

目錄

前言	2
評鑑中心各項演練簡介	4
評鑑中心實施流程	6
新生代七大領導力定義	7
新世代領導人管理能力評鑑架構	16
籃中演練	17
籃中演練：警察分局派出所所長	18
籃中演練：績效獎金制度改進案	43
籃中演練：五全百貨公司	49
籃中演練：好住酒店	73
籃中演練：長河保險經紀人股份有限公司	111
LGD 演練	139
角色扮演	145
管理競賽	152
案例分析	156

前言

全球化浪潮在國際之間的影響已然與生活密不可分，而人才培育亦是政府、非營利組織及企業各行各業間必須要面臨的課題。近 30 年來，職能運動 (competency movement) 的興起，也逐步改變政府、企業組織對於人才評鑑與培訓的觀念。以政府單位的管理評鑑而言，評鑑中心 (Assessment Center, AC) 始於二戰期間英國、德國政府遴選情報官員，逐漸成為培訓與評鑑高階公務人才運用最廣的方法；歐美的實證資料顯示，這套方法具備極佳的信度與效度。私部門企業組織，也於 1960 年代始自美國 AT&T 用於遴選經理級幹部，而各大企業逐步仿效，採用相關方法，進行人員的考核評鑑、訓練與發展。近年來此領域已逐漸以人才培訓為主要目標，並由 AC 逐漸改稱為「發展中心」(Development Center, DC)，而在管理顧問界則併稱為 AC/DC)。

評鑑中心是一種標準化的能力評鑑方法，實施前須先分析標的職位的工作內涵，分析其所應具備之工作能力或態度，進而設計能讓受測者顯示該等能力之模擬狀況或測驗。實施時，則在標準化程序下，讓受測者參與模擬，或接受面談，而整個過程由一組經過嚴格訓練且有該等職位工作經驗的評審員，在旁觀察或主持面談，並記錄受測者的行為表現。演練結束後，評審員進行評鑑會議，將所蒐集的資料有系統的整合，就各項工作能力撰寫評鑑報告，對受測者及組織提出建議。評鑑中心具備下列的特性：1.受測者的職能及行為係依據工作分析設定。2.採用多種評鑑方法。3.同時運用多位評審員。4.在特定的時間內對受測者之行為表現加以考核。5.可作為遴選、升遷與訓練發展的依據。因此，評鑑中心是一種受到肯定的培訓方法，其運用之各種模擬演練，值得推廣作為課堂的教學方法。

評鑑中心的各種練內容，是將工作分析過程中所蒐集的各種管理問題，加以組合與整理，成為測試受測者問題解決能力的題本。因此其屬性與問題導向學習(Problem-based learning, PBL)相同。根據吳清山與林天祐的看法，問題導向學習係指教師在教學過程中，以實務問題為核心，鼓勵學生進行小組討論，以培養學生主動學習、批判思考和問題解決能力。基本上，問題導向學習是一種另類的教學方法，它是讓學生在真實世界 的環境中，將所發生的實際生活問題形成案例，大家共同討論，並提出問題解決之道。所以，學生不只是在教師傳授中得到知識，最重要是在小組中學習。採用問題導向學習方法，教師必需扮演著激勵者和觀察者的角色。

筆者基於上述理念、根據多年研究評鑑中心的經驗，參採國內外資料及應用心得，編撰評鑑中心演練教材，盼能對公共人力資源管理教學有所助益，提高學生學習成效，並能培養應用於實務，提升管理能力。