



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：

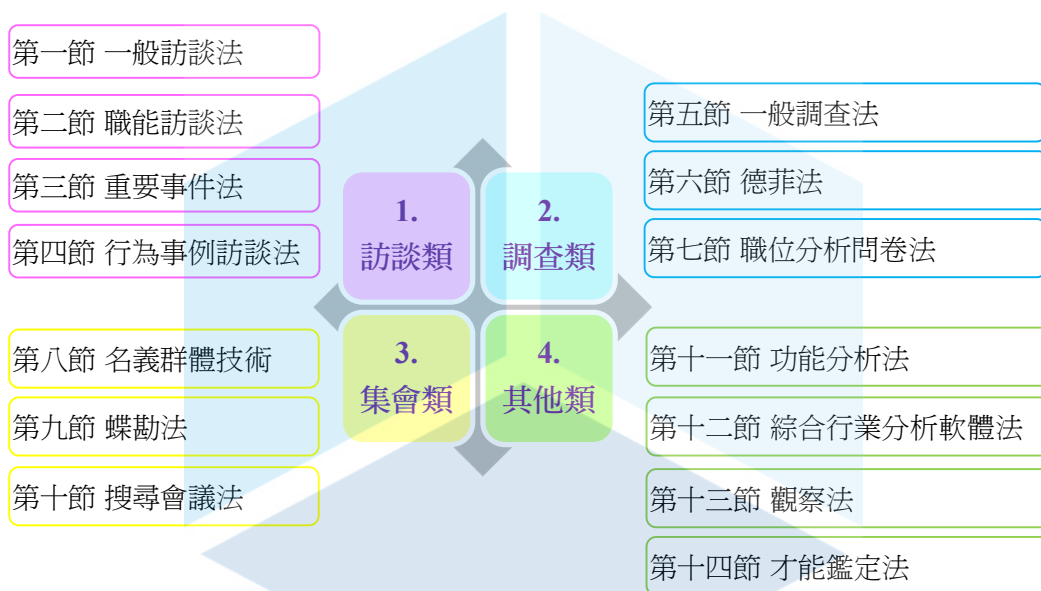


圖 1 職能分析方法分類圖

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）：

優缺點	說 明
優點	分析過程系統化與邏輯化。
缺點	- 太過於簡化職能。 - 從團隊或組織觀點分析職能，結果有時無法類推至其他團隊或組織。



第十二節 綜合行業分析軟體法 (Comprehensive Occupational Data Analysis Programs, CODAP)

一、方法簡介

綜合行業分析軟體法（CODAP），又稱為綜合式職業資料分析程式。這是利用一套預先寫好的電腦程式來輸入、統計、組織、摘記和分析透過工作任務清單（job-task inventories）收集的資料。這套系統最早由美國空軍人力資源實驗室（U.S. Air Force Human Resource Laboratory, AFHRL）所發展出來的，是一組介於 100 至 400 支電腦程式所組成的職業分析程式，可以自動處理並產出職業分析的報告。由於電腦系統的種類很多且進步極快，因此，綜合行業分析軟體法的版本極多。這種程式可以在 Sperry（UNIVAC）CDC 與 IBM 的電腦上運行（Gonczi, et al., 1990）。

二、進行流程

以下為綜合行業分析軟體法的進行流程：

●流程與步驟

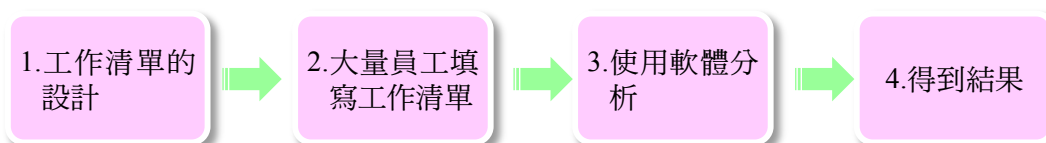


圖 17 綜合行業分析軟體法之進行步驟

1. 工作清單的設計

要使用 CODAP 分析職能的關鍵在於工作清單分析 (job inventory analysis) 的資料內容。工作清單分析是一個透過工作者與管理者而得到工作資訊的方法，工作清單通常包涵了兩個部份 (Gonczi, et al., 1990)：

- 背景資料：包括姓名、性別、年資、教育等級、工作態度…等。
- 任務清單：根據職責所編列的工作任務清單。

其中，背景資料是用來幫助管理者識別其員工的身份，而任務清單的部份則是由於此職務已經投身一段時間的員工來填寫。此外，這些資料將會同時由管理者進行細節的補充。顯而易見地，這種資料較其他方法得到的資料容易量化。要使用這個方法，必須先設計工作清單。

2. 大量員工填寫工作清單

工作清單設計完成，請大量的員工填寫。

3. 使用軟體分析

接著將工作清單資料輸入軟體，進行分析。

4. 得到結果

最後得到軟體輸出之分析結果。



注意事項

「綜合行業分析軟體法」在使用上，需要有這個的軟體建置環境。注意事項說明如下：

1. 運用方式

「綜合行業分析軟體法」可以單獨使用。

2. 過程

在進行功能分析法時，必須注意以下幾點：

- (1) 這種方法比較適合用於當管理者希望計畫或是在他們的組織中評價工作績效，較不適用於對於職務的分析。

(2) 此方法主要將注意力集中於發展任務清單，並且將清單依不同職位以漸進的方法增加，並沒有注意到高階職位的綜合性職能。

(3) 此法較常被軍方廣泛地使用以標準化與組織大量士兵的日常例行工作，或是也成功運用在一些中低職務且不需要牽涉到太多負責工作的職務階層。

三、優缺點

CODAP 最大的優點在於其為高度文件化的職能分析方法，藉由電腦的輔助，可以對工作類型系統化地分析，特別適合資料量巨大且人口眾多的組織。

CODAP 的缺點在於他的運作基礎邏輯，其將工作細分為各個任務的組合，在某些工作中，這樣的呈現方式不一定能完整代表該工作的所有內涵，同時也欠缺未來觀。此外，CODAP 方法的設立必須要花費一定的時間才能建立，以及相對應的硬體與技術人員，並且在經費的投入上也頗為昂貴。

其優缺點列表如下：

優缺點	說明
優點	• 高度文件化。 • 可分析大量資料。
缺點	• 花費大量的時間與費用建立分析流程與軟體。 • 工作清單的項目不一定完整窮盡。