

## 第二章

# 职位分析与评价



### 知识目标

- 了解职位分析的定义与重要性。
- 掌握职位分析的实施。
- 掌握职位评价的原理与方法。



### 能力目标

- 能够运用合适的方法实施一个相对完整的职位分析。
- 能够初步搭建合理的职级体系乃至薪酬体系。
- 能够编写职位说明书。
- 能够运用合适的方法进行职位评价。



### 思政目标

- 强化个体对社会责任的认识和担当意识，倡导在职业领域内积极投身社会公益事业，以实际行动回馈社会。
- 培育职业道德，恪守独立、客观、公正的职业准则，持续提升专业素养。
- 引导个体建立职业发展的科学规划能力，制定符合职业发展规律的发展目标。



## 案例导入

某科技公司（以下简称“A公司”）是一家在软件开发和信息技术服务领域具有显著影响力的创新型企业。近年来，随着市场的迅猛发展和业务需求的不断增长，A公司迅速扩张，急需大量新员工来填补技术岗位的空缺，以支持其不断壮大的项目群。然而，随着公司规模的迅速扩大，一个原本隐蔽的问题逐渐浮出水面，给公司的内部稳定带来了不小的挑战——这个问题就是新老员工薪酬倒挂现象。

在A公司中，软件开发工程师是支撑公司核心竞争力的关键人员，他们负责公司的软件产品开发、系统维护和技术创新。然而，随着市场竞争的加剧，为了迅速招聘到具备先进技能和丰富经验的优秀人才，A公司不得不提高对新员工的薪酬待遇，以吸引他们加入公司。这一策略在短时间内确实为公司带来了一批高质量的新员工，但同时也引发了公司内部的一场薪酬风波。

老员工小李是A公司软件开发部的一名工程师，他已经在公司工作了五年。这五年间，他凭借出色的技术能力和对工作的热情，为公司解决了无数技术难题，是部门内公认的技术骨干。然而，随着新员工的不断加入，小李发现自己的薪酬水平与新员工相比存在明显的差距。尤其是新员工小张，他刚加入公司不到一年，但由于拥有最新的编程技术和行业经验，他的薪酬竟然比小李高出20%。

小李对此感到十分不解和失望。他认为自己在公司付出了五年的辛勤努力，为公司创造了巨大的价值，但薪酬却落后于那些只工作了几个月的新员工。这种不公平的待遇让小李开始质疑自己在公司的地位和价值，他的工作积极性和忠诚度也受到了严重打击。

这一薪酬倒挂现象在A公司内部迅速引发了广泛的不满和讨论。一些与小李情况相似的老员工纷纷表示，他们也遭遇了类似的待遇问题。这种不公平的薪酬体系不仅导致了员工士气低落和工作积极性下降，还使得一些原本对公司忠诚的老员工开始寻求其他职业发展机会。他们纷纷选择离职，前往能够给予他们更大价值的公司，这无疑给A公司带来了巨大的人才损失。

与此同时，新员工也面临着巨大的压力。虽然他们在薪酬上获得了优势，但他们也必须承担更多的工作责任，同时还要面对老员工的不满和质疑。这种压力让他们感到无所适从，甚至影响了他们的工作表现和职业发展。

面对这一严峻挑战，A公司必须采取切实有效的措施来解决新老员工薪酬倒挂的问题。否则，这种不公平的薪酬体系将继续影响公司的内部稳定和业务发展。

**思考：**同工不同酬问题打破的是薪酬的内部公平性还是外部公平性？

## 第一节 职位分析概述

### 一、职位分析的定义与重要性

职位是指在一个组织或企业中，为完成特定的职责和任务而设置的工作岗位。每个职位都具有一定的职责范围、权限和相应的要求，这些要求通常包括所需的知识、技能和经验等。职位是组织结构 and 人员配置的基础，它反映了组织内部不同工作之间的分工和协作关系。

职位分析是对企业内各个职位进行系统而详尽的研究与描述。这不仅是对职位名称的简单解释，

更是对职位本身所承担的工作内容、职责、权限，所处的工作环境，所需的技能、知识等方面的深入剖析。

职位分析的重要性不言而喻，它是企业实现人力资源合理配置、优化组织结构、提高工作效率、提升员工满意度的关键步骤。

首先，职位分析为企业提供了关于各个职位的清晰认识。通过职位分析，企业能够了解每个职位的具体工作内容和职责，从而确保资源的合理分配和有效利用。同时，职位分析还有助于企业发现潜在的职位冗余或不足，为人力资源规划提供科学依据。

其次，职位分析是招聘、选拔和配置人员的基础。通过职位分析，企业可以明确所需人才的素质要求，制定招聘标准和选拔流程，从而确保招聘到合适的人选。同时，职位分析还有助于企业制定个性化的培训计划，提高员工的职业能力和工作绩效。

最后，职位分析为培训开发、绩效考核、薪酬管理等提供了重要依据。通过职位分析，企业可以了解员工的职业发展路径和晋升标准，制定个性化的培训计划和考核标准，从而激发员工的工作积极性和创造力。同时，职位分析还有助于企业制定合理的薪酬体系，确保员工的付出与回报相匹配。

## 二、职位分析的流程与方法

### （一）职位分析的流程

职位分析的流程通常包括确定分析目的、收集职位信息、整理与分析信息、编写职位说明书、审核与修订等步骤。在这个过程中，需要运用各种方法和工具来收集和分析信息。

### （二）职位分析的方法

常用的职位分析方法包括问卷调查法、访谈法、观察法、工作日志法等。

#### 1. 问卷调查法

问卷调查法是一种常用的职位分析方法。它通过设计问卷来收集职位信息。问卷可以针对不同的职位进行设计，内容通常包括职位名称、工作内容、职责、权限、工作环境、所需技能等。问卷调查法的优点是成本低、效率高，可以同时多个职位进行分析；缺点是可能无法收集到全面的信息或者存在信息失真的风险。在使用问卷调查法时，需要注意问卷的设计要科学合理，能够全面反映职位的实际情况；同时，要确保问卷的发放和回收过程得到有效控制，以保证数据的真实性和可靠性。

#### 2. 访谈法

访谈法是一种通过与员工进行面对面交流来收集职位信息的方法。访谈可以针对具体职位进行深入了解，通过员工的描述和反馈来获取更准确的信息。访谈法的优点是信息全面、准确度高；缺点是成本较高、耗时较长。在使用访谈法时，需要注意选择合适的访谈对象，确保他们能够全面、准确地反映职位的实际情况；同时，要注意访谈的技巧和方法，以确保访谈的顺利进行和信息的有效收集。

#### 3. 观察法

观察法是一种通过直接观察员工工作过程来收集职位信息的方法。观察可以了解员工在实际工作中的表现和行为模式，从而获取更直观的信息。观察法的优点是真实性强、直接有效；缺点是可能受到观察者的主观影响或者存在观察不全面的风险。在使用观察法时，需要注意选择适当的观察时间和地点，确保能够全面、客观地观察员工的工作过程；同时，要注意记录和分析观察结果，以便更好地了解职位的实际情况。

#### 4. 工作日志法

工作日志法是一种通过让员工记录自己每天的工作内容、时间和感受来收集职位信息的方法。这种方法可以让员工描述和反思自己的工作过程，从而获取更真实、全面的信息。工作日志法的优点是真实



性强、信息丰富；缺点是可能存在主观性和遗漏的情况。在使用工作日志法时，需要注意引导。

### 5. 关键事件法

关键事件法是一种通过分析职位上的关键事件来获取职位信息的方法。关键事件指的是对职位绩效产生重要影响的事件或行为，如成功完成的重要任务、遇到的挑战和解决方案等。通过收集和记录这些关键事件，我们可以识别出职位的核心职责和关键能力，为后续的职位分析和评估提供依据。关键事件法的优点是考核结果以事实为依据，说服力强，能够使被考核者明了自己目前存在的不足和今后努力的方向。关键事件法的缺点是耗时且成本较高。在识别和描述关键事件的过程中，可能受到分析者主观判断的影响，因此需要确保分析过程的客观性和一致性，以避免偏见和误解。

### 6. 工作任务清单法

工作任务清单法是一种通过列举职位上的所有工作任务并对其进行分类和排序来获取职位信息的方法。这种方法可以帮助我们全面了解职位的工作内容和范围，包括日常任务、周期性任务、紧急任务等。通过工作任务清单法，我们可以清晰地看到职位上各项任务之间的关系和依赖，有助于优化工作流程和提高工作效率。通过对工作任务清单的深入分析，可以识别出工作流程中的瓶颈和潜在优化点，从而为优化工作流程、提高工作效率提供有力的支持。但是工作任务清单法主要关注具体的任务性活动，可能在一定程度上忽视了非任务性的活动或特点，因此在分析过程中需要综合考虑其他相关信息，以确保分析的全面性和准确性。

## 第二节 职位分析的实施

### 一、职位分析的目的

职位分析是人力资源管理中的一项核心活动，其目的是满足组织内部的特定需求，确保职位与人员匹配，从而优化组织的整体运作效率。这些需求可能涉及招聘、培训、绩效管理和薪酬管理等多个方面。

#### （一）满足招聘需求

首先，职位分析有助于明确职位的职责和要求。通过对职位进行细致分析，我们可以了解到该职位需要承担哪些工作任务，需要具备哪些专业知识和技能，以及需要满足哪些特定的素质要求。这些信息为我们在招聘过程中筛选出符合要求的候选人提供了明确的标准。同时，职位分析还可以帮助我们了解职位的工作环境，包括工作场所、工作时间、工作强度等方面的特点。

其次，职位分析能够提高招聘的成功率。通过职位分析，我们可以更加精确地确定招聘需求和条件，减少招聘过程中的盲目性和不确定性。这有助于我们更加有针对性地发布招聘信息，吸引更多符合要求的候选人前来应聘。同时，职位分析还可以帮助我们制定出更加科学的面试和评估方法，确保我们能够选拔出真正具备所需能力和潜力的优秀人才。

最后，职位分析有助于确保招聘到的人员能够真正胜任职位工作。通过深入了解职位的职责和要求，我们可以确保招聘到的人员具备必要的专业知识和技能，能够胜任职位工作。这不仅可以提高组织的工作效率和质量，还可以减少因人员不匹配而导致的资源浪费和成本增加。

#### （二）支持员工培训

职位分析作为员工培训的基础性工作，能够为培训活动提供有力的支持和指导。通过全面梳理和分析职位所需的知识和技能，职位分析为组织制定更具针对性的培训计划提供了重要依据。

首先，职位分析有助于明确员工的培训需求。通过对职位所需的知识和技能进行深入分析，我们可以清晰地了解员工在现有职位上存在的不足和差距。因此，职位分析可以帮助我们准确地识别出员工的培训需求，为制定培训计划提供重要参考。

其次，职位分析能够指导培训内容的制定。基于职位分析的结果，我们可以明确员工需要掌握哪些知识和技能才能胜任职位工作。因此，在制定培训计划时，我们可以根据职位分析的结果来确定培训内容和课程安排，确保培训内容与职位需求紧密相关，提高培训的针对性和实效性。

再次，职位分析有助于评估培训效果。通过对比员工在培训前后的知识和技能水平的变化，我们可以评估培训活动的效果。这种评估不仅可以帮助我们了解员工是否真正掌握了所需的知识和技能，还可以为我们改进和优化培训计划提供反馈和建议。

最后，职位分析在支持员工职业发展方面也发挥着重要作用。通过对职位进行深入分析，我们可以了解员工在职业发展过程中的潜在需求和可能的发展方向，为员工制定更加个性化和有针对性的职业发展规划，帮助员工实现自我提升和职业发展。

### （三）构建公平的绩效体系

职位分析在绩效管理过程中扮演着至关重要的角色，为构建公平、公正的绩效体系提供了重要依据。

首先，职位分析有助于明确绩效标准和要求。通过对职位进行深入分析，我们可以了解每个职位的具体职责、工作要求和关键绩效指标。这些信息为制定绩效评价标准提供了基础，使得绩效评价标准更加贴近职位实际，更加客观和公正。

其次，职位分析有助于确保绩效评价的公平性和一致性。由于不同职位的工作内容、职责和要求各不相同，因此不能简单地采用统一的评价标准对所有员工进行绩效评价。通过职位分析，我们可以为每个职位制定针对性的评价标准，从而确保绩效评价的公平性和一致性。

最后，职位分析有助于促进员工与管理者之间的沟通。在绩效管理的过程中，员工和管理者之间需要就绩效目标、评价标准等事项进行充分的沟通和协商。职位分析结果为双方提供了共同的参考依据，使得沟通更加明确和有效。

### （四）搭建合理的职级体系乃至薪酬体系

搭建合理的职级体系，是职位分析的一个核心目标。

职级体系是依据职位的职责、权限、技能、工作复杂性等因素，将不同的职位划分为不同的级别。这个过程需要详尽的职位分析作为支撑，通过对每个职位进行深入研究，明确其工作内容、工作难度以及所需的专业知识和技能，从而确保每个职位都被准确地定位在相应的级别上。

职级表不仅为员工提供了明确的晋升路径，还确保了企业内部薪酬体系的公正与透明。这种重视职级体系建设的做法，有助于企业吸引和留住优秀人才，激发员工的工作动力。表 2-1 为 A 公司的职级，表 2-2 为 B 公司的职级。

表 2-1 A 公司的职级

职级	职位名称	职级	职位名称
P14	资深科学家	P7	专家
P13	科学家	P6	资深专员/资深工程师
P12	资深研究员	P5	高级专员/高级工程师
P11	高级研究员	P4	专员/工程师
P10	研究员	P3	专员
P9	资深专家	P2	助理
P8	高级专家	P1	助理



表 2-2 B 公司的职级

职级	职位名称	职级	职位名称
T11	高级总监	T5	高级工程师
T10	总监	T4	中级工程师 2
T9	副总监	T3	中级工程师 1
T8	技术专家	T2	初级 2
T7	架构师	T1	初级 1
T6	资深工程师		

搭建职级体系的目的在于明确职位之间的相对价值，为企业的薪酬体系设计提供基础。一个合理的职级体系能够确保薪酬分配的公平性和合理性，避免因职位价值不明确而导致薪酬分配不公。同时，职级体系还能够为员工晋升和职业发展提供明确的路径，激励员工不断提升自己的能力和绩效，实现个人与企业的共同发展。C 公司的新旧职级对照见表 2-3 所列。

表 2-3 C 公司的新旧职级

新职级	新职位名称	旧职级	旧职位名称
17	17 级工程师	6.3	权威专家
		6.2	
		6.1	
16	16 级工程师	5.3	资深专家工程师
		5.2	
15	15 级工程师	5.1	
14	14 级工程师	4.3	专家工程师
13	13 级工程师	4.2	
12	12 级工程师	4.1	
11	11 级工程师	3.3	高级工程师
10	10 级工程师	3.2	
9	9 级工程师	3.1	
8	8 级工程师	2.3	工程师
7	7 级工程师	2.2	
6	6 级工程师	2.1	
5	5 级工程师	1.3	助理工程师
4	4 级工程师	1.2	
		1.1	

通过职位分析明确职级后，企业可以根据市场薪酬水平、企业经济状况及员工绩效等因素，为每个职位设定合理的薪酬范围，形成具有竞争力的薪酬体系。

因此，职位分析的目的之一是搭建合理的职级体系，进而为搭建合理的薪酬体系提供基础。虽然这个过程需要企业投入大量的人力和物力资源，但是其所带来的效益是巨大的。一个合理的职级体系和薪酬体系不仅能够提升企业的管理效率，还能够增强企业的凝聚力和竞争力，为企业的长远发展奠定坚实的基础。

## 二、职位分析的实施过程

### （一）职位分析前的准备工作

职位分析前的准备工作是确保分析过程顺利进行和结果准确可靠的重要基础。

首先，明确分析的目的和范围至关重要。职位分析的目的可能多种多样，如提高招聘效率、优化绩效考核体系、完善员工培训计划等。明确分析目的有助于我们聚焦分析的重点，避免在分析过程中迷失方向。同时，分析范围的界定也必不可少，我们需要明确哪些职位或职级需要进行分析，以及分析的深度和广度。这有助于我们合理分配资源和时间，确保分析工作的效率和效果。

其次，组建一支具备专业知识和丰富经验的分析团队是确保分析质量的关键。团队成员不仅应具备多样化的专业背景，还应具备丰富的实践经验，能够深入理解职位的实际情况和要求。在组建团队时，我们应充分考虑团队成员的互补性，确保他们在分析过程中能够相互协作、共同解决问题。在确定了团队成员后，我们需要进一步明确各自的职责和分工。合理的分工能充分发挥每个成员的专业优势，提高分析工作的效率和准确性。

最后，确定数据收集与整理的方法也是准备工作中不可或缺的一环。数据是职位分析的基础，因此我们需要根据职位的特点和实际需求选择合适的数据收集方式，确保收集到的数据具有代表性和可靠性。同时，我们还需要制定科学的数据整理和分析流程，确保数据的准确性和有效性。这包括数据清洗、分类、编码等步骤，以便后续进行深入的数据分析和解读。

除了以上三个方面外，我们还需要注意一些其他的准备工作。例如，提前与相关部门和人员进行沟通，了解他们对职位分析的期望和需求；收集和分析相关的背景资料，如公司的组织结构、业务流程等；准备必要的设备和工具，如问卷设计软件、数据分析软件等。这些准备工作虽然看似琐碎，但对确保职位分析的顺利进行和结果准确可靠同样具有重要意义。

### （二）职位信息的收集与整理

职位信息的收集与整理是一项至关重要的任务，它为组织提供了关于各个职位的详细、准确的信息，为后续的职位评价、薪酬设计、招聘选拔及员工培训与发展等工作奠定了坚实的基础。

#### 1. 设计职位分析调查问卷或访谈提纲

职位分析调查问卷和访谈提纲是收集职位信息的两种主要工具。它们的设计需要考虑职位的性质、职责、技能要求及工作条件等多个方面。

（1）设计职位分析调查问卷。职位分析调查问卷通常包括封闭式问题和开放式问题两种类型。封闭式问题主要用于收集标准化的信息，如职位名称、所属部门、直接上级等；而开放式问题则更注重对职位职责、工作关系、工作条件等方面的深入了解。在设计问卷时，应确保问题的逻辑清晰、表述准确，避免引起歧义或误导。同时，问卷的长度也应适中，既要保证信息的全面性，又要避免给答者带来过大的负担。

（2）设计访谈提纲。访谈提纲是指导访谈者进行职位信息收集的重要工具。在设计提纲时，应明确访谈的目的和重点，列出需要了解的关键信息点。提纲的内容可以包括职位的基本情况、工作职责、技能要求、工作关系、工作条件等方面。此外，还应考虑访谈对象的特点和需求，以便在访谈过程中能够更好地引导和沟通。

下面分别列举一份职位分析调查问卷和访谈提纲。

示例一：

#### 职位分析调查问卷

为了完善公司的职位分析工作，希望各位员工认真填写表 2-4 的职位分析调查问卷，填完后交给本部门经理。



表 2-4 职位分析调查问卷

一、基本信息	
姓名：	填写日期： 年 月 日
职位名称：	职位编号：
所属部门：	部门经理姓名：
二、调查信息	
1.请准确、简洁地列举你的主要工作内容（若多于 8 条可以附纸填写，下同）：	
(1)	(2)
(3)	(4)
(5)	(6)
(7)	(8)
2.请认真、详尽地描述你的日常性工作（如果有工作日志，请附后）：	
3.请详尽地列举你有决策权的工作项目：	
(1)	(2)
(3)	(4)
(5)	(6)
(7)	(8)
4.请详尽地列举你没有决策权的工作项目：	
(1)	(2)
(3)	(4)
(5)	(6)
(7)	(8)
5.请简明地描述你的上级是如何监督你的工作的：	
6.请简明地描述你的哪些工作是不被上级监督的：	
7.请详细地描述你在工作中需要接触到哪些职位的其他员工，并讲明接触的原因：	
8.请简明地列举你编写的需要作为档案留存的文件名称和内容提要：	
(1)	(2)
(3)	(4)
(5)	(6)
(7)	(8)
9.请列举工作中需要用到的主要办公设备和用品：	



续表

10.请描述你在人事和财务方面的权限范围：

11.你认为胜任该职位需要几年的相关工作经验：

- 不需要    1年    2年    3年    4年    5年及以上    不好估计

12.你认为胜任该职位需要什么样的文化程度：

- 初中    高中    大专    本科    硕士及以上    不好估计

13.你认为一位没有相关工作经验的大专学历的人员，需要多长时间的培训可以胜任该职位：

- 不需要培训    3天以内    15天以内    1个月以内  
3个月以内    半年以内    半年以上    不好估计

14.你认为什么样的性格、能力的人能更好地胜任该职位：

15.你认为什么样的心理素质的人员能更好地胜任该职位：

16.你认为什么样的知识范围能够更好地胜任该职位：

17.请描述该职位的工作环境，你认为什么样的工作环境更适合工作：

18.请列举你直接领导的下属的职位、姓名和工作内容：

19.你对该职位的评价：

20.你认为如何才能更好地完成工作：

21.请将该问卷没有列出，但你认为有必要的内容写在下面：

注意事项：

- 1.填写人应保证以上填写的内容真实、客观，并且没有故意隐瞒。
- 2.该问卷内容将作为职位分析的重要依据，如果填写人发现有遗漏、错误，或其他需要说明的情况，请立即与人力资源部职位分析小组联系。

填写人签字：

职位分析负责人签字：



示例二：

#### 职位分析访谈提纲

- (1) 请问你的姓名、职位名称、职位编号是什么？
- (2) 请问你在哪个部门工作？请问你的部门经理是谁？你的直接上级是谁？
- (3) 请问你主要做哪些工作？可以举一些实例。
- (4) 请尽可能详细地讲讲你昨天一天的工作内容。
- (5) 请问你对哪些事情有决策权？对哪些事情没有决策权？
- (6) 请讲讲你在工作中需要接触到哪些人？
- (7) 请问你需要哪些设备来开展你的工作？其中哪些是常用的？哪些只是偶尔使用？你对目前的设备状况满意吗？
- (8) 请问你在人事审批权和财务审批权方面有哪些职责？可以举些实例。
- (9) 请问你认为做好这项工作需要什么样的文化水平？需要哪些知识？需要什么样的心理素质？
- (10) 如果对一个大专学历层次的新员工进行培训，你认为需要培训多长时间才能正式上岗？
- (11) 你觉得目前的工作环境如何？是否还需要更好的环境？你希望哪些方面得到改善？
- (12) 你觉得该工作的价值和意义有多大？
- (13) 你认为怎样才能更好地完成工作？
- (14) 你还有什么要补充的？

### 2. 实施问卷调查或访谈

设计好问卷或提纲后，下一步就是实施问卷调查或访谈。在这个过程中，需要注意以下几点。

- (1) 选择合适的调查对象。对于问卷调查，需要选择合适的调查对象，确保他们能够提供准确、全面的职位信息。对于访谈，则需要选择合适的访谈对象，如职位的现任者、直接上级或下属等，以便从多个角度了解职位的情况。
- (2) 确保调查或访谈的顺利进行。在实施问卷调查或访谈时，需要确保整个过程顺利进行。对于问卷调查，可以通过邮件、内部系统等方式将问卷发送给调查对象，并提醒他们按时完成填写。对于访谈，则需要提前预约访谈对象，并准备好访谈所需的工具和材料。
- (3) 保持客观公正的态度。在收集职位信息时，调查者或访谈者需要保持客观公正的态度，避免主观偏见或情感因素的干扰。他们应该以事实为依据，对职位信息进行客观的记录和整理。

### 3. 数据的整理与分析

收集到职位信息后，接下来就是对数据进行整理和分析。

- (1) 数据整理。数据整理主要是对收集到的职位信息进行归纳、分类和汇总。对于调查问卷的数据，可以通过统计软件或 Excel 等工具进行数据处理和汇总；对于访谈的数据，则需要将访谈记录进行整理和分析，提取出关键信息。
- (2) 数据分析。数据分析是对整理好的职位信息进行深入研究和解读。通过数据分析，我们可以了解职位的职责范围、工作关系、技能要求等方面的信息，为后续的职位评价、薪酬设计等工作提供依据。在数据分析过程中，可以采用定性和定量相结合的方法，对职位信息进行多角度的分析和比较。

总之，职位信息的收集与整理是一项烦琐但至关重要的工作。通过科学的方法和严谨的态度，我们可以收集到准确、全面的职位信息，为组织的人力资源管理工作提供有力支持。

## 三、职位说明书的编写

在职位分析工作基本完成时，就可以着手编写职位说明书了。职位说明书是组织内部对某一职位的详细描述和规定，它涵盖了职位的基本信息、职责范围、工作要求、任职资格等关键内容。

### （一）职位说明书的基本内容与格式

职位说明书的内容通常包括职位描述和任职资格要求两部分。

#### 1. 职位描述

（1）职位基本信息。职位名称应准确、简洁地反映该职位的主要工作内容或角色定位。在编写职位基本信息时，应注意信息的准确性和时效性，避免使用模糊或过时的描述。同时，还可以根据组织的实际情况，添加一些特色信息，如职位的地理位置、工作性质（全职/兼职/实习）等，以便员工更全面地了解职位情况。

（2）职位职责与任务。职位职责与任务是职位说明书的核心内容，详细描述了该职位应承担的主要工作。这部分内容通常包括日常工作、重点项目以及与其他部门的协作关系等方面。在描述日常工作时，应具体、明确地列出该职位需要完成的常规任务，如“制定销售计划”“撰写员工招聘与培训计划”等。对于重点项目，可以简要说明项目的背景、目标及该职位在项目中的角色和职责。此外，与其他部门的协作关系也是职责与任务描述中不可忽视的一部分，应明确指出该职位需要与哪些部门保持密切沟通与合作，以及合作的具体内容和方式。编写职位说明书时常用的动词见表 2-5 所列。

表 2-5 编写职位说明书时常用的动词示例

针对计划、制度	编制、制定、拟定、起草、审定、审查、转呈、提交、呈报、存档、提出意见
针对信息	调查、收集、整理、分析、归纳、总结、提供、回报、通知、发布、维护管理
思考行为	研究、分析、评估、发展、建议、参与、推荐、计划
直接行动	组织、实行、执行、指导、控制、采用、生产、参加、提供、协助
上级行为	主持、组织、指导、协调、指示、监督、控制、牵头、审批、审定、批准
下级行为	核对、收集、获得、提交、制作
其他	维持、保持、建立、开发、准备、处理、翻译、操作、保证、预防、解决

在编写职位职责与任务时，应注重客观性和可操作性，避免使用模糊或主观性的描述。同时，还要根据组织的实际需求和战略目标，对职责与任务进行定期审查和更新，以确保其与实际工作保持一致。

（3）工作关系与沟通。工作关系与沟通部分主要描述了职位在组织中的位置和与其他职位的相互关系。这包括与上级、下级、同事及外部合作伙伴的沟通和协作方式。

在编写工作关系与沟通时，应注重实际性和可操作性，避免过于理论化或抽象化的描述。同时，还要关注组织文化和价值观，确保沟通方式和协作精神与组织的要求相符。

（4）其他信息。其他信息通常指的是除了工作职责、工作条件和薪资等核心要素之外的额外信息。这些信息有助于应聘者更全面地了解职位和工作环境。

#### 2. 任职资格要求

任职资格要求部分明确了担任该职位所需具备的条件和标准。这包括学历、专业、工作经验、技能等方面的要求。

在学历和专业方面，应明确所需的学历层次和专业背景，以便组织在招聘时筛选出符合条件的候选人。在工作经验方面，可以说明该职位所需的工作年限和具体领域的经验要求。此外，还应列出该职位所需具备的技能，如沟通能力、领导能力、团队协作能力等。

在编写任职资格要求时，应注重实际性和针对性，根据职位的实际需求和组织的战略目标来设定合理的标准和要求。同时，还要关注行业的发展趋势和市场的变化，及时调整和优化任职资格要求，以吸引和留住优秀人才。

总之，通过详细而全面地描述这些信息，职位说明书为员工和组织提供了对职位的清晰认知和定位，有助于促进员工与组织的共同发展。在编写职位说明书时，应注重客观性和准确性，确保信息的



真实性和可靠性。同时，还要根据组织的实际情况和需求进行灵活调整和优化，以适应不断变化的市场环境和组织发展要求。职位说明书示例见表 2-6 所列。

表 2-6 职位说明书示例——总经理

职位名称	总经理	职位编号	
所在部门		职位定员	
直接上级	董事会	工资等级	
直接下级	营销总监、技术品管部经理、人力资源部经理、财务部经理、投资管理部经理、办公室主任	薪酬类型	
所辖人员		职位分析日期	

本职：领导制定和实施公司总体战略，完成董事会下达的年度经营目标；领导公司各部门建立健全良好的沟通渠道；负责建设高效的组织团队；管理直接所属部门的工作

职责一	职责表述	制定和实施公司总体战略	
	工作任务	领导制定公司的发展战略，并根据内外部环境变化进行调整 组织实施公司总体战略，发掘市场机会，领导创新与变革	
职责二	职责表述	制定和实施公司年度经营计划	
	工作任务	根据董事会下达的年度经营目标组织制定、修改、实施公司年度经营计划 监督、控制经营计划的实施过程，并对结果负全面责任	
		组织实施财务预算方案及利润分配、使用方案	
职责三	职责表述	建立良好的沟通渠道	
	工作任务	负责与董事会保持良好沟通，定期向董事会汇报经营战略和计划执行情况、资金运用情况和盈亏情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜 领导建立公司与客户、采购商、合作伙伴、上级主管部门、政府机构、金融机构、媒体等部门间顺畅的沟通渠道 领导开展公司的社会公共关系活动，树立良好的企业形象 领导建立公司内部良好的沟通渠道，协调各部门关系	
		职责表述	建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系
		工作任务	主持、推动关键管理流程和规章制度，及时进行组织和流程的优化调整 领导营造企业文化氛围，塑造和强化公司价值观
职责表述	主持公司日常经营工作		
职责五	工作任务	负责公司员工队伍建设，选拔中高层管理人员 主持召开总经理办公会，对重大事项进行决策 代表公司参加重大业务或其他重要活动 负责处理公司重大突发事件，并及时向董事会汇报	
		职责表述	领导人力资源部、财务部、投资管理部、办公室等分管部门开展工作
		工作任务	领导建立健全公司人力资源管理制度，组织制定人力资源政策，审批重大人事决策 领导建立健全公司财务、投资管理制度，组织制定财务政策，审批重大财务支出 领导建立健全行政与后勤管理制度

权力：

公司重大问题的决策权

向董事会提出公司经营目标的建议权

对副总经理、总监的人事任免建议权

除公司副总经理、总监外的人事任免权

对公司各项工作的监控权

对公司员工奖惩的决定权

对下级之间工作争议的裁决权	
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权	
董事会预算内的财务审批权	
工作协作关系：	
内部协调关系	董事会、高层管理人员、公司内各部门
外部协调关系	上级主管部门、政府机构、客户、采购商、合作伙伴、金融机构、媒体等
任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	机电相关专业或管理相关专业
培训经历	接受过 MBA 职业培训，包括财务、人事、法律等知识培训
经验	8 年以上工作经验，5 年以上本行业或相近行业管理经验，2 年以上高层管理经验
知识	通晓企业管理知识，具备技术管理、财务管理、质量管理、法律等方面的知识，了解公司经营产品技术知识
技能技巧	掌握 Word、Excel 等办公软件的使用方法，具备基本的网络知识，具备熟练的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力
其他：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机等）及通信设备
工作环境	独立办公室，经常出差
工作时间特征	经常需要加班
所需记录文档	战略规划、年度经营计划、阶段性工作报告
考核指标：	
销售收入、利润额、市场占有率、应收账款、重要任务完成情况	
预算控制、关键人员流失率、全员劳动生产率	
领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力	
备注：	

## （二）编写职位说明书的注意事项

在编写职位说明书时，需要注意以下几个方面。

### 1. 准确性

只有准确地描述职位，才能确保员工对职位有正确的认识，从而避免产生误解和冲突。职位说明书的内容如果不准确，不仅会影响员工对职位的理解，还可能导致员工在实际工作中出现偏差，影响工作效率和质量。

### 2. 全面性

职位说明书应尽可能全面地覆盖职位的各个方面，包括职责、任务、工作关系、任职资格等。全面的描述有助于员工全面了解职位的要求，从而更好地履行职责。如果职位说明书过于简略或片面，可能会导致员工对职位的理解不够深入，无法充分发挥自己的能力和潜力。

### 3. 简洁性

职位说明书应避免冗长和复杂的描述，用简洁明了的语言和表述方式呈现信息，避免使用过多的专业术语或复杂的句子结构。简洁的描述有助于员工快速理解职位的核心内容和要求，提高工作效率。

### 4. 可操作性

如果职位说明书的描述过于抽象或模糊，员工可能无法明确自己的工作职责和操作方法，导致工作无法顺利进行。因此，在编写职位说明书时，应注重描述具体的操作步骤和方法，确保员工能够按



照说明书的要求独立完成工作。

### （三）职位说明书的审核与修订

职位说明书编写完成后，需要进行审核和修订。

在审核过程中，应关注职位说明书的准确性、全面性和可操作性等方面，确保其内容符合组织的实际需求和期望。同时，还需要关注职位说明书是否符合法律法规和组织政策的要求，避免出现不合规的问题。

在修订过程中，应根据审核结果和组织的实际情况对职位说明书进行必要的修改和完善。这有助于确保职位说明书始终与实际工作保持紧密联系，为组织的人力资源管理提供有力的支持。

## 第三节 职位评价的原理与方法

### 一、职位评价的概念与作用

#### （一）职位评价的概念

简而言之，职位评价就是对组织内部各职位的相对价值进行系统衡量的过程。它通过对不同职位的工作内容、职责范围、技能要求、工作环境等因素进行综合评估，确定各职位在组织中的相对重要性和价值大小。这一过程有助于消除主观因素对薪酬决策的影响，确保薪酬分配更加客观、公正。

#### （二）职位评价的作用

职位评价的作用主要体现在以下几个方面。首先，职位评价有助于实现薪酬的内部公平。其次，职位评价有助于提升员工对薪酬制度的满意度和认同感。最后，职位评价为组织的薪酬预算和成本控制提供了依据。

### 二、职位评价的基本步骤

#### （一）挑选典型职位

挑选典型职位是为了通过评价这些职位，为其他类似职位提供评价的基准。为了确保挑选的职位具有代表性，可以与各部门负责人进行沟通，了解各部门的核心职位和关键职责。

对于规模不是很大的公司，可以取 20~30 个岗位作为典型职位；对于只有 20~30 个岗位的小规模公司，可以对所有岗位进行评估；而对于大型组织，由于职位种类多、职级复杂，可能需要更多的典型职位来覆盖整个组织范围。因此，典型职位的数量应该根据组织的具体情况和需求来确定，以确保评价的全面性和准确性。在确定数量时，需要综合考虑组织的各种因素，并与相关利益方进行充分沟通和协商。最终确定的典型职位数量应该既能反映组织的整体情况，又不会过于庞大而增加评价的复杂性和成本。

#### （二）确定职位评价方法

职位评价方法有很多种，如排序法、分类法、要素计点法等。每种方法都有其优缺点和适用范围。组织应根据自身的特点和需求，选择最适合的评价方法。在选择评价方法时，还需要考虑评价的成本、时间及评价结果的准确性和可靠性。

#### （三）建立职位评价委员会

为了确保职位评价的公正性和客观性，需要建立一个由多部门人员组成的职位评价委员会。委员会成员应来自不同的部门和职级，以确保评价结果的全面性和代表性。委员会成员需要具备一定的专

业知识和经验，以便对职位进行准确的评价。此外，委员会还需要制定评价规则和流程，确保评价过程的规范性和一致性。

#### （四）对职位评价人员进行培训

在职位评价过程中，评价人员的素质和能力对评价结果的准确性和可靠性具有重要影响。因此，需要对评价人员进行培训，使其了解评价的目的、方法、规则和流程。培训内容包括但不限于职位评价方法介绍、评价要素解释、评价技巧传授等。通过培训，评价人员可以更加熟悉评价工作，提高评价的准确性和效率。

#### （五）对职位进行评价

在准备好典型职位、确定评价方法、建立评价委员会并培训评价人员后，就可以开始对职位进行评价了。评价过程中，需要注意保持客观性和公正性，避免主观臆断和偏见。评价完成后，需要将评价结果进行汇总和分析，形成职位评价报告。报告中应包括各职位的评价结果、排名以及与其他职位的相对价值等信息。通过职位评价报告，组织可以了解不同职位的相对价值差异，为薪酬设计、人力资源规划等提供有力支持。

### 三、职位评价的主要方法

#### （一）职位评价方法的分类

职位评价方法一般分为定性方法和定量方法两类。

##### 1. 定性方法

定性职位评价方法主要包括排序法和分类法。排序法是一种简单易行的方法，它根据工作说明书，从整体上对所有职位按其重要性或相对价值进行比较并排序。分类法则预先确定一套职级标准，将待评职位与标准比照，然后分别套入各个职级中，确定各职位的相应级别。定性方法的优势在于其能够深入理解职位的性质和特点，通过深入观察和访谈获取丰富的主观数据，从而提供更为细致和深入的情景描述和人际关系分析。定性方法无法量化，可能受限于研究者的主观性和经验，结果可能不够客观和精确。

##### 2. 定量方法

定量职位评价方法包括要素计点法（又称“计点法”“因素计点法”）和要素比较法。要素计点法先找出待评职位中的共同付酬因素，然后对这些因素划分等级并赋予不同的分数及权重，最后形成各职位的总分数，以此表示其相对价值。要素比较法则将待评职位与关键职位相比较来确定其相对价值。定量方法的优势在于其能够对职位价值进行精确的量化评估，通过大样本的数据收集和分析，提供更为客观的信息和分析结果。这使得定量方法适用于对大量职位进行快速、准确的评估。然而，定量方法可能忽略了职位的某些非量化因素，如人际关系、工作环境等，这些因素可能对职位价值有重要影响。

从应用广泛程度来看，定量职位评价方法，特别是要素计点法，由于其具有客观性和精确性，被广泛应用于各类企业和组织中。而定性职位评价方法虽然在一些特定情境下非常有用，如深入了解职位特点和人际关系等，但由于其具有操作复杂性和主观性，应用相对较少。

#### （二）职位评价方法具体介绍

##### 1. 排序法

排序法是一种直观且相对简单的职位评价方法。在此过程中，评价者会仔细审查各个职位的说明书，基于对公司整体战略和目标的理理解，以及职位对公司所起到的相对价值和贡献，对职位进行排序。排序法通常包括直接排序、交替排序和配对排序三种形式。

（1）直接排序是评价者直接根据职位的整体价值，将所有职位从高到低或从低到高进行排列。这



种方法操作简单，但要求评价者对每个职位都有深入的了解和准确的评估，见表 2-7 所列。

表 2-7 按直接排序法对职位进行排序

<p>重要性高</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>重要性低</p>	总裁
	总经理
	行政副总经理
	销售经理
	会计
	前台接待

如果在直接排序的过程中，评委们对排序情况有分歧，应该怎么办呢？

例如：由甲、乙、丙三人组成的评定小组对 A、B、C、D 等 4 个职位进行评定，结果见表 2-8 所列。

表 2-8 不同评委的排序结果

评委	职位			
	A	B	C	D
甲	1	3	4	2
乙	2	1	3	4
丙	2	3	1	4

为了求出每个职位的平均分并进行排序，我们可以首先计算每个职位的得分总和，然后除以参与评定的人数（在这个例子中是 3 人），得到平均分。接着，我们根据平均分从高到低或从低到高进行排序，可以事先统一约定得分高的排在第一位或得分低的排在第一位，见表 2-9 所列。

表 2-9 对不同评委的排序结果平均后再排序

评委	职位			
	A	B	C	D
甲	1	3	4	2
乙	2	1	3	4
丙	2	3	1	4
总评分	5	7	8	10
参评人数	3	3	3	3
平均分	1.67	2.33	2.67	3.33
职级排序	4	3	2	1

(2) 交替排序是在直接排序的基础上，要求评价者先选出价值最高和价值最低的职位，然后再从剩余的职位中继续选出价值最高和价值最低的，如此反复，直至所有职位都被排序。这种方法有助于确保评价者在排序过程中保持一致性，避免主观偏见。交替排序法选择职位的顺序是：最高—最低—次高—次低……，以此类推，直到所有职位都排完序，见表 2-10 所列。

表 2-10 交替排序法示例

排序	职位价值高低程度	职位名称
1	最高	市场部部长
2	次高	人力资源部部长
3	较高	财务审计主管
	……	……
3	较低	安全生产主管
2	次低	行政采购主管
1	最低	经办部行政秘书

(3) 配对排序法也称“相互比较法”“两两比较法”“成对比较法”或“相对比较法”，就是将所有要进行评价的职位列在一起，两两配对比较，其中价值较高者可得1分，最后将各职位所得分数相加，按分数高低顺序对职位进行排序，见表2-11所列。

表2-11 配对排序法示例

职位	防损主管	店长	财务经理	人事助理	活动策划专员	生鲜部采购员	保安	总计	排序
防损主管	—	0	0	1	1	1	1	4	3
店长	1	—	0	1	1	1	1	5	2
财务经理	1	1	—	1	1	1	1	6	1
人事助理	0	0	0	—	1	1	1	3	4
活动策划专员	0	0	0	0	—	1	1	2	5
生鲜部采购员	0	0	0	0	0	—	1	1	6
保安	0	0	0	0	0	0	—	0	7

在计分的时候要注意，一次比较，要在两个表格里同时计上相应的分数，这样不容易弄错。比如店长和保安比较，店长的职位价值较高，则店长计1分，保安计0分。此外，还要注意是横向统计总分还是纵向统计总分，不要搞混淆了。表2-12与表2-13给出了配对排序法的优缺点。

表2-12 配对排序法的优点

优点	说明
直观易懂	配对排序法通过直接对比不同选项，使得评估者能够更直观地理解各个选项之间的差异，降低了理解的难度
减少偏见	由于每次只对比两个选项，评估者可以更专注于这两个选项之间的差异，减少了因一次性评估多个选项而产生的偏见和困惑
省时、有趣、用途广	配对排序法相对省时，因为评估者只需关注两个选项的比较。同时，由于每次比较都是独立的，这种方法也具有一定的趣味性。此外，这种方法可以应用于多种场景，如产品特性比较、候选人面试评估等
精确度相对较高	由于配对排序法是通过多次两两比较得出结果，因此其通常能够提供更精确的排序或评估结果
避免“高度设定”问题	传统的排序方法可能会强迫评估者依次逐一比较每两个成员的工作绩效，而配对排序法则克服了这一问题，允许评估者更灵活地进行比较

表2-13 配对排序法的缺点

缺点	说明
工作量大	当选项数量较多时，需要进行的比较次数会急剧增加，导致评估者的工作量增大，容易产生疲劳和厌倦。例如，如果有 $n$ 个选项，则需要进行 $n(n-1)/2$ 次比较
误差累积	由于每次比较都是独立的，误差可能会累积，影响最终的评估结果。例如，在连续的比较中，评估者可能会因为前一次的比较结果而影响对后一次比较的判断
不适用于所有场景	对于一些复杂或抽象的评估任务，配对排序法可能不够准确或有效。例如，在评估一个创新项目的潜力时，单纯通过两两比较很难全面评估其价值和潜力
只能得到顺序数据	配对排序法通常只能提供选项之间的相对排名或顺序，而不能给出具体的量化评分或差距
对象个数限制	由于工作量和误差累积的问题，配对排序法通常适用于对象个数较少的情况，一般建议少于10个选项



排序法的优点在于其简单易行，不需要复杂的数学模型和大量的数据支持。同时，它也能够直观地反映职位之间的相对价值关系，有助于企业了解不同职位在组织中的地位和作用。然而，排序法也存在一定的局限性，如主观性较强、容易受到评价者个人经验和偏见的影响等。因此，在使用排序法进行职位评价时，需要确保评价者具备足够的专业知识和经验，并尽可能减少主观因素的影响。

## 2. 分类法

(1) 分类法作为一种专业且高效的职位评价方法，其核心思想在于将多样化的职位归类至事先确定的职级中。这一方法凭借其快速有效的特点，在各部门中均得到了广泛的应用，特别是在技术类职位密集的组织中，分类法更是发挥了不可替代的作用。在分类法的运用中，职级的定义至关重要。

在实际应用中，分类法可根据组织的具体情况进行调整和优化，以更好地适应组织的需要。同时，为确保分类法的准确性和公正性，可以建立专门的评价小组或委员会，负责职级定义的编写和职位的分类工作。

(2) 分类法的操作步骤。

① 职位分析。明确各职位的主要职责、工作环境、劳动强度及任职者资格要求。

② 职位分类。先进行大类划分，再在各类下细分子类，见表 2-14 所列。

表 2-14 编写职级定义（以职员为例）

职级	职级定义
三级职员	在监督下工作，集中注意力于日常工作，快速而准确
二级职员	对工作细节十分通晓，有特别的工作技能
一级职员	必须具备二级职员的特点，承担更多的责任
资深职员	从事技术性工作，偶尔要从事困难的工作，对所在部门的工作原则和业务基础有透彻的了解
解释职员	更能独立思考，并且能够超出监督或日常工作的范围去考虑更深入的问题

③ 建立职级结构和标准。在实施分类法时，首先需确定合适的职级数量，这通常基于工作性质、组织规模和人事政策来考量。其次，识别并确定影响职位重要程度的关键因素，如工作难度、监督程度、知识需求等。再次，为每一职级制定明确的定义和描述，确保对职级的理解一致。最后，确立职级标准，作为区分不同工作重要性及确定职位评价结果的基准，确保分类的公正和准确。

④ 职位测评和列入等级。根据确定的职级标准，对比工作说明书，将各职位列入相应等级，评定不同系统、职位间的相对价值和关系。在列入等级的过程中，可以设立标杆职位作为参照，简化分类过程。

对于小型企业，分类法实施相对简单；大型企业则因人员众多而更加复杂。

(3) 分类法的优缺点。

① 优点。

简单快速：分类法相对简单明了，能够快速地对职位进行职级划分。

易于实施：只需依据职级定义进行归类，操作简便，易于理解和执行。

适用大型组织：对于拥有大量职位的大型组织，分类法能够高效地进行职位评价。

灵活性：当组织中出现新职位时，可以迅速将其归类到合适的职级中。

② 缺点。

主观性强：职级描述可能存在主观差异，导致分类结果不一致。

复杂性：对于某些职位，可能难以用简单的职级定义来描述其复杂性和要求。

价值差异难以体现：分类法难以精确反映不同职位之间的价值差异。

适用性有限：分类法更适合职位性质大致类似、工作内容相对稳定的组织。对于变化较快、工作内容多样的职位，分类法的适用性可能受限。

针对分类法的局限性，我们可以采取一系列措施加以改进和优化。首先，在制定职级定义时，应充分考虑组织的实际情况和职位特点，确保定义的准确性和适用性。其次，加强对评价者的培训和监督，提高其对分类法的理解和运用水平，减少主观因素对评价结果的影响。最后，结合其他职位评价方法，如排序法、要素计点法等，进行综合评价，以提高评价的准确性和可靠性。

### 案例实操

某中型企业，专注于高科技产品的设计与销售。随着企业规模的逐渐扩大，为了明确各职位的职责和权限，优化管理结构，企业决定对内部的职位进行分级。这一举措旨在提高员工的工作效率，确保资源的合理分配，同时也有利于员工的职业发展。

该企业设有多个部门，包括销售部、人力资源部、产品设计部和采购部。各部门内分别设有经理和专员两个层级，以确保工作的有效执行和管理的层级性。其中，销售经理和销售专员负责产品的市场拓展和销售工作；人力资源经理和人力资源专员负责招聘、培训、绩效考核等人力资源管理工作；产品设计经理和产品设计专员负责产品的设计和开发；采购经理和采购专员则负责原材料的采购和供应商管理。

#### 1. 职位分级

为了科学地对这些职位进行分级，企业根据职位的职责、所需的专业技能、工作经验、决策权限及管理责任等因素，制定了分级标准，见表 2-15 所列。

表 2-15 该公司的职级

职级	定义描述
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 较复杂的职位；</li> <li>• 需要独立决策；</li> <li>• 需要监督他人工作；</li> <li>• 需要接受高级专业技术训练和具有较丰富经验</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中等复杂程度的职位；</li> <li>• 根据既定政策、程序、技术能独立思考；</li> <li>• 需要具有较强的专业知识及一定经验；</li> <li>• 既要受到他人监督，又要监督他人</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要一定判断能力的职位；</li> <li>• 具有初级技术水平；</li> <li>• 具有一定经验；</li> <li>• 受主管人员监督</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 从事例行工作事务；</li> <li>• 按照既定程序工作；</li> <li>• 处在直接主管的监督下；</li> <li>• 不含技术色彩</li> </ul>

#### 2. 职位评定

为了使每个职位的分级准确，公司组建了职位评价委员会，包括五位评定人。每个职位都需要经过五位评定人的评估，根据他们的评分计算出该职位的评分均值，从而确定其所属的职级。表 2-16 是该公司的职位评定结果。



表 2-16 该公司职位评定结果

评定人	销售经理	销售专员	人力资源 经理	人力资源 专员	产品设计 经理	产品设计 专员	采购经理	采购专员
A	4	2	3	1	4	2	3	2
B	4	1	4	1	3	2	3	1
C	4	1	3	1	3	1	4	1
D	4	2	3	2	4	2	3	1
E	4	2	4	2	4	2	3	1
总评分	20	8	17	7	18	9	16	6
评定人数	5	5	5	5	5	5	5	5
评分均值	4	1.6	3.4	1.4	3.6	1.8	3.2	1.2

### 3. 计算评分均值

评分均值是通过将每个岗位中 A、B、C、D、E 五个评定人给出的评分相加，然后除以评定人数（在这里是 5）得到的。例如，销售经理的评分均值为  $(4+4+4+4+4)/5=4$ 。

### 4. 根据评分均值分类

我们可以根据评分均值的范围来确定每个职位所属的职级。

职级 4：评分均值接近或等于 4，表示较复杂的职位，需要独立决策、监督他人工作，以及接受高级专业技术训练和具有较丰富经验。

职级 3：评分均值在 3 到 4 之间，表示中等复杂程度的职位，需要具有较强的专业知识和一定经验，既要受到他人监督，又要监督他人。

职级 2：评分均值在 2 到 3 之间，表示需要一定判断能力的职位，具有初级技术水平，受主管人员监督。

职级 1：评分均值在 1 到 2 之间，表示从事例行工作事务，按照既定程序工作，处在直接主管的监督下，不含技术色彩。

### 5. 应用分类到职位

销售经理：评分均值 4，属于职级 4，较复杂的职位。

销售专员：评分均值 1.6，接近职级 1，但略高，可以视为较接近职级 2 的初级职位。

人力资源经理：评分均值 3.4，接近职级 3，中等复杂程度的职位。

人力资源专员：评分均值 1.4，接近职级 1，从事例行工作事务的职位。

产品设计经理：评分均值 3.6，接近职级 4，较复杂的职位。

产品设计专员：评分均值 1.8，接近职级 2，需要一定判断能力的职位。

采购经理：评分均值 3.2，接近职级 3，中等复杂程度的职位。

采购专员：评分均值 1.2，接近职级 1，从事例行工作事务的职位。

这样就根据分类法和评分标准对每个职位进行了分类。

通过这样的分类和评估，企业可以更清晰地了解每个职位的重要性和复杂性，为员工的职业发展提供明确的指导。同时，企业也可以根据职级，合理制定薪酬体系和福利待遇，以激励员工更好地履行自己的职责，为企业的发展作出更大的贡献。

### 3. 要素计点法

要素计点法主要通过对职位的各个要素进行量化评估，来确定职位的相对价值，进而为薪酬设计、人员配置、晋升决策等提供依据。其核心思想在于通过一系列报酬要素及其衡量尺度和权重，对职位进行全面、客观的评价。

要素计点法实施的步骤如下。

(1) 确定并定义报酬要素。要素计点法的第一步是明确并定义报酬要素。报酬要素是指影响职位价值的一系列关键因素，这些因素是评价职位相对价值的基础。在定义报酬要素时，可以采用头脑风暴、小组讨论或专家咨询等方法，收集并整理与职位价值相关的各种因素。然后，通过对比分析和筛选，确定最具代表性和影响力的要素，作为评估的基础。

定义报酬要素时，需要确保每个要素都有明确的定义和描述，以便在后续步骤中准确评估，见表 2-17 所列。

表 2-17 职位评价的报酬要素

报酬要素名称	报酬要素定义
责任	指的是组织对员工按照预期要求完成工作的依赖程度，强调职位上的人所承担的职责的重要性
知识技能	指的是完成某种职位的工作所需具备的经验、能力及教育水平
努力程度	是指对完成某种职位上的工作所需要发挥的体力或者脑力程度进行的度量
工作条件	是指职位上的人所从事的工作的伤害性以及工作的物理环境

(2) 确定各报酬要素的权重。在确定了报酬要素后，需要为每个要素设定相应的权重。权重反映了各要素在整体评估中的重要性程度。确定权重时，可以采用德尔菲法、层次分析法等方法，通过专家打分或小组讨论等方式来确定。一般来说，对职位价值影响越大的要素，其权重也应越大，见表 2-18 所列。

表 2-18 报酬要素权重配置 (示例)

报酬要素名称	报酬要素权重	关于权重的思考
责任	35%	一个高责任感的职位通常对组织的目标和成功有着至关重要的影响。因此，这一要素应给予较大的权重
知识技能	30%	知识和技能是执行工作任务的基础，对职位的价值有着直接的影响。因此，这一要素的权重也相应较高
努力程度	20%	虽然努力程度不是唯一的评估标准，但高努力程度的员工往往能为组织带来更大的贡献。因此，这一要素也应占有一定的权重
工作条件	15%	工作条件对员工的工作体验和健康状况有重要影响，但在大多数组织中，这一要素对职位价值的直接影响相对较小。因此，这一要素的权重可以适当降低
总计	100%	

(3) 对报酬要素和子要素划分等级并确定等级点数。在定义了报酬要素之后，需要为每个要素设定不同的等级并确定各等级的点数。等级是指要素的不同表现程度或水平，权重则反映了该要素在整体评估中的重要性程度。等级和权重的设定需要基于组织的实际情况和职位特点，通过科学的方法和合理的程序来确定。

在设定等级时，可以采用五级或七级等不同的等级划分方式，根据要素的具体表现程度进行划分。同时，需要为每个等级设定明确的描述和界限，以便于评估者理解和操作。

在确定各等级的点数时，可以采用等差法或者等比法。等差法是指各等级的差距是相同的，等比法是指各等级递增的幅度是相同的。

举例来说，假设我们用要素计点法进行职位评价，其中知识技能要素在总分 1000 分中的权重为 20%，这意味着知识技能要素的满分为 200 分。现在，我们想要将知识技能要素分为五个等级，并且希望等级之间的递增幅度稳定为 20%。在这种情况下，我们可以采用等比法来确定每一级的分数。等比法计算公式如下。



$$\text{高等级职位评价点数} = \text{低等级职位评价点数} \times (1+i)$$

$$\text{低等级职位评价点数} = \text{高等级职位评价点数} / (1+i)$$

其中， $i$  是递增幅度，用百分数表示。在这个例子中， $i=20\%$ 。

假设我们将最高等级（第五级）的分数定为满分 200 分，那么我们可以使用等比法逆推其他等级的分数。首先，第四级的分数是第五级分数除以  $(1+20\%)$ ：

$$\text{第四级分数} = 200 / (1+20\%)$$

然后，我们可以用同样的方法计算第三级、第二级和第一级的分数：

$$\text{第三级分数} = \text{第四级分数} / (1+20\%)$$

$$\text{第二级分数} = \text{第三级分数} / (1+20\%)$$

$$\text{第一级分数} = \text{第二级分数} / (1+20\%)$$

如果使用等差法来计算知识技能要素各等级的点数，且知识技能要素满分为 200 分，分为五级，那么相邻等级之间的点数差是相同的。用等差法和等比法得出的各等级点数，见表 2-19 所列。

表 2-19 以等差法和等比法分别确定各等级点数（示例）

要素	等级	等级点数	
		等差法	等比法
知识技能	5	200	200
	4	160	167
	3	120	139
	2	80	116
	1	40	97

相似地，为其他报酬要素的不同等级设定相应的点值。这些点值将作为评价的具体依据，使评价过程更加精确。

当然，在实际操作中，也可以把一个报酬要素从两个维度来进行设计，那么其评价的等级也会相应地增加。

以报酬要素中的“创新”要素为例，若该要素在总分 1 000 分中的权重为 15%，则该要素满分为 150 分。若以“创新频次”和“创新难度”两个维度进行分值的确定，则应该把 150 分的满分放在创新频次最高同时创新难度最大的单元格，在表 2-20 中位置为右上角单元格，职位评价小组认为如果采用等差法，差为 15 较为合适，然后从 150 开始依次向左向下单元格递减。最后得到各等级的分值，见表 2-20 所列。

表 2-20 以两个维度来设计的要素等级计分表——创新频次和创新难度（示例）

单位：分

维度		分值（等差 15）				
创新频次	总是	90	105	120	135	150
	经常	75	90	105	120	135
	一般	60	75	90	105	120
	偶尔	45	60	75	90	105
	从不	30	45	60	75	90
创新难度		流程化工作，基本不需要创新	简单分析判断确定工作步骤	需要调研、思考，作出判断	需深入分析和思考，进行判断和较大创新	需通过研究和探索，作出有价值的判断和重要创新

(4) 分析评价岗位。在界定了等级和权重并对报酬要素及子要素的等级赋分以后，就可以对具体的岗位进行分析和评价。首先，需要收集岗位的相关信息，包括岗位职责、工作内容、工作环境等。其次，根据定义的报酬要素和设定的等级权重，对岗位进行逐项评估。在评估过程中，需要根据岗位的实际情况和要素的定义，确定岗位在各项要素上的表现程度或等级。然后，根据设定的权重，计算岗位在各项要素上的得分，并将各项得分相加，得到岗位的总得分，见表 2-21 所列。



表 2-21 用要素计点法对某岗位进行评价 (示例)

单位:分

报酬要素	等级					某岗位的得分
	1	2	3	4	5	
教育	20	40	60	80	100	40
知识	30	60	90	120	150	90
人际技巧	10	20	30	40	50	30
遇到问题	30	60	90	120	150	60
管理范围	10	20	30	40	50	20
决策	30	60	90	120	150	90
工作环境	10	20	30	40	50	30
犯错误的影响	30	60	90	120	150	60
联系	10	20	30	40	50	20
控制的资产	20	40	60	80	100	40
某岗位的得分总和						480

在评估过程中,需要确保评估的公正性和客观性。评估者需要充分了解岗位的特点和要求,并严格按照定义的报酬要素和设定的等级权重进行评估。同时,还需要注意避免主观偏见和情绪干扰对评估结果的影响。

(5) 岗位等级排序。在完成了对各个岗位的分析 and 评价之后,需要根据岗位的总得分进行排序,确定岗位的等级。排序时,可以按照得分从高到低进行,也可以根据组织的实际情况和需求适当调整。通过岗位等级排序,可以清晰地看出各个岗位在整体价值体系中的相对位置,为后续的薪酬设计、人才招聘和晋升等提供依据。同时,还可以根据岗位等级的变化情况,对组织的战略目标和人才管理策略进行调整和优化。

(6) 建立岗位等级结构表。运用这些报酬要素和点值,对每一个职位进行深入的分析 and 评价。这一过程中,需充分考虑职位的实际情况和特点,确保评价的客观性和公正性。将所有被评价的职位根据总点数高低进行排序,建立职位等级结构。这有助于组织了解各职位的相对价值,为薪酬设计、职位晋升等提供有力支持。在建立职位等级结构表时,需要首先确定等级的数量、各等级的点数最小值和最大值等内容。

如:某公司通过前期职位评价,得到 15 个典型岗位的职业评价点数,并按照点数大小由低到高进行了排序,见表 2-22 所列。请根据职位评价结果建立相应的职位等级表。

表 2-22 某公司 15 个典型岗位职位评价排序表

岗位	职位评价点数
G	151
B	230
N	260
H	270
C	310
L	480
A	600
F	600
M	610
K	640
D	660
J	750
E	780
I	880
O	910



职位评价点数最小值是 151，最大值是 910，全距为  $910 - 151 = 759$ 。职位评价小组商议后认为：公司规模不大，职位等级为 9 级比较合适。如果采用等差法，则等级之间的差为  $759/9 \approx 84.33$ ，取整为 85。注意：此处不能用四舍五入法取整，否则将会导致建立的职位等级结构表不能涵盖全部典型岗位的点数范围。

我们把 151 作为第 1 等级的最小值，向上推导各级的最小值和最大值，见表 2-23 所列。

表 2-23 建立等级为 9 级的职位等级表

职位等级	最小值	中值	最大值	等差
1	151	193	235	85
2	236	278	320	
3	321	363	405	
4	406	448	490	
5	491	533	575	
6	576	618	660	
7	661	703	745	
8	746	788	830	
9	831	873	915	

当然，我们也可以将 910 作为第 9 等级的最大值，向下推导数据。这样得出的各等级的最小值、最大值的数据会和前一种方法有细微的差别。

实践中，职位等级和薪酬等级之间可以是对应的关系，也可以有所不同，这取决于企业采用窄带薪酬还是宽带薪酬。关于这部分内容，在薪酬结构部分将会详细讨论。

总的来说，要素计点法通过一系列系统的步骤和量化的手段，实现了对职位全面、客观的评价。它有助于提高评价的准确性和可靠性，为组织的人力资源管理提供有力支持。

## 案例实操

### 荷韵公司的职位评价

#### 一、公司概况

荷韵公司是集研发、生产、销售为一体的茶饮品牌。

经过多年的发展，荷韵公司已在全国范围内拥有上百家门店，员工数量接近 1 000 人。公司规模不断扩大，不仅为更多人提供了就业机会，也为茶文化的传播和推广作出了积极贡献。

荷韵公司的主要业务包括门店鲜奶茶销售、周边产品开发、子品牌及文创产品的推广、概念店的开发以及商业推广合作等。公司不断推陈出新，以满足不同消费者的需求，提升品牌影响力。

#### 二、主要职位及部门

荷韵公司拥有完善的组织架构，各部门职责明确，协同工作，共同推动公司的发展。以下是部分主要职位及其所在部门的介绍，如图 2-1 所示。

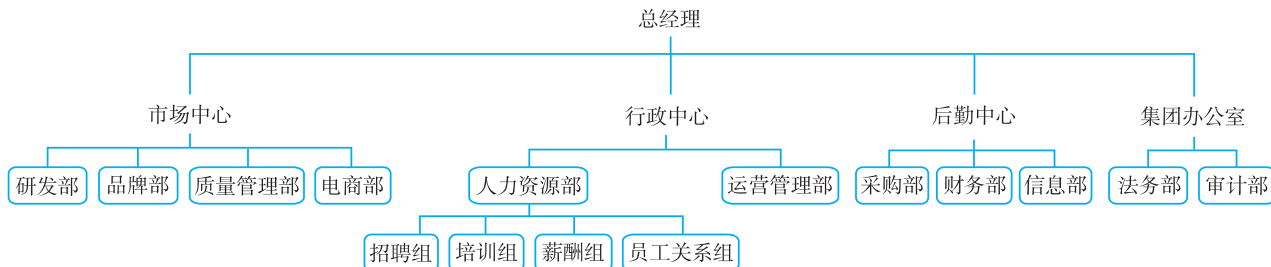


图 2-1 荷韵公司组织架构图

### 1. 市场中心

市场中心主要负责公司的品牌推广、市场营销、产品研发等工作。部门内设有质量经理、客服组长、中级设计师、饮品研发师等职位。这些职位的员工需要具备敏锐的市场洞察力、创新能力和良好的团队协作能力，以推动公司品牌在市场上的持续发展。

### 2. 行政中心

行政中心主要负责公司的日常行政管理、人力资源管理、培训等工作。部门内设有资源总监、培训师、招聘专员、门店运营全职服务员等职位。这些职位的员工需要具备扎实的专业知识、良好的沟通能力和服务意识，以确保公司的日常运营顺利进行。

### 3. 后勤中心

后勤中心主要负责公司的物资采购、财务、信息技术等工作。部门内设有采购经理、财务主管、出纳、信息技术工程师等职位。这些职位的员工需要具备严谨的工作态度、高效的工作能力和良好的团队协作能力，以确保公司的物资供应和财务管理有序进行。

### 4. 集团办公室

集团办公室主要负责公司的法务、内审、业务审计等工作。部门内设有法务经理、内审主管、业务审计专员等职位。这些职位的员工需要具备专业的法律知识和审计能力，以确保公司的合规经营和风险防范。

## 三、进行职位分析与评价的原因

随着荷韵公司规模的迅速扩大，门店数量不断增加，原有的薪酬体系已经难以满足公司发展的需要，亟须进行规范化改革。

首先，公司规模的扩大带来了员工数量的增加，员工结构也日趋复杂。不同部门、不同职位之间的职责、技能要求和工作强度存在差异，因此需要更加精细化的薪酬体系来反映这些差异。原有的薪酬体系可能较为简单，无法准确评估员工的价值和贡献，导致员工薪酬与工作表现不匹配，影响员工的工作积极性和满意度。

其次，随着市场竞争的加剧，公司需要更加高效地吸引和留住优秀人才。通过职位分析和评价，公司可以更加清晰地了解每个职位的职责、要求和价值，从而制定更加合理的薪酬策略，提升公司的竞争力。

最后，规范化的薪酬体系也有助于提升公司的管理效率和透明度。这不仅可以减少薪酬管理中的主观性和随意性，还可以降低管理成本，提高管理效率。

综上所述，荷韵公司规模扩大后，将薪酬体系规范化是公司发展的必然趋势。通过职位分析和评价，公司可以建立更加合理、公正、透明的薪酬体系，提高员工的工作积极性和满意度，吸引和留住优秀人才，提升公司的竞争力和管理效率。因此，荷韵公司有必要立即启动职位分析和评价工作，为薪酬体系的规范化奠定基础。

## 四、职位评价流程

荷韵公司对职位评价流程极为重视，旨在构建一个公平、公正、科学的评价体系。

首先，公司明确评价的目的和原则，确保整个评价过程不受主观因素的影响，保证评价结果的客观性和公正性。

其次，荷韵公司开始系统地收集各职位的详细信息，这些信息包括每个职位的具体职责、所需的技能要求、工作环境以及工作条件等，确保对每一个职位有全面而深入的了解。

再次，公司运用自研的基于要素计点法的职位评价方法，从责任、知识技能、努力程度和工作条件四个报酬要素出发，将这些要素细分成多个子要素，并对每个子要素进行明确的定义和等级划分。



在确定了各等级的分数后，公司便可以对各个职位进行量化分析，得出每个职位的具体价值。表 2-24 显示了荷韵公司部分报酬要素、子要素的定义及等级；表 2-25 是公司运用职位评价方法对 15 个典型岗位进行的具体评分结果。

表 2-24 荷韵公司报酬要素、子要素的定义及等级（部分）

报酬要素	定义	权重	子要素	子要素定义	权重	等级	职位点数
责任	指的是组织对员工按照预期要求完成工作的依赖程度，强调职位上的人所承担的职责任务的重要性	30%	风险控制要素	指在不确定的条件下，为保证贸易、投资及其他项目顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该责任的大小由失败后损失的大小作为判断基准	20%	一级	35
						二级	42
						三级	50
						四级	60
			指导监督的责任	指在正常权力范围内所执行的正式指导、监督。其责任大小根据所监督、指导的人员数量和层次进行判断（3 个基层员工可以折合成一个基层管理人员，3 个基层管理人员可以折合成一个中层管理人员）	15%	一级	27
						二级	32
						三级	38
						四级	45
			工作结果的责任	指在正常工作中，需要拟定和签署具有法律效力的合同，并对合同的结果负有相应的责任。其责任大小视签约、拟订合同的重要性及后果的严重性为判断基准	40%	一级	69
						二级	83
						三级	100
						四级	120
法律上的责任	广义指任何组织和个人所负有的遵守法律、自觉维护法律尊严的义务。狭义指违法者对违法行为所应承担的具有强制性的法律上的责任	25%	一级	44			
			二级	53			
			三级	63			
			四级	75			

表 2-25 荷韵公司典型岗位评价表

序号	职位	责任					知识技能					努力程度				工作条件				岗位分数
		风险控制要素	指导监督的责任	工作结果的责任	法律上的责任	评分	最低学历要求	工作复杂性	工作经验	综合能力	评分	工作压力	体力要求	创新与开拓	评分	工作危险性	职业病	环境舒适性	评分	
1	总经理	60	45	120	63	288	40	80	100	133	353	45	27	50	122	27	35	45	107	870
2	法务经理	50	38	120	63	271	40	67	100	133	340	38	32	50	120	27	35	38	100	831
3	采购经理	50	38	120	63	271	40	67	100	133	340	38	38	42	118	27	35	38	100	829

续表

序号	职位	责任					知识技能					努力程度				工作条件				岗位分数
		风险控制要素	指导监督的责任	工作结果的责任	法律上的责任	评分	最低学历要求	工作复杂性	工作经验	综合能力	评分	工作压力	体力要求	创新与开拓	评分	工作危险性	职业病	环境舒适性	评分	
4	质量经理	50	38	120	63	271	40	67	100	133	340	38	27	42	107	27	42	38	107	825
5	财务主管	42	38	100	63	243	40	67	83	133	323	38	32	50	120	32	42	32	106	792
6	内审主管	50	38	100	63	251	40	67	83	133	323	38	32	50	120	27	35	32	94	788
7	中级设计师	42	27	83	53	205	33	67	83	111	294	38	32	60	130	27	42	32	101	730
8	培训师	42	38	83	44	207	28	67	83	111	289	38	32	60	130	27	35	32	94	720
9	客服组长	42	32	100	53	227	28	56	83	111	278	32	27	50	109	27	35	32	94	708
10	信息技术工程师	42	27	100	44	213	33	56	83	93	265	27	32	42	101	32	50	32	114	693
11	饮品研发师	35	27	83	53	198	28	56	69	93	246	27	27	60	114	27	50	32	109	667
12	出纳	42	27	83	63	215	28	47	83	93	251	38	27	35	100	27	35	32	94	660
13	业务审计专员	35	32	83	44	194	28	47	69	111	255	27	32	42	101	27	42	27	96	646
14	招聘专员	35	27	83	44	189	28	47	69	111	255	27	32	42	101	27	42	27	96	641



续表

序号	职位	责任				知识技能				努力程度				工作条件				岗位分数		
		风险控制要素	指导监督的责任	工作结果的责任	法律上的责任	评分	最低学历要求	工作复杂性	工作经验	综合能力	评分	工作压力	体力要求	创新与开拓	评分	工作危险性	职业病		环境舒适性	评分
15	门店运营全职服务员	35	27	69	44	175	23	47	69	93	232	27	45	35	107	38	50	27	115	629

最后，荷韵公司组织由行业专家和公司内部高级管理人员组成的专家团队，对评估结果进行评审和讨论。这一步旨在确保评价结果的准确性和合理性，确保每个职位的价值都能得到公正的体现。

荷韵公司经过深入系统的职位分析和评价，充分结合了公司的具体业务情况和员工特点，精心设计了11个职位等级，见表2-26所列。该表是公司进行薪酬等级设计的重要依据。

表2-26 荷韵公司的职位等级设计

职位等级	最小值	中值	最大值	等差
1	629	639.5	650	—
2	651	661.5	672	22
3	673	683.5	694	22
4	695	705.5	716	22
5	717	727.5	738	22
6	739	749.5	760	22
7	761	771.5	782	22
8	783	793.5	804	22
9	805	815.5	826	22
10	827	837.5	848	22
11	849	859.5	870	22

把公司的典型职位放入职位等级表，就形成了职位等级结构表，见表2-27所列。

表2-27 荷韵公司的职位等级结构表

职级	薪点范围	市场中心	行政中心	后勤中心	集团办公室
1	629~650		门店运营全职服务员、招聘专员		业务审计专员
2	651~672	饮品研发师		出纳	
3	673~694			信息技术工程师	
4	695~716	客服组长			
5	717~738	中级设计师	培训师		
6	739~760				
7	761~782				
8	783~804			财务主管	内审主管
9	805~826	质量经理			
10	827~848			采购经理	法务经理
11	849~870				总经理

这一结构不仅准确反映了不同职位之间的职责差异、技能要求和工作价值，而且为公司的薪酬管理提供了清晰的框架。在此基础上，公司进行了相应的薪酬结构设计，通过科学的薪酬套改，确保了薪酬水平与员工绩效、职位价值紧密挂钩。这套公正、合理的薪酬制度得到了员工的广泛认可，极大地提升了员工的工作积极性和满意度，为公司的长远发展奠定了坚实基础。

（案例来源：课堂教学中学生的练习案例，文中的荷韵公司为化名）

### 本章小结

本章系统介绍了职位分析与评价的重要性及其在实际工作中的应用。首先，通过职位分析概述，明确了职位分析的定义、目的和其在人力资源管理中的基础作用。其次，详细介绍了职位分析的实施步骤，包括信息收集、分析整理、编写职位说明书等，帮助读者理解如何有效进行职位分析。最后，深入探讨了职位评价的原理与方法，重点介绍了排序法、分类法、要素计点法，强调职位评价在薪酬管理、招聘选拔等方面的应用价值。本章内容不仅阐述了职位分析与评价的理论知识，还通过实例分析，期望能增强读者对知识的理解和应用能力。

### 复习思考题

- 1.请简述职位分析的主要目的及其在企业中的作用。
- 2.在进行职位分析时，应如何收集和分析职位信息？
- 3.职位说明书通常包含哪些内容？如何编写一份有效的职位说明书？
- 4.职位评价的意义是什么？它如何影响组织的薪酬体系？
- 5.请列举几种常见的职位评价方法，并比较其优缺点。
- 6.在实际应用中，如何使用职位分析与评价来提高组织的人力资源管理效率？



参考答案