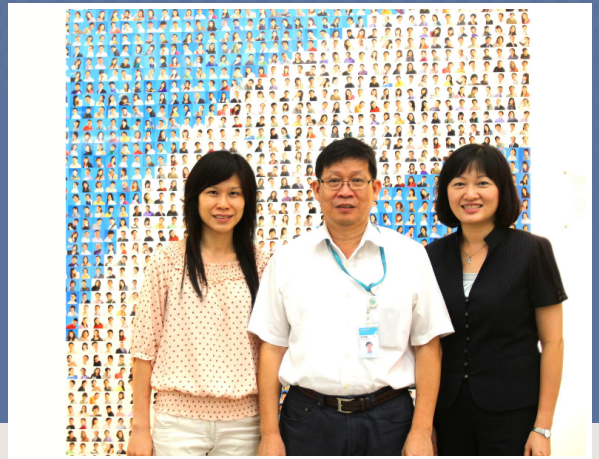




工業技術研究院

性格測驗在人才甄選上的運用

口述：張和堅／工研院人力資源處招募任用組組長
採訪：104人資學院



(左起：工研院人資處張潤敏小姐、張和堅組長、104彭佳貞顧問)

工研院簡介

民國62年，財團法人工業技術研究院(下文簡稱工研院)成立。四十年來，一部工研院的發展史，就像是一部台灣經濟和科技成長的縮影。工研院是國際級的應用科技研發機構，期許以創新技術帶領台灣產業從製造邁向價值創造。全院五千多位科技研發尖兵以科技研發帶動產業發展，開創許多前瞻性、關鍵性的技術，孕育臺灣新興科技產業，培育數以萬計的科技人才。

科學化的招募選才工具

就工研院而言，優秀人才的招募對組織未來的發展攸關重大，工研院人資處招募任用組組長張和堅博士表示，工研院自二十年前即已開始使用科學化的測驗工具作為人才甄選上的輔助，除了英文能力、專業知能外，也包含性格測驗。選才若只看學經歷背景是不太夠的，因為每個人的性格都有些不同，而性格上的差異則可能對是否適任一項職務有明顯的影響。

以往工研院所採用的性格量表，經歷二十年來

的社會演變，雖經過兩次的版本更新，該量表用語稍顯過時，也沒有網路線上施測的功能，加上量表的測驗結果僅有工研院的內部常模資料可比對，因此便評估改採新的測驗工具以因應選才所需。

以工研院來看，到職後若留任不滿一年，則可視為是失敗的招募個案，選錯人的成本可觀，招募工作上應該力求避免。除了求職者各項背景條件及多種測驗可考量外，性格測驗的結果也會透過實際面談做進一步的問題澄清及了解，以綜合考量各項因素與指標來降低選錯人的失誤風險。

選才工具的謹慎評估

工研院張組長針對新舊性格量表的差異則說明：以往所使用舊的自陳式性格量表題數較少，而目前使用的104測評銀行中的性格特質量表題數則較多，除了可建置工研院內部常模、就院內不同工作群組探討其差異，以作為用人管理上之分析外，尚有社會常模資料可供比對；另可使用網路平台線上施測，便

利性高很多。在工研院，高學歷知識菁英的成員比例相當高，自然重視用於人才甄選的測驗量表品質之良莠。有關量表题目的編製是否具有學術理論基礎，研發的預試、正試、信效度檢驗、常模建立等過程是否嚴謹完備等，都是重要的考量因素，而104的性格特質量表也同樣是經過工研院邀請專家嚴謹把關、多方審慎評估後決定採用的。

在推動使用新量表的過程中難免會遇上一些狀況，張組長表示：「不相信是因為不了解」，為確認新的性格量表是否合宜，工研院人資單位也同樣秉持科學研究的精神、透過不同個案的印證比較，以釐清報表結果是否值得信任。工研院內部份單位則設有甄選委員會，在諸多甄選條件的評估之外，也會針對不同個案的性格特質是否適任進行討論，以求考量之周全。

招募上的優勢和挑戰

工研院現有約5800多位成員，大部分職缺都是因應新計劃需求而產生，例如：前瞻研究人才、新技術研究人員。對求職人選而言，工研院是可以培養技術、也可以創造自己附加價值的環境。而由於對頂尖技術的研究需求，除了本土研發技術人才之外，工研院也非常積極找尋具有國際觀及研發潛力的人才。

工研院在招募人才上的優勢，是加入工研院的人才有機會可以接觸先端技術的市場，可站在國際與產業發展的高度來看個人的職涯發展；工研院的「院友會」已有兩萬多位成員，也設有院友回流任職的鼓勵制度。而工研院在留才上的挑戰則是：研發人才容易被企業挖角，尤

其是在某些熱門技術領域，由於產業界需求孔急，常開出優厚條件以爭取優秀人才轉任業界。且台灣的研發領域目前薪資水準與美國當地薪資有相當大的差距，要吸引留美學生回台相對不易。針對這些挑戰，工研院強調其特殊的人才優勢是：可接觸最新的研究計劃與新穎的技術，提升國際視野，以不同於產業界的職涯發展等訴求，來吸引海內外人才加入工研院。因此，實務上，每年仍有一些國際人才樂意到工研院任職。

目前單是每年暑假提供的三十多個國際實習生計劃就有八、九百位以上來自十幾個國家的學生申請，這些也反映了國際人才對頂尖技術的嚮往。新成立的研究單位（例如：雲端運算科技中心），其組織成員來自各國菁英，宛如一個小型聯合國。

對創新創業特質的探索

工研院自成立以來，已培育超過一百四十多位CEO、累積超過兩萬件專利，並新創及育成共兩百多家公司，包括台積電、聯電、盟立自動化、晶元光電、台灣光罩、旺能、鈺邦等上市櫃公司，可謂是科技業CEO重要的培育搖籃。由於工研院的許多研究計劃在研發完成後，即會進入技術移轉的市場化應用階段，而市場化的模式之一即是新創事業，因此工研院相當鼓勵創業，也希望了解加入工研院的人才中，其在創業攸關的性格上之特質為何。因此，透過工研院創業家院友施測104性格特質量表後，從中探索到一些創業所相關的幾個特質，可作為甄選創業人才的參考

資訊。

很多學者曾研究過創業者的特質，綜合各家理論，性格、環境、機會三者皆可能是影響創業成功與否的重要因素，其中屬於性格部分，可能為原因，也可能是導出來的結果。如之前景氣繁榮時，投入創業成功者可能較多；但近年來由於外在經濟環境較不理想，創業的風險就跟著提高，故與性格有何相關性，成為一個很有趣的議題。由於工研院的組織定位與任務，創新技術於研發完成後，將技術移轉或技術連同成員一併移出至業界成立新創事業，是組織內的常態。除了強化研發成果之商品化技術及評估進入市場的時機外，發掘創業型人才，並給適當的協助，也就成為搭配此組織目標的另一個可先行研究與準備的功課了。

人才發展的「鴻鵠計劃」

工研院人資處張組長針對人才發展的部份表示，人才管理可由三個面向來看：招募(Recruitment)、留才(Retention)、人才發展(Development)，而三者之間都是密切相關的。在招募的部份，工研院找尋的是高素質、高技術潛力的研發人才，範圍遍及海內外各地，找人才是人資單位最重要的職責之一，工研院一直以來皆與學術單位有密切合作，各單位主管到國外出差時也會儘量安排海外人才面談。而留才的部份，「留才」並不是留一輩子到退休的，而是要在需要的特定階段、留住所需的特定對象，工研院打造了工作與生活平衡的研發環境，提供優於勞基法的休假制度與提早退休

發展方案；當然一流的頂尖人才必須有差異化的薪酬制度才能留得住，因此工研院也掌握業界薪資調查最新狀況，以利作為招募及留才的參考。

在人才發展上，由於國內近年出國求學的人較往年少，許多本土人才雖然優秀但參與國際活動的機會較少，難免在國際視野上受限，因此工研院自2010年起啟動「鴻鵠人才培育計畫」，每年選派40名優秀年輕菁英赴國際頂尖研究機構進行前瞻性科技研究，培養具宏觀視野的國際級科技創新及管理菁英，透過人才的訓練，為台灣產業引進更多創新思維，締造更多國際合作的可能。同時也利用工研院五個海外據點（美西、日本、德國、俄羅斯、荷蘭）進行中高階主管國際視野的培育，透過計畫的橋接，加速推動國際合作。

人才爭奪戰上的未來挑戰

目前工研院有六大技術研發領域，分別聚焦於：資訊與通訊、電子與光電、機械與系統、材料化工與奈米、生醫與醫材、綠能與環境，部份熱門領域與產業界在人才招募上的競爭相當激烈，人才全球性的流動與外移已成趨勢。傑出人才對工研院而言是十分珍貴的資產，面對這些挑戰，工研院除了各項留才與人才發展計劃之外，在取得人才的第一步：「招募甄選」部份，除了以多重管道積極招募各地菁英之外，也秉持工研院審慎嚴謹的研究精神，透過客觀、科學化的甄選程序與工具，以為國家創新技術的搖籃廣納海內外優秀人才。



【104人資學院專刊】電子報 歡迎免費訂閱！