

電子專刊



最新訊息

TTQS教育訓練課程

TTQS教育訓練應用課程開放課程，名額有限，歡迎踴躍報名，相關資訊請詳見TTQS官網。<http://ttqs.wda.gov.tw>

知識講堂

從KANO服務品質模型看TTQS評核服務的品質提升

東南科技大學企業管理系助理教授 葉俊偉

P.2

當地球不再擁擠-論高齡化人口的政策思維

國立臺北科技大學技術及職業教育研究所教授 張仁家

國立臺北科技大學技術及職業教育研究所博士生 江柏瑩

案例分享

國泰人壽保險股份有限公司TTQS導入分享(2014金牌單位)

P.11

國泰人壽保險股份有限公司

名人專題

P.16

「人才管理」=「人才招聘暨留任」+「人才發展」

中華人力資源管理協會常務顧問暨認證體系召集人 張瑞明

許士軍：師爺、魚網、一杯水 你是哪一種？

由全球產業變遷快速，在上個世代一份工作可能連續做20年都沒有變化，但是隨著科技及環境變化，未來每3-5年就可能會出現一波產業結構與商業模式的變革。5年後你所待的公司或許不會消失，但職位及工作內容卻會因應大勢而變化。...[詳全文](#)。

創業嘸免驚 勞動力發展署舉辦免費創業課程歡迎參加

創業是一段艱辛的路程，成功創業者必須具備專業管理能力、無比耐力、及創新創意等能力，來面對並解決創業中許多問題與難關。勞動部勞動力發展署瞭解民眾創業初期所面臨的難題，並為增進民眾經營管理能力，規劃一系列創業課程...[詳全文](#)。

培訓產業訊息

從KANO服務品質模型 看TTQS評核服務的 品質提升

東南科技大學企業管理系 助理教授

葉俊偉

summary

日本學者狩野紀昭 (Noriaki Kano) 所提出的KANO二維服務品質模型，以及 Parasuraman, Zeithaml及Berry三位共同提出的PZB服務缺口品質模型。本文將藉KANO服務品質模型為主，以魅力品質、必要品質、反轉品質、一元化品質及無關緊要品質項目予以分析，針對TTQS評核服務進行檢視，並提出相關的建議，做為提昇TTQS評核服務品質的參考。

壹、TTQS評核服務與服務品質

TTQS是我國勞動部多年以來積極推動的一套教育訓練系統，其全名為人才發展品質管理系統。政府機構推動TTQS的用意，主要著眼在國家整體的人力資本提昇，因為近年來我國的產業面臨升級轉型、經濟景氣以及科技進步等挑戰，在與世界各國的競爭中，人力資本顯得格外重要；然而人力資本的培養，一部份是在學校中完成，更重要的是在產業中厚植人力資本，提昇國家整體的競爭力。

就我國的產業結構而言，2013年中小企業家數為133萬1,182家（年增率1.87%），佔全部企業的97.64%；中小企業就業人數高達858萬8千人（年增率1.22%），佔總就業人數的78.30%（經濟部中小企業處，2014），可見中小企業為我國經濟的重要命脈。中小企業在經營上具備相當的彈性，可以因應不同的情況隨時進行調整，但是也由於員工人數少、組織扁平化、部門任務多，因此較大企業來說，缺乏具有制度的各項作法；就以教育訓練而言，中小企業往往並未具備專責人員負責教育訓練事宜，也缺乏詳盡的規劃，導致企業在進行教育訓練時，無法做出較長遠的規劃，只能依據當時人員所缺乏的能力，進行短期的、即時性、補救性的教育訓練。

為了改善企業的教育訓練體系，「倡導各事業機構投資所屬員工的人力資本，並且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」（勞動部TTQS

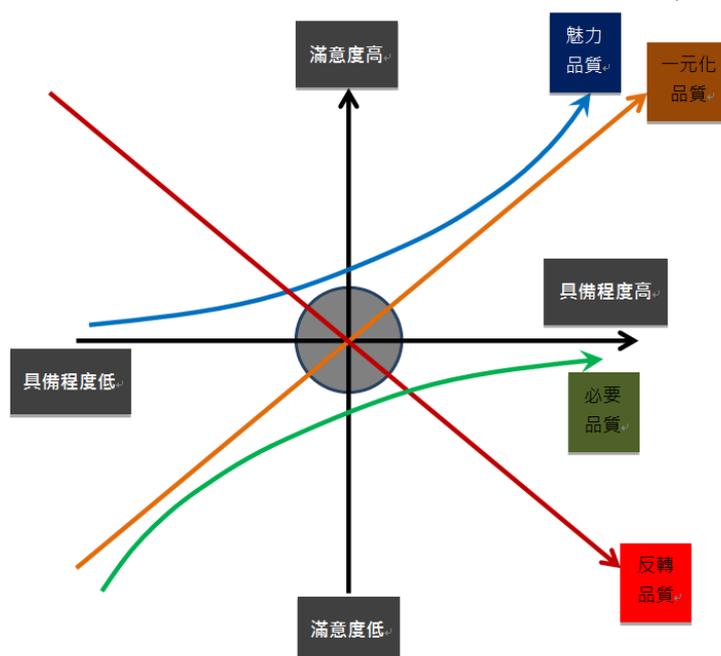
官網，2015），因此勞動部多年來持續投入TTQS的推動，並積極提供各項服務。以TTQS而言，勞動部主要推動以下三項服務（勞動部TTQS官網，2015）：

- 一、TTQS教育訓練：針對各事業單位或訓練機構的人力資源負責人員，目的在落實企業人才發展品質管理規範之應用管理，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，內含四類別課程：基礎課程（產業人才投資方案單位辦理）、應用課程、專題課程與管理發展課程。
- 二、TTQS輔導服務：為協助各事業單位或訓練機構解決人力資源發展所遭遇的問題，勞動部遴選了一批TTQS輔導顧問，提供到場諮詢服務，以協助企業或訓練機構建立TTQS管理制度，有效運用人力資源，提高經營效率。
- 三、TTQS評核服務：為提升企業或訓練機構人力培訓之品質，依據評定標準，到場為申請單位進行評核服務作業。

貳、KANO服務品質模型

學者對於服務品質的探究，提出許多不同的看法。例如日本學者狩野紀昭（Noriaki Kano）所提出的KANO二維服務品質模型，以及Parasuraman, Zeithaml及Berry三位共同提出的PZB服務缺口品質模型。本文將以KANO服務品質模型為主，針對TTQS評核服務進行檢視，並提出相關的建議，做為提昇TTQS評核服務品質的參考。

日本學者狩野紀昭（Noriaki Kano）提出KANO二維服務品質模型，利用兩個向度來描述服務品質，橫向（X軸）為具備程度，意指提供評核服務的單位（勞動部）對其服務所提供的具備程度高低，越右側越高，越左側越低；縱向（Y軸）為滿意度，意指受評單位（外部顧客）或評核委員（內部顧客）所感受到的滿意程度，越上方越高，越下方越低。接著他提出五種不同的服務品質（如圖一），說明如下。



圖一 KANO二維服務品質模型

- 一、魅力品質：如果具備該品質要素的話，會讓顧客獲得滿意；但如果未具備這項品質的話，顧客能夠接受，而且也不會不滿意。這項品質的內容往往是該機構所能提供最好的服務，也是具備競爭力的來源，提供這些服務時，顧客會覺得驚喜、貼心與感動。
- 二、必要品質：這項服務是該機構所應提供的基本服務，提供這些服務時，顧客會認為是理所當然的，並不會增加顧客的滿意度；但是如果並未具備這項品質的話，顧客會產生不滿意的感受。
- 三、反轉品質：如果具備這項服務品質的話，顧客會不滿意；反之如果沒有具備這樣的服務品質，顧客會比較滿意。這項品質的內容指的是該機構在服務過程中不能出現的行為，往往是顧客不滿意的來源。
- 四、一元化品質：如果具備這項品質要素的話，顧客會獲得滿足；反之如果並未具備的話，顧客會產生不滿的現象。
- 五、無關緊要品質：是指無論具備或不具備該項品質要素，都不會影響顧客的滿意程度。

參、將KANO服務品質模型套用到TTQS評核服務流程

從上述的說明看來，KANO服務品質模型可說是檢驗服務品質的方式之一，我們要將這個模型套用在TTQS的評核服務上，首先要瞭解TTQS評核服務的流程。依據TTQS官網所揭示的評核服務標準作業流程，可分為以下階段與步驟：

- 一、前置階段：
 - (一) 單位在線上申請評核；此時外部顧客（評核單位）面對的是線上系統的操作，以及接受詢問的分區服務中心人員。
 - (二) 派案系統受理申請評核單位線上報名後，由分區服務中心與申請評核單位確認評核時間；此時外部顧客（評核單位）面對的是分區服務中心的人員。
 - (三) 分區服務中心指派評核委員及助理；此時內部顧客（評核委員）面對的是分區服務中心的人員以及助理。
 - (四) 安排委員與單位之評核時程並確認地點；此時外部顧客（評核單位）與內部顧客（評核委員）同時面對分區服務中心的人員以及助理，並以助理為主。
- 二、實地評核階段：
 - (一) 評核委員至單位進行實地評核作業，分區服務中心人員撰寫助理日誌、簽到表及取得在場人員同意後全程錄音，並於評核後請單位人員填寫評核服務滿意度調查表及TTQS相關問卷；此時外部顧客（評核單位）要面對的是內部顧客（評核委員）與助理。

(二) 兩位評核委員分別產出一份評核表，互相討論後產出一份共同評核表，並於評核表中簽名。助理於共同評核表蓋章後將該表最後一頁影本交予受評單位，三份評核表皆由分區服務中心人員帶回，僅提供共同評核表之影本交由兩位委員之一於TTQS網站上完成線上登錄；此時內部顧客（評核委員）面對的是助理。

三、審核階段：

(一) 由分區服務中心確認評核計分表之完整度。如果評核結果為金牌，則交由委員會進行審查與確認，如經確認則上傳結案報告並彙整名單；但如經過確認未達金牌，則交回原評核委員，請其針對評核內容提出補充說明文件並進行修正。如果評核結果為銀牌（含）以下，則進行抽樣檢驗，被抽到的評核計分表，會交由審查委員會進行審查，若確認分數等級無誤，則上傳結案報告並彙整名單；但如經過確認在等級上有差異，則交回原評核委員進行修正；另外未被抽到的評核計分表，則會直接進行上傳結案報告與彙整名單的動作；此時內部顧客（評核委員）要面對的是分區中心的工作人員。

(二) 結案報告及彙整後的名單會由各分區中心繳交到TTQS專案辦公室，最後再彙整到勞動部勞動力發展署，由勞動力發展署正式發文各申請單位，告知其評核結果。此時外部顧客（評核單位）要面對的是各分區服務中心的工作人員。

依據KANO服務品質模型的五種品質，搭配上上述的評核服務流程以及內、外部顧客的對照，可製成如表一的雙向細目分析表。

肆、進一步的驗證與建議

雙向細目分析表(表一)中各項品質內容，是依據個人擔任TTQS評核委員的經驗所加入的項目，並未經過科學化的驗證，其完整性需要再行確認；例如表中所列的「無」，並不代表真的沒有，而是需要更多專家學者投入相關的意見，才能讓這個表格的內容更為完整，也更具備信度與效度。後續應如何進行，有以下的建議：

- 一、廣泛蒐集內部顧客（評核委員）及外部顧客（申請受評單位）對於各階段的各項品質要素意見，並將其填入雙向細目表中。
- 二、召開專家會議，檢討雙向細目表的各項品質要素，以確認其內容。
- 三、依據專家會議確認過後的雙向細目表，編訂「TTQS評核服務各階段品質檢核表」，在進行時由內部顧客與內部顧客進行評核並提供改善意見。
- 四、定期檢討雙向細目表及TTQS評核服務各階段品質檢核表，以達到持續改善的效果。

表一 將KANO服務品質模型套用在TTQS評核服務的雙向細目分析表

	魅力品質	必要品質	反轉品質	一元化品質	無關緊要品質
一、(一) 單位在線上申請評核	每個申請單位配置一名專屬服務人員，從單位線上申請時開始，進行一對一（單一窗口，一案到底）的聯繫與協助。	線上申請系統在操作上的方便性及正確性，分區服務人員回覆的即時性與正確性。	線上申請系統當機、無法登入或者有其他資料處理不當的事宜，分區服務人員未能即時回覆，或給予錯誤操作的引導。	線上申請系統字體大小適當；字型容易辨識；分區服務人員能提供詳細的說明。	線上申請系統畫面是否美觀與吸引人。
一、(二) 分區與評核單位確認時間	能善用科技裝置或平台與評核單位保持密切的聯繫。	分區服務人員在確認時的態度與正確性。	分區服務人員在溝通評核時間時態度不佳或有登記錯誤的情況。	分區服務人員是否能與評核單位做再二的確認。	分區聯絡人的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。
一、(三) 分區指派委員及助理	能依據委員所提出的時段適當且平均地指派委員。	分區派案人員及助理的態度與正確性。	分區派案人員及助理的態度不佳或有說明錯誤的情況。	分區服務人員是否具備耐心，對指派的狀況加以詳盡的說明。	委員與助理的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。
一、(四) 協調委員及單位評核時間及地點	助理與分區服務人員能考量委員的專業、時段、地區，找出最適合該單位的委員，並且以多元的管道（電話、簡訊、郵件）與單位及委員進行確認。	助理與分區服務人員的態度與正確性。	助理與分區服務人員的溝通不足，造成評核時間地點有誤。	助理與分區服務人員是否能再三協調與確認評核委員及單位時間地點。	助理與分區服務人員的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。

	魅力品質	必要品質	反轉品質	一元化品質	無關緊要品質
二、(一) 實地進行評核作業	評核委員能依據其專業，提供該單位教育訓練改進所需的重要意見，並且確實可執行。	評核委員的態度、專業度及公正性；助理的態度及資料蒐集的完整性。	評核委員遲到、對評核流程及內涵不熟悉或有違反評核委員倫理事項的情況；助理遲到、對評核流程不熟悉或所攜文件不足。	評核委員能依據專業提出適當的問題並給予合理的建議；助理能適當地處理各種突發狀況、適時回報分區中心並順利完成評核作業。	評核委員是否利用電腦進行評核紀錄的撰寫。
二、(二) 產出評核表及助理登錄	評核表中文字簡潔洗鍊，沒有任何錯別字，助理能在收到資料後立即正確完成登錄作業。	助理的態度及資料蒐集的完整性。	助理對評核相關文件處置不當、歸檔及登錄不全或對流程不清楚。	助理能夠協助評核委員完成各項資料，並依據時限規定完成歸檔與登錄。	評核表單是否以電腦繕打完成。
三、(一) 完整度與專業度審查	分區服務人員能多方蒐集委員當時的狀況並具備同理心。	分區服務人員的態度與修正說明的明確性。	分區服務人員與評核委員溝通態度不佳或說明不清楚。	分區服務人員對於完整度與專業度審查的必要性說明與詳盡程度。	分區服務人員的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。
三、(二) 發文通知受評單位等級	分區服務人員能充分了解評核成績的依據，並且以同理心與受評單位進行良好且完整的溝通。	分區服務人員的態度及對於評核等級的瞭解與說明程度。	分區服務人員與受評單位溝通態度不佳或說明不清楚。	分區服務人員與受評單位間的溝通詳盡程度。	公文使用的紙張大小與信封形式。



當地球不再擁擠- 論高齡化人口的政策思維

國立臺北科技大學技術及職業教育研究所

教授 張仁家

博士生 江柏瑩

知識講堂

summary

面對高齡化、少子化之人口結構改變的衝擊，影響層面包括：醫療、教育、勞動、社會、經濟等非常廣泛，如何因應及具體作為，是政府及相關單位應予關注且刻不容緩需解決的議題。然在規劃相關政策時，應洞悉問題的真正根源，思考對策的有效性，方能帶動整體社會及國民，一起活化臺灣勞動力，並提升國際競爭力。

壹、前言

根據2014年國家發展委員會人口推計報告，臺灣於1993年成為高齡化社會，推計將於2018年邁入高齡社會，2025年邁入超高齡社會，面臨如此嚴重之少子女化及高齡化的衝擊，影響層面包括幼兒醫療、教育體係、勞動就業力、內需消費、社會福利及安養看護...等，既廣且深，政府而政策規劃宜有全方位思維，才能對症下藥，開創新機。

貳、我國勞動人口的變遷趨勢

日本、新加坡及西方先進國家為解決少子化問題，已透過勞動、社福、教育、產業...等多元政策鼓勵，讓生育率跌幅趨緩，甚至止跌，而我國生育率持續下跌，人口老化速度居世界之冠，政府提出積極有效作為將高齡危機化為轉機。政府對人口發展趨勢分析及因應對策主要重點有三，分別為：一、我國勞動人口變遷，二、勞動力發展對策，三、年金改革，茲分述如下：

一、我國勞動人口變遷方面

主要現況有(一)生育率持續偏低、(二)預期壽命呈穩定緩升、(三)社會移動變動不大、(四)總人口轉呈負成長時程提前、(五)扶養比上升、(六)高齡化時程加快等。與它國相較，我國勞動人口的特徵還有(一)工作年齡人口比漸低、(二)老年人口增速較快、(三)人口年齡增長較快等現象，針對此勞動人口變遷，因應對策為建構友善婚

當地球不再擁擠論高齡化人口的政策思維
張仁家 江柏瑩

育環境、善用高齡人力資源、提升勞動參與及生產力。

二、勞動力發展對策方面

因少子女化、高齡化的加速進展，15–64歲工作年齡人口將於2015年達到最高峰後逐年下降，產生課題主要為晚入早出及高出低進；晚入早出的現象指青年晚入職場、中高齡及男性過早退離職場、中高齡及中高齡婦女勞參率偏低。高出低進則是高階人才外移、婚姻移民及補充性勞力移入；因應對策為提升勞參率及廣納人才，提升勞參率主要是(1)提升中高齡勞動參與(2)強化青年多元就業，並分別以友善職場、友善服務、友善家庭及強化職涯發展、縮短學用落差為其具體作法；廣納人才主要對策為(1)強化競才留才(2)吸引國際青年人才(3)補充藍領技術人才。

三、年金改革方面

若藉由財務健全、社會公平、世代包容、務實穩健等四原則，針對所得替代率、保險費率、給付條件、基金運用效率、政府責任五大面向進行年金改革。

參、對策思考

臺灣人口高齡化、少子化議題，一直是各界關注的話題。行政院更於2014年指示各部會應齊心推動四大策略，包括提高生育率、婦女勞動參與率、推動年金改革與延後退休年齡，及加強推動僑生政策等，希望能減緩人口結構變化對國內經濟與產業帶來的衝擊與壓力(經濟日報，2014)，對此議題仍有共同討論空間。

我國人口政策，核心問題乃於生育率降低，導致少子化及高齡化加速，生育率降低原因包括不婚、晚婚、晚產及生產意願降低等因素，政府的因應對策，如建構友善婚育環境，然意良好，但提高生育率涉及個人價值觀、教育、經濟、扶育環境等因素，因此國家政局、社會治安、家庭收入、家庭支持、教育政策等，皆需整體配套，才能達標，絕非一蹴可及。

就教育相關政策而言，現今教育體制雖力倡適才適性、多元教育，但如果企業用才及社會氛圍仍以學歷為主，為人父母者，為讓孩子不要輸在起跑點上，教育經費的支出勢必不減反增，但家庭收入並未增加，生兒育女之事自然讓人卻步，因此，再好的婚育環境及鼓勵政策，若無整體配套方案，生育率仍難大幅提升。

至於如何善用高齡人力資源，提升中高齡勞動參與部分，政府因應對策包括友善職場、友善服務、友善家庭等，但如同前述，政府鼓勵政策仍屬因勢利導的輔助性作用。但就企業用人策略而言，考慮主因為求職者技能體力是否符合需求，而中高齡求職困境多在於技能未能與時更新，復因年齡問題，求職自信不足，工作意向上更受社會早退風潮影響，倘若經濟尚可，即退離勞動市場。

另外，中高齡婦女勞參率問題，因育兒及家事工作主要仍由女性負擔，往往阻礙女性就業，因此，不分年齡，女性勞參率本就男性為低，如何提升女性勞動力，仍有待社會及家庭之支持，並改變社會固有觀念，鼓勵男性共同參與育兒及家事分擔。

除中高齡人力資源之運用，針對青年就業問題，因國人工作態度轉變，較不願從事辛苦工作，造成求職時程延長，有些人則繼續升學或成為「尼特族」(是指一些不升學、不就業、不進修或不參加就業輔導的青年族群)，因此，政府為強化青年多元就業，提出強化職涯發展與縮短學用落差相關措施，並於技術與職業教育法中明訂技專校院師資須有業界經驗，並推動產學合作、青年創業專案、證能合一...等。

人口發展趨勢所延伸之課題，尚有高出低進的問題，在高出部份，政府希望藉由海外攬才網絡及攬才服務中心的建立、競才條件的提高及友善留才環境的建構，來強化競才留才；藉由強化優秀學生來臺機制、僑外生來臺工作、青年創業家來台等，以吸引國際人才。在低進的部份，所應注意的是，外籍及大陸配偶工作權問題。社會上雖力倡尊重多元文化，然就實際工作環境言，外配在就業過程中的面試、薪資、訓練、福利、退休...等面向，皆可能產生挫折與阻礙，因此，如何以更寬廣的視野接受新移民，使其人力資源將能有效運用，也是規畫政策時可細思之處。

另外，有關年金改革方面，因年金支付涉及政府支出與雇主負擔，是整體經濟及國家財務分配的重要一環，因此，要解決經費不足、世代不均、行業不平的年金問題，就演講所提財務健全、社會公平、世代包容、務實穩健四大原則而言，勢必經一番長期抗戰與溝通。

肆、結語

在人口發展趨勢與因應作為上，應更具前瞻及敏感度，方能擘劃新局，開創新象，故提出以下幾點建議，期望面對少子化的衝擊，亦能擁有在精不在多的厚實人力資源，再現經濟光華。

一、建構優質經濟環境，厚植臺灣實力

臺灣最重要的資源在人力資源，少子化已是全球趨勢，在努力提升生育率的同時，宜先提振經濟，以人口結構做為經濟相關建設依據，建構優質經濟環境，方能留才競才，並使人才長居臺灣，永續經營。

二、加強產官學之聯繫，提升人均生產力

政府政策立意良善，如能在政府之政策擬訂、學校之教育訓練、企業之實際需求之間，尋求更多的聯繫溝通與社會支持，加以資源整合，以訂定符合需求、確實有效、並可執行的政策，方能順利施展，而相關的產學訓用始能真正合一，以提升人均生產力。

三、輔導產業轉型，建立高附加價值的產品與服務型式

傳統產業型態已不敷需求，產業宜思積極轉型，不論在產業技術及人才培育上應加強創新能力，賦予產業新生命，自然擁有國際競爭力。

四、善用中高齡及青年人力資源特性，使人盡其才

中高齡及青年人力資源特性不同，在倡議中高齡人力開發與運用的同時，宜先建立

企業用人及中高齡工作第二春的健康態度，及相關職業配適，以發揮生命價值，而青年人力的發展，首重於創新能力的培育與加強，以承接未來於國際上之競爭發展使命。

(因篇幅有限，參考書目從略，若有需要，請洽作者)

國泰人壽保險股份有限公司 TTQS導入分享

summary

為持續領航，國泰人壽以全球標竿企業為師，2013年啟動展現組織變革決心的「登峰計畫」，以「人才為企業之本」的培訓理念及「厚植人才、提高職能、立足台灣、放眼海外」之培訓思維，透過提升各級人員專業素質及強化主管職能，落實教育訓練向下扎根，增進組織與業務推動成效。

壹、國泰人壽保險股份有限公司簡介

擁有800萬保戶、3萬名員工、40萬名股東的國泰人壽，深耕台灣超過半世紀，歷經環境的丕變，始終秉持著誠信、當責、創新的核心價值、以重視保戶權益、負起社會責任為公司主要經營理念，在保險本業戰戰兢兢為全台灣的民眾服務，守護著千萬民眾的幸福。

2001年「國泰金融控股股份有限公司」正式成立，藉由建立資訊整合平台，發展跨業行銷策略，建構一個整合壽險、產險、銀行以及證券等金融機構的金融控股公司，提供客戶一站購足的服務，讓國泰人壽服務客戶的能力更堅實、服務更多元。在競爭激烈的壽險市場中，國泰人壽深信獲得客戶長期的信賴與承諾才能立足全台、展望國際，而專業人才的養成更是其中的關鍵，為了持續提升培訓有效性與可靠性，長期投入資源並關注每一個培訓細節；面對市場政經情勢動盪與國際化潮流，以創造學習型組織氛圍持續精進，透過教育訓練，落實以客為尊，鞏固永續經營的基石。

正因為國泰人壽在保險專業與人才培訓的努力，不僅保費收入及資產規模領先同業，更深獲國內外專業機構一致肯定，為台灣金融業唯一入選財富雜誌全球500大企業，同時連續15年獲得管理雜誌評選「理想品牌」第一名，更在2013年於素有保險業奧斯卡獎雅譽的「台灣保險卓越獎」囊括全數7項金獎肯定，其中，人才培訓更是連續5屆(十年)蟬聯金獎、天下雜誌最佳聲望標竿企業壽險業第一。未來，國泰人壽將持續深耕人才培訓，以驅動組織邁向長青的永續經營。

貳、訓練發展理念

從草創初萌到茁壯堅實，從深耕台灣本土到跨足亞洲市場，為成就繼往開來的基業，國泰人壽始終堅持創辦人蔡萬霖先生「人才為先」的經

營理念：「要成為一流的公司，就要有一流的人才，不斷精益求精，追求完美止於至善。」

為持續領航，國泰人壽以全球標竿企業為師，2013年啟動展現組織變革決心的「登峰計畫」，以「人才為企業之本」的培訓理念及「厚植人才、提高職能、立足台灣、放眼海外」之培訓思維，透過提升各級人員專業素質及強化主管職能，落實教育訓練向下扎根，增進組織與業務推動成效。

參、國泰人壽保險股份有限公司*TTQS

1. 導入TTQS

為完備既有培訓機制，加速培訓品質及接軌國家級標準，國泰人壽自2010年開始導入TTQS，在輔導顧問及評核委員的指教下，將此制度逐步與原培訓流程融合，遵循PDDRO的辦訓流程，經由「計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)」5階段落實執行，使培訓成果能與公司策略有效連結。導入TTQS成果使得投入資源更有效率評量，各項人員產能皆顯著提升；更進一步得到高階主管的肯定、支持與擴散，集團內國泰世華銀行、國泰證券亦陸續參與認證，持續挹注教育資源，期許在高品質的教育訓練之下，提升人員專業能力、達成集團經營目標。

2. 高階主管的支持

國泰人壽長期投注人才培育，每年均投入高額人才培訓經費，近3年平均每年總教育經費支出皆達數億元以上，蔡宏圖董事長及熊明河總經理亦於公司各大例行會議公開表達對訓練的肯定、支持，甚至親自參與課程座談、結訓及定期檢討會議。

此外，為了使員工更有充分的學習動機以追求自我成長，訓練直接連結至員工個人升遷及考核，直屬主管更須擔負起培育、輔導之責任，屬員的培訓成果亦與其績效考核做結合，促使主管能以人才培育為己任，以此營造團隊共好、互助學習的氛圍。

3. 落實各階段訓練流程，發展策略性培訓體系

(1)計畫(Plan)：承接年度經營方針，規劃策略性人才培訓體系

為提高學習成效，國泰人壽在「計畫」階段，即進行內外部環境分析、確認重要利益關係人需求，以確保學習目標的「明確性、連結性」，並建立「訓練品質管理手冊」，「系統性」整合訓練執行流程與各項訓練管理辦法，同時，培訓具相關職能之專任、支援講師。

(2)設計(Design)：結合職能落差分析及利益關係人建議，系統性設計課程

在「設計」階段，為使訓練與目標需求結合，國泰人壽透過系統性分析，檢討各類人員職能落差，以確認年度各項課程展開方向，並透過課程開辦會議、單位主管訪談與高階主管定期會報等活動，整合利益關係人意見與需求，並依教學系統設計模型

(Instructional System Design, ISD)規劃完整教學及評估模式，使整體課程計畫之細部設計更周延，提升訓練執行的落實度及學習目標的達成。

(3)執行(Do)：依據課程規範與流程，確實執行訓練課程

在「執行」階段，為使各項訓練課程能依循訓練方案落實執行，國泰在學員遴選、教材選擇、師資遴選、教學方法、教學環境與設備等構面上，均制定嚴謹的流程與辦法規範，納入訓練品質管理手冊以落實執行，並搭配課後行動計畫、社群學習、員工學習討論區等交流分享平台建置，同時推動榮譽講師制度，強化學習成果移轉與運用，各項書類文件皆於系統建檔，以有效落實TTQS「知、行、錄、績」的核心概念。

(4)查核(Review)：定期檢討與精進課程內容，落實持續改善機制

在「查核」階段，各項重要培訓計畫將透過課程精進會議、培訓單位主管會議與高階主管會議等機制，定期檢視與評估培訓機制、成效與精進方式。同時，藉由各類線上學習管理系統之建置、滿意度調查與內稽內控制度等，掌握學員學習進度與回饋意見，有效監控培訓各階段執行狀況，以即時發現問題並予以改善。

(5)成果(Outcome)：展現學習成效評估與效益

在「成果」階段，為確保訓練成果有效性與完整性，國泰人壽依據不同課程目標設計多元評估機制並定期檢討，包含滿意度、測驗、通關演練、回流課程研討，在部分重點課程中，更進一步追蹤業務績效與定著率，促使訓練成果能達到Level 1~Level 4之目標，落實改善與學習成果展現。



圖1 透過課程及分享回饋提升同仁學習成效

肆、結語

為培養專業且具優質服務力的國泰人壽員工，以實踐提供客戶永續服務與保障的承諾，國泰人壽於2010年開始積極參與訓練品質評核系統TTQS認證，讓辦訓人員對TTQS更有概念，致力於貫徹TTQS的精神於訓練系統中，並於2012、2014年連續取得金牌認證，亦獲得公司內部各階層主管及同仁的大力支持與肯定。



圖2 國泰人壽於2014年再獲TTQS金牌認證

然而，國泰人壽不以此為自滿，未來，也將秉持著TTQS的精神，持續不斷精進、不斷改善，藉由TTQS系統化培訓體系，提升辦訓品質，期許在高品質的教育訓練之下，協助員工不斷成長、提升自我專業能力及產能，使培訓成果達到質量並進，達成保戶滿意、員工幸福、股東獲利之目標，體現最佳標竿企業的神聖使命；並積極複製在台之成功經驗，躍上國際舞台，持續朝亞太地區最佳金融機構的願景穩健邁進。

TTQS 小知識

TTQS的輔導服務

為提供TTQS輔導服務，勞動部勞動力發展署已訓練來自於產業與學術界具人資背景、有專業TTQS知識的輔導顧問，並遵循「TTQS輔導服務標準作業規範」進行輔導，以維持輔導品質。輔導服務時數以輔導顧問初次診斷之建議次數為主，至多不超過12小時(每次輔導以3小時為限)，想申請的夥伴們請聯繫TTQS分區服務中心。



「人才管理」 = 「人才招聘暨留任」 + 「人才發展」

中華人力資源管理協會常務顧問暨認證體系 召集人

張瑞明

Curriculum Vitae



學歷：美國杜蘭大學企管研究所碩士

經歷：

台灣吉梯電信 (Siemens) 股份有限公司 行政處資深處長

台灣美國無線電 (RCA) 股份有限公司 薪資暨福利經理

人力資源顧問與講師

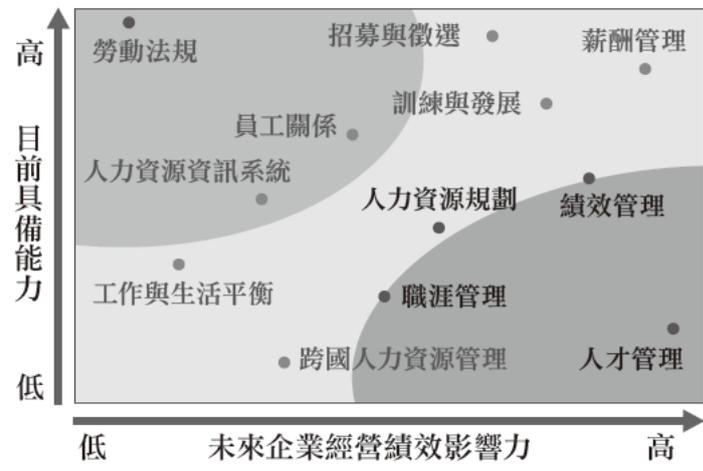
summary

未來對企業經營績效最具影響力的人力資源管理議題，「人才管理」排名第一；而未來人力資源管理人員最需要發展的能力，「人才管理」也是排名第一。「人才管理」(Talent Management) = 「人才招聘暨留任」(Talent Acquisition & Retention) + 「人才發展」(Talent Development)。

壹、「人才管理」(Talent Management)的重要

2014-2015年波士頓顧問集團(BCG)與世界人力資源管理協會(WFPMA)聯合舉辦的全球性「創造人員效益」(Creating People Advantage 2014-2015) 研究調查的結果顯示，「人才管理」對如何建立強大的人力資源功能(How to Set up Great HR Functions)，重要性排名第一，但是企業投入資源的順序卻排名最末之一。

林文政教授近年來分別對「目前具備能力」與「未來企業經營績效影響力」的認知，進行「人力資源管理角色與功能的未來挑戰」的實證調查。調查結果顯示，未來對企業經營績效最具影響力的人力資源管理議題，「人才管理」排名第一；而未來人力資源管理人員最需要發展的能力，「人才管理」也是排名第一，「人才管理」(Talent Management)的重要不言而喻。



貳、「人才」(Talent)的定義

從1990年代起，開始有企業以「人才九宮格」做為分類人才的工具，其中以奇異 (GE) 人才活力曲線最具代表性。「人才九宮格」包含兩個向度：過去已經展現的績效與未來可以開始的潛力 (或領導能力)，將人才區分成9類。

「人才九宮格」以績效為橫軸代表過去，以潛力為縱軸代表未來，凡被列於「人才九宮格」右上角1、2、3格的人選，也就是績效高、潛力高的員工，被稱為核心人才或高潛力人才，是企業接班計畫或傳承管理的人選。高潛力人才佔全公司比例，每家企業規範不同，奇異 (GE) 以不超過20%為原則，IBM為前20%，台積電 (TSMC) 則僅取前10%。



衡量橫軸績效高低的主要工具為「績效評核」，評核的項目以目標達成為主為事件為輔。評核的週期為每年評核績效一次，期初設定工作目標與職能行為，期中跟催目標進度與回饋重要事件，期末根據目標達成與行為事件評核績效。評核績效完成之後，排列員工績效順序，根據組織強制分配或強破排名規定，決定員工績效等第，也就是決定績效的高低。

至於縱軸潛力高低的工具為何？首先必須先界定潛力。每家企業的潛力定義不同，例如3M以判斷力、能否激勵他人；杜邦（DuPont）以能否設立策略方向、能否教導與培養他人；甲骨文（Oracle）以勇氣與熱情；Sabre（從美國航空分割出去旅遊控股公司）以學習能力、是否能夠執行跨功能任務，來判斷主管具備多大潛力。總而言之，企業通常使用Spencer & Spencer 職能冰山模型下方的軟性職能作為衡量潛力的效標。企業必須導入職能管理，建置職能模型，明確定義核心職能與管理職能的關鍵行為，使用360度評鑑、管理才能評鑑中心或其他測評工具來衡量縱軸潛力的高低。

「人才九宮格」的另一種型態，是以橫軸代表過去到現在已經具備的能力，以縱軸代表現在到未來可以開發的潛力，被列於「人才九宮格」右上角1、2、3格的人員，也就是能力高、潛力高的員工為核心人才或高潛力人才。

這種「人才九宮格」，衡量橫軸能力高低的主要工具為Spencer & Spencer職能冰山模型上方的「專業職能盤點與學習地圖（學習路徑規劃）」；衡量縱軸潛力高低的主要工具為Spencer & Spencer職能冰山模型下方的「核心職能評鑑的發展與運用（職能評鑑方法、職能評鑑制度、職能評鑑運用）」



參、「人才管理」(Talent Management)的定義

「人才管理」(Talent Management)的定義，目前各家說法不同：Morton (2006) 描述了人才管理活動的八個類別：招聘、留任、發展、領導力開發、績效管理、雇員回饋/量測、人才規劃與文化。Fitz-enz (2005)認為人才管理囊括了六個人力資源服務：聘用與安置、領導力發展、接班、績效管理、培訓和教育以及留任。Farley (2005) 提出，人才管理是發揮員工價值的一套流程，人才管理定義的核心議題就變成了“吸引、聘任、培養和留任人才”。簡單的說「人才管理」(Talent Management) = 「人才招聘暨留任」(Talent Acquisition & Retention) + 「人才發展」(Talent Development)。

肆、「整合性人才管理系統」(Integrated Talent Management System)

「整合性人才管理系統」的作業內容包括：人力資本管理、人才資源管理、高潛力人才認定、關鍵人才認定、員工發展計畫(IDP)、高潛力人才管理辦法、關鍵人才管理辦法、傳承管理、接班計劃管理、人才管理績效指標、因人才而引起之組織風險管理。關鍵人才不能與高潛力人才畫上等號，關鍵人才是目前擔任企業關鍵職位，掌握企業核心競爭能力的人才，不必然具備未來潛力，也因此不必然成為接班計畫或傳承管理的人選，關鍵人才與高潛力人才各有其管理辦法。

伍、「人才招聘暨留任」(Talent Acquisition & Retention)

「人才招聘暨留任」(Talent Acquisition & Retention)的作業內容包括：

- 一、「人力資源規劃」，包括預測人力需求、預測人力耗損、預測人力供給、調和人力供需、擬定年度人力資源計劃。
- 二、如何運用最常用到的預測人力需求方法 - 工作分析法進行「工作設計(工作說明書制度的導入)」，包含工作分析方法、工作說明書內容、工作說明書用途、工作說明書製作與更新。
- 三、「雇主品牌與人才搜尋」(Employer branding & Talent sourcing)，以及「HR如何扮演Headhunter角色」之人才搜尋要領。
- 四、「人才招聘與甄選」(Talent recruiting & selection)，包含「行為事件面談」(Behavioral-Event Interview)之人才甄選技巧。
- 五、「激勵與留住人才」，包含激勵與留任人才的對策，開源也必須節流，留任人才是上策。

陸、「人才發展」(Talent Development)

2014年「美國訓練發展協會」(ASTD)宣佈改名為「人才發展協會」(ATD)；2014年勞動部修正「訓練品質規範作業要點」，原「訓練品質系統」更名為「人才發展品質管理系統」(TTQS)，在在說明了「人才發展」(Talent Development)是國內外人力資源管理的發展趨勢。「人才發展」(Talent Development)的作業內容包括：

一、人才評鑑：

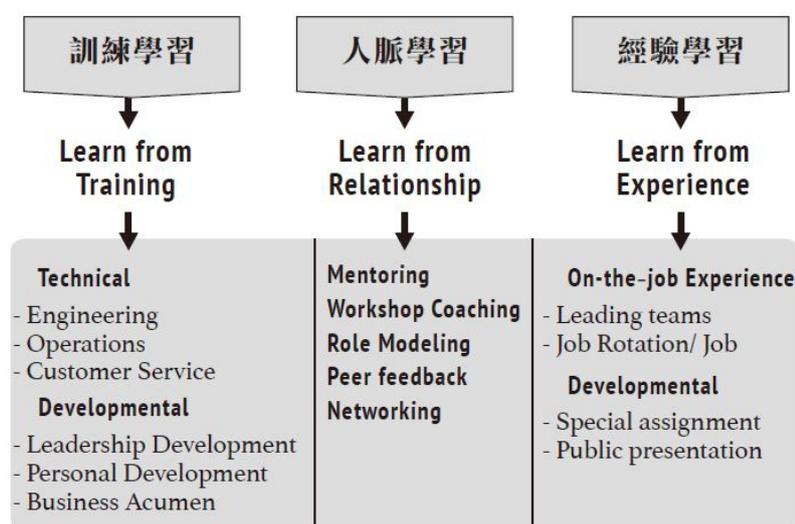
- 1.Spencer & Spencer 職能冰山模型上方的「專業職能盤點與學習地圖(學習路徑規劃)」。
- 2.Spencer & Spencer職能冰山模型下方的「核心職能評鑑的發展與運用(職能評鑑方法、職能評鑑制度、職能評鑑運用)」。

二、人才培訓：

- 1.「經驗學習」(learn from experience)與「同儕學習」(learn from relationships)：「工作中訓練(OJT)與自我發展(SD)之推行與運用」。

第三個學習路徑則是「訓練學習」(learn from training)，即是透過專業化的課程與教育，按部就班地依序完成學習，此一學習方法系統化程度最高，但上手程度最低，往往還需要實地操作與應用。三種學習途徑應以經驗學習70%、同僚學習20%與訓練學習10%的比例搭配為佳。

在三種學習方法中，上手程度最低，系統化程度最高的訓練學習比重最低，但比重最低並不代表最不重要，反而是三種學習方法中帶動學習成長的「火車頭」。一方面，訓練學習透過系統化程度最高的課程與教育，按部就班地針對學習目標，提出階段性的要求，降低學習者試誤的機會成本；另一方面，訓練學習可指出經驗學習與同儕學習「當局者迷，一錯再錯」的盲點，扮演活化的角色，避免組織因循苟且的弊病。



柒、因材施教的「人才發展」(Talent Development)

- 一、「人才九宮格」最右上方的第「1」格的人才，不論是現有職務的績效表現，還是未來潛能的發展，都展現出非常優異的成果與學習潛能。應為此方格內的人才安排合適的新職位或職務，以「經驗學習」(learn from experience)的方法使其有發揮的舞台，以「訓練學習」(learn from training)的方法學習新職位或職務所需的能力，獲得晉升。
- 二、位在「人才九宮格」第「2」格的人才，現任職務上有優異的表現，也能夠承擔相同層級更大的職責。因此發展的重點在於補足其往上一層級的職能落差，以「人脈學習」(learn from relationships)的方法，在導師或教練的協助之下，激發其展現更多潛能，協助其往第「1」格移動。
- 三、位在「人才九宮格」第「3」格的人才，符合現任職務的績效要求，並展露較高的潛能，在未來可以往上晉升。因此發展的重點在於針對其優勢給予更具挑戰性的任務，或透過工作多樣性安排，以「經驗學習」(learn from experience)與「人脈學習」

(learn from relationships) 的方法深化能力的深度，鼓勵其展現更好的績效成果，協助其往第「1」格移動。

下期預告

「如何讓訓練有效又有用」相信每一位訓練主管或人員都很想做到，但上述問題卻是大家每年在做年度訓練預算及計畫，面對高階主管質問時心中的難言之隱，下一期將邀請到莊仁山資深顧問帶領我們共同探討，該如何做才能讓企業訓練有效又有用。

精采內容請見第07期電子專刊