

目 录

Content

人力资源薪资奖金管理

第一章 岗位评估	1
一、岗位评估的定义与沿革	1
（一）岗位评估的定义	1
（二）岗位评估的改革	3
二、岗位评估的意义	4
三、岗位评估的方法	6
（一）非分析法	6

(二) 分析法	9
(三) 前沿探索——岗位评估的新方法	11
四、岗位评估的工作流程与关键问题的解决	14
(一) 委员会	14
(二) 工人参与	16
(三) 培训	16
(四) 通知有关人员	16
(五) 把岗位等级转换成工资结构	16
(六) 岗位评价方案的维护	18
案例一：美国国家电器制造协会体力劳动岗位评估方案	18
案例二：新加坡工作评估制度	20

第二章 薪金制度	25
一、各国薪金制度	25
(一) 美国薪金制度	25
(二) 日本的薪金制度	32
(三) 新加坡薪金制度	34
二、薪金运作与管理	36
(一) 薪金体系	36

(二) 企业薪金管理的内容	40
三、各国最低工资制度	42
(一) 国际劳工组织有关最低工资的制定、应用和监督	44
(二) 荷兰的最低工资立法及实施状况	54
(三) 法国的最低工资立法及实施状况	58
(四) 美国最低工资制度	59
(五) 日本最低工资之调整方式	62
(六) 韩国之最低工资调整	63
四、平衡原则在美国工资制度中的运用	64
(一) 实行薪金等级与标准的原则	65
(二) 公务员工资与物价相挂钩的原则	68
(三) 缩小收入差距悬殊的原则	69
案例：编织安全网	70
经典制度	72

第三章 劳资谈判	119
一、劳资谈判的概念	119
二、资方的权利	121
三、员工的主张	121

四、工会的作用	124
五、实战技巧	126
（一）成功劳资实例——七点技巧	126
（二）劳资谈判流程图	126
案例一：荷兰的劳资谈判体制	128
案例二：香港的劳资谈判现状	130

一、岗位评估的定义与沿革

（一）岗位评估的定义

岗位评估是 20 世纪 60 年代初工业化国家的工业工程专家提出的，它是一种技术性管理方法，是指通过对岗位系统进行考察、分析、比较和多因素调查，来确定岗位的相对价值。它把劳动者的负荷与紧张的概念抽象化，把岗位系统化（人—机—环境），使岗位之间具有可比性。目前这种技术方法在美国、德国、日本等国得到了广泛应用。

人们所从事的工作是他们将要得到多少经济报偿的一个主要决定因素。组织根据他们所从事工作的价值、责任以及其他与工作相关的因素（例如工作环

境), 予以支付报酬。用于确定工作相关价值的可采用的管理技术包括岗位分析、岗位说明以及岗位评估。

岗位评估是经济报偿系统的一部分, 企业据此决定一项工作与其他工作的相对价值。岗位评估的基本目的在于, 消除由于不合理的工资支付结构造成的内部不公平的支付状况。例如, 若一个收发室的主管挣得比行政主管还要多, 就存在着不公平支付。岗位评估主要有以下潜在作用:

- (1) 确认组织的工作结构;
- (2) 使工作间的联系公平、有序;
- (3) 开发一个工作价值的等级制度, 据此可用来建立工资支付结构;
- (4) 在企业内部的工作和工资方面, 取得经理与员工间的一致。

内部公平工资的概念与工作评估的目的是紧密相关的。尽管人们可能关心外部公平, 但大家基本上认为, 他们的工资与贡献与完成类似工作的同事的工资和贡献应当差不多。当他们发现, 组织中的某人完成相同或较低水平的工作却获得较高工资时, 他们很快会变得不高兴。

人力资源部门通常负责岗位评估项目的管理。然而, 实际的岗位评估是专门由委员会进行的。委员会通常由不同职能部门的管理人员构成。一个典型的委员会可能由人力资源主管作为主席, 财务、生产、销售主管作为副主席。然而, 委员会的构成通常取决于被评价工作的类型和水平。在各种情况下, 重要的是委员会在评价过程中要避免个人攻击, 应当注意这是在评价一项工作, 而不是评价完成工作的个人 (或人们)。

小型或中型组织通常缺乏岗位评估专业知识, 这时可聘用外部顾问。当聘请了一名合格的顾问时, 管理者应要求该顾问开发一个内部岗位评估项目, 并且训练公司的员工恰当地管理它。

（二）岗位评估的沿革

岗位评估作为一种技术发展是和20世纪的思想分不开的，这一思想导致在工作组织中引入解析的方法，即“科学管理”。

解析岗位评估的第一个标志出现于1920年查尔斯·E·比多（Bedaux）所签署的美国管理协会（AMA）的工作报告之中。M·R·罗特（Lott）在很多冶金企业试验了他的十三因素方案之后，1926年出版了一本相当厚的手册叫做《工资等级和岗位评估》。F·A·金斯伯里（Kingsbury）早在1923年就提出了一个类似的方法。要素比较法是评分法和非解析排列法的结合。它最先由E·J·本基（Benge）在1926年提出，并首先在费城一家公司试行。几乎就在同时，美国开始实行1923年分类法案，收入了一种分类方法来协调联邦政府机构中的工资结构。这种分类方法在以后的许多年中产生了相当大的影响。到20世纪20年代末期，岗位评估的四个基本方法虽然还没有普遍应用，但许多企业已经在认真研究并试行。

美国专家A·L·科里斯（Kress）对评分法作了相当大的修改，并在20世纪30年代末以评分法为基础为两个在美国颇有影响的工业组织——全国电器制造商协会（NEMA）和全国金属贸易协会（NMTA）制定岗位评估计划。这些计划的重要革新之处在于把众多的评估因素削减为四个普通因素：“技能”、“干劲”、“责任”和“工作条件”，并且每一因素可以自我加权。这使该计划简便易行、更加实用。它们在整个电讯机械部门获得了巨大的成功，以至许多其他部门和企业竞相效仿。

美国在二次世界大战时期采取的管制经济措施也有助于岗位评估的广泛应用。在战后不久，岗位评估就成为美国的一项基本管理技术。

在欧洲，尽管以前进行过一些零散的试验，但岗位评估在工业中的发展基本上是从战后开始的。那时正是许多国家重建其国民经济之时，它们开始引进

并推广岗位评估技术，用来理顺工资结构从而提高生产率。这些国家包括比利时、丹麦、法国、联邦德国、荷兰、瑞典和英国。

最有创造性和最具雄心的试验是在荷兰进行的。

岗位评估技术，特别是评分的方法在西欧的经济重建时期得到了迅速传播，并于 20 世纪 50 年代在此地牢牢地扎下了根。

西欧实行计划经济的国家在国与国战事频繁之时，特别是 20 世纪 30 年代，泛泛地引进了许多种岗位评估方法。但到了 20 世纪 50 年代和 20 世纪 60 年代初期，把实行全国统一的工资等级制度作为中央工资管理体制的基本要素时，其重要性就大大提高了。就这样，以复杂程度（技能）、干劲和工作条件为基础的岗位评估体系在这些国家得到了普遍应用。

在经过一个快速发展阶段之后，岗位评估在美国和欧洲的进展有所放缓。同时，修改岗位评估原则以适应有关企业具体要求的更加注重实际的研究取代了通用方法的研究。所修改之处较多，主要是在核查工作内容数据是否正确方面。同时还存在一种把不同方式揉在一起的倾向。例如，非分析的方法，由于在其程序中加入明确定义的因素而使其准确度有很大提高。而且，岗位评估研究的重点逐渐地朝着效率高、结果准确，并针对每个企业的具体要求分别制定计划的方向发展。

二、 岗位评估的意义

岗位评估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，因为普遍使用一系列涉及工时和其他就业条件等的共同规则，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共同工资率。近几年来，这已被广泛接受，认为是一种很好的管理方式。

岗位评估是为各个工作岗位确定相对等级的一种逻辑方法。它的基本性质之一是，它撇开确定相对工资等级的不可量化性因素，或使其最小化。这样可能有利于消除工资结构方面的不公正因素，维护厂矿企业工资等级间的逻辑和公平关系。同时它也有利于建立起一种为工人们易于理解和接受的比较简单的工资结构。

测评中简单明了的要素有助于减少在相对工资等级上的怨言，并因而改善劳资关系和工人的道德观念。岗位评估，尤其运用其分析方法，可以为工人对其工资有怨言时提供一个核查的基础，弄清其不公平之所在并将其纠正过来。

而且，由岗位分析和岗位写实所收集的信息可以为范围较宽的人事管理技术（比如招工政策或培训政策等）提供依据。就此来说，岗位评估可以成为从总体上使人事政策合理化的一个有用开端。它还有助于发现组织及工作方法上的弱点，为改善工作环境、降低职业风险提供条件。

岗位评估为工会参与工资确定过程的各个不同方面提供了机会。因为现在人们普遍认为，岗位评估计划如果没有工会参与制定和实施是很难成功地推行开来的。因此，工会就需以参与选择确定评估要素，作为测评班子的一员进行工作，这些活动在多数情况下一直被看做是雇主们的特权。岗位评估还可以提

供一种通用技术语言和程序，它反过来又可以为进行工资结构方面的集体谈判提供一个更准确、更值得信赖的基础。因此，岗位评估的实行有助于改善企业的劳资关系。

三、岗位评估的方法

岗位评估的方法现在有很多种，有些岗位评估方法概念简明，方便易行。有些则要运用相当复杂的技术，包括用计算机编制的程序等。选择何种岗位评价方法事关重大。其选择取决于待评估的工种数量和种类、工资成本、可用的资源和所要达到的准确程度。但是，有些步骤是普遍适用的。

实际的岗位评估过程基本上是通过检测岗位的内容来直接或间接地比较各个工作岗位的。做这一工作有两种方式。一种是拿整个岗位的内容和其他岗位相比较并以比较的结果来确定该岗位在岗位序列中的位置，这种方法称为“非分析法”。另一种称为“分析法”，即把一个工作岗位的内容浓缩为一些基本要素，然后进行要素之间的相互比较。再把各个部分比较的结果汇总起来排列该岗位在岗位序列中的名次。分析法的优点是评估人员（或岗位评估委员会）能够通过要素间的权衡比较容易地确定相互之间差别很大的岗位排序问题。

（一）非分析法

岗位评估法的非分析法不分析岗位的构成因素，而直接将全部岗位进行比较。

一般要对两种主要的非分析办法加以区分，即分类法和排列法。分类法通过将每个岗位与等级说明进行比较，并将它们纳入先前制订好的等级结构中去

；排列法则刚好相反，即将所有岗位按重要性排列出来，然后将它们分出等级。

1. 排列法

排列法是较早使用的非分析法之一，并且最易操作。它的主要优点是可以很快建立起一个新的岗位等级序列。排列法既是非分析的，也是非定量的。在排列过程中，岗位不必分成若干组成要素，不必描述两种岗位之间的差异程度。而且，这种方法是从整体上来指明一种岗位是否比另一岗位更重要和必要。

排列法通常包括以下四个步骤：

- ①岗位分析；
- ②选择并确定标杆岗位；
- ③围绕标杆岗位将所有岗位按重要性排列起来；
- ④给排列起来的岗位确定等级。

应用排列法的一个重要前提条件是能够挑选并获得训练有素的评估人员。这些人要十分熟悉要考察的岗位，知道每个岗位所要求的技术和体耗，并能作出公正的判断。

排列法的最大优点是简单。一旦大家都同意选定标杆岗位之后，排列其他岗位就相对简单了，并且一般不用多长时间。这种方法能很快地为建立合理的工资结构提供一个都能接受的基础。排列法的另一个优点是每一个岗位是作为一个整体来进行比较的，因而不需要那些将岗位分成组成要素的繁琐工作，而这项工作往往容易造成错误和引起争论。

一般来讲，如果专家们通过日常的接触熟悉了他们要考察岗位的工作内容，那么这种方法就能提供一个可靠的岗位等级。

正是由于这个缘故，这种方法不易在大企业中的应用。在大企业中要分等的岗位太多并且不相近，找不到对所有要分等的岗位的工作内容都相当熟悉的评估专家。这种方法最终要依据专家们的知识和判断。并且，通过这种方法建立起来的岗位等级，不能清楚地显示岗位之间的差别；难以回答诸如“更重要和

更必需的岗位到底意味着什么？”以及“为什么在多大程度上 A 岗位应排在 B 岗位之前？”等问题。这种含糊性能成为争论和协商相似岗位等级的一个明显缺点。另一个缺点是，在没有准确的因素的情况下，评估可能会受如下考虑的影响，如现行的工资标准和操作者的个人品质。

2. 分类法

分类法或称等级描述法，类似于排列法，分类法的主要特点为：各种级别及其结构是在岗位被排列之前就建立起来。对所有岗位的评估只需参照级别的定义套进合适的级别里面。

分类法在历史上最广泛地被用于薪水制的岗位中，尤其是政府部门和服务行业中，尽管在工业部门中也曾被应用过。

分类法开始有几个步骤，这些步骤，针对不同的情况在不同的评价方案之间会有所变化。然而这些不同的方案中总要包括下面两个基本步骤：

- ①建立等级给出定义；
- ②根据等级对岗位进行分类。

分类法相当简单，因此，它的费用也相对减少。在岗位内容变化不大的地方，这种方法能在较短的时间内产生令人满意的效果。

使用分类法的岗位评估方案比使用排列法要更准确、客观，因为等级定义都参考了指定的要素。新出现或重组的岗位能根据等级定义来划等，它也变得较稳定，适应性强。另外一个优点是，等级结构能真实地反映有关组织的结构，因为等级的数量及其相互间的关系能在单个岗位划等之前就确定下来。因此，介绍一个分类规划的费用趋向于原来估计的水平。

分类法的缺点一般表现为不能清楚定义等级。在大企业中，要完成等级描述极其困难，而必须要通过等级描述才能精确地给大量的、内容变化多端的岗位划定等级。

由于定义等级的困难，分类法经常给主观地判断岗位的等级留下相当大的

余地，这将导致许多争论。但从另一方面来讲，这种方法一般给管理者和工会谈判留下了余地。因此，由于它的灵活性，人们对它有所偏爱。

（二）分析法

非分析法简单、快速、成本低，易于理解。但它们过于简单，也会导致一些误解，如当问及管理者为什么一个岗位比另一个岗位更重要时，他就难以解释。同时，非分析法的运用，有时寄希望于专家们对每个岗位的透彻了解，因此，在要对大量岗位进行评估时，这些方法就不适用了。

分析法则用不同的方法：每个岗位的内容都分为若干共同的因素或要素，然后对每个要素记点或判分，总的点数或分数反映出每个岗位在岗位等级结构中的重要程度。分析法的提倡者认为这种方法更严格、更精确，比非分析法能制订出一个更好的岗位等级结构和工资结构。

分析法主要分为评分法及要素比较法两种：

1. 评分法

评分法运用的是明确定义的要素，如技术水平、能耗、责任和工作条件。要素数量可能从几个到十几个不等，这主要看方案的需要。每一个要素被分为几种等级层次，并赋予一定分数值（这个分数值就表明了每个要素的权数），然后对岗位的要素逐个进行分析和定分。把各个要素的分数进行加总就得到了一个工作岗位的总分数值。这个总分决定它在岗位序列中的位置。

一旦要素的相对重要性得到初步确定，并且能分置到各等级中去，就要给各个等级打分。这些分数值将决定岗位的总分数。必须确定所选择的每个要素的相对重要性，换言之，要权衡要素。

初步权衡的一种方法是将要素按重要性来排列，并且给每个要素分配一个百分率。这个百分率是通过岗位评估委员会讨论或通过分析员与有关人员的讨

论而得到的。另外，可以通过对标杆岗位的初步测试来考虑一些不同的权衡办法。这样，所选择要素的相对重要性就可以逐步得到确定。

给所有要素打分后产生出要素方案，要素方案在所有评分法方案中起着决定性的作用。作为一般规则，它一旦开始正式使用，就不要对其作重要修改。因此，有必要用一些岗位写实对提出的方案进行验证。

在这阶段，要素和次要要素都要有清楚的定义，并且所有词句的意义都要澄清，然后将要素方案经过验证呈交给评价委员会或其他决策机构实行。

当所有的岗位都已评估完毕，并且判了分以后，就按分数的多少排列出来，得出一个岗位等级结构。为了得到工资结构，岗位等级要转换为工资率，就可以用货币数直接表示分数的办法，也可以用分等级的办法。

2. 要素分析法

要素比较法起初只是评分法的一个分支。当E·J·本基（Benge）和他的助手们在1926年发明要素比较法的早期形式时，他们只是试图对评分法加以改进。因此要素比较法采纳了评分法的一些原则，但是在使用标杆岗位、岗位比较和确定工资率等方面都与评分法有重大区别。在某种意义上可以说，它是综合排列法和评分法的一种混合方法。然而，它的实际运用会碰到相当大的困难，这无疑也是它为什么没有被广泛采用的一个原因。然而，它的严格分析的方法对后人仍有很多助益。

要素比较法包含如下步骤：①选择标杆岗位；②通过要素来排列标杆岗位；③给每个要素分配货币值；④排列其余岗位，并确定工资。

要素比较法的主要优点是它运用更系统的岗位比较，这种比较是非分析的排列法和分类法中所没有的。这种评价比评分法要容易些，因为一些相似的岗位都是相互对照着进行比较和排列的。这种排列法得出的结果可能具有较高的可靠性。标杆岗位的分析相当彻底，要素比较方法可以说是结合了几种鉴定程序，并且后面的程序可以校正前面的程序。在一个包含了货币值的方案中，工

资标准的确定是自动形成的，这可能减少所需要的工作量。这种方法注重对标杆岗位的分析，保证了这个方案符合要求，而且岗位的排列充分地反映了等级结构的实际，同时排除了异常级差。

另一方面，这种方法应用起来比较复杂，而且很难对工人们作出解释，尤其在给要素注上货币值的时候很难解释。工人们会抗议他们的一些任务没得到应有的价值或者他们工作的某些方面被忽视了。他们也许会发现不同要素间的工资分配有些武断。在一定程度上，分析的方法确实存在这种问题，而在要素比较法中更为明显，因为这种方法选用的要素有限。要素比较法的一个基本特征是，标杆岗位工资标准是合适的，不能进行更改，并且所有其他岗位的工资标准都要参照它来确定。在一种多变的工作条件下，这种可参照性可能很脆弱。另外，许多人认为，岗位评估程序应和工资决定程序完全分开。最后，要素比较法的评估进度从根本上说是建立在专家们对所有岗位的了解之上，当然，不可否认，在其他方法的不同阶段中也一样。

（三）前沿探索——岗位评估的新方法

岗位评估的基本方法在第二次世界大战之前就已发明了。从那时以来，技术经济和社会已发生了变化，因此，方法得以改进是很自然的。此外，岗位评估也从有关学科的进步中获益，如心理学和商业管理的应用。还可以从有关技术改进中得益，如计算机技术。在新的改进中可以看出两个共同的特点，即追求更加准确和更易为人接受。

1. 自由决策的时间跨度法

自由决策的时间跨度法是E·让克（Jagues）创始的，这种方法是在20世纪50年代和60年代早期发展起来的，在一家伦敦工程公司试验。它的突出特征是只用一个要素，就是只用时间跨度来评估每一个工人。

在该方法中，岗位都通过公平标准来评估。这种公平标准基于人们感觉受

到了公平对待的直觉。让克认为传统的方法基于外在形式的要求，如经验、技术和受教育程度等都是不正确的，因为它们基本上是主观的。让克根据自己的研究来观察工人们每个岗位重要性的下意识的直觉，这种直觉由公平标准所决定。他声称，每个人对自己和自己所在团体的能力都有认识，因此，岗位的重要性就应该既和公平对待的感觉一致，又和每个工人从事这个岗位的能力相协调。它认为这种理想的评估可以通过参照自主决策的时间跨度来实现，因为这是和工人们的公平对待的感觉紧密相联的。

2. 指导图表表象法 (Hay-MST)

这种方法是由美国的一家咨询公司设计发明的，从20世纪50年代初期以来基本上用的就是它现在的形式。它基本综合了评分法和要素比较法的特色。它主要用于管理的、专业的和技术的岗位，在大约30多个国家中运用，尤其是美国和英国。

指导图表表象法评估岗位参考三个基本的要素，这三个要素被认为是所有岗位共有的。它们是技术（是为较好地完成工作而学到的各种能力和技术的总和）、解决问题（主动的、自发地使用岗位所需要的技能技巧去鉴定、定义和解决问题）和责任（对行为及其后果的解释）。这些要素都须参考一系列因素或次要要素来阐明；这些因素或次要要素一般也是普遍适用的；这些要素被描绘成“指导图表”，图表中有关的次要要素被分成不同的等级档次；这种结构随企业规模大小和复杂程度的不同而有所变化。

根据从公司用户得到的资料，Hay-MsL法通常公布一个与标准形式有关的广泛的报酬材料。这有利于确定“报酬界线”，显示总分数和报酬水平之间的转换关系，清楚地指导企业如何参考劳动力市场工资标准来选定本企业的工资标准。

3. 尤威科欧尔形象法

这种方法是由英国管理咨询公司的咨询人员尤威科欧尔及帕特纳斯创造的。这是另一种混合法。它结合了评分法和非分析的排列法的特色。除了它的

名称，这种方法与 Hay-MSL 法几乎没有相似之处。它运用起来比较简单，在英国很流行。

这种方法的第一步是细心选择标杆岗位。通过对两个相互独立的程序进行的详细分析得到这些标杆岗位。这两个程序之一是应用评分法，另一个是应用非分析的排列法的配对比较技术。这第一步骤通常采用 5-6 个基本要素，如责任、知识、工作环境、体力要求和社会要求。还要为每个岗位类型配备一系列次要要素，如下面的例子所示：

表 1-1 从“智力要求”中得到的岗位要素

管 理 的	调 节 的	体 力 的
(1)资料信息理解力	(2)领悟力	(3)调查
(4)计数能力	(5)判断力	(6)推理
(7)注意力集中	(8)评价	(9)特别能力

为了便于评估每个岗位，要素都分为四个层次：基本的、中间的、高层的和特别的。评价委员会给所有标杆岗位标上等级，给每个岗位一个它自己的“表象”。这样初步给标杆岗位划分了等级。

(4) 要素评估法

在混合法中，要素评估法的历史可能最短。这种方法是 20 世纪 70 年代由美国联邦政府机构的改进分类制度的专家小组创造的，因此，它是一种给大量的岗位划分等级的方法。在美国，它正在逐步替代旧的分类制度，并扩散到了其他国家。在瑞士的日内瓦，根据要素评估法已开发出一种用于 18000 个岗位的评估体系，从汽车司机到医院医生。国际组织的管理机构的分类也是基于要素评估法（如联合国的雇员组织和它的专门机构）。

这种方法的一个基本特色是，它基本上是一个评分法的方案，这个评分方法为了达到比较的目的，广泛地依赖标杆岗位。它不使用固定的要素。例如，像美国联邦政府评价非体力工人那样，它可能用九种要素，称为：