

第23期

私部門採行以職能為
基礎的口試依據、技
巧與經驗陳冠宇 社團法人中華人力資
源管理協會副理事長

“ 透過設定遴選目標職務的職能項目、運用行為事例面談法、養成客觀中立的口試官等配套機制，可有效提升口試的信效能。 ”

以職能為基礎的口試依據

以職能為基礎的口試（ competency-based interview ）其實於各界運用已久，是一種相當普及且歷久彌新的人才甄選方法，其運用原理主要來自於兩大社會科學理論。

第一個依據的理論是職能（ competency ），若以職能冰山理論來說，我們可針對欲甄選的職務中於口試前設定好冰山上較顯而易見的行為面職能（ behavior ）以及冰山下較隱性不易發掘的特質面職能（ trait ）。行為面職能主要跟該職務所必備的專業有關，包括專業技能、專業知識所應能展現的言行舉止，特質面職能則主要跟該職務所需要的風格、個性有關，與日後達成工作目標所應具備的態度息息相關，基本上，上述兩種職能都很重要，但值得注意的是，前者通常可以經由訓練補足缺口，但後者則較難透過訓練有所

改變提升，因此，若從甄選的角度來說，特質面職能通常是私部門甄選時的口試重點。

第二個依據的理論則是行為事例面談法（behavioral event interview, BEI），此法原理主要是透過結構化提問來了解參與遴選的人選之過去所作所為，來進一步預測其未來言行舉止，最早運用於美國聯邦政府文官遴選機制中，口試官亦得以透過相同提問方式，從不同人選對問題的回覆，有效地鑑別人選間優劣差異與個別可勝任程度。此法雖然不是絕對客觀的量化測驗工具，但屬於相對客觀的質化評鑑方法，且口試官也能在面談過程中針對人選察言觀色，有時往往能因此獲得更多值得參考的遴選資訊。

結合應用上述兩個理論，口試官可在確定職務所需的職能項目後，依據職能設計提問問題，並透過行為事例面談法來進行口試，藉此驗證人選是否具備職務所需的職能項目，進而判斷該人選的整體適任性。

以職能為基礎的口試技巧與經驗

從私部門的應用角度來說，以職能為基礎的口試效益相當高，省時又省力，透過開放式之結構化提問，往往經過一至兩題提問後，便可掌握人選的適任程度，進而調整口試資源的投入。以晉升人事的遴選機制情境來說，若我們希望具備晉升資格的人選在冰山上的行為面職能可具備「專案團隊管理」，而在冰山下的特質面職能可具備「成就導向」，則通常口試官會提問的首要兩個問題多為：

請問在過去的工作資歷中，您是否有帶領過專案團隊的經驗？若有可說明一下當時的狀況？（此題呼應驗證人選是否具備專案團隊管理之職能）

請問在過去團隊管理的經驗中，您管理團隊上最具成就感的一件事？若有可說明一下當時的狀況？（此題呼應驗證人選是否具備成就導向之職能）

承繼上述兩個提問，便可觀察人選如何回應其當時經歷的具體狀況，若其回應的內容符合行為事例面談法所強調的具體邏輯，也就是在回應中應提及到當時的情況（situation）、任務（task）、行動（action）與結果

(result)，則此人選回應即符合具體明確的「STAR」原則，能清楚交代當時經歷的時空環境、具體執行作為及說明清楚執行後產生的成果，具有相當的可信度。例如針對口試官於上一段落提問的第一題，符合STAR原則的人選回應如下：

我曾經在2020年3月到2021年8月受上級交辦成立A產品研發專案，並帶領五位來自各技術單位的工程師，目標是在期限內成功開發出A產品，當時為了讓專案能順利達成目標，我除了每天會開早會與專案成員們一起確認專案階段性目標與進度外，每周也會和每位專案成員一對一會談，確認技術或溝通上有無相關問題需要協助解決，因此過程中雖然有遇到一些問題但都能迎刃而解，所以專案最後能如期如質地完成目標。

就上述的人選回應來說，第一到第三句之「我曾經在.....成功開發出A產品」敘述可認定為STAR原則中的情況、任務之回應，而在第四到第七句之「當時為了讓專案能順利.....相關問題需要協助解決」敘述可認定為行動之回應，最後在第八句到第九句之「因此過程中雖然.....完成目標」敘述則可認定為結果之回應。若口試官對於上述的人選回應內容，想要進一步驗證其真偽度，則可再繼續追問，若人選在回應上無法清楚表達，如缺少STAR的某元素或回應為片段、不具體的，則口試官即可據此判斷人選在相關職能的展現上有所落差或欠缺。

另須注意的是口試官應維持客觀中立，無論蒐集到的人選回應是否完整、真實，都應以其回應內容是否足以判斷其具備該職能項目為依歸，切勿因個人好奇心而離題追問、或因是非對錯而糾正人選回應內容。運作甄選機制良好的私部門通常會透過公開程序，適當遴選績效與品行均具良好紀錄的用人主管擔任口試官，並於每年定期反覆培訓口試官，持續訓練口試官於口試時能理解職能項目之內涵與行為事例面談法之STAR原則。而為確保口試官能保持客觀中立，通常口試活動應安排至少兩位（含）以上之口試官，某些較先進的私部門甚至會定期針對參與口試的人選進行意見回饋調查，從被口試者的角度來檢驗口試官之表現是否符合標準，如有回饋異常則需進一步調查深究。

綜合上述所論，無論是遴選目標職務的職能項目設定、行為事例面談法的運用、口試官遴選養成，以及相關配套的口試品質管理機制，相信均可有效提

升以職能為基礎的口試效能，供有應用需求之公部門單位參考借鏡。

上一篇	回前頁	下一篇
---------------------	---------------------	---------------------