

天生我才，該怎麼用？

---談如何修讀「考選與任用」這門課

吳復新

前言

「天生我才，必有用」，這是一句大家耳熟能詳的話語，目的在於鼓勵每個人要盡己之力服務社會，而不能妄自菲薄，否定自己，甚至自暴自棄！

事實上，這句話只點出了考選的一個基本假定 (basic assumption)：每個人都具有各種不同工作所需的知識、技能與能力 (knowledge, skills and abilities, KSAs) 而已，因為如果我們進一步追問：天生你我什麼「才」？又「用」在哪裡？該如何「用」？恐怕這些問題的答案就不是三言兩語可以說清楚、講明白了！「考選與任用」這門課就是希望能提供這些問題一個較為滿意的答案。

相信我們之中絕大部分的人都有為了謀職或求才而被考或考人的經驗。一個似乎是彼此的共同感受是：對經由這樣的過程，是否真的能找到所要的人才，好像不是很確定；換言之，就是對考選的過程及所做的最後決定—錄取或拒絕，並不十分有把握。其中的理由可能有以下二點：

第一，考選者與應考人雙方對於「考選人才為何要經過如此複雜的過程」知之甚少；換言之，就是對「考選的理論基礎」茫然不知，毫無概念。

第二，對考選所使用的方法或工具，甚至是技術的內容，以及它們所具有的信度與效度，都很不瞭解，因此，在使用時便常感力不從心，當然，對使用的結果也就半信半疑了。

為了讓有機會參與考選工作（無論考人或被考）的人，皆能對「考選與任用」這個課題具有較正確與完整的瞭解，本系乃開設這門課。以下提出一些修讀本課程的「武功祕笈」供同學們參考。

一、課程簡介

本課程從考選的理論談起，兼及考選與任用的各個重要部分，包括各種考選工具的發展與應用。全書分十二章，由校內外的教授負責撰寫書稿並講授課程。茲將各章之主要內容介紹如下：

第一章：考選與任用概說，主要探討考選的意義、重要性，以及考選與其他人力資源管理功能的關係，最後，闡釋考選的理論基礎及考選方案的內容。

第二章：工作分析，說明工作分析的意義與工作分析方法的類型，以及工作分析的主要工具，最後，探討職能模式的建立與應用。

第三章：人員考選的評量，說明使用考選評量工具所應具備的正確觀念，也就是對效標與預測指標的瞭解。另外，探討選取一項考選評量工具的四種標準：效度、公平性、應用性與成本。最後，說明如何編製一項考選評量的工具。

第四章：考選評量的信度、效度、常模與標準化，主要在說明一項考選評量工具所必須具備的特性：信度與效度，同時闡明如何解釋使用評量工具（如測驗）所獲得的分數，亦即說明「常模」的意義與功用。最後，說明使用考選評量工具所應遵循的重要原則--標準化。

第五章：考選的途徑與方法，說明一般考選所採取的二種策略（或途徑），即關卡式與平衡計分式。另外，將考選工具區分為過去導向、現在導向與未來導向三類，然後針對每一類的常用方法略加介紹。

第六章：申請表、學經歷審查與背景調查，主要探討此三種以過去導向為主的考選方法的內涵及應用的方法。

第七章：加權申請表與傳記式問卷，探討此二種極為重要且信度與效度皆較高的考選方法的內涵，同時說明如何去發展（設計）它們。

第八章：心理測驗，探討此一常用的考選方法的特性（包括客觀性、系統化、計量化與標準化），以及它的種類（包括認知性測驗與情感性測驗）和編製的程序與選用的標準。

第九章：面談，說明面談的種類、使用的理由與理論基礎，同時討論面談的動態性與產生偏誤的原因。最後提出二項改進之道，並特別針對最新的情境式面談的內涵加以探討。

第十章：管理人才的評鑑與考選，探討何謂管理人才，如何加以評鑑與考選。

第十一章：評鑑中心法，探討此一人力資源管理中應用最廣的最新技術的內涵，包括其歷史發展與所具備的五大部分的內容。最後，就其作為一種考選技術的優、缺點予以評鑑。

第十二章：考選決策與安置，探討考選決策的意義、常用的策略、應用的方法，以及其有效與否的追蹤。另外，說明員工安置（即任用）的基本理念，以及實務上的作法。

三位學科委員中，兩位係校外的教授：黃一峰博士目前為淡江大學公共行政學系所副教授兼系所主任，曾任玄奘大學公共事務學系主任及總務長，學識與實務經驗俱佳，口才與風度更為學子們所欽羨。此次慨允跨刀相助，無論是課程的內容或講解都展現其扎實的功力。另一位王榮春博士曾任教於政治作戰學校心理學系，王教授是政治大學的心理學博士，在考選與評量方面有極為精湛的研究，同時又曾從事多家企業考選與訓練的顧問工作，所以在教科書

內容與課程講解方面，同樣展現其嚴謹的學術訓練與風趣幽默的口才。相信同學們只要認真修讀，必能獲益良多。

二、教科書的研讀訣竅

每門課皆有一本教科書，這是空大的一項特色，因此，閱讀教科書自然就成為修習空大課程的主要方法。以下提出幾點教科書的研讀竅門，供同學們參考，相信必能產生事半功倍之效。

（一）課前預習，課後複習

所謂「課前預習」是指同學們在每次收看電視、收聽廣播或觀看網路上的課程之前，就預定的講次（「空大學訊」刊有每週各科的播授進度與講次主題）先仔細的閱讀教科書內容，那麼，「上課」時較能理解，甚至更能心領神會，因為你對老師所講解的內容已有初步的印象。另外，在事先閱讀的過程當中，如能進一步將不懂的地方或有所懷疑之處記下，那麼，在聽講時，便能針對這些地方特別注意，如此，自然能把教科書的內容確實弄懂；如果還是不清楚，則留待面授時向老師當面請教，或利用課業輔導時間及網路「學習討論區」向老師請教。當然，在上完課後，如能在最短時間內把該次內容做個複習，那麼一定能記得更多；到了考試時，也就不必抱佛腳、開夜車了。同學們如能每次於收看電視（網路）或收聽廣播課程前，依進度事先閱讀教科書內容，並於上完「課」後立即複習，那麼，相信你一定不會覺得空大的「書」很難「唸」。

（二）在閱讀每章內容前，務必先看該章的「摘要」

有些同學在讀書時，不太在意每章節之前的「摘要」部分；事實上，這是不對的，因為「摘要」是作者針對該章節的主要內容所做的一種「大要式」的說明，讀者只要先看一下摘要，便能把握全章重點所在，這是一種「提綱挈領」的方法，對於爾後的閱讀自然具有增強作用。花少時間，得大效果，何樂不為？教科書上有「摘要」，可說是空大教科書的一項特色，值得善加利用。

（三）養成看「注釋」的習慣，同時注意書中以「楷書」印刷的部分

通常，在教科書的本文（或正文）中，作者均不太會對一些「題外話」做詳細的敘述，而會將它放入「注釋」（或稱附注）裡交代。然而，這些交代往往可以增進讀者對本文的瞭解或增加更多的訊息。例如，第九章的「面談」提到以往甲等特考所使用的「口試」方法存在許多問題，使考試成績產生偏頗的情事。為了證明此點，我便在注釋中依據報紙上的資料，將此等情事予以披露。如果同學們懂得看注釋，自然可以對書中所提的現象有進一步的瞭解。另外，在我所撰寫的教科書章節（第一、九、十、十一章）裡，幾乎都將每個重要名詞或「關鍵詞彙」的定義（或意義），或者覺得相當重要的觀念及說法等，以「楷書」（有別於一般的「明體」）字體加以強調。之所以如此，無非是要引起讀者（同學們）的注意，希望能對此部分格外重視。當然，這些自然是每個章節的重點所在。

（四）書後「索引」，編製費工，但妙用無窮，應善加利用

凡是我擔任學科召集人（即教科書的第一作者），我均堅持要在教科書的後面附加「索引」（index）（索引一詞，在文學領域裏，也有依據英文 index 的發音，譯成「引得」），因為

我認爲這是一本具有水準之教科書應有的「配備」(國外的教科書幾乎沒有一本是不附索引的)。索引是一項相當有用的工具，無論是閱讀或是做研究。舉例而言，如果你想知道「工作分析」的意義，那麼只要到「索引」部分，按「工」的筆劃數(即三劃)去找，即可找到。另外，你尚可發現其他地方(章節)也提到同一個名詞，如此便能產生觸類旁通的效果。又譬如你在第一章裡看到了「效標」這個名詞而不知其意，那麼你同樣可以到「索引」部分去找，保證一定可以找到答案。「索引」對研究而言，那就更妙用無窮了，因爲它有相互參考(cross reference)的功用。

(五)「自我評量題目」絕對要做

在前面曾提及，讀書如能做到「課前預習，課後複習」，必能獲致極佳的效果。而複習時最重要的一件事就是試做「自我評量題目」。每章節後面附自我評量題目，可說又是空大教科書的另一項特色(在其他相似的教科書中比較少見)。自我評量題目所涵蓋的內容當然是全章重點，所以，如果同學們對於每一問題都能「對答如流」，即表示你對全章的重要內容已甚爲瞭解，而且記得很清楚；否則，你就應該再讀一遍。由於作者在擬定自我評量題目時，無不殫精竭慮(至少我是這樣)，因此它們往往是作業題目，甚至是考試題目的重要題庫(有經驗的同學一定深知此點)，所以，同學們在讀完每章節後，絕對要將自我評量題目「做」得滾瓜爛熟。如能這樣，考試時自然會有意想不到的佳績。

三、電視課程製作不易，且成本昂貴，不看可惜

本課程原係以電視錄影方式製作。本課程本學期係第三次播出，故僅透過本校「教學節目網路隨選播放系統」，以影音(電視)方式播出。希望同學們務必盡最大的可能連結網路，點選收看影音(電視)課程。談到電視課程，我想在此告訴同學們一個應該重視的事實，那就是：電視課程製作不易，而且成本相當昂貴。以本課程而論，當初委請傳播公司錄製的費用一個講次是四萬六千元，本課程共有三十六講次，各位同學可以計算一下，這門課的成本有多高，這項費用還未包括主講費(本校專任教師只折抵教學時數，不領取主講費)及來賓的出席費。至於我們在課程中經常邀請企業界的實務專家前來助講，所花費的心力與時間就無從計算了。綜合以上所言，我想同學們不難瞭解一門課程的完成是多麼的不容易，何況這些錢都是來自各位的學費，你說花了錢卻不享受，多浪費可惜啊！此外，如果同學們對好不容易才製作完成的影音(電視或廣播)節目，未加珍視而棄之不看(聽)，豈不辜負了老師們的一片苦心！或許有同學會問：真的一定要來看嗎？看教科書還不是一樣？何況，似乎有許多同學從不看影音(電視)課程，只讀教科書，就能輕易過關。我的回答是：「真的一定要來看。」因爲在影音(電視)課程中，主講老師們會邀請企業界的實務工作者或學術界的學者們至節目中現身說法，將他們寶貴的實務經驗或研究心得貢獻出來，這是教科書無法涵蓋，更是其他書中找不到、學不到的。何況「以經驗爲師」可以減少許多因摸索而走錯的冤枉路，當然更能節省因錯誤而浪費的時間與金錢。此外，在講授中無論是主講者當時所舉的實例，或是來賓靈機一動所觸發的 idea，也許都能幫助大家解決搜索枯腸、百思不解的問題。當然，這些實例或經驗在同學們考試時或許也能激發你的靈感。另外，來賓所講述的及主講老師補充的資料(這些都是教科書上沒有的)，往往都是試題的來源。我在以往所開設的「人力資源管理」及

「組織行為」的課程裡，便經常在期中、未考的試題中，出一小部分（約占十五分）這種「課外」的題目，目的就是要督促同學們認真的收看電視（網路）或收聽廣播教學節目，而不能輕易的「蹺課」。

四、「輔助教材」是新知來源，又是考試的範圍

一般大專院校的老師，於第一堂課時常會開列數本參考書籍，供同學們作為補充讀物（有的老師會嚴格要求讀哪幾本，有的則僅聊備一格，形式形式而已！）但是，以空大而言，我們有一份很好的輔助教材—《空大學訊》〈目前均以電子檔在本校的網頁上點閱〉，裡面經常有主講老師或面授老師所撰寫的補充教材，這些文章有的是該學科最新發展趨勢的報導，有的則是針對教科書內容做更詳細的補充，所以對於該課程的學習甚有幫助，何況，《空大學訊》上的補充教材也是考試的範圍之一，同學們務必詳加研讀。

五、面授教學提供解惑的機會，務必全程參與

「面授教學」是空大課程設計中重要的一環，所以請同學們務必參加每個月一次的面授。面授教學的原意是：提供同學們在研讀教科書、收看電視課程（或收聽廣播課程），甚至是收看網路課程後，一個向老師當面請益的機會。因此，面授的一個基本前提是：每位同學在參加面授前，已把面授範圍的課程研讀完畢（包括收看或收聽課程），並且發掘了許多問題以便於面授時提出，請老師「解惑」。可是，實際的情況是：絕大部分的同學在面授前均未將所規定範圍的內容研讀完畢，以致於面授時便「沒有問題」可提（而不是真的沒有問題）。結果，許多面授老師在沒有機會解惑的情況下，只好以「傳道」—複習課程重點來「打發」時間。但是這種方式並沒有真正發揮面授的功能；換言之，並沒有充分運用面授老師的「人力資源」。所以，希望各位同學在面授前均能將該次面授的範圍（一般而言，大概是期中未考試範圍的一半）先行研讀，以便於面授時提出一些有水準的問題，包括實務上所碰到的問題，這樣面授老師才有機會發揮所學，傾囊相授，也才不枉費每次寶貴的兩個小時面授時間。

六、作業撰寫是複習（或預習）的最佳途徑

空大的教學基本上採隔空及自學的方式，因此，作業的撰寫便成為空大教學過程中極為重要的一環，原因是：寫作業乃複習或預習課業的最佳途徑，所以，同學們務必親自認真撰寫，千萬不能「假手他人」。當然也因此，作業成績在整個學業成績的評量上被賦予相當重的分量。雖然，從九十學年度上學期起，學校已將平時成績的考核方式由原來只依據「作業成績」作為唯一的平時成績，改為較多元的考核，例如，可由面授老師指定課外補充讀物報告、小組討論報告、個案研究，甚或隨堂測驗（或問答）等，但根據我的瞭解，撰寫作業（至少二次）仍是目前絕大部分面授老師所採用的主要平時成績考核方式，可見作業的重要性仍未受到挑戰。至於作業要如何寫才能得高分呢？教務處為了使作業批改有較一致的標準，訂有批改作業原則，供面授老師參考，而這項原則其實也是同學們作業成績高低的主要依據。為了讓同

學們事先知道老師的批改標準，特在此將這些原則「披露」：

(一) 作業有參考答案者(如選擇、是非、填充、簡答、解釋名詞、計算題等)：依各題配分，從實評給。

(二) 作業無參考答案者(如簡答、申論、心得報告等)，依以下原則給分：

1. 提鍊教材精義，輔以其他有關資料，並自抒己見允當，作答周延，結構合理者，視情況評給甲等至優等。
2. 應予濃縮或摘選教材內容作答，而僅照抄原文，以致內容繁冗，然答案尚稱周延，態度認真者，視情況評給乙等。
3. 隨意雜抄教材，作答欠周延者，視情況評給丙等，
4. 不參考教材或有關參考資料，僅以己見隨意作答而欠周延者，視情況評給丁等。
5. 答非所問者，評給零分。

上述等第之換算分數(以滿分一百分計)為：優等：九十分以上；甲等：八十至八十九分；乙等：七十至七十九分；丙等：六十至六十九分；丁等：五十九分以下。

由上述可知，作業要想得高分並非易事，必須下一番工夫才行。所謂下工夫，當然是指同學們要親自認真的把作業做好。例如，有的老師會出一些讓同學們自由發揮的題目，同學們作答時，便應儘量根據自己的所見所聞及生活或工作上的經驗，並參酌自己的讀書心得(包括參考其他的資料)，發表個人的獨到見解，這樣才能發揮學以致用及理論與實務相互印證的效果，而不能當「文抄公」，只是將書上的資料重新抄一遍。如果只是當「抄手」(有的同學甚至是請別人代抄的!)那麼依據前述第三項原則，成績只能評給丙等。以往，常有許多同學要求老師在批改作業時，分數打高一點，這樣做其實不是一件光彩的事，同學們只要肯在撰寫作業時，多下一點工夫、多花一點時間與心思，自然會得到面授老師的「賞識」，則作業成績豈有不高之理？

七、有問題如何尋求解答

同學們無論在研讀教科書、收看電視(網路)課程或收聽廣播課程時，如果有不懂或不清楚的地方，請務必馬上將它記下，然後，自己先嘗試運用各種途徑(如上網或到圖書館查閱相關工具書等)尋求問題的答案(這也是一位大學生應該具備的訓練)；最後，如果依然無解，那麼，就請依本校課業輔導辦法，於本課程課業輔導時間(有關課業輔導時間與輔導科目及輔導老師之資訊，請注意《空大學訊》上的報導)打電話或傳真，相信一定可以得到滿意的答覆，另外，也可上網至「學習討論區」提問(由空大首頁進入「教學入口網站」，再進入「學習如何學習」網站即可進入「學習討論區」。)當然，我們三位主講老師也竭誠歡迎同學們與我們共同討論有關「考選與任用」的問題。

以上針對修習「考選與任用」這門課的許多問題，苦口婆心地提出了不少「忠言」，但願不會「逆耳」，所以希望同學們看完本文後，皆能銘記在心並且身體力行。若能如此，保證每位同學皆能入寶山而滿載歸！

最後提醒各位同學，本課程所使用的英文字頭語（acronym）相當多，例如：AC 是 assessment center（評鑑中心）的簡稱，而 KSAs 則是 knowledge, skills, & abilities 的簡稱，與 KSAO（knowledge, skill, ability and others）經常互用，表達相同的意思。諸如此類的 acronym 還真的比其他課程要多，故請同學們務必多加注意背誦。祝福各位同學皆能「快樂學習，歡喜收割！」

【本文原載於《空大學訊》464 期（民國 101 年 2 月 16 日出刊），68-79 頁】