

论水利水电设计研究院岗位标准化管理

田武欢¹,张奎²

(1.中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司,四川 成都 610000;2.中国电建集团昆明勘测设计研究院有限公司,云南 昆明 650000)

摘要:企业战略目标的实现依赖于每一个岗位目标的实现,岗位目标的实现离不开有效的岗位管理,经历了多年的快速发展,如今水利水电行业业务机遇与挑战并存,在企业转型和谋求新发展的今天,传统的岗位管理存在的问题正在慢慢凸显,本文首先分析了目前的岗位管理可能存在的问题,接着分析了产生这些问题的原因,在此基础上,提出了岗位的标准化,它包括界定岗位内容、梳理岗位流程、制定岗位标准、归纳岗位方法、开发岗位工具和落实岗位考核六个方面。

关键词:岗位;标准化管理;设计院

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.121

1 引言

经过多年的快速发展,我国水利水电行业取得了骄人的成绩,国内多家水利水电设计研究院也迅速成长,无论是口碑还是技术实力都获得了市场的认可,也拥有了承揽国际工程的诸多机遇,在这样的背景下,也对我国水利水电设计研究院提出了更高的要求,从而面临了许多挑战。公司多元化转型业务面临激烈竞争,粗放型的管理难以满足企业的可持续发展,改革势在必行,企业目标的实现归根到底要靠岗位目标的实现。本文将以前水电设计研究院为例,探究水利水电设计研究院岗位标准化管理,以岗位的标准化帮助企业更有效地实现岗位目标,进而推动企业的发展。

2 岗位管理存在的问题

2.1 优秀员工难以复制

在水利水电研究院的内部,虽然还是存在大锅饭的现象,但是同一类工作岗位的员工,绩效的差异还是比较明显,特别是专业技术类的岗位,优秀的设总、项目经理承担的项目和创造效益的体量往往是普通员工的几倍。基于管理的“木桶”理论,企业中的这部分低绩效员工决定了该员工所在的业务流程上的总体绩效水平,制约着企业整体管理水平和效率的提高^[1]。但是由于企业内部缺少科学的方法和工具,或者优秀员工没有很好的方法来传承自己的能力,很难把普通员工变成相对优秀的员工,最后达到优秀员工,优秀员工难以得到快速复制,导致企业内部优秀人才稀缺,制约了企业的转型升级。

2.2 智慧与经验难以积累

当老员工因为某些原因离开某一岗位后,工作不能顺利交接和过度,工作出现断裂,影响相关岗位和相关部门工作的顺利开展。另一方面,对于新入职的员工,找不到工作的方向,经常需要几个月、半年、一年,甚至更多时间才能摸索出一套岗位工作经验,才能真正胜任一个岗位的工作。今天的发展日新月异、不断变革,每个人都靠自己来摸索来掌握岗位工作技能,已经严重不适应管理的需要。

2.3 资源和政策出效益向管理出效益转型难

水利水电设计研究院的峥嵘岁月,离不开该院员工的辛勤付出,也得益于中国市场高速发展所产生的巨大需求,也得益于资源优势和政策导向,但是现在的市场体制越来越完善,市场也更加规范,想要在激烈的市场竞争中取得优势,需要更加科学和精细化的管理,通过优化资源配置,对工作岗位进行标准化管理,进而实现整个组织的绩效提升^[2]。没有精细化的管理,不仅当前难出效益,未来更没后劲。管理出效益时代,是坐江山、守江山的时代,仅靠敢打敢拼就不行了,必须借助精细化的管理,依靠岗位绩效的提升才能出成绩。如何从资源和政策出效益向管理出效益转型,这是管理上所面临的又一重大难题。

2.4 岗位不能很好地整合

岗位整合可以分为纵向整合和横向整合两个方面。所谓岗位的横向整合是指将业务流程上不同环节的岗位进行整合,更有利于岗位之间工作的开展,这样业务流程能够更有效的运行。但是在实际

操作中,业务流程前后环节的整合是非常困难的,尤其是这些岗位分属不同的职能部门时更是如此,相互之间的冲突与纠纷也更多。岗位的纵向整合是指上下级岗位之间的整合,从而确保上下分工清晰、政令畅通、管理有序。随着企业的发展壮大,集团总部、各生产处、项目公司等分层管理,如何实现一体化管理的确是一个难题。作为现代企业,不能实现一体化,就不能上下一盘棋,就不具有市场竞争力。企业如何实现纵向一体化?如何用一个声音说话?如何用一种形象对外?如何用一个模式管理?如何用一个战略运作?如何做组织一体化、流程一体化、运作一体化、服务一体化、营销一体化、网络一体化?这些都是摆在水利水电设计研究院面前的管理难题。

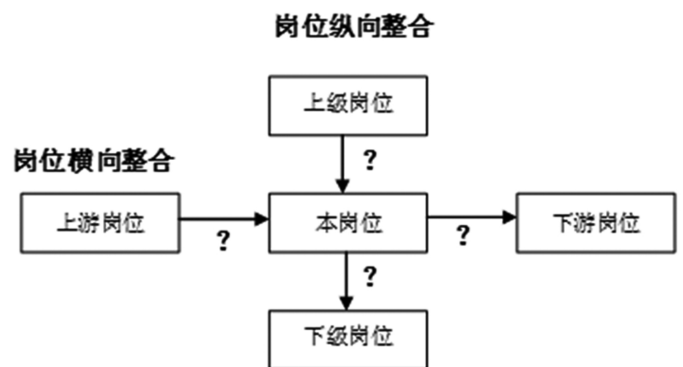


图1 岗位整合问题

综上所述,根据管理系统论述的角度,企业管理有输入也有输出,其中,企业的高层管理者的战略思想、管理目标、制度规范、管理方法等体系就是企业的输入,而企业的输出就是经营成果的实现,战略目标的达成在这两者之间还有一个转换的过程,企业的管理运作就是这个转换的过程。在这个管理运作过程中,存在着优秀员工难以复制、智慧与经验难以积累、资源和政策出效益向管理出效益转型难、岗位不能很好地整合等问题,企业战略目标的实现归根到底靠人,人要以具体岗位为载体,岗位管理如果存在了问题,就会对企业的生存和发展产生影响,因此需要对岗位管理问题出现的原因进行分析,构建一套有效的管理模型去解决这些管理难题。

3 岗位管理存在问题的原因

3.1 缺乏准确的岗位说明书

岗位说明书应该包括:岗位名称、岗位使命、岗位职责和任职资格等内容。当前很多企业都难以对每个岗位的工作职责进行准确的界定,岗位工作职责不清是一个普遍的现象,“有利的事情大家抢着做,麻烦的事情大家都在躲”的情况普遍发生;另一方面,任职资格的要求通常具有较大的主观性,同时也不够精细,降低了其可信度,因此很多人也怀疑任职资格的可操作性。

3.2 缺乏清晰的岗位流程

如果能够将岗位流程进行梳理,将员工每日的常规工作进行规范化,可以帮助员工清晰了解到自己的日常工作流程,对员工工作

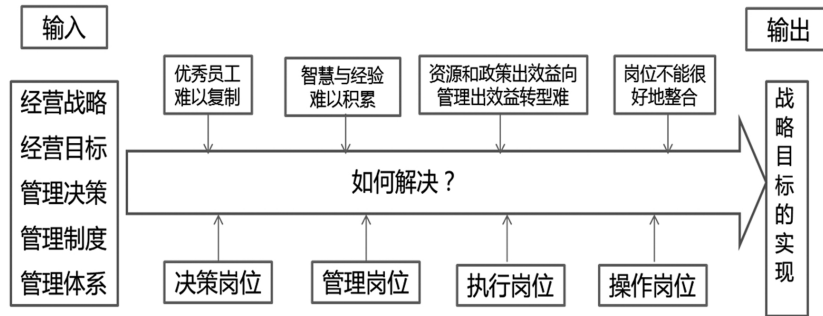


图2 岗位管理问题

效率的提高有很大帮助,通过将岗位的流程以书面的形式进行整理汇总,通过岗位操作手册的方式发放给员工,能够指导新加入岗位的员工更快上手,进入工作状态,并且也有利于开展对员工的培训。然而,在企业的管理实践中,要理清岗位的流程依然存在着一些障碍,主要有:流程系统性差、关键流程缺失、流程主题不明确、流程衔接不顺、节点过多、流程过长;流程节点控制不力,缺乏计划性、缺乏操作规范及缺乏验收标准。

3.3 缺乏科学的岗位标准

岗位工作标准是衡量岗位工作绩效高低的基本标志,是指导员工开展工作的基本依据和指南,也能够保障岗位之间的一致性。但是,大部分企业缺乏科学的岗位工作标准,一方面难以使员工清晰地知道公司提出的工作要求,这样自然难以保证岗位执行能力的提升;另一方面,也无法确保岗位之间工作的协调;此外,也缺乏对岗位员工工作职责的履行状况进行客观标准的评价。

3.4 缺乏系统的岗位方法

员工的知识、方法和素质是员工能力的三个基本要素。因此,要提升员工的岗位操作能力,必须从这三个方面进行同步提升。其中个人素质是长期习得的,不能在短期内可以快速改变与提升,但可以通过挑选合适的岗位候选人来解决。在现有的状况下,岗位工作知识与岗位工作方法主要通过长期的岗位工作实践自行进行总结提炼,然而具有长期行业经验的员工毕竟稀缺,面对企业快速发展和人才资源短缺的瓶颈,企业必须要快速将缺少行业经验的员工培养为熟手,但在当前行业知识与经验主要依赖员工个人的自我积累的情况之下,企业如果无法建立岗位工作方法、知识、经验库,就不能通过培训快速将新手转变为熟手,也不能保证新手转换为熟手过程中存在的个体差异。但不幸的是,当今的企业绝大多数没有建立岗位工作方法、知识库,尤其是非生产工人岗位。

3.5 缺乏全面的岗位工具

过去我们认为,工具仅仅是锤子、扳手,或者电脑、网络,但现在,工具已经发展到流程、方法、模版、表单等等。现代工作流管理理论认为,万事万物都有方法,任何岗位都有一定的岗位工具来提升工作效率,通过研究积累,可以开发和建立与岗位相适应的工具箱,通过这些成熟的方法和有效的岗位工具,可以帮助员工减少不必要的失误,极大地提升工作效率。但大部分企业缺乏对岗位工具的系统归纳和开发,岗位缺少操作工具。

3.6 缺乏合理的岗位考核

岗位考核是企业的一个永恒话题,企业管理者都在绞尽脑汁地想办法加强企业的岗位考核,但是很多企业结果都不是很理想。岗位考核没有标准化的考核指标,考核结果更多的取决于主管领导的判断,考核指标设计不合理,缺乏量化的指标,考核更多的流于形式,考核结果得不到很好的运用。这样的岗位考核就难以发挥它的引导和激励作用,不利于公司战略目标的实现。

4 岗位管理的对策

基于以上的问题和原因的分析,本文认为可以通过岗位标准化管理来解决这些问题。

4.1 界定岗位内容

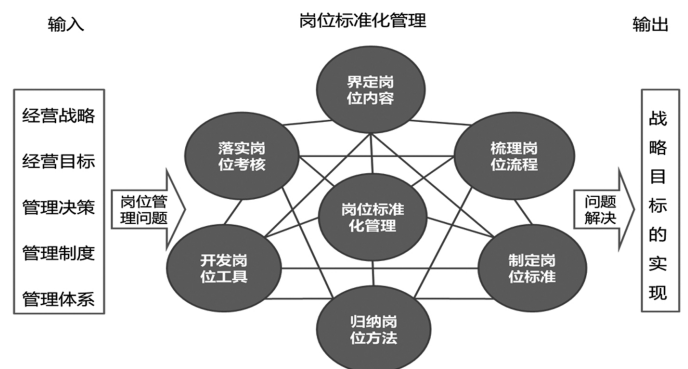


图3 岗位标准化管理

一个完整的岗位界定,必须包括基本信息界定、岗位使命界定、岗位职责界定、岗位权限界定、职位关系界定、工作条件界定、任职要求界定和考核要素界定等八大基本内容。岗位界定解决的是“岗位该做什么不该做什么的问题”。

4.2 梳理岗位流程

梳理企业运作的业务流程,而且把这些业务流程的各个环节直接分解到了所涉及的岗位,变成了岗位的一项工作,并围绕该工作,提出了顺利完成该工作所必须遵循的操作流程,通过这些操作流程所产生的绩效,来保证业务流程每个环节的绩效,而每个环节绩效的实现,就保证了整个业务流程绩效的实现。通过岗位流程的梳理,不仅解决了业务流程到岗的问题,也解决了工作过程中,岗位按照何种流程来操作的问题。

4.3 制定岗位标准

业务绩效来自业务流程的绩效,业务流程绩效来自业务流程每个环节的绩效,为了确保每个环节成果的统一协调,必须为每个环节提出工作标准,只要达成这些工作标准,才能有效地确保绩效的实现。一个完整的岗位操作标准,包括目的、范围、标准、规范、流程和职责等要素,这既可以作为进行岗位操作的依据,也有助于对岗位工作绩效高低的判断。

4.4 归纳岗位方法

岗位工作方法是构成岗位员工工作能力的关键要素之一,必须通过对岗位工作流程上各环节工作任务相关的工作方法进行研发、总结、提炼、优化,形成岗位工作方法库,然后才能通过培训,确保员工掌握相关的岗位工作技能,这样才能从本质上提升员工的岗位工作能力以及对员工岗位工作经验的积累。

4.5 开发岗位工具

为每个岗位开发设计大量行之有效的软工具,才能全面提升岗位工作绩效。岗位操作的软工具,它包括结构化的表单、模型、公式等,采用这些工具,可以大幅度减轻工作强度、减短工作时间、减少工作失误、提高工作效率。一个岗位操作效率是否能全面提升,就看你为该岗位开发与提供了多少操作工具,如果每项工作、每个工作

(上接 122 页)

流程环节,都能配置与之相适应的操作工具,那么岗位能力肯定可以大幅度提升,岗位操作绩效可以大幅度提高。

4.6 落实岗位考核

考核就是依据确定的工作标准对岗位工作过程以及输出的结果进行比较的过程,其实只属于管理控制的一部分,依据管理控制理论,为确保岗位的工作符合组织的需求,必须对岗位的工作过程以及工作成果进行考核,因此,工作考核的内容必须包含三部分,即工作过程考核、工作结果考核以及与工作过程密切相关的劳动纪律考核。其能确保岗位的工作符合组织的经营战略,能够确保整个业务流程的顺畅运行,因而能提升整个组织的执行能力。

5 总结

岗位标准化管理以组织结构为基础、以流程为线索,以工作为主体,通过上下流程的全面对接,实现了决策层、管理层、执行层和操作层的纵向一体化;另一方面,岗位标准化管理,不仅把执行落实到了岗位,还把执行具体化在岗位责任、岗位标准、岗位流程、岗位

工具和岗位考核之中,让执行力不再是一句空话,让执行不再是企业永远的痛。岗位标准化管理,还能积累和传承经验和技能,让员工按照科学规范的流程操作,减少工作失误,提高工作效率,并且能提供培训的教材,帮助新员工快速上手,缩短岗位成熟周期。

参考文献

- [1]梁霄,李维刚.“木桶原理”的基本内涵与实践[J].经营管理者,2013(07).
- [2]郭金颖.实施岗位标准化管理,有效提高工作效率[J].经营管理者,2014(04).
- [3]邓纯雅.执行力打造超强竞争力[J].当代经理人,2003(12):24-26.
- [4]宋新谱.岗位管理:人力资源管理的核心[J].人才资源开发,2005(11).
- [5]魏炜.基于帕累托最优的企业内部管理制度分析与设计(博士论文)[D],2004:24.
- [6]余世维.赢在执行[M].中国社会科学出版社,2005.
- [7]谭伟东.西方企业文化纵横-当代企业管理思想[M].北京大学出版社,2001.