

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:

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

睁开眼睛摸大象

岗位价值评估六步法

冉瑶斌摇摇摇摇摇摇摇摇主编

水藏玺摇冉瑶斌摇唐晓斌摇著

中国经济出版社

总序

Prologue

书写得越多,越感觉知识的不足,惶惑之感越重。1998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。



岗位价值评估六步法
睁开眼睛摸大象

总序

撮

Prologue

总序

岗位价值评估六步法

睁开眼睛摸大象

总序

摇摇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

圆园园年 愿月

摇前言

摇摇

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都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



岗位价值评估六步法
睁开眼睛摸大象

前言

Preface

前言

摇摇

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

岗位价值评估六步法

睁开眼睛摸大象

前言

摇摇

摇前言

摇摇

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：~~yaner@ertongbook.com~~。

在此一并谢谢大家！

水藏玺

2009年 愿月于深圳



岗位价值评估六步法
睁开眼睛摸大象

前言

摇



本书由八章构成

你现在阅读的是本书的第一章

.....

.....

.....

.....

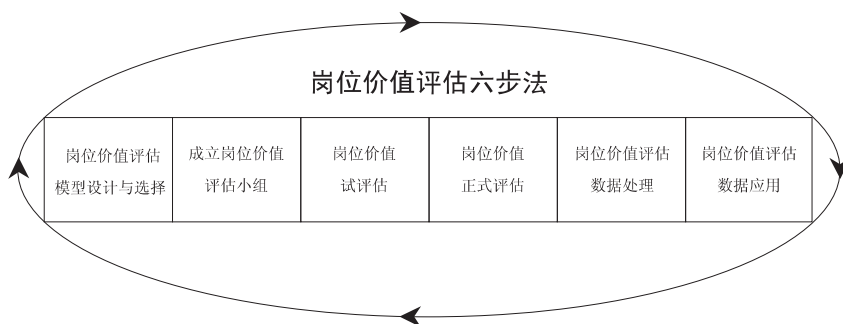


第一章 摇

岗位价值评估概述



岗位价值评估六步法
睁开眼睛摸大象



.....

.....

.....

.....

[illegible]

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 圆圆 头牛，圆圆 只羊，圆圆 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。

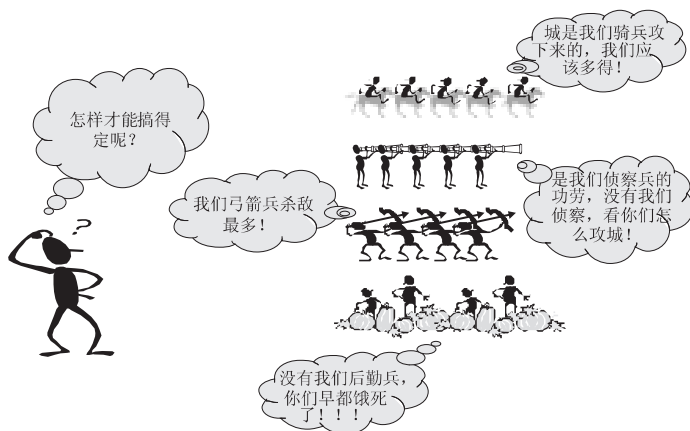
将军手下有诸多兵种，分别是骑兵、弓箭兵、步兵、粮草兵。其中，骑兵主要负责冲锋，冲击敌人守在城池外面的军队，迫使敌人退守到城池里面去；紧接着弓箭兵利用投石车和火箭，攻击敌人的城墙和躲在城墙后的敌人；最后，再由步兵负责攻城。在整个战斗过程中，步兵损失最大；骑兵也有一些损伤；弓箭兵



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。

摇摇摇

摇摇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，应该犒赏。朝廷知道没有犒赏，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

摇摇

睁开眼睛摸大象

岗位价值评估六步法



们可以从下面的案例中看到这一点。



案例

谁比谁重要

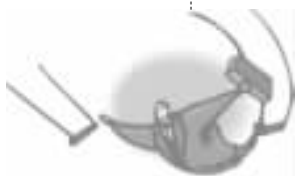
摇摇砸是一家专门生产袜子的企业，发展相当迅速，经过 10 年的发展，已经由一个家族式小企业成长为年销售额为 15 亿元的集团公司。

为了适应外界瞬息万变的竞争环境，公司已经认识到管理逐渐要向规范化、精细化方向发展。近几年公司连续导入 ISO9000 质量管理体系、GB/T24001 质量管理体系和基于战略的人力资源管理体系，公司发展呈现出了良好的态势。

为了让员工在公司内部合理流动，公司决定对一些岗位进行内部招聘。其中有一个岗位是销售管理部的销售管理员岗位，很多部门的人都来应聘。经过了若干轮的竞争，一名采购部的采购员脱颖而出，最终获得了胜利。这样一来采购部又缺员了，人力资源部又决定招聘，结果一名技术部的技术员去了采购部。

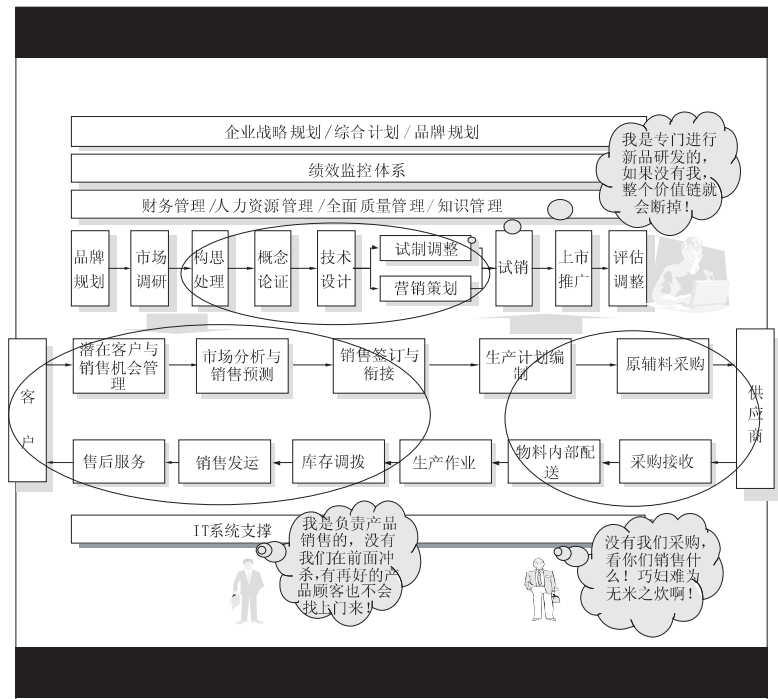
但是麻烦也随之而来，采购部门的经理找到公司的人力资源经理诉苦。

“我们部门培养一个人很不容易，因为我们公司使用的原材料很多，熟悉每个原材料需要很长的时间，而且有很多种混合材料。为了技术保密，混合材料是在外协厂家完成的，一个新手要熟悉整个过程，一般需要花半年到一年的时间，





另外，采购员这个岗位对人员的职业素养要求非常之高，所以，我不希望她去销售管理部。但是销售部的工资比我们这里高，我又不能挡别人的路，这可难办了。其实大家都知道，销售部的工资高，工作又轻松，是公司最好的岗位之一。但采购部门的工作量很大，责任又重，但工资要比销售员低很多。我觉得这是因为公司的工资政策不合理，才导致这样的问题产生。这已经是第三个人离开我们部门了，从你们搞内部流动开始，我早就预料到这样的问题迟早会发生。现在倒好，到我们部门来的技术部技术员，什么都不懂，害得我现在工作都很难开展！”



技术部经理接着说：“我们也是，培养一个技术员可比培养一名采购员和销售员困难多了，需要熟悉生产流程、设备性能、研发知识，但不知道你们怎么搞的，



摇摇摇



采购员、销售员的薪水比我们技术员还高，我也没办法留他，看来只有自己再慢慢培养了。”

销售管理部经理听到传闻后也去找人力资源经理，“听说有人说我们部门不重要，工作是不能光拿工作环境来说的，我们是不用出去跑，但是你知道的，我们部门负责客户联络和客户的信用管理，如果我们部门出了问题，我们的销售就会受到很大的影响，所以我们的责任也不轻。我们部门的工资水平高是应该的，我们需要一流的人到我的部门工作。既然搞了内部招聘，就该让她到我们部门来工作。”

人力资源部经理被这件事情弄得非常烦恼，因为这个问题已经不是简单的一个内部人才流动的问题，而是公司的政策导向、薪酬政策的问题。为此，公司专门召开了好几次会议来解决这个问题。在会上，大家公说公有理，婆说婆有理，都认为自己工作量大，自己的部门最重要。

人力资源经理也不知道如何解决。



为什么他重要

碰巧公司人力资源经理的苦恼，我想绝大多数人力资源经理都经历过，明明



是好事，但往往结果却事与愿违，那么企业该如何解决这个问题呢？让我们一起帮助 砾月公司的人力资源经理进行分析一下，看看到底是技术部技术员和采购部采购员重要，还是销售管理部的销售员更重要呢？

首先，我们先看一下三个岗位的岗位说明书，了解三个岗位的职责和任职条件：

表 员 砾月公司采购部采购员岗位说明书

砾月公司 岗位说明书	岗位名称	采购员	所属部门	采购部	岗位等级	悦
	直接上级	采购部经理	岗位定编	圆	岗位编号	
岗位职责	➢通过不同媒体了解供货市场动态。 ➢考察供货单位资信程度和实力状况。 ➢依据研发科提供物资技术标准了解和寻找有关原辅料的替换产品。 ➢按“缘”选择并建立相对稳定的供应商。 ➢收集供应商档案必备的资料。 ➢负责新供方引进前的评估工作。 ➢编制物资采购计划，经部门主管审核后组织采购。 ➢采购前，审核库存，以结合储备库存、安全库存、采购周期、采购间隔提前期、经济批量法为原则组织进货。 ➢采购物资紧俏或断货，及时反馈主管领导和相关部门。 ➢采购前，签订采购合同和填写价格申报单，报相关人员审核。 ➢根据年、月采购计划，与供应商签订长期、短期采购合同，必要时签订保密协议、质量保证协议，担保责任。 ➢合同变更时及时通知供货方，并签订变更协议。 ➢合同在执行过程中出现违约的，及时汇报主管领导，协商处理措施。 ➢合同签订前交主管领导、法律顾问审批后方可盖章。 ➢合同签订后分送有关部门和人员。 ➢组织检测合格的物资当日入库。 ➢对不合格物资，组织退货或降级处理。 ➢不断进行分析，对采购物资质量做到事前控制。 ➢记录供货情况，及时向供应商反馈信息。 ➢通知供应商评估情况，对其进行约束和控制。 ➢协助供应商对不合格项定期改进和提高。					
岗位任职资格	中专以上文化程度，缘年以上相关工作经验，熟悉纺织行业。 熟练掌握公司知识、原材料知识、供应商管理知识，具有极强的谈判能力。					



表 员瑶瑶公司技术开发部技术员岗位说明书

瑶瑶公司 岗位说明书	岗位名称	技术员	所属部门	技术开发部	岗位等级	悦
	直接上级	部门经理	岗位定编	缘	岗位编号	
岗位职责	➢组织对原产品重要工艺技术问题进行处理，并对处理结果进行评估。 ➢定期开展工艺技术问题分析总结讨论会，并提出技改、技措的建议。 ➢组织开展已立项技术攻关活动。 ➢负责编制小试方案报告，并报部门主管审批。 ➢负责阶段性小试总结报告的编写，并提交部门主管审核。 ➢负责编制中试立项报告，提交部门主管审核，中心主管审批。 ➢定期组织技术和操作人员开展技术活动分析，并编制分析报告。绘制袜品图案设计稿，设计袜品工艺。 ➢对新引进技术消化吸收并组织实施，对实施情况进行跟踪。 ➢编制技术改造项目及其可行性分析报告。 ➢参加工程项目的竣工验收及投产后达标的改进工作。 ➢负责对车间技术人员和品质检验技术人员进行技术指导。					
岗位任职资格	大专学历，猿年以上相关工作经验，缘年以上制袜行业经验。 熟练掌握公司知识、原材料知识、产品研发知识，具有较强的分析能力和问题解决能力。					

表 员瑶瑶公司销售管理部销售员岗位说明书

瑶瑶公司 岗位说明书	岗位名称	销售员	所属部门	销售部	岗位等级	悦
	直接上级	销售管理部经理	岗位定编	远	岗位编号	
岗位职责	➢编制本岗位的年、季、月度销售计划。 ➢客户信息收集。通过网络、会议等各种渠道收集目标市场的客户信息，设定目标客户。 ➢与客户沟通。根据客户对产品的需求状况，提供所需的服务，主动跟进工作。 ➢目标客户筛选。根据前期的沟通情况及客户资信状况挑选出可合作的客户。 ➢客户分类。根据市场前景、客户的资信状况将客户进行分级，制定不同的等级标准。 ➢客户培植。根据客户的等级采取不同的销售政策，对重点客户进行培植。 ➢从经营状况、信用额度等方面对客户信用进行调查。 ➢对长期合作客户每年进行一次信用复审。 ➢对有异常情况的客户，不定期增加对其进行信用审核的次数。 ➢目标客户分级标准的建立。配合部长建立客户等级标准。 ➢客户等级标准的实施。按等级标准对客户进行管理。 ➢及时与财务核对收款状况。催款时不断与财务核对客户付款状况，做好收款记录并记入销售台账。 ➢每笔业务有关的记录都要按户别建立销售台账。					



续表

砾月公司 岗位说明书	岗位名称	销售员	所属部门	销售部	岗位等级	悦
	直接上级	销售管理部经理	岗位定编	远	岗位编号	
岗位职责	➢ 合同履行完毕，将台账及时归档。 ➢ 执行外贸管理制度。 ➢ 与客户签订合同。 ➢ 对发生业务的每个客户、每笔业务建立台账，并存档保管。 ➢ 协助经理做好客户的资料备份存档工作。 ➢ 定期和经理一起对客户进行拜访。					
岗位任职资格	中专以上学历，熟悉制袜行业。 具有极强的谈判能力。					

摇摇摇

摇摇虽然三个岗位同处于悦层级，但三个岗位的薪酬水平有差异，是什么原因造成的呢？是砾月公司的薪酬系统出了问题，还是三个岗位本身就存在价值上的差异？我们从以下几个方面来进行分析：

（景）岗位在公司整个价值链中的作用。

销售员处于价值链的最前端，他工作的好坏，将直接影响公司订单的数量，而采购员和技术员只会对产品成本 and 产品质量起到影响作用，但绝非决定作用，从这个意义上讲，销售员要重要一些。

（圆）从工作难度来讲，销售员和采购员

都需要了解公司的产品或原料，两个岗位同样需要较强的沟通能力，所以这方面销售员和采购员要比技术员重要。

（猿）另外销售员和采购员需要经常出差，



摇摇园

睁开眼睛摸大象

岗位价值评估六步法