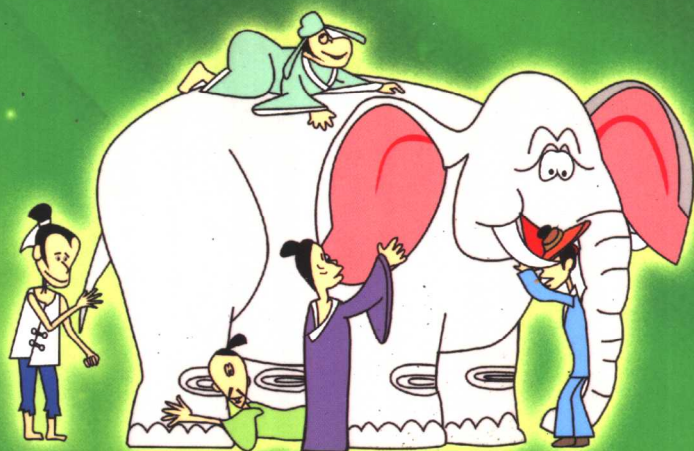


管理专家
红人馆
5

冉斌◎主编

水藏玺 冉斌 唐晓斌◎著



睁开眼睛摸大象 岗位价值评估六步法

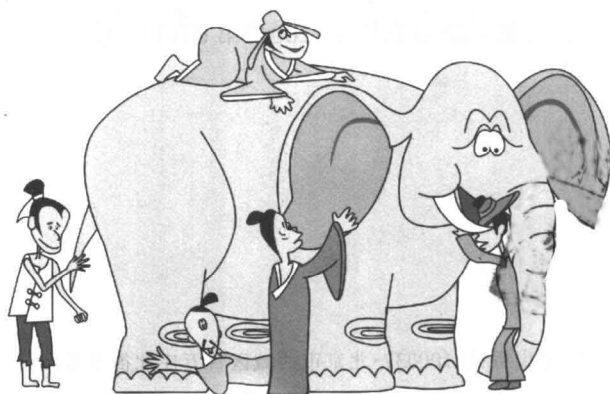
The 6-Step to Evaluate
Positions



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

7-272.92-51
5
:5

冉斌◎主编
108497 水藏玺 冉斌 唐晓斌◎著



睁开眼睛摸大象 岗位价值评估六步法

The 6-Step to Evaluate
Positions



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

AD A04/04

图书在版编目(CIP)数据

睁开眼睛摸大象——岗位价值评估六步法/水藏玺、冉斌、唐晓斌著.

—北京:中国经济出版社,2004.9

ISBN 7-5017-6539-1

I. 岗… II. 水… 冉… 唐… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 071128 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:周 敏(zhouyufan96@163.com)

责任印制:常 毅

封面设计:张艳超

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:12.5 字 数:187千字

版 次:2004年9月第1版

印 次:2004年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6539-1/F·5264

定 价:25.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624



水藏玺：华盈恒信

高级管理顾问，曾任职于大型集团人力资源部。两年多人力资源咨询经验，对现代人力资源有丰富的理论基础与实践

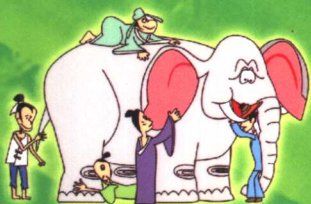
经验。进入咨询行业以来，曾为高科技企业集团、制造业、贸易公司提供过战略规划、人力资源管理、流程优化等管理咨询服务。在从事管理实践的过程中，不断将管理理论与具有中国特色的市场经济实际情况相结合，不断探索符合中国国情的管理模式，著有《吹口哨的黄牛：以薪酬留住人才》、《睁开眼睛摸大象：岗位价值评估六步法》、《金色降落伞：基于战略的组织设计》等书籍。



唐晓斌：华盈恒信

高级管理顾问，曾任职于大型证券公司及集团公司人力资源部。三年多人力资源和战略咨询经历，接受过来自国外

著名咨询公司及资深专家的培训，在人力资源领域有深入的研究，参与过通讯、电器、轻纺、机械、化工、医药等行业的多家大中型企业的管理诊断、流程与组织架构优化和人力资源体系建设项目，具有丰富的企业人力资源管理与咨询经验，著有《你就是公司的顾问：经理用制度说话》、《让狐狸挑起担子来：如何编写岗位说明书》等书籍。



总序

Prologue

书写得越多,越感觉知识的不足,惶惑之感越重。2003 年底,当把我个人的第十本书交给我的责任编辑周敏小姐的时候,我告诉她恐怕以后我再也不会写作了,当时她笑笑没说什么。

然而有一天,当周敏小姐把一个由专业顾问团队来写作的选题方案交给我并邀请我担任丛书主编的时候,我慢慢改变了我的一些想法——因为这是一个非常优秀的选题计划,我相信当我和这些专业顾问一起将各自多年来的管理实践经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业来说都有非常大的帮助的!正是基于这样的热情和梦想,使我迅速投入了这套丛书的主编工作中。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、原创并作出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用、实践和检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事的过程中碰撞出来的,因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致的。



管理咨询顾问

Prologue

总序

这套丛书的价值究竟如何？我怀着忐忑不安与期待之情，最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索，我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神，就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践，我深感咨询行业是个知识的炼狱，更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受，那就是咨询经历的个案越多，接触的行业范围越广，反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战，总是永不停止地在创新和学习。在外人看来，顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面，顾问人后真实的一面也充满着艰辛：一年有一大半的时间在外地出差、经常性的超过十六个小时的工作、搭最早的航班去客户那里、搭最晚的航班回公司、为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想、和客户进行一轮又一轮的沟通与培训、进行多套方案的比较与选择……所有这一切，只有顾问和顾问的家人才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样，我们一直在努力，未来还会更加努力！

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有顾问，我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人！是一群深深热爱着自己事业的人！

冉斌

2004年8月



前言

Preface

盲人摸象

上小学的时候，学过一篇《盲人摸象》的寓言故事。传说几位盲人相约去摸一头大象，摸到大象腿的盲人说大象像一根柱子，摸到身躯的盲人说大象像一堵墙，还有一位摸到尾巴的盲人说大象像一条蛇，摸到耳朵的说大象像一把扇子，而摸到大象鼻子的盲人则说大象像一根很粗的绳子。盲人们各执己见，争论不休，都认定自己摸到的才是真正的大象。刚听这则故事的时候，觉得这些盲人很愚蠢，只要他们跳出自己的思维陷阱，或者换一下位置再去摸大象不就知道其实每个人摸到的只是大象的一部分吗？

后来参加了工作，又到过很多企业，现在作为一名人力资源顾问，每天都穿梭在不同的城市、不同的企业，和不同层次的人员沟通。在沟通的过程中，我们经常会谈到一个共同的话题：关于收入的问题。沟通越多，感触也就越深。通过沟通，我有这样一个深深的体会，在中国绝大多数的员工都认为自己的收入与其他同事相比太低了。为什么会出现这种情况呢？我觉得，其实员工看待自己收入的问题和《盲人摸象》中的几位盲人犯了同样的错误。

每个盲人之所以认为自己摸到的才是真正的大象，是因为他们犯了一个共同的错误，那就是他们只站在自己的立场上去考虑问题，而企业员工认为自己的收入比其他同事低，同样也是因为他只是将目光对准自己而忽视了与



岗位价值评估与薪酬设计

Preface

前言

周围同事的比较。正因为这样，盲人们的争论一直没有停下来，同样，员工对自己收入的不满也就成了一个永恒的话题。

那么企业在薪酬管理的过程中应如何解决这个问题呢？本书正是基于这样的出发点，试图寻求一个非常有效的而又操作简单的方法，并通过这种方法尽量避免员工对待报酬的抱怨。我认为，要解决这个问题，首先必须要在公司内部建立一套统一的衡量标准，然后用这套标准去衡量每位员工所在的岗位，让员工清楚其他同事收入比自己高的理由。本书正是着重探讨目前很多企业存在员工对薪酬抱怨的问题，并提供了最具创新精神和最全面的解决方案——岗位价值评估。

本书一共八章，除第一章介绍岗位价值评估的概要和第八章介绍一个真实企业的岗位价值评估案例之外，其余每个章节都有一个独立的主题，也就是岗位价值评估的步骤和核心环节。在秉承传统岗位价值评估的思路，在本书中我提出了岗位价值评估六步法的新思路，这六步分别是岗位价值评估模型设计与选择、成立岗位价值评估小组、岗位价值试评估、岗位价值正式评估、岗位价值评估数据处理和岗位价值评估数据应用。我照用这六个步骤作为本书第二章到第七章的标题。

本书力求用最通俗的语言和最简洁的图表，为你介绍岗位价值评估的全过程。

本书的出版，首先要感谢中国经济出版社的周敏小姐和本书的主编冉斌

前言

Preface

先生，是他们精心的组织和帮助，以及他们尽善尽美的专业态度，使得这本书能够顺利问世。

本书的编写还得到了许多人士的真诚帮助，他们是肖彬、张艳超和蔡巍，他们都有自己成功的事业，但他们还抽出时间来帮助我，在与他们的交流和共事中，使我受益匪浅。

同时，我还要深深感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢，没有他们的帮助和支持，让我独自完成这些工作几乎是不可想像的。

另外，由于时间仓促，书中肯定还有很多不完善的地方，但我保证为书中的每一个观点负责，如果读者有什么疑问或不同的观点，可以直接回信与我联系，我的邮箱是：sacaxa@163.com。

在此一并谢谢大家！

水藏玺

2004年8月于深圳



最佳价值评估六步法
静开思维的大门

目录 Contents

总序	1
前言	3
第一章 岗位价值评估概述	1
○ 将军的苦恼	2
谁更重要	4
为什么他重要	7
如何解决	11
什么是岗位价值评估	11
岗位价值评估原则	13
岗位价值评估有哪些方法	16
岗位价值评估可以解决什么问题	20
岗位价值评估六步法	22
第二章 岗位价值评估模型设计与选择	25
○ 五指论大	26
什么是岗位价值评估模型	27
岗位价值评估模型如何设计	28
常见的岗位价值评估模型有哪些	36



Contents 目录

如何设计和选择合适的岗位价值评估模型 78

第三章 成立岗位价值评估小组 81

● **第二场争论** 82

成立岗位价值评估小组的意义 84

岗位价值评估小组成立的原则 85

成立评估小组 87

评估小组的职责 87

培训评估小组 88

第四章 岗位价值试评估 93

● **临门一脚的价值** 94

试评估前需要做的几件事 95

如何进行试评估 97

试评估期望达到的效果 98

第五章 岗位价值正式评估 99

● **又出问题了** 100

正式评估前需要准备哪些资料 101

目录

Contents

如何进行正式评估	101
正式评估过程需要注意的问题	117
第六章 岗位价值评估数据处理	119
● 解铃还需系铃人	120
评估数据统计	121
数据纠偏	128
个别岗位重新评估	130
第七章 岗位价值评估数据应用	131
● 这下可搞定啦	132
提交公司薪酬委员会确认	133
绘制岗位价值曲线	136
设计薪酬层级	137
设计员工薪酬通路	141
确定公司薪酬 K 值系数	143
第八章 岗位价值评估案例	145
● 睁开眼睛摸大象	146



Contents 目录

A 公司情况介绍	147
选择岗位价值评估模型	154
岗位价值评估小组成立	167

本书由八章构成
你现在阅读的是本书的第一章

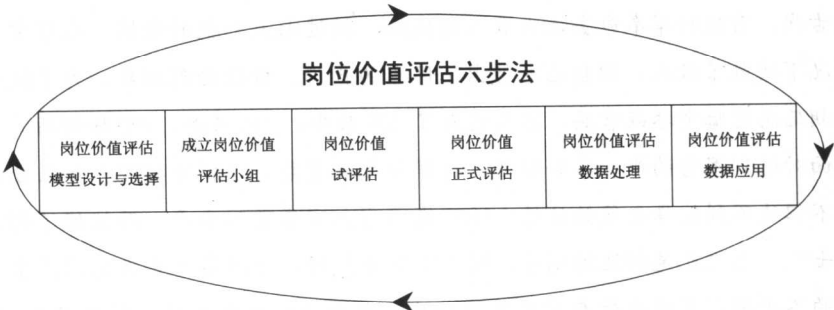


第一章

岗位价值评估概述



岗位价值评估六步法
睁开眼睛摸大象





The 6-Step to evaluate positions

.....

.....

.....

将军的苦恼

古代，有位将军奉命去攻占敌人的城池。经过七天七夜的激战，在非常困难的情况下战胜了敌人，但自己也付出了惨重的代价。捷报传到朝廷，为了鼓舞士气，朝廷决定犒赏参战官兵，派人送来了200头牛，500只羊，100坛好酒。

面对送到军营的牛、羊和好酒，将军却犯起了愁，怎样分配呢？如果分配不好，不但达不到鼓舞士气的目的，还可能因为大家感觉不公平，而挫伤了部分官兵的士气。上次也是朝廷的犒劳，因为没有分配好，使得各个兵种之间产生了心理上的不平衡，直接导致在后来的战斗中，各个兵种之间协作性明显不如以前，军队连吃败仗。虽然将军也严厉处罚了几个军官，但将军心里也明白，用命令和处罚只能解决表面性的问题，但还是没有办法解决深层次的问题。其实，每个士兵心中都有一杆秤，这杆秤一旦失去了平衡，就会产生很多问题。

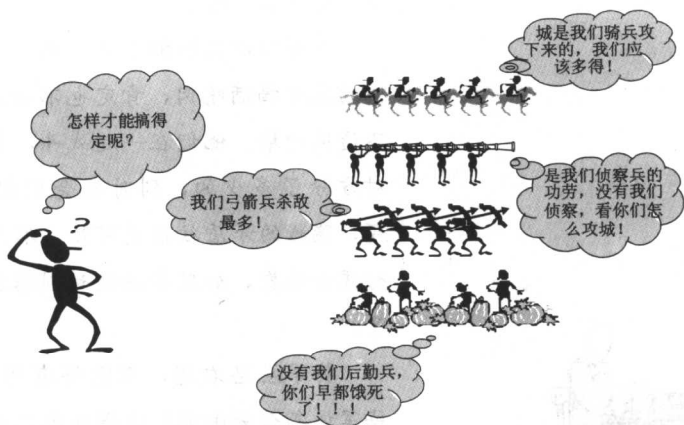
将军手下有诸多兵种，分别是骑兵、弓箭兵、步兵、粮草兵。其中，骑兵主要负责冲锋，冲击敌人守在城池外面的军队，迫使敌人退守到城池里面去；紧接着弓箭兵利用投石车和火箭，攻击敌人的城墙和躲在城墙后的敌人；最后，再由步兵负责攻城。在整个战斗过程中，步兵损失最大；骑兵也有一些损伤；弓箭兵



虽然也参加了战斗，基本上没有多少损失；而粮草兵主要是负责守卫军营和运输粮草。

经过思考，将军想出了几种可能的分配方式：

首先，如果实行平均分配，肯定会存在许多问题。虽说大家都有功劳，但是功劳也有大小之分。如果这样分配的话，粮草兵肯定最高兴，而步兵和骑兵一定不乐意。如果真像这样分配的话，将来一旦打起仗来，许多官兵都会不出力，很明显这种吃“大锅饭”的做法是不可取的。



如果不平均分配，一定要制定一个好的分配方法才可以。将军思考，是否可以按照对战斗的重要性来决定分配呢？把不同兵种按照甲、乙、丙、丁分为四种。甲最多，丁最少。但是说到对战争的重要性，其实粮草兵也是很重要的，没有他们运输、守卫粮草，做好后勤保障工作，战斗也是无法取得胜利的。这几个兵种，缺少了哪一个都不可以。再说，步兵和骑兵哪个更重要呢？也很难区分。

如果按照伤亡人数来论功行赏，也不可取。因为步兵的人数最多，骑兵人数少，步兵的伤亡人数肯定多。还有，弓箭兵和粮草兵基本没有伤亡。难道就可以



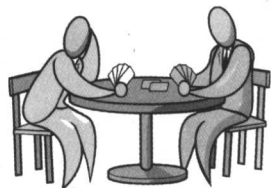
不奖赏了？将军觉得还是不行。

如果按照杀死敌人的数量分配呢？也有问题。虽然骑兵杀死敌人的数量很好统计，但弓箭兵射杀了多少敌人，就很难统计。再说，粮草兵肯定没有杀死敌人，难道就不分配？操作起来也会太麻烦。

不分了可以吗？肯定不可以，将士们都很劳累，应该搞赏。朝廷知道没有搞赏，还以为是军官贪污了。

是否可以把他们分开来呢？让他们在不同的地方喝酒吃肉，肯定也不行，因为没有不透风的墙。他们在一起战斗，肯定会知道对方分了多少的，到时候会引起更多的问题，隐藏的矛盾往往更可怕，不知道它什么时候会爆发，如果在关键时刻爆发，那就完了。

将军左思右想，都觉得有问题。那么，将军该怎么分配呢？使得分配既公平，又容易操作，还要有效地鼓舞士气。



谁更重要

其实像上面将军遇到的问题，在任何一个企业都是存在的，就是如何解决企业不同岗位之间的价值评价问题，即解决岗位之间的内部公平性问题，如果这个问题解决得好，就非常有利于公司建立科学合理、具有内部竞争性的薪酬体系和竞争机制；同样，如果解决不好，就会为公司建立公平的竞争机制埋下隐患。我