



老HRD手把手系列丛书
* 助力企业夯实人力管理基础 *



老HRD手把手 教你做任职资格管理

辛占华◎著



聚焦行业标杆
汇聚行业标杆企业最佳管理实践



提炼最佳方案
提供岗位任职资格最优解决方案



实战管理经典
系统掌握来自一线管理实践智慧



调岗调薪利器
解决企业岗位薪酬调整管理难题

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 教你做任职资格管理

辛占华◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

老 HRD 手把手教你做任职资格管理 / 辛占华著. —北京:

中国法制出版社, 2015.8

(老 HRD 手把手系列丛书)

ISBN 978-7-5093-6658-5

I. ①老… II. ①辛… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 200075 号

责任编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 熊仁丹 焦阳

老 HRD 手把手教你做任职资格管理

LAO HRD SHOUBASHOU JIAO NI ZUO RENZHI ZIGE GUANLI

著者 / 辛占华

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 / 2016 年 1 月第 1 版

印张 / 18.25 字数 / 279 千

2016 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6658-5

定价: 49.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66010406

市场营销部电话: 010-66033296

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
- 刘海贇 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

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

这是最好的时代，中国市场经济经过机会、财务、投资的发展阶段，现在应该是管理的阶段，是我们人力资源从业者崛起的时代。互联网改变了很多传统的商业模式，在这个大时代的背景下，国家提出“全民创业”的主张，小微创业风起云涌，资本、政策利好层出不穷，作为人力资源从业者，似乎就在今年我们突然发现：员工离职率提升了，招聘新员工工资要求提升了，公司的人力资源成本有点吃不消，原来整天忙于营销、业务的高管们，开始频繁的找人力资源经理沟通人力问题了。当企业的成本不断上升，而业绩提升放缓，当经营模式从粗放进入集约，管理就成为最重要的工作。这个世界本没有落后之说，哪里之所以落后，是因为管理太差。人力资源管理涉及企业的方方面面。另外，创业潮阶段，企业对高端人力资源从业者的需求越来越强烈，优秀的人力资源总监纵是年薪百万也是难求。以上，从我们HR个人职业成长而谈，真是让大家感觉兴奋。

我们再从更大的视野来看这个问题，现代国家竞争，直观上看除了军事，那就是企业竞争实力，现代国家间和平时代的竞争已是没有硝烟的企业间资源的竞争。每家企业竞争能力的整合就是国家竞争力的组成部分之一。我想和大家说，每个人力资源从业者，我们肩负的是企业管理的改善，竞争能力提升的责任，同时，我们也间接肩负着国家竞争力的提升。我希望人力资源从业者有更加广阔的家国情怀。物质生活重要，但精神、价值、情怀会让我

们走的更远。今年五月初五端午节，我与友人一同到外伶汀岛，这是，当年文天祥赋诗的地方：“辛苦遭逢起一经，干戈寥落四周星。山河破碎风飘絮，身世浮沉雨打萍。惶恐滩头说惶恐，零丁洋里叹零丁。人生自古谁无死？留取丹心照汗青。”此刻，我正坐在窗边，看文天祥的雕像，越来越模糊，从远古，到现代，中华民族一代一代护家卫国，民族图强的仁人志士或悲愤、或慷慨、或泣血、或激昂、或凝重、或执着，浩浩荡荡……这是最好的时代，我们加入人力资源队伍，这是我们人力资源从业者贡献的时代，这是我们的情怀。

工欲善其事，先利其器。在商业环境中我们可以立足，最终还是要靠自身的价值，我认为人力资源从业者应该在以下几个方面提升个人价值：

第一，学专业。人力资源专业是个入门非常容易的职业，好像人人都能轻松当个人事专员，开始进入人力资源领域，所以人力资源从业者队伍水平参差不齐，且整体偏低，没有体现出专业人力资源的价值。另外，我们也看到优秀的高级人力资源管理者在市场上非常稀缺。所以，既然我们选择了人力资源作为职业，就应该加强本专业的学习，首先成为人力资源领域的专家。也正是因为现实的需要，我们编著这套丛书，希望帮助渴求进步的同仁们。

第二，学业务。我们经常讲战略人力资源管理，就 HR 谈 HR 是没有出路的，现在很多大型企业都开始从业务部门来选拔人力资源总监，这对于我们这些“科班”出身的人力资源从业者是个非常大的挑战。企业中一切投入都是为了创造经营价值，如果我们不了解业务，不能理解来自业务的需求，不能及时提供 HR 价值时，我们肯定会逐渐地被边缘化，成为“鸡肋”部门，最终变成说起来重要，做起来不重要的部门。怎么办？主动去深入业务，不要总是坐在人力资源的办公区，到业务部门去走走，多听听一线的声音。现在流行人力资源组织设计的“三驾马车”，即 HRBP 模式，在一定程度上解决了人力资源与业务过远的问题。另外，HRBP 模式也是培养业务型 HR 的重要手段，对人力资源从业者自身素质的提升也非常有帮助。

第三，学管理。说到底人力资源有其服务职能，但更多的是一种管理行为，HR 的权力不一定在人力资源部门，而是在公司管理者手中，人力资源部如何帮助公司各级管理人员提升管理水平也是我们的职责。教授别人，先要自己精通。我们在对业务熟悉，专业技能精练的基础上，应该研究管理，学

习管理理论、心理学、社会学相关的知识，来帮助我们做好业务部门的参谋，成为有价值的 HR。尤其到了人力资源职位的高阶岗位，战略、组织、绩效、激励这些词将会常常出现在你的决策视野。

最后，我想和各位谈谈分享与付出。一个封闭的区域必然落后，横看世界、纵观历史，最伟大的时代一定是最多元的时代，最伟大的人物也是付出最多的人。当我们在公司因为取得一点点成绩而沾沾自喜时，记住：外界已经发生了天翻地覆的变化。学会走出公司，去外面学习，如果自己成长了，也把自己所学回馈这个社会和国家，天道有常，人生中当我们付出最多的时候也是收获最多的时候，因为同行，所以同行，与诸君共勉。

辛占华

第一章

提纲挈领——初步认识任职资格管理

- 1.1 任职资格追根溯源 // 002
- 1.2 任职资格管理意义 // 005
- 1.3 知名公司最佳实践 // 011
- 1.4 任职资格管理思路 // 015
- 1.5 任职资格基本概念 // 017
- 1.6 任职资格标准构成 // 018

第二章

知止而得——任职资格管理设计原点

- 2.1 基于企业战略思考 // 022
- 2.2 基于公司绩效提升 // 023
- 2.3 基于员工能力改善 // 025
- 2.4 基于企业文化传承 // 028
- 2.5 基于客户价值导向 // 029

第三章

谋定后动——预见执行中面临的挑战

- 3.1 获得公司顶层支持 // 032
- 3.2 预见项目进程问题 // 034
- 3.3 沟通宣传一马当先 // 035
- 3.4 管理准备事半功倍 // 037
- 3.5 路径依赖谋定后动 // 038

第四章

横向分类——基于属性划分职位类别

- 4.1 经营价值链的分析 // 042
- 4.2 识别公司关键岗位 // 044
- 4.3 划分职位族和职位 // 045
- 4.4 职位划分宽严把握 // 046
- 4.5 不适当的职位分类 // 047

第五章

纵向分级——基于能力划分职位等级

- 5.1 人才成长五级模型 // 050
- 5.2 人才成长自然规律 // 052
- 5.3 划分大职级小职等 // 052
- 5.4 本阶段的工具成果 // 056
- 5.5 不适当的职位分级 // 057

第六章

能力地图——建立任职资格体系字典

- 6.1 理论基础冰山模型 // 060

- 6.2 基本条件一致要求 // 061
- 6.3 专业技能支撑战略 // 066
- 6.4 参照项体现软文化 // 080
- 6.5 能力字典描述要点 // 087
- 6.6 不适当的任职资格 // 089

第七章

知所先后——确定评估认证基本流程

- 7.1 员工进行自我评价 // 094
- 7.2 部门内部初步评估 // 097
- 7.3 跨部门拉通后评估 // 099
- 7.4 分管领导审核评估 // 106
- 7.5 公司最终复评高级 // 108

第八章

小试牛刀——任职资格评定的初始化

- 8.1 出师有名制度先行 // 112
- 8.2 建立评估工作小组 // 122
- 8.3 制订评审工作计划 // 124
- 8.4 任职资格评估宣传 // 128
- 8.5 全面开始初始评估 // 130
- 8.6 申诉流程设计操作 // 138

第九章

结果公布——沟通是一切管理的基础

- 9.1 沟通是管理的基础 // 142

- 9.2 认证结果及时公布 // 146
- 9.3 上级下属直面沟通 // 148
- 9.4 申诉情况评估反馈 // 151
- 9.5 能力提升改善计划 // 153

第十章

持续改善——任职资格管理走上正轨

- 10.1 管理是基于情境的 // 168
- 10.2 解决问题立竿见影 // 170
- 10.3 及时总结再定计划 // 171
- 10.4 持续改善终见成效 // 172
- 10.5 建立关联夯实基础 // 173

第十一章

招聘应用——建立结构化的招聘体系

- 11.1 招聘面试评价规范 // 176
- 11.2 招聘定薪有理有据 // 178
- 11.3 新员工导师有参考 // 179
- 11.4 招聘效果更易评估 // 182

第十二章

绩效应用——基于能力提升改善绩效

- 12.1 分级制订绩效目标 // 188
- 12.2 绩效评估对象分层 // 193
- 12.3 绩效改善提升能力 // 197
- 12.4 绩效影响能力晋升 // 199