

# 国外汽车公司专业技术人员职等职级体系的考察

课题组<sup>1</sup>

本文将对欧美和日本的制造企业，尤其是汽车制造企业的有关专业技术人才的等级制度与相应的评价体系进行梳理和探讨。

一般来讲，国外企业职务等级的设计大致可以分为两大类型，一种是根据具体的工作内容将职务细分化后，确定职务等级的方式。这种方式是以将工作过程进行彻底细分为前提的，每个职务以及相对应的等级都要有明确的定义。欧美许多企业的职务等级设计都沿用这种设计方式，通常被称为“职务等级制度”。另一种是根据员工从事相应工作的能力要求来确定等级的方式。这种方式是将企业内部的各种工作综合为一个统一的、抽象的定义标准，按照其定义标准来确定等级，日本很多企业都采用这种设计思想，通常被称为“职能资格等级制度”，这里的“职能”是指员工执行职务所需要的能力。下面，我们具体地阐述一下这两种设计方式的设计思想、设计程序以及实施方法和特点。

## 一、职务等级制度

职务等级制度（Job grade system），概括地讲就是根据其职务在企业内的价值与市场价格相等的原则来确定职务等级的制度。所谓职务等级在企业组织内的价值，就是指企业内部各个职务的困难程度、责任的大小、所需要的知识或技能，企业通过对其职务的价值进行评价来确定其职务的等级，主要采用对各个要素打分后，加权合计的方法。而所谓市场价格，是通过对企业外部劳动市场的调查得到的相应的薪酬水平，企业通过对企业所处行业中若干具有代表性企业的各种职务进行调查后，将各种有关职务薪酬的市场基本数据作为基准，来确定本企业内相应职务的薪酬水平。通常，在各个等级上，设定相应的中间值，然后确定各个等级薪酬的最大值和最小值。一般将最大值和最小值定在中间值正负 20% 上下，而且相邻等级之间的薪酬水平在一定程度上有重合的部分。至于是以企业内的价

---

<sup>1</sup> 本报告为《上汽集团专业技术人员职等职级体系研究》总报告的第二部分，由马骏执笔。该课题由陈寿龙、朱庆敏、王振担任专家顾问，余凌担任组长。

值优先，还是市场薪酬水平优先，就要根据各个企业的方针不同而定，职务等级中一般包含了若干个具体的工作职务。图 1-6 描述了职务等级的一个基本结构。

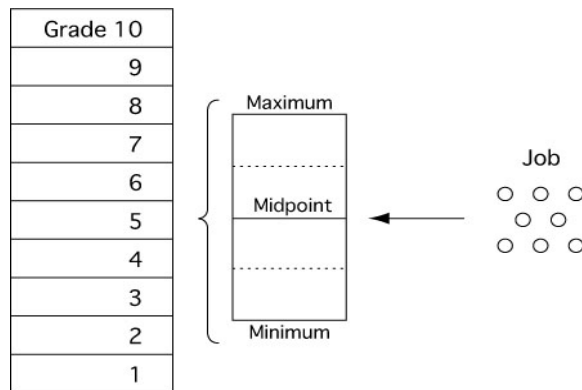


图 1-6 职务等级制度的基本结构

根据美国著名的咨询公司在九十年代所做的调查，在大型企业(平均员工人数为 25000 人规模)，中层员工的等级为 17 到 18 个，基层员工的等级为 10 个左右。这里的职务等级，在原则上是根据工作内容来决定的，而工作内容又是通过职务分析来决定的。在实际决定中，职务分析有比较简单的方法，也有比较复杂的方法。具体地讲，主要有以下几种：(1)综合排序法(Whole Job Ranking)、(2)职务分类法(Job Classification)、(3)市场薪酬比较法(Market Pricing)、(4)要素比较法(Factor Comparison)、(5)要素评分法(Point Factor)。另外，Hay system 是一种具有代表性的职务评价方法，已经被许多国外企业广泛应用，它由以下三个职务评价项目组成的，(1)知识、技术评价(Knowhow Chart)、(2)问题解决评价(Problem Solving Chart)、(3)职责评价(Accountability Chart)。其中，知识、技术评价主要是对工作职务的实务程序、专业技术与职务经验，以及管理知识和人际关系等三个要素进行评价；问题解决评价主要是对执行职务时的问题判断环境和问题挑战难度等两个要素进行评价；职责评价主要是对行动的自由程度、职务的规模以及成果的影响程度等三种要素进行评价。企业将各个要素的评价结果换算成分数，将分数统计后，按照总分数决定职务的等级。

通过职务评价形成的职务描述书是企业用于人员管理、招聘与配置、晋升与调动、教育培训、人事考核、以及薪酬管理的基本信息，企业任命能胜任职务所要求的工作内容的员工担任相应的工作职务。职务有空缺时，首先在企业内部招聘，通过一定的培训，考核其胜任能力后，让其担任空缺的职务，如果企业内部

没有合适的人选，则向外部招聘。

## 二、职能资格等级制度

“职能资格等级制度”是把企业内各个不同的业务按照完成其业务内容所需要的能力水平统一地划分成若干个等级，然后按各个等级的能力要求，来评价或考核员工，决定员工的等级、工资、奖金或其他待遇的一种制度。作为企业人事制度中最基本的制度之一，职能资格等级制度设计的目的的一方面是考虑如何最大限度地开发和利用现有员工的能力，另一方面则是考虑如何合理地决定与员工能力相应的工资水平，因此，它是企业连接雇佣制度与工资制度的核心制度。为了能使这个制度最大限度地发挥其作用，企业首先要设计一个基本的制度框架。表 1-16 描述了企业职能资格制度的基本模式，从表中可以看到，这个制度分为六个基本内容：等级的划分、各个等级的定义、等级所需的工作经验年数、升级的基本标准、初始的等级确定以及企业内相应的职位。另外，还要制定出各个职能等级的等级标准。

表 1-16 职能资格制度的模式

等级		定义	经验年数	晋升标准	初始等级	相应职位
业务能力	M-9 级	领导或开发业务	- 年	实际业绩	--	部长
	8 级	高级管理或计划业务	6		--	次长
	7 级	一般管理或计划业务	5		--	课长
指导能力	S-6 级	计划或监督业务	3-⑤	← 升任考试	--	系长
	5 级	判断指导业务	3-④-10	能力	--	班长·主任
	4 级	判断业务	2-③-8	← 升任考试	--	高级系员
一般业务能力	J-3 级	判断定型业务	2-③-5	← 升任考试	大学毕业	中级系员
	2 级	熟练定型业务	2	工作经验	大专毕业	一般系员
	1 级	定型·辅助业务	2		高中毕业	初级系员

因为职能资格是针对企业内所有业务制定的统一标准，所以各个职能资格等级的定义都比较抽象，但是一般包括以下几个内容：职能资格所需要的知识和经验、所接受的指示或命令的程度、工作的难易度、指导管理的程度、责任的大小等等。从表 1-16 所描述的基本特征中，我们可以看到，从最低等级到最高等级，其工作内容由单纯的定型业务到复杂的非定型业务，工作难度由辅助性工作到进行独立地判断，独立地计划的业务工作，工作地位也由被他人指导的地位逐

渐变为指导或领导他人的地位。

职能资格等级制度的最大特点就是，首先确定员工的职能资格等级，然后将达到预先要求等级的员工安排在相应的工作职务上。也就是说，在采用职能资格制度的企业中两个等级序列，一个是职能资格等级，另一个是工作职务等级。如何确定两个等级序列的对应关系在一定程度上反映了企业的人事政策。虽然企业会根据实际情况采取各种对应方式，但都有一个最基本的原则，即员工符合了该等级所要求的职能资格后，先确定员工相应的职能资格等级，然后再根据其职能资格等级来决定相应的工作职务等级。前者一般被称为“升格(资格等级的上升)”，后者被称为“升职(职务等级的上升)”。因此，在企业里，员工的晋升具有将“储备”在持有对应其职务等级的职能资格的“员工库”中的员工配置到相应的工作岗位上的意义，而职能资格等级序列则在企业中发挥着“蓄水池”的作用。

### 三、职务等级制度与职能资格等级制度的比较

上述职务等级制度与职能资格等级制度是国际上比较典型的两种人事制度，不论职务等级制度，还是职能资格等级制度，首先都必须要对企业所需要工作岗位进行分析，并按工作岗位的重要性来确定其等级，然后在此基础上，评价和考核员工，进行员工的能力培养和开发，给予员工相应的工资福利待遇等。但是，这两种制度最大的区别就在于考虑职务与能力关系的角度不同，具体而言，有以下几个不同之处。

**第一，职务等级制度以“职务”为出发点，而职能等级制度以“员工”为出发点。**

在职务等级制度中，企业考虑的中心是所需要的职务，首先要对企业所有的工作内容进行细分和整理，归类为各种职务，然后对各种职务进行定义、描述，确定其在企业工作中的位置或重要性，以及完成其工作所需要的条件。在确定了一个“职务”以后，才将符合其“职务”要求的劳动力安排到相应的“职务”上。

与职务等级制度不同，在职能资格等级制度中，虽然也对企业的所有工作内容进行细分、整理和归类，但它对工作的细分并没有严格的要求，相反它需要尽可能地对细分的各种工作所需要的能力进行抽象，然后按抽象后的能力水平，把企业内几乎所有工作岗位所需要的能力都划分成一个统一的等级标准，然后按

照划分好的能力等级对企业现有员工的能力进行评价,来确定各个员工具有能从事企业内什么等级的工作的资格,这也就是为什么称其为“资格等级”的原因。所以,职务等级制度强调的是某个特定的“职务”所需要的“人力资源”和某个劳动者所具有的“人力资源”之间的匹配,而职能资格等级制度则强调的是企业所有的“职务”所需要的“人力资源”和企业内现有的所有“人力资源”之间的匹配。

**第二,职务等级制度中的评价考核是以员工是否符合职务要求为基础,而职能等级制度中的评价考核是以员工积累了什么样的能力为基础。**

在采用职务等级制度的企业里,首先要评价员工所担任的“职务”本身的重要性和难易程度(职务评价),然后对员工的工作业绩以及完成工作过程中能力所发挥的程度等进行评价(业绩评价和行为评价)。而在采用职能资格等级制度的企业里,首先要对员工的潜在能力进行评价(能力评价),其次要对员工在展开业务工作时的积极性进行评价(积极性评价),然后要对员工在一定期间内对企业所做贡献进行评价考核(业绩评价)。从以上评价的侧重点上,我们可以看出,除了两者都重视员工的业绩评价外,实施职务等级制度的企业主要看员工在现在的职务上是否能够完成职务所要求的工作任务,换言之,就是企业认为只要将符合某一“职务”条件的员工安置在相应的职务上,只要他按照“职务”的规定从事相应的工作,就能取得良好的业绩;而在实施职能资格等级制度的企业中,主要看员工是否具有完成工作的潜在能力和积极性,换言之,就是企业相信只要员工具有完成工作的潜在能力和积极性,即使在担任某一职务的初期不能很好地完成任务,但他最终总是能胜任其工作的。

**第三,在职务等级制度中,员工的等级晋升就意味着职务的变化,而在职能等级制度中,员工的晋升更多地反映的是员工潜在能力的变化。**

在职务等级制度中,根据职务划分成的等级就是职务等级,员工的晋升就是从一较低等级的职务转换为较高等级的另一个职务,所以,如果更换了职务,其薪酬也会随之变化;相反,即使员工的工作能力有所变化,但如果职务没有发生变化,则薪酬的变化也仅仅局限在同一职务相应的范围内。而在职能资格等级制度中却有两个等级序列,一个是职能资格等级,另外还有一个工作职务等级,而且两者之间并不是一一对应的关系。即使员工的职务没有发生变化,随着其能

力的提高，他的资格等级会不断上升，这就是“升格”。伴随着升格，其薪酬水平也不断地上升；相反，即使员工所担任的职务发生了变化，但如果前后职务所要求的能力都在同一个资格等级，那么他的薪酬反而不会有变化。

基于以上职务等级制度和职能资格等级制度的三个主要特点，可以发现，这两种制度各有其优缺点。首先，职务等级制度主要有以下三个优点：第一，由于职务直接与薪酬挂钩，直观上容易理解，合理性比较强；第二，因为各个职务都有明确的内容规定和具体的专业要求，职务不同，专业要求的程度就不同，所以有利于培养专业性强的人才；第三，由于每个员工都有特定的职务，所以不容易产生职务的过剩问题。不足之处在于：第一，因为各个职务都有明确的内容规定和具体的专业要求，很可能会束缚员工能力的发挥，容易使组织僵硬化。第二，即使员工的能力有了提高，但如果没有空缺的职务，员工就不可能担任与其能力相符的职务，员工的职务等级也就得不到提升，薪酬也得不到相应的提高，这样就无法有效地激励员工不断地提高自身能力。第三，由于职务直接与薪酬挂钩，不利于进行轮岗，这样就难以培养知识广、经验丰富、具有处理各种复杂问题的综合性人才。第四，在职务等级制度下，不同的工作之间具有很浓的职务等级，员工之间有着强烈的等级意识，因此在职务等级制度下，很难培养员工的团队精神。

与职务等级制度相比较，职能资格等级制度具有以下三个优点：第一，由于职务与薪酬没有直接挂钩，企业容易进行员工的轮岗，能灵活地进行组织内的人事流动，从而保证组织的灵活性，同时也有利于培养具有多方面能力的综合性人才。第二，只要员工的能力提高了，就可以提升到相应的资格等级，这样，不仅有利于解决职务不足的问题，而且还能促进员工的协作精神，同时激励员工在工作中不断地提高和积累自己的工作能力。第三，没有职务评价、细分等繁琐工作，以及相应的成本和时间的投入较少。但也具有以下不足：第一，由于员工的职能是按同一个标准进行评价的，在制度的具体实施中，标准容易变得很模糊，这样工作资历就成为了工作能力的代理指标，员工的能力考核容易被年功化。第二，容易产生资格等级与职务之间的偏离，尤其是在技术进步很迅速的时候，会出现企业虽然有很多“高能力”的员工，但企业的劳动生产率却很低的问题。第三，可能会带来企业总的劳务成本过高的问题。

## 四、国外等级制度的动向

正是由于职务等级制度和职能资格等级制度存在以上的不足，所以很多企业在实施以上的两种制度的过程中，不断地进行了改进。下面介绍几个具有代表性的制度。

### (1) 薪酬范围的宽幅化 (Broadbanding)

从上世纪 90 年代开始，很多采用职务等级制度的企业开始推行这种职务工资形式。大致可以分为两种类型，一种是单纯的宽幅等级 (Broad Grade) 制度，另一种是考虑员工职业生涯阶段 (Career Band) 的宽幅等级制度。其中单纯的宽幅等级制度是将传统的职务等级的薪酬幅度加宽，同时减少职务等级，这种方式只是对传统的职务等级的改进，两者没有大的区别。而考虑员工职业生涯阶段的宽幅等级制度则是与传统的职务等级制度有截然不同的地方，它的目的是重视员工的能力开发和培养，促进企业内的轮岗或换岗，增强企业对应外部环境的灵活性。比如，美国的代表企业 GE 从 1992 年开始推行了这种职业生涯阶段的制度，将以前的 14 个职务等级改编为五个阶段 (Band)，并最大限度地拓宽了每个阶段的薪酬幅度。同时，在确定每个员工的职业生涯阶段时，采用了 Hay system 的评价图表。

### (2) 胜任能力 (Competency) 评价体系

作为一种有效的人力资源管理方法，胜任能力评价体系在 90 年代以后被很多采用职务等级制度的欧美企业所采用。所谓的胜任能力，就是指员工个人或团队的与创造高业绩有着密切关系的重要的行动特征，而且这种行动特征是可以被观察和评价的。具体而言，就是通过对从事相同工作的员工进行比较，找出业绩好的员工和业绩不好的员工某些共同的行为特征和不同的行为特征，推断出创造良好业绩的员工的行动特征，并以此作为员工胜任能力的基准，来对员工进行评价。根据美国薪酬协会 (ACA) 1996 年对美国企业的调查，回收到的 426 家企业里，在人力资源管理中的采用了胜任能力评价体系的有 247 家企业。而英国 1999 年对 77 家大型企业做的调查结果发现，有大约 84% 的企业不同程度地导入了胜任能力评价体系。

美国通用汽车 (GM) 公司导入了胜任能力评价体系，GM 在实行的是以职务等级制度为基本制度的年薪制，其作为基的职务等级在全世界的 GM 企业里都是共

通的。GM 将目标管理和胜任能力评价结合起来作为决定员工的待遇和培养的基础。

为了能达到胜任能力评价应有的效果，GM、日产等导入了胜任能力评价体系的企业都要定期地对具体进行胜任能力评价的干部进行培训。

### **(3) 职责等级制度**

在采用“职能资格等级制度”的许多日本企业，为了解决员工能力评价中的“年功”问题，导入了“职责等级制度”。这里所讲的“职责”是指，企业各个部门、课室根据企业愿景、经营战略而确定本部门的计划，为了实现计划而分配给各个部门员工个人的任务。而职责等级制度就是按照职责的重要程度划分等级，将职责以及与其职责相应的具体实现的目标程度反映到薪酬中的一种制度。职责的测评方法主要有两种，一种是要素决定型的职责评价方法，按照对企业业绩直接或间接的贡献度、工作业务的责任程度等确定评价项目，这一点与职务评价很相似，不同之处在于，职责等级制度是将比较少的评价科目点数化，按其点数的合计划分等级的方法。另外一种职责特定型的评价方法是将未来期望承担的责任以及同行业中龙头企业同工种、同职位的员工所发挥的作用相比较，来确定现在的职责所反映的程度的方法。丰田公司在 1990 年导入了这种职责等级制度。

### **(4) 多通道等级制度**

为了解决职务等级制度中对员工职业生涯激励不足的缺点，很多采用职务等级制度的企业导入了多通道的等级制度，比如以上讲到的 GE 公司，和 GM 等公司都导入了多通道等级制度。它的基本思想是每个专业人才并不一定都适合于从事管理工作，相反，专业人才被任命为管理职务后，其能力并不一定能得到充分的发挥，那么传统的职务等级制度就会使得企业不能做到人尽其才。为此，在等级制度的基础上，设置一个通道，使员工在其职业生涯中一直可以发挥自己的专业技术能力，并能得到相应的评价和待遇。

与此相对，在采用职能资格等级制度的企业，为了解决资格等级与职务之间的偏离，也将原有的统一的资格等级进行了“分化”，导入了多通道等级制度。比如，日产公司先后在 2002 年、2004 年对企业的管理层和一般员工的人事制度进行了改革，按照员工所担任的职务在公司的职责或作用以及职业生涯的发展，设置了三个职业生涯通道和三到五个跨度较大的职责等级。其目的是为了每一



个员工都能正确地把握和充分发挥自己的专长，激励员工不断强化自己的优势，提高专业技术能力。

对应于以上的职业生涯职责等级制度，以胜任能力和业绩评价为核心对员工进行评价考核。日本的胜任能力评价则是以对员工制订的胜任能力手册所规定的能力为基准，为实现既定的成果而实际发挥的能力为主，其中员工的行动特征、技术、知识是评价的主要内容。业绩考核则是以必须达到的目标和挑战目标的达成程度为基准进行评价的，胜任能力的评价结果反映到员工的薪酬上，而业绩考核反映到员工的奖金上。能力，其中员工的行动特征、技术、知识为评价的主要内容。业绩考核则是以必须达到的目标和挑战目标的达成程度为基准进行评价的，胜任能力的评价结果反映到员工的薪酬上，而业绩考核反映到员工的奖金上。

## 五、对中国汽车集团的启示

对中国的汽车集团而言，不论是上世纪初开始形成、八十年代定型的以欧美企业为代表的传统的职务等级制度，还是上世纪六十年代开始形成、八十年代定型的以日本企业为代表的传统的职能资格等级制度都不能全面照搬。但是，国外企业在上世纪八十年代以后对以上两种制度进行改革了的等级制度，及其相关的一些制度改革，对上汽集团有着重要的借鉴意义。

**第一、“考虑员工职业生涯发展阶段的宽幅化等级制度”将是上汽集团等级制度改革的一个方向。**

可以发现，上述国外企业、尤其是汽车制造企业在上世纪八十年代的等级制度改革都围绕着一个共同的核心问题来展开的，那就是如何在增强员工专业技术能力的同时，还能拓宽员工的专业能力范围，以提高他们“整体性地解决问题”的能力，从而增强企业整体地对应外部环境的应变能力。这主要是基于以下三点考虑：第一，现代汽车产业的发展，要求汽车企业在产品开发上必须具备“整体性地解决问题”的能力，这就要求构成团队的每一个员工都必须要在“整体性地解决问题”的过程中发挥自己的能力。也就是说，要求专业技术人员在具有较深的专业能力的时候，还应对较广范围领域内的相关专业具有最基本的理解能力，即要求专业技术人员必须是一个“T型”结构的人才。同时，在汽车开发中，负责整个新车开发工作的“重量级项目负责人”必须能负责处理构成产品

开发项目的一系列上千上万个问题，这就要求重量级项目负责人不仅要对产品计划、设计等一些产品开发中的核心活动有很深的专业知识水平，而且在解决问题的各个循环中，对相关的活动，诸如试制、试验、生产技术、制造、销售、市场营销等的业务领域上，也必须要有很广泛的知识 and 经验。所以，新的等级制度必须要能激励技术人员不断提高自己解决复杂问题的综合能力，有利于企业培养更多的 T 型人才，乃至“重量级项目负责人”。第二，为了培养和选拔上述人才，企业不仅要建立一支知识面较广，专业技术水平较高的专业技术队伍，而且要让员工定期地在一定范围内进行轮岗，以培养专业技术人员解决复杂而未知度性较大的问题的能力。因此，等级制度必须考虑能否激励员工通过轮岗提高自身能力的问题。第三，考虑到汽车产业的企业间关联度较高的特点，等级制度还要有利于集团内企业与企业之间开展专业技术人员的人事交流，以便在制度上保证集团整体的汽车开发、生产以及销售能力。

过去实施职务等级制度的 GE 等企业导入了“考虑到员工职业生涯发展阶段的宽幅化等级制度”，过去采用职能资格等级制度的丰田等企业也导入“职责等级制度”，都是为了解决上述核心问题。因此，结合上汽集团等级制度的发展历史和现有的企业环境，我们认为，“考虑到员工职业生涯发展阶段的宽幅化等级制度”无疑是今后上汽集团等级制度的一个改革方向。

**第二、多通道等级制度可以有效地激励上汽集团内的员工不断提高“整体性地解决问题”的能力。**

仅仅是将等级制度宽幅化，只能解决由于企业不断发展而带来的对新工作、新职务的评价和待遇决定上的繁琐和成本问题，但并不能从根本上解决员工在提高“整体性地解决问题”的能力上的“专”与“宽”的矛盾问题，而在导入“考虑到员工职业生涯发展阶段的宽幅化等级制度”的同时，导入多通道(阶梯)等级制度不仅可以激励员工拓展自己的专业能力范围，还可以激励员工提高自身的专业性能力，有效地解决员工在“整体性地解决问题”能力上的“专”与“宽”的矛盾问题，从而使企业在长期发展的过程中，不断激励更多的员工成为 T 型人才，乃至“重量级项目负责人”，实现人尽其才。

也正是基于以上理由，在我们所介绍的国外企业人事制度改革中，不论是采取了职务等级制度的企业，还是职能资格等级制度的企业，都向多通道(阶梯)

等级制度的方向进行了改革。

**第三、在对员工的评价与考核中，导入胜任能力评体系是有效地发挥“考虑员工职业生涯发展阶段的宽幅化等级制度”和“多通道等级制度”的作用的关键。**

在导入“宽幅化等级制度”和“多通道等级制度”后，在评价员工方面，不仅要员工现在的工作能力和业绩进行考核和评价，还要对员工今后的职业发展潜力进行评价。换言之，通过评价，不仅要知道员工在目前的岗位上发挥了怎样的能力，创造了怎样业绩，而且还需要知道这些员工在今后的哪个岗位上可以更充分地发挥应有的能力，创造出更好的业绩，这就需要员工的各种工作行为或能力与创造业绩的关系准确地反映在评价体系中。胜任能力评价体系正是从这个角度考虑而设计的。同时，胜任能力评价体系既可以防止传统的职务等级中职务评价僵硬化的问题，又可以避免职能资格制度中的职能资格评价模糊化的问题。

**第四、职能资格等级制度中的将具体“职务”与员工“职能资格等级”适度分离的设计思想具有重要的参考意义。**

作为汽车企业，必须要有相对稳定的专业技术队伍，这就要求等级制度必须有利于激励员工在集团内部的长期能力培养和开发，这也要求等级制度中的职务与员工的能力等级之间要有一个灵活适度的对应关系。从这一点来看，在导入“考虑员工职业生涯发展阶段的宽幅化等级制度”和“多通道等级制度”时，职能资格等级制度中将具体的“职务”与员工“职能资格等级”适度分离的设计思想也具有重要的参考意义。

执笔：马 骏