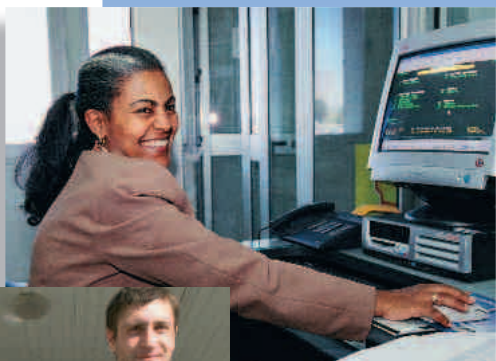


促进 公平



国际劳工组织



通过性别中立的工作评定
实现平等报酬：
渐进指南

《工作中的
基本原则和
权利宣言》
推动项目

促进

公平

通过性别中立的工作评定实
现平等报酬：
渐进指南

国际劳工局出版物享有《世界版权公约》第二项议定书中规定的版权。但可以在未经授权的情况下复制国际劳工局出版物的简短摘录，条件是要注明摘录出处。如要获得复制或翻译权，则应该向国际劳工局出版局（权利和许可部）提出申请，地址：CH-1211 Geneva 22, Switzerland。国际劳工局欢迎提出申请。

在英国向有关的复制权组织注册的图书馆、机构和其他用户，可以根据为此向他们颁发的许可进行复制。请登陆 www.ifrro.org 查询您所在国家的复制权组织。

ISBN 978-92-2-121538-7（印刷版）

ISBN 978-92-2-121539-4（网络pdf版）

2008年第一次出版

本报告可从“《工作中的基本原则和权利宣言》推动项目”网站下载（www.ilo.org/decl）。

琪恰，玛莉-德海斯

《促进公平：通过性别中立的工作评定实现平等报酬：渐进指南》

国际劳工局，日内瓦，2008年

国际劳工局出版数据编目科

劳工局出版物中所使用的称号符合联合国惯例，其材料中的陈述并不意味着国际劳工局对任何国家、地区或领土或其当局的法律地位或其边界划定发表的任何意见。

对已署名文章、论文和其他稿件中所表达意见的责任完全在于它们的作者，且出版并不构成国际劳工局对其中所表达意见的认可。

对公司名称和商业产品及过程的引用，并不意味着国际劳工局对他们的认可，没有引用某个公司、商业产品或过程并不是标志着国际劳工局的不认可。

劳工局出版物可以通过主要书商或劳工局驻许多国家的当地办事处，或直接从国际劳工局（CH-1211 Geneva 22, Switzerland）获得。新出版物的目录或清单可以从以上地址或通过电子邮件：pubvente@ilo.org 免费索取。

访问我们的网站：www.ilo.org/publns

在瑞士设计和排版

ARG

在瑞士印刷

SRO

目 录

前言	V
第一章 《指南》背景和目的	1
第二章 公平报酬委员会	7
第三章 选择进行比较的工作	17
第四章 工作评定的方法	25
第五章 收集被评定工作的数据	43
第六章 分析问卷结果	57
第七章 决定工作的价值	69
第八章 估计同等价值工作之间的工资差距并进行调整	83
参考书目	92
图表清单	95
词条	97

致谢

我想对玛努拉•托梅致以最深的谢意，是她孕育了这个项目并从始至终进行跟踪和鼓励。她总能提出中肯的建议，对《指南》的提高发挥了重要作用。同时也感谢扎法尔•沙希德的支持和提出的非常宝贵的建议。莉莎•王的贡献是卓越的，她领导项目渡过了最后的也是最困难的阶段，最终迎来了《指南》的出版。

我也想对所有在国际劳工局日内瓦总部参加过若干次会议和讨论的人，以及在国际劳工组织都灵培训中心参加过我的培训的人表示感谢。他们提出的问题、批评和评论很有建设性并能激发思考。2006年在国际劳工局实习的艾瑞克•昂德黑•查瑞斯特提供了非常有价值的研究协助。

玛莉-德海斯•琪恰

前言

报酬上显著的性别差异是世界各国劳动力市场的痼疾。虽然在某些地方报酬的性别差距已经缩小，但是妇女的劳动收入总体而言仍不及男性。这种趋势并没有随着妇女在教育和工作经验方面取得的长足进步而有所改变。

造成报酬的性别差距的原因有很多，性别歧视是其中之一。作为八个核心国际劳工标准之一，1951年的《同酬公约》（第100号公约）旨在消除报酬中的歧视，以确保女性和男性不仅在从事相同或类似的工作，而且在从事具有同等价值的工作时能获得同等报酬。这是取得男女平等的基本原则，因为很大比例的妇女从事的工作和男性的不同。在同等的客观条件基础上对不同的岗位和工种的价值和相应的对员工的要求进行评估，有助于建立更透明有效的工资评定体系，同时还能改善招聘程序。

要确定两个不同内容的工作是否具有相同的价值，需要采用一些方法对这两种工作进行比较。工作评定就是这样一种方法，它可以作为工具来确定工作的相应价值，从而确定对其的报酬是否公平。关于这个重要话题，ILO最近的主要出版物是《工作评定》（1986年），它对这一人力资源领域的重要工具所涉及的复杂问题进行了全方位的分析，使其能为除工作评定专家和顾问外更多的人使用。编写那份文件的时候，只对工作评定中的性别平等问题进行了简要的考虑。现在正是需要对这一复杂问题进行彻底思考的时候。要使工作评定客观公正地进行，就必须摒弃一切性别偏见，否则那些典型的由妇女承担的工作就有被忽略的风险，或者其价值被评定为不如那些典型由男性承担的工作。这就会导致妇女所从事的工作持续被低估，报酬的性别差距进一步扩大。

工作评定方法的实施过程和方法中的技术内容同等重要，因为无意的性别偏见有可能在评定方法的设计和使用过程中的每个环节出现。本出版物的目的是要系统地解决性别偏见问题，通过一个渐进式的指南来指导人们如何制定和使用不带有性别歧视的工作评定方法。

本《指南》是ILO消除歧视行动计划（2004-2007年）后续活动的一部分，是对关于歧视的第一份全球报告《工作中平等的时代》的后续，也是为了应对各国政府、工人组织以及三方机构提出的越来越多的在处理性别和劳工问题方面得到更多技术援助的要求。《指南》的目标群体是工人和雇主组织、平等机会机构官员、人力资源经理、性别专家和推广平等报酬的实践者。

《指南》由加拿大蒙特利尔大学产业关系学院教授玛莉-德海斯·琪恰编写。琪恰是加拿大及世界知名的平等报酬专家和实践者。她在就业和平等报酬以及多种族文化环境管理方面开展了大量的咨询工作并著述丰厚。《指南》是根据对各种工作评定方法的比较、不同国家开发和使用的相关材料，以及性别研究和人力资源管理方面的案例研究撰写而成，并在都灵ILO国际培训中心为三方机构提供的培训中得到了测试和验证。

本《指南》得益于多名ILO的同事，特别要感谢玛努拉·托梅酝酿了本项目并监督了项目的准备工作。也要感谢丽萨·王使《指南》最终得以出版。

扎法尔·沙希德
《工作中的基本原则和权利宣言》推动项目
主任



第一章内容

目的	1
工资歧视的原因	1
公平报酬原则的范围	2
公平报酬的收益	4
《指南》内容	5

第一章 《指南》 背景和目的

目的

本《指南》可供实行1951年通过的ILO《同酬公约》（第100号公约）中规定的，在无性别歧视的条件下实现同等价值工作同等报酬时使用。它是对ILO《工作中的基本原则和权利宣言》，特别是2003年和2007年关于工作中的平等全球报告的后续，也是在不同的工作环境下推广平等原则的得力工具。

迄今为止已有167个国家签署了1951年通过的第100号公约。但是尽管大家对公约中所包含的原则已达成了普遍共识，劳动力市场上男女之间报酬的差距仍然是十分顽固和普遍的事实。最近的调查数据显示，男女之间的收入差距在那些多种经济结构的国家普遍存在，虽然在多数国家差距在缩小，但是其进程十分缓慢。虽然妇女在教育和工作经验方面都取得了很大进步，但是她们和男性之间的收入差距仍旧十分难以改变。

工资歧视的原因

关于男女收入差距产生原因的大量研究发现了两组因素。第一组因素与个人特点和工作单位的特点有关，其中最主要的因素有：

- 受教育程度和所学专业；
- 工作经验、在工作单位资历的高低；
- 工作小时数；
- 工作单位的规模及所处行业。

部分收入差距可以通过直接针对这些因素的措施得以消除，比如允许灵活的工作时间以保持工作和家庭责任之间的平衡，让作为母亲的职工能够继续留在工作岗位上，使其事业不被中断，并由此积累更多的工作经验和资历。

然而在考虑了第一类因素的情况下，不断有研究发现男女平均工资差距中仍有难以解释的部分。根据甘德森2006年的研究，男女这种难以解释的工资差距一般在5%到15%之间。也就是说，第100号公约所针对的工资歧视并没有反映出我们观察到的所有工资差距情况，而只是反映了一部分。

这部分难以解释的男女工资差距所反映出的性别歧视产生于第二组因素。这些因素我们将在后面的很多章节中反复进行详细说明，在这里简单罗列如下：

- 对女性从事的工作的性别定型观念和偏见；
- 以男性主导的工作为基础设计的传统的工作评定方法；
- 由于很少参加工会和大多数从事不稳定的工作，妇女的谈判力量较弱。

同时，两性间这种固有的工资差距还可以归咎于对从事同样工作的男性和女性的直接歧视，比如男计算机专家和女计算机专家、男护士和女护士。第100号公约也包括了这类歧视，但是由于比较容易鉴别，我们在本《指南》中没有涉及。为了避免模糊概念并且遵从通常的习惯，我们将使用公平报酬来指赋予同等价值工作同等报酬这一原则，这也是本《指南》的主要内容。

公平报酬原则的范围

关于尊重公平报酬这一基本原则进展缓慢的原因，ILO 专家委员会在2007年的《公约和建议书实施报告》中进行了说明：

委员会注意到,从法律上和实践上运用公约的困难主要来自对“同等价值的工作”这一概念的范畴和意义缺乏理解。这一概念是公约的基石，是男女从事同等价值工作获得同等报酬这一基本权利和促进平等的核心。

必须承认，公平报酬的原则乍看起来会显得十分苛求和复杂。它要求采用全新的方法来看待一项工作的特点，修正对妇女从事的工作的看法，重新考察用人单位现行的薪酬标准，并最终提高妇女占大多数的那些工作的薪酬水平。这些步骤通常被人们描述成漫长的、代价高昂且困难重重。这些印象在很大程度上是受了公平报酬斗争的历史和那些早期从事这项工作的人们的经历的影响。但这些观点未必正确反映了当前运用新的方法推进公平报酬原则的现实情况。

美国的一些州市的公共服务部门在20世纪60年代后期和70年代开始实行公平报酬。联合劳工管理在广泛的工作种类和大量的员工中得到实行，这往往是在司法程序的威胁下进行的。实行的过程漫长且代价沉重，部分原因在于当时对这个领域充满分歧的大环境，另外的原因是当时人们对这个全新的议题所知甚少。正是那个时候，第一份性别中立的工作评定被开发出来并进行了试用。随后，其它国家也先后开展了公平报酬的工作，通常也是在迫于司法压力的情况下进行的。正是因为这样的历史，使得当时乃至现在的人们对公平报酬的印象就是需要动用太多的资源，并且是紧张的劳资关系的体现。

20世纪90年代以来，工会采取了更多的行动来推进公平报酬。各国家的和国际工会联合会采纳了多种措施来在尽可能多的工作场所推行这一理念。特别值得一提的是国际公共服务组织（PSI），他们开发了一套多方位的战略，包括提高意识的项目和培训、以及帮助各个国家的公共部门采用其工作评定方法。

公平报酬行动还以多方参与的合作伙伴形式展开。本世纪的最初几年，在 BETSY 项目下达成了多方的合作伙伴关系，参与各方包括欧盟、政府机构、劳工协会以及各国专家。一些组织开发并使用了工作评定工具。在葡萄牙，劳工协会、雇主代表、ILO 和欧盟形成了合作伙伴关系，在该国食品行业实施了公平报酬计划。

20世纪80年代后期，一些国家开展的颇具影响的公平报酬行动促成了“积极的”法律的制定。该积极模式使得在公共和私营机构实施公平报酬成为强制性的，瑞典、加拿大（安大列和魁北克）以及芬兰是突出的例子。一般来说，该模式具有下列特点：

- ➔ 对于达到某种指标（比如员工人数）的所有雇主都适用；
- ➔ 对于这些雇主是一种以结果为导向在特定时间内必须履行的义务；
- ➔ 具体规定了为了达到这些结果要遵守的主要标准；
- ➔ 由雇主和雇员代表共同努力实施。

为了协助实施这一模式，新的、更加灵活和易于理解和操作的方法被开发出来。公共组织开发了各类材料和培训班，或者以其它方式对从事这项工作的人员提供支持。同时，实施公平报酬也越来越变成改善人力资源管理和机构内部薪酬体系的有效方法。因此，今天推行公平报酬的环境已经脱离了以前司法模式下的被动和高成本。旧的模式现在可以由一个兼顾平等和效率、易于制定和实施的新模式所取代。

公平报酬的收益

实施公平报酬的主要收益是对女职工平等权利的认可，包括对其技能的承认及其工作赋予应有的价值。这不只是象征性的，而是通过对薪酬的调整而具有实际意义。因此这关系到她们的尊严和上级和同事对她们的认可，很多女职工都强调这给她们带来的积极影响。对薪酬的调整也使这些受益职工能为自己的家庭提供良好的生活水平，并为她们退休后的生活带来了更大的经济保障。

除了对女职工带来的积极影响，通过合作伙伴关系和积极的法律制度实施的公平报酬活动也给雇主带来了很多的积极影响。这些影响反映在人力资源管理、有效利用员工技能、劳资关系以及企业对职工的吸引力等诸多方面。下表总结了实施公平报酬所带来的各方面收益。¹

表1.1 公平报酬收益汇总

收益	指标
改善了人力资源管理	
员工招聘更加有效	雇主招聘员工花费的时间缩短
技能培养效果更佳	工作质量和生产率提高
更多的新聘职员在试用期满后得到留用	招聘和培训费用减少
依据工作岗位的价值制定的合理的工资政策和统一的工资结构	改善了薪酬管理：为负责薪酬体系管理工作的员工节省了时间 在不同岗位之间更有效地分配工资
女职工被低估了的技能得到重视	
产品和服务的质量得到提高	失误率降低或客户投诉减少
人们更加认可工作场所的公平并且改善了劳资关系	
员工满意度提高，对工作更加投入	降低了人员流动、旷工及相应的成本
投诉和争执能更快得到解决	花在解决争端上的时间减少
减少了争执	同上
对机构声誉和吸引力的影响	
招聘称职的员工所需成本降低	在搜寻有资质的员工候选人上花费的时间缩短，特别是关键的岗位
职位空缺的时间缩短	从产品滞销或失去合同的角度衡量

因此收益是多方面的，而要获得这些收益需要各有关方面的共同努力、为相关人员提供足够的培训、并在各个步骤中做到决策透明。

¹ 更详细的信息，参见琪怡2006年的文章。

《指南》内容

本《指南》是以多个国家开展的多项研究、实践者的经验和作者本人在加拿大和其它国家从事研究和培训工作中积累的经验为基础写成的。《指南》对工作评定的整个过程进行了分析，从选择需要评定的工作到工作评定的各个阶段，最后到将报酬平等化。《指南》的目的是列出工作评定过程的各个步骤，同时解释为了避免歧视需要满足的条件。

《指南》面向的是负责实施公平报酬的雇主和工会代表以及推进这项工作的实践者和培训人员。其内容适用于不同经济和组织结构以及各种规模的机构。通过实施每一个步骤，负责实施公平报酬的人员将对工作场所有更深入的了解，发现那些由于技术和组织结构的变化而不再适合或过时了的情况，还特别能帮助他们更好地认识以前对某些工作不够熟悉的方面，尤其是那些大多由妇女从事的工作。

《指南》在内容上考虑了方法上的灵活性。对某些工作场所，比如规模较小的机构，工作评定的步骤可以相对简化，而对另外一些工作场所，评定的内容可能需要更加详细和广泛。因此负责实施工作的人员在使用《指南》的时候可以有更大的余地，当然这是在避免性别偏见的前提之下。如果辅以适当的培训，《指南》将更加有用和易于付诸实践。

公平报酬必须通过有计划 and 良好框架的过程来实现，这个过程通常叫做公平报酬计划，包括下列步骤：

- ➔ 确认需要进行比较的分别以女性和男性为主导的工作；
- ➔ 选择工作评定方法；
- ➔ 制定数据收集工具和收集与要涉及的工作有关的数据；
- ➔ 分析调查问卷的结果；
- ➔ 确定工作的价值；
- ➔ 估计同等价值工作之间的工资差距；
- ➔ 对薪酬进行调整，实现公平报酬。

前六个步骤是对情况的诊断，以就同等价值的工作之间是否存在报酬差距得出结论。如果证明差距存在，则需进行第七个步骤，即进行薪酬调整。如果结论是不存在报酬差距，则无需进行调整。

《指南》的每一章将介绍一至两个实施公平报酬计划的步骤，内容包括该步骤的目的、需要完成的各项任务、性别中立的标准和需要采取的适当行动。检查清单的目的是为使用者提供快速参考。²最后，在多数章节的结尾会列出该章节所涉及的步骤会带来哪些收益。

² 本《指南》依据了若干国家的大量资料。在参考书目中罗列了这些具有许多共同观点的资料，并同时提供了可以下载文件的网址。为了避免冗长和重复，我们决定不在正文中重复加注资料来源，这也是因为这些原始资料往往已根据需要进行了丰富或必要的加工。



第二章内容

目的	7
在企业中实施公平报酬的后勤流程	7
公平报酬委员会	9
公平报酬委员会的组成	10
指定委员会成员	11
培训	11
信息	12
运作规则	13
收益	13
检查清单	14

第二章 公平报酬委员会

目的

实施一项公平报酬计划涉及到一整套任务，必须严格地执行这些任务，从而发现并清除现存薪酬制度中可能存在的歧视现象。本章列举了要完成的主要步骤，需要考虑的各项后勤安排，以及可以让员工参与进来的方法。

在企业中实施公平报酬的后勤流程

事前的周密计划是公平报酬计划的组织安排和实施得以顺利进行的有效保证。根据许多国家开展公平报酬活动的经验，在实施之前需要考虑下列问题：

- 准备好需要的资金和人力**资源**。资金主要指该程序中需要的行政费用以及各项活动需要的预算：调查问卷、咨询专家、内部沟通等等。这里不包括任何的薪酬调整的部分。薪酬调整需要的费用当然要备足，但其数量不是事前能够确定的。人力资源是指需要参与这一过程的人数和他们需要花费的时间，比如用每周或每月投入的小时数计算。
- 确定需要提供的**培训**。公平报酬需要两种技术和知识的支持，一种是关于工作评定和薪酬管理的，另一种是有关对妇女从事的工作的歧视、定型观念和偏见，以及对性别不平等的成因的认识。对于参与实施公平报酬计划的人来说，事先的培训是有必要的。因此一件很重要的事情就是决定由谁来做培训和培训的方式。

- 是否需要聘请**咨询专家**并确定必要的招聘程序。如果负责实施公平报酬的人员受到了足够的培训，则咨询专家的作用就不是太大了。培训教师也可以发挥咨询专家的作用，帮助解决一些复杂的问题。
- 建立一套**沟通机制**。由于公平报酬计划牵扯到在企业内部比较薪酬水平这样敏感的问题，因此需要尽可能地缓解可能在员工中造成的恐惧情绪。通常我们建议在事情的一开始就建立起沟通机制，以防止谣言滋生。根据组织的类型以及能够使用的办法，沟通机制可以是多种形式的。（萨巴，2000年）
- 建立**工作计划表**。有必要确定每一个步骤要在什么时间完成，整个工作完成的日期以及调整后的工资何时开始发放。
- 确定采取**劳资共同参与**的形式。目前为止的经验显示，建立有效的劳资双方共同参与机制在公平和效率方面都有很多优势，因为：
 - 通过对比人力资源经理和员工的不同看法，引入了全新的工作评定方法；
 - 保证了过程和结果在员工眼中都是合法有效的；
 - 把工作量分配给了不同的人员。

确保这些目标顺利实现的最佳办法是建立一个委员会，将其人员构成和职责、工作的条件和方式都明确规定下来。



公平报酬委员会

在规模较小的机构里，劳资共同参与的方式可以是非正式的。但在较大的机构里，就需要严密组织下的参与，明确规定各方的职责和工作程序。小机构里的委员会可以非常小，比如只由一名雇主代表和两名职工代表组成。如果委员会能够借鉴由专业机构提供的相关信息和文件，他们的工作就会变得更加容易。瑞典、英国和加拿大（安大略和魁北克）的公共部门提供了简化了的公平报酬指导文件，专门供小机构使用。适用于中小企业的模式也已经被开发出来。有很多中小企业的经理认为，实施公平报酬的收益是显而易见的。³如果一个小企业只有十个工作⁴需要评定，就可以在较短的时间内完成，比如一个星期，如果从事评定工作的人员事先得到了适当的培训的话（更多参见下面的内容）。

在中到大型企业里，可以建立较大的组织严密的委员会来保证各方利益都得到代表，包括雇主、加入和没加入工会的员工。如果需要评定的工作数量很多，从第一个到第五个步骤可能需要两年时间才能完成，特别是如果参与这项工作的人员每周只能花几个小时的时间来从事这个工作。在十分庞大的机构或者是公共服务部门，如果不同的工作数量十分多，比如在150个之上，这个过程可能需要三年的时间才能完成，当然这只是极少数的例子。

公平报酬委员会的职责

对委员会的职责应该有一个大致的定义，因为一个公平报酬计划实施的各个步骤都是相互依赖的。确定哪些是主要由妇女从事的工作可以使参与者从一开始就熟悉企业中的各种工作及其特点；对工作评定方法的选择和调整能强迫参与者了解什么是工作评定中的性别偏见，并且培养使用这种评定工具的技能，这对于这项工作是十分重要的；数据的收集也与选定的工作评定方法紧密相关，因为调查问卷是根据已经确定的各个因素以及次级因素制定的。因此，由同一批人实施公平报酬计划的各个步骤符合逻辑并且是最佳选择。另外，知识和技能都是随着工作的开展一步步积累的，如果不能在整个过程中得到充分运用将十分可惜。所以，最合适的办法是让同一个委员会负责实施公平报酬计划的所有步骤，至少是前五个步骤，并且尽量使委员会成员构成保持稳定。⁵这样就能使工作得以有效推进，并且：

- ➔ 保证整个过程中的一致性；
- ➔ 可以培养出自己机构内部的平等和工作评定方面的专家；
- ➔ 减少由于在不同步骤之间委员会成员变动所带来的延迟。

³ 《推动公平报酬的比较分析：模式与影响》，玛莉-德海斯•琪恰，2006年；国际劳工局，《工作中的基本权利和原则宣言》推广项目，第9页。

⁴ 应该明确这里指的是工作岗位，而不是员工人数。可以有10个工作但是有20个左右的员工。

⁵ 随着整个过程的延长，委员会成员变动的风险也随之加大。

公平报酬委员会的组成

在决定公平报酬委员会的成员时，应考虑以下人员：

- ➔ 对需要评定的主要工作有最直接了解的人；
- ➔ 愿意去发现并清除任何影响工作评定程序和评定手段的性别偏见的人；
- ➔ 因为对女职工有最直接的影响，应允许女职工发挥重要作用。

在此基础上，需要考虑以下一些因素：

■ 员工的参与

委员会中应该有充分的员工代表，以确保需要评定的工作的所有特点都得到充分考虑。员工代表的参与也会使整个过程在他们同事眼中是合理的，因而其结果更容易被接受。基于这一点，建议委员会中员工代表占至少一半名额。

■ 女性的参与

在委员会的员工代表中应该有足够的女职工代表，以便：

- ➔ 帮助识别容易被忽略的女性从事的工作的要求；
- ➔ 对最后的决定产生影响。

根据企业中女性员工的人数以及需要评定的由女性员工从事的工作数量，委员会中女职工代表可以超过半数。

建议从主要由女性从事的工作中选择委员会的女职工代表（关于这类工作的定义，见第三章）。鉴于工作评定中所涉及的问题，**那些雇用员工人数最多的主要由女性从事的工作应该被优先考虑。**

比如，一家银行里如果柜台出纳员是女性主要从事的工作，人数比女性行政助理更多，则建议女出纳员被选择参加委员会。

最后，如果少数民族女职工集中在某一工作岗位上，她们也应该有代表参加，因为她们的工作很可能在工资待遇方面处于最不利的地位。

比如，在一家服装加工厂，缝纫工大多是少数民族女性，那么她们中的代表应参加委员会。

如果是大型企业，则一定要从**不同级别的员工**中选择代表。由于女性员工往往集中在较低端的工作岗位上，有人可能会担心她们不能清楚地理解工作评定的过程。但是经验表明，只要提供了足够的培训，并且委员会其他成员不对她们抱有偏见，她们都能成为优秀的评定员。

指定委员会成员

不管是否以委员会的形式，参加这一协作过程的人员都应该由他们所代表的群体选派。

- ➔ 雇主，代表管理层；
- ➔ 工会主席，代表所有工会成员。

工会和管理层代表应该明确地把取得公平报酬的过程和集体谈判过程区分开来，这点很重要。公平报酬是基本的权利，不应该象集体谈判那样可以带有附加条件和让步。区分公平报酬和集体谈判这两个概念有助于减少男女员工在工会利益上的潜在冲突。

在没有工会的情况下，员工也同样应该参与公平报酬的过程。由于这些员工没有集体组织，雇主应该提供专门的时间来让他们选出自己的代表。

培训

大家都一致认识到，委员会成员要想有效地执行他们的任务，必须参加基本的培训。培训内容有两方面：工资歧视问题的各个方面和实行公平报酬的方法问题。

第一部分内容是为了帮助成员识别可能在各个步骤中出现的偏见和性别定型观念，这部分内容应包括以下几点：

- ➔ 造成工资歧视的因素；
- ➔ 偏见和性别定型观念对于人们如何看待一份工作的影响；
- ➔ 偏见和性别定型观念对评定方法的影响；
- ➔ 偏见和性别定型观念对薪酬体系的影响。

第二部分内容是为了帮助代表们严格地执行整个过程，并且很好地理解外部和内部专家提供的建议。这部分培训特别要包括下列内容：

- ➔ 评定的方法；
- ➔ 数据收集程序；
- ➔ 评定程序；
- ➔ 薪酬的各个组成部分；
- ➔ 企业的价值观和宗旨。

培训可以采取下列任何形式:

- ➔ 小组讨论;
- ➔ 模拟练习;
- ➔ 案例分析。

经验表明, 以小组互动的形式来进行培训对促进委员会成员之间的交流很有帮助。

信息

完整和透明的信息对于整个过程的顺利进行是重要的先决条件, 这样员工就不会对结果抱有怀疑。这里需要传递两类信息。

■ 为委员会成员提供的信息

为了让委员会成员完成其任务, 雇主必须为他们提供所需信息, 特别是关于员工的信息, 包括员工状况、薪酬的各组成部分, 以及一旦实施公平报酬后会给企业带来的变化, 等等。

由于某些信息是很敏感的, 参与这项工作的人员必须以书面形式保证对其保密。这些信息只限于在公平报酬的过程中使用。

■ 为员工提供的信息

定期向员工公布主要进展情况是很重要的, 比如:

- ➔ 委员会的设立及其人员构成;
- ➔ 工作计划和日程;
- ➔ 将被评定的工作;
- ➔ 对被评定工作的资料收集;
- ➔ 评定的结果;
- ➔ 薪酬调整计划。

无论是对工作价值的认定还是薪酬调整, 都不应该是针对个人的: 这些信息应该是针对一项工作而不是从事这项工作的某个员工。

运作规则

委员会应在成立伊始就建立起运作规则。

虽然取得一致意见比投票表决更费时间，特别是在最初阶段，但其优点在于：

- ➔ 可以让不同的观点都得到阐述；
- ➔ 可以让一个问题不同方面得到深入的考虑；
- ➔ 决策更容易得到所有员工的支持。

为了使成员能充分发挥来完成他们的任务，需要给他们提供各种保障：

防止报复行为：为了使成员自由地参与这项工作，他们在委员会中采取的任何立场和发表的任何意见都需要受到保护，而不被报复；

保持他们的工资：参加委员会的工作和培训应被视为工作时间，工资应照常支付；

会议的安排：会议的时间安排不应该让那些有家庭负担的员工不便参加，因为这尤其会对女性带来麻烦。

收益

由员工共同参与的委员会，会带来以下收益：

- 使过程和结果在员工眼里是合理合法的，特别是当委员会成员享有公正和正直的名誉时；
- 确保做出的决定是建立在对工作更好的理解的基础上，降低了出错或歧视的风险，前提是委员会成员都参加了上述两部分内容的培训（见“培训”一节），并且为他们提供了透明、完整的信息；
- 避免过多使用外部咨询专家，节约了成本；
- 委员会成员学会了如何努力达到一个共同的目标，和通过不断达成一致意见来开展工作，劳资关系得到改善。

对于一家拥有很多下属企业和大量不同的工作岗位（多于一百个）的大型企业，如果参与这项工作的人员每周只能有几个小时用于这项工作，那么就需要为其提供两年的时间来完成这项工作。



检查清单

- ☐ 公平报酬委员会是否在一开始就建立起来了？
- ☐ 委员会是否明确定义了其目的？
- ☐ 是否与员工沟通了委员会的目的？
- ☐ 委员会中是否至少有半数的员工代表？
- ☐ 妇女是否占员工代表的大多数？
- ☐ 那些员工人数最多的主要由女性从事的工作是否有人代表？
- ☐ 少数民族女性员工在委员会中是否有代表？
- ☐ 在没有工会组织的企业，员工是否得到了很好的代表？
- ☐ 在有工会的企业，那些没有参加工会的员工的利益是否受到同等的考虑？
- ☐ 委员会成员是否共同接受过培训？
- ☐ 培训是否包括性别偏见和方式方法两方面的内容？

- ☐ 雇主是否向委员会提供了所有需要的信息？
- ☐ 委员会成员是否保证了要对信息保密？
- ☐ 委员会的运行规则是否一开始就确立了？
- ☐ 决策是否是在尽量取得一致意见的基础上做出的？
- ☐ 委员会成员是否得到了保护，不会因参加这项工作而受到任何报复？
- ☐ 参加委员会工作所花的时间是否被认为是工作时间因而得到相应的工资？
- ☐ 会议的时间安排是否考虑了平衡工作和家庭责任的要求？

如果对上述任何一个问题的回答是否定的，需要检查其原因。如果不能找到满意的解释，就需要对决定进行修改。



第三章内容

目的	17
建立企业的工作岗位清单	18
岗位的性别主导和工资歧视	19
缺少男性对比者的情况	21
收益	22
检查清单	23

第三章 选择进行比较的工作

目的

本章将讲解如何在企业中选择哪些工作进行比较，以便找出由于歧视导致的工资差距。工作比较所使用的标准要和被反对的歧视理由相联系。比如，如果要纠正基于性别歧视的收入差距，那么就需要比较多数由妇女从事的工作和多数由男性从事的工作之间的工资水平差距。如果针对的是基于民族的歧视，那么就需要比较少数民族和外国人从事的工作和其他人从事的工作。本《指南》将重点讨论基于性别的歧视。

这部分任务的开展顺序如下：

建立企业的工作岗位清单

确认这些工作是否由男性或女性主导

确保判断某一工作是否由某一性别主导所使用的标准是严格一致的

确保不存在性别偏见

确定在没有合适的男性进行对比的情况下需要采取的策略

建立企业的工作岗位清单

一项公平报酬计划一般应该包括企业中所有的工作。已经有人制定出了能够同时比较多种不同工作的方法，比如技工、护士、秘书或是工程师。对于所有这些工作必须采取同样的方法来评定，以便能够相互进行对比。如果使用一种方法评定主要由男性从事的蓝领工作，而使用另外一种方法评定主要由女性从事的办公室工作，这就自动等于蓝领工作是在它们自己之间进行比较，而办公室工作也是如此。这样就不可能纠正甚至衡量基于性别的歧视。

企业里常见的情况是，对需要不完全相同的技能或具有不同任务和责任的工作使用同一种职位称呼。这种对要求不同的工作使用同样的职位称呼的情况会给工作评定带来很多问题。

比如，在一家批发公司，“推销员”这一职位既包括向其它公司销售高端计算机设备的员工，也包括向零售商推销小配件的员工。虽然这两个工作的称谓是一样的，但是它们需要不同的知识类型，第一种工作需要的就比第二种工作需要的更加详细和广泛。这样的工作应该通过不同的称谓加以区分。

另一方面，有时候相似的工作却使用不同的称谓。也许以前这些工作的确具有不同的职责和要求，但是随着技术的衍变这些不同都变得模糊了，而以前的工作称谓却一直保留了下来。在这种情况下，最简便的办法就是把这些工作都放在一个组里，这样也避免了对整个工作进程造成不必要的延误。

为公平报酬而进行准确的工作评定需要从一开始就解决以下问题：

要评定的工作是否具有相同的责任和任务？如果不是，那么即使它们有着相同的称谓，也需要区分开来。正如我们前面提到的那个例子，公司与公司间的销售和公司与零售商间的销售是不一样的。

要评定的工作是否需要相同的资质？比如，在食品加工业开展公平报酬计划的时候，“厨师”这一称呼在大小饭馆都有。但是仔细考察他们需要的资质时就会发现，大饭店的厨师必须可以管理多名助理并能筹划重大美食活动，而小饭馆的厨师就不必须具备这样的能力。在对行业的工作评定中，委员会就首先需要通过使用不同的职位称呼来区别这些不同的工作，然后分别进行评定。

岗位的性别主导和工资歧视

既然知道对妇女从事的工作的偏见和性别定型观念是这些工作被低估和给予低报酬的主要原因，确认性别主导的工作就是一个十分重要的步骤。

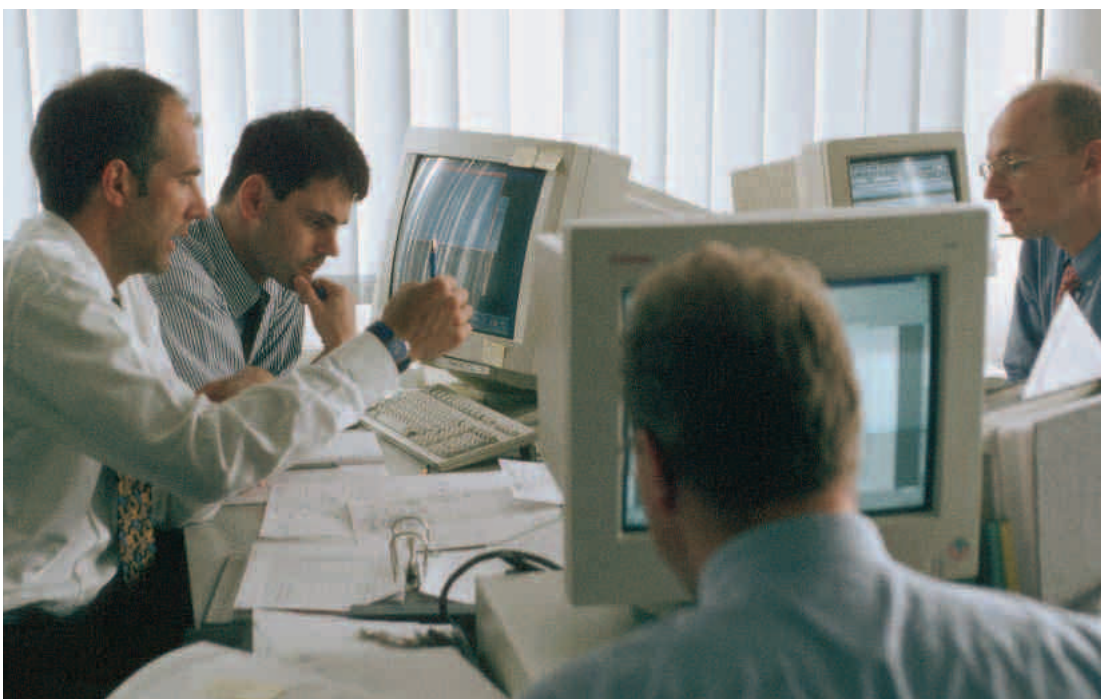
因此从一开始就确认企业里哪些工作主要由女性从事非常关键，这些工作最容易受到工资歧视。确认男性主导的工作也十分重要，因为这样就可以对比女性主导的工作来考察工资差距。

有一种可能的情况，如在瑞典，女性主导的工作会被和同一个单位的其它所有工作进行比较。在这种情况下就不需要确认由男性主导的工作，因而简化了程序。此外，作为对比的其它所有工作中包括所谓“中性”的，就是既不由女性也不由男性主导的工作，因此不受性别歧视的影响。但是这一方法存在不能很准确地衡量由歧视带来的收入差距的风险。

确定性别主导的标准

有几个确认工作性别主导的标准，它们可以一起使用也可以单独使用。选择这些标准是因为一些调查发现，它们都对妇女的工作被低估和给予低报酬有影响。因此，它们就成为最容易遭受工资歧视的工作的判断标准。

一个可以帮助决定一项工作是由男性或女性主导的标准就是从事该工作的男性和女性的比例。



女性或男性的比例

事实上，数据显示一项工作上女性人数越多报酬就越低，反之亦然。在一些国家，一项工作如果至少60%的从业者是女性或是男性，就可以定义为由该性别主导的工作。另外一些国家把这个标准定在70%。需要认识到的是，这个比例定的越高，能被确认为由某性别主导的工作就越少。目前还没有结论性的研究显示最佳的百分比是多少。

在计算百分比的时候要把所有的员工都包括进来，不论他们的状况如何，因为高比例的非正式工作经常出现在女性从事的工作中。下面的例子表明了排除非正式员工就有改变某一工作的性别主导的危险，从而不公平地阻止了那些从事非正式工作的女性享受公平报酬的权利。

比如某一工作有20名员工，包括：

4名男性和1名女性正式工，4名男性和11名女性临时工；

在决定这项工作的性别主导的时候，如果把所有的临时工都排除在外的话，这项工作将被定义为男性主导的，比例是百分之八十（五分之四）。这样，所有从事这项工作的员工就都没有享受公平报酬。

如果把临时工包括在内，这项工作则是女性主导的，比例是百分之六十（二十分之十二）。这样，从事这项工作的所有员工，特别是哪些女性临时工，就都有机会享受公平报酬。

一定要包括组织里所有的员工，无论是全职的还是临时的，签的是无固定期限合同还是固定期限合同。

某一工作最近的历史变化

有可能发生的情况是，当从事某一工作的员工人数很少时，比如只有四到五人，那么如果其中的两人离开就会影响到比例，进而影响到该工作的性别主导。

比如：一家公司从2000年开始一直有10名写稿员，其中只有一名女性。2005年，这些人里边有好几人陆续退休，工作由新人替代，到了2006年这些写稿员的组成变成7名女性和3名男性。如果据此把这个工作定义为由女性主导而容易受到性别歧视的话就十分荒唐了，因为女性员工只是在一年的时间里由20%上升到了70%。这就是为什么加拿大的一些省比如安大略和魁北克⁶建议要将被评定的工作的最近历史变化考虑进去。按照这样的做法，例子里的这项工作在2006年进行评定时，就应该被定为男性主导的工作。

⁶ 加拿大司法部门已经通过了积极的公平报酬法。

那么需要追溯到多久以前的情况呢？原则上，有必要追溯到为该工作确定工资的时候。如果那时候工作是由男性主导的，基本上来说到了工作评定的时候这份工作的性质会一直保持。对参加了工会的员工来说情况就比较直截了当了，因为分析可以根据最近一次工会签署集体协议时的情况来做。即使不是这样，追溯到五、六年前就足够了。这一方法也确保了分析结果的稳定性。否则，一项工作的性别主导方面的任何变化都可能使评定结果遭到质疑。

性别定型观念

最后，另外一个需要考虑的标准是一项工作是否会因性别定型观念而被定义成女性主导的，比如护士、小学教师、前台接待员、出纳，或是男性主导的，比如高级经理、程序员、分析员、卡车司机、电工。一家公司的前台接待员很有可能是男性，但是性别定型观念认为这是一个女性从事的工作，其报酬很可能就受到这一性别定型观念的影响。从事公平报酬工作的人员可以在女性主导的工作中对其进行澄清。

如何发现是否存在性别定型观念呢？有几个可以使用的指标：

- 全球劳动力市场数据；
- 某一行业中女性和男性的从业状况（比如，高级饭店的厨师多数是男性，而普通饭馆的厨师多数是女性；饭店服务员的男女从业情况也大致与此相符）；
- 对女性或男性的称谓通常和其从事的工作密切相关（比如，现在人们仍习惯用的‘警察叔叔’和‘清洁女工’）。

在实际工作中，负责这一步骤的人必须依据这三个指标来确定每一个工作的性别主导性，如果指标之间不相符，就选择最接近的结果。

如果所有指标的结果都不十分接近，那么这份工作可能就是中性的。这样的话，就不要包括在工资对比中。

缺少男性对比者的情况

在有些女性占主导的行业中的企业，即使把所有员工都考虑在内，也可能找不到由男性主导的工作。因为一般来说对比是在同一企业内部进行

的，这样从表面看来就不可能衡量和纠正性别歧视。同时，女性占主导的行业比如服装加工业，其特点通常是低工资、非正规就业以及雇用大量的女性移民工。

解决这一困境的办法是参照行业内实施的公平报酬计划或是行业委员会做过的类似的工作。这样就有可能在同一行业中的其它企业找到由男性主导的工作，用来做对比。

收益

这个步骤虽然经常在公平报酬计划中被忽略，但其中有很多收益，包括下列几个方面：

- 可以得到更一致的工作职称以及工作内容的清单，为人力资源管理提供了便利；
- 帮助公平报酬委员会的成员了解性别定型观念的表现及影响，进而使他们更好地理解这种定型观念对工作评定各个部分可能带来的影响；
- 使人们更好地发现企业中存在的职业隔离，激发平等就业机会计划的制定。



检查清单

- ☐ 工作评定计划是否包括了企业中的所有工作？
- ☐ 是否决定了具有不同职责和资质要求的工作不能使用同样的称谓？
- ☐ 是否决定了相同的工作不能使用不同的称谓？
- ☐ 是否确认了女性和男性主导的工作？
- ☐ 用来确认性别主导的条件是否是多角度的？
- ☐ 从事某一性别主导工作的员工是否包括了企业里所有员工，不论全职的还是兼职的，无固定期限合同还是固定期限合同？
- ☐ 在那些没有男性做对比的企业，是否考虑了所有可能的途径来实施公平报酬？

如果对上述任何一个问题的回答是否定的，需要检查其原因。如果不能找到满意的解释，就需要对决定进行修改。



第四章内容

目的	25
方法的选择	26
评定的因素	27
次级因素	28
资质：次级因素	29
对工作的付出：次级因素	31
职责：次级因素	32
工作条件：次级因素	34
次级因素的级别划分	36
收益	39
检查清单	40

第四章 工作评定的方法

目的

工作评定方法的目的在于根据共同的标准来衡量企业里工作的特征，以便确认这些工作的相对价值。具体对于公平报酬而言，使用这种方法的目的在于保证由女性主导的和由男性主导的具有同等价值的工作可以得到同等的报酬。

一般来讲，解释工作评定方法的文件或指南应该包括两个部分：

第一部分介绍方法中所选择的评定因素和次级因素；

第二部分解释如何理解这些因素和次级因素，并且针对所考虑的企业或行业进行具体说明。

这部分任务的开展顺序如下：

选择要使用的方法

选择或调整次级评定因素

确保次级因素充分考虑了女性主导的工作中被忽视的方面

确保次级因素足够严格

确定从哪些方面对次级因素进行衡量

确定每个次级因素下级别的数量并且对这些级别进行定义

确保这些级别都足够严格并且没有性别歧视

确保整个方法都清晰准确地以书面形式记录下来

方法的选择

有哪些方法

工作评定的方法有两种：总体法和分析法。第一类总体法，诸如排序法和分类法，是根据工作的基本要求，将工作进行对比和分类，而不对工作内容进行深入的分析。总体法的最大缺点是，不能确认和排除那些导致女性工作价值被低估的偏见和性别定型观念的影响，因此这种方法通常不会被推荐用作公平报酬的工具。

分析法通过使用一组通用的、精确的和详细的标准，对一个企业内所有工作的所有要求进行系统的考察、评估和比较。以分数和因素为基础的分析法，通常也被称作评分法，被认为是目前用于公平报酬的最恰当的方法。这种方法也是本《指南》介绍的方法之基础。

制定方法

在确定适合某企业特征的性别中立的工作评定方法的时候，有几种可能的选择：

- 对该企业目前正在使用的评定方法进行改进；
- 根据现有的关于工作评定的文件⁷制定新的评定方法；
- 如果企业所属行业已经开展了公平报酬活动，则可对行业内现成的评价方法进行修改使用；
- 使用由咨询专家开发的方法。这样的方法有多种多样。但是，这些方法中有的不考虑或是极少考虑公平报酬的问题。在选用由咨询专家开发的方法之前，需要考虑很多问题，特别是这个方法是否符合性别中立的条件。



⁷ 本《指南》的参考书目部分提供了这些文件的清单以及获得这些文件的途径。

选择由咨询专家开发的方法时需要检查以下问题:

- ❑ 方法从何而来? 何时开发? 为何种工作或行业开发? 通常是在何种工作背景下使用?
- ❑ 为适用于公平报酬计划进行了哪些修改?
- ❑ 方法能否经过修改而适用于企业中性别主导的工作?
- ❑ 如果有工作评定委员会, 咨询专家是否愿意让委员会成员完全参与该过程?
- ❑ 该方法是否考察了所有四项评定因素: 资质、对工作的付出、职责和工作条件? 是否不恰当地添加了不属于这四个方面的其它因素?
- ❑ 次级因素是否含有性别歧视的内容? 是否充分考虑了女性主导的工作中那些经常被忽视的方面?
- ❑ 评估使用的工具, 比如调查问卷, 是否不带有歧视性偏见?
- ❑ 推荐的实施程序是否可能产生歧视性偏见?
- ❑ 咨询专家如何确保所推荐的方法、工具和过程完全没有性别歧视? 有无可靠的方法对此进行监测?

评定的因素

多数工作评定的评分法包括下列四个基本因素:

- ➔ 资质;
- ➔ 对工作的付出;
- ➔ 职责;
- ➔ 工作条件。

根据工作评定和薪酬专家的意见, 要评定一个机构内的所有工作, **这四个因素是关键且足够的**, 不论该机构属于那个行业。

对每一个工作都要使用这四个因素进行评定。

比如: 在某一企业里, 对电工的工作评定考虑了资质、职责、对工作的付出和工作条件这四项因素, 而秘书工作由于通常有良好的工作条件, 评定时就只考虑了资质、职责和对工作的付出三项因素, 这种情况是不可接受的。秘书也可能是在坚苦的条件下工作的, 因此对其的工作评定也必须包括这一因素。

次级因素

为了能够对企业内每一个工作的更复杂多样的特征进行考虑，就需要把四个因素再划分成**次级因素**。比如，资质这一因素可以划分成与工作有关的知识、手工操作的灵巧程度和与人沟通的技巧，而*对工作的付出*则可分为脑力和体力付出，等等。

根据企业的规模和需要评定的工作的数量，多数方法包括**10到16个次级因素**。选择的次级因素必须是隶属于四个基本因素下，次级因素如何选择和如何理解要根据不同的行业来定。必须遵守的两个条件是，方法要严格和性别中立。

严格的方法

方法应适用于目标机构

通过上一个选择要评定的工作的步骤，负责工作评定的人员对企业内不同的工作类别和组成有了了解。这些了解到的情况对于设计出适合该企业特征的评定方法十分有用。

规模较小的机构需要相对简单的方法，大致可以包括七到八个次级因素。

避免模糊

不应把迥然不同的要素放在同一个次级因素下，否则评定人员将很难理解这一要素。比如，把抬举重物、劳累的工作姿势和需要视觉高度专注这三种非常不同的体力付出放在同一个次级因素下。对这个次级因素的不准确定义很可能导致不可靠的结果：

- ➔ 评定这个次级因素将十分复杂；
- ➔ 同时需要这三个方面资质的工作的价值容易被低估。

不可两次使用同一次级因素

同样的次级因素不应该被使用两次。比如，某些为制造业设计的方法包括一项资质方面的次级因素，叫做“使用沉重工具的能力”，和一项对工作的付出方面的次级因素，叫做“移动重物”。如果这两种实质相同的因素都被使用，那些在这方面要求很高的工作相对于其它工作就会被高估。

性别中立

由女性主导的工作相比由男性主导的工作在资质、对工作的付出、职责和工作条件方面通常都有不同的要求。到目前为止，对女性主导的工作的评定采用的是为男性主导的工作进行评定的方法，这也是导致工资歧视的部分原因。选择评定方法的时候要严格并且**确保其内容能够同等地考虑男性和女性主导的工作的特点**，这点十分重要。

⁸ 还有少数方法，比如 ABAKABA 法（由 Katz 和 Baitsch 在 1996 年提出），使用了不同的方法来定义和划分不同的标准，但是使用的变量与我们所用的相似。

选择次级因素

在选择次级因素的时候有很大的灵活性。从事公平报酬工作的人必须努力使次级因素尽可能地与企业内的工作相匹配。正如在后面部分可以看到的，选择次级因素时**包括那些与女性主导工作有直接关系的因素很重要，而这在工作评定中时常被忽视。**

次级因素的例子

清晰地定义次级因素是十分重要的。评定方法附属文件中应该提供**工作场所由女性和男性主导的工作的实例**。如果用于说明某一次级因素的实例只联系到男性主导的工作，那么其数据收集工具（包括调查问卷）和评定人员的结论也很可能出现这种倾向。这样就会使女性主导的工作中那些被忽视的方面继续不为人知。

在下面的章节里，我们将以性别中立的视角检验四个基本因素下的次级因素。⁹我们会指出那些影响评估结果的偏见和性别定型观念，也会展示那些由女性主导的工作中被忽视的各个方面。



知识和技能

资质：次级因素

资质是指一项工作需要的知识和技能，通过多种途径获得，包括：

- ➔ 正规教育和职业培训，有证书为证；
- ➔ 在劳动力市场中从事有报酬工作的经验；
- ➔ 非正式的培训；
- ➔ 志愿工作。

重要的不是这些资质是如何取得的，而是它们是否与被评定的工作的要求相吻合。

资质方面的偏见和性别定型观念

很多偏见和性别定型观念导致了对女性主导的工作价值的低估。

- **认为女性主导的工作需要的资质，比如人际关系技巧、交流技巧和灵巧，都是与生俱来的个人特征而不是与工作相关的资质。**把被评定的工作所要求的所有资质都包括进来，无论这些资质是如何获得的，这点十分关键。

比如：护士工作要求在与病人及其家属相处的时候需要很多同情心、医务知识和耐心。这些技能是与生俱来的还是后天获得的对于工作评定是无所谓的。如果技能是完成工作所需要的，那么就应该被当作工作资质。

⁹ 需要指出的是本章不会涵盖基本因素下所有可能的次级因素。

- 想当然地认为很多女性主导的工作只需要较少的技能，并且对这些工作需要的一些特殊技能视而不见。

比如：秘书工作经常被认为需要较少的资质。但是，作为秘书必须熟练掌握工作语言才能写东西、记录会议纪要和修改信件。这个工作所要求的资质在传统的工作评定中很少被考虑，导致了秘书工作的价值被低估。

资质方面的因素：选择并提供性别中立的次级因素的例子
消除偏见和性别定型观念，从具体操作上看，需要做到如下两个方面：

考虑那些通常与女性主导的工作相关的次级因素；
确保对次级因素进行说明时使用与女性主导的工作有关的例子。

表4.1 资质因素：选择并提供性别中立的次级因素举例

次级因素的种类 (选择次级因素时的性别中立)	女性主导的工作的称谓	女性主导的工作举例 (对次级因素进行说明时的性别中立)
人际关系技巧（女性） ¹⁰	社会工作者，护士，人力资源管理人员	咨询，面试
	销售	评估客户需求，劝导
	教师	动员，运用教学技能
沟通技巧（女性）	电信市场雇员，客服人员，公共关系官员，销售	外语知识
	秘书	修改文字，起草会议纪要
身体技能（男性）	秘书	灵巧：使用键盘
	护士	打针
	缝纫女工	镶边，把复杂的服装裁片缝在一起
	组装员	依据特定的顺序组装细小的电子配件、彩色标记的电线

¹⁰ 将一个次级因素标注为女性并不意味着它不会在男性主导的工作中出现，只是表明它相对更多地与女性主导的工作相关联。此栏是为了显示在每个因素下，不单要考虑与男性主导的工作相关的次级因素，同时还要考虑与女性主导的工作相关的次级因素的重要性（这在传统的工作评定中经常被忽略）。后面几页还有类似的表格来说明对其它的因素也应如此。



体力和心理付出

对工作的付出：次级因素

对工作的付出是指工作的难易程度以及从事这个工作带来的疲劳和紧张程度。我们注意到，在对传统工作进行工作评定时主要强调体力的付出。但是，当涉及到公平报酬的时候，重新定义体力付出并且考虑脑力和精力的付出是很重要的。有些专家倾向于把这两个因素统一放在心理付出下。其实，应该根据所要评定的工作的种类来做决定。

对工作的付出因素方面的偏见和定型观念

对工作的付出方面，传统的方法集中在体力的付出上，特别是当涉及的是制造业或建筑业的蓝领工作时。这一被普遍接受的体力劳动付出形象使得很多女性主导的工作所需要的体力付出变得微不足道。于是，女性主导的工作，主要包括办公室职员或服务业的工作，就被人们认为不太需要体力的付出。

■ 秘书工作需要下列的体力付出：

- 抬起和移动成摞的或是成箱的文件；
- 弯腰在文件柜前存档或查找文件；
- 长期保持坐姿做文字工作。

■ 儿童早期教育工作涉及到抱起年幼的而且多数时候是活蹦乱跳的孩子；护士的工作涉及到拉起和搀扶虚弱的病人。这两个工作都有对体力付出的要求。

■ 大规模生产车间缝纫女工的工作涉及到多种相当强的体力付出，特别包括：

- 长期快速、重复地蹬踢脚踏板；
- 长期在工作台前弯腰工作；
- 抬起并移动成摞完工的服装。

定型观念带来的另一个影响就是忽略了这一因素中其它重要的方面，比如**精神和情绪的付出**，后者很大程度上是女性主导工作的一个部分。

对工作的付出次级因素：选择和提供性别中立的例子

如表4.2所示，以具体行动清除偏见和性别定型观念需要做到以下两个方面：

- ➔ 考虑那些通常与女性主导的工作相关的次级因素
- ➔ 确保对次级因素进行说明时使用与女性主导的工作有关的例子。

表4.2 对工作的付出因素：选择并提供性别中立的次级因素举例

次级因素的种类 (选择次级因素时的性别中立)	女性主导的工作称谓	女性主导的工作举例 (对次级因素进行说明时的性别中立)
情绪付出 (女性)	社会工作者	接触受虐儿童
	特殊教育教师	帮助残疾儿童
	护士	接触重病病人
	客户服务代表	与不满或是强硬的客户谈判
精神付出 (中性)	秘书, 出纳	输入数据, 修改文字或检查数字
	秘书	做会议纪要
	护士, 教师	多种技能
	翻译, 口译员	长时间专注的工作
体力付出 (男性)	秘书	操作键盘时快速重复的动作
	秘书	抬举和移动成摞的或成箱的文件
	秘书	弯腰在文件柜前存档或查找文件
	儿童早期教育工作者, 护士	抱起小孩, 搀扶病人
	女服务员	连续走动, 携带较重东西
	缝纫女工	快速、重复地长期蹬踏脚踏板
	缝纫女工	抬起并移动成摞完工的服装
	缝纫女工	长期在工作台前弯腰工作
	护士	扶起病人和为病人推轮椅

职责：次级因素

这个因素涉及到影响企业目标的若干方面，比如：盈利情况、财务状况、市场占有率，以及其客户的健康运营和安全状况。

关于职责因素的偏见和性别定型观念

考虑不同的工作职责与企业目标的关系时，应该与该职责在等级关系中的地位或管理多少下级员工独立开来。职责通常很容易被与工作的等级联系起来：一个处于高级别的工作自动地被认为负有很大的责任。一个简单而且最经常被用来衡量一个工作的等级的指标就是管理的下级员工的数量。

女性主导的工作被认为只承担很小的责任。的确，这些工作倾向于处在较低的级别上，管理较少的员工，在财务上也没什么权力。但是，这些工作担负着很多其它方面的职责，只是这些职责并不符合人们对这些工作的定型印象。



对这些工作进行深入的考察就会发现，女性主导的工作对于企业目标有着十分重要的影响，而这些往往被忽视。

- ➔ 对于薪资和客户服务部门的员工来说，对重要信息的保密是一项工作要求。
- ➔ 人力资源部门经理，通常是企业里唯一的女性主导的管理层工作，这个工作对于员工的生产积极性、卫生和安全状况，进而对企业的盈利都负有很大的责任。
- ➔ 小学教师对学生的智力发展和人身安全承担部分责任。

认为女性工作没有很大责任的定型观念阻碍了人们正确认识这些工作的要求，也导致了使用传统工作评定方法时对这些要求的忽视。

职责的次级因素：选择和提供性别中立的例子

以具体行动清除偏见和性别定型观念需要做到以下两个方面：

- ➔ 考虑那些通常与女性主导的工作相关的次级因素
- ➔ 确保对次级因素进行说明时使用与女性主导的工作有关的例子。

下表展示了女性主导的工作所承担的多种多样的职责，以及它们如何在评定中被忽视：

表4.3 职责因素：选择并提供性别中立的次级因素举例		
次级因素的种类 (选择次级因素时的性别中立)	女性主导的工作称谓	女性主导的工作举例 (对次级因素进行说明时的性别中立)
对人员的责任 (女性)	早期儿童教育者，老师，护士	给学生提供建议和信息
	早期儿童教育者，老师	确保儿童的人身安全
人力资源管理职责 (女性)	人力资源员工	为新员工提供指导
	秘书	准备会议
	人力资源员工	制定人力资源管理政策
保密职责 (中性)	销售，客户服务代表	客户资料
	工资部门员工	工资信息
	订单管理	供货商信息
财务职责 (男性)	应付帐款部门员工	付款和填写支票
	会计员	财务记帐
对物资的职责 (男性)	秘书	使用、维护和修理办公室设备：复印机、计算机、扫描仪、打印机
	秘书	计划和购买各种所需设备和耗材

工作条件和心理环境

工作条件：次级因素

这个因素指的是工作场所的条件和人们在什么样的心理环境下工作。

关于工作条件因素的偏见和性别定型观念

与男性主导的工作不同，女性主导的工作被认为是在没有尘土、噪音、危害以及让人不适的温度下进行的。通常认为心理环境也是愉快的。通常来讲，在对行政类工作进行工作评定的时候往往会忽略工作条件因素，这个因素只包括在对生产类工作的评定中。

对工作条件仔细检查就会发现，很多女性主导的工作的实际环境通常被忽视了。

- ➔ 清洁工人暴露于有害化学品；
- ➔ 超市收银员长时间暴露于噪音和有潜在危害的扫描仪器射线；
- ➔ 护士暴露于传染病源。

至于心理环境方面，下列因素很少被考虑：

- ➔ 秘书的工作经常被打断；
- ➔ 来自上司的紧急的不可预测的要求；
- ➔ 某些行业的收银和销售需要不断更改工作时间安排。



工作条件的次级因素：选择并提供性别中立的次级因素的例子

以具体行动清除偏见和性别定型观念需要做到以下两个方面：

- ➔ 考虑那些通常与女性主导的工作相关的次级因素
- ➔ 确保对次级因素进行说明时使用与女性主导的工作有关的例子。

表4.4 工作条件因素：选择并提供性别中立的次级因素举例

次级因素的种类 (选择次级因素时的 性别中立)	女性主导的工作称谓	女性主导的工作举例 (对次级因素进行说明时的 性别中立)
物理环境 (男性)	秘书, 话务员	长期暴露在阴极射线下, 可能导致的肌肉疼痛和眼睛疲劳
	前台接待员	经常暴露在噪音下 暴露在计算机屏幕的阴极射线下
	早期儿童教育者	暴露在儿童或是玩具和其它器械发出的高噪声下
	早期儿童教育者, 护士	暴露于传染性疾病
	出纳员	暴露于新技术如扫描仪等造成的辐射
	出纳员	长期暴露于噪音: 收银机、顾客、电话
	在商业建筑内工作的清洁工	接触有潜在健康危害的清洁产品
	在商业建筑内工作的清洁工	暴露于尘土和垃圾
心理环境 (女性)	秘书	经常被他人和电话打扰
	秘书	需要满足紧急的不可预测的要求
	前台接待员, 话务员	工作场所没有隐私, 与同事隔离
	早期儿童教育者	有时需要与不友好或无理的家长打交道
	出纳员	与不同的、有时是难缠的或不满意的公众打交道
	出纳员	常变化的工作时间安排
	在商业建筑内工作的清洁工	在非正常工作时间工作
	在商业建筑内工作的清洁工	由于在夜间和独立工作, 容易受到性骚扰

建立级别划分

次级因素的级别划分

为了区分不同的工作，必须将所选用的方法中的每一个次级因素划分成不同的级别或层次。比如，有些工作涉及高级别的财务职责而有些工作可能几乎不涉及财务责任。同样的，有的工作可能需要高级别的灵巧性，而其它的工作也许需要的很少。需要制定出一个尺度来衡量这些重要性和级别方面的区别。

衡量的尺度根据次级因素种类的不同而不同，比如：

- ➔ 视觉方面需要用持续时间来衡量；
- ➔ 注意力的集中度需要用强度来衡量；
- ➔ 艰苦的硬件环境需要用暴露的频率来衡量。

如下表所示，有的时候一个次级因素需要两个或两个以上的尺度来衡量。在工作数量不多的小机构，一个尺度足以。

表4.5 次级因素衡量尺度举例

次级因素	衡量尺度
岗位知识	知识的深度和广度
分析能力	方法的多样性、信息的复杂程度
财务责任	资源的价值
保密	接触信息的程度、信息的重要程度
注意力集中	强度、持续时间
体力付出	频率、持续时间、工作姿势、强度
艰苦的硬件环境	暴露的频率、强度
艰难的心理条件	频率、强度

为了避免混淆，当一个次级因素的两个尺度被合二为一的时候，还可以用级别来衡量，请看下列表格：

表4.6 风险次级因素的级别

频率	严重程度		
	轻伤的风险	重伤的风险	十分严重伤害的风险
很少	1级	1级	1级
有时	2级	3级	4级
经常	3级	4级	5级

上表展示了一个级别代表两个合并的尺度的例子。特别需要注意的是：

一个**级别**可以对应不同的组合，比如这个例子中的3级和4级。这对于避免由于尺度过多而造成无法清楚地区别不同工作非常必要。

定义级别

根据衡量尺度的量性和质性方面的特征，其衡量的难易程度不同。比如，如果是评定财务责任，其级别就需要根据管理的数额决定，用数字进行衡量，也就是金额。从另一个角度来说，如果衡量的是对人员的职责这样一个基本上是质性的尺度，确定其级别就更加复杂，需要与委员会成员进行更多的讨论。负责此项工作的人可以参考工作场所中的具体实例来做决定，这会使这项任务变得相对容易些。

一旦委员会成员就如何定义一个次级因素中的不同级别达成一致意见，就需要在附属的文件中将其清楚地以书面形式记录下来，以便评定人员可以按照他们的指示来工作。

下面是一个定义次级因素及其级别的例子：¹¹

次级因素：身体技能

这个次级因素衡量的是工作需要具备的身体技能。

包括身体和手指的灵活性，眼手协同性，四肢协调性，以及感知方面的协调性。

需要考虑这些技能要求的目的是，为了能达到规定标准的速度和准确性。

- 1级** 对身体技能没有特别的要求。
- 2级** 工作需要灵活性，协调性和感知能力，在一定程度上需要准确性。
- 3级** 工作需要灵活性，协调性和感知能力，一定程度上同时要求准确和速度，或相当程度的准确性。
- 4级** 工作需要灵活性，协调性和感知能力，相当程度上同时要求准确和速度，或高度的准确性。
- 5级** 工作需要灵活性，协调性和感知能力，要求十分高的准确性。

这样的定义需要详细说明并附指导文件。比如，上面展示的例子可以在附属文件中通过该机构中相应的工作实例来解释，比如使用键盘（女性主导的工作）和操作运输车辆（男性主导的工作）。

¹¹ 来自国家联合委员会：《一般因素指导文件》的一份参考文件。

在给次级因素定级时，需要严格遵守两个条件：使用严格的方法，确保性别中立。

严格的方法

■ 级别的数量

定义次级因素所用的级别的数量根据评估的方法从两个到八个不等。较少的级别数量可以简化评定者的工作，但是不容易把工作清楚地区分开来。过多的级别则可能导致过分详细的区分，以至于区别反而不明显了。在大多数情况下，四到六个级别是最佳数量。如果一个次级因素不是十分重要，那么级别的数量可以相对少些，两到三个就可以了。

级别的数量应该可以明确地区分不同的工作，同时又不至于无谓地拖延评定的进度。对于小企业，每个因素的级别多数是两到三个，因为不需要区分很多不同的工作。

■ 避免模糊

对级别的定义不应该根据工作的等级地位。级别必须能够衡量一个次级因素在强度和重要性方面的真正区别。

■ 避免重复

两个级别不能同时部分覆盖一个次级因素的同一衡量尺度。比如，如果2级对应的是管理10到20个员工的责任，而3级对应的是管理15到30个员工，那么就很难确定一个管理18个人的工作的级别。

■ 连续性

尺度必须是连续的。例如，某一尺度的1级对应的是财务责任中负责1000到5000美元，2级对应的是10000到50000美元，3级对应的是100000美元到1000000美元，那么那些处于两级之间的数额就很难确定其财务责任的级别了。

性别中立

避免把女性主导的工作定义成比男性主导的工作处于更低的级别

在定级的时候有一个十分容易发生的偏见，会导致歧视性的后果，这就是把女性主导的工作定在比对男性主导的工作更低的级别。

比如：在某一个机构使用的方法中，当评定身体技能的时候，把使用键盘和缝纫机定为2级，而把操作运输工具或叉车的工作定为4级，这样的定级并没有足够的理由。

又如：当涉及到对错误的责任时，会影响城市名誉的错误（管理工作）的定级比影响个人身体健康的错误责任（护士）高了两级，而不能解释这样定级的理由。

是否做到了性别中立，可以在尺度确定下来后，或者有时是在更后面的过程中得到确认。

避免对女性主导的工作相比男性主导的工作使用较小的尺度范围。

下面的例子就是这样的情况：衡量人际关系技能或情绪付出使用了两到三个级别，而衡量对物资的责任或体力付出则用了五到六个级别。这就导致了对男性主导工作可以更好的进行区分，通过对比把不同工作间的特征展现出来。但另一方面，使用这样窄的尺度就不可能对女性主导的工作进行很好的衡量。

正如本章所述，当试图平等地对待女性和男性主导的工作时，确保性别中立的需要会不断体现出来，都需要在评定的每一个步骤中以特定的方式予以解决。

收益

将个工作评定方案经过修改后使用于一个机构，可以帮助该机构对其内部各种工作的特征获得更好的认识，并且改善人力资源管理工作，比如对员工的招聘、挑选和提拔。

另外，选择某种评定方法来对一个机构中所有的工作做评定，无论是行政工作，还是技术或生产工作，可以帮助简化人力资源管理，包括薪酬体系。



检查清单

- ☐ 评定方法是否只包括下列四个因素：资质、对工作的付出、职责和工作条件？
- ☐ 使用的方法是否符合目标企业的特点？
- ☐ 使用方法的次级因素能否适用于对企业中所有的工作进行评定？
- ☐ 次级因素是否清晰易理解，或者相反，是否把迥然不同的因素放在了同一个次级因素下？
- ☐ 次级因素是否重复，哪怕是部分重复？
- ☐ 次级因素是否考虑了企业中通常被忽略的女性主导的工作？
- ☐ 次级因素的定义是否既对应了女性主导的工作又对应了男性主导的工作？
- ☐ 是否包括了所有要求的资质，而不管这些资质是如何获得的？
- ☐ 是否把所有类型的付出：精神的、情绪的、身体的都包括了？
- ☐ 定义职责时是否不考虑工作的等级地位？

- ❑ 工作条件这一因素的定义是否充分体现了女性主导的工作的特征？
- ❑ 次级因素下级别的数量是否足够衡量工作之间的不同？
- ❑ 是否确定了衡量次级因素的尺度：
 - 没有模糊的情况？
 - 不重复？
 - 具有连续性？
- ❑ 是否确认了对工作的不同定级不对女性主导的工作带有歧视？
- ❑ 是否确认了每个次级因素下的级别数量对女性主导的工作没有歧视？
- ❑ 是否把选择的评定方法的所有特点都以书面形式清晰系统地做了记录？

如果对上述任何一个问题的回答是否定的，需要检查其原因。如果不能找到满意的解释，就需要对决定进行修改。



第五章内容

目的	43
工作数据收集工具	44
性别中立	49
严谨的问卷设计	50
词汇的选择	51
测试	52
面谈	53
观察	53
岗位描述	53
开展问卷调查	53
收益	54
检查清单	55

第五章 收集被评定工作的数据

目的

一旦决定了工作评定的方法，下一步就是根据所选的因素收集有关每个工作内容的信息。

准确、完整、最新的和性别中立的工作信息至关重要。关于工作的信息是工作评定最后决定的基础（加拿大人权委员会）。

以上引用的句子强调了收集数据时必须遵循的两个条件：确保性别中立，也就是说对女性主导的工作和男性主导的工作必须平等对待；使用的工具必须严格，就是说收集的信息必须是准确、完整和能反映最新情况的。这两个条件密切相关。

这部分任务的开展顺序如下：

确定数据收集的工具

开发这些工具：结构式或半结构式调查问卷，面谈计划或观察清单

确保工具不带有歧视性偏见

确保工具的严谨

选择进行测试的工作

进行测试

分析结果并根据需要修改工具

使用数据收集工具对雇员和管理人员采集信息

工作数据收集工具

数据收集有很多不同的工具可供使用，其中有些更适合公平报酬的目的。

■ 结构式调查问卷

结构式调查问卷由很多问题构成，每个问题后面跟随着若干供答卷者选择的答案或可能的情况。调查问卷必须包括三个组成部分：

说明部分

首先，说明部分要介绍调查问卷的目的和内容，以及对被调查者的指导。

比如：

表5.1 调查问卷的说明部分

调查问卷的目的： 获取有关你的工作岗位的信息

- 问卷中的问题涉及以下四方面内容：
 - 需要的资质
 - 涉及的职责
 - 对工作的付出程度
 - 工作在什么样的条件下完成
- 你的回答必须是客观准确的
- 你的回答必须是针对你所在岗位的要求而不是你个人的特长
- 请不要过高或过低估计你的岗位的要求
- 你的回答必须是根据你通常的任务
- 必须提供你的岗位在要求方面发生的最新变化

这些指导有助于保证答卷质量和一致性。



任务描述

在问卷的第二部分，答卷者需要确认他们的岗位并且根据定义的种类描述他们的任务。这个步骤能使分析人员和评定人员更好地了解工作岗位的要求。同时，还可以使工作岗位描述得到不断更新和标准化，在今后的招聘中使用。

表5.2 小企业的简单例子¹²

工作名称: _____

服务内容或所属部门: _____

姓名: _____ 日期: _____

工作简介

描述你的工作，包括目的以及你最主要的职责。

表5.3 大企业的详细例子¹³

1. 确定岗位

姓名: _____

所在岗位名称: _____

所属部门: _____

在目前岗位上的服务时间? _____

目前是否全职工作? _____

如果是兼职工作，请填写工作时间 _____

使用何种机器、工具或设备? _____

2. 任务描述

请用一到两句话简介你的主要职责和责任。

列举你职责中包括的不同任务。

列举完任务后，请按顺序（1，2，3.....）在每个任务的右侧标注出它的重要程度。

¹² Holm 和 Harriman, 2002年。

¹³ 国家劳工联盟联合会（CSN）

评估部分

调查问卷的最后也是最重要的部分是关于工作要求的问题。有的问卷使用的是封闭式问题，即答卷者不能添加例子或评论。有的问卷在有些问题后面留有空间供答卷者填写一些解释性内容，这些被称为半结构式问卷。

表5.4 为大型企业设计的封闭式问卷举例

管理职责

这个问题有关管理其他员工的职责。即使你的头衔里可能不包括管理的字眼，你也有可能负有指导或帮助新员工的责任。你的上级也可能将他或她的一些职责交给你。请提供所有这类或其它类似情况的信息。

责任种类（可以多选）

		无	分担	全部
A	指导或协助新员工	1	2	3
B	分派工作	1	2	3
C	制定工作计划	1	2	3
D	检查工作	1	2	3
E	提供支持和鼓励	1	2	3
F	招聘	1	2	3
G	提拔	1	2	3
H	工作表现评估	1	2	3
I	解聘	1	2	3
J	在职培训	1	2	3
K	员工安排计划	1	2	3
L	有关人力资源的法律问题	1	2	3
M	领导谈判、项目或任务	1	2	3
N	执行纪律措施	1	2	3
O	决定工资	1	2	3
P	职业安全	1	2	3

你管理的员工数量（单选）

A. 无

B. 1-4

C. 5-10

D. 11-30

E. 大于30人

你管理多少不同种类或级别的工作？（单选）

A. 无

B. 一个

C. 两个或以上

¹⁴ 摘自 ISOS 调查问卷。

表5.5 为中小企业设计的半结构式调查问卷¹⁵**在人力资源、政策及实践方面的责任**

作为你工作要求的一部分，你必须完成下列任务：（选择所有适合的选项）

a. 向同事或志愿人员提供建议、非正式培训或指导

b. 安排他人的工作计划

请解释 _____

c. 协调任务的分配

请解释 _____

d. 参与员工的招聘、解聘和工作表现评估

e. 进行工资评估并设定工资水平

f. 直接管理一个工作部门

g. 管理一个以上工作部门

请描述 _____

h. 管理其他有管理责任的员工，这些员工向你汇报

多少人：_____

i. 制定人力资源管理政策

j. 制定特殊计划。

请解释 _____

以上两个例子都是典型的调查问卷，可以通过删减或添加一些问题使之适用于特定的企业。如果被调查人数很多，那么其中质性方面的问题可能需要花费很长时间来处理；相反，如果是中小企业，员工数量有限，则这个处理过程就相对容易。

■ 结构式调查问卷

➔ 结构式调查问卷的优点

结构式问卷限制了分析人员的解释余地，因此有助于避免评定过程中性别偏见的影响。

另外一个导致其被普遍使用的优点是，结构式的问题可以很容易地通过计算机分析结果。有些方法下，问卷的设计者就可以提供演示和分析结果的软件。

¹⁵ 摘自安大略省公平报酬委员会，1993年。

结构式问卷也很容易进行调整。比如，如果评定方法是为某一特定行业设计的，就会有现成的通用调查问卷，只需对其中的一些问题进行调整就可用于子行业。

➔ 结构式调查问卷的缺点

这种调查问卷在设计上比较复杂，因此一旦工作的某一方面被忽略，答卷者就失去了描述它的机会。

■ 开放式调查问卷

开放式调查问卷也必须包括三个部分：对答卷者的指导，对任务的描述和针对工作要求提出的问题。前两部分与结构式问卷相似，但是，第三部分就要求答卷者具有书写技能，因为他们必须描述自己的工作要求，见下例：

对工作计划、实施、结果和管理的职责

你的工作在计划、实施和取得结果方面要求承担哪些责任？你的工作是否要求承担管理责任？这个职责在何种程度上由你自主执行？如果在履行这些职责时发生错误会带来什么影响？

➔ 开放式调查问卷的优点

优点之一就是答卷者有机会详细描述他们工作的各个方面，因此可以得到更详细的信息。

另外一个优点就是容易设计，因此信息收集不完整的风险相对较小；即使设计者忽略了某一方面，答卷者也有可能提到并且提供需要的详细信息。

➔ 开放式调查问卷的缺点

开放式调查问卷的一个主要缺点是可能强化性别偏见，导致女性主导的工作和男性主导的工作之间不平等的结果。实际上，这种问卷还十分依赖答卷者的书写技巧，而这种技巧随他们从事的工种而十分不同。在一些企业，女性集中的某些工作并不要求她们有很好的书写技能，她们在答卷时就很容易处于劣势。

再有，女性似乎更愿意在对她们工作所要求的职责和技能进行描述时使用比较温和的词语。比如，虽然职责是相同的，但是她们更愿意使用协调而不是监督或者领导，而男性则更多地使用后面这些词语。

这两个因素都可能对评定人员看待女性主导的工作带来不利的影响。为了尽量避免这一问题的发生，答卷者填写问卷时应该得到很好的指导。但是，这个过程对于大型企业将是十分昂贵的。

开放式调查问卷的另外一个缺点是，处理质性问题将十分复杂并且耗费时间，特别是对于大型企业而言。

性别中立

为了达到公平报酬的目标，对调查问卷的一个基本要求就是其问题要适用于女性和男性从事的所有工作。比如，在对设备的责任上，如果提到的问题中用叉车或印刷机来举例，从事女性主导的工作的女性被访者多数会回答说在这个方面她们的责任很小。然而事实上，在文员类的工作中，女性员工负责很多类型的设备，在医院工作的护士也同样如此。为了使这些员工对这个问题给出更准确的回答，这个问题使用的例子也应该包括她们熟悉的设备。

下表显示了一些既可以帮助说明问题又能避免性别偏见的要素。

表5.6 女性主导的工作中经常被忽略的方面¹⁶

资质

- 需要人际关系技能来与儿童及其家长打交道，而且从各个角度讲和这些人群交流需要一定的敏感度和沟通技巧
- 使用和维护各种设备的技能：复印机、计算机、制造机械、包装设备、诊断和监控设备
- 需要身体的灵活性来进行注射、文件录入、组装零部件、使用缝纫机、治疗按摩
- 为他人起草信函、起草会议纪要、修改他人的文章
- 设计并维护文件存档系统
- 为报告设计格式和演示文稿

付出

- 在计算机屏幕前长时间集中注意力
- 同时为多人或多个部门工作，各有不同的任务完成期限
- 为病人或儿童提供心理和精神上的支持
- 与强硬、烦躁或不理智的人打交道
- 必须与他人协调工作才能完成任务，但又没有足够的权力来要求别人的支持
- 同时从事若干任务
- 抱起活泼的儿童或是虚弱的人，比如病人或老人
- 以不舒服的姿势工作，重复使用某些部位的肌肉或长期保持一个姿势

¹⁶ 这个表格可以在参考书目提到的很多有关工作评定的文件中找到。

职责

- 对敏感信息的机密保护，比如裁员计划、人员工资、奖金、病假情况、人员流动情况
- 为会议或大会提供后勤支持。照顾病人、儿童或老人
- 培训或为新员工提供指导
- 协调各方工作并监控进度，管理生产程序和设备以及材料供应

工作条件

- 由于开放式工作环境中的噪音或拥挤的办公空间带来的疲劳
- 接触疾病
- 接到客户抱怨带来的压力
- 工作的单调性
- 不规律或不能预测的工作时间
- 多重并且经常是不可预料的工作要求带来的压力
- 接触刺激性的或对健康有危害的产品，比如清洁剂

只要调查问卷紧紧围绕选定的评定方法，而评定方法本身符合我们前面章节所说的性别中立的要求，那么问卷也通常不会带有性别偏见。

另外一个要避免的错误就是使用性别化的工作称谓，比如清洁女工或空姐，虽然这种情况已经越来越少了。

严谨的问卷设计

要使得到的回答准确和完整，并能反应最新情况，需要满足一系列条件。这些都是严谨的调查问卷需要满足的特征。

- 第一个条件是：问题必须是针对工作要求的内容而不是从事这项工作的人员的特征。有些人可能拥有更高的学位但是从事的工作也许只需要大学本科学位。同样，必须注意调查问卷是用来评定工作，而不是从事这些工作的员工的工作表现的。因此问题的设计必须清楚以避免误解。比如，不应该询问一个员工受过多少年的高等教育或是工作年限，而要问一个工作需要的学位以及需要的工作经验。
- 第二点：工作评定的目的是尽可能地获得客观的事实，因此要避免询问被访者对一个工作的看法的问题，因为对同样的工作不同人的看法会千差万别。比如不应该问：

你是否认为你的工作很单调？

应该这样问:

你是否需要集中在重复性的任务上?

这些任务需要多长时间完成? (建议一个尺度范围)

这样被访者就只提供客观事实, 而不用表明他们对工作单调性的感受, 因为这种感受会因人而异。

- 再有, 问题不应包括**多重内容**, 因为这会使问题的答案很难解释。比如, 如果问题是:

你是否负责以下工作: 讲解项目的结果, 培训其他员工和协调一个团队的工作?

对这个问题肯定的回答不能显示出被访者到底负有哪些职责。最好是对每一个部分分别提问, 以便区分那些只承担其中一个职责或两到三个职责的工作。

- 最后, 对问题要进行准确的表达以便得到准确的回答。因此, **要避免模糊不清的问题**。比如这样的问题:

你的工作是否需要很强的体力?

应该这样问:

你工作的时候是否需要移动各种设备、箱子或者文件?

请给出重量 (给出尺度范围)

请给出频率 (给出尺度范围)

这样评定人员就可以对付出的程度做出更好的评估, 从而更准确地比较不同的工作。

词汇的选择

问题中必须选择使用那些**简单的、与企业相关的、容易让被访者听懂**的词语。要尽量避免复杂的和技术性的词汇, 除非是企业中常用的。

另外一个要注意的是, 一些词语本身可能会贬低某一工作, 比如:

- 常规的
- 基本的
- 简单的
- 一般的
- 仅仅是

因此, 应该避免使用这些可能贬低某一工作的词语。

最后, 应该使用主动性动词来描述工作任务 (调查问卷第二部分)。

表5.7 主动性动词举例

发送	检查	计划	代表
调整	质疑	联系	修改
澄清	实施	推荐	选择
演示	动员	收集	照顾
区分	正常化	安排妥当	测试
维护	组织	记录	传送
建立	参与	重述	运送

相反，要避免使用被动性的语句，因为这容易导致低估一个工作的价值。比如下面的例子：

- 确保一定要发出
- 记得去维护
- 正在考虑调整
- 记住要建立，等

测试

在正式使用调查问卷之前，必须在若干女性主导和男性主导的工作中进行测试。这些工作必须能够代表整个企业的状况并且代表要评定的工作。负责这一步活动的人也可以完成调查问卷。这一步有助于测试问卷是否性别中立：比如，如果发现所选择的问题从男性主导的工作得到的分数高于女性主导的工作的分数，那么就需要对这个问卷进行审查。

测试也可能暴露出有些工作要求被遗漏了。

最后，这个过程有助于确保调查问卷的严谨，特别是要使答卷者能够清楚地理解问题，从而给出清楚的回答。在分析测试结果后，调查问卷就可以定稿了。

面谈

出于多种原因的考虑，我们不建议完全使用面谈的方式。这需要大量的时间投入并且不可避免地减少了能够被采访的人数。再有，如果进行面谈的人员没有受过良好的培训，就有可能影响到对问题的回答进而可能带来性别偏见。最后，由于面谈的方式会加入很多个人因素，得到的信息可能会缺乏一致性。

然而，面谈可以作为收集信息的额外手段，特别是能够帮助澄清调查问卷中的某些问题或是填补缺失的信息。面谈者必须要先回顾调查问卷收集到的信息，据此列出一个需要澄清的问题清单。再有，事先要准备好完整的面谈计划和面谈问题。

观察

对工作现场进行观察也是对调查问卷得到的信息进行补充的有效手段，特别是当某项工作的要求不能用语言准确描述的时候。分析人员事先必须对想通过观察获得的信息有非常明确的想法。

岗位描述

在做工作评定之前企业自己对岗位的描述一般不适合用作公平报酬活动的信息来源。原因如下：

- ➔ 这些描述通常不能提供与工作评定因素相关的信息，特别是在对工作的付出和工作条件方面；
- ➔ 内容通常都比较陈旧，因为是员工刚刚招聘的时候做的；
- ➔ 不是对于所有的工作都使用标准的格式。

但是，当数据收集分析完成之后，根据调查问卷第二部分的内容，就可以制定出新的岗位描述。这时的工作描述内容得到了更新，更加有用。

开展问卷调查

在使用调查问卷时同样需要遵循设计问卷时的要求：确保性别中立，必须严谨，也就是说收集的数据必须是准确、精密、完整并反应最新情况的。

- 在被评定的岗位上工作的员工是最可靠的信息来源，因为是他们每天都在完成各种任务，因此是最有可能提供准确、完整和最新信息的人。
- 管理人员不应该被当作最主要的信息源，但是可以当作重要的辅助来源，应该让他们同员工一起完成问卷，如果有必要也请他们对问卷提出意见。如果员工的回答和管理人员的回答出入很大，那么委员会成员就需要决定采纳哪一方的回答。

要尽可能地从所有在被评定的岗位上工作的员工，而不是其中的样本那里收集数据。参加调查的人越具有代表性，得到的结果就越可靠。如果使用的是结构式问卷，那么让所有员工都填写并不会增加成本，但如果是开放式问卷，特别是面谈时，出于可行性的考虑，可以采用抽样的方法。

应该向员工提供关于问卷调查的信息。员工应该获得下列方面的准确信息：

- ➔ 问卷调查的目的;
- ➔ 回答问卷需要遵循的程序;
- ➔ 问卷涉及的内容。

尽管这一过程可以通过书面方式进行，但最好是召开信息通报会，以口头形式传达信息，这样员工可以有机会提出问题或意见。同样，为了加快进程并且获得较高的反馈率，问卷调查可以在这些通报会上完成。

收益

让所有员工都参与会增加他们对评定过程的信任，也可以提高结果的可靠性，这从中长期角度考虑具有不可否认的优势。这样有助于避免或至少减少人们要求重新评定的概率，从而帮助维护一个和谐的工作环境。



检查清单

- ☐ 是否对所有工作采用标准化的数据收集方法？
- ☐ 是否进行了测试？
- ☐ 用来解释问卷问题的例子是否既有女性也有男性主导的工作？
- ☐ 是否考虑了那些女性主导的工作中容易被忽略的因素？
- ☐ 调查问卷中使用的词汇是否对所有员工都容易理解？
- ☐ 问题是不是针对某项工作而不是针对从事这项工作的个人？
- ☐ 问题是否清楚和准确？
- ☐ 是否努力避免了在一个问题里包含多个因素？
- ☐ 员工是否得到了如何完成调查问卷的信息？
- ☐ 是否能保证员工对问题的回答得到保密？

如果对上述任何一个问题的回答是否定的，需要检查其原因。如果不能找到满意的解释，就需要对决定进行修改。



第六章内容

目的	57
为每项工作建立身份记录	58
设计岗位描述	59
建立工作档案	60
检查评定过程	63
收益	65
检查清单	66

第六章 分析问卷结果

目的

分析问卷结果的目的是为了给被评定的工作得出下列内容:

- 身份记录
- 岗位描述
- 工作评定资料，包括在每个次级因素下给这个工作的级别评定

其中第三项内容是最重要的，因为一旦工作资料建立起来，每个次级因素中的级别就会通过权重表（第七章）转化成分数，每个工作所得分数的总和就代表其价值。这一决定性的步骤中存在很高的主观因素风险，本章正是要讨论这一问题。

这部分任务的开展顺序如下:

为每项工作建立身份记录

设计岗位描述

建立工作档案

确保性别中立

确保一致性

为每项工作建立身份记录

第一个要完成的步骤是数据录入和分析。如果使用的是结构式问卷，这一步可以比较迅速地通过电算化完成。而半结构式的包括一些开放式问题的问卷则需要更多的时间。

在所有从事同一工种的人员的答卷被归类放在一起后，委员会成员就要做出比较和总结，以便为这项工作建立一个身份记录；这个记录只包括用来代表被评定工作的位置的单纯的事实性数据。

表6.1 身份记录

工作名称	部门或服务种类
工作地点	
主管姓名	主管职务

为了避免性别偏见，**工作名称不应该和性别联系起来**。多数从事评定工作的人士建议工作的身份记录里**不应包括工资信息**；有人甚至建议为了不影响评定者的决定，应该用代码代替工作名称。也有人建议不要包括工作的级别，因为这也有可能影响评定者。



利用四个因素

设计岗位描述

对每个工作的岗位描述也是根据员工对问卷的回答建立的。在对某一工作的所有回答都进行了研究之后，抽出其中最具有结论性的元素，就可以形成一个标准的岗位描述。设计岗位描述应该遵循一定的规则，应该包括岗位的主要职责和责任，需要的资质，以及工作条件方面的内容。

表6.2 岗位描述

岗位综述

任务和主要责任

按重要程度列出岗位的主要责任，包括责任内容、实现方法和目标。

监督/管理

这个工作涉及到的监督管理责任

出现错误的后果

指出该工作是否需要核查，由谁核查

指出出现错误会带来影响

与他人接触

与他人接触的原因和级别

需要的知识和经验

对教育、特殊培训和技能的要求

需要的工作经验

使用的设备

使用的主要设备以及使用这些设备所占工作时间的比例

工作条件

工作地点、工作场所类型、环境、潜在的危害

为避免性别偏见，岗位描述应符合下列条件：

- 对女性主导的工作的描述应该和男性主导的工作具有一样的详细程度。传统上，对女性主导的工作的描述都比较简略，包括三到四个方面的内容，而对男性主导的工作的描述都比较详细，包括六到八个方面的内容。有些作者坚持所有的描述应最少包括六项最多包括十项内容。
- 要使用动词的主动语态而不是被动语态，后者经常被用来描述女性主导的工作；

利用次级因素

- 为了更好地满足这两个条件并确保描述的一致性，对男女主导的工作都要使用标准的格式。

建立工作档案

工作档案是根据对问卷第三部分的回答建立的，包括所选方法中的所有次级因素。委员会的工作主要是确定和核实每个工作在每个次级因素中的级别。这个过程必须遵照性别中立的条件严格执行。

表6.3 工作档案

次级因素	对工作的要求	次级因素的级别	理由
知识			
经验/培训			
复杂程度			
体力付出			
精神付出			
沟通			
出现错误的后果			
人力和物质资源			
硬件环境			
风险			

分析结果时的性别偏见

性别歧视的来源

对要评定的工作的印象能够轻易地影响评定者的决定，因此他们需要对下列方面特别注意：

- **光环效应**可能在高级别的工作的次级因素评定中产生，比如该工作被认为是威望的，因为它要求高学历，这样就容易使它在其它次级因素下也获得高的级别分。而那些对学历要求较低的工作会受到与光环效应完全相反的影响，导致级别分被降低。
- **等级头衔的影响**也会成为性别偏见的来源，因为目前女性主导的工作主要在中低等级上。评估人员可能会把高等级的工作与几个因素中的高级别联系起来，而这并不见得是正确的。对低等级的工作，情况正好相反。

- **工资级别的影响**也可能带来类似的效果。也就是说，一个高工资的专业工种可能被认为在很多次级因素中都需要很严格的要求，但这并不见得是真实的。
- **容易被看见的效果**是指一个工作最显眼的方面，比如秘书工作最显眼和为众人所知的方面是打字，这可能会掩盖其它方面的要求，比如文件存档、起草和修改文件。那些评估人员不太熟悉的方面可能会受到较少的注意而被打较低的分。
- **情绪偏见**是指有些工作可能正是委员会成员所从事的，评估人员可能会因此存有宽容的心态而影响其客观性。

避免性别偏见好的做法

同时给所有工作的某一次级因素确定级别，也就是说按照次级因素而非不同的工作来进行评估。这样所有工作都在注意力这一次级因素下被确定级别，然后所有工作都在信息保密的次级因素下被确定级别，然后用同样的方法做心理环境，等等。这种方法有下面几个优点：

如果对每个工作分别评定，就会影响到相互比较的效果，而这正是整个程序的基础。

- 按照因素进行评定能保证对所有工作都使用同一标准程序。
- 总体来讲委员会成员就不会被他们对某一工作的印象所影响，因而避免了光环效应。

按随机和变化的顺序进行评定。对于每个次级因素，工作评定不按职业类别或工作级别顺序来进行，这样就可以避免性别偏见的影响。评定的顺序采取随机的方式，如下例所示。

对于**知识**的次级因素，按以下顺序进行评定：工作 A，工作 C，E，F，B，D。

对于**精神付出**的次级因素，按以下顺序：F，D，A，E，C，B。

对于**复杂程度**的次级因素，按以下顺序：E，B，F，D，C，A。

这种做法会使评定人员不容易记得前面对每个工作都给了什么样的级别。

评定过程中遇到的问题

下面是评定工作中可能遇到的问题，以及建议的解决办法。

问题1 对工作的描述可能比较模糊，委员会成员对此做出评估比较困难。当委员会成员对某一工作不太熟悉时容易发生这样的问题。

解决方法 建议请从事该工作的员工和他们的主管进行澄清。在这种情况下，面谈可能会很有用。

问题2 对某工作收集的信息不完整。

解决方法 与从事该工作的员工和他们的主管见面以便完成这些信息。如前面的例子一样，要避免委员会成员凭印象下结论或使用没有经过验证的假设，这非常重要。

问题3 在深入讨论后，委员会成员还是不能就某一工作的级别达成一致意见。

解决方法 在这样的情况下，应该先放下对这个工作的评定，在评估了其它类似的工作后再回到这个问题上来。

问题4 有些委员会成员不愿意总是给出平均的级别，不管正在对哪个工作或哪个因素进行评定。这个态度源于他们对自己的判断不太确定或者没有清楚地理解评定工作的目的。

解决方法 提醒他们需要遵守的程序以及评定工作的目的会有帮助。

检查评定过程

当对所有工作完成评定后，有必要对评定结果进行检查以确保性别中立以及结果的一致性。

确保性别中立

这是指要确保对女性主导的工作和男性主导的工作给予了平等的的级别评定。比如，如果发现女性主导的工作在多数次级因素下的级别偏向于中低，而男性主导的工作偏向中高，这意味着评定的过程可能产生了歧视。具体地，可以使用下面的测试（表6.4对其结果进行了简单的演示）。

对每个工作在每个次级因素下的级别打分进行记录。比如，与工作有关的知识的次级因素，领班的工作被评为3级，程序员和分析员的工作被评为4级，等等。

为了确定是否存在性别偏见，可以分别计算男性主导的工作和女性主导的工作在每个次级因素下得到的平均级别分数。比如，在与工作相关的知识的次级因素下，男性主导的工作分别得到如下分数：

$3 + 4 + 2 + 1$ ，因此得到了 $10/4 = 2.5$ 的平均分数。

同一次级因素，女性主导的工作得到下面的分数：

$4 + 4 + 3 + 5 = 16/4 = 4.0$

女性主导的工作的平均级别分数比男性主导的工作的平均级别分数高1.5。这样就可以肯定，在这个机构以及该机构被评定的工作中，与工作相关的知识这一次级因素是女性主导的。

当所有的平均数都计算完毕后，就可以看到在体力付出和工作条件次级因素下，男性主导的工作的平均级别分数高于女性主导的工作。这就可以得出

结论，在这个例子下这些次级因素是男性主导的。¹⁷而在与工作有关的知识、沟通、对人员负责的次级因素下，结论正好相反，就是说在这个例子里这些次级因素是女性主导的。要想确认一个次级因素由哪个性别主导，其平均级别分数必须至少相差一分。在下面的表格里，可以看到对于精神付出的次级因素，差距小于1，这样就可以认为这个次级因素是性别中立的。

¹⁷ 在其它例子中，情况可能会不同。

表6.4 在确定级别时确保性别中立

性别主导的工作	每个工作次级因素的级别					
	岗位知识	沟通技能	精神投入	体力投入	对人员负责	工作条件
领班	3	3	3	3	3	4
程序设计分析员	4	3	5	2	1	2
电焊工	2	1	2	4	1	5
仓库职员	1	1	2	4	1	3
男性主导工作的平均级别	2.5	2.0	3.0	3.3	1.5	3.5
会计	4	3	4	1	1	2
计算机图像设计员	4	3	3	2	1	2
客户服务主管	3	3	3	2	3	3
人力资源经理（女）	5	5	5	1	5	3
女性主导工作的平均级别	4	3.5	3.8	1.5	2.5	2.5
次级因素的性别主导	女性	女性	中立	男性	女性	男性

这时可以看出，六个次级因素中两个是男性主导，三个是女性主导，一个是中立的。由此可以得出结论：级别的划分是平衡的，因此在评定过程中没有性别偏见。如果情况相反，六个次级因素中有四个是男性主导的，一个是女性主导的，一个是中立的，或者五个是男性主导的一个是女性主导的，就有必要审核这个结果产生的原因，如有必要的话要进行纠正。总结起来，通过这个测试可以确定是否存在定级时显著的不平衡，如果存在，就要寻找原因并加以纠正。¹⁸

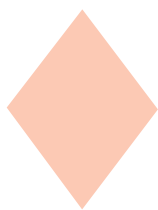
一致性¹⁹

这主要是检查对每个次级因素的级别评分，以确定评分是否集中在某一个特定级别。下面的图表对需要做的检查进行了举例说明。假设给这个次级因素的级别打分是从1到5。

¹⁸ 为了简单起见，这个例子中只列出了某些工作和部分评定因素。在实际运用中应该对所有的工作和所有的因素都进行分析。

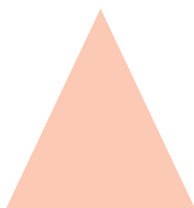
¹⁹ 摘自加拿大人权委员会。

案例1: 级别的分布呈菱形，就是说多数工作在这个次级因素中得了3分，很少的工作得了高于或低于3的分数。



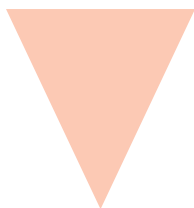
II
II
III
I

案例2: 级别的分布呈三角形，就是说多数的工作在这个次级因素中的得分是1，还有少数工作的分数高于1。



I
I
II
IIIIIIII

案例3: 级别的分布呈倒三角形，就是说多数工作在这个次级因素中的得分是5，另外有少数工作得到了低于5的分数。



IIIIIIII
III
II
II
II

如果在某个次级因素下大多数的工作处于一个级别，说明在这个方面几乎没有差别。在这种情况下，委员会就要决定这样的分数分布是否可以接受。因此，委员会需要检查对该次级因素的理解，回顾记录的理由，如有必要，与技术顾问、在这些岗位上的员工及其主管会面讨论。

在这些问题都解决以后，就可以进行下一步，利用工作档案在权重表中分配分数。

收益

如前所述，工作分析为雇主带来了很多收益，特别是在员工管理方面，比如招聘、选拔和提拔。实际上，这使得雇主对各项工作的实际要求有了更好的认识，进而能更好地在内部或公开招聘中使求职者的资质和工作要求更加相符。这样可以减少由于招聘时不恰当的选择带来的员工流动，及由此带来的高昂成本。



检查清单

- ☐ 委员会成员是否将他们对所评定的工作做出的决定的理由书面记录下来？
- ☐ 如果出现问题，委员会成员是否达成了解决问题的一致意见？
- ☐ 那些可能引起或维持对某一被评定工作的偏见的信息是否被清除？
- ☐ 对女性主导的工作和男性主导的工作的岗位描述是否遵循了同一标准格式？
- ☐ 对女性主导的工作和男性主导的工作的岗位描述是否包括同样程度的细节？
- ☐ 对女性主导的工作和男性主导的工作的岗位描述是否使用了相同数量的主动性动词？
- ☐ 工作评定是否是按照次级因素的顺序进行的？

- ❑ 工作评定是否对每个次级因素都以随机或不同的顺序进行？
- ❑ 是否努力避免了在多数次级因素下给女性主导的工作较低的级别打分，而给男性主导的工作较高的打分？
- ❑ 是否确定了各次级因素的性别主导？
- ❑ 给某一次级因素的评分是否集中在某一个特定级别？如果是，这个结果能否有足够的合理性？

如果对上述任何一个问题的回答是否定的，需要检查其原因。如果不能找到满意的解释，就需要对决定进行修改。



第七章内容

目的	69
确定各评定因素的权重	70
根据评定因素的级别分配分值	75
给工作评分并确定具有同等价值的工作	76
收益	79
检查清单	81

第七章 决定工作的价值

目的

在这个步骤中要实施两个重要活动：建立一个权重表和给所有工作打分，这是工作评定的最后阶段，接下来就可以对同等价值的工作的报酬进行比较。

这部分任务的开展顺序如下：

制定权重表

确保一致性和无歧视性偏见

根据次级因素的级别打分

计算每个性别主导的工作的总分

确定分数间隔

根据分数间隔将工作分组

确保没有歧视性偏见

确定各评定因素的权重

确定评定因素的权重包括确定它们相对的重要性，并且对每个因素给出一个用数字表示的价值。这对工作的价值具有十分重要的影响。即使在前面的各个环节中都已经非常谨慎，在这个环节上可能出现的不一致性和偏见也会抵消前面所有的努力。

我们建议**只有在工作档案建立起来后**（见第六章）再制定权重表。确实，如果负责确定权重的人事先知道了某一技能或职责将要被给予很高的权重，就可能会给一个他们喜欢的工作定较高的级别。

制定权重表

权重表表示了每个因素和次级因素在一个机构中的相对重要性。在公平报酬计划中使用同样的权重表来权衡所有要评定的工作十分关键。的确，要将工作进行对比，使用同样的衡量工具是很有必要的。再有，权重表是一个评定方法中所用到的衡量工具里最重要的一部分。

所有的工作
使用同一个
权重表

表7.1 权重表示例

因素	权重	分数
资质	32 %	320
岗位知识	12 %	120
沟通	10 %	100
身体技能	10 %	100
付出程度	19 %	190
情绪付出	5 %	50
精神付出	8 %	80
体力付出	6 %	60
职责	39 %	390
对员工的责任	12 %	120
对产品的责任	12 %	120
财务责任	15 %	150
工作条件	10 %	100
硬件环境	5 %	50
心理环境	5 %	50
总和	100 %	1000分

总分数可以是灵活的，但是除非工作的种类差异很大，建议使用1000分制。需要注意的是，上面的权重表只是为了举例的目的，并不是推荐使用的模式。总的来说，多数专家同意以下的权重范围可以作为各个因素间相对重要程度的指南：

20 % – 35 % 资质

25 % – 40 % 职责

15 % – 25 % 付出程度

5 % – 15 % 工作条件

为了制定权重表，需要首先对这些因素排序，然后给出百分比权重，如以下步骤所示。

第一步 根据重要性给主要因素排序²⁰

因素的排序

资质

职责

付出程度

工作条件

第二步 确定每个因素的权重百分比

因素的权重

资质 32 %

职责 39 %

付出程度 19 %

工作条件 10 %

第三步 按重要性给次级因素排序

资质的次级因素排序

资质

岗位知识

沟通

身体技能

第四步 确定给每个次级因素的权重百分比

资质的次级因素的权重

资质 32 %

岗位知识 12 %

沟通 10 %

身体技能 10 %

通过这样的过程可以比较容易地建立起完整的权重表。

²⁰ 此表仅作演示使用。

工作!
目标!
价值!

权重表的一致性

由于权重对工资有着直接的影响，因此将它和机构的目标以及带有目标特征的工作岗位紧密联系起来就十分关键。

比如，软件开发公司会对分析能力给予很高的权重；在日托机构，照顾他人的责任是最重要的；在公共设施工程公司，对设备的管理责任是最主要的因素之一。

为了做到这一点，就需要根据文件资料来准确地确定企业从事什么样的业务，及其最重要的目标和价值。每个人都有自己的关于企业目标的看法。因此，为了避免长时间的争论并尽可能地做到客观，应该从现有文件以及与技术顾问的访谈中得到需要的信息。

通过对根据企业的目标和价值确定的每个因素的权重进行检验，就可以保证一致性。不应该给一个对企业十分重要的因素较低的权重，反之亦然。

比如：如果一家服务行业的公司的宗旨是服务质量至上，但是只给与客户服务有关的次级因素4%的权重，那么这个权重分数很可能就需要修改。

权重的一致性对发现歧视偏见十分关键。

比如：如果一家企业给对物资的责任（男性主导的工作）很高的权重，而牺牲了对人员的责任（女性主导的工作），这乍看起来有可能是歧视性的。但是，如果已经明确了该企业中对物资的责任对于实现企业的目标至关重要，而对人员的责任是次要的，那么就不存在歧视。

理解了企业目标和权重之间的这种联系，就能明白避免事先确定权重的重要性。

消除确定权重时的性别偏见

可能影响对各个评定因素的选择和定义的性别定型观念也有可能对权重表的建立产生影响。比如，负责确定权重的人可能会认为某些因素代表了高层次的工作岗位，而倾向于给它们更高的权重，导致不公平报酬的歧视就会因此产生。

比如：不应该仅仅因为管理很多员工（通常是男性主导的工作）代表着高层次的工作岗位就给它很高的权重。相反地，也不应该因为被欺负或口头侵犯的风险通常与低层次的工作（一般是女性主导的工作）有关就给它较低的权重。

因此，企业内的**等级结构**不应该影响对各因素的权重分配。

对于工资结构也需要注意，委员会成员要避免参考各工作岗位当前的工资标准。

另外一种可能发生的性别偏见是，根据某一次级因素与女性或男性主导的工作的联系而给予**极端不平等的权重**。

确保权重表不存在歧视性偏见

当给所有的工作在每个次级因素下都确定了级别后（第四章），通常会发现女性主导的工作会在某些次级因素中得到较高的级别分，而男性主导的工作在其它的次级因素下得到较高的分数。前者可以被称作**女性主导的次级因素**，后者被称作**男性主导的次级因素**。为了确保权重表中不存在任何歧视，可以做一个简单的测验，来**对比不同性别主导的次级因素得到的权重**。

下面的表格显示如何进行这样的测验。²¹

表7.2 歧视性权重分配举例

次级因素	次级因素的性别主导	次级因素的权重（%）
岗位知识	女	10
沟通	女	7
身体技能	男	12
情绪付出	女	5
精神付出	中性	8
体力付出	男	10
对人员的责任	女	8
对产品的责任	男	15
财务责任	男	15
工作条件	男	10
总计		100

上表显示四个次级因素是女性主导的、五个次级因素是男性主导的。下面的计算显示权重的分配是不平衡的：

五个男性主导的次级因素的总权重是：12% + 10% + 15% + 15% + 10% = 62%，**男性主导的次级因素的平均权重是12.4%**。

²¹ 此例摘自《平等机会委员会优秀实践指南：没有性别偏见的工作评定》。

四个女性主导的次级因素的总权重是： $10\% + 7\% + 5\% + 8\% = 30\%$ ，女性主导的次级因素的平均权重是7.5%。

给女性主导的次级因素和给男性主导的次级因素的权重之间的差距是十分明显的。但是，这并不意味着有歧视出现，却意味着要对权重表进行检查，并根据企业的宗旨和工作的种类为其提供正当的理由。

在这个假设的案例中，负责这项任务的人员仔细地检查了他们最初的分析，发现某些女性主导的次级因素相对于男性主导的次级因素得到的权重确实有些过低了。比如，鉴于企业的宗旨，岗位知识是最重要的资质（应该给予最高的权重，也就是12%），而另外两个资质方面的次级因素也具有同样的价值，因而应该得到同样的权重，也就是10%。通过重新考察工作种类以及它们对企业宗旨做出的贡献，委员会成员决定给对人员的责任更高的权重，而给体力付出低一些的权重。当这一细致的工作完成之后，他们采纳了新的权重表，如表7.3所示。

表7.3 无歧视的权重分配举例

次级因素	次级因素的性别主导	次级因素的权重（%）
岗位知识	女	12
沟通	女	10
身体技能	男	10
情绪付出	女	5
精神付出	中性	8
体力付出	男	6
对人员的责任	女	12
对产品的责任	男	12
财务责任	男	15
工作条件	男	10
总计		100

表7.3显示，新的权重分配更加均衡了。

五个男性主导的次级因素的总权重是： $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$ ，男性主导的次级因素的平均权重是10.6%。

四个女性主导的次级因素的总权重是： $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$ ，女性主导的次级因素的平均权重是9.75%。

虽然男女两组平均数之间的差距没有完全消失，但是缩小了。委员会根据一致性和无歧视的原则调整了权重表，以便最终选择一个对企业最为有利的权重表。这个例子说明，权重分配的过程经常是要经过尝试和纠错逐渐完成的。

根据评定因素的级别分配分值

权重表建立起来以后，就要把每个次级因素的权重分数分配到其下的各个级别上。假设岗位知识这一次级因素的最大权重分是140，该次级因素下有1到5五个级别。

那么每两个级别之间应该相差多少分呢？

这就需要做出两个判断：

■ 级别差的类型是什么：算术法还是几何法？

算术级差是指在不同的级别之间保持同样的差距，这符合公平报酬的目标。而几何级差会随着级别的升高而增加级别之间的差距，因而不合理地增加了初级级别（通常由女性主导）和高级级别（通常由男性主导）之间的不平等。因此我们不建议在公平报酬计划中使用几何级差。

■ 应该给最低级别多少分？

如果某一工作在其工作要求上不涉及某一次级因素，那么在该次级因素下就不应该得分。这种情况是比较有限的，因为各个次级因素的选择和定义都是因其代表了一个企业内部的所有工作。一般来说，第一个级别也是根据这个来分配分数的。比如，在岗位知识次级因素下有五个级别，总分120分，按照算术级差的方法将其分配给这五个级别，如下表所示：

表7.4 算术级差法举例 - 岗位知识次级因素

级别	1级	2级	3级	4级	5级
分数	24	48	72	96	120

如果第一级被定义为空缺或是在该次级因素里只占很小比重，给这个级别的分数会低很多。再比如对于情绪付出次级因素，如果某些工作岗位的要求中不涉及该次级因素，那么权重表就可以这样分布：

级别	1级	2级	3级	4级	5级
分数	5	16.25	27.5	38.75	50

在这个例子中，对应极小或是完全没有情绪付出的第一级被分配了这个次级因素10%的权重，剩余的权重被平分为四份，从而得到了算术级差为11.25。虽然有的专家倾向于给每一个级别分配同等的分数，另外一些专家倾向于从比较低的分数开始，就像目前这个例子这样。有的专家甚至认为，在某次级因素不被涉及时，第一级应该定义为零分，但是正如前面提到的那样，这样的情况极少发生。需要注意的是，所有这些可选择的方法都会对工作岗位的相对价值带来不同的影响。

对所有的次级因素实施同样的过程，以便给每个级别和每个次级因素计算权重分数。下表中的黑体数字代表每个次级因素的最高权重分数，对应的是该次级因素中的最高级别。另外，所有黑体数字（也就是所有次级因素的最高权重分）之和应该等于1000分。

表7.5 所有次级因素和级别的权重分数表²²

	资质			付出			责任			工作条件	
	岗位	体力	沟通	情绪	精神	体力	人员	产品	财务	硬件	心理
1级	24	20	20	12.5	16	15	24	24	16	12.5	12.5
2级	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
3级	72	60	60	37.5	48	45	72	72	48	37.5	37.5
4级	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
5级	120	100	100		80		120	120	150		

给工作评分并确定具有同等价值的工作

在权重分配建立起来并且得到每个次级因素和级别的权重分数后，就可以确定每一个工作岗位的价值。这涉及到两个步骤：

- 首先，根据工作档案（见第六章）为每一个次级因素分配权重分数
- 其次，把那些具有同样价值的工作岗位划分成小组。



²² 在这个表格中，根据被评定工作的特征，公平报酬委员会给有的次级因素划分了4个级别，也有的划分了5个。

计算给每一个工作岗位分配的权重分数

给某个工作岗位分配的总分取决于其工作档案，更具体地讲是取决于给其在每个次级因素下确定的级别。假设根据对调查问卷分析的结果（见第六章），委员会对一个秘书工作岗位在每个次级因素下确定了下列级别：

表7.6 秘书工作岗位的档案概要

因素和次级因素	委员会确定的级别
资质	
岗位知识	2级
身体技能	2级
沟通能力	2级
付出	
情绪付出	1级
精神付出	2级
体力付出	2级
责任	
对人员的责任	1级
对产品的责任	2级
财务责任	1级
工作条件	
硬件环境	2级
心理环境	2级

根据上面的权重分数表（表7.5），级别可以转换成权重分数。于是，该机构中秘书的岗位就得到了342分。

表7.7 决定秘书岗位的总分

	资质			付出			责任			工作条件	
	岗位	体力	沟通	情绪	精神	体力	人员	产品	财务	硬件	心理
1级	24	20	20	<u>12.5</u>	16	15	<u>24</u>	24	<u>16</u>	12.5	12.5
2级	<u>48</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	25	<u>32</u>	<u>30</u>	48	<u>48</u>	32	<u>25</u>	<u>25</u>
3级	72	60	60	37.5	48	45	72	72	48	37.5	37.5
4级	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
5级	120	100	100		80		120	120	150		

表中带下划线的斜体数字表示给秘书岗位分配的权重分数。

对每个岗位用同样的方法进行评定，它们的价值就可以确定了。

当这个步骤完成以后，工作岗位就可以根据各自得到的总分数进行排序，这样女性主导的和男性主导的具有相同价值的工作就可以确定了。

按分数段对工作岗位进行归类

为了确定工作岗位之间价值是否相同，有必要把它们归纳到不同的分数段中。这样做有两个原因：

- ➔ 可能在很多时候，一个女性主导的工作和与最相近的男性主导的工作的分数只差很少几分。由于工作评定并不是一项完全严格的科学，在一定范围内几分的差距并不意味着这些工作岗位不具有同等价值；
- ➔ 建立分数段，并把相对同等分数的岗位归纳到同一类别组里，有助于创建工资等级进而简化工资体系。

分数段的范围

确定分数段覆盖的范围是委员会必须分析的问题，要考虑不同的情况下的优缺点。根据选择的方法中包括的总分数和最后结果中想得到的工资级别的数量，可以决定每个分数段为30，50或70分。

- ➔ 太窄的分数段可能导致工作岗位之间的工资差距不能有充分的说服力。
- ➔ 较宽的分数段简化了工资系统并且具有灵活性。但是，最终有可能淡化了平等价值的概念。

在有些情况下，在把工作岗位分组时有可能出现某些“自然分界”，这也会为委员会选择每个分数段的范围提供指导。

假设某个方法共有1000分，决定分成15个分数段，每段的范围大概是65分。于是可以得到下面的情况：

表7.8 分数段举例

1组	2组	3组	4组	5组	6组	7组	8组
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000

上面的例子显示，如果一个女性主导的工作得了200分，另一个女性主导的工作得了255分，还有一个男性主导的工作得了240分，那么这三个工作就会被认为是同等价值的。如果这两个女性主导的工作和作为对比的那个男性主导的工作之间存在工资差别，并且男性主导的工作的工资高，那么这个工资差距就需要纠正。

在无歧视性偏见的条件下确定分数段

为了防止在分组过程中产生歧视性的影响，需要遵守几个规则。

- ➔ 分数段之间的差别应该是绝对的数字（算术级差法）而不是百分比（几何级差法）。使用固定的百分比级差法会扩大处于价值尺度低端和高端的差距，这样会对经常处于低端的女性主导的工作不利。
- ➔ 要确保女性主导的工作不应总是处于分数段高的一端。这可能反映出想人为地降低公平报酬计划可能带来的工资调整的意图。
- ➔ 要确保企业中雇用很高比例员工的女性主导的工作不应总是处于分数段高的一端。的确，为了降低公平报酬计划对工资总额的影响，管理层会尽可能把这些工作放在刚好低于某个分数段的上端的位置。这种做法具有潜在的歧视性，应该避免。
- ➔ 最后，为了保持一致性和无歧视，分数段之间不应该有重叠。比如：

第3组 400-499分

第4组 480-599分

这种情况下，得485分的岗位应该放在那个组呢？

收益

这个步骤可以带来很多收益，特别是：

- 分析和考虑企业的宗旨和主要价值观对于更新这方面的内容和把这些信息更准确地传达给员工十分有益。
- 通过回顾企业的宗旨和主要价值观，也使得把不同的工作与企业的目标相联系变得更为容易。
- 在保持一致性和无歧视的基础上确定分数段可以使人力资源管理合理化。
- 工作之间的等级关系是建立在一致性和无歧视的原则上的，这会增强企业内部的公平感。
- 将来如果发生技术或组织上的变化，可以使用同样的条件进行分析和整合，使管理层的工作更加便利。



检查清单

- ☐ 是否定义了分配权重的原则？
- ☐ 这个原则是否以客观的最新的信息为基础？
- ☐ 这个原则是否以书面形式清楚地记录下来？
- ☐ 权重表是否代表了企业的价值观？
- ☐ 权重表是否适合要评定的工作？
- ☐ 是否给那些对企业最重要的因素分配了更大的权重？
- ☐ 是否决定了权重分配时不会明确地或暗中考虑现有的等级关系？
- ☐ 同等的次级因素是否被分配了同样的权重？
- ☐ 是否努力避免了系统地将与某个性别相关的次级因素分配较高的权重？
- ☐ 是否努力避免了系统地将与某个性别相关的次级因素分配较低的权重？

- ❑ 是否确保了在每个次级因素下，从一个级别到另一个级别的分数差不会导致对低端工作的显著不利？
- ❑ 分数段是否是按照有规律的分数差而不是分数的百分比确定？
- ❑ 是否努力防止了女性主导的工作大量处于正好低于某个分数段上端的位置？
- ❑ 是否努力防止了雇用很高比例员工的女性主导的工作处于正好低于某个分数段上端的位置？
- ❑ 是否确定了分数段之间没有重叠？

如果对上述任何一个问题的回答是否定的，需要检查其原因。如果不能找到满意的解释，就需要对决定进行修改。



第八章内容

目的	83
报酬总额	84
工资的比较和调整	87
无歧视的工资差距	88
工资调整的支付	89
内部公平	89
收益	89
检查清单	90

第八章 估计同等价值工作之间的工资差距并进行调整

目的

这个步骤的目的是给具有同等价值的工作岗位设立同等的报酬，因此这个步骤是整个过程的最终结果。当雇主发现了歧视性的工资差距损害到了某个特定的女性主导的工作时，就有必要针对所有员工进行纠正，无论他们是兼职的或是全职的、长期员工或是合同工。虽然这个步骤十分关键，但是往往没能在推广公平报酬的手册和实用政策指南中得到详细的论述。²³

这部分任务的开展顺序如下：

确定要比较的工作的基本工资

确定灵活工资

确保同等价值工作之间的灵活工资不带有歧视性偏见

确定现金价值收入

确保同等价值工作之间的现金价值收入不带有歧视性偏见

估计报酬差距

使同等价值工作的报酬结构一致化

工资调整的支持

²³ 详细的内容请见琪恰（2006年）。

报酬总额

公平报酬瞄准的是报酬的全部组成部分，也就是说，包括工资、灵活工资和附加福利。的确，公平报酬计划的目的是为了工作岗位上所有报酬同等，而且研究也表明，报酬的这三个方面可能会受到的歧视的影响。

基本工资

工资的定义是一个员工得到的基本的数额，不包括任何其它的附加部分。这个可以是固定的，比如支付给某些工作岗位的固定金额；也可以是一个工资幅度，根据资历或其它条件一级级增长。

当使用的是工资幅度的时候，最好使用**正常工资上限**来比较同等价值的工作。其实这个报酬代表了工作岗位对企业的贡献程度。在有些情况下，在正常工资上限之外，还为了奖励更出色的表现而增设了**奖金**。为了确保这个过程没有歧视，必须检查以下三个方面：

- ➔ 女性主导的工作和男性主导的工作是否具有**相同的正常工资上限**？
- ➔ 对于女性主导的工作和男性主导的工作**发放奖金的条件是否相同**？
- ➔ 当兼职员工中有大量女性的时候，还需要考察一个方面：兼职员工和长期员工是否都**同样享有奖金**？



出于工资对比的目的，衡量的单位应该是标准化的：每小时的报酬、每周的报酬或是每月的报酬。

灵活工资

越来越普遍的灵活工资是根据个人、团队或者公司的业绩决定。其形式有多种：

- 基于技能的报酬，根据员工的不同技能决定。
- 基于团队的报酬，当一个员工小组（一个部门、分部或分店）由于团队的上佳表现而得到的由团队所有人分享的额外报酬。
- 利润分享，是整个企业的部分利润或一个部门的部分利润在员工当中分享。

对每个灵活工资的方面都进行考察以确保其中没有歧视是十分重要的。这就必须要考虑下面的问题：

- ➔ 具有同等价值的女性主导的工作和男性主导的工作对灵活工资是否有同等的享有权？
- ➔ 对于具有同等价值的女性主导的工作和男性主导的工作支付的数额是否相同？

如果对以上问题的回答是否定的，这种差距必须得到纠正，并且必须考察下面可能的原因，并清除这些原因：

- 女性主导的工作的目标要比男性主导的工作的目标更难达到；
- 灵活工资只发给正常的全职员工，兼职工、固定期限合同工和临时工则没有享受的权利；
- 发放的条件只和男性主导的工作的特征相关（领导能力、决策技能、自信），不考虑女性主导的工作的特征（合作、咨询、人际关系技能）。

这样的检查会使报酬结构更加一致和透明。

出于易于比较的目的，灵活工资也应该使用标准的计算方法来避免有时可能出现的偏差。根据经济情况的变化，可以计算三到五年期间的平均报酬。

如果同等价值的工作之间的灵活工资存在差距，那么雇主就需要通过拉平灵活工资部分或是给女性主导的工作额外支付一笔补偿金来消除差距。

现金价值福利

包括与工作有关的津贴或者实物福利，由雇主全部或部分支付。比如：

- 带薪的休息时间：休假、公共节日、家长假、因家庭原因的请假、病假、休息和吃饭时间；²⁴
- 养老计划和公司的福利计划（健康和残疾）；
- 附加福利（津贴）：公司提供用车、停车泊位、专业服务费用、报销学习费用、低息贷款、手机、置装（由于工作需要的制服除外）。

应该检查所有这些附加福利来确保：

- ➔ 具有同等价值的女性和男性主导的工作**都能平等享有**附加福利；
- ➔ **同等价值的工作得到的附加福利的平均水平要相当。**

后面这一项根据不同类型的福利计算方法而有所不同：

- 公司用车、专业服务费用、置装和手机的费用可以根据雇主的实际付费来计算价值。
- 节日、假期和其它以时间为单位的利益可以用天数来计算。
- 养老计划或公司福利计划的计算会有问题，要选择是依据员工得到的利益计算还是雇主付出的费用来计算。虽然有其局限性，但还是后一种计算方法较好，这是出于可行性和过程比较简单的考虑。

如果在福利方面存在差距，雇主就应该采取措施纠正，可以通过偿付同等价值的现金或是对女性和男性主导的工作提供同等的福利来实现。

²⁴ 产假没有包括在这里边，因为产假属于无歧视要求的范畴。

工资的比较和调整

调整工资的方法

当女性和男性主导的工作的总报酬确定下来之后，同等价值工作之间的报酬差距就可以计算出来。可以通过下列方法：

- 一一对比同等价值的女性主导的工作和男性主导的工作；这个方法对于工作数量较少的小企业是最容易的。
- 总体对比女性主导的工作的报酬和男性主导工作的报酬与价值的倒曲线。

需要着重强调的一点是，**公平报酬是通过增加女性主导的工作的报酬，使其与同等价值的男性主导的工作的报酬相同来实现**，而不是相反的做法，也就是降低后者的工资。

工资结构

计算完报酬的差距后，工资结构的问题就产生了，特别是当存在工资级别的时候。我们发现女性主导的工作的通常比同等价值的男性主导的工作包括更多的工资级别，于是女性主导的工作就需要更长的时间才能提升到最高的工资水平上。因此对于在最高工资下面的绝大多数女性员工来说，公平报酬只是在理论上得到实现。这种情况在男性主导的工作只有一个级别，而女性主导的工作有很多级别时最糟糕。

因此，在开展公平报酬计划的时候，应该对女性主导的工作和同等价值的男性主导的工作的工资结构实行标准化。这必须是公平报酬的一个有机组成部分。



无歧视的工资差距

被观察到的工资差距也有可能是完全或部分地由非歧视性因素造成的，这可能反映出管理或市场方面的限制。

技术工人短缺

有时会出现某些工种员工的短缺，雇主因此必须在一定幅度上增加工资来吸引竞争对手的员工或者甚至从国外招聘。如果这涉及到男性主导的工作，那么这样的附加津贴不应该被认为是歧视性的。一个办法就是不把受劳动力短缺影响到的工作岗位包括进来。

但是应该注意的是，劳动力短缺很少持续很长时间。如果特殊津贴是五年前发放的，而劳动力短缺在开展公平报酬的时候已经结束了，那么就没有理由把这些工作岗位排除在对比范围之外。

工资冻结

这就是有时被称为**红圆圈**的情况。由于工作重组或技术变化，某些工作的最高工资被降低了。那些工资已经处于上限的员工的工资不会被降低，但是会被临时冻结。为了开展公平报酬，应该使用新的工资级别进行对比。

很重要的一点是，工资冻结只应限于少数几个岗位，并且应该在公平报酬开始前就决定，否则就可能被认为是为了限制工资的调整有意而为，因而带有歧视性。





工资调整 可以逐步 进行

孤立的岗位或生活费用补助

有些情况下，员工会被派往国外或者边远地区，他们会领到异地工作补偿或为了弥补当地生活费用而领到生活补助。这些补助不应包括在工资比较中，前提是这些补助的发放不带有任何歧视。

工资调整的支付

同等价值的工作之间的歧视性报酬差距必须被清除。只是给女性主导的工作提高一定比例的工资使其接近男性主导的工作的工资还不够。只要存在工资差距，就不能说已经清除了歧视。另外，如果要支付的数额比较大，那么可以逐步地提高工资，在三到四年内达到公平报酬。采取这种办法的目的是为了使雇主能减小提高工资给企业带来的影响。

内部公平

实施公平报酬会带来对报酬的组成方式和工资结构的深入考察，同时带来对女性主导的工作报酬的调整。在这个过程中也可能发现一些男性主导的工作的报酬相对于其价值可能过低或者过高。为了协调整个工资系统，有的雇主也会对男性主导的或是不存在性别主导的工作的工资做出调整。当对所有工作的报酬根据其相应的价值进行了调整后，就可以认为企业实现了内部公平。

这个过程可能要在比较长的时间里完成，根据一项工作的报酬是过高还是过低来设定年工资涨幅；对于前者，年度涨幅应低于平均水平，对于后者则应该高于平均水平，直到所有工作的报酬都与其价值相当了。

收益

- 企业从这个过程中得到的最主要的好处是一套与其需要相匹配的工资体系。这个收益被所有开展过公平报酬计划的雇主一致强调。
- 另外一个对雇主的正面的影响就是增加了企业的吸引力，在招聘员工的时候具有相对优势。
- 最后，严格执行了公平报酬过程的雇主，就能避免性别歧视，一般不会再担心受到工资歧视的指控，那将是费用高昂的。



检查清单

- ☐ 女性和男性主导的工作的工资级别中的正常最高工资是否一样？
- ☐ 发放业绩奖的条件对于女性主导的工作和男性主导的工作是否一样？
- ☐ 是否兼职工和全职工都同样可以得到奖金？
- ☐ 女性主导的工作是否和同等价值的男性主导的工作一样享有灵活工资？
- ☐ 女性主导的工作和同等价值的男性主导的工作得到的灵活工资的数额是否相等？
- ☐ 为了得到灵活工资要完成的任务的难易程度对于女性主导的工作和男性主导的工作是否一样？
- ☐ 是否全职员工和兼职员工，长期工和临时工都可以拿到灵活工资？
- ☐ 是否确保了分配的条件不仅仅与男性主导的工作的特征相对应？

- ❑ 女性主导的工作和同等价值的男性主导的工作是否可以同等享受附加福利？
- ❑ 同等价值的工作得到的附加福利的平均水平是否相当？
- ❑ 是否努力避免了为取得公平报酬而降低男性主导的工作的工资？
- ❑ 女性和同等价值的男性主导的工作是否采用了标准的工资结构？
- ❑ 是否完全清除了同等价值的工作之间的歧视性工资差距？

如果对上述任何一个问题的回答是否定的，需要检查其原因。如果不能找到满意的解释，就需要对决定进行修改。

参考书目

下列出版物作为信息来源出现在了本《指南》的一个或多个章节中，其中很多可以从提供的网站上下载。

Andersson, Eva R. and Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish Institute for Working Life. Stockholm [www.jamombud.se].

Canadian Human Rights Commission. *Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned*. Ottawa, n.d. [www.chrc-ccdp.ca].

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts*. International Labour Office. Geneva.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux. Ed. Yvon Blais. Montréal.

Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). 2003. Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées. Québec [www.ces.gouv.qc.ca].

Confédération des syndicats nationaux. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.csn.qc.ca].

European Commission. 1996. *Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for Men and Women*. Luxembourg.

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*. EOC. London [www.eoc.org.uk].

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices*. EOC. London.

Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit – Guidance Notes*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on March 27, 2006.

Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide – Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on August 31, 2005.

Green, Daina Z. 2006. Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions. Public Services International.

Gunderson, Morley. 2006. Viewpoint: *Male-female wage differentials: how can that be?* Canadian Journal of Economics. Vol.39. No. 1, 1-2.

Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands*. JämO. Stockholm [www.equalpay.nu].

Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study*. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin.18-20. [www.bmfsfj.de].

Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. Steps to Equal Pay in Sweden. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 [www.bmfsfj.de].

Holm, Carin and Ulrika Sjöback. *A gender wage survey. The Vastra Götaland County Administrative Board*. European Project on Equal Pay. [www.equalpay.nu].

Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. *The Equal Pay Handbook*. Commonwealth of Australia [www.humanrights.gov.au].

International Labour Office. 1984. *Job evaluation*. Geneva.

International Labour Organisation. 1986. Equal remuneration. *General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations*. Geneva.

Instituto de la Mujer. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation*. Various reference documents, n.d. [www.ioc.upc.es/IVIS/].

Instituto de la Mujer. 2003. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation* Various reference documents, [www.ioc.upc.es/IVIS/].

Irish Congress of Trade Unions. Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit, [www.ictu.ie].

JamO. 2003a. *European project on equal pay*. Stockholm [www.equalpay.nu].

JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay*. Stockholm.

Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. *L'égalité des salaires en pratique. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes*. Georg éditeur. Geneva.

National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. *Submission to the Pay Equity Task Force*. Ottawa [www.justice.gc.ca].

National Joint Council. (NJC) *Local Government Job Evaluation Scheme*.

Reference documents on job evaluation and classifications. n.d. [www.laws.sandwell.gov.uk] and [http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/].

Pay Equity Bureau. *Job Analysis*. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.

Pay Equity Bureau. *Job Evaluation*. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.

Pay Equity Commission of Ontario. 1993. *Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business*. Volume 2. Toronto [www.gov.on.ca/lab/pec].

Public Services International. Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package. [www.world-psi.org].

Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. Job evaluation – Good practices from the Finnish Working Life. In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32-33 [www.bmfsfj.de].

Saba, Tania . 2000. Stratégies de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale in Chicha M-T. *L'équité salariale*. Mise en œuvre et enjeux. Ed. Yvon Blais. Montréal. pp. 301-322.

Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.cupe.ca] and [www.scfp.qc.ca].

Tondorf, Karin. 2002. "Simon earns more than Simone". In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 14-16 [www.bmfsfj.de].

Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. Checklist Equal Pay. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 35-36 [www.bmfsfj.de].

图表清单

第一章 《指南》背景和目的

表1.1 公平报酬收益汇总	4
---------------	---

第四章 工作评定的方法

表4.1 资质因素：选择并提供性别中立的次级因素举例	30
表4.2 对工作的付出因素：选择并提供性别中立的次级因素举例	32
表4.3 职责因素：选择并提供性别中立的次级因素举例	33
表4.4 工作条件因素：选择并提供性别中立的次级因素举例	35
表4.5 次级因素衡量尺度举例	36
表4.6 风险次级因素的级别	36

第五章 收集被评定工作的数据

表5.1 调查问卷的说明部分	44
表5.2 小企业的简单例子	45
表5.3 大企业的详细例子	45
表5.4 为大型企业设计的封闭式问卷举例	46
表5.5 为中小企业设计的半结构式调查问卷	47

表5.6	女性主导的工作中经常被忽略的方面	49
表5.7	主动性动词举例	52

第六章 分析问卷结果

表6.1	身份记录	58
表6.2	岗位描述	59
表6.3	工作档案	60
表6.4	在确定级别时确保性别中立	64

第七章 决定工作的价值

表7.1	权重表示例	70
表7.2	歧视性权重分配举例	73
表7.3	无歧视的权重分配举例	74
表7.4	算术级差法举例 – 岗位知识次级因素	75
表7.5	所有次级因素和级别的权重分数表	76
表7.6	秘书工作岗位的档案概要	77
表7.7	决定秘书岗位的总分	77
表7.8	分数段举例	78

词条

性别偏见:	性别偏见指的是基于性别的原因，把某些工作岗位置于有利的或不利的地位的做法。这种偏见可能在公平报酬计划的各个步骤中出现。
性别主导的工作:	根据数量或质性方面的条件，工作岗位被与某一性别联系起来。
公平报酬:	实行同等价值的工作获得同等报酬的原则，没有基于性别的歧视。
因素:	考虑同一企业内不同工作的要求所依照的标准，下列四个因素被认为是对工作进行合理评定所必需的和足够的标准：资质、对工作的付出、责任和工作条件。
权重表:	给要评估的因素分配权重，包括确定其相对的重要性和给每个因素设定分值。包含了分配给每个因素和次级因素的权重的权重表是一个评估方法中最重要的衡量工具之一。
工作评定方法:	是一种基于四个不同因素，来衡量一个企业中工作岗位的特点的方法，其目的是确定这些岗位的相对价值。
级别:	针对某一次级因素，运用由级别组成的尺度来衡量其强度、频率、持续时间或其它方面的特征。通过不同的级别用来区分不同的工作岗位。
公平报酬计划:	一个有计划的结构性过程，其目的是实现公平报酬。
次级因素:	在工作评定方法中，每个因素一般被分成若干次级因素，以便对企业内不同工作岗位的各个方面进行评估定位。

照片提供:

封面中心: 意大利 国际劳工组织/Maillard J.

封面顺时针左上起: 埃塞俄比亚 国际劳工组织/Crozet M., 日本 国际劳工组织/Maillard J., 泰国 国际劳工组织/Falise, 德国 国际劳工组织/Maillard J., 印度尼西亚 国际劳工组织/Crozet M., 俄罗斯联邦 国际劳工组织/Crozet M.

第vi页 日本 @国际劳工组织/Maillard J.

第6页 意大利 @国际劳工组织/Maillard J.

第8页 阿根廷 @国际劳工组织/Maillard J.

第16页 阿根廷 @国际劳工组织/Maillard J.

第19页 德国 @国际劳工组织/Maillard J.

第24页 俄罗斯联邦 @国际劳工组织/Crozet M.

第26页 印度尼西亚 @国际劳工组织/Cassidy K.

第34页 中国 @国际劳工组织/Crozet M.

第42页 埃塞俄比亚 @国际劳工组织/Crozet M.

第44页 委内瑞拉 @国际劳工组织/Maillard J.

第56页 泰国 @国际劳工组织/Falise T.

第58页 科特迪瓦 @国际劳工组织/Crozet M.

第68页 法国 @国际劳工组织/Crozet M.

第76页 津巴布韦 @国际劳工组织/Maillard J.

第82页 埃塞俄比亚 @国际劳工组织/Crozet M.

第84页 科特迪瓦 @国际劳工组织/Crozet M.

第87页 越南 @国际劳工组织/Deloche P.

第88页 印度 @国际劳工组织/Crozet M.

《工作中的基本原则和权利宣言》推动项目

国际劳工局

4, route des Morillons

CH-1211 Geneva 22

Switzerland

电话: 0041 22 799 7160

传真: 0041 22 799 6561

电子邮件: DECLARATION@ilo.org

www.ilo.org

价格: 35瑞士法郎

ISBN 987-92-2-121538-7



9 789221 215387