

曩士指引表模式職位評估法

職位評估涉及各職位間的相對價值。透過這個方法，可以確定各職位對一個機構的重要性，及各職位對任職者不同的難度。這個過程需運用判斷力，以識別及評估各職位之間在價值上的差別。這與在職的人，其表現或薪酬均無直接關係，只是將每個職位與其他職位的價值作出比較。

職位不能以科學方法量度。對職位的評估必然是倚靠判斷，正如大部份有關機構上的重大決定亦一定倚靠判斷。不過，我們可以將所有的職位用同一的尺度來量度，使評估過程在一個有系統的架構下規律化，使評估的結果更一致和公平。假如我們以一套準則量度一個職位，又以另一套準則量度另一個職位，就不算公平。職位評估法應用一個共同的判斷架構，使不同的職位可以用一致的方法評估。

評估準則

對職位進行評估有五個基本的原則：

- (1) 我們是對職位進行評估，而不是評估任職的人
- (2) 評估的程序是以任職者有完全滿意的績效作為評估的基礎
- (3) 我們以該職位現在的情況予以評估
- (4) 目前的薪酬、地位或等級，與評估並無關係
- (5) 必須明白職位的性質，才可以予以評估

評估程序

職位評估法包括下列各項程序：

- (1) 了解職位的性質。
- (2) 作出評斷。
- (3) 運用共同的方法，使評斷的結果趨於一致。
- (4) 審核評斷的結果。
- (5) 檢討整個評估程序。
- (6) 正式紀錄評估的結果。

曠士指引表模式的職位評估法

曠士方法的目的是運用一致的準則，以確定一間機構中不同職位間的相對價值。用一致準則的意思，就是無論職位的分別有多大，亦用同樣的因素量度所有的職位。

在所有各類的機構中，我們發現職位的價值取決於三個共同因素：

- * 知識、技能、經驗 — 使任職者得以有完全滿意績效所需的知識、技能及經驗。
- * 解決問題及思考的能力 — 某職位所需思考力的範圍、複雜程度、及分析、評估事物與創新能力，即任職者如何運用他的技能。
- * 職責 — 任職者獲授予的權力，以決定對所有各種資源的運用方法、或影響，決定事務的發展方向，及他對本身的決定與行動的後果所負的責任。

指引表

上述這三個共有的因素可以利用不同的指引表評斷。這些指引表再劃分為若干的因素，圖表以格子構成，並附有數字尺度。我們選擇與被分析的職位最貼切的定義後，便可在圖表上找到代表該職位的格子，這個交叉點代表該職位的一項因素之點數。將三份圖表上各項點數加起來，即得出總數。

數字尺度

數字尺度的作用是紀錄對各職位共同因素的評審結果，因為假如只是排列各職位的高低級別，並不能決定職位之間的差距（亦不可能根據這種職位的排列與另一個機構的職位作出比較）。這三個尺度所包括的因素及所定出數字之間的關係，都有過往經驗的根據，而多年以來這種方法在公、私營部門多個不同類型的機構應用時，亦證實有效。因此有關指引表的設計，適用於所有類型的機構。

數字尺度的等級差距

由於上述數字尺度是根據「等級差距概念」而訂定，因此該等數字尺度以幾何級數計算。「等級概念」的定義，是深具職位評審及經驗的人士，用職位因素比較各職位時，他所用的數字尺度，其等級差距必須令他看出各職位間最少的差異。等級差距是這個評估方法的重要組成部份，亦是職位評估數字尺度的基礎。由於在比較兩樣的事物（這裏是比較職位）時，要找出兩者之間差別的幅度，而該差別幅度與所比較的事物的大小範圍成正比，因此數字尺度的等級差距的百分率必須完全相同，以往在運用指引表模式評估法比較職位時，用15%的等級差距均可以得出最一致及合理的結果。

模式

職位除了有職位價值之分外，亦有一些職位的分佈形式或「模式」。

一個職位的模式的重要性分三方面：

- * 它可以作為一個獨立的審核方法，試驗對職位價值的評審是否有效及可靠；
- * 它說明一間機構期望某個職位所應作出的貢獻的性質：該職位主要是幕後或思考性工作，或是前線式立見功效的工作；
- * 幫助有關機構在職員與職位方面的配合，作出更妥善的安排。

在一間健全的機構內，必須有負責幕後工作的職位及負責前線工作的職位，始能完成該機構的任務。

平均數 —— 平均數是將所得數據的總和，除以有關項目的數目。

平均線

(薪酬措施線) —— 該線是「最能代表」有關職位的職位價值與薪酬之間的關係，亦稱為集中趨勢線。

底薪 —— 僱員每年實得工資的計算方法是將每月定額的薪金，乘以合約規定每年支付薪金的月數，再加上經常性超時工作的報酬，但各類津貼及不定額的紅利與佣金，則不包括在內。

代表性職位 —— 根據所研究機構內部的等級制度及職務區別而選出一些職位，該等職位可以代表性的反映有關機構整體的薪酬措施。

政府薪酬措施線 —— 參閱上述有關平均線的註釋，但這裏的薪酬措施線是關於某些選出的政府職位的薪酬狀況。

第一四分位值

(或下四分位值) —— 這是一個計算「位置」的方法。方法是將所有有關的數字依次序排列，再找出一條界定數值線，該數值線將所有的數字分成兩部份，有 25% 在這線之下，而 75% 在這線之上。

直方圖 —— 將數字以圖表方式表達的一種方法。

職位評估法 —— 這是指利用曦士指引表模式的職位評估法，以確定某個職位的相對價值。該評估法量度每個職位均共有的因素，即知能、解決問題與思考力、及職責。

職位分數 —— 職位評估的結果，以職士職位單位或職士點作為計算單位。

職位系屬 —— 指一組的職位，該等職位有類似的職務原則、性質或業務。

市場薪酬圖表

(比較圖表) —— 以圖表方式顯示抽樣調查公司的薪酬措施。

市場薪酬線 —— 在市場薪酬圖表(見上文)中，該線顯示抽樣調查公司的平均薪酬。

職士點的範圍 —— 關於抽樣評估職位所得最低及最高的職位分數(見上文)。

分佈圖 —— 將未經計算的數據繪制而成的分佈圖。例如，將各抽樣調查任職者的薪酬與其職位分數相聯，即可得出一幅分佈圖。

第三四分位值

(或上四分位值) —— 這是一個計算「位置」的方法。方法是將所有有關的數字依次序排列，再找出一條界定數值線，該數值線將所有的數字分成兩部份，即 25% 高於這線，而 75% 低於這線。

全部薪酬 —— 即每年底薪、退休金、特別津貼、佣金、及評估所得與職位有關附帶福利的現金價值的總和。附帶福利的現金價值按照常務委員會第十六號報告書所列出的方法計算。

不定額現金報酬 —— 包括僱員因負擔特別任務所得的報酬、紅利、佣金、或其他在僱傭合約內並無規定的報酬。

加權平均工作時數 —— 計算抽樣調查僱員的加權平均工作時數的方法，是將一組僱員實際的工作時數，乘以該組僱員的人數，再將答案除以抽樣調查僱員的總人數。