

出國報告（出國類別：考察）

「考察瑞士推動 ISO 10015 訓練品質之實施  
情形」報告

服務機關：行政院勞工委員會職業訓練局

姓名職稱：企業訓練組                      組長：黃春長

北區職業訓練中心    主任：張坤維

企業訓練組                      編審：林志興

派赴國家：瑞士

出國期間：2006.10.7-2006.10.16

## 摘 要

面對全球化知識競爭激烈、生產技術不斷創新變革，產業變動快速及人才品質與企業需求落差不斷擴大的衝擊影響下，行政院遂於「服務業發展綱領及行動方案 2004 年—2008 年」針對「人才培訓服務產業發展措施」項下，規劃由行政院勞工委員會引進國際訓練品質規範，建立人才培訓產業品質認證制度，以提升人才培訓機構能提供有品質的訓練服務。

根據世界經濟論壇公布 2006 年全球競爭力報告指出，瑞士的經濟競爭力排名全球第一。自 2000 年 6 月 15 日瑞士針對該國職業技術之教育與訓練，進行全面品質評估，並著重於教育和培訓過程的品質與有效性，制訂 ISO 10015 訓練品質標準，推動經驗及實務具有我國參考及學習之價值與意義。簡要言之，我國建置訓練品質系統機制需考量以下三點：

- (一) 訓練品質保證系統的建立是當務之急，以確保臺灣人才培訓的成效和緩解勞動市場供需失調的現象和後遺症。
- (二) 訓練品質保證系統也是臺灣建構人力資本開發產業的基礎，和在亞太地區與對手競爭的本錢。
- (三) 訓練品質保證系統應本著科學實證的工作方法去檢測人才培訓過程中的決策和實踐，俾利不斷的改善和創新。

## 目次

### 「考察瑞士推動 ISO 10015 訓練品質之實施情形」報告

摘要 .....	I
目次 .....	II
壹、緣起與目的.....	1
貳、過程---考察行程與單位.....	3
一、國際組織 .....	3
二、瑞士政府機構.....	3
三、培訓機構－科技學院/企業/非營利組織 .....	3
參、瑞士職業教育訓練體系概況.....	4
肆、考察主要發現 .....	7
一、國際人力資源組織之發展趨勢 .....	7
二、瑞士政府推動ISO 10015 訓練品質之作法.....	8
三、參訪培訓機構之訓練品質保證制度與實務 .....	9
伍、心得與建議部份 .....	12
一、心得部份 .....	12
二、結論部份 .....	13
附錄.....	i
附錄一：考察行程.....	i
附錄二：ISO 10015 訓練品質實施情形之文獻探討 .....	iii

## 壹、緣起與目的

- 一、全球人力資源發展趨勢聚焦培訓管理的品質確保。面對全球化知識競爭激烈、生產技術不斷創新變革，產業變動快速及人才品質與企業需求落差不斷擴大的衝擊影響下，各國無不積極尋求解決對策。例如，瑞士針對該國職業技術之教育與訓練，進行全面品質評估，並著重於教育和培訓過程的品質與有效性，制訂 ISO 10015 訓練管理標準；英國自 1990 年起推動 Investors in People 標準，建置全國績優人力培訓與發展的標識系統，輔導企業組織、團體等提昇工作績效與競爭力，達成事業目標；美國也於 1999 年起特別針對教育訓練組織於 Baldrige National Quality Program 項下制訂促進卓越績效的教育標準指南（Education Criteria for Performance Excellence），協助職業教育訓練組織能迅速回應快速變化的挑戰。
- 二、國際培訓管理標準是發展知識服務產業不可或缺的人才培訓基礎建設。鑑此，行政院於「服務業發展綱領及行動方案 2004 年—2008 年」針對「人才培訓服務產業發展措施」項下，規劃由行政院勞工委員會引進國際訓練品質規範，建立人才培訓產業品質認證制度，以提升人才培訓機構能提供有品質的訓練服務、課程、師資、教材等培訓資源，進而形成以我國產業發展為核心之產業關聯體系，對我國知識服務產業的發展將有莫大助益。
- 三、企業人才訓練管理機制尚未建立一套有效的可共同依循的原則與標準。就企業及組織的人才培訓目的而言，主要在於契合企業及組織的營運發展目標，建立高績效的學習型組織。

雖然政府、企業界普遍理解人才是公司最重要的資產，但對於如何落實人才培訓的運作，尙未建立一套共同依循的原則或標準，導致政府的教育訓練政策，與經濟產業發展、企業人力需求及人力培訓機構之間，產生人力培訓供需失衡的現象。

四、企業人才培訓的普遍缺失是，未能使培訓與組織績效劃上等號。邏輯上，企業知道投資人力資本應在組織願景與品牌承諾、策略目標、部門功能目標、個人及資源管理之間，建立清楚的溝通管道與資源配置，但是很少企業能落實執行，以致訓練投資浪費。因此，如何藉由培訓品質管理來提升企業投資報酬，有效具體評量人力資本的訓練績效，激勵企業投資人才資本，是企業訓練管理機制的關鍵議題，亟待深入研究，提出對策。鑑此，本次考察主要目的有三點：

第一、瞭解當前人力資源發展之國際組織對於人力資本開發之政策規劃思維，及相關國際標準運作之認識。

第二、借鏡瑞士政府率先採用 ISO 10015 訓練品質標準，以確保人才質量之作法。

第三、參訪重點人才培訓機構，其訓練品質保證發展之現況。

## 貳、過程---考察行程與單位

考察日期自民國 95 年 10 月 7 日至 10 月 16 日止，計 10 日，  
考察單位及人員包括：

### 一、國際組織

- 1-1 國際勞工組織 International Labor Organization
- 1-2 國際訓練發展協會 International Federation of Training & Development Organizations
- 1-3 國際標準組織 International Organization for Standardization

### 二、瑞士政府機構

- 2-1 職業教育與訓練局（Federal Office for Professional Education and Technology）
- 2-2 經濟發展委員會所屬認證組織 Schweizerische SAS
- 2-3 州政府教育訓練部門（Personnel Training Division of Department of Finance City of Basel）

### 三、培訓機構－科技學院/企業/非營利組織

- 3-1 日內瓦應用科技學院 Geneva Institute of Technology
- 3-2 瑞士再保險公司之教育訓練學院 Swiss Re Academy
- 3-3 巴塞爾青年企業工作坊 Job Factory Basel Ltd.
- 3-4 瑞士社會經濟發展中心 Centre for Socio-Eco-Nomic Development

詳細行程：如附錄一

## 參、瑞士職業教育訓練體系概況

- 一、瑞士職業教育與訓練制度涵蓋了約三分之二的瑞士青年對工作的展望，並提供終身學習的基礎。每年約 20 萬青年參加職訓。
- 二、行業訓練及職業學校的雙軌制訓練是最盛行的職業教育訓練方式，有超過 200 種的職業課程可供選擇，除了一般企業的標準訓練外，同時也有結合學校課程的學徒制訓練。
- 三、職業教育訓練課程內容係對工作職場專業需求量身訂制，直接連結工作環境，因此與其他歐洲國家相比較，其青年人有較低的失業率。
- 四、職業教育訓練體系（Vocational Education and Training）屬於聯邦專業教育與科技應用部門（Federal Office for Professional Education and Technology）之一環，隸屬於瑞士聯邦經濟部門（Federal Department of Economic Affairs），具有彈性的訓練學程，提供各階層人士進一步的專業訓練。分為基礎職業教育訓練（Vocational education and training）及進階職業教育訓練（Higher education and training）。（如圖一）
- 五、職業教育訓練是結合聯邦政府、26 個州政府及 600 個專業組織團體三者的夥伴關係。聯邦政府主要負責策略開發及管理之任務，對整體職業教育訓練體系的品質保證及研究發展，建置透明及可對照的訓練課程規範，推廣公共利益所關注的特定服務或議題。州政府則負責職業教育訓練辦公室、資訊等之執行與監督；而專業組織則負責課程及學徒式訓練之規

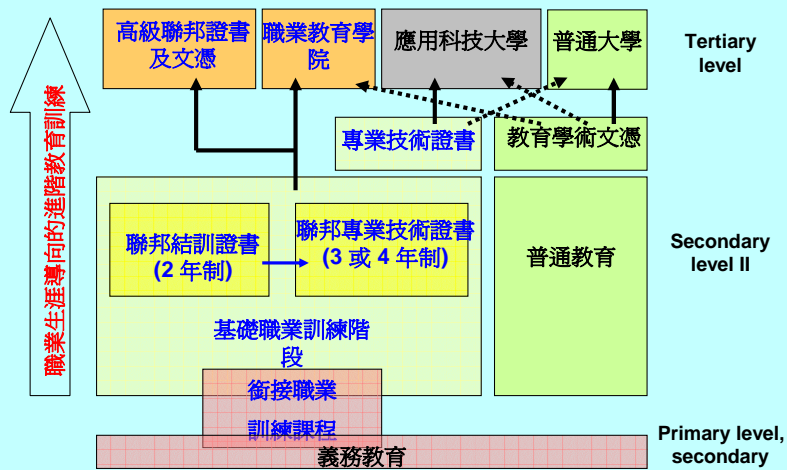
劃設計。

六、瑞士職業教育訓練體制的特色：

- (一) 回應時代需求、具有創新及系統面的整合法制。
- (二) 使年青人可以很容易進入社會，具備工作職場所需的職業能力。
- (三) 具有理論基礎的彈性訓練模式。
- (四) 與產業發展、州政府及企業學徒制具有暢通的夥伴關係。
- (五) 對未來發展抱持樂觀開放的態度。
- (六) 分立的教育升學路徑與驗證資格流程。
- (七) 融入全球性的職業教育訓練系統。接受基礎職業教育訓練若沒通過驗證則不能允許進入較高階的職業教育訓練課程。



# 瑞士職業教育訓練體系架構



2006/11/29

資料來源：訪談 Ms. Gerda Luthi/ Project Manager Federal Office for Professional Education and Technology Oct.11th 2006.

10

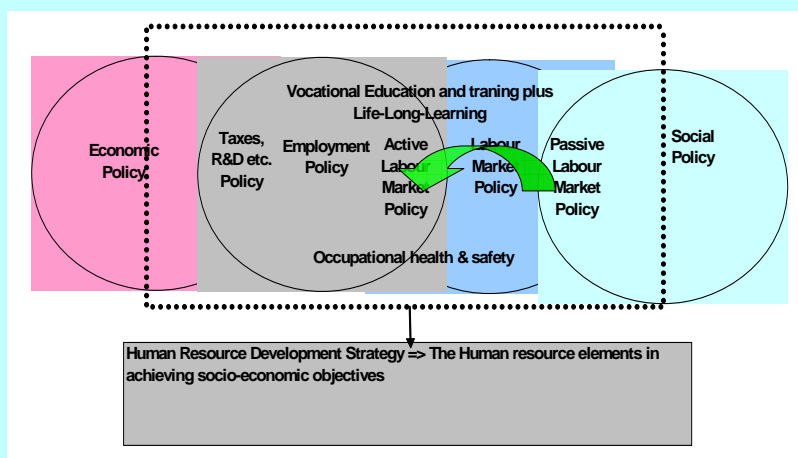
圖一

## 肆、考察主要發現

### 一、國際人力資源組織之發展趨勢

- (一) 國際勞工組織 (International Labor Organization, ILO) 刻正推動 Decent Work 使全球勞動者皆能擁有尊嚴創值的工作條件及環境，所有的人都能在自由、平等、安全、尊嚴條件下，從事生產性工作；並依「尊嚴創值的工作」之四大要素：工作權 rights at work、就業促進 employment (含創業)、社會保障 social protection、及社會對話 social dialogue，以促進 Decent Work。
- (二) 要具體實現全球勞工能分享 Decent Work 所帶來的巨大利益，需要一個講究公平性的全球化政策來支撐，同時也要注重全球化所衍生對弱勢族群的副作用。
- (三) 國際人力資源發展主要策略趨勢，有別於以往強調社會面的福利政策。意指國家競爭力應被視為有效果的公民福祉政策的重要基石。從以往強調社會面的勞動政策，調整為以經濟發展為主軸的積極性勞動策略。(如下圖)

## 國際人力資源發展策略



2006/11/29

資料來源：Dr.Tony Twigger / Executive Director of IFTDO Oct.10th 2006

8

(四) 人力資源發展策略須賦予全體勞動者平等的機會，兼顧經濟與社會政策之均衡發展。人力資源發展可歸納為四個主要議題：1.為知識社會建立基礎、2.提昇企業對高級技術人力的需求、3.涵蓋全體勞動者的終身學習機制、及 4.提升勞工、企業及國家的競爭力。

(五) 國際 ISO 組織系統提升全球產品及服務的品質、安全、健康及環境的不斷改善，促進基礎設施的最適化。由 156 國家組織會員組成，涵蓋 178 個技術委員會、3,000 個各類技術團體，及 50,000 技術專家。善用資訊科技工具、建立會員共識、開發標準程序、行銷擴散分享最佳管理實務等是主要功能。

## 二、瑞士政府推動 ISO 10015 訓練品質之作法

(一) ISO 10015 是瑞士為迎接全球化的挑戰，就該國職業技術之教育與訓練，進行全面品質評估；針對組織培訓系統、功能或訓

練課程所提供的一套訓練品質保證標準。能深入檢測、調整實際的訓練流程，以確保組織生產力有較高的投資報酬，及改善組織營運績效。

(二) 新修正職業教育訓練法第 8 條明訂訓練廠商所提供之訓練服務需具有品質，由聯邦政府訂定激勵品質管理，界定及監控品質標準。

(三) 職業教育訓練體系，由企業主及公協會主導在職者進修訓練，可密切配合產業發展之人才需求。

(四) 瑞士認證部門設立的主要目的是因應全球化的產業競爭需求；例如專業的技術知識不斷增加及應用高科技產品所衍生的可信賴、品質及安全的保證。

(五) 認證 ( Accreditation ) 係指評核及確認驗證機構 ( Conformity Assessment Bodies (CAB) ) 所擁有的職能及品質是否符合標準 ( standards ) 的過程 ( processes ) 與程序 ( procedures ) 。

(六) 人力資本開發之培訓管理也應採用類似的質量管理文化和體系來操作，以確保國家人力資本的競爭力，這也是瑞士政府率先採用 ISO 10015 及認證 CAB 的原因。

### 三、參訪培訓機構之訓練品質保證制度與實務

(一) 日內瓦應用科技學院 ( Geneva Institute of Technology )

1. 瑞士全國計有 7 所應用科技學院，課程領域涵蓋工程、商業服務、藝術設計、醫療保健、社會工作、電影及攝影等六大

專業領域，日內瓦應用科技學院（Geneva Institute of Technology），學生人數 550 人，提供學士及碩士學位之工程科技學分及學程。

2. 整體教學課程及計畫品質之評鑑係由獨立的第三者大學教授群及產業人士所組成；每年亦辦理教學課程內容由學生評估，合格證書由產業所頒給以認定學生的學習效果及職能。為增加學習的彈性，受訓學員可選擇跨校選課，給予承認所修學分。
3. 同時提供與超過 320 家企業合作的科技應用研究計畫，2004 年投入研究經費約 7,600,000 瑞士法郎（約新台幣 2 億元），其中企業界贊助 50% 的研發經費，因此訓練課程能充分密切配合企業需求。

（二）瑞士再保險公司之教育訓練學院（Swiss Re Academy）：

1. 該公司係全球再保險的跨國領先企業，為強化訓練品質，提升人才資本運用，自 2004 年起循序規劃導入 ISO10015 訓練品質管理系統，刻正進行人力資源組織變革，整合為全球學習服務業務、商業勝任能力訓練發展、及領導才能與跨文化訓練發展等三大部門，使訓練績效能連結事業目標。

（三）巴塞爾青年企業工作坊 Job Factory Basel Ltd.

1. 針對 15 至 24 歲未就業的年青人實施約六個月的基礎專業訓練，提供與企業實務相似的訓練學習環境，並專注學員對企業文化適應及工作態度要求的行為矯正，建立學員自信心使學員能迅速融入工作職場。

2. 設立企業工作坊的主要理念是強調企業特性（Company character）的適應訓練，有別於傳統認知上的職業計畫（Occupational programme），同時提供學員受訓課程完畢後即有企業實務的工作機會，以增進對企業適應能力。

（四）瑞士社會經濟發展中心 Centre for Socio-Eco-Nomic Development

1. 是一個獨立的非營利機構，致力於加強公共行政和公共部門組之效益，為瑞士政府指派參與國際標準組織第四工作小組，制定管理培訓與教育的質量標準，提供一系列的訓練品質管理培訓課程規劃，並是瑞士政府第一家認證許可提供 ISO 10015 驗證之機構。

## 伍、心得與建議部份

### 一、心得部份

(一) 根據世界經濟論壇公布 2006 年全球競爭力報告，瑞士的經濟競爭力躍上全球第一。瑞士企業具備素質優良的員工，均受過嚴謹實用的職業教育與訓練，富有敬業精神，工作勤奮(按瑞士工作時數為西歐各國之冠)，且企業經營及管理之經理人才具有國際視野及全球化之胸懷。

(二) 重視競爭力背後的驅動力－Soft Power beyond and behind competitiveness：

1. 重視人性本質及社會創值精神 (Authenticity, Entrepreneurship)
2. 建立誠信、開放、當責的發展環境氛圍 (Trust, Open, Accountability)
3. 經營歷史資產與文化資本(Community、Create Meaning Capital)
4. 融合自然與科技美學(Harmony between natural environment and technology)
5. 教育訓練系統聚焦知識、技術研發及市場導向(Knowledge Intensive, Market Driven)

(三) 臺灣以 ISO 10015 培訓品質的整體系統觀點，規劃建置人力資本開發之藍圖架構，屬於領先群國家之一。推動培訓品質的目的不僅在於檢測計分，更是提供企業界能持續改善績效、促進組織學習、建構人才培訓服務業市場機制的政策管理回饋工具。

- (四) 訓練品質管理系統能否成功的關鍵因素繫於相關利益人的積極參與，並整合 HCD 流程，運用科學實證的工作方法。

## 二、建議部份

- (一) 訓練品質保證系統的建立是當務之急，以確保臺灣人才培訓的成效和緩解勞務市場供需失調的現象和後遺症。
- (二) 訓練品質保證系統也是臺灣建構人力資本開發產業的基礎，和在亞太地區與對手競爭的本錢。
- (三) 訓練品質保證系統應本著科學實證的工作方法去檢測人才培訓過程中的決策和實踐，俾利不斷的改善和創新。
- (四) 我國勞動政策在福利政策已趨完善時，當由被動的守勢轉型為積極的高質量就業、有效競爭政策。人力資本開發體系乃執行新政策的公器。
- (五) 人力資本開發體系與訓練品質保證系統相輔相成。有效的運作當促進國內產業的不斷升級，帶來國家躍升的契機。



## 附 錄

### 附錄一：考察行程

日期	行程	內容
10/7 (六)	台北至瑞士	(夜宿機上)
10/8 (日)	抵達瑞士日內瓦 (Geneva)	14:15 抵達日內瓦 例假日休息 ※夜宿日內瓦 (Geneva)
10/9 (一)	日內瓦 (Geneva)	拜訪機構及人員一、Briefing at CSEND 地址：4 Place des Alpes 1211 Geneva 1 二、Geneva School of Engineering 地址：4 rue de la Prairie CH-1202 Geneva, Switzerland ※夜宿日內瓦 (Geneva)
10/10 (二)	日內瓦 (Geneva)	拜訪機構及人員 一、IFTDO @ CSEND International Federation of Training & Development Organisations, IFTDO 二、Informal briefing by International Labour Office, ILO @ CSEND 三、ISO Presentation at CSEND Dr. Bernardo Calzadilla Sarmiento Director Technical assistance and training services ISO Central Secretariat 地址：Geneva Centre for Security Policy 7bis, Avenue de la Paix 1211 Geneva 1 ※夜宿日內瓦 (Geneva)

10/11 (三)	日內瓦 (Geneva) 至伯 恩尼 (Bern)	拜訪機構及人員 一、Swiss Accreditation Service (SAS) 地址：Lindenweg 50, CH-3003 Bern-Wabern 二、Federal Office for Professional Education and Technology OPET 地址：Effingerstrasse 27 CH-3003 Berne ※夜宿伯恩尼 (Bern)
10/12 (四)	伯恩尼 (Bern) 至巴賽 爾 (Basel)	拜訪機構及人員 一、Job Factory - Winner of the Social Entrepreneur of the Year, WEF/Davos 二、Central Personnel Services Government Canton of Basel City 夜宿巴賽爾 (Basel)
10/13 (五)	巴賽爾 (Basel) 至蘇黎 克 (Zurich)	拜訪機構及人員 AdeQuaTE Client：SwissRe Academy 地址：Swiss Reinsurance Company Mythenquai 50/60, CH-8022 Zurich ※夜宿蘇黎克 (Zurich)
10/14 (六)	蘇黎克 (Zurich)	例假日休息 ※夜宿蘇黎克 (Zurich)
10/15 (日)	蘇黎克 (Zurich) 至台 北	自蘇黎克搭機返台 夜宿機上
10/16 (一)	返抵台北	

## 附錄二：ISO 10015 訓練品質實施情形之文獻探討

### 第一節 ISO 10015 訓練品質

#### 名詞界定

##### ISO 10015 訓練管理標準：

ISO 10015 是針對企業培訓系統、功能或訓練課程所提供的一套品質保證標準。能深入檢測、調整實際的企業訓練流程，以確保組織生產力有較高的投資報酬，及改善組織營運績效。訓練流程包括四個階段：(1) 確認訓練需求、(2) 設計及規劃訓練、(3) 提供訓練、(4) 評估訓練結果等四階段（如圖 1）。且 ISO 10015 具有兩項主要特徵：(1) ISO 10015 能連結投資培訓與組織績效的關係、(2) ISO 10015 要求培訓內容必須以培訓理論與組織學習的原則為根據基礎。（Yiu & Saner,2005）

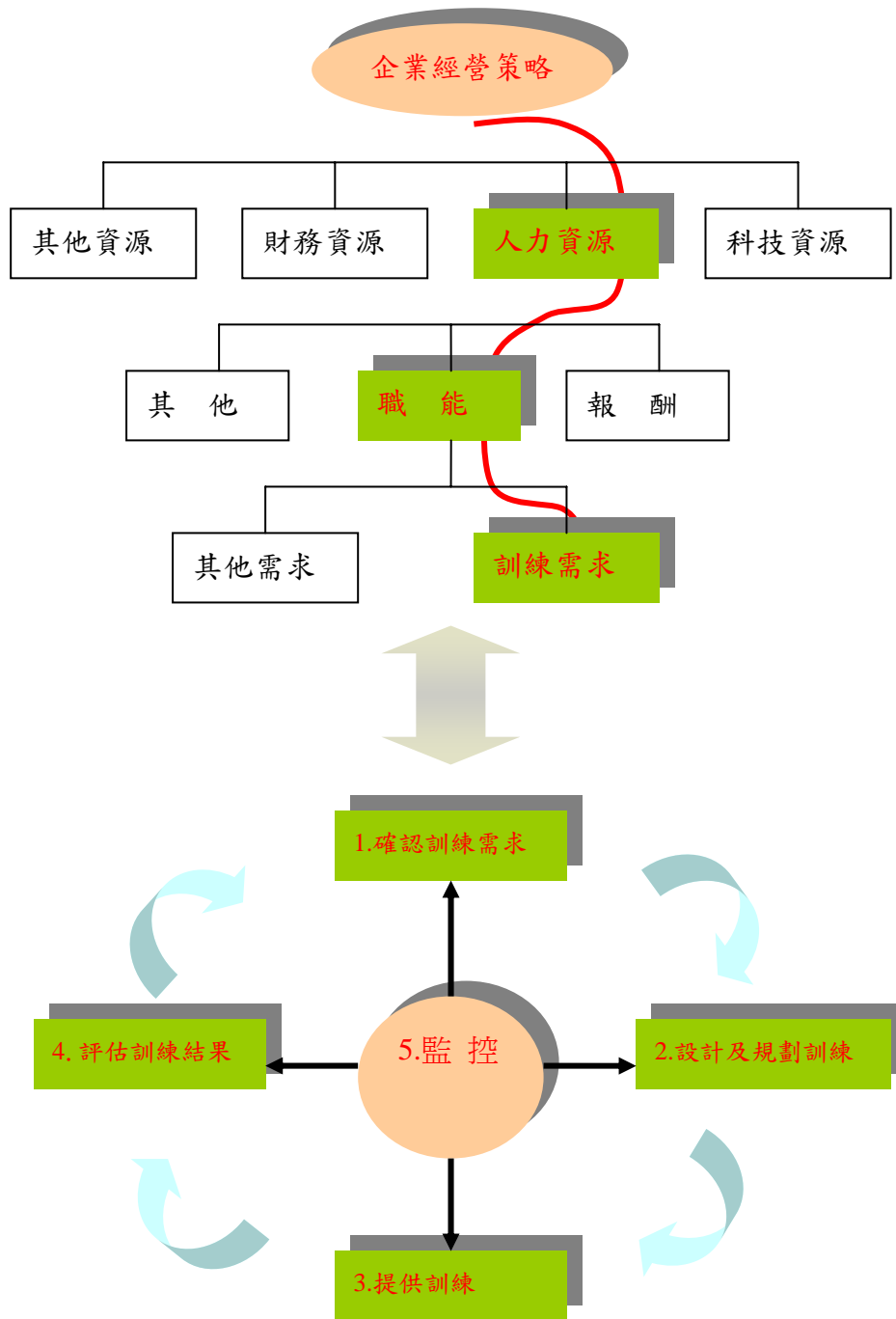


圖 1：ISO 10015 培訓管理標準---組織事業計畫與訓練流程發展圖  
資料來源：修改自 AdeQuaTE,2002

## 第二節 國內外 ISO 10015 訓練管理標準之相關研究

國內首先初步研究探討 ISO 10015 訓練管理標準運用的可能性，係由行政院勞工委員會職業訓練局於 93 年率先委託書面研究。從報告中指出，運用 ISO 10015 訓練管理標準主要目的是針對培訓品質的管理，提升企業的人才資本品質，協助企業組織變革成功轉型。

### 一、ISO 10015 訓練管理標準的緣起

係由國際標準組織 ISO(the International Organization for Standardization) 於西元 1999 年 12 月頒布了 ISO 10015 品質管理---訓練指南。該標準係由 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)，後由 51 個會員國投票決定之(計 49 票同意通過)。

### 二、意義

- (一) 為國際標準 ISO 9000 系列中，唯一對組織中的人力資源訓練進行規範的標準。
- (二) 目的在檢視如何藉由訓練，俾利於組織及營運計畫目標的達成。
- (三) 主要優點在於改善組織的訓練流程，以提升組織產品及服務的品質，進而增進組織的營運績效。

### 三、主要功能

根據瑞士國際訓練品質管理專家 Dr. Lichia Saner-Yiu 表示，ISO 10015 主要聚焦在企業持續性的學習管理面，並使訓練計畫維持有效性。依據 ISO 10015 訓練管理標準的要求，企業訓練系統必須舉證實際的培訓活動，定

期的蒐集市場上的訊息，以調整訓練課程、修訂職能組距、及傳遞方式。簡要言之，可概述如下列表：

ISO 10015 訓練管理標準	
應用層面	個體及中介
標的	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 改善組織績效、確保適宜的應用訓練資源</li> <li>· 提昇訓練功能的效率與效能</li> </ul>
範圍	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 訓練系統</li> <li>· 訓練產品</li> </ul>
架構	· 建立在 Deming 的 P-D-C-A 輪形循環圖基礎上
效益	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 具顧客導向的訓練功能</li> <li>· 更有效的訓練服務</li> <li>· 較高的訓練的投資報酬與改善企業績效</li> </ul>

#### 四、適用範疇

就適用範圍來說，ISO 10015 訓練管理標準可以作為一個培訓部門的應用標準，具有適用在個體及中介層面的功能。就個體的應用而言，ISO 10015 可當作組織訓練功能或服務的一項品質管理工具，或是針對特定的訓練產品的品質保證管理工具。就中介層面的應用而言，ISO 10015 可視為企業訓練機構的能力與勞動市場需求之間的品質管理工具。

因此，ISO 10015 訓練管理標準提供了一個機會—提升企業訓練員工的工作競爭能力保證，並使企業訓練需求在企業策略的導引下，不斷更新進

行企業訓練需求分析及課程的調整工作。由於 ISO 10015 要求在培訓價值鏈的每一個行動步驟上需提出證明文件，因此豐富的資料及細節的資訊都可以用來進行政策的研究。另外 ISO 10015 應用在中介層面可以縮短勞動市場供需之間的落差，並作為制定政府培訓政策時的資訊回饋機制。

## 五、ISO 10015 訓練管理標準實施情形

本項訓練管理機制方興未艾，已在瑞士、中國大陸等大型企業獲得迴響，如中國海爾集團在 2002 年就已獲得認證，另外大陸新華汽車公司、上海電信局也在 2004 年取得 ISO 10015 認證；且在巴西、阿根廷及台灣等也等多家企業表示極大的興趣，刻正規劃評估認證中，使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。(Yiu & Saner, 2005)。

ISO 10015 在運用的過程中可獲得三項主要益處：(1) 已使用 ISO 9001：2000 品質認證標準系統的企業，可以很容易的了解 ISO 10015 流程取向的重要性；(2) ISO 10015 可以與其他訓練品質工具如 TQM、EFQM 等搭配適用；(3) 由於本項標準係特別針對於契合有品質的訓練需求而設計的，故能提供組織聚焦於學習與訓練方法及技術。

### 第三節 國內外企業訓練機制相關研究及推動現況

Blanchard & Thacker (2004) 認為，訓練流程模式基本上具有三項主要意涵：(1) 應視為與組織外在環境保持開放的回饋系統，包括輸入、處理、輸出階段；(2) 同時訓練是一項流程的管理，包含 5 個階段：分析、規劃、發展、實施及評估；(3) 訓練本身是持續不斷改善的流程。李隆盛 (民 89) 認為訓練方案的系統化流程可分為四個階段：(1) 分析；(2) 設計；(3) 實施，及 (4) 評鑑與改進。各訓練階段建立在與戴明品管圈中的計畫 (plan)、執行 (do)、檢討 (check)、行動 (act) 等程序基礎上。

根據美國訓練發展學會 (ASTD) 於 2000 年蒐集約 2,500 家公司投資於有關於訓練的類型、訓練方法及訓練工具，分析、記錄企業對員工的教育訓練支出的費用等資訊，發現當以每年度訓練經費支出的多寡排序，則排序前半段的企業在次年有 36.9% 的全體股東報酬；排序後半段的企業約僅有 19.8% 的全體股東報酬。此外，根據美商惠悅香港公司於 2003 至 2004 年針對 2002 年亞洲 500 家大型企業，涵蓋 65 家台灣企業，調查人力資產研究指出，人才資產管理的措施可以創造出 79% 的股東價值，是未來財務績效的重要指標。

一般而言，國內大、中型企業規劃實施訓練流程概依序從 (1) 訓練需求分析、(2) 擬訂訓練計畫、(3) 訓練計畫的實施、(4) 訓練績效評估等四個階段，與 ISO 10015 標準的要求仍有一段差距。職業訓練局於 2005 年實地檢測企業訓練機構初步發現下列培訓管理流程有亟待改善的空間：(1) 企業訓練需求調查分析未能落實、(2) 員工職能標準尚待建立、(2) 訓練課程規劃設計能力不足及 (4) 培訓流程與企業績效之連結性弱。

綜上所述，國內推動 ISO 10015 訓練品質管理機制，除研議直接引進導入國際 ISO 10015 標準，運用於體質好的企業外，職業訓練局已於 2005



年參考運用國際 ISO 10015 訓練品質管理標準及英國 Investors in People(IIP) 的架構及精神，開發訓練品質計分卡 (TTQS) 作為國內企業未來與國際訓練管理標準接軌的培訓品質管理工具。