

IIP

IIP

ISO10015

TTQS

TTQS

Comparing IIP, ISO10015 and TTQS

ISO10015 與 TTQS 差異分析

為了讓企業深入了解人力資本的核心價值，協助人力資源工作人員提升專業能力，並且提高企業主辦訓意願與訓練規模，創造有利環境，以強化企業競爭力。從人力資源的角度至少發展出三種以上的人力資本驗證及評核系統，以加強企業的競爭力，茲比較三種訓練品質評核系統，英國IIP人力資本投資驗證制度(參考本刊2009年第二期「人力品質驗證標準－英國Investor In People」)；瑞士ISO10015制度；台灣TTQS之PDDRO制度。

林文燦 Lin, Wen-Tsan

作者為國立勤益科技大學 工業工程與管理系 教授兼院長

孔慶瑜 Kung, Ching-Yu

作者為國立勤益科技大學 工業工程與管理系 碩士班

林麗玲 Lin, Li-Lin

作者為國立勤益科技大學 工業工程與管理系 碩士班

ISO 10015

國際標準組織 ISO (International Organization for Standardization) 於西元1999年12月頒布了ISO10015品質管理-培訓指南。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)。ISO 10015：驗證適用範圍如下：

■ 範圍一，培訓產品：學程型，經常且重複舉辦為佳，例如，領導才能中階經理培訓系列課程。

■ 範圍二，培訓管理 / 功能：適合政府訓練專案管理單位－A單位 / B單位－適合大型企業家機構具有訓練中心或訓練部門。例如，提供領導才能管理課程的培訓管理。

整套ISO 10015包括：

- 為培訓流程建立指導方針及決定制定的標準；
- 核對構想，制定關於培訓流程有關的行動；
- 為培訓移轉形式及教學方法的持續發展建立推動力；
- 最終目的為促使被推動機構透過持續改善，邁向學習型組織。



ISO 10015 適用於培訓流程之間的不同階段於組織上的績效要求，個人能力及投入的培訓的一致性，培訓需求的確認及培訓設計之間的一致性，培訓目標及培訓方法之間的一致性。ISO 10015 已在瑞士、中國大陸等大型企業已先行運作。而中國海爾集團於2002年已獲得認證，另外新華汽車公司、上海電信局也於2004年取得ISO 10015 認證。在未來期許企業對人才培訓的重視程度能拉高到策略性人力資源的戰略地位，以確保未來人才資本開發能因應市場的成長策略。

TTQS

行政院「服務業發展綱領及行動方案(2004-2008年)」針對「人才培訓服務產業發展措施」明列建立人才培訓產業品質認證制度，由勞委會負責規劃引進國際訓練品質規範，提出可行策略方案。因此，勞委會職訓局乃於94年度規劃推動訓練品質規範發

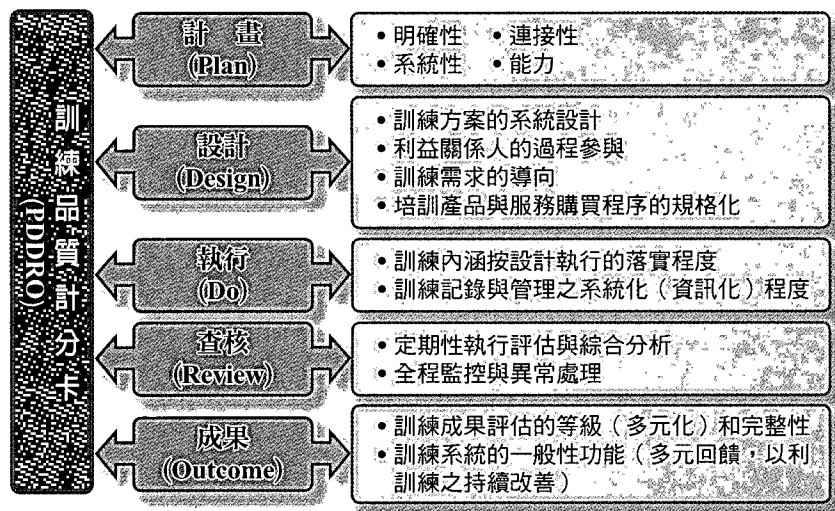
綜納 ISO 10015、歐洲職業訓練政策、英國 IIP 人才投資方案、澳洲的積極性職業訓練政策，以及我國面對全球化知識經濟社會之挑戰情況，研擬出一套台灣自己的「訓練品質計分卡(Taiwan TrainQuali Scorecard，簡稱 TTQS)」。

創導「TTQS 訓練品質計分卡」，作為評量及管理工具，是政府輔導措施的重要標尺，藉以促進有效的國家人力資本投資、提升人力品質競爭力，厚實職業訓練品質績效。

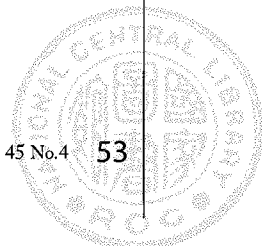
TTQS 訓練品質計分卡包含 PDDRO 五構面(參考圖一)。而每一個階段的輸出都將為下一個階段提供輸入，是一個循環系統，構成一個訓練迴圈(參考圖二)。

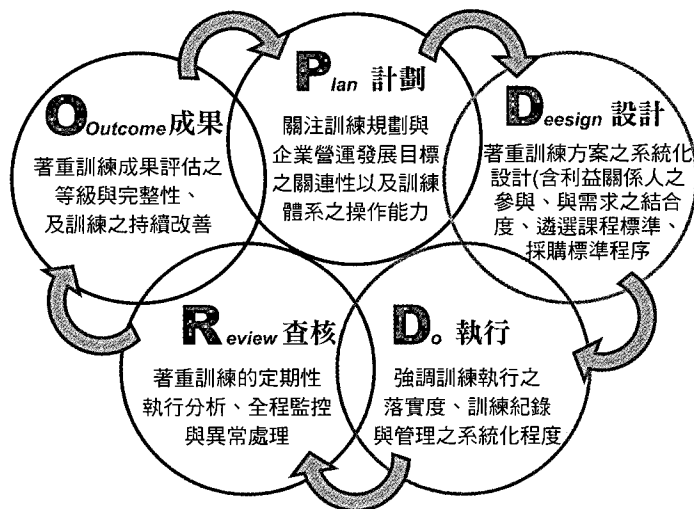
IIP、ISO10015 與 TTQS 的差異

針對三者都為人力資源的驗證及評核系統，表一與表二分別項目、內容及條款對照，整理三種訓練品質評核系統的差異。



圖一：TTQS 之 PDDRO 五構面

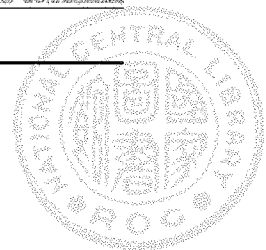




圖二：訓練品質計分卡之訓練迴圈

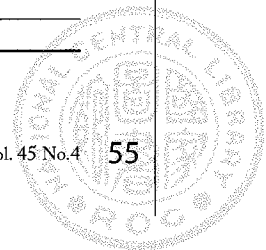
表一：IIP、ISO10015與TTQS差異(項目、內容)

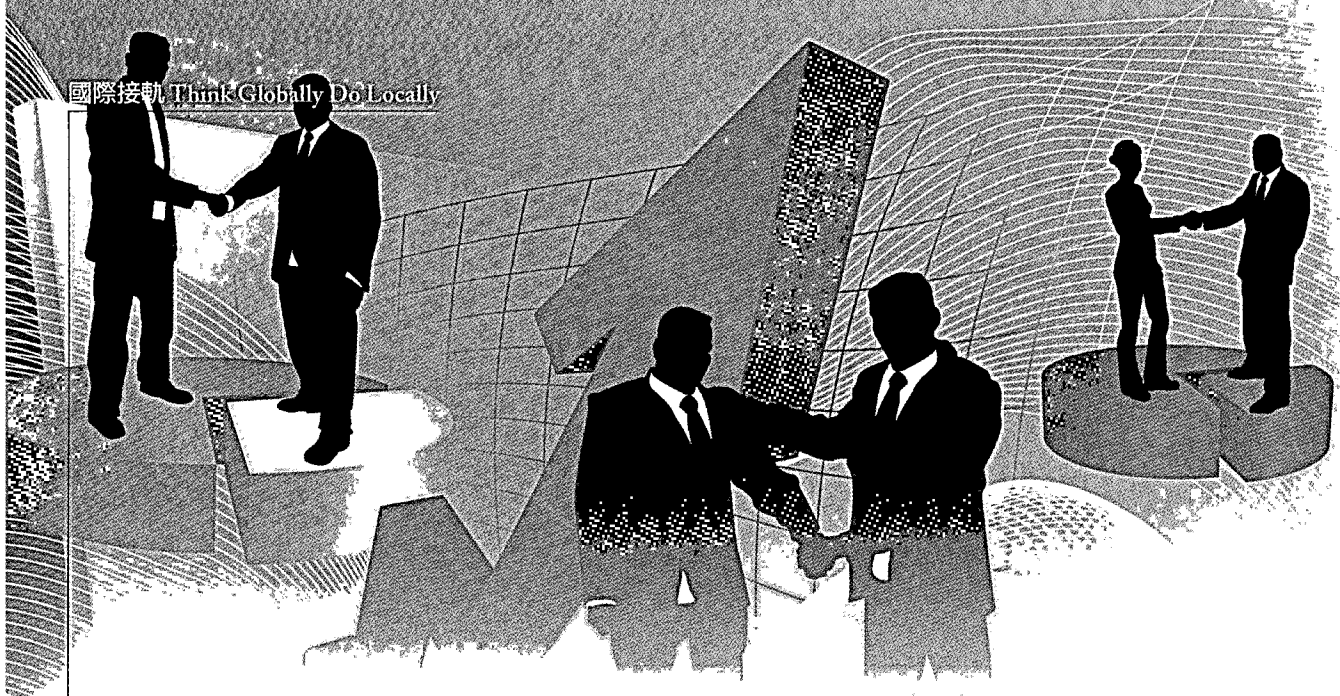
比較項目	IIP 驗證	ISO10015+驗證	TTQS 計分卡
驗證目的	透過投資員工的職能發展，以凝聚其對組織的向心力，順利協助組織進行變革、提升績效	培訓績效及效益、研發流程及提升促進新培訓技術的運用	為確保訓練品質所發展出來的管理過程模式，是經過有規劃、有系統的訓練過程，俾使能夠幫助組織組織改進其職能，並滿足其設定的訓練品質目標願景
驗證基準	十二項指標的要求	ISO 9001:2000 訓練相關條款 + ISO 10015 標準的要求 + 培訓績效與事業計畫的結合	其基準評量架構乃由「PDDRO」五構面訓練品質計分項目所組成
驗證機制	符合性評鑑與主觀判斷並重(結果導向，並進行員工抽樣面談)	符合性評鑑(過程與結果並重)	符合性評鑑(過程與結果並重)
驗證最終目標	高承諾、高績效的團隊組織	高績效的學習性組織	高績效的學習性組織
文件化要求	低	高(TMIS required)	高
適合對象	服務業 / 知識產業 / 高變動性的企業(高科技產業) / 尤適合中小企業	中大型培訓機構或集團附設之培訓中心	評核對象為有意健全內部人力培訓體系之企業或訓練機構。
特性	凝聚員工共識，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	培訓機構事業性驗證、集團企業強化其培訓的專業功能	一、藉由評核機制，確立受評核單位是否符合訓練品質制度標準。 二、協助受輔導單位，於辦理TTQS輔導服務後，檢視輔導成果。
組織願景 / 事業計畫的結合	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	在職訓練的強化 YES(★★★★★)→展才	職前及在職訓練的強化 YES(★★★★★)	職前及在職訓練的強化 YES(★★★★★)
重視組織綜合績效提升	YES(★★★★★)	YES(★★★★★)	YES(★★★★★)



表二：IIP、ISO 10015與TTQS條款對照表

構面	指標項目	(“訓練品質指標意涵說明”)	對照 ISO 10015+ 條文	對照 IIP 原則指標	
計畫 (Plan)	1. 明確性	1a 訓練單位願景 / 使命 / 策略的揭露	Figure 1 and 7.2.2	指標 1	
		1b 目標與需求的訂定	1b-1 明確的經營目標與計畫	Figure 1 and 7.2.2	指標 1
			1b-2 有工作績效的需求分析		指標 2
		1c 對外明確的訓練政策	5.1, 5.2 5.3, 5.4	指標 1 指標 2	
	1d 明確的核心訓練類別或領域	5.1, 5.2 5.3	指標 1		
	2. 系統性	2a 有訓練品質管理制度與書文手冊	4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4	指標 2	
		2b 訓練流程相關的職能分析之應用	7.2.1, 7.2.3, 7.2.4, 7.2.5, 7.2.6	指標 6 指標 7	
	3 連接性	訓練規劃與經營目標的連結	7.2.2 7.2.3	指標 1 指標 2 指標 3	
4 能力	4a 訓練單位的行政管理	5.4.1 5.4.2	指標 4		
	4b 與訓練相關職能	6.2.2	指標 2 指標 3		
設計 (Design)	5 訓練產品或服務的甄選標準	7.3.5.1, 7.3.5.3		指標 1 指標 4	
	6 利益關係人的過程參與	7.1.3, 7.3, 7.5		指標 2 指標 3	
	7 訓練與目標需求的結合	7.2.7, 7.3.1		指標 2	
	8 訓練方案的系統設計	7.3.4, 7.3.1 7.3.2, 7.3.3		指標 1 指標 2	
	9 訓練產品與服務購買程序的規格化	7.3.5.1		指標 2 指標 3	
執行 (Do)	10 訓練內涵按計畫執行程度	10a 學員的遴選符合規劃	7.4.2	指標 4 指標 5 指標 7 指標 8	
		10b 教材的選擇符合規劃	6.3		
		10c 師資的遴選符合規劃	7.3.4		
		10d 教學方法的選擇符合規劃	7.3.5.3		
		10e 學習成果移轉工作環境	6.4		
	11 記錄與資訊系統	11a 訓練資料的分類與建檔	4.2.4	指標 6	
11b 管理資訊系統化的程度		8.4	指標 6		
查核 (Review)	12 評估報告和定期的綜合分析	7.5.1 7.5.2 8.2.2 8.2.1		指標 9 指標 10	
	13 監控與處理	13a 執行過程的監控	8.2.4.2 5.5	指標 9	
		13b 異常矯正處理	8.3、8.5.2、8.5.1	指標 10	
成果 (Outcome)	14 訓練成果評估的多元性和完整性	14a Level1 反應評估	7.5.1	指標 9 指標 10	
		14b Level2 學習評估			
		14c Level3 行為評估			
		14d Level4 成果評估			
	15 受訓員工的工作成效	15a 內部員工反應	8.4, 8.5.1	指標 8	
	16 訓練的組織擴散效果		8.4, 8.5.1		
	17 特殊訓練績效		財務面	指標 9	
			技能面	指標 10	
18 其他		社會面			






推動的思考

IIP 實施流程中最後驗證的部份，與 TTQS 驗證稽核相互呼應。不僅是 IIP、ISO 10015 及 TTQS 條款或計分卡，最後的步驟都是採取驗證的工作，三者主要差異，IIP 精神是在於輔導加驗證，ISO 10015 精神是在於驗證（評鑑），TTQS 在驗證是採取評分（量化）來表示說明。依據前面各項資料顯示，英國 IIP 與瑞士 ISO 10015 兩套推動的模式與成果績效確有不同，台灣 TTQS 計分卡就有混合著兩套制度的理念與原則。

IIP 與 ISO 10015 雖同為驗證系統，英國 IIP 簡單易操作，比較適合中小企業及微型企業運作，而 ISO 10015 則比較適合大型或跨國企業施行。台灣 TTQS 與英國 IIP 及瑞士 ISO 10015 雖原則與目標相同，但運作方式卻完全不同，IIP 與 ISO 10015 是「驗證系統」，TTQS 卻用「評核計分卡」，由於推動的模式不同，其結果與績效可能就完全不同。

目前台灣 TTQS 的評核計分卡，在評核委員評核後，會依據前述 PDDRO 不同評核標準及不同的權重分數，評出分數的高低，而決定出對應包括「未通過」、「通過門檻」、「銅牌」、「銀牌」、「金牌」、「白金牌」等六種等級。

以 TTQS 計分卡的分數高低而言，會直接影響企業受補助金額的高低或是訓練機構是否能承辦政府的專案，但其實這種評分的高低並不符合「驗證」的觀念，對鼓勵企業在真正的人力資本投資並無真正的助益，反而有可能會因僅追求分數，而忽視評核的真正意義。最後還有一點非常重要，就是台灣發展 TTQS 究竟是要走目前的評核計分卡系統，還是要採英國 IIP 與瑞士 ISO 10015 的驗證系統，是值得我們去醒思的一項問題。 

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] 職訓局，2005，94 年度引進國際 ISO10015 訓練管理機制先期規劃之計畫。
- [5] 黃世忠，2004，國際標準組織 (ISO10015) 之內涵介紹，就業安全半年刊，25-29。
- [6] 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
- [7] 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。
- [8] AdeQuaTe, 1999, ISO 10015: 1999 版條文內容及其附錄。

