

TTQS 輔導變革之路

勞動部勞動力發展署(前勞委會職訓局)推廣之 TTQS 訓練品質評核系統，激發了國內企業組織對於教育訓練與人才培育的重視，也提升了企業組織對於訓練品質管理與績效的高度需求。

然從 94 年推廣至今，依然可發現不論是政策部門、彙管單位、各區推廣中心、配合之評委、顧問與講師三類專業人員、企業組織、推動承辦人員皆竭盡所能的期待找出更好的發展之途。主要原因是 TTQS 系統導入組織之建置與推廣尚有待強化的問題點：如政策專案的主軸目標在於強化機構或提升勞動能力？彙管單位與各區中心管理作業說明的連結一致性如何更強化？個配合的評委、顧問與講師對於 TTQS 管理內涵認知的一致性與明確的責任分工？還有企業機構對於導入 TTQS 的認知與目的及高階決心的釐清？或者承辦人員對於組織導入的心態與能力評估？

由於輔導資源有限，更須審慎應用現有資源創造更的效益。輔導目的是一種協助企業組織釐清或完成 TTQS 導入某些觀念及成果，在過程中共同針對組織訓練管理的實際需要進行必要的諮詢與解決建議，主管機關對於 TTQS 輔導安排的目的便需要更加明確訂定，並非僅以最多多少時間來提供。如果目的是宣傳推廣，便以強化 TTQS 評核檢項的實務應用認知為目的，或許 1-2 次即可達成目的；然假如是建置系統，便需要更多的時間逐一引導建置的過程與時間，否則無法完整的完成管理系統的建置與應用遷移。以通過 TTQS 評核門檻為例：不同機構組織的管理及文化現狀，規模資源的大小，人員對訓練的熟悉程度，設定的完成時程及需求內容便有不同，如何規劃與建議雖在顧問的權責上，然不論大小，如果沒有一個完整的前後產出，對輔導資源的應用與機構的時間投入來說，其實是值得商榷的。

從系統觀的角度看來，TTQS 輔導之目的雖在強化事業機構的訓練品質管理系統，然強化其主管及承辦人員對於 TTQS 管理與實務的認知與運用，並完成基本的管理系統架構概念程序，更是輔導的核心工作。如果能以此為在少量資源投入下的輔導績效目標，至少在於事業機構端能透過建置管理程序的過程中，檢視機構的管理現況與資源條件，重新調配管理的機制，相信對於事業機構而言更有實質的效益。故就建議之 TTQS 導入之輔導系統概念，做以下之說明：

1. 明確目標：TTQS 導入之輔導系統主要針對的對象為未導入或已導入未完善(未通過門檻)之組織，輔導源於組織的動機「需求」，故先釐清組織的實際需要進行了解。假如組織是想要「通過 TTQS 門檻評核標準」以取得補助資源或「建置訓練品質管理制度」以提升訓練品質管理績效為目標。
2. 評估現況：針對組織目前訓練管理實施現況，進行診斷及釐清了解，依據 TTQS 評核表 PDDRO 之構面，施以望(觀察現物)、聞(傾聽說明)、問(釐清問題)、切(提出建議)之程序，進以查實當前訓練管理符合 TTQS 評核表檢項指標的知(認知指標)、行(確實執行)、錄(留有紀錄)、續(持續改善)之實際現況，並檢視各檢項準則相應之管理的依據、參考或引用輸入，過程運用什麼作業、程序或

辦法，產出什麼報告或書文件，留下什麼表單紀錄。

3. 確認差距：評析現況實施與預期達成通過評核門檻目標的差異，確認組織彌補的差距缺口，並產出應補缺口與改善行動的建議清單，再次明確組織目標是「通過」還是「升等」。以下就「通過」的「需求」部分，進行輔導的行程規劃與安排建議。
4. 設計：通過目標明確化，以「通過評核門檻」作為輔導之目的，藉以改善並提升組織的訓練品質管理績效，現有管理相關人員及實施推動參與之利害關係人皆應對 TTQS 有基本的認知與概念。故應可透過申請接受專案輔導或參加 TTQS 專業研習課程，強化對於 TTQS 評核架構及檢項指標內涵的理解。
5. 參與：進行現場診斷及核實訓練品質管理實際現況，確認組織營運管理需求之必要連結，以進一步評估組織導入的可能性、影響性與效益性。
6. 觀照：評析核實之項目內容包括：組織的使命願景(宗旨任務)；經營策略計劃方向，達成任務目標之職能缺口；相應職能缺口之彌補的訓練需求；滿足訓練需求之課程的規劃與設計；訓練實施作業安排及進度管控；訓練成效的評鑑辦法與準則擬定與施行；訓練相關書文件及記錄表單資料的管理與應用……等，加以界定診斷與實施管理的範疇。
7. 反思：針對參與、設計與觀照的各個構面或項目評析其與目標需求的明確性、連結性、一致性、有效性、貫徹性、持續性，以及對於導入之後可能的困難瓶頸或影響性做一通盤的反思，進以發現其組織導入及推動訓練管理制度的不足點及可能的改善行動方案。
8. 遷善：依據擬定的改善行動方案，評估組織機構現有的資源條件，再根據對組織營運發展計畫的影響的輕重緩急選擇及決策最適的改善行動，達到完善符合 TTQS 評核指標的訓練品質管理機制，以滿足改善管理現況，達成取得通過評核門檻的目標。
9. 創思：由於訓練品質管理實務上的持續改善行動，將在實施與管理改善的過程，強化及重塑符合組織營運發展最適的訓練品質管理系統，促進及達成組織訓練管理績效提升的目標。

經過以上輔導顧問與受輔機構主管人員共進的輔訓程序，協助受輔對象一步步地完成組織導入 TTQS 系統的建置，在過程中扎實的研討組織營運的實際需要，建置或改善訓練品質管理機制，進以促進組織有效的人才管理，達到組織永續發展的目標。

