

國立政治大學勞工研究所碩士論文

企業導入 TTQS (台灣教育訓練品質系統)成效之分析



指導教授：成之約博士

研究生：林婉婷 撰

中 華 民 國 一 百 年 七 月

摘要

於二十一世紀的現在，交通資訊業與科技業快速的發展，在過去不易移動的生產資源，如資本、技術、能力，如今都可以快速且自由的流通，於是乎，在這樣的變化下為企業帶來了高度競爭的產業環境，面對如此瞬息萬變的經營環境，組織唯有藉由教育訓練提升人力素質，才能保有企業競爭力，使企業能永續經營。

行政院勞工委員會職業訓練局為確保教育訓練品質與績效，以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，故依訓練之計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Check)、成果評估(Outcome)等階段擬訂台灣訓練品質系統。TTQS自2005年開始推行，至今已有2000餘家企業導入。

本研究旨在探討與分析服務業導入TTQS後之成效並進一步希望本研究結果可作為產、官、學界之TTQS導入參考。本研究之研究方法採用質化方式進行研究，藉由深度訪談等方式，選取於99年之TTQS評核等級為銅牌以上之服務業為母體，挑選六家企業做為研究個案。本研究參考職訓局2010年的TTQS導入成效結果報告實地訪視的六大結果指標，並根據ISO 9000導入成效研究來發展TTQS成效題項。

根據本研究發現六家個案公司對於導入TTQS皆有正面的評價，並且導入有助於內部利益關係人之訓練參與程度、申請政府補助、教育訓練制度之建立及教育訓練流程之改善；然而在企業形象、產品行銷、員工訓練之投資及高階主管度教育訓練的支持程度則不一定會有相當的影響。最後本研究建議政府在TTQS政策政府補助施行上應簡化的申請流程並且TTQS評核標準調整幅度不應過大以及應加強企業形象及產品行銷對於TTQS之連結性；而在企業導入TTQS實務上之建議上則應加強內部利益關係人之參與程度及增進高階主管對於教育訓練之支持；最後在學術領域研究上本研究建議未來對此議題有興趣者應可將本研究之成效題項與結論做進一步的量化研究分析並建議比較不同產業、不同規模之公司在導入TTQS後的成效差異性，此外也可針對未導入TTQS但教育訓練成效卓著之企業進行研究調查。

誌 謝

工作一段時間後，因緣際會讓自己有一些時間可以重拾書本，似乎也因為真的出過社會工作的因素，反而讓我特別珍惜這段在政大念書的日子，我不算是特別用功的學生，但是我能順利在兩年內畢業，主要是有一群疼愛我的親友和師長，謝謝他們始終在旁邊扶持著我，照顧著我。首先要感謝我的指導老師—成之約教授，謝謝老師讓我在碩二的時候到財團法人職訓研發中心擔任 TTQS 計畫助理，這份工作雖然忙碌，但是也讓我在後續論文的撰寫有很明確的方向和步驟，感謝老師總是很有耐心的回答我在論文撰寫上的問題與盲點。接下來要感謝我的父母、弟弟、妹妹和我的狗狗「大腳」，謝謝他們給我一個遮風蔽雨的家，讓我每次回到新竹的家都感到滿滿的溫暖。再來最要感謝的是 Mr. 浴缸，如果沒有他細心的照顧和時時刻刻的叮嚀，我在台北的生活肯定是跌跌撞撞的，我要說聲「謝謝你！浴缸！」。再來要感謝的是宗琪，因為她的鼓勵讓我順利考上政大勞研所，在學期間經常請教她學習上的技巧，而她總是不吝的教導我，論文的撰寫也是因為她的指導讓我的進度可以突飛猛進，我想良師益友大概莫過於此吧！最後要謝謝一群可愛的研究所的同學，因為你們讓我的研究所生活變得豐富多彩，也謝謝你們的包容粗線條的我，總是適時的伸出援手，讓我可以即時的繳交報告，也順利的完成學業，往後也要多多的聯絡感情唷！

林婉婷 謹誌於

國立政治大學勞工研究所

中華民國 100 年 7 月 23 日

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與目的.....	2
第二節 TTQS 相關研究整理.....	3
第三節 研究方法.....	10
第四節 研究範圍與研究限制.....	11
第五節 研究流程與章節安排.....	11
第二章 我國企業教育訓練發展現況與問題分析.....	15
第一節 我國企業教育訓練之發展現況.....	15
第二節 我國企業教育訓練之問題分析.....	21
第三節 本章小結.....	23
第三章 訓練品質系統探討.....	25
第一節 ISO 10015 訓練品質制度.....	25
第二節 英國 IiP 驗證制度.....	31
第三節 我國教育訓練品質系統.....	35
第四節 我國與國外訓練品質系統之比較.....	43
第五節 本章小結.....	46
第四章 個案公司成效分析.....	48
第一節 A 公司與 B 公司之個案分析.....	48
第二節 C 公司與 D 公司之個案分析.....	63
第三節 E 公司與 F 公司之個案分析.....	85
第四節 個案綜合分析與整理.....	105
第五節 本章小結.....	126
第五章 結論與建議.....	129
第一節 結論.....	129
第二節 建議.....	135
參考文獻.....	139
附錄一.....	144
附錄二.....	145
附錄三.....	149
附錄四.....	153
附錄五.....	158
附錄六.....	162
附錄七.....	168

圖目錄

圖 1-4-1 研究流程圖	13
圖 2-1-1 辦理教育訓練之優先考量因素	20
圖 3-1-1 ISO 9000 與 ISO 10015 之關係模型	26
圖 3-1-2 組織績效與訓練關係圖.....	27
圖 3-1-3 運用訓練達到組織經營績效要求之分析程序圖	28
圖 3-1-4 訓練輸入輸出流程圖.....	29
圖 3-2-1 IiP 三大原則.....	33
圖 3-3-1 TTQS 訓練品質計分卡之五環體制規範重點.....	37



表目錄

表 1-2-1 近年 TTQS 相關研究表	3
表 1-2-2 TTQS 相關研究彙整表	10
表 2-1-1 歷年教育訓練受訓人次與單位數	15
表 2-1-2 職業訓練受訓人次及單位數按機構別分	16
表 2-1-3 未辦理職業訓練之原因	17
表 2-1-4 職業訓練人次按訓練方式及訓練性質別分	18
表 2-1-5 職業訓練人次按訓練機構及訓練性質別分	18
表 2-1-6 職業訓練人次按訓練方式及訓練時數分	19
表 2-1-7 職業訓練人次案辦理方式別	20
表 3-2-1 IIP 原則對照表	32
表 3-2-2 IIP 指標定義表	33
表 3-3-1 TTQS 之 PDDRO 五構面	38
表 3-3-2 TTQS-PDDRO-企業機構板的基本架構	38
表 3-3-3 TTQS 特性與應用用途分析表	41
表 3-3-4 TTQS 評核等級	41
表 3-4-1 三種訓練品質評核系統之差異	43
表 3-4-2 IIP、ISO10015 及我國的 TTQS 的條文對照表	44
表 4-1-1 A 公司導入 TTQS 之成效整理表	54
表 4-1-2 B 公司導入 TTQS 之成效整理表	61
表 4-2-1 C 公司導入 TTQS 之成效整理表	72
表 4-2-2 D 公司教育訓練預算表	78
表 4-2-3 D 公司導入 TTQS 之成效整理表	83
表 4-2-3 D 公司導入 TTQS 之成效整理表(續)	84
表 4-3-1 E 公司導入 TTQS 之成效整理表	94
表 4-3-2 F 公司導入 TTQS 之成效整理表	102
表 4-3-2 F 公司導入 TTQS 之成效整理表(續)	103
表 4-4-1 個案基本資料表	106
表 4-4-2 個案公司對導入 TTQS 之提升企業形象之看法	108
表 4-4-3 個案公司對導入 TTQS 有助於貴公司產品行銷之看法	110
表 4-4-4 個案公司對導入 TTQS 對員工訓練投資增加程度之看法	112
表 4-4-5 個案公司對於導入 TTQS 後增加內部利益關係人訓練參與程度之看法	115
表 4-4-6 個案公司在導入 TTQS 後其高階主管對於教育訓練支持程度之看法	117
表 4-4-7 個案公司對於導入 TTQS 有助於公司申請政府補助之看法	119
表 4-4-8 個案公司對於導入 TTQS 有助於教育訓練制度建立之看法	120
表 4-4-9 個案公司對於導入 TTQS 有助於教育訓練流程建立之看法	123

表 4-4-10 個案公司對於 TTQS 之綜合意見與看法.....	125
表 5-1-1 台灣教育訓練問題與 TTQS 導入成效彙整表.....	129
表 5-1-1 台灣教育訓練問題與 TTQS 導入成效彙整表(續).....	130
表 5-1-1 台灣教育訓練問題與 TTQS 導入成效彙整表(續).....	131
表 5-1-2 個案公司導入 TTQS 之成效看法.....	132



第一章 緒論

IBM 創辦人老華生(Thomas J. Watson, Sr)曾經說過：你可以搬走我的機器，燒毀我的廠房，但只要留下我的員工，我就可以東山再起(摘錄自人力資源管理的 12 堂課，2006)。從這段話即可看出人才在一間企業的重要性，於二十一世紀的現在，交通資訊業與科技業快速的發展，在過去不易移動的生產資源，如資本、技術、能力，如今都可以快速且自由的流通，於是乎，在這樣的變化下為企業帶來了高度競爭的產業環境，面對如此瞬息萬變的經營環境，組織唯有藉由教育訓練提升人力素質，才能保有企業競爭力，使企業能永續經營。

黃英忠博士(1995)認為企業實施教育訓練之最終目的是為了提高企業組織的效率，以充分獲得各部門所應具備之基本知識及技術，而根據經濟合作發展組織的報告，企業舉辦的教育訓練能夠有效的增進個人知識取得及提升生產力(王政彥，2001)，根據美國訓練雜誌(training magazine)在2002年對一百名教育訓練完善的企業進行調查，結果顯示，這些企業投資在訓練上的資金高達61億美金，各公司每年平均投資65小時在每位員工的教育訓練，每一位員工一年平均的教育訓練費用占他們的薪資平均的4.06%(劉育均，2004)。因此在面對全球化、科技與知識經濟的發展趨勢下，行政院勞工委員會職業訓練局(以下簡稱為職訓局)為確保教育訓練品質與績效，以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，故依訓練之計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Check)、成果評估(Outcome)等階段擬訂台灣訓練品質系統(Taiwan TrainQuali System，簡稱TTQS，摘自TTQS訓練品質評核系統網頁)。以下將以TTQS之近年發展作為研究背景，依序說明研究動機、研究目的、研究對象、研究方法與研究流程。

第一節 研究背景與目的

一、研究背景

由於台灣在自然資源的不足與土地面積有限的情況下，人才的培育將是企業競爭優勢的重要關鍵因素，並且台灣之中小企業所占比率高達 97.91%（中小企業白皮書，2010），其中多數企業採家族式經營並且對於現代管理知識不夠重視，以致於使員工的才能無法充分發揮，人力無法有效運用。因此在種種考量下，台灣企業急需一個體質完善的教育系統來有效的育才與留才。於是自 2005 年起，職訓局參酌 ISO9000 系列之 ISO10015 及英國 IiP，並加入國際間對於訓練成果之重視與高階人員參與之要求，制訂出我國的訓練品質系統。由於 TTQS 有助於評估企業、訓練機構、工會團體及其他非營利組織訓練品質管理系統之成熟度，因此藉由 TTQS 之推動實施，能將訓練與組織的經營策略與願景連結，並依 Plan-Design-Do-Review -Outcome 的評量流程循環，建立一套完整且系統化的策略性訓練管理體系，循序推動訓練品質持續改善機制，提昇人力培訓體系之運作效能，強化國際競爭力(2010 TTQS 文宣，2010)。此外，職訓局為促進 TTQS 的普及度，也配合各項補助方案來推動 TTQS，如「產業人才投資方案」，其中包含兩個計畫，分別為「產業人才投資計畫」與「勞工自主學習計畫」，另一方面，也推行協助事業單位人力資源提升計畫，分為個別型訓練計畫與聯合型訓練計畫（職訓局網頁）。

二、研究目的

TTQS 自 2005 年開始推行，至今已有 2000 餘家企業導入（今周刊，2011），由此顯示我國企業在教育訓練上的重視較過去有明顯的增加。但根據前述可知目前在相關論文研究上仍無完整針對企業導入 TTQS 之系統整體性的成效的研究，因此參考職訓局 2010 年的 TTQS 導入成效結果報告實地訪視的六大結果指標，並根據 Pavel、Michaela、John (2006)針對 ISO 9000 導入成效之研究來發展 TTQS 成效題項，採用質化方式進行研究，希望能針對企業導入成效進行深入探討，故

整理出本研究目的如下：

(一)分析企業導入 TTQS 後之成效

根據文獻整理將導入 TTQS 之成效歸納整理出重要評估指標，接著採用深入訪談方式逐項探討企業導入 TTQS 之成效。

(二)以 TTQS 企業機構版本為例，分析服務業中各家企業在成效上之差異

本研究針對六家服務業企業之導入成效進行深入且完整的分析，進一步分析與比較各個案公司在各項成效上的異與同。

(三)根據研究發現，對於個案公司導入 TTQS 的成效提出完整分析，以供產、官、學界做參考

TTQS 自 2005 年推展至今仍屬初期的發展階段，相較於瑞士 ISO10015 與英國的 IiP 的高知名度與品質保證，許多機構對於導入 TTQS 的成效仍有疑慮，因此希望藉此研究了解我國企業導入 TTQS 之明確的成效，作為未來企業、訓練機構、政府及相關單位導入 TTQS 之成效參考。

第二節 TTQS 相關研究整理

在進行研究之前，須先了解過去相關論文的研究方向與結果，是故以下整理 2007-2009 年與本研究主題與方向相關之論文，依據論文題目及研究發現做一比較。

表 1-2-1 近年 TTQS 相關研究表

作者/年度	論文題目	研究發現
黃琨甯(2009)	企業導入台灣訓練品質管理系統實施與組織績效研究—以 E 電子公司為例	1. TTQS 與 ISO10015 之運作模式不同，故產生績效與結果之落差。 2. 應加強 TTQS 具體評量模組或呈現方式，以協助企業更清楚了解績效評估之成效。 3. 企業之人力資源體制建立有助於導入 TTQS。

- | | | |
|------------------|---------------------------------------|--|
| <p>陳偉明(2009)</p> | <p>TTQS 整體落實度對組織績效之影響 -以人力資本為中介變數</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. TTQS 整體落實度對組織績效及人力資本有顯著的正向關係 2. 人力資本對組織績效有顯著的正向關係 3. 人力資本在 TTQS 整體落實度與組織績效間具有部分中介效果。 |
| <p>陳翠華(2009)</p> | <p>台灣企業的訓練品質計分卡 (TTQS) 個案研究</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業教育訓練應與企業策略相結合。 2. 企業教育訓練應有明確之系統化及訓練改善目標。 3. 企業教育訓練的成效可於事先設定及預估。 4. 企業教育訓練需要高階管理階層的全力支持。 5. 組織績效可藉由教育訓練提升員工素質增加產值。 6. 人力資源政策有利促進教育訓練推動。 7. TTQS 對企業推動教育訓練之必要性。 |
| <p>曹淑玉(2009)</p> | <p>人力資源創新之研究-以企業導入策略性員工訓練體系為例</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 所有階層的人員應該被培訓使組織在快速變遷的市場中提供員工必要品質的產品以滿足顧客和不斷增加的需求。 2. 導入 TTQS 最重要之影響因素為「高層的認同」、「利益關係人支持」。 3. 台灣企業導入 TTQS，將使員工訓練更趨完善，進而強化企業體質，進而使企業更具競爭優勢。 |
| <p>蔡秋慧(2009)</p> | <p>TTQS 指標認知、書文化能力與評核成績之研究—以雲</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在申請單位是否接受輔導方面：以外訓版的輔導成效較佳。 2. 在申請單位之辦訓人員在有無上過 TTQS 課程方面：各版本的申請單位有上課的認知程度、書文 |

嘉南區為例

化能力及評核成績皆比未上課的成效較高。

3. 依年度別比較各版本之申請單位整體在 97 年與 98 年之差異：98 年度為求訓練品質的提昇在評核上較為嚴謹，因此評核成績明顯較 97 年低；在企業機構版可看出認知程度與書文能力較 97 年高，表示有落實 TTQS 的精神。
4. 有較高的認知程度，相對在書文化的展現會較佳。

曾于恒(2009) 採用 TTQS 評核制度對訓練單位影響之研究 - 以標竿單位為例

1. 製造業在導入 TTQS 過程中較無困難，惟大型企業有充足的資源輔助其訓練，中小企業較無故比大型企業更需政府提供更多、更適切的資源。
2. 訓練單位若有品質概念或導入品質相關認證的基礎，有助於 TTQS 的導入，在過程中亦會減少導入的困難程度。
3. 對政府推導之 TTQS 持肯定看法，惟執行規範上建議修改再符合需求。
4. 非營利組織(訓練機構)因推導職訓局培訓補助方案，故需導入 TTQS 評核制度，亦為導入動機之一，與製造業較不著重以職訓局培訓補助方案為考量，故較非為其導入動機之因素。
5. 訓練成效是否對組織績效佔一程度之影響仍有待商榷，但肯定的是一定有其影響，。

黃詩宜(2008) 企業導入 TTQS 訓練品質系統之關鍵成功因素研究

- 影響企業導入 TTQS 訓練品質系統關鍵成功要素分別為：
1. 高階主管的支持與決心
 2. 團隊成員對人資專業執行能力

3. 訓練需求與組織績效連結
4. 訓練成果能顯示提升組織績效
5. 專案成員具備溝通協調能力
6. 訓練前擬訂員工的學習與行動計劃等六項因素。

劉彥慧(2008) 訓練品質系統 1. 在評核指標中，若完成「訓練政策之明確性」、「訓練目標之連結性」、「訓練計畫之執行」及「訓練課程規劃」等四項指標，則可表示訓練品質系統的完成度已達 50%。

(TTQS)為例 2. 在指標細目中，若完成「核心訓練課程能夠達成組織績效改善」、「組織經營目標計畫」、「訓練規劃與經營目標的連結」、「訓練相關職能的配合狀況」、「根據工作績效需求及訓練目標進行課程內容設計及規劃」、「組織願景、使命、策略之揭露」、「訓練方案之可行性、合理性與周延性」、「訓練單位之行政管理」及「執行過程符合程序要求之監控」等九項指標細目，亦表示訓練品質系統的完成度已達到 50%。

童煥彩(2008) 企業導入 TTQS 後對經營績效之影響——以製造業為例 1. 實證結果顯示：(1)企業特性對成功導入 TTQS 的各層面（財務、行銷、生產、人資、整體）績效並不具影響性。(2)導入 TTQS 之動機因素與經營績效呈顯著相關。(3)完成導入 TTQS 之成功關鍵因素與經營績效呈顯著相關。

2. 當組織形成提升公司競爭力的共識或文化時，在全體員工的參與和高階主管的支持下，將有助於促進製造業成功的導入 TTQS 系統。組織在具有完

整的訓練制度的回饋之下，公司在各方面的績效表現將有一定程度的提升。

3. 企業導入 TTQS 的主要動機為：(1)建立公司教育訓練標準化流程；(2)運用政府提供的訓練補助；(3)提升公司的人力素質；(4)增加公司的競爭力；(5)提升公司企業形象。
4. 在成功導入 TTQS 的關鍵因素方面為：(1)高階主管的支持；(2)政府資源的運用；(3)全體員工的共同參與；(4)提升資訊系統的使用。

- 張翠玲(2008) 職業訓練機構
導入訓練品質
系統成效追蹤
研究
1. 職業訓練機構導入訓練品質系統前後辦理教育訓練之情形確有落差，導入前職業訓練機構較無完整性之教育訓練流程，導入後此現象有明顯改善。
 2. 在導入過程遭遇的困難，最主要在於訓練品質管理制度與書文手冊的制訂，受訪企業透過輔導顧問的協助逐步建立訓練品質管理制度與手冊，並據以執行。
 3. 職業訓練機構因導入訓練品質系統後，對組織及成員之正面影響為組織及成員的辦訓能力更具專業化，而訓練成果評估多元化則相對增加時間及人力成本。

- 黃雅玲(2007) 臺灣北區企業
導入與運用臺
灣訓練品質系
統之研究
1. 個案公司導入 TTQS 之動機及目的為檢視公司本身的教育訓練、通過政府的評比、獲得政府經費的補助及彌補專業人才的不足。
 2. 個案公司導入 TTQS 之計畫面分成訓練計畫的明

確性及訓練計畫的能力。

3. 個案公司導入 TTQS 之設計面分成利益關係人的參與過程、訓練與目標需求的結合、訓練方案的系統化設計及訓練產品及服務。
4. 個案公司導入 TTQS 之執行面分成訓練內涵按計畫執行的程度及記錄與資訊系統。
5. 個案公司對於導入 TTQS 的整體回饋為使企業能有系統地規劃教育訓練、使訓練有明確產出、肯定人資及訓練人員及讓員工能更加成長。
6. 台灣企業透過導入 TTQS，都能將教育訓練做的更完善，進而強化企業體質，使得企業更具競爭力。

- 黃明怡(2007) 臺灣北區人才培訓機構採用訓練品質計分卡認證之評估
1. 臺灣北區人才培訓機構導入 TTQS 之動機為建立標準化流程與提升教育訓練品質。
 2. 臺灣北區人才培訓機構對政府協助導入 TTQS 之滿意度為專業諮詢輔導。
 3. 臺灣北區人才培訓機構對導入 TTQS 之滿意度為對 PDDRO 訓練迴圈增進組織訓練方案品質與認同 TTQS 對國家人才培訓機制具有貢獻。

- 張麗敏(2007) 企業導入 TTQS(Taiwan TranQuali System)後之組織效益評估—以鳳凰旅行社、盛餘鋼
1. 企業導入 TTQS 之後，對其組織效益確有顯著正向提升。
 2. 服務業之員工對於導入 TTQS 之後的組織效益認同程度，顯著高於傳統製造業和高科技產業員工。
 3. 部份不同之員工個人屬性，對於導入 TTQS 之後的組織效益認同程度，的確具有差異性。

鐵、華泰電子
公司為例

- 陳玉琳(2007) 導入策略性訓練體系關鍵成功因素之研究—以 TTQS 標竿企業為例
1. 由研究結果分析發現，個案公司導入 TTQS 之動機，以培育發展人才、降低訓練成本（符合法規要求）、建立標準流程及提升培訓品質，視為優先考慮之動機。
 2. 導入過程所遭遇最大的困難點在於訓練與策略的連結、職能分析、學員參與和配合及訓練成果的呈現。導入成效則以提升品質能力、降低成本兩項為顯著的成效。
 3. 個案公司認為導入 TTQS 之關鍵成功因素第一是高階主管的支持與決心，第二是全員參與和認同。

- 吳宜芳(2007) 台灣訓練品質系統(TTQS)對企業核心能力與組織績效影響之研究
1. 企業導入 TTQS 後，在落實計分卡構面指標所需之活動與執行相關作業之流程有獲得改善，但在建構完整教育訓練手冊與資料之能力仍尚待加強。
 2. 企業導入 TTQS 後，其整體改善成效與企業核心能力呈顯著且正向相關。
 3. 企業導入 TTQS 後，其整體改善成效與整體組織績效、非財務績效呈顯著且正向相關。
 4. 企業導入 TTQS 後，其整體改善成效對企業核心能力具顯著且正向之預測力。
 5. 企業導入 TTQS 後，其整體改善成效對非財務績效及整體組織績效具顯著且正向之預測力。

(資料來源：本研究整理)

在近年 TTQS 相關論文的比較後，將各作者 TTQS 研究重點彙整如下：

表 1-2-2 TTQS 相關研究彙整表

研究重點	作者
導入 TTQS 對於組織績效影響之相關研究	黃琨甯(2009)、陳偉明(2009)、童煥彩(2008)、吳宜芳(2007)
針對企業導入 TTQS 之整體研究	陳翠華(2009)、曾于恒(2009)、曹淑玉(2009)、黃雅鈴(2007)
針對指標或(與)評核過程之研究	蔡秋慧(2009)、劉彥慧(2008)
導入 TTQS 之關鍵因素研究	黃詩宜(2008)、陳玉琳(2007)
導入 TTQS 之成效追蹤	張翠玲(2008)
導入 TTQS 之評估	黃明怡(2007)
導入 TTQS 之組織效益評估	張麗敏(2007)

(資料來源：本研究整理)

根據研究重點彙整後發現 2007-2009 年針對 TTQS 的論文研究多著重在「導入 TTQS 後之組織績效的影響探討」、「機構導入 TTQS 之整體研究探討」、「TTQS 指標探討」、「導入 TTQS 之關鍵因素探討」等，因此可知目前尚無論文針對企業導入 TTQS 之系統整體性的成效進行研究與探討。

第三節 研究方法

為達成研究目的，本研究除進行文獻分析以增加對研究議題的瞭解外，也使用下列幾種研究方法進行。

(一)文獻分析：整理我國教育訓練狀況、我國訓練品質系統及國外訓練品質系統之期刊、論文、書籍及研討會等文章，並分析國內外相關文獻，以作為本研究之立論基礎。

(二)個案分析：於深入訪談前蒐集與分析受訪個案公司之導入 TTQS 之相關資

料。

(三)深度訪談：藉由深度訪談方式深入了解該企業導入 TTQS 之成效。

第四節 研究範圍與研究限制

一、研究範圍

選取於 99 年之 TTQS 評核等級為銅牌以上之企業單位為母體，挑選服務業中六家企業做為研究個案，為求分析之公平性，選取兩家金牌等級、兩家銀牌等級、兩家銅牌等級。

二、研究限制

本研究基於時間、人力、物力考量，將有關限制說明如下：

- (一)樣本代表性：由於本研究選取的樣本企業有限，僅針對 99 年度通過 TTQS 企業機構之銅牌等級以上之服務業進行訪談抽樣安排，並且觀察 TTQS 的成效與現象也受限於該企業之角度，容易因為該企業對於 TTQS 之認知程度影響分析過程與結果，因此相對於此結論之實務適用性，仍需進一步的實證研究。
- (二)受訪人數的侷限性：由於時間與資源有限的因素，故本研究僅以選定一間企業的一位 TTQS 執行者為受訪對象，因此所蒐集的資料會因受訪者的認知、個人主觀看法及其在該企業的職位階等因素構成對於 TTQS 成效的了解程度，進而影響訪談內容，造成不可避免之偏誤。
- (三)研究者主觀判斷：由於本研究以個案訪談方式進行，因此在研究的資料蒐集與後續彙整分析上難免產生個人的主觀判斷，進而影響推論的結果。
- (四)實證研究不足：本研究旨在探討六家服務業之個案公司於導入 TTQS 後之各項成效，但目前實證研究仍舊不足，因此理論推導之涵蓋面，應有所限制與不足之處。

第五節 研究流程與章節安排

一、研究流程

本研究以質化方式進行，除文獻探討以增加對研究議題的瞭解外，也使用個案研究方式於深入訪談前分析個案公司導入 TTQS 之背景，並以深度訪談方式了解受訪單位於 TTQS 導入後之成效。

首先蒐集 TTQS 相關資料擬定論文題目，再從教育訓練著手研究目前台灣企業進行教育訓練的現況與產生的問題，以說明 TTQS 存在之必要性，並蒐集與整理國外訓練品質系統資料與我國 TTQS 做一比較，藉由文獻的蒐集與探討確立研究之方向，最後根據文獻參考及指導教授指導擬出訪談大綱。

接下來，在選定受訪個案公司後進行該公司資料之蒐集，以了解個案公司導入 TTQS 之組織背景，並於進入正式訪談前進行基本題項之訪談，以便瞭解個案公司導入 TTQS 之動機與導入 TTQS 之現況，進而有效進行個案訪談。在個案訪談後，藉由個案資料蒐集與訪談資料之彙整，進行該個案公司導入成效之分析，最後彙整所有分析與探討提出本研究之結論與建議。本研究之研究流程圖如下所示：

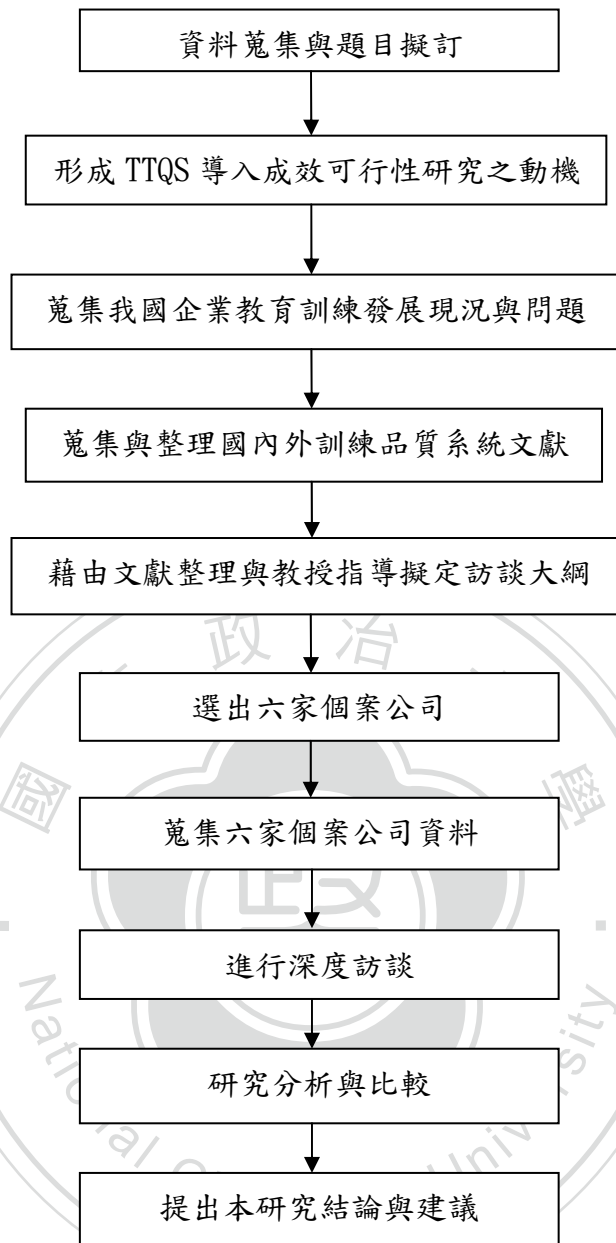


圖 1-4-1 研究流程圖

二、章節安排

第一章「緒論」的部分將首先介紹本研究的研究背景與研究目的；接著，將說明本研究所使用的研究方法以及列出可能影響本研究結果的研究限制；最後再加以介紹研究流程及章節安排，使讀者對於本研究與探討的內容有一概括性的了解。

第二章「我國企業教育訓練發展現況與問題分析」的部分主要可分為兩大部分。首先將根據職訓局之「99年職業訓練概況調查」，探討目前我國企業在教

育訓練上的發展概況，並將資料加以分析及整理。接著，將搜集相關期刊文獻以瞭解我國近年企業教育訓練上所產生的問題，最後在第三節將上述資料做一整理。本章目的在於為第三章的「訓練品質系統探討」作一鋪陳，以便後續說明 TTQS 導入後對於教育訓練的現況與問題的成效結果參考。

第三章「訓練品質系統探討」主要內容在於整理國內外的訓練品質系統文獻，將分別介紹瑞士 ISO10015 訓練品質制度、英國 IiP 驗證制度及我國的 TTQS，逐一介紹系統的發展背景、架構、特色，接著再比較國內外訓練品質系統的異同並作出本章小結。

第四章「個案公司成效分析」的部份將進一步說明本研究之研究方法，並接續前兩章發展出本研究之訪談大綱。接著再透過實地訪談分別整理與紀錄六家個案公司對於 TTQS 導入成效之看法並加以分析，最後再歸納六家個案公司的研究結果，並作出小結。

第五章「結論與建議」的部分將針對第二章發現我國企業在教育訓練上的問題與第三章針對國內外教育訓練系統之文獻整理以及第四章的針對六家個案公司所得出的研究結果進行彙整，最後提出本研究之研究結論以及對於政府在 TTQS 政策施行上、企業導入 TTQS 之實務上與學術領域研究上提出建議。

第二章 我國企業教育訓練發展現況與問題分析

由於 TTQS 的推行目的即在於為企業建立完善的教育訓練制度，因此在進入本研究之主軸之前，首先須瞭解何謂教育訓練。根據 Nadler(1989)的研究，其將 HRD 劃分為「訓練」、「教育」與「發展」，「訓練」是著重在學員目前工作上的學習，「教育」是著重在未來工作上的學習，「發展」是著重在學員成長或組織成長方面事務的學習，而台灣的企業則是習以教育訓練取代 HRD 一詞，因此回歸教育訓練原本的定義，是指員工在一特定的時間內完成由雇主或企業所提供有組織的學習經驗，以提昇組織整體績效或員工個人成長(簡建忠，2006)。而根據李漢雄(2000)對教育訓練的定義，其將教育訓練分為兩個角度說明，從組織成員的角度來看，其為一種學習過程，是一種為增進個人工作知識、技能、改變工作態度、觀念以提高工作績效的學習過程；從組織的角度來看，訓練是一項系統化的安排，其目的在於透過許多教學活動，使成員獲得工作所需的知識與技能、觀念與態度，以符合組織的要求，達成組織的期望。

為配合本研究針對企業導入 TTQS 之成效探討，而以下首先根據職訓局之「99 年職業訓練概況調查」，整理出目前台灣企業的教育訓練的發展概況與問題，以便後續進行更深入的研究。

第一節 我國企業教育訓練之發展現況

一、受訓人次逐年增加

根據職訓局民國99年公布之職業訓練概況調查，以下整理民國88年至98年間總教育訓練受訓人次與單位數：

表 2-1-1 歷年教育訓練受訓人次與單位數

年次	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
訓練單位數	935	966	1062	1027	1110	1102	1251	1220	1655	1715	1592

年次	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
訓練人次	669561	757670	759142	738580	859308	883921	1090745	1139902	1623920	1776253	1640825

(資料來源：職業訓練概況調查，2010)

由上表可知，近十年來，辦理教育訓練單位數量已從 88 年之 935 個單位數提升至 195 個單位數，訓練人次也從 88 年的 669561 人增加至 1640825 人，可見辦理教育訓練單位數量與訓練人次皆有明顯的增加。

二、企業單位為主要教育訓練執行單位

根據此份調查，教育訓練單位可分為公立職訓機構、公營事業、民營事業、政府機關、各級學校、民間團體，其中以民營事業為主要教育訓練單位，占總訓練單位之 80.5%，總訓練人次統計則占總數之 66.4%，因此可知一般企業為主要教育訓練之執行單位，以下為教育訓練受訓人次與訓練單位數的統計表。

表 2-1-2 職業訓練受訓人次及單位數按機構別分

民國 98 年

單位：家；人次

項目別	總計	公立職 訓機構	公營事業 附設	民營事業 附設	政府機關 附設	各級學校 附設	民間團 體附設
訓練單位數	1,592	11	65	1,282	54	111	69
訓練人次	1,640,825	25,848	206,955	1,089,055	145,382	48,981	124,604

(資料來源：職業訓練概況調查，2010)

三、未編列訓練經費預算為單位未辦訓之主因

根據調查資料顯示，在 98 年教育訓練調查回收的有效樣本中，仍有 22.5% 單位未辦理教育訓練，進一步調查原因，可知主要原因為「未編列訓練經費預算」，占 57.9%，其次原因是「人力不足或無專責訓練單位」，占 14.7%。

表 2-1-3 未辦理職業訓練之原因

民國 98 年

單位：家；%

原因別	單位數	結構比 (%)
合計	463	100.0
1. 未編列訓練經費預算	268	57.9
2. 人力不足或無專責訓練單位	68	14.7
3. 訓練成效品質難以評估	26	5.6
4. 外部訓練資訊不足	11	2.4
5. 不知如何規劃辦理訓練活動	8	1.7
6. 挖角較訓練更易取得需用人才	6	1.3
7. 雇用人力派遣人員	6	1.3
8. 擔心員工受訓後會跳槽或被挖角	2	0.4
9. 其他	68	14.7

(資料來源：職業訓練概況調查，2010)

四、約六成的企業有設置專責的教育訓練人員

根據統計資料，98 年辦理教育訓練之企業中，其中僅有 64.7% 有設置專責的教育訓練人員，其餘 35.3% 則未設置專責教育訓練人員。以機構別分析，可知製造業者中設置專責訓練人員之單位占 60.7%，其餘 39.3% 則未設置專責教育訓練人員。因此可知我國約 6 成的企業有設置專責的教育訓練人員。

五、教育訓練受訓者以助理人員所占比例最高

根據統計資料，目前我國教育訓練受訓者以助理人員所占比例最高，占總受訓人次之 37.8%，其次是中、高及專技人員，占總受訓人次之 29.9%，再者是技術工，占總受訓人次之 22.2%，第四則是服務人員，占總受訓人次之 11.0%，第五則是中高級管理人員，占總受訓人次之 4.1%。

另一方面以教育訓練人次統計，可知技術員及助理專業人員占多數，占總受訓人次之 34.9%，專業人員次之占 22.8%，生產有關工人、機械設備操作及體力工再次之，占 14.9%。

因此根據上述統計資料，可知助理人員占多數人次，故教育訓練之受訓者所占比例也較高。

六、教育訓練方式以進修訓練為主

根據統計資料，訓練方式主要可區分為進修訓練與職前訓練分別占所有受訓人次之 89.3%與 10.7%。進一步分析可知，進修訓練以助理人員及中高級專技人員為主，占 38.8%及 31.5%，職前訓練職前訓練以助理人員及技術生訓練占多數，分別為 29.7%及 20.9%。

表 2-1-4 職業訓練人次按訓練方式及訓練性質別分

民國 98 年 單位：人次；%

項目別	合計	技術工 訓練	技術生 訓練	身心障 礙者技 能訓練	職訓指 導人員 訓練	中高級 專技人 員訓練	佐理人 員訓練	服務人 員訓練	中高級 管理人 員訓練	農林漁 牧及其 他工作
訓練人次	1,640,825	222,040	36,524	1,029	12,255	490,088	620,345	180,824	66,598	11,122
職前訓練	174,886	19,434	36,524	411	565	28,651	51,879	31,572	1,979	3,871
進修訓練	1,465,939	202,606	-	618	11,690	461,437	568,466	149,252	64,619	7,251
結構比	100.0	13.5	2.2	0.1	0.7	29.9	37.8	11.0	4.1	0.7
職前訓練	100.0	11.1	20.9	0.2	0.3	16.4	29.7	18.1	1.1	2.2
進修訓練	100.0	13.8	-	0.0	0.8	31.5	38.8	10.2	4.4	0.5

(資料來源：職業訓練概況調查，2010)

七、企業教育訓練以助理人員訓練及中高級專技人員訓練占多數比例

根據統計資料，大部份的訓練機構以助理人員訓練及中高級專技人員訓練為主。其中進一步觀察，可知一般企業之教育訓練以助理人員訓練占最高比例，為 28.3%，其次為中高級專技人員訓練，占 28.3%，技術工訓練居三，占 16.6%，服務人員訓練居四，占 13.1%。

表 2-1-5 職業訓練人次按訓練機構及訓練性質別分

民國 98 年 單位：%

項目別	合計	技術工 訓練	技術生 訓練	身心障 礙者技 能訓練	職訓指 導人員 訓練	中高級 專技人 員訓練	佐理人 員訓練	服務人 員訓練	中高級 管理人 員訓練	農林漁 牧及其 他工作
合計	100.0	13.5	2.2	0.1	0.7	29.9	37.8	11.0	4.1	0.7
公立職訓機構	100.0	36.8	0.0	0.0	0.0	29.7	14.6	6.3	0.0	12.6
公營事業附設	100.0	5.5	0.0	0.1	0.2	41.6	49.4	2.4	0.7	0.1
民營事業附設	100.0	16.6	0.5	0.0	0.8	28.3	36.3	13.1	4.3	0.1
政府機關附設	100.0	4.2	0.1	0.1	1.0	26.5	43.6	13.2	8.7	2.6
各級學校附設	100.0	5.4	10.0	0.7	1.4	27.2	28.5	18.3	4.5	4.0
民間團體附設	100.0	9.2	21.0	0.2	1.1	29.2	33.2	2.9	2.6	0.5

(資料來源：職業訓練概況調查，2010)

八、我國仍以短期教育訓練為主

根據統計，職前教育訓練中，未滿一個月之訓練，占 82.9%，其次是一個月至未滿三個月者，占 10.8%，再其次是三個月至未滿一年者，占 6.2%。進修訓練中，則多屬於未滿一個月者，占 98.9%。顯示目前台灣的教育訓練仍以短期為主。

表 2-1-6 職業訓練人次按訓練方式及訓練時數分

項目別	合計	結構比	未滿 1 個月	結構比	1~未滿 3 個月	結構比	3~未滿 12 個月	結構比	1 年以上	結構比
合計	1,640,825	100.0	1,594,444	97.2	31,484	1.9	14,297	0.9	600	0
職前訓練	174,886	100.0	145,051	82.9	18,882	10.8	10,882	6.2	71	0
進修訓練	1,465,939	100.0	1,449,393	98.9	12,602	0.9	3,415	0.2	529	0

(資料來源：職業訓練概況調查，2010)

在未滿一個月之訓練中，以佐理人員訓練及中高級專技人員訓練為主，分別占 38.3% 及 29.7%；訓練一個月至未滿三個月者以中高級專技人員及服務人員訓練為主，分別占 36.5% 及 20.1%；訓練三個月至未滿一年者以中高級專技人員訓練及技術工訓練為主，分別占 30.1% 及 28.1%；訓練一年以上者以服務人員訓練及職訓指導人員訓練為主，分別占 60.0% 及 26.5%。

由上述統計資料可知，單位會以不同的職業類別安排不同的訓練期間。其中可發現中高級專技人員訓練從未滿一個月的訓練到未滿一年的訓練期間皆有，因此可知教育訓練期間仍以辦訓單位之需求做安排。

九、課程設計是否符合單位之需求為最優先辦訓考量因素

根據統計，辦訓單位考量教育訓練之因素中以「符合需求訓練課程設計」占最高比例，為 30.4%，「顯著的訓練績效」居次，占 20.3%，再其次為「適當的訓練時間」，占 18.1%，再來是「充足的訓練經費」，占 12.4%，其餘還有合適的訓練場地或經費及員工忠誠度等。

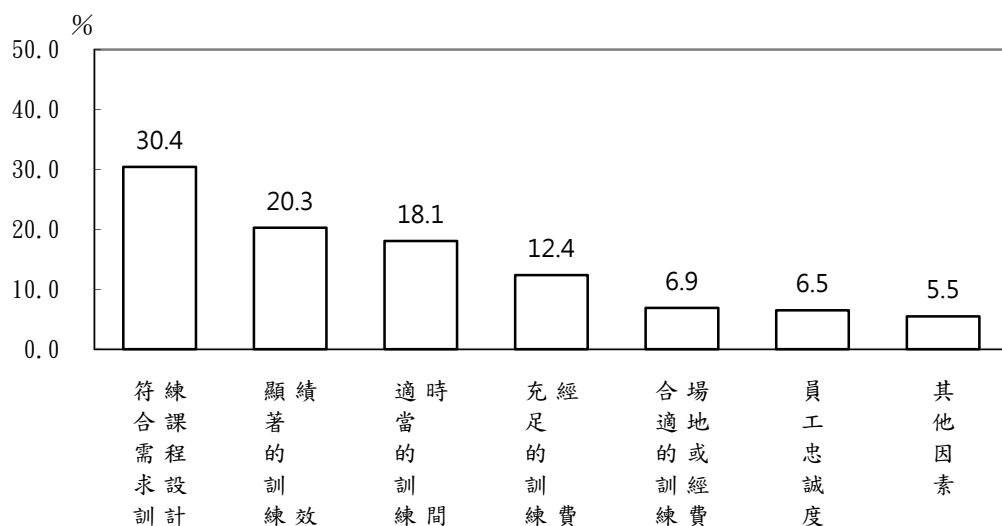


圖 2-1-1 辦理教育訓練之優先考量因素

(資料來源：職業訓練概況調查，2010)

由此可知辦訓單位相當重視課程設計是否符合其需求。辦訓後是否有顯著的訓練績效，以及辦訓的時間是否會影響員工的工作，以及辦訓的經費和員工忠誠度皆為目前辦訓單位之優先考量的因素。

十、以自辦訓練為主要辦訓方式

根據統計，目前單位以自辦訓練之方式占多數，所占比例高達 79.7%，其次是委外訓練，占 10.8%。

表 2-1-7 職業訓練人次案辦理方式別

辦理方式別	訓練人次	結構比
合計	1,640,825	100.0
自辦訓練	1,308,072	79.7
委外訓練	177,723	10.8
派員訓練	52,774	3.2
接受委託	51,925	3.2
合辦訓練	50,331	3.1

第二節 我國企業教育訓練之問題分析

根據99年職業訓練概況調查，可知目前台灣企業機構與訓練機構約莫仍有22.5%未實施職業訓練，其中有辦理職業訓練之1,282家的一般企業裡，有設置專責訓練人員者占64.7%；未設置專責訓練人員者則占35.3%。若從機構行業別觀之，辦理職業訓練之製造業者有817家，其中60.7%的業者有設置專責訓練人員；未設置專責訓練人員者則占39.3%。因此目前台灣仍有約莫35.3%之單位未設置專訓練人員，並且製造業者中其中將近四成沒有設置專責訓練人員，可以見得目前台灣的企業對於教育訓練之投資仍略顯不足。此外根據中小企業白皮書，至2009年，我國中小企業占全部企業的97.91%，大企業僅佔2.09%，其中，中小企業就業人數達806萬6千人，占全國就業人數比重的78.47%。由於在本質上，中小企業普遍具有資金不足、規模不大的限制(李聲吼，2000)，於是中小企業在教育訓練及相關設備的支出明顯受限，此外，中小企業之中高階主管對於教育訓練政策方向模糊與支持度不足也是教育訓練發展受限的原因。

以下整理我國目前企業(特別是中小企業)在教育訓練上常見的問題以做為教育訓練政策發展的參考依據：

- 一、缺乏完善教育訓練體制：由於我國企業多為中小企業，受限於組織規模與資金人力的缺乏下，國內企業普遍沒有完善教育訓練體系，無法像大型企業有計劃的培育人才(李聲吼，2000；張火燦、許宏明，2007)。因此在我國特別需要一套完整教育訓練系統以供一般在資金與規模受限的中小企業仿效以助於其發展教育訓練制度。
- 二、訓練需求界定不清：教育訓練需求未結合組織需求與個人需求，導致學員對課程的期待與教育訓練專業人員提出的課程需求產生差距，甚至造成課程績效無法評估(蔡旭昇，1999；李聲吼，2000；李玉輝，2001)。由於一般中小企業對於教育訓練概念薄弱，經常為辦訓而辦訓，在不了解學員訓練的目的下提出訓練，容易導致學員對課程的期待與授課之內

容不符，以至於浪費企業資源，因此我國企業需要一套教育訓練系統，替企業計畫分析訓練需求，有助於控制企業的教育訓練成本。

三、用與訓不能合一：我國企業容易落入為辦訓而辦訓的迷思當中，導致企業提供之教育訓練質量不一，並且受訓內容與工作實務上有差距，導致員工受訓意願不高(蔡旭昇，1999；李聲吼，2000；張火燦、許宏明，2007)。我國中小企業經常在不了解員工與組織訓練需求下而盲目辦訓，導致教育訓練的結果與實際需求產生差距，員工更因需要花費額外時間受訓，但訓練結果不彰而使員工受訓意願低落甚至排斥教育訓練，因此我國企業需要完善的教育訓練系統以有效結合訓練的需求與成效，使教育訓練能持續改進、促進企業永續發展。

四、缺乏訓練激勵誘因：員工認為受訓對其晉升或薪資上沒有幫助，加上有時受訓員工需要付出訓練的代價(如學費、時間等)，以及員工沒有被建立終身學習的心態，導致員工受訓意願不高(蔡旭昇，1999；李聲吼，2000；張火燦、許宏明，2007)。由於員工對於教育訓練多處於被動的心態，不瞭解終身學習的重要性加上認為受訓在職涯晉升或薪資福利上沒有幫助，在缺乏各方面的激勵因子下，導致員工受訓意願更加低落，因此我國企業需要完善的教育訓練制度建立員工終身學習的心態，並且將教育訓練連結到員工的績效考核，有助於改善員工對於教育訓練之態度。

五、各階層主管支持不夠：許多企業經營者往往將訓練視為支出而非投資，講求即時的訓練成果，忽略訓練對於企業帶來的長遠效益，也因此造成訓練承辦人對於辦訓的龐大壓力，並且各階層主管通常認為教育訓練是人力資源部門的負責範圍，但是教育訓練之成功與否應是組織全體成員之責任(蔡旭昇，1999；張火燦、許宏明，2007；李聲吼，2000)。由於多數企業對教育訓練講求即時的成效並把教育訓練之責任全部歸責

於人力資源部門或教育訓練部門，因此容易使教育訓練專責人員在人力經費的限制下無法將教育訓練維持在一定的品質，因此我國企業急需一套教育訓練系統，教導企業內所有成員對於教育訓練之態度，擴大教育訓練相關利益關係人之範圍，使其共同承擔教育訓練發展之責任。

六、缺乏教育訓練發展之觀念：教育訓練之目的應在人才培養與發展的基礎上規劃，以精實教育訓練、穩健組織發展為目標，進而達成組織近、中、長期目標，然而目前多數企業卻缺乏這樣的觀念（蔡旭昇，1999；李聲吼，2000）。由於我國企業對於教育訓練之目的仍多停留在訓練的觀念裡，並未將教育訓練連結到組織的長期發展策略與目標上，故經常要求教育訓練的即時成效，而忽略教育訓練與組織長期發展的綜效，因此我國企業急需一套教育訓練系統，徹底改善一般企業對於教育訓練短視近利的看法，以助於組織永續發展的目的。

第三節 本章小結

根據統計，目前台灣企業機構與訓練機構仍有約兩成之機構未實施教育訓練，由於我國之企業有九成七以上皆為中小企業，而中小企業在資金與規模上皆不及大型企業，並且中小企業之中高階主管對於教育訓練支持度較不足，因此其在教育訓練發展上也有所限制。以下整理本章小結，分別說明目前我國企業教育訓練之發展現況與問題：

一、我國企業教育訓練之發展現況

（一）教育訓練單位數量逐年增加

由第一節的統計資料可知近十年我國教育訓練單位的數量逐漸增加，顯示一般企業對於教育訓練的重視也逐漸重視，目前以企業單位為主要教育訓練單位，但仍有部分企業未辦理教育訓練，探究原因可知主要為經費預算限制與人力限制，並且在製造業中即約有 4 成企業未辦理教育訓練，此處是未來政府單位需要加強輔導的部分。

(二)我國企業之教育訓練以短期訓練為主

根據第一節的教育訓練期間統計裡，我國之教育訓練仍以短期訓練為主，職前教育訓練裡有八成員工之訓練未滿一個月，而在進修訓練中，更高達約九成九的員工受訓未滿一個月。而在未滿一個月之訓練中，以助理人員訓練及中高級專技人員訓練為主。

(三)我國企業以自辦教育訓練為主

根據統計資料，可知目前企業主要仍以自辦訓練方式為主，綜合單位考量教育訓練之因素可知辦訓單位相當重視訓練課程是否符合需求以及訓練績效是否顯著，並且考量辦訓的時間是否會影響員工的工作，以及辦訓所需要經費是否為企業所能負擔，顯示出企業辦訓仍以經費、績效為主要考量。

二、我國企業教育訓練之問題分析

根據第二節之整理與分析可知我國企業教育訓練之問題主要來自於企業對於員工發展教育訓練之觀念薄弱，加上企業的規模與資金因素導致企業普遍缺乏完善教育訓練體制，即使建立專責的教育訓練部門後，又容易因為各階層主管支持不夠、訓練需求界定不清、用與訓不能合一及缺乏訓練激勵誘因等因素造成教育訓練的成效不彰，因此根據上述問題，我國應推行一套完整教育訓練系統提供一般在資金與規模受限的中小企業仿效，以助於其長遠的且深入的發展教育訓練體制，唯有如此才能根本的改善我國企業教育訓練的現況。

第三章 訓練品質系統探討

根據前章所述，可大致了解目前我國企業的教育訓練現況與面臨的問題，由於本研究目的即在於了解企業在導入 TTQS 後是否能有效解決教育訓練的問題，因此本章將逐一介紹 ISO 10015、IiP 與 TTQS 之內容，藉此了解 ISO10015、IiP 與 TTQS 之相關性，並收集相關文獻瞭解 ISO 10015 及 IiP 之導入效益，最後再將國內外的教育訓練品質系統做一比較與分析，以便作為本研究之文獻參考。

第一節 ISO 10015 訓練品質制度

一、ISO 10015 訓練品質制度介紹

ISO 10015 是 ISO 9000 國際標準系列中，唯一對組織的人力資源訓練進行規範的標準(吳瓊治, 2008)，其目的在於協助組織如何藉由訓練達成組織之願景與營運計畫目標，ISO 10015 的優點在於能夠改善組織的訓練流程，提升組織產品與服務的品質，進而增進組織的營運績效(David Zimmerman, 2004)。

(一) ISO 10015 訓練品質制度之發展背景

國際標準組織(International Organization of Standardization, ISO) 於 1964 年在瑞士日內瓦成立，代表各會員國家建立國際標準之機構，其會員國家包括全球已開發國及開發中國家，至 2010 年 3 月止，ISO 之會員國家已達 149 個(ISO 官方網站, 2010)。

在 ISO 9000：2000 的 6.2.1 條文中描述：「應以適當之教育、訓練、技術及經驗為基礎，使執行會影響產品品質之工作人員能勝任其工作」及能力、認知及訓練節中條文描述：「組織應：A. 決定執行影響產品品質工作的人員其所需之能力 B. 提供訓練或採行其他措施以滿足這些需求 C. 評估所採措施之有效性 D. 確保人員認知其所從事的活動之相關性與重要性，以及他們如何對品質目標之達成有所貢獻，及 E. 維持教育、訓練、技術及經驗之適當記錄」，由於 ISO 9000：2000 裡僅有此條文簡單闡述人力資源管理與教育訓練需求的重要性，卻也因此造成企業單位在執行過程產生質疑，是故 ISO 10015 即以上述條文往源頭與結果延伸，配合 PDCA 循環完整發展教育訓練的流程。於是在 1999 年，由 25 個會員國參與 ISO 10015 的起草，其中包括巴西、加拿大、法國、德國、墨西哥、俄羅斯、荷蘭、瑞典、瑞士、美國、英國等國家，最後 ISO 10015 標準在 1999 年

底正式公布，並將其作為 ISO 9000：2000 中關於教育訓練部份的指導方針。其中 ISO 9000 與 ISO 10015 之關係可由以下模型解釋之：

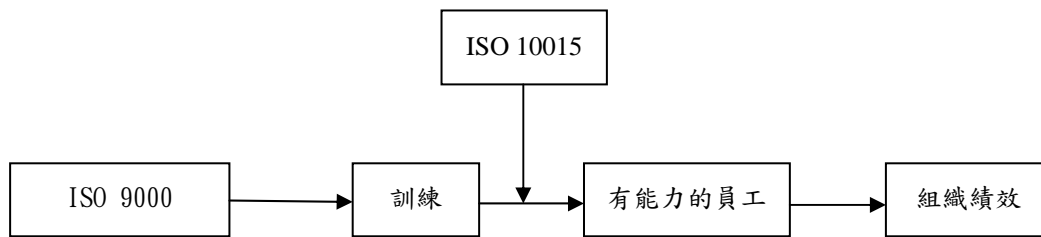


圖 3-1-1 ISO 9000 與 ISO 10015 之關係模型

(資料來源：Sanar-Yiu, Ronald, Wang, Lee, 2005)

根據模型可知，組織績效與 ISO 9000 驗證之間的因果關係為：獲得 ISO 9000 驗證可以加強組織中的訓練課程，其訓練課程能有效地增加員工的職能，進而增加組織績效，而在此流程中加入 ISO 10015 則更能提升訓練課程效益，確保訓練課程的品質。

(二) ISO 10015 訓練品質管理標準之適用範疇

ISO 10015 可適用於以下範疇：

1. 當組織面對訓練相關的問題時，可將 ISO 10015 作為組織內訓練相關人員依循、參考的指南。
2. 可作為 ISO 9000 標準之品質保證(QA)及品質管理(QM)中關於「教育」及「訓練」的標準指南。

(三) ISO 10015 訓練品質管理標準之系統架構

ISO 10015 為使組織達到持續改善之目標，其在設計架構中強調找出組織績效之缺口以及彌補缺口，藉由分析組織績效產生缺口的原因，確認組織績效落差與人力資源的關係，進一步決定是否進行教育訓練，並利用 PDCA 循環，逐一記載每個步驟所牽涉的相關資訊，加以考量、檢討及矯正。據此，ISO 10015 要求組織採取三項步驟：一、導引出組織績效落差之因；二、分析組織經營計畫及需求；三、運用訓練循環流程使組織持續改善。

首先，為分析組織績效落差之原因，企業可採用組織績效與訓練關係圖，清楚分析教育訓練與組織績效之關係。

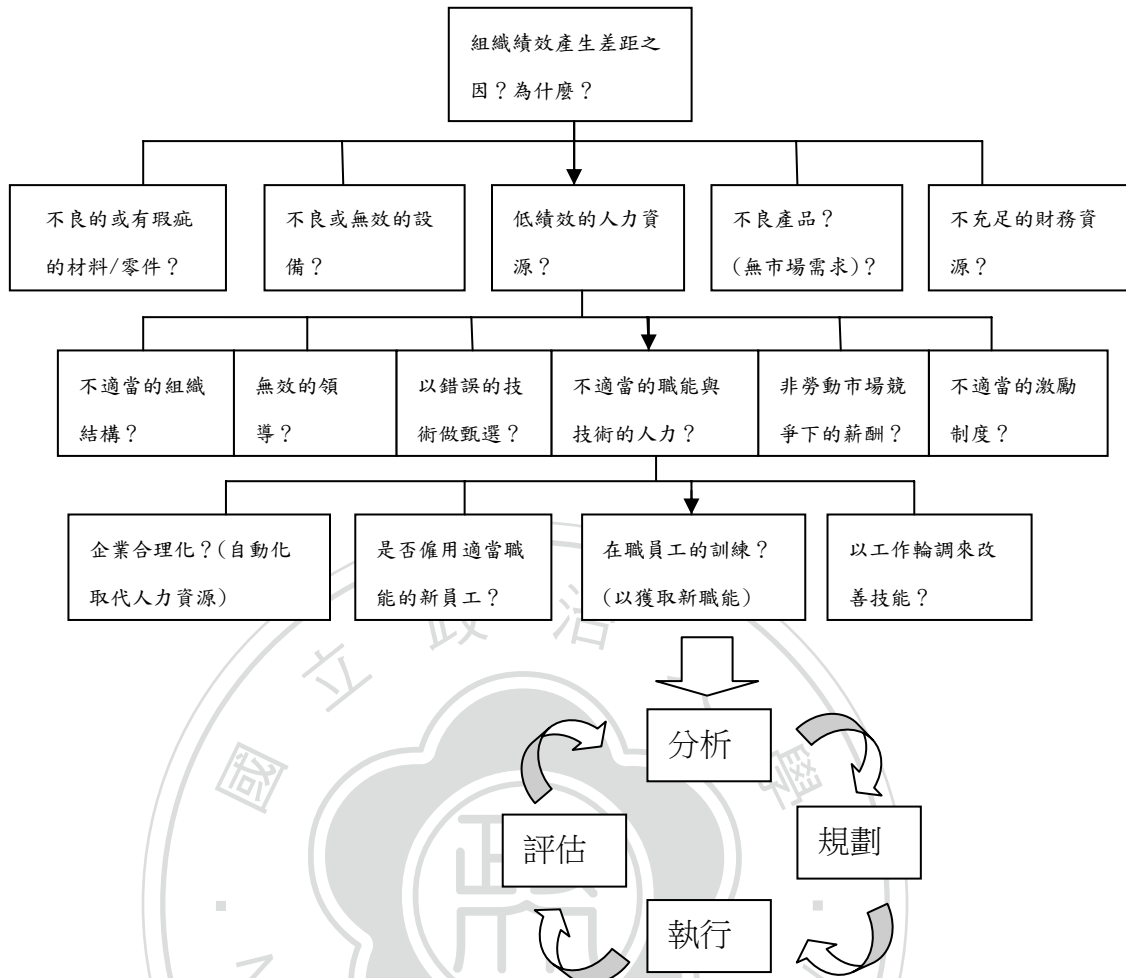


圖 3-1-2 組織績效與訓練關係圖

(資料來源：Sanar-Yiu, Ziegler, Sanar, 2005)

根據上圖可將組織績效產生落差之原因連結到低績效的人力資源，再連結到不適當的職能與人力，最後連結到員工的教育訓練，逐一引導組織績效落差與人力資源之關係，進而使企業對人力資源做健全的投資。

接著，在確立組織績效之缺口需由教育訓練彌補後，於提供訓練課程前需進行訓練的需求分析，下圖則為組織在面對環境變化時，運用訓練達到組織經營績效要求之分析程序圖：

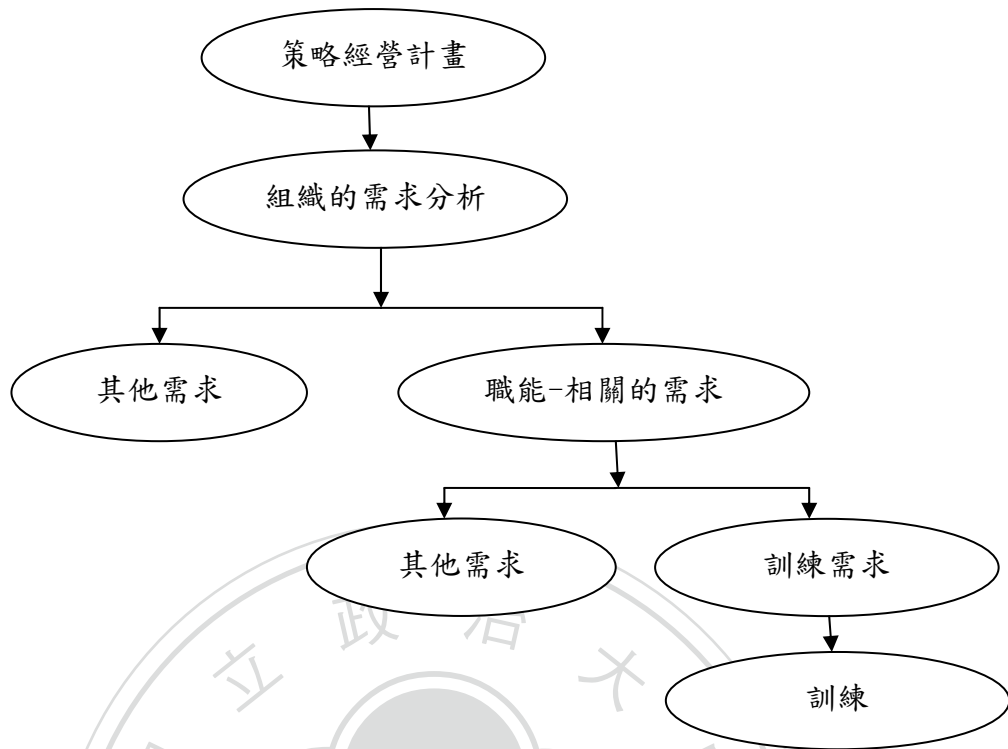


圖 3-1-3 運用訓練達到組織經營績效要求之分析程序圖

(資料來源：AdeQuaTE，1999)

根據此圖可知，在教育訓練之前必須先瞭解訓練的需求為何，而教育訓練的需求是在組織的經營策略計畫確立後進行組織的需求分析及職能需求分析後逐步考量規劃得出。

在確立組織績效落差而必須對組織員工實施訓練後，則將會進入下圖的訓練迴圈：

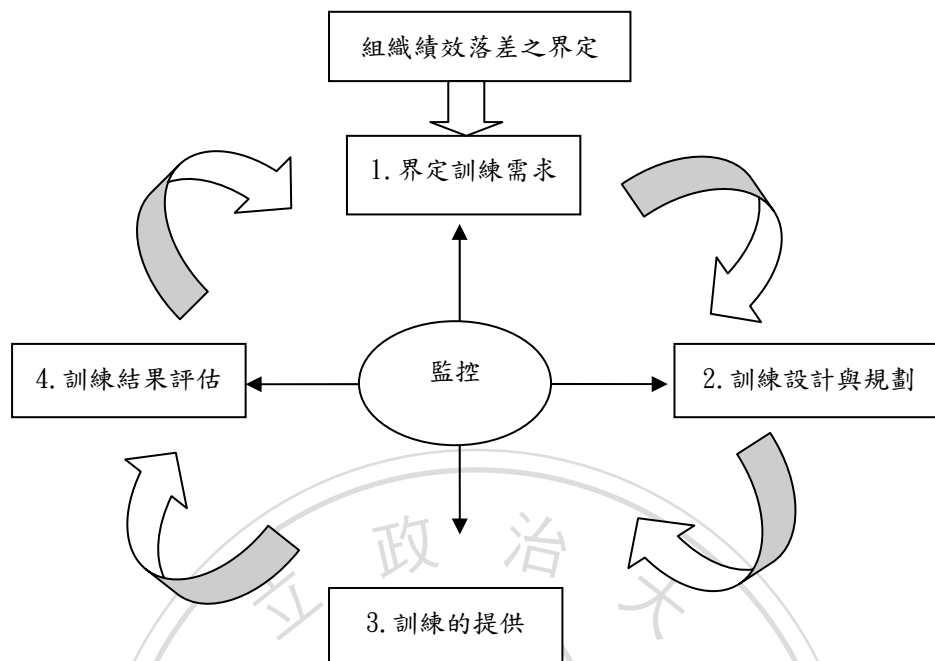


圖 3-1-4 訓練輸入輸出流程圖

(資料來源：Sanar-Yiu, Ziegler, Sanar, 2005)

此訓練迴圈包含四個開放性輸入輸出流程，首先是在界定訓練需求後，開始進行訓練的設計與規劃，在訓練課程設計完備後便提供訓練課程，最後再將訓練課程結果進行後續結果評估，作為下次的訓練課程需求分析之參考。在此的輸出與輸入流程中皆強調文件化管理，並對每個過程皆輔以監控，以期達到訓練流程之標準化。廖仁傑(2004)表示，企業如果瞭解 ISO10015 條文之內容，並嘗試實際運用其中四個流程步驟與監控機制，則必能有效掌握合適的訓練需求，並連帶透過適當教育訓練提升人力資源管理水準，近一步將可得到客戶之尊重及競爭力之提升。

(四) ISO 10015 訓練品質制度之特色

ISO 10015 不僅可支援 ISO 9000 驗證達到組織績效，其本身也能獨立成為人力資源和教育訓練的系統工具，提供企業一套清楚的教育訓練架構，從訓練的需求分析、訓練課程設計與規劃以及成效評量等階段，讓企業可以循著既定的程序與標準，逐步發展教育訓練課程，瞭解投入教育訓練對組織可產生的效益，達到提升企業經營目標的目的。Yiu & Saner(2005)認為 ISO 10015 具有以下兩種特色：

1. 以策略觀點連結教育訓練與組織績效

ISO 10015 能以策略觀點連結教育訓練投資與組織績效之關係，當企業面臨組織績效之缺口時可運用「組織績效與訓練關係圖」來分析績效產生缺口之原因，並可深入分析各層次上的因素。因此，ISO 10015 提供企業清楚的路徑與藍圖，從建構人力資本為出發點，引導企業對人力做合理的投資。

2. 透過持續改善，邁向學習型組織

透過教育訓練的分析、計畫、執行、評估的循環，ISO 10015 將訓練管理聚焦在投資訓練的實際內容上，強化員工學習與知識分享，其促使組織透過持續改善，使員工從教育訓練中汲取知識，並在組織內部儲存、創造與分享，進一步達成組織績效的提升與永續發展(李弘暉、吳瓊治，2007)。

(五) ISO 10015 訓練品質制度之效益

由於 ISO 10015 源自於 ISO 9000，因此以下將先探討企業導入 ISO 9000 對於組織之效益，再進一步探討導入 ISO 10015 對於組織的效益。

1. 關於企業導入 ISO 9000 之效益

Pavel、Michaela & Johny 在 2006 年針對紐西蘭 472 家企業進行問卷調查，發現紐西蘭企業認為導入 ISO 9000 之動機在於「提升品質」、「提升市場行銷利益」及「提升企業形象」，而在導入後，企業認為獲得的效益為「組織內部流程之改善」及「品質之提升」。而澳洲先進製造工程中心 (AECM: Advance Engineering Center for Manufacturing) (1994) 針對澳洲 477 家企業，進行問卷調查，結果發現企業推行的動機為：提高競爭優勢 (69%)、較佳的產品形象 (60%)、打開國內市場 (53%)、打開外銷市場 (22%)。Ernet & Australia (1995) 針對澳洲、巴西、加拿大、法國、德國、日本、韓國、瑞典、英國…等超過 1000 個主要製造部門進行調查，大部份受訪者認為，通過認證的主要利益為「提高效率」及「改善製程」。Delotti & Touche (1995) 調查 1679 家通過 ISO 9000 認證的公司，評估 ISO 9000 認證所帶來的利益，結果發現，推行 ISO 9000 品質認證最重要的理由是符合客戶的需求與期待 (27.4%) 與歐洲共同市場法規的要求 (9%) (摘錄自蘇億珊，2006)。

2. 關於企業導入 ISO 10015 之效益

而針對 ISO 10015 之導入效益，職訓局(2006)則提出 ISO 10015 系統之五大效益：

- (1) 企業可藉由對人員的投資與訓練來提升組織績效。
- (2) 企業可以達到策略目標。

- (3)企業可以改善訓練之績效。
- (4)企業可以藉由新技術來提升人力資本價值。
- (5)企業可以朝組織學習與知識管理發展。

第二節 英國 IiP 驗證制度

一、英國 IiP 驗證制度介紹

英國為提升企業競爭力，自 1991 年起推動 IiP 驗證制度，將企業之人力投資工作訂定為國家級的驗證標準，目的在於加強企業雇主在員工教育訓練上之責任，引導企業思考組織策略發展規劃與員工人力資本之投資之關係，亦即提高員工的教育訓練與企業的經營發展的連結程度，進而改善組織營運績效的表現。IiP 的運作特色在於從員工的角度出發，藉由設立明確的組織未來目標，找出相對應的教育訓練需求與整體系統，促成人力資源與組織發展之融合，也就是讓組織員工因為有明確的努力目標，及有接受相關訓練及自我提升的機會，而產生高度組織向心力與生產力，使員工與組織可以一起成長(曹玲玲等人，2004)。

(一) 英國 IiP 驗證制度之發展背景

IiP 即 Investment in People，屬世界第一個人力品質驗證標準，在歐盟整合時期，英國為提升企業競爭力，在 1991 年推動 IiP 驗證制度，是針對其勞工在閱讀、算術能力及人力資本投資不足等缺失所建立，期望由國家訂定組織投資人力資本之驗證標準，藉此引導企業組織規劃營運發展策略，改善現有員工的職能(職訓局，2005)，進而有系統地連結員工發展及企業營運以改善組織績效。目前在英國通過驗證的企業組織超過 36000 家以上，大約佔全英國勞力的三成(林文燦、江金益，2010)。

(二) 英國 IiP 驗證制度之發展目標

IiP 的核心理念為：「透過人與創意，提供並造就品質」。IiP 遂循著此理念發展以下目標(林文燦、江金益，2010)：

1. 將 IiP 建立成口碑，提升導入企業之外部效益。
2. 促進組織成員對組織的忠誠度，同時能完成組織的目標。
3. 釐清組織之目標與目的，以及為達成針對該目標、目的，組織成員應擔負的工作內容。
4. 發展組織及員工，以有效提升組織的營運績效，並持續經營改善。
5. 了解對員工的投資，進而會對組織績效產生的影響。
6. 與員工互動，溝通更為密切。

(三) 英國 IiP 驗證制度之架構

近年英國 IiP 驗證制度將原訂的四個原則十二項指標更改為三大方項原則及十項指標，如下表所示。

表 3-2-1 IiP 原則對照表

2000 年 IiP 四原則		2005 年 IiP 三原則	
承諾 (commitment)	1. 企業承諾支援人力發展 2. 員工被鼓勵改善自己及其他人的工作表現 3. 員工相信它們對公司的貢獻能被賞識 4. 企業承諾能保證人力發展機會的公平性	計畫 (Plan)	1. 企業策略 2. 學習與發展策略 3. 人員管理策略 4. 領導與發展策略
計畫 (Plan)	5. 企業已擬定一套大家都能充分了解的方案 6. 人力發展能依據公司所預期的目標原則 7. 員工清楚如何貢獻自己去達成公司共同的目標	執行 (Do)	5. 管理效能 6. 認知與獎賞 7. 參與與授權 8. 學習與發展
行動 (Action)	8. 經理人實際支援人力發展 9. 員工有效率的學習與發展	查核 (Review)	9. 績效評估 10. 持續改善
評估 (Evaluation)	10. 人力發展改善組織、團隊及個人表現 11. 員工了解人力發展在改善組織、團隊及個人的表現有產生影響 12. 整個企業組織在發展人力計畫上，表現漸入佳境		

(資料來源：林文燦、江金益，2010)

IiP 可分為三大原則和十項指標，這十項指標是企業在接受 IiP 驗證時所依據的基礎。在每個指標裡，IiP 詳列出受驗證的企業所應提出的具體證據(CIPD，2008)。圖 3-2-1 為 IiP 三大原則，表 3-2-2 則將詳述各項指標之定義及其所需之具體證據。

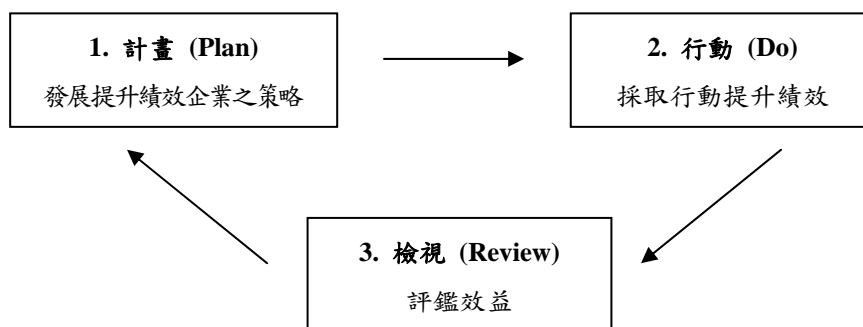


圖 3-2-1 IiP 三大原則

(資料來源：CIPD，2008)

表 3-2-2 IiP 指標定義表

計畫 (Plan) — 發展提升企業績效之策略	
定義	一個符合 IiP 標準的企業必需能發展有效的策略來透過人力發展提升其組織績效。
指標	<p>指標 1：組織中具有清楚定義的企業績效提升策略，而這個策略是所有人都了解的。</p> <p>指標 2：規劃人員學習與發展以達成組織目標。</p> <p>指標 3：設計促進組織人力平等發展機會的人員管理策略。</p> <p>指標 4：組織中有清楚定義領導者為了達成有效領導、管理、與發展人力，所需具備的能力，而這樣的能力需求，是所有人都了解的。</p>
行動 (Do) — 採取行動提升績效	
定義	一個符合 IiP 標準的企業必需能採取有效的行動來透過人力發展提升其組織績效。
指標	<p>指標 5：管理者能有效領導、管理、與發展人力。</p> <p>指標 6：員工對組織的貢獻是受到肯定與重視的。</p> <p>指標 7：企業鼓勵員工參與決策制定的過程，進而提升其歸屬感與責任心。</p> <p>指標 8：員工有效地學習與發展。</p>

檢視 (Review) – 評鑑人力資本投資對企業績效的影響

定義	一個符合 IiP 標準的企業能展現其人力資本投資對企業績效所造成的影響。
指標	指標 9：人力資本投資改善了企業績效。 指標 10：持續地改善人員管理與發展的方式。

(資料來源：CIPD，2008)

(四) 英國 IiP 驗證之特色

1. 對於中、大型企業，IiP 的評核者將依照企業提供之員工名單，進行抽樣訪談
2. 對於小型企業，IiP 的評核者將訪談組織內全數員工
3. IiP 評核是完全以面試的方式進行，同時將證明表單的重要性極小化
4. 除員工面談外，企業可以要求評核者進行重點人員/單位訪談
5. 評核者為確認企業的目標、遠景…等是否徹底實施，訪談將會擴及各階層人員
6. 企業可透過” building block recognition¹”，確認各部門皆貫徹 IiP 標準
7. 企業可以同時間透過 IiP 驗證兩個以上的驗證，例如 IiP、joint、ISO
8. 評核通過後，每兩三年進行一次審查(林文燦、江金益，2010)

(五) 英國 IiP 驗證制度之效益

根據 IiP 官方網站所述，IiP 驗證可為企業帶來人員招募與留任的改善、改善後與重新發展的人力資源系統、管理變革及組織發展與團隊建立的能力、與組織及企業目標相符之技術、訓練、與發展等好處。

除上述主要的效益之外，企業取得 IiP 驗證後，可能的效益有：

1. 改善的收益與生產力：專業與熱情的員工將更努力地將工作做好，因此，帶動了個人生產力的提升。
2. 減少支出與浪費：專業與熱情的員工持續地檢視其工作以減少支出與浪費。
3. 提升員工的工作動力：更多的員工參與、個人發展、與個人成就表揚，以提升員工士氣、改善留任率、減少曠職現象、增加員工對於變革的接受度、以及加深員工對於公司整體的認同感。

¹ “building block recognition” 意指經歷兩、三年的評核改進。

4. 顧客滿意：當員工有了以客為尊的概念後，他們更能有效地協助企業來滿足顧客的需求，進而提升公司的收益。
5. 公司知名度：獲得 IiP 的驗證之後，公司更能吸引到最優秀的人才。同樣地，IiP 驗證，也可能成為顧客選擇特定公司或商品的理由之一。
6. 競爭優勢：更佳的績效表現使得公司具有超越競爭者的優勢。(職訓局，2008)

第三節 我國教育訓練品質系統

本節將針對 TTQS 作一詳盡的介紹，包含 TTQS 之發展背景、TTQS 之內涵與架構、TTQS 系統之特色等。

一、我國教育訓練品質系統之介紹

(一) TTQS 之發展背景

在知識經濟時代中，人力資本是最重要的生產力要素之一，故教育訓練已成為各產業升級發展之基礎工作，在倡導事業機構投資員工之人力資本的同時，更應致力於確保訓練的品質與績效，以強化事業機構及訓練單位之辦訓能力與意願，進而協助勞工有效提升場競爭力(TTQS 訓練品質評核系統實施計畫網頁，2011)，據此，行政院在「服務業發展綱領及行動方案(2004 年-2008 年)」針對「人才培訓服務產業發展措施」，明列建立人才培訓產業品質驗證制度，由行政院勞委會負責規劃引進國際訓練品質規範，故行政院勞委會職訓局乃於 94 年開始規劃推動訓練品質規範，參酌 ISO 10015、英國 IiP 人才投資方案及我國訓練產業發展情形，就訓練之計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)等階段建立訓練品質評核系統(Taiwan TrainQuali System，簡稱 TTQS)，做為事業單位、訓練機構與工會團體辦理各項訓練計畫品質管理評量指標。

(二) TTQS 之發展目標

持續推動 TTQS 以達成下列目標：

1. 有效提升事業單位與訓練機構訓練品質，並達持續改善之效。
2. 持續提升我國人力資本，促使我國人力素質與產業均具有國際競爭力。

(2010 TTQS 指引手冊，2010)

(三) TTQS 之服務對象

TTQS 根據不同的服務對象分為企業機構版、訓練機構版及外訓版，企業機

構版為一般營利事業對內實施培訓管理應用；訓練機構版，為一般營利或非營利事業機構對外實施培訓課程管理應用；外訓版，則為特殊非營利事業團體，如產業公協會等應用(職訓局，2011)。

(四) TTQS 之內涵與架構

TTQS 訓練品質系統的基準評量架構，乃由「PDDRO」5 構面 18 項指標所組成。所謂「PDDRO」5 構面依序分別是：計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)及成果(Outcome)，此五個構面環環相扣、週而復始運行，成為一個循環系統。以下為五個構面內容說明：

1. 計畫 (Plan)

關注訓練規劃與企業營運發展目標之關連性以及訓練體系之操作能力，它涵蓋培訓的「明確性」、「系統性」、「連接性」及「能力」等四大項目。「明確性」包括組織願景、使命及策略的揭露、目標與需求的訂定、明確的訓練政策與核心訓練類別或領域；「系統性」包括訓練品質管理制度與文書手冊、訓練流程相關的職能分析之應用；「連接性」著重訓練規劃與經營目標達成的連接性；「能力」著眼於訓練單位的行政管理與訓練相關職能的配合狀況。

2. 設計 (Design)

訓練方案之系統設計，聚焦在「利益關係人的過程參與」、「訓練與目標需求的結合」、「訓練方案的系統設計」及「培訓產品與服務購買程序的規格化」等項目。

3. 執行 (Do)

訓練執行之落實度、訓練紀錄與管理之系統化程度，包含有「訓練內涵依設計及執行的落實度」與「訓練紀錄與管理之系統化(資訊化)程度」兩大項目。前者包括「學員的遴選」、「師資的遴選」、「教材的選擇」、「學習成果移轉的工作環境(返回工作崗位)」，後者包括「訓練資料的分類與建檔」、「管理資訊系統化的程度」。

4. 查核 (Review)

訓練的定期性執行分析、全程監控與異常處理，包含「評估報告與定期性綜合分析」、「執行過程的監控」，以及「異常矯正處理」等項目。

5. 成果 (Outcome)

訓練成果評估之等級與完整性及訓練之持續改善，針對「訓練成果評估的多元性和完整性（按反應、學習、行為及成果等四個層次評估）」、「受訓員工的工作成就」、「訓練的組織擴散效果」及「特殊訓練績效」等工作項目來評估(林政榮，2007)。

TTQS 訓練品質系統訓練流程的原則，為強調每一個訓練組織(事業單位或職業訓練機構)在進行任何職業訓練計劃(Plan)時，務必能有妥適的完整計畫型態，其執程序與內涵皆須依循既定的系統設計(Design)，予以徹底執行(Do)，過程中均能採取計量化的資料做為查核(Review)，最後的成果(Outcome)能以多元且完整方式評估，並續為下次或下個階段訓練時之參考改進方案，以制定完形計畫型態的基礎性價值(林文燦等人，2009)。以下將分別以圖表說明 PDDRO 之內涵：圖 3-3-1 為 TTQS 訓練品質系統之訓練迴圈及其各項構面所代表著重之意義；表 3-3-1 為 PDDRO 每一構面之要點概念說明；最後將 PDDRO 之定義與 TTQS 之評核指標彙整如下。



圖 3-3-1 TTQS 訓練品質計分卡之五環體制規範重點

(資料來源：林文燦等人，2009)

表 3-3-1 TTQS 之 PDDRO 五構面

構面	說明
訓練品質系統	計畫(Plan) 明確性、連接性、系統性、能力
	設計 (Design) <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練方案的系統設計 ● 利益關係人的過程參與 ● 訓練需求的導向 ● 培訓產品與服務購買程序的規格化
	執行(Do) <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練內涵案設計執行的落實程度 ● 訓練紀錄與管理之系統化(資訊化)程度
	查核 (Review) <ul style="list-style-type: none"> ● 定期性執行評估與綜合分析 ● 全程監控與異常處理
	成果 (Outcome) <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練成果評估的等級(多元化)和完整性 ● 訓練系統的一般性功能(多元回饋，以利訓練之持續改善)

(資料來源：林文燦等人，2009)

表 3-3-2 TTQS-PDDRO-企業機構板的基本架構

五個構面	定義	架構重心	評核指標
P-計畫(Plan)	關注訓練規劃與營運發展目標之關聯性以及訓練系統的操作能力。	<ul style="list-style-type: none"> ● 明確性 ● 系統性 ● 連接性 ● 管理能力 	1a 組織願景/使命/策略的揭露 1b 目標與需求的訂定 1c 明確的訓練政策 1d 明確的核心訓練類別或領域 2a 訓練品質管理制度與文書手冊 2b 訓練流程相關的職能分析之應用

			3. 訓練規劃與經營目標達成的連接性
			4a 訓練單位的行政管理
			4b 訓練相關職能
D-設計 (Design)	<p>● 方案系統設計</p> <p>● 關係人過程參與</p> <p>● 訓練需求導向</p> <p>● 採購程序規格化</p> <p>● 訓練按設計執行的落實程度</p> <p>● 紀錄與管理資訊系統化程度</p>	<p>● 方案系統設計</p> <p>● 關係人過程參與</p> <p>● 訓練需求導向</p> <p>● 採購程序規格化</p>	<p>5. 訓練產品或服務的甄選標準</p> <p>6. 利益關係人的參與過程</p> <p>7. 訓練與目標需求的結合</p> <p>8. 訓練方案的系統設計</p> <p>9. 培訓產品與服務購買程序的規格化</p>
D-執行(Do)	<p>● 訓練按設計執行的落實程度</p> <p>● 紀錄與管理資訊系統化程度</p>	<p>● 訓練按設計執行的落實程度</p> <p>● 紀錄與管理資訊系統化程度</p>	<p>10a 學院的遴選符合規劃</p> <p>10b 教材的遴選符合規劃</p> <p>10c 師資的遴選符合規劃</p> <p>10d 教學方法的選擇符合規劃</p> <p>10e 學習成果轉移的工作環境</p>

			11a 訓練資料的分類與 建檔
			11b 管理資訊系統化的 程序
R-查核 (Review)	著重訓練實施的定期 性執行結果分析、過程 監控與異常處理。	● 定期評估與分析 ● 監控與異常處理	12. 評估報告與定期 性綜合分析 13. 監控與處理 13a 執行過程之監控 13b 異常矯正處理
成果 (Outcome)	著重訓練成果評估之 準則設定與完整性、及 訓練管理系統之持續 改善。	● 訓練成果評估的 完整性 ● 訓練管理系統功能 持續改善	14. 訓練成果評估的多 元性與完整性 14a 反應評估 14b 學習評估 14c 行為評估 14d 成果評估 15. 受訓員工的工作成 效 15a 內部員工反應 16. 訓練的組織擴散效 果 17. 特殊訓練績效 18. 其他

(資料來源：職訓局，2011)

TTQS 系統之特色

根據黃詩宜(2008)引述2007年企訓網資料可知TTQS的整體特性與實際用途

如下：

表 3-3-3 TTQS 特性與應用用途分析表

TTQS 三大特性	用途
符合性評鑑 ²	作為檢測接受職訓局補助的企業或接受職訓局委託之培訓單位是否具有合格訓練品質之管理工具。
差異化評核	區辨企業及培訓單位是否具有特色訓練、適當之訓練資源配置與連結人力創新獎之管理工具。
連結訓練績效與組織發展目標	作為培訓機構、企業自我改善追求組織目標之管理工具。

(五) TTQS 評核等級

訓練機構之訓練品質計分卡的原始總分為 90 分，企業機構之原始總分為 105 分，因此，訓練機構之等級分數以原始總分「乘以 105 除以 90」計算之，TTQS 評核等級結果分布如下：

表 3-3-4 TTQS 評核等級

評核等級	評核成績
白金牌	96.5 分以上
金牌	85.5~96 分
銀牌	74.5~85 分
銅牌	63.5~74 分
門檻	53.5~63.5 分

²符合性評鑑為直接或間接決定是否滿足技術法規或標準中之相關要求的任何作業程序。包括抽樣、測試與檢驗；評估、查證與符合性保證(供應者聲明、驗證)；登錄、認證與認可，或以上各項之組合。

(資料來源：職訓局，2011)

(六) 使用 TTQS 系統之效益

訓練品質評核系統之建立除可提升事業單位與訓練單位之辦訓能力與績效外，亦被廣泛運用於評鑑職前訓練及在職訓練計畫之訓練單位。同時，事業單位及訓練機構可藉由 TTQS 之導入與實施，連接其經營策略，並依 PDDRO 評量流程循環，建立一套完整且系統化的策略性訓練體系，循序推動訓練品質持續改善機制，提升訓練體系之運作效能，根據 2010 TTQS 指引手冊，其載明企業導入 TTQS 後的效益如下：

1. 協助訓練單位建立人力資源訓練管理的最佳系統。
2. 釐清組織願景、目標、策略及計畫，有助達成經營目標。
3. 建立完整且系統化的訓練品質管理系統。
4. 高效優質的訓練執行力
5. 訓練記錄檔按時，不浪費訓練資源
6. 落實學習型組織，訓練成果可以延伸擴大。(2010TTQS 指引手冊)

此外，根據職訓局在 2010 年的研究(TTQS 導入成效評估成果報告，2010)，針對全台灣導入 TTQS 之企業及訓練機構發行問卷共 500 份，並回收有效問卷達 303 份，調查結果指出大部分的受試者對於「TTQS 導入成效的結果指標³」之意見持正面的看法，此外，針對全台 20 家企業及訓練單位進行實地訪視，訪視結果可知受訪單位導入 TTQS 後在「企業形象」、「員工學習成長程度」、「企業經營績效」、「員工訓練投資」、「公司經營目標之達成」以及「利益關係人之參與程度上」皆持有正面且認同的看法。

³ 結果指標包含：有助於企業形象之提升之程度、有助於員工學習成長之提升程度、有助於組織經營績效之提升程度、對員工訓練投資之增加程度、有助於公司經營目標之達成程度、增加利益關係人之訓練參與程度等共六項評估指標。

第四節 我國與國外訓練品質系統之比較

一、我國與國外訓練品質系統之比較

針對三者都為人力資源的驗證及評核系統，下表整理三種訓練品質評核系統在項目與內容之差異：

表 3-4-1 三種訓練品質評核系統之差異

比較項目	IiP	ISO10015	TTQS
驗證目的	投資員工職能發展，凝聚組織向心力，協助進行變革、提升績效	培訓績效及效益、研發技術及提升促進新培訓技術的運用	確保所發展出之管理過程模式是經過有規劃 、有系統的訓練過程，能幫助組織改進其職能並達成設定目標
驗證基準	IiP 包括三大原則及十大指標	ISO9001:2000 訓練相關條款 +ISO10015 標準的要求+培訓績效與事業計畫的結合	TTQS 由「PDDRO」五構面訓練品質計分項目所構成
驗證機制	符合性評鑑與主觀判斷並重(結果導向，並進行員工抽樣面談)	符合性評鑑(過程與結果並重)	符合性評鑑(過程與結果並重)
驗證最終目標	高承諾、高績效的團隊組織	高績效的學習性組織	高績效的學習性組織
文件化要求	低	高	高
適合對象	服務業/知識產業/高變動性企業(高科技產業)/中小企業	中大型培訓機構或集團附設之培訓中心	有意健全內部人力培訓體系之企業或訓練機構
特性	1. 凝聚員工共識，對變革助益大。 2. 驗證的主觀性強，故驗證人員的素質與訓練極為重要。	培訓機構事業性驗證、集團企業強化期培訓的專業功能。	1. 藉由評核，確立受評單位是否符合訓練品質制度標準。 2. 辦理 TTQS 輔導服務後，檢視輔導成果。
組織願景/事業計畫之結合	YES(★★★★★)	YES(★★★)	YES(★★★★★)
強調企業責任	YES(★★★★★)	YES(★)	YES(★★)

比較項目	IiP	ISO10015	TTQS
培訓需求的界定	YES(★★★)	YES(★★★★★)	YES(★★★★★)
強調直線主管參與	YES(★★★★★)	YES(★★★)	YES(★★★★★)
強調展才溝通與共識	YES(★★★★★)	YES(★★)	YES(★★★)
重視培訓績效	YES(★★★★)	YES(★★★★★)	YES(★★★★★)
訓練的強化	YES(★★★★★)	YES(★★★★★)	YES(★★★★★)
重視組織綜合績效提升	YES(★★★★)	YES(★★★★★)	YES(★★★★★)

(資料來源：林文燦等人，2009)

下表為 IiP、ISO10015 及我國的 TTQS 的條文對照表，以 TTQS 的指標項目為主體，分別對照 IiP、ISO10015 的條文，藉此認識三種人力資源系統的差異程度。

表 3-4-2 IiP、ISO10015 及我國的 TTQS 的條文對照表

TTQS 構面	TTQS 指標項目	TTQS 指標意涵說明	對照 ISO 10015+ 條文	對照 IiP 原則指標
計畫	1. 明確性	1a 訓練單位願景/使命/策略的揭露	Figure 1 and 7.2.2	指標 1
		1b 目標與需求的訂定	Figure 1 and 7.2.2	指標 1 指標 2
		1c 對外明確的訓練政策	5.1, 5.2, 5.3, 5.4	指標 1 指標 2
		1d 明確的核心訓練類別或領域	5.1, 5.2, 5.3	指標 1
	2. 系統性	2a 有訓練品質管理制度與書文手冊	4.2.1, 4.2.2, , 4.2.3, 4.2.4	指標 2
		2b 訓練流程相關	7.2.1, 7.2.3,	指標 6

		的職能分析之應用	7.2.4, 7.2.5, 7.2.6	指標 7
	3. 連接性	訓練規劃與經營目標的聯結	7.2.2, 7.2.3	指標 1 指標 2 指標 3
	4. 能力	4a 訓練單位的行政管理	5.4.1, 5.4.2	指標 4
		4b 與訓練相關職能	6.2.2	指標 2 指標 3
設計	5. 訓練產品或服務的甄選標準		7.3.5.1, 7.3.5.3	指標 1 指標 4
	6. 利益關係人的過程參與		7.1.3, 7.3, 7.5	指標 2 指標 3
	7. 訓練與目標需求的結合		7.2.7, 7.3.1	指標 2
	8. 訓練方案的系統設計		7.3.4, 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3	指標 1 指標 2
	9. 訓練產品與服務購買程序的規格化		7.3.5.1	指標 2 指標 3
執行	10. 訓練內涵按計畫執行程度	10a 學員的遴選符合規劃	7.4.2, 6.3, 7.3.4, 7.5.3	指標 4 指標 5 指標 7 指標 8
		10b 教材的選擇符合規劃		
		10c 師資的遴選符合規劃		
		10d 教學方法的選擇符合規劃		
		10e 學習成果移轉工作環境	6.4	
	11. 紀錄與資訊系統	11a 訓練資料的分類與建檔	4.2.4	指標 6
		11b 管理資績系統化的程度	8.4	指標 6
查核	12. 評估報告和定期的綜合分析		7.5.1, 7.5.2, 8.2.2, 8.2.1	指標 9 指標 10
	13. 監控與	13a 執行過程的	8.2.4.2, 5.5	指標 9

	處理	監控		
		13b 異常矯正處理	8.3, ,8.5.2, 8.5.1	指標 10
成果	14. 訓練成果評估的多元性和完整性	14a Level1 反應評估	7.5.1	指標 9 指標 10
		14b Level2 學習評估		
		14c Level3 行為評估		
		14d Level4 成果評估		
	15. 受訓員工的工作成效	15a 內部員工反應	8.4, 8.5.1	指標 8
	16. 訓練的組織擴散效果		8.4, 8.5.1	指標 9
	17. 特殊訓練績效		財務面	指標 10
			技能面	
		社會面		
18. 其他				

(資料來源：林文燦等人，2009)

在架構設計上，TTQS 參考 IiP 及 ISO10015 的內涵，並將其精神及部分的方法論融入在 TTQS 之機制內。在驗證制度上，三者主要的差異在於：IiP 精神在於輔導加驗證，ISO10015 精神是在於驗證，TTQS 則是以評分量化的方式來驗證。依據上表顯示，雖然我國之 TTQS 混合英國 IiP 與瑞士 ISO10015 兩套制度的理念與原則，但三者的推動的模式與成果績效仍有些許不同，其中，IiP 與 ISO10015 雖同為驗證系統，英國 IiP 簡單易操作，比較適合中小企業及微型企業運作，而 ISO10015 則比較適合大型或跨國企業施行；而我國之 TTQS 與英國 IiP 及瑞士 ISO10015 雖原則與目標相同，但運作方式卻完全不同，IiP 與 ISO10015 是驗證系統，TTQS 卻用評核計分卡，由於推動的模式不同，其結果與績效可能就完全不同。(林文燦、孔慶瑜、林麗玲，2009)

第五節 本章小結

根據前述分別介紹瑞士 ISO10015、英國 IiP 及我國 TTQS 之訓練品質系統並加以分析比較，在本節將彙整前述章節之重點並加以說明與整理。首先 ISO 10015

可作為任何產業與任何組織在教育訓練上的指導原則，觀察目前國內產業組織訓練或人力資源部門及職業訓練機構的發展模式與特性，ISO 10015 特別適用於追求人力資源卓越績效目標計畫的中大型或大型企業集團(黃世忠，2004)，其能提供既定的架構與規範，使組織可結合其本身的經營策略計畫，並可區別出在職員工的能力狀況、職能差距，發展出適合的教育訓練流程，彌補組織績效知落差，有助於凝聚組織內部向心力，以促進組織再造、轉型的成功。接著，英國的 IiP 是以員工的角度出發，藉由設立明確的組織未來目標，找出相對應的教育訓練需求與整體系統，促成人力資源與組織發展的融合，亦即讓組織內的員工因為有明確的努力目標以及提供相關訓練以自我提升的機會，而產生高度組織向心力與生產力，使得員工與組織一起成長。即使組織面臨轉型需求，也可以重新設定目標，讓員工做相應的改變與訓練，而不是消極的資遣員工而重新招募新人，造成組織營運上的波動，因此，IiP 是一個可以隨著組織的現況需求做調整的彈性循環人力資源建構制度。最後，我國的 TTQS 則是依 PDDRO 的五項架構標準，評估企業所有訓練方案過程及結果的優與劣，作為一策略訓練體系，可以使執行後的結果與企業績效成為一個系統性的整體，讓訓練更符合企業的需要(廖文志等人，2010)，其不限於任何一種規模大小的企業使用，只要是有意健全內部人力培訓體系之企業或訓練機構，都可辦理 TTQS 輔導服務並藉由評核來確立受評單位是否符合訓練品質制度標準。

第四章 個案公司成效分析

根據前述的研究目的與研究架構，參考職訓局 2010 年的 TTQS 導入成效結果報告實地訪視的六大結果指標，包括 1. 導入 TTQS 有助於企業形象之提昇程度 2. 導入 TTQS 有助於員工學習成長之提升程度 3. 導入 TTQS 有助於組織經營績效之提升程度 4. 導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度 5. 導入 TTQS 有助於公司經營目標之達成程度 6. 導入 TTQS 增加利益關係人之訓練參與程度，並根據 Pavel、Michaela、John(2006)的研究，參考 ISO9000 之導入成效發展出本研究的訪談大綱(如附錄一)，其包含兩大項目，第一項目基本題項，此題項設計目的在於了解個案公司導入 TTQS 的時間、評核成績和導入的動機，作為正式訪談前的基本資料紀錄。第二項目為本研究主要研究題項，為文獻整理及與教授指導後所彙整出的八項指標，分別關於企業形象、產品行銷、員工投資、內部利益關係人、高階主管、申請政府補助、教育訓練制度之建立與教育訓練流程之改善。

本章將依據前述之樣本選擇標準選出六家個案公司，根據受訪單位對於前述八項指標之看法，分別進行詳細的探討與分析。在分析架構上，首先介紹個案公司的背景與導入 TTQS 之經過，接下來根據訪談大綱逐步分析該個案公司在各個題項上的成效，最後整合六家個案公司在各題項之成效並加以分析與比較。

第一節 A 公司與 B 公司之個案分析

壹、A 公司之個案分析

一、A 公司簡介

A 公司為一間專業的 IC 設計服務公司，成立於 1998 年，員工人數約 500 人，資本額 15 億。2003 年，全球晶圓代工服務的領導廠商始參與投資 A 公司，且成為目前最主要之投資股東。2007 年，A 公司完成 40 奈米測試晶片試產，同年開始進入 65 奈米量產，40 奈米客戶專案則於 2010 年開始試產，首顆 28 奈米測試晶片也已設計完成。A 公司擁有先進製程的設計技術及豐富且有效率的設計

資源，能幫助其客戶在最短的時間內，將其產品從概念、設計、系統驗證至導入量產，其主要產品服務為 SoC 系統單晶片設計服務、Turnkey 統包式量產服務、MPW 多項目晶圓服務、IP 晶片智財設計服務、SoC 系統單晶片解決方案等服務。A 公司之客戶群及策略夥伴遍佈於全球，包括大中華區、日本、韓國、北美及歐洲等地。

A 公司的使命是為客戶提供最先進、最全面的系統單晶片設計服務，協助客戶在最短時間內，將 IC 從無到有、從抽象概念到成功量產。在人力資源使命上，A 公司認為人才是公司最重要的資產，要招募、發展並確保最佳優質人力資本，強化公司核心競爭能力，才能確保公司快速成長與長期營運成功，其對於員工照顧與能力發展之重視，亦屢獲獎項肯定：

2008 年獲得「友善職場與健康職場」。

2009 年獲第五屆「人力創新獎」。

受訪者甲為 A 公司之人力資源處學習與發展部技術經理，主要負責公司內部員工的教育訓練與專案規劃，A 公司導入 TTQS 至今皆由其負責執行。

二、導入 TTQS 之經過

A 公司於 2008 年開始導入 TTQS，於 2010 年評核成績得到金牌，成為 2010 TTQS 的標竿單位，根據訪談了解，A 公司當時導入 TTQS 是希望藉由 TTQS 來加強公司內的教育訓練系統，並從 2009 年開始配合政府的計畫申請補助，2009 年參加立即充電計畫(當年未接受 TTQS 評核，僅參與立即充電計畫)，2010 年及 2011 年接受 TTQS 評核並參加人力資源提升計畫。

二、導入 TTQS 後對公司之企業形象與產品行銷之影響

(一)對於企業形象之影響

受訪者甲表示在導入 TTQS 後針對 A 公司之企業形象沒有特別的影響，主要原因來自於 A 公司的產品為 IC 設計服務，沒有終端的產品，也不會一般在一般通路銷售，因此並非一般消費者會直接接觸到的產品，雖然有媒體來採訪或是同業互相交流 TTQS 的導入經驗，但是實際上導入 TTQS 對於企業形象上面的影響是微

乎其微的。

因為其實像我們公司是做 IC 設計服務，並沒有一個終端的產品，我們並不會因為得到一個這個教育訓練的標竿，所以使顧客對我們的認同度增加，這其實是比较沒有那種直接關係，但是還是有一些媒體曝光啦！因為這個標竿，使一些公司的 training 會希望由這個部分來跟我們作一些交流，像有些企業要導入 TTQS，很需要一些經驗的分享，因為我們曾經獲得 TTQS 標竿單位，所以他就會打電話來詢問我們當初是怎麼樣推行，他們是希望可以藉由一些已經 run 過的企業能夠把這些知識經驗都分享給他們…我們也會把這樣的訊息放在網站上當宣傳啦！只是說畢竟他對公司的產品不會有直接影響，所以我們沒有辦法透過這樣的提升跟顧客有一些直接的關係。(參考附錄二)

(二)對於產品行銷之影響

A 公司產品為 IC 設計服務，並非面對終端的消費者，而實際協力廠商對於 TTQS 之認知不足，故受訪者甲認為導入 TTQS 後對產品行銷上沒有明顯的幫助。

行銷也沒有直接的關係，因為我們不是面對終端的消費者，我們面對的是其他的企業，所以會比較沒有關係。(參考附錄二)

三、導入 TTQS 後對公司內部教育訓練制度之影響

(一)員工訓練投資

受訪者甲表示 A 公司在員工訓練投資上沒有因為導入 TTQS 而增加，其認為導入 TTQS 與員工訓練投資上並非絕對的關係。

我們沒有因為導入 TTQS 而特別增加，我覺得這個不是一個對等的關係，我們就照原本的方式進行，只是說我們有一個更好的架構來進行，不會說因為導入 TTQS 我們的課程變得更多啊…上課人次變得更多、或訓練費用變得更多，其實沒有這樣的對等關係。(參考附錄二)

(二)內部利益關係人參與程度

受訪者甲表示 A 公司導入 TTQS 後，部分的課程會完整採取 TTQS 流程，讓訓練課程的相關的部門與成員(包括學員、講師、主管、高階經理人等)一起參與溝

通，使訓練課程更符合需求。

其實在我們進行訓練的時候，就是因為我們有導入 TTQS，所以才會知道說我們辦一個訓練不能完全是由訓練發展部這邊去閉門造車，所以其實我們就會讓更多部門一起來參與，例如我們在 TTQS 審查的時候就會提到的具體的例子，那時候是拿專案管理為例，就是會跟學員、講師、主管還有高階經理人去做一個相關的溝通來讓我們的課程內容更符合需求，我們會朝這樣的方向去讓課程做得更好。當然我們會挑選相關適合的課程做完整 TTQS 的流程，我們會挑選課程，不會每一個課程都走，我們有大型的主辦課程、小型的主辦課程及協辦課程，然後挑選其中一種來做最完整的流程，像專案管理是其中一項。(參考附錄二)

(三)高階主管之支持

受訪者甲表示其高階主管原本就重視教育訓練，並沒有因為導入 TTQS 後而有所改變。

高階主管本來就重視教育訓練，不會說因為沒有參加 TTQS 就不重視訓練，只是說會更有系統、更有架構讓主管知道我們在做什麼，當然導入 TTQS 可以有具體的成績說明。像我們去年前年都有得到獎，前年是人力創新獎，去年是 TTQS 的標竿單位，都是訓練方面的獎項，就是透過外部一些評鑑機構，去評核公司內部訓練推動的制度，當然是比較客觀，因為由外面的人肯定，總比我們自己去跟老闆講說我們做得多好更能夠證實訓練的效果。(參考附錄二)

(四)教育訓練制度之建立

受訪者甲認為導入 TTQS 對於制度的建立有幫助，特別在文件紀錄的部分。A 公司過去僅留存重要核心文件，在導入 TTQS 後，每個課程活動的執行過程皆需要留存相關文件並且需為後續評估整合文件。

TTQS 本身就是教育訓練的制度啊!所以一定會對制度建立有幫助。就是文件的要求的部分，以前可能內部開課的流程雖然清楚，但是文件沒有要求那麼多項。現在則要有 survey、要有紀錄，在執行的過程都要有文件產生… 實際上運作上它裡面會有很多很細的部分，像是大型主辦課程會要考慮的面向就會要多很多啦!還有

成效評量的部分，雖然本來就是朝 4 個 level 方向去做，但是他有提出更具體化或是要求更高的評核方法。還有績效導向，就是一開始課程設計的部份就要想到到底是為了什麼要開這個課，跟公司的要的目的是什麼，要做一個結合，因為這會影響到你後面要怎麼去評估。(參考附錄二)

(五)教育訓練流程之改善

受訪者甲認為導入 TTQS 後對於 A 公司之教育訓練流程有改善，主要是在相關文件的建立上面。過去 A 公司的流程制度上僅會留存核心文件資料，導入 TTQS 後會根據 TTQS 之流程要求將相關文件留存紀錄並且重新修訂、更新原有的流程。

基本上 TTQS 是制度跟流程，為了要 follow 它的制度跟流程去做認證，主要都是在文件的建立上面，會因為流程的要求要留很多紀錄啦，我們本來課程的計劃就是要考慮公司的策略、主管的要求以及同仁的需求，本來就考慮這幾個面向，但是以前就是照著做，並不會留下這些資料，比如說策略研討的資料，就是收到上面策略的指示就開始做了，可是 TTQS 會要求說明這個策略的指示是怎麼來的，怎麼形成的，然後文件在哪裡，然後就是要作文件的紀錄下來，然後課程的規劃。這裡面我要 go through 的流程、我要留紀錄、留紀錄、留紀錄!只是可能以前有做，但不會把這個流程記錄下來，我們本來就有教育訓練管理程序，只是說導了 TTQS 之後，我們甚至可能有些裡面辦法裡頭重新再修訂，以前是有做，但我們辦法裡面沒有寫，就是要更具體描述每一個動作，之前就是有做，可是我們知道怎麼做，可是今天我是一個新進人員或是可能要做一些改變的時候換了一個人做，他就會不知道怎麼做，所以就是一個流程一個步驟把它記錄下來。(參考附錄二)

四、導入 TTQS 對於申請政府補助的影響

受訪者甲認為 TTQS 的評核結果會直接影響到所獲得的政府補助，而 A 公司目前也因為申請人力資源投資計畫在教育訓練課程上獲得一定比例的補助。

Outcome 因為本來就是和政府補助綁在一起的，而且職訓局會看公司的 TTQS 的成績的位階然後影響到最後獲得補助的比例。(參考附錄二)

五、該公司對 TTQS 之整體看法與意見

受訪者甲認為 TTQS 提供一個完善的教育訓練架構，明確訂定了訓練的流程與步驟，導入的單位可以藉由 TTQS 來檢核與診斷目前公司使用的教育訓練流程，並且 TTQS 提供一套教育訓練的共同語言，使任何需要進行教育訓練的同仁可以更快速的熟悉教育訓練制度。

我覺得 TTQS 算是一個很好的架構，雖然每年會做一個修訂，可是我覺得比較明確訂定了一個做 training 的流程是甚麼，基本上 follow 這個流程你不會出太大的 trouble，你的訓練至少會有一定的品質。TTQS 可以幫助一個企業在辦訓的過程也好，在整個結果也好，至少你是有一定的步驟…TTQS 就是全台灣是一樣的規格，由政府主辦的課程，那同仁要做訓練的話就去上他的課程，就是至少可以知道做訓練會有共同的語言，然後 TTQS 我要怎麼辦訓，我都會很清楚，對訓練同仁來說，對於剛要做事很有幫助，對於已經做本來就有訓練單位的，可以去檢核診斷一下他目前的訓練流程正不正確。(參考附錄二)

六、結果討論

A 公司位於新竹科學園區一間 IC 設計公司，屬於科技服務業，由於產業特性與產品特性的因素，A 公司之產品不會接觸一般終端客戶，並且客戶遍佈全球，因此在訪談中發現 A 公司僅將 TTQS 是為一種教育訓練工具，除了為公司提供教育訓練架構，也評估公司教育訓練制度的水準，除此之外並未希望從 TTQS 獲得其他效益。但 A 公司仍舊相當認同 TTQS 為公司教育訓練制度所提供之改善，並認為其文件化制度雖然繁複，但卻有助於教育訓練制度之傳承，並且認為藉由 TTQS 使教育訓練領域產生共通語言，似乎使人力資源工作者對教育訓練領域上產生更多認同感。以下將 A 公司之導入成效整理如下：

表 4-1-1 A 公司導入 TTQS 之成效整理表

題項	成效結果	分析說明
企業形象	無明顯幫助	認為雖獲得媒體採訪，但因產品不會接觸到一般客戶，也不會因為其導入 TTQS 而影響公司形象。
產品行銷	無明顯幫助	因為不會面對終端消費者。
員工訓練投資	有幫助	員工訓練的「有形」投資沒有因為導入 TTQS 而增加，但員工訓練的「無形」投資增加。
內部利益關係人之訓練參與	肯定	訓練課程由相關利益關係人共同參與討論與設計，使訓練課程更符合需求。
高階主管對於教育訓練之支持	無明顯幫助	其高階主管原本就重視教育訓練，並沒有因為導入 TTQS 後而有所改變。
申請政府補助	肯定	目前仍繼續申請補助。
訓練制度	肯定	可以建立完整的教育訓練制度，如核心文件的建立與留存。
訓練流程	肯定	特別是 PDDRO 各項流程之文件要求的部分比過去更加仔細，並在訓練課程之成效評量、績效考核與課程設計之連結上都較過去嚴謹。

由上表及前述的分析當中可知，受訪者甲對於導入 TTQS 之成效在部分題項持有肯定的看法，其詳細整合分析如下所述：

1. 導入 TTQS 僅為改善教育訓練系統，不重視其他相關效益

在訪談中發現 A 公司雖然導入 TTQS 並且獲得金牌，但是對於 TTQS 的使用程

度僅限於教育訓練制度之改善，雖受媒體採訪，但是較不重視採訪後為其帶來的其它效益，究其原因，可能是因為 A 公司之客戶遍布全球，加上產品不會直接在一般通路上銷售，也不會直接接觸終端客戶，因此認為導入 TTQS 對於提升企業形象或是產品行銷上沒有太大幫助。

2. 員工訓練的「有形」投資沒有因為導入 TTQS 而增加

受訪者甲認為在員工訓練的「有形」投資沒有因為導入 TTQS 而增加，其認為不會因為導入 TTQS 而增加課程、增加上課人數或增加訓練經費，但根據整體訪談內容可知，A 公司在導入 TTQS 後，其教育訓練的制度及流程上卻因此變得更加嚴謹也更有架構，故可謂員工訓練的「無形」投資增加。

3. 加強利益關係人參與教育訓練程度

A 公司之訓練課程分為主辦課程(包含管理類、通識類等)與協辦課程(各部門之專業課程)，導入 TTQS 後，在主辦課程上有加強利益關係人之參與程度，如專案管理課程，會與學員、講師、主管還有高階經理人一起溝通與構思，使訓練課程更符合需求。

1. TTQS 僅為教育訓練制度之架構與評估工具

受訪者甲認為公司原本就重視員工教育訓練，導入 TTQS 僅有助於架構之建立，不會影響原有教育訓練之有形投資(如課程增加、訓練課程費用增加、訓練人數增加)或是影響高階主管對於教育訓練之支持，導入後僅使主管更清楚教育訓練的架構，並藉由 TTQS 來向主管證明公司的教育訓練制度的水準。

2. 評核結果會直接影響到其所獲得的政府補助

受訪者甲認為 TTQS 的評核結果會直接影響到其所獲得的政府補助，而 A 公司目前也因為申請人力資源投資計畫在教育訓練課程上獲得一定比例的補助金額，目前仍繼續申請補助。

3. 導入 TTQS 能確保教育訓練系統品質

認為導入 TTQS 後可確保教育訓練有一定的品質，認為只要按照 TTQS 的架構與流程則能建立一套應有的教育訓練系統。在流程上，目前主辦課程採用 Plan、

Design、Do、Review、Outcome 的完整流程，強調訓練課程與公司績效之連結，訓練課程也會由相關利益關係人共同參與討論與設計，並且更鉅細靡遺的紀錄所有流程。

4. 導入 TTQS 使人力資源相關人員對於教育訓練更有概念

受訪者甲表在導入 TTQS 後示 A 公司內部發現到教育訓練需由各相關部門共同參與，並發現藉此方式能使訓練課程內容更符合需求、更有成效。

貳、B 公司之個案分析

一、B 公司簡介

B 公司成立於 1994 年，員工人數 350 人，資本額 15 億元，是為國內超商龍頭的流通次集團，在馬武督、谷關、西子灣、墾丁擁有營業據點。B 公司傳承該集團企業穩健、踏實的精神文化，以推廣健康休閒、家庭渡假為經營理念，以「健康休閒、全家共享」為主題，創造出健康休閒的新生活觀，讓消費者在休閒生活中獲得舒緩與動力，而且各渡假村均具有主題特色及專業的休閒規劃諮詢。

企業使命：

本公司以提供顧客最專業、熱忱、親切的服務為宗旨，並矢志成為休閒產業的標竿企業！

經營理念：

服務貼心、活動創新、餐飲安心、住宿溫馨、經營用心。

企業願景：

成為台灣第一、世界一流的休閒品牌！

受訪者乙為 B 公司之管理部特助兼教育訓練專員，已在 B 公司工作服務 3 年，主要負責公司內部所有教育訓練專案，也是該公司導入 TTQS 的主要執行者。

二、導入 TTQS 之經過

B 公司 2009 年下旬開始導入 TTQS，2010 年的評核成績為銀牌，2009 年導入時僅接受評核，未申請補助，直到 2010 年才開始申請人力資源提升計畫。B 公司導入 TTQS 的主要動機在於建立與改善原有的教育訓練制度。

一開始並不是為了獲得補助，僅是在找教育訓練的相關資料，間接找到 TTQS 的，後來有向政府申請訓練補助，但是原本每年的 off JT 的預算就不高，所以後來繼續使用 TTQS 主要也不是為了獲得補助。從 99 年到現在每年度計畫都有按照 PDDRO 走，繼續使用 TTQS 是希望維持目前的狀況。(參考附錄三)

三、導入 TTQS 後對公司之企業形象與產品行銷之影響

受訪者乙表示 B 公司認為導入 TTQS 後對企業形象及產品行銷沒有直接的幫助，其認為企業形象及產品行銷的效果端看產業的性質及客戶對於 TTQS 的認同度，由於 B 公司屬休閒產業，並且目前並無其他飯店或渡假村公布其 TTQS 的評核成績以致無從比較，加上一般消費大眾對於 TTQS 的認知不足，所以在企業形象及產品行銷上沒有太大的影響。

有些訓練機構可以利用 TTQS 評核的成績作為宣傳的工具，代表他們公司教育訓練的程度，但我們公司是飯店業，目前沒有計畫要 show 出 TTQS 的成績，目前是有關係企業要成立訓練機構，但也沒有要 show 出成績，應該是要看產業，像是信義房屋它們 show 出成績會有效果，而且目前也沒有飯店業 show 出他們的評核成績，因為如果是在某個場合知道其他公司的成績，應該會有幫助，但也需要客戶對這個系統了解，才會有效果，像是製造業，如果下游廠商也有通過 TTQS，這樣就會有效果。

因為產業型態之關係，知道 TTQS 在製造業有較大的改善，且同業之間較有共同生產經驗，但本公司的客戶對於 TTQS 不見得懂，如果職訓局公布所有成績也未必有影響，但如果是五星級評鑑對於我們的客戶就有很明確的行銷效果。(參考附錄三)

四、導入 TTQS 後對公司內部教育訓練制度之影響

(一)員工訓練投資

受訪者乙認為導入 TTQS 後 B 公司之訓練課程數量雖然沒有明顯增加，但是透過 TTQS 使基層主管與中高階主管更能夠了解員工的訓練需求，進而使 B 公司的所有員工都能讓接受適當的教育訓練。

課堂數量沒有明顯的增加，但是透過 TTQS，基層主管、中高階主管反倒較可以知道員工的受訓需求，現在每年會調查員工的需求，而且過去只有中階、高階主管的訓練，現在是中高階主管、基層主管、員工，就是公司所有員工都可以受訓。而在教育訓練課程上就真的比較結構化，因為 TTQS，後來公司才有訓練品質手冊，過去訓練的前、中、後段是有結構化，但現在手冊裡有 check list，主管可以在訓練時後直接 check。(參考附錄三)

(二)內部利益關係人參與程度

受訪者乙認為在導入 TTQS 後 B 公司除了基層主管與中高階主管更能了解員工的受訓需求外，中高階主管也開始對教育訓練產生更多關注，更能主動參與與鼓勵教育訓練的發展。

部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。

總經理主動提出召開中、高階管理者的訓練課程，或是像去年訓練活動或是休閒顧問課程的時候，協理就會到場開場。或是像今天朝會的時候，總經理就強調公司員工要參與英文進修。還有去年的導覽課程，協理就有一起受訓，大概有參與半數的訓練課程，也許是想要了解公司辦訓練紮不紮實。另外，導入 TTQS 後，高階主管也可能看到一些問題後就會提出來，也想要一起去改善。(參考附錄三)

(三)高階主管之支持

受訪者乙認為 B 公司在導入 TTQS 後，使高階主管更重視教育訓練的流程與每個課程的計畫內容。

有變成一種要求。像是去年的年度訓練計畫沒有一個個跑簽呈，是整個年度計畫解完後給總經理一次認可就可以，但去年年底檢討總經理主動提出子計畫、子訓練要以簽呈方式，過去是一年一次的簽呈，現在大約是一個月要跑一次的簽呈...(參考附錄三)

(四)教育訓練制度之建立

受訪者乙認為 B 公司在導入 TTQS 有助於公司教育訓練制度之建立，過去 B 公司內部有訓練品質手冊做為指導準則，但在導入後將內部講師制度更加制度化，

並且將手冊所有內容加以更新，讓公司內部訓練流程能與外部接軌。

訓練品質手冊是比較直接的方式，將主辦人之想法制度化，內部講師制度、教育訓練制度都放在手冊裡面，現在內部講師制度變得更制度化，也會定時更新，然後教育訓練之辦法也會定時更新，還有 off JT、OJT、SD(個人發展)都包括在裡面。過去其實架構都有，但在導入 TTQS 後，在上外部的課程的時候會跟其他公司的 HR 交流，會把外面其他公司 HR 的作法帶進公司，會盡量跟外部接軌。(參考附錄三)

(五)教育訓練流程之改善

受訪者乙認為 B 公司導入後有改善原本的教育訓練流程，過去 B 公司容易為辦訓而辦訓，現在 B 公司大致上依照 TTQS 的訓練流程執行，並且重視 plan(計劃)與 Outcome(成果)的連結性，會根據公司的營運與發展目標發展合適的訓練。

公司大體上按照 PDDRO 走，按年度計畫，有加強公司的訓練流程改善，現在比較會把注意力放在 Plan 的部分，會去思考某個訓練進行後有甚麼樣的效益。過去比較會落在為辦訓而辦訓，現在注意力會回到公司的目標來看，會照公司的目標做規劃，營收也會以未來的發展方向進行。像是原本公司計畫去接收一個度假村，也因為有新的度假村，所以要招收新人而開了一個面試技巧訓練課程，也就是公司會把注意力回到正軌，會注意公司的需求，但過去是不知道辦訓會不會有幫助，只是為了辦訓而辦訓。這應該是 TTQS 導入的重要改變。(參考附錄三)

五、導入 TTQS 對於該公司申請政府補助之影響

受訪者乙認為 B 公司在導入 TTQS 有助於申請政府補助計畫，目前因公司教育訓練定位的因素，僅申請人力資源提升計畫。

我們公司在 99 年申請人力資源提升計畫，有 30 萬的補助，100 年申請，有 39 萬的補助…其他計畫也可以申請，像是產投計畫，但沒有申請，是因為公司定位鎖定針對內部員工訓練。(參考附錄三)

六、該公司對 TTQS 之整體看法與意見

受訪者乙認為 B 公司導入 TTQS 對於公司的 Plan(計劃)階段較有幫助，因為有助於思考員工對於教育訓練的需求為何。此外對於 Outcome(成果)階段也有部分幫助，只是訓練的成果難以評估。

基本上有幫助到我們，特別在思考之方向有幫助…另外就是導入 TTQS 後公司兩次評核都有不錯成績，並且教育訓練可以得到補助，這是比較明顯的幫助。

對 Plan 較有幫助，對訓練的前端較有效，原本公司的 Design、Do、Review 就已經有在做，像是今年的年度計畫，就會從 Plan 開始，會去思考員工的訓練需求是甚麼，另外也會注意 Outcome 的結果，以往比較不會看後端，訓練結束就結束，不會去注意結果，現在就比較會注意，但是幫助不大，因為有許多地方無法評估，像是餐廳人員的點菜技巧訓練，很難去評估在訓練過後顧客的點菜率是不是有增加，所以 Outcome 不易衡量，主要的幫助還是在 Plan。

像是電話行銷課，優質服務訓練課程的客戶滿意度很難評估，或是廚師的盤飾訓練，你也沒有辦法去評估是不是因為廚師的盤飾好看而客戶的點菜率增加，這通常是產業的差異，在此的對象是人，雖然都有用數字去評估半年、一年的績效，但是很難證明訓練和績效的連結性。(參考附錄三)

七、結果討論

B 公司屬六家受訪企業中唯一的休閒產業，以經營飯店、渡假村為主，較不同於其他企業之經營模式，員工平均年齡屬中高齡勞工。由於 B 公司導入 TTQS 之動機在於建立與改善原有的教育訓練制度，因此在企業形象與產品行銷上沒有明顯的成效；此外，因為課程數量沒有明顯增加，故員工訓練之「有形」投資上之成效亦不明顯；但在高階主管、其他內部利益關係人之參與程度及教育訓練制度與流程上皆因導入 TTQS 而有明顯改善。以下將 B 公司之導入成效整理如下：

表 4-1-2 B 公司導入 TTQS 之成效整理表

題項	成效結果	分析說明
企業形象	沒有明顯幫助	其認為相較於 TTQS，其客戶較認同一般所知的星級評等(如：五星級評等)
產品行銷	沒有直接之幫助	因為其客戶群對於 TTQS 之認知不足。
員工訓練投資	「有形」投資沒有明顯增加	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加，但員工訓練的「無形」投資有增加。
內部利益關係人之訓練參與	肯定	每年會調查員工的訓練需求，使所有員工皆可受訓。
高階主管對於教育訓練之支持	有明顯幫助	其總經理開始更要求每個年度訓練的子計畫簽呈流程，而高階主管對與訓練課程之參與程度與重視程度皆增加。
申請政府補助	肯定	目前仍繼續申請補助。
訓練制度	肯定	有助於公司教育訓練制度之建立，導入後將內部講師制度更加制度化，並將訓練手冊更新。
訓練流程	肯定	重視教育訓練課程規劃與成果的連結性，會根據公司的營運與目標規劃發展合適的訓練。

由上表及前述的分析當中可知，B 公司對於導入 TTQS 之成效在多數題項持有肯定的看法，其詳細整合分析如下所述：

1. 在企業形象成效及產品行銷上成效影響不大

受訪者乙認為產業性質及客戶對於 TTQS 的認同度是 B 公司導入 TTQS 後企業

形象及產品行銷成效上的主要影響因素，由於 B 公司屬休閒產業，相較於 TTQS 認證，受訪者乙認為 B 公司的客戶更認同星級評等(如：五星級評等)，並且其認為同業間並未公開 TTQS 評核成績，故認為公開成績對於企業形象影響效果不大，但從另一個方向探究之，B 公司原本導入 TTQS 動機即在於建立與改善原有的教育訓練制度，是故在導入 TTQS 與企業形象及產品行銷之連結性不強，並且也沒有此認知，故因此導入 TTQS 對於 B 公司的此兩項成效影響不大。

2. 員工訓練的「無形」投資有增加

B 公司訓練課程數量雖然在導入 TTQS 後沒有明顯增加，但是透過 TTQS 改善原有的教育訓練流程與制度使基層主管與中高階主管更能夠了解員工的訓練需求，進而使 B 公司的所有員工都能讓接受適當的教育訓練，加上教育訓練課程之前、中、後段更加結構化，因此員工訓練的「無形」投資有增加。

3. 高階主管及其他內部利益關係人之參與程度增加

受訪者乙表示 B 公司在導入 TTQS 後其高階主管對於教育訓練的相關活動的執行與流程更加重視且支持，透過 TTQS，也使基層主管、中高階主管更了解員工之受訓需求，並擴大受訓範圍，使所有員工皆能受訓。

4. 目前仍繼續申請人力資源提升計畫

受訪者乙表示 B 公司在導入 TTQS 有助於申請政府補助計畫，目前因公司教育訓練定位的因素，僅申請人力資源提升計畫，目前仍繼續申請補助。

5. 導入 TTQS 有助於改善教育訓練制度與流程

B 公司將過去內部建立的訓練品質手冊做為指導準則，在導入 TTQS 後，根據過去架構將內部講師制度更加制度化，並定期更新手冊內容，此外，B 公司透過 TTQS 訓練課程與外部其他人力資源工作者交換經驗，將其他公司更好的做法引入公司執行。

在流程上，B 公司依照年度計畫透過 PDDRO 流程方式加強公司原有的訓練流程，並特別針對 Plan 的部分做加強，將公司的目標與教育訓練規劃做一連結，不在只是為辦訓而辦訓。

第二節 C 公司與 D 公司之個案分析

壹、C 公司之個案分析

一、C 公司簡介

C 公司於 1988 年成立，目前員工約 55 人，資本額 3400 萬，屬環境衛生及污染防治服務業，為環保署認可之環境檢測機構。C 公司於 1989 年通過環保署 ISO-17025 認證並取得「環署檢字第 019 號」許可證，從事環境檢測業務，本著專業化、整體化、全省化之績經營目標，至今已獲認可空氣、水質、飲用水、地下水、廢棄物、惡臭、土壤及噪音振動等七大類別，成為環保署各項開放之檢測業務中最齊全的機構之一。具體規劃案件包括淡水河域的水質監測 10 年，環保署煙囪稽查檢測 12 年，其他各項環境監監測計畫等等。為了迎接更多挑戰，提供更多元化的專業服務，C 公司陸續成立校正、測試、菸酒衛生、藥物食品、綠建築、環保標章等實驗室，已成功轉型進入檢驗科技領域，並已推動導入「全面品質經驗管理」(TQH)及實施 5S 管理，目前也是全國第一家取得噪音、異味官能測定公司。

經營理念：

法令第一，專業優先，客戶服務，持續改進。

認證實驗室：

- 一、環境檢驗室（79 年 5 月 4 日取得第 019 號認證）。
- 二、測試實驗室（93 年 3 月 15 日取得第 1255 號認證）。
- 三、校正實驗室（94 年 4 月 6 日取得第 1325 號認證）。
- 四、綠建材實驗室（94 年 11 月 15 日取得認證）。
- 五、財政部國庫署菸酒衛生標準實驗室（95 年 11 月 23 日取認證）。
- 六、環保署環保標章檢測實驗室（96 年 3 月 27 日取得認證）。

服務項目：

環境檢測—環境顧問、環保相關申報、環境監測、法令申報檢測、自行污染檢

測、污染評估、污染改善模擬評估、室內空氣品質檢測。

食品檢驗業務—食品標示檢驗、食品安全檢驗、蔬果殘餘農藥檢驗、茶葉殘餘農藥檢驗、營養成分檢測、物理性質檢測、假酒分析(國庫署證照)。

產品檢測—TAF 金屬檢測、RoHS 相關規定檢測、一般產品檢驗、綠建材檢驗、環保檢章產品檢驗、影印機臭氧及微粒檢測。

校正業務—分析儀器檢驗 (NO、CO、O₃)、NO₂ 轉換效率校正、流量校正(MFC 流量計校正；其他校正：熱質式流量計、活塞管式流量計、皂泡式流量計、電子式流量計、浮子流量計)。

受訪者丙為 C 公司之資深管理部主管，負責 C 公司所有人事相關事務，其中包括教育訓練、人事制度規劃等事務，C 公司自 2006 年開始導入 TTQS 至今皆由受訪者丙全權負責。

二、導入 TTQS 之經過

C 公司於 2006 年即開始導入 TTQS，2010 年評核獲得銅牌。該公司導入 TTQS 的動機在於藉由 TTQS 的導入為公司教育訓練建立制度並藉由每年的評核檢視公司教育訓練的執行績效，以追求持續的進步。

TTQS 一直是這種持續進行的系統，所以我們每年都在接受評核，每年都在改進，我們現在還再作改進。我們現在在做的是績效的驗證，也就是訓練績效的驗證，現在針對公司全部的訓練，拿來跟部門主管的計畫作一個核對，我們趁這個時候還沒有開始的時候做一個檢查、稽核，找出訓練的缺點、找出部門缺點也找出個人缺點，個人在訓練上面，有哪些瓶頸，是員工沒有辦法突破的，由部門主管，或是由我們管理部門，擬出一個計劃，持續加強，讓員工能夠突破他的困境，往上面提升…(參考附錄四)

三、導入 TTQS 後對公司之企業形象與產品行銷之影響

(一)對企業形象之影響

受訪者丙表示導入 TTQS 後對於 C 公司之企業形象有明顯的幫助，不僅獲得媒體的採訪報導，也協助職訓局拍攝宣傳廣告，因此可知導入 TTQS 對於 C 公司

在企業形象上有一定的正面影響。

…到現在為止我們獲得很多，包含政府部門的肯定。去年我們也幫職訓局做了一個廣告，也有媒體來採訪，像是 TVBS 和自由時報，這些都是對我們的肯定…那在企業形象上面，到現在為止，環境檢測業只有兩家通過 TTQS 認證，我們是其中之一，所以在這一方面我們的形象是非常好的。(參考附錄四)

(二)對產品行銷之影響

針對 C 公司產品行銷的部份，因為產業生態的因素，C 公司所面對的客戶並非一般消費者，根據訪談可知，目前 C 公司的客戶對於 TTQS 的內容不重視也未必了解，因此可知 TTQS 的導入對於目前 C 公司之產品行銷未有明顯之幫助。

…但是對協力廠商(客戶)方面，因為生態不太一樣，所以協力廠商不太會注意這個方面，他在意的是你是不是具有一個專業的水準，在這一方面我們公司完全沒有問題的，而一般大眾對我們不是很了解，只知道我們是做環保的，但哪種環保他不了解…(參考附錄四)

雖然 C 公司之客戶不了解 TTQS，但是近年 C 公司之總經理卻仍舊要求公司員工進行全民行銷，讓每個員工瞭解與認識目前公司所獲得的認證。

…在這一兩年，總經理要我們做的是全民行銷，也就是公司每一個人，對於公司在做的內容要知道，所以我們今年另外一個新推出的訓練，不包括在正式訓練裡面，是一個非正式訓練，就是每個禮拜會有兩天，利用下班前的半個小時，請各部門的相關人員、專案人員來針對他的工作項目對全公司員工做一個簡報，讓所有人都了解公司有哪些認證項目，並且會不定時的將公司的認證項目貼在公布欄，讓大家瞭解目前公司所獲得的認證。(參考附錄四)

四、導入 TTQS 後對公司內部教育訓練制度之影響

(一)員工訓練投資

受訪者丙認為在導入 TTQS 的初期，對於 C 公司員工訓練投資是增加的，但在近年來員工訓練投資卻是減少的，其原因是因為過去 C 公司需要外聘講師來授課，但近年來組織內部培訓的內部講師增加，因此 C 公司在各項考量下，增加內

部講師並減少外聘講師，進而節省不少訓練經費。

前兩年我們對員工的訓練投資有增加，可是從去年開始，我們對員工的訓練的投資反而減少，為什麼呢？因為我們之前在 TTQS 導入的時候我們用了很多外聘老師來給同仁上課，所以在這一方面我們投入的經費非常的龐大，但是這兩年我們慢慢的導入 TTQS，包含我們自己的內部講師的訓練，認證完畢以後呢，他有一個機制，所以我們內部講師增加了，我們外聘講師就減少了，因為員工在內部本身就有一些默契，在加上在做內部講師以後，員工所獲得的並沒有比外聘來的差，所以在這一方面我們的經費就節省很多，所以雖然我們的投資減少，但是我們的投資效益卻成長很多…再加上我們經常在實施訓練課程，所以在耗材方面就減少，因為錯誤的機率很少，所以耗材在這一方面我們得到了一些節約…但目前還是有外聘講師，只是次數跟數量減少很多。（參考附錄四）

（二）內部利益關係人參與程度

受訪者丙表示 C 公司導入 TTQS 後在訓練相關的利益關係人的參與程度增加。不僅營運計畫裡面需透過總經理、各部門主管及員工參與訓練之規劃，另外也透過主管與訓練委員會召開會議延續教育訓練的督考，亦即由上至下、從訓練計畫之規劃到成果評估，教育訓練之相關利益關係人在整個 PDDRO 的過程中皆有參與。

…部門主管負責的則是在今年的一個年度的營運計畫裡面，他要提出一個怎樣的訓練機制跟課程。所以從去年 10 月份開始，就陸陸續續在總經理的指導之下，我們要各部門主管提出他的訓練需求，也要求各部門的員工提出他自己的訓練需求，經過我們這些從上到下的執行，加上發問卷，得到一些結論以後，我們才訂出今年的訓練需求，然後在配合我們的營運目標，營運的機制策略，然後才有今年的訓練計畫，所以在這一方面，我們在規劃方面有這樣的一個機制。

另外就是每一個月我們會有主管會報，由總經理擔任主任委員，主管會報裡面就包含了我們訓練機制跟訓練的狀況，每一季我們都會有一個訓練委員會，配合我們的會議結束以後訓練委員會也會開一個短暫的會，延續主管會報，所以在這樣

的一個狀況之下，我們再配合我們的平常的執行以及督考，那麼我們會把我們的訓練做一個比較周延的延續，所以就是由上到下，從最高階的主管到員工都有參與規劃，這是之前沒有的，是 TTQS 導入後到今年才慢慢形成這樣的一個制度。(參考附錄四)

(三)高階主管之支持

導入 TTQS 後，C 公司之總經理主動要求公司進行全民行銷，要求每位員工都必須參加此訓練。

…在這一兩年，總經理要我們做的是全民行銷，也就是公司每一個人，對於公司在做的內容要知道，所以我們今年另外一個新推出的訓練，不包括在正式訓練裡面，是一個非正式訓練，就是每個禮拜會有兩天，利用下班前的半個小時，請各部門的相關人員、專案人員來針對他的工作項目對全公司員工做一個簡報，讓所有人都了解公司有哪些認證項目，並且會不定時的將公司的認證項目貼在公布欄，讓大家瞭解目前公司所獲得的認證。(參考附錄四)

受訪者丙表示 C 公司在導入 TTQS 後，總經理主動指導各部門主管及員工提出訓練需求，在整理所有利益關係人的訓練需求意見後，才訂出年度的訓練需求與發展計畫。

…從去年 10 月份開始，就陸陸續續在總經理的指導之下，我們要各部門主管提出他的訓練需求，也要求各部門的員工提出他自己的訓練需求，經過我們這些從上到下的執行，加上發問卷，得到一些結論以後，我們才訂出今年的訓練需求，然後在配合我們的營運目標，營運的機制策略，然後才有今年的訓練計畫…(參考附錄四)

受訪者丙表示 C 公司在近年成立勞工訓練委員會，由總經理擔任主任委員，並且每季都開會，顯示出 C 公司之高階主管十分重視教育訓練並且不吝參與規劃。

…另外就是每一個月我們會有主管會報，由總經理擔任主任委員，主管會報裡面就包含了我們訓練機制跟訓練的狀況，每一季我們都會有一個訓練委員會，配

合我們的會議結束以後訓練委員會也會開一個短暫的會，延續主管會報，所以在這樣的一個狀況之下，我們再配合我們的平常的執行以及督考，那麼我們會把我們的訓練做一個比較周延的延續，所以就是由上到下，從最高階的主管到員工都有參與規劃，這是之前沒有的，是 TTQS 導入後到今年才慢慢形成這樣的一個制度。(參考附錄四)

受訪者丙認為 C 公司導入 TTQS 後明顯有助於高階主管之支持，特別在導入後使原有教育訓練機制更加成熟，並且在度過金融危機後使高階主管更加認同 TTQS。

…就是在 TTQS 導入以後，這個機制在原有的機制上更趨於成熟，所以在這一方面來講，現在的訓練機制是非常非常好的，那當然總經理看到了以後也會非常認同，尤其是前年經過這樣的一個金融危機，更肯定公司在訓練上的努力，這也是個正向的發展，所以總經理非常的支持…(參考附錄四)

(四)教育訓練制度之建立

受訪者丙認為 C 公司導入 TTQS 使教育訓練制度更加周延，並且有一個完善且有系統的制度。以 C 公司的績效評估為例，目前所採用的評估方式較過去周延，是每個月實施，並且連結到該員工的技術獎金，此方法有助於教育訓練與績效評估的連結。

我們的訓練計畫之前都是包含在管理手冊裡，雖然有一個流程，但是流程並沒有像 TTQS 來的那麼周延，所以自從我們導入 TTQS 後，已經從訓練計畫的佈局、策略與執行、到我們職前訓練、內部訓練、外部訓練還有我們的專業訓練，都走向一個制式的程序，它是有程序的、有系統的、而且它的紀錄也是很有系統的，所以現在我們把我們之前的訓練機制與 TTQS 做一個結合，讓我們的訓練機制更完善、更細膩、更有系統、更能說服人，訓練的績效也比以前要好。

每一個月我們會有績效評估，每個人都會有一次績效評比會有幾個方式，一個就是部門主管會來考評，另一個就是個人對自身在這個月不管在訓練也好、貢獻度也好、各方面態度也好，他要對自己做個自評，自評完畢後再請部門主管做一個

複評，就是個人先進行初評，再將結果交到部門主管那邊，部門主管再針對這個月對他的觀察，在作業上面是不是有缺失、訓練上是不是達到標準了等等，在配合度、貢獻度上來做一個複評，複評完畢後把這個資料送到總經理那邊，再去做最後的決定，然後這個考核會影響該員工的技術獎金，有的部門會做得比較周延，由其他同仁對於他的表現、觀感，列在他的考核裡，就是同仁之間的互評。(參考附錄四)

(五)教育訓練流程之改善

受訪者丙認為 C 公司導入 TTQS 對於教育訓練的流程有明顯的改善，現在部門主管會根據公司的營運策略、部門及員工的需求來規劃及評估訓練課程，與過去的做法有明顯的改善，此外在訓練的評估上面也不僅在課後進行問卷調查，也在訓練一段時間後再次進行問卷調查，並在隔年初進行品管會議，整體檢討訓練課程的執行情況。

訓練流程的改善很多。以前部門主管也不會去管說我們的策略在哪裡，他只想說他需要這些訓練的時候就去訓練，現在我們已經改了。現在在前一年我們會實施一個問卷，包含同仁之間的問卷，就是說你需要哪些訓練、你部門需要哪些訓練，能夠支持公司的營運策略，所以每一年的 11 月老闆會提出一個公司今年業績的檢討針對明年我們需要達到哪些目標，訂定我們的營運策略，然後藉由這個營運策略，訂出我們訓練機制的的需求，然後各部門主管在針對這個營運策略，訂出他部門的營運策略跟需求，然後也配合員工的需求訂定出他部門的訓練課程，然後送到管理部來，然後管理部在結合以後和整個公司的營運架構、條件跟策略，擬定出我們今年的訓練課程。那訓練實施的話，就是按照我們的需求，以及時間上面的需求，還有工程上的需求來編排我們的課程，配合來做這方面的訓練，然後訓練完畢以後，我們會有兩個方面，一個就是我們會對於該門課程做一個小型的簡單的問卷調查，這是 TTQS 來評核的時候老師給我們的建議，就是如果可以做課後的訓練滿意度，那會更好，所以我們在去年七月的時候陸陸續續針對我們的訓練課程，做了一個調整，就是每一門課程結束以後我們都會有一個小型的訓練滿意度調查，由同仁自己去打分數，然後在一段時間以後我們再作了解，那另外就是每半年我們年度的課程滿意

度調查，讓同仁說一下他們對於這個課程或訓練機制有沒有問題，如果有提出來我們再作檢討；那每個月我們也會針對這個作檢討，在每一年年初的時候我們會推一個全公司的品管會議，在這會議裡面，各部門都會做一個檢討，那包含我們管理部門的訓練、執行的一個檢討，作一個總括性的檢討。其實這個之前都有，只是說沒有做的很明確，那現在就變成一個非常制式的模式。(參考附錄四)

五、導入 TTQS 對於申請政府補助的影響

受訪者丙認為 C 公司導入 TTQS 有助於申請政府補助，C 公司自 2005 年便開始申請人力提升計畫，至今每年有 40% 的補助，對於一間中小型企業來說，政府之補助對於教育訓練的執行有一定的支持，不僅能減少企業之訓練成本，還能協助該企業之教育訓練持續發展。

…之前我們每一年，年度訓練經費大概 100 多萬，那麼參與這個計畫以後呢，至少可以補助約 40% 的金額，在訓練來講補助是有一定的肯定及支持，可以減少我們的成本付出，因為我們的訓練成本非常高，尤其是專業訓練，而且訓練完畢以後，可能因為有些人有自己的生涯規劃就離開公司了，所以補助讓訓練可以持續不斷，當然從公司的經費來提升的話，是很辛苦的話，那麼加入補助計畫對公司來講是不無小補，會減少我們訓練壓力。(參考附錄四)

六、該公司對 TTQS 之整體看法與意見

受訪者丙認為 TTQS 是很好的制度，但希望評核標準可以依據公司規模調整，另一方面受訪者丙認為 TTQS 是一種持續性的系統，可使公司教育訓練系統不斷進步。

TTQS 本身來講，因為它是一個很好的東西，可是在人為執行上面，我們要建議在評核上我們希望不要用統一的標準，因為我們覺得說在評核的時候，人少的公司跟人多公司，它所評核的標準是不一樣的，因為像我們公司就我一個人做，雖然我們的評核老師基本上都蠻肯定的，只是說當我們拿到成績的時候，會覺得說為什麼落差很大，但是有些金牌的或是白金牌的公司，他們都有專門的機制跟訓練部門，所以大企業跟中小企業來講，在訓練方面是一個不平等的，在評核的時候沒

有辦法去跟大企業去相提並論，所以在這一方面，如果要做一個修正的話，在評核方面應因地、因時、因人而異，這是我們評核委員在評核時一定要去注意到的公平性，這樣對於導入 TTQS 之公司才會有一個正面的影響，甚至於讓他更願意花更多的時間、更多的心力去投入，否則像我們投入很多，可是得到的永遠都是銅牌，這一兩年還好，但再過幾年，如果還是這樣的話等於會打消他的念頭。

其實 TTQS 的架構…是一條不歸路，因為你一旦用了就必須要一直使用它，它是一個不斷進化，讓你公司可以不斷進化、不斷進階的一個機制，比如說它的精神就是不斷的改進，讓你可以達到永續經營的目標，所以基本上我們把它定義是一條不歸路，就是一旦踏上 TTQS 就不可能再回頭，你就必須要一直做下去，因為你投入了這麼多的人力、資源，你不去把它做好的話一切都是白費，甚至於當你不做的时候，這些白費的東西反而是一種資源的浪費，所以 TTQS 一直是這種持續進行的系統，所以我們每年都在接受評核，每年都在改進，我們現在還再作改進。我們現在在做的是績效的驗證，也就是訓練績效的驗證，現在針對公司全部的訓練，拿來跟部門主管的計畫作一個核對，我們趁這個時候還沒有開始的時候做一個檢查、稽核，找出訓練的缺點、找出部門缺點也找出個人缺點，個人在訓練上面，有哪些瓶頸，是員工沒有辦法突破的，由部門主管，或是由我們管理部門，擬出一個計劃，持續加強，讓員工能夠突破他的困境，往上面提升，這就是我們現在在做的事情。

(參考附錄四)

七、結果討論

C 公司屬環境衛生及污染防治服務業，由於公司規模不大，員工人數僅 50 人左右，相較於其他受訪企業，C 公司在 TTQS 導入上所受的障礙較小，也較能徹底推行。於訪談中發現，C 公司為受訪企業中受 TTQS 影響較深之公司，C 不僅透過 TTQS 建構公司教育訓練制度，也透過 TTQS 提升企業形象，並且在建構內部講師制度下有效節省員工訓練投資經費，此外，C 公司也透過 TTQS 使高階主管更加重視教育訓練，並且有助於其他利益關係人參與程度，直至目前，C 公司也透過人力資源提升計畫補助有效支持其教育訓練課程之持續發展。以下將 C 公司

之導入成效整理如下：

表 4-2-1 C 公司導入 TTQS 之成效整理表

題項	成效結果	分析說明
企業形象	有明顯幫助	獲得媒體拍攝、受邀拍攝 TTQS 宣傳廣告，其認為有助於提升企業形象。
產品行銷	沒有明顯幫助	因為其客戶群對於 TTQS 之認知不足。
員工訓練 投資	員工訓練之 「有形」投資 明顯減少	但員工訓練的「無形」投資增加。
內部利益 關係人之 訓練參與	肯定	從訓練計畫之規劃到成果評估，教育訓練之相關利益關係人在整個 PDDRO 的過程中皆有參與。
高階主管 對於教育 訓練之支 持	有明顯幫助	其總經理主動指導各部門主管及員工提出訓練需求，並在近年成立勞工訓練委員會，由總經理擔任主任委員。
申請政府 補助	肯定	目前仍繼續申請補助並認為透過補助可協助中小企業之教育訓練持續發展。
訓練制度	肯定	導入後使教育訓練制度更加周延，如績效評估制度與內部講師認證制度。
訓練流程	肯定	部門主管會根據公司的營運策略、部門及員工的需求來規劃及評估訓練課程，並會定期追蹤課程執行狀況。

由上表及前述的分析當中可知，C 公司對於導入 TTQS 之成效在多數題項持有肯定的看法，其詳細整合分析如下所述：

1. 企業形象有明顯提升，但對產品行銷沒有明顯幫助

在導入 TTQS 後，C 公司不僅獲得媒體的採訪報導，也受到職訓局對其在教育訓練上的肯定，因此受邀拍攝 TTQS 的宣傳廣告。雖然 C 公司導入 TTQS 的動機在於建構教育訓練制度，但透過媒體曝光的方式間接提升一般民眾對於 C 公司之企業形象。然而在產品行銷上，因 C 公司之客戶對於 TTQS 認知不足，故導入 TTQS 對於其產品行銷沒有明顯之幫助。

2. 內部講師制度建立有助於節省員工訓練經費

C 公司在導入 TTQS 的初期增加員工訓練投資經費，但近年來 C 公司之內部培訓的講師增加，有助於節省教育訓練經費，屬員工訓練之「有形」投資減少。另一方面，因 C 公司在導入 TTQS 後逐步改善訓練需求評估的流程與建立員工訓練委員會，使教育訓練制度更加結構化，故員工訓練的「無形」投資增加。

3. 內部利益關係人之參與程度增加

C 公司在導入 TTQS 後，不僅其營運計畫裡面需透過總經理、各部門主管及員工參與訓練之規劃，績效評估上也由部門主管、員工本身及同仁共同參與進行，而每月的主管會報與每季召開的訓練委員會也持續監督其教育訓練狀況與成效，亦即由上至下、從訓練計畫之規劃到成果評估，教育訓練之相關利益關係人在整個 PDDRO 的過程中皆有參與。

4. 高階主管之支持程度增加

C 公司在導入 TTQS 後，其總經理主動指導各部門主管及員工提出訓練需求，於整理所有利益關係人的訓練需求意見後，才訂出年度的訓練需求與發展計畫。C 公司也在近年成立勞工訓練委員會，由其總經理擔任主任委員，並且每季都開會，顯示出 C 公司之高階主管十分重視教育訓練並且不吝參與規劃。

5. 目前仍繼續申請人力資源提升計畫

C 公司自 2005 年開始申請人力資源提升計畫，由於每年透過計畫能獲得 40%

左右的補助，不僅能減少其訓練成本，並能協助其教育訓練持續發展，故今仍繼續申請。

6. 導入 TTQS 有助於教育訓練制度與流程之建立

在制度上，C 公司在導入 TTQS 後，從訓練計畫的佈局、策略與執行、到職前訓練、內部訓練、外部訓練及專業訓練都已建立一個完善且有系統的制度，以 C 公司每個月實施的績效評估為例，目前所採用的評估方式較過去周延，不僅參考個人、部門主管及同仁的評核，並將評估結果連結到該員工的技術獎金，此方法有助 C 公司之教育訓練與績效評估的連結。在流程上，相較於過去做法，C 公司之部門主管會根據公司的營運策略、部門及員工的需求來規劃及評估訓練課程，此外在訓練的評估上，不僅在課後進行問卷調查，也在訓練一段時間後再次進行問卷調查，並在隔年初進行品管會議，整體檢討訓練課程的執行情況。

貳、D 公司之個案分析

一、公司簡介

D 公司於 1981 年成立代書事務所，進行買賣房屋服務，直到 1987 年才以目前的名稱經營，目前員工人數約 4000 人，資本額 36 億。1993 年在上海開幕，開始跨足大陸市場，1996 年台灣總店數正式破百。D 公司以買賣房屋服務為起點，整合不動產上、中、下游產業，並朝產業、技術、資訊與客戶四個相關領域跨出多角化經營的腳步，在三十年的辛勤耕耘下，到今天已逐漸展開出自立而健全的經營體系。D 公司以不動產業群、資產管理事業群、中國事業群及文化公益事業群等四大事業群為發展基礎，透過「D 公司的服務精神」、「追求顧客最大滿意」、「專業與高品質的流程控管」及「電腦網路科技」等做緊密的串連，再藉由團隊的密切合作以及組織的專業分工，共同建構出一個以滿足住與生活需求的企業集團。

不動產業群

- 房屋仲介股份有限公司

不動產週邊事業群

- 建築經理股份有限公司

- 房屋代銷事業部
- 全球資產
- 不動產估價師聯合事務所
- 不動產顧問股份有限公司
- 地政士聯合事務所
- 建設股份有限公司
- 財產保險代理人股份有限公司
- 企業管理顧問股份有限公司

海外事業群

文化公益事業

- 房屋仲介股份有限公司
- 上海房屋中介諮詢有限公司
- 房產管理諮詢(上海)有限公司
- 北京世邦房地產經紀有限公司
- 上海代書房地產服務諮詢有限公司
- 蘇州置業房產經紀有限公司
- 浙江房產管理諮詢有限公司
- 企業大學
- 財團法人文化基金會
- 文化出版社
- 政治大學商學院不動產研究發展中心
- 台灣社區協進會

主要商品及服務：

1. 房屋買賣仲介
2. 房屋租賃仲介
3. 不動產諮詢服務
4. 大型個案企劃銷售
5. 預售屋企劃銷售
6. 建築投資興建
7. 海外不動產投資

經營理念：

可以「信義立業，止於至善」一言以蔽之，唯有做到信義才能立業，而立業不僅指創業而已，更包括個人的成家、立業，我們的企業目標不僅是「永續經營」，更要「止於至善」，不斷地追尋與成長，進而達到「壽而康」的境界。

受訪者丁為 D 公司人力資源部的執行協理，主要負責 D 公司人力資源專案人事相關之規劃，目前也身兼 TTQS 的執行負責人。

二、導入 TTQS 之經過

D 公司於 2008 年開始導入 TTQS，並連續三年得到金牌。D 公司導入 TTQS 的動機在於透過 TTQS 來檢視其原有的教育訓練制度，不僅可以改善流程還可透過評核成績來提升企業形象，繼續使用 TTQS 的原因是希望公司之教育訓練制度能夠不斷精進。

當初導入 TTQS 的原因是希望透過獎項的申請和認證，去 review 本公司作業系統的嚴謹度和品質，檢視其是否符合國家品質標準或是超越國家品質標準。這樣第一個優點是可以透過獲獎，讓公司可以對教育訓練有較大的信心；第二個是可以對自己的內部作業流程上做精進，所以不管是外部的企業形象或是內部的作業流程品質都是很好的，可以一舉兩得…繼續使用 TTQS 的原因是因為永遠都有改善的空間，我們公司本來就認為說要把事情做到最完美，所以通常會研究說要怎樣做到更好…(參考附錄五)

三、導入 TTQS 後對公司之企業形象與產品行銷之影響

(一)對企業形象之影響

受訪者丁認為導入 TTQS 後對於 D 公司的企業形象有很大的幫助，特別在連續三年獲得 TTQS 金牌及董事長在公開場合的分享下，有效提升一般大眾對 D 公司的企業形象。

…這個月的管理雜誌裡面介紹大學生最想進入的公司，本公司排名全國第七，另外這個月的 cheers 雜誌列出全國百大公司，本公司排名是第 83 名，並且在房仲業裡我們也是唯一一家進入百大的公司。以上應該歸功於我們自 2008 年開始連續三年得到 TTQS 金牌，並且董事長經常在公開場合分享我們在教育訓練上透過 TTQS 的評核所得到的成效，因此讓公司獲得很好的成長。(參考附錄五)

此外受訪者丁強調藉由 TTQS 的訓練流程，清楚建構教育訓練學習地圖，持續強化其永續經營體質，將良好學習資源提供給客戶、社區及社會大眾，有效提升企業形象。

導入 TTQS 系統之後，藉由 PDDRO 清楚明確的五大訓練流程，讓我們能更清楚地建構教育訓練學習地圖，讓我們創立房仲業第一家企業大學，引領集團快速邁向

全球化事業版圖；整合學術、產業與社會等集團內外部學習資源，不斷提昇核心優勢與變革創新能力，持續強化集團永續經營體質，並善盡企業公民之社會責任，將良好的學習資源逐步提供給客戶、社區與廣大的社會大眾，有效提升企業形象。

(參考附錄五)

(二)對產品行銷之影響

受訪者丁認為 D 公司導入 TTQS 有助於產品的行銷，由於 D 公司主要經營房屋銷售仲介，導入 TTQS 後開始進行感動服務及 ASMOT 訓練，提升員工的專業度及服務能力，間接有效提升產品行銷。

…在產品行銷上，應該說客戶對我們的信任，有的人說我們的產品就是在銷售信義、銷售信任，所以從產品行銷的主軸上面，我們都還是主打客戶對我們公司的信任，包含四大保障及服務品質和同業是不一樣的，跟同業是有差距的，所以現在是在成就客戶的家業夢想，但是在執行上還是靠人，所以我們對同仁在教育訓練上面，比如說提供客戶感動服務，就是提供超乎期望的服務或是在房仲業的專業知識上，怎麼樣去讓顧客透過你的專業和服務跟你買房子會賣房子，其實還是透過人員的教育訓練，所以這兩三年，我們有推 ASMOT(MOT 即關鍵時刻)，關鍵時刻的意思是當你和顧客接觸的關鍵時刻點，你要展現出甚麼樣的態度和服務對話，比如說我們都請顧問公司幫我們拍影片，在前年的時候就開始做，比如說顧客到店裡面，那你要怎麼接待，那透過 10 分鐘的影片，我們把接待的過程拍成影片，讓老師引導學員，讓學員知道講甚麼話更好、要講甚麼內容、禮儀教學，甚至遞名片的角度等，還有怎麼約客戶去看房子，然後拍成錄影帶，譬如從巷口等待客戶到待客戶到房屋裡面介紹，情境上我們分成打電話詢問的客戶，還有客戶自己到店裡詢問等情境…，讓學員去學習怎樣做得更好。(參考附錄五)

D 公司更提出其 2009 年度營收成長 28.3%，2010 年成長 31%，並認為以上成果皆為導入 TTQS 後在教育訓練上的成效。

…我們在 2008 年導入 TTQS，那年剛好是遭遇金融風暴，但是 2009 年我們公司的總年度營收比 2008 年成長 28.3%，2010 又在比 2009 年成長 31%，以一間成立

30 年的公司來看，這事實上是很有了不起的成就，而主要的成就是來自於教育訓練的成果，來自於我們店主管的培育和新人的培育所獲得的重大突破。(參考附錄五)

四、導入 TTQS 後對公司內部教育訓練制度之影響

(一)員工訓練投資

D 公司表示導入 TTQS 後員工訓練投資增加，其認為教育訓練的投資與公司成長營收為正向循環關係，從訪談資料可知其人資部每年編列的訓練預算逐年增加，顯示 D 公司對於教育訓練越趨重視。

…我們對教育訓練的投資是越來越多，因為公司的同仁越來越多，這兩三年成長的很快，教育訓練與組織規模是種正向循環，因為優秀人才願意來，企業規模才會越來越大，像 2008 約有 6、700 個新進員工，2009 年才 1000 個新進員工，2010 就進來 1700 新進員工。(參考附錄五)

D 公司對同仁訓練投資不遺餘力，人資部每年編列高額的年度訓練預算且逐年提高金額，顯示 D 公司對同仁訓練越趨重視。

表 4-2-2 D 公司教育訓練預算表

年度	教育訓練預算
2008 年	20,781,000 元
2009 年	23,859,000 元
2010 年	29,835,002 元

(二)內部利益關係人參與程度

受訪者丁認為 D 公司導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之參與，過去 D 公司內部的教育訓練是由各部門提出，再由各部門自行去執行。然而在導入 TTQS 後，公司內部的教育訓練開始有了主軸，人資部會先瞭解學員、部門主管的需求，徵詢最高階主管意見及講師、顧問的看法後，完整規劃訓練課程，並由各部門、各階層主管(包括董事長、高階主管、店主管等)共同協助執行。例如 2008 年的新人訓、2009 年的感動服務、2010 年的業務標竿。此外，根據訪談資料，在導入

TTQS 後，D 公司為表示對新人及訓練的重視，其董事長、總經理、人資長最高階主管均是新進同仁的講師。最後，受訪者丁表示 TTQS 帶給公司一種省思，使其重新思考教育訓練的目的與執行方法。

…以往是行銷部、法務部客戶服務部各自想要推行訓練，但都跟教育訓練有關係，但每個部門都認為自己的課程很重要，都要求同仁要上課，但卻容易讓同仁摸不清楚訓練的主軸是甚麼，因此我們在前兩三年導入 TTQS 後開始將訓練鎖定在一個主軸。2008 第四季新人訓開始，2009 第四季是在做感動服務，業務標竿是 2010 第四季開始。我們目前台灣有 345 各直營店，有 22 個區，那 22 個區裡我們都有配置一個資深的店主管，負責教育訓練，通常一個區有 10~20 個店長，以業務標竿為例，我們在各區進行業務標竿訓練，因為 top sales 一定有他的成功因素，例如作業習慣、與頂端顧客的互動、成交件數、買方經營、賣方經營等。從中找出六個人做為成功經驗的複製，然後在各區上課。總括來說，TTQS 帶給我們公司一種省思，包含董事長、高階主管、店主管等都是教育訓練設計的 member，表示利益關係人的投入是非常深入的。(參考附錄五)

導入 TTQS 後，為表視 D 公司對新人及訓練的重視，董事長、總經理、人資長最高階主管均是新進同仁的講師。而規劃重要訓練課程時，人資部會瞭解學員、部門主管需求，並徵詢最高階主管意見及講師、顧問的看法，增加利益關係人之參與程度。如目前最新改版新任店主管訓練，從學員需求訪談、店主管意見、講師看法，完整規劃整個訓練地圖後，送入高階會議中，徵詢董事長、總經理、人資長及一級主管的意見，以利整個新任店主管學習地圖有完整的利益關係人參與的意見。

(三)高階主管之支持

受訪者丁表示公司董事長原本就重視教育訓練，並經常在公開場合分享教育訓練的結果。

…剛剛有講到說我們董事長會參加各個場合去分享教育訓練的結果，我們有出一本信任帶來新幸福，是根據我們公司的經營文化所出的一本書，裡面都很清楚

的說明董事長對於教育訓練的想法，其實這一條是我們提的，像是評鑑的時候董事長都會親自參加，所以我們公司的高階主管對於教育訓練的支持是無庸置疑的。(參考附錄五)

此外，根據訪談資料，可知 D 公司延攬知名外商人資副總接掌人資長一職，目的為啟動全球佈局之人才培育工程，培育人才、擬訂人才策略、建立制度，運用人才管理機制，如此更加顯示 D 公司對於人才的重視。

公司的發展歷程中，從組織規模成長，大陸事業發展，集團整體策略等，人資部一直扮演重要的角色。包含協助企業擬訂競爭策略，人員的培育、訓練，人事制度的建立、人力資源策略擬定與執行，皆由人資部統籌執行。長久以來，董事長一直視人才培育為公司重要推動事項，因此 2008 年 8 月更延攬前 IBM 人力資源副總接掌人資長暨總管理處總經理，除協助企業共同擬訂營運策略外，領導組織變革專案啟動，主要目的就是啟動全球佈局之人才培育工程，培育人才、擬訂人才策略、建立制度，運用人才管理機制，協助企業獲利與成長，更是扮演達成公司願景的推手。(參考附錄五)

(四)教育訓練制度之建立

受訪者丁表示導入 TTQS 後使公司的教育訓練制度更加完善，特別是在 Plan 與 Outcome 的部分，將 Plan 與 Outcome 配合公司原有的理念-以終為始，使 D 公司在做設計教育訓練時也去思考教育訓練後的結果與產出。

...導入 TTQS 讓我們的教育訓練制度做得更好，在訓練設計的階段，我們公司是很重視理念和經營願景的公司，所以在 plan 的階段我們公司能做得比一般中小企業好，能將公司的願景、理念和營運目標與教育訓練計畫結合。TTQS 比較好的地方是在 plan 和 outcome 的地方，我們在做設計的時候已經把 L1~L4 產出做設計跟效果的評估，這跟我們公司的理念很有關係，我們有一個理念是「以終為始」，在設計 program 的時候要預期會有甚麼樣的結果，在利弊得失下做一個衡量，衡量後再去決定做多少資金和人力設備在這裡面，如同 TTQS 的 Plan 與 Outcome 的過程。(參考附錄五)

(五)教育訓練流程之改善

受訪者丁認為導入 TTQS 有助於改善為 D 公司原有的教育訓練流程，首先在導入初期，便接受高階主管與 TTQS 輔導顧問的指導制訂出訓練品質管理系統手冊，並定期召開訓練檢討會議，目前已將手冊更新到的第九版。並在訓練品質政策確定後，逐步落實訓練品質手冊的規範內容，將原有的訓練流程導入 TTQS 的流程架構。此外更於 2009 年與 IBM 合作開辦全球領航人才培育專案，確實執行 PDDRO 的流程。

2008 年剛開始引進 TTQS 系統時，首先是幫助我們確定訓練品質的政策，因此透過內部訓練主管與同仁的腦力激盪，以及高階主管及外部顧問的指導，制訂出「訓練品質管理系統手冊」，並藉由定期的訓練檢討會議因應實務進行精進改善，目前已更新到第九版。(參考附錄五)

訓練品質政策確定後，便開始強化所有訓練同仁對於訓練品質提昇的共識，進一步來落實各項訓練品質手冊中的規範內容，逐步將現有的各項辦學流程導入 TTQS 的系統架構，以避免產生太大的作業衝擊，具體將 PDDRO 的訓練品質效益發揮與提昇。

為了貫徹 TTQS 系統所強調的 PDDRO 各項品質重點，我們公司在 2009 年更與國際標準企業-IBM 合作開辦全球領航人才培育專案，希望藉由此專案的執行，除了滿足公司培育 100 位事業總經理的願景目標外，亦希望透過此專案的進行，讓內部訓練品質的提昇，能獲得實質上的操作經驗，因為無論是從計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、檢核(Review)，還是到成果(Outcome)，都採用了 TTQS 的系統架構來執行相關作業，後續並接著將此專案的經驗，透過內部的知識管理，擴大學習應用到其他的課程活動。(參考附錄五)

五、導入 TTQS 對於申請政府補助的影響

受訪者丁表示 D 公司導入 TTQS 有助於申請政府補助，2008 年及 2009 年有申請人力資源提升計畫，但是自 2010 年開始便不繼續申請補助計畫，而是將補助的資源留給其他中小企業。

…我們 2008、2009 有申請人提計畫，2010 就不申請了，主要是因為想要把資源留給其他中小企業就好，因為我們公司投注在教育訓練的經費本來就很多了，公司的財務狀況也不需要。(參考附錄五)

六、該公司對 TTQS 之整體看法與意見

受訪者丁認為只要導入 TTQS 的公司能依照 PDDRO 的流程去檢視公司的系統，則必有一定的成效。而對於導入 TTQS 對於 D 公司的主要幫助有二：第一，導入 TTQS 有助於教育訓練的成效產出；第二，導入 TTQS 有助於訓練效果的移轉與組織的擴散。

…如果導入的公司可以依照 PDDRO 的流程去檢核自己的系統，那我認為一定會有成果的…對公司的幫助我認為有二：首先，訓練設計與 outcome 的結合，它有助於成效的產出。第二個是訓練效果之移轉及組織的擴散，譬如說教育訓練的 KM 平台、分享平台還有 e-learning 的平台，可以讓更多人分享訓練的成果，並且對擴散和宣傳都有幫助。例如店主管在上完店主管培育班的課程後可以在平台上面分享心得，我們會定期去做評估 review 同仁的需求，所以後來本來預期開一班的店主管培育課程在三月就增開兩班。(參考附錄五)

此外，根據受訪者丁提供的訪談資料，其認為導入 TTQS 後不僅提升人力資源同仁辦理教育訓練課程的品質，也使人資團隊對於學習品質提升更有共識，將過去無形質化的評估轉化成有形的量化評估。

導入 TTQS 系統後，首先是內部人資同仁對於辦學的品質觀念提昇，不僅使人資團隊對於學習品質提昇更具有共識，也更能落實我們公司「信義立業，止於至善」的經營理念，持續在人才培育的做法上精進，使人才培育對企業發展的正面助力，從以往無形的質化評估擴大到有形的量化評估，持續體現 TTQS 系統的終極目標—策略性的人力資源發展境界。(參考附錄五)

七、結果討論

D 公司屬房仲服務業，其台灣員工人數約 4000 人，以房仲業務人員占多數。由於 D 公司之董事長對於教育訓練十分重視，因此在 TTQS 導入後，經常於公開

場合分享 TTQS 導入之成效，因此有助於企業形象之提升。此外在產品行銷上，因房仲業務人員佔所有員工比例最高，因此導入 TTQS 有助於教育訓練制度與流程之建立，在完善的教育訓練下，房仲業務人員之服務品質因此提升，間接有效提升公司營收，在正向循環下，使員工訓練投資增加。此外由於 D 公司之教育訓練經費足夠的原因下，目前也已停止人力資源提升計畫之補助，而欲將此資源留給其他中小企業。

表 4-2-3 D 公司導入 TTQS 之成效整理表

題項	成效結果	分析說明
企業形象	有明顯幫助	透過媒體採訪及董事長在公開場合分享通過 TTQS 之教育訓練經驗，其認為有助於改善企業形象。
產品行銷	有明顯幫助	有效改善員工教育訓練制度與方向，並且成效直接反應在營收成長上。
員工訓練投資	肯定	員工訓練之「有形」與「無形」投資皆增加。
內部利益關係人之訓練參與	肯定	調查學員、部門主管的需求，徵詢最高階主管意見及講師、顧問的看法後，並由各部門、各階層主管共同協助執行。
高階主管對於教育訓練之支持	無明顯幫助	其董事長原本就重視教育訓練，並經常在公開場合分享教育訓練的結果。
申請政府補助	肯定	目前已停止申請補助，其表示公司原本投注在教育訓練之經費已足夠，因此將補助的資源留給其他中小企業。

表 4-2-3 D 公司導入 TTQS 之成效整理表(續)

題項	成效結果	分析說明
訓練制度	肯定	使公司的教育訓練制度更加完善，特別是在 Plan 與 Outcome 的部分並且今年與 SGS 共同合作推行內部講師認證。
訓練流程	肯定	將原有的訓練流程導入 TTQS 的流程架構，並定期召開訓練檢討會議，逐步落實訓練品質手冊的規範內容。

由上表及前述的分析當中可知，D 公司對於導入 TTQS 之成效在多數題項持有肯定的看法，其詳細整合分析如下所述：

1. 在企業形象與產品行銷上皆有明顯幫助

由於 D 公司連續三年獲得 TTQS 金牌及其董事長經常在公開場合分享導入 TTQS 後在教育訓練上所獲得的成效，因此有效提升一般大眾對 D 公司的企業形象。在產品行銷上，因為 D 公司屬房仲服務業，透過教育訓練能直接改善其員工對客戶之服務品質，並且訓練成效能直接反映在營收成長(2009 年度營收成長 28.3%，2010 年成長 31%)上，故其在產品行銷上有明顯幫助。

2. 在組織規模擴大下，員工訓練之「有形」投資增加

導入 TTQS 後，D 公司因教育訓練成效卓著使其營收成長、組織規模擴大，進而招募更多人才，因此其人資部每年編列的訓練預算也逐年增加，故員工訓練之「有形」投資增加。此外，在 TTQS 導入後，D 公司之教育訓練課程之設計流程更加結構化，故員工訓練之「無形」投資增加。

3. 內部利益關係人之參與程度增加

過去 D 公司內部的教育訓練是由各部門提出，再由各部門自行去執行，然而

在導入 TTQS 後，D 公司每年皆會鎖定該年度之教育訓練主軸，由人資部瞭解學員、部門主管的需求，徵詢最高階主管意見及講師、顧問的看法後，完整規劃訓練課程，再由各部門、各階層主管(包括董事長、高階主管、店主管等)共同協助執行。例如 2008 年的新人訓、2009 年的感動服務、2010 年的業務標竿。

4. 高階主管對於教育訓練之重視程度不變

由於 D 公司之董事長在導入 TTQS 前即十分重視教育訓練，並經常在公開場合分享教育訓練的結果。根據訪談資料，D 公司為全球佈局之人才培育工程，更延攬知名外商人資副總接掌人資長一職，如此更加顯示 D 公司對於人才的重視。

5. 已停止申請政府補助計畫

由於 D 公司之教育訓練之經費足夠，因此自 2010 年開始便不繼續申請補助計畫，將補助的資源留給其他中小企業。

6. 導入 TTQS 有助於教育訓練制度與流程更加完善

在制度上，D 公司配合公司原有的理念-以終為始，加強 TTQS 的 Plan 與 Outcome 連結部分，在設計教育訓練時也思考教育訓練後的結果與產出，並且改善過去部門各自推行教育訓練的情況，將每年教育訓練鎖定在一主軸，由所有部門共同執行。此外，也在今年與 SGS 共同合作推行內部講師認證制度。在流程上，首先在導入初期，便接受高階主管與 TTQS 輔導顧問的指導制訂出訓練品質管理系統手冊，定期召開訓練檢討會議，目前已將手冊更新到的第九版，並在訓練品質政策確定後，逐步落實訓練品質手冊的規範內容，將原有的訓練流程導入 TTQS 的流程架構，更於 2009 年與 IBM 合作開辦全球領航人才培育專案，確實執行 PDDRO 的流程。

第三節 E 公司與 F 公司之個案分析

壹、E 公司之個案分析

一、公司簡介

E 公司創立於 1975 年，主要從事汽車服務業，員工人數 2500 餘人，資本額

34 億；全台灣 66 個直營營業所、85 個直營保養廠及钣噴中心，並於 1999 年導入 ISO-9002 品保系統並獲得美國 ASQR 公司授證。

由於服務業最大的命脈在於人，因此 E 公司向來以「人性尊重」為依歸，在 E 公司，員工一向被視為企業中最珍貴的一項資產，而每一位員工也都是舉足輕重且不可或缺的，E 相信「以最優秀的專業技術人才，贏得顧客的最高滿意度，創造合理利潤」，正因這種「重視員工」的理念，E 公司除了創造愉快的工作環境，有計劃為員工施行教育訓練與生涯規劃，藉以強化企業本身的競爭優勢之外；並透過效率與和諧的溝通來建構共識，讓企業與員工能真正成為共存共榮、成長並進的一體。

在 E 公司，顧客非僅是企業賴以生存的必要條件而已，顧客其實也就是老闆，基於此，E 公司以顧客為中心理念的產品行銷導向，具體落實於每一角落，從商品品質到銷售服務，無不以滿足顧客需求為大前提，而藉由「顧客第一」的經營原則，更希望能夠提供每一位顧客高品質的商品、高水準的服務與最高的滿意度。源於對產品品質的嚴苛要求，E 公司針對不同客層的實際需要，一直持續不斷提供更多更新也更好的高品質商品；而為了提供完善便利的售後服務，更長期投入鉅資，在全省各地普遍設立直營保修廠，讓每一位 E 公司的顧客，都可以享受到其所提供的高品質商品和專業保修服務。

從提供高品質的好車、親切而專業的顧客服務，一直到內部員工的管理與福利，以上不僅是 E 公司一貫的企業經營理念，同時也是其多年來始終不變的目標。E 公司相信贏得顧客的信賴與認同，是企業永續經營的唯一途徑；而堅持完美品質，則是獲致良好口碑的不二法門。

經營理念：

顧客第一・堅持品質・團結和諧・共創願景

受訪者戊為 E 公司之人資訓練組組長，負責全台 E 公司所有地區的教育訓練規劃，目前也負責 TTQS 的導入。

二、導入 TTQS 之經過

E 公司自 2008 年導入 TTQS 至今，2009 年 E 公司獲得銀牌，2010 獲得北區 TTQS 銀牌，2011 年參加嘉南區的評核。

E 公司導入 TTQS 是希望藉由 TTQS 的不斷改善的精神來提升公司的教育訓練品質制度。

其實應該說我們一直還蠻重視教育訓練的，那也不知道我們整體訓練是不是符合整個業界的企業一些相關的部分，那導入 TTQS 是我們希望藉由 TTQS 的相關作業那來提升我們的相關訓練品質。

一開始接觸 TTQS 是從職訓局那邊接觸到的，繼續使用是因為 TTQS 裡面有 PDDRO，裡面一個很重要的重點就是不斷改善，那其實訓練我們也是希望它能夠不斷的提升跟改善，不管是各項訓練品質上或者是學員的各項的服務上，都能不斷的精進、不斷改善…(參考附錄六)

三、導入 TTQS 後對公司之企業形象與產品行銷之影響

受訪者戊認為導入 TTQS 後對於企業形象與產品行銷有幫助。首先在企業形象上，在 E 公司獲得銀牌後，獲得媒體的報導與拍攝，間接提高公司的曝光率與提升企業形象，另一方面在招募上可以因為獲得 TTQS 銀牌成績，使應徵者相信 E 公司具備完整的訓練架構，最後是把訊息放在官網上，將通過評核的訊息放在網頁上做為宣傳。

…2010 年只有得到銀牌，但是職訓局邀請我們去做一些 promote，就是說他請經濟部幫我們開個記者會，然後在報紙上有刊登，然後中天新聞前來拍攝，也是職訓局去委託，報紙我們有留著檔案，就是訪問我們 HR 的主管，也就是瞭解我們導入 TTQS 對我們的幫助，那在這個部分對我們來說是在媒體的曝光率是蠻高的。至少會覺得我們重視教育訓練。在選用育留上我們在選人、徵才的方面，我們會告訴應徵者我們有一套完整的訓練架構，其實一套完整的訓練架構對新人或者是應徵者來說他們會覺得是一種吸引力，比一樣汽車業來講是有吸引力，是最明顯的部分。這兩個部分是比較明顯，其他的部分我們會把訊息放在官網，在網站上我們會 promote 說我們獲得職訓局的認可。(參考附錄六)

在產品行銷上，導入 TTQS 對於 E 公司有正面的影響，一部分是在顧客服務的教育訓練課程上，使服務可以不斷精進進而有助於產品行銷；另一部分是在聯盟廠商方面，導入 TTQS 也加強原有的教育訓練體制，使加盟主能獲得完整的訓練進而增加其加盟意願。

我們在產品行銷上是經銷商，經銷是以汽車為主，那其實對產品行銷是有兩塊，一塊是顧客服務的部分，就是我們重視顧客服務的部分，就是我們在服務宗旨是「服務第一」的這個概念，所以在這塊裡面有很多顧客服務的課程我們會不斷的推展，每一年都有顧客服務或是 CS 這類的課程，那這個部分我們覺得是有幫助在產品行銷的部分，那另一塊是在我們有一個 SUM 聯盟，那 SUM 我們也導入針對我們的加盟體系做教育訓練，那這樣也會提升加盟主加盟的意願。SUM 是一個加盟體系，我們要告訴他們我們的訓練是辦得很不錯的，在辦得很不錯的情況下，只要你加盟我們你就可以接受一個完整的訓練，納接受這個完整的訓練是有透過國家認證的 (TTQS)，可以吸引加盟的一個產品助力。(參考附錄六)

四、導入 TTQS 後對公司內部教育訓練制度之影響

(一)員工訓練投資

受訪者戊認為員工訓練投資可分為金錢投資與人力投資，在金錢投資上導入 TTQS 與員工訓練的金錢投資增加沒有絕對關係，而是主要反映在人力投資上。因為員工訓練投資經費主要是以年度的策略規劃，以公司的發展方向與需求做調整，導入 TTQS 後則是需要付出人力資本以促進制度與流程的改善

這一塊我覺得增加度比較少，但是我們訓練本身就有增加預算，是因為來自於長官對教育訓練培育的重視，我倒不認為是因為 TTQS，因為我們公司本身對於人才就很重視，所以我們要不要投資訓練經費是來自於我們的整個策略規劃，比如說我們預計要增加很多新人，那當然新人訓就會增加，那我們技術力要提升，那內部講師就會做一個提升，我們當然在這一兩年的訓練是以前的好幾倍，比以前提升很多，我覺得跟 TTQS 的連結沒那麼強，而且我也覺得 TTQS 不代表教育訓練的投資金額，投資有兩塊，一個是實體投資，一個是人力的投資，那金錢的投資是完全不

受影響，但是針對我們參與 TTQS 我們重視教育訓練的部分反而就有提升，基本上我們在教育訓練就要求相關的長官他們做一些勉勵參與指導的部分，長官他們都會來關心、會來參與我們的課程，就是每個訓練的直屬長官都會來關心。(參考附錄六)

(二)內部利益關係人參與程度

受訪者戊表示導入 TTQS 後明顯增加利益關係人的參與程度。譬如訓練課程的規劃上，E 公司為瞭解各方利益關係人的訓練需求，從顧客、廠商到學員及學員的兩層直屬主管等進行訓練需求的資料蒐集。

利益關係人的部分還蠻廣泛的，比如說剛提到的顧客服務課程，我們會納入顧客抱怨，雖然他(客戶)沒有直接來參與課程，那我們就以客戶抱怨的一些例子來納入教材透過我們內部講師做一些推廣，我們有一個 0800 專線，記錄客戶的抱怨。比如說鍍金噴漆，我們會找噴漆廠商來幫我們做教育訓練，其實利益關係人是很廣的，除了長官、直屬主管的重視，包括一開始的課程需求訪談就直接參與了，HR 還有需求單位的主管還有兩層，比如主管和更高的主管會參與。也會訪談員工，有些課程也會了解學員的需求，有時候會做問卷，線上問卷，因為我們做 E-learning，我們會發現上問卷去了解員工需求，然後長官的需求，看他們實際的需要，加上 BSC(平衡計分卡)的策略目標我們要進行規劃的方向，整個容納進來再去規劃我們的教育訓練...(參考附錄六)

(三)高階主管之支持

受訪者戊表示導入 TTQS 後，高階主管(在此是指部長級以上的主管)不僅參與教育訓練的次數增加，也會參與每個月的經營會議，嚴格追蹤教育訓練的執行力與綜效；此外，高階主管對於 E 公司教育訓練相關的活動也會積極參與。

最高階主管參與教育訓練之次數增加，這個是有的，比如說 3 月的時候我們辦了一個組長的訓練，那理論上就組長及上面兩層(部長、副總)的長官參加，那這次連我們總經理都來關心...

...我們每個月都會有個經營會議，就是部級以上的會議，包括總經理、副總

都會參加，那我們每個月都去追蹤教育訓練的執行，第一個执行力、第二個綜效，那針對這個部分如果有哪個單位沒有支持或配合都會由我們長官要求提改善報告，因為有些人會說因為太忙沒有辦法執行這個部分，基本上我們是很嚴格落實的…

…內部講師的結業式是所有高階長官都會來參與。(參考附錄六)

(四)教育訓練制度之建立

受訪者戊表示在導入 TTQS 後有助於教育訓練制度的建立，首先是在內部講師制度的建立下已培養 96 位內部講師，並進而改變公司同仁對教育訓練的觀念。第二個是相關教育訓練制度的改善，如訓練品質手冊及滿意度調查表的改版。第三個是檢討報告評估的制度的建立與改善。

第一個是我們有建立兩屆的內部講師，總共將近 96 個人，一屆 48 個人，將近 1000 的課堂，所以我們有一個講師流程的建立。我舉個例子其實我們的學員 sales 過去對教育訓練是非常排斥的，業績很好的，他覺得賣得好就好，為什麼要上課，但是上了內部訓練課程後他的觀念就改變了，他也樂於分享，本來覺得說別人學了我的技巧，我業績會變不好，其實不是，反而是教學相長，他反而學到更多，所以他業績更好，現在他就升上課長，我們對於內部講師在績效考核上有給他加分，我覺得成為一個助力。到第二年的時候同仁主動要來申請內部講師的訓練，但是講師訓練有嚴格的資格審查，而且內部講師的結業式是所有高階長官都會來參與。

再來是訓練品質手冊我們本來就有，只是之前手冊我們直接就改版，比如 2009 年版、2010 年版，不過上次評核的時候委員有建議我們可以把 2009 年改版的內容附在裡面，讓軌跡留下來，可是以前我們就是直接印新版，那當時委員提到說這部分可以留下來做軌跡，我們就把它留下來，這樣可以瞭解每個制度的演進，未來每個主管不一定留在原單位，換下個人的時候就可以了解當時是甚麼樣子…還有一塊改變的是滿意度調查表，之前委員是建議說改成五等量表，南部的委員是建議改成七等量表，那我們就接受委員的建議去做改變，變得更仔細了。還有一塊是檢討報告，就是不斷的去提升，那每次訓練我們會開一個檢討會，開這個檢討會的過程裡面我們都會把它記錄下來…過去檢討報告沒有那麼細，現在的檢討報告要求就很

細。…而且我們現在課程結束就會馬上跟老師談，談整天的課程下來老師對我們有甚麼建議，我們對老師有甚麼建議，這個課程進行跟我們計畫中有沒有甚麼異常等，討論文之後就做一個結案報告，為未來的課程做準備，回來之後再與相關部門再開一次會。(參考附錄六)

(五)教育訓練流程之改善

在教育訓練流程的改善上，E 公司除了在檢討報告評估的制度流程上進行改善，也在經營會議上持續追蹤教育訓練的執行狀況，最主要的是導入 TTQS 後 E 公司在訓練流程上參考各利益關係人的想法。

…還有一塊是檢討報告，就是不斷的去提升，那每次訓練我們會開一個檢討會，開這個檢討會的過程裡面我們都會把它記錄下來…過去檢討報告沒有那麼細，現在的檢討報告要求就很細。…而且我們現在課程結束就會馬上跟老師談，談整天的課程下來老師對我們有甚麼建議，我們對老師有甚麼建議，這個課程進行跟我們計畫中有沒有甚麼異常等，討論文之後就做一個結案報告，為未來的課程做準備，回來之後再與相關部門再開一次會。

…我們每個月都會有個經營會議，就是部級以上的會議，包括總經理、副總都會參加，那我們每個月都去追蹤教育訓練的執行，第一個執行力、第二個綜效，那針對這個部分如果有哪個單位沒有支持或配合都會由我們長官要求提改善報告，因為有些人會說因為太忙沒有辦法執行這個部分，基本上我們是很嚴格落實的…

流程就是加入了很多利益關係人，以前訓練頂多就是需求單位與訓練單位的事，導入 TTQS 後知道利益關係人之後，我們加入學員、學員的主管、甚至是學員的同儕、客戶，一起來討論看訓練要怎樣做的更好。

利益關係人的部分還蠻廣泛的，比如說剛提到的顧客服務課程，我們會納入顧客抱怨，雖然他(客戶)沒有直接來參與課程，那我們就以客戶抱怨的一些例子來納入教材透過我們內部講師做一些推廣，我們有一個 0800 專線，記錄客戶的抱怨。比如說鍍金噴漆，我們會找噴漆廠商來幫我們做教育訓練，其實利益關係人是很廣的，除了長官、直屬主管的重視，包括一開始的課程需求訪談就直接參與了，HR

還有需求單位的主管還有兩層，比如主管和更高的主管會參與。也會訪談員工，有些課程也會了解學員的需求，有時候會做問卷，線上問卷，因為我們做E-learning，我們會發現上問卷去了解員工需求，然後長官的需求，看他們實際的需要，加上BSC(平衡計分卡)的策略目標我們要進行規劃的方向，整個容納進來再去規劃我們的教育訓練…(參考附錄六)

五、導入 TTQS 對於申請政府補助的影響

E 公司過去有申請人力資源提升計畫，但今年沒有繼續申請補助計畫，原因是因為補助政策與 E 公司訓練需求不符，以及申請過程繁瑣與耗費資源，並且 E 公司導入 TTQS 的目的在於建構完善的教育訓練體制，並非獲得政府補助，因此 E 公司申請政府補助的意願不高。

我們去年有申請人力資源提升計畫，今年沒有申請是因為那個作業對我們來說太繁瑣了，對我們部門的 loading 很重，去年整年度的訓練大概 940 場左右，今年大概 1000 場左右，所以對我們而言我們實在沒有任何人力去鉅細靡遺配合那些動作，我們會覺得我們有些東西都已經 E 化，我們很多動作都在電腦做，包括報帳之類，可是為了要佐證，因為政府為了要佐證要印很多的紙張，我覺得這也不符合環保概念。

最主要針對 2010 年來講的話，因為所有文件是從 3 月底才定稿，但我們訓練最大月是 1-3 月第一季，所以實際上我們已經執行三分之一的教育訓練了，所以後面我的補助金額只能拿到 3 月底到 10 月的金額，它不是一整年度的，要等他們評估好才能去執行教育訓練，對我們而言去頭去尾，這是一個，第二個是剛剛提到的作業繁瑣，paper 作業要印製很多相關的資料。

我們導入 TTQS 本來就不是為了補助，應該說我們在中小企業裡的財務算是健全的，所以一整年的辛苦只有補助 20 萬，花很多人力成本加上作業，再來是想把這些資源留給其他企業去爭取，對我們而言我們已經有這樣的經歷了，這個架構也完成了，那補助金額就讓給其他需要的公司去申請，因為我們對教育的重視這樣的觀念都已經建立起來，只要該辦的訓練持續去辦就好。(參考附錄六)

六、該公司對 TTQS 之整體看法與意見

受訪者戊認為 TTQS 應有固定的標準，並且應增加獎勵與頒獎規模以鼓勵公司人力資源人員繼續使用 TTQS，此外 E 公司認為導入 TTQS 的最大成效就是讓公司的同仁更加了解教育訓練的架構，也更能理解導入 TTQS 的目標，進而更願意投入教育訓練。

我是認為應該多多鼓勵 HR，我所說的鼓勵是說像今年得銀牌就是去年的金牌，那我覺得你既然要鼓勵大家辦訓，那你應該按照原則，不能一年比一年嚴苛，然後獎越來越少，因為其實對政府來講只是一個獎，但是對企業來講這是一個鼓勵，是種激勵，所以我覺得在這一塊不要吝於給獎勵給這些人，其實你如果發更多的獎出去，其實也是 OK 的。那第二個是我覺得 TTQS 應該要擴大頒獎的典禮，因為像是國家品質獎的頒獎典禮電視媒體，在一個時段頒發的，不是只是一個小小的廳。

導入 TTQS 的最大成效應該是讓公司同仁更了解訓練的架構，也更加的投入。

(參考附錄六)

七、結果討論

E 公司主要從事汽車服務業，員工人數 2500 人左右，在全台灣擁有 66 個直營營業所、85 個直營保養廠及钣噴中心。導入 TTQS 後，由於接連獲得優異成績及媒體的採訪宣傳下，故有助於 E 公司提升企業形象，並透過教育訓練改善服務品質與教育訓練制度而間接提升產品行銷成效；由於員工訓練投資以年度的預算做規劃，故不影響「有形」投資，但因制度流程之皆有改善故「無形」投資仍屬增加；E 公司之高階主管與相關利益關係人於導入 TTQS 後之參與程度增加，最後 E 公司之教育訓練制度與流程皆因 TTQS 導入而有明顯的改善。以下將 E 公司之導入成效整理如下：

表 4-3-1 E 公司導入 TTQS 之成效整理表

題項	成效結果	分析說明
企業形象	有明顯幫助	其認為透過媒體拍攝及公司官網上公布評核成績有助於提升應徵者、加盟者對於 E 公司之形象。
產品行銷	有明顯幫助	有助於提升顧客服務之品質，並有助於加盟廠商對於 E 公司之教育訓練制度之信任。
員工訓練投資	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加但員工訓練的「無形」投資有增加。
內部利益關係人之訓練參與	肯定	從顧客、合作廠商到學員及學員的兩層直屬主管等進行訓練需求的資料蒐集，並以訓練月報讓每個參與者了解目前的訓練狀況。
高階主管對於教育訓練之支持	有明顯幫助	高階主管不僅參與教育訓練的次數增加，也會參與每個月的經營會議。
申請政府補助	肯定	目前已停止申請補助，因為補助政策與 E 公司訓練需求不符，以及申請過程繁瑣與耗費資源。
訓練制度	肯定	有助於教育訓練制度的建立，特別是在內部講師制度、相關教育訓練制度及檢討報告評估的制度。
訓練流程	肯定	定期召開檢討會及發佈訓練月報，納入課程進行狀況、課程規劃、課程滿意度分析等內容，更在訓練流程上參考許多利益關係人的意見。

由上表及前述的分析當中可知，E 公司對於導入 TTQS 之成效在部分題項持有肯定的看法，其詳細整合分析如下所述：

1. 導入 TTQS 對於企業形象與產品行銷有明顯幫助

在企業形象上，由於 E 公司在 TTQS 評核成績上獲得銀牌，因此增加媒體的報導與拍攝，並將 TTQS 評核成績公布在公司網頁，間接提高公司的曝光率與提升一般民眾對於 E 公司的企業形象。另一方面，在產品行銷上，在導入 TTQS 後增加許多顧客服務的課程，有助於提升顧客服務之品質；並由於加盟廠商需透過 E 公司進行教育訓練，因此獲得 TTQS 銀牌能有助加盟廠商相信 E 公司具備完整的訓練架構而提升求職及加盟的意願。

2. 教育訓練之有形投資並未因導入 TTQS 而增加

由於 E 公司員工訓練投資經費是以年度的策略規劃及公司的發展方向與需求做調整，並非因 TTQS 之導入使教育訓練之金錢(有形)投資增加；但在導入 TTQS 後，E 公司付出的人力資本卻促進制度與流程改善的「無形」投資增加。

3. 相關利益關係人的參與程度增加

在導入 TTQS 後，E 公司為瞭解各方利益關係人的訓練需求，從顧客、合作廠商到學員及學員的兩層直屬主管等進行訓練需求的資料蒐集，如：客戶抱怨紀錄、線上問卷、訪談等方式，並且在課程訓練追蹤上會以訓練月報讓每個參與者及主管了解目前的訓練狀況與成效，故相關利益關係人之參與程度增加。

4. 高階主管的支持程度增加

由於 E 公司之高階主管(在此是指部長級以上的主管)在導入 TTQS 後，不僅參與教育訓練的次數增加，也會參與每個月的經營會議，嚴格追蹤教育訓練的執行力與綜效，故高階主管的支持程度增加。

5. 已停止人力資源提升計畫

E 公司過去有申請人力資源提升計畫，但今年沒有繼續申請補助計畫，原因是因為補助政策與 E 公司訓練需求不符，以及申請過程繁瑣與耗費資源，並且 E 公司導入 TTQS 的目的在於建構完善的教育訓練體制，並非獲得政府補助，因此使 E 公司申請政府補助的意願不高。

6. 導入 TTQS 有助於改善教育訓練制度與流程

導入 TTQS 後，E 公司在內部講師制度的建立下已培養 96 位內部講師，進而改變公司同仁對教育訓練的觀念，再將訓練品質手冊、滿意度調查表進行改版，並建立與改善檢討報告評估的制度。

在教育訓練流程的改善上，E 公司在導入 TTQS 後更加嚴格追蹤教育訓練之成效，除了定期召開檢討會、經營會議讓參與者與主管了解訓練狀況外，也針對未來教育訓練做預告，此外更發佈訓練月報，納入課程進行狀況、課程規劃、課程滿意度分析等內容，更重要的是在導入 TTQS 後，E 公司在訓練流程上參考許多利益關係人的意見。

貳、F 公司之個案分析

一、F 公司簡介

F 公司成立於 1986 年，台灣公司人數 600 多人，資本額 64 億，於 1994 年 10 月在台灣證券交易所掛牌上市，為台灣第一家上市網路公司。F 公司為台灣少數成功經營自有品牌的廠商之一，目前已在全世界 60 餘國設立超過 130 個行銷據點，產品銷售遍布全球 170 多個主要市場，全球品牌營收超過 10 億美金，為全球前三大專業網路公司。F 公司的主要產品為交換器、無線、寬頻及數位家庭等網路產品，在全球中小企業及家庭網路市場，市占率為第一名。

F 公司經營網路設備多年，自有品牌的經營依照策略方向，由國際化、本土化、全球化循序漸進，穩定成長。F 公司在短期發展計劃中，在行銷面將針對不同地區及產品，建立最有效的通路平台，掌握市場脈動，提供即時的服務，以擴大市場佔有率。而在產品方面，成立品牌發展中心，瞭解終端需求及未來產品發展方向，並以提昇產品的性能價格比為目標。而長期發展計劃，在行銷面將整合資源，與全球知名廠商合作，已成為全球第一大網路用戶端產品供應商。20 多年來，在台灣培育了許多優秀的研發、製造與行銷人才，奠定了台灣網通產業的基礎及在全世界舉足輕重的地位。

F 公司為世界領導品牌的網路設備製造商，過去致力於設計、製造及行銷網路卡、集線器和交換器，讓電腦用戶可以透過區域網路(LAN)來分享資源及連繫

溝通，而 Modems、網路伺服器及遠端路由器等設備讓一般用戶及企業用戶可以連結到廣域網路(WAN)及網際網路。為了維持在網路設備產業的領導地位，F 公司快速導入高速及寬頻技術，拓展高階網路市場，同時利用在 SOHO/Workgroup 市場的優勢進軍家用網路消費層面。對於寬頻網路產品、網路語音(VoIP)產品市場，F 公司以自有的研發能力並與世界大廠共同結盟進行新產品的研發，取得市場的領先地位。

完整產品線從交換器、集線器、路由器、橋徑器、網器連結器、各式網路卡、網路週邊伺服器到網路系統/管理軟體一應俱全。

經營策略：

1. 加強自有品牌行銷及全球通路的建立。
2. 致力於降低成本與快速反應，以提升競爭優勢。
3. 加速亞太地區的擴充與深耕。
4. 提供價格低廉且容易使用的完整產品線。

文化與價值觀：

團隊合作 (Teamwork)

客戶為尊 (Customer-oriented)

誠信榮譽 (Trustworthy and Self-respected)

品質紀律 (Quality and Discipline)

樂在工作 (Work & Life Balanced)

受訪者已為 F 公司之行政紀勞安處資深處長，負責 F 公司所有行政事務與勞工安全之事務管理，目前也負責監督 TTQS 之導入與執行。

二、導入 TTQS 之經過

F 公司自 2006 年開始導入 TTQS，2010 年評核成績為銅牌，自 2011 年開始暫時不接受評核，據訪談瞭解是由於 F 公司目前人力不足，因此其表示希望在未來教育訓練系統有所改善後再行申請評核。此外導入 TTQS 動機是為了建構完整的教育訓練系統，以記錄與追蹤辦訓成效。

…2011 年沒有申請 TTQS 評核，因為評核這麼多年問題大概都知道在哪裡，但是人力不足加上今年有好幾個專案要進行，所以目前是希望未來在教育訓練上有所改進後再申請評核。之後也會繼續沿用 TTQS 的流程，只是目前暫時先不接受評核。

主要是教育訓練部門常常會被質疑訓練的品質、成效，我們以前只做課後問卷看學員滿不滿意，但 TTQS 著重的是後端，就是辦訓真正的貢獻為何，過去並沒有一套完整的系統，所以當我們接觸 TTQS 的時候覺得蠻好的。（參考附錄七）

三、導入 TTQS 後對公司之企業形象與產品行銷之影響

受訪者已認為導入 TTQS 後對於公司之企業形象與產品行銷之影響不明顯，首先在企業形象上，因為有部分媒體採訪，對於公司之曝光率因此有增加，但受訪者已表示導入 TTQS 的目的並非為了提升形象，而是將 TTQS 當作公司教育訓練系統的檢核工具。

…重要的是我們看待 TTQS 是從系統上去學習，更重要的是藉著這個系統來自我體檢…基本上在形象上我們認為倒沒有很大的提升，但是 TTQS 那時候有找我們訪問，所以有一些媒體曝光，像是雜誌還有報紙。應該說會有一些曝光率，只是說我們公司真正的客戶群都在海外，大概海外就有六十幾家分公司，所以這個形象的提升只是針對台灣的客戶，那我們其實客戶群散布在世界各地，所以從比例上來看是相對小部分的。其實我們參加 TTQS 不是為了形象提升，我們是為了把 TTQS 當作體格檢查，看看自己身體哪裡不好或者還可以更好，以這樣的角度下去改進。

對於產品行銷上，由於 F 公司的客戶群大部分在海外，並且在海外有分公司負責產品的行銷與銷售，因此 F 公司導入 TTQS 對於公司之產品行銷效果不大。

…產品行銷上沒有那麼直接的幫助，就算有幫助也沒有那麼明顯。（參考附錄七）

四、導入 TTQS 後對公司內部教育訓練制度之影響

（一）員工訓練投資

F 公司認為導入 TTQS 後公司對於員工的訓練投資沒有明顯增加，但是在教育訓練的流程上卻有明顯改善。關於流程之改善則在後續題項上做說明。

…應該說金錢上面沒有增加，以前是一次上完課，現在是分兩次上課，其實投資程度是一樣的。就是說直接的增加程度並不多，但是我們是把訓練的體系更著重在後續跟成效的部分，就是他的品質上面，做更深入更細緻化的延伸，所以在 Outcome 跟 Review 的部分比較加強，而 Plan 的部分是本來就有比較好的連接。(參考附錄七)

(二)內部利益關係人參與程度

受訪者已認為內部利益關係人的參與程度有增加，在導入 TTQS 後除了原有的必修課及共通課程外，公司另外要求所有內部主管開課，由主管根據自己的經驗與專業為所有同仁開設的課程，不僅使公司內部同仁可以進行知識傳承與經驗分享，更可以使公司內部的主管更有動機參與訓練課程的設計。

…我們之前倒沒有要求公司內部主管要開課，但是導入後我們要求每個主管都要出來上課，主管要備課、開課但受訓的不一定是自己部門的員工，主管自己要想一個題目來上課，讓有興趣的員工來報名，這樣主管就會有動機和壓力來思考自己專長或是樂意分享的課程是什麼，所以這就是讓主管參與教育訓練，變成經驗或技術的傳授。(參考附錄七)

另一方面，F 公司的年度訓練需求仍較以各部門負責自己的教育訓練課程，由人力資源部門提供訓練經費，但課程設計與執行仍由各自部門成員負責，導致其他利益關係人對於教育訓練的參與程度不高。

…關於訓練需求的部分，如果是部門的課程就由部門各自判斷，但是如果是共通的話就由人資部門負責，譬如每年我們都會發一個 training map 出去，請員工勾選它們的訓練需求，最後產出一個 training map，大致上決定今年的訓練課程，但中間還是會有臨時的訓練需求，也可以根據當時的需求增加課程。(參考附錄七)

(三)高階主管之支持

受訪者已表示導入 TTQS 後高階主管的支持程度應該有增加，以各部門主管授課為例，過去僅有必修課與共通課程，現在除了以上兩種課程，還有根據部門

主管專業或經驗所開設的課程，顯示各部門主管對於教育訓練的認同與支持程度的增加。

…請主管開課，他們就會開始參與教育訓練，有的課受歡迎的就會持續開課。

像財務部門的主管就會開財報的課程，教員工怎麼看財報，有的主管教專案管理，有的部門就開舒壓課程諸如此類，就讓主管自己去提出課程。(參考附錄七)

(四)教育訓練制度之建立

受訪者已認為導入 TTQS 對於教育訓練制度之建立有明顯的幫助，不僅增進公司對於教育訓練之視野，也因為 TTQS 而使教育訓練系統的制度更加完善及系統化。

…這當然有很大的幫助。教育訓練的部分包括課程安排更適當，按照 PDDRO 的循環可以增進我們的視野。以前開課就是開課，找外面的講師來開課，結束後就問一下學員的滿意度，而今天因為有這樣的概念，而建立整個系統的制度，而今年我們開始要做訓練護照，今年要把所有同仁上過的課的資料放在訓練部門的內部網路上，所以變成是說我們整個概念有了，不能一下子做到，所以分今年、明年、後年做，雖然今年沒有申請補助，實際上還是會按照 TTQS 的概念和體系繼續往下做。

(參考附錄七)

(五)教育訓練流程之改善

受訪者已認為教育訓練的流程在導入 TTQS 後有大幅度的改善。目前 F 公司的教育訓練制度已部分電子化，包括課程的申請、主管的核准、課程資料的上傳、公司內部電子報等。

…會有蠻大的改進。像我們今年的教育訓練的申請都透過內部網路申請、主管核准、然後報名、有甚麼課都會有電子報公布，所以整套課程都電子化了，因為導入 TTQS 而有比較完整的概念，包括今天課後的資料都放在內部網路上，所以就照著 TTQS 的體系去執行。(參考附錄七)

此外，在導入 TTQS 後，F 公司更加重視訓練課程後的 Review 與 Outcome，檢視訓練課程結束後學員在工作的應用是否有改進，目前 F 公司採用前後測的方

式，在訓練前與訓練後進行測驗，藉此更精確了解學員受訓的效果。

…基本上它是一個系統，所以我們對訓練課程的安排而更加重視後續流程，今天上了課，我們把更多重點放在後續，去看說這個課程到底對工作與應用是不是有改進，所以 TTQS 幫我們加強後段是比較明顯的，當然前段也有，但後段是比較明顯的，所以基本上投資的增加是沒有很顯著，但是對訓練的精密度和品質部分是比較顯著的，舉例來說，我們有些課程很注重前後測，今天上課你先做一個測驗，上完以後當然課後滿意度問卷一定有，可是我們還有一個後測，就是拿前面一樣的題目在課後一模一樣的題目在問一遍，去比較這中間的差異。像我們有的課程就是刻意的設計把他拆開來，就是說學員今天先上課，上完以後隔一段時間，在回來繼續上，回來以前我就會測驗你中間這一個月，前面上的你會不會應用…(參考附錄七)

五、導入 TTQS 對於申請政府補助的影響

受訪者已認為導入 TTQS 雖然有助於申請政府補助，但並非唯一目的，主要是希望藉由 TTQS 來檢視公司的教育訓練系統。

…96-99 年皆有申請人力資源提升計畫，但今年因為沒有申請評核，所以在補助上也就沒有申請。

基本上是因為人力不足，加上今年有幾個專案在跑，所以沒有多餘的時間進行評核，而且評核幾年來也知道大概有哪些問題需要改進，所以目前是覺得在問題改善後再來做評核才會有意義。

我覺得很好的地方是 TTQS 找很多專家來這邊幫我們評核，得牌不是重點，而是將委員的指導當作體檢，知道自己身體到底哪裡不好、哪裡不夠好，所以我想整體來說 TTQS 對我們的幫助不只是這一套系統，還有請學者專家來幫我們評核。拿到經費也不是主要的目的，但也不會因為沒有經費所以不做 TTQS。(參考附錄七)

六、該公司對 TTQS 之整體看法與意見

受訪者已認為可藉由導入 TTQS 建立一套教育訓練制度與系統並藉由評核委員的檢視，了解目前公司教育訓練制度上的優缺點，並認為評核成績與政府補助

不是導入 TTQS 的重點。

我覺得很好的地方是 TTQS 找很多專家來這邊幫我們評核，得牌不是重點，而是將委員的指導當作體檢，知道自己身體到底哪裡不好、哪裡不夠好，所以我想整體來說 TTQS 對我們的幫助不只是這一套系統，還有請學者專家來幫我們評核。拿到經費也不是主要的目的，但也不會因為沒有經費所以不做 TTQS，就像剛剛所講的，我們現在在做學習護照也不是為了拿到金牌，而是知道這是該做的。(參考附錄七)

七、結果討論

F 公司在全世界 60 餘國設立超過 130 個行銷據點，產品銷售遍布全球 170 多個主要市場，是屬於全球化的公司，導入 TTQS 動機在於建構完整的教育訓練系統，以記錄與追蹤辦訓成效，根據訪談得知在 2011 年開始 F 公司已暫時停止申請 TTQS 評核與人力資源提升計畫補助。

由於 F 公司產品定位與客戶遍佈全球之因素下使其導入 TTQS 在企業形象與產品行銷上沒有明顯幫助，但導入 TTQS 後，從各部門主管設計課程、建立訓練課程後測流程制度與促進訓練制度的 E 化等改善上，可知教育訓練制度與流程上有明顯幫助，雖然員工訓練的經費沒有特別增加，但卻明顯增加了員工訓練的無形投資，也因此提高相關利益關係人對於教育訓練的參與程度，但根據此訪談較無從了解高階主管對於教育訓練之支持程度是否有明顯的增加。

表 4-3-2 F 公司導入 TTQS 之成效整理表

題項	成效結果	分析說明
企業形象	沒有明顯幫助	其認為主要客戶群在國外，因此導入 TTQS 只能影響小部分客群對 F 公司的企業形象。
產品行銷	沒有直接幫助	因為台灣市場僅佔一小部分的客戶群，並且導入動機在於改善原有教育訓練制度。

表 4-3-2 F 公司導入 TTQS 之成效整理表(續)

題項	成效結果	分析說明
員工訓練 投資	員工訓練的 「有形」投資 沒有明顯增加	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加，但員工訓練的「無形」投資有增加。
內部利益 關係人之 訓練參與	肯定	共通課程由員工勾選其訓練需求，再由人資部門統整；另外由主管根據自己的經驗與專業為所有同仁開設的課程。
高階主管 對於教育 訓練之支 持	有明顯幫助	由部門主管專業或經驗所開設的課程，顯示各部門主管對於教育訓練的認同與支持程度的增加。
申請政府 補助	肯定	但因今年以人力，故已停止申請 TTQS 評核及相關補助。
訓練制度	肯定	使教育訓練系統的制度更加完善及系統化，如訓練課程的電子化及員工之訓練護照制度。
訓練流程	肯定	教育訓練流程已部分電子化，包括課程的申請、主管的核准、課程資料的上傳、公司內部電子報等。

由上表及前述的分析當中可知，F 公司對於導入 TTQS 之成效在部分題項持有肯定的看法，其詳細整合分析如下所述：

1. 對於企業形象及產品行銷之影響不明顯

雖然在導入 TTQS 後，F 公司有接受部分媒體的採訪，也曾將 TTQS 評核成績公布在公司網頁，但由於 F 公司的客戶多數在其他國家，因此導入 TTQS 所提升的企業形象只限定在台灣的客戶，在整體企業形象的提升上相對影響較小。另一方面，F 公司導入 TTQS 之動機在於改善及檢視原有的教育訓練制度，加上在台

灣市場僅佔一小部分的客戶群，故 TTQS 與產品行銷的連結不深，因此導入 TTQS 對於 F 公司之產品行銷沒有直接幫助並且成效不明顯。

2. 對於員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加

導入 TTQS 後，F 公司雖然在課程投資經費上沒有特別增加，但據訪談得知其在導入後要求各部門主管開課以及改善教育訓練的後測流程，加強 outcome 與 review 的連結，以及建立訓練課程的電子化制度與員工之訓練護照制度等，故員工的訓練的有形投資沒有明顯增加，但「無形」投資有增加。

3. 高階主管與其他相關內部利益關係人對於教育訓練參與程度有增加

F 公司的訓練課程設計除共通課程由員工勾選其訓練需求，由人資部門統整外，在導入 TTQS 後，更要求所有內部主管開課，由主管根據自己的經驗與專業為所有同仁開設課程，使公司內部的主管更有動機參與訓練課程的設計。但由進一步訪談得知，F 公司的年度訓練需求仍由各部門自行負責其教育訓練課程，再向人力資源部門申請訓練經費，相較於其他受訪企業，F 公司之利益關係人在教育訓練的參與程度仍顯得薄弱。

4. 已停止申請人力資源提升計畫

F 公司目前已停止申請 TTQS 評核及申請人力資源提升計畫補助，根據訪談得知 F 公司仍會繼續依照 TTQS 的流程進行教育訓練，目前僅是因為人力不足而暫時停止 TTQS 評核及補助的申請。

5. 對於教育訓練制度與流程建立上有明顯幫助

導入 TTQS 後，使 F 公司使教育訓練系統的制度更加完善及系統化，如訓練課程的電子化，從課程的申請、主管的核准、課程資料的上傳、公司內部電子報等皆已 E 化，並且在導入後建立員工之訓練護照制度，此外在教育訓練流程上也有大幅度的改善，例如增加訓練課程後的後測流程，有效監督員工受訓後的成果。

第四節 個案綜合分析與整理

本研究依研究架構模式，針對前述六家個案公司資料，進行跨個案分析與研究，以下分為十個部份。首先，將個案公司之評核牌級資料做一分析，第二，探討個案公司導入 TTQS 對於企業形象之提升程度，第三，探討 TTQS 對於六家個案公司其產品行銷是否有幫助，第四，探討六家個案公司於導入 TTQS 後對員工訓練投資之增加程度，第五，討論六家個案公司於導入後其內部利益關係人之訓練參與程度，第六，探討六家個案公司之高階主管在導入 TTQS 後對於教育訓練之支持程度；第七，針對六家個案公司導入 TTQS 與其通過申請政府補助之關係；第八，探討六家個案公司於導入 TTQS 後其教育訓練制度建立之幫助，第九，討論此六家個案公司在導入 TTQS 後其教育訓練流程之改善程度。最後，綜合六家公司對於導入 TTQS 之綜合意見與看法。

一、個案公司之基本資料分析

根據訪談可知，A、B、D、E 公司屬較晚導入 TTQS 之公司，C、F 公司屬早期 TTQS 推行時即導入的公司，其中 A、C、F 公司屬科技服務業，A 公司以 IC 設計服務為主要產品，C 公司以環境檢測服務為主要產品，F 公司以網路設備服務為主要產品；另外三家公司 B、D、E 公司屬其他領域的服務業，B 公司屬休閒服務業，旗下已飯店、渡假村為主要產品，D 公司屬房屋仲介業，提供房屋銷售與仲介的服務，E 公司為汽車零件服務業，以汽車維修服務為主要產品。此外，六家個案公司導入 TTQS 的動機皆以檢視及改善原有教育訓練系統為主要目的，期望藉由 TTQS 建構完整教育訓練流程，使教育訓練系統能夠不斷精進。最後為符合研究對象，因此六家個案公司之 2010 年評核成績皆在銅牌之上，以下整理個案公司導入 TTQS 之相關細節：

表 4-4-1 個案基本資料表

公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
服務項目	IC 設計服務。	飯店、渡假村之休閒服務。	環境檢測服務。	房屋銷售與仲介服務。	汽車維修服務。	網路設備服務。
導入時間	2008 年導入至今 (但 2009 年未接受評核)。	2009 年導入至今。	2006 年導入至今。	2008 年導入至今。	2008 年導入至今。	2006 年導入至今 (但 2011 年開始暫時不申請評核)。
2010 年評核成績	金牌	銀牌	銅牌	金牌	銀牌	銅牌
補助計畫	2009 年參加立即充電計畫，2010 年及 2011 年參加人力資源提升計畫。	2010 年及 2011 年參加人力資源提升計畫。	2005 年至 2011 年參加人力資源提升計畫。	2008 年及 2009 年參加人力資源提升計畫。2010 年及 2011 年沒有申請。	2008 年至 2010 年參加人力資源提升計畫。2011 沒有申請。	2007 年至 2010 年參加人力資源提升計畫。2011 沒有申請。

由上述個案公司基本資料分析可知六家個案公司皆為服務業，其中兩家公司為金牌，兩家公司為銀牌，兩家公司為銅牌公司，此六家個案公司皆導入 TTQS 達一年以上之時間，並曾申請政府補助(皆為人力資源提升計畫)，以下提項將根據訪談大綱接續深入分析。

二、導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度

根據訪談結果，六家公司中有三間公司認為導入 TTQS 對於企業形象之提升沒有明顯的幫助，分別是 A 公司、B 公司及 F 公司，另外三間公司則認為對於企業形象有明顯的幫助，分別是 C 公司、D 公司及 E 公司。

受訪者甲認為在導入 TTQS 對於其企業形象沒有明顯幫助，由於 A 公司的產品為 IC 設計服務，沒有終端的產品，也不會一般在通路上銷售，因此並非一般消費者會直接接觸到的產品，雖然有媒體來採訪或是同業互相交流 TTQS 的導入經驗，也有把獲得 TTQS 金牌的訊息放在公司網頁上，但是 A 公司認為導入 TTQS 對於企業形象沒有明顯影響。

受訪者乙同樣認為導入 TTQS 後對企業形象沒有明顯幫助，其認為導入 TTQS 對於企業形象的影響需考量到產業的性質與客戶對於 TTQS 的認同度，由於 B 公司屬休閒產業，相較於 TTQS，一般消費者對於飯店、休閒業更常以星級評等(如：五星級評等)來認同該公司，因此導入 TTQS 對於 B 公司的企業形象影響不大。

受訪者丙表示導入 TTQS 後對於企業形象有明顯的幫助，不僅獲得媒體的採訪報導，也協助職訓局拍攝宣傳廣告，並將 TTQS 評核成績公布在公司網頁，其認為導入 TTQS 對於 C 公司在企業形象上有一定的正面影響。

受訪者丁認為導入 TTQS 後對於公司的企業形象有明顯的幫助，特別在連續三年獲得 TTQS 金牌及董事長在公開場合分享透過 TTQS 評核在教育訓練上所獲得的成效，並將 TTQS 評核成績公布在公司網頁，有效提升一般大眾對 D 公司的企業形象。

受訪者戊認為導入 TTQS 後對於企業形象有幫助，在 E 公司獲得銀牌後，獲得媒體的報導與拍攝，並將 TTQS 評核成績公布在公司網頁，間接提高公司的曝光率與提升企業形象，另一方面應徵者及加盟廠商也會因為 E 公司獲得 TTQS 銀牌成績，相信 E 公司具備完整的訓練架構而提升求職及加盟的意願。

受訪者己認為導入 TTQS 後對於公司之企業形象沒有明顯幫助，雖然有部分媒體採訪使公司曝光率增加，也曾將 TTQS 評核成績公布在公司網頁，但是 F 公

司的客戶主要在海外，導入 TTQS 所提升的企業形象只限定在台灣的客戶，在整體企業形象的提升上相對影響較小。

綜合上述，個案公司對於導入 TTQS 提升企業形象之看法不一，以下將六家個案公司對導入 TTQS 提升企業形象之看法彙整如下表：

表 4-4-2 個案公司對導入 TTQS 之提升企業形象之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助於公司企業形象之提升程度	沒有明顯幫助，其認為雖獲得媒體採訪，但因產品不會接觸到一般客戶，也不會因為其導入 TTQS 而影響公司形象。	沒有明顯幫助，其認為相較於 TTQS，其客戶較認同一般所知的星級評等（如：五星級評等）	有明顯幫助，獲得媒體拍攝、受邀拍攝 TTQS 宣傳廣告，其認為有助於提升企業形象。	有明顯幫助，透過媒體採訪及董事長在公開場合分享通過 TTQS 之教育訓練經驗，其認為有助於改善企業形象。	有明顯幫助，其認為透過媒體拍攝及公司官網上公布評核成績有助於提升應徵者、加盟者對於 E 公司之形象。	沒有明顯幫助，其認為主要客戶群在國外，因此導入 TTQS 只能影響小部分客群對 F 公司的企業形象。

根據上述，六家個案公司僅 B 公司沒有獲得媒體採訪，其他公司皆獲媒體採訪，並且除了 B 公司以外，其他公司皆有將 TTQS 評核成績公布在公司官方網頁上，但僅有 C、D、E 公司之受訪者認為導入 TTQS 有助於提升企業形象，因此可知並非獲媒體採訪或是公布評核成績即有助於提升企業形象，還需考量產業生態、產品別、客戶群等因素及各家公司對於企業形象之定位，例如 A 公司雖獲得媒體採訪，但因產品不會接觸到終端消費者公司而影響到企業形象之定位，因此 A

公司受訪者認為導入 TTQS 僅為加強與改善教育訓練制度，並非以提升企業形象為目的；再者 B 公司因產業生態因素，客戶及同業較在意星級評等，對於 TTQS 之評核較不熟悉；最後 F 公司受訪者認為台灣客戶群只占一小部分並且同 A 公司受訪者之意見認為導入 TTQS 目的在於改善教育訓練制度，因此由上述分析可推論導入 TTQS 並不能有效提升 A、B、F 公司之企業形象，但 C、D、E 公司卻認同導入 TTQS 對於提升企業形象之成效，因此，導入 TTQS 不一定會提升企業形象。

一、導入 TTQS 對於於貴公司產品行銷之幫助

根據訪談，發現在產品行銷之成效上，六家個案公司僅 D 公司與 E 公司受訪者採肯定且認同的想法，其餘四家公司受訪者則認為導入 TTQS 對於產品行銷上沒有直接的幫助。

由於 A 公司產品為 IC 設計服務，並非面對終端的消費者，而實際協力廠商對於 TTQS 之認知不足，故受訪者甲認為導入 TTQS 後對產品行銷上沒有明顯的幫助。

受訪者乙認為導入 TTQS 對產品行銷沒有直接的幫助，主要是認為客戶對於 TTQS 之認知不足，以致於導入 TTQS 對於公司產品沒有行銷上的優勢，加上在產業型態不同下，其認為在製造業或是在同業共同生產下導入 TTQS 才有助於產品行銷。

受訪者丙認為在產業型態的不同下，其客戶對於 TTQS 認知不足，因此導入 TTQS 對於其產品行銷沒有明顯之幫助。

受訪者丁認為導入 TTQS 有助於產品行銷，有效改善員工教育訓練制度與方向，並表示其 2009 年度營收成長 28.3%，2010 年成長 31%，皆為導入 TTQS 後在教育訓練上的成效。

受訪者戊認為導入 TTQS 後對於產品行銷有幫助。在導入 TTQS 後增加許多顧客服務的課程，有助於提升顧客服務之品質，並且也有助於加盟廠商對於 E 公司之教育訓練制度之信任，進而有效提升加盟意願。

受訪者己認為導入 TTQS 之動機在於改善及檢視原有的教育訓練制度，加上

在台灣市場僅佔一小部分的客戶群，因此認為導入 TTQS 對於公司之產品行銷沒有直接幫助並且成效不明顯。

綜合上述，個案公司對於導入 TTQS 有助於產品行銷之看法不一，以下將六家個案公司對企產品行銷之看法彙整如下表：

表 4-4-3 個案公司對導入 TTQS 有助於貴公司產品行銷之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助於公司產品之行銷	沒有明顯之幫助，因為並非面對終端消費者。	沒有直接之幫助，因為其客戶群對於 TTQS 之認知不足。	沒有明顯之幫助，因為其客戶群對於 TTQS 之認知不足。	有明顯幫助，有效改善員工教育訓練制度與方向，並且成效直接反應在營收成長上。	有明顯幫助，有助於提升顧客服務之品質，並有助於加盟廠商對於 E 公司之教育訓練制度之信任。	沒有直接幫助且成效不明顯，因為台灣市場僅佔一小部分的客戶群，並且導入動機在於改善原有教育訓練制度。

根據上述，A、B、C、F 公司受訪者皆認為導入 TTQS 對於產品行銷沒有明顯且直接之幫助，A 公司是由於其並非直接面對終端消費者，不同於 D 公司與 E 公司其教育訓練之效果可以直接反映給客戶；而 B 公司與 C 公司則是客戶群對於 TTQS 之認知不足，導致 TTQS 對於其產品行銷效果不彰，而 F 公司主要是因為導入 TTQS 之動機在於改善教育訓練制度，以及大部分客群在國外市場，因此較不重視導入 TTQS 對於產品行銷之成效。

二、導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度

「員工訓練投資」可分為有形投資與無形投資，根據訪談可知，除 D 公司受訪者認為「有形」投資增加與 C 公司受訪者認為「有形」投資減少以外，其餘公司受訪者皆認為導入 TTQS 之「有形」投資沒有明顯增加。另一方面，六家公司皆認為員工訓練之「無形」投資增加。

受訪者甲認為在員工訓練的「有形」投資沒有因為導入 TTQS 而增加，其認為不會因為導入 TTQS 而增加課程、增加上課人數或增加訓練經費，但根據整體訪談內容可知，A 公司在導入 TTQS 後，其教育訓練的制度及流程上卻因此變得更加嚴謹也更有架構，故可謂員工訓練的「無形」投資增加。

受訪者乙認為導入 TTQS 後雖然訓練課程數量沒有明顯增加，故員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加，但是透過 TTQS 改善原有的教育訓練流程與制度使基層主管與中高階主管更能夠了解員工的訓練需求，進而使 B 公司的所有員工都能讓接受適當的教育訓練，因此員工訓練的「無形」投資有增加。

受訪者丙認為在導入 TTQS 的初期對員工「有形」訓練投資增加，但在近年來員工訓練之「有形」投資卻明顯減少，其原因是因為過去 C 公司需要外聘講師來授課，但近年來組織內部培訓的內部講師增加，因此 C 公司在各項考量下，增加內部講師並減少外聘講師，進而節省不少訓練經費，故員工訓練的「有形」投資減少。然而 C 公司在導入 TTQS 後逐步改善訓練需求評估的流程與建立員工訓練委員會，使教育訓練制度更加結構化，故員工訓練的「無形」投資增加。

受訪者丁表示導入 TTQS 後員工訓練之「有形」投資增加，其認為教育訓練的投資與公司成長營收為正向循環關係，因為公司營收成長，組織規模擴大，招募更多人才，其人資部每年編列的訓練預算也因此逐年增加，故員工訓練之「有形」投資增加，此外根據訪談得知，因為 TTQS 之導入使 D 公司之教育訓練課程之設計流程更加結構化，故員工訓練之「無形」投資增加。

受訪者戊認為員工訓練投資經費是以年度的策略規劃及公司的發展方向與需求做調整，並非因 TTQS 之導入使教育訓練之金錢(有形)投資增加，反而認為

在導入 TTQS 後所付出的人力資本促進制度與流程改善的「無形」投資增加。

受訪者已認為導入 TTQS 後公司對於員工的訓練的「有形」投資沒有明顯增加，但是在教育訓練的流程上卻有明顯改善，特別針對訓練課程的品質改善，故員工的訓練的「無形」投資增加。

綜合上述，六家個案公司對於導入 TTQS 後增加員工訓練投資之看法不一。

以下將六家個案公司對員工訓練投資增加程度之看法彙整如下表：

表 4-4-4 個案公司對導入 TTQS 對員工訓練投資增加程度之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助於公司員工訓練投資之增加程度	員工訓練的「有形」投資沒有因為導入 TTQS 而增加，但員工訓練的「無形」投資增加。	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加，但員工訓練的「無形」投資有增加。	員工訓練之「有形」投資明顯減少，但員工訓練的「無形」投資增加。	員工訓練之「有形」與「無形」投資皆增加員工訓練之「無形」投資增加。	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加，但員工訓練的「無形」投資有增加。	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加，但員工訓練的「無形」投資有增加。

根據上述，六間個案公司受訪者皆認為其無形訓練投資增加，究其原因因公司導入 TTQS 後必須按照流程與架構改善原有教育訓練制度，由於六間個案公司其教育訓練系統皆達到銅牌以上之水準，因此可知其必定付出相當的人力資本，故使其無形訓練投資增加。另一方面，多數個案公司之教育訓練經費與課程等有形投資皆屬於原本教育訓練的投資範圍，不因導入 TTQS 而有所變動，故 A、B、E、F 公司導入 TTQS 後對員工訓練「有形」投資增加程度沒有明顯增加，僅 D 公司因營收成長及規模擴大之因素下，員工訓練「有形」投資增加，而 C 公司則因

內部講師制度節省講師經費故員工訓練「有形」投資減少。

三、導入 TTQS 對於增加內部利益關係人之訓練參與程度

根據訪談可知，六家個案公司受訪者皆一致認為導入 TTQS 有助於內部利益關係人之訓練參與程度。

受訪者甲表示在 TTQS 導入後有助於加強利益關係人在教育訓練的參與程度，目前部分課程會完整採取 TTQS 流程(即 PDDRO)，訓練課程也會由相關利益關係人共同參與討論與設計，如專案管理課程，會與學員、講師、主管還有高階經理人一起溝通與構思，使訓練課程更符合需求

受訪者乙認為在導入 TTQS 後，有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度，不僅公司高階主管會參與部分的訓練課程並主動提出需要改善的問題，在年度訓練計畫的簽呈上，總經理也要求檢視各個子計畫的簽呈，明顯提升高階主管對教育訓練的參與程度。此外在導入 TTQS 後，B 公司現在每年會調查員工的訓練需求，使基層主管與中高階主管更能了解員工的受訓需求，在過去只有中階、高階主管的訓練，現在 B 公司所有員工皆可受訓。

受訪者丙表示導入 TTQS 後在訓練相關的利益關係人的參與程度增加。不僅營運計畫裡面需透過總經理、各部門主管及員工參與訓練之規劃，績效評估上也由部門主管、員工本身及同仁共同參與進行，而每月的主管會報與每季召開的訓練委員會也持續監督教育訓練狀況與成效，亦即由上至下、從訓練計畫之規劃到成果評估，教育訓練之相關利益關係人在整個 PDDRO 的過程中皆有參與。

受訪者丁認為導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之參與，過去 D 公司內部的教育訓練是由各部門提出，再由各部門自行去執行。然而在導入 TTQS 後，公司內部的教育訓練開始有了主軸，人資部會先瞭解學員、部門主管的需求，徵詢最高階主管意見及講師、顧問的看法後，完整規劃訓練課程，並由各部門、各階層主管(包括董事長、高階主管、店主管等)共同協助執行。例如 2008 年的新人訓、2009 年的感動服務、2010 年的業務標竿。

受訪者戊表示導入 TTQS 後明顯增加利益關係人的參與程度。譬如訓練課程

的規劃上，E 公司為瞭解各方利益關係人的訓練需求，從顧客、合作廠商到學員及學員的兩層直屬主管等進行訓練需求的資料蒐集，如：客戶抱怨紀錄、線上問卷、訪談等方式，並且在課程訓練追蹤上會以訓練月報讓每個參與者及主管了解目前的訓練狀況與成效。

受訪者已認為在導入 TTQS 後內部利益關係人的參與程度有增加，除共通課程由員工勾選其訓練需求，再由人資部門統整外，F 公司另外要求所有內部主管開課，由主管根據自己的經驗與專業為所有同仁開設的課程，使公司內部的主管更有動機參與訓練課程的設計。但在另一方面，F 公司的年度訓練需求仍較以各部門負責自己的教育訓練課程，由人力資源部門提供訓練經費，但課程設計與執行仍由各自部門成員負責，導致其他利益關係人對於教育訓練的參與程度不高。

綜合上述，六家個案公司皆對於導入 TTQS 後增加內部利益關係人訓練參與程度採認同的看法。但是各家公司利益關係人的參與程度不一，以下將六家個案公司對內部利益關係人訓練參與程度之看法彙整如下：

表 4-4-5 個案公司對於導入 TTQS 後增加內部利益關係人訓練參與程度之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度	肯定，訓練課程由相關利益關係人共同參與討論與設計，使訓練課程更符合需求。	肯定，每年會調查員工的訓練需求，使所有員工皆可受訓。	肯定，從訓練計畫之規劃到成果評估，教育訓練之相關利益關係人在整個 PDDRO 的過程中皆有參與。	肯定，調查學員、部門主管的需求，徵詢最高階主管意見及講師、顧問的看法後，並由各部門、各階層主管共同協助執行。	肯定，從顧客、合作廠商到學員及學員的兩層直屬主管等進行訓練需求的資料蒐集，並以訓練月報讓每個參與者了解目前的訓練狀況。	肯定，共通課程由員工勾選其訓練需求，再由人資部門統整；另外由主管根據自己的經驗與專業為所設的課程。

由上述分析可知，六家個案公司對於導入 TTQS 內部利益關係人訓練參與皆採肯定的看法，但是相較之下，F 公司的利益關係人參與程度較其他公司低，僅由員工勾選其訓練需求，再由人力資源部門整理規劃出年度訓練課程，而 A、B 公司雖由訓練相關利益關係人參與課程需求設計，但在執行面及後續追蹤層面上相關利益關係人的參與程度較不足，但反觀 C、D、E 公司，這三家個案公司的利益關係人參與程度相對高，D 公司之課程需求設計與執行是由相關利益關係人則共同參與，C、E 公司則是在訓練設計規劃到成果評估追蹤上都由相關利益關係人皆參與其中。

四、導入 TTQS 有助高階主管對於教育訓練之支持程度

根據訪談可知六家訪談公司中，B、C、E、F 公司之受訪者認為導入 TTQS 後有助於高階主管對於教育訓練的支持，A、D 公司則認為其高階主管原本就重視教育訓練，並非導入 TTQS 所致。

受訪者甲表示其高階主管原本就重視教育訓練，並沒有因為導入 TTQS 後而有所改變，只是藉由 TTQS 使教育訓練系統制度與流程更加系統化與結構化，高階主管也透過評核更能客觀了解現階段公司的教育訓練成效

受訪者乙認為在導入 TTQS 後，總經理開始更要求每個年度訓練的子計畫簽呈流程，而高階主管對與訓練課程之參與程度與重視程度皆增加。

受訪者丙表示在導入 TTQS 後，總經理主動指導各部門主管及員工提出訓練需求，在整理所有利益關係人的訓練需求意見後，才訂出年度的訓練需求與發展計畫。在近年成立勞工訓練委員會，由總經理擔任主任委員，並且每季都開會，顯示出 C 公司之高階主管十分重視教育訓練並且不吝參與規劃。其認為導入 TTQS 後明顯有助於高階主管之支持，特別在導入後使原有教育訓練機制更加成熟，並且在度過金融危機後使高階主管更加認同 TTQS。

受訪者丁表示其董事長原本就重視教育訓練，並經常在公開場合分享教育訓練的結果。並且根據訪談資料，可知 D 公司延攬知名外商人資副總接掌人資長一職，以全球佈局之人才培育工程如此更加顯示 D 公司對於人才的重視。

受訪者戊表示導入 TTQS 後，高階主管(在此是指部長級以上的主管)不僅參與教育訓練的次數增加，也會參與每個月的經營會議，嚴格追蹤教育訓練的執行力與綜效；此外，高階主管對於 E 公司教育訓練相關的活動也會積極參與。

受訪者己表示導入 TTQS 後高階主管的支持程度應該有增加，以各部門主管授課為例，過去僅有必修課與共通課程，現在除了以上兩種課程，還有根據部門主管專業或經驗所開設的課程，顯示各部門主管對於教育訓練的認同與支持程度的增加。

綜合上述，多數個案公司對於導入 TTQS 後有助於增加高階主管對於教育訓

練的支持程度，以下將六家個案公司之看法彙整如下：

表 4-4-6 個案公司在導入 TTQS 後其高階主管對於教育訓練支持程度之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助高階主管對於教育訓練之支持程度	無幫助，其高階主管原本就重視教育訓練，並沒有因為導入 TTQS 後而有所改變。	有幫助，其總經理開始更要求每個年度訓練的子計畫簽呈流程，而高階主管對與訓練課程之參與程度與重視程度皆增加。	有幫助，其總經理主動指導各部門主管及員工提出訓練需求，並在近年成立勞工訓練委員會，由總經理擔任主任委員。	無幫助，其董事長原本就重視教育訓練，並經常在公開場合分享教育訓練的結果。	有幫助，高階主管不僅參與教育訓練的次數增加，也會參與每個月的經營會議。	有幫助，由部門主管專業或經驗所開設的課程，顯示各部門主管對於教育訓練的認同與支持程度的增加。

由以上分析可知，在導入 TTQS 後，B、C、E 公司之高階主管明顯對於教育訓練支持程度增加，F 公司之高階主管對於教育訓練之支持程度則是有改善但不屬於明顯增加，而 A、D 公司受訪者表示其高層原本就重視教育訓練，非因導入 TTQS 影響。

五、導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助

根據訪談六家個案公司皆認為導入 TTQS 有助於申請政府補助，A、B、C 公司仍繼續申請補助，但 D、E、F 公司目前已停止申請補助。

受訪者甲認為 TTQS 的評核結果會直接影響到其所獲得的政府補助，而 A 公

司目前也因為申請人力資源投資計畫在教育訓練課程上獲得一定比例的補助金額，目前仍繼續申請補助。

受訪者乙認為導入 TTQS 有助於申請政府補助計畫，目前因公司教育訓練定位的因素，僅申請人力資源提升計畫，目前仍繼續申請補助。

受訪者丙認為導入 TTQS 有助於申請政府補助，C 公司自 2005 年便開始申請人力提升計畫，至今每年有 40% 左右的補助，其認為政府之補助對於中小企業之教育訓練之持續執行有一定的幫助，不僅能減少企業之訓練成本，還能協助該企業之教育訓練持續發展。

受訪者丁表示導入 TTQS 有助於申請政府補助，2008 年及 2009 年有申請人力資源提升計畫，但是自 2010 年開始便不繼續申請補助計畫，其表示公司原本投注在教育訓練之經費已足夠，因此將補助的資源留給其他中小企業。

受訪者戊過去有申請人力資源提升計畫，但今年沒有繼續申請補助計畫，原因是因為補助政策與 E 公司訓練需求不符，以及申請過程繁瑣與耗費資源，並且 E 公司導入 TTQS 的目的在於建構完善的教育訓練體制，並非獲得政府補助，因此 E 公司申請政府補助的意願不高。

受訪者己在 2007 年至 2010 年皆有申請人力資源提升計畫，但今年以人力不足為由，已停止申請 TTQS 評核及相關補助，其認為導入 TTQS 有助於申請政府補助，但主要目的是希望藉由 TTQS 來檢視公司的教育訓練系統。

綜合上述，多數個案公司認為導入 TTQS 有助於申請政府補助，以下將六家個案公司之看法彙整如下：

表 4-4-7 個案公司對於導入 TTQS 有助於公司申請政府補助之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助於公司申請政府補助	肯定，目前仍繼續申請補助。	肯定，目前仍繼續申請補助。	肯定，目前仍繼續申請補助並認為透過補助可協助中小企業之教育訓練持續發展。	肯定，目前已停止申請補助，其表示公司原本投注在教育訓練之經費已足夠，因此將補助的資源留給其他中小企業。	肯定，目前已停止申請補助，因為補助政策與 E 公司訓練需求不符，以及申請過程繁瑣與耗費資源。	肯定，但因今年以人力，故已停止申請 TTQS 評核及相關補助。

根據以上分析，個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於申請政府補助，目前六家個案公司中仍有三家持續申請政府補助，並且 C 公司認為此項補助有助於中小企業教育訓練之持續發展，但有三家個案公司已停止申請政府補助，F 公司是因人力不足而停止申請，D 公司因教育訓練經費足夠故不繼續申請，而 E 公司則因政府補助與公司訓練需求不符故停止申請。

六、導入 TTQS 有助於公司教育訓練制度之建立

根據訪談，六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於公司教育訓練制度之建立。

受訪者甲認為導入 TTQS 對於制度的建立有幫助，可以建立完整的教育訓練制度，例如 A 公司過去僅留存重要核心文件，在導入 TTQS 後，每個課程活動的

執行過程皆需要留存相關文件並且需為後續評估整合文件。

受訪者乙認為導入 TTQS 有助於公司教育訓練制度之建立，過去 B 公司內部有訓練品質手冊做為指導準則，但在導入後將內部講師制度更加制度化，並且將手冊所有內容加以更新。此外根據其他題項訪談，B 公司受訪者認為在 Plan 的部分特別有幫助，而 Outcome 的部分也有幫助，只是成效不易評估。

受訪者丙認為導入 TTQS 使教育訓練制度更加周延，從訓練計畫的佈局、策略與執行、到職前訓練、內部訓練、外部訓練及專業訓練都已建立一個完善且有系統的制度，此外訓練課程後進行滿意度調查，確實檢討課程效果。以 C 公司每個月實施的績效評估為例，目前所採用的評估方式較過去周延，參考個人、部門主管及同仁的評核，並且評估結果連結到該員工的技術獎金，此方法有助於教育訓練與績效評估的連結，並且推行內部講師認證。

受訪者丁表示導入 TTQS 後使公司的教育訓練制度更加完善，特別是在 Plan 與 Outcome 的部分，將 Plan 與 Outcome 配合公司原有的理念-以終為始，使 D 公司在做設計教育訓練時也去思考教育訓練後的結果與產出，並且改善過去部門各自推行教育訓練的情況，每年將教育訓練鎖定在一主軸，由所有部門共同執行，此外，今年與 SGS 共同合作推行內部講師認證。

受訪者戊表示在導入 TTQS 後有助於教育訓練制度的建立，首先是在內部講師制度的建立下已培養 96 位內部講師，並進而改變公司同仁對教育訓練的觀念。第二個是相關教育訓練制度的改善，如訓練品質手冊及滿意度調查表的改版。第三個是檢討報告評估的制度的建立與改善。

受訪者己認為導入 TTQS 對於教育訓練制度之建立有明顯的幫助，使教育訓練系統的制度更加完善及系統化，如訓練課程的電子化及員工之訓練護照制度。

綜合上述，六家個案公司皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練制度之建立，以下將六家個案公司之看法彙整如下：

表 4-4-8 個案公司對於導入 TTQS 有助於教育訓練制度建立之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助於教育訓練制度建立	肯定，可以建立完整的教育訓練制度，如核心文件的建立與留存。	肯定，有助於公司教育訓練制度之建立，導入後將內部講師制度更加制度化，並且在 Plan 及 Outcome 的部分有幫助。	肯定，導入後使教育訓練制度更加周延，如績效評估制度與內部講師認證制度。	肯定，使公司的教育訓練制度更加完善，特別是在 Plan 與 Outcome 的部分並且今年與 SGS 共同合作推行內部講師認證。	肯定，有助於教育訓練制度的建立，特別是在內部講師制度、相關教育訓練制度及檢討報告評估的制度。	肯定，使教育訓練系統的制度更加完善及系統化，如訓練課程的電子化及員工之訓練護照制度。

根據上述分析，可知六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練制度更加完善與周延，並且 B 公司與 D 公司皆認為導入後在 Plan 與 Outcome 的部分上有幫助；此外，B、C、D、E 公司認為導入 TTQS 有助於內部講師制度之建立。

七、導入 TTQS 有助於貴公司訓練流程之改善

根據訪談，六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練流程之改善。

受訪者甲認為導入 TTQS 後有助於教育訓練流程之建立與改善，特別是 PDDRO 各項流程之文件要求的部分比過去更加仔細，並在訓練課程之成效評量、績效考

核與課程設計之連結上都較過去嚴謹。

受訪者乙認為導入後有改善原本的教育訓練流程，過去 B 公司容易為辦訓而辦訓，現在 B 公司大致上依照 TTQS 的訓練流程執行，並且重視教育訓練課程規劃與成果的連結性，會根據公司的營運與目標規劃發展合適的訓練。

受訪者丙認為導入 TTQS 對於教育訓練的流程有明顯的改善，現在部門主管會根據公司的營運策略、部門及員工的需求來規劃及評估訓練課程，與過去的做法有明顯的改善，此外在訓練的評估上面也不僅在課後進行問卷調查，也在訓練一段時間後再次進行問卷調查，並在隔年初進行品管會議，整體檢討訓練課程的執行情況。

受訪者丁認為導入 TTQS 有助於改善原有的教育訓練流程，首先在導入初期，便接受高階主管與 TTQS 輔導顧問的指導制訂出訓練品質管理系統手冊，並定期召開訓練檢討會議，目前已將手冊更新到的第九版。並在訓練品質政策確定後，逐步落實訓練品質手冊的規範內容，將原有的訓練流程導入 TTQS 的流程架構。此外更於 2009 年與 IBM 合作開辦全球領航人才培育專案，確實執行 PDDRO 的流程。

在教育訓練流程的改善上，導入 TTQS 後，E 公司更加嚴格追蹤教育訓練之成效，除了定期召開檢討會、經營會議讓參與者與主管了解訓練狀況外，也針對未來教育訓練做預告，此外更發佈訓練月報，納入課程進行狀況、課程規劃、課程滿意度分析等內容，更重要的是在導入 TTQS 後，E 公司在訓練流程上參考許多利益關係人的意見。

受訪者己認為教育訓練的流程在導入 TTQS 後有大幅度的改善。目前 F 公司的教育訓練流程已部分電子化，包括課程的申請、主管的核准、課程資料的上傳、公司內部電子報等。

綜合上述，六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練流程之建立，以下將六家個案公司之看法彙整如下：

表 4-4-9 個案公司對於導入 TTQS 有助於教育訓練流程建立之看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
導入 TTQS 有助於教育訓練流程建立	肯定，特別是 PDDRO 各項流程之文件要求的部分比過去更加仔細，並在訓練課程之成效評量、績效考核與課程設計之連結上都較過去嚴謹。	肯定，重視教育訓練課程規劃與成果的連結性，會根據公司的營運與目標規劃發展合適的訓練。	肯定，部門主管會根據公司的營運策略、部門及員工的需求來規劃及評估訓練課程，並會定期追蹤課程執行狀況。	肯定，將原有的訓練流程導入 TTQS 的流程架構，並定期召開訓練檢討會議，逐步落實訓練品質手冊的規範內容。	肯定，定期召開檢討會及發佈訓練月報，納入課程進行狀況、課程規劃、課程滿意度分析等內容，更在訓練流程上參考許多利益關係人的意見。	肯定，教育訓練流程已部分電子化，包括課程的申請、主管的核准、課程資料的上傳、公司內部電子報等。

根據上述分析，六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練流程之建立與改善，A、B 公司受訪者認為導入 TTQS 有助於課程設計與成效之連結，而 C、D、E 公司在導入 TTQS 後，則會定期追蹤與檢討訓練課程之執行狀況，B、C 公司則會根據公司營運策略發展合適訓練課程。

八、個案公司對於 TTQS 之綜合意見與看法

根據訪談，六家個案公司皆給予 TTQS 正面的評價。

受訪者甲認為 TTQS 提供一個完善的教育訓練架構，明確訂定了訓練的流程

與步驟，導入的單位可以藉由 TTQS 來檢核與診斷目前公司使用的教育訓練流程，並且 TTQS 提供一套教育訓練的共同語言，使任何需要進行教育訓練的同仁可以更快速的熟悉教育訓練制度。

受訪者乙認為導入 TTQS 對於公司的訓練課程之規劃階段較有幫助，因為有助於思考員工對於教育訓練的需求為何。此外對於訓練課程之成果階段也有部分幫助，只是訓練的成果難以評估。

受訪者丙認為 TTQS 是很好的制度，但希望評核標準可以依據公司規模調整，另一方面 C 公司認為 TTQS 是一種持續性的系統，可使公司教育訓練系統不斷進步。

受訪者丁認為只要導入 TTQS 的公司能依照 PDDRO 的流程去檢視公司的系統，則必有一定的成效。而對於導入 TTQS 對於 D 公司的主要幫助有二：第一，導入 TTQS 有助於教育訓練的成效產出；第二，導入 TTQS 有助於訓練效果的移轉與組織的擴散。此外，根據 D 公司提供的訪談資料，其認為導入 TTQS 後不僅提升人力資源同仁辦理教育訓練課程的品質，也使人資團隊對於學習品質提升更有共識，將過去無形質化的評估轉化成有形的量化評估。

受訪者戊認為 TTQS 應有固定的標準，並且應增加獎勵與頒獎規模以鼓勵公司人力資源人員繼續使用 TTQS，此外 E 公司認為導入 TTQS 的最大成效就是讓公司的同仍更加了解教育訓練的架構，也更能理解導入 TTQS 的目標，進而更願意投入教育訓練。

受訪者己認為可藉由導入 TTQS 建立一套教育訓練制度與系統並藉由評核委員的檢視，了解目前公司教育訓練制度上的優缺點，並認為評核成績與政府補助不是導入 TTQS 的重點。

綜合上述，六家個案公司受訪者對於導入 TTQS 皆持認同且肯定之看法，以下將六家個案公司之看法彙整如下：

表 4-4-10 個案公司對於 TTQS 之綜合意見與看法

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
個案公司 對於 TTQS 之綜合意 見與看法	<p>1. TTQS 提供一個完善的教育訓練架構。</p> <p>2. 可以藉由 TTQS 來檢核與診斷目前公司使用的教育訓練流程。</p> <p>3. TTQS 提供一套教育訓練的共同語言，使同仁可以更快的熟悉教育訓練制度。</p>	<p>認為 TTQS 對於教育訓練課程之規劃階段及成果階段有幫助。</p>	<p>認為 TTQS 是一種持續性的系統，可使公司教育訓練系統不斷進步。</p>	<p>1. 能依照 PDDRO 的流程去檢視公司的系統。</p> <p>2. 導入 TTQS 有助於教育訓練的成效產出</p> <p>3. 導入 TTQS 有助於訓練效果的移轉與組織的擴散。</p> <p>4. 提升辦理教育訓練課程的品質</p> <p>5. 無形質化的評估轉化成有形的量化評估。</p>	<p>讓公司的同仁更加了解教育訓練的架構，也更能理解導入 TTQS 的目標，進而更願意投入教育訓練。</p>	<p>藉由評核委員的檢視，了解目前公司教育訓練制度上的優缺點。</p>

根據以上分析，A、D、F 公司受訪者認為可利用 TTQS 檢視公司原有教育訓練制度與流程，使教育訓練制度更完善，B、D 公司受訪者認為導入 TTQS 有助於

教育訓練之成效，此外 A 公司受訪者認為 TTQS 提供一套教育訓練的共同語言，使同仁可以更快速熟悉教育訓練制度；E 公司受訪者認為 TTQS 使同仁更加了解教育訓練的架構，也更能理解導入 TTQS 的目標，進而更願意投入教育訓練；C 公司受訪者認為 TTQS 可使公司教育訓練系統不斷進步；顯示六家個案公司受訪者對於 TTQS 皆持有正面的評價。

第五節 本章小結

依據上述分析將本章結論整理如下：

1. 皆以檢視及改善原有教育訓練系統為主要目的

六家個案公司皆期望藉由 TTQS 建構完整教育訓練流程，使教育訓練系統能夠不斷精進，此六家個案公司皆導入 TTQS 達一年以上之時間，並曾向政府申請人力資源提升計畫，皆獲得補助。

2. 導入 TTQS 不一定會提升企業形象

由於產業生態、產品別、客戶群及各家公司對於企業形象之定位等因素影響個案公司對於此題項之看法，故六家個案公司中，A 公司、B 公司及 F 公司之受訪者認為導入 TTQS 對於企業形象沒有明顯的幫助，C 公司、D 公司及 E 公司受訪者則認為有明顯幫助。因此，導入 TTQS 不一定會提升企業形象。

3. 導入 TTQS 不一定會增加產品行銷

同樣因為產業生態、產品別、客戶群及各家公司對於企業形象之定位等因素造成個案公司之產品行銷成效不同，六家個案公司中，僅 D 公司與 E 公司之受訪者採肯定且認同的想法，其餘四家公司之受訪者則認為導入 TTQS 對於產品行銷上沒有直接的幫助。因此，導入 TTQS 不一定會增加產品行銷之成效。

4. 員工訓練之有形投資不一定會增加，但員工訓練之無形投資有明顯的增加

由於六間個案公司其教育訓練系統皆達到銅牌以上之水準，因此可知其必須付出相當的人力資本，故其無形訓練投資有明顯的增加。多數個案公司之教育訓練經費與課程等有形投資皆屬於原本教育訓練的投資範圍，不因導入 TTQS 而有

所變動，故 A、B、E、F 公司導入 TTQS 後對員工訓練「有形」投資增加程度沒有明顯增加，僅 D 公司因營收成長及規模擴大之因素下，員工訓練「有形」投資增加，而 C 公司則因內部講師制度節省講師經費故員工訓練「有形」投資減少。因此，員工訓練之有形投資不一定會增加，但員工訓練之無形投資有明顯增加。

5. 導入 TTQS 有助內部利益關係人之訓練參與程度

根據訪談，六家個案公司皆一致認為導入 TTQS 有助於內部利益關係人之訓練參與程度，但是進一步探討下發現，每家個案公司的參與程度不同，F 公司的利益關係人參與程度較其他公司低，僅由員工勾選其訓練需求，再由人力資源部門整理規劃出年度訓練課程，而 A、B 公司雖由訓練相關利益關係人參與課程需求設計，但在執行面及後續追蹤層面上相關利益關係人的參與程度較不足，但反觀 C、D、E 公司，這三家個案公司的利益關係人參與程度相對高，D 公司之課程需求設計與執行是由相關利益關係人則共同參與，C、E 公司則是在訓練設計規劃到成果評估追蹤上都由相關利益關係人皆參與其中。因此導入 TTQS 有助內部利益關係人之訓練參與程度，但各家公司參與程度有所不同。

6. 導入 TTQS 不一定使高階主管更加支持教育訓練

根據訪談可知，A、D 公司受訪者認為其高階主管原本就重視教育訓練，並非導入 TTQS 所致。在導入 TTQS 後，B、C、E 公司之高階主管明顯對與教育訓練支持程度增加。因此，導入 TTQS 不一定使高階主管更加支持教育訓練。

7. 導入 TTQS 有助於申請政府補助

根據訪談，雖然目前六家個案公司中僅剩三家個案公司仍持續申請政府補助，另外三家個案公司各別因為不同因素停止申請政府補助，分別是 F、D、E 公司，F 公司是因人力不足而停止申請，D 公司因教育訓練經費足夠故不繼續申請，而 E 公司則因政府補助與公司訓練需求不符故停止申請。但是六家個案公司皆認為導入 TTQS 有助於申請政府補助。

8. 導入 TTQS 有助於公司教育訓練制度之建立

根據訪談分析，可知六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練

制度更加完善與周延，並且 B 公司與 D 公司受訪者皆認為導入後在 Plan 與 Outcome 的部分上有幫助，而 B、C、D、E 公司受訪者則認為導入 TTQS 有助於內部講師制度之建立，故導入 TTQS 有助於公司教育訓練制度之建立。

9. 導入 TTQS 有助於公司教育訓練流程之改善

根據訪談分析，六家個案公司皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練流程之建立與改善，A、B 公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於課程設計與成效之連結，C、D、E 公司則在導入 TTQS 後，會定期追蹤與檢討訓練課程之執行狀況，B、C 公司受訪者表示會根據公司營運策略發展合適訓練課程。故導入 TTQS 有助於公司教育訓練流程之改善。

10. 六家個案公司皆給予 TTQS 正面的評價

根據以上分析，A、D、F 公司受訪者認為可利用 TTQS 檢視公司原有教育訓練制度與流程，使教育訓練制度更完善，B、D 公司受訪者認為導入 TTQS 有助於教育訓練之成效，此外 A 公司受訪者認為 TTQS 提供一套教育訓練的共同語言，使同仁可以更快速熟悉教育訓練制度；E 公司受訪者認為 TTQS 使同仁更加了解教育訓練的架構，也更能理解導入 TTQS 的目標，進而更願意投入教育訓練；C 公司受訪者認為 TTQS 可使公司教育訓練系統不斷進步；顯示六家個案公司對於 TTQS 皆持有正面的評價。

第五章 結論與建議

接續前章對六家個案公司的整理與分析，本章將彙整出本研究的結論及本研究之限制，最後再提出針對 TTQS 在管理實務界、政府推行上及學術研究上之建議。

第一節 結論

透過前四章介紹台灣企業教育訓練之現況與國內外教育訓練制度後配合六家個案公司之 TTQS 成效分析整理後，不僅對於 TTQS 在企業實務界之運作有更清楚的了解，也對於企業導入 TTQS 之成效有更深一層的認識。以下將根據第四章第四節個案綜合分析與整理與第二章第二節台灣目前企業所面臨的教育訓練問題做進一步的結論彙整，以瞭解導入 TTQS 對於目前企業所面臨的教育訓練問題之影響與成效，藉此提出本研究之結論。

表 5-1-1 台灣教育訓練問題與 TTQS 導入成效彙整表

台灣目前企業所面臨的教育訓練問題	TTQS 導入成效六家個案公司研究結果
缺乏完善教育訓練體制	根據研究，六家個案公司導入 TTQS 皆為檢視與改進目前的教育訓練制度的目的，並且透過瞭解六家個案公司皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練制度更加完善與周延，此外部分個案公司也表示透過政府對於導入 TTQS 之補助有助於中小企業持續發展教育訓練制度。

表 5-1-1 台灣教育訓練問題與 TTQS 導入成效彙整表(續)

台灣目前企業所面臨的教育訓練問題	TTQS 導入成效六家個案公司研究結果
<p>訓練需求界定不清</p>	<p>根據研究，發現部分個案公司在導入 TTQS 後在教育訓練課程設計、規劃上有明顯的改善，例如 C 公司之總經理在導入 TTQS 後主動指導各部門主管及員工提出訓練需求，並在整理所有利益關係人的訓練需求意見後，才訂出年度的訓練需求與發展計畫。；B 公司認為導入 TTQS 後有助於思考員工對於教育訓練的需求為何，進一步設計符合員工需求的教育訓練課程。</p>
<p>用與訓不能合一</p>	<p>根據研究發現導入 TTQS 後對於部分公司在教育訓練上的成效有明顯的改善，例如 D 公司認為導入 TTQS 有助於教育訓練的成效產出以及訓練效果的移轉與組織的擴散；B 公司認為在導入 TTQS 後有助於教育訓練課程規劃與成果的連結性，會根據公司的營運與目標規劃發展合適的訓練。</p>
<p>缺乏訓練激勵誘因</p>	<p>根據研究，導入 TTQS 後部分公司增加教育訓練的激勵誘因，有效增加員工受訓意願，例如 E 公司使公司的同仁更加了解教育訓練的架構，也更能理解導入 TTQS 的目標，進而更願意投入教育訓練；C 公司將每個月教育訓練結果連結到員工的技術獎金，有助於教育訓練與績效評估的連結。</p>

表 5-1-1 台灣教育訓練問題與 TTQS 導入成效彙整表(續)

台灣目前企業所面臨的教育訓練問題	TTQS 導入成效六家個案公司研究結果
<p>各階層主管支持不夠</p>	<p>根據研究多數個案公司受訪者認為導入 TTQS 有助於提升主管對於教育訓練的支持。例如 B 公司的高階主管在導入 TTQS 後對於訓練課程之參與程度與重視程度皆增加； E 公司表示導入 TTQS 後，高階主管不僅參與教育訓練的次數增加，也會參與每個月的經營會議，嚴格追蹤教育訓練的執行力與綜效，此外，對於 E 公司教育訓練相關的活動也會積極參與。</p>
<p>缺乏教育訓練發展之觀念</p>	<p>根據研究，基本上六家個案公司皆因導入 TTQS 在教育續練上執行 PDDRO 的各項流程，除了皆達到銅牌以上之水準，並皆增加相關利益關係人在教育訓練上的參與程度以及教育訓練制度的建立與流程上的改善，因此可知六家個案公司對於教育訓練發展的觀念上皆因此有明顯的改善。</p>

本研究以 TTQS 成效為架構，彙整六家個案公司對於導入 TTQS 之成效看法，將其整理如下表：

表 5-1-2 個案公司導入 TTQS 之成效看法

成效題項/ 個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
企業形象	沒有明顯幫助	沒有明顯幫助	有明顯幫助	有明顯幫助	有明顯幫助	沒有明顯幫助
產品行銷	沒有明顯幫助	沒有直接之幫助	沒有明顯幫助	有明顯幫助	有明顯幫助	沒有直接幫助
員工訓練 投資	有幫助	「有形」投資沒有明顯增加	員工訓練之「有形」投資明顯減少	肯定	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加	員工訓練的「有形」投資沒有明顯增加
內部利益 關係人之 訓練參與	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定
高階主管 對於教育 訓練之支 持	無幫助	有幫助	有幫助	無幫助	有幫助	有幫助
申請政府 補助	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定
訓練制度	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定
訓練流程	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定	肯定

根據上表與前述研究分析，將本研究之結論彙整如下：

一、六家個案公司皆給予 TTQS 正面的評價

根據研究，發現六家個案公司受訪者皆以檢視及改善原有教育訓練系統為導入 TTQS 的主要目的，並且六家個案公司在導入後皆給予 TTQS 正面的評價，A、D、F 公司受訪者認為可利用 TTQS 檢視公司原有教育訓練制度與流程，使教育訓練制度更完善，B、D 公司受訪者認為導入 TTQS 有助於教育訓練之成效，此外 A 公司受訪者認為 TTQS 提供一套教育訓練的共同語言，使同仁可以更快速熟悉教育訓練制度；E 公司受訪者認為 TTQS 使同仁更加了解教育訓練的架構，也更理解導入 TTQS 的目標，進而更願意投入教育訓練；C 公司受訪者認為 TTQS 可使公司教育訓練系統不斷進步；顯示六家個案公司對於 TTQS 皆持有正面的評價。

二、導入 TTQS 不一定會提升企業形象

根據文獻得知國外公司因導入 ISO10015 而有助於提升其企業形象，但根據此研究發現在我國導入 TTQS 不一定有此現象，由於每家個案公司在產業生態、產品別、客戶群及各家公司對於企業形象之定位等因素影響下，使個案公司對於導入 TTQS 提升企業形象之看法不一，A 公司、B 公司及 F 公司之受訪者認為導入 TTQS 對於企業形象沒有明顯的幫助，C 公司、D 公司及 E 公司之受訪者則認為有明顯幫助，因此，導入 TTQS 不一定會提升企業形象。

三、導入 TTQS 不一定會增加產品行銷

根據 Pavel、Michaela、John (2006)，企業因導入 ISO 9000 而有助於產品行銷，但根據本研究發現在我國導入 TTQS 並不一定有此現象，產品行銷增加與否需以個案公司的產業生態、產品別、客戶群及各家公司對於企業形象之定位等因素而定，因此在六家個案公司中，僅 D 公司與 E 公司之受訪者採肯定且認同的想法，其餘四家公司受訪者則認為導入 TTQS 對於產品行銷上沒有直接的幫助，因此，導入 TTQS 不一定會增加產品行銷之成效。

四、員工訓練之「有形」投資不一定會增加，但員工訓練之「無形」投資有明顯增加

由於研究限制因素，在挑選訪談樣本初期即鎖定六間個案公司的 TTQS 評核

成績在銅牌以上，是故其教育訓練系統皆有相當水準，故可知其必定付出相當的人力資本，因此使其無形訓練投資增加。另一方面，多數個案公司之教育訓練經費與課程等有形投資皆屬於原本教育訓練的投資範圍，不因導入 TTQS 而有所變動，故 A、B、E、F 公司導入 TTQS 後對員工訓練「有形」投資增加程度沒有明顯增加，僅 D 公司因營收成長及規模擴大之因素下，員工訓練「有形」投資增加，而 C 公司則因內部講師制度節省講師經費故員工訓練「有形」投資減少。因此，員工訓練之「有形」投資不一定會增加，但員工訓練之「無形」投資有明顯增加。

五、導入 TTQS 有助內部利益關係人之訓練參與程度

根據研究，六家個案公司受訪者皆一致認為導入 TTQS 有助於內部利益關係人之訓練參與程度，但每家個案公司的參與程度不同，F 公司的利益關係人參與程度較其他公司低，僅由員工勾選其訓練需求，再由人力資源部門整理規劃出年度訓練課程，而 A、B 公司雖由訓練相關利益關係人參與課程需求設計，但在執行面及後續追蹤層面上相關利益關係人的參與程度較不足，但反觀 C、D、E 公司，這三家個案公司的利益關係人參與程度相對高，D 公司之課程需求設計與執行是由相關利益關係人則共同參與，C、E 公司則是在訓練設計規劃到成果評估追蹤上都由相關利益關係人皆參與其中。因此導入 TTQS 有助內部利益關係人之訓練參與程度，但各家公司參與程度有所不同。

六、導入 TTQS 不一定使高階主管更加支持教育訓練

根據研究，由於每家個案公司對於教育訓練的認知不同，因此某些個案公司的高階主管是原本就重視教育訓練，而某些個案公司是因為 TTQS 導入後改善高階主管對於教育訓練的觀念與看法致使其更加支持教育訓練。因此，導入 TTQS 不一定使高階主管更加支持教育訓練。

七、導入 TTQS 有助於申請政府補助

根據研究，六家個案公司皆曾透過 TTQS 申請政府補助，目前六家個案公司中僅剩三家個案公司仍持續申請政府補助，另外三家個案公司各別因為不同因素停止申請政府補助，但是六家個案公司皆認為導入 TTQS 有助於申請政府補助，

只是補助的經費會因為 TTQS 評核成績不同而異。

八、導入 TTQS 有助於公司教育訓練制度之建立

根據研究，可知六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練制度更加完善與周延，並且 B 公司與 D 公司皆認為導入後在 Plan 與 Outcome 的部分上有幫助，而 B、C、D、E 公司認為導入 TTQS 有助於內部講師制度之建立，故導入 TTQS 將有助於公司教育訓練制度之建立。

九、導入 TTQS 有助於公司教育訓練流程之改善

根據研究，六家個案公司受訪者皆認為導入 TTQS 有助於教育訓練流程之建立與改善，A、B 公司受訪者認為導入 TTQS 有助於課程設計與成效之連結，C、D、E 公司則在導入 TTQS 後，會定期追蹤與檢討訓練課程之執行狀況，B、C 公司受訪者表示會根據公司營運策略發展合適訓練課程。故導入 TTQS 有助於公司教育訓練流程之改善。

第二節 建議

本研究以目前導入 TTQS 之服務業企業單位，並且導入 TTQS 達一年以上時間，挑選六間個案公司之 TTQS 執行負責人進行深度訪談，並參考 ISO10015 的執行成效、目前台灣教育訓練所面臨的問題來發展 TTQS 成效題項，藉此了解企業導入 TTQS 的實務成效狀況。本節根據研究結果發現分別對於政府在 TTQS 政策施行上、企業導入 TTQS 之實務上與學術領域研究上提出建議。

一、對政府在 TTQS 政策施行上之建議

1. 政府補助的申請流程應簡化

六家個案公司皆曾申請人力資源提升計畫，但目前僅剩三家繼續申請補助，據訪談得知，兩家企業暫時停止申請補助皆是因為人力不足且申請文書作業繁雜所致，雖不至於影響企業持續使用 TTQS 之意願，但卻因此違背了政府的美意。由於國內企業的人力資源部門經常一人身兼數職，因此政府應檢討在推廣企業進行教育訓練制度之更新改造的同時也需要考量目前國內企業人力資源環境的限

制，應減少不必要的文件化要求，才能提升企業申請政府補助之意願，進而有效持續政府補助措施的推行。

2. TTQS 的評核標準調整幅度不應過大

據訪談所知，E 公司反應在 2009 年時獲得 TTQS 評核的銀牌，2010 年委員告知因為評核成績更加嚴苛故同樣得到銀牌，此外，根據蔡秋慧(2009)同樣也指 TTQS 為求訓練品質的提昇，在 2009 年的評核較為嚴謹，因此評核成績明顯較 2008 年低。如此將影響到 TTQS 評核的公平性，並且對於企業的人力資源工作者來說導入 TTQS 除了有助於建立企業的教育制度與流程外，對於人力資源工作者的工作績效上也有相當的激勵效果，因此在評核成績連續兩年相同，且未達頂尖成績的情況下容易減低人力資源工作者導入 TTQS 的動機，因此建議 TTQS 之評核標準調整幅度不宜太大，甚至影響導入企業的評核牌級，如此才能有助於評核的公平性並促進導入企業繼續使用 TTQS 的動機。

3. 應加強企業形象及產品行銷對於 TTQS 之連結性

根據本研究，發現多數的企業對於導入 TTQS 與企業形象及產品行銷之連結性不強，因此可知我國企業導入 TTQS 多數僅為建立與改善教育訓練制度，並非以提升企業形象與增加產品行銷之動機出發，因此若要擴大 TTQS 的導入成效，應加強 TTQS 對於企業形象及產品行銷之連結性，例如：提升 TTQS 在國內的形象與知名度，使企業導入 TTQS 後其企業形象與產品行銷隨之增加，如此即能有效影響該企業之導入成效，也有助於提升企業導入 TTQS 的動機。

二、對於企業導入 TTQS 實務上之建議

根據研究，六家個案公司評核成績皆在銅牌之上，其中兩家個案公司為金牌、兩家為銀牌、兩家為銅牌，是故在 TTQS 導入成效上應優於評核成績為門檻或門檻以下之公司，因此以下根據訪談與分析整理本研究對於企業導入 TTQS 實務上之建議：

1. 應加強內部利益關係人之參與程度

根據訪談可知，六家個案公司皆認為導入TTQS有助於內部利益關係人之訓練參與程度，雖然利益關係人之參與程度不同，但是皆因為其參與而促進該公司在教育訓練制度與流程上的改善，例如C、E公司之內部利益關係人在訓練設計規劃到成果評估追蹤上都參與其中，不僅有效增進各主管對於員工教育訓練之重視，除此之外，也間接分擔人力資源部門在教育訓練上的責任，使得教育訓練成為所有參與者的共同責任，如此也使受訓員工在受訓後不敢掉以輕心，進而使其訓練成果更加明顯。

2. 應增進高階主管對於教育訓練之支持

根據訪談，除了少數個案公司之高階主管原本就支持教育訓練以外，其餘公司皆因導入TTQS而增加高階主管之支持，但不論如何，其教育訓練制度皆因為高階主管的支持程度增加而使制度的推行與發展更加順利。

3. 可藉由政府補助持續發展教育訓練

根據訪談，部分個案公司認為申請政府補助能有助於該企業教育訓練的持續發展，由於中小企業具有規模與資金之限制，在教育訓練制度發展上較居劣勢，此外，根據曾于恒(2009)，其指出大型企業有較充足的資源輔助其訓練，而中小企業則比大型企業更需政府提供更多、更適切的資源。因此透過政府補助將能夠幫助中小企業持續進行教育訓練，減少訓練成本，間接幫助中小企業進行人才培育與留才。

三、對於 TTQS 在學術領域研究上之建議

1. 根據本研究之成效題項與結論做進一步的量化研究分析

建議後續的研究者可針對本研究發展的TTQS成效題項與研究得到的結論，做進一步的實證與量化研究，以蒐集資料做假設檢定及評估結果，並可針對樣本的差異化做進一步的分析。

2. 比較不同產業在導入TTQS後的成效

由於本研究對象鎖定在服務業，未評估其他產業在TTQS上的導入成效，因此建議後續研究者可以依照本研究之成效題項，逐一分析、比較在不同產業上的導入成效以及實務操作上的差異性。

3. 比較不同規模之公司在導入TTQS上之差異性

由於本研究中以相同產業做為研究對象，但是其中也有不同規模之公司，因此本研究認為後續研究也可針對不同規模之企業進行TTQS導入成效之比較。

4. 比較企業機構與訓練機構在導入成效上之差異

由於本研究發現服務業在幾項成效題項上的意見與看法相似，特別是針對企業形象與產品行銷方面，因此本研究認為後續應可加入訓練機構的成效做進一步的比較，如此更能判定成效的準確性。

5. 針對未導入TTQS但教育訓練成效卓著之企業進行研究調查

由於目前台灣仍有許多企業未導入TTQS，其中不乏教育訓練體制完善的外商與大型企業，因此本研究認為後續研究者可以針對上述公司進行訪談與調查，瞭解其教育訓練體制與TTQS之差異性，做為TTQS未來發展之參考。

參考文獻

一、中文文獻

1. AdeQuaTe, 1999, ISO 10015: 1999 版條文內容及其附錄。
2. 王政彥, 2001, 知識經濟以教育投資為本, 成人教育, 63 期, 頁 2-11。
3. 行政院勞委會職訓局, 2005, 考察英國(Investors in People)人力培訓品質認證標準系統制度。
4. 行政院勞委會職訓局, 2006, TTQS & ISO 10015+model 介紹, TTQS 服務團顧問研習會課程講義及參考資料。
5. 行政院勞委會職訓局, 2006, 考察瑞士推動 ISO 10015 訓練品質之實施情形報告。
6. 行政院勞委會職訓局, 2010, 民國 99 年公布之職業訓練概況調查。
7. 行政院勞委會職訓局, 2010, TTQS 導入成效評估成果報告, 訓練品質評核系統導入成效評估計新版指標試評計畫。
8. 行政院勞委會職訓局, 2010, 2010 年訓練品質評核系統文宣。
9. 行政院勞委會職訓局, 2011, 教育訓練課程(TTQS 訓練品質管理課程)統一教材(企業機構板), 100 年度訓練品質評核系統實施計畫彙整控管作業服務。
10. 行政院勞委會職訓局, 2008, 訓練品質規範導入成效評估指標及辦理方式規劃工作報告書。
11. 行政院經濟部中小企業處, 2010, 99 年中小企業白皮書。
12. 李玉輝, 2001, 企業訓練的過去與未來展望, 就業與訓練, 3 月, 頁 52-56。
13. 李聲吼, 2000, 中小企業訓練問題與對策, 勞工行政, 142 期, 頁 54-60。
14. 李誠等著, 2006, 人力資源管理的 12 堂課, 天下文化。
15. 李弘暉、吳瓊治, 2007, 運用 ISO 10015 轉換教育訓練投資為企業競爭優勢, 品質月刊, 7 月, 頁 78-83。

16. 李漢雄，2000，人力訓練與發展，國立空中大學。
17. 林文燦、江金益，2010，2010 英國人力資本投資(IIP)驗證制度現況介紹，品質月刊，10 月，頁 33-37。
18. 林文燦、孔慶瑜、林麗玲，2009，IIP、ISO 10015 與 TTQS 差異分析，品質月刊，45 卷 4 期，頁 52-56。
19. 吳瓊治，2008，如何運用 ISO 10015 提升教育訓練品質，品質月刊，3 月，頁 72-76。
20. 吳宜芳，2007，台灣訓練品質系統(TTQS)對企業核心能力與組織績效影響之研究，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
21. 陳偉明，2009，TTQS 整體落實度對組織績效之影響-以人力資本為中介變數，國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
22. 陳翠華，2009，台灣企業的訓練品質計分卡 (TTQS) 個案研究，國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
23. 陳玉琳，2007，導入策略性訓練體系關鍵成功因素之研究-以 TTQS 標竿企業為例，國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
24. 曹淑玉，2009，人力資源創新之研究-以企業導入策略性員工訓練體系為例，國立臺灣科技大學財務金融研究所碩士論文。
25. 曹玲玲、陳世明、黃偉倫、林慧芳，2004，導入國際驗證制度協助企業轉型變革，專訪瑞商驗證服務業者 SGS 黃世忠副總裁，台灣經濟研究月刊，第 27 卷第 9 期，頁 29-33。
26. 曾于恒，2009，採用 TTQS 評核制度對訓練單位影響之研究 - 以標竿單位為例，元智大學管理研究所碩士論文。
27. 張火燦、許宏明，2007，台灣高級人才培育的省思：政府與企業的角色，教育資料育研究專刊，頁 129-142。
28. 張翠玲，2008，職業訓練機構導入訓練品質系統成效追蹤研究，國立臺灣師範大學工業科技教育學系在職進修碩士班碩士論文。

29. 張麗敏，2007，企業導入 TTQS(Taiwan TranQuali System)後之組織效益評估—以鳳凰旅行社、盛餘鋼鐵、華泰電子公司為例，國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。
30. 黃世忠，2004，國際標準組織(ISO 10015)之內涵介紹，就業安全半年刊，12月，頁 25-29。
31. 黃英忠，1995，現代人力資源管理，華泰書局。
32. 黃琨甯，2009，企業導入台灣訓練品質管理系統實施與組織績效研究—以 E 電子公司為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
33. 黃雅玲，2007，臺灣北區企業導入與運用臺灣訓練品質系統之研究，國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
34. 黃明怡，2007，臺灣北區人才培訓機構採用訓練品質計分卡認證之評估，國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
35. 黃詩宜，2008，企業導入 TTQS 訓練品質系統之關鍵成功因素研究，國立中正大學企業管理所碩士論文。
36. 童煥彩，2008，企業導入 TTQS 後對經營績效之影響--以製造業為例，元智大學管理研究所碩士論文。
37. 廖文志、陳玉琳、張惠雯、陳博鍊、劉家孟，2010，訓練品質評核系統與企業經營管理認證之結合，就業安全半年刊，7月，頁 38-43。
38. 廖仁傑，2004，由 ISO10015 與 IIP 二個國際標準來談教育訓練與人力資源品質的提升，品質月刊，2004，10月，頁 28-31。
39. 蔡旭昇，1999，企業訓練與發展，就業與訓練，9月刊，頁 3-7。
40. 蔡秋慧，2009，TTQS 指標認知、書文化能力與評核成績之研究—以雲嘉南區為例，南台科技大學商管專業學院碩士論文。
41. 劉彥慧，2008，訓練品質系統評核指標之研究-以國家訓練品質系統(TTQS)為例，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
42. 劉育均，2004，影響訓練遷移因素之研究：以某國營企業為例，國立中正大

學成人及繼續教育研究所碩士論文。

43. 簡建忠，2006，人力資源管理，前程文化。

44. 蘇億珊，2006，企業導入 ISO 10015 教育訓練品質系統之可行性研究，國立中正大學勞工所碩士論文。

二、英文文獻

1. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2008).

Investors in people. Retrieved July 31, 2008 from:

<http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/general/IIP>

2. David Zimmerman (2004) ISO/TC 176 Quality Management Standards

“Meet the Family”

3. ISO website :

<http://www.iso.org/iso/home.html>

4. IiP website :

<http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>

5. Nadler, L., & Nadler, Z. (1989) *Human Resource Development: Concepts and a Model*. San Francisco: Jossey-Bass.

6. Pavel Castka, Michaela A. Balzarova, John Kenny (2006) Survey of ISO 9000 Users In New Zealand—Drivers and Benefits

7. Saner-Yiu, L., Ronald, L. J., Wang, B., Lee, C. (2005) Quality standard of training: Implication for research and practice of ISO 10015.

8. Saner-Yiu, L., Ziegler, K., Saner, R. (2005) AdeQuaTE ISO 10015⁺ lead auditor' s training, 3(1): 1-45.

9. Yiu, Lichia & Saner, Raymond (2005) ” Does it pay to train?:ISO 10015 assures the quality and return on investment of training” , pp.9-13 , ISO Management System, Geneva (April-May)

三、網頁資料

1. A 個案公司網站

2. B 個案公司網站

3. C 個案公司網站

4. D 個案公司網站

5. E 個案公司網站

6. F 個案公司網站

7. TTQS 訓練品質評核系統網站：

<http://ttqs.evta.gov.tw/>

8. 行政院勞委會職訓局網站：

<http://www.evta.gov.tw/home/index.asp>

9. 李藹慈，台灣地區職場教育訓練發展之探討：

http://cyiaace.ccu.edu.tw/teachers_site/iris/album/taiwan_training.pdf

f

附錄一

訪談大綱

本訪談問卷希望了解貴公司於導入 TTQS 後於各項層面之成效，並於資料蒐集後依不同產業別與不同評核等級將資料進一步整合與分析，以供未來企業機構、政府或相關單位導入 TTQS 之成效參考。預計訪談時間為 1 個小時。

基本題項：

1. 請問貴公司何時導入 TTQS?
2. 今年度(或是最近一次) 評核成績如何?
3. 當時導入及後來繼續使用 TTQS 之動機為何?

主要題項：

1. 導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度？請明確說明之，如媒體曝光率增加、公司知名度提升、顧客對貴公司之認同度增加等。
2. 導入 TTQS 是否有助於貴公司之產品行銷？請明確說明之。
3. 導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度？請明確說明之，如公司內外部講師增加、教育訓練課程更加結構化等。
4. 導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度？請明確說明之，如部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。
5. 導入 TTQS 有助於高階主管對於教育訓練之支持？請舉出實例說明。
6. 導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助？請提供貴公司申請政府補助之名稱並加以說明。
7. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司教育訓練制度之建立？請舉出實例說明。
8. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司訓練流程之改善？請舉出實例說明。
9. 總體來說您對於 TTQS 之看法為何？

附錄二

訪談紀錄

訪談公司：A 公司

訪談時間：4/13 下午 2:00~3:00

訪談地點：新竹市

受訪對象：楊經理-人力資源處學習與發展部技術經理

2. 請問貴公司何時導入 TTQS?

2008 年開始導入。

2. 今年度(或是最近一次) 評核成績如何?

2008 年那年是銅牌,2009 的話那時候 TTQS 跟立即充電計畫並沒有連在一起,也是按照 PDDRO 的流程,但是沒有評核成績,如果有依照補助的百分比來計算的話,估計成績應該會是銀牌以上。2010 年評核成績得到金牌。

3. 當時導入及後來繼續使用 TTQS 之動機為何?

2008 年開始導入,但當時我們沒有申請補助,只是想要加強自己的教育訓練的系統。2009 年才申請補助,當時是參加立即充電計畫。

主要題項：

10. 導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度?請明確說明之,如媒體曝光率增加、公司知名度提升、顧客對貴公司之認同度增加等。

沒有特別提升。因為其實像我們公司是做 IC 設計服務,並沒有一個終端的產品,我們並不會因為得到一個這個教育訓練的標竿,所以使顧客對我們的認同度增加,這其實是比較沒有那種直接關係,但是還是有一些媒體曝光啦!因為這個標竿,使一些公司的 training 會希望由這個部分來跟我們作一些交流,像有些企業要導入 TTQS,很需要一些經驗的分享,因為我們曾經獲得 TTQS 標竿單位,所以他就會打電話來詢問我們當初是怎麼樣推行,他們是希望可以藉由一些已經 run 過的企業能夠把這些知識經驗都分享給他們,讓他們可以少走一段路。

我們也會把這樣的訊息放在網站上當宣傳啦!只是說畢竟他對公司的產品不會有直接影響,所以我們沒有辦法透過這樣的提升跟顧客有一些直接的關係。

11. 導入 TTQS 是否有助於貴公司之產品行銷?請明確說明之。

行銷也沒有直接的關係,因為我們不是面對終端的消費者,我們面對的是其他的企業,所以會比較沒有關係。

12. 導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度？請明確說明之，如公司內外部講師增加、教育訓練課程更加結構化等。

我們沒有因為導入 TTQS 而特別增加，我覺得這個不是一個對等的關係，我們就照原本的方式進行，只是說我們有一個更好的架構來進行，不會說因為導入 TTQS 我們的課程變得更多啊…上課人次變得更多、或訓練費用變得更多，其實沒有這樣的對等關係。

13. 導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度？請明確說明之，如部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。

其實在我們進行訓練的時候，就是因為我們有導入 TTQS，所以才會知道說我們辦一個訓練不能完全是由訓練發展部這邊去閉門造車，所以其實我們就會讓更多部門一起來參與，例如我們在 TTQS 審查的時候就會提到的具體的例子，那時候是拿專案管理為例，就是會跟學員、講師、主管還有高階經理人去做一個相關的溝通來讓我們的課程內容更符合需求，我們會朝這樣的方向去讓課程做得更好。當然我們會挑選相關適合的課程做完整 TTQS 的流程，我們會挑選課程，不會每一個課程都走，我們有大型的主辦課程、小型的主辦課程及協辦課程，然後挑選其中一種來做最完整的流程，像專案管理是其中一項。

14. 導入 TTQS 有助於高階主管對於教育訓練之支持？請舉出實例說明。

高階主管本來就重視教育訓練，不會說因為沒有參加 TTQS 就不重視訓練，只是說會更有系統、更有架構讓主管知道我們在做什麼，當然導入 TTQS 可以有具體的成績說明。像我們去年前年都有得到獎，前年是人力創新獎，去年是 TTQS 的標竿單位，都是訓練方面的獎項，就是透過外部一些評鑑機構，去評核公司內部訓練推動的制度，當然是比較客觀，因為由外面的人肯定，總比我們自己去跟老闆講說我們做得多好更能夠證實訓練的效果。

我們有主辦跟協辦課程，那協辦課程是頻率高，但是需要投注的力氣比較小，主辦頻率比較低但是要花的時間很多，主辦的話去年來說是大約是平均一個月會有一門，協辦課程有時候頻率很高，因為我們是會配合其他的單位，但數量這個就沒有有一定，如果從總班次來看，去年應該有 5、60 門以上，記得前年有開到 80 門，協辦課程則視部門的專業課程，比如 lowpower、40 奈米這種類型的課程。主辦課程是由人力資源部門這邊主辦，像是管理類、通識類，也會幫部門辦團隊的 workshop 類的課程、新人訓練等。

我們在主辦課程中有加強的部分就是利益關係人、從流程開始就一定會按 TTQS 的架構，如 Plan、Do 這樣一直下去。因為 TTQS 要求的東西是績效導向，所以就是跟公司績效要有明顯連結的課程，然後 r 的部分，他要做 Level 的層次，我們就去思考怎麼去做、怎麼去找相關的證據，這個要多花很多時間，協辦的話就是在 document 要求的部分，會變比較多。

15. 導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助？請提供貴公司申請政府補助之名稱並加以說明。

Outcome 因為本來就是和政府補助綁在一起的，而且職訓局會看公司的 TTQS 的成績的位階然後影響到最後獲得補助的比例。

16. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司教育訓練制度之建立？請舉出實例說明。

TTQS 本身就是教育訓練的制度啊！所以一定會對制度建立有幫助。就是文件的要求的部分，以前可能內部開課的流程雖然清楚，但是文件沒有要求那麼多項。現在則要有 survey、要有紀錄，在執行的過程都要有文件產生，(ISO 雖然也有要求文件但是細膩度不一樣，像是開課要有開課單，但 TTQS 是你怎麼去 survey 課程，那些證據要留下來，像供應商的評選你可能要留這些資料，但是 ISO 不會要求這些，ISO 要求沒有那麼細啦...)

實際上運作上他裡會有很多很細的部分，像是大型主辦課程會要考慮的面向就會要多很多啦！還有成效評量的部分，雖然本來就是朝 4 個 level 方向去做，但是他有提出更具體化或是要求更高的評核方法。還有績效導向，就是一開始課程設計的部份就要想到到底是為了什麼要開這個課，跟公司的目的目的是什麼，要做一個結合，因為這會影響到你後面要怎麼去評估。

17. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司訓練流程之改善？請舉出實例說明。

基本上 TTQS 是制度跟流程，為了要 follow 它的制度跟流程去做認證，主要都是在文件的建立上面，會因為流程的要求要留很多紀錄啦，我們本來課程的計劃就是要考慮公司的策略、主管的要求以及同仁的需求，本來就考慮這幾個面向，但是以前就是照著做，並不會留下這些資料，比如說策略研討的資料，就是收到上面策略的指示就開始做了，可是 TTQS 會要求說明這個策略的指示是怎麼來的，怎麼形成的，然後文件在哪裡，然後就是要作文件的紀錄下來，然後課程的規劃。這裡面我要 go through 的流程、我要留紀錄、留紀錄、留紀錄！只是可能以前有做，但不會把這個流程記錄下來，我們本來就有教育訓練管理程序，只是說導了 TTQS 之後，我們甚至可能有些裡面辦法裡頭重新再修訂，以前是有做，但我們辦法裡面沒有寫，就是要更具體描述每一個動作，之前就是有做，可是我們知道怎麼做，可是今天我是一個新進人員或是可能要做一些改變的時候換了一個人做，他就會不知道怎麼做，所以就是一個流程一個步驟把它記錄下來。

18. 總體來說您對於 TTQS 之看法為何？

就是我覺得 TTQS 算是一個很好的架構，雖然每年會做一個修訂，可是我覺得比較明確訂定了一個做 training 的流程是甚麼，基本上 follow 這個流程你不會出太大的 trouble，你的訓練至少會有一定的品質。TTQS 可以幫助一個企業在辦訓的過程也好，在整個結果也好，至少你是有一定的步驟，像以招募來講，就沒有這樣一個特定的流程，比較特別的地方，就像總務也沒有一定的流程，像是新

進人員就可以上這樣的課程，要做訓練的部分，可是 TTQS 就是全台灣是一樣的規格，由政府主辦的課程，那同仁要做訓練的話就去上他的課程，就是至少可以知道做訓練會有共同的語言，然後 TTQS 我要怎麼辦訓，我都會很清楚，對訓練同仁來說，對於剛要做事很有幫助，對於已經做本來就有訓練單位的，可以去檢核診斷一下他目前的訓練流程正不正確。



附錄三

訪談紀錄

訪談公司：B 公司

訪談時間：4/8 上午 10:30~11:30

訪談地點：新北市

受訪對象：李專員-管理部特助兼教育訓練專員

1. 請問貴公司何時導入 TTQS?

98 年中下旬才開始使用 TTQS，當初未申請補助，只是接受評核，直到 99 年才申請，是申請職訓局的人力資源提升計畫。

2. 今年度(或是最近一次) 評核成績如何?

99 年申請的是企業版，得到銀牌。

3. 當時導入及後來繼續使用 TTQS 之動機為何?

一開始並不是為了獲得補助，僅是在找教育訓練的相關資料，間接找到 TTQS 的，後來有向政府申請訓練補助，但是原本每年的 off JT 的預算就不高，所以後來繼續使用 TTQS 主要也不是為了獲得補助。從 99 年到現在每年度計畫都有按照 PDDRO 走，繼續使用 TTQS 是希望維持目前的狀況。

4. 您認為 TTQS 是否對組織之教育訓練(系統)有幫助?

對 Plan 較有幫助，對訓練的前端較有效，原本公司的 Design、Do、Review 就已經有在做，像是今年的年度計畫，就會從 Plan 開始，會去思考員工的訓練需求是甚麼，另外也會注意 Outcome 的結果，以往比較不會看後端，訓練結束就結束，不會去注意結果，現在就比較會注意，但是幫助不大，因為有許多地方無法評估，像是餐廳人員的點菜技巧訓練，很難去評估在訓練過後顧客的點菜率是不是有增加，所以 Outcome 不易衡量，主要的幫助還是在 Plan。

像是電話行銷課，優質服務訓練課程的客戶滿意度很難評估，或是廚師的盤飾訓練，你也沒有辦法去評估是不是因為廚師的盤飾好看而客戶的點菜率增加，這通常是產業的差異，在此的對象是人，雖然都有用數字去評估半年、一年的績效，但是很難證明訓練和績效的連結性。

主要題項：

1. 導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度？請明確說明之，如媒體曝光率增加、公司知名度提升、顧客對貴公司之認同度增加等。

沒有直接幫助。我覺得要看產業，有些訓練機構可以利用 TTQS 評核的成績作為宣傳的工具，代表他們公司教育訓練的程度，但我們公司是飯店業，目前沒有計畫要 show 出 TTQS 的成績，目前是有關係企業要成立訓練機構，但也沒有要 show 出成績，應該是要看產業，像是信義房屋它們 show 出成績會有效果，而且目前也沒有飯店業 show 出他們的評核成績，因為如果是在某個場合知道其他公司的成績，應該會有幫助，但也需要客戶對這個系統了解，才會有效果，像是製造業，如果下游廠商也有通過 TTQS，這樣就會有效果。目前只有知道的”大江購物中心”，是服務業，也有導入 TTQS。還有一個原因是因為職訓局沒有公布其他公司之評核成績，只知道去年有 SGS、信義房屋還有一間眼鏡公司的成績，職訓局現在頂多告訴我們有多少間公司申請、各牌級的分佈，但實際上那間公司的成績怎樣就不知道。

2. 導入 TTQS 是否有助於貴公司之產品行銷？請明確說明之。

沒有幫助。因為產業型態之關係，知道 TTQS 在製造業有較大的改善，且同業之間較有共同生產經驗，但本公司的客戶對於 TTQS 不見得懂，如果職訓局公布所有成績也未必有影響，但如果是五星級評鑑對於我們的客戶就有很明確的行銷效果。

3. 導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度？請明確說明之，如公司內外部講師增加、教育訓練課程更加結構化等。

課堂數量沒有明顯的增加。但是透過 TTQS，基層主管、中高階主管反倒較可以知道員工的受訓需求，現在每年會調查員工的需求，而且過去只有中階、高階主管的訓練，現在是中高階主管、基層主管、員工，就是公司所有員工都可以受訓。而在教育訓練課程上就真的比較結構化，因為 TTQS，後來公司才有訓練品質手冊，過去訓練的前、中、後段是有結構化，但現在手冊裡有 check list，主管可以在訓練時後直接 check。

4. 導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度？請明確說明之，如部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。很難判斷…。但是導入 TTQS 後，總經理主動提出召開中、高階管理者的訓練課程，或是像去年訓練活動或是休閒顧問課程的時候，協理就會到場開場。或是像今天朝會的時候，總經理就強調公司員工要參與英文進修。還有去年的導覽課程，協理就有一起受訓，大概有參與半數的訓練課程，也許是想要了解公司辦訓紮不紮實。另外，導入 TTQS 後，高階主管也可能看到一些問題後就會提出來，也想要一起去改善。

5. 導入 TTQS 有助於高階主管對於教育訓練之支持？請舉出實例說明。

有變成一種要求。像是去年的年度訓練計畫沒有一個個跑簽呈，是整個年度計

畫解完後給總經理一次認可就可以，但去年年底檢討總經理主動提出子計畫、子訓練要以簽呈方式，過去是一年一次的簽呈，現在大約是一個月要跑一次的簽呈，變成今年跑流程需要花比較多的時間…，但我們通常七八月不會辦訓，或是冬天也不會辦訓，所以實際辦訓的時間是4月~6月和9~12月，像在9月的時候就有三個訓練。

6. 導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助？請提供貴公司申請政府補助之名稱並加以說明。

有幫助。我們公司在99年申請人力資源提升計畫，有30萬的補助，100年申請，有39萬的補助，今年的流程已經跑完，準備的資料已經送到職訓局，職訓局會根據課堂數、課程、經費比例做評估，評核成績也會有影響，還有訓練總人數的平均年齡達中高齡也可以增加5%補助，因為我們公司員工有達到中高齡的標準，所以有得到這項補助。其他計畫也可以申請，像是產投計畫，但沒有申請，是因為公司定位鎖定針對內部員工訓練。99年的時候，實際補助55%，真正核銷只有7萬5千元，到年底是實報實銷。

7. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司教育訓練制度之建立？請舉出實例說明。

有幫助。訓練品質手冊是比較直接的方式，將主辦人之想法制度化，內部講師制度、教育訓練制度都放在手冊裡面，現在內部講師制度變得更制度化，也會定時更新，然後教育訓練之辦法也會定時更新，還有 off JT、OJT、SD(個人發展)都包括在裡面。過去其實架構都有，但在導入 TTQS 後，在上外部的課程的時候會跟其他公司的 HR 交流，會把外面其他公司 HR 的作法帶進公司，會盡量跟外部接軌。還有新人輔導辦法公司也有製作新人輔導手冊，裡面包含帶人的方法，規定主管在四周的時間做哪些事情，有 check list 讓他們 check。

8. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司訓練流程之改善？請舉出實例說明。

有改善。公司大體上按照 PDDRO 走，按年度計畫，有加強公司的訓練流程改善，現在比較會把注意力放在 Plan 的部分，會去思考某個訓練進行後有甚麼樣的效益。過去比較會落在為辦訓而辦訓，現在注意力會回到公司的目標來看，會照公司的目標做規劃，營收也會以未來的發展方向進行。像是原本公司計畫去接收一個度假村，也因為有新的度假村，所以要招收新人而開了一個面試技巧訓練課程，也就是公司會把注意力回到正軌，會注意公司的需求，但過去是不知道辦訓會不會有幫助，只是為了辦訓而辦訓。這應該是 TTQS 導入的重要改變。

9. 總體來說您對於 TTQS 之看法和意見為何？

基本上有幫助到我們，特別在思考之方向有幫助。但 TTQS 需要兩三年做更新改善，因為條文前後有類似，我知道條文原本是由一個教授所寫，但是否符合現況需要考量，知道今年條文有一些不一樣，但要不斷更新、不斷檢討。另外就是

導入 TTQS 後公司兩次評核都有不錯成績，並且教育訓練可以得到補助，這是比較明顯的幫助。



附錄四

訪談紀錄

訪談公司：C 公司

訪談時間：4/11 上午 10:00~11:00

訪談地點：新北市

受訪對象：李先生-管理部主管

基本題項：

1. 請問貴公司何時導入 TTQS?

我們公司很早就導入了 TTQS，95 年導入 TTQS。

2. 今年度(或是最近一次) 評核成績如何?

99 年我們得到銅牌，已經是第二次得到銅牌，但是我們一直在持續精進。

3. 當時導入及後來繼續使用 TTQS 之動機為何?

其實 TTQS 的架構…是一條不歸路，因為你一旦用了就必須要一直使用它，它是一個不斷進化，讓你公司可以不斷進化、不斷進階的一個機制，比如說它的精神就是不斷的改進，讓你可以達到永續經營的目標，所以基本上我們把它定義是一條不歸路，就是一旦踏上 TTQS 就不可能再回頭，你就必須要一直做下去，因為你投入了這麼多的人力、資源，你不去把它做好的話一切都是白費，甚至於當你不做的時候，這些白費的東西反而是一種資源的浪費，所以 TTQS 一直是這種持續進行的系統，所以我們每年都在接受評核，每年都在改進，我們現在還再作改進。我們現在在做的是績效的驗證，也就是訓練績效的驗證，現在針對公司全部的訓練，拿來跟部門主管的計畫作一個核對，我們趁這個時候還沒有開始的時候做一個檢查、稽核，找出訓練的缺點、找出部門缺點也找出個人缺點，個人在訓練上面，有哪些瓶頸，是員工沒有辦法突破的，由部門主管，或是由我們管理部門，擬出一個計劃，持續加強，讓員工能夠突破他的困境，往上面提升，這就是我們現在在做的事情。

主要題項：

1. 導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度？請明確說明之，如媒體曝光率增加、公司知名度提升、顧客對貴公司之認同度增加等。

非常有幫助。因為 TTQS，從引進以後，我們不斷的改進，從總經理到各部門都非常的認同，非常的支持，所以到現在來講，公司不敢說有非常非常優秀的一個績效，但是至少依照它的精神跟理念很實際的去做的一個區塊，所以到現在為

止我們獲得很多，包含政府部門的肯定。去年我們也幫職訓局做了一個廣告，也有媒體來採訪，像是TVBS和自由時報，這些都是對我們的肯定，所以在這方面我們做的非常好。那在企業形象上面，到現在為止，環境檢測業只有兩家通過TTQS認證，我們是其中之一，所以在這一方面我們的形象是非常好的。

2. 導入TTQS是否有助於貴公司之產品行銷？請明確說明之。

有幫助。對於行銷方面，來這邊參觀的不管是政府部門或是其他廠商看到那邊我們的認證的話，表示公司在訓練的品質上面基本上是會非常認同的，但是對協力廠商(客戶)方面，因為生態不太一樣，所以協力廠商不太會注意這個方面，他在意的是你是不是具有一個專業的水準，在這一方面我們公司完全沒有問題的，而一般大眾對我們不是很了解，只知道我們是做環保的，但哪種環保他不了解，所以在這一兩年，總經理要我們做的是全民行銷，也就是公司每一個人，對於公司在做的內容要知道，所以我們今年另外一個新推出的訓練，不包括在正式訓練裡面，是一個非正式訓練，就是每個禮拜會有兩天，利用下班前的半個小時，請各部門的相關人員、專案人員來針對他的工作項目對全公司員工做一個簡報，讓所有人都了解公司有哪些認證項目，並且會不定時的將公司的認證項目貼在公布欄，讓大家瞭解目前公司所獲得的認證。

3. 導入TTQS對員工訓練投資之增加程度？請明確說明之，如公司內外部講師增加、教育訓練課程更加結構化等。

前兩年我們對員工的訓練投資有增加，可是從去年開始，我們對員工的訓練的投資反而減少，為什麼呢？因為我們之前在TTQS導入的時候我們用了很多外聘老師來給同仁上課，所以在這一方面我們投入的經費非常的龐大，但是這兩年我們慢慢的導入TTQS，包含我們自己的內部講師的訓練，認證完畢以後呢，他有一個機制，所以我們內部講師增加了，我們外聘講師就減少了，因為員工在內部本身就有一些默契，在加上在做內部講師以後，員工所獲得的並沒有比外聘來的差，所以在這一方面我們的經費就節省很多，所以雖然我們的投資減少，但是我們的投資效益卻成長很多，因為至少在去年我們的內部講師的部分省非常多，因為我們的課程基本上都是專業課程，光單單只是講師的這一段支付的金額就減少了，在加上我們經常在實施訓練課程，所以在耗材方面就減少，因為錯誤的機率很少，所以耗材在這一方面我們得到了一些節約，在加上我們有內部講師，作訓練的時候不用每次去連絡一些外聘老師，還要去遷就他的時間，所以我們隨時都可以做訓練，可以做集體訓練，也可以做個別訓練，講師他在講完以後，如果說員工有任何問題，他可以私底下再跟員工，經過我們部門核可，可以給他做個人訓練，這樣的話他的技術可以精進，但目前還是有外聘講師，只是次數跟數量減少很多。

4. 導入TTQS有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度？請明確說明之，如

部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。

我們從幾個方面來講，第一個，講設計規畫的時候，各部門主管都要配合，包括總經理以下，總經理站在一個決策者的角度，決斷怎樣的方式、怎樣的計畫，能夠符合公司的營運與計畫，來達到我們營運的目標。部門主管負責的則是在今年的一個年度的營運計畫裡面，他要提出一個怎樣的訓練機制跟課程。所以從去年 10 月份開始，就陸陸續續在總經理的指導之下，我們要各部門主管提出他的訓練需求，也要求各部門的員工提出他自己的訓練需求，經過我們這些從上到下的執行，加上發問卷，得到一些結論以後，我們才訂出今年的訓練需求，然後在配合我們的營運目標，營運的機制策略，然後才有今年的訓練計畫，所以在這一方面，我們在規劃方面有這樣的一個機制，另外就是每一個月我們會有主管會報，由總經理擔任主任委員，主管會報裡面就包含了我們訓練機制跟訓練的狀況，每一季我們都會有一個訓練委員會，配合我們的會議結束以後訓練委員會也會開一個短暫的會，延續主管會報，所以在這樣的一個狀況之下，我們再配合我們的平常的執行以及督考，那麼我們會把我們的訓練做一個比較周延的延續，所以就是由上到下，從最高階的主管到員工都有參與規劃，這是之前沒有的，是 TTQS 導入後到今年才慢慢形成這樣的一個制度。前年就開始實施訓委會，慢慢的到去年就運作的比較順暢跟成熟，現在我們還在精進當中。

5. 導入 TTQS 有助於高階主管對於教育訓練之支持？請舉出實例說明。

一定的。因為我們之前的訓練，因為我們有 ISO 認證，所以 ISO 認證也會要求我們的教育訓練，ISO 的教育訓練是有這個機制，但沒有像 TTQS 這麼仔細。就是在 TTQS 導入以後，這個機制在原有的機制上更趨於成熟，所以在這一方面來講，現在的訓練機制是非常非常好的，那當然總經理看到了以後也會非常認同，尤其是前年經過這樣的一個金融危機，更肯定公司在訓練上的努力，這也是個正向的發展，所以總經理非常的支持。因為這樣子做起來以後，不單單是職訓局的肯定，連環保署都肯定，而且去年也請大愛電視台到公司來拍攝一些訓練影片，因為我們有負責休憩海域的檢測(因為海水檢測了訓練都在 TTQS 的訓練之下)，為了要減少大家對海域是不是很安全、海水是不是很乾淨的疑慮，所以大愛專門製作了一個宣導片，來請我們公司來協助，所以從這裡也可以獲得大家的肯定。

6. 導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助？請提供貴公司申請政府補助之名稱並加以說明。

當然有幫助。我們只申請一項，就是人力提升計畫，我們從 94 年就開始申請，但是 94 年那一年沒有成功，後來從 95 年到現在，我們都有在做，補助金額大約是在 25 萬到 40 萬左右，不一定，每年核可的經費不太一樣。

之前我們每一年，年度訓練經費大概 100 多萬，那麼參與這個計畫以後呢，至少可以補助約 40% 的金額，在訓練來講補助是有一定的肯定及支持，可以減少我們的成本付出，因為我們的訓練成本非常高，尤其是專業訓練，而且訓練完畢以

後，可能因為有些人有自己的生涯規劃就離開公司了，所以補助讓訓練可以持續不斷，當然從公司的經費來提升的話，是很辛苦的，那麼加入補助計畫對公司來講是不無小補，會減少我們訓練壓力。

7. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司教育訓練制度之建立？請舉出實例說明。

我們的訓練計畫之前都是包含在管理手冊裡，雖然有一個流程，但是流程並沒有像 TTQS 來的那麼周延，所以自從我們導入 TTQS 後，已經從訓練計畫的佈局、策略與執行、到我們職前訓練、內部訓練、外部訓練還有我們的專業訓練，都走向一個制式的程序，它是有程序的、有系統的、而且它的紀錄也是很有系統的，所以現在我們把我們之前的訓練機制與 TTQS 做一個結合，讓我們的訓練機制更完善、更細膩、更有系統、更能說服人，訓練的績效也比以前要好。

每一個月我們會有績效評估，每個人都會有一次績效評比會有幾個方式，一個就是部門主管會來考評，另一個就是個人對自身在這個月不管在訓練也好、貢獻度也好、各方面態度也好，他要對自己做個自評，自評完畢後再請部門主管做一個複評，就是個人先進行初評，再將結果交到部門主管那邊，部門主管再針對這個月對他的觀察，在作業上面是不是有缺失、訓練上是不是達到標準了等等，在配合度、貢獻度上來做一個複評，複評完畢後把這個資料送到總經理那邊，再去做最後的決定，然後這個考核會影響該員工的技術獎金，有的部門會做得比較周延，由其他同仁對於他的表現、觀感，列在他的考核裡，就是同仁之間的互評。

8. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司訓練流程之改善？請舉出實例說明。

訓練流程的改善很多。以前部門主管也不會去管說我們的策略在哪裡，他只想說他需要這些訓練的時候就去訓練，現在我們已經改了。現在在前一年我們會實施一個問卷，包含同仁之間的問卷，就是說你需要哪些訓練、你部門需要哪些訓練，能夠支持公司的營運策略，所以每一年的 11 月老闆會提出一個公司今年業績的檢討針對明年我們需要達到哪些目標，訂定我們的營運策略，然後藉由這個營運策略，訂出我們訓練機制的需求，然後各部門主管在針對這個營運策略，訂出他部門的營運策略跟需求，然後也配合員工的需求訂定出他部門的訓練課程，然後送到管理部來，然後管理部在結合以後和整個公司的營運架構、條件跟策略，擬定出我們今年的訓練課程。那訓練實施的話，就是按照我們的需求，以及時間上面的需求，還有工程上的需求來編排我們的課程，配合來做這方面的訓練，然後訓練完畢以後，我們會有兩個方面，一個就是我們會對於該門課程做一個小型的簡單的問卷調查，這是 TTQS 來評核的時候老師給我們的建議，就是如果可以做課後的訓練滿意度，那會更好，所以我們在去年七月的時候陸陸續續針對我們的訓練課程，做了一個調整，就是每一門課程結束以後我們都會有一個小型的訓練滿意度調查，由同仁自己去打分數，然後在一段時間以後我們再作了解，那另外就是每半年我們年度的課程滿意度調查，讓同仁說一下他們對於這個課程或訓練機制有沒有問題，如果有提出來我們再作檢討；那每個月我們也會針對這個作

檢討，在每一年年初的時候我們會推一個全公司的品管會議，在這會議裡面，各部門都會做一個檢討，那包含我們管理部門的訓練、執行的一個檢討，作一個總括性的檢討。其實這個之前都有，只是說沒有做的很明確，那現在就變成一個非常制式的模式。

9. 總體來說您對於 TTQS 之看法為何?

TTQS 本身來講，因為它是一個很好的東西，可是在人為執行上面，我們要建議在評核上我們希望不要用統一的標準，因為我們覺得說在評核的時候，人少的公司跟人多的公司，它所評核的標準是不一樣的，因為像我們公司就我一個人做，雖然我們的評核老師基本上都蠻肯定的，只是說當我們拿到成績的時候，會覺得說為什麼落差很大，但是有些金牌的或是白金牌的公司，他們都有專門的機制跟訓練部門，所以大企業跟中小企業來講，在訓練方面是一個不平等的，在評核的時候沒有辦法去跟大企業去相提並論，所以在這一方面，如果要做一個修正的話，在評核方面應因地、因時、因人而異，這是我們評核委員在評核時一定要去注意到的公平性，這樣對於導入 TTQS 之公司才會有一個正面的影響，甚至於讓他更願意花更多的時間、更多的心力去投入，否則像我們投入很多，可是得到的永遠都是銅牌，這一兩年還好，但再過幾年，如果還是這樣的話等於會打消他的念頭。

附錄五

訪談紀錄

訪談公司：D 公司

訪談時間：4/18 上午 9:00 ~10:00

訪談地點：台北市

訪談對象：鍾先生-人力資源部執行協理

1. 請問貴公司何時導入 TTQS?

2008 年。

2. 今年度(或是最近一次) 評核成績如何?

從 2008 年至 2010 年連續三年都得到金牌。

3. 當時導入及後來繼續使用 TTQS 之動機為何?

當初導入 TTQS 的原因是希望透過獎項的申請和認證，去 review 本公司作業系統的嚴謹度和品質，檢視其是否符合國家品質標準或是超越國家品質標準。這樣第一個優點是可以透過獲獎，讓公司可以對教育訓練有較大的信心；第二個是可以對自己的內部作業流程上做精進，所以不管是外部的企業形象或是內部的作業流程品質都是很好的，可以一舉兩得。

繼續使用 TTQS 的原因是因為永遠都有改善的空間，我們公司本來就認為說要把事情做到最完美，所以通常會研究說要怎樣做到更好，誠如我說的 TTQS 最頂級的是白金牌，96 分以上，我們一直希望能夠拿到白金牌，因為拿到白金牌的話就等於符合 ISO10015 的認證，而我們今年也已經準備要導入 ISO10015，希望能夠通過認證。

主要題項：

1. 導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度？請明確說明之，如媒體曝光率增加、公司知名度提升、顧客對貴公司之認同度增加等。

幫助很大。這個月的管理雜誌裡面介紹大學生最想進入的公司，本公司排名全國第七，另外這個月的 cheers 雜誌列出全國百大公司，本公司排名是第 83 名，並且在房仲業裡我們也是唯一一家進入百大的公司。以上應該歸功於我們自 2008 年開始連續三年得到 TTQS 金牌，並且董事長經常在公開場合分享我們在教育訓練上透過 TTQS 的評核所得到的成效，因此讓公司獲得很好的成長。

我們在 2008 年導入 TTQS，那年剛好是遭遇金融風暴，但是 2009 年我們公司的總年度營收比 2008 年成長 28.3%，2010 又在比 2009 年成長 31%，以一間成立 30 年的公司來看，這事實上是了了不起的成就，而主要的成就是來自於教育訓練的成果，來自於我們店主管的培育和新人的培育所獲得的重大突破。

2. 導入 TTQS 是否有助於貴公司之產品行銷？請明確說明之。

有幫助。在產品行銷上，應該說客戶對我們的信任，有的人說我們的產品就是在銷售信義、銷售信任，所以從產品行銷的主軸上面，我們都還是主打客戶對 XX 房屋的信任，包含四大保障及服務品質和同業是不一樣的，跟同業是有差距的，所以現在是在成就客戶的家業夢想，但是在執行上還是靠人，所以我們對同仁在教育訓練上面，比如說提供客戶感動服務，就是提供超乎期望的服務或是在房仲業的專業知識上，怎麼樣去讓顧客透過你的專業和服務跟你買房子會賣房子，其實還是透過人員的教育訓練，所以這兩三年，我們有推 ASMOT(進階版的信義關鍵時刻)，關鍵時刻的意思是當你和顧客接觸的關鍵時刻點，你要展現出甚麼樣的態度和服務對話，比如說我們都請顧問公司幫我們拍影片，在前年的時候就開始做，比如說顧客到店裡面，那你要怎麼接待，那透過 10 分鐘的影片，我們把接待的過程拍成影片，讓老師引導學員，讓學員知道講甚麼話更好、要講甚麼內容、禮儀教學，甚至遞名片的角度等，還有怎麼約客戶去看房子，然後拍成錄影帶，譬如從巷口等待客戶到待客戶到房屋裡面介紹，情境上我們分成打電話詢問的客戶，還有客戶自己到店裡詢問等情境，我們會拍正面和負面的兩段影片，讓學員去學習怎樣做得更好。

3. 導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度？請明確說明之，如公司內外部講師增加、教育訓練課程更加結構化等。

有增加。如果教育訓練包含新人訓練的預算，通常一年會有一億的費用，我們的經紀人(sales)一年就來了 1500 位，在加上其他的幕僚或關係企業(代書鑑價等相關企業)總共會訓練 1800 人左右。外部講師部分我們本來就有評核的系統，如何評估講師是否 qualify，依照我們公司原本的採購原則，本來就有包含。內部講師的部分今年的主軸也是跟 SGS 合作，SGS 今年有推內部講師的認證，目前正在進行的是內部講師的認證，那個部門的講師人員大部分都已經選好了，包含 sales、秘書、關係企業、back office 的同仁，我們都採取自願式的方式，由同仁自願來擔任講師，透過 SGS 的認證。

我們對教育訓練的投資是越來越多，因為公司的同仁越來越多，這兩三年成長的很快，教育訓練與組織規模是種正向循環，因為優秀人才願意來，企業規模才會越來越大，像 2008 約有 6、700 個新進員工，2009 年才 1000 個新進員工，2010 就進來 1800 新進員工。

4. 導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度？請明確說明之，如部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。

有幫助。由於 XX 房屋是服務業，靠人去執行業務，所以對於人的訓練要求特別高，那相對於人力資源的關切程度就會很高，第一，董事長對人資部的經費、預算、系統、人力配置等都是百分之百支持的，從來不會砍人資部的預算，然後

他對於教育訓練非常重視，像是美國的伐木工人如果不把斧頭磨利一點，他怎麼可能砍得快？這是一樣的道理，所以我們董事長認為任何人都要有時間接受教育訓練，去加強自己的能力，這樣做事情的效果才會提升，所以公司的主管也都了解，不是花時間下去就會有成果，而是要找對方法。第二，在訓練課程的設計階段，以往會一直找新的系統來做，但原有的系統本來也很好，但現在一年會鎖定一個項目發展，如同剛才所說的，以往是行銷部、法務部客戶服務部各自想要推行訓練，但都跟教育訓練有關係，但每個部門都認為自己的課程很重要，都要求同仁要上課，但卻容易讓同仁摸不清楚訓練的主軸是甚麼，因此我們在前兩三年導入 TTQS 後開始將訓練鎖定在一個主軸。2008 第四季新人訓開始，2009 第四季是在做感動服務，業務標竿是 2010 第四季開始。我們目前台灣有 345 個直營店，有 22 個區，那 22 個區裡我們都有配置一個資深的店主管，負責教育訓練，通常一個區有 10~20 個店長，以業務標竿為例，我們在各區進行業務標竿訓練，因為 top sales 一定有他的成功因素，例如作業習慣、與頂端顧客的互動、成交件數、買方經營、賣方經營等。從中找出六個人做為成功經驗的複製，然後在各區上課。總括來說，TTQS 帶給 XX 房屋一種省思，包含董事長、高階主管、店主管等都是教育訓練設計的 member，表示利益關係人的投入是非常深入的。

5. 導入 TTQS 有助於高階主管對於教育訓練之支持？請舉出實例說明。

有幫助。剛剛有講到說我們董事長會參加各個場合去分享教育訓練的結果，我們有出一本信任帶來新幸福，是根據我們公司的經營文化所出的一本書，裡面都很清楚的說明董事長對於教育訓練的想法，其實這一條是我們提的，像是評鑑的時候董事長都會親自參加，所以我們公司的高階主管對於教育訓練的支持是無庸置疑的。

6. 導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助？請提供貴公司申請政府補助之名稱並加以說明。

有幫助。我們 2008、2009 有申請人提計畫，2010 就不申請了，主要是因為想要把資源留給其他中小企業就好，因為我們公司投注在教育訓練的經費本來就很多了，公司的財務狀況也不需要。

7. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司教育訓練制度之建立？請舉出實例說明。

有幫助。導入 TTQS 讓我們的教育訓練制度做得更好，在訓練設計的階段，XX 房屋是很重視理念和經營願景的公司，所以在 plan 的階段 XX 房屋能做得比一般中小企業好，能將公司的願景、理念和營運目標與教育訓練計畫結合。TTQS 比較好的地方是在 plan 和 outcome 的地方，我們在做設計的時候已經把 L1~L4 產出做設計跟效果的評估，這跟 XX 房屋的理念很有關係，我們有一個理念是「以終為始」，在設計 program 的時候要預期會有甚麼樣的結果，在利弊得失下做一個衡量，衡量後再去決定做多少資金和人力設備在這裡面，如同 TTQS 的 Plan

與 Outcome 的過程。

8. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司訓練流程之改善？請舉出實例說明。

同上

9. 總體來說您對於 TTQS 之看法為何？

如果導入的公司可以依照 PDDRO 的流程去檢核自己的系統，那我認為一定會有成果的，其實我們公司把 TTQS 的精髓和公司現有的作業做結合，然後透過顧問的評核，知道自己不足的地方，通常顧問提供的意見，只要是有益的，我們都會相信，並加以改進，也會認真去思考哪裡可以做得更好。對公司的幫助我認為有二：首先，訓練設計與 outcome 的結合，他有助於成效的產出。第二個是訓練效果之移轉及組織的擴散，譬如說教育訓練的 KM 平台、分享平台還有 e-learning 的平台，可以讓更多人分享訓練的成果，並且對擴散和宣傳都有幫助。例如店主管在上完店主管培育班的課程後可以在平台上面分享心得，我們會定期去做評估 review 同仁的需求，所以後來本來預期開一班的店主管培育課程在三月就增開兩班。



附錄六

訪談紀錄

訪談公司：E 公司

訪談時間：4/22 上午 10:30~11:30

訪談地點：台北市

受訪對象：李組長-人資訓練組組長

1. 請問貴公司何時導入 TTQS?

2008 年導入(沒有評核)，2009 年開始接受評核直到現在。

2. 今年度(或是最近一次) 評核成績如何?

2009 年銀牌嘉南區的評核，2010 也是銀牌，參加台北區，2011 年參加台南區的評核。

3. 當時導入及後來繼續使用 TTQS 之動機為何?

其實應該說我們一直還蠻重視教育訓練的，那也不知道我們整體訓練是不是符合整個業界的企業一些相關的部分，那導入 TTQS 是我們希望藉由 TTQS 的相關作業那來提升我們的相關訓練品質。

一開始接觸 TTQS 是從職訓局那邊接觸到的，繼續使用是因為 TTQS 裡面有 PDDRO，裡面一個很重要的重點就是不斷改善，那其實訓練我們也是希望它能夠不斷的提升跟改善，不管是各項訓練品質上或者是學員的各項的服務上，都能不斷的精進、不斷改善，基於這個部分，導入 TTQS 對我們最大的幫助在於針對我們的訓練一直不斷要求、不斷精進這樣子。

主要題項：

1. 導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度？請明確說明之，如媒體曝光率增加、公司知名度提升、顧客對貴公司之認同度增加等。

2009 年沒有甚麼特別，2010 年的部分因為之前的委員有跟我們提到 2010 年的評核是更嚴苛，就是說理論上 2010 年的銀牌可能是 2009 年的金牌，所以它的條件更嚴謹、更嚴苛，那對我們而言我們 2010 年只有得到銀牌，但是職訓局邀請我們去做一些 promote，就是說他請經濟部幫我們開個記者會，然後在報紙上有刊登，然後中天新聞前來拍攝，也是職訓局去委託，報紙我們有留著檔案，就是訪問我們 HR 的主管，也就是瞭解我們導入 TTQS 對我們的幫助，那在這個部分對我們來說是在媒體的曝光率是蠻高的。至少會覺得我們重視教育訓練。在選用育留上我們在選人、徵才的方面，我們會告訴應徵者我們有一套完整的訓練架構，

其實一套完整的訓練架構對新人或者是應徵者來說他們會覺得是一種吸引力，比一樣汽車業來講是有吸引力，是最明顯的部分。這兩個部分是比較明顯，其他的部分我們會把訊息放在官網，在網站上我們會 promote 說我們獲得職訓局的認可。我知道我們的母廠中華汽車有導入，其他廠商我就不是很清楚。

2. 導入 TTQS 是否有助於貴公司之產品行銷？請明確說明之。

我們在產品行銷上是經銷商，經銷是以汽車為主，那其實對產品行銷是有兩塊，一塊是顧客服務的部分，就是我們重視顧客服務的部分，就是我們在服務宗旨是「服務第一」的這個概念，所以在這塊裡面有很多顧客服務的課程我們會不斷的推展，每一年都有顧客服務或是 CS 這類的課程，那這個部分我們覺得是有幫助在產品行銷的部分，那另一塊是在我們有一個 SUM 聯盟，那 SUM 我們也導入針對我們的加盟體系做教育訓練，那這樣也會提升加盟主加盟的意願。SUM 是一個加盟體系，我們要告訴他們我們的訓練是辦得很不錯的，在辦得很不錯的情況下，只要你加盟我們你就可以接受一個完整的訓練，那接受這個完整的訓練是有透過國家認證的(TTQS)，可以吸引加盟的一個產品助力。

3. 導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度？請明確說明之，如公司內外部講師增加、教育訓練課程更加結構化等。

這一塊我覺得增加度比較少，但是我們訓練本身就有增加預算，是因為來自於長官對教育訓練培育的重視，我倒不認為是因為 TTQS，因為我們公司本身對於人才就很重視，所以我們要不要投資訓練經費是來自於我們的整個策略規劃，比如說我們預計要增加很多新人，那當然新人訓就會增加，那我們技術力要提升，那內部講師就會做一個提升，我們當然在這一兩年的訓練是以前的好幾倍，比以前提升很多，我覺得跟 TTQS 的連結沒那麼強，而且我也覺得 TTQS 不代表教育訓練的投資金額，投資有兩塊，一個是實體投資，一個是人力的投資，那金錢的投資是完全不受影響，但是針對我們參與 TTQS 我們重視教育訓練的部分反而就有提升，基本上我們在教育訓練就要求相關的長官他們做一些勉勵參與指導的部分，長官他們都會來關心、會來參與我們的課程，就是每個訓練的直屬長官都會來關心。

4. 導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度？請明確說明之，如部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。

利益關係人的部分還蠻廣泛的，比如說剛提到的顧客服務課程，我們會納入顧客抱怨，雖然他(客戶)沒有直接來參與課程，那我們就以客戶抱怨的一些例子來納入教材透過我們內部講師做一些推廣，我們有一個 0800 專線，記錄客戶的抱怨。比如說鈹金噴漆，我們會找噴漆廠商來幫我們做教育訓練，其實利益關係人是很廣的，除了長官、直屬主管的重視，包括一開始的課程需求訪談就直接參與了，HR 還有需求單位的主管還有兩層，比如主管和更高的主管會參與。也會訪

談員工，有些課程也會了解學員的需求，有時候會做問卷，線上問卷，因為我們做 E-learning，我們會發現上問卷去了解員工需求，然後長官的需求，看他們實際的需要，加上 BSC(平衡計分卡)的策略目標我們要進行規劃的方向，整個容納進來再去規劃我們的教育訓練，但要看課程別啦，因為不同課程會有不同的規劃。

最高階主管參與教育訓練之次數增加，這個是有的，比如說 3 月的時候我們辦了一個組長的訓練，那理論上就組長及上面兩層(部長、副總)的長官參加，那這次連我們總經理都來關心，這次的課程有一門深度企劃力，老師就教了一個世界咖啡館，那其實是一個創意的方式，我們回來後我們全公司每個部門都玩了一次世界咖啡館，那長官也很不錯就請大家喝咖啡，就把世界咖啡館這個創意發想的方式推展出去；就是說分三個組，選一個桌長，然後大家都不要講，只有桌長能講，那桌長就指定人員講，比如說我們匯豐汽車這幾年有可能發展的新事業，大家都沒有框框，丟掉你的思維甚麼都可以講，每個人講都不可以去批評去指責，就是你只能傾聽，然後大家輪流去把它講完這樣，它是一個創新的小遊戲，在三月訓練完後，我們四月在總公司每一個人玩過，那想了這些想法之後我們就會再開延續的課程，因為大家有很多 idea，那我們現在就來看它不可行，先發散蒐集議題，然後在看它不可行，然後再把它納入明年度的創新事業，其實是一整個系列的訓練。

5. 導入 TTQS 有助於高階主管對於教育訓練之支持？請舉出實例說明。

我們在教育訓練的落實度其實不是每個課程都能百分之百可以完成，有時會作相關微調的部分，我們每個月都會有個經營會議，就是部級以上的會議，包括總經理、副總都會參加，那我們每個月都去追蹤教育訓練的執行，第一個執行力、第二個綜效，那針對這個部分如果有哪個單位沒有支持或配合都會由我們長官要求提改善報告，因為有些人會說因為太忙沒有辦法執行這個部分，基本上我們是很嚴格落實的，這是第一塊，第二塊是說如果你今年沒有落實，明年在規畫課程的預算上面就會少一點，預算會直接幫你砍掉，就是你今年的執行力只有九成，不好意思明年的預算再把你打九折，我們在教育訓練上面是真正在做 follow 跟追蹤…。

應該跟 TTQS 有一點點關係，因為 TTQS 要導入的時候我們也花了一點時間在經營會議上介紹 TTQS 給所有的長官認識，讓所有長官知道甚麼叫做 TTQS，什麼叫 PDDRO，然後包括訓練的執行狀況跟作業這樣子，那其中一個最深刻就是規劃，我們公司規定兩個月以前要提出訓練計畫，因為有些是要外部場地，有些是要外部老師，或者是內部講師，我們要給人家時間準備，年度的規劃已經提出來了，剛剛講的這個更細，就是課程要達成甚麼效益、課程訪談表等等，必須要在兩個月前填寫課程訪查表…這跟 TTQS 有一點點關係，我是覺得我們有介紹過 TTQS，其實也讓他們知道我們的訓練是很嚴謹的，我們 TTQS 是有些系統性的，不是說今天上個課就這麼簡單而已，因為很多人對訓練不太瞭解，很多人會以為今天只

是上個課而已，其實不是的，事前的規劃才是課程成功的因素，所以介紹完 TTQS 的整個流程後讓他們了解一些事先作業的一個時間。各部門主管對教育訓練的觀念跟做法會有改變，我們在課前會跟老師做課前對校會議，課程裡面安排很多細節，包括你要怎麼進行，教案怎麼編寫，你要分組還是排排坐，分組要怎麼分，很多的細節都要分下去做。一開始他們覺得只是一個課程而已，但是我們會讓他們知道今天不是為了 TTQS 而是為了讓訓練更好，這些訓練本來就已經發展成一套系統，其實按這樣的步驟走，比較不會因為時間壓力喪失品訓練品質，而且規劃得更周全一點。

6. 導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助？請提供貴公司申請政府補助之名稱並加以說明。

我們去年有申請人力資源提升計畫，今年沒有申請是因為那個作業對我們來說太繁瑣了，對我們部門的 loading 很重，去年整年度的訓練大概 940 場左右，今年大概 1000 場左右，所以對我們而言我們實在沒有任何人力去鉅細靡遺配合那些動作，我們會覺得我們有些東西都已經 E 化，我們很多動作都在電腦做，包括報帳之類，可是為了要佐證，因為政府為了要佐證要印很多的紙張，我覺得這也不符合環保概念。

最主要針對 2010 年來講的話，因為所有文件是從 3 月底才定稿，但我們訓練最大月是 1-3 月第一季，所以實際上我們已經執行三分之一的教育訓練了，所以後面我的補助金額只能拿到 3 月底到 10 月的金額，它不是一整年度的，要等他們評估好才能去執行教育訓練，對我們而言去頭去尾，這是一個，第二個是剛剛提到的作業繁瑣，paper 作業要印製很多相關的資料。

我們導入 TTQS 本來就不是為了補助，應該說我們在中小企業裡的財務算是健全的，所以一整年的辛苦只有補助 20 萬，花很多人力成本加上作業，再來是想把這些資源留給其他企業去爭取，對我們而言我們已經有這樣的經歷了，這個架構也完成了，那補助金額就讓給其他需要的公司去申請，因為我們對教育的重視這樣的觀念都已經建立起來，只要該辦的訓練持續去辦就好。

7. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司教育訓練制度之建立？請舉出實例說明。

第一個是我們有建立兩屆的內部講師，總共將近 96 個人，一屆 48 個人，將近 1000 的課堂，所以我們有一個講師流程的建立。我舉個例子其實我們的學員 sales 過去對教育訓練是非常排斥的，業績很好的，他覺得賣得好就好，為什麼要上課，但是上了內部訓練課程後他的觀念就改變了，他也樂於分享，本來覺得說別人學了我的技巧，我業績會變不好，其實不是，反而是教學相長，他反而學到更多，所以他業績更好，現在他就升上課長，我們對於內部講師在績效考核上有給他加分，我覺得成為一個助力。到第二年的時候同仁主動要來申請內部講師的訓練，但是講師訓練有嚴格的資格審查，而且內部講師的結業式是所有高階長官都會來參與。

再來是訓練品質手冊我們本來就有，只是之前手冊我們直接就改版，比如 2009 年版、2010 年版，不過上次評核的時候委員有建議我們可以把 2009 年改版的內容附在裡面，讓軌跡留下來，可是以前我們就是直接印新版，那當時委員提到說這部分可以留下來做軌跡，我們就把它留下來，這樣可以瞭解每個制度的演進，未來每個主管不一定留在原單位，換下個人的時候就可以了解當時是甚麼樣子，為什麼改變會這個樣子，理由原因裡面會鉅細靡遺的寫的很清楚。還有一塊改變的是滿意度調查表，之前委員是建議說改成五等量表，南部的委員是建議改成七等量表，那我們就接受委員的建議去做改變，變得更仔細了。還有一塊是檢討報告，就是不斷的去提升，那每次訓練我們會開一個檢討會，開這個檢討會的過程裡面我們都會把它記錄下來，比如今天去外面辦訓，是外面的場地，然後去檢討，像是投影機的投影效果是否影響學員上課經由改進，以後每次訓練為了確保我們的訓練品質連螢幕有黑了髒了或是投影機的色澤不夠我們都會跟場地單位要求或是自己帶去，你會覺得投影機是很小的事，但是我們在勘查場地，就會把這些細節列入必要考量。過去檢討報告沒有那麼細，現在的檢討報告要求就很細。…而且我們現在課程結束就會馬上跟老師談，談整天的課程下來老師對我們有甚麼建議，我們對老師有甚麼建議，這個課程進行跟我們計畫中有沒有甚麼異常等，討論完之後就做一個結案報告，為未來的課程做準備，回來之後再與相關部門再開一次會。

8. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司訓練流程之改善？請舉出實例說明。

我們去年更嚴格在做追蹤，規劃其實也有，剛剛有提到，再來是每個月的檢討會，我們會做訓練月報，我把整個的訓練讓參與者還有長官學員去了解這一整個訓練的狀況，針對未來一兩個月的訓練做預告，這些都是為了做溝通，為了溝通所做的一種方式。原本就有訓練月報可是沒有做的那麼仔細，在規劃需求表是新的制度，是導入 TTQS 後才有的，然後檢討會的部分也是，然後訓練月報的部分以前只是告訴簡簡單單說上了什麼課而已，可是在導入 TTQS 之後，我們就很嚴謹的把整個需求表到課程進行、到規劃跟訓練組的建議，加上滿意度分析都放在訓練月報裡，然後今年每個教育訓練的一開始我們也會告訴大家逃生路線，因為今年天災人禍很多…。

導入 TTQS 讓公司做一個整個調整，感覺訓練不只是訓練組的事，是大家要一起投入。

流程就是加入了很多利益關係人，以前訓練頂多就是需求單位與訓練單位的事，導入 TTQS 後知道利益關係人之後，我們加入學員、學員的主管、甚至是學員的同儕、客戶，一起來討論看訓練要怎樣做的更好。

9. 總體來說您對於 TTQS 之看法為何？

我是認為應該多多鼓勵 HR，我所說的鼓勵是說像今年得銀牌就是去年的金牌，那我覺得你既然要鼓勵大家辦訓，那你應該按照原則，不能一年比一年嚴苛，然

後獎越來越少，因為其實對政府來講只是一個獎，但是對企業來講這是一個鼓勵，是種激勵，所以我覺得在這一塊不要吝於給獎勵給這些人，其實你如果發更多的獎出去，其實也是 OK 的。那第二個是我覺得 TTQS 應該要擴大頒獎的典禮，因為像是國家品質獎的頒獎典禮電視媒體，在一個時段頒發的，不是只是一個小小的廳。

導入 TTQS 的最大成效應該是讓公司同仁更了解訓練的架構，也更加的投入。



附錄七

訪談紀錄

訪談公司：F 公司

訪談時間：4/19 上午 10:00~11:00

訪談地點：台北市

受訪對象：徐處長-行政暨勞安處資深處長

基本題項：

1. 請問貴公司何時導入 TTQS?

應該有四五年了。

2. 今年度(或是最近一次) 評核成績如何?

2010 成績為銅牌，2011 年沒有申請 TTQS 評核，因為評核這麼多年問題大概都知道在哪裡，但是人力不足加上今年有好幾個專案要進行，所以目前是希望未來在教育訓練上有所改進後再申請評核。之後也會繼續沿用 TTQS 的流程，只是目前暫時先不接受評核。

3. 當時導入及後來繼續使用 TTQS 之動機為何?

主要是教育訓練部門常常會被質疑訓練的品質、成效，我們以前只做課後問卷看學員滿不滿意，但 TTQS 著重的是後端，就是辦訓真正的貢獻為何，過去並沒有一套完整的系統，所以當我們接觸 TTQS 的時候覺得蠻好的。

主要題項：

1. 導入 TTQS 有助於貴公司企業形象之提升程度？請明確說明之，如媒體曝光率增加、公司知名度提升、顧客對貴公司之認同度增加等。

有，多多少少。沒有那麼明顯，為什麼呢？因為重要的是我們看待 TTQS 是從系統上去學習，更重要的是藉著這個系統來自我體檢，就是說今天人家認為這是比較好的，我們有很多一開始沒做到，就去做，或者有做到，可是做得不夠完備，那就去改進，基本上在形象上我們認為倒沒有很大的提升，但是 TTQS 那時候有找我們訪問，所以有一些媒體曝光，像是雜誌還有報紙。應該說會有一些曝光率，只是說我們公司真正的客戶群都在海外，大概海外就有六十幾家分公司，所以這個形象的提升只是針對台灣的客戶，那我們其實客戶群散布在世界各地，所以從比例上來說是相對小部分的。其實我們參加 TTQS 不是為了形象提升，我們是為了把 TTQS 當作體格檢查，看看自己身體哪裡不好或者還可以更好，以這樣的角度的下去改進。

2. 導入 TTQS 是否有助於貴公司之產品行銷？請明確說明之。
產品行銷上沒有那麼直接的幫助，就算有幫助也沒有那麼明顯。

3. 導入 TTQS 對員工訓練投資之增加程度？請明確說明之，如公司內外部講師增加、教育訓練課程更加結構化等。

基本上他是一個系統，所以我們對訓練課程的安排而更加重視後續流程，今天上了課，我們把更多重點放在後續，去看說這個課程到底對工作與應用是不是有改進，所以 TTQS 幫我們加強後段是比較明顯的，當然前段也有，但後段是比較明顯的，所以基本上投資的增加是沒有很顯著，但是對訓練的精密度和品質部分是比較顯著的，舉例來說，我們有些課程很注重前後測，今天上課你先做一個測驗，上完以後當然課後滿意度問卷一定有，可是我們還有一個後測，就是拿前面一樣的題目在課後一模一樣的題目在問一遍，去比較這中間的差異。像我們有的課程就是刻意的設計把他拆開來，就是說學員今天先上課，上完以後隔一段時間，在回來繼續上，回來以前我就會測驗你中間這一個月，前面上的你會不會應用，就是說我們對課程後續的實際應用部分蠻重視的，但是就這個部分來說他算不算投資，應該說金錢上面沒有增加，以前是一次上完課，現在是分兩次上課，其實投資程度是一樣的。就是說直接的增加程度並不多，但是我們是把訓練的體系更著重在後續跟成效的部分，就是他的品質上面，做更深入更細緻化的延伸，所以在 Outcome 跟 Review 的部分比較加強，而 Plan 的部分是本來就有比較好的連接。

4. 導入 TTQS 有助於增加內部利益關係人之訓練參與程度？請明確說明之，如部門主管、受訓員工、訓練部門人員、最高階主管參與教育訓練之次數增加。

參與的程度應該有增加。譬如我們之前倒沒有要求公司內部主管要開課，但是導入後我們要求每個主管都要出來上課，（但主管並非被 qualify 為公司內部的講師，因為內部講師有另一套系統來進行），主管要備課、開課但受訓的不一定是自己部門的員工，主管自己要想一個題目來上課，讓有興趣的員工來報名，這樣主管就會有動機和壓力來思考自己專長或是樂意分享的課程是什麼，所以這就是讓主管參與教育訓練，變成經驗或技術的傳授。但是這兩年下來又緩下來了，因為主管到底不像專業的講師，開的課有時候沒有辦法持續，可能一堂課第一年開，有員工來上課，但是第二年可能就沒有人來上課。所以這個就是一種過濾機制，一開始是要求每個主管都要開，後來受市場機制，如果員工對某堂課有興趣就可以一直開下去，如果沒興趣就開不下去，因為我們是讓員工自行去選課。這是員工基本訓練課程之外的課程，這是增加出來的課程。參與教育訓練次數沒有明顯增加，因為我們的課有必修課，公司規定哪些課是員工、主管必上的。另外一類就是部門自己召開的，因為每個部門專業不一樣，部門可以自己安排訓練課程，所以我們會把訓練經費撥一部分到部門訓練裡面，所以部門成員可以自行

安排，譬如我們是網路專業的公司，所以部門可以要求部門員工去上網路專業課程，不需要透過教育訓練部門的安排，因為他們有自己的部門教育訓練經費，只要主管同意就可以。剛剛講一個是部門自己的課程、一個是必修，再來一個就是通識，通識就是一般我們認為譬如人際關係、溝通、舒壓、簡報技巧等課程，這些是共通的課程，不跟專業背景有關係的，這個部分是由人力資源部門管控，也有一筆預算，也是讓大家來報名。所以這樣的課程安排是本來就有的，不是因為 TTQS 導入後始課程數量增加，所以在量的方面並沒有明顯增加，主要是在質的部分。在質上面我們認為有提升，至少在員工受訓後的滿意程度上都是不斷在進步的。關於訓練需求的部分，如果是部門的課程就由部門各自判斷，但是如果是共通的話就由人資部門負責，譬如每年我們都會發一個 training map 出去，請員工勾選它們的訓練需求，最後產出一個 training map，大致上決定今年的訓練課程，但中間還是會有臨時的訓練需求，也可以根據當時的需求增加課程。所以 TTQS 帶來的不是課程的數量增加，但是在質的提昇方面幫助很大。

我們平均每個人的訓練經費在一萬元左右，五千元是該部門運用，另外五千元是由教育訓練部門運用，就是共通的這塊，但是如果經費不夠，部門可以申請，我們會支援。

5. 導入 TTQS 有助於高階主管對於教育訓練之支持？請舉出實例說明。

應該是有。包括剛才說的，請主管開課，他們就會開始參與教育訓練，有的課受歡迎的就會持續開課。像財務部門的主管就會開財報的課程，教員工怎麼看財報，有的主管教專案管理，有的部門就開舒壓課程諸如此類，就讓主管自己去提出課程。那他自己覺得這些課程重要或是自己的專長就開。這部分可能可以減少外部講師的經費，但是可能沒有講得比外部講師好，但是部門主管講的內容比較能符合員工的需要，或是舉的例子比較能讓員工聽得懂的或是比較實際的，這變成一種 trade off，就是有得有失，看起來像省了一些金錢，但相對的，它的效果不見得那麼明顯，我們目前就是做多方嘗試。

6. 導入 TTQS 有助於貴公司申請政府補助？請提供貴公司申請政府補助之名稱並加以說明。

有，96-99 年皆有申請人力資源提升計畫，但今年因為沒有申請評核，所以在補助上也就沒有申請。

基本上是因為人力不足，加上今年有幾個專案在跑，所以沒有多餘的時間進行評核，而且評核幾年來也知道大概有哪些問題需要改進，所以目前是覺得在問題改善後再來做評核才會有意義。

7. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司教育訓練制度之建立？請舉出實例說明。

這當然有很大的幫助。教育訓練的部分包括課程安排更適當，按照 PDDRO 的循環可以增進我們的視野。以前開課就是開課，找外面的講師來開課，結束後就問

一下學員的滿意度，而今天因為有這樣的概念，而建立整個系統的制度，而今年我們開始要做訓練護照，今年要把所有同仁上過的課的資料放在訓練部門的內部網路上，所以變成是說我們整個概念有了，不能一下子做到，所以分今年、明年、後年做，雖然今年沒有申請補助，實際上還是會按照 TTQS 的概念和體系繼續往下做。

8. 導入 TTQS 是否有助於 貴公司訓練流程之改善？請舉出實例說明。

會有蠻大的改進。像我們今年的教育訓練的申請都透過內部網路申請、主管核准、然後報名、有甚麼課都會有電子報公布，所以整套課程都電子化了，因為導入 TTQS 而有比較完整的概念，包括今天課後的資料都放在內部網路上，所以就照著 TTQS 的體系去執行。

9. 總體來說您對於 TTQS 之看法為何？

我覺得很好的地方是 TTQS 找很多專家來這邊幫我們評核，得牌不是重點，而是將委員的指導當作體檢，知道自己身體到底哪裡不好、哪裡不夠好，所以我想整體來說 TTQS 對我們的幫助不只是這一套系統，還有請學者專家來幫我們評核。拿到經費也不是主要的目的，但也不會因為沒有經費所以不做 TTQS，就像剛剛所講的，我們現在在做學習護照也不是為了拿到金牌，而是知道這是該做的。