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：

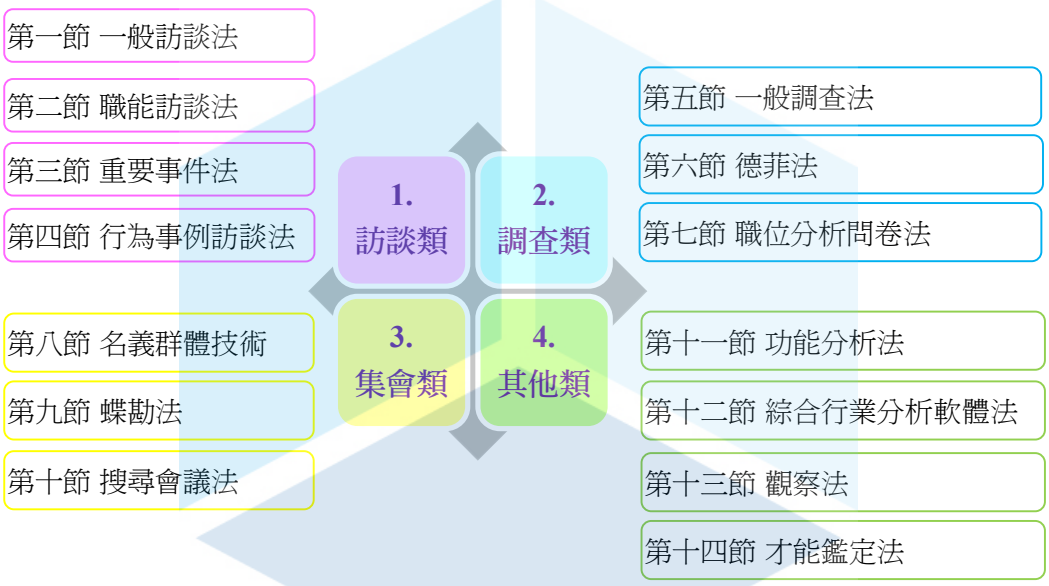

圖 1　職能分析方法分類圖

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

行政院勞工委員會 職業訓練局

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	• 專家團體的意見可帶來更正確的判斷。 • 可減少人際問題對於意見交流之影響。 • 具有多次溝通機會，可使個體思考周嚴，或修正不完善之意見。
缺點	• 為達意見一致將會花費大量的時間。 • 時間拖久後，專家容易不耐與反應率下降。 • 居間協調者對於資訊的過濾不公。

第七節　職位分析問卷法（Position analysis questionnaire, PAQ）

一、方法簡介

職位分析問卷法（Position Analysis Questionnaire, PAQ），是一種結構嚴謹的工作分析問卷法，是目前最普遍和流行的人員導向職務分析系統。它是 1972 年由普渡大學教授 McCormick、Jeanneret 和 Mecham 設計開發出來的。設計者的初衷在於開發一種通用的、以統計分析為基礎的方法來建立某職位的能力模型，同時運用量化統計工具進行職位間的比較，以確定相對的薪資報酬（MBAlib, 2013c）。

職位分析問卷的項目包含 194 個，其中 187 項被用來分析完成工作所需的活動，另外 7 項涉及薪酬問題。所有的項目被劃分為資訊輸入、思考過程、工作產出、人際關係、工作環境、其他性質，總共 6 個類別。職位分析問卷給予每一個類別定義和相應的等級代碼。詳細定義如下（MBAlib, 2013c）：

（一）資訊輸入：此一類別包括 35 個執行工作所需要的資訊活動，內容包括員工在完成任務的過程中使用的資訊來源方面的項目，例如：如何獲得文字與視覺資訊？

行政院勞工委員會 職業訓練局

(二)思考過程：此一類別包括 14 個執行工作所需要的心智活動，內容包括工作中所需的心理歷程，包括推理、決策、規劃，以及訊息如何處理，例如：解決問題的推理難度？

(三)工作產出：此一類別包括 49 個執行工作所需要的實體活動，內容包括識別工作的產出，工作需要哪些體力、活動、工具、儀器，例如：是否需要使用鍵盤式儀器或裝配線？

(四)人際關係：此一類別包括 35 個執行工作時與他人的關係，內容包括工作與其他人的關係，例如：是否需要指導他人或與顧客接觸？

(五)工作環境：此一類別包括 19 個執行工作所需的實際環境與社交環境，內容包括完成工作的自然和社會環境條件，例如：是否要在高溫環境或與內部其他人員衝突的環境中工作？

(六)其他性質：此一類別包括 41 個與工作相關的其他性質，內容包括其他與工作相關的活動、條件與特徵，例如：工作時間的安排、報酬與獎勵方法，或是其他的職務要求…等。

二、進行流程

以下為職位分析問卷法的進行流程（MBAlib, 2013c）：

●流程與步驟

行政院勞工委員會
職業訓練局

圖 10　職位分析問卷法之進行步驟

職位分析問卷法的實施流程就如同一般調查法的實施流程，包括：對象選取、發放問卷、回收問卷、分析問卷及結果處理。

1. 目標確立與對象選取

一開始，仍必須先了解職能分析的目的、欲分析的職位，以及將調查哪些對象。

2. 問卷題項準備

根據上述的職位、目的與對象之條件，接著進行問卷題項編列。

3. 問卷發放

編列完成後，發放問卷，問卷發放的進行方式有兩種，一種是現場發放、集中做答，現場回收；另一種則是先發送到組織部門，再由各部門找時間做答。

4. 回收問卷

當前述步驟完成之後，即可實施發放。發放之後可以進行一至兩次的催收，以提高問卷的回收率。

承上所述，前者於發放回收最方便，但會受到時間、場地等諸多條件制約，在現實中不容易實現；後者為較容易執行的方法，但應該要給予各部門的主管一些支援，包括如何消除員工疑慮、常見問題及解答等。

5. 分析結果

將回收之問卷進行統計分析與結果呈現。

行政院勞工委員會
職業訓練局

注意事項

「職位分析問卷法」注意事項說明如下：

1. 運用方式

「職位分析問卷」可以單獨使用。

2. 調查過程

在進行職位問卷分析時，必須注意以下幾點：

- 由於問項的用語並非一般人的口語，所以填答者需具有一定的教育程度背景，或是在填答的過程中需給予支援，才有利於填答的進行。

- 問卷對象的選取需具有代表性，否則問卷的結果將無法類推於母群使用。
- 問卷的品質（如：內容的正確、印刷的精美…等）以及是否有詳細地告知填答者此次調查的目的與重要性，均將影響填答者的填答品質以及回覆率，此部份需特別注意。
- 問卷發放的時間點最好避免填答者忙碌之時期，例如：年末、檔期活動時。

三、優缺點

職位分析問卷的優點包括其同時考慮了員工與職位兩個變數因素，並將各種職位所需要的基礎技能與基礎行為以標準化的方式羅列出來，進而為人事制度或薪酬標準的制定提供了量化資料的數據依據。此外，職位分析問卷不需要修改就可用於不同組織中的不同職位，使得比較各組織間的工作更加容易，也使得職位分析更加準確與合理。

職位分析問卷的缺點在於問卷沒有對職位的特定工作進行描述，因此，職位行為的共同性使得任務間的差異較為模糊，不容易描述實際工作中特定的、具體的任務活動。此外，由於問項的用語並非一般人的口語，所以填答者需具有一定的教育程度背景才能進行填答。

行政院勞工委員會
職業訓練局

優缺點	說　明
優點	• 同時考量員工與職位兩個因素。 • 標準化的問項得以成為人事制度或薪酬標準制定之量化數據依據。 • 不需修改即可使用在不同組織與職位中。
缺點	• 問項的描述為共通性描述，缺少特定活動的描述。 • 填答者需具有一定的教育程度背景。