

公務出國報告

(出國類別：國際會議)

參加第 39 屆評鑑中心法國際研討會 研習報告

服務機關：



姓名職稱：彭處長富源

派赴國家城市：美國加州聖地牙哥市

出國期間：104 年 10 月 31 日至 11 月 6 日

報告日期：105 年 1 月 27 日

目錄

摘要.....	1
壹、前言.....	1
貳、研討會前工作坊內容摘要.....	3
參、研討會內容摘要.....	6
一、非模擬評測是否該作為整體評鑑的一環？又或者應被視為獨立資訊來源而直接增加 AC 的結果？.....	6
二、大都會人壽的領導人才發掘之旅持續進行:利用創新科技與證據本位的實務經驗衡量總經理人才.....	10
三、身處 VUCA 世界的領導人才評鑑.....	13
四、揀選未來領導者：土耳其首要銀行的個案研討.....	18
五、發展組織模擬演練.....	21
六、電腦評鑑中心法中口頭與手寫作答之差異.....	23
七、在哪些情況下使用輔助工具是恰當的.....	24
八、使用者體驗設計:多元方法的網路評鑑中心法設計考量.....	27
九、在公共安全部門運用評鑑中心法找出高潛能之人才.....	32
十、綜合領導潛能的評鑑.....	36
肆、心得與建議.....	39
一、模擬演練評鑑工具與非模擬演練評鑑工具應相互連結.....	39
二、落實「理想的設計」並嚴謹訓練以提升信、效度.....	40
三、大規模運用的因應策略.....	41
四、將模擬演練導入公務人力培訓發展.....	43
五、對國內高階文官發展性訓練辦法之建議.....	44
六、有關評鑑中心法的進一步研究.....	46
伍、結語.....	48
附錄一.....	49
附錄二 研討會照片.....	51

摘要

本文為筆者參加第 39 屆國際評鑑中心法會議之研習報告，會議主題是「高解析度的洞察：利用多元評鑑工具讓領導的圖像更鮮明」，時間為 2015 年 11 月 2 日至 11 月 4 日，地點在美國加州聖地牙哥市。筆者就時間及主題相關性，全程共參加 10 場，其內容包含：非模擬評測應如何與模擬測驗整合、領導人才的評鑑、評鑑中心法模式、電腦評鑑中心法、輔助工具的運用、高潛能人才的評鑑等。筆者將前揭學習結合會後之請益，對文官培訓提出以下六點心得與建議：一、模擬演練評鑑工具與非模擬演練評鑑工具應相互連結；二、落實「理想的設計」並嚴謹訓練以提升信、效度；三、大規模運用的因應策略；四、將模擬演練導入公務人力培訓發展；五、對國內高階文官發展性訓練辦法之建議；六、有關評鑑中心法的進一步研究：（一）國內公務機關運用評鑑中心法之調查與分析、（二）評鑑工具適用性及整合利用之研究、（三）後設評鑑的引進。

壹、前言

評鑑中心法以高信、效度著稱，近來在公部門扮演診斷及發展組織人力的角色益受重視。公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）於 99 年首次以評鑑中心法遴選具發展潛力之高階公務人員參加飛躍方案，此為試辦初期，由於相關人力物力資源均屬匱乏，實施「簡易評鑑中心法」。於 100 年引進專家顧問，並參採企業界作法，逐步開發設計評鑑工具，包含公事藍演練、無主持人團體討論、模擬面談、事實發現演練、個案分析，同時加強辦理評審員訓練、角色扮演人員訓練，並建構具體化之評分標準及行為尺度，使評鑑更具公正性與標準化。於 101 年訂定「高階文官發展性訓練運用評鑑中心法遴選參訓人員實施計畫」，將評鑑中心法各項流程加以明確化；同年保訓會所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）以評鑑中心法辦理管理職能評鑑，並結合其他成績評測，製作「管理職能評鑑報告書」，提供個人職能狀況、強弱項目及整體建議，回饋參訓學員及其服務機關。凝鍊多年辦理經驗，考試院並於 103 年 8 月 15 日訂定發布「高階公務人員中長期發展性訓練辦法」，其中第 13 條第 2 項規定：「總結評鑑採評鑑中心法進行職能評鑑。經綜合過程評鑑及總結評鑑之職能表現，評定各項職能成績，並產製評鑑結果報告書。」正式將評鑑中心法列入法規，完成法制化作業。近年，保訓會暨所屬文官學院為推廣評鑑中心法，持續辦理各項措施，包含建置評鑑中心法專用教室、編撰評鑑中心法作業指南、成立「評鑑中心法專區」網頁、協助公務機關進行職能評鑑、加強宣傳等，俾利此工具在公部門中逐漸普及。

保訓會為能與國際接軌，並蒐集評鑑中心法最新發展資訊與趨勢，

爰派員參加評鑑中心法建構及推廣頗負盛名的組織--美國發展構面國際管理顧問公司 (Development Dimension International, DDI) 所辦「第 39 屆國際評鑑中心法會議」(39th International Congress on Assessment Center Methods)。筆者有幸參與此任務，於 10 月 31 日前往美國加州聖地牙哥市，11 月 6 日返國，行程說明如下：

- (一) 10 月 31 日及 11 月 1 日：搭機經日本東京飛往聖地牙哥市。
- (二) 11 月 2 日：參加研討會前評鑑中心法工作坊。
- (三) 11 月 3 日至 4 日：出席國際研討會。
- (四) 11 月 5 日至 6 日：搭機離美，再經日本東京轉機於 6 日晚上 21 時 40 分抵臺。

筆者除參與工作坊及研討會，尚利用交流時間進行互動或向學者專家請益同仁關切之實務議題(此等議題係出國前徵詢本會及文官學院相關主管人員意見所得)，俾使本次行程能兼收接軌國際與助益實務之效。以下將參與會議之主要收穫，分就工作坊、研討會、心得與建議等單元說明之。

貳、研討會前工作坊內容摘要

本工作坊由 DDI 的產品經理 Emily Stehura 博士擔任講座, 介紹評鑑中心法的意義、設計與執行, 以及未來發展等, 其間亦透過討論 (以行為事例辨識職能、評鑑表件) 與演練 (角色扮演及評鑑) 等活動, 讓與會者能更加掌握評鑑中心法的要素及其運作。茲就工作坊之重點摘述如下。

一、評鑑中心法的意義：評鑑中心法是由許多設計來產生符合目標工作行為之模擬演練的整合系統；評鑑中心法由多元的標準化行為測驗所組成，包含各種行為模擬演練，在其間受過訓練的評鑑委員會對受評者的行為表現進行觀察、記錄、分類與評分，然後統整共識會議或統計資料、評量分數，對於受評者在評鑑中心的總體表現進行整體評鑑評比(overall assessment rating, ORA)。由此亦可說明評鑑中心法必須具備的要素—1. 工作分析、2. 行為觀察分類、3. 測驗資料與目標職能相關、4. 多元評鑑、5. 多元觀察、6. 多元且受過訓的評鑑委員、7. 系統化行為觀察及資料整合。

二、評鑑中心法的設計與執行

(一)設計方面-1. 目標職務之工作內容分析；2. 目標職務行為職能(behavioral competencies)之分類；3. 關鍵職能之歸納與界定，包括職能名稱、定義、關鍵行為及工作活動；4. 評鑑工具之確認及發展 (必須多元且關照到每個職能，並產出職能與評鑑工具的對應矩陣圖，請參看下圖)；5. 其他須考量因素，例如時間、工具要自製或購買、評鑑結果的使用、評測活動的困難度等。

AC Design Matrix

DIMENSION	In-Basket	Analysis Exercise	Group Discussion	Subordinate Interaction	Peer Interaction	Scheduling Exercise	Behavioral Interview	Test
Adaptability					X	X		
Analysis	X	X						X
Coaching				X			X	
Customer Orientation	X		X					
Facilitating Change				X			X	
Initiative			X				X	
Judgment	X			X	X	X		X
Oral Communication			X	X	X		X	
Planning & Organizing	X					X		
Persuasiveness			X		X			
Teamwork			X		X			
Written Communication	X	X				X		

©39th International Congress on Assessment Center Methods

(二)在執行方面-1. 關鍵執行要項:再確認基本理由與方法、溝通、發展行政程序、組成評鑑團隊、試測與微調、相關設備或支援部署、審計與分析。2. 評鑑中心活動:其順序為觀察、記錄、分類、評鑑、報告、回饋。3. 典型的評鑑中心法流程，詳如下圖。

典型評鑑中心法流程

程序說明	20 分鐘
┌ 公事籃演練	150 分鐘
└ 部屬互動演練	30 分鐘
└ 同儕互動演練	30 分鐘
┌ 分析演練	90 分鐘
└ 簡報演練	20 分鐘
└ 團體討論或面談	45 分鐘
聽取報告	20 分鐘

1. 紙筆測驗可安排在演練前或活動中進行
2. 聽取報告(Debrief):請受測者說明「為什麼」;其時間之安排亦可在每個演練後。

三、評鑑中心法的發展

(一) 最近趨勢-1. 評鑑中心法的利用已擴張到非傳統對象；2. 網路技術的使用也持續增加（例如線上評測、線上作答、自動化同步評分）；3. 團隊性的評測；4. 自動計分及演算法的使用；5. 虛擬資料整合會議。

(二) 評鑑中心法的未來-要增加使用則須減低花費；高精確度遠端評測、簡化評分程序、更多元廣泛的模擬與演練、增進使用者體驗、整合多種診斷工具；評鑑將與發展、接班及高階教練（executive coaching）有較強的連結。



註：工作坊講座 Emily 博士

參、研討會內容摘要

本次國際研討會主題為「高解析度的洞察：利用多元評鑑工具讓領導的圖像更鮮明」(Insights in High Definition: Using Multiple Assessment Instruments for a Sharper Leadership Image)，大會安排有 general sessions 及 concurrent sessions，筆者就時間及主題相關性，全程共參加 10 場，以下分別就其重點摘要說明之。

一、非模擬評測是否該作為整體評鑑的一環？又或者應被視為獨立資訊來源而直接增加 AC 的結果？

主講者: William C. Byham, DDI 共同創辦人暨執行董事長

主講者請與會者想二個問題，並希望在聆聽其他講者的演講時也能牢記心中：1. 非模擬評測資料（例如認知測驗與人格測驗）在不同的情況下，對評鑑中心法的正確性增添了重要價值嗎？有哪些來源資料？他們增加多少價值？2. 其他來源的資訊應成為資料整合過程的一部分？

此外，講者當場提出幾個問題進行調查：1. 你們使用非模擬工具(例如測驗、背景訪談、360°調查)之資料來增補評鑑的資料嗎?(分別在初階管理人員(監督)評鑑、中階管理人員評鑑、高級管理人員評鑑)2. 在評鑑中心法中利用非模擬評測的目的為何？(挑選人才、診斷發展需求、發展或綜合以上幾種)3. 資料整合過程中非模擬資料有被考量嗎？(是-該做為資料整合的一部分；否-作為獨立資料呈現給受測人員或在模擬評測中提供見解)

接著簡要說明非模擬測試在評鑑中心法中運用的歷史，以及

他們在使用上是如何結合。以下按照影片內容及講者補充簡要整理：

*戰爭辦公室選才委員會(1941)

1. 目的：挑選軍官
2. 評鑑委員：專家與非專家
3. 資料來源：

-模擬測驗

-人格測驗/人格訪談

-認知測驗

-背景訪談

-評鑑中心法中其他受測人員之評價

4. 所有資料輸入後的整合

*戰略情報局(1943)

1. 目的：挑選間諜
2. 評鑑委員：專家
3. 資料來源：

-模擬測驗

-人格測驗/人格訪談

-認知能力測驗

-背景訪談

-評鑑中心法中其他受測人員之評價

4. 所有資料輸入後的整合

*AT&T 管理進展研究(1956)

1. 目的：管理人員發展的研究(能力面向)

2. 評鑑委員：專家

3. 資料來源：

-模擬測試

-人格測驗/人格訪談

-認知能力測驗

-背景訪談

-評鑑中心法中其他受測人員之評價

4. 所有資料整合給整體評定

*AT&T 初階督導人員挑選

1. 目的：選用人才(並非為了發展需要的診斷)

2. 評鑑委員：受過四週良好訓練的非心理學專業人士

3. 資料來源：

-模擬測試

-背景訪談

-認知能力測試

-評鑑中心法中其他受測人員之評價

4. 所有資料整合給整體評定之用

*1970-1990 的評鑑中心法

1. 目的：挑選並找出初階管理人

2. 評鑑委員：組織內受過良好訓練(六天)且表現績優的中階管理人員

3. 資料來源：

-模擬測試

-背景訪談(初步行為訪談)

-評鑑中心法中其他受測人員之評價

4. 所有資料整合給整體評定之用

*1990 年代以來的轉變

1. 專業評鑑委員的使用(增加)
2. 發展需要診斷(增加)
3. 選才(用於低階變少、用於較高階經理人變多)
4. 同儕受測人員的評價(變少)
5. 認知能力測試(變少)
6. 背景訪談(變少)
7. 中階與高階參與人員(增加)
8. 人格測驗(增加)
9. 360°工具(增加)
10. 360°訪談(增加)

然而，性格測驗、360°與訪談資料，在大部分的評鑑中心法中不是資料整合的一部分。主講者表示，可將這些非模擬測試的資料用以解析模擬測試的資料，這取決於個人的主觀判斷。在回饋階段使用人格測驗與其他方法會面臨的問題如下：信度(個人判斷)；在特定職能上，無法提供充足資訊；不同來源的資訊，其重要性不同，造成研究上的困難。

最後，他提到評鑑中心法在使用上也有所轉變，從單純揀選人才到找出訓練需要。並提醒與會者再想想他在演講開頭時所提到的非模擬測試資料之使用的幾個問題。

二、大都會人壽的領導人才發掘之旅持續進行:利用創新科技與證據本位的實務經驗衡量總經理人才

主講者: Arnold Dhanesar , Metlife 資深副總(博士)

Amir Morshed, Propel International 共同創辦人暨管理長

主講者首先介紹其公司-大都會人壽，是美國最大的人壽保險公司，創立於 1868 年，共有橫跨美洲、亞洲、歐洲、中東 50 個國家的一億名客戶，並且為財富 100 強公司中的 90 家提供服務。接著切入主題-全球人才策略，表示該公司以「評鑑、發展、促進」中心，既評鑑人才也發展人才，他問到-要向外買人才還是自行打造人才？

先了解有些內部力量影響我們的人才策略：領導補給線中內部技能的隔閡、潛能發展不足、核心人員接續的落差、表現結果沒有差異、缺乏全球經驗與跨功能經驗。

大都會人壽的人才管理策略能與企業展望和策略相符，並從計畫和挑選、發展與部署、測量與管理等面向來打造一個世界級人才組織。該公司人才策略係由一套用人哲學與員工價值在支撐，包含強而有力的人才庫(許多未來領導者)、能力(與商業策略相符的全球化能力)與多樣性(有不同背景、想法與經驗)。所鼓勵的人才心理素質是仁慈的、好奇的、慷慨的、領導的、客觀的、勇敢的。

為使這套評鑑能無縫接軌，大都會人壽因此創造一套全球獨一無二的評鑑入口網站。這套入口系統讓大都會人壽得以監督、監控並管理所有此平台上的人才管理評鑑資料。評鑑對象包含發

展中領導者、新興領導者、高階領導者，各有其目標職位、評鑑方法，整個體系具有發展中心的精神。

評鑑結束後，會有以下 3 個報告，顧問人員將與參與者進行一對一的多種回饋對話，第一部分-評鑑委員與參與人員；第二部分-評鑑過後的參與人員、管理人員與顧問的共同討論。

1. 個別回饋報告
2. 資料彙整報告
3. 人才管理報告

所採用的客製化、自動化、線上化並注重組織環境獨特性(舉例:如何回應市場)之模擬演練比起傳統的角色扮演、籃中演練，更接近真正商業現場的運作情形，並以總經理準備度作為領導發展的最終課程，評鑑是否具有充足準備以擔任總經理一職，其內容包含：提供個別發展計畫所需之資料、提供團隊發展計畫所需之資料、鼓勵領導者對自己的發展負責，以及完善的學習經驗。這種掌握產業導向的評鑑中心法科技，要項包括:1. 創造並實行一套健全的商業策略模擬;2. 誘導可觀察與可量測的行為(領導、策略執行……);3. 系統化的分析大都會人壽總經理準備資料。

評鑑要蒐集的是，必須是有事實依據的資料，通常是 20 至 25 人，將其分為 5 組，讓他們競賽，領導者要去運作自己那一組。屆時回饋的資料將有模擬測試表現回饋、自我評鑑回饋、同儕回饋、團隊效率回饋、觀察人員回饋、計畫前 360 度和心理測驗。

整體而言有以下優點：1. 運用科技為主的商業模擬測試，並藉此創造真實生活的管理挑戰，進而評鑑人才。2. 提供受測人員

來自多種來源的立即性行為基準回饋，並得到學習經驗。3. 大都會的資深領導人員與教練共同合作，觀察並評鑑高潛能的總經理候選人是否做足準備。4. 互相競爭者的彼此合作 5. 順利接軌大都會人壽的用人發展哲學、事業與發展計畫中。

三、身處 VUCA 世界的領導人才評鑑

主講者: Dan Hughes, a&dc(UK)研發長

主講者希望此講題能達到以下目的：身處 VUCA 的環境，打造一套領導才能模型，並反映現今重視的能力；整合模擬測驗、心理測試與訪談資料並為評鑑領導才能設計一套測驗程序；研究並探討將他種評鑑資料與行為資料整合後產生的優點。

他提到現在的工作環境具有四個特性，分別是：

V, volatility, 易變性，意即改變的高可能性

U, uncertainty, 不確定性，現在與未來的走向不明確

C, complexity, 複雜性，多種因素可能影響關鍵決策

A, ambiguity, 歧異性，事件的意義缺乏明確性

這對領導者的意義為何？1. 領導者對於他們所投入的 VUCA 環境必須有充分認知，並做足準備。2. 然而面對 VUCA 中的挑戰時，僅有少於 2/3 的領導人員具有自信，認為自己能勝任其中。3. 各組織必須評鑑並發展領導人才的能力，為 VUCA 做足準備。4. 最頂尖的前 20% 企業比起後 20% 的企業，擁有足以勝任 VUCA 環境的領導人才超過三倍。主講者提出 LIVED 模型來強化領導職能：

1. 學習(Learning): 利用過去所學與經驗，樂於融入新環境與面對挑戰。特點: 尋求學習機會、汲取過去經驗、樂於學習。因此，對於未接觸過的挑戰也能機靈應對。

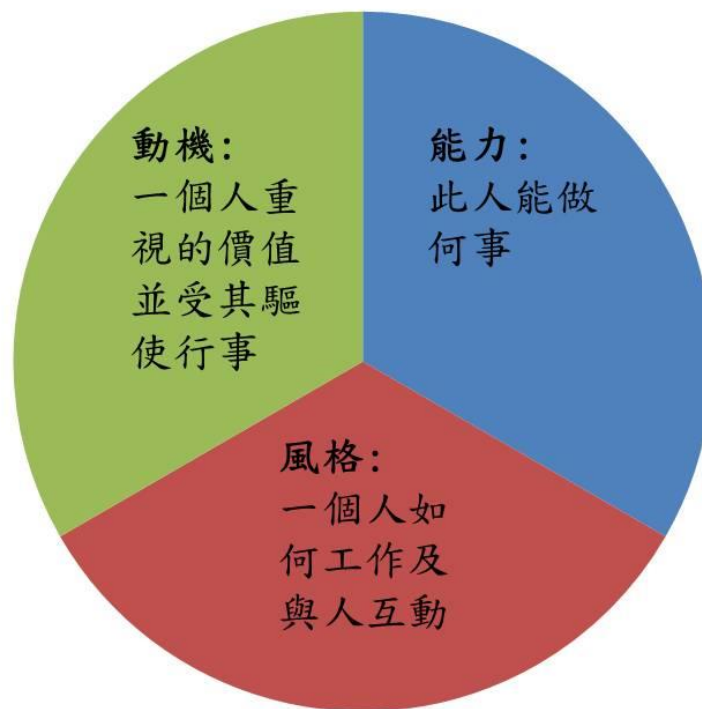
2. 智力(Intellect): 思緒敏銳，面對複雜又模稜兩可的資訊也能妥善處理，能更宏觀的看待問題，並做出合理判斷。特點: 敏銳分析、策略性的觀點、具深入見解的判斷。所以將較能處理複雜且無法預期的事物。

3. 價值(Values):行為正確且具一致性，能建立信任，並表現正直、勇敢並尊重他人。特點:正直行事、公平與尊重、勇敢。有正確價值，在不確定的過渡階段便能夠指引領導者。

4. 情緒(Emotions):有效管理自身情緒，建立正向的人際關係，並能利用情感鼓舞或激勵他人。特點:管理自身情緒、打造人際關係、影響並鼓舞他人。具有此特質之領導者較能理解並與他人作連結。

5. 動機(Drive):設定具挑戰性的目標、採取行動導向的方法並展現熱誠與決心，克服困難。特點:行動導向、追求成果，熱情與義務。因此，具有此種特質的領導者會對目標堅持不懈。

主講者提出整全性(holistic)領導評鑑的哲學，作為評鑑設計的基礎，如下圖：



整全性領導評鑑圖

領導評鑑過程，可分為以下三階段：

第一階段-評鑑前活動：

1. 掌握其了解商業脈絡之情形
2. 電話通知參與者
3. 完成線上心理測驗

第二階段-評鑑測試當日：

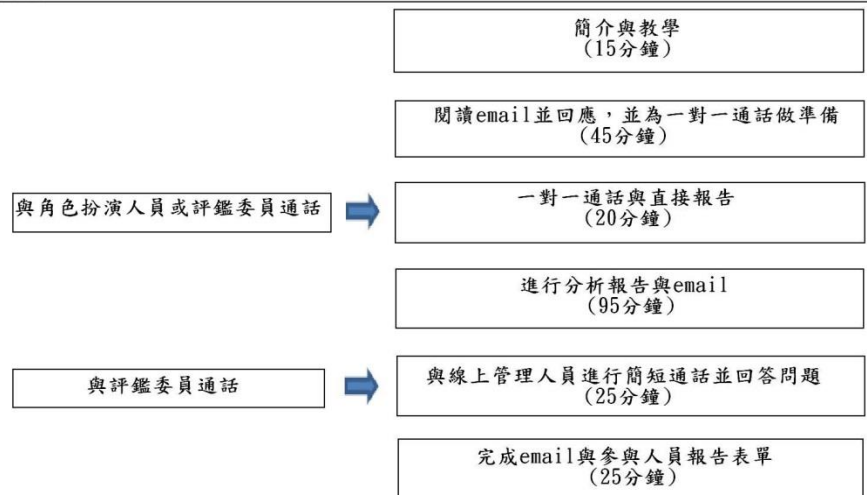
1. 商業模擬測試與多種練習
2. 深入訪談，且包含心理測驗

第三階段-評鑑後整合資料&報告：

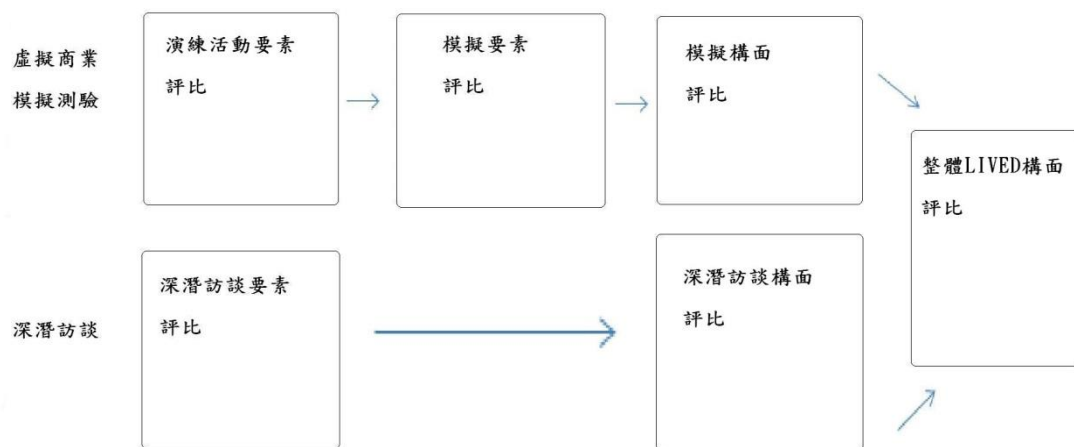
1. 整合模擬測試資料並進行深入訪談
2. 撰寫評鑑報告
3. 一對一指導回饋或與相關人士進行討論

所有評鑑委員都需經歷標準的訓練，以對評鑑中心法具有扎實的經驗，並安排為期一日的領導評鑑過程之訓練課程，而評鑑委員被委派前均會對其表現進行正式評鑑。

前述第一階段所提評鑑前的心理測驗是指在人格方面，會以 LIVED 模型建立客製化報告，並包含整體領導才能評分；認知能力方面，包含口頭、數字與抽象；此外，尚有 360 度回饋。第二階段的虛擬商業模擬是指利用日常生活中的半天進行模擬測驗，並由虛擬桌面(virtual desktop)在線上傳送。此評鑑將針對不同層級的領導人員使用不同的模擬評測，期間將整合 3 種活動-電子郵件收件箱演練、分析活動並以口頭簡述、角色扮演活動(利用電話或影片)。



評鑑後的整合，在商業模擬測驗方面，利用演練活動評量 LIVED 要素，並做出活動要素評比(Exercise Element Ratings)；再將不同活動中的要素之評比做整合，得到模擬要素評比 (Simulation Element Ratings)；然後將某單一構面下的要素 評比做整合，得到模擬構面評比 (Simulation Dimension Ratings)。在深潛訪談(Deep Dive Interview)方面，評鑑委員 整合心理測驗的資料與數據以及訪談問答並得出深潛訪談要素 評比(Deep Dive Interview Element Ratings)；然後將某單一 構面下的要素評比做整合，深潛訪談面向評比(Deep Dive Interview Dimension Ratings)。最後將二者進行總彙整(模擬 演練與深潛訪談同等權重)。



此種方式的好處是 1. 能有效測量能力、風格與動機；2. 利用具備正確性高的評鑑中心法；3. 評鑑面向完整-人格與能力部分的測試能使評鑑中心法的成果更加準確；4. 標準化的評鑑過程-提高正確性。主講者認為尚有一些課題應繼續討論-

* 評鑑委員需要一位或多位？只運用一位評鑑委員將能更深入了解受測者；但運用多位評鑑委員才是評鑑中心法的核心所在。

* 將模擬測驗與深潛訪談整合-1. 何時去整合行為資料與個人報告資料；2. 深潛訪談的正確性是否不斷增加，甚至超過模擬演練；3. 行為資料與個人報告的相互關係；4. 在評測某個特定的領導職能時，是否有某種方法優於其他種方法？

主講者總結認為：1. 挑選及發展領導人才時，應針對 VUCA 的準備度；2. 領導評鑑內容應包括受測者的能力、風格與動機；3. 將行為模擬評測與其他已在使用的評鑑方法整合，讓評鑑成果更完善；4. 行為模擬評測與其他評鑑方法能被獨立評價，也能在最後階段整合運用。

四、揀選未來領導者：土耳其首要銀行的個案研討

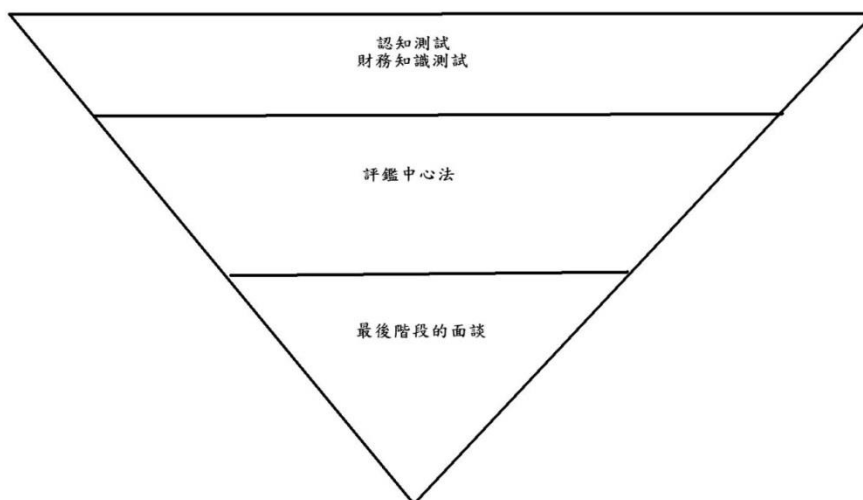
主講者: Dolunay Bulut, Isbank(Turkey)評鑑中心法經理

講者首先概要介紹土耳其商業銀行如下：

分行	1371
員工	24836
平均年齡	35
平均年資	10 年
F/M	51.17%/48.83%

接著將詳細說明其選才的個案經驗，在此之前她提到其銀行的用人計畫：1. 土耳其商業銀行雇用剛畢業的社會新鮮人，並給予他們適當發展成為未來領導人員。也就是說，本銀行自己培養未來領導者；2. 經理與高階主管都是由銀行內部選才；3. 選才與發展對於銀行的現況與未來表現都相當重要。

講者所提個案之評鑑項目，包含工作情況、公司文化適應情形、能力。評鑑的歷程分三部分，詳如下圖：



最後面談是要去了解候選人是否適合該職務。以下就評鑑中心法的運作，主講者再提出幾項細節，首先是二種能力別，一般性(管理)職能(如溝通、團隊合作、適應力、目標達成等)與職務上的職能(如銷售專業、抓住商業機會等)，前者是指所有部門均應具備的能力，後者指的是若某個能力強，可能就更適合某個特定部門；其次是模擬演練測試活動的安排，具體說明如下：

團體演練活動

- 10 分鐘的準備時間
- 30 分鐘討論
- 6 位受測人員/3 位評鑑委員

角色扮演

- 15 分鐘的準備時間
- 10 分鐘的角色扮演
- 5 分鐘的事後活動

此計畫係運用公司內部人員擔任評鑑委員，其挑選及訓練情形如後：1. 人力資源方面的專家與經理；2. 為期 4 天的評鑑中心法訓練；3. 跟著講師或資深評鑑委員 2 天；4. 回饋；5. 每次評鑑中心法前都有會議與訓練(即使資深評鑑委員也無法跳過)；6. 接連的發展活動；7. 評鑑委員日(召集委員鼓舞其珍視自己角色並說明責任、受測者的回饋、反思偏見問題、特質活化理論在評鑑中心法的運用)。

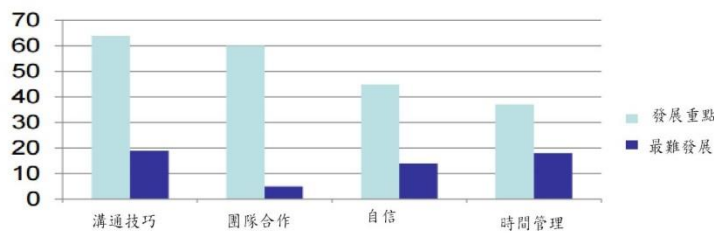
揀選人才時使用多種評鑑工具，經詢受測人員的回饋表示，此種多元方法比較公正、客觀、專業，有助發掘人才，及提升工作/公司的適性情形與雇主品牌(在人力市場上享有高知名度及高競爭力)。

而使用此方式後的結果，其中之一是人員流動率較低，2014/6/30-1.61%，2015/6/30-1.05%(2014年土耳其的平均流動率為11%)。最後，主講者再提出二張圖表說明使用此方法之情形。



挑選人才時運用多種評鑑工具的成果-為未來做好準備

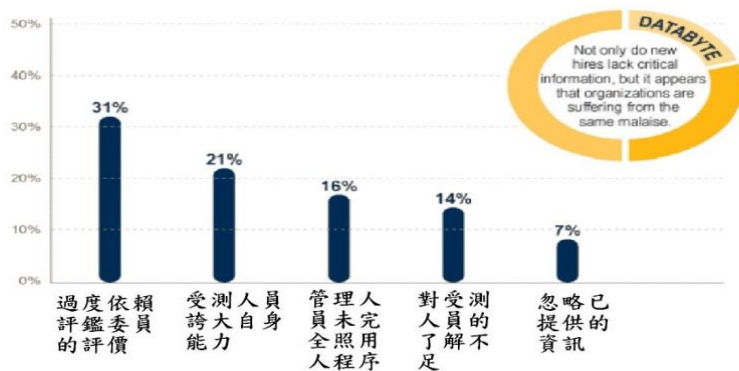
在第一年工作中，前三種亟需發展的重要技能，以及發展上最具挑戰性的技能



Base: All HR professionals (n=868), CIPD Research Report June 2015, Developing the Next Generation

挑選人才時運用多種評鑑工具的成果-為未來做好準備

用人錯誤的原因



五、發展組織模擬演練

主講者:George C. Thornton, III, 科羅拉多州立大學教授

主講者首先提問模擬活動要自行研發或向外購買？他認為要自行研發，其原因是 1. 能針對組織的特定需求修訂；2. 需要經常修改；3. 需要高度安全性；4. 因財務限制而無法採取購買的方式；5. 讓員工有好的發展。此次報告目的為 1. 示範如何將理論轉化為實務；2. 指導如何建立一套可靠且有效的模擬測驗；3. 提出一個模式，來計畫、設計與評估模擬演練。講者以下圖說明此模式：

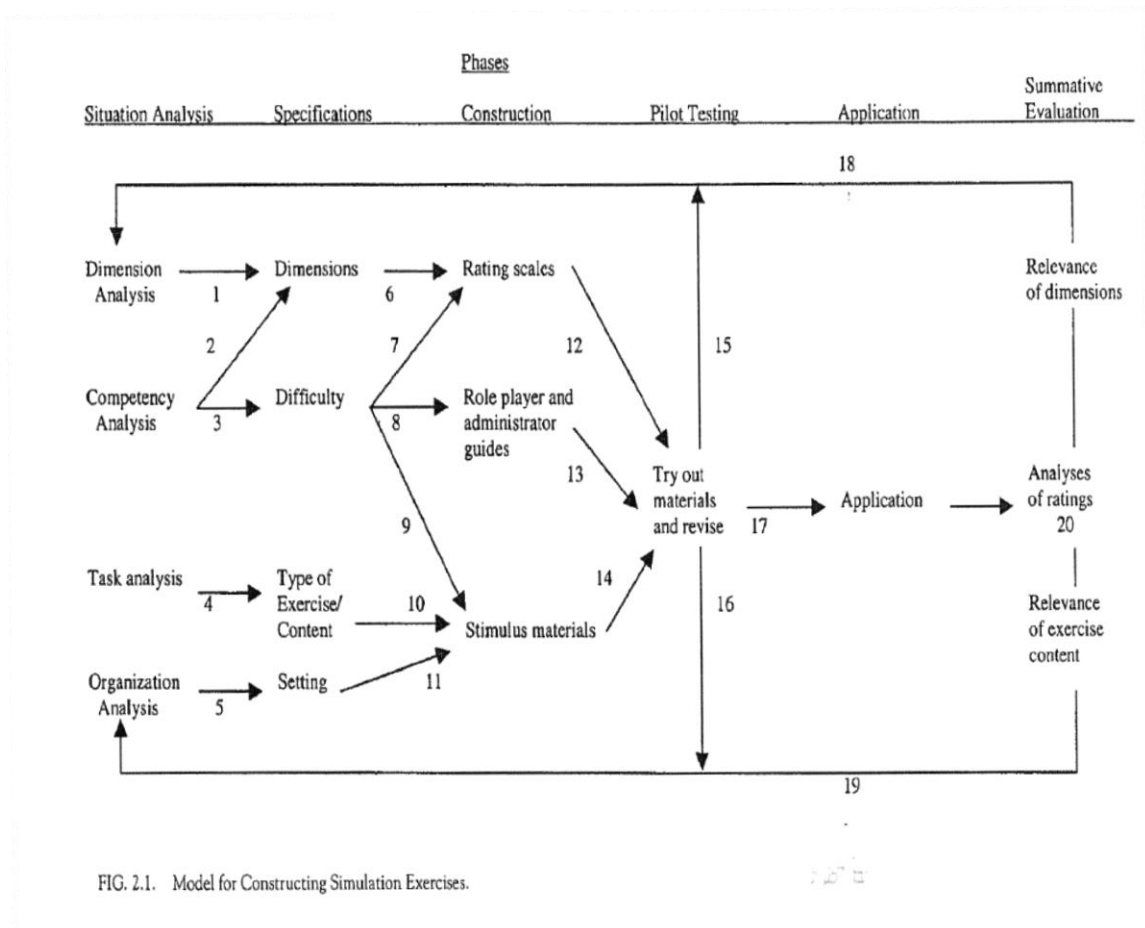


FIG. 2.1. Model for Constructing Simulation Exercises.

一開始要進行情境分析，包含：構面分析-態度、知識、技能；能力分析-精熟程度、困難度、問題分析；工作分析-未來

的職責、活動；組織分析-產業、趨勢、TM(人才管理)哲學。進一步就是要明確說明各有關事項，例如：1. 定義各個面向與能力；2. 預期困難程度(測驗設計要視需求之能力而定，至少要有那個領域最低程度的能力，若要頂尖程度，則相對評鑑就會較困難)；3. 不同形式的練習與要放進去的内容；4. 職場所處環境(有可能是目標組織所面臨的挑戰性情境)等。接著要開發及建立評鑑需要之相關事物，例如：評比級別與量尺、指導手冊、其他(包含操作手冊、模擬演練內容、評鑑委員後續提出的問題)。

主講者引用 Kurt Lewin 的名句“沒什麼比一套好的理論更實際的了”，提到二個可用於模擬演練活動設計的理论，一是特質活化理论(Trait Activation Theory, TAT)，另一是遊戲化(Gamification)。前者是要設計能引導受試者表現出與評鑑目的有關的特質與行為之情境線索；後者則希望在模擬評測活動中能包含遊戲的元素，例如目標、規則、比賽等。(主講者對於遊戲化比較主張宜用於培訓上，以提供系統性的回饋；但在評鑑目的上，他疑慮會因目光聚焦於選才與升遷，而沒有給予受測者「做得正確」的回饋)

模式中也提到要有一個前導測試的步驟，來試用所開發的評測活動或題本，並給予修正；之後才正式應用；最後，進行總結性評估，包含與構面的相關、與模擬演練內容的相關及評價分析。演講結束前主講者補充科技在模擬測試中扮演的角色(刺激元素、回應紀錄、評比結果)。並提醒三項該學起來的要點：

1. 發展組織模擬測試的模型是有用的
2. 當研究工作需求時，必須收集廣泛的資訊
3. 建立組織模擬測試時，理論都能在實務中運用

六、電腦評鑑中心法中口頭與手寫作答之差異

主講者: Aaron Stehura, DDI 顧問(博士)

主講者為 DDI 的測驗科技顧問，他介紹目前的發展近況：以電腦為基礎的評鑑中心法變多、廣泛運用影片來誘發行為表現、演算法式的資料聚集、建構反應(看到問題，自行寫出答案，可了解其思考歷程)、選擇反應、排序題型、軌跡追蹤、語音應答等。主講者表示以電腦為基礎的評鑑中心法越來越普及，也因此進而發展得更真實更正確，同時也對使用者更友善。而其中一種 DDI 使用的新方法則是語音應答，因為打字回應並不總能與領導人員在實際情況中相符，因此最近在開放式問答中也接受口頭回答。

他進行一個研究，在 2014 與 2015 年將語音應答選項應用在虛擬評鑑中心法，所有參與人員都以英語完成測試。其中第一線領導人員，每位參與者可利用語音或打字的方式回答 14 道題目；而先期主管階級，每位參與者可利用語音或打字的方式回答 35 道題目。探討的問題，包括：1. 語音應答的使用頻率？2. 個性是否會影響受測人員的答題方式？就第 1 個問題而言，研究者發現在虛擬形式的測驗中，受測者傾向以打字而非使用聲音回答；至於受測人員是否會一再使用相同的作答方式？其發現為許多人都會嘗試使用語音應答的方式，但之後就僅一些人使用此種方式，而另一群人則轉而使用打字作答。而是否有某些特定的情況會使受測者偏好採取語音的作答方式？研究的初步發現是，在有關決策的情境傾向採取語音應答。性格特質是否會對應答媒介的選擇造成影響？講者表示目前尚沒有直接證據可說明。

七、在哪些情況下使用輔助工具是恰當的





主講者: George C. Thornton, III, 科羅拉多州立大學教授

Doug Reynolds, DDI 資深副總裁暨技術長

John C. Scott, APTMetrics 共同創辦人

Mehmet Sürmeli, 頂尖人才方案創辦人(土耳其)

主講者首先表示本場次專題討論的目的，在探討何時、何地、為何要使用(或不使用)輔助工具來協助評鑑中心法模擬演練的行為觀察?並提到模擬評測中的潛在輔助工具，包含認知測驗、人格測驗、360 度多來源評定、情境判斷測試、情境判斷訪談和投射測驗。使用輔助工具的幾種方式:

1. 進入評鑑中心法前先利用測驗篩選
2. 模擬演練、測驗、360 度  各構面評比  OAR
3. 模擬演練  各構面評比、測驗、360 度  OAR

探討時可考慮幾個觀點，可能會有適合(或不適合)利用輔助工具的狀況，或是不同類型的輔助工具也許有其適合之處，以及輔助工具可能以不同形式結合，要注意的是不會有最佳辦法來做這件事(不會有一套適用於任何情況的最佳方案)。主講者同時也提供”假如…那麼…”的探討方式，例如:

假如使用評鑑中心法的目的是找出管理階層人員的發展方法，並能利用心理學家解釋評鑑結果，那麼心理測試可說恰當的途徑；但若評鑑中心法的目的在於晉升督導人員，而且所有評鑑委員也都是管理人員，那麼 IQ 與人格測驗就不適合了。

評鑑中心法的使用目的可能影響決定使用輔助工具與否，建議從最基礎的部分切入-也就是為什麼會想要在評鑑中心法中加入其他評鑑手段。當然，若能利用輔助工具總是好的，但必須注意要測量哪些面向的能力，以及了解應如何把不同資料結合在一起。有些組織在揀選人才時從不使用認知能力測驗或人格測驗，其實這些輔助工具對發展的目的具有很大助益。從更務實且科學的立場看來，在考量目的後，亦應思考輔助工具扮演的角色，可能在於增加正確性、可信度、預測度或一些重要的洞察。

高階主管的評鑑過程又更為複雜，因為他們將是領導人員，所以會儘可能運用有關評測工具。而未來的工作內容與現在絕不相同，必須要前後連貫思考，想想這些人在未來幾年會面臨到什麼樣的處境，並將此狀況納入評鑑測驗中，相信對於準確預測受試者未來工作成效相當重要。

有時對於重要職務，會給候選人一個禮拜的時間準備報告，希望他們也對公司提出改善經營之建議，也會在核心職位中使用特殊評斷測驗；至於一般內部的升遷，部份組織會使用 360 度評估。講者提及複雜程度較低的工作也能從不同的測驗方法中受益，可利用輔助方法增進可靠性，若能通過評鑑測試，未來將有較高績效的可能。

談到組織文化，在上位的領導者是否信任評鑑結果頗為關鍵。此外，人力資源部門的專業程度問題也被檢視，例如是否對其他的評鑑工具有足夠的相關知識、經驗，以及它們為何、如何、何地使用？而國情或社會文化，也會影響評鑑的實施，例如有些國家不喜歡給予負面的回饋，所以 360 度調查評測在該國就不流行，

這是文化的問題。

假設情況判斷測驗、人格測驗、訪談、評鑑中心法都各有價錢，在此情形下，與我們為何使用評鑑法是息息相關的。若想由自己全盤規劃執行，那麼使用價格昂貴的測驗是否合理？又或者需要大量使用測驗，但預算卻很有限，這又該如何處理？簡言之，測驗開銷這項議題對於規劃評鑑測驗頗有關聯，而預算、時間壓力等問題都是一大考量。人格判斷測驗雖較便宜，但也不能被直接連結評鑑中心法，或許可以為了節省經費將較便宜的工具用於事前篩選。

八、使用者體驗設計:多元方法的網路評鑑中心法設計考量

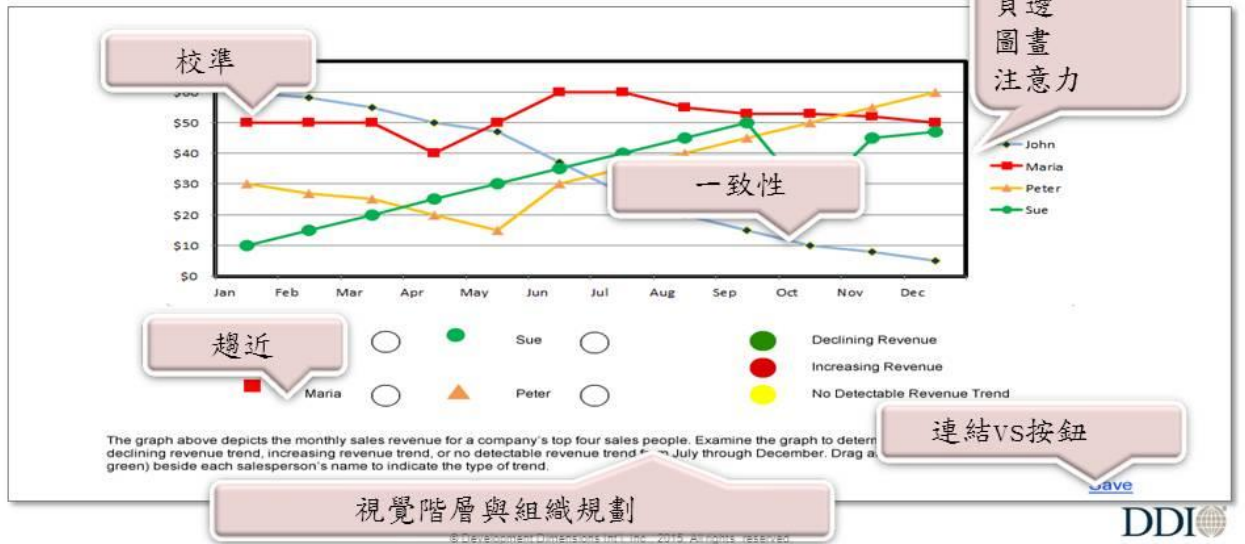
主講者: Emily Stehura, DDI 產品經理(博士)

一開場主講者請教與會者四個問題:1. 有誰曾經作為一位受測者利用過評鑑中心法?2. 有誰曾經設計過評鑑中心法的內容?3. 有誰曾經運用過多元方法(multi-method)評鑑?4. 有誰曾使用過管理介面?本場次討論的內容包括:針對使用者體驗的設計原則進行詳細敘述、妥善結合多元方法評鑑、關注使用者體驗與感受、妥善的設計並不只是為了參與者好。

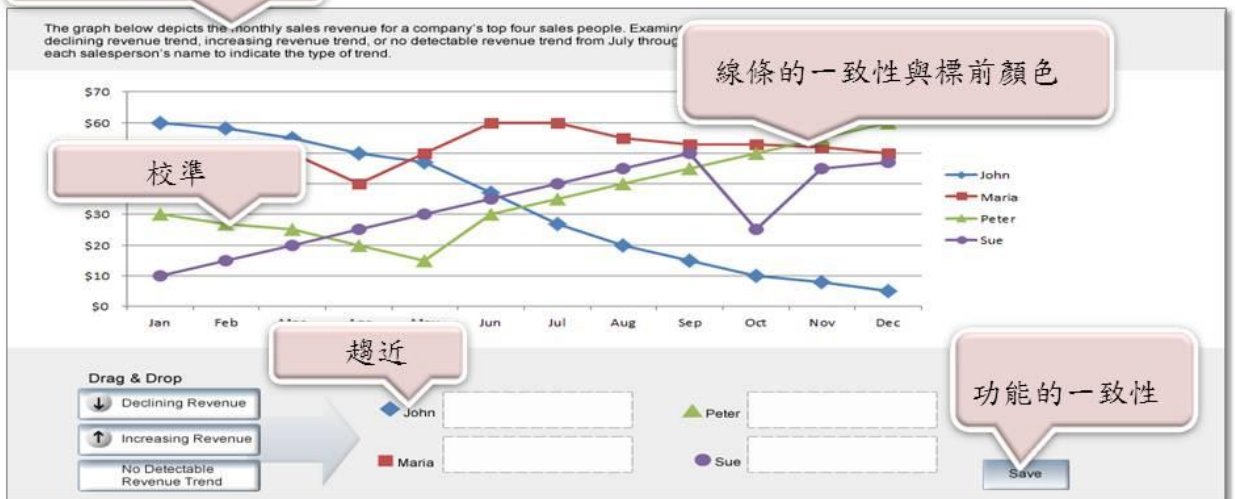
主講者認為網路評鑑中心法應依據使用者經驗來設計,讓使用介面能夠輕易上手,並提醒應包含以下幾點要素:是否易於學習、效率、是否好記、滿意度、效用等。同時,設計時必須注意:訂下目標、善用對使用者之研究與工作分析、考量典範實務進行設計(頁面佈局、印刷、圖像及顏色)、分析結果並提出解決方案進而改善設計、反覆測試等。

以下,主講者配合圖表說明幾項實務重點。首先,展示一張圖表(次頁上圖),請與會者提出修改意見,然後歸納出該做的是(下圖):保持內容連貫、頁面上的重要內容要足夠吸引人、屬於同一群組的內容要相近顏色須類似、針對相關功能要有明確的操作方法;不該做的是:為了讓內容更多元卻使得內容不連貫、為每種測試項目都製作一套新的頁面編排或視覺階層、在無關緊要的細節著墨太多、輕忽小細節。

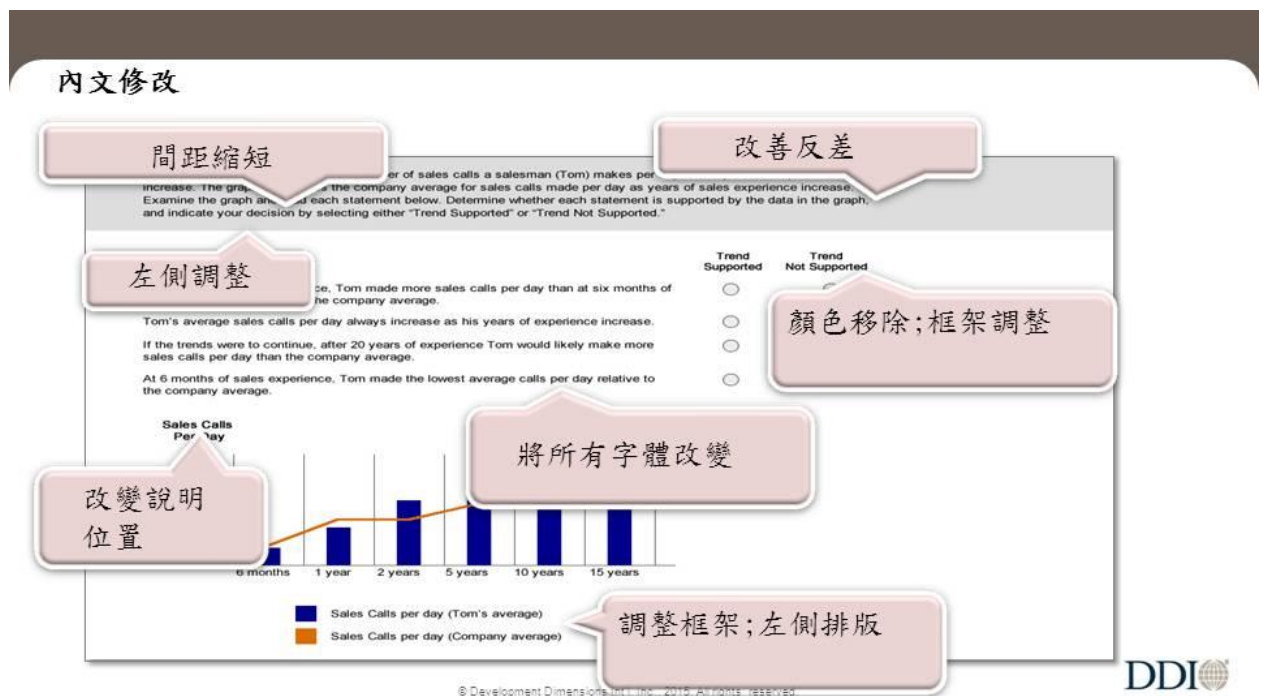
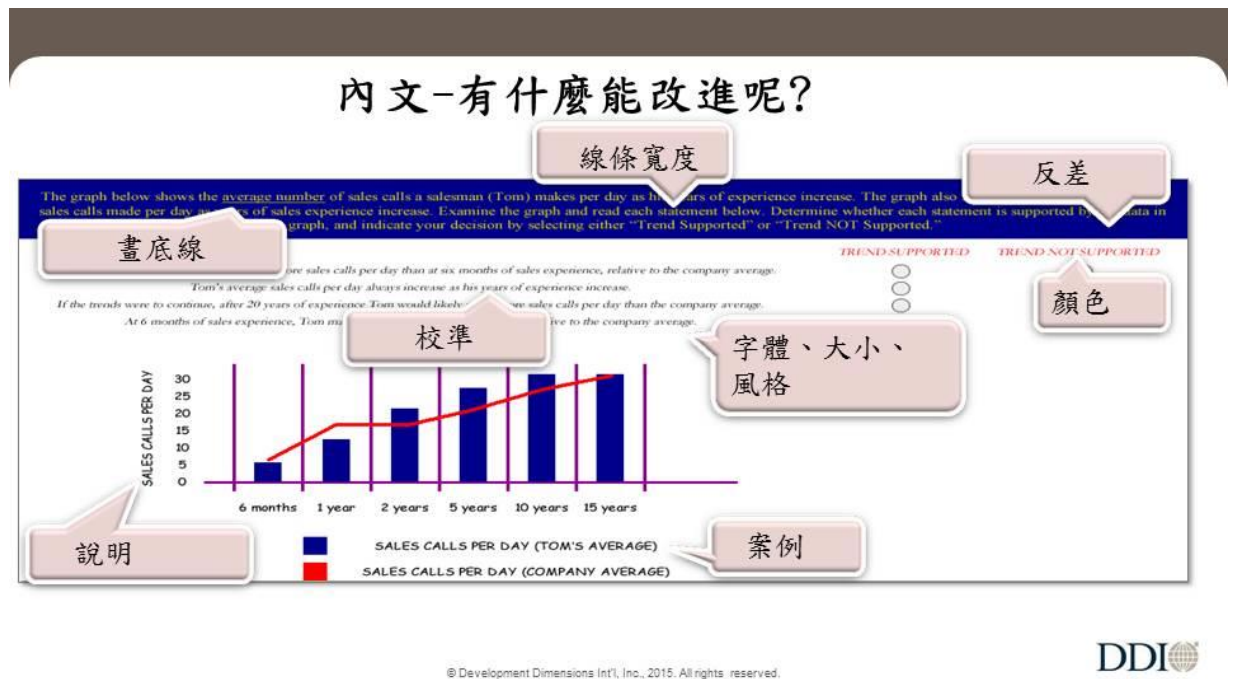
頁面設計-有哪些能改善?



頁面編排改善



主講者再展示一張圖表(本頁上圖),請與會者提出修改意見,其後歸納建議(下圖):應針對觀眾需求調整字體至適當大小、謹慎使用大寫字體、文字顏色,以及背景顏色需能分辨無礙、避免讓字體旋轉、使用較短之間距、段落靠左對齊;不要用太多種字體、自行、顏色等。



在圖像方面，所使用圖像應該以能正確傳達其功能為主，避免反而因此失焦；使用能真正表明其含意的圖像；使用 2D 圖像為主，不需使用 3D；盡量使用世界通用的符號，而不要使用只適用於少數國家圖案；運用風格類似的圖案。講者提醒勿使用某個符號，只是為了吸睛的效果，或是將文字包含在圖像裡。以下二張圖表請參閱(本頁上圖、下圖)。

圖像-有哪些能改進?

The screenshot shows a user interface for ranking behaviors to handle a customer's mistake. The interface includes two gauges for 'Mood' and 'Loyalty', a list of behaviors, and a 'Next Customer' button. Annotations highlight several issues:

- 並非全球通用** (Not globally applicable): Points to the 'Loyalty' gauge which uses a green checkmark icon.
- 沒有準確傳達含意** (Does not accurately convey meaning): Points to the 'Mood' gauge which uses a yellow smiley face icon.
- 圖像中的文字** (Text in the image): Points to the '1st', '2nd', and '3rd' labels on the 'Rank Order of Importance' scale.
- 無法正確表達其功能** (Cannot correctly express its function): Points to the 'Next Customer' button which features a globe icon.
- 不同風格** (Different styles): Points to the 'frustrated' icon.
- 3D vs. 2D**: Points to the 'Fixing' icon.
- 美國中心** (US-centric): Points to the 'Providing monetary compensation' icon.
- 刻板印象** (Stereotype): Points to the 'Getting your manager to talk to the customer' icon.

© Development Dimensions Int'l, Inc., 2015. All rights reserved. DDI

圖像的改進部分

The improved user interface focuses on text and semantics. Annotations highlight the following improvements:

- 將重心放在文字與涵義** (Focus on text and semantics): Points to the text-based behavior list.
- 以文字取代圖案** (Replace icons with text): Points to the 'Good Mood' and 'Loyal' labels on the gauges.
- 移除圖像;使功能更加明確** (Remove images; make the function clearer): Points to the 'Rank Order of Importance' scale.
- 移除圖像;將重心放在行為上** (Remove images; focus on behavior): Points to the 'Behaviors' list.

© Development Dimensions Int'l, Inc., 2015. All rights reserved. DDI

顏色的重點在於使用的顏色該合用於所有閱讀者、調整顏色與形狀、使用顏色來製造反差效果並藉此吸引注意力；講者提醒勿使用過多或非必要的顏色(精要為主)、不要讓所使用的顏色引發不正確的聯想。以下二張圖表請參閱(本頁上圖、下圖)。

顏色-有哪些能改進的?

顏色並非必要

總共6種顏色

黃色箭頭無法有效吸引注意力

暗色調的背景色與上方顏色相似

綠色=好或ok

是或否僅由顏色作區別

顏色與第二資料庫相同

© Development Dimensions Int'l, Inc., 2015. All rights reserved. DDI

顏色的改進部分

移除不必要的顏色

顏色更能吸引注意

使用灰色當背景色方便閱讀

根據回應調整形狀與顏色

移除不正確的顏色

© Development Dimensions Int'l, Inc., 2015. All rights reserved. DDI

九、在公共安全部門運用評鑑中心法找出高潛能之人才

主講者：Eunice Tan, 新加坡內政部資深心理學家

講者分享新加坡內政部公共安全部門如何利用評鑑中心法選用人才以及相關經驗與見解，共分為四部分：「行為科學中心簡介」、「新加坡內政部如何運用評鑑中心法來選拔人才之案例」、「關鍵學習與洞察力」、「未來方向」，以下分別說明。

第一部分，介紹內政部行為科學中心，其主要部門分別為「犯罪、調查與法庭心理學部門」、「運作與領導心理學部門」與「還原、安全與安全心理學部門」。該中心認為人才應該得到適當發展、在事業初期就應發掘出人才潛能，以及人才評鑑需透過不同方法。講者表示指導該中心前述人才選用的四個要項是營運方面之組織文化、高階與資深管理人員的信念、從相關機關諮詢來的最佳實務資訊、人才甄選之最新研究與想法。

第二部分，分享新加坡內政部如何運用評鑑中心法來甄選人之案例。該部有許多所屬機關，分別執掌不同內政事務，例如打擊犯罪是交由警察單位負責、監禁由監獄負責。然而仍有許多案件的處理需要橫跨各機關，由各機關間相互合作，達到事半功倍之效。因此，新加坡內政部的選人與發展，希候選者反映能表現出高潛能者的三項理想特質—渴望、挑戰、傑出。選人程序為：提名參與者、實施心理測驗與評鑑中心法、機關首長訪談、發展回饋，最後是公布評選結果。心理測驗涵蓋認知測驗與人格測驗，將人格評鑑與行為觀察結果整合，具有幾項優點：評鑑結果更可靠、能注意到歧異的資料、人格特質的結果更穩定、讓受測者的評鑑結果更全面。測驗分成兩部分：

一、有時間限制—以批判式思考試卷來評測，測試重點為運用批判式

思考與推理的能力。

- 二、無時間限制—以領導才能問卷、處事風格問卷及人格問卷，評測領導傾向與潛能、應對壓力（例如在壓力下如何使用時間）的能力、人格結構五因素模型中之人格。

該部運用評鑑中心法的目的是要把高潛能者放到人才發展計畫內。其評鑑中心法的發展要項為：研究並觀察其他部門的評鑑中心法、警察公共服務部門與其他政府部門合作、諮詢各階層主管、試用二個練習，目標是想讓評鑑中心法過程更嚴謹、結果更公正。此外，該部門採用「AIM」(Analytical & intellectual capacity, Influence & collaboration, Motivation for excellence)職能模型-包含分析與智力能力、激勵感染力與合作能力、追求卓越能力。講者引用相關文獻表示高潛力特質所建構的最重要面向為—多樣學習，評估的特質為適應力與彈性、對回饋資訊抱持心胸開放及對學習的敏銳度。其評鑑中心法所要評估的能力主要有兩項：危機預備能力，以及靈敏與適應性。

評鑑中心法適用於部門中處長、副處長層級，主要有幾項演練：

- 一、團體討論演練：提供候選者公共安全的情節，在團體中互相交流並依據建議進行腦力激盪。主要在測試候選者於團體中與人合作的能力與效率。
- 二、危機管理演練：候選者須面對一連串壓力下的難題(要在半小時內處理5個狀況，可能以電話或其他視覺、聲音形式呈現)，主要在測試受測者於高風險與不確定的環境下處理危機的能力。
- 三、角色扮演演練：主要在評鑑候選者於一對一的情境中，人際及個人內心的效能，以及其管理一位態度消極、日後具威脅性下屬的能力，並且也評測其再修正計畫之彈性、新資訊管理、適應性之能力。

此外，這些候選者尚需撰寫領導準備度短文，內容應回答二

個問題：1. 「你想成為哪種領導者，被選入人才計畫中你又如何培養這些你所列的特質？」「有哪些要素能代表你已準備好這項人才計畫？」

最後進行發展性回饋會議，係評鑑委員與受測者一對一的回饋時間，在不超過一小時裡，針對能力構面進行問題討論。讓候選者對其強項與需進步之面向有更深刻的理解（根據渠等在評鑑中心法之表現），並討論未來短程與長程之發展計畫（包含 Start doing, Continue doing, Stop doing）。

第三部分，主講者認為這樣的過程可歸納出五點關鍵學習與洞察之意義：

- 一、知道在找尋甚麼：不同的工作需要不同的條件與能力，須體認追求的目標。
- 二、增補其他測驗方法：不要只用一種特定模型，也不要將某種評量方式過度歸因在結果內，必須想一想如何增進正確性，例如結合智力與人格測驗所評測成功的可能性將達 0.55-0.65。
- 三、增進評鑑中心法資料的使用：運用多種評鑑法，例如心理測驗、模擬演練與領導預備度短文等，同時試想「如何能最佳化地整合這些資料？」「如何簡化為合理的資料給作決定者？」
- 四、強化評鑑中心法過程：在評鑑中心行政運作方面，尚須找尋更科技化的可選方案。
- 五、正視評鑑委員發展之課題：盡全力培養渠等為領導方面的佼佼者，建置深諳評鑑的領導人才之資料庫，且持續為他們安排領導發展活動（如 coaching, mentoring）。

第四部分，講者提供幾點未來方向：

- 一、針對 AIM 發展科技化之解決方案：以電腦評測，或以網路視訊進行角色扮演，或運用 APP 等工具來因應網路時代。

- 二、提高評鑑中心法之效度：不管預測效度(以在評鑑中心法的表現作為未來工作表現的預測依據)或建構效度(每一演練活動對於不同能力面向的評測)均應持續努力。
- 三、持續進行更深層之研究：尚需持續檢視評估人格測試與評鑑中心法之成效。

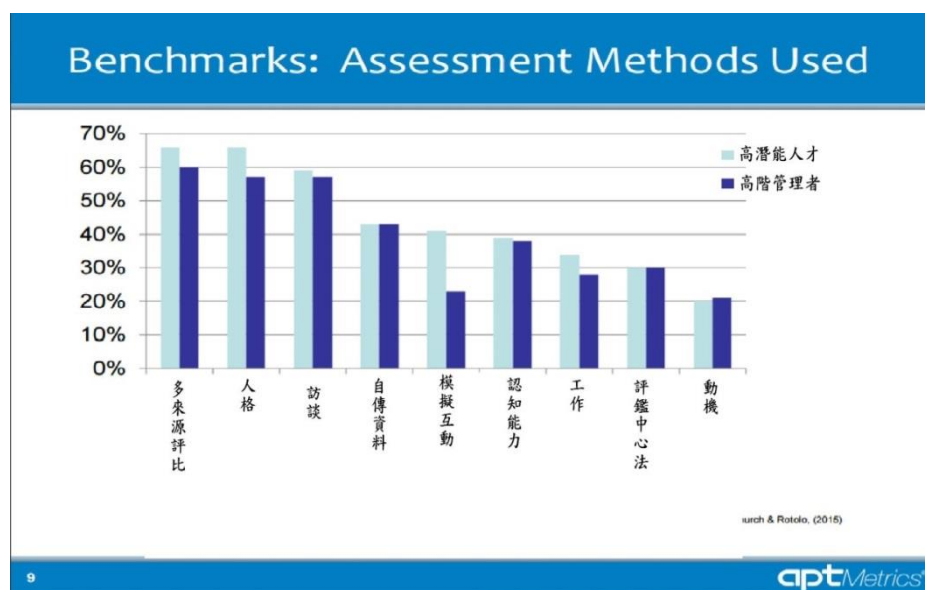
十、綜合領導潛能的評鑑

主講者: John C. Scott, APTMetrics 共同創辦人

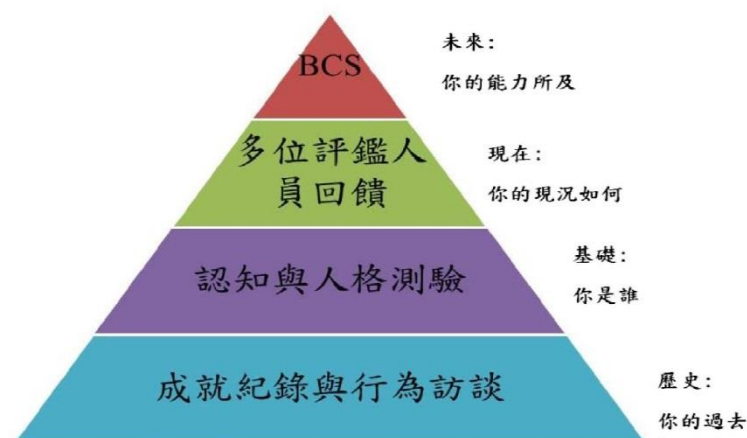
Kevin Tomczak, APTMetrics 創新與策略處處長

主講者首先介紹其所屬公司，接著表示如何選擇高潛能領導者具有重要的意義，而他在許多的工作經驗與研究中體認到，一套正式的評鑑過程是人才管理與接班計畫的成功保證。研究顯示，頂尖公司 70% 都會使用評鑑，其中 90% 更利用評鑑方法甄選高階主管、75% 會用評鑑來甄拔高潛能者。不論是對更潛能者或高階主管，最常被評測的是他們的領導能力(超過 75%)，接下來是自我認知、動機/企圖心、人格、學習能力/靈活性(均達 50%)。

人才管理須能區隔的話，可以看出 20% 的高績效者負責公司內 80% 的工作。大部分的公司都會運用”高潛能人才”的概念，作為人才選擇的主要依據。由下表可看出各公司使用評鑑方法的情形。



有關評鑑架構方面，依時間序列共可分四層，最底層是要了解受測者過去完成了甚麼？要蒐集其成就紀錄並進行訪談，以作為預測未來的因子；再往上則是要透過測驗，了解此人的認知與人格，此部分是未來表現的基礎；另外，尚可從多位評鑑人員的回饋中，掌握渠等目前之表現；若要測知渠等能力，可測量其在模擬未來情境之演練活動中的行為表現。前揭說明可配合下圖併同理解。



主講者表示，預測未來表現的能力在過去數十年並無多大進展，也顯示目前的評鑑模式有其限制，包含分析層級的問題、過去與未來行為一致性的假定、行為表現過於微弱、行為不具代表性等。21 世紀工作環境變化快速，會有更多無法掌握的狀況會發生，當前對工作表現的過時觀點，常會使評鑑陷於個人工作者身上，而忘了注意更寬廣的課題-工作脈絡，例如策略、文化、情境因素等。因此，必須採取的方式是，擴展預測其成就的判斷標準，以及利用較長的時間累積候選者的表現資訊，始較有可能更準確預測其未來工作成效。

他繼續提到，評鑑前的工作分析是非常基礎且重要的步驟，

應指出主要責任、工作範圍與衝擊、專業技術、必備能力、學經歷，以及脈絡要素、策略要素與環境要素。而安排模擬演練活動時，則應想辦法引發候選者有實際在未來工作脈絡的真實情境感。

21 世紀頂尖領導者應具備關鍵能力，其中一種是適應性，包含危機處理、應付不確定的工作情況，以及全球化思維等。另一種能力是文化靈活度，意指尊重他種文化、不傲慢，並對各文化的差異抱持興趣。作決定者必須思考，所用的評測工具是否能得到相關面向的資料。至於評鑑的結果應包含未來能力，也就是在未來高二階的管理職中，當遭遇挑戰時所表現的能力；目前能力，是指投入於當前角色的領導行為之表現程度；基礎能力，是指核心思考風格與個人特質（此為領導潛能的基石）。講者最後提到，以多特性、多方法的觀點進行統整，是成功之道。

肆、心得與建議

前揭十場次的演講與論文發表頗具參考價值，結合會後向多位主講者及其他與會心理學者、實務人士請益，筆者對於文官培訓提出以下幾點心得與建議：

一、模擬演練評鑑工具與非模擬演練評鑑工具應相互連結

本次研討會的主題為多元評鑑工具，尤其是非模擬演練評鑑（如人格測驗、認知能力測驗、360 度職能評量）如何與模擬演練評鑑進行整合。筆者認為，評鑑中心法採用大量模擬演練活動（刺激）來引發受測者做出行為回應，藉以評估其職能準備度，為了強化其正確性、可靠性、預測度，並使評鑑結果更全面，實有必要整合非模擬測驗之評測結果。

至於應如何運用此等非模擬評鑑工具，筆者建議必須先回歸到使用評鑑中心法的目的—為了評鑑受測者是否具備升遷的潛能？抑或是幫忙找出受訓者未來應發展的方向？前者較涉及結果的決斷，建請不宜單獨利用非模擬評鑑工具（尤其目前適用於文官之人格測驗尚欠完備、360 度回饋尚無法滿足標準化等要件）；至於後者之利用，相對較彈性、寬鬆，但在解釋時，宜具有專業（人格測驗之解釋，宜具備心理學背景）。

具體而言，整合之道建議可朝以下三點思索：（一）階段論—先以職能認知測驗進行篩選，取一定比例進入正式模擬演練階段。此作法尤其適用於受測人數過於膨脹、人員素質良莠不齊時。（二）輔助論—為補模擬演練評測之不足或未全，亦可參考或輔以其他評鑑工具，例如為防止模擬評測之演練效應或作假現象，得參酌心理測驗（參與研討會之多位心理學者表示此結果相對較穩定），

讓評鑑中心法的結果更為周延。(三) 融合論-採此觀點時，非僅為補不足，而是在理念上已認為應納入非模擬評鑑工具之資料，讓二者有機相容。當然，這必須選用被高度信賴的工具，或此工具已被肯認具有高效度之預測能力，此時將其納入整體評鑑評比(OAR)，似屬適當。筆者曾於會後向 DDI 共同創辦人暨執行董事長 Byham 博士請益，他表示透過共識會議進行有根據的討論，是整合的可行作法，而經過討論與辯證，也可減少其中的主觀性。

綜合上述，應用評鑑中心法時應思考其目的，以認知為何要在評鑑中心法中加入其他評鑑工具，也應體認不會有一套適用於任何情況的最佳方案，必要時亦須考慮這些工具之間的關聯，以及使用上的歧異。總之，在經費、時間允許下，多元方法與工具相對較容易趨近成功，其預測工作績效的正確性將更為提升。

二、落實「理想的設計」並嚴謹訓練以提升信、效度

評鑑中心法信效度之研究與提升，不論學界及實務界均視為核心事項，國內高階文官發展性訓練不斷探討精進即為一例。本次研討會亦有多位專家表示看法，經互相討論後，筆者歸納認為未來得以「理想的設計」作為標準，藉此檢視並強化流程上的各個步驟，如此應能助益評鑑的可靠性與正確性。而由於評鑑中心法涉及高度專業及大量人員運作，爰提升信效度的另一重要措施為嚴謹訓練。

所謂理想的設計，包含二層次觀念，首先為流程要標準化，深一層則為每個步驟背後的理念要有扎實的根據或程度上的要達理想境界。前者常見於一般作業手冊，操作時按部就班，即能達成，但若無後者，流程也只是沒有靈魂的軀體。例如職務分析，在運作上若能依規範而行，相信能順利產出一定成果，但在理念

上，已有學者專家反思-應改變以往只綁在個人工作內涵的分析之模式，而擴大為工作脈絡分析；又如工具選擇與整合，關於這方面的思考，請參見上述第一點心得意見，有了正確清晰的理念，嚴謹操作方有其意義與價值；續以人員為例，絕大部分評鑑中心法的運作都會注意到此部分，而且亦已留心各有關要項之實施，希望非標準化因素能夠控制到極小，但筆者建議，理想的境界是儘可能將運作行為、操作過程予以書面化，讓攸關評鑑中心法成敗之人員因素及其內隱知識均能外顯化，使其可重複且可被檢視。上述僅就重要面向予以舉例，但應能彰顯筆者所欲表達之意涵，值得注意的是，徒設計不足以自行，每個步驟應「落實」執行才能讓理念實現。因此，必須對參與運作評鑑中心法的所有人員-策劃人員、評鑑委員、角色扮演人員施予充分的訓練（日本國際大學 Shinichi Hirose 教授及 DDI 產品經理 Emily 博士稱之為「訓練、訓練、再訓練」），讓每個參與者對應其所擔負的項目時，能表現出專業（如策劃人員進行職務分析、選擇工具與開發題本等，以及評鑑委員觀察並記錄受測者行為、作出總結評估等）或標準化（如角色扮演人員對各個受測的表演或回應須一致），以提升評鑑中心法的信效度。

三、大規模運用的因應策略

評鑑中心法的效度頗受推崇，實有推廣價值，惟實施過程較複雜，尤其人數多時，恐被視為畏途。筆者藉參與研討會的機會向與會專家請益，綜合渠等建議方向，應可透過一些策略予以因應，茲舉薦升簡訓練為例。

- (一)精簡作業程序並結合科技減省人力：典型之評鑑中心法作業流程（參考國家文官學院所編「國家文官培訓運用評鑑中心法作業指

南」手冊)，包括前置作業、實施評鑑、回饋與驗證三大部分。前置作業流程中重點工作之一，有關確定目標職位職能架構方面，保訓會已完成職能調查研究並設計訓練課程。而回饋與驗證流程之重點工作之一，有關製作評鑑結果報告書與個別回饋方面，因係運用於薦升簡訓練遴選作業，爰可予省略。因此，重點作業流程應聚焦於選擇評鑑工具及實施評鑑(遴選)。評鑑工具之選擇，建議不宜太多，依遴選對象選擇 1 至 2 種有效之評測工具或演練活動即可，而模擬演練亦可合併或串聯使用，學界稱之為整合演練(integrated exercise)，其意為一份題本設計之簡介資訊(如組織背景、現況、運作狀態)，可用於不同的演練活動中，使其演練的基本情境相同，如此也許可精簡題本開發作業又能更符合真實工作環境的整體性；此外，亦可考量結合資訊科技(如電腦、線上、錄影、錄音)，既能減少評鑑委員之遴用，並可於事後進行評核，增進其便利性。

- (二)部分事項委託專業機構辦理：可針對如角色扮演者、庶務性行政事項等，委外辦理，惟應與委外機構充分溝通並落實教育訓練，務求維持遴選評鑑之品質與效能。至於評鑑委員部分，考量其評鑑結果關涉最終之遴選結果，暫不宜全數委外，惟仍可思考適度引進外部專家學者(如心理學者)參與遴選評鑑之可行性。
- (三)拉長遴選期程：多位專家表示其曾有一年進行數百位甚至千位受測者的紀錄，主要的方法就是，將受測者分組、以標準化作業流程每日安排實施遴選評鑑。將此觀念運用於薦升簡訓練，建議可提早名冊報送時間、延後調訓時間，以爭取足夠時間進行遴選評鑑。經調節時間後，三至八月間應可完成分組參加簡易評鑑中心法之初步篩選。而為衡平遴選評鑑時間不同、組間差異等，可能造成之評分落差，則應事先建立齊一之評分標準，並將評分結果轉化為標準分數，以為比較。

附帶一提，若要參採前揭方式辦理，則應配合修正薦升簡訓練辦法第 8 條規定，將原「由各主管機關依保訓會規定之分配名額及遴選評分標準表，進行受訓人員之遴選，造冊函送保訓會據以調訓」之作法，修正為保訓會得依據各主管機關所送名冊，進行第二階段之遴選，即可確立辦理依據。

四、將模擬演練導入公務人力培訓發展

評鑑中心法常運用於預測、診斷及發展。就「預測」而言，評鑑結果應連結受測者的未來表現，以作為選才或升遷之參據。就「診斷」而言，評鑑結果告知受測者目前的表現情形，類如醫生幫病患把脈診察。就「發展」而言，評鑑結果會用於人員的未來訓練與發展；但進一步言之，精準的發展方向，尚需嚴謹的診斷在前，所以發展與診斷是一組相連個概念；然而，發展亦可有其單獨之意義，係將評鑑中心法內的模擬演練當作訓練中的學習活動，讓學習者在擬真情境中的所學能遷移至真實公務場域。

本次研討會中有多位學者專家表示，近年趨勢漸著重於人力發展面向。筆者認為此方向頗有其道理，一方面可以暫時先擱置是否應信任其預測有效性或診斷正確性的問題。例如文官學院於 2014 年 10 月辦理之「人才管理領航先驅－評鑑中心法理論與實務成果發表會」，即有使用過的機關道出其中之顧慮：「籃中演練有其評鑑功能，但其演練資料以大量文字作呈現，對於自然科學、理工等背景人員，是否在短時間內能夠消化理解並做出回答，似可再酌。再者，模擬題本的情況再貼近現實，它仍然是模擬狀況，善於答題者，在進行評鑑時雖從容應付，但面對真實狀況時反應如何，仍然無法得知。」另一方面，則是回歸「評鑑」的真意－為了改善，亦即評鑑不是終點，而是人員成長的起點。此次研討

會中即有多位學者專家向筆者表達「評鑑-發展」的循環觀點，甚至「發展中心更為重要」之看法。

綜合上述，筆者具體建議可試行將模擬演練活動應用於文官之培訓。以薦升簡訓練為例，保訓會已透過嚴謹的研究，完成簡任十職等文官的共通核心職能需求調查(團隊領導、危機處理、政策管理)，並建立各個職能的定義與內涵，以及關鍵行為指標，基本上已具備評鑑中心法的前置程序，應可進入下一步，亦即配合職能的要求，選擇適切的模擬演練活動(工具)，實施教學。根據前揭文官學院所編作業指南手冊，文中建議八種模擬工具，未來實可將其導入適合度高的課程科目，例如模擬面談(由受訓者依指示扮演上司、下屬等角色)可安排於「公務領導與部屬培力」；個案決策演練可安排於「政策規劃、執行與評估」。若顧及人數多、科目多(7科)且各科時數有限，亦可考慮直接對應職能(3個)，而將科目進行整併，則演練時間更充分、學習品質更精緻。初期不建議納入評分項目，但是須反映出發展中心的重要精神-演練後即時回饋。相信透過模擬演練活動引發受訓者行為表現的歷程，將可使學習者(演練者、觀看者)及教學者，更明確體會「職能的可見性」，進而透過自省或引導，達成職能要求與學習目標。

五、對國內高階文官發展性訓練辦法之建議

目前我國高階公務人員中長期發展性訓練已完成法制化作業，從訓練目的、參訓遴選、課程規劃、訓練期間、評鑑項目、方式及評鑑合格標準，以及訓練評鑑合格者由保訓會納入高階公務人員人才資料庫等事項，均明定於訓練辦法，並於每年訂定年度訓練計畫。為規範其職能評鑑事宜，以及人才庫管理與運作事宜，尚訂有二種要點。

參酌本次研討會經驗及學理依據，筆者建議未來訓練辦法修

正時，得調整第十三條。現行條文共四項，其內容如下：

本訓練應對受訓人員職能實施評鑑，採過程評鑑及總結評鑑。

過程評鑑項目如下：

- 一、生活考評。
- 二、教與學考評。
- 三、職務見習考評。
- 四、國外研習考評。

總結評鑑採評鑑中心法進行職能評鑑。經綜合過程評鑑及總結評鑑之職能表現，評定各項職能成績，並產製評鑑結果報告書。

評鑑成績採五等級制，等級分為傑出、優秀、良好、普通及不佳。各項職能成績均達良好等級以上者為評鑑合格。

建議將「總結」修正為「期末」，並將原第三項分成兩項，同時加入一段文字「並參酌人格測驗調查情形」，具體呈現如下：

本訓練應對受訓人員職能實施評鑑，採過程評鑑及期末評鑑。

過程評鑑項目如下：

- 一、生活考評。
- 二、教與學考評。
- 三、職務見習考評。
- 四、國外研習考評。

期末評鑑採評鑑中心法進行職能評鑑。

經綜合過程評鑑及期末評鑑之職能表現，評定各項職能成績，並參酌人格測驗調查情形，產製評鑑結果報告書。

評鑑成績採五等級制，等級分為傑出、優秀、良好、普通及不佳。各項職能成績均達良好等級以上者為評鑑合格。

建議將「總結」修正為「期末」，主要的理由為，學界及教學實務領域稱總結性評鑑，其目的是為確定教學目標達成的程度，

並評定學生的成績等級。因此，總結評鑑近乎評鑑的最後一個作為，與「經綜合過程評鑑及總結評鑑之職能表現……」所顯示，尚須被「綜合」，易生混淆，爰斟酌文意及參採學界慣用詞藻，建議修正為「期末」評鑑。

建議將原第三項分成兩項，主要理由為，本項前段為說明該類評鑑應採行何種評鑑工具與方法，與第二項同性質，但與本項後段說明如何評定各項職能成績及產製評鑑結果報告書，意義不同，爰建議比照第二項獨立成項，以明晰條文精神。此外，若疑慮項別過多，建議可將調整後性質相近的第四、五項整併。

建議加入一段文字「並參酌人格測驗調查情形」，主要理由有二，一為參據本會 102 年 11 月發表的「高階文官發展性訓練人格測驗與職能評鑑相關性分析」一文，肯定人格測驗的積極價值；另一為參酌本次研討會與會學者專家的多工具多方法的正向意見。

六、有關評鑑中心法的進一步研究

筆者綜整提出以下幾點方向建議，供作進一步研究之參考：

- (一)國內公務機關運用評鑑中心法之調查與分析-若比較公、私部門，私部門評鑑中心法之研究文獻較充分，但畢竟公、私組織有其本質之不同，因此參考時存在著頗多的轉化；而公部門之研究，目前仍以外國資訊較豐富，但因國情文化或政府體制不同，參採時亦有其限制。職是之故，為了精進評鑑中心法之運作與提升信效度，除了參考走在前頭的國外文獻之外，實應建立本土運作情形之資料，既能相互對照參酌(本機關與他機關互相參照)，亦有其長遠價值，甚至在未來推廣時，方能有證據本位的策略。
- (二)評鑑工具適用性及整合利用之研究-現行廣泛使用評鑑中心法的高階文官中長期發展性訓練，經保訓會自行檢視，似較偏重外顯

之表達及溝通能力，以及較注重個人化的能力，而少掉了領導、策略執行等職能的模擬演練。建議未來應更關注職能與評鑑工具對應矩陣，進行工具是否有效、適用之研究。此外，模擬演練與非模擬演練工具應如何整合，方能使解釋力與預測力更加完整，亦為重要的研究課題；以及轉化「脈絡」的概念架構(歷史、基礎、現在、未來四層次，詳見第十篇)，進行該等工具如何整合之研究。

- (三)後設評鑑的引進：機關辦理評鑑後，宜針對評鑑進行評鑑，學理稱之為「後設評鑑」，筆者認為運用評鑑中心法進行選才或升遷後，亦可進行後設評鑑。透過蒐集遴選培訓計畫之目標、過程、結果等各方面資料，來了解該評鑑計畫的價值與缺失，並作為下一回評鑑的參據。一般而言，後設評鑑的標準包含效用性 (utility)、可行性 (feasibility)、適切性 (propriety)、精確性 (accuracy) 等，因涉及的內涵較為專業且廣泛，行政機關得採委託專案研究方式辦理，以逐步落實評鑑中心法之精神。

伍、結語

保訓會掌理全國公務人員培訓政策、法制之研擬、訂定及其執行事項，近年持續透過國際交流，學習培訓新知，務期接軌世界，為公務人力擘劃新時代的培訓作為，但同時也不忘必須立基於國情脈絡，因此本土與國際在各項政策與計畫中相互交融，以符應國家發展需要與迎接國際競爭挑戰。

本次筆者有幸奉派參加評鑑中心法國際研討會，本處交流業務團隊秉持上述國際交流方針，並以此為自身責任大力協助，使出國行程順利無誤且方向明確，以致收穫豐碩；而返國後，筆者體認必須不辱使命，爰業就研討會見聞與相關單位、機關(本會培訓評鑑處及國家文官學院)進行商討及請益，以撰述較深刻且儘可能參採的研習報告。最後仍要感謝主委及各級長官的信賴，提供此學習機會，筆者於三天研討期間積極參與各場次論文發表與研討，除有感於評鑑中心法內涵豐富外，也對未來評鑑工具相互連結、信效度的提升、精簡流程、導入培訓課程與教學、高階文官訓練等面向，提出初步建議，但均屬芻議性質，還望長官同仁不吝斧正，也期許自己在鞭策中持續精進與累積能量，進而將所學貢獻於公務人力培訓志業。

附錄一

2015 年第 39 屆評鑑中心法國際研討會議程

日期	類別	主題
11/3	一般會議 1 (8:56a.m.-10:30a.m.)	1.開幕詞 (8:45a.m.-8:55a.m.)
		2.非模擬評測是否該作為整體評鑑的一環？又或者應被視為獨立資訊來源而直接增加 AC 的結果？ (8:55a.m.-9:40a.m.)
		3.大都會人壽的領導人才發掘之旅持續進行：利用創新科技與證據本位的實務經驗衡量總經理人才 (9:40a.m.-10:30a.m.)
	同步會議 1 (11:00a.m.-11:50a.m.)	1.千禧世代轉為工作人力：評鑑與訓練的相輔相成能帶來巨大獲益
		2.大數據中的深刻洞悉：2015 後的評鑑中心法
		3.身處 VUCA 世界中的領導人才評鑑：整合線上商業模擬測驗的行為證據、心理測驗及訪談資料
	同步會議 2 (1:30p.m.-2:00p.m.)	1.校園領導人才的發展評鑑
		2.個案研討：身處 VUCA 世界中的領導人才評鑑：整合線上商業模擬測驗的行為證據、心理測驗及訪談資料
		3.服務業外派員的成果預測人員：與其他商業崗位對比
	同步會議 3 (2:10p.m.-2:40p.m.)	1.發展組織模擬演練
		2.個案研討：依據阮汝禮模型簡要探討藥廠之領導人才
	同步會議 4 (3:00p.m.-3:40p.m.)	1.電腦評鑑中心法中口頭與手寫作答之差異
2.比較土耳其、全球，以及其他國家特殊的評鑑中心法標準之異同：探究其原因		
一般會議 2 (3:50p.m.-4:50p.m.)	在哪些情況下使用輔助工具是恰當的	

11/4	一般會議 3 (8:15a.m.-9:20a.m.)	1.晨間訊息 (8:15a.m.-8:30a.m.)
		2.頂端的視野：洞察主管評鑑資料 (8:30a.m.-9:20a.m.)
	同步會議 5 (9:30a.m.-10:20a.m.)	1.個案研討：3D 遊戲與模擬測驗能做為未來評鑑中心法的概念依據
		2.使用者體驗設計：多元方法的網路評鑑中心法設計考量
		3.個案研討：在公共安全部門運用評鑑中心法找出高潛能人才
	同步會議 6 (10:40a.m.-11:10a.m.)	1.越過 OAR：考量運作意義與評鑑中心法評比的一般要素
		2.智力如何對管理者的成功做出貢獻?能力測試與評鑑中心法的交互關係
		3.在公共安全部門運用評鑑中心法找出高潛能人才
	一般會議 4 (11:20a.m.-12:20p.m.)	1.綜合領導潛能的評鑑 (11:20a.m.-12:10p.m.)
		2.閉幕詞 (12:10p.m.-12:20p.m.)

附錄二 研討會照片



註：上圖為開幕照片；下圖為筆者與 DDI 創辦人 Byham 博士合影



39th International Congress on Assessment Center Methods

November 2-4, 2015

San Diego, California USA