

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：考察)

新加坡人力資源發展機構業務運作 考察報告

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展中心

姓名職稱：副研究員 宋蕙安

專 員 鄭元嫻

派赴國家：新加坡

出國期間：102.10.28~102.11.1

報告日期：103.1.20

目 錄

壹、緣起.....	1
貳、行程.....	4
參、新加坡國情與人力資源評估工具簡介.....	5
肆、考察機構	
一、南洋理工大學 (Nanyang Technological University).....	10
二、新加坡教師學院 (The Academy of Singapore Teacheres).....	14
三、考察機構通訊部 (Ministry of Communications and Information).....	17
四、PCC (Pacific Century Consulting PTE LTD).....	21
伍、結論與建議.....	24

壹、緣起

麻省理工斯隆管理學院的薩諾教授認為"快速調整的能力比規模經濟更重要...沒有一個國家能像新加坡一樣地擁有企業文化，像企業一樣運作，把經濟成長取代利潤作為明確的指標"。

從地緣政治經濟來看，新加坡是位於馬來半島南端的城市國家，僅約 710 平方公里的領土居住已達 546 萬人口（Central Intelligence Agency ,Library,The world fact book），不僅小於世界上多數民族國家，甚至無法跟部分主要全球城市相比。但自 2011 至 2013 年瑞士洛桑國際管理學院（IMD）公布的世界各國競爭力排名，新加坡始終維持在全球前 5 名，國際貨幣基金會（IMF）在世界各國平均 GDP 排名中，新加坡是唯一一個進入前 10 名的亞洲國家，新加坡政治管理模式最為人津津樂道的就是「菁英治理」、「用人唯才」、「廉潔制度」、「威權體制」、「法治許可的自由」等，「強政府」儼然是星國政府治理的重要特徵。

新加坡前總理李光耀認為優秀政府的核心是優秀人才：「沒有優秀的政府管理者，你能有一個優秀的政府嗎？美國的自由派認為你能...，我在亞洲的經歷讓我得出了一個不同的結論。要建設優秀的政府，就必須有優秀的人才管理政府。在過去的 40 年裡，我觀察到即使一個政府的系統薄弱，但只要讓有能力的人才來經營管理，仍然能夠獲得不錯的進步。」培養領導人的方式主要由三個全面性原則組成：讓最優秀的人才進入公共部門，給他們具有挑戰性的工作和具有吸引力的薪酬。

新加坡隨著時間的推移和環境變化的因應，公部門人事管理方式和政策也在不斷改進和優化，支撐人事管理體系的重點專注在中高階的管理團隊，最直接的方式是用豐厚報酬來僱用最優秀的人，但反觀我國，行政機關因為受限於法規及預算的限制，在實際上可接受的方式多會著重在職業生涯規劃、培訓和發展。

管理階層的表現是決定組織成效的重要因素，透過積極培育發展管理人才，加強其管理職能，透過優秀人才職能的發揮，帶動整體組織的發展，強化組織競爭力。組織必須先蒐集人員在職場上的資訊，以正確地掌握該人員相關的外顯或內隱的能力與特質，並對這些資訊妥善地加以運用。而透過好的人力評估工具，如人才評鑑，可以瞭解受評鑑者不足及過人之處，有效地規劃各項訓練與發展方案。以新加坡為例，為能有效掌握關鍵人才，在不同公務部門中，引進各種人力評估工具，如評鑑中心法、360 度評估等，以使機關在各種不同的需求中，所進用或培育的人選具備一定的素質及潛力。

以評鑑中心法(Assessment Center)而言，該工具評估的資訊包含了質與量兩層面，只參考數據經常有淪為經驗法則的誤判之虞，因為相同數值有可能具有相異的內涵意義，評鑑中心法的核心概念就是模擬(Simulation)，評鑑中心是以受評者在模擬練習中的行為表現，來推測其未來成就的評估方法，基本假設就是受評者在模擬情境下表現良好者，在實際情況中表現也會良好，因此以該工具來選取人才具有一定的信度。

本中心也於 101 年度首次委託學者專家團隊經由問卷分析、焦點團體訪談並參酌中高階主管核心能力與人事人員核心能力後，擇定薦任第 9 職等人事主管人員管理核心能力為「問題分析」、「業務規劃」、「績效管理」、「團隊管理」及「溝通表達」5 大職能，並且為培育具發展潛能之專員級人事人員以上重要管理職能，行政院人事行政總處於 101 年度首次開辦「專員級人事人員進階職能培訓專班」，以提供專員級人員陞任薦任第 9 職等主管職務前之培育訓練，並於該專班中「評鑑課程」導入評鑑中心法，對專員層級人事人員實施關鍵核心能力評鑑，評鑑結果亦與爾後陞遷適度結合。

貳、行程

本次考察期間為 102 年 10 月 28 日至 11 月 1 日，除首尾二日為航班時間外，實際考察行程為 10 月 29 日至 31 日三日。

日期	行程
10/28 (星期一)	臺北飛抵新加坡
10/29 (星期二)	參訪 PCC(Pacific Century Consulting PTE LTD) 並聽取簡報
10/30 (星期三)	1、參訪新加坡南洋理工大學(Nanyang Technological University) 2、參訪新加坡教師學院 (The Academy of Singapore Teachers)。
10/31 (星期四)	會晤 MCI(Ministry of Communications and Information) 副秘書長
11/1 (星期五)	新加坡返抵臺北。

參、新加坡國情與人力資源評估工具簡介

一、新加坡國情概述

新加坡於 1965 年脫離馬來西亞聯邦獨立建國，至 2013 年人口總數約為 540 萬人，其中華人占 74.2%，馬來人占 13.3%，印度人占 9.1%，其他種族占 3.3%。

根據新加坡的憲法，新加坡實行的是議會制政府。國家機構三權分立，總統由直接民選產生，為國家元首。國會議員也是選舉產生，總理從國會多數黨中產生，其領導的內閣擁有行政權，並由獨立的公共服務委員會管理公務員的聘用以及處分。總理從議員中選出內閣部長。在過去的 40 多年中，人民行動黨一直是唯一的執政黨，在議會中也鮮少有能夠形成監督力量的反對黨。外界普遍認為，人民行動黨對反對黨以及異議分子較為嚴厲，但不容否認的是，人民行動黨確實在新加坡民眾中擁有很高威望，在建國後的歷次選舉中該黨的總得票率從未低於 60%。

國會由民選議員組成，議員任期為 5 年。內閣為最高行政機關，負責處理所有政府政策以及日常國務，內閣集體對國會負責，內閣包括總理、內閣資政、2 位副總理以及負責各部的部長，2012 年新加坡曾進行過組織重組，將社區發展青年及體育部 (MCYS)、新聞通訊及藝術部 (MICA) 重組為三個部門：

交通通訊部 (MCI)、文化，社區及青年部 (MCCY) 以及社會和家庭發展組織 (MSF) 部。因此目前政府部門包括總理辦公室 (PMO)、交通通訊部 (MCI)、文化部，社區及青年 (MCCY)、國防部、教育部 (MOE)、環境部和水資源 (MEWR)、財政部 (MOF)、外交部 (MFA)、衛生部 (MOH)、內政部 (MHA)、法律部 (MinLaw)、人力部 (MOM)、國家發展部 (MND)、教育部社會及家庭發展組織 (MSF)、貿易部和工業 (MTI)、交通運輸部 (MOT) 等 15 個部會。

新加坡政府自認為最大之成就之一便是動態治理，重視領導如何創新，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。

二、評鑑中心法 (assessment center) 簡介

評鑑中心是一種透過多重評鑑工具，進行多元化模擬演練的評鑑流程，透過專業評鑑員對受評鑑者各項表現的觀察，給予客觀的評量及回饋，並從中判斷受評鑑者的才能、特質、優缺點與未來的潛力，以作為甄選、升遷、派任、訓練、發展管理能力等人力資源規劃與執行的重要參考依據。

評鑑中心是一種蒐集個人能力、潛能及特質的過程及方法，當組織透過評鑑中心中的多元化評鑑工具，對管理人員進行評鑑，並獲得其在管理能力上優劣之處後，這些結果的回饋

可透過組織中各項人力資源策略的制定與執行，有效整合至各階層管理人才的選、用、育、留等各個階段當中。

依據「國際評鑑中心準則工作小組」(International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000)所提出的「評鑑中心作業準則與倫理考慮」(Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations)中所述，任何過程欲被認定為評鑑中心法，必須具備下述十項根本要素：工作分析、行為分類、評鑑技術、多重評鑑、模擬演練、評鑑員、評鑑員的訓練、行為的記錄、觀察報告、資料的整合。

評鑑中心是衡量一個人潛質的方法，透過行為上的模擬衡量受評鑑對象如何應對工作上可能發生的情境。傳統內部人才甄選方法不外乎績效考核、面談、360 度全方位回饋等，過程可能產生一些決策上的偏誤，因此，評鑑中心法的方式便成為當前人力資源界推崇的工具之一。

三、360 度評估 (360 degree feedback) 簡介

360 度評估也稱「360 度績效反饋」或「全方位評估」，最早由被譽為“美國力量象徵”的典範企業英特爾首先提出並加以實施的。360 度評估是一種同時收集自己、主管、同事、部屬，甚至內外部顧客對受評者行為的知覺，並且將這些收集來的資訊提供給受評者，讓受評者將這些他評結果與自評結果進行比

較分析，透過多元角度的回饋，釐清彼此間期望的差距，以幫助受評者瞭解自我優缺點並且進行自我發展的方法。

在傳統實務上，常見的評估方法有四種（沈富鈞，影響受評者接受 360 度評量制度與結果之因素探討，2007）：

1. 上對下的評估：也就是直屬主管對部屬日常的行為表現進行評估；
2. 水平評估：同事依據平日對彼此的觀察所做出的互評；
3. 自我評估：個人對自己行為表現、能力的認知；
4. 多源評估：多源評估就是從不同的來源蒐集受評者行為資料，以求評估結果的公正客觀，避免單一來源評估方法的結果偏誤風險。

360 度評估即是屬於多源評估的方式，Hazuka, Hezlett 與 Schneider(The impact of 360-degree feedback on management skills development, 1993)認為，運用多源回饋可以為組織與個人帶來以下三點好處：

1. 透過多源回饋，受評者可以獲得有關於自己優缺點的資訊，有助於受評者規劃未來的個人發展計畫；
2. 多源評估有助於組織內部人員的溝通交流與互動；
3. 多源評估在人力、成本與時間上的花費都比傳統評估方式更有經濟效益。

正因為具有以上特點，目前 360 度評估已經廣泛應用於私

人企業高層領導自我覺察與發展、員工績效評估，企業高層候選人的評薦、組織學習與變革等領域，但在公部門仍較少使用，因為 360 度評估在實施過程中，需要對評估者進行匿名保護，才易獲致正確的評估結果。

肆、考察機構

本次考察主要係為瞭解人力資源評估工具（主要為評鑑中心法）在新加坡的實務運作情形，因此擇定在公部門、學術界以及企業界三方各擇定相關機構作為考察對象，並透過實際訪查瞭解新加坡不同部門採用相關人力資源評估工具之實務運作與應用，茲就本次考察之發現整理如下。

一、新加坡南洋理工大學(Nanyang Technological University)

本次前往參訪的新加坡南洋理工大學（Nanyang Technological University）是新加坡的一所公立研究型大學，前身為南洋理工學院，成立於1981年，於1991年更名，學校分為文、理、工、商四大學院，大學部及研究所學生約3萬3千餘名，2013年並將成立李光前醫學院。南洋理工大學在2013年的QS世界大學排名（QS World University Rankings）名列第41名，比2012年上升了6名，在亞洲排名第10位，在2013年的泰晤士高等教育世界大學排名（Times Higher Education's World University Rankings）名列第76名。

此次參訪的單位是該校的就業輔導辦公室（Career & Attachment Office），該校畢業生多從事工商業，根據該校2011年畢業學生就業狀況調查，約有90.9%的畢業生在畢業1個月內能順利找到工作，而2012年畢業學生的調查，約有97%的畢業生在畢業4個月內能找到工作，該

校就業輔導辦公室的角色就是使學生具備必要的職場能力，並且以更積極的方式，協助學生管理自己的職涯，以順利由學校銜接工作職場。在就業輔導辦公室內設有職業中心（CareerHub@CAO），職業中心提供兩種類型的服務：

一、職涯規劃與管理

1. 評鑑中心- World of Work Programme
2. 就業指導諮詢
3. 職業評估工具
4. 指導老師鏈接
5. 校友教師網絡與訊息交流
6. 就業資源中心
7. 就業技能提升
8. 職涯工作坊與研討會
9. 職涯行業講座
10. 專業名片服務

二、就業與求職服務

1. 校內交流活動
2. 職業展
3. iFair-虛擬職業展
4. 實習博覽會
5. 招募講座

6. 校內人才尋求

7. 校園訪談

8. 校內人才調查

其中評鑑中心是我們此次前往的重點，南洋理工大學自 2008 年開始設置評鑑中心，該校是亞洲地區第一所大學有這樣的設置，因為評鑑中心雖然不是新的概念，但由於需耗費大量經費與資源，所以並不會被廣泛採用，尤其是在學校階段，該校在成立評鑑中心的同時，也推出了一個「工作的世界(World of Work,WOW)」方案，這個方案透過評鑑中心的方式提供學生經歷未來職場環境的預覽。

該校評鑑中心的執行方式採用 1 至 2 天的時間，評鑑活動採用籃中演練(In-tray)與角色扮演(Role play)，籃中演練時學生必須處理相關的電子郵件，角色扮演時則必須與扮演同事、顧客或部屬的扮演者互動，學生在評鑑活動所有的行為都會被錄影下來，以作為之後評估人員評鑑及回饋使用。由於評鑑中心的活動是根據不同行業來設定，所以該校也與私人公司企業合作，根據各公司提供的實際工作情境來設定評鑑題目，由私人企業派出人員擔任觀察員，並提供私人企業協助派出觀察員者可優先聘任表現優異的學生。

學校評估每位學生的單位成本需要 4 位數的金額，但該校學生可以獲得補助，不必全額付費，校內學生一次費用為新幣 22 元，校友與非全職學生則為新幣 34 元，高材生甚至有機會免費參與，每個月有 26 名

學生可以參與評鑑中心的活動。南洋理工大學透過由學校統一設置評鑑中心所需的場地及設備，能替學生減省參與評鑑所需付出的費用，而學生則透過畢業前即參與評鑑中心的評鑑，取得評鑑報告提供就業時給予私人企業參考，或私人企業直接於評鑑中心內找到適合企業的人才，如此不但有效提升學生的就業率，也協助學生做好就業指導，對於學校、學生與企業都是三贏的狀態。

之前與南洋理工大學原訂安排好參訪的行程，卻因為於參訪前夕，學校各單位臨時接獲公文通知，要求各單位注意「史諾登事件」之相關效應，導致學校臨時取消接待我們，只同意我們至現場察看，以致於實施內容只能取得書面資料，未能就相關細節能進一步詢問，甚為可惜，但也讓我們見識到新加坡對於國家機密之重視，即使是學校單位也相同。



就業輔導辦公室



角色扮演場地



籃中演練場地



評鑑回饋場地

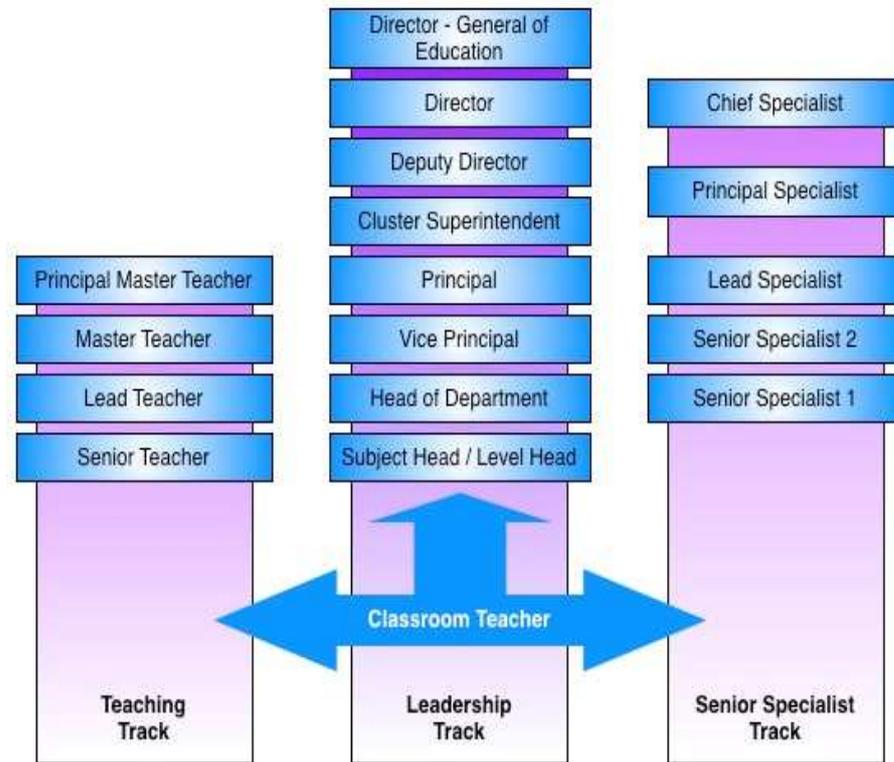
二、新加坡教師學院(The Academy of Singapore Teachers)

新加坡全國中小學教師的供應與管理由教育部負責，新加坡教育部同時也是全國中小學教師實質上的唯一僱用者，由於新加坡政府對於人力資源開發相當重視，認為唯有提供優質教育，才能發展學生潛能，培養優良素質的公民，所以政府對於教師教育的投資十分可觀，至今已發展成獨特的教師教育制度。

新加坡教育部為了打造優秀專業教師為主導的文化，並且為3萬名教師提升專業技能，促進教師之間的關懷與支持，於是於2010年成立了新加坡教師學院，設立初期每年估計將培訓1,000至2,000名教師。

為了留住優秀的教師繼續貢獻於教育工作，但同時也能讓有意於擔任行政工作者能有施展的工作，因此新加坡政府為教師規劃不

同的生涯進路，以激發教師的潛能，並滿足專業發展的不同需求，在 2001 年 4 月，新加坡教育部提出 Edu-Pac 方案 (Education Service Professional Development and Career Plan)，將老師的生涯規劃分為教學、行政領導及資深專家等三個進路，每個進路的發展途徑如下：



圖片來源：新加坡教育部網站

有關 360 度評估即使用在行政領導的進路中，基層老師如果有領導能力又有意願，便可經由推薦成為學科主任，若擔任學科主任能力夠又有意願，便可經推薦成為學年主任，如此類推，最後可經校長的推薦，有機會參加校長培訓成為校長，在校長儲訓過程中會有校群督導 (Cluster Superintendent，類似我國駐區督學，新加坡中小學共分為 4 個校群，每個校群大約 13 所學校) 對儲訓校長有實

質考核及觀察，而正式成為校長後，每年都會進行一次評鑑，而 360 度評估就是此時實施，評估者包含與校長接觸的相關人員，如上司、同校群校長、學生及其家長、社區負責人、學校職員、教師等，依據評鑑結果決定該年度考績獎金的多寡，評鑑方式皆透過電腦系統進行，但評鑑內容相關文件皆屬於機密文件，因此本次參訪未能得見，依據評鑑結果，校長可以安排加強自我進修內容，新加坡非常重視校長的專業成長，每年規劃有 100 小時的專業進修時數。

參訪過程中，對於該國執行 360 度評估是否曾引起校長疑慮(如評估者偏見或挾怨報復等)之問題亦曾交換意見，該國人員表示，只要於抽樣評估者時，能符合 360 度評估多元角度，而且各類人數均衡，即使少數評估內容為負向，但綜合多元評估，仍能得出公平客觀之結果，相較於我國，實務執行面始終給人有人情壓力導致評估不實之疑慮，或許是值得我們深思的地方。



新加坡教師學院入口標誌

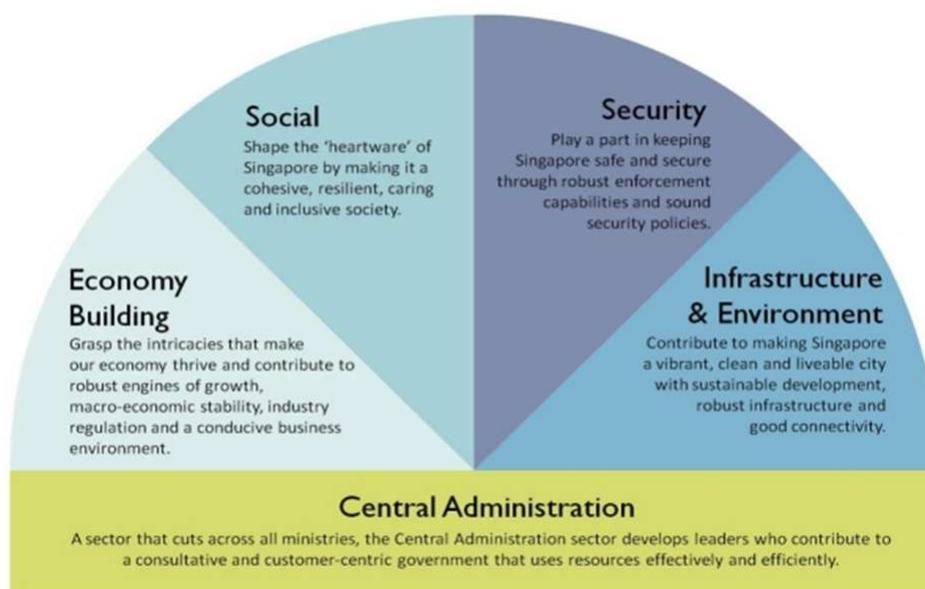


與新加坡教師學院人員合影

三、通訊部(Ministry of Communications and Information)

新加坡政府設立公共服務領導方案(Public Service Leadership Programme ,PSL)，是一項旨在提供具備發展潛力的領導職公共服務者的人才發展方案。這是一項結構化的發展方案，重點在透過發展一般階段和部門性或通才領導路徑的最大潛能，培育專業領域或通才人才。

PSL 方案的獎學金持有人，未來的職涯發展是動態的，可以跨越五項政府部門領域，包含中央行政管理、經濟建設，基礎設施及環境、安全和社會等五大領域（如下圖）。



圖片來源：新加坡公共服務委員會網站

本次考察會晤的新加坡通訊部副秘書長 Sim Gim Guan（會晤隔日即將轉任 National Council of Social Service），其本身即曾為 PSL

方案的參與者，係屬社會領域其中的一支獎學金- MCI 獎學金，在公部門當中依照 PSL 方案完整的職涯規劃培育架構，高中通過獎學金的申請案後，透過 MCI 獎學金的取得條件-評鑑中心法，取得獎學金進入申請的大學就讀，畢業後便開始 MCI 的職業生涯，接受正規的專業和在職培訓，會在 MCI 的各部門和分支機構間輪調，或者被借調擔任政府機構的企業傳訊部。經驗豐富的人員也可能被借調到政府機構承擔的公共事務或企業通訊部門的管理職。

PSL 方案是一個完整且大架構的公務人員培育方式，一旦進入專案的獎學金得主，便開始一系列的職涯訓練，基礎是以 4 年為一個階段，跨越兩個部門，每兩年至少輪調到兩個機構位置。舉例來說首先輪調到經濟建設部門的貿易單位和工業單位經歷經濟發展戰略和政策的訓練，之後，輪調到環境部門的水資源基礎設施單位與環境工作單位，整個輪調的目的在於獲得對治理的基本原則的廣泛理解和掌握在公共行政中的技能，這種調任的方式有助於獎學金得主發現自己對於公部門的期待與認知是否有落差。

經歷過了基礎階段，獎學金得主有機會被評選作為部門領導人，透過 PSL 方案的途徑培養專業或通才的管理者。這批管理者也將輪調在不同部門培育不同專門知識和觀點，使其具備在公共服務上技術與能力的深度和廣度。

而要取得 PSL 方案之資格，係採用多元方式進行，報告內容包含學術成果、課外活動參與、學校評鑑報告、全國服務報告、心

理測試測試結果；參加面試包含心理面試、委員會面試；另外針對「總統獎學金候選人」還需要參加評鑑中心，透過各項成績的取得，多元面向彙總候選人表現進行評選。

選擇評鑑中心法主要是為了評選過程加入更加嚴謹的元素，更可以評估候選人在標準化管理及以工作為主要考量的能力，形成對於候選人的評選可以有更全面性的觀點。

PSL 方案中有一著名的「總統獎學金」是新加坡是最負盛名的大學獎學金，為了獲得總統獎學金，候選人必須表現出卓越的學識、課外活動表現、參與公益活動、健全的品格，並具備發展潛力。為了成為此一獎學金得主，候選人須經歷各項包含書面、口試及評鑑中心法的評選。

(一) 評鑑中心法的應用方式

PSL 方案中的獎學金種類廣泛，最重要且最廣為人知的總統獎學金，評選過程最為嚴謹，納入了評鑑中心法，能夠全面的獲得申請人各項能力的評估結果。

1. 發展評鑑中心法評選總統獎學金得主：

透過獎學金的主席及與會者確認關鍵能力及期望，而評鑑中心法的各項活動重點在於依據現有學員的前測結果設計，透過候選人有限的生活經驗，施以符合現況的挑戰，藉以測試並引出關鍵能力，搭配觀察員進行評鑑。

2. 在評鑑前發展關鍵能力：

透過面試取得高優質公共服務者的應具備的素質，作為驅動評鑑中心的重要核心能力，在評鑑前更要取得參與者的承諾與忠誠，關鍵能力的取得過程採取持續的校準評量。最終呈現的結果包含領導能力中的領導與激勵、個人影響力；知能的素質包含判斷、策略性思維、創新、分析能力、靈活的認知能力；在角色和態度上則包含公民意識、行動力及廉正觀念；人際技巧包含網絡互動技巧、感知力與同理心、團隊能力、彈性行動能力；書面及口頭的溝通技巧；個人面在逆境時展現沉著及抗壓力的效能。

3. 評鑑活動項目：

主要透過三個項目來進行關鍵能力的評鑑，無主持人的競爭性任務；個人的政策簡報；角色扮演則包含了內部利害關係人的支持任務及外部利害關係人的防衛任務。

(二)使用評鑑中心法在評選獎學金得主的成效

採取評鑑中心法的方式發現評鑑成果與其他方式所蒐集到候選人的資訊有很強的連結性，因此作為一項選拔的工具，評鑑中心法在一群候選人中的挑選非常具有成效，而且最終評鑑的成果往往不只可用在候選人的選拔上，還可以用來作為個人的職涯規劃之用。



新加坡 MCI(Ministry of Communications and Information)辦公室

四、PCC(Pacific Century Consulting PTE LTD)

PCC 全稱 Pacific Century Consulting PTE LTD，係屬人力資源發展顧問公司，1997 年於新加坡設立，提供服務範圍遍及新加坡當地、印尼、泰國、日本、中國大陸等國家，多數組織中雖然都存在著本身的營運計畫和商業策略，但極少數會有將這些計畫傳達到每位員工付諸行動，以確保旗下人員有足夠的執行力與職能來發揮的機制，PCC 主要服務範圍是結合資訊科技與個人潛能測試、評量以確保品質，創意思維和經驗等人力資源發展模式。透過結合資訊科技發展個人潛能評估技術，以資訊科技取代繁複的人工作業，客觀數據取代主觀因素，將有效把評鑑產出過程由原本應需要的時程 30 天縮減到 2 天左右，讓評鑑中心法的成本降低，普及性增加。

PCC 身為顧問公司強調提供客製化服務，不受場地的限制，不在現場及過程中評分，避免干擾、誤判或遺漏，評鑑中心法提供包含角色扮演者、評量者與專案管理員，透過 PCC 本身具有的資訊系統化模組，執行方式上跟一般我國使用評鑑中心法的經驗不同，以下就其執行情形分別說明：

(一)評鑑中心法在各組織的應用：

泰國國家石油股份有限公司 (PTT Public Company Limited) 透過評鑑中心法取得管理階層職能情形，進而更動組織經營策略，創新發展企業範疇擴展至緬甸。

在非洲及巴西的評鑑中心辦理方式，由於當地未具備合適場地，在試辦之初投入人力與經費有限，因此採用線上的方式進行角色扮演、籃中演練等評鑑活動：

1. 角色扮演活動：利用 skype 等線上視訊軟體，讓受評者與角色扮演者進行一對一的面談，受過專業訓練的角色扮演者在面談中依據所設定的情境與受評者對話，可減省設備、差旅等成本。
2. 籃中演練活動：透過線上作答的方式進行籃中演練，遠端平台藉由網路方式與受評者接觸，增加擬真性。

但有關線上作業方式，仍需要考量網路傳輸限制，適度增加測驗時間，也需要加強保密性，避免產生公平性的爭議。

(二)評鑑中心法與其他工具的結合：

評鑑中心法主要在評鑑受評者單純就工作上表現的職能程度，但也有部分公司會考量加入其他參考因素來決定員工晉陞優序，例如採用 T-Assess 或 360 度評估：

1. T-Assess：根據 Tuckman 模式，每個團隊都會經歷四個代表不同成熟時期的發展階段，診斷一個團隊處於哪個階段，可以透過 7 個面向，包含團隊的重點、團隊中的成員角色、分享訊息、工作流程、參與程度、認同感、信心程度，透過 tAssess 診斷團隊成熟度並關心 7 項團隊成功因素的情勢。藉由團隊成員對一系列問題的回答，可以瞭解團隊中 7 個面向的程度。
2. 360 度評估：除了評鑑中心法的受評者外，採納受評者機關中主管、同儕、部屬等做為評估者，透過線上方式進入 360 度評估系統或 Excel 表格形式完成調查問卷，線上方式的 360 度評估系統，可靈活彈性運用，避免填答時間的限制，提高評估參與率。Tornow 認為 360 多源回饋具有強化主管的覺察能力、多元績效評鑑、選任人員、自評與他評的一致性等功能。

本次參訪除了瞭解評鑑中心法取得員工在工作上隱性的職能外，發現組織也可以採用 T-Assess 及 360 度評估，從更多元面向來取得員工各項資訊，以補充單一工具的不足，使評鑑結果更為客觀。

伍、結論與建議

本次至新加坡考察相關機構於人力資源發展工具的運用，有幾點心得與建議如下：

一、跨部會人才的培育與投資

新加坡因為國土範疇的限制，特別能體會人才的重要性，所以早於學生高中階段，即開始吸引優秀人才投入公共服務，並且提供人才於不同機關歷練之機會，以培植跨部會領域人才，此種規劃在我國實屬罕見，我國如能仿效其做法，相信對於吸引優秀人才投入公共服務會更有效果。

二、多種人力資源評估工具的搭配運用

每種人力資源評估工具均有其優缺點，以評鑑中心法而言，主要在評鑑受評者的職能程度，就組織的整體發展而言，要預測未來需靠累積評鑑中心與制度結合數年後組織表現的績效論定，在短期內難以馬上看出成效，且每年只有少數人能參與評鑑，加上評鑑活動設計是否造成對某類型受評者較為有利，所以單一人力資源評估工具在使用上，不免有其侷限性，因此新加坡在總統獎學金或校長評鑑等制度上，均結合多種人力資源評估工具使用，除能有效提升評估之信效度外，並能補足其他工具面向之不足，這對仍侷限於使用單一人力資源評估工具的我國而言，可納入不同的評估分析工

具，取得組織中目標與現實情況的同異報告，並加入組織目標以形成組織的人力資源策略。

三、人力資源評估工具與組織制度設計的結合

使用好的人力資源評估工具後，組織對於評估結果除從長期培育發展的角度，規劃受評者強化發展策略外，並應與組織制度設計結合，如陞遷、績效獎金等，以使受評者正視評估結果，並且使組織人力適才適所。

四、人力資源評估由專責機構辦理

我國各政府機關如欲自行辦理人力資源評估，往往所費不貲，且耗時費力，如能參考南洋理工大學之辦理模式，由各機關自行付費，但由專責機構辦理，除可減省共同建置成本外，評估過程亦能發掘跨部會人才。