

## · 管理与改革 ·

**编者按** 为深化用人制度和工资制度改革,推动环境监测现代化建设进程,江苏省环境监测(信息)中心聘请专家协同开展《岗位规划薪酬设计方案》专题调研,提出了“环境监测系统岗位评价体系”,建立起一个与档案工资整体剥离的工资评估模式。该体系将国际通行惯例与改革的实践经验相结合,具有较强的政策性、科学性、前瞻性和可操作性,已在江苏省环境监测(信息)中心付诸实施,反响较好,可供借鉴。

## 环境监测系统岗位评估体系研究

魏玉香<sup>1</sup>, 陆<sup>2</sup>, 夏恩钟<sup>3</sup>, 施问超<sup>4</sup>

(1 南京市环境监测中心站, 江苏 南京 210013 2 江苏省环境保护厅, 江苏 南京 210013  
3 江苏省环境监测中心, 江苏 南京 210036 4 盐城市环境保护局, 江苏 盐城 224700)

**摘要:** 阐述了环境监测系统岗位评估体系的制定原则和设置思路。岗位评估体系由 3 个分级设计的要素和分值组成,一级要素包括责任因素、知识技能因素、努力程度因素和工作环境因素,二级要素包括 29 个项目,每个岗位按二级要素的 29 项评分,每个项目按三级分值评价,岗位系数即为 29 项得分之和。提出了岗位评估过程的注意事项,并举例说明了岗位评估体系的实施成效。

**关键词:** 岗位评估; 体系; 环境监测系统

中图分类号: X830 文献标识码: C 文章编号: 1006-2009(2005)02-0001-03

## Environmental Monitoring Post Evaluation System Study

WEI Yu-xiang<sup>1</sup>, LU Yang<sup>2</sup>, XIA En-zhong<sup>3</sup>, SHI Wen-chao<sup>4</sup>

(1 Nanjing Environmental Monitoring Station, Nanjing, Jiangsu 210013, China; 2 Jiangsu Environmental Protection Bureau, Nanjing, Jiangsu 210013, China; 3 Jiangsu Environmental Monitoring Center, Nanjing, Jiangsu 210036, China; 4 Yancheng Environmental Protection Bureau, Yancheng, Jiangsu 224700, China)

**Abstract** The principles of environmental monitoring post evaluation system was discussed. This system was composed of three scale elements and the marking method. The first level elements included responsibility fact, knowledge and technology fact, difficulty degree fact and working conditions. The second level elements included 29 facts. To mark these 29 facts according to three grade to get the post coefficient.

**Key words** Post evaluation System; Environmental monitoring system

通过对岗位的价值评估确定岗位工资的做法是当前事业单位改革的要求。江苏省委组织部、江苏省人事厅《关于事业单位实行岗位绩效工资制的指导意见》(苏人发[2004]17号)(以下简称《意见》)指出,事业单位应当建立科学的岗位评估体系,以岗定薪。当前在环境监测系统,工资普遍与工作岗位职责、工作业绩不直接挂钩,还没有按岗位价值确定岗位工资,不利于调动人员积极性,导致高层次人才流失、科研水平不高、考核不能真实反映工作业绩等现象。因此,迫切需要建立科学的

岗位评估体系,合理确定岗位工资分配标准。

### 1 岗位评估体系制定原则

《意见》指出,各岗位工资标准间应适当拉开差距,重点提高关键性技术、关键性管理岗位的工资水平,向一线岗位倾斜。这是制定岗位评估体系的原则。环境监测部门从科技角度看,是一个技

收稿日期: 2004-11-22; 修订日期: 2005-01-05

作者简介: 魏玉香(1971-),女,河南三门峡人,工程师,大学,从事环境监测工作。

术、人才密集的单位;从管理角度看,多数市级环境监测站又承担着行政管理职能。因此,环境监测系统岗位评估标准应着重强化技术优势,强化核心竞争力,强化行政资源优势。这是制定环境监测系统岗位评估体系的原则,在国际通用岗位评价指标<sup>[1]</sup>的基础上修正完善岗位评价指标体系。

## 2 岗位评估体系设置思路

### 2.1 评价工具

为把抽象的贡献量转化为具体的工资数据,需要综合考虑岗位职责、任职条件、岗位特征与职工在岗位上的绩效。采用评分法可以在抽象的职位与具体的数字之间建立一种和谐的联系。

### 2.2 评分法操作方法

采用明确定义的要素,再将每个要素分成几个等级层次,并赋予一定的分数值(该分数值表明了每个要素的分值),然后对岗位要素逐个分析和定分,将各要素分数汇总就得到该岗位的总分数值,并决定其在岗位序列中的位置。

### 2.3 要素内容设置原则

(1)岗位评价针对的是工作岗位而不是目前在岗工作的人员。

(2)所有岗位必须通过同一套评价工具进行评价。

(3)评价因素应尽可能结合本系统实际。

(4)岗位评价考察的各项因素,彼此间相互独立,都有各自的评价范围,这些范围彼此间没有重叠。

(5)因素大体上涵盖了环境监测系统一般岗位的全部情况,可以比较客观地反映岗位价值。

### 2.4 要素分值设置原则

(1)在要素的分值分布上,中间分值所占比重较大,从而保证全员的基本分值,体现公平原则。

(2)要素的高分和差距较大的分值多数体现在责任与知识技能两部分。通过承担责任大小和技能高低拉开得分差距,体现效率优先的原则。

## 3 岗位评估体系主要内容

岗位评估体系由 3 个分级设计的要素和分值组成。一级要素由责任因素、知识技能因素、努力程度因素和工作环境因素组成,总分为 1 000 分。其中,责任因素 350 分,知识技能因素 350 分,努力程度因素 200 分,工作环境因素 100 分。重在责任

和知识技能,其次是工作态度,再次是工作环境。二级要素由 29 项组成,其中,责任因素 9 项,知识技能因素 11 项,努力程度因素 6 项,工作环境因素 3 项。每项因素均有明确定义,以表明其含义。各单项因素又由若干子项组成,共有 129 项,各项均有明确分值。每个岗位按二级要素的 29 个项目评分,每个项目均按其所在子项的三级分值进行评价,岗位系数即为 29 项得分之和。岗位评估体系组成见表 1。

表 1 环境监测系统岗位评估体系组成

一级要素	分值	二级要素	包含的子项数	单项分值范围
责任因素	350	安全风险责任	5	0~ 60
		生命财产损失控制责任	5	5~ 40
		指导监督责任	7	0~ 40
		内部协调责任	5	0~ 30
		外部协调责任	4	0~ 30
		工作结果的责任	6	10~ 50
		组织人事的责任	5	0~ 50
		法律上的责任	4	0~ 20
		决策的责任	5	6~ 30
知识技能因素	350	最匹配学历要求	5	5~ 25
		知识多样性	4	7~ 30
		外语应用能力	4	0~ 20
		工作复杂性	5	8~ 40
		工作经验	5	5~ 30
		工作的灵活性	5	0~ 30
		文字应用能力	4	10~ 25
		计算机知识	4	0~ 25
		专业技术知识技能	4	0~ 40
		管理知识技能	4	0~ 35
		综合能力	4	10~ 50
努力程度因素	200	工作压力	4	10~ 40
		劳动辛苦程度	4	10~ 40
		工作地点稳定性	4	0~ 20
		创新与开拓	4	0~ 30
		工作紧张程度	4	10~ 40
		工作均衡性	4	7~ 30
工作环境因素	100	危害性	4	10~ 40
		工作时间特征	4	0~ 30
		工作环境舒适度	3	5~ 30

## 4 岗位评估结果的应用

岗位评估结果必须转化为实际的岗位工资才有实用价值。由于每个岗位都有其各自的工资,会给工资发放和管理带来诸多困难,所以在实际操作中,常常将众多种类型的岗位工资划分为若干等

级, 形成一个工资等级系列, 每个岗位按其系数所在等级发放工资。

## 5 岗位评估过程注意事项

(1) 岗位评估客观、公正、准确是前提。岗位职责任务必须明确, 并且表述完整、准确、清晰, 以便与设定的分值等次相对应。打分前应对评估体系有充分了解, 准确把握岗位性质与任务内涵。

(2) 参加打分的专家组成员构成应该具有代表性。一般有 10~15 人, 高层领导占 15%~20%, 中层干部占 60%~70%, 群众代表占 15%~20%。群众代表应对岗位有比较全面的了解, 能客观地看问题, 在群众中有一定的影响力, 能代表不同部门、不同工作性质和职能划分。

(3) 指标权重可以调整。根据环境监测发展形势及各单位具体实际和价值导向, 可以灵活调整指标的权重。

(4) 确定好基准岗位的分数。设置基准岗位的目的, 是基本确定工资结构线的分布趋势, 按部门对各岗位进行评估时, 可以参照基准岗位分数进行比较。基准岗位的选择一般是站长(主任)、总工、重要性较强的中层岗、重要性较弱的中层岗、重要性较强的基层岗、重要性一般的基层岗、重要性最弱的基层岗。

(5) 注意对不合理分数的剔除。若专家组对某岗位某一因素打分结果的相对标准差超过 20%, 则应重新打分。

(6) 岗位排序。所有岗位评估结束后, 按照总分高低进行岗位排序, 这时需要充分讨论每个岗位的排序是否合理, 对于不合理的岗位, 讨论每个因素的得分是否合理, 不合理的因素要重新打分。

## 6 岗位评估体系的实施成效

以某省级环境监测中心为例, 抽取覆盖各个层次的 17 个岗位, 按岗位评估体系进行模拟打分, 评分结果是最高分 790 分, 最低分 133 分, 分值比为 5.94:1。分值高低与岗位职责任务的大小梯度基本一致, 抽样打分结果与实际劳动付出基本对应, 体现了责、权、利相对等, 说明该体系具有合理性、科学性和可操作性。责任大、复杂程度高、劳动强度大的岗位得分高, 反之则低, 这与事业单位改革的精神, 以及《意见》中的工资分配倾斜原则相一致, 充分体现了按劳分配的原则。

### [参考文献]

- [1] 王 璞. 人力资源管理咨询实务 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2002

• 简讯 •

## 2005 年 3 月 47 个环境保护重点城市空气质量分析

据中国环境监测总站对 47 个环境保护重点城市 3 月空气质量分析表明, 与 2004 年同期相比, 空气质量总体有所提高; 二级及好于二级天数增加的城市有 29 个, 天数相同的城市有 10 个, 天数减少的城市有 8 个。空气质量全都为二级及好于二级的城市有 14 个, 90% 以上天数空气质量为二级及好于二级的城市有 28 个, 占总数的 59.6%, 而 2004 年同期为 10.6%。二级及好于二级空气质量天数比 2004 年同期增加 20% 以上的城市有 3 个, 为济南、南京和太原。

## 青岛市拟建无规定动物疫病区禽畜无害化处理厂

近日, 青岛市为解决日渐凸现的禽畜病害问题, 决定在莱西市投资建设无规定动物疫病区禽畜无害化处理厂。该项目采用加拿大协德技术公司先进的技术设备, 以山东农业大学为技术依托, 将待处理的禽畜垃圾经过一系列消毒灭菌毁形后, 转化为无毒无害的一般垃圾, 再采用国外生物酶转化技术, 将其转化为有机肥后出厂还田。该项目自动化程度高, 稳定洁净性好, 科技含量大, 目前已在许多发达国家广泛使用, 具有良好的社会效益和生态效益。无害化处理厂将于 2005 年上半年施工建设, 建成投入使用后, 日处理约 15 t 禽畜垃圾, 对于政府提高对防疫工作的宏观调控能力, 改善青岛市动物防疫工作整体形象, 促进畜牧业发展和维护人民群众身心健康, 创造稳定、洁净的对外开放环境, 具有十分重要的意义。

摘自中国环境监测总站《环境监测信息简报》2005 年第 2 期