



高等学校人力资源管理专业“十二五”规划教材

# 岗位管理与人岗匹配

GANGWEIGUANLIYURENGANGPIPEI



赵永乐 康丽◎编著



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

013063633



高等学校人力资源管理专业

F272.92  
1282

要 录 容 内

# 岗位管理与人岗匹配

GANGWEIGUANLIYURENGANGPIPEI

书号 (CIP) 目次第五号



赵永乐·康丽◎编著

2013年9月第1版·2013年9月北京第1次印刷  
185mm×980mm·16开本·19.22印张·382千字  
定价：39.00元



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F272.92  
1282

## 内 容 提 要

本书共分五个部分,注重理论和实践相结合,力求理论框架的系统完整和技术应用的简单实用。全书以岗位管理与人岗匹配的主要环节为主线,在阐述基础性知识的基础上,围绕这些环节层层展开,通过案例的引导明确学习目标,构建学习导航,展开理论阐述,适合高等院校人力资源管理专业师生学习参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

岗位管理与人岗匹配/赵永乐,康丽编著. —北京:中国电力出版社,2013.9  
高等学校人力资源管理专业“十二五”规划教材  
ISBN 978-7-5123-4467-9

I. ①岗… II. ①赵… ②康… III. ①企业管理—人力资源管理—高等学校—教材②企业管理—岗位责任制—高等学校—教材 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 134418 号

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:石薇

责任校对:王开云 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013 年 9 月第 1 版·2013 年 9 月北京第 1 次印刷

787 mm × 980 mm 16 开本·19.25 印张·385 千字

定价:39.00 元

### 敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

# 前言

很多人力资源管理的课程或企业人力资源经理都认为，企业的人力资源管理就是对员工的管理，这其实是一个很片面的理解。因为人力资源管理不仅与员工有关，而且与另一个要素有关，那就是岗位。企业之所以要招聘员工，是因为岗位需要；企业之所以要培训员工，也是因为岗位需要；企业之所以要考评员工，还是因为岗位需要。所以，企业人力资源管理离不开对岗位的管理。岗位管理与人岗匹配联系着甚至决定着人力资源管理的所有模块，它以企业战略、企业组织、技术条件、业务流程和员工素质以及管理模式等因素为依据，通过岗位分析、岗位评价、岗位素质模型构建与管理、员工素质评估、员工配置与入岗、岗位绩效管理、岗位薪酬管理、岗位激励与控制、员工职业发展与素质开发、岗位激励控制与员工自我管理等环节和过程，实现因岗择人，在人与岗的互动中实现人与岗之间的最佳配置与组合，进而实现科学、高效的人力资源管理，激活员工的积极性并实现员工的价值，实现岗位的高绩效进而实现组织的高绩效。

## 1. 本书写作的背景与意义

如果将企业人力资源管理比喻为高速运转的列车，那么这部列车就要沿着两条轨道运行，一条轨道是员工管理，另一条轨道就是岗位管理。员工管理和岗位管理是两条须臾不可分离的并行轨道。企业的业务流程靠一系列的岗位去实现，每一个岗位的工作又靠合适的员工去完成。要想实现岗位的高绩效，需要采用相应的机制激发员工的工作积极性；要想留住优秀的人才，不仅要给予员工有竞争力的薪酬，更为重要的是要为员工提供诱人的岗位发展前途。因此，岗位管理与人岗匹配是当代企业人力资源管理的重大问题。

现代企业，其实何止是企业，几乎是所有的组织，都离不开岗位。企业（组织）林林总总，规模有大有小，行业、区域各不相同，管理、技术、产品、市场大相径庭，目标、战略也可能存有很大差异，但是有一点肯定是相同的，这些企业（组织）都是由一个个最基本的细胞——岗位组成的，而岗位又都是由一个个活生生的员工主持的。岗位是组成企业（组织）的最小单位，是企业（组织）运行的逻辑起点。由此不难看出，岗

位管理对企业是何等的重要！人岗匹配又是多么的重要！

在岗位管理中，企业的各项工作都以岗位为最基本的出发点，即企业要因事设岗，赋予岗位不同的责任、权力和利益，岗位的责、权、利一定要对等。然后按岗位制度与要求配置人力资源，因岗择人。企业员工按照岗位制度与要求规范其工作行为，员工的各项待遇也因岗位不同而有所差别。所有的岗位的终极目标是产生企业需要的岗位绩效。

在这种背景下，研究岗位管理、探讨人岗匹配对现代企业的管理既有着重大的现实意义，又有着深远的历史意义。写作出版这样的一本著作，不仅对高等学校人力资源管理专业或相关专业的学生们具有实际应用价值，而且对企业的人力资源管理工作、业务部门的实际工作者、分布在各种各样岗位上的员工，以及管理领域的学习者和进修者，也都大有裨益。

## 2. 本书的构架与内容

本书注重理论和实践的结合，力求理论构架的系统完整和技术应用的简单实用，内容以岗位管理与人岗匹配的主要环节为主线，在阐述基础性知识的基础上，围绕岗位管理与人岗匹配主要环节层层展开，通过案例的引导明确学习目标，构建学习导航，展开理论阐述。

全书从构架上可以分为五大部分。

第一部分为岗位管理与人岗匹配的基础性知识，介绍其基本概念和原理，主要包括第1章的内容。

第二部分为岗位管理的基础性工作或前期准备工作，介绍岗位分析与设计、岗位评价与岗位体系构建、岗位素质模型构建与管理，主要包括第2章、第3章和第4章的内容。

第三部分为人岗匹配的主体工作，介绍员工素质评估、员工配置与人岗，主要包括第5章和第6章的内容。

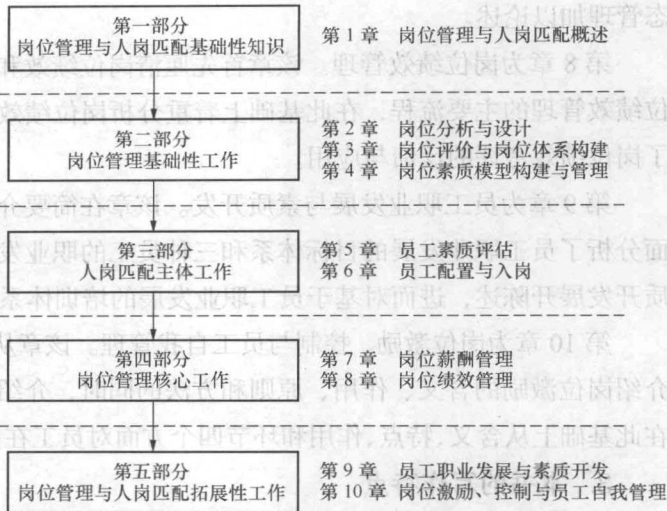
第四部分为岗位管理的核心工作，介绍岗位薪酬管理、岗位绩效管理，主要包括第7章和第8章的内容。

第五部分为岗位管理与人岗匹配的拓展性工作，介绍员工职业发展与素质开发，以及岗位激励、控制与员工自我管理，主要包括第9章和第10章的内容。

各大部分和有关章的关系如下图所示。

全书共分10章。第1章为岗位管理与人岗匹配概述。该章主要介绍岗位管理的基本概念、原则、过程和模式，介绍人岗匹配的内涵、原理及其在岗位管理中的作用，对岗位管理中人岗匹配的实现进行了论述。

第2章为岗位分析与设计。岗位分析与设计是岗位管理的基础性工作。该章首先从介绍岗位分析的概念和内容入手,进而阐释岗位分析的程序和方法,然后从工作描述书、岗位说明书和任职说明书三个方面对岗位文件的编制进行了介绍,最后介绍岗位设计的概念、程序和方法。通过岗位分析对岗位方方面面的情况进行具体的了解和规定,为下一步的岗位评价、岗位素质模型构建、员工能力素质评估、员工培训与开发等多项人力资源管理活动奠定基础。



第3章为岗位评价与岗位体系构建。该章首先分析岗位评价的基本概念和作用,继而对岗位评价的方法和指标体系进行系统介绍,然后对岗位评价的操作流程进行分析,并对岗位评价的具体实施加以介绍,最后在介绍岗位体系的基础上,对岗位体系的构建进行了系统分析。

第4章为岗位素质模型构建与管理。该章在分析素质、岗位素质和岗位素质模型等概念的基础上,对岗位素质模型的特点、构成要素、理论模型以及与岗位要素、人力资源管理主要环节的关系进行了阐述。系统介绍了岗位素质模型的构建,并重点剖析了岗位素质模型的动态维护。

第5章为员工素质评估。员工素质评估是人岗匹配的前提条件。该章从介绍员工素质评估的基本概念出发,剖析了员工素质评估的流程,对员工素质评估指标体系构建过程进行描述,最后在介绍员工素质评估常用方法的基础上解析了如何选择员工素质评估的方法。

第6章为员工配置与入岗。该章在厘清员工配置的概念与类别后,介绍了员工配置系统的构成和运作,在此基础上分析员工入岗的概念和流程,介绍不同类型员工的入岗和不同类型的员工配置调整,最后分析了岗位的劳动关系管理。

第7章为岗位薪酬管理。该章在简介薪酬及薪酬常见模式的基础上,介绍了岗位薪酬的概念和功能,并对岗位薪酬与岗位管理其他环节的关系加以分析,在全面分析岗位薪酬设计的原则、思路、基本构成和岗位薪酬体系的构建过程之后,着重对岗位薪酬体系的动

态管理加以论述。

第8章为岗位绩效管理。该章首先厘清岗位绩效和绩效管理的概念，然后全面介绍岗位绩效管理的主要流程，在此基础上着重分析岗位绩效考评的内容和主要工具，最后介绍了岗位绩效考评的反馈与应用。

第9章为员工职业发展与素质开发。该章在简要介绍员工职业生涯管理的基础上，全面分析了员工职业发展的目标体系和三种员工的职业发展通道，在此基础上对员工岗位素质发展展开陈述，进而对基于员工职业发展的培训体系加以介绍。

第10章为岗位激励、控制与员工自我管理。该章从岗位管理的两个层次展开阐述。在介绍岗位激励的含义、作用、原则和方法的同时，介绍岗位控制的含义、类型和方法，并在此基础上从含义、特点、作用和环节四个方面对员工在岗位上的自我管理进行了全面论述。

### 3. 本书的写作特点

本书在写作上，侧重实用特点，主要介绍岗位管理和人岗匹配较为常用的分析方法和工作程序步骤，以便于读者学习和理解。

本书在内容上具有以下五个方面的特点。

(1) 体系新。依据岗位管理与人岗匹配的内涵和特点，创新架构内容体系，科学全面系统地阐述岗位管理与人岗匹配的各个环节。

(2) 内容新。吸收和借鉴当前企业岗位管理与人岗匹配相关理论与实践的最新成果，层层深入，全新展现岗位管理与人岗匹配工作的全貌。

(3) 注重实践。本着提高学生应用能力、实战素质的目的，在确保专业理论教学的基础上，突显案例教学优势，引导学生进行发现式学习。注重实际操作能力的培养，具有较强的实战特点，力求对人才培养与岗位实际工作能力进行无缝对接。

(4) 语言平实。本书语言朴实，通俗易懂，没有晦涩难懂的理论 and 深奥复杂的数理模型计算和推导，适合有兴趣的普通读者选用。

(5) 直观明了。每章的开篇，均有明确的学习目标和学习导航，提示本章的主要知识体系，便于读者直观了解各章内容，明确学习的重点和思路。每章最后都有“自测题”，便于读者学习思考。每章除了开篇都设有“引导案例”，以案例的形式引导读者思考外，还配有若干“相关链接”或“案例”，便于读者了解相关知识背景。

作者

# 目 录

## 前言

<b>第 1 章 岗位管理与人岗匹配概述</b> .....	1
1.1 岗位管理概述 .....	3
1.2 人岗匹配及其在岗位管理中的作用 .....	12
1.3 岗位管理中人岗匹配的实现 .....	17
自测题 .....	23
<b>第 2 章 岗位分析与设计</b> .....	27
2.1 岗位分析的含义及内容 .....	29
2.2 岗位分析的程序与方法 .....	33
2.3 岗位文件编制 .....	38
2.4 岗位设计 .....	42
自测题 .....	50
<b>第 3 章 岗位评价与岗位体系构建</b> .....	53
3.1 岗位评价概述 .....	55
3.2 岗位评价方法与指标体系 .....	61
3.3 岗位评价流程与实施 .....	69
3.4 岗位体系构建 .....	73
自测题 .....	81
<b>第 4 章 岗位素质模型构建与管理</b> .....	85
4.1 素质与岗位素质 .....	87
4.2 岗位素质模型 .....	90
4.3 岗位素质模型的构建 .....	97
4.4 岗位素质模型的动态管理 .....	106
自测题 .....	114
<b>第 5 章 员工素质评估</b> .....	118
5.1 员工素质评估概述 .....	120
5.2 员工素质评估的流程与指标体系 .....	124



5.3 员工素质评估方法 .....	132
自测题 .....	140
<b>第6章 员工配置与入岗</b> .....	145
6.1 员工配置概述 .....	147
6.2 员工入岗 .....	152
6.3 员工配置调整 .....	158
6.4 岗位劳动关系管理 .....	166
自测题 .....	172
<b>第7章 岗位薪酬管理</b> .....	175
7.1 岗位薪酬概述 .....	177
7.2 岗位薪酬体系的设计 .....	183
7.3 岗位薪酬体系的构建 .....	187
7.4 岗位薪酬体系的动态管理 .....	198
自测题 .....	202
<b>第8章 岗位绩效管理</b> .....	207
8.1 岗位绩效管理概述 .....	209
8.2 岗位绩效计划与实施 .....	214
8.3 岗位绩效考评 .....	222
8.4 岗位绩效反馈与应用 .....	234
自测题 .....	240
<b>第9章 员工职业发展与素质开发</b> .....	244
9.1 员工职业生涯管理 .....	247
9.2 员工职业发展 .....	251
9.3 员工岗位素质开发 .....	259
9.4 基于员工职业发展的培训体系 .....	265
自测题 .....	271
<b>第10章 岗位激励、控制与员工自我管理</b> .....	274
10.1 岗位激励 .....	276
10.2 岗位控制 .....	283
10.3 员工自我管理 .....	287
自测题 .....	292
<b>参考文献</b> .....	296
<b>后记</b> .....	300

# 第1章

## 岗位管理与人岗匹配概述



### 引导案例

### 三顾茅庐

东汉末年，天下大乱。当时曹操占据相权，孙权拥兵东吴，唯有刘备在新野势单力薄，连立锥之地都是借来的。刘备听说诸葛亮很有学识，又有才能，就和关羽、张飞带着礼物到隆中卧龙岗去请诸葛亮出山。谁知出师不利，接连两次诸葛亮都不在家。第三次刘备不顾关羽、张飞的阻挠，吃了三天素，再次登门去请诸葛亮。离诸葛亮的草庐还有半里地时，刘备便下马步行。到了草庐，正赶上诸葛亮在午休，刘备便率领两位兄弟立于门外，静静地等候。一直等到诸葛亮醒来，才彼此坐下谈话。诸葛亮见刘备有志于做一番大事业，并且诚恳地请他帮助，这才下决心出山全力帮助刘备建功立业。这就是《三国演义》中刘备三顾茅庐的故事。

刘备对自己的人才队伍进行分析，深知缺少一名具有战略眼光的军师，在得知诸葛亮的战略才能之后，便极力将其纳入自己的人才队伍中。刘备将诸葛亮配置到军师这一岗位上，不仅满足了自己的战略需求，也为诸葛亮充分发挥自己的才能提供了舞台，可谓人岗匹配的一段佳话。

### 思考：

刘备的三顾茅庐对我们今天企业的岗位管理有什么启示？

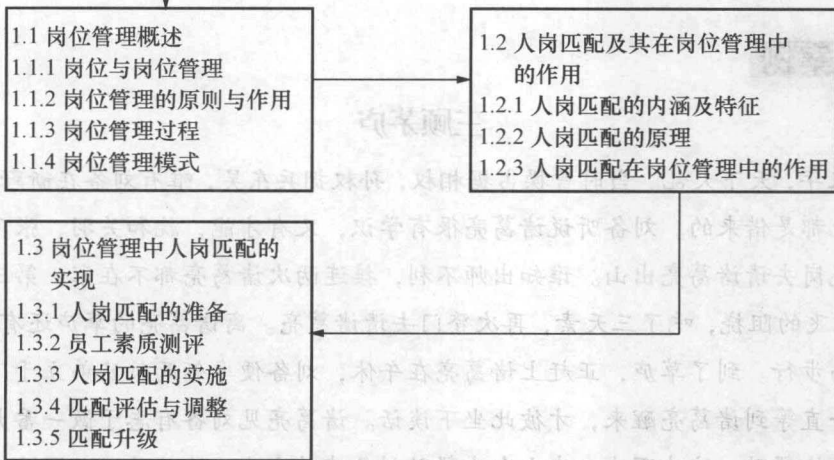
## ■ 本章学习目标

- 理解岗位管理相关的基本概念、原则。
- 熟悉岗位管理的过程。
- 掌握人岗匹配的原理。
- 了解人岗匹配在岗位管理中的作用。
- 理解人岗匹配的实现过程。

## ■ 学习导航

# 人岗匹配与人岗匹配

### 第1章



## 1.1 岗位管理概述

人力资源管理是否科学、高效,关键在于企业是否清楚自己需要些什么样的岗位才能完成业务流程的工作,这些岗位需要什么样的员工才能实现高绩效,采用什么样的机制才能激发员工的积极性并实现员工的价值。岗位管理是解决这一关键问题的重要环节,它联系着甚至决定着人力资源管理的所有模块。那么,什么是岗位以及岗位管理?岗位管理的原则与作用是什么?岗位管理的过程是怎样的?本节将对上述内容进行分析。

### 1.1.1 岗位与岗位管理

#### 1. 岗位的概念及构成要素

岗位,又称为职位,是企业生产经营、管理运作的最基本细胞,是分割与承载组织工作的具体单元。赵永乐提出,岗位由工作(Task)、岗位主持人(Man)、职责和职权(Responsibility and Right)、环境(Environment)以及激励与约束机制(System of Motivation and Restriction)五要素组成,是五要素相互作用的整体。

##### (1) 工作(Task)

工作是组织为了实现目标而要求岗位必须完成的具体任务。作为构成岗位的最基本的要素,工作是对一个岗位的界定,包括对工作的内容、方法和质量要求所作的规定,这些任务决定了每个岗位的主要功能和性质。工作要素有三个特征:一是输出特征,即岗位工作的产出结果是什么,如产品、劳务等,这是确定岗位绩效的前提;二是输入特征,即为了获得工作输出,应该输入哪些内容,包括物质、信息、规范等;三是转换特征,即把输入转化为输出的程序、手段、方法等。工作要素是岗位的本质要素,是岗位五要素存在的基础。

##### (2) 岗位主持人(Man)

岗位主持人是岗位要素中唯一的能动要素,所有的岗位都是由员工主持的。岗位主持人具有主观能动性,因此能够实现岗位行为的连续性。只有各个岗位的行为都体现出连续性,整个企业的经营管理过程才有可能完成,组织目标才有可能实现。一方面,每个岗位都有其特殊的要求,员工要想胜任某一个工作岗位,必须具备一定的知识、技能和素质。另一方面,岗位与员工的匹配是一个互动发展的过程,员工还要根据岗位的特性、报酬并结合自己的特长、爱好、个人发展机会进行选择。在双方合一的情况下,这个匹配才能达成。

### (3) 职责和职权 (Responsibility and Right)

职责是指岗位主持人为完成工作任务所必须尽到的责任,包括职责概要、具体职责内容和安排时间。职权是指主持人为尽岗位的职责所必须拥有的相应工作权力。岗位的职责、职权既要结合,又要对等,在明确其职责时就要赋予其相应的职权。职权是职责的孪生物,是职责实现的必然要求和必要补充。岗位的职责和职权都是由岗位本身决定的,有责无权就会难以尽责,有权无责必然导致权力滥用。只有责权明晰、责权相辅,才能调动员工的积极性,使其尽职尽责,提高效益。

### (4) 环境 (Environment)

环境是对当前岗位的工作条件的概括,包括工作环境(工作地点、湿度、温度、粉尘、噪声等)、岗位属性(职位名称、职位标号、岗位性质、直接上级、所属组织等)、职位关系(可晋升岗位、与其他岗位的关系及关系描述等)以及所需培训(岗前任职培训、在职技能培训、脱产培训等)。环境要素是界定岗位工作关系的基础,不但可以使岗位主持人在合格的硬件环境中充分完成自己的工作,还对岗位主持人之间的工作关系进行了制度上的界定。

### (5) 激励与约束机制 (System of Motivation and Restriction)

激励与约束机制是岗位的定向动力要素。岗位本身不但需要激励和约束,而且能够产生激励和约束的作用。岗位通过任务目标对岗位主持人产生激励作用,激发主持人的活力和积极性;同时,通过对职责和职权以及业务流程和条件的规范,对岗位主持人进行约束,使岗位主持人的行为不偏不过,不脱离岗位的范畴。

从以上五个方面来看,任务是岗位的基础要素,主持人是岗位的主导要素,职责与职权是岗位的保证要素,环境是岗位的条件要素,激励与约束机制是岗位的定向动力要素。任何一个岗位任务的完成,都是岗位五要素共同作用的结果。在岗位五要素中,起主导作用的是岗位主持人,其他要素都是被动的。只有依靠岗位主持人发挥主导作用,才能形成现实的岗位行为,带动各个要素运转,最终实现岗位的性能。

一般来说,岗位具备三个特征:第一,岗位是客观存在的,虽然岗位的设置是人们分析和决策的结果,却是不以人们的主观意志为转移的。第二,岗位是以工作为中心来设置的,而不能“因人设岗”。第三,任何一个岗位,都要由合适的人去主持,只有这样才能实现岗位本身所拥有的功能。由此可以看出,岗位具有双重属性:一是与劳动分工相联系的自然属性(技术属性);二是与社会关系相联系的社会属性。



## 相关链接

### 岗位理解误区

随着企业管理,尤其是人力资源管理理论与实践在我国进一步的发展,有关岗位的理解误区已逐渐被人们所认识。

第一,“因人设岗”还是“因事设岗”。到底是因人设岗还是因事设岗,这是大多数管理者面临的问题。原则上来说,岗位设置应遵循因事设岗原则,但在企业实践过程中因人设岗屡见不鲜。这种因人设岗也并非完全不可取,对于企业急需的核心人才,可以考虑因人设岗以达到“留人”的目的,但对于绝大多数部门的岗位设置还是要遵循因事设岗的原则。现在也有学者提出,无论“因人设岗”还是“因事设岗”都是不尽科学的,要使两者相结合,或者两者互相匹配。岗位设置还是要遵循因事设岗的原则,人岗匹配也要建立在现有岗的基础上,由岗位来选择合适的,因人设岗只能作为例外情况来处理。

第二,岗位是静态的还是动态的。工作中,人们往往认为岗位是静态、恒定不变的,岗位一旦设定之后就无须再调整和改变。实际上,岗位的稳定只是相对的。从长远观点来看,岗位是动态变化。因此,岗位设置并非一劳永逸,它应当随着组织结构和对某些工作定位以及管理精细程度的变化做出相应的调整。

## 2. 岗位管理的概念

岗位管理就是对岗位进行管理的行为和过程,亦即管理主体对岗位五大要素进行整合与运作的过程。它是指以企业战略、环境因素、员工素质、企业规模、企业发展、技术因素等六大因素为依据,通过岗位分析、岗位评价、岗位素质模型构建、员工素质评估、员工配置与入岗、岗位绩效管理、岗位薪酬管理、岗位激励与控制、员工职业发展与能力开发等过程控制,实现因岗择人,在人与岗的互动中实现人与岗、人与人之间的最佳配合,以发挥企业中人力资源的作用,谋求劳动效率的提高。具体来说,岗位管理包括分析岗位是否需要设置以及需要设置什么样的岗位,明确岗位在组织中的地位和作用,明确岗位的职责与职权,分析岗位的环境,明确岗位对主持人的要求是什么以及如何选择岗位主持人,岗位主持人如何支持岗位工作,对工作的结果要求是什么以及如何评价,如何有效地激励和约束岗位主持人,岗位和岗位主持人如何得到发展等内容。

岗位管理不同于以身份、亲情关系或者物质资源为中心的管理。在这种管理中,企业各项工作以岗位为出发点,企业的管理内容及管理对象首先体现在对岗位的管理上,即企

业要因事设岗，赋予岗位不同的责任、权力和利益，岗位的责、权、利一定要对等；然后按岗位制度与要求通过竞争上岗的方式配置人力资源，由岗位来选择人。各级员工必须按照岗位制度与要求规范其工作行为，员工的各项待遇也要因岗位不同而有所差别。

### 3. 岗位管理的主体与客体

岗位管理的主体包括组织、领导和岗位主持人三部分。作为企业内部宏观管理的主体，组织对企业内的所有岗位所进行的管理，是一种组织行为。领导对直接下级岗位所进行的管理，是一种领导行为。而岗位主持人对自己岗位所进行的管理，则是一种岗位行为，属于自我管理。岗位管理主体多元化形成有机组合，不同的主体在不同的层次上各司其职，对岗位管理的客体发生作用。在各种主体中，岗位主持人是最为重要的一种主体。所以，要充分调动岗位主持人的积极性，发挥他们的作用，使岗位主持人能够真正有效地主持他们的岗位。

毫无疑问，岗位管理的客体必然是岗位。岗位是一切岗位管理主体作用的对象，没有岗位这个客体，就无所谓岗位主体的存在，更没有进行岗位管理的必要。在岗位管理的过程中，岗位主体对岗位的五大要素分别发生作用，促使岗位管理有效展开。

## 相关链接

### 对岗位管理的不同定义

岗位管理的思想最早源于“科学管理”之父泰勒，他是传统岗位管理理论的核心代表，其主要内容是时间和动作研究思想。随后法约尔、哈克曼、奥特姆、德鲁克等一批西方学者都对岗位管理进行了研究。国内关于岗位管理也有一定的研究，一些学者也对岗位管理进行了界定。例如，安鸿章提出：“岗位管理是以特定生产技术组织中各类劳动者的工作岗位为研究对象，采用科学方法进行管理活动的总称。其内容包括系统的岗位调查、岗位信息的采集、岗位分析、岗位评价等，为岗位用人，如招聘、考核、培训、调配、提升、薪酬提供客观依据。”<sup>①</sup>魏杰把岗位管理看作一种管理模式，他指出：“岗位管理是处于竞争特征比较明显的市场环境中的企业所应该采用的一种现代化的管理模式，是以岗位为轴心的管理模式。”<sup>②</sup>

<sup>①</sup> 安鸿章. 工作岗位的分析技术与应用 [M]. 天津: 南开大学, 2001.

<sup>②</sup> 魏杰. 企业前沿问题——现代企业管理方案 [M]. 北京: 中国发展出版社, 2001.

### 1.1.2 岗位管理的原则与作用

#### 1. 岗位管理的原则

岗位管理既是现代企业人力资源管理制度的组成部分，也是现代企业管理制度的组成部分。根据岗位管理的内涵以及人力资源开发的特点和规律实施岗位管理是岗位管理应当遵循的基本原则，具体说来这一基本原则包括以下内容。

一是匹配性原则。岗位管理要求人岗匹配，主持岗位的员工能满足岗位的需要，岗位能为员工在岗位上发挥作用提供必要的条件。员工是岗位的能动要素，岗位工作的实现关键在于员工的能力素质能否适应岗位的要求。因此，要根据岗位的任职资格要求来甄选员工，员工到岗后还要加强能力建设以满足岗位不断发展的需求。

二是动态性原则。面对千变万化的市场环境，特别是复杂多变的世界市场，岗位管理一方面必须适应组织在市场经济中的动态变化；另一方面必须适应科技进步和业务流程变革所带来的组织结构及岗位要素的变化。在组织变化的前提下，岗位的数量、性质和岗位主持人的能力、素质也要变，只有这样才能使企业的“肌体”保持适应一切变化的活力。

三是竞争性原则。竞争上岗是动态岗位管理的关键一环，是人岗匹配的主要手段，不实行真正的竞争上岗，就无法使能者上、庸者下，就不能发挥岗位应有的职能。否则，即使岗位设计再科学、再细致，也只是徒有其表。

四是制度化原则。制度是岗位管理得以实现的保证，岗位管理的各项制度文件（如岗位分析文件、岗位评价制度、绩效考评制度以及员工与企业之间的契约关系等）其实就是企业的法律条文，具有极其严格的约束性。制度化原则还体现在岗位管理的相对稳定上，虽然企业有时需要对岗位进行及时、适时的调整和变更，但这种调整和变更过后必须及时制度化，要在变动中谋求合理有效的稳定。

#### 2. 岗位管理的作用

实行岗位管理，能够矫正企业多年来形成的多种管理弊端，对加强人力资源管理起到十分积极的作用。

首先，岗位管理能纠正岗位责任制的不足与缺陷。岗位管理能够改变很多企业缺少岗位分析与设计的状况，为人力资源开发与管理奠定基础。一些企业实行的岗位责任制虽然曾经有效过，但毕竟不够系统，尤其是缺少岗位分析的依据，而且已不合时宜。在复杂的市场环境中，企业必须注重岗位的分析设计与调整和岗位的系统管理。

其次，岗位管理能改变过去企业岗位的能、责、权、利失衡的状态，有助于构建使庸



者下、能者上的竞争机制。在我国的企业中，比较普遍地存在着由社会关系造成的庸者驱逐能者的现象，针对这种情况，实行岗位管理能够有效地使各级员工的能力与所在岗位的责、权、利紧密结合，使庸者承担不了责任，对能者则有吸引力，从而激活岗位主持人的积极性、主动性和创造性，增强岗位活力。

第三，能够降低管理成本，提高管理效率。岗位管理强调按规章制度（契约）处理岗位与岗位、人与人之间的关系，用严格的奖惩手段保证各种规章制度的实施，这样就能避免企业中的推诿、扯皮和资源浪费等现象，大大降低管理成本，提高每个部门乃至整个企业的运营效率。

第四，为其他管理职能的实现提供保障。岗位管理为企业招聘人、用人、激励人、约束人、考评人、培育人以及人事变动提供最客观可靠的信息或制度性条件，使生产管理、营销管理、质量管理以及计划、组织、指挥工作顺利进行。总之，岗位管理不仅能够保证与提高企业人力资源开发与管理的科学性，而且能为企业管理构筑坚实的基础平台，促进企业管理的科学化和有效性。

### 1.1.3 岗位管理过程

岗位管理的过程包括一系列的环节，这些环节主要包括岗位分析、岗位评价、岗位素质模型构建、员工素质评估、员工配置与人岗、岗位绩效管理、岗位薪酬管理、岗位激励与控制、员工职业发展与素质开发、员工自我管理。这些环节及其中的关系如图 1-1 所示。

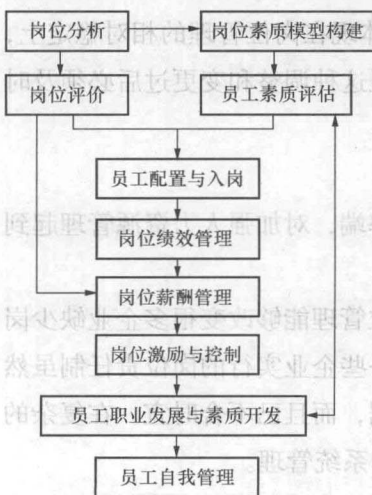


图 1-1 岗位管理过程图

#### ◆ 岗位分析

岗位分析是对每个岗位的功能、职责内容、工作关系、在组织所处的位置、岗位主持人的任职资格要求等做出的明确分析和规定。组织通过岗位分析可以对岗位方方面面的情况有具体的了解和规定，为下一步的岗位评价、岗位素质模型构建、员工能力素质评估、员工培训与开发等多项人力资源管理活动奠定基础。可以说，岗位分析是组织岗位管理也是组织人力资源管理的一块基石。

#### ◆ 岗位评价

岗位评价是在岗位分析的基础上，按照测定标准，对影响岗位的诸要素进行综合评价，按岗位价值的大小排列岗位顺序的过程。岗位评价不仅使得组织的各种管