

中船重工七一〇研究所

岗位评价报告

北大纵横中船重工七一〇所项目组

二〇一八年五月

1	概述	1
2	岗位评价的意义	1
3	评价的原则	2
4	岗位评价的过程	2
5	岗位评价具体操作过程	5
6	岗位评价结果分析	8
6.1	试打分结果分析	8
6.2	岗位评价结果分析	11
7	指标体系分析	16
8	对原有工资制度分析	16
9	本次岗位评价成功的因素	18
10	运用岗位评价需要注意的问题	18
	附件 1：中船重工集团七一〇所岗位评价因素汇总表	19
	附件 2：中船重工集团七一〇所岗位评价因素定义与分级表	20
	附件 3：岗位评价统计表（按得分）	28
	附件 4：岗位评价统计表（按职系）	32
	附件 5：岗位评价统计表（按部门）	36

1 概述

本次岗位评价我们采用评分法。根据七一〇所的实际情况我们对岗位评价的因素及权重进行了调整。本次岗位评价的总权重为 1000 分，因素为30 个。岗位评价涉及岗位有 138 个，其中对 7 个岗位重新进行了评价，共计评价了 145 个岗位次。参加评估的专家 16 人，岗位评价阶段实际操作过程用时 2 天。

通过对统计结果的分析，北大纵横项目组认为岗位评价结果反映了七一〇所岗位间的相对价值。

2 岗位评价的意义

岗位评价对于七一〇所有如下意义

- (1) **衡量岗位间的相对价值** 岗位评价作为确定薪资结构的一个有效的支持性工具，可以清楚地衡量岗位间的相对价值。岗位评价是在工作分析的基础上，按照一定的客观衡量标准，对岗位的责任、能力要求、岗位性质与工作环境等方面进行系统的、定量的评价。
- (2) **确定公平合理的薪资结构** 岗位评价的目标是建立一种公正、平等的工资结构，从而将员工在工作中体现的能力、绩效与辛苦程度可以在收入上给以相应的回报。目前七一〇所需要一种科学的方法来衡量岗位间的相对价值，从而确定一套有良好激励作用的薪资方案。2002 年 4 月项目调查问卷结果显示，59.3%的员工认为自己的工作贡献和所得收入相比较不满意或很不满意。员工对薪酬普遍不满的深层次原因是现有薪酬方案不合理、不透明的结果。七一〇所需要一种科学方法制定出的薪酬体系，以提高员工对于收入的满意度和公平感，最终实现有效的激励作用。

- (3) **奠定岗位工资制的基础** 经过充分的讨论，七一〇所与北大纵横项目组达成共识，即目前最适合七一〇所的工资改革方案是岗位工资与技能工资相结合的组合工资制度,且其中岗位工资占工资总额 50%左右。科学、合理的确立岗位工资，需要岗位评价这个有力的支持性工具，因为

岗位评价可以衡量出各岗位的排序和量化差异，并将之对应到各个职系中相应的职类，从而确定不同岗位间的相对价值。

- (4) **为下一步组织结构的调整提供参考** 在同一职系中，如果某一岗位的分值明显低于其他岗位，则意味着可能是这一岗位的工作量不够，或者这一岗位的职能不够，应该改变这一岗位的职系或与其他岗位合并。
- (5) **用来检验现有工资体系的合理性** 进行岗位评价后，我们即可得出每个岗位的分值，可以用目前的每个岗位的工资与岗位得分进行回归分析，用来检验目前现有工资体系的合理性，为工资体系的改进提供依据。

3 评价的原则

进行岗位评价时，必须贯彻如下的一些基本原则：

- (1) **就事原则** 岗位评价针对的是工作的岗位而不是目前在这个岗位上工作的人。
- (2) **一致性原则** 所有岗位必须通过同一套评价因素进行评价。
- (3) **完备性原则** 岗位评价因素定义与分级表上的各项因素，彼此间是相互独立的，各项因素都有其各自的评价范围，这些范围彼此间是没有重叠且没有遗漏的。（详见附件 1 岗位评价因素汇总表及附件 2 岗位评价因素定义与分级表）
- (4) **针对性原则** 评分因素应尽可能结合企业实际，这需要在实际打分之前，对专家小组成员进行培训。对指标体系的解释应与企业的实际相符合。
- (5) **独立性原则** 参加岗位评价的专家小组成员必须独立地对各个岗位进行评价，专家小组的成员之间不应该互相商讨或协商打分。
- (6) **保密原则** 由于薪酬设计的极度敏感性，岗位评价的工作程序及评价结果在一定的时间内应该处于保密状态。

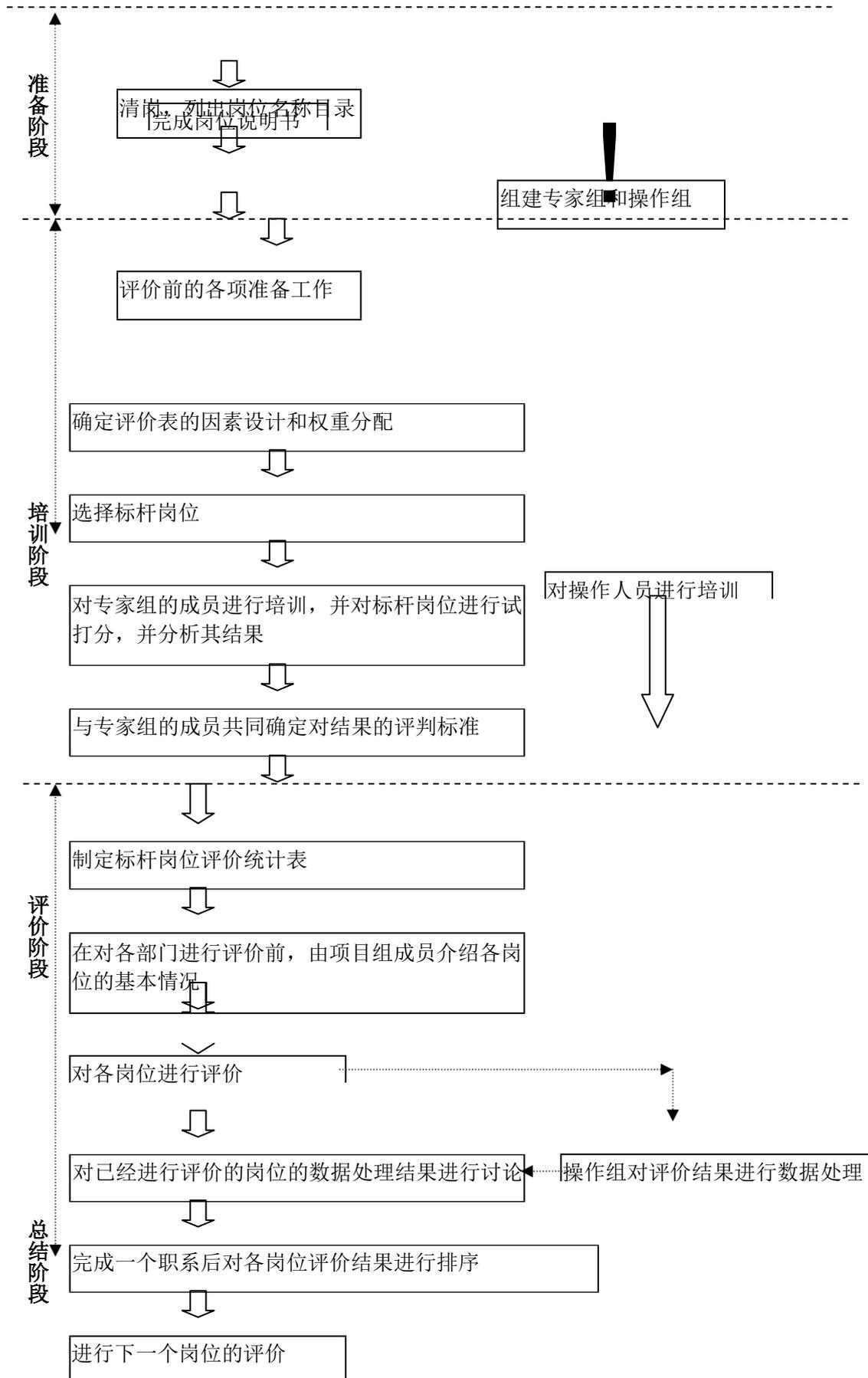
4 岗位评价的过程

七一〇所岗位评价主要分为四个阶段：

- (1) **准备阶段** 在这一阶段需要完成的任务包括清岗、撰写岗位说明书、组建专家组和操作组。
- (2) **培训阶段** 这一阶段需要确定评价表的因素定义和权重，确定标杆岗位，

进行试打分且统一专家组成员的评判标准。

- (3) **评价阶段** 这一阶段是岗位评价的核心阶段。专家们按部门对岗位进行打分，同时操作组并行工作，对评价结果及时处理并反馈。
- (4) **总结阶段** 这一阶段需要对打分的结果进行排序，对不合理的岗位因素需重新打分，并对排序进行相应调整。至此，整个岗位评价工作结束。具体工作流程见图 4-1:



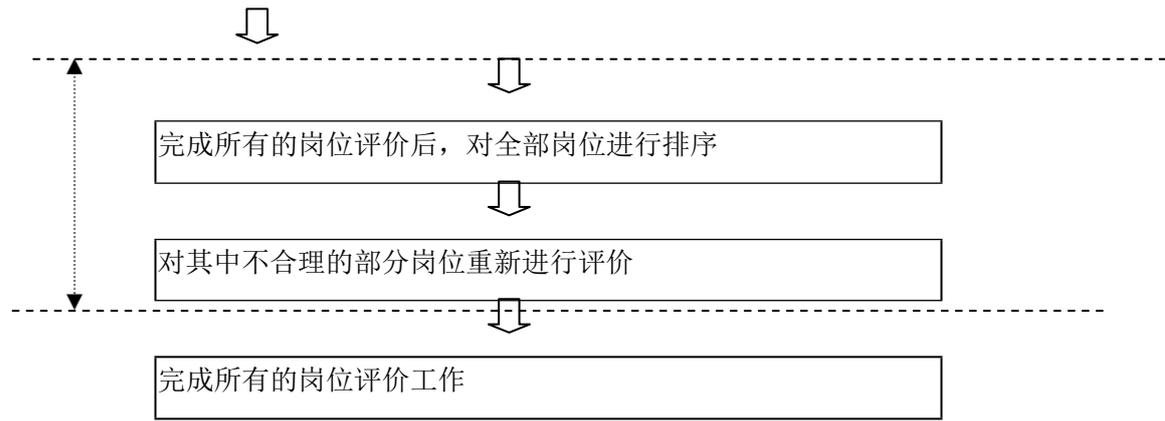


图 4-1 工作流程图

本次岗位评价时间如图 4-2:

		负责人	第 1 周 4 月 22 日	第 2 周 4 月 29 日	第 3 周 5 月 6 日	第 4 周 5 月 13 日	第 5 周 5 月 20 日	第 6 周 6 月 27 日	第 7 周 6 月 2 日
1	岗位说明书调查表	北大纵横、七一〇所	●→	●→					
2	岗位说明书初稿编写	七一〇所			●→	●→	●→		
3	岗位说明书定稿	北大纵横、七一〇所			●→				
4	确定评价方法	北大纵横				●→			
5	确定评价因素及各因素权重	北大纵横、七一〇所							
6	确定评价专家组	七一〇所					●→		
7	岗位评价全过程实施	北大纵横、七一〇所						●→	
8	分析报告的编写	北大纵横							●→

图 4-2 岗位评价时间

因为岗位评价的主要目的不是从某种绝对意义上确定岗位的“价值”，而是企业内部员工就工作岗位及企业岗位系列中的位置问题达成一致意见。因此北大纵横尽可能给予员工参与岗位评价的机会。本次岗位评价的过程中，员工参与阶段有：岗位说明书调查表的填写（全部员工）、岗位说明书编写（七一〇所配合小组）、岗位说明书修改及定稿（全部员工）、岗位评价（七一〇所专家小组）。由于有员工广泛的参与，为岗位评价的成功打下了良好的基础。

5 岗位评价具体操作过程

(1) 选择岗位评价方法—评分法数

岗位评价方法的选择关系到岗位评价的最终结果。本次岗位评价选择评分法是由七一〇所的实际情况及评分法的优点所决定。评价法的优点如下：第一、评分法的科学性。虽然这种方法不完全排除主观判断，但它能将主观性减少到最

低程度。第二、评分法的适应性。评分法的要素选择面较宽，能找到适用于各种人员(从工人、技术人员到管理人员等)的一整套要素；第三、评分法的扩展性。当增加新的岗位或者现有岗位重组后，使用评分法可以方便评定其等级。

(2) 修改评价因素指标及权重

目前我们所使用的岗位评价因素定义表采用国际通用的评价标准，其整体上的科学性是毋庸置疑的。但是由于企业的实际情况各异，这样在应用到某个具体的企业时，专家组成员对评价表中各项指标理解的差异，会直接影响到岗位评价的质量。因此，针对七一〇所的实际情况与价值导向，通过访谈，项目组确定了四个主要因素：责任因素、知识技能因素、岗位性质因素和工作环境因素，比例确定为 400：370：190：40，总分为 1000 分。对每个主因素又划分若干子因素，共计 30 个子因素。结合企业的实际情况，我们对每个子因素及子因素级别进行了重新定义，同时使每个子因素每级之间的分值与级别之间符合二次曲线关系。这些调整使得因素定义与分级表更全面、更具针对性。

(3) 组建专家小组

专家组成员的素质以及成员总体的构成情况将直接影响到岗位评价工作的质量，原因在于专家组的成员是岗位评价工作的主体，所有岗位的排序和分值都

表 5-1 参加岗位评价工作的专家组成员

序	姓名	现在单位	主要(经历)背景	学历
1.	陈卫东	副书记	略	研究生
2.	刘永长	副书记	略	大专
3.	吴俊华	副所长	略	中专
4.	樊小平	副所长	略	本科
5.	汪东平	副所长	略	本科
6.	陈焕杰	研究室	产品、课题负责人； 专家；研究室领导	本科
7.	冀学山	机关	科技处、研究室主任、价格办	中专
8.	景 峰	机关	研究室产品课题、人事处、规划组	本科
9.	曹本义	研究室	研究室领导	中专
10.	安 源	机关	机关	本科

11.	俞宁波	机关	工厂技术科、副厂长、生产处	本科
12.	刘彬波	机关	研究室、民品副主任、经营处	本科
13.	毛社平	机关	质量处	中专
14.	何信文	机关	研究室型号副总师、业务助理、条保处	本科
15.	吴国梁	研究室	型号副总师	研究生
16.	何国宝	研究室	研究室业务助理、分系统设计师	本科

要由他们来决定。一个好的专家组成员必须能够客观地看问题，在打分时能尽可能摆脱部门利益。专家小组的成员在很大程度上决定岗位评价的结果。因而选择专家组成员时，首先考虑专家是否一贯公正客观地看问题。第二要求所选的专家对整个七一〇所的情况有一个较为全面的了解。第三，要求专家在群众中有一定的影响力，这样才能使岗位评价最后的结果更具权威性。第四，从专家组整体的构成上来说，应该考虑到各个不同部门的特点，虽然没有必要每个部门都出一个人，但是对于工作性质和职能划分明显不同的情况，应该在专家组的人员构成上有所反映。最后，专家组的构成不能全部由中、高层干部组成，必须适当考虑基层员工。七一〇所组建的专家组构成中，高层有 5 人，中层 8 人，员工 2 人，共 12 人（详见表 5-1）。从本次专家组成员的构成及评价结果上分析专家组符合上述要求。

（4）培训专家小组成员并进行试打分

专家组的成员虽然很了解各个岗位，但所有的专家都没有相关经验，因此，在打分前，对所有专家进行一次介绍性的岗位评价培训并在培训后进行试打分，可以发现问题并及时进行前馈控制。项目组对专家组进行了 5 个小时的岗位评价培训和试打分。培训内容主要是介绍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、岗位评价的流程、岗位评价常出现的问题及解决方法，岗位评价的结果与薪资结构的关系等。培训时，培训员反复强调岗位评价针对的是岗位而不是人，从岗位评价结果到最后的薪酬体系还有很长的路要走。这种强调的目的是为了破除两种在专家头脑中形成的思维定势：一是在给某一岗位打分时，首先可能依据的是针对这个岗位上某个人的印象，而不是根据岗位本身的客观情况来打分；二是专家认为岗位评价的分数就是岗位的收入，从而在打分时倾向于某些岗位。这两种思维定势在很大程度上都会影响岗位评价的客观性。事后专家组对标杆岗位进行了试打分，通过试打分，专家组成员基本上熟悉了岗位评价的流程。

（5）正式打分

在制定了标杆岗位分值表后，对其他岗位进行了评价。专家组用了近两天时间对除标杆岗位的其余 125 个岗位进行正式打分。考虑到宣传处处长、人力资源

开发与管埋、离退休处处长这三个岗位是在标杆岗位确定之前进行的评分，因而又对上述三个岗位进行重新评价。地第一天完成了 56 个岗位。第二天对剩余的

69 个岗位进行打分。同时， 操作组 7 名成员（3 名分析人员，4 名录入人员）并行进行数据录入和分析工作。

在正式评价的过程中，经统计分析，每个岗位的每个因素的专家所打分值的离散程度较小，均在合理范围之内。因而没有重新评价的岗位和因素。

(6) 重新打分

重打分的对象是总分排序明显不合理的岗位和专家们意见明显不一致的因素。每阶段结束后， 操作小组将需要重新打分的岗位反馈给专家组。由于大家对指标理解较为充分，在正式打分阶段没有重新评价的岗位。

6 岗位评价结果分析

6.1 试打分结果分析

试打分的目的的一方面是让专家们熟悉打分的流程，发现问题以对正式打分进行前馈控制；另一方面是确定标杆岗位在所有岗位中的位置。标杆的选择是做好岗位评价工作的一个重点。因为七一〇所的岗位总数为 138 个，每个岗位的工作性质和内容又不完全相同，对工作业绩的衡量也就大不一样。这时候， 如何使大家的工作在一定的程度上具有可衡量性，就需要有一个参照系，而标杆就是这个参照系。

在岗位评估的实施过程先选取了如下 12 个标杆岗位：

高层：所长（1 个岗位）

中层：102 室主任、109 室主任、科技处处长、财务处副处长、所办主任、离退休处处长（6 个岗位）

其他：总师、业务助理、人力资源开发与管理、科技处综合计划、司机（5 个岗位）

在对试打分统计结果进行分析后，发现专家们对重要因素的理解基本一致，但对个别岗位的某一子因素的判断有一定的差异，因而决定对这些因素进行重新

打分。这些因素包括总师岗位的四个子因素：经营损失的责任、领导管理的责任、知识的多样性以及工作灵活性；司机岗位的两个子因素：危险性和工作舒适性。因而对上述 6 个因素重新进行了打分。

打分统计结果出来后，北大纵横项目组与所领导进行了协商并认为应增设 4

个标杆岗位，质量技安处计检副处长、宣传处处长、质量与可靠性管理、机电产品计划采购。上述 16 个岗位进行试打分后，北大纵横项目组认为科技处技术计划管理、财务处副处长、质量技安处计检副处长、质量与可靠性管理 4 个岗位打分情况的结果存在一定的问题，因而北大纵横项目组决定对上述四个岗位重新打分。

重新打分之后，一共得到了 16 个标杆岗位，随后根据北大纵横与所领导的共同协商，选取了其中 11 个岗位作为标杆岗位，给每位专家发了标杆岗位评价统计表。见表 6-1。

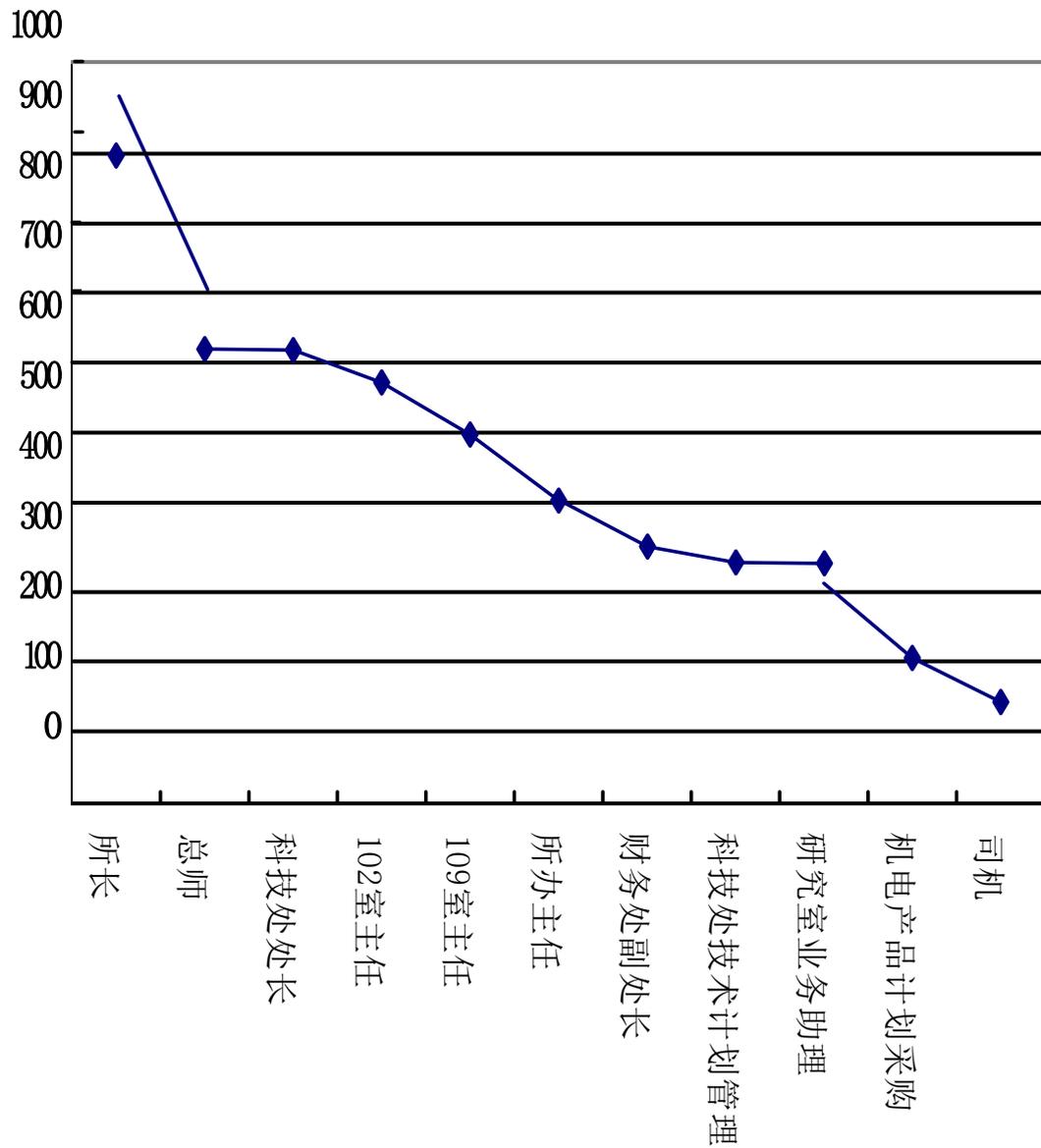
表 6-1 标杆岗位评价统计表

	因素	权重	所长	总师	科技处处长	102室主任	109室主任	所办主任	财务处副处长	科技处技术计划管理	研究室业务助理	机电产品计划采购	司机
1.1	风险控制的责任	80	75	46	51	47	29	20	19	15	13	13	2
1.2	经营损失的责任	45	43	18	24	26	17	6	13	9	7	7	3
1.3	决策的层次	60	60	31	37	33	27	25	20	10	8	4	0
1.4	领导管理的责任	35	35	31	17	17	15	12	10	3	4	1	0
1.5	组织人事的责任	40	39	31	13	13	13	12	7	3	5	1	0
1.6	内部协调责任	30	30	27	21	17	14	18	11	11	9	7	2
1.7	外部协调的责任	30	30	18	24	19	19	19	14	14	12	13	3
1.8	工作责任范围	50	50	16	28	24	24	23	16	12	9	8	5
1.9	法律上的责任	30	30	9	17	11	13	6	6	6	5	6	0
2.1	最低学历要求	30	27	19	18	19	18	17	18	17	18	17	3
2.2	胜任工作时间	20	20	19	20	20	19	14	16	13	18	6	9
2.3	知识多样性	20	18	13	13	11	11	7	7	8	7	5	1
2.4	工作复杂性	30	30	22	21	19	18	14	11	11	12	8	4
2.5	工作的灵活性	20	19	12	13	11	11	10	8	8	8	4	1
2.6	创新与开拓	50	43	39	26	27	29	11	9	9	11	4	1
2.7	计算机知识	20	10	13	10	10	11	8	10	10	10	6	2
2.8	专业技术知识技能	30	20	26	17	20	19	11	14	12	12	6	6
2.9	专用技术知识技能	20	12	12	9	11	8	3	3	6	7	2	0
2.10	管理知识技能	40	40	21	27	24	23	22	16	14	15	7	1
2.11	沟通能力	30	29	16	25	19	18	22	13	13	12	11	3
2.12	公关能力	20	18	9	18	13	14	16	9	11	9	9	2
2.13	综合能力	40	39	24	25	22	21	21	15	14	16	9	6
3.1	工作压力	40	37	28	27	26	21	17	13	14	14	9	6
3.2	工作紧张程度	40	35	26	29	26	20	18	14	15	16	10	20
3.3	脑力辛苦程度	50	46	39	30	34	26	18	17	16	17	6	4
3.4	工作地点稳定性	20	19	13	18	14	12	6	6	10	9	8	15

3.5	保密性	20	20	16	18	18	11	15	12	12	12	3	2
3.6	工作均衡性	20	19	14	16	16	12	10	8	10	10	7	12
4.1	危险性	20	4	7	4	6	5	2	2	3	3	2	15
4.2	工作舒适性	20	0	5	2	1	1	1	2	4	6	8	15
	总分	1000	895	619	618	572	497	404	337	314	313	207	144

标杆岗位打分总分分布如图 6-1 所示：

图6-1标杆岗位得分情况



6.2 岗位评价结果分析

岗位评价得分最高岗位为所长，得分 895 分；得分最低岗位为门卫，得分 85 分。最高分与最低分的差距约是 10.52 倍，即所长得分为门卫得分的 10.52 倍。

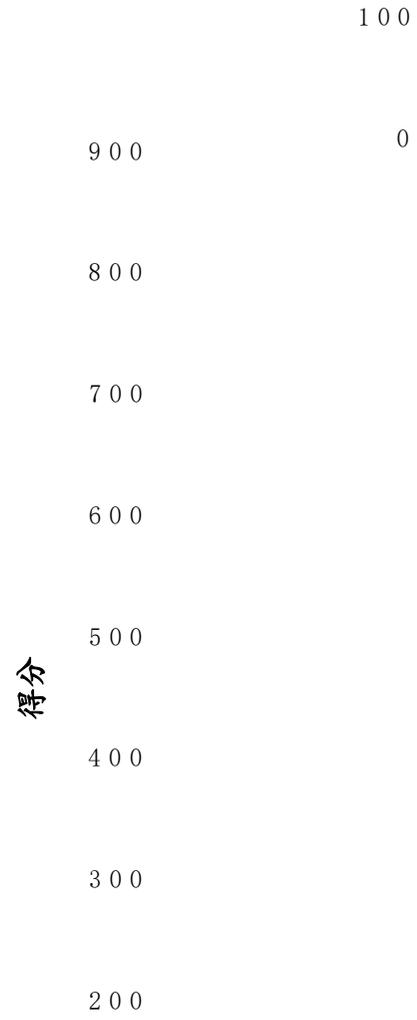
同时可以计算得出所有所级领导的得分为所长得分的 0.64 至 0.84 之间，平

均得分为 0.76，与上级文件规定副所级为所长年薪的 0.5 至 0.8 之间也基本吻合。

得出这样的结果是否由于专家原先就了解上级文件，所长岗位又做了标杆岗位，因而大家打分的时候就会按所长每项得分的 0.6 至 0.8 给其他副所长打分，因而北大纵横项目组又对统计数据进行了分析，以军品副所长为例，将军品副所长的每项因素得分除以所长的每项得分，我们发现得分在 0.6 至 0.8 之间的因素仅有 7 个，占全部因素的 23%，因此我们认为专家没有受上述文件的影响而是按评估体系进行的评估。

按得分情况、按职系情况、按部门情况排序见图 6-2、图 6-3、图 6-4。

按得分情况、按职系情况、按部门情况的统计表见附件 3、附件 4、附件 5。



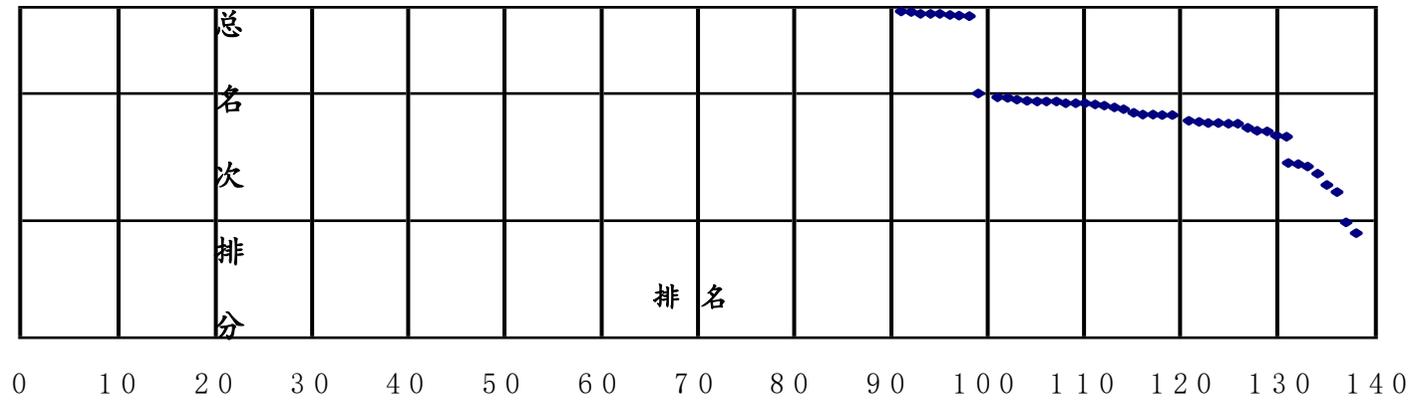
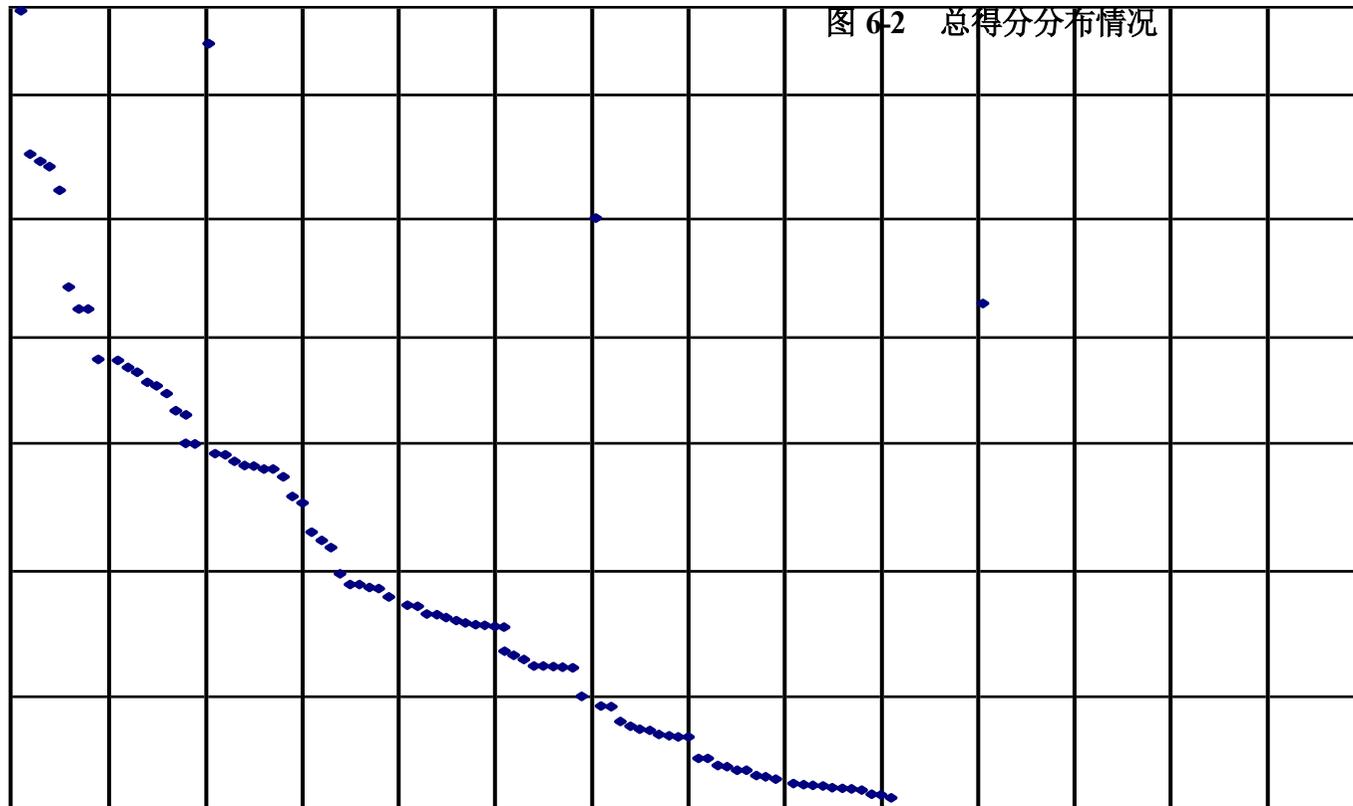


图 6-2 总得分分布情况



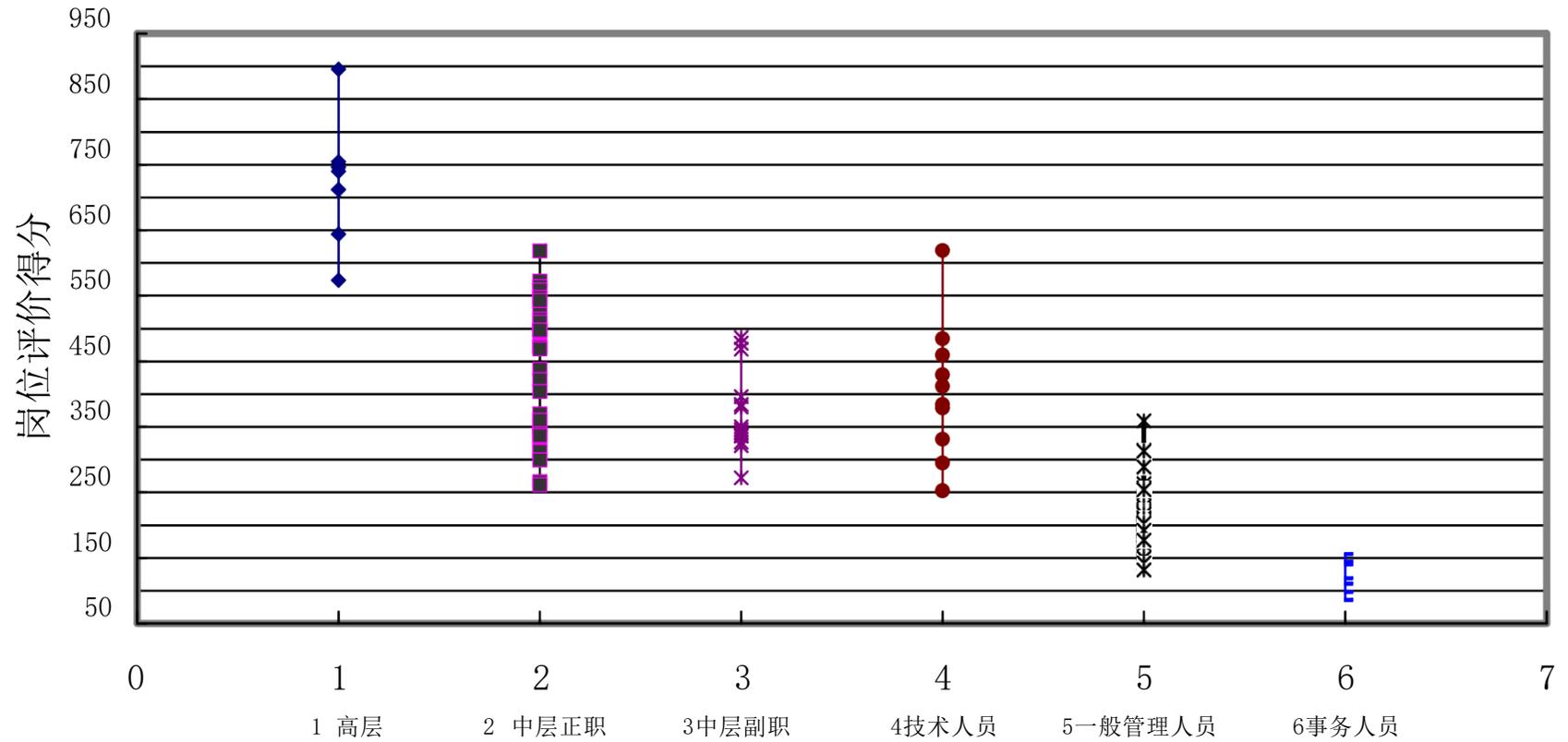
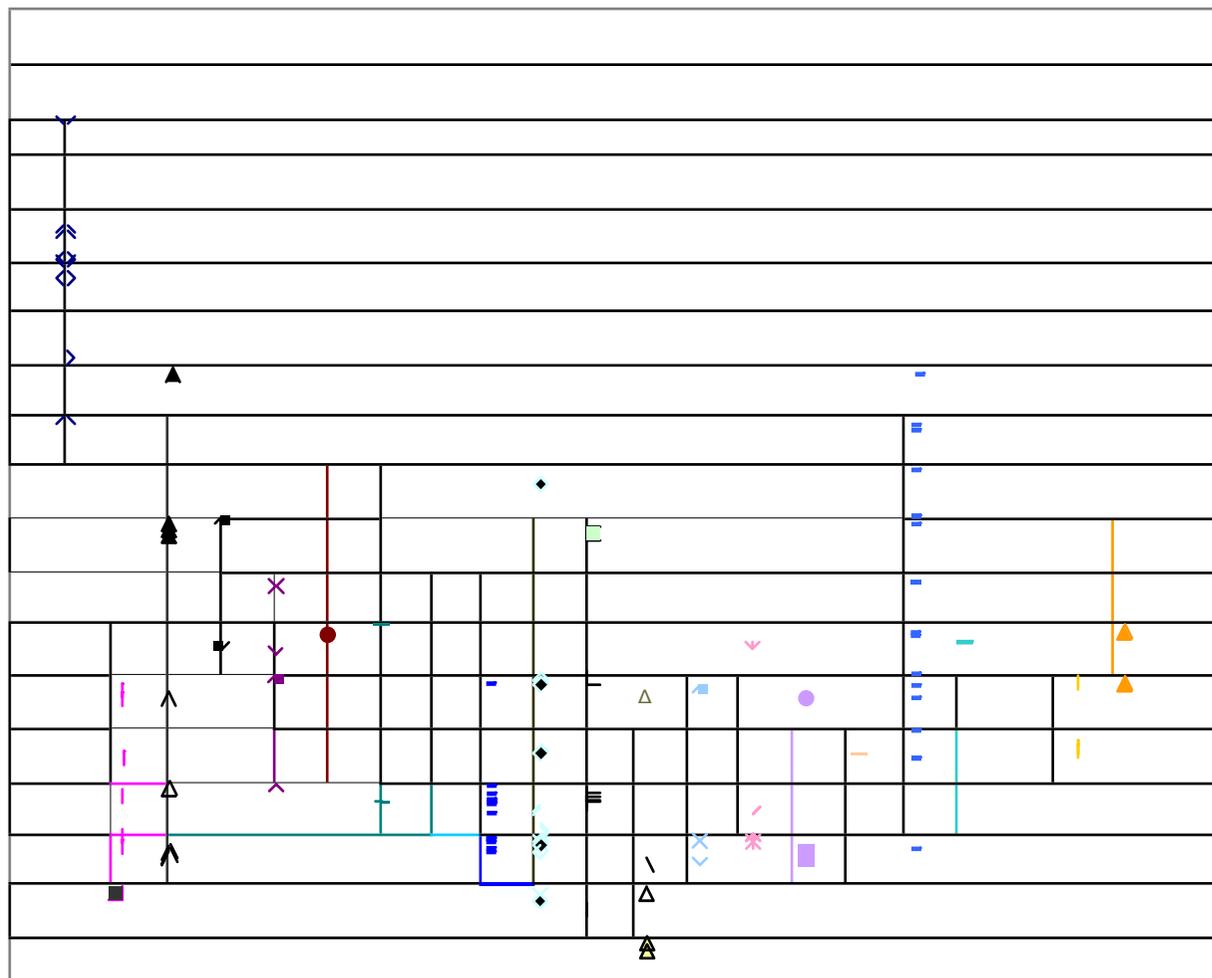


图6-3 职系得分分布



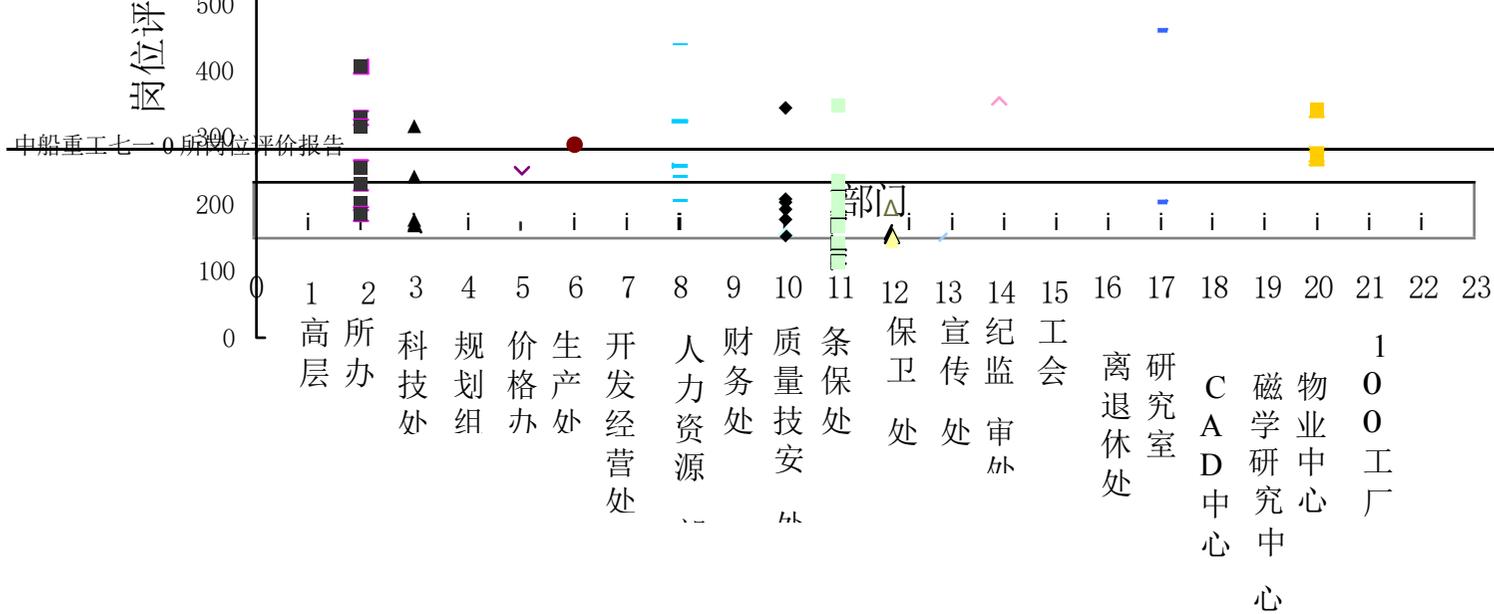


图6-4 部门得分分布

7 指标体系分析

设立考核指标体系时，首先要考虑指标的完备性。因此我们对所有人员每项指标的得分情况进行了排队，发现除个别人以外，其他人员按单项指标排队的结果所显示的每个人每项指标的名次的离散程度很大，说明本套指标是完备的。

8 对原有工资制度分析

由于七一0所没有通过系统的岗位评价来建立工资体系，而且工作岗位也已经过了较大变化，因而现有的工资并不能反映出岗位相对价值的高低。

我们以各岗位的得分作为横坐标，岗位系数作为纵坐标，得到图 8-1 的散点图。经拟合得到理论工资曲线，曲线符合 $y = 0.0585x^{0.5957}$ ，且 $R^2 = 0.8461$ 。工资曲线表明工资随岗位价值增长的情况并不是按相同的比率增长的，级别较低的岗位工资增长速度较快，而级别较高的岗位工资增长速度相对较为缓慢，反映出对较低级的岗位主要是靠工资来进行激励的，而对较高的岗位来说，则主要以工资之外的其他方式进行激励。从上式我们还可以看出目前七一0所的工资制度偏重激励中低层人员，是原有档案工资体制下平均主义的结果，已经不利于调动员工，特别是中高层人员的积极性，而且还容易带来一些负面作用。

因而通过对目前工资体系的简单调整已经不能解决七一0所目前工资体系的问题，而必须重新设计工资体系。

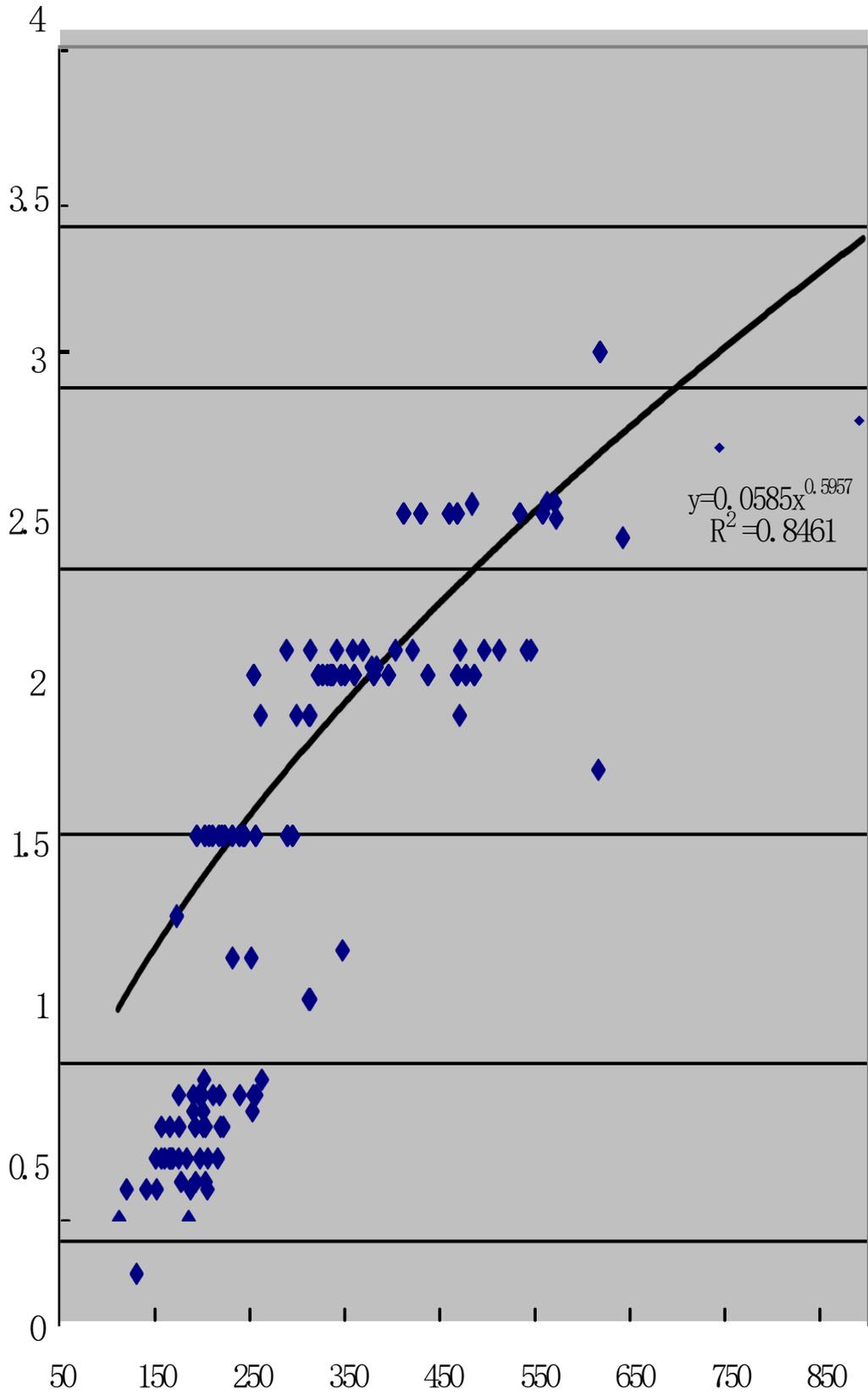


图 8-1

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/028115056126007004>