



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：

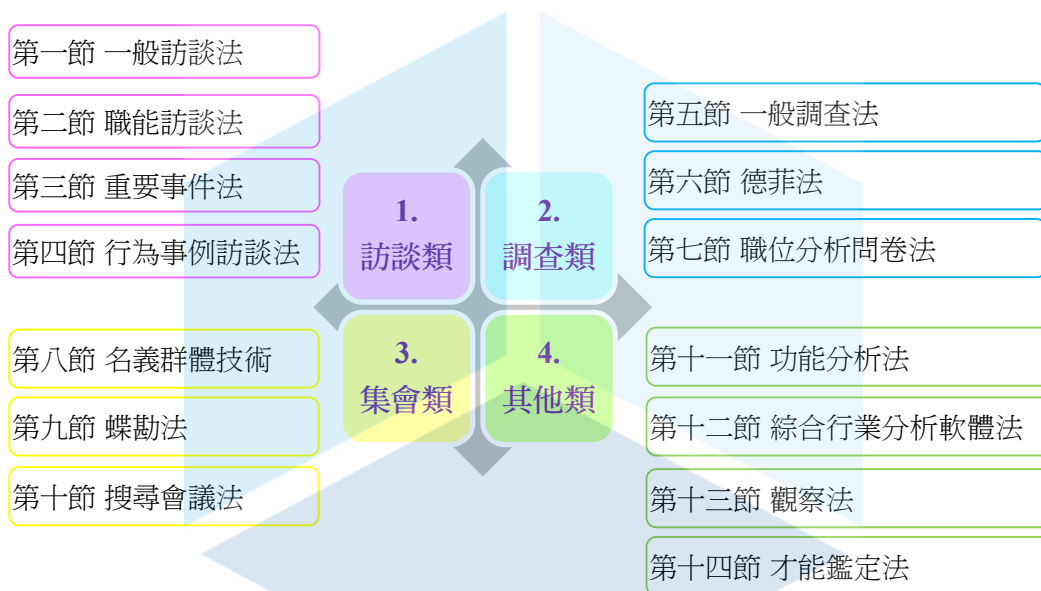


圖 1 職能分析方法分類圖

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)：



察者察覺自身的主觀性，並且運用客觀技巧來補償，或是藉由一段長期時間的觀察…等等方式，藉此來改善觀察的客觀度與信度。

(2) 使用「參與式」的觀察者可以讓「觀察」不會顯得太過突兀與笨拙。

三、優缺點

觀察法可以很容易地取得發生於該職務的第一手資料。但觀察法極容易不客觀與欠缺信度，此外，觀察者必須受過一定程度的訓練，了解如何觀察，觀察哪些事物，以及觀察到多深。

優缺點	說明
優點	<ul style="list-style-type: none"> • 掌握第一現場的資料。
缺點	<ul style="list-style-type: none"> • 觀察者需受過訓練。 • 不易客觀。



行政院勞工委員會 職業訓練局

第十四節 才能鑑定法 (McBer)

一、方法簡介

才能鑑定法 (McBer)，是指由 McClelland 在美國創立的顧問公司 MacBer，所發展出一種統合分析方法，其主要的概念在於將多種職能分析的技術結合起來分析職能。

這種技術，亦被稱為工作職能分析法 (Job Competence Assessment)、工作能力評鑑法，或是職能評鑑法。

此技術的主要注意力主要為確認在該職務表現成功績效的人，其與一般的員工

具有哪些差異，同時，指出是哪些特質或技術導致這些差異的產生（Gonczi, et al., 1990）。

後來 Spencer & Spencer 於 1993 年更將這個方法發展為標準職能評鑑法以及專家會議法，專家會議法又稱為簡化職能評鑑法（Short Competency Model）。本報告將針對「標準職能評鑑法」進行流程作說明。

二、進行流程

以下為標準職能評鑑法進行流程（Spencer & Spencer, 1993）：

● 流程與步驟

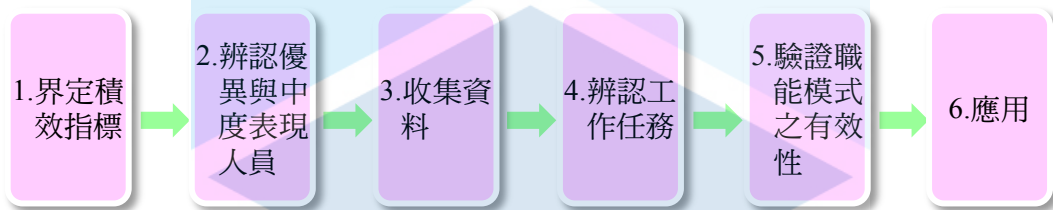


圖 20 標準職能評鑑法之進行步驟

1. 界定績效指標

即為確認績效的標準或是評估的方式，用以界定其研究工作上的傑出績效與一般績效，主要目的是為清楚確認績優與一般表現之差異，即是為某項工作定義正確的績效標準。

2. 辨認優異與中度表現人員

確認挑選中甄選績優表現的佼佼者及一般表現之員工之標準。

3. 收集資料

收集的方式會因所使用的職能分析方法有所不同。通常會使用行為事例訪談法（於本章第四節介紹）、專家會議法、一般調查法（於本章第五節介紹）、專家系統資料庫、觀察法（於本章第十三節介紹），及 360 度評量等方法。

4. 辨認工作任務

確認工作之任務及其職能需求。在此步驟中，將各項來源與收集方法的資料加以分析，可確認區分並找出傑出表現者與一般表現者的個性、特質、技術能力之間的差異。作法為：首先將任何符合職能字典定義的動機、思想或行為都進行編碼，再來將不屬於標準職能字典的主題加以註明。由行為事件中找出新的職能需求主題，是分析過程中最困難且最具創意的步驟。

5. 驗證職能模式之有效性

由於本報告以職能分析方法簡介為主，暫不提。

6. 應用

準備應用所發展出來之職能。職能建構完成後，可用來設計甄選、職涯發展、績效管理、接班人計劃、訓練及發展、薪資管理、資訊系統管理等。



注意事項

「才能鑑定法」已經統合諸多分析方法。注意事項說明如下：

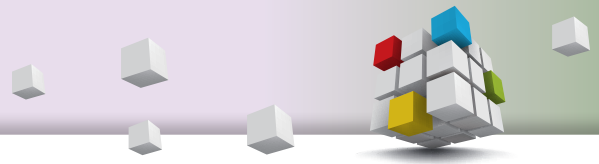
1. 運用方式

「才能鑑定法」完全可以單獨使用，唯在使用時必須深入了使用到的分析方法。

2. 過程

在進行才能鑑定法時，必須注意以下幾點：

- (1) 此方法之進行需借重專業訪談者和資料分析者之協助，與受訪者之配合。
- (2) 此外此方法之設計是針對單一組織，其結果傾向於個案企業。



三、優缺點

此法由於綜合了許多方法，是故可以克服傳統方法的缺失。但其在分析的過程中，對於資料過度偏重於知識而非表現，另外還具有太簡化工作表現和資料太瑣碎的問題。

優缺點	說 明
優點	• 綜合各種方法，可以克服傳統方法的缺失。
缺點	• 資料偏重知識而非表現。 • 執行步驟較為複雜，且資料太瑣碎。

行政院勞工委員會
職業訓練局