

人力资源经验分享：让岗位评估见鬼去 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/293/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_293177.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_293177.htm) 人们一直认为岗位评估是企业人力资源管理重要的基础性工作, 因为似乎通过岗位评估才能比较不同岗位的相对价值, 从而建立公司的职位等级体系, 对不同级别的人员给予不同的薪酬。为了尽可能使每两个级别的职位之间的差距精细化, 而不是简单地判别哪个岗位级别更高( 这种判断通常很简单, 不需要借助咨询公司的力量, 而且往往内部人更加清楚), 人们趋向采用越来越科学、精细的岗位评估工具。比如HAY 的岗位评估体系通过三个因素八个子因素对岗位进行评估, 而美世的岗位评估体系则从四个因素十个方面对岗位进行评估, 总点值已经高达1245点。通过如此精确的评估, 企业建立不同的工资标准, 员工会惊奇地发现他的薪资单上甚至会出现精确到1元的工资收入。而为了更好地“摆平”员工, 让员工接受如此精确的工资结果, 就需要更加“公正”、“客观”地应用岗位评估工具, 主要的措施包括吸纳更多的评价主体, 特别是让外部咨询公司以独立第三方的角色参与评价.让管理人员接受关于岗位评估的培训, 以便通过他们对岗位更深入的了解来真正比较出不同岗位的细微差别。 岗位评估真的这么重要吗? 没有岗位评估我们就难以建立职位等级体系、难以向员工支付合理的薪酬吗? 事实上, 有关岗位评估的假设前提已经逐步被人们颠覆。如果我们能够对一个岗位进行评估, 首先, 必须假设这个岗位承担的职责任务是固定的, 如果增加或者减少职责都必然引起岗位价值的变化, 可是这个世界变化如此之快, 以财务部门和人事部

门为例证,在过去几十年中,他们的职责范围和对公司的影响程度都发生了翻天覆地的变化。今天的市场也不允许我们按照固定而细化的岗位职责行事,越来越多的企业鼓励员工为了企业的目标,先做了再说,而不是先喋喋不休地争论这件事情该谁做,陷入职责划分的泥潭。而在知识型经济日益发展的条件下,考虑到知识型员工的工作特点,岗位说明书的格局已经逐渐减少对具体岗位职责行为的描述,而变成了你应该为企业的目标贡献什么,这种变化赋予员工更多的行为自主权,更多地关注员工的绩效结果。绩效结果正在逐步蚕食岗位职责对薪酬的影响。其次,要假设各个岗位对公司的影响程度、重要程度、对任职人的资格条件是可比较的,这个前提在很多年以前就受到批判。一方面不同的职能之间很难进行这种比较,孰轻孰重的争论很严重。另一方面,企业在市场和自身不同的发展阶段,不同职能的重要性也会相应变化。众所周知,生产、销售、技术、财务、人力资源在过去的100年中,其重要性几乎依次登上过企业的最高峰。再次,要假设岗位对企业的价值是相对固定的,不因任职人的能力和绩效而影响。咨询公司总是谆谆教导我们,你们应该不去考虑岗位上的人,只是对岗位进行评估,可是几乎所有的企业在做岗位评估时都要考虑是谁在这个岗位上工作,因为不同的员工能够赋予同一岗位不同的价值。这个假设同时包含着另外一种含义即使员工的技能或者绩效在岗位上迅速提升,但是因为岗位对企业的价值是相对固定的,所以不必去对这种技能的提升给予过多的奖励。对于流水线上的工人、高速公路的收费员而言,这样的假设是合理的,但是对于诸如技术创新类和销售类的岗位而言,员工的技能及由此带来的绩效很显然应当得到足够的激励,不应受到

岗位级别的限制。企业甚至会根据他们的技能和业绩因人设岗量身定制一个新的岗位名称。如果说,市场竞争的加剧导致企业对绩效结果的重视,知识型经济导致员工技能对岗位价值的冲击,那么岗位评估在传统的制造业是否仍然应该保留一席之地呢?岗位评估从传统行业走出来,尽管不适应知识的需要,或许它还可以固守最初的根据地?其实不然,它的最后一根救命稻草已经着了火!因为岗位评估是岗位价值的内部比较,这是一种相对封闭的比较体系,可是随着人力资本市场的成熟,薪酬水平越来越透明,企业越来越难以相对封闭。几乎所有的岗位价值都会在社会上进行重新排队、组合,比较他们的价值。越来越多的岗位在社会上归类成为一种行业,比如营销、HR、财务、质量控制。如果所有的岗位类别都成为行业,那么岗位的薪酬基本上被市场定价和供求关系而不是公司内部的岗位评价结果所决定。因为供不应求,技术工人的薪资创下了高于工程师薪资的纪录,而美国的卡车司机薪资早就高过很多专业的博士,市场对内部价值体系的冲击使得职位评估的结果变得体无完肤、支离破碎。岗位评估当然还带来其他的问题,比如尽管公司需要,高职级的员工也不愿意从事低职级的工作,因为那将直接影响他们的薪酬.而低职级的员工也很难以尝试更高层次的工作,因为一旦晋升他们的职位,就要相应提高工资,可是因为他没有在高一级岗位工作的经验,公司往往无法判断他是否能够胜任,所以总是保持谨慎的态度。咨询公司过去试图建立一个庞大的数据库,在对各个企业的所有岗位进行规范描述和评估的基础上,搜集客户的工资水平,建立一个不同岗位的薪资参考标准,再把这样的标准返销给客户。可是,这样的参考标准越来越遭到反思和质疑,同样名称的岗位是

否承担着同样的职责内容?从事同样名称岗位的人,是否应该不加区分地给予同样的薪酬?相同岗位的人如果创造出不同的业绩,是否应该区别对待?为此,咨询公司不断对岗位评价这驾破旧的马车进行修补,比如,建立宽带的岗位薪酬,以便区别对待同一岗位上不同行业、不同资历、经验、能力的人,甚至鼓励员工的技能提升和经验积累.而这所谓宽带薪酬,则是建立在对相同岗位名称人员的薪酬调查的基础上,而这种薪酬调查又不断受到供求关系的影响,常常发生颠覆性的变化.要求客户在薪资中加入绩效结果的影响,以便使薪资看起来更加公平.要求企业更加频繁地进行岗位评估,因为既然岗位的职责内容和对企业的重要性不断变化,那么对岗位的价值就要不断进行评估。但是,如果我们每年都需要花费大量时间和精力如果请咨询公司参与,还需要付出大笔的银子对所有的岗位进行重新洗牌,而且这种洗牌必然导致对员工薪酬的调整而实际上,这种调整只能是往上调而不是往下调,那么岗位评估能够在多大程度上解决内部公平问题呢?这么高昂的成本是否值得呢?事实上,是员工的态度、能力差异等等导致了他们从事的岗位和职责不同,导致了即使他们从事相同的岗位和职责,却为公司创造不同的价值,导致了他们在整个劳动力市场上自身价值的不同。决定员工薪酬的其实是员工自身能力、绩效的差异和市场的供求关系,而不是岗位评估的结果。咨询公司也明白过来了,所以现在的业务重点是薪酬调查和关于人的价值评估。 100Test 下载频道开通, 各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)