

• 作者及主編回應 •

## 突破與創新：他山之石可以攻錯

張裕隆

回想當初劉兆明教授希望陳彰儀教授和我能夠擔任「有效的甄選方法」的主編，當時便一口答應下來，心想這應該是一個很有趣又很有意義的主題，可惜稿源不是很多，因此只好硬著頭皮，披掛上陣，野人獻曝，將歷年來進行或參與國科會的研究計劃，以及這幾年來指導學生的論文加以整合。目的在於讓實務界解除了傳統的「面談」之外，仍有一些新的甄選工具可以有效運用，此外，亦希望引發更多研究者投入甄選的領域，為提升國內人力資源素質，以及國家整體的競爭力而共同努力。

其實，每一位研究者的研究興趣與主題，皆與其「背景」有密切的關係，由於我曾擔任迪吉多電腦公司的訓練專員與心理輔導員，因此對於實務界的需求有些許的了解。記得當時最主要的工作便是面談，有時必須從早上 8 點唔談到下午 5 點，中午只有半小時的時間吃飯。坦白說，一個接著一個唔談，自己頭都昏了，但是仍然必須「強顏歡笑」，以使應徵者對公司留下良好而深刻的印象。因此，當時心中就有一個念頭，是否有一些「簡單有效」的工具可以提供人事單位或一般主管做有效的甄選？雖然那時公司有所謂的「智力測驗」，但區辨力不是很大，一般主管也是一知半解，純粹只供參考。後來，我到一家顧問公司服務，當年便有一些外商公司開始運用心理測驗做為人事晉升的重要參考。由於當時的心理量表多半是直接翻譯修訂自國外而來，而我在翻譯（有授權的）心理量表的過程中，常不知量表中一些題目，究竟應該如何翻才好；直到後來去國外進修，才恍然大悟，原來這些題目是在特殊的國情與文化下所發展編製而來，難怪當初很難意會與掌握整個句子的意思。在國外修了一門「甄選」的課程，才真正了解國外針對各種甄選工具早已經做了非常多年且深入的研究，當時心想這趟出國進修真是不虛此行，因為可以學到自己真正感興趣，以及將來回國服務後又可貢獻所學的知識，真是人生一大樂事！因此，回政大心理系服務後，便從事一系列與甄選有關的相關研究。

事實上，綜合諸位學者們的賜教，大體而言，可以分為以下幾個重要議題：(1) 甄選或評鑑的目的：自我發展或績效行政管理；(2) 甄選工具的編製過程：工作

分析、工具發展、樣本選取、信效度考驗、與理論建構；(3) 效標的選擇與評量：主、客觀與多元效標以及效標污染；(4) 施測情境的控制：指導語的說明，如何避免做假或利益交換；(5) 人事的決策—應徵者與工作：組織文化的契合、以及如何針對評鑑結果進行人事決策；(6) 效益評估：甄選評鑑工具對組織的價值與效用（成本、效益）；(7) 受測者的心理歷程：受測者的競爭策略（我要活下去）與心理感受；(8) 文化因素對甄選工具效果的影響：人際關係、組織文化與東西方文化不同對於甄選評鑑工具效益的影響；(9) 多元評鑑與全人觀點：如何運用多元評鑑工具，透過「評鑑—回饋—自我改善」之機制，以增進員工的身心健康與競爭能力。

基本上，這些議題也正突顯了「發展甄選評鑑工具」的「專業性」，與「情境控制」的重要性；換言之，要發展一項或多項「甄選評鑑工具」並不如一般人所想像的那麼容易，以為只要到市面上或坊間找一些題目或量表來測，即可獲得不錯的效果。因為「天下沒有白吃的午餐」，如果不重視上述的幾個議題，很可能不但無法達成預定的目標，反而有可能搞得天怒人怨，甚至摧毀公司原有的優質文化。例如就我所知，某證券公司人力資源主管以為推行「360 度回饋」很簡單，因此就隨便找了個量表，要求公司所有的主管皆要進行 360 度評鑑，以做為年終獎金與內部晉升的重要指標；由於其既未進行工作分析，亦未進行主管（或評量者）的訓練，結果大家一起來進行「利益交換」，所有的主管「360 度評鑑」出來的結果，都是優等以上，最後不但無法獲得客觀正確的評量結果，反而因此而塑造出另一個新的「公司文化」：「上下左右交相賊」，真是得不償失。

其實，上述這些重要議題，不僅可提供實務者在規劃與推動以及執行甄選專案時的重要參考，亦可提供後續研究者進一步深入的探討。總之，工業與組織心理學是一門實務應用的科學，其研究的題材與內容應符合企業實務界的需求，因此，我堅信唯有學術界與實務界相互交流，共同攜手努力，不斷地突破與創新，並追求卓越，才能再創學術研究與企業（國家）發展的巔峰。最後，再次感謝召集人與諸位學者們的仔細閱讀與賜教！後會有期！（2001 年 8 月 6 日收件，作者為政治大學心理系副教授及本刊編輯委員，「有效的甄選方法」專題主編，〈管理才能測驗發展及信效度分析〉、〈同儕提名法在團體活動中評鑑初中階主管之應用〉、〈應用傳記式問卷預測駐派大陸員工之外派適應〉、〈360 度回饋與傳統上司評鑑對領導效能預測力之比較〉等文作者）

## 參考文獻

- 洪瑞斌、劉兆明 (2001)：〈植基於管理才能的傳記式問卷發展〉。中國心理學會工商心理學組主辦「工商心理學學術與實踐研討會」(台北)宣讀之論文。
- 黃光國 (1985)：〈人情與面子：中國人的權力遊戲〉。摘自《現代化與中國化論文集》。台北：桂冠圖書公司，124-154。
- Barnard, C.(1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Campbell, J. C. & Campbell, R. J.(1988). *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Cascio, W. F.(1998). *Applied psychology in human resource management*. London: Prentice Hall.
- Cooper, D. & Robertson, I. T.(1995). *The psychology of personnel selection: A quality approach*. New York: Routledge Publishers.
- Dessler, G.(1999). *Essentials of human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Elkins, T. J. & Philips, J. S.(2000). Job context, selection decision outcome, and the perceived fairness of selection tests: Biodata as an illustrative case. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 479-484.
- Fayol, H.(1916). *Industrial and general administration*. Paris: Dunod.
- Fleishman, E. A.(1988). Some new frontiers in personnel selection research. *Personnel Psychology*, 42, 679-701.
- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J.(2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Muchinsky, P. M.(1993). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. California: Cole publishing company.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Thornton, G. C. III & Shore, T. H.(1992). Construct validity of self- and peer evaluations of performance dimensions in assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 77, 42-54.
- Weber, M.(1947).*The theory of social and economic organizations*, trans. by A. M. Henderson and T. Parsons, New York: Free Press.
- Williamson, O. E.(1985).*Markets and hierarchies*. New York: Free Press.