

# 管理才能測驗發展及信效度分析<sup>(1)</sup>

張裕隆

政治大學心理系

本研究係以 Yukl (1987) 的「管理行為綜合分類模式」為理論架構, 並綜合國內外相關文獻, 發展「管理才能」調查問卷, 且透過企業界之問卷調查 (N=434), 與工作分析之「行為事例晤談」, 以及專家會議之後, 研究者針對台灣企業之實際需求發展「管理才能測驗」, 並進行預試 (N=135) 與正試 (N=278) 之信、效度分析, 以及「管理效能」迴歸預測模式之建立。測驗結果顯示:「內部一致性」係數介於.60-.87, 中位數絕大多數均達.72 以上, 效度係數介於-.48-.84 之間, 中位數介於.29-.44; 多元相關係數介於.36-.86 之間, 中位數均在.52 以上。此外, 具有預測力之向度, 初階主管為「執行力」、「時間管理」、「學習態度」、「主動積極」、「工作效率」、「品質管理」、「情緒管理」等; 中階主管為「目標設定」、「專案與流程管理」、「培養部屬」、「問題解決」、「衝突管理與團隊建立」等; 高階主管則為「願景」、「決策」、「管理變革」、「策略規劃」、「人脈建立」及「追求卓越」。

**關鍵詞:** 管理才能、心理測驗、評鑑工具、管理效能、工作分析、行為事例面談、甄選、訓練、考核、生涯規劃

在邁入二十一世紀的現代, 由於國際化、自由化、金融化、資訊化、與民主化的結果, 使得全球的環境變得愈加地複雜, 企業組織所面臨的競爭也愈為激烈, 如何提昇企業組織的「競爭優勢」(competitive advantage), 已成為攸關企業組織生存與發展的首要關鍵 (Zimmerman, 1993; London & Beatty, 1993; 張裕隆, 1998a; 劉岡憬, 1998)。

然而, 筆者以為提昇「國家競爭力」, 其中重要的一環即在於重視「人力資源」的管理與運用。在台灣希望成為「科技島」的願景下, 高品質的「知識員工 (knowledge worker)」已成為各企業組織最重要的資產之一。尤其近幾年來隨著民主時代的演進, 「員工自主」、「員工參與」的概念已深植民心,

「部屬」已經不再是過去的「部屬」，而是成為領導幹部的「內部顧客」（張裕隆，1998b）。傳統軍事化、權威式的管理方式，由主管獨自決策，要求部屬絕對服從的領導模式已不再適用。因此，面對這些擁有高學歷以及高自主性的專業知識員工，如何提昇「人力資源管理與運用」的效能，實是台灣企業組織所不可忽視的重要課題之一。

McClelland 與 Burnham（1976）認為「一位優秀的主管人員不但能夠激發部屬的潛力，也能對組織產生正向的影響，所以是組織成功的關鍵。」因此，如欲提昇整個企業組織「人力資源管理與運用」的效能，首先就必須提昇「管理人員」的領導效能。此外，由於管理人員必需做下許多決策，例如甄選與輔導新進員工，激勵部屬，以及努力達成團體目標等，他們的決策，不僅攸關企業組織的成敗與發展，更關係著員工的身心健康與福祉（張裕隆，1998b）。

Drucker（1992）認為「主管人員」就是：明確指出組織未來發展方向，並根據組織既有的各項資源做下決定，進而領導部屬的人。一般而言，組織中的「管理者」可以分為三個階層：（1）初階主管（supervisor or operation management），其主要工作職責為執行工作、提高工作效率、完成工作目標等，如行政機關的股長、組長、或主任，以及企業機構中的主任、課長、科長、或領班都皆屬於此一階級。（2）中階主管（middle management）又稱為管理層，負責承上啓下，與溝通協調，使組織成為一個完整的工作團隊，以圓滿達成組織的任務，如行政機關中的課長、處長及一般公司之副理、經理或處長。（3）高階主管（top or executive management）：亦稱為經營層或策略層，係對整個組織之經營管理具有決策權力的階層，其與外在環境關係最為密切，亦需對整個組織的營運負最後的成敗責任，如行政機關的首長或公司行號之董事長、總經理或副總經理屬之（劉岡憬，1998）。

## 管理才能之意義

McClelland（1973）曾經發表一篇「以才能（competency）測驗取代智力測驗」的文章，可以說是「才能」運動在心理學界的濫觴，他在文章中指出，根據他多年的研究結果發現，傳統的智慧、性向與專業測驗，以及學業成績等，無法有效地預測一個人在工作上的表現，並且這些測驗具有種族歧視的

傾向，因此他轉而研究「才能」此一變項。此外，根據 Spencer 和 Spencer(1993) 指出「才能」即是個人的一種「潛在特質」，它與「工作績效表現」具有「因果」的關係，進一步而言，亦即它是：(1) 一種潛在的特質，它包括個人的動機、特質、自我概念（含價值觀與態度）、專業知識，與技術等；(2) 與實際的工作表現具有因果的關係，例如，企圖心旺盛的員工，比較會採取目標設定的行為，以致不斷創新改進，獲得較高的工作品質與銷售業績；(3) 效標（工作績效）參照，亦即它能區分實際工作表現的好壞。Spencer 與 Spencer（1993）更進一步建議，為改善工作績效，企業組織應該運用高績效員工的特質與才能，做為員工「甄選」與「發展」的藍圖與標準，其中尤以「才能」中的動機與特質較難測量與發展，因此，有效地「甄選」具有這些「特質」的員工，要比「訓練與發展」這些員工來得經濟而有效。

近幾年來「核心能力取向」(competence-based approach) 已成為人力資源管理實務的重要典範（陳玉山，1997）。此一典範主張從組織與工作系統中，發現並建立組織的卓越核心能力，以作為人力資源發展的依據，同時成為組織成員學習的標竿與組織再造的樞紐（Boyatzis, 1982；Yukl, 1989；劉岡憬，1998）。

「管理才能」(managerial competencies) 亦是目前國內外企業十分重視的課題之一，國外許多學者例如 Boyatzis (1982)，Hamel 與 Prahalad (1994)，Spencer 與 Spencer (1993) 紛紛提出不同的看法。一般而言，「管理才能」就是「一位領導幹部可以成功地扮演該工作角色所需具備的知識、技術，與能力等」。國外學者 Speitzer，McCall 與 Mahoney (1997) 認為管理才能包括下列各項：(1) 智力係指學習、邏輯推理、綜合分析等的認知能力；(2) 專業知識係指對於組織、工作等的專業知能；(3) 人際溝通是指口語表達、書面溝通，以及人際關係的能力；(4) 承諾是指對於專業、工作，以及單位組織的高度認同，並且願意為組織付出努力與犧牲等；(5) 勇氣是指相當具有自信，且如果經過仔細思考，認為自己是對的，則會排除萬難，進而將個人的理念付諸實施。

Spencer 與 Spencer (1993) 曾建議運用「管理才能」來評鑑應徵者，其基本假設為：工作要求與候選人的能力愈契合，則其工作績效與工作滿足愈高。此一假設的重點有二：(1) 工作要求：傳統甄選偏重知識、技巧等指標（例如學歷、工作經驗等），但是這些指標無法代表一個人的真實工作能力，

因為工作績效與表現不但與專業知能有關，與個人動機、特質等亦息息相關。McGill 和 Slocum (1994) 認為組織在雇用一個人的時候，不應基於候選人知道什麼，而應在乎他能否因應變革與不斷主動學習。(2) 契合度：過去人事甄選傾向錄用各方面能力較高的應徵者，事實上能力愈強的人往往也愈有選擇的機會，因此，愈容易跳槽。所以企業組織應發展自己的能力模式，並以此來甄選契合組織、工作要求的候選人。

張忠謀先生指出，為了讓企業的「價值體系」生根，台積電特別設計了一套有別於傳統的「績效評估系統」，亦即考績並非完全依靠生產力指標，還要加上員工如何尊重、實踐「價值體系」，他們也要求員工替「主管」打分數，讓高階主管可以百分之百接受企業價值觀，因此企業的價值體系才是企業組織成功與成長的最重要因素，企業組織應該尊重人格、相信創新、致力於創造開放的、可以討論的、透明的環境，而且必須強調「客戶導向」的管理，因為每位客戶都是企業組織的合作夥伴。此外，他特別強調「企業組織文化」的重要性，也主張採取「開放式的管理」，並且認為現代的領導者必須具備「決策」、「獨立思考判斷」、「開放」、「創新」、與「終身學習」的領導風格(王惠民，1998)。

此外，負責國家考試大典的考選部，近來亦亟思突破，分別實施或規劃一連串先進的考選制度，希望讓國家考試更具彈性，除了首創「集體口試」外，考選部也在評估國家考試增列「心理測驗」的可行性。考選部的依據是心理測驗可以預測一個人的「工作適任性」，彌補筆試所無法測得的心智及人格特質(郭瓊俐，2000)。由此可知，管理才能與心理測驗已獲得國人與考選部的重視，因此值得進一步加以深入地研究與探討。

## 管理才能之評鑑

在過去國外對於領導幹部的評鑑最常用的方法，即是所謂的「評量中心」(Assessment Center)，張裕隆(1996)為它下的定義是：(1) 多重向度(multiple dimension)：係指一個人具有多種不同的能力；(2) 多重方法(multiple method)：運用多項不同的方法(例如情境與紙筆測驗、同儕互評、個人基本資料、面談、籃中測驗、無領袖團體討論等)；(3) 多位受評者(multiple ratee)：將多位候選人同時聚在一起來進行評量；(4) 多位評量者(multiple rater)：

多位更高階（通常二至三階以上）的主管來評量這些候選人；（5）團體決議討論（consensus group discussion）：高階主管在進行完個別評量之後，再一起進行團體討論，以決定候選人的名次；（6）回饋（feedback）：高階主管將綜合的評鑑結果，回饋給當事人，以增進其對自我的了解，進而擬定改進的行動方案。

評量中心的概念最早源於德國，而後盛行於英、美等軍方，隨後在一九五六年美國電話電報公司（AT&T）正式將「評量中心」引進其「管理人員發展」的系統，由於實施效果良好，因此廣受企業界的重視，並紛紛採用此一方法來進行「管理才能」的評鑑（吳復新，1992；林邦傑，1996）。台灣亦於1983年由中鋼引進做為基層主管晉昇的評選工具，此外，台灣的統一企業、信義房屋、山葉機車、以及中石化公司等亦分別著手建立此一甄選與培訓具有領導才能主管的制度。雖然根據國內外的研究結果（吳復新，1992；Thronton & Byham，1982）發現，大多數評量中心的效果不錯，然而其最大的限制便是「費用太高」，根據 Steger 的估計（引自 Brush & Schoenfeldt，1980），如果「紙筆測驗」的費用是 68.82 美元，則「評量中心」的費用為 540.25 美元，此外，如果欲將「心理測驗」的效度係數由.45 提昇到「評量中心」的.52，則需「多」花費美金 24,996 元，這對財力（或預算）並不十分雄厚（或寬裕）的企業組織來說，無異是筆沉重的負擔。另外，Carless 與 Allwood（1997）根據他們的研究結果指出，「評量中心」的評量結果反映出評量者多半會運用單一的向度（例如語言表達或人際技巧）去評量應徵者，亦即如果應徵者的語言表達較為流暢或人際技巧較為突出，則會影響整體的評量結果，因此他們建議，事實上某些管理才能是可以運用「心理測驗」來進行測量，或許效果會更為理想。雖然心理測驗包含智力、性向、成就、興趣、人格等幾種，然而根據 Spencer 和 Spencer（1993）指出，「才能」即是個人的「潛在特質」，因此，本研究之管理才能測驗屬於心理測驗中之人格測驗。此外，根據 Goffin，Rothstein 與 Johnston（1996）的研究指出，「人格測驗」對於管理人員績效的預測力與「評量中心」一樣地好，甚至略高一些，且如果將兩種評鑑工具加以合併，將可以解釋 43%的效標變異量。Tett，Jackson 與 Rothstein（1991）的整合分析（meta-analysis）研究結果顯示，人格測驗的效度係數為.29，如進一步針對樣本進行分析則發現「管理人員」人格測驗的效度係數為.24，然而如果再進一步加以分析，則發現事前經過完整的「工作分析」，再來選擇或編

製適當的人格測驗，進行甄選，則其效度係數可高達.38。因此，他們建議在運用心理測驗進行甄選時，應仔細思考「心理測驗」與「績效表現」在「概念上」的聯結性，亦即應透過「工作分析」，以便了解「績效卓著」的管理人員應具備何種「管理才能」，然後再根據這些能力去選擇或編製心理測驗，以便獲得較高的效度結果。再者，他們指出，一般人認為運用「心理測驗」進行甄選，應徵者容易「做假」(faking)，以致影響整個效度的結果，然而根據他們整合分析的研究結果顯示，運用心理測驗進行「甄選」的效度係數比一般「研究」的效度結果還來得高，此一結果與一般人的想法有相當大的出入。總而言之，他們十分強調「工作分析」對於「心理測驗」運用在「人事甄選」程序上的重要性。因此，如果從「提昇競爭力」的觀點思考，若能協助台灣企業組織針對國情（本土）發展一項新的而又簡單有效的「管理才能評鑑工具」，且不需要花費大筆的經費，就能達到與「評量中心」相同（甚至超越）的效果，則相信對於台灣經濟的競爭優勢，乃至國家整體競爭力的提昇，應會有所助益！

## 管理人員心理測驗

Campbell, Dunnette, Lawler 與 Weick (1970) 指出，整體而言，心理測驗可以解釋 30%-50% 的「管理效能」的變異量，而如果心理測驗經由專業的心理學家仔細的編製、驗證、與解釋的話，則心理測驗對於「管理效能」的預測將可以提供相當大的貢獻。張裕隆、葛門 (1997) 曾針對壽險經理人員編製心理測驗，以預測其管理績效，研究結果顯示該測驗之內部一致性信度介於.61-.78 之間，效度係數則介於.28-.43。Goffin, Rothstein 與 Johnston (1996) 的研究結果顯示，人格測驗與管理績效的效度係數介於.30-.45 之間，且其認為人格測驗與評量中心分別測量到不同的向度，因此可以提供更多的效標解釋變異量。Adler 與 Weiss (1988), Schneider, Hough 與 Dunnette (1996), Hogan, Hogan 與 Roberts (1996) 等人皆指出，心理測驗可以有效地預測工作表現，為使心理測驗在企業組織中發揮其功能，則研究者必須：選用適當的理論架構，發展（或選取）適當的效標與測量工具，以及進行假設的驗證與長期的追蹤研究等。另外，這幾年來，台灣的企業組織亦開始重視「心理測驗」的運用，張裕隆 (1998b) 指出，如何正確發展心理測驗以提升競爭優

勢，值得重視的三件事為：(1) 進行工作分析—亦即針對組織與工作特性來發展工具；(2) 進行效度驗證—亦即檢驗所編製的測驗能否有效的區分個人工作表現的好壞；(3) 進行主管訓練—亦即協助主管如何正確地解讀與運用心理測驗的結果。

此外，過去一些心理測驗的相關研究 (Barrick & Mount, 1991; Christiansen, Goffin, Johnston & Rothstein, 1994; Gellatly, Paunonen, Meyer, Jackson & Goffin, 1991; Hough, Eaton, Dunnette, Kamp & McCloy, 1990; Tett, Jackson & Rothstein, 1991) 指出，人格測驗與工作績效二者之間具有顯著的相關存在，再者，Schippman 與 Prien (1989), Gellatly, Paunonen, Meyer, Jackson & Goffin (1991) 及 Goffin, Rothstein 與 Johnston (1996) 針對主管人員進行研究，亦獲得同樣的結果。

McClelland 與 Boyatzis (1982) 曾提出所謂的「領導動機模式」(Leadership Motive Pattern, 簡稱 LMP)，他們認為一位優秀的管理人員應具備高權力需求，以影響別人；低親和需求，以避免因做下困難的決策 (例如解僱) 而擔心不受人歡迎；以及高自我控制的需求，以遵守公司的政策與規章，以及掌握工作進度等。

Thornton 與 Byham (1982) 則在綜合了許多文獻後指出，管理人員所需的要件包括有：口語溝通 (表達)、書面溝通、計劃與組織、授權、控制、發展部屬、人際敏感、領導能力、分析判斷、創意、冒險、果決、專業知能、精力充沛、興趣廣泛、主動積極、壓力忍受、適應良好、獨立自主、誠實信用、情緒穩定等。

Stogdill (1974) 則指出，優秀的領導者應具備以下條件：有活力、聰明、善於言辭、適應良好、自我肯定、情緒穩定、獨立自主、支配、有創意、自信、成就動機、責任感、工作導向、主動積極、具社交及行政管理能力等。此外，Ghiselli (1971) 則提出 13 項的管理特質，例如管理能力、聰穎、主動積極、自信、果決、有彈性、成熟穩重、追求社會認可、晉升需求、自我實現需求、權力需求、財富需求、以及工作安全 (穩定) 需求等。Hinrichs (1978) 則發現管理人員的特質 (如企圖心、說服力、自信、人際關係、決策、壓力忍受、與精力等) 與其八年後晉升的階層達顯著的相關。

Rawls 與 Rawls (1968) 則運用「加州心理量表」(California Psychological Inventory, 簡稱 CPI) 區分高績效與低效能的經理人員，結果發現十八個分量

表中有十個分量表可以有效地區分兩者的不同。此外，Mahoney, Jerdel 與 Nash (1960) 以及 Brown, Grant 與 Patton (1981) 等人發現 CPI 中的「支配性」分量表可以顯著地區分管理者在管理才能方面的高低。再者，Goodstein 與 Shrader (1963) 發現 CPI 的 480 題中的 206 題可以有效地區分管理者與非管理者兩個不同的團體。Gough (1984) 進一步運用實徵的方式去選取 CPI 的題目，結果發現 34 個題目組合之後可以測得一般的「管理潛能」(Managerial Potential)。近幾年來，麥布二氏心理測驗 (Myers-Briggs Type Inventory, 簡稱 MBTI) 頗受重視，Nunnally (1978) 即曾指出此測驗之潛力，另外，Cromie (1987) 的研究結果顯示，企業主管在成就動機與內控 (internal locus of control) 心理量表上的分數均較一般人為高。Grimsley 與 Jarrett (1975) 指出，成功與失敗管理人員在人格測驗分數上有顯著差異，成功者在企圖心、精力、社會適應、自信、社交、與情緒穩定等方面的測驗分數皆顯著地高於失敗者。

雖然近年來「能力」概念傾向強調能力個別化的重要性，但是就跨組織的研究來說，許多學者在進行研究之後發現：就管理者階層而言，有共通的基本個人能力 (universal competencies) 存在。例如管理技能剖面 (Management Skills Profile, 簡稱 MSP) (Sevy, Olson, Fraser & Paajanen, 1985)，是近年來研究跨組織相當常用的量表。MSP 認為管理者普遍具有以下六大類共 19 項的共通能力：一般管理 (包含計劃、組織、與時間管理)、溝通 (告知、口頭溝通、書面溝通、與傾聽)、認知 (問題解決與決策、量化推理)、人際互動 (人際關係、衝突管理)、領導 (領導風格與影響力、激勵他人、諮商與授權、培養部屬)、其他 (個人驅力、調適能力、專業知能、結果導向)。

Yukl (1987) 在連續調查研究美國工商企業界十餘年後，曾提出「管理行為綜合分類模式」(Integrating Taxonomy of Managerial Behavior)，此一模式乃根據其多年綜合整理前人之管理行為分類、運用理論演繹、以及因素分析統計方法等發展得來，總計分為四大類及十一項行為分類，這些行為分類不僅具有詳細的定義、關鍵事例，亦有相關的實證結果、適用情境之說明，頗值得國人參考與運用 (張裕隆, 1998a)，整理如表 1。

Yukl (1989) 進一步指出，這些重要的管理者行為分類應可適用於所有的管理人員身上 (雖然這些行為可能會因公司文化與工作情境不同而呈現不同的相對重要性)；然而此一模式是否會因文化差異而有所限制則不得而知，換言之，此一模式是否亦適用於我國之管理人員，則有待進一步之探討。為



**表 1 Yukl (1987) 的管理行為綜合分類模式**


---

<p><b>1. 建立關係 (Building Relationship)</b></p> <p>(1) 人際網絡 (Networking): 係指經由人際互動的方式 (例如拜訪、電話、參加會議與社交活動等) 和一些擁有資訊與支持及具有影響力的人建立與維持一種非正式的人際關係。</p> <p>(2) 支持 (Supporting): 係指待人親切友善, 體恤部屬, 當部屬或他人情緒不佳時能顯示同理與支持, 願意傾聽部屬抱怨與解決問題, 以及協助部屬發覺自己的興趣, 並且提供具體而富建設性的建議, 進而幫助員工在工作生涯上有所發展。</p> <p>(3) 衝突管理與團隊建立 (Managing Conflict and Team Building): 係指鼓勵與助長員工採取建設性的方式來解決衝突, 增進相互合作與團隊精神, 並且建立組織單位與團隊的認同。</p>
<p><b>2. 影響他人 (Influencing People)</b></p> <p>(1) 激勵 (Motivating): 係指以身作則, 樹立良好典範, 並且運用一些影響的技巧 (例如訴諸情緒、價值觀、邏輯或說服等), 以增進部屬努力達成工作目標的承諾與熱誠; 或使得部屬能夠主動尋求支援、合作、授權等以完成所交付的任務。</p> <p>(2) 表彰與獎賞 (Recognition and Rewarding): 係指對於部屬的特殊貢獻、重大責任、與優良事蹟等給予讚賞、獎勵、與表揚, 以表達對其成就的肯定、佩服與感激。</p>
<p><b>3. 決策 (Making Decision)</b></p> <p>(1) 計劃與組織 (Planning and Organizing): 係指訂定長期目標與進行策略規劃, 以適應外在環境的變遷; 在執行計劃前會事先仔細地規劃, 訂出必須的行動步驟, 並且根據各項活動的重要性與先後順序分配適當的資源; 以及研擬各項改進的措施, 以增進單位本身的工作效率、生產量以及其他部門之間的協調與合作。</p> <p>(2) 問題解決 (Problem Solving): 係指能發覺與工作有關的問題, 並能及時且有系統地進行分析, 以找出問題的原因所在, 並且能尋求適當地解決問題的方法, 進而能有效地執行, 以妥善處理所面對的危機。</p> <p>(3) 諮詢與授權 (Consulting and Delegating): 係指在做某些改變之前會和將受影響之人商量, 鼓勵成員提出改進的意見, 邀請成員參與決策, 且在進行決策時會參考與考量員工的意見與建議, 並且允許他人相當地自由去處理他們所面對的問題與交付的工作。</p>
<p><b>4. 供與尋求資訊 (Giving-Seeking Information)</b></p> <p>(1) 監控 (Monitoring): 係指收集與工作進度、品質、成效有關的訊息, 以及評量員工個人的工作表現; 並且了解外部客戶或使用者的需求, 以及隨時對於環境能夠有所掌握等; 以便從中了解企業組織可能的威脅, 進而尋求企業組織生存與發展的可能契機。</p> <p>(2) 告知 (Informing): 係指傳達相關的工作訊息給部屬, 提供書面的文 (證) 件, 回答專業上的問題, 並且告訴人們有關該工作單位的光榮歷史, 以提昇該單位的名聲與形象。</p> <p>(3) 澄清角色與目標 (Clarifying Roles and Objectives): 係指分派工作, 提供部屬如何完成工作的方向與指示, 並且進行充分溝通, 以便讓部屬對於自己的工作角色與職掌、工作目標、完成實現、與工作預期等皆能清楚地了解。</p>

---

了解我國企業之實際需求, 因此本研究將先進行需求之「問卷調查」與「工作分析」, 以使理論與實務相互結合。由於篇幅有限, 因此對於上述「管理行為之綜合分類模式」有興趣的讀者, 請直接參閱 Yukl (1989) 一書。

## 管理才能模式之發展

一般而言，發展能力模式之常用方法有：(1) 工作能力評鑑法 (job competency assessment method, 簡稱 JCAM)；(2) 專家會議法 (Spencer & Spencer, 1993)。茲分別介紹如下：

### 1. 工作能力評鑑法

工作能力評鑑法在執行上的五項步驟分別是：定義績效指標、選取樣本、資料收集（行為事例晤談）、發展能力模式、驗證能力模式等，且 JCAM 基本上是採立意取樣，亦即選取卓越績效組與平均績效組來進行訪談，其目的即在於找出績效卓越者成功的關鍵能力。

由於 JCAM 法強調企業文化、組織價值觀等的重要性，因此相當受企業的青睞。然而，JCAM 法在設計上是針對單一組織來進行，故需花費龐大的時間與人力，且其研究結果傾向「個別化」，在甲公司有效的「管理能力模式」，在乙公司可能就不再適用；此外，JCAM 傾向在卓越現職員工中找出高績效特質，容易忽略組織變遷所需要的未來導向特質。基於以上理由，JCAM 雖然是一良好的能力發展方式，然而，Spencer 與 Spencer (1993) 仍提出另一較為簡單快速的「專家會議法」。

### 2. 專家會議法

鑑於 JCAM 法是一套相當專業的「能力模式」發展技術，通常必須在專業人士的指導與協助下，才能有效推展與進行，因此許多公司傾向選擇較為經濟、快速的「專家會議法」。所謂的「專家會議法」也就是邀請組織內、外的專家（包含顧客），進行能力模式分析。Spencer 與 Spencer (1993) 指出其步驟為：(1) 成立專案小組，(2) 進行行為事例晤談，(3) 分析工作能力資料，(4) 驗證能力模式等。由於篇幅有限，在此不做詳細介紹。

Spencer 與 Spencer (1993) 建議運用行為事例晤談 (Behavioral Event Interview, 簡稱 BEI) 來進行工作分析，此法係由 McClelland 與 Dailey (1972) 發展而來，其目標是希望透過此一晤談過程，以便獲得員工完成工作的具體行為描述。它係一種結合 Flanagan (1954) 關鍵事例法 (Critical Incident Technique, 簡稱 CIT) 與主題統覺測驗 (Thematic Apperception Test, 簡稱 TAT) 的晤談方式，主要的過程是請受訪者回憶過去半年（或一年）他在工作上最感到具有成就感（或挫折感）的關鍵事例，其中包括：(1) 情境的描述；(2)

有那些人參與；(3) 實際採取了那些行爲；(4) 個人有何感覺，以及(5) 結果如何，亦即受試者必須回憶並陳述一個完整的故事。筆者以爲「行爲事例晤談法」與「關鍵事例法」十分類似，例如關鍵事例法係請受訪者回憶並描述他過去所帶過的部屬（績優與表現不佳）的一些關鍵事例，它主要包括四個特性：(1) 具體（specific），(2) 可觀察（observable），(3) 情境（context），(4) 結果（consequence）；然而，Latham 與 Wexley（1994）指出，關鍵事例法之關鍵在於晤談者及被晤談者皆必須以「行爲」爲基礎，亦即被晤談者所指出之關鍵事例必須是可以被觀察之行爲，而晤談者亦必須儘何能導引對方說出具體的行爲；此外，筆者認爲兩者相同之處在於回憶並描述個人（自己或部屬）在工作「情境」中的「行爲」與「結果」，而不同在於 BEI 係請受訪者回憶他個人的行爲，而 CIT 則係請受訪者回憶他部屬的行爲；根據研究者個人實際訪談的經驗認爲，如就國人的情況而言，回憶「自己」的行爲要比回憶「部屬」的行爲來得容易，換言之，針對國人採取 BEI 的方式要比採取 CIT 的方式來得容易進行，也因此可以獲得較多較豐富的資訊。

基於本研究之目標是發展一套「一般通則性」的管理才能測驗，因此本研究的能力發展方法傾向採行「專家會議法」。然而，鑑於「專家會議法」往往因爲樣本太小，易流於代表性不足，而未能真確掌握「管理能力模式」的精髓；因此，本研究將兼顧「質」「量」並重的考量，先以「問卷普查」和「晤談」等方式了解企業界「管理才能」實際上的狀況與需求之後，再進行「專家會議法」，然後再採行一般心理測驗的發展程序來編製測驗題目，以進行預試與正試及信效度分析之驗證。

綜合而言，本研究係綜覽國內外相關文獻，發展「管理才能」調查問卷，並經預試及正試調查，與「工作分析」晤談及「專家會議」等歷程，綜合整理出我國「初、中、高階主管之核心管理才能及定義」，然後依據上述向度及定義發展心理測驗題目，並進行各項信度與效度之分析，以及建立「管理效能」之迴歸預測模式等，以期針對國人發展出適合國情之「管理才能測驗」，進而提高企業組織的管理效能，以及國家整體的競爭能力。

## 方法

### 樣本

#### 1.管理才能調查預試樣本

本研究以天下雜誌 1996 年調查台灣五百大民營企業之主管為研究對象，首先發出「管理才能評鑑工具發展需求調查」預試問卷，主要調查內容是公司理想中的優秀初、中、高階主管所應具備的要件有那些，以及建議事項等。

預試問卷有效回收主管人員 336 份。樣本群體主要有六個，分別是證券業（86 份）、壽險業內勤（66 份）、壽險業外勤（122 份）、工商心理人聯誼會（23 份）、藥商主管聯誼會（25 份）、券商主管聯誼會（14 份）等之主管。預試問卷乃研究者利用各種機會與場合，運用人情請托，邀請個別主管予以填寫，並提供回饋與建議（例如增加某些管理才能項目等）。

#### 2.管理才能調查正試樣本

進行完預試後，針對回饋建議修訂預試問卷，再針對台灣五百大民營企業之人力資源主管以郵寄方式進行「管理才能」正試問卷調查，並承諾將整個調查結果予以回饋，以增加受測者填答之動機。正試問卷有效回收 98 份，每一份問卷即代表一家公司，由於調查問卷採自願填答方式進行，以致樣本過於分散，因此，樣本群體主要略分為製造業（50 份）與服務業（48 份）等。

#### 3.管理才能測驗預試樣本

本管理才能測驗預試樣本包括：（1）民營企業主管 41 位，包含高科技產業、服務業、證券業與製造業等，其中包括初階主管（主任、襄理）20 位、中階主管（副理、經理）17 位、高階主管（協理、副總）4 位；（2）國營企業主管 30 位，包含造船、石油及電力公司等，其中包括初階主管 11 位、中階主管 16 位、高階主管 3 位。

#### 4.管理才能測驗正試樣本

本研究之正試樣本包括（1）民營企業 241 位主管，涵蓋高科技、服務、製造、及證券等產業，其中包括初階主管 152 位、中階主管 74 位、高階主管 15 位；（2）國營企業 37 位主管，包含石油、電力及造船等企業，其中包括初階主管 16 位、中階主管 17 位、高階主管 4 位。整體樣本包含女性 90 位、男性 188 位，共計 278 位。

## 程序

本研究之整個編製流程，計分為（1）文獻探討與問卷編製；（2）釐清管理才能向度定義；（3）發展管理才能測驗；（4）進行正試及迴歸分析。

### 1.文獻探討與問卷編製：

- （1）綜合整理國內外相關文獻。
- （2）編製管理人員所需之能力特質調查問卷。

### 2.釐清管理才能向度定義

- （1）問卷調查分析管理人員所需之能力特質（含預試及正試）。
- （2）運用行爲事例晤談法進行工作分析。
- （3）釐定「管理才能」之向度與定義。
- （4）召開「專家會議」，審核上述向度與定義。

### 3.發展管理才能測驗

- （1）根據「管理才能」定義編製心理測驗題目。
- （2）進行管理才能測驗之預試。

### 4.進行正試及迴歸分析

- （1）進行管理才能測驗之正試及信效度分析。
- （2）建立「管理效能」之迴歸預測模式。

## 管理才能調查及晤談

研究者在探討相關文獻的能力架構後，參照 Yukl 與 McClelland 等人的研究方法（包含搜尋重要能力特質題庫、名詞翻譯與篩選等步驟），編擬一份「管理才能調查問卷」，並針對台灣企業主管進行預試及正試之問卷調查，以及進行「行爲事例晤談法」之工作分析。問卷調查及晤談結果如下所示：

綜合而言，本研究經由預試及正試之問卷調查，可以獲得初、中、高階主管管理能力之結果（如表 2），一般而言，初階主管以「專業知識」、「問題解決」、「工作效率」、「激勵部屬」與「執行力」等為核心管理才能；中階主管以「目標設定」、「專案流程管理」、「計劃組織」、「溝通技巧」、「衝突管理與團隊建立」為核心才能；至於高階主管則以「決策」、「危機處理」、「遠景」、「策略規劃」、「管理變革」等為主要的核心管理才能。此外，為釐清重要管

表 2 管理才能之綜合調查結果 (N=98)

	初階主管	中階主管	高階主管
1	專業知識 (68%)	目標設定 (56%)	決策 (75%)
2	問題解決 (64%)	專案與流程管理 (51%)	危機處理 (71%)
3	工作效率 (58%)	計劃組織 (50%)	遠景 (67%)
4	激勵部屬 (49%)	溝通技巧 (49%)	策略規畫 (65%)
5	執行力 (48%)	衝突管理與團隊建立 (47%)	管理變革 (57%)
6	溝通技巧 (41%)	培養部屬 (46%)	計劃組織 (54%)
7	主動積極 (36%)	問題解決 (45%)	諮詢與授權 (49%)
8	品質管理 (33%)	激勵部屬 (43%)	市場敏感 (41%)
9	資訊蒐集 (31%)	創新 (37%)	衝突管理與團隊建立 (35%)
10	工作熱忱 (30%)	市場敏感 (36%)	風險承擔 (35%)
11	誠信正直 (30%)	諮詢與授權 (34%)	目標設定 (34%)
12	時間管理 (29%)	會議引導 (32%)	創新 (32%)
13	人際關係 (29%)	危機處理 (31%)	洞察力 (29%)
14	客戶服務 (26%)	策略規畫 (30%)	人脈建立 (27%)
15	計劃組織 (25%)	談判 (29%)	誠信正直 (26%)

理才能之定義，研究者針對各企業優秀初、中、高階主管人員進行「行為事例」個別晤談。每位受訪者的晤談時間為 1-1.5 小時。在經過晤談資料整理及專家（含學術界人士二位，實務界人士三位）會議討論後，研究者將晤談內容整理成初、中、高階三個階層主管人員各十至十二項重要管理才能定義。

### 管理才能測驗編製過程

本測驗編製者根據問卷調查、工作分析及專家會議釐定之各項「管理才能」之向度與定義，親自撰寫心理測驗題目（各向度 10 題），為使測驗題目能真正測量到該向度之「管理才能」，因此研究者在撰寫時，以盡量符合原定義之精神為原則，並儘可能將實際訪談內容轉換成測驗題目，以提高該測驗之信度與效度，測驗例題如下所示：

1. 決策：我擅於分析比較各種方案的優點，而從中選擇最佳的一個。
2. 危機處理：我擅長於處理組織中的突發狀況。

- 3.目標設定：我常將目標依重要性排出優先順序。
- 4.專案流程管理：對於我所負責的專案，我會隨時追蹤執行的進度。
- 5.專業知能：我喜歡不斷進修，追求自我成長。
- 6.執行力：對於上級的指示，我一定認真執行。

本測驗預試題本總計 354 題，經預試後刪修為正試題本總計 305 題，整個施測時間為 20-30 分鐘，作答方式為五點量表，1 表示非常不同意；2 表示不同意；3 表示很難說；4 表示同意；5 表示非常同意，各初、中、高階主管之管理才能向度及定義如表 3，表 4，表 5 所示。

至於本研究之效標題則係參考國外之研究（Cook，Hepworth，Wall & Warr，1981；Hackman & Oldham，1975；Mowday，Porter & Steers，1982；Smith，Kendall & Hulin，1969），以及研究者過去之經驗，自編而成，其選項為 1 表示非常不同意；2 表示不同意；3 表示很難說；4 表示同意；5 表示非常同意，主要包括有：

- 1.工作滿足：如「我對目前的工作感到滿意」等題目加以評量，共六題。
- 2.工作壓力：如「我經常感受到相當大的工作壓力」等題目加以評量，共三題。
- 3.組織承諾：如「我以成為本組織的一員為榮」等題目加以評量，共三題。
- 4.工作投入與表現：如「我對於我目前的工作十分投入」等題目加以評量，共四題。
- 5.留職傾向：如「最近三個月內，我曾考慮換一個工作環境」等題目加以評量，本向度題目均為反向計分，共五題。
- 6.家庭幸福：如「別人都羨慕我有一個幸福美滿的家庭」等題目加以評量，共七題。
- 7.身心健康：如「我身體健康，很少生病」等題目加以評量，共六題。

一般而言，上述工作滿足、工作壓力、組織承諾、工作投入與表現、與留職傾向等效標乃工業與組織心理學研究（例如 Muchinsky，1997）所經常運用；此外，Muchinsky（1997）進一步指出，過去工商組織心理學家一直強調工作的重要，事實上，工作與家庭是會相互影響，甚至造成衝突，進而影響身心健康與工作績效，因此探討與家庭以及身心健康的議題，是目前工商組織心理學家們相當感到興趣的研究主題。

**表 3 初階主管管理才能定義表**

管理才能	定 義
1.專業知能	本職學能佳，經驗豐富、具成本、會計概念，能不斷自我進修，與主動向專業人士請教，並樂於將個人經驗和同仁分享。
2.工作效率	對於工作始終保持高度興趣與熱忱，且對於預定的工作計劃或上司臨時交辦的事項，能在既定的時間內迅速、有效地加以完成，以達成預定的工作目標。
3.主動積極	踏實、負責，具有敬業的精神，能主動發掘工作上的種種問題，並且會嘗試自己先行解決，而後再向上司反映，而非被動消極的因應。
4.執行力	能根據上級指示與任務需要，在擬定詳細的計劃之後，能排除萬難，認真地加以執行，並能如期完成，讓主管放心。
5.時間管理	能依據工作的重要性與急迫性排出完成的優先順序，並能有效地分配與運用自己的時間，在特定的時限內完成各項工作。
6.品質管理	具有全員品質管理的概念與精神，凡事以內外部顧客為導向，做事講求方法與策略，能建立團隊，授權部屬，且不斷創新改進，追求全面品質的提昇。
7.誠信正直	為人誠實，講信用，不貪污，不結黨營私，生活規律正常，不假公濟私，不收取回扣，不做違法犯紀的事。
8.學習態度	主動吸收新知，以充實自己的專業知識與工作技能，並時時關心世界局勢與社會動態。
9.客戶服務	親合力高，能瞭解與掌握客戶的心理需求，塑造良好的專業形象，提供便捷與高品質的服務，以贏得客戶的認同、滿意、忠誠、與口碑，進而與客戶共榮共利。
10.情緒管理	能任毀任謗，心情常保持愉快、穩定、樂觀、開朗，且當有所爭執時，亦能適時讓自己與對方冷靜下來，就事而論事。

## 分析方法

本研究之信效度分析方法如下所示：

- 1.信度分析：本研究心理測驗之信度分析係採「內部一致性信度法」(Cronbach  $\alpha$ ) 來加以進行。
- 2.效度分析：本研究之效度分析係採「皮爾森積差相關」(Pearson product-moment correlation) 及「迴歸分析」(Regression) 等來進行效度驗證。

## 研究結果

茲將本研究之信度、效度、與迴歸分析之結果分別說明如下，由於篇幅有限，本研究僅呈現正試之結果。



表 4 中階主管管理才能定義表

管理才能	定 義
1.專案與流程管理	能有效掌握與管制整個作業流程，並能根據任務需要，訂定目標，排定優先順序，指定適當人選，在既定的時限與預算之內完成各項專案工作。
2.目標設定	企圖心旺盛，喜歡追求卓越，全力以赴，能為自己與部屬設定合理、具體而又具有挑戰性的目標，並不時地加以檢核，以激勵工作士氣，不斷爭取與追求公司業務的成長，向不可能挑戰。
3.溝通技巧	具有良好的溝通談判技巧，在工作上或會議中，與人交談時，能傾聽與觀察他人的（非）語言行為，並能清晰具體、與直言不諱、以及適時幽默地表達自己的觀點，去影響說服別人，並能包容不同的意見。
4.培養部屬	能充分了解部屬的特性，在工作中指派各種不同性質的任務，以有計劃地增進部屬各方面的能力，為公司培養具有發展潛力的「接班人」。
5.衝突管理與團隊建立	鼓勵員工採取建設性的方式來解決衝突，以增進部門（同仁）與部門（同仁）之間的相互合作，進而建立高效能的工作團隊。
6.問題解決	能主動收集公司內外的重要資訊，發掘與工作有關的問題，並能及時找出問題的根源，尋求適當的解決方案，進而有效地加以執行。
7.激勵部屬	以身作則，樹立良好典範，並運用一些影響的技巧（例如訴諸情感、價值觀、說服、協助、讚美等），來增進部屬努力達成工作目標的承諾與熱忱。
8.會議引導	開會前，能事先做好充分的準備工作，並能適當地引導會議的進行，與綜合大家的意見達成共識。
9.創新改進	求知慾強，主動吸收新知，且能針對現場問題與工作流程，整合各方面的意見，進而提出獨特、新穎、與實際可行的觀點與方案，以不斷創新、改進，提高工作效率。
10.談判	能知己知彼，具有良好的溝通談判技巧，且能在談判之前做好充分的準備，去影響說服別人接受自己的想法，為公司爭取最大的利益。

## 信度分析

本測驗初階管理才能各分量表之內部一致性係數介於.62-.82，中位數為.72。中階管理才能各分量表之內部一致性係數介於 .60-.80，中位數為.72。高階管理才能各分量表之內部一致性係數介於 .71-.87，中位數為.80（如表 6，表 7，表 8）。

## 效度分析

### 1.管理才能向度間之獨立性

初階管理才能的十個向度間之相關值介於.16-.73，中位數為.52；中階管

表 5 高階主管管理才能定義表

管理才能	定 義
1. 決策	冷靜果斷，能掌握問題的核心，搜集各種資訊，評估問題解決的各項可行方案，做下明快與正確的決定，而不會反反覆覆，並能不斷自我省思，與尋求別人的回饋以提高決策的品質。
2. 願景	具有使命感與忠誠度，且認同公司的經營理念，並能具體描繪公司未來的發展藍圖與行動方案，以及明確地指出公司未來的型態、規模、與文化等，進而塑造良好工作環境，提高同仁對組織的認同與承諾。
3. 管理變革	能隨時掌握、分析組織內外的變遷趨勢，運用數據及資訊發掘所將面臨或正遭遇的挑戰與契機，擬定與執行可行的管理改善方案，進而能有效地加以因應與進行組織再造。
4. 危機處理	事前能作周全的防範，且應變反應能力強，愈是面臨緊急危險的狀況，愈能冷靜沈著，不慌不亂，並視危機為轉機，勇於面對問題，進而解決問題。
5. 策略規劃	針對公司的未來願景與中長期目標，以及環境的變遷，規劃出具有前瞻性、彈性、時效性且能有效運用組織資源的策略、方案、與計劃。
6. 計劃組織	邏輯思考能力強，能明確具體地擬定工作計劃、行動步驟（流程圖），以及工作進度等，且能有效地整合（建立）與運用公司內外部的各項資源，以達成預定的工作目標。
7. 市場敏感	具有洞察力，能掌握時代與社會的脈動，以及消費者的需求，對於外界環境（包括政、經、市場、同業等）的變遷與發展有敏銳而深入的了解，進而能有效地預測與掌握市場的未來發展趨勢，提出專業性的建議。
8. 諮詢與授權	自信且能充分運用專家與部屬的專業知能，吸取別人的經驗，且給予部屬相當的自主權力，與自我磨練、獨當一面的機會，以及鼓勵部屬勇於去作決策，從錯誤中學習。
9. 風險管理	能針對各項專案做出風險的預估，監控部屬執行的進度、品質、成本、合法、與績效等，而做適時的修正，並能勇於承擔執行決策後的風險與責任。
10. 人脈建立	具有良好的溝通協調談判技巧，且經由人際互動的方式（如拜訪、電話、會議、與社交活動等），和一些擁有重要資訊以及具有影響力的人士（例如官員、立法委員等），建立良好的而深厚的友誼。
11. 成本績效	具有良好的控制成本觀念，常會思考如何降低成本、講求績效。
12. 追求卓越	企圖心旺盛，能不斷地激勵自己，在工作中全力以赴，並希望能成為專業領域中的傑出人士，為眾人所推崇。

理才能的十個向度間之相關值介於.32-.71，中位數為.54；高階管理才能的十二個向度間之相關值介於-.14-.88，中位數為.68<sup>(2)</sup>。

## 2. 效標間之獨立性

本研究的效標包括工作滿足、工作壓力、組織承諾、工作投入與表現、留職傾向、家庭幸福、與身心健康等七個向度，初階主管的七個向度間之相關值介於-.33-.49，中位數為.29。中階主管的七個向度間之相關值介於-.25-.54

表 6 初階主管管理才能測驗之信效度分析表

	工作 滿足	工作 壓力	組織 承諾	工作投入 與表現	留職 傾向	家庭 幸福	身心 健康	內部一致 性信度	達顯著相 關之次數
專業知能	.24***	-.17*	.33***	.51***	.05	.31***	.40***	.75	6
工作效率	.24***	-.20***	.35***	.52***	.12	.16*	.31***	.68	6
主動積極	.29***	-.17*	.47***	.57***	.03	.23**	.41***	.71	6
執行力	.32***	-.14	.44***	.69***	.12	.30***	.33***	.72	5
時間管理	.26***	-.39***	.31***	.44***	.12	.35***	.42***	.66	6
品質管理	.23**	-.02	.43***	.47***	.07	.23**	.33***	.82	5
誠信正直	.22**	-.04	.36***	.37***	.08	.18*	.19*	.62	5
學習態度	.28***	-.12	.40***	.51***	.08	.28***	.36***	.75	5
客戶服務	.24***	-.05	.43***	.45***	.07	.31***	.37***	.67	5
情緒管理	.24***	-.46***	.22**	.29***	.11	.33***	.46***	.79	6

N = 168 \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

表 7 中階主管管理才能測驗之信效度分析表

	工作 滿足	工作 壓力	組織 承諾	工作投入 與表現	留職 傾向	家庭 幸福	身心 健康	內部一致 性信度	達顯著相 關之次數
專案與流程管理	.34***	-.18	.32***	.54***	.14	.39***	.42***	.80	5
目標設定	.46***	-.11	.61***	.60***	.11	.51***	.44***	.77	5
溝通技巧	.28***	-.33**	.15	.49***	.14	.23*	.25*	.60	5
培養部屬	.39***	-.05	.48***	.61***	.10	.45***	.41***	.70	5
衝突管理與團隊建立	.40***	-.07	.45***	.42***	.05	.38***	.34***	.71	5
問題解決	.24*	-.27**	.36***	.61***	.02	.33***	.45***	.78	6
激勵部屬	.34***	-.29**	.33***	.49***	.05	.34***	.38***	.73	6
會議引導	.22*	-.40***	.15	.54***	.01	.26*	.33***	.72	5
創新改進	.17	-.18	.34***	.49***	.02	.45***	.44***	.71	4
談判	.25*	-.24*	.16	.42***	.04	.31***	.25*	.70	5

N = 91 \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

，中位數為.26。高階主管的七個向度間之相關值介於-.38-.77，中位數為.24。

### 3.管理才能向度與效標間之相關

本測驗各管理才能向度與效標間之相關矩陣列於表 6、表 7 與表 8。由於篇幅有限，因此在此僅摘要說明其分析後之結果。綜合而言，在初階主管管理才能方面（如表 6），「專業知能」、「工作效率」、「主動積極」、「執行力」、「時間管理」、「品質管理」、「誠信正直」、「學習態度」、「客戶服務」以及「情緒管

表 8 高階主管管理才能測驗之信效度分析表

	工作 滿足	工作 壓力	組織 承諾	工作投入 與表現	留職 傾向	家庭 幸福	身心 健康	內部一致 性信度	達顯著相 關之次數
決策	.51*	-.37	.31	.75***	-.04	.56*	.64**	.71	4
願景	.57*	-.18	.47*	.65**	-.12	.65**	.49*	.72	5
管理變革	.62***	-.43	.53*	.68***	-.08	.73***	.60**	.82	5
危機處理	.55*	-.26	.43	.68***	-.14	.54*	.50*	.73	4
策略規劃	.52*	-.48*	.26	.71***	-.18	.54*	.67**	.80	5
計劃組織	.42	-.19	.21	.78***	-.22	.56*	.59**	.79	3
市場敏感	.49*	-.20	.51*	.63**	-.05	.80***	.41	.80	3
諮詢與授權	.36	-.26	.39	.50*	-.16	.78***	.45	.84	2
風險管理	.28	-.08	.21	.73***	-.18	.66**	.45	.79	2
人脈建立	.64**	-.18	.50*	.63**	-.26	.53*	.36	.77	3
成本績效	.23	-.01	.44	.41	.12	.39	.30	.72	0
追求卓越	.48*	-.13	.53*	.72***	.06	.43	.59**	.87	4

N = 19 \*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$

理」均與多個效標（如工作滿足、組織承諾、工作投入與表現等）達顯著相關；在中階主管管理才能方面（如表 7），「問題解決」、「激勵部屬」、「專案與流程管理」、「目標設定」、「培養部屬」、「衝突管理與團隊建立」、「會議引導」、「談判」以及「創新改進」均與多個效標（如工作投入與表現、身心健康等）達顯著相關；在高階主管管理才能方面（如表 8），則以「願景」、「管理變革」、「策略規劃」、「決策」、「危機處理」以及「追求卓越」等與多個效標達顯著相關。總之，無論初、中、高階主管之管理才能皆與多個效標間達顯著相關，由此可見，本心理測驗的效度頗佳。

## 逐步迴歸分析

本研究以工作滿足、工作壓力、組織承諾、工作投入與表現、留職傾向、家庭幸福、與身心健康等七個變項為主管人員的效標變項，而以各管理才能分量表的分數為預測變項，進行多元逐步迴歸，其結果詳見表 9、表 10 與表 11。結果摘要說明如下：

在初階主管方面（如表 9），「情緒管理」、「時間管理」、「執行力」、「客戶服務」、以及「主動積極」等較具有預測力，效度係數介於 .36-.70，總解釋量介於 12%-49%；在中階主管管理才能方面（如表 10），以「目標設定」、「問

表 9 初階主管管理才能測驗之迴歸分析表

效標	預測變項	Beta	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
工作滿足	執行力	.28	.36	.12	12.28***
	情緒管理	.17			
工作壓力	情緒管理	-.45	.57	.31	25.96***
	時間管理	-.32			
	客戶服務	.28			
組織承諾	主動積極	.33	.51	.25	29.11***
	客戶服務	.25			
工作投入與表現	執行力	.59	.70	.49	79.58***
	專業知能	.17			
留職傾向	-	-	-	-	-
家庭幸福	時間管理	.26	.41	.16	16.46***
	情緒管理	.23			
身心健康	情緒管理	.31	.56	.30	24.54***
	主動積極	.20			
	時間管理	.20			

N=168 \*  $p<.05$  ; \*\*  $p<.01$  ; \*\*\*  $p<.001$

表 10 中階主管管理才能測驗之迴歸分析表

效標	預測變項	Beta	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
工作滿足	目標設定	.46	.46	.20	23.94***
工作壓力	會議引導	-.54	.45	.18	11.02***
	培養部屬	.26			
組織承諾	目標設定	.78	.70	.47	20.54***
	溝通技巧	-.36			
	培養部屬	.32			
	專案與流程管理	-.25			
工作投入與表現	問題解決	.35	.67	.43	35.29***
	目標設定	.39			
留職傾向	-	-	-	-	-
家庭幸福	目標設定	.37	.54	.28	18.49***
	創新改進	.24			
身心健康	問題解決	.28	.49	.22	13.84***
	目標設定	.26			

N=91 \*  $p<.05$  ; \*\*  $p<.01$  ; \*\*\*  $p<.001$

題解決」、以及「培養部屬」較能有效預測效標之表現，效度係數介於.45-.70，總解釋量介於 18%-47%；在高階主管管理才能方面（如表 11），則以「策略規

表 11 高階主管管理才能測驗之迴歸分析表

效標	預測變項	Beta	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
工作滿足	人脈建立		.64	.37	11.64***
工作壓力	策略規劃	-1.75	.80	.57	8.85***
	風險管理	.66			
	計劃組織	.82			
組織承諾	管理變革	1.30	.69	.40	7.06**
	策略規劃	-.88			
工作投入與表現	計劃組織	.78	.78	.58	26.24***
留職傾向	-	-	-	-	-
家庭幸福	市場敏感	.49	.86	.71	23.04***
	諮詢與授權	.45			
身心健康	策略規劃	.67	.67	.41	13.59**

N=19 \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

劃」與「計劃組織」等預測力較佳，且效度係數介於.64-.86，總解釋量介於37%-71%，由此可見，本測驗之預測效果頗佳。

綜合而言，本研究結果顯示，信度、效度與逐步迴歸分析結果，無論在初、中、高階主管方面，本測驗各分量表之「內部一致性係數」頗高，因此信度應屬不錯；至於效度方面，各管理才能之間以及各效標之間的獨立性尚可，然而各管理才能與各效標間之相關則大部份均達到.05 顯著水準；且在逐步迴歸分析中，亦顯示本測驗能夠有效地預測各項效標的表現。總而言之，本測驗有不錯的信度與效度結果。

## 討論與建議

### 討論

工業與組織心理學是一門實務應用的科學，所以 Dunnette (1990) 特別強調：「工業與組織心理學研究的題材與內容應符合企業實務界的需求」。本研究的主要目的在於針對國人發展一套初、中、高階主管管理才能測驗，茲將本研究之研究結果討論如下：

1. 本測驗「內部一致性」係數介於.60-.87，中位數絕大多數均達.72 以上；效度係數介於-.48-.80 之間，中位數在.29 以上，多元相關係數介於.35-.88 之間，

中位數在 .59 以上，雖說本心理測驗具有相當不錯的信效度結果，然而本測驗少數分量表之內部一致性偏低（如初階主管之誠信正直、時間管理，以及中階主管的溝通技巧等）究其原因，筆者以為很可能係因為樣本過少，以及樣本變異性過大所造成的結果，此一部份則待研究者繼續收集與擴大受測樣本，以及後續進一步之追蹤與分析。總之，大體而言，本研究結果與早期 Campbell 等人（1970）；Cromie（1987）；Grimsley 與 Jarrett（1975），以及 Schmitt 與 Noe（1986）等人的結果相符，亦與近年來 Christiansen，Goffin，Johnston 與 Rothstein（1994）；Gellatly，Paunonen，Meyer，Jackson 與 Goffin（1991）；Goffin，Johnston 與 Rothstein（1996）；Hough，Eaton，Dunnette，Kamp 與 McCloy（1990）以及 Tett，Jackson 與 Rothstein（1991）等人的研究結果一致，換言之，無論國外與本研究之結果均支持管理才能（人格特質）與工作表現之間具有顯著的相關。另外，Adler 與 Weiss（1988）指出過去人格測驗在工業與組織心理領域中之所以不被重視，係因其效度不高所致，而人格測驗效度之所以不高的原因，他們認為主要有：研究者將人格測驗視為附帶研究，因此並未仔細思考，並且常常在不當的情境中運用不當的設計或工具，他們認為為使人格在組織行為中充份發揮它的功能，則研究者必須：選用適當的人格理論建構、發展（或選取）適切的測量工具，選擇適當的效標，進行假設的驗證與長期的追蹤研究，以及探討情境因素對於「人格變項與組織行為兩者之間關係」的影響等。Tett，Jackson 與 Rothstein（1991）亦認為心理測驗效度不高之原因為「研究目的不同」，他們用整合分析的方法，比較 494 篇的研究後發現，採用嚴謹的驗證式研究其效度（.29）高於探索性的研究效度（.12）。此外，另有許多研究指出（Goffin，Rothstein & Johnston，1996；Goffin & Woods，1995；Holden & Jackson，1985；Wiggins，1973），使用具有理論建構的人格測驗，不但可以避免受測者的作假，而且能提高人格測驗的效度；因此，本研究在設計問卷之初，即採用 Yukl 於 1987 提出「管理行為之綜合分類模式」作為心理測驗之理論建構並加以驗證，結果亦得到不錯的效度支持。此外，Schneider 與 Hough（1995）以及 Hogan，Hogan 與 Roberts（1996）等人皆指出，人格測驗可以有效地預測工作表現，運用編製嚴謹的人格測驗來進行人事甄選的工作，將可以提高甄選的效能與企業組織的工作效率。

2. 本測驗雖然具有令人滿意的信效度結果，然而 Muchinsky（1986）指出，雖然目前有許多甄選主管人才的評鑑方法，但是即使是最佳的甄選工具，假

設它的效度係數是.50，仍然遺留 75%的效標變異量是該項工具所無法解釋的；因此，如能結合其他評鑑工具（如傳記式量表、同儕評量、情境式測驗等），則應該可以增加我們對於管理效能的了解與效標的解釋預測力。

3.本測驗乃綜合國外之文獻，並以 Yukl（1987）之「管理行為綜合分類模式」為理論架構，且實際訪談台灣優秀之初、中、高階主管，所發展而來，因此本測驗不僅有嚴謹的理論架構為基礎，亦具有豐富的本土研究的內涵。本研究結果發現，就初階主管方面，以「時間管理」、「主動積極」、「工作效率」、「執行力」、「學習態度」、及「客戶服務」等能力較為重要；而在中階主管方面，則以「培養部屬」、「激勵部屬」、「專案與流程管理」、「目標設定」、「衝突管理與團隊建立」、及「問題解決」等能力較為重要；至於高階主管方面，則以「願景」、「決策」、「管理變革」、「危機處理」、「市場敏感」、及「追求卓越」等能力較為重要，此一結果與國外 Yukl（1987）及 MSP（Sevy et. al., 1985）之「管理能力模式」可相互印證，換言之，如「衝突管理與團隊建立」、「激勵與培養部屬」、「決策」、「問題解決」、及「目標設定」等，中外皆然，皆是成為一位優秀主管所必備的「管理才能」。所不同的是，本研究認為初、中、高階主管所須具備的才能有所不同，如高階主管必須具備「願景」、「人脈建立」、「決策」等，此種能力較屬於高階主管。換言之，筆者的「管理能力模式」與國外學者的模式有所不同，國外學者認為「核心管理能力」為初、中、高階主管所共同擁有，所不同的只是「程度」的不同，亦即同一個「管理才能」有不同的階層，層級愈高愈屬於高階主管所應具備；然而研究者以為培育主管，就好比培育一棵樹一般，他必須先具備有初階主管的才能（如專業學習、執行力、主動積極等），方能進一步向上發展成為中階主管，而中階主管又必須具備團隊建立、專案與流程管理等能力之後，才能進一步成為高階主管，亦即研究者認為各階層主管由於職責、角色有所不同，所接收到的資訊亦有所不同，因此各個階層所須具備的「管理才能」亦有所不同，就好比學士、碩士、與博士班的學生所須具備的能力，與所接受的訓練，以及產生的結果亦有所不同，是相同的道理。

## 建議

- 1.擴大研究樣本，繼續追蹤，及搜集其他客觀效標資料等，以進行本測驗



之信度（含內部一致性與再測信度），與預測效度以及「因素分析」建構效度之驗證等，亦即採取多元的方式來驗證本測驗之效度。此外，本測驗結果亦可協助企業進行組織診斷與離職分析，進而針對問題，提出具體的改善建議。

2.根據「核心管理才能」作為發展其他「評鑑工具」（如傳記式問卷、同儕評量、情境測驗等）之依據，並作為人力資源管理各項功能（如甄選、訓練、考核、晉升、接班人計劃等）之重要參考。

3.本管理才能評鑑工具不僅可以作為企業組織從外部遴選幹部時之依據，亦可作為內部晉升主管時之重要參考。此外，本評鑑工具亦可結合訓練課程（例如目標設定、團隊建立、情緒管理、領導等），並將評鑑結果於課程中回饋給當事人，以幫助其了解自己，進而激發潛能，進行「生涯規劃」。

4.本「管理才能測驗」乃係傳統的評鑑方式，新進「360度評鑑」（360 degree assessment）在歐美已造成一股風潮，未來研究將可繼續探討與比較本「傳統工具」與「360度評鑑」之效益。

5.為增進台灣企業組織在國際舞台上的競爭優勢，未來應著重於探討與進行「核心管理才能」本土化與對組織影響的研究，亦即「核心管理才能」應與企業組織的願景、策略結合，再以之做為規劃與發展人力資源管理制度的基礎，俾使組織能更有效地運用管理人才的人力資源，進而塑造良好的組織文化，提昇工作效率與競爭能力。

6.近年來「人力資源資訊系統」（Human Resource Information System）已成為整合各項人力資源管理資訊的重要系統，亦為未來「人力資源管理」的發展趨勢之一，因此，往後應將「核心管理才能」與「各項管理才能評鑑與發展結果」納入此一系統之中，以充分發揮其在人力資源管理中應有之功能。

總而言之，本管理才能測驗不論在民營或國營企業均有不錯的效果，因此研究者堅信，為提昇國家整體的競爭能力，各企業組織（包括政府部門及學術單位）必須重視「人力資源」的管理與運用，尤其是提昇各級主管的管理能力與領導效能，此外，研究者亦相信唯有「學術界」與「實務界」相互交流，勇於不斷創新改進，共同攜手努力與「追求卓越」，才能再創「學術研究」與「企業（國家）發展」的巔峰。

## 註釋

- (1)本研究根據行政院國家科學委員會委託之「我國『管理才能評鑑工具』發展及信效度分析研究」二年期計畫部分資料改寫而成（計畫編號 NSC88-2413-H-004-007），謹此致謝，作者並感謝兩位匿名審查人的寶貴意見及兩位責任編輯的辛勞。
- (2)本文因篇幅所限，省略部分表格，讀者若有需要，請逕向作者索取。

## 參考文獻

- 王惠民（1998）：〈科技領袖高峰對談—企業有套共通價值體系〉。台北：聯合報，3月27日，5版。
- 林邦傑（1996）：〈我國國中評鑑中心系統之發展及實施（一）〉。國科會專題研究。
- 吳復新（1992）：〈評鑑中心法與管理人才考選之研究〉。政治大學公共行政研究所，博士論文。
- 陳玉山（1997）：〈能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究〉。政治大學公共行政研究所，碩士論文。
- 張裕隆（1996）：〈領導才能之評量〉。《國魂》（台灣），612期，72-74。
- 張裕隆、葛門（1997）：〈心理測驗在預測壽險經理人員績效上之應用〉。《人力資源學報》（台灣），8期，19-34。
- 張裕隆（1998a）：〈我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度分析研究（I）〉。國科會專題研究報告。
- 張裕隆（1998b）：〈三百六十度回饋（三）〉。《國魂》（台灣），626期，73-75。
- 郭瓊俐（2000）：〈國安特考首創集體口試〉。台北：聯合報，1月5日，6版。
- 劉岡憬（1998）：〈以360度回饋探討主管人員自他評一致性與領導效能關係之實證研究〉。政治大學心理學研究所，碩士論文。
- Adler, S. & Weiss, H. M.(1988). Recent developments in the study of personality and organizational behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley, 307-330.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K.(1991). The big five personality dimension and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Boyatzis, R. E.(1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New

York: John Wiley & Sons.

- Brown, J. S., Grant, C. W., & Patton, M. J. (1981). A CPI comparison of engineers and managers. *Journal of Vocational Behavior, 18*, 255-264.
- Brush, D. H. & Schoenfeldt, L. F.(1980, May/June). Identifying managerial potential: An alternative to assessment centers. *Personnel, 68*-76.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E.(1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Carless, S. A. & Allwood, V. E.(1997). Managerial assessment centres: What is being rated? *Australian Psychologist, 32*, 101-105.
- Christiansen, N. D., Goffin, R. D., Johnston, N. G., & Rothstein, M. G.(1994). Correcting the 16PF for faking: Effects on criterion-related validity and individual hiring decisions. *Personnel Psychology, 47*, 847-860.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The experience of work- a compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academic Press.
- Cromie, S.(1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behavior, 8*, 251-261.
- Drucker, P. F.(1992). *Managing the future: The 1990s and beyond*. New York: Dutton.
- Dunnette, M. D. & Hough, L. M.(Eds)(1990). *Handbook of industrial and organizational psychology(2nd ed.)*, Vol. 1. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Flanagan, J. C.(1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*, 327-358.
- Gellatly, I. R., Paunonen, S. V., Meyer, J. P., Jackson, D. N., & Goffin, R. D.(1991). Personality, vocational interests, and cognitive predictors of managerial job performance and satisfaction. *Personality and Individual Difference, 12*, 221-231.
- Ghiselli, E. E.(1971). Qualities underlying managerial excellence. *Bollettino-di-Psicologia-Applicata, 103-105*, 23-67.
- Goffin, R. D., Rothstein M. G., & Johnston, N. G.(1996). Personality testing and the assessment center: Incremental validity for managerial selection. *Journal of Applied Psychology, 81*, 746-756.
- Goffin, R. D. & Woods, D. M.(1995). Using personality testing for personnel selection: Faking and test-taking inductions. *International Journal of Selection and Assessment, 3*, 227-235.

- Goodstein, L. D. & Schrader, W. J.(1963). An empirically-derived managerial key for the California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 47, 42-45.
- Gough, H. G.(1984). A managerial potential scale for the California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 69, 233-240.
- Grimsley, G. & Jarrett, H.(1975). The relation of past managerial achievement to test measures obtained in the employment situation: Methodology and results-II. *Personnel Psychology*, 28, 215-231.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hamel, G. & Prahalad, K. C.(1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hinrichs, J. H. (1978). An eight-year follow-up of management assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 63, 596-601.
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W.(1996). Personality measurement and employment decisions. *American Psychologist*, May, 469-477.
- Holden, R. R. & Jackson, D. N.(1985). Disguise and the structured self-report assessment of psychopathology: I. An analogue investigation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53, 211-222.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities(Monograph). *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N.(1994). *Increasing productivity through performance appraisal*. New York: Addison-Wesley.
- London, M. & Beatty, W. R.(1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-372.
- Mahoney, T. A., Jerder, T. H., & Nash, A. N.(1960). Predicting managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, 13, 147-163.
- McClelland, D.C. & Dailey, C.(1972). *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer.
- McClelland, D.C.(1973). Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14.

- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E.(1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H.(1976). Power is great motivator. *Havard Business Review*, 54, 100-110.
- McGill, M. E. & Slocum, J. W.(1994). *The smater organization: How to build a business that learns and adapts to marketplace needs*. New York: John Wiley & Sons.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M.(1986). Personnel selection methods. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley, 37-70.
- Muchinsky, P. M.(1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. California: Cole publishing Co.
- Nunnally, J. C.(1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Rawls, D. J. & Rawls, J. R.(1968). Personality characteristics and personal history data of successful and less successful executives. *Psychological Reports*, 23, 1032-1034.
- Schippman, J. S. & Prien, E. P.(1989). An assessment of the contributions of management success. *Journal of Business and Psychology*, 3, 423-437.
- Schmitt, N. & Noe, R. A.(1986). Personnel selection and equal employment opportunity. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.
- Schneider, R. J. & Hough, L. M.(1995). Personality and industrial/organizational psychology. In C.L. Cooper and I. T. Robertson (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley.
- Schneider, R. J., Hough, L. M., & Dunnette, M. D.(1996). Broad-sided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 639-655.
- Sevy, Olson, McGuire, Fraser, & Paaanen.(1985). *Management skill profile research report and technical manual*. Minneapolis MN: Personnel Decision.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L.(1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-Mcnally.

- Spencer, L. M. & Spencer S. M.(1993). *Competence at work: Models for superior performance*. NY: John Wiley & Sons.
- Speitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D.(1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Thronton, G. C. III & Byham, W. C.(1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M.(1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Wiggins, J. S.(1973). *Personality and prediction*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yukl, G. A.(1987). A new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior. Paper presented at the American Psychological Association Meeting, New York.
- Yukl, G. A.(1989). *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Zimmerman, C.(1993). Clintonomics: What's it going to be? Is the new present rethinking federalism, and will there be a new "productivity agenda" for the states? *State Legislatures*, 19, .20-21.

初稿收件：2000年6月23日      二稿收件：2000年8月31日  
審查通過：2001年9月22日      責任編輯：劉兆明、洪瑞斌

#### 作者簡介：

張裕隆 美國南密西西比大學博士（工業與組織心理學）  
政治大學心理系副教授  
通訊處：(116) 台北市指南路二段 64 號 政治大學心理系  
電話：(02) 29393091 轉 88054      傳真：(02) 29390644  
E-mail：[chj515@ms48.hinet.net](mailto:chj515@ms48.hinet.net)

## **The Developmet, Reliability, and Validity of Chinese Managerial Competencies Test**

**Yue-Loong Chang**

*Department of Psychology  
National Chengchi University*

Base on Yukl's(1987) "Model of Integrating Taxonomy of Managerial Behaviors", the purpose of this study is to review related literature, combine enterprises questionnaire survey(N=434), job analysis (behavioral event interview), and expert meeting, to develop Chinese managerial competencies test, and to analyze the reliability, validity of this instrument (N=413), and finally to build the regression model of managerial effectiveness. The results indicate: the coefficients of Cronbach  $\alpha$  are between .60 and .87, and the medians are mostly above .72. The validity coefficients are between -.48 and .84, and the medians are between .29 and .44. The multiple regression coefficients are between .36 and .86, and the medians are above .52. Besides, the following competencies can explain much variance of criteria: For the first level managers, there are executing, time management, learning attitude, initiative, work efficiency, quality management, and emotional management; for the middle level managers, there are goal setting, project & process management, subordinate training, problem solving, conflict management and team building; for the senior level managers, there are vision, decision making, change management, strategic planning, interpersonal networking, and pursue excellence.

**Keywords:** managerial competency, psychological testing, assessment instrument, managerial effectiveness, behavioral event interview, selection, training, performance appraisal, career planning, organizational diagnosis and development

## 新專題構想 (二)

### 創造力的發展與實踐

吳靜吉·丁興祥·邱皓政 主編

人類文明的起源與延續，可以說與創造力息息相關，而個人問題解決的能力、科技的發展到社會文化與組織的改革與創新，也都與創造力的發揮有關。然而創造力就像其他高層次的認知能力的研究（例如智力），是個相當複雜且抽象的研究課題。不論是創造力的定義與意涵、創造力測量的方法與技術、影響創造力發展的社會文化因素、環境因素的影響、創造力的發展與培育、組織創新與文明的發展等等，每一個議題都曾引起大量的研究與討論。在跨越公元兩千年的今天，除了回顧過去的研究成果，發展應用的價值，更重要的是審視人類創造能力的本質與現象，為人類新世紀的開展，尋找生命力的起源。本專題的主要目的，即在徵求對於創造力主題有興趣的學者、專家、以及實務工作者，從哲學、心理、教育、社會、管理等不同角度，來探討創造力的本質與現象，並擴及應用的領域，為人類的新世紀，開展新視野。（聯絡人：邱皓政，電話：(02) 22364521，傳真：(02) 22367746，E-mail：hawjeng@ms4.hinet.net）

### 外籍幫傭的科際關懷與實踐

艾立勤·關秉寅·潘小慧 主編

外籍幫傭可說是台灣社會近幾年來的新名詞。外傭原本雖只是一項勞動政策，然而人所形構的社會卻是有機的，我們必須反省政府與個人究竟是基於什麼原因引進外傭？外傭引進後對整個台灣社會各方面的影響如何？而引進外傭的仲介系統運作是否合理？此外，從家庭層面看：外傭的一天，原本是傳統社會家庭主婦的一天，當媽媽的工作內容改變、角色有異時，或家庭成員增加時（外傭），家庭成員的彼此互動似乎也改變了，「家的意義」是否也不一樣了？外傭在家庭的定位如何？她像是古代的長工嗎？她是家人嗎？僱傭關係的實然與應然如何？從教育層面看，孩子的人際教育與對自身日常事務的態度，以至於社會的人權教育更顯重要。我們真摯期盼對此議題關心或感興趣的同道，無論是從理論層面或實踐層面，重新審視外傭問題。我們希望能集結法律、經濟、就業、婦女地位、勞動人權、家庭、心理、教育、倫理等不同領域的專業，形成一股科際關懷與實踐的力量。我們相信好的思考不僅應該具有批判和創造性，也應當是關懷性的思考。（聯絡人：潘小慧，電話：(02) 29031111 轉 3336，傳真：(02) 29047726，E-mail：phil0001@mails.fju.edu.tw）