

高階文官職能評鑑運用評鑑中心法之探討與啟發

鄧卉君*、陶紀貞**

摘要

本研究以高階文官培訓飛躍方案 104 年訓練受訓人員為研究對象，於訓後實施職能評鑑活動，以評鑑中心法檢視受訓人員之職能表現。為更有效且公平地評估其職能，本研究採用質性及量化之研究方法，先蒐集與高階文官目標職務有關之公務情境與行為，並邀集現職為目標職務之高階公務人員，進行焦點團體討論，以彙整更深入之具體關鍵行為事例；進而開發與撰寫職能評鑑題本、實施相關人員訓練、進行題本預試；最後，以 104 年受訓者實際之評鑑成績，驗證題本之信效度。統計分析結果顯示，題本具有良好的內容效度、關鍵行為展現量表符合信度水準；依據研究發現，提出未來精進評鑑作業之 3 項具體建議。

關鍵字：職能評鑑題本、評鑑中心法、高階文官訓練

* 國家文官學院評鑑發展中心博士後研究員 (Postdoctoral researcher, Assessment and Development Center, National Academy of Civil Service)

** 國家文官學院評鑑發展中心主任 (Chief, Assessment and Development Center, National Academy of Civil Service)

The Investigation and Inspiration of Applying Assessment Center Methods on Competency Diagnosis for Senior Civil Service

Huei-Chun Teng、Chi-Chen Tao

Abstract

The sample of this study is the trainees from Take-off Program for Senior Civil Service in 2015. We evaluated trainees' competencies after they completed training courses by using assessment center methods. In order to assess their performance and behavior more efficiently and fairly, we employed both qualitative and quantitative research designs to collect work situations and behaviors relevant to the target job of senior civil servants and to obtain more deeply key behavioral events by conducting focus group discussions. Later, we developed stimulus materials, trained assessors and role players, conducted pilot testing for the newly stimulus material and then tested the reliability and validity of stimulus materials by using the scores of assessment. The result indicates that stimulus materials have good content validity and scales of key action indicators also meet the acceptable level of internal consistency reliability. Although some findings were not supported, several suggestions for future assessment processes are provided.

Keywords: stimulus materials, assessment center methods, training for senior civil service

壹、前言

在所有的組織資源之中，人力資源是最不易於測量與複製的，且須花費較長的時間取得；因此，人才管理是組織成功的關鍵。以公部門來說，高階公務人員在國家政策規劃與執行扮演重要的角色，其具備的素質與能力對於政府機關效能及國家競爭力有密切的關係（賴富源，2011）。有鑑於此，《公務人員訓練進修法》針對高階文官提供中長期發展性訓練的目的，即在於強化高階文官的各項管理職能 (competency)、人文思維與文化涵養，結合個人職涯發展及組織目標，藉以回應「訓」、「用」合一的文官體制之改革重點，並達成適才適所及提升施政品質的目標（蔡良文，2011；蔡璧煌，2015）。在訓練發展的過程中，加強課程設計及提升教學品質固然重要，但若能有效評估受訓者訓後表現，並將具潛力者納入人才庫亦是人才培育的重要環節與目標。

常用的職能評鑑方法包含 360 度回饋、評鑑中心法、測驗、行為事例面談法、傳記式資料分析等（張甲賢，2005）。由於評鑑中心法 (assessment center methods) 能觀察人員現在的行為、模擬未來的工作內容、評鑑不同情境下的人員表現，並依據實際行為進行客觀的判斷（林燦螢，2005）。是故，本研究開發以評鑑中心法為基礎之職能評鑑題本，期透過發展更精確的評鑑題本，不斷精進評鑑作業，作為本研究目的之一。本研究將職能評鑑題本運用於「高階文官培訓飛躍方案 104 年訓練」（有三種發展性訓練及所對應之目標職務¹），作為受訓學員接受「總結評鑑²」之評測工具。職能評鑑活動是由評鑑委員觀察受訓者在不同模擬情境下的所有言談，評測其晉升目標職務所應具備之職能表現。本研究的第二個目的是依據學員評鑑成績進行分析，驗證職能評鑑題本之信效度，以檢視新開發題本的適用性。

貳、高階文官訓練運用評鑑中心法

依據高階公務人員中長期發展性訓練辦法，國家文官學院規劃「高階文官培訓飛躍方案訓練」（以下簡稱高階文官訓練），以培育具卓越管理能力、前瞻領導器識及民主決策風範之高階文官。本訓練自民國 99 年試辦，並自 101 年起正式辦理，培訓目標是簡任第十職等以上人員在接受訓練並通過評量後，能具備晉升目標職務

1. 管理發展訓練的目標職位設定為簡任第十二職等之司（處）長；領導發展訓練的目標職位設定為簡任第十三職等中央三級機關首長；決策發展訓練的目標職位設定為部會常務副首長。

2. 總結評鑑係採用評鑑中心法評鑑受訓人員之訓後職能表現。

所需核心職能。受訓人員的遴選方式是採用評鑑中心法，評測其共通核心職能（如策略分析、問題解決、溝通協調及外語能力）的表現，並依評鑑結果擇優選出符合資格且具發展潛力之人員參與培訓。

由於高階文官訓練係以職能為規劃基礎，而職能係指個人具有的潛在特質，若將職能比喻為冰山，這些特質可區分為冰山上和冰山下兩部分，即可觀察到的顯性知識和行為，以及不易觀察到的人格特質與價值觀等；簡言之，職能可定義為能成功執行特定職務所需具備的知識、技巧、動機、特質和自我概念（Spencer & Spencer, 1993；魏梅金譯，2002）。在高階文官培訓飛躍方案 104 年訓練中，其職能架構及核心職能項目為：（1）價值倫理：廉正、忠誠、關懷；（2）人格特質：嚴謹、友善、使命感、情緒穩定；（3）共通核心職能：策略分析、全球視野、問題解決、決斷力、政策行銷、溝通協調、創新能力、外語能力；（4）管理核心職能——管理發展訓練（Management Development Training，簡稱 MDT）：發展人才、團隊建立、績效管理；（5）管理核心職能——領導發展訓練（Leadership Development Training，簡稱 LDT）：建立協力關係、領導變革、跨域治理；（6）管理核心職能——決策發展訓練（Strategy Development Training，簡稱 SDT）：型塑願景、危機管理、談判能力。在高階文官訓練之總結評鑑中，運用評鑑中心法評測參訓學員的職能項目包含：決斷力、創新能力，以及 MDT、LDT、SDT 班學員的各項管理核心職能。

評鑑中心法係指組織基於各種才能管理 (talent management) 目的所運用的一連串程序，其亦是人才甄選、接班規劃與人力資源發展等活動上有效的工具 (Thornton, Rupp, & Hoffman, 2015)。在標準化的條件下，評鑑中心法採用多種評鑑工具，又稱為情境演練或模擬演練 (simulation exercise)，如公事籃演練，其模擬目標職務平日必須處理的公務，藉此讓受測者表現工作所需的技能，並由受過相關訓練的評鑑委員觀察、記錄受測者的所有言行；在評鑑活動結束後，將受測者的表現摘要、評等、優缺點及未來的發展建議，以書面或口頭的方式回饋給當事人及其所屬機關，作為職涯發展規劃的依據。評鑑中心法的評鑑工具相當多元，包含無主持人團體討論、模擬面談、事實發現、個案分析、口頭簡報、排程演練、管理競賽等（吳復新，1997；林燦螢，2005；國家文官學院，2015）。

回顧職能評鑑工具及量表開發之相關研究，有些學者以既有研究的管理職能分類架構為基礎，透過問卷調查（張裕隆，2001）和深度訪談（林文政、鄧國宏、劉麗華，2006），蒐集主管所應具備之管理核心職能，再做歸納與分類。另有研究探討高階公務人員培訓運用評鑑中心法，其藉由專案小組討論、訪問目標職務人員及問卷調查，歸納各職務所需能力要素（吳瑞蘭，2011）；或透過焦點團體訪談及問卷調查分析，建立公部門中階主管之核心職能架構（黃富源，2015）；亦有研究者

檢驗運用評鑑中心法評測學員訓後學習成效之信效度（蔡璧煌、吳瑞蘭、施佩萱，2013）。然而，在眾多發展職能評鑑工具的文獻中，以評鑑中心法為設計基礎，並進行職能評鑑題本開發的研究仍為少數。

參、新式職能評鑑題本之開發

本研究開發題本的流程包含：蒐集題本撰寫的相關資料、選擇評鑑工具、題本預試、實施相關人員訓練，以下依序說明。

一、蒐集題本素材

評鑑中心法係結合多項模擬演練活動，引發受測者在不同的情境刺激下作出回應，展現出與職能相關的各種行為，以利於評鑑委員觀察、記錄與評分。為確保模擬演練可評測目標職務中經常展現且重要的工作行為及反映所欲評測之職能項目，本研究透過行為觀察、深度訪談及焦點團體討論，蒐集更貼近實際情況的行為事例及公務情境，以作為題本開發的基礎。

近身行為觀察與深度訪談的對象為9位現職為目標職務且表現優良之高階公務人員，包含4位司（處）長（MDT之目標職務人員）、3位中央三級機關首長（LDT之目標職務人員）、2位部會常務副首長（SDT之目標職務人員）。在取得受訪者的意願後，研究人員在不同的公務情境下進行觀察，如受訪者與部屬的互動、主持會議及接受立法院備詢等情境。深度訪談則由受訪者描述最重要、最主要或最頻繁的工作事項，以及最有成就感或有挫折感的事例，以歸納出職能所需的行為事例。

由於高階文官職務之工作多樣性與複雜性，為使職能評鑑題本所涵蓋的工作情境與目標職務行為事例更為廣泛與深入，我們分別邀請3位簡任第十二職等司（處）長及4位部會常務副首長，參與焦點團體討論座談會。過程中由研究人員引導和提問，與會人員則參照目標職務所應具備職能之定義及關鍵行為指標，描述其工作中經常發生的情境或任務、當下所採取的行動或回應、行動或回應所產生的結果，並分享具體的事例。以「發展人才」職能為例，討論內容如：「我會讓同仁多去歷練，除了因為業務的範圍較廣，另一方面是如果真的要接班，每件事都要會。讓同仁在不同職務上歷練，給他們有獨當一面的機會，同仁總要自己做決策，自己來承擔。」

二、選擇評鑑工具

本研究依據模擬演練題本設定之情境，進一步蒐集政府網站資訊和研究報告、社會輿論、立法院質詢資料、政府委託學術單位之專案研究報告等，找出與職能有

關的議題或透過個案事例，確保題本情境能確實激發受測者展現相關的行為。再依據 MDT、LDT 及 SDT 所需評鑑之職能項目及題本情境，選擇適合的評鑑工具；最後決定 MDT 題本採用個案分析模擬演練、模擬面談及團體討論；LDT 題本採用個案分析、答詢演練與會談演練；SDT 題本採用個案分析、會談情境及媒體記者會情境模擬演練。

三、預試評鑑題本

協助預試 (pilot testing) SDT、LDT、MDT 題本的對象分別為：簡任十四職等（1 位）、十二職等（1 位）、十或十一職等（6 位）之高階文官。本研究依據他們提供的意見，適度調整評鑑題本的內容、相關表單及手冊、評鑑活動流程的順序、模練演練的時間長度等。

四、實施相關人員訓練

在職能評鑑的活動中，除參加者（即受測者）之外，尚包含其他的相關人員，如策劃者、評鑑委員、角色扮演者。為確保各項模擬演練的實施能符合標準化原則 (Thornton & Mueller-Hanson, 2003)，本研究針對策劃者、評鑑委員及角色扮演者進行必要的訓練與講習，分別說明如下。

（一）策劃者訓練

執行評鑑活動的行政業務是策劃者主要的工作，如：規劃及設計評鑑活動流程、安排場地、辦理評鑑委員及角色扮演人員訓練。評鑑活動當天，分別向受測者、評鑑委員及角色扮演人員說明評鑑活動的流程和進行方式，並提供各式手冊及相關資料予相關人員。模擬演練活動開始前，向受測者宣讀指導語並控制時間。「策劃者手冊」可以協助策劃者瞭解執行演練活動的工作任務，以及需準備的資料及用品；詳細的指導語可確保策劃者對每位受測者都能提供相同且一致的引導內容與方式，以符合標準化之原則。

（二）評鑑委員訓練

由具評鑑中心法實務經驗的專家學者，講授評鑑中心法的原理及評鑑的要點；讓評鑑委員以受測者身分試作題本、與角色扮演者模擬對演；觀看虛擬受測者表現的錄影紀錄，這些訓練方式可以協助評鑑委員瞭解評鑑內容及流程，並掌握受測者在各個演練活動中可能會有的行為表現。評鑑委員通常會比受測者高 1 至 2 個職等，且應與受測者互不認識為原則，經過完整的訓練並取得認證後，始得擔任正式的評鑑委員。

（三）角色扮演人員訓練

由於演練活動的需要，角色扮演人員係指安排不同的角色（如部屬、記者）與受測者互動，以激發受測者的行為表現。「角色扮演人員手冊」能幫助角色扮演者瞭解其任務、角色背景資料及表演時必須注意的事項，並可確保角色扮演人員在面對不同受測者能維持一致的表現。在訓練過程中，可讓角色扮演者瞭解評鑑中心法的概念及所評鑑的職能項目，再由角色扮演者閱讀「角色扮演人手冊」、揣摩人物角色，互相討論和對演，觀看其他角色扮演者與模擬受測者之間的對談與互動，並經由座談討論，確保角色扮演者之間的演技和表達方式都能達到一致性的要求。

肆、研究方法

一、研究對象

以高階文官 104 年訓練之受訓人員為研究對象，各班參加對象及錄取人數為：
（1）MDT：第十一職等或第十職等滿 2 年以上，32 人；（2）LDT：第十二職等或地方政府第十一職等機關首長，20 人；（3）SDT：第十三職等、第十四職等或中央三級機關首長，8 人。

二、測量工具

本研究依據公務人員保障暨培訓委員會所規劃之職能架構及其關鍵行為指標，並在考量模擬情境演練的性質之下，設計「評鑑委員報告表」，協助評鑑委員進行觀察、記錄及評分。其中，「職能關鍵行為展現量表」（請參見附錄）採用 5 點尺度，由評鑑委員勾選受測者在各項職能的表現情形，從「完全沒有表現（1 分）」、「表現不顯著（2 分）」、「表現一般水準（3 分）」、「表現顯著（4 分）」到「表現極其顯著（5 分）」。

三、評分方式

通常先由評鑑委員觀察並記錄受測者之行為表現，再依據職能關鍵行為展現量表，於每一個模擬演練活動結束後，針對各項職能進行評分。由於受測者的同項職能在不同模擬演練中，被不同評鑑委員評測；所以評鑑委員先各自評分，再透過共識會議討論受訓者各項職能的成績。有關評鑑委員的評分程序與注意事項，分別說明如下：

（一）在評鑑過程中，評鑑委員依據「評鑑委員報告表」所列之職能項目及定義，進

- 行觀察、記錄與職能有關的行為，並將所記錄之行為事例分類至職能項目中。
- (二) 評鑑委員依據模擬演練需求，與參加者面談，並依照參考題目向參加者提問。
- (三) 評鑑委員勾選參加者在職能關鍵行為展現的情形（如 1 分 = 完全沒有表現、5 分 = 表現極其顯著），並針對各職能進行評分。
- (四) 評鑑委員完成個別的評分後，應進行共識會議 (consensus meeting)，相互討論以拉齊「組間」或「梯次別」之差異，並得出共同認可的結果，決定受測者最後的評鑑成績。
- (五) 評鑑委員須避免因參加者的口語表達不佳，而影響其對於各項職能項目的評價。

伍、研究結果

MDT、LDT 及 SDT 參訓學員在決斷力、創新能力，以及各項管理核心職能表現之平均數與標準差，如表一所示。

表一 各項職能評鑑成績之描述性統計

題本 職能	MDT		LDT		SDT	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
決斷力	3.28	0.24	3.53	0.36	3.91	0.33
創新能力	3.31	0.26	3.40	0.35	3.69	0.29
發展人才	3.29	0.23	—	—	—	—
團隊建立	3.32	0.24	—	—	—	—
績效管理	3.28	0.24	—	—	—	—
建立協力關係	—	—	3.54	0.29	—	—
領導變革	—	—	3.41	0.31	—	—
跨域治理	—	—	3.45	0.30	—	—
型塑願景	—	—	—	—	3.74	0.31
危機管理	—	—	—	—	3.70	0.28
談判能力	—	—	—	—	3.80	0.40

本研究進一步驗證新開發評鑑題本之信度 (reliability) 與效度 (validity)，包含：關鍵行為展現量表之內部一致性信度³(internal consistency)、收斂效度⁴(convergent validity) 及區辨效度⁵(discriminant validity)，以及職能評鑑題本之內容效度⁶(content validity)，分析結果說明如下。

一、內部一致性信度

本研究採用 SPSS (statistical package for social science) 統計軟體進行內部一致性信度分析，以 Cronbach's α 信度值計算評鑑成績間的相關程度，以檢視各項職能關鍵行為展現題項之間的同質程度，分析結果如表二所示。當 α 係數高於 0.8 時，表示測量工具（即關鍵行為展現量表）具有「高信度」；當 α 係數介於 0.6 至 0.8 間為「可接受信度」；當 α 係數小於 0.6，表示「低信度」（邱皓政，2011）。整體而言，各職能之關鍵行為展現量表的信度符合可接受水準。

表二 職能關鍵行為展現量表之信度分析

評鑑題本	Cronbach's α 值
MDT	介於 0.67 與 0.85 之間
LDT	介於 0.61 與 0.92 之間
SDT	介於 0.61 與 0.91 之間

二、收斂及區辨效度

本研究採用兩種以上評鑑工具（如模擬面談、個案分析）觀察和評鑑受測者的職能表現；預期在不同的模擬演練下，相同職能表現之間應具有高度關聯（符合收斂效度之假設）；在同一模擬演練中，不同職能表現之相關性較低（假設區辨效度之假設）(Lievens, 2009)。由於本研究樣本數未符合進行確認性因素分析(confirmatory factory analysis) 之要求，所以採用多重特質多重方法 (multitrait-multimethod)，即以相關分析 (correlation analysis) 檢視職能評鑑成績之間的相關性，以驗證各職能關鍵行為展現量表之收斂效度與區辨效度。

-
3. 內部一致性信度：係指衡量同一職能或構念 (construct) 之關鍵行為展現題目間的相關程度，若題目之評鑑成績間的同質程度愈高，則代表行為展現題目之量表的內部一致性信度愈高。
 4. 收斂效度：係指兩個或多個衡量同一構念之測量工具，其評測的結果之間具有高度相關。本研究中，在不同的模擬演練下，若相同職能表現間之成績相關愈高，表示具有良好的收斂效度。
 5. 區辨效度：係指衡量不同構念之測量工具，其所評測的結果之間的相關應不顯著。本研究中，在同一模擬演練下，若不同職能展現之成績相關性愈低，始具良好的區辨效度。
 6. 內容效度：係指測量工具的內涵吻合所欲衡量之構念且具高度相關。本研究中，若模擬演練題本與目標職務內涵間的聯關性愈高，則表示具良好的內容效度。

當相關係數的顯著水準 (p 值) 小於 0.5 時, 表示兩項職能表現成績是有相關的。分析結果顯示, 在不同的演練下, 受測者相同職能的表現之相關未達顯著水準 ($p > 0.5$), 亦即量表的收斂效度之驗證結果不如預期, 相關統計數據以表三舉例說明之。然而, 本研究預期在相同演練活動中, 受測者不同的職能表現成績之間的相關性較低, 分析結果卻發現其相關性具顯著水準, 此研究發現並未支持區辨效度驗證之假設。

表三 各項職能評鑑成績之效度驗證

題本	模擬演練 1	模擬演練 2	職能項目	相關性	顯著水準
MDT	個案分析	團體討論	決斷力	-.109	$p > 0.5$
LDT	會談情境	個案分析	跨域治理	.145	$p > 0.5$
SDT	會談情境	媒體記者會	談判能力	.355	$p > 0.5$

三、內容效度

透過高階文官培訓飛躍方案之職能評鑑諮詢小組會議, 由專家學者討論職能評鑑題本之模擬情境、題本內容及各項文件之適切性。本研究依據題本預試及相關人員訓練所獲得之回饋意見, 修改評鑑題本及相關表件後, 專家學者一致認同模擬演練題本與目標職務工作內涵具有高度關聯, 表示評鑑題本具有一定的內容效度。

陸、討論與未來展望

一、撰寫指導手冊之開發

由於評鑑中心法的模擬演練題本必須反映目標職務之工作情境, 並且能夠充分激發受測者的行為; 若職能架構及評鑑範疇有所調整, 也應修改模擬演練之題本內容, 所以撰寫題本的門檻相當高。有鑑於此, 因應人才遴選、人員晉升、人力盤點等不同評鑑目的, 而需要開發模擬演練題本時, 若有相關的撰寫指導手冊可參考的話, 將有助於題本之撰寫; 因此, 「評鑑中心法模擬演練題本撰寫指導手冊」之開發是未來研究之努力方向。

二、評鑑工具效度之提升

由於高階文官參訓人數有限, 致無法蒐集到足夠的樣本數, 實為本研究的限制之一, 也可能是造成收斂及區辨效度之驗證結果不如預期的原因。然而, 依據這項研究發現, 本研究發掘幾項未來評鑑作業可再精進之處。

- (一) 本研究推測不同的模擬情境激發受測者展現某項職能行為的程度可能不同，而使同一職能在不同演練下的評量成績之相關未達顯著水準。建議未來的評鑑方式可在所有相關的模擬演練完成後，再進行評分 (Arthur, Woehr, & Maldegen, 2000)，並且以職能為評分基準，可降低演練效果的影響 (Lievens, 2009; Robie, Osburn, Morris, Etchegaray, & Adams, 2000)，而提高題本之收斂效度。
- (二) 同一模擬演練通常會評鑑 3 至 4 個職能，建議未來可在評分表件新增職能定義說明，使評鑑委員能有效區分出不同職能之差異，進而降低職能義涵有重疊之情形 (Jansen, 2012)，以提高區辨效度。
- (三) 評鑑委員其中一位由各班導師⁷擔任，建議未來評鑑活動在評鑑委員講習中，加強說明導師毋須將平時對學員的考核列入總結評鑑之評量，以使評鑑過程及結果更為客觀。

三、職能評鑑流程之改善

評鑑委員在完成一項模擬演練的評分後，必須前往下一個階段的演練活動進行評鑑，可能因記錄受測者行為表現的時間有限，而影響評鑑的結果。建議未來的評鑑活動宜重新調整評鑑活動之流程與時間安排，將有助於評鑑委員有充裕的時間完成行為觀察筆記，進而提高評鑑結果的精確性。

四、訓練移轉成效之檢視

為瞭解高階文官參訓者在實質行為上的改變，亦即評估「行為」層次之訓練成效 (Kirkpatrick, 1998)，建議未來研究可檢視其回到工作崗位後的職能表現。例如：學員完成訓練課程後的 3 至 6 個月之間，可由參訓人員的直屬主管或同事評量其於培訓期間應被加強的職能，如「創新能力」、「績效管理」，以檢視訓練之成效是否實際落實於工作場域中。

7. 導師：對受訓人員於訓練期間進行生活、團隊及學習之觀察與輔導者。

柒、結語

評鑑中心法在人才甄選及培訓等管理活動上受到廣泛使用，因而開發及驗證評鑑中心法之職能評鑑題本為本研究的目的；其過程主要包含：進行目標職務分析，以瞭解執行工作所需具備的特質與能力，並藉此蒐集相關行為事例及公務情境，確保所撰寫之題本及模擬情境能充分激發受測者的行為展現；再透過題本預試及相關人員訓練，以獲得題本修改之回饋資訊；最後，進行評鑑工具的信效度驗證，其研究發現提供未來可精進評鑑題本之方向，以期運用更有效的評鑑工具進行精確且公平的人才管理決策（如選、育、用、晉、留）。

參考資料

- 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。
- 吳瑞蘭（2011）。評鑑中心法在高階文官培訓之運用及成效探討。人事行政，174，39-58。
- 林文政、鄧國宏、劉麗華（2006）。影響銀行主管管理職能評鑑認知因素的探索研究。中山管理評論，14（3），713-750。
- 林燦螢（2005）。管理職能評鑑暨發展中心。T&D 飛訊，37，1-18。
- 邱皓政（2011）。量量化研究與統計分析。臺北北：五南圖書出版有限公司。
- 國家文官學院（2015）。國家文官培訓運用評鑑中心法作業指南。國文官學院出版。
- 張甲賢（2005）。理才勝經：人才招募甄選與職能評鑑實務。臺北：汎亞人力資源管理顧問有限公司出版。
- 張裕隆（2001）。管理才能測驗發展及信效度分析。應用心理研究，10，65-95。
- 黃富源（2015）。談循證式人才管理途徑－以職能評鑑為例。文官培訓學刊，1，57-76。
- 蔡良文（2011）。論文官核心職能－教考訓用觀點。T&D 飛訊，121，1-22。
- 蔡璧煌（2015）。文官培訓哲學的新思考－發展性訓練理念與實踐。文官培訓學刊，1，35-56。
- 蔡璧煌、吳瑞蘭、施佩萱（2013）。我國高階文官培訓運用評鑑中心法之信效度分析與展望。文官制度季刊，5（2），1-25。
- 賴富源（2011）。建立全球架構高階文官培訓制度之研究。文官制度季刊，3（4），

35-75。

- 魏梅金 (譯) (2002)。才能評鑑法－建立卓越績效的模式 (原作者: L. M. Spencer, Jr. & S. M. Spencer)。臺北: 商周出版。(原著出版年: 1993)
- Arthur, W., Woehr, D. J., & Maldegen, R. (2000). Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: A conceptual and empirical reexamination of the assessment center construct-related validity paradox. *Journal of Management*, 26(4), 813-835.
- Jansen, P. G. W. (2012). How to apply a dimension-based assessment center. In D. J. R. Jackson, C. E. Lance & B. Hoffman (Eds.), *The Psychology of Assessment Centers* (pp. 121-140). New York, NY: Routledge.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluation training program: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lievens, F. (2009). Assessment centres: A tale about dimensions, exercises, and dancing bears. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 102-121.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Robie, C., Osburn, H. G., Morris, M. A., Etchegaray, J. M., & Adams, K. A. (2000). Effects of the rating process on the construct validity of assessment center dimension evaluations. *Human Performance*, 13(4), 355-370.
- Thornton III, G. C. & Mueller-Hanson, R. A. (2003). *Developing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students* (pp. 182-195). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thornton III, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman B. J. (2015). *Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies* (p. 3). New York, NY: Taylor & Francis.

附錄 職能關鍵行為展現量表

決策發展訓練－個案分析模擬演練

參加者編號：

評鑑委員編號：

日期：

說明：本表之目的在於觀察並記錄參加者在模擬演練及簡報中的行為表現。請評鑑委員透過閱讀參加者個案問題分析表及傾聽簡報，瞭解參加者所擁的作答行為與職能，並記錄在題目下之空白處及勾選各項職能關鍵行為展現情形。

參加者臨場行為表現：（請以「+，-」符號，表示參加者之表現係屬「是，否」，參加者如無表現，則不用填寫任何符號）
口齒清晰 說話速度適切 有條理 自信 手勢運用
簡潔扼要 措詞得體 說服力 目光正視發言者

職能項目	關鍵行為的展現	參加者					行為記錄欄
		完全沒有表現	表現不顯著	表現一般水準	表現顯著	表現極其顯著	
		1	2	3	4	5	
決斷力	能就問題提出明確的分析結果。						
	能針對所提分析結果，採取對應措施。						
	在提出分析結果或策略前，能設想可能發生的狀況。						
創新能力	對現有流程、策略、組織等提出革新想法。						
	勇於跳脫既有思考及固定模式，提出新的意見或想法。						
	將新的意見或想法轉換成具體措施。						
型塑願景	能以國家立場提出一些發展願景。						
	願景勾勒清楚，圖像鮮明，讓人充滿希望。						
	擬具與願景一致之可操作性行動策略。						
	能清楚的陳述策略所帶來之效益。						