



團體報告二

甄選計畫

Business Process Analyst



傑萌人力資源顧問公司

第二組

目錄

| | |
|---------------------|----|
| 一、招募職務角色與工作內容 | 1 |
| 1. 工作內容 | 1 |
| 2. 職能 | 1 |
| 二、甄選方式 | 2 |
| 1. 方式設計規劃 | 2 |
| 2. 甄選方式說明 | 3 |
| 3. 工作樣本技術 | 3 |
| 4. 面談 | 7 |
| 三、甄選流程 | 12 |
| 四、甄選決策 | 14 |
| 1. 評分表範例 | 14 |
| 2. 應徵者成績算法 | 15 |
| 3. 成績算法之理由 | 15 |
| 五、總結 | 16 |

一、 招募職務角色與工作內容

1. 工作內容

公司欲招募 BPA (Business Process Analyst) 人員，BPA 是管理內部系統的專案經理。工作內容主要是管理 CRM (Customer Relationship Management) 系統，協助系統的維護運作與發展。

BPA 在專案中擔任雙向溝通的角色，在 CRM 系統用戶遇到使用上的問題或是提出新功能的要求時，需要整理與分析並找出解決方法，與研發部門的工程師討論執行可能性，再交由工程師開發。BPA 須監督專案的進度，系統開發完後也需要做最後的檢收，並將成果交付給用戶。若用戶有任何的疑問，BPA 亦須耐心解答。

2. 職能

要成為 BPA 需要有兩項核心職能——溝通協調與分析思考，所以除了工作申請表上基本的能力和學經歷外，公司在面試時亦會將此兩項核心職能作為重要篩選標準。

(1) 溝通協調 Communication

BPA 的工作需要和各國家分公司、不同用戶溝通，再和工程師討論可行的解決方法。故需要良好溝通協調能力，能充分理解用戶及工程師的想法，且能適當轉換溝通方式並清楚說明，使雙方達成共識以完成任務。

- 定義：能視談話對象清楚且有條理地表達想法，確保對方充分瞭解，並可正確解讀、釐清並回應對方所傳達的訊息以取得共識。
- 行為指標：
 - ✓ 能清楚地表達訊息，協助組織內的成員達成共識。
 - ✓ 能傾聽對方意見，包容多元觀點，並適時納入決策參考。
 - ✓ 能同理對方的立場，了解需求並協助解決其問題，創造雙贏局面。

- ✓ 能與不同專業領域的成員，維持良好且長期的互動關係。
- ✓ 能以真誠的態度與專業的回饋，進行有效的雙向溝通協調。
- ✓ 能運用溝通策略，協助達成共識與完成目標。

(2) 分析思考 Analytical Thinking

BPA 需要確保系統運作順利，系統性地滿足複雜的用戶需求或解決問題。所以需要良好的分析思考能力，協助用戶釐清需求，或協助工程師釐清問題或解決方法，並完成相關驗證。

- 定義：能蒐集、整合及有效運用不同來源的資料，透過邏輯性、系統性的方法將問題拆解成較小單位，進而找到解決方法。
- 行為指標：
 - ✓ 能以系統性的方式將複雜任務拆解成可管理的要素。
 - ✓ 能瞭解要素的相關性、個別重要性與個別急緩性。
 - ✓ 能釐清多個議題的可能原因或可能的行動影響。
 - ✓ 能掌握問題的運作程序。
 - ✓ 能運用分析技巧以歸納與推理可行的策略方案，並評估其價值。
 - ✓ 能預測可能的問題挑戰與相關因應方案。

二、 甄選方式

1. 方式設計規劃

| 職能 | 工作樣本技術 | 面談 |
|------|--------|----|
| 溝通協調 | V | V |
| 分析思考 | V | V |

2. 甄選方式說明

考量到 BPA 工作時所會面對的情況，本組決定採用工作樣本技術及面談。不使用測驗的原因在於測驗僅能測到與某項職能相關的能力，而無法準確測到該職能本身的精髓，例如分析思考可以使用測邏輯推理的量表，但量表得分高僅能代表應徵者邏輯推理能力好，並不保證其在實務上也能做好分析思考。

本組希望能夠觀察應徵者在實際情境中如何發揮所長，以及其他的行為反應，故設計一個 BPA 的代表性任務來測試應徵者的工作樣本技術。而面談甄選則可以蒐集到更多額外的資訊，譬如應徵者與組織及工作的契合度、對工作知識的瞭解程度等，能以更多角度判斷應徵者錄取與否。

3. 工作樣本技術

● 甄選活動設計與理由說明

BPA 為 CRM 系統的專案經理，負責專案策劃及執行，協助系統的維護與發展，擔任工程師與用戶間雙向溝通的角色。故透過角色扮演活動，觀察應徵者專案規畫的分析思考能力、與工程師及用戶的溝通協調能力，以及遇到問題時所運用的分析思考與溝通協調能力。

● 角色扮演活動設計

請想像你為「台鐵線上訂票系統優化」的專案經理，將向系統開發工程師進行 3~5 分鐘簡報，說明專案之規劃、分析與建議。票務系統優化可能方向為解決「買不到票」的問題或者自由發揮。

台鐵線上訂票系統參考網址為 <https://tip.railway.gov.tw/tra-tip-web/tip>

應試者為專案經理角色，針對「票務系統優化」專案進行簡報。面試者為資深 BPA 及人力資源專員，資深 BPA 擔任系統開發工程師角色，於簡報過程中提出問題，人力資源專員則擔任觀察者。完整角色扮演活動約 10 分鐘，活動結束後，進行活動整體紀錄與評分，並繼續進行約 15 分鐘之核心職能相關問題面試。

| 時間安排 | 面談進行相關說明 |
|----------|--|
| 0~3 分鐘 | <ul style="list-style-type: none"> 簡單寒暄、互相介紹。 人力資源專員簡單說明角色扮演活動進行方式。 |
| 4~14 分鐘 | <ul style="list-style-type: none"> 請應徵者進行專案簡報。 資深 BPA 扮演系統開發工程師，表情保持嚴肅冷漠。 簡報開始約 2~3 分鐘時，請系統開發工程師發言表示：「我覺得你的計畫不切實際，你根本搞不清楚狀況。」。 <p>請人力資源專員與資深 BPA 根據評分標準參考，記錄應徵者之反應與相關表現。</p> <ul style="list-style-type: none"> 應徵者講完最後一張投影片時，請系統開發工程師發言表示：「我覺得你的計畫執行上有困難。」。 <p>請人力資源專員與資深 BPA 根據評分標準參考，記錄應徵者之反應與相關表現。</p> |
| 14~30 分鐘 | <ul style="list-style-type: none"> 由人力資源專員說明角色扮演活動結束，接下來進行一般面談。 資深 BPA 簡單寒暄，緩和氣氛，表情恢復和善。 由資深 BPA 進行兩大題核心職能之相關面談問題。 請人力資源專員與資深 BPA 根據評分標準參考，記錄應徵者之反應與相關表現，並給予分數。 |

● 評分標準

| 量尺分數 | 評分描述（溝通協調） | 評分描述（分析思考） |
|------|---|---|
| 5 | 能清楚地表達訊息，完整說明專案規劃與目標，並能同理對方的立場與傾聽對方意見，且能基於雙方立場達成目標共識。 | 能將專案分成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序，釐清問題的可能原因或影響因素後，運用分析技巧提出完善的建議方案。 |

| | | |
|---|--|--|
| 4 | 能清楚地表達訊息，完整說明專案規劃與目標，並能同理對方的立場與傾聽對方意見。雖試圖找尋雙方皆滿意的方案，最終卻無法達成共識。 | 能將專案分成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序，釐清問題的可能原因或影響因素後，運用分析技巧提出了良好的建議方案，但方案內容仍有思慮不周之處。 |
| 3 | 能清楚地表達訊息，完整說明專案規劃與目標。然而無法同理對方的立場或沒有接受對方的意見。 | 能將專案分成不同的小任務，排出優先順序，釐清問題的可能原因或影響因素，但無法提出合理的建議方案。 |
| 2 | 能清楚地表達訊息，大致說明專案規劃與目標，但完整性欠佳。 | 能將專案分成不同的小任務，但無法排出每個任務的優先順序，或能夠排出優先順序卻無法釐清問題的可能原因或影響因素。 |
| 1 | 嘗試說明專案規劃與目標，但無法清楚的表達訊息，或是語意不清、缺乏條理，無法掌握溝通訊息。 | 無法合理的將專案分成不同的小任務。 |

● 核心職能相關提問

(1) 延續剛剛的活動，你為「台鐵線上訂票系統優化」的專案經理。請想像你遇到一位顧客，過去有許多訂不到車票的經驗，對系統感到失望。你會如何說服顧客繼續使用優化後的系統呢？（請面試者依據應徵者的溝通技巧來判斷，如果自己是顧客，是否願意繼續使用優化後的系統。）

I. 設計理由：若前面專案報告是向工程師報告，假定應徵者應該會使用專業一點的語言向工程師解釋，因此此部分的溝通問題設計偏向和非專業人士溝通、解釋的能力。

II. 評分標準：

| 量尺分數 | 評分描述 |
|------|---|
| 5 | 能清楚且有條理地向使用者介紹優化後的系統，並能同理對方、以對方可以理解的語言溝通，使其充分了解訊息，成功說服使用者繼續使用該系統。 |
| 4 | 能清楚且有條理地向溝通對象介紹優化後的系統，相當具有說服力，但並沒有完全同理使用者的立場。 |
| 3 | 能清楚且有條理地向溝通對象介紹優化後的系統，但無法說服對方繼續使用該系統。 |
| 2 | 語意表達尚可，但無法清楚的向使用者介紹優化後的系統，也無法說服對方繼續使用該系統。 |
| 1 | 語意不清、缺乏條理或有明顯瑕疵，致使使用者難以理解其語意內容，而無法說服對方使用該系統。 |

(2) 延續剛剛的活動，你為「台鐵線上訂票系統優化」的專案經理。請根據「明明車廂仍有空位，但票務系統顯示沒有空位」的問題，提出問題的成因及可能的改善方法。

I. 設計理由：由於 BPA 的工作內容包含從用戶的回報中，找到系統的問題並設法改善，必需具備良好的分析思考能力，才能掌握整個系統的流程並找出解決方法。本問題設計給應徵者一個系統使用上的問題，要求找出可能原因，並提出訂票流程中可以改善的方法，和 BPA 的工作內容相似。

II. 評分標準：

| 量尺分數 | 評分描述 |
|------|--|
| 5 | 能釐清問題的可能原因或影響因素，運用分析技巧提出完善的建議方案，並能將建議方案分解成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序。 |
| 4 | 能釐清問題的可能原因或影響因素，運用分析技巧提出了良好的建議方案，並能將建議方案分解成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序。但建議方案內容仍有思慮不周之處。 |
| 3 | 能釐清問題的可能原因或影響因素，但提出的建議方案並不具體或不合理。 |
| 2 | 能釐清問題的可能原因或影響因素，但無法提出建議方案。 |
| 1 | 無法釐清問題的可能原因或影響因素。 |

4. 面談

面談問題是以溝通協調與分析思考兩項核心職能作為基礎，根據 BPA 可能會發生的情境、應徵者過去的經歷或工作知識，設計出五題包含情境式、經驗式、行為式及工作知識面談題目。

- 溝通協調

(1) 請分享一個你過去提供建議卻不被對方接受的經驗，並說明你是如何解決的。

- 設計理由：BPA 在工作中需要與不同的對象來回溝通，過程中可能會出現對方不願接受自己所提出之建議或方案的情況。藉由此題檢驗在遇到相似的情況時，應徵者過去是如何因應的。

II. 評分標準：

| 量尺分數 | 評分描述 |
|------|--|
| 5 | 提供一個具體的經驗。在此經驗中能夠清楚表達自己的想法，同理對方立場，並包容對方意見，適時納入考量。最終達成良好的共識，創造雙贏局面。 |
| 4 | 提供一個具體的經驗，在此經驗中能清楚地表達訊息，並能同理對方的立場與傾聽對方意見。雖試圖找尋雙方皆滿意的方案，最終卻無法或勉強達成共識。 |
| 3 | 提供一個具體的經驗，在此經驗中能清楚表達自己的想法，然而最後並未解決問題。 |
| 2 | 提供一個具體的經驗，然而在此經驗中無法清楚的表達訊息，語意不清，最後也沒有解決問題。 |
| 1 | 雖有提供經驗，但並不具體，或是無法提供任何相關的經驗。 |

(2) 吃年夜飯的時候，請問你會如何跟同桌長輩介紹你大學主修的科系？

回答後再追問：那如果是和十歲的表妹，又該如何介紹呢？

- I. 設計理由：BPA 的工作中涉及與不同專業的人互動。作為工程師與用戶間的橋樑，BPA 需要能轉換溝通的方式，讓不同專業領域的人能夠理解。此問題設計主要是測試應徵者能否適當地轉換描述的方式，使世代與背景不同的長輩或晚輩能夠理解原本並不熟悉的領域。

II. 評分標準 (此題評分者須以長輩 / 晚輩的角度評分)：

| 量尺分數 | 評分描述 |
|------|--|
| 5 | 能清楚且有條理地介紹自己學習的專業，並能運用溝通策略、同理對方的立場，了解該如何將專業性的知識用對方能聽懂的語言解釋，並維持良好的關係。 |

| | |
|---|--|
| 4 | 能清楚且有條理地介紹自己學習的專業，並嘗試同理對方的立場，試著以對方能理解的語言回答其問題，使對方大致上能理解，且能維持良好的關係。 |
| 3 | 能清楚而有條理地介紹自己學習的專業，試著以對方能理解的語言回答其問題，雖然對方仍無法理解。 |
| 2 | 能清楚而有條理地介紹自己學習的專業，但並未同理對方的立場，而使用許多對方無法理解的專業術語。 |
| 1 | 無法清楚而有條理的介紹自己學習的專業，或語意不清，無法清楚表達訊息。 |

● 分析思考

(1) 請分享一個你過去在工作上遇到困難的經驗，並說明你採取了什麼措施，如何去因應這個難題，以及最後結果如何。

I. 設計理由：BPA 的工作即是在處理系統使用者所遇到的問題，此題檢驗應徵者是否具有對於問題的分析思考能力。

II. 評分標準：

| 量尺分數 | 評分描述 |
|------|--|
| 5 | 提供了一個具體的經驗，在此經驗中能釐清問題的可能原因或影響因素，運用分析技巧提出了完善的解決方法。能將解決方法分解成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序，並能相對應的預測未來可能出現的問題與預防措施。 |
| 4 | 提供了一個具體的經驗，在此經驗中能釐清問題的可能原因或影響因素，運用分析技巧提出了完善的解決方法。能將解決方法分解成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序。 |

| | |
|---|--|
| 3 | 提供了一個具體的經驗，在此經驗中能釐清問題的可能原因或影響因素，運用分析技巧提出了解決方法。能將解決方法分解成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序。但所提出之解決方法仍有思慮不周之處。 |
| 2 | 提供了一個具體的經驗，在此經驗中能釐清問題的可能原因或影響因素，運用分析技巧提出了解決方法。但所提出的解決方法並不能有效解決問題。 |
| 1 | 雖有提出具體經驗，但沒有提出相對的解決方法，或是無法提供任何相關的經驗。 |

- (2) 假設你是一個負責系統維護的專案經理，你的團隊只有一位工程師負責處理所有系統程式相關的處理與設計。

如果現在你手上有三個專案：

- A. 一位使用者提出了一個系統改善的需求並要求在三天內完成，此需求與公司是否能接到一份大的訂單相關。
- B. 一位使用者反應系統程式出現一個大的紕漏，此問題將導致下週的新產品發表會無法順利舉行。
- C. 一位使用者反應系統程式出現一個小漏洞，此問題對系統並沒有很大的影響，但這個使用者強烈要求你要在明天以前修復漏洞

你無法在期限內完成所有工作，遇到這種情形時你該如何處理呢？

- I. 設計理由：有時候遇到問題但沒有足夠的資源及時間去完成，應徵者需要去分析問題的輕重緩急，決定解決問題的先後順序。此題可檢驗應徵者遇到問題時，是否具有分析思考能力。

II. 評分標準：

| 量尺分數 | 評分描述 |
|------|---|
| 5 | 能清楚分析每個專案的狀況，並能依照各個專案的輕重緩急，排出解決的優先順序，且同時考量到所擁有的資源及時間，提出合理且完善的解決方案。 |
| 4 | 能清楚分析每個專案的狀況，雖能依照各個專案的輕重緩急，排出解決的優先順序，並提出了合理的解決方案，但沒有考量到所擁有的資源及時間有限。 |
| 3 | 能清楚分析每個專案的狀況，並能依照各個專案的輕重緩急，排出解決的優先順序，但提出的解決方案過於簡要、不夠具體。 |
| 2 | 能清楚分析每個專案的狀況，並能依照各個專案的輕重緩急，排出解決的優先順序，卻無法提出合理的解決方案。 |
| 1 | 了解每個專案的狀況，但無法分析各個專案的輕重緩急，因此提出的解決方案並不合理、缺乏建設性。 |

- (3) 公司最近打算規劃一套記錄客戶服務的系統，以協助業務部提升客戶服務水準。
請你說明如果你是這項專案的專案經理，你會如何著手。

- I. 設計理由：BPA 必須要能分析思考並運用其工作知識，規劃出一個具有可行性的專案，尋求資源及合作夥伴共同執行專案。故測驗應徵者在遇到一個新的任務時，會如何著手及規劃。

II. 評分標準：

| 量尺分數 | 評分描述 |
|------|--|
| 5 | 能將專案分成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序，運用分析技巧提出完善的規劃，且規劃內容具體、可行性高。 |

| | |
|---|---|
| 4 | 能將專案分成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序，運用分析技巧提出具體規劃，內容稍有瑕疵，但可行性達基本水準。 |
| 3 | 能將專案分成不同的小任務，了解每個任務並排出優先順序，但因相關考量並不夠周全，故可行性不佳。 |
| 2 | 能將專案分成不同的小任務，並試著排出優先順序，但是相關考量並不周全。 |
| 1 | 雖提出了規劃，卻無法使用系統性的分析思考，使得規劃內容結構鬆散，或完全無法提出任何規劃。 |

三、甄選流程



公司在網站上釋出徵才資訊，應徵者在期限內透過公司的網站投遞工作申請表，人力資源專員會逐一審查應徵者的工作申請表，依據應徵者所提供的資訊，評估其是否符合公司對於 BPA 工作的要求，以及預測應徵者的工作表現，篩選出合適的應徵者進入下一階段甄選，審查時間預計為一至兩個禮拜，通過篩選者及未通過篩選者皆會寄信通知。

通過工作申請表篩選的應徵者，人力資源專員會利用網路視訊與其進行約 20 分鐘的一對一視訊面試，面試題目如下：

- (1) 請你用英文進行三分鐘的自我介紹。
- (2) 請問你為什麼選擇應徵我們公司？你對我們公司有多少認識？
- (3) 你認為你可以為公司帶來什麼樣的貢獻？
- (4) 請問你為什麼想要應徵 BPA 的工作？動機為何？最感興趣的部分？
- (5) 請問你認為你有什麼特質可以勝任這份工作？有沒有什麼缺點？
- (6) 你認為你可以為公司帶來什麼樣的貢獻？
- (7) 請你分享一個工作上遭遇挫折的經驗。
- (8) 請說說你對於未來五年的規劃？有什麼樣的目標？
- (9) 你還有什麼問題想要問的嗎？

人資面談主要是對應徵者有初步的瞭解，判斷應徵者的個人特質是否符合公司文化，以及檢驗其在工作申請表上填的資訊是否屬實。人力資源專員面談結束後，會寄發遺珠函給不合適的應徵者，而合適的應徵者，會先收到公司面試通知的電子郵件，並且會在面試前 24 小時收到「角色扮演活動題目」的電子郵件，請應徵者準備 3~5 分鐘的口頭簡報，在隔天的面試中進行發表。

面試當天分成兩個部分進行，第一部分為工作樣本技術，第二部分則為主管面談。應徵者在工作樣本技術中，必須發表前一天收到的「角色扮演活動題目」簡報，面試者會記錄應徵者整體的行為表現。應徵者在報告結束後，會進行與核心職能相關的後續問題，最後面試者依據應徵者的口頭報告及答題表現，對應評分標準給予分數，整個過程預計為 30 分鐘。第一部分面試結束後接著進行主管面談，由 BPA 的部門主管擔任面試者，提問五題根據核心職能設計出的問題，依照應徵者的回答內容，對應該題的評分標準給予分數，最後再給予應徵者自由提問的時間，整個面談過程預計為 30 分鐘。

面試結束後進入甄選決策，先計算工作樣本技術及主管面談兩部分的分數，淘汰分數未達標準的應徵者，剩餘應徵者則依照總分高低進行排序，選出最終錄取者，在面試結束三天內寄發錄取與未錄取通知書。

四、 甄選決策

1. 評分表範例

| 溝通協調 Communication | | | | | |
|--|---|---------------------------------------|---|---|----|
| 定義：能視談話對象清楚且有條理地表達想法，確保對方充分瞭解，並可正確解讀、釐清並回應對方所傳達的訊息以取得共識。 | | | | | |
| 問題：延續剛剛的活動，你為「台鐵線上訂票系統優化」的專案經理。請想像你遇到一位消費者，因為過去有很多訂不到車票的經驗，對系統感到失望。你會如何說服顧客繼續使用優化後的系統呢？（請面試官依據應徵者的溝通技巧來判斷，如果自己是顧客，是否願意繼續使用系統。） | | | | | |
| 在面談中觀察到的具體行為及回答： | | | | | |
| 1 (低分) | 2 | 3 (平均) | 4 | 5 (高分) | 給分 |
| 語意不清、缺乏條理或有明顯瑕疵，致使使用者難以理解其語意內容，而無法說服對方使用該系統。 | 語意表達尚可，但無法清楚的向使用者介紹優化後的系統，也無法說服對方繼續使用該系統。 | 能清楚且有條理地向溝通對象介紹優化後的系統，但無法說服對方繼續使用該系統。 | 能清楚且有條理地向溝通對象介紹優化後的系統，相當具有說服力，但並沒有完全同理使用者的立場。 | 能清楚且有條理地向使用者介紹優化後的系統，並能同理對方、以對方可以理解的語言溝通，使其充分了解訊息，成功說服使用者繼續使用該系統。 | |

2. 甄選成績算法

甄選的面試流程分為兩個部分，第一部分是工作樣本技術，此部分會有資深 BPA 以及人力資源專員兩位面試者，兩位將各自依據評分表進行評分，評分項目有溝通協調和分析思考指標各兩題。面試結束後，將兩位面試者的評分，依據兩個指標分別取平均值，得到溝通協調平均分數和分析思考平均分數，若任一平均分數不達 2 分者則予以淘汰。淘汰掉完全不適任者後，剩餘的應徵者將兩個指標的平均分數加總，視為工作樣本技術面試的總分。

第二部分是主管面談，此部分僅由一名主管進行評分，評分項目有溝通協調指標三題和分析思考指標兩題。面談結束後，將主管的評分依據兩個指標分別取平均值，得到溝通協調平均分數和分析思考平均分數，若任一平均分數不達 2 分者則予以淘汰。淘汰掉完全不適任者後，剩餘的應徵者將兩個指標的平均分數加總，視為主管面談的總分。

最後將工作樣本技術的總分和主管面談的總分加總後，依照總分高低進行排序，總分高者先行錄取。

3. 甄選成績算法之理由

第一部分面試，將 BPA 及人力資源專員的成績個別平均是為了整合不同面談人員的結果，由於兩位面試者的觀察角度可能不同，因此將兩者的成績個別平均可以從不同面向檢視應徵者的能力。

兩部分面試皆將溝通協調指標和分析思考指標個別平均，是為了使工作樣本技術和主管面談可以各佔一半的總分，平衡兩部分面試在總分的佔比。

在總分的計算上，人力資源專員佔 25%、BPA 佔 25%、主管佔 50%，可以讓主管的意見佔較多比率，以符合企業傳統。在兩部分面試中，皆會淘汰掉任一指標平均不達 2 分者，是因為 BPA 的工作確實需要兼顧兩項能力，所以根據多重切分點法，將單一指標明顯不適任者先行淘汰。

- 評分計算範例：

| | | | 溝通協調 | | | 分析思考 | | | 總分 |
|----------------|------------|-----|-------------|-----|-----|------|----|-----|------|
| | | | 分數 | 平均 | 總平均 | 分數 | 平均 | 總平均 | |
| 工作樣本 技術 | 角色扮演 問題 | HR | 4 | 4.5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 |
| | | BPA | 5 | | | 4 | | | |
| | 相關職能 問題 | HR | 3 | 3.5 | | 4 | 4 | | |
| | | BPA | 4 | | | 4 | | | |
| 面談 | 問題1 | | 3 | 3.5 | 3.5 | 4 | 4 | 4 | 7.5 |
| | 問題2 | | 4 | | | 4 | | | |
| | 問題3 | | <div></div> | | | 4 | | | |
| 工作樣本技術與面談之平均加總 | | | | | | | | | 15.5 |

五、 總結

趨勢科技公司在原本的甄選規劃上，第一步為人力資源專員根據工作申請表挑選符合資格的應徵者，並安排兩關面試。第一關為人力資源專員面談，內容大致上為工作經驗、自我介紹等；第二關則是與工作部門的主管面談，可能根據應徵的職位而有額外的考題，如專案經理等職位的應徵者需考「專案題」——給應徵者一個專案，並要求其一個禮拜後再回來報告。而在最後是否任用的決定上，以部門主管的意見為主，人力資源專員通常不會有太大的意見。

本組建議之甄選規劃，主要是從信度、效度的角度思考，希望能提升甄選方式的穩定性、一致性以及有效性，如透過甄選方式的內容設計調整，以更具代表性的工作內容與完成工作所需之條件，提升內容效度；並以半結構性面談完整設計面談流程與面試問題，亦彈性保留應徵者提問之時間。最重要的是，設計完善之評分表，包含描述性評分標準作為參考，以及記錄面談中觀察到的具體行為。此甄選規畫亦同時兼顧企業執行之可行性，如配合人員之能力、時間安排與運作效率，相關調整建議可分為五大點：

1. 將第一關的人力資源面談改為線上視訊面談，以減少程序時間，並新增 3 分鐘的英文自我介紹，以評估 BPA 跨國溝通之英文能力。
2. 優化原本「專案題」之設計，運用工作樣本技術甄選方式，融入核心職能溝通協調與分析思考之相關行為指標的觀察設計，透過具有代表性的工作任務來評估應徵者之核心職能表現。並將第二關的面談改由資深 BPA 與人力資源專員共同參與，利用設計完善之評分表，客觀記錄應徵者之面談結果，作為甄選決策之參考資料。
3. 優化原本的「主管面談」，提升面談結構化，設計能符合核心職能溝通協調與分析思考之相關行為指標的有效面談問題，運用情境式、行為式、經驗式與工作知識等類型問題，綜合觀察應徵者之表現，並透過設計完善之評分表，客觀記錄應徵者之面談結果。
4. 優化「甄選決策」，透過明確定義的評分標準與完整評分表設計，作為統計預測之結果基礎，並將工作樣本技術與主管面談之評分表內容所紀錄之具體行為紀錄做為臨床預測的資訊參考。另一方面，工作樣本技術面試結果採人力資源專員與資深 BPA 之評分平均，再與主管面談之評分加以平均，相當於提高主管評分之權重。最後決策時，會將工作樣本技術中應徵者所準備之專案簡報資料以及面試者所完成之評分紀錄表提供給主管作為參考，請主管以統計預測為主輔以臨床預測做最終評估。此調整不僅延續以主管意見為主之企業傳統，更提升甄選之穩定性、一致性與標準化。
5. 全面提升面談結構化，相關調整之具體考量包含：根據工作分析結果設計工作樣本技術與面談問題、針對所有應徵者都問相同的問題、採用有效面談問題、針對職能行為指標設計不同類型問題、控制其他補充訊息以避免干擾、面談結束後再讓應徵者提問、針對每個面談問題給予評分、給予較詳盡的評分標準參考、增加面談人員並予以適當面談訓練（如為資深 BPA 進行角色扮演活動評估之相關訓練）、提醒面試者避免在過程中討論應徵者之表現、最後甄選決策建議主管以統計預測為主，輔以臨床預測等。