

淺論「監控與異常矯正處理(指標 16)」系統建立與運作 —異常矯正處理機制運作順暢是訓練品質的保證

鄭立高顧問 104-11-30 撰文

◇ 引言

筆者自 87 年起受聘擔任「企業訓練輔導團」顧問，續於 96 年起擔任「訓練品質(TTQS)服務團」的顧問至今，每每發現：被輔導的機構/人員，在認知/理解/建制其「監控與異常矯正處理」系統時，往往「輕忽/誤解」此項功能的「重要性」，未能體會此「環環相扣、矯正改善」的 PDCA 品管作為，才是系統正常運作的關鍵；異常矯正處理機制運作順暢，才是對訓練品質做了保證，故特撰擬本文予以闡釋。

◇ 迷思

多數機構未能掌握/關切在辦訓初期之「篩選學員」，辦訓期間之「依規劃教授」，以至辦訓結束之「學習評估」全套過程中，哪些現象「不符計畫」或「非在意料之中」?! 哪些事件直接或間接影響了「教學進行」或「教學效果」?!

實不該祇會將--講師遲到、學員抱怨、投影機故障、颱風天停課、教室停電...等偶發事故，列舉為「重要/需改善」的工作項目；反而忽略了--學員(連續)缺席、學員測驗/考試成績很差、講師授課進度嚴重落後、學習氣氛冷淡...等，明顯「對應」著教育/訓練品質良好與否的問題，卻未考慮/規範/執行任何「補救/處理」措施。

◇ 解疑

筆者於輔導 TTQS 時，均諄諄告知被輔導的機構/人員，要掌握訓練系統的「一致性」與「連結性」；如此「體制」，必由「(前一年度)績效檢討分析+(本年度)訓練需求調查→(新年度)訓練策略擬訂→年度計畫確立→訓練個案設計→施訓作業遵循→辦訓成果結報」等各過程順利「(架構(而)成」。

分別查閱舊版(101 年以前用)與新版之「TTQS 訓練品質評核表」可知，針對本項「評核指標意涵」均有清楚地說明；茲抄錄如下：

舊版--12 監控與處理 (在「檢核指標項目」欄內加註("訓練品質指標意涵說明")字樣)

12a 執行過程的監控

訓練單位在執行訓練 PDCA 各流程時，是否持續定期監測整體訓練流程的每個階段是否符合程序要求，並做相關資料蒐集與進行年度管理報告。

12b 異常矯正處理

當訓練單位在訓練各流程有異常情況下，是否建立相關因應處理措施與程序之明確化的文件或記錄陳述，及修正後續訓練及修正後續訓練程序之記錄。

新版--16. 監控與異常矯正處理 (以下說明置於「列舉適當佐證資料項目」欄下)

1. 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。
2. 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。

TTQS 智庫全書-- (針對本項指標的意涵說明)

訓練執行的監控、異常的管理與訓後的矯正措施，是有效呈現系統運作的一環。應包括訓練過程中各個階段全部的監控與矯正記錄，並透過問題收集與分析提出或進行異常處理改善建議。

因此，辦訓機構/人員，需要建立一套監控/觀察「訓練全程」的作業系統；且將任何「不符計畫/要求」的作為，予以「適時糾正/詳實記錄/矯正改善」之處置。

◇ 建議

「監控」與「主辦」的權責截然不同，所以需要「分別擇人擔當(球員不得兼任裁判)」才能成事；個人衷心建議：宜視組織本身規模的大小，邀聘三至五人籌組一個「教育訓練委員會/稽核小組」，【註：企業機構宜由非人資單位的高階主管與副總級人員擔任委員，訓練機構則推派理監事擔任委員】針對--攸關「人資策略、培訓需求、設計規劃、執行細節、訓練績效…等」全系統、各類型作業，發揮「審議、確認、考察、糾正、改善建議、績效評估…等」重要功能；如此作法，不但直接建立了「持久、穩當的運作機制」，同時，也間接地顯(表)露出「高層重視/關心」的立場。

至於兩單位間之「相互關連程序」，務必把握「精緻兼有效率」的原則來設計！建議：在「策略、規劃」方面，採取「提前送審」模式，在「計畫、執行」方面，則採用「逕行報備」模式。

而在「執行訓練業務」時，還有更多細節跟「監控與處理」有關；舉例來說：
針對「學員缺課」，能否及時進行「查詢、關切、補課、輔導…等」相關作業流程？!
針對「學習成效」，有無提早或分段實施「觀察、評估、測驗、約談…等」相關作業？!
針對「教學意見」，能否正確完成「調查、分析、檢討、改進…等」相關措施？!
針對「訓後表現」，有無方法或提供機會，讓學員「表現、展示、報告、證實…等」相關受訓成效？!

另在研擬/訂定「監控作業辦法(SOP)」時，可先企劃/設計/選用適當的「檢核表(Checklist)」，後再規範「人-事-時-地-物…等」執行條件，就能很輕易地完成「建制」。

◇ 結語

「有品質」的訓練，必須將各項作業訂定 SOP(辦法/標準)－建立「書文化」資料，才能佐證其落實/執行程度；唯有「細節管理」才能「保證品質」，也才可能「績效勝出」。

辦訓機構/人員應該體會：在「訓練全程作業」中，應該植入「Double Check」的理念，俾能確保訓練的「工作品質」。

「訓練品質管理手冊」所載錄的是組織現行施訓相關的「標準作業體制/程序/辦法(SOP)」；但若沒有建立完善、配套的「監控與處理」機制，就等於是「沒有根(基礎)」的制度－所有的行事，都變成「獨立個案」，蒐集相關資料的「意願/意義/價值」必然降低，終究無法依據調修其「品管手冊」的內容，自然不可能被評定為「夠水準」的「品質保證」體制。