公務出國報告

（出國類別：國際會議）

參加第40屆評鑑中心法國際研討會研習報告

服務機關：國家文官學院

吳科長舟平

姓名職稱：　高分析師世錦

林科員怡萱

出國地區：印尼峇里島（Bali, Indonesia）

出國時間：民國 105 年 10 月 25 日至 28 日

報告日期：民國 106 年 1 月 17 日

目　　錄

壹、緣起 ……1

貳、研討會內容介紹 ……11

參、研討心得與建議 …… 36

肆、結語 …… 50

參考書目 …… 51

附錄 …… 53

壹、緣起

面對當前全球化競爭、知識經濟蓬勃發展的時代，政府面臨了更趨複雜的公共議題，國家政務經緯萬端，唯有高素質的公務人力始能落實推動。公務人力資源向為政府最寶貴的資產，從古至今，無論是公私部門，都致力於尋找或開發有效的選才工具，希望透過這些遴選工具，可以找到合適的人才。

評鑑中心法（Assessment Centers）[1]的使用，最早可溯源至第二次世界大戰期間，英、德等國用於甄選軍隊領導人員及情報人員的方法，在戰後進一步為英國採用於行政見習官（Administrative trainee）之考選，強調透過多種評量方法，讓受測者[2]有表現其多元能力的機會，並透過多位評鑑委員[3]進行觀察與評分，俾獲得公正、客觀及有效的評量成績（黃一峯，101：15）[4]。

由於評鑑方法是以擬任職務的工作內容進行設計與模擬演練，又引用多位經過訓練的評鑑委員進行評分，因此，評鑑結果

1 國內對於評鑑中心法（Assessment Centers）之稱法並未臻一致，亦有稱為「評估中心」、「評量中心」、「評量中心法」，本報告採本學院稱法：評鑑中心法。

2 國內對於受測者亦有稱受試者、受評量者、受評鑑者，本報告採本學院稱法：受測者。

3 國內對於評鑑委員亦有稱評量者、評測者，本報告採本學院稱法：評鑑委員。

4 參見：評鑑中心法應用於臺北市政府科長級主管培訓課程方案設計之研究，黃一峯，臺北市政府公訓處委託研究案，民國 101 年 12 月 25 日。

具備極高的內容信度、效度。也因此，從西元 1960 年代後廣泛應用於企業的人才考選及陞遷評鑑，尤其以美國電話電報公司（AT&T）的「管理進展方案」，累積數年實際評分資料，用以分析受測者升任主管職務後的工作表現，其結果顯示：評鑑結果優良者，其後續之績效表現也呈現較佳的結果，因此，評鑑中心法亦具備良好的預測效度。是以，在歐美、新加坡等國家，已被廣泛運用在人力資源管理與決策，包括選員、晉升、訓練等面向上，國內部分民間企業也已引進並使用。

然而，公部門中除中國鋼鐵股份有限公司自民國（以下同）74 年起引進並開始實施，同時間國立政治大學公共行政系吳定教授亦以臺北市公訓處為研究對象，選用了公事籃演練[5]、無主持人團體討論[6]、口頭簡報[7]、個案分析等 4 種評鑑方法，設定了包括：口頭溝通技能、書面溝通技能、判斷及決策能力、計劃及組織能力、分析能力、領導能力、敏感性等 7 種評鑑構面，針對 6 位受測之基層主管，進行為期 1 天半的評鑑，之後並調查評鑑委員與受測者對評鑑中心法試行的意見，發現實施的整體評價是

5 國內對於公事籃演練，亦有稱為籃中演練，本報告採本學院稱法：公事籃演練。

6 國內對於無主持人團體討論，亦有稱為無指定角色無主持人小組討論、無領導小組討論，本報告採本學院稱法：無主持人團體討論。

7 國內對於口頭簡報，亦有稱為口頭報告、口頭表演，本報告採本學院稱法：口頭簡報。

正面的，此為評鑑中心法在我國政府機構的第一個實例（吳定、吳復新，1989）。除此之外，其餘機關接觸較少。

近年來，各機關為期有效培育高潛力人才，積極發展運用評鑑中心法作為人才診斷及發展之工具。公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）自 99 年起首次針對高階文官培訓飛躍方案參訓人員，以評鑑中心法遴選具發展潛力之高階公務人員參加該發展性訓練，開創我國政府機關運用評鑑中心法在高階公務人員訓練之首例，因具創新性與預測性，引起其他機關之重視。保訓會賡續於 100 年時引進企業界資深專家顧問，參考及學習企業界作法，逐步發展各式評鑑工具，包含公事籃演練、無主持人團體討論、面談模擬、事實發現演練、個案分析等，因實施成效良好，頗受各界肯定，爰賡續執行迄今。另本學院亦自 101 年起，以評鑑中心法辦理高階文官培訓飛躍方案參訓人員之管理職能評鑑，並結合其他成績評鑑結果，製作「管理職能評鑑報告書」，提供受測者之職能狀況、強弱項目及對受測者之整體建議，回饋受測者及其服務機關參考。考試院並於 103 年 8 月 15 日訂定發布「高階公務人員中長期發展性訓練辦法」，其中第 13 條第 2 項規定：「總結評鑑採評鑑中心法進行職能評鑑。經綜合過程評鑑及總結評鑑之職能表現，評定各項職能成績，並產製評鑑結果

報告書。」正式將評鑑中心法列入法規，完成法制化作業（彭富源，2016：1）。

同時間行政院人事行政總處公務人力發展中心也於 100 年辦理之「科長級人事人員研習班」，嘗試導入評鑑中心法以評鑑受測者之問題分析力、業務規劃力、績效管理力、團隊管理力及溝通表達力等 5 項職能，採用公事籃演練、團體討論、個案分析及口頭簡報等 4 項評鑑活動，另於 102 年新增角色扮演活動。由於實施效果卓著，行政院農業委員會在 103 年起亦開始導入並應用於薦任第九職等主管（如科長）及簡任非主管公務人員之人才診斷（陶紀貞，2015：1）。

鑑於評鑑中心法是人力資源管理領域的選才、育才、用才及留才四大範疇的重要工具，國內目前對於評鑑中心法執行檢討與技術運用探討文獻資料尚難稱多，本學院爰指派吳科長舟平、高分析師世錦、林科員怡萱 3 人，參加本次在印尼峇里島舉辦之第 40 屆評鑑中心法國際研討會活動（The 40th International Congress on Assessment Center Methods），期透過研討會課程參與，汲取實務工作經驗與專業知能，並觀摩國際研討會辦理情形，作為未來規劃各項訓練課程、國際研討會活動之借鏡與參考，本次行程及研討會議程如下：

一、出國行程

（一）本（105）年 10 月 25 日：啟程前往印尼峇里島，並參加大會辦理之歡迎晚宴。

（二）本年 10 月 26 日至 28 日上午：出席 2.5 日國際研討會議程。

（三）本年 10 月 28 日下午：返國，並於 21 時 30 分抵達桃園機場。

二、研討會議程

Tuesday, October 25	
06:30 PM – 08:00 PM	Welcoming Reception
Wednesday, October 26	
08:30 AM – 08:40 AM	Opening Message by Dr. Rozan Anwar
08:40 AM – 08:50 AM	Performance of Terompong Dance
08:50 AM – 09:00 AM	Keynote Speaker I Police General Tito Karnavian, Chief of Indonesian National Police
09:00 AM – 09:10 AM	Keynote Speaker II Hadiyanto, Secretary General Ministry of Finance
09:10 AM – 10:00 AM	GENERAL SESSION I ： Assessment Center Method for Different Organizational Needs（Dr. William C. Byham, Ph.D., Development Dimensions International ）
10:20 AM – 11:20 AM	GENERAL SESSION II ： A Panel Session of Assessment Center Implementations in the Indonesian Military Discussants:

	Dr. Arief Budiarto, Department of Psychology, Indonesian Army First Admiral Mithra, Department of Psychology, Indonesian Navy Dr. Sukmo Gunadi, M.Si, Department of Psychology, Indonesian Air Force
11:25 AM – 12:05 PM	CONCURRENT SESSIONS 1.TECHNOLOGY： Towards Hybrid Assessment Centers: Evidence for Speed and Webcam Assessment（Filip Lievens, Ghent University） 2.RESEARCH A Closer Look at Measures of Potential as a Precursor to Assessment （ Doug Reynolds, Ph.D., Development Dimensions International）
01:20 PM – 02:00 PM	CONCURRENT SESSIONS 1.GOVERNMENT The Correlation Between Assessment Center Results and Career Progression at PT Telekomunikasi（Justi Ariesthiawati, PT Telekomunikasi Indonesia） 2.TECHNOLOGY Online Assessment in Indonesia: Past, Present and Future（Kevin Thompson, ASI Asia Pacific ） 3.GOVERNMENT The Use of Assessment Centre Methods in Selecting and Developing Strong Leaders: An Experience of Indonesia Financial Authority （ Lasmaida S. Gultom, Indonesian Financial Services Auhority , IFSA）
02:05 PM – 02:45 PM	CONCURRENT SESSIONS 1.RESEARCH Expatriate Selection Criteria Under the Context of Assessment Studies: Cases of Effective and Ineffective Uses （ Shinichi Hirose, Ph.D., International University of Japan ） 2.TECHNOLOGY Virtual Reality, Artificial Intelligence, and Augmented Reality; What Does the Future Hold

	for Assessment and Development Centres（ Martin Adams, Propel International ） 3.RESEARCH LeadershipLAB as an Integrated Assessment Centre Program: A Preliminary Study in an Indonesian University （Henndy Ginting, Ph.D., Maranatha Christian University ）
02:50 PM – 03:30 PM	CONCURRENT SESSIONS 1.CASE STUDY The Role of the Assessment Centre to Support 35000 MW Program （ Wisnoe Satrijono, PT PLN〈Persero〉 Corporate University ） 2.RESEARCH Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling – Confirmation and Classification Anna Baczyńska, Ph.D., Kozminski University 3.CASE STUDY Maximizing Assessment Center Results for Talent Management and Development Initiatives in Indonesia National Gas Company Rizki Utami, Daya Dimensi Indonesia
03:50 PM – 04:30 PM	CONCURRENT SESSIONS 1.CASE STUDY How Assessment and Development Centers Improve Positive Work Behavior （Aria Arayana Parasian Siregar, Bina Potensia Indonesia ） 2.CASE STUDY Indonesian Strategic Leaders Profile: A Synthesis of 1800++ Assessment Center Results from 2004 - 2015 （Meitriani Dian Utami, Daya Dimensi Indonesia ） 3.TECHNOLOGY Making Assessment Centres Millennial Friendly （ Martin Lanik, Ph.D., Pinsight ）
04:35 PM – 05:15 PM	CONCURRENT SESSIONS 1.RESEARCH Organizational Contexts Relate to the Choice of

	Assessment Center Exercises?（ Caitlin Porter, Ph.D., University of Houston & George C. Thornton, III, Ph.D., Colorado State University ） 2.VIDEO The History of Assessment Centres Video 3.CASE STUDY Best Practice Assessment Centre Methodology for Aboriginal and Torres Strait Islanders Kim Solomons & Philipp Seiler, People Solutions Australasia
Thursday, October 27	
08:30 AM – 09:15 AM	GENERAL SESSION III Assessment Center Implementation in the Government（Bima Haria Wibisana, National Civil Service Agency, Indonesia ）
09:20 AM – 10:00 AM	CONCURRENT SESSIONS 1.GENDER & CULTURE Assessment Data, Gender, and How to #LeadLikeAGirl （ Tacy Byham, Ph.D., Development Dimensions International ） 2.GOVERNMENT The Impact of Assessment Center Methods on Managerial- Leadership Selection and Development in the Philippine Career Executive Service Board （Maria Anthonette Velasco-Allones, Career Executive Service Board ） 3.GENDER & CULTURE We Shall Test Them…Assessment Centres in Different Cultural Contexts （ Crispin Garden-Webser, Takatuf Oman, LLC ）
10:20 AM – 11:00 AM	CONCURRENT SESSIONS 1.GOVERNMENT It Takes a Team to Select an Astronaut（ Lenora Collins, Canadian Armed Forces） 2.GOVERNMENT Competency Assessment in the Public Sector: The Implementation of a Holistic Competency

	Assessment Framework in the Indonesian Ministry of Public Works and Public Housing （ Chitra Mardi Rahayuningsih, Ministry of Public Works and Public Housing） 3.RESEARCH Using Generalizability Theory to investigate the Psychometric Property of an Assessment Center in Indonesia （R. Urip Purwono, Ph.D, Padjajaran University ）
11:05 AM – 11:45 AM	CONCURRENT SESSIONS 1.GENDER & CULTURE Finding the Best Leaders: Best Practice Assessment Centres of C-Level Executives in an Indonesian State-Owned Company （ Sidharta Tedja, SHL Indonesia ） 2.CASE STUDY Critical Event Simulation Methods for Assessing Security Candidates （ Elly Yuliandari, Ph.D., Surabaya University ） 3.VIDEO The History of Assessment Centres Video
12:50 PM – 01:30 PM	CONCURRENT SESSIONS 1.CASE STUDY Assessment Centre Practices in Japan （Masahiro Tohyama, Management Service Centre , MSC） 2.RESEARCH The Psychologist in an Assessment Centre: Their Strategic Role and Challenges （Prof. Dr. Fendy Suhariadi Airlangga University） 3.GENDER & CULTURE Group Differences and General Performance Factors in Assessment Centre Ratings of Candidates in Emerging Countries （Anne Buckett, Precision HR ）
01:35 PM – 02:20 PM	GENERAL SESSION IV The Law of National Civil Service（ASN）for the First Rank Officer （Echelon 1） （Prof. Eko Prasojo, University of Indonesia ）

	GENERAL SESSION （Continued）： Assessment Center Method for Different Organizational Needs（Dr. William C. Byham, Ph.D., Development Dimensions International ）
Friday, October 28	
08:00 AM – 09:00 AM	GENERAL SESSION V Implementation and challenges of Assessment Center Methodology in Indonesia's Public Sector Discussant: Prof. Dr. Sofian Effendi, Indonesia Civil Service Commission Irham Dilmy, MBA. Indonesia Civil Service Commission
09:50 AM – 10:25 AM	CONCURRENT SESSIONS 1.RESEARCH The Naked Autocrat: Entrepreneurial Leadership for the 21st Century （ Peter Webb, The Iclif Leadership and Governance Centre ） 2.GOVERNMENT Assessment Centers for International Enterprise Singapore Scholar Selection （Peow Yeong Pang, Civil Service College ） 3.TECHNOLOGY Utilizing Assessment Center Tools in a Digital Telco Company （ Ripy Mangkoesoebroto, Indosat Ooredoo ）
10:30 AM – 11:15 AM	GENERAL SESSION VI Closing the Leadership Gap with Assessments: Creating Great Leaders （ Aloysius Budi Santoso, Astra International ）
11:15 AM – 11:30 AM	Closing Remark by Dr. Rozan Anwar
11:30 AM – 02:00 PM	Lunch & Friday Prayer

貳、研討會內容介紹

評鑑中心法國際研討會的辦理，可追溯自西元 1973 年由美國宏智國際顧問有限公司(Development Dimensions International , DDI）發起並持續主辦迄今未有間斷，本年度評鑑中心法國際研討會乃第 40 屆辦理，特別易地至印尼峇里島辦理，並以亞洲或東南亞各國辦理評鑑中心法實務經驗為印證，總計有來自世界 20 餘個國家、314 位實務工作者、專家學者及政府機關高階公務員參與，彼此相互交流實務經驗及心得。從各國積極派員參與年會活動的情形，不難看出各國對於本次研討會活動的重視。本年度會議研討內容簡要說明如下：

一、研討會主題:

（一）評鑑中心法的大量施測（Assessment Centers for Large Population）

（二）以評鑑拉近領導鴻溝：創造偉大領袖（Closing the Leadership Gap with Assessments: Creating Great Leaders）

（三）政府之評鑑中心法（Assessment Centres in Government）

（四）評鑑中心法案例研究（Assessment Centre Case Studies ）

（五）評鑑中心法在性別及文化議題之影響（The Impact of

Assessment Centres on Gender and Culture Issues）

（六）評鑑中心法研究（Assessment Centre Research）

（七）評鑑中心法科技（Assessment Centre Technology）

二、會議進行形式及內容介紹

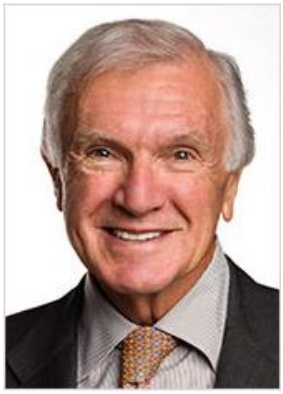
本年度國際研討會議進行方式為：會前工作坊及大會 2.5 天的研討會議程，內容多元且豐富，僅就本次大會最重要之主題演講及最感興趣之議題及課程內容重點，摘錄如下：

（一）會前工作坊：於研討會開始前一天辦理之付費（125 美元）課程，重點在於提供 5 小時之評鑑中心法基本介紹，囿於經費限制，本次研討會並未派員參加。

（二）主題演講（General Session）計安排 6 場次，此次研討會多以印尼公部門或國營企業為例進行演講，爰挑選演講內容與討論方向較不同之議題介紹如下：

1、Assessment Center Method for Different Organizational Needs（不同組織需求的評鑑中心法），（Dr. William C. Byham, Ph.D., Development Dimensions International ）：由 DDI 公司 William C. Byham 博士介紹如何以有效節省成本和時間的方法，去滿足各種

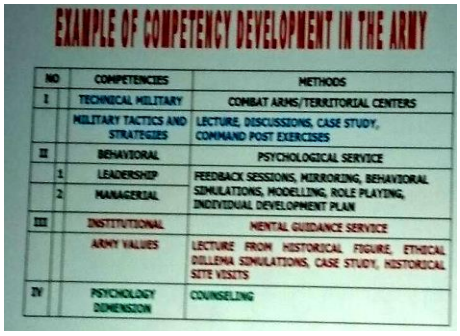
規模的評鑑需求，同時又可提高評鑑結果的可靠性和有效性。透過相關工作模擬演練的使用、高度訓練的評鑑委員評鑑及觀察到的行為，將高度可靠的行為評鑑指標彙集到職能評鑑中，從而產生有意義的發展建議。William C. Byham 博士並分享在過去 3 年中，已經有超過 20 個國家的 5 萬多人使用這種具有非常高可靠性的評鑑方法進行評鑑。



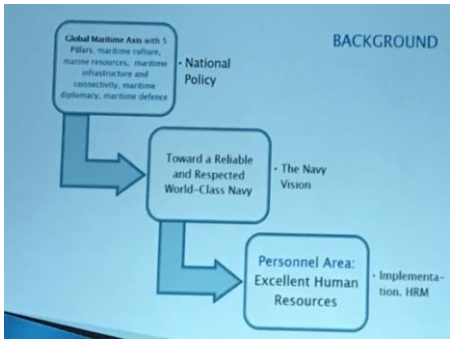
2、A Panel Session of Assessment Center Implementations in the Indonesian Military（印尼軍方實施評鑑中心法小組會議）（Dr. Arief Budiarto, Department of Psychology, Indonesian Army; First Admiral Mithra, Department of Psychology, Indonesian Navy;Dr. Sukmo Gunadi, M.Si, Department of Psychology, Indonesian Air Force）：分享印尼軍方使用和開發評鑑中心法以選擇未來領導階層的經驗：

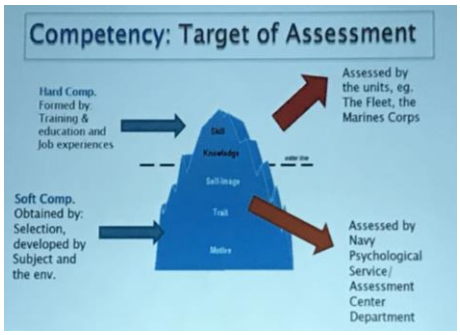
（1）陸軍於西元 1992 年起推行評鑑中心法，分享國家軍隊領導人的能力別、高發展潛力領導人員評鑑職能與透過新的電腦軟體開發使用及協助，以

獲得更好的解決方案。



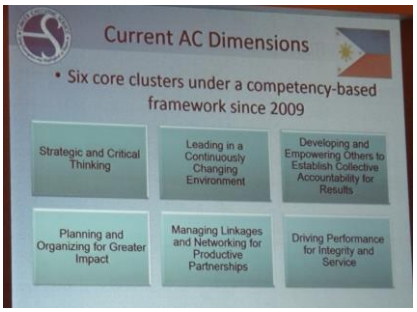
（2）海軍則藉由日常工作處理、個人軍事記錄和部隊演習的記錄、特別事件任務記錄（如：戰場處理、犯罪事件處理）之追蹤記錄，從中分析及歸納受測者是否具備相關能力。





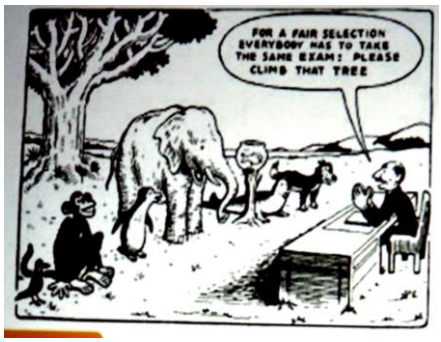
（3）空軍自西元 2003 年起，開始實施以職位能力評鑑軍隊指揮官，透過開發及應用模擬情境面談演練、無主持人團體討論等方式，用以篩選進入 STAF 指揮學校的軍官，並進行新的模擬的設計，空軍也特別強調，這些模擬是可以在房間裡舉行，可以更有針對性地探索的各種管理能力。

3、Assessment Center Implementation in the Government（政府部門中實施的評鑑中心法），（Bima Haria Wibisana, National Civil Service Agency, Indonesia ）：印尼國家文官學院自西元 2007 年建構評鑑中心法，並分享對於評鑑中心法規劃、建置、運用的實務經驗，截至 2015 年止，已服務 11,377 位印尼公務員，該學院並已擬定從現在起至西元 2019 年的工作目標計有：（1）建置政府部門領導人、高階經理人之人才庫。（2）繼續辦理評鑑委員訓練與發展。（3）辦理評鑑中心及評鑑委員認證。（4）推動線上評鑑中心作業（e-ACent）。



4、Implementation and challenges of Assessment Center Methodology in Indonesia's Public Sector（印尼公共部門評鑑中心方法的實施和挑戰）（Prof. Dr. Sofian Effendi, Indonesia Civil Service Commission; Irham Dilmy, MBA. Indonesia Civil Service Commission）：

本場演講以印尼領先的數位電信公司（Indonesia's Leading Digital Telco）為題進行專題演講，說明該公司因應業務量的巨量增加，進行改變及轉型，從原先的產品導向修正成為顧客導向，並從電信語音服務進化至數位資訊服務，此外，為因應勞動力世代的轉變（Gen X → Gen Y → Gen Z）與工作方式的改變。數位電信公司特別採行評鑑中心法來挑選合適的人才。該公司並舉出當前以評鑑中心法遴選人才之目的：建立受測者成就情況的能力條件，就僱用目的（資格），建構一個發展過程，就發展宗旨，建構培訓受測者（受測者）的差異度，職業及生涯發展正式化。另依數位電信公司資料顯示，正因為評鑑中心法所具有的方便、專業與客觀、精確度等條件，成就受測者的年齡在甄選過程中不受干擾影響，且受測者的年齡與評鑑所獲得的分數平均值之間不具有相關性。



（三）分場會議（Concurrent Sessions）計安排 30 場次，本報

告僅就最感興趣之議題及課程內容重點，介紹如下：

1、Towards Hybrid Assessment Centres: Evidence for Speed and Webcam Assessment（朝向混成式的評鑑中心法：速效評鑑與網路攝影評鑑之實證），（Filip Lievens, Ghent University）：

（1）本講題由比利時根特大學 Filip 教授擔任講座，就網路攝影評鑑（webcam Assessment，係指採用網路攝影機進行人員之評鑑，著重非語言行為）及速效評鑑（Speed Assessment，係指在 1 小時內連續使用 18 種分項面試，每項面試各為 3 分鐘，在每一種面試過程中設計不同的活動與情境）進行介紹。

（2）Filip 教授研究發現，網路攝影方式較適合外向的受測者，女性表現亦比男性為佳。而多媒體評鑑則適合行為表現較為多樣，對文字較不擅長的人。因此，Filip 教授建議，若同時並用網路攝影機與多媒體進行評鑑或使用電腦與多媒體進行評鑑，則呈現出評鑑的成效較佳。

（3）速效評鑑（Speed Assessment）是一種混成式的

評鑑方法，尤其適合使用於醫療領域的評鑑，如：醫師評鑑。速效評鑑有別於一般的公事籃演練，無須解釋每一個情境的背景，直接採用 18 種不同的情境演練。

（4）Filip 教授研究認為，要讓評鑑能有效發揮功能的關鍵，在於必須善加訓練負責評鑑每一關卡的評鑑委員，如：角色扮演技巧，方有助於評鑑發揮最佳效益。

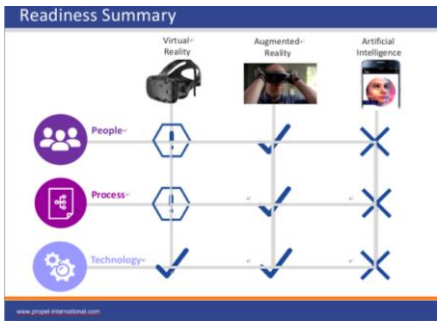
2、Online Assessment in Indonesia: Past, Present and The Future（印尼的線上評鑑：過去，現在和未來），（Kevin Thompson, ASI Asia Pacific）：Kevin 是 ASI 亞太地區的創始董事，同時也被公認為是印尼大規模線上招聘和評鑑領域的領導者之一。在過去 15 年裡，Kevin 除了參與了印尼一系列如何進行評鑑及直接影響諮詢外，更在印尼完成 196 個公司（機構）轉換成線上評鑑，以及超過 31 萬人線上評鑑的成功經驗進行分享。從過去的紙筆測驗，演進到

現今的線上評鑑方式，雖然，線上評鑑平台比接受簡單的線上應用程式要複雜得多，但是事實上，只需要有全面了解招聘、評鑑和技術，並且有願意投資的專業供應商，則線上測試並不困難，甚至肯定比紙筆測試便宜及更加可靠。未來將運用虛擬實境(Virtual Reality, VR）、遊戲化（Gamification）及人工智慧（Artificial Intelligence, AI）等新技術，加入線上評鑑中心（Online Assessment Centres）作為人才招聘與評鑑。

3、Virtual Reality, Augmented Reality & Artificial Intelligence in Assessment: The Future of Assessment & Development Centers？（評鑑發展中心的未來－應用虛擬實境，增強實境與人工智慧？），（Martin Adams, Propel, Propel International）：Martin Adams

以當今熱門影像處理與應用技術，如虛擬實境、擴增實境（Augmented Reality, AR）及人工智慧等應用於評鑑中心法進行探討，並進行基礎介紹：

（1）虛擬實境（VR）利用電腦模擬產生一個具 3D 視覺的虛擬場景，讓使用者仿佛身歷其境，是一種由電腦技術輔助生成的高技術模擬系統。虛擬實境具有高度身歷其境、增加真實感、複雜的學習曲線等優點；同時具有內容生產成本高、硬體成本高及資訊技術要求高等缺點。



（2）擴增實境（AR）是一種視覺「疊加」技術，其利用類似眼鏡之電子載具，將虛擬化的物件與資訊，和真實環境的物件加以疊加，產生合併的影音感受。在應用方面具有低技術成本、低設計成本、資訊技術與硬體要求低及不受約束等優點；

缺點是臨場感較少且視野有限。

（3）人工智慧（AI）則是運用高級計算機，模擬人類智能方面，具可學習和適應、可生成知識等特點，具有自動評分和評鑑的潛力的優點；缺點是系統不自主、系統應用領域窄化、不是一個獨立的解決方案及技術尚未到位。

Martin Adams 並從「後勤支援（Logistics）」、「可擴展性（Scalability）」、「真實情境（Realism）」、「浸入（Immersion）」、「語言（Language）」及「客觀性（Objectivity）」等角度，進行上述科技應用在評鑑中心法所要面對的問題探討：

（1）後勤：在正確的地方找到合適的人（受測者，評鑑委員，策劃者）

（2）可擴展性：根據需求變化，調整評鑑中心法容量。

（3）真實情境：創造一個真實的場景，受測者可以充分地且毫無疑惑地參與活動。

（4）浸入：創造一種體驗，使受測者完全沉浸在活動和與他人的互動中。

（5）語言：允許受測者以其母語（或角色上下文所需

的語言）完成演練。

（6）客觀性：在使用多評鑑者模型時，確保評鑑者之間的客觀性與一致性。

在技術應用方面，講座認為擴增實境可克服「後勤」、「可擴展性」、「浸入」、「語言」等問題，頗具評鑑工具發展性。然而，就「人」、「流程」及「技術」三層面，探討次世代之評鑑中心法時，擴增實境對策劃者，評鑑委員和受測者均可使用，且無論在建置內容或建置流程和協議作為評鑑方法相當容易，皆可於技術上滿足使用者實現的需求。

4、Making Assessment Centers Millennial Friendly（創造千禧世代友好的評鑑中心法），（Martin Lanik , Ph. D, Pinsight CEO; Sari Lehkonen, Head of Stakeholder Relations and Selection Management, EU）：

講座 Martin Lanik 博士一開場即開宗明義的說，隨著科技的進展，現代人的生活與科技已密不可分，「Assessment Centres on Fleek」，Fleek 表示「很好」之意，如何使用這些新科技，讓評鑑中心法能夠更快速、有效，並篩選出更合適的人才，是個相

當大的挑戰。Martin Lanik 博士認為在千禧年世代（Millennials，指於西元 1980 年與 2000 年之間誕生者），有幾項特色是能夠持續沿用於評鑑中：

（1）使用有效的心理測驗、角色扮演：使用多樣化的角度去測量受測者。

（2）利用網路攝影機：網路攝影機讓受測者無須親自與評鑑委員見面，甚至也能作為第一階段的篩選工具，也適合外向、善於自我表達的人。

（3）所有的科技必須達到「即時」的需求：千禧年世代的人比較沒有耐心，他們希望得到的回應是「即時」的，因此在從事評鑑工作時，即時反饋是重要的考量要素。

Sari 以臉書創始者馬克·祖克柏（Mark Zuckerberg）及 Tumblr 創始人戴維·卡普（David Karp）等人舉例說明何謂千禧世代領導者。他認為這群千禧世代領導者有幾項特質，例如：「他們是懶惰的，有點自戀的」、「他們覺得他們有東西要展現」、「他們抓住合作環境」、「科技已經說服他們一個單一的聲音可以產生巨大的改變」、「他們不想被

指導（自己動腦做），他們只想被輔導（別人帶著做）」。

Sari 以歐盟招聘局（EU Careers）2014 年 91 位受評者及 2015 年 140 位受評者進行「千禧世代真的有什麼不同嗎？」為題的研究分析，探討年齡是否重要？所得結論是受測者的年齡不影響他們在甄選過成功與否，且受測者的年齡與在每個評鑑中心法的評鑑中獲得的分數平均值之間不具相關性。換言之，千禧世代真的沒什麼不同！

接著 Martin Lanik 博士根據 Pinsight 人力資源公司過往資料顯示，283 位受測者，其中 140 位屬於千禧世代。283 位受測者依據不同的人格特質及領導技能比較，從分析數據中發現千禧世代的領導風格及領導力均與前世代無異！

隨時間推演，截至去年，千禧世代儼然成為最大勞動力群體，隨著嬰兒潮世代每天將近 1 萬人退休，而千禧世代也逐漸成為領導者。評鑑中心法具有準確評鑑、沉浸式體驗以及現實的工作預覽等優點。以 Pinsight 為例，其創建線上評鑑經驗，使受

測者身臨其境的體驗，受測者在線上進行行程模擬（Schedule simulation）、完成前期工作（Complete pre-work）、現實的業務場景（Realistic business scenario）、模擬體驗（Simulation experience）等程序，受測者在 24 小時內可獲得評鑑結果，發現千禧世代的職業生涯比任何其他一代都快，Martin Lanik 博士認為，這是評鑑中心法的獨特發展機會。

5、Assessment Data, Gender, and How to #Lead Like a girl（評鑑數據、性別及如何像女孩一樣領導），（Dr. Tacy Byham, Development Dimensions Internasonal, DDI）：Tacy Byham 博士認為「像女孩」並不是表示是個弱者，或成為無力的人，在美國的運動場上，女性比男性贏得更多的金牌，美國有多位著名的企業家也都是女性。這個不再是女性的議題，而是商業的議題。

從她的研究分析來看，她發現當企業投資於女性員工的資源增加時，企業就越成功（越賺錢），與後段 20%的企業相比，前 20%大的企業中有兩倍於後段企業的女性主管人數，而女性是企業成長的指

標之一。

同時 DDI 公司研究也發現，大學畢業生中 57%是女性，53%女性選擇就業，男女在領導上其實差距不大，但在信心程度上，女性卻僅有 10%，男性則為 60%。女性學習如何能表現自己，激勵自己，如使用肢體語言讓自己更有信心，用話語激勵自己與肯定自己。

此外，在面試的時候，可以注意一些小細節，例如：採用「I」+「We」的句型，例如：「我」如何如何努力，讓「我們」達到什麼樣的成果。用「我知道（I know）」，取代「我希望（I hope）」、「我覺得（I feel）」、「我想（I think）」。不要用「只是（Just）」，例如「我只是來看看你們做得如何」。要更勇於面對挫折和失敗，鼓勵女性去做決策。

Tacy Byham 博士最後強調，像女孩一般的領導，是盡力去扮演好自己的角色，而不是軟弱無力，更加肯定女性的領導者，因為，她們就像一杯好茶，將越泡越香。

6、It takes a Team to Select and Astronaut（評鑑中心法在

政府的應用－以加拿大軍方遴選太空人為例），（Lenora Collins, Canadian Armed Forces）：Lenora Collins 本身服務於加拿大軍方，簡述加拿大太空局（Canadian Space Agency，CSA）遴選太空人的緣起、合作機構、太空人職務的特殊性、該單位遴選太空人的程序、在這個過程的經驗分享。加拿大太空局於西元 1989 年成立，係由加拿大工業部管理，總部設於魁北克省蒙特婁。組織目標在成為「開發和利用航天技術」的領導者。該局下設五單位：航天系統、航天技術、航天科學、加拿大太空人處及航天運行處。該局與 NASA 合作，其最重要設施為渥太華的大衛佛羅里達實驗室，實驗室的設施可模擬重現太空人可能遭遇之高溫高壓環境，如太空或飛行火箭中用於實驗或裝配太空梭的環境，進而篩選、遴選出最合適此職務的優秀人員。

太空人的任務職務需求特殊，光是一項游泳池內的情境模擬就耗費 8 小時以上，當初該局在嘗試作篩選時，並沒有多餘的預算，於是與其他的外部單位合作。太空人不僅是太空船的駕駛員，亦需具

有多樣的能力，包括機械維修、科技知識、緊急醫療救護、科學實驗等能力，因此就認知、心理、體能三大面向進行職務敘述，並進行細部的定義和規範，然後執行多面向的全面性評鑑過程，從 7,793 名受測者中，經過 7 層次的篩選過程，最後精挑細選出僅 2 名最符合需求的太空人員。

太空人除了具備基本的職務能力之外，尚須許多緊急應變的能力，以便面對在外太空時突發之意外狀況如：火災、水災、斷電、斷氧氣、引擎故障、失壓、人員發生意外或生命危險等等，因此需要極為「擬真」的模擬情況，例如測考的題目之一，即是在不斷進水的太空艙內，讓太空人處理先後總共 8 處不同的漏水情況，在在考驗人員的體力、耐力、抗壓力、對死亡的恐懼、臨機應變能力。

Lenora Collins 最後提到：一項好的遴選制度必須有效並且可行，須對於職務內容和應具備之職能有清晰的操作型定義，才能設計出相對應之篩選層次與機制，也才足以讓評鑑過程所耗費之財力、人力達到預期之效果，並遴選出最適合此職位的人才

來。

7、Successful Localization Approach of Assessment Center Method in Japan（評鑑中心法成功的日本本土化方法），（Masahiro Tohyama, Executive Officer Management Service Center Co., Ltd）：Masahiro 首先介紹日本之評鑑中心法的歷史演進。日本人力評鑑（Human Assessment, HA）最初於 1972 年，採用 DDI 公司的評鑑中心法模式，並加以改良以適應日本文化。在過去 40 年內已經評鑑超過 60 萬名經理和管理受測者。日本人力評鑑（HA）使用錄影帶（VTR）模擬演示讓受測者觀察和評鑑他們的行為，以建立他們的自我意識，讓受測者觀察和評鑑同伴的模擬表現，並在他們之間交流反饋，以促進「從同伴學習」。日本屬高語境文化國家，他們傾向於用非語言方式(例如：動作、表情)，間接地傳達他們的內心真實想法，為瞭解受測者的真實想法，評鑑者要注意他們的交流方式，例如：說話的語氣、面部表情、 姿勢和手勢等。

最後，講座提出使用漫畫式視覺方法，洞察力

-R4(Insight-R4)的創新培訓計劃，將應用認知科學概念的培訓素材，以漫畫敘事方式呈現，引導人們如同故事中的人物動手解決各種問題，並利用已知的知識和經驗來自己找到解決方案，並從中獲得解決問題的實用技能。

Insight-R4 之 4 個 R 分別為真實(Realistic)、反思(Reflection)、多元角色(variety of Roles)、決斷(Resolution)，即在真實的情況下吸收，從自己的觀點解釋，並從中獲得知識，以多元角色的各種角度思考和擴大自己觀點，找到解決方案，並用自己的話表達出來。

8、Competency Assessment in The Public Sector：Implementation of Holistic Competency Assessment Framework in Indonesian Ministry of Public Works and Housing（公共部門的競爭力評鑑：在印尼公共工程和住宅部整體競爭力評鑑框架的實施）,（Chitra Mardi Rahayuningsih, Ministry of Public Works and Public Housing）：講座簡單說明印尼公共工程和住宅部 2014 - 2019 年人才發展計劃，其包含建立能力評鑑制度、設置評鑑中心、準備所有公職人員的能

力和潛力的資料，進行能力和潛力評鑑、改進績效評鑑系統、進行所有公職人員的表現評鑑結果反饋、監測和評鑑所有公職人員的表現、發展人才矩陣、準備建置職業管理系統、對照所有公職人員的績效和能力、職業對照以及職業管理系統實施的監測和評鑑。

印尼公共工程和住宅部之人力資源評鑑部門，組織架構上，由人資部門主管擔任首長，下層設置能力和績效評鑑部門總監，並設置競爭力評鑑和評鑑科、職業對照和評鑑科、績效監測和評鑑科、競爭力評鑑實施科，幕僚單位則設有預算和總務科。

印尼公共工程和住宅部透過競爭力評鑑（Competency Assessment）辨識各公職人員受測者在其工作中取得成功的知識、技能、態度和行為等能力，並了解政府部門人員的發展潛力及能力範圍，以利適才管理，例如：人員安置，能力發展，工作輪調，晉升和職業規劃。

印尼公共工程和住宅部之評鑑類別，包含技術能力評鑑、核心競爭力和管理競爭力評鑑、社會文

化競爭力評鑑及潛力評鑑。目的是評鑑受測者在特定領域所需的知識和技能，包括完整性，服務導向，合作，組織忠誠和管理所需的分析思維、戰略分析、質量導向、思維靈活性、戰略領導力、口頭和書面溝通技巧等軟能力。衡量處理各種利益相關者的價值包括：利益相關者之知識、社會文化背景、同情心、談判技巧等所需的能力，以及評鑑智力潛能、個性、行事風格和動機。

此外，印尼公共工程和住宅部分別對受測者之技術能力、核心競爭力和管理競爭力及社會文化競爭力進行評鑑，所採行的評鑑方式包含技術能力評鑑、排程演練、評鑑中心法、模擬面談及公事籃演練。其中評鑑中心法採用個案分析、無主持人團體討論、公事籃演練及角色扮演（Role Play）等方式進行，並作為職位升遷、工作調整、甄選及升等參考運用。

印尼公共工程和住宅部之設置評鑑中心的過程分三階段分別為準備階段、建立階段及運行階段。準備階段為確認需求及目標，並取得高層管理人員

的承諾，進而規劃評鑑中心法和負責人。在建立階段則是建立能力模型，設計並經試用合格的評鑑工具，決定評級方法及準備基礎設施、並甄選出評審員並進行培訓。在運行階段則是對操作者進行社交化訓練，再進行評鑑中心法操作及評鑑，並基於回饋進行評論，且於 2 年後重新驗證評鑑工具的有效性，並予以改進。

9、Do Organizational Contexts Relate to Choice of Assessment Center Exercises?（組織背景與選擇應用評鑑中心法有相關嗎？）（Caitlin Porter, Ph.D., University of Houston; George C. Thornton, III, Ph.D., Colorado State University ）：本場演講採雙講座方式辦理，由 Caitlin Porter 博士及 George C. Thornton, III 博士就組織與應用評鑑中心法之間的關聯性，進行分析報告。

講座以印尼及日本 2 個國家作為研究案例，並分享其中差異及特殊性，講座認為，印尼著重在公事籃演練的使用，需要更多的時間進行互動模擬及廣泛的關係建設，並運用視覺輔助模擬需要，期作

法較符合教育和文化條件需求導向。而日本則較強調藉由 3 組討論的使用，需要與教練互動的情境下進行，講座認為此舉和日本國情與傳統企業文化相關。研究調查發現，從不同國家文化背景的比較分析，可以歸納出組織背景與選擇應用評鑑中心法當中的關連性：

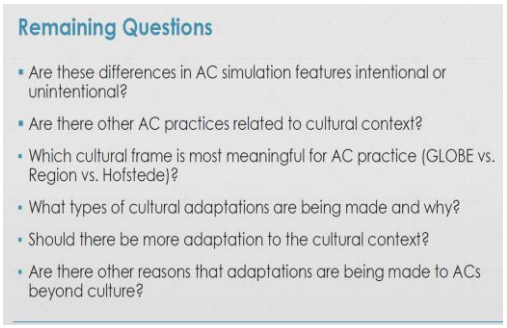
（1）組織文化（全球化）和語言：西元 2015 年出版的國際評鑑中心法工作指南指出，在比較各國人力資源實踐的差異，可能需要先適應（國家）文化背景，其目的在瞭解評鑑中心法是否會因文化背景系統不同而有差異，因為它影響著使用者的自信、未來定位、性別平等、人道主義（鼓勵獎賞公平慷慨和善良）或機構集體主義（鼓勵獎賞員工團體的行動，並平等地向每個人分配資源）、團體認同、績效導向、權力距離及避免不確定性。

（2）世界地區：依照研究調查發現，不同地區國家，確實會有不同的偏好，諸如：荷蘭和瑞典經常使用公事籃和角色扮演，俄羅斯、羅馬尼亞、烏克

蘭和印度多使用案例研究，而英國經常使用無主持人團體討論。在使用替代評鑑部分，相較其他文化區域，俄羅斯，羅馬尼亞、烏克蘭、印度和南非更頻繁地使用適性測試，日本經常使用人格測試，匈牙利和義大利更頻繁使用認知能力測試和背景訪談，巴西更頻繁地使用認知和個性測試。

（3）國家文化條件，會因權力距離、個人或集體主義、性別氣質、避免不確定性因素，導致或影響使用角色扮演、個案分析、口頭簡報或無主持人團體討論。

總結來說，「文化關連」確實可能形成評鑑中心法模擬特徵，並依據組織文化，文化區域和國家文化等條件之不同，而有不同之模擬特徵系統，講座最後也拋出衍生問題給現場在座者思考及反思：



（1）評鑑中心法模擬特性中的這些差異，是有意的

還是無意的？是否存在其他的文化語言影響（或干擾）？

（2）組織文化(Organizational Culture)、世界地區(Region of world)及國家文化(National Culture)哪種文化框架對於評鑑中心法實踐最有意義？文化語言條件是否須有更多的適應性？

（3）是否有其他文化類型適應的評鑑中心法使用？

參、研討心得與建議

本次有幸參加第 40 屆評鑑中心法國際研討會，除汲取評鑑中心法專業知能之外，亦藉此機會學習他國辦理國際型活動經驗，作為學院未來課程或活動辦理之參考。茲將本次參加研討會研習心得與建議，臚列如下：

一、評鑑中心法結合科技實務成為主流

（一）引進影像處理與應用技術

本年度年會中，有多門場次介紹當今熱門影像處理與應用技術（如：VR、AR、AI 等）加以運用，透過攝影評鑑、速效評鑑等多元化評鑑方式及虛擬影像方式融入評鑑中心法中，使得評鑑過程更活潑、更豐富，更能引發受測者興趣，並強化評鑑及評鑑效果。

本學院雖已試辦過多次體驗式教學，亦有購置主題式影帶（如：團隊合作課程）與即時回饋（IRS）系統，然皆僅止於試辦性質，未能全面化、具體化實施，殊為可惜，爰以本年度年會所見所聞，建議可依據訓練目標，具體引進國內外相關主題式影帶，配合課程設計，善加運用熱門影像處理與應用技術，並結合與授課講座合作運用，以提升學習動機與訓練成效。

此外，又因部分訓練課程內容，屬於技能性科目或不適宜以紙筆測驗方式進行考評之科目，建議可借助本次年會經驗，透過虛擬實境或情境式影片之製作，採隨班測驗方式進行評鑑，以增加「技能評量」等多元評量方式，提昇訓練成效考核之信度、效度。

（二）評鑑中心法的實務演變比較

綜整年會關於評鑑中心法實務與演變的介紹，可以發現採行評鑑中心法的政府部門與民間企業有增無減，而用途從過去的選才取向，轉變為發展取向，實施對象從管理者遴選轉為一般人員選才，並且都透過電腦化與錄（攝）影輔助，但最大的變革，應該是跨文化的研究越來越受重視，以及評鑑中心法的「中心」似乎在

消失中。

在選才方面，評鑑中心法確實優於傳統的方法，並具有及早發掘並確認管理潛能，消除高層主管在選拔或晉升人才方面，防止錯誤的偏見，有效提高人事決策的品質的優點。甚至對於擔任評鑑員的主管人員，可從參加評鑑委員訓練及實際評鑑的過程中獲得相關實益資訊，對協助發展標準化的培訓與評鑑計畫、員工個人的自我發展與協助建立人才庫具有相當大的效益。

然而，根據本次年會分享，評鑑中心法是所有選才工具中最為昂貴的，各機關（構）在初始設置評鑑中心法的成本通常都很高，而錯誤的決策成本更難被量化評鑑，對於主管接受程度以及對評鑑中心法的恐懼，常被認為是龐大的作業流程和成本支出來源。

其次，評鑑中心法主要著重在未來工作表現的衡量，不是對於受測者過去的工作績效評鑑，對於受測者的缺點或發展需求回饋如果沒有隨後提供相關的訓練協助，將導致受測者的挫折，而且，如果機關（構）沒有適當的人事制度與政策配合，不但看不出評鑑中心法的成效，反而將呈現更高的成本。

（三）人員訓練、學習態度與熱情培養

本次年會有多門課程，著重及強調評鑑委員的態度及熱情激發，更有專家主張，千禧世代普遍擁有沒有耐心、碎片化閱聽，追求視覺快感多於文本內涵的特質，生於網路資訊爆炸的時代，他們習慣多屏、多工的數位生活，隨時與世界保持無縫接軌狀態。然而，碎片化的閱聽環境，媒介內容也因而變得更為視覺化、動態化，唯有極大化瞬間的感官衝擊力，才有可能吸引到千禧族群的目光[8]。另根據 Sari 研究指出受測者的年齡不影響他們在甄選過成功與否，且受測者的年齡與在每個 AC 評鑑中獲得的分數平均值之間不具相關性。換言之，評鑑中心法仍適用於千禧世代；惟未來運用時，仍須考量千禧世代的特質。此外，科技產業發展迅速，虛擬實境（VR）、擴增實境（AR）及人工智慧（AI）等技術已經逐漸運用於 AC 評鑑。虛擬實境系統具有三個基本特徵：即三個「I」immersion-interaction-imagination（沉浸—互動—構想），這特徵恰巧與 AC 活動中角色扮演目的相同這也是千禧世代族群所熟悉習慣的虛擬世界。因此

8 品牌經營者必須知道的五個千禧世代特質，吳苔綺，DDG 策略顧問；林希展，DDG 策略總監

虛擬實境（VR）技術非常適合用以創建現實的業務模擬。

從上述案例檢視本學院辦理之各項訓練、研習與活動課程，在面臨千禧年世代成員投入公職服務的同時，各項訓練課程設計，能否與千禧年世代「即時」、「多樣化」的特性相契合？能否藉助影像處理與應用技術（如：VR、AR、AI 等）引發學員學習興趣，俾以提昇學習成效，並透過攝影評鑑、速效評鑑等多元化進行訓練成效評鑑？當然所需投入的經費成本也是必須被考量納入。

二、評鑑中心法結合人力資源制度實施成效加成

（一）協助機關發掘高潛力人才

人（員工）是企業（機關）最重要的資產，這是人力資源部門最常講得一句話，也是人力資源管理者所信仰的信條，管理學之父彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）曾說過：「沒有任何決策，比用人決策的影響更深遠」（陳鵬飛，2009：88），由此可見，「發掘人才」是政府部門或企業重要且必要的課題。

根據這次國際研討會專家學者的分享及印證，評鑑

中心法確實能透過多種評鑑工具、多重向度及方法去評測受測者，再透過多位評鑑委員利用團體決議討論方式，考評受測者的表現，而事實也證明，評鑑中心法評鑑結果確實與受測者日後表現呈現高度的正相關，是以，評鑑中心法可以協助機關發掘高潛力人才並確認管理潛能，消除高階主管或領導幹部在甄選或晉升任用上的偏見，有效提高人事決策的品質。

（二）協助機關掌握員工職能需求

評鑑中心法在辦理受測員評鑑完竣後，會針對受測者之管理職能評鑑，結合成績評鑑結果製作「管理職能評鑑報告書」，提供受測者之職能狀況、強弱項目及整體建議，回饋受測者及其服務機關參考，而機關可因此掌握同仁職能需求，並針對同仁需求安排相關訓練。

Raymond Noe 教授在其所著作的 Employee Training & Development（中譯本翻譯為：員工訓練與能力發展），提出以 ISD（Instructional System Design）來做為訓練流程的運用，透過 ADDIE 五個步驟，來進行訓練的規劃與執行，分別為：A（Analysis 分析）、D（Design 設計）、D（Development 發展）、I（Implementation 執

行）、E（Evaluation 評估）。Raymond Noe 教授認為「訓練需求的分析」是訓練成功與否最重要的步驟，但 Raymond Noe 教授也指出：訓練需求分析方式不只是去找出員工的訓練需求，還要去思考整個課程的預期目標，這是跳脫出整個傳統對於訓練需求的思維。

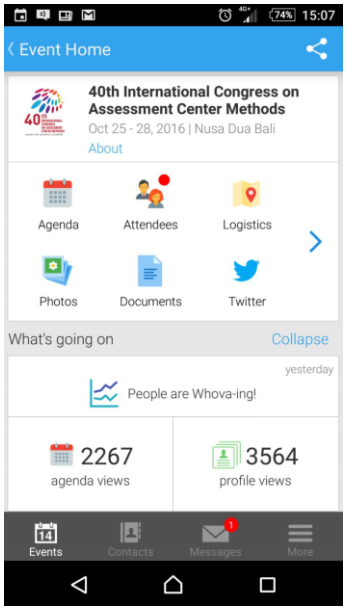
所以，評鑑中心法除了可以協助機關發掘員工需求外，更可以協助機關檢視員工的訓練需求分析是否可以得到確認，確實規劃整體訓練課程設計與執行，並產生立竿見影的結果。

（三）協助機關盤點工作職能

為能有效進行評鑑中心法之評鑑作業，且為避免短時間大量文字資訊呈現，干擾無實務經驗人員之評鑑結果，或同組之評鑑委員長時間進行過程觀察與評鑑，致不勝負荷的情況，各採用評鑑中心法機關勢須對相關工作職務之職能，建立清晰、清楚而完整之內容項目，方能有利評鑑作業進行，是以，評鑑中心法能協助機關盤點工作職能，協助機關釐清工作職務所需，並確切提供相當之回應及改善。

三、提昇國際研討會活動及服務品質

本次參與年會活動，除學習新知與實務結合、相互印證外，更詳細觀察主辦單位對於國際研討會辦理方式的優點，予以觀察、記錄，俾供本學院未來辦理類此活動之參考。茲將觀察所得，摘述如下：



（一）數位與資訊服務

1、建置活動 APP

本次大會相關活動資訊，除了於其官方網站公布外，也結合行動載具之使用，運用 Whova - Networking at Events 提供大會所有議程、講座及會議簡介等 APP 服務，讓與會者可以輕鬆分享他們的意見、議程資訊查詢、會議資料下載、電子名片交換、照片分享及群組聊天，大幅提升會員參與度，且活動查詢聯繫更有效率。

有鑒於智慧型手機或平板電腦之普及率將快速成長，本學院未來在辦理國際研討會或短期班訓練時，可參考大會之作法，建置研習課程專屬 APP 服務，並提供活動資訊、交通方式等各種學習資訊，

使參加者可透過行動載具（裝置）方便學習外，並可充分享受無紙化之學習樂趣。

另有愈來愈多的學習以 Web2.0 的學習模式進行，學習者透過 FaceBook、Twitter、Youtube 等網路平台組成社群，自行提出問題並尋求解決答案，學習之趨勢已從數位學習走到社群學習。本學院目前推動之 APP、「文官 e 學苑」線上學習網站，亦可思索如何讓學習者成為一個個社群，甚者透過交流激盪，讓學習更加自然，達到更佳的學習效果。

2、貼心的註冊服務

本次活動有別於一般活動網站，從註冊報名開始，便可感受到許多貼心的設計。譬如，活動報名網站結合飯店訂房功能、會議活動 APP、迎賓活動、超大型備投影螢幕。分述如下：

（1）報名網站結合飯店訂房功能：在報名參加活動時，與會者即可利用活動網站方便查詢飯店房型及費用，並完成訂房及機場接送等手續。此項措施對來自世界各國的與會者而言相當方便。如此，與會者無需花費太多氣力在住宿及交通方

面，讓與會者更輕鬆面對研討會活動。

（2）迎賓活動縮短報到作業時間：年會活動前一（10月 25）日其實已有不少國際會員入住，主辦單位透過迎賓活動，辦理先到會員報到及識別證發放作業，並提供開闊、隨性、自由的戶外餐會，讓與會人員可愜意的取餐並與他人攀談，輕鬆且無束縛感，成功拉近彼此距離，並達到破冰目的，這項安排讓隔天的正式大會之報到作業也因前晚的迎賓活動而減輕不少負擔，且對於紙本會議資料發放效率也大幅提升。

（3）幫與會者建置專屬 APP 名片交換資訊：主辦單位於事前主動幫每位與會者製作識別名牌外，更將個人名片、識別資料貼心的與 APP 結合，以利與會者及工作人員識別身份。此外大會也以 APP 訊息推播通知最新場次異動、活動資訊，讓與會人員可以獲得即時服務資訊。

（二）課程研習服務

1、學習課程介紹及預告

3 天的研討會議中，每位受測者至多僅能參加 6

場專題演講及 11 場分場會議，是以，課前預先準備好學習主題，並從需求的角度安排學習課程，方能獲致最佳學習成效。此外，主辦單位在會議開始前一週，已將大部分之課程及主講者介紹內容檔案上傳至大會之網站，如課前能先研閱大會介紹資料並找尋相關背景資料加以預習，即便外語能力稍差的人，亦能在課程中掌握住重點並獲得所需之解決方案。惟課程簡報檔案皆至研討會議正式開始當日，方透過紙本、大會 APP 資訊提供簡報檔案及課程調課（研討主題場次更動），於時效性之處理，難謂即時。

有鑒於此，本學院日後辦理各項研討活動或國際學習課程時，可參採本次研討會提供課程名稱、教材或簡報內容及講座資訊模式，提供參與人員預先參閱，除可提昇本學院「資訊學習」、「行動學習」形象外，更可提昇參訓人員學習成效。

2、會後課程研習服務

主辦單位比照其他國際研討會之課後服務模式，在年會結束後，提供「部分」研討會課程之簡

報檔，供與會者上網閱覽。因此，如擬參與之課程時段重疊，即可選擇未提供簡報檔之課程參與，另一課程則可於會議結束後，再利用大會提供之簡報檔案進行學習。惟提供之課程簡報檔案並非完全、完整，對於學習者而言，難免有遺珠之憾。

考量本學院辦理之各項研討活動或國際學習課程，已有提供現場實況轉播或錄影轉播服務，甚至於本學院「文官 e 學苑」建置專區提供學習，服務之層次較本次研討會議提供為高，爰建議本學院仍可賡續維持現行服務提供方式。

此外，由於年會活動在 3 天的會議過程中，提供了超過 30 場次之專題演講或分場會議，除須於事前做好課程規劃外，對於課程學習、展場資訊、活動資訊的規劃與掌握，易因人地生疏、語言能力、交際溝通能力及主動性條件、國籍民情與學習態度等因素影響，而限制或干擾學習效果。本次本學院參加年會人員，採「具經驗」與「無經驗」同仁搭配出席年會活動模式，除適度提醒學習關鍵細節，除可增加學習專注度與投入度外，更可有效掌握會

場資源、活動資訊，並與其他國家同業人員進行經驗分享、交流互動。

（三）會場環境與服務

1、會場規劃與安排

本次年會會場設在印尼峇里島凱悅大酒店，該場地位於峇里島南端半島處，曾辦理各項大型國際會議，有辦理國際級會議經驗，飯店內挑高的建築，氣派豪邁，各種大小會議場地皆有，非常適合此種大型研討會。會場整體佈置，簡明熱情活潑。各項研討主題之會場地點之指示標誌，展示場地設計、動線規劃、聯誼活動及交誼場地安排，都非常清楚明瞭，對於初次參加大會之受測者而言，不致因演講場次眾多，衍生找不到教室場地之困擾。

2、學習環境與感受

為期 3 天的年會活動，雖然主辦單位與大會極力推展智慧型手機及平板電腦來協助課程進行，課程或活動的過程中，或多或少聽到有手機的鈴聲響起，或是與會人員逕自聊天喧嘩，干擾他人研習，與先前參與他國際研討會相較，實屬美中不足之處。

同樣情況也發生在學院辦理的各項訓練課程，工作人員亦須在課程肇始之初，即提醒學員或與會者將手機調整為靜音、震動或是關機模式，並且避免干擾老師上課。雖然工作人員極力的提醒，卻還是有手機鈴響干擾學習，甚為可惜，期待學院、學員及國人們對於手機禮儀的重視與提昇，進而維持一個良好的學習情境。

3、超大型投影布幕及背投式投影機：

本次年會各分場研討場地的簡報投影設施雖與常見的會議形式一樣，採用筆記型電腦加上投影機的投射模式；但值得注意的是，大會準備的都是 120 吋以上的背投式投影布幕。因此，現場投影畫面清晰且不受人員走動干擾。其次，各分場研討會均設有協助簡報播放及故障排除之工作人員，整體感覺上會議品質相當不錯。

4、其他服務

會場提供使用無線網路並設置電腦網路專區，提供與會者對外聯絡，考量會場所在位置距離峇里島市中心約有 20 分鐘至 30 分鐘車程，大會貼心提

供與會者便捷之交通資訊查詢與預約服務。另會場工作人員具備多種語言能力，可依與會人員需求即時提供服務，讓與會人員倍感貼心。

肆、結語

本次有幸參與第 40 屆評鑑中心法國際研討會盛會，收穫豐碩，無論在國際視野之開拓、人力資源管理發展新趨勢之汲取等，均獲得更深層的體會。同時，經由研習活動的參與，學習及體會到規劃大型國際研討會的訣竅，從場地動線之標示、工作人力之協助、學習交流空間之設計、科技技術之應用、會前資料準備、會中課程安排、諮詢服務及會後影音檔提供等創新且可行之作法，均可提供學院未來辦理各項研習課程之參考。

2.5 天的研習課程雖短，但在觀念上造成正面的影響，於日後公務生涯中極有助益。因此，建議日後賡續選派適當同仁參與本項研習活動，從中汲取訓練新知及技術，並將所學應用於工作，以發揮訓練之最大成效。

另外，藉此感謝所有工作人員的協助與各位團員們高度團隊合作學習，方能讓國外研習獲得最大成效，並予致謝。

參考書目

一、中文部分

吳定、吳復新，評鑑中心法在政府訓練機構試行之探討，1989，中國行政，45，1-38。

國家文官學院，國家文官培訓運用評鑑中心法作業指南，民國 104 年 7 月。

國家文官學院，評鑑中心法模擬演練題本發展指導手冊，民國 105 年 12 月。

陳鵬飛，關於管理學的 100 個故事，宇河文化出版有限公司，2009 年 9 月。

陶紀貞，參加第 38 屆評鑑中心法國際研討會研習報告，民國 103 年 12 月 31 日。

彭富源，參加第 39 屆評鑑中心法國際研討會研習報告，民國 105 年 1 月 27 日。

黃一峯，評鑑中心法應用於臺北市政府科長級主管培訓課程方案設計之研究，臺北市政府公訓處委託研究案，民國 101 年 12 月 25 日。

黃積聖，淺談評鑑中心法的實務運用，2015，人事月刊，363，56-64。

Raymond A. Noe 著，簡貞玉翻譯，員工訓練與能力發展（Employee Training and Development），五南出版社，2010 年 11 月出版。

二、網路資料

吳苔綺、林希展，品牌經營者必須知道的五個千禧世代特質，DDG，http://www.ddg.com.tw/archives/journal/millennials_characteristics

附錄

附錄：活動照片資料摘錄

圖 1：第 40 屆評鑑中心法國際研討會所有與會人員合照。

圖 2：會場擺設情況

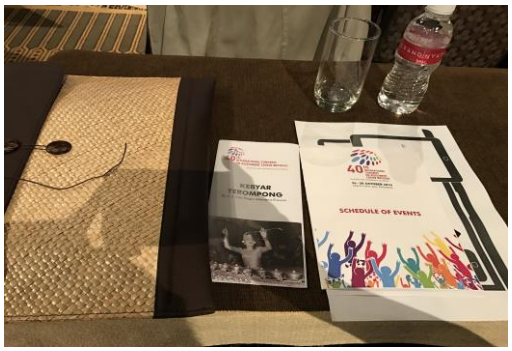


圖 3：國際研討會議程資料（1）

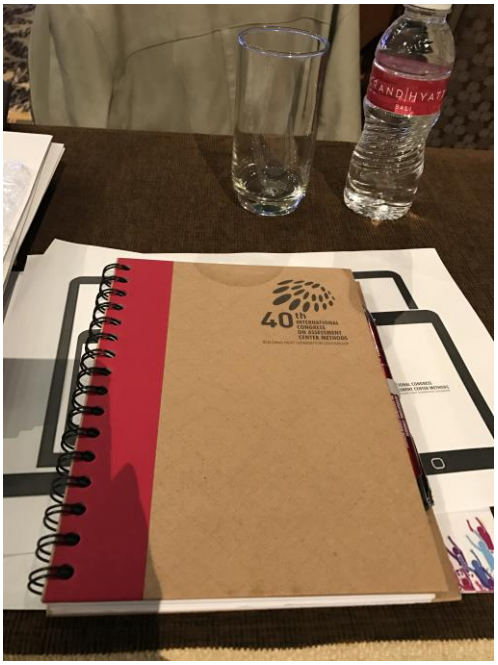


圖 4：國際研討會議程資料（2）

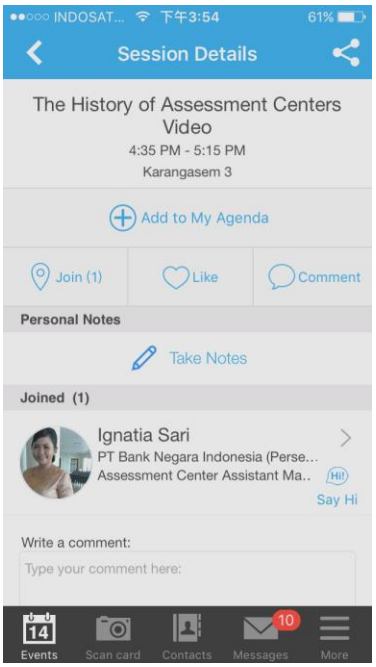


圖 5：國際研討會 APP 資訊提供