



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：

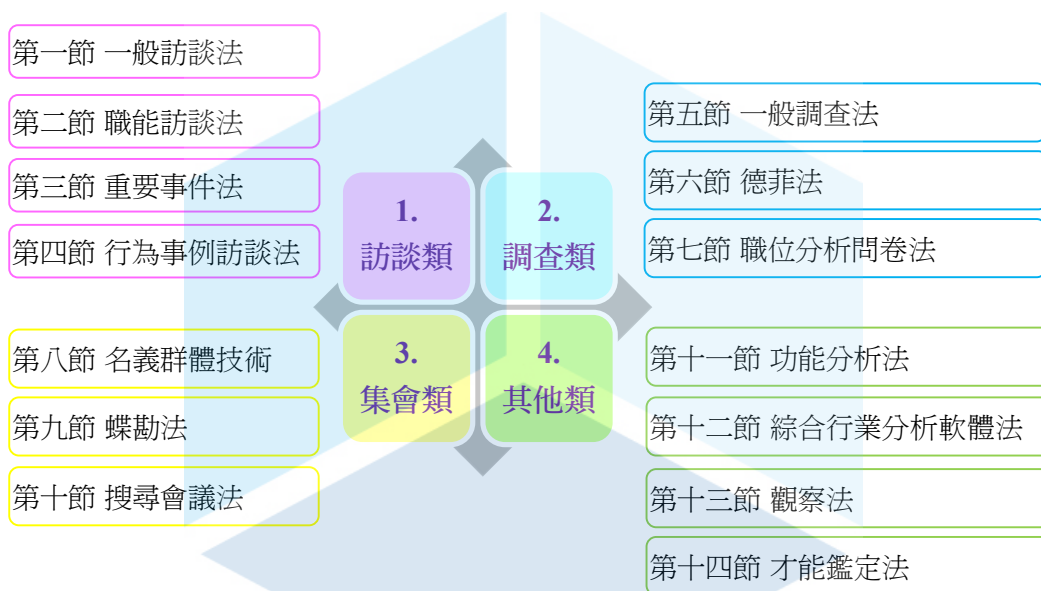


圖 1 職能分析方法分類圖

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）：

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。

「重要事件法」源自二次世界大戰期間，美國空軍「飛行心理計畫（Aviation Psychology Program）」，Flanagan 受命改進美國空軍訓練期間飛行員高比率的失敗原因，透過系統化的訪談，希望從飛行員所碰到的關鍵事件案例中，發展出事件處理的機制與需求，因此 Flanagan 使用的事件分析與資料收集技巧，逐漸成為關鍵事件技術的工作分析方法。

「重要事件法」的理論基礎是：每種工作中都有一些重要（關鍵）事件，傑出的員工在這些事件上表現出色，而不稱職的員工則相反。在使用這種方法時，訪談者直接訪談該職位任職之受訪者與其直屬主管，要求受訪者以書面形式，描述出至少 6 到 12 個月能觀察到的 5 個重要（關鍵）事件之起因及他們採用的解決方法，以確定此項工作所需的能力。

每一事件的描述內容，包括：

- (一) 導致事件發生的原因和背景
- (二) 員工的特別有效或多餘的行為
- (三) 關鍵行為的後果
- (四) 員工自己能否支配或控制上述後果

二、進行流程

以下為重要事件法的進行流程（Gonczi, et al., 1990）：

● 流程與步驟

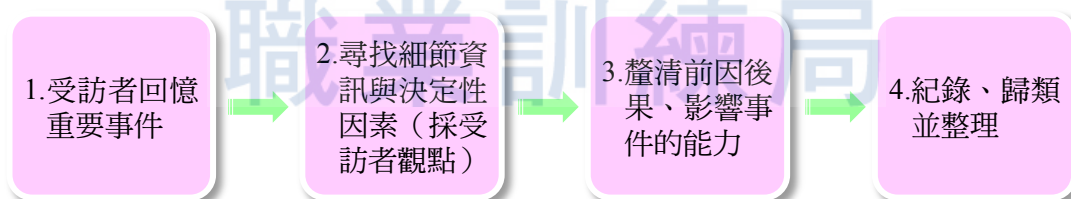
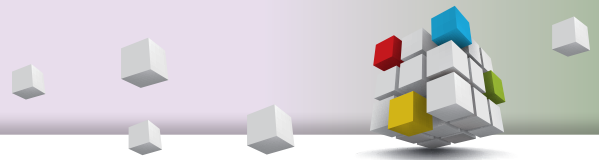


圖 5 重要事件法之進行步驟

1. 受訪者回憶重要事件

首先，將要求受訪者（在實務工作中具有相當專業的對象）回憶在他



們的工作中所發生，對他們具有重大意義的事件。

一開始，訪談者可以這樣提醒：「請您思考在您近六個月的工作過程中，對您來說算是您面對到困難的狀況或事件？或者，對您來說算是最成功的狀況或事件？」

2. 尋找細節資訊與決定性因素（採受訪者觀點）

訪談者將透過受訪者的觀點，找尋導致該狀況的細節資訊與決定性因素。在這個過程中，訪談者將主動採用受訪者的觀點，是故任何受訪者認為重要的部份均將被注意，包括模糊如內心思考的歷程也算在內。正因如此，重要事件法具有發覺暗藏於表面可觀察事件行為下的影響因素與職業能力的潛力。

3. 釐清前因後果、影響重要事件的能力

之後，訪談者可以接著進行幾個建議之詢問：「請您詳細地描述這些事件的前因與後果？您認為導致這樣的結果是因為您受到了哪些訓練，或是您缺少了哪些訓練？哪些重要的態度、知識與技能將會導致成功的結果？」

這部份是讓受訪者說出影響這些做的好與做不好之重要事件的因素，以及所具備的能力有哪些？

4. 紀錄、歸類並整理

4-1. 重要事件的分類

將所有訪談資料記錄完後，則可以進行重要事件分類。我們可以使用重要事件之編碼表來操作（請見下表所示），左邊部份為受訪者基本資料，而右邊是受訪者所提到的重要事件之編碼及反應頻率。我們可以將受訪者提到的重要事件，進行編碼，然後讓受訪者填寫編碼表上重要事件的發生頻率，頻率愈高者就表示是愈重要的事件，反之，以將重要事件分類。

表 2 重要事件之編碼表

編號	基本資料					受訪者提到的重要事件						
	性別	年齡	職位	年資	教育	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	2	1	1		1		1		1
2	1	2	3	1	1		1	1	1	1		
3	1	1	4	3	2	1		1	1	1		
4	2	3	2	1	1	1		1	1	1		

資料來源：Stitt-Gohdes, Lambrecht, & Redmann (2000)。

4-2. 影響重要事件的能力填寫

完成重要事件分類後，接著整理影響重要事件的能力，如：關鍵知識、技能、態度等。我們將受訪者提到之重要事件及所採用的解決方法（處理的程序及因應對策），一一找出解決這些重要事件所需要的能力（關鍵知識、技能、態度等）。並分別填寫在這些重要事件裡。

4-3. 職能及能力內容對應

最後，當所有的訪談結果都需加以記錄和解釋後，只有能力與名稱內容一致及能有效描述行為表現的職能才可被接受。（李隆盛 & 賴春金，2011）。

行政院勞工委員會 職業訓練局

注意事項

透過「重要事件法」，人們可以從行為的角度，有系統地觀察和描述實際職務的狀況與如何發生。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

「重要事件法」通常會搭配其他的職能分析方法一同進行，包含：「一般訪談法」（於本章第一節介紹）、「一般調查法」（於本章第五節）、「蝶勘法」（於本章第九節介紹）等。

2. 訪談過程

(1) 關於「一般訪談法」的注意事項，可參考本章第一節。

(2) 此外，須注意進行訪談時，若須對於受訪者所提出之事件進行驗證，可以使用以下方式：

- 透過其他資料來源（如受訪者的同事、主管…等）確認其正確性。
- 對於受訪者所給予的評價進行評估。
- 尋求專家的意見。

三、優缺點

重要事件法的優點是可以較快得到結果，且能獲得產出成功表現屬性的真實資料，這將使得一切的結論均有實務證據作為依據。因為其是針對真實的日常重要事件進行資料收集，且其訪談為一個長時間的內容，並非某一段時間的工作表現，是故，這將增加分析的信度以及內外效度。除此之外，亦可留下關鍵事件的記錄，以供後人了解其脈絡與前因後果，並可以作為未來消除不良績效或行為的具體實例。

但由於其較重視個體所謂的重要事件，是故可能漏失例行且必要的屬性，以及個體的看法可能過於主觀（Gonczi, et al., 1990）。而且因強調傑出與不稱職者的行為表現，忽略了表現中等之員工，無法做全面職務分析。

其優缺點列表如下：

優缺點	說明
優點	• 能較快得到結果。 • 有日常實務證據作為依據。 • 觀察的時間範圍拉長，可觀察到具有特別意義的事件。
缺點	• 可能漏失例行性事件。 • 重要與否的程度可能太過主觀。 • 忽略了表現中等之員工，無法做全面職務分析。