

summary

進行TTQS的規劃與導入，有機會協助機構策略的執行與組織績效的提昇。然而，如何使TTQS導入後的系統仍可有效維持、持續改善並提昇管理系統整體運作的效能？是實務上很大的挑戰。本文針對已具有ISO 9001系統的機構，說明如何透過「TTQS與ISO 9001之系統整合概念」、「TTQS與ISO 9001系統之細項整合」及「TTQS與ISO 9001系統之共通核心精神」的掌握，進行TTQS與ISO 9001之系統整合，以有效提昇管理系統整體運作效能。

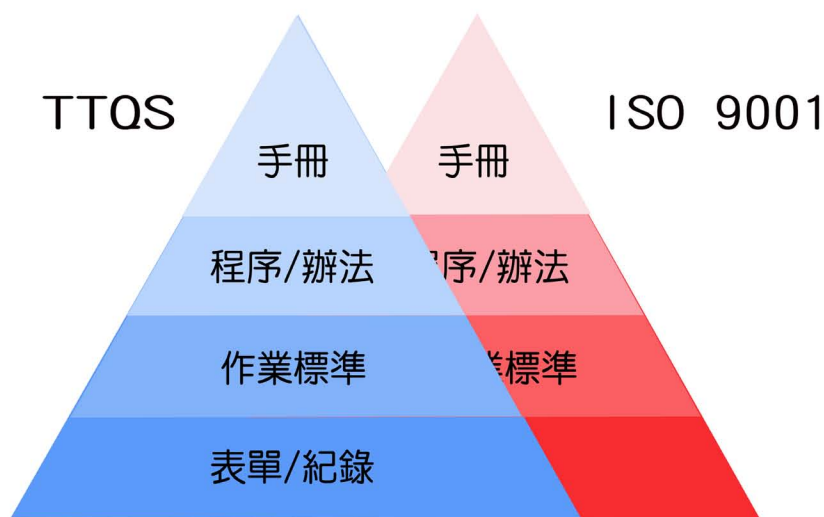
壹、前言

進行「訓練品質系統 (Taiwan TrainQuali System, TTQS)」的規劃與導入，不但有機會強化教育訓練的成效，也可協助機構策略的執行與組織績效的提昇。但是如何有效的規劃與導入？導入後的系統仍可有效維持與持續的改善，並進而提昇教育訓練的成效與管理系統之整體運作的效能？往往是最令人煩惱的地方，本文將針對已具有ISO 9001系統的機構，就如何進行TTQS與ISO 9001之系統整合，以提昇管理系統整體運作效能，提出筆者的看法。

貳、TTQS與ISO 9001之系統整合概念

在TTQS評核指標與驗證制度在研擬與規劃階段，主要參考了ISO 9000系列標準中之ISO 10015。ISO 10015標準為ISO 9000系列國際標準中，唯一對組織中人力資源訓練進行規範的標準，ISO 10015標準的目的在於檢視如何藉由訓練，俾利於組織願景及營運計畫目標之達成，同時，藉由改善組織的訓練流程，以提昇組織產品及服務的品質，進而增進組織營運績效。因此，雖然TTQS的PDDRO (Plan、Design、Do、Review、Outcome) 與ISO 9001的PDCA (Plan、Do、Check、Action) 有些許差異，但是在系統之運作邏輯上，則是有異曲同工之妙。

就TTQS與ISO 9001系統整合的概念上，可以就本身機構的需求或目標，設定TTQS的個別評核指標期望達成之水準，依此水準來檢核現有之實務作業與現有ISO 9001相關的程序、辦法、標準與表單，找出其中可能在相關文件上或實務作業上不足之處，透過TTQS推動小組之研討後，進行相關文件與作業之整合，其中有關文件體系整合可以如圖一：TTQS與ISO 9001之系統整合概念圖所示，除了手冊部份，相關程序、辦法、標準與表單.....等，儘量以現有運作為主，並以ISO 9001之6.2 人力資源的相關程序、辦法、標準與表單為主，進行必要的修訂或新增。



圖一 TTQS與ISO 9001之系統整合概念圖

參、TTQS與ISO 9001系統之細項整合

在TTQS的計畫 (Plan) 之明確性部份，有關訓練政策之訂定、展開與推動，可以依照ISO 9001之4.2.1一般性的要求，參考品質政策與品質目標制定與推動的方式，以期能有效完成訓練方向、訓練目標及訓練重點的訂定。在系統化部份，建議可將TTQS相關的文件，納入ISO 9001之4.2.3文件管制的管理範圍，可依文件管制的相關程序，進行文件核准、公告、更新與相關紀錄的保存。在能力部份，建議可檢核ISO 9001之5.5責任、職權與溝通的相關文件與實務狀況，對於訓練單位是否有適當職能的界定與分工？部份主管的職責中是否有規定其必須具備對人員發展的責任與能力，將檢核有欠缺的部份予以增補，以符合TTQS評核指標的要求。

在TTQS的設計 (Design) 部份，有關7.訓練需求相關的職能分析應用，貴機構若尚未建立系統性的職能模型時，建議可參考ISO 9001之6.2人力資源的相關程序或辦法，就如何決定相關人員所需能力的檢核過程與其訓練方式，做為課程設計過程中職能落差分析的參考。有關10.訓練產品或服務的採購程序與甄選標準，建議可參考ISO 9001之7.4 採購過程，倘若貴機構有關課程設計的相關採購方式，可依現有流程進行採購，只要再增補課程相關採購的評估標準，其餘的流程與表單則可依採購的相關程序與辦法執行即可。

TTQS的執行 (Do) 部份，有關12e依據課程目標選擇教學境與設備，建議可參考ISO 9001之6.3基礎建設的相關程序、辦法與表單記錄，以展現合適的教學環境與相關設備，同時，可以運用現有相關設備之維護檢核的表單，依相關教學設備維護的需求，訂定點檢項目，定期進行點檢與維護作業，並保存管理相關的記錄。有關TTQS 14.訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化，建議可將TTQS系統運作流程相關的記錄，納入ISO 9001之4.2.4品質記錄管制的管理範圍，並依照ISO 9001之4.2.4品質記錄管制的相關程序或辦法，進行相關文件或記錄的保存與建檔，另外，可參考ISO 9001之8.4 資料分析的相關程序或辦法，將訓練相關的記錄，納入其資料分析的範圍，以符合TTQS對於訓練相關的記錄須有進行分析與運用的要求。

TTQS的查核 (Review) 部份，16.監控與異常矯正處理，建議可參考ISO 9001之8.2.2內部稽核的相關程序或辦法，於整體訓練過程中，進行持續監控，並定期進行內部稽核，以確保相關流程符合程序的要求，另外，可依照ISO 9001之5.6管理審查的相關程序或辦法，彙整監控與稽核的結果，納入定期管理審查的項目與範圍。針對異常矯正處理部份，建議可參考ISO 9001之8.5.2矯正行動與8.5.3預防行動的相關程序、辦法與表單，於訓練相關的程序或辦法中，進行重大異常的定義與一般異常處理原則的規範，針對重大異常部份，則可考慮依照ISO 9001之8.5.2矯正行動與8.5.3預防行動的相關流程與表單執行。

TTQS的成果 (Outcome) 部份，針對相關的評估機制與有效性的展現，建議可參考ISO 9001之8.4資料分析的原則，以相關的統計數據與其變化的趨勢來呈現績效與成果改善的狀況。

表一 TTQS與ISO 9001系統整合之建議項目

TTQS評核指標項目	ISO 9001項目
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	4. 2. 1一般性之要求
4. 訓練品質管理的系統化文件資料	4. 2. 3 文件管制
6. 訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任	5. 5責任、職權與溝通
10. 訓練產品或服務的採購程序與甄選標準	7. 4 採購過程
12e 依據課程目標選擇教學環境與設備	6. 3 基礎建設
14. 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化	4. 2. 4品質記錄管制/8. 4 資料分析
16. 監控與異常矯正處理	8. 2. 2內部稽核/5. 6管理審查/8. 5. 2 矯正行動/8. 5. 3 預防行動

肆、TTQS與ISO 9001系統之共通核心精神

「持續改善」是TTQS與ISO 9001系統之共通核心精神，在ISO 9001之8.5持續改善中提到，機構必須經由品質政策、目標、稽核結果、資料分析、矯正和預防行動和管理審查的運用，以利於品質管理系統有效性的持續改善，訓練品質當然是品質管理系統的重要一環。雖然目前TTQS沒有針對持續改善的部份列入單一的評估指標中，但是在評估之計分標準中，“5”表示：有執行本項目、完整文書手冊與紀錄，分析相關資料並持續改善達到標竿水準，因此，建議在TTQS規劃、導入與整合過程中，可參考ISO 9001之8.5.1 持續改善與8.4 資料分析的原則，將持續改善的精神與具體做法，納入訓練相關的流程、辦法與表單流程中，以確保持續改善有效落實。

伍、結論

TTQS與ISO 9001的系統整合，應先設定TTQS之階段性期望達成的水準，檢核現有實務作業與ISO 9001相關程序、辦法、標準與表單的落差，以ISO 9001之6.2人力資源為主軸，善用現有的相關程序、辦法、標準與表單，透過TTQS推動小組的研討，進行必要修訂或新增，以完成相關文件與作業的整合。同時，若能於TTQS規劃、導入與整合過程中，將持續改善的精神與具體做法，納入訓練相關的流程、辦法或表單流程中，將可進一步提昇教育訓練的成效與管理系統之整體運作的效能。