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：

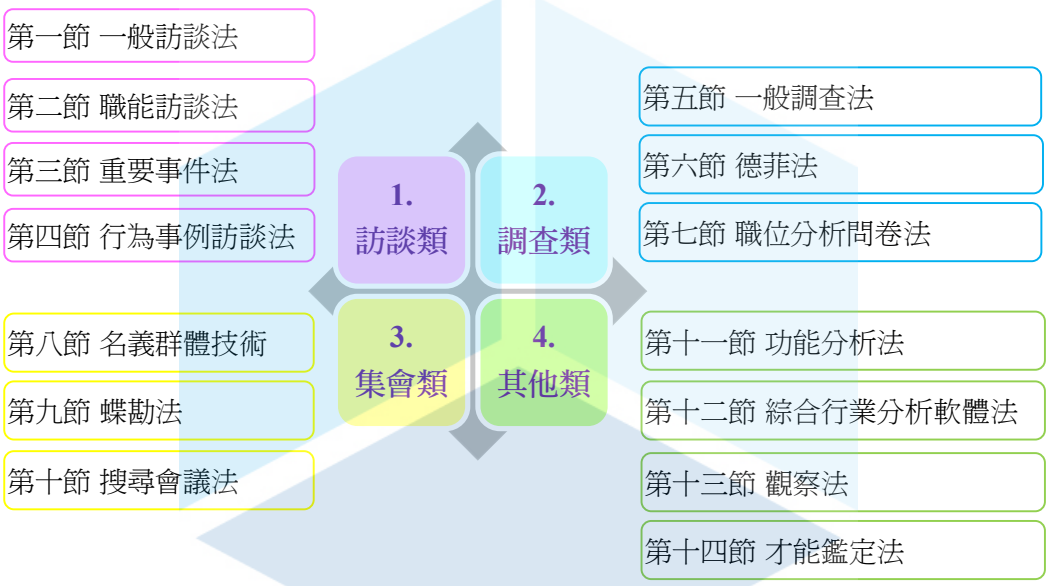

圖 1　職能分析方法分類圖

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）：

三、優缺點

蝶勘法的優點主要為快速、系統化、中度花費以及可以徹底獲得資料。由於其是透過會議中凝聚專家的共識，是故亦頗具說服力。而其所產出的責任、任務，以及相對應的知識、技能與態度均是課程發展的上游源頭資訊，相對地，教育訓練人員可以依此能力目錄的架構，再去設計課程綱要、訂定學科種類、組織教材內涵、設計教學方法與評量項目及標準等細目（湯誌龍，2005）。

DACUM 的缺點主要為在會議中易產生從眾意見，或是由於會議的時間有限，容易缺乏充足時間思考，此外召集組員時間安排必須考量很多人的行程，而專家的意見易受人際、倫理或權力之影響（湯誌龍，2005）。

優缺點	說　明
優點	• 快速、系統化以及可以徹底獲得資料。
缺點	• 易產生從眾意見。 • 缺乏充足時間思考。 • 專家意見易受人力、倫理與權力之影響。

行政院勞工委員會
職業訓練局

第十節　搜尋會議法（Search Conference）

一、方法簡介

搜尋會議法（Search Conference）被廣泛地用運在澳洲政府組織與私人企業，主要透過將複雜組織或系統中的主要關係人集合起來，組成團隊來進行活動，讓這些團隊成員能聚在一起陳述自身的想法，用來探索渴望的未來環境與達到未來目標的策略。這樣的方法也可以用來發展某一職位的職能標準，以滿足未來教育訓練的需求。這種技術通常進行至少兩天，參加人數約在 15-35 人左右（Emery & Purser, 1996）。其大致上的實行概念如下圖：

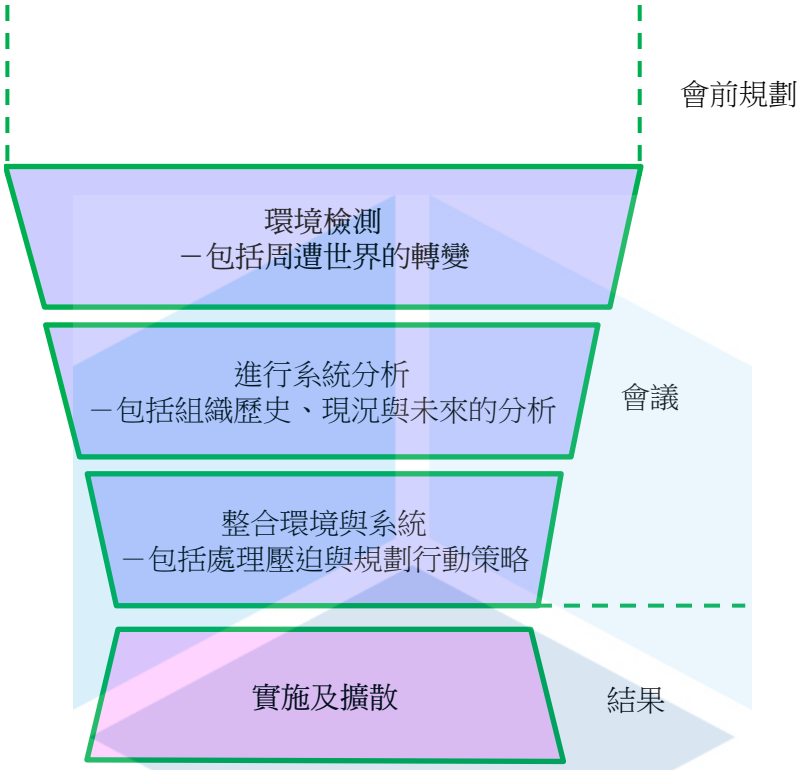

圖 13　搜尋會議法之概觀

資料來源：Emery & Purser（1996:35）。

在進行的過程中，將會有一位主持人和 15-35 位參與者進行面對面的會議。首先進行全體會議，以促進相識及借重腦力激盪構想未來環境的模樣與可能產生的轉變，包括：政府政策、科技的進步與社會態度的改變都在考慮的範圍內。接著進行分組會議，透過群體發散式思考產出構想。最後，再開全體會議，由各小組報導其構想的優先序、策略和行動規畫，並且尋求意見的整合。這個方法將有助於了解每個人的意見，以及發展正在歷經變遷的職位之職能。

行政院青年輔導委員會
職業訓練局

二、進行流程

●流程與步驟

圖 14　搜尋會議法之進行步驟

1. 成立規劃小組，評估運行背景

在進行搜尋會議的規劃時，必須先成立規劃小組，評估整個背景後再進行規劃。

2. 通知成員進行會議

在舉辦前正式發出邀請信，信的內容要包括會議名稱、會議時間及地點、舉辦目的、主辦單位簡、參與方式、報名回函、會議規模、會議程序及內容等重要資訊，以讓受邀者能了解整個會議舉辦的相關資訊。

3. 聚焦於環境與組織的過去、現在及未來

實施搜尋會議時，重要的是要確定參與此項會議的成員是否符合系統理論與團隊建立的假設原理。搜尋會議一般舉行的時間在二天至二天半左右，可以視會議規劃情況增減時間，大致上第一天會聚焦於環境與

行政院勞工委員會
職業訓練局

組織的過去、現在與未來的檢測，分析如何與未來的願景做連結。

4. 從共同願景找職位的需求與能力

承上述，第二天則會以共同願景下展開策略目標及可行性的行動計畫為主軸，在腦力激盪時進行分組討論，再結合成果產出作全體的報告。

5. 討論並得出結論

最後根據上述討論，得出結論。

注意事項

「搜尋會議法」在使用上，需要慎選會議主持人。注意事項說明如下：

1. 運用方式

「搜尋會議法」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。

2. 集會過程

在進行搜尋會議法時，必須注意以下幾點：

- 對於環境及組織的過去、現在與未來必須謹慎分析與討論。
- 所討論的內容真實且符合外界的實際狀況。
- 大家具有有相同的機會，可自由地表達意見。
- 主持人需具有專精知能，並且能善加引導眾人。

行政院勞工委員會
職業訓練局

三、優缺點

搜尋會議的優點在於其可以對於變動中的未來進行模擬，並且由眾人針對這樣的變動進行相對應策略與職能功能的討論，產出的結果將具有未來導向。但整個搜尋會議的進行，從開始準備至舉辦並得到結果約需四週時間，在時間的花費上也不少。除此之外，主持人及參與者需具專精知能，才得以順利進行討論。最後，由於此法主要由專家們經由模擬未來狀態後而討論，是故，可能會忽略某些實務上的細節。

其優缺點列表如下：

優缺點	說　明
優點	• 可對於變動的未來進行模擬，結果具有未來導向。
缺點	• 舉辦需要花費大量時間準備。 • 主持人需要專精知能。

第十一節　功能分析法（Functional Analysis, FA）

一、方法簡介

功能分析法（Functional Analysis, FA），此一技術被廣泛地運用在英國，以建立許多產業的職能標準。在 1986 年時，英國政府進行一項名為 ESF 核心技能發展計畫（ESF Core Skills Project），該計畫中的許多研究人員發現，傳統的任務分析方法不是非常有效，因此改採以職業的功能進行分析，英國政府同時運用此分析結果發展相對應的教育訓練課程（Mansfield & Mitchel, 1996）。自 1995 年起，歐洲訓練基金會（European Training Foundation; ETF）為了協助東歐、歐盟、新獨立國協等 23 國建立職業教育與訓練標準的發展，特別組織了一個工作小組，並且對當代的職業分析方法加以比較研究，最後選定功能分析作為能力分析的方法，並在四個國家進行實驗，結果證明非常有效（Mansfield, 2001）。其後，包括聯合國國際勞工組織（International Labor Organization; ILO）以及新加坡的工業技能標準委員會，也採取功能分析的方式，建立相關的技能標準以及繪製出各種職業的工業功能圖，以及國家技能標準（Productivity Digest, 2000）。

此一方法通常由在業界領銜的企業體分析並由顧問主持，先考慮整個專 / 職業各種職務和角色的主要（或關鍵）目的，再系統地一個接個一個分析出要達到目的需要那些主要功能、次要功能以及達到次要功能的功能單元，細分出該職位職能的單元與要素。

行政院勞工委員會
職業訓練局