



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：

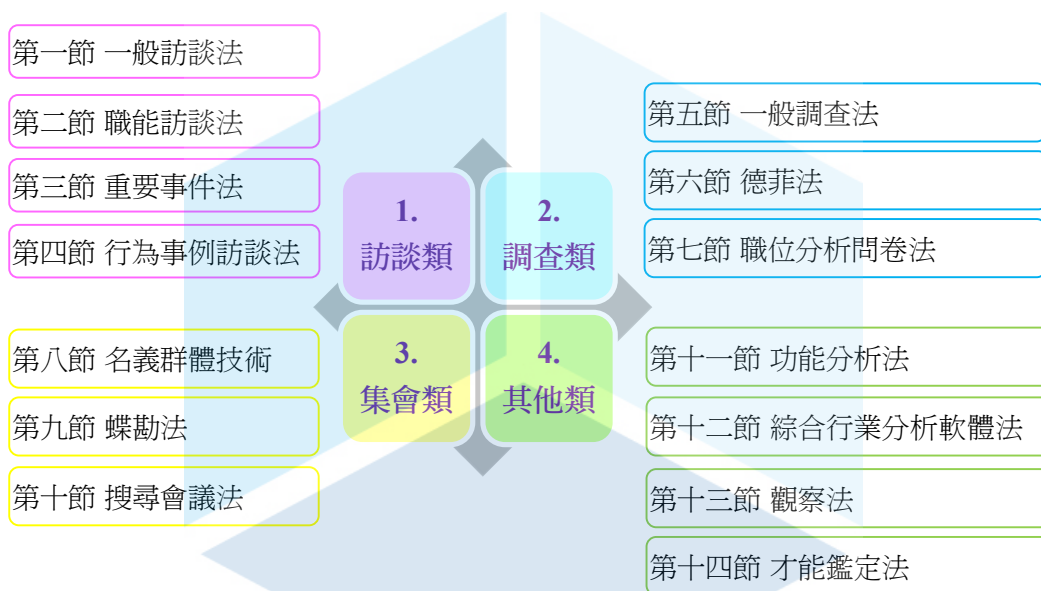


圖 1 職能分析方法分類圖

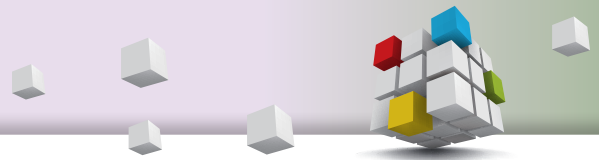
資料來源：Gonczi、Hager 與 Oliver（1990）以及賴春金、李隆盛（2011）。



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）：



(一) 無 / 半結構式訪談 (Unstructured/Semi-Structured Interviews)

此類訪談多用於職能分析的前期，其透過大範圍的開放式問句進行詢問，以確保不遺漏該職位的任何細節。此外，此類訪談亦可以作為發展後續訪談程序或是問卷的基礎。但需要注意的是，若是要藉由此種訪談發展或分析未來此一職務內職能該依循的標準時，所選取的訪談對象必須要具有代表性。

無結構性的訪談通常使用大量開放式的問題，並視受訪者的回答內容來決定接下來的問題與深入方向；半結構性的訪談則包括數題必須要詢問的問題，但對於深入方向亦留有彈性。無結構性的訪談者可以在訪談的過程中挑戰或是詰問受訪者的回答，但是此一前提在於訪談者對於訪談的目的以及必須要有一定程度的了解，同時，也必須具備相關的研究技巧與研究能力。

(二) 結構式訪談 (Structured Interviews)

訪談之後而建立，且通常需要經過一定人數回答量的收集後，才能確保此類訪談的價值與準確度。經由前述的資料收集，結構式訪談的訪談大綱包含了一系列必須要詢問的問題。訪談對象的回答必須被忠實地紀錄，且盡量避免訪談者個人的預設立場與提示，藉此保證對於訪談對象系統化與客觀的觀察。

二、進行流程

以下將分別介紹無結構 / 半結構式訪談與結構式訪談的進行流程 (Gonczi, et al., 1990)：

(一) 無 / 半結構式訪談 (Unstructured/Semi-Structured Interviews)

● 流程與步驟

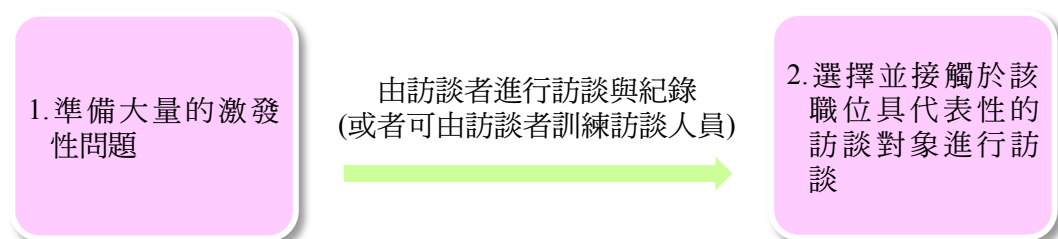


圖 2 無 / 半結構式訪談之進行步驟

1. 準備大量的激發性問題

首先，由研究者準備大量的問題，用以詢問該職位與職務的內容。此部份的問題大多為開放式的問題，其主要目的在於給予受訪者引導，使其在不受限制的狀況下，回答出他的親身經歷。

2. 選擇並接觸於該職位具代表性的訪談對象進行訪談

選擇並接觸於該職位的專家或是具有經驗的資深人員，進行訪談。選擇專家與有經驗的資深人員，主要目的是讓訪談的資料收集可以達到最豐富與最完整的程度。

3. 進行訪談與紀錄

在訪談的過程中，由訪談者（或者可由訪談者訓練訪談人員）進行訪談與紀錄。訪談者必須明確地知道要追問與紀錄到何種程度的細節，並且在整個過程中盡量以客觀的角度去詢問與描述。

（二）結構式訪談（Structured Interviews）

● 流程與步驟

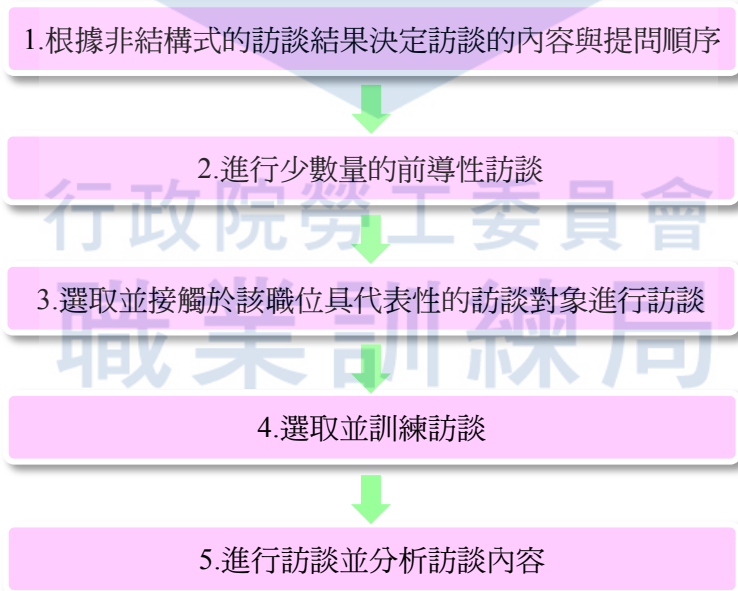


圖 3 結構式訪談之進行步驟



1. 決定訪談的內容與提問順序

根據過往的經驗（例：非結構式的訪談經驗，或是他人的訪談流程），設立好欲詢問的問題與順序。

2. 進行少數量的前導性訪談

使用步驟 1 中所設立好的問題與流程，找尋適當人選，進行少量的預訪談。此訪談的主要目的在於確認此套流程是否可順利進行，以及是否有哪些部份是設立者所遺漏的。

3. 選取並接觸於該職位具代表性的訪談對象進行訪談

選擇並接觸於該職位的專家或是具有經驗的資深人員，進行訪談。主要目的是讓訪談的資料收集可以達到最豐富與最完整的程度。

4. 進行訪談並分析訪談內容

在訪談的過程中，由訪談者進行訪談與紀錄。訪談者必須明確地知道要追問與紀錄到何種程度的細節，並且在整個過程中盡量以客觀的角度去詢問與描述。



行政院勞工委員會 職業訓練局

注意事項

「一般訪談法」可以個別或團體進行詢問，以獲得工作之相關資料，其注意事項說明如下：

1. 運用方式

「一般訪談法」可以單獨使用，也可以配搭作為其他職能分析方法的工具之一，相互運用。



訪談的目的在獲取完整與清晰的資訊，為能使所收集到的資料能真實反應工作現況，以彙整資料作為職能分析之基礎資料，您可以資料收集過程中配合運用「訪談法」，對在職人士（亦稱職業專家）進行個別式、或焦點團體式的深度訪談。

2. 訪談過程

由無 / 半結構式訪談到結構式訪談，必須逐一地加深訪談問法，以加深資料收集的內涵深度與精準度。您可以依以下幾點進行檢核：

- (1) 盡可能地將受訪者的回答一一紀錄下來
- (2) 避免自己的主觀詮釋，要忠實紀錄
- (3) 不清楚的地方，要經過澄清再紀錄
 - 善用語言澄清策略
 - 使用開放式與跟進式問句
 - 封閉式問句
- (4) 訪談結束前，要檢核是否獲得完整與清晰的資訊



註解

跟進式問句：當受訪者的問題，您不是很了解時，再問另一個跟進問題，以便釐清不明確部份，跟進方法有：追問句、重述句、封閉式問句等等。

三、優缺點

一般訪談法的優點，在於可以從任職者身上得到較為深入與有品質的資料。其最大缺點就是訪談將會花費大量的時間，此外，若是受訪者於地理位置上分佈的範圍廣大，相關的交通費用將會提高（Gonczi, et al., 1990）。

其優缺點列表如下：

優缺點	說 明
優點	• 由無 / 半結構式到結構式訪談，可以收集關於職務、責任與任務較為細部與深入的資料。
缺點	• 將會花費大量的時間。 • 執行訪談所需的費用需要一同評估，如：交通費、顧問費、資料繕打費…等等。



第二節 職能訪談法（Competency Interview）

一、方法簡介

職能訪談（Competency Interview, or Competency-Based Interview）此一詞是由 Hermann（1989）提出，其主要的目的在於將職能訪談與一般訪談進行區別。職能訪談的對象以待分析職位之工作人員和 / 或其直屬主管為限。

除了對象上的限定外，職能訪談是屬於結構式訪談，問題更系統化，且以特定職務上的職能為主。受訪者被詢問的問題都是需要在特定情況下，舉出具體實例。然後訪談者再針對這些具體實例，進一步要求受訪者詳細描述。

在訪談受訪者的職務說明、工作活動、工作職責，並釐清職責之間的關係及各項職責的能力後，訪談者將這些職能整理成 8-12 個領域的清單，並加以命名。

以下將第一節所介紹的「一般訪談法」與「職能訪談法」之異同列表如下：