



老HRD手把手系列丛书

助力企业夯实人力资源管理基础*



老HRD手把手 教你做岗位管理

杨刚祥 胡光敏◎著



岗位管理标杆
汇聚30多行业标杆



超级实战实用
-118个岗位评价分析



提炼业界经典
看了就懂拿来就能用



人力资源管理必备
招聘薪酬绩效的基石

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



老HRD手把手系列丛书
* 助力企业夯实人力资源管理基础 *

老HRD手把手 教你做岗位管理

杨刚祥 胡光敏◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

老 HRD 手把手教你做岗位管理 / 杨刚祥, 胡光敏著. —北京:

中国法制出版社, 2015.8

(老 HRD 手把手系列丛书)

ISBN 978-7-5093-6650-9

I. ①老… II. ①杨… ②胡… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 198391 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 周庠宇 (zxy7676@126.com)

封面设计: 熊仁丹 焦 阳

老 HRD 手把手教你做岗位管理

LAO HRD SHOUBASHOU JIAO NI ZUO GANGWEI GUANLI

著者 / 杨刚祥 胡光敏

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16

版次 / 2015 年 11 月第 1 版

值张 / 18.5 字数 / 283 千

2015 年 11 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6650-9

定价: 48.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66010406

邮购部电话: 010-66033288

企业人力资源管理“手把手”丛书

专家顾问委员会成员

(以下排名顺序不分先后)

- 隆 雨 京东集团首席人力资源官及法律总顾问
- 王文萍 奇虎 360 人力资源总监
- 张如国 新东方教育集团助理副总裁兼人力资源总监
- 马永武 腾讯学院院长
- 胡劲松 乐视网人力资源高级总监
- 蔡元启 海尔集团全球人才平台总监
- 高晓宇 酒仙网资深人力资源总监
- 李 琳 凤凰网人力资源中心总经理
- 徐惠来 清华同方本部人力资源总监
- 刘 莹 恒安集团人力资源总监
- 张晓春 新奥集团人力资源总监
- 杨 勇 安踏集团总裁助理兼人力资源总监
- 王珏坤 宇通客车人力资源总监
- 陈毅贤 北京中科金财科技股份人力资源副总裁
- 黄治民 北京北斗星通科技股份人力资源副总裁
- 周留征 北京东土科技股份副总裁
- 刘亚玲 北京华胜天成科技股份人力资源总经理
- 刘法圈 联想控股融科智地房地产人力资源总监
- 赵小兵 敦煌网人力资源高级顾问
- 张成强 京翰教育集团人力资源总监

- 周 博 中国电信翼支付人力资源总监
- 张 萌 光大永明人寿保险人力资源部总经理
- 李 瑛 东方国信人力资源总监
- 肖冬云 天音通信人力资源总监
- 王文涛 凌云光子集团人力资源副总裁
- 李美平 远光软件股份有限公司副总裁
- 薛 燕 天极传媒集团人力资源总监
- 王永贤 北京立思辰科技人力资源副总裁
- 王志成 亿龙集团人力资源副总裁
- 刘立明 北京建谊投资(集团)高级副总裁
- 张银昆 北京合纵科技股份人力资源副总裁
- 李 亮 万达集团人力资源管理中心副总经理
- 刘海赞 易车网人力资源中心总经理
- 高文举 微才网首席执行官
- 廖 亮 中国邮政人力资源总监
- 陈 沁 亚信集团薪酬福利总监
- 张 欣 北京华联商厦人力资源总监
- 兰 雨 人人网人力资源总监
- 赵东辉 拉卡拉人力资源总监
- 俞 波 新中大软件股份有限公司人力资源总监
- 王立平 北京久其软件人力资源总监
- 李默成 大公国际人力资源总监
- 姜 杉 中金数据科技人力资源总监
- 陈守元 易华录科技股份人力资源总监
- 张 琰 紫光集团人力资源部经理
- 徐冰雪 工商银行数据中心人力资源部经理
- 曹 冰 恒宝科技人力资源总监
- 郭 奇 北京盛百味餐饮集团总经理

企业人力资源管理实践领域一大盛事

我国企业从二十世纪九十年代开始人力资源管理转型，历经二十多年的发展，水平仍然参差不齐，有些企业已经进入战略人力资源管理阶段，同时也有不少企业仍然在人事管理阶段徘徊。究其原因，一是企业领导人对人力资源管理的认识不到位，二是人力资源管理专业人员的业务能力不达标。现有的出版物在服务企业家学习人力资源管理方面基本是够用的，但在提升人力资源专业人员的业务能力方面，则尚有缺欠。师带徒、边干边学仍是中国企业人力资源新兵们“习武”的主要方式。

人力资源管理是一门致用之学，既有系统深入的理论基础，又有复杂多变的操作规则和艺术。综观书市，以人力资源管理为题的教材和理论性书籍林林总总、数不胜数，但完全由业界人士撰写的实战型精品却难得一见。中国法制出版社联手国内顶尖名企的人力资源高管共同打造“老HRD手把手系列丛书”，契合此领域学习资料之短板，可谓年轻人力资源管理业者之幸。

这套丛书的出身决定了它的独特个性：

1. 作者“道行深”：优秀的作者才能写出优秀的作品。这套丛书的“爸爸妈妈”们都是硕士学历，接受过高水平的系统教育。他们从基层一步一步成长为人力资源高管，经历过多番变革，处理过多种矛盾，至今奋战在企业人力资源管理第一线。他们不仅深谙人力资源管理理论，更精通人力资源管理操作技巧，可以说，他们都是“有道行”的人，是有能力写出既有仙气又接

地气的作品的人。

2. 内容“实”：本书的内容以“实战、实用、实效”为导向，书中所有实践经验均来自国内一流名企，这些公司都具有鲜明的代表性。书中不仅有文字描述和理念、原则的介绍，而且有大量“开袋即食”型的流程、工具和表格，新手和生手们可以借此实现本公司实践与优秀公司经验之间的无缝对接。

3. 文字“简”：本套丛书没有“简单问题复杂化”，没有赘述枯燥的管理理论，表达简洁直接，便于读者快速把握要点。

4. 主题“全”：本套丛书涵盖企业招聘、绩效、培训和薪酬等各项职能，每本书又覆盖了一项职能中几乎所有的细节，可谓人力资源管理实操大全，为企业构建规范化、精细化人力资源管控体系提供了一整套解决方案，也为人力资源专业人员成为全能型选手提供了十八般兵器。

5. 附加值“高”：非常难得的是，本套丛书的读者遇到管理难题可通过QQ群免费咨询，作者们无私相助的诚心由此可见一斑。这是移动互联时代的服务创新，更是作者们社会责任感的充分体现。

正是因为本套丛书的以上特点，我很高兴、很荣幸写这个小序，一是向读者朋友们推荐这些书，二是向作者们致敬、祝贺。这套书不仅适用于企业人力资源管理专业人员中的新手和生手，也值得老手们参考。它山之石可以攻玉，在一个企业做久了，思路容易有局限，相信此套书也能给老手们带去清新之风。

我还要从高校教师和学生的角度感谢作者和出版社。大部分教授人力资源管理课程的老师都没有人力资源管理的实战经验，学生也难有机会全面了解企业人力资源管理的真实面貌，这套书把企业实践搬到师生们眼前，虽不能代替调研和实践，却也能让师生们离企业更近。对高校的教学活动而言，这套书是很有价值的参考资料。

高境界的管理要做到知行合一、科学性与艺术性的有机统一，在这套“老HRD手把手系列丛书”里，我非常欣慰地看到了这一点。这同时也启发各位读者：尽信书不如无书，他人的经验还要和自己的实情相结合。人力资源管理有科学和普遍的成分，也有艺术和特殊的成分，把先进企业的经验作为铺路石去开拓自己的路，才是正确的做法。本书的价值在于告诉读者们要做什么、

怎么做、为什么做，至于是不是自己做、做到什么程度，则没有标准的答案。

中国企业的转型升级已经进入了关键阶段，人力资源管理在未来必将扮演越来越重要的角色。祝愿中国企业的人力资源管理能伴随企业的改革发展而达到新的高度！祝愿中国的人力资源管理同仁薪火相传，打造一支能被企业领导和员工高度信赖的专业队伍，共同让人力资源成为中国企业决胜商场的**第一资源**！

——清华大学经济管理学院
领导力与组织管理系副教授

曲庆

企业人力资源管理者能力提升的必备武器

欣闻中国法制出版社“老 HRD 手把手系列丛书”问世，在对这些来自企业一线的 HRD 高管表示由衷敬佩的同时，更为他们的社会责任感表示由衷的敬意。

近年来，随着国内各个行业市场竞争愈演愈烈，企业人力资源的成本压力急剧攀升，企业经营利润空间被急剧压缩，企业经营管理的压力日益加大。从一定意义上来讲，传统的粗放式管理已经难以为继，规范化管理特别是精细化的人力资源管理成为企业管理的必然。

本套丛书最大特色是把企业人力资源精细化管理落到实处，既是一种企业经营管理的理念和文化，也是一种企业管理方式，在我国大多数企业都经历过由粗放式管理到规范化管理再到精细化管理的发展阶段。在企业规范化管理阶段，企业管理的核心任务是建立有效的企业制度，而发展到精细化管理阶段企业需要在日常运营中深入进行人力等经营成本分析，建立健全企业可量化的管理标准，推动企业向精细化管理迈进。

在我国，许多企业精细化管理工作不到位或者管理效果不理想，其实很大程度上不仅仅是因为缺乏全面系统的人力资源管理体系支撑，更重要的是缺乏必要的激励机制。企业开展精细化管理，必须系统性的建设好招聘、培训、绩效和薪酬管理等各个体系以及配套的激励机制，这样才能最终实现企业精

精细化管理的目标。

人力资源是一门实践性非常强的科学，它所涉及各个管理模块，无论是招聘、培训、员工关系管理、绩效考核、薪酬管理还是人力资源法律问题，这些都是人力资源管理模块的有机组成部分，这些成体系的管理模块在管理实践中绝对不能独立割裂开来，否则管理上必然陷入“只见树木不见森林”或者是“只见森林不见树木”的境地。

企业竞争本质就是企业管理软实力的较量，企业管理原本是一门源于实践的科学，人力资源管理更是一门实践性极强的学科。理论是源于实践，成长于实践。因此，若有一套从实战角度出发的人力资源管理的图书出版，这将是人力资源从业者之幸事。

目前市面上的人力资源管理图书基本上都是比较老套的传统的管理理论，缺乏对入门者业务知识系统化的指导和系统化培训，为此很多 HR 入门者不得不一边实践一边摸索，这种探索式的实践方式必然付出一定的管理代价，而且有时候甚至走入管理误区。

本套丛书全面覆盖人力资源管理最经典的管理模块，包括招聘管理、绩效考核、薪酬管理、培训管理、员工管理以及 HR 如何应对劳动纠纷等，覆盖了企业人力资源管理各个维度，相信这套书必将拓宽企业管理视野、多角度、系统化思考和解决企业管理问题并提出系统化解解决方案，这是企业管理的福音。

本套丛书最大特色也就是丛书的定位非常鲜明：读完就能懂、拿来就能用，图书内容具有可操作性，既有具体工作方法介绍又有丰富的管理案例，本套丛书源自企业实践，又高于企业实践，这套丛书的问世让企业精细化管理从容落地。

管理上没有绝对的权威，适合企业特点的就是最好的管理模式，本套丛书作为作者多年丰富实践的最新杰作，很多管理理念和管理思路基于丰富的实践，中国企业类型多样管理多样，任何一套模式不可能适应所有企业，作为读者要批判性地借鉴，采纳精华不要机械照搬，只有这样您才能真正吃透本套丛书管理思想的精髓。

“知识改变命运，管理创造价值”，相信这套书必将成为企业HR和各级管理者以及有志于从事企业人力资源管理的在校学生的必备宝典和管理武器。

再次祝贺本套“手把手丛书”的问世。

——新东方教育科技集团
助理副总裁兼人力资源总监

张如国

愿“手把手”成为广大 HR 同仁的必备宝典

非常高兴为本套“老 HRD 手把手系列丛书”图书作序，特别是看到本套图书完全是由企业实战派 HRD/HRVP 级别实战派的专业人力资源管理人士编写的，这些作者在承担企业管理压力的同时，还能为中国企业提供一套来自本土企业最具有实践借鉴价值的图书，他们这种社会责任感让我感到由衷的敬佩。

本套丛书最大特色：

1. 定位非常鲜明

众所周知，未来的中国必然是“拥抱大众创业、万众创新的新时代”，大众创业、万众创新是中国经济发展的新的发动机。未来无数中小企业将如同雨后春笋茁壮成长。本套丛书就是为这些快速成长，不断创新的企业提供在人力资源管理方面的建议和帮助。

2. 内容通俗易懂

让 HR 读者以最快的速度，吸收和借鉴国内一流企业丰富的管理实践和宝贵的经验，更为难能可贵的是，本套丛书内容具体详实、接地气，回归到人力资源的本质价值。

3. 实战和可操作性强

读完就能懂，拿来就能用，图书内容有实战和可操作性，既有具体工作方法介绍，又有详细的整体方案设计和配套落地工具。

本套丛书的作者选择可谓精挑细选，全部为硕士研究生以上学历，HRD

以上职位、从事人力资源工作是从基层起步一步一步走上企业高管职位，每个作者至少有10年以上的著名大型企业从业经历，并且都是社会公益事业的热衷人士……这些典型的特点，让这套丛书充满内涵，可谓熠熠生辉。

作为“实战派”专家，本丛书各位作者对企业人力资源管理的业务和流程非常熟悉，因此才能分岗位、分职位对企业人力资源管理的相关业务进行梳理，使读者通过每一本书都能清晰地看到人力资源从业者的职业发展路径——职员、主管、总监，明白自己在各种职位、各种岗位所应掌握的知识 and 能力，也为各企业针对人力资源部员工进行培训提供了岗对岗、职位对职位的优秀培训体系，开创了人力资源管理实战派图书的先河。

这些作者经过十多年的企业人力资源职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题解决可以说是举重若轻，身经百战依然奋斗在企业人力资源管理的第一线，每个作者都是人力资源实战派管理专家，能为本套丛书作序，我深感荣幸。

企业人力资源管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，要与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才有真正的价值。近年来无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理理论和实践的紧密融合，因此实战性的管理专著更能引起管理者的共鸣。

市面上人力资源管理图书很多，但是本套丛书完全由企业实战派人士编写，其中每本书中流露出的思想光辉、核心理念、丰富的管理流程、超级实用的管理工具，让这套丛书的管理理论零距离接近企业管理实践，这些先进的管理闪光点都是非常难能可贵的创新。本套丛书是企业人力资源管理经典实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指南。本套丛书不仅仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也为高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践提供一本绝好的教材。

再次祝贺本套丛书问世，真的值得祝贺！

——奇虎360人力资源总监

王文萍

第一章

岗位分析的目的与作用

第一节 为什么要做岗位分析 // 002

第二节 岗位分析的作用 // 005

第二章

岗位分析的内容与前提

第一节 岗位分析的内容 // 020

第二节 岗位分析的前提 // 022

第三章

岗位分析的方法

第一节 访谈法 // 036

第二节 问卷调查法 // 048

第三节 观察法 // 063

第四节 工作日志法 // 066

- 第五节 关键事件法 // 067
- 第六节 其他岗位分析方法 // 068
- 第七节 岗位分析方法的比较与选择 // 072

第四章

岗位分析的实施流程

- 第一节 岗位分析的准备 // 077
- 第二节 岗位分析的计划实施 // 083
- 第三节 信息分析总结 // 092
- 第四节 结果的形成与反馈 // 096

第五章

职务说明书的编写

- 第一节 岗位设置表的编制 // 108
- 第二节 岗位编码如何设置 // 118
- 第三节 岗位描述用词规范 // 124
- 第四节 岗位职责描述编写要点 // 130
- 第五节 工作描述编写要点 // 131
- 第六节 岗位任职资格编写要点 // 137
- 第七节 职务说明书的模板 // 140

第六章

岗位评价的概述与评价方法

- 第一节 岗位评价的概述 // 158
- 第二节 岗位评价的方法与选择 // 165

第七章

岗位评价的操作流程

第一节 岗位评价前的准备 // 180

第二节 设计岗位评价系统 // 183

第八章

岗位分析与岗位评价的结果运用

第一节 岗位分析与定编定员 // 222

第二节 岗位分析与招聘配置 // 229

第三节 岗位分析与员工培训 // 231

第四节 岗位分析与绩效管理 // 235

第五节 岗位分析评价与薪酬设计 // 238

第六节 岗位分析评价与劳资关系处理 // 242

附录一：本书收录的职务说明书目录清单 // 251

附录二：某公司职务说明书样例（部分）// 256

第一章

岗位分析的目的与作用

- 老总直接对基层员工下指令是否妥当
- 下属对临时性工作安排有异议怎么办
- 公司的职务名称如何做到有效的统一
- 延误产品交货期这都是老板的过错吗
- 公司管理中存在的常见问题都有哪些
- 岗位分析包括对哪三大核心进行分析
- 岗位分析结果运用在 HR 的哪些方面
- 岗位分析的主体及其职责究竟有哪些
- 岗位分析如何获得公司高层有效支持
- 常用岗位分析的术语及其涵义是什么
- 中小企业岗位分析现状及对策在哪里