

要素计点法和海氏方法在企业岗位评估中的应用

王淑侠, 尚玉钊, 冯晓雷
(西安交通大学 管理学院, 西安 710049)

摘 要: 岗位评估是制定公司岗位薪酬的基础, 较常用的岗位评估方法有要素计点法和 Hay 岗位评价法(海氏评价法)。文章以 A 公司为例, 将要素计点法和 Hay 方法相结合来进行岗位评价, 评价结果要比单独使用其中一种方法更具科学性和合理性。

关键词: 要素计点法; Hay 方法; 岗位评估

中图分类号: F270.5 文献标识码: A 文章编号: 1002-6487(2008)17-0165-02

要素计点法优点在于对从层级同类别岗位评估的区分度比较明显, 缺点在于不同层级和类别的岗位价值无法比较。而 Hay 方法正好相反, 对于不同层级和类别岗位的区分效果较好, 而对同层级和类别的岗位不好区分。为了使得岗位评估的结果更具科学性和合理性, 我们考虑在实践中将两者相结合使用。我们以 A 企业为例, 详细介绍评估模型的设计过程。A 企业是一家大型民营企业, 公司以前采取的是以人定薪而非以岗定薪的付薪方式, 造成公司员工的薪酬满意感, 内部公平感很低。现公司决定进行薪酬改革, 采用以岗定薪的薪酬管理体系。

1 确定评价要素和权重

岗位评估要素权重和评估项目权重的确定须以岗位层级、类别为基础, A 公司部分岗位层级、类别划分见表 1。

表 1 岗位层级、类别表

层级\职族	管理类	作业类
高层	总经理/行政副总/生产副总	
中层	财务部经理/人力资源部经理/生产中心经理 人事主管/财务主管	一车间厂长
基层	管理会计/销售会计/薪酬专员/绩效考核专员	一车间工段工长 焊工/钳工/浸漆工

注: 限于文章篇幅, 本文仅以管理类和作业类的部分岗位为例。

其次, 在完成岗位的归类后需要分析不同职族的共同点和影响其价值的因素, 确定各职族的评估要素、评估子要素及其权重(表 2 和表 3), 各子要素得分并定义各子要素的等级(表 4, 表 5)。各岗位依据岗位说明书进行打分汇总, 得到各职族岗位的岗位价值分数(表 6 “要素计点法得分”列)。

2 岗位评价计算过程

在确定各职族的岗位要素和评估项目的权重之后, 岗位评价委员会依据要素评估项目等级打分, 分数汇总后得到各职族内岗位的相对价值。由于各职族的评估要素、评估子要素及其权重不一样, 所以此得分只能在职族内部纵向比较, 而不能在职族之间横向比较。为了解决这一问题, 可以从各

表 2 管理类岗位评估要素、子要素、权重、得分表

管理类评估要素和权重		评估子要素和权重		得分
名称	权重	名称	权重	
知识技能	20%	岗位所需学历	5%	25
		知识多样性	5%	25
		工作的复杂程度	5%	25
		工作经验	5%	25
岗位责任	60%	风险控制责任	8%	40
		企业文化建设责任	8%	40
		经济效益管理责任	8%	40
		指导监督责任	8%	40
		内部协调责任	10%	50
		外部协调责任	10%	50
		成本责任	8%	40
工作强度	15%	脑力辛苦程度	6%	30
		工作紧张程度	6%	30
		工作班制	3%	15
工作环境	5%	工作环境危害程度	5%	25
总计	100%		100%	500

表 3 作业岗位评估要素、子要素、权重、得分表

作业类评估要素和权重		评估子要素和权重		得分
名称	权重	名称	权重	
劳动技能	20%	文化知识专业技术要求	6%	25
		技能要求	7%	35
		工作经验	7%	35
劳动责任	35%	产品产量责任	7%	35
		产品质量责任	6%	30
		物料耗用责任	6%	30
		设备责任	5%	30
		人身安全责任	6%	30
		防火、防爆责任	5%	30
		脑力辛苦程度	5%	25
劳动强度	20%	体力辛苦程度	5%	25
		工作班制	5%	25
		劳动姿势	5%	25
		毒害危险程度	7%	30
劳动环境	25%	粉尘危害程度	6%	30
		高温危害程度	6%	30
		噪音危害程度	6%	30
总计	100%			500

职族中选择一个基准岗位进行海氏评价。因为海氏评分系统的各项指标和评分表都是统一的, 所以由海氏得出的不同职

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70672052, 70772108); 国家自然科学基金优秀创新群体资助项目(7012001)

表 4 管理类企业文化建设责任子要素定义表

因素及定义	1.企业文化建设责任: 从岗位对公司文化建设方面评价岗位的重要性				
子因素/等级	五	四	三	二	一
标准内容	对公司文化建设的规划和发展负全责。	对公司文化建设的规划和发展负有具体组织的责任	承担多项文化建设、职工福利等工作,并具有具体直接实施的责任	承担公司文化建设的单项工作,负有一般性责任。	对公司的文化建设负有简介责任
分数	40	32	24	16	8

表 5 作业类文化知识和专业知识要求子要素定义表

因素及定义	1.文化知识和专业知识要求: 岗位对劳动者文化知识和专业技术的要求				
子因素/等级	五	四	三	二	一
标准内容	高中文化程度,要求有很高的操作、维修甚至重组复杂设备的能力。	高中文化程度,要求具有操作、维修较复杂仪器设备的技能。	高中文化程度,一般的技能要求,会使用较简单的机械工具或仪器。	初中文化程度,简单的专业技术知识,会使用简单的手工具。	基本无文化及专业知识要求。
分数	25	20	15	10	5

表 6 岗位价值综合得分计算结果

职族	层级	职位	要素计点法得分	职族内岗位相对倍数 A	海氏得分	基准岗位的海氏相对倍数 B	综合倍数	综合得分
管理类	高层	总经理	458	1.08			15.12	1058.58
		财务副总	426	1.00			14.07	984.62
		生产副总	424	1.00	993.32	14	14.00	980.00
	中层	生产中心经理	319	0.75			10.53	737.31
		人力资源部经理	338	0.80			11.16	781.23
		财务部经理	338	0.80			11.16	781.23
		财务主管	212	0.50			6.00	496.66
		人事主管	212	0.50			6.00	496.66
	基层	管理会计	179	0.42			5.91	413.73
		销售会计	163	0.38			5.38	376.75
		绩效薪酬管理员	110	0.26			3.63	254.25
		培训管理员	100	0.24			3.30	231.13
作业类	中层	一车间厂长	455	5.69			5.69	398.1
	基层	一车间工段工长	209	2.62			2.62	183.4
		焊工	138	1.72			1.72	120.4
		钳工	138	1.72			1.72	120.4
		浸漆工	80	1.00	70	1	1	70.00

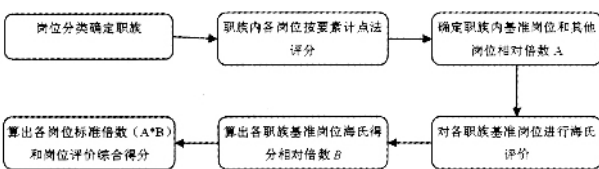


图 1 岗位价值评估流程图

族的基准岗位价值具有可比性。有了职族内岗位的纵向价值比较和职族间基准岗位的横向价值比较,便可以得到公司所有岗位的相对价值和岗位价值分数。具体过程如下:

选择职族中的基准岗位(因为海氏评价对于不同层级的岗位具有很好的区分度,选择的基准岗位最好处在不同的层级),将职族内其他岗位要素计点法得分除以该职族的基准岗位要素计点法得分得到职族内其它岗位的相对倍数 A。为了能够将不同层级和类别的岗位价值相比较,再对各基准岗位进行 Hay 评分,将各职族基准岗位的海氏得分除以基准岗位中海氏评分最低分得出这些基准岗位 Hay 得分相对倍数 B。

最后算出企业中各岗位的标准倍数和岗位价值综合得分。其中,职族内某岗位的标准倍数等于职族内某岗位的相对倍数 A 与该职族内基准岗位的相对倍数 B 的乘积;岗位价值综合得分等于基准岗位海氏得分最小值与该岗位标准倍数乘积。

在本例中选择管理类的生产副总和作业类的浸漆工为基准岗位。首先,将管理类和作业类其它由要素计点法得出

的岗位价值除以该职族的基准岗位价值(生产副总=424,浸漆工=169)算出职族内岗位的相对倍数 A(基准岗位的 A 为 1);其次,对基准岗位生产副总和浸漆工进行海氏评分;第三,将生产副总的海氏得分除以浸漆工的海氏得分得到基准岗位的海氏相对倍数 B=14;最后,算出企业中各岗位的综合倍数和岗位价值综合得分,其中管理类的综合倍数等于管理类岗位的相对倍数 A 与基准岗位(生产副总)的海氏相对倍数 B=14 的乘积,作业类的综合倍数等于作业类岗位的相对倍数 A 与基准岗位(浸漆工)的海氏相对倍数 B=1 的乘积;岗位价值综合得分等于基准岗位海氏得分最小值(浸漆工=70)与各岗位综合倍数的乘积。本例的具体结果见下表 6。

3 结论

岗位价值标准倍数和综合得分可在不同层级和类别的岗位之间相互比较,是制定薪酬的依据。将要素计点法和 Hay 方法相结合使得岗位价值评估

更具合理性,这种方法尤其适合同层级同类别岗位较多的企业。采用此种方法进行岗位评估时,应先使用要素计点法对同层级同类别的岗位进行横向比较,找出其中的基准岗位;其次用 Hay 方法评出各层级和类别中基准岗位价值,并对这些岗位的海氏得分进行纵向比较;最后综合以上两种方法算出公司的最终岗位价值(参见图 1)。

但要注意,不同的企业,要根据其规模和性质等实际情况来确定其层级和类别。例如对于层级较多的公司还可加入基层管理这一层级,制造型企业等可在类别中加上生产类、技术类和操作类等。

参考文献:

- [1]方少华. 人力资源咨询[M]. 机械工业出版社, 2006.
- [2]熊敏鹏, 余顺坤, 袁家海. 公司薪酬设计与管理[M]. 机械工业出版社, 2006.
- [3]刘军胜. 薪酬管理实务手册[M]. 机械工业出版社, 2005.
- [4]肖立见. 岗位层级的评估因素[J]. 企业改革与管理, 2003, (6).
- [5]胡明, 张书洋. 眼睛·鼻子·耳朵谁的位置更重要——岗位价值评估中因素评价法的作用[J]. 人力资源, 2004, (8).
- [6]冉斌. 薪酬设计六步法[M]. 中国经济出版社, 2004.

(责任编辑/易永生)