

## 從需求評估的角度看國家選才

林俞君<sup>a</sup>

---

書 名：*Case Studies in Needs Assessment* 《需求評估之個案研究》

編 者：Darlene F. Russ-Eft, Catherine M. Sleezer

出版年：2020

出版社：SAGE

頁 數：288 頁

---

《需求評估之個案研究》（*Case Studies in Needs Assessment*）出版於 2020 年。這本書是一篇文章合輯，兩位主編分別是美國奧瑞岡大學教育學院名譽教授 Dr. Darlene F. Russ-Eft，與前賓州大學教授、現任實務工作者 Dr. Catherine M. Sleezer（員工訓練與績效改善專家）。全書的作者群皆是資深教育或人資領域的學者或實務工作者。本書的特點在於透過不同領域組織的需求評估的實例，提供正在探詢如何操作需求評估的實務工作者與學術研究者，一個實務上能依循的操作指引。本書除了第一章作為緒論，為全書引言之外，其餘 20 個章節共分為五大主題：（1）知識與技能分析（knowledge and skills assessments）；（2）工作與任務分析（job and task analysis）；（3）職能分析（competency assessments）；（4）策略分析（strategic assessments）；（5）複雜需求評估（complex needs assessment）（Russ-Eft & Sleezer, 2020）。本書適合人力資源管理者作為訓練、發展、績效改善，以及組織發展等圍繞在與需求評估相關的組織管理議題、相關知識與實做的科普書籍或初學教材。

---

<sup>a</sup> 臺北大學公共行政暨政策學系助理教授，e-mail: yuchun@mail.ntpu.edu.tw。

本書以需求評估的內含為主軸，搭配不同類型組織的實際操作案例進行講解，是與坊間類似書籍最為不同的地方。過去需求評估相關主題的書籍，多半以需求評估的學術模型與方法（Altschuld & Kumar, 2010），或是需求評估實務上的操作手冊為主軸（Gupta, 1999; Royse, Staton-Tindall, Badger, & Webster, 2009），或是以單一領域個案的需求評估作為主體（尤其以護理或醫學、教育訓練領域等最為常見）。透過不同組織在不同面向上的需求評估的個案介紹，能讓目前需求評估尚未普遍的組織領域，更有設計與操作需求評估的想像空間。這也是本文認為本書的價值所在。

除了本書作為一本需求評估的工具書的實務價值之外，本文試圖將此書介紹至公共行政領域，當然有希望公共行政學界的用人策略更為重視需求評估的目的；尤其在未來國家考試的改革上，希望更能具備人力需求導向的思考。

從需求評估的角度來看國家選才，個人認為是一個看似離經叛道、但未來不得不面對的話題。離經叛道的原因在於從需求評估的角度思考，目前國家考試的選才邏輯幾乎是被完全顛覆。因為國考雖然同樣以挑選適任者為目標，但對於挑選適任者的手段與方法很理所當然地認定可透過考試的方式判斷，然而單以考試分發作為選才的途徑，已經被許多的實證資料證實除了職能的效度缺乏之外，尚有機關與人員配適的雙盲問題（董祥開、高于涵，2020）。而這些問題，隨著政府治理環境的變遷與複雜程度增加，對於職能的精準掌握以及人力資源策略性發展的需求同樣增加，過往看似理所當然的人才篩選策略會受到愈來愈多的挑戰。本文希望，透過對於 Russ-Eft 與 Sleezer 的介紹，提供未來的考選改革一些新的想法與啟發。

Russ-Eft 與 Sleezer（2020）從需求評估的五大主題進行討論，本文認為，與國家考試、國家選才最為相關的應該是第一、第二與第五主題。然而不論是哪一種主題的需求評估，皆共享同樣的需求評估思維邏輯。以下本文先從 Russ-Eft 與 Sleezer（2020）對需求評估的定義與主要內涵著手，再從前述較為相關的四個主題，探討需求評估可為國家選才借鏡的部分。

需求評估，顧名思義是找到要達成目標的條件缺口，並予以補足。需求評估必須透過實證資料個案蒐集進行診斷，並且透過合作、協商進而辨識、理解學習的需求，並確定未來的行動（Russ-Eft & Sleezer, 2020）。換言之，需求評估是透過與對象的實地互動，瞭解目標缺口，並依此擬定學習與行動計畫的過程。所謂的需求大

致可以分為四大類：規範需求（由該領域的專家定義）、感知性需求（由經歷需求的人看到）、表達性需求（來自尋求服務的人）和相對性需求（一個地理區域的需求和資源與另一個地理區域的需求和資源相比較）（Russ-Eft & Sleezer, 2020）。需求評估適用的範圍很廣，舉凡培訓、教育、人力資源、組織發展、社區發展，甚至政策評估，都可以依項目發展的需要，診斷出不同組成種類的學習和績效的問題，例如：個人、團隊、單位，甚至是組織、組織間的團體、社區、國家、國際活動。

需求評估雖然可以在不同層級、不同對象之間操作，然而一個需求評估專案的成立，卻需要明確劃定分析的範圍，例如是針對特定組織，或是特定單位。需求評估的對象確立之後，必須依照以下流程完成評估（Russ-Eft & Sleezer, 2020）：

- (1) 比較當前條件和期望條件。
- (2) 確定問題或機會。
- (3) 弄清造成當前狀況的行為和機制。
- (4) 確定哪些行為和機制可以被改變以產生期望條件。
- (5) 制定解決策略。
- (6) 建立對行動的支持。

這六個步驟可以套用在任何主題下的需求評估。舉例來說，第一主題探討的是「知識與技能」的需求評估，Russ-Eft 與 Sleezer（2020）書中其中一個案例，探討的是在資訊科技時代某個非營利的交響樂團志工在知識與技能上的需求評估。在這個個案中主要的問題便是「這些樂團志工需要知道/會什麼」、「目前這些交響樂團已經知道/會什麼」，以及「兩者之間的落差是什麼」？在這個需求評估中，人力資源專家採取了訪談法與問卷調查法進行了五階段的調查分析。包含了事前的評估與個案瞭解、評估設計、評估調查的執行、資料分析，以及最後的溝通與報導分析結果。

第二主題探討的是「工作分析」的需求評估。工作分析的內涵比「知識與技能」的需求評估更為廣泛，其包含在特定職位中員工必須負責的主要任務、執行任務所需要的職能（包含知識、技術、能力）（*knowledge, skills and abilities, KSAs*），以及與工作和職務角色有關的工具、技術、環境、人際、團隊需求等。在工作分析這個主題中，其中一個探討的個案是美國聯邦政府的大型機關，主要的業務是健康照護與福利，其中包含藍領與白領階層共六百多名員工的工作分析。在

這個案例中，專案負責團隊先將六百多個工作職位分為 55 個工作群（job families），並開始規劃工作分析該如何進行。第二步驟，負責團隊開始以工作群為單位，蒐集與工作有關的背景資訊，用以描述這些職位的工作內涵，以及應該達到的職責與水準，並將這些職位的描述與美國職業資訊網站（O\*NET）職業連繫起來，並定義需要的職能（KSAs）以及獲得這些職能的途徑。最後提出能確保品質控制的途徑（Russ-Eft & Sleezer, 2020）。

第三步驟是將這些分析的結果以研討會的形式辦理審定工作坊（validation workshop），邀請專家針對分析結果進行審查、更新和驗證這些職位的說明。專家可以對角色簡介的任何內容提出修改建議，包括增加新的資訊和刪除或編輯現有資訊。完成後，便是進入第四步驟的確定內容，並且記錄、推行（Russ-Eft & Sleezer, 2020）。

可以感覺得到第二主題「工作分析」相較於第一主題「知識與技能分析」更為複雜，且需要更多的人力與流程的投入。然而兩者的操作邏輯與資料蒐集的方法是類似的，皆是使用訪談搭配問卷，或專家座談的形式，探討實際的需要與填補需求缺口的策略。

第五個主題是複雜需求評估。顧名思義，複雜需求評估的範圍可以說是包含了其他主題的需求評估，例如先進行工作分析，並依此建立了職能模型，並開發了評估專案，以確定個人應具備的知識、技能和能力，以成功地履行其職責。換言之，這樣的需求評估是將知識與技能分析、工作分析、職能分析綜合起來，全面性的討論特定組織人力資源發展策略（Russ-Eft & Sleezer, 2020）。

本文無意多說明各種分析的操作細節，但有兩點心得希望能和讀者們分享：

第一，需求評估的主題可大可小，可單一可複合，但是必須具體：

需求評估的邏輯很單純，找到組織各種需要的缺口，並想辦法補足。只是這個尋找缺口、設計解決辦法的方式，需要透過有效度的方式進行，例如找到關鍵的員工或足夠具有代表性的員工進行訪談或問卷調查，並依照需求評估決定調查的範圍大小，確認是否不同類別、層級員工的意見都未遺漏。換言之，需求評估像是執行一個問題導向的專案，問題範圍可大可小，關鍵在於問題本身是否明確。從國家選才的角度來看，國考是否有明確的選才目的，例如針對哪個機關、哪些職位，這些機關、職位有需要什麼樣的人才？這些人才應該有哪些能力與特質？這些問題，必

須成為考試設計的具體根據。

第二，需求評估的對象必須明確，分析單位在一開始就必需要掌握。

除了問題必須明確，需求評估的對象也必需要明確。書中幾個個案都有非常明確的範圍；有的針對一個樂團，有的針對一個大型的政府組織，也有的針對訓練機構的課程架構。雖然範圍大小不一，但是非常明確，而且需求評估的對象與結果要適用的範圍是完全一致的。這恐怕是國家考試的選才最需要參考需求評估邏輯的部分。目前國家考試其中一個明顯的問題，就是我們希望透過「總體」（國家）層次人才篩選，解決「個體」（用人機關）的人力需求問題。即便在「總體」層次有依照職系劃分，各有不同的考科，但是職系和職位、職系和用人機關仍有範圍以及分析單位的差異，其契合度與問題的針對性不足。其次，筆試的設計在人力需求的職能表現上，屬於「知識」類的職能；先不談其他技能與態度方面的職能無法檢驗，這些考科考的知識類職能，是如何決定的？是否符合該職系對「知識與技能」的需求？是否曾經評估這些考科在人才篩選上的效度？且回到用人機關實際的用人經驗評估？

國家考試的改革是龐大且困難的議題。從需求評估的角度思考，明確定義需求的內涵以及對象，是解決人才需求缺口的關鍵。若國考的改革困難，似乎可以從比較單純的需求評估範圍開始思考，例如知識與技能的需求評估，對應到國家考試應該就是考科的需求評估。再進一步便是納入用人機關的實際用人需求，並想辦法突破以國家為單位卻期望解決個別用人機關的人才甄補問題的思考模式。

## 參考文獻

董祥開、高于涵（2020）。雙盲約會？國考分發制度下的工作契合與分發滿意度研究。**國家菁英季刊**，13（1），21-51。

Altschuld, J. W., & Kumar, D. D. (2010). *Needs assessment: An overview*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Gupta, K. (1999). *A practical guide to needs assessment*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Royse, D., Staton-Tindall, M., Badger, K., & Webster, J. M. (2009). *Needs assessment*. New York, NY: Oxford University Press.

Russ-Eft, D. F., & Sleezer, C. M. (Eds.). (2020). *Case studies in needs assessment*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.