

論 TTQS 評核雙人組之 分工與效能

陸正平 NPMA 常務理事/MBA/PMP/CPMP/QCM/CRE/CQE

一. 前言:探討 TTQS 評核雙人組現行 A、B 兩委員之評核分工與 19 項「評核指標項目」

之取證與評核方法,以確保評核個案達成各方利害關係者預期的評核效能。

二. 體認:目前,兩委員採合意分工方式,現場臨時約定各自評核的項目與重點範圍。

然多數時候似仍不自覺,各自查核其自身熟悉或希望評核的重點,其中難免互斥性(避免重複)與周延性(避免遺漏)不足,而產生失衡甚或失焦的評核結果或意見。即使事後補救有方或調整有術,倒不如事前就評核之妥適分工與有效取證的可信方式,稍加探討,以利 3hrs 短促的現場評核時間內,能產出具一定可信程度的評核結果。

(一) 主導委員-負責依 PDDRO 訓練體系所呈簡報或資訊中,現場隨機就如下階段/流程的源頭,以「案例」取樣方式,來蒐集並確認評核資訊。(以企業機構版為例)：

- (1)組織年度計畫/方案/訓練發展方向[1]→組織年度訓練目標/重點[2]→核心訓練類別/核心能力[3]→組織策略性重點課程[5]→訓練課程之設計產出[11]
- (2)職能落差分析產生之訓練需求[7]→訓練課程之設計產出[11]
- (3)經系統設計所產出之訓練方案:訓練目標/訓練方法/時程/師資/學員/教材/設施與環境/評估方法[8]→依計畫/方案執行訓練[12]→課後審查/檢討/改善[15]→異常監控與矯正措施[16]
- (4)學習成果移轉於個人之績效改善[13]→個人行為評估[17c]→訓練成果[19]
- (5)學習成果移轉於小組團隊/組織之績效改善[13]→成果評估[17d]→訓練成果[19]
- (6)高階主管對於訓練發展的認知與感受[18]→訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任[6]→高階主管對訓練承諾與參與的明確佐證[2]

以上圖例：“→”表示「依隨機所獲樣本,追縱評核至後繼項目」之意。

(二) 協同委員-負責針對 PDDRO 訓練體系中, 受評單位提供有關 19 項「評核指標項目」所呈簡報或資訊中, 有具體文件化(含紀錄)要求的部分, 依受評單位提供, 既成事實或彼等所希望展現的「紀錄」取樣方式, 來蒐集並確認評核資訊(同樣以企業機構版為例):

- (1) PDDRO 訓練體系規劃[3]
- (2) 訓練品質管理系統化文件資料[4]
- (3) 課程設計與審查時, 利害關係人的參與[9]
- (4) 課程設計時, 相關產品或服務合格包商(師資)之採購程序/委外標準[10]
- (5) 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化[14]
- (6) 多元訓練成果評估:反應評估[17a]
- (7) 多元訓練成果評估:學習評估[17b]
- (8) 高階主管對於訓練發展的認知與感受[18]
- (9) 訓練成果[19]

三. 分析:

- (一) 主導委員以「案例取樣」的方式, 主動獲取未及補飾的真確訊息, 配合「知、行、錄、績」的給分尺度, 旨在確認 PDDRO 訓練體系於系統運作時的穩定性、落實性及有效性。
- (二) 協同委員以「紀錄取樣」的方式, 被動獲取受評單位提供, 但未必屬於全真狀態的訊息, 配合「知、行、錄、績」的給分尺度, 旨在確認 PDDRO 訓練體系於系統運作時的一致性與符合性。
- (三) 如以嚴謹且較為務實的角度, 來看待 TTQS 之評核作業時, 究應以現有多少資源(時間/經費)做多少事情? 抑或以合理化之資源(時間/經費)來做對的事情? 似可再拿捏一二, 以求穩妥。目前, 每一場次 3hrs 的現場服務, 掐頭去尾大約也僅剩 2hrs 左右, 包括文書在內之作業時間, 當然, 時間限制極為明顯, 筆者仍然覺得協同委員有強化其前述(6)~(9)項評核分工取樣資訊的必要, 以共同建構可資信賴的評核結果。至於前述(1)~(5)項評核分工的資訊內容, 因係「紀錄取樣」且時間有限的關係, 相對看來, 其重要性就不是那麼明顯了!

四. 結論：

TTQS 給獎之目的,在於持續改進。所以受評單位之 PDDRO 訓練體系之系統運作,惟有呈現其一貫的一致性、符合性、穩定性、落實性及有效性的真實樣貌始終存在,並在此完整基礎之上,透過 TTQS 所聘之 3 類專業人員,分別在不同工作內容的定義與授權之下,協助受評單位精益求精,追求卓越而永無止期(白金牌雖很耀眼,但系統精神上,仍屬過渡階段之里程碑)。如此才能體現「訓練品質」之務實不務虛,也才是協助企業長存,確保其價值與尊嚴始終不墜的硬道理。此時,廣泛為社會所認同,業界所推崇的 TTQS 體系,對如我等此 3 類專業人員而言,亦將不再是遙不可及的夢想或理想。