



如何制定 不含性別偏見的 分析性工作評估系統



平等機會委員會

輔助材料(一)

為加強市民對同工同酬及同值同酬概念的認識，從而達致消除因性別造成的薪酬歧視，平等機會委員會製作了一套四冊的《同值同酬指南》。包括：

- 主要指引 《性別歧視條例》下的同工同酬及同值同酬 - 給僱主的指引
- 輔助資料冊 1 如何制定不含性別偏見的分析性工作評估系統
- 輔助資料冊 2 系統化的男女平等薪酬釐定方法
- 輔助資料冊 3 同值同酬自行評核手冊：僱主實踐同酬的積極做法

我們同時亦為不同使用者編寫了一份《簡易指引》。

有關刊物已上載於平機會網站，如對刊物有任何問題或欲索取其印刷本，請聯絡平等機會委員會。

- 查詢 : 2511-8211
- 傳真 : 2511-8142
- 電郵 : eoc@eoc.org.hk
- 網址 : www.eoc.org.hk

如何制定不含性別偏見的分析性工作評估系統

目錄

	<u>頁數</u>
引言	1
第一部 分析性工作評估	2
第二部 選定工作比較因素	7
第三部 設定因素等級	12
第四部 制定計分制	15
工作評估範本	19
第五部 推出無性別考慮的工作評估系統	20
附錄 1 職責說明範本	24
附錄 2 工作因素等級定義樣本	25

此乃中文譯本，意思以英文版本為準。

引言

本書是《性別歧視條例下的同工同酬及同值同酬—給僱主的指引》(《同值同酬指引》)的輔助資料冊，旨在舉例說明不含性別偏見的分析性工作評估系統機制。**惟此評估系統旨在作出說明，而並非為達致《性別歧視條例》下同酬要求的既定工具。**

分析性工作評估是以客觀方法評估重要的工作成分，然後給予每個職位一個工作值，從而建立一套職位等級。在《同值同酬指引》一書也介紹了其他(非分析性的)工作評估方法。

若僱主想採用分析性工作評估方法，但機構內缺乏所需的專門知識，可考慮選擇市面上的專利系統。專利系統較適用於較大機構，因為除了可得到專業意見外，有關係統的適用範圍較廣，並經其他機構試驗過其效用。有些系統亦支援與其他機構的職位比較，及與相關的薪酬水平掛鈎。另一方面，若機構架構比較簡單或缺乏資源購買專利系統，也可自行研發簡單的系統。

本冊子介紹如何按機構需要制定分析性工作評估系統，並列舉例子，提供現成的工具及實務提示，以建立與落實不含性別偏見的系統。這些步驟易於使用，可因應個別業務的元素，把內容調校至合用。

本冊子分成五部：

- 第一部 分析性工作評估
- 第二部 選定工作比較因素
- 第三部 設定因素等級
- 第四部 制定計分制
- 第五部 推出無性別考慮的工作評估系統

同酬概念適用於男性及女性。為免重複，本冊子內所指對女性的性別歧視，同時適用於對男性的情況。

本冊子所載資料屬平機會所有，旨在供僱主作一般性參考。平機會盡力就此課題提供相關資料，惟只有法庭方能對法例作出具權威性的詮釋及應用。

第一部 分析性工作評估

工作評估方法是以比較不同職位，作為釐定薪酬的基礎。工作評估可以是複雜的薪酬系統的一部分，也可以是小企業採用的較簡略評估，把職位分為不同等級，以決定某份工作應得的薪酬。分析性工作評估與非分析性工作評估的主要分別在於，前者利用已確立的尺度，和考慮一系列因素來衡量工作；後者則根據一些既定準則，以整份工作進行比較。在同酬問題上，進行分析性工作評估會較理想，因為它較為客觀（儘管判斷本身含固有的主觀性）。非分析性的評估方法，是把工作整體地作出比較，評估可能受一些對男性或女性主導的工作的既定看法影響，因此或會低估了以女性為主導的工作的價值。若使用非分析性的評估方法，便應有清楚界定的準則。

1.1 工作分析

要比較工作值，必先透徹瞭解工作的內容。透過工作分析過程收集及分析與工作有關的重要資料（例如：職責和工作要求）。工作資料可用不同方法收集，包括由在職者填寫問卷、由工作分析員進行訪問或兩者一併使用，收集到的資料包含在**職責說明**中。

1.2 職責說明

職責說明列出工作的詳細資料，供多種用途，例如招聘、職級評定、工作表現評核、獎勵和事業發展管理。職責說明應以標準格式撰寫，以確保所收集來評估工作值的資料對於所有職位的職責說明都是適當和一致。職責說明的內容繁簡隨意，視乎不同機構的要求而定，但包括以下常用主要項目：

- 工作目的
- 主要職責（最好附有衡量工作表現的指標）
- 工作關係
- 工作環境
- 入職要求

職責說明並非一份詳細的職務表，或詳盡的工作程序。職責說明應包含準確充足的資料，使能清晰瞭解工作的要求。應為擬備職責說明向僱員提供培訓或指引，以確保所撰寫資料的質素。

實務提示：如何擬備不含性別偏見的職責說明

- 職責說明應同時適用於男女在職者，因為職責說明內的資料應只與工作有關，而與在職者無關。
- 反映男女僱員不同特質的工作要求應公平地在職責說明中列明。
- 確保職位要求不會導致某性別受到較差的待遇。例如：訂立服務年期要求(卻不能證明有這必要)，令到只有男僱員夠資格擔任有關職位。
- 應儘量準確描述職責，使之能反映實際執行的工作，有助消除工作評估只是紙上談兵而沒有觀察實際工作所引起的糾紛。
- 應注意所描述的工作環境是真實地反映工作的要求，而非以此令某性別對工作卻步。
- 若有多名現職者使用同一份職責說明，務必確保男女在職者執行相同的職務。
- 為確保資料準確，應從多個來源收集資料，包括在職者及上司的意見。
- 應為擬備職責說明者提供培訓。
- 為確保各部門的做法一致，職責說明應得到直屬上司的上級核准，並由人力資源部覆核。
- 應定期檢討和更新職責說明，確保其內容的有效性。
- 應妥善保存職責說明的記錄。

以下是一份附有註解的職責說明範本和一份職責說明樣本，以闡明職責說明內的資料。附錄 1 是一份空白的範本。

職責說明範本

(連註解)

職位： 職位名稱	在職者： 現職者姓名 (作記錄) (在工作評估過程中隱去)
部門： 所屬部門	隸屬： 直屬上司職位
填寫人： 在職者或上司 (日期)	核准人： 上司上級的職位 (日期)
工作目的： 簡單介紹(兩三句) 因何需要該職位，簡述該職位對實現公司或部門目標的獨特貢獻。	
主要職責： 是甚麼	衡量表現的指標： 成果/標準
按照重要性或工序，列出約四至六項最重要職務	預期的工作結果、質/量成果及時限
例： 保存記錄及分類帳項，擬備摘要報告，以完成每月帳目	例： 所有交易於每月第 10 日已經完成及核實
工作關係： <ul style="list-style-type: none"> ■ 簡單介紹從屬關係，包括直屬及非直屬的下屬(附組織架構圖) ■ 內部及外間聯繫的性質及目的(客戶、業務夥伴、與其他單位聯繫；其他經常接觸網絡等) 	
工作環境： <ul style="list-style-type: none"> ■ 決策權力 ■ 主要挑戰 ■ 工作條件 ■ 資源控制及財政責任等 	
入職要求： <ul style="list-style-type: none"> ■ 學歷/專業資格 ■ 工作經驗 ■ 語言能力 ■ 電腦知識 ■ 具體要求(操作特別儀器的技能、經常外出公幹、符合表現要求必備的能力等) 	

職責說明樣本

職位： 招聘主任	在職者： 陳大文 (在工作評估過程中隱去姓名)
部門： 人力資源	隸屬： 助理人力資源經理
填寫人： 在職者或上司 (日期)	核准人： 人力資源經理 (日期)
工作目的： 這職位負責招聘工作，以及招聘廣告和招聘活動的整體協調。	
主要職責：	衡量表現的方法：
1. 就招聘僱員部門的人手需求和最有效的招聘方法，向相關部門提出意見	<ul style="list-style-type: none"> ■ 僱員人數和開支不超出預算 ■ 招聘廣告反應良好
2. 進行各項甄選活動，包括初步篩選、面試、測試和評估應徵者	<ul style="list-style-type: none"> ■ 符合服務承諾中所註明的時限完成聘任 ■ 維持低的員工流失率
3. 執行招聘手續，包括向諮詢人查核受聘者資料、提出薪金建議和安排錄用程序	<ul style="list-style-type: none"> ■ 接受錄用成功率高 ■ 全部招聘手續於指定的時限內完成 ■ 實現合理和公平的薪酬
4. 為找尋或吸引更多應徵者，與職業介紹所和廣告供應商聯絡，並進行商議	<ul style="list-style-type: none"> ■ 代理費和廣告開支不超出預算 ■ 有足夠來源物色合資格的應徵者
5. 監督招聘助理的工作，保持高效率的工作流程和檔案紀錄	<ul style="list-style-type: none"> ■ 井井有條及保密的人事紀錄
工作關係：	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 督導兩名提供行政支援的招聘助理 ■ 與招聘員工的部門緊密合作，在招聘過程中提供專業意見 ■ 與供應商聯絡，物色應徵者和進行廣告活動，並與供應商商議收費 ■ 為公司建立「理想僱主」的正面形象 	
工作環境：	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 執行招聘政策，符合公司及法律的規定行事 ■ 監控每年 200 萬元的招聘預算。開支須得上級批准 ■ 薪金建議須得人力資源部及招聘員工的部門的上級批准 	
入職要求：	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 具大學學位和四年從事人力資源工作的相關經驗 ■ 操流利廣東話、英語和普通話。良好書寫技巧，須撰寫廣告稿 ■ 具負責電腦化人力資源管理系統的經驗 	

1.3 制定分析性工作評估系統

建立分析性工作評估系統，有三項主要步驟：

- (a) 選定進行工作比較的因素 - 分析性工作評估是按對機構有價值的工作因素來量度工作。這些因素代表在職者需具備的條件，以達到工作成果。要自行訂定一套的分析性工作評估系統，個別機構可選擇不同的工作因素進行工作比較，這些因素能代表機構內各職位的共通工作要求。這些因素會根據個別機構的價值觀而有不同比重。一些常用的因素包括資格、經驗、解難能力、決策能力、領導才能、工作的複雜程度、對工作成果的影響力、運用資源的權責、工作關係、工作環境等。在專利系統中這些因素已明確設定。
- (b) 設定因素等級 - 為量度各職位每項工作因素的重要程度，需要確立定義，以描述工作因素的不同層次。工作因素等級愈細分，愈能有效地區分不同職位。有關工作因素等級定義的樣本載於附錄 2 以供參考。
- (c) 制定計分制 - 使用計分制，給予每份工作一個數值，每份工作的總分會用來與其他工作做比較，然後得出等級體系。

有關選擇不含性別偏見的工作因素以進行比較的詳情，請參閱本冊子第二至四部分有關使用因素等級進行工作分析和計分制的解說。

第二部 選定工作比較因素

2.1 工作因素

工作因素是指機構認為一些共通的而有價值和影響業務成績的工作元素。被選出作比較的因素應代表所有接受評估職位都具備的重要性質。個別機構可因應其業務、文化和經營環境而選出不同的因素。選定的因素，應具明確的定義，以確保接受評估的職位是使用同一尺度進行比較。個別職位是透過分析性工作評估得出個別的工作值，以確立各職位的等級。

例 1：選擇工作因素

一間屬增長型的消費品公司，重視團隊工作文化，識別出以下因素為各級職位進行工作值評估。這間機構的重點在於確保員工培養出團隊精神，以期按照業務的長遠增長計劃增加業務收益。選出的工作因素可分類為知識、付出、責任和工作環境等類別。

知識

- 教育
(達到最低入職要求的已完成教育程度)
- 經驗
(從前職業吸收的知識的深度和闊度)

付出

- 領導才能/團隊參與
(在團隊中擔任領導或隊員的角色)
- 創意思維
(需提出創新意念、解難方法和新工作方法)
- 人際關係
(與其他人交往的性質和影響)

責任

- 工作的複雜程度
(控制範圍、工作成果等)
- 收益貢獻
(對收益目標的責任)

- 人力資源管理
(參與督導、激發員工動力及栽培員工發展)

- 程序管理
(參與改善工作程序)

工作環境

- 公司形象
(需要向外界突顯公司正面專業的形象)
- 遵守標準
(要符合法律、操守、專業和工作表現標準等)

2.2 工作比較因素清單範例

下文提供了一份工作比較的常用因素清單以供參考。僱主可以選擇與機構的具體要求相關的因素或因應機構的需要，重新配搭組合。請謹記選取的因素應代表機構內所有職位的重要性質。下述一些因素可能只與某特定行業相關。各因素都附有簡單說明，僱主可擴大或微調各項定義以為己用。

知識(正式訓練、經驗及技能)

因素	定義
教育	從正規學校教育學習所得有關業務、行業、管理原則與技術性學科的知識等。
工作經驗	從實際工作和在職培訓中吸收有關工作的認識。
專業資格	透過認可專業團體取得的學術資格。
行業的專門知識	透過職業訓練或公開試取得對工作表現異常重要的專門知識或認可資格或操作特別器材的能力。
語文能力	基本語文能力要求或特定範疇工作(如語文學校、翻譯服務、出版社等所要求的高水平能力)。
電腦技能	視乎業務性質，電腦知識和資訊科技的最新知識是工作的關鍵要求。

付出(工作過程中的工作要求)

因素	定義
規劃及組織	有條不紊地處理工作，包括有效率地編排、協調及融合各項工作。
解難能力	進行研究與分析以識別出問題，收集資料，尋找其他方法和選擇解決方案。
決策能力	需要獨立判斷的程度。
領導才能/團隊參與	擔當領導角色，與其他員工合作，以達致共同目標。
創意思維	需要提出創新意念和解決方法，並找出做事的新方法。
人際關係	對內對外與人接觸的性質及影響。需要改變、游說、商議、啟發和激勵的活動。
顧客服務	了解客戶需要、達到客戶期望，以專業態度為客戶提供資料。顧客可以是機構以外或內部人士。

責任(與可衡量的工作成果相關)

因素	定義
功能範圍	在相關單位/部門運作上的參與及貢獻，業務規模及控制範圍等。
對工作成果的影響	在達到業務目標上所起的作用。
工作的複雜程度	對工作水準的控制、所需的指引及支援、所負責工作的難度及所遇的障礙。
收益貢獻	對收益目標的負責程度。
對生產的貢獻	參與生產和產品/服務支援上的性質及程度。
對機構/單位目標的貢獻	確立和實行長期及短期業務目標的參與性質及程度。
控制財政資源	控制預算、管理資產、參與財務及投資項目。
人力資源管理策劃	人力資源督導、激勵、輔導、培訓、監察工作表現、獎賞、處理糾紛、員工發展和建立團隊。
程序管理	發展和落實工作程序、持續改善以精簡程序減少成本和提升客戶的滿意程度。

工作環境(與工作性質及範疇相關的因素)

因素	定義
權限	處理工作的自由度，承擔批准財政上和業務上的決定。
挑戰	工作所面對的危與機、管理經計算的風險、適應不斷變更的環境等。
公司形象	需要直接與公眾或主要持份者聯繫，表現出正面而專業的形象。
工作環境	工作地點、危險的工作環境、影響社交生活的工作時間和需要適應不同工作地方的工作文化等。
安全及保安	需嚴格遵守政策、程序，並靠賴器材和培訓，以保障生命、數據資料及資產。
遵守標準	須按照法律要求、商業操守、機構管治、專業標準、營運標準、服務承諾和高準確度進行工作。

2.3 實務提示：識別不含性別偏見的工作因素

在建立一套分析性工作評估系統時，須留意選取的工作因素如何影響到工作評估的結果，以及該評估系統的設計是否無性別考慮。下列幾點可有助識別不含性別偏見的工作因素：

- 應準確收集職位資料，以確保同樣適用於男性及女性主導的職位的工作要求在評估過程中獲得公平考慮。
- 選擇採用的因素應代表所有受評估的職位的重要性質。
- 因素應以無性別考慮的元素清楚界定，例如，量度體能方面的要求，應包含體能付出和可引致身體不適等中性的定義，而不應在評估過程中使用有利於某一性別的因素。
- 無視特別適用於某一性別的因素，將導致低於原值的評估和歧視。例如，體能要求若包括體力時，應同時考慮如靈巧度的要求(若該要求是有真正需要)。
- 必須把真正的工作要求視為一項工作因素，例如：處理數字能力或溝通技巧等，而不應將之視作男性或女性的天賦能力，從而在評估過程中不計算這項要求。
- 工作因素應予以清楚的界定，以確保所有人對此都有相同的理解。
- 確保不會對非常類似的因素作出雙重計算。
- 若需要就不同類別的員工而採用多於一個帶有不同的工作因素的評估系統，其原因必須清晰及不含性別偏見，而且不應對某一性別帶來負面的影響。
- 職位應按其實際所執行的職務作出評估，即使男性員工和女性員工擔任同類的工作，但卻有不同的職位名稱，都不應對評估構成影響。

第三部 設定因素等級

3.1 因素等級

因素等級是為每項工作因素的重要性定出不同層次，詳細地分別形容有關要求，以便進行工作比較。

每項工作因素都有多重等級，視乎公司的業務性質和規模、組織架構、涉及的工作類型和工作要求等而定。等級分得愈仔細，愈易分辨不同職位。在一般情況下，4至6級已足夠區分不同職位。所有工作因素的等級數目不一定要相同。

在制定每項因素的等級時，較易的做法是先識別出最高一級職位和最低一級職位的要求，然後再為中層各級下定義。例如：某公司把工作經驗的最高要求定為「15年或以上」（這級之上無明顯分別），而最低要求是「毋需經驗」。中間的三至四級可根據實際要求釐定。

為因素等級下定義時，應盡可能使用清晰的字眼或描述，以便評估人員能作出適當的決定。避免使用如：大、中、小等不著邊際的定義。

下文例2列出「設定因素等級」的例子。你會留意到，不是所有因素的等級數目都相同。該表應橫向閱讀而非縱向閱讀。個別工作因素的不同等級，會根據職位的實際要求而適用於某職位。例子內列出一套簡化的因素等級定義，以作解說。實際上因素等級定得愈仔細，愈能有效地區分不同職位。

3.2 使用因素等級表進行工作分析

例2會根據因素等級定義，分析招聘主任（請參閱第5頁）的職責說明樣本，以識別出該職位的適當因素等級，並以陰影表示。

3.3 因素等級定義範例

為協助機構制定一套因素等級，附錄2載有一套常用因素等級樣本，兼備簡單定義，以供參考。有關定義如不適用，可調整細節，增補或刪去一些等級，使之符合個別要求。

例 2：因素等級定義(第 1 頁)

因素	第 1 級	第 2 級	第 3 級	第 4 級	第 5 級	第 6 級
知識						
教育	■ 基本	■ 中學	■ 職業訓練/大專	■ 學位	■ 研究院	■ 跨學科資格或專業知識權威
經驗 ■ 總經驗 ◆ 所需在職熟習時間	■ 無需經驗 ◆ 可以幾日或幾星期內完成培訓	■ 少於 2 年 ◆ 具體工作知識可於幾個月內學會	■ 2 至 5 年 ◆ 可在一年內獨立運作	■ 5 至 10 年 ◆ 已具確保運作效率的相關實際經驗	■ 10 至 15 年 ◆ 已對概念、原則和實際運作有深入認識	■ 超過 15 年 ◆ 某學科專家或擔任高層管理
付 出						
領導才能 / 團隊參與	■ 單一貢獻者 / 小組內一員	■ 擔當領導角色, 與其他員工合作, 以達成共同目標	■ 擔任項目或部門領導角色, 為內外各方排難解紛	■ 帶領驅策重要業務的團隊文化	■ 領導多元化組別和業務	
創意思維	■ 須嚴格遵守標準及程序	■ 容許以新方法和創見解決問題	■ 工作涉及發展新業務, 以達至企業目標	■ 不斷需要原創意念和落實新理念	■ 具遠大目光, 帶領改革和增長	
人際關係	■ 一般有禮地待人接物	■ 有效的溝通很重要, 會影響工作成果	■ 主要角色是作出影響和進行商議	■ 人際關係對工作成果有重要影響	■ 於各層次的內外關係極為重要	

□ 招聘主任

例 2：因素等級定義(第 2 頁)

因素	第 1 級	第 2 級	第 3 級	第 4 級	第 5 級	第 6 級
責任						
工作的複雜程度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 例行工作程序/簡單器材操作/按指示工作 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 按照標準和程序工作，受到密切督導 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需要在一般指示下，進行特定範疇的工作 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多元業務，以達至具體企業目標 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 掌管廣泛系列職務或業務，界定目標及策略 	
收益貢獻	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對收益無直接貢獻 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為帶來收益提供支援服務 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 直接與顧客接觸，帶來收益 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理一個單位，以達致目標收益 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理多個單位，並對地區性收益負責 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對機構整體收益有關鍵影響
人力資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不需負責人力資源 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 督導下屬的日常工作 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 涉及人手規劃和發展或擔任人力資源事宜的內部顧問 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 負責一個單位/部門整體人力資源管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在制定機構的人力資源管理策略和系統方面擔當主要角色 	
程序管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參與落實工作過程，並意識到與之相關的活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 負責某工序的落實執行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參與程序改善並作出貢獻 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要程序的負責人及推動程序改善 		
工作環境						
公司形象	<ul style="list-style-type: none"> ■ 極少接觸機構以外人士，接觸的性質亦非重要 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 塑造機構予人的第一個印象 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參與制定和執行公關項目 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在特定的業務範疇代表機構發言 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 就機構傳訊的目標、策略及方案提供方向 	
遵守標準	<ul style="list-style-type: none"> ■ 嚴守內部政策 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工作要求高度準確和符合標準 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在遵守合乎道德、法律及專業標準方面有顯著影響 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制定供遵守的標準和確保機構管治 		

招聘主任

第四部 制定計分制

當已定出進行工作比較的因素和各因素等級的定義，便需套用計分制量化工作值；然後把各職位編入不同職級。這過程分為三步：

第一步 決定每項工作因素的比重

第二步 決定每項工作因素每等級的分數

第三步 決定每職級的分數幅度

4.1 工作因素比重

制定計分制的第一步是決定每項工作因素的比重。對機構而言，不是所有工作因素的價值都一樣；可根據各項因素的重要性，按比例指定比重。這情況會因機構而異。例如：公關公司會給予工作關係和公司形象較高的比重，而製造商則會給予程序管理和安全及保安較高的比重。

例 3：決定工作因素的比重

再以例 1 的消費品公司為例，以下是選定的工作因素的比重值：

<u>因素</u>	<u>比重</u>
教育	9%
經驗	9%
領導才能/團隊參與	10%
創意思維	10%
人際關係	12%
工作複雜程度	10%
收益貢獻	18%
人力資源管理	10%
程序管理	4%
公司形象	4%
遵守標準	4%

4.2 因素等級的分數

一旦確定個別工作因素的比重，應可確立每級工作因素的分數。由於每項工作因素的比重和等級數目都不同，每等級的分數可以下述方法釐定：

$$\text{每等級的分數(第 5 欄)} = \frac{\text{每項工作因素的總分(第 3 欄)}}{\text{該項工作因素等級數目(第 4 欄)}}$$

例 4：為因數等級確立分數

為方便說明，會採用例 2 因素等級的定義。每等級的分數(第 5 欄)會以每項工作因素的總分(第 3 欄)除以相關的等級數目(第 4 欄)。為在工作評估過程中方便進行評估，總分定為 1,000 分*。

(1) 因素	(2) 比重	(3) 因素總分	(4) 等級數目	(5) 每等級分數
教育	9%	90	6	15
經驗	9%	90	6	15
領導才能/團隊參與	10%	100	5	20
創意思維	10%	100	5	20
人際關係	12%	120	5	24
工作複雜程度	10%	100	5	20
收益貢獻	18%	180	6	30
人力資源管理	10%	100	5	20
程序管理	4%	40	4	10
公司形象	4%	40	5	8
遵守標準	4%	40	4	10
總數	100%	1,000*		

根據上述比重，等級數目和每等級的分數，可計算出以下工作因素每等級的分數表，供工作評估時參考。

例 5：分數表						
	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級
教育	15	30	45	60	75	90
經驗	15	30	45	60	75	90
領導才能/團隊參與	20	40	60	80	100	不適用
創意思維	20	40	60	80	100	不適用
人際關係	24	48	72	96	120	不適用
工作複雜程度	20	40	60	80	100	不適用
收益貢獻	30	60	90	120	150	180
人力資源管理	20	40	60	80	100	不適用
程序管理	10	20	30	40	不適用	不適用
公司形象	8	16	24	32	40	不適用
遵守標準	10	20	30	40	不適用	不適用

每因素等級之間的差異不一定是固定的。以因素等級定義作為參考，可用不同分數反映不同因素等級的重要性，但必須能解釋有關變化，並確保適用於男女僱員所從事的工作。

下文(第 19 頁)提供了一份工作評估範本，供進行工作評估過程時參考。會以招聘主任(請參閱例 2)一職為例。該職位在 1,000 分裡取得 463 分。

4.3 決定每級的分數幅度

公司決定根據分析性工作評估過程得出的值，在劃分職位的職級時，採用簡單的五層架構。根據觀察到的自然界限(職位有明顯分野)定出各級的分界。

職級架構	分數幅度
高層管理級	831 至 1,000
管理級	661 至 830
高級行政/專業人員	491 至 660
初級行政/督導人員	321 至 490
支援人員	320 以下

 招聘主任的職級

招聘主任一職屬初級行政/督導人員職級。

4.4 實務提示：建立不含性別偏見的計分制

- 查核個別工作因素的比重是否反映每項工作因素對機構的重要性。
- 各因素等級分數不一定要成線性比例。可根據因素等級定義定出不同的分數比例。若然如此，務須小心以確保非劃一的分數比例是否沒有性別偏見。
- 查核有否以某性別主導的工作持續在某工作因素中得到較高或較低分。若有，有關因素或因素等級的定義可能存在性別偏見。
- 選出的因素在性質上不應重複，以免雙重計分，因而扭曲了工作要求的重要性。

工作評估範本

職位： 招聘主任

部門： 人力資源

第一欄 填寫選定作工作比較的因素。

第二欄 填寫每項工作因素的比重(%)。

第三欄 每項比重乘以 10 (總分=1,000)。

第四至九欄 決定每級的分數(參閱例子 4 和 5) 進行評估時，顯示每項因素的被評定等級。

第十欄 在每項因素的相關等級填上分數。把被評估的工作的分數加起來。

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
用作工作比較的因素	比重	因素總分	第 1 級	第 2 級	第 3 級	第 4 級	第 5 級	第 6 級	因素得分
教育	9%	90	15	30	45	60	75	90	60
經驗	9%	90	15	30	45	60	75	90	45
領導才能/團隊參與	10%	100	20	40	60	80	100	不適用	40
創意思維	10%	100	20	40	60	80	100	不適用	40
人際關係	12%	120	24	48	72	96	120	不適用	72
工作複雜程度	10%	100	20	40	60	80	100	不適用	60
收益貢獻	18%	180	30	60	90	120	150	180	30
人力資源管理	10%	100	20	40	60	80	100	不適用	60
程序管理	4%	40	10	20	30	40	不適用	不適用	20
公司形象	4%	40	8	16	24	32	40	不適用	16
遵守標準	4%	40	10	20	30	40	不適用	不適用	20
	100%	1,000						總分	463

招聘主任

第五部 推出無性別考慮的工作評估系統

5.1 建立工作評估系統的考慮

- (a) 有必要做工作評估嗎 - 若僱主覺得結構嚴謹的釐定薪酬方式可取，以此為個別職位訂立適當的薪酬水平，那麼，工作評估便能提供良好基礎，根據機構內各職位的比較值確立薪酬。為達致同酬的要求，僱主須先識別出同值工作。
- (b) 該用那種工作評估系統 - 分析性工作評估系統的好處是可根據事實資料和客觀尺度(工作因素)深入分析工作。規模較小、職位較少的公司或以較簡略的系統(例如：工作等級劃分和工作分類等)進行整體工作比較會較合適。分析性系統在設計和執行方面需要具備專門技術知識。對於規模龐大的機構來說，或需使用專利系統和請教專業顧問。至於中小企業，若需要有機構專用的系統，在設計和過程上可參考本冊子。
- (c) 受評估的工作 - 理想而言，所有職位都應受評估以建立其工作值；但實際上，鑑於時間及資源所限，未必可為所有職位進行評估，因此可選出基準職位進行評估，然後把其他職位與這些基準職位配對。在選擇進行評估的職位時，務須包括以男性和以女性主導的職位。
- (d) 職位配對 - 為把所有職位都進行職級評定，一些沒有接受評估的職位亦應在取得基準職位評估結果前，先行與基準職位進行配對。應根據一套清晰界定的準則進行配對，而配對過程則應由上司、在職者和人力資源專業人員的共同參與。
- (e) 多少個系統 - 你應決定機構需要多少個工作評估系統以涵蓋所有職位。單一系統能確保一貫性並較為可取。不過，若工作性質繁多，也許需要設立多於一個系統。例如：要為高級和初級職位訂立不同的工作因素。為求貫徹和公平，同一機構使用的工作評估系統不宜太多。使用同一方法，但工作因素和比重稍為變化，較使用多個完全不同的方法理想。當決定使用多於一個系統時，應確保不會對以某性別主導的職位的工作值構成負面影響。

5.2 設立工作評估系統

以下是建立工作評估系統的主要步驟：

- (a) 清楚定出工作評估的目標，包括達致男女同酬。
- (b) 識別出所使用的評估方法、探討系統設計的每項細節，確保工作因素、定義、比重、準則等同樣適用於男性和女性。
- (c) 設立收集工作評估所需資料的系統。使用標準格式的職責說明，並確保內容已得在職者、上司和負責工作分析性人員的同意。向有份參與評估過程的員工提供培訓。
- (d) 設立工作評估小組及定出職權範圍、程序和時間表。小組應有男女成員，對機構有透徹認識，並學習過使用工作評估方法和同酬問題。
- (e) 設立上訴機制，檢討因評估結果而引起的糾紛，和確立更新評估及為新職位進行評估的制度。
- (f) 識別出工作評估所包括的職位，選出接受評估的基準職位。基準職位應包括以男性和以女性為主的職位。
- (g) 若需執行職位配對以進行職級評定，那麼職位配對的準則必須清楚訂明，同時要適用於男女僱員。要配對的各職位仍需有職責說明，用以客觀地比較工作內容及作為紀錄。
- (h) 確保評估小組的所有決定都已妥為記錄。
- (i) 準備與員工進行溝通，以解釋評估系統是如何運作，和對員工有何影響。例如：個別職位的職級評定和職業發展前景與晉升政策。

5.3 查核工作評估結果

新計劃的評估結果應被核實是否妥當和有否性別偏見。可以根據評估分數檢討職位等級，察看等級次序是否合理，和以男性為主與以女性為主工作之間有否失衡。由於僱主是決定各職位如何分級的，因此你需要決定職級的分界，以免取得近似分數的男性或女性主導的職位被分隔到不同職級中。要緊記有責任給予同值工作同等薪酬。

5.4 實務提示：設計及落實不含性偏見的分析性工作評估系統

工作評估過程每一步都會影響評估結果和以後的薪酬決定。下列重點謹供簡易參考。

- 職責說明：職責說明應以同一格式擬備，並提供充分資料，以進行工作分析。評估過程不應披露在職者的姓名和性別。
- 工作因素：選定作評估的工作因素必須同時適用於男女僱員。
- 因素定義和因素等級設定：定義會影響評估結果。定義不應偏幫某性別或將他們置於不利位置。
- 比重：因素的比重應反映出每項因素對機構相對的重要性。應留意會否一些因素的評分在某一性別為主的工作中偏高，而另一些因素在另一性別為主的工作評分中則偏低。這顯示因素或因素比重可能含性別偏見。
- 入職要求：應只說出最低要求。誇大的要求可能為某性別設下太高的入職門檻。
- 工作評估小組：最好設立小組進行工作評估。小組成員應對機構和業務有透徹認識，並已接受工作評估訓練，以確保公平和一致的評估結果。評估小組應包括男女成員。

- 分析評估結果：應檢視評估結果，以識別出有否出現工值相若的男女僱員被分隔到薪酬不同的工作的潛在系統性歧視。
- 確認及覆核：確認及覆核過程能確保工作職級體系的一致。應設立上訴機制，作為渠道去解決潛在的工作值糾紛。
- 記錄評估結果：工作評估決定記錄應妥為保存。
- 職級評定架構：應小心制定職級界限，以確保分數相近的工作的區分是適當的。
- 薪酬平等問題：小組應留意薪酬平等問題。
- 透明度：工作評估系統應具透明度及易於明白。雖然員工未必明白評估方法的技術性問題，但應就評估系統的原則、概略方法等資料，與員工溝通，包括讓員工知道有關程序和時間表。

職責說明範本

職位：	在職者：
部門：	隸屬：
填寫人： (日期)	核准人： (日期)
工作目的：	
主要職責：	衡量表現的指標：
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
工作關係：	
工作環境：	
入職要求：	

工作因素等級定義樣本

本附錄以下列各工作因素的等級定義簡義作為例子說明，以便參考。僱主可選取適合機構的工作因素，修改細節或增減等級，以符合個別需要：

工作因素：

1. 權責
2. 工作挑戰
3. 公司形象
4. 工作的複雜程度
5. 遵守標準
6. 對機構/部門目標的貢獻
7. 對生產的貢獻
8. 控制財政資源
9. 創意思維
10. 顧客服務
11. 決策能力
12. 教育程度
13. 對工作成果的影響
14. 領導才能/團隊參與
15. 人力資源管理
16. 規劃及組織
17. 解難能力
18. 程序管理
19. 專業資格
20. 收益貢獻
21. 安全及保安
22. 功能範圍
23. 工作經驗
24. 工作環境
25. 人際關係

1. 權限

處理工作的自由度，承擔批准財政上和業務上的決定。

等級	定義
1	按指引或準則工作。
2	權責限於小組內的指定範疇。
3	權責限於一個職能組別。
4	權責跨越不同職能組別。
5	對重要財政及業務承擔有權責。

2. 工作挑戰

工作所面對的危與機，管理經計算的風險、適應不斷變更的環境等。

等級	定義
1	環境安定，極少轉變。
2	跟從上司指示轉變處事方法。
3	創意及適應能力是工作性質的重要要求。
4	帶領發掘機遇和危機，及處理所屬範疇的轉變。
5	為業務增長作先驅，並在不能控制的外在環境下負責達致業務成果。

3. 公司形象

需要直接與公眾或持分者聯繫，表現出正面及專業的形象。

等級	定義
1	極少接觸機構以外人士，接觸性質亦非重要。
2	塑造機構予人的第一個印象。
3	參與制定和執行公關項目。
4	在特定的業務範疇代表機構發言。
5	就機構傳訊的目標、策略及方案提供方向。

4. 工作的複雜程度

對工作水準的控制，所需的指引及支援，所負責工作的難度及所遇的障礙。

等級	定義
1	需要少許訓練的例行工序，操作簡單器材，按指示工作。
2	需要受訓，按標準及程序工作，操作特別器材，及需要密切督導。
3	需要在一般指示下進行特定範疇的工作。可能需要督導其他人。需受特別訓練及對特定範疇內的工作熟練。
4	需要理解有關的概念、理論、原則及實踐方法，以達致業務目標。
5	訂定業務目標及策略，並直接參與涉及廣泛層面的業務，或技術性、專業性的複雜項目。

5. 遵守標準

須按照法律要求、商業操守、機構管治、專業標準、營運標準、服務承諾和高準確度進行工作。

等級	定義
1	嚴守內部政策及程序，達致或超越工作指標。
2	工作要求高度準確，以確保安全，並具成本效益及整體效率，稍有誤差，會導致嚴重後果。
3	遵守道德、法律要求及專業標準，對工作有顯著影響。
4	制定需要遵守的標準，確保機構有效管治。

6. 對機構/單位目標的貢獻

確立和實行長期及短期目標的參與性質及程度。

等級	定義
1	作為支援角色，不須為企業目標直接負責。
2	須達致對部門短期目標有貢獻的清晰個人目標。
3	透過監管部門內的工作，對達成部門的部分工作目標負責。
4	參與制定部門的短期及長期目標，為此提供資料及建議供上司考慮。
5	對部門短期及長期目標負責，並提供工作方向，以達致部門的目標。
6	參與制定機構的短期及長期目標，並為此提供策略性方向。

7. 對生產的貢獻

參與生產和產品/服務支援的性質及程度。

等級	定義
1	為生產過程提供支援。
2	直接參與前線生產過程，提供技術支援，或直接向顧客提供銷售相關的服務。
3	參與開發研究產品，執行貨品推廣及銷售計劃。
4	對開發研究產品，產品推廣及銷售策略負責。

8. 控制財政資源

控制預算，管理企業資產，參與財務及投資項目。

等級	定義
1	除慎用機構資源外，沒有直接參與控制財政資源。
2	負責整理及保存財政紀錄，以便財務監管。
3	執行財務監管措施，會計程序及管理流動現金。
4	負責財政預算及控制部門支出。
5	參與其中一個或多個項目，例如管理機構資產、管理項目經費、制定會計政策、評估財務投資的可行性。
6	全權監管機構或部門的重要財務資源。(數額由個別機構決定。)

9. 創意思維

提出創新意念和解決方法，並找出做事的新方法。

等級	定義
1	需要嚴守標準及程序。
2	容許以新方式及新思維處理問題。
3	參與構思新意，以提升效率或達致企業目標。
4	不斷需要原創意念及以新思維解決問題，例如開發研究的工作。需要落實抽象理念。
5	具遠大目光，帶動業務發展與增長。

10. 顧客服務

了解客戶需要，達到客戶期望，以專業態度為客戶提供資料。顧客可以是機構以外或內部人士。

等級	定義
1	親自或透過電話，禮貌地向客戶提供準確的簡單資料及協助。
2	直接與顧客接觸，悉心聆聽客戶需要及有效率及適時地提供服務。
3	主要工作是處理客戶投訴，以專業態度盡量為客戶解決問題而無須轉介予其他同事處理。
4	與客戶建立良好關係，蒐集意見及建議可提升服務質素的措施，以提供個人化服務及主動解難。

11. 決策能力

需要獨立判斷的程度。

等級	定義
1	跟從既定程序執行工作。
2	遵守程序提引，但可選擇其他方法。
3	在既有的權限及工作範疇內有獨立判斷力。
4	對關於或影響其他範疇的工作具相當判斷能力。
5	就對業務有重大影響的策略/方向作出決定。

12. 教育

從正規學校教育學習所得有關業務、行業、管理原則和技術性學科的知識等。

等級	定義
1	基本
2	中學
3	職業訓練/大專
4	學位
5	研究院
6	對工作很重要的跨學科資格或專業知識

13. 對工作成果的影響

在達到業務目標上所起的作用。

等級	定義
1	對最終成果沒有直接影響。
2	負責支援角色，影響輕微。
3	透過建議及促進角色，影響最終成果。
4	與其他同事共同對達致工作成果負責。
5	對工作成果具決定性影響。

14. 領導才能/團隊參與

帶領或參與團隊，建立工作伙伴關係及達致團隊目標。

等級	定義
1	主要單獨工作或為團隊一員。
2	擔當領導角色，與其他員工合作，以達致共同目標。
3	帶領非經常性項目或企業項目，訂立團隊目標、方向，分派工作及監察進度。為內外各方排難解紛。
4	驅策重要業務的團隊文化。
5	領導驅策多元化組別及業務。

15. 人力資源管理

策劃人力資源，督導，激勵，輔導，培訓，監察工作表現，獎賞，處理糾紛，員工發展及建立團隊。

等級	定義
1	無須負責人力資源。
2	督導下屬日常工作，提供在職培訓，監督及評核工作表現。
3	參與人力需求的策劃，培訓及員工發展項目，推薦獎賞，處理不滿及建立團隊，或作為人力資源事宜的內部顧問。
4	負責一個單位/部門的人力資源管理。
5	透過建立系統及政策，並提供方向及提示，在制定機構的人力資源管理策略上擔當主要角色。

16. 規劃及組織

有條不紊地處理工作，包括有效率地編排、協調及融合各項工作。

等級	定義
1	計劃每日常規性的工作，有效及準時完成。
2	按既定指引決定不同工作的優次，並能獨立執行。
3	負責策劃個人或團隊的工作，達致既定目標。
4	主要參與策劃周期性業務，例如一個財政年度或某一項目。透過領導一個團隊達致成果。
5	策略性的策劃工作，對企業有長遠影響。通常透過委派及督導下屬執行。

17. 解難能力

進行研究分析，識別出問題，收集資料，尋找其他方法和選擇解決方案。

等級	定義
1	簡單事項及有即時督導。
2	常規事宜，有清晰指引。
3	類似事宜，需要分析及尋找解決方法。
4	多元化事項，需要高度分析及判斷能力。
5	廣泛事務，具長遠及重要影響。

18. 程序管理

發展和落實工作程序，持續改善以精簡程序，減少成本和提升客戶滿意程度。

等級	定義
1	參與工作程序，並意識到與之相關的項目。
2	負責暢順地執行標準工序。
3	參與改善工作程序。
4	主要程序的負責人，並推動程序改善。

19. 專業資格

透過認可專業團體取得的學術資格。

等級	定義
1	不需要。
2	更佳。
3	先決條件。
4	優先考慮。

20. 收益貢獻

對收益目標的負責程度。

等級	定義
1	對收益沒有直接貢獻。
2	提供支援服務，以帶來收益。
3	與客戶直接接觸，帶來收益。
4	管理一個部門，達致收益指標。
5	管理多個部門，對區域收益負責。
6	對機構收益有關鍵性影響。

21. 安全及保安

需嚴格遵守政策、程序，並靠賴儀器及培訓，以保障性命、數據資料及資產。

等級	定義
1	對相關事項具一股安全及保安意識。
2	工作涉及遵守安全及保安程序和標準。
3	工作程序以安全及保安為先。
4	工作涉及建立及監督與安全及保安有關的政策及程序，並培訓負責此範疇的員工。
5	需對安全及保安事宜有高度認識及專門知識，以制定相關策略及項目，並處理複雜的安全及保安事宜。

22. 功能範圍

在相關單位/部門運作上的參與及貢獻，業務規模及控制範圍等。

等級	定義
1	工作局限於一個單位。
2	在指定的範疇與其他單位合作。
3	融合廣泛的項目，並須與其他單位聯繫。
4	多元化項目，以達致一個部門的特定企業目標，項目可能是區域性。
5	為廣泛項目訂立目標、策略及參與執行。

23. 工作經驗

從實際工作和在職培訓中吸收有關工作的知識。

等級	定義
1	毋需經驗，可以數日或數星期內學會。
2	至少兩年相關經驗，工作具體知識可於數月內學會。
3	兩至五年經驗，能於一年內獨立工作。
4	五至十年相關實際經驗以保持運作效率。
5	十至十五年專業經驗，熟悉概念、原則和措施。
6	超過十五年專業經驗，通曉各方面具體業務或擁有各職能的一般管理經驗。

24. 工作環境

工作地點、危險的工作環境、影響社交生活的工作時間和需要適應不同工作地方的工作文化等。

等級	定義
1	按照正常時間表，在安全及舒適的地點工作。
2	在偏遠地點工作，交通/設施不便，或會有輕微風險或損害的機會、長時間進行影響社交生活的工作或經常要離家公幹。
3	工作會引起若干程度的身體不適或精神緊張和中度風險的損害。
4	工作屬厭惡性或高度風險的損害。

25. 人際關係

對內對外與人接觸的性質及影響。需要改變、游說、商議、思想灌輸和激發的活動。

等級	定義
1	一般有禮待人接物。
2	有效的溝通很重要和影響工作成果。
3	主要角色是作出影響和進行商議。
4	人際關係對工作成果有重要影響。
5	於各層次的內外關係極為重要。

