

以 TTQS 標準推動數位學習 春源鋼鐵獲得人力創新肯定

為了確保數位學習計劃的執行方向正確，春源鋼鐵決定加入由經濟部勞委會職訓局主導的 TTQS 輔導專案，對人資部門來說，這絕對是件相當吃力的工作，所幸在企業整體積極投入下，不僅提升人才管理績效、行政效能與員工滿意度，並解決資深人才退休可能造成的經驗傳承流失問題。

文·鐘聖雄

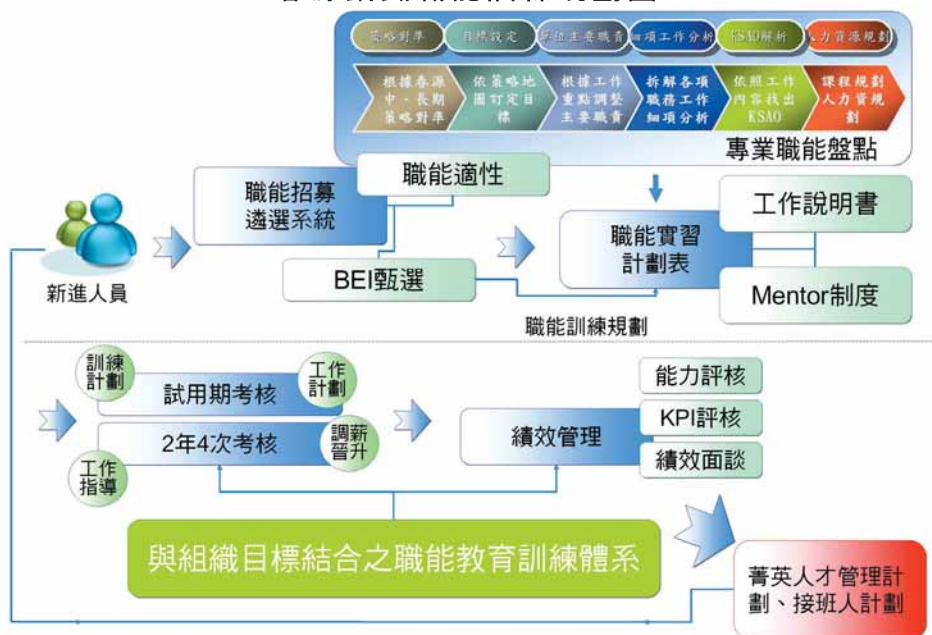
春源鋼鐵在總經理林清波的領導與支持下，於 2007 年策劃了全方位的策略發展地圖，準備著手導入數位學習計畫。為了讓專案方向能更加符合業界潮流，並確認每 1 個推動環節是否正確，也希望透過數位學習國家型科技計畫所推動的企業學習網，取得最高新台幣 180 萬元的專案型經費補助，春源鋼鐵人力資源部副理黃麗玲於是開始著手準備企學網的申請書。

審查結果公布，春源未能如願取得補助，當時，黃麗玲難過地掉下淚來，但卻沒有被這樣的挫折所擊敗。德淵企業人力資源部經理沈文瑜回憶，「我記得當時她說，只允許自己難過 1 秒鐘，因為，後續還有很多重要的工作等著她去推動」。

企學網專案切忌畫大餅 需有效連結數位學習與策略地圖

黃麗玲表示，其實當初沒能通過企學網審查，最大的問題在於春源鋼鐵的數位學習專案，無法與企業整體策略地圖建立有效的連結。她回憶，在當時的企學網企畫書中，春源鋼鐵的策略地圖與數位學習計畫，都已規劃得非常完善，但是卻疏忽了在兩者間建立有效的連結，評審因此無法理解數位學習究竟能為春源鋼鐵帶來多少績效改善空間，這點應是未能通過審查的主要原因。

春源鋼鐵職能訓練規劃圖



資料來源：春源鋼鐵提供、DIGITIMES整理，2008/11

高階主管支持 是方案成功與否關鍵

然而春源鋼鐵終究是幸運的，因為主管階層對於數位學習專案展現了高度的支持，所以，即便專案並未如願通過審查，卻毫無減損春源鋼鐵希望藉由導入數位學習系統，強化整體員工績效表現與企業競爭力的期望。於是，該公司在 2007 年底，一口氣向訊連科技採購能力盤點、績效管理、教育訓練 3 個平台，希望能透過 1 次性的通盤導入計畫，提升春源的人才管理績效、

行政效能與員工滿意度，並解決資深人才退休，導致經驗傳承流失的困境。

黃麗玲表示，春源鋼鐵一直很重視員工的學習與訓練，畢竟在人力資本時代，人才的培訓與專業知識養成的速度，也必須跟著加快；而數位學習，就像是人才培育的加速器。採用數位學習之後，員工的學習曲線可望縮短，就能更快速地將學習成果反映在業務推動與深化專業知識上。「然而，數位學習畢竟也只能是『加速器』，」黃麗玲強調，「真正將企業帶往學習型組織的『啟動器』，還是要看公司的策略地圖如何規劃。」



鐘聖雄攝

春源鋼鐵人力資源部副理黃麗玲告訴自己，面對挫折，只許難過 1 秒鐘，因為後續還有很多工作等著去完成。

工具是死的 需要操作者活用才能發揮功效

「事實上，採購數位學習平台只是件小事，企業不妨將數位學習平台想像為印表機，真正關鍵並非機器本身，」黃麗玲以印表機比喻數位學習平台，表示用數位取代傳統，只是工具轉換罷了；也許工具變得更便於管理、記錄員工的學習行為與成效，但工具畢竟是死的，數位學習的重點還是在資料的內容深度與豐富性，以及操作者本身的能耐。黃麗玲強調，「製作方式，及製作成果，才是推動員工績效成長的關鍵」。

2008 年 3 月，春源鋼鐵向訊連所採購的 3 個平台終於建置完工，為確保公司的數位學習執行策略與方向，能正確地提升員工績效表現，於是加入了由經濟部勞委會職訓局主導的人才訓練品質計分卡體系 (Taiwan TrainQuali Scorecard; TTQS) 輔導專案，希望透過 TTQS 的專案審查，一方面確認自己在推動的環節中沒有出錯，另一方面則可獲得實質的經費補助。

TTQS 標準協助春源自我評核

TTQS 是由經濟部勞委會職訓局綜合 ISO10015、歐洲職業訓練政策、英國 IIP 人才投資方案等規範，再整合台灣企業的需求，研擬出台灣自屬的人才訓練品質計分卡體系，又可稱為台灣訓練品質系統

(Taiwan TrainQuali System)。

TTQS 主要由 5 個構面所組成，分別為：1、協助企業整合營運目標與教育訓練的「規劃(Plan)」；2、著重訓練方案的系統化與規格化的「設計(Design)」；3、落實訓練過程紀錄、管理及系統化的「執行(Do)」；4、定期分析、評估與監控訓練過程的「查核(Review)」；5、針對訓練內容進行檢核，藉以瞭解應改進項目的「成果(Outcomes)」。上列 5 個構面通常簡稱為 PDDRO，其下又可細分為 16 項指標，各自以 5 分量表評核。

TTQS 輔導專案又可分為個別型與聯合型：個別型需要企業規模夠大，才能參與，其下又可細分為優質型與培育型，一旦通過審查，可分別得到 90 萬元與 50 萬元的補助；聯合型方案，需要由一企業帶頭，聯合產業鏈上下游其他中小規模企業共同參與，才可參與輔導。

黃麗玲表示，參與 TTQS 輔導，事實上是 1 件非常累人，但也非常值得的事。她表示，由於 TTQS 當中的 16 項指標要求非常繁瑣，將對人資部門帶來相當沈重的工作負擔，「也因為這些要求過於繁瑣，提供的補助經費也不算多，所以我認識的大企業幾乎都不想拿這些補助，因為實在太累了，」黃麗玲指出。

「我必須強調，如果只是為了錢，真的沒有必要參加 TTQS，因為 TTQS 實質上帶來的好處，並非金錢，而是提供企業 1 套評核的標準，看自己是否走在潮流上，」黃麗玲強調。她解釋，雖然平台供應商在協助建立平台後，仍會繼續提供顧問服務，但卻無法提供講師回饋機制，而且多數時候，企業人資部門經常都是自己埋著頭做，根本不知道自己的方向正不正確。「透過 TTQS 不斷的審查與檢驗，就可隨時修正、淬鍊自己的數位學習推廣專案，」黃麗玲說，「累歸累，不過不投入審查實在很可惜」。

努力實踐 TTQS 終獲人力創新肯定

雖然春源鋼鐵的數位學習平台上線才不

過半年，但由於企業整體積極投入，總經理林清波亦要求資訊與人資部門一定要將數位學習專案做好，也激勵了人資部門推動專案的企圖心。

目前春源鋼鐵是透過先行定義職能項目，再著手設計演練方式；內部課程以專精知識為重點，一般課程則以生動為主。此外，該公司亦規劃於 2009 年時，將數位學習服務延伸至大陸 5 個據點，除了充分發揮資訊化效益，也為建立知識管理 (Knowledge Management; KM) 做好先行準備。

春源鋼鐵人力資源部人力發展課副課長王國揚表示，目前該公司面對的人資 3 大缺口，分別為職能缺口、績效評核缺口，以及組織缺口。組織缺口部分，在高層主管與人資部門的溝通與協助下，已擬定相關策略地圖；而在職能缺口方面，目前春源鋼鐵正積極利用剛上線的平台，設法提升同仁的知識、技巧 2 大部分，未來則希望針對同仁的態度與其他表現，進行更深入的能力評鑑；至於績效評核部分，王國揚則表示，由於春源鋼鐵導入平台的時間尚短，目前仍未進行相關評核，「績效管理平台勢必將更有效地取代我們過往的紙本考核作業，輕鬆達成更準確的績效管理作業，」王國揚強調。

2008 年 10 月，春源鋼鐵為實踐 TTQS 標準的努力，總算得到勞委會職訓局頒發「2008 人力創新獎」的榮耀。對此，黃麗玲表示，這是對春源鋼鐵長期在人資領域的投入與用心最大的肯定！

企業小檔案

公司名稱	春源鋼鐵工業股份有限公司
成立日期	1965 年
董事長	李文隆
資產總額	新台幣 55.4 億元
員工人數	約 1,127 人
業務項目	鋼板、直銷、矽鋼、特殊鋼、特鋼帶、自動倉儲、營建等 7 大事業部
地址	台北市復興北路 502 號 7 樓
電話	(02)2501-8111

資料來源：春源鋼鐵提供、DIGITIMES 整理，2008/11