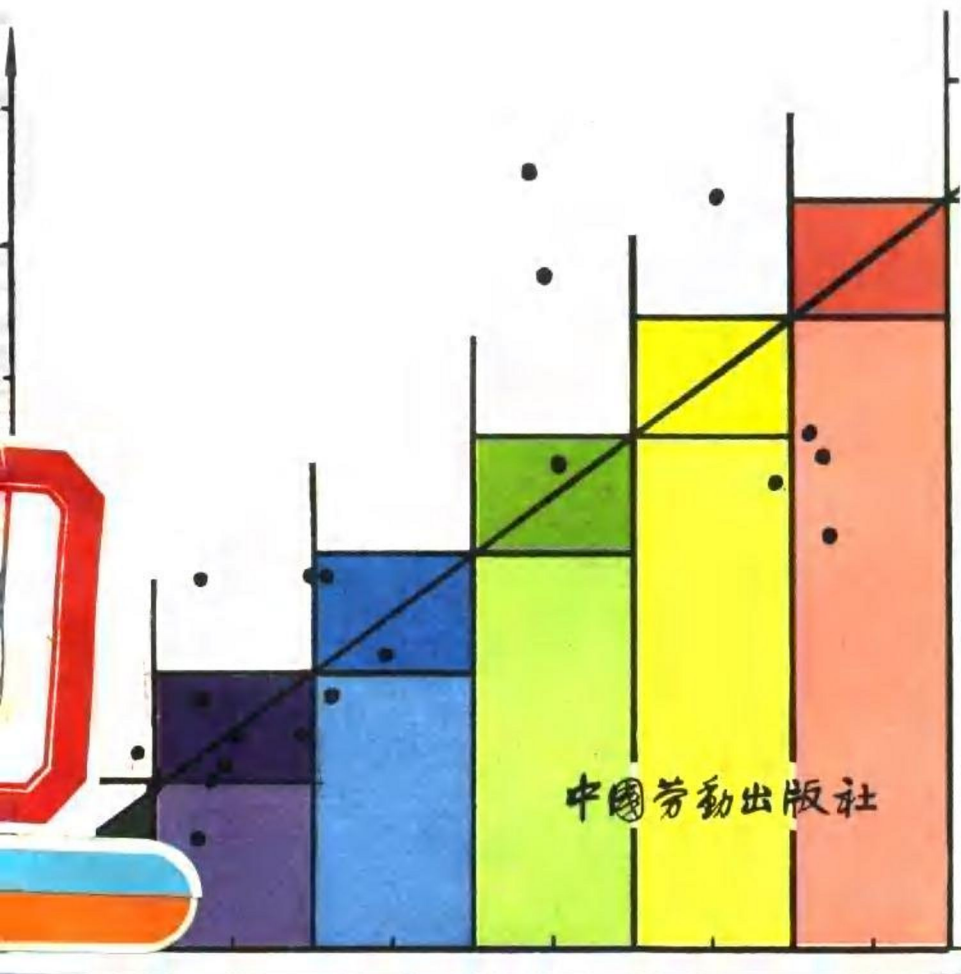


岗位评价

芮立新 朱振国 译



岗 位 评 价

芮 立 新
朱 振 国 译

中国劳动出版社

(京)新登字114号

岗 位 评 价

芮立新 朱振国 译

责任编辑 李凌霄

中国劳动出版社出版

(北京市惠新东街1号)

北京怀柔东茶坞印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

787×1092毫米 32开本 5.875印张 132千字

1993年1月北京第1版 1993年1月北京第1次印刷

印数: 6000册

ISBN 7-5045-1134-X/F·131 定价: 3.80元

译 序

随着我国经济体制改革的不断深入，工资制度的改革也在向纵深发展。党的十三届七中全会通过的《关于国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》明确指出，要在企业逐步“实行以岗位技能工资制为主要形式的内部分配制度”。这是我国自企业实行工资总额同经济效益挂钩办法之后，在企业工资制度改革方面的又一重大步骤。它对于推动企业逐步建立良性工资运行机制，进而改善企业经营机制，提高生产效率，贯彻落实按劳分配原则，具有重要意义。

岗位技能工资制的核心是以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件等基本劳动要素评价为基础，以职工实际劳动贡献（劳动质量和数量）来确立劳动报酬。而岗位评价正是采用科学的方法对四个基本劳动要素进行客观的多方位的测定、评定，科学、合理地确定岗位间的规范劳动差别及其在劳动协作中的地位和作用。所以开展岗位评价是正确认识劳动客观价值的一种方法，它不仅是实行岗位技能工资制的基础工作，而且对全面深化企业基本工资制度的改革，真正搞好内部分配，对深化企业劳动、培训和保险制度改革，也是非常有益的。

目前，平均主义仍然是企业（包括机关事业单位）在内部分配上的主要倾向。究其原因，有认识上的问题，有企业分配自主权没有落实的问题等，但很重要的就是忽视对劳动的综合差别的科学评价。在传统的等级工资制中，着重考虑

的是劳动者本身的技能差别。更有甚者，“以包代管”，岗位评价、定额定员等基础工作被忽视。所以，要深化企业内部分配制度改革，就应该重视岗位评价这项基础工作。

两位年轻人将这本《岗位评价》翻译出来，为积极而又稳妥地推行以岗位技能工资制为主要形式的内部分配制度做了有益的工作。他们要我作序，便欣然应之。《岗位评价》这本小册子，较为系统地介绍了在国际上实行的岗位评价的不同方法。其中包括：岗位评价中要素的选择，以及在选定要素之后如何给要素分配权数，岗位评价之后如何将岗位等级结构转化为工资结构等问题。

当然，量化不同岗位的劳动，是一个需要在实践中不断研究摸索的课题。国际上在这方面的探索已有近70年的历史。随着科学技术的进步，劳动组织的改变，操作方式、岗位内容都会发生相应的变化，岗位评价的对象和内容也肯定会有变化。新的岗位评价方法必定会层出不穷，以保证按劳分配原则的贯彻落实。

吸取和借鉴当今世界各国，包括资本主义发达国家的先进技术和一切反映现代化生产规律的先进经营方式和管理方法，为建设我国的社会主义服务，是邓小平同志一贯倡导的。“它山之石，可以攻玉”。在认真总结和推广国内许多企业好经验、好做法的同时，又吸取和借鉴国际上对我有益的管理方法，并努力结合我们的实际去创新，我们的企业工资改革将一定会有一个新的发展。我相信，这本书的翻译出版，一定会对我国企业基本工资制度的改革有所裨益。

闪淳昌

1992年3月

前 言

在世界各国经常碰到的企业工资问题中，最常见的是那些关于内部工资的问题。一些（或某些工种的）工人认为他们的工资等级和他们所在的工作岗位不相称。但是，给他们提高工资并不一定能够解决问题，因为其他工人（传统上一直以上述工人工资为参照系的工人）可能不会接受这种使他们的报酬相对恶化的解决办法。对工资结构不断地进行特殊调整还会使工人对这种结构的合理性产生怀疑，并由此造成一系列相互矛盾的工资问题。解决这类问题的出路在于，尽可能地使所有的工人和企管人员在工资结构应该是什么样这个问题上达成共识。

岗位评价正是进行这项工作的一项技术。它的目标是建立一种公正的、平等的工资结构，以使人们相信，在工作中付出大致相同的代价和辛劳得到同样的报酬。岗位评价就是通过这种方式寻求尽可能地减少由于工资级差引起工人不满的办法，为在工厂及车间确立更融洽的人际关系而努力。国际劳工组织以前出版过岗位评价方面的出版物，这已是20多年前的事了。尽管经过了这么多年，我们相信在这个方面基本的参考文献及其分析仍然是有用的。但从某种意义上说，任何书籍都反映着当时的情况，原来用于论证某种观点的例子现在已经自然而然地过时了。随着时间的推移，岗位评价领域也发生了很多变化，也许在基本的方法上变化不太大，但在岗位评价所适用的领域以及应用方法方面的确发生了很

大变化，还有雇主、工人和专家对它的应用也有了新的认识。而且，在以前的书籍出版时岗位评价还是一种新事物，现在岗位评价早已成为很多国家和行业中应用的管理技术。

基于上述原因，我们认为有必要对原书进行一次全面的修改，不仅更新所用资料，而且使其更为实用。本书内容包括了大量的在实际中如何运用岗位评价的资料，使它能够更好地满足发达国家和发展中国家中处理有关工资结构问题的人员立即应用的需要。近几年来，特别在发展中国家，不但一些政府而且许多工人和雇主都开始把岗位评价看作是一种解决确定相对工资这个难题的可行途径。但现在能用来进行实际指导的文献还太少。因此，本书尽可能地为使用岗位评价技术的人提供有关该技术的性质和范围方面的基本知识，目前所采用的评价方法的利弊，应用中涉及的问题，以及他们应当或不当怎么做等等。

本书第一章是岗位评价的总论及其在发展史上的主要特点；第二章描述工作岗位分析的过程，工作岗位写实的准备及在多数工作岗位评价实践中的两个基本的初步措施；第三章至第五章阐述岗位评价的各种方法；第六章探讨了这些方法在应用时应注意的一些问题；第七章阐述了选择最合适的方法时要考虑的几项因素；第八章分析了世界各国应用岗位评价技术的趋势；第九章研究如何通过岗位评价来实现同工同酬的原则；第十章讨论了与岗位评价的利弊有关的一些劳资关系问题，以及社会上其他人对该技术的态度；第十一章对岗位评价的利弊进行了总结性评估。附录一列出了工会组织目前在使用岗位评价问题上的一些争议，叙述了由国际公职人员、职业技术雇员联盟制订的岗位评价的方针政策。最后，附录二重述了1983年11月在日

内瓦召开的国际劳工组织专家会议上确立的适度工资体制的选择、设计与管理的方针。

目 录

第一章 总论	(1)
岗位评价的涵义	(1)
岗位评价的意义	(3)
岗位评价的原则	(7)
岗位评价的沿革	(11)
第二章 岗位评价的第一步: 岗位分析和岗位写实	
	(15)
岗位分析	(16)
岗位鉴定	(17)
岗位信息的收集	(19)
收集岗位信息的方法	(20)
岗位写实	(22)
第三章 非分析法	(27)
排列法	(27)
步骤	(28)
优点与缺点	(31)
分类法	(32)
步骤	(33)
优点与缺点	(37)
第四章 分析法	(39)
评分法	(39)
步骤	(40)

优点与缺点·····	(49)
要素比较法·····	(52)
步 骤·····	(53)
优点与缺点·····	(57)
第五章 岗位评价的一些新方法和近来的研究·····	(59)
单一因素法·····	(61)
自由决策的时间跨度法·····	(61)
决策分组法·····	(63)
混合法·····	(64)
Hay-MSL指导图表表象法·····	(65)
尤威科欧尔形象法·····	(67)
直接统一意见法·····	(68)
传递评价法·····	(70)
要素评价法·····	(72)
改进传统方法的运用·····	(73)
第六章 岗位评价方案运用中的实际问题·····	(76)
运用程序·····	(77)
委员会·····	(77)
工人参与·····	(79)
培 训·····	(80)
通知有关人员·····	(80)
把岗位等级转换成工资结构·····	(81)
建立工资结构·····	(82)
建立报酬等级·····	(84)
工资等级数和工资标准的交叉·····	(87)
新工资标准的运用·····	(88)
岗位评价方案的维护·····	(90)
日常维护·····	(91)

定期检查.....	(92)
第七章 岗位评价方案的选择.....	(93)
判断工资结构存在的问题.....	(93)
方法选择：应注意的几个问题.....	(97)
法律依据和社会背景.....	(97)
组织机构与技术.....	(98)
管理方式和人事政策.....	(99)
劳资关系.....	(100)
岗位评价的时间成本与资金费用.....	(101)
评价工作的人员问题.....	(103)
第八章 国际上应用岗位评价的趋势.....	(107)
工业化的市场经济国家.....	(107)
实行计划经济的国家.....	(119)
发展中国家.....	(127)
第九章 同工同酬与岗位评价.....	(131)
实行同工同酬的难点：男女岗位有别.....	(131)
岗位评价和有关同工同酬的国际劳工标准.....	(133)
传统岗位评价方法的局限性.....	(134)
标杆岗位的选择.....	(135)
影响岗位评价的诸要素及其重要性.....	(135)
岗位评价计划的基本框架.....	(136)
岗位评价—减少工资歧视方法的试验.....	(136)
问题和前景.....	(143)
第十章 雇主、工会和工人对岗位评价的态度.....	(146)
雇主的态度.....	(146)
工会和工人代表的态度.....	(148)
意见是否趋于一致.....	(155)

第十一章 结束语	(159)
岗位评价的优点	(159)
岗位评价的缺点	(160)
附录一 国际公职人员、专业技术人员联盟关于	
岗位评价的指导方针	(163)
导言	(163)
基本标准	(164)
附录二 1983年国际劳工组织关于选择、设计和管	
理适当工资制度的专家会议上所制定的指导方针	
的摘录	(168)
导言	(168)
建立工资结构的基础	(169)
岗位评价	(171)

第一章 总 论

岗位评价的涵义

工资可能是就业条件中最最重要的因素，因此它在雇主和工人的谈判中自然总是最令人头痛的问题。这些问题不光涉及工人所得的总工资水平，而且涉及到他们所得工资的差别。这些差别有很多种。它们存在于国家之间及国家内部，行业之间或行业群体之间。而且，在每一行业内部，在不同的地区、企业或厂矿之间，以及在厂矿的不同部门之间，通常都存在工资差别。这些差别基本上反映着不同职业间的差异，而与下列工人的个人因素无关：同一工种的工人按照其工作时间的长短，工作条件的好坏，个人工作中的表现或其他一系列原因而得到不同的工资。

本书所要讨论的工资差别是一个单位内部个体岗位之间的差别，其工资是根据通常的规则而定的。这种单位可以是一个私人公司或厂家，但在某些情况下也可能是整个一个行业（如钢铁生产行业或政府部门），甚至在一些情况下，可能是整个国营部门或国民经济。岗位评价是一种系统地测定每一岗位在这种单位内部工资结构中所占位置的技术。它以岗位任务在整个工作中的相对重要程度的评估结果为标准，以某具体岗位在正常情况下对工人的要求进行的系统分析和对照为依据，而不考虑个人的工作能力或在工作中的表现。个人的才能或工作努力当然也可能和实际支付的工资有

关系，如在根据工作完成情况或质量等级支付报酬的制度中的奖金工资。但这与工作岗位等级的划分完全是两码事。岗位评价是评价工作岗位的，而不是评价人的。

当然，不同的作者对岗位评价所下的定义和描述方式也不同，举例如下：

岗位评价是一种有助于从整体上建立一种较公正的工作岗位顺序的方法，它是制定工资的依据。所以，岗位评价只是建立相对基本工资级差的起点。

岗位评价指的是运用正规而系统的程序对岗位进行比较，以确定一个岗位相对于另一个岗位在工资或薪金等级中的位置。核查和比较的真正目标是岗位的内容，而不是它对于组织来说相当不准确的“价值”多大。

岗位评价可以定义为是一种技术，一种在系统化的基础上确定一组工作岗位从报酬上应具有的相对价值的技术。

岗位评价是系统地并尽可能公正地确定报酬差别率的过程。

这些定义中有的指的是工作岗位的“相对价值”，有的指的是工作岗位在工资结构中所处位置。正如我们在以后各章对岗位评价各种体系的描述中将要看到的，要调查和对比的真正目标是岗位的内容，而不是它对公司的“价值”这种相当不准确的概念。还应当记住的是，虽然岗位评价经常在相对工资的确定中起辅助作用，但它仅仅是确定工资结构中的一个因素。许多作者认为，实际确定工资时是通过集体谈判或其他方式，完全超出了岗位评价的范围。

岗位评价的意义

岗位评价技术是为解决在现代化大企业中所出现的各类工资管理问题而产生的。起初发现，在这类企业，按工作岗位制定固定的工资率要比按每个工人分别制定工资率在管理上要便利得多。在雇佣大批工人的情况下，要准确地估算、控制劳动成本，执行有意义的人事政策，就必须具备简明的报酬支付标准。如果没有这些标准，很快就会因为各管理者的决策不能步调一致和实行一系列特殊工资和津贴办法而导致工资结构混乱。而且，由于大企业中的劳动和专业分工，许多不同的岗位要加以评定。再者，为规划和协调起见，而对工作岗位实行准确的定义和规范化管理也日益成为稳健管理实践的基本原则。每一个岗位实际上都可以由许多工人来干，因为他们普遍使用一系列涉及工时和其他就业条件等共同规则，所以从事基本上同一类工作任务的人们要求“同工同酬”，也就没有什么奇怪的了。在许多国家，工会通过集体谈判要求并达成对某工种实行不同于个别雇主制订的工资率。近几年来，这已被广泛接受，认为是一种很好的管理方式。

岗位评价的出现也反映着这样一个事实，即在针对某一具体的岗位确定工资率时，企业单纯依靠外部劳动力市场控制的工资率常常是不切实际的。通常的情况是，企业并非在招募工人时所执行的独特的工资标准方面出现问题，而是在和各雇主竞相争雇同类劳动力时各自所付出的幅度不同的工资率有冲突。只有在企业所提供的工资率远远低于其他雇主的工资率时，才可能在招工、留住合格工人及保留现有人员

的工作积极性方面产生大的困难。很多企业发现，保持劳工队伍稳定，让大部分工人终身或大半生都在厂内，并在此过程中积累应用其有价值的工作经验，对企业经营十分有利。为形成这种稳定性，较高层的职务普遍是从内部提拔而非从外部招聘。企业和外部劳动力市场的招工合同局限在职务等级较低的“初级工种”范围之内。当然，由于人事政策和雇佣种类的不同，企业对从外面招工的依赖程度也有所不同，并易随劳动力市场工资压力而变化。虽然如此，许多现代化大企业在对各个工种确定不同的工资率时使其间保持相当的差距。

在工资拉开档次时，企业一般还需考虑工人对岗位等级排列及与此“等价”的工资结构的看法。例如，在工头可发挥重要职能的地方，像维持工作纪律、分配工作任务及检查工作完成情况等，人们普遍认为工头在企业的等级序列中的地位应比他所管的工人高，并且他们之间应当有一定的工资差距；如果工资没有差距，那么他的权威就会受到威胁。即使在工作中不存在这种职务关系，工人们基于其直接的日常接触和观察，对于各工作岗位的相对价值也有很深的认识。因此，很少有人会对这类情况提出质疑：熟练的技术工人应比机床工排名高；不耗多少体力的手工劳动应比那些耗费大量精力或工作条件差的工作价值小。同样，人们普遍认为，像搜集数据之类的重复性的常规工作岗位，就应当排在那些要对这些数据进行复杂的分析整理并参与做出对企业的未来有重大影响之决策的工作岗位之后。除非现行工资结构和工人们的看法在相当程度上相吻合，否则肯定会产生不满情绪。因此，企业在拟定其工资结构时，一般不仅要考虑“外部”劳动力市场的压力，还要考虑“内部均等”。

简单地划分岗位等级会发生困难，因为在现代复杂的企业环境中，它常常不可能抓住所有工人都认为重要的特征。在以技术能手、熟练工人和学徒为主的小单位生产活动中，依靠基本的技能划分进行定级已经足够了。但在典型的工厂环境中，常常有很多种类的工作需要不同的培训期限，现在已很少再依靠划分“熟练的”、“半熟练的”、“非熟练的”来确定工资等级了。现在人们已普遍认为，有必要把工作中的许多其他特点考虑进来，诸如承担责任的类型，体力和脑力劳动的耗费程度及工作条件的好坏等。同样道理，拿白领阶层的工作来说，很少有仅仅依靠所受正规教育的期限和种类来划分工资标准的。这样做的后果可能导致下列情况：实际承担的工作可能和所得报酬没有多少联系，或者工资所应代表的正规技能本领没有充分发挥出来，或者和实际的工作要求没有什么关系。

当然可以理解，企业为评定工资可能不依靠岗位评价而使用更复杂的工作分类办法。可以通过粗略而现成的通用估价办法、经验法则、先例或者雇主和工人代表间的专门谈判，把工作划分成更细致的类别，实践中广泛应用的就是这种办法，并且基本上已经够用了。但是，这种不够正规的程序不能保证在每个工人所得工资和他们实际所干的工作之间建立起密切的联系。随着时间的推移，这种差别可能会成倍增长而变得不可忽视。当这种差距最终变得太多太大时，企业就常常要采取一种更系统、更公正的岗位内容比较办法以建立起一种较合理的工资结构。换言之，就是使用某种岗位评价方法。

今天，经常只有在发生下面的一种或几种情况时，才诉诸岗位评价：