

表 8-4 标准职务等级系列工资范围表 (单位: 元/月)

等级序号	下限工资	中等工资	上限工资
1	62.20	70.20	78.20
2	66.44	75.32	84.20
3	70.76	80.12	89.48
⋮	⋮	⋮	⋮
16	104.00	124.00	144.00
⋮	⋮	⋮	⋮
30	206.00	250.00	294.00
⋮	⋮	⋮	⋮
60	896.00	1108.00	1318.00

况出现时,可通过调整工资来适当弥补,不致造成较大的不公正,使管理上较为灵活。

二、海氏系统法

海氏系统法又叫作“指导图表——形状构成法”,它是由美国工资设计专家艾德华·海于1951年研究开发出来的。过去人们总觉得不同职能部门的不同职务,其相对价值是很难作相互比较并予以量化确定,例如车间主任与供应科科长这两个职务,工作内容与职责很不一样,怎样比较它们的价值呢?海氏法却令人信服地解决了这个难题。此法已被数十个国家的近万家大企业采用。现介绍此法的基本情况,供大家参考。

海氏法实质上就是一种评分法,不过它认为所有职务所包含的最主要的付酬因素只有三种:

(一) 第一种是智能水平

指的是要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门业务知识

及其相应的实际运作技能的总和,这些知识和技能可能是技术性的、专业性的,也可能是行政管理性的。智能这一因素中包含有三种成份:

1. 对该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门性知识的了解。

2. 管理诀窍。指的是为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制及评价的能力与技巧,不论这职务是生产性、技术性、营销性、后勤性还是行政性的,总多少需要这种能力。

3. 人际技巧。指该职务所需要的激励沟通、协调、培养、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。

还应指出,智能有深(综合性)与广(彻底性)之分,即一个职务是要求了解许多事情,还是要求就少数事情了解得很多。总的智能水平应是深度与广度的乘积,据此概念,工资分析人员才便于去比较不同职务的不同工作内容。

表 8-5 就是一张海氏职务分析指导图表。此表所展示的只是一种典型的格式,作为举例,它并不宜套用于一切企业。

表 8-5 的第一分表即是供智能评价用的。从此表可见,三种成份均需划分为若干等级。“专门知识”这一成份在此表中共分为“基本的”、“初等业务的”等,直至“权威专门的”共八个等级(每一等级又细分为三个亚级);“管理诀窍”这一成份划分为“起码的”、“相关的”等五个等级;“人际技巧”则只分“基本的”、“重要的”和“关键的”三级。

作为一种职务评价工具,三成份评定的组合即对应于表示某特定职务等级的相对价值,用一个单一的数值(分数)来代表。除了最低一级外,每增一级则对应分数随之增大 15%,这是以心理测量学中所谓“韦伯律”的分级原则为依据的。该原则认为,在对物体进行比较时,人们感知的不是它们间差异的绝对值大小,而是此差异相对于两物体本身大小之比例,而恰能被人感知和觉察到的相对差异,便是 15%。

此法评分只根据被评职务本身的性质与工作内容，以其职务说明和规格为基础，不考虑占据该职务特定人物的特点与情况，也不考虑外界人才市场的价格与条件。

（二）第二种付酬因素是解决问题的能力

任何职工在工作中总要在一定程度上涉入解决问题的过程。典型的解决问题过程包括考察与发现问题，分清已找出问题的主次轻重，诊断问题产生的原因，针对性地拟定出若干备选对策，在权衡与评价这些对策各自利弊的基础上作出决策，然后据此付诸实施等环节。一般说来，在组织系统中层级越低，要解决的问题越简单、越常规，越有既定的规章制度可依循，对他发挥独立创造性思维的要求也越低；级别越高则反之。

这个因素分解为两个成份：

1. 思维环境。指定环境对职务占有者思维所设的限制的松紧；从几乎一切都按既定规则办的第一级（高度常规的），到只作了含混规定的第八级（抽象规定的），此成份共分八个等级。

2. 思维难度。指解决问题时当事者需要进行创造性思维的程度，从几乎无需动多少脑筋只需按老规矩办的第一级（重复性的），到完全无可供借鉴的第五级（无先例的），此成份共设了五个等级。

由于人的思维不可能凭空进行，必须以事实、原理和方法作为原材料，即人必须以他已经知道的一切去思维，即使是对最具创造性的工作也是如此，因此解决问题的能力是用其智能的利用率来测量的，它用一个百分数来表示。表 8-6 便是用来评定解决问题的能力。

（三）第三种付酬因素是职务所承担的责任

这里的责任不是指职务规定必须履行的职责或所拥有的权限，而是指职务担任者的行动对工作最终后果可能造成的影响，他当然需对此后果负责，所以称为责任。此因素也有三个方面：

1. 行动的自由度。指职务能在多大程度上对其工作进行个人性的指导与控制。这一方面是从自由度最小的第 1 级（有规定的）到自由度最大的第 9 级（一般性无指引的）。

表 8-5

海氏职务分析指导图表（之一）

智 能 水 平

		管 理 诀 窍														
		起码的			有关的			多样的			广博的			全面的		
人际关系技巧		基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的
有关科学知识、专门技术与实际方法	基本的	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	初 等 业务的	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	中 等 业务的	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	高 等 业务的	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	600
	基本专门 技术的	152	175	200	200	230	264	265	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	熟练专门 技术的	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	精通专门 技术的	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	权威专门 技术的	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840

表 8-6

海氏职务分析指导图表（之二）

解决问题的能力

		思维难度				
		重复性的	模式化的	中间型的	适应性的	无先例的
思维环境	高度常规性的	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%
	常规性的	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	半常规性的	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	标准化的	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%
	明确规定的	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	广泛规定的	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	一般规定的	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	76% 87%
	抽象规定的	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%	87% 100%

2. 职务对后果形成所起的作用。这方面共分四级：

（1）第一级是后勤性作用，即只在提供信息或偶然性服务上做一点贡献。

（2）第二级是咨询性作用，即出点主意和建议，补充些解释与说明，或提供点方便。这两种作用都属间接性的、辅助性的。

表 8-7

海氏职务分析指导图表（之三）

承担的职务责任

职务 责任	大小 等级	微 小				少 量				中 级				大 量			
	金额 范围																
职务对后 果形成的 作 用		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要
行 动 的 自 由 度	有规 定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	48	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	受控 制的	16	22	29	38	22	29	30	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	标准 化的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	一般性 规范的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	有指 导的	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	方向性 指导的	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	广泛性 指引的	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	战略性 指引的	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
		230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
		264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
	一般性 无指引 的	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
		350	460	608	800	460	608	800	1055	508	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
		400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1215	1600	920	1216	1600	2112

(3) 第三级是分摊性作用，即共同负责的，指跟本企业内部（不包括本人的下级和上司）其他部门或企业外部的别人合作，共同行动，因而责任分摊。

(4) 第四级是主要的，即由本人承担主要责任，独立承担或虽有别人参与，但他们是次要的、附属的、配角性的。这两种作用都属直接性的、主角性的。

3. 职务责任。指可能造成的经济性正负后果，也分为四级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定。

利用指导图表评定各职务在三种主要付酬因素方面不同的分数时，还必须考虑各职务的“形状构成”，以确定三因素的权重，进而据此计算出各职务相对价值的总计分，完成职务评价活动。

所谓“职务的形状构成”，是开发此方法的海氏提出来并命名的。他认为职务具有一定的“形状”，这形状主要取决于智能和解决问题的能力两因素相对于职务责任这一因素的影响力间的对比与分配。

从这个角度去观察，企业中的职务可分为三种类型：

* “上山”型。此类职务的责任比智能与解决问题的能力重要。如公司副总裁、销售经理、负责生产的干部等。

* “平路”型。智能和解决问题能力在此类职务中与责任并重，平分秋色。如会计、人事等职能干部。

* “下山”型。此类职务的责任不及智能与解决问题能力重要。如科研开发、市场分析干部等。图 8-7 直观形象地表现了职务形状的概念。

通常要由工资设计专家分析各类职务的形状构成，并据此给智能、解决问题的能力这两因素与责任因素各自分配不同的权重，即分别向前两者与后者指派代表其重要性的一个百分数，两个百分数之和应恰为 100%。有了这些百分比，便不难将这些因素分别按指导图表进行评价的结果，算出各职务的评价总分来。

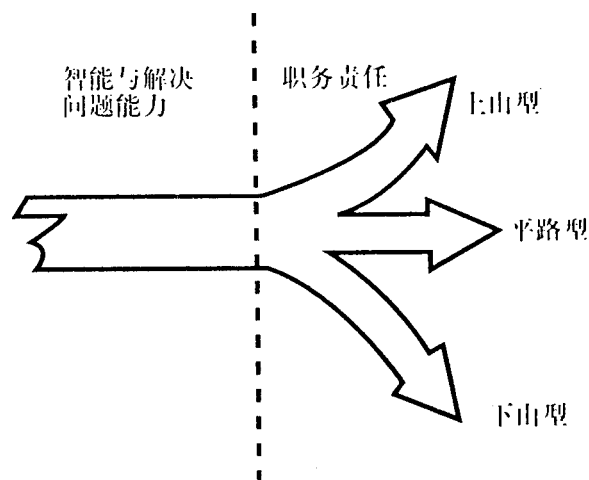


图 8-7 职务的形状构成

可以看出，用海氏法评价出的分数，比直觉性的主观评估要精确和合理得多，当然海氏法的过程是比较复杂的。评价分获得后，具体工资额的确定要参考外界市场状况确定，方法与上面已介绍过的一样，不再赘述了。

第五节 工资制度的管理与调整

一、工资管理的民主性

工资管理一个重要前提，是应使广大职工了解本企业工资制度制定所依据的原理。这就要使职工关心、信任并接受本企业的工资制度，尤其是职务评价的结果。这当然首先要对职工进行教育和宣传，让他们了解整个程序的内容、意义与基本原理。但更重要的是要鼓励和吸收职工们参与，不但要参与建立工资制度，更要参与职务评价过程，使之透明化、民主化，而且在每次复查与调整时，也