政治大學勞工研究所

碩士論文

企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)對人才發展成效的探討

A Study on The Effect of Talent Quality Management System (TTQS) on Talent Development of Enterprises in Taiwan.

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授：成之約 博士

研究生：廖庭毅

中華民國一〇四年六月

謝誌

首先，我非常感謝我的指導教授成之約博士，在決定研究題目、研究方法、研究架構、文獻收集、撰寫論文以及口試的過程中，成教授皆用心的指導我並給我寶貴的意見，在撰寫過程中不斷矯正我文章脈絡與思考邏輯上的錯誤讓我受益良多。且在成教授嚴謹的要求下，讓我能準時完成碩士論文且順利取得碩士學位。

第二，我要感謝勞工所上所有的教授，在這兩年碩士班求學的期間給予我指導，增加我在勞工與人力資源管理領域的專業知識，也帶我了解學術研究的方法與過程，讓我對學術研究能有更深一層的認識，讓我受益匪淺。

第三，我要感謝六間受訪的企業，在百忙之中特別撥空接受我的訪談，分享寶貴的經驗與工作的概況，讓我學習了不少，對未來職場生活也更了解，感謝六間受訪的企業協助我完成本研究。

最後，我要感謝我的家人與朋友，感謝你們在生活中給予我鼓勵與支持，幫助我完成夢想，讓我能順利完成碩士學位。往後將會踏入職場，為社會及家庭貢獻微薄的心力，讓自己的生活能更充實與美好。也期許自己能保持終身學習的態度，時常更新自己的知識並且開拓自己的視野，豐富我的人生。

廖庭毅 謹誌

國立政治大學勞工研究所

中華 104 年 7 月 4 日

國立政治大學 National Chengchi University

摘要

透過本研究瞭解我國的企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後的概況，進而探討企業導入該系統後對人才發展、建構教育訓練制度、產品銷售及顧客滿意度的成效與影響。本研究以深度訪談的方式與獲得TTQS訓練品質評核系統金、銀牌獎的企業進行訪談，透過訪談能獲得受訪企業對於人才發展品質管理系統(TTQS)的評價與整體施行的成效，並且收集相關文獻資料加以彙整，做出結論完成本研究。

受訪企業皆給予人才發展品質管理系統(TTQS)正面的評價，也肯定人才發展品質管理系統(TTQS)對教育訓練與人才發展的貢獻。透過計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)與成果(Outcome)之五項評核項目與指標，能協助企業組織改善訓練制度與完整記錄訓練過程，施行系統化的管理且給予人才成長與發展的平台。導入人才發展品質管理系統(TTQS)能清楚界定員工職能缺口，且結合企業組織發展願景與經營目標，設計合適的訓練內容，強化員工的專業能力及提升工作績效，進而改善服務流程且能符合消費者的需求，藉此提高產品銷售量與顧客滿意度。獲得 TTQS 訓練品質評核系統之殊榮能提升企業形象，不僅有助於企業招募人才與留任人才，更能提高學員訓後滿意度與高階主管的支持度，故參與訪談的企業皆給予人才發展品質管理系統(TTQS)正面的評價。

金牌獎企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後，各方面的成效皆優於銀牌獎企業，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價金牌獎企業皆優於銀牌獎企業，唯有在招募人才這個部分兩者的評價是相同的。金牌獎企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後各方面的成效皆優於銀牌獎企業，表示依循訓練品質管理迴圈且確實執行指標內容，在訓練過程中完整紀錄並留下文書手冊，能提升企業評核的分數，且在訓後各方面的成效也會更加顯著且符合企業與人才的期待。

服務業為主的企業與製造業為主的企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後各方面的成效皆無明顯的差異，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價，兩者的評價是極為相似的。不論是以服務業或製造業為主的企業皆可以透過人才發展品質管理系統(TTQS)，改善原有的教育訓練制度與提升訓練成效，且訓練的成效不會因產業不同而有明顯的差異，兩者皆肯定人才發展品質管理系統(TTQS)對教育訓練制度與人才發展的貢獻。

導入人才發展品質管理系統(TTQS)能達成企業辦理教育訓練的目的，提升員工的能力與價值，創造企業優質的競爭力。且能建構一套系統化的人才發展訓練制度，且能改善訓練品質與提升訓練成效，不論產業性質或企業規模大小皆可導入人才發展品質管理系統(TTQS)，只要依循訓練品質管理迴圈且確實執行指標內容，在訓練過程中完整紀錄，就能有效改善訓練品質與提升訓練成效。

關鍵字：人才發展品質管理系統、TTQS、教育訓練、人才發展

Abstract

Respondents give positive assessments for Talent Quality Management System (TTQS) and approve the contributions of TTQS to human resources and talent development. Through the five items of appraisal and indicators which include Plan, Design, Do, Review and Outcome, TTQS help enterprises improve the training systems of organizations, complete records of the training process, implement systematic management, construct complete and systematic training systems , and build platforms for talents for their growth and development. By using TTQS, organizations can not only clearly define the staff competency and skills of jobs, but also combine the vision of organizational development and business objectives to design training programs which strengthen staff' s professions and performances as well as increase sales volume and customer satisfaction. Enterprises use TTQS which can enhance their corporate images. Award-winning enterprises not only are apt to recruit and retain talents, but also have better satisfaction of employees and senior managers with enterprises. Therefore, enterprises approve the functions of TTQS.

TTQS divides the awards into gold-medal and silver-medal winners. Gold-medal winners are superior to silver-medal winners in talent development, sales and services of products, training system, and the overall evaluation of business. Recruiting is the only item which gold and silver medal winners have the same performance. The excellence of gold-medal winners shows that enterprises follow the indications and manual instruments in the training process can enhance assessment scores and have better performances of training. Furthermore, the achievements will be more outstanding and fit the expectations of talents and enterprises.

There is no evident difference between talents' development, sales and services of products, educational training system, and overall evaluation of service industry and manufacturing industry after they imported TTQS. By using TTQS, both industries improve their training systems. There is few differences between the results of their performances of training. Both industries approve TTQS certainly have contributions on training system and talent development.

By using TTQS, enterprises can achieve the goal of educational training, strengthen employees' competency and skills, enhance corporate competitiveness, as well as build and improve systematic training systems of talents development. Regardless of the fields and industries, as enterprises follow the training quality management loops, implement the content of performance indicators, and keep the entire records of the training process, they can effectively improve the quality and efficiency of training.

Keyword：Talent Quality Management System、TTQS、Training、Talent Development

目錄

第一章 緒論 1
第一節 研究背景 1
第二節 研究方法 2
第三節 研究目的與範圍 3
第四節 研究流程與章節安排 3
第二章 人才發展品質管理系統(TTQS)之探討 7
第一節 人才發展品質管理系統(TTQS)發展沿革 7
第二節 人才發展品質管理系統(TTQS)之內容 16
第三節 人才發展品質管理系統(TTQS)相關研究 26
第四節 小結 34
第三章 我國企業教育訓練概況與問題 37
第一節 我國企業教育訓練概況 37
第二節 我國企業教育訓練問題 57
第三節 我國企業導入 TTQS 概況 59
第四節 小結 61
第四章 個案企業成效分析 63
第一節 訪談對象與設計 63
第二節 受訪企業個案分析 65
第三節 綜合比較與分析－以評核等級為區分 117
第四節 綜合比較與分析－以產業類別做區分 144
第五節 小結 173
第五章 結論與建議 174
第一節 結論 174
第二節 建議 179
參考文獻 183
附件一 186
附件二 191
附件三 196
附件四 200
附件五 205
附件六 210

圖目次

圖 1- 1 研究流程圖.....4
圖 2- 1 運用訓練達到企業組織經營績效要求分析.....9
圖 2- 2 組織績效與訓練關係圖.....10
圖 2- 3 組織績效與訓練關係圖.....11
圖 2- 4 IIP 推廣架構.....12
圖 2- 5 三個大方向的原則與十個指標.....13
圖 2- 6 TTQS 訓練管理迴圈圖.....17
圖 3- 1 企業組織平均每人訓練次數－以員工規模分.....44
圖 3- 2 企業組織平均每人訓練次數－以營業額規模分.....44
圖 3- 3 企業組織辦理訓練效益評鑑之方法.....52
圖 3- 4 企業組織辦理員工職業訓練後之成效.....52
圖 3- 5 企業組織是否鼓勵員工考取證照.....55
圖 3- 6 企業組織鼓勵員工考取之證照類別.....56
圖 3- 7 企業組織未辦理員工職業原因.....56

國立政治大學
National Chengchi University

表目次

表 2- 1 IIP 四原則.....13
表 2- 2 IIP 各項指標定義.....14
表 2- 3 五大要素各有具體的評核指標.....18
表 2- 4 五大要素各有具體的評核指標.....21
表 2- 5 TTQS 等級分數標準.....22
表 2- 6 TTOS 之特性.....22
表 2- 7 三個訓練品質管理系統之異同.....24
表 2- 8 近年相關研究整理.....26
表 3-1 企業組織職業訓練辦理情形－以員工規模及營業額.....37
表 3- 2 企業組織職業訓練辦理情形－以行業別.....38
表 3- 3 企業組織平均每家職業訓練支出－以行業別分.....39
表 3- 4 企業組織平均每家職業訓練支出－以員工規模及營業額分.....40
表 3- 5 企業組織訓練家數－以行業及訓練內容分.....41
表 3- 6 企業組織訓練家數－以辦理方式及員工規模分.....42
表 3- 7 企業組織訓練人次－以行業及訓練內容分.....43
表 3- 8 企業組織訓練人次－以性別及行業分.....45
表 3- 9 企業組織選派參訓人員－以教育程度及年齡別分.....46
表 3- 10 企業組織選派參訓人員之職類分布.....47
表 3- 11 企業組織選擇委外代訓機構情形.....48
表 3- 12 企業組織訓練家數－以專責訓練單位(人員)分.....48
表 3- 13 企業組織辦理線上及海外課程情形－以員工規模及行業別.....49
表 3- 14 企業組織辦理訓練效益評鑑的情形－以員工規模及行業別.....50
表 3- 15 企業組織採取激勵措施的情形.....53
表 3- 16 企業組織辦理職業訓練遭遇困難情形.....54
表 3- 17 企業組織需要政府提供協助的情形.....54
表 3- 18 TTQS 近年評核結果統計.....60
表 4-1 六間受訪企業產業類別與得獎記錄.....63
表 4- 2 本研究訪談的題項.....64
表 4- 3 顧客滿意度統計資料.....68
表 4- 4 A 公司導入 TTQS 成效.....71
表 4- 5 B 公司導入 TTQS 成效.....79
表 4- 6 C 公司導入 TTQS 成效.....87
表 4- 7 D 公司導入 TTQS 成效.....96
表 4- 8 E 公司導入 TTQS 成效.....105
表 4- 9 F 公司導入 TTQS 成效.....113
表 4- 10 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明.....116

表 4- 11 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明....117
表 4- 12 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明.....117
表 4- 13 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願的說明.....118
表 4- 14 金牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會的說明.....118
表 4- 15 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明.....119
表 4- 16 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明.....120
表 4- 17 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明.....120
表 4- 18 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度的說明.....121
表 4- 19 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明.....121
表 4- 20 金牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明.....122
表 4- 21 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明.....123
表 4- 22 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明....123
表 4- 23 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效的說明.....124
表 4- 24 銀牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明.....125
表 4- 25 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明.....126
表 4- 26 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明.....126
表 4- 27 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明.....127
表 4- 28 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練的說明 127
表 4- 29 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明.....128
表 4- 30 銀牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明.....129
表 4- 31 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明....129
表 4- 32 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明.....130
表 4- 33 金牌獎與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明.....131
表 4- 34 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明.....132
表 4- 35 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明.....134
表 4- 36 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明.....135
表 4- 37 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明.....136

表 4- 38 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明 137
表 4- 39 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練制度的說明 139
表 4- 40 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明 140
表 4- 41 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明 141
表 4- 42 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明 144
表 4- 43 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明 145
表 4- 44 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明 145
表 4- 45 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願的說明 146
表 4- 46 服務業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明 147
表 4- 47 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明 147
表 4- 48 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量的說明 148
表 4- 49 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明 149
表 4- 50 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練制度的說明 149
表 4- 51 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明 150
表 4- 52 服務業為主的企業對導入 TTQS 總體評價的說明 150
表 4- 53 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明 151
表 4- 54 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明 152
表 4- 55 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效的說明 152
表 4- 56 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明 153
表 4- 57 製造業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明 154
表 4- 58 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明 154
表 4- 59 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量的說明 155
表 4- 60 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明 156
表 4- 61 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練的說明 156
表 4- 62 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明 157
表 4- 63 製造業為主的企業對導入 TTQS 總體評價的說明 157

表 4-64 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明 158
表 4-65 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明 159
表 4-66 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明 160
表 4-67 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明 162
表 4-68 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明 163
表 4-69 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明 164
表 4-70 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明 165
表 4-71 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明 166
表 4-72 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練需求的說明 167
表 4-73 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明 168
表 4-74 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 的總體評價的說明 169

國立政治大學 National Chengchi University

第一章 緒論

本章分為四節，第一節先了解研究當下的環境與背景；第二節說明本次研究的目的與研究範圍；第三節則列出本次研究使用的方法；第四節則清楚列出研究流程，同時說明章節的安排。

第一節 研究背景

經濟與科技快速的進步無疑是現今社會的象徵，其高度發展已在各級產業產生了革命性的衝擊，人才的培育將是企業維持其競爭優勢的重要關鍵因素。人才的培育成為企業關注的焦點時，透過訓練提升職務上所需的能力，企業不僅能在全球化的浪潮下，保有其競爭優勢，同時也提升企業本身的營運績效與企業創新的能力，更是企業能永續發展的基礎。然而人力資源的本質較為特殊，企業無法永久且完全的擁有人力資源，故人力資源的管理與培訓將是一樣重要的課題。

我國人才發展面臨嚴峻的考驗，台灣的產業正處於升級或轉型的重要關卡，強化人才的發展是提升企業競爭力的重要關鍵因素。根據 104 人力銀行在 2013 年的調查中顯示，有高達七成的企業認為組織內部有人才斷層的問題，而人才斷層的缺口出現在「核心技術人才」、「承上啟下的中層主管」及「具備決策能力的高階經理人」，專業技術人才養成不足，而整體就業環境又無法留用優秀人才，這樣的現象令人十分憂心。台灣的產業結構長期以代工為主，且面臨亞洲新興國家技術追趕及低成本的挑戰，台灣的企業組織極力降低成本以求生存，往往造成企業不願意支付較高的薪酬僱用員工，故難以僱用優秀人才，也直接影響人才對企業組織的向心力及工作企圖與意願。且企業組織投入在訓練發展的資源明顯不足，且企業對培訓人才投入的預算偏低。每間企業都希望招募或培養優秀的人才，卻不願將教育訓練視為營運的必要成本，讓人才發展與培訓的機制陷入不良的循環。

我國教育訓練問題受限於企業組織的規模與資金之外，且對於教育訓練發展的觀念薄弱，造成企業辦訓意願不高與員工參訓意願低落。也因為我國企業組織多為中小型企業，受限於組織規模與資金等因素導致企業普遍缺乏完善的教育訓練體制，且只有 33%的企業組織有設立專責辦理職業訓練單位或人員，由此可見多數的企業組織並不重視員工教育訓練與人才發展(勞動部 2013 年職業訓練概況調查)。即使有辦理教育訓練的企業組織，常因訓練需求界定不清與缺乏訓練刺激誘因與等因素造成教育訓練的成效不彰，影響人才發展與企業內辦訓與參訓的意願。

行政院勞動部勞動力發展署(原行政院勞工委員會職業訓練局)相信人力資本是企業重要的生產要素，即使在不同的產業或職業皆須將人才的培育視為提升組織生產效力的重要工作，但勞動力發展署積極提倡企業投資人力資本的同時，

應先確保人才訓練的品質與成效，以提升企業的辦訓能力與意願。行政院勞動部勞動力發展署為持續提升我國的人力資本，於 2006 年提出台灣訓練品質系統(Taiwan TrainQuali System，簡稱 TTQS)，2014 年正式更名為人才發展品質管理系統(Talent Quality management System，簡稱 TTQS)，是一套參酌英國「人力投資促進方案」(Investors in People，簡稱 IIP)之內容與國際標準化組織(International Organization for Standardization，簡稱 ISO)ISO10015 指引發展而成訓練品質系統(人才發展品質管理系統)。並透過 TTQS 訓練品質管理迴圈:計畫 P(Plan)、設計 D(Design)、執行 D(Do)、查核 R(Review)與成果 O(Outcome)之 5 項評核項目，協助組織將散落於各部門訓練表單、片斷訓練流程，施以系統化的管理，建立一套完整且系統化的策略性人力資源發展體系(行政院勞工委員會職業訓練局，2012)。

而為持續鼓勵相關單位對於訓練品質之重視，勞動部勞動力發展署並於 2011 年辦理第一屆「國家訓練品質獎」。本獎項主要以 TTQS 之建構與持續改善為基礎，著重訓練對個人與組織之具體成效，與訓練帶來的社會效益。從通過 TTQS 評核銅牌以上的單位中，選出推動訓練品質具有卓越績效的單位，以樹立標竿學習的模式來達到更多的組織強化其整體訓練品質水準及提升我國人力資源(國家訓練品質獎官方網站)。

且為表彰具有人力資源培訓與發展(Human Resources Development，HRD)創新或實績之績優單位及個人，同時促進企業及社會大眾對 HRD 的了解，特別於 94 年設置「國家人力創新獎」(National HRD InnoPrize)，鼓勵在組織人才訓練與發展或員工職涯規劃等人力資源發展領域，具有自我比較以往於實踐應用之創新、相較於同業之創新或設計上之創新等創新模式及經驗，可提升勞動力之價值，並足以為各界楷模之企業團體及個人(國家人力創新獎官方網站)。透過人才發展品質管理系統與相關選拔，鼓勵並彰顯企業對於人力資源之訓練價值與成效，藉此建立學習的典範，帶動更多的企業強化其對於人力資源整體訓練及培育之品質。

第二節 研究方法

一、 文獻分析法

瞭解我國企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)的概況，整理我國人才發展品質管理系統(TTQS)及國外人力訓練品質管理系統之學術論述、期刊、著作外，亦參考網路訊息、相關研討會之文章及勞動部勞動力發展署考察報告等，藉此對人才發展品質管理系統(TTQS)之運作與規畫能有更清楚之概念，並據以分析國內外相關文獻作為本研究立論基礎。

二、 深度訪談法

以深度訪談的方式與獲得 TTQS 訓練品質評核系統金、銀牌獎的企業進行訪

談，在訪談前先列出所要訪談的題綱，並以此作為訪談的依據。透過深度訪談能獲得受訪企業的意見與對人才發展品質管理系統(TTQS)的評價與相關資料，且能對分析之個案有更為深入的瞭解，取得較全面與完整的看法，故特別選定深入訪談為此研究的方法之一。

第三節 研究目的與範圍

誠如前節所述之研究動機，希望透過這次的研究瞭解我國的企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後的概況，進而了解人才發展品質管理系統(TTQS)的實施對企業經營績效及工作績效之影響，作為未來相同型態之企業或相關單位導入人才發展品質管理系統(TTQS)前的參考研究。本研究選擇進行深度訪談的個案，皆以大型企業為主，同時也通過人才發展品質管理系統(TTQS)評核且獲得銀牌以上殊榮之企業為本研究訪談對象，其研究目的為：

(一) 瞭解人才發展品質管理系統(TTQS)。
(二) 瞭解企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)的概況。
(三) 企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後對人才發展的影響。
(四) 企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後對銷售量及顧客滿意度的影響。
(五) 企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後對教育訓練制度的影響。
(六) 從訪談的內容中作出結論，提供給相關的企業作為參考。

第四節 研究流程與章節安排

本研究以質化方式進行，擬定論文題目之前，先蒐集人才發展品質管理系統(TTQS)相關文獻資料，探討現今台灣企業施行教育訓練的現況與問題，加以說明現今台灣企業對人才發展品質管理系統(TTQS)的需求與其存在的必要性。而後整理國外訓練品質系統資料與人才發展品質管理系統(TTQS)進行比較與分析，藉由整理與探討文獻確立研究的方向並研擬出適當的訪談大綱。

選定符合研究方向的企業後，蒐集該企業的相關基本資料瞭解企業的特性，透過有效的個案訪談深入瞭解該企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之動機、現況與施行成效。在完成有效的個案訪談後，彙整訪談的內容與文獻資料，並對該企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)的成效進行分析，將所有分析內容與文獻資料進行彙整，最後提出本研究的結論與建議。本研究流程如下圖 1-1 所示：

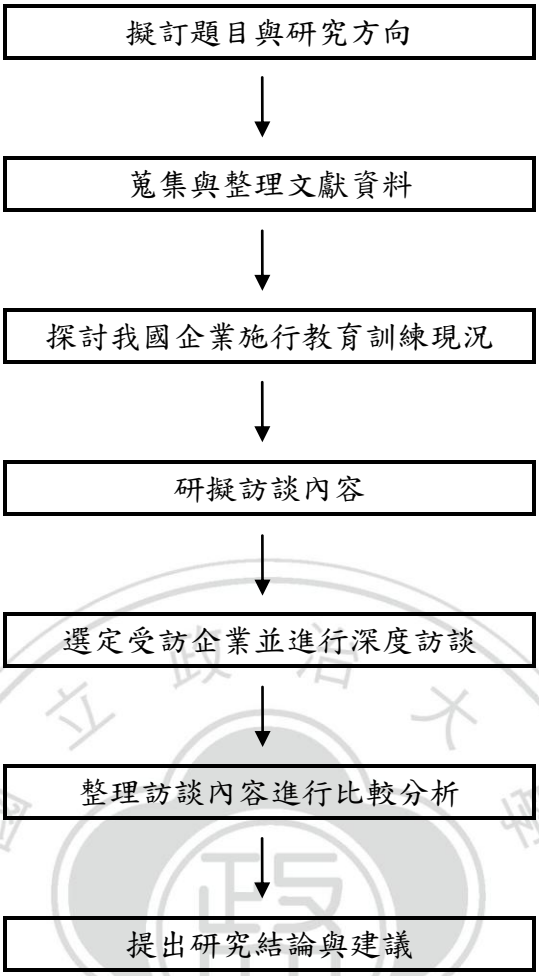

圖 1- 1 研究流程圖

資料來源：自行整理

本研究分為五章，第一章為緒論，確認研究動機與研究目的。第二章為文獻回顧，整理有關人才發展品質管理系統(TTQS)的文獻資料，分別介紹 TTQS 的發展沿革與內容，且在 TTQS 的發展沿革中探討英國 IIP 驗證制度與瑞士 ISO10015 訓練品質制度，最後列出近年相關的論文研究並加以分析。第三章為我國企業辦理教育訓練的現況與問題分析，探討我國企業辦理訓練的過程中所產生的問題，且列出我國人才發展過程中所遇到的瓶頸。第四章為個案企業成效分析，透過深度訪談的內容，探討受訪企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後的成效，並且加以比較分析。第五章為結論與建議，進一步歸納出研究結論，並提出本研究建議、限制與未來研究之相關建議，以下簡述各章節內容如下：

第一章 緒論

闡明本研究的研究背景、動機、目的、流程與章節安排，藉以說明本研究欲探討之內容與方向。

第二章 人才發展品質管理系統(TTQS)之探討

整理有關人才發展品質管理系統(TTQS)的文獻資料，將分別介紹TTQS的發展沿革與內容，且在TTQS的發展沿革中探討英國IIP驗證制度與瑞士ISO10015訓練品質制度，接著比較國內外訓練品質系統的異同。最後列出近年相關的論文研究並加以分析，作出本章小結。

第三章 我國企業教育訓練發展現況與問題

分析我國近年企業辦理教育訓練的狀況及辦理訓練的過程中所產生的問題，藉此瞭解我國教育訓練與人才發展的概況，並且加以整理分析作出本章小結。

第四章 個案企業成效分析

透過深度訪談的內容，探討受訪企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後的成效，並且加以分析並作出本章小結。

第五章 結論與建議

依據訪談的結果，彙整出本研究的發現、貢獻與研究限制，並探討管理上的意涵，以提供企業應用實務、政府政策施行上或未來研究之應用，並對往後的研究提出相關之建議。

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

第二章 人才發展品質管理系統(TTQS)之探討

本章分為四節，第一節先說明 TTQS 發展的歷史沿革與脈絡，同時介紹 ISO 10015 及 IIP 兩個訓練品質管理系統；在第二節詳細介紹 TTQS 的內容與架構並且與 ISO10015、IIP 進行比較分析，能對 TTQS 有更深入的認識；第三節則列出近年有關 TTQS 的相關研究；第四節則是該章的小結，進而設計出訪談的問卷。

第一節 人才發展品質管理系統(TTQS)發展沿革

企業面臨全球化與資訊化的浪潮，再加上經濟環境的變遷，知識經濟亦已成為趨勢，創新與人才的培育決定企業的競爭力。人才的學習與成長決定企業改變的力量與方向，人才教育與訓練不僅有助於企業提升人力資本、營運績效與競爭力，同時也創造更多的就業機會。因此行政院在 2002 年至 2004 年度投入 90 億元的補助，進行「職業能力再提升方案第一期計畫」，時計培育了 126 萬人，在 2005 年度的第二期計畫裡，勞動部更投入 140 億元，希望以「承諾台灣、投資台灣」的眼光，加強台灣的人力資本的投資，並完成「建立人才投資網絡架構，完成學習島基礎建設；形塑企業為學習型組織，提升企業競爭力；引導勞工自主學習，累進個人人力資本」等三大使命。並建構「企業訓練聯絡網」透過研習跟輔導的方式來加強企業主動投資人力資本的觀念及強化人資主管的專業能力(鄧三桂，2012)。

行政院在 2004 年與 2008 年間制訂「服務業發展綱領及行動方案」，責成勞動部勞動力發展署(原職訓局)針對「人才培訓服務產業發展措施」建立人才培訓產業品質認證制度。勞動部勞動力發展署(原職訓局)召集專家學者、專業人士及國際專家(瑞士訓練品質驗證公司 AdeQuaTE)，經過許多研究以及意見交流，最終參考 ISO 10015、英國人才投資認證制度(Investors in People, IIP)、歐洲職業訓練政策(European Foundation)及澳洲積極性職業訓練政策(Benchmarking Projects)開發出一套人才發展品質管理系統(Talent Quality management System, TTQS)。勞動部勞動力發展署(原職訓局)並於 96 年投入上億資金成立「國家訓練品質辦公室」及「企業訓練聯絡網」，且大力推動「國家訓練品質計分卡(Taiwan Train-Quali Scorecard)」的落實，其中「人力創新獎」則將在職訓練(on Job Train, OJT)及導入 TTQS 列為評選標準，並要求產業培訓機構都需要通過 TTQ 的認證才可以辦理相關培訓業務(方妙玲，2012)。

以下介紹我國人才發展品質管理系統(Talent Quality management System, TTQS)的發展脈絡。

一、 ISO 10015 品質管理系統

ISO 9000 系列標準之管理原則一項強調人力資源管理以及合適訓練得重要性，在 ISO 9001：2008 的 6.2.1 條文當中所述：「應以適當之教育、訓練、技術及經驗為基礎，使執行會影響產品要求符合性的人員能勝任其工作。」，而企業亦能體會唯有如此方得到客戶的尊重與競爭力的提升。有鑑於此，各界皆希望能有一套「可以協助企業改善其教育訓練成效之品質系統」，而 ISO 10015 能替企業完成此項需求。這項 ISO 品質管理系統提供企業辦理教育訓練的品質準則(guidelines for training)，他運用 PDCA 得精神設計確保企業教育訓練成效之作業步驟(廖仁傑，2004)。以下介紹 ISO 10015 的發展背景與特色：

(一)、 ISO 10015 訓練品質管理標準之發展背景

國際標準組織(International Organization for Standardization, ISO)於 192010 年 12 月頒佈 ISO 10015 品質管理指南，希望透過訓練(Education and Training)品質保證標準，確保組織內訓練系統及課程的績效提升。瑞士社會經濟發展中心(Centre for Socio Economic Development, CSEND)成立於 1993 年，是一個非營利的研究發展社會導向與促進績效改善的公共機構，訓練與教育品質學院(AdeQuaTE)是其中的一個部門，也是第一個執行 ISO 10015 標準之驗證與登錄的認證機構。該標準由 ISO176 號技術委員會(品質管理與品質保證委員會)3 號分會(支援技術分會)所擬定。初始由 25 個 ISO 會員國積極地參與起草運作(例如：巴西、加拿大、法國、德國、墨西哥、俄羅斯共和國、瑞典、瑞士、荷蘭、英國、美國等等)，後來由 51 個會員國投票決定之，以計 49 票同意通過(李弘暉、吳瓊治，2007)。最後 ISO 10015 標準在 192010 年正式公布，並將其作為 ISO 9001：2008 中關於教育訓練部分的指導方針。

(二)、 ISO 10015 訓練品質管理標準之系統架構

ISO 10015 中所謂之訓練是一個完整且循環的概念。無論訓練規模大小，均涵蓋在監督、控管機制下的四個開放性輸入輸出循環流程內，目的在透過監督機制來改善組織訓練的過程與內容，進而提升組織績效。除此之外，最終目的仍在於協助組織因應全球化的趨勢之下，組織面臨環境變遷以及轉型壓力的同時，可藉由 ISO 10015 的導入來達到組織適應與創新能力以及組織彈性來達到組織轉型之目標。當組織為達到持續改善的目標，便必須藉由對組織的核心本質，也就是人力資本的投資來進行人力的訓練與發展。欲達此目標，首要工作項目便是從組織的診斷來著手，也是 ISO 10015 準備中強調重點。以下敘述 ISO 10015 國際標準中，要求組織採取之三步驟以達到組織不斷地改善品質、提升績效之最終目標，三步驟分別敘述如下(李弘暉、吳瓊治，2007)：

1. 以訓練來改變品質

在環境的變動之下，企業組織首要需要先行判斷應採用何種彈性應變方式。下圖 2-1 表示組織在環境的變化下，運用培訓來增強組織及組織成員知識、技能的分析圖。

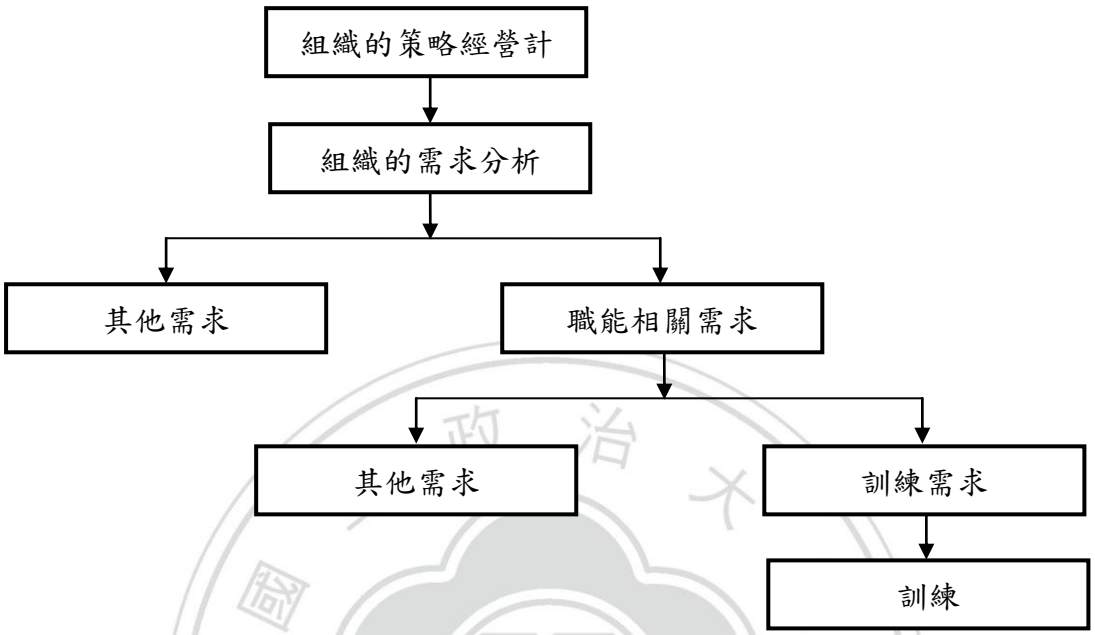

圖 2- 1 運用訓練達到企業組織經營績效要求分析

資料來源：黃培文，2008

從圖 2-1 中可以看到，在執行訓練之前，必須先進行訓練需求的確認。而訓練需求的確認，則首先是由組織的策略經營計畫衍生而來。在策略擬定之後，先進行組織需求分析，若有人力資源方面的訓練需求，則從職能分析得過程，來確認組織內缺乏之職能項目。而組織中缺乏之職能，若經考量後認為經由培訓來建立該職能是最好的方法者，則將由職能分析得結果來確定培訓需求，之後才會進入訓練的 PDCA 流程。

2. 分析組織績效產生落差之因

績效不良的人力可能導至於員工的不適任的職位或技巧方面的缺失，因此必須針對員工訓練方法的加強來加以改進。以下為分析組織績效落差流程圖，如圖 2-2 所示：

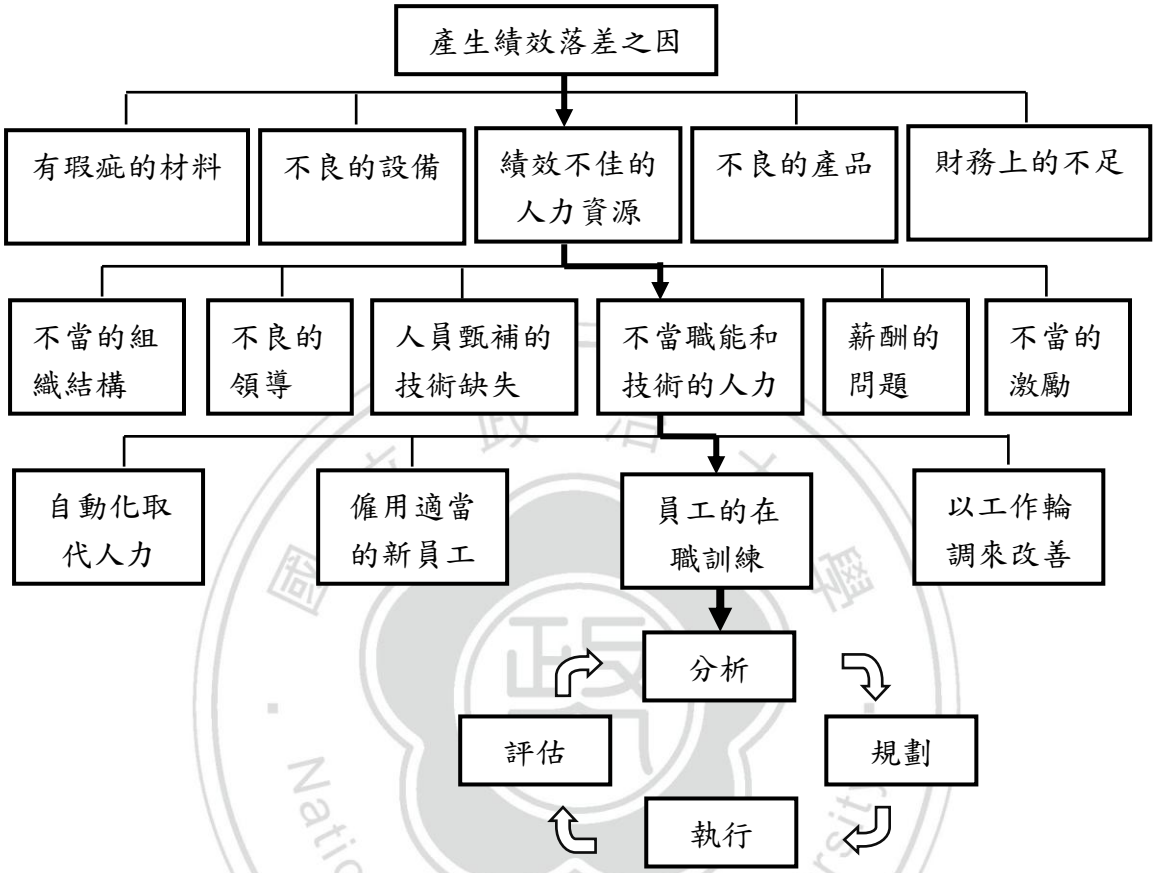

圖 2- 2 組織績效與訓練關係圖

資料來源：Sanar-Yiu, Ziegler, Sanar，2005

企業必須主動反省體認組織面臨的挑戰影響績效表現的原因為何，若與人才的品質有關，企業組織就必須探討員工表現不佳，是因為競爭力不足所造成的，還是因員工缺乏鬥志而影響競爭力，又或者是員工參與了不適當的教育訓練。如額透過改善教育訓練計畫與持續監控訓練內容與品質，將成為正確且有效的解決方法。而 ISO 10015 訓練品質管理標準之作業流程就有這樣的特點。

3. 訓練流程的循環

由於組織績效產生落差，故需針對組織中的員工進行教育訓練，藉此強化其工作上的知識與技能，進而使組織達到改善之目的。其中強調訓練乃是一個完整且循環的概念。無論組織規模大小，都涵蓋在如下圖 2-3 之訓練循環當中：

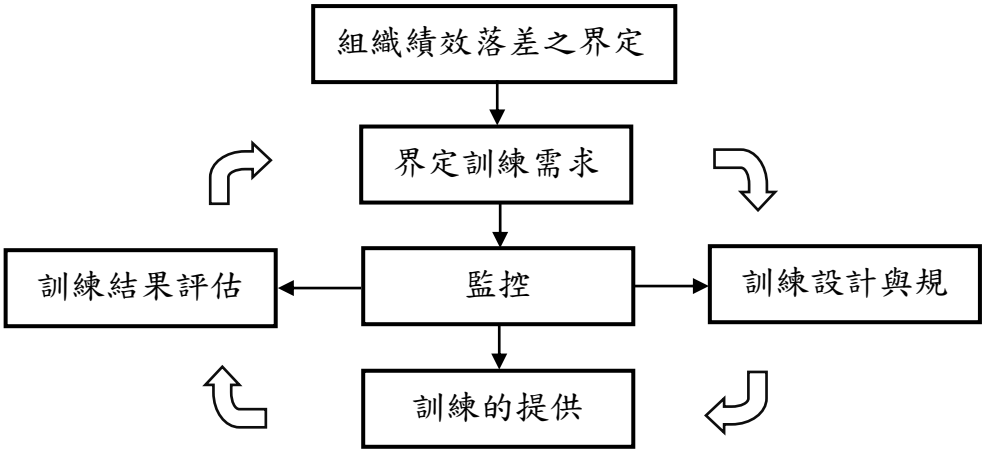

圖 2- 3 組織績效與訓練關係圖

資料來源：Sanar-Yiu, Ziegler, Sanar，2005

在經由圖　的組織及職能分析，並確認有培訓的需求時，才會進入到圖　的訓練迴圈。ISO 10015 的訓練迴圈主要在經過界定培訓需求之後，將此訓練需求當作輸出項，進行訓練的設計與規劃，之後再由設計好的訓練規畫實際執行進行訓練的提供。最後，對訓練的結果進行後續評估作業，以作為下一次訓練需求分析之參考。在所有的輸出及輸入過程中，皆強調文件化的管理，並輔以監控措施，以期待能達到整體訓練流程的標準化，並進而維護教育訓練的品質。企業若先了解 ISO 10015 的條文內容，並嘗試實際應用其中的四個施行步驟及一個監督機制，相信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，進一步將可得到客戶的尊重及競爭力的提升(廖仁傑，2004)。

(三)、　ISO 10015 訓練品質管理標準之特性

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，企業可循著標準的程序，逐步發展教育訓練課程，使教育訓練的成果在組織當中產生效益。Yiu & Saner(2005)指出，ISO 10015 條文中，強調之重點如下：

1.　強調訓練過程的規範性

ISO 10015 訓練品質管理標準主要是在制定標準訓練過程，提供一個完整的訓練過程且需遵循的科學、合理的流程。無論訓練的內容為何，皆須從訓練的需求分析、訓練課程設計與規劃以及成效評估等四大階段而實施。

2.　強調訓練過程的有效性

ISO 10015 是 ISO 9000 系列國際標準中，唯一對組織中的人力資源訓練過程規範的標準，而不是針對其他產品。對於開發的企業組織人力資源對是相當重要關聯著企業的生存與否，訓練與培育人才則為人力資源開發的重要手段。如何讓訓練的成效在組織中產生效益，且如何讓培育人才成為企業最有效的投資，已成為各個管理階層專注的重點。

3. 強調訓練過程持續改善

ISO 10015 訓練品質管理標準規定了訓練的五大過程與四大階段。監控貫穿於四大階段，透過監控持續的改善訓練的成效過程的成效過程與成效，能即時糾正且改善訓練品質等問題，讓訓練的效果更加得精準有效。

4. 訓練品質管理標準具有廣泛的適用性

無論企業組織的規模、產業類別，都可以以參照訓練品質管理標準建立符合組織需求的訓練內容與訓練管理系統。

二、 英國人力資本投資驗證制度(IIP)

本節將對英國人力資本投資驗證制度(IIP)作詳細的介紹，包含 IIP 之發展背景、內含、架構與制度之特色等。

(一)、 英國人力資本投資驗證制度(IIP)之發展背景

人力資本投資(Investors in People, IIP)驗證制度源自於英國於歐市整合時期，英國教育及技職部為了要提升英國競爭力進而建立的制度，源自於 1990 年，並在 1994 年開始施行。英國人力資本投資驗證制度(IIP)是世界第一個人力品質驗證標準，並能適合各行各業及個是規模的組織，試圖針對企業組織所進行人力投資工作，訂定國家級的認證標準，以深化雇主在提供員工相關訓練上的責任，引導企業思考組織經營目標與發展策略，具已展開投資員工人力資本的行動，透過提高員工發展與企業發展的連結程度，來改善企業組織的營運表現。IIP 公司每三年會針對該標準進行重新審查，目前在英國通過認證的企業組織超過 36000 家以上，大約僱用了全英國勞力的三成(林文燦、江金益，2010)。

IIP 驗證制度的發起單位是英國 IIP 公司(IIP UK Corp.為一行政法人組織)在英國教育及技職部的充分授權與支持下運作的組織，同時管理三個獨立機關，包括顧問機構與登錄之種子人員培訓機構、海外授權單位等。此外，平行機構則為大型級跨國企業驗證之專案辦公室。整個 IIP 驗證制度推動組織架構如圖 2-4 所示(林文燦、江金益，2010)。

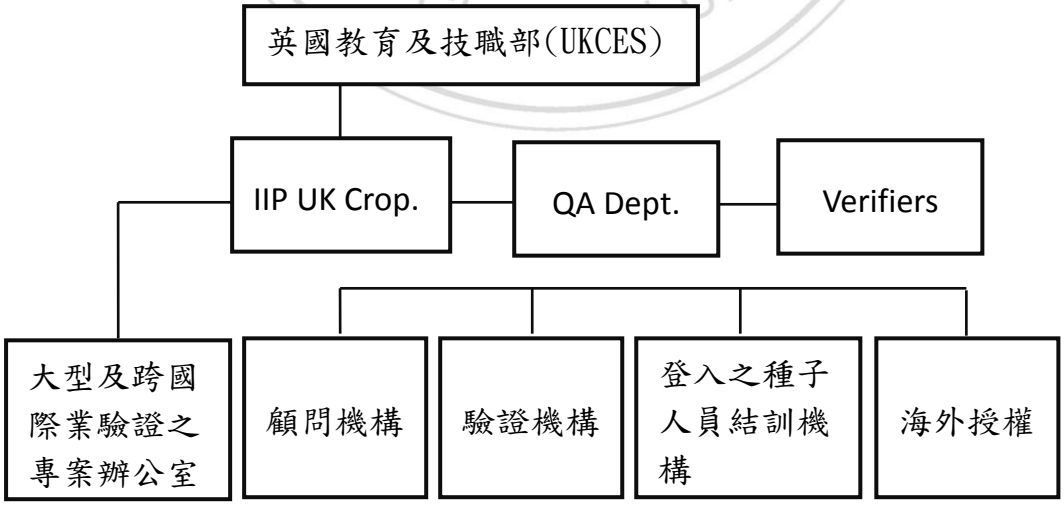

圖 2- 4 IIP 推廣架構

資料來源：林文燦、江金益，2010 年

(二)、　英國人力資本投資驗證制度(IIP)之架構

英國人力資本投資驗證制度(IIP)將原先四原則十二指標更改為三個大方向的原則與十個指標，如圖 2-5 所示。

圖 2- 5 三個大方向的原則與十個指標

資料來源：IIP 官方網站 http://www.investorsinpeople.co.uk/，2015 年 6 月

為了讓整體看起更清楚明瞭，所以刪除在四原則當中的承諾原則這部份。基本上剩下的三原則及十項指標可以運用在大多數的商業問題上，其可以引導企業執行正確的經營策略、強化員工的工作能力與提升組織的向心力，提高管理的效能，使企業不斷提高其競爭力，分別如表 2-1 所示。

表 2- 1 IIP 四原則

2000IIP 四原則	
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表現
	3.　員工相信他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)	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與原則
	7.　員工清楚如何奉獻自己去達成公司目標
行動 (Action)	8.　經理人實際支援人力資源
	9.　員工有效率的學習與發展
結果評估 (Evaluation)	10.　人力發展改善組織、團隊及個人表現
	11.　員工瞭解人力發展在組織、團隊及個人表現有產生影響
	12.　整個組織在發展人力計畫上漸入佳境

2009IIP 三原則	
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
執行 (Do)	5. 管理效能
	6. 認知與獎勵
	7. 參與與授權
	8. 學習與發展
查核 (Review)	9. 績效評估
	10. 持續改善

資料來源：林文燦、江金益，2010 年

企業在導入 IIP 驗證系統時所依據的十項指標。以下詳細列出受驗證的企業所應提出的具體證據。下列表 2-2 將詳細說明各項指標之定義及其所需之具體證據(林婉婷，2011)。

表 2- 2 IIP 各項指標定義

計畫(Plan)－發展提升企業績效之策略	
定義	一個符合 IIP 標準的企業組織必須能發展有效的策略來透過人力資源發展提升其組織績效。
指標	指標 1：組織中具有明確提升企業績效的策略且所有人皆需瞭解。 指標 2：規劃人員學習與發展已達成組織目標。 指標 3：設計促進組織人力平等發展機會的人員管理策略。 指標 4：組織中應明訂領導者所需具備的能力且所有人皆需瞭解。
行動(Do)－採取行動提升績效	
定義	一個符合 IIP 標準的企業組織必須能採取有效的行動來透過人力資源發展提升其組織績效。
指標	指標 5：管理者能有效領導、管理與發展人力。 指標 6：員工對組織的貢獻是受到肯定與重視的。 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。 指標 8：員工有效的學習與發展
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 標準的企業組織必須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：持續的改善人員管理與發展的方式。

資料來源：林婉婷，2011 年

(三)、　英國人力資本投資驗證制度(IIP)之特性

1. 人力資本投資驗證制度(IIP)涵蓋多項人力資源管理的功能

人力資本投資驗證制度(IIP)涵蓋多項人力資源管理的功能，從企業組織策略規劃開始，包含人才的招募、員工訓練發展、工作績效管理、薪資、福利與勞資關係等，以及人力資源管理功能的規劃、執行、外部標竿、溝通與結果評核等，功能相當健全，涵蓋的範圍也十分廣泛。

2. 人力資本投資驗證制度(IIP)著重員工參與和彼此之間的溝通

人力資本投資驗證制度(IIP)要求參與評核的企業在規劃各項訓練活動時，需有員工參與訓練規畫等活動，且其中的各種規章制度、作法皆需與員工溝通，讓每位員工清楚瞭解自己在企業中所扮演的角色與其工作績效，也能讓主管清楚瞭解的作法與績效(蔡錫濤，2010)。

3. 人力資本投資驗證制度(IIP)著重尊嚴的職場環境

人力資本投資驗證制度(IIP)評鑑項目除了要求員工的工作績效與營運的效能之外，也期望企業組織能建構一個富有尊嚴且良好的工作環境，使得員工的工作與生活得以平衡 ，不論是工作、家庭或社會都有良好的互動。

4. 人力資本投資驗證制度(IIP)為同儕對同儕的認證制度

有別於傳統的「第三方」(Third Party)認證方式，IIP 由已經通過認可單位的資深經理人籌組認可委員會，訂定認可等級，因為是一種同儕對同儕(Peer for Peer)的認證制度(蔡錫濤，2010)。

5. 人力資本投資驗證制度(IIP)為兼具符合性及成熟評鑑的制度

人力資本投資驗證制度(IIP)要求受評單位都要符合預先設定的 39 項證明，才可取得「標準」級認可證書，因此屬於「符合性」的評鑑制度。取得「標準」級的認可之後，參與評核的企業依照自身發展的方向與成熟度，選擇挑戰不同等級的認證，因此也可以是為一種「成熟度」的評鑑制度(蔡錫濤，2010)。

6. 人力資本投資驗證制度(IIP)可以客製化

人力資本投資驗證制度(IIP)容許受評單位可以依照自身發展的方向、成熟程度與專長，申請不同評鑑的等級，讓參與評核的企業有較多選擇也透過客製化更符合企業的需求，因此富有彈性與客製化的特性。

7. 人力資本投資驗證制度(IIP)重視長期的發展

人力資本投資驗證制度(IIP)除了檢視現有的訓練制度與成效之外，也十分重視參與評核的企業能否建立自主學習文化，以達到持續改善的目的及永續發展。

第二節 人才發展品質管理系統(TTQS)之內容

一、 人才發展品質管理系統(TTQS)之架構

TTQS 是一種人力資源培訓及發展的驗證制度，以計分卡的形式進行評量。申請評核的單位可分為企業機構版、訓練機構版與外訓版，企業機構版適用於一般營利事業組織對內實施培訓管理應用；訓練機構版適用於一般營利或非營利事業機構對外實施培訓課程管理應用；外訓版則適用於特殊非營利事業團體應用。現行的 TTQS 評量架構包含 PDDRO 五大培訓指標，PDDRO 分別代表計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)及成果(Outcome)，此五大要素環環相扣，周而復始運行，成為一個循環的系統，如圖 2-6 所示。TTQS 訓練品質原則，為強調每一個訓練組織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，其執行程序與內涵皆需依循既定的系統設計(Design)，予以徹底執行(Do)，過程中均能採取計分量化的資料作為查核(Review)，作後的成果(Outcome)能以多元且完整方式評估，並續為下次訓練時之參考改進方案(林文燦、孔慶瑜、林麗玲，2009)。企業藉由 TTQS 的導入，循序漸進推動訓練品質持續改善機制，將訓練是一種成本支出的觀念，扭轉成人才投資，讓人才成為企業最重要的資產。五大要素各有具體的評核指標，如表 2-3 所示。

1. 計畫(Plan)

著重訓練整體規劃與企業營運發展目標之間的關聯性以及訓練體系之運作能力，其涵蓋培訓的「系統性」、「明確性」、「連接性」及「能力」等四大項目。「系統性」包括訓練品質管理制度與訓練手冊、訓練流程相關的職能分析之應用；「明確性」包括組織願景、使命、策略的揭露及目標與需求的訂定、明確的訓練政策與目標以及高階主管對訓練的參與與支持、明確的 PDDRO 訓練管理迴圈與核心訓練類別；「連接性」著重訓練規劃與企業經營目標達成的連接性；「能力」著眼於辦理訓練單位與人員訓練發展能力與責任。

2. 設計(Design)

訓練課程或訓練方案的設計，需聚焦於「相關訓練需求的職能分析與應用」、「訓練方案的系統設計」、「利益關係人的參與過程」、「訓練產品與服務的採購程序及遴選標準」及「訓練與目標需求的結核」等項目。

3. 執行(Do)

訓練執行包含三大部分「訓練內含按計畫執行的程度」、「學習成果的移轉與運用」及「訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化」。「訓練內含案計畫執行的程度」包括依據訓練目標「遴選學員的切合性」、「遴選教材切合性」、「遴選師資切合性」、「選擇教學方法切切合性」及「選擇教學環境與設備」。

4. 查核(Review)

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

5. 成果(Outcome)

訓練成果評估之等級與完整性及訓練支持續改善，針對「訓練成果評估的多元性和完整性」、「高階主管對於訓練發展的認知與感受」及「訓練的組織擴散效果」等工作項目來評估。

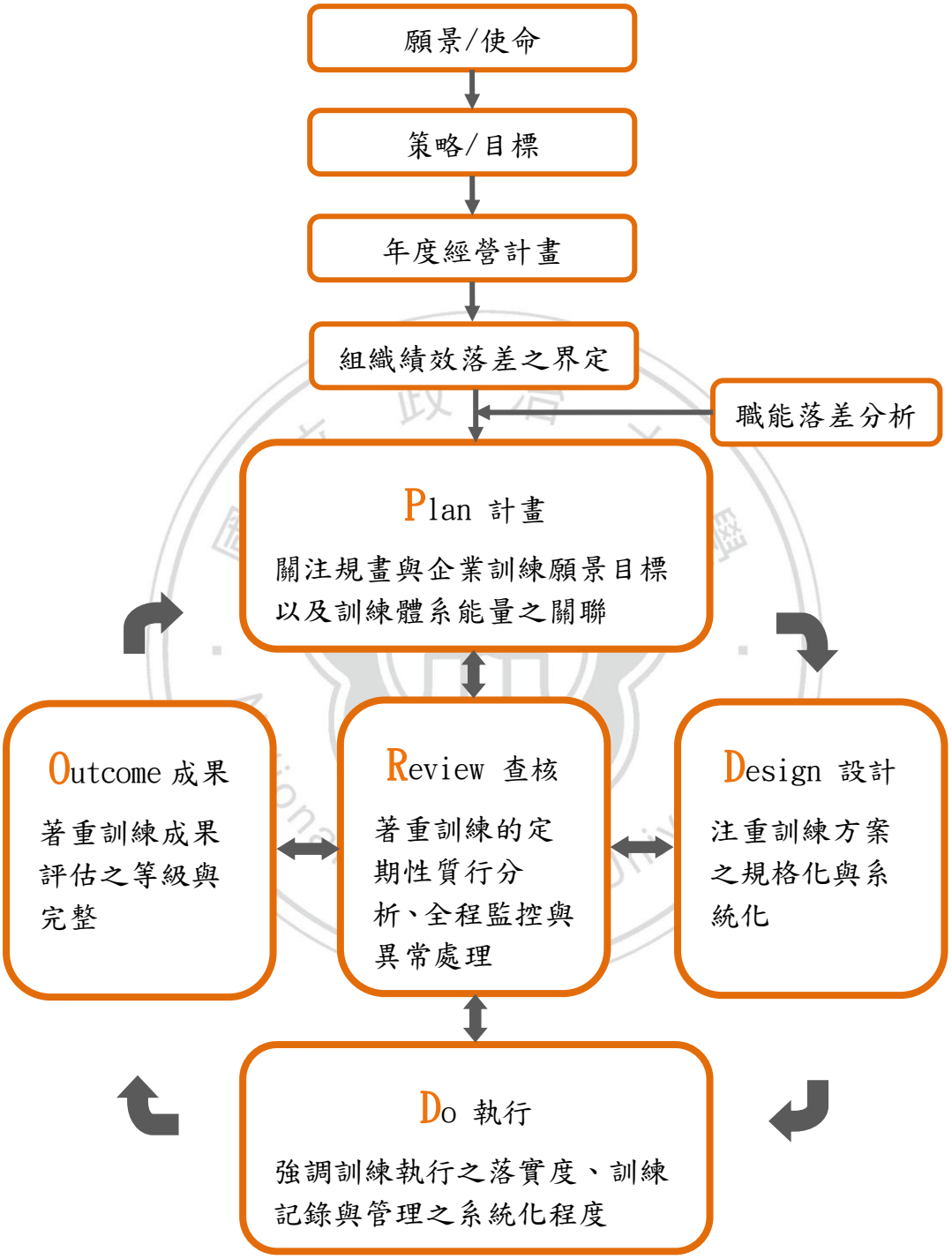

圖 2- 6 TTQS 訓練管理迴圈圖

資料來源：TTQS 訓練品質系統指引手冊

表 2- 3 五大要素各有具體的評核指標

五大要素各有具體的評核指標
計畫(Plan)
指標 1：組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定 指標 2：明確的訓練政策與目標以及高階主管對訓練的承諾與參與 指標 3：明確的 PDDRO 訓練體系與明確的核心訓練類別 指標 4：訓練品質管理的系統化文件資料 指標 5：訓練規劃與經營目標達成的連結性 指標 6：訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任
指標意涵說明 指標 1： 藉由揭露組織短、中、長期的發展方向與目標，訂定組織未來營運策略與各項年度計劃或行動方案，並連結年度訓練發展方向。 指標 2： 高階主管對訓練有明確的承諾及參與訓練及目標的訂定，同時應注意其與企業使命、願景、策略及長期成長目標的高度結合。 指標 3： 依據組織經營與發展需求，建置教育訓練體系與確保訓練品質管理迴圈(PDDRO)之運作，同時必須能夠明確充分的展現達成經營績效所需的訓練發展重點及核心訓練類別。 指標 4： 與上個指標互相連結，建立訓練體系運作管理系統化文件，以確保訓練體系的運作及教育訓練業務的執行能夠有一系統性流程以茲遵循。對任何一個管理系統而言，文件化的架構通常分為四個不同階層： (1)手冊－基本指導綱要原則。 (2)程序文件－維繫組織內各部門間各項作業之銜接性加以明文規定。 (3)工作指導書－落實執行訓練管理系統，將每一個動作的基準加以詳細說明。 (4)表單－記載執行之佐證資料所使用之空白表格。 指標 5： 此項指標強調組織的願景、策略目標、經營需求與訓練需求，必須有完整關聯。通常透過組織績效分析結果與訓練機能展開連結，並針對組織人力的職能不足，發展訓練方針及訓練行動計畫與策略性重點課程。 指標 6： 此項指標係檢視訓練單位人員及部門主管的訓練發展能力與責任。尤其應展現訓練單位人員及部門主管均具備從員工職能的掌握、訓練項目的瞭解到訓練成效的運用，以及對員工訓練成效的評估與訓練對組織績效的改善評估等面向所必須的職能、分工與責任。

設計(Design)
指標 7：訓練需求相關的職能分析與應用 指標 8：訓練方案的系統設計 指標 9：利益關係人的參與過程 指標 10：訓練產品或服務的採購程序及甄選標準 指標 11：訓練與目標需求的結合
指標意涵說明 指標 7： 本項指標的重點在於個別課程設計的需求掌握，為連結性的次一階的目的。透過職能分析，並依工作說明書與職能表現進行職能落差分析，作為訓練方案與內容設計的重要依據。 指標 8： 訓練方案的系統設計或課程發展必須往向前連結到教育訓練計畫，向後連結到績效面的達成。常見設計流程 ADDIE(Analysis、Design、Development、Implementation and Evaluation)，另注意每一個課程訓練方案的開端，是否連結先前訓練問題的檢討與修正。 指標 9： 課程設計過程，利益關係人的參與，是回應課程有效性的重要原則，如何進行利益關係人的參與和強化參與的內涵是本指標的重點。利益關係人不僅需參與在設計(Design)過程，其他計畫(Plan)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)過程亦須展現出關係人的參與程度及證據。 指標 10： 課程設計為教育訓練提出一個執行的指引，同時必須有完善的評選基準與採購程序，包括訓練對象的選擇、訓練時間的安排、關係人員的參與、教學方法的應用、教材教具的選擇、資源交流與應用、講師的遴選與管理等皆為本指標評核之重點。 指標 11： 課程的目的應能滿足訓練目標及需求與應能解決先前訓練所遇到的問題。令是否均依據知指標 7、8、9、10 來實施，亦為具體連結程度的觀察重點。
執行(Do)
指標 12：訓練內含以計畫執行的程度 12a：依據訓練目標遴選學員切合性 12b：依據訓練目標遴選教材切合性 12c：依據訓練目標遴選師資切合性 12d：依據訓練目標遴選教學方法切合性 12e：依據訓練目標遴選教學環境切合性 指標 13：學習效果的移轉與運用 指標 14：訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化

指標意涵說明 指標 12： 本項指標評核重點為學員、師資、教材、教學方法、教學環境與設備等遴選，是否切合訓練目標，並符合相關採購程序級評選基準。 指標 13： 本項指標主要檢視組織對於學習成效移轉與運用的環境與機制是否具備，以及其落實程度。訓練的移轉與運用不是點滴零星的動作，應該透過整體規畫及行動，以展開結構化成效。 指標 14： 本項指標強調訓練的資料必須有效管理，透過資訊的系統化級知識管理，掌握辦訓體系上的優缺點，進行體系優化。
查核(Review)
指標 15：評估報告與定期性綜合分析 指標 16：監控與異常矯正處理
指標意涵說明 指標 15： 組織應定期進行學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等檢討與綜合性分析，以掌握各別課程設計與總體訓練發展與實施的合宜性，進行必要的改善。 指標 16： 訓練執行的監控、異常的管理與訓後的矯正措施，是有效呈現系統運作的一環。應包括訓練過程中各個階段全部的監控與矯正紀錄，並透過問題收集與分析提出或進行異常處理改善建議。
成果(Outcome)
指標 17：訓練成果評估的多元性和完整性 17a 反應評估 17b 學習評估 17c 行為評估 17d 成果評估 指標 18：高階主管對於訓練發展的認知與感受 指標 19：訓練成果
指標意涵說明 指標 17： 教育訓練目標在於人力資本的累積，成果的評估提供了有效性與體系的驗證資訊，如何透過程果評估，來確定訓練的價值，是一項重要的課題。本項指標所揭櫫的多元化性及完整性為訓練成果評估的重要手段指標是避免走鑽牛角尖的有效手段。

國立政治大學 National Chengchi University

17a 反應評估：

指對課程實施後的受訓學員所做的觀點反應評估，此部分為訓練的直覺印象。

17b 學習評估：

評估學習是否符合欲期要求。

17c 行為評估：

評估個人如何將訓練所學運用到業務執行並展開個人工作績效。

17d 成果評估：

評估的重點在於將訓練成果反饋到經營績效的展現，可以判定教育訓練的有效性。

指標 18：

本項指標目的在於從系統及流程面、學習技能面、市場及顧客價值創新面、財務面、社會面等具體展現高階主管對於訓練所帶來的人員與組織績效成果之認知與感受。

指標 19：

本項指標內容必須與第 17 條相互確認，並以足夠的數據作為佐證，否則容易落入印象分數，就無法判斷系統的有效性與連結性。3~5 分需要列舉適當的佐證資料，可分為系統及流程圖、學習技能面、市場與及顧客價值創新面、財務面、社會面及其他。

資料來源：TTQS 訓練品質系統指引手冊，2012

依據「TTQS 訓練品質系統指引手冊」，TTQS 計分表指標的導入主要是依企業屬性不同而定。換言之，TTQS 訓練品質計分表之計分標準是以有無記錄或書面文字作為評定，分別以數字 1 至 5 分表示，並以數值 0.5 進行調整。「1」表示未執行該項目；「2」表示對該項目僅有認知且部分執行；「3」表是有執行該項目與作業流程，但無完整文字記錄或手冊；「4」表是有執行該項目且有一致性的作業流程、完整過程記錄與文書手冊，即具有「說、做、寫」及「流程下連結」的一致性；「5」表是有執行該項目且具有完整的文書手冊與紀錄，分析相關資料並持續改善達到 TTQS 評鑑標竿相關要求，如表 2-4。

表 2- 4 五大要素各有具體的評核指標

分數	TTQS 各項指標計分標準
1 分	未執行該項目
2 分	對該項目僅有認知且部分執行
3 分	有執行該項目與作業流程，但無完整文字記錄或手冊
4 分	有執行該項目且有一致性的作業流程、完整過程記錄與文書手冊，即具有「說、做、寫」及「流程下連結」的一致性

5 分	有執行該項目且具有完整的文書手冊與紀錄，分析相關資料並持續改善達到 TTQS 評鑑標竿相關要求
備註	➢ 成果(Outcome)之評核指標項目，17、18 及 19 項未執行為 0 分，其他則依據標尺分數評分。 ➢ 書面文件依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉認一項充分說明即可。 ➢ 最小計分單位為 0.5 分，請以整數 1~5 或加上 0.5 為評分計算。

資料來源：TTQS 訓練品質系統指引手冊，2012

企業獲得評核分數在 53(含)分以下者屬於未達門檻標準;53.5 至 63 分者為通過門檻但未達到銅牌標準；63.5 至 74 分者為銅牌；74.5 至 85 分者為銀牌；85.5 至 96 分者為金牌；超過 96.5 分者為白金牌，且表示達成 TTQS 之標竿，如表 2-5 所示。

表 2- 5 TTQS 等級分數標準

等　級	等級分數標準
白金牌	96.5 以上
金　牌	85.5~96
銀　牌	74.5~85
銅　牌	63.5~74
通　過	53.5~63
未通過	53 以下

資料來源：TTQS 訓練品質系統指引手冊，2012

二、 人才發展品質管理系統(TTQS)之特性

根據黃詩宜(2009)引述企訓網資料可以瞭解 TTQS 的主要特性與整體特性與實際用途，如表 2-6 所示(黃詩宜，2009)。

表 2- 6 TTOS 之特性

TTQS 三大特性	TTQS 三大應用之用途
符合性評核	做為檢測受勞動力發展署補助的企業或接受勞動力發展署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	區辨企業級培訓單位是否具有特色訓練、適當的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	作為培訓機構或企業組織自我改善追求組織目標之管理工具。

資料來源：黃詩宜，2009

三、 人才發展品質管理系統(TTQS)之效益

企業可以藉由 TTQS 人才發展品質管理系統的導入及教育訓練課程的規劃與設計，不但能提高企業組織辦訓的品質與人力規格，進而提升企業經營的績效。針對企業組織導入 TTQS 系統具體效益如下：

1. 明確的教育訓練規劃系統

企業組織透過導入人才發展品質管理系統(TTQS)品質管理系統的運作，除可以讓企業組織有清楚的辦訓規劃且在訓練執行的過程中能有依循準則，同時能持續改善訓練品質。除了上述的優點之外，導入人才發展品質管理系統(TTQS)更能清楚界定企業組織所需的訓練課程及如何推動規劃課程的執行，以有效達成企業經營目標，進而強化企業內的人力資本。(覃國光，2011)

2. 明確的企業經營願景、策略及目標

從人才發展品質管理系統(TTQS)的運作規劃過程中，能讓企業反覆檢視組織的經營願景、策略與發展目標，藉此得以即時重新檢視整體與產業環境對於企業所帶來的的衝擊與影響，企業得以盡早研擬因應之道。整體而言，訂定經營目標、設計合適的發展策略與確實的執行等三個步驟可以當成問題解決之完整程序。

3. 清楚界定員工的職能缺口

企業組織藉由導入人才發展品質管理系統(TTQS)，在訓練規劃與執行的過程中得依循 PDDRO 訓練品質管理迴圈，提供企業依循的準則，當未達成企業組織的經營目標與策略時，可以適時檢視企業內部各組織及員工，同時檢視訓練環節與員工的職能缺口，讓企業組織得以即時針對員工的職能缺口的進行職能強化，以確保達到組織未來之績效目標。

4. 明確的績效與投資報酬

企業組織辦理教育訓練最終的目的在於「提升人才的能力與價值，創造企業的優質競爭力」，如何確保再投入教育訓練的資源不被浪費，更進而使員工的能力有所提升，產出有品質的績效。企業組織導入人才品質管理系統(TTQS)的運作，在每次參訓結束後，可以將每次辦訓的效益與成果，明確的轉換成投資報酬率的數據。除了運用政府在推動人才品質管理系統(TTQS)的輔導補助來降低導入的成本之外，日後在申請政府訓練的補助案時，也會因為有通過 TTQS 品質管理系統的評核，獲得較多的補助經費。最重要的是，在推動人才品質管理系統(TTQS)的同時，企業組織從上至下的員工的工作即能力進行盤點，促使器也組織經營你練的貫徹、策略執行得順暢、核心能力的確保、建構企業組織優良的體質及奠定永續經營的基礎。

企業組織競爭力的展現，往往隨著產業環境的改變、企業營運策略的設定或組織人員的變動而產生變化。因此，定期做人力資本盤點與訓練是成功的企業組織必要的投資。人才品質管理系統(TTQS)是一套優良的人才檢核級培訓的系統，具有完整的訓練流程和具體性、訓練績效和組織績效連結性強的系統。企業主應積極主動瞭解人才品質管理系統(TTQS)的精髓及如何善用政府的資源，以最少的

投入獲得最大的效益。同時塑造學習型組織並行程優良的企業文化，使其成為企業組織永續經營的基石。(覃國光，2011)

四、 探討 ISO 10015、IIP 及 TTQS 之差異

不論是瑞士的 ISO 10015、英國的 IIP 或者我國 TTQS 都是針對人力資源訓練品質管理驗證或評核系統，有關三個訓練品質管理系統之異同，如表 2-7 所示：

表 2- 7 三個訓練品質管理系統之異同

比較項目	ISO 10015	IIP	TTQS
驗證目的	培訓績效及效益、研發技術、提升促進新培訓技術的運用	投資組織內員工職能發展，凝聚組織向心力，協助進行變革及提升績效	確保所發展出的管理過程模式示經過有規劃、有系統的訓練過程，能幫助組織改進其職能並達成設定的目標
驗證基準	ISO 9001：2008 訓練相關條款與 ISO 10015標準的要求與培訓績效及事業計劃的結合	IIP 包括三大原則及十大指標	TTQS 由「RDDRO」五構面訓練品質計分項目所構成
驗證機制	符合性評鑑 (過程與成果並重)	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 (過程與成果並重)
驗證最終目的	高績效的學習型組織	高承諾與高績效的團隊組織	高績效的學習型組織
文件化要求	高	低	高
適用對象	中大型培訓機構或集團附設之培訓中心	服務業/知識產業/高變動性企業(高科技產業)/中小企業	有意健全或強化內部人力培訓體系之企業或訓練機構
特性	培訓機構事業性驗證、集團企業強化其培訓的專業功能	➢ 凝聚員工的共識，對組織變革助益大 ➢ 驗證的主觀性強，故驗證人員的素質與訓練極為重要	➢ 透過評核，確立受評單位是否符合訓練品質制度標準 ➢ 辦理 TTQS 輔導服務後，檢視輔導成果

組織願景與事業計畫之結合	YES(★★★)	YES(★★★★★)	YES(★★★★)
強調企業責任	YES(★)	YES(★★★★★)	YES(★★)
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、孔慶瑜、林麗玲，2009

綜合上述分析得知，不論 ISO 10015、IIP 或 TTQS 皆有以下兩項核心觀念，第一項核心的觀念為期望連結訓練的投資與組織的經營積效，呼應了前述的概念，即由於企業未建立起完整的訓練系統，因此常常未對造成績效問題的真正原因進行分析，進而直接給予訓練，容易忽略績效落差的原因有很多，訓練只是解決積效落差的方法之一而非唯一，假若企業能針對經營目標與員工的職能落差，設計及規劃合適的訓練課程，能有效提升訓練成效。第二項核心的觀念為採用近似 PDCA 循環的流程，ISO 10015 直接援引 PDCA 的循環流程，IIP 則是採用 PDR 系統，TTQS 則採 PDDRO 訓練品質管理迴圈，但大抵上皆不脫 PDCA 循環。ISO 10015、IIP 與 TTQS 三套系統，雖員有相似的原則與目標，但在運作方式卻有明顯的不同，ISO 10015 與 IIP 是屬驗證系統，TTQS 則採用評核計分表的方式。ISO 10015 依循 ISO 系統驗證過程，著重書面文件資料；IIP 在驗證訓練成果所採取的方式與 ISO 驗證過程迥異，是採用訪談高階經理人、經理人及一般員工所獲得評鑑的結果；TTQS 則採用評核計分表，實施的企業必須提供大量的記錄文件來證明教育訓練的過程與成果的展現與執行(林四海，2012)。

ISO 10015 可適用於任何產業與任何組織在教育訓練上的指導原則，觀察目前國內企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 適用於中型或大型的企業組織追求其人力資源的發展計畫，能提供既定的架構與規範，使企業組織可以結合本身的經營策略，同時可以區別員工的工作能力與職能發展，並發展出一套適合其企業組織的訓練流程，有助於凝聚企業組織的向心力。接著 IIP 是以員工的角度出發，藉由設立明確的發展目標，找出相對應的教育訓練需求，促使企業組織內的人力資源發展能更為流暢。企業組織內因為有明確的努力目標與及提供相關訓練而增加員工提升自我的機會，對企業組織

產生向心力與較佳的生產力，使員工與組織共同成長。即使企業組織面臨轉型需求，也可以重新設定目標，讓員工做相對應的教育訓練與改變，而非消極的資遣員工或重新招募員工。因此 IIP 是一個可以隨著企業組織現況做彈性調整的訓練品質管理系統。ISO 10015 與 IIP 兩項訓練品質管理系統可能會成為影響台灣企業人力資源品質的重要制度，企業組織可以經由 ISO 10015 要求教育訓練的成效，結合 IIP 要求成為提升組織內人力資源品質的利器，甚至可以達到國家品質獎評審項目中有關「領導與經營理念」、「人力資源與知識管理」以及「經營績效」等評審標準項目之要求工作(廖仁傑，2004)。最後，我國 TTQS 訓練品質管理系統是依 PDDRO 循環架構，評估企業所有訓練方案過程及結果的優劣，作為一個策略訓練體系，讓訓練績效與成果更符合企業的需求。TTQS 不限於任何一種規模大小的企業組織使用，只要是有意建構健全人力資源培訓體係的企業組織或培訓機構，皆可以辦理 TTQS 輔導服務並藉由評核來確立受憑單位是否符合訓練品質制度標準(林婉婷，2011)。

第三節 人才發展品質管理系統(TTQS)相關研究

進行研究之前，先瞭解 2009 年至 2014 年與本研究相關論文之研究方向與建議，以下為相關論文摘要之整理，如下表 2-8 所示：

表 2- 8 近年相關研究整理

作者	年度	論文題目	研究摘要
林泰弘	2014	企業藉由 ISO9001：2015 品質管理系統改版同時建立與整合 TTQS 訓練品質系統之可行性研究	1. 製造業或服務業對於「管理系統認知與認同現況」影響有顯著差異，且對於「企業組織管理系統建立整合意願」都傾向於同意管理系統建立與整合。而且「管理系統認知與認同現況」與「企業組織管理系統建立整合意願」有顯著的正相關，表示企業組織「藉由 ISO9001：2015 品質管理系統改版同時建立與整合 TTQS 訓練品質系統之可行性」是肯定的。 2. 建議勞動部與企業組織應設法「增加企業組織對於管理系統的認知與認同」與「提高企業組織對管理系統的建立與整合意願」。同時也建議勞動部引用高階架構制訂 TTQS 訓練品質

			系統標準，企業組織整合 ISO9001 與 ISO14001 成為一套完整的品質與環境管理系統，進而整合 OHSAS18001 職業安全衛生管理系統。
郭沛軒	2014	TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究	1. 發現 TTQS 金牌企業大學評鑑指標當中，「對準企業策略面」、「強化組織學習面」、以及「促使組織變革面」，此這三個構面占七成以上的權重比。 2. 評鑑指標整體相關權重排序以「符合企業經營理念、策略」、「促進組織變革專案規劃執行」、「培育組織未來需求人才」，為前三項重要之評鑑指標，根據上述所得到的結果，建議導入企業大學評鑑指標，應優先注重的指標事項。
甘筱淇	2014	建立 TTQS 資訊系統架構之研究	1. 將企業機構版與訓練機構版之十九個檢核指標與佐證資料項目進行結構化，並依此予以比較、彙整、並設計能符合各項檢核指標即佐證資料項目的資訊系統架構與流程，以提出符合 TTQS 精神之資訊系統架構與系統流程，藉此協助機構依據 PDDRO 循環，落實職能之培訓品質。
彭至賢	2013	以 TTQS 評核項目尋找影響不同產業關鍵績效指標之研究	1. 企業要完整落實 21 項 TTQS 評核項目實屬困難，也無法專注於重點積效改善，故有學者以結合基因演算法與分類演算法之 GA-SVM 演算法，來找出能提升企業營業成長之關鍵 TTQS 評核項目，作為企業辦訓重要參考指標。 2. 實驗結果證明此研究所提供之方法，於製造業可找出 5 項關鍵 TTQS 評核項目，落實執行可提升營業額成長率 20%的機率達 79.49%，服務業則找出 7 項，落實執行可提升營業額成長率 20%的機率達 72.09%。最後，此研究成果可供不同產業別企業作為導入教育訓練之參考，提供各種企業

			在有限的資源及時間內，專注於重點指標來改善教育訓練品質，達到以辦訓來提升經營成效之目的。
蔡楠鴻	2013	企業導入 TTQS 對營運系統與經營績效關係之研究	1. 導入 TTQS 對企業建立教育訓練體系有指引性的效果，進而讓企業更重視職能的推廣與實務操作。 2. 導入 TTQS 後，員工之教育訓練評核與薪資考核有結合趨勢。 3. 比起台灣本土企業，外商企業在教育訓練體系上較為完整，不過本土企業對人員培訓制度日益重視，教育訓練體系的規劃也將更為完整。 4. 比起大型企業，中小企業在導入 TTQS 後，教育訓練體系的改善更為明顯。 5. 導入 TTQS 對企業而言，在營運系統最明顯感受上為訓練體系的建置，然而在經營績效則難以衡量。
江增常	2013	訓練品質系統對訓練績效之影響－以訓練遷移與學習動機為中介變項	1. 企業在導入 TTQS 後，對「訓練績效」有正相關，有助於改善訓練績效。對「訓練遷移」有高度正相關，有助於學習者將所學應用在工作上，並獲得肯定。對「學習動機」有中度正相關，有助於學習者學習意願，樂於參與訓練。 2. 企業在導入 TTQS 後，有助於「訓練遷移」，並對訓練績效產生中介效果。能提高學習者學習意願，但「學習動機」對「訓練績效」不會產生影響。提高學習者「學習動機」，對「訓練績效」並沒有產生中介效果。 3. 不同的「產業別」與「組織規模」大小，對「訓練績效」沒有差異。獲得 TTQS 獎牌企業設置專責 HRD 人員，對「訓練績效」有顯著差異。
張詠仁	2013	組織動態能力與台灣訓練品質系統對組織績效影響之研究	1. 此研究以描述性統計分析、信度分析、驗證性因素分析、相關分析及結構方程式分析等方法檢驗研究假設，經實證分析得知：(一)「資源多

			寡」對「組織動態能力」具顯著正向影響。(二)「社會資本」對「組織動態能力」具顯著正向影響。(三)「組織動態能力」對「TTQS 評核等級」具顯著正向影響。(四)「TTQS 評核等級」對「組織績效」具顯著正向影響。(五)「組織動態能力」對「組織績效」不具顯著正向影響。(六)「TTQS 評核等級」在「組織動態能力」與「組織績效」間具有完全中介效果。 2. 此研究建議導入 TTQS 的企業：(一)可擴展資源優勢和外部社會資本來增強組織動態能力。(二)可加強組織動態能力以獲得較佳的 TTQS 平和結果。(三)可確切落實 TTQS 藉此提升組織績效。(四)應重視 TTQS，因組織動態能力必須透過員工才能發揮作用，進而提升組織績效。
鄧三桂	2012	策略性人力資源訓練與發展體系、人才留用與工作績效間關係之研究－以台灣訓練品質系統(TTQS)為例	1. 企業實施策略性人力資源訓練與發展體系程度與員工對組織與離職傾向有負向關係。企業實施策略性人力資源訓練與發展體系程度與員工工作績效有正向關係。敬業貢獻在策略性人力資源訓練與發展體系與離職傾向間，具有完全中介效果。組織承諾在策略性人力資源訓練與發展體系與離職傾向間，具有完全中介效果。組織承諾在策略性人力資源訓練與發展體系與工作績效傾向間，具有完全中介效果。 2. 策略性人力資源訓練與發展體系可視為企業人才留用及提升員工工作績效之具體人力資源措施，並可以敬業貢獻與組織承諾兩個變數作為中介變項。 3. 企業欲導入策略性人力資源訓練與發展體系可以勞委會職訓局 TTQS 專

			案辦公室所頒布之台灣訓練品質系統(TTQS)為架構。
林四海	2012	企業導入 TTQS 後評核成功之重要關鍵因素研究	1. 就由文獻探討以及筆者擔任 TTQS 評核委員的多年實務經驗歸納出影響 TTQS 評核之 46 項重要因素，運用灰階分析法，探討企業導入 TTQS 訓練品質管理系統後，評核成功的重要因素之排序與權重，並依序篩選及萃取出重要的關鍵因素。 2. 研究發現企業導入 TTQS 訓練品質之後，評核是否能夠順利通過門檻，其實影響評核成功之關鍵因素分別為：1.高階主管的支持與決心；2.訂定明確的訓練目標與需求的計畫；3.連結企業組織積效；4.企業有持續改善的作為等。 3. 依據篩選及萃取之四類關鍵因素並提出 12 項具體作法：1.展現高階主管對訓練的支持。2.明確的訓練政策與承諾。3.編制訓練專責人員，落實訓練成效檢討，高階主管能親自主持即追蹤訓練成效。4.明確經營目標與職能落差分析。5.落實訓練需求調查規劃年度教育訓練課程。6.量化訓練目標，訂立訓練獎勵辦法彰顯訓練成效。7.建立完整的職能證照制度。8.建立多元訓練成果評估機制。9.訓練成效評估宜與薪酬、考核或升遷相結合。10.落實課後檢討，記錄應能展現學員建議與回饋。11.建立定期性訓練檢討機制，追蹤訓練成效與持續改善。12.建立訓練專案結案報告，作為未來辦訓改進的參考。
林婉婷	2011	企業導入 TTQS(台灣教育訓練品質系統)成效之分析	1. 企業導入 TTQS 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與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對教

			育訓練的支持程度則不一定會有相當的影響。 2. 此研究建議政府在 TTQS 政策政府補助施行上應簡化的申請過程並且在 TTQS 評核標準調整幅度不應過大以及應加強企業形象級產品行銷對於 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與增進高階主管對教育訓練之支持。
陳偉明	2010	TTQS 整體落實度對組織績效之影響－以人力資本為中介變數	1. TTQS 整理落實度對組織績效有顯著的正向關係。TTQS 整理落實度對人力資本有顯著的正向關係。人力資本對組織績效有顯著的正向關係。人力資本在 TTQS 整理落實度與組織績效間具有部分中介效果。 2. 由於 TTQS 之推動目前處於萌芽階段，有關 TTQS 之研究文獻甚少，職訓局發展 TTQS 目的是促進企業機構提升人力資本的品質，進而帶動組織績效的提升，但國內對於 TTQS 之研究多著重 TTQS 與組織績效之關係，然而 TTQS 是否會透過人力資本影響組織績效人不清楚，透過此研究實證過程以釐清 TTQS 對組織績效之間的影響。 3. 過去關於 TTQS 之研究大多屬於質化研究，而在量化研究的部分，過去研究針對 TTQS 的衡量方式較為模糊，因此本研究以 TTQS 訓練品質計分卡為評分依據，並採用企業自評的方式評估 TTQS，以更符合 TTQS 設計原則的精神。 4. 此研究將變數資料區分成不同的蒐集來源，回收之後依研究焦聚點加以配對成一份完整的問卷。這種方法的優點不言自明，就共同方法變異避免的效果而言，是屬於最佳的方法之

			一，可有效的避免構面相關的膨脹或縮減。
孔毓翔	2010	台北市職業工會導入TTQS關鍵成功因素之研究	1. 導入 TTQS 等於是導入一個新系統，必須要做些許的組織變革，任何的組織變革都需要領導者的支持，並且承辦該系統的人員知識越多越好，這在以往的研究都是占據重要因素，因此職業工會導入 TTQS 也不例外，配合輔導顧問的協助與活用以往辦訓的經驗，並定可以使導入 TTQS 更為順利。 2. 訓練規劃面各項與文獻差距盛大的原因，在於職業工會跟企業特性不同，企業辦理訓練主要是彌補組織需求跟員工技能上的落差。但職業工會式為了要彌補匯源技能與該職業就業市場的落差，並且可以實際運用在工作上，因此課程目標語課程需求都要因應市場需求。 3. TTQS 之精神是希望組織可以根據訓練評估來作持續改善的動作，因此彙整課程 PDCA 過程記錄是前述研究都有提到的，不同的地方式職業工會因就業市場較開放，必需要徹底執行追蹤會員的訓練績效跟用具有公信力的佐證來得到訓練課程是否有實質幫助作為下次開課的參考。
童煥彩	2009	企業導入 TTQS 後對經營績效之影響－以製造業為例	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）績效不具行影響性。導入 TTQS 之動機因素與經營績效呈顯著相關。完成導入 TTQS 之成功關鍵因素與經營績效呈顯著相關。 2. 此研究認為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導入 TTQS 系統。組織在具有完整的訓練制度與回饋之

			下，公司在各方面的績效表現將有一定程度的提升。
黃詩宜	2009	企業導入 TTQS 訓練品質系統之關鍵成功因素研究	1. 影響企業導入 TTQS 訓練品質系統關鍵成功因素分別為：(一)高階主管的支持與決心。(二)團隊成員對人資專業執行能力。(三)訓練需求與組織績效連結。(四)訓練成果能顯示提升組織績效。(五)專案成員具備溝通協調能力。(六)訓練前擬訂員工的學習與行動計畫等六項因素。 2. 對於企業導入 TTQS 之建議：(一)高階主管及利益關係人應更支持教育訓練。(二)推動單位應加強 HR 專業能力與 TTQS 系統的瞭解。(三)依據 TTQS 精神發展策略性訓練體系。(四)具體發展訓練成效與企業績效的連結。 3. 對於推動 TTQS 之相關單位建議：(一)由評核系統發展為驗證系統。(二)推動 TTQS 國家乙級技術士證照。(三)對於 TTQS 評核標準應更趨於一致。

資料來源：自行整理

收集 2009 年至 2014 年有關 TTQS 的相關論文研究，整理出上列的表格，其研究的方向大致可分為「整合訓練品質系統可行性之研究」、「TTQS 評鑑指標之研究」、「TTQS 資訊系統架構之研究」、「導入 TTQS 對組織經營績效關係之研究」、「導入 TTQS 對人才留用與工作績效關係之研究」與「組織導入 TTQS 關鍵成功因素之研究」等。研究資料普遍顯示，肯定人才發展品質管理系統(TTQS)對企業組織教育訓練發展與經營績效的貢獻，導入人才發展品質管理系統(TTQS)不僅讓企業能有效建立教育訓練體系，且讓企業更重視員工職能的實務操作，進而提升企業的競爭力改善經營績效，同時也可視為企業人才留用及提升員工工作績效之具體人力資源措施。

林四海(2012)研究中指出，企業導入 TTQS 訓練品質之後，評核是否能夠順利通過門檻，其實影響評核成功之關鍵因素分別為：1. 高階主管的支持與決心；2. 訂定明確的訓練目標與需求的計畫；3. 連結企業組織積效；4. 企業有持續改善的作為等。透過該研究瞭解影響評核成功的關鍵因素，藉此給予我啟發，希望可以從不同評核等級的企業中，瞭解不同的評核等級對於四項關鍵因素的落實程度

是否會有所不同及彼此之間的關聯性，或者是否有其他外在的因素會影響評核的等級。

鄧三桂(2012)研究中指出，企業欲導入策略性人力資源訓練與發展體系可以人才品質管理系統(TTQS)為架構。同時也提出策略性人力資源訓練與發展體系可視為企業人才留用及提升工作績效之重要具體人力資源措施。企業組織施行策略性人力資源訓練或發展教育訓練體系對人才留用有正向的關係，此系統導入亦會提升員工的敬業貢獻及組織承諾。透過該研究瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效建構策略性人力資源訓練與發展體系，也可提升工作績效與企業人才留用，讓受僱的人才有更發展的空間，藉此給予我啟發，進一步瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)除了能影響人才留用之外，是否能有助企業內部人才的發展，包含招募人才以及企業對於提升工作績效的看法，藉此強化企業內的人力資本。

林婉婷(2011)研究中指出，企業導入 TTQS 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與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對教育訓練的支持程度則不一定會有相當的影響。透過該研究瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效建立教育訓練制度與改善教育訓練流程，但在提升企業形象、產品行銷與高階主管對教育訓練支持的程度影響則不太相同，藉此給予我啟發，希望能歸納出造成影響程度不同的因素，是否與產業性質相關，或者與評核的等級相關，又或者有其他相關的因素。且透過實際的訪談瞭解我國企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)的概況，與其對人才發展、企業形象與產品銷售量影響的程度。

第四節 小結

在全球激烈的競爭中，人力資本品質是確保企業營運績效的重要關鍵因素，且企業組織能憑藉著高品質的人力資本延續企業的經營與生存。所以企業組織投入教育訓練及推動人才發展是必要的，同時需要審慎規劃與管理訓練的內容與品質。企業欲建構良好的教育訓練系統可以人才發展品質管理系統(TTQS)為架構。人才發展品質管理系統(TTQS)可視為企業人才留用及提升工作績效之重要具體人力資源措施。且企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後，能讓教育訓練結合企業的經營策略，同時強化員工的職能與工作績效，兼顧留任人才及育才的效果，以利企業增強人力資本，提高組織績效，強化企業競爭力。

根據前面章節介紹人才發展品質管理系統(TTQS)的發展背景與架構，並且與國外的訓練品質管理系統加以比較分析，在本節將彙整前述章節之重點。首先 ISO 10015 可適用於任何產業與任何組織在教育訓練上的指導原則，觀察目前國內企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 適用於中型或大型的企業組織追求其人力資源的發展計畫，能提供既定的架構與

規範，使企業組織可以結合本身的經營策略，同時可以區別員工的工作能力、職能發展，並發展出一套適合其企業組織的訓練流程，有助於凝聚企業組織的向心力。接著 IIP 是以員工的角度出發，藉由設立明確的未來發展目標，找出相對應的教育訓練需求，促使企業組織內的人力資源發展能更為流暢。企業組織內因為有明確的努力目標與及提供相關訓練而增加員工提升自我的機會，對企業組織產生向心力與較佳的生產力，使員工與組織共同成長。

ISO 10015 與 IIP 兩套驗證系統推動的模式與成果績效有所不同，TTQS 計分卡則有混合 ISO 10015 與 IIP 兩套驗證系統的理原則與目標。ISO 10015 與 IIP 雖然同為驗證系統，ISO 10015 比較適合大型或跨國企業施行，而 IIP 操作較為容易，比較適合中小型企業或微型企業運作。TTQS 與 ISO 10015 及 IIP 雖有相同的原則與目標，但運作的模式卻不近相同，ISO 10015 及 IIP 是採「驗證系統」而 TTQS 則是「評核計分卡」，最後我國 TTQS 訓練品質管理系統是依 PDDRO 循環架構，評估企業所有訓練方案過程及結果的優劣，作為一個策略訓練體系，讓訓練績效與成果更符合企業的需求。TTQS 不限於任何一種規模大小的企業組織使用，只要是有意建構健全人力資源培訓體係的企業組織或培訓機構，皆可以辦理 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(林婉婷，2011)。

國立政治大學 National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

第三章 我國企業教育訓練概況與問題

企業組織面臨經濟全球化與資訊化的影響，要能組織持續穩定甚至是持續成長極為不易，培育優秀的人才則為重要的關鍵，故企業組織能提供良好且能符合組織需求的教育訓練制度是相當重要的。本章分為四節，第一節列出「2013 年職業訓練概況調查」，了解我國企業教育訓練的問題；第二節說明我國人才發展上所面臨的困境與施行教育制度常見的問題；第三節說明我國推動及參與人才發展品質管理系統(TTQS)的概況；第四節則是該章的小結，瞭解我國企業教育訓練概況與問題，以利後續章節分析。

以下根據「2013 年職業訓練概況調查」，整理出我國目前企業組織教育訓練發展的概況，以便進行後續的研究。

第一節 我國企業教育訓練概況

一、 辦理職業訓練之企業組織數量

2013 年有辦理職業訓練者計 124,270 家占 25.9%，未辦理職業訓練計 355,888 家占 74.1%，相較於 2012 年有辦理職業訓練者計 127,417 家占 26.9%減少 1 個百分比，未辦理職業訓練計 346,816 家占 73.1%增加 1 個百分比。以員工規模觀察，企業組織有辦理職業訓練之比率，隨著員工規模愈大而遞增，由「29 人及以下」之 22.9%增至「200 人及以上」之 94.0%。以營業額規模觀察，企業組織有辦理職業訓練之比率，也因營業額規模愈大而遞增，由「未滿 500 萬元」之 17.0%增至「5 億元以上」之 72.4%，如下表 3-1 所示。

表 3- 1 企業組織職業訓練辦理情形－以員工規模及營業額

單位：家；%

項目別	家數		未辦理職業訓練		有辦理職業訓練	
		%		%		%
2011 年	**468,930**	**100**	**355,313**	**75.8**	**113,617**	**24.2**
2012 年	**474,233**	**100**	**346,816**	**73.1**	**127,417**	**26.9**
2013 年	**480,158**	**100**	**355,888**	**74.1**	**124,270**	**25.9**
員工規模						
29 人及以下	451,539	100	348,140	77.1	103,399	22.9
30-99 人	21,699	100	7,012	32.3	14,687	67.7
100-199 人	3,694	100	543	14.7	3,151	85.3
200 人及以上	3,226	100	192	6.0	3,034	94.0

營業額						
500 萬元以下	195,086	100	161,911	83.0	33,176	17.0
500 萬-1000 萬元	94,270	100	72,434	76.8	21,836	23.2
1000 萬-4000 萬元	91,627	100	64,013	69.9	27,614	30.1
4000 萬-1 億元	27,699	100	13,781	49.8	13,918	50.2
1 億-5 億元	20,840	100	7,949	38.1	12,891	61.9
5 億元以上	6,886	100	1,897	27.6	4,988	72.4
拒答	43,751	100	33,904	77.5	9,847	22.5

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：調查對象為臺灣地區(不包含金門縣及連江縣)投保勞工保險企業組織，且不含公共行政及國防；強制性社會安全及教育服務業。

以行業別區分，企業組織有辦理職業訓練之比率，以電力及燃氣供應業最高占 81.0%，其次是藝術、娛樂及休閒服務業之 60.6%及金融及保險業之 59.4%，再次之為其他服務業占 54.8%，而以批發及零售業之 14.7%最低，如下表 3-2 所示。

表 3- 2 企業組織職業訓練辦理情形－以行業別

2013 年　　單位：家；%

項目別	家數		未辦理職業訓練		有辦理職業訓練	
		%		%		%
農業部門	**842**	**100**	**634**	**75.3**	**208**	**24.7**
工業部門	**149,213**	**100**	**105,406**	**70.6**	**43,807**	**29.4**
礦業及土石採取業	389	100	285	73.1	105	26.9
製造業	99,542	100	70,794	71.1	28,748	28.9
電力及燃氣供應業	194	100	37	19.0	157	81.0
用水供應及汙染整治業	3,680	100	1,802	49.0	1,878	51.0
營造業	45,407	100	32,488	71.5	12,918	28.5
服務業部門	**330,103**	**100**	**249,847**	**75.7**	**80,255**	**24.3**
批發及零售業	195,646	100	166,896	85.3	28,751	14.7
運輸及倉儲業	9,549	100	6,900	72.3	2,649	27.7
住宿及餐飲業	17,944	100	10,900	60.7	7,045	39.3
資訊及通訊傳播業	10,113	100	6,684	66.1	3,429	33.9
金融及保險業	6,895	100	2,800	40.6	4,095	59.4
不動產業	13,364	100	8,130	60.8	5,234	39.2
專業、科學及技術服務業	31,313	100	23,605	75.4	7,708	24.6

支援服務業	13,294	100	8,589	64.6	4,705	35.4
醫療保健及社會工作服務業	21,125	100	10,541	49.9	10,584	50.1
藝術、娛樂及休閒服務業	1,749	100	689	39.4	1,061	60.6
其他服務業	9,110	100	4,115	45.2	4,995	54.8

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

二、 企業組織平均每家職業訓練支出

辦理職業訓練的企業組織中，平均每間企業在職業訓練支出的金額為 14.7 萬元，相較於 2012 年略減 2.4 萬元，主要係辦理訓練方式「自辦訓練」比率較 2012 年增加 16.8 個百分點，致訓練支出較上年減少。就行業別觀察，以電力及燃氣供應業平均每家職業訓練支出 403.5 萬元、金融及保險業 62.7 萬元、運輸及倉儲業 57.4 萬元、醫療保健及社會工作服務業 53.9 萬元較高。與 2012 年相比較，除金融及保險業、支援服務業與其他服務業等呈現增加外，其餘行業均呈現減少，如下表 3-3 所示。

表 3- 3 企業組織平均每家職業訓練支出－以行業別分

單位：千元

項目別	2013 年平均每家職業訓練支出	2012 年平均每家職業訓練支出	2011 年平均每家職業訓練支出
總計	147	171	149
農業部門	22	95	81
工業部門	96	136	118
礦業及土石採取業	30	304	359
製造業	109	145	118
電力及燃氣供應業	4,035	5,490	8,466
用水供應及汙染整治業	26	141	153
營造業	32	52	27
服務業部門	175	188	166
批發及零售業	70	83	82
運輸及倉儲業	574	767	529
住宿及餐飲業	65	79	66
資訊及通訊傳播業	72	84	80
金融及保險業	627	541	645
不動產業	12	33	28
專業、科學及技術服務業	121	137	119
支援服務業	31	22	48

醫療保健及社會工作服務業	539	646	606
藝術、娛樂及休閒服務業	24	110	78
其他服務業	63	26	71

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

以員工規模別觀察，員工規模在「200 人及以上」有辦理職業訓練的企業組織平均每間企業在職業訓練的支出為 427.1 萬元居首；就營業規模別觀察，以「5 億以上」有辦理職業訓練之企業組織平均每家支出 266.6 萬元為最多，如下表 3-4 所示。

表 3- 4 企業組織平均每家職業訓練支出－以員工規模及營業額分

單位：千元

	2013 年職業訓練支出	平均每家職業訓練支出
總計	18,231,724	147
員工規模		
29 人及以下	2,487,578	24
30-99 人	1,902,326	130
100-199 人	884,979	281
200 人及以上	12,956,841	4,271
營業額		
500 萬元以下	1,021,410	31
500 萬-1000 萬元	362,090	17
1000 萬-4000 萬元	1,095,126	40
4000 萬-1 億元	552,282	40
1 億-5 億元	1,521,630	118
5 億元以上	13,298,292	2,666
拒答	380,893	39

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

三、 企業組織辦理職業訓練內容

企業組織辦理職業訓練內容主要以「專門知識及技術訓練」占 58.0%最高，其次是「新進人員培訓」占 50.7%，「安全衛生訓練」占 43.9%居第三，而以「研發及創新能力訓練」之 5.8%最低。就產業部門觀察，不同產業部門企業組織辦理職業訓練之內容略有不同，工業部門以「安全衛生訓練」占 53.3%、「專門知識及技術訓練」占 52.3%為主；服務業部門以「專門知識及技術訓練」占 61.0%、「新進人員培訓」占 57.6%為主；而農業部門則集中在「專門知識及技術訓

練」、「銷售及顧客服務訓練」及「新進人員培訓」，分別占 54.5%、49.7%及 48.9%，如下表 3-5 所示。

表 3- 5 企業組織訓練家數－以行業及訓練內容分

單位：%

項目別	訓練內容（%）	新進人員培訓	中階主管人員培訓	高階主管人員培訓	專門知識及技術培訓	銷售及顧客服務培訓	安全衛生訓練	外語能力訓練	電腦訓練	一般行政事務	財務管理	研發及創新能力訓練	其他
2011 年	**100**	**55.8**	**23.8**	**15.4**	**64.1**	**30.8**	**42.2**	**7.2**	**16.8**	**－**	**－**	**－**	**1.50**
2012 年	**100**	**54.3**	**27.3**	**21.7**	**62.0**	**30.8**	**57.0**	**6.4**	**17.6**	**－**	**－**	**－**	**0.4**
2013 年	**100**	**50.7**	**18.6**	**17.1**	**58.0**	**24.0**	**43.9**	**6.8**	**15.9**	**14.7**	**13.0**	**5.8**	**6.9**
農業部門	**100**	**48.9**	**2.4**	**2.4**	**54.5**	**49.7**	**29.2**	**1.5**	**3.2**	**20.3**	**3.5**	**34.9**	**15.3**
工業部門	**100**	**38.0**	**13.7**	**11.0**	**52.3**	**13.3**	**53.3**	**4.2**	**12.1**	**11.5**	**11.7**	**7.6**	**7.0**
礦業及土石採取業	100	42.3	2.0	0.0	55.9	2.3	27.3	0.0	0.0	35.4	1.8	0.0	2.3
製造業	100	45.8	18.7	13.3	55.2	19.9	58.9	6.3	12.9	11.9	13.2	11.3	5.8
電力及燃氣供應業	100	54.7	27.2	26.2	50.4	14.9	62.8	3.0	9.5	11.7	10.7	3.5	1.3
用水供應及汙染整治業	100	49.9	13.5	6.5	40.9	0.4	29.2	0.2	19.2	12.9	0.9	0.5	0.6
營造業	100	18.8	2.3	6.5	47.7	0.7	44.5	0.1	9.4	10.1	9.9	0.4	10.6
服務業部門	**100**	**57.6**	**21.4**	**20.4**	**61.0**	**29.8**	**38.7**	**8.2**	**18.1**	**16.5**	**13.8**	**4.7**	**6.8**
批發及零售業	100	62.7	24.6	25.8	62.9	41.3	33.1	13.4	24.3	14.9	11.5	2.7	7.6
運輸及倉儲業	100	22.5	17.9	9.4	35.7	4.1	61.7	1.6	6.1	4.0	13.6	0.9	12.9
住宿及餐飲業	100	52.8	15.7	31.4	34.1	32.8	79.6	19.5	9.4	11.4	19.1	17.3	0.8
資訊及通訊傳播業	100	41.1	17.5	12.1	67.4	23.5	30.5	2.6	15.2	12.8	5.8	8.3	5.0
金融及保險業	100	62.0	30.3	40.1	64.3	22.2	44.2	20.9	37.7	5.9	6.0	0.5	20.2
不動產業	100	50.8	13.1	12.7	38.8	13.4	62.6	0.4	13.2	12.5	12.4	12.2	0.6
專業科學及技術服務業	100	59.3	17.3	3.0	81.1	15.3	19.1	1.7	23.0	29.8	30.1	7.7	9.3
支援服務業	100	48.4	19.5	4.6	85.6	32.3	24.8	0.8	22.6	52.3	9.8	1.6	7.9
醫療保健及社會工作	100	69.1	19.1	14.8	77.3	12.6	22.6	0.5	8.2	14.6	13.7	0.5	7.2
藝術娛樂及休閒服務業	100	36.2	12.5	12.5	36.9	36.2	95.0	2.6	11.9	28.8	13.9	9.2	2.1
其他服務業	100	53.9	31.6	32.9	34.4	54.9	43.0	1.20	1.9	1.9	12.0	0.4	0.1

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調

註： 1. 企業組織辦理訓練內容不僅一種，故各項訓練內容比率合計大於 100%。

2. 2013 年新增「一般行政事務」、「財務管理」及「研發及創新能力訓練」訓練項目。

四、 企業組織辦理訓練之模式

企業組織辦理職業訓練方式以「自辦訓練」占 79.6%居首，其次依序為「派員訓練」31.6%、「委外訓練」20.6%，及「補助個人進修」10.5%，如下表 3-6 所示。

表 3- 6 企業組織訓練家數－以辦理方式及員工規模分

單位：%

項目別	合計	自辦訓練	委外訓練	派員訓練	補助個人進修	其他
2011 年	**100**	**71.6**	**23.6**	**42.9**	**11.8**	**-**
2012 年	**100**	**62.8**	**20.1**	**57.7**	**13.1**	**-**
2013 年	**100**	**79.6**	**20.6**	**31.6**	**10.5**	**0.3**
員工規模						
29 人及以下	100	78.8	17.4	27.3	10.1	0.1
30-99 人	100	80.3	32.3	47.5	11.1	1.3
100-199 人	100	88.2	42.1	60.7	13.2	1.3
200 人及以上	100	95.6	52.7	70.3	16.4	1.6

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：辦理方式為複選，故各項合計大於 100%。

五、 職業訓練人次

(一)、 依職業訓練內容觀察

2013 年企業組織辦理職業訓練總計訓練 2,324.7 萬人次，相較於 2012 年企業組織辦理職業訓練總計訓練 2,131.3 萬人次增加 193.3 萬人次，平均每人訓練 4.9 次，較 101 年增加 0.4 次。以訓練內容觀察，以「專業知識及技術訓練」占訓練總人次 46.3%居首；「安全衛生訓練」占 14.4%居次；「新進人員訓練」占 8.5%居第三。以產業觀察訓練人次資料顯示，工業以「專門知識及技術訓練」占 33.6%、「安全衛生訓練」占 23.6%為主；服務業則以「專門知識及技術訓練」占 53.2%最高，「安全衛生訓練」占 9.4%居次；而農業則集中在「銷售及顧客服務訓練」、「專門知識及技術訓練」，分別占 27.0%、26.3%。就行業別觀察企業組織訓練人次資料顯示，礦業及土石採取業及住宿及餐飲業較著重於「新進人員培訓」；營造業則偏重「安全衛生」，至於各行業都重視的「專門知識及技術訓練」，則以電力及燃氣供應業、金融及保險業及醫療保健及社會工作服務業所占的比率較高，皆達 60%以上，如下表 3-7 所示。

表 3- 7 企業組織訓練人次－以行業及訓練內容分

單位：%

行業別	訓練人數	訓練內容%	新進人員培訓	中階主管人員培訓	高階主管人員培訓	專門知識及技術培訓	銷售及顧客服務培訓	安全衛生訓練	外語能力訓練	電腦訓練	一般行政事務	財務管理	研發及創新能力訓練	其他
2011 年	**15,815,759**	**100**	**9.3**	**3.3**	**2.5**	**52.1**	**10.0**	**15.6**	**0.9**	**2.9**	**－**	**－**	**－**	**3.4**
2012 年	**21,313,103**	**100**	**8.3**	**3.8**	**1.7**	**57.6**	**8.1**	**16.5**	**1.2**	**2.1**	**－**	**－**	**－**	**0.7**
2013 年	**23,246,580**	**100**	**8.5**	**2.9**	**1.2**	**46.3**	**5.6**	**14.4**	**1.4**	**1.9**	**2.8**	**0.8**	**1.6**	**12.6**
農業部門	**4,210**	**100**	**10.7**	**3.1**	**1.4**	**26.3**	**27.0**	**8.1**	**2.2**	**0.7**	**3.1**	**1.8**	**15.0**	**0.7**
工業部門	**8,204,304**	**100**	**8.3**	**3.2**	**0.9**	**33.6**	**1.7**	**23.6**	**1.0**	**1.2**	**3.1**	**0.8**	**3.5**	**19.0**
礦業及土石採取業	2,616	100	23.0	0.1	0.0	19.0	0.9	21.9	0.0	0.0	2.3	0.1	0.0	32.7
製造業	7,769,284	100	8.5	3.3	0.8	33.7	1.7	22.9	1.1	1.1	2.9	0.8	3.7	19.5
電力及燃氣供應業	76,725	100	1.2	0.5	0.3	68.9	0.4	22.6	0.5	1.6	3.2	0.7	0.1	0.1
用水供應汙染整治業	124,158	100	3.5	1.1	0.3	17.4	2.3	19.4	1.6	4.2	18.2	0.8	1.3	29.9
營造業	231,520	100	8.5	2.0	2.1	27.6	0.7	48.9	0.0	4.0	1.7	1.4	0.1	3.0
服務業部門	**15,038,067**	**100**	**8.6**	**2.7**	**1.3**	**53.2**	**7.7**	**9.4**	**1.6**	**2.3**	**2.7**	**0.9**	**0.6**	**9.1**
批發及零售業	1,614,593	100	15.1	4.3	2.0	24.3	18.3	14.7	8.6	2.4	3.2	1.2	1.7	4.2
運輸及倉儲業	872,529	100	3.5	2.4	0.7	39.9	16.8	19.7	0.5	11.0	1.9	1.0	0.2	2.3
住宿及餐飲業	1,094,745	100	42.6	5.8	4.5	14.6	8.7	12.0	4.7	1.6	2.1	1.5	1.4	0.6
資訊及通訊傳播業	466,501	100	8.0	3.4	1.0	30.6	15.7	11.0	0.7	4.2	4.7	1.0	2.2	17.4
金融及保險業	3,819,809	100	5.5	2.3	1.0	63.9	8.7	2.1	0.5	1.6	2.2	0.3	0.2	11.8
不動產業	84,748	100	18.8	2.4	0.9	31.5	7.3	18.8	0.1	5.4	2.5	4.3	1.5	6.6
專業科學技術服務業	807,281	100	11.7	5.6	2.8	52.8	2.0	3.6	2.0	5.8	3.9	5.9	1.1	2.9
支援服務業	317,206	100	16.5	2.9	1.3	32.8	14.9	17.2	0.1	2.9	6.7	1.3	0.6	2.7
醫療保健及社會工作	5,765,055	100	2.1	1.5	0.4	67.7	1.9	10.3	0.2	0.7	2.6	0.2	0.2	12.2
藝術娛樂休閒服務業	39,195	100	16.1	7.2	1.0	15.5	19.4	26.9	0.3	2.0	5.3	2.7	3.2	0.4
其他服務業	156,404	100	10.8	7.0	8.2	30.3	17.7	21.1	0.0	0.6	0.7	1.3	0.8	1.5

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註： 1.企業組織辦理內容不僅一種，故各項訓練內容比率合計大於 100%。

2.2013 年新增「一般行政事務」、「財務管理」及「研發及創新能力訓練」訓練項目。

(二)、　依企業組織員工規模觀察

依企業組織員工規模觀察平均每人訓練次數，2013 年以「200 人及以上」的 6.7 次為最多，相較 2012 年增 1.1 次，其次依序為「100-199 人」的 3.4 次、「100-199 人」的 3.2 次、「29 人及以下」的 2.2 次，可見企業組織內員工平均每人參與訓練次數隨員工規模愈大而遞增，如下圖 3-1 所示。

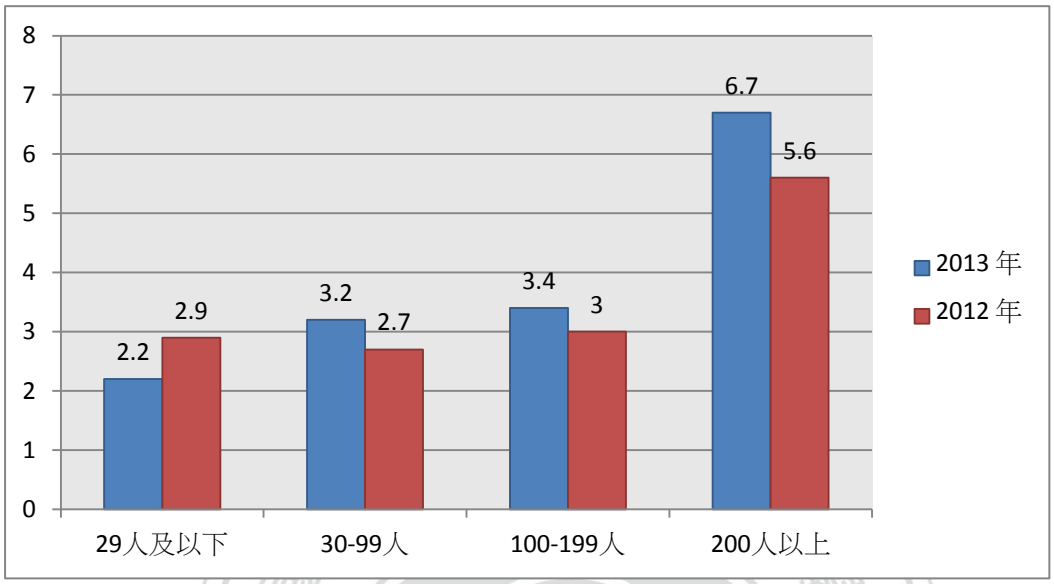

圖 3- 1 企業組織平均每人訓練次數－以員工規模分

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

(三)、　依企業組織營業額規模觀察

依企業組織營業額規模觀察平均每人訓練次數，2013 年以「5 億元以上」之 7.3 次居首，相較於 2012 年 5.7 次增加了 1.6 次，其次為「未滿 500 萬元」之 3 次，「1 億-未滿 5 億元」之 2.5 次居第三，如下圖 3-2 所示。

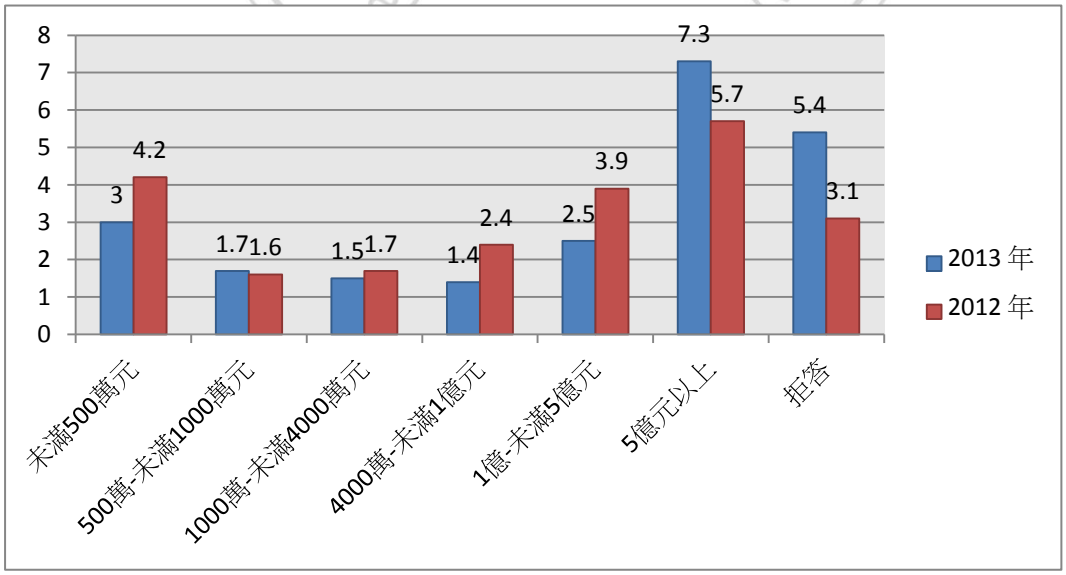

圖 3- 2 企業組織平均每人訓練次數－以營業額規模分

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

六、 選派參訓員工之性別、年齡與教育程度

就 2013 年企業組織參與訓練員工性別觀察，其中女性占 52.8%，略高於男性之 47.2%，相較於 2012 年企業組織參與訓練員工性別觀察，其中女性占 46.6%，略低於男性之 53.6%，女性參與訓練的比率則有明顯的成長。而不同產業部門企業組織參與訓練人員性別所占比率亦有所不同，其中農業部門男女各半；工業部門以男性所占比率 65.4%，高於女性之 34.6%；而服務業部門則以女性所占比率 62.8%，高於男性之 37.2%。就行業別觀察，工業部門所有行業之男性訓練人次比率均高於女性，服務業部門除運輸及倉儲業、資訊及通訊傳播業、不動產業及支援服務業外，其餘行業女性訓練人次比率均高於男性，如下表 3-8 所示。

表 3- 8 企業組織訓練人次－以性別及行業分

單位：%

項目別			
	合計	男性	女性
2011 年	100	44.6	55.4
2012 年	100	53.6	46.4
2013 年	100	47.2	52.8
農業部門	100	50.7	49.3
工業部門	100	65.4	34.6
礦業及土石採取業	100	88.3	11.7
製造業	100	65.4	35.5
電力及燃氣供應業	100	89.3	10.7
用水供應及汙染整治業	100	70.6	29.4
營造業	100	84.0	16.0
服務業部門	100	37.2	62.8
批發及零售業	100	46.3	53.7
運輸及倉儲業	100	53.4	46.6
住宿及餐飲業	100	38.9	61.1
資訊及通訊傳播業	100	61.6	38.4
金融及保險業	100	39.3	60.7
不動產業	100	62.7	37.3
專業、科學及技術服務業	100	41.4	58.6
支援服務業	100	70.2	29.8
醫療保健及社會工作服務	100	26.1	73.9
業	100	38.1	61.9
藝術、娛樂及休閒服務業	100	25.5	74.5
其他服務業			

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

從年齡別觀察企業組織選派參訓員工，以「35 歲-未滿 45 歲」及「25 歲-未滿 35 歲」參訓者的比率為主，分占 68.9%及 64.9%，再其次為是「45 歲-未滿 55 歲」占 36.7%，而以「55 歲及以上」占 12.8%比率最低。就教育程度觀察，企業組織位選派參訓員工以「專科」占 69.4%最高，其次是「高中（職)」占 61.3%，「大學」占 56.9%居第三。就企業組織參訓員工之職務類別觀察，以「技術員及助理專業人員」及「事務支援人員」參訓者分別占 39%及 37%為主，其次依序為「專業人員」、「主管及經理人員」、「服務及銷售工作人員」，分別占 27.8%、27.8%、25.6%，如下表 3-9 所示。

表 3- 9 企業組織選派參訓人員－以教育程度及年齡別分

單位：%

項目別	2013 年	2012 年	2011 年
合計	**100.0**	**100.0**	**100.0**
教育程度			
國中及以下	8.2	14.9	18.2
高中(職)	61.3	63.4	61.3
專科	69.4	59.3	60.3
大學	56.4	63.5	59.7
研究所以上	11.2	15.9	15.1
年齡別			
未滿 25 歲	16.8	19.4	21.6
25 歲-未滿 35 歲	64.9	73.6	74.6
35 歲-未滿 45 歲	68.9	63.2	56.6
45 歲-未滿 55 歲	36.7	38.9	31.4
55 歲以上	12.8	14.9	8.7

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織選派參訓人員之教育程度及年齡別可複選，故細項加總超過 100%。

就產業部門觀察，農業部門以選派「農林漁牧生產人員」參訓為主；工業部門以「技術員及助理專業人員」、「機械設備操作及組裝人員」為主；服務業部門則以「事務支援人員」、「技術員及助理專業人員」、「服務及銷售工作人員」及「專業人員」為主。隨著行業特性不同，選派參訓之主要職務類別也有所差異，如專業性較高之醫療保健及社會工作服務業以「專業人員」之比率最高；而直接面對消費者之住宿餐飲業、支援服務業、其他服務業等行業則以選派「服務及銷售工作人員」為主要訓練對象，如下表 3-10 所示。

表 3- 10 企業組織選派參訓人員之職類分布

單位：%

行業別	合計	主管及經理人員	專業人員	技術員及助理專業人員	事務支援人員	服務及銷售工作人員	農林漁牧生產人員	技藝有關工作人員	機械設備操作及組裝人員	基層技工及勞力工
2011 年	100	37.8	35.2	43.1	35.6	24.9	0.8	4.6	20.3	12.6
2012 年	100	38.2	39.0	47.3	36.4	22.9	0.2	8.2	23.1	17.7
2013 年	100	27.8	27.8	39.0	37.0	25.6	0.4	10.4	20.5	15.6
農業部門	100	22.2	45.6	49.9	14.3	26.7	63.9	3.5	4.3	2.8
工業部門	100	25.0	20.7	45.6	33.3	8.0	0.2	16.9	43.1	21.6
礦業及土石採取業	100	33.5	6.1	8.8	36.4	2.3	2.3	-	41.5	54.1
製造業	100	30.6	23.0	50.5	42.3	9.9	0.3	10.6	46.7	28.3
電力及燃氣供應業	100	58.3	43.0	76.7	37.8	6.4	-	4.3	10.0	3.5
用水供應及汙染整治業	100	21.2	8.7	52.8	44.8	0.4	-	43.3	63.9	15.5
營造業	100	12.7	17.2	33.8	11.5	4.9	0.0	27.2	32.5	7.6
服務業部門	100	29.3	31.7	35.3	39.0	35.2	0.3	6.9	8.2	12.3
批發及零售業	100	29.7	17.7	39.2	29.2	38.6	0.1	8.6	13.1	14.2
運輸及倉儲業	100	13.5	7.8	24.7	32.2	4.4	0.1	16.9	52.8	12.1
住宿及餐飲業	100	15.8	18.5	11.1	38.2	80.8	0.1	0.7	0.3	34.1
資訊及通訊傳播業	100	24.1	62.5	67.0	57.7	7.7	5.3	0.8	1.3	0.4
金融及保險業	100	79.5	39.7	13.6	64.0	24.3	-	-	0.3	0.6
不動產業	100	16.0	23.9	62.2	38.1	25.1	-	-	0.1	12.3
專業科學及技術服務業	100	26.7	44.2	42.5	63.7	8.5	-	30.4	7.4	15.1
支援服務業	100	33.9	18.0	36.6	31.2	57.4	-	2.7	2.8	11.2
醫療保健及社會工作	100	16.2	81.2	32.7	38.0	13.3	0.2	0.7	0.5	2.2
藝術娛樂及休閒服務業	100	54.3	40.9	39.2	60.1	19.8	0.5	-	0.7	34.2
其他服務業	100	53.1	9.8	12.9	35.0	75.7	-	0.2	10.9	1.8

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織選派參訓之職類不僅一種，故各項職類比率合計大於 100%。

七、 委外代訓之比率

2013 年有透過委外辦理職業訓練之企業組織占 20.6%，相較於 2012 年有透過委外辦理職業訓練之企業組織占 20.1%，略增加 0.5 個百分點。選擇代訓機構以委託「民間專業訓練機構」占 17.8%最高，其次是委託「政府機關附設訓

練機構」占 5.1%。選擇代訓機構考量因素，則優先以「課程的專業程度」占 16.8%為主，「有經過訓練品質認證」占 9.0%居次，如下表 3-11 所示。

表 3- 11 企業組織選擇委外代訓機構情形

單位：%

項目別	102 年	101 年	100 年
合計	**100.0**	**100.0**	**100.0**
沒有委外	**79.4**	**79.9**	**76.4**
有委外	**20.6**	**20.1**	**23.6**
代訓機構			
政府機關附設訓練機構	5.1	5.9	8.3
大專院校	0.9	2.2	0.6
民間專業訓練機構	17.8	15.4	18.6
其他	0.7	1.1	1.0
選擇代訓機構考量因素			
以經費為最優先考量	5.9	6.2	7.1
以其知名度為考量標準	1.3	2.1	1.1
以其訓練設備及空間為考量標準	3.4	3.4	2.0
以其交通是否便利為考量標準	6.5	5.9	6.4
經過訓練品質認證	9.0	8.6	8.7
曾接受 500 大企業或政府委託案	1.3	1.0	0.4
提供課程的專案程度為考量標準	16.8	16.9	21.9
其他	0.4	0.5	0.2

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織選擇委外代訓機構及其考量因素可複選，故細項合計大於小計。

八、 設立專責辦理職業訓練單位或人員之比率

2013 年有設立專責辦理職業訓練單位或人員之企業組織占 32.9%，訓練人次計 2,086.1 萬人次占 89.7%，平均每家設立 2 位專責訓練人員；未設立專責辦理職業訓練單位或人員之企業組織占 67.1%，訓練人次計 238.6 萬人次占 10.3%，如下表 3-12 所示。

表 3- 12 企業組織訓練家數－以專責訓練單位(人員)分

項目別	合計		無專責訓練單位		有專責訓練單位	
		%	或人員	%	或人員	%
有辦理職業訓練家數	124,270	100	83,349	67.1	40.921	32.9
訓練人次	23,246,580	100	2,386,040	10.3	20,860,539	89.7
訓練支出	18,231,724	100	2,358,866	12.9	15,872,859	87.1

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

九、 辦理線上課程之比率

2013 年有辦理之職業訓練之企業組織中，11.2%有辦理線上訓練，相較於 101 年有辦理之職業訓練之企業組織中，15.1%有辦理線上訓練，減少 3.9 個百分點。有辦理線上訓練企業組織中，平均有 41.8%之受訓人次係透過線上學習參與訓練。就員工規模觀察，有辦理線上學習之比率，大致隨著員工規模增加而上升，由「29 人及以下」之 10.7%遞增至「200 人及以上」之 30.0 %。就行業別觀察，有辦理線上學習之比率，以金融及保險業最高，有 37.5%，其他依序為批發及零售業之 21.2%、醫療保健及社會工作服務業之 15.9%、礦業及土石採取業之 15.8%，其餘行業別線上學習比率皆在 15%以下，如下表 3-13 所示。

表 3- 13 企業組織辦理線上及海外課程情形－以員工規模及行業別

單位：%

項目別	辦理線上訓練			辦理海外訓練		
		未辦線上訓練	有辦線上訓練		未辦海外訓練	有辦海外訓練
2011 年	**100**	**86.2**	**13.8**	**100**	**95.2**	**4.8**
2012 年	**100**	**84.9**	**15.1**	**100**	**96.9**	**3.1**
2013 年	**100**	**88.8**	**11.2**	**100**	**97.9**	**2.1**
員工規模						
29 人及以下	100	89.3	10.7	100	98.6	1.4
30-99 人	100	89.5	10.5	100	95.5	4.5
100-199 人	100	87.0	13.0	100	94.2	5.8
200 人及以上	100	70.0	30.0	100	87.8	12.2
行業別						
農業部門	**100**	**95.3**	**4.7**	**100**	**100.0**	**0.0**
工業部門	**100**	**95.3**	**4.7**	**100**	**98.3**	**1.7**
礦業及土石採取業	100	84.2	15.8	100	100.0	0.0
製造業	100	93.4	6.6	100	97.6	2.4
電力及燃氣供應業	100	93.0	7.0	100	99.0	1.0
用水供應及汙染整治業	100	93.2	6.8	100	99.8	0.2
營造業	100	99.9	0.1	100	99.6	0.4
服務業部門	**100**	**85.3**	**14.7**	**100**	**97.6**	**2.4**
批發及零售業	100	78.8	21.2	100	99.1	0.9
運輸及倉儲業	100	87.8	12.2	100	87.5	12.5
住宿及餐飲業	100	98.7	1.3	100	98.8	1.2
資訊及通訊傳播業	100	95.8	4.2	100	98.5	1.5
金融及保險業	100	62.5	37.5	100	97.2	2.8
不動產業	100	86.5	13.5	100	100.0	0.0

專業、科學及技術服務業	100	95.9	4.1	100	98.8	1.2
支援服務業	100	91.5	8.5	100	92.5	7.5
醫療保健及社會工作服務業	100	84.1	15.9	100	99.4	0.6
藝術、娛樂及休閒服務業	100	99.5	0.5	100	99.8	0.2
其他服務業	100	89.6	10.4	100	89.4	10.6

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

十、 辦理海外課程之比率

2013 年有辦理之職業訓練之企業組織中，未辦理海外課程者占 97.9%，有辦理者僅占 2.1%。其中，有辦理海外學習者企業組織中，參加海外學習者占全部訓練人次之比例平均為 20.7%。就員工規模觀察，有辦理海外學習比率，員工規模越大者比率也越高，由「29 人及以下」之 1.4%遞增至「200 人及以上」之 12.2%。就行業別觀察，有辦理海外學習之比率，以「運輸及倉儲業」之 12.5%最高，其他依序為「其他服務業」之 10.6%、「支援服務業」之 7.5%，其餘行業類別皆在 5%及以下。

十一、 辦理訓練效益評鑑之比率

2013 年辦理職業訓練企業組織中，有辦理訓練效益評鑑者占 73.9%，較 2012 年增加 6.7 個百分點，而未辦理效益評鑑者占 26.1%。就員工規模觀察，員工規模越大者其有辦理效益評鑑之比率也越高，由「29 人及以下」之 71.4%增至「200 人及以上」之 95.4%。就行業別觀察，有辦理效益評鑑之比率，以醫療保健及社會工作服務業、資訊及通訊傳播業之比率最高，分別為 99.7%及 93.0%，而以礦業及土石採取業之 39.6%最低，如下表 3-14 所示。

表 3- 14 企業組織辦理訓練效益評鑑的情形－以員工規模及行業別

單位：%

項目別			
	合計	未辦效益評鑑	有辦效益評鑑
2012 年	100	32.8	67.2
2013 年	100	26.1	73.9
員工規模			
29 人及以下	100	28.6	71.4
30-99 人	100	16.0	84.0
100-199 人	100	11.6	88.4
200 人及以上	100	4.6	95.4

行業別			
農業部門	100	27.7	72.3
工業部門	100	31.3	68.7
礦業及土石採取業	100	60.4	39.6
製造業	100	26.7	73.3
電力及燃氣供應業	100	38.7	61.3
用水供應及汙染整治業	100	38.3	61.7
營造業	100	40.0	60.0
服務業部門	100	23.3	76.7
批發及零售業	100	21.8	78.2
運輸及倉儲業	100	35.6	64.4
住宿及餐飲業	100	47.0	53.0
資訊及通訊傳播業	100	7.0	93.0
金融及保險業	100	19.0	81.0
不動產業	100	24.5	75.5
專業、科學及技術服務業	100	32.0	68.0
支援服務業	100	10.2	89.8
醫療保健及社會工作服務業	100	0.3	99.7
藝術、娛樂及休閒服務業	100	19.7	80.3
其他服務業	100	54.4	45.6

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

就進行效益評鑑之方式觀察，2013 年以採「透過工作考核或主管考核」36.6%、「取得證書」33.6%、「口試、筆試、實際作業等測驗」31%較高，其次依序為「繳交報告」占 14.4%、「訓練課程滿意問卷」占 9%、TTQS（訓練品質評核系統）占 1%。2012 年以採「取得證書」35.1%、「口試、筆試、實際作業等測驗」32.3%、「透過工作考核或主管考核」30.3%較高，其次依序為「繳交報告」占 17.5%、「訓練課程滿意問卷」占 13%、TTQS（訓練品質評核系統）占 1.7%。如下圖 3-1 所示。

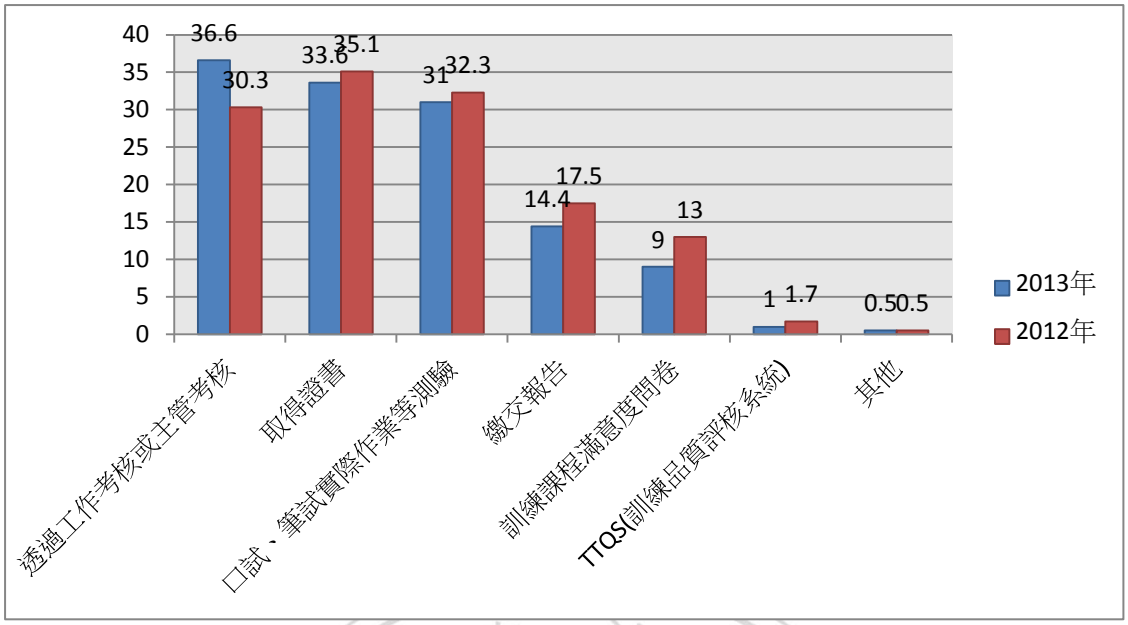

圖 3- 3 企業組織辦理訓練效益評鑑之方法

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織辦理訓練效益評鑑之方法不僅一種，故各項比率合計大於 100%。

十二、 企業組織辦理職業訓練後之成效

2013 年辦理職業訓練企業組織中，認為辦理職業訓練後「專業技能提升」獲得改善之比率最高占 60.4%，其次為「工作安全性提高」占 52.0%，「產品及服務品質提高」占 36.4%居第三，如圖 3-4 所示。

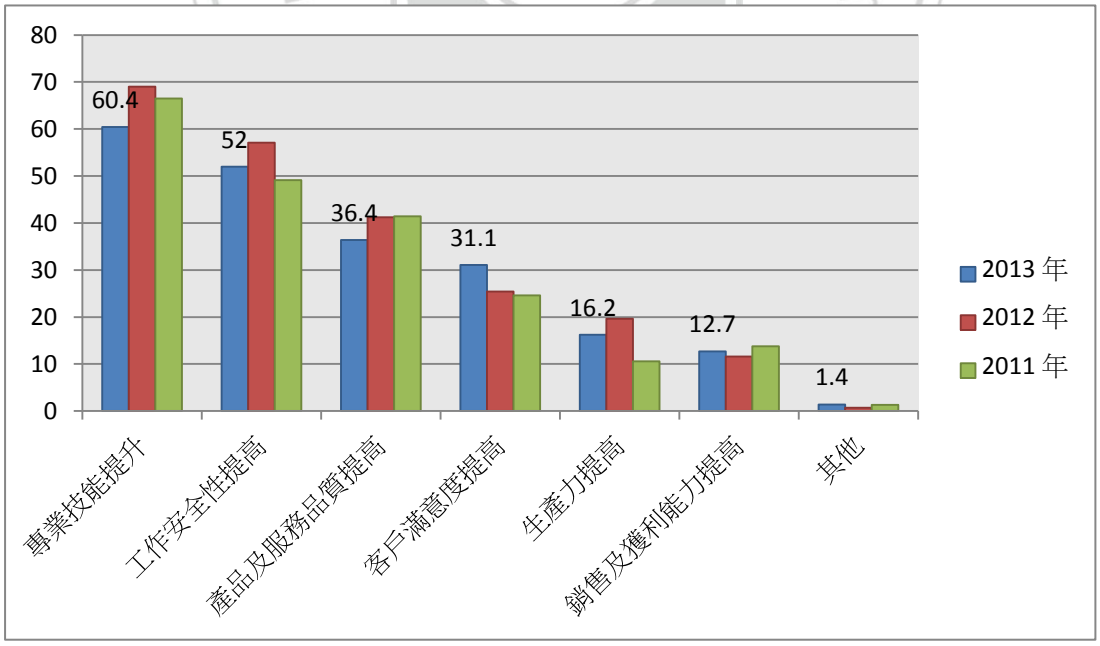

圖 3- 4 企業組織辦理員工職業訓練後之成效

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織辦理員工職業訓練後之成效不僅一種，故各項比率合計大於 100%。

十三、　採取激勵措施提升員工職訓績效之比率

2013 年辦理職業訓練企業組織中，有採取激勵措施來提升員工職訓績效者占 51.9%，相較於 2012 年減少 7.1 個百分點；無採取激勵措施來提升員工職訓績效者占 48.1%，相較於 2012 年增加 7.1 個百分點。就採取之激勵措施觀察，以「成績優者給予加薪」、「訓練成績納入年終考核」、「訓練成績納入升遷考量」3 個措施為主，分占 23.5%、22.6%、22.3%；再其次為「成績優者給予獎金或獎品」占 14.5%、「公開場合給予表揚」占 12.8%，如表 3-15 所示。

表 3- 15 企業組織採取激勵措施的情形

單位：%

員工規模別	合計	無激勵措施	有激勵措施	訓練成基納入升遷考量	訓練成基納入年終考核	成績優者給予榮譽假	成績優者給予獎金或獎品	成績優者給予加薪	公開場合予以表揚	其他
2011 年	100	46.8	53.2	22.1	22.9	1.4	21.0	21.2	17.5	0.3
2012 年	100	41.0	59.0	25.1	24.7	2.5	18.4	21.2	19.3	0.5
2013 年	100	48.1	51.9	22.3	22.6	0.9	14.5	23.5	12.8	0.4
員工規模										
29 人及以下	100	49.7	50.3	20.1	20.8	0.9	14.7	25.4	12.4	0.3
30-99 人	100	41.5	58.5	30.5	31.3	1.5	13.9	15.8	13.5	0.8
100-199 人	100	42.5	57.5	35.4	29.4	0.7	10.8	11.8	15.2	1.4
200 人及以上	100	34.5	65.5	44.4	31.6	0.6	14.9	9.1	20.8	1.9

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織採用之激勵措施不僅一種，故各項激勵措施比率合計大於有激勵措施比率。

(一)、　近 40%的企業組織辦理職業訓練有遭遇困難

2013 年企業組織辦理員工職業訓練方面有遭遇困難者占 37.7%，以員工規模別區分，員工人數越多在辦理員工職業訓練方面有遭遇困難的比率也越高，以員工人數在「200 人及以上」之 69%為首，其他順序為「100 人到 199 人」之 62.6%，「30 人到 99 人」之 48.5%，「29 人及以下」之 34.5%。觀察遭遇困難之原因，主要原因為「訓練時間不易安排」、「員工流動率高」、「訓練費用過高」、「員工參訓意願不高」等因素，如表 3-16 所示。

表 3- 16 企業組織辦理職業訓練遭遇困難情形

單位：%

員工規模別	合計	無遭遇困難	遭遇困難原因									
			有遭遇困難	訓練費用過高	缺乏適當師資	缺乏適當訓練場地或備	訓練績效難以衡量	員工參訓意願不高	訓練時間不易安排	員工流動率高	訓練課程資訊取得不易	其他
總計	100	62.3	37.7	11.5	4.4	4.0	7.1	10.6	19.8	14.7	5.1	1.3
29 人及以下	100	65.5	34.5	10.5	3.1	3.5	5.3	9.0	17.9	13.8	5.1	1.4
30-99 人	100	51.5	48.5	14.7	9.1	5.6	11.0	14.8	26.3	17.3	4.5	1.0
100-199 人	100	37.4	62.6	21.3	12.9	7.2	23.4	26.0	36.2	22.3	5.9	1.1
200 人及以上	100	31.0	69.0	22.1	17.0	8.4	34.8	30.3	35.8	24.8	5.8	1.0

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：遭遇困難原因為複選，故各項合計超過小計。

(二)、 22%的企業組織需要政府提供辦理職業訓練的協助

2013 年企業組織辦理職業訓練方面不需要政府提供協助者占 77.9%，相較於 2012 年增加 4 個百分點；僅 22.1%企業組織表示需要政府協助，相較於 101 年減少 4 個百分點。就需要政府提供協助的事項觀察，以選擇「經費補助單位，自行辦理訓練」之 12.7%、「提供公私立訓練機構課程資訊平台」之 11.5%及「直接補助參訓員工」之 11.2%較高，其他皆在 10%以下，如表 3-17 所示。

表 3- 17 企業組織需要政府提供協助的情形

員工規模別	合計	不需提供協助	需要提供協助的事項							
			需要提供協助	經費補助單位自行辦理訓練	直接補助參訓員工	提供公私立訓練機構課程資訊平台	開辦職前之職業訓練課程	開辦現職員工之職業訓練課程	接受企業專班委辦訓練	其他
2011 年	100	78.7	21.3	11.3	11.5	8.3	2.8	8.5	3.5	0.0
2012 年	100	73.9	26.1	13.3	13.6	11.1	3.6	10.6	3.7	0.4
2013 年	100	77.9	22.1	12.7	11.2	11.5	3.1	7.7	2.2	0.7

員工規模										
29 人及以下	100	79.3	20.7	11.9	10.6	11.0	3.0	7.1	1.9	0.7
30-99 人	100	59.9	40.1	22.9	19.2	17.8	4.3	16.6	5.6	1.1
100-199 人	100	47.4	52.6	31.3	26.2	20.7	6.4	25.1	8.3	1.0
200 人及以上	100	36.4	63.6	44.1	27.0	28.6	7.5	25.4	11.4	1.3

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織需要提供協助之事項不僅一種，故協助是項比率合計大於需要提供協助比率。

(三)、 有 35%的企業組織鼓勵員工考取證照

2013 年企業組織有鼓勵員工考取證照占 35.3%，相較於 2012 年有鼓勵員工考取證照占 40.1%，減少 4.8 個百分點。2013 年企業組織沒有鼓勵員工考取證照占 64.7%，相較於 2012 年沒有鼓勵員工考取證照占 59.9%，增加 4.8 個百分點，如圖 3-5 所示。就鼓勵員工考取之證照類別觀察，以鼓勵考取「技術士證照」占 18.5%及「專門職業及技術人員考試及格證書」占 17.8%之比率最高，其他依序為「電腦相關證照」占 4.5%、「外國語文證照」占 2.9%及「金融從業人員證照」占 1.2%，如圖 3-6 所示。

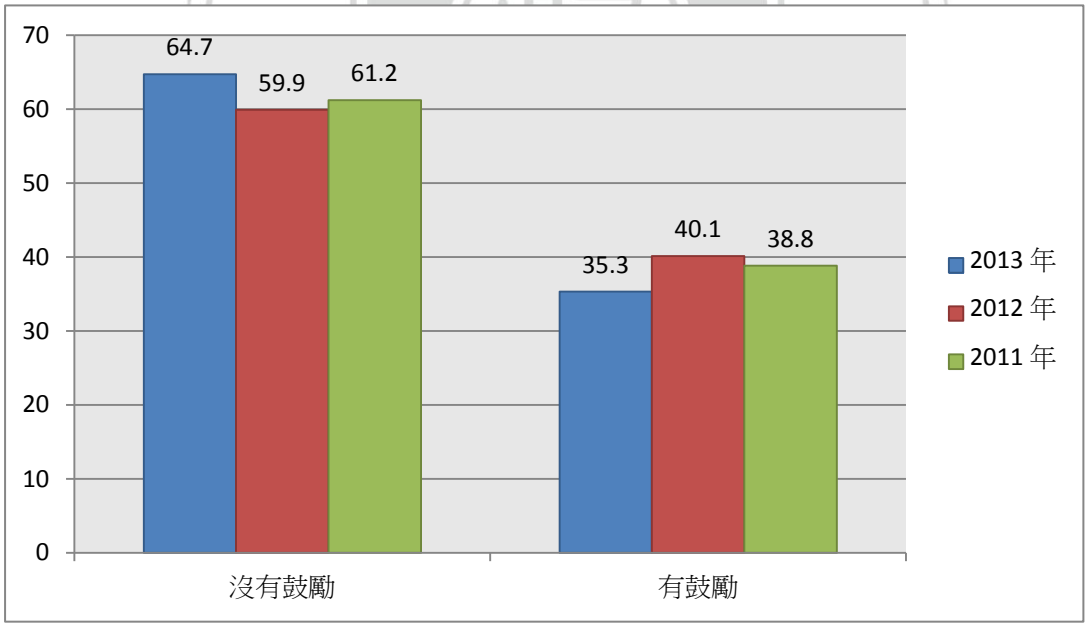

圖 3- 5 企業組織是否鼓勵員工考取證照

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

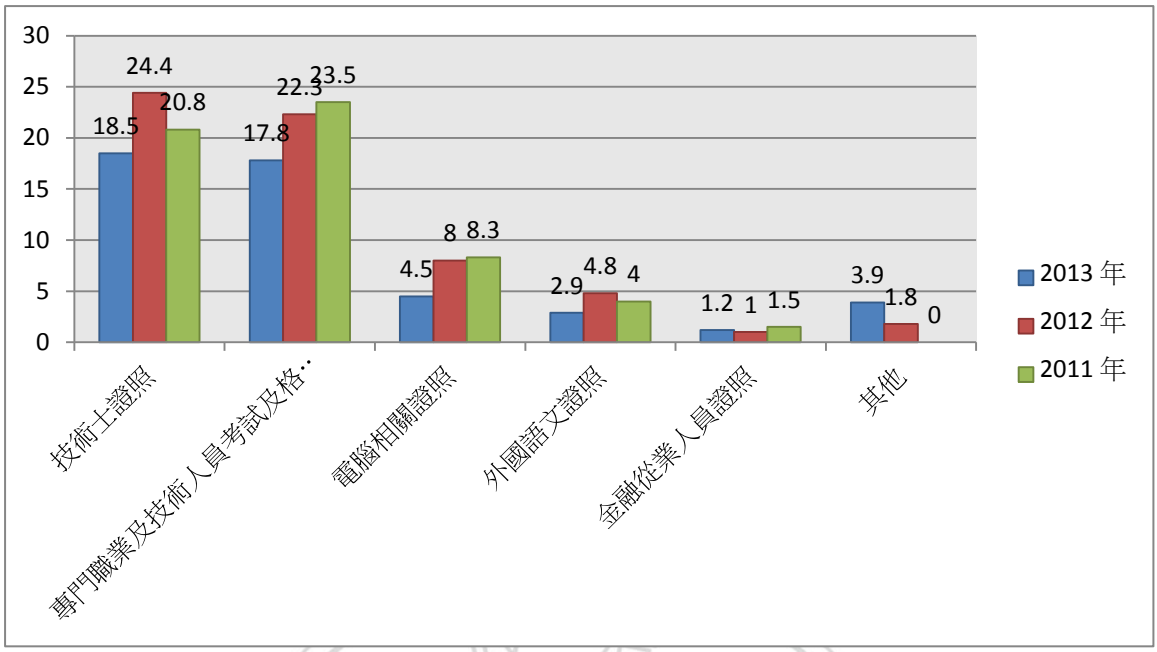

圖 3- 6 企業組織鼓勵員工考取之證照類別

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

(四)、 企業組織未辦訓原因以「員工已具備足夠工作技能」為主

2013 年未辦理職業訓練計 355,888 家占 74.1%，其中未辦訓原因為「員工已具備足夠工作技能」占 73.1%最高，其次為「無法排出訓練時間」占 12.4%，再其次為「員工參訓意願不高」8.2%，另有 10.8%表示無此需求，如圖 3-7 所示。

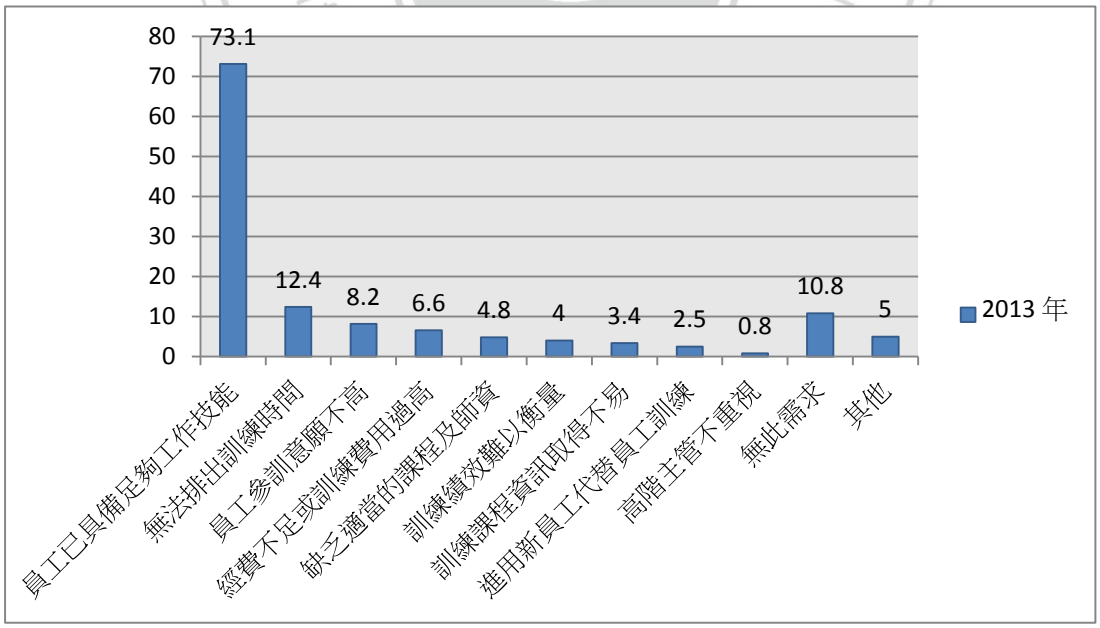

圖 3- 7 企業組織未辦理員工職業原因

資料來源：勞動部 2013 年職業訓練概況調查

註：企業組織辦理員工職業訓練後之成效不僅一種，故各項比率合計大於 100%。

第二節 我國企業教育訓練問題

台灣正處於產業升級或轉型的重要關卡，強化人才的發展是提升企業競爭力的重要關鍵因素。根據 104 人力銀行在 2013 年的調查中顯示，有高達七成的企業認為組織內部有人才斷層的問題，而人才斷層的缺口出現在「核心技術人才」、「承上啟下的中層主管」及「具備決策能力的高階經理人」，專業技術人才養成不足，而整體就業環境又無法留用優秀人才，這樣的現象令人十分憂心。台灣的產業結構長期以代工為主，且面臨亞洲新興國家技術追趕及低成本的挑戰，台灣的企業組織極力降低成本以求生存，往往造成企業不願意支付較高的薪酬僱用員工，故難以僱用優秀人才，也直接影響人才對企業組織的向心力及工作企圖與意願。且企業組織投入在訓練發展的資源明顯不足，且企業對培訓人才投入的預算偏低。每家公司都希望招募或培養優秀的人才，卻不願將教育訓練視為營運的必要成本，讓人才發展與培訓的機制陷入不良的循環(晉麗明，2013)。

根據勞動部 2013 年職業訓練調查結果顯示，有辦理職業訓練的企業組織約占 26%，仍有 74%的企業組織未辦理職業訓練。多數未辦理教育訓練的企業認為「員工已具備足夠的工作技能」而未辦理教育訓練。同時也發現，組織內員工或營業額規模越大，辦理職業訓練的比率也遞增。且只 33%的企業組織有設立專責辦理職業訓練單位或人員，仍有 67%未設立專責辦理職業訓練單位或人員，顯示目前台灣企業組織對教育訓練的投資仍不足，以下列出我國企業組織教育訓練發展概況的調查：

1. 有辦理職業訓練的企業組織約占 26%，仍有 74%的企業組織未辦理職業訓練。
2. 組織內員工規模越大，辦理職業訓練的比率也遞增，且員工平均每人參與訓練次數也隨之遞增。
3. 企業組織的營業額規模越大，辦理職業訓練的比率也遞增。
4. 有 33%的企業組織有設立專責辦理職業訓練單位或人員，仍有 67%未設立專責辦理職業訓練單位或人員。
5. 企業組織未辦訓原因以「員工已具備足夠工作技能」為大宗。
6. 企業組織有辦理職業訓練之比率，以電力及燃氣供應業最高占，其次是藝術、娛樂及休閒服務業與金融及保險業，再次之為其他服務業，而以批發及零售業之最低。
7. 企業組織辦理職業訓練內容主要前三名為「專門知識及技術訓練」、「新進人員培訓」及「安全衛生訓練」。
8. 企業組織選派參訓員工中，女性占居多；教育程度以「專科」最多，年齡則以「25 歲-45 歲」為主。但就行業別觀察，工業部門所有行業之男性參訓人次比率均高於女性，多數的服務業部門女性參訓人次比率均高於男性。

9. 20%的企業組織委外代訓機構辦理職業訓練，以委託「民間專業訓練機構」的比率最高。
10. 超過 50%的企業組織有採取激勵措施提升員工職訓績效，主要措施為「成績優者給予加薪」、「訓練成績納入年終考核」及「訓練成績納入升遷考量」。

根據勞動部 2013 年職業訓練調查結果以及相關文獻整理回顧，並加以歸納彙整出我國企業組織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、 企業與員工參訓意願低落

經濟全球化與知識經濟發展時代，教育訓練是提升人才能力的重要管道，也是企業永續發展的重要工具。由於我國以中小企業為主，目前並無強制員工參與教育訓練的法律規範，且企業組織與員工未能體認教育訓練的重要性，再加時間限制與資訊的不足，嚴重影響我國企業組織培訓人才的意願，相較於較其他國家明顯低落(國家發展委員會，2014)。

二、 缺乏完善教育訓練體制

透過「勞動部 2013 年職業訓練概況調查」顯示我國約有 67%的企業未設立專門負責教育訓練的單位與人力，再加上我國企業常受限於企業組織營運規模、資金以及員工人數，導致我國企業普遍缺乏完善的教育訓練制度，但又無法像大型企業能自行培育人才及建構符合企業本身的教育訓練制度。且從前節內容中可以瞭解，企業組織的營業額規模越大與員工人數越多，辦理職業訓練的比率也遞增。因此在我國的中小企業特別需要一套完整教育訓練品質管理系統，解決資金與規模不足的問題，以利發展教育訓練制度。

三、 產學供需落差

我國產業結構發展相當多元，因此跨領域及專業人才的需求量增加，再加上教育訓練體系發展不夠健全，無法提供產業發展所需的人才，學校教育連結仍待強化，導致產業面臨產業供需落差之困境。此外，企業辦訓意願不高，且員工參訓意願低落，人才的訓練發展多由政府主導，民間培訓能量尚未充分發揮，缺乏良好的市場發展基礎，也形成培訓產業成熟度不足的現象(國家發展委員會，2014)。

四、 訓用無法合一

多數我國企業經常盲目辦訓並未確實了解員工的職能缺口與企業經營目標，導致教育訓練的成效與員工所需的技能及企業經營目標產生差距。且成效不彰的訓練，導致是被公但的成效，造成企業資源的浪費不論是在人力、時間或資金的投入，因此導致員工參訓意願低落甚至排斥訓練。因此我國需要建立一套完整的教育訓練系統，以利輔助企業有效結合訓練需求及員工的職能缺口與企業經營目標，提升教育訓練成效。

五、 缺乏訓練激勵誘因

由於我國受雇的勞工對於參與教育訓練及人才長期發展的觀念薄弱，因此並不會主動參與教育訓練活動，多數的勞工認為參與教育訓練並不能有效提高自身的薪資，且對職涯的發展也無顯著幫助，在缺乏激勵誘因與正確的心態的情況下，導致員工參訓意願低落。因此我國企業需要建立正確人才發展觀念與說明教育訓練的核心價值，改善員工對教育訓練的態度，建立員工終身學習的良好習慣。

六、 主管欠缺訓練發展之觀念

我國仍有 74%的企業組織未辦理職業訓練，多數未辦理教育訓練的企業認為「員工已具備足夠的工作技能」而未辦理教育訓練。且只 33%的企業組織有設立專責辦理職業訓練單位或人員，仍有 67%未設立專責辦理職業訓練單位或人員，顯示目前台灣企業組織欠缺訓練發展之觀念。我國企業並未將教育訓練連結到企業組織的長期經營發展策略與目標上，故經常要求教育訓練的成效能及時展現，但往往忽略教育訓練對企業組織長期發展等多項成效。因此需徹底改善企業組織或主管對於教育訓練短視且近利的看法，以利於企業達成永續經營的目標。因此我國企業需要一套教育訓練系統，改善企業或主管對於教育訓練的態度，使企業內的成員共同改善教育訓練制度與教育訓練的發展。

第三節 我國企業導入 TTQS 概況

知識經濟時代，高素質的勞動力在提升產業競爭力的過程中扮演著關鍵性角色，尤其是隨著亞洲勢力的崛起，彰顯出臺灣人才具備華文以及擁有自由與創新思維的競爭優勢。政府與企業也積極培育優秀人才，希望能持續在全球人才競逐中搶得先機。然而，厚實國家人才庫除了推動相關政策優化勞動力之外，企業在人力資源發展方面的投入，也是相當重要且不可缺少的一環(勞動部，2014)。

2015 年勞動部勞動力發展署為提升國內各公、私部門的訓練品質，於全國成立五個分區服務中心，提供各類人才發展品質管理服務。人力資本已成為國家產業發展的重要關鍵因素，勞動力發展署為提升訓練品質，經參酌 ISO10015 及英國 IIP 制度，規劃設計適合我國辦訓環境的「人才發展品質管理系統(Talent Quality-management System，簡稱 TTQS)」。為了讓各公、私部門逐步導入人才發展品質管理系統(TTQS)，勞動力發展署規劃了一系列的教育訓練、輔導服務及評核服務，讓有意導入的單位可以從參加教育訓練瞭解 TTQS 概況，再利用輔導服務盤點內部的訓練體質，進而參與 TTQS 評核，藉以呈現辦理訓練品質的成效。

勞動力發展署依人才發展品質管理系統提供企業及訓練機構各種專業服務，在 2014 年有 2,812 人次參與專案教育訓練，結訓人員回到工作崗位成為各產業提升教育訓練的尖兵。全年度並提供企業組織及訓練機構計 877 家訓練品質強化

的輔導服務，共有 1,774 家通過各等第的評核，其中經輔導通過的比率達 92.4%，輔導成效顯著。另綜合各參與評核單位的回饋意見，普遍認為透過訓練品質的提升，可以促進其人力資源的發展，間接對提升營收、降低產品不良率或降低客訴率有所助益。未來勞動力發展署將持續提供產業部門導入人才發展品質管理系統所需的各項服務。(勞動力發展署網站，2015)

根據人才發展品質管理系統(TTQS)的網站資料顯示，2012 年至 2014 年參與評核家數的統計資料如表 3-18 所示。

表 3- 18 TTQS 近年評核結果統計

年度	2012 年		2013 年		2014 年	
	家次	比例	家次	比例	家次	比例
金　　牌	25	1.28%	26	1.30%	35	1.74%
銀　　牌	99	5.07%	117	5.87%	119	5.92%
銅　　牌	361	18.48%	410	20.57%	526	26.17%
通過門檻	932	47.72%	802	40.24%	829	41.24%
未通過門檻	487	24.90%	334	16.76%	210	10.45%
合　　格	46	2.36%	264	13.25%	263	13.08%
不　合　格	3	0.15%	40	2.01%	28	1.39%
總　　計	1,953	100.00%	1,993	100.00%	2,010	100.00%

資料來源：TTQS 網站 http://ttqs.wda.gov.tw/ ，2015 年 5 月

2012 年至 2014 年參與評核的家次有逐漸增加，由 1,953 增加至 2,010 家；不論是金牌、銀牌或者銅牌獲獎的家次與比例皆有所提升，在銅牌的部分提升的幅度較前兩者大，由 2012 年 18.48%提升至 2014 年 26.17%；在合格家次部分也有大幅的增加，由 2012 年 46 家增加至 2014 年 263 家，有顯著的增幅，代表政府所推行的人才發展品質管理系統(TTQS)逐漸受到企業的肯定與認同。

政府為提升我國勞動力素質，鼓勵個人或團體在人力資源發展之創新；或透過教育訓練品質持續改善，藉以達成營運績效與擴散社會之綜效，進而厚植國家人力資本，特辦理「國家人力創新獎」及「國家訓練品質獎」兩個獎項。

一、 國家人力創新獎(National HRD InnoPrize)

勞動部為表彰具有人力資源培訓與發展(Human Resources Development，HRD)創新或實績之績優單位及個人，同時促進企業及社會大眾對 HRD 的了解，特別設置「國家人力創新獎」(National HRD InnoPrize)，鼓勵在組織人才訓練與發展或員工職涯規劃等人力資源發展領域，具有自我比較以往於實踐應用之創新、相較於同業之創新或設計上之創新等創新模式及經驗，可提升勞動力之價值，並足以為各界楷模之企業團體及個人。

「國家人力創新獎」選拔表揚活動自 2005 年起開始舉辦，至今已成功辦理九屆，至第八屆為止，已選拔出 104 名績優單位及個人。在經過激烈競爭後，第

九屆遴選出大型事業機構 2 名、中小型事業機構 3 名與 A+經理人 1 名，共計 6 名。為延續推動 HRD 績優辦訓單位及個人在人力資源之標竿典範產出與引導效果，並擴大宣傳效益，2014 年將持續推動第九屆國家級尊榮大獎「國家人力創新獎」之選拔、頒獎典禮表揚活動、經驗分享交流會及標竿企業參訪等整合行銷及推廣促進活動，以達到鼓勵企業提升人力素質之效(國家人力創新獎網站)。

二、 國家訓練品質獎(National TrainQuali Prize, NTQP)

為鼓勵企業及訓練機構致力培植教育訓練，透過完整的訓練品質管理系統縮短員工職能落差達成組織績效，並將訓練成效擴散至整體社會，建立企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR），特別設置「國家訓練品質獎」。本獎項主要以 TTQS 之建構與持續改善為基礎，著重訓練對個人與組織之具體成效，與訓練帶來的社會效益，並於 2011 年辦理第一屆「國家訓練品質獎」，將往年標竿表揚典禮提升為訓練品質獎，設有大型、中小企業、訓練機構與非營利組織等 4 獎項並以表揚 12 名為原則，每一家參選單位皆為至少於三年內獲得 TTQS 銀牌以上之單位(國家訓練品質獎網站)。

透過初審、複審、決審三階段評核制度以計畫（Plan）、設計（Design）、執行（Do）、查核（Review）、成果（Outcome）等五大訓練流程構面及組織成果與社會成效評估為指標進行評核。本屆沿用 PDDRO 等指標進行評核，另著重於連結（Connection）及持續改善（Implementation）2 項評核標準，以此評選 4 個類別獎項。

本獎項期透過選拔推動訓練品質具有卓越績效之單位，鼓勵並彰顯企業、訓練機構與專業團體之訓練價值與成效，藉此樹立標竿學習，帶動更多的單位強化其整體訓練品質水準。

第四節 小結

根據前節所述，可以大致瞭解我國企業組織教育訓練發展的概況與面臨的問題，並加以整理彙整出本章的小結。

有辦理職業訓練的企業組織約占 26%，仍有 74%的企業組織未辦理職業訓練。多數未辦理教育訓練的企業認為「員工已具備足夠的工作技能」因此而未辦理教育訓練。同時也發現，組織內員工或營業額規模越大，辦理職業訓練的比率也遞增，每位員工平均參與訓練次數也會隨員工規模愈大而遞增。且只有 33%的企業組織有設立專責辦理職業訓練單位或人員。企業組織選派參訓員工中，女性占居多；教育程度以「專科」最多，年齡則以「25 歲-45 歲」為主。但就行業別觀察，工業部門所有行業之男性參訓人次比率均高於女性，多數的服務業部門女性參訓人次比率均高於男性。

根據「2014 年企業白皮書」顯示，2013 年中小企業家數有 1,331,182 家，占全體企業家數的 97.64%，較 2012 年成長 1.87%(經濟部中小企業處，2014)。但從上述資料顯示，企業組織的員工規模與營業額規模越大，辦理職業訓練的比率與員工參訓的次數也遞增。因此我國教育訓練問題除受限於企業組織的規模與資金之外，且對於教育訓練發展的觀念薄弱，造成企業辦訓意願不高與員工參訓意願低落。也因為我國企業組織多為中小型企業，受限於組織規模與資金等因素導致企業普遍缺乏完善的教育訓練體制，且只有 33%的企業組織有設立專責辦理職業訓練單位或人員，由此可見多數的企業組織並不重視員工教育訓練與人才發展。即使有辦理教育訓練的企業組織，常因訓練需求界定不清與缺乏訓練刺激誘因與等因素造成教育訓練的成效不彰，影響人才發展與企業內辦訓與參訓的意願。

台灣正處於產業升級或轉型的重要關卡，強化人才的發展是提升企業競爭力的重要關鍵因素。根據 104 人力銀行在 2013 年的調查中顯示，有高達七成的企業認為組織內部有人才斷層的問題，而人才斷層的缺口出現在「核心技術人才」、「承上啟下的中層主管」及「具備決策能力的高階經理人」，專業技術人才養成不足，而整體就業環境又無法留用優秀人才，這樣的現象令人十分憂心。台灣的產業結構長期以代工為主，且面臨亞洲新興國家技術追趕及低成本的挑戰，台灣的企業組織極力降低成本以求生存，往往造成企業不願意支付較高的薪酬僱用員工，故難以僱用優秀人才，也直接影響人才對企業組織的向心力及工作企圖與意願。且企業組織投入在訓練發展的資源明顯不足，且企業對培訓人才投入的預算偏低。每家公司都希望招募或培養優秀的人才，卻不願將教育訓練視為營運的必要成本，讓人才發展與培訓的機制陷入不良的循環(晉麗明，2013)。

政府為了要解決上述的問題，推行一套完整的教育訓練系統，由勞動部勞動力發展署主導的人才訓練品質管理系統(TTQS)提供給我國的企業組織，協助我國企業組織發展教育訓練制度，改善我國企業教育訓練的現況。

第四章 個案企業成效分析

本章分為四節，第一節簡易說明本研究訪談企業的產業類別與得獎紀錄，以及列出本次訪談的題項；第二節將六間受訪企業的訪談內容整理並加以說明，且完整地呈現於該節；第三節則是將六間受訪企業以不同的評核等級作為分類，並分成金牌獎與銀牌獎兩類，進行比較分析；第四節則是將六間受訪企業以不同的產業類別作為分類，並分成服務業與製造業兩類，進行比較分析；第五章則是將上述幾節的內容整理做出小節。

第一節 訪談對象與設計

本研究採取深入訪談的方式，根據前述的研究目的、研究架構與相關資料分析，設計出訪談題綱，針對個案企業進行訪談，採用李克特量表與半結構式訪談為此次訪談的方式。

一、 訪談對象

本次研究訪談對象皆為國內知名企業，在近年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎以上的企業單位，其中也有獲得國家人力創新獎或國家訓練品質獎之殊榮。以最近一次獲獎紀錄來區分，A、C、D、E 公司獲得訓練品質評核系統金牌獎，B、D 公司獲得訓練品質評核系統銀牌獎；若以產業類別來區分，A、B、C 公司屬於服務業，D、E、F 公司屬於製造業。下列將六間受訪企業產業類別與得獎記錄制成表格，如表 4-1 所示：

表 4- 1 六間受訪企業產業類別與得獎記錄

受訪企業	產業類別	得獎記錄
A 公司	人身保險業	2013 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎
B 公司	零售服務業	2010 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銅牌獎 2013 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎
C 公司	報關業	2011 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎
D 公司	陶瓷製品製造業	2010 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銅牌獎 2011 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎

E 公司	汽車製造業	2005 年獲得第一屆國家人力創新獎 2009 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎 2010 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎 2011 年獲得第一屆國家訓練品質獎 2011 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎
F 公司	鋼鐵基本工業	2008 年獲得國家人力創新獎 2013 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎

資料來源：自行整理

二、 訪談內容設計

根據研究主題、研究背景與相關資料分析，設計出訪談的問題，透過訪談的問題引導企業融入訪談的過程，讓受訪企業將其本身的經驗及參與企業導入 TTQS 的經歷，真實的將企業內部的影響反映給訪談者，將訪談的問題分成人才發展、銷售量及服務、教育訓練制度與總體評價四個項目，在人才發展的部分設計了五個問題，包含人才招募、留任以及員工參訓後對工作績效、參訓意願與激勵員工參訓動機五項，藉此探討企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後對人才發展的影響；在銷售量及服務的部分，設計了兩個問題，包含是否能提升顧客滿意度以及產品銷售量，藉此探討企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後對企業經營積效的影響；在教育訓練制度的部分，設計了三個問題，包含是否能有助於企業界定訓練需求、建構教育訓練制度以及提升高階主管對訓練的支持度，藉此探討企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後對建構或改善教育訓練制度的影響；最後，在總體評價的部分，設計了一個問題，藉此瞭解企業對人才發展品質管理系統(TTQS)的總體評價。透過以上十個問題探討企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)後對人才發展的影響。下列表 4-2 為本研究訪談的題項。

表 4- 2 本研究訪談的題項

類別	題項
人才發展	請問導入 TTQS 有助於招募人才嗎？
	請問導入 TTQS 有助於企業留任人才(減少離職率)嗎？
	請問導入 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎?
	請問導入 TTQS 有助於提升員工參訓的意願嗎?
	參訓的員工有較多的機會獲得晉升或加薪的機會嗎？
銷售量及服務	請問導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度或減少客訴嗎？
	請問導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量嗎？
教育訓練制度	請問導入 TTQS 有助於界定訓練需求嗎？
	請問導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度嗎？
	請問導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持嗎？
總體評價	請問總體而言您對 TTQS 的評價為何？

資料來源：自行整理

第二節 受訪企業個案分析

壹、A 公司

一、 A 公司介紹

A 公司成立於 1962 年，在保險業務初設階段，肩負著保險業開拓者之使命，歷經五十多年來的競爭與挑戰，始終秉持著「誠信、當責、創新」的核心價值，兢兢業業為民眾服務，目前顧客數近八百萬人，有效契約件數超過一千五百萬件，為全台灣最大之保險公司。2001 年金融控股公司正式成立，藉由建立資訊整合平台，發展跨業行銷策略，A 公司建構一個整合壽險、產險、銀行以及證券等金融機構的金融控股公司，提供顧客多元的服務，滿足顧客一站購足的需求，同時也為加入 WTO 之後將面臨的市場競爭作好充裕準備。面對國際化的挑戰，A 公司初期將市場設定在發展亞洲，其中最重要的即是瞄準正萌芽的中國大陸市場，歷經數年規劃籌備，2005 年 1 月 A 公司在大陸的總公司正式成立，成為台灣第一家在中國大陸成立保險公司的業者；除發展大陸市場外，並於 2007 年 12 月順利取得越南財政部核發的營業證照，成為國內第一家在越南成立保險子公司的業者。

此外，A 公司整合企業力量以及經營管理的專業，致力於多元公益活動，提供經費及人力從事『慈幼福利』、『學術教育』、『社會關懷』和其他公益服務，同時贊助各項『藝術文化』展演和舉辦『體育推廣』活動。從都會到鄉鎮、從平地到山地、從本島到澎湖、金門，A 公司走過台灣每個角落，並設計多元公益活動內容以配合不同的需求，長期持續、無私付出，以提昇社會正面風氣為主要職志，期許達到『將愛與關懷傳遞到社會上每個角落』的目標。

在競爭激烈的壽險市場中，A 公司每年投入近 8 億元，關注每一個人才培育細節，為 A 公司儲備下一個五十年戰力！近期獲得勞動部勞動力發展屬 TTQS 人才發展品質管理系統金牌認證，是金融業第一家獲此榮譽的企業，向來以高於同業的新人定著率著稱，每位業務員平均每年培訓超過 430 小時課程，相當於研修 1 年高階管理碩士 EMBA 的課程時數。

A 公司 指出，高素質人才是企業致勝關鍵，為此已於全台打造 10 個訓練處、3 個教育中心，更斥資建置衛星電視、網路等超越時空之學習平台，為全台 300 多個業務據點、近 3 萬名業務員進行在職及非在職訓練，每年投入教育訓練的總金額高達近 8 億元。為了招募優秀人才加入、全面提升培訓品質效能，A 公司自 2010 年起導入 TTQS，更獲得金牌認證，成為國內第一家榮獲訓練品質金牌認證的金融業者！多年來也獲得「理想品牌第一名」、「服務第壹大獎」等多項肯定，更為台灣金融業唯一入選財富雜誌全球 500 大企業，在建國百年亦獲經濟部「台灣百大品牌」肯定。以下為有關 TTQS 的獲獎記錄(A 公司網站，2015 年 5 月)：

- 2013 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎
- 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎

二、 導入 TTQS 對人才發展的影響

以下探討 A 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

A 公司對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，可以分成兩個面向，第一個是獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎可以提升企業形象，增加求職者對於該公司的信心；第二個是每位求職者著重的部分不盡相同，著重於教育訓練與發展的人才選擇進入獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎企業的機會也會提高。

…獲獎的部分是可以替企業的形象加分，求職者可以知道這間公司是有獲得國家機構的認可，會使求職者比較安心，也會覺得這一間可信度比較高的公司；另外一個就是 TTQS 主要為訓練品質管理系統，雖然求職者可能會著重公司的薪資、福利、教育訓練制度與未來的發展，每個人著重的部分不大相同，既然公司的訓練制度獲得國家的肯定，對於著重教育訓練或未來職涯發展的求職者就會比較有信心，也會比較願意在此就業。因為在這個公司學習會有一套完整的系統，可以幫助他提升所需的職能且有助於完成他的目標。有獲獎的公司就會有比較完整的訓練制度來協助求職者，所以我們認為導入 TTQS 對招募人才是有幫助的。(A 公司)

(二)、 留任人才

A 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，透過 TTQS 系統化的培育，能有效提升員工的職能，使資質較差的員工有機會被留任。但也認為有嚴格的篩選機制，維持一定的離職率，替公司留下好的人才也是重要的。

…因為我們現在很重視培育、很重視訓練的流程，我們現在很堅持新進的人員需要完成每一個訓練步驟並達到一定的水準才能錄取進入公司。在我們嚴格的要求之下與現實的考量，不適者就會被淘汰尤其是業務員，我們透過這樣的把關，離職率未必有明顯的下降，但篩選過後留下的人才都是比較優秀的，我們覺得這也是很重要的。

根據副總今年開會時所報告的，通過評核的新人比率是有提高的，且新人的定著率也有提升，提供一個資料給你參考，在新人 13 個月定著率的表現，從 2010 年 46.8%，到 2011 年 48.5%，再到 2012 年 51%可以看出是有逐年提升的。應該是說，業務員最需要的就是做業績，在我們系統化的培育之下，主管的反映認為，以前找很多人進來我們可能只會留任其中一兩位人才，其他不適合的就請他們離開，但我們現在就是透過篩選把人找進來之後，我們會用心的培育他，所以像原先表現比較差的員工，在我們的訓練系統培訓之下，能力會有所提升符合公司的預期，就會被留下來。所以透過訓練是可以讓他們知道如何更勝認這份工作，所以我勾選同意。(A 公司)

(三)、 工作績效

A 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，透過 TTQS 這套訓練系統能有效找到員工的職能缺口，並且設計合適的訓練課程，從訓練課程的設計到成效的檢視，確實能有效補強員工的職能缺口，提高員工的工作績效。

…在 TTQS 這套系統的流程中，我們設法找到員工需要加強的職能，依據他們的職能缺口設計訓練課程，從學習到績效面還有很多變異的因素，但至少公司願意透過訓練的方式補足員工的職能缺口，例如：員工的銷售技巧不好，我們透過訓練增加他這塊的職能，並設計完整的檢核機制，檢視訓練的成效，並協助他學會這項技能…並且從設計到檢視依循 TTQS 的架構，確保他有學到這個技能，相信對於他提高工作能力是很有幫助的。誠如剛剛所說的，影響工作績效的因素有很多，但就職能缺口這塊是可以透過訓練制度來補強的，工作能力提升，工作績效也會跟著提升。(A 公司)

(四)、 參訓意願

A 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「同意」，從員工受完訓練之後的滿意度來觀察，導入 TTQS 之後員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少。

我覺得這題以員工參訓後的反應來解釋會比較好一點，對業務員來講時間就是金錢，業績影響他們的獎金，所以他今天來上課就等於少了今天可以跟客戶銷售的時間，我想業務員應該或多或少都有些不願意。但從他們參訓後的滿意程度來看是有提升的。

…員工訓後的滿意度是有提升的。如果你要檢視參訓意願的話，員工不願意來上課自然滿意度也不會高。所以員工對於訓練課程滿意度有提高，相對而言不願意參加訓練的情況就會減少，這個部份我們認為是能提升員工參訓意願的，所以我勾選同意。(A 公司)

(五)、 激勵動機

A 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，分成兩個部份，一個是被選為儲備主管的人才，需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升；另一個是導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，顯示達成業績目標之員工占全體員工的比例有明顯提高，業績提升薪資也會隨之提升。

…我們換個方式回答，我們對於儲備的人才，我們會幫他們安排儲備主管的訓練課程，透過這些儲備主管的訓練課程，能讓高階主管瞭解這群儲備的人才是有受過主管課程的訓練。例如我們會針對這群儲備人才，在晉升後需要哪些管理的職能會安排適合的課程，協助他補強這塊職能的缺口，如果他的績效有達到目標符合公司的要求，那高階主管就能從這些人才資料庫裡找尋適合的人選。那也有部分的主管職缺，是明文規定需要受訓多少小時與

參與特定訓練課程，在其他條件都符合的情況下才能晉升成為主管。

…職達率就是針對每個業務同仁，依據他們的職級會有相對應的業績，所以我們所謂的職達率提升就是有達到業績目標的人數是有增加的。所以以這個角度來說，導入 TTQS 參與訓練，普遍提升大家的職能，讓員工可以更勝任這份工作，那職達率增加，代表這些達到目標的員工獲得晉升的機會，是比以往沒達成時是有增加的。再者業務員的薪資是會跟業績有關，業績比以往多，薪資當然也會增加。(A 公司)

三、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

以下探討 A 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

A 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，可分為內部學員與終端的消費者兩個部份，內部學員的訓後滿意度提升，主要的原因是導入 TTQS 之後將訓練課程系統化且更符合員工職能的需求；終端消費者的顧客滿意度提升，主要是透過訓練課程的設計，改善員工的服務品質。

內部學員滿意度的部分我們剛剛有提到，我們培訓後的滿意度是有逐年的提升，應該說導入 TTQS 之後，培訓的課程設計會更系統化、更符合員工職能的需求，所以相對而言員工的訓練滿意度是會提升的，稍待我提供一個資料讓你參考(如表 4-3)；另外一個是外部顧客的滿意度，我們舉一個例子好了，之前我們有在推展五心級服務…過去櫃檯的業務繁忙使服務人員比較急躁，導致客訴的比例會比較高，後來我們在導入 TTQS 的過程中就有思考如何提升服務品質這個部份，就是有推行這個五心級服務的計畫，把服務的流程都標準化，透過訓練課程讓服務人員清楚每個服務的步驟，在服務顧客的過程能更完善，使顧客的滿意度提升，所以導入 TTQS 可以使訓練更系統化，有效的達成訓練目標，讓顧客的滿意度提升。(A 公司)

表 4- 3 顧客滿意度統計資料

	2010 年	2011 年	2012 年
內部顧客滿意度	92.2%	95.1%	95.7%
外部顧客滿意度	98.0%	96.3%	98.2%
外部機構調查	93.7%	94.6%	95.1%

資料來源：A 公司自行提供

(二)、 產品銷售量

A 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，導入 TTQS 人才發展品質管理系統能有效加強員工的職能，提高員工的工作績效。業務員的工作績效往往與業績有高度相關，所以工作績效提升業績也隨之提升。

我們產業性質比較特殊，業務員銷售的金融商品或保單數量就直接影響

他的工作績效，這兩者的關係是成正比的。所是就誠如前面第三題所回答的，導入 TTQS 能清楚界定訓練需求加強他們的職能，確實讓員工的工作績效提升，也能讓員工的職達率提高，達到預設業績目標的員工變多，這表示整體同仁銷售更多的金融商品或保單，所以產品的銷售量是有提升的。(A 公司)

四、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

以下探討 A 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度、高階主管的支持度以及對 TTQS 總體的評價四個面向。

(一)、 界定訓練需求

A 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，依循 TTQS 中 PDDRO 訓練品質管理迴圈且透過利益關係人的訪談，瞭解員工的職能缺口，能使訓練需求界定得更明確，設計合適的訓練課程。

課程的設計依循 TTQS 的架構，且我們都會透過利益關係人的訪談，確立及瞭解訓練的需求，基本上訓練課程的設計就是為了滿足組織及人員的需求，就像前面所說的，依照員工的職能缺口設計訓練課程，讓訓練的需求能夠界定的更明確。我們會遵照公司的經營計畫，我們也有做組織診斷，就會瞭解組織不足的地方，透過 PDDRO 的訓練品質管理迴圈與訪談利益關係人，找出員工需要加強的職能，並設計合適的訓練課程，強化員工的能力，以利完成組織的經營目標，所以在界定訓練需求這塊我們勾選非常同意。(A 公司)

(二)、 建構教育訓練制度

A 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，認為訓練的計劃與執行往往會有落差與窒礙難行的部分，透過 TTQS 系統能建立一個標準化的流程，且訓練的過程從設計到檢視都有一個標準可以依循。

非常同意，我來說明一下，起初公司於 2011 年開始導入 TTQS 的時候，我們就派我們訓練企劃單位的副理參與培訓，我們除了企劃單位，也還有講師與執行單位，在實際執行的過程發現會與計畫有些差距，而在導入 TTQS，也讓講師或執行培訓的副理去上這個課，讓他瞭解這個系統，從課程設計到訓練的執行這樣會比較有一制性，應該說這個標準化的流程會讓整個教育訓練在規劃的過程中會有一套完整的標準，從一開始的規劃到執行或檢討效率都會有所提升，所以我們認為導入 TTQS 有助於企業建置教育訓練制度。(A 公司)

(三)、 高階主管的支持度

A 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，觀察訓後的滿意度可以從中瞭解，高階主管是肯定 TTQS 對教育訓練的貢獻。也邀請高階主管參與訓練課程與成果發表，增強高階主管參予的程度，故能提升高

階主管的支持度。

我們從學員與主管的訓後滿意度的角度來看，導入 TTQS 之後對於課程的滿意度是有明顯提升的，受訓的高階主管對於訓練課程是很支持且認同的。我們辦培訓營都會邀請高階主管到場參與，我們會請績優的單位或是主管來發表他對於某項業務的看法或做法。…如果他們不支持 TTQS 這樣的訓練系統或訓練模式，也不會願意到場分享甚至是參與訓練課程。而且主管認為導入 TTQS 這套系統不論是對界定訓練需求、建構教育訓練制度或是工作績效都很有幫助，也會支持部屬參予這樣的訓練課程，且會到場分享自身的經驗參與課程確實是有幫助的。以我們施行的成果來看，高階主管是很支持我們的訓練活動的，所以這題我們勾選非常同意。(A 公司)

五、 對 TTQS 總體的評價

以下探討 A 公司對 TTQS 的總體評價以及分析整理上述的資訊，包含導入 TTQS 對人才發展、產品銷售及服務、教育訓練制度三個面向的影響。

(一)、 總體評價

A 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」，提出導入 TTQS 能確立一套明確且標準化的訓練流程，依循 PDDRO 的訓練架構，從一開始的 Plan 到 Review 都有清楚的指標，提醒導入的企業在辦訓過程中需要注意的事項，也能提升訓練成效。

…所以整體而言我們也是非常滿意的…TTQS 的優點是能有一個很明確標準的流程，讓你知道在做訓練這塊需要注意到的面向，包含一開始訓練課程的設計及規畫的過程，在訓練過程中需要注意哪些事情，接著會有一個檢核的機制，讓你知道訓練課程的成效以及哪些部份需要改進，並且在最後產出的部分，也會讓你知道從 L1 到 L4 的達成率，讓你確保這些訓練是有效的，所以導入 TTQS 這個制度會讓你知道在整個辦訓過程你需要注意的事項，才能有效提升訓練的成效。影響人才發展的因素有很多，但導入 TTQS 對於訓練是有幫助的，能有效提升員工的職能，相信對員工或人才的發展是很有幫助的。(A 公司)

(二)、 結果分析

A 公司成立於 51 年，產業類別屬於人身保險業，肩負著保險業開拓者之使命，歷經五十多年來的競爭與挑戰，始終秉持著「誠信、當責、創新」的核心價值，兢兢業業為民眾服務，目前顧客數近八百萬人，有效契約件數超過一千五百萬件，為全台灣最大之保險公司。導入 TTQS 之後，於 2013 年及 2014 年連續兩年獲得金牌獎，對企業的形象有明顯的提升，有助於招募人才；透過 TTQS 系統化的培育，對企業留用人才也是有幫助的；從訓練課程的設計到成效的檢視，確實能有效補強員工的職能缺口，提高員工的工作績效；員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少；並無積極提供獎

勵學員參訓的機制，多在公司升遷辦法中明定，獲得晉升需受訓某項特定的內容或時數，加薪則是員工因受訓使工作績效與業績提升，薪資也隨之提升；消費者的顧客滿意度因服務流程的改善有明顯的提升;產品銷售量因員工工作績效提升與職能強化也有明顯的成長；並且肯定 TTQS 能有效幫助訓練需求的界定以及訓練制度的建構，參與訓練活動的高階主管表示支持；對於 TTQS 有非常良好的評價，能提供企業一套標準的訓練準則。以下將 A 公司導入 TTQS 成效整理如表 4-4 所示。

表 4- 4 A 公司導入 TTQS 成效

項目	成效級別	說明
招募人才	同　　意	分成兩個面向，第一個是獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎可以提升企業形象，增加求職者對於該公司的信心；第二個是每位求職者著重的部分不盡相同，著重於教育訓練與發展的人才選擇進入獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎企業的機會也會提高。
留任人才	同　　意	透過 TTQS 系統化的培育，能有效提升員工的職能，使資質較差的員工有機會被留任。但也認為有嚴格的篩選機制，維持一定的離職率，替公司留下好的人才也是重要的。
工作績效	同　　意	透過 TTQS 這套訓練系統能有效找到員工的職能缺口，並且設計合適的訓練課程，從訓練課程的設計到成效的檢視，確實能有效補強員工的職能缺口，提高員工的工作績效。
參訓意願	同　　意	從員工受完訓練之後的滿意度來觀察，導入 TTQS 之後員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少。
激勵動機	同　　意	分成兩個部份，一個是被選為儲備主管的人才，需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升；另一個是導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，顯示達成業績目標之員工占全體員工的比例有明顯提高，業績提升薪資也會隨之提升。

顧客滿意度	非常同意	分為內部學員與終端的消費者兩個部份，內部學員的訓後滿意度提升，主要的原因是導入 TTQS 之後將訓練課程系統化且更符合員工職能的需求；終端消費者的顧客滿意度提升，主要是透過訓練課程的設計，改善員工的服務品質。
產品銷售量	同　　意	導入 TTQS 人才發展品質管理系統能有效加強員工的職能，提高員工的工作績效。業務員的工作績效往往與業績有高度相關，所以工作績效提升業績也隨之提升。
界定訓練需求	非常同意	依循 TTQS 中 PDDRO 訓練品質管理迴圈且透過利益關係人的訪談，瞭解員工的職能缺口，能使訓練需求界定得更明確，設計合適的訓練課程。
建構教育訓練制度	非常同意	認為訓練的計劃與執行往往會有落差與窒礙難行的部分，透過 TTQS 系統能建立一個標準化的流程，且訓練的過程從設計到檢視都有一個標準可以依循。
高階主管的支持度	非常同意	觀察訓後的滿意度可以從中瞭解，高階主管是肯定 TTQS 對教育訓練的貢獻。也邀請高階主管參與訓練課程與成果發表，增強高階主管參予的程度，故能提升高階主管的支持度。
總體評價	非常滿意	提出導入 TTQS 能確立一套明確且標準化的訓練流程，依循 PDDRO 的訓練架構，從一開始的 Plan 到 Review 都有清楚的指標，提醒導入的企業在辦訓過程中需要注意的事項，也能提升訓練成效。

資料來源：自行整理

貳、B 公司

一、 B 公司介紹

B 公司產業類別屬百貨相關業當中的零售服務業，員工人數約有 8,775 人，自 1978 年成立以來,B 公司深耕台灣市場,累積 30 年經營連鎖零售通路的經驗，朝向國際化、多角化、多元化的經營模式邁進，建構起堅強的物流、情報、後勤等支援體系，形成難以撼動的通路優勢。

自 1979 年，開設第一家便利商店，全面改寫台灣消費者生活的通路革命，B 公司即矢志成為最卓越的零售業者，不斷提供生活上最便利的服務，並戮力善盡良好公民責任，透過「真誠、創新、共享」的企業文化，朝「台灣第一、世界一流」的企業願景而努力不懈，期許每位同仁樂在服務，並將每一位顧客滿足的笑容，當作自己最大的成就。

B 公司從街道、社區開始佈點，繼而延伸到不同的空間領域，從都市到鄉村，從高山到海邊，從本島到離島，不論是學校、捷運站、火車站、高鐵站、醫院或者購物中心，隨時隨地滿足消費者最即時且多元的需求。為了提供消費者多樣化、多選擇的商品服務，每兩周即有新商品上市，各式流行暢銷的商品應有盡有位不斷強化商品結構，除了以國際採購方式，獨家引進國外暢銷商品，也因應全球性消費趨勢推出平價自有品牌，從通路角度擅長的消費行為分析與消費需求來開發商品，以優良的品質及設計美感呈現商品價值，引領消費潮流。透過飯糰、便當、壽司、三明治等產品不斷推陳出新，且跨足鮮食時產業，採用比國家標準還嚴苛的規定，同時供應商都是通過政府認定核可的 GMP、CAS 及 HACCP 優良廠商，不僅愛用台灣在地食材更投入食材源頭管理，運用產地契作模式，從蔬菜的保鮮、農藥使用等等，皆為消費者把關，帶動台灣整體鮮食產業升級，也一舉提升台灣外食市場的衛生與品質水準。

全台每天有超過 700 萬消費者進出 4800 家門市，體驗便利、安心、歡樂的門市服務與商品。2007 年突破雜誌公布 B 企業在便利商店業是「消費者心目中第一名的理想品牌」；也連續五年獲得壹週刊所舉辦的「服務第壹大獎」的連鎖商店類別服務第一，並以最高標準蟬聯服務業龍頭，獲得「最佳服務企業金獎」，另外在遠見雜誌十大服務業評鑑中蟬連「傑出服務」二連霸。除了不斷改革創新、提升民眾生活品質，也持續朝著優良企業公民與善盡企業社會責任的目標努力。推廣環境保育、社會公益等善盡企業責任得行動也不遺餘力，自 94 年陸續獲得天下雜誌「企業公民獎」、遠見雜誌「企業社會責任獎」、行政院頒發的「企業永續發展獎」、經濟部的「綠色會計獎」及數位時代雜誌的「綠色品牌」首獎。以下為有關 TTQS 的獲獎記錄(B 公司網站，2015 年 5 月)：

- 2010 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銅牌獎
- 2013 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎
- 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎

二、 導入 TTQS 對人才發展的影響

以下探討 B 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

B 公司對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，因為 B 公司連續兩年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎且在求才的資訊中有顯示，能提升企業形象，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，但多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱。

…會列在我們招募資訊的首頁或公司的臉書上，會看到公司有獲得 TTQS 2013 年及 2014 年銀牌的獎項，會提升企業形象，讓求職者瞭解公司注重對人才的培養與注重教育訓練的品質，使應徵者對公司更有信心。但對很多求職者可能根本搞不清楚 TTQS 是什麼，只會知道公司有獲得國家相關的認證。每個職缺刊登的招募訊息中有提到，針對不同的職缺設計不同的培訓制度，本來就會揭露了，現在多了這個獲獎的記錄，是有助於提升企業形象，相信對招募人才也會有所貢獻。(B 公司)

(二)、 留任人才

B 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，B 公司認為提升教育訓練品質無法顯著有效留任人才。人才離職通常會有其他事由，例如：不認同組織經營目標或者是薪資等因素。

認為留任人才或流動率與教育訓練品質提升是沒有相關的，應該是別的因素影響比較大。除非是特別開一堂課，開課的目標就是針對 LEVEL4 如何降低離職率，當然就會很明確，主管就知道該怎麼領導，把離職率降低。但如果說 TTQS 的導入有沒有辦法降低離職率，我認為這兩件事是獨立的事件。我們想辦法讓訓練品質一直提升但與離職率是沒有直接的關係的。認為離職率的衡量機制可能會是，員工不願意繼續留任可能會是覺得工作價值不存在或是薪資不符合期待或者認為主管引導的風格無法接受，但百分之八十都跟訓練沒有關係。我認為這兩件事應該是屬獨立事件，所以我勾普通。(B 公司)

(三)、 工作績效

B 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，認為導入 TTQS 品質管理系統能提升訓練品質及加強員工專業能力，但某些能力提升未必能清楚的展現在工作績效上。也提出依據不同的部門反應出的成效也不同，該專員認為工作績效提升最顯著的就屬人資部門。

工作績效是指這件是會列在工作績效評核表上或主管認為這件事做完會對他的工作是有幫助的，最明確的就在人資部，我們自己的部門，人資部下面有薪酬管理、人才開發、教育訓練這些東西，但這些單位的績效難以被

展現由其是人資部的，因為人資就是一個後勤工作。而這樣工作績效展現反而是 TTQS 得到銀牌或是甚麼樣的一個獎項會成為人資部的一項績效指標。…我們在做的訓練普遍是能力面，所謂的能力面可能會是普遍認為專員需要有決策能力，因為他決策的好或壞可能會影響公司未來在做的決定，…我們就會透過訓練提升每個專員的決策能力，但你說上完這樣的課要跟他的工作績效連結，要怎麼說哪個數字因為他決策能力提升了而工作變好，那個數字會很難連結。這樣的能力可能前面會有工作分析，分析所有專員的工作會有哪些做出職位說明書，再用職位說明書去分析哪些能力是必要具備的才能把工作做好，這些能力我們就挑出來做為訓練的課程，當然有很多每年只能挑一些上，畢竟人數比較龐大。假設我們今年設了某種類型的課程，且上課品質很好當然會使員工的能力提升，但我必須聲明導入 TTQS 是能提升訓練品質，也肯定訓練是能提升員工的專業能力，只是有些能力提昇未必能完全反應在績效上，或者哪項績效指標提升是與這個訓練相關就需要仔細的評估才會瞭解。那如果說績效讓我覺的反應最直接那當然就會在人資部了，如果是因為導入 TTQS 這件事的話。(B 公司)

(四)、 參訓意願

B 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「普通」，企業組織希望員工能持續學習，參與訓練的時數會影響績效評核的結果，並提出員工參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少。

參訓的時數會與考績做連結，這個制度在本公司很久之前就有設置，在我們還沒有導入 TTQS，因為我們之前的主管對於教育訓練是很支持的，所以他希望每個人不要終止他的學習，從基層到高層都一樣，所以我們的專員甚至到副總，它可能每年都要上課 20 個小時的基本條件，而當這些主管沒有上到這樣時數的時候，他當年的考績不能為優。…假設員工都是不喜歡接受訓練，當訓練與考績有連結他們就必須接受訓練，好的課程與壞的課程相比，當然好的課程會使參訓的意願提升但應該不顯著。所以員工參訓的意願會因為它有與考績連結而提升參訓的意願，但好像沒有因為導入 TTQS 提升了訓練品質，而顯著提升員工參訓的意願，所以我勾普通。(B 公司)

(五)、 激勵動機

B 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，以消極的角度來觀察，參訓的時數不夠不僅績效評核無法提升甚至降低，其會影響晉升或加薪機會。以正面的角度觀察，某些職務的升遷有明確訂定在公司的制度當中，需服務與受訓達標準的時數才能獲得晉升的機會。且 B 公司有提倡內部講師的制度，提供講師費作為額外的獎勵。

…參訓時數太少績效表現不佳，它的晉升與加薪的機會的確會降低，這是用負面在看的。那如果我用正面在看，有沒有甚麼樣的訓練，因為訓練完

而增加晉升或訓練的機會，沒有直接，有的話都是設計在制度裡面，舉例來說，儲備幹部進來的時候必須先從店職員、店經理的課他都要上，上完它需要去實作，會給他一個評核且它通過這些東西，我們才能夠讓他晉升。

…但如果我們講到加薪的機會，這不算加薪，而會有一個而外的津貼，舉例來說，我們內部有推內部講師的制度，如果我們這個內部講師有通過我們的訓練再去幫大家授課的時候，等於做他工作而外的工作，我們就會給它算是一個補貼加級，給與講師費，用這樣的一個方式，但他不會列在晉升或加薪的條件裡面。(B 公司)

三、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

以下探討 B 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

B 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「同意」，將顧客分成兩個部份，一個是學員端的訓後滿意度會因訓練品質越完善，而使滿意度會提升；另一個是消費者端得滿意度並未做詳細的衡量，但通常銷售量有較為顯著的提升。

顧客滿意度，如果我們對顧客的定義是學員端還說的話，制度越完善相對會讓來參訓的學員感到越滿意，遇到突發狀況會比較少，所以它的確有辦法降低客訴。…本公司的訓練制度一直都很完整，我們導入這個制度的目的在於由外面的機制來檢視我們內部原有的機制夠不夠完整，當然會在補強一些東西…各個環節就更細微了，注意到更多的小地方，當然顧客滿意度就會提升，提升多少目前沒有一個量化的數據。

而就消費者的顧客滿意度而言，訓練前後消費者端的顧客滿意度，並沒有做衡量。…我們想辦法驗證服務滿意度是否有比較高，我們無法直接驗證到消費者的顧客滿意度，通常都驗證到銷售量。也許我們今天開了一個課程是提供區顧問協助門市在呈列商品能更有效率或使消費者更為舒適，在更好呈列方式的改變也會使銷售量有明顯的改變，但銷售量的提升也能間接瞭解消費者是喜歡滿意新的商品呈列方式，在消費者的顧客滿意度就沒有那麼顯著的改變。(B 公司)

(二)、 產品銷售量

B 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，通常會以產品銷售量作為相關訓練的評核指標，透過 TTQS 品質管理系統能提升訓練品質，增強員工的專業能力，確實能提升產品的銷售量，但後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。

產品的銷售量的確有提升，不能說與 TTQS 完全相關，因為我們過去在做這樣的課程的時候，我們就會衡量。在課程結束後，我們就會請區顧問施行訓練的內容，可能是呈列改善或擺放方式不一樣。我們要確認銷售量有成

長我們就要請區顧問在下次上課時報告實作情況結果如何，通常看到新的呈列方式會提升產品的銷售量。…在我們相關訓練驗證時就是利用這樣的方式，在我們還沒有導入 TTQS 前的訓練結構就含有這樣的東西，只是透過 TTQS 的導入我們可以更明確驗證訓練的成效，當然透過 TTQS 的導入會提升訓練品質，用這樣的方式增強員工能力不論是行銷、商品呈列等或是服務禮儀，相信這些都是能提升產品銷售量的。…我們訓練分成兩塊，一塊是營業端的訓練，一塊是後勤端的訓練，後勤可能會有營業的企劃、行銷的企劃、會計或者人資等後勤人員，這些後勤人員是在支援營業端所需要得一些資源，所以我們訓練這些後勤人員把能力變強，所以訓練這些後勤工作與產品業績的關聯就沒有那麼直接。(B 公司)

四、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

以下探討 B 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度與高階主管的支持度三個面向。

(一)、 界定訓練需求

B 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「同意」，因為 TTQS 的制度明確標示每項該注重的細節，讓教育訓練制度更系統化，且透過 PDDRO 的循環有助於企業逐一檢視教育訓練每個環節。

有，這個就比較明確。過去在做訓練的時候，我們公司內部有推一個活動，其實就是一個 PDCA 的一個循環，就是檢視現況再確認可行方案，產出可行方案然後檢視，但是這樣的一個流程過去我們就一直在做，但可能我們沒有把一些外部的資訊或是一些外部的標準來檢和我們現在的需求是不是完善，那其實在 TTQS 這個制度他很明確的把每一個環節甚至該注重的點都把它列到各項評分去，那如果我強是要導入這項的制度，我勢必要去檢查我現在的制度，連結性夠不夠、系統性強不強，我就會一個一個檢視，一個一個去看的好處就是過去看起來雖然好似很完善，但我還是有很多細節是可以補強的，的確在 TTQS 的導入我們訓練需求的界定上是比較強的。(B 公司)

(二)、 建構教育訓練制度

B 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「同意」，導入 TTQS 品質管理系統協助該公司檢視原有的教育訓練制度，在每個細節皆有所改善；提出公司規模小或新創公司導入 TTQS 品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。

…TTQS 有協助我們檢視我們的教育訓練制度，建立教育訓練制度反而是沒有建立，因為我們的教育訓練制度行之有年。當然我之前在別的關係企業，規模是比較小的，這項的效果是比較明確。如果公司規模比較小或新成立，連教育訓練的制度都沒有，導入 TTQS 這樣的制度，很明確就可以瞬間把各個環節都先有個架構，那就能很明確的幫公司建立起教育訓練制度。對

與本公司導入 TTQS 的目的，不是建構而是檢視公司原有的教育訓練制度。(B 公司)

(三)、 高階主管的支持度

B 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，可分為兩類，一個是有參與訓練活動的主管，會肯定 TTQS 對訓練品質的貢獻，增加支持的程度；另一個則是未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。

…對於直接的主管或人資部高階的主管或部門主管或營運長，有參與到這樣的活動，他會瞭解有這樣的一件事，原來你們做這樣的事是有幫助的，那當然它會提升對這件事的支持度。沒有直接參與這件事的主管，他可能根本不知道這是什麼，可能他完全不會接觸到這個，先不要講支持它可能連認知都沒有，會有這樣的狀況。對於比較直屬或有接觸到的，的確是有提升，前提是這些主管有接觸到教育訓練的活動。(B 公司)

五、 對 TTQS 總體的評價

以下探討 B 公司對 TTQS 的總體評價以及分析整理上述的資訊，包含導入 TTQS 對人才發展、產品銷售及服務、教育訓練制度三個面向的影響。

(一)、 總體評價

B 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，可分為兩部分，一是大型企業或已有完善教育訓練制度的企業，導入 TTQS 品質管理系統這項企業外部的制度能有效檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。另外，對於普遍存在台灣的中小企業或者尚未建立教育訓練制度的企業，導入 TTQS 品質管理系統能有效且迅速建立完善的教育訓練制度。

…政府在推這樣的專案，畢竟在台灣的企業普遍是以中小企業為主，我覺得對中小企業的幫助是很大的，能有效建立起完善的教育訓練制度…最高層或大型企業，因為它原有的教育訓練制度可能就已經很完善，但它如果願意導入 TTQS，可能有助於公司檢視原有的制度提升訓練品質。又或許有些公司導入是希望獲得這樣的認證，只是大家的需求不一樣。但中小型的企業導入 TTQS 對建立教育訓練的幫助是很大的，我們也表示認同。(B 公司)

(二)、 結果分析

B 公司產業類別屬於零售服務業，員工人數約有 8,775 人，自 1978 年成立以來，深耕台灣市場，累積 30 年經營連鎖零售通路的經驗，朝向國際化、多角化、多元化的經營模式邁進，建構起堅強的物流、情報、後勤等支援體系，形成難以撼動的通路優勢。導入 TTQS 之後，於 2013 年及 2014 年連續兩年獲得銀牌獎，且在招募資訊、網路及媒體中刊登揭露，對企業的形象有明顯的提升，有助於招募人才，但對企業留用人才則無明顯的成效；導入 TTQS 有助於改善訓練品

質，提升員工工作績效，但對於員工參與意願則無明顯的提升，對於激勵員工參與訓練的動機不強，並提出參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；並無積極提供獎勵學員參訓的制度，多在公司升遷辦法中明定，獲得晉升需受訓特定的內容或時數；學員端得滿意度會因訓練品質越完善，而使滿意度會提升；另一個則是消費者端得滿意度並未做詳細的衡量，但通常銷售量有較為顯著的提升；並且肯定 TTQS 能有效幫助訓練需求的界定以及訓練制度的建構，參與訓練活動的高階主管表示支持；對於 TTQS 有良好的評價，能有效檢視 B 公司原有的訓練制度。以下將 B 公司導入 TTQS 成效整理如表 4-5 所示。

表 4- 5 B 公司導入 TTQS 成效

項目	成效級別	說明
招募人才	同　　意	獲得 TTQS 的獎項且在求才的資訊中有顯示，能提升企業形象，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，但多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱。。
留任人才	普　　通	提升教育訓練品質無法顯著有效留任人才。人才離職通常會有其他事由，例如：不認同組織經營目標或者是薪資等因素。
工作績效	同　　意	認為導入 TTQS 品質管理系統能提升訓練品質及加強員工專業能力，但某些能力提升未必能清楚的展現在工作績效上。也提出依據不同的部門反應出的成效也不同，該專員認為工作績效提升最顯著的就屬人資部門。
參訓意願	普　　通	企業組織希望員工能持續學習，參與訓練的時數會影響績效評核的結果，並提出員工參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少。
激勵動機	普　　通	以消極的角度來觀察，參訓的時數不夠不僅績效評核無法提升甚至降低，其會影響晉升或加薪機會。以正面的角度觀察，某些職務的升遷有明確訂定在公司的制度當中，需服務與受訓達標準的時數才能獲得晉升的機會。且 B 公司有提倡內部講師的制度，提供講師費作為額外的獎勵。

顧客滿意度	同　　意	將顧客分成兩個部份，一個是學員端的訓後滿意度會因訓練品質越完善，而使滿意度會提升；另一個是消費者端得滿意度並未做詳細的衡量，但通常銷售量有較為顯著的提升。
產品銷售量	同　　意	通常會以產品銷售量作為相關訓練的評核指標，透過 TTQS 品質管理系統能提升訓練品質，增強員工的專業能力，確實能提升產品的銷售量，但後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。
界定訓練需求	同　　意	因為 TTQS 的制度明確標示每項該注重的細節，讓教育訓練制度更系統化，且透過 PDDRO 的循環有助於企業逐一檢視教育訓練每個環節。
建構教育訓練制度	同　　意	導入 TTQS 品質管理系統協助該公司檢視原有的教育訓練制度，在每個細節皆有所改善；提出公司規模小或新創公司導入 TTQS 品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。
高階主管的支持度	普　　通	可分為兩類，一個是有參與訓練活動的主管，會肯定 TTQS 對訓練品質的貢獻，增加支持的程度；另一個則是未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。
總體評價	滿　　意	分為兩部分，一是大型企業或已有完善教育訓練制度的企業，導入 TTQS 品質管理系統這項企業外部的制度能有效檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。另外，對於普遍存在台灣的中小企業或者尚未建立教育訓練制度的企業，導入 TTQS 品質管理系統能有效且迅速建立完善的教育訓練制度。

資料來源：自行整理

參、C 公司

一、 C 公司介紹

C 公司自 1983 年成立以來，產業類別屬於報關業，在報關業界一直具有相當的指標性，除了專業的報關服務與全省完善的服務據點外，其主要原因是開原在宏觀的企業願景下，能隨著市場與客戶的變化而不斷調整更新，也因如此，時時都能滿足瞬息萬變的顧客需求並獲得各產業公司的認同。

C 公司經營的目標是致力成為國際貿易供應鏈最安全、專業、信賴的商業夥伴，樹立台灣報關業服務的領導品牌。為期通關順暢及解決廠商疑義，除累積之專業經驗外，尚須整合產銷部門，以提供即時、準確的報關資料。在通關時效不容延宕下，準確完成報關環節的確是一項高度的壓力與挑戰。有鑑於此，我們發展出一套有效的報關服務模式，以顧客需求導向協助進出口廠商相關的報關業務，並因應各別資訊系統的差異需求，提供資訊流的串聯整合。

C 公司是 2014 年「優質企業認證及管理辦法」開放所有供應鏈業者申請以後，第一家榮獲安全認證之優質報關業。該公司長期致力於報關服務品質的提升，認知報關業為國際貿易安全供應鏈之一環，報關流程在瞬息萬變貿易體系中扮演相當關鍵角色，911 恐怖攻擊後，更體認國際貿易供應鏈體系極易遭受恐怖分子非法利用，嚴重損及全球經濟。因此，主動積極配合推行我國海關所訂定之「優質企業認證及管理辦法」及「優質企業安全審查項目及驗證基準」相關規範措施，並投入 ISO 28000 認證，以確保所有作業符合全球通關流程之安全標準，藉由 AEO 的運作，維護、提升進出口廠商及供應鏈夥伴之物流安全與完整性，免於遭受恐怖威脅及攻擊，進而對全球供應鏈提供更安全的保障。

C 公司也榮獲財政部關務署 2014 年度優良專責報關人員第一名，報關業者與報關專責人員是貨主與海關的重要橋樑，優良專業的服務不僅可以提升貨物通關效率，使貨主受惠，也塑造了業者與海關的優良形象。在全國數千名的專責報關人員，由於申請條件嚴格獲獎不易，能夠得獎證明受獎人對於報單簽證非常專業、認真，同時亦為顧客服務之最佳品質保證。

報關業是「人」的行業，面對全球交易模式日益複雜與通關法令快速更跌下，有優質、值得信賴的報關公司協助台灣進出口廠商執行在海關的通關作業是相當重要的，欲達成上列目標需有良好的人才與經營團隊共同努力，C 公司也長期投入企業內人才的發展，自 2011 年起導入 TTQS 人才發展品質管理系統，透過完整的訓練體系、績效獎勵機制，持續不斷將人力做最佳、啟發與運用。以下為有關 TTQS 的獲獎記錄(C 公司網站，2015 年 5 月)：

- 2011 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎
- 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎

二、 導入 TTQS 對人才發展的影響

以下探討 C 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

C 公司對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，可分成兩個部分，透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力與工作績效，自然會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，以利企業招募人才；獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，能有效提升企業形象，以利招募人才，但多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱。

TTQS 這套系統的導入不只讓訓練系統化，且能針對員工的職能缺口作加強，優化同仁的工作能力甚至能提升工作績效，爾後勾稽到員工的績效評核，更是能成為員工獎金的核發基準，就現實面來講，勾稽到薪資，向求職者說明，同仁因為參與訓練能力提升薪資也比以往增加，以這樣的方式去招募人才當然是會比較以往更成效，薪資對於求職者也是比較直接的。再加上公司 2014 年度獲得 TTQS 系統評核金牌獎，提升企業形象，對於人才的招募是很有幫助的，但多數的求職者不是很清楚 TTQS 是什麼樣的制度，在大家都不是很了解的情況之下就必須向求職者加以說明，讓他們知道公司對於人才的培訓或者是教育訓練是有投入很多資源的，相信這點對於人才的招募也會很有幫助。(C 公司)

(二)、 留任人才

C 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，透過 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，能有效強化員工職能缺口，提升員工工作績效且能影響員工薪資，因此以利留任人才。

我先說明一下，報關業是屬於提供專業知識服務的行業，員工的專業能力就是最重要的關鍵。透過 TTQS 的導入使訓練制度更系統化，以這樣系統化的培訓能大幅提升員工的專業知識，也能從課程設計上貼近員工職能缺口，並且連結到企業經營目標。以這樣的方式來培訓人才，職能的提升會比以往精準，相對之下員工績效表現良好，薪資獎金變多，自然就能留的住人才，所以這題我們勾選同意。(C 公司)

(三)、 工作績效

C 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「非常同意」，透過系統化的訓練及潛能評估，在設計訓練課程的過程中也會參照這些職能缺口讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，提升員工的專業能力提升員工工作績效。

導入 TTQS 這套品質管理系統能讓教育訓練更系統化，並且經過潛能評估，更能清楚鎖定員工的職能缺口，在設計訓練課程的過程中也會參照這些

職能缺口讓訓練課程更符合員工的職能缺口與企業的經營方向，在決定訓練課程之後確實執行訓練內容，然後加強訓後成效的考核與檢討，不斷的調整讓訓練的內容更加的完善，同時協助員工加強不足的職能，訓後員工的專業能力是有明顯的進步，自然就能有效提升員工工作績效，所以這個部份我們勾選非常同意。(C 公司)

(四)、 參訓意願

C 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「非常同意」，透過 TTQS 品質管理系統的導入，不論在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，或者執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本。

透過 TTQS 的導入使教育訓練制度更系統化，那在有系統的教育訓練制度之下，當然能減少不必要的時間成本，不論是在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，再到執行面甚至是最後訓練成效的展現都能更有效率，能更有效的運用時間。透過這樣的制度能幫助同仁提升工作能力直接影響積效評核的結果，且訓練後的評核會直接影響績效獎金的發放，就現實面來看，有良好的工作績效就能反應在薪資上，創造員工與企業雙贏的模式，自然會提高同仁的參與訓練意願，所以在這個部份我們認為是非常同意的。(C 公司)

(五)、 激勵動機

C 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」，會將員工參與訓練的狀況結合績效評核，且直接影響到晉升和加薪的機會；也提升員工職能與提高工作績效，自然會反應在員工的升遷或薪資上。

透過 TTQS 的導入讓企業內的教育訓練制度更系統化，在系統的教育訓練制度之下，能可以減少的時間成本，讓時間可以充分利用，不論是在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，到整個訓練成效的展現都能更有效率。透過這樣的制度能幫助同仁提升工作能力直接影響積效評核的結果，我們也有將訓練的狀況，例如參與訓練的時數或訓後的成效勾稽到績效平核，藉此獎勵員工參與教育訓練。就現實狀況來看，績效評核的表現會直接影響到獎金發放、薪資甚至是晉升機會，當然積效表現良好所獲得的加薪或晉升的機會一定會比較多，相反的績效表現較差獲得的加薪或晉升的機會一定會比較少。我們肯定導入 TTQS 對於提升員工工作績效的貢獻，所以參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會，我們表示非常同意。(C 公司)

三、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

以下探討 C 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

C 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，分成兩個部份，提升內部學員訓後的滿意度主要的原因是訓練課程的設計更符合員工職能缺口與企業經營目標，且有效提升員工職能與工作績效，讓時間更有效的利用；提升外部消費者的顧客滿意度主要的原因是加強員工專業能力及提升工作績效，改善服務流程，故能提升顧客滿意度。

…我們分成內部的學員與外部消費者兩個部份，彼此之間會有因果關係，我說明一下。透過 TTQS 的導入使訓練制度更系統化，並且經過潛能評估，更能清楚發現員工的職能缺口，在設計訓練課程的過程中也會參照這些職能缺口，讓訓練課程更符合員工的職能需求與企業的經營方向，就如同前面幾題所回答的，以這套系統來規劃設計訓練制度會更有效率，並且減少不必要的時間成本，同時也能加強員工的專業能力，所以在內部學員端的訓後滿意度是有明顯的提升。接著我們來看消費者的顧客滿意度，員工的專業能力因受過訓練而變得更得心應手，自然在工作上或提供諮詢時能減少工作的錯誤率，服務顧客會比以往流暢且提高作業的效率，那顧客的滿意度自然會因此而提高，所以在滿意度這塊成效是蠻明顯的。(C 公司)

(二)、 產品銷售量

C 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，提出報關行業並沒有生產實質的產品，主要是提供服務給進出口商，強調是以人為本的行業，加強員工專業能力提升工作績效，改善服務流程有助於提升業績。

報關的行業並沒有生產實質的產品，主要是提供服務給進出口商，所以這題我們以公司業績的角度來說明。那我剛剛回答的幾題彼此之間都有關連，我也一直強調導入 TTQS 會讓教育訓練制度更系統化，就像以下會問到的問題，對於界定訓練需求這部分我們是肯定的，針對職能缺口設計適合訓練課程，報關業主要就是提供專業的服務，並且強調以人為本，透過 TTQS 系統化的培訓能有效加強員工的職能提升工作績效，在提供服務或面對客戶諮詢時能更成熟，對於業績的成長也是無庸置疑的，所以在提高產品銷售量這個部分我們勾選非常同意。(C 公司)

四、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

以下探討 C 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建制教育訓練制度、高階主管的支持度以及對 TTQS 總體的評價四個面向。

(一)、 界定訓練需求

C 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，透過 TTQS 品質管理系統中的 PDDRP 訓練品質管理迴圈與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，且訓練課程更貼近企業組織的需求與經營目標；透過訪談利益關係人讓訓練課程更貼近真實的狀況，訓後也會整理員工的建議，檢討並調整訓練內容。

…導入 TTQS 這套品質管理系統會讓教育訓練制度更系統化，且透過 PDDRO 這套流程且根據其中表列的指標，能有助於從公司目標、經營需求與策略目標著手，由上至下以系統化的方式分析、界定職能缺口，並且連結企業經營目標與員工、主管的需求，將設計的訓練課程更貼近公司的營運目標。我們也透過訪談利益關係人協助組織所訂職能缺口與界定訓練需求，以這項的方式讓訓練的內容能更貼近真實的狀況，減少同仁在執行訓練或執行業務時的落差。公司也會調查員工訓後的建議或心得，而後檢討訓練內容與需求，瞭解訓練課程設計與整體訓練發展與實施的狀況與適切性，必要時提出改善的辦法，所以在界定訓練需求這個部份我們勾選非常同意。(C 公司)

(二)、 建構教育訓練制度

C 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，透過 TTQS 品質管理系統中的 PDDRP 訓練品質管理迴圈與指標，會使整個訓練制度更加完善，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都會有依循的指標，確實能輔導企業建構一個完善的教育訓練制度。

透過 TTQS 中的 PDDRO 訓練品質管理迴圈以及訓練指標，從一開始訓練需求的界定，到訓練課程的設計，接著訓練內容的執行，到訓練後的成效分析，再到最後成效的檢討與改善，持續不斷的精進訓練價購，都有一套標準系統化、標準化的指標可以依循，確實能輔導企業建構一個完善的教育訓練制度。我們也在 2011 年導入 TTQS，經過這幾年的努力，觀察學員訓練的狀況與施行的成效，並且收集學員訓練後的意見，不斷的檢討與改善，讓我們公司的教育訓練制度臻於完美，所以這個部份我們也是勾選非常同意。(C 公司)

(三)、 高階主管的支持度

C 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，董事長提出報關業是以人為主體的行業，仰賴員工的專業能力，因此特別重視組織內部的人才發展；訓練成效表現傑出，不僅獲得 TTQS 系統評核金牌獎，也確實提升員工職能與工作績效，故能提升高階主管的支持度。

董事長接受訪問時有提到，認為報關業是以「人」為主體的行業，如何提供符合客戶需求的服務，全仰賴員工的專業能力，因此格外重視公司內部的人才發展，我們也在四、五年前開始導入 TTQS 這套系統之後就更要求大家參與訓練，目的就是在強化教育訓練制度，提供更良好培訓人才的管道，加強同仁的專業能力提升服務品質，董事長都親自表示支持，高階主管當然也會支持。我們也會邀請高階主管參與訓練課程，不論是訓練課程設計或者實際的參與，甚至是訓練成效的發表，讓主管參與其中他也會更瞭解 TTQS、更瞭解訓練的目的與成效，像這次 2014 年度獲得 TTQS 系統評核金牌獎，不只高階主管會認同訓練的成效，相信公司全體員工也會認同，所以訓練達到

實質的成效且獲得國家認證，高階主管對於 TTQS 整體的訓練架構也會更加支持，所以這個部份我們勾選非常同意。(C 公司)

五、 對 TTQS 總體的評價

以下探討 C 公司對 TTQS 的總體評價以及分析整理上述的資訊，包含導入 TTQS 對人才發展、產品銷售及服務、教育訓練制度三個面向的影響。

(三)、 總體評價

C 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」，導入 TTQS 品質管理系統讓教育訓練制度更系統化且能有一套依循的準則，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈及指標能使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容，因此能有效提升員工職能與工作績效，對於企業組織或人才發展都能創造成功雙贏。

我們之前討論覺得導入 TTQS 這套評核系統最大的特色也是一大優點就是讓訓練制度更系統化，並且透過 PDDRO 中的指標讓企業有一套可以依循的準則，不論是訓練需求的界定，或者訓練課程的設計都會很有幫助，清楚界定職能缺口並且針對此缺口設計訓練課程，能大幅員工的工作績效。同時也會檢視辦訓後的訓練成效與學員訓練後的心得，檢討不足的部分，並且持續的改進，建構一個完善的教育訓練制度，公司也很榮幸在 2014 年能獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌，不管對於公司或是我們辦訓單位都是一大鼓勵更是員工的福音。導入 TTQS 這套評核系統不僅能優化組織內的教育訓練制度，也提供一套系統化與標準化的訓練流程，加強員工的職能提升工作績效，也使業績能夠成長、顧客的滿意度可以提升，這樣的成效對於公司經營或是人才發展都是很有幫助的，且能創造雙贏的局面，所以對於 TTQS 總體的評價認為是非常滿意的。(C 公司)

(四)、 結果分析

C 公司自 1983 年成立以來，產業類別屬於報關業，在報關業界一直具有相當的指標性，經營的目標是致力成為國際貿易供應鏈最安全、專業、信賴的商業夥伴，樹立台灣報關業服務的領導品牌。為期通關順暢及解決廠商疑義，除累積之專業經驗外，尚須整合產銷部門，以提供即時、準確的報關資料。透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力，會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，且獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，能有效提升企業形象，以利招募人才與留任人才；系統化的訓練及潛能評估，讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，提升員工的專業能力提升員工工作績效；且能改善整體的訓練制度，減少時間成本提升員工參訓意願及訓後的滿意度；加強員工專業能力及提升工作績效，改善服務流程，故能提升顧客滿意度與提升業績；透過 PDDRP 訓練品質管理迴圈與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，且訓練課程更貼近企業組織的需求與經營目標，同時透過訪談利益關係人讓訓練課程

更貼近真實的狀況，訓後也會整理員工的建議，檢討並調整訓練內容，故能有效建構教育訓練制度與提升高階主管的支持度；對於 TTQS 有良好的評價，能讓教育訓練制度更系統化且能有一套依循的準則使訓練制度更完善，創造企業組織或人才雙方成功雙贏。以下將 C 公司導入 TTQS 成效整理如表 4-6 所示。

表 4- 6 C 公司導入 TTQS 成效

項目	成效級別	說明
招募人才	同　　意	分成兩個部分，透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力與工作績效，自然會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，以利企業招募人才；獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，能有效提升企業形象，以利招募人才，但多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱。
留任人才	同　　意	透過 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，能有效強化員工職能缺口，提升員工工作績效且能影響員工薪資，因此以利留任人才。
工作績效	非常同意	透過系統化的訓練及潛能評估，在設計訓練課程的過程中也會參照這些職能缺口讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，提升員工的專業能力提升員工工作績效。
參訓意願	非常同意	透過 TTQS 品質管理系統的導入，不論在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，或者執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本。
激勵動機	非常同意	會將員工參與訓練的狀況結合績效評核，且直接影響到晉升和加薪的機會；也提升員工職能與提高工作績效，自然會反應在員工的升遷或薪資上。

顧客滿意度	非常同意	分成兩個部份，提升內部學員訓後的滿意度主要的原因是訓練課程的設計更符合員工職能缺口與企業經營目標，且有效提升員工職能與工作績效，讓時間更有效的利用；提升外部消費者的顧客滿意度主要的原因是加強員工專業能力及提升工作績效，改善服務流程，故能提升顧客滿意度。
產品銷售量	非常同意	提出報關行業並沒有生產實質的產品，主要是提供服務給進出口商，強調是以人為本的行業，加強員工專業能力提升工作績效，改善服務流程有助於提升業績。
界定訓練需求	非常同意	透過 TTQS 品質管理系統中的 PDDRP 訓練品質管理迴圈與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，且訓練課程更貼近企業組織的需求與經營目標；透過訪談利益關係人讓訓練課程更貼近真實的狀況，訓後也會整理員工的建議，檢討並調整訓練內容。
建制教育訓練制度	非常同意	透過 TTQS 品質管理系統中的 PDDRP 訓練品質管理迴圈與指標，會使整個訓練制度更加完善，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都會有依循的指標，確實能輔導企業建構一個完善的教育訓練制度。
高階主管的支持度	非常同意	董事長提出報關業是以人為主體的行業，仰賴員工的專業能力，因此特別重視組織內部的人才發展；訓練成效表現傑出，不僅獲得 TTQS 系統評核金牌獎，也確實提升員工職能與工作績效，故能提升高階主管的支持度。

總體評價	非常滿意	導入 TTQS 品質管理系統讓教育訓練制度更系統化且能有一套依循的準則，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈及指標能使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容，因此能有效提升員工職能與工作績效，對於企業組織或人才發展都能創造成功雙贏。

資料來源：自行整理

國立政治大學
National Chengchi University

肆、D 公司

一、 D 公司介紹

D 公司創立於 1972 年，由創辦人自創該品牌，堅持生產高品質磁磚，行銷國內外市場。自 1990 年起積極擴大企業版圖，創造數個「台灣第一」，讓 D 公司成為台灣陶瓷業界的領導者。在產品研發上，1991 年成功研發出亞洲第一片拋光石英磚；1992 年推出第二代紋彩瓷磚立即獲頒「創新產品獎」，1993 年更榮獲「國家產品形象精品標誌」。此產品媲美天然石材卻不破壞自然環境生態，符合環保意識，兼具特殊防污、精密拋光、超高硬度、防火安全等機能特性，加上獨步全國的「水刀切割」與「拼花設計」，主導國內建築風格的流行趨勢，在當時堪稱建材史上劃時代的革命性產品，以「最完美的超越時間」之觀念開創磁磚的新紀元。在品牌經營上，除了原有品牌外，1993 年引進義大利名師設計風格的品牌，以義大利工藝內涵，創造極品美學風格，成功進入高價市場。2006 年更成立歐洲精品品牌，代理歐洲精品磁磚，提供多元磁磚產品、空間設計及優質施工的全方位服務，更是 D 公司從「生產製造」轉型為「行銷服務」的開路先鋒。

在推動環境保護、節能減碳上，D 公司更是不餘遺力。透過綠色技術、綠色製程、乾淨能源、綠色標章、回收再生等各領域，由生產到消費，持續減少碳排放。因此 D 公司不僅是國內磁磚業界第一家獲得「環保標章」與「綠建材」標章、也是唯一一家榮獲「歐盟環保標章」，更是全球第一家通過 BSI（英國標準協會）PAS 2050 碳足跡驗證的磁磚廠！2009 年「綠概念館」開幕，不僅是亞洲第一座綠色觀光工廠，更榮獲內政部銀級綠建築認證；2011 年，位於苗栗縣竹南鎮的新企業總部大樓榮獲黃金級綠建築認證，突顯出公司致力綠色永續的企業使命之具體實踐，對綠色企業、幸福企業的努力與成就，也於業界樹立了典範。

D 公司自創該品牌至今要邁向 40 個年頭，我們以創造客戶最高價值，作為每一位同仁的使命;始終以堅持生產最高品質磁磚和誠信為本的精神為企業信念，一步一腳印，奠定了今日 D 公司在業界的堅實基礎和優良口碑。對任何事都要求做到第一，以「最優良的品質、最先進的技術、最齊全的產品、最好的服務」為目標，身為第一品牌必須抱持的態度。想要成為頂尖的冠軍者，必須付出、不斷奮鬥、不斷自我要求精進、一步一腳印，努力爭取！

D 公司多年來透過政府的訓練補助資源，藉由人才發展品質管理系統(TTQS)的培訓讓企業辦訓人員相互交流學習訓練效益評估與追蹤機制，將 TTQS 的精神融入企業教育訓練架構中，並接受勞動部勞動力發展署 TTQS 的評核，多年來持續改善以確保訓練品質運作及強化人才發展提高經營績效的努力。以下為有關 TTQS 的獲獎記錄(D 公司網站，2015 年 5 月)：

- 2010 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銅牌獎
- 2011 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎
- 2014 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎

二、 導入 TTQS 對人才發展的影響

以下探討 D 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

D 公司對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，認為 TTQS 是一個經過國家認證的訓練品質分級制度，能有效區分企業組織在人才訓練品質發展的程度，讓求職者了解企業在人才訓練發展上的品質與用心，且能有效提升企業形象，增加求職者對公司的信心，但並沒有統計及量化的數據。

代表一個分級制度它可以區別那些公司、那些企業行號在訓練體系的發展它的完整度是多少。如果你在研讀過的相關的資訊你就會知道，他在評核上面分為白金牌、金牌、銀牌、銅牌跟過門檻等…算是一個在人力資本發展上的認證。當然對於我們招募來講，它的幫助是很大的。讓想應徵到我們公司的人知道說公司在訓練發展這塊公司是有做的而且他的品質是有受到政府的評鑑的核准，那是有一定的水準。

我們在這塊沒有非常明確的統計資料，畢竟這比較難做量化。譬如說我有這塊招牌，像我們得到金牌之前得到銀牌甚至前幾年得到銅牌，當然對公司的形象是有所幫助，可是就量化的部分我們沒有針對這個部份做統計。(D 公司)

(二)、 留任人才

D 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，透過 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更完整且更系統化，在訓練制度的運作及人員的培訓，甚至是人才的「選、用、育、留」都有諸多助益，但沒有統計及量化的數據。

導入 TTQS 除了提升企業形象之外，企業的訓練體系更完備、更系統化，會讓人才覺得公司的制度是比較完整，那至於有沒有這方面的影響，我們也沒有特別去統計它，沒有特別去量化它。…其實在公司的員工同仁們，因該來講對於整個公司這方面的訓練體系運作以及對於人員的招募培訓我想是有幫助的，這個部份當然也是說公司的運行來講，人資在這方面的運作「選、用、育、留」來講 TTQS 是很完整的。所以對員工的留任率是有相當大的幫助。(D 公司)

(三)、 工作績效

D 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，透過 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，藉此安排合適的訓練課程，加強職能提升工作績效。且公司內推行內部學院計畫性的培訓員工，且參與訓練的狀況會與績效評核做結合，期許未來能有效連結參與訓練的狀況與晉升、加薪之間的關係。

認為導入 TTQS 這套管理系統，能有效界定員工的職能缺口，針對不足

的職能安排合適的訓練課程，透過這樣的方式加強員工的職能與工作能力，進而提升工作績效。而且我們陸陸續續有在推展，尤其我們希望能推展內部學院有學分制的部分會仿照學校的方式，有計畫性的去培訓讓員工能夠修學分的方式來完善員工本身教育訓練的部分，在訓練的體系上我們是有跟績效考核來做勾積。那他本身的出席率、修習時數會跟他的績效做結合。那這個可能還沒有非常完善，還有改善的空間。我們希望說能夠做到說他能夠完完全全包含晉升或未來人才提升的部分以及培訓有計畫的培訓人才。公司是一直有計畫在培訓那隨著員工成長的學習歷練以及其他相關的學分，多修這些課對未來的晉升和績效各方面，甚至是薪水分紅獎勵的部分能夠有更進一步的提升。(D 公司)

(四)、 參訓意願

D 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「非常同意」，透過 TTQS 制度當中的訓練品質管理迴圈 PDDRO 以及企業內部的辦法，與績效評核做有效的結合提升員工參訓意願。推動內部講師培訓制度，能達到知識內化傳承的效果，且成效日益見卓。

TTQS 的部份有訓練品質管理迴圈 PDDRO，其實我們可以透過一些內部的辦法來做 TTQS 整個的串流與勾積，所以在於員工的參訓意願提升是有很明顯的成長。例如說我有推一個內部講師的培育制度，那我們培育了一批大概三十多位的講師出來，這是從這幾年導入到目前大概 30 多位的內部講師的部份。那從今年開始陸續有比較明顯看到說，有一些部門他會主動邀約我們的內部講師，依據內部講師的專業別來幫他們部門來做內部訓練…內部講師會發給予鐘點費甚至於是教安費，那另外就是我們每半年會針對內部講師做評比，那評比的結果我們都會做公告，而且公開的頒獎它是會有獎金的，那我們講師還有推分級制度，這塊的話慢慢會帶動知識內化傳承的部分，導入 TTQS 這個部分的確會提升員工參與的意願，這是一個最大的成效。(D 公司)

(五)、 激勵動機

D 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」，企業培訓人才參與訓練課程，改善原有的生產模式，替公司爭取國際認證，所以參與訓練課程能使員工有較多晉升或加薪的機會。推動內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金。

的確是有的，誠如我剛剛回答的部分，其實我們在 2011 年的時候我們要推導 ISO 50001 這套系統，所以我們就是派了一名工程師到外面上課，課程上完之後回到公司主導整個 ISO 50001 的導入，包含 ISO 50001 節能系統的內部稽核人員的認證、課程，甚至一系列我們做產業節能這個部份，最後這位同仁也因為這個專案，替公司省下非常多的金費這節能這塊，那另外就是透過我們提案改善的這個制度，所以這位專員每年名列前茅，而且它就是

因為這個案子有作加薪，我們在 2013 年得到 ISO 50001 入門的門票，那預計在今年會拿到 ISO 50001 的認證，其時一路走來四年多的時間，我們可以明顯看到公司因為這個案子，因為 TTQS 持續不斷的改善，其實可以很明顯看到我們的同仁因為參與訓練而獲得晉升的機會，甚至在職能這塊能更深化。

…內部講師會發給予鐘點費甚至於是教安費，那另外就是我們每半年會針對內部講師做評比，那評比的結果我們都會做公告，而且公開的頒獎它是會有獎金的，那我們講師還有推分級制度，這塊的話慢慢會帶動知識內化傳承的部分。(D 公司)

三、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

以下探討 D 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

D 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，根據 TTQS 的訓練架構設計企業內教育訓練課程，訓練對象以企業內成員為主，近年有計畫將經銷商列為訓練發展的對象，提升整體服務水準。且認為提升內部學員的能力及滿意度，能有效改善消費者的顧客滿意度。透過行銷部門的回饋，顧客滿意度有明顯的提升，且透過知識的傳承與訓練能將客訴案件處理得更圓融。

我們先從內部來看好了我們討論 TTQS 之後我們會根據 PDDRO 這個架構去推導我的教育訓練，那我特別舉一個例子，我們去年度開了顧客滿意的是類似的課程，那其實主要針對內部的顧客那顧客有分內部跟外部，我們把內部做好，外部也會跟著說改善，因為就從例行的工作做起，那去年我們開了一談堂課叫做電話鈴的課程，後續我們也做了神秘客的追蹤，那追蹤之後，參訓的學員跟單位我們都做評比跟表揚，第一名了可以得到五千元的獎金。所以這個部份我後來有做測試做電話的測試的時候，測試他們在電話中語調上應對是有明顯的改善。

…那接下來今年度我們會延伸到經銷商，經銷商就是屬於我們的外部顧客，所以我們在推導 TTQS 我們不只針對內部的員工作訓練，也推展到我們的供應商，甚至我們的經銷商，其實在顧客滿意度的這個部份我們是持續有在提升的。

我有詢問行銷部門的主管，他有給我的回饋這樣的訊息，他經過這一兩年看到公司的一些狀況改善，我們有很多的相關系列的經銷商的訓練跟課程，那內部有包含品質相關的部分，其實充實的經銷商對於產品品質檢驗跟在客戶端的服務…給經銷商跟客戶端的部分客戶滿意度是有提升有明顯的提升改善，可能以前對於客戶的客訴處理上多所抱怨，可能這一兩年這個部分因為經過訓練加分得不少，這是事先有跟行銷處有事先確實過的。所以確實是會讓客訴降低和讓顧客滿意度提升。因為知識的傳承在跟顧客解釋的情況下

會比較清楚，過去可能是顧客有問題但他不知道這個狀況怎麼樣，那銷售端或經銷商沒辦法給他很完整或即時的回饋可能會讓客戶的客訴或者是退貨的狀況會變得比較多。(D 公司)

(二)、 產品銷售量

D 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，該企業十分重視人才訓練發展且獲得 TTQS 金牌獎的認證，提升企業形象使得產品的銷售量隨之提升，肯定企業辦訓的成果。同時，透過訓練讓企業設定的經營目標可以落實，讓銷售量突破歷史新高。

行銷處給我回饋的部分，他們在推展很多銷售的模式，我們在最近新年度推展新的經營模式，也透過訓練讓設定的目標可以落實，不管是在接單、品質、價格的拉抬、價值都有一個很好的品牌面，那我們本身市占率在台灣是第一的這都是可以查詢到資訊，業界來講我們在品牌主導這個方面的訓練各方面的知名度打開，更加的提升我們產品的銷售量，營業額突破了四十幾年來的新高，我們進四年以來，我們的銷售額就是正向成長，這個在我們公司年報裡面都是可以查到的。

公司很注重訓練體系這塊的發展，所以我想政府給我們肯定，應該這樣來講，經過評核表示我們訓練體系是非常完善的，那不管是在內部還是外部訓練是很完善，所以導入的成效是非常好的。(D 公司)

四、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

以下探討 D 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度、高階主管的支持度以及對 TTQS 總體的評價四個面向。

(一)、 界定訓練需求

D 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，透過揭露組織願景、使命、策略，訂定訓練需求與營運目標，並且執行訓練計畫，認為導入 TTQS 可明確界定訓練需求。

其實需求來自於組織，那組織的願景、使命、經營理念會轉到公司每年的營運目標，那我們再展開年度的訓練，因為這些的需求我們會展開我們的訓練計畫再到各個部門，所以這個系統是非常明確可以讓我們界定訓練需求。(D 公司)

(二)、 建構教育訓練制度

D 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，導入 TTQS 重新檢視原有的訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈改善原有教育訓練制度，提升訓練品質讓其更符合指標的要求。

肯定且沒有錯的，因為以 PDDRO 的架構我們是把這樣的精神融入我們公司教育訓練制度裡面這是無庸置疑的。…公司成立四十四年，一直以來都執

行教育訓練，那再還沒導入 TTQS 之前，它的體系並不是那麼的完整，那也是因為我們導入之後，重新檢視原有的訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈來運作，讓訓練的內容更符合指標的要求，那持續改善的部份我們會針對這十九項指標的內容持續在做調整。(D 公司)

(三)、 高階主管的支持度

D 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，導入 TTQS 能清楚界定訓練需求，設計符合組織發展的訓練課程，成效表現良好，高階主管的支持度會隨之提升。且董事長相當重視人才的訓練與發展，在推動訓練發展相關事宜，主管都願意支持配合。

這個也是肯定的，因為其實 PDDRO 在 Outcome 產出的部分它是會牽涉到最遠端 P 的部份就是你訓練需求的來源，還有課程設計 Design 的部份，那前端已經是很清楚了而且他是跟組織政策是聯繫在一起的，我們課程的設計、產出一定會是串連在一起，一定是會有關聯性的。那產出的部分就會回歸到我們實際的需求，滿足自己的需求當然高階主管會願意繼續支持我們的訓練。…應該是說最主要是我們董事長非常支持教育訓練，即使沒有來參與教育訓練的主管，如果因為某一項專案任務的導入，透過訓練這塊的資源下去的話，通常比較沒那麼支持的主管也會因為政策轉為支持。主要是因為我們的董事長非常的重視教育訓練。(D 公司)

五、 對 TTQS 總體的評價

以下探討 D 公司對 TTQS 的總體評價以及分析整理上述的資訊，包含導入 TTQS 對人才發展、產品銷售及服務、教育訓練制度三個面向的影響。

(一)、 總體評價

D 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「非常同意」，由國家推動 TTQS 建構一個系統化及標準化的人才發展系統，對於人才發展及職能建構有相當大的助益，同時也是一項重要的參考指標，能讓企業組織及人才對訓練品質有更標準化、系統化及明確的發展。

基本上經由勞動部建構TTQS這套人才發展系統，差不多將近快十年了，那我們會覺得它是一個完善的系統，在整個企業體系，不管是企業或是機關來講，其實由國家來建立這個訓練體系的標準化是有助於大家對這個標準的認知，就像我剛剛講的評鑑評核他後來有分等級白金牌、金牌、銀牌銅牌、過門檻經由這樣的分級制度大家可能可以明顯的區分說各家公司、企業行號的區隔是怎麼樣的。那相形之下了解說這家企業的訓練體系，它發展的完整度是在處於什麼樣的階段，那我覺得這一個標準化、系統化對於在職場的人來講是相當有幫助的，是可以成為一個很良好的參考指標。

…因為一個組織、一個公司行號訓練系統來講，完全照這個方法發展的話那全部都是一體標準化，當然來講的話在職的員工經由這樣體系運作使訓

練培訓目標跟方向會比較明確，對整個職能的建構各方面還有個人的職涯向上發展都會比較明確。(D 公司)

(二)、 結果分析

D 公司創立於 1972 年，產業類別屬於陶瓷製品製造業，由創辦人自創該品牌，堅持生產高品質磁磚，行銷國內外市場。自 1990 年起積極擴大企業版圖，創造數個「台灣第一」，成為台灣陶瓷業界的領導者。自 2008 年開始導入 TTQS，於 2010 年、2011 年及 2014 年獲獎，分別為銅牌、銀牌及金牌成果相當豐碩。透過 TTQS 的分級制度能讓人才清楚瞭解企業組織在訓練發展上的品質與用心，且能提升企業形象有助於招募人才與留任人才；推行內部學院且參與訓練的狀況會與績效評核做結合，能提升工作績效但仍有改善的空間；推動內部講師制度，給予員工獎勵並公開表揚，增加員工參與訓練的意願；訓練對象以企業內成員為主，近年有計畫將經銷商列為訓練發展的對象，提升整體服務水準。且認為提升內部學員的能力及滿意度，能有效改善消費者的顧客滿意度；提升企業形象使得產品的銷售量隨之提升，且突破歷史新高；揭露組織願景、使命、策略，可以明確訂定訓練需求與營運目標，並且執行訓練計畫；導入 TTQS 能清楚界定訓練需求，設計符合組織發展的訓練課程，成效表現良好，高階主管的支持度會隨之提升；認為由國家推動 TTQS 建構一個系統化及標準化的人才發展系統，對於人才發展及職能建構有相當大的助益。以下將 D 公司導入 TTQS 成效整理如表 4-7 所示。

表 4- 7 D 公司導入 TTQS 成效

項目	成效級別	說明
招募人才	同　　意	認為 TTQS 是一個經過國家認證的訓練品質分級制度，能有效區分企業組織在人才訓練品質發展的程度，讓求職者了解企業在人才訓練發展上的品質與用心，且能有效提升企業形象，增加求職者對公司的信心，但並沒有統計及量化的數據。
留任人才	同　　意	透過 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更完整且更系統化，在訓練制度的運作及人員的培訓，甚至是人才的「選、用、育、留」都有諸多助益，但沒有統計及量化的數據。

工作績效	同　　意	透過 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，藉此安排合適的訓練課程，加強職能提升工作績效。且公司內推行內部學院計畫性的培訓員工，且參與訓練的狀況會與績效評核做結合，期許未來能有效連結參與訓練的狀況與晉升、加薪之間的關係。
參訓意願	非常同意	透過 TTQS 制度當中的訓練品質管理迴圈 PDDRO 以及企業內部的辦法，與績效評核做有效的結合提升員工參訓意願。推動內部講師培訓制度，能達到知識內化傳承的效果，且成效日益見卓。
激勵動機	非常同意	企業培訓人才參與訓練課程，改善原有的生產模式，替公司爭取國際認證，所以參與訓練課程能使員工有較多晉升或加薪的機會。推動內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金。
顧客滿意度	非常同意	根據 TTQS 的訓練架構設計企業內教育訓練課程，訓練對象以企業內成員為主，近年有計畫將經銷商列為訓練發展的對象，提升整體服務水準。且認為提升內部學員的能力及滿意度，能有效改善消費者的顧客滿意度。透過行銷部門的回饋，顧客滿意度有明顯的提升，且透過知識的傳承與訓練能將客訴案件處理得更圓融。
產品銷售量	非常同意	該企業十分重視人才訓練發展且獲得 TTQS 金牌獎的認證，提升企業形象使得產品的銷售量隨之提升，肯定企業辦訓的成果。同時，透過訓練讓企業設定的經營目標可以落實，讓銷售量突破歷史新高。
界定訓練需求	非常同意	透過揭露組織願景、使命、策略，訂定訓練需求與營運目標，並且執行訓練計畫，認為導入 TTQS 可明確界定訓練需求。
建構教育訓練制度	非常同意	導入 TTQS 重新檢視原有的訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈改善原有教育訓練制度，提升訓練品質讓其更符合指標的要求。

高階主管的支持度	非常同意	導入 TTQS 能清楚界定訓練需求，設計符合組織發展的訓練課程，成效表現良好，高階主管的支持度會隨之提升。且董事長相當重視人才的訓練與發展，在推動訓練發展相關事宜，主管都願意支持配合。
總體評價	非常滿意	由國家推動 TTQS 建構一個系統化及標準化的人才發展系統，對於人才發展及職能建構有相當大的助益，同時也是一項重要的參考指標，能讓企業組織及人才對訓練品質有更標準化、系統化及明確的發展。

資料來源：自行整理

國立政治大學
National Chengchi University

伍、E 公司

一、 E 公司介紹

E 公司成立於 1969 年，1973 年正式生產至今，已整整走過 40 年。E 公司成立初期即與日本三菱自動車工業株式會社簽定技術合作，以生產商用貨車為主，現已成為兩岸三地導入三菱商用車、轎車、休旅車各車款之汽車製造產。E 公司在大陸之佈局始於 1995 年，先透過轉投資華威和福建省汽車工業集團合作成立東南汽車，由 E 公司持股 25%、福汽持股 50%及三菱持股 25%共同合資，以三菱及東南雙品牌策略經營，主攻商用車及中小型車市場。東南汽車在 1996 年投產後即開始獲利，於 2003 年時甚至銷售達 8 萬 5000 台，挹注 E 公司獲利近 15 億元，於 2011 年銷售量達 11 萬輛。2015 年公司與德儀籌組次世代駕駛資平台研發聯盟，開發更科技化的新駕駛艙控制系統，搶攻車聯網商機。

E 公司以和諧(Harmony)、創新(Innovation)、卓越(Top)為企業的經營理念，而這也是企業內的員工認同及追求之特質，身為汽車製造廠，每個部門間的關係是環環相扣的，企業內的員工即秉持著經營理念所闡述的 HIT（安打）精神，強調團隊合作、穩紮穩打、主動積極且不斷學習的精神，共同為公司努力。踏實之經營及秉持創新及追求卓越之精神，多年來深獲台灣消費者的肯定，而 E 公司也秉持取之社會用之於社會的理念，不忘社會公益，善盡企業民之責任。E 公司持續開發國內的市場，更以穩健的腳步積極向海外發展，自行研發新型車款，且成立汽車研發中心，且向海外銷售成車及零組件，銷售地區有中南美、中東，和東南亞等，當中又以墨西哥為主要輸出國家。2008 年起，除原有市場外，看好印度成長，並外銷三千套主要零組件，也將從印度外銷到巴基斯坦、斯里蘭卡、孟加拉、尼泊爾等鄰近國家，2008 年外銷零組件方面約七萬台套；整車方面則至六千台左右。著實紮根於台灣，放眼於世界，如今已是台灣汽車產業的指標。

綜觀 E 公司的獲獎歷史，至今已經成就了台灣車廠中關鍵性的獎項：第一家獲得「國家品質獎」、「卓越服務獎」，且連續九年獲得「台灣汽車業最佳聲望標竿企業獎」，再加上「國家訓練品質獎」、「人力創新獎」與「企業社會責任獎」，顯示著 E 公司在產品品質、服務、經營發展、生產管理，人力資源以及社會責任，都創業界之先，獲得公正第三者的肯定。自 2006 年導入 TTQS，並依循 PDDRO 的訓練管理流程，針對企業中短長期目標，協助規劃人力資源發展，以確保資源從投入到產出結果的流程，均符合員工的需求與公司目標，並藉此自我檢視辦訓能力與品質。以下為有關 TTQS 的獲獎記錄(E 公司網站，2015 年 5 月)：

- 2005 年獲得第一屆國家人力創新獎
- 2009 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌
- 2010 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌
- 2011 年獲得第一屆國家訓練品質獎
- 2011 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌

二、 導入 TTQS 對人才發展的影響

以下探討 E 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

E 公司對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，導入 TTQS 品質管理系統，並且獲得訓練品質評核系統金牌，能提升企業形象；同時該企業也相當注重人才發展與勞動權益，讓求職者瞭解企業是很注重人才的培育，故能助於招募人才。

我認為對招募人才是有幫助的，其中一項重要的原因就是企業形象提升，公司相當注重人才的發展於員工的權益，參與很多有關勞動權益與人發展的活動也獲得許多認證，且在企業的網站上也特別列出有關人才發展與應用上所獲得的獎項，例如：TTQS 的金牌、國家訓練品質獎、人力創新獎、全國勞工教育優良單位獎、重視女性人力資源企業類優良事業單位等等，也顯示出公司對於人才發展上的重視與用心，相信對於企業形象也會有所提升，應徵者就會覺得這個公司是重視人才培育。在進入公司之後，學習也可以更系統化。我認為導入 TTQS 對於招募人才是有幫助的，所以我勾選同意。(E 公司)

(二)、 留任人才

E 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，企業投入更多的資源在人才的培育，透過 TTQS 品質管理系統能讓訓練制度更系統化，在訓練的過程更有連結性與一制性，且訓練會與企業的發展策略和部門的職能需求做連結，能讓人才感受到有更多學習與發展的舞台，故有助於留任人才。

我認為對於留任人才也是有幫助的，其實我們導入 TTQS 之後，會讓我們的訓練制度更系統化，我們在對於辦訓上非常強調的連結性、一致性這個部份，尤其像我們主要辦訓的單位，在辦訓的過程在每一次的課程設計都會跟公司的發展策略或各部門職能需求做連結，所以這樣教育訓練會使大家的接受狀況或參與訓練狀況都有大幅度的提升，我想我們公司對於人才發展的重視，還有這幾年大家積極的參與與投入，相信對於有些同仁也會感受到有學習跟發展的舞台，所以基本上我覺得在人員的培訓與學習上我們投入更多的資源，會讓他感受到這個學習或培訓跟他工作上能力的連結且有顯著性的提升。(E 公司)

(三)、 工作績效

E 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，並未將參訓狀況與績效評合作連結，期許員工能自主學習。透過 TTQS 品質管理系統能讓員工培訓更系統化，且能針對員工的職能缺口設計訓練課程，提升工作效率。

我們公司目前並沒有將參訓狀況與績效評核做連結，我們是讓大家可以自發性的學習，並不是讓員工被迫去學習。我們導入 TTQS 的重點還是放在教育訓練的發展上面，希望透過 TTQS 讓他們是可以更有系統的學習，所以我們辦的一些訓練課程，不管是專業或是一般的職能為主軸，所以像核心管

理或專業培訓的部分，基本上我們都跟公司的發展策略或部門發展的方向還有個人的能力落差去設計訓練課程，提供相對應的培育，所以對於他的工作績效即表現應該是會有所提升。(E 公司)

(四)、 參訓意願

E 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「非常同意」，訓練課程的設計強調企業經營目標與員工職涯發展的連貫性，透過反覆的檢視確保訓練成效，導入 TTQS 品質管理系統能提升員工工作績效與訓後的滿意度，因此參訓意願也會隨此有所提升。

…訓練課程的內容我們很強調員工發展的需求跟他的工作與公司的發展之間的連貫性，所以我們在課程設計與規劃的時候，都會緊扣著企業發展的方向與員工的職能發展。不管是在找講師或遴選講師或課程內容的部分，其實都會環環相扣，我們也會去檢視它的成效，基本上我們在課程的設計強調企業的發展方向與工作上需求，所以導入 TTQS 之後在訓練滿意度或參訓的意願上都有明顯的提升。就如同上一題所回答的，受訓能使員工的工作績效提升，我認為他們的參訓意願也會跟著提升。(E 公司)

(五)、 激勵動機

E 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，並未將參訓狀況與績效評核做連結，認為員工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會。積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關。

…我們的培訓基本上都是用來發展，那發展其實你說一定要跟什麼制度掛勾，目前並沒有這麼絕對，但員工接受訓練使他們的能力提升，會不會影響他晉升或加薪的機會，當然會。目前來說並沒有因為受完什麼訓練就給你什麼樣等級的考績或受完什麼樣的訓練就讓你晉升到什麼樣的 Level，沒有這樣明文的條件式規範，但是你有受過訓練，你的能力上或工作表現上，甚至在當年度的成效上面都會有些影響，所以它是間接影響到你當年度的考績，或是你這幾年來表現都很不錯自然就會有晉升、加薪的機會，所以大概是用這樣的模式在操作，當然我們會綁一些激勵的動機，你參與這個培訓我們會給各單位一些激勵的動機，例如紅利積點的制度或等等的制度，去結合人才發展運作的部分，但是你說個人跟 HR 這種 Function 制度是沒有那麼直接跟密切的明文式條件的規範。(E 公司)

三、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

以下探討 E 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

E 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，可以分成兩個

部份，內部學員的訓後滿意度是有逐年提升的，主要的原因是能清楚界定訓練的需求，且能顧及企業的營運目標；終端消費者的顧客滿意度，在申請獎項的期間是有明顯提升的。

…員工受訓後的滿意度，訓後的滿意度都逐年提升，這個是很明顯的，主要是因為訓練課程能符合員工所需的職能且有達到訓練的成效。但是你說外部的顧客滿意度或產品的滿意度或者 JD Power 的成績，在我們導入的那幾年確實有明顯的改善、名次也有明顯的提升，後來但是也可能因為近年受外部環境的變異其實很大，所以在名次上好像有掉下來一兩名，詳細的情況可能要詢問經手的業務單位會比較清楚。所以在剛導入的時候，我們積極的辦訓，做整體的規劃或品質上的改革，確實是有明顯的改善。

…整體的規劃會把每個環節緊緊相扣，扣緊 PDDRO 這個程序，所以在訓練課程的整體規畫不會牛頭不對馬嘴，會跟公司的發展與個人的職能需求會緊密的連結，然後在課程的辦理會顧及到同仁的需求，在結案時我們也會實際掌握施行的成效。所以我們在整個的規劃上是很有系統性的，所以大家對辦訓的品質和規畫的每個細節都是給予肯定的。(E 公司)

(二)、 產品銷售量

E 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「普通」，提出影響產品銷售量的因素有很多，在申請獎項的期間產品的銷售量是有明顯提升，但如果以長期來觀察導入 TTQS 品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。

TTQS 的成效是需要長期觀察的，其實我們在申請獎項的時候，銷售量確實是有明顯得提升，透過 TTQS 提升員工的職能改善工作績效，我想這項對於產品銷售是會有幫助的，但是銷售量的提升是受到很多外在環境或者是公司內其他的因素所造成…所以大家一直拿 TTQS 與銷售量去佐證他們之間的關係，就連申請獎項也要拿銷售實際成效跟 TTQS 這套系統去做一些連結，可是我都會覺得看起來是有些牽強的，因為有很多外在的變異因素會影響到銷售的成績，有可能是因為你的競爭對手或因為大環境的景氣或因為內部管理品質不好之類的都有可能影響銷售量。以長期的角度來觀察，我們認為導入 TTQS 能長期有效提升產品銷售量是不到非常同意的程度。(E 公司)

四、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

以下探討 E 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度、高階主管的支持度以及對 TTQS 總體的評價四個面向。

(一)、 界定訓練需求

E 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，導入 TTQS 品質管理系統能改善整個訓練過程，且透過利益關係人的訪談，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程。

會，應該說 TTQS 的評分項目當中就有蠻多的規範，那我們在一開始的

時候就有依循訓練的指標執行，導入 TTQS 之後讓我們培訓課程能更落實或是更重視這些記錄，也是導入 TTQS 之後比較明顯的調整。然後，TTQS 強調每一次的改善，不斷的精進，有關界定訓練需求的部份，我們也會邀請利益關係人進行訪談，瞭解目前同仁的工作狀況以及同仁在職能上的落差，然後針對他們的需求去給予比較多客制化或比較符合需求的培訓規劃。(E 公司)

(二)、 建構教育訓練制度

E 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈將訓練過程的各個環節緊密連結，不論是訓練需求的界定或是訓練整體規畫都能更系統化且具有一制性，同時能符合企業經營的目標與員工的職能，透過詳細的記錄與檢視確保訓練的成效，故能有效建構教育訓練制度。

…導入 TTQS 確實能有效建構教育訓練制度。導入 TTQS 後不論是願景、使命或訓練政策上都有更明確的方向，在訓練課程整體的規劃會依循 PDDRO 這個程序，每個環節都緊緊相扣，所以在訓練課程需求的界定或者整體規畫都會更系統化、更有一制性，而且會跟公司的發展方向緊密的連結，在課程的設計與執行會考量同仁的需求，過程中都會詳細的記錄與檢視，在訓練結束後會衡量施行的成效。透過 TTQS 這套系統會使訓練課程整個的規劃上能更系統化，在同仁訓練需求界定上能更明確，且透過 PDDRO 這循環能緊扣公司經營發展的方向，所以我認為導入 TTQS 能建構有效的教育訓練制度。(E 公司)

(三)、 高階主管的支持度

E 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，透過外部評鑑的機會讓主管參與，使其瞭解導入 TTQS 品質管理系統和辦理教育訓練的重要性及施行成效，藉此提高主管的支持度。認為親自參與訓練活動的高階主管，對此類事務的支持度可能高於未親自參與的高階主管。

主管的角色就是支持鼓勵，他未必要參訓。當然有參訓的主管可能會更高一些。…透過外部的評鑑的機會，得了一個獎項我們一定會邀請我們的總經理親自出席頒獎活動，這個時候就可以讓高階主管瞭解我們做了哪些事情、獲得國家的認證，把這些觀念也帶給他，高階主管對於培訓本來就是支持的；我們也會在平常一些公開的場合讓高階主管擔任頒獎者或公佈訓練成效會議的主持人等等，即便他沒有參與訓練也讓他瞭解訓練的成果，讓他給予這些積極參與培訓的相關單位一些獎勵。不見得高階主管一定要參訓，參訓只是對於單堂培訓的課程有認知，那當然我們也會提供高階主管培訓的機會，對於整體的支持跟參與，我們會盡量讓高階主管都可以包含進來，讓高階主管們知道他們是一個很重要的角色，他們必需要支持跟鼓勵他們擔為的同仁，同仁們才會繼續不斷的學習，在成果的展現我們也會盡量揭露，讓他們能互

相的激勵或有個標竿可以有個學習的對象。(E 公司)

五、 對 TTQS 總體的評價

以下探討 E 公司對 TTQS 的總體評價以及分析整理上述的資訊，包含導入 TTQS 對人才發展、產品銷售及服務、教育訓練制度三個面向的影響。

(一)、 總體評價

E 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，導入 TTQS 品質管理系統能使訓練式系統化，同時強化整體訓練的流程，尤其是 Plan 和 Outcome 這兩個部份，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈確保訓練成效。且能清楚釐清辦訓目的與訓練方向，也期許人資部門的同仁不只是辦訓的執行者，而是能提升成為企業的策略夥伴。

我覺得 TTQS 是很系統化的。其實我們公司本來在 ISO 10015 的時候就已經有參與，等於我們有提供 Know-how、提供我們的經驗，所以很早在規劃培訓系統的時候，我們就是參與的企業之一，那對與我們在培訓的幫助是強化我們之前可能沒有那麼流暢 Plan 或 Outcome 的部分，我們在 Design、Do 跟 Review 這幾個部份我們一直都做得蠻不錯的，在執行上面也沒有什麼太大的問題。因為有了 TTQS 這套系統，讓我們更清楚的知道我們在辦訓的目的是什麼、辦訓的源頭跟方向是什麼，因為有跟 Plan 結合，所以我們必須不斷的提升讓我們自己成為策略夥伴的角色，希望我們自己 HR 不是只是執行者，而是我們可以把自己的層次拉高，因為 TTQS 這樣系統的導入更重視這個部份。那 Outcome 以前我們就到第二個 Leve2，我們現在就會要求我們的承辦，在 Outcome 的部份我們必須要因為不同的課程你要去想該用什麼樣的 Outcome 去展現你的成效。那這個部份有不同的展現，能讓主管知道培訓之後同仁的成長。整個組織來說應該都是有正面的效果，每家公司的狀況也許不同，但對我們來說，前後端這個部分對我們來講是有幫助的，也肯定 TTQS 對人才發展上的貢獻。(E 公司)

(二)、 結果分析

E 公司成立於 1969 年，產業類別屬於汽車製造業，在 1973 年正式生產至今，已整整走過 40 年。E 公司成立初期即與日本三菱自動車工業株式會社簽定技術合作，以生產商用貨車為主，現已成為兩岸三地導入三菱商用車、轎車、休旅車各車款之汽車製造產。自 2006 年導入 TTQS，並依循 PDDRO 的訓練管理流程，針對企業中短長期目標，協助規劃人力資源發展，以確保資源從投入到產出結果的流程，均符合員工的需求與公司目標，於 2011 年獲得金牌獎，也獲得多項殊榮，例如：國家人力創新獎、國家訓練品質獎。藉此能提升企業形象，有助於招募人才；企業投入更多資源於人才培育，提升訓練品質加強員工所需職能，有助於留任人才，亦能提高員工工作績效；訓後學員的滿意度與外部終端消費者的顧客滿意度皆有逐年提升；產品的銷售量也有成長的趨勢；認為員工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，積極設計一些激勵的動機，

但與晉升或加薪無直接相關；透過利益關係人的訪談，瞭解員工工作所需的職能且緊扣企業發展目標，有助於清楚界定訓練需求與建置教育訓練制度，藉此提升高階主管對教育訓練的支持度；對於 TTQS 有非常良好的評價，能改善整體訓練流程。以下將 E 公司導入 TTQS 成效整理如表 4-8 所示。

表 4- 8 E 公司導入 TTQS 成效

項目	成效級別	說明
招募人才	同　　意	導入 TTQS 品質管理系統，並且獲得訓練品質評核系統金牌，能提升企業形象；同時該企業也相當注重人才發展與勞動權益，讓求職者瞭解企業是很注重人才的培育，故能助於招募人才。
留任人才	同　　意	企業投入更多的資源在人才的培育，透過 TTQS 品質管理系統能讓訓練制度更系統化，在訓練的過程更有連結性與一制性，且訓練會與企業的發展策略和部門的職能需求做連結，能讓人才感受到有更多學習與發展的舞台，故有助於留任人才。
工作績效	同　　意	並未將參訓狀況與績效評合作連結，期許員工能自主學習。透過 TTQS 品質管理系統能讓員工培訓更系統化，且能針對員工的職能缺口設計訓練課程，提升工作效率。
參訓意願	非常同意	訓練課程的設計強調企業經營目標與員工職涯發展的連貫性，透過反覆的檢視確保訓練成效，導入 TTQS 品質管理系統能提升員工工作績效與訓後的滿意度，因此參訓意願也會隨此有所提升。
激勵動機	同　　意	並未將參訓狀況與績效評核做連結，認為員工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會。會設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關。

顧客滿意度	非常同意	可以分成兩個部份，內部學員的訓後滿意度是有逐年提升的，主要的原因是能清楚界定訓練的需求，且能顧及企業的營運目標；終端消費者的顧客滿意度，在申請獎項的期間是有明顯提升的。
產品銷售量	同　　意	提出影響產品銷售量的因素有很多，在申請獎項的期間產品的銷售量是有明顯提升，但如果以長期來觀察導入 TTQS 品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。
界定訓練需求	非常同意	導入 TTQS 品質管理系統能改善整個訓練過程，且透過利益關係人的訪談，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程。
建構教育訓練制度	非常同意	透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈將訓練過程的各個環節緊密連結，不論是訓練需求的界定或是訓練整體規畫都能更系統化且具有一制性，同時能符合企業經營的目標與員工的職能，透過詳細的記錄與檢視確保訓練的成效，故能有效建構教育訓練制度。
高階主管的支持度	同　　意	透過外部評鑑的機會讓主管參與，使其瞭解導入 TTQS 品質管理系統和辦理教育訓練的重要性及施行成效，藉此提高主管的支持度。認為親自參與訓練活動的高階主管，對此類事務的支持度可能高於未親自參與的高階主管。
總體評價	滿　　意	導入 TTQS 品質管理系統能使訓練式系統化，同時強化整體訓練的流程，尤其是 Plan 和 Outcome 這兩個部份，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈確保訓練成效。且能清楚釐清辦訓目的與訓練方向，也期許人資部門的同仁不只是辦訓的執行者，而是能提升成為企業的策略夥伴。

資料來源：自行整理

陸、F 公司

一、 F 公司介紹

F 公司成立於 1965 年，產業類別屬於鋼鐵基本工業，從早期進口熱軋鋼板及鋼捲加工，而後以鋼結構工程製造、電磁鋼材衝製、特殊鋼銷售、特鋼帶軋延，以及自動倉儲設計和製造等各種鋼鐵相關產品，持續成長與擴充，持續累積企業能量，一步一腳印創造今日的事業版圖，營業額從成立初期數千萬元至今已突破百億規模。F 公司旗下設有鋼板、直銷、矽鋼、特殊鋼、特鋼帶、自動倉儲與營建等七大事業部，以即將近二十個轉投資公司，使企業更加多元，也將事業版圖拓展到海外，包含上海、深圳及青島。以下介紹就以鋼板事業部、特殊鋼事業部及營建事業部為主。

鋼板事業部汐止廠成立於1965年，擁有各式精密的裁剪、分條以及品質檢驗設備，累積多年的經驗與技術，生產加工各式熱軋鋼板、冷軋鋼板、鍍面鋼板，更榮獲國內鋼板裁剪業第一張ISO 9002品質認證。國內各大汽車廠商、家電用品製造廠商、電腦機殼及通訊部品等廠商，都採用本廠之優質產品。另外，配合3C產業的發展，滿足其輕薄短小需求，開發銷售鋁品材料，應用在PC、Note Book、CD-ROM、TFT-LCD背光板、DVD放映機、手提式電腦等先進電子產品。

特殊鋼事業部成立於1975年，專業經營特殊鋼材，經銷中國鋼鐵等國內知名鋼廠之鋼材，代理進口銷售世界各國名牌特殊鋼，例如：碳素工具鋼、碳素構造用鋼、高速度鋼、塑模鋼及其他特殊鋼材。主要供應各種製品必要的加工、衝製、切削、成型用模具、機械部品、汽機車部品及工具用特殊鋼材。為了滿足客戶多元的需求，致力於到世界各地尋找新貨源與金屬，引進新鋼種產品，持續增購設備，提高切削效率與精度，以提供優質的服務。

營建事業部在桃園龍潭、高雄分別設有工廠，年產量達數十萬噸，從施工圖之繪製、現寸放樣、防銹處理、非破壞檢查、運輸至現場安裝完成，配備自有施工機具，生產管控均採用電腦資訊作業，包括工程初期之施工規劃、施工中之進度協調及完工後之品質長期保證，多年來已完成無數大型且具有代表性之鋼結構工程，深獲各界的信賴與好評，並榮獲ISO9001, 2000年版品質認證與經濟部所頒發的正字標記。

F公司以最先進的生產設備與生產技術致力於研發優質的產品，且僱用高素質的員工從事生產活動，同時以嚴格的要求維持良好的品管，提供國內外的客戶最優質的產品與最完善的服務。F公司也致力於員工的教育訓練與發展，於95年開始導入TTQS人才發展品質管理系統，且在企業內部成立e學苑，提供企業內的員工良好的學習系統與平台，加強員工的職能與學習動機，以因此獲得國家人力創新獎。以下為有關TTQS的獲獎記錄(F公司網站，2015年5月)：

- 2008年獲得國家人力創新獎
- 2013 年獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎

二、 導入 TTQS 對人才發展的影響

以下探討 F 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

F 公司對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，且在人力銀行或招募廣告中刊登揭露能提升企業形，同時讓求職者瞭解企業的訓練品質是獲得國家認證，但多數的求職者並未清楚瞭解 TTQS 的內容，因此影響招募人才的效果未達非常滿意的程度。

敝公司有獲獎對於這樣子的訊息，我們是公佈在人力銀行的網站，還有參加一些就業博覽會的時候會公布在文宣上，沒錯它是一個品質保證也是一個肯定，是一個值得公開的獎項，但一般像在找工程師或一般人員，他們會覺得說，有這個獎項但他們對這個獎項的內容並不瞭解，然後感覺性也沒有這麼強烈，可能需要跟他們當面說明他們才會瞭解，但事實上主要還是以公司的福利、薪資政策、企業文化占比較大的誘因，所以我沒有勾選非常同意。(F 公司)

(二)、 留任人才

F 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，短期而言，有完整的訓練制度與良好的培訓管道，確實能成為留任人才誘因；但以長期而言，會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。

對於整個瞭解訓練體系的完整或接受到公司有計劃性的培訓方式是留任人才的誘因，他在進入公司前可能會看到或我們會跟他說明可能覺得不錯，可是因為要減少離職率這塊形成的因素太多，主要整體的留任人才因素還是薪資為最大占比，雖然留任人才的因素有很多項但是比例上來講薪資之外，還有福利、企業文化等；那對於已經進入公司的員工，整個訓練體系是很完整的，對於留任人才這件事一開始可能會有幫助，但對於長期來看我們覺得還是比較薄弱。

…新人訓練上完，可能對公司的訓練架構跟狀況都覺得還不錯，但這題主要在探討離職率並沒有說什麼時間點，整體來看可能會因為時間的消長而有不同，似乎時間越長，教育訓練這塊的誘因就越不明顯。(F 公司)

(三)、 工作績效

F 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，透過 TTQS 品質管理系統能聚焦工作上所需要的職能，設計合適的訓練課程，得以加強員工的工作能力，提升員工的工作績效。

因為運用 TTQS 這套體系與方法所開的課程主要都能聚焦工作內容所需，像是知識、能力這個部份，假若能跟他的工作直接相關，他有意願也來上課

了而且有學進去，一般而言我們沒有做到 L4 都是由主管直接回饋，大部份的主管都表示能提升員工的工作績效，但因為我們有各式各樣的課程，你是指 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎？有。但沒有到非常同意的原因是，並不是每堂課都再針對他的工作績效。(F 公司)

(四)、 參訓意願

F 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「同意」，某些訓練課程是明文規定員工必須參與的訓練或有關晉升條件，確實能提升參訓意願；另一部份顯示，清楚界定訓練需求或提升訓練品質能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願。但一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。

…必修的關係這是他職涯必須經歷的一環，也就是說我們在公司的訓…練辦法中就有載明，如果你想晉升到下個職級，哪些課程是必需要上的，像這樣的課程他們的意願度會提升。那另一個是現行能力的課程，如果是在財務部門，他財務能力不足的話，普遍參訓意願都會提高，所以我們會選擇同意。

…能清楚界定訓練需求或訓練品質提升確實能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願，但沒有直接數字顯示。敝公司有部分課程所於一次性的，基本上參與過這類型課程的員工不會參與第二次，例如：新人訓練，原則上第一次受訓的新人也是從前輩那聽而訓練的狀況是如何，一般而言聽完會願意來上的員工，通常是覺得這堂課還不錯，所以員工參訓意願進步的空間大部分都不會感覺到比較大，不會因此去推廣這堂課是值得一定要上的。簡言來說，一次性的訓練課程不會因為這堂課的訓練品質更好，在參訓意願這塊提升的幅度有太大的提升。(F 公司)

(五)、 激勵動機

F 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，必修訓練課程是為確保每位員工皆有基本的職能；在辦法中明訂儲備幹部需要參與特定的訓練內容才能獲得晉升機會；有推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係。

我們的訓練課程必修的原因除了工作所需之外，還有一個是晉升的所需，我們在訓練及晉升的辦法當中有詳細的說明，如果職涯要繼續發展的話這一部份的訓練是需要的，需要到什麼程度都有在辦法中說明了。大部分的訓練內容有兩部分，一個是工作所需，另一部份是晉升所需，但一般來說是獲得晉升機會的員工或主管我們才會讓他參與有關管理或者晉升為主管後所需的課程，之前可能都是針對他現行能力的訓練，我們公司的晉升大部份都是在主管這邊，專業職的晉升又是另外的方式，但一般來講說獲得晉升我們都是說以主管這個類別，另外一邊我們都是指他的技能提升，所以在晉升這塊

我們是同意的。但加薪的狀況可能沒有直接的連結，所以這題我沒有勾選非常同意。

…我們公司有內部講師辦法，目前講師團也有五、六十人，…他是有機會晉升，但加薪這塊我們將它分開，所以加薪與訓練就比較沒有直接的相關。(F 公司)

三、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

以下探討 F 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

F 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「同意」，可分成兩個部份，內部學員的訓後滿意度會因提升訓練品質與符合職能需求而有明顯提升；終端消費者的顧客滿意度經由業務部門主管轉屬，透過訓練課程的設計改善服務流程確實是能提升顧客滿意度。

如果是針對內部的顧客就是指訓練課程對內部學員的話，其實我覺得有點尷尬，因為會分成兩類，大部分的員工覺得是很有幫助的，少部分的員工會有點抗拒，所以整體而言算是同意。一般的學員都是很樂意參與訓練的，主管也會樂意參與，因為透過 TTQS 的系統能有效設計訓練課程及提升訓練品質，找出員工的職能缺口，加強不足的部分，但有時會遇到一些突發狀況，例如主管會覺得我們訓練部在阻礙他的業務發展，所以普遍來說我們認為導入 TTQS 能提升內部學員的滿意度…對於外部的消費者…目前我們沒有實質的數字去佐證它，都是由部門主管直接的回饋，的確有提高顧客的滿意度，至於顧客滿意度提高多少或客訴降低多少都沒有實質的數字。

…應該說訓練成效的部分，像我們有一堂課是針對 PSS 銷售技巧，這堂課對於顧客的實質回饋不管是直接或間接的，主管有時候會聽到或是從客戶端服務卡上看到，但他們沒有將統計的東西回饋給我們，所以也比較沒有辦法清楚知道進步多少或有多好。(F 公司)

(二)、 產品銷售量

F 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，透過部門主管的回覆，導入 TTQ 訓練品質管理系統確實能提高產品的銷售量，主要的原因是透過訓練加強員工的職能，使銷售的過程能更符合客戶的需求，故能提高產品銷售量，但也提出有很多變異因素會影響銷售量。

主管的回饋是說基本上不能說是因為參與訓練課程就有直接連結，那目前我們也沒有找到一個直接相關的證據去佐證它，但大部份的主管還是認為在上完訓練課程後那陣子產品的銷售量確實是有提升。

…有些主管不會把功勞全部歸給訓練課程，通常會說是有幫助，參與訓練過程後，可能在回答專業問題或解決客戶問題時能更得心應手，產品的銷

售量也會有所提升。但有些主管可能會說跟季節有關，或跟外在環境有關等等。…我們也同意他們的說法，是實上有很多應訴會影響銷售量，但是他們還是肯定訓練課程能給予幫助，在提高產品銷售量這個部份。(F 公司)

四、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

以下探討 F 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度、高階主管的支持度以及對 TTQS 總體的評價四個面向。

(一)、 界定訓練需求

F 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，即使訓練規劃人員未能親自參與生產或銷售活動，但依循 Plan 的指標與訪談利益關係人等方法仍能清楚界定訓練需求，同時依循 Outcome 的指標觀察訓練成效，也透過 Review 持續的改善。

非常同意的原因是我們可以透過多個面向去探討訓練的需求，像是訪談利益關係人等等，因為像我們公司有一千多人，各事業部從事的工作不一樣、營業項目也不一樣，我們訓練單位雖然沒有在前線工作，還是可有透過 TTQS 訓練架構當中設計的一些方法來清楚界定訓練需求，由其是針對共通性的課程，各事業部一定會有一些相通的知識…以 PDDRO 這樣的模式去發展，針對各事業部的需求去設計訓練課程，那課程要怎麼界定學員的學習狀況，這些事處理完之後，我們還可以用 Outcome 去佐證，到底這堂課哪裡需要修正或改進，所以大部分的主管覺得公司把資源運用的這塊是很不錯，所以我們在導入 TTQS 能助於界定訓練需求這塊，我們認為是非常同意的。(F 公司)

(二)、 建構教育訓練制度

F 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，導入 TTQS 品質管理系統在訓練的過程會有詳細的記錄並能有效建構教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，反覆檢視精進訓練品質確保訓練成效。

這個部份我們也是非常同意，因為有一定規模的公司，導入 TTQS 確實能有效建構教育訓練制度，因為人數夠多，在事業部有自己專業技術的情況下，各部門有導入 ISO，訓練品質如何像 ISO，就是用 TTQS 這個制度去建構，那 ISO 最重要就是品質跟不斷精進，那 TTQS 得精神也是從這而來。所以導入 TTQS 的優點，第一個就是在訓練的過程都會留下記錄，依循 Plan、Design、Do 能設計符合需求的訓練內容，在執行過程會更流暢，且透過 Outcome 的部分佐證訓練的成效，也利用 Review 的部分不斷的精進訓練品質；…像我們導入 TTQS 好幾年了，其實很多主管都已經清楚如何將教的東西與產出的東西聚焦，如何去找出需要訓練的課程，都還蠻有清楚的觀念，所以我們覺得是非常同意。…因為公司主要是廠區居多，廠區他們對於 TTQS 的觀念不深，但對於 ISO 是一定瞭解的，那我們就從這方面去說明，我們推行 TTQS

是一個訓練品質的保證跟確保訓練體制的完整，還可以不斷的進步，他們就比較能理解。(F 公司)

(三)、 高階主管的支持度

F 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，導入 TTQS 品質管理系統提升訓練品質與強化訓練的流程，聚焦員工所需的職能提升工作績效，使教育訓練制度更系統化，且獲得獎項可申請補助專案爭取實質金錢的回饋，提升高階主管對教育訓練的支持度。

我們公司高階主管及總經理都支持 TTQS，大部份都是同意的。同意的原因，第一個最實質的就是補助案，我們通過 TTQS 的評核可以參與一些方案，例如：充電起飛、人力提升案，實質上回饋給主管是有金額的話，主管們的感受性是會比較高，他們也更願意支持與配合；第二個就是訓練出的成果可以更有系統性的呈現，相較於以往，在還沒有導入 TTQS 之前，都是閉門造車，訓練後的成效也不知該怎麼成現給主管，常常會造成派援但並沒有成效，那如果從這個體系從前面的 Plan 到後面的 Review 評核，從組織的願景開始依循著 PDDRO 這個循環從中修正、聚焦，使訓練的過程與成效符合 TTQS 指標的要求，將以上這些呈現給主管，主管看到這樣的循環會覺得有一定的成效，也會把訓練後的成果回饋給主管，讓他看到實質的成效，主管對此也會表示支持。(F 公司)

五、 對 TTQS 總體的評價

以下探討 F 公司對 TTQS 的總體評價以及分析整理上述的資訊，包含導入 TTQS 對人才發展、產品銷售及服務、教育訓練制度三個面向的影響。

(一)、 總體評價

F 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，導入 TTQS 品質管理系統能有效建構教育訓練制度，也能精進原有的訓練體系，提供一套標準化的訓練流程，能使訓練成效得以維持，同時肯定 TTQS 對人才發展的成效。

就 TTQS 的部分，我認為它是一個很有效的系統，所以發展下來對公司整個教訓訓練是很有幫助的，不管你是無中生有，從教育訓練要開始架構成為一個體系或已經有體系想要更好的話，項 TTQS 靠其是一個非常好的，也容易學習的方式。當然 TTQS 對於台灣來講，目前它不斷的修正符合台灣的狀況，…如果能貫徹 TTQS 的精神與概念，對於人才發展是很好的，尤其是在人才發展上，既然是品質維持對於每個人的職涯發展都有貢獻，不管是 A 或 B 在負責訓練這個職位上，不會因此造成訓練發展方式不一樣，如果能用這個方式來牽制的話，不管是誰來負責訓練事宜都可以有一定的品質，也不會讓學員覺得我是不清楚狀況，學員只是來上課，到底發展到什麼程度我都不知道。之前我們開會討論，TTQS 還是在 Training 的部分，這幾年才改成人才發展這個部份，整體而言我們覺得 TTQS 還不錯，期許 TTQS 能有更好的

發展。(F 公司)

(二)、 結果分析

F 公司成立於 1965 年，產業類別屬於鋼鐵基本工業，從早期進口熱軋鋼板及鋼捲加工，而後以鋼結構工程製造、電磁鋼材衝製、特殊鋼銷售、特鋼帶軋延，以及自動倉儲設計和製造等各種鋼鐵相關產品，持續成長與擴充，持續累積企業能量，一步一腳印創造今日的事業版圖於 2006 年開始導入 TTQS 人才發展品質管理系統，且在企業內部成立 e 學苑，提供企業內的員工良好的學習系統與平台，以因此獲得國家人力創新獎與銀牌獎的殊榮。將此揭露在招募廣告中，故能提升企業形象，有助於招募人才；完整的訓練制度與良好的培訓管道，確實能成為留任人才誘因，但長期而言此像又因稍顯薄弱；透過 TTQS 品質管理系統能聚焦工作上所需要的職能，設計合適的訓練課程，得以加強員工的工作能力，提升員工的工作績效與參訓意願；並無積極提供獎勵學員參訓的制度，多在公司升遷辦法中明定，儲備人才獲得晉升需受訓特定的內容或時數；不論是內部學員訓後滿意度或顧客滿意度皆有提升；增強員工職能與改善服務流程確實能提高產品銷售量；導入 TTQS 在訓練的過程會有詳細的記錄並能有效建構教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈，能清楚界定訓練需求，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，反覆檢視精進訓練品質確保訓練成效，提升高階主短的支持度；對於 TTQS 有良好的評價，能建立一套標準化的訓練流程使訓練成效得以維持。以下將 F 公司導入 TTQS 成效整理如表 4-9 所示。

表 4- 9 F 公司導入 TTQS 成效

項目	成效級別	說明
招募人才	同　　意	獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，且在人力銀行或招募廣告中刊登揭露能提升企業形，同時讓求職者瞭解企業的訓練品質是獲得國家認證，但多數的求職者並未清楚瞭解 TTQS 的內容，因此影響招募人才的效果未達非常滿意的程度。
留任人才	普　　通	短期而言，有完整的訓練制度與良好的培訓管道，確實能成為留任人才誘因；但以長期而言，會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。
工作績效	同　　意	透過 TTQS 品質管理系統能聚焦工作上所需要的職能，設計合適的訓練課程，得以加強員工的工作能力，提升員工的工作績效。

參訓意願	同　　意	某些訓練課程是明文規定員工必須參與的訓練或有關晉升條件，確實能提升參訓意願；另一部份顯示，清楚界定訓練需求或提升訓練品質能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願。但一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。
激勵動機	同　　意	必修訓練課程是為確保每位員工皆有基本的職能；在辦法中明訂儲備幹部需要參與特定的訓練內容才能獲得晉升機會；有推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係。
顧客滿意度	同　　意	可分成兩個部份，內部學員的訓後滿意度會因提升訓練品質與符合職能需求而有明顯提升；終端消費者的顧客滿意度經由業務部門主管轉屬，透過訓練課程的設計改善服務流程確實是能提升顧客滿意度。
產品銷售量	同　　意	透過部門主管的回覆，導入 TTQ 訓練品質管理系統確實能提高產品的銷售量，主要的原因是透過訓練加強員工的職能，使銷售的過程能更符合客戶的需求，故能提高產品銷售量，但也提出有很多變異因素會影響銷售量。
界定訓練需求	非常同意	即使訓練規劃人員未能親自參與生產或銷售活動，但依循 Plan 的指標與訪談利益關係人等方法仍能清楚界定訓練需求，同時依循 Outcome 的指標觀察訓練成效，也透過 Review 持續的改善。
建構教育訓練制度	非常同意	導入 TTQS 品質管理系統在訓練的過程會有詳細的記錄並能有效建構教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，反覆檢視精進訓練品質確保訓練成效。

高階主管的支持度	同　　意	導入 TTQS 品質管理系統提升訓練品質與強化訓練的流程，聚焦員工所需的職能提升工作績效，使教育訓練制度更系統化，且獲得獎項可申請補助專案爭取實質金錢的回饋，提升高階主管對教育訓練的支持度。
總體評價	滿　　意	導入 TTQS 品質管理系統能有效建構教育訓練制度，也能精進原有的訓練體系，提供一套標準化的訓練流程，能使訓練成效得以維持，同時肯定 TTQS 對人才發展的成效。

資料來源：自行整理

國立政治大學
National Chengchi University

第三節 綜合比較與分析－以評核等級為區分

壹、獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎之企業

一、 導入 TTQS 對人才發展的影響

A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，以下探討 A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入TTQS有助於招募人才表示「同意」，認為獲得金牌獎能有效提升企業形象，增強求職者對企業的信心，也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，但四間企業皆未提出統計資料加以佐證。C 公司提出多數求職者對 TTQS 人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明，如表 4-10 所示。

表 4- 10 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	認為獲得金牌獎能有效提升企業形象，增強求職者對企業的信心，也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，但四間企業皆未提出統計資料加以佐證。C 公司提出多數求職者對TTQS人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。
C 公司	同　　意	
D 公司	同　　意	
E 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、 留任人才

四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入TTQS有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，A 公司、C 公司與 E 公司具體提出透過 TTQS 品質管理系統能有效的界定職能缺口，提升員工專業能力加強職能，藉此提高員工留任的比率，但 C 公司、D 公司與 E 公司三間企業未提出統計資料加以佐證，只有 A 公司提供新人 13 個月定著率的數據作為佐證。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明，如表 4-11 所示。

表 4- 11 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	皆認為導入TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，A 公司、C 公司與 E 公司具體提出透過 TTQS 品質管理系統能有效的界定職能缺口，提升員工專業能力加強職能，藉此提高員工留任的比率，但 C 公司、D 公司與 E 公司三間企業未提出統計資料加以佐證，只有 A 公司提供新人 13 個月定著率的數據作為佐證。
C 公司	同　　意	
D 公司	同　　意	
E 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(三)、　工作績效

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，其中 C 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「非常同意」，四間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，且針對職能缺口設計合適的訓練課程，藉此提升員工的專業能力進而提高員工的工作績效。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明，如表 4-12 所示。

表 4- 12 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	四間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，且針對職能缺口設計合適的訓練課程，藉此提升員工的專業能力進而提高員工的工作績效。
C 公司	非常同意	
D 公司	同　　意	
E 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(四)、　參訓意願

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「非常同意」，其中 A 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「同意」，C 公司與 E 公司認為透過 TTQS 品質管理系統能讓訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，與執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，且能連結公司經營目標與員工職能需求，藉此提升工作績效進而提高員工參訓意願；D 公司有推行內部講師制度能達到知識內化與傳承的效果且結合績效評核，藉此提高員工參訓意願；A 公司則以學員訓後滿意度來觀察，訓後滿意度提升相對減少不滿意訓練品質而不願參訓的狀況。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願的說明，如表 4-13 所示。

表 4- 13 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	C 公司與 E 公司認為透過 TTQS 品質管理系統能讓訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，與執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，且能連結公司經營目標與員工職能需求，藉此提升工作績效進而提高員工參訓意願;D 公司有推行內部講師制度能達到知識內化與傳承的效果且結合績效評核，藉此提高員工參訓意願;A 公司則以學員訓後滿意度來觀察，訓後滿意度提升相對減少不滿意訓練品質而不願參訓的狀況。
C 公司	非常同意	
D 公司	非常同意	
E 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(五)、　激勵動機

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，C 公司與 D 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」，其中 A 公司與 E 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，C 公司將員工參與訓練的狀況結合績效評核，透過訓練提升員工職能與工作績效，且直接影響到晉升和加薪的機會；D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金。A 公司提出被選為儲備主管的人才，需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升，另一個是導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，業績提升薪資也會隨之提升；E 公司與 C 公司的狀況相似，認為員工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關但未將參訓狀況與績效評核做連結。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明，如表 4-14 所示。

表 4- 14 金牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	C 公司將員工參與訓練的狀況結合績效評核，透過訓練提升員工職能與工作績效，且直接影響到晉升和加薪的機會;D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金。A 公司提出被選為儲備主管的人才，需完成特定的訓練課程，且在完
C 公司	非常同意	

D 公司	非常同意	成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升，另一個是導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，業績提升薪資也會隨之提升；E 公司與 C 公司的狀況相似，認為員工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關但未將參訓狀況與績效評核做連結。
E 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

二、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，以下探討 A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入 TTQS 品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能提升員工工作績效，進而提升學員訓後滿意度；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入 TTQS 品質管理系統強化員工專業能力與職能，改善服務流程進而提升終端消費者的顧客滿意度。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明，如表 4-15 所示。

表 4- 15 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入TTQS品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能提升員工工作績效，進而提升學員訓後滿意度；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入 TTQS 品質管理系統強化員工專業能力與職能，改善服務流程進而提升終端消費者的顧客滿意度。
C 公司	非常同意	
D 公司	非常同意	
E 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、 產品銷售量

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，C 公司與 D 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，其中 A 公司與 E 公司對導入

TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，四間獲得金牌獎的企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效連結企業經營目標與員工職能需求，透過訓練強化員工專業能力，提升工作績效進而提升產品銷售量；D 公司也提出獲得 TTQS 金牌獎的認證，提升企業形象使得產品的銷售量隨之提升；E 公司則提出長期來觀察導入 TTQS 品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明，如表 4-16 所示。

表 4- 16 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	四間獲得金牌獎的企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效連結企業經營目標與員工職能需求，透過訓練強化員工專業能力，提升工作績效進而提升產品銷售量；D 公司也提出獲得 TTQS 金牌獎的認證，提升企業形象使得產品的銷售量隨之提升;E 公司則提出長期來觀察導入TTQS品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。
C 公司	非常同意	
D 公司	非常同意	
E 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

三、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，以下探討 A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度與高階主管的支持度三個面向。

(一)、 界定訓練需求

四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入TTQS有助於界定訓練需求表示「非常同意」，皆認為透過 TTQS 品質管理系統中的 PDDRP 訓練品質管理迴圈架構與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，設計合適的訓練課程且能更貼近企業組織的需求與經營目標;其中 C 公司與 E 公司也提出透過訪談利益關係人，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程，讓訓練課程更貼近真實的狀況。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明，如表 4-17 所示。

表 4- 17 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	皆認為透過TTQS品質管理系統中的PDDRP訓練品質管理迴圈架構與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，設計合適的訓練課程且能更貼近企業組織
C 公司	非常同意	

D 公司	非常同意	的需求與經營目標；其中 C 公司與 E 公司也提出透過訪談利益關係人，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程，讓訓練課程更貼近真實的狀況。
E 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、 建構教育訓練制度

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，皆認為透過 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標會使整個訓練制度更加完善，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都能有依循的標準，藉此建構一個完善的教育訓練制度。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度的說明，如表 4-18 所示。

表 4- 18 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	皆認為透過TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標會使整個訓練制度更加完善，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都能有依循的標準，藉此建構一個完善的教育訓練制度。
C 公司	非常同意	
D 公司	非常同意	
E 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(三)、 高階主管的支持度

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，其中 E 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，四間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統確實能提升員工的專業能立及工作績效，且讓高階主管參與訓練課程或訓練成效表揚活動，讓高階主管瞭解導入 TTQS 品質管理系統和辦理教育訓練的重要性及施行成效;C 公司與 D 公司的董事長都相當支持人才的訓練與發展，在推動訓練發展相關事宜，高階主管都願意支持配合。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明，如表 4-19 所示。

表 4- 19 金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	四間企業皆認為導入TTQS品質管理系統確實能提升

C 公司	非常同意	員工的專業能立及工作績效，且讓高階主管參與訓練課程或訓練成效表揚活動，讓高階主管瞭解導入 TTQS 品質管理系統和辦理教育訓練的重要性及施行成效;C 公司與 D 公司的董事長都相當支持人才的訓練與發展，在推動訓練發展相關事宜，高階主管都願意支持配合。
D 公司	非常同意	
E 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

四、 對 TTQS 總體的評價

A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，以下探討 A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司對 TTQS 的總體評價。

(一)、 總體評價

四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」，其中 E 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，四間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，且在辦理訓練或設計訓練課程時能有一套依循的標準，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容，因此能有效提升員工職能與工作績效，對於企業組織或人才發展都會有所貢獻。以下將四間獲得金牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明，如表 4-20 所示。

表 4- 20 金牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常滿意	四間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，且在辦理訓練或設計訓練課程時能有一套依循的標準，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容，因此能有效提升員工職能與工作績效，對於企業組織或人才發展都會有所貢獻。
C 公司	非常滿意	
D 公司	非常滿意	
E 公司	滿　　意	

資料來源：自行整理

貳、獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎之企業

一、 導入 TTQS 對人才發展的影響

B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下 B 公司與 F 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS有助於招募人才表示「同意」，認為獲得銀牌獎能提升企業形象，增強求職者對企業的信心，也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，但兩間企業皆未提出統計資料加以佐證。B 公司提出多數求職者對 TTQS 人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明，如表 4-21 所示。

表 4- 21 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同　　意	認為獲得銀牌獎能提升企業形象，增強求職者對企業的信心，也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，但兩間企業皆未提出統計資料加以佐證。B 公司提出多數求職者對TTQS人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、 留任人才

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，認為導入 TTQS 品質管理系統提升教育訓練品質無法成為留任人才的誘因，因為會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化或不認同組織經營目標等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱，且兩間企業皆未提出統計資料加以佐證；F 公司提出短期而言，有完整的訓練制度與良好的培訓管道，確實能成為留任人才誘因。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明，如表 4-22 所示。

表 4- 22 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	普　　通	認為導入TTQS品質管理系統提升教育訓練品質無法成為留任人才的誘因，因為會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化或不認同組織經營目

F 公司	普　　通	標等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱，且兩間企業皆未提出統計資料加以佐證;F 公司提出短期而言，有完整的訓練制度與良好的培訓管道，確實能成為留任人才誘因。

資料來源：自行整理

(三)、　工作績效

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS有助提高員工工作績效表示「同意」,認為導入TTQS品質管理系統能聚焦工作上所需要的職能，設計合適的訓練課程，提升訓練品質與員工專業能力，進而提升員工工作績效；B 公司提出某些能力提升未必能清楚的展現在工作績效上，同時 B 公司該專員認為導入 TTQS 後工作績效提升最顯著的就屬人資部門。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效的說明，如表 4-23 所示。

表 4- 23 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同　　意	認為導入TTQS品質管理系統能聚焦工作上所需要的職能，設計合適的訓練課程，提升訓練品質與員工專業能力，進而提升員工工作績效;B 公司提出某些能力提升未必能清楚的展現在工作績效上，同時 B 公司該專員認為導入TTQS後工作績效提升最顯著的就屬人資部門。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(四)、　參訓意願

兩間獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎的企業之中，B 公司對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「普通」,F 公司對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「同意」,B 公司提出員工參與訓練的意願受績效評核的影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；F 公司提出某些訓練課程是明文規定員工必須參與的訓練或有關晉升條件,也提出清楚界定訓練需求或提升訓練品質能提高員工工作績效,當然也會提高員工參訓的意願,但如是一次性的訓練課程,例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明，如表　　。

表　銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	普　　通	B 公司提出員工參與訓練的意願受績效評核的影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少;F 公司提出某些訓練課程是明文規定員工必須參與的訓練或有關晉升條件，也提出清楚界定訓練需求或提升訓練品質能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願，但如是一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(五)、　激勵動機

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，兩間企業皆明文規定儲備人才需受訓達一定時數或皆受特定訓練才能獲得晉升，且兩間企業皆有推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係；B 公司提出以消極的角度來觀察，參訓的時數不夠不僅績效評核無法提升甚至降低，其會影響晉升或加薪機會。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明，如表 4-24 所示。

表 4- 24 銀牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同　　意	兩間企業皆明文規定儲備人才需受訓達一定時數或皆受特定訓練才能獲得晉升，且兩間企業皆有推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係;B 公司提出以消極的角度來觀察，參訓的時數不夠不僅績效評核無法提升甚至降低，其會影響晉升或加薪機會。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

二、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下 B 公司與 F 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、　顧客滿意度

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS有助於提升顧客滿意度表示「同意」，皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後

滿意度提升主要的原因為導入 TTQS 品質管理系統能使教育訓練制度更完善，且訓練課程的內容能符合員工的職能需求;終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入 TTQS 品質管理系統透過訓練課程的設計改善服務流程確實是能提升顧客滿意度，B 公司則提出消費者端得滿意度並未做詳細的衡量，但通常銷售量有較為顯著的提升。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明，如表 4-25 所示。

表 4- 25 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同　　意	皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入TTQS品質管理系統能使教育訓練制度更完善，且訓練課程的內容能符合員工的職能需求；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入TTQS品質管理系統透過訓練課程的設計改善服務流程確實是能提升顧客滿意度，B公司則提出消費者端得滿意度並未做詳細的衡量，但通常銷售量有較為顯著的提升。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、　產品銷售量

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS有助於提高產品的銷售量表示「同意」，兩間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統，能有效加強員工專業能力，進而使銷售產品的過程能更符合客戶的需求與期待，藉此能提升產品銷售量；B 公司提出後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明，如表 4-26 所示。

表 4- 26 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同　　意	兩間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統，能有效加強員工專業能力，進而使銷售產品的過程能更符合客戶的需求與期待，藉此能提升產品銷售量；B 公司提出後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

三、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下 B 公司與 F 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度與高階主管的支持度三個面向。

(一)、 界定訓練需求

兩間獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎的企業之中，B 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「同意」，F 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，兩間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，依循 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能有效界定訓練需求，且有助於企業逐一檢視教育訓練每個環節。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明，如表 4-27 所示。

表 4- 27 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同　　意	兩間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，依循 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能有效界定訓練需求，且有助於企業逐一檢視教育訓練每個環節。
F 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、 建構教育訓練制度

兩間獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎的企業之中，B 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練表示「同意」，F 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練表示「非常同意」，F 公司認為導入 TTQS 品質管理系統在訓練的過程會有詳細的記錄，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，反覆檢視精進訓練品質確保訓練成效；B 公司認為導入 TTQS 品質管理系統協助該公司檢視原有的教育訓練制度，也提出公司規模小或新創公司導入 TTQS 品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練的說明，如表 4-28 所示。

表 4- 28 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同　　意	F 公司認為導入 TTQS 品質管理系統在訓練的過程會有詳細的記錄，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，反覆檢視精進訓練

F 公司	非常同意	品質確保訓練成效；B 公司認為導入 TTQS 品質管理系統協助該公司檢視原有的教育訓練制度，也提出公司規模小或新創公司導入TTQS品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。

資料來源：自行整理

(三)、 高階主管的支持度

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，能設計符合員工職能需求的訓練課程，提升工作績效，藉此能提升階主管的支持度；B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明，如表 。

表 4- 29 銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	同 意	認為導入TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，能設計符合員工職能需求的訓練課程，提升工作績效，藉此能提升階主管的支持度；B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。
F 公司	同 意	

資料來源：自行整理

四、 對 TTQS 總體的評價

B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下 B 公司與 F 公司對 TTQS 的總體評價。

(一)、 總體評價

兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS的總體評價表示「滿意」，透過 TTQS 品質管理系統能讓改善原有的教育訓練制度，協助台灣的中小企業或者尚未建立教育訓練制度的企業能有效且迅速建立完善的教育訓練制度，提供一套標準化的訓練流程，能使訓練成效得以維持，同時肯定 TTQS 對人才發展的成效；B 公司認為導入 TTQS 品質管理系統能檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。以下將兩間獲得銀牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明，如表 4-30 所示。

表 4- 30 銀牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明

公司名稱	成效等級	說明
B 公司	滿　　意	透過TTQS品質管理系統能讓改善原有的教育訓練制度，協助台灣的中小企業或者尚未建立教育訓練制度的企業能有效且迅速建立完善的教育訓練制度，提供一套標準化的訓練流程，能使訓練成效得以維持，同時肯定 TTQS 對人才發展的成效；B 公司認為導入TTQS品質管理系統能檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。
F 公司	滿　　意	

資料來源：自行整理

參、獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎與銀牌獎之企業綜合比較

一、 導入 TTQS 對人才發展的影響

六間受訪的企業之中，A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎,B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下探討金牌獎企業與銀牌獎企業導入TTQS對人才發展的影響,包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

金牌獎企業與銀牌獎企業皆對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」,金牌獎企業與銀牌獎企業對導入TTQS有助於招募人才的評價相同,且有相同的看法，皆認為獲得 TTQS 訓練品質評核系統獎項能提升企業形象，增加求職者對企業的信心,同時也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視,藉此有助於企業招募人才，但皆未提出統計資料加以佐證。且金牌獎企業與銀牌獎企業皆有提出多數求職者對 TTQS 人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明，如表 4-31 所示。

表 4- 31 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明

金牌獎企業		
公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，認為獲得金牌獎能有效提升企業形象，增強求職者對企業的信心，也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，但四間企業皆未提出統計資料加以佐證。C 公司提出
C 公司	同　　意	
D 公司	同　　意	

E 公司	同　　意	多數求職者對TTQS人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。
銀牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
B 公司	同　　意	兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，認為獲得銀牌獎能提升企業形象，增強求職者對企業的信心，也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，但兩間企業皆未提出統計資料加以佐證。B 公司提出多數求職者對 TTQS 人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、　留任人才

金牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，金牌獎企業整體對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的評價優於銀牌獎企業，多數的金牌獎企業具體提出透過 TTQS 品質管理系統能有效的界定職能缺口，提升員工專業能力加強職能，藉此提高員工留任的比率，但只有 A 公司提供新人 13 個月定著率的數據作為佐證。銀牌獎企業認為導入 TTQS 品質管理系統提升教育訓練品質無法成為留任人才的誘因，因為會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化或不認同組織經營目標等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱；且多數金牌獎企業與銀牌獎企業皆未提出統計資料加以佐證。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明，如表 4-32 所示。

表 4- 32 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明

金牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	同　　意	四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，A 公司、C 公司與 E 公司具體提出透過 TTQS 品質管理系統能有效的界定職能缺口，提升員工專業能力加強職能，藉此提高員工留任的比率，但 C 公司、D 公司與 E 公司三間企業未提出統計資料加以佐證，只有 A 公司提供新人 13 個月定著率的數據作為佐證。
C 公司	同　　意	
D 公司	同　　意	
E 公司	同　　意	

銀牌獎企業		
公司名稱	成效等級	說明
B 公司	普　　通	兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，認為導入 TTQS 品質管理系統提升教育訓練品質無法成為留任人才的誘因，因為會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化或不認同組織經營目標等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱，且兩間企業皆未提出統計資料加以佐證;F 公司提出短期而言，有完整的訓練制度與良好的培訓管道，確實能成為留任人才誘因。
F 公司	普　　通	

資料來源：自行整理

(三)、　工作績效

多數的金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，唯有獲得金牌獎的 C 公司對此表示「非常同意」，銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效表示「同意」，金牌獎企業與銀牌獎企業的看法是相似的，皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，且針對職能缺口設計合適的訓練課程，藉此提升員工的專業能力進而提高員工的工作績效。銀牌獎企業當中的 B 企業提出某些能力提升未必能清楚的展現在工作績效上，同時 B 公司該專員認為導入 TTQS 後工作績效提升最顯著的就屬人資部門。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明，如表 4-33 所示。

表 4- 33 金牌獎與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明

金牌獎企業		
公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，其中 C 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「非常同意」，四間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，且針對職能缺口設計合適的訓練課程，藉此提升員工的專業能力進而提高員工的工作績效。
C 公司	非常同意	
D 公司	同　　意	
E 公司	同　　意	
銀牌獎企業		
公司名稱	成效等級	說明

B 公司	同　　意	兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助提高員工工作績效表示「同意」，認為導入TTQS品質管理系統能聚焦工作上所需要的職能，設計合適的訓練課程，提升訓練品質與員工專業能力，進而提升員工工作績效;B 公司提出某些能力提升未必能清楚的展現在工作績效上，同時 B 公司該專員認為導入TTQS後工作績效提升最顯著的就屬人資部門。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(四)、　參訓意願

多數的金牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「非常同意」，唯有獲得金牌獎的 A 公司對此表示「同意」，獲得銀牌獎的 B 公司對此表示「普通」，其中獲得銀牌獎的 F 公司對此表示「同意」，整體而言金牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的評價優於銀牌獎企業，在導入 TTQS 有助提高員工參訓意願這個部分，企業間的意見較為不同與多元，以下分別續述之。獲得金牌獎的 C 公司與 E 公司認為透過 TTQS 品質管理系統能讓訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，與執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，且能連結公司經營目標與員工職能需求，藉此提升工作績效進而提高員工參訓意願；D 公司有推行內部講師制度能達到知識內化與傳承的效果且結合績效評核，藉此提高員工參訓意願；A 公司則以學員訓後滿意度來觀察，訓後滿意度提升相對減少不滿意訓練品質而不願參訓的狀況。獲得銀牌獎的 B 公司提出員工參與訓練的意願受績效評核的影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；F 公司提出某些訓練課程是明文規定員工必須參與的訓練或有關晉升條件，也提出清楚界定訓練需求或提升訓練品質能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願，但如是一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明，如表 4-34 所示。

表 4- 34 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明

金牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	同　　意	四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「非常同意」，其中 A 公司對導入 TTQS 有助於提高

C 公司	非常同意	員工參訓意願表示「同意」，C 公司與 E 公司認為透過TTQS品質管理系統能讓訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，與執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，且能連結公司經營目標與員工職能需求，藉此提升工作績效進而提高員工參訓意願;D 公司有推行內部講師制度能達到知識內化與傳承的效果且結合績效評核，藉此提高員工參訓意願；A 公司則以學員訓後滿意度來觀察，訓後滿意度提升相對減少不滿意訓練品質而不願參訓的狀況。
D 公司	非常同意	
E 公司	非常同意	
銀牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
B 公司	普　　通	兩間獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎的企業之中，B 公司對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「普通」,F 公司對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「同意」，B 公司提出員工參與訓練的意願受績效評核的影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少;F 公司提出某些訓練課程是明文規定員工必須參與的訓練或有關晉升條件，也提出清楚界定訓練需求或提升訓練品質能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願，但如是一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(五)、　激勵動機

獲得金牌獎企業當中，C 公司與 D 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」，其中 A 公司與 E 公司對此表示「同意」，銀牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，整體而言金牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的評價優於銀牌獎企業，對此企業間的意見較為不同。獲得金牌獎的 C 公司將員工參與訓練的狀況結合績效評核，透過訓練提升員工職能與工作績效，且直接影響到晉升和加薪的機會；D 公司以實際的例子說明參與訓練有助於晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金。A 公司提出被選為儲備主管的人才，需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升，另一個是導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，業績提升薪資也會隨之提升；E 公司與 C 公司的狀況相似，認為員工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激

勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關但未將參訓狀況與績效評核做連結。獲得銀牌獎企業皆明文規定儲備人才需受訓達一定時數或皆受特定訓練才能獲得晉升，且兩間企業皆有推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係；B 公司提出以消極的角度來觀察，參訓的時數不夠不僅績效評核無法提升甚至降低，其會影響晉升或加薪機會。其中 B 公司、D 公司與 F 公司皆有推行內部講師制度，並給予激勵的動機。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明，如表 4-35 所示。

表 4- 35 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明

<table>
<tr><th colspan="3">金牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>A 公司</td><td>同　　意</td><td rowspan="5">四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，C 公司與 D 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」，其中 A 公司與 E 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，C 公司將員工參與訓練的狀況結合績效評核，透過訓練提升員工職能與工作績效，且直接影響到晉升和加薪的機會；D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金。A 公司提出被選為儲備主管的人才，需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升，另一個是導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，業績提升薪資也會隨之提升；E 公司與 C 公司的狀況相似，認為員工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關但未將參訓狀況與績效評核做連結。</td></tr>
<tr><td>C 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><td>D 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><td>E 公司</td><td>同　　意</td></tr>
<tr><th colspan="3">銀牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>B 公司</td><td>同　　意</td><td>兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，兩間企業皆明文規定儲備人才需受訓達一定時數或皆受特定訓練才能獲得晉升，且兩間企</td></tr>
</table>

F 公司	同　　意	業皆有推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係；B 公司提出以消極的角度來觀察，參訓的時數不夠不僅績效評核無法提升甚至降低，其會影響晉升或加薪機會。

資料來源：自行整理

二、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

六間受訪的企業之中，A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎,B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下探討金牌獎企業與銀牌獎企業導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」,銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「同意」,金牌獎企業整體對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的評價優於銀牌獎企業,但金牌獎企業與銀牌獎企業有相似的看法，將顧客滿意度分成兩個部份，第一部份是內部學員的訓後滿意度，透過導入 TTQS 品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能提升員工工作績效，進而提升學員訓後滿意度；第二部分是終端消費者的顧客滿意度，透過導入 TTQS 品質管理系統設計合適的訓練課程，強化員工專業能力與職能，改善服務流程進而提升終端消費者的顧客滿意度。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明，如表 4-36 所示。

表 4- 36 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明

金牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	非常同意	四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」,皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入TTQS品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能提升員工工作績效，進而提升學員訓後滿意度；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入 TTQS 品質管理系統強化員工專業能力與職能，改善服務流程進而提升終端消費者的顧客滿意度。
C 公司	非常同意	
D 公司	非常同意	
E 公司	非常同意	
銀牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**

B 公司	同　　意	兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「同意」，皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入TTQS品質管理系統能使教育訓練制度更完善，且訓練課程的內容能符合員工的職能需求；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入TTQS品質管理系統透過訓練課程的設計改善服務流程確實是能提升顧客滿意度，B 公司則提出消費者端得滿意度並未做詳細的衡量，但通常銷售量有較為顯著的提升。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、　產品銷售量

獲得金牌獎企業當中，C 公司與 D 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，其中 A 公司與 E 公司對此表示「同意」，銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，整體而言金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量的評價優於銀牌獎企業。金牌獎企業與銀牌企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效連結企業經營目標與員工職能需求，透過訓練強化員工專業能力，進而使銷售產品的過程能更符合客戶的需求與期待，提升工作績效進而提升產品銷售量。獲得金牌獎的 D 公司提出獲得 TTQS 金牌獎的認證，提升企業形象使得產品的銷售量隨之提升；獲得金牌獎的 E 公司則提出長期來觀察導入 TTQS 品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯；獲得銀牌獎的 B 公司提出後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明，如表 4-37 所示。

表 4- 37 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明

金牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	同　　意	四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，C 公司與 D 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，其中 A 公司與 E 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，四間獲得金牌獎的企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效連結企業經營目標與員工職能需求，透過訓練強化員工專業能力，提升工作績效進而提升產品銷售量；D 公司也提出獲得 TTQS 金牌獎的認證，提
C 公司	非常同意	
D 公司	非常同意	

E 公司	同　　意	升企業形象使得產品的銷售量隨之提升;E 公司則提出長期來觀察導入TTQS品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。
銀牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
B 公司	同　　意	兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，兩間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統，能有效加強員工專業能力，進而使銷售產品的過程能更符合客戶的需求與期待，藉此能提升產品銷售量;B 公司提出後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

三、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

六間受訪的企業之中，A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎,B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下探討金牌獎企業與銀牌獎企業導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度與高階主管的支持度三個面向。

(一)、 界定訓練需求

金牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」,銀牌獎企業之中 B 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「同意」,F 公司對此表示「非常同意」,整體而言金牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的評價優於銀牌獎企業。金牌獎企業與銀牌獎企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，透過 PDDRP 訓練品質管理迴圈架構與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，設計合適的訓練課程且能更貼近企業組織的需求與經營目標，且有助於企業逐一檢視教育訓練每個環節。其中金牌獎企業的 C 公司與 E 公司也提出透過訪談利益關係人，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程，讓訓練課程更貼近真實的狀況。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明，如表 4-38 所示。

表 4- 38 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明

金牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	非常同意	四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」,

C 公司	非常同意	皆認為透過TTQS品質管理系統中的PDDRP訓練品質管理迴圈架構與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，設計合適的訓練課程且能更貼近企業組織的需求與經營目標；其中C公司與E公司也提出透過訪談利益關係人，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程，讓訓練課程更貼近真實的狀況。
D 公司	非常同意	
E 公司	非常同意	
銀牌獎企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
B 公司	同　　意	兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業之中，B公司對導入TTQS有助於界定訓練需求表示「同意」，F公司對導入TTQS有助於界定訓練需求表示「非常同意」，兩間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，依循PDDRO訓練品質管理迴圈與指標能有效界定訓練需求，且有助於企業逐一檢視教育訓練每個環節。
F 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、　建構教育訓練制度

金牌獎企業對導入TTQS有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，銀牌獎企業之中B公司對導入TTQS有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「同意」，F公司對此表示「非常同意」，整體而言金牌獎企業對導入TTQS有助於企業建構有效教育訓練制度的評價優於銀牌獎企業。金牌獎企業與銀牌獎企業皆認為透過TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，透過PDDRO訓練品質管理迴圈與指標會使整個訓練制度更加完善，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都能有依循的標準，減少訓練規劃與執行過程的落差，藉此建構一個完善的教育訓練制度。銀牌獎企業的F公司認為導入TTQS品質管理系統在訓練的過程會有詳細的記錄；B公司認為導入TTQS品質管理系統協助該公司檢視原有的教育訓練制度，也提出公司規模小或新創公司導入TTQS品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入TTQS有助於企業建構有效教育訓練制度的說明，如表4-39所示。

表 4- 39 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練制度的說明

<table>
<tr><th colspan="3">金牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>A 公司</td><td>非常同意</td><td rowspan="4">四間獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎的企業皆對導入TTQS有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，皆認為透過 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標會使整個訓練制度更加完善，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都能有依循的標準，藉此建構一個完善的教育訓練制度。</td></tr>
<tr><td>C 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><td>D 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><td>E 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><th colspan="3">銀牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>B 公司</td><td>同　　意</td><td rowspan="2">兩間獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎的企業之中，B 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練表示「同意」，F 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練表示「非常同意」，F 公司認為導入 TTQS 品質管理系統在訓練的過程會有詳細的記錄，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，反覆檢視精進訓練品質確保訓練成效；B 公司認為導入 TTQS 品質管理系統協助該公司檢視原有的教育訓練制度，也提出公司規模小或新創公司導入TTQS品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。</td></tr>
<tr><td>F 公司</td><td>同　　意</td></tr>
</table>

資料來源：自行整理

(三)、　高階主管的支持度

多數金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，金牌獎企業之中 E 公司對此表示「同意」，銀牌獎的企業皆對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，整體而言金牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的評價優於銀牌獎企業。金牌企業與銀牌企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，能設計符合員工職能需求的訓練課程，提升工作績效，藉此能提升階主管的支持度。金牌獎企業的 C 公司與 D 公司的董事長都相當支持人才的訓練與發展，在推動訓練發展相關事宜，高階主管都願意支持配合。銀牌獎企業的 B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階

主管對教育訓練支持的說明，如表 4-40 所示。

表 4- 40 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明

<table>
<tr><th colspan="3">金牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>A 公司</td><td>非常同意</td><td rowspan="4">四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，其中 E 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，四間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統確實能提升員工的專業能立及工作績效，且讓高階主管參與訓練課程或訓練成效表揚活動，讓高階主管瞭解導入TTQS品質管理系統和辦理教育訓練的重要性及施行成效;C 公司與 D 公司的董事長都相當支持人才的訓練與發展，在推動訓練發展相關事宜，高階主管都願意支持配合。</td></tr>
<tr><td>C 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><td>D 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><td>E 公司</td><td>同　　意</td></tr>
<tr><th colspan="3">銀牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>B 公司</td><td>同　　意</td><td rowspan="2">兩間獲得TTQS訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入TTQS有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，能設計符合員工職能需求的訓練課程，提升工作績效，藉此能提升階主管的支持度;B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。</td></tr>
<tr><td>F 公司</td><td>同　　意</td></tr>
</table>

資料來源：自行整理

四、 對 TTQS 總體的評價

六間受訪的企業之中，A 公司、C 公司、D 公司與 E 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎,B 公司與 F 公司皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎，以下探討金牌獎企業與銀牌獎企業對 TTQS 的總體評價。

(一)、 總體評價

金牌獎企業對對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」,銀牌獎企業對對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，金牌獎企業整體對對導入 TTQS 的總體評價優於銀牌獎企業，但金牌獎企業與銀牌獎企業有相似的看法，皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化,且在辦理訓練或設計訓練課程時能有一

套標準化的訓練流程，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容，因此能有效提升員工職能與工作績效，對於企業組織或人才發展都會有所貢獻，且能協助台灣的中小企業或者尚未建立教育訓練制度的企業能有效且迅速建立完善的教育訓練制度。以下將金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明，如表 4-41 所示。

表 4- 41 金牌獎企業與銀牌獎企業對導入 TTQS 總體評價的說明

<table>
<tr><th colspan="3">金牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>A 公司</td><td>非常滿意</td><td rowspan="4">四間獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎的企業之中，三間對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」，其中 E 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，四間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，且在辦理訓練或設計訓練課程時能有一套依循的標準，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容，因此能有效提升員工職能與工作績效，對於企業組織或人才發展都會有所貢獻。</td></tr>
<tr><td>C 公司</td><td>非常滿意</td></tr>
<tr><td>D 公司</td><td>非常滿意</td></tr>
<tr><td>E 公司</td><td>非常滿意</td></tr>
<tr><th colspan="3">銀牌獎企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>B 公司</td><td>滿意</td><td rowspan="2">兩間獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎的企業皆對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，透過 TTQS 品質管理系統能讓改善原有的教育訓練制度，協助台灣的中小企業或者尚未建立教育訓練制度的企業能有效且迅速建立完善的教育訓練制度，提供一套標準化的訓練流程，能使訓練成效得以維持，同時肯定 TTQS 對人才發展的成效；B 公司認為導入 TTQS 品質管理系統能檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。</td></tr>
<tr><td>F 公司</td><td>滿意</td></tr>
</table>

資料來源：自行整理

整體而言，金牌獎企業導入 TTQS 人才發展品質管理系統之後，各方面的成效皆優於銀牌獎企業，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價金牌獎企業皆優於銀牌獎企業，唯有在招募人才這個部分兩者的評價是相同的。企業完成 TTQS 人才發展品質管理系統中的指標的內容，有執行該項目且

具有完整的文書手冊與紀錄將會獲得較高的評核分數，企業獲得評核分數 74.5 至 85 分者為銀牌，評核分數 85.5 至 96 分者為金牌。由上述的訪談整理中發現金牌獎企業導入 TTQS 人才發展品質管理系統之後各方面的成效皆優於銀牌獎企業，表示確實執行指標內容與具有完整的文書手冊與紀錄，能提升企業評核的分數，且在各方面的成效也會更加顯著。

在招募人才這個部分，金牌獎企業與銀牌獎企業兩者皆認為獲得 TTQS 訓練品質評核系統獎項能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，同時也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，藉此有助於企業招募人才，但皆未提出統計資料加以佐證。且兩者皆有提出多數求職者對 TTQS 人才發展品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知。

在留任人才這個部分，多數的金牌獎企業具體提出透過 TTQS 品質管理系統能有效的界定職能缺口，提升員工專業能力加強職能，藉此提高員工留任的比率，但只有 A 公司提供新人 13 個月定著率的數據作為佐證。銀牌獎企業認為導入 TTQS 品質管理系統提升教育訓練品質無法成為留任人才的誘因，因為會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化或不認同組織經營目標等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。

在工作績效這個部分，金牌獎企業與銀牌獎企業兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，且針對職能缺口設計合適的訓練課程，藉此提升員工的專業能力進而提高員工的工作績效。

在參訓意願願這個部分，企業間的意見較為不同與多元，以下分別續述之。獲得金牌獎的 C 公司與 E 公司認為透過 TTQS 品質管理系統能讓訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，與執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，且能連結公司經營目標與員工職能需求，藉此提升工作績效進而提高員工參訓意願；D 公司有推行內部講師制度能達到知識內化與傳承的效果且結合績效評核，藉此提高員工參訓意願；A 公司則以學員訓後滿意度來觀察，訓後滿意度提升相對減少不滿意訓練品質而不願參訓的狀況。獲得銀牌獎的 B 公司提出員工參與訓練的意願受績效評核的影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；F 公司提出某些訓練課程是明文規定員工必須參與的訓練或有關晉升條件，也提出清楚界定訓練需求或提升訓練品質能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願，但如是一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。

在激勵動機這個部分，企業間的意見較為不同。獲得金牌獎的 C 公司將員工參與訓練的狀況結合績效評核，透過訓練提升員工職能與工作績效，且直接影響到晉升和加薪的機會；D 公司以實際的例子說明參與訓練有助於晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金。A 公司提出被選為儲備主管的人才，需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升，另一個是導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，業績提升薪資也會隨之提升；E 公司與 C 公司的狀況相似，認為員

工參與訓練後能加強職能，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關但未將參訓狀況與績效評核做連結。獲得銀牌獎企業皆明文規定儲備人才需受訓達一定時數或皆受特定訓練才能獲得晉升，且兩間企業皆有推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係；B 公司提出以消極的角度來觀察，參訓的時數不夠不僅績效評核無法提升甚至降低，其會影響晉升或加薪機會。其中 B 公司、D 公司與 F 公司皆有推行內部講師制度，並給予激勵的動機。

在顧客滿意度這個部分，金牌獎企業與銀牌獎企業兩者皆將顧客滿意度分成兩個部份，第一部份是內部學員的訓後滿意度，透過導入 TTQS 品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能提升員工工作績效，進而提升學員訓後滿意度；第二部分是終端消費者的顧客滿意度，透過導入 TTQS 品質管理系統設計合適的訓練課程，強化員工專業能力與職能，改善服務流程進而提升終端消費者的顧客滿意度。

在產品銷售量這個部分，金牌獎企業與銀牌企業兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效連結企業經營目標與員工職能需求，透過訓練強化員工專業能力，進而使銷售產品的過程能更符合客戶的需求與期待，提升工作績效進而提升產品銷售量。

在界定訓練需求這個部份，金牌獎企業與銀牌獎企業兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，透過 PDDRP 訓練品質管理迴圈架構與指標，能有系統化的分析與界定職能缺口，設計合適的訓練課程且能更貼近企業組織的需求與經營目標，且有助於企業逐一檢視教育訓練每個環節。

在建構教育訓練制度這個部份，金牌獎企業與銀牌獎企業兩者皆認為透過 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標會使整個訓練制度更加完善，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都能有依循的標準，減少訓練規劃與執行過程的落差，藉此建構一個完善的教育訓練制度。

在高階主管支持度這個部份，金牌企業與銀牌企業兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，能設計符合員工職能需求的訓練課程，提升工作績效，藉此能提升階主管的支持度。

在總體評價這個部份，金牌企業與銀牌企業兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更系統化，且在辦理訓練或設計訓練課程時能有一套標準化的訓練流程，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容，因此能有效提升員工職能與工作績效，對於企業組織或人才發展都會有所貢獻，且能協助台灣的中小企業或者尚未建立教育訓練制度的企業能有效且迅速建立完善的教育訓練制度。

第四節 綜合比較與分析－以產業類別做區分

壹、以服務業為主的企業

一、 導入 TTQS 對人才發展的影響

A 公司、B 公司與 C 公司皆屬服務業，以下探討 A 公司、B 公司與 C 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，當中有兩間企業有獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，三間企業皆認為獲得該項殊榮能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，藉此以利企業招募人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證；但 B 公司與 C 公司皆提出多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知；C 公司也提出透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力與工作績效，自然會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，以利企業招募人才。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明，如表 4-42 所示。

表 4- 42 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	當中有兩間企業有獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎，三間企業皆認為獲得該項殊榮能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，藉此以利企業招募人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證；但 B 公司與 C 公司皆提出多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知；C 公司也提出透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力與工作績效，自然會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，以利企業招募人才。
B 公司	同　　意	
C 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、 留任人才

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，B 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，多數

以服務業為主的企業認為導入 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，能有效強化員工職能缺口，提升員工工作績效，藉此以利留任人才，唯有 A 公司提供統計資料作為佐證；B 公司提出提升教育訓練品質無法顯著有效留任人才，認為人才離職通常會有其他事由，例如：不認同組織經營目標或者是薪資等因素；A 公司則提出有嚴格的篩選機制，維持一定的離職率，替公司留下好的人才也是重要的。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明，如表 4-43 所示。

表 4- 43 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	多數以服務業為主的企業認為導入TTQS品質管理系統讓訓練制度更系統化，能有效強化員工職能缺口，提升員工工作績效，藉此以利留任人才，唯有 A 公司提供統計資料作為佐證;B 公司提出提升教育訓練品質無法顯著有效留任人才，認為人才離職通常會有其他事由，例如：不認同組織經營目標或者是薪資等因素;A 公司則提出有嚴格的篩選機制，維持一定的離職率，替公司留下好的人才也是重要的。
B 公司	普　　通	
C 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(三)、　工作績效

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，C 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「非常同意」，三間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統能有效界定員工職能缺口，設計合適的訓練課程，讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，強化員工的專業能力，藉此提高員工工作績效；B 公司提出依據不同的部門反應出的成效也不同，該專員認為工作績效提升最顯著的就屬人資部門。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明，如表 4-44 所示。

表 4- 44 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能有效界定員工職能缺口，設計合適的訓練課程，讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，強化員工的專業能力，藉此提高員工工作績效;B 公司提出依據不同的部門反應出的成效也不同，該專員認為工作績效提升最顯著的就屬人資部門。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(四)、　參訓意願

以服務業為主的企業當中，A 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「同意」，B 公司對此表示「普通」，C 公司對此表示「非常同意」，企業間的看法較為不同也比較多元，以下分別敘述之。A 公司從員工受完訓練之後的滿意度來觀察，導入 TTQS 之後員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少；B 公司希望員工能持續學習，參與訓練的時數會影響績效評核的結果，並提出員工參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少;C 公司認為透過 TTQS 品質管理系統的導入，不論在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，或者執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願的說明，如表 4-45 所示。

表 4- 45 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	企業間的看法較為不同也比較多元，以下分別敘述之。A 公司從員工受完訓練之後的滿意度來觀察，導入 TTQS 之後員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少；B 公司希望員工能持續學習，參與訓練的時數會影響績效評核的結果，並提出員工參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；C 公司認為透過 TTQS 品質管理系統的導入，不論在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，或者執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本。
B 公司	普　　通	
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(五)、　激勵動機

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，C 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」，A 公司與 B 公司皆有提出職務的升遷有明確訂定在公司的制度當中，儲備人才需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升；A 公司提出導入 TTQS 品質管理系統之後員工的職達率有提升，顯示達成業績目標之員工占全體員工的比例有明顯提高，業績提升薪資也會隨之提升；B 公司有提倡內部講師的制度，提供講師費作為額外的獎勵；C 公司認為導入 TTQS 品質管理系統能強化員工職能與提高工作績效，進而影響員工的升遷

或加薪的機會。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明，如表 4-46 所示。

表 4- 46 服務業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	A 公司與 B 公司皆有提出職務的升遷有明確訂定在公司的制度當中，儲備人才需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升；A 公司提出導入 TTQS 品質管理系統之後員工的職達率有提升，顯示達成業績目標之員工占全體員工的比例有明顯提高，業績提升薪資也會隨之提升；B 公司有提倡內部講師的制度，提供講師費作為額外的獎勵；C 公司認為導入 TTQS 品質管理系統能強化員工職能與提高工作績效，進而影響員工的升遷或加薪的機會。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

二、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

A 公司、B 公司與 C 公司皆屬服務業，以下探討 A 公司、B 公司與 C 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，B 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「同意」，三間企業將滿意度分成內部學員的訓後滿意度與終端消費者的顧客滿意度，提升學員訓後滿意度的原因為透過 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，且在訓練課程的設計能更符合員工職能缺口與企業經營目標，且有效提升員工職能與工作績效，藉此提升學員訓後的滿意度；提升終端消費者顧客滿意度的原因為透過合適的訓練課程，加強員工專業能力及提升工作績效改善員工的服務品質，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明，如表 4-47 所示。

表 4- 47 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	三間企業將滿意度分成內部學員的訓後滿意度與終端消費者的顧客滿意度，提升學員訓後滿意度的原因為透過 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，

B 公司	同　　意	且在訓練課程的設計能更符合員工職能缺口與企業經營目標，且有效提升員工職能與工作績效，藉此提升學員訓後的滿意度；提升終端消費者顧客滿意度的原因為透過合適的訓練課程，加強員工專業能力及提升工作績效改善員工的服務品質，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、　產品銷售量

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，C 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，三間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統能設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力及提升工作績效，進而改善服務流程，藉此提升產品銷售量。B 公司提出後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量的說明，如表 4-48 所示。

表 4- 48 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力及提升工作績效，進而改善服務流程，藉此提升產品銷售量。B 公司提出後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

三、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

A 公司、B 公司與 C 公司皆屬服務業，以下探討 A 公司、B 公司與 C 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度與高階主管的支持度三個面向。

(一)、　界定訓練需求

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，B 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「同意」，三間企業皆認為導入 TTQS 能讓企業在辦訓時有明確可依循的指標，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標，藉此能使訓練需求界定得更明確，且助於企業檢視員有的教育訓練制度；A 公司與 C 公司提出透過訪談利益關係人，瞭解員工的職能缺口，讓訓練課程更貼近真實的狀況，藉此能使訓練需求界定得更符合實際的需求。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明，如表 4-49 所示。

表 4- 49 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	三間企業皆認為導入TTQS能讓企業在辦訓時有明確可依循的指標，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標，藉此能使訓練需求界定得更明確，且助於企業檢視員有的教育訓練制度;A 公司與 C 公司提出透過訪談利益關係人，瞭解員工的職能缺口，讓訓練課程更貼近真實的狀況，藉此能使訓練需求界定得更符合實際的需求。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、　建構教育訓練制度

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「非常同意」，B 公司對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度表示「同意」，三皆企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能建立一套標準的流程，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都會有依循的指標，確實能輔導企業建構一個完善的教育訓練制度；B 公司提出透過 TTQS 品質管理系統確實能協助公司規模小或新創公司導入 TTQS 品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練制度的說明，如表 4-50 所示。

表 4- 50 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練制度的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	三皆企業皆認為導入TTQS品質管理系統能建立一套標準的流程，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都會有依循的指標，確實能輔導企業建構一個完善的教育訓練制度；B 公司提出透過 TTQS 品質管理系統確實能協助公司規模小或新創公司導入TTQS品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(三)、　高階主管的支持度

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，B 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，三間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工專業能力即提升員工工作積效，藉此提升高階主管的支持度；A 公司提出邀請高階主管參

與訓練課程與成果發表,增強高階主管參予的程度,故能提升高階主管的支持度;B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明，如表 4-51 所示。

表 4- 51 服務業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常同意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能有效強化員工專業能力即提升員工工作積效，藉此提升高階主管的支持度;A 公司提出邀請高階主管參與訓練課程與成果發表，增強高階主管參予的程度，故能提升高階主管的支持度;B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

四、 對 TTQS 總體的評價

A 公司、B 公司與 C 公司皆屬服務業，以下探討 A 公司、B 公司與 C 公司對 TTQS 的總體評價。

(一)、 總體評價

多數以服務業為主的企業對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」,B 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」,三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統讓教育訓練制度更系統化,透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈及指標能使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容都能有一套依循的標準，因此能有效強化員工專業能力與提升工作績效，故三間企業對 TTQS 品質管理系統總體的評價皆保持在「滿意」的水準之上；B 公司強調導入 TTQS 品質管理系統能有效檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。以下將三間以服務業為主的企業對導入 TTQS 總體評價的說明，如表 4-52 所示。

表 4- 52 服務業為主的企業對導入 TTQS 總體評價的說明

公司名稱	成效等級	說明
A 公司	非常滿意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統讓教育訓練制度更系統化，透過PDDRO 訓練品質管理迴圈及指標能使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容都能有一套依循的標準，因此能有效強化員工專業能力與提升工作績效，故三間企業對 TTQS 品質管理系統總體
B 公司	滿　　意	

C 公司	非常滿意	的評價皆保持在「滿意」的水準之上；B 公司強調導入TTQS品質管理系統能有效檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。

資料來源：自行整理

貳、以製造業為主的企業

一、 導入 TTQS 對人才發展的影響

D 公司、E 公司與 F 公司皆屬製造業，以下探討 D 公司、E 公司與 F 公司導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，當中有兩間企業有獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，三間企業皆認為獲得該項殊榮能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，藉此以利企業招募人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明，如表 4-53 所示。

表 4- 53 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	同　　意	當中有兩間企業有獲得TTQS訓練品質評核系統金牌獎，三間企業皆認為獲得該項殊榮能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，藉此以利企業招募人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證。
E 公司	同　　意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、 留任人才

多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，F 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，三間企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統能讓教育訓練制度更完整且更系統化，在訓練的過程更有連結性與一制性，且會與企業發展策略和員工的職能需求做連結，能讓人才感受到有更多學習與發展的舞台，藉此以利企業留任人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證。；F 公司提出以長期而言，會有很多因素影響人才

留任，例如：薪資、企業文化等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明，如表 4-54 所示。

表 4- 54 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	同　　意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更完整且更系統化，在訓練的過程更有連結性與一制性，且會與企業發展策略和員工的職能需求做連結，能讓人才感受到有更多學習與發展的舞台，藉此以利企業留任人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證。;F 公司提出以長期而言，會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。
E 公司	同　　意	
F 公司	普　　通	

資料來源：自行整理

(三)、　工作績效

以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效表示「同意」，三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，針對職能缺口設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力，藉此提升員工的工作績效；D 公司推行內部學院計畫性的培訓員工，且參與訓練的狀況會與績效評核做結合，期許未來能有效連結參與訓練的狀況與晉升、加薪之間的關係；E 公司提出未將參訓狀況與績效評合作連結，期許員工能自主學習。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效的說明，如表 4-55 所示。

表 4- 55 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工工作績效的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	同　　意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，針對職能缺口設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力，藉此提升員工的工作績效;D 公司推行內部學院計畫性的培訓員工，且參與訓練的狀況會與績效評核做結合，期許未來能有效連結參與訓練的狀況與晉升、加薪之間的關係；E 公司提出未將參訓狀況與績效評合作連結，期許員工能自主學習。
E 公司	同　　意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(四)、 參訓意願

多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「非常同意」,F 公司對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「同意」,E 公司與 F 公司兩間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，能清楚界定員工的職能缺口，且設計的訓練課程能連結企業經營目標與員工職涯發展,進而提升員工工作績效與訓後的滿意度，藉此提升員工的參訓意願;D 公司提出將參訓狀況與績效評核做有效的結合，且推動內部講師培訓制度，能達到知識內化傳承的效果，藉此提升員工參訓意願;F 公司提出一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明，如表 4-56 所示。

表 4- 56 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	E 公司與 F 公司兩間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，能清楚界定員工的職能缺口，且設計的訓練課程能連結企業經營目標與員工職涯發展，進而提升員工工作績效與訓後的滿意度，藉此提升員工的參訓意願;D 公司提出將參訓狀況與績效評核做有效的結合，且推動內部講師培訓制度，能達到知識內化傳承的效果，藉此提升員工參訓意願;F 公司提出一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。
E 公司	非常同意	
F 公司	同意	

資料來源：自行整理

(五)、 激勵動機

多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」,D 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」,D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金;E 公司未將參訓狀況與績效評核做連結，認為員工參與訓練能加強員工專業能力，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關;F 公司在辦法中明訂儲備幹部需要參與特定的訓練內容才能獲得晉升機會，且推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係。D 公司與 F 公司兩間企業皆有推行內部講師制度並給予激勵的動機。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明，如表 4-57 所示。

表 4- 57 製造業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金;E 公司未將參訓狀況與績效評核做連結，認為員工參與訓練能加強員工專業能力，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關;F 公司在辦法中明訂儲備幹部需要參與特定的訓練內容才能獲得晉升機會，且推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係。D 公司與 F 公司兩間企業皆有推行內部講師制度並給予激勵的動機。
E 公司	同　　意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

二、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

D 公司、E 公司與 F 公司皆屬製造業，以下探討 D 公司、E 公司與 F 公司導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，F 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「同意」，三間企業皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入 TTQS 品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能進而提升員工工作績效，藉此提升學員訓後滿意度；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入 TTQS 品質管理系統強化員工專業能力，進而改善服務流程，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明，如表 4-58 所示。

表 4- 58 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	三間企業皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入 TTQS 品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能進而提升員工工作績效，藉此提升學員訓後滿意度；終端消費者的顧客滿意度提
E 公司	非常同意	

F 公司	同　　意	升的主要原因為導入TTQS品質管理系統強化員工專業能力，進而改善服務流程，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。

資料來源：自行整理

(二)、　產品銷售量

多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，D 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，確實能提升產品銷售量，D 公司提出獲得 TTQS 金牌獎的認證，提升企業形象同時提升產品的銷售量；F 公司提出透過訓練加強員工的職能，使銷售的過程能更符合客戶的需求，故能提高產品銷售量；E 公司提出以長期來觀察導入 TTQS 品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量的說明，如表 4-59 所示。

表 4- 59 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，確實能提升產品銷售量，D 公司提出獲得 TTQS 金牌獎的認證，提升企業形象同時提升產品的銷售量；F 公司提出透過訓練加強員工的職能，使銷售的過程能更符合客戶的需求，故能提高產品銷售量；E 公司提出以長期來觀察導入TTQS品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。
E 公司	同　　意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

三、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

D 公司、E 公司與 F 公司皆屬製造業，以下探討 D 公司、E 公司與 F 公司導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度與高階主管的支持度三個面向。

(一)、　界定訓練需求

以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，即使訓練規劃人員未能親自參與生產或銷售活動，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標揭露組織願景、使命、策略，訂定訓練需求與營運目標，藉此以利界定訓練需求；E 公司與 F 公司兩間公司皆透過利益關係人的訪談，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助

於界定訓練需求的說明，如表 4-60 所示。

表 4- 60 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，即使訓練規劃人員未能親自參與生產或銷售活動，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標揭露組織願景、使命、策略，訂定訓練需求與營運目標，藉此以利界定訓練需求;E 公司與 F 公司兩間公司皆透過利益關係人的訪談，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程。
E 公司	非常同意	
F 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、 建構教育訓練制度

以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練表示「非常同意」，三間企業皆認為透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能改善原有的教育訓練制度，不論是在界定訓練需求或整體的規畫都能更系統化，且符合企業經營目標與員工職能，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，透過詳細的記錄與檢視確保訓練的成效，藉此有效建構教育訓練制度。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練的說明，如表 4-61 所示。

表 4- 61 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於企業建構有效教育訓練的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	三間企業皆認為透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能改善原有的教育訓練制度，不論是在界定訓練需求或整體的規畫都能更系統化，且符合企業經營目標與員工職能，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，透過詳細的記錄與檢視確保訓練的成效，藉此有效建構教育訓練制度。
E 公司	非常同意	
F 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(三)、 高階主管的支持度

多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「同意」，D 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能使教育訓練制度更系統化，且能清楚界定訓練需求，提升訓練品質，強化員工的專業能力進而提升工作

績效，藉此提升高階主管對教育訓練的支持度；E 公司提出親自參與訓練活動的高階主管，對此的支持度可能高於未親自參與的高階主管；F 公司提出獲得獎項可申請補助專案爭取實質金錢的回饋，提升高階主管對教育訓練的支持度。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明，如表 4-62 所示。

表 4- 62 製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能使教育訓練制度更系統化，且能清楚界定訓練需求，提升訓練品質，強化員工的專業能力進而提升工作績效，藉此提升高階主管對教育訓練的支持度;E 公司提出親自參與訓練活動的高階主管，對此的支持度可能高於未親自參與的高階主管;F 公司提出獲得獎項可申請補助專案爭取實質金錢的回饋，提升高階主管對教育訓練的支持度。
E 公司	同　　意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

四、 對 TTQS 總體的評價

D 公司、E 公司與 F 公司皆屬製造業，以下探討 D 公司、E 公司與 F 公司對 TTQS 的總體評價。

(一)、 總體評價

多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，D 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」，三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效建構系統化的教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能清楚界定訓練需求與辦訓方向，改善原有的訓練體系，建立一套標準化訓練流程，能使訓練成效得以維持，也肯定 TTQS 對人才發展的成效。E 公司受訪的主管期許人資部門的同仁不只是辦訓的執行者，而是能提升成為企業的策略夥伴。以下將三間以製造業為主的企業對導入 TTQS 總體評價的說明，如表 4-63 所示。

表 4- 63 製造業為主的企業對導入 TTQS 總體評價的說明

公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常滿意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效建構系統化的教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能清楚界定訓練需求與辦訓方向，改善原有的訓練體系，建立一套標準化訓練流程，能使
E 公司	滿　　意	

F 公司	滿　　意	訓練成效得以維持，也肯定 TTQS 對人才發展的成效。E 公司受訪的主管期許人資部門的同仁不只是辦訓的執行者，而是能提升成為企業的策略夥伴。

資料來源：自行整理

參、以服務業為主的企業與以製造業為主的企業綜合比較

一、 導入 TTQS 對人才發展的影響

六間受訪的企業之中，A 公司、B 公司與 C 公司皆是以服務業為主的企業，D 公司、E 公司與 F 公司皆是以製造業為主的企業，以下探討是以服務業為主的企業與是以製造業為主的企業導入 TTQS 對人才發展的影響，包含招募人才、留任人才、員工作績效、參訓意願與激勵動機五個面向。

(一)、 招募人才

以服務業為主的企業與以製造業為主的企業皆對導入 TTQS 有助於招募人才表示「同意」，兩者對導入 TTQS 有助於招募人才的評價相同，且有相似的看法，兩者皆認為獲得 TTQS 訓練品質評核系統獎項能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，同時也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，藉此有助於企業招募人才，但皆未提出統計資料加以佐證。以服務業為主的企業 B 公司與 C 公司皆提出多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知；C 公司也提出透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力與工作績效，自然會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，以利企業招募人才。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明，如表 4-64 所示。

表 4- 64 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於招募人才的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	同　　意	三間企業皆認為獲得該項殊榮能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，藉此以利企業招募人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證；但 B 公司與 C 公司皆提出多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步
B 公司	同　　意	

C 公司	同　　意	的認知；C 公司也提出透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力與工作績效，自然會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，以利企業招募人才。
以製造業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
D 公司	同　　意	三間企業皆認為獲得該項殊榮能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，讓求職者了解企業對人才的重視以及對訓練品質的重視，藉此以利企業招募人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證。
E 公司	同　　意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、　留任人才

多數以服務業為主的企業與多數以製造業為主的企業皆對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「同意」，兩者皆有一間企業分別是 B 公司與 F 公司對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」，兩者對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的評價相同，多數以服務業為主的企業與以製造業為主的企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，能有效強化員工職能缺口，提升員工工作績效，能讓人才感受到有更多學習與發展的舞台，藉此以利企業留任人才。以服務業為主的企業 B 公司提出提升教育訓練品質無法顯著有效留任人才，認為人才離職通常會有其他事由，例如：不認同組織經營目標或者是薪資等因素。以製造業為主的企業 F 公司提出以長期而言，會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。B 公司與 F 公司認為教育訓練不足成為留任人才的誘因，故對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率表示「普通」。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明，如表 4-65 所示。

表 4- 65 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	同　　意	多數以服務業為主的企業認為導入TTQS品質管理系統讓訓練制度更系統化，能有效強化員工職能缺口，提升員工工作績效，藉此以利留任人才，唯有 A 公司提供統計資料作為佐證;B 公司提出提升教育訓練品質無法顯著有效留任人才，認為人才離職通常
B 公司	普　　通	

C 公司	同　　意	會有其他事由，例如：不認同組織經營目標或者是薪資等因素;A 公司則提出有嚴格的篩選機制，維持一定的離職率，替公司留下好的人才也是重要的。
以製造業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
D 公司	同　　意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能讓教育訓練制度更完整且更系統化，在訓練的過程更有連結性與一制性，且會與企業發展策略和員工的職能需求做連結，能讓人才感受到有更多學習與發展的舞台，藉此以利企業留任人才，且三間企業皆未提供統計資料加以佐證。;F 公司提出以長期而言，會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。
E 公司	同　　意	
F 公司	普　　通	

資料來源：自行整理

(三)、　工作績效

多數以服務業為主的企業與以製造業為主的企業皆對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「同意」，唯有以服務業為主的企業 C 公司對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效表示「非常同意」，兩者皆認為透過 TTQS 品質管理系統能有效界定員工職能缺口，針對職能缺口設計合適的訓練課程，讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，強化員工的專業能力，藉此提高員工工作績效。以服務業為主的企業 B 公司提出依據不同的部門反應出的成效也不同，該專員認為工作績效提升最顯著的就屬人資部門。以製造業為主的企業 D 公司推行內部學院計畫性的培訓員工，且參與訓練的狀況會與績效評核做結合，期許未來能有效連結參與訓練的狀況與晉升、加薪之間的關係；E 公司提出未將參訓狀況與績效評合作連結，期許員工能自主學習。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明，如表 4-66 所示。

表 4- 66 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高員工工作績效的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	同　　意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能有效界定員工職能缺口，設計合適的訓練課程，讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，強化員工的專業能力，藉此提高員工工作績效;B 公司提出
B 公司	同　　意	

C 公司	非常同意	依據不同的部門反應出的成效也不同，該專員認為工作績效提升最顯著的就屬人資部門。
以製造業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
D 公司	同　　意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，針對職能缺口設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力，藉此提升員工的工作績效；D 公司推行內部學院計畫性的培訓員工，且參與訓練的狀況會與績效評核做結合，期許未來能有效連結參與訓練的狀況與晉升、加薪之間的關係；E 公司提出未將參訓狀況與績效評合作連結，期許員工能自主學習。
E 公司	同　　意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(四)、　參訓意願

多數以製造業為主的企業與以製造業為主的企業 C 公司對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願表示「非常同意」，以服務業為主的企業 A 公司與以製造業為主的企業 F 公司對導入 TTQS 有助於提高員工參訓意願表示「同意」，為有 B 公司對此表示「普通」，企業間的看法較為不同也比較多元，以下分別敘述之。以服務業為主的企業 A 公司從員工受完訓練之後的滿意度來觀察，導入 TTQS 之後員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少；B 公司希望員工能持續學習，參與訓練的時數會影響績效評核的結果，並提出員工參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；C 公司認為透過 TTQS 品質管理系統的導入，不論在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，或者執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本。以製造業為主的企業 E 公司與 F 公司兩間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，能清楚界定員工的職能缺口，且設計的訓練課程能連結企業經營目標與員工職涯發展，進而提升員工工作績效與訓後的滿意度，藉此提升員工的參訓意願；D 公司提出將參訓狀況與績效評核做有效的結合，且推動內部講師培訓制度，能達到知識內化傳承的效果，藉此提升員工參訓意願。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明，如表 4-67 所示。

表 4- 67 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助提高員工參訓意願的說明

<table>
<tr><th colspan="3">以服務業為主的企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>A 公司</td><td>同　　意</td><td rowspan="3">企業間的看法較為不同也比較多元，以下分別敘述之。A 公司從員工受完訓練之後的滿意度來觀察，導入 TTQS 之後員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少；B 公司希望員工能持續學習，參與訓練的時數會影響績效評核的結果，並提出員工參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；C 公司認為透過 TTQS 品質管理系統的導入，不論在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，或者執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本。</td></tr>
<tr><td>B 公司</td><td>普　　通</td></tr>
<tr><td>C 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><th colspan="3">以製造業為主的企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>D 公司</td><td>非常同意</td><td rowspan="3">E 公司與 F 公司兩間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，能清楚界定員工的職能缺口，且設計的訓練課程能連結企業經營目標與員工職涯發展，進而提升員工工作績效與訓後的滿意度，藉此提升員工的參訓意願;D 公司提出將參訓狀況與績效評核做有效的結合，且推動內部講師培訓制度，能達到知識內化傳承的效果，藉此提升員工參訓意願;F 公司提出一次性的訓練課程，例如：新人訓練，訓練品質的優劣並無法顯著影響員工參訓意願。</td></tr>
<tr><td>E 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><td>F 公司</td><td>同　　意</td></tr>
</table>

(五)、　激勵動機

多數以服務業為主的企業與多數以製造業為主的企業皆對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「同意」，以服務業為主的企業 C 公司與以製造業為主的企業 D 公司對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪的機會表示「非常同意」，企業間的看法較為不同也比較多元，以下分別敘述之。以服務業為主的企業 A 公司與 B 公司皆有提出職務的升遷有明確訂定在公司的制度當中，儲備人才需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升；A 公司提出導入 TTQS 品質管理系統之後員工的職達率有提升，顯示達成業績目標之員工占全體員工的比例有明顯提高，業績提升薪資也會隨之提升；

B 公司有提倡內部講師的制度，提供講師費作為額外的獎勵；C 公司與 E 公司認為導入 TTQS 品質管理系統能強化員工職能與提高工作績效，進而影響員工的升遷或加薪的機會，且 E 公司積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關。以製造業為主的企業 D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金；F 公司在辦法中明訂儲備幹部需要參與特定的訓練內容才能獲得晉升機會，且推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明，如表 4-68 所示。

表 4- 68 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 會使參訓員工有較多晉升或加薪機會的說明

<table>
<tr><th colspan="3">以服務業為主的企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>A 公司</td><td>同　　意</td><td rowspan="3">A 公司與 B 公司皆有提出職務的升遷有明確訂定在公司的制度當中，儲備人才需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升；A 公司提出導入 TTQS 品質管理系統之後員工的職達率有提升，顯示達成業績目標之員工占全體員工的比例有明顯提高，業績提升薪資也會隨之提升；B 公司有提倡內部講師的制度，提供講師費作為額外的獎勵；C 公司認為導入 TTQS 品質管理系統能強化員工職能與提高工作績效，進而影響員工的升遷或加薪的機會。</td></tr>
<tr><td>B 公司</td><td>同　　意</td></tr>
<tr><td>C 公司</td><td>非常同意</td></tr>
<tr><th colspan="3">以製造業為主的企業</th></tr>
<tr><th>公司名稱</th><th>成效等級</th><th>說明</th></tr>
<tr><td>D 公司</td><td>非常同意</td><td rowspan="2">D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金;E 公司未將參訓狀況與績效評核做連結，認為員工參與訓練能加強員工專業能力，提升工作績效，自然能提高晉升與加薪的機會，且積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關;F 公司在辦法中明訂儲備幹部需要參與特定</td></tr>
<tr><td>E 公司</td><td>同　　意</td></tr>
</table>

F 公司	同　　意	的訓練內容才能獲得晉升機會，且推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係。D 公司與 F 公司兩間企業皆有推行內部講師制度並給予激勵的動機。

資料來源：自行整理

二、 導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響

六間受訪的企業之中，A 公司、B 公司與 C 公司皆是以服務業為主的企業，D 公司、E 公司與 F 公司皆是以製造業為主的企業，以下探討是以服務業為主的企業與是以製造業為主的企業導入 TTQS 對產品銷售及服務的影響，包含顧客滿意度與產品銷售量兩個面向。

(一)、 顧客滿意度

多數以服務業為主的企業與多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「非常同意」，兩者各有一間企業 B 公司與 F 公司對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度表示「同意」，且以服務業為主的企業與以製造業為主的企業兩者有相似的看法。兩者皆將滿意度分成內部學員的訓後滿意度與終端消費者的顧客滿意度，提升學員訓後滿意度的原因為透過 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，且在訓練課程的設計能更符合員工職能缺口與企業經營目標，且有效提升員工職能與工作績效，藉此提升學員訓後的滿意度；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入 TTQS 品質管理系統強化員工專業能力，提升工作績效進而改善服務流程，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明，如表 4-69 所示。

表 4- 69 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	非常同意	三間企業將滿意度分成內部學員的訓後滿意度與終端消費者的顧客滿意度，提升學員訓後滿意度的原因為透過 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，且在訓練課程的設計能更符合員工職能缺口與企業經營目標，且有效提升員工職能與工作績效，藉此提升學員訓後的滿意度；提升終端消費者顧客滿意度的原因為透過合適的訓練課程，加強員工專業能力及提升工作績效改善員工的服務品質，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	

以製造業為主的企業		
公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	三間企業皆分成內部學員與終端消費者兩個部分，內部學員訓後滿意度提升主要的原因為導入TTQS品質管理系統能清楚界定職能缺口，設計合適的訓練課程，強化員工職能進而提升員工工作績效，藉此提升學員訓後滿意度；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入TTQS品質管理系統強化員工專業能力，進而改善服務流程，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。
E 公司	非常同意	
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

(二)、　產品銷售量

多數以服務業為主的企業與多數以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「同意」，兩者各有一間企業 C 公司與 D 公司對導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量表示「非常同意」，以服務業為主的企業與以製造業為主的企業兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統，確實能提升產品銷售量。以服務業為主的企業與以製造業為主的企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統能設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力及提升工作績效，進而改善服務流程使銷售的過程能更符合客戶的需求，藉此提升產品銷售量。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明，如表 4-70 所示。

表 4- 70 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提高產品銷售量的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	成效等級	說明
A 公司	同　　意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力及提升工作績效，進而改善服務流程，藉此提升產品銷售量。B 公司提出後勤端的訓練與產品銷售量就沒有直接的關係。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	
以製造業為主的企業		
公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常同意	三間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，確實能提升產品銷售量，D 公司提出獲得 TTQS 金牌獎的認

E 公司	同　　意	證，提升企業形象同時提升產品的銷售量；F 公司提出透過訓練加強員工的職能，使銷售的過程能更符合客戶的需求，故能提高產品銷售量；E 公司提出以長期來觀察導入TTQS品質管理系統對與產品銷售量的影響則不明顯。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

三、 導入 TTQS 對教育訓練制度的影響

六間受訪的企業之中，A 公司、B 公司與 C 公司皆是以服務業為主的企業，D 公司、E 公司與 F 公司皆是以製造業為主的企業，以下探討是以服務業為主的企業與是以製造業為主的企業導入 TTQS 對教育訓練制度的影響，包含界定訓練需求、建構教育訓練制度與高階主管的支持度三個面向。

(一)、 界定訓練需求

多數以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「非常同意」，唯有以服務業為主的企業 B 公司對導入 TTQS 有助於界定訓練需求表示「同意」，以服務業為主的企業與以製造業為主的企業兩者皆認為導入 TTQS 能讓企業在辦訓時有明確可依循的指標，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能有效界定員工的職能缺口，設計合適的訓練課程且能符合企業經營目標與員工職能缺口。多數的企業 A 公司、C 公司、E 公司與 F 公司皆透過訪談利益關係人，瞭解員工的職能缺口，讓設計的訓練課程更貼近真實的狀況，藉此使訓練需求界定得更明確、更符合實際的需求。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明，如表 4-71 所示。

表 4- 71 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於界定訓練需求的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	非常同意	三間企業皆認為導入TTQS能讓企業在辦訓時有明確可依循的指標，透過PDDRO訓練品質管理迴圈與指標，藉此能使訓練需求界定得更明確，且助於企業檢視員有的教育訓練制度；A 公司與 C 公司提出透過訪談利益關係人，瞭解員工的職能缺口，讓訓練課程更貼近真實的狀況，藉此能使訓練需求界定得更符合實際的需求。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	
以製造業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**

D 公司	非常同意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效界定員工的職能缺口，即使訓練規劃人員未能親自參與生產或銷售活動，透過PDDRO訓練品質管理迴圈與指標揭露組織願景、使命、策略，訂定訓練需求與營運目標，藉此以利界定訓練需求;E公司與F公司兩間公司皆透過利益關係人的訪談，瞭解員工工作所需的職能，提供客制化且合適的訓練課程。
E 公司	非常同意	
F 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(二)、 建構教育訓練制度

多數以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入TTQS有助於企業建構有效的教育訓練需求表示「非常同意」，唯有以服務業為主的企業B公司對導入TTQS有助於企業建構有效的教育訓練表示「同意」，以服務業為主的企業與以製造業為主的企業兩者有相似的看法，兩者皆認為導入TTQS品質管理系統能教育訓練制度更系統化，建立一套標準的流程不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都會有依循的指標，且符合企業經營目標與員工職能，減少訓練規劃與執行過程的落差，透過詳細的記錄與檢視確保訓練的成效，藉此有效建構教育訓練制度。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入TTQS有助於企業建構有效教育訓練需求的說明，如表4-72所示。

表4- 72 以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入TTQS有助於企業建構有效教育訓練需求的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	非常同意	三皆企業皆認為導入TTQS品質管理系統能建立一套標準的流程，不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都會有依循的指標，確實能輔導企業建構一個完善的教育訓練制度；B公司提出透過TTQS品質管理系統確實能協助公司規模小或新創公司導入TTQS品質管理系統能快速有效建立教育訓練架構。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	
以製造業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
D 公司	非常同意	三間企業皆認為透過PDDRO訓練品質管理迴圈與指標能改善原有的教育訓練制度，不論是在界定訓練

E 公司	非常同意	需求或整體的規畫都能更系統化，且符合企業經營目標與員工職能，設計符合職能缺口的訓練課程，減少訓練規劃與執行過程的落差，透過詳細的記錄與檢視確保訓練的成效，藉此有效建構教育訓練制度。
F 公司	非常同意	

資料來源：自行整理

(三)、 高階主管的支持度

多數以服務業為主的企業與以製造業為主的企業 D 公司對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持表示「非常同意」，多數以製造業為主的企業與以服務業為主的企業 B 公司對此表示「同意」，兩者皆認為透過 TTQS 品質管理系統能清楚界定訓練需求，設計合適的訓練課程，有效強化員工專業能力即提升員工工作積效，藉此提升高階主管的支持度。以服務業為主的企業 A 公司提出邀請高階主管參與訓練課程與成果發表，增強高階主管參予的程度，故能提升高階主管的支持度；B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升，以製造業為主的 E 公司也有相同的看法。F 公司提出獲得獎項可申請補助專案爭取實質金錢的回饋，提升高階主管對教育訓練的支持度。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明，如表 4-73 所示。

表 4- 73 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練支持的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	非常同意	三間企業皆認為透過TTQS品質管理系統能有效強化員工專業能力即提升員工工作積效，藉此提升高階主管的支持度;A 公司提出邀請高階主管參與訓練課程與成果發表，增強高階主管參予的程度，故能提升高階主管的支持度;B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升。
B 公司	同　　意	
C 公司	非常同意	
以製造業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
D 公司	非常同意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能使教育訓練制度更系統化，且能清楚界定訓練需求，提升訓

E 公司	同　　意	練品質，強化員工的專業能力進而提升工作績效，藉此提升高階主管對教育訓練的支持度;E 公司提出親自參與訓練活動的高階主管，對此的支持度可能高於未親自參與的高階主管;F 公司提出獲得獎項可申請補助專案爭取實質金錢的回饋，提升高階主管對教育訓練的支持度。
F 公司	同　　意	

資料來源：自行整理

四、 對 TTQS 總體的評價

六間受訪的企業之中，A 公司、B 公司與 C 公司皆是以服務業為主的企業，D 公司、E 公司與 F 公司皆是以製造業為主的企業，以下探討是以服務業為主的企業與是以製造業為主的企業對 TTQS 的總體評價。

(一)、 總體評價

多數以服務業為主的企業與以製造業為主的企業 D 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「非常滿意」，多數以製造業為主的企業與以服務業為主的企業 B 公司對導入 TTQS 的總體評價表示「滿意」，以服務業為主的企業與以製造業為主的企業兩者皆有相似的看法，兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效建構系統化的教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈及指標能使訓練制度更完善，在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容都能有一套依循的標準，能使訓練成效得以維持，也肯定 TTQS 對人才發展的成效。以製造業為主的企業 E 公司受訪的主管期許人資部門的同仁不只是辦訓的執行者，而是能提升成為企業的策略夥伴。以下將以服務業為主的企業與以製造業為主的企業對導入 TTQS 的總體評價的說明，如表 4-74 所示。

表 4- 74 服務業為主的企業與製造業為主的企業對導入 TTQS 的總體評價的說明

以服務業為主的企業		
公司名稱	**成效等級**	**說明**
A 公司	非常滿意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統讓教育訓練制度更系統化，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈及指標能使訓練制度更完善，不論是在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容都能有一套依循的標準，因此能有效強化員工專業能力與提升工作績效，故三間企業對 TTQS 品質管理系統總體的評價皆保持在「滿意」的水準之上；B 公司強調導入TTQS品質管理系統能有效檢視原有的訓練制度及提升訓練的品質。
B 公司	滿　　意	
C 公司	非常滿意	

以製造業為主的企業		
公司名稱	成效等級	說明
D 公司	非常滿意	三間企業皆認為導入TTQS品質管理系統能有效建構系統化的教育訓練制度，透過PDDRO訓練品質管理迴圈與指標能清楚界定訓練需求與辦訓方向，改善原有的訓練體系，建立一套標準化訓練流程，能使訓練成效得以維持，也肯定 TTQS 對人才發展的成效。E 公司受訪的主管期許人資部門的同仁不只是辦訓的執行者，而是能提升成為企業的策略夥伴。
E 公司	滿　　意	
F 公司	滿　　意	

資料來源：自行整理

整體而言，企業導入 TTQS 人才發展品質管理系統之後各方面的成效，以服務業為主的企業與以製造業為主的企業皆無明顯的差異，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價，兩者的評價是相當雷同的。依據「TTQS 訓練品質系統指引手冊」，TTQS 計分表指標的導入主要是企業屬性不同而定。由上述的訪談整理中發現，不論是以服務業或製造業為主的企業皆可以透過 TTQS 人才發展品質管理系統，改善原有的教育訓練制度與提升訓練成效，且訓練的成效不會因產業不同而有所差異，兩者皆肯定 TTQS 人才發展品質管理系統對教育訓練制度與人才發展的貢獻。

在招募人才這個部分，兩者皆認為獲得 TTQS 訓練品質評核系統獎項能提升企業形象，增加求職者對企業的信心，同時也讓求職者瞭解企業對於人才培育的重視，藉此有助於企業招募人才，但皆未提出統計資料加以佐證。以服務業為主的企業 B 公司與 C 公司皆提出多數求職者對 TTQS 品質管理系統的觀念薄弱，需要企業多加解釋才能對此有初步的認知；C 公司也提出透過 TTQS 品質管理系統能有效強化員工職能缺口，提升員工專業能力與工作績效，自然會使績效評核表現傑出獲得加薪的機會，以利企業招募人才。

在留任人才這個部分，兩者對導入 TTQS 有助於留任人才或減少離職率的評價相同，多數以服務業為主的企業與以製造業為主的企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，能有效強化員工職能缺口，提升員工工作績效，能讓人才感受到有更多學習與發展的舞台，藉此以利企業留任人才。以服務業為主的企業 B 公司提出提升教育訓練品質無法顯著有效留任人才，認為人才離職通常會有其他事由，例如：不認同組織經營目標或者是薪資等因素。以製造業為主的企業 F 公司提出以長期而言，會有很多因素影響人才留任，例如：薪資、企業文化等，在教育訓練這部分的誘因稍顯薄弱。

在工作績效這個部份，兩者皆認為透過 TTQS 品質管理系統能有效界定員工職能缺口，針對職能缺口設計合適的訓練課程，讓訓練課程更符合工作所需的職能與企業的經營方向，強化員工的專業能力，藉此提高員工工作績效。以製造業為主的企業 D 公司推行內部學院計畫性的培訓員工，且參與訓練的狀況會與績效

評核做結合，期許未來能有效連結參與訓練的狀況與晉升、加薪之間的關係；E 公司提出未將參訓狀況與績效評合作連結，期許員工能自主學習。

在參訓意願這個部分，企業間的看法較為不同也比較多元，以下分別敘述之。以服務業為主的企業 A 公司從員工受完訓練之後的滿意度來觀察，導入 TTQS 之後員工訓後的滿意度是有提升的，相對而言不滿意訓練品質而不願參訓的狀況會隨之減少；B 公司希望員工能持續學習，參與訓練的時數會影響績效評核的結果，並提出員工參訓的意願受績效評核影響較多，因訓練品質提升而增加參訓意願的狀況較少；C 公司認為透過 TTQS 品質管理系統的導入，不論在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，或者執行訓練內容，甚至是訓練成效的展現都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本。以製造業為主的企業 E 公司與 F 公司兩間企業皆認為導入 TTQS 品質管理系統，能清楚界定員工的職能缺口，且設計的訓練課程能連結企業經營目標與員工職涯發展，進而提升員工工作績效與訓後的滿意度，藉此提升員工的參訓意願；D 公司提出將參訓狀況與績效評核做有效的結合，且推動內部講師培訓制度，能達到知識內化傳承的效果，藉此提升員工參訓意願。

在激勵動機這個部分，企業間的看法較為不同也比較多元，以下分別敘述之。以服務業為主的企業 A 公司與 B 公司皆有提出職務的升遷有明確訂定在公司的制度當中，儲備人才需完成特定的訓練課程，且在完成訓練之後具備主管的能力與資格才能獲得晉升；A 公司提出導入 TTQS 品質管理系統之後員工的職達率有提升，顯示達成業績目標之員工占全體員工的比例有明顯提高，業績提升薪資也會隨之提升；B 公司有提倡內部講師的制度，提供講師費作為額外的獎勵；C 公司與 E 公司認為導入 TTQS 品質管理系統能強化員工職能與提高工作績效，進而影響員工的升遷或加薪的機會，且 E 公司積極設計一些激勵的動機，但與晉升或加薪無直接相關。以製造業為主的企業 D 公司以實際的例子說明參與訓練能改善原有的生產模式，有助於員工晉升與加薪，且推行內部講師培訓制度，給與講師鐘點費，且通過評比的講師會公開頒獎與頒發獎金；F 公司在辦法中明訂儲備幹部需要參與特定的訓練內容才能獲得晉升機會，且推行內部講師制度，並給予激勵的動機，但與薪資無直接關係。

在顧客滿意度這個部分，兩者皆將滿意度分成內部學員的訓後滿意度與終端消費者的顧客滿意度，提升學員訓後滿意度的原因為透過 TTQS 品質管理系統讓訓練制度更系統化，且在訓練課程的設計能更符合員工職能缺口與企業經營目標，且有效提升員工職能與工作績效，藉此提升學員訓後的滿意度；終端消費者的顧客滿意度提升的主要原因為導入 TTQS 品質管理系統強化員工專業能力，提升工作績效進而改善服務流程，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。

在產品銷售量這個部分，兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統，確實能提升產品銷售量。以服務業為主的企業與以製造業為主的企業皆認為透過 TTQS 品質管理系統能設計合適的訓練課程，強化員工的專業能力及提升工作績效，進而改善服務流程使銷售的過程能更符合客戶的需求，藉此提升產品銷售量。

在界定訓練需求這個部份，兩者皆認為導入 TTQS 能讓企業在辦訓時有明確可依循的指標，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能有效界定員工的職能缺口，設計合適的訓練課程且能符合企業經營目標與員工職能缺口。多數的企業 A 公司、C 公司、E 公司與 F 公司皆透過訪談利益關係人，瞭解員工的職能缺口，讓設計的訓練課程更貼近真實的狀況，藉此使訓練需求界定得更明確、更符合實際的需求。

在建構教育訓練制度這個部分，兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能教育訓練制度更系統化，建立一套標準的流程不論是設計課程、執行訓練或檢視成效都會有依循的指標，且符合企業經營目標與員工職能，減少訓練規劃與執行過程的落差，透過詳細的記錄與檢視確保訓練的成效，藉此有效建構教育訓練制度。

在高階主管支持度這個部份，兩者皆認為透過 TTQS 品質管理系統能清楚界定訓練需求，設計合適的訓練課程，有效強化員工專業能力即提升員工工作積效，藉此提升高階主管的支持度。以服務業為主的企業 A 公司提出邀請高階主管參與訓練課程與成果發表，增強高階主管參予的程度，故能提升高階主管的支持度；B 公司提出未參與訓練活動的高階主管，可能因為未參與訓練活動不瞭解其成效，故此類主管的支持程度就無法提升，以製造業為主的 E 公司也有相同的看法。F 公司提出獲得獎項可申請補助專案爭取實質金錢的回饋，提升高階主管對教育訓練的支持度。

在總體評價這個部份，兩者皆認為導入 TTQS 品質管理系統能有效建構系統化的教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈及指標能使訓練制度更完善，在界定訓練需求、規劃訓練課程、檢視成效或改善訓練內容都能有一套依循的標準，能使訓練成效得以維持，也肯定 TTQS 對人才發展的成效。以製造業為主的企業 E 公司受訪的主管期許人資部門的同仁不只是辦訓的執行者，而是能提升成為企業的策略夥伴。

國立政治大學 National Chengchi University

第五節 小結

本章分別介紹六間受訪企業對於導入人才發展品質管理系統(TTQS)的看法與施行成效，並加以比較分析。比較的方式分為兩類，第一類是以評核的等級做為區分，第二類則是以產業類別做為區分，在本節將比較分析的結果加以彙整做出小結，並於下一章做出詳細的結論。

導入人才發展品質管理系統(TTQS)能建構一個企業內部人才發展的平台，且能有效界定員工職能缺口，並結合企業組織發展願景與經營目標，設計合適的訓練課程，增強員工的專業能力及提升其工作績效，進而改善服務流程且更符合消費者的需求，藉此提高產品銷售量與顧客滿意度。獲得 TTQS 訓練品質評核系統之殊榮能提升企業形象，不僅有助於企業招募人才與留任人才，有能提高學員訓後滿意度與高階主管的支持度，故受訪的六間企業皆給予人才發展品質管理系統(TTQS)良好評價。

就比較分析的結果來觀察，金牌獎企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後，各方面的成效皆優於銀牌獎企業，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價金牌獎企業皆優於銀牌獎企業，唯有在招募人才這個部分兩者的評價是相同的。企業完成 TTQS 人才發展品質管理系統中的指標的內容，有執行該項目且具有完整的文書手冊與紀錄將會獲得較高的評核分數，企業獲得評核分數 74.5 至 85 分者為銀牌，評核分數 85.5 至 96 分者為金牌。由上述的訪談內容中發現，金牌獎企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後各方面的成效皆優於銀牌獎企業，表示依循訓練品質管理迴圈且確實執行指標內容，在訓練過程中完整紀錄並留下文書手冊，是能有效提升企業評核的等級，且在訓後各方面的成效也會更加顯著且符合企業與人才的期待。

就比較分析的結果來觀察，服務業為主的企業與製造業為主的企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後各方面的成效皆無明顯的差異，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價，兩者的評價是極為相似的。依據「TTQS 訓練品質系統指引手冊」，TTQS 計分表指標的導入主要是依據企業屬性不同而定。由上述的訪談整理中發現，不論是以服務業或製造業為主的企業皆可以透過人才發展品質管理系統(TTQS)，改善原有的教育訓練制度與提升訓練成效，且訓練的成效不會因產業不同而有明顯的差異，兩者皆肯定人才發展品質管理系統(TTQS)對教育訓練制度與人才發展的貢獻。

由上述的內容可以瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)能達成企業辦理教育訓練的目的，提升員工的能力與價值，創造企業優質的競爭力。且能建構一套系統化的人才發展訓練制度，且能改善訓練品質與提升訓練成效，不論產業性質或企業規模大小皆可導入人才發展品質管理系統(TTQS)，只要依循訓練品質管理迴圈且確實執行指標內容，在訓練過程中完整紀錄，就能有效改善訓練品質與提升訓練成效。

第五章 結論與建議

本章分為二節，第一節將本次研究歸納整理作出結論，且以整體成效與改善我國教育訓練問題兩個面向來探討；在第二節將本次研究歸納整理作出結論，且分別對企業、政府與後續研究的人員進行建議。

第一節 結論

透過本次研究瞭解我國人才發展品質管理系統(TTQS)的發展現況，且與國外教育訓練制度相互比較，瞭解彼此之間的發展脈絡與差異。同時介紹我國教育訓練與人才發展的現況，透過深度訪談六間個案企業且整理分析，不僅對於人才發展品質管理系統(TTQS)有更深入的瞭解，也對企業施行人才發展品質管理系統(TTQS)有更深層的認識。以下將分成兩個部份，第一部份，根據第四章整理分析個案導入人才發展品質管理系統(TTQS)後整體的成效；第二部分，根據第三章提出台灣目前面臨教育訓練的問題並加以彙整提出得以改善的理由。藉此瞭解企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)施行成效及我國教育訓練與人才發展問題之影響。

壹、 整體成效

一、 提升企業形象與訓練品質有利人才發展

六間受訪企業皆獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎以上之殊榮，其中有四間企業獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌獎，一間企業獲得國家訓練品質獎，兩間獲得國家人力創新獎。受訪企業將獲獎資訊刊登在企業網站或招募平台上，甚至受到媒體的採訪，有助企業提升企業形象，同時讓求職者瞭解企業在人才發展的投入與重視，增加求職者對企業之信心，藉此有利企業招募人才或留任人才。提升教育訓練品質只為企業招募人才或留任人才其中一環，但長期而言，薪資、福利或組織文化皆為企業招募人才或留任人才重要的環節。

企業透過人才發展品質管理系統(TTQS)能有效界定訓練需求，且能結合企業經營目標與員工職能缺口，設計合適的訓練課程，有效強化員工專業能力及提升員工工作績效，進而提高員工參訓意願與薪資。受訪企業多數將參訓狀況列為績效評核的項目或晉升門檻，藉此提高員工參訓意願，如受訓時數未達標準恐無法晉升，甚至影響薪資。企業為獎勵員工參與訓練，除了將參訓狀況列為績效評核的項目或晉升門檻之外，也提供獎勵方案但未必與薪資有直接的關聯，例如：學分的紅利積點、內部講師費等等。企業推動內部講師加強員工參與訓練，也達到知識內化與傳承的效果。

透過上述的內容可以瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)，能有效提升企業形象與訓練品質有利人才發展，不論是在招募人才、留任人才或員工參訓意願的部分都能有所提升。透過合適的訓練與提供激勵動機，能有效加強員工專業能力及提升工作績效，進而增加員工晉升或加薪的機會，故導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效提升企業形象，循序改善訓練品質，將人才是為企業重要的資產，藉此以利人才發展且達成企業經營目標。

二、 強化員工專業能力與改善服務流程進而提升產品銷售與滿意度

受訪企業表示導入人才發展品質管理系統(TTQS)能建構一套系統化的教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能清楚界定員工的職能缺口，並針對職能缺口設計合適的訓練課程與內容，強化員工的專業能力及提升員工工作績效，藉此提升產品的銷售量，受訪的企業表示導入人才發展品質管理系統(TTQS)確實能提升產品銷售量或增加業績，但受訪企業當中 E 公司與 F 公司提出有眾多因素會影響產品銷售量，不單只有訓練品質這個部分，提出長期而言導入人才發展品質管理系統(TTQS)對於產品銷售量的影響則不明顯。

受訪企業表示導入人才發展品質管理系統(TTQS)能清楚界定員工的職能缺口，設計合適的訓練課程並結合企業經營發展目標與員工職能需求，達到強化員工的專業能力及提升員工工作績效的成效，甚至影響員工薪資與職涯發展，藉此提升內部學員訓後的滿意度。從訪談的內容中可以瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)確實能加強員工專業能力與提升工作績效，進而改善服務流程，讓服務的內容更符合消費者的需求與期待，藉此提升終端消費者的顧客滿意度。

透過上述的內容可以瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)，能有效強化員工的專業能力與提升工作績效，不論是在產品銷售量、內部學員訓後滿意度或終端消費者的顧客滿意度都能有所提升，故導入人才發展品質管理系統(TTQS)能提升產品銷售與滿意度。

三、 系統化與標準化的辦訓架構有效建構教育訓練制度

受訪企業表示導入人才發展品質管理系統(TTQS)，透過計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)與成果(Outcome)之五項評核項目，能協助企業組織改善訓練流程、記錄訓練程序與收集重要表單，施行系統化的管理，建構一套完整且系統化的人才發展制度。透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈，能有效連結訓練規劃與企業經營發展目標之間的關聯性與訓練制度的實踐能力；著重訓練內容的需求界定、職能分析與系統化的設計，包含利益關係人參與、訓練需求的符合度與遴選課程的標準；接著強調訓練內容執行的落實程度與訓練記錄的系統化程度；檢視訓練成果評估的層級與完整性；且著重訓練定期性執行分析、全程監控與異常分析，藉此提升訓練的品質。

透過上述的內容可以瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)確實能有效界定訓練需求與提升訓練品質，建構一套系統化的教育訓練制度。清楚界定員工職

能缺口，設計合適的訓練課程並結合企業經營發展目標，達到強化員工的專業能力及提升工作績效的成效，進而提升高階主管對教育訓練的支持程度。受訪企業表示讓高階主管參與訓練活動，不論是訓練課程規劃、實際參與課程或參加公開表揚活動，讓高階主管參與其中，瞭解教育訓練與人才發展品質管理系統(TTQS)的重要性及對人才發展的貢獻，藉此提升高階主管支持的程度。故導入人才發展品質管理系統(TTQS)確實能有效界定訓練需求與提升訓練品質，不論產業性質或規模皆可建構一套系統化的教育訓練制度，提升高階主管對教育訓練與人才發展的支持度。

四、 受訪企業皆給予人才發展品質管理系統(TTQS)正面評價

受訪企業皆給予人才發展品質管理系統(TTQS)正面評價，也肯定人才發展品質管理系統(TTQS)對教育訓練與人才發展的貢獻。透過計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)與成果(Outcome)之五項評核項目與指標，能協助企業組織改善訓練制度與完整記錄訓練過程，施行系統化的管理，建構一套完整且系統化的教育訓練制度，給予企業內人才成長與發展的平台。導入人才發展品質管理系統(TTQS)能清楚界定員工職能缺口，且結合企業組織發展願景與經營目標，設計合適的訓練內容，強化員工的專業能力及提升工作績效，進而改善服務流程且更符合消費者的需求，藉此提高產品銷售量與顧客滿意度。獲得TTQS訓練品質評核系統之殊榮能提升企業形象，不僅有助於企業招募人才與留任人才，更能提高學員訓後滿意度與高階主管的支持度，故參與訪談的企業皆給予人才發展品質管理系統(TTQS)正面的評價。

整體而言，金牌獎企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後，各方面的成效皆優於銀牌獎企業，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價金牌獎企業皆優於銀牌獎企業，唯有在招募人才這個部分兩者的評價是相同的。企業完成TTQS人才發展品質管理系統中的指標的內容，有執行該項目且具有完整的文書手冊與紀錄將會獲得較高的評核分數，企業獲得評核分數74.5至85分者為銀牌，評核分數85.5至96分者為金牌。由上述的訪談整理中發現，金牌獎企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後各方面的成效皆優於銀牌獎企業，表示依循訓練品質管理迴圈且確實執行指標內容，在訓練過程中完整紀錄並留下文書手冊，能提升企業評核的分數，且在訓後各方面的成效也會更加顯著且符合企業與人才的期待。

整體而言，服務業為主的企業與製造業為主的企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)之後各方面的成效皆無明顯的差異，不論是人才發展、產品銷售與服務、教育訓練制度與總體的評價，兩者的評價是極為相似的。依據「TTQS訓練品質系統指引手冊」，TTQS計分表指標的導入主要是依據企業屬性不同而定。由上述的訪談整理中發現，不論是以服務業或製造業為主的企業皆可以透過人才發展品質管理系統(TTQS)，改善原有的教育訓練制度與提升訓練成效，且訓練的成效不

會因產業不同而有明顯的差異，兩者皆肯定人才發展品質管理系統(TTQS)對教育訓練制度與人才發展的貢獻。

由上述的內容可以瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)能達成企業辦理教育訓練的目的，提升員工的能力與價值，創造企業優質的競爭力。且能建構一套系統化的人才發展訓練制度，且能改善訓練品質與提升訓練成效，不論產業性質或企業規摸大小皆可導入人才發展品質管理系統(TTQS)，只要依循訓練品質管理迴圈且確實執行指標內容，在訓練過程中完整紀錄，就能有效改善訓練品質與提升訓練成效。

但在產品銷售量的部分，有部分受訪的企業提出，認為將產品銷售量列入訓練成效評核的項目，是需要再詳細討論與考慮的。提出影響產品銷售量的因素眾多，例如：產品品質、行銷策略、大環境的景氣與否，甚至是競爭對手的狀態等，以上所列舉的項目皆會影響產品銷售量，不單只是企業辦訓與否或訓練品質的優劣。部分受訪的企業提出在參與評核的期間，產品銷售量是有明顯成長，但長期觀察則不顯著，故認為將產品銷售量列為訓練成效評核的項目是需要再審慎研擬的。

有受訪企業提出，採行人才發展品質管理系統(TTQS)，需確實依循訓練品質管理迴圈且執行指標內容，並在訓練過程中詳細的紀錄，導致有過於頻繁且繁瑣的文書工作，造成辦訓單位許多負擔。台灣多為中小型企業，且僅有 33%的企業組織有設立專責辦訓單位或人員，對於沒有設置專責單位或辦訓人員不足的企業，過於繁瑣的文書工作將造成辦訓單位嚴重的負擔，甚至是不願意導入人才發展品質管理系統(TTQS)，對於推行該系統或推動我國人才發展是相當不利的。

貳、導入 TTQS 得以改善我國教育訓練問題

我國教育訓練問題受限於企業組織的規模與資金之外，且對於教育訓練發展的觀念薄弱，造成企業辦訓意願不高與員工參訓意願低落。也因為我國企業組織多為中小型企業，受限於組織規模與資金等因素導致企業普遍缺乏完善的教育訓練體制，且只有 33%的企業組織有設立專責辦理職業訓練單位或人員，由此可見多數的企業組織並不重視員工教育訓練與人才發展。即使有辦理教育訓練的企業組織，常因訓練需求界定不清與缺乏訓練刺激誘因與等因素造成教育訓練的成效不彰，影響人才發展與企業內辦訓與參訓的意願。彙整訪談的結果瞭解企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)的成效，藉此得以改善我國教育訓練問題，以下列出六項我國教育訓練的問題以及得以改善的原因。

一、 企業與員工參訓意願低落

根據受訪企業訪談內容顯示，導入人才發展品質管理系統(TTQS)能建構一套系統化的教育訓練制度，且能結合員工職能缺口與企業經營目標，設計合適的訓練課程，加強員工工作能力與工作績效，同時也能改善訓練品質與流程，進而提

升學員訓後滿意度。且有企業提出導入人才發展品質管理系統(TTQS)，不論在訓練課程的設計、整體規畫或執行訓練內容都能更有效率，除了能提升員工職能與工作績效之外，也能避免浪費時間成本，藉此提高員工參訓意願。

受訪企業表示透過人才發展品質管理系統(TTQS)能有效加強員工專業能力與工作績效，且能改善服務流程，讓服務更符合消費者的需求，同時提升顧客滿意度，甚至提升產品銷售量，藉此提高企業辦訓意願。由上述內容可以瞭解導入人才發展品質管理系統(TTQS)能建構一套系統化的教育訓練制度，提升員工工作績效及改善訓練品質，進而提升滿意度與產品銷售量，提高企業辦訓意願與員工參訓意願。

二、 缺乏完善教育訓練體制

根據受訪企業訪談內容顯示，導入人才發展品質管理系統(TTQS)，不論產業類別或企業規模大小皆能建構一套系統化的教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈與指標能協助企業組織改善訓練流程與完整記錄訓練程序，施行系統化的管理，建構一套完善教育訓練制度，給予人才成長與發展的平台；且能有效連結訓練規劃與企業經營發展目標之間的關聯性以及訓練制度施行的成效；且能有效界定訓練需求與職能分析並設計合適的訓練內容，包含利益關係人參與、訓練需求的符合度與遴選課程的標準；接著強調訓練內容執行的落實程度與訓練記錄的系統化程度；檢視訓練成果評估的層級與完整性；且著重訓練定期性執行分析、全程監控與異常分析，藉此提升訓練的品質。因此受訪的企業皆認為導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效界定訓練需求與建構完善教育訓練制度，對於導入前就已有教育訓練制度的企業也能有檢視與強化的效果。

三、 產學供需落差

根據受訪企業訪談內容顯示，導入人才發展品質管理系統(TTQS)與職能分析能有效界定員工職能缺口，並結合職能缺口與企業經營發展目標設計合適的訓練課程，確實執行訓練內容與完整的訓練記錄能有效加強員工的專業能力與職能，進而提升員工的工作效率，也減緩產學供需落差，縮小學校與業界之間專業能力的差距。多數受訪企業認為導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效界定員工職能缺口與提升員工工作效率，故導入人才發展品質管理系統(TTQS)能減緩產學供需落差。

四、 訓用無法合一

根據受訪企業訪談內容顯示，導入人才發展品質管理系統(TTQS)能購一套系統化的人才發展制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈、職能分析與利益關係人的訪談能有效界定員工職能缺口，使訓練的內容更符合實際的需求，並結合企業經營目標設計合適的訓練課程，進而增加員工的專業能力與工作績效，減緩訓用之間的落差。多數受訪企業認為導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效界定員工職能缺口、提升員工工作效率與提升高階主管的支持度，故導入人才發展品質管理系統(TTQS)能減緩訓用無法合一的狀況。

五、 缺乏訓練激勵誘因

根據受訪企業訪談內容顯示，導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效加強員工的專業能力及提升工作績效，進而增加員工晉升或加薪的機會。A 公司提出導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，業績提升薪資也會隨之提升。受訪企業當中有部分企業會將參訓的狀況與積效評核做連結，有部分的企業未將參訓的狀況與積效評核做連結，期許員工能自主學習。多數的受訪企業會給予員工參訓的激勵動機，但並非與薪資或晉升有直接的相關，且明定儲備人才晉升需參與特定的訓練活動。

六、 主管欠缺訓練發展之觀念

根據受訪企業訪談內容顯示，導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效建構一套教育訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈、職能分析與利益關係人的訪談能有效界定員工職能缺口，並結合企業經營目標設計合適的訓練課程，增加員工的專業能力與工作績效，進而影響產品銷售量與顧客滿意度，藉此提高主管對教育訓練的支持度。且確職職行訓練內容與完善的訓練紀錄，使企業獲得 TTQS 訓練品質評核系統之殊榮，甚至獲的實質的補助，也讓主管參與訓練活動，不論是課程的規劃、參與訓練課程或展現訓練成效皆能提升主管對教育訓練的支持度。受訪企業認為導入人才發展品質管理系統(TTQS)能有效提升高階主管對教育訓練的支持度。

第二節 建議

本研究為企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)對人才發展的影響，受訪的六間企業皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎以上之企業單位，從中探討企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)對於人才發展、產品銷售與服務及建構教育訓練制度的成效，藉此瞭解我國企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)真實的狀況與成效。根據本研究發現對於企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)與後續研究學者提出建議。

一、 對於企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)實務上之建議

(一)、 鼓勵企業提升人力資本與導入人才發展品質管理系統(TTQS)

企業希望能招募或留任優秀人才，且提升工作績效與增強企業競爭力，除了給予適當的激勵動機及薪資獎勵外，建構一套完整的人才發展制度給予人才良好的平台亦是不可或缺且刻不容緩。我國人才發展品質管理系統(TTQS)提供良好的訓練架構與指標，有助企業建構系統化的人才發展制度與增強企業競爭力，同時建立良好得企業形象與勞資關係。在本研究中發現，不論產業類別或企業規模大

小皆可導入人才發展品質管理系統(TTQS)，確實依照指標執行訓練內容且做詳細的記錄，就能有效建構人才發展制度與達成訓練成效。

(二)、 鼓勵企業在招募人才時多加說明人才發展品質管理系統(TTQS)

企業在招募人才時多加說明人才發展品質管理系統(TTQS)，讓求職者瞭解人才發展品質管理系統(TTQS)的成效與施行目的，同時也能讓求職者瞭解企業在培育人才的投入與用心，有利企業招募認同企業組織文化的人才。

(三)、 企業應適時提供獎勵的機制

企業若能將員工參訓狀況結合績效評核制度，並且適時提供獎勵制度，藉此能大幅提升員工參訓意願。員工願意參與訓練活動，且在訓練課程中認真學習，不但能強化職能改善工作績效，更能彰顯企業辦訓的成效與目的，且讓企業與人才雙方皆獲得回饋，藉此提升企業辦訓意願與員工參訓的意願，且能讓參訓的員工從中獲得更多的成就感與實質的回饋。

(四)、 建議企業多元化培訓人才

企業招募人才或留任人才往往著重於薪資、福利或股利分紅等實質金錢性措施，往往這類的效果相對有限，李誠(2001)指出金錢並非萬靈丹，單是依靠高薪或股利，並不能達成激勵員工、留任人才或招募人才的目的。近年來越來越多企業組織知道金錢性措施的有限性，轉而推動非金錢性措施，例如：彈性的工作時間、良好的勞資關係、完整的訓練制度或者平衡的工作與家庭生活等，經由系統化的訓練制度強化員工的專業能力，以利招募人才、留任人才或提升工作績效(李誠，2001)。從中可以瞭解企業招募人才或留任人才除了金錢性措施，也逐步朝向非金錢性措施來吸引人才。以下為訓練成效與吸引人才的看法，認為企業應將人才視為重要的資本，鼓勵組織辦理教育訓練，提升企業的人力資源。企業也應加強員工參訓的激勵動機，例如：加薪、晉升或者工作保障，且重視員工的訓練成效，甚至將員工視為企業的策略夥伴，藉此提升員工參訓的意願。

(五)、 鼓勵高階主管參與訓練活動

企業應鼓勵高階主管積極參與訓練活動，不單只有參與訓練成效發表或者頒獎典禮等公開活動，因參與訓練活動不論是訓練課程規畫或參與訓練課程，皆能更加瞭解辦訓的目的與成效，藉此提升高階主管支持的程度，以利我國人才的發展。從研究發現，多數的受訪企業認為有親自參與訓練活動的高階主管對於教育訓練的支持度是有高於未親自參與訓練活動的高階主管，故企業應鼓勵高階主管積極參與訓練活動，提升其支持度且有助於我國人才的發展。

二、 對於政府推行人才發展品質管理系統(TTQS)實務上之建議

(一)、 設法調整產品銷售量該評核項目的內容

在評核企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)的成效或等級，常以產品銷售量為其指標之一，但影響產品銷售量的原因眾多需加以研擬與討論，是否將產品銷售量該評核項目的比重降低，或者更詳系列出訓練與產品銷售量之間的關聯性與之間干擾的因素，讓評核的結果更為公平與精確。

(二)、 設法改善訓練記錄的作業流程

企業施行人才發展品質管理系統(TTQS)，需在訓練規劃、設計、執行及檢視等過程留下詳細的記錄，但過於頻繁且繁瑣的文書工作造成專責人員辦訓的負擔。在台灣的企業多為中小型企業，且僅有 33%的企業組織有設立專責辦訓單位或人員，對於沒有設置專責單位或辦訓人員不足的企業，過於繁瑣的文書工作將造成辦訓單位嚴重的負擔，因此建議政府能斟酌我國企業的規模與現況，考量企業組織人員的配置，改善或簡化訓練紀錄的文書工作剃除不必要的文件化要求，讓更多我國的中小型企業願意導入人才發展品質管理系統(TTQS)，達到提升我國人力資源的目的。

(三)、 由政府持續輔導與推動人才發展品質管理系統(TTQS)

政府持續輔導與推動人才發展品質管理系統(TTQS)，讓更多人才瞭解政府對於國內人才培育的用心與投入，並鼓勵企業導入該系統，根據調查顯示 2014 年約有 2000 家企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)，但仍有努力的空間。在這次受訪的企業多為大型企業，且通過評核獲得銀牌以上的企業也多為大型企業，中小型企業相當少數，受限於企業組織規模與資源不足，政府應多加鼓勵與輔導中小型企業導入人才發展品質管理系統(TTQS)，共同提升我國人力資源。

三、 對於後續研究學者提出建議

(一)、 設法排除影響訓練成效的外在變異因素

依據我國教育訓練與人才發展問題設計問卷評估訓練後的成效，影響訓後成效的因素相當多元不只有一項變數。應將問卷內容設計更詳盡且排除多項變數，讓研究完整性增加，使得研究分析結果在學術分析上更為嚴謹。

(二)、 細分受訪企業產業類別且增加研究母體

本研究受訪企業的產業類別多元且僅有六間企業，但只分成服務業與製造業兩類，涵蓋範回較為廣泛，無法明確比較各產業間導入人才發展品質管理系統(TTQS)成效的異同，建議後續學者能將受訪企業產業性質區分得更加詳細，甚至聚焦於特定產業，且增加受訪企業數量，讓研究更為詳細、更具代表性，使得研究分析結果在學術分析上更為嚴謹。

(三)、　比較銅牌與銀牌、金牌企業導入 TTQS 成效之差異

本研究受訪的企業皆為獲得 TTQS 訓練品質評核系統銀牌獎以上的企業，位為訪談獲得 TTQS 訓練品質評核系統銅牌獎或通過門檻的企業，可多訪談不同評核級別的企業瞭解不同級別之間導入人才發展品質管理系統(TTQS)後成效的差異，因此建議後續的研究能訪談獲得 TTQS 訓練品質評核系統銅牌獎或通過門檻的企業並進一步比較分析，藉此能讓研究更為準確與豐富。

國立政治大學
National Chengchi University

參考文獻

一、中文文獻

1. 孔毓翔，台北市職業工會導入 TTQS 關鍵成功因素之研究，中國文化大學社會科學學院勞動研究所，碩士論文，2010 年。
2. 甘筱淇，建立 TTQS 資訊系統架構之研究，國立虎尾科技大學資訊管理系碩士班，碩士論文，2014 年。
3. 江增常，訓練品質系統對訓練績效之影響，國立台北科技大學技術育職業教育研究所，博士學位論文，2013 年。
4. 林泰弘，企業藉由 ISO 9001：2015 品質管理系統同時整合 TTQS 訓練品質系統之可行性探討，台中科技大學企業管理系是業經營碩士在職專班，碩士論文，2014 年。
5. 林四海，企業導入 TTQS 後評核成功之重要關鍵因素研究，國立中興大學行銷學研究所，碩士學位論文，2012 年。
6. 林婉婷，企業導入 TTQS 成效分析，國立政治大學勞工研究所，碩士論文，2011 年 7 月。
7. 林文燦、江金益，2010 英國人力資本投資驗證制度(IIP)驗證制度現況介紹，品質月刊，46 卷 10 期，2010 年 10 月。
8. 林文燦、孔慶瑜、林麗玲，IIP、ISO10015 與 TTQS 差異分析，品質月刊，2009 年。
9. 李弘暉、吳瓊治，運用 ISO 10015 轉換教育訓練投資為企業競爭優勢，品質月刊，2007 年 7 月。
10. 吳瓊治，如何運用 ISO10015 提升教育訓練品質，品質月刊，2008 年。
11. 邱靖蓉，導入 TTQS PDCA 循環與 ISO10015 等訓練品質管理概念於公民核心素養課程系統設計之應用，通識教育月刊，第 10 期，2012 年。
12. 席與莉，公務人力訓練導入 ISO10015 之研究，淡江大學公共行政學系公共政策碩士班，碩士論文，2008 年。
13. 國家發展委員會，育才、留才及攬才整合方案，2014 年。
14. 郭沛軒，TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究，中國文化大學社會科學學院勞工關係學系，碩士論文，2014 年。
15. 張詠仁，組織動態能力與台灣訓練品質系統對組織績效影響之研究，國立中正大學勞工關係學系，碩士論文，2013 年。
16. 陸正平，以 TTQS 系統要素強化 ISO 9001 於人資發展(HRD)上，品質月刊，第 49 卷，第 10 期，2013 年 10 月。
17. 陳瑞陽，知識創新觀點下的 TTQS 導入服務品質藍圖，品質月刊，第 49 卷，第 1 期，2013 年 1 月。
18. 陳偉明，TTQS 整體落實對組織績效之影響-以人力資本為中介變數，國立台灣科技大學企業管理系碩士班，碩士學位論文，2010 年。

19. 張翠玲，職業訓練機構導入訓練品質管理系統成效追蹤研究，國立台灣師範大學工業科技教育學系，碩士論文，2009 年。
20. 經濟部中小企業處，2014 中小企業白皮書－美國再工業化下台灣中小企業之機會，2014 年。
21. 彭至賢，以 TTQS 評核項目尋找影響不同產業關鍵績效指標之研究，國立台中科技大學資訊工程系，碩士論文，2013 年。
22. 童煥彩，企業導入 TTQS 後對組織經營績效之影響_以製造業為例，元智大學管理研究所，碩士論文，2009 年。
23. 黃健哲、林銘昌、林四海、黃茂夫、王延煌，TTQS 評核之重要成功關鍵因素研究，創新與經營管理學刊，第四卷，第一期，2013 年 7 月。
24. 黃惇勝、蔡靖一，企業透過 TTQS 辦訓意願之調查研究，東亞論壇季刊，2010 年。
25. 黃詩宜，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學系研究所，碩士論文，2009 年 1 月。
26. 廖仁傑，由 ISO 10015 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 年 10 月。
27. 蔡楠鴻，企業導入 TTQS 對營運系統與經營績效關係之研究，國立雲林科技大學企業管理系企業管理組碩士論文，2013 年。
28. 蔡錫濤，「2010 年度訓練品質系統實施計畫」國際訓練品質系統觀摩活動觀摩分享報告，2010 年。
29. 鄧三桂，策略性人力資源訓練與發展體系、人才留任與工作績效間關係之研究-以台灣訓練品質管理系統(TTQS)為力，國立成功大學企業管理研究所在職專班，碩士論文，2012 年 7 月。
30. 劉彥慧，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暨研究所，碩士論文，2009 年。
31. 蘇億珊，企業導入 ISO10015 教育訓練品質系統之可行性研究，國立中正大學勞工研究所，碩士論文，2006 年。

二、網路資訊

1. IIP 官方網站，http://www.investorsinpeople.co.uk/
2. ISO 官方網站，http://www.iso.org/iso/home.html
3. 人才發展訓練品質管理系統官方網站，http://ttqs.wda.gov.tw/
4. 國家人力創新獎官方網站，http://hrdinnoprize.wda.gov.tw/index.asp
5. 國家訓練品質獎官方網站，http://ntqp.wda.gov.tw/award/index.aspx
6. A 公司網站
7. B 公司網站
8. C 公司網站
9. D 公司網站
10. E 公司網站

11. F 公司網站
12. 方妙玲，企業提升人力資本的最佳推手－導入 TTQS，2012 年。
13. 行政院勞工委員會職業訓練局，TTQS 訓練品質系統指引手冊-企業機構版，2012 年 2 月。
14. 晉麗明，搬開人才發展的石頭，2013 年。
15. 國家發展委員會，育才、留任人才及攬才整合方案，2014 年。
16. 粘孝堉、蘇宏文，國家訓練品質與國家人力創新獎之探討，2012 年。
17. 曾志超，從 IMD 人才報告看台灣的人才問題，2014 年。
18. 覃國光，企業導入 TTQS 系統的效益，2011 年。

三、外文文獻

1. Aaker David A. (1984). Strategic Market Management New York：John Wiley & Sons inc.
2. AdeQuTE(1999). “Quality management-Guidelines for training.” ISO 10015：1999
3. Hockman, K.K, Grenvill, R & Jackson, S.(1994). “Road map to ISO 9000 Registration：A time-tested process for implementing ISO 9000” Quality Progress, 27(5)：39-42
4. Micheal, G.S.(2001).” Transstion to ISO 9001：2000.” Business News Publishing Company,28-30
5. Pavel Castka, Michaela A.Balzarova, John Kenny(2006) Survey of ISO 9000 Users In New Zealand-Drivers and Benefits
6. Sanar-Yiu, L., Ronald, L.J.,Wang,B.,and Lee,C.(2005a).” Quality standard of training：Implication for research and practice of ISO 10015.” Unreleased working paper.
7. Sanar-Yiu, L., Ziegler, K., & Sannar, R.(2005b). AdeQuaTE ISO 10015 lead auditor’s training,3(1)：1-45
8. Tan, T.H.&Lim, Y.K.(2012). Organizational Commitment as a Moderator of the Effect of Training on Service Performance：An Empirical Study of Small to Medium-Sized Enterprises in Malaysia. International Journal of Management.
9. Wentland, D. (2007). Strategic Training always Puts Employees First. Ivey Business Journal,71(6).
10. Wentland, D. (2003). The strategic training of employees model：Balancing organizational constraints and training content, SAM Advanced Management Journal, 68,56-64

附件一

國立政治大學勞工研究所碩士論文－A 公司訪談內容

1. 請問導入 TTQS 有助於企業招募人才嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

當然是，就兩個面向，一個就是誠如你剛剛看到的影片一樣，獲獎的部分是可以替企業的形象加分，求職者可以知道這間公司是有獲得國家機構的認可，會使求職者比較安心，也會覺得這一間可信度比較高的公司；另外一個就是 TTQS 主要為訓練品質管理系統，雖然求職者可能會著重公司的薪資、福利、教育訓練制度與未來的發展，每個人著重的部分不大相同，既然公司的訓練制度獲得國家的肯定，對於著重教育訓練或未來職涯發展的求職者就會比較有信心，也會比較願意在此就業。因為在這個公司學習會有一套完整的系統，可以幫助他提升所需的職能且有助於完成他的目標。有獲獎的公司就會有比較完整的訓練制度來協助求職者，所以我們認為導入 TTQS 對企業徵才是有幫助的。

2. 請問導入 TTQS 有助於企業留任人才(減少離職率)嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

從前年開始我們就展開一個變形的專案，這變形的專案也主要是從培育的角度出發，當然我們也很重視培育，但後來發現我們新進的人員並沒有增加，甚至是減少的。因為我們現在很重視培育、很重視訓練的流程，我們現在很堅持新進的人員需要完成每一個訓練步驟並達到一定的水準才能錄取進入公司。在我們嚴格的要求之下與現實的考量，不適者就會被淘汰尤其是業務員，我們透過這樣的把關，離職率未必有明顯的下降，但篩選過後留下的人才都是比較優秀的，我們覺得這也是很重要的。

請問會不會因為導入 TTQS 使訓練需求界定的比較清楚或訓練課程的品質提升，讓員工的職能提升，使企業能留任人才？

根據副總今年開會時所報告的，通過評核的新人比率是有提高的，且新人的定著率也有提升，提供一個資料給你參考，在新人 13 個月定著率的表現，從 2010 年 46.8%，到 2011 年 48.5%，再到 2012 年 51%可以看出是有逐年提升的。應該是說，業務員最需要的就是做業績，在我們系統化的培育之下，主管的反映認為，以前找很多人進來我們可能只會留任其中一兩位人才，其他不適合的就請他們離開，但我們現在就是透過篩選把人找進來之後，我們會用心的培育他，所以像原先表現比較差的員工，在我們的訓練系統培訓之下，能力會有所提升符合公司的預期，就會被留下來。所以透過訓練是可以讓他們知道如何更勝認這份工作，所以我勾選同意。

3. 請問導入 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎?請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

我覺得這跟你剛剛問的問題有點類似，因為在 TTQS 這套系統的流程中，我們設法找到員工需要加強的職能，依據他們的職能缺口設計訓練課程，從學習到績效面還有很多變異的因素，但至少公司願意透過訓練的方式補足員工的職能缺口，例如：員工的銷售技巧不好，我們透過訓練增加他這塊的職能，並設計完整的檢核機制，檢視訓練的成效，並協助他學會這項技能。又或者他不清楚該如何拜訪客戶及說明商品，透過這樣的方式讓他學習，並且從設計到檢視依循 TTQS 的架構，確保他有學到這個技能，相信對於他提高工作能力是很有幫助的。誠如剛剛所說的，影響工作績效的因素有很多，但就職能缺口這塊是可以透過訓練制度來補強的，工作能力提升，工作績效也會跟著提升。我們在導入 TTQS 的時候，也有檢視員工在導入 TTQS 之後各方面的成效，相對而言是有比過去提升的。

4. 請問導入 TTQS 有助於提升員工參訓的意願嗎?請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

我覺得這題以員工參訓後的反應來解釋會比較好一點，對業務員來講時間就是金錢，業績影響他們的獎金，所以他今天來上課就等於少了今天可以跟客戶銷售的時間，我想業務員應該或多或少都有些不願意。但從他們參訓後的滿意程度來看是有提升的。

假設你們之前就有教育訓練制度，跟現在導入 TTQS 之後，能讓教育訓練制度更完善，這樣會有助於提升員工的參訓意願嗎？我的意思是訓練品質較佳有助於補強他的職能缺口，讓他在銷售的部分能事半功倍，這樣能提升員工的參訓意願嗎?

所以就像剛剛所說的，員工訓後的滿意度是有提升的。如果你要檢視參訓意願的話，員工不願意來上課自然滿意度也不會高。所以員工對於訓練課程滿意度有提高，相對而言不願意參加訓練的情況就會減少，這個部份我們認為是能提升員工參訓意願的，所以我勾選同意。

5. 參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

如果你要說晉升或加薪的機會，其實我們都有做儲備人才的培訓，但也不能保證參與這類課程就一定會獲得晉升或加薪，基本上還是會與員工的績效做連結。就如同第三題所回答的部分，從訓練轉換到工作績效有很多變異的因素會相互影響。我們換個方式回答，我們對於儲備的人才，我們會幫他們安排儲備主管的訓練課程，透過這些儲備主管的訓練課程，能讓高階主管瞭解這群儲備的人才是有受過主管課程的訓練。例如我們會針對這群儲備人才，在晉升後需要哪些管理的

職能會安排適合的課程，協助他補強這塊職能的缺口，如果他的績效有達到目標符合公司的要求，那高階主管就能從這些人才資料庫裡找尋適合的人選。那也有部分的主管職缺，是明文規定需要受訓多少小時與參與特定訓練課程，在其他條件都符合的情況下才能晉升成為主管。

我剛剛有看到你們的資料，顯示導入 TTQS 之後員工的職達率有提升，業績會不會因此而提升，進而增加晉升或加薪的機會？

職達率就是針對每個業務同仁，依據他們的職級會有相對應的業績，所以我們所謂的職達率提升就是有達到業績目標的人數是有增加的。所以以這個角度來說，導入 TTQS 參與訓練，普遍提升大家的職能，讓員工可以更勝任這份工作，那職達率增加，代表這些達到目標的員工獲得晉升的機會，是比以往沒達成時是有增加的。再者業務員的薪資是會跟業績有關，業績比以往多，薪資當然也會增加。

6. 請問導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度或減少客訴嗎？請加以說明

[V] 非常同意　[ ] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

內部學員滿意度的部分我們剛剛有提到，我們培訓後的滿意度是有逐年的提升，應該說導入 TTQS 之後，培訓的課程設計會更系統化、更符合員工職能的需求，所以相對而言員工的訓練滿意度是會提升的，稍待我提供一個資料讓你參考；另外一個是外部顧客的滿意度，我們舉一個例子好了，之前我們有在推展五心級服務，顧客可以到各個營業單位的櫃台，辦理一些行政業務或諮詢，過去櫃檯的業務繁忙使服務人員比較急躁，導致客訴的比例會比較高，後來我們在導入 TTQS 的過程中就有思考如何提升服務品質這個部份，就是有推行這個五心級服務的計畫，把服務的流程都標準化，透過訓練課程讓服務人員清楚每個服務的步驟，在服務顧客的過程能更完善，使顧客的滿意度提升，所以導入 TTQS 可以使訓練更系統化，有效的達成訓練目標，讓顧客的滿意度提升。

	2010 年	2011 年	2012 年
內部顧客滿意度	92.2%	95.1%	95.7%
外部顧客滿意度	98.0%	96.3%	98.2%
外部機構調查	93.7%	94.6%	95.1%

7. 請問導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量嗎？請加以說明

[ ] 非常同意　[V] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

我們產業性質比較特殊，業務員銷售的金融商品或保單數量就直接影響他的工作績效，這兩者的關係是成正比的。所是就誠如前面第三題所回答的，導入

TTQS 能清楚界定訓練需求加強他們的職能，確實讓員工的工作績效提升，也能讓員工的職達率提高，達到預設業績目標的員工變多，這表示整體同仁銷售更多的金融商品或保單，所以產品的銷售量是有提升的。

8. 請問導入 TTQS 有助於界定訓練需求嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

課程的設計依循 TTQS 的架構，且我們都會透過利益關係人的訪談，確立及瞭解訓練的需求，基本上訓練課程的設計就是為了滿足組織及人員的需求，就像前面所說的，依照員工的職能缺口設計訓練課程，讓訓練的需求能夠界定的更明確。我們會遵照公司的經營計畫，我們也有做組織診斷，就會瞭解組織不足的地方，透過 PDDRO 的訓練品質管理迴圈與訪談利益關係人，找出員工需要加強的職能，並設計合適的訓練課程，強化員工的能力，以利完成組織的經營目標，所以在界定訓練需求這塊我們勾選非常同意。

9. 請問導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

非常同意，我來說明一下，起初公司於 2011 年開始導入 TTQS 的時候，我們就派我們訓練企劃單位的副理參與培訓，我們除了企劃單位，也還有講師與執行單位，在實際執行的過程發現會與計畫有些差距，而在導入 TTQS，也讓講師或執行培訓的副理去上這個課，讓他瞭解這個系統，從課程設計到訓練的執行這樣會比較有一制性，應該說這個標準化的流程會讓整個教育訓練在規劃的過程中會有一套完整的標準，從一開始的規劃到執行或檢討效率都會有所提升，所以我們認為導入 TTQS 有助於企業建置教育訓練制度。

10. 請問導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持嗎？請加說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

我們從學員與主管的訓後滿意度的角度來看，導入 TTQS 之後對於課程的滿意度是有明顯提升的，受訓的高階主管對於訓練課程是很支持且認同的。我們辦培訓營都會邀請高階主管到場參與，我們會請績優的單位或是主管來發表他對於某項業務的看法或做法。當然我們也會外聘講師但針對別的主題給予學員指導，保險業內部的東西都是由企業內績優的主管去作分享，如果他們不支持 TTQS 這樣的訓練系統或訓練模式，也不會願意到場分享甚至是參與訓練課程。而且主管認為導入 TTQS 這套系統不論是對界定訓練需求、建構教育訓練制度或是工作績效都很有幫助，也會支持部屬參予這樣的訓練課程，且會到場分享自身的經驗參與課程確實是有幫助的。以我們施行的成果來看，高階主管是很支持我們的訓練

活動的，所以這題我們勾選非常同意。

11. 請問總體而言您對 TTQS 的評價為何？

[V] 非常滿意 [ ] 滿意 [ ] 普通 [ ] 不滿意 [ ] 非常不滿意

請說明：

如同上列幾項我們都勾選同意或非常同意，所以整體而言我們也是非常滿意的。就依照以上這幾點去評價 TTQS 這個制度對於企業組織帶來的幫助，當然是好處比較多。我們也是非常認同 TTQS 這套人才發展品質管理系統，所以我們也連續參加兩屆。TTQS 的優點是能有一個很明確標準的流程，有效整合培訓的理論與實務，讓你知道在做訓練這塊需要注意到的面向，包含一開始訓練課程的設計及規畫的過程，在訓練過程中需要注意哪些事情，接著會有一個檢核的機制，讓你知道訓練課程的成效以及哪些部份需要改進，並且在最後產出的部分，也會讓你知道從 L1 到 L4 的達成率，讓你確保這些訓練是有效的，所以導入 TTQS 這個制度會讓你知道在整個辦訓過程你需要注意的事項，才能有效提升訓練的成效。影響人才發展的因素有很多，但導入 TTQS 對於訓練是有幫助的，能有效提升員工的職能，相信對員工或人才的發展是很有幫助的。

國立政治大學 National Chengchi University

附件二

國立政治大學勞工研究所碩士論文－B 公司訪談內容

1. 請問導入 TTQS 有助於企業招募人才嗎？請加以說明

☐ 非常同意　☑ 同意　☐ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

在招募人才方面，不能說它沒有關係，它會列在我們招募資訊的首頁或公司的臉書上，會看到公司有獲得 TTQS 2013 年及 2014 年銀牌的獎項，會提升企業形象，讓求職者瞭解公司注重對人才的培養與注重教育訓練的品質，使應徵者對公司更有信心。但對很多求職者可能根本搞不清楚 TTQS 是什麼，只會知道公司有獲得國家相關的認證。每個職缺刊登的招募訊息中有提到，針對不同的職缺設計不同的培訓制度，本來就會揭露了，現在多了這個獲獎的記錄，是有助於提升企業形象，相信對招募人才也會有所貢獻。

2. 請問導入 TTQS 有助於企業留任人才(減少離職率)嗎？請加以說明

☐ 非常同意　☐ 同意　☑ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

認為留任人才或流動率與教育訓練品質提升是沒有相關的，應該是別的因素影響比較大。除非是特別開一堂課，開課的目標就是針對 LEVEL4 如何降低離職率，當然就會很明確，主管就知道該怎麼領導，把離職率降低。但如果說 TTQS 的導入有沒有辦法降低離職率，我認為這兩件事是獨立的事件。我們想辦法讓訓練品質一直提升但與離職率是沒有直接的關係的。認為離職率的衡量機制可能會是，員工不願意繼續留任可能會是覺得工作價值不存在或是薪資不符合期待或者認為主管引導的風格無法接受，但百分之八十都跟訓練沒有關係。我認為這兩件事應該是屬獨立事件，所以我勾普通。

3. 請問導入 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎?請加以說明

☐ 非常同意　☑ 同意　☐ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

講員工工作績效，我會這麼說。工作績效是指這件是會列在工作績效評核表上或主管認為這件事做完會對他的工作是有幫助的，最明確的就在人資部，我們自己的部門，人資部下面有薪酬管理、人才開發、教育訓練這些東西，但這些單位的績效難以被展現由其是人資部的，因為人資就是一個後勤工作。而這樣工作績效展現反而是 TTQS 得到銀牌或是甚麼樣的一個獎項會成為人資部的一項績效指標。對於提升其他單位工作績效的指標是沒有那麼明確，因為我們在提供的訓練不是實務上工作需要的，因為工作上需要的通常都是由你上一層主管或是資深的員工教你實務上該怎麼做，我們在做的訓練普遍是能力面，所謂的能力面可能

會是普遍認為專員需要有決策能力，因為他決策的好或壞可能會影響公司未來在做的決定，各個小細節都會影響到，所以我們會把決策能力 down 到每個專員上，我們就會透過訓練提升每個專員的決策能力，但你說上完這樣的課要跟他的工作績效連結，要怎麼說哪個數字因為他決策能力提升了而工作變好，那個數字會很難連結。這樣的能力可能前面會有工作分析，分析所有專員的工作會有哪些做出職位說明書，再用職位說明書去分析哪些能力是必要具備的才能把工作做好，這些能力我們就挑出來做為訓練的課程，當然有很多每年只能挑一些上，畢竟人數比較龐大。假設我們今年設了某種類型的課程，且上課品質很好當然會使員工的能力提升，但我必須聲明導入 TTQS 是能提升訓練品質，也肯定訓練是能提升員工的專業能力，只是有些能力提昇未必能完全反應在績效上，或者哪項績效指標提升是與這個訓練相關就需要仔細的評估才會瞭解。那如果說績效讓我覺的反應最直接那當然就會在人資部了，如果是因為導入 TTQS 這件事的話。

4. 請問導入 TTQS 有助於提升員工參訓的意願嗎?請加以說明

☐ 非常同意　☐ 同意　☑ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

參訓的時數會與考績做連結，這個制度在本公司很久之前就有設置，在我們還沒有導入 TTQS，因為我們之前的主管對於教育訓練是很支持的，所以他希望每個人不要終止他的學習，從基層到高層都一樣，所以我們的專員甚至到副總，它可能每年都要上課 20 個小時的基本條件，而當這些主管沒有上到這樣時數的時候，他當年的考績不能為優。假設他今年被評完是優等，但他上的課時數是不夠的，那主管認為你沒有想認真學習的心態，那他的考績就會因為這個狀況而被打下來，這個就是我們過去施行到現在，因為這個制度還在運作中還要持續考驗它的可行性與有效性，在剛開始實行這樣一個制度的時候，很單純它就是一個會讓大家努力去學習，組織在剛開始起步的時候大家都會認為這是我應該要學習的東西，但到最後面的時候甚至會出現有的人認為說一個單位一百個人指會有兩個人拿到優等，我也拿不到優我上不到 20 個小時好像也沒差，所以這樣的制度還需要檢視，但從過去我們就一直有設計這樣的制度在裡面，有卡在他的績效上，後面怎麼樣配合還是需要檢視。假設員工都是不喜歡接受訓練，當訓練與考績有連結他們就必須接受訓練，好的課程與壞的課程相比，當然好的課程會使參訓的意願提升但應該不顯著。所以員工參訓的意願會因為它有與考績連結而提升參訓的意願，但好像沒有因為導入 TTQS 提升了訓練品質，而顯著提升員工參訓的意願，所以我勾普通。

5. 參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

我們的薪資與晉升是跟訓練沒有直接相關，是跟績效直接相關，剛剛有提到績效制度，參訓時數太少績效表現不佳，它的晉升與加薪的機會的確會降低，這是用負面在看的。那如果我用正面在看，有沒有甚麼樣的訓練，因為訓練完而增加晉升或訓練的機會，沒有直接，有的話都是設計在制度裡面，舉例來說，儲備幹部進來的時候必須先從店職員、店經理的課他都要上，上完它需要去實作，會給他一個評核且它通過這些東西，我們才能夠讓他晉升，這都在制度裡面，但制度裡面是搭配著訓練跟實作一起的。第二種就是比較多的晉升或加薪的機會，因為通常我們的薪資是固定你是什麼樣的職位就是什麼樣的薪資除非你的績效不同，調薪的幅度也會有些落差，但不會差異太大。但如果我們講到加薪的機會，這不算加薪，而會有一個而外的津貼，舉例來說，我們內部有推內部講師的制度，如果我們這個內部講師有通過我們的訓練再去幫大家授課的時候，等於做他工作而外的工作，我們就會給它算是一個補貼加級，給與講師費，用這樣的一個方式，但他不會列在晉升或加薪的條件裡面。

6. 請問導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度或減少客訴嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

顧客滿意度，如果我們對顧客的定義是學員端還說的話，制度越完善相對會讓來參訓的學員感到越滿意，遇到突發狀況會比較少，所以它的確有辦法降低客訴。但你說它在我們公司展現的成效有沒有這麼大，我們會稍微做保留，因為本公司的訓練制度一直都很完整，我們導入這個制度的目的在於由外面的機制來檢視我們內部原有的機制夠不夠完整，當然會在補強一些東西，當然無法顯現表示他很滿意，但我們在訓練的各個環節就更細微了，注意到更多的小地方，當然顧客滿意度就會提升，提升多少目前沒有一個量化的數據。

而就消費者的顧客滿意度而言，訓練前後消費者端的顧客滿意度，並沒有做衡量。顧客滿意度著重在對顧客的服務，那顧客服務面的東西在進入本公司時，就有一套營業訓練的課程，所以這套是行之有年施行很久的，而我們在內勤做訓練課程品質的提升或者它的效益，我們想辦法驗證服務滿意度是否有比較高，我們無法直接驗證到消費者的顧客滿意度，通常都驗證到銷售量。也許我們今天開了一個課程是提供區顧問協助門市在呈列商品能更有效率或使消費者更為舒適，在更好呈列方式的改變也會使銷售量有明顯的改變，但銷售量的提升也能間接瞭解消費者是喜歡滿意新的商品呈列方式，在消費者的顧客滿意度就沒有那麼顯著的改變。

7. 請問導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量嗎？請加以說明

☐非常同意 ☑同意 ☐ 普通 ☐不同意 ☐非常不同意

請說明：

產品的銷售量的確有提升，不能說與 TTQS 完全相關，因為我們過去在做這樣的課程的時候，我們就會衡量。在課程結束後，我們就會請區顧問施行訓練的內容，可能是呈列改善或擺放方式不一樣。我們要確認銷售量有成長我們就要請區顧問在下次上課時報告實作情況結果如何，通常看到新的呈列方式會提升產品的銷售量。舉例如有原本是一顆一顆的巧克力，我們包裝成兩個兩個一包，甚至是一打一包，產品的銷售量就會提升。在我們相關訓練驗證時就是利用這樣的方式，在我們還沒有導入 TTQS 前的訓練結構就含有這樣的東西，只是透過 TTQS 的導入我們可以更明確驗證訓練的成效，當然透過TTQS的導入會提升訓練品質，用這樣的方式增強員工能力不論是行銷、商品呈列等或是服務禮儀，相信這些都是能提升產品銷售量的。

產品銷量的改變可能是因為行銷策略的不一樣或呈列方式不一樣，有沒有可能是人，因為導入 TTQS 使它的服務品質提升或銷售態度的不同？

課堂中所講的東西，如果以營業訓練端，以服務面來看普遍還是偏向於基本的服務禮儀或服務的方式，但真實的服務是跟現場的主管學的，也許是現場的店經理或資深的同仁，如果它門服務好他們就會效法他們的服務模式。我們訓練分成兩塊，一塊是營業端的訓練，一塊是後勤端的訓練，後勤可能會有營業的企劃、行銷的企劃、會計或者人資等後勤人員，這些後勤人員是在支援營業端所需要得一些資源，所以我們訓練這些後勤人員把能力變強，所以訓練這些後勤工作與產品業績的關聯就沒有那麼直接。

8. 請問導入 TTQS 有助於界定訓練需求嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑同意 ☐ 普通 ☐不同意 ☐非常不同意

請說明：

有，這個就比較明確。過去在做訓練的時候，我們公司內部有推一個活動，其實就是一個 PDCA 的一個循環，就是檢視現況再確認可行方案，產出可行方案然後檢視，但是這樣的一個流程過去我們就一直在做，但可能我們沒有把一些外部的資訊或是一些外部的標準來檢和我們現在的需求是不是完善，那其實在 TTQS 這個制度他很明確的把每一個環節甚至該注重的點都把它列到各項評分去，那如果我強勢要導入這項的制度，我勢必要去檢查我現在的制度，連結性夠不夠、系統性強不強，我就會一個一個檢視，一個一個去看的好處就是過去看起來雖然好似很完善，但我還是有很多細節是可以補強的，的確在 TTQS 的導入我們訓練需求的界定上是比較強的。

9. 請問導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑同意 ☐ 普通 ☐不同意 ☐非常不同意

請說明：

以建置來講，如果就本公司來說，TTQS 有協助我們檢視我們的教育訓練制度，建立教育訓練制度反而是沒有建立，因為我們的教育訓練制度行之有年。當然我之前在別的關係企業，規模是比較小的，這項的效果是比較明確。如果公司規模比較小或新成立，連教育訓練的制度都沒有，導入 TTQS 這樣的制度，很明確就可以瞬間把各個環節都先有個架構，那就能很明確的幫公司建立起教育訓練制度。對與本公司導入 TTQS 的目的，不是建構而是檢視公司原有的教育訓練制度。

10. 請問導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持嗎？請加說明

☐ 非常同意 ☐ 同意 ☑普通 ☐ 不同意 ☐非常不同意

請說明：

如果對於最上層的高階主管影響力是不大的，可能本公司的組織比較龐大。第二個是對於直接的主管或人資部高階的主管或部門主管或營運長，有參與到這樣的活動，他會瞭解有這樣的一件事，原來你們做這樣的事是有幫助的，那當然它會提升對這件事的支持度。沒有直接參與這件事的主管，他可能根本不知道這是什麼，可能他完全不會接觸到這個，先不要講支持它可能連認知都沒有，會有這樣的狀況。對於比較直屬或有接觸到的，的確是有提升，前提是這些主管有接觸到教育訓練的活動。

11. 請問總體而言您對 TTQS 的評價為何？

☐ 非常滿意 ☑滿意 ☐ 普通 ☐ 不滿意 ☐非常不滿意

請說明：

除了透過外部的制度來檢視原有的教育訓練制度之外。政府在推這樣的專案，畢竟在台灣的企業普遍是以中小企業為主，我覺得對中小企業的幫助是很大的，能有效建立起完善的教育訓練制度。至少這樣的專案在推動幫助到大多數的企業，或許不是幫助到最高層或大型企業，因為它原有的教育訓練制度可能就已經很完善，但它如果願意導入 TTQS，可能有助於公司檢視原有的制度提升訓練品質。又或許有些公司導入是希望獲得這樣的認證，只是大家的需求不一樣。但中小型的企業導入 TTQS 對建立教育訓練的幫助是很大的，我們也表示認同。

國立政治大學 National Chengchi University

附件三

國立政治大學勞工研究所碩士論文－C 公司訪談內容

1. 請問導入 TTQS 有助於企業招募人才嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

這點由我來說明一下，TTQS 這套系統的導入不只讓訓練系統化，且能針對員工的職能缺口作加強，優化同仁的工作能力甚至能提升工作績效，爾後勾稽到員工的績效評核，更是能成為員工獎金的核發基準，就現實面來講，勾稽到薪資，向求職者說明，同仁因為參與訓練能力提升薪資也比以往增加，以這樣的方式去招募人才當然是會比較以往更成效，薪資對於求職者也是比較直接的。再加上公司 2014 年度獲得 TTQS 系統評核金牌獎，提升企業形象，對於人才的招募是很有幫助的，但多數的求職者不是很清楚 TTQS 是什麼樣的制度，在大家都不是很了解的情況之下就必須向求職者加以說明，讓他們知道公司對於人才的培訓或者是教育訓練是有投入很多資源的，相信這點對於人才的招募也會很有幫助。

2. 請問導入 TTQS 有助於企業留任人才(減少離職率)嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

這題跟上一題有一些相同之處。我先說明一下，報關業是屬於提供專業知識服務的行業，員工的專業能力就是最重要的關鍵。透過 TTQS 的導入使訓練制度更系統化，以這樣系統化的培訓能大幅提升員工的專業知識，也能從課程設計上貼近員工職能缺口，並且連結到企業經營目標。以這樣的方式來培訓人才，職能的提升會比以往精準，相對之下員工績效表現良好，薪資獎金變多，自然就能留的住人才，所以這題我們勾選同意。

3. 請問導入 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎?請加以說明

☑ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

這點我們是非常同意的，就像我剛剛說的，導入 TTQS 這套品質管理系統能讓教育訓練更系統化，並且經過潛能評估，更能清楚鎖定員工的職能缺口，在設計訓練課程的過程中也會參照這些職能缺口讓訓練課程更符合員工的職能缺口與企業的經營方向，在決定訓練課程之後確實執行訓練內容，然後加強訓後成效的考核與檢討，不斷的調整讓訓練的內容更加的完善，同時協助員工加強不足的職能，訓後員工的專業能力是有明顯的進步，自然就能有效提升員工工作績效，所以這個部份我們勾選非常同意。

4. 請問導入 TTQS 有助於提升員工參訓的意願嗎?請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

我們剛剛一直有提到，透過 TTQS 的導入使教育訓練制度更系統化，那在有系統的教育訓練制度之下，當然能減少不必要的時間成本，不論是在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，再到執行面甚至是最後訓練成效的展現都能更有效率，能更有效的運用時間。透過這樣的制度能幫助同仁提升工作能力直接影響積效評核的結果，且訓練後的評核會直接影響績效獎金的發放，就現實面來看，有良好的工作績效就能反應在薪資上，創造員工與企業雙贏的模式，自然會提高同仁的參與訓練意願，所以在這個部份我們認為是非常同意的。

5. 參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

如同前面所回答的情況，透過 TTQS 的導入讓企業內的教育訓練制度更系統化，在系統的教育訓練制度之下，能可以減少的時間成本，讓時間可以充分利用，不論是在訓練課程的設計或整體訓練制度的規畫，到整個訓練成效的展現都能更有效率。透過這樣的制度能幫助同仁提升工作能力直接影響積效評核的結果，我們也有將訓練的狀況，例如參與訓練的時數或訓後的成效勾稽到績效平核，藉此獎勵員工參與教育訓練。就現實狀況來看，績效評核的表現會直接影響到獎金發放、薪資甚至是晉升機會，當然積效表現良好所獲得的加薪或晉升的機會一定會比較多，相反的績效表現較差獲得的加薪或晉升的機會一定會比較少。我們肯定導入 TTQS 對於提升員工工作績效的貢獻，所以參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會，我們表示非常同意。

6. 請問導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度或減少客訴嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

就針對你所提問的問題，我們分成內部的學員與外部消費者兩個部份，彼此之間會有因果關係，我說明一下。透過 TTQS 的導入使訓練制度更系統化，並且經過潛能評估，更能清楚發現員工的職能缺口，在設計訓練課程的過程中也會參照這些職能缺口，讓訓練課程更符合員工的職能需求與企業的經營方向，就如同前面幾題所回答的，以這套系統來規劃設計訓練制度會更有效率，並且減少不必要的時間成本，同時也能加強員工的專業能力，所以在內部學員端的訓後滿意度是有明顯的提升。接著我們來看消費者的顧客滿意度，員工的專業能力因受過訓練而變得更得心應手，自然在工作上或提供諮詢時能減少工作的錯誤率，服務顧客會比以往流暢且提高作業的效率，那顧客的滿意度自然會因此而提高，所以在滿意度這塊成效是蠻明顯的。

7. 請問導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

我先說明一下，報關的行業並沒有生產實質的產品，主要是提供服務給進出口商，所以這題我們以公司業績的角度來說明。那我剛剛回答的幾題彼此之間都有關連，我也一直強調導入 TTQS 會讓教育訓練制度更系統化，就像以下會問到的問題，對於界定訓練需求這部分我們是肯定的，針對職能缺口設計適合訓練課程，報關業主要就是提供專業的服務，並且強調以人為本，透過 TTQS 系統化的培訓能有效加強員工的職能提升工作績效，在提供服務或面對客戶諮詢時能更成熟，對於業績的成長也是無庸置疑的，所以在提高產品銷售量這個部分我們勾選非常同意。

8. 請問導入 TTQS 有助於界定訓練需求嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

從第一提到現在，我都有提到導入 TTQS 這套品質管理系統會讓教育訓練制度更系統化，且透過 PDDRO 這套流程且根據其中表列的指標，能有助於從公司目標、經營需求與策略目標著手，由上至下以系統化的方式分析、界定職能缺口，並且連結企業經營目標與員工、主管的需求，將設計的訓練課程更貼近公司的營運目標。我們也透過訪談利益關係人協助組織所訂職能缺口與界定訓練需求，以這項的方式讓訓練的內容能更貼近真實的狀況，減少同仁在執行訓練或執行業務時的落差。公司也會調查員工訓後的建議或心得，而後檢討訓練內容與需求，瞭解訓練課程設計與整體訓練發展與實施的狀況與適切性，必要時提出改善的辦法，所以在界定訓練需求這個部份我們勾選非常同意。

9. 請問導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

對於這點我們也是相當肯定的，透過 TTQS 中的 PDDRO 訓練品質管理迴圈以及訓練指標，從一開始訓練需求的界定，到訓練課程的設計，接著訓練內容的執行，到訓練後的成效分析，再到最後成效的檢討與改善，持續不斷的精進訓練價購，都有一套標準系統化、標準化的指標可以依循，確實能輔導企業建構一個完善的教育訓練制度。我們也在 2011 年導入 TTQS，經過這幾年的努力，觀察學員訓練的狀況與施行的成效，並且收集學員訓練後的意見，不斷的檢討與改善，讓我們公司的教育訓練制度臻於完美，所以這個部份我們也是勾選非常同意。

10. 請問導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持嗎？請加說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

我們公司的董事長接受訪問時有提到，認為報關業是以「人」為主體的行業，如何提供符合客戶需求的服務，全仰賴員工的專業能力，因此格外重視公司內部的人才發展，我們也在四、五年前開始導入 TTQS 這套系統之後就更要求大家參與訓練，目的就是在強化教育訓練制度，提供更良好培訓人才的管道，加強同仁的專業能力提升服務品質，董事長都親自表示支持，高階主管當然也會支持。我們也會邀請高階主管參與訓練課程，不論是訓練課程設計或者實際的參與，甚至是訓練成效的發表，讓主管參與其中他也會更瞭解 TTQS、更瞭解訓練的目的與成效，像這次 2014 年度獲得 TTQS 系統評核金牌獎，不只高階主管會認同訓練的成效，相信公司全體員工也會認同，所以訓練達到實質的成效且獲得國家認證，高階主管對於 TTQS 整體的訓練架構也會更加支持，所以這個部份我們勾選非常同意。

11. 請問總體而言您對 TTQS 的評價為何？

[V] 非常滿意 [ ] 滿意 [ ] 普通 [ ] 不滿意 [ ] 非常不滿意

請說明：

好，我來說明一下，我們之前討論覺得導入 TTQS 這套評核系統最大的特色也是一大優點就是讓訓練制度更系統化，並且透過 PDDRO 中的指標讓企業有一套可以依循的準則，不論是訓練需求的界定，或者訓練課程的設計都會很有幫助，清楚界定職能缺口並且針對此缺口設計訓練課程，能大幅員工的工作績效。同時也會檢視辦訓後的訓練成效與學員訓練後的心得，檢討不足的部分，並且持續的改進，建構一個完善的教育訓練制度，公司也很榮幸在 2014 年能獲得 TTQS 訓練品質評核系統金牌，不管對於公司或是我們辦訓單位都是一大鼓勵更是員工的福音。導入 TTQS 這套評核系統不僅能優化組織內的教育訓練制度，也提供一套系統化與標準化的訓練流程，加強員工的職能提升工作績效，也使業績能夠成長、顧客的滿意度可以提升，這樣的成效對於公司經營或是人才發展都是很有幫助的，且能創造雙贏的局面，所以對於 TTQS 總體的評價認為是非常滿意的。

附件四

國立政治大學勞工研究所碩士論文－D 公司訪談內容

1. 請問導入 TTQS 有助於企業招募人才嗎？請加以說明

☐ 非常同意　☑ 同意　☐ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

就我所知道的訊息給你做答覆我們是在 2008 年的時候開始在導入 TTQS，最早是透過教育訓練的補助案，因為補助案的部份被勾積到 TTQS 的評核，所以我們從這個階段開始進來。

我想導入TTQS是說,政府在導入這個系統是讓整個訓練有一致性的標準化、系統化再經由企業來做這樣的認證。代表一個分級制度它可以區別那些公司、那些企業行號在訓練體系的發展它的完整度是多少。如果你在研讀過的相關的資訊你就會知道，他在評核上面分為白金牌、金牌、銀牌、銅牌跟過門檻等，當你導入的話，它是一個認證，算是一個在人力資本發展上的認證。當然對於我們招募來講，它的幫助是很大的。讓想應徵到我們公司的人知道說公司在訓練發展這塊公司是有做的而且他的品質是有受到政府的評鑑的核准，那是有一定的水準。

請問有比較明顯的數字和量化資料？

數據的量化我們可能要要稍微統計，可能要稍微統計找一下資料，我們在這塊沒有非常明確的統計資料，畢竟這比較難做量化。譬如說我有這塊招牌，像我們得到金牌之前得到銀牌甚至前幾年得到銅牌，當然對公司的形象是有所幫助，可是就量化的部分我們沒有針對這個部份做統計。

2. 請問導入 TTQS 有助於企業留任人才(減少離職率)嗎？請加以說明

☐ 非常同意　☑ 同意　☐ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

這個部分來講,導入 TTQS 除了提升企業形象之外,企業的訓練體系更完備、更系統化，會讓人才覺得公司的制度是比較完整，那至於有沒有這方面的影響，我們也沒有特別去統計它，沒有特別去量化它。

會因為服務品質提升而讓他們不會離開公司或是轉到別的部門嗎？

假如說沒有量化的話，其實在公司的員工同仁們，因該來講對於整個公司這方面的訓練體系運作以及對於人員的招募培訓我想是有幫助的,這個部份當然也是說公司的運行來講，人資在這方面的運作「選、用、育、留」來講 TTQS 是很完整的。所以對員工的留任率是有相當大的幫助。

3. 請問導入 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎?請加以說明

☐ 非常同意 ☑同意 ☐ 普通 ☐不同意 ☐非常不同意

請說明：

這部分來講，我們認為導入 TTQS 這套管理系統，能有效界定員工的職能缺口，針對不足的職能安排合適的訓練課程，透過這樣的方式加強員工的職能與工作能力，進而提升工作績效。而且我們陸陸續續有在推展，尤其我們希望能推展內部學院有學分制的部分會仿照學校的方式，有計畫性的去培訓讓員工能夠修學分的方式來完善員工本身教育訓練的部分，在訓練的體系上我們是有跟績效考核來做勾積。那他本身的出席率、修習時數會跟他的績效做結合。那這個可能還沒有非常完善，還有改善的空間。我們希望說能夠做到說他能夠完完全全包含晉升或未來人才提升的部分以及培訓有計畫的培訓人才。公司是一直有計畫在培訓那隨著員工成長的學習歷練以及其他相關的學分，多修這些課對未來的晉升和績效各方面，甚至是薪水分紅獎勵的部分能夠有更進一步的提升。

請問導入前和導入後員工的工作績效是否有變得明顯的提升？

我們負責任的人力發展的部份，績效考核是另外一組的同人在做這個部份也有可能我們沒有做明顯的統計，所以當然這可能要調的話必須請教別的同仁，畢竟我們沒有負責那塊，所以沒有特別去看。

4. 請問導入 TTQS 有助於提升員工參訓的意願嗎?請加以說明

☑ 非常同意 ☐同意 ☐ 普通 ☐不同意 ☐非常不同意

請說明：

TTQS 的部份有訓練品質管理迴圈 PDDRO，其實我們可以透過一些內部的辦法來做TTQS整個的串流與勾積，所以在於員工的參訓意願提升是有很明顯的成長。例如說我有推一個內部講師的培育制度，那我們培育了一批大概三十多位的講師出來，這是從這幾年導入到目前大概 30 多位的內部講師的部份。那從今年開始陸續有比較明顯看到說，有一些部門他會主動邀約我們的內部講師，依據內部講師的專業別來幫他們部門來做內部訓練。其實這個部份是有提升的，我們可以很明顯感受到內部整個在運作的時候是有符合的這樣的傾向，另外就是我們有些配套的制度，內部講師會發給予鐘點費甚至於是教安費，那另外就是我們每半年會針對內部講師做評比，那評比的結果我們都會做公告，而且公開的頒獎它是會有獎金的，那我們講師還有推分級制度，這塊的話慢慢會帶動知識內化傳承的部分，導入 TTQS 這個部分的確會提升員工參與的意願，這是一個最大的成效。

5. 參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會嗎？請加以說明

☑ 非常同意 ☐同意 ☐ 普通 ☐不同意 ☐非常不同意

請說明：

的確是有的，誠如我剛剛回答的部分，其實我們在 2011 年的時候我們要推導 ISO 50001 這套系統，所以我們就是派了一名工程師到外面上課，課程上為之

後回到公司主導整個 ISO 50001 的導入，包含 ISO 50001 節能系統的內部稽核人員的認證、課程，甚至一系列我們做產業節能這個部份，最後這位同仁也因為這個專案，替公司省下非常多的金費這節能這塊，那另外就是透過我們提案改善的這個制度，所以這位專員每年名列前茅，而且它就是因為這個案子有作加薪，我們在 2013 年我們得到 ISO 50001 入門的門票，那預計在今年會拿到 ISO 50001 的認證，其時一路走來四年多的時間，我們可以明顯看到公司因為這個案子，因為 TTQS 持續不斷的改善，其實可以很明顯看到我們的同仁因為參與訓練而獲得晉升的機會，甚至在職能這塊能更深化。

6. 請問導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度或減少客訴嗎？請加以說明

[V] 非常同意　[ ] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

我們先從內部來看好了我們討論 TTQS 之後我們會根據 PDDRO 這個架構去推導我的教育訓練，那我特別舉一個例子，我們去年度開了顧客滿意的是類似的課程，那其實主要針對內部的顧客那顧客有分內部跟外部，我們把內部做好，外部也會跟著說改善，因為就從例行的工作做起，那去年我們開了一談堂課叫做電話鈴的課程，後續我們也做了神秘客的追蹤，那追蹤之後，參訓的學員跟單位我們都做評比跟表揚，第一名了可以得到五千元的獎金。所以這個部份我後來有做測試做電話的測試的時候，測試他們在電話中語調上應對是有明顯的改善。

剛剛說的內部是指公司的學園，那針對的外部消費者有沒有提升其顧客滿意度？

我們主要是公司內部的員工比較不會遇到消費者的部份，那接下來今年度我們會延伸到經銷商，經銷商就是屬於我們的外部顧客，所以我們在推導 TTQS 我們不只針對內部的員工作訓練，也推展到我們的供應商，甚至我們的經銷商，其實在顧客滿意度的這個部份我們是持續有在提升的。

做再補充一下我有詢問行銷部門的主管，他有給我的回饋這樣的訊息，他經過這一兩年看到公司的一些狀況改善，我們有很多的相關系列的經銷商的訓練跟課程，那內部有包含品質相關的部分，其實充實的經銷商對於產品品質檢驗跟在客戶端的服務，據他的回報可能沒有數據，他告訴我講這方面的幫助是很大的。給經銷商跟客戶端的部分客戶滿意度是有提升有明顯的提升改善，可能以前對於客戶的客訴處理上多所抱怨，可能這一兩年這個部分因為經過訓練加分得不少，這是事先有跟行銷處有事先確實過的。所以確實是會讓客訴降低和讓顧客滿意度提升。因為知識的傳承在跟顧客解釋的情況下會比較清楚，過去可能是顧客有問題但他不知道這個狀況怎麼樣，那銷售端或經銷商沒辦法給他很完整或即時的回饋可能會讓客戶的客訴或者是退貨的狀況會變得比較多。

7. 請問導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量嗎？請加以說明

[V] 非常同意　[ ] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

有，那行銷處給我回饋的部分，他們在推展很多銷售的模式，我們在最近新年度推展新的經營模式，也透過訓練讓設定的目標可以落實，不管是在接單、品質、價格的拉抬、價值都有一個很好的品牌面，那我們本身市占率在台灣是第一的這都是可以查詢到資訊，業界來講我們在品牌主導這個方面的訓練各方面的知名度打開，更加的提升我們產品的銷售量，營業額突破了四十幾年來的新高，我們進四年以來，我們的銷售額就是正向成長，這個在我們公司年報裡面都是可以查到的。

公司很注重訓練體系這塊的發展，所以我想政府給我們肯定，應該這樣來講，經過評核表示我們訓練體系是非常完善的，那不管是在內部還是外部訓練是很完善，所以導入的成效是非常好的。

8. 請問導入 TTQS 有助於界定訓練需求嗎？請加以說明

[V] 非常同意　[ ] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

其實需求來自於組織，那組織的願景、使命、經營理念會轉到公司每年的營運目標，那我們再展開年度的訓練，因為這些的需求我們會展開我們的訓練計畫再到各個部門，所以這個系統是非常明確可以讓我們界定訓練需求。

9. 請問導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度嗎？請加以說明

[V] 非常同意　[ ] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

那這題是肯定且沒有錯的，因為以 PDDRO 的架構我們是把這樣的精神融入我們公司教育訓練制度裡面這是無庸置疑的。

還是會像某些公司認為公司原有的教育訓練制度是很完備的，透過導入 TTQS 外部系統來支援檢視原有的內部的訓練架構，那請問貴公司是不是類似這樣的狀況，還是一切從零開始建構？

應該這樣說，據你所知我們公司成立四十四年，一直以來都執行教育訓練，那再還沒導入 TTQS 之前，它的體系並不是那麼的完整，那也是因為我們導入之後，重新檢視原有的訓練制度，透過 PDDRO 訓練品質管理迴圈來運作，讓訓練的內容更符合指標的要求，那持續改善的部份我們會針對這十九項指標的內容持續在做調整。

10. 請問導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持嗎？請加說明

[V]非常同意　[ ] 同意　[ ]普通　[ ]不同意　[ ]非常不同意

請說明：

這個也是肯定的，因為其實 PDDRO 在 Outcome 產出的部分它是會牽涉到最遠端 P 的部份就是你訓練需求的來源，還有課程設計 Design 的部份，那前端已經是很清楚了而且他是跟組織政策是聯繫在一起的，我們課程的設計、產出一定會是串連在一起，一定是會有關聯性的。那產出的部分就會回歸到我們實際的需求，滿足自己的需求當然高階主管會願意繼續支持我們的訓練。

請問會不會有些高階主管本身沒有參與到訓練課程，但他也會對這些事情有明顯的提升嗎？還是會分成有參與訓練的高階主管跟沒有參與的高階主管支持度會不太一樣？

應該是說最主要是我們董事長非常支持教育訓練，即使沒有來參與教育訓練的主管，如果因為某一項專案任務的導入，透過訓練這塊的資源下去的話，通常比較沒那麼支持的主管也會因為政策轉為支持。主要是因為我們的董事長非常的重視教育訓練。

11. 請問總體而言您對 TTQS 的評價為何？

[V]非常滿意　[ ] 滿意　[ ] 普通　[ ] 不滿意　[ ]非常不滿意

請說明：

基本上經由勞動部建構 TTQS 這套人才發展系統，差不多將近快十年了，那我們會覺得它是一個完善的系統，在整個企業體系，不管是企業或是機關來講，其實由國家來建立這個訓練體系的標準化是有助於大家對這個標準的認知，就像我剛剛講的評鑑評核他後來有分等級白金牌、金牌、銀牌銅牌、過門檻經由這樣的分級制度大家可能可以明顯的區分說各家公司、企業行號的區隔是怎麼樣的。那相形之下了解說這家企業的訓練體系，它發展的完整度是在處於什麼樣的階段，那我覺得這一個標準化、系統化對於在職場的人來講是相當有幫助的，是可以成為一個很良好的參考指標。**那對人才的發展你認為它會有幫助嗎？**

當然會有幫助，因為一個組織、一個公司行號訓練系統來講，完全照這個方法發展的話那全部都是一體標準化，當然來講的話在職的員工經由這樣體系運作使訓練培訓目標跟方向會比較明確，對整個職能的建構各方面還有個人的職涯向上發展都會比較明確。

附件五

國立政治大學勞工研究所碩士論文－E 公司訪談內容

1. 請問導入 TTQS 有助於企業招募人才嗎？請加以說明

☐ 非常同意　☑ 同意　☐ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

我認為對企業徵才是有幫助的，其中一項重要的原因就是企業形象提升，公司相當注重人才的發展於員工的權益，參與很多有關勞動權益與人發展的活動也獲得許多認證，且在企業的網站上也特別列出有關人才發展與應用上所獲得的獎項，例如：TTQS 的金牌、國家訓練品質獎、人力創新獎、全國勞工教育優良單位獎、重視女性人力資源企業類優良事業單位等等，也顯示出公司對於人才發展上的重視與用心，相信對於企業形象也會有所提升，應徵者就會覺得這個公司是重視人才培育。在進入公司之後，學習也可以更系統化。我認為導入 TTQS 對於企業徵才是有幫助的，所以我勾選同意。

2. 請問導入 TTQS 有助於企業留任人才(減少離職率)嗎？請加以說明

☐ 非常同意　☑ 同意　☐ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

我認為對於企業留才也是有幫助的，其實我們導入 TTQS 之後，會讓我們的訓練制度更系統化，我們在對於辦訓上非常強調的連結性、一致性這個部份，尤其像我們主要辦訓的單位，在辦訓的過程在每一次的課程設計都會跟公司的發展策略或各部門職能需求做連結，所以這樣教育訓練會使大家的接受狀況或參與訓練狀況都有大幅度的提升，我想我們公司對於人才發展的重視，還有這幾年大家積極的參與與投入，相信對於有些同仁也會感受到有學習跟發展的舞台，所以基本上我覺得在人員的培訓與學習上我們投入更多的資源，會讓他感受到這個學習或培訓跟他工作上能力的連結且有顯著性的提升。我認為導入 TTQS 對於人才的留用也是有貢獻的。

3. 請問導入 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎?請加以說明

☐ 非常同意　☑ 同意　☐ 普通　☐ 不同意　☐ 非常不同意

請說明：

我們公司目前並沒有將參訓狀況與績效評核做連結，我們是讓大家可以自發性的學習，並不是讓員工被迫去學習。我們導入 TTQS 的重點還是放在教育訓練的發展上面，希望透過 TTQS 讓他們是可以更有系統的學習，所以我們辦的一些訓練課程，不管是專業或是一般的職能為主軸，所以像核心管理或專業培訓的部分，基本上我們都跟公司的發展策略或部門發展的方向還有個人的能力落差去設計訓練課程，提供相對應的培育，所以對於他的工作績效即表現應該是會有所提

升，我勾選同意。

4. 請問導入 TTQS 有助於提升員工參訓的意願嗎?請加以說明

[V] 非常同意　[ ] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

有，就像我剛剛一直強調的連結性，訓練課程的內容我們很強調員工發展的需求跟他的工作與公司的發展之間的連貫性，所以我們在課程設計與規劃的時候，都會緊扣著企業發展的方向與員工的職能發展。不管是在找講師或遴選講師或課程內容的部分，其實都會環環相扣，我們也會去檢視它的成效，基本上我們在課程的設計強調企業的發展方向與工作上需求，所以導入 TTQS 之後在訓練滿意度或參訓的意願上都有明顯的提升。就如同上一題所回答的，受訓能使員工的工作績效提升，我認為他們的參訓意願也會跟著提升。

5. 參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會嗎？請加以說明

[ ] 非常同意　[V] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

就像我一開始說的，我們的培訓基本上都是用來發展，那發展其實你說一定要跟什麼制度掛勾，目前並沒有這麼絕對，但員工接受訓練使他們的能力提升，會不會影響他晉升或加薪的機會，當然會。目前來說並沒有因為受完什麼訓練就給你什麼樣等級的考績或受完什麼樣的訓練就讓你晉升到什麼樣的 Level，沒有這樣明文的條件式規範，但是你有受過訓練，你的能力上或工作表現上，甚至在當年度的成效上面都會有些影響，所以它是間接影響到你當年度的考績，或是你這幾年來表現都很不錯自然就會有晉升、加薪的機會，所以大概是用這樣的模式在操作，當然我們會綁一些激勵的動機，你參與這個培訓我們會給各單位一些激勵的動機，例如紅利積點的制度或等等的制度，去結合人才發展運作的部分，但是你說個人跟 HR 這種 Function 制度是沒有那麼直接跟密切的明文式條件的規範。

6. 請問導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度或減少客訴嗎？請加以說明

[V] 非常同意　[ ] 同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ] 非常不同意

請說明：

其實以我們當時導入在申請獎項的時候，看起來內部與外部的顧客滿意度都是有明顯提升的，但是影響顧客滿意度的因素蠻多的。其實我們並沒有每年做員工滿意度的調查，所以我說的滿意度是指員工受訓後的滿意度，訓後的滿意度都逐年提升，這個是很明顯的，主要是因為訓練課程能符合員工所需的職能且有達到訓練的成效。但是你說外部的顧客滿意度或產品的滿意度或者 JD Power 的成績，在我們導入的那幾年確實有明顯的改善、名次也有明顯的提升，後來但是也可能因為近年受外部環境的變異其實很大，所以在名次上好像有掉下來一兩名，

詳細的情況可能要詢問經手的業務單位會比較清楚。所以在剛導入的時候，我們積極的辦訓，做整體的規劃或品質上的改革，確實是有明顯的改善。

那請問一下你說內部的滿意度有所提升是因為訓練品質的提升，還是能清楚界定需求，還是有什麼其它的原因？

都有。首先，跟發展需求比較有關；第二，我們在整體的規劃會把每個環節緊緊相扣，扣緊PDDRO這個程序，所以在訓練課程的整體規畫不會牛頭不對馬嘴，會跟公司的發展與個人的職能需求會緊密的連結，然後在課程的辦理會顧及到同仁的需求，在結案時我們也會實際掌握施行的成效。所以我們在整個的規劃上是很有系統性的，所以大家對辦訓的品質和規畫的每個細節都是給予肯定的。

7. 請問導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量嗎？請加以說明

☐非常同意　☑同意　☐普通　☐同意　☐非常不同意

請說明：

因為影響銷售量的因素太多了，再加上 TTQS 的成效是需要長期觀察的，其實我們在申請獎項的時候，銷售量確實是有明顯得提升，透過 TTQS 提升員工的職能改善工作績效，我想這項對於產品銷售是會有幫助的，但是銷售量的提升是受到很多外在環境或者是公司內其他的因素所造成的，所以你說導入 TTQS 跟提升銷售量會有那麼直接的正相關嗎？所以大家一直拿 TTQS 與銷售量去佐證他們之間的關係，就連申請獎項也要拿銷售實際成效跟TTQS這套系統去做一些連結，可是我都會覺得看起來是有些牽強的，因為有很多外在的變異因素會影響到銷售的成績，有可能是因為你的競爭對手或因為大環境的景氣或因為內部管理品質不好之類的都有可能影響銷售量。以長期的角度來觀察，我們認為導入 TTQS 能長期有效提升產品銷售量是不到非常同意的程度。

8. 請問導入 TTQS 有助於界定訓練需求嗎？請加以說明

☑非常同意　☐同意　☐普通　☐不同意　☐非常不同意

請說明：

會，應該說 TTQS 的評分項目當中就有蠻多的規範，那我們在一開始的時候就有依循訓練的指標執行，導入 TTQS 之後讓我們培訓課程能更落實或是更重視這些記錄，也是導入 TTQS 之後比較明顯的調整。然後，TTQS 強調每一次的改善，不斷的精進，有關界定訓練需求的部份，我們也會邀請利益關係人進行訪談，瞭解目前同仁的工作狀況以及同仁在職能上的落差，然後針對他們的需求去給予比較多客制化或比較符合需求的培訓規劃。

9. 請問導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度嗎？請加以說明

[V] 非常同意　[ ]同意　[ ] 普通　[ ]不同意　[ ]非常不同意

請說明：

就如同我上面幾題所回答的，導入 TTQS 確實能有效建構教育訓練制度。導入 TTQS 後不論是願景、使命或訓練政策上都有更明確的方向，且訓練課程整體的規劃會依循 PDDRO 這個程序，每個環節都緊緊相扣，所以在訓練課程需求的界定或者整體規畫都會更系統化、更有一制性，而且會跟公司的發展方向緊密的連結，在課程的設計與執行會考量同仁的需求，過程中都會詳細的記錄與檢視，在訓練結束後會衡量施行的成效。透過 TTQS 這套系統會使訓練課程整個的規劃上能更系統化，在同仁訓練需求界定上能更明確，且透過 PDDRO 這循環能緊扣公司經營發展的方向，所以我認為導入 TTQS 能建構有效的教育訓練制度。

10. 請問導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持嗎？請加說明

[ ]非常同意　[V]同意　[ ] 普通　[ ] 不同意　[ ]非常不同意

請說明：

請問有參訓的主管跟沒有參訓的主管支持度會不同嗎？

主管的角色就是支持鼓勵，他未必要參訓。當然有參訓的主管可能會更高一些。

有些企業認為參與訓練的主管會體認瞭解訓練課程的成效與品質，因此提更支持度；有些高階主管並未親自參與課程無法直接參與瞭解，甚至未能清楚瞭解何謂 TTQS？

其實你說要每個人都懂 TTQS 不太可能，但是我們都會把握每一次機會，例如我們會透過外部的評鑑的機會，得了一個獎項我們一定會邀請我們的總經理親自出席頒獎活動，這個時候就可以讓高階主管瞭解我們做了哪些事情、獲得國家的認證，把這些觀念也帶給他，高階主管對於培訓本來就是支持的；我們也會在平常一些公開的場合讓高階主管擔任頒獎者或公佈訓練成效會議的主持人等等，即便他沒有參與訓練也讓他瞭解訓練的成果，讓他給予這些積極參與培訓的相關單位一些獎勵。不見得高階主管一定要參訓，參訓只是對於單堂培訓的課程有認知，那當然我們也會提供高階主管培訓的機會，對於整體的支持跟參與，我們會盡量讓高階主管都可以包含進來，讓高階主管們知道他們是一個很重要的角色，他們必需要支持跟鼓勵他們擔為的同仁，同仁們才會繼續不斷的學習，在成果的展現我們也會盡量揭露，讓他們能互相的激勵或有個標竿可以有個學習的對象。

11. 請問總體而言您對 TTQS 的評價為何？

☐非常滿意　☑滿意　☐普通　☐不滿意　☐非常不滿意

請說明：

我覺得 TTQS 是很系統化的。其實我們公司本來在 ISO 10015 的時候就已經有參與，等於我們有提供 Know-how、提供我們的經驗，所以很早在規劃培訓系統的時候，我們就是參與的企業之一，那對與我們在培訓的幫助是強化我們之前可能沒有那麼流暢 Plan 或 Outcome 的部分，我們在 Design、Do 跟 Review 這幾個部份我們一直都做得蠻不錯的，在執行上面也沒有什麼太大的問題。因為有了 TTQS 這套系統，讓我們更清楚的知道我們在辦訓的目的是什麼、辦訓的源頭跟方向是什麼，因為有跟 Plan 結合，所以我們必須不斷的提升讓我們自己成為策略夥伴的角色，希望我們自己 HR 不是只是執行者，而是我們可以把自己的層次拉高，因為 TTQS 這樣系統的導入更重視這個部份。那 Outcome 以前我們就到第二個 Leve2，我們現在就會要求我們的承辦，在 Outcome 的部份我們必須要因為不同的課程你要去想該用什麼樣的 Outcome 去展現你的成效。那這個部份有不同的展現，能讓主管知道培訓之後同仁的成長。整個組織來說應該都是有正面的效果，每家公司的狀況也許不同，但對我們來說，前後端這個部分對我們來講是有幫助的，也肯定 TTQS 對人才發展上的貢獻。

國立政治大學 National Chengchi University

附件六

國立政治大學勞工研究所碩士論文－訪談內容

1. 請問導入 TTQS 有助於企業招募人才嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

敝公司有獲獎對於這樣子的訊息，我們是公佈在人力銀行的網站，還有參加一些就業博覽會的時候會公布在文宣上，沒錯它是一個品質保證也是一個肯定，是一個值得公開的獎項，但一般像在找工程師或一般人員，他們會覺得說，有這個獎項但他們對這個獎項的內容並不瞭解，然後感覺性也沒有這麼強烈，可能需要跟他們當面說明他們才會瞭解，但事實上主要還是以公司的福利、薪資政策、企業文化占比較大的誘因，所以我沒有勾選非常同意。

2. 請問導入 TTQS 有助於企業留任人才(減少離職率)嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☐ 同意 ☑ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

對於整個瞭解訓練體系的完整或接受到公司有計劃性的培訓方式是留才的誘因，他在進入公司前可能會看到或我們會跟他說明可能覺得不錯，可是因為要減少離職率這塊形成的因素太多，主要整體的留才因素還是薪資為最大占比，雖然留才的因素有很多項但是比例上來講薪資之外，還有福利、企業文化等；那對於已經進入公司的員工，整個訓練體系是很完整的，對於留才這件事一開始可能會有幫助，但對於長期來看我們覺得還是比較薄弱。

所以您認為訓練品質的提升在留才的部份短期是有幫助的，以長期來看留任人才的因素可能薪資福利或個人生涯規劃有較大的關係？

對。新人訓練上完，可能對公司的訓練架構跟狀況都覺得還不錯，但這題主要在探討離職率並沒有說什麼時間點，整體來看可能會因為時間的消長而有不同，似乎時間越長，教育訓練這塊的誘因就越不明顯。

3. 請問導入 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎?請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

因為運用 TTQS 這套體系與方法所開的課程主要都能聚焦工作內容所需，像是知識、能力這個部份，假若能跟他的工作直接相關，他有意願也來上課了而且有學進去，一般而言我們沒有做到 L4 都是由主管直接回饋，大部份的主管都表示能提升員工的工作績效，但因為我們有各式各樣的課程，你是指 TTQS 有助於提升員工工作績效嗎？有。但沒有到非常同意的原因是，並不是每堂課都再針對他的工作績效。

4. 請問導入 TTQS 有助於提升員工參訓的意願嗎?請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

因為敝公司大部分的課程都是必修為工作所需的課程，各事業部有自己進行的課程在規劃，我們這邊主要是針對共通性課程，因為必修的關係這是他職涯必須經歷的一環，也就是說我們在公司的訓練辦法中就有載明，如果你想晉升到下個職級，哪些課程是必需要上的，像這樣的課程他們的意願度會提升。那另一個是現行能力的課程，如果是在財務部門，他財務能力不足的話，普遍參訓意願都會提高，所以我們會選擇同意。

請問導入 TTQS 使訓練需求界定明確或訓練品質提升而提升員工參訓意願？

我們感覺有，能清楚界定訓練需求或訓練品質提升確實能提高員工工作績效，當然也會提高員工參訓的意願，但沒有直接數字顯示。敝公司有部分課程所於一次性的，基本上參與過這類型課程的員工不會參與第二次，例如：新人訓練，原則上第一次受訓的新人也是從前輩那聽而訓練的狀況是如何，一般而言聽完會願意來上的員工，通常是覺得這堂課還不錯，所以員工參訓意願進步的空間大部分都不會感覺到比較大，不會因此去推廣這堂課是值得一定要上的。簡言來說，一次性的訓練課程不會因為這堂課的訓練品質更好，在參訓意願這塊提升的幅度有太大的提升。

5. 參訓的員工有較多獲得晉升或加薪的機會嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

我們的訓練課程必修的原因除了工作所需之外，還有一個是晉升的所需，我們在訓練及晉升的辦法當中有詳細的說明，如果職涯要繼續發展的話這一部份的訓練是需要的，需要到什麼程度都有在辦法中說明了。大部分的訓練內容有兩部分，一個是工作所需，另一部份是晉升所需，但一般來說是獲得晉升機會的員工或主管我們才會讓他參與有關管理或者晉升為主管後所需的課程，之前可能都是針對他現行能力的訓練，我們公司的晉升大部份都是在主管這邊，專業職的晉升又是另外的方式，但一般來講說獲得晉升我們都是說以主管這個類別，另外一邊我們都是指他的技能提升，所以在晉升這塊我們是同意的。但加薪的狀況可能沒有直接的連結，所以這題我沒有勾選非常同意。

請問公司有推行內部講師這套制度，如果擔任內部講師給予講師費或獎勵嗎？

我們公司有內部講師辦法，目前講師團也有五、六十人，一般而言我們會透過這樣的方式能見度會比較高，還是會考慮很多面向，他是有機會晉升，但加薪這塊我們將它分開，所以加薪與訓練就比較沒有直接的相關。

6. 請問導入 TTQS 有助於提升顧客滿意度或減少客訴嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

如果是針對內部的顧客就是指訓練課程對內部學員的話，其實我覺得有點尷尬，因為會分成兩類，大部分的員工覺得是很有幫助的，少部分的員工會有點抗拒，所以整體而言算是同意。一般的學員都是很樂意參與訓練的，主管也會樂意參與，因為透過 TTQS 的系統能有效設計訓練課程及提升訓練品質，找出員工的職能缺口，加強不足的部分，但有時會遇到一些突發狀況，例如主管會覺得我們訓練部在阻礙他的業務發展，所以普遍來說我們認為導入 TTQS 能提升內部學員的滿意度，但是遇到一些例外狀況，這時滿意度下降或客訴的狀況就會出現。那你說對於外部的消費者，我們基本上運用的手法是可以到 L4，但目前我們沒有實質的數字去佐證它，都是由部門主管直接的回饋，的確有提高顧客的滿意度，至於顧客滿意度提高多少或客訴降低多少都沒有實質的數字。

請問顧客滿意度會提升是因為什麼原因，是因為訓練品質提升還是因為訓練課程符合職能需求，所以滿意度才有所提升？

應該說訓練成效的部分，像我們有一堂課是針對 PSS 銷售技巧，這堂課對於顧客的實質回饋不管是直接或間接的，主管有時候會聽到或是從客戶端服務卡上看到，但他們沒有將統計的東西回饋給我們，所以也比較沒有辦法清楚知道進步多少或有多好。

7. 請問導入 TTQS 有助於提高產品的銷售量嗎？請加以說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

跟上一提回答的有些相似，如果以我們的理論來講如果到 L4 應該是沒有問題的，但因為沒有實質上數字的佐證，主管的回饋是說基本上不能說是因為參與訓練課程就有直接連結，那目前我們也沒有找到一個直接相關的證據去佐證它，但大部份的主管還是認為在上完訓練課程後那陣子產品的銷售量確實是有提升。

請問是因為你們開的訓練課程有關於產品銷售或是跟營業端有關係的課程，提升了員工的職能，所以提高了產品的銷售量嗎？

對，但有些主管不會把功勞全部歸給訓練課程，通常會說是有幫助，參與訓練過程後，可能在回答專業問題或解決客戶問題時能更得心應手，產品的銷售量也會有所提升。但有些主管可能會說跟季節有關，或跟外在環境有關等等。

有些部門主管不願意全部的功勞歸給訓練課程？

對，我們也同意他們的說法，是實上有很多應訴會影響銷售量，但是他們還是肯定訓練課程能給予幫助，在提高產品銷售量這個部份。

8. 請問導入 TTQS 有助於界定訓練需求嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

非常同意的原因是我們可以透過多個面向去探討訓練的需求，像是訪談利益關係人等等，因為像我們公司有一千多人，各事業部從事的工作不一樣、營業項目也不一樣，我們訓練單位雖然沒有在前線工作，還是可有透過 TTQS 訓練架構當中設計的一些方法來清楚界定訓練需求，由其是針對共通性的課程，各事業部一定會有一些相通的知識，例如：金屬材料，因為我們是鋼鐵加工業，以 PDDRO 這樣的模式去發展，針對各事業部的需求去設計訓練課程，那課程要怎麼界定學員的學習狀況，這些事處理完之後，我們還可以用 Outcome 去佐證，到底這堂課哪裡需要修正或改進，所以大部分的主管覺得公司把資源運用的這塊是很不錯，所以我們在導入 TTQS 能助於界定訓練需求這塊，我們認為是非常同意的。

9. 請問導入 TTQS 有助於企業建構有效的教育訓練制度嗎？請加以說明

[V] 非常同意 [ ] 同意 [ ] 普通 [ ] 不同意 [ ] 非常不同意

請說明：

這個部份我們也是非常同意，因為有一定規模的公司，導入 TTQS 確實能有效建構教育訓練制度，因為人數夠多，在事業部有自己專業技術的情況下，各部門有導入 ISO，訓練品質如何像 ISO，就是用 TTQS 這個制度去建構，那 ISO 最重要就是品質跟不斷精進，那 TTQS 得精神也是從這而來。所以導入 TTQS 的優點，第一個就是在訓練的過程都會留下記錄，依循 Plan、Design、Do 能設計符合需求的訓練內容，在執行過程會更流暢，且透過 Outcome 的部分佐證訓練的成效，也利用 Review 的部分不斷的精進訓練品質；TTQS 的體制跟精神如何讓員工與主管能夠更瞭解，這已經是第二件了，如果能瞭解那塊，對於一般的學員而言百分之七十的時間是在 OJT，在工作中教導，如果有這樣的精神進去教導可以管控得更好。因為一般我們上課，大概只有百分之二十的時間是課程外的訓練，一般還是掌握在各事業部去進行一對一的教導。像我們導入 TTQS 好幾年了，其實很多主管都已經清楚如何將教的東西與產出的東西聚焦，如何去找出需要訓練的課程，都還蠻有清楚的觀念，所以我們覺得是非常同意。

請問你剛剛提的 ISO 是指 ISO 10015 還是 ISO 9001 之類的？

都有，因為公司主要是廠區居多，廠區他們對於 TTQS 的觀念不深，但對於 ISO 是一定瞭解的，那我們就從這方面去說明，我們推行 TTQS 是一個訓練品質的保證跟確保訓練體制的完整，還可以不斷的進步，他們就比較能理解。

10. 請問導入 TTQS 有助於提升高階主管對教育訓練的支持嗎？請加說明

☐ 非常同意 ☑ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意

請說明：

我們公司高階主管及總經理都支持 TTQS，大部份都是同意的。同意的原因，第一個最實質的就是補助案，我們通過 TTQS 的評核可以參與一些方案，例如：充電起飛、人力提升案，實質上回饋給主管是有金額的話，主管們的感受性是會比較高，他們也更願意支持與配合；第二個就是訓練出的成果可以更有系統性的呈現，相較於以往，在還沒有導入 TTQS 之前，都是閉門造車，訓練後的成效也不知該怎麼成現給主管，常常會造成派援但並沒有成效，那如果從這個體系從前面的 Plan 到後面的 Review 評核，從組織的願景開始依循著 PDDRO 這個循環從中修正、聚焦，使訓練的過程與成效符合 TTQS 指標的要求，將以上這些呈現給主管，主管看到這樣的循環會覺得有一定的成效，也會把訓練後的成果回饋給主管，讓他看到實質的成效，主管對此也會表示支持。

11. 請問總體而言您對 TTQS 的評價為何？

☐ 非常滿意 ☑ 滿意 ☐ 普通 ☐ 不滿意 ☐ 非常不滿意

請說明：

就 TTQS 的部分，我認為它是一個很有效的系統，所以發展下來對公司整個教訓訓練是很有幫助的，不管你是無中生有，從教育訓練要開始架構成為一個體系或已經有體系想要更好的話，項 TTQS 靠其是一個非常好的，也容易學習的方式。當然 TTQS 對於台灣來講，目前它不斷的修正符合台灣的狀況，但有一點煩瑣，準備的 paper work 跟留下的資料我們覺得沒有必要這麼多，一些開會紀錄都要留下實質的回饋，當然這是它維持訓練品質所需要的，對於教室的維護要留下記錄，教室裡的器材都要勾選，那如果公司規模不夠大的情況下，這些並不會有專人在管理，要制做出這些資料就會有點麻煩，每次使用同一間教室都要去勾一次，如果人數夠多有專人在管理當然沒有問題。如果能貫徹 TTQS 的精神與概念，對於人才發展是很好的，尤其是在人才發展上，既然是品質維持對於每個人的職涯發展都有貢獻，不管是 A 或 B 在負責訓練這個職位上，不會因此造成訓練發展方式不一樣，如果能用這個方式來牽制的話，不管是誰來負責訓練事宜都可以有一定的品質，也不會讓學員覺得我是不清楚狀況，學員只是來上課，到底發展到什麼程度我都不知道。之前我們開會討論，TTQS 還是在 Training 的部分，這幾年才改成人才發展這個部份，整體而言我們覺得 TTQS 還不錯，期許 TTQS 能有更好的發展。