

## 第一节 薪酬管理概述

### 三、职位评价流程及方法

职位评价是在工作分析的基础上，系统地对各职位的价值进行评价，从而确定各职位在企业内部的相对价值及相互关系的过程。

- ①职位评价是对职位的评价而非对任职者的评价；
- ②职位评价是对正常或一般水平的评价而非特殊业绩的评价
- ③职位评价是对目前而非过去或未来职位状况的评价。

#### （一）职位评价的原则

(1) 系统性原则	是工作分析与薪酬设计相联系的桥梁，具有承上启下的作用，同时评价各环节也是紧密相连的
(2) 战略性原则	从企业战略目标及实际现状出发
(3) 标准化原则	对同一企业内不同职位间的评价体系、方法和程序做出统一规定
(4) 员工参与原则	让员工适当地参与到职位评价中来
(5) 结果公开原则	透明化的职位评价标准和职位等级结构，有助于员工对企业战略目标和价值取向的理解和认同
(6) 实用性原则	最理想、最先进的职位评价体系并不一定是最好的。应该选择最实用有效的评价体系

【例·多选题】关于职位评价的原则，表达正确的是（ ）。

- A.组织应该选择最先进的评价体系
- B.职位评价标准和职位等级结构应该公开化
- C.员工不能参与职位评价工作
- D.工作分析是职位评价与薪酬设计相联系的桥梁，具有承上启下的作用
- E.职位评价的选择应具有实用有效性

答案：BE

解析：职位评价时，应当让员工适当地参与到职位评价中来；最理想、最先进的职位评价体系并不一定是最好的。应该选择最实用有效的评价体系。职位评价是工作分析与薪酬设计相联系的桥梁，具有承上启下的作用，选项 A、C、D 错误。

#### （二）职位评价流程

准备阶段	(1) 明确职位评价的目的 (2) 了解企业现状 (3) 确定职位说明书 (4) 建立职位评价委员会 (5) 选择标杆职位 (6) 建立职位评价体系
实施阶段	(1) 对职位评价者进行培训 (2) 职位的初评和正式评价 (3) 与员工进行沟通并建立申诉机制和程序
完善与维护阶段	(1) 日常维护 (2) 定期维护

### （三）职位评价方法

职位评价方法主要是找出企业内各职位的共同付酬因素，根据一定的评价方法，按每个职位对企业贡献的大小，确定其在企业内部的相对价值。

比较基础	比较范围	
	定量方法	定性方法
直接职位比较法	因素比较法	排序法
职位尺度比较法	要素计点法	分类法

口诀：素素定量，点类尺度。

【例·单选题】关于职位评价方法的说法，正确的是（ ）。

- A.分类法属于定量方法
- B.要素计点法属于职位尺度比较法
- C.要素计点法属于定性方法
- D.分类法属于直接职位比较法

答案：B

解析：本题考查职位评价方法。选项 A 错误，分类法属于定性方法。选项 C 错误，要素计点法属于定量方法。选项 D 错误，分类法属于职位尺度比较法。

### （三）职位评价方法

方法	定义	优点	缺点	适用范围
排序法	也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职位评价中使用较早的一种较为简单、最易于理解的评价方法。一般可分为三类： ①直接排序法； ②交替排序法； ③配对比较法	简单易行，成本较低，而且易于与员工沟通	由于没有详细具体的评价标准，因此，主观成分很大。不能确定所排序的职位之间的相对价值	这种方法仅适用于规模较小、结构简单、职位类型较少而且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业
分类法	也称为分级法或等级描述法，这种方法需要预先制定一套供参考的等级标准（即所谓的标尺），再将各待定级别的职位与之对照（即所谓的套级），从而确定该职位的相应级别	简单、容易解释。等级结构能真实地反映有关企业的结构	等级定义比较困难，存在较大的主观因素	适用于职位类别较为简单的小型企业的
要素计点法	也称点数法、评分法或计分法，是一种比较复杂的量化评价方法。先设计出一套供比较的评级标准尺度，将职位在各报酬要素上进行分解，最终得出该职位的相对价值	更为精确，允许对职位之间的差异进行微调	设计与实施都比较复杂，因此，对管理水平要求较高	主要适用于大规模企业中的管理类职位

因素比较法	因素比较法无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业中找出若干有代表性的 <b>标杆职位</b> 作为评价时的参照物。因素比较法舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，直接使用相应的具体薪酬值来表示各职位的价值，从而 <b>省略</b> 了“分数-薪酬”的 <b>转换</b>	较为完善，可靠性高，同时也使不同的职位之间更具有可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬金额	评价体系设计复杂，难度较大，成本较高。同时由于这种方法 <b>不易理解</b> ，因此员工对其准确性和公平性容易 <b>产生质疑</b>	适用于处在劳动力市场相对稳定环境下的 <b>规模较大</b> 的企业
-------	--	---	--	------------------------------------

【例·单选题】下列职位评价方法中，主要适用于大规模企业中管理类职位的是（ ）。

- A.排序法
- B.分类法
- C.因素比较法
- D.要素计点法

答案：D

解析：本题考查职位评价方法。要素计点法对管理水平要求较高，主要适用于大规模企业中的管理类职位。

【例·单选题】职位评价过程中，关于因素比较法的表达错误的是（ ）。

- A.需要预先开发一个评比标尺
- B.需要在企业中找到有代表性的标杆职位作为参照物
- C.舍弃了代表职位相对价值的抽象分数
- D.省略了“分数—薪酬”的转换

答案：A

解析：因素比较法要先找出适当的付酬要素，无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业中找出若干有代表性的标杆职位作为评价时的参照物。

【例·单选题】关于职位评价方法的说法，正确的是（ ）。

- A.排序法是比较复杂的量化评价方法
- B.分类法的缺点是等级定义困难
- C.要素计点法的最大优点在于简单易行
- D.因素比较法的准确性和公平性容易得到员工的肯定

答案：B

解析：本题考查职位评价方法。排序法是职位评价中使用较早的一种较为简单、最易于理解的评价方法，选项A错误。要素计点法的设计与实施都比较复杂，对管理水平要求较高，选项C错误。因素比较法不易理解，员工对其准确性和公平性容易产生质疑，选项D错误。

# 本节小结

