練流程異常時，應有紀錄及因應措施，必要時採取適當矯正措施防止再發。		
成果 (Outcome)	13.訓練成果 評估的多元性 和完整性	13a 反應評估	0分 未執行。 1分 執行滿意度調查。 2分 分析與回饋運用在下次之課程規劃之參考依據。		
		13b 學習評估	0分 未執行。 1分 執行考試或實作評量。 2分 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。		
	14.高階主管對於訓練發展的認知 與感受		評分標準： 1分 高階主管認為訓練有少許的改善功效。 2分 高階主管認為訓練有一定的改善功效。 3分 高階主管認為訓練有達成人員能力提升。 4分 高階主管認為訓練有達組織績效改善。 5分 高階主管認為訓練有創造特殊績效或擴散效果。		
總分		原始分數/69*100=_____ (計算到小數第一位，第二位後無條件進入)			
檢核委員簽名					

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

單位名稱：	申請案號：
綜合意見與說明： 優點： 建議改善事項：	
分區服務中心專用章：	日期： 年 月 日
<p>※計分標準：以是否有無紀錄或書面文字評定，合格分數為 50 分。</p> <p>"1"表示：未執行本項目。</p> <p>"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。</p> <p>"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。</p> <p>"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；</p> <p>"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。</p> <p>成果(Outcome)之檢核指標項目，13 項未執行為 0 分，其它則依據標尺分數評分。</p> <p>※備註：</p> <p>計分單位：最小單位為 0.5 分，請以整數 1-5 或加上 0.5 為評分計算。</p> <p>書面文件：就各檢核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。</p> <p>檢核&回饋：請檢核委員就檢核意見給予機構綜合回饋，並確認每一項目是否給分與加註修正意見紀錄。</p>	

參考書目

中文部分

中華民國全國中小企業總會編(2012)。「101 年度訓練品質評核系統實施計畫」彙整控管作業服務：TTQS 訓練機構版指標課程統一教材。

行政院勞工委員會(2010)。「第六屆國家人力創新獎案例專刊：中鼎工程股份有限公司」。(頁 22-31)，臺北市。

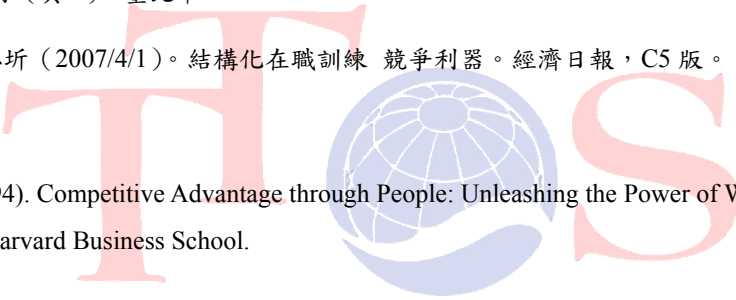
勞動部勞動力發展署(2012)。「智庫全書：TTQS 人才發展品質管理系統指引手冊訓練機構版」，臺北市。

林月雲(1997)。「87 年度全國企業訓練北區成果發表會會議手冊：組織轉型過程中訓練體系之配合與定位」。載於勞動部勞動力發展署主辦之「87 年度全國企業訓練北區成果發表會」會議手冊(頁 1)，臺北市。

楊榮傑、沈思圻(2007/4/1)。「結構化在職訓練 競爭利器」。經濟日報，C5 版。

英文部分

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of Workforce*. Boston: Harvard Business School.



-企業機構版、訓練機構版、內訓版及外訓版。

完成輔導顧問、評核委員及教育訓練講師之遴訓及資料庫建置。

完成輔導、評核及教育訓練標準作業規範，以及該3類分區服務中心標準服務程序及操作表格等作業規範(SOP)。

完成評核委員分級制度。

建立評核標準校準機制。

完成TTQS導入成效評估指標及辦理方式之規劃。

辦理教育訓練、輔導及評核服務。

99-101年為TTQS的成長階段，持續完備TTQS相關配套措施，驗證TTQS導入成效、擴大TTQS應用範圍、促進國際交流，主要完成下列事項

建置TTQS評核、輔導派案資訊系統。

開發TTQS e化應用系統，擴大TTQS應用效益。

製作TTQS一綱一本基礎訓練課程教材、TTQS導入指引手冊。

表揚標竿單位及辦理國際參訪交流活動。

TTQS正式納入在職訓練計畫。

統一派案機制，提升跨區派案之一致性及公平性。

TTQS導入成效評估

修訂TTQS評核指標

辦理國際論壇活動

發展國家訓練品質獎

指標英文化

102-104年為TTQS的起飛階段，希冀擴散成功經驗，朝TTQS市場化方向邁進，使TTQS成為人力資源提升之品牌工具。

主要工作重點有：

提升專業人員職能及研發課程與相關系統發展之認證制度。

朝向符合性評鑑指標推進。

建構TTQS訓練品質保證機制，強化TTQS系統完整性。

以TTQS為職能建至平台，持續擴大試用範圍

持續規劃我國訓練品質驗證的國際化，並提升我國訓練產業整體的服務品質。

更希望能夠和國際同步，提升到國際認證的層次，邁向國際認證與證照之規劃與發展。