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：

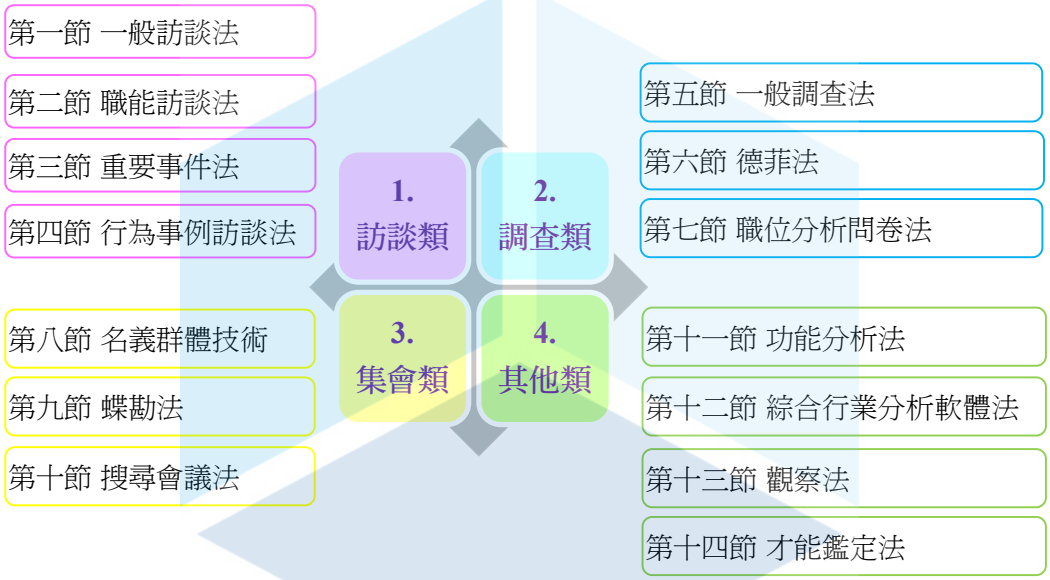

圖 1　職能分析方法分類圖

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）：

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

二、進行流程

以下為功能分析法的進行流程（田振榮、宋修德、溫瑞烘、陽琪、周碩樑、黃桂芳，2003）：

●流程與步驟

圖 15　功能分析法之進行步驟

在功能分析進行之前，可以收集該職業領域的相關文獻，包括：關鍵目的、主要功能、工作環境、變遷趨勢、從業人員的教育訓練、待遇、過去所發展的能力標準、未來發展趨勢。

可邀請該領域的專家、學者、雇主，員工…等等，透過訪談、焦點團體…等來進行功能分析。

1. 詢問工作的關鍵目的

功能分析由「關鍵目的（key purpose）」出發，所謂關鍵目的是整個職業領域對國家、社會、經濟、或是企業的貢獻。關鍵目的的分析可以和該職業領域的專家、學者、僱主、僱工、教育家、訓練家、人權團體等，透過訪談、諮商、焦點團體等技巧，完成關鍵目的的分析。

關鍵目的的描述，必須遵循「動詞 + 受詞 + 條件」的寫法。

2. 詢問主要功能

一旦關鍵目的形成之後，就可以進行「主要功能」（main functions）之分析，基本原則是以「分類規劃」（classification rules）將關鍵目的劃分成主要功能，功能分析師應向職業領域專家請教「為了達成關鍵目的，工作者應該完成哪些事情？」或「為了達成關鍵目的，工作者應該完成哪些功能？」

主要功能的分析是功能分析過程中最重要的一環，如果主要功能全

行政院勞工委員會
職業訓練局

分析出來，後續的分析工作會變得簡單許多。

3. 詢問次要功能

完成主要功能之分析後，接著進行次要功能分析，功能分析師仍要問專家「為了達成主要功能，工作者應該完成哪些事情？」或「為了達成主要功能，工作者應該完成哪些功能？」

4. 詢問功能單元

完成次要功能分析後，如果個人就有能力達成任務，分析就可以停止，如果仍需要多人合作才能完成，則應繼續進行功能單元「funcational units」之分析，才能進一步發展功能單元成為個人所擁有的知識、技能。

功能單元在討論過程中，必須考量到：技術、偶發事件、任務，以及與環境的互動細節。另外，必須討論到每個細節都能清楚解釋才能停止。

註解

- 主要功能，又稱為「關鍵領域（key area）。
- 次要功能，又稱為「關鍵角色（key role）」。

5. 詢問功能單元

將上述步驟所得到的結果繪製成該職業的功能圖，功能圖的形式如下所示：

行政院勞工委員會
職業訓練局

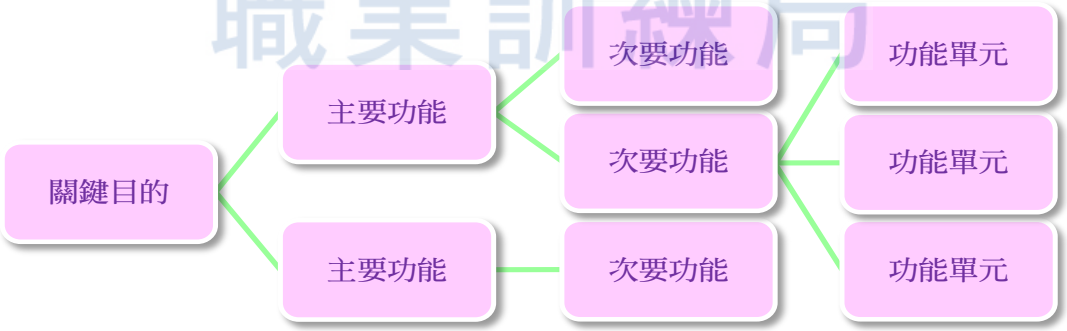

圖 16　功能分析法之功能圖繪製

注意事項

「功能分析法」在使用上，會輔以「蝶勘法」、「名義群體技術」、「一般調查」的方法進行。需要慎選功能分析師及領域專家。注意事項說明如下：

1. 運用方式

如上述，「功能分析法」建議佐以其他分析方法。

2. 過程

在進行功能分析法時，必須注意以下幾點：

- 分析的過程中，需要依循著專業化的知識和背景作為基礎，此外，亦須考量未來可能的經濟與社會變遷，才不致於分析結果馬上過時。
- 在討論過成中，主持人（即功能分析師）除了擅長功能分析的流程之外，亦須對於該職業領域具有一定程度的了解，並且熟讀事前所收集到的文獻資料
- 當分析的職業領域較窄時，可只分析關鍵目的、主要功能與次要功能的模組分析。
- 分析的產出最好以一致的格式書寫，即「動詞 + 受詞 + 條件」。

行政院勞工委員會
職業訓練局

三、優缺點

功能分析主要是透過一環扣著一環的方式，進而從最高階的目的，一路推衍至最微小的組成單元。此一系統化與邏輯化的觀點，為其最大的優點與最具有價值之處。但功能分析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。此外，此項分析也著重於參與者具有多少能力可以辨認職能，他們將需要將豐富的經驗與知識轉譯成簡單的描述。最後，此一方法被批評為太過於簡化該職務的職能，由於將所有東西切成細部的單元，並沒有考量到單元的整合是否等於整體的部份。

其優缺點列表如下：

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

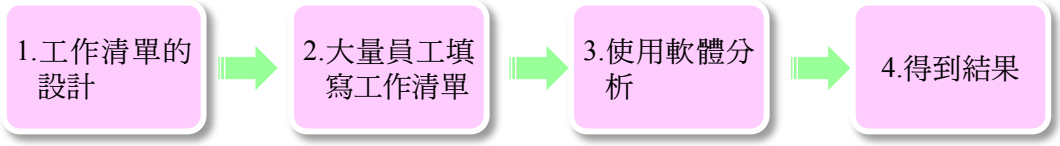

圖 17　綜合行業分析軟體法之進行步驟

行政院勞工委員會
職業訓練局