

第 4 章

分析工作與設計工作



我該了解什麼？

1. 簡述工作流程分析的要素。
2. 說明工作流程與組織結構的關聯。
3. 指出工作分析的要素，並說明它們在人力資源管理上的重要性。
4. 說明如何獲取進行工作分析前的相關資訊。
5. 歸納近年來工作分析的重要趨勢。
6. 描述能讓工作更見成效的工作設計法。
7. 指出能激勵員工的工作設計法。
8. 說明組織如何運用人因工程，設計更安全的工作。
9. 討論組織應如何規劃工作所需的腦力。

組織內的工作流程

3

工作流程設計

- 為分析做出一項產品或提供服務時所必需執行任務的流程。

職位

- 針對特定員工所設立的一系列應執行的工作。

工作

- 一系列相關的職責。

工作流程分析的發展

4

原料投入：

完成任務需要哪些材料、資料或資訊？

設備投入：

完成任務需要哪些特殊設備、器材或系統？

人力資源投入：

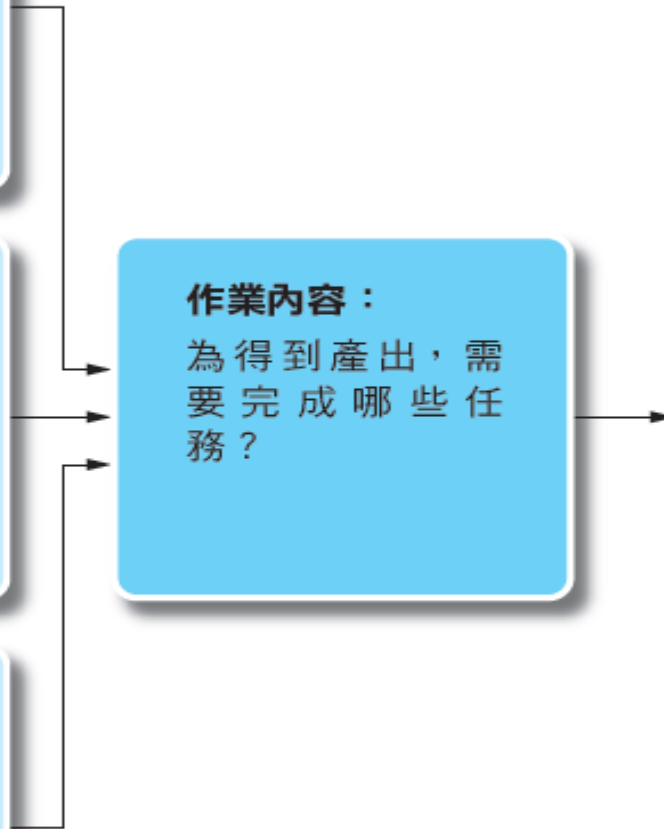
執行任務必須具備哪些知識、技能及能力？

作業內容：

為得到產出，需要完成哪些任務？

產出：

組織可因此提供哪些產品、資訊或服務？如何以量化的方式計算產出？



組織工作流程和組織架構

- 組織內的工作單位及員工們必須彼此互相合作以創造出產出。
- 組織架構會引領內部員工彼此互相合作，以有效的方式達成目標產出。
 - 集權
 - 分權
 - 功能別
 - 產品別或顧客別

工作分析

為取得與工作相關的詳細訊息的流程。

工作分析

工作說明

工作規範

工作說明

- **工作說明**：針對特定工作，其所需執行的任務、及需承擔的職責和責任的清單。
- **主要要素**：
 - 職稱
 - 職責的簡單描述
 - 列出該職位員工於職責上，所需執行的各項工作的詳細內容

工作說明範例

8

聯合太平洋（Union Pacific）列車組員 / 服務員

概述

當你在聯合太平洋火車上工作時，你就是在我們鐵路的核心工作。移動火車。駕駛火車。確保顧客託運的貨物已經安全且準時地送達。

工作說明

在剛進入公司時，你將從開關工（Switchperson）或煞車工（Brakeperson）等地勤作業做起。你不必具備相關的鐵路工作背景，我們將提供所有的訓練。這些工作將帶領你在未來升任為一名列車長（Conductor）或火車技師（Locomotive Engineer）。列車長將負責管理火車、貨物及工作人員。火車技師將實際操作火車頭。

職責

身為一位開關工或煞車工，你將學會如何安全地在空地或道路上移動火車。你將會攀爬樓梯、操作貨櫃車、開啟開關、檢查貨車及使用無線電通訊來控制火車移動。

核心任務

你將無法一星期只工作 40 個小時。火車工作人員即使是在週末及假日都必須隨傳隨到。你隨著我們的火車離家四處旅行，有時會花一天或更久的時間。

2121335 4433305 4433305 中區分局 廣告

早餐店 (現) 工作伙伴
內診所 行政人員
胎毛筆 工讀生
萬來伯 檳榔助理
誠徵感性感清潔女工
針車熟手、工讀生
帕迷爾服飾開發公司
歡迎從事黃昏市場銷售人員批發

新聘人員
肉尤佳
湖港墩站
市民大道

內外場 工作夥伴
剝手
會剝鵝/鴨/雞有經驗者佳
歡迎二度就業人士
工作時間AM10:30-PM7:30
(月休四天)

CTV 東森新聞
工作地點
北市中正區

工作規範

10

- **工作規範**：為執行特定工作，其必須具有的知識、技術、能力，及其他特質的清單。（為了執行特定工作時，所需具備的KSAO）。
 - 知識: 為成功執行該項任務，所應具備於實際面或程序面的資訊。
 - 技能: 員工在執行特定任務上的熟悉程度。
 - 能力: 員工所擁有的持續能力。
 - 其他特質: 工作相關的認證、證照或人格特徵。

工作規範範例

聯合太平洋（Union Pacific）列車組員 / 服務員

基本要求條件

需年滿 18 歲。另需具備流利英語說讀能力，因為此工作都是以英文來傳遞資訊，例如：張貼於布告欄中的公告、準則、時間表及工作清單。應徵者皆需通過一份英文綜合測驗，且此測驗成績將會列入面試評分。

特殊要求條件

必須具備電腦常識且有分析數字的能力（例如：你可能會被詢問火車上託運的汽車有幾輛）。須具有快速解決不同工作問題的能力。

必須具有敏銳的視覺和聽覺能力，包含從近處和遠方判讀信號、分辨顏色、以肉眼判斷物體的速度和距離、夜視及分辨聲音改變的能力。

必須具備強健的體魄，因工作需要經常推、拉並攜帶 25 磅重的物品，有時重達 50 磅，偶爾甚至會高達 83 磅。需經常地上下設備，並在梯子上完成各種任務，故需具備良好的平衡感。包括走、坐、站、彎腰等完美肢體流暢度。

必須在任何的天氣狀況下都能夠從事戶外作業，包括雪天、雨天及炎暑，並經常在 12 英尺以上的高度作業。

資料來源：Union Pacific Web site, www.unionpacific.jobs/careers/explore/train/train_service.shtml, accessed February 28, 2012. Reprinted with permission of Union Pacific Railroad.

工作資訊的來源

現職員工- 組織內部中，最近任職於該工作的員工。

職稱字典 DOT - 由美國勞工部所發行。

職業資訊網 O*NET - 由勞工部所發展的線上工作說明書資料庫。

職位分析問卷

何為職位分析問卷？

- 可以運用在多種職位上的標準分析問卷，其中包含194項有關於工作行為、環境和特色的題目。

主要部分：

1. 訊息輸入
2. 心理過程
3. 工作輸出
4. 與其他人的關係
5. 工作內容
6. 其他特徵

費希曼工作分析系統

何為費希曼工作分析系統？

- 為一種工作分析技術，主要會要求該項工作的專家去評估，執行該項工作的員工所需具備的能力。

能力種類：

1. 閱讀能力
2. 演繹推理能力
3. 雙手靈巧度
4. 毅力
5. 創造力

費希曼工作分析系統所列能力 閱讀能力的範例

閱讀能力

本項能力係指理解文句及文章段落的能力。

閱讀能力與他項能力不同之處如下：

本項能力

理解書面文字、文句及文章段落等。 vs.

vs.

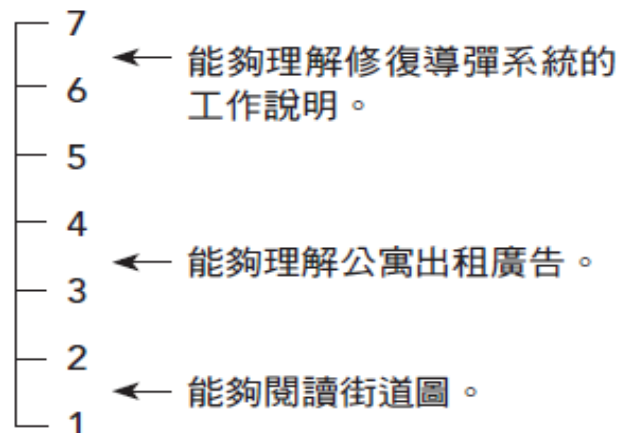
其他能力

聽力 (1)：聽懂英文單字與短句的能力。

口語表達力 (3)：文字表達能力，以及 (4)：以英語（文）說寫他人能理解的字句。

須具備理解繁複資訊、艱深詞彙的能力，並對文字具有高度的敏感性。

僅需具備理解簡單的短句及基礎字彙的能力。



工作分析的重要性

- 工作分析常被稱為所有人事工作的基石。它對人力資源管理者的重要性，自是不在話下。
- 幾乎所有的人資活動，都需要工作分析後的資訊。

例如：

1. 工作再設計
2. 人力資源規劃
3. 人員甄選
4. 教育訓練
5. 績效評估
6. 職涯規劃
7. 工作評估

能力模型

專案經理能力	評量
組織和規劃能力 建立優先順序和安排活動來達成效果的能力。	1—低於預期： 無法執行基本任務。 2—達成預期： 理解基本準則和執行例行任務並達到效果；不需太多監督或工作協助。 3—超出預期： 執行複雜和多項的工作；可以指導、教導和帶領其他人。
溝通 可以透過公開和直接的溝通，與內外部顧客建立起信譽和信任的能力。	1—低於預期： 無法執行基本任務。 2—達成預期： 理解基本準則和執行例行任務並達到效果；不需太多監督或工作協助。 3—超出預期： 執行複雜和多項的工作；可以指導、教導和帶領其他人。
金融和定量技能 準確分析財務以及設定正面財務目標的能力。	1—低於預期： 無法執行基本任務。 2—達成預期： 理解基本準則和執行例行任務並達到效果；不需太多監督或工作協助。 3—超出預期： 執行複雜和多項的工作；可以指導、教導和帶領其他人。

工作分析的趨勢

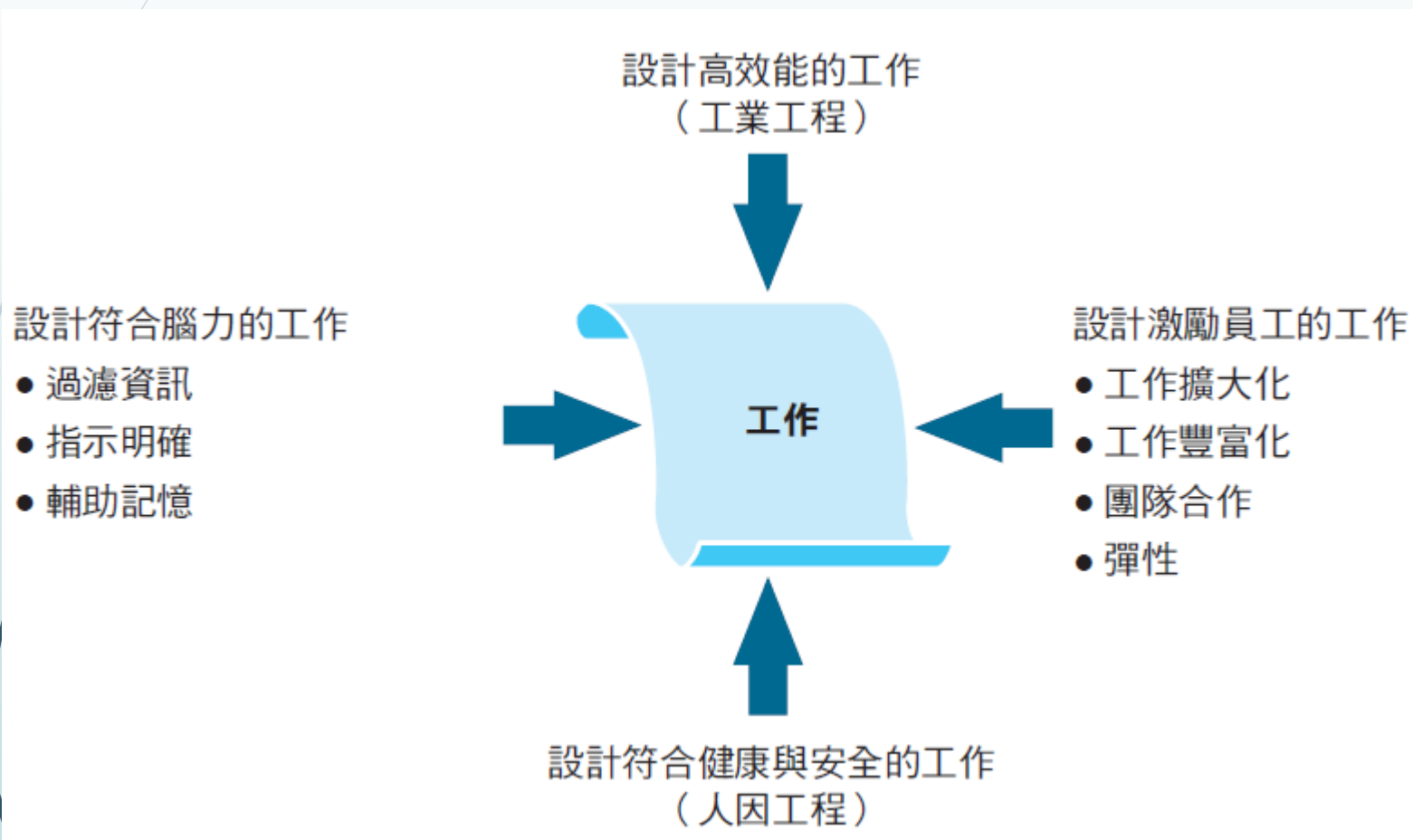
18

- 組織不再被視為由各員工分別承擔的工作所形成的一系列組合，而是聚集所需完成工作的場所。
- “去工作化” — 以專案而非以職位的方式，來設計工作。

工作設計

- 工作設計：針對特定工作定義其執行方式及所含任務的過程。
- 工作再設計：相似於工作設計的流程，但主要是針對目前的工作設計進行改造。
- 為了有效地設計工作，該設計員應徹底了解：
 - 該項工作（透過工作分析）
 - 於該工作流程裡的工作地點（工作流程分析）

工作設計的方法



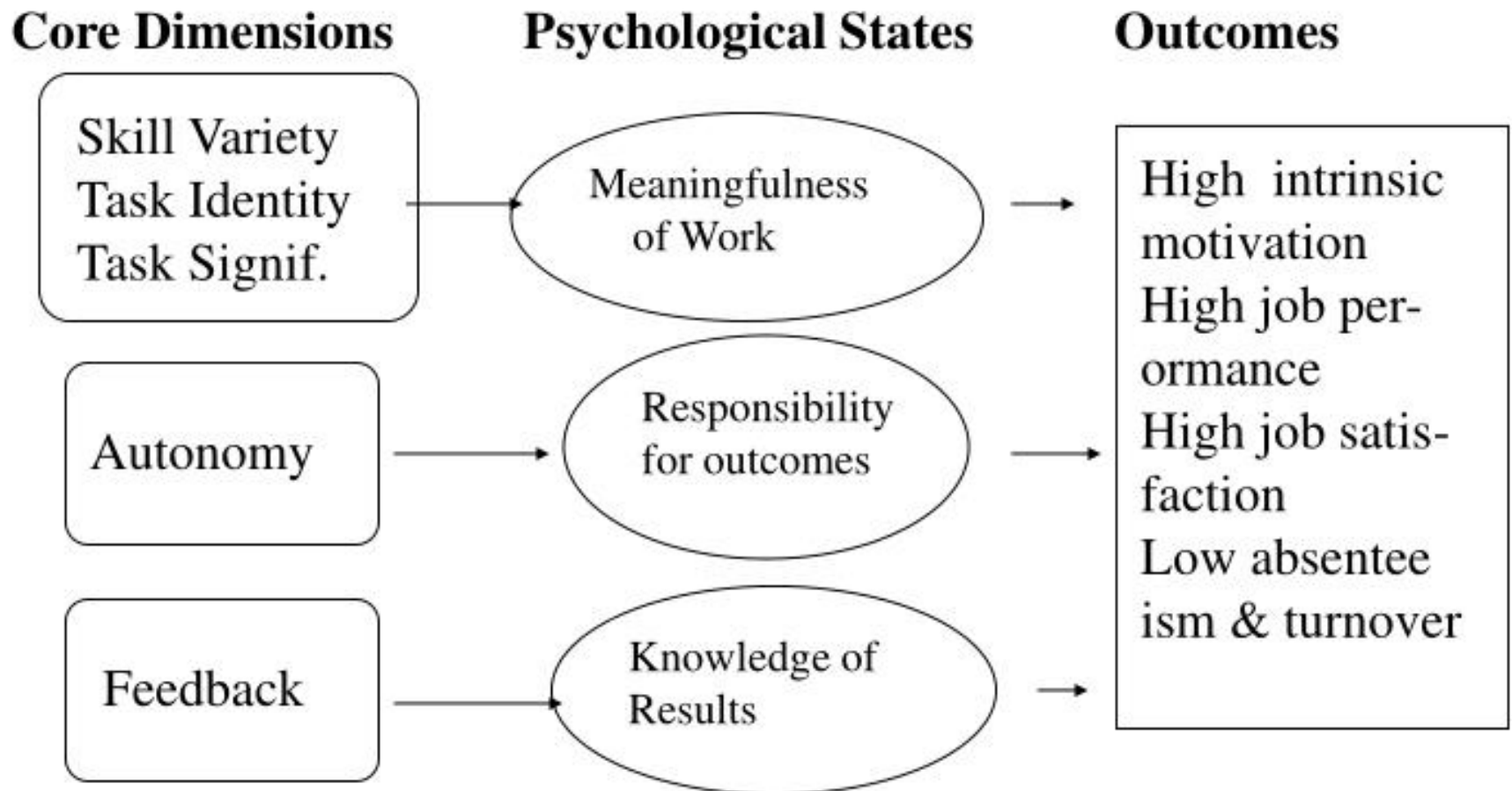
設計高效能的工作

- 工業工程：針對工作進行研究，藉此尋找出最簡單的工作流程，以極大化效率。
 - 減少工作的複雜度
 - 幾乎使得每位員工能快速受到訓練及簡單地執行工作
 - 適用於高度專業化及重複性的工作

設計可激勵員工的工作： 工作特性模式（JCM）

- ❑技術的多樣性：完成工作所需的各項技能與程度。
- ❑任務的獨特性：自己的任務在完成整體工作中所占的分量。
- ❑任務的重要性：工作對他人生活可能造成的影響程度。
- ❑工作的自主性：允許個別員工決定完成工作方式的程度。
- ❑工作的回饋性：員工從工作裡得到直接、清楚績效資訊的程度。

Hackman & Oldham's Job Characteristics Model



具有激勵性工作的特徵

較無法激勵員工

較能激勵員工

只需少樣技能

技術的多樣性

需要多種技能

個人的任務只占整體
微不足道的部分

任務的獨特性

達成整項任務工作

對他人的影響不大

任務的重要性

對他人產生重要的影響

決策權操於他人之手

工作的自主性

享有決策自由

極難看出成效

工作的回饋度

效果不言自明

設計可激勵員工的工作： 工作擴大化

工作擴大化

於一個職位上，增加水平面的工作。

工作增添

結合數項相對簡單的工作，設計出包含較多任務的新工作。

工作輪調

藉由將員工調往到其他職務的方式，來擴大工作。

設計可激勵員工的工作

工作豐富化

- 藉由增加員工在工作決策上的自主權的方式，賦權員工。
- 是根基於Herzberg的激勵理論。
- 員工是因為工作的本質，而被激勵。

自我管理團隊

- 擁有整個或部分的工作流程權力。
- 隊員會因為工作上的自主性、技能的多樣性及任務的完整性，而受到激勵。

測驗

- 在現有的工作上，增加更多的任務，被稱為_____。相對的，增加員工於工作上的決策自主權，被稱為_____。
- 工作增添；工作輪調
 - 工作輪調；工作擴大化
 - 工作擴大化；工作豐富化
 - 工作擴大化；工作輪調

設計可激勵員工的工作 彈性工作方案

彈性工時

- 為全職員工可以在特定時間內自行選擇上下班時間的排程政策。
- 該工作安排，使得員工有時間安排家庭和社區的活動，藉此而感到激勵。

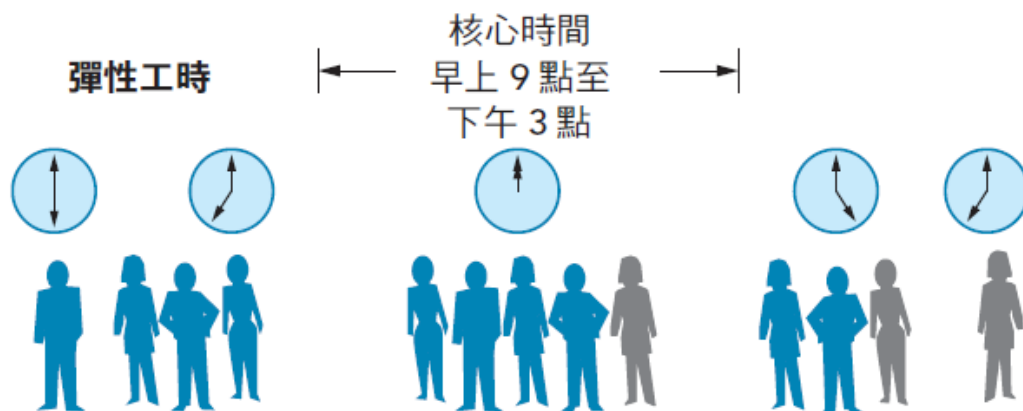
工作分享

- 為由兩個兼職員工一起執行一項工作的模式。
- 使得組織可以吸引或留住，希望有更多時間上課或照顧家人的有價值員工。

例子

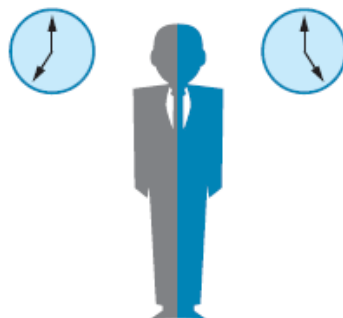
29

彈性工時



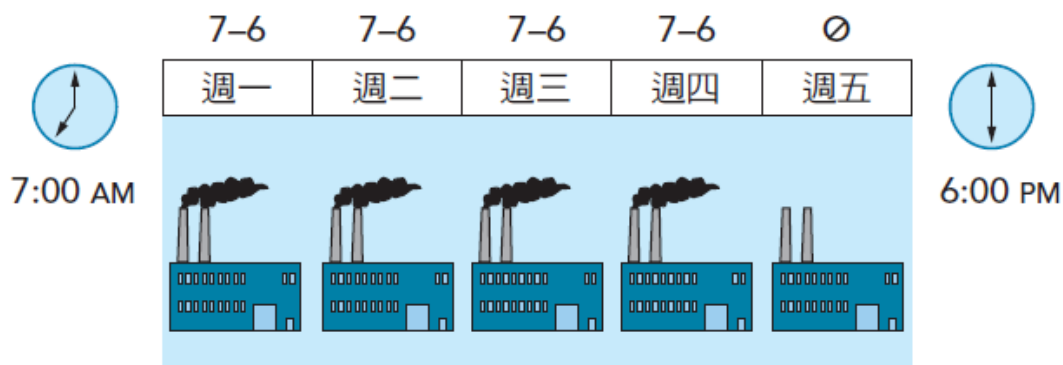
IBM 提供 2 小時的午休時間。員工可利用這段時間完成私人事項。

工作共享



兩位已為人父的律師，共同分享在天柏藍公司（Timberland）的法律諮詢工作。

壓縮工作日



紅點公司（Red Dot Corporation）的全體員工都可任意選擇維持傳統上班工時（週一至週五，每天 8 個小時），或壓縮工作日（週一至週四，每天 10 個小時）。

設計可激勵員工的工作 遠距工作

- 遠距工作：廣義定義為員工於遠離市中心的辦公室場所，執行工作。
- 對雇主的優點：
 - ◆較低的辦公室需求
 - ◆對於有特殊需求的員工，可以提供較大的工作彈性
- 最容易實施於管理面、專業性或銷售相關的工作上。
- 較難實施於工廠員工上。

設計符合人因工程的工作

- 人因工程：為研究員工生理與實際工作場合之間的交互關係。
- 目的是希望藉由依照人體力學，去設計能有效減緩員工傷害的工作環境。
- 重新設計工作，創造出一個友善的工作環境，以增加效率。

設計符合腦力的工作

- ❑ 工作是以減少其所需處理資訊的方式，所設計出來的。
- ❑ 員工可能會有較少的機會犯錯或發生意外。
- ❑ 簡單的工作可能具有較低的激勵性。
- ❑ 科技工具可能會使員工在工作時分心，而增加錯誤和意外的發生。

簡化工作上心理需求的方式

- 員工對於工作上的資訊及記憶上，有一定的極限。
- 組織可以提供：
 - 足夠的光線
 - 容易閱讀的操作儀表和展示
 - 簡易操作的設備
 - 清楚的說明

總結

- 工作流程可以辨識出：
 - ◆ 一個工作單位所產出的數量及品質
 - ◆ 為生產此些產出，所需的工作流程
 - ◆ 為執行工作流程及生產工作產出，所需的投入
- 於組織內，各工作單位及員工之間彼此應該合作以創造產出，並且該公司的組織結構應是以達成該目的的方式所建設的。
- 工作分析為一個取得工作上詳細資訊的流程。

總結

- 工作分析包含準備
 - 工作說明
 - 工作規範
- 針對現有工作分析的資訊，主要是來自於現任該職位員工和該職位的管理者。
- 美國勞工部所提供的資訊：
 - 職稱字典
 - 職業資訊網（O*NET）

總結

- 工作的本質和工作設計目前正在改變。
 - 組織不再被視為由各工作說明所聚集而成的，而是聚集所需完成工作的場所
 - 組織目前正在採取以專案為基礎的結構及團隊合作，而此些需要工作彈性及能力來承擔較多的責任
- 設計高效工作的基本技術為工業工程。

總結

- 根據工作特性模式，如果工作能具有較多的技能多樣性、任務完整性、任務的重要性、自主性及回饋性時，則該工作具有較高的激勵性。
- 創造出此些工作的方法包含：
 - 工作擴大化：工作增添、工作輪調
 - 工作豐富化
 - 提供較多的技能多樣性及任務完整性的自我管理團隊
 - 提供較多的自主性的彈性工作排程及遠距工作

總結

- 人因工程的主要目的是希望藉由依照人體力學，去設計能有效減緩員工傷害的工作環境。
- 雇主可能藉由這樣的方式來尋找能減少員工心理面及身體上的傷害，並且減少錯誤和意外的發生。
 - 工作設計可能會涉及到資訊及記憶上的限制
 - 科技工具可能會使員工分心，而增加錯誤和意外的發生