



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：

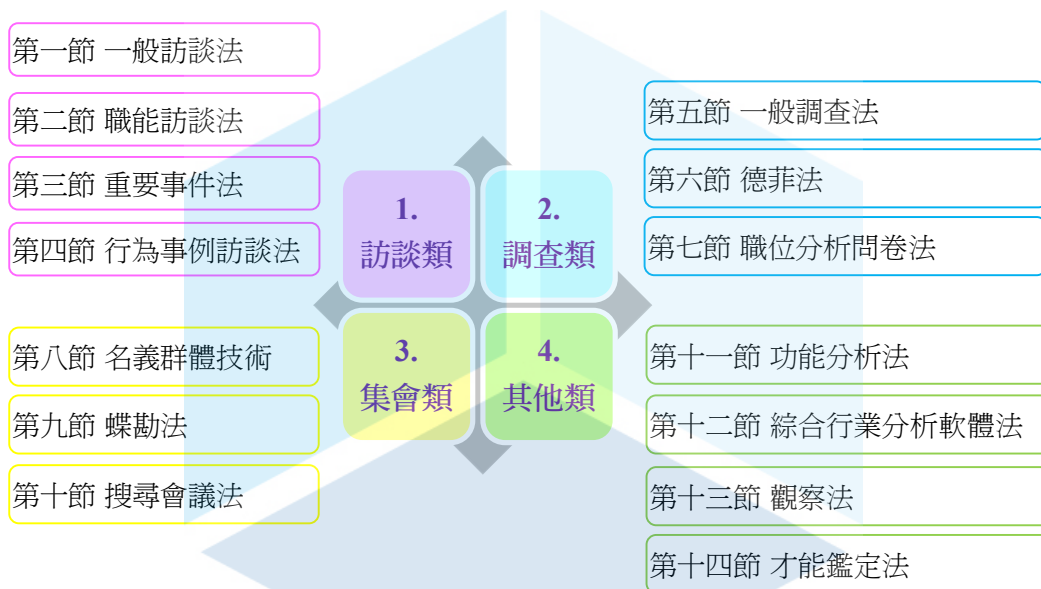


圖 1 職能分析方法分類圖

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）：

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：

表 1 「一般訪談法」與「職能訪談法」之異同比較表

	一般訪談法 (Interview)	職能訪談法 (Competency Interview)
對象	不受限。	以待分析職位之工作人員和／或其直屬主管為限。
訪談種類	可以採兩段式，在職能分析前期先用無／半結構式訪談，以開放式問句進行詢問；再根據得到的資料擬定訪談大綱，進行結構式訪談。	- 屬於結構式訪談。 - 問題系統化，且以特定職務上的職能為主。
訪談目標	一般訪談最終目標只確保不遺漏該職位的任務細節。	將該職能的內容分成 8-12 個領域的清單，並加以命名。

二、進行流程

以下為職能訪談法的進行流程（Gonczi, et al., 1990）：

● 流程與步驟

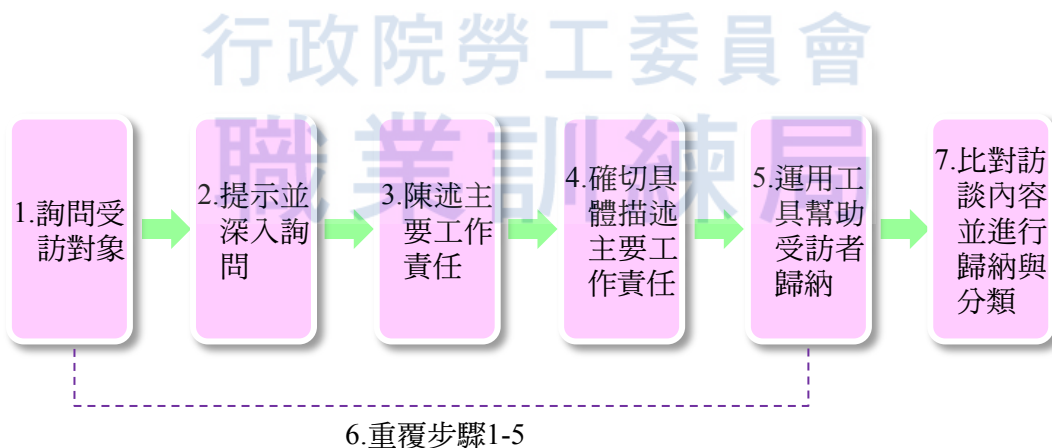
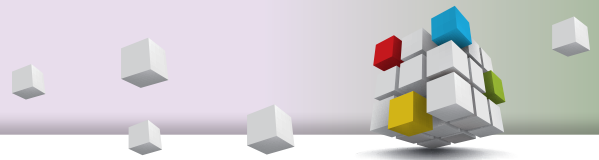


圖 4 職能訪談法之進行步驟



1. 詢問受訪對象

首先，訪談者詢問受訪者：「在每個職務中，通常會有 4-6 項主要工作責任，可以請列舉描述嗎？或是可以請您描述一下你在工作中做哪些事情嗎？」

2. 提示並深入詢問

當受訪者回答後，訪談者可以提示並深入詢問：「還有其它您在工作中會進行的主要活動嗎？您是否可以詳細描述？」

3. 陳述主要工作責任

盡可能透過受訪者的回答得到對於該職位的相關資訊。訪談者在訪談的過程中將會改變問問題的方式數次，並且得到該職位最主要的責任。此外，亦可以使用前述兩個步驟的問題，來回地確認該職位中的所有工作內容與責任。

4. 確切具體描述主要工作責任

當受訪者敘述該職位的主要工作責任後，訪談者將會要求其對每一項工作責任進行確切地陳述。訪談者可以試著要求受訪者將每一項工作責任描述地更具體，或是舉個例子來說明。有時候，也可以試著讓受訪者比較不同工作責任中的差異，藉以釐清與闡述其內涵。

5. 運用工具幫助受訪者歸納

透過上述的步驟，或許可以有效地幫助受訪者聚焦於該職務的某些職能，但亦有可能漏掉某些部份。此時可運用一些工具，幫忙受訪者組織並歸納該職務的所有職能內容。舉例來說，可以提供一個卡片，並且配合以下指導語：「有學者認為職能的內涵應包括工作流程、溝通、與他人互動、管理或指導、計畫或是問題解決，若以此觀點來看，您剛才於工作責任的描述上是否完整？」訪談者可以對受訪者於前述所提出的每一個工作責任進行檢核，並且逐一確認描述是否完整。

6. 重複步驟 1-5

重複上述的步驟，並且將該職能中的工作責任均清楚地描述，如此一來，此次的訪談將宣告結束。

7. 比對訪談內容並進行歸納與分類

在結束所有的訪談後，將比對每位訪談者所提出的內容，進行歸納與分類，最後的目標是將該職能的內容分成 8-12 個領域的清單，並加以命名。



注意事項

「職能訪談法」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

「職能訪談法」可以單獨使用，或者在得到 8-12 個職能後，再以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

「職能訪談法」屬於結構式訪談，必須留意訪談問題的設計，圍繞在「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」等。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。
- (3) 透過深入詢問且要求受訪者具體描述其工作責任，幫助受訪者聚焦。
- (4) 不清楚的地方，要經過澄清再紀錄
 - 善用語言澄清策略
 - 跟進式問句
 - 封閉式問句
- (5) 訪談結束前，要檢核是否獲得完整與清晰的資訊。

三、優缺點

職能訪談分析法最主要的優點就是具有固定且簡單的流程，只要完成這個流

程，就能了解該職務的職能，且其訪談的對象僅限於待分析職位之工作人員和 / 或其直屬主管，是故其資料來源有所根據。由於職能訪談法亦為訪談法的一種，其最大的缺點在於會花費太多時間與人力，而且相關的費用（尋找專家訪談、文字資料的整理…等）也可能高額。

其優缺點列表如下：

優缺點	說 明
優點	• 具有固定且簡單的流程。 • 訪談對象具有一定要求，資料來源有所根據。
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。



第三節 重要事件法（Critical Incident Technique）

一、方法簡介

重要事件法（Critical Incident Technique），又稱為重要事例法、關鍵事件技術或關鍵事件法（Critical Incident Method, CIM），此為 Flanagan（1949）在其研究中首先提出的方法，有時候亦作為衡量績效的一種考核制度。通用汽車（General Motors Corporation, GM）是最早將這種方法運工作分析的企業。



註解

工作分析，Job Analysis：以「事」為主的分析，於實務中，企業確立組織體制後及人事措施實行前，必須將各項工作或執掌之任務、責任、性質、以及工作人員之條件等予以分析研究做成書面記錄。