

行政院所屬各機關因公出國報告書

(出國類別：實習)

管理才能評鑑師資培訓

出國報告書

服務機關：中華電信股份公司電信訓練所

出國人 職 稱：講 師

姓 名：吳江林

出國地點：新加坡

出國期間：自 92 年 9 月 15 日至 9 月 20 日

報告日期：92 年 12 月 5 日

H6/
CO9>05034

系統識別號:C09205034

公務出國報告提要

頁數: 46 含附件: 否

報告名稱:

管理才能評鑑師資培訓出國報告書

主辦機關:

中華電信訓練所

聯絡人/電話:

胡玲/02-29639282

出國人員:

吳江林 中華電信訓練所 主管儲訓中心 講師

出國類別: 實習

出國地區: 新加坡

出國期間: 民國 92 年 09 月 15 日 - 民國 92 年 09 月 20 日

報告日期: 民國 92 年 12 月 05 日

分類號/目: H6/電信 H6/電信

關鍵詞: AC, 評鑑中心法

內容摘要: 本次經核准奉派前往參加DDI (Development Dimension International) 公司亞太總部新加坡舉辦之「管理才能評鑑師資培訓」研習會，為期六天 (92/9/15-92/9/20)。研習內容主要分成上課及實際評鑑兩部分，茲摘要說明如下：一、在上課方面：首先介紹管理才能評鑑的一些基本概念，包括：管理才能評鑑的定義、特性、種類、流程、發展歷程及目前之趨勢。接著，介紹模擬演習工具選擇與設計，包括：小組討論演習、面談模擬演習、籃中演習、問題分析演習、口頭發表演習。最後介紹如何開評鑑會議及製作評鑑報告。二、在實際評鑑方面：由於模擬演習案例為該公司之機密文件，故評鑑完成後全部繳回。本次模擬演習活動包括籃中演習、團隊建立互動模擬演習、跨部門互動模擬演習、客戶互動模擬演習及團隊成員互動模擬演習。在模擬演習之前，先提供一份世紀電腦公司 (簡稱為CCC) 基本背景資料供參考，整個演習過程中，受評鑑者扮演該公司系統支援部經理。該公司之產品可運用到醫藥、製造、教育及外太空等領域。受評鑑者會同時參加各項互動模擬演習，每項模擬演習活動之前，均有提供清楚之內容說明，並研讀十至二十分鐘。本人參加此次研習會，對其精采之上課內容及緊湊之實際評鑑安排，收穫良多，實值得借鏡。尤其在回饋時間，與老師深入討論，從中更體會管理才能評鑑之精髓，相信對中華電信未來推動這項工作將有很大助益。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

摘要

本次經核准奉派前往參加 DDI (Development Dimension International) 公司亞太總部新加坡舉辦之「管理才能評鑑師資培訓」研習會，為期六天 (92/9/15-92/9/20)。研習內容主要分成上課及實際評鑑兩部分，茲摘要說明如下：

- 一、在上課方面：首先介紹管理才能評鑑的一些基本概念，包括：管理才能評鑑的定義、特性、種類、流程、發展歷程及目前之趨勢。接著，介紹模擬演習工具選擇與設計，包括：小組討論演習、面談模擬演習、籃中演習、問題分析演習、口頭發表演習。最後介紹如何開評鑑會議及製作評鑑報告。
- 二、在實際評鑑方面：由於模擬演習案例為該公司之機密文件，故評鑑完成後全部繳回。本次模擬演習活動包括籃中演習、團隊建立互動模擬演習、跨部門互動模擬演習、客戶互動模擬演習及團隊成員互動模擬演習。在模擬演習之前，先提供一份世紀電腦公司 (簡稱為 CCC) 基本背景資料供參考，整個演習過程中，受評鑑者扮演該公司系統支援部經理。該公司之產品可運用到醫藥、製造、教育及外太空等領域。受評鑑者會同時參加各項

互動模擬演習，每項模擬演習活動之前，均有提供清楚之內容說明，並研讀十至二十分鐘。

本人參加此次研習會，對其精采之上課內容及緊湊之實際評鑑安排，收穫良多，實值得借鏡。尤其在回饋時間，與老師深入討論，從中更體會管理才能評鑑之精髓，相信對中華電信未來推動這項工作將有很大助益。

目 錄

	頁次
壹、前言	4
貳、參加「管理才能評鑑師資培訓」研習會課程內容.....	6
一、管理才能評鑑概要.....	6
二、管理才能評鑑作業流程.....	8
三、模擬演習選擇與設計.....	12
(一) 籃中演習.....	13
(二) 小組討論演習.....	23
(三) 面談模擬演習.....	30
(四) 口頭發表演習.....	33
(五) 問題分析演習.....	36
四、評鑑會議及評鑑報告製作.....	38
五、接受實際評鑑.....	42
參、感想及建議	45

壹、前言

在今日瞬息萬變的企業競爭環境中，人力資源是企業生存、發展及永續經營的關鍵，而如何培育及提昇部屬的專業及管理能力更是主管的核心工作。

由於人力品質的提昇係人力資源發展（HRD）重要的一環，各項人力資源管理理論皆以「選才」、「育才」、「用才」及「留才」為目標，期能透過一套公正、客觀的管理才能評鑑及培育制度，來達到「知人善任」及「適才適所」的目的。

評鑑中心法自第二次世界大戰期間發展起，並自 1956 年由 AT&T 首先引進至工商企業界之後，受到廣大迴響。之所以如此，係其具有高度的信度及效度。評鑑中心法是一套標準化、客觀化的行為評鑑技術。首先透過對目標職位的工作分析，以確認該職位所須之能力、技能及個人特質，據此，再設計數個模擬演習活動或測驗，並透過數個合格的評鑑人員實際評鑑受評者的實際行為表現，以評鑑受評者是否具備目標職位所須之能力、技能及個人特質。可作為「選才」、「育才」、「用才」及「留才」的參考依據。

本次經核准奉派前往參加 DDI (Development Dimension International) 公司亞太總部新加坡舉辦之「管理才能評

鑑師資培訓」研習會，為期六天（92/9/15-92/9/20）。僅就研習心得及所收集之資料彙整提出報告。主要研習課程內容如下：管理才能評鑑概要、模擬演習選擇與設計、評鑑會議與評鑑報告製作、接受實際評鑑及回饋。

本人參加此次研習會，深覺其課程內容豐富、實際評鑑過程緊張刺激，且非常實務，收穫良多，相信對將來工作之推動將有很大的助益。

貳、參加「管理才能評鑑師資培訓」研習會課程內容

一、管理才能評鑑概要

(一)管理才能評鑑定義

「在標準化的條件下，讓參與者（即受評者）表現出工作上所需之職能（Competency）的各種不同評鑑技術。」它涵蓋多種評鑑技術，包括與工作相關的模擬（job related simulation）、面談和心理測驗等。進而言之，管理才能評鑑是透過客觀化、科學化及制式化的各種評量工具，來評鑑現有主管暨儲備人員之潛能、人格特質、管理技巧及相關強弱點，以期強化公司人才培育工作及主管人才之運用。管理才能評鑑是：

1. 運用心理學原理設計模擬演習。
2. 讓受評者自然表現出管理行為和態度。
3. 由受過訓練的評鑑師對受評者演習時的行為作觀察。
4. 針對特定的管理才能向度作評鑑，並將評鑑結

果作成報告，以作為人力資源之發展及運用。

(二)管理才能評鑑特色

1. 客觀性的評價

(1) 兩位以上的評鑑者根據個別評鑑結果做意見交換、檢討，對各目標向度做最後評鑑及量化的決定。

(2) 演習過程全程攝影，若評鑑者無法作出決定時，可以察看錄影帶中被評鑑者的行為再一次進行分析、評鑑，並達成結論。

2. 絕對的評價

運用在甄選或診斷時，可以先設定目標管理向度的絕對值，來確保該職位主管管理能力的水準。

3. 行為的評價

強調從行為表現和行為觀察出發的評鑑方式，除了避免一般心理測驗內省方式回答的偏誤外，最大的特點在於可以實際工作緊密結合。

(三)管理才能評鑑常用之演習種類

1. 小組討論 (Group Discussion)

2. 籃中演習 (In-Basket)
3. 互動面談 (Interview Simulation)
4. 口頭發表 (Oral Presentation)
5. 問題分析 (Problem Analysis)
6. 管理賽局 (Management Game)
7. 事實搜尋 (Fact-finding)

二、管理才能評鑑作業流程

(一) 確認管理才能評鑑目的及對象：

管理才能評鑑之目的分為診斷、甄選與訓練發展。實務上管理才能評鑑的運用範圍，可從新進人員的聘用到經營管理層的派任。

(二) 訪談搜集資料

訪談受評鑑對象之單位主管，並考慮未來的經營情境，建立目標職位最重要的管理職能，並藉此訪談搜集與目標工作有關之行為事例，以作為設計評鑑模擬

演習案例之參考。

(三)發展暫時向度清單

根據前項所建立之管理職能，初步發展建立目標職位的評鑑向度之暫時清單。

(四)決定向度會議

先確認前項向度清單之完整性，並討論各評鑑向度之重要性與優先順序，俾決定何者為最關鍵重要的評鑑向度。

(五)建立評鑑向度庫

將前項各關鍵評鑑向度之定義、主要行為，及工作行為範例，定義清楚，俾建立完整評鑑向度庫。

(六)規劃設計模擬演習

根據前項評鑑向度，規劃多種評鑑模擬演習，藉以觀察搜集各評鑑向度之行為事例。模擬演習設計係以行為觀察做為評鑑分析之基礎，主要目的在於評鑑「做的能力」

而非「知的能力」。

(七)發展各項模擬演習操作手冊

根據前項規劃設計各項模擬演習(一般包括：籃中演習、小組討論、問題分析、以及面談模擬等)，因模擬狀況須符合實際工作情形，為提供標準化的模擬情境，需發展建立各項模擬演習之標準操作手冊

(八)召開評鑑作業準備會議

向評鑑師說明各項模擬演習之操作手冊內容，俾在評鑑時讓所有的評鑑師有一致的評鑑作業標準。

(九)評鑑受評者實際作模擬演習

以各相關單位推薦之各職層主管為受評對象，實際作模擬演習。

(十)評鑑觀察與分析

1. 由培訓合格之評鑑師 3-5 位進行觀察及分析，採現場直接觀察及攝影觀察。
2. 在模擬演習進行時，評鑑師負責搜集被評鑑者在模擬演習中所有的一切行為(包括：語言、身體及文書作業處理等)資料。
3. 模擬演習結束後，針對所搜集行為紀錄資料進行分析，並解釋被評鑑者在模擬演習中實際行為所代表之意義。

(十一)召開評鑑會議做成報告

1. 每位評鑑師針對上述工作項目觀察及分析後。接著，進行管理才能評鑑向度分類歸屬，且給予評量分數，並針對同一評鑑向度在各模擬演習中所得之分數作綜合評比判

斷。

2. 評鑑師再針對每位被評鑑的每一評鑑向度，召開評鑑會議進行討論，達成評量分數上的共識。
3. 依據評鑑會議作綜合判斷，並將受評者的評鑑向度之強弱，分別作成具體結論與建議，且整理成綜合報告書。

(十二) 個別回饋及個人發展計畫建議

1. 個人評鑑結果，回饋給被評鑑者；並提出被評鑑者個人發展計畫之建議，俾供被評鑑者自我啟發與發展之具體參考。
2. 回饋及個人發展計劃建議時間，以個別面談方式，每人 30 分鐘為原則。

(十三) 評鑑檢討會議

召開本計畫檢討會議，報告全體
評鑑結果並檢討本計劃待改善之處，
俾作為往後評鑑之參考。

三、模擬演習選擇與設計

(一) 籃中演習

1. 定義

籃中演習有時稱為公文處理，其名稱之由來，係由於它模仿主管每日處理工作的情況：經由桌上的兩個文件籃（in-basket）（一為收文籃 incoming basket，另一為發文籃 outgoing basket），將每日所遇到的大小事情，做妥善的處理。演習時，文件籃內放置許多文件（例如便箋 memo、信函、報告及報表等），每一件均代表一種狀況，即各種組織內的管理問題，受評人須在一定時間內，根據文件的狀況，採取必要而有效的行動。這些行動只能以書面方式表達。

2. 理論基礎

(1) 管理的效能可由下列幾項標準衡量：

- a. 花費最多時間與精力所處理的問題，其重要性如何？
- b. 所產出的工作績效如何？
- c. 決策的適當性如何？亦即決策所產出的經濟效益與社會後果（social consequences）為何？

(2) 管理行為可視為管理者對一連串的「刺激」所採取的一種「反應模式」（pattern of responses）。這些刺激可透過各種形式出現，例如，信函、報告、電話、須簽字的文件以及個別晤談等。對於每一項刺激，管理者必須經各種可行方案（alternative）中擇一以對。而經其所選的反應模式即可知其管理效能。

(3) 通常，一項反應的有效性端視幾個因素而定：

- a. 對組織的衝擊

- b. 產生的社會後果
- c. 可用的時間之多寡
- d. 決策所需資訊的完整性

(4)管理工作的實況應透過情境測驗予以充分顯示。這些實況包括：

- a. 管理者每天所處理的事務通常具有規劃性；
- b. 管理者所採取的許多事情處理方式，有的高度有效，有的卻完全無效，有的則屬於中間；
- c. 有效管理者的一項特點就是，他能夠很快地從許多雜亂無章的瑣事中切入，而集中精力於重要的問題上。

(5)管理功能雖隨層級不同而有所差異，但大體而言，可歸納為計劃、組織、任用、領導與控制 (Koontz, 1986)。這些功能均能從日常的管理工作中表現出來，因此，透過實際工作的模擬即能評鑑受評人具備這些能力的程度。

(6)任何工作均有時限性，管理工作自不例外。因此，時間可說是決定管理績效的一項極為重要的限制性因素。此一重要因素自亦必須在模擬中予以表達。

(7)管理工作之複雜性視層級之不同而異。因此，在遴選組織之管理人才時，亦必須視其層級的高低而異其模擬情境的複雜程度。

籃中演習之理論基礎可簡單歸納如下：如果此演習能公平而真實地模擬管理工作，則一個人的行政能力與技能（ability and skill）便能從該演習中展現出來而獲得正確的評鑑（Lopez, 1966）。

3. 一般模型與設計方法

(1)籃中演習的一般模型由三大部分構成：

a. 資料說明

本部分係籃中演習之「背景資料」，主要在描述、說明整個演習的情境與背景以及演習者（即受評人）所需瞭解與注意

的事項。背景資料通常包括

- (a)組織介紹
- (b)主要組織圖
- (c)一份行事曆
- (d)職位工作說明書；
- (e)有關人員之學經歷資料，以及其他
有助於受評人瞭解此組織的資料。

至於演習說明，其一般內容係描述某一突發狀況，例如，前任主管突然去世或離職，必須臨時指派一位人員繼任，而受評人在演習中就是扮演此角色。

由於背景資料及演習說明之目的在於讓受評人能很快進入模擬的情境，故內容之詳細程度應使其足以處理各種問題，同時亦應能激發其在時間壓力下作決定與採取行動。

此部分在設計時，關鍵問題就是受評人如係來自同一組織，彼此

已具有一些共同的背景，則此一部分即可求其簡單扼要。假如受評人來自不同組織且各具不同的背景。則此時在撰寫背景資料時，務必儘量設計這些受評人不至太陌生的情境。演習的角色亦應力求合於每位受評人的經驗領域。以免對有些人有利而對其他人不利，以致影響評鑑的公平性與有效性。另外，為防止受評人將其對實際事件的瞭解直接應用於演習裡，設計時通常將情境設定在未來。

(2) 案例設計原則

案例的選擇與設計是籃中演習的核心工作，因為案例設計必須符合邏輯，且最好與演習目標有關聯。設計者在設計案例時，通常會遵循下列三項原則：

- a. 考慮案例的模糊性 (ambiguity)，每一問題的癥結不能輕易地被“識破”，以致

受評人僅須引用本組織現有的政策、法規或其他已知的標準作業程序即可解決。

b.每一案例必須能由多種角度思考而找出多種解決方案。

c.每一案例問題應在組織之正常業務狀態下所會發生者。具體而言，該問題並非罕見的特例，而只是一般的小個案。

另外，每一題目有四個因素用以決定該問題的重要性與緊迫性，以及處理的方式。這四個因素分別是：

a.影響：指該問題之處理方案（即一種決策）對組織之運作所產生的影響或後果。

b.時間壓力：指演習中之角色扮演者（即受評人）於作決定時所擁有之時間的多寡。

c.資訊搜尋：指為了作適當的決定，必須再蒐集額外資訊之數量的大小。

d.社會後果：指決策可能對他人的影響或決策所可能引起的他人的反應。例如，假若一個決策會嚴

重影響許多人或影響少數重要的人，雖然衝擊的程度不見得很大，但卻表示此決策之社會後果很大。

受評人可依據上述四個因素，衡量問題的重輕急緩。例如，在時間壓力低的情況下，即使該問題的衝擊性與社會後果均大，他仍可將之暫時放一邊，因為他有充裕的時間去加以好好的處理。四項因素均低的問題，大概就是不值一顧的小事了。

當然，如前所述，此四項因素合起來足以決定該問題的複雜性及其處理是否能獲致良好的效果。

設計者在設計案例問題時，必須充分考慮一個案例問題所包含的上述因素之多寡，同時應做適當之調配。當然，演習之目的（如為遴選或訓練）及受評人（或受訓者）之層級，此兩者亦應列為重要的考慮因素。

至於題目的種類，一般而言可分為以下幾類：

a. 有用的資訊，例如，組織圖或工作手冊，甚

至是前任主管留下來的的一份有關該部門人員的簡歷資料。

- b. 受評人無暇處理的資料（問題）：這些資料通常是屬於故意設的陷阱，比較“天真”的人常會未加注意而在這些問題上花費太多的時間，以致影響其他重要問題的處理。例如，一封便箋（memo）附著一堆表格，要求提出簡化之建議。
- c. 運作上的問題：這些就是他必須做決定並採取行動的問題。當然，這些問題在優先順序上仍有不同。
- d. 必須授權他人做的問題：有些問題是受評人恰巧不能做的（例如剛好要出差）或必須委由別人做較妥當的，例如，頒發十年服務獎給某位員工乙事，可能請組織的首長來做更為合適。
- e. 減少緊張的問題：這些項目可能是一些較輕鬆的資料，如一幅即將推行的安全運動的漫畫、一份關於公司郊遊的便箋，或一封寫著

「機密」字樣給前任主管的信函（其實裡面是惡作劇的匿名信）。

實況的模擬是籃中演習之主要特色，故在準備上述問題之資料時，務必求其逼真。例如，那封匿名信必須是用手寫的，而所有的信函，最好能用印有組織名稱的信紙。受評人如能愈少依賴想像力，則他便有更多的精力去專心處理演習之實際問題，如此即更能發揮這種演習的評鑑效力。

至於題目的數量，通常是準備得稍多一些，使無人可以在時間限度內全部做完，這樣才能評鑑受評人「是否及如何」賦予處理問題的優先順序。

4. 可評鑑的構面

籃中演習所能評鑑之構面，依多位學者的看法大致可歸納如下：

- (1) Thornton 與 Byham(1982)歸納許多研究後，指出籃中演習可評鑑之構面如下：口頭及書面溝通、工作標準、感受性、冒險性、積極

主動性、獨立性、計劃組織、授權、控制力、分析力、判斷力、決斷力、部屬之發展、組織之敏感性等。

- (2) AT&T(Bray et al.,1974)的「管理人員進展研究」：在此研究中，研究人員使用籃中演習（含面談）所評鑑的構面計有：書面溝通技能、創造力、人際關係技能、上司肯定之需求（need approval of superiors）、自我要求的工作標準、對不確定事物的忍受力、壓力的抵抗力、活力、計劃與組織力、決策力。

(二) 小組討論演習

1. 定義

無主持人小組討論（leaderless group discussion，以下均以 LGD 稱之），通常由四至八人所組成（通常是六人）。小組成員（即受評人）受命討論一個問題，並且必須在一定時間內得出一項彼此皆同意的結論（即問題的解決方案）。在此討論會上，無人被指定為主持者（故稱為無主持人小組討論）。同時

亦不設定任何討論的規則，完全由參加者自由發揮。通常問題皆以書面方式告知受評人。討論時，評鑑員坐在外圍，仔細觀察並記錄受評人的行為。評鑑員不得與受評人發生任何互動關係。

2.理論基礎

- (1) 一項用來預測領導潛力的測驗，需同時滿足下列二個條件：a.具備一些與各種不同情境相同的要素；b.測驗中所設定的情形，應直接反映所擬預測之工作情境的變化。就第一個條件而言，LGD 具有許多評鑑或預測領導行為的情境要素，例如，有效的溝通、解決問題以及獲致共識等。就第二個條件而言，LGD 的設計本身考慮受評人的性質及實際工作生活的情境。
- (2) 一個團體必有某種目標，因此，從團體目標達成的過程中，每一成員所展現的行為（如是否積極參與、是否具有使命感，是否能清楚表達意見等），即可瞭解個人是否

具備團體（即組織）所要求的某些能力或特質。LGD 可評鑑這些能力，因為它正具有目標取向的特性。

- (3) 在組織中，通常職位愈高，則人際技能之需要便愈大。團體情境正是展現個人人際能力的最佳場所。由此推知，無主持人小組討論所涵蓋的團體情境不啻是觀察及評鑑中高級職位任職者此種處理人際問題能力的有效工具。

3. 種類、結構與設計方法

(1) 種類

LGD 分為二種類型：1.合作性的或無指定角色的（non-assigned role）；2.競爭性的或指定角色的（assigned role）。

- a.第一種型式通常模擬特別委員會或任務小組會議。受評人被賦予一個包含許多問題的議案，並且要求在一定時限內，針對如何處理這些問題，提出最佳的解決方案建議。設計者所選擇的題目，通

常是與組織或某一部門有關的現實問題，而且其性質應儘量廣泛，以免造成討論的內容對少數人有利，而對其他人不利。一般而言，經常被使用的題目有：研擬一項新的安全措施，發展一套組織簡報的資料、選擇一處新的辦公場所、策訂組織未來的發展方向或擬訂一項新的行銷策略等。題目性質廣泛始能引發參與者對各種方案之正反意見的熱烈討論，如此受評人方易表現出各種不同的行為，因為評鑑者不僅觀察誰提供最佳的方案或意見，而且也觀察受評人如何彼此互動以增進團體的整體努力。

- b. 第二種型式包含許多決策性會議所具備的成份。例如，參與者每人均負有某種任務，即具有某一特定目標必須達成。通常，此種類型的參與者每人均被賦予某一角色，角色所具有的條件，優

劣互見。參與者必須依據自己角色所設定的條件，在會議上爭取對自己最有利的決定。故此類型被稱為競爭性的LGD。此類型的主要優點是：(1)所有參與者必須積極參與，否則便無法贏得“勝利”。(2)評鑑員可充分觀察到“說服力”這個構面。(3)對某些標的職位（如部門主管）而言，此種類型似乎相當逼真，因為組織中的單位主管經常須為自己的單位爭取更多的資源。而主要的缺點，除上述（請參閱前項：定義、起源與發展）兩項外，另一點就是不容易設計此種標準化的情境。

(2) 結構與設計方法

無論是無指定角色或指定角色，LGD演習，通常均由二大部分組成。第一部份是情境說明：主要係以書面方式，告訴受評人即將參加一項由多少人組成之會議，會議的目的是什麼。每位所扮演的角

色是什麼，角色之間無地位上的差異而且無一人為會議主持者。但是大家所擁有的時間卻是一樣且限定的。在會議後，必須獲得一項能為大家所共同認可的結論但不可採用表決的方式以產生此種結論。

第二部份是不同角色的設計：競爭性的LGD才有此部分，設計角色的一個主要原則是：每一角色的狀況（即條件）應力求均等，即每一角色均包括有利於自己的條件與不利於自己的條件。問題的情境應儘量選擇：a. 每位參與者皆很熟悉或 b. 每個人皆不熟悉。如此，對任何一位參與者才顯得公平。此種LGD之情境，最常見者有：a. 爭取錄取或晉升機會，六位候選人之資格條件優劣互見，惟錄取或晉升機會只有一個，故必須為自己的部屬（參與都扮演部門主管的角色）爭取此難得的“出線”機會。b. 爭取預算分配：組織之預算有一固定數字，各部門主管在此會議上必

須為自己的部門爭取較多的預算分配，以利業務之推展。C. 爭取某一特殊資源：例如，新購一部轎車，由部門主管自己開會決定，應分配給誰。或有一個新裝潢的辦公室，由部門主管共同決定誰搬進去使用等。

4. 可評鑑的構面

(1) AT&T (Bray et al.,1974) 在「管理人員進展研究」計畫中，使用 LGD 所評鑑的構面計有：口頭溝通技能、人際關係技能、行為暗示的覺察、自我客觀性（透過一個自評的問卷）、行為的彈性、同儕肯定之需求、壓力的抵抗力、精力以及計劃與組織力。

(2) 綜合許多 (Thornton & Byham,1987; Fletcher, 1982; Coleman, 1987; More & Unsinger, 1987; Gatewood & Field, 1990) 的意見，LGD 所能評鑑的構面計有：主動性、判斷力、分析力、感受性、冒險性、決斷

力、說服力、影響力、領導力、彈性、社交力、堅持力(assertiveness)、口頭表達力、人際關係技能、計劃與組織力、壓力的忍受力以及對環境的覺察力等。

(三) 面談模擬演習

1. 定義

面談模擬是角色扮演的一種形式，一般由評鑑者的一名助手扮演與被評鑑者談話的人，這個人是經過培訓的，他的行為將遵循標準化的模式。這個與被評鑑者談話的人可能扮演各種與被評鑑者有關的角色，例如：被評鑑者的部屬、客戶或其他可能與被評鑑者在工作當中發生關係的角色。按照具體情境的要求，這個人可以向被評鑑者提出問題，建議或反駁被評鑑者的意見，拒絕被評鑑者的要求等等。被評鑑者必須與這個人進行交談以解決他所要解決的問題，由評鑑者對面談的過程進行觀察和評量。

2. 理論基礎

面談模擬之所以為評鑑中心法經常被採用的情境測驗，實基於管理人員之工作分析的結果。依據學者 M.W.McCall 等人 (1978) 所做的研究，管理人員的工作中，有一項極顯著的特色就是他們每天必須與許多不同的人做短暫的接觸或晤談。另外，我們如到任何組織去觀察，亦不難發現，主管人員經常須與其他人（例如，部屬、同事、顧客）做面對面且一對一的面談。管理人員是否能成功而有效地應付此種狀況，亦是決定其績效的一項重要因素。面談模擬正是評鑑此種能力的有效工具。

3. 結構及情境設計

面談模擬大致可分為三大部分：

(1) 人員：面談者 (interviewer) 由受評人擔任；被面談人 (interviewee) 由角色扮演者 (role player) 擔任。

(2) 過程：

a. 準備 (約三十分鐘至一小時，視

資料之多寡而定):面談者在接獲有關資料後，應在規定時間內閱讀完畢，並準備面談：

- b. 面談演習：一般為十至二十分鐘，面談之過程中評鑑師在旁觀察、記錄。
- c. 追蹤面談：由評鑑師與受評人面談，藉以瞭解受評人在面談時所表現之各種行為的動機與理由，時間約為十至十五分鐘。

(3) 資料與設備：

- a. 一份敘述模擬情境的背景資料。
- b. 錄影機及操作人員：將面談全部過程予以錄影，俾供評鑑師從事綜合評鑑時之參考以及日後可作為訓練評鑑師。
- c. 其他紙、筆等文具。
- d. 一個獨立不受干擾的房間。

4. 可評鑑的構面

此項演習可評鑑之構面如下：口頭溝通技能、感受性、領導能力、問題分析能力、計劃與組織能力、果斷力、表達能力、彈性、發展部屬能力、影響力、判斷力以及管理控制能力等。

(四) 口頭發表演習

1. 定義

口頭發表即可以是即興的，也可以是有準備的。即興的發表可以在被評鑑者抽到一個題目之後略做準備，五分鐘左右即可上台口頭發表；有準備的口頭發表，可以給被評鑑者一個小時左右的時間進行準備，正式口頭發表時間約十分鐘，另外還需有幾分鐘的時間讓在座的評鑑者對被評鑑者的發表內容進行詢問，由被評鑑者回答，評鑑者可以從以下幾個方面來進行觀察：聲音是否宏亮有力、口齒是否清楚、是否有抑揚頓挫、還是聲調平淡缺乏吸引力，咬字是否不清、舉止是否自然、目光是否與所需進行交流；段落

結構是否清楚、論點是否具有說服力、回答問題是否對答如流、或是答非所問等等。在這項演習項目中可以著重思考的系統性、條理性、創造性、說服力以及自信心等方面來觀察被評鑑者。

2. 理論基礎

Chester I. Barnard 曾在其所著：「主管人員的職能」(The Functions of the Executive, 1938) 一書中指出，溝通是管理者的核心。組織中的管理人員經常有機會（有時是主動，有時是被動）對一特定的小團體（如自己的部屬或其他部門的同事，甚至是來訪的社區人士或媒體記者等）做簡短的談話，甚至推銷自己的構想等。管理學者 Henry Mintzberg (1980) 即曾指出，平均而言，口頭溝通佔據了一般管理人員工作量的百分之七十至八十。所以，具備此種口頭溝通的技能實為一位管理者不可或缺的條件。評鑑中心所使用的此一演習正是鑑定此

種能力的有效工具之一。

3. 結構及情境設計

就目標職位所須之口頭溝通技能的種類而論，口頭報告亦有幾種形式，包括記者招待會演習（press conference exercise）、對社區人士的正式簡報，以及向上司或部屬所作的非正式報告（如任務簡報演習 briefing exercise）等。而演習內容的大要亦視上述之形式而有不同。例如，最簡單的一種即是類似「即席演說比賽」的形式，由受評人按所指定的題目，先做十分鐘之準備，然後再發表五分鐘之演說，最後則由聽眾（評鑑員扮演）發問。至於較複雜的演習內容則大致像這樣：受評人被提供一些有關某一事件的資料（有利的、不利的均有），然後於一段準備時間之後，向聽眾（同樣由評鑑員扮演）提出他關於該事件的看法，然後接受聽眾之質疑。如口頭報告係屬記者招待會性質，則為求逼真起見，最好準

備一套錄影設備，實際從事拍攝。至於口頭報告的題材，其範圍則相當廣泛，從一篇文章的評論，對工作倫理觀念變遷的看法，到公司用人政策的辯護等，均無不可。

4. 可評鑑的構面

口頭發表演習可評鑑之構面有：分析能力、組織與計劃能力、影響力、口頭溝通技能（如口齒清晰、語調抑揚頓挫、表達流利等）、說服力、人際關係技巧、環境覺察力、壓力忍受力、有效使用輔助器材以增加演習效果的能力（如果提供有此類器材，如黑板，投影機等）、對外代表組織的能力以及應變能力等。

(五) 問題分析演習

1. 定義

在一個組織裡，一位管理者的工作績效與其是否能作有效的決策息息相關。美國諾貝爾經濟獎得主賽蒙（Herbert A. Simon）教授即指出：決策乃是一切管理行為（administrative behavior）的基礎

(Simon, 1945)。通常一項決策過程大致包含下列五個步驟：(1)確認問題；(2)檢討問題：包括問題分類與相關資訊的蒐集；(3)發展可行方案 (alternatives)：針對問題，擬定各項解決的方案；(4)評估可行方案：就各種方案之優劣點予以分析、比較及評估；(5)提出建議：依據評估結果，提出最佳方案的建議。一位管理人員是否具備上述這些決策的能力，正是評選的重點。因此，問題分析演習是一種經由問題情境之設計，評鑑受評鑑者分析問題及解決問題能力之模擬測驗。

2. 問題分析的結構

一般情況下，其主要結構由三部分組成：

- (1) 演習說明：包括整個演習的背景說明，以及受評人在此演習中之角色、任務與某些要求的敘述。
- (2) 一套相關的資料，例如，相關的事實之陳述或文件。
- (3) 時間的限制：受評人應在多少時間

內完成此項演習。

3. 問題的種類

凡涉及組織的各種功能，如行銷、製造、財務、人事等，甚至對外關係均可作為個案的題材。

4. 可評鑑的構面

此項演習所擬評鑑的構面主要係與決策有關的各項能力，另外亦包括書面的溝通技能，故可觀察到的構面有：分析能力、對環境的察覺力 (awareness)、資訊的解釋能力 (interpretation of information)、組織與計劃能力、判斷力、問題解決能力、自主性 (autonomy)，以及溝通能力等。

四、評鑑會議及評鑑報告製作

(一) 評鑑會議內容及進行方法

1. 演習別評鑑會議

評鑑師在完成每一種演習的個人評鑑後，必須召開兩位以上評鑑師的團體演習別、向度別的綜合評鑑會議。並得到受評鑑者每一

種演習別、向度別客觀的量化分數及行為評價。

2. 綜合評鑑會議

在完成了演習別的評鑑會議後，評鑑師必須對受評鑑者做第一次向度別評鑑師個人綜合評定後，再召開第二次向度別的評鑑師綜合評鑑會議，綜合評鑑時，不能受特定演習所得資料的影響，而要做綜合性的判斷評價。

3. 評鑑會議進行方法

評鑑師會議時，必須指定評鑑師會議的主持人，並由主持人徵求每一位評鑑師對第一次個人綜合評定向度分數的意見，若意見相同就決定評定分數，若意見不同，就必須提出說明，並取得全員的同意為止。若無法得到同意，評鑑會議的主持人此時就需作出裁定，並取得大家的理解。

第二次綜合評定一致後，評鑑會議主持人對各被評鑑者之潛在能力強點、弱點及管理適應性做報告。並請評鑑師針對每一位被評鑑者提供有

關將來在能力開發及訓練上的建議。

(二)評鑑會議技巧

1. 當演習別向度別行為觀察重點分析之評定分數不同時，綜合評定分數以行為出現的量值為評定的參考依據。
2. 當綜合向度別評定分數不同時，綜合評定分數以演習別的重要性評定的參考依據

(三)評鑑報告內容架構

1. 各演習別向度別綜合評定分數表
2. 綜合評定

透過各種演習的行為觀察及接觸（面談），可以感覺到被評鑑者的氣氛、魅力、言行、知識、體力及精神等等，藉以作為綜合之描述，也就是對個人各種特色、形象，明顯的作側面的描述。

3. 強點與弱點項目的陳述

指出各三項之強、弱能力的向度，並附簡單的行為摘要描述。

4. 其他主辦單位特別要求之項目的評定或目標

職位管理適應性的評定。

5. 管理發展之具體建議

對強點及弱點項目的敘述。

(四) 評鑑報告撰寫技巧

1. 綜合評定

以具體行為或向度綜合評定的強、弱之用語來填寫，避免用好、壞、差等傷害性、批評性的主觀用語。

2. 管理發展的建議

(1) 強點項目的敘述：希望把握自己優點，經常

發揮。若因強點的影響而相對造成其他向度偏弱時，應給予提醒。例如：積極性太強而感受性反而變弱。領導力過強而抑制了別人言行。感受性太強，無法影響周圍進而不談話，反而使領導力變弱。

(2) 弱點項目的敘述：原因、具體改善方法等資

訊的提供，也可以採用結合其他項目來提高能力的建議。避免觀察者個人的喜好、方法抽象、精神性的建議，儘可能依被評

鑑者本人的性格、環境的考量、日常職務推行上可以學習的機會，給予具體行為方針及方法的啟發與指導。

五、接受實際評鑑

由於模擬演習案例為該公司之機密文件，故評鑑完成後全部繳回。在此僅就所知，以及不影響其機密之範圍說明之。本次模擬演習活動包括籃中演習、團隊建立互動模擬演習、跨部門互動模擬演習、客戶互動模擬演習及團隊成員互動模擬演習。在模擬演習之前，先提供一份世紀電腦公司(簡稱為 CCC)基本背景資料供參考，整個演習過程中，受評鑑者扮演該公司系統支援部經理。該公司之產品可運用到醫藥、製造、教育及外太空等領域。受評鑑者會同時參加各項互動模擬演習，每項模擬演習活動之前，均有提供清楚之內容說明，並研讀十至二十分鐘。簡要說明每項模擬演習活動如下：

- (一) 籃中演習(文件處理): 提供一份指引手冊，包括相關之背景資料，以及被賦予之職責，

主要是去處理並回覆文件架上待處理的文件。共十九個案例，實際處理之時間共兩小時。由於是英文案例，十九個案例要全部完成蠻難的。

(二) 團隊建立互動模擬演習：在此互動模擬演習中，受評者與小組中之兩位成員（即受過專業訓練之角色扮演者）面對面開會，討論一些持續不斷發生的問題，受評者要能找出問題之癥結，並指導他們去發展一套如何與客戶建立良好的人際關係及為客戶解決問題之方法。

(三) 跨部門互動模擬演習：在此互動模擬演習中，受評者與製造部門之經理（即受過專業訓練之角色扮演者）面對面互動交涉，並針對雙方意見及事實作討論。受評者的責任就是要設法讓製造部門準時繳交所需之報告，以供跨功能部門的研發小組使用，同時確保功能測試報告資料正確無誤。

(四) 客戶互動模擬演習：在此互動模擬演習中，

受評者與一位極為重要之客戶（即受過專業訓練之角色扮演者）面對面開會，兩者在會議中要達成幾項重要協議。受評者要去協助客戶解決開立發票問題；找出客戶與 CCC 未來合作計劃構想；取得客戶持續合作之承諾。

- (五) 團隊成員互動模擬演習：在此互動模擬演習中，受評者與一位部屬（即受過專業訓練之角色扮演者）面對面開會。討論其最近績效表現反常的事項。受評者要設法找出其中之癥結，並與之溝通身為小組長之責任，且取得其績效改善之承諾。

參、感想及建議

本次經核准奉派前往參加 DDI (Development Dimension International) 公司亞太總部新加坡舉辦之「管理才能評鑑師資培訓」研習會，收獲良多，以下簡要說明感想及建議。

- 一、事前相關安排事務花費很多時間，尤其課程安排後，有時會有變化，所以心理負擔較大。
- 二、獨自一人到國外研習，可培養獨立處世之能力，是人生難得之經驗。在課程研習中，透過討論並發表，除專業知識外，英文能力更顯重要，尤其是口頭表達能力。
- 三、課程設計精緻，內容條理分明，時間安排緊湊，講師上課表情自然輕鬆，言談幽默風趣，內容豐富，讓學員在潛移默化中自然學會相關知識及技巧，這些都是難得之體驗。
- 四、課程採單元式教學，由專業講師全程負責，時間控制得宜，且不會造成課程重複現象，值得將來發展課程之參考。
- 五、中華電信目前面對競爭環境，如能發展一套客觀、

公正的評鑑方法來遴選人才，對公司競爭力之提昇將會有很大助益。根據各種文獻及實務驗證，管理才能評鑑中心法的確具有高信度及效度。AT&T 自 1974 施行以來，已有 30 萬人以上接受評鑑，事後證明對公司影響深遠。日本 NTT 每年約有 900 人接受評鑑。目前估計美國企業界約有 5000 個單位採用 AC 來評鑑，進而甄選目標職位主管。

六、中華電信訓練所目前已針對本公司行銷中層主管進行評鑑，未來除將針對本公司帶人較多之主管進行評鑑外，建議也可考慮逐步推廣至其他需要評鑑之主管。

七、DDI 在此領域為全世界最具規模及最完整的公司，整套評鑑制度經過數十名專業人員在美國總部進行規劃及設計，分公司遍及世界各地，其專業經驗及知識值得本公司引進。國內中鋼公司就是派員至美國學習，並將之引進，這也奠定了中鋼公司公正客觀用人的良好基礎，這確實值得本公司借鏡，尤其面對即將民營化，如能整套引進，相信對中華電信未來之競爭力，一定有很大助益。