

谈如何通过制定有效的岗位职责和工作计划来提高员工执行力

林晨东

福建金闽再造烟叶发展有限公司

[摘要] 员工流失、企业员工执行力不足已经成为很多企业发展中所面临的主要问题，并且会影响企业的长期发展。导致这种情况不仅来自市场因素，更因为企业对人力资源管理不看重，导致岗位设置不合理，严重影响了企业的长期发展。本文则在此急促上，对企业员工执行力的常见问题进行分析，并对其发生问题的因素进行分析，给出具体的岗位职责和工作计划策略，展开相关分析如下。

[关键词] 岗位职责；工作计划；员工执行力

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.252

引言

员工的执行力决定着完成工作任务的效率和质量，也影响着工作成果是否能有效符合预期目标。企业员工的执行力越强，人力资源与物质资源的利用率便越高。反之，若企业员工执行力整体处于较差状态，则会导致企业资源出现不必要的浪费。因此，为有效解决这一问题，企业应合理落实岗位职责的设定与工作计划的规划，保证企业在分工与计划方面的管理效果。

一、企业员工执行力的常见问题

在一般情况下，企业员工执行力较差会受多方面因素的影响。诸如企业制度、管理方式、管理态度、企业文化等内容都会对员工执行力产生影响。这些因素导致员工执行力较差，员工执行力较差导致其在日常工作中出现问题，这种问题主要体现在以下几个方面：

（一）工作内容

不明确工作内容是最常见的“执行力差”现象。一般而言，许多岗位所规定的岗位职责都是相对模糊的，具有较大的自主发挥空间，员工能够在上岗后粗略了解自身岗位所负责的工作，但在具体的工作中，确并未详细规定或阐明一些中立或额外的工作应该由谁负责。在责任机制建设不完全的前提下，许多员工并不知道哪些工作应由自己完成、哪些工作应交付给他人，就导致以下两种情况的出现：一是员工推诿本应由自己完成的任务，以模糊的岗位职责为借口；二是员工在领导不将工作指定到自己头上的时候选择袖手旁观，缺乏主动承担工作的意识。这种情况常出现于管理水平较低的企业，基层员工与中层领导属于服从与命令的关系，在领导不发布明确命令的时候，员工就自觉处于待命状态。如果领导过于繁忙没法逐一发布任务，便会有人出现无所事事的状态。

（二）工作方法

欠缺工作方法是许多企业基层员工面临的共同问题，主要包括完成时间、完成效果和工作流程等方面。首先，许多工作在被布置时便未被发布者规定准确的完成时间，这会导致员工在同时承接多项工作时无法自主厘清工作的优先级，经常出现将不紧迫的工作先完成、紧迫的工作尚未开始的情况。完成时间的模糊会导致员工在完成工作时难以选择合适的工作方法，本应“急活快做、缓活细做”的工作目标未被实现。其次，许多工作在设定时便未准确预估员工能力、预留时间、既有资

源、团队协作等因素对工作成果的影响关系，领导者仅凭借自己的意愿便主观敲定了预期效果，导致员工即使已经十分努力地工作了、却仍未完成工作的情况出现。

二、企业员工执行力低下的主要因素

（一）人力资源规划不科学

企业所有者都是围绕市场需求经营，但是在企业发展的长期战略上比较模糊，也并不重视对员工的保障，而且忽略人力资源规划。比如缺少对现有的人力资源是否和企业发展战略匹配的研究，对现有企业人力资源管理状况和管理体系是否具有足够保障上缺少严格分析。所以在企业内部并没有形成从员工招聘、培养、成长、升职的计划，也缺少也企业发展战略相匹配的计划。公司的员工执行力差也和缺少长期规划有关，新入职员工需要一定时间才能适应业的工作环境，所以很难迅速开展工作。在企业内部授权不明晰的情况下，员工根本不能发挥出他们的作用和本能，对企业的长期发展十分不利。

（二）内部机制失衡

由于公司对人力资源管理部门没有明确定位，一些人力资源管理工作负责人员也没有相应的专业背景，导致员工的职业发展存在比较大的局限，奖罚工作存在比较随意的问题，长期处于利益分配不合理的环境下，员工的各种要求也难以满足，降低了员工的工作积极性，降低执行力。

（三）激励制度不合理

提高员工执行力的关键在于企业能形成科学的激励制度和薪酬制度，从企业的成本角度考虑，或者单纯根据自身估计和想象确定，导致激励政策并不具备明确的目的性。而且公司很难触及员工的直接需求。另一方面，激励制度是多层次的，包括物质激励和精神激励两方面，除了薪酬、福利、奖金等物质激励，还需要对员工进行口头表扬、培训、职位晋升等物质上的奖励。公司在精神激励建设上比较薄弱，进一步增加了员工的不满，降低了执行力^[3]。

三、制定有效的岗位职责和工作计划提供员工执行力

（一）完善培训制度

为了保证员工能迅速融入企业的工作中，避免企业工作效率低下的情况，企业应该树立起科学的培训理念，建立完善培训制度，保证员工能迅速融入企业中，满足企业人日常生产要求。企业需要将员工作为自身资源的重要组成部分，把员工作为一个具有效益的长期投资，有效发挥人力物力的作用，实现

企业的长期目标。企业需要在构件培训制度之前从整体、员工所在部门职能、员工个人发展规划三个方面展开分析,全面研究培训工作的需求,确保员工的培训内容能满足他们个人发展的要求,也能满足企业长期发展需要,并根据需求制定合适的培训目标,实现兼顾企业和员工个人的培训,保证培训工作的综合效益。为了保证员工能够积极参加培训,应该确保员工的培训和绩效、晋升等挂钩,设定一些难度较高的学习内容,刺激员工积极接受培训的同时,也晋升培训表现优异的员工。

国有企业统一岗位职责制定信息化,应当加强信息化基础设施建设,根据不同阶段企业的发展规划来完善和创新岗位职责制定软件,但与此同时,也要及时记录软件在运行使用过程中存在出入的地方,避免过度依赖软件。在选用供应商环节,相关负责人要依据企业实际人管情况来选用适合的系统软件,做好市场调研,深入了解软件供应商的各项资质,避免因核查了解不到位给企业信息安全带来影响。在资金和条件允许的情况下,国有企业也可以组建专门的技术团队来自主研发适用于企业岗位职责制定的相关软件,结合当前的人才需求来逐步扩大应用型人才队伍,让他们通过专业的能力来为企业发展提供强有力支持。

与此同时,企业管理者也要明确不同企业类型在岗位职责制定信息化建设时的差异性,要立足于企业发展实际来针对性的开展工作,避免过度借鉴导致基础设施建设与企业发展的不适用性。在实际工作当中,也依然要坚持“以人为本”的发展战略,通过人才推动岗位职责制定信息化建设,也为他们提供一个适合的发展空间,达到岗位职责制定最优效益。

(二) 调整激励方式,调动员工工作积极性

对员工的激励应该是多层次多方面的,满足员工各方面的需求,才能让员工对工作有更高的动力。根据马斯洛的层次需求理论,人的需求包括五个层次,分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求,公司需要把握员工不同层次的需求,才能充分调动员工的积极性^[4]。对此,企业首先需要了解员工的需求阶段,分析当前员工的主要需求,并且要认识到满足员工一个层次需求之后,更高层次的需求就会随之产生,并且能驱动人进步。所以设置的激励措施不能仅仅采取增加工资、福利、增加传统物质奖励的方法,还需要实现物质激励和精神刺激相结合。比如企业可以将自己的短期目标、长期目标和员工的职业生涯规划捆绑,从而对员工进行情感激励,提升员工职位,满足员工的职业生涯规划需求。同时,企业也需要设定和员工的沟通渠道,比如设置意见箱、开设座谈会等等,增加高层对一线员工工作状况的了解,进一步完善激励机制。激励机制在奖罚并进的同时,也要激励先进和鞭策落后,在企业内部构件能者上、庸者下用人理念,鼓舞员工不断前进,保证员工能保持高度的工作热情^[5]。

(三) 完善富有竞争性的薪酬体系

企业之间的竞争不仅是产品、产业链的竞争,在基础上是员工的竞争,企业对高级人才具有足够的吸引力,才能让自

身企业壮大,在行业内更加富有竞争力。为了能吸引更多优秀的员工,以及保留更多优秀的员工,就需要提升公司的薪酬水平,认同员工的价值,也让公司能吸收其他优秀员工。所以在制定薪酬标准时,公司需要向行业内的平均薪酬水平,并分析行业内领先企业的薪酬水平,提升自身薪酬标准,制定最具有竞争力的薪酬,使企业能吸引和保留高水平员工。同时,需要保证企业绩效制度应具有公平性。公司的绩效管理机制缺少合理性,是导致员工工作效率低下的主要因素之一,为了确保绩效管理工作的效果,企业需要坚持公平效率原则,制定具有自身特色的薪酬管理体系,而且要保证薪酬管理体系在企业内部的管理效果,保证所有员工都能确信绩效管理制度是公平的^[6]。为了避免绩效制度不公平,应奉行能者多劳的理念,将员工的薪酬和绩效挂钩,薪酬体系和员工的绩效结合,保证绩效管理的激励性。国有企业统一岗位职责制定信息化,应当完善人力资源信息化管理运行机制,以此来为日常工作开展提供切实可行的依据,也为人管信息化建设提供必要的保障,作为一项基础性工作,岗位职责制定者要从实际情况出发,综合考虑各方条件,营造一个良好的信息化运行环境。在运行机制的基础上,为信息化岗位职责制定提供指引,也能够有效规范企业员工的工作行为,从工作流程、规章制度、绩效考核等多个方面深入落实,让人力资源组织结构能够更加完善,融合现代化人力资源信息化管理理念来全面建设岗位职责制定系统。与此同时,岗位职责制定者也要进一步明确信息化建设不能只停留在信息化办公层面,而是深入到人力资源与信息技术匹配等多个方面,要实现信息的实时共享以及智能化发展方向,发挥信息化的优势作用,来进一步提升国有企业岗位职责制定的工作效率以及水平。

结语

企业在建设管理过程中,需要从员工的实际情况入手,企业需要建立起完善的管理制度、科学开展绩效管理、加强企业文化建设,在企业内部形成和谐的工作氛围,不断认识人才、尊重人才、挖掘人才、满足人才,才能促进人才工作积极性的提高,提高工作效能,为企业的长远发展提供动力。

参考文献

- [1]周磊.高等教育国际化视野下的高校留学生管理问题及解决途径[J].学园,2018(20).
- [2]鲁艺,郑哲.谈教育部留学来华师资培训项目对中医药国际化教育的启发[J].教育教学论坛,2017,340(50):3-4.
- [3]刘萍.加强工作计划管理,提高基层工作执行力[J].广西烟草,2009,000(011):57-58.
- [4]易家昊.怎样理清工作思路[J].政治指导员,2008(1):32-37.
- [5]王宝善.基于员工积极性发挥的绩效考核管理探讨[C]//中交第一公路工程局有限公司.中交第一公路工程局有限公司,2012.