

建立訓練品質系統(TTQS)的基本認知

—先理解後規劃 TTQS 運作機制

鄭立高顧問 103-12-22 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」之顧問至今，每每發現：極大多數接受輔導的機構/人員，在進行「設計/建制 TTQS」時，經常未能先「全然理解/真心探求」--如何能以「品質管理/制」手法導入此類(訓練行政/管理)作業?!--我意指其未能掌握「持續矯正改善」的品管精神與策略，無從精準選對關鍵點著手規劃/設計，以致最終顯現虛應故事之窘況；因此撰擬本文予以闡釋。

◇ 字義

職業訓練局(現名：勞動部勞動力發展署)為提昇國內公、私立部門辦理訓練品質，規劃設計**訓練品質系統**(Taiwan TrainQuali System，以下簡稱 **TTQS**)，以作為檢視訓練體系、訓練計畫執行品質、及訓練績效之評核與管理工具。[摘錄自行政院勞工委員會職業訓練局編印之智庫全書(林三貴)局長序言]

前段之 Taiwan 表明--此系統係由政府專案規劃設計，TrainQuali--係組合 Training 與 Quality 兩字而成；本文將針對「Quality 品質 與 System 系統」兩字之意涵加以詮釋/剖析。

◇ 認知/示範

筆者於輔導建立/強化 **TTQS** 時，均一再闡釋/強調/教育以下觀念/作為：

- TTQS 評分辦法係參照 ISO10015 規範的原理、原則編訂而成，基本仍維持 ISO 一貫的品質要求與內涵，必須貫徹「寫你所做，做你所寫」的精神來訂定制度。
- 「有品質」的訓練，必須將各項作業訂定 SOP 一即建立「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」。
- 作業辦法應具完整性之內容規定一任一作業均應交待「人、事、時、地、物」元素，且應納入 PDDRO 的運作程序。

※茲舉--擬訂「招生及甄選錄訓作業辦法」中之「招生作業」規範為例：

3. 招生作業：

主管指定之課務組承辦人員，至遲須在開訓日兩個月前，執行下列工作：

3.1 呈核與發佈：

- 3.1.1 備文向主辦單位申請編給「核准文號」。
- 3.1.2 取得「核准文號」後，再次備文將所擬招訓宣傳文件，呈報主辦單位核備。
- 3.1.3 接到主辦單位同意之書面回函後，開始發送/刊播招生訊息。
- 3.1.4 招訓簡章或招生廣告中，必須揭露訓練班次、報名起迄日期、遴選學員標準及作業程序等相關資訊。

3.2 **發佈於網站**：針對社會大眾，使用「職訓 e 網」、本會官網或合意聯結網站，發佈開課訊息；發佈前需核查其「線上報名」功能是否穩妥?!

3.3 傳訊舊學員：

- 3.3.1 針對曾經參與本會課程、留有通訊記錄者，以 E-mail、FaceBook、Skype 等各種類型電通方式傳送開課訊息(含連結上網)，至少每週發送一次。
- 3.3.2 針對部份僅留有 Fax 或聯絡電話者，亦得視其「重要性」，經統計及報備核准後，採取適當方式通知。
- 3.3.3 本案若擬訂有「獎勵辦法」，亦需一併通知。

3.4 **委託/現場發送**：針對特定的社團(活動)、地區(居民)或聚會場所的來賓(參與者)，採用影印開課資訊個別投遞或當面發送。

- 管理制度係由相關作業辦法建構(累積)而成—展示訓練品質管理制度的「文書手冊」，宜以實際「辦理訓練」工作階段(程序)為架構，建立細項的作業標準；如「課程規劃」階段含資料蒐集、需求調查、檢討分析、目標訂定、策略擬訂…等作業；「課程設計」階段含課程企劃、講師遴選、設備置備、教務會議、廣宣設計…等。
 - 各項實務均宜先循「理念→策略→目標(的)」等「邏輯思考」階段確(議)定後，再彙整現行做法，擬訂「處理總則(母法)」、續訂「處理細則(子法)」，即可完成以「文字化」方式，涵納全套作業有關之「程序、表單」等「文件/資料」。
 - 擬訂「標準作業方式」之「處理總則(母法)」，可設定「組織系統、辦訓種類、需求調查、訓練策略、年度計畫、講師遴選、作業要點、統計評估」等內容，再分別依循制訂「處理細則(子法)」；且應標註「標準編號、制訂日期、修改日期、修改記要」等項。
 - 各項「作業標準」須在一定時間內「檢討、修正」，俾符合現實、佐證現狀。
- ※茲舉—制訂總則(母法-員工教育訓練規則辦法)及細則(子法-選派進修培訓作業辦法)為例：

◎管理標準：「員工教育訓練規則」(編號：管訓 001-3)

3. 教育訓練之分類：依辦理教育訓練的性質，規劃為六種類型；

- 3.1 新進人員講習：由教育訓練管理單位主辦，係針對新進試用員工實施；介紹或解說本公司經營理念、功能體系、產品知識、製造流程及規章制度等概要，以加速新進人員……經營理念與管理風格。
- 3.2 技能養成訓練：由教育訓練管理單位主辦，係針對正式任用之操作或事務員工實施；講解並教導規劃範圍內機具、儀器或事務設備之操作知識與技術，使具備自主開機……以鑑定其技能水準。
- 3.3 在職人員研修：係針對已正式就職之員工實施；其學習內容屬通識性者，由教育訓練管理單位主辦；屬專業性者，由廠部級單位主辦；屬特殊性者，得委託公司外機構辦理，或……相關研習活動。
- 3.4 專案實習輔導：由教育訓練管理單位承辦，係接受廠部級單位主管之申請，針對轉職人員、個別(少數)新進人員、或人員特少的單位實施；安排學員進行……直接在工作現場實施逐個教導。
- 3.5 個別進修獎助：由教育訓練管理單位承辦；係接受符合規定條件員工之申請，個案獎助其進修更高學、資歷或實用外語所繳費用之全部或部份。
- 3.6 休閒藝文活動：由教育訓練管理單位主辦或協辦；係舉辦能充實工作與生活品質相關之各型研習活動，且接受員工自由報名參加。
- 3.7 以上六類教育訓練實施時之規劃區分、施訓對象、作業準則及表報程序等細則辦法，另行訂定之。
- 3.8 凡不屬以上六類教育訓練之企劃案，應先呈報規劃原則；經訓練單位最高主管核准後，始得進行細部作業。

◎管理標準：「選派進修培訓作業辦法」(編號：管訓 009-1)

1. 制訂依據：依管訓 001 號「員工教育訓練規則」第 3.3 及 3.7 節制訂實施細節。

2. 制訂目的：

- 2.1 為使選派員工赴外進修的事務性作業，能達簡明、統一及效率化的目標。
- 2.2 為便於主管及相關單位瞭解派外員工研修之內容與建議，而能力謀配合、改善或因應。
- 2.3 期使派外員工攜返資料，能作完整的登錄、保存與運用。
- 2.4 期使培訓員工之各類型研修活動，能作正確的記載，俾便統計與查詢。

◇ 結語

「品質管理」在乎的是讓「不同的人」處理「同樣的事」，必須得到/呈現「同樣的結果(一致性)」；唯有將各項辦訓作業，詳細/嚴謹地訂定 SOP (辦法/標準)，才能「保證品質」。