

# 试论国企改革中岗位评估的作用、方法及其应用

王虎生

中国储备粮管理集团有限公司江西分公司

DOI:10.12238/jmsr.v1i1.6116

**[摘要]** 岗位是现代企业人力资源管理的基本单元,岗位管理是企业管理提升的关键。当前正值国企改革三年行动持续深化的关键时期。在此背景下,如何用好“岗位评估”工具,促进国有企业三项制度改革取得实效,以进一步激发人力资源管理效能,是本文试图探讨解决的一个重要课题。

**[关键词]** 国企改革; 岗位评估; 方法应用

**中图分类号:** F279 **文献标识码:** A

On the Role, Method, and Application of Job Evaluation in the State-owned Enterprises Reform

Husheng Wang

China Grain Reserves Group Ltd. Company, Jiangxi Branch

**[Abstract]** Position is the basic unit of human resource management in modern enterprises, and position management is the key to improving enterprise management. The current period is a critical one for the continuous deepening of the three-year reform of state-owned enterprises. In this context, how to make good use of the "job evaluation" tool to promote the effectiveness of the reform of the labor, personnel, and distribution systems in state-owned enterprises and further stimulate the efficiency of human resource management is an important topic that this article attempts to explore and address.

**[Key words]** state-owned enterprise reform; job evaluation; method application

党的二十大报告提出,要坚持深化改革开放,不断彰显中国特色社会主义制度优势,不断增强社会主义现代化建设的动力和活力,把我国制度优势更好转化为国家治理效能。2022年是国企改革三年行动的收官之年,2023年是改革成效的监督落实年。本文将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,针对国企改革三年行动中普遍存在的“痛点、难点、堵点”问题,就如何推动岗位评估及配套改革在基层国企落地进行初浅分析,以供大家参考。

## 1 岗位评估产生的背景和作用

1.1 目前基层国企改革亟需解决的、较为普遍存在的人力资源方面问题

受全球疫情冲击,国内经济下行压力加大,部分国有企业的经济效益、员工收入也不可避免地受到影响,出现下降趋势。薪酬分配做“加法”易,做“减法”难,面对工资下降这一现实问题,各基层单位反映比较强烈,希望能从本系统的“大锅”里“多分一杯羹”,维持“收入只增不减”的原有分配秩序。在工资总额“蛋糕”不够分的情况下,先要保证员工基本生活所需,能用于激励的工资份额就更少了。这就要求企业将激励工资更精准地用在刀刃上,使奖励既能体现出对优秀人才的激励,又不至于使整个分配失衡。由于国企(央企)改革是自上而下地推行,部分基层单位不愿意面对改革中会触及的利益再分配问题,还不同

程度存在“等靠要”思想。即“等”上级单位量身定制符合各种情形的改革方案,“靠”上级出台详细措施帮助推进,“要”上级给特殊政策单独支持。

以上种种,需要以岗位评估为抓手,解决薪酬分配、绩效管理改革方面存在的“瓶颈”问题。

### 1.2 岗位评估的内涵及作用

在现代人力资源管理体系中,岗位是专业化分工的结果,承担了一系列工作职责的组织位置,是组织结构的最小单元<sup>[1]</sup>。不同于传统国企内部基于职务级别所延展开的人力资源管理,现代企业将岗位设定作为人力资源管理纵深的企业肌体细胞,以更高效地进行人员配置,打通被传统职级限制的员工职业发展通道,进一步激发员工的工作潜能。而岗位评估则是通过对各岗位进行考察、评分、比较和分析等,评定各个岗位对于企业发展的贡献与价值大小,以此解决企业改革发展中出现的一系列薪酬绩效管理问题。

### 1.3 岗位评估在国企改革三年行动中的位置

三项制度改革的目的是要建立“三能”机制,即“干部能上能下、人员能进能出、收入能增能减”,如何找准切入点是一个难题。而岗位评估恰恰是三项制度改革的逻辑起点,能解决“进入人的资格标准、岗位的工作标准、考核的业绩标准、薪酬的价

值标准”等度量衡问题。

如针对企业薪酬体系问题:通过细分岗位等级,可以使薪酬分配更加公平。在用职务等级来划分人力的企业,容易形成薪酬与贡献不匹配的情况出现。如某些拥有独特、核心技术优势的员工,可能比一些部门经理对企业发展更为重要,但因为职级不高,薪酬也被困在了较低水平。而岗位评估可以让员工对各岗位的价值有更清晰、更明确的认知,通过设置专业晋升通道,解决这一难题。再如针对企业考核问题:以岗位评估为基础,帮助企业建立更合适、更精确化的绩效制度。由于划定了岗位的标准“尺码”,那么员工在该岗位的工作表现,也有了更好的评价准绳,对员工的考核与能力评估也能有更准确的结论。

## 2 如何做好岗位评估工作

### 2.1 确立调研的标杆企业,做好动员及访谈

对于大型国有企业,由于分子公司数量多、分布广,要抽取有代表性的标杆企业作为样本来进行评估,标杆企业的选择最好涵盖各种类型的基层企业,比如冗员多效益差的、人员少且效益好的等各种类型都应涵盖到,这样才具有代表性。调研的标的企业没选好,最后得出结论也可能会有偏颇。

同时鉴于岗位评估需要广大员工的深度参与,在开展评估前要在系统内广泛宣传,让广大员工明白岗位评估的必要性与重要性,并积极参与岗评的各环节。

### 2.2 编制岗位目录与岗位说明书

在针对标杆企业的访谈及调查中,需要梳理出岗位目录,列出企业一般情况下所需要的所有岗位,然后通过调研分析与深入访谈,对这些岗位进行分类合并,再明确哪些岗位可单独设立,哪些岗位作为兼职岗位存在等。

在确定岗位目录之后需要撰写岗位说明书。说明书分为五个部分,一是明确岗位存在的理由和目标;二是明确岗位的职级定位,上下级的隶属关系;三是明确岗位互相影响的网络,包括内外部与上下级之间的关联;四是明确岗位的最低要求,包括文化程度、工作经验、岗位所具备的专业知识等;五是明确岗位的责任范围,即为了什么、做什么、做到什么程度,以及衡量标准,是对岗位工作内容的概括表述<sup>[2]</sup>。

### 2.3 评委的选择与培训

岗位评估开始前需要选取适当的群体作为评估打分的评委。评委的选择应遵循以下原则:对企业的工作与发展有一定深度的认识;在员工群体中具有一定的威望;为人较为公平公正;评委的构成要既多元又平均,如员工评委应占较大比例,来自各职能条线的评委人数较为接近等。

在确定评委之后,需对其进行评估前培训,内容主要有:一是介绍所有的标准岗位及其岗位说明书;二是说明岗位评估的操作方法;三是尽可能统一各评委的评分尺度。

### 2.4 评估打分及数据处理

岗位评估赋分参考表的制作很重要,可采用坐标方式,纵轴为“影响层次”:交付工作、操作性工作、战术性工作、战略性工作和愿景性工作等;横轴为“贡献程度”:有限贡献、部分贡

献、直接贡献、显著贡献和主要贡献等;然后在坐标交叉点上分别赋分,且分值要拉开差距。各评委对照标准岗位及岗位说明书,参考评估赋分表,并结合各岗位的影响因素、知识因素、沟通因素、创新因素等进行研判并打分。汇总得分时,需对统计数据中的异常值进行剔除。通常情况下,最终的得分数据应呈正态分布,可以剔除3个标准差之外的异常值<sup>[3]</sup>。

### 2.5 输出岗位矩阵

在所有的岗位评分形成后,企业可以根据自身的实际情况与预想的目的,将岗位按照得分对应的贡献价值依次分为3-5类,形成岗位矩阵。矩阵形成后经过多方的意见反馈、领导审定,就可以最终确认本企业的岗位矩阵图。以笔者所在单位为例,根据岗位评估及审定结果,对辖区直属企业内设机构及以下员工岗位进行了岗位分类,其中将内设机构负责人岗位划分为主责主业正职、副职,非主责主业正职、副职;将一般员工岗位划分为成一、二、三、四类岗等。

## 3 岗位评估结果的应用

### 3.1 可以优化人力资源配置

员工与岗位是企业岗位管理的两大基本要素,两者相辅相成。员工与岗位的科学合理匹配既是企业岗位管理的起点,也是终点<sup>[4]</sup>。以工作量饱和为标准,在梳理岗位目录的过程中其实上也是对企业所需工作岗位的盘点,也可以此合理确定各级企业的人员控制数。

中储粮江西分公司在实施岗位评估前,辖区直属企业有部分同类岗位存在工作量不均衡、不饱和等问题。比如,仓储保管岗位,保管量多的人均达到1.5万吨以上,少的人均仅为0.37万吨,同类岗工作量极不均衡。为改变这一局面,该公司结合岗评结果制订了《辖区直属企业2022-2023年岗位设置及劳动用工控制目标实施意见》,按照“岗位工作量达到饱和和设计”的原则,规范了员工岗位设置及重要岗位的工作量标准,并据此测算出各企业的劳动用工控制总数。同时配套制订了《关于强化直属企业劳动用工合规管理 促进人员有序流动的指导意见》,通过政策的激励与约束,推动超编企业人员向缺编企业有序分流,逐步均衡辖区的人力资源配置。

### 3.2 岗位薪酬的差异化设计变得合理且易被接受

岗位薪酬是整个薪酬中相对固定的部分,是员工最基本的薪酬<sup>[5]</sup>。各岗位薪酬不同也正是评估结果中岗位价值差异的反映。有了岗位评估这个工具就可以指导企业真正建立“三个公平”的薪酬体系。

中储粮江西分公司将全员岗位评估结果嵌入集团系统28级岗位分级图中,其中直属企业一般员工分为5个岗级(薪级),每一岗级又根据岗类进行二次细分,比如,某仓储保管员为28级岗,岗类为1类岗,则该保管员的岗级为28-1。各岗位的岗级确定后,我们再根据岗位价值的差异,合理制定岗位薪酬的级差、档差、岗类差等,最终确定各岗位的薪酬标准。薪改实施后,基本实现“外部公平、内部公平、自我公平”,得到了广大员工的理解与支持。

### 3.3 业绩考核的落实落地变得不再困难,也不容易“空对空”

在编制岗位说明书的过程中,需要拟定每个岗位的职责,这也是考核各岗位时,提取关键业绩指标的主要依据。企业可以基于此建立以岗位目标为基础的绩效KPI考核制度。

比如中储粮江西辖区员工的业绩考核体系由“本部门年度业绩得分、个人业绩指标、个人党风廉政建设、风控指标、个人表彰加分”等项目组成。其中个人业绩指标是核心内容,由个人关键业绩指标与个人重点任务指标组成。指标评分充分包含数量、质量、时间、成本等维度,以“完成率、偏差率、准确性、及时性、合规性”等进行量化计分,充分体现效率、质量和成效。需要注意的是,指标设置不能太复杂,尽量采取量化打分,计分周期设置要合理,整个考核一定要有可操作性,不能因为太繁琐、太细致而变得难以操作,或操作起来主观随意性太大,造成结果的可信度不高。

### 3.4 自然嵌入契约化管理,使约束有刚性条款

建立新型的经营管理责任传导机制。全面推进各级企业经理层任期制和契约化管理,推动传统的身份管理向市场化的岗位管理转变,实现任期制和契约化管理全覆盖。实行“一人一聘书(聘任协议)、一人一合同(经营业绩责任书)”,明确岗位职责、任务目标、考核评价、薪酬待遇、解聘续聘条件等内容,签订并严格履行契约。做实做细刚性考核、刚性奖惩,将企业经理层年度业绩考核之“关键业绩指标和重点任务指标”写入经营业绩责任书,明确考核结果与奖惩挂钩规则,达成挑战目标或做出突出贡献的要加大正向激励。明确退出条款,对出现年度业绩考核不合格、年度综合考评不称职等情形的,坚决实行末等调整、不胜任退出。

其中通过岗位评估提取的“关键业绩指标与重点任务指标”,自然而然嵌入到契约化管理当中。

### 3.5 需要注意的问题

#### 3.5.1 建立岗位评估结果调节机制

在评估打分过程中,可能存在打分偏差或打“人情分”,造成评分结果不能真实反映该岗位的实际价值,从而导致员工不接受评估结果。因此,为确保公平,企业应建立岗位评估结果调节机制。一是要对数据进行校样。用统计工具检验岗位打分数

据的合理性,利用数据的“正态分布”规律,剔除正常区间值以外的分值,确保数据合理性。二是要充分听取企业各级管理层的评价意见,对岗位价值与评估得分分离度较大的,要科学研判、合理调节,以保证整个岗位价值评估结果的公平性,打消员工的顾虑与质疑。

#### 3.5.2 建立业绩考核结果调节机制

在实施业绩考核时,由于各部门的工作性质和打分标准不同,容易造成部门间岗位业绩考核结果出现较大差异,如直接将各岗位的业绩考核得分进行整体排名,并直接与薪酬奖金挂钩可能出现较大偏差。因此,企业内部需要建立业绩考核结果调节机制。既可以通过设定相应的部门系数来体现绩效差异之间的平衡,也可以赋予业绩考核委员会最终审核把关权,对考核结果与实际业绩评价分离度较大的,可在考核得分一定比例范围内合理纠偏。

## 4 结语

岗位评估是一次基于岗位这个基础单元而对企业人力资源管理开展的重塑。通过岗位评估,使内部分工更加协调,薪酬分配更加合理,绩效考核更加精准,人力资源得以优化,为企业改革“三能”机制的真正建立开辟一条新路,为企业高质量发展蓄势赋能。“改革只争朝夕,落实难在方寸”。今年是“国企改革三年行动”的收官之年,本轮改革的影响将是长期的,改革成效也将在今后很长一段时间内得以显现。

### [参考文献]

- [1]王志伟.企业岗位管理体系的构建[J].企业改革与管理,2015(24):51-52.
- [2]唐元清,安丽华.如何做好企业人事管理的岗位评估[J].中国商贸,2014(12):96-97.
- [3]李妮.岗位价值评估:难易之间只差一个好方法[J].人力资源,2017(1):60-61.
- [4]瞿佳.岗位职级在国有企业人才管理中的探索与实践[J].上海煤气,2022(4):35-38.
- [5]李振希.基于岗位和绩效的薪酬改革调整研究——以某国有建筑型企业为例[J].中小企业管理与科技,2020(12):142-145.