

「考選與任用」第 1 次上課大要

第一章 考選與任用概說

- ※ 考選的英文“SELECTION”，就組織而言，居於雇主地位，是組織遴用人才；居於求職者地位，是選擇擬加入的組織。此兩種「選」與「擇」的雙向活動，美國學者米克維奇(George T. Milkovich)與布卓爾(John W Boudreau)稱之為「**雙向發訊**」。**【p：3】**
- ※ 考選係就組織設定或出缺之職位，蒐集並評估應徵者之各種資訊，以作為是否遴(僱)用決定的一種過程。因此挑選時應蒐集應甄者之知識、技能與能力(knowledge, skill and abilities，簡稱 **KSAs**)。
- ※ 「考選」與「**僱人**」有所區分。前者係指針對某一職位的應徵者，蒐集 KSAs 之程度資訊並加以評估是否適合該職位，然後決定遴(僱)用與否的過程；而後者通常係指不經考選評估即予僱用之意。**【p：4-5】**
- ※ 考選與**晉升**為一體之兩面，考選是對新進人員才能的評鑑；晉升為對現職人員才能的評估。兩者都可使用 KSAs 作為評鑑的基礎。**【p：5-6】**
- ※ 考選的**限制**：經濟景氣因素、政府法令規定。**【p：6】**
- ※ 考選之考慮：「**適才適所**」為勞資雙方追求的原則。**【p：6-7】**
- ※ **考選的重要性**：**【p：7-9】**
 - 理論面：發揮「界限防守」的功能
 - 實務面：
 - 1.組織成員應具備多樣技能以因應快速變化的環境
 - 2.組織成員與組織文化相配為決定工作績效關鍵因素
 - 3.不良的考選導致組織與員工都受害
 - 4.良好的考選措施能增進組織的整體績效
 - 5.人才的短缺，造成組織間的人才競爭之戰
- ※ **傳記式問卷** (biographical information 簡稱 biodata) 也稱為傳記式資料或是背景資料。它是把一個人過去的傳記用有系統的問卷節錄下來，有如一份詳盡的履歷表，其涵蓋的內容通常是個人過去的背景與生活經驗。包括所受教育、興趣、家庭狀況、休閒嗜好、個人健康情形、早期工作經驗、態度、價值觀等 (cascio,1997)
- ※ **人力資源規劃與考選的關係**：有人力需求，才有考選 **【p：9-10】**
- ※ **SWOT 分析**：Strength, weakness, opportunity, threat 分析 **【p：10】**
- ※ **五力分析**：
 - 一、企業信用分析之「安定力」
 - 二、企業獲利能力分析之「收益力」
 - 三、企業成長分析之「成長力」
 - 四、企業周轉能力分析之「活動力」
 - 五、企業投入與產出之「生產力」

- ※ **招募與考選的關係**：招募是考選的前置活動【p：10】
- ※ **考選與績效考評的關係**：績效為考選之效度考驗的重要一項效標【p：11】
- ※ 人性之不同，各如其面。其有「智慧」、「性向」、「氣質」、「體能與嗜好」之個別差異【p：12】
- ※ **考選的三大功用**：評鑑（KSAs）與預測（未來工作績效）【p：13】
- ※ 考選中所涉及的要素：【p：13】
 1. 標的職位的職責與從事該工作所表現的工作行為。
 2. 個人所具備的工作知識、能力與特質。
 3. 代表個人特性的行為樣本。
 4. 工作績效的效標（準則、尺度）。
- ※ 考選方案的內容（步驟）：蒐集所擬考選職位的資訊——→ 確認該職位的重要績效量數（該職位應產生的工作成果）——→ 確認任職者的 KSAs——→ 善用考選工具——→ 考選工具的效度考驗【p：14-16】
- ※ **考選工具的效度考驗方法**：【p：16】
 - 一、 實徵效度考驗：以個人之工作績效為效標，去衡量其在考選上的表現。
 - 二、 內容效度考驗：考選工具的測驗內容與工作所需的 KSAs 的相關程度來展現考選工具的效度。
 - 三、 建構效度考驗：考選工具足以測驗某一理論上概念的程度。（建構效度是反映應徵者的誠實性、信賴感、機智力，甚至內外向等心理本質。）

第二章 工作分析

- ※ 工作分析涵義：為一種有系統的蒐集、分析有關工作的資訊，並就「工作內容」（職責與行為）、「工作系絡」（環境的需求）及「工作條件」（KSAs）予以清楚描述的途徑與過程。【p：23】
- ※ 工作分析的流程：擬定工作分析計畫——→ 慎選工作分析人員——→ 蒐集各種相關的背景資料（組織圖、部門職掌、工作規則、工作流程圖）——→ 蒐集工作分析資料（工作活動、決策行為、機械設備、績效標準、工作進度或組織紀律及人際規範等相關條件、證照、知識、資歷、技能及個人屬性資格條件）——→ 分析各項工作資料——→ 撰寫工作說明書與工作規範。【p：25-26】
- ※ 工作分析的資料蒐集方法：觀察法（直接觀察法、階段性觀察法、工作示範法）、面談法、問卷法、工作日誌法、特殊事件法、實作法【p：26-28】
- ※ 以資訊內容區分，工作分析有工作導向（著眼於實際工作內容，工作的主要內容分為責任、任務、活動、要素四個特定功能層級）與人員導向（任職者之 KSAO）兩種途徑。【p：29-30】
- ※ 以蒐集資料方式區分，工作分析有傳統式（以質化論述編訂工作說明書及工作規範）及結構式（以量化統計分析分類評比），兩種宜配合運用。【p：31】
- ※ 緊要事件法(CIT，傳統式，工作導向，質化)，由美國匹茲堡大學教授約翰·佛雷納根提出，原用於改善美國空軍飛行員失事率，近年用於工商心理學及

組織行為之研究。其意為直接觀察參加考選人員的行為，蒐集一些特殊事件(含情境敘述、特定行動、行為產生之後果)，再做推論與預測之方法。佛雷納根認為必須包含(1)確定活動的總目標(2)確立計畫與規格(3)蒐集資料(4)分析資料(5)主題專家歸類構面(一半以上認同)等五個步驟。【p：31-34】

優點：研究焦點集中在職務行為上，因為行為是可觀察的、可測量的。

缺點：1.需要花費大量時間在蒐集緊要事件，並加以概括及分類；2.緊要事件的定義僅著眼於明顯對工作績效有效或無效的事件，但忽略了平均的績效水準。

※ **任務量表法**(結構量化，工作導向)，係將任職者在工作上所呈現的花費時間、工作關鍵、產生之困難、重要性等，建立任務量表，再邀請專家組成小組，增刪任務量表的項目，請專家針對各項任務的執行提出任職者應具備之知識與技能意見，最後由現職人員或上司使用評量尺度(五點量表)予以評分，計算其權重，作為配分。【p：34-36】

※ **職位分析問卷(PAQ，結構量化，人員導向)**，由麥克柯朱克等人所設計，旨在對於工作人員的行為予以界定和描述。PAQ 由 194 個題目(187 題與工作情境及活動有關，7 題為薪資的資料)構成，包括資訊投入、心理歷程、工作產出、人際關係、工作環境及其他方面(工作時間、薪資、職責等)等六面向。由對職位相當了解並經過專業訓練之工作分析師來填問卷。問卷區分(1)使用程度(2)耗費時間(3)適用性(4)重要程度(5)發生的可能性(6)特殊計分等六個評量尺度，加以檢核，以評定其是否為特定職務所須具備之要素。【p：36-38】
優點：效度已由大量的研究所驗證，並已成爲定型化題目，分析人員不用再設新的問卷題目；PAQ 可分析各種不同的職務，且可針對不同組織的職務加以比較，以確認分析資料的正確性。

缺點：定型題固有其便利性，但若欲分析特殊的職務內容，則無法適用。

※ **職能工作分析(FJA，傳統，質化，人員導向)**，由范恩及其同僚從 1950 年代開始研究發展。其有「工作已經明確劃分」及「工作內容必須與資料、人員及事務形成連結」之基本假設。須由現職人員、上司及分析人員共同編寫「任務說明」，每一敘述需回答「什麼人」、「採取哪些行動」、「完成哪些工作」、「使用何種工具」、「依據哪些指導」等五個基本問題。再由分析人員與現職人員就「資料」、「人員」、「事物」之「困難度層級」評分。【p：38-40】

※ 各種工作分析方法有其優劣，依據蘇兆華與李誠的研究，工作分析的過程包括(1)建立工作任務項目及所需 KSA(2)建立工作任務項目及所需 KSA 的關聯性(3)篩選新進人員應具備之 KSA。【p：40-45】

※ **職能模式**(「行為」視爲工作導向，「技能」及「知識」爲人員導向之整合導向)，始自哈佛大學教授大衛·麥克雷蘭德。根據李聲吼(1999)的看法，核心職能是用以執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力，藉由核心職能的掌握可協助組織降低成本或提升價值，進而形成組織之競爭優勢。其包含(1)是一種累積學習的成果(2)是一種獨特的競爭優勢(3)是一種整合的綜效(4)有效的核

心職能必須具備可應用性。【p：45-46】

※ 職能模式建構之六個步驟：(1)定義績效標準(2)確認效標樣本(3)蒐集資料(4)分析資料建立實證模式(5)驗證模式效度(6)準備模式應用。【p：51-52】

※ 工作分析方法類型：【p：31】

	工作導向	人員導向	整合導向
傳統（質化）	CIT 緊要事件法	FJA 職能工作分析	職能模式
結構（量化）	任務量表法	PAQ 職位分析問卷	

第三章 人員考選的評量

※ 考選是把手員工品質的首要關卡。【p：60】

※ 國家考試所使用的測驗應具代表性、可信性、有效性。【p：61】

※ 「**評量**」是指透過測驗、觀察等各種工具或方法的測量，來推論受測者在組織所欲瞭解面向（知識、技能、人格特質等）之「質」或「量」的表現。簡單的說，就是透過受測者在某種考選工具上的表現，用以推論受測者在人格特質、價值觀或能力……等向度的內涵，進一步與所需的標準做比對。【p：61】

※ 「**測驗**」為評量過程中所使用的基本工具。「**測量**」是評量操作工具的歷程。將測驗的測量所得到的資料，透過某一種標準來判斷，解讀所得到的結果就是「**評價**」。【p：62】

※ 測驗、測量、評價的統合，就可稱做「評量」。測驗、測量、評價就是評量的基本要素。【p：62-64】

※ 使用考選評量，需要「需求評估」（該職務值得評量）、「效益評估」（考量費用成本）、「決策參考」（評量工具具信度及效度）。【p：65-66】

※ 審視「組織大小」及「工作性質」之不同情境決定使用評量工具。【p：67】

※ **好的評量工具必須具備「效標」與「預測指標」**。【p：68】

※ **效標**：指測驗所要預測的某些行為或量數。

※ **效度**：測量能夠測量到我們想要測量特質的程度。效度分為：內容效度、效標關聯效度、建構效度。【p：68】

※ **內容效度**：內容效度反映問卷本身內容的廣度及適切度，係針對問卷的目標和內容，以系統的邏輯方法作分析。

※ **效標關聯效度**：以驗證性的方法，來探討測驗分數與一些外在效標之間的關係。

※ **同時效度**：以現職員工的表現與在預測指標向度上的表現相關程度，做為判斷題目是否具有業績潛力的預測性。【p：78】

※ **建構效度**：建構效度是根據心理學理論來評量測驗的效度，也就是驗證測驗是否真正測量到該理論建構。

※ **預測指標**：指工作職務所需要具備的重要條件，通常是經由工作分析的結果

產生的。【p：69】

※ **穆金斯基**認為考選的工具應從「**效度**」、「**公平性**」、「**應用性**」及「**成本**」四個向度考量。【p：70】

※ 考選評量工具流程：【p：73-77】

(一) 工作分析：**關鍵事例法**（弗雷納根 1954 年發展的工具，又稱緊要事件法，主要是運用在描述員工在工作表現特別好或是特別惡劣的具體事蹟，及其發生的因果情形，以瞭解職務內容的重點，受訪談者通常是別的員工）、**行為事件晤談法**（結合「主題統覺測驗」的概念，談的內容多數是有關於自己的成功經驗）

(二) 蒐集工作相關訊息，訂定效標與預測指標

(三) 進行預試，並根據預試結果進行項目分析與信效度分析

(四) 編製考選工具指導手冊與追蹤使用狀況。

※ 工作分析調查問卷中，預測指標與效標蒐集完整後，可採用 t 考驗法及相關法進行考驗。t 考驗法是以效標分數將受測者分成高分組與低分組，然後進行兩組在預測指標分數上的平均數差異性考驗，若得到的結果達顯著水準，則代表預測指標的題目，可以有效的區辨業績表現好與不好的樣本。即 t 考驗法可以瞭解每一題目對於預測業績的效果上，是否具有區辨力。而相關法則意指求取預測指標的分數與效標分數的相關，若所得相關係數越高（通常達 0.7 以上）越容易達顯著水準，代表兩者之間關係越大。【p：78】

※ **常模**：常模是指某一特定團體中所有人員的測驗得分情形，也是個人測驗分數的比對對象，個人的測驗分數比對常模後，可以知道個人在常模樣本中的相對位置。【p：79】

※ **百分等級**：是指各百分點以下包含有多少比例的人數，亦即落在某一個原始分數以下的人數百分比。例如：某甲在班上數學成績為 60 分，百分等級為 25，其意為某甲的數學成績比全班 25% 的同學還高。【p：80】

※ **標準分數**：用來表示個人在團體中所占的位置，主要以標準差為單位來表示個人分數到平均數間的距離。【p：80】

※ **標準差**：標準差是一組數值自平均值分散開來的程度的一種測量觀念。例如，兩組數的集合 {0, 5, 9, 14} 和 {5, 6, 8, 9} 其平均值都是 7，但第二個集合具有較小的標準差。

※ 評量結果的運用：(一) 針對大量的應徵者進行篩選 (二) 作為考選決策的輔助。【p：80-81】

※ 使用評量工具應注意之事項：(一) 慎選評量工具 (二) 效標的選取越能貼近實際工作表現越好 (三) 可信度亦有誤差 (四) 不要陷於統計的迷思 (五) 評量工具有其專業倫理。【p：81-87】

「考選與任用」第 2 次上課大要

- ※ 信度之定義：從測量的一致性分析，所謂信度，是指相同的個人在不同的時間，以相同的測驗測量，或是以複本測驗(相等的試題)測量，或以相同測驗在不同情境下測量，所得結果的一致性。如果兩次測量結果相當一致，表示測量分數具高度穩定性及可靠性。否則分數不可靠，不值信賴。另從測量的誤差分析，信度是指測量分數中，反應真實量數或測量誤差的程度。誤差多，信度低；誤差少，信度高。(p:94-95)
- ※ 信度之原理：期求反應應徵者的真實能力。古典測量理論中，假設實得分數(X)=真實分數(T)+誤差分數(E)(p:95)
- ※ 誤差分數即測量誤差，是指個人實得分數與其真實分數的差。(p:96)
- ※ 誤差的來源：(一)測量本身的性質(二)被測量者的屬性(三)受試者的身心狀況。(p:96)
- ※ 信度的類型：(p:96-101)
 - 一、再測信度：同一考選工具，在不同時間，重複測量相同的應徵者兩次，然後求得兩次分數的相關，以得到該測量工具的「再測信度」，又稱穩定係數。但其將受到考選工具施測間隔時間長短、練習與記憶、學習效果、身心成長等因素影響。
 - 二、複本信度：設計二套考選工具在內容、型式、題數、難度、指導說明、時間限制與例題等相似的考選工具，來同時測驗應徵者，再計算兩套複本分數的相關係數稱之。此信度係數可以說明兩個複本測驗測量相同行為或內容的程度。信度愈高，試題樣本愈可靠。但有下列限制：(一)複本編製不易(二)易受練習影響(三)受試者會產生觸類旁通的學習遷移效果(四)複本測試期間間隔很短，受試者易身心疲勞；若間隔很長，則又容易受到學習、身心成熟以及施測環境等因素之影響。
 - 三、內部一致性：只對受試者實施一次測量來分析該評量工具的信度。
 - (一) 折半信度：將考選工具項目分成相等的兩半(隨機將題目分成兩半，或區分奇數題及偶數題)，再求兩半分數的相關係數。其信度係數又稱為「內部一致性係數」。考選工具分成兩半，則可採用皮爾遜積差相關方法，其適用於兩個變項都是等距或比率變項的資料，是一種最重要的和最常用的統計方法，是求得受試者兩半分數的相關。因題數減半，信度較低。
 - (二) 庫李信度：庫李信度是將一個測驗用不同方式分成兩半，利用 Rulon 折半信度公式計算所有可能的折半係數之後，所求得的平均數 (Anastasi, 1982)。適用於二分變項的測驗題。此方法的優點為不需將測驗拆成兩半，而且解決了折半信度無法產生單一信度係數的缺失，其主要是分析受試者每個題目的反應是否為一致性，其一致性大小受到兩個因素的影響：內容取樣、測驗特質的異質性。測驗特

質同質性越高，反應一致性越高，庫李信度係數也越高。

(三) Cronbach α 信度：適用於多重選項的題目，也可用於二分變項的題目，如態度量表、人格測驗等問卷。

* 庫李信度及 Cronbach α 信度估計考選工具有其限制：(一)對速度測驗的速度有高估之傾向；對非速度測驗的速度有低估之傾向(二)無法顯示時間取樣對考選工具分數的影響，而只能指出內容取樣與內容異質的誤差。

四、評分者間信度：是指不同評分者對同一受評者所作之評等之間的一致性程度。此信度易受到評分者個人主觀及價值判斷之影響。

五、信度與測量誤差：當信度係數為.90時，可解釋為：在測驗實得分數中，有 90% 的變異量是由於測驗所欲測量的真實特質所造成，10% 是由於測量誤差所造成。

※ 標準差 (Standard Deviation) 為資料中各數量與其算數平均數之差數平方和的平均數之平方根。習慣上母體標準差用 σ 表示，樣本標準差用 S (或 SD) 表示。

※ 信度係數之解讀：信度係數通常介於.00 和 1.00 之間，0 代表沒有信度，而 1 代表完美的信度。理想的信度係數至少要達到.85 以上。(p:101-102)

※ 影響信度的因素：(p:102-103)

(一)信度的估計方法：不同的信度估計方法，誤差來源也不同。

(二)受試人員的異質性：在其他條件相等情形下，異質性愈大，信度愈高。

(三)測驗的長度：考選長度愈長或內容涵蓋面愈廣，信度愈高。

(四)題目的難度：題目太難或太容易，造成分數一致高或一致低，受試者間分數的變異程度很小，所得信度也會很低。

(五)測驗內容的同質性：測驗中題目間的一致性愈高，信度係數也愈高。

(六)反應的型式：10 點量表與 5 點量表評分相比，10 點量表分數分布範圍較大，信度亦較高。

(七)測驗的情境：受試者身心狀況、對主試者信任程度以及施測情境等，都會影響考選工具之信度。

※ 測量標準誤的意義：假設在不受練習或疲勞等因素影響下，以同一份考選工具重複測量相同受試者無限多次，由於機遇誤差之影響，各次實得分數與真實分數的差 (測量誤差)，會呈常態分配，此一測量誤差分配的標準差，即為測量標準誤。(p:104)

※ 信度係數與測量標準誤之區別：前者較適合用於比較不同考選工具的信度；後者則較適合用於解釋個人的分數。(p:103)

※ 信度係數與測量標準誤之關係：信度越高，測量標準誤越小；信度越低，測量標準誤越大。(p:104)

※ 效度於考選觀點之定義：指一個測驗或其他評量工具能夠提供適切的資料，以做為人事決策的程度。(p:105)

※ 效度之特性：(一) 無法直接測量 (二) 效度的判斷主要係依據考選工具分數的使用目的或考選工具的解釋 (三) 效度僅為程度上之差別 (四) 效度在使用目的和情境方面具有特殊性。(p:106)

※ 效度與信度之關係：效度是考選工具之正確性；信度是考選工具之可靠性、一致性、穩定性。信度是效度的必要條件，但非充分條件。考選工具要有效度，先要有信度。但有信度並不一定有效度。兩者基本關係為：信度低，效度一定低；但信度高，效度不一定高；效度高，信度一定高，但效度低，信度不一定低。(p:106-107)

※ 信度之基礎在於測量工具本身；效度的基礎在於考選工具之使用。(p:107)

※ 效度之類型：(p:107-113)

一、內容關聯效度（取樣效度），係指考選工具內容的代表性或取樣的適當性，建構方法：

(一) 須進行徹底而可靠的工作分析：找出 KSAs

(二) 遴選主題專家（SME）參與內容效度研究計畫

(三) 確定考選工具內容的細目(領域取樣):內容應與工作職責及 KSAs 之重要性成正比。

(四) 評估考選工具與工作內容的關聯性。

二、效標關聯效度：指預測指標（考選工具測得的分數）與效標（如工作成績）之關聯性高低。

(一) 同時效標關聯效度（同時效度）：指測量分數與實施測量同一時間或極接近的時間，所取得效標之間的相關。目的在利用考選工具分數估計個人在效標上的目前實際表現。限制有三：1.受到受測者任職間長短及經驗有無之影響。2.現任員工對應徵者所具之代表性高低，將影響考選工具之適用性（所得結果類推性）3.現任員工受測時之動機，過高或過低都會影響測量成績，從而影響效度。

(二) 預測效標關聯效度（預測效度）：指考選工具分數與將來的效標資料間的相關。

(三) 同時效度與預測效度唯一的差異，在於蒐集預測指標資料與效標資料間的時距。當預測指標分數與效標之間具有關聯性時，所產生的相關性稱為「效度係數」。效度係數越高越好，通常在.30 至.40 之間即可以接受。

(四) 建構效標關聯效度時應注意事項：1. 建構效標關聯效度期間，該工作或職務處於相對穩定狀況 2.效標必須與考選工具相關，且易取得或易於發展的 3.受測樣本必須具有代表性 4.樣本數夠多。

三、建構效度：根據心理學理論的構念，對測驗分數的意義所做的分析與解釋，稱之。步驟有三：

(一) 建立理論架構，以解釋個體在測驗上的表現。

(二) 根據理論架構推演出各種假設。

(三) 蒐集資料，以統計分析方式，考驗這些假設是否能夠成立。

※ 建構效度的統計分析方式：

一、因素分析法：透過因素分析結果，檢驗分析出向度與原先理論架構是否一致。

二、多重特質—多重方法：檢驗測驗的「幅合效度」與「區辨效度」。前者係以不同方法測量同一特質所得之結果間的相關性，結果會比較高。後者是以同一方法測量不同特質所得之結果的相關性，結果會比較低。

三、結構方程模式 (SEM)：檢驗分析出的向度與原先的理論建構是否一致。

四、實驗設計方式：透過嚴謹的實際操弄加以檢驗。

※ 效度係數指的就是「效標關聯效度」(P:113)

※ 影響效度係數之因素：(P:113-114)

一、不同樣本造成的差異：不一定將真實的一面表達。

二、樣本異質性：考選成績與效標成績變異太小時，可能效標關聯效度係數降低。

三、樣本的事先篩選：如將所有應徵者施測，效度會比較高。

四、考選標準會因時間產生變化。

※ 依據泰勒—羅素 (Taylor-Russell) 表可看出，一則選擇效度較佳的考選工具，二則提高考選門檻 (降低考選率)，都能使得考選決策的品質更好。

※ 常模 (norm) 的意義：解釋考選工具分數的依據。其非事先決定的標準，而是依據標準化樣本在測驗上的實際表現而建立的。首先建立常模表，再將原始分數轉換成某些型式的衍生分數，以確定個人的測驗分數在團體中的相對地位。(P:116-117)

※ 常模的功用：第一，表明個人分數在常模團體中的相對位置；第二，提供比較的量數，以便直接比較個人在不同測驗上的分數。(P:117)

※ 評估常模標準：新近性、代表性、適切性。(P:117-118)

※ 建立常模分數時，須將原始分數轉換成各種衍生分數。衍生分數採用下列兩種方式表示：(P:118)

一、發展性常模：依據個人所獲得的發展水準所表示的分數。

二、團體內常模：依據個人在特殊團體中的相對位置所表示的分數。

※ 常模分數的建立方法：(P:119-120)

一、百分等級：把一個團體分成一百個等分，此等分點稱為百分點，百分等級就是指各百分點以下包含多少百分比的人數，亦即落在某一個原始分數以下的人數百分比。而百分位數是指各百分點的測驗原始分數。

二、標準分數：

(一) 直線標準分數：

1.Z 分數 2.T 分數

(二) 常態化標準分數：1.T 量表分數 2.標準九

- ※ 標準化的定義：是指考選工具的施測、計分與解釋整個過程的劃一性。施測時如果沒有按照指導手冊的標準化施測程序進行，往往會使得測驗的結果失去其客觀性與準確性（P:122-123）

第五章 考選的途徑與方法

- ※ 考選政策的考量：(P:129)
 - 一、 內在環境：符合組織單位的需求
 - 二、 外在環境：考量政府的法令規章，以及勞動市場特性。
 - 三、 以策略規劃的角度：進用適格人選，使組織的競爭能力具有乘數的效果。
- ※ 考選的對象及著重能力：(P:129-130)
 - 一、新進人員（初任）：KSAs
 - 二、組織內部陞遷：過去工作表現、未來發展潛力
 - 三、主管人員：概念能力、人際能力、技術能力
- ※ 考選一般程序：(一) 應徵函或申請表的初步篩選 (二) 僱用相關測驗 (三) 考選面談 (四) 考選決策 (五) 背景與資料調查 (六) 錄取通知與安置 (P:131)
- ※ 考選之策略：(P:132-134)
 - 一、關卡式：通過前一個階段考驗合格，才能夠進下一個階段選拔。關卡式策略要能發揮預期效益，繫於下列前提條件：(一)對考選標準的信心(二)各考選標準之間必須存在邏輯上的必要關係(三)各考選階段的淘汰率必須確定(四)各關卡的淘汰標準應避免產生權利侵害的疑慮。
 - 二、平衡計分：將所有的考選標準都視為具有一定之重要性，不可偏廢，並預期錄用的人員必須在任何方面皆有一定程度的平衡表現，因此允許所有的應試者參與全部的考選過程，最後將所有考選程序的得分總合，或賦予不同權重，再做統計，比較高低，就中選擇。其運用須注意下列事項：(一)考選標準應為考選目標的充要條件(二)擇優錄取為原則，寧缺勿濫。是項策略通常不用在新進人員的考選，一是成本效益的考量，另一為新人考選針對較明確的任職能力，考選焦點較易確定。因此多用在內部陞遷及主管人員之考選。
- ※ 考選方法：(P:134-141)
 - 一、申請表：含個人背景、教育訓練情形、過去工作資歷等資料，以及所具備技能之敘述。具有客觀、易審核、成本低等優點。其具有以下三目的：
 - (一) 確定求職者符合最低資格要求
 - (二) 幫助招聘者判斷求職者之工作相關的屬性
 - (三) 申請表資料可被用來「警示」任何與應徵者有關的潛在問題。
 - 二、背景資料調查：(一) 書面查詢 (二) 訪問查詢 (三) 電話查詢 (四) 委託其他公司提供資料。
 - 三、書面測驗：(一) 申論式 (二) 測驗式

四、面談：具可控性。須注意下列問題：(一)面談內容結構化：詳細提問單，且與目的間具相關性(二)面談過程友好、親善，空間隱密、舒適。易產生「先入為主的印象」、「個人偏見」、「暈輪效應」。

五、實作模擬：樣本測試。工作樣本測試方法包括：(一)評估潛力的樣本測試(二)事件模擬測試(三)低準確度(臨場感)模擬(四)工作樣本法。

六、評鑑中心法：中級以上主管遴選。評鑑中心模擬演練包括：(一)籃中演練(二)無主持人的小組討論(三)口頭報告(四)各種紙筆測驗(五)面談。

※ 考選工具選擇策略：(P:144-147)

一、方法越多越好，如此可降低決策錯誤的風險

二、慎選合適的方法，不宜使用太多的方法，徒然浪費金錢與時間

※ 考選工具的選擇：

一、成本效益原則(古因 Guion, 1998)

二、考慮信度及效度

三、考選人員之 KSAs 外，工作動機及品格因素亦很重要

四、依據不同人才需求做不同考選工具之考量

五、須兼顧應徵者過去表現與未來發展潛能

第六章 申請表、學經歷審查與背景調查

※ 申請表設計之原則：(P:156-157)

一、避免提出與考選無關的問題：以免引起刻板印象、歧視疑雲等。

二、問題擬定技巧：(一)儘可能提出不分性別之問題(二)將問題重點放在求職者執行工作之能力上，而不應放在求職者的殘疾之上(三)申請表上應告知可能造成的職業傷害。

三、雇主應確保資料不外流。

※ 申請表之類型：(P:157-158)

一、加權申請表(WAB)：蒐集工作相關的資訊，將指標做重要性區分，對應徵者某一方面的指標偏重些，另一方面的指標次之。這種經過處理的表格，稱之。

二、個人簡歷表(BIB)：包括求職者姓名、地址、技術、學歷、以往工作史、對於輪班工作、工作轉換、週末工作，以及獨立工作的偏好。質言之，個人簡歷表被詢問的項目，應該是應徵者對於工作性質的反應。

※ 申請表設計之流程：(P:158-161)

一、定義工作性質：依據職缺之工作項目進行分析，以確定考選目的及必要性，才可據此訂定申請書應包含之項目。

二、確定申請表項目：原則上包括年齡、身高、體重、婚姻、孩子、教育、最後一份工作年資、工作經驗。

- 三、統計次數：將申請表所列之項目，區分若干等級，統計其次數。
- 四、統計百分比：將統計次數換算成百分比。
- 五、界定權數範圍：
- 六、計算項目權數：
- 七、正式申請表：
- ※ 申請表所面臨之困境：(P:161-162)
 - 一、申請表之真實性：應徵者提供假的資訊。
 - 二、申請表之穩定性：由於求職人數、勞動力市場條件，以及工作本身的變化，致所獲得的資訊有所差異，因此必須對設計之問卷進行階段性之檢驗與修改。
- ※ 學經歷審查(簡稱 T&E evaluation)之意義：是針對應徵者所提供的個人學歷、經歷及所受過的相關訓練等資訊，進行客觀評鑑的過程。(P:162)
- ※ 學經歷審查之用途：(一)可用於初步決定該應徵者是否具備該工作的必要條件(二)可依照應徵者的分數列成一個學經歷分數排名(三)作為預估面試所需時間及對受試者提問方式或內容的基礎(四)整合該分數與其他評分結果作為任用的最終決定。(P:162)
- ※ 根據佑斯特(Yost, 1967)及亞斯(Ronald A. Ash, 1989)等人之研究，學經歷審查之基本假設可歸納下列幾點：(一)應徵者皆據實填寫(二)應徵者提供的書面學經歷資訊準確(三)應徵者過去的相關成就愈多，也可預期其未來在相關工作上亦能有相當的成就(四)直接與未來工作契合的學經歷比不相關的學經歷更能準確的預測未來工作績效(五)同性質或等量的相同工作，責任較重者比責任較輕者更具工作價值，但該選擇一個擁有十年工作經驗的人或是擁有十次一年經驗的人，須視工作性質作評估(六)假設先前工作責任性低於申請中的職務，較具責任性的學經歷比責任性較低的學經歷，其成功預測未來績效的可能性更高(七)受過近期或時間較常訓練的應徵者，比受過較早期或時間較短的應徵者更能勝任工作。同樣的，相同的學經歷，近期的較過去有價值(八)學經歷愈豐富的應徵者，比沒有受過訓練或無經驗的應徵者愈能勝任(九)訓練有最大限度，達到此最大限度後可能無法提昇工作績效，且增加後可能對工作造成負面影響。(P:165-166)
- ※ 學經歷審查表示經由工作分析的結果設計而成。有些設計完全由評分者填寫；有些一部分由應徵者自填，另一部分由評分者針對應徵者的自我評量作審核工作。(P:166)
- ※ 學經歷審查之類型：(P:170-174)
 - 一、計分法：通常為設定基本分數 70 分，再根據應徵者過去從事過的相關性質學經歷年資加分。所以此方法目的在評估學經歷的總量，而非其特殊成就。
 - 二、工作類比法：為評估應徵者在特定相關工作的經驗，應徵者自行對工作的經驗與技術做評分。即請應徵者自行評估並評量特定相關工作之花費

時數，或績效等級。

三、行為一致評量法：要求應徵者詳細敘述各個工作領域的成就，另請有經驗的管理者分別訂出各種行為尺度所顯示的績效值，從而判斷其與可被接受的最低績效間的最大差距。

四、條件歸納法：依應徵者的學經歷資格分類(通常分為二到七組)，學經歷條件類似的應徵者歸類為一組，例如分成「極佳」、「合格」、「不合格」。

五、知識、技能及能力評量法：請有經驗的管理者，利用腦力激盪法從事工作分析，以產生相關的 KSA 說明，以 KSA 作為評估這些工作績效的關鍵，應徵者根據此 KSA 清單表列出的項目，就個人條件自我評量。

- ※ 學經歷分析雖然普遍用於遴選過程中，但使用上仍有效度的問題。效度最高的是行為一致評量法。(P:175)
- ※ 經驗時數與工作績效不一定成正比，Johnson 等人強調一個人的經驗有最大限度，要視工作性質而定。訓練也有其最大限度，且因人而異。(P:175-176)
- ※ 學經歷評量法，一方面測驗一個人的能力，另一方面也測出和工作績效有關的非認知特質。學經歷審查法之行為一致理論，主張用過去的行為預知未來行為，但須配合與擬任工作相關的項目，效度才會提高。(P:176-177)

「考選與任用」第3次上課大要

第六章 申請表、學經歷與背景調查(第三節起)

- ※ 背景調查是對過去表現與成就所做的確認，可對其他考選方式所得的資料加以比對與澄清。其目的有二：一為財務上的考量，確認應徵者的可靠度，包括誠實與信用；另一為評估應徵者能力、與應徵工作之適合度等。(P：177)
- ※ 背景調查實施步驟：(178-180)
 - 一、規劃與準備：(一)務必取得真實資訊，而非受訪者個人看法(二)設計「問題類型」以蒐集行為及事例資訊(三)慎選受訪者，確認其曾有觀察應徵者的機會(四)電話查核或面談(五)設定書面查核表。
 - 二、資訊蒐集：(一)詳讀應徵者相關資料(二)訪談前應告知原因，並說明應徵者擔任的工作內容(三)根據計畫查核(四)避免讓個人看法取代了事實(五)訪談時隨時記下重點，儘可能寫成記錄(六)蒐集資料時不要進行評價(七)特別留意：不尋常的遲疑、含糊的回答、特別強烈的負面反應以及特別熱心的反應(八)讓受訪者有充足的時間表達，以免草率(九)結束前向受訪者致謝並留下聯絡方式，以便受訪者補充資料或進一步確認。
 - 三、運用資料：(一)切勿輕信資料的表面意義(二)與其他方式蒐集的資料整合，以利完整判斷，總體評分(三)若背景查核是唯一評估資訊，須確認所得資訊足以評估應徵者。
- ※ 申請表、學經歷審查及背景調查，皆基於「行為一致性原則」的理論基礎而設。(P：180)
- ※ 申請表易產生書面的謬誤；學經歷審查易著重「量」(以學經歷總年資計分)而忽略「質」的重要性；不適當的背景調查，易引發大逆轉的情況，甚至牽涉白領階級犯罪。(P：180)

第七章 加權申請表與傳記式問卷

傳統工作申請表、加權申請表與傳記式問卷之區別(P:187-214)

區分	傳統工作申請表	加權申請表	傳記式問卷
基本概念	以個人基本資料、學經歷、過去工作經驗、個人興趣、專長，以及可諮詢的人員名單作為基礎，進行設計，由求職者自行填寫，以供考選人員就求職者與工作所需的	WAB。依據傳統工作申請表為基礎發展而成。從人格特質的觀點設計，將傳統工作申請表的資訊，依指標做重要性區分，再以量化方式進行分析。因此為傳統工作申請表的進化版，因為它更結構化，可預測未來在工作上之表現，經過系統化驗證，	又稱為傳記式資料或是背景資料。它是把一個人過去的傳記用有系統的問卷節錄下來，有如一份詳盡的履歷表，其涵蓋的內容通常是個人過去的背景與生活經驗。例如所受教育、興趣、家庭狀況、休閒嗜好、個人健康情形、

	基本條件進行比對。	受到使用者之肯定。	早期工作經驗、態度、價值觀等。亦為傳統工作申請表的進化版，惟收錄內容比傳統工作申請表及加權申請表更加詳盡、更系統化與結構化。
主要區別	加權申請表與傳記式問卷的理論基礎。	著重個人基本資料的延伸。	比加權工作申請表更有系統、更多元化。
發展(步驟)	<p>一、工作分析</p> <p>二、系統化設計工作申請表</p> <p>三、使工作申請表可以量化</p> <p>四、請應徵者填寫個人基本資料、學經歷、過去工作經驗、個人興趣、專長等資料，供考選人員比對篩選。</p>	<p>一、效標的選擇：常用的效標有離職率、出勤狀況、工作績效、獎懲資料等。</p> <p>二、效標樣本的選擇：界定合理範圍或不可容忍的範圍。</p> <p>三、預測指標的訂定：以過去生活經驗的具體事例為基礎。</p> <p>四、預測指標題目之選項與類別的訂定：依據組織文化、管理制度、職務需求或效標樣本的比較結果，作為考量的基礎。亦可選項加權計分。</p> <p>五、決定題目選項的加權：一般採用專家效度(邀請學術界與實務界人士討論產生)與效標檢驗(以效標樣本在問卷上的反應，訂定加權比重)二種取向予不同選項加權分數。</p> <p>六、交叉效度檢驗：利用另一群獨立樣本(考驗樣本)，驗證從效標樣本推衍出的加權申請</p>	<p>一、編製基礎：早期用實徵驗證法(以過去生活經驗、事件擬定題目來區辨應徵者優劣)，陸續發展為理論引導法(使用概念性的架構或特定理論，以及工作分析結果來發展題目，不侷限於五點量表)。</p> <p>二、編製流程：</p> <p>(一)選定工作職務，以提供客觀效標。</p> <p>(二)進行工作分析並訂定與效標相關的生活經驗，以預測應徵者未來在效標變項上的表現。</p> <p>(三)整理生活歷史事件的結果形成假設。例如經常參加社團活動，就假設其與人相處能力與技巧越好。</p> <p>(四)編製問卷：1.形成題庫 2.進行題目初步篩選 3.進行預試 4.分析結果，刪修題目(經卡方分配的分析，將無效選項過多的題目刪</p>

		<p>表，能否區分好或不好的員工。</p> <p>七、評估考驗樣本在加權申請表的分數：預測指標與考驗樣本的高分組與低分組的得分狀況比較，若結果不符，則整個發展過程須重新確認。</p> <p>八、為考選設定切割點：設定篩選的標準。</p>	<p>除)。</p> <p>(五)正式施測：為使傳記式問卷更有效，從題庫編製、預試到正式施測的樣本最好不同，方不致產生偏誤，且仍須有指導語、標準化的施測情境以及參與員工的效標資料，才能進行後續的效度分析。</p> <p>(六)信度與效度分析</p>
效用	幫助組織施行面談前，進行初步的篩選，減少面談所需花費的時間與人力。	以結構化與標準化的工作申請書供應徵者填寫，並以標準化的計分與比較分析，較易遴選適任的員工，可減少組織的耗損，甚至降低離職率。	可減少應徵者因防衛心理或為符合組織期望而作假，亦可間接的推論應徵者的潛在動機，對應徵者之知識、技術、能力、工作態度、人格特質、價值觀等有進一步之認識，更能尋找到適合組織文化、領導風格，及職務需求的應徵者。
缺點	未做系統化驗證，常因主觀評斷或篩選條件過於粗糙，或對於性別、年齡、學歷等資料，採取經驗法則，易將有潛力的應徵者淘汰，以致失去公平性、客觀性及有效性。	礙於篇幅或表格長度的關係，蒐集的資料仍有限，理論基礎仍較傳記式問卷薄弱。	成本較高。
使用時應注意事項	<p>一、工作分析者對工作瞭解程度。</p> <p>二、資料填答之真實性。</p> <p>三、考選人員之客</p>	<p>一、不能適用於不同工作。</p> <p>二、必須隨時間和環境做調整。</p> <p>三、組織願景、文化或管理制度產生重大變革</p>	<p>一、不同組織對工作要求標準不同，因此相同的工作也必須發展不同的題目。</p> <p>二、從蒐集資料、預試，</p>

	觀公平性。	<p>時，就必須隨同修正。</p> <p>四、必須建立人才資料庫，且對新進人員持續追蹤與評估，才不會錯失優秀人才或用了不當人員。</p> <p>五、基本資料部分可能誤觸法律者，須小心使用。</p> <p>六、若非與工作直接相關之項目，應避免過度使用。</p>	<p>到正式施測，須大量樣本，才會使資料解釋具穩定性，且應避免重複。</p> <p>三、常會發生有些題目或設定的選項，對效標的預測力很高，若無法了解真正原因就使用，則立論基礎不夠穩固，未來不易進行結果解釋。</p> <p>四、編製過程較為複雜，最好有專業人士協助。</p> <p>五、世代差異造成觀念的不同，有可能施展不開。</p> <p>六、由於科技進步及市場環境的變化，效標將隨著變化，採用過去生活經驗與具體事例作為預測指標為相當大的挑戰。</p>
--	-------	---	--

※卡方分配：卡方分配為一定義在大於等於 0(正數)範圍的右偏分配，不同的自由度決定不同的卡方分配。卡方分配只有一個參數即自由度，當自由度增加而逐漸對稱，而趨近於無窮大時，卡方分配會趨近於常態分配。

第八章 心理測驗

※心理測驗的定義：為瞭解個體或群體的心理行為或特質，以專門的測量原理和方法加以設計，以客觀的衡量其間差異的情況。心理學者對其定義為「對行為樣本以系統化的步驟加以觀察並將其結果以數字表示出來的方法」。Annastasi 下的定義則是「一種可以對行為樣本加以客觀化和標準化的測量尺度」。本書上的定義為「心理測驗是一種行為取樣的程序和工具，通常具有客觀化、系統化、計量化和標準化的特徵」。(P: 220)

※心理測驗的特性：(P:220-221)

- 一、客觀性：不因施測者之不同而影響測驗結果。
- 二、系統化：在測量任何心理構念過程中，對於心理行為的定義、測驗的編製、實施與解釋，都需以有條理的方法進行。
- 三、計量化：測驗結果轉換為數字後，其顯示的數據應客觀而精確，且能進

行個體間的比較，以幫助瞭解個體間差異所代表的意涵，進而建立客觀的考選標準。

四、標準化：採取標準化的情境、步驟、作答方式等等，以確保資料蒐集的一致性。

※心理測驗的類別(P:221-226)

一、以測驗的性質區分：

1. 認知性測驗：以個人認知能力為評量重點。包括

- (1) 智力測驗：用來衡量一個人心智能力的測驗。
- (2) 性向測驗：用來測量一個人在學習活動和職業訓練上的特殊性潛在能力，可用來預測應徵者未來在測量向度上表現成功的可能性。
- (3) 成就測驗：測量一個人經過學習和訓練後，其獲得的知識和技能之精熟程度。

2. 情感性測驗：又稱為量表。可用來評量人的許多情感性面向，這些面向包括人格、興趣、價值、動機、態度等等，因此測驗的類型包括人格測驗、興趣測驗、態度測驗、價值觀測驗等。這些測驗多由受試者自我陳述，題目多為開放性且不完全結構性的問卷。

二、以測驗的對象區分：

1. 個別測驗：只對一個人施測。
2. 團體測驗：同時對多數人施測。以紙筆測驗居多，目前越來越多以電腦或網路測驗。

三、以測驗內容區分：

1. 紙筆測驗：使用語言或文字為內容的測驗。
2. 表現測驗：以圖畫、積木、儀器、工具等具形實物作為測驗內容，這些刺激經由視覺、聽覺或觸覺傳達於受試者，測驗分數所反應的是受試者的操作能力。

四、以測驗編寫的方式區分：

1. 李克特(Likert)式量表：通常以五點量表來呈現受測者之態度傾向，亦有4、6、7、8點量表。其中也有反向計分者。其編製程序為(1)針對受試對象編列題目(2)決定評定等級(3)選取一群受試者填答上述題目(4)決定計分方式後計分(5)計算每一名受試者的總分(6)做題目分析，先計算每一題目與總分之相關係數，再將相關係數太低者予以刪除，此後保留之題目即為態度量表。
2. 強迫選擇式量表：每個題目呈現兩個相對的答案，受測者必須就其中選擇一個作答，即使受測者兩個答案都不滿意，仍須選擇其中一個答案，否則該問題不予計分。這是受測者對這些評估向度「自我比較」的結果。此量表不適合用來作為人際間個別差異的比較工具。

五、以心理計量學的測量原理區分：

1. 常模參照測驗：測驗所得的原始分數，對照常模表，求得百分等級或

標準化分數。亦即代表受測者在與一標準化樣本相比較時所佔的位置。所以常模參照測驗的分數是比較性的。

2. 效標參考測驗：是在測驗編製之初即清楚釐定所欲測試之行爲目標及其所代表的範圍，因此測驗編製者會明確訂出受測者需要在測驗上獲得幾分，才表示他的能力(特質)通過既定的標準。所以效標參考測驗的分數是絕對性的。

※心理測驗在人員考選評量上的功能：(P:226-230)

- 一、描繪功能：心理測驗可用來描述個人或團體的行爲，對我們所關注的特性進行有系統的評估。
- 二、預測功能：藉由心理測驗評量受測者之工作意願與動機，評量其未來的發展潛能，並深入瞭解或驗證其他資料所提供的訊息。例如人格測驗，可預測應徵者之個性是否符合組織招募之工作，甚至預測其個性。
- 三、診斷和干預功能：測驗回收結果可以評估組織當前的整體情況與內部員工滿意度的關聯性，且可協助組織清楚的掌握人力的分佈與運作，瞭解組織之競爭優勢與必須改善之處，進而擬定具體行動方案，以增進員工心理健康，提昇工作及組織效能。
- 四、選才功能：挑選最適當的人員，汰除不適合者。
- 五、安置與歸類功能：安置是根據單一預測變項將人員分入兩個或多個工作中，例如應徵打字的速度區分為不同等級的職務。而分類則是兩個或更多的有效預測變項將人員分配至不同工作。
- 六、計畫與評鑑功能：協助各項人力資源管理的計畫與評鑑工作。

※心理測驗的限制：(一)難免產生誤差(二)組織和員工將隨大環境而產生變化而有所變動，因此最好參酌其他收集的資料共同做判斷。(P:230)

※心理測驗使用上之道德考量：(一)受測者隱私權之保護(二)測驗資料之保密性。(P:232-233)

※能力測驗之種類：(P:234-237)

- 一、綜合性能力測驗：以智力測驗為代表。一般相信，心智能力或智力與工作表現間有某種程度的關連性。智力大略可被定義為：(一)抽象思考與邏輯推理能力(二)學習的能力(三)環境適應的能力(四)解決問題的能力。智力測驗可分為個人智力測驗與團體智力測驗兩種。
- 二、特殊性能力測驗：以機械性向測驗及感覺與動作能力測驗為主。
 - (一)機械性向測驗：包含「機械推理」與「空間關係」兩種測驗項目。前者要求受試者辨認試題中所包含的機械原理；後者牽涉到個人知覺物體間幾何關係的能力。如 P:236-表 8-5 空間性向測驗舉例。
 - (二)感覺與動作能力測驗：感覺能力包含視力、聽力、辨色力、知覺速度以及知覺正確性，這些能力與某些工作表現有關。如 P:237-表 8-6 知覺正確性測驗舉例。

※使用能力測驗應注意之事項：(P:237-238)

- 一、如果沒有工作分析，無法客觀瞭解工作內容與需求人員應具備的條件，也就無法客觀的選擇評量工具。
- 二、不適當的測驗工具，有可能會選了不適用人員，組織會付出更大之代價。
- 三、組織如在心理測驗時不能建立科學化的程序，將來可能要面對應徵者的訴訟問題。
- 四、須注意男女性別在能力測驗的不同表現，通常女性在空間能力表現較差，但語文能力較佔優勢，因此最好有不同常模。

※性格測驗係為測量人格特質而設計，其概分下列三大類：(P:238-241)

- 一、自陳式性格量表：採紙筆測驗，每一量表通常由多個描述句結合而成。
- 二、投射測驗：具備一組或一系列主題不甚明確的材料或作業，它們的意涵意不甚明確，所以受測者很難判斷與揣摩測驗本身欲測量的特質為何，這樣的特性可減低受測者作假或因猜測測驗目的而改變自身作答方式的可能性。其又分「聯想測驗」(受測者將自身被測驗材料所激發出第一個想法表達出來)、「編造測驗」(受測者針對特殊情境或圖片編造出一個完整的故事)、「完成測驗」(受測者將未完成之作業或語句加以完成)、「表達測驗」(受測者實際去完成一項表達性活動)。
- 三、行為評鑑法：源自行為學派，不同於特質論，主張人格特質可被看作為可觀察的行為與技能。其係以客觀的方法收集被評量者的觀察資料，且據結果擬定後續的行為改變計畫與措施。目前以「行為觀察法」(對個人行為直接觀察，又分自然觀察與設計觀察)、「行為問卷法」(受測者自行填答)、「行為評定量表」(由熟知被測者的第三人進行觀察與評量)。

※性格測驗編製與測量較複雜，易受外界因素影響，還牽涉下列問題：(P:238-239)

- 一、特質論與情境論之爭執：前者認為人的性格是由眾多特質所組成，因特質本身為一穩定結構，所以性格表現在行為層面上，具一定的穩定性；後者持相反的論點，認為人的性格具有高度的變動性，會因情境的不同而有所不同。
- 二、人格測驗不一定真正的反應出受測者真實的性格：可能為符合社會期許的行為而作假。
- 三、性格測驗的信度與效度皆不如能力測驗。

※使用性格測驗應注意之事項：(P:241-242)

- 一、注意男女性別、種族、年齡、宗教等層面之公平性。
- 二、測驗對於該職務的適用性。
- 三、測驗的可信度暨有效性。
- 四、避免資料被公開或外流。

※心理測驗之編製流程：(P:242-244)

- 一、確定所欲測量的變項：先界定職務所須具備的特質或能力。
- 二、選定問題的模式：依據變項的性質，考慮統計分析的方法，選擇一種較能引發填答者真實反應的題型。

三、選定答題的型式：就填答者是否容易填答、花費時間、填答結果如何統計分析等方面來考量。

四、撰寫測驗題目：必須以欲測量的變項為基礎，並兼顧文字的簡潔流暢，同時考慮題目的順序，以利受測者回答。撰寫時須注意下列幾項原則：(一)要運用受測者能瞭解的文字、名詞或概念；敘述要扼要、通順；避免使用專有名詞(二)問題所傳達訊息要明確，不可語意含糊、目標曖昧；如涉及抽象概念，必須提示具體目標(三)避免一題兩問的測驗題目(四)避免於問題中暗示或引導填答的方向(五)題目由淺入深呈現，或由比較公開性至非公開性方式排列，敏感性問題放於最後。

五、撰寫指導語：說明填答的方法。

六、預試與修正：預試的對象必須在母群體中選取，人數略具代表性，經過預試修正後題目才可用。

七、建立信度與效度：大多以「重測信度」(再測一次)及可以「專家效度」或「效標關聯效度」等效度檢測。

※選用心理測驗的評估標準：(P:244-247)

一、基本考量：(一)評估受測者對該測驗刺激之反應與作答能力，來作為選擇的標準(二)針對職位的特質深入的瞭解與認識，以挑選出適合考選與任用的測驗(三)考量時間與人力等成本，選擇較佳的測驗與施測方法。

二、技術品質：良好的測驗須具備(一)信度(填答者每次填答結果趨於一致)(二)內在效度(能正確評估受測者的個人特質或能力)(三)外在效度(對於不同群體間的適用性十分良好)(四)效標關聯效度(能有效的預測受測者現在或未來的工作表現)(五)常模(供比對受測者的原始分數在所有應徵母群的相對位置)。

三、適用狀況：考量方便、省時、省力、省錢等成本因素，另一方面考量考選與任用上能得到更多的資料，以提供更多的客觀指標。

※民權法案：美國約翰遜總統於 1964 年 7 月 2 日簽署。因 1964 年 6 月 21 日 3 名年輕民權工作者(包括 1 名密西西比州黑人及 2 名紐約猶太白人)驅車前往密西西比州調查 3K 黨縱火焚燒黑人教堂暨毆打教徒事件，為 3K 黨所殺害。

※主題統覺測驗：屬於性格測驗之投射測驗的一種。由莫瑞所編。包括 30 張內容曖昧的黑白圖片和一張空白圖片，圖片大多為人物，亦包含景物。施測時，每一受測者僅能使用 20 張圖片，每次以一張圖片的內容為主題編造故事，故事中須陳述圖中所描繪的情境、圖中情境發生的原因、將來可能演變的結果以及個人的想法。本測驗假定個人會在編造故事中不自覺的將隱藏內心的衝突和慾望穿插其中。此種測驗和其他投射測驗一樣，可以防止受測者有意的作假，但計分不易是其缺點。由於不易解釋測驗結果，因此難以建立效度。

第九章 面談

※面談的種類：結構式面談、非結構式面談、指導式面談、非指導式面談、小組

面談、單一面談、壓力面談(使用施加壓力的技巧，採攻擊性態度對應徵者加以羞辱或讓其難堪，然後觀察受測者反應並記錄)。(P:254)

※面談以兩次較普遍。第一次由出缺職位直屬主管與人力資源管理部門負責人僱用的主管共同主持，第二次由用人單位部門經理與人力資源管理部門經理一起擔任面談者。(P:254)

※面談普遍性之原因：(P:255)

- 一、讓組織能將其優點推銷給應徵者。
- 二、讓應徵者在態度、口才、舉止、知識廣博度等在短時間內展現。
- 三、錄取與否理所當然由與應徵者有過接觸的主管來決定。
- 四、最後一次的面談常是僱用者與應徵者談論最後僱用條件的場合。

※面談的理論基礎：(P:256)

- 一、內隱人格理論：每個人都有內隱人格，面談者依據應徵者凸顯出來的特質，去預測其他的特質。
- 二、認知/資訊處理過程理論：資訊的處理是依照獨特的認知基模，面談的資訊依此基模予以歸類與合併。此理論在探討認知的過程，從資訊的獲得、編碼到儲存以及記憶的檢索，並說明影響面談效度的各種資訊處理的誤差。此理論可用來瞭解面談者的判斷與其間的差異，並降低認知過程中所產生的誤差。
- 三、歸因理論：這是企圖去解釋別人行為原因的一種理論。通常係將應徵者過去工作上的成功或失敗，歸因於內在因素(個人因素)或外在因素(情境因素)。歸因的偏差乃因面談者資料有誤。此為造成面談效度不高之原因。
- 四、互動理論：此理論有四個基本論點：(一)行為是個人與其情境互動的結果(二)在互動過程中，人是活動的主體，主導行為與環境(三)情境的心理意義對個人是重要的決定因素(四)認知因素是個人行為的重要因素。互動理論強調個人與情境因素的同等性，故面談時不可忽視情境因素。

※面談產生偏誤的原因：(P：257-261)

- 一、一般人小看了面談的困難度與重要性，並沒有認真的作準備。
- 二、決定往往做得太早：有的5分鐘的談話就產生好壞的判斷。
- 三、太在意不好的資訊：應該有利與不利的資訊都加以蒐集參考。
- 四、對什麼才是一個好的應徵者，心中已有定見：定見即一般所稱的「刻板印象」，此一刻板印象有四種形式：(一)以對某一印象去做推論，而非針對個別情況去做判斷(二)是所謂的「內隱人格理論」，即每個人對於何種人格特質會湊在一起都有自己獨特的信念，例如認為外向者會比較聰明、誠實及有良心(三)是所謂的「似我效應」，容易對像自己的人即產生好感，而忽略其他因素(四)對於某一特定職位應具備的人格特性存有先見，以致凡不合先見者皆不被考慮。
- 五、在面談過程中，蒐集資訊以及評估資訊的時間不足：面談者話太多。
- 六、面談過程缺乏系統化：考選過程越標準化，結果就越可靠，效度越

高。

- 七、面談的內容常未能集中在與工作相關的特質上：應事先擬妥與工作有關的問題。
- 八、面談者的行為會影響候選人的表現：面談者應對應徵者維持相同的態度，才能保證面談的信度。
- 九、面談結果的評定往往只基於應徵者對面談所產生的衝擊，而對此衝擊的評估又常相當主觀且與工作無關。
- 十、面談的公平性一直受到質疑：先見、偏見、性別、態度、情境等都會影響。且面談者大都憑藉主觀印象而缺少客觀可驗證的資訊。

※提高面談信度與效度之作法：(P：263)

- 一、從工作分析中得知面談所要評鑑的項目(特質清單)。
- 二、依據評鑑的項目研擬足以評量這些特質的面談問題。
- 三、面談過程適當結構化，且面談者嚴格遵守所建立的指導準則。
- 四、面談者受過良好的面談訓練，並能以公正客觀的態度舉行面談與評估。
- 五、使用多位面談者，以會商方式評出最適當與最不適當的候選人。

※面談改進之途徑：(P：263-265)

- 一、使用情境式面談：美國賴杉(Gary Latham)及其同僚 Lise Saari, Elliot Pursell 與 Michael Campion 等人所發展的。其以「緊要事件法」為基礎，進行工作分析，獲得標的職位的緊要事件，再根據這些事件編製「結構式問卷」，並擬妥標準答案供面談者予以面談並客觀評分。
- 二、建立一套系統化的面談指導綱要：
 - (一)將面談的步驟標準化：1.以工作分析為基礎，擬定面談的問題 2.使用客觀、具體與行為描述的問題及標準來評估應考人的回答 3.舉行面談者訓練 4.對所有應考人問相同的問題 5.使用平等尺度來評量應考人的回答 6.使用集體面談方法。
 - (二)做好面談準備：事先閱讀應考人履歷資料，同時審閱工作說明書及工作規範，以徹底瞭解職位所需具備的能力及資格條件，以於面談時作正確之觀察與評估。
 - (三)營造良好氣氛以建立友善關係：讓應考人自在、不緊張。
 - (四)問問題：避免對方僅能回答「是」或「不是」的問題。
 - (五)結束面談：留點時間讓應考人問問題。亦可趁機介紹組織。
 - (六)再檢視剛做完的面談：回顧面談過程。

※蓋特伍德(Robert D. Gatewood)與費爾德(Hubert S. Feild)整理出影響面談效度之原因有：(一)面談者談的太多，應徵者談得太少(二)對應徵者問不同的問題，致難選擇誰較適合(三)面談問題與工作績效關聯性不高(四)面談者未能塑造讓應徵者暢所欲言之適當氣氛(五)短暫的互動便產生好壞的判斷，未能客觀評量(六)面談者的刻板印象及個人偏見，以致影響考選決策(七)常會受到非語

言行爲的影響(八)面談者的寬大偏誤、嚴苛偏誤及趨中偏誤(九)月暈效應影響(十)面談者受到前一位應徵者影響(對比效應)(十一)面談者第一印象的偏誤(十二)面談者似我偏誤影響。(P：266-267)

※情境式面談的設計，主要係依據「緊要事件技術」(CIT)所進行之系統性工作分析結果而來。爲弗雷納根(John C. Flanagan)所發展的。緊要事件的特性：(一)具體(二)可觀察的行爲(三)行爲描述包括整個事件發生的經過(四)行爲的後果。在蒐集到影響工作表現之適當數量的緊要事件後，設計者會將這些事件轉換爲「情境式面談問卷」，再根據這些問卷面談，面談者依據事先擬訂的標準對應徵者答案予以評分，以決定應徵者在此一重要事件情境中表現的優劣程度。然緊要事件技術的好處是可以提供大量清楚明確的指標，缺點是穩定性不足。(P：267 及 269)

※發展好的情境式面談方法：(P：268-270)

一、工作分析：

(一)情境的敘述：含工作環境情況、當時的背景、事件的內容。

(二)在職者於事件中有效或無效的行爲表現：分析緊要事件發生時採取何種行爲及情緒反應。

(三)分析行爲的結果：分析上述行爲表現對組織有利與否以及其可發揮之功能，以作爲後續發展情境式面談題目之參考。

二、發展題目及系統性評分：有效或符合組織需求的行爲表現給予較高分數。

三、建立問卷的信效度：應進行信、效度的檢驗。可先以現職員工進行「同時效標關聯效度」與「評分者間信度」，經分析結果，再修正問卷。

四、面談者訓練：訓練重點包括：如何問問題？如何澄清應徵者對問題的反應？如何記錄應徵者對問題的反應？更重要的是要訓練面談者使用情境式面談的評分系統。

「考選與任用」第四次上課大要

第十章 管理人才的評鑑與考選

※領導與管理區別

區 分	領 導	管 理
涵 義	<p>一、領導一詞的定義，人言言殊，東西方對其意義有不同的看法：</p> <p>1.東方的觀點：強調領導應以身作則、率先示範，以引導組織成員達到組織所期待的目標。</p> <p>2.西方的看法：領導就是以適當的行為導引組織成員，到適當方向，進而有效達成組織功能目標的歷程。</p> <p>二、國內教育行政學者黃昆輝（民 77）列舉六種主要觀點：(1)領導就是影響力的發揮；(2)領導是一種倡導行為；(3)領導係促進合作功能；(4)領導是一種信賴的權威；(5)領導是協助達成目標之行動；(6)領導是達成組織目標之歷程。領導乃是為了達成組織目標，領導人員發揮其影響力，建立團隊精神，激發成員工作動機，從而達成任務之行政行為。</p>	<p>管理就是在特定的環境下，對組織所擁有的資源進行有效的計劃、組織、領導和控制，以便達成既定的組織目標的過程。</p>
主 要 區 分	<p>1.決定方向。</p> <p>2.帶大家去做對的事。</p> <p>3.鼓舞成員改變現狀。</p> <p>4.運用既有資源，尋找更好的方法，達成超乎預期的目標。</p> <p>5.講求效能（目標符合預期）。</p> <p>6.透過他人來達成目標，實現理想，不一定要管理群體。</p> <p>7.不一定是正式職位（以魅力或專業能力影響）。</p>	<p>1.執行。</p> <p>2.帶大家把事做對。</p> <p>3.使現狀運作更順暢。</p> <p>4.運用現有資源與方法，在不犯錯與不浪費情況下達成組織目標。</p> <p>5.講求效率（投入與產出的關係）。</p> <p>6.一定要領導群體才有辦法管理。</p> <p>7.管理者是組織中指揮他人活動的人，他們擁有各種頭銜。</p>

※ 管理者之定義：組織中實際負責任何一個工作單位的主管人員。(P：279)

※ 主管區分三級：(P：280)

- 一、基層主管：直接指導並監督員工工作者。責任在於維持工作效率並完成工作目標。又稱為監督級或執行級主管。例如行政機關股長。
- 二、中層主管：居於高層主管與基層主管之間，負責承上啓下並協調組織內部各單位的工作活動，使組織成爲一完整之工作團隊，以圓滿達成組織任務。例如行政機關科長。
- 三、高層主管：居於經營層或策略層。爲對整個組織之經營管理具有決策權力的階層，其與外界環境關係最爲密切，對組織營運負最後的成敗責任。例如行政機關首長。

※ 管理者重要性：加拿大管理學者閔資博(Henry Mintzberg)提出之理由：(P：280)

- 一、指導部屬有效率的製造產品或服務，以確保組織達成基本目標。
- 二、設計並維持組織營運的穩定，以確保組織以一整體單位運作。
- 三、管理者負責制定策略，使組織成功的適應不斷變遷的外在環境。
- 四、確保組織達到所有控制組織的人(公司股東或政府的民意機關)之目的。
- 五、必須擔任組織與外在環境之間資訊的聯繫者。

※ 管理才能之定義：所有各種不同管理工作所需之能力和特質的總合。(P：282)

※ 管理者之特質：依據美國心理學教授吉斯里(Ghiselli)之研究，管理才能之特質計有六項：1.監督能力；2.職業地位的要求；3.智力；4.自我實現的需求；5.自我肯定；6.果斷性。(P：283)

※ 管理者之才幹：指管理者之基本特性，可導致優異的工作績效。(P：283-288)

- 一、美國卡慈(Katz)教授的研究，認爲優秀的主管人員應具備下列三種技能：
 - (一) 技術技能：對某一項特殊活動(涉及方法、過程、程序或步驟、技術)的瞭解和熟練程度。此技能對基層主管最具重要性。
 - (二) 人性技能：指領導其部屬共同有效執行各項工作並建立相互合作關係的能力而言。主要針對「人」。此技能對中層主管最具重要性。
 - (三) 概念技能：指「視組織爲一整體」的能力，包括確認組織內各種不同職能乃是相互依賴，以及牽一髮將動全身的概念，並能掌握組織與外在環境之關聯性。此技能對高層主管最具重要性。
- 二、美國學者古格里米諾(P. J. Guglielmino)於調查「財星」雜誌所列全美 500 大企業家各級主管，得到結論以圖示之如下：

	概念技能	人性技能	技術技能
高層	47%	35%	18%
中層	31%	42%	27%
基層	18%	35%	47%

← 技能的需求程度 →

- 三、美國學者伯亞茨斯(Boyatzis)將才幹區分爲「目標及行動管理」、「領導」、「人力資源管理」、「指揮部屬」、「以別人爲重心」、「專業知識」等六大集群及門檻才幹(一種執行工作所必要的特性，但此特性與優異的工作績效無關，例如會講部屬的方言)。

四、美國「發展構面國際管理顧問公司(DDI)」研究結果，發展一套管理才能構面：【如表 10-3】

(一) 構面分四大類：1.總構面(即分類，如溝通、人際、管理)；2.主構面(分基層主管、中級主管、高級主管)；3.次構面；4.情境構面

(二) 總構面區分七大類：1.知識與技能；2.動機；3.溝通；4.人際關係；5.個人特性；6.管理；7.決策

(三) 每一總構面下之主構面依管理階層的不同而分成不同的構面。

(四) 每一主構面及次構面均以行為字眼予以清楚的界定及詳細的說明。

五、美國「人事決策管理顧問公司(PDI)」同樣發展一套管理績效與效能的因素及構面。

(一) 全部八大因素：1.認知技能；2.行政技能；3.領導技能；4.人際技能；5.溝通技能；6.個人適應力；7.動機與承諾；8.職業與技術知識。

(二) 每一因素再分為幾個構面。例如溝通技能再區分為：告知、口頭溝通、傾聽及書面溝通等構面。

(三) 每一構面均用行為的字眼清楚定義。

(四) 全部構面 33 個。另稱加閱讀、字彙、興趣廣度、情緒及行為成熟度，以及專業及生活規劃等 5 個構面供管理人員發展之用。

六、吳復新教授之看法：

(一) 一位管理者如具備一些有利於管理行為的個人特質，則對其管理績效提昇具有裨益。

(二) 在個人特性中，人格特質與動機(包括高層次的需求等)是兩項最重要的元素。

(三) 管理是人際互動的過程，自然具備這方面的技能(能力)。這些技能可由後天訓練培養而獲得。包括：1.人際技能(含溝通技能)；2.行政技能(如計劃、組織等)；3.認知技能(如分析、判斷等)；4.領導技能(如激勵、指導部屬)；5.技術技能。

(四) 管理才能至少應包括「個人特性」與「管理(廣義的)技能」兩大部分。此兩大部分也是選拔管理者時應加以評鑑的。至於道德或操守因難以界定與評量，不列於管理的才能之列。

※ 「個人特質」與「管理技能」是管理才能評鑑的項目。管理才能必須從實際的管理行為中才能顯現出來。管理是一種動態的過程，故管理行為充滿了動態性。因此欲正確評鑑管理才能，首應瞭解動態管理行為的內涵。(P：289)

※ 坎貝爾(Campbell)等人認為：有效的管理乃是將組織之一切資源做最大運用的人。此一定義指出了管理效能的主要參數為：能力(ability)、動機(motivation)、機會(opportunity)。亦即在組織中，由於管理者具備個人特性(智力、性向、知識、性情、人格、偏好、期望)，經由能力、動機、機會等決定管理行為之因素，才能決定是否使組織產生利潤最大化、高效率、高生產力。(P：289)

※ 一位管理者的工作行為乃是其能力、動機、機會的函數。能力係指一般的個

別差異特性，例如性向、技能、工作熟練度、專門知識，以及人格特性等。動機係一個人是否願意工作的意志，其高低取決於個人對工作報酬(如金錢、自主性、獎勵等)的偏好，以及期望獲得這些報酬之可能性的大小。機會係指組織裏許多足以促進個人有效運用能力，俾達成各種工作目標的成規或條件，例如部屬之工作意願、組織政策、組織結構、組織氣候。(P：290)

※ 管理行為應置於管理與組織互動的系絡中研究，而不能只就個人能力的差異去探討。(P：290)

※ 管理才能評鑑的原則：(P：290-291)

一、評鑑不應僅侷限於一般個別差異因素的評量，應包含與動機及機會有關之個人和組織的特質。

二、評鑑時應特別強調管理工作的行為要求。應該多使用模擬管理者與組織互動之各種要素的技術，俾評估候選人在各種動態情境下，如何有效的回應。

三、對候選人的評鑑，不僅著重其目前具有的能力與行為特徵，更應強調其應付未來環境變化以及解決問題的能力與行為。

四、行為的評鑑應以觀察其實際的說與做為基礎。行為中展現的技能必須是可觀察的、與情境相關的，以及可量化的，否則無法客觀的評鑑。

※ 管理人才的考選方法：(P：291-294)

一、英國曼徹斯特科技大學榮譽教授艾文·羅伯森(Ivan T. Robertson)博士，依據「預測未來工作行為」的基礎之不同，將考選區分為三種：

(一) 以「人員的過去行為」為基礎，主要有傳記式問卷、推薦、主管或同事考評。

(二) 以「人員的現在行為」為基礎，主要有面談、測驗、工作樣本測驗、自我評鑑，以及評鑑中心。

(三) 以「人員對其未來之工作行為與能力所抱的期望」為基礎，主要有情境式面談。

二、美國國家事務局(BNA)的調查，使用最多的考選方法分別是推薦人及個人資料查核、面談、加權申請表以及評鑑中心。

三、羅伯森(Robertson)與馬金(Makin)的調查結果，面談與推薦使用最多，其次是認知測驗、人格測驗、傳記式問卷，以及評鑑中心。

四、夏克爾頓(Viv Shackleton)與紐威爾(Susan Newell)的調查結果，面談最普遍，其次是推薦。而心理測驗、傳記式問卷，以及傳記式問卷有增加之趨勢。

※ 考選方法的評核標準(P：294-296)

一、美國史達爾(O. G. Stahl)的看法：客觀性、效度、信度。

二、英國羅伯森(I. T. Robertson)與史密斯(Mike Smith)的看法：提出 12 項評核標準，重要者計有：效度、公平性、應用性、成本、易獲性、接受性，以及對求職者的影響。

三、美國霍爾(Douglas T. Hall)與古德爾(James G. Goodale)的看法：相關性(內容效度問題)、信度、效度、公平性。

四、美國穆金斯基(Paul M. Muchinsky)的看法：效度、公平性、應用性、成本。

※ 以候選人過去行為為基礎，預測未來工作行為的考選方法，常用者：(P296-299)

一、推薦：1.效度不高；2.公平性問題未見心理計量研究，但克利葛(Kryger)與許奇雅(Shikiar)曾指出：女性推薦人對候選人所做的評價被認為比男性推薦人更主觀；3.應用性問題，主要來自法律方面的考慮，因此許多公司僅願提供純客觀的資料；4.成本方面，大部分由候選人負擔，推薦函成本亦有限。

二、傳記式問卷：1.效標關聯效度一向很高；2.公平性亦高；3.應用性方面，因應徵者、工作，以及外在勞動市場會改變，因此每隔三至五年，便需重做效度考驗的工作；4.成本方面，題目的設計與選擇成本較高，蒐集傳記式問卷資料的費用則否。

※ 基於現在行為的考選方法，常見者有：(P：299-303)

種類	效度	公平性	應用性	成本
面談	低	有疑問	廣泛	不高
認知測驗	較高	有疑問	廣泛	不高
人格(興趣)測驗 (量表)	不高	有疑問	耗時、題目取得不易、常被認為侵犯個人隱私，應用性低	不高
工作樣本測驗	較高	有疑問	測驗內容與工作內容愈相似，愈能預測受測者未來工作表現	較高
評鑑中心法	中度至高	有疑問	需視職務選擇考選方法	高

※ 基於未來行為意向的考選方法－情境式面談：此法係由面談者詢問候選人在某些工作情境下，將如何做，從而瞭解其對未來行為的意向(即表示未來如何做)與期待等。這些假設的工作情境源自工作分析所指認出來的緊要事件。依據賴杉(Latham)等人的研究，情境式面談的內部一致性、評分者間信度，以及效度係數都不錯。(P：303)

※ 學者 P.C.Smith(1976)將「人事決定」方面的效標分為：「硬效標」與「軟效標」兩種。前者係指可從人事記錄取得的一些客觀資料，如缺勤率、流動率、生產效率以及業務量等，通常這些資料不涉及主觀的評價。後者指對人員的工作績效所做的一種主觀判斷，例如考績分數。(P：308)

第十一章 評鑑中心法

※ 評鑑中心法的意義：評鑑中心法是一套標準化的行為評鑑技術。其係在標準化的條件下，讓參與者(候選人)表現工作所需技能之各種不同的測驗技術。其涉及多種評鑑技術，包含與工作相關的模擬、面談和心理測驗。一般工作模擬包括籃中訓練、經營競賽、小組討論、事實搜尋演練、問題分析、口頭報告，以及模擬面談等項目。其目的在鑑定人員之潛能，以作為考選與晉升

之參考，同時可作為訓練與發展管理能力的有效方法。(P：319)

※ 評鑑中心法的十項根本要素：(P：320)

- 一、工作分析：就標的職位做各種相關行為的工作分析，決定重要構面、屬性及其績效指標。
- 二、行為分類：將受評人所展現的行為做有意義且相關的歸類。
- 三、評鑑技術：為提供評鑑構面所需的資訊，設計不同的評鑑技術。
- 四、多重評鑑：測驗、面談、問卷、模擬演練、自我評鑑、360 度評鑑等。
- 五、模擬演練：包含多種且與工作相關的模擬演練。
- 六、評鑑員：每一受評人須接受多位不同評鑑員的評鑑。評鑑員須考慮種族、年齡、性別、職級、專業領域等因素。
- 七、評鑑員的訓練：完善的訓練，以展現合乎要求的評鑑能力與績效。
- 八、行為的記錄：評鑑員須使用有系統的方法來精確記錄觀察到的特定行為。
- 九、觀察報告：評鑑員於模擬演練結束時，必須撰寫觀察報告，以作為總評討論依據。
- 十、資料整合：評鑑活動所觀察到的資料，須經由全體評鑑員集體討論後予以彙整，或透過經專業標準認可的統計方法予以綜合計算。

※ 評鑑中心的歷史沿革：(P：321-325)

- 一、探索期(1930s-1956)：發源於德國。著名心理學家塞蒙涅特(M. Simoneit)利用多重評鑑程序考選陸海空軍官。之後英國戰爭局考選委員會(WOSBs)以團體情境評鑑領導能力(後來的「無主持人討論」)。戰後，英國文官委員會區分筆試、面談、評鑑活動等三階段進行考選。1930 年代，哈佛大學心理研究中心在穆瑞(Henry A. Murray)教授指導下，以投射測驗等多種方法評量受試者。後來美國戰略服務局(OSS)在大戰結束前 2 年，首度運用評鑑中心選派敵後工作人員，並出版「人的評鑑」一書，引起美國各界極大興趣與重視。
- 二、成長期(1956-1973)：1956 年美國電話電報公司(AT&T)在布雷(Douglas W. Bray)以及葛蘭特(Donald L. Grant)等人主導下，正式引進評鑑中心法。1958 年密西根貝爾公司起用非心理專業人員擔任評鑑員，使評鑑中心法得以廣泛應用。1964 年 AT&T 發表長達 8 年的預測效度研究報告，證明評鑑中心法有很高的效度，引起企業界高度重視，相繼採用。
- 三、成熟期(1973-1990)：美國發展構面國際管理顧問公司(DDI)於 1973 年在美國維吉尼亞州的威廉斯堡召開第一屆「國際評鑑中心法會議」，自此每年舉辦會議一次，參加國家年年增加，並發行「評鑑與發展」半年刊，提供學者及實務人員發表心得。1975 年美國已有 400 個單位成立評鑑中心，世界其他國家紛紛跟進。1975 年第三屆國際評鑑中心法會議通過「評鑑中心作業標準與倫理考慮」以嚴格規範，1978 年第 6 次會議加以修正，1989 年將其更名為「評鑑中心作業準則與倫理考慮」。至此運作更加完善。

- 四、變革期(1990-)：由於電腦發達，自 1990 年代以後，評鑑中心產生極大變革，主要有：
- (一) 評鑑目的從過去以考選與發掘人才為主，轉變為以發展為主。
 - (二) 評鑑中心愈來愈依賴電腦，以及其他現代化科技。
 - (三) 北美及西歐各國的專業心理與企業管理顧問公司多已發展各種信度及效度都很高的評鑑工具，提供企業使用，有的甚至可透過電腦實施線上測試。
 - (四) 有鑑於國際間使用日益普遍，以及技術日新月異，2000 年 5 月 4 日美國舊金山舉行之第 28 屆國際評鑑中心會議，通過「評鑑中心作業準則」第三次修正。
- ※ 評鑑中心法是由以下部分所構成：1.標的職位的工作分析與評鑑構面的確定；2.評鑑工具(含模擬演練)的選擇與設計；3.評鑑員的遴選與訓練；4.評鑑活動的實施；5.評鑑結果的報告與回應。(P：325)
- ※ 標的職位工作分析內容：1.工作項目；2.執行工作時遭遇之困難與問題；3.職務所需具備之能力、技能、人格特質。(P：325)
- ※ 工作分析功用在於蒐集下列資訊：1.對標的職位很重要的許多行為；2.在該工作上經常或不常表現的行為；3.何種行為必須觀察與衡量。(P：325)
- ※ 評鑑構面：標的職位工作所需具備的能力或技能的項目名稱。(P：326)
- ※ 確立評鑑構面的原則：(P：326)
- 一、應盡量以行為的字眼去界定。
 - 二、可以不用模擬演練方式而更易於觀察與評鑑的技能或能力，就不要列為評鑑構面。
 - 三、評鑑構面的數量應視標的職位在組織中的層級高低而定，愈高職位評鑑構面愈多。
 - 四、評鑑構面的數量亦應視評鑑目的而定。
- ※ 松頓(George C. Thorton III)和拜哈姆(William C. Byham)二人指出，好的評鑑構面應具備下列三部份：1.名稱：例如口頭溝通；2.工作定義：例如如何表達；3.行為示例：行為表現。(P：326)
- ※ 主管職位的評鑑構面：說服力、表達能力、領導能力、計劃與組織能力、分析能力、決策能力、創造力、容忍力、人際關係…等。(P：326-327)
- ※ 評鑑構面依性質區分：(P：327)
- 一、能力：分析能力、計劃與組織能力、溝通能力、行政能力、決策能力等。
 - 二、人際關係技巧：人際敏感度、說服力、親和力、對社會環境的知覺與權威人物的關係、領導能力、給人好的印象等。
 - 三、人格特質：挫折容忍度、自信心、果斷力、應變力、行為彈性等。
 - 四、動機：進取心、活力、組織認同感、向心力等
- ※ 一般評鑑中心使用的評鑑工具：(P：328-330)
- 一、客觀性測驗：紙筆測驗。大致可分普通能力與人格測驗。

- 二、投射測驗：羅夏墨漬測驗、主題統覺測驗。
- 三、同儕評量：又稱社會計量評量。配合團體情境，要求受評人對團體內的成員特質加以評定。也有的由組織內成員彼此互相評量，或由主管對部屬加以評量。
- 四、面談：1.個人背景面談；2.籃中演練面談；3.回饋面談；4.模擬面談。
- 五、情境演練：模擬演練。主要在評鑑「做的能力」，非「知的能力」。
- ※ 模擬演練的功用：(P：330-332)
 - 一、提供受評人表達(或展現)行為的有利環境。
 - 二、模擬演練以小團體為活動單位，符合管理工作的實際狀況。
 - 三、經由外在的表現，可經由模擬演練的外在表現行為去推論受評人的能力及特質。
- ※ 模擬演練的種類：(P：332-336)
 - 一、主管籃中演練：模仿主管每日處理工作情況。所有的行動或決定只能以文字表達。以評鑑決策能力、分析能力、果斷力、領導能力等。
 - 二、無主持人小組討論：由全體受評人針對一項個案共同討論，並提出彼此皆認可的解決方案。有「指定角色小組討論」與「無指定角色小組討論」二種。以評鑑自信心、分析能力、人際敏感性、溝通技能等。
 - 三、經營競賽：又稱企業經營演練。與軍事沙盤演習類似。惟可能強調「量」的表現，而忽略「人」的因素。以評鑑壓力下表現、組織計劃能力等。
 - 四、個案分析：又稱問題分析。即應用個案研究的方法予以評鑑受評人分析與解決問題的能力。
 - 五、事實搜尋演練：給受評人一項簡單的書面資料，描述一個問題或事件背景，要求其於限時內，向資料提供者挖取資料，再提出書面建議並報告。以評鑑其蒐集資料與分析問題能力、邏輯性能力、辯護能力等。
 - 六、口頭報告演練：即席演講。以評鑑其表達能力、反應能力、組織計劃能力、自信心、壓力下的表現等。
 - 七、模擬面談：由受評人擔任面談人，而以評鑑員或受過訓練的第三者擔任被訪談人，進行約 20 分鐘面談。以評鑑自信心、人際敏感性、反應力等。
 - 八、排程演練：為部屬安排工作時程的演練。以評鑑壓力的忍受性、計劃與組織能力、判斷力等。
- ※ 松頓(George C. Thorton III)和拜哈姆(William C. Byham)提出四點選擇模擬演練的原則：1.該演練對標的職位的適當性；2.該演練足以刺激某種行為的能力；3.模擬演練的效率；4.演練整體的效度。(P：336-337)
- ※ 評鑑員的遴選：1.比受評人至少高二級；2.大多數評鑑中心採一位評鑑員負責二位受評人之比例；3.評鑑員的屬性問題，一般慣例為非業務主管任評鑑員不得超過評鑑員總數的一半；4.評鑑員與受評人最好彼此不認識。(P：338-339)
- ※ 使用多重評鑑工具並由多位評鑑員實施評鑑，是評鑑中心的特色。(P：344)
- ※ 策劃者是評鑑中心法實施過程中的靈魂人物，應負責全部運作，通常不只一

人，其等於品質管制的工作。(P：345-346)

- ※ 評鑑活動時間的長短，因標的職位的層級高低而有很大差異。(P：345)
- ※ 評鑑須經觀察、記錄、充分討論研議等過程，再做出一致的結論報告，相當耗時。報告內容包括四大部分：1.受評人表現摘要；2.受評人優缺點摘要；3.潛力及晉升可能性評估；4.未來發展的建議。(P：348)
- ※ 評鑑結果可當作受評人的重要人事資料，並針對評鑑報告中的建議，擬定一些有助於受評人未來發展的訓練計畫或改進措施。(P：349)