



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。

职位评价过程，需要注意的问题

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



第一节 薪酬管理概述

（一）职位评价的原则

| 原则 | 内容 |
|--------|---|
| 系统性原则 | 是将工作分析与薪酬设计相联系的桥梁，起着承上启下的作用，其评价过程中的各环节也是紧密相连的 |
| 战略性原则 | 从企业战略目标及实际现状出发 |
| 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 |
| 员工参与原则 | 让员工适当地参与到职位评价中来 |
| 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 |
| 实用性原则 | 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 |



第一节 薪酬管理概述

(二) 职位评价的流程

1. 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：是工作分析的重要成果文件。
- (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



第一节 薪酬管理概述

2. 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

3. 完善与维护阶段

- (1) 日常维护
- (2) 定期维护



第一节 薪酬管理概述

(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 |



第一节 薪酬管理概述

【单选】关于职位评价方法分类的说法，正确的是（ ）。

- A. 职位尺度比较法包括要素计点法和分类法
- B. 定性方法包括要素计点法和排序法
- C. 直接职位比较法包括因素比较法和分类法
- D. 定性方法包括因素比较法和分类法



第一节 薪酬管理概述

答案：A

解析：

| 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 |



第一节 薪酬管理概述

1. 排序法

是职位评价中较早使用的一种极为简单、最易于理解的评价方法。通常以职位说明书和企业规划为基础，比较每两个职位之间的级别关系，并根据职位相对价值的大小来确定职位等级的一种职位评价方法。



第一节 薪酬管理概述

分类：直接排序法、交替排序法、配对比较法。

优点：简单易行、成本较低、易于与员工沟通。

缺点：主观成分很大；只能确定职位的序列，不能确定所排序的职位之间的相对价值。

适用：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。



第一节 薪酬管理概述

2. 分类法

分类法也称为分级法或等级描述法，预先制定一套供参考的等级标准，再将各待定等级的职位与之对照，从而确定该职位的相应级别。

制定方法：

- ◆ 横向是指按照职位性质和特点将企业中的所有职位分为大类、中类、小类；
- ◆ 纵向是指按照职位责任、技能要求、劳动强度、劳动环境等要素指标对职位进行分等。



第一节 薪酬管理概述

| 等级 | 岗位等级描述 |
|----|---------------------------------------|
| 1 | 例行事务：按照既定程序工作；处在主管人员的直接监督下，不含技术色彩。 |
| 2 | 需要一定判断能力的职位：具有初级技术水平；具有一定经验；受主管人员监督。 |
| 3 | 中等复杂职位：能独立思考；需要较强的专业知识和一定经验；无需监督。 |
| 4 | 复杂职位：独立决策；监督他人工作，接受高级专业技术训练且具有较丰富的经验。 |



第一节 薪酬管理概述

| 分类法岗位评价 | | | | |
|---------|------|------|------|------|
| 岗位 | 评价者1 | 评价者2 | 评价者3 | 评价者4 |
| 岗位A | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 岗位B | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 岗位C | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 岗位D | 4 | 3 | 4 | 4 |



第一节 薪酬管理概述

优点：简单、容易理解；等级结构能真实地反映有关企业的结构。

缺点：等级定义比较困难，存在较大的主观因素。

适用：适用于职位类别较为简单的小型企业。



第一节 薪酬管理概述

3. 要素计点法

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。它也是先设计出一套供比较的评级标准尺度，但它不同于分类法之处就在于，这种方法不是对各待评价职位进行总体评价，而是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。



第一节 薪酬管理概述

步骤：

- ◆ 选取**报酬要素**；
- ◆ 对每种报酬要素进行**分级界定**；
- ◆ 确定不同报酬要素在职位评价体系中所占的**权重**，以及每种报酬要素中各等级所对应的**点值**；
- ◆ 运用该职位评价体系对**职位进行评价**；
- ◆ 将所有被评价者职位根据点数的高低进行排序，**建立职位等级结构**。



第一节 薪酬管理概述

| 报酬要素 | 报酬要素等级 (%) |
|------|------------|
| 知识 | 20 |
| 技能 | 10 |
| 监督责任 | 25 |
| 决策 | 30 |
| 沟通 | 10 |
| 工作条件 | 5 |
| 合计 | 100 |

| 报酬要素 | 报酬要素等级 | 算术法 |
|------|--------|-----|
| 知识 | 1 | 40 |
| | 2 | 80 |
| | 3 | 120 |
| | 4 | 160 |
| | 5 | 200 |



第一节 薪酬管理概述

优点：更为精确、评价结果更容易被员工所接受，同时允许对职位之间的差异进行微调。

缺点：设计与实施都比较复杂，因此对管理水平要求较高。

适用：大规模企业中的管理类职位。



第一节 薪酬管理概述

4. 因素比较法

因素比较法也是要先找出适当的付酬要素，但与要素计点法不同的是，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标杆职位作为评价时的参照物。

它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，从而省略了”分数-薪酬“的转换。



第一节 薪酬管理概述

基本环节：

- ◆ 选择付酬因素。最典型的因素有五种：技能、智力、体力、责任和工作条件；
- ◆ 确定标杆职位；
- ◆ 依次按所选的各付酬因素，将各标杆职位按相对价值从高到低排序；
- ◆ 为各标杆职位按各付酬因素分配薪值；
- ◆ 比较按薪额和按因素价值排出的两种顺序；
- ◆ 对照因素比较表，对非标杆待评职位进行评价。



第一节 薪酬管理概述

若岗位A在5个维度上分别与标杆岗位1、1、2、3、4相对应，那么该岗位薪酬就应该为 $2+3+3+1+2=11$ （元/小时）

| 因素比较尺度表 | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 工资标准 (元/小时) | 智力 | 体力 | 技能 | 责任 | 工作环境 |
| 1 | 标杆岗位2 | 标杆岗位3 | 标杆岗位4 | 标杆岗位3 | 标杆岗位3 |
| 2 | 标杆岗位1 | 标杆岗位2 | 标杆岗位3 | 标杆岗位1 | 标杆岗位4 |
| 3 | 标杆岗位4 | 标杆岗位1 | 标杆岗位2 | 标杆岗位4 | 标杆岗位2 |
| 4 | 标杆岗位3 | 标杆岗位4 | 标杆岗位1 | 标杆岗位2 | 标杆岗位1 |



第一节 薪酬管理概述

优点：较为完善、可靠性高；不同的职位之间更具可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬奖金。

缺点：评价体系设计复杂，难度较大，成本较高，员工对其准确性和公平性容易产生质疑。

适用：处在劳动力市场相对稳定环境下的规模较大的企业。



第一节 薪酬管理概述

【单选】关于各类职位评价方法的说法，错误的是（ ）。

- A. 因素比较法的设计难度低，易于理解
- B. 分类法需要设定一套供参考的职位等级标准
- C. 要素计点法是一种定量的职位评价方法
- D. 排序法不适用于规模较大、职位类型多的企业



第一节 薪酬管理概述

答案：A

解析：因素比较法，评价体系设计复杂，难度较大，成本较高，员工对其准确性和公平性容易产生质疑。



第一节 薪酬管理概述

薪酬管理概述

战略性薪酬管理

- 成长战略：短期内提供相对低的基本薪酬，长期来讲，实行奖金或股票选择权等计划
- 稳定战略：基本薪酬和福利所占的比重较大，采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬
- 收缩战略：基本薪酬所占的比例相对较低，尝试实行员工股份所有权计划
- 差异化战略：薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平
- 成本领先战略：薪酬比竞争对手略低，薪酬结构上奖金所占比例相对较大
- 市场集中战略：根据客户对员工或员工群体所提供的评价来支付奖金
- 全面薪酬战略：强调战略性、激励性、灵活性、创新性、沟通性

体系设计的基本步骤

明确现状、工作分析职位评价、薪酬调查、确定薪酬水平、薪酬结构设计、薪酬预算与控制

职位评价流程及方法

- 原则：系统性、战略性、标准化、员工参与、结果公开、实用性
- 排序法：简单易行成本较低易于员工沟通；主观成分大；适用于规模小结构简单职位少且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业
- 分类法：简单容易解释、真实反映有关企业的结构；等级定义比较困难、主观因素大；较为简单的小型企业
- 要素计点法：更为精确、评价结果易被接受、允许对职位之间的差异进行微调；实施比较复杂、对管理水平要求较高；适用于大规模企业中的管理类职位
- 因素比较法：较为完善、可靠性高、职位之间更具可比性；体系复杂难度大成本高、员工容易产生质疑；适用于处在劳动力市场相对稳定环境下的规模较大的企业