

（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**。

【素素定量，点类尺度】

职位评价方法分类对比表		
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

【例·单选题】下列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. 定量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

答案：A

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。职位评价的方法主要有四种：即排序法、分类法、要素计点法和因素比较法。

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

方 法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
排 序 法	（1）也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职	通常以职位说明书	简单 易行，成本较低，	（1）由于 没 有详细具体 的评价标	规模 较小 、 结构 简单 、 职位类型 较

	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。 (2) 可分为三类： ①直接排序法；②交替排序法；③配对比较法	和企业规划为基础	易于与员工沟通	准，主观成分很大。 (2) 不能确定所排序的职位之间的相对价值	少而且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业
--	--	----------	---------	--	--

方法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
分类法	也称为分级法或等级描述法，需要预先制定一套供参考的等级标准（所谓的标尺），再将各待等级别的职位与之对照（所谓的套级），从而确定该职位的相应级别	(1) 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、中类和小类； (2) 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类	简单、容易解释， 等级结构能真实地反映有关企业的结构	较难对等级进行定义，容易受主观因素影响	职位类别较为简单的小型企业

【分类法举例】某工程公司的职位分类系统

工作等级	各工作等级中的工作类型	等级分类定义举例
10 级	首席执行官	1 级：办公室的一般支持性职位 一般情况下，办公室的一般支持性职位向一线主管人员或者部门管理人员汇报工作。这些职位通过完成以下任务为其他职位提供综合性支持服务：操作办公室中的一些常规设备（如传真机、复印机、装订
9 级	副总裁	
8 级	高级经理	
7 级	中层经理	
6 级	专业 3 级	
5 级	专业 2 级	
	主管级职位	
4 级	专业 1 级	

	技术 3 级	机等)；文件存档以及邮件归类和传递。 这些职位通常要遵守标准的办事程序，同时处理日常事务。非常规的事件以及问题往往交给主管人员或者相关人员来处理。 要求从事这些工作的人员具备基本的办公设备知识，并且了解一般的办事程序。这些职位包括邮件处理员以及传真操作员
	职员/行政事务 3 级	
3 级	技术 2 级	
	职员 2 级	
2 级	技术 1 级	
	职员 1 级	
1 级	办公室的一般支持性职位	

方法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
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	大规模企业中的管理类职位

【要素计点法举例】

报酬要素	子要素及权重	报酬要素等级及点数				
		5 级	4 级	3 级	2 级	1 级
个人条件 (40%)	专业知识 (10%)	50	40	30	20	10
	工作熟练度 (10%)	50	40	30	20	10
	技术 (10%)	50	40	30	20	10
	主动性和灵活性 (10%)	50	40	30	20	10
劳动类型 (15%)	脑力强度 (5%)	25	20	15	10	5
	体力强度 (10%)	50	40	30	20	10
工作环境 (15%)	工作场所 (10%)	50	40	30	20	10
	危险性 (5%)	25	20	15	10	5
工作责任 (30%)	材料消耗和产品生产 (10%)	50	40	30	20	10

	设备使用、保养（10%）	50	40	30	20	10
	他人安全（5%）	25	20	15	10	5
	其他工作（5%）	25	20	15	10	5
	合计点数	500	400	300	200	100

职位等级	职位点数	月薪（元）
1	101~149	
2	150~175	
3	176~201	
4	202~227	
5	228~253	
6	254~279	
7	280~305	
8	306~331	
9	332~357	
10	358~500	

方法	定义	制定	优点	缺点	适用范围
因素比较法	舍弃了代表职位相对的抽象分数，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	先找出适当的付酬要素（最典型的要素有五种，即技能、智力、体力、责任和工作条件），但无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业找出若干有代表性的标杆职位	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	设计复杂，难度较大，成本较高。同时，由于这种方法不易被理解，因此，员工对其准确性和公平性容易产生质疑	处在劳动力市场相对稳定环境下的规模较大的企业

		作为评价时的参照物	得具体薪酬金额		
--	--	-----------	---------	--	--

【因素比较法举例】

付酬因素 小时 工资率 (元)	智力	体力	技能	责任	工作条件
15	标杆职位甲				标杆职位乙
20	待评职位 A	标杆职位丙		待评职位 A	
25		待评职位 B	待评职位 A		标杆职位甲
30	标杆职位乙	待评职位 A	标杆职位甲	待评职位 B	待评职位 B
35		标杆职位乙	标杆职位丙	标杆职位甲	标杆职位丙
40			待评职位 B	标杆职位丙	
45			标杆职位乙		
50	待评职位 B	标杆职位甲		标杆职位乙	
55	标杆职位丙				
60					待评职位 A

【例·单选题】下列关于职位评价方法中排序法的说法，正确的是（ ）。

- A. 适用于规模较大的企业
- B. 操作成本较低
- C. 不易受到主观因素影响
- D. 能够精确确定各职位之间的相对价值

答案：B

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。选项ACD错误，排序法因为没有详细具体的评价标准，主观成分很多，同时排序法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，所以这种方法只适用于规模较小、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。

【例·单选题】下列关于职位评价方法中分类法的说法，错误的是（ ）。

- A. 存在较大的主观因素
- B. 定义等级比较困难
- C. 比较复杂不容易与员工沟通
- D. 适合简单的小型企业

答案：C

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。选项C错误，分类法的优点是简单、容易解释。同时，因为等级定义都是以选定的要素为依据的，并且等级的数目及其相互的关系是在各职位划等之前就确定的，所以等级结构能真实地反映有关企业的结构。

【例·单选题】下列关于职位评价方法中因素比较法的说法，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. 由职位内容直接求得具体薪酬金额

答案：A

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。选项A错误，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到若干有代表性的标杆职位作为评价时的参照物。

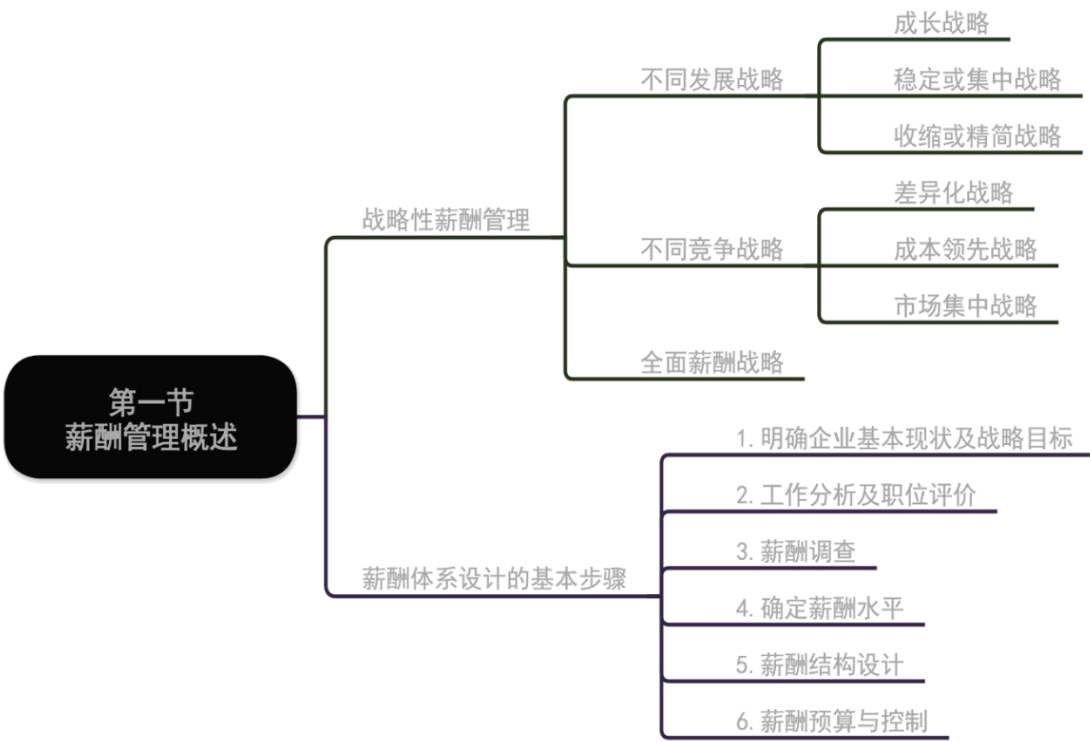
【例·单选题】下列职位评价方法中，主要适用于大规模企业中管理类职位的是（ ）。

- 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： 本题考查职位评价的原则、流程及方法。要素计点法对管理水平要求较高，主要用于大规模企业中的管理类职位。

本节小结



(接上图)

