



## 第二章

## 職能分析方法

職能分析方法簡介

行政院勞工委員會  
職業訓練局

本報告參考 Gonczi、Hager 與 Oliver（1990）所提出的架構，將目前所常用之職能方法分成以下四大類，並將於以下各小節一一介紹。

職能分析方法分類：

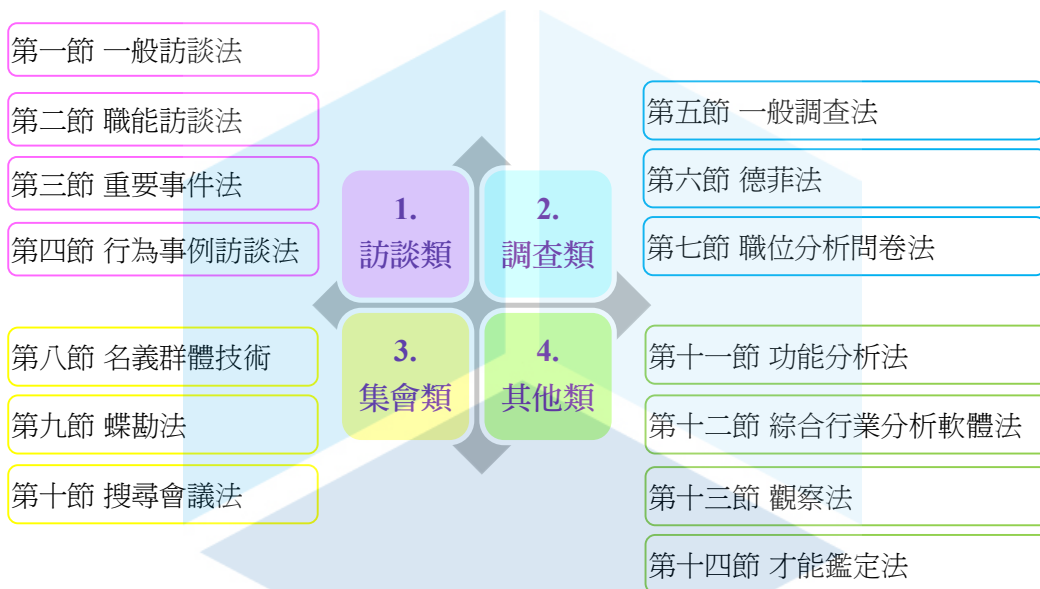


圖 1 職能分析方法分類圖

資料來源：Gonczi、Hager 與 Oliver（1990）以及賴春金、李隆盛（2011）。



## 第一節 一般訪談法 (Interview)

### 一、方法簡介

一般訪談法 (Interview) 通常是指訪談者透過與受訪者進行面對面的詢問方法 (受訪者可以是個別或團體)，收集一些關於職務、責任與任務較為細部與深入的資料，並且可以了解使績效更有效率的關鍵能力。一般訪談法被廣泛地運用於社會科學的研究中。依照訪談過程中的結構程度，可分為兩種類別，分述如下 (郭生玉，2005)：



## 第四節 行為事例訪談法

### ( Behavior Event Interview, BEI )

#### 一、方法簡介

行為事例訪談法 ( Behavior Event Interview, BEI )，又稱為行為事件訪談法，這個方法是由哈佛大學心理系教授 David C. McClelland 所發展的訪談技巧 ( 趙可達，2005 )，源自 Flanagan ( 1949 ) 的「重要事件法」( 於本章第三節介紹 )。

行為事例訪談法是一種開放式的行為回顧探索技術 ( MBAlib, 2013b )。

訪談對象以傑出員工與一般員工為主，透過受訪者，獲得如何從事其工作內涵，所有鉅細靡遺的行為描述，其主要的過程是請受訪者回憶過去半年 ( 或一年 ) 他在工作上最感到具有成就感 ( 或挫折感 ) 的關鍵事例，回憶的部份包括 ( MBAlib, 2013b )：

- (一) 情境的描述
- (二) 參與的人
- (三) 採取的行為
- (四) 個人的感覺以及結果

亦即，受訪者必須回憶並陳述一個完整的故事。在整個訪談過程中，受訪者被要求以上述之方式列出他們在管理工作中遇到的關鍵情境，包括正面結果和負面結果 2-3 項。一般來說，會先收集 3-6 個完整的行為事件與詳細描述，以進行具體事件和行為的彙總與分析。

這種方法的關鍵在於：讓受訪者者講述其職業生涯中影響最深刻的幾件事情 ( 無論是成功的或者是失敗的 )。人在講述自己的親身經歷時，會非常流暢，會透露很多且真實豐富的細節。透過這些環節，訪談者將可以明確地知道到這件事情的發展脈絡、處理某一事件所需要的價值觀、態度、知識與技能，以及其他有關於此一職務的詳細資訊 ( 湯海，2010 )。

行為事例訪談法的模式是由人資專家先召集主管、傑出員工開會，由主管先提出他的需求，並加入該職務之傑出工作者的意見一起對話，接著主管再去釐清此職



務的成果評估方式（即 KPI）；有了成果評估方法，就能知道所需的能力，以及設定職涯發展路徑。之後就能進行行為事例訪談，然後分析訪談資料、發展職能。而在進行訪談時，是以情境式職能進行，需要考慮特定組織文化、特定工作環境、各種職能差異、豐富的細節等。

如下圖所示：

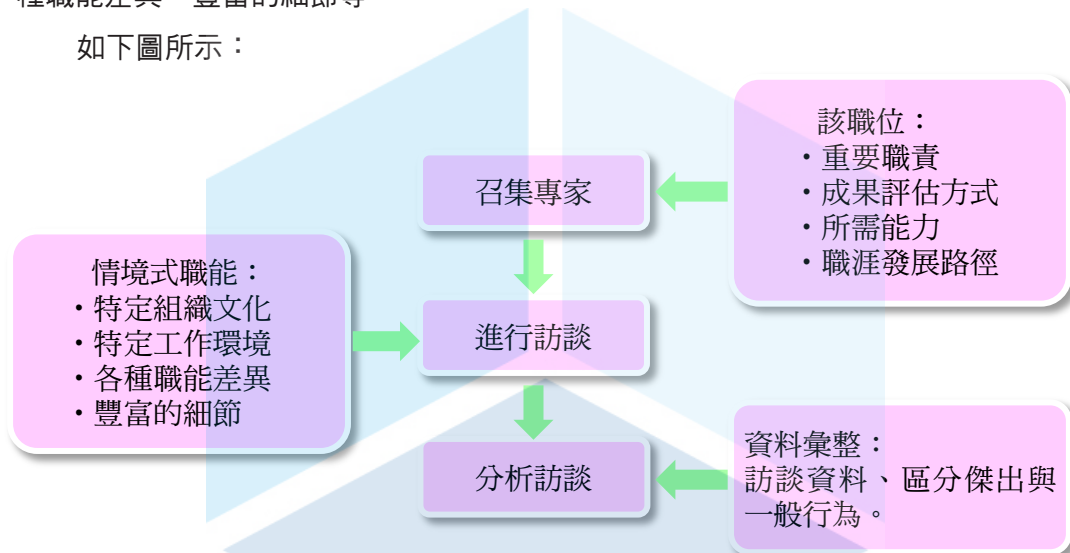


圖 6 行為事例訪談法示意圖

資料來源：黃培文「職能發展與應用研習會」講義（2013）。



注解

KPI，Key Performance Indicators，即組織目標達成的重要績效指標，這其中有一些策略觀，一般 KPI 會由組織策略展開。

## 二、進行流程

以下為行為事例訪談法的進行流程（MBAlib, 2013b）：

### ● 流程與步驟

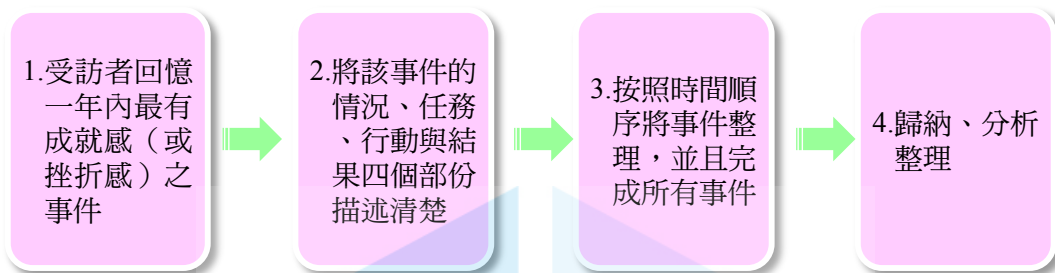


圖 7 行為事例訪談法進行步驟

### 1. 受訪者回憶一年內最有成就感（或挫折感）之事件

先由受訪者進行回憶。這時訪談者必須進行發問，訪談者發問有兩種主要的作用，其中一項作用是，營造訪談當時的氣氛，另一項作用是引導受訪者，提供類似短篇故事型態的重要事例。

### 2. 將該事件的情況、任務、行動與結果四個部份描述清楚

在進行行為事例訪談法時，訪談者訪談的重點在個體於過去真實情境中所採取措施和行動，並不是假設性的答覆，或者哲理性、抽象性與信仰性的行為。

這需要採用 STAR（Situation, Task, Action & Result）方法，來逐一層次地挖掘出具體的行為細節。以下將分別介紹各個階段：

STAR 各階段	說明（包含提問方式）
情況（Situation）	「那是一個怎麼樣的情境？什麼樣的因素導致這樣的情境？在這個情境中有誰參與？」
任務（Task）	「您面臨的主要任務是什麼？為了達到什麼樣的目標？」
行動（Action）	<ul style="list-style-type: none"> <li>「在那樣的情境下，您當時心中的想法、感覺和想要採取的行為是什麼？」</li> </ul> 留意受訪者： <ul style="list-style-type: none"> <li>他如何看待其他的人（例如，肯定或是否定）或情境（例如，問題分析與解決的思考）？</li> </ul>



STAR 各階段	說明（包含提問方式）
行動（Action）	<ul style="list-style-type: none"><li>他的感受是什麼（例如，害怕、信心、興奮）？</li><li>他內心想要做的什麼？什麼想法激勵他們（例如，想把事情做得更好，讓老闆印象深刻）？</li><li>在這個階段，要特別了解受訪者對於情境的認知和事例的關注點。</li></ul>
結果（Result）	「最後的結果是什麼？過程中又發生了什麼？」

STAR 法是進行行為事例訪談法最好的工具，也是最有效的問法。以下則為幾項比較關鍵的提問技術：

- 從正向的事件開始。
  - 遵循事件本身的時間順序。
  - 探究相關的時間、地點和心情，通常有助受訪者回憶起當時的情節。
  - 強化受訪者多說有用的素材。通過不斷地強化，可以訓練受訪者，如何描述此類事件。
  - 了解訪談過程，受訪者可能會引發情緒的反應。
  - 一次只描述一個情況，注意探究其行為模式。探究思想上的起因 S 和行為過程 A，即實例中的技術問題的解決模式和策略規劃的思考程式。
  - 訪談者進行 STAR 提問時，避免受訪者進入理論化或泛泛的陳述，發現這樣的情況時，可以禮貌地打斷對方，使其談話回到具體事件訪談中。
3. 按照時間順序將事件整理，並且完成所有事件
- 依 STAR 完成訪談後，再按照時間排列與整理所有的事件。
4. 歸納、分析整理

將所有事件進行歸納、編碼分析。分析的特點包含以下四點（黃培文「職能發展與應用研習會」講義，2013）：

- 從工作上表現優秀及有效率的典範中萃取出的特質及情境行為模式。
- 利用職能辭典已知的職能整理編撰訪談的紀錄。

- 從訪談的敘述中構思出新的職能項目。
- 行為事例訪談內容的主題式分析，是職能分析過程中最困難與最具創意的部分。



### 注意事項

「行為事例訪談法」在使用上，須注意訪談對象的限定。其注意事項說明如下：

#### 1. 運用方式

「行為事例訪談法」可以單獨使用，或者將訪談後的資料，再配合職能分析方法分類中的「調查」或「集會」等兩類分析方法，進行進一步分析。

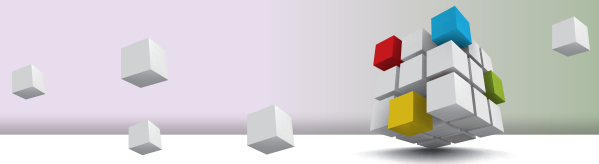
#### 2. 訪談過程

「行為事例訪談法」屬於情境式訪談，這個方法對訪談者的要求非常高，只有經過專業培訓（一般來說不少於 10 個工作日）的訪談者才能在訪談過程中不斷地有效追問，獲得該職位之相關的具體事件。

而且訪談者必須留意訪談問題的設計。您可以依以下幾點進行檢核：

- (1) 訪談者進行 STAR 提問時，為免受訪者進入泛泛的陳述，盡量引導受訪者回到具體事件，或是引導對方說出當下的實際行為。例如：請受訪者述說工作任務執行上最成功的經驗 2-3 項及挫折的經驗 2-3 項。
- (2) 避免使用引導型問題或直接跳向事件結論。
- (3) 不揣測和誘導被訪談者說的內容，避免探究那些會限制被訪談者思路的領域。





### 三、優缺點

透過深度的訪談，以及適當地引導方法，行為事例訪談法可以得到許多豐富的陳述，包括：當時的情況、個體需面對的任務，以及其採取的行動，以及最後的結果。由此資料，我們可以深入地了解該職位在日常工作活動中的進行面貌。但同時，行為事例訪談法需要收集大量的受訪者回答，才能建立起該職位的所有陳述，是故，中小型企業較不易找到足夠的訪談數量。即使部分企業有足夠的訪談對象，也需要大量的人力、財力和物力去支持資料收集的過程，這從企業投入與回報的評估角度來說可能不會很令人滿意（MBAlib, 2013b）。

其優缺點列表如下：

優缺點	說明
優點	<ul style="list-style-type: none"> <li>系統化地陳述行為事例，資料內涵豐富，不容易遺漏細節</li> </ul>
缺點	<ul style="list-style-type: none"> <li>對訪談者要求高，需要受訓練以具備有效地追問能力</li> <li>需要收集大量的陳述</li> <li>將會需要大量的時間、人力與財力支持</li> </ul>



## 第五節 一般調查法 (Survey)

### 一、方法簡介

一般調查法 (Survey)，這邊所提到的調查，係指運用大量的量表或問卷，透過郵寄、面交問卷或由填答者自我陳述的方式，大規模地收集量化數據的資料。換句話說，亦指根據欲調查之對象的母群體，從其中選出一群具有代表性的樣本，藉著已經擬好的題項，讓受調查者根據每個題項，自我陳述出己身之狀態與狀況 (Kerlinger & Lee, 1973)。此法包括以下幾個特徵 (郭生玉, 2005)：