



# 第三章 岗位评价

## 学习目标

- (1) 了解岗位评价的概念、意义。
- (2) 重点掌握岗位评价的方法。

## 基本概念

岗位评价概念 岗位评价方法

## 导入案例

A公司在进行岗位分析、获取岗位信息以后,着手进行岗位评价,以确定岗位的相对价值。为合理地确定岗位相对价值,A公司成立了以人力资源部经理为首的岗位评价小组,并邀请了外部专家参与岗位评价过程。在外部专家的建议下,A公司采用了国际通行的IPE码作为岗位评价的工具。为保证岗位评价工具的科学性,岗位评价小组没有对岗位评价方案进行修正。

A公司共有80多个工作岗位,有管理类、技术类、营销类三种类别。岗位评价小组从中选择了约30个岗位作为标杆。标杆工作的选择按照纵向的工作等级进行,没有考虑横向工作类别的因素,这一疏漏为以后的岗位评价方案的扩展埋下了隐患。

为保证岗位分析的公平性,A公司采取了三方评价的方式:上级评价占40%,专家评价占30%,员工个人评价占30%。岗位评价方案下发后,立刻在员工中引起了较大的反应。通过这种方式收集的岗位评价数据主观性太强,于是只有放弃这一途径,采取人力资源部门会同直接上级评价和专家评价的方式确认岗位的价值。在这一评价的过程中,遇到了一个致命的问题:技术类岗位评价结果的平均水平低于管理类工作。这一结果显然和公司倡导的薪资分配向技术人员倾斜的导向不符合,而按照这一结果所得的薪酬显然不利于留住核心人员。经过七拼八凑,工作评价小组终于拿出了岗位评价方案的初稿。

岗位评价方案一出台,立刻在员工中引起轩然大波。员工纷纷将自己岗位的结果与其他岗位进行对比,然后通过正式或非正式渠道向公司反映。岗位评价小组经过仔细审查,发现确实有很多岗位横向对比有很大的出入,在岗位评价的各维度上,各岗位也缺乏可比性,甚至在“沟通”维度上,人力资源部文员的得分比营销部主管还要高。这些显失公平的地方,成为本次岗位评价最为薄弱的被攻击环节,直接导致了岗位评价的最终失败。

**分析:**首先,由于事先没有进行培训,员工根本不理解进行岗位评价的意义和作用。其次,由于岗位评价方案过于专业,员工很难准确把握各种描述,经过一番争论,大家渐渐对岗位评价失去了信任。最后,由于个人对方案中的表述理解不一样,每个人对自己岗位的评价都超出了常理,如最为可笑的是公司人力资源部文员对自己岗位的评价得分居然超过了营销部主管。

## 第一节 岗位评价概述

### 一、岗位评价概念

岗位评价是指以具体的岗位为评价客体,通过对岗位责任的大小、工作强度、所需任

职资格条件等特性进行评价,以确定岗位相对价值的过程。岗位评价的过程,实际上是通过员工劳动状况的多种因素测定,将各种因素的作用和重要程度予以综合,得到体现不同岗位劳动量 and 价值量差别、具有可比性的评价数值的过程。简单地讲,岗位评价是指通过一个系统程序确定企业内部岗位与岗位之间的相对价值。岗位评价的结果为企业薪酬的内部均衡提供了依据。

岗位评价是在岗位分析的基础上,介于岗位分析和薪酬结构设计之间的一个必要环节。它以岗位分析的结果为评价的事实依据,同时又为科学合理的薪酬结构设计提供了理论依据。

## 二、岗位评价的原则

岗位评价是一项技术性强、涉及面广、工作量大的活动。也就是说,这项活动不仅需要大量的人力、物力和财力,还需要了解许多学科的专业技术知识,涉及很多部门和单位。为保证各项实施工作的顺利开展,提高岗位评价的科学性、合理性和可靠性,在组织实施中应该注意遵守以下原则。

### (一) 系统原则

系统是有相互作用和相互依赖的若干既有区别又相互依存的要素构成的具有特定功能的有机整体。其中各个要素也可以构成子系统,而子系统本身又从属于一个更大的系统。系统的基本特征是整体性、目的性、相关性、环境适应性。

### (二) 标准化原则

标准化是现代科学管理的重要手段,是现代企业劳动人事管理的基础,也是国家的一项重要技术经济政策。标准化的作用在于能统一技术要求,保证工作质量,提高工作效率和减少劳动成本。显然,为保证评价工作的规范化和评价结果的可比性,提高评价工作的科学性和工作效率,岗位评价也必须采用标准化。岗位评价的标准化就是衡量劳动者所耗费的劳动大小的依据以及岗位评价的技术方法以特定的程序或形式作出统一规定,在规定范围内,作为评价工作中共同遵守的准则和依据。岗位评价的标准化具体表现在评价指标的统一性、各评价指标的统一评价标准、评价技术方法的统一规定和数据处理统一程序等方面。

### (三) 等级对应原则

在管理系统中,各种管理功能是不相同的。根据管理功能把管理系统分不同级别,把相应的管理内容和管理者分配到相应的级别中去,各占其位,各显其能,这就是管理的等级对应原则。一个岗位等级的大小,是由它在组织中的工作性质、繁简难易、责任大小、任务轻重等因素所决定的。功能大的岗位,等级就高。反之就低。各种岗位有不同的等级,人也有各种不同的才能。现代科学化管理必须使具有相应才能的人得以处于相应的等级岗位,这就叫作人尽其才,各尽所能。一般来说,一个组织或单位中,管理等级层次必须具有稳定的组织形态。稳定的管理结构应是正三角形。对于任何一个完整的

管理系统而言,管理三角形一般可分为四个层次:决策层、管理层、执行层和操作层。这四个层次不仅使命不同,而且标志四大等级的差异。同时,不同等级对应有不同的权力、物质利益和精神荣誉,而且这种对应是一种动态的等级对应。只有这样,才能获得最佳的管理效率和效益。

#### (四) 优化原则

优化是按照规定的目的,在一定的约束条件下,寻求最佳方案。上至国家、民族,下至企业、个人都要讲究最优化发展。企业在现有的社会环境中生存,都会有自己的发展条件,只要充分利用各自的条件发展自己,每个工作岗位、每个人都会得到应有的最优化发展,整个企业也将会得到最佳的发展。因此,优化的原则不但要体现在岗位评价各项工作环节上,还要反映在岗位评价的具体方法和步骤上,甚至要落实到每个人身上。

### 三、岗位评价的作用

#### (一) 确定职位级别的手段

岗位等级常常被企业作为划分工资级别、福利标准、出差待遇、行政权限等的依据,甚至被作为内部股权分配的依据,而岗位评价则是确定岗位等级的最佳手段。

有的企业仅依靠岗位头衔称谓划分岗位等级,而不是依据岗位评价,这样有失准确和公平。举例来说,在某企业内部,尽管财务经理和销售经理都是经理,但他们在企业内的价值并不相同,所以岗位等级理应不同。同理,在不同企业之间,尽管都有财务经理这个岗位,但由于企业规模不同、该岗位的具体工作职责和要求不尽相同,所以岗位等级也不相同,待遇自然也不同。

#### (二) 薪酬分配的基础

在工资结构中,很多公司都有岗位工资这个项目。在通过岗位评价得出岗位等级之后,就便于确定岗位工资的差异了。当然,这个过程还需要薪酬调查数据做参考。国际化的岗位评价体系(如 HAY 系统、CRG 系统),由于采用的是统一的岗位评价标准,使不同公司之间、不同岗位之间在岗位等级确定方面具有可比性,在薪酬调查时也使用统一标准的岗位等级,为薪酬数据的分析比较提供了方便。

如前文谈到的,岗位评价解决的是薪酬的内部公平性问题,它使员工相信,每个岗位的价值反映了岗位本身对公司的贡献。而薪酬调查解决的是薪酬的外部公平性问题,即相对于其他公司的相似岗位,公司的薪酬是否具有外部竞争力。

#### (三) 员工确定职业发展和晋升路径的参照系

员工在企业内部跨部门流动或晋升时,也需要参考各岗位等级。透明化的岗位评价标准,便于员工理解企业的价值标准是什么,员工该怎样努力才能获得更高的职位。

### 四、岗位评价的流程

岗位评价是一项非常重要且复杂的基础性工作,要做好它不仅需要企业相关人员具备较高的专业素质,而且需要遵循一定的岗位评价流程。一套科学实用的岗位评价流程

可以帮助企业系统地对岗位评价活动进行规划和控制,提高工作的效率,节约操作成本。结合国内外岗位评价理论研究的成果,以及某家管理咨询公司对多家企业进行岗位评价活动的操作实践,我们认为一个有效实用的岗位评价流程应包含以下几个阶段:①准备阶段;②培训阶段;③分析阶段;④反馈阶段。

各个阶段具体的工作流程如图 3-1 所示。

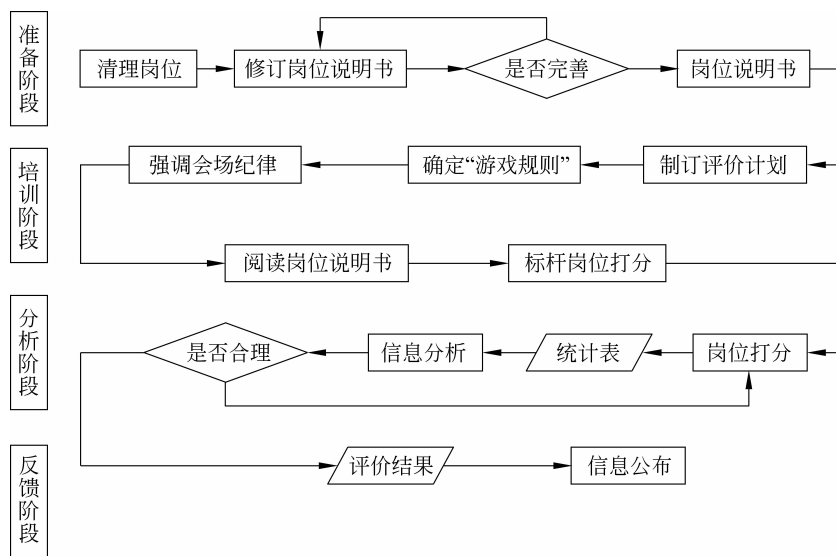


图 3-1 岗位评价流程

## 第 二 节 岗位评价的要素及方法

### 一、岗位评价的要素

岗位评价一般要考虑六大要素,分别是知识技能与经验、人际沟通、工作对象复杂度、管理幅度与层级、决策权和岗位贡献。每个要素仍然能够衍生出不同的子要素,具体要素如表 3-1 所示。

表 3-1 岗位评价要素及衍生子要素

要素	衍生子要素
要素一: 知识技能与经验	知识、技能、管理技能、经验
要素二: 人际沟通	人际沟通、外部沟通、团队合作
要素三: 工作对象复杂度	工作复杂度、问题复杂度、工作性质、创新性、变革性
要素四: 管理幅度与层级	管理幅度与层级、主管职责、资产管理、管理区域
要素五: 决策权	决策权、自主权、责任
要素六: 岗位贡献	岗位贡献、岗位影响、组织影响、组织贡献