

# 電子專刊



最新訊息

## 勞動部FACEBOOK粉絲團

若您對勞動部的相關政策資訊感到興趣，可立即加入勞動部FACEBOOK粉絲團，即可於第一時間接收到資訊喔！粉絲團網址：<https://www.facebook.com/mol.labor>

知識講堂

## 淺論行動學習法與教練輔導模型

中國文化大學勞工關係學系 助理教授 白景文

P.2

## 訓練是一種成本或投資？從ROE 模式探討訓練效益評估指標的設立準則

文藻外語大學國際企業管理系 教授 謝馥蔓

康橋國際商旅行政管理處 處長 陳培銘

案例分享

## 職能、知識管理及TTQS結合之分享(2014金牌單位)

P.10

順德工業股份有限公司

名人專題

## 企業推動TTQS常遇到的問題與因應

P.12

捷銳企管顧問股份有限公司 總經理 王裕民

## 法國產業群聚下之企業人才管理

法國產業群聚在高競爭環境下發展成長，強調產品差異化的創新及能力，亟需相關人才投入因應。因此，人才管理是重要的策略課題。而法國群聚已經累積了相關人才管理的經驗。本文將採用五階段人才管理流程進行討論，包括：人才的吸引、招募、辨識、發展與留用。...詳全文。

## BCG調查：2015台灣創新企業20強揭曉

由國際知名顧問公司Boston Consulting Group(BCG)進行的2015台灣創新企業前20強排名正式揭曉，台積電蟬聯冠軍，和大工業首次入榜。由今年的調查結果發現：台灣產業仍以科技業為最具創新能量的產業；在策略面均以國際市場為目標；在管理面均以培育創新人才為首要目標，來延續創新能量。...詳全文。

培訓產業訊息

TTQS 1

知識  
講堂淺論行動學習法與  
教練輔導模型

中國文化大學勞工關係學系 助理教授

白景文

## summary

由於全球化的進展，企業組織面臨問題的複雜度大幅提高，光靠個體的英雄領導者或是特定部門處理顯然太慢，無效率的單打獨鬥，不如仰賴協同合作的異質團隊，才能快速獲得成效。新一代的領導者需要具備變革領導力、快速學習能力、高情緒商數、企業倫理與社會責任觀、問題解決與決策制定力以及專案管理力等核心競爭優勢，需要搭配知識分享、知識管理、學習如何學習，打造創新型的高績效團隊，解決企業組織的內部問題 (Marquardt, 2011)。行動學習是目前可行的低成本方式，而能達成上述綜效的工具之一，例如組織內部的問題解決越急越複雜、開發領導才能的需求、凝聚團隊共識與團隊建立、形塑學習型組織與創建企業大學，均可以運用行動學習法，一解燃眉之急。因此本文淺談行動學習法適用的情境、展開行動學習的作法與運用CLUES的教練輔導模型，作為行動學習法的應用說明。

## 壹、行動學習的契機

組織內部問題解決的方案很多，例如8D法、KJ法等進行問題分析與決策的制訂，何時需要用到行動學習法，建議運用兩個構面：解決方案的型態與問題方向，劃分四個簡單象限討論適用的情境 (Marquardt等人, 2009)，如表1所示。

## 1.現成解決方案：問題方向明確、清楚；解決方案已知且明確的狀態

此階段組織已經有內部的標準作業流程 (SOP)，也有異常矯正預防的機制，只要對症下藥，直接用既有的解決方案，就可以藥到病除，此時不需要導入行動學習法。

## 2.尋找問題的解決方案：問題方向不明確、不清楚；解決方案已知且明確的狀態

這個階段的組織察覺有異狀，例如營業額下降、客戶抱怨多且流失或產品、服務品質不穩定等情形，但是無法確定問題根源。常見的例子是委託管理顧問公司進行組織診斷，希望找到問題癥結點，管理顧問的診斷報告出爐後，提出的解決方案，往往「剛好」都是管理顧問公司強項，擁有輔導過眾多公司的成功案例。此象限通常是仰賴外部的解決方案，反過來尋找組織可能出現的問題，不是內部運用行動學習法的好時刻。

### 3.使用行動學習法-找到解決方案：問題方向明確、清楚；解決方案未知且不明確狀態

這個階段最適合行動學習法的採用，因為行動學習本來就是根據個人、團隊過去經歷與行動後結果，進行反思，希望記取經驗與教訓後，提出改善之道。如果此時組織問題剛好是非常緊急且重要性高，而且也澄清了問題點，那麼運用行動學習法的步驟，就能有效發展解決方案。

### 4.適用行動學習法-定義問題：問題方向不明確、不清楚；解決方法未知且不明確狀態

此時組織現有的問題通常是反覆出現，從員工發現到高階主管掌握，多半是錯綜複雜或是抽象的表面問題，如果能夠由高層領導者發動行動學習，組成團隊逐步探索，聚焦問題的重心，就可以轉進第3象限，找到合理的解決方案。

		解決方案的型態	
		已知、明確	未知、不明確
問題方向	明確清楚	1.現成解決方案	3.使用行動學習法-找到解決方案
	不明確不清楚	2.尋找問題的解決方案	4.適用行動學習法-定義問題

表1. 行動學習的適用情境

## 貳、展開行動學習

根據McGill & Brockbank ( 2004 ) 的定義，所謂行動學習為：「行動學習是一個發生致力於真實議題，目的在解決問題的相互支持團體或小組成員中，不斷地學習與反思的過程。」至於如何展開行動學習方案呢？Marquardt(1999)與Marquardt等人(2009)提出六個行動學習的必要元素：

### 1.一個重要緊急的任務、問題或專案

行動學習關注的是一個複雜問題，而不僅是一個簡單有答案的題目，透過參與的成員，找到一個組織、部門內或是個人想要解決的工作上難題，必須是真實發生的事件，希望透過這些主題展開行動，成員能夠自主學習如何解決問題。

### 2.包含4到8位成員的多元化小組

組織內部成立行動學習小組，成員必須自願參加，可以來自不同的工作崗位與部門，有必要時還可以邀請外部的供應商或是顧客參與，或是專業團體工、協會等加入，讓多元化的成員背景，強化行動學習的效果。也可以從平衡不同學歷、工作經歷、性別、年齡等多元屬性，讓學習的內容更要多樣性。小組成員需要承諾定期出席行動學習以減少開會次數，會比請假不出席增加開會次數的效果來得好。

### 3. 提出問題和交流新的流程

行動學習運用過往的學習理論，例如Kolb(1984)提出學習圈的概念，1.經驗：從過往任務之中，瞭解工作經驗有哪些狀況，值得進行改善流程或修正管理機制；2.反思：個人開始對於自身經歷展開反省，例如從一個問題、專案、挑戰、事件或任務開始探討，放在個人、團對層次，究竟可以發現到問題重點為何？3.形成概念：批判性反思，也就是針對問題形成開始收斂，給予可能的解決方案，有時會推翻原先問題的假設，重新給予問題的定義；4.規劃：針對問題可能答案開始落實解決方案，並檢討行動方案實施後的利弊得失，作為下一次展開行動學習時，有哪些地方需要繼續改善

此階段的重點在於發問問題，Revans(1998)曾提出學習等於系統化知識加上發問問題 ( $L=P+Q$ ) 的公式，L為學習(learning)，P為系統化知識 (programmed knowledge)，最後Q則是發問問題 (questioning)。因為別人發問問題時，學習者可以在回答問題時，聽見自己對現象詮釋的經驗，回想當下各種人事物反應與覺察，若能重新再來一次，學習者可以有何種不同的反映與處置，如此就可以從過往經驗學習新的作法。

### 4. 制訂並執行行動方案

根據上述的行動學習步驟，對於問題進行重新建構，確定問題目標後，形成解決問題的策略採取行動。行動小組和成員可採取兩種不同解決問題的方式：

- (1)分析性或理性的方式：這種解決方式主要基於一個問題最終只能發展出一個準確的解決方案，因此，必須有邏輯性討論問題產生的原因，問題分析後才具體制訂解決策略。
- (2)綜合的方式：這種解決方式在於一個問題可能擁有多項解答，成員採取矯正問題時同時不斷學習，最終將想法與學習付諸行動方案，在行動學習看來都是一樣重要；希望一面解決問題，同時又能在尋求解答的過程當中，持續達到學習的效果。

### 5. 對學習的承諾

行動學習希望由短期解決問題的效益當中，找到長期培養個人或團隊的學習力，能夠持續落實在日常工作任務當中，因此企業允許在進入行動學習階段可以犯錯，希望能從中反思後，得到寶貴的經驗應用在工作當中。行動學習小組的成員被企業鼓勵學習，首先從緊急且重要的問題開始著手，若是個人或是團隊因學習獲致了績效改進或是解決了問題，企業會給予非常正向的激勵，因此就強化小組成員投入行動學習的動機。

### 6. 行動學習教練

行動學習的指導者，一般稱為顧問或是教練，擔任確保小組花時間進行學習，為了避免團隊淪於任務導向，而沒有進行反思與學習。常見有兩種行動學習小組



( Marquardt · 2011) :

(1)單問題式或在公司內部專案：教練通常是固定的，接受過專門訓練與資格認證

此類小組集中心力解決一個問題，這個問題是由所屬組織所決定的，因此由高階主管承諾要採取行動，由企業召集行動學習小組成員，可以讓員工自願參與，但是會保留最後同意權，小組為固定成員直至策略目標達成而解散。行動學習過程需要進行反思性的探詢，不但重視解決問題的行動，也強調此過程中是否展開學習活動，最後由行動學習小組提出建議並展開實施的行動計畫。

(2)多問題式（開放小組）的專案：教練通常由組員輪流擔任

此類小組致力於解決多個問題，小組成員可能來自不同組織、顧問或是外界人事等不同性質的個體，傾向自己選擇個別問題，但是個體要採取行動以完成問題解決；成員採取自願加入，重點在協助或支持小組成員，中途若有成員離開則會替補。行動學習過程也需要進行反思性的探詢，同樣重視解決問題也強此過程中是否展開學習活動，最後由個人提出解決個別問題的行動計畫。

### 參、CLUES教練輔導模型

教練如何在行動學習施展其功能，Their(2003)曾提出一套教練的輔導模型，稱為CLUES輔導模型，包括個性(characteristics)、語言(language)、潛在動機(underlying motives)、能力(energy)與故事(story)，以下將就這五項的系統觀察方式，來說明教練如何觀察成員的行為：

- 1.個性(characteristics)：每位企業內部員工都有獨特的個性、偏好與行為模式，觀察員工的人際關係，可以瞭解反應個性的交往行為，如何影響對組織的貢獻。教練需要能夠辨識出：公司內部常見的問題，例如關鍵員工粗心大意的個性使然，引發顧客抱怨，產生績效落差的結果，尋找到相關的行為佐證。
- 2.語言(language)：個體建立自我鮮明的形象，常常是因為用詞遣句、說話風格、音量與聲調大小、手勢與身體動作形成對方的感受，因此不論是口頭、書面或是肢體動作都是傳播語言的方式。例如管理者對上級自信心很強，反映在言行舉止的佐證，就是健談、相談甚歡、目光保持接觸，甚至是加上手勢的肯定語氣。
- 3.潛在動機(underlying motives)：行為的展現有時是潛在動機發揮作用，但是這種動機卻很難第一時間發現，或許需要加上成員的信任才會發現，因此若是員工總是無法達成目標，有可能是因為目標制定與他內心想追求的人事物無關，另有額外想追求的目標，而心有旁騖的結果。
- 4.能量(energy)：個體的能量來自於體力與智力，例如特定的工作時間、辦公室自己座位、團隊分工合作、有時間壓力的工作，有些員工認為這種情境的工作效率較差或剛好相反，因此教練要能分辨出能量的一體兩面，正向能量與負向能量如何影響

成員的行為。

5.故事(story)：從個體的言行舉止，外在成員對個體成員的評述，就像是小道消息的各種管道來源的故事，吸引著教練理解成員的工作想法、工作缺失與改進、策略夥伴與失敗的合作夥伴等。

## 肆、結語

企業面臨的多元且複雜問題，高階主管必須有組織變革與組織發展的決心，在問題方向定義清楚後，後續導入行動學習才能恰如其分。展開行動學習若能按照六個行動學習的要素，關注在問題、小組、提問、行動、學習與教練等，就能理解行動學習執行重點。最後對於行動學習的領航者：教練，提出了輔導行動學習小組成員，可以用五個系統觀察的方式，加強教練的敏感度訓練，提醒或是理解成員行為的形成，參與實地的行動學習時，方能有效予以客觀引導。

(因篇幅有限，參考書目從略，若有需要，請洽作者)

知識  
講堂訓練是一種成本或投資？  
從ROE 模式探討訓練效益  
評估指標的設立準則

文藻外語大學國際企業管理系

教授 謝馥蔓

康橋國際商旅行政管理處

處長 陳培銘

## summary

Donald L. Kirkpatrick 四階層評估模式在2010年衍生了修正式的新世界克爾派翠克模式；同時James D. Kirkpatrick 和 Wendy Kayser Kirkpatrick也在2011年增列ROE(Return of Expectation)期望報酬率模式，本文就利害關係人參與為主軸的ROE model特徵：以始為終、ROE是最終的價值指標、企業夥伴關係對於產生正向期望報酬率是必要的、價值在展示之前，必須被創造、一連串令人信服的證據，足以顯示價值底線及如何實踐為了使訓練產生符合利害關係人的期望報酬率之準備工作進行說明。

從事教育訓練的專業人員最常被挑戰的一句話是「你如何證明所實施的訓練是有效的？」，亦即事業單位實施訓練，究竟只是行之如儀的成本規劃或是真正能有利於組織績效的提升？這正是許多人資人員最感困擾的工作問題之一。根據勞動力發展辭典載明所謂的訓練成效是指組織與受訓員工間，因訓練計畫的實施而產出學習成果，此意味著訓練成效需有具體的成果展現。而自1950年代開始引領風騷近50年的Donald L. Kirkpatrick 四階層評估模式<sup>1</sup>，正是國內人資人員和勞動力發展署所推動的TTQS(人才發展品質管理系統)成果項目(Outcome)的評核指標工具之一。

Donald L. Kirkpatrick 四階層評估模式在2010年衍生了修正式的新世界克爾派翠克模式(The New World Kirkpatrick Model,以下簡稱新世界模式)<sup>2</sup>；同時James D. Kirkpatrick 和 Wendy Kayser Kirkpatrick也在2011年增列ROE (Return of Expectation) 期望報酬率模式，如此得以賦予新世界模式與另一眾所周知以財務指標為評估標的之Phillips' ROI (Return of Investment)投資報酬率模式持續逕相抗庭的動能。以下就從ROE model與新世界模式的觀點，分析如何設立訓練效益的評估指標，以證明訓練是一種投資，而非僅是成本項目。

## 一、何謂ROE model？

Kirkpatrick界定ROE model 是“由關鍵企業利害關係人所展現的期望被滿足的程度，以證明訓練計畫的成功之模式”，此項定義明確指出利害關係人的參與是ROE的主軸。以利害

關係人參與為主軸的ROE model特徵則包括：

- (一)以始為終：在訓練方案實施之初，就要同時能展現訓練成果，例如以銷售率、員工留存率、利潤、新顧客數、避免對於環境的傷害程度等作為L4結果層次的目標項目。
- (二)ROE是最終的價值指標：人資人員需從第四階層結果層次逐一澄清利害關係人在四階層的期望，以定義訓練的價值。
- (三)企業夥伴關係對於產生正向期望報酬率是必要的：由於其他主管或督導通常除了需配合檢視訓練課程設計外，訓前也要協助遴選受訓者，訓後則是要支持和監控受訓員工學以致用的情形。所以人資人員需要和其他主管或督導們建立夥伴關係，以期所實施的訓練，能順利達成利害關係人的期望。
- (四)價值在展示之前，必須被創造：為了使ROE極大化，事業單位會將評量資源集中於L3工作行為的展現，而浪費資源評估L1與L2，但所謂與ROE有關的工作行為(critical behavior)也必須由利害關係人加以界定。同時為了使受訓者能順利將所學應實際應用於工作情境中，因此工作環境的支持系統和監控系統都是必須被創造和評量的項目。
- (五)一連串令人信服的證據，足以顯示價值底線：由於是根據利害關係人在規劃方案之初的定義作為蒐集訓練相關證據的基礎，並且在實施方案的過程中也持續蒐集訓練證據；再加上人資人員和其他主管有建立正向夥伴關係，因此訓練成果的證據之間自然具備連結性，Kirkpatrick以圖1顯示其之間的關係。



圖1 四階層的訓練證據連結圖

## 二、如何實踐ROE model？

為了使訓練產生符合利害關係人的期望報酬率，訓練之前有以下四項準備工作：

- (一)指出能判斷訓練是否成功的利害關係人身分
- (二)接觸上述利害關係人，並確認他們判斷訓練成功項目的優先順序
- (三)創造一個由企業和訓練部門代表所組成的跨功能別諮詢委員會
- (四)選擇策略性的行動和準備，使用能達成ROE的步驟。

新世界模式為實踐ROE model，與原四階層模式有下列不同的實施原則：

- (一)聚焦在組織願景：願景可等於期望的結果，所以可連結至L4結果層次。
- (二)確認領導指標：指能經由短期觀察和測量而得的指標項目，可連結至L4結果層次。
- (三)定義關鍵行為：此為影響領導指標的行為，可連結至L3行為層次。



(四)決定驅動元素：這是會影響訓後工作行為表現的獎勵、監控、程序或強化系統，可連結至L3行為層次。

(五)學習設計：例如教學方法、如何應用技能的指導等，可連結至L2學習層次。

(六)監控和調整：例如監控驅動元素、關鍵行為的情形，能作為後續調整的偵測系統，可連結至L3與L4學習層次。

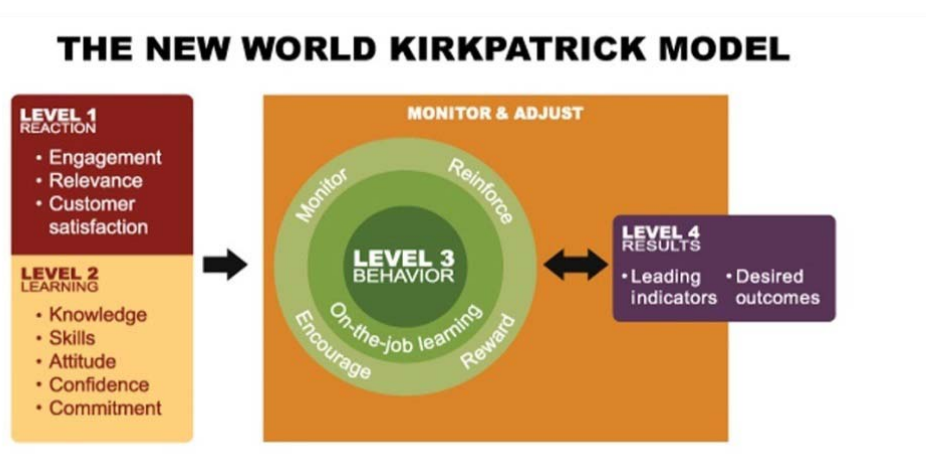


圖2 新世界克爾派翠克模式

### 三、結語

從以上對於ROE model與New World Kirkpatrick Model的介紹，足以理解為何Donald L. Kirkpatrick認為若所設立的訓練評估指標足以顯示改善績效的成效，則訓練和績效評估指標是可以整合為一體的<sup>6</sup>。事實上，根據國家發展委員會的資料顯示台灣一年的培訓市場約有250億元的產值(國發會,2014)，但是當政府致力推動各項產業投資人才方案、計畫與各事業單位投入龐大金額的訓練成本時，是否設計足夠且顯著的訓練成效評估指標，以顯示具體改善受訓者的工作行為與個人績效，進而提升組織績效，甚至厚實國家的人力資本的成果？也就是訓練究竟是成本或是投資？為了解決上述問題，著實需要實施系統性的訓練效益評估模式，而人資人員更需持續自我改善設立訓練成效評估的技能與新思維，以應用各種有效的新模式。

(因篇幅有限，參考書目從略，若有需要，請洽作者)

# 職能、知識管理及TTQS結合之分享

## summary

順德工業股份有限公司是使用TTQS中的PDDRO的架構協助我們強化訓練的有效性與對於組織成效的確保。PPDRO讓順德獲得最大的助益內容如下：1.強化訓練需求與組織目標的關係2.明確定義訓練應達成之效益3.訓練成果展與組織的發展4.定期跟公司高層及各主管呈報訓練成效。

## 壹、順德工業股份有限公司簡介

順德工業股份有限公司成立於民國四十二年，以手牌鉛筆刀起家，是台灣最早的五金文具廠，後來自創SDI文具品牌，生產自有品牌產品銷售至東南亞及美國。而後以長尾夾全球第一所累積下來資源於民國七十六年跨入半導體導線架產業，目前是車用高功率導線架世界排名第一。隨著大陸崛起，其在文具市場採取低價傾銷的策略，這對順德工業經營也產生不小的衝擊。為不被淹沒於紅海之中，採取產品不斷創新及品牌策略，方讓順德工業於五金文具市場突圍而出保有生存及發展的空間。而在競爭激烈的半導體產業中面對前仆後繼的競爭者，唯有技術的領先，並且提供給客戶最具競爭力的產品，方能長保順德工業電子導架線於市場上龍頭的地位。

新產品的開發及技術的領先需要人才！？順德工業數十年所累積的經驗應該要如何傳承及保留？！二項主題看似層次不同、著眼的重點也不相同，但是若能夠同時進行、相輔相成，對於企業所產生的綜效應該有加乘的效果。順德工業的人才培訓制度即在期望二項目標能夠結合之下而產生。

## 貳、知識管理與職能

順德工業透過知識管理的分析手法-工作流程分析，盤點出每一流程中所需要投入的知識、能力、經驗以及經由此工作流程之後，又會產出那些的知識、能力、文件...等，再將這些內容轉換成為教育訓練所需要的能力項目。透過一次性的作業，不但找出企業目前所擁有的知識有那些，又可以有系統的搜集及留存，而這些盤點出來的內容，其實也就是人員訓練的來源。利用這些被盤點出來的能力進行現有人員能力的落差，以為後續訓練展開的著力點。

在進行知識及能力盤點的過程中，要特別說明的是，順德工業並非

只是單純盤點現有的作業規程，也盤點組織未來發展所需要的任務及工作知識，以產生未來的能力需求。

### 參、職能與TTQS的結合(PDDRO)

將所需的能力盤點出來後，接下來就是要與員工的培訓活動相結合。即是使用TTQS中的PDDRO的架構協助強化訓練的有效性及對於組織成效的確保。

PPDRO讓讓順德工業獲得最大的助益內容如下：

- 1.強化訓練需求與組織目標的關係：順德是從知識能力盤點出來的能力落差進行組織能力的補強，所以在公司未來發展的部份著墨較少，因為TTQS架構的引進，也讓我們意識並強化組織策略與人才發展的連結。(PD)
- 2.明確定義訓練應達成之效益：訓練計劃展開前皆先行確認該訓練計劃的成效層次，並且依據此目標來進行課程內容規劃及課程後測機制的設計。(DDO)
- 3.訓練成果展與組織的發展：因為對於訓練效益的要求，每一訓練的層次不再只是定義於L1或L2，而是往L3以上水平的來進行要求。因此讓訓練的落實度高，確實達成人員能力的提升，也讓員工的訓練成果與其績效產生正相關。(PO)
- 4.定期跟公司高層及各主管呈報訓練成效：每季底的訓練結案報告都會以ADDIE的方式呈予所有的主管，讓各級主管瞭解訓練的成效，並且提出未來改善的建議。(DDRO)

### 肆、結語

透過TTQS制度確實讓順德工業在人才的培訓上更加的落實，也擺脫訓練被認為只是在企業中花錢單位的角色，讓企業更願意投注資源於人力的投資上，台灣的企業需要更多的動能讓我們能在國際舞台上發光，以上的分享是順德工業一點點的經驗，期待能夠拋磚引玉讓更多企業一同分享成功的經驗。



## TTQS 小知識

**訓練機構版評核表指標1：訓練機構未來經營方向與目標之訂定。**

藉由揭露機構短、中、長期的營運方向與目標，訂定機構未來營運計畫與定位，並連結目標客戶。



## 企業推動TTQS 常遇到的問題與因應

捷銳企管顧問股份有限公司 總經理

**王裕民**

### Curriculum Vitae



學歷：國立暨南國際大學 國際企業研究所 博士候選人

經歷：安侯企業管理股份有限公司 企業績效服務 資深顧問

### summary

80年代，台灣企業逐漸西進，在全球客戶與生產資源的權衡之中逐漸為中國大陸這塊土地奠定競爭的基礎，在過去幾十年當中，台資企業一直以“亞洲四小龍”這個過往的名號自居，大多數企業也以過去的勤奮精神勉勵下一代，希望他們不要忘記60年代那段經濟起飛的榮景，然而，數十春秋過後，台資企業大多還是過著游牧民族的生活，以追逐低成本來締造企業的競爭力，員工過著長年工作在外的生活，這樣的情狀確實造成許多家庭問題的產生。我們不禁要問，台灣未來的出路在哪裡？由於台灣的高人工成本製造業不可能再回來，面對全球的競爭，台灣企業究竟要憑藉甚麼再創另一波的經濟奇蹟？

### 壹、前言

從筆者過去所輔導的專案以企業策略或塑造企業核心競爭力的類型為主，當企業整體對於未來有了一致的看法，並找出適切的解決方案與目標後，這些目標常常無法被有效的推動及執行，關鍵就在於人力資源不足，沒有適當的人員來推動這些目標，就算目標訂得再精準、計畫做的多縝密，終將計無可施，企業的一番雄心壯志也終將回歸於原點。這也就是筆者為何投入TTQS顧問行列的主要原因，企業要能在競爭中獲勝取決點就在於企業的競爭優勢(Competitive Advantage)，而企業的競爭優勢能否持續強大就決定於企業的關鍵人才能的培育速度，這也將是企業永續的決勝關鍵。

從初次申請TTQS評核的企業當中可以看到他們都採不同的角度來面對，有些企業採行的是低標策略，不求一次進步神速，只求依計畫達成既定目標就好。些企業則希望透過這次的



輔導與評核，能奠定企業未來競爭的基礎，因此對於專案團隊的要求業就較為嚴苛，希望能一次就將這件公司的百年大計做好，做完整。其實一套好的制度跟企業的成長是一樣的，必須一步一腳印的鋪陳，逐次墊高企業的人才培育能量，在反覆的測試與修正後企業必能找到符合企業體質與產業競爭的運作模式，而這樣的結果也就是我們所衷心期盼的成果。然而，在初次申請輔導級評核的企業往往被遇到一些推行上的困難，這些困難讓TTQS的推行團隊在佈建訓練體系的過程中感到諸多的困頓與挫折，我們整理說明如下：

### 一、對PDDRO訓練架構不熟悉

初次申請評核的企業對於輔導與評核作業的準備程度不一，有許多企業在輔導前就已經為此次推行TTQS專案做許多的準備，如成立專案團隊，邀請高階主管擔任專案負責人，專案經理員也是經過挑選適任或與職務相關的人員擔任，甚至團隊中許多成員都已經完成TTQS的訓練並取得結業證書。相信這樣的團隊在推行的效率上與輔導後所獲得的成長必定也是較為顯著的。

但仍有許多企業的準備度還是不夠的，例如在專案的推行過程當中只有少數一兩個人負責，對於TTQS的具體內容不甚了解或完全陌生，對於各條文精神的要求與認知更不在話下。因此專案團隊組織，以及專案成員對於PDDRO訓練架構認知的程度將直接影響到輔導的成效，事前的專案準備程度將決定顧問在僅有的幾次輔導過程當中所扮演的角色“顧問”或“講師”，這點值得準備要投入TTQS評核的企業在事前的思考。

### 二、現行作業與條文精神的差異

公司實際執行作業與TTQS條文精神要求存在著許多的差異。教育訓練對許多公司而言其實只是一個“執行”的過程，從需求到執行往往用幾個動作就已經完成，因此無法體會為何TTQS會從“計畫”開始，更困難的是與願景、策略及目標掛勾，甚至要依據這些內容找出企業的“核心訓練類別”。其實，這也就是為何企業能藉由TTQS的導入強化企業競爭力的關鍵所在，願景所指的其實就是企業長期的目標，如果企業都未知未來要到什麼地方，如何清楚究竟要建構哪些競爭力？

為了要幫助企業有效的建構核心競爭力，企業的體質必須被有效的檢視，如此方能針對企業在達成願景前提下鋪陳出核心訓練類別，而這些作業有許多公司都還沒開始進行，如果企業的長期目標與訓練是尚未連結的兩條線，公司願景的達成終將化為泡影，而這也是企業在初次導入TTQS訓練體系所遇到較困難之處的地方，解決之道就在公司從高層開始對企業願景的擘畫，相信唯有如此訓練體系的佈建方能更切合企業成長的需求。

### 三、繁複的文件與制度規章要被建立或修改

TTQS所要佈建的是一個訓練體系，一個可以協助企業培育人才，讓企業不斷強化競爭力以及使企業永續經營的人才培育體系，要讓這樣的體系有效運作的關鍵要素就在於制度化，讓企業的需求能夠透過制度有效的運作，如此的系統才能可長可久。但是許多人誤以為推行



TTQS需要做很多的文件作業或要增訂許多規章制度，其實究竟需要增訂或修改多少文件表單或規章制度端視企業的實際需求，如果企業過去在人才管理這件事情上面只有許多的實際做法卻未以制度來規範，理應有許多的文件與制度要被重新規範與整理建立，如果過去公司有許多的管理基礎被建立，相信所要修正或增訂的文件或機制也將相對減少許多，重點不在文件或機制的多寡，而是在於我們究竟要建立甚麼樣的機制讓人才培育的機器能夠有效運作。

## 貳、結語

企業的需求是多樣性的，同樣的，每位顧問也有不同的背景、經驗與專長，如何善用顧問豐富的經驗來協助企業在TTQS專案上的推動，是每個有意推動TTQS評核的企業所應該有的認知。因此企業如能在專案推行前就先著手相關的準備作業，包括專案團隊的建立、與高階主管的溝通、訂定專案目標及充實基礎知識，並檢視公司目前作業實況與TTQS條文的差距，換言之也就是將輔導需求明確化，如能做到這些前置準備，相信對企業的目標而言一定能達事半功倍的成效。

## 下期預告

### 下期預告

感謝各位讀者對今年度電子專刊的訂閱及支持，敬請持續關注明年度TTQS的專刊資訊。