



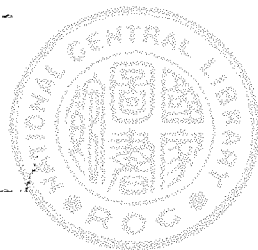
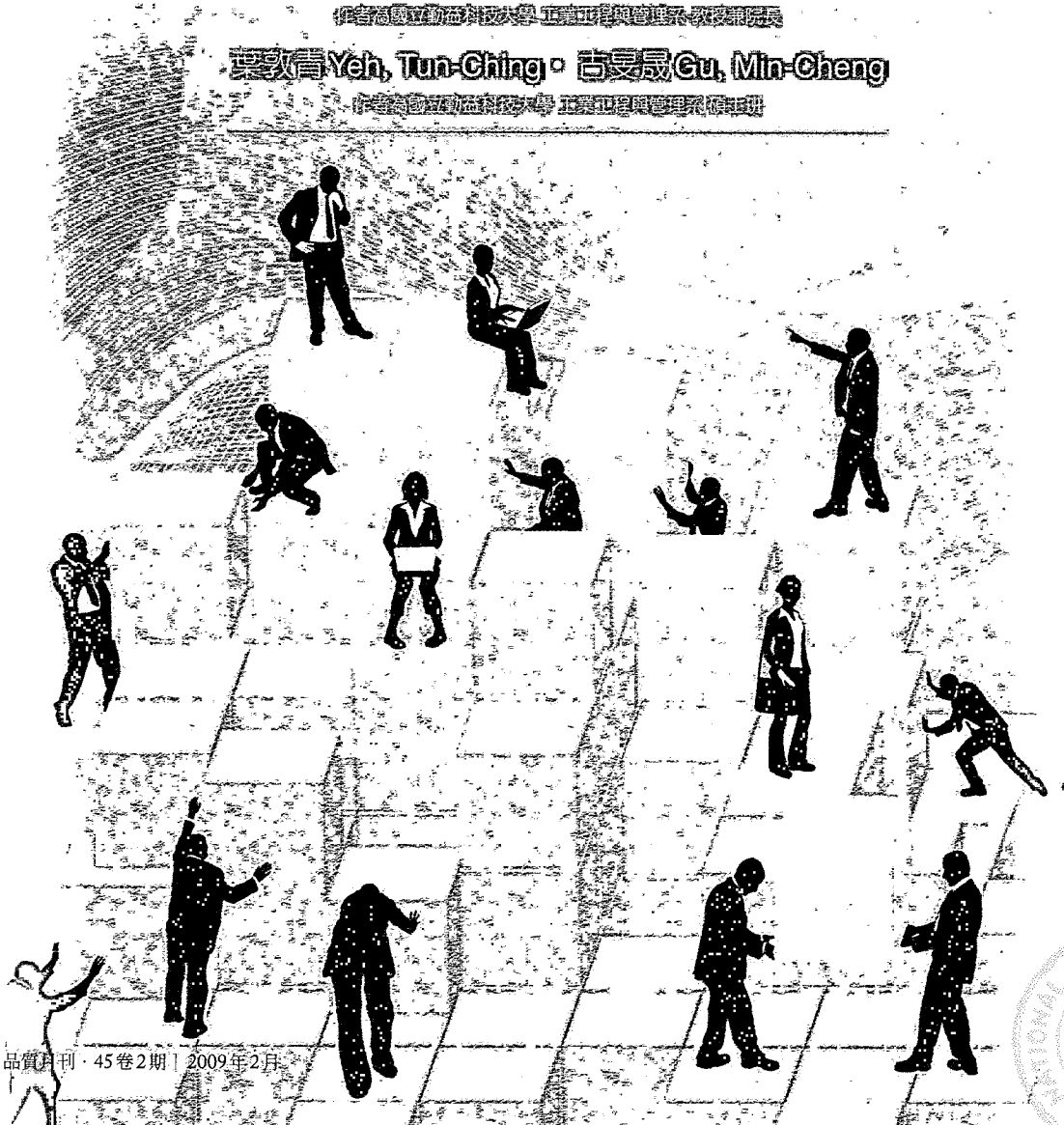
# 人力品質驗證標準— 英國Investor In People 制度與應用 England IIP System and Its Applications

林文傑 Lin, Wen-Tsan

香港中文大學管理學院工商管理學系教授

葉敦青 Yeh, Tun-Ching • 古曼晟 Gu, Min-Cheng

香港中文大學管理學院工商管理學系助理教授



**國**內各大企業皆有出現六、七年級生因為對公司認同感的不同，而造成許多紛爭，六年級生認為員工應該要為企業無怨無悔的付出，而七年級生確認為企業應對員工負責如果有更好的機會我一定要「跳槽」。其實兩邊的觀點都沒錯，但一個企業若出現這兩種心聲，這樣的企業是很難向前進步的，但經由剛剛的介紹可以知道英國「員工投資 (Investors in People, IIP)」驗證制度，可以讓員工清楚知道，自己可以有什麼、自己想要什麼、公司需要什麼等等。除了可以滿足七年級生天生充滿冒險的個性，也讓原本固守一方的六年級生不再只專注於自己領域的事，並讓整個企業動起來。

## ■ IIP 驗證制度

IIP 驗證制度源起英國在歐市整合時期 (1990) 為提昇英國競爭力而建立，目的為「IIP Assist organization to improve their performance by systematically linking the development of people to their business」；適合各種行業及各種規模的組織，為世界上第一個且唯一的人力品質驗證標準，發起單位為 IIP UK Corporation (為行政法人組織；Non departmental public body)，在英國教育及職技部 (Dept of Education & Skill；DfES) 支持下運作。

### 是什麼？IIP 驗證制度

英國「員工投資 (Investors in People, IIP)」驗證制度，其制度內容可以分成以下四大點來介紹：

- **承諾**：成為 IIP 要承諾致力於發展人力，以期達成公司的目標與主旨。

- **計畫**：IIP 的一員能清楚他們的主旨，並且知道如何執行以達成標準。
- **行動**：IIP 的一員能有效率的發展人力，以期改善公司的績效。
- **評估**：IIP 的一員了解在人力投資的表現，以及所造成的影響。

### 為什麼？IIP 驗證會成功

- 英國政府全力推動與長期財務支援 (每年補助超過 15 M pound 推動輔導顧問，補助 IIP 約超過 3 M pound)。
- Less Paper Work as long as achieve results on indicator。
- 誠信原則，低驗證人力，降低驗證成本。
- 封閉式認證，驗證，顧問體系，確保品質及公信力。
- 著重廣宣提昇社會大眾認知與信任。
- 透過嚴謹市調，標準不斷更新，督促驗證企業不斷提昇。
- 整合現有機構、公會、法人，廣設顧問驗





證組織於各地。

### 怎麼作？IIP 國際授權

1997 首次授權運作於澳大利亞，目前與超過 30 國運作國際轉授合作，已建立授權關係國家包括：荷蘭、愛爾蘭、德國、瑞典、芬蘭、法國、西班牙、丹麥、波蘭 Flanders、土耳其、紐西蘭、澳洲、南非、Bermuda 等。而正在接洽中國家有日本、中國大陸等。

### 如何做？IIP 實施步驟

- 了解 IIP 標準
- 現狀診斷找出差異 (GAP Analysis)
- 承諾與員工溝通
- 計劃與實施改善
- 建立指標與記錄
- 驗證
- 達成驗證目標
- 持續改善

## IIP 的正式驗證程序

### 1. 連絡區域驗證組織

- (1) 由驗證機構提供 IIP 標準的規範影本，與相關的出版品。也可以經由 Investors in People UK 訂購。
- (2) IIP 標準的簡介與如何獲得驗證的作業流程。
- (3) 經由驗證機構驗證的顧問名冊 (advisers)。
- (4) 提供為取得驗證的成本所需的財務協助與資源，另外驗證機構對財務上的特定訓練活動也提供幫助。除此之外，驗證機構也會提供其他公司正申請受理驗證的資訊。

### 2. 擬訂行動方案綱要所須的步驟

- (1) 對照 10 項指標，分析公司初步評估作業，例如採取會議、討論及問卷等方法。
  - (2) 由驗證機構或顧問提供諮詢。
- 3. 若需要協助，可連絡驗證機構負責人**
- 若需要協助，可連絡驗證機構負責人，同時寄送行動方案，並承諾要取得這項標準。除非有決心要從頭尾遵守驗證規範，否則不要輕易嘗試。若半途而廢申請作業，將有損公司的信譽。
- 4. 查據 10 項指標的要求採取必要的行動**
- 視公司大小不同而定，通常這些工作需要費時 6 個月至 18 個月不等。
- (1) 事實上公司並不須要在既定的時程期限內完成驗證，但保持一定的關鍵時程仍是重要的。
  - (2) 公司可以在任何時間要求評估作業回饋的資訊，用以改善公司的缺點。
- 5. 展示公司查據 10 項標準的規模下，所呈現的滿意情況**
- (1) 評估員 (assessors) 會要求公司依據規劃、訓練與發展、承諾與溝通活動等項歸類，呈現相關具體證據。若其他資源有助於員工發展也可一併呈現。
  - (2) 由公司提供公司成長背景的有關資訊，使評估者能縮短進入情況的作業時間。
  - (3) 公司可以自由選擇以書面、口頭敘述等方式呈現具體證據。
- 6. 進行正式的評核作業，所須概括流程包括**
- (1) 經驗證機構組成評核小組排定評核作業時程。
  - (2) 評核小組會指定一位評估員，就如何進行評核、報告、驗證、回饋等流程完成同意手續。
  - (3) 評估員會就所呈現的證據進行評估，或抽



- 一位員工進行面談。
- (4) 如果評估員認為公司根據10項指標有證據不足之處，將會即時提出說明，因此會確定下一次再重複查核的日期；同時在完成評核作業時，驗證機構的顧問與評估員會即刻給予口頭或書面的評核報告資料。
- (5) 若公司通過評核，即賦予權利使IIP的標誌。

### 7. 保持IIP標準的時效性

- (1) 公司可以不斷地依據標準規範提升公司的經營效率與變革管理。
- (2) 提升員工的訓練發展。

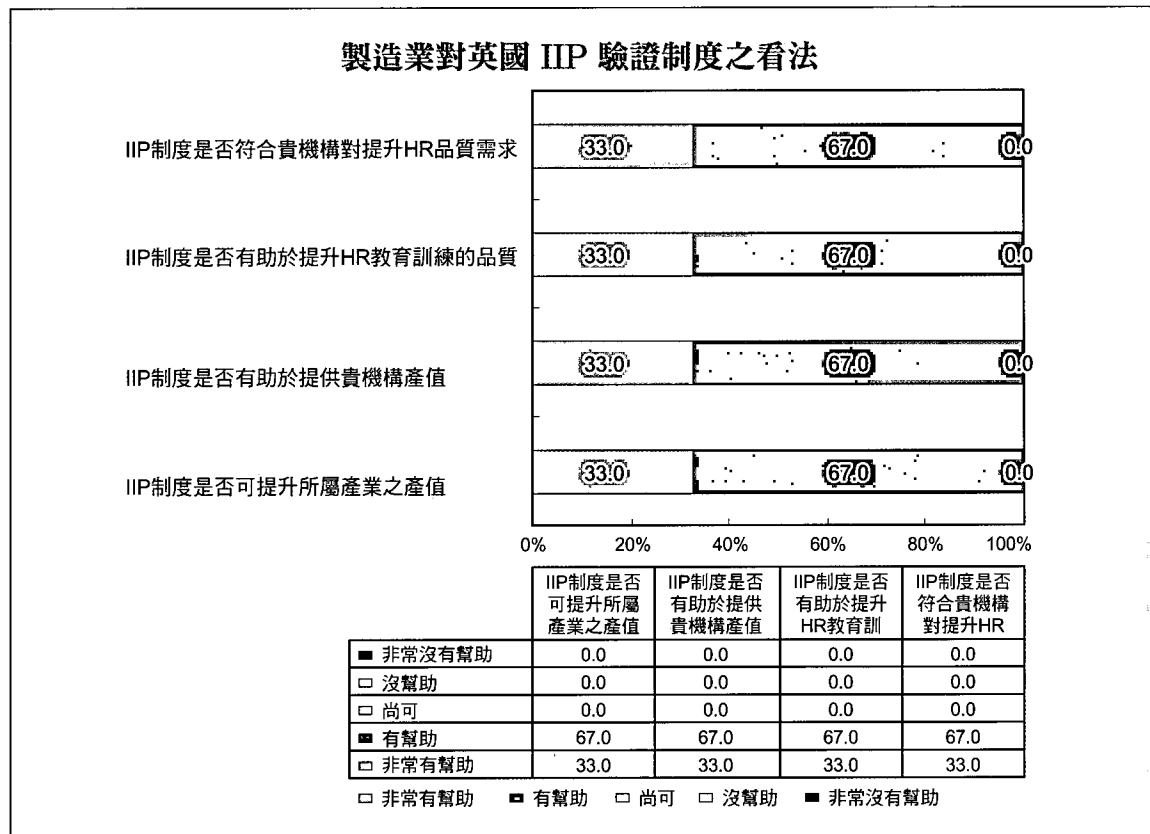
- (3) 顯示公司承諾繼續改善規劃、溝通及發展所做的努力。公司可以選擇以3年為期，進行再評核。

## 國內企業對IIP認證制度之看法

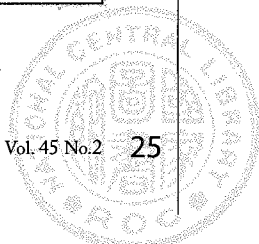
國內製造業與服務業對英國IIP驗證制度看法的調查分析，分別整理在圖一與圖二。

### 案例分享

筆者很榮幸有機會參加職訓局的IIP驗證制度訪談，此訪談目的主要是想讓國內各大企

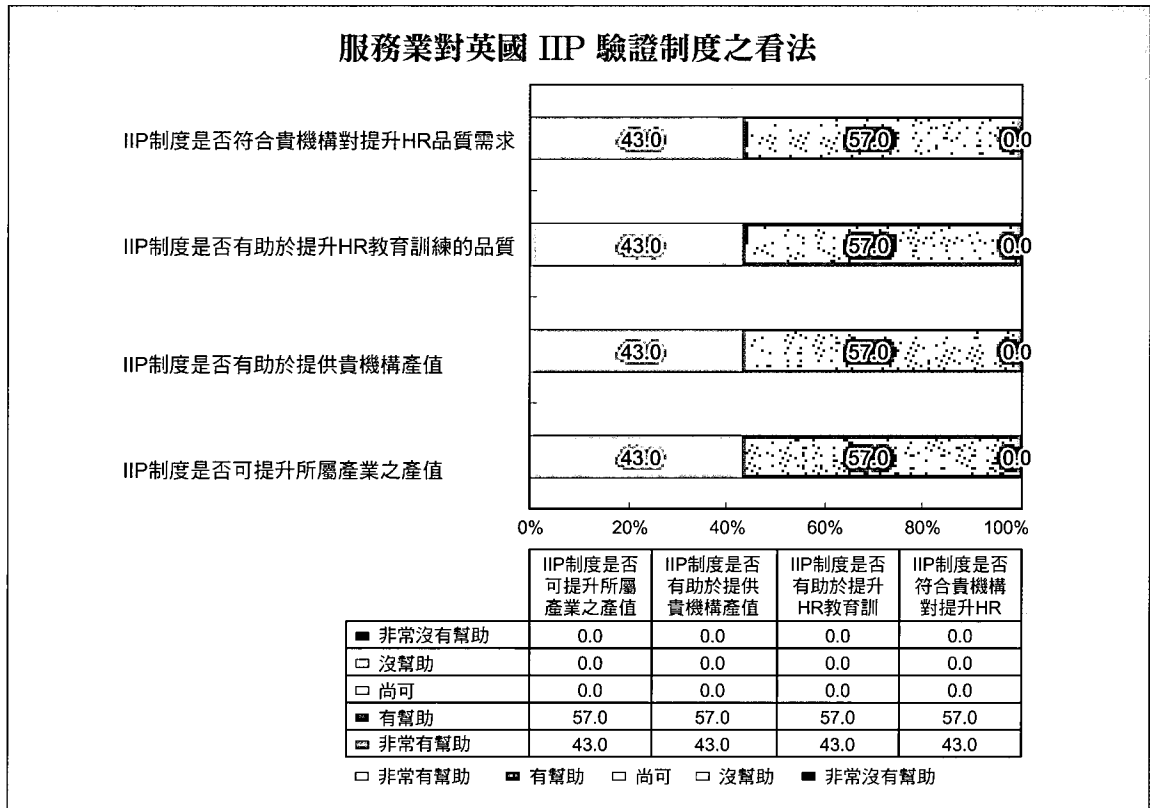


圖一：製造業對英國IIP驗證制度之看法





### 服務業對英國 IIP 驗證制度之看法



圖二：服務業對英國 IIP 驗證制度之看法

業對於英國「員工投資(Investors in People, IIP)」驗證制度，有進一步的了解，在此筆者將本次IIP的訪談之旅，最後的結果呈獻給各位讀者，讓各位讀者可以更進一步知道何謂英國「員工投資(Investors in People, IIP)」驗證制度。

本次IIP的訪談，共力邀了國內十家知名企業進行訪談(因保密原因所以不便透露各企業名字)，共八家服務業兩家製造業，而現在就按IIP驗證制度內容的評分順序對國內服務業和製造業評分。

#### ■ 承諾

首先探討第一大項承諾發展人力以達成公司目標與主旨，此項分做四點來評分，第

一點企業承諾支援人力發展、第二點員工被鼓勵改善自己及其他人的工作表現、第三點員工相信他們對公司的貢獻能被賞識、第四點企業承諾能保證人力發展機會的公平性，各點分析後平均分數彙整如表一與表二。

#### ■ 計畫

接下來探討第二大項員工皆知道公司主旨與目標並知道如何執行達成預期，此項分做三點來評分，第一點企業擬定一套大家都能充分了解的方案、第二點人力發展能依據公司所預期的目標和原則、第三點員工清楚如何貢獻自己去達成共同的目標，各點分析後平均分數彙整如表三與表四。



**表一 承諾—服務業**

內容敘述	平均分數
企業承諾支援人力發展	71分
員工被鼓勵改善自己及其他人的工作表現	70分
員工相信他們對公司的貢獻能被賞識	68分
企業承諾能保證人力發展機會的公平性	70分
總平均：70分 (最高總平均90分；最低總平均60分)	

**表三 計畫—服務業**

內容敘述	平均分數
擬定一套大家都能充分了解的方案	71分
人力發展能依據公司所預期的目標和原則	68分
員工清楚如何貢獻自己去達成共同的目標	74分
總平均：71分 (最高總平均93分；最低總平均60分)	

**表五 行動—服務業**

內容敘述	平均分數
經理人實際支援人力發展	66分
人員工有效率的學習與發展	64分
總平均：65分 (最高總平均85分；最低總平均60分)	

**表二 承諾—製造業**

內容敘述	平均分數
企業承諾支援人力發展	51分
員工被鼓勵改善自己及其他人的工作表現	60分
員工相信他們對公司的貢獻能被賞識	50分
企業承諾能保證人力發展機會的公平性	49分
總平均：55分 (最高總平均63分；最低總平均40分)	

**表四 計畫—製造業**

內容敘述	平均分數
擬定一套大家都能充分了解的方案	65分
人力發展能依據公司所預期的目標和原則	63分
員工清楚如何貢獻自己去達成共同的目標	60分
總平均：63分 (最高總平均75分；最低總平均33分)	

**表六 行動—製造業**

內容敘述	平均分數
經理人實際支援人力發展	61分
人員工有效率的學習與發展	53分
總平均：57分 (最高總平均69分；最低總平均36分)	

## ■ 行動

接下來探討第三大項能夠有效率發展人力以期望改善公司績效，此項分做兩點來評分，第一點經理人實際支援人力發展、第二點員工有效率的學習與發展，各點分析後平均分數彙整如表五與表六。

## ■ 評估

接下來探討第四大項了解在人力投資的表現以及所造成的影響，此項分做三點來評分，第一點人力發展改善組織以及團隊和個

人的表現、第二點員工有了解人力發展在改善組織、團隊及個人的表現有產生影響、第三點整個組織在發展人力計畫上，表現漸入佳境，各點分析後平均分數彙整如表七與表八。

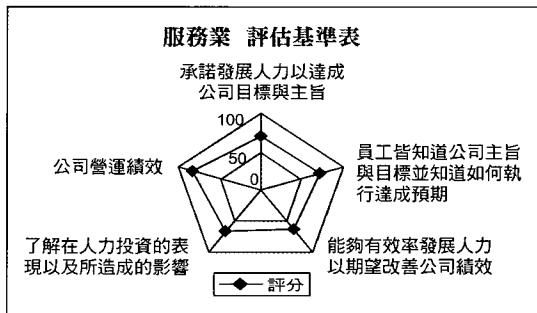
接著，進行「服務業」評估基準表分析，由圖三的雷達圖可以知道，第一部分承諾發展人力以達成公司目標與主旨得了分得了70分符合英國IIP制度確機制且適當執行狀況，第二部分員工皆知道公司主旨與目標並知道如何執行達成預期得了71分符合英國IIP制度正



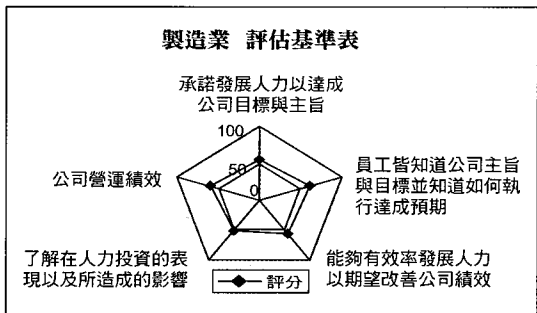


內容敘述	平均分數
人力發展改善組織以及團隊和個人的表現	69分
員工有了解人力發展在改善組織、團隊及個人的表現有產生影響	66分
整個組織在發展人力計畫上，表現漸入佳境	70分
總平均：68分 (最高總平均 96 分；最低總平均 60 分)	

內容敘述	平均分數
人力發展改善組織以及團隊和個人的表現	50分
員工有了解人力發展在改善組織、團隊及個人的表現有產生影響	55分
整個組織在發展人力計畫上，表現漸入佳境	45分
總平均：50分 (最高總平均 53 分；最低總平均 30 分)	



圖三：服務業評估基準



圖四：製造業評估基準

確機制且適當執行狀況，第三部分能夠有效率發展人力以期望改善公司績效得了65分符合英國IIP制度正確機制且適當執行狀況，第四部分了解在人力投資的表現以及所造成的影響得了68分符合英國IIP制度正確機制且適當執行狀況，第五部分公司營運績效得了81分符合英國IIP制度持續改善。

再來，進行「製造業」評估基準表分析，由圖四的雷達圖可以知道，第一部分承諾發展人力以達成公司目標與主旨得了55分介於英國IIP制度有部分執行狀況和正確機制且適當執行之間，第二部分員工皆知道公司主旨與目標並知道如何執行達成預期得了63分符合英國IIP制度正確機制且適當執行，第三部分能夠有效率發展人力以期望改善公司績效得了57分介於英國IIP制度有部分執行狀況和正確機制且適當執行之間，第四部分了解在人力投資的表現以及所造成的影響得了50分介於英國IIP制度有部分執行狀況和正確機制且適當執行之間，第五部分公司營運績效得了60分介於英國IIP制度合乎正確機制且適當執行。 [A]

### 參考資料

- [1] 行政院經濟建設委員會，<http://www.cepd.gov.tw/index.jsp>。
- [2] 企業訓練聯絡網，<http://www.training.evta.gov.tw>。
- [3] 陳皇閣，2007，建構國內企業推行英國人力資本投資績效評估模式之可行性研究，國立勤益科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- [4] 汪雅康、黃世忠，2004，英國IIP計畫研究及我國人才培訓機構驗證評鑑制度之規劃，行政院勞工委員會職業訓練局-93年度職業訓練機構訪視評鑑、成果發表會及分析培訓評鑑制度之計畫。

