

# 浅谈岗位评价方法在分配制度改革中的应用

娄辛路

[ 中国烟草上海进出口有限责任公司 ]

---

**【摘 要】** 岗位评价工作是人力资源管理的平台和基础设施,科学合理地评估岗位价值,为分配制度提供了依据和标准。人力资源管理是个环环相扣的过程,没有做好岗位评价工作,那么后面的绩效管理、分配改革、用人制度改革就都是无源之水,无本之木。

本文围绕岗位评价方法在进出口公司分配制度改革中的应用,总结分析了相关管理工具的应用方法、特点和利弊,希望能为行业内其他尝试改革的兄弟部门、单位提供一些思路和方法。

**【关键词】** 人力资源管理 岗位评价 分配制度改革

---

现代企业管理要求建立适应现代企业发展需要、符合市场竞争特点的人力资源管理体系,形成高效、合理的激励约束机制和规范、科学的分配制度,而岗位评价和以岗定薪就是这一系列工作的关键和基础。人力资源管理是个环环相扣的过程,没有做好岗位评价工作,那么后面的绩效管理、分配改革、用人制度改革就都是无源之水,无本之木。

正如我们所知,马克思主义经济学关于社会主义分配的核心思想是“按劳分配”,而在实践中,劳动一是要在市场中实现交换,从而完成社会劳动的分配;二是要通过企业内部的劳动计量,实现劳动在企业内部的分配。但是在分配环节上,我们既不可能根据理论,按抽象的社会必要劳动时间进行分配,也无法按照复杂劳动与简单劳动的劳动时间进行分配——因为不同质的劳动是很难通过统一的劳动时间来进行衡量计算的。由于缺乏科学合理的计算衡量手段,在传统的国有企业中,往往采用要么平均分配,要么按身份分配的方式,原则与实践之间的矛盾一直难以解决。

岗位评价的引入,为解决这一矛盾提供了一条科学途径。1950年,国际劳工组织会议把各种劳动对人提出的要求归结为四个方面,即能力、责任、负荷、条件,这一归纳被称为“日内瓦范本”。这些要素使得企业可以把具体的岗位劳动抽象化、量化,既能全面体现各类岗位的劳动状况和劳动量,又能应用目前的技术和知识进行评定和测量,使“按劳分配”这一基本原则中的“劳”得到了分解和量化,为进一步研究如何设计分配制度,实行按劳分配,提供了科学依据。

进出口公司从1999年开始启动分配制度改革,引入市场观念和竞争机制,经历了一个由分配制度改革到追求全面人力资源管理的发展过程,初步搭建起以岗位说明书为基础、以岗位评价为平台、以绩效考核为轴心、以岗位资格认证为保障的科学规范的人力资源管理框架。在

这个改革不断推进、管理逐渐深入的过程中,岗位评估方案的确立和完善是整体工作的突破口和关键点。科学合理地评估岗位价值,为分配制度提供了依据和基准。

### 一、岗位评价的内容、原则和作用

岗位是企业经济运行中的“细胞”,岗位评价是一个对每个“细胞”进行价值分析的过程。它在岗位说明书和工作分析的基础上,根据各岗位的责任、难易、技能要求、任职条件等性质,静态地对岗位价值进行评价。

概括地来说,人力资源管理部门主要从三个方面对岗位进行评估:

- 岗位承担责任的大小和对企业经营管理的贡献程度
- 岗位处理各项工作任务复杂程度
- 岗位对知识技能的要求

岗位评价是对已有岗位价值进行分析比较的过程,它是静态的、刚性的在评价过程中,我们必须注意这样一个最基本的原则,即:评价的对象是岗位,而不是岗位上的人,是以某个具体岗位在正常情况下对工作者的要求进行的系统分析和对照为依据,而不考虑个人的工作能力或在工作中的表现(实际运用的过程中,进出口公司在改革初期,考虑到职工的接受程度和改革的循序渐进,我们制定的岗位评估方案时有一定程度“人岗结合”的因素,但随着方案的改进和完善,“人岗结合”因素被分离剔除,方案更为科学、客观)。

岗位评价结果在科学的组织结构和绩效薪酬管理中发挥着重要的作用。对于我们进出口公司来说,岗位评估方案是分配制度改革的基础和关键,岗位评价结果保证了相对合理的内部公平与外部公平。

从内部公平角度来讲,岗位评价结果确定了岗位之间正确的相对价值差异,从而为设定浮动薪酬(激励性收入)的差距阶梯提供了最直接的依据。

从外部公平角度来讲,企业的分配制度是否合理必须要考虑劳动力市场价格。岗位评价结果客观地反映出各个岗位对公司整体业绩的价值贡献,可以帮助管理者清晰地识别出对企业业绩取得作出核心贡献的关键岗位,从而参考市场价格进行调整,确保公司的分配制度以关键岗位为龙头、符合行业和市场水准,实现外部公平。

当然,影响岗位价值的因素非常多,岗位评价结果不可能完全准确,而且,用岗位评价结果确定激励性收入水平后,必须要合理解决“高岗=高收入”的问题,因此,只有当静态的岗位评价方案与动态的员工绩效考核方案“动静”紧密结合,才能完整地形成有效的激励机制,岗位评价也才能真正高效地发挥其重要的作用。

### 二、岗位评价的主要方法

岗位评价二十年代源于美国,是将岗位的主要内容用定性或定量的方法,分析评估出岗位与岗位之间的差异。定性的方法主要有分级法(排序法)、分类法,定量的方法主要有因素比较法和因素计点法(点分法),国内现在实践中较流行的是点分法,是九十年代劳动部在借用美国岗位技能工资的时候引进的。

#### 1、分级法(排序法)

这是一种较为简单的岗位评价方法,主要原理即把各个岗位从高到地进行排序,从而把所有岗位分为若干个级别。排列的做法有很多种:

1) 定限排列法——将组织中相对价值最高与最低的岗位选择出来,作为高低界限的标准,然后在此限度内将岗位排序。但因为对高低差异究竟是多少缺乏定量分析,因此这种排列法很不精确。

2)成对排列法——将组织中所有岗位,成对地加以比较,因为岗位之间两两比较相对容易判断差异,但这种排序实施过于繁琐,如果组织中岗位个数为 $N$ ,则工作岗位比较次数 $=N(N-1)/2$

3)间距排列法——它是定限排列法与成对排列法的混合应用,即先以定限排列法决定岗位的粗略高低顺序,再以成对排列法决定相近工作的间距。分级法(排序法)的局限性是误差较大,适用于小型的、岗位不多的组成本较低,简单有效。

分类法是按一个假设的量表把所有岗位划分成几个类别,每个类别常有明确的界限,例如行政、财务、销售等大类,然后将岗位大类进一步排序,划分出岗位级别。划分岗位类别和岗位级别的依据是岗位说明书和等级说明书,相对于分级法的简单排序,分类法强调了不同岗位类别之间的差异,但是仍停留在定性层面上,难以平衡岗类与岗类之间的差异。

### 3、因素比较法

因素比较法的特点是“货币化”——它以基准岗位的应得报酬为基础,将其它岗位与基准岗位进行比较,计算各个岗位的货币价值。其操作步骤是:首先确定尝试性的“关键岗位”,这些关键岗位的应得报酬相对来说是没有争议的,即评价者认为他们既没有报酬不足,也没有报酬过多,然后确定若干评价因素,比如该方法的提出者本奇、伯克(Benge, Burk)确定了“脑力要求”、“技能要求”、“职责”和“工作环境”五个因素,最后评价者按这些评价因素,把其它岗位与“关键岗位”作比较,相应地得到各个岗位的货币价值。

因素比较法通过定量的分析方法,可以得出明确的岗位价值,但是它主要依靠关键岗位的确定,而关键岗位如何确定,却没有一个明确的理论基础。

### 4、因素计点法(点分法)

因素计点法是一种把定性分级转化为定量分级的方法,也是目前应用最广泛的岗位评价方法。它的主要内容是根据组织的生产、经营条件找出影响岗位价值差异的关键因素,确定每一因素的等级和分数级差,并以此对每个岗位进行评分,汇总这些分数就可以得出该项岗位的价值。根据统计数据,在美国50%—85%的岗位评价方案采用了因素计点法。

因素计点法通过量化的评价因素减轻了岗位评价误差和偏见,可以明确得出岗位价值,通俗易懂操作,但也有局限性——评价因素的选择是否遵循了明确的原则,评价因素是否有交叉或遗漏,评价标准是否客观、科学,各个评价因素的权重确定是否有依据都是决定因素计点法是否行之有效的关键。

岗位评价方法是多样的、各有利弊的,因此我们在实践过程中选择什么方法须结合组织规模、岗位性质等企业实际情况,或者从多维的角度,选择若干种方法相结合来进行分析评价,从而为人力资源管理提供一个坚实的基础。

## 三、岗位评价方法在实践中的应用

在进出口公司的分配改革突破岗位评价这一难点之前,我们长期以来沿用了(集团)公司按照分级法确定的岗档标准。然而进出口公司作为一个经营性的对外贸易企业,用笼统的岗档级别不能区分不同岗位的内在价值,在分配工作中暴露出方方面面的弊端:

1、同一岗档的各个岗位,在工作性质、工作重要度、难易程度、完成工作所需的知识技能等方面存在很大差别,岗位价值无法得到合理的评价;

2、企业内部岗档趋同(2000年7岗员工20人,占一般干部总人数31人的64.5%),“同岗同酬”滋生了平均主义大锅饭现象,抑制了关键岗位员工的工作热情和主观能动性的发挥,损害了内部公平;

3、缺乏正确的岗位评价结果直接导致无法清晰地识别对企业经营业绩发挥核心作用的关键岗位,企业分配制度无法与市场劳动力价格接轨,造成关键岗位薪酬水平低于市场价格、辅

助岗位薪酬水平高于市场价格的失衡现象,损害了外部公平;

4、在一个对外贸易企业中,仍存在泾渭分明的干部、工人身份界限,而非用统一的岗位评价方法来客观地评价不同性质岗位之间的级差。

因此,分配制度改革首先要打破的瓶颈就是如何科学、合理、全面地评价岗位的价值。根据进出口公司实际,我们选择了可操作性强、应用面广、评价结果明确的因素计点法,制订了《岗位个人综合效能评估及奖金分配方案》。

这个方案选择了岗位重要度、岗位技能、工作难度、岗位工作量、文化程度与技术职称及工龄六个方面的主要因素,对所有一般干部岗位进行综合评价打分,以此确定每个岗位新的奖金基数。由于当时分配制度改革刚刚启动,员工对于改变岗位评价方法、引入新的激励机制的有一个接受和认同的过程,因此在方案中考虑了两个“人岗结合”的因素(文化程度、技术职称及工龄)。方案实施并与分配方法结合运行后取得了较好的效果,员工逐渐淡化了原先的“岗位”概念和干部、工人“身份”界限,普遍认识到岗位价值之间存在着差异,收入也应体现岗位价值差异。

2003年,在一般干部岗位评估方案运行良好的基础上,我们针对管理岗位的特点,从岗位性质、工作责任、工作难度、工作量和能力要求等五个大项,职权与影响、管理责任、工作涉及面、工作负荷程度、规划与控制能力等十七个要素,对科级干部岗位进行了分析评估,并以评估得出的结果重新确定了科级干部的奖金基数。至此,我们对公司每一个岗位都完成了评价工作,长期沿用的“同岗同酬”的分配模式也随之告结束。

今年,为了使岗位评价更科学、更合理,我们重新审视了原有方案,进行了一些改进和完善:

1、调整岗位评估要素,剔除摒弃了原方案中文化程度与技术职称及工龄等与“人”密切结合的因素,使岗位评价更为客观。

2、优化了岗位评价主要因素的设置,增加了评价的可操作性,调整后的方案结合公司特点,进一步细化了要素评价标准,剥离要素与要素之间的交叉部分(比如原有方案中“岗位技能”和“工作难度”有内容上的重复和关联,不能清晰地分割界定),把原有的要素调整为“岗位性质”、“工作责任”、“专业知识”、“综合技能”、“工作覆盖面”和“工作灵活性”六个方面,并且重新进行了评估。

3、同时,兼顾岗位对于工作经验的要求,对于新入司的高校毕业生,我们采用第一年评估得分为标准得分的80%、第二年90%、第三年100%的方法,进一步加大了岗位评估的刚性。

在这一系列评价方案的制定过程中,难点和关键点是评价因素的选择、评价者的确定和培训、以及评价结果的数据处理。

评价因素是企业多种不同的岗位中都包含的一些有价值的特征,这些特征首先是必须具有共同性,是企业中所有岗位所共同具备的特征;其次是必须具有岗位相关性,评价因素必须是与被评价岗位相关的,必须能够涵盖企业愿意为之支付报酬的与职位要求有关的所有主要内容,有助于企业战略的实现以及经营目标达成;第三是尽可能不要出现交叉和重叠。交叉和重叠会导致某些评价因素被重复计算,出现评分不科学不合理的问题,最后必须保证可操作性,要素必须具有可衡量性,评价要素的数量要适当,便于计算和管理,要素过多会增加管理成本,且对评价结果的有效性没有太多的帮助,评价要素过少,则不能够囊括企业所有岗位的付酬因素。在实际操作中,最为常见的评价因素是能力、责任、负荷、条件4大评价因素及其相关因素(“日内瓦范本”)。

在评价者的选择方面,理论上有许多方法,比如最常采用的专家委员会法,具体操作中可以根据实际情况选择专家委员会的组成,选择委员会成员有以下几点要求:第一,要能够客观、公正地看问题,这是衡量岗位评价工作结果客观与否的重要决定因素;第二,应对每个岗位的职责和在企业中的重要性有较为客观的了解;第三,在群众中应有一定的影响力,使最后的评

价结果更具权威性。第四,评分小组成员的构成应该有代表性,适当考虑基层员工的参与以增强岗位评价结果的可接受性,减少推行阻力。在进出口公司成立岗位评价打分小组时,我们从不同层面进行了选择,包括高层——经理室、中层——各部门经理、基层——职工代表。同时对评分小组成员进行岗位评价的培训,主要介绍什么是岗位评价,为什么要进行岗位评价,岗位评价的方法,为什么要选择评分法,工具表和评价标准的讲解,打分的具体操作,岗位评价的流程及岗位评价的结果与分配制度改革的关系等。

在岗位评价的过程中,我们感到,虽然经过培训和选择,但打分人员对于评价要素和评价标准的理解还是各有不同,因此,必须要在评价和在数据分析过程中采取偏差控制措施。为了确保岗位评价的科学性和合理性,需要充分讨论,对不符合标准的岗位或某因素重新打分。考虑到原始数据每个因素的分值大小相差很大,不具有可比性,直接计算标准差时得到的结果不能真实地反映数据偏差到底有多大,所以要以相对标准差作为衡量的标准。另外,均值会极大地影响相对标准差的大小,要使用变异系数考察每组数据对于均值的相对偏离程度。然后求出每一组数据的相对标准差和变异系数,制作分布图以确定临界值。只有当每组数据的相对标准差和变异系数都大于临界值的时候,才认为该组数据不合理。另外,对岗位评价的结果也可进行一定的微调,以纠正偏差,从而体现公平、兼顾现状、着眼发展。

#### 四、岗位评价技术的应用价值

##### 1、岗位评价是建立合理分配制度的依据

进行岗位评价是进行分配制度改革必不可少的一个关键环节和内容。岗位评价开展得成功与否,直接决定了分配制度设计的成败。岗位评价作为一种科学的方法和手段,使我们可以把具体的岗位劳动抽象化,并分解为若干个评价因素,评价因素又按照评价标准转变为等级,等级经过数理化,最后转变为介于一定范围的一个一个点数值。如果我们确定一个基础薪点值,就可以得到所有岗位的薪酬标准,这就是所谓的岗位薪点工资制。如果我们把点数范围预先划分出若干个等级,再确定好每一个等级的工资标准,就可以得到在合理的等级工资制下的岗位薪酬。这两种分配制度都因岗位评价而变得十分容易操作,同时也很容易得到广大员工的认可和理解,原因就是它以客观的岗位事实为基础,不以人的意志为转移,体现了基本的公平,有利于贯彻效率与公平原则。

另外,岗位评价对“事”不对人的特点,使每一个岗位在企业中的地位 and 相对价值真正能够脱离“人”的因素,而根据岗位本身预先确定,实现了人力资源管理所要求的“事前作用”,使企业管理者真正以投资的眼光看待工资福利的管理,有利于加强人工成本预算,建立以人工成本管理为主要内容的企业内部约束机制。

##### 2、在组织发展的过程中,岗位评价技术的应用使得新增的机构能与原有的岗位保持适当的同比性

上海烟草集团在不断地发展,其成员单位在不断的扩充,当需要建立一种统一的薪酬体系,或许要考虑如何比较和平衡不同成员单位岗位序列的价值时,岗位评价技术将发挥出重要的作用。岗位评价是为分析一个组织中各个岗位价值的系统的工作过程,通过岗位评价,能把组织结构中各个单元固有的内在关系明显的用数量关系表现出来,使各岗位间的差异性表现出来,明确的反映不同工作性质、不同工作责任、不同工作环境和不同工作场所的岗位劳动之间的区别与联系,因此,它可以使集团庞大的组织结构保持均衡性和同比性,保证组织结构的调整是建立在统一的标准基础上,有助于不同岗位群的对接和整合。

##### 3、岗位评价是进行科学职位管理、建立科学、规范、统一的职类职级体系的基础

长期以来,国内的传统企业沿用了品位制的职类职级方法,职位体系划分使用了行政机关的划分体系,比如部长、处长,随着企业的发展和现代企业管理制度的需要,这样的职位体系将

