



# 國家文官培訓運用 評鑑中心法作業指南



# 序

高素質的公務人力是政府競爭優勢的關鍵，也唯有掌握人才培育先機，始能在新世紀立足。公務人員是政府運作重要支柱，是以先進國家無不重視公務人才之甄拔、培訓、發展及評鑑。而隨著公共事務日趨複雜，政府面臨之挑戰遽增，加上國際情勢瞬息萬變，公務人員工作知能及涵養，有賴持續不斷學習、歷練，方能提升政府治理成效，贏得人民之信賴。

本學院自民國 99 年 3 月 26 日改制以來，秉持「樹立人才發展典範，創建文官培訓標竿」發展願景，為國家遴選具發展潛力之高階文官並施予訓練。99 年首創以評鑑中心法遴選飛躍方案參訓學員，開國內公部門之先驅。為精益求精，復於 100 年引進外部專家顧問，並參採企業界作法，逐步開發公事藍演練、無主持人團體討論、模擬面談、事實發現演練、個案分析等評鑑工具。另自 101 年起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。

為持續強化評鑑專業，並與國際評鑑中心法實務規範接軌，本學院參酌國內、外評鑑中心法之理論與實務，與歷年運用評鑑中心法辦理高階文官培訓飛躍方案之經驗，復衡酌政府機關特殊屬性，據以編撰「國家文官培訓運用評鑑中心法作業指南」。期許藉本指南將評鑑中心法推廣至各公部門，讓各機關導入評鑑中心法實務作業有所著益，進而為國家發掘高潛力公務人才。茲值付梓之際，謹對本學院同仁之辛勞，慰勉嘉許，惟內容如有疏漏，尚請各方先進、賢達不吝賜正，以勵來茲。

 謹誌

中華民國 104 年 7 月

# 目錄



壹、前言	1
貳、關於評鑑中心法	2
參、評鑑中心法的發展歷史與本指南撰寫動機	4
肆、評鑑中心法作業流程	6
伍、附則	21
AC 小百科	23
參考資料	24

# 附錄

---

附錄 1：高階文官培訓核心職能定義及關鍵行為指標…… 31

附錄 2：模擬演練工具…… 42

# 壹、前言

---

近年來公部門更深切體認人力資本為組織成功的重要關鍵因素，運用高效度與高信度評鑑中心法診斷及發展組織人力之機關乃日益增加，考試院民國 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」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。」業將評鑑中心法完成法制化作業。

國家文官學院（以下簡稱本學院）為強化評鑑專業以執行總結評鑑事宜並與國際評鑑中心法實務規範接軌，爰訂定「國家文官培訓運用評鑑中心法作業指南」（以下簡稱本指南），內容經參考國內外評鑑中心法之理論與實務，再依辦理高階文官培訓飛躍方案（以下簡稱飛躍方案）管理職能評鑑經驗，衡酌政府機關特殊屬性後編撰而成，未來將視辦理情形持續修正，俾臻完善。本指南目的如下：

- 一、作為本學院辦理飛躍方案總結評鑑之參考。
- 二、作為本學院運用評鑑中心法辦理訓練與發展評鑑或教學方法之參考。
- 三、作為本學院協助其他機關運用評鑑中心法進行職能評鑑或訓練發展活動之參考。

## 貳、關於評鑑中心法

---

**評**鑑中心法 (Assessment Center Methods, AC) 係指在標準化的條件下，讓受測者表現工作所需技能之各種不同評鑑工具或技術。亦即運用不同的評鑑工具或技術（包含行為模擬演練及其他評鑑工具）評測受測者，並由數名受過良好訓練之評鑑委員，從旁觀察及記錄受測者在評鑑過程的行為表現，再由個別或集體之評鑑委員判斷該行為表現並進行評分。

評鑑中心法日漸廣泛運用於人力資源發展領域，最常見用之於人力預測、診斷及發展。在預測方面，可作為人才遴選、晉升或是接班人規劃之工具；在診斷方面，則是藉由此一工具找出受測者之優勢與弱勢並進而規劃及管理生涯發展；在發展方面，則可作為一種訓練方式，使參訓者透過評鑑中心法擬真之模擬演練學習實際的工作經驗，因而達到訓練之目標，從而成為組織發展人才計畫的一部分。因應實務發展之趨勢，近年來，評鑑中心已進一步建構成為發展中心。發展中心 (Developmental Assessment Centers, DAC) 較評鑑中心 (AC) 更具有人力資源的策略性價值，評鑑中心通常有明確的結束點，在於產出該次評鑑結果，而發展中心則視為組織對人員長期發展的第一步，人員的參與度更高，具有延續性、可銜接性。基於實務上之運作，本文參採二種中心綜合併用的模式。

評鑑中心法的建構及推廣最負盛名的組織，實屬美國發展構面國際管理顧問公司 (Development Dimension International, DDI)，該公司成立於 1970 年，為一人才管理諮詢公司，率先使用評鑑中心法協助企業作出更精準的進用和晉升決策及提升高階領導人力的發展，1973 年起幾乎每年辦理「國際評鑑中心法會議」，並自 1975 年公布第 1 版《評鑑中心法作業準則與倫理考量》，歷經多次修正，迄

至 2014 年已公布第 6 版《評鑑中心法作業準則與倫理規範》，並於規範中提出，符合評鑑中心法者，必須具備 10 項根本要素：職務分析、行為分類、評鑑技術、多重評鑑、模擬演練、評鑑委員、評鑑委員訓練、行為記錄與評分、資料整合、標準化。對於評鑑中心法概念之釐清及實務運作之順遂，具重要參考價值。

## 參、評鑑中心法的發展歷史與本指南撰寫動機

**評**鑑中心法最早可追溯自第一次世界大戰時期，德國政府採納心理學家建議，運用多重評鑑程序考選德國陸海空軍官，並推廣於軍官及轉作文官之應用。英國戰爭事務局在二次大戰時亦採用此評鑑方法甄選軍官。1930年代，美國戰略情報局（即現美國中央情報局）為甄選適合從事敵後情報工作人員，邀請心理學院及其他專家學者設計一系列情境測量工具，由多位評鑑委員共同評鑑受測者在壓力及挫折下的反應情形，此為評鑑中心法在美國之首度運用。

在企業界，評鑑中心法首先由美國 AT&T 公司在 1956 年運用於「管理人員進程研究」，藉以預測經理人未來的績效表現，之後從事長達 8 年的實證研究，追蹤經理人在公司升遷的過程。此一研究發現評鑑中心法具有高預測效度，遂引起各方廣泛的重視。其他著名的大公司如 IBM, Sears, Standard Oil, GE, J.C. Penney 等，也紛紛開始採用，作為人才遴選、晉升或訓練發展應用之工具。

我國首先自美國 DDI 引進評鑑中心法是在 71 年，由中國鋼鐵公司引進作為甄選三級主管之用，83 年信義房屋前後花費約兩年時間自行研發、設置評鑑中心甄選店長。德州儀器、飛利浦、雅芳、好樂迪、SHBC、中國信託等企業採評鑑中心甄選人才及作為晉升的依據。89 年，中華電信開始引進，並建立評鑑中心制度，於 91 年開始自辦中層主管管理才能評鑑作業。93 年，台灣金融研訓院與中華人力資源管理協會合作研發設置金融評鑑中心。

政府機關為能有效培育高潛力人才，近年來亦積極運用評鑑中心法作為人才診斷及發展之工具。考試院公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）在 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，係我國將評鑑中心法運用在公務人力發展之首例。保訓會為精益求精，復於 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內涵，已開發之項目包含公事籃演練、無主持人團體討論、模擬面談、事實發現演練、個案分析等。實施多年成效良好，因具創新性與高度預測性，頗受各界肯定。另本學院自 101 年起以評鑑中心法辦理飛躍方案參訓人員之管理職能評鑑，並結合其他成績評測結果，製作「管理職能評鑑報告書」，提供其職能狀況、強弱項目及對參加者之整體建議，回饋當事者及其服務機關參考。

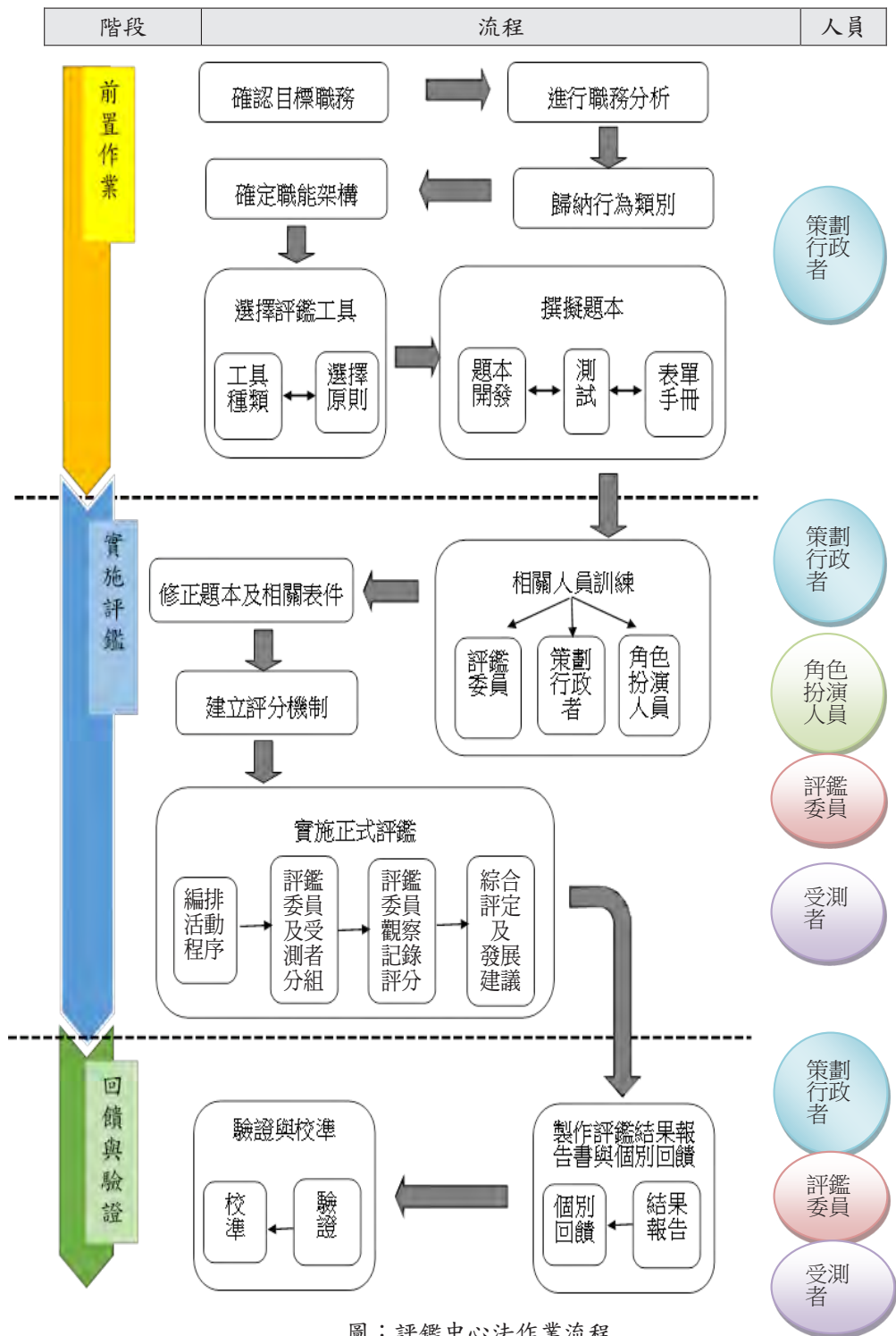
鑑於其他政府機關如行政院人事行政總處公務人力發展中心、行政院農業委員會，正相繼導入評鑑中心法應用於所屬公務人力資源發展，本學院基於過往經驗及參酌 DDI 對於評鑑中心法歷年論述，爰擬訂本指南，藉資參考收事半功倍之效。

## 肆、評鑑中心法作業流程

---

**評**鑑中心法作業及流程繁複，一般作業流程從前置作業到正式實施及驗證校準。在前置作業方面，包括「確認目標職務」、「進行職務分析」、「歸納行為類別」、「確定職能架構」、「選擇評鑑工具」、「撰擬題本」；在實施評鑑方面有「相關人員訓練」、「修正題本及相關表件」、「建立評分機制」、「實施正式評鑑」；最後階段有「製作評鑑結果報告書與個別回饋」、「驗證與校準」。

至於作業時間長短係依受測者目標職務、欲測職能數量及受測者人數等因素增減。評鑑中心法的作業流程詳如下圖所示，並逐一分別說明。



圖：評鑑中心法作業流程

## 一、確認目標職務

即設定用於評鑑受測者之職務。以評鑑中心法評鑑受測者是否具有晉升更高職務能力為例，未來將晉升之職務即為目標職務，例如，擬評鑑專員是否具有晉升「科長」之能力，「科長」即為目標職務。因評鑑中心法成本昂貴費時，機關或組織通常選擇中、高階主管或重要職務為目標職務，運用評鑑中心法進行人才評測，以達到資源利用效益。

### 【案例】

飛躍方案管理發展訓練參加者為各機關簡任第十一職等或第十職等職務滿2年以上之人員，故以簡任第十二職等高階主管或相當職務（司處長）為目標職務。

## 二、進行職務分析

職務分析<sup>(AC 小百科 1)</sup>之目的在瞭解目標職務工作內容，以取得工作樣本、設計有效且符合實際工作狀況的模擬演練。透過觀察法、實地分析法、面談法、調查資料分析法、工作日誌等方法蒐集目標職務工作活動、工作環境及執行工作所必需的人員特質與能力等資料，過濾出目標職務高重要或高頻率的行為，分

### 【案例】

飛躍方案綜合多種職務分析方法靈活運用，先由任職目標職務人員列出實際工作項目，如時間允許可透過近身觀察取得實際工作內容。其次用問卷找出高重要與高頻率的工作項目。最後邀集目標職務人員進行焦點團體討論，以完整蒐集工作項目。

析出工作所需的知識、技術、能力、特質等，作為決定何種行為可透過模擬演練的方式由評鑑委員加以觀察與衡量的依據。

### 三、歸納行為類別

將職務分析所蒐集之各項行為，根據目標職務共通性，歸納為各種有意義且相關的類別，此種分類之結果，可作為日後選定職能架構及評鑑中心法之關鍵行為指標，使評鑑委員能據此觀察受測者在評鑑背景下，所展現之行為是否達到該職能之表現要求。

### 四、確定職能架構

依據職務分析及行為類別結果，建立職能架構、職能定義、關鍵行為指標及行為定錨量尺<sup>(AC小百科<sup>2</sup>)</sup>。相關原則建議如下：

#### (一) 職能定義及關鍵

行為指標應以描述行為方式加以說明。

#### (二) 評鑑職能的項目

視目標職務層級而定，如屬管理職者應包含管理職能。

#### (三) 為確保效度，每

次實施評鑑中心法所評鑑之職能項目建議以不超過5個為原則。

#### 【案例】

飛躍方案將高階文官培訓核心職能分為3大構面、24項職能，各職能定義及關鍵行為指標如附錄1，以「溝通協調」職能項目為例：

職能	定義
G 6 溝通 協調	能與其他成員有系統的運用語言、文字、動作或圖像等符號，彼此交換和分享訊息、觀念、想法和態度，以確保溝通效率；能與其他部門協調及共同合作，以達成組織目標。
	關鍵行為指標
	G6-1. 願意傾聽，能夠給予溝通對象表達意見與想法的機會，同時能站在溝通對象的角度思考。
	G6-2. 能針對不同對象選擇適合的口語與非口語表達方式，完整陳述想要告知的訊息。
	G6-3. 溝通時，能以客觀清晰且縝密的邏輯或輔助資訊，影響他人接受想法，達成共識。
	G6-4. 溝通時，能確保共事的對象均對溝通內容的認知一致且無誤，及短時間內確保溝通有效。
G6-5. 於嘗試溝通後，若還是無法與對方達成共識，能運用其他管道協商。	

## 五、選擇評鑑工具 (AC 小百科 3)

### (一) 工具種類

1. 能直接觀察受測者行為表現之評鑑工具：即以受測者實際進行處理目標職務工作內容之模擬演練 (AC 小百科 4)，通用於公部門之模擬演練評鑑工具有「公事籃演練」等 8 種，但不限於此 8 種，簡要說明如下，其內涵與作法詳如附錄 2。

- (1) 公事籃演練 (或稱「籃中演練」)：係模擬目標職務每日處理工作文件，要求受測者依被賦予某特定角色，依序將每件文件妥適處理，部分文件與文件間具有關聯。
- (2) 無主持人團體討論：由評鑑中心管理者將受測者隨機分為數組，1 組 4 至 8 位受測者 (通常為 6 人)，在某特定期間依據資料內之特定議題及指示事項共同討論並提出同組成員共同認可之解決方案，評鑑委員在討論過程中從旁觀察並記錄受測者的行為表現。
- (3) 模擬面談：針對情境狀況，受測者與模擬其上司、下屬、同事或顧客等角色 (由角色扮演人員扮演) 進行面對面談話。由評鑑委員從中觀察受測者是否能成功而有效地應付此種情境。
- (4) 事實發現演練：受測者先行閱讀若干書面資料，針對某一問題或事件，於時限內向資料提供者發掘更多相關資料後，提出書面建議報告。
- (5) 個案分析 (或稱「個案決策演練」)：係運用個案研究的方法，評鑑受測者分析及解決問題之能力，受測者在個案中具有特定角色與任務，於閱讀相關個案資料後，針

對面臨之問題進行分析、探究原因、提出建議及解決方式及作出決策，最後寫成書面報告或安排受測者向評鑑委員口頭簡報及詢答。

- (6) 口頭簡報：要求受測者依指定主題、時限進行簡報，評鑑委員得於簡報後進行發問。
- (7) 排程演練：評鑑受測者為主管角色，安排部屬工作時程之應變能力，通常設計人力調度及員工生病或意外事故等突發狀況，促使已排定之時程必須重新安排。
- (8) 管理競賽：一種有規則的系列性決策演習，模仿組織管理之模式，使受測者扮演管理某一模擬組織的角色。多使用在企業經營上，政府部門使用機率較少。

2. 無法直接觀察受測者行為表現之評鑑工具：包括客觀化測驗（如人格測驗或智力測驗）、同儕評量（如 360 度職能評量）、面談（如行為事例面談）或採封閉式選項（提供固定行為反應的選項）之情境判斷測驗等。

前述第二種評鑑工具在評鑑中心法中屬於輔助模擬演練評鑑工具之性質，無法僅靠該種工具即判斷受測者之職能表現<sup>1</sup>。

## （二）選擇原則

1. 評鑑中心法以多種評鑑工具評鑑多項職能為基本要求（即每一項職能應由兩種以上工具評鑑）。不同的評鑑工具，所能評鑑的職能不同，為能符合多重工具評測多項職能之要求，必須規劃何種評鑑工具足以觀察何種職能，亦即在選

---

<sup>1</sup> 依「評鑑中心法作業準則與倫理考量」中指出，在評鑑流程中，若不需要受測者展現明確行為回應者，就不算是行為模擬活動，例如電腦化公事籃演練和情境判斷測驗，這類測驗雖被包裝成「模擬」，但因僅有封閉式的選項（如：提供行為反應的固定選項、要求對可能展現行為的選項進行排序與複選）。評鑑行為意圖之面談、寫作能力測驗及心理測驗等，雖不能使受測者直接展現其行為，但若此類評鑑方式能夠配合展現明顯行為之模擬演練，亦可使其該評鑑分數作為評鑑中心法評鑑結果之參考。

擇評鑑工具前，須先運用矩陣確定評鑑工具種類與職能間之對應關係。

## 2. 選擇評鑑工具之原則

### (1) 依據評鑑項目

選擇工具：當需要評鑑的職

能項目確定後，即依評鑑的項目選擇合適之評鑑工具，使受測者能在不同評鑑工具下接受不同評鑑委員之觀察，以利進行後續資料整合<sup>(AC 小百科 5)</sup>及評等作業。

(2) 選擇模擬演練時須考量的因素：演練的內容是否合宜、困難程度如何、演練與實際工作內容的相似程度、演練是否能誘發受測者展現相關行為等，另預算規模、評鑑時間長短及受測者人數等，亦會影響評鑑工具之選擇。確定評鑑工具後，評鑑活動之安排應以靜態（如：公事籃演練、個案分析等）與動態（如：口頭簡報演練、團體討論等）交互進行為原則。

(3) 受測者人數限制：公事籃演練、模擬面談、事實發現演練、個案分析、排程演練等，係由受測者個人或受測者與角色扮演人員一對一進行；至於小組（團體）討論及管理競賽，則建議以4至8人（以6人為佳）為一組進行；口頭簡報演練可視題本設計情況安排受測者單獨進行，或以小組形式共同進行。

## 【案例】

103年飛躍方案管理發展訓練管理職能評鑑工具與評鑑職能之對應矩陣：

班別	管理發展訓練		
工具 職能	個案 分析	小組 (團體) 討論	政策 簡報
團隊建立	✓	✓	
發展人才	✓	✓	
績效管理	✓	✓	✓



## 【案例】

經過職務分析得知「處長」職務，經常須向社會大眾、記者、民代說明政策或者出席其他跨部會之會議，表示該職務工作須具備很好的政策溝通能力。

評鑑溝通協調可選擇之評鑑工具包括公事籃演練、小組（團體）討論、模擬面談、口頭簡報演練等（如附錄 2）。

選擇時須綜合考量評鑑職能項目（每次以不超過 5 個為原則）、多重評鑑（每一職能至少由兩種工具評鑑）、預算、評鑑時間長短、受測人數（一對一、小組）、評鑑活動性質（靜態、動態）等因素後安排。

## 六、撰擬題本

### （一）題本開發

擬運用評鑑中心法進行評鑑之機關或單位應自行或委託開發建置評鑑所需題本、表單及手冊，其中題本須配合擬採用之評鑑工具撰寫，且為符合政府機關公務運作實況，應透過蒐集目標職務相關公務個案，確保所開發之題本內容與日常實際公務情境相結合，始能刺激受測者展現相關行為。

### （二）相關表單及手冊

表單主要提供評鑑委員於評鑑過程中填寫，例如：行為記錄單（記錄行為使用，附件 1）、報告表（歸納職能使用，附件 2）、綜合評等表（職能評等使用，附件 3）、職能評鑑評定彙總表（共識會議使用，附件 4）等。另尚有受測者報告表、角色扮演人員報告表等。

手冊須依使用者之不同分別編印：

- 1.「受測者手冊」：可分為前言、任務說明、活動程序與時間安排等，或依題本情境提供組織圖、組織成員、個案內容等。
- 2.「評鑑委員手冊」：可分為前言、活動程序與時間安排、評分說明等，或依模擬演練設計提供標準化之詢問題項等。
- 3.「角色扮演人員手冊」：可分為前言、活動程序與時間安排、扮演角色說明等。
- 4.「策劃行政者手冊」：可分為活動說明、場地設備、活動程序與時間安排、標準化任務說明用語等。

### (三) 題本及相關表單測試

模擬演練題本完成後須進行測試，以確認能觀察到欲觀察的能力，測試時須請專家學者就評鑑工具所能評測之行為進行審閱，再請目標職務人員實際試作，觀察題本能否真正誘發受測者欲測職能之行為，並據以進行修正。

評鑑所需各項表單及手冊編印後應進行試測，依試測結果修正相關內容，以提高評測之信度及效度。

**七、相關人員訓練：**為使評鑑作業標準化<sup>(AC小百科6)</sup>，必須對評鑑委員、角色扮演人員及策劃行政者施予完整之訓練，使其充分瞭解評鑑內涵與過程。

#### (一) 評鑑委員：

1. 評鑑委員的職責：
  - (1) 觀察及記錄受測者之行為。
  - (2) 參加評鑑委員訓練。
  - (3) 依據評分機制個別或共同評定分數。
  - (4) 撰擬評鑑結果報告書。

- (5) 擔任評鑑過程所賦予的角色（例：口頭簡報之發問者）。
  - (6) 必要時擔任回饋者，將評鑑結果回饋給受測者。
  - (7) 評鑑相關文件及結果保密。
2. 評鑑委員遴選：評鑑中心法之評鑑委員來源，多包含直屬主管、人力資源專業人員、組織心理學家或其他經過行為觀察訓練的人員，評鑑委員職等或位階應較受測者之職等高一至二職等，若評鑑資料之用途用於遴選或升遷，則應避免評鑑委員為受測者之直屬主管，且為保障評鑑結果之公正性，受測者與評鑑委員彼此互不認識為佳。1位評鑑委員至多同時觀察2位受測者，評鑑委員才能有效進行受測者行為之觀察與記錄。
3. 評鑑委員訓練
    - (1) 訓練方式及內容：評鑑委員訓練可採用授課、討論、觀察受測者實際表現、播放影片或觀察其他評鑑委員等方式進行，不論採用何種方式，其目的在使評鑑委員產生可靠而正確的評鑑結果。訓練內容包括：試作題本、瞭解職能定義及關鍵行為指標、觀察各項演練中受測者所表現的行為、依據職能內涵將受測者所表現的重要行為予以歸類、依據行為定錨量尺評等行為、處理自各種演練得到的資訊，並對受測者進行綜合評價。評鑑委員除學習評鑑工具之操作方法及瞭解整個評鑑過程外，於必要時須負擔某些角色之工作，如擔任口頭簡報之發問人員、扮演事實發現之資料提供者等，另外，對於評鑑結果回饋之技巧亦應學習掌握。評鑑委員於接受完整訓練後，須經至少2次以上評鑑工作，且其評鑑之評等須與其他評鑑委員之評等具有一致性並能遵守相關規範，方

得授予證書取得認證。

- (2) 訓練時間：以 1 天的評鑑中心法模擬演練安排 2 天之評鑑委員訓練為原則。如設計模擬演練較為複雜，則須增加訓練時間；如模擬演練內容較為簡單，或者評鑑委員具有豐富而質優之評鑑經驗，則時間可以縮短。
- (3) 特別訓練：評鑑委員訓練與實際擔任評鑑委員工作之間不得超過 6 個月，且評鑑委員連續兩年未曾擔任評鑑委員工作，則應另外接受特別之指導或訓練。所有評鑑委員應定期接受查核，評估在評鑑中的一致性與共識程度，並適時接受最新的訓練課程。

## (二) 策劃行政者：

1. 管理者（或經理人）：指負責監督整體評鑑中心法作業的最高階專業人員，主要負責項目為：
  - (1) 開發及設計評鑑工具與模擬演練。
  - (2) 發展並修正評鑑中心法相關文件與表單。
  - (3) 檢視評鑑委員對受測者行為的觀察及記錄之情形。
  - (4) 實施評鑑委員遴選與訓練。
  - (5) 蒐集評鑑資料與驗證信效度。
  - (6) 資料保密、風險管理及品質控管等。
2. 策劃者：負責評鑑中心法行政業務之執行，包括：
  - (1) 設計並安排評鑑活動日程表。
  - (2) 準備各項設施及器材。
  - (3) 提供評鑑委員及受測者各項評鑑中心法之資訊。
  - (4) 在正式實施評鑑中心法活動前，分發各種教材或資料給評鑑委員及受測者。
  - (5) 向受測者進行活動進行之說明。

(6) 實施受測者心理或人格等測驗活動。

(7) 綜整評鑑委員評鑑結果，並告知受測者。

(8) 保管各項文件等。

### (三) 角色扮演人員：

指在模擬演練中與受測者互動之人員，互動方式包括面對面、電話或其他

形式之互動過程。角色扮演人員須瞭解扮演角色之情境內容及模擬之角色，以及對不同受測者作出標準化之回應，並能掌握何種行為在臨場表現時可以適度的演出。

## 【案例】

以飛躍方案總結評鑑為例：

1. 評鑑委員：由各班導師、政府機關高階公務人員、非政府組織或非營利組織相當職務之高階主管、公民營事業機構相當職務之高階主管、相關領域之學者專家擔任，須參加本學院辦理之評鑑委員研習並取得合格證書。
2. 管理者 / 策劃者：本學院 / 評鑑發展中心人員。
3. 角色扮演人員：依評鑑工具及題本指派。

## 八、修正題本及相關表件

經由評鑑委員、角色扮演人員及策劃行政者訓練，可以再次檢驗各個模擬演練是否能展現欲測職能之行為，同時亦可蒐集處理情境之作法實例，藉以充實相關手冊之內容，對於相關操作流程亦可建立應注意事項及模擬演練不適宜部分之修正，以避免正式實施時之干擾或信效度疑慮。

## 九、建立評分機制

評鑑中心法之評分設計，首先由評鑑委員觀察受測者之行為表現，並詳實記錄，接著再將受測者表現出的行為，加以明確且有意義的歸類，亦即將行為分類於相關之職能，最後，再依據各職能類別項下所彙整之行為指標，據以綜合評定分數。評鑑中心法之評分表格設計，可配合結構化及科學化評分原則，將相關職能項下之關鍵行為指標逐項建立，評鑑委員僅需於評分表單中就所觀察到之行為指標，對應予以勾選其行為尺度（如附件 2）。

## 十、實施正式評鑑

（一）編排活動程序：依據評鑑工具、受測者及評鑑委員人數等因素安排活動時間、內容、地點，一方面讓相關人員瞭解活動流程的進行步驟，另一方面，可協助評鑑委員瞭解何時與不同受測人員進行何種演練。評鑑當日須先向受測者說明當日之評鑑程序，並請受測者簽署保密文件，要求受測者不得將受測相關之題本及演練內容外洩。

**【案例】飛躍方案 103 年訓練管理職能評鑑日程表**

時間	課程內容		場地
13：10~13：30			B206 個案研討教室
13：30~13：40		演練說明	B206 個案研討教室
13：40~16：00	管理	活動及任務說明	B201（第 1 組） B202（第 2 組）
		個案分析	
	職能評鑑	小組討論與簡報製作	
		簡報並接受質詢	
	撰寫受測者報告表		
16：00	賦歸		

- (二) **評鑑委員及受測者分組**：如選擇之評鑑工具需以小組型態進行，於正式評鑑前將受測者隨機異質分組；至評鑑委員，一次評鑑過程通常會使用 3 至 5 種模擬演練，由 3 位評鑑委員一組，對受測者進行交互循環觀察，受測者以 6 人為原則，必要時得增減人數，增減以 2 人為限。俟分組確定後，彙整同場或同組受測者簡歷供評鑑委員參考。
- (三) **評鑑委員觀察紀錄評分**：評鑑過程中，每位評鑑委員直接觀察及記錄每位受測者之行為表現<sup>(AC 小百科 7)</sup>，接著，再將受測者之表現行為歸類於相關職能，之後，再依據各職能之行為指標評定分數。
- (四) **綜合評定及完成發展建議**：個別評鑑委員評分後，進行共識會議相互討論得出共同認可之結果，意見如有不一致時，不能用表決或計算平均方式，必須依據模擬演練中所出現之行為事實，討論出該組評鑑委員均可以接受的結論。同一梯次如有數組評鑑委員各自進行該組受測者之評分時，則應於各組評分完畢後，再進行跨組共識會議，以拉齊組間差距。之後，由評鑑委員針對每位受測者給予評分及評語，以描述個人表現良好之職能、須加強之職能及行為及相關建議。

## 十一、製作評鑑結果報告書與個別回饋

- (一) **評鑑報告**：內容包含受測者於評鑑活動行為表現之摘要及評等、受測者行為表現優缺點之摘要及未來發展建議等，並回饋給當事人或機關（如附件 5）。以預測為目的之評鑑中心法，產出之評鑑報告，宜明確告知錄取或未錄取人員的職能門檻及優劣之處。以診斷及發展為目的者，其評鑑結果可做為機關人才配置或職能發展之參考，也可以做為自我發展或職涯選擇的

依據，同時亦應加強說明未來將持續提供何種協助，包括內外部專家的引導與指導、自我發展的協助及在職歷練的指派與安排等。

- (二) 回饋：通常採書面資料或面對面方式，內容是依據職能項目、模擬演練或兩者聯結的結果。當進行「回饋」時，評鑑委員要能展現良好的溝通能力、使用精準的文字或語言，且能夠給予正確的優缺點資訊，並能從同理心的角度去激勵或鼓勵來強化受測者的自信與自尊，始為回饋之本旨。

## 十二、驗證與校準

### (一) 驗證：

1. 信度：評鑑中心法之信度驗證，著重評鑑委員間評等之一致性探討，亦即指評分者間信度，若其信度愈高，代表評鑑委員之間之評分愈具有一致性。
2. 效度：評鑑中心法之效度驗證採用預測效度，即以受測者之評鑑結果愈高，研究渠等有關晉升或考績結果愈佳，如符合則代表其具有良好之預測效度。另在內容效度方面，如評鑑中心法之主要評鑑工具（模擬演練）與目標職務工作具有高度相關性，始具良好之內容效度。

- (二) 校準：於評鑑活動辦理完竣後，逐一對模擬演練是否能充分激發受測者行為、評鑑委員評分品質、角色扮演人員扮演品質、報告及回饋方式、作業流程標準化、行政支援妥適性等，乃至後續評鑑中心法信效度驗證進行檢討，並作為下次辦理修正之依據。評鑑委員的表現應定期系統性進行監督，若評鑑委員評鑑結果顯示缺乏信效度，應予後續訓練或重新認證。



## 伍、附則

---

### 一、軟硬體相關設備一致化

評鑑過程在相關手冊及表件之設計、評鑑流程之安排、角色扮演人員表演之強度、模擬演練與評鑑委員提問之順序、評測教室桌椅安排、文具、紙張、電腦資訊設備等各面向應全面一致化，避免因差別因素而干擾評鑑結果。

### 二、倫理規範

- (一) 評鑑流程應透明化：應讓受測者充分瞭解評鑑之目標、進行評鑑之目的、流程、地點及方式、評鑑結果之用途，如：遴選、繼任規劃、專業發展或發現職能缺口等。此外，何種人員有權取得評鑑過程中之各式手稿、聲音檔或錄影檔等各項與受測者有關之訊息，應以書面加以規範。
- (二) 依法保護受測者個人資料：由於科技的發達，且科技化帶來效率提升、降低成本、提供受測者豐富媒體經驗之優點，運用資訊科技進行評鑑的作法越來越普遍。導入科技後，雖然允許運用科技進行管理工作、用錄影方式協助評鑑進行、運用網路傳輸模擬演練內容等，但評鑑計畫仍不得違背評鑑中心法的核心要素，更重要的是當相關資訊運用網路傳送時，應特別注意資訊安全的管控，除保全各式評鑑文件或資料，更應遵守個人資料保護法相關規定。此外，各項相關資料及文件應明訂資料使用之保存年限。
- (三) 參與評鑑相關人員應負保密義務：評鑑委員、角色扮演人員、管理者、策劃者及其他角色人員等，對於評鑑過程及結果負有保密之義務。

### 三、其他注意事項

- (一) **迴避義務**：受測者與評鑑委員如為配偶關係、四親等內之血親或三親等內之姻親時，評鑑委員應迴避該受測者之各項評鑑工作；若評鑑資料是要用於遴選或升遷的用途，則應避免評鑑委員為受測者之直屬主管。
- (二) **平等義務**：評鑑之題本、教材或相關資料內容，應避免對特定族群、性別、文化或障礙者造成不公平歧視對待。此外，評鑑相關人應對所有受測者一視同仁，不因受測者之性別、年齡、機關、種族、宗教等各種原因及事由而有所不同。
- (三) **評鑑委員義務**：評鑑委員應能認同評鑑之標準及流程，如由評鑑委員提供評鑑結果回饋時，應注意能維持或提升受測者之自我價值感。
- (四) **符合法規之規範**：評鑑之題本、教材或相關資料之取得，須符合著作權及智慧財產權之相關規定。

### 1. 職務分析 (Job Analysis) :

係指系統化確定執行目標職務所需各種相關行為並決定做好該工作所須的「行為構面」、「屬性」及「績效指標」,以便確認應由評鑑中心法評測之面向。其中「行為構面」係指獨特、可觀察、可驗證之行為群集,可進行可靠及邏輯性之分類,並與完成工作之能力相關。

### 2. 行為定錨量尺 (Behaviorally-Anchored Rating Scale) :

每項職能下列有數個關鍵行為指標,每一行為指標均有其對應之計分(尺度),以評斷該行為表現。例如:1分-完全沒有表現、2分-表現不顯著、3分-表現一般水準、4分-表現顯著、5分-表現極其顯著者。定錨的行為描述提供了評鑑委員客觀具體的評分基準,使不同評鑑委員能夠產生相當或接近的評估結果。

### 3. 評鑑工具 (Multiple Assessment Center Components) :

評鑑中心法由多種不同的模擬演練或者由模擬活動和其他演練(例如:測驗、結構化面試、情境判斷測驗、問卷等)組合而成,其設計應能提供評鑑委員觀察受測者在不同職能所展現之各種行為。

### 4. 模擬演練 (Simulation Exercise) :

係評鑑工具之一,演練的背景與實際工作一致,用於引發受測者對此情境的刺激作出行為回應,以使評鑑委員能有充分機會觀察到受測者所展現的職能相關行為。模擬演練包括公事籃等,刺激的來源包括面對面互動、紙本、影音、電腦、電話或網路。

### 5. 資料整合 (Data Integration) :

即整合不同評鑑委員觀察紀錄或行為所得之數據或等級,整合過程需遵守專業標準,產生的分數必須可靠。根據不同評鑑中心法的目的,整合內容包括各面向或整體評鑑評比(OAR)\*之整合。若評鑑委員之間採用整合討論(亦即「共識討論」),評鑑委員須依據從評鑑過程中蒐集到的行為相關資訊,不需考量由評鑑中心外部記錄流程中取得的資訊。

\*整體評鑑評比(Overall Assessment Rating, OAR):依據評鑑委員所做出的共識性的評斷或整合行為、任務或演練的表現評等情形,對於受測者在評鑑中心總體表現的進行總結評估。

### 6. 標準化 (Standardization) :

實施各種面向的評鑑流程必須標準化,受測者才能展現可觀察的相關行為。依評鑑結果決定是否聘用或升遷某位員工時,標準化作業特別重要。但在許多評鑑中心法管理層面,某些標準化作業可以有所妥協,包括給予的指令、完成演練的時間限制、提供的材料、訓練教室和其他設施、團體互動演練的團體組成、角色扮演人員的行為、口頭報告後評鑑委員詢問問題、評鑑資料的順序差異等。

### 7. 行為記錄與評分 (Recording and Scoring of Behaviors) :

評鑑委員使用系統化的流程,例如:行為記錄、\*行為觀察量表、行為清單或行為定錨量尺,觀察並精確記錄受測者特定行為之過程。觀察方式包括現場觀看或事後觀看錄影資料。

\*行為觀察量表(Behavior Observation Scale, BOS):評比受測者已展示與各種行為構面相關之有效行為和無效行為發生之頻率(例如,其量表從「幾乎從來沒有」到「幾乎總是」)。

## 參考資料

- 吳江林 (2014)。評鑑中心的建立及評鑑師的培訓——以中華電信為例。人才管理領航先驅——評鑑中心法理論與實務成果發表會會議手冊，頁 49-59。
- 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。空大行政學報第 7 期，頁 1-39。
- 吳復新 (2005)。評鑑中心法及其在人力資源管理的應用。國家菁英季刊第 1 卷第 1 期，頁 175-204。
- 吳瑞蘭 (2011)。評鑑中心法在高階文官培訓之運用及成效探討。人事行政第 174 期，頁 39-58。
- 許秀春、宋文增 (2014)。運用評鑑中心法甄選具有發展潛能之培訓人才——以高階文官遴選培訓為例。人才管理領航先驅——評鑑中心法理論與實務成果發表會會議手冊，頁 85-98。
- 陶紀貞 (2014)。參加第 38 屆評鑑中心法國際研討會研習報告。  
取 自：[http://www.nacs.gov.tw/06\\_publications/13\\_report\\_open.asp?ID=JNNPMNLMIMKNO](http://www.nacs.gov.tw/06_publications/13_report_open.asp?ID=JNNPMNLMIMKNO)。瀏覽日期：2015 年 5 月 28 日。
- 李嵩賢 (2003)。評鑑中心法的基本概念及其在公務人力發展的應用。T&D 飛訊第 14 期，頁 1-12。
- 李嵩賢 (2007)。人力資源發展——T&D 的理論與應用。第 1 版，臺北市，商鼎文化出版社，頁 165。
- 林燦螢 (2005)。管理職能評暨發展中心。T&D 飛訊第 37 期，頁 1-18。
- 黃一峰 (1999)。管理才能評鑑中心。公共管理論文精選 I。Robert T. Golembiewski、江岷欽、孫本初主編。臺北：元照，頁 303-319。

- 黃一峰 (2010)。「評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究」專案委託研究報告。臺北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 劉兆明、林俊宏 (2012)。發展性評量中心在公務人力培訓上的運用。T&D 飛訊第 147 期，頁 1-16。
- 劉慈 (2014)。公部門導入評鑑中心法之成果及經驗——「專員級人事人員進階職能培訓專班」為例。人才管理領航先驅——評鑑中心法理論與實務成果發表會會議手冊，頁 99-106。
- Thornton G. C. III, Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Inc.
- Thornton G. C. III, Rupp D. E., Hoffman B. J. (2014). *Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies*. New York: Routledge.
- International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. *Journal of Management* Vol 41 No. 4, May 2015.

附件 1

A 階段評等：個案分析

行為記錄單	

## 高階文官培訓飛躍方案 103 年訓練—決策發展訓練 管理職能評鑑

### 評鑑委員報告表

評鑑委員編號：\_\_\_\_\_；日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

受測者編號：\_\_\_\_\_ 代表機關：\_\_\_\_\_

觀察並記錄受測者在**提出因應及解決方案**階段時，有關的行為表現，並請勾選各項職能**關鍵行為**展現情形。(研讀/研擬階段)

能項目	關鍵行為的展現	完全沒有表現	表現不著	表現一般水準	表現顯著	表現極顯著	行為記錄欄
		1	2	3	4	5	
型塑願景	在受測者建議單中，所提出的因應方案能讓人民有感覺，對未來充滿希望。						
	在受測者建議單中，所提出的因應方案具有 <b>前瞻性</b> ，讓人容易接受。						
	提出的具體措施或行動計畫具有 <b>創意與可行性</b> ，讓部屬樂意實踐。						
	受測者提出的因應方案，能以 <b>國家社會未來發展</b> 為切入點。						
	所擬對策能 <b>確保願景目標</b> 的達成。						
	所提方案有敘明可能 <b>面對的阻礙與風險</b> 。						
談判能力	在受測者建議單中，所提出的解決方案能以 <b>整體性的視野</b> ，確認談判重點。						
	所提出之談判策略，能 <b>運用技巧</b> 以說服對方，讓訴求團體接受。						
	受測者能 <b>針對抗爭團體的訴求點</b> ，提出解決方案。						
	受測者所提之解決方案能 <b>化解歧見</b> 。						
	所提出的解決方案，能 <b>找出不同立場者彼此的關注焦點</b> 。						

綜合評等

職能項目	各階段評分		
	A 階段 個案分析	B 階段 討論與簡報製作	C 階段 簡報與 QA
型塑願景			
談判能力			
危機管理			

受測者編號：

受測者編號：

職能項目	各階段評分		
	A 階段 個案分析	B 階段 討論與簡報製作	C 階段 簡報與 QA
型塑願景			
談判能力			
危機管理			

整體而言，您認為小組成員中誰的任務表現最為突出？請根據 5 位受測者的表現，依 1~5 之次序排定名次。(1 代表最佳者，5 代表最弱者)

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_  
 (最佳者) (最弱者)



附件 4

「高階文官培訓飛躍方案103年訓練」決策發展訓練管理職能評鑑評定彙集總表

參加者編號	職能評審員	S1			S2			S3			S4			S5		
		A 階段：個案分析	B 階段：小組討論及簡報準備	C 階段：向法院長報告及 Q A	一次總合評定	二次總合評定	A 階段：個案分析	B 階段：小組討論及簡報準備	C 階段：向法院長報告及 Q A	一次總合評定	二次總合評定	A 階段：個案分析	B 階段：小組討論及簡報準備	C 階段：向法院長報告及 Q A	一次總合評定	二次總合評定
A	型	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
B	型	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
C	型	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
A	談判能力	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
B	談判能力	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
C	談判能力	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
A	危機處理	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
B	危機處理	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
C	危機處理	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

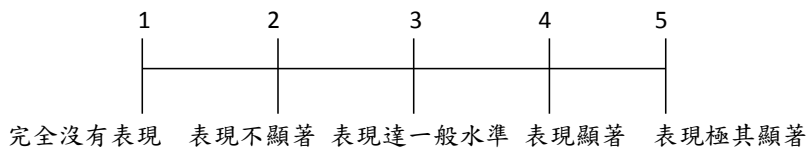
## 高階文官培訓飛躍方案 103 年訓練—決策發展訓練

### 管理職能評鑑結果報告書

參加者姓名：\_\_\_\_\_

評測日期：103 年 月 日

#### 一、評分標準：



#### 二、評測結果：

職能	評等	說明
型塑願景		
談判能力		
危機管理		

#### 三、對參加者的整體建議：

(一) 型塑願景：

(二) 談判能力：

(三) 危機管理：

評鑑委員簽名：

## 附錄 1 高階文官培訓核心職能定義及關鍵行為指標

高階文官培訓核心職能分為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」3大構面。其中，「價值倫理」(Value & Ethic) 構面之職能以「V」代號表示；「人格特質」(Personality) 構面之職能以「P」代號表示；「共同核心職能」(General Core Competency) 構面之職能以「G」代號表示；「管理核心職能」(Managerial Core Competency) 構面之職能以「M」代號表示。

### 一、價值倫理 (V)

職能	定義
V1 廉正	以清廉、公正、行政中立自持，自動利益迴避，公平執行公務，兼顧各方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。
	<b>關鍵行為指標</b>
	V1-1. 具有真誠、正直廉潔及公正的行為表現。
	V1-2. 能致力於依法公平執行公務，嚴守行政中立。
	V1-3. 堅守廉政倫理規範，不與職務有利害關係之人員為不當接觸。
	V1-4. 能增進公共利益及兼顧各方權益，創造公平良善的發展環境。

職能	定義
V2 忠誠	忠於憲法及法律，忠於國家及人民；重視榮譽、誠信、誠實並應具道德感與責任感。
	<b>關鍵行為指標</b>
	V2-1. 應恪遵憲法及法律，效忠國家及人民。
	V2-2. 重視團體及個人榮譽，並具備誠信及誠實。
	V2-3. 具道德與責任感，能贏得別人的尊敬。

職能	定義
V 3 關懷	時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧。
	<b>關鍵行為指標</b>
	V3-1. 具備同理心，提供親切、關懷、便民、主動積極的服務、協助與照護，以獲得人民的信賴及認同。 V3-2. 具備人文關懷，並秉持民主與寬容的態度體察民意，以調和族群及社會和諧。 V3-3. 促進內部和外部的良好關係、尊重個別之差異性和多元性，並促成合作。

## 二、人格特質 (P)

職能	定義
P 1 嚴謹	思考周延、重視細節、言行謹慎並能盡力堅持其專業。
	<b>關鍵行為指標</b>
	P1-1. 思考縝密周延，重視細節。 P1-2. 凡事謹言慎行，按部就班行事。 P1-3. 對於工作戮力堅持，處事具有忍耐度，能勇於承擔種種責任。

職能	定義
P 2 友善	願意與他人溝通，與人相處時亦能表現出溫暖和善、易於親近等特質。
	<b>關鍵行為指標</b>
	P2-1. 能願意與他人溝通，傾聽分享他人的想法及感受。 P2-2. 能設身處地站在他人角度著想，對別人之處境感同身受。 P2-3. 容易與別人相處，為別人付出關心。

職能	定義
P 3 情緒 穩定	具備高情緒商數，能妥善控管自身情緒，面對挫折具有容忍與恢復的能力。
	<b>關鍵行為指標</b>
	P3-1. 具有高度情緒商數，能做好情緒控制，並控制自身脾氣及焦慮。 P3-2. 面對無法掌控或意料外狀況，能冷靜處理。 P3-3. 面對挫折能因應變局，能維持樂觀，並能抵抗內外部事件造成困擾帶來的壓力。

職能	定義
V 4 使命感	能夠以正確心態面對工作，並以工作為榮，對於公共服務性質的工作具有認同感，願意熱情參與及付出，且盡可能做到最好。
	<b>關鍵行為指標</b>
	P4-1. 能以工作為榮，並信賴自己的才智足以應付。 P4-2. 對於公共服務性質的工作，能予以認同，願意熱情參與及付出，且具有強烈之興趣。 P4-3. 將工作內容視為應該善盡的責任，並盡可能做到最好。

### 三、共通核心職能 (G)

職能	定義
G 1 策略 分析	具有系統性、整體性之思維能力，並具備分析環境變化及評估政策影響之能力，在規劃政策時能適時提出合理懷疑，以採行相關的因應計畫。
	<b>關鍵行為指標</b>
	G1-1. 具有系統性、整體性之思維能力。 G1-2. 具備分析環境變化及評估政策影響之能力。 G1-3. 規劃政策時，能適時提出合理懷疑，力求政策之周延。 G1-4. 能夠找出工作相關資料間的關聯性，推演預測其趨勢。 G1-5. 能充分瞭解政策制定之原因及目的。

職能	定義
<b>G 2 全球 視野</b>	能以全球化觀點瞭解影響組織的最新國際政策和趨勢，並能轉換成本身業務可用之資訊，進而分析優劣因素作為政策參考。
	<b>關鍵行為指標</b>
	G2-1. 具系統性蒐集最新國外組織或政策之趨勢等資訊。 G2-2. 能將國外資訊轉換成本身業務可用之資訊。 G2-3. 能將轉換後資訊作為政策參考，並據以分析優劣因素。

職能	定義
<b>G 3 問題 解決</b>	能將問題情境分解成較小部分，逐步探究問題情境所顯示的意涵，確定問題發生的真正根源；辨識出會影響達成目標的可能障礙；提出具體可行方案，並採取最適當的執行行動。
	<b>關鍵行為指標</b>
	G3-1. 有系統的將各部分的問題情境組織起來；比較各部分間不同的特徵；分辨出優先次序及找出時間先後或因果關係。 G3-2. 不只瞭解事務的表象，並能深入探究其背後運作的機制。 G3-3. 能定義和分解完成工作任務所需要的技術與知識。 G3-4. 能獨立辨識問題或例外事件可能的因果關係。 G3-5. 能夠有邏輯且系統的解析工作上發生的問題與事件。

職能	定義
G 4 決斷力	對可能產生潛在風險的各種事件或問題，能迅速做出決策，並採取具體明確的預防措施，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。
	<b>關鍵行為指標</b>
	G4-1. 在做決斷之前，會先設想可能會發生的狀況，先瞭解團隊成員，並事先邀請相關利害關係人參與，向團隊說明領導人的決策並激勵他們。 G4-2. 在做決斷之前，會做出明確的「肯定或否定」決斷。 G4-3. 在做決斷之後，會在執行期間繼續參與，同時以冷靜與耐心處理衝突。 G4-4. 在做決斷之後，願意聆聽各方意見，以進行調整。 G4-5. 在做決斷之後，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。

職能	定義
G 5 政策行銷	運用行銷理念和方法，透過目標群體的選擇及行銷組合工具的運用，爭取組織成員和目標群體對公共政策的接納與支持，有效達成政策目標。
	<b>關鍵行為指標</b>
	G5-1. 能夠具體分析說明相關資訊，並能瞭解行銷相關理念和方法。 G5-2. 能幫助目標群體及組織成員瞭解政策內涵，促使政策有效執行。 G5-3. 能運用及採取適當的行銷工具，以爭取組織成員和目標群體對公共政策的接納與支持。

職能	定義
G 6 溝通 協調	能與其他成員有系統的運用語言、文字、動作或圖像等符號，彼此交換和分享訊息、觀念、想法和態度，以確保溝通效率；能與其他部門協調及共同合作，以達成組織目標。
	<b>關鍵行為指標</b>
	<p>G6-1. 願意傾聽，能夠給予溝通對象表達意見與想法的機會，同時能站在溝通對象的角度思考。</p> <p>G6-2. 能針對不同對象選擇適合的口語與非口語表達方式，完整陳述想要告知的訊息。</p> <p>G6-3. 溝通時，能以客觀清晰且縝密的邏輯或輔助資訊，影響他人接受想法，達成共識。</p> <p>G6-4. 溝通時，能確保共事的對象均對溝通內容的認知一致且無誤，及短時間內確保溝通有效。</p> <p>G6-5. 於嘗試溝通後，若還是無法與對方達成共識，能運用其他管道協商。</p>

職能	定義
G 7 創新 能力	勇於跳脫既有思考及固定模式，找出更佳運作方式；能接納不同、創新的工作方式，主動建置具創意的工作環境，鼓勵他人突破工作現況，提出新的機會或模式。
	<b>關鍵行為指標</b>
	<p>G7-1. 勇於跳脫既有思考及固定模式，找出更佳運作方式。</p> <p>G7-2. 能接納不同、創新的工作方式。</p> <p>G7-3. 主動建置具創意的工作環境，將新的意見或想法落實於工作中。</p> <p>G7-4. 能鼓勵他人突破工作現況，提出新的機會或模式。</p>



職能	定義
<b>G 8 外語 能力</b>	英語或其他外語能力運用成熟，在日常生活情境中溝通無礙，具備一般聽、讀、寫、說能力。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>G8-1. 在日常生活或工作情境中，能聽懂社交談話，並能大致聽懂一般的演講、報導及節目等。</p> <p>G8-2. 在日常生活或工作情境中，能閱讀書信、文件、摘要、會議紀錄、說明書及報章雜誌等。</p> <p>G8-3. 能寫一般的工作報告及書信等。日常生活與工作相關的事物、時事及較複雜或抽象的概念，皆能適當表達。</p> <p>G8-4. 在日常生活或工作情境中，對與個人興趣相關的話題，能流暢地表達意見及看法，並能接待外籍人士、介紹工作內容、洽談業務、在會議中發言，並能做簡報。</p>

#### 四、管理核心職能 (M)

職能	定義
<b>M 1 發展 人才</b>	規劃並支持部屬技巧與能力的發展，使其能夠更有效達成目前或未來工作或角色的職責。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>M1-1. 與部屬一起找出有待加強的領域，瞭解發展需求並訂定明確的發展目標。</p> <p>M1-2. 與部屬一起找出可完成發展目標的機會，瞭解所處環境可提供的支援或將遭遇的阻礙，以訂定適當的發展活動。</p> <p>M1-3. 協助部屬取得資源來支持個人的發展計畫，確保可取得發展的機會，提供協助幫助個人克服學習的障礙。</p> <p>M1-4. 針對部屬的發展目標，即時回饋其表現良好與待改善之處，並視需要調整發展計畫。</p>

職能	定義
<b>M 2 團隊 建立</b>	能夠正確辨識團隊文化及瞭解個別成員的能力及特性；運用適當且具有彈性的互動模式以建立共識；激勵及指引團隊成員成功的完成任務。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>M2-1. 能夠洞察團隊內的合作氣氛，引導團隊成員建立相互支持的合作關係</p> <p>M2-2. 透過細微觀察，確實掌握團隊中不同成員的特性，給予合適的工作任務。</p> <p>M2-3. 在要求部屬執行任務時，能親自帶領、示範或給予指導。</p> <p>M2-4. 能夠激勵並引領團隊成員順利完成其工作任務。</p> <p>M2-5. 化解團隊成員的歧見或衝突，形成團隊共識。</p>

職能	定義
<b>M 3 績效 管理</b>	能協同部屬設定工作績效目標及衡量方式，找出達成目標之方式，再據以評估該部屬的表現，且定期追蹤目標執行進度與成效，並適時提供資源與回饋。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>M3-1. 能夠將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力。</p> <p>M3-2. 能夠協同部屬找出達成目標之方式。</p> <p>M3-3. 能夠客觀準確評估部屬個人之績效。</p> <p>M3-4. 能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。</p> <p>M3-5. 能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。</p>

職能	定義
M 4 建立 協力 關係	能找出機會並採取行動，與不同領域之團隊、部門、單位或組織間建立合作關係，幫助組織達成目標。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>M4-1. 分析自己和組織的狀況，找出需要建立或加強的人脈關係，以利目標達成。</p> <p>M4-2. 與可能合作的夥伴分享資訊，說明合作的利益及可能產生的問題；釐清雙方的期望及合作範圍，以確保符合彼此的需求。</p> <p>M4-3. 共同發展行動計畫，以達雙方的合作目的；贏得合作夥伴對雙方責任與所需資源的共識。</p> <p>M4-4. 將組織的目標置於單位目標之前，並鼓勵他人支持與夥伴間的共同決議。</p> <p>M4-5. 運用有效的方法來追蹤或評估協力關係及目標達成的狀況。</p>

職能	定義
M 5 領導 變革	為因應內外環境變化，能鼓勵部屬採取必要的調整及對策；領導部屬進行計畫性之變革。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>M5-1. 能鼓勵部屬重新探究既定的工作流程或假設，勇敢問「為什麼」來挑戰他人的想法，直到發掘出真正的原因。</p> <p>M5-2. 能立即有效的整合運用資源，並修正調整作業方向或組織運作方式。</p> <p>M5-3. 協助部屬克服對改變的排斥，並以同理心看待其面對改變時所產生的失落感。</p> <p>M5-4. 能試著讓改變的複雜性、矛盾及似是而非的情形降至最低，並減少這些情形所造成的影響；能澄清改變的方向，並讓改變過程順暢。</p>

職能	定義
M 6 跨域 治理	能與不同專業領域進行資訊分享，進行有效的橫向溝通與治理，促使部門之間，或私部門及非營利組織間，能相互合作以跨越本位主義的阻礙，提供更好的公共服務。
	<b>關鍵行為指標</b>
	M6-1. 能與不同專業領域建立良好的關係，並維持資訊共享及長期互動模式。 M6-2. 摒棄本位主義，能與不同專業領域進行有效的橫向溝通與治理。 M6-3. 善用各公部門、私部門或非營利組織之資源，並予妥善管理及分配，以提供更好的公共服務。

職能	定義
M 7 型塑 願景	能夠發展組織的願景並清楚勾勒其重要性，確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵部屬實踐願景。
	<b>關鍵行為指標</b>
	M7-1. 能夠明確勾勒組織未來發展方向。 M7-2. 設定之願景能夠具體轉化為可執行之策略。 M7-3. 能夠設定具有高品質的發展願景。 M7-4. 能夠使部屬對願景產生認同感，願意共同努力，並透過示範鼓勵其實踐願景。

職能	定義
M 8 危機 管理	能有效預測並針對潛在或當前的危機，加以預防或因應解決，透過大眾傳播媒體傳遞正確訊息等各種有效作為，以達成解除危機的目的。
	<b>關鍵行為指標</b>
	M8-1. 能對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施或因應對策。
	M8-2. 危機發生時，能在最短時間之內整合運用資源，並作出適當決策與執行步驟。
	M8-3. 透過大眾傳播媒體傳遞訊息，正確有效地應對。
	M8-4. 能化危機為轉機，適時修正調整政策方向或組織運作方式。

職能	定義
M 9 談判 能力	面對立場不同者能找出彼此的關注焦點，營造開放環境，運用談判技巧以說服對方，尋求彼此願意接受的折衷或雙贏方案，達成協議並取得承諾。
	<b>關鍵行為指標</b>
	M9-1. 面對立場不同者能找出彼此的關注焦點，營造開放環境。
	M9-2. 具備談判中語言或文字的表達能力，運用技巧以說服對方，化解彼此歧見。
	M9-3. 尋求彼此願意接受的折衷或雙贏方案，達成協議並取得承諾。

## 附錄 2 模擬演練工具

名稱	公事籃演練（或稱「籃中演練」）
意義	<p>係模擬目標職務每日處理工作文件，要求受測者依被賦予某特定角色，依序將每件文件妥適進行處理，部分文件與文件並有關聯。完成書面評鑑後，得由評鑑委員與受測者進行面談，進一步瞭解受測者於演練中各項決定或行動的理由與動機。</p>
設計方式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 說明資料：主要在描述說明整個演練的情境與背景，以及受測者在演練中扮演之角色與應注意事項。背景資料通常包括：組織介紹、組織架構圖、組織職掌、1份日曆、人員背景資料、虛擬角色之工作說明書等。情境描述某一突發狀況，可能是前任主管猝然去世或離職，受測者臨時接受新職任命接辦其業務，以製造受測者臨危受命之壓力，模擬情境營造受測者必須儘快融入角色，並立即處理各種問題，以激發在強大壓力下展現各項解決問題之能力。為能妥適營造及合理化各種情境內容，設計時有時會將情境設定在未來，而非現在。</li> <li>2. 設計方式：依欲測之職能而設計問題，問題之間必須具有某種邏輯性，每種問題必須由多種角度思考找出多種解決方案，題本本身並無正確答案，解決問題方法不只一種，可能有許多不同的解決方法，且每個問題具有高的表面效度，是該受測者在組織中真實會面臨的問題。問題數量原則上稍多，使受測者可能在時限內無法全部做完，並評測其能否就問題進行優先順序之排序。</li> </ol>
建議評鑑職能	<p>計畫與組織、決斷力、授權、策略分析，問題解決、溝通協調、跨域治理、領導變革、危機管理等。</p>

名稱	無主持人團體討論
意義	由評鑑中心管理者將受測者隨機分為數組，由 4 至 8 位受測者（通常為 6 人）為一組，在某特定期間共同解決問題或進行決策。受測者依據資料內之特定議題及指示事項進行討論，提出同組成員共同認可之解決方案，評鑑委員在討論過程中從旁觀察並記錄受測者的行為表現。由於本演練係由一組人參與且不事先指定主持人，故稱為無主持人團體討論。
設計方式	可分為兩種型式，一種為不指定受測者擔任某種角色，此為一般活動採用方式，由小組成員共同合作達成某個相同目標。另一種是指定受測者擔任某種角色，例如同一部會中不同處之處長角色，對於新遷入辦公大樓樓層規劃之討論。
建議評鑑職能	口語表達、人際關係技巧、溝通協調、問題解決、團隊建立、領導能力等、談判能力。

名稱	模擬面談
意義	針對情境狀況，受測者與模擬其上司、下屬、同事或顧客等角色（由角色扮演人員扮演）進行面對面談話。由評鑑委員從中觀察受測者是否能成功而有效地應付此種情境。
設計方式	<ol style="list-style-type: none"> <li>人員：面談者由受測者擔任、被面談者由角色扮演者擔任，以及評鑑委員。</li> <li>程序：受測者先閱讀組織及情境基本資料，並準備如何面談；角色扮演人員進入與受測者進行互動，評鑑委員在旁觀察、記錄及評分。角色扮演結束後，受測者與角色扮演人員填寫報告表，說明面談模擬之情形。為使受測者能夠專心與角色扮演人員互動，建議場地為一受干擾之場地，並予以錄影。適合公部門之情境，包括：與部屬之績效面談；對民意代表、媒體或利害關係人之面對面政策溝通等。</li> </ol>
建議評鑑職能	部屬培育、問題解決、溝通協調、團隊建立、領導統御、發展人才、政策行銷等。

<b>名稱</b>	<b>事實發現演練</b>
<b>意義</b>	受測者先行閱讀若干書面資料，針對某一問題或事件，於時限內向資料提供者發掘更多相關資料後，提出書面建議報告，並得向資料提供者進行口頭簡報，由資料提供者再就若干問題逐一詢問受測者。資料提供者可由評鑑委員或演練助教擔任。
<b>設計方式</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 受測者先接到 1 份敘述某一事件的簡短資料（不超過 1 頁半），受測者被告知在一定時間內可向資料提供者詢問問題，以獲得問題之來龍去脈，及有助於解決問題之資訊。</li> <li>2. 資料提供者進入後，受測者必須主動向資料提供者詢問，資料提供者如「電腦」般被動地提供，如受測者未能問到關鍵點，即無法提供資訊給受測者，故受測者會不會問關鍵性問題來取得所需資訊，即是事實發現演練之目的。</li> <li>3. 受測者於取得資訊後，須加以去蕪存菁，有組織且合於邏輯的向評鑑委員報告提出解決問題的方法。</li> </ol>
<b>建議評鑑職能</b>	理解能力、邏輯分析、策略分析、問題解決、領導變革等。

<b>名稱</b>	<b>個案分析（或稱「個案決策演練」）</b>
<b>意義</b>	本演練係運用個案研究的方法，評鑑受測者分析及解決問題之能力。
<b>設計方式</b>	準備演練背景說明，受測者在個案中扮演之角色與任務，個案本身內容的陳述與文件，須受測者解決之問題。演練時，要求受測者於閱讀相關個案資料後，針對面臨之問題進行分析、探究原因、提出建議及解決方式及作出決策，最後寫成書面報告或安排受測者向評鑑委員口頭簡報及詢答，或與全體受測者共同討論以獲致最後共同建議之解決方案。
<b>建議評鑑職能</b>	書面溝通能力、策略分析、公共政策、型塑願景、績效管理、跨域治理等。



<b>名稱</b>	<b>口頭簡報</b>
<b>意義</b>	要求受測者依指定主題、時限進行簡報，評鑑委員得於簡報後進行發問。
<b>設計方式</b>	簡報方式可分為正式簡報，如記者招待會，非正式簡報，如向上司進行業務報告等。可安排受測者按所指定題目先進行 10 分鐘準備，接著發表 5 分鐘演說，然後由評鑑委員發問或質疑，受測者須立即回應。一般而言，簡報常被設計與其他演練結合，例如於個案分析後向評鑑委員簡報，或於團體討論後亦可安排個別受測者之簡報。
<b>建議評鑑職能</b>	政策行銷、建立協力關係、領導變革、型塑願景、危機管理等。如規定以外語進行發表，可評鑑外語能力。

<b>名稱</b>	<b>排程演練</b>
<b>意義</b>	本演練係模擬主管為部屬安排工作時程之應變，通常設計人力調度及員工生病或意外事故等突發狀況，促使已排定之時程必須重新安排。
<b>設計方式</b>	由於主管工作項目之一即為安排部屬的工作時程表，演練時安排受測者先瞭解情境安排，需要安排工作時程的員工數目，以及誰能做什麼事的限制等。
<b>建議評鑑職能</b>	應變力、決斷力、組織及計畫能力等。

名稱	管理競賽
意義	一種有規則的系列性決策演習，模仿組織管理之模式，使受測者扮演管理某一模擬組織的角色。本演練多使用在企業經營上，政府部門使用機率較少。
設計方式	利用企業情境模式的動態性訓練演練。將受測者分為若干小組，各自代表互相競爭的組織，在過程中必須不斷做出許多政策的決定，猶如真實情境一般，而所做之決定，經過演算可得到一系列績效報告，這些決定及報告均只屬某一段時間，如此不斷循環，好幾年的營運有時可在一天之內便可加以完成而得出最後比賽的結果。
建議評鑑職能	策略分析、團隊建立、決斷力、領導變革等。