

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2012.10.008

基于一线操作工种的岗位价值评估实践

□ 合肥燃气集团 (230057) 高 阁

摘 要: 岗位价值评估是企业通过界定岗位职能责任、工作难度、劳动强度、任职资格等要素, 获得岗位的相对价值排序, 为企业开展相应管理活动提供依据的一种评价分析方法。本文主要介绍了H公司针对一线操作工种的评估实践, 内容涵盖了岗位价值评估的方法选择、指标筛选、评分表设计、操作流程、实施及后期反馈跟进的一些具体做法和措施。

关 键 词: 岗位价值评估 内部公平 评价指标

1 岗位价值评估概述

1.1 岗位价值评估的定义

岗位价值评估, 又称工作评价, 是指在工作分析的基础上, 采取一定的方法, 对岗位在企业中的影响范围、责任大小、工作强度、工作难度、任职资格条件、工作环境条件等特性进行分析与评价, 以确定岗位在企业中的相对价值, 并据此建立岗位价值序列的过程。

1.2 岗位价值评估的意义

1.2.1 实现薪酬分配的内部公平

在企业内部, 每个岗位的责任职能、压力负荷、劳动强度、技能要求和工作环境都不尽相同。受岗位要素的影响, 即便是同样一个人在不同的岗位所创造的价值也必然是不同的。因此, 作为对岗位创造价值的回报, 不同岗位的薪酬也应该有所差别, 这种差别的体现就是薪酬的内部公平, 即让责任更重、压力更大、强度更高的岗位理所当然地获得更高的报酬。

1.2.2 了解人员配备和绩效状况

岗位价值评估是一个动态的过程, 既是对各个岗位的责任、负荷、强度、任职资格的调查, 也是管理者对各岗的人员配置状况、员工思想动态、工作效率、绩效水平等情况的摸底。调查摸底的结果将有

助于管理者开展相应的整改措施。如修订岗位说明书和工作标准、进行绩效奖惩、开展针对性地提高培训等。

1.2.3 引导员工成长和职业发展

在企业人力资源管理中, 员工与岗位的匹配通过岗位的任职资格条件来实现, 符合岗位任职资格条件是胜任岗位的前提条件。岗位价值评估将形成针对每个岗位的一般性的任职资格要求, 而且岗位价值排序靠前的岗位对任职资格的要求更高。这一任职资格要求将对各岗员工起到鞭策和激励作用, 引导员工立足岗位、钻研业务以维持胜任能力, 或结合自身特长, 努力提高以适应更高岗位的要求, 实现职业发展。

1.3 岗位价值评估的方法

常用的岗位价值评估方法有排序法、分类法和要素评分法。前两种方法属于定性评估, 要素评分法是定量评估, 目前应用范围较广, 国际上有名的海氏三要素 (Hay Group) 和国际职位评估法 (IPE) 都是这一方法的延伸。

排序法是管理者基于对岗位的了解程度, 将不同岗位按照价值大小进行排序。适用于岗位数量少、管理者与员工对岗位较了解、不同岗位之间的价值对比问题容易解决的企业。

分类法即按照工作性质、职能分工、业务类别等

标准，将相近相似的岗位进行分类管理，如管理类、技术类、操作类等，属于粗线条的模糊界定。

要素评分法是从岗位的具体工作特征中提取若干各岗位兼具，同时表现程度各异的岗位要素，对照这些岗位要素，对所有岗位进行打分评价，形成量化评分结果。其实质就是将岗位的具体劳动还原成抽象劳动，具有精确、说服力强的优点，是目前最流行的岗位评估方法。

2 H公司的岗位价值评估方案设计

2.1 背景简介

H公司是一家提供燃气供应和服务的国有企业，拥有员工1 200余人，其中一线操作岗位员工827人，分布在公司总部及下属单位的44个操作工种。操作工种数目多、类型多、人数多，又承担着公司大多数的服务职能，对公司的正常运营和管理工作影响较大。

近年来，由于市场环境和经营内容的变化，原有的工种类型、薪酬对接和当前实际已略显脱轨，需要进一步的梳理、整合和跟进。与此同时，一线操作岗位员工和基层管理人员基于对所在岗位的熟悉和认知，对各工种间的收入公平的诉求和建议也是越来越多。在现实和民意的推动下，公司决定开展针对一线操作工种的岗位价值评估，旨在形成统一的操作岗位工作标准和价值序列，为收入的公平分配提供依据。

2.2 评估方案的设计

2.2.1 选择方法

使用适当的方法和工具是有效评估的关键。公司采用目标倒逼法来确认评估方法，即针对最终目标的如何实现，层层回溯、步步倒推，充分考虑各种涉及

因素、权衡利弊得失，从而确定最适合的方法。公司的岗位价值评估结果将用于收入分配，又因涉及到的工种多、人数多，必须要有量化的东西进行排序才能保证结果的权威性和说服力，经综合考虑，因素评分法更为适合。

2.2.2 指标筛选

因素评分法的难点在于岗位因素的筛选和各维度、指标权重的分配。为此，公司充分调研，借鉴学习一些专业咨询机构的做法和实践，并结合公司实际和岗位特点，分步骤展开。

第一步，以岗位说明书为依托，结合实际工作性质和工作内容，全面分析比较一线工种的共同点和不同点，确认了知识技能、工作责任、工作强度、工作环境四大维度。

第二步，围绕四大维度，尽可能多地为每一维度设定考核指标。在此基础上，以“各岗位兼具，且表现程度不一”为标准，进一步筛选指标，从最初的20余个指标中选取了13个有代表性的指标。

第三步，为确认的各维度和二级指标分配权重，形成量化评分表，进行试评分、统计纠偏和反馈完善。

2.3 评估参与

为保证评估工作的权威和公正，公司成立岗位价值评估工作领导小组，成员由总公司领导和各单位负责人担任，负责整个评估工作的统筹、协调和监督。领导小组下设测评小组，从下辖一线工种的各单位抽调经验丰富的管理人员和一线职工代表共同担任评委，负责对一线工种进行现场跟班、评价打分。

同时，为尊重下辖一线工种的各单位的意见，此次评估分为两个阶段。第一阶段，由各单位对所辖一线工种进行内部评价，形成排序结果。第二阶段，由

表1 H公司岗位评估评分样表

一级指标	权重	二级指标	指标涵义	指标分级	分级描述	权重	评分 岗1-岗N	
知识技能	20%	技能要求	岗位所需的专业技术和操作技能资格或水平	一	对技能要求不高，简单培训后即可上岗。	40%		
				二	……			
				三				
				四				
工作责任			略	……				
工作强度								
工作环境								

公司测评小组对所有工种进行评价，并将两部分结果进行量化合成，得出最终的排序结果。

2.4 操作程序

岗位价值评估的操作程序如图1所示：

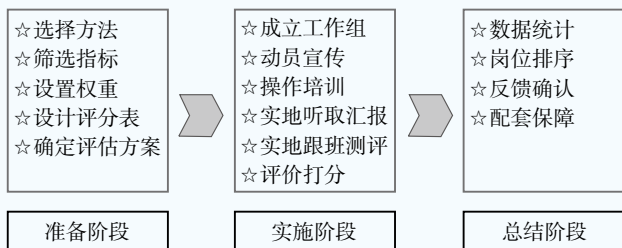


图1 H公司岗位价值评估操作流程

3 H公司的岗位价值评估实践

3.1 动员培训

做好岗位价值评估工作，除了专业理论工具的支撑，还需要在公司范围内从高层到一线的理解和支持，以及有着丰富实践经验的管理者的执行，这就要求评估工作必须要有一个宣传动员、争取更多支持的过程。

在评估实施之初，H公司主动与下辖一线操作工种的各单位进行联系，双方就各单位所辖工种的现状和重要性排序深入交换了意见，进一步明确了当前公司范围内各工种的分布和现状。随后，公司专门召开岗位价值评估工作部署及动员会，邀请公司领导、相关单位的负责人和职工代表参加，会上由公司领导出面作动员讲话，进一步重申了开展这一工作的重要意义，并对整个评估工作的日程安排、人员分工和相关事项作了详尽部署和要求。接下来，公司针对测评小组成员就测评工作的相关量表和工具的使用进行专题培训。由公司领导担任的测评小组组长带领测评小组成员共同学习、讨论，并达成一致。公司高层的重视、认可和身体力行，鼓舞了工作人员的干劲，极大地推动了这一工作的进展。

3.2 跟班评分

现场测评环节有两块内容。一是按日程安排到指定单位，由所辖工种的相关人员就该工种的任职资格、工作时间、劳动强度、经济、安全、服务责任、工作区域及环境条件等内容向测评小组进行现场汇

报。二是由测评小组在听取现场汇报后，到各工种的操作现场进行跟班（工种较多的单位按一定比例进行随机抽样），通过观察作业流程和询问工作人员，获得对该工种更直观、全面的认识。

为规避评分环节的首因效应和顺序效应，消除测评组现场评分的顾虑和干扰，给测评组预留更多的对比时间以确保整体评价的公允和一致，现场测评环节规定测评组可就具体问题在现场提问，但只作记录，在所有单位汇报、跟班完成后统一打分。

同时，评估还采取“现场决定下一测评单位、现场听取汇报、现场抽取跟班工种、现场记录、实名打分”的操作模式，将评估过程的各环节透明化，实现整个评估工作的公平、公正和公开。

3.3 数据统计

针对回收的评分表，公司设置专人配对，分别进行统计和监督以保证统计环节的公正。统计公式为：每岗的平均得分=（ \sum 评委评分-MAX评委评价-MIN评委评价）/（N-2），其中N=有效评分表数。经统计，获得公司层面的岗位排序。按照既定权重，将公司层面的岗位排序与各单位的排序进行量化合成后，形成最终的岗位排序。

将岗位排序结果反馈至各单位，进行确认和纠偏。各单位确认后，再将排序结果提交公司领导审议，经历各单位认可和反复验证的排序结果更加具有有效性和说服力。

3.4 配套跟进

公司在岗位排序基础上重新设定一线岗位工种的岗位工资与级差，将岗位间的相对差别体现到工资收入中，实现薪酬的内部公平。目前，该方案经提交集团领导审批和职工代表大会审议，自通过之日起已开始执行。

接下来，岗位价值评估工作仍将继续。公司将对岗位价值排序进行动态管理，遇有重大技改、职能撤并等情况时，及时跟进调整，确保岗位价值序列的时效性和针对性。

同时公司将进一步修订、完善一线工种的任职资格体系，保证员工基于岗位的胜任力，规范员工在一线工种间的流动，引导员工树立正确的岗位价值观，在一岗、爱一岗，坚信有付出就有回报；干一行、精一行，笃定能力强自然高薪。