



人力資源管理—企訓篇



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

第五章 查核.....	1
第一節 培訓過程的監控與改善.....	2
一、 監控的方法.....	2
二、 稽核之進行重點.....	5
第二節 異常矯正處理.....	12
一、 矯正措施之行動.....	12
二、 矯正措施作業程序.....	12
第三節 個案分享.....	15
啟基科技股份有限公司（人才管理）.....	15
第四節 結語.....	17



第五章 查核

關於訓練成效評估是否能夠結案，最主要的關鍵因素便是資料蒐集與分析。通常訓練成效評估資料之蒐集方法包括：問卷調查（如滿意度調查或其他刻度量表的評核）、電話調查、訪談（如行為、特性、人格、學習程度、意願、親和力等之評估）、焦點團體座談、測驗（如對知識、思考力、邏輯力、知能之檢驗）、觀察（如觀察學員的態度、行為、性格等之評定）、實務演練、寫報告（如對知識、思考力、邏輯力、資料情報之收集、整理等檢驗）、繳交訓練中作品之成果物（如證照檢定證明、照片等）、績效記錄比對（如出勤率）等。

查核(Review)是檢核作業常被非專業訓練人員所忽略，檢核的程序，是為了確保良好的訓練品質，以及訓練工作改善的依據。從訓練執行中的監控，到異常狀況的矯正措施，都是檢核的要項。

單位的年度訓練計畫一定要在訓後進行查核，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。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。在訓練流程異常時，應有異常矯正的措施及部分異常處理紀錄及因應措施，必要時採取適當矯正措施防範。

開辦訓練人員需要就施訓成效與須改進處等留下相關結案報告等紀錄，以知識管理的方式將相關文件存檔，以避免單位進用人員更迭變換的影響。

本章以培訓過程的監控與改善、異常矯正處理、個案分享（啟基科技）三大單元呈現「查核」的重點所在，藉由導入TTQS系統來「體檢」企業目前的制度與運作，以找到持續改善的機會。

第一節 培訓過程的監控與改善

監控的主要目的是確保訓練的每一流程，皆按訓練品質系統的要求進行管理和實施，以便提供符合組織在培訓要求方面相關流程之有效的客觀證據。監控，包括審查整個培訓過程的四階段中的每個階段。

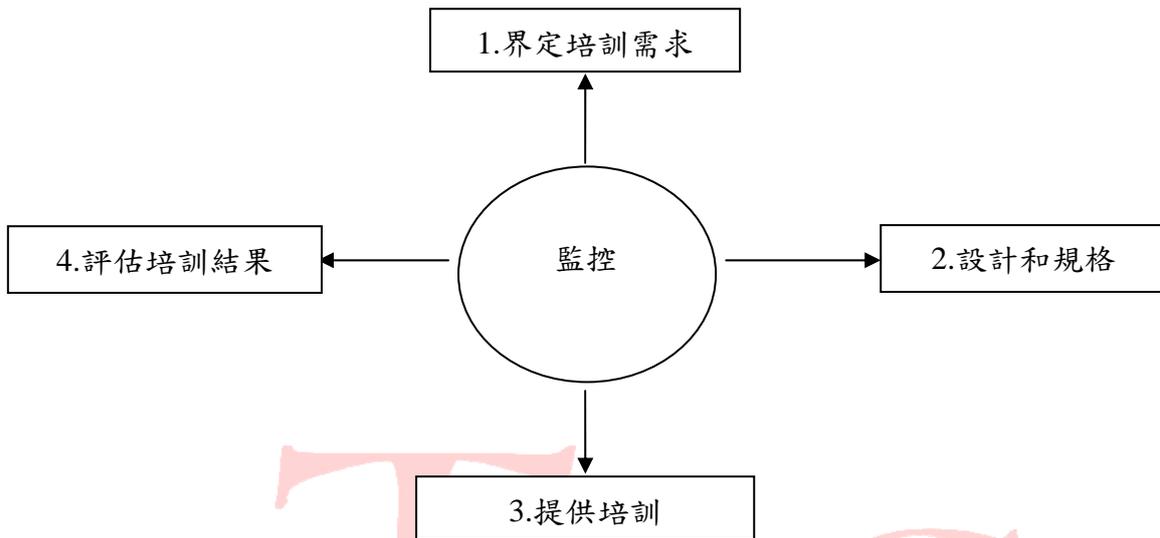


圖 1-1：培訓過程中之監控執行

監控應由有能力的人員，依據組織的文件化程序進行。這些人員應具獨立、客觀、公正性，且不直接參與他們的工作。在培訓計畫規格階段，監控方法應已決定。

一、監控的方法

監控的方法，包括：諮詢、觀察和資料收集。監控，是指在計畫的時程，針對預期的目的之活動與作業進行監視、量測、審查、核准。因此，組織在執行訓練流程監控時，應包含：

(一) 界定培訓需求監控

對職能要求、現有職能-職能差距和培訓需求的形成過程進行監控。

(二) 設計和規格監控

例如制約條件、訓練計畫、講師的選擇、培訓方法和選擇準則，是否明確且維持審查核准紀錄。

(三) 提供培訓監控

對培訓前支援和培訓實施的過程進行監控。

(四) 評估培訓結果監控

對培訓評估報告、全部培訓記錄的形成過程等進行監控。(表 1-1：培訓過程監控改善程序)



表 1-1：培訓過程監控改善程序

1.目的

確保作為 ABC 公司的品質管理系統的一部分的培訓過程按要求的進行管理和實施，以便提供滿足培訓要求過程有效性的客觀證據。

2.適用範圍

本程序適用於界定培訓需求階段、設計和策劃培訓階段、提供培訓階段和評估培訓結果階段的監控和改善。

3. 職責

- 3.1 品質管理員負責對培訓的全過程進行監控。
- 3.2 品質管理員負責召集審查會並編寫審查報告。

4. 工作程序

- 4.1 在培訓過程的四大階段，品質管理員應在以下環節參與監控：
 - 4.1.1 在界定培訓需求階段，對職能要求、現有職能-職能差距和培訓需求的形成過程進行監控。
 - 4.1.2 在設計和策劃培訓階段，對培訓制約、培訓方法選擇、培訓計畫書形成和簽定培訓協定的過程進行監控。
 - 4.1.3 在提供培訓階段，對培訓前支援和培訓實施的過程進行監控。
 - 4.1.4 在評估培訓結果階段，對培訓評估報告、全部培訓記錄的形成過程等進行監控。
- 4.2 品質管理員對 ISO10015 品質系統的運作進行監控和管理的方式按 ISO9001 品質系統《內部稽核管理程序》工作，每年至少在全公司內公司一次內部稽核，以便提供滿足公司的培訓要求過程是有效的證據。

5.相關文件

- 5.1 職務說明書
- 5.2 培訓需求說明書
- 5.3 培訓計畫書
- 5.4 培訓提供者合同
- 5.5 培訓結果評估報告

6.相關記錄

- 6.1 《培訓矯正措施處理單》 ABCX11-01

二、稽核之進行重點

訓練品質系統之監控應透過內部稽核取得客觀證據，組織應對ISO10015 品質系統的運作進行監控和管理，其方式可按ISO9001 品質系統《內部稽核管理程序》工作，每年至少在全公司內進行一次內部稽核，以便提供滿足公司的培訓要求過程是有效的證據，以了解訓練過程執行的符合性。

稽核之進行重點如下：

(一) 審閱文件之有效性

內部稽核員在執行稽核前，應審閱組織之訓練品質手冊及程序 是否符合ISO10015 標準之要求，或文件之改版是否持續適切，並提出因應之管制要求。

(二) 稽核計畫之適宜性

稽核計畫是否涵蓋ISO10015 標準之要求，及所有訓練單位、稽核時間之安排是否符合要求及稽核小組之專長能力，以及分工是否適宜。

(三) 稽核內容之適宜性

稽核要點與稽核紀錄，能否反映對ISO10015 標準要求結合組織訓練進行有效之稽核，以確定稽核內容之適宜性。

(四) 現場稽核過程之有效性

對ISO10015 標準之要求，稽核其有效性：

1. ISO10015 訓練品質系統所需企業事業計畫之鑑別及 PDDRO 過程之適宜性。
2. 訓練政策、訓練目標之適宜性及訓練目標之分析、達成與執行等情況。
3. 最高管理階層之承諾與職責。
4. 持續改進及其效果。
5. 稽核報告及不符合項目報告之適宜性。

稽核報告應對稽核過程做詳實之觀察紀錄，並對組織之訓練系統做客觀之敘述，且包括持續改進之目標。

表 1-2：ISO10015 自我評核查檢表

條文	查核點	符合性	查核證據
	<p>4 培訓指引</p> <p>4.1 培訓：四階段過程</p> <p>4.1.1 概述</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練管理系統是否已經規劃完成，並可幫助組織改善其能力做出重要貢獻，並符合其品質目標？ ● 管理階層是否已界定實施培訓之各監控階段，包括： <ul style="list-style-type: none"> (a) 界定培訓需求； (b) 設計和規劃培訓； (c) 提供培訓； (d) 評估培訓結果。 <p>4.1.2 有關培訓的產品和服務的採購</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理階層是否決定？何時？對培訓過程各階段的產品和服務採內外部採購和選擇，並進行監控？ <p>4.1.3 人員參與</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 是否讓接受培訓的人員，適當的參與培訓過程的一部份，使其增強過程的責任感，而能承擔更多的職責？ <p>4.2 界定培訓需求</p> <p>4.2.1 概述</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 培訓過程是否在完成需求分析才實施？ ● 相關職能的問題是否形成紀錄？ ● 組織是否已界定影響產品品質的每項工作的職能需求？ ● 是否已制定計劃以彌補可能存在的任何職能差距？ ● 訓練需求的界定是否包括： <ul style="list-style-type: none"> (a) 界定現有的和要求的職能之間的差距； (b) 界定由於員工現有職能與工作所要求的職能不匹配需要的培訓； (c) 將特定的培訓需求形成文件。 <p>4.2.2 界定組織的需求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 開始進行培訓時，是否已考慮將其經營規劃、品質與培訓政策、訓練品質管理系統要求、資源管理和過程設計？ <p>4.2.3 界定與分析職能要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 職能要求是否被文件化？ ● 必要時，當工作分配完成及績效評估後，該文件是否被定期審查？ ● 組織未來需求的界定攸關其策略目標與品質目標，包括人員職能需求，可由各種內、外部資源取得。例如： 		

- 組織的或科技的變化以致影響工作流程或組織提供的產品性質；
- 從過去或當前的培訓過程中記錄的資料；
- 組織中執行特定工作人員的職能考評。
人員的調整或季節性波動紀錄，包括臨時人員；
- 為完成特定工作所需要的內部或外部驗證；
鑑別對組織目標有貢獻的員工個人發展機會的要求；
- 由於顧客抱怨或不合格報告引起的過程審查和矯正措施的結果；
- 影響組織的法令、規章、標準和指令及其活動和資源；
- 市場研究中鑑別或預測而得知新的顧客要求。

4.2.4 職能審查

- 每個過程所明示的職能要求，以及每位員工所具有的職能的紀錄，是否已實施定期審查且被文件化？
- 職能審查的方法是否被決定？例如：
 - 與員工、管理人員或經理面談和（或）問卷調查；
 - 觀察；
 - 小組討論；以及
 - 相關專家的介入。

職能審查與工作要求和 work 績效相關

4.2.5 界定職能差距

- 對現有職能與相應要求是否進行比較並紀錄職能差距？

4.2.6 鑑別解決辦法以彌補職能差距

- 職能差距透過何種活動獲得彌補？
如重新設計過程；聘僱已充分培訓的人員；將工作外包；改善其他資源；工作輪調或修改工作程序。

4.2.7 界定培訓需求規格

- 當選擇以培訓作為彌補職能差距的方法後，是否明定培訓需求並文件化？
- 培訓需求規格是否將培訓的目標和預期結果文件化？
- 培訓需求規格的輸入是否透過4.2.3找出的職能要求、先前培訓的結果、當前的職能差距和矯正措施要求來提供？
- 此文件是否成為培訓計畫規格之一部分？此文件是否包括組織目標的紀錄？
- 該組織目標是否成為設計和規劃培訓及監控培訓過程的輸入？

4.3 設計和規劃培訓

4.3.1 概述

- 設計和規劃階段是否包括：
 - (a) 針對在 4.2.5 中鑑別的職能差距所應採取的措施的設計和規劃；
 - (b) 為評估培訓結果和監控培訓過程界定準則。

4.3.2 界定制約條件

- 有關制約培訓過程的項目是否被決定。這些項目是否包括：
 - (a) 法令、規章的各種要求；
 - (b) 組織確定的政策要求；
 - (c) 人力資源有關的要求；
 - (d) 財務考量；
 - (e) 時間和日程要求；
 - (f) 接受培訓人員的可用性、積極性和能力；

4.3.3 培訓方法和選擇準則

- 培訓方法是否被選擇並文件化，包括：
 - (a) 課程與現場或非現場專題研討；
 - (b) 師徒制；
 - (c) 在職教導與約談輔導；
 - (d) 自學方案；
 - (e) 遠距教學；
- 選擇準則是否界定，包括：
 - (a) 日期和地點；
 - (b) 設施；
 - (c) 成本；
 - (d) 培訓目標；
 - (e) 學員情況（如：當前的或計畫的職業身份，專長及/或經歷，參加者的最高數量）；
 - (f) 培訓持續的時間和實施的順序；
 - (g) 評鑑、評估和驗證的方式。

4.3.4 培訓計畫規格

- 是否制定培訓計畫規格，以便與可能的培訓承辦者協商具體培訓諸過程的事宜，如具體培訓內容？
- 培訓計畫規格是否有利於明確的瞭解組織的需求、培訓要求和培訓目標？
- 該目標是否界定在受培訓人員可實現培訓結果？
- 培訓目標是否建立在針對培訓需求，而在培訓計畫規格中所規定要達到的預期職能的基礎上？
- 培訓目標是否可確保培訓的有效提供，並創造明確和公開的溝通？

- 培訓規格是否已考慮：
 - (a) 組織的目標和要求？
 - (b) 培訓需求規格？
 - (c) 培訓目標？
 - (d) 學員（目標群組與目標人員）？
 - (e) 培訓方法和內容概要？
 - (f) 日程要求，如持續時間，日期和重要的旅程碑？
 - (g) 資源要求，如培訓教材和工作人員？
 - (h) 財務要求？
 - (i) 學員的滿意程度？
 - (j) 學員的知識、技能和行為的收穫？
 - (k) 學員在工作中的績效？
 - (l) 學員的管理階層的滿意程度？
 - (m) 對學員組織的衝擊？
 - (n) 以及監控培訓過程的程序？

4.3.5 選擇培訓提供者

- 內、外部的培訓提供者在被選擇提供培訓之前是否受到嚴格的審查？
- 這個審查是否包括提供者的書面資訊（如目錄、傳單）和評估報告？
- 審查是否依據培訓計畫規格和已知的制約條件來進行？
- 選擇是否被紀錄在協議或正式的合約中？並為培訓過程設立過程負責人、任務和職責？

4.4 提供培訓

4.4.1 概述

- 組織是否提供必要的資源以保證培訓提供者的服務，其支援和促進培訓的作用？

此包括：

- (a) 支持培訓者與受培訓者雙方；
- (b) 監控培訓交付的品質。

備註：培訓者是應用培訓方法的人。

4.4.2 提供支援

4.4.2.1 培訓前支援

- 是否明確界定培訓前支持活動，包括：
 - (a) 向培訓提供者簡要介紹有關的資訊？
 - (b) 向學員簡要介紹培訓的性質和準備彌補的職能差距？
 - (c) 以及使培訓雙方能夠接觸？

4.4.2.2 培訓支援

- 是否界定培訓支持活動，包括：

- (a) 為培訓雙方提供有關的工具、設備、文件、軟體或食宿?
- (b) 為學員提供適當的和充分的機會以應用發展的職能?
- (c) 給予培訓者及/或受培訓人員雙方要求就工作績效給予回饋?

4.4.2.3 培訓後支援

- 是否界定培訓後支持活動，包括：
 - (a) 從學員中蒐集回饋資訊?
 - (b) 從培訓者處收集回饋資訊?
 - (c) 以及向經理人和參與培訓過程的人員提供回饋資訊?

4.5 評估培訓結果

4.5.1 概述

- 評估的目的是否已證實組織目標和培訓目標已被滿足，即培訓是有效的?
- 在學員已完成培訓後規定的期間內，組織的管理者是否進行評估以驗證其職能所達到的水準?
- 評估是否在短期和長期的基礎上實行?
- 在短期方面，是否可從學員回饋資訊得知
- 從培訓方法、資源利用、知識、技能的獲得?
- 在長期方面，是否對學員的工作績效和生產率改善做評估?
- 評估過程是否包括收集資料和準備事項?
- 控過程提供輸入的評估報告?

4.5.2 收集資料並準備評估報告

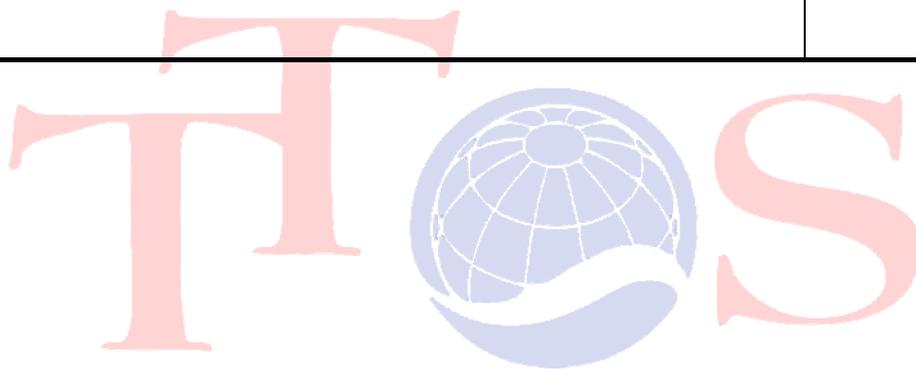
- 評估報告是否包括下述方面內容：
 - (a) 培訓需求規格說明?
 - (b) 評估準則以及來源、方法和日程的說明以作為評估?
 - (c) 分析收集的資料並闡明結果?
 - (d) 培訓成本的審查?
 - (e) 以及結論和改善建議?
 - (f) 不合格的發生時是否需要矯正措施程序?
 - (g) 培訓完成是否在培訓紀錄中文件化?

5 培訓過程的監控與改善

5.1 概述

- 監控是否包括審查整個培訓過程的四階段中的每個階段?
- 監控是否由有能力的人員依據組織的文件化程序進行?

	<ul style="list-style-type: none"> ● 這些人員是否獨立於他們直接參與的職務？ ● 監控的方法可包括哪些?如諮詢、觀察和資料收集? <p>5.2 培訓過程的確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 監控輸入是否包括培訓過程中各個階段的全部紀錄? ● 根據這些紀錄，是否完成不同階段的審查以發現不合格問題，並採取矯正和預防措施? ● 是否可持續收集這些輸入以提供培訓過程確認的基礎，以提出改善建議? ● 若遵照程序並符合規定的要求，是否更新人員的職能紀錄以反映此增加的合格證明? ● 若未遵照程序而符合要求，是否修改程序並更新人員的職能紀錄，以反映這種增加的合格證明? ● 若遵照程序而要求未符合，是否需要採取矯正措施以改善培訓過程或制定一個適當的非培訓方式的解決辦法? ● 所進行的各種監控與評估活動，獲得的結果及規劃的措施的適當紀錄是否予以保持? 		
--	--	--	--



第二節 異常矯正處理

ISO10015 5.2 培訓過程的確認，要求組織應：監控輸入包括培訓過程中各個階段的全部紀錄。根據這些紀錄，完成不同階段的審查，以發現不合格問題並採取矯正和預防措施。可持續收集這些輸入以提供培訓過程確認的基礎，以提出改善建議。若遵照程序並符合規定的要求，則應更新人員的職能紀錄，以反映此增加的合格證明。若未遵照程序而符合要求，則應修改程序並更新人員的職能紀錄，以反映這種增加的合格證明。若遵照程序而未符合要求，則可能需要採取矯正措施以改善培訓過程，或制定一個適當的解決辦法。

一、矯正措施之行動

培訓過程的審查應為改善培訓過程各個階段的有效性，尋求各種方式所進行的各種監控與評估活動，獲得的結果及規劃措施，應予適當紀錄。

因此，不管在PDDRO之任何階段與內部稽核，皆可能產生不合格現象，不合格現象應依矯正及預防之程序實施。

矯正措施之行動如下：

- (一) 提出『不符合矯正單』。
- (二) 發生不符合現象之單位提出矯正行動。
- (三) 不符合的細節、政策標準或程序書。
- (四) 提出矯正措施和時間。
- (五) 矯正措施的執行和日期。
- (六) 結案的確認和日期。
- (七) 適當的預防措施。

二、矯正措施作業程序

訓練管理代表於適當時機，指派內部稽核員針對上述矯正行動，進行複審、結案，並於管理審查會議前，彙總矯正預防措施及確認結果，提出「不合格結案報告」、「稽核總結報告」呈交最高管理階層，召開管理審查會議。(表 2-1：矯正措施作業程序)

表 2-1：矯正措施作業程序

1.目的

本訓練品質管理系統為確保對相關不符合事項能經由系統化調查處理，研擬並執行矯正與預防之行動措施，以便針對根本原因防止任何不符合之情形再度發生。

2.適用範圍

適用於本訓練品質管理系統所有要求事項，經監督、量測、審核及核准等過程中產生之不符合項目，及所採取之矯正預防措施均屬之。

3. 權責

各單位訓練委員與訓練管理代表：不符合處理及原因對策執行。

4. 定義

無。

5. 作業內容

5.1 矯正措施執行時機

5.1.1 訓練服務處理時效不符合:當訓練服務之處理時效未能符合要求時，由各單位訓練委員填寫「不符合矯正單」,要求權責單位提出矯正及預防措施，並由訓練管理代表追蹤確認。

5.1.2 內、外部稽核不符合:內、外部品質稽核不符合相關管理要求時，由稽核員填寫「不符合矯正單」要求被稽核單位作矯正及預防措施並追蹤確認。其相關規定依「稽核管理程序」。

5.2 原因分析及擬定對策

責任單位接到轉來之「不符合矯正單」後，應即進行確認與分析問題，並儘速會同協辦單位提出改善對策。

5.3 對策執行與效果確認

處理對策決定後，執行單位須依對策內容進行改善工作，並由各權責單位負責追蹤及確認其執行成效。

5.4 當對策執行且經效果確認後，各權責單位應依「文件資料管制作業程序」修改相關作業以為標準化之依據。

5.5 各權責單位應會整資料提報於管理審查委員會，以為訓練品質管理系統執行績效及持續改進之訊息參考

6.相關文件

6.1 稽核管理程序

6.2 文件資料管制作業程序

6.3 品質記錄管理程序

7. 附件/表單

7.1 不符合矯正單

小叮嚀

訓練成效評估報告撰寫內容綱要為導言、概述評估實施的過程和方法、闡明評估結果、討論、分析評估結果和結論（報告摘要）。



第三節 個案分享

啟基科技股份有限公司（人才管理）

成立於1996年的啟基科技公司，為尖端無線通訊技術整合的領導者，專精於無線通訊產品的設計、研發與製造，提供包括衛星天線、汽車數位、行動通訊、網路通訊、數位家庭及天線等產品，為客戶提供最佳的跨領域產品與服務。

在看不見的無線世界，啟基科技憑藉精湛的天線與射頻設計實力及深厚的系統整合能力，讓客戶看見他們，並在激烈的競爭環境中脫穎而出；在人才管理無限的領域，啟基科技則以「動態人才管理」、「全球學習系統」、「行動式學習體系」以及「開創無界學習」等創新方案，建立多元、完善的人才資本。

（一）人才培育的核心價值

啟基科技人才培育以「崇本務實，團隊合作，以客為尊，創造價值」四大核心價值為主，建立完整的人力資源發展系統，以一種凡事回歸基本(Back to Basics)的精神，要求全體員工以夠專業、更專注，並且確實執行的思維與態度，紮紮實實地做好每一分應當做的事。

在上述四大核心價值與應變原則下，啟基科技推展了四項人力資源發展創新方案：

1. 動態人才管理

以組織策略為核心，依據動態的人才評選與績效機制建立人才庫，以架構組織所需人才，並提供多元的個人發展計畫、適當的職務與發展空間，以及高於平均值的獎酬。

2. 行動式學習體系

部門自辦、主管授課、專案團隊、營運與技術研討、研發論壇、消除浪費等全球化的行動學習體系。

3. 全球學習系統

以啟基科技五學院（管理、行銷、研發、製造品質、通識學院）及模組式課程，建構系統化的學習體系，並以e化及學習資源共享的方式，將學習體系推導至全球，建立全球營運流程標準化，擴大學習成效。

4. 開創無界學習

主動與供應商、客戶和學術研究機構合作及交流學習，與企業夥伴共同成長，打造無界、雙贏的學習氛圍，並致力於弱勢團體的協助方案。

(二) 實務導向的訓練需求

啟基科技重視人才延攬，更強調與人才共同提升專業與通識素養，基於此，基科技依據部門職掌、核心職能和主管典範為同仁規劃一系列教育訓練課程，提供多元的學習途徑。

1. 新人引導課程

協助新進同仁熟悉工作環境與企業文化。

2. 專業職能訓練

包括研發技術、採購、機構、6 標準差、綠色產品設計、製造、專利、產業新知與環安衛等各項職能知識。

3. 通識語言課程

包括專案管理、時間管理、簡報技巧、會議籌劃、各國語言或相關軟體與工具使用的能力培養。

4. 管理才能培養

包括中高階主管與新任主管的管理、領導、激勵、訓練與自我成長等管理能力養成。

啟基科技人資（HR）團隊在規劃教育訓練計畫時，就已經將公司整體做了完整推演，哪一季哪一個月要做哪一些教育訓練？都已能在前一季公告，讓員工預先安排，而不是讓所有教育訓練集中在年底來趕進度，所以開課率、出勤率接近 100%。

【資料來源：行政院勞工委員會（2011）。創新人才 精彩 100：第七屆國家人力創新獎案例專刊--啟基科技股份有限公司。（頁 28-39），臺北市。】

第四節 結語

ISO10015 的品質管理提供了一種確保訓練與組織績效之間的連結，促成組織效能的管理工具，有心發展人力資源的企業，不得不對 ISO10015 這個潮流多加瞭解。

