

公務人員保障暨培訓委員會委託研究

評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究



中華民國 99 年 11 月 07 日

評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究

提案單位：淡江大學

計畫主持人：淡江大學公共行政學系主任
黃一峰博士

協同主持人：中央警察大學行政管理學系助理教授
吳斯茜博士

研究助理：淡江大學公共行政學系公共政策碩士班
研究生 陳韋如
淡江大學公共行政學系
行政助理 邱麗玉

摘要

國家文官培訓所業於本（99）年3月改制為國家文官學院，將陸續有創新業務與措施，包括開辦高階公務人員發展性培訓、建立培訓評量淘汰機制，以培育其管理、領導與決策能力，進而提升政府整體決策品質。

為能確實發掘高潛力文官人才，具體研議「高階文官飛躍方案」，並運用「評鑑中心法」(Assessment Centers Methods，簡稱ACM)，本研究協助99年試辦管理發展訓練之受訓遴選與訓練評鑑作業，研究執行期間，藉文獻分析法、焦點團體座談等方法，規劃適合我國高階文官培訓之評鑑中心法的作業及研發演練題本，並分析施測結果。以下提出本研究的結論與建議如下：

一、研究結論

1. 引進評鑑中心制度具策略性人力資源思維
2. 評鑑中心法宜作為訓練評鑑為目標定位
3. 推動初期相關資源不足，需加速儲備評審人才、演練所需演員，並研發演練題本

二、研究建議

1. 強化評審遴選資格與培訓
2. 高階文官核心能力(評分)項目宜再訂定具體行為指標
3. 分析評鑑的信、效度並持續追蹤
4. 積極開發線上測驗的籃中演練

The Study of Applying Assessment Center Methods on Higher Civil Service Development Programs

Abstract

The National Academy of Civil Service (formerly the National Civil Service Institute) will launch innovative initiatives including development programs for higher civil service, establishing assessment mechanism to cultivate trainees' leadership and decision-making competencies to enhance better government performance.

This research aims to provide feasible advices and suggestions for the CSPTC's pilot programs of TOP 100 through applying assessment center method to screen and identify high potentials. To meet the research objectives, the methods of literature review, focus group were employed to design and develop the assessment exercises as training evaluation tools of high civil service development programs.

Some suggestions are proposed based on the research findings as the following,

A. Research conclusions

1. The idea of applying ACM can meet the trend of strategic human resource development
2. It's recommended to apply ACM for **training evaluation**
3. The development of exercise items, training of assessors and role-players are critical issues for successful application of assessment center in the near future.

B. Research recommendations

1. Certification programs for assessors should be well-prepared to select proper assessors.
2. assessment dimensions(competencies) should be based on job analysis and specific.

3. reliability analysis and validation should be a long term and ongoing work.
4. The development of on-line in-basket should be in high priority.

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究緣起與目的.....	1
第二節 研究問題.....	5
第三節 研究成果.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 評鑑中心法的意義、演進與應用.....	7
第二節 評鑑中心法的效益分析.....	19
第三節 外國政府評鑑中心法之應用.....	23
第三節 評鑑中心法之演練設計與實施.....	28
第四節 評審遴選與訓練.....	54
第五節 評鑑中心應用於教學與評鑑：以淡江 EMBA 為例.....	63
第三章 評鑑中心法方案建構與試用.....	72
第一節 評鑑中心法應用於高階文官培訓之時機.....	72
第二節 評鑑中心法應用於高階文官培訓之作業流程.....	74
第三節 評鑑中心法應用於高階文官培訓之演練設計.....	76
第四節 評鑑中心法之試用.....	82
第四章 評鑑中心法試用結果分析.....	85
第一節 評鑑中心法於受訓遴選試用結果分析.....	85
第二節 評鑑中心法於訓練評鑑試用結果分析.....	87
第五章 結論與建議.....	98
第一節 結論.....	98
第二節 建議.....	100
參考文獻.....	103
附錄一 評鑑中心法施測照片實錄.....	106
附錄二 期中審查會議紀錄.....	108
附錄三 期末審查會議紀錄.....	112

表目錄

表 1-1 臺北市公訓處評鑑中心法試行之構面與演練配合表	3
表 2-1 傳統評鑑中心與發展中心差異比較	9
表 2-2 評鑑矩陣	11
表 2-3 各種演練使用率及複雜程度	12
表 2-4 評鑑演練類型與使用頻率：三個調查結果彙整	13
表 2-5 不同評鑑目的與演練特性比較表	14
表 2-6 評鑑中心如何比較證據強度	14
表 2-7 評審在觀察記錄常見的問題	60
表 2-8 評分記錄表	61
表 2-9 行為定錨量尺	61
表 2-10 LGD 受測者得分統計表	67
表 2-11 LGD 評審評分比較表	68
表 2-12 因素分析 KMO	69
表 2-13 因素分析解釋變異量	69
表 2-14 因素負荷量	69
表 2-15 評分者間信度統計表	70
表 3-1 管理發展訓練試用評鑑中心法之評鑑矩陣表	77
表 3-2 管理發展訓練試用評鑑中心法第一階段時程表	83
表 3-3 管理發展訓練試用評鑑中心法第二階段時程表	84
表 4-1 政策說明會信度分析	88
表 4-2 考績面談信度分析	89
表 4-3 籃中演練第一題信度分析	89
表 4-4 籃中演練第二題信度分析	90
表 4-5 籃中演練第三題信度分析	90
表 4-6 籃中演練第四題信度分析	91
表 4-7 籃中演練第五題信度分析	91
表 4-8 籃中演練第六題信度分析	92
表 4-9 籃中演練第七題信度分析	92
表 4-10 籃中演練第八題信度分析	93
表 4-11 籃中演練第九題信度分析	93
表 4-12 籃中演練第十題信度分析	94
表 4-13 籃中演練第十一題信度分析	94
表 4-14 籃中演練第十二題信度分析	95

表 4-15 籃中演練調整後信度分析	95
表 4-16 籃中演練因素分析 KMO	96
表 4-17 籃中演練因素分析解釋變異量	96
表 4-18 籃中演練萃取因素	97

圖目錄

圖 2-1 評鑑中心類型概念架構	10
圖 2-2 階段式培訓評鑑模式	17
圖 2-3 電子版籃中演練畫面	37
圖 2-4 評鑑中心內涵、評鑑結果與評鑑過程之關係	55
圖 2-5 行為評鑑過程圖	58
圖 2-6 評審的歷程	59
圖 3-1 評鑑中心法於 99 年試辦管理發展訓練的運用	73
圖 3-2 評鑑中心作業流程規劃	75
圖 3-2 評鑑中心能力測驗場地示意圖	79
圖 3-3 評鑑中心簡報測驗場地示意	80
圖 3-4 評鑑中心無主持人團體討論測驗場地示意圖	81

第一章 緒論

第一節 研究緣起與目的

考試院 98 年 6 月 18 日第 11 屆第 39 次會議通過「文官制度興革規劃方案」第四案「健全培訓體制，強化高階文官」中將「建構完整之高階文官、主管培育歷練體系」列為中程方案。公務人員保障暨培訓委員會為規劃上開高階文官培訓制度，於 98 年 7 月至 9 月間舉辦 9 場次專家學者座談會，專家學者建議有關評量機制可採用評鑑中心法（Assessment Center Methods，簡稱 ACM）進行評量。

國家文官培訓所業於本(99)年 3 月 26 日改制為國家文官學院，由保訓會主委兼任學院院長，並在南投中興新村成立中區培訓中心。二個訓練園區未來將肩負強化我國高階文官培訓、推動國際培訓交流合作、完備培訓體系及分享培訓資源的任務。考試院關院長在 3 月 2 日新春記者會表示，文官學院除承接原培訓所承辦之新進公務人員訓練、晉升官等訓練及行政中立訓練等業務外，將有下列十大創新業務與措施。包括開辦高階公務人員發展性培訓、建立培訓評量淘汰機制、運用「評鑑中心法」進行訓練及其成效評量、設計發展心理測驗等。因此，文官學院重點工作之一在於開辦高階公務人員發展性培訓，「高階文官飛躍方案」（99 年試辦實施計畫經考試院民國 99 年 6 月 17 日考授公評字第 0990007318 號函核定），以培育高階公務人員的管理、領導與決策能力，進而提升政府整體決策品質，為能確實發掘高潛力文官人才，評鑑中心制度之引進與運用成為重要課題。

新加坡的高政府效能多歸功於菁英制的文官系統，今年瑞士國際洛桑管理學院（IMD）正式發布的「2010 年世界競爭力」排名，美國首次讓出第一名，由新加坡奪冠，而我國排名第八。2008 年天下雜誌曾專訪新加坡總理李顯龍，談到未來最大的挑戰是—物色下

一個領導班子（狄英、楊艾俐，2008）。

高階文官須負責勾勒與實踐未來國家十、二十年甚至半世紀的發展遠景，因此，高階文官的培訓重點，要能夠領先為政府儲備未來施政所需的「領導班子」，此一概念接近企業盛行的「接班人計畫（succession planning）」、「人才管理（talent management）」。

就培訓的觀點，如何選擇「對」的人、施以培訓，這是影響培訓成效的關鍵因素，也是前期步驟；一般培訓的概念是先找出理想績效與實際績效的落差（performance gap）及落差的可能原因，惟有因人員知識與技能不足時才啟動培訓方案，並經人員分析過程選出受訓對象。然而，高階文官培訓宜著重於因應未來施政需求，而非知識與技能不足的補救，因此適合定位於發展取向式

（development-oriented），如能運用評鑑中心法進行潛力人才的遴選，將可為後續的高階文官培訓奠定良好的基石。未來在評鑑中心法的信、效度達到水準後，亦可考慮與晉升制度作連結，提高訓練與晉升制度的配合程度，讓我國文官系統的人力資源功能彼此相輔相成。

雖然國內外公私部門採用評鑑中心法由來已久，包括英國、美國、荷蘭、加拿大、日本、新加坡之政府組織；國外大型企業 AT&T、GM、Motorola、Toyota、City Bank、IBM 等，國內中鋼、旺宏電子、工研院等企業與非營利組織，對於評鑑中心法的接受度高，亦都有穩定的運作，並獲致良好的選才成效。然而，國內政府機構首次實施評鑑中心法是 1987 年臺北市政府公務人員訓練處（以下簡稱臺北市公訓處，前身為公務人員訓練中心）作小規模的試行，迄今 23 年間陸續有建議，但直到今年隨國家文官學院改制，正式研議並於管理發訓練試辦，象徵公部門的評鑑中心法跨出第一步。

評鑑中心法採用之評鑑方式非常多元，例如籃中演練/案頭練習（in-basket exercise）、無主持人小組討論（leaderless group discussion, LGD）、個案/問題分析（case/problem analysis）、事實發現（fact finding）、簡報（oral presentation）、角色扮演（role-play）、面談

(interview)、經營競賽/管理賽局 (management game) 等，每次實施至少選用 2 種以上的演練。

以臺北市公訓處為例，當時選用了 4 種評鑑方法包括：籃中演練、無指定角色無主持人小組討論、口頭報告、個案分析，設定的評鑑構面有 7 項，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；有關評鑑構面與演練之配合情形如表 1-1 所示。該次試行計有 6 位受測者參與、層級為基層主管，評鑑活動為期 1 天半，成績以 0、1、2、3、4、5 作各構面的評分，之後調查評審員與受測者對評鑑中心法試行的意見，整體評價是正面的，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）。

表 1-1 臺北市公訓處評鑑中心法試行之構面與演練配合表

演練種類 評鑑構面	籃中 演練	無主持人 小組討	口頭 報告	個案 分析
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	✓	✓		

資料來源：吳定、吳復新（1989:19）。

評鑑中心法之實施方法與技術已臻成熟，欲應用在公務人員培訓機構，從政治、行政、技術、經濟、時間等層面應屬可行，但適用對象應僅限於管理發展 (management development) 不能全面實施於各培訓班別；訓練教學方式則可參酌情境模擬練習 (simulation exercise) 方式進行變化（李嵩賢，2003）。未來我國「高階文官飛

躍方案」導入評鑑中心法後，仍應針對我國高階文官培訓之時間、人力、成本、配套法規...等考量，規劃出適用我國公部門本土運作的模式。

本研究研究目的如下：

- (一) 確認評鑑中心法在我國高階文官培訓適合的目標定位。
- (二) 規劃適合我國高階文官培訓之評鑑中心法的作業流程、評鑑項目、評鑑方法、技術、步驟、所需硬體設備。
- (三) 提出我國高階文官培訓導入評鑑中心法之相關建議。

第二節 研究問題

本研究基於前述背景與研究目的，擬探討下列三個問題：

- (一) 評鑑中心法在我國高階文官培訓適合的目標定位（培訓前遴選或培訓後測驗）？
- (二) 適合我國高階文官培訓之評鑑中心法的作業流程評鑑項目、評鑑方法、技術、步驟、所需硬體設備為何？
- (三) 對於我國高階文官培訓導入評鑑中心法之相關建議為何？

第三節 研究成果

本研究旨在引介評鑑中心法導入高階文官培訓，以及配合保訓會 99 年試辦「高階文官飛躍方案」之需求，具體的研究成果如下：

- 一、彙整評鑑中心法之理論、發展歷程，國內外公私部門評鑑中心法之應用。
- 二、提出評鑑中心法應用高階文官培訓之方法、技術、步驟、所需硬體設備、評鑑程序及演練題本編製。
- 三、協助高階文官培訓飛躍方案—99 年試辦訓練之管理發展訓練試用評鑑中心法，並針對試用結果進行分析與後續修正建議。

第二章 文獻探討

第一節 評鑑中心法的意義、演進與應用

評鑑中心採用了多項評鑑方法（工具），提供受測者模擬表現的機會，而由一組評審人員針對受測者的行為加以觀察，再經由評審會議，評定成績。此一過程即所謂的「複評量者—複評量法」。

根據 Finkle (1976) 的看法，其具有四項核心特性：

- 一、 透過團體（活動）的型態來對受測者加以評量。
- 二、 運用評審小組擔任評審工作。
- 三、 運用多項不同的評量工具或技術。
- 四、 決定受測者擔任（管理）職位的適合度。

根據「評鑑中心作業準則」的定義，評鑑中心是針對多種來源的行為所作的標準化評估，其須運用數名受過訓練的觀察者（評審）及評鑑技巧。評審主要依據受測者在評鑑（模擬）演練中行為表現，加以判斷；這些判斷由評審在評審會議中加以彙集（整合）或以統計方法彙整。在評審的整合討論中，各評審對觀察的行提出解釋，再將每個人的評分加以彙集。評審的討論將對評鑑中心所設計要評量的向度或其他變項，就受測者的行為表現，完成評量結果，評量結果如以統計方法彙整，則其方法須符合專業標準之要求。

歐美國家廣泛地將評鑑中心應用在高級主管的培訓與評鑑，是一套採用多種方法，讓受測者展現知識、技術與能力（KSAs）的評量過程；運用受過訓練的評審人員經過一定時間的觀察，依據事先設定的行為標準做出評量。

評鑑中心多應用在人才的評鑑與考選，另一種運用在培訓與發展，則稱為發展中心，英國習稱“Development Centres”（簡稱 DC），美國習稱“Developmental Assessment Centers”（簡稱 DAC），評鑑中心與發展中心在評量構面與演練均相似，但運用的本質目的有

別，進一步介紹發展中心，其定義為：「運用評鑑中心技術，鑑別學員個人的優點與缺點，用以診斷其發展需求，從而提升工作績效及生涯發展，並進一步增進組織績效。」

關於評鑑中心與發展中心的差異，主要可有以下幾個特色來區別（Ballantyne & Povah, 1995: 149-153，引自黃一峯，1999）：

1. 評鑑結果不是通過或失敗：評鑑中心的評量結果往往是錄取或不錄取、晉升或不晉升的依據；而發展中心的目的則在於促進後續的發展活動。
2. 評鑑時程與成本：發展中心需花費較長時間以深入了解學員的優、缺點，故回饋時間亦較長，因而使費用提高。
3. 資料所有權：對評鑑中心而言，相關組織對評鑑資料有完全的掌控權；而發展中心的學員不僅可以檢視資料，並可以所有者的身分分享該資料。
4. 回饋的時機：在發展中心中，每個演練進行完畢，評審即針對學員的表現加以回饋，而不必等到結束，評審亦可由此過程觀察學員的吸收成果及嘗試新行為的情形。
5. 「發展」產生的時機：發展中心重視診斷結果與學員的應用之間的時間落差應儘量縮短，因此，演練之後的回饋或安排讓學員充分自我了解的非演練型態活動。
6. 強調學習與自我發展：發展中心的各項演練及成長活動，必須配合學習過程。
7. 評審及行政人員需要更多的諮商輔導及活動催化技巧。
8. 成果效標的問題：發展中心的成效待研究。
9. 事先評鑑：傳統的評鑑中心因其結果可能對學員升遷發展產生影響，因而具有神秘氣氛；發展中心則具有開放性，讓學員事先了解演練內容，讓學員參考。
10. 評鑑後活動：發展中心評鑑結果只是後續培訓活動的開始，有些組織已引進所謂「學習契約」，針對評鑑結果提供學員各種培訓機會，而學員亦相對提高留任意願。

Vleberghs & Berghman (2003) 認為發展中心 (DC) 較評鑑中心 (AC) 更具有人力資源的策略性價值，評鑑中心通常有明確的結束點，在於產出該次評鑑結果，而發展中心則視為組織對人員長期發展的第一步，人員的參與度更高，具有延續性、可銜接性，且實務上亦有二種中心綜合併用的模式。這其實代表了評鑑中心的演進轉變，比較說明如表 2-1。

表 2-1 傳統評鑑中心與發展中心差異比較

	傳統評鑑中心(AC)	發展(培訓)中心(DC)
目的	評鑑	評鑑/發展
評鑑責任歸屬	專家評審	評審與學員
評審角色	評鑑(評分)	評鑑與教練
評鑑精確性	非常高	高
評鑑投入程度	中度	高
成果	評鑑報告	報告之外加上經過學員同意的未來培訓計畫
評鑑回饋時機	在告知評鑑結果時	評鑑過程當中即時回饋
所需時間	1.5 至 2 天	3 至 5 天
符合需求	以組織需求優先	兼顧組織與學員需求
適用之層級	較低	不限層級
最佳用途	遴選	診斷發展需求(針對未來職務或現任職務)

資料來源：修改自 Griffiths and Allen, 1987: 22.

根據 Peter Goodge (1997;1995 : 55-59;1994 : 40-43) 的看法，評鑑中心的發展可分為三個階段，自其形成至七十年代，以甄選為主，可稱為「第一代評鑑中心」；80 年代以「發展」為目的是「第二代」；90 年代初期，全球面臨經濟衰退的困境，組織與成員共同體認必須維持組織之生存，因而有形成「第三代評鑑中心」，避免僱主與員工以「裁員」與「跳槽」相互對抗的惡性循環。

由上述可知評鑑中心的演變，主要在於受測者的角色由「被動」轉而「積極」，而組織的角色則由「控制」轉為「協助」。Ballantyne and Povah (1995: 158) 進一步以這二個概念將評鑑中心區分為五種類型，如圖 2-1 中所示，惟第五種類型尚未見諸實務。

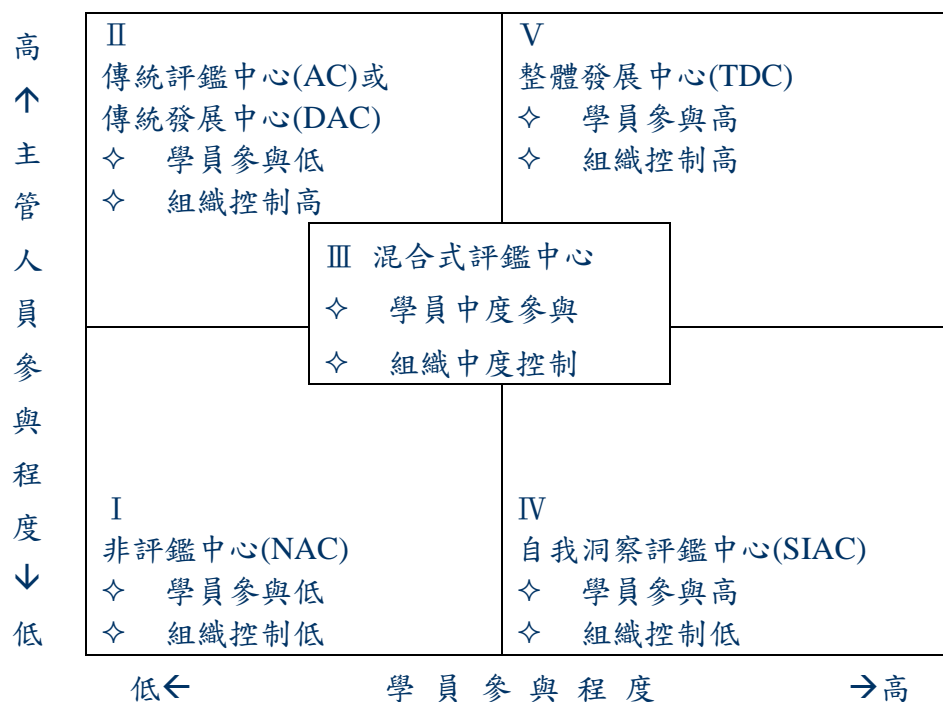


圖 2 - 1 評鑑中心類型概念架構

資料來源：修改自 Iain Ballantyne and Nigel Povah (1995), p.158.

評鑑中心之使用的工具，包括了籃中演練/案頭練習 (in-basket exercise)、無主持人小組討論 (leaderless group discussion, LGD)、個案/問題分析 (case/problem analysis)、事實發現 (fact finding)、簡報 (oral presentation)、角色扮演 (role-play)、模擬面談 (interview simulation)、經營競賽/管理賽局 (management game) 等，方法選用與組合非常彈性，以下針對評鑑中心較常使用的籃中演練、書面問題分析、無主持人小組討論、口頭簡報、模擬面談等五種演練，及其可評量的主要、次要能力，以矩陣方式說明如表 2-2 所示 (More & Unsinger, 1987: 78-85; 引自黃一峰, 2005)。

表 2-2 評鑑矩陣

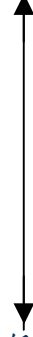
管理能力	演練 無主持人 小組討論	模擬 面談	籃中 演練	口頭 簡報	書面問題 分析
■ 問題分析	✓	✓	✓	*	✓
■ 口頭溝通	✓	✓		✓	
■ 書面溝通					✓
■ 組織敏感	✓	*	✓		
■ 領導	✓		*		
■ 判斷	✓				
■ 人際關係	✓	✓			
■ 計劃與組織	✓		✓	✓	
■ 主動性	✓		✓	*	
■ 決策		✓			✓
■ 培育部屬		✓	✓		
■ 授權			✓		
■ 控制			✓		
■ 容忍壓力	*	*	*	*	
■ 說服	*			✓	
■ 獨立	*		*		
■ 冒險	*		*		
■ 毅力	*				
■ 果斷	*		✓		
■ 彈性		*			
■ 活力			*	*	
■ 影響力				*	

說明：「V」代表主要評鑑構面，「*」代表次要評鑑構面

資料來源：R. S. Michelson and P. T. Maher, 1993: 29-64, 轉引自黃一峰, 2005。

此外，亦可就複雜程度來區分各種的演練，如表 2-3 所示，其中以籃中演練、小組討論、個案分析及模擬面談的使用頻率較高，至於最複雜的經營競賽，使用率是最低的。


表 2-3 各種演練使用率及複雜程度

複雜程度	演練名稱	使用率
高  低	經營競賽	25%
	籃中演練	81%
	小組(團體) 指定角色	44%
	討論 無指定角色	59%
	口頭簡報(發表)	46%
	個案分析	73%
	蒐尋事實	38%
	模擬面談	47%

資料來源：B.Gaugler et al. (1990)，轉引自 C.George III(1992)

Thornton 將晚近各國應用評鑑中心演練的型態整理如表 2-4，其中使用頻率最高者仍為籃中演練、無主持人小組(團體)討論、背景面談及個案分析。

表 2-4 評鑑演練類型與使用頻率：三個調查結果彙整

複雜度	模擬演練類型	美國研究	國際比較研究 AC/DAC	德語系國家研究
高  低	經營競賽	25%		
	籃中演練	82%	82%	53%
	團體討論 1.指定角色 2.無指定角色 3.型態不詳	44% 59%	46/37%	95%
	口頭簡報	46%	62/48%	89%
	個案分析	49%	46/51%	
	事實蒐尋	38%		65%
	互動模擬	47%	53/42%	3%
	背景面談	57%	71/48%	87%
其他評核 方法	認知測驗	31%	58/44%	
	人格測驗		43/51%	
	其他測驗			31%

說明：美國研究：Psychalski, 1997、國際比較研究：Kudish et al. (1999)、
德語系國家：Krause and Gebert (2003)。

資料來源：Thornton III and Rupp, 2006: 105.

評鑑中心可作為發掘潛能、甄選、診斷與訓練等目的，視組織需求之目的不同、運作要求亦不同，相關之特性則如表 2-5 所列，如評鑑中心以訓練為目的，因需分析受訓學員之優缺點，並配合安排後續的訓練課程，因此使用的演練數較多。

表 2-5 不同評鑑目的與演練特性比較表

演練的特性	評 鑑 目 的			
	發掘潛能	甄選	診斷	訓練
標的職位	工作	特定的職務	現任職務	現職或更高職務
演練的數目	3-6	3-6	7-10	7-10
逼真程度	低	中	高	高
複雜度	簡單	中	複雜	視學員能力而定

資料來源：George C.Thorntomn III(1992)，p93.

一般而言，演練的運用多半是個別、獨立的，但亦可將之合併或串聯使用，George C. Thornton III 將之稱為整合式演練（integrated exercise），例如同一組簡介資料（如組織背景、現況、運作狀態），可用於不同的演練中，使其演練的基本情境相同，或是將前項演練的成果，作為下一個演練的資料來源，例如將個案分析演練中，學員所提出的解決方案，作為無主持人小組討論的教材，根據 B.Gaulger 在 1990 年的調查，大約有 20% 的組織使用整合式演練，其優點是與真實情境較為符合、表面效度高，但缺點則是真實工作上主管人員鮮少能專注某件事長達數小時，且就評鑑而言，整合的內容可能形成重複評量，產生「污染」問題。

Robert Wood & Tim Payne 認為透過評鑑中心的好處之一是得到對受測者能力的有效證據，各項演練的受測者的行為可得的證據強度不一，如下表 2-6 所示。

表 2-6 評鑑中心如何比較證據強度

證據強度	行為	來源
強	展示	團體作業、角色扮演
↑	評量	數字測驗
↓	報告	結構化面談
弱	推論	性格問卷

資料來源：藍全貞、姜佩秀譯（2001: 208）

近年來演練型態逐漸受到資訊科技進步的影響，評鑑中心的可電子化部分亦被熱烈探討，目前出現「電腦化演練」與「低真實感（low-fidelity）演練」二個趨勢值得重視：

（一）電腦化演練（computerized exercises）：

將演練情境、教材程式化，受評者僅需透過簡單的操作，即可進行演練，同時其各項“動作”亦可完整的記錄，並以設定的公式加以計分，最常見的電腦化演練是籃中演練與經營競賽，其優點是可同時評鑑多人，且不需評審人員。以德國 Sharley & Partner 公司的籃中演練「Lakeview」為例，其假設受評者角色為訓練中心主任之職，要求其就排定優先順序、交辦對象、排定日期、問題類型等四個角度，處理四十件文件，時間為一小時，並由電腦程式統計成果，M.Shubinski 認為此一演練可作為評鑑中心參加學員的篩選工具。

另根據 I. Gast 對美國應用情形的整理，籃中演練可依時間進展，主要內容的改變列舉如下：

- 1957 年：以信件、備忘錄、秘書留言、剪報資料為主。
- 1995 年：增加了傳真信件與資料，剪報資料改為影印，並開始出現電子郵件。
- 2005 年：出現模擬語音留言，剪報資料來自網路傳送
- 2008 年：線上版籃中演練正式使用。

電子化的籃中演練則採用情境判斷測驗的計分方式，根據 Nguyen（2003）的看法，情境判斷測驗常見的類型包括下列三種（黃一峰、鄭怡君，2004）：

1. 「根據上述情境，下一步你最可能採取的行動為何？」、「根據上述情境，下一步你最不可能採取的行動為何？」
2. 「根據上述情境，下一步你最可能和最不可能採取的行動為何？」、「根據上述情境，選出最佳答案。」、「根據

上述情境，選出最正確的和最不正確答案。」

3. 「根據上述情境，將答案依效果高低排列。」

試以其中第二種類型舉例如下：

當你在購物時發現有人向店家行搶，你應該如何處理？

(請勾選最適當及最不適當的處理方式)

- a. 迅速離開該商店並報警
- b. 試圖逮捕行搶者
- c. 跟蹤行搶的人，發現他的藏匿處即迅速報警
- d. 裝做沒事，像你不希望牽扯入其中一樣

(本題為美國聯邦調查局遴選特勤人員試題範例。選擇 b 是最適當的處理方法，d 是最不恰當的。)

(二) 低真實感 (low-fidelity) 演練

演練是對真實工作的模擬，然而究竟應「真實」到何種程度，則存有許多爭議，真實度太高則只能適用特定職位、且配套所費不貲；如演練的真實度低，則須學員發揮想像力，自行假設情境投入，使演練行為不一致，在此種兩難困境下，部分學者則主張低真實度的演練，將演練情境化繁為簡。

根據 Motowidlo (1990: 640-7) 的定義，其指「只由書面或口語敘述，表達工作內容，而受測者的反應，也同樣只用書面或口頭敘述來表達」，就此而言，低真實度演練實即將工作範例 (work sample) 情境予以摘要，編成測驗題型態，以 Karen Harlos (1993: 135-42) 的研究為例，她運用此一觀念設計籃中演練題目，用以甄選電話公司經理，其中包括 21 個題目，每題各有 5-7 項答案可供學員複選，測驗結果可評量協調、領導等八項行為向度。

由於傳統的評鑑中心耗費人力與時間，有些學者主張透過不同組合方式，縮短評鑑時程、降低成本。以 Thornton 的設計為例，參訓前的多重來源評鑑設定培訓對象後，予以實施第一階段的 LGD 無主持人小組討論、角色扮演及個案分析簡報等課程訓練（見圖 2-2），再自我評估其短期成效是否良好。而後再給予第二階段的培訓訓練，課程如同第一階段，評估及設定中期目標，持續觀察與目標整合，藉以觀察學員的行為反應，期間並適度給予學員回饋。整個階段完成後再予以年度複評，培訓目標的評估得以完成。

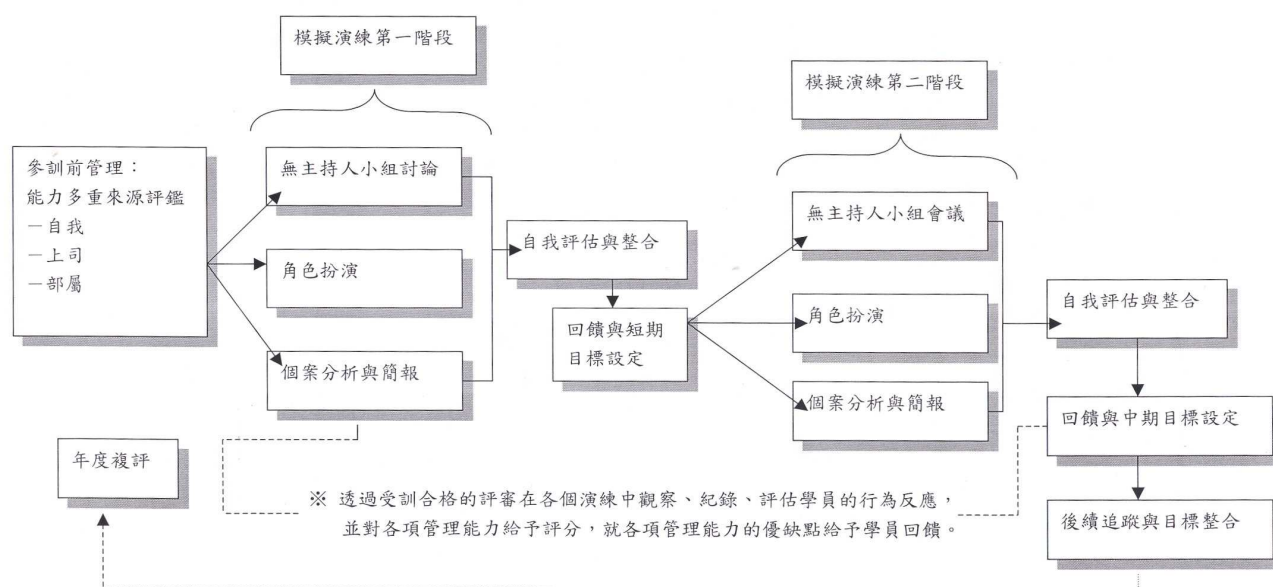


圖 2-2 階段式培訓評鑑模式

資料來源：Rupp and Thornton, 006.

成功的評鑑中心運作有賴於稔密的作業，Robert Wood & Tim Payne 建議評鑑中心運作要注意以下九個關鍵階段（藍全貞、姜佩秀譯，2001）：

- (一) 確認要測量的能力
- (二) 確認並解決執行上的限制

- (三) 確認或設計各種演練
- (四) 擬定決策規則
- (五) 確認工作時間表及各項執行細節
- (六) 與所有受測者員充分溝通
- (七) 對受測者提出說明
- (八) 訓練評審員
- (九) 監督並評估

第二節 評鑑中心法的效益分析

評鑑中心法的效益分析可採用投資報酬率（Return on Investment, ROI）的概念。以下根據吳復新(1992)的整理加以說明。就考選觀點而言，投資係指應用考選工具所需花費的成本，而報酬則係指從考選的結果所能得到的利益。因此，如能估算出一項評鑑中心計畫的全部成本及其所帶來的利益，則評鑑中心法的效益（投資報酬率）便不難得知。

Cohen(1980)認為計算評鑑中心的金錢效益(dollar benefit)可從兩方面著手：一是計算不良績效（ineffective performance）所產生的成本，另一則是計算良好績效（effective performance）相對於不良績效的增加節省額（incremental savings）。邏輯上似乎很簡單，但後者的計算卻不容易，因為必須對同一工作兩種截然最佳與最差不同的工作績效，進行嚴謹的瞭解與考核。換言之，計算前者比較容易，只要評估一位績效不佳或因而離職的員工的成本即可。

一、失敗的成本(costs of failure)

Cohen(1980)認為，估計評鑑中心利益一項較保守的方法是計算那些績效不佳員工所產生的成本（即失敗的成本），這些成本因評鑑中心的使用而得以節省（即避免產生）。換言之，從反面來看，這些節省下來的成本就是評鑑中心法的利益。然而，組織如何估計某一標的職位的失敗成本？Cohen認為下列是適用於任何組織的共同因素：

1. 因任用績效不良的在職者所導致的收益損失。
2. 因未任用績效良好的人員所導致的收益損失。
3. 為績效不良員工所支付的訓練費用。
4. 為一位新手所支付的訓練費用。
5. 因任職者更換所產生的「停工」成本。

6. 新人「進入狀況」所需的成本（如適應新工作所需的時間等）。
7. 新人搬家費用。
8. 心理成本：個人與組織兩方面。

二、評鑑中心的運作成本

估計評鑑中心的成本應包括：該項計畫的設立、執行以及維持。成本項目雖可能因公司而異，但下列因素基本上應是共同的 (Cohen,1980)。

1. 評鑑中心工作人員的薪資與福利。
2. 受評人、評鑑員以及角色扮演者等因離開工作崗位而導致的「損失」。
3. 各種設施，如場地、設備、器材、文具紙張及傢俱等。
4. 評鑑中心的設立成本，包括顧問費，所購各項資料及複製的複用。
5. 差旅費用。
6. 繼續維持的成本，包括資料複製、額外資料(如模擬演習)的研究與發展。

三、ROI 計算公式

上述失敗的成本與評鑑中心的運作成本皆估計完畢之後，便可依據下列公述計算出投資報酬（以成本與節省比率表示）：

$$\frac{\text{評鑑中心成本}}{\text{每位失敗成本} \times \text{未錄取的失敗人數}} = \text{成本 / 節省比率 (C/SR)}$$

上述 C/SR 值如大於 1，則表示設立評鑑中心的成本大於實際或

可能的節省，故不值得實施評鑑中心。反之，如 C/SR 值愈接近零，則表示 ROI 值愈大。

另外，就上述兩項評鑑中心的「成本」與「節省」數字，亦可依下述公式計算出 ROI 的百分比：

$$\frac{\text{評鑑中心節省值} - \text{評鑑中心成本}}{\text{評鑑中心成本}} \times 100\% = \% \text{ROI}$$

四、評鑑中心之 ROI 調查實例

評鑑中心技術期刊(Journal of Assessment Center Technology)於 1979 年四月至七月舉辦了一項評鑑中心的 ROI 調查。由調查結果顯示，實施評鑑中心每年平均所需花費的成本為\$88,144，其中 78%為工作人員的薪資與福利費用。而估計每年的平均收益為\$364,160。依上述 ROI 公式計算，得到的投資報酬率為百分之三百一十三。此項調查結果表示，雖然實施評鑑中心之成本相當高，但其投資報酬率卻更高，證明評鑑中心有其存在的價值。

雖然上面的數字令人鼓舞，但是 Cohen(1980)在分析此項資料時，仍提出若干保留意見。他舉出此項調查的幾個限制：第一，此項調查未提供評鑑中心與其他考選工具的效益比較資料，故不能遽下結論，認為評鑑中心是最好的。換言之，如果公司能找到其他成本較低，卻與評鑑中心一樣有效、可靠而且其 ROI 又近似的話，那麼該公司自然會放棄評鑑中心。第二，此項結果之代表性值得存疑，因為此項調查之回收率僅有 40%，而可用率為 31%。易言之，填答的公司可能都是那些實施較為成功，而欲證明自己的決定(即使用評鑑中心)是正確者。所以，Cohen(1980)主張此項調查結果只能當做暫時(初步)的(tentative)結論。

投資報酬率的分析肯定評鑑中心法的效益。唯評鑑中心法的效益分析必須以其所使用的目的為基礎，如此所得到的結果才具有實際的價值。

第三節 外國政府評鑑中心法之應用

有關評鑑中心法在外國政府運用現況，以下以英國、美國與加拿大、新加坡、日本等國家為例，說明如下。

一、英國文官考選委員會

英國運用評鑑中心法可溯自第二次世界大戰期間，有鑑於傳統上根據背景或「血統」甄選軍官的選才方式成效不彰，乃開始制定更客觀的甄選程序，並納入心理學家協助甄選軍官，之後便運用至公務人員的甄選（藍全貞、姜佩秀譯，2001）。

英國文官考選委員會（Civil Service Selection Board, CSSB）採評鑑中心法考選新進公務人員，運作歷史相當久，深獲英國政府機關信任，委請 CSSB 辦理人才考選。CSSB 設有專門研究發展的單位，演練內容經常修改，不致發生考古題問題。CSSB 其所培訓的評審員總數約一百五十位，以心理學背景居多，並每年有一場研討會互相交流（吳復新，2003: 248-255）。

CSSB 評鑑的構面包括 7 項：(1)人際敏感性、(2)說服力、(3)分析、判斷與決策能力、(4)創新、(5)驅力、(6)回復力、(7)適應力。
評鑑工具有：

（一）無主持人小組討論

（二）書面演練：

1. 創新演練
2. 政策演練
3. 管理演練

（三）面談：

1. 主席主持的面談
2. 部門評鑑員主持的面談
3. 心理學家主持的面談

Anstey (1977:149-59) 於 1977 年研究 CSSB 之實施 30 年的預測效度，該研究以 1945 至 1948 年英國「重建期」所甄選的 301 人為對象，結果顯示有 21 人未如預期升至副司長職位，有 287 人當時仍在職，這份效度研究是目前資料時間最長的一份研究。

二、美國聯邦人事管理局

根據 Nickels and Roberts (2004) 的簡報，美國聯邦人事管理局為因應聯邦政府人力資源老化及離退的挑戰，為保持管理人才的經驗傳承，設計了領導人才接班計畫 (Leadership Succession Plan)，以建立高級行政主管候選人的評選制度，發掘高潛力的領導人才，施以準備接班的培訓課程與活動。

該計畫主要特色是採用為期一天的評鑑中心：

- (一) 採用「多關卡式」的篩選過程。
- (二) 針對候選人的應徵資料進行初選。
- (三) 建立「領導能力評鑑中心」
 1. 模擬聯邦政府高階主管一天之中的各項活動，設計成演練。
 2. 要求候選人在評鑑期間扮演「處長」角色。
 3. 採用四個相互關聯的演練。
 4. 設計演練時針對各機關的業務屬性，將機關的特別需求納入評核題本中。
 5. 採用多位評鑑人員，評量候選人的行為，以判斷管理能力具備的程度。
 6. 採用結構式面談 (意指評鑑人員須與候選人互動) 或其他「單獨作業」型態 (意指候選人單獨進行分析或決策) 的評鑑工具。
- (四) 結構式面談
 1. 候選人必須答覆與高級主管工作內容相關的標準化

問題。

2. 面談的問題焦點在於瞭解候選人的行為表現方式。
3. 口試官根據「行為定錨尺度」(behavior anchored scale)，對候選人的行為反應加以評分。

(五) 將各機關提的特殊要求列入評鑑過程，如增加評鑑方式。

(六) 作成候選人「通過與否」的決定。

三、加拿大文官委員會

加拿大高級文官的陞遷評核是由文官委員會負責，其於 1991 年提出初任行政主管職組 (Executive Group) 的遴選程序，於 1992 年 5 月正式實施，其方案稱之為「Assessment Center for Executive Appointment, AC for EXA」，評核過程注重候選人管理領導能力的鑑識，故由用人機關組成委員會，對候選人各項表現，包括學經歷、口試、考績紀錄及評鑑中心成績，加以綜合審查，以決定錄用人選。而評鑑中心則為期一天，包括一系列的模擬演練，分為二種型態，首先係籃中演練，處理多項管理問題，例如人事問題、方案管理等，學員針對各項問題研擬對策；其次則為「面對面晤談」演練，學員須分別面對部屬、顧客及員工等，評量能力則包括人力資源管理、服務取向、行為彈性、溝通、主動性與行動管理、人際關係、判斷力與組織意識、領導、自信心與思考技巧等共計十項(黃一峯, 1998)。

自 2004 年起改採「行政主管甄選模擬演練」(Simulation for Executive Selection, SELEX)，取代前述的 AC for EXA，以協助各部會在甄補 Ex-1 與 Ex-2 等主任級主管職缺時，針對候選人進行周延、公正、而客觀的評鑑。SELEX 由三個相互關聯的演練所構成，在演練過程中，候選人必須假設自己是機關中的主任級主管，並透過各個情境的處理，展現出領導能力。候選人能力表現如何則由受過訓練的評審加觀察、記錄，並依照標準化的程序給予評分。評審人員是由退休或現任高級主管擔任。候選人在接受評鑑前七天，將

會獲得評鑑的背景說明資料，包括演練時所須扮演的機關簡介、主任職務內容演練、將被評鑑的能力項目與行為範例，這些資料的目的在於協助候選人，事先熟悉評鑑的過程與標準。

評鑑當日的過程如下：

- 第一個演練：同時與上司及一位同事開會，會議開始時候選人須先作簡報，並回答問題。
- 第二項演練：則是在三十分鐘準備後，與二位手下的主管開會，針對部門業務作成決定。
- 第三項演練則有二十五分鐘的準備時間，然後接見一位利害關係人，其後再與一位同事開會。

評鑑報告將會分別送給候選人及高級主管遴選委員會；文官委員會評鑑中心亦可應候選人之要求，針對評鑑報告提供回饋意見。

四、新加坡文官學院

新加坡政府重要表現在於動態治理(梁文松、曾玉鳳，2010)，即領導如何創新，讓公務員跳出常規思維，富有熱情地去進行溝通，系統地建立才能與能力，不斷調整與創新，該國文官學院（Civil Service College, CSC）扮演動態治理推動的要角。

有關評鑑中心法的概念引進與私部門有關，殼牌公司是早期投資於新加坡的企業之一，新加坡文官學院正式的評估系統始於1983年潛力評估系統（Potential Appraisal System, PAS），這一系統修改自殼牌石油公司。20世紀60年代，殼牌開發這一系統鑑別具有高級管理者潛力的員工。

殼牌的潛力評估系統核心稱為HAIR準則，為預測員工潛力的四個關鍵的基本特徵，包括：「直升機品質」（註：能考慮到所有重要因素來診斷問題的個人能力）；「分析能力」、「想像力」和「現實感」，殼牌員工分別按照每一個特質和所有四個特質的總和進行排序，這些排序可以被用來預測誰最適於高級職位。HAIR標

準變得如此權威，以至於除了作為個人績效的評估系統以外，它們也是評估政策建議可行性的標準。

新加坡公共部門修改了殼牌公司的制度，以績效和潛力為基礎對晉升的評估性和適當性進行微調，建立了一個官員排名系統。一個擁有高潛力的官員可能晉升得更快、更高，但是沒有人僅僅因為其潛力而得到晉升。每一位評估者對於某一官員的評估都是獨立的，並不受該官員之前的評估結果影響。

據運作結果觀察，一位官員獲得的當前估計潛力的評價結果在工作五年之後通常都趨於穩定。任何年齡到 35 歲左右而當前估計潛力仍低於副常任秘書級別的行政官員將被建議離開公共服務部門。在績效和潛力基礎上進行排序的原則和對當前估計潛力的關注，強調了公共部門的競爭性和精英管理模式。

從上述國外政府之評鑑中心法應用經驗得知，這些政府評鑑中心法以甄選、晉升用途為主，運作的單位職司考選而非訓練機構，因此，通過評鑑者成為陞遷的候選人，相較於我國未來期望在高階文官培訓實施、發展管理領導人才的目的有所不同。

第四節 評鑑中心法之演練設計與實施

評鑑中心的設計首重工作分析，據以決定適任者須具備哪些核心能力方能有效完成任務，再將這些核心能力套用於設計測驗內容與評量標準。這樣的模式具有下列優點：評鑑的內涵與實際工作內容契合，才能確保內容效度；以「能力」作為錄取的標準，能確保錄取人未來有效地將其知能在工作上發揮；一方面能預期受測者未來可以勝任工作要求，另一方面組織獲致契合組織特性的工作伙伴，提高工作績效。

評鑑中心法之效度議題可從內容效度（content validity）、效標關聯效度（criterion-related validity）及建構效度（construct validity）等三方面作探討，有關評鑑中心法效度的爭論，多集中於內容效度或建構效度何項該優先考量上，有關內容效度的追求，主要建立在「工作活動」、「評量構面」和「模擬演練」三者之間的聯結，Byham & Thorntoo III（1982）主張以內容效度為重、建構效度可省略，其所持的理由如下：

1. 工作分析過程、演練設計及評審階段均已一再強調對受測者行為之觀察與報告，應力求評鑑過程與內容之有效性。
2. 評審通常由主管人員擔任，並非心理學者，而主管人員依其經驗可對受測者能否勝任標的職位作有效之判斷。
3. 大多數的評鑑中心均為實用導向，亦即評估訓練需求及預測勝任工作的成功率，故以「工作關聯性」來確立內容效度之要求。

此外，有學者認為上述三個效度皆從統計技術觀點來分析，主張從「社會效度」（social validity）的觀點，重點在於建立受測者與組織雙方都能接受的過程，強調資訊之提供、受測者的主動參與及測驗內容的明晰程度，以致評鑑結果的告知與回饋等，這是評鑑中心法另可探討的效度議題（黃一峯，1998）。

評鑑中心法採用之評鑑方式非常多元，如何選用並無定論，端視評鑑中心之目的、舉辦活動之資源、工作分析及擬任職位工作情境而定（吳復新，1997），本研究就以下針對這些評鑑方法之原理與設計要領進行簡介，同時為了展現該項評鑑操作的樣態，將蒐集已公開發表之演練題本，從題本觀摩之中更能掌握其精義與設計的巧妙。

一、無主持人小組討論之演練設計與實例

無主持人小組討論（Leaderless Group Discussions, LSD）有無指定角色（Non-Assigned Roles）與指定角色（Assigned Roles）兩種，一般以無指定角色較為常見；在無指定角色的無主持人小組討論，各受測者朝同一目標，然而指定角色的無主持人小組討論則各自有其目標，亦即，雖然彼此要合作完成，但指定角色在討論過程中會多了競爭的元素。

無主持人小組討論提供受測者的討論資料，無指定角色的每位受測者拿到的資料都一樣；指定角色除基本背景一樣外，另加上各自扮演角色的細節資料。討論到什麼程度在討論資料內會有指示（instruction），指示可以很粗（例如準備一個問題解決方案）或很細（例如寫下每位員工加薪數字），視要評測的構面而定。資料發下後會有一小段閱讀資料的準備時間，指定角色類需比較長的準備時間，閱讀、擬訂討論策略。討論結束後，評審員可要求他們解釋說明結論。

無主持人小組討論的缺點是結構化不足，並且容易受到團體特徵的影響，例如與特別好表現的受測者同組的其他受測者可能減少發表機會。改進之道在於採用指定角色的小組討論（assigned-role group discussion），每一位受測者被指定扮演背景資料中的固定角色參與討論（例如某部門的經理）。不僅就問題提出意見，並以部門立場發表意見（黃一峯、鄭怡君，2005）。

在小組討論的環境中，是評測領導能力的良好時機，早期德國

軍官、英國文官甄選使用團體討論技術旨在評測領導人；之後因為組織層級較扁平化，以及期望組織成員間展現領導能力與團隊技巧，所以評測對象也擴展至非領導階級使用了（Thornton & Mueller-Hanson, 2004）。

無主持人小組討論主要在於評鑑受測者的語言表達能力、組織協調能力、決策能力、溝通能力、應變能力等構面，同時也可觀察其自信心、寬容情緒穩定性、性格內外傾向等人格特質，因此無主持人小組討論的優點在於提供充分展示受測者才能與人格特質的舞臺（黃一峯、鄭怡君，2005）。

無主持人小組討論的模擬演練，要考量是否具備工作先前經驗，如果受測者無需有經驗，模擬題應該是不帶有工作知識的一般化問題或議題；反之，如果要挑選有經驗的人，模擬題應圍繞著實務的工作過程或程序，才能讓受測者展現如何應用個人知識經驗來解決問題和發揮領導。模擬題的題材設計，無指定角色類常見的題材如：道德、內部管理、顧客等問題解決、決定聘雇或升遷人事案、腦力激盪產出點子並排定優先次序、分配預算/獎金提案；指定角色類常見的題材如：分配員工薪資/紅利、決定得獎人、甄選升遷特定人、爭取預算分配、爭取獎金分配，受測者目標要為自身扮演角色爭取最大利益（Thornton & Mueller-Hanson, 2004）。

相關演練題本幾乎是評鑑中心最重要的智慧資產，極少公開，現以 1987 年臺北市公務處實施的無主持人小組討論為例，取材自國外書籍，指定角色與無指定角色之題本如下（吳定、吳復新，1989:20）：

（一）指定角色無主持人小組討論：新卡車案

案由：馬華德是一家家電公司客戶服務課的課長。他的部屬四人，各自駕駛一輛服務用的小卡車，四處往來工作。每當馬課長從公司那兒得到一輛新車要讓部屬換掉舊車時，總是發生意見的分歧，因為每個人都認為他應該得到新車，所以使馬課長左右為難，不易做公平的決定。現在

尷尬時刻又再度來臨，因為公司又剛剛分配了一部新的雪佛蘭牌卡車給該課，交由馬課長讓四人中的一人汰舊換新。

這次，馬課長靈機一動，決定採用「自主管理」，由四位技術服務員自行討論，以最公平的原則，決定誰該分配到這輛新車。討論會由四人自行召開，馬課長決定不參加，也不表示任何意見。

演習方法：受評人自行挑選擔任下述四人中的任何一位，並於角色確定後開始進行討論，時間是一小時，討論完畢後向馬課長（策劃人員擔任）報告討論結果。四位技術服務員所具備的條件互有優劣，各人必須憑自己的辯才服說別人接受自「必須得到新車」的理由。（四種角色資料從略）

（二）無指定角色無主持人小組討論：特別加薪案

案由：本公司上半年業績極佳，獲利亦豐，總經理為獎勵同仁們的辛勞，特別撥了一筆二百萬元的款項，作為特別加薪之用。為求加薪公平起見，公司特地指派六位代表組成「特別加薪審核委員會」。各位（受評人）都是這個委員會的委員，現在由各部門主管推薦接受加薪的候選人總數共有四十人，其中二十八人已由這個委員會分配給予加薪，共用去了一百三十四萬元。今天各位就要開會討論決定其餘尚未加薪的六個人的加薪額分配。

今天是 1981 年 11 月 1 日，各位在今天的委員會議中有一項重要的任務，那就是使委員會能對這筆特別加薪款做最公平的運用（分配）。開會時間只有五十分鐘。對於這六位候選人的加薪分配，各位必須獲致一個明確的數字（當然亦可都不給序任何加薪）。有關這六位候選人的資料（加括一封其主管的推薦函及其個人部分人事資料）附於此處，以供各位開會時參考。（資料從略）

二、口頭簡報之演練設計與實例

口頭簡報（口試）是評鑑中心法常用的評鑑方法，平均而言，口頭溝通技巧佔據一般管理人員工作量的百分之七十至八十，口頭簡報簡單的形式類似即席演說，由受測者簡短準備後，評審員發問；複雜的形式則例如提供受測者某事件資料，給予一段準備時間後，要求其針對事件作闡述（吳復新，1997），目前管理人員使用電腦簡報時機非常多，因此口頭簡報的趨勢是改以要求受測者搭配電腦簡報作報告。

以下提供美國外交人員考試個別口試例題，很特別的是，除問題為題組式的連續狀況，每一題附加多個子題，有別於傳統單一問題狀況的提問，可以更完整的評鑑受測者對於外交狀況發生始末的處理想法：

（一）口試題：大使館的運作

背景：你在一個規模相當大的使館任職，該使館下轄數個機構，你的職責之一是監督聯合倉儲的運作。你得知一個由七位視察員組成的審查小組將於四週內前來視察，使館倉儲運作情形，視察內容包括存貨清單的控管及儲藏程序等。這七位視察團成員的職位相當於銀行審計員，你將會如何準備接應此次視察活動？

問題：

- 一、在你和你部門同仁開始準備接待此是視察活動時，你得知其他使用倉儲的部門並無協助整理倉儲文件，你該如何處理？
- 二、隨著視察團到達的時間逼近，你的部門面臨人力短缺的困境，你也尚未得到適當的協助，在此窘境下，你無法在視察團到達前，如期完成倉儲的存貨盤查，你該如何應變？

參考答案：

- 向上級長官報告倉儲的存貨盤查的困境情況，並討論其解決方案。
- 詢問華府關於視察團的相關資訊，包括詳細視察內容、航班資訊、隨行人員、藥品與食物供應上的特殊需求、醫療需求、會議及特殊會議之協助與準備、其他特殊需求及注意事項。
- 作合理的安排與要求，召開部內會議與部際行政人員會議，於會議中發布整個視察活動準備工作參與者的應注意事項，並針對此視察活動的準備工作發展出一任務清單。
- 排定會議已確認倉儲視察準備工作均依計畫行事。
- 召開各部門主管會議，重申跨部協助的需求，說明合作完成工作的重要性並，請大使要求其他部門的支援。
- 召開使館高階主管會議，邀請各部門長官與會，說明視察團即將來訪，時間緊迫，急需各部門員工自願參與幫助完成倉儲存貨盤查工作，並考慮僱用短期員工協助完成此工作。

(二) 口試題：車禍事件

背景：你被派駐某開發中國家的美國使館，你得知當地一個美籍商人涉入一起車禍事件，車禍發生於一個偏遠的小鎮，另一位車主於意外中喪生，這位美籍商人則受到重傷，該小鎮的醫療系統貧乏，美籍商人之妻有意將他轉到位於首都的一間私立醫院。你將如何面對這樁事件？

問題：

- 一、由於這位美籍商人有肇事嫌疑，當地負責偵辦此案的地方行政官員反對他轉院，你該如何處理？
- 二、當地醫院要求收到全額醫療費用後才同意病人轉院，你會如何處理？

三、該小鎮距離首都四百英哩，應如何安排他轉院？

四、你還須聯絡哪些單位尋求協助？

答題方向：

- 本題在測試受測者的創造力與領導力，是否能全力以赴協助一位美籍人士。
- 受測者也需要良好的規劃技巧以在面對事件時決定應請教哪些人相關問題，決定如何應變需要搜集哪些資訊。
- 受測者也須足智多謀並具判斷力與人際手腕，以說服車禍發生當地地方行政官員讓當事人轉院，並安排美籍商人的親友或當地聯絡人幫忙籌款付清醫療費用。

(三) 口試題：參議員來訪

背景：你被派駐到一個貪污嚴重且不重視人權的國家，近來該國政府開始注重人權，但仍對相關評論十分敏感，反對黨宣稱一位重要的美國參議員即將來訪，該參議院常強烈批評該國不重視人權的行徑及美國對該國的政策。你知道反對黨將盛大迎接該參議員的來訪，當地媒體也將大肆宣傳，執政政權將因此而對美國政府感到不滿，大使詢問你的意見，你會提出什麼樣的見解？

問題：

- 一、反對黨致電告知你他們為該參議員舉辦了一場記者招待會，禮貌上他們將邀請大使參加，你將如何回應？
- 二、你個人私下贊成該參議員的政見，並認為他的評論值得提出，你會如何面對此事件？
- 三、在參議員來訪期間，他的批評較以往更為嚴厲，並因將美國對該邦交國政策作出不正確的解釋，而觸怒了該國政府，你將如何減少損失、控制局面？

答題方向：

- 受測者應展現其對異文化的敏感力，並以公正的判斷

力建議大使於參議員來訪主動與該國官員聯繫。

- 受測者須是足智多謀的並賦予創造力的，並將這些能力展現於參議員訪問期間對參議員食宿的聯繫，並想辦法重申美國官方對該友邦的政策，受測者應明確說明此一情勢中此參議員的角色和美國境內對於該友邦的其他見解。
- 受測者在處理上述三個子題時需要客觀的判斷能力，例如，受測者可能會建議由其他使館官員代理大使前往參加記者招待會，但在處理此類個案時應注意，既身為美國外交官員，應說服大眾支持美國外交政策，而不能向大眾闡述個人政治想法。

三、籃中演練之演練設計與實例

籃中演練 (In-basket exercise) 的概念係模仿主管每日處理工作情況而來，受測者在演練的過程中必須將自己假設為組織中的某個角色，在虛構的情境下處理問題，常用以評量受測者對管理問題的處理、決策及發展構想的能力，屬於個別的評鑑項目。

完整的籃中演練包括三個部分：情境簡介、演練內涵及答題資料，演練情境資訊通常包括虛構的情境、組織結構圖、顯示受測者所擔任的職務及其他相關人員，並列舉所擔負的角色與職責，及一系列等待處理的紙本文件，包括信件、留言、公文、電話留言等（如財務及績效管理報表、專案計劃時間表、部屬的工作報告及說明）。

受測者會在測驗開始前得知關於籃中演練的基本介紹及評分項目，而後在演練過程中，必須閱讀這些情境資料，然後判斷那些案件必須緊急處理，那些則可緩議，且必須寫下打算如何處理，或授權同仁，並摘記各項問題的應對策略包括決策、計畫、評估過程、授權、設定優先處理順序、應會知的人員名單等，受測者獨自作業完成後，再由評審人員進行面談，確認其實際採取的行動，依照記分原則得知受測者所獲得的分數。

以試題設計觀點而言，籃中演練的設計難度極高、屬高真實性測驗，除了執行選定議題、工作分析、決定評選標準並選定測驗工作任務，還要選拔評鑑人員、訓練評鑑人員、初步篩選應徵者、向應徵者介紹評鑑步驟與內容，方能進行演練，整個演練過程結束後，評鑑人員還要撰寫評鑑報告，提供資訊作為決策參考 (Jansen & de Jongh, 1997)。整個應用過程繁複冗長，這種實際情境模擬的測驗，需要有專業評分人員或對該工作任務熟悉的人員全程參與，從考試、評分到決選，期間將花費大量人力與財力成本，倘若應試者人數眾多，要觀察每一位應試者的實際行為表現，測驗期程勢必拉長，遠較其他考選方法複雜。

鑑於傳統籃中演練的作業複雜度，近來趨勢亦有採用情境判斷

測驗方式的電子化籃中演練。這種籃中演練的試題以選擇題呈現，力求評鑑計分的標準化，整合成為兼具情境測驗與認知測驗的一種綜合性測驗方式，並以電子郵件線上回覆及作答的方式，要求受測者直接選擇其處理方式，電腦程式自動計算各項能力的分數。

由於籃中演練的實施及評鑑方式因電子化出現形態改變，可讓所有的受測者同時作答，不需個別一一受測，不僅節省時間，且減少工作人力與財力上的支出；另外，計分標準在設計題目時即清楚規定，統一而標準化的計分方式也可減低評鑑者主觀意識對信度的影響（Howard & Choi，2000）。電腦操作畫面如圖 2-3 所示，可以看出問題情境、總題數、計時裝置、優先排序等功能介面設計。

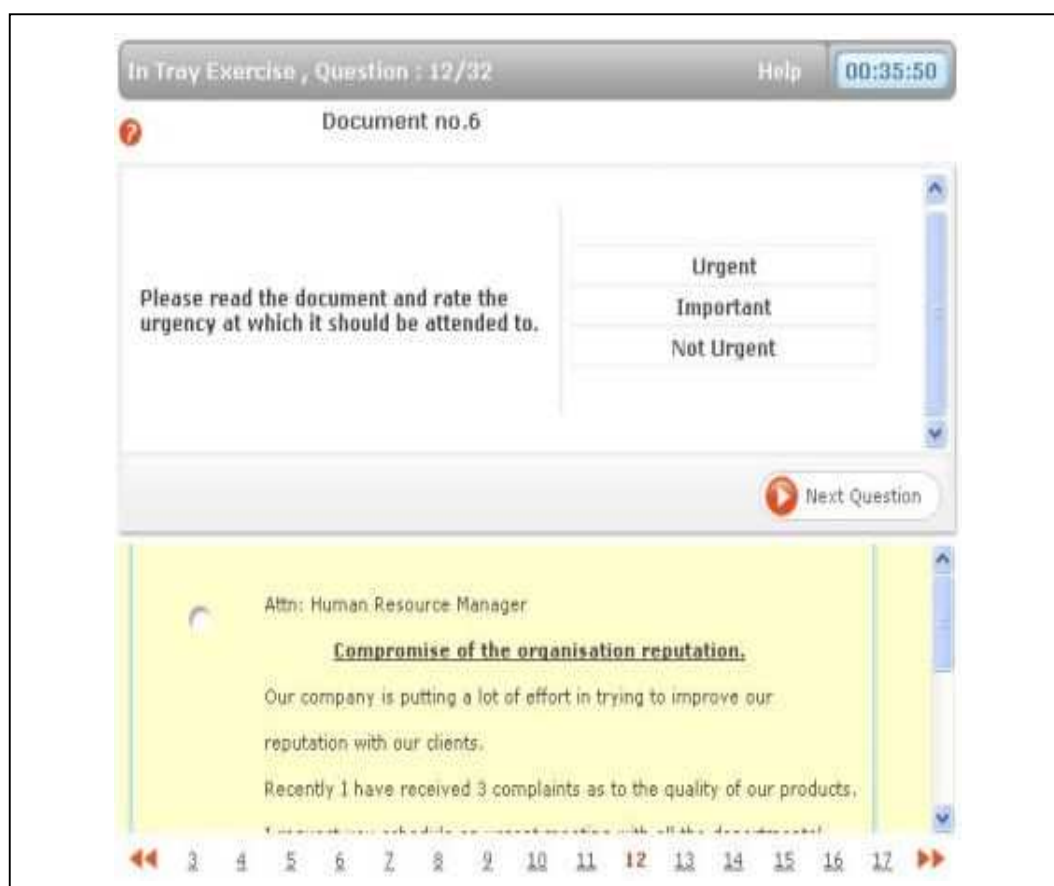


圖 2-3 電子版籃中演練畫面

資料來源: <http://www.jobtestprep.co.uk/>

為瞭解籃中演練的設計型式，以下提供美國外交人員考試籃中演練例題：

演練說明

你是一個中型使館的新任總務部主管，總務部的任務包括租賃、維護、交通、採購、使館財務盤點與管理等，你的上級主管是管理部的韓森先生。到任首日，韓森出差在外，並留交你一份備忘錄，交代應先處理置於你辦公桌上的文件，文中還暗示著你的副手史密斯小姐與領事部的辦事員史帝芬先生最近有爭執，維護組組長彼得也牽扯於此糾紛中，他曾投書史密斯小姐。總務部裡只有你和史密斯小姐是美國人，其他都是當地雇員，史密斯小姐最近剛派駐於此，這也是她的第一個外派使館，她的職責包含租賃、維護、使館財務盤點；而你的職責是採購、交通、部門總管。韓森先生要你為他擬稿一份兩頁的公文，闡述此紛爭的事實並研擬解決此問題的建議，至少需提出一項方案。

你檢視了你桌上的文件，內容包括：

1. 史密斯和史帝芬互相傳遞的電子郵件內容。

史帝芬抱怨他住處的維修工作並沒有完成到他滿意的程度；他並沒有得到任何後續資訊。史密斯的回應中指出很多他的要求不適用使館維修規定，且使館維修人員有限。史帝芬回覆說前任主管從沒拒絕這些維修，且他之前在其他使館擔任過一般行政主管，相關規定不會比史密斯知道的少，當時都批准這樣的工作。史密斯回覆說之前的主管批准是因為他跟史帝芬的私交，這樣的偏袒行為是不允許的。史帝芬回覆宣稱史密斯一定是嫉妒他最近獲得終身職資格，而她沒有。

2. 一份由史帝芬的上司寫給韓森的公文。

抱怨維護組失職沒有將史帝芬的住處維修好，影響到他在領事部的工作。此乃肇因於上週五晚上發生在海防所的事件，當日兩人於酒後謾罵。領事長還指出，自從史密斯在此任職後，使館的士氣堪慮，她是人盡皆知的永拒小姐。

3. 史帝芬申請的工作如下：

維修破窗幕：史密斯註記「非急件」，並說明此乃該窗幕兩年內提出的第三次維修申請此窗幕既破損則應更新無須再維修

- 維修摩托車：史密斯註記「不予批准」，並說明此乃史帝芬的私人產物，不應使用美國政府的人力與財務資源做維修工作
- 建立工具室：史密斯註記「不予批准」，並說明車庫中有甚大的空間置放工具，但此空間已被用來置放史帝芬的兩輛摩托車
- 更換客廳地毯：史密斯註記「批准」，並說明由於使管館的年度傢俱經費透支，目前無法購買此地毯

4. 一份維修組組長彼得給史密斯的公文，副本送交韓森先生，指出他對史密斯對於許多總務事務申請不予批准的新政策感到十分不快，他在此使館服務十五年，總是盡力提供使館內的美國工作人員優質高量的服務，無論是他們的住家或辦公室，並指出維修組有足夠的人力處理所有的申請，他憂心史密斯的新政策將影響使館士氣，尤其有傷維修部人員與使館內美國工作人員的關係。

5. 財務組長給史密斯小姐的公文，副本送交韓森先生，指出僅僅過了半個預算年度，總務部許多財務項目已呈透支狀態，並附上預算支出明細表。

項目	年度預算 (美元)	支出 (美元)	餘額 (美元)
當地雇員薪資	\$450,000	\$230,000	\$220,000
加班費	\$10,000	\$95,000	-\$85,000
紅利	\$100,000	\$52,000	\$48,000
獎金	\$8,000	\$10,000	-\$2,000
生活用品	\$500,000	\$355,000	\$145,000
實用器具	\$675,000	\$455,000	\$225,000
傢俱與裝潢	\$250,000	\$200,000	\$50,000
設備	\$75,000	\$95,000	-\$20,000
旅行支出	\$5,000	\$5,000	\$0
交通支出	\$100,000	\$85,000	\$15,000
油料	\$145,000	\$100,000	\$45,000

6. 上個月的事務申請狀況統計表

總務部事務申請日期與項目

日期	申請人	申請項目	狀況
3/16	史帝芬	維修破窗幕	延緩
3/19	強森	維修冷氣	完成
3/19	伯爾曼	油漆廚房	已安排進行
3/20	瓊斯	維修火爐	延緩
3/21	史帝芬	維修摩托車	不予批准
3/22	卡斯	維修冰箱	完成
3/23	史帝芬	建立工具室	不予批准
3/29	哈斯克	修理排水道	完成
3/30	史帝芬	修補廚房磁磚	延緩
4/1	埃什弗瑞亞	蟻害防治	已安排進行
4/2	韓德利	維修冷氣	完成
4/2	哈斯克	維理排水道 (再次)	完成
4/3	史帝芬	更換地毯	批准
4/3	桑伽茲	維修冷氣	已安排進行
批准/完成	5	36%	
批准/已安排進行	3	21%	
批准/未安排進行	1	7%	
批准/延緩	3	21%	
不予批准	2	14%	

另以臺北市公務人員訓練處基層主管班實施的籃中演練「新上任的主任」為例，相關資料呈現如下：

演練說明

在這個演練裡，你要把自己當作是傑美工程公司生產處的值班主任，姓名是裘德。傑美公司剛發佈你的新職務。該公司從事於原子動力引擎的研究發展工作，同時也生產一些商業用的各種引擎。

你剛到任，你的前任馬盛恩於星期五突因心臟病去世，在星期五晚上八點接到公司任用通知。由於原單位必須辦理移交，所以直到今天才到新工作地點來，今天是九月十一日星期日。

這當然是一個假設的情況，但是你要把它當作真實的情況一樣認真地來做。雖然這個情況是編出來的，對時間的限制有些不合理，你同別人聯絡的方法和活動也有限制，有些情形你認為不會在你的公司裡發生，但是這些管理上的問題卻是真實的，是從實際情況裏中收集得來的。

你必須在一小時後立即離開你的「辦公室」，搭飛機去參加一項重要的國際會議，那是一個月前就訂好的行程。開會時你將非常忙碌，你也不能攜帶任何東西到那裏去處理。因此利用星期日的下午到辦公室，把要在星期三辦的事情先準備一下。在來辦公室以前，你曾和人事處龍師復處長談了約一個鐘頭，他特地趕來廠裏和你晤面。

前任的馬主任享年五十八歲，在本公司服務三十五年，身體結實，工作表現雖非卓越，但屬稱職。過去十五年裏一直擔任值班主任，他的主要困難之一是缺乏能力培植他的部下。龍處長說，史廠長很關心馬主任去世後辦公室裏有積壓的公事，他要求你儘快進入情況。秘書白珍妮小姐已經做了八年馬主任的秘書，一向以做事有效率為人

所稱道。龍處長認為她應能成為你的得力助手。

龍處長幾乎沒有談到你的部門裏其他人員的情形。他認為馬主任對他的部門管得不錯，但是他的部下沒有一個人是特別出傑出的。

史廠長的上司費爾敦先生，是一位相當年輕的人，他的管理觀念相當先進，他富於進取心，在對效率的要求方面從不肯討價還價，不過大家都認為他是位富於人情味的人。

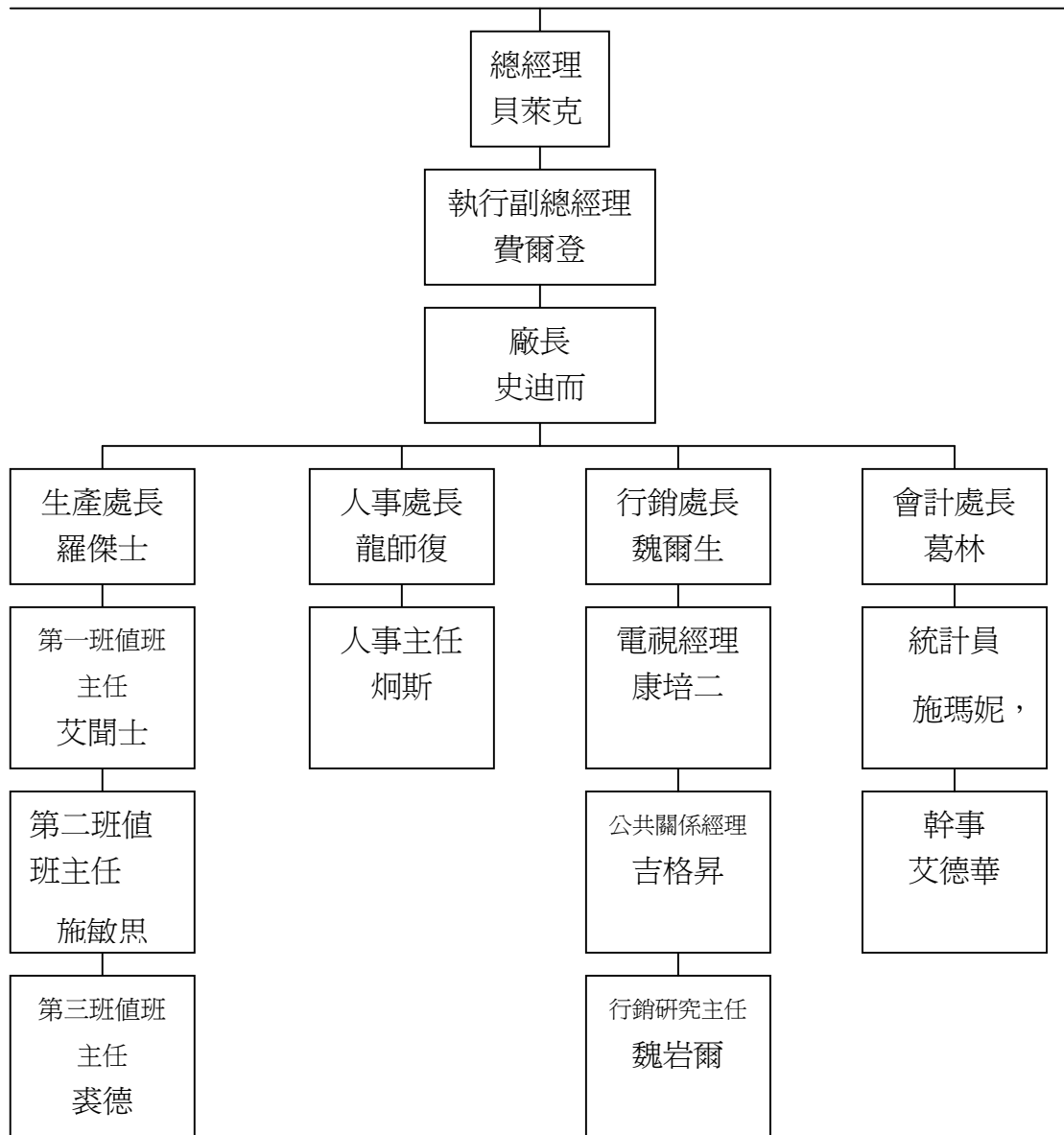
以上是你的新職務的背景資料，你要開始做演練了。記著，今天是九月十一日，星期日。你是裘德先生。你沒有辦法同任何人取得聯絡。你的檔案都鎖起來了，鑰匙在秘書那裏，你必須就手頭所有的資料來處理事情。你有一個小時的時間，星期一和星期二你都在外地開會，你出差時不能攜帶這些文件中的任何一件。

你現在有的東西是一張組織系統表，一張月曆，一個文件籃，籃裏裝有你的秘書給你留下來由你處理的文件。這些文件包括信函，報告，備忘錄等。你有一個小時的時間來處理這些文件中的問題。請在每一個項目上寫出你所選擇的步驟和理由，以及你所期望達成的目標。

你必須把你的決定和行動都寫出來。每張備忘錄後面都是空白的，足夠你書寫之用。寫下你出差回來之後想做的事。如果你認為適當的話，寫好信稿留給你的秘書打字。寫下你打電話所要想講的話，對白小姐和別人所要直接講的話，以及你講話的用意和你想採取的行動。寫下你也許想召開的會議的議程。如果你認為適當的話，簽署一些文件。

每一件你決定的事或做的事都要寫下來。平常的時候，這些事情大多是用非正式的方式來處理的，但是今天情況特殊，請你寫下來。

傑美工業公司組織系統表



九月份

日	一	二	三	四	五	六
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

01

一九九八年八月十日

受文者：馬主任盛恩

發文者：炯斯

主 旨：人事

貴班現有一領班的空缺。在審核 貴班人事資料後，僅建議調升蘇燈為該領班。請簽名並請儘速擲還本件。

炯斯啓

本人推薦蘇燈升為領班

值班主任

02

一九九八年九月六日

受文者：馬主任盛恩

發文者：龍師復

主 旨：人事

本廠擬甄選人事主任儲備人才若干人，須具有現場經驗。請推薦 貴班之優秀人員。並請於下星期一惠覆。特此致謝。

龍師復啓

03

一九九八年九月一日

受文者：馬主任

發文者：羅傑士

主 旨：考績獎金

下列人員將達預定之績效考核日期，如其績效符合獎金發給之規定，請於其各人姓氏之後逐一簽字。

費澤而
豐克斯
蘇燈

羅凌士
蔣 森
柯爾洪

04

一九九八年九月八日

在輸送帶修理機油漏油的工作，我已經厭倦了。你最好調別的人來做，因為我的背部有毛病。如果星期一得不到你的回話，我將向工會申訴。我是資深的老鳥，你也沒有理由叫我繼續做這樣的工作。

蘇燈 上

05

馬先生大鑒：

我想你應該知道，你的一位員工在城裡和一位已婚的女人大搞男女關係。他喜歡酗酒，對自己的妻子不忠，並且對貴公司的名譽也有很壞的影響。我是基於責任感，才將此事告訴你。他的名字叫蘇燈。

一個有良知的公民

常舌婦謹啓

一九九八年八月一日

06

一九九八年九月七日

受文者：馬主任盛恩

發文者：羅傑士

主 旨：工廠安全

請於下星期一將安全建議表送來我辦公室。

07

(信華銀行忠孝分行信用箋)

一九九八年八月廿八日

台北市忠孝東路四段 368 號運通大廈 1 樓

馬盛恩先生台鑒

貴屬戴頓先生向本行申請貸款。下列資料內容如屬正確，請簽字確認。

信用部副理
賴漢尉 敬啓

信華銀行忠孝分行貸款徵信資料

員工姓名：戴頓

服務年資：三年

收入：月薪新台幣 55000 元

茲證明上述資料無誤。

公司名稱：

職 稱：

姓 名：

08

一九九八年九月六日

受文者：全體主管人員

發文者：史迪而

主 旨：工作目標

我對各位主管與同仁的工作成果，深以為榮。如各位所知，由於經濟衰退，吾人更需努力提高生產力。各位在去年已有傑出的工作表現，希望我們繼續打拼，再一次突破紀錄，使公司擺脫營運困境。讓我們在九月份達成 5 0 0 0 0 件的目標。

09

非管理人員考績等第清冊

姓 名	等 第
費澤而	劣
豐克斯	優
蘇羅凌	劣
蔣爾森	佳
柯爾洪	劣
佛德生	佳
黎克司	劣
佛格倫	劣
柏倫士	劣
柯京士	佳
羅倫士	佳
盧易斯	佳
貴籃德	優
貝理格	劣
甘塗威	優
杜化得	劣
艾范通	劣
考葛斯	佳
孫卜生	佳
歐節	佳

10

一九九八年九月六日

馬主任大鑒：

懇請公司能調整我的工作。否則我整天都在拼湊鉛片，又沒有機會做別的工作，我都快要發瘋了。否則職擬於本月十五日辭職，敬請賜准。

黎克生 呈

11

一九九八年八月三日

馬主任：

如果我們把生產線上每一個人的工作範圍擴大一些，我們的生產力還可以提高。換言之，讓每個人少做幾件，但是每一件多做幾個步驟，甚至做整個成品。設備的變動並不大，卻會增加每一個人的工作滿意感。

甘塗 敬上

12

公 告

本月份之生產目標為 50,000 件。

馬盛恩

裘主任：

我想你該在這上面簽字了。

白珍妮

13

馬主任：

職等堅決反對剛公佈的考績獎金辦法。該辦法不僅有失公平，而且會造成同仁的分化，影響績效。若公司不予廢止，吾人擬將此事提交工會理事會議。

費澤而、蘇燈、蔣森、佛格司、柏倫爾

14

一九九八年九月六日

馬主任：

為趕在九月十五日將新輸送帶裝妥，擬請 准於下星期每天加班三小時。敬請核示。

阿爾 上

15

一九九八年九月二日

馬主任大鑒：

據悉本城“問題區域”內發現有 貴屬員工之行縱。台端深知良好之社區關係對本公司助益甚大。本人盼望 台端嚴格規範部屬行爲。彼等爲費澤而，豐克斯，蘇燈，羅凌士。

吉格昇

16

八月份請(休)假時數統計表			
姓 名	時 數	姓 名	時 數
費爾登	0	柯爾洪	1
史迪而	0	佛 德	2
羅傑仕	3	佛洛司	0
魏爾生	1	柏倫爾	0
葛 林	0	柯京士	0
艾聞士	0	羅倫士	2
施敏思	0	盧易斯	1
馬盛恩	7	貴藍德	0
炯斯	1	貝理格	0
康培二	0	甘塗	1
吉格昇	0	杜威	1
魏岩爾	0	艾化得	1
華雷士	0	范通	0
施瑪妮	3	考葛斯	0
炯海倫	0	孫卜生	1
艾德華	0	歐飾	1
費澤而	0	符陸	2
豐克斯	4	戴維思	1
蘇燈	8	戴頓	1
羅凌士	1	郭郎五	0
蔣森	0	葛多福	0

17

一九九八年八月十二日

受文者：各值班主任

吾人計劃將裝配線上人員之工作加以簡化。如果每一個人只做全部工作中一較小之部份，則效率可增加，並可增進同仁的專業化。

請速擬訂 貴班具體作法。

史迪而
羅傑仕

四、角色扮演之演練設計與實例

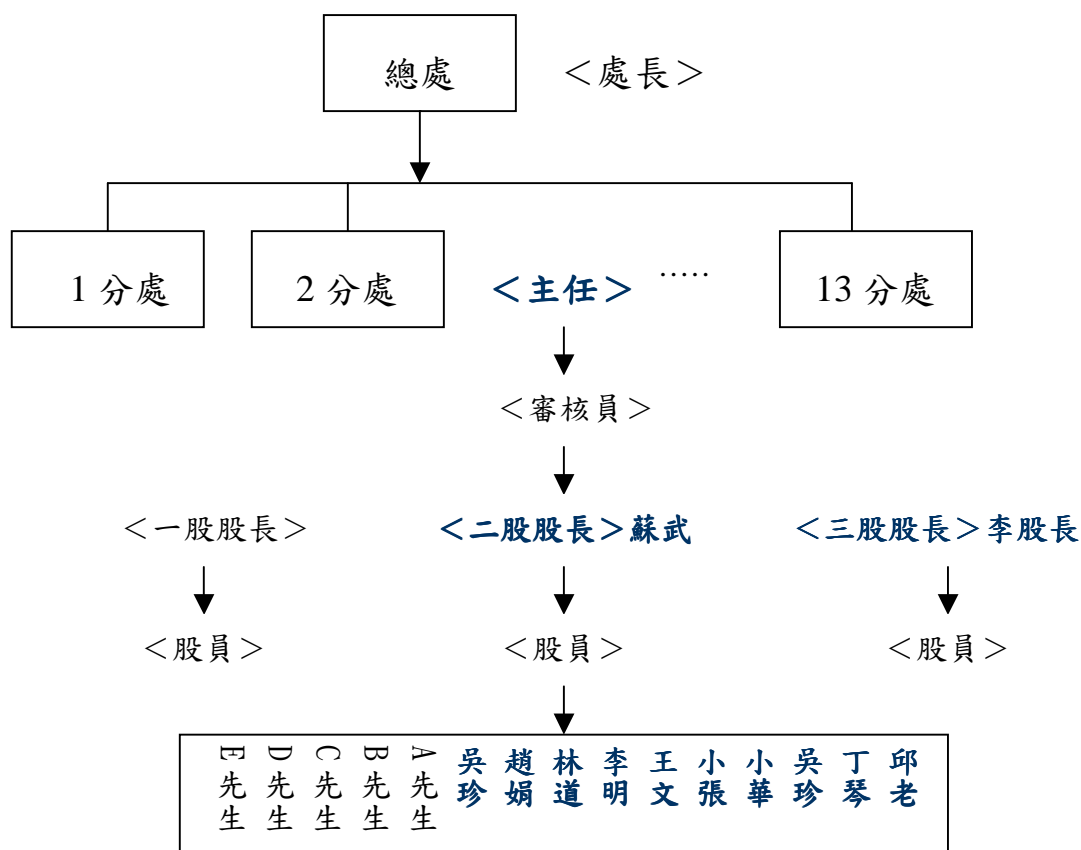
評鑑中心法整體看來，就像是讓受測者模擬一個角色的活動，其中，在角色扮演的演練部分，多用受測者與演員一對一的互動方式，可能會呈現衝突的情境，例如模擬考績面談，因為有演員的加入，受測者臨場反應很難偽裝，更能評鑑其人際互動技巧。

角色扮演的演練成敗，演員身負重任，事前演員的遴選與培訓很關鍵，如使用多位演員，其表現的程度應一致化。評審可能在旁觀察，或以同步攝影方式，於其他地點作觀察。以下提供臺北市公務人員訓練處基層主管班實施的角色扮演「蘇武股長的一天」為例，相關資料呈現如下：

背景說明

蘇武是位優秀的年輕人，具榮譽感、責任心，靠著自己的努力獲得機關長官賞識，由幕僚單位調任作業單位擔任基層主管股長一職，蘇武服務的機關是老機關，工作內容涵蓋為民服務、文書、總務、人事等工作，其股內有十五位員工，多數為資深員工，其中有二位同事患有經神疾病，蘇武滿懷工作理想投入新的職務，在面對「空降部隊，危機四伏」、「昔日同僚，今日下屬」的情況下，蘇武即將面對許多的問題：

<組織圖及演出角色>



【情境一】

邱老是股內老大哥，平日是前任股長的得力左右手，另一方面股內又有數名同仁，與其關係密切，看來就是所謂的小圈圈。這天一早上班，邱老就向蘇武股長報告，股長可不可以先了解一下，股內同仁業務工作負荷，昨天分派的工作對他而言，份量太重，他沒有辦法接這份臨時指派的工作；一說完，丟下相關文件就走了。

【情境二】

就在蘇武股長還在思考邱老說法的同時，患有躁鬱症的小華走來，上任以來這段期間，因蘇武股長的細心照顧，小華對蘇武股長似乎培養出心理上依賴的關係，雖然蘇武股長對於小華、小張二位精神狀況異常之同仁，總是全力輔導、盡力幫忙，但是畢竟無法面面俱到，公務機關保障公務員工作權，但是單位內卻無專業醫療及心理輔導機制，蘇武股長應如何安排其工作？

【情境三】

丁琴是股內少數對蘇武股長主動、具善意、肯幫忙的同仁，蘇武股長昨天因家有急事，臨時委請股內同仁丁琴代理其參加分處主管會議並於會議中發言，三股李股長見蘇武股長不在，就藉機羞辱丁琴並對其作人身攻擊，主任爲了顧及三股股長的顏面，並未當場糾正，蘇武股長回來上班後，丁琴向其哭訴，蘇武股長該如何處理？

主任要求三股李股長執行甲工作，李股長認爲不屬於三股的工作，不願接受，主任叫吳珍要幫忙，請吳珍執行甲工作，吳珍應該如何回應？

【情境四】

蘇股長發現股內同仁王文、李明業務關係密切，卻互不往來，也不說話，影響股內業務運作，電話接聽及傳閱公文等常發生延宕情形，蘇武股長該如何協調？

【情境五】

趙娟剛從學校畢業，考上高考後進入機關服務，新新人類生活習性、工作觀及價值觀，與資深同仁不同，對於公務倫理並無概念，這陣子單位業務高峰又要到了，想到一大推的東西要準備還真不是滋味，另又想到積了七年的財產及物品的帳均由她來負責承辦，悲從中來，於是趙娟說下午請假，暫時自我放鬆一下不理它了，假單填妥，立刻消失。

【情境六】

又到了年底打考績敏感期間，中午過後，主任找來蘇股長，科長表示又要打考績了，上面說今年只有 50% 可以甲等，除了趙娟及林道是新進人員或許可以打乙等外，其他的人都很認真工作，實在不知該給誰乙等。

市府預定明年度要控管總人力 2% ，所以明年度遇缺不補。陳善今年很認真的準備考試，看起來考了二年的陳善今年很有機會考上，萬一考上就慘了，以本股現在精簡人力的狀況，再走一人實在不知如是好。

【情境七】

約莫下班時分，今天洽公民眾特別的多，而患有憂鬱症的小張櫃檯前大排長龍，這時一位鄉音特重的老伯，因洽辦程序及文件有意見，聲調漸激烈，而小張臉色發白，蘇股長發現情況有異，蘇武股長應該如何處理？

上述分別概要說明無主持人小組討論，口頭簡報、籃中演練、與角色扮演等演練，並輔以題本實例參考，即使都是文字呈現，已可見其多樣性、複雜性與真實性的要求，因此題本需專業團隊長期投入與研發。

第五節 評審遴選與訓練

評審對評鑑中心的影響甚鉅，檢視評鑑中心的運作系統，首重於界定能力模式標準及各項模擬演練的設計，然而，若缺乏對評鑑目的有深入認知，且能在短時間內確實觀察受測者行為、給予公允評判的評審，將嚴重折損評鑑中心的信譽，因此，遴選適合的評審與系統化訓練一向是導入評鑑中心的核心課題。

Rowe (2006) 對評審下的定義為：「評審是一個訓練有素的觀察、記錄與分類者，能對於所要評量的行為作出可靠的判斷」。評鑑中心對評審的期望，簡單講就是二件事，第一、讓所有評審對同一個行為下一樣的標籤；然後，所有的評審對行為表現有相同程度的評價 (Ballantyne & Povah, 2004)。換言之，評鑑工作要達到行為觀察的準確度 (behavioral-accuracy) 及評分準確度 (rating-accuracy)。

大多數評鑑中心的研究側重在評鑑中心內涵 (components) 與評鑑結果 (results) 之間的關係，然而評鑑過程扮演舉足輕重的角色，反而成了「失落的聯結」 (missing link)，整體評鑑中心內涵、評鑑結果與評鑑過程之關係如圖 2-4 所示。

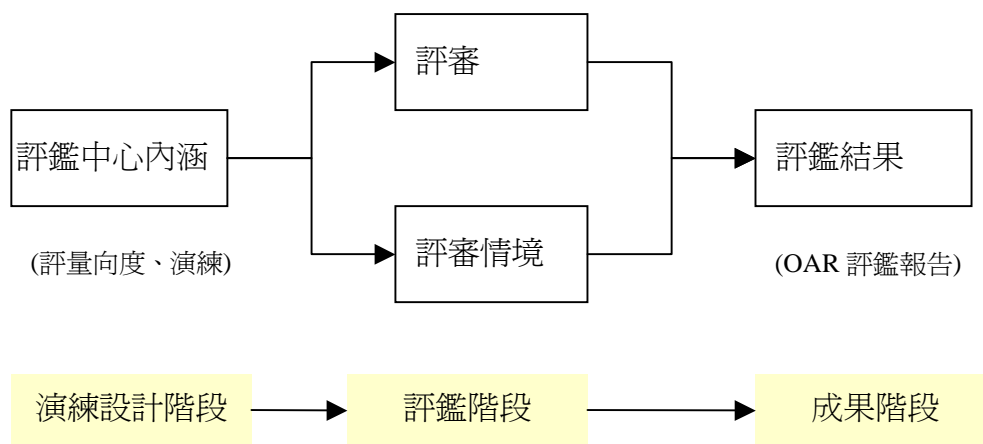


圖 2-4 評鑑中心內涵、評鑑結果與評鑑過程之關係

一、評審遴選的來源及考量

評審在評鑑過程中扮演著關鍵角色，而其個人特質是否會影響評分，是一項重要課題，評審的特質包括性別、年齡、種族、專業背景、工作經驗、年資等。Lowry (1993) 以美國地方政府消防、警察部門的評鑑中心為研究對象，了解評審的個人特質是否對評分造成影響，根據該研究結果，評審能否獨立評分包括評審人選來源、評審訓練、評分檢核表、評審會議等影響因素。

Lorenzo (1984) 以 AT&T 的 80 位主管人員為研究對象，探討擔任評審的經驗是否有助於評鑑工作。研究工具包括行為觀察演練、升遷問題分析及人員評估演練，Lorenzo 並在演練之後施予測驗，計算其演練成績，其研究發現摘要如下：

1. 在「資訊獲得」方面，具有評審經驗的主管較有系統方式提出具體、直接的問題。
2. 在「行為觀察的熟練度」方面，具有評審經驗的主管未必表現較佳，可能是觀察技巧較不易培養 (less developable)，而且該研究使用的演練側重口頭溝通的行為，也可能產生偏誤。

3. 在「對人的評估能力」方面，由該研究中評分分數的分散情形來看，可以推知其評分較不會有月暈效果（halo effect），換言之，有經驗的評審較能清楚地區別受測者的優、缺點。
4. 在「評審間的一致性」方面，有經驗的評審顯示了較高的「評分者信度」，尤其在書面溝通、彈性及領導等評量向度方面尤然，此一現象可能源於評審訓練及評審經驗相配合產生的「常模的標準」（normative standards）。

評審人選的來源有內部、外部二種，首先說明由組織由內部遴選評審的作法及相關考量。

因為標的職位（target job）是每一次進行評鑑中心法的核心，演練與評審也要圍繞著標的職位來處理，內部評審對於標的職位工作內容認識必然較非組織成員深，這是內部遴選評審最大的優勢。人選通常以高於該職位 2 級以上的主管人員擔任，可能會包括該職位的部門主管、人事人員、高層主管，也有將評鑑中心主管納入評審團的作法，但設定迴避條款是必要的，以降低評鑑不公或月暈效應（halo effect）。而我國最早導入評鑑中心制度的中國鋼鐵公司，該公司自 1982 年導入後，長期培訓下來的內部評審人員約五十位，這是支持評鑑中心穩定運作的重要基礎。

至於內部人員擔任評審後，對組織的效益為何，在最直接的成本考量上，採用內部人選擔任評審可節省支出，此外，因為評審在評鑑中心從事的工作基本上與績效評核的工作非常接近，他們接受了訓練又實際參與，就會比未擔任過評審的人員還要有經驗，也較能夠掌握績效評核的重點，不失為主管人員專業發展的機制之一（Thornton & Mueller-Hanson, 2004）。間接效益還有政策行銷，如果採用內部評審，自然能爭取到參與評審工作的經理人員對於評審中心的支持（Graaff, 1997）。

不過，可能評審職級與能力恰當、但個人配合意願卻不高，如參與評審工作往往耽誤正常上班時間，又有選才的責任，以致內部適合人選不足，搭配外部遴選評審亦有所聞；此外，如果標的職務

非常高階，內部評審團籌組不易，則以外部評審團為較適切，因此標的職位的層級是遴選內、外評審考量因素之一（Ballantyne & Povah, 2004）。

其次，在外部遴選評審部分，一般會選擇包括心理學家、相關顧問等，以英國文官考選委員會（Civil Service Selection Board, CSSB）之評鑑中心為例，其所累積的評審總人數約一百五十位，以心理學背景居多，並每年有一場研討會互相交流（吳復新，2003），可見非常注重評審人才知能的更新。

Graaff（1997）認為對評審而言，分類是最難的工作，即如何將受測者的行為歸到評量向度的某一類，亦會發生行為雖有作記錄，但卻沒有被歸到任何的向度，可能該行為不屬於評量的重點向度。由於心理學家擅長於個人特質或行為的評估，在能力的歸類方面就技高一籌，因此有心理學家參與的評審團，可提高建構的效度（Lievens, 1998）。不過，外部評審缺乏對標的職務的認識，卻是受限的主因。

評鑑結果來自於評審的集體決策，組織在導入評鑑中心初期，可能內部仍不清楚評鑑過程如何操作，遴選一些外部評審與內部評審作交流，亦是解決之道。

綜上所述，組織該遴選何種來源與背景的評審，宜根據標的職務、組織特性或評鑑中心準備度而定。而一旦評審團底定了，就可以啟動下一階段的評審訓練。

二、評審訓練

（一）評審在演練過程的訊息處理

評鑑中心往往希望每位評審能充分考量向度及資訊，因此，在評審會議中，評量向度可能需要討論多達 25 項，然而，此一要求有其實際操作上的困難，Sackett and Hakel（1979）的研究指出，評審須運用的向度數目十分有限，僅約三至六個。原因在於當評審必須

就多項評量向度評分時，將難以決定將某些行為歸入某個向度，因此，容易以對學員的刻板印象，評量該向度的分數，使得各向度之評分有所重疊，反而成為「演練表現」(exercise performance)。由於人類記憶短期負荷量有限，評審的訊息處理量不宜過多，以利評審區辨受測者的能力。

Ballantyne 與 Povah(2004)提出 ORCE 四階段行為評鑑過程(如圖 2-5 所示)，依序包括觀察(observe)、記錄(record)、分類(classify)與評估(evaluate)，此模式以金字塔隱喻係強調評審要以最底層的觀察為本，再逐級向上進行記錄、分類與評分的動作，強調評審唯有根據所觀察的事實，評鑑結果才有堅實的證據。

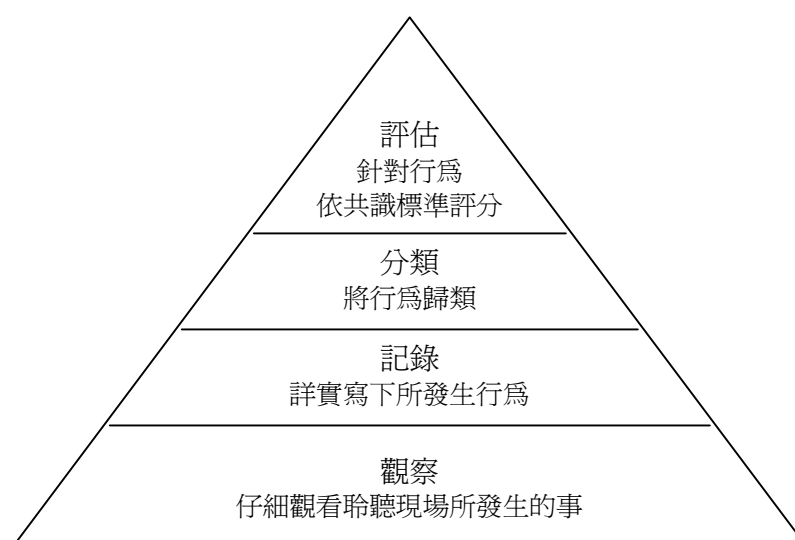


圖 2 - 5 行為評鑑過程圖

資料來源：Ballantyne, I., & Povah, N. (2004:91)

Thornton 與 Rupp (2006) 進一步把評審的歷程作細部分解(如

圖 2-6 所示)，不僅可以看出評審的主要工作項目，亦可瞭解評鑑一開始是評審個人的程序，而後要經歷團體的報告、討論的過程，最後評審團再向受訓者提出意見回饋，整個過程充滿了個人、團體交互決策的脈絡。

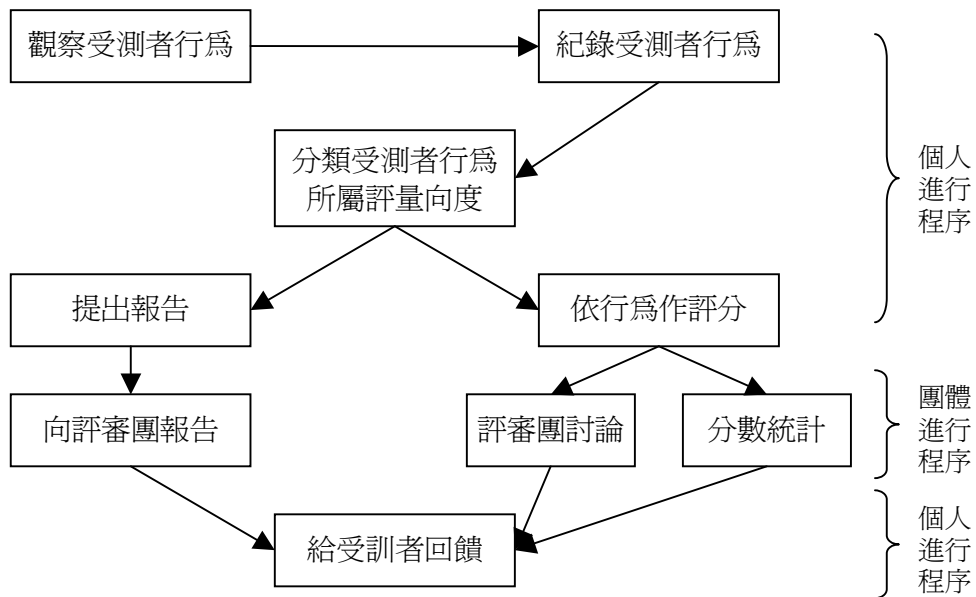


圖 2-6 評審的歷程

資料來源：Thornton 與 Rupp (2006:134)

綜上所述，評審的任務包括：1.觀察受測者行為、2.記錄觀察的行為、3.將觀察的行為加以分類、4.根據行為證據評分、5.在綜合討論中爭取其他評審支持等五個要項。

(二) 訓練策略

評審訓練主要涵蓋了評鑑中心背景介紹、評審介紹、標的職位、工作內容、受測者介紹、評鑑向度、評鑑流程、演練項目與時間、評鑑技巧...等項目，其中最關鍵的是在評鑑技巧的部分。評鑑技巧

的訓練主要反應了評審工作要求的二種取向：行為觀察的準確度及評分準確度，前者的訓練策略主要是「行為觀察訓練（behavioral observation training, BOT）」，後者的訓練策略主要是「參考架構訓練（frame of reference training, FOR）」，這部分需要安排比較多的時間與教材教具，本文以下就評鑑技巧訓練的策略簡要說明。

1、行為觀察訓練

由於觀察是評審的第一手訊息，且在演練後有評審會議，各評審要在會議中形成共識，因此行為的舉證是關鍵，評審要針對受測者實際上說的或做的，但可以由其他人看見或確認的行為，而不能判定結論、或憑感想感覺，乃至於推論其未來的行動。行為觀察訓練即主張由評審訊息處理第一步「觀察」著手，也才能是控制評分誤差的源頭，所以要改善評審的觀察能力（Thornton & Zorich, 1980）。但記錄是觀察的外顯，行為觀察訓練作法上，會讓評審觀看演練的影片或實際模擬演練進行時觀察和記錄的動作，一般常見的問題如表 2-7 所示：

表 2-7 評審在觀察記錄常見的問題

錯誤	舉例說明
過度簡化而遺漏細節	對受測者行為過度詮釋，而非描述其行為樣態的事實
過度依重單一來源	在未完全看到相關行為就作出倉促的判斷
中間訊息遺漏	沒有徹底觀察行為
計算錯誤	沒有確實將行為作劃記
被先前訊息干擾	已知受測者過去表現良好，而只看到正向行為
情境錯誤	被情境影響了觀察
偏見和刻板印象	可能有性別差異
月暈效應	評審對特定特質的影響

資料來源：Thornton & Mueller-Hanson (2004:170)

透過行為觀察訓練，評審較能體認觀察的重要性，也較能掌握

觀察和記錄之間的可能疏失，而專注於觀察受測者的正、負向行為及次數劃記。評分記錄表的格式例如表 2-8。

表 2-8 評分記錄表

受測者 編號	行為(採取的動作)摘記		評分 1 至 5 「極優」給 5 分;「優」給 4 分; 「佳」給 3 分;「普通」給 2 分; 「待努力」給 1 分				
	正向行為(+)	負向行為(-)	能力 1	能力 2	能力 3	能力 4	能力 5

2、參照架構訓練

參照架構訓練假設為事先在評審形成統一的評分標準，因為每個人評價同一個行為的標準不一，訓練作法係藉由建立一個共同性的參考架構，降低評審個人主觀的認定，此類型的訓練，通常會提供行為定錨量尺（behavior anchored rating scale）的評分表，並輔以一些關鍵事例，讓評審清楚受測者行為表現的標準。行為定錨量尺的格式例如表 2-9。

表 2-9 行為定錨量尺

考核	程度一	程度二	程度三	程度四	程度五	評分
溝通技巧	1	2	3	4	5	
在互動的過程中，能促進顧客的瞭解，並能有效地應用各種溝通的方式來接收並傳遞其想法及資訊	聆聽並作適當回應	有效地與對方溝通	主動聆聽且鼓勵雙向溝通	適應對方的語言及背景	分析並形成適當結論的效率溝通	

資料來源：陳慧娟（2010）

參照架構訓練的重點是引導評審判斷有共通的標準，但前提是要注意這個標準描述是否確實反應出行為表現的優劣及程度差異（Woehr & Huffcutt, 1994），參照架構訓練作法是讓評審瞭解有關標的職位的工作內容及評量向度，然後，提供幾個腳本或模擬受訓者的影片，讓評審練習就量尺來評分，最後比較每個人的差異，再參照所列標準作修正。相關研究指出，參照架構訓練比考核者誤差訓練（rater error training）在評分的準確度更佳（Smith, 1986；Athey & McIntyre, 1987）。

Woehr 和 Huffcutt（1994）針對不同訓練策略作了比較研究，結果呈現透過行為觀察訓練可提高行為觀察準確度，而參照架構訓練則提高評分準確度，此二種訓練都可降低寬容效應與月暈效應，因此，建議可將此二種訓練法同時運用。

第六節 評鑑中心應用於教學與評鑑：以淡江 EMBA 為例

為瞭解評鑑中心法具體的操作，以下提供研究者於本(99)年五月在淡江大學 EMBA 之教學與評鑑實例，研究者依據前述評鑑中心之過程與方法，將人事行政活動編為教材；由於經理人員最常見的工作類型為公文處理、晤談與開會，因此選定籃中演練、面試演練及無主持人小組討論三種方式。

一、演練安排

本研究以教學為目的，旨在探討各項演練之可行性。學員為淡江大學 EMBA 公共政策組選修政府人力資源管理的碩專生，多數演練過程不就行為向度評分，僅作為學員討論之依據。其中面試演練除讓學員體驗面試過程、練習晤談技巧外，並可由之思考擔任應徵者時如何應對；LGD1 著眼於與績效評估，以會議型態對優秀員工之選拔作成一致的決策。組織遭逢業務緊縮，人力作必要調整，亦為人事重要課題，因此 LGD2 則以人員裁減為例，要求學員就七個員工（其中一人為單位部屬）進行裁員順序之決定，並爭取自己單位同仁留任。

二、演練實施過程

（一）籃中演練

籃中演練包括演練說明、組織圖、月曆及文件，要求學員扮演永達建設公司新上任之人事經理，在一小時內須將辦公桌上之文件處理完畢。文件內容涵蓋了大多數人事管理功能，包括甄選、訓練、任用、獎金、薪資、保險等。基於時間考量僅編列了 12 件，其內容與型態如表列。本項演練先由教師提示情境後，讓學員以半小時在教材上批示、簽署、而後再由教師引導，討論每份文件的處理方式。

(二) 面試演練

面試演練則模擬台北市政府交通局甄選自行遴用「薦任專員」的面試過程，由教師扮演應徵者，學員則共同扮演人事主任及業務主管。其實施過程如下：

1. 學員閱讀「薦任專員」之工作說明書及應徵者之個人資料，並討論將發問的問題。
2. 學員以小組方式共同主持面試。
3. 討論：由教師引導檢討面試過程，並講述口試題目之設計與口試技巧。

(三) LGD 1

人評會演練則假設台北市建設局本年度優秀員工選拔案，教材除演練說明外，並包括各單位推薦人選的基本資料，由學員扮演人事評議委員會之成員，討論如何發給獎金，其進行過程如下：

1. 輔導員要求學員閱讀教材，並預為研擬說明與辯護之對策。
2. 討論則區分二階段，第一階段不指定角色（unassigned role）每位學員均係委員，以公正客觀之立場說明應得獎之人選並陳述理由。第二階段則分派角色，每位學員指定擔任一位候選人之主管，基於部門榮譽立場，為部屬爭取獎金。
3. 教師引導學員檢討討論過程，並提示會議流程及業務主管之角色。

(四) LGD 2

本項演練係以決定七位員工之裁減順序為演練目的。要求學員以其中一位員工上司的角色參與會議，並須在一小時內達成名單共識提報上級，並須爭取自己單位同仁的留任機會。本演練為配合本文之應用，要求其餘到課學員擔任評審。

1. 學員閱讀資料，並準備依格式評分。

- 2.擔任主管的學員進行討論。
- 3.學員達成共識。
- 4.教師引導學員檢討評分方法。

三、教學設計討論

以下先檢討實施過程，再就教學方法等問題提出討論。

(一) 實施過程檢討

整體而言，學員對活動過程的觀感是「有趣、生動」，認為有助其了解人事行政之真實現象，從而知曉未來應再加強充實那些管理知識。然而，籃中演練受限於時間，僅由學員個別作業，由於缺乏團體討論，學員未能分享彼此之經驗；在面試演練中，學員固然事先備妥問題並逐項條列，但因逐題詢問，反而使過程顯得生澀、不流暢，減損了面試中「自然」的氣氛，而且，扮演應徵者的教師因已有多年工作經驗，形成反客為主的現象。在人評會的討論中，學員則將重點移至「選拔」，忽略了評定標準之訂定；在扮演候選人主管時則同理心不足，而未出現衝突與爭執的現象。在人力裁減委員會中則因學員對人力精簡缺乏足夠經驗與知識，僅能自由發言；而擔任評審的學員則自由心證，依格式評分。

(二) 演練教材—理論與實務之橋樑

理論與實務間往往存有差距，學界抱怨實務界過於重視日常工作細節，實務界則指責學界空談理論。許士軍教授引用 J. W. Mcguire 的看法，「管理理論或思想，既沒有多少令人驚喜的突破，也沒有什麼重大進展，所看到的，倒是現有理論的失敗。實務界為了解決問題，不斷地追求更有意義的理論，希望能用以解釋和預測現實組織中的活動。」此一觀點透露了「理論失靈」(theory failure) 的困境。

H. Mintzberg 在研究主管行為時也指出「吾人習知的組織、協調、控制等名詞，其實無法描述管理工作，只代表一些模糊的目標而

已，它們不過是一些抽象的字眼，用以形容學者一無所知的管理工作」，則進一步指出理論所以不足，乃因學者與實務存有隔闕。因此，由教學的觀點而言，理論、觀念之傳授，有助學生習得必要的知識，若再輔以演練教材，則可對實務作一驗證。對一位新任主管而言，演練教材可協助其對管理活動先獲得全盤之概念，縮短其熟悉業務的時間，而管理知識則可提供其「應然面」之觀念，作為制度變革之依據。兩種教學內容之併用，亦可符合當前「行動學習」(action learning)之精神。

(三) 演練教學方法

演練過程發現，學員並未能完全投入，一方面係因彼此熟識，在角色扮演時顯得不夠逼真，另一方面則因演練情境中相關制度之規定模糊，因此討論內容經常需要學員自行假設，以致各說各話。因此，情境之設計應再加強相關資料，以使參與者能具較高之同理心。

再者 LGD 之目的在讓參與者處於一種相對較無結構的情境，透過與其他人面對面的互動，而表現其各項能力，在討論過程中通常會自然形成領導者。但是，由本研究中發現，討論之初往往有數分鐘的沈默，而且其後學員大多僅陳述本身觀點，而較少對他人意見提出質疑；此或係民族性中強調和諧的文化因素使然。因此在角色之安排上，似可增加其間之潛在衝突，以使學員之討論自然形成競爭。不過，由演練過程中學員亦體會到對人事制度之了解不足，在會議中發現不熟悉議事程序，在人力裁減討論中了解尚須加強勞動法規；就此而言，吾人當可肯定演練教學法可作為學習需求之鑑定工具。

(四) 教學者與學生之互動

體驗式教學強調學習是參與者的責任，教學者僅扮演引導、協助的角色。本研究發現學生仍對教師有相當大的依賴，如一位學生所說「討論過程中，各人意見，莫衷一是，若無老師說明，則如何知道何者好壞？」顯然仍在認知上認為老師的講授內容「才是對的」。不過其他學生則指出「以前上課是聽老師說，這個活動比較能引發自己思

考」、「不是由老師直接告訴答案，而要學生花時間投入，最後才會找到結果，而以後遇到情境時會發現可以引用」，則對此種教學法抱持肯定態度。因此，對教學者而言，活潑開放的討論過程應僅是手段，另需提供參考資料、指定閱讀文獻、方不致流於「有趣之外，別無所得」。

四、評鑑結果分析

評鑑中心除訓練方法之外評鑑結果亦可作為人才評鑑或培訓需求之依據。本研究受限於時間與人力，僅以 LGD 評分資料說明。本次演練計有七位學員參與會議、十一位學員擔任評審，分別就影響力、領導等七個向度予以評分。

(一) 受測者得分

由下表 2-10 可見編號四的受測者得分較高；編號七之受測者得分最低。

表 2 - 10 LGD 受測者得分統計表

受測者		影響力	領導	敏感性	協調	表達	問題解決
1	Mean	3	2.545455	3	2.545455	3.363636	2.909091
	Std. Deviation	1.264911	0.8202	1	0.687552	0.6742	0.700649
2	Mean	2	2.090909	2.454545	2.272727	3.090909	2.181818
	Std. Deviation	0.894427	1.136182	1.368476	1.103713	1.136182	1.07872
3	Mean	2.545455	2.454545	2.909091	2.909091	3.272727	2.727273
	Std. Deviation	1.21356	1.035725	1.044466	0.700649	0.786245	0.786245
4	Mean	4.272727	4.181818	3.818182	4.454545	4.545455	3.909091
	Std. Deviation	0.786245	0.603023	1.167748	0.687552	0.687552	0.94388
5	Mean	3.818182	3.909091	3	3.090909	3.363636	3.272727
	Std. Deviation	0.98165	1.044466	1.183216	0.53936	0.924416	1.00905
6	Mean	3.727273	3.818182	3.636364	3.363636	3.727273	3
	Std. Deviation	0.904534	0.873863	1.206045	0.6742	0.786245	0.774597
7	Mean	1.909091	1.909091	2.272727	2.090909	2.909091	2.181818
	Std. Deviation	1.136182	1.136182	1.190874	0.831209	0.94388	0.873863
Total	Mean	3.038961	2.987013	3.012987	2.961039	3.467532	2.883117

	Std. Deviation	1.322294	1.282406	1.240686	1.044302	0.967694	1.025645
--	----------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

(二) 信度分析

各評審給分之平均值如表 2-8 所列。進一步以相關係數探討評分者間信度 (inter-rater reliability) 如表 2-9，發現評審 C, G, H 之評分與其他評審呈現負相關或相關係數偏低，顯示評分信度偏低。

表 2 - 11 LGD 評審評分比較表

評分者		影響力	領導	敏感性	協調	表達	問題解決
A	Mean	2.857143	3.142857	3.428571	3.428571	4.142857	2.571429
	Std. Deviation	1.069045	0.899735	1.133893	0.534522	0.377964	0.534522
B	Mean	2.857143	3.142857	2.571429	2.571429	2.571429	2.428571
	Std. Deviation	0.899735	0.899735	0.786796	0.786796	0.786796	0.534522
C	Mean	2.857143	2.857143	1.142857	3.285714	3.571429	2.428571
	Std. Deviation	0.377964	1.069045	0.377964	0.48795	0.786796	0.534522
D	Mean	3.285714	3	3.142857	3	3.285714	2.714286
	Std. Deviation	1.496026	1.527525	1.573592	1.290994	1.112697	1.496026
E	Mean	3.142857	3.142857	3.428571	3.142857	3.714286	3.714286
	Std. Deviation	1.214986	1.214986	0.786796	1.069045	0.95119	0.755929
F	Mean	2.571429	2.428571	2.571429	2.428571	3	2.571429
	Std. Deviation	1.272418	0.9759	0.9759	0.9759	1.154701	0.9759
G	Mean	2.714286	2.571429	3.285714	3.285714	3.142857	2.857143
	Std. Deviation	0.755929	0.786796	0.755929	0.95119	0.690066	0.690066
H	Mean	4.714286	4.428571	3.857143	3	3	3
	Std. Deviation	0.755929	0.786796	0.377964	0	0	0
I	Mean	2.714286	2.714286	3	3	3.142857	3
	Std. Deviation	1.380131	1.380131	1.290994	1.290994	1.214986	1.290994
J	Mean	3.142857	2.714286	3.142857	2.571429	4.142857	2.857143
	Std. Deviation	1.864454	1.799471	1.676163	1.718249	0.690066	1.772811
K	Mean	2.571429	2.714286	3.571429	2.857143	4.428571	3.571429
	Std. Deviation	1.98806	1.889822	1.397276	1.46385	0.786796	1.133893
Total	Mean	3.038961	2.987013	3.012987	2.961039	3.467532	2.883117
	Std. Deviation	1.322294	1.282406	1.240686	1.044302	0.967694	1.025645

(三) 效度分析

以因素分析探討各評分向度之效度；目前資料顯示 $KMO=0.830$ 適合因素分析萃取因素一個其解釋變異量達 65.512 惟因僅能萃取一個因素，顯示評分向度因素結構不佳。

表 2 - 12 因素分析 KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	283.745
	Df	15
	Sig.	.000

表 2 - 13 因素分析解釋變異量

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.931	65.512	65.512	3.931	65.512	65.512
2	.797	13.280	78.793			
3	.473	7.885	86.678			
4	.385	6.417	93.094			
5	.289	4.812	97.906			
6	.126	2.094	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

表 2 - 14 因素負荷量

	Component 1
影響力	.856
領導	.820
敏感性	.761
協調	.859
表達	.703
問題解決	.845

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

表 2 - 15 評分者間信度統計表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
B	.528(**)									
C	.278	.343(*)								
D	.618(**)	.438(**)	.179							
E	.618(**)	.474(**)	.221	.785(**)						
F	.408(**)	.300	.186	.610(**)	.670(**)					
G	.317(*)	.028	.022	.488(**)	.424(**)	.296				
H	-.169	.062	-.240	.128	-.078	-.019	-.160			
I	.622(**)	.456(**)	.159	.674(**)	.702(**)	.424(**)	.352(*)	-.070		
J	.478(**)	.140	.139	.811(**)	.679(**)	.618(**)	.619(**)	.113	.490(**)	
K	.584(**)	.417(**)	.184	.374(*)	.581(**)	.308(*)	.369(*)	-.130	.596(**)	.416(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=77

評鑑中心之應用已逾六十年，在歐美實施成效頗受肯定。國內雖已引進近三十年，然尚未能廣泛應用，究其原因，主要在於缺乏演練設計能力及評審訓練不足。因此未來應用評鑑中心在公務人力的培訓，可考慮加強培訓人員（trainers）之專業知能與演練設計能力，先以演練作為培訓方法與教材，逐步改變傳統大班講授教學的型態，轉為小組討論的模擬情境、行動學習的培訓方式。

本研究整理評鑑中心的相關理論及外國政府應用現況，並以淡江大學 EMBA 教學為例，將多項演練應用於課堂。檢討實施過程、師生互動及評鑑結果等問題，可作為後續應用之參考。就培訓方法而言，評鑑中心的各項演練可配合教學目標，分開使用，可獲得學員積極的參與及熱烈反應。就評鑑而言，該實驗顯示評審能力須經適當之訓練才能提高評分信度，而因素分析顯示評分仍有所謂演練效應（exercise effect），值得進一步探討。

第三章 評鑑中心法方案建構與試用

第一節 評鑑中心法應用於高階文官培訓之時機

本研究設定之第一個研究問題，即是探討評鑑中心法在我國高階文官培訓適合的目標定位，主要考量評鑑中心法的使用時機適合於培訓前或後？由於本研究背景乃「高階文官飛躍方案」配套措施，該方案旨在提供高階文官發展性培訓，以解決國家競爭力須提高、高階文官培訓時數較少、高階文官培訓未作系統化發展與高階主管具備之核心能力不足等問題。

本研究經文獻探討以及與保訓會之需求確認，宜將評鑑中心法界定於發展用途，目標在協助高階文官培訓飛躍方案—99年試辦訓練之管理發展訓練之受訓人員遴選作業，以及參與訓練之後的訓練評鑑。另於本研究期中審查會議時，有審查委員建議，亦可於訓練期間採用若干評鑑中心法的模擬演練，即視為教學策略之一，此建議亦獲得高度共識；本研究於第二章文獻探討提供了淡江大學EMBA的教學實例，因此，若要將模擬演練用於教學操作甚為可行，但需以教學目標為本，亦即教師的介入與引導更甚於評鑑需求。本研究主要探討受訓者評鑑範圍以及發展題本，未來教學策略這部分如何於高階文官培訓應用評鑑中心法的資源，並推薦講座師資多運用小組討論的模擬情境、行動學習，則另涉及師資教法、課程活動設計、教材研發的議題，本研究對此暫不作探討，建議後續研究探討。綜上所述，評鑑中心法運用在99年試辦的管理發展訓練的前後關係如圖3-1所示。

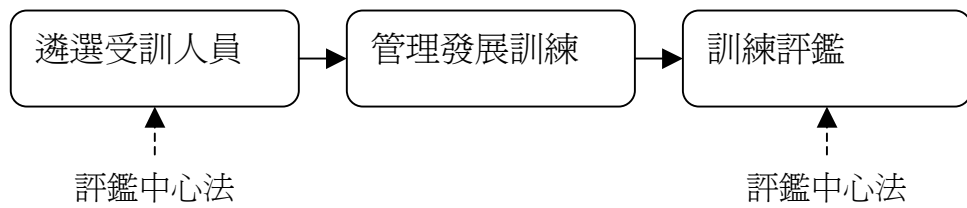


圖 3 - 1 評鑑中心法於 99 年試辦管理發展訓練的運用

使用於發展用途的評鑑中心，模擬演練對於診斷受測者的強項和弱點很有用，評鑑結果將回饋給受測者，以便明確知道自己哪些能力有待提升（Vleberghs & Berghman, 2003; Thornton & Mueller-Hanson, 2004）。同時對訓練機構的而言，評鑑中心測得的結果即可納入受訓人員需求分析資料，然後據此提供個別化的訓練計畫或個人發展計畫。彼得·杜拉克談到知識工作者的效能時，強調個人需負起自我發展和定位的責任，以往公務人員光靠組織安排的訓練或進修，卻沒有意識到在工作中持續成長是自己的責任，如果未來能夠提供評鑑中心的結果回饋，對於公務人員自我發展責任的促進應有助益。

依據「高階文官飛躍方案」規劃之高階文官係指簡任第十職等以上人員，所稱高階主管係依考試院文官制度興革規劃方案之界定，以簡任第十一職等以上之正、副主管（正、副首長）為範圍，因此，本研究將評鑑中心之受評者標的職位訂為簡任第十一職等副主管，以期儲備國家高階主管人才庫。

現階段我國高階文官培訓多以調訓方式、少有進行受訓人員篩選，對於訓練評鑑以傳統紙筆測驗方式又很難深入，由於「高階文官飛躍方案」是首次系統化的高階文官發展性培訓，亦是計畫性人才庫的建置，有必要營造方案的品牌，如能藉由評鑑中心法之篩選與結訓評鑑，來突顯受訓者為菁英中的菁英，打響「高階文官飛躍方案」的聲譽，將可望確保培訓品質及成效。

第二節 評鑑中心法應用於高階文官培訓之作業流程

此次為首度將評鑑中心法應用於高階文官培訓，且研究執行期間同步進行試用，導入初期為提高評鑑中心法的接受度，本研究規劃評鑑中心作業採「Thornton 階段式培訓評鑑模式」的設計，先進行高階文官培訓飛躍方案—99 年試辦訓練之管理發展訓練報名初審，經書面審查合格者進入評鑑中心第一階段的施測，合格者接受國家文官學院之管理發展訓練，結訓前，受訓者再進入評鑑中心第二階段的施測，整體作業流程如下圖 3-2 所示：

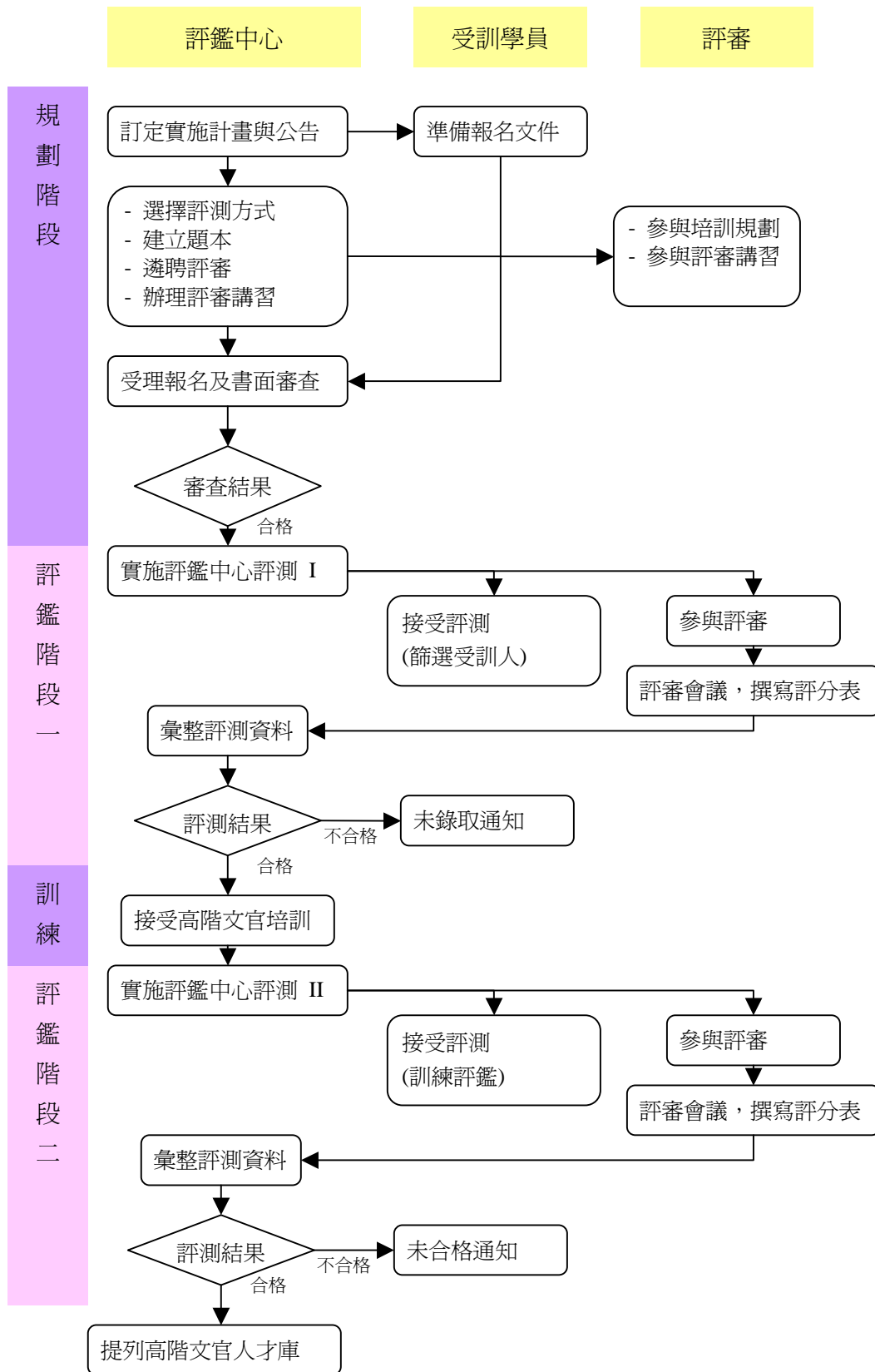


圖 3-2 評鑑中心作業流程規劃

第三節 評鑑中心法應用於高階文官培訓之演練設計

本研究根據保訓會所訂之高階文官核心能力內容，以及第一、二階段演練項目，編訂相關演練題本。首先，在高階文官所需核心能力部分，保訓會前經專案小組經會議研商提出管理、領導、決策及人格特質等相關能力要素後，再依不同職等高階文官之能力需求，設計 3 種層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）問卷，分別訪問部會首長級、常務副首長及司處長級人員，以瞭解其認為擔任簡任第十三職等機關首長至簡任第十四職等常務次長職務人員、簡任第十二職等主管人員至簡任第十三職等非主管職務人員、簡任第十職等至第十一職等職務人員，各該職務所應具備之核心能力構面及項目之重要性。總發放問卷 93 份，實際回收 60 份（回收率 64.5%），相關統計結果並通過信度及效度檢定。問卷調查結果顯示，簡任第十職等至第十一職等高階文官，以管理能力最為重要，應施予管理發展訓練（Management Development Training, MDT），其各項核心能力比重依序為：

1. 管理能力：團隊建立、績效課責、人力資源管理、衝突管理。
2. 領導能力：溝通與行銷、建立協力關係、環境洞察力、發展願景。
3. 決策能力：政治洞察力、問題分析與解決、策略思考、決斷力、談判能力。
4. 人格特質：廉正性、主動性、堅韌性、啟發性。

有關評鑑中心法試用之演練項目，第一階段保訓會擇定能力測驗、學習計畫簡報、無主持人小組討論等 3 項；第二階段擇定籃中演練、角色扮演法（考績面談）、口頭報告（記者會），就本次管理發展訓練所評測之能力 4 個項目「管理能力」、「領導能力」、「決策能力」、「人格特質」，評鑑矩陣如表 3-1 所示。

表 3-1 管理發展訓練試用評鑑中心法之評鑑矩陣表

運用時機	培訓遴選			培訓評鑑		
	能力測驗	學習計畫簡報	無主持人小組討論	籃中演練	考績面談	記者會
演練項目						
管理能力 (團隊建立、績效課責、人力資源管理、衝突管理)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
領導能力 (溝通與行銷、建立協力關係、環境洞察力、發展願景)	✓		✓	✓		
決策能力 (政治洞察力、問題分析與解決、策略思考、決斷力、談判能力)	✓		✓	✓	✓	✓

資料來源：本研究

評審對於受測者各項演練的行為表現評鑑結果以五點量表形式，分數依序為 5、4、3、2、1 分，分數越高，表示在此能力指標下的表現越佳；反之，越待改進，其意義如下：

- 5：係指評審對受測者該能力評鑑結果認為「優良」；
- 4：係指評審對受測者該能力評鑑結果認為「良好」；
- 3：係指評審對受測者該能力評鑑結果認為「普通」；
- 2：係指評審對受測者該能力評鑑結果認為「待改進」；
- 1：係指評審對受測者該能力評鑑結果認為「亟待改進」；

本研究因應試用需求，研擬無主持人小組討論、籃中演練、角色扮演等題本。國內政府機構首次實施評鑑中心法是 1987 年臺北市公務處，當時題本係參考國外、採私部門情境，本次評鑑中心法為符合部門的運用，特別虛擬一個公務部會，問題與任務皆考量標的職位可能面臨的情境，試用之題本詳如附錄二。

此外，為協助保訓會及國家文官學院相關人員對評鑑中心運作情況有進一步瞭解，以利第一階段評鑑中心施測之運作，本研究於99年7月16日安排評鑑中心講習、場地設備布置與演練示範，演練項目包括：

- (一) 人格(能力)測驗：採購線上版之人格測驗評估量表，可於電腦教室集體線上測驗，個人填答結果系統會立即提供報表，範本詳如附件。
- (二) 學習計畫簡報：管理發展訓練報名參訓者就進入學院後的訓練期間的學習內容與進度，進行簡報，時間為10分鐘。
- (三) 無主持人團體討論：採集體討論，將參訓者分組，每場另有評審團在旁，每場時間30分鐘。

第二階段評鑑中心施測因有角色扮演項目，設定考績面談情境，本研究於99年9月20日安排6名演員的講習。

有關評鑑中心各演練之場地配置，茲規劃如下圖所示：

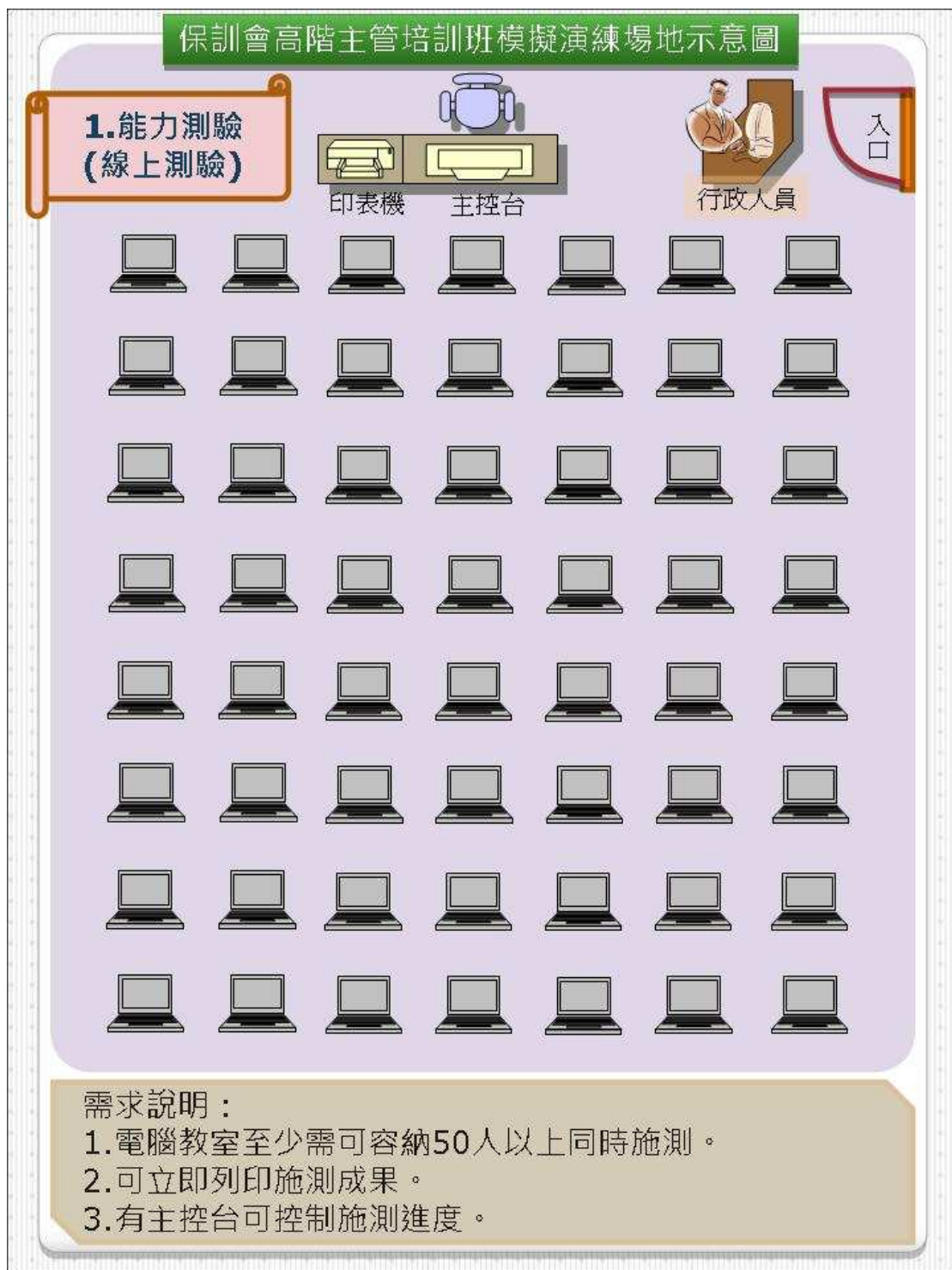


圖 3 - 3 評鑑中心能力測驗場地示意圖

保訓會高階主管培訓班模擬演練場地示意圖

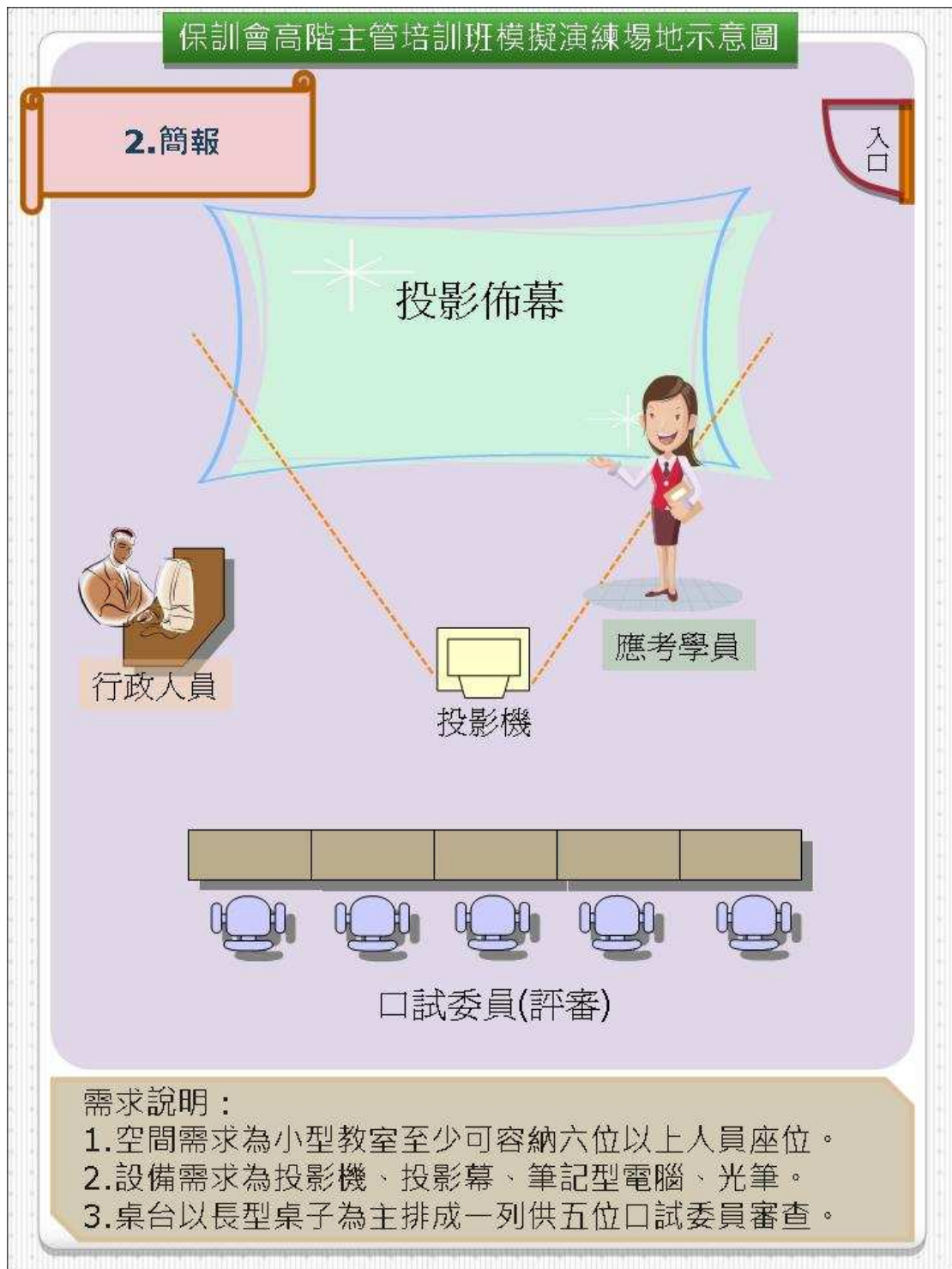


圖 3 - 4 評鑑中心簡報測驗場地示意

保訓會高階主管培訓班模擬演練場地示意圖

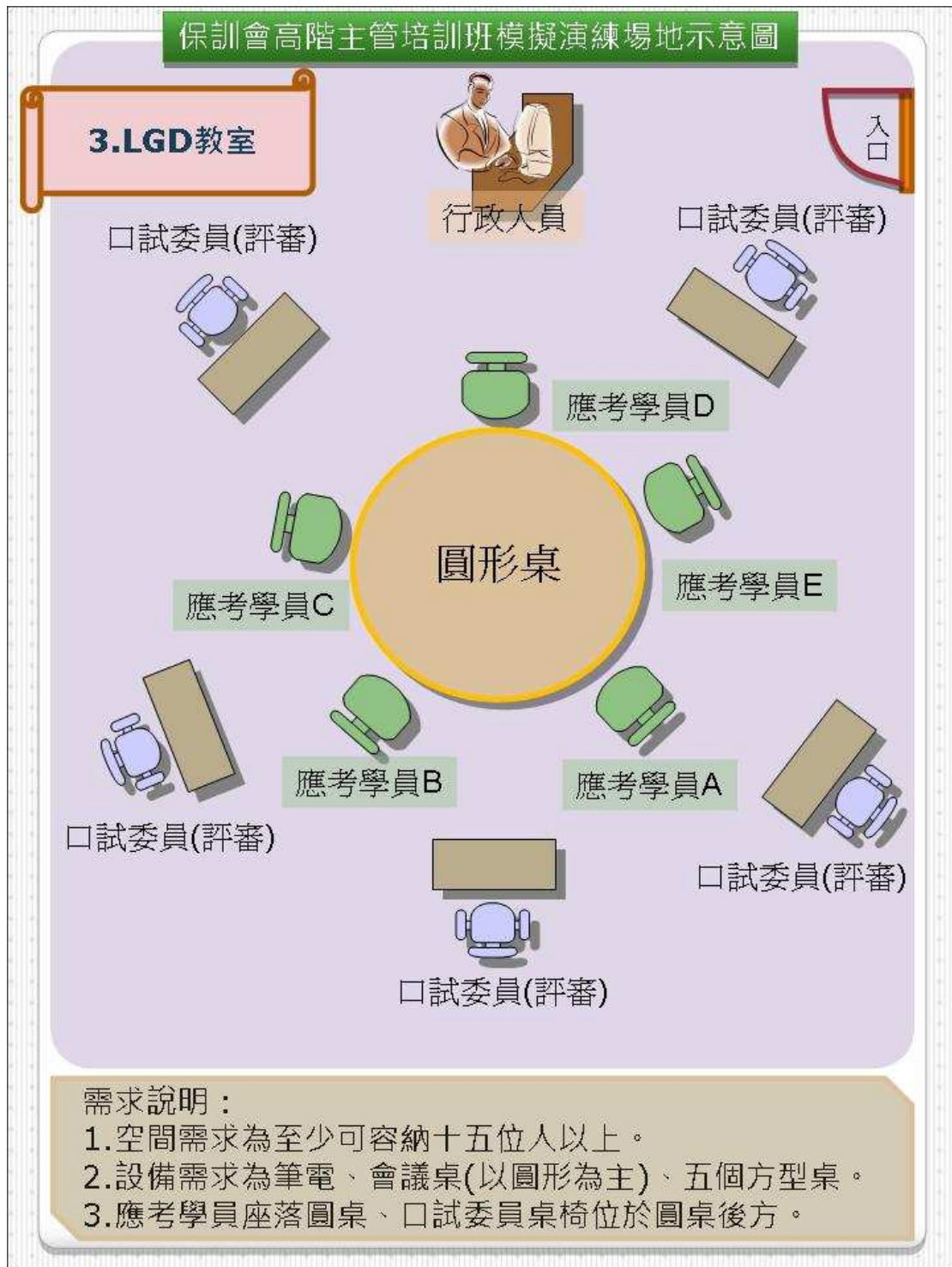


圖 3 - 5 評鑑中心無主持人團體討論測驗場地示意圖

第四節 評鑑中心法之試用

依據「高階文官培訓飛躍方案—99年試辦實施計畫」，在管理發展訓練培訓對象及名額為：1、各機關現職公務人員（不含法官、檢察官）符合下列資格者：（1）合格實授簡任第十一職等以上，或合格實授現任簡任第十職等職務滿2年以上。（2）最近2年年終考績列甲等以上。2、預計辦理1班，人數以35人為原則。

依據高階文官培訓參訓資格遴選作業，報名方式有二種：1、推薦：由各機關（構）學校及企業界推薦符合參訓資格人員參加。2、個人報名：各機關（構）學校及企業界符合參訓資格人員，得自行報名參訓。遴選作業程序由保訓會成立遴選作業小組，進行參訓資格之審查及篩選。有關遴（評）選委員的來源，依據高階文官培訓參訓資格遴選作業如下：

（一）遴選委員（兼口試委員）：由考試委員（或考選部、銓敘部、行政院人事行政局及保訓會副首長以上）共5至6人，擔任遴選委員，組成遴選小組。

（二）評分委員：由保訓會邀請簡任第十二職等主管以上人員擔任簡報評分委員，共計5-6人。

評鑑中心法在高階文官培訓飛躍方案—99年試辦訓練之管理發展訓練試用二個階段，第一階段於99年7月20日實施，作為遴選受訓之用；第二階段於99年9月27日實施，作為訓練評鑑之用；上述二次施測時間皆為1日。有關二個階段評鑑中心當日操作之時程表，保訓會提供如下表3-2、3-3所示（實況請參閱附錄一）：

表 3 - 2 管理發展訓練試用評鑑中心法第一階段時程表

08:30~09:00	參訓學員報到	
09:00~09:30 說明會	1. 評分委員說明會 2. 學員遴選作業說明會	
09:30~09:40	休息時間	
團體討論與 職能測驗 同時舉行	09:40~10:20 團體討論	預備討論 10 分鐘，正式討論 30 分鐘 202 教室：第 1 組學員及第 1 組評分委員 203 教室：第 2 組學員及第 2 組評分委員
	09:40~10:10	職能問卷測驗：30 分鐘
10:20~10:30	休息及茶敘時間	
團體討論與 職能測驗 同時舉行	10:30~11:10 團體討論	預備討論 10 分鐘，正式討論 30 分鐘 202 教室：第 3 組學員及第 1 組評分委員 203 教室：第 4 組學員及第 2 組評分委員
	10:30~11:00	職能問卷測驗：30 分鐘
11:10~11:50 團體討論	202 教室：第 5 組學員及第 1 組評分委員 203 教室：第 6 組學員及第 2 組評分委員	
11:50~12:10	第 1 次評分委員會議	
12:00~13:30	午餐時間	
13:30~14:20 學習計畫簡報	202 教室：編號 6-10 號學員及第 1 組評分委員 203 教室：編號 1-5 號學員及第 2 組評分委員	
14:20~14:30	休息及茶敘時間	
14:30~15:20 學習計畫簡報	202 教室：編號 16-20 號學員及第 1 組評分委員 203 教室：編號 11-15 號學員及第 2 組評分委員	
15:20~15:30	休息	
15:30~16:20 學習計畫簡報	202 教室：編號 26-29 號學員及第 1 組評分委員 203 教室：編號 21-25 號學員及第 2 組評分委員	
16:20~16:50	第 2 次評分委員會議	

表 3 - 3 管理發展訓練試用評鑑中心法第二階段時程表

時間	辦理事項		備註
08:30~ 09:00	評分委員、角色扮演者及學員 辦理報到		引導評分委員至個案研 討室
09:00~ 09:40	評量作業作明會		1. 評分委員：個案研 討室 2. 研究員：201 教室
09:40~ 10:00	準備作業（茶敘）		1. 各場工作人員引導 評分委員前往各評 測教室 2. 籃中演練準備 09:30 發放題本
10:00~ 12:00	籃中 演練	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 情境模擬-員工考績面談(10 位) ▪ 情境模擬-政策說明會(9 位) 	1. 員工考績面談每位 學員施測時間約為 10 分鐘；政策說明 會每位學員施測時 間約為 13 分鐘 2. 完成或等候施測學 員，可至「虛擬主 管辦公室」繼續進 行籃中演練作答。
12:00~ 13:30	午餐及休息		
13:30~ 15:30	籃中 演練	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 情境模擬-員工考績面談(10 位) ▪ 情境模擬-政策說明會(9 位) 	同上
15:30~ 15:50	休息及茶敘		
15:50~ 17:30	籃中 演練	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 情境模擬-員工考績面談 (5 位) ▪ 情境模擬-政策說明會(7 位) 	1. 同上 2. 籃中演練：各間教 室工作人員 17:30 收回受測題本
17:30~ 18:00	評分委員討論會議		1. 員工考績面談 -16:50~17:30 2. 政策說明會 -17:30~18:00

第四章 評鑑中心法試用結果分析

評鑑中心法在高階文官培訓飛躍方案—99年試辦訓練之管理發展訓練試用二個階段，第一階段於99年7月20日實施，作為遴選受訓之用；第二階段於99年9月27日實施，作為訓練評鑑之用。本研究針對試用情形作觀察紀錄，另邀集專家學者進行焦點團體座談，提供後續改善建議，相關分析結果如下。

第一節 評鑑中心法於受訓遴選試用結果分析

一、演練流程

評鑑中心法第一階段搭配之試辦理管發展訓練的受訓遴選，施測為期1天，演練項目包括職能測驗、團體討論、學習計畫簡報三項，職能測驗係自行於電腦線上操作，需足量的電腦設備，因此分批進行，結果報表由保訓會後續分析；本研究發展的題本主要用於團體討論，計有6場討論，皆為不同題目；學習計畫簡報由學員逐一報告，整體作業流程大致順暢。

二、評分評審

第一階段演練除線上職能測驗，配置2組評審團，針對團體討論、學習計畫簡報二項演練作評分，評審皆十分投入，另於評分表外，附註學員個別的回饋意見。

三、環境設施

第一階段演練項目包括團體討論、職能測驗、學習計畫簡報三項，職能測驗於電腦教室線上施測，國家文官學院的網路頻寬、電腦軟硬體等設備新且狀況良好；團體討論與學習計畫簡報使用一般教室，團體討論有特別考量以圓桌布置，避免有大、小位的權力失衡，但為使評審清楚的聽到討論，以多支麥克風合併播音；學習計

畫簡報使用單槍投影設備，相關設備運作大致順暢。

四、評鑑結果分析

由於初次試辦評鑑中心法，參加人數未達預期的 35 名，受訓遴選並不作淘汰，第一階段成績於訓練期間提供個別的回饋，乃未進行信度分析。

第二節 評鑑中心法於訓練評鑑試用結果分析

一、演練流程

評鑑中心法第二階段搭配之試辦理管發展訓練的訓練評鑑，施測為期 1 天，演練項目包括籃中演練、員工考績面談、政策說明會三項，其中，籃中演練為全天候實施，與傳統限定時間作法有別；員工考績面談項目採角色扮演，現場互動非常逼真，但是因為演員扮演的是同一劇本，除前面幾位學員外，之後學員似已互相傳授因應對策，可能影響評量的公平性。政策說明會雖只有 13 分鐘（8 分鐘報告、5 分鐘記者問答），但多數學員在報告時採照稿逐字宣讀，流程進行感覺有些沉悶，但進入問答階段，流程則較順暢。

二、評審評分

第二階段演練配置 2 組評審，針對員工考績面談、政策說明會二項演練作評分，其中，有評審認為部分評分項目該演練無法呈現所屬行為表現，即改採彈性作法，以開放欄位或省略該項評分作處理，評審皆十分投入。

三、環境設施

第二階段演練布置 3 種空間，籃中演練以 OA 辦公室呈現；員工考績面談以即時轉播方式，連線至隔壁評審區與演員休息區；政策說明會以階梯會議室、講台布置，且有真正的記者提問，有助於增進學員的臨場投入度。

四、評鑑結果分析

（一）信度分析

以下就政策說明會、考績面談與籃中演練等三項演練的信度用相關係數進行分析，統計上是評分者間信度（inter-rater reliability）。

首先是政策說明會，顯示丁委員與其他委員標準不同，致評分信度偏低，如表 4-1 所示。

表 4-1 政策說明會評分信度分析

		甲委員	乙委員	丙委員	丁委員	戊委員
甲委員	Pearson Correlation	1	.766(**)	.457(*)	.265	.436(*)
	Sig. (2-tailed)		.000	.022	.200	.029
	N	25	25	25	25	25
乙委員	Pearson Correlation	.766(**)	1	.373	.346	.585(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.066	.090	.002
	N	25	25	25	25	25
丙委員	Pearson Correlation	.457(*)	.373	1	.313	.647(**)
	Sig. (2-tailed)	.022	.066		.127	.000
	N	25	25	25	25	25
丁委員	Pearson Correlation	.265	.346	.313	1	.311
	Sig. (2-tailed)	.200	.090	.127		.130
	N	25	25	25	25	25
戊委員	Pearson Correlation	.436(*)	.585(**)	.647(**)	.311	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.002	.000	.130	
	N	25	25	25	25	25

其次是，考績面談的信度分析，結果顯示四位委員相關係數都達高度相關，評分標準相當一致，信度不錯，如表 4-2 所示。

表 4-2 考績面談信度分析

		己委員	庚委員	辛委員	壬委員
己委員	Pearson Correlation	1	.743(**)	.753(**)	.509(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.009
	N	25	25	25	25
庚委員	Pearson Correlation	.743(**)	1	.616(**)	.565(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.003
	N	25	25	25	25
辛委員	Pearson Correlation	.753(**)	.616(**)	1	.592(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.002
	N	25	25	25	25
壬委員	Pearson Correlation	.509(**)	.565(**)	.592(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.003	.002	
	N	25	25	25	25

有關籃中演練的部分包括了 12 題，信度分析結果，全部題目已達顯著水準，但相關係數不高，顯示信度可以接受，但評分標準不太一致，以下各題統計結果如表 4-3 至 4-14 所示。

表 4-3 籃中演練第一題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	-.004	-.018	.166
	Sig. (2-tailed)		.983	.933	.427
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	-.004	1	.127	-.068
	Sig. (2-tailed)	.983		.545	.745
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	-.018	.127	1	.436(*)
	Sig. (2-tailed)	.933	.545		.029
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.166	-.068	.436(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.427	.745	.029	
	N	25	25	25	25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-4 籃中演練第二題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.122	.517(**)	.476(*)
	Sig. (2-tailed)		.562	.008	.016
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.122	1	.210	.274
	Sig. (2-tailed)	.562		.313	.185
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.517(**)	.210	1	.724(**)
	Sig. (2-tailed)	.008	.313		.000
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.476(*)	.274	.724(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.185	.000	
	N	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-5 籃中演練第三題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.194	.568(**)	.626(**)
	Sig. (2-tailed)		.353	.003	.001
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.194	1	.190	.213
	Sig. (2-tailed)	.353		.362	.306
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.568(**)	.190	1	.306
	Sig. (2-tailed)	.003	.362		.137
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.626(**)	.213	.306	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.306	.137	
	N	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

表 4-6 籃中演練第四題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.384	.745(**)	.389
	Sig. (2-tailed)		.058	.000	.054
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.384	1	.236	.447(*)
	Sig. (2-tailed)	.058		.257	.025
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.745(**)	.236	1	.367
	Sig. (2-tailed)	.000	.257		.071
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.389	.447(*)	.367	1
	Sig. (2-tailed)	.054	.025	.071	
	N	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-7 籃中演練第五題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.470(*)	.652(**)	.675(**)
	Sig. (2-tailed)		.018	.000	.000
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.470(*)	1	.729(**)	.596(**)
	Sig. (2-tailed)	.018		.000	.002
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.652(**)	.729(**)	1	.700(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.675(**)	.596(**)	.700(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	
	N	25	25	25	25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

表 4-8 籃中演練第六題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.204	.204	-.207
	Sig. (2-tailed)		.328	.328	.320
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.204	1	.179	.254
	Sig. (2-tailed)	.328		.393	.221
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.204	.179	1	.212
	Sig. (2-tailed)	.328	.393		.310
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	-.207	.254	.212	1
	Sig. (2-tailed)	.320	.221	.310	
	N	25	25	25	25

表 4-9 籃中演練第七題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.526(**)	.357	.404(*)
	Sig. (2-tailed)		.007	.080	.045
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.526(**)	1	.422(*)	.509(**)
	Sig. (2-tailed)	.007		.036	.009
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.357	.422(*)	1	.539(**)
	Sig. (2-tailed)	.080	.036		.005
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.404(*)	.509(**)	.539(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.045	.009	.005	
	N	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-10 籃中演練第八題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.435(*)	-.149	.453(*)
	Sig. (2-tailed)		.030	.477	.023
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.435(*)	1	.225	.285
	Sig. (2-tailed)	.030		.279	.167
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	-.149	.225	1	.158
	Sig. (2-tailed)	.477	.279		.452
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.453(*)	.285	.158	1
	Sig. (2-tailed)	.023	.167	.452	
	N	25	25	25	25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-11 籃中演練第九題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.389	.444(*)	.151
	Sig. (2-tailed)		.054	.026	.472
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.389	1	.442(*)	.125
	Sig. (2-tailed)	.054		.027	.552
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.444(*)	.442(*)	1	.118
	Sig. (2-tailed)	.026	.027		.575
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.151	.125	.118	1
	Sig. (2-tailed)	.472	.552	.575	
	N	25	25	25	25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-12 籃中演練第十題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.566(**)	.506(**)	.309
	Sig. (2-tailed)		.003	.010	.133
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.566(**)	1	.730(**)	.459(*)
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.021
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.506(**)	.730(**)	1	.258
	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.212
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.309	.459(*)	.258	1
	Sig. (2-tailed)	.133	.021	.212	
	N	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-13 籃中演練第十一題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.609(**)	.395	.528(**)
	Sig. (2-tailed)		.001	.051	.007
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.609(**)	1	.144	.173
	Sig. (2-tailed)	.001		.493	.410
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.395	.144	1	.470(*)
	Sig. (2-tailed)	.051	.493		.018
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.528(**)	.173	.470(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.410	.018	
	N	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4-14 籃中演練第十二題信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.510(**)	.094	.512(**)
	Sig. (2-tailed)		.009	.656	.009
	N	25	25	25	25
丑委員	Pearson Correlation	.510(**)	1	.049	.513(**)
	Sig. (2-tailed)	.009		.816	.009
	N	25	25	25	25
寅委員	Pearson Correlation	.094	.049	1	.047
	Sig. (2-tailed)	.656	.816		.822
	N	25	25	25	25
卯委員	Pearson Correlation	.512(**)	.513(**)	.047	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.009	.822	
	N	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

此外，各題信度信度高低不一，例如第一題出現負相關，顯示評審標準差距較大，因此統計學員分數時，可考慮將信度偏低的題目（尤其是負相關的題目）不予計分。不過，整體分析結果，四位委員相關係數已達顯著，信度可以接受。

表 4-15 籃中演練調整後信度分析

		子委員	丑委員	寅委員	卯委員
子委員	Pearson Correlation	1	.325(**)	.264(**)	.319(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	275	275	275	275
丑委員	Pearson Correlation	.325(**)	1	.222(**)	.200(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001
	N	275	275	275	275
寅委員	Pearson Correlation	.264(**)	.222(**)	1	.250(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	275	275	275	275
卯委員	Pearson Correlation	.319(**)	.200(**)	.250(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	
	N	275	275	275	275

(二) 效度分析

以因素分析探討籃中演練各題評分之效度，統計結果顯示 KMO 為 0.614，可萃取出四個因素，顯示評分向度因素結構良好，亦即本次施測題本，可分為四個向度計分，如表 4-16 至 4-18 所示。

表 4-16 籃中演練因素分析 KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.614
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	210.454
	Df	66
	Sig.	.000

表 4-17 籃中演練因素分析解釋變異量

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.719	22.655	22.655	2.033	16.941	16.941
2	1.659	13.828	36.482	1.868	15.570	32.511
3	1.439	11.992	48.474	1.720	14.337	46.848
4	1.175	9.788	58.262	1.370	11.415	58.262
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

表 4- 18 籃中演練萃取因素

題目	因素Component			
	1	2	3	4
第1題	.800			
第2題			.566	
第3題	.721			
第4題				.592
第5題	.597			
第6題				.695
第7題			.696	
第8題			.512	
第9題			.760	
第10題		.823		
第11題		.727		
第12題		.689		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 9 iterations.

第五章 結論與建議

第一節 結論

一、引進評鑑中心制度具策略性人力資源思維

確實發掘高潛力文官人才，以培育高階公務人員的管理、領導與決策能力，進而提升政府整體決策品質，是國家文官學院未來重點工作，從訓練班期的設計，顯示學院在功能別階層別的訓練取向，優先處理階層別的訓練，並引進評鑑中心制度提高篩選品質，且希望將訓練連結任用，是訓練機構轉型的重要策略思考，亦符合策略性人力資源思維。

本次評鑑中心法試用具重要的指標性意義，如評鑑中心運作完善，將可成為國家文官學院的品牌課程，同時樹立文官訓練的新文化；未來應建立篩選機制，慎選學員，以利培訓資源，有效運用。

二、評鑑中心法以訓練評鑑為目標定位

國家文官學院未來將開辦一系列的高階公務人員發展性培訓，本次試辦之高階文官培訓飛躍方案—99年試辦之管理發展訓練引進評鑑中心制度，就本研究執行期間協助之受訓人員遴選作業，以及參與訓練之後的訓練評鑑，可確認二個階段皆可實施評鑑中心法，在運作上具有可行性。

另就焦點團體座談及審查會議相關學者專家意見，認為評鑑中心法在我國高階文官培訓適合的目標定位，以培訓後的訓練評鑑，較符發掘高潛力文官人才的目標，亦可避免派訓單位對制度的誤解，爭議較小。此外，由於評鑑中心法營運成本較高，在學員遴選階段可用以作為「學習需求分析」的工具，僅需實施1、2項演練，讓學員了解自身的優、缺點，而於受練期間更能有目的地主動學習、發展個人能力，而訓練評鑑則採用多項演練活動、完整的評核。

三、推動初期相關資源不足，需儲備專業評審、演員及投入演練題

本研發

評鑑中心法是一套完整的選才方法，在國外已大量應用於公、私部門人才甄選，評鑑中心法得以成功運用，主因其豐富的實務應用經驗，且具備評審、演員與研發演練題本的專業人才；我國已有企業引用評鑑中心法，但公部門僅有 1987 年臺北市公務處的試辦經驗，其餘多為學理上的建言，相關推動人力尚待培育。本次施測的二次評鑑中心法，因辦理初期，參訓學員人數較少，可能未達充分發掘高潛力文官人才的理想。就制度運作的觀點，此次在相關經驗不足下，保訓會及國家文官學院齊心努力，接受新的挑戰，分別順利完成評鑑的前置規劃與執行作業；實施前題本皆經保訓會及實務專家審閱，確保內容效度，評審人員亦安排會前講習，使評鑑工作得以順利進行，並產生評鑑結果，惟未來要能完整地發揮評鑑中心法的效用，則應加速培訓評審及題本研發的工作。

第二節 建議

一、立即可行建議

(一) 強化評審資格遴選與培練

評審訓練是評鑑中心法重要的前置作業，此次的試辦，評審來源有考試委員、機關副首長、學者、業界人士，均具有豐富經驗足以勝任評審工作。惟因評審公務繁忙，不易於施測前，安排相關講習，而於報到後以說明會的方式進行。建議未來仍應即早儲訓評審人才，並作適當之篩選：

1. 評審的遴選考量

有鑑於評審是評鑑中心的關鍵影響因素，以我國之國家考試口試為例，現行作法偏重於考量評審的背景來源，以期兼顧理論與實務，未來在高階文官培訓的評鑑中心遴選評審時，建議如由公部門內部遴選評審，人選的職級要高於標的職位 2 級以上的人員，並瞭解標的職位從事的工作內容及所需達成的程度，必須有意願全程配合評審工作，且能被受測者肯定其具有資格評鑑其行為，最好以具備觀察、評估相關（向度）行為的能力者為優先。亦可搭配心理學專家、人力資源顧問等外部評審，合組評審團。

此外，以國外經驗來看，評審角色與功能逐漸專業化，未來建議可考慮建立評審的訓練與認證制度，即採用認證方式，確認評審的能力與可靠性，且應每隔一段時間即予再次認證。

2. 評審的訓練規劃

高階文官培訓採評鑑中心制度目前為首例，且國內公部門並未針對高階文官開辦類似績效評核技巧的訓練，因此即使經由評鑑中心細心選擇出來的評審，依照評審程序進行評審，礙於本身經驗有限，仍可能會造成評分上的偏差。評審必須充份瞭解演練情境的要求與行為表現的標準，確實觀察受測者的各項反應，紀錄在觀察表

中，而後再將之分類，作成評分，評審訓練可發揮的作用不容小覷。基於行為觀察訓練與參照架構訓練各有所長，因此，建議未來在高階文官培訓的評鑑中心在規劃評審訓練時，可併用此二種訓練法，但仍需加強評分的輔助工具，協助評審觀察、紀錄與評分，以避免評審依個人主觀因素而影響。

(二) 核心能力評分項目應訂定行為指標

本研究評分項目主要沿用保訓會經 AHP 層級分析法所得之高階文官核心能力內容，簡任第十職等至第十一職等職務人員核心能力包括：

1. 管理能力：團隊建立、績效課責、人力資源管理、衝突管理。
2. 領導能力：溝通與行銷、建立協力關係、環境洞察力、發展願景。
3. 決策能力：政治洞察力、問題分析與解決、策略思考、決斷力、談判能力。
4. 人格特質：廉正性、主動性、堅韌性、啟發性。

本研究執行期間協助試辦訓練作業，有評審反應上述部分項目很難具體觀察或分類，此外，被觀察的能力項目不宜過多，建議後續施測宜針對評量的能力項目，訂定評審須觀察的(行為)指標。

二、中長期建議

(一) 分析評鑑的信、效度並持續追蹤

除可針對每次評鑑結果進行信、效度分析，另可調查受測者的意見，作後續營運的參考；此外，可參考英國文官考選委員會實施多年的研究，作長期的預測效度追蹤分析。

(二) 開發線上施測的籃中演練

英國快速晉升方案的考選過程，通過第一階段資格測驗的應考

人可參加第二階段的個項評鑑中心演練，包括：無主持人/指定主持人小組討論、文書起草、政策分析、籃中演練、技術文件摘要等。自 2005 年起籃中演練已改用線上測驗：e-tray，過程中受測者需處理一系列出現在電子信箱內之訊息，這些訊息是虛構的工作相關情境問題，待受測者作出決定。此線上測驗可評量受測者的決策、成果導向、建立人際關係、正向思考、溝通等能力，通過者才能參加評鑑中心。

電子化的線上測驗主要功能是在於使考試環境標準化、受測者的評分更具客觀性、公正性，並且更容易收集到受測者答題訊息以進行評量。此外，電子化測驗更可省去閱卷、印製試卷及成績登錄、核對的各項試務工作，且能提供即時的試題難度及鑑別度分析，方便之後命題老師修正試題，以提高試題的品質，未來建議可參考英國模式，選擇籃中演練開發線上測驗的版本。

參考文獻

- 吳定、吳復新 (1989)。評鑑中心法在政府訓練機構試行之探討。 **中國行政**，45，1-38。
- 吳復新 (1992)。評鑑中心法與管理人才考選之研究。國立政治大學政治研究所博士論文。
- 吳復新 (1997)。評鑑中心法之評鑑工具的選擇與模擬演習的設計， **空大行政學報**，7：1-39。
- 吳復新 (2003)。 **人力資源管理：理論分析與實務應用**。臺北市：華泰。
- 李嵩賢 (2003)。評鑑中心法的基本概念及在公務人力發展的應用。 **T&D 飛訓**，14，1-12。
- 狄英、楊艾俐 (2008)。李顯龍：新加坡要吸引全世界的人才。 **天下雜誌**，403，116-124。
- 梁文松、曾玉鳳，(陳曄等譯)。(2010)。 **動態治理**。北京：中信。
- 陳慧娟 (2010)。 **程序擔責與參考架構訓練對績效考核正確度之影響—動機與能力整合觀點之實驗設計**。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文。
- 黃一峯、鄭怡君 (2004)。情境判斷測驗：訓練考核的可行途徑。 **T&D 飛訊**，20，1-9。
- 黃一峯 (1998)。評鑑中心效度研究方法之探討。 **行政管理學報**，2，163-181。
- 黃一峯 (1999)。管理才能評鑑中心。載於 Robert T. Golembiewski、江岷欽、孫本初 (主編)， **公共管理論文精選 I** (頁 303-319)。臺北市：元照。
- 黃一峯、鄭怡君 (2005)。評鑑中心應用於國家考試之探討：以美國外交人員口試為例。 **國家菁英季刊**，1，79-98。
- 藍美貞、姜佩秀譯 (2001)，Robert Wood & Tim Payne 著。 **職能招募與選才**。台北：商周出版。
- Anstey, E. (1977). A 30-year Follow-up of the CSSB Procedure, with Lessons for the Future. *Journal of Occupational Psychology*, 50,

149-59.

- Athey, T. R., and McIntyre, R. M. (1987). Effects of rater training on rater accuracy: levels -of-processing theory and social facilitation theory perspectives. *Journal of Applied psychology*, 72, 567-572.
- Ballantyne, I. & Povah, N. (1995). *Assessment and development centres*. Hampshire: Gower.
- Ballantyne, I., & Povah, N. (2004). *Assessment and Development Centres(2nd ed.)*. Aldershot, England: Gower.
- Cohen, S. L. (1980). The bottom line on assessment center technology. *The Personnel Administrator*, 25, 50-55.
- Finkle, R.B. (1976). Management assessment center. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Goode, P. (1994). Development Centres: Design Generation and Effectiveness. *Journal of Management Development*, 14 (8), 60-65.
- Goode, P. (1995). Design options and outcomes: progress in development center research. *Journal of Management Development*, 14(8), 55-59.
- Graaff, M. J. C. de (1997). Managers as Assessors. In Jansen P. and Jongh, F. de (Eds.), *Assessment Centres : A. Practical Handbook*. (pp. 45-54). New York: John Wiley & Sons.
- Griffiths P. & Allen B. (1987). Assessment Center: Breaking with Tradition. *Journal of Management Development*, 25(1), 52-62.
- Jansen, P. and de Jongh, F. (1997). *Assessment centers: a practical handbook*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Lievens, F. (1998). Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. *International Journal of Selection and Assessment* , 6, 141-152.
- Lorenzo, R. V. (1984). Effects of assessorship on manager's proficiency in acquiring, evaluation, and communicating information about people. *Personnel Psychology*, 37(4), 617-34.
- Lowry, P. E. (1993). The assessment center: an examination of the effects of assessor characteristics on assessor scores. *Public*

- personnel Management*, 22(3), 487-501.
- Rowe, T.L. (2006). *A preparation guide for the assessment center method*. Springfield, IL: Charles Thomas Publisher.
- Sackett, P. R., & Hakel, M. D. (1979). Temporal stability and individual differences in using assessment information to form overall ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 120-37.
- Smith, D.E. (1986). Training programs for performance appraisal. *A Review of Management*, 11, 22-40.
- Thornton III G C, & Zorich S. (1980). Training to Improve Observer Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65, 351-354.
- Thornton, G. C. III, & Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thornton, G. C., III, & Rupp, D. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Vloeberghs, D., Berghman, L. (2003). Towards an effectiveness model of development centres. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (6), 511-540.
- Woehr, D. J., and Huff, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 189-205.

附錄一 評鑑中心法施測照片實錄

▪ 第一階段 99 年 7 月 20 日



➡無主持人小組討論場地



➡無主持人小組討論實況



➡線上職能格測驗



➡書面計畫簡報

▪ 第二階段 99 年 9 月 27 日



➡ 評分委員說明會



➡ 角色扮演場地



➡ 籃中演練



➡ 政策說明會

附錄二 期中審查會議紀錄

「評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究」期中報告 審查會議紀錄

- 一、時間：民國 99 年 7 月 13 日(星期二)下午 2 時 30 分
- 二、地點：本會 7 樓會議室
- 三、主席：李副主任委員嵩賢
- 四、出席人員：黃副教授一峰、蔡教授錫濤、吳副教授復新、葉副主任委員維銓(請假)、邱委員華君、賴委員來焜、呂委員海嶠、劉委員昊洲(請假)、陳委員愛娥(請假)、楊委員仁煌、黃參事國材、吳處長瑞蘭
- 五、列席人員：黃副處長秀梅、陳簡任秘書政德、陶科長紀貞、施專員佩萱
- 六、主席致詞：(略)
- 七、業務單位報告：(略)
- 八、討論事項

案由：檢具「評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究」期中報告(如附件)，謹請 審查。

與會人員發言要旨

◎吳處長瑞蘭

- 一、為更精確觀察每位參訓人員，有關遴選作業，將分為每組 5 人，評分委員 4 位，一起參與觀察。相關前置作業本週五會去學院進行實地勘查。
- 二、本案合約書中有包含標的職位問卷調查，如何處理請在會後補充。
- 三、遴選作業為兼顧現實，故採簡易版評鑑中心法評測。另 3 種班的人格測驗量表，已由另一個委託研究進行，會在開班後作測驗。本次遴選將使用統博公司的測驗。

◎吳副教授復新

- 一、報告第 58 頁提及「書面審查」之職能包含「團隊精神」，但本人疑義為如何審查出「團隊精神」？
- 二、AC 最主要用在在訓練中或訓練後，AC 在篩選方面倒不是很重要，本人認為「參加評鑑員訓練對受訓者的影響」及「擔任評

鑑者對受訓者的影響」均很大，可以增進相關能力，特別是團體間互動的體會。擔任評鑑員之前一定要擔任過受訓者，才會知道如何去評鑑別人，建議 AC 也可以當作訓練流程的部分。

三、LGD 可評鑑出幾個面向（第 60 頁），如「創新能力」等，但如何評出這幾個面向，請說明。

◎蔡教授錫濤

一、本案 AC 基本定位已很清楚。

二、遴選方法要重視效度的問題，以及未來需要的能力是什麼，才能採取妥適的甄選方法。CAPP 測出來的這幾個能力是水面上的東西，人格測驗才是水面下的東西。CAPP 畢竟是製成式量表，是否真能測出能力，建議釐清。

三、AC 的效度是很高，開發題本的難度相當高，後續工作規劃是適切的，建議針對工具的有效性作說明，且用 AC 找出來的人，是否真的比起其他方式較好，建議提出驗證此套工具的作法。

◎黃副教授一峰

一、書面審查如何看出團隊精神，是延續資績評分表的精神，可以從過去具體工作經驗看出相關內涵。

二、AC 真正用的是訓練後的評鑑，目前用的篩選，是擔心報名人數太多而作的，真正重點在於結訓前作的 AC。

三、將擔任評鑑員作為訓練的程序，是很好的建議，也是可以訓練未來擔任主管時的考核能力，是很好的建議。

四、面向的問題，必須作工作分析，但很抱歉，囿於時效沒有作。但會裡針對高階文官核心能力有作調查，可以供參。

五、效度方面，哪些演練與哪些能力有關連，將參考蔡教授文獻。另如何檢測學員後續之工作崗位的成效，較困難，7 月 20 日遴選評測結束後，將作多重特質及多重方法的效度分析，可以找出哪些特質是測不出來的。另信度亦將另外執行。能力測驗及人格測驗的關連性比較，很困難，因為市面上的題本不易取得。

六、CAPP 是製成量表，當然有所不足，惟基於現實，已盡量挑出能測出較多面向題本。未來將發展自有題本。

◎蔡教授錫濤

建議一開始應將 MODEL 規劃起來，未來才能賡續開發。

◎黃副教授一峰

有關效度及信度的檢證流程將補足。

◎李副主委嵩賢

- 一、AC 在訓練前中後均會作。
- 二、受訓者擔任評鑑員的必要程序，可以做為本會未來規劃之參考。

◎邱委員華君

- 一、現在 AC 定位是找人才，或人才中找良才，建請釐清。
- 二、目標定位是培訓前篩選，或是培訓後評鑑，要作說明。
- 三、目前所需軟體設備說明較缺乏。另，受評者也可以擔任評鑑員，這是很好的概念。
- 四、第 58 頁書面審查評分表加起來會超過一百分，請再行檢視。
- 五、現有討論的案例好像格局不大，例第 28 頁，高階文官格局應拉大。

◎呂委員海嶠

- 一、第三章第 55 頁，可以看出主要用在遴選作業，從實際操作可行性考量的話，是首開先鋒，不過，我們在使用時，會考慮務實面向，是否用於遴選作業，本人認為不應作為篩選工具，務實考量為，過往經驗為機關好不容易讓一個人前來受訓，現在還要篩選，會讓報名者退避三舍。且篩選結果如何作客製化方式，有困難（因課程模組均固定了）。
- 二、若在訓練中作，本人認為很難與升遷任作結合。另書面審查部分，領導能力及團隊合作是可以從資績中得知。
- 三、LGD 本人認為應在期中或期末再來操作，不是用來篩選的。應該等未來有很多人來報名時，再辦理類此篩選。
- 四、學習計畫簡報是可以作的。
- 五、綜上，AC 評測可以建檔做為未來個人的資料檔，並做為未來訓練規劃的參考。

◎賴委員來焜

- 一、高階文官團未來應該要有法律依據，故勢必要有篩選方法。
- 二、將來公務界的 AC 用途必定與私部門不同，但不同處為何，建議說明。

◎黃副教授一峰

- 一、案例還待補充。現行案例的格局的確不夠。
- 二、呂委員建議是很務實的，但另一個角度思考為，若一個班隨便就可以進去，則對本會的聲譽也不好。
- 三、評測出來結果，雖不能客製化我們的課程，但可以給學員個人

參考，讓學員可以自行補充自己能力不足的地方。故初期用 AC 篩選，應是可行，不妨試試看。

四、有關賴委員疑義，公部門使用 AC 究竟目的何在，諸如簡報、討論，都可靈活運用，真的可以看出一個人的特質及優缺點，則下次訓練時就可以作客製化的規劃。另，「籃中演練」評測若能電子化線上處理，這是最好的。

◎黃參事國材

有立法委員關切報名者落選的問題，建議這次的遴選作法一定要說明清楚，一次說明成功，讓外界清楚瞭解。

◎廖主任秘書慧全

有關高階文官定義為何，建請說明。

◎黃副教授一峰

若參考美國，1978 年建立 SCS 制度，十五職等以下維持一般制度，十六至十八職等有另一套制度，但有另一套制度 C 制度，需經美國總統任命，不需任用資格。有關高階文官範圍，在美國是司處長級以上，本人認為是簡任以上主管，但目前銓敘部是指常任高階文官。

◎吳副教授復新

建議成立評鑑員種子專班。

九、臨時動議：無。

十、散會：下午 5 時。

附錄三 期末審查會議紀錄

「評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究」期末報告 審查會議紀錄

- 一、時間：民國 99 年 10 月 25 日(星期一)上午 9 時
- 二、地點：本會 7 樓會議室
- 三、主席：李副主任委員嵩賢
- 四、出席人員：黃副教授一峰、吳副教授復新、邱委員華君、呂委員海嶠、劉委員昊洲、陳委員愛娥、黃參事國材、吳處長瑞蘭
- 五、列席人員：黃副處長秀梅、陳簡任秘書政德、陶科長紀貞、施專員佩萱
- 六、主席致詞：(略)
- 七、業務單位報告：(略)
- 八、討論事項

◎黃老師報告

- 一、未來在評審訓練中應加強行為觀察訓練 (Behavior Observation Training, BOT)
- 二、十月底以常務次長級為訪談樣本，設計題本。
- 三、核心能力與評鑑效度為何？評測是否真能測出？核心能力是否需要配套改進？會後會再增加信度與效度分析。

◎吳處長

- 一、希望藉由委託案將題本研發及軟硬體需求提出，與其他研究案不同，在七月二十日及九月二十七日分別作遴選及評量，在題本、軟硬體設施及各項安排，感謝黃老師的協助。
- 二、信度及效度方面，的確，評分員覺的分數很難打，另評分員之間分數之差異等都需要分析。
- 三、與需求書不符之部分，希望再予以補強。

◎李副主任委員

此報告兼顧理論與實務。

◎吳副教授復新

- 一、報告尚屬完整，與當初研究目標比較，百分之九十有獲得探討。
- 二、因未做工作分析，故題本之效度會有問題。

三、此次沒有作評鑑員訓練，但是否有作說明會，至少要一兩個鐘頭之簡報，評鑑員該作的事情為何？好像報告中沒有交代？因為這次沒有作題本，故能測出之職能，其效度可能有問題？應另外作問卷瞭解其效度。AC 若要作為培訓，但成本效益較大者，應該是要兼顧發展，讓參加者瞭解其弱點為何，可以讓當事人自己知道，也可以讓長官知道部屬所欠缺者為何，可以使其獲得適當培訓。AC 應該要有診斷功能在。也可以進一步讓參加者在參加過程中展現某方面之能力，這種能力之展現之 AC 中比較難達到的。

三、報告中及成本效益評估，但似乎沒有提及成本效益評估之方法。

四、針對以後公部門運用 AC 之流程，意見懇切，經過實際操作之後，對於將來 AC 怎麼用，會更為具體。

五、施教授曾經問 AC 在公部門之運用，有些擔心，我說關鍵在於評鑑員，若能培養足夠之評鑑員之數量及素質，比較重要；另外，就是題本等工具開發之問題，因為題本很容易被人家破解。且 AC 的效度，在國外研究文獻中獲得相當多之證實，本國才是起步。

六、師大有幫經濟部，經濟部打算成立評鑑中心，來評鑑企業主管之能力，也辦過委託研究，不知道現在進度為何。可以再去問問看。

◎黃老師：

一、因為沒有完整工作分析，故題本之效度可能會有問題。

二、雖然沒有正式的評鑑員訓練，但是我們有作說明會，且針對參加人員有有作說明會。

三、藍中演練部分，因為時間因素，拉長受測時間，而非像傳統只是短時間之測試，因為沒有作工作分析，故設計之題本，其難度會被學員認為很容易，故這是未來要加強的。

四、一定要讓學員知道其發展需求及優缺點。

五、成本效益分析的確現階段作不出來，確實有限制。

六、我們是將現階段可以作的進樣調整，施老師的顧慮我瞭解，施老師本就不贊成 AC。獲許以後也可以不叫 AC，而是建構保訓會自己特色之評測，計分標準可以重新設計。

七、評鑑員訓練很重要，至少讓信度可以提高。

八、有關師大的報告會再找出參考。

◎陳委員愛娥

一、AC 用在文官選拔及培訓後測驗，希望報告能有一些指引功能，有一些文字的錯漏（P 八二），建議再審慎檢視。

二、從法律角度提出供參，研究問題從第五頁有三，第一題，用在遴選或測驗，在報告後面沒有說明，不論是遴選或培訓後測驗，或許某一層級之文官遴選並非不可能，希望報告中予以闡明。

三、第二題所謂「適合我國」，並沒有明白交代，或許要設一些前提要件，又不至於影響原來 AC 之目標。

四、第三題對我國之建議，我覺得談比較細，倘大的目標未明確界定，其評審如何遴選，也是問題。

◎邱委員華君

一、吳教授提出大原則修正性意見，本人針對內容可修正處修正。

二、第二章第一節，不用、號，第二章外國要標示，另評審與評鑑人員之名稱要統一。第五節淡江，第五章不用研究結論，目錄公訓中心，研究目的及問題應該要相配合。

三、第十七頁，006；第十九頁，英美加之挑選依據；第四十五頁，角色扮演人員；摘要部分，「宜」字刪掉，改成評鑑人員；第四規劃研擬評鑑作業要點；第十九頁，評審改為評鑑人員；第七一頁，改為常務副首長；第五章，刪除宜，第二節強化「評鑑人員」資格。

◎黃參事國材

一、以輔導員立場分享，之前有樣學員宣布，薦升簡訓練中，若有不滿意者，要提出來。評量就是「專題研討」及「案例寫作」等。

三、有人說趕推出去 AC 就是成功一半，我感覺學員有百分之九十之肯定，現在推正是時候。

四、外界對一知半解，聚交在甄選及升遷，但我比較重視發展中心，學員有時候會有誤解，認為我是機關最優秀的，為何還要接受評鑑？但果個人認為現在推正是時候。

◎劉委員吳洲

一、首先表達敬佩之意，拜讀研究報告受益良多。

二、本報告理論與實務兼具，但主要要表達實務價值。任何之評鑑，最大之困難在於鑑別度，此牽涉到主觀、客觀等因素。另，評鑑目的為何，是淘汰性或發展性，是側重單一能力評審或專業能力評審？在行政機關、警察機關所需要之能力是不同的，本報告未提出評鑑之困難。

三、有錯別字。

四、第三頁，提及六層面，但只有五層面？第四頁，研究目的可否配合研究問題去詳列？第五頁，未交代研究方法。另有研究限制之問題，要交代。成本效益評估未交代，若未能做到，建議拿掉。第八頁，評鑑中心與發展中心之差異，請用全稱「評鑑中心法」及「發展中心法」。第三八頁，公司組織表，是否做為附錄即可？第八六頁，參考文獻及頁中夾注作法，請作統一處理。

◎呂委員海嶠

一、不管 AC 不可行，我們都要推，不管情況如何，本作法已在試行，應再做適當補強，作為將來參考。

二、期中報告提及，AC 究竟是訓前遴選或訓後評量，只選其一，會很失色。我本來建議，不要作為遴選，因為報名人數不夠多，且認為評鑑員會流於形式。本次試行兩者都有作，是正確的，有很多情況，公私作法不同，國家要訓練高階文官，全國百分之九十公務員在行政院，行政院內部也會有審核機制，到本會後，我們怎麼可能再有甄選作業？擔心遴選作業會流於形式，若真的要有，則技巧上要講求，自由報名若有兩百人，要作甄選作業，才有意義。且單位主管及首長，才會最瞭解受訓人員之優缺點，絕不是那些臨時找來的評鑑員。

三、成本效益評估，我認為本會應該要作一個信度及效度之分析，我們要非常務實的面對現實，該採煞車就要煞車，才不會浪費資源。訓練硬體設備配置不要弄太好，不然萬一以後制度不繼續實施，就浪費，這些都是要考量的。

◎黃一峰

一、遴選英文為 selection，其實應該是「考選」，但實際上不管是遴選或升遷，都是要作 AC。

二、結論不敢放太多個人意見，將來會再整合會的意見增加。

三、作業流程會在重新整理後，作必要的調整。

四、黃參事之說明，我想到未來是在國家文官學院推動，應該讓更多人瞭解 AC 之內涵及精神，有些學院同仁對 AC 一知半解，對外口徑不一致，是不對的。

五、何謂好的處長？但評鑑中心本來就具高鑑別度，在國外，評鑑員自己本就是擔任過此種職務，這樣比較能使學員信服。

六、有關呂委員指教，若是學員隨便可以進來參訓，就不值的了。

另訓練後之成效評量以瞭解學員究竟學到什麼？也是很重要的。

七、行政院體系經過精挑細選的，我們歡迎其來受訓，但未來要嚴格把關。若是訓前不作遴選，但是可以作訓前學習需求分析，這樣對學員也是正面的。若害怕嚇到學員，則不要叫做遴選，而叫做「學習需求分析」，反彈會較小。

八、操作型定義及高低標準的問題，應該要花時間補強。

九、一段時間後，究為成功或失敗，應該要作檢討。當年進來分數高的，其成就如何？但英國用了三十年，才知道當初分數高的，職務一般較高，但這是要花時間做的。

◎吳處長

一、強化文官培訓功能小組提及「各主管機關篩選，其他部分，再由會裡統一篩選」。

二、有些意見我們會針對講師聘請、信度效度部分及題本，會另外撰寫檢討報告。

三、合約部分已經展期了，希望黃考師能在時間（十一月八日）上把握。

◎主席結論

原則同意所提報告，並請黃老師依照與會人員意見作適度修改。