

籃 中 演 練

吳清山

台北市立師範學院國民教育研究所教授

林天祐

台北市立師範學院國民教育研究所教授兼所長

籃中演練 (in-basket exercise) 是指將主管每天日常處理的書面文件抽樣選出，並要求參與演練的人員在一定的時間之內，寫出處理行動，藉以瞭解演練人員的能力或培養能力的一種方法。籃中演練是情境演練 (situational exercise) 的一種方法，情境演練是將實際的工作情境化成問題，由演練人員實際操作，以評量或培養實作能力的一種設計。情境演練重在「做的能力」，而非「知的能力」。

單位主管桌上通常有兩個文件籃 (in-basket)，一個是收文籃，另一個是發文籃。收文籃中放著公文、信件、電話記錄、報告、報表等尚待處理的文件，處理之後就放在發文籃之內，由文書人員取走，辦理後續作業。模仿主管文件處理實況所設計的評量或訓練方法，就稱為籃中演練，也可以稱為文件演練。

美國教育測驗服務社 (Educational Testing Service, 簡稱 ETS) 在 1952 年接受美國空軍之委託，研究評估訓練成效的方法。該服務社在 1953 年正式發表籃中演練法之後，陸續被引進企業機構，作為教育訓練之用。到了 1960 年代之後，美國管理學以及心理學界開始大量介紹此種方法，並同時應用到人員遴選方面，其後，不論企業界或政府單位也開始廣泛使用籃中演練的方法，以訓練或評估人員的領導能力。

籃中演練主要包括說明資料、演練問題、回饋三個部分。在說明資料中，主要是描述演練情境中所要演練的組織狀況，以及演練的事項，通常是某一主管突然去職，要演練者臨危受命擔任主管，負起責任。在說明資料中，要盡量詳細清楚，讓演練者能很快進入狀況，同時要給予演練者時間壓力。但是，如果演練者來自該單位，則不必細述，但宜設定在未來情境，以避免演練者直接將瞭解的經驗應用在演練中。在演練問題設計上，每一問題必須是組織正常運作之下會發生的問題，而且沒有固定的答案，好讓演練者發揮判斷力。有些不是問題而是有用的資料，有些不必由演練者處理的問題，有些是演練者必須處理的問題，有些是輕鬆的問題，這些問題混在一起，演練者必須自己判斷。在回饋階段，主要在分析演練者的表現並予以回饋。如以訓練為目的，最常用的回饋方式是在演練之後舉行團體討論，以瞭解演練者的優劣。如以評量為目的，則可以從演練者填寫的「行動理由」中，分析其真正能力。

由於籃中演練可以瞭解人員的「實作能力」，因此，企業界已廣泛使用在教育訓練與人員遴選方面。教育活動不僅是理念的啟發，更是實務的演練，因此，中小學師資以及學校行政人員培育與專業成長活動之設計，也可以採用籃中演練的方式，以全面提升教育人員隨機處理教學與行政問題的能力。