
海氏实操最新最权威讲 解

-今日主题-

海氏分析法简要介绍

海氏分析法三要素

海氏分析法的计算

海氏分析法分析实践

海氏分析法打分练习

关于海氏分析法的两个经验之谈

海氏分析法简要介绍

简要介绍

海氏（Hay）职位分析方法是职务岗位排序中常用的一种方法。海氏分析法又叫作“指导图-形态构成法”（Guide Chart-profile），它是由美国薪酬设计专家爱德华·海（Edward Hay）研究开发出来的。

海氏分析法着眼与确定不同工作对实现组织目标的相对重要性。根据海氏方法，可以客观和科学地对每一职务作出一个评价点数。

海氏薪酬体系特别适用于管理人员的薪酬设定。

职位评估的背景

- 职能薪酬体系
- 宽带薪酬设计和多元通道模式
- 衡量不同岗位的价值和重要性
- 对岗不对人
- 需要根据发展变化经常进行评估
- 职位评估与个人工资高低没有直接关系

面临的问题

- 需要确定各个职位的价值和重要性
- 需要对各个职位进行评估
- 需要对多个不同性质的职务进行排序和比较

一般常用的岗位评估方法

- **岗位参照法：**用已有工资等级的岗位来对其它岗位进行评估。
- **岗位排列法：**有关人员组成合格的专门机构，如岗位评定委员会；根据岗位调查资料或岗位说明书做出简洁的、易于对比的岗位描述；确定评定标准，对各个岗位打分；评定结果汇总，计算平均得分，进而得出个岗位的综合相对次序。
- **岗位分类法：**与岗位参照法有些相象，不同的是，它没有进行参照的标准岗位。它是将企业的所有岗位根据工作内容、工作职责、任职资格等方面的不同要求，将分不同的类别，一般可分为管理工作类、事务工作类、技术工作类及营销工作类等。然后给每一类确定一个岗位价值的范围，并且对同一类的岗位进行排列，从而确定每个岗位不同的岗位价值。
- **因素比较法：**不须关心具体岗位的岗位职责和任职资格，而是将所有的岗位的内容抽象若干个要素。根据每个岗位对这些要素的要求不同，而得出岗位价值。比较科学的做法是将岗位内容抽象成下述五种因素：智力、技能、体力、责任及工作条件。评估小组首先将各因素区分成多个不同的等级，然后再根据岗位的内容将不同因素和不同的等级对应起来，等级数值的总和就为该岗位的岗位价值。

一般方法存在的缺陷

- 在职务数量太多时难以一一比较
- 对于一些性质不同的职务，难以直接比较
- 对于众多的岗位，难以确定统一的比较标准和权重。
- 其评价结果太过笼统，缺少细化、量化的表征。

海氏分析法特点

- 海氏分析法是一种**打分法**，分数对应于该岗位的相对价值，汇总许多人对同一个岗位的评价，就会得到平均值。
- 和其他种类的打分法不同，海氏法可以用以比较不同职能部门的不同职务的**相对价值**，而其他打分法则只能用于比较同一职能部门内部的不同职务的相对价值。如：压制工和销售业务员这两个职务，工作内容和职责很不一样，怎么样比较它们的价值呢？
- 海氏法却令人信服的解决了这个难题。因此这种方法已经被数十个国家的近万家大企业采用。据统计，世界500强的企业中有1/3以上的企业进行职位评估时都采用了海氏分析法。

海氏分析法的思想

- 它是职务评分法的一种
- 抽象出三种职务评分要素（付酬要素）：
 - ◆ 知识水平和技能技巧
 - ◆ 解决问题的能力
 - ◆ 承担的职位责任
- 提供科学的参照表和计算公式

海氏分析法三要素

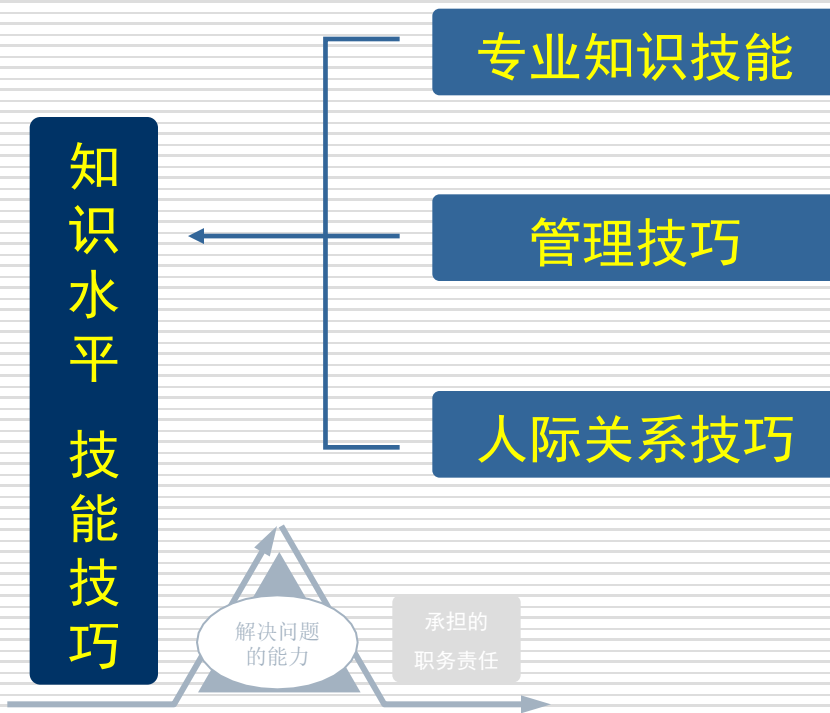
海氏分析法的三要素

先看一张海氏(HAY)分析评分表




知识水平和技能技巧

知识水平和技能技巧指的是要使工作绩效达到可接受的水平所需的专门业务知识及其相应的实际运作技能的总和。



专业知识技能

专业知识技能指对该职位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。

- 
- 8 权威专业的
 - 7 精通专业的
 - 6 熟练专业的
 - 5 基本专业的
 - 4 高等业务的
 - 3 中等业务的
 - 2 初等业务的
 - 1 基本的

等级划分：根据业务性质、技术要求和所受教育等划分，共8等，其中前4等和后4等所代表的意义有所不同。

打分关键：技术类岗位从5开始起评；其他岗位通常在1—4，个别级别较高（如副总经理）可以到7以上。

举例分析：打字员 VS 网络工程师

管理技巧

管理技巧指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。



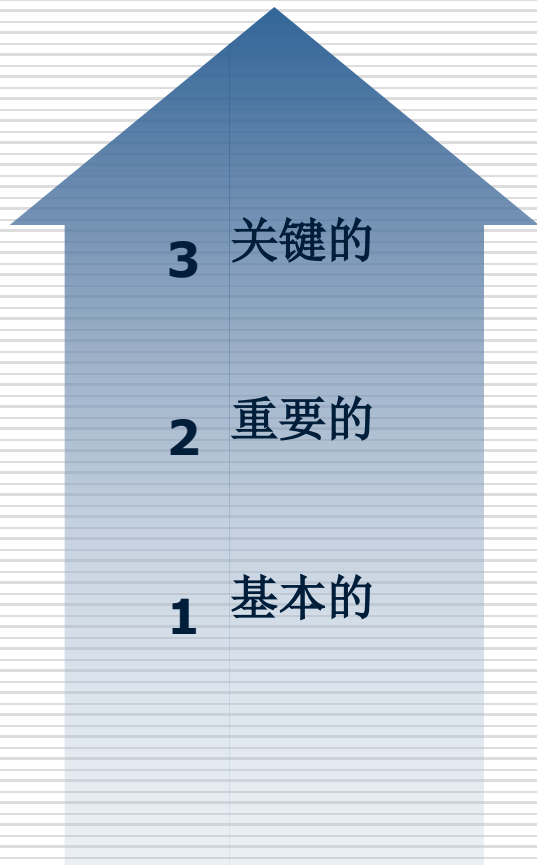
等级划分：根据从事该职位所需要的人、财、物管理能力和技巧划分，共5等。

打分关键：区分实际上有两处：一是所需管理能力与技巧的范围、广度；二是所需管理能力与技巧的水平、深度。

举例分析：维修组长 VS 计财部经理 VS 销售员

人际关系技巧

人际关系技巧指该职位所需要的激励沟通、协调、培养、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。



等级划分：根据与其他人关系对职位成功的影响划分，共3等。

打分关键：对自己的工作的影响。根据所辖人员多少，同事以及上级、下属的素质、要求，交往接触的时间和频率等等诸多方面来综合评判。

举例分析：人力资源部经理 VS 操作工

知识水平和技能技巧所需表格（局部）

职位排序评分表

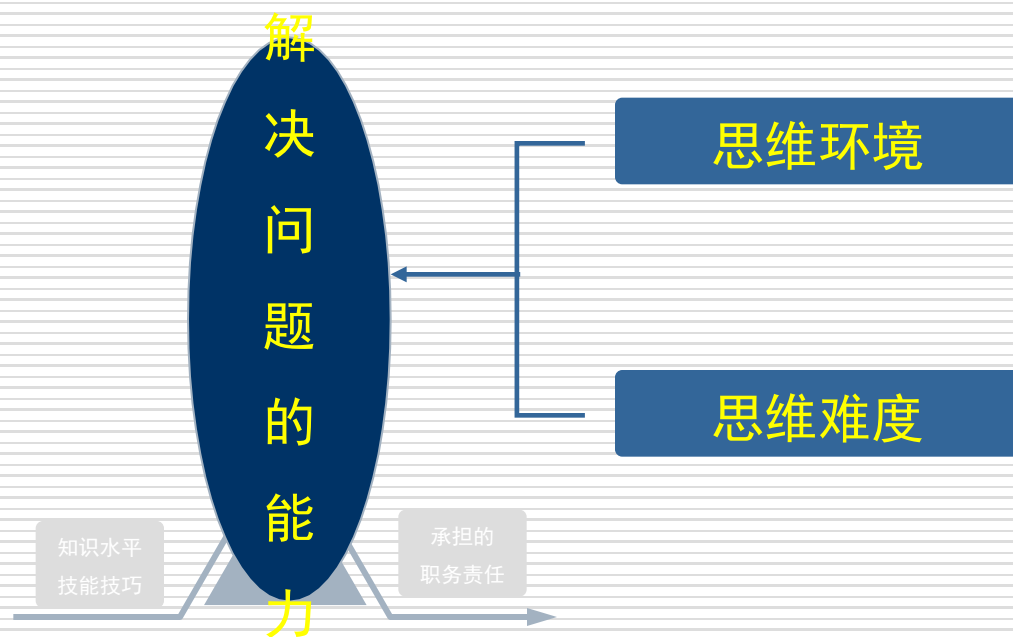
| | | 知识水平和技能技巧 | | |
|----|------|-----------------|---------------|---------------|
| | | 专业知识技能 (1-8) | 管理技巧 (1-5) | 人际技巧 (1-3) |
| 编号 | 职务名称 | | | |

知识水平和技能技巧评分表

| | | 管理技巧 | | |
|--------|---------|------|-----|-----|
| | | 起码的 | | |
| 人际关系技巧 | | 基本的 | 重要的 | 关键的 |
| 专业知识技能 | 1、基本业务的 | 50 | 57 | 66 |
| | | 57 | 66 | 76 |
| | | 66 | 76 | 87 |

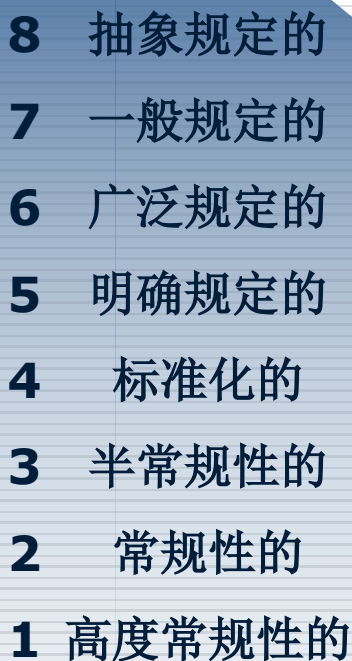
解决问题的能力

解决问题的能力指在工作中发现问题、分析诊断问题、提出对策、权衡与评估、做出决策等方面的要求。



思维环境

思维环境即指定环境对职位占有者思想所设的限制的松紧，是对环境约束性的评价。

- 
- 8 抽象规定的
 - 7 一般规定的
 - 6 广泛规定的
 - 5 明确规定的
 - 4 标准化的
 - 3 半常规性的
 - 2 常规性的
 - 1 高度常规性的

等级划分：根据环境的约束性和规定性划分，共8等。

打分关键：任职者在什么样的环境中解决问题，是有明确的既定规则，还是只有一些抽象的规则。

举例分析：内务组长 VS 研发中心研究员

思维难度

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，是对思维创造性的评价。

5 重复性的

4 模式化的

3 中间型的

2 适应性的

1 无先例的

等级划分：根据该职位工作中所遇到问题的新旧、频繁程度、复杂程度划分，共5等。

打分关键：是否需要思维的创造性，是按老规矩办事，还是需要解决没有先例可以依据的问题。

举例分析：理化分析员 VS 营销代表

解决问题的能力所需表格（局部）

职位排序评分表

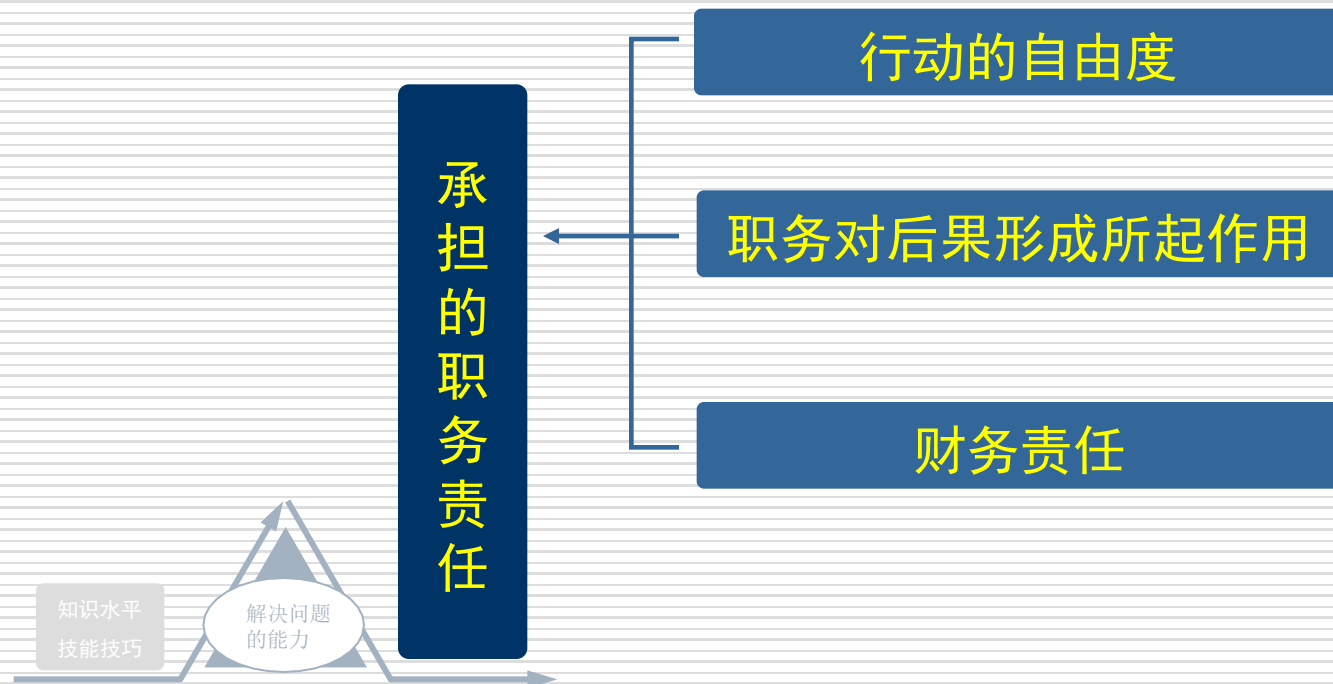
| | | 解决问题的能力 | |
|----|------|---------------|---------------|
| | | 思维环境 (1-8) | 思维难度 (1-5) |
| 编号 | 职务名称 | | |
| | | | |

解决问题的能力评分表

| | | 思维难度 | |
|------|----------|------------|------------|
| | | 1、重复性的 | 2、模式化的 |
| 思维环境 | 1、高度常规性的 | 10% 12% | 14% 16% |
| | 2、常规性的 | 12% 14% | 16% 19% |
| | 3、半常规性的 | 14% 16% | 19% 22% |

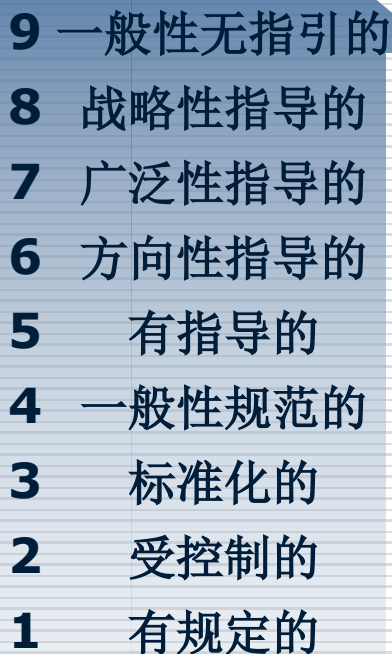
承担的职务责任

承担的职务责任不是指职位规定必须履行的职责或所拥有的权限，而是指职位担任者的行动对工作最终后果可能造成的影响。



行动的自由度

行动的自由度指该职位能在多大程度上对其工作进行个人性的指导与控制。

- 
- 9 一般性无指引的
 - 8 战略性指导的
 - 7 广泛性指导的
 - 6 方向性指导的
 - 5 有指导的
 - 4 一般性规范的
 - 3 标准化的
 - 2 受控制的
 - 1 有规定的

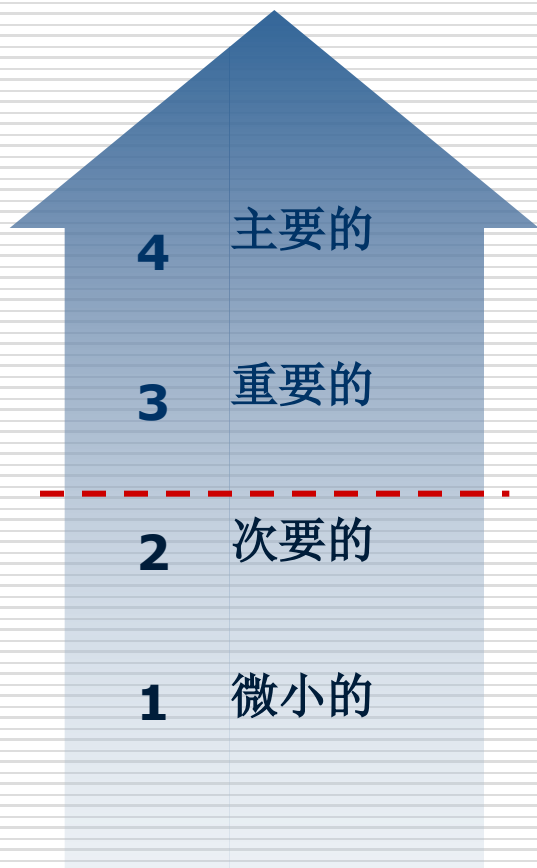
等级划分：根据岗位人员行动的自由程度划分，共9等。

打分关键：可供你选择的行动方案有多少，多的话就认为是自由度大，少的话就认为是自由度小；行动自由度高的要承担较大的责任，通常职位也较高。

举例分析：战略发展部经理 VS 劳资员 VS 压制工

职务对后果形成所起作用

职务对后果形成所起作用指对工作结果的影响是直接的还是间接的。



等级划分：根据对工作结果的影响程度划分，共4等。其中1、2代表间接影响，3、4代表直接影响。

打分关键：一是目标的可分解性，完成一个目标是只需要一个人就可以了还是一定要有几个人来共同分担；二是责任的可推卸性，出现了问题，能不能或者容易不容易把责任推卸到别的人身上。通常职务越高对后果的影响越大。

举例分析：行政助理 VS 人力资源部经理

财务责任

财务责任指可能造成的经济性正、负后果（一般按照负后果理解应用）。



等级划分：根据造成经济后果的大小划分，共4等。每一等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。

打分关键：进行经济后果特别是间接经济后果的大概判断和估算。首先和承担责任有对应关系，然后考虑数量大不大，此外，职位越高，责任越大。

举例分析：仓库管理员 VS 生产部经理

承担的职务责任评分表（局部）

承担的职务责任评分表

| 职务责任 | 大小等级 | 1、微小 | |
|------------|--------|---------|------|
| | 金额范围 | 0~1000元 | |
| 职务对后果形成的作用 | | 间接 | |
| | | 1、微小 | 2、次要 |
| 行动的自由度 | 1、有规定的 | 10 | 14 |
| | | 12 | 16 |
| | | 14 | 18 |
| | 2、受控制的 | 16 | 22 |
| | | 19 | 25 |
| | | 22 | 29 |

海氏分析法三要素小结

- 海氏分析法的三个因素是任职者的技能技巧、解决问题的能力 and 承担的责任。
- 三张表格包含了海氏分析法的三个因素及其子因素。
- 表格中的数字帮助我们确定不同情况下的分值。

海氏分析法的计算

计算的步骤

分析每个职位
的三要素

在参照表格中
选出数字

根据公式
计算得分

分析每个职务的三要素

- **要求：由一组具备以下条件的人分析：**
 - 了解所评价的职位
 - 具备抽象能力
 - 坚持对岗不对人的原则
 - 思考过程：这个岗位是谁，他在做什么工作，他做的这些工作需要满足哪些条件

分数计算公式



$$\text{职位评价得分} = A + A \times B + C$$

分数表的特点

- 这三张表中任何两个相邻的数值都相差较小数值的**15%**，这是依据心理测量学中的“韦伯律”而定的。即对物体进行比较时，最容易被人们感知的相对差异是15%。
- 即使是同一个单元格中，也存在着**两个或三个数字**，这是为了使评估者能够提供更为精细的评估。

查分的规则

- 查分工作由咨询顾问或人力资源管理人员执行；
- 查分时，只要保证对同一范围的因素交叉点相同即可，也就是说，确保对所有人使用相同的规则。

承担的职务责任评分表

| 职务责任 | 大小等级 | 1、微小 | | | | 2、少量 | | | | 3、中級 | | | | 4、大量 | | | |
|------------|--------|---------|------|------|------|-------------|------|------|------|---------------|------|------|------|-----------|------|------|------|
| | 金額范围 | 0~1000元 | | | | 1000~10000元 | | | | 10000~100000元 | | | | 100000元以上 | | | |
| 职务对后果形成的作用 | 1、有规定的 | 间接 | | 直接 | | 间接 | | 直接 | | 间接 | | 直接 | | 间接 | | 直接 | |
| | | 1、微小 | 2、次要 | 3、重要 | 4、主要 | 1、微小 | 2、次要 | 3、重要 | 4、主要 | 1、微小 | 2、次要 | 3、重要 | 4、主要 | 1、微小 | 2、次要 | 3、重要 | 4、主要 |
| 行动的 | 1、有规定的 | 10 | 14 | 19 | 25 | 14 | 19 | 25 | 33 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 |
| | 2、受控制的 | 12 | 16 | 22 | 29 | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 |
| | 3、标准化的 | 14 | 18 | 25 | 33 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 |
| 自由的 | 1、有规定的 | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 |
| | 2、受控制的 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 |
| | 3、标准化的 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 |
| 自由的 | 1、有规定的 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 |
| | 2、受控制的 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 |
| | 3、标准化的 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 |

经验之谈（1）：查分的一般原则

| | | 管理诀窍 | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 1、起碼的 | | | 2、有关的 | | | 3、多样的 | | | 4、广博的 | | | 5、全面的 | | |
| 人际关系技巧 | | 1、 基 本 的 | 2、 重 要 的 | 3、 关 键 的 | 1、 基 本 的 | 2、 重 要 的 | 3、 关 键 的 | 1、 基 本 的 | 2、 重 要 的 | 3、 关 键 的 | 1、 基 本 的 | 2、 重 要 的 | 3、 关 键 的 | 1、 基 本 的 | 2、 重 要 的 | 3、 关 键 的 |
| | | 有 关 科 学 知 识 、 专 门 技 术 与 实 际 方 法 | 1、压本 业务的 | 50 | 57 | 66 | 66 | 76 | 87 | 87 | 100 | 115 | 115 | 132 | 152 | 152 |
| 2、初等 业务的 | 57 | | 66 | 76 | 76 | 87 | 100 | 100 | 115 | 132 | 132 | 152 | 175 | 175 | 200 | 230 |
| 3、中等 业务的 | 66 | | 76 | 87 | 87 | 100 | 115 | 115 | 132 | 152 | 152 | 175 | 200 | 200 | 230 | 264 |
| 4、高等 业务的 | 76 | | 87 | 100 | 100 | 115 | 132 | 132 | 152 | 175 | 175 | 200 | 230 | 230 | 264 | 304 |
| 5、压本 专门技 术的 | 87 | | 100 | 115 | 115 | 132 | 152 | 152 | 175 | 200 | 200 | 230 | 264 | 264 | 304 | 350 |
| 6、熟练 专门技 术的 | 100 | | 115 | 132 | 132 | 152 | 175 | 175 | 200 | 230 | 230 | 264 | 304 | 304 | 350 | 400 |
| 7、基础 专门技 术的 | 115 | | 132 | 152 | 152 | 175 | 200 | 200 | 230 | 264 | 264 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 |
| 8、权威 专门技 术的 | 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 | 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 |
| | | 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 |
| | | 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 |
| | | 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 |

中

中

下

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/606010045023010112>