

面談的問題及其改進之道 ：兼評高考一級口試改革方案*

吳復新**

摘 要

本文從實務的角度，探討考選方法中之面談(即口試)的相關問題，並特別就我國國家考試的口試方法提出檢討。其次，針對目前考選部所擬採行之高考一級口試方法的改進措施予以評估。最後，再就如何改進口試方法，提出建議。

依據筆者之分析，目前國家考試仍以筆試為主。口試為輔，而此二者之信度與效度卻常遭質疑。以口試而言，存在的問題就不少，筆者根據文獻資料整理，加上個人的工作經驗所得，歸納出十點予以討論。雖然口試的信度、效度都不高，但卻是一項被普遍採行的主要考選方法，其中當然有若干值得推敲的道理在。

鑑於口試的問題不少，考選部乃擬採行在歐美國家頗為盛行的「評鑑中心法」的概念，從事口試方法的改進。目前所擬採用之「集體口試」的「有主持人小組討論」即是評鑑中心法之情境測驗的一種，它具有較高的效度。

上述「集體口試」經過一番實驗後，其整套方法的施行已呈現一個雛型，同時其可行性大致也獲得確認。然而，仍有幾點值得進一步繼續追蹤與落實：例如「集體口試」的名稱是否名實相符，似有問題，應再研究。又是否所有「集體口試」的口試(或命題)委員皆能做好命題、觀察以及評鑑的工作，尚有疑問，宜及早未雨

* 本文原發表於「跨世紀考選政策及方法技術之探討」考選制度學術研討會(考選部主辦，民國八十九年一月十、十一日，於桃園震鼎大溪別館)，題目是：強化口試功能之研究，經修正並更改為現在之題目。承蒙評論人政大陳彰儀教授之指正及匿名審查人提供寶貴的卓見，謹在此一併致謝。

** 作者為國立政治大學政治學(公共行政)博士。現任國立空中大學公共行政學系副教授。



尚繆，並針對上述各項工作，施以必要的訓練。

雖然如此，考選部的改革方向與作法、態度以及決心，均極為正確，仍值得高度的肯定。當然，我們也期盼此一改革措施能夠順利、成功，為我國考選業務的未來發展樹立一個新的里程碑。

關鍵詞：面談(口試)、效度、高考一級、評鑑中心(法)、集體口試、有主持人小組
討論



The Problems of the Employment Interview and the Ways of Its Improvement : A Review of the Reform Project to Improve the Interview's Validity of Higher Civil Service Examination*

William Fu-Hsin Wu**

Abstract

In today's human resource management (HRM), interview is a widely used device (or technique) in selection, performance appraisal and counseling. Selection, in particular, relies heavily upon interview in that people are anxious to see others (applicants) in person in order to make more sound evaluation.

However, according to the findings of many academic researches, interview is not a valid method to help make the employment decision because there are quite a few problems involved in the interviewing process.

This article is intended to explore these potential problems which are supposed to account for the low validity of interview. In doing so, the author focuses his attention on reviewing how the interview as a component of the Higher Civil Service Examination (hereinafter referred to as HCSE) is conducted. Then, the author examines the reform measures proposed by the Ministry of Selection to improve the interview's validity of

* An earlier version of this article was presented to the Conference on "Research in the Policy and Methods / Techniques of National Civil Service Examination", sponsored by the Ministry of Selection, the Examination Yuan, held at Pao Ding Tahi Hotel, Taoyuan, Taiwan, on January 10-11, 2000. The title of this article has been revised as the present one.

** Ph. D. in Political Science, National Cheng-Chi University. Associate Professor, Department of Public Administration, National Open University.



HCSE (applied to “ 1st Grade “ level only), in which one of the simulation exercises often used in an assessment center is first introduced, i.e. Group Discussion.

To conclude, the author provides some feasible recommendations on how to improve the interview in general, and the one to be used in HCSE in particular.

Key Words : Interview, Validity, Higher Civil Service Examination (HCSE), Assessment center (method), Group discussion



面談的問題及其改進之道

：兼評高考一級口試改革方案

壹、前言

從開放系統理論的觀點言，人力資源係組織的一種輸入，而覆行此項人員輸入的功能即稱為「招募與考選」(recruitment & selection)。由於此項功能具有對輸入人力「擇優汰劣」的作用，故對組織極為重要。因為組織如果一旦「找錯人」，那麼，不僅造成人力的浪費，而且可能產生其他的後遺症，如抱怨、怠工、離職、甚至破壞等，使組織蒙受極大的損失，所以，台大管理學院徐木蘭教授(民 72:137)。即曾指出：「選人不當」實為企業一切病根的來源。她解釋說：「所『選』非人不但使整個公司蒙受訓練員工所花費的金錢與時間損失，而且也間接影響員工的工作情緒與士氣。」

對政府而言，上述因考選錯誤所必須付出的代價可能更遠大於企業界，原因是除了難以處理人的問題之外，素質不佳的人力必然影響政府的績效，甚至使政府無法達到為人民謀福利的最終目標。所以，政府在考選人才時，便必須格外的謹慎；此外，服公職乃是人民的權利之一，因此，如何用最公平的方法來取才，亦是國家實現正義，以贏得人民信任的重要途徑。何況政府又是社會中最大的雇主，其考選制度是否健全，方法是否有效，自會對其他部門產生深遠的影響。總之，人才的考選對國家以及社會整體都具有極大的影響，我國特別在中央政府中設立考試院，並設考選部專司其職，良有以也。

目前，國家考試所使用的方法，主要是以筆試為主，口試為輔；而此二者之信度與效度卻常遭質疑，其原因為何，實值得加以深入的探討。本文擬謹就口試的問題，提出些許個人不成熟的看法，供有關機關參考。



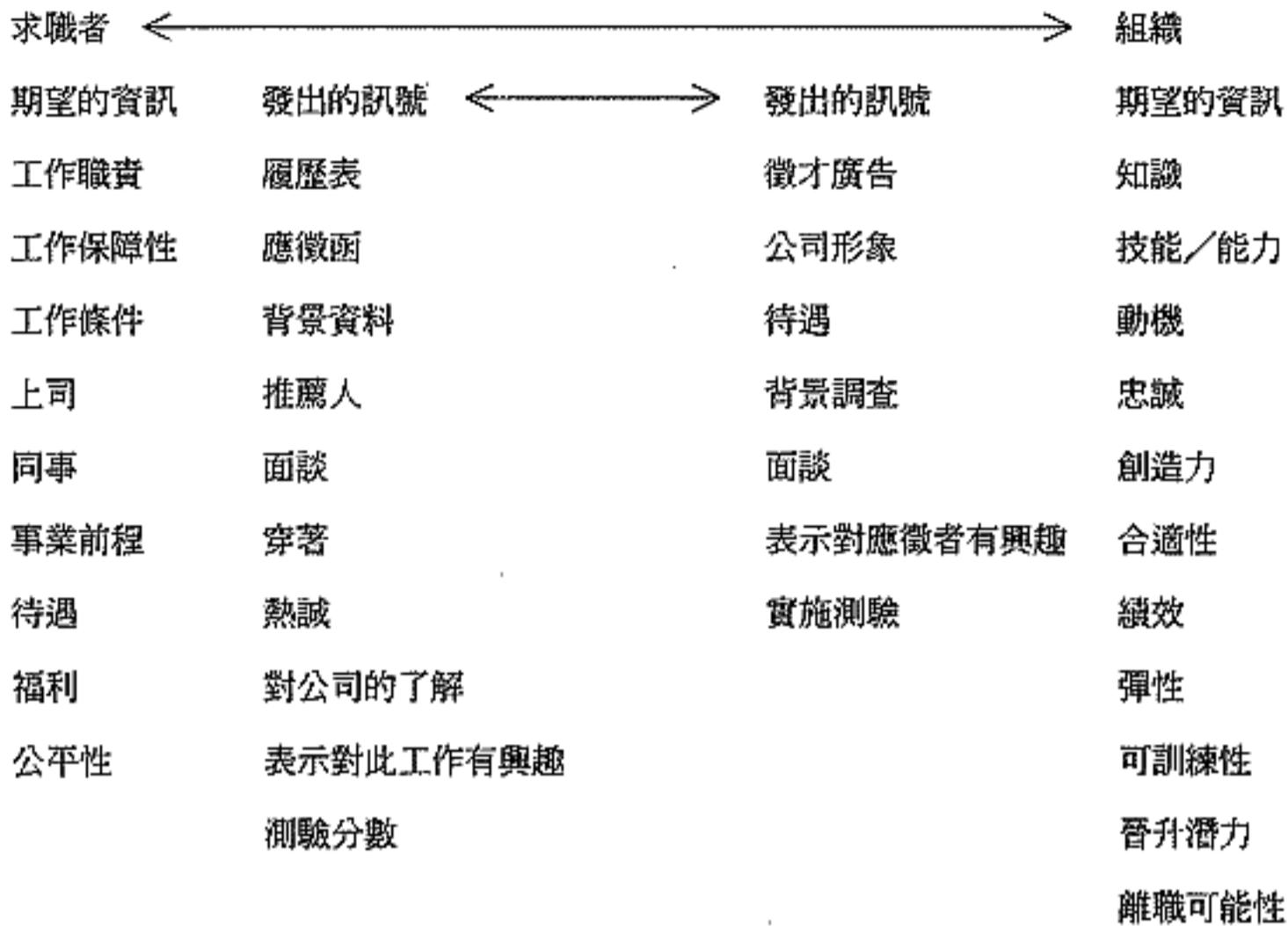
貳、考選的意義與理論基礎

由於口試乃是考選的方法之一，因此，在探討口試相關問題之前，必須先論述考選的意義與其理論基礎。

一、考選的意義

考選的英文是“SELECTION”，而“SELECTION”一字本為「選擇」之意。因此，就組織而言，它實具有兩種相對的意義：一是組織居於雇用者(employer)的地位，「遴選」它所擬聘用的人才，以便達成組織的目標。另一則是求職者本著受僱人(employee)的立場，「選擇」他(她)所擬加入的組織，以便實現個人的目標(如謀生及發展抱負等)。因此，我們可以這樣說：在一項“SELECTION”的過程中，組織「選」人與個人「擇」組織的兩項活動，係同時在進行著。可是，實際上，由於謀職的競爭相當激烈，使得求職者在「擇」組織方面並無太大的空間；於是，求職者在應徵的過程中，大部分的時間與精力都用於推銷自己，以求獲得最後的成功。換句話說，在整個“SELECTION”的過程中，求職者被組織「選」的情況遠多於他「擇」組織的機會。此種「選」與「擇」的雙向活動，美國兩位學者 George T. Milkovich 與 John W. Boudreau (1994) 稱為「雙向發訊」(two-way signalling)，茲以圖一表示之。





資料來源：George T.Milkovich & John W. Boudreau, Human Resource Management, 6th ed. Boston, MA: Irwin, 1994, p.337.

〔圖一〕 考選過程中的「雙向發訊」

圖一顯示，組織經由求職者所發出的訊號—履歷表上的資料、面談時的表現、考試的成績以及對組織的了解等來推論組織所欲知悉的資訊—求職者的知識、技能／能力、動機等，並就此兩者間的關係加以預測。這些訊號就是所謂的預測指標(predictor)，而所期望的資訊就是所謂的效標(criterion)。

同樣，圖一也顯示，求職者一樣希望在此過程裡，從組織所發出的訊號中，詮釋他們所得到的資訊—組織將提供的工作環境與條件等。

由於在上述「選擇」的過程中，組織常居於主動的地位，所以，傳統上，對組織中之“SELECTION”功能的看法，便都只單方面地從組織的立場出發，亦即僅由雇用者的角度，探討如何找到合適的人才來做合適的工作。因此，



“SELECTION”一字在中文裡也就名正言順地譯為「考選」了。

直至最近一、二十年，若干國外學者(如 Porter, Lawler, & Hackman, 1975; Schneider, 1976; Schneider & Schmitt, 1986; Wanous, 1980, 1992 等)才逐漸體認到“SELECTION”其實是一種雙向的過程。在此筆者擬僅以傳統觀點，從組織的立場論述人才考選的問題。是故，就此意義而言，考選乃是組織就其所設之職位，搜集並評估有關應徵者之各種資訊以便做聘僱決定 (employment decision) 的一種過程(吳復新，民 87:95)。

二、考選的理論基礎

人與人之間固然有許多相似之處，但是彼此間的個別差異可能更甚於相似。俗謂：「人之不同，如其面焉」即是明證。人類的個別差異主要表現於下述四方面：

1. 智慧：此係指人適應環境與解決各種問題的思考能力。這種能力隨工作而有不同的需要。
2. 性向：這是指人們先天所具有的學習潛能(potential)。性向與工作種類及工作績效具有密切的關係。
3. 氣質：此係指一個人的性格(personality)而言。性格足以影響人的行為，自然亦關係到工作的績效。
4. 體能與嗜好：個人在先天上所具之體能狀況良有不同，有人力舉千鈞，有人手無縛雞之力；有人精力旺盛，有人力不從心。這些差異均對工作績效具有不同程度的影響。另外，人的嗜好、興趣亦不盡相同，因而影響個人對事物的觀念與看法(張潤書，民 77:460)

上述各種差異通常表現在人的行為上，因而便可以從日常生活中觀察到。在工作世界裡，同樣亦顯示了此種差異的模式。例如，不同行業的工作便相差極大。而不同工作的資格條件亦相去甚遠。相應於工作所需之人類特性自然亦隨工作而異。此種工作需求(job requirement)及工作者特性的差異性，使組織的考選與安置(placement)功能變得至為重要，因為人與工作的最佳配合才是對組織與個人均最有利的事。這就是為何「適才適所」(right person in the right place)一直被認為是考選



之圭臬的道理。

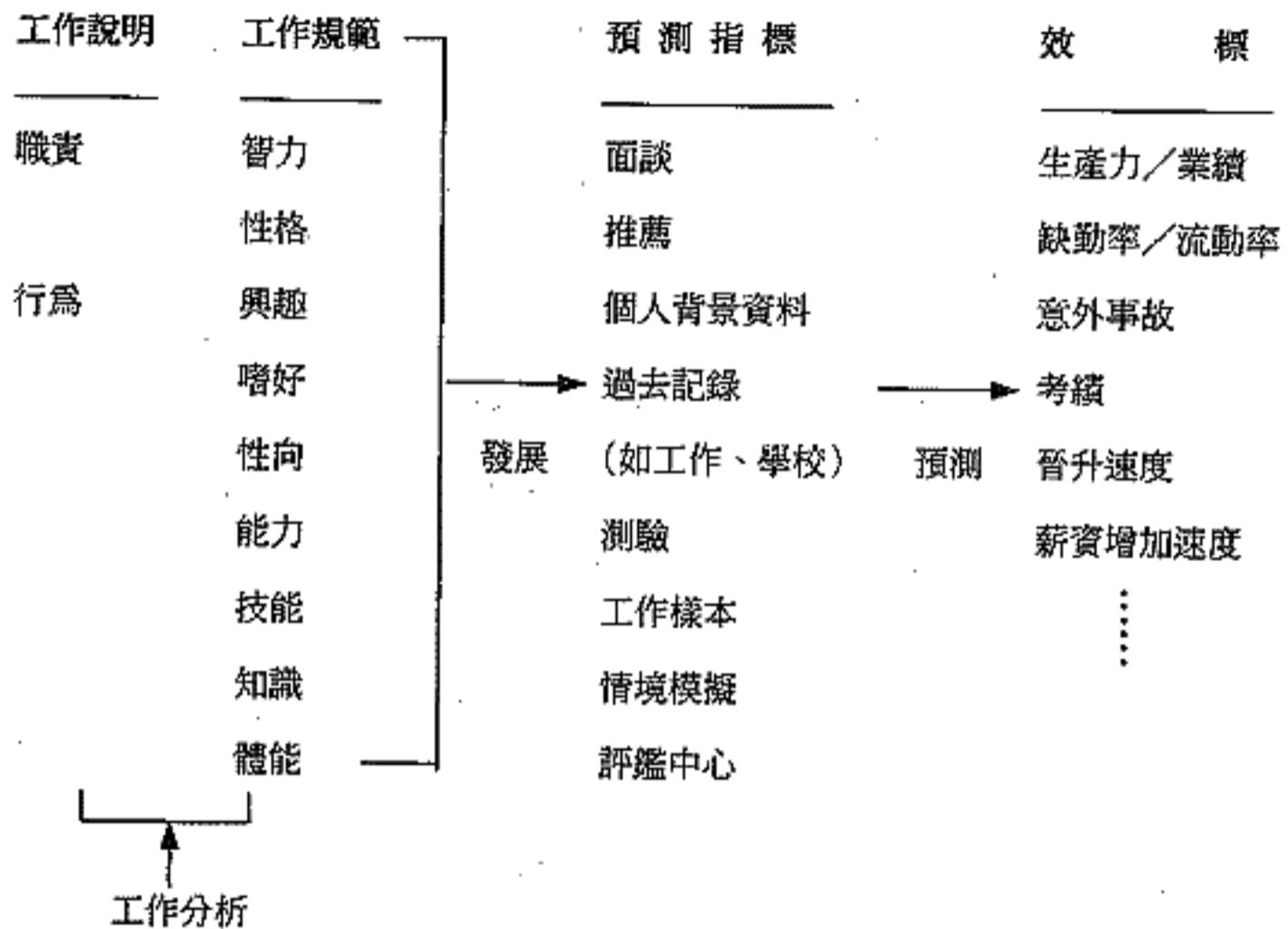
另外，考選有一項基本假定(assumption)，那就是：儘管人具有個別差異，但是此種差異卻具有穩定性，因此，我們才能使用各種方法加以衡量及評估。

再者，我們從考選的定義中可知，考選具有二項最重要的功能：評鑑與預測(assessment and prediction)。前者係指對求職者所具之特性予以客觀的評估，以決定其合乎工作要求的程度。後者則係指從求職者目前所具有的特性(包括所表現出來的行爲)預測將來在工作上績效(即推論兩者所具有的關係)。因此，無論評鑑或預測，其成功與否(即正確程度之高低)端視我們獲得上述這些資訊的能力。換言之，倘若我們能使用有效的方法，確實辨認出應徵者所應具備的工作知識、能力與特質等條件，同時又確知這些條件與未來工作績效的關係，那麼我們便能做好考選的工作。

從以上可知，在考選的過程中，所涉及的要素至少有四項：(1)標的職位的職責(task)(即主要的工作內容)與從事該工作所表現的行爲，此兩者合起來即一般所稱之工作說明(job description)。(2)個人所需具備該工作之知識、能力與特質，一般稱為「工作規範」(job specification)。(1)與(2)通常係由某一職位的工作分析得知。(3)足以代表個人特性的行爲樣本(behavior sample)；這些行爲樣本主要係透過某些「預測物」(或稱預測指標)(predictor)(也就是考選工具)而表現出來。(4)工作績效的效標(criterion)，這是評斷工作者在工作上成功與否的標準或量數(measure)。通常，我們使用預測物來預測效標。



以上考選過程所涉及的四項要素之關係，可用圖二表示。



資料來源：修正 Howell & Dipboye(1982), p.221 而得。

(圖二) 考選過程四要素之關係

圖二其實就是一般所稱之傳統的考選模型(classic selection model)(Muchinsky, 1990:167-169)。

參、考選方法

一、國家考試所使用的考試(選)方法

依據「公務人員考試法」(八十五年修正)第八條之規定，公務人員考試，得採筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明或知能有關學歷、經歷證明及

論文等方式行之。除筆試外，其他應採二種以上方式。筆試除有特別規定者外，概用本國文字。另外，「專門職業及技術人員考試法」對於考試方法亦有與公務人員考試法第八條相似的規定。由此可知，國家考試(亦即考選人才)所採用的方法主要有上述筆試等七種方式。

然而，我們若進一步檢視各種國家考試所採用的方法時，便不難發現，其中經常使用的方法主要有筆試與口試兩種。以下就考選部所主辦的十大類國家考試所採用的方法略作分析：

(一)公務人員高等考試

此項考試又分爲一級、二級與三級。其中一級採筆試、口試及著作(或發明)審查三種，二級只採筆試一種，而三級則除少數技藝職系之技藝科，如「產品設計實務」之專業科目係實地考試外，均只採筆試一種方法。

(二)公務人員普通考試

全部只採筆試方法。

(三)公務人員初等考試

同樣，除極少數科目如「中文打字」與「電腦文書處理」二科採實地考試外，均只採筆試而已。

(四)公務人員特種考試

在此一類別的考試中，僅採筆試方法者計有退除役軍人轉任公務人員等七種考試；而兼採筆試與口試者計有司法人員、調查人員、外交領事人員、國際新聞、國際經濟事務等十一種考試。

(五)公務人員升等考試

除警察人員之「警監警察官升等考試」採筆試及口試外，其餘各種升等考試均只採筆試一種方法。

(六)公營事業人員升等(或升資)考試

包括交通事業人員升資、行政院所屬金融保險事業機構雇員升等以及台灣地



區省(市)營事業機構人員升等，均只採筆試。

(七)軍人轉任公職考試

除「國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈考試」，採筆試、筆試兼口試或審查知能有關學歷、經歷證明及論文外，其餘則比照相關考試的規定。

(八)專門職業及技術人員高等考試

僅採筆試一種。

(九)專門職業及技術人員普通考試

與上述同，僅採筆試。

(十)專門職業及技術人員特種考試

除「引水人考試」採筆試、口試以及體能測驗外，其餘如中醫師等十二種考試均只採筆試。

以上國家考試之考試(選)方法，可歸納列表如表一。



〔表一〕 國家各種考試方法之比較

考試種類及名稱		考試方法				
		筆 試	口 試	實地考試 科目名稱	其 他	
公 務 人 員 考 試	高 等 考 試	一 級	✓	✓		著作發明 審 查
		二 級	✓			
		三 級	✓		產品設計實務	
	普 通 考 試		✓		國語/閩南語 /客語播音	
	初 等 考 試		✓		中文打字 電腦文書處理	
	特 種 考 試	退除役軍人轉任公務人員/原住民行政及技術人員/台灣省及福建省基層公務人員/殘障人員/捷運人員/關務人員/警察人員	✓			
	考 試	司法、調查、政風、軍法官、外事警察、中央銀行行員、交通事業人員、外交領事、國際新聞、國際經濟事務、國家安全情報	✓	✓		
	升 等 考 試	警監警察官升等考試	✓	✓		
		其 他 人 員	✓			
	公 事 業 人 員 考 試	升 等 (升資)	交通事業、 省(市)營事業機構	✓		
專 門 職 業 及 技 術 考 試	高 等 、 普 通 考 試		✓			
	特 種 考 試	引 水 人 考 試	✓	✓		體能測驗
		中 醫 師 等 十 二 種	✓			

(註) “✓”代表使用該項方法。

資料來源：依據考選部：考選法規彙編，民86，整理而得。



二、企業界的考選方法

儘管一般企業所使用的考選方法（或稱為工具）相當多，同時亦可能因標的職位的不同（例如工作性質或層級）而使用不同的方法；但是，大體而言，最常用的有下述幾種：申請表、背景調查、推薦（recommendation）、面談、測驗、實作測驗（performance test）以及評鑑中心（assessment center）等。美國國家事務局（Bureau of National Affairs）於 1983 年所做的一項調查結果顯示，對外考選與內部晉升所使用的方法大致相同，亦即大都使用上述方法（請見表二）。另外，有二個調查報告，同樣顯示企業界在考選人才時，所使用方法仍與上述大同小異。詳情請參見表三與表四。而國內的情況，雖未見有人做類似的調查，但據作者多年從事人力資源管理工作的經驗與瞭解，大概亦不超出上述這幾種。以下即就這些方法略加討論。

〔表二〕 考選方法使用情形調查

公司使用百分比 (n=437)

考 選 方 法	對 外 考 選	內 部 晉 升
推薦人查核／背景調查	97%(426)	67%(292)
非結構式面談	81%(355)	70%(305)
技能實作測驗／工作樣本測驗	75%(329)	40%(176)
身體檢查	52%(229)	8%(34)
結構式面談	47%(206)	32%(142)
外部機構的調查	26%(112)	3%(14)
工作知識測驗	22%(94)	15%(64)
心智能力測驗	20%(89)	10%(44)
加權申請表	11%(49)	7%(30)
人格測驗	9%(39)	4%(18)
評鑑中心	6%(28)	7%(30)
體力測驗	6%(27)	4%(16)
筆跡測驗／書面誠實測驗	6%(27)	1%(4)
其他	3%(13)	2%(9)

資料來源：引自：John M. Ivancevich, Human Resource Management: Foundations of Personnel, 5th ed. Boston, MA: Irwin, 1992, p.257.

〔表三〕 歐洲國家考選方法使用情形調查

考 選 方 法	調 查 國 家 與 時 間							
	法 國 1989 N=102	英 國 1990 N=40	英 國 1987 N=293	德 國 1990 N=88	挪 威 1990 N=61	比 利 時 1989 N=89	英 國 1989 N=300	法 國 1992 N=48
面談	99%	100%	95%	37%	93%	100%	100%	90%
推薦	—	—	78	9	—	73	—	—
履歷申請表	—	—	91	90	—	91	—	86
情境測驗、工作樣本	7	—	32	16	—	51	37	8
人格量表	35	10	9	6	16	42	47	39
認知及性向測驗	31	5	5	15	25	71	66	31
投射技術	12	—	—	—	—	42	—	6
評鑑中心	—	10	—	9	3	31	—	9
自傳資料	—	3	—	6	1	—	—	—
筆跡測驗	93	2	5	6	2	36	3	46
其他們(如占星術等)	15	0	—	—	1	2	—	—

資料來源：C. L'evy-Leboyer, Selection and Assessment in Europe. In Harry C. Triandis, Marvin D. Dunnette, and Leaetta M. Hough (eds.), Handbook of Industrial & Organizational Psychology (Vol.4). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1994, p.181

〔表四〕 美國品管學會(ASQC)面談使用情形調查

職 位	使 用 率 %
時 薪 / 監 領 工 人	86.9%
技 術 / 專 業 人 員	95.5%
督 導 人 員	93.4%
中 層 主 管	92.8%
高 層 主 管	93%

資料來源：Ronald B. Morgan & Jack E. Smith, Staffing the New Workplace: Selecting and Promoting for Quality Improvement. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1996, p.334

(一)申請表



幾乎所有企業都使用申請表(即工作申請表);它通常是由公司主動提供給那些通過初步篩選的應徵者填寫。其內容主要包括: 1.個人基本資料,如姓名、出生年月日、出生地、婚姻狀況、身高、體重等; 2.學經歷及所受訓練; 3.個人社會活動,如參加的社團; 4.家庭狀況等;更詳細者尚包括個人財務狀況、身體健康的狀況以及有無犯罪記錄等。此外,通常會有一欄讓應徵者表明:所填資料皆屬事實,否則願受解職處分;故應徵者必須「據實以報」,不可誇大不實,以免導致不良的後果。

申請表原來的目的是作為一種考選的工具,但國內企業真正如此運用者卻不多見,大都只把它當作一種提供應徵者之詳細個人資料的簡便方法。

為了提高申請表作為考選工具的效度,國外已發展一種稱為「加權申請表」(weighted application blank)的改良式申請表。在這個表內,每個項目都依它與評估標準(即效標,如工作績效、服務長短)的關係加以衡量,然後按照關係的強弱,給與不同的配分。關係愈高,該項目的權數也就愈大。最後,將所有項目的配分加總起來,就得出應徵者的評分,可作為考選的一項依據。一般來說,加權申請表的效度均經過特別的考驗,其總和評分尚可採用;但如僅就個別項目單獨使用,就有誤用的可能。另外,加權申請表的效度會受到標的職位之工作特性的影響,故必須定期檢定其效度(何永福、楊國安,民 82:158)。此法的缺點是:權數必須針對每個特定的工作來決定,而且必須不斷檢討與更新,才能反映權數的正確性,故相當費時費力(Cascio, 1998: 209-210)。

(二) 背景調查

此種方法普遍被國內外企業所使用,原因是方便而有效。此法之目的在於求證應徵者在申請表上所填的資料是否屬實;另外,也可獲得一些其他有關候選人的資訊,如專業能力、與同事相處情形等。至於所採用的方式,通常為以書面或以電話。另外,有的企業還委託徵信公司提供其他的背景資料,如信用狀況、負債情形、名聲甚至個人品德與生活風格等。

(三) 推薦



此項方法有兩種形式：(1)由候選人提供若干對他有所瞭解的人士之名單給考選單位，以便從這此人獲取有關候選人的許多資訊。此一方法一般稱之為推薦人查核(reference check)。(2)推薦人應候選人之要求，針對此次應徵事宜寫一封推薦函(letter of recommendation)直接寄給考選單位，作為考選的參考資料。

無論推薦之形式為何，使用此一方法的目的為：(1)驗證候選人在其他場合(如工作申請表、面談以及自傳資料)所提供之資料的正確性；(2)作為預測未來工作績效的基礎；(3)挖取若干候選人未曾提供的資料(如犯罪記錄、駕駛違規記錄、甚至信用記錄等)

透過此項方法所獲得的資訊，大致有以下幾種：(1)候選人過去的任職資料及教育背景；(2)對候選人的人品以及性格等之評價；(3)對候選人工作能力的預估；(4)推薦人再雇用該候選人的意願(此問題僅適用於推薦人是候選人過去的雇主)(Gatewood & Feild, 1990:403)。推薦人大都是候選人以前的師質、同學、同事或雇主(如直屬上司或單位主管等)以及朋友。至於查核所用的方法，實務上計有(1)親自拜訪；(2)以信函查詢以及(3)以電話查詢等三種。

(四)面談

儘管根據若干學者的研究顯示，面談的效度很低(此點容後討論)，但是無論古今中外，面談仍幾乎是每個人在用人時最喜歡用的一種方法。原因是，人都有一種「一睹廬山真面目」的渴望。面談的形式很多，有結構式的(structured)、非結構式的(unstructured)、指導式的(directive)、非指導式的(non-directive)等(Dessler, 2000:216)。面談依面談者與被面談人的人數比例，亦可分為集體面談(panel interview)與單一面談等。

面談尚有另一種形式，稱為壓力面談(stress interview)。這是在面談的過程中，使用一些施加壓力的技巧，例如，面談者採攻擊性態度，給予應徵者難堪或羞辱，以及使應徵者一直採取守勢等，然後觀察並記錄應徵者的反應。此法的目的在測驗應徵者應付壓力的能力。考選高級主管或業務人員等都可使用此種面談，因為面對壓力乃是這些人所應具備的能力。此法的缺點是，可能招致應徵者的反



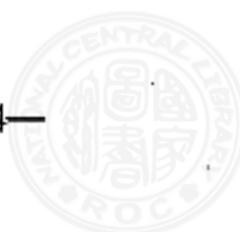
抗，威脅其自我觀念，甚至給應徵者留下不良的印象，使組織的形象受損 (Dessler, 1994:205-207)。

至於面談的次數，一般以兩次較普遍；第一次是所謂的篩選面談 (screening interview)，係由標的職位的直屬主管與人力資源部門負責人員僱用的主管共同主持。第二次則由用人單位的部門經理與人力資源部經理一起擔任面談者；在此次面談中，通常即參考其他項目成績，(如測驗與第一次面談成績)，做成錄用與否的決定。有的公司為求慎重起見，會由更高層的主管，如處長，甚至首長 (如總經理等)，舉行最後的面談。有關面談的問題，容後討論。

(五) 測驗

一般公司在考選新進人員時所實施的測驗，大致可分為三大類：

1. 筆試：這是就標的職位所需的專業知識或基本能力 (如中、英文或其他外語等) 所做的書面測驗。
2. 實作測驗或工作樣本測驗 (work sample test)：前者是針對該職位工作者所須操作的器具，讓應徵者實際操作的一種測驗 (在我國的考試法中稱為「實地考試」，如打字等)，後者是將工作中一些重要項目或行為，讓應徵者試做的測驗，考選管理人才常用的評鑑中心法 (assessment center method) 即是一種典型的工作樣本測驗。
3. 心理測驗又稱紙筆測驗 (paper and pencil test)：通常，心理測驗依受測者被要求做的內容，可分為兩種：(1) 認知測驗 (cognitive test)，它是評量心智能力的產物 (the products of mental ability)，包括成就測驗、性向測驗、智力測驗以及能力測驗等。(2) 情感測驗 (affective test)，它是用來評量人格的許多面向 (aspects of personality)，包括：興趣、價值、動機、態度、以及性情特質 (temperament traits) 等。由於這些通常都要求對感覺、信念、態度等做自我陳述 (self-report) (例如，「我認為…」；「我覺得…」)，通稱為量表 (inventories)。而前者 (認知測驗) 則稱為測驗。此兩者截然不同，而一般對測驗的不信任即源於對兩者的混淆。量表容易造假，而測驗則不能，因為前者反映個人的想法或感覺，而後者則評量



個人所知的與能做的 (Cascio,1987:129-130)。

肆、口試的問題

一、口試的普遍性及其使用的理由

前曾述及，由於人都有「一睹廬山真面目的渴望」，所以面談（即口試）即成為考選時一項普遍被採用的方法。我們從前述表四的數字中亦可得到證明：考選時薪人員的使用率為 87%，技術專業人員高達 96%，而管理人員（無論基層、中層或高層主管）則均達 93%。那麼，究竟為什麼面談被普遍用為考選的工具呢？歸納言之，約有下述幾點原因：(Dreher & Sackett, 1983:311-313; Dunnette & Hough, 1990 (Vol.: 347-349; Gatewood & Field, 1990:462-469 Robertson & Iles, 1988:177)

(一) 面談提供一個機會，讓組織能將它的許多優點「推銷」給應徵者。在面談時，幾乎所有的應徵者都會問到有關雇用條件的問題，例如，工作時數、待遇與福利，甚至是否常須加班等。面談正是提供一個讓組織回答這些問題的機會，而組織也往往利用這種彼此互動的時機，把組織的優點推銷給應徵者，藉以贏得他們對組織的良好印象，甚至可增加應徵者接受工作(即錄取後來報到)的機率。

(二) 面談是評鑑應徵者許多方面之表現的實用方法。許多主持面談的人均認為，在面談中可以「看出」一個人的反應能力、應對態度、口才、舉止，甚至測出一個人的知識廣博度等。但是否真能在短短的幾十分鐘或幾小時內，就能對一個人的這麼多面向做出準確無誤的評斷，實在不無疑問。

(三) 錄取與否理所當然應由與應徵者有過接觸的主管來決定。理論上，面談與其他考選方法相比，的確有一個優點，那就是：蒐集、解釋與評估應徵者之各種資訊的人（即口試或面談者），正是對該職位之工作以及組織最了解的人。所以，此人（或多人）自然最有資格做是否錄取的決定。但不幸的是，許多研究結果都顯示，此種假設並未獲得支持。最主要的原因是：



面談者所問的問題往往與工作無關，況且面談者之間對於該問何種問題常無共識，甚至評分所依據的標準亦往往極不一致。

- (四) 面談(特別是最後一次)常是雇用者與候選人談論最後聘用條件的場合。通常，雇用者會利用最後一次面談的機會，與少數一、二位候選人談論聘用條件，並做最後的確定。

二、面談的動態過程與產生偏誤的原因

在國外，有關面談之動態過程的研究很早就引起學者的注意與興趣。例如，加拿大麥基爾大學 (McGill University) 在一九六〇年代即認真地展開了一系列的研究 (Morgan and Smith, 1996:336)。他們的發現以及後來的一些研究結果均指出，在面談的過程中，的確有不少的錯誤或偏誤 (errors and biases)。以下筆者即歸納這些學者的研究發現，對面談過程所可能產生的偏誤分十點加以討論 (註 1)

(一) 一般人都小看了面談(或口試)的困難度與重要性

從工作經驗中，我們幾乎很難發現有人會在舉辦面談前認真地做準備。例如，先仔細地閱讀候選人的所有資料或者了解此一職位的工作職責與所需的資格條件；甚至預先擬妥一些想要問的問題等。如果有人要求他們(面談者)這麼做時，得到的反應必定是：跟人家談談話有什麼大不了的，那需要緊張兮兮的做什麼準備？然而，面談真的是一件經而易舉的事嗎？其實未必，試想，在一項面談裡面談者必須：(1)建立並維持與候選人良好的關係與氣氛；(2)詢問並探尋一些有用的資訊；(3)記錄同時要記得所得到的資訊；(4)依據從面談所得到有關候選人的各種資訊，來評估候選人各方面的能力(例如專業知識、技能、個人特質或個性等)，並做是否適合該職位的判斷(推論與預測)。

由此可知，面談並非如一般人想像的那麼簡單、容易，所以，如不能以嚴肅認真的態度行之，則必然會影響面談的效度。

(二) 決定往往做得太早

一般而言，一次面談(口試)少則半個鐘頭，多則數小時，在這麼短的時間

裡，面談者必須搜集到候選人愈多的資訊愈好。而最後，面談者則必須很有系統地將所獲得的這些資訊組合起來並且對候選人的表現做一評斷（打分數）。前述情況可說是一種理想；事實上，面談的過程並非那麼的理性。根據許多研究發現顯示，面談時最初的印象對於最後的決定具有關鍵性的影響；換言之，前五分鐘談話所得的印象可能已對一個人產生了好壞的判斷，這種判斷足以影響以後的全部過程。由此可見，面談基本上可能只有歷時幾分鐘，而並非我們所認為的那麼長。

（三）太在意不好的資訊

理論上，面談者對於候選人的詢答，應像法官問話一樣，有利的與不利的都應同時搜集，再做評斷。但實際上，許多面談者都比較容易受到不利資訊的影響。因此，在面談過程中，似乎都在做搜集不好的資訊的工作，而一旦有了這些資訊，面談者便極易做出對候選人不利的評斷，特別是這些不好的資訊，如果很早便被面談者察覺。所以，我們常見到有的面談者說，我不能錄用這個人，因為他（她）上次被資遣；與他（她）的上司處不好；未能清楚表達他（她）的事業生涯目標是什麼；面談時沒有正視著我；學校成績不是很好；不曉得自己五年後的情況會如何。

（四）對什麼才是一個好的應徵者，心中已有定見

許多面談者對於什麼是一個良好的員工或者說一個好的員工應具備什麼特質等，常常心中已有定見。所以，他們在面談時便很容易只找那些合於他們定見的候選人。這種定見即是一般所稱的「刻板印象」(stereotype)。此一刻板印象大致有四種形式：一是以對某一團體的一般印象去推論此候選人，而不針對其個別的情況去做判斷。二是所謂的「隱性人格理論」(implicit personality theory)，即每個人對於何種人格特質會湊在一起（即密切相關）都有自己獨特的信念。例如，有人認為外向者通常都比較聰明、誠實以及有良心等。因此，當我們發現某人具有某一明顯的特質時，便可能認為他也擁其他的特質，因而影響我們對這些人的判斷。三是所謂的「似我效應」(like-me effect)，即我們很容易對一個與自己很像的候選人產生好感，而馬上做決定，卻未考慮此人是否適合某一職位。四是對於某一特



定職位所應具備的人格特性(或形象)存有先見,以致凡不符合其先見者皆不被考慮。例如,有的人認為從事外務(銷售)工作就必須能言善道、擅於交際等,因此,對於一位看起來有點木訥、於言詞、樣子憨厚的應徵者便會加以拒絕。

(五) 在面談過程中,搜集資訊以及評估資訊的時間不足

當我們仔細檢視面談的過程時,會發現應該發生的與實際發生的差距很大。換言之,我們期望面談者應讓候選人多說些,以便搜集更多的資訊,然而,實際的情況是面談者常喜歡自己滔滔不絕、侃侃而談,卻讓候選人當忠實的傾聽者。於是最後只好依據有限的資訊,匆匆地做評估與決定。研究顯示,面談者說得愈多,候選人愈會被做有利的考慮。而面談者為何未能對面談時間做妥當的分配?一個很重要的原因是:他們對面談沒有做充分的準備,例如未能擬妥一些與工作有關的問題。一般而言,在一個準備良好的面談裡,面談者使用的說話時間最多是全部面談時間的百分之十五至二十。

(六) 面談的過程很少系統化

一般而言,在許多組織裡,面談的過程很少加以系統化;例如,同一人(或同一批人)面談所有的人,相同的人問候選人相同的問題,同時使用相同的評分標準。在一個考選的過程中,如果程序愈標準化,則其結果就愈可靠,當然對全體候選人也就愈公平,而最後的有效性(效度)也自然會較高。

(七) 面談的內容常未能集中在與工作有關的特質上

有些面談者由於對所將考選的職位不了解,以致無法確知該職位所應具備的知識、技能與能力(Knowledge, Skill, & Ability, 簡稱 KSA)是什麼?甚至應具有的資格條件是什麼?在此情況下,自然不能事先擬妥一些與職位(也就是工作)有關的問題。於是,爲了讓面談進行得很順利,便很容易問一些無關痛癢的問題,甚至天南地北的閒聊,這種面談最後所做的決定之品質如何,可想而知。

(八) 面談者的行為會影響候選人的表現

面談者對候選人的表現具有相當大的影響力,例如,面談者如對候選人的回

答做出一種肯定甚至欣賞的表示（如點頭、微笑等），則必然對候選人產生一種激勵、鼓舞的作用；相反的，如果面談者對候選人的回答給予冷淡的回應（如皺眉頭等），則候選人的信心必受打擊，其後的表現或許就大受影響。由此可知，面談者對每位候選人必須維持相同的態度，才能保證面談的信度，否則就會影響最後的效度了。

（九）面談結果的評定往往只基於候選人對面談者所產生的衝擊（即影響），而對此種衝擊的評估又常相當主觀且與工作無關

一般而言，面談者在對候選人做最後的評定時，其所依據的經常只是候選人對面談者所產生的衝擊，也就是候選人所留給面談者的印象。例如，一位身材姣好、容貌美麗、態度大方且言詞優雅的女性候選人，必然會留給面談者極深的印象。因此，面談者就極可能依據這種印象給予很高的評分。但事實上，這位小姐的魅力或許與工作上所需的條件沒什麼相關。這樣的面談評分自然會有所偏頗，而失去應有的公平性。

（十）面談的公平性一直受到質疑

由於面談常含有高度的主觀性，因此，面談者的先見、偏見以及現場的氣氛與情緒等常是決定面談結果的主要因素；因而，在美國常導致對少數民族及婦女的不公平與不利影響（adverse impact）。例如 Arvey (1979)即發現面談時女人所得到的評分總是比男人低。此一發現亦被 Cann 等人 (1981) 所證實。另外，在英國，Keenan 與 Logue(1985)報告指出，女性工程師候選人常受到面談者的歧視待遇。

另外，在管理人員的考選上，由於管理工作常被認為需要一種「男人氣概」的特性（“masculine” characteristics），因此，許多女性在應徵管理工作時，便較可能受到歧視。例如，Forsythe 等人 (1985) 研究女性應徵者的服裝對遴選管理職位的影響時發現，具有「男人氣」的服裝對考選決定發生很大的影響。Heilman 與 Stropeck (1955) 在一項以企管研究所學生為對象的實驗研究中發現，外表的吸引力在非管理（事務性）工作的職位方面，女性較有利，而在管理職位（即管理儲備者 management trainee）方面，則較不利。總而言之，一般說來，面談者在做錄用與



否的決定時，大都憑藉主觀的印象而較少依據客觀可驗證的資訊；因此，評定者偏誤 (rater error) 便顯得稀鬆平常，不足為奇。面談者對候選人的好感常可能透過非語言的行為表達；故語調以及眼神等常會影響對候選人之資格、訓練與經驗的判斷，甚至影響到被邀請做二度面談的機會(Dipboye & Wiley, 1997)。Edinger 與 Patterson (1983) 的研究指出，候選人持續的微笑、眼神、姿勢以及點頭等動作常能產生更有利的面談結果。

三、國內的情況—筆者的個人經驗與甲等特考口試的問題

在國內，有關口試過程及效度等的研究報告極為少見，惟從實務的角度探討，筆者曾任民營企業人事主管十餘年，所曾參與過的考選面談可說不計其數。依據個人的經驗，深覺面談的效度與公平性確實都很低。舉例而言，由於未嚴格規定每位候選人的面談時間，以致產生下述情況：面談者如果覺得與應考人滿「投緣」的，則一談可以長達半小時，甚至一小時。而如果覺得與某應考人不投緣時，則或許三、五分鐘即告結束。所謂投緣與否，純憑個人主觀的感覺與判斷；當然這又與應考人的容貌、外表、穿著以及談吐舉止等都有密切的關係。

再就面談的內容而言，由於未認真採取結構式的面談，因此，面談時所提的問題幾乎全係由面談者個人自由決定。在此情形下，健談的面談者往往海闊天空無所不談，甚至佔據大半的面談時間，結果經常發現，該問的重要問題未提，以致對應考人只有一知半解，如何能給予客觀而公平的評斷？

另外，筆者曾參加過一次甲等特考的口試。依據個人的親身經驗，深覺該項口試確實存在不少問題，僅舉其重要者，略述於下：

1. 口試所參考的「應試者資料表」上要求填寫應考人之父母姓名，此一資料極易產生「識別」作用。因為，口試委員在知悉應考人為某知名人士之子女的情況下，除少數風骨嶙峋之士外，極容易受到影響而給予較寬的成績。
2. 口試委員「認識」某些應考人的情況難以避免，因而造成口試的極端不公平。

舉例而言，某些應考人已在黨政機構位居要津，為了取得正式的公務人員任用

資格，乃不得不報考。在此情形下，無論考選機關如何安排，口試委員都會「認識」此等知名度特高的應考人，因此，難免因「認識」而給予高分。此即甲等特考廣遭詬病的「黑官漂白」現象。(所謂黑官，係指已任職但卻未具正式公務人員任用資格的少數高級官員)。例如，民國七十五年與七十七年的甲等特考，即有四位知名度頗高的應考人，其口試成績特別高，以致使兩位應考人的最後成績躍為該類料的榜首(註2)。

3. 每位應考人的口試委員均不相同，其間寬嚴程度、要求標準、所強調的重點(例如，有的口試委員因重視外語能力而給予這方面的測驗，有的則否)，甚至個人之喜好等均可能相去甚遠；如此，何能求其公平？
4. 集體面試有一項缺點，即主試者容易互相影響。舉例言之，如候選人對其中某位口試委員的問題未能答得很好，則此種「不良表現」即可能給其他口試委員「不良的印象」，而使他們在未全部完成口試前即已下了定論。此種情事對候選人而言，自然有失公平。
5. 行政能力與領導能力如何能在短短的三小時中評鑑出來？何況「坐而論」與「起而行」之間尚有一段很大的距離。

總之，造成口試不公平的因素與可能狀況極多；因此，在無法確保其效度與公平的情形下，應儘量避免使用口試或者不應過度依賴口試結果作為考選決定的基礎。

伍、口試改進途徑

一、現行國家考試的口試作法

目前，公務人員考試中有關口試之作法，係依據考試院八十五年修正發布之「公務人員考試口試規則」。其中主要的內容有：

- (一)口試以個別口試或集體口試方式行之，必要時得兼採之。個別口試係指個別應考人按預定口試方式，回答口試委員之問題，藉以評量其儀表、言辭、



才識及其他能力。集體口試係指由二位以上之應考人，依預定口試主題，共同討論，藉以評量其儀表、言辭、才識、團體適應及解決問題等能力。(第二條)

(二)個別口試得分組舉行，個別口試每組口試委員原則上不得少於三人(其中一人為召集人)，集體口試每組口試委員不得少於五人。口試委員之遴聘，除由該項考試之典試委員擔任外，必要時得另就請辦考試機關或用人機關簡任級以上公務員選聘之。(第三條)

(三)個別口試之評分項目及配分為：1.儀表(包括禮貌、態度、舉止)占二十分；2.言辭(包括聲調、語言表達能力)占二十分；3.才識(包括志趣、領導、問題判斷、分析等能力)占六十分。集體口試之評分項目及配分為：1.儀表(同上)占十分；2.言辭(同上)占二十分；3.才識(同上)占五十分；4.團體適應能力(包括溝通、說服及應變能力)占二十分。前二項之口試評分項目及配分，得視考試性質變更之。(第四條)

(四)舉行口試前應召開口試預備會議，會商研定口試主題、評分標準、進行時間，並得擬定書面問題，交應考人回答。(第五條)

(五)個別口試每一應考人口試時間十五至六十分鐘。集體口試每組應考人口試時間二至四小時。前項口試時間必要時得增減之。(第六條)

(六)口試平均成績不滿六十分者，總成績雖達錄取標準，仍不予錄取。(第八條)

(七)口試委員及辦理試務人員，如有配偶或三親等內之血親、姻親應考，應行迴避。口試委員為應考人現任機關直屬長官或為應考人學位論文之指導教授者亦同。(第九條)

依據上述規定，口試本可採個別口試與集體口試，惟因有關集體口試只有「依預定口試主題，共同討論，藉以評定其儀表…等能力」之規定，而無較具體之作法，故目前考選部辦理各項公務人員考試之口試時，仍均僅採行個別口試方式。

另外，上述個別口試中所評量之項目，如儀表、言辭，以至才識等，亦稍嫌不足，同時是否以短短一、二小時之口試，即能真正評鑑出這些能力，亦不無疑問。考選部有鑑於近年來國家考試受到「考試方式太過狹隘，大多數考試仍以筆

試為主」之批評，在吳挽瀾部長到任後，乃將「考試方式彈性化」列為六大施政目標之一，並積極研究增採其他方式之可能。於是提出了許多考試方式的改進方案，其中針對口試部分即有不少創新的措施，甚值肯定與嘉許。

二、考選部口試改進方案概述(以公務人員高等考試一級考試為例)

(一)改進方案要旨：

1. 個別口試：係指個別應考人按預定口試方式，回答口試委員之問題，藉以評量應考人之才識、成就、責任、參與及特質。口試時間為一小時，必要時得增減之。另應考人於參加口試前得提供履歷表(包括相關學經歷及參與社團活動的情形)、自傳、著作發明等方面資料輔助，俾利口試進行。
2. 集體口試：係指由數位應考人組成小組，討論預定問題，口試委員坐在外圍觀察並加以評分。即採行「有主持人小組討論」方式進行，由應考人針對不同主題輪流擔任主持人(每人三十分鐘，必要時得增減之)，並訂出「公務人員考試集體口試觀察記錄表」，藉以觀察應考人於擔任主持人時能否掌握團體，引導有效討論；以及擔任組員時的參與程度，以評鑑應考人之影響力、領導統御力、口頭表現能力、計劃組織能力、分析能力、洞察與判斷能力、決斷力、積極性、親和與感受性及團體適應力，以強化口試的信度與效度。
3. 口試為第二試(即通過筆試者才能參加口試)，口試包括個別及集體二種，口試占全部總成績之百分之二十五(其中個別口試及集體口試各占總成績百分之十二·五)。
4. 口試委員遴聘部分：應包含高級長官、學者專家，用人單位、社會人士(公會、學會或企業界代表)、心理學家等參與，其組成以專業、客觀與能力作主要考量，以確保口試的客觀與公平。

(二)模擬演練概念之採用與口試改進方案之試行

1. 模擬演練概念介紹



上述考選部之口試改進方案中所擬採行之「有主持人小組討論」方式，係採自國外最盛行的「評鑑中心法」(assessment center method)中的模擬演練 (simulation exercise) (或稱情境測驗 situational test) (註 3)。此項模擬演練之理論基礎是：對於應考人未來工作績效之預測應以其在該項工作情境中之實際行為為基礎。因此，在考試時，如能設計與上述工作情境極為類似的模擬演練，則從應考人在這些模擬演練中之實際表現 (說與做的行為) 的觀察與評鑑，必然更能準確地加以預測。另外，對於管理人員的評鑑，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多變環境以及解決問題的能力與行為。準此，一位高級公務人員 (如科長以上主管) 在實際處理各種情況之公務時，所須具備的能力，就不是僅憑筆試或口試之「坐而言」以及「論如何做」等所能測得出來的，而必須讓應考人能夠真正地去實際做一做 (起而行)，才能真實地表現出他們的「真功夫」、「有本事」。(吳復新，民 82，民 87)

2. 口試改進方案之試行與檢討

(1)試行：考選部為使上述口試改進方案更臻完善起見，特別組成專案小組，由考試委員許濱松教授主持，聘請國內對考選方法，特別是評鑑中心法，具有研究或熟悉的學者專家與企業界人士，共同就上述方案加以研討。經過多次會議後，已大致得到了一套咸認可行而有效的步驟，並且進行實際的模擬。

本項模擬演練已於民國八十八年九月間舉行完畢。應考人由現職公務人員五人，國內公共行政等博士班研究生五人，混合編組為二組同時進行，全程並經同步錄影與錄音，俾供將來檢討時參考。

本項集體口試係採「有主持人小組討論」方式進行，所設定的標的職位是「人事行政九等科長」。模擬演練之進程序如下：

①應考人依「編號」順序，輪任主持人。於主持前先抽取該次之討論主題，並隨即進行討論。每一主題之討論時間為三十分鐘。兩組採不同方式進行，目的在於提供比較並作為未來討論最後方式之參考。

(甲)第一組：主持人先以二分鐘時間，向同組應考人說明口試 (即討論) 題目內容，並摘述可能的解決方法；並保留三分鐘讓應考人 (參與者) 準備；在結束前

主持人必須再做三至五分鐘的總結。

(乙)第二組：每一主題之討論時間為三十分鐘，由主持人全權處理、靈活運用與分配。

②口試委員分別在旁邊觀察並記錄每位參加人員之行爲，並加以評分。本次演練每位主持人主持完畢後不休息，立刻進行下一位之主持活動。

③口試委員於評審時，分別就主持人及參與者二種不同角色（身分）予以評分。評分項目及配分如下：

(甲)主持人：領導統御能力、口語表達能力、組織與分析能力、親和力與感受性、決斷力等各占十分。

(乙)參與者：影響力、口語表達能力、積極性、親和力與感受性、團體適應力等各占十分，合計總分爲一百分。

④全部主題討論完畢後，由口試委員依集體口試評分表所列項目單獨評分，並加註評語，最後以同組口試委員評分總和之平均數爲應考人之集體口試成績。

(2)檢討：

①上述模擬演練完畢後，立即由十位受試者集會，提出參加此次模擬演練心得與建議，並由考選部有關人員記錄下來，以供專案小組參考。

②專案小組檢討會議

考選部於本次模擬演練完畢後，特別召開檢討會議。會中由參與實際評鑑的十位專案小組成員發表各自的心得與意見。經過熱烈的討論與交換意見後，獲得了以下有關「集體口試」舉辦方式的十點建議共識：

一、發給考生的問題要有完整標準化的說明，包括「議題」、「說明」、「角色的扮演」等。

二、不同場次之間要有間隔的時間(即每一議題開始前)，以利於考生角色的轉換。

三、應考人不排序，而以抽籤的方式先抽號碼再抽題目。

四、應考人座位的安排圓桌、方桌、馬蹄形位置均可。

五、口試委員座位的安排固定，應考人座位則每一場次輪換乙次，俾利口試

委員從不同角度加以觀察。

- 六、集體口試輪任主持人時間縮短為二十分鐘。
- 七、集體口試評分過程必須要經過會商的程序。
- 八、對於評量員(即口試委員)事前要有訓練(包括解說、錯誤評量的訓練、或放錄影帶等)。
- 九、每一位應考人均應發給議題。
- 十、「公務人員高等考試一級考試集體口試觀察紀錄表」修正完成。其中公務人員高等考試一級考試集體口試評分項目「團體適應力」修正為「組織與分析能力」。

✦應考人「參與意見問卷調查」結果之分析

為進一步了解十位參與者對於此種新型「口試」方式的看法，筆者特擬了一份共有八題的問卷調查表，請參與者填答(無記名)。以下依據調查結果略做分析：

第一題：在主持討論時，我的行為與真實情況中有的行為並沒有相差很多：極同意(5分)者二位；同意(4分)者六位，極不同意(1分)者一位，不同意(2分)者一位。平均為3.7分，接近同意之4分，顯示大部分參與者皆同意：模擬演練時所展現的行為與實際情況相近。此一事實顯示，模擬演練的情境與真實情境具有高度的相似性，因而在模擬演練時所表現出來的行為即對於應考人以後的行為具有預測性；換言之，我們用模擬演練來評鑑應考人未來實際工作情境中的行為表現之效度便會比較高，而這正是考選所要發揮的功能。

第二題：我在此次集體口試時(指擔任主席時)受到壓力或緊張情緒的影響：極同意者一位；同意者四位，不同意者三位；不置可否者二位。本題同意以上者有五位，若刪除二位不置可否者，則有超過六成的參與者表示在參加集體口試時，受到壓力或緊張情緒的影響。

第三題：在參與討論時，我的行為與真實情況中會有的行為並沒有相差很多：極同意者一位；同意者五位；不同意者三位；不置可否者一位。本題計有六位同意，若刪除不置可否者，則有多達67%的參與者對本題持肯定的

看法。

第四題：討論题目的難易(指是否容易發表意見或看法的程度)適當：極同意者二位；同意者二位；不同意者三位；不置可否者三位，平均為 3.42 (不置可否者不計) (不置可否者計入時，平均為 3.3)，同樣顯示對此問題的看法趨於中間意見。

第五題：每人主持會議的時間(半小時)適當：極同意者二位；同意者七位，不同意者一位。平均為 4 分，顯示認為會議時間之長短尚稱合適。

第六題：請您依優先順序，就下列資料列出十項您認為一位中層行政主管(如科長)所需具備的能力或技能 (ability or skill)：依據十位參與者的意見，被列入前五項能力者依次為：領導統御能力 (8 人)、口頭溝通能力 (5 人)、協調與合作 (5 人)、判斷與決策 (5 人)、組織與計劃 (4 人) (忍受工作壓力以及問題分析兩項亦同為 4 人)。由此題之結果顯示，本次試行所評鑑之能力與參與者所認為一位行政主管 (如科長) 所應具備之能力或技術一致性程度頗高。

第七題：以您參加「集體口試」的經驗，您認為可以從此演練中評鑑到的主管能力或技能，主要有(最多請選七項)：被列為前五項能力或技術的名稱依序為：口頭溝通能力 (9 人)、問題分析 (9 人)、口頭報告技能 (oral presentation skill) (8 人)、協調與合作 (5 人)，其餘領導統御能力、判斷與決策以及決斷力等三項均為 4 人。此題之結果與上題大同小異，顯示參與者之認知與原來此項考試所擬評鑑之項目頗為吻合。惟其中仍有少數幾個向度 (dimension)，如積極性 (aggressiveness)、影響力 (impact)、親和力與感受性 (affiliation and sensitivity) 以及團體適應力等未被提到，應值得重視、檢討。(按：「參與者部分」原來所擬評鑑的「團體適應力」，已因口試委員之建議，認為無法觀察，而被修改為「組織與分析能力」)。

第八題：如果把「有主席的小組討論」改為「無主席(即沒有指定的主持人)的小組討論」的話，您認為團體的互動(group interaction)會有如何的差異？

對於此問題之意見頗為紛歧而不一致；有人認為較不利於討論，但也有人認

為會比較自由、活潑、互動會增加。另外，則有人認為無主席在討論時無法聚集，討論較混亂，甚至較消極。第八題之設計原意是擬讓參與者思考比較一下：一個有主席的小組討論與無主席的小組討論，在團體互動方面會有什麼差異？而無主席（或稱無主持人）的小組討論（Leaderless Group Discussion，簡稱 LGD）正是評鑑中心法裡一個使用非常普遍的模擬演練。（註 4）

從此次試行的結果觀之，公務人員高考一級考試之口試從原來單一的「個別口試」增加一項「集體口試」而成為二項並採的方式，相當符合評鑑中心法之（多重評鑑技術與多重評鑑員）的理論基礎，對於提高考試的效度應有一定程度的助益。

三、個別口試之改進途徑

目前，考選部對於口試之改進方式，只限於增加「集體口試」一項，並未針對個別口試之改進提出任何構想。然而，如筆者前面所提，個別口試確實存在許多問題，因此，宜設法加以改進。依據國外若干研究顯示，當面談能做到下述幾點時，其信度與效度必大為提高（引自 Morgan and Smith, 1996:334）：

1. 經有系統的工作分析中，發展出一張標的職位 (target position) 的特質清單 (list of attributes)；換言之即依據工作分析的結果，得知在面談時所要評鑑的項目是什麼。
 2. 依據上述的特質清單，研擬足以評量這些特質的面談問題。
 3. 面談的過程予以適當的結構化，而面談者則必須嚴格遵守所建立的面談指導準則(guidelines)。
 4. 面談者受過良好的面談訓練並且能以公正而客觀的態度舉行面談與從事評估。
 5. 使用多位面談者，並以會商方式評出最適當與最不適當的候選人。
- 基於上述信念，筆者謹在此提出二項改進個別口試的途徑以供參考。

(一)使用情境式面談 (situational interview)



此一方法係由美國學者 Gary Latham, Lise Saari, Elliot Pursell 與 Michael Campion 等人所發展的。它是以「緊要事件法」(critical incident method)為基礎，進行工作分析，藉以獲得一些標的職位的緊要事件，然後再根據這些事件編製成「結構式面談問卷」。面談時，即以這些問題詢問應徵者。由於這些問題的「標準答案」(被認為較好的答案)均事先由有關主管研擬妥當，並賦予不同的評分，故面談者即能依據這項標準，給予客觀的評分。據多位學者研究指出，此種面談的信度與效度都很高(Latham et al., 1980; Latham & Saari, 1984; Schmitt & Ostroff, 1986)。

而在國內，也有一項使用此種方法來考選壽險推銷員的研究。據此項研究報告指出，此法的信度(包括評分者間信度與內部一致性信度)皆極令人滿意，只是效度方面似嫌偏低，尚待進一步研究(陳彰儀、張裕隆，民81)。

以下即舉二個情境式面談的問題與計分方法的例子，以供參考：(註5)

一、你的另一半及二個上小學的孩子現在皆因感冒而臥病在床；而你一時也無法找到親戚或朋友來照顧他們。三個小時後，你就必須去上小夜班，請問你將怎麼辦？

1(低)我會留在家裡，因為家庭最重要。

3(普通)我會打個電話給主任，向他報告我目前的情況。

5(高)因為他們只是感冒，我會去上班。

二、一個客人到你的店來取送修的手錶；這個錶一星期前就該已修好送來，可是到現在卻還不見影子。客人因此非常生氣。請問你如何處理？

1(低)告訴客人錶還未送回，請他一、二天後再打電話來問看看。

3(普通)道歉，並且告訴客人你會查清楚這件事，請他稍後再打電話來。

5(高)先安撫一下客人，請他稍候，並立刻打電話到修理店去查問。

(二) 建立一套系統化的面談指導綱要

以下的面談程序可供參考(註6)：

1. 將面談的步驟標準化，包括：



- (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) 舉行面談者的訓練。
- (4) 對所有的應考人問相同的問題。
- (5) 使用評等尺度 (rating scale) 來評量應考人的回答。
- (6) 使用集體面談方法。

2. 做好面談的準備

例如，事先閱讀應考人的申請函、履歷表、自傳等，同時審閱此職位之工作說明書與工作規範，以徹底了解此職位所需具備之能力以及資格條件等，俾於面談時做正確之觀察與評估。另外，最好使用印妥的表格，或至少應在面談前，先擬妥要問的問題。

3. 營造良好的氣氛以建立友善的關係

首先，應讓應考人覺得自在、不緊張，例如，可先與之寒暄幾句。注意應考人的臨場情況，儘量使他(她)感到輕鬆、自然。

4. 問問題

儘量遵循面談綱要上的規定，以及問些先擬好的問題。問與工作有關的問題，避免問那些可能回答「是」或「不是」的問題。不要對應考人的回答給予任何的表示(如點頭肯定或微笑讚許)。也不要像拷問犯人般的質問應考人。要適當控制面談不能滔滔不絕。問一些比較開放的問題，並鼓勵應考人充分地表達。問一般性問題時，應請其舉出具體的實例。

5. 結束面談

在接近尾聲時，應留點時間以便回答應考人可能問的問題。可能的話，可以向應考人介紹一下自己的組織。儘量以好的方式結束面談，使彼此皆能留下良好的印象。

6. 再檢視(review)一下剛做完的面談

應考人離開後，應再看一下剛才所寫的筆記，完成該填而未填的表格等，同時趁著記憶猶新時，回顧一下整個面談的過程。

陸、結論與建議

一、結論

本文從實務的角度，就口試（面談）的相關問題做了一番探討。綜合以上所述，可得以下幾點結論：

- (一)考選對組織的人力輸入具有「擇優汰劣」的功用，故對組織極為重要。政府是一個極為龐大的組織，其人員是否能夠為人民謀福利，提供最好的服務，自然有賴高素質的人力，所以，透過考選的功能，選拔、進用最稱職的人才乃是一項極為重要的工作。我國在五院中單獨設立考試院並設考選部專司政府人才之考選，其理至明。
- (二)目前，國家考試所採用的方法係以筆試為主，口試為輔，似乎較缺乏多元性。同時，此二種方法的信度與效度亦常遭質疑與批評。故如何使考試方法多元化，同時又能提高各種方法的信度與效度，實為考選工作中一項刻不容緩的課題。
- (三)依據許多學者的研究及實務經驗顯示，口試（面談）的確存在許多問題，故必須研議採用國外已有的若干較有效的方法，始能改進國家考試中口試的信度與效度。模擬演練或情境測驗即是可行的方法之一，亦是考選部所擬採行的方向。
- (四)國家考試的影響層面至為深廣，且對民間具有引導與示範的作用，故對於國家考試的改革措施當然必須以極為謹慎的態度從事，務必經過詳細研議並獲得某種程度的肯定與共識後，始能正式實施。
- (五)考選部目前正在研議有關考試方法的改進措施，其立意與認真、負責的態度，相當值得肯定與支持。除筆試外，口試方面的初步改進措施即本文上述之「集體口試」的採行。根據初步試行的結果顯示，此一新方法大致獲得肯定，但有關細節仍待加強。

二、建議



- (一)有效的考選方法必須以工作分析取得的資訊為基礎，這是考選理論中一再強調的，故建議考選部應在這方面多下功夫。其作法可先就政府職位中，選擇少數最具關鍵的職位，如科長或處、司長等從事詳細的工作分析，然後再依據工作分析結果找出這些職位的核心能力 (core competence)，最後再根據這些核心能力發展考選的工具，如此，其信度與效度必高。
- (二)就本文所述之「集體口試」而言，有幾點建議：一、名稱似乎有「名不符實」之感，因為它沒有「口試」的事實，而口試委員也不負責「口試」，而只負責觀察與評鑑。故建議能修改「公務人員考試法施行細則」，增列模擬演練 (或情境測驗) 等項目。二、「集體口試」所使用的「試題」(即演練資料) 之設計必須謹慎。凡擬聘為「出題」者，宜先予以訓練或教導，如此才能保證演練的效果，發揮考選的功用。
- (三)在採行新的方法後，必須委請專家 (例如工業心理學者)，從事信度與效度的研究。如此，經過一段長時間的累積後，必能建立國家考試的權威性，也必能為民間企業起示範、引導的作用，使國家整體的考試用人更為有效，人力素質更獲提升。

附註：

1. 以下的討論，係參考：(1)Ronald B. Morgan and Jack E. Smith, *Staffing the New Workplace: Selecting and Promoting for Quality Improvement*. Milwaukee, Wis: ASQC Quality Press, 1996, pp.336-341.(2)Benjamin Schneider & Neal Schmitt, *Staffing Organizations* (2nd ed.). New York: Harper Collins, 1986, pp.387-391;(3)Michael Wellin, *Behaviour Technology: A New Approach to Managing People at Work*. Hants, England: Gower, 1984, pp.74-75.
2. 關於甲等特考中，有某些知名人士的口試成績特高的現象，立委顏錦福曾於新聞媒體公佈十位官員的筆試(含著作)及口試分數如下：

顏錦福公布歷年甲考成績中筆試低分、口試高分的十名官員

姓名	年 度	筆試或著作審查原始分數	口 試 原始分數	總 成 績	口試分數超過正常值 在總成績中的百分比
蔣家興	75	67.50	84.67	72.65	16.53
毛治國	77	74.75	91.00	79.63	14.27
馬英九	75	74.25	87.33	78.18	11.70
王志剛	77	77.75	91.00	81.73	11.33
張麗堂	70	76.50	90.33	82.03	10.10
宋楚瑜	67	80.50	92.67	85.37	8.55
李慶中	75	74.00	80.67	76.00	6.13
張隆盛	65	80.00	88.00	83.20	5.75
趙守博	65	79.00	85.00	81.40	4.40
徐立德	57	77.50	83.33	79.03	4.38

(作者按：民國七十五年，始增加一科專業科目的筆試)

[註：上表所列十位考生中，最後成績躍為該類科榜首的兩位是：馬英九與王志剛；他們的口試成績都在 87 分以上]

資料來源：自由時報，民國 82 年 4 月 8 日，三版。

3. 有關評鑑中心法的詳細內容，可參閱：

- (1) 吳復新：評鑑中心法與管理人才考選之研究。國立政治大學政治研究所(公共行政組)博士論文(未出版)，民國八十一年。
- (2) 黃一峰：管理才能評鑑中心建構效度及其影響因素之研究。國立政治大學公共行政研究所博士論文(未出版)，民國八十七年。
- (3) Thornton, G. C. III, & Byham, W. C. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- (4) Thornton, G. C. III (1992). *Assessment Centers in Human Resource Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.

4. 有關評鑑中心法之模擬演練的種類、選擇與設計，請參閱：吳復新：「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期)，民 86，1-39 頁。



5. 以下二個問題的例子，取材自：Robert D. Gatewood and Hubert S. Feild, *Human Resource Selection* (2nd ed.). Chicago: The Dryden Press, 1990, p. 484
6. 以下係依據：(1) Gary Dessler, *Human Resource Management*. (8th ed.). New Jersey: Prentice – Hall, 2000, pp.230-234.(2) Benjamin Schneider & Neal Schmitt. *Staffing Organization* (2nd ed.). New York: Harper Collins, 1986, pp.386-387.

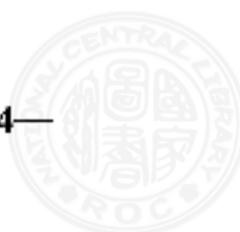
參考書目

一、中文部分

- 考選部 (民 86) 考選法規彙編。台北市：考選部。
- 吳復新 (民 81) 評鑑中心法與管理人才考選之研究。國立政治大學政治研究所(公共行政組)博士論文(未出版)。
- 吳復新 (民 82) 國家考試的改進之道。民生報，民 82、6、6,2 版。
- 吳復新 (民 86) 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。
- 吳復新 (民 87) 人力資源管理(四刷)。台北縣：國立空中大學。
- 何永福、楊國安 (民 82) 人力資源策略管理。台北：三民書局。
- 徐木蘭 (民 72) 見樹又見林。台北：經濟與生活出版事業公司。
- 黃一峰 (民 87) 管理才能評鑑中心建構效度及其影響因素之研究。國立政治大學公共行政研究所博士論文(未出版)。
- 張潤書 (民 77) 行政學。台北：三民書局。
- 陳彰儀、張裕隆 (民 81) 以結構式晤談甄選壽險推銷員之信度與效度分析研究。人力資源學報，2，99-114。

二、英文部分

- Arvey, R. D. (1979). *Unfair discrimination in the employment interview: Legal and*



- psychological aspects. *Psychological Bulletin*, 86, 736-76.
- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-327.
- Cann, A., Siegfried, W. I., & Pearce, L. (1981). Forced attention to specific applicant qualifications: Impact of physical attractiveness and sex on applicant biases. *Personnel Psychology*, 34, 65-75.
- Cascio, W. F. (1982). *Applied Psychology in Personnel Management* (2nd ed.). Reston, VA: Reston Publishing.
- Cascio, W. F. (1987). *Applied Psychology in Personnel Management* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1994). *Human Resource Management* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th ed.). London: Prentice Hall International.
- Dipboye, R. L., & Wiley, J. W. (1977). Reactions of college recruiters to interviewee sex and self-presentation style. *Journal of Vocational Behaviour*, 10, 1-12.
- Dreher, G. F., & Sackett, P. R. (1983). *Perspectives on Employee Staffing and Selection*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (eds.). (1990). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Edinger, J. A., & Patterson, M. L. (1983). Nonverbal involvement and social control. *Psychological Bulletin*, 93, 30-56.
- Forsythe, S., Drake, M. F. & Cox, C. E. (1985). Influence of applicants' dress on interviews' selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 70, 374-378.
- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (1990). *Human Resource Selection* (2nd ed.). Chicago:



The Dryden Press.

- Heilman, M. E., & Stroebeck, M. H.(1985). Attractiveness and corporate success: Different causal attributions for male and females. *Journal of Applied Psychology*, 70, 2, 370-388.
- Howell, W. C., & Dipboye, R. L.(1982). *Essentials of Industrial and Organizational Psychology* (rev. ed.). Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Ivancevich, J. M. (1992). *Human Resource Management: Foundations of Personnel*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Keenan, A., & Logue, C. (1985). Interviewing women. *Personnel Management*, April, 59.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. & Campion, M. A.(1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Latham, G. P. & Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 69, 569-573.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W.(1994). *Human Resource Management* (7th ed.). Boston, MA: Irwin.
- Morgan, R. B.,& Smith, J. E.(1996). *Staffing the New Workplace: Selecting and Promoting for Quality Improvement*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Muchinsky, P. M. (1990). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III, & Hackman, J. R.(1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Robertson, I. T., & Iles, P. A. (1988). Approaches to managerial selection. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Robertson, I. T., & Makin, P. J. (1986). Management selection in Britain: A survey and



critique. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 45-57.

- Robertson, I. T., & Smith, M.(1989). Personnel selection methods. In M.Smith & I. T. Robertson (eds.), *Advances in Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Schneider, B. & Schmit, N. (1986). *Staffing Organizations* (2nd ed.). New York: Harper Collins.
- Schneider, B. (1976). *Staffing Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Shackleton, V., & Newell, S. (1991). Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23-36.
- Thornton, G. C. III (1992). *Assessment Centers in Human Resource Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Thornton, G. C. III, & Byham, W. C. (1982). *Assessment Center and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- Triandis, H. C., Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (eds.). (1994). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol.4). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Wanous, J.P.(1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wellin, M.(1984). *Behavior Technology: A New Approach to Managing People at Work*. Hants, England: Gower.

