

湖南财政经济学院 法学与公共管理系



课程考核标准

1. 平时成绩：30%； 期末成绩：70%。
2. 考勤：10分（缺勤一次扣2分）。
3. 作业：20分（每次10分，按优、良、中、差计分）。
4. 期末考试内容以教材“自我测试”为主要依据。

课程内容

第一讲 总论 6

第二讲 岗位设置 12

第三讲 岗位调查 12

第四讲 岗位分析 12

第五讲 岗位评价 9

第六讲 岗位评价具体方法



一、岗位评价概述

1、岗位评价的内涵

对于以岗位作为基本薪酬确定基准的薪酬体系来说，其核心工作是对岗位本身的价值及其对组织的贡献程度进行评价，然后再根据这种评价以及外部劳动力市场的薪酬状况来确定对不同岗位应支付的薪酬水平，以及帮助企业确定不同岗位在企业中的重要程度的技术就是岗位评价。



2、两类方法

- 岗位评价方法有量化评价法和非量化评价法两种。
- 所谓非量化评价法是指那些仅仅从总体上来确定不同岗位之间的相对价值顺序的岗位评价方法。非量化评价法有两种：排序法和分类法。
- 而量化评价法则是通过一套等级尺度系统来确定一种岗位的价值比另一种岗位的价值高多少或低多少。量化评价法也有两种：要素比较法和要素计点法。

所使用的比方法	所使用的价方法	
位与位比	考位要素	考位整体
位与尺度比	要素比法	排序法
	要素点法	分法

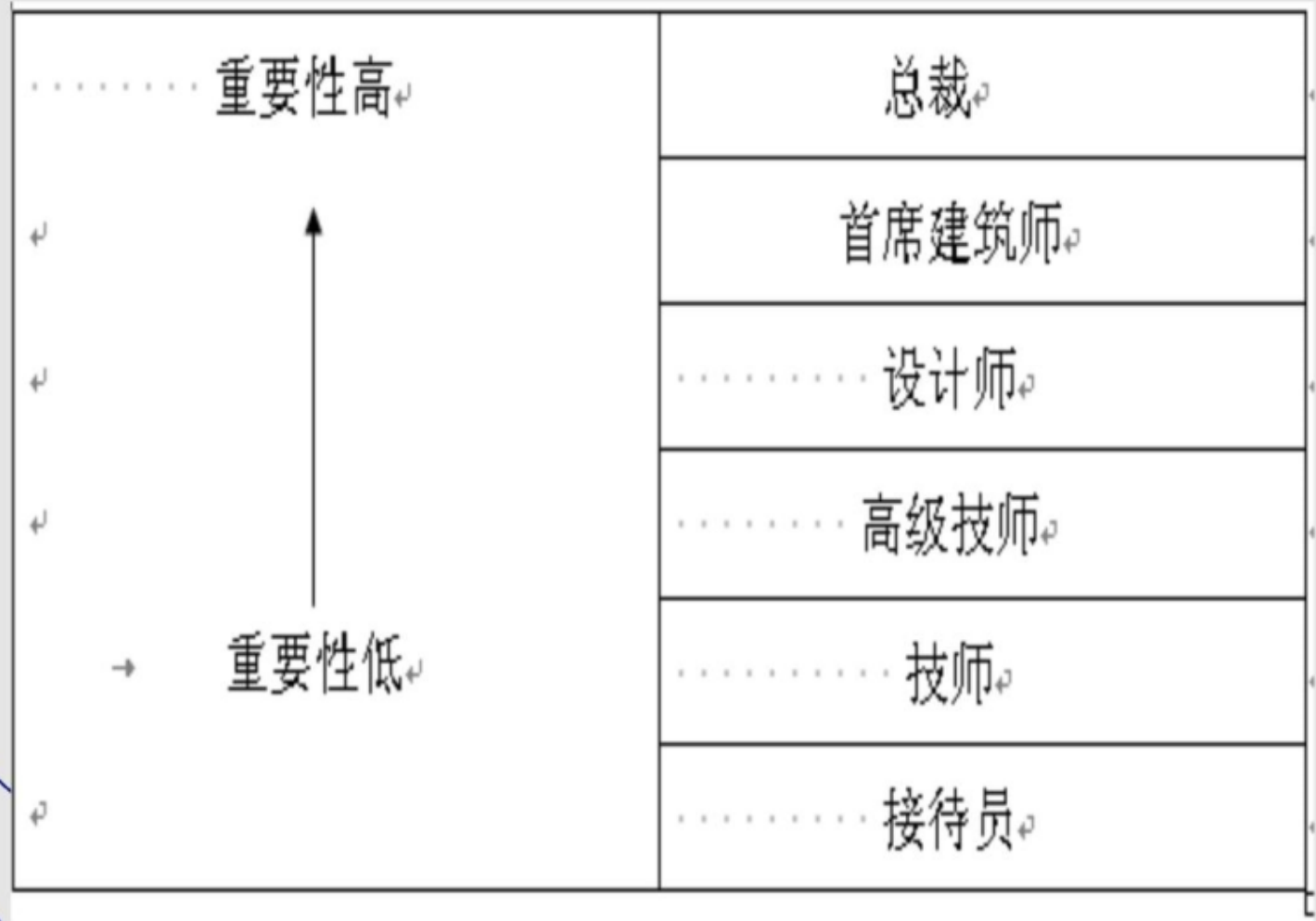
3、岗位评价工作的主要步骤

- 第一步，选择典型岗位；
- 第二步，确定岗位评价方法；
- 第三步，建立岗位评价委员会；
- 第四步，对岗位评价人员进行培训；
- 第五步，对岗位进行评价；
- 第六步，与员工交流，建立申诉机制；

二、岗位评价方法之一——排序法

- 1、排序法的内涵及其分类
- 排序法是一种最简单的岗位评价方法，它根据总体上界定的岗位的相对价值或者岗位对组织成功所作出的贡献来将岗位进行从高到低的排序。排序法又可以划分为三种类型：
 - 直接排序法
 - 交替排序法
 - 配对比较排序法。

- (1) 直接排序法是指根据岗位的价值大小从高到低或从低到高对岗位进行总体的排序



- (2) 交替排序法是指首先从待评价岗位中找出价值最高的一个岗位，然后找出一个价值最低的一个岗位。之后再接着从剩余的岗位中找出价值最高的岗位和价值最低的岗位。如此循环，直到所有岗位都被排好序为止

排列顺序	岗位价值高低程度	岗位名称
1	最高	市场部部长
2	高	人力资源部部长
3	较高	财务省级主管
.....
..... 3	较低	安全生产主管
..... 2	低	行政采购主管
..... 1	最低	总经办行政秘书

- (3) 配对比较排序法是首先将每一个需被评价的岗位都与其他所有岗位分别加以比较，然后根据岗位在所有比较中的最终得分来划分岗位的等级序列。评分的标准是，价值高的得一分，用符价值低的失一分，价值相同者双方得零分。

岗位	总裁	首席建筑师	高级技师	技师	秘书	评估师	设计师	总计
总裁	—	√	√	√	√	√	√	6
首席建筑师	0	—	√	√	√	√	√	5
高级技师	0	0	—	√	√	√	0	3
技师	0	0	0	—	√	0	0	1
秘书	0	0	0	0	—	0	0	0
评估师	0	0	0	0	√	—	0	1
设计师	0	0	√	0	√	√	—	4

2、排序法的操作步骤

- 第一步，获取岗位信息；
- 第二步，选择评价要素并对岗位进行分类；
- 第三步，对岗位进行排序；
- 第四步，综合排序结果；

3、排序法的优缺点分析

排序法的优点	排序法的缺点
快速、简单、费用比较低，而且容易与员工进行沟通。	在职位价值差异不是很明显的岗位之间，在排序时很难达成共识；在排序时容易受到评价者个人的主观意志甚至偏见的影响；岗位之间具体的价值差距大小无法得到明确的解释；在岗位比较多时，排序法的使用难度加大。

三、岗位评价方法之二——分类法

- 1、分类法的含义
- 分类法是将各种岗位放入事先确定好的不同岗位等级中的一种岗位评价方法。分类法最初是由美国联邦政府开始使用的，其主要特征是能够较快地对大量岗位进行评价。

2、分类法的操作步骤

- 第一步，确定合适的岗位等级数量（岗位价值的等级结构）；
- 第二步，编写每一岗位等级的定义；
- 编写岗位等级定义的主要目的是指明可以分配到该等级中的岗位所承担责任的性质、所承担责任的复杂程度以及从事该等级岗位上的工作所需要的技能或者岗位承担者应当具备的特征。
- 第三步，根据岗位等级定义对岗位进行等级分类；

某工程公司的岗位分类系统

工作等级	各工作等级中的工作类型	1级：办公室的一般支持性岗位
10级	首席执行官	<ul style="list-style-type: none"> ●一般情况下，办公室的一般支持性岗位向一线主管人员或者部门管理人员汇报工作。 ●这些岗位通过完成以下任务为其他岗位提供综合性支持服务：操作办公室中的一些常规设备；文件存档以及邮件归类和传递。这些岗位通常遵守标准的办事程序，同时处理一些日常事务。 ●一些非常规性的事件以及问题往往交给主管人员来处理。 ●要求从事这些工作的人员具备基本的办公设备知识，并且了解一般性的办事程序。这些岗位包括邮件处理员以及传真操作员。
9级	副总裁	
8级	高层经理	
7级	中层经理	
6级	专业3级	
5级	专业2级	
	主管级岗位	
4级	专业1级	
	技术3级	
	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岗位	

3、分类法的优缺点分析

分法的点	分法的缺点
<p>、容易理解、行起来速度快、；不能排除有人通价者的培修改或歪曲位描述来达到操要求少。</p>	<p>在位多化的复中，很建立起通用的位等定；不能排除有人通位价果的目的；位之具体的价差距大小无法得到明确的明。</p>

四、岗位评价方法之三——要素计点法

- 1、要素计点法的含义
- 要素计点法，也称计点法，是一种比较复杂的量化岗位评价技术。自20世纪40年代开始得到应用，直到今天为止一直是组织中最常用的一种岗位评价方法。

2、要素计点法的操作步骤

- 第一步，选取合适的评估要素；
- 评估要素是指在一个组织的多种不同岗位中包含的一些对其有价值，并有助于实现组织战略及组织目标的特征。
- 评价人员在运用要素计点法进行岗位评价时，需慎重选择评估要素，因为这些要素具有强化组织战略和哲学的重要作用。在与员工进行沟通时，这些评估要素能够清晰的向员工传递关于组织价值观的重要信息。

最常见的四维评估要素主要是指责任、技能、努力以及工作条件及其相关子要素

- **责任**所表达的是组织对于员工按照预期要求完成工作的依赖程度，强调岗位上的人所承担的**职责的重要性**。责任的主要子要素包括**决策权、控制组织的范围、与其他工作的一体化程度、失败的影响，以及没有监督时完成工作任务的能力等**。
- **技能**是指完成某种岗位的工作所需要的**经验、培训、能力以及教育水平等**。技能的相关子要素包括**技术能力、专业知识、受教育水平、工作资历、人际关系技能以及监督技能等**。
- **努力**是对完成某种岗位上的工作需发挥**体力或者脑力程度**所进行的衡量。主要的努力程度子要素包括**任务的多样性、任务的复杂性、思考的创造性、分析性的问题解决要求、技能的体力运用以及得到协助的程度等**。
- **工作条件**是指岗位上的人所从事工作的**伤害性**以及工作的物理环境。工作条件的子要素包括**工作的潜在伤害性、受到别人伤害的威胁程度、特定的运动神经或者注意力集中性技术所产生的影响、工作过程中的不舒服感、暴露性或者肮脏程度等**。

选择评估要素的标准：

- ①评估要素与岗位价值具有逻辑上的关系；
- ②评估要素是能够得到清晰界定和衡量的；
- ③评估要素具有共通性；
- ④评估要素涵盖组织愿意为之支付评估的、与岗位要求有关的所有主要内容；
- ⑤评估要素与被评价岗位有关；
- ⑥评估要素只应不能出现交叉和重叠；
- ⑦评估要素的数量应当便于管理。

评估要素名称	评估要素定义
知识	指通过正规教育、生活经验、工作经验以及在职培训等获得的关于事实或规则的各种信息。知识能够使得任职者在无需向主管人员求助的情况下，就能够解决特定领域中所出现的一些非常规性问题。
身体能力	身体灵活性、手眼协调性以及攀登、伸臂、弯曲等身体运动的平衡性与协调性。
体力消耗	除了包括有力量的要求外，还包括对感官注意力（如看、听、嗅、触摸等）之类能力以及在一个固定岗位上工作的能力（如电路板技工、飞机技师等）的要求。
沟通	包括内部沟通和外部沟通，它所关注的是沟通的频率、方法及目的。
对其他人的责任	主要指监督活动，包括对员工的指导与培训、协助进行员工甄选和开发活动，提出对员工的惩戒建议以及进行绩效管理。
责任	主要指管理方面的要求，包括制定、监控或批准预算，以及对人、职能或者组织单位进行管理监督，同时还要对结果承担责任。
工作条件	包括会受到机械或系统、重复性运动、屏幕闪烁、噪音、肮脏、伤害或危险等严重影响的工作环境、天气状况或者必须同时满足的多种工作要求等。
自主性	所获得的监督指导的类型以及频率，岗位承担者是如何运用信息的（如运用现有政策、适应这些政策的要求、制定全新的政策等）。

第二步，对每一种评估要素的各种不同程度、水平或层次加以界定；

5	公司确定略定位，并且下属一略目指定范更广泛的目。确定管理路，并且位的体果
4	在公司略向范内制定公司体公司政策。就下属所提出的例外行决策。所的公司体目情况每年接受
3	在公司体政策和程序范内履行助制定公司政策和程序。在出例外，繁的解公司政策并且就行方案提出建。工作需要接受段性的。所做出的大多数决策不需要接受
2	根据公司的具体政策和程序行任。可能需要根据例外情况做出适性整。工作需要接受定期，可随向管理人求助。
1	运用非常具体的公司政策和程序在有限的督下行任和工作安排。工作常要接受某位管理人的位管理人会随其要求提供帮助。

第三步，确定不同评估要素在岗位评价体系中所占的权重或者相对价值；

- 评估要素在总评估要素体系中所占的权重是以百分比的形式表示的。它代表了不同的评估要素对总体岗位评价结果的贡献程度或者所扮演角色的重要程度。
- 在确定不同的评估要素在总体岗位评价体系中所占的权重时，通常有两种方法：一是经验法；二是统计法。

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/485001014141011243>