

教育部博士点基金支持研究课题

KPO

标准化管理

李蔚 吴旭明 叶泷泽 著

整合就是力量，工具就是能力

 科学出版社
www.sciencep.com

内 容 简 介

本书以全员营销理念为指导,以营销链理论为依据,以企业执行力为核心,以关键岗位为单元,以工作绩效为目标,以工作流程为主线,构建了一套企业关键岗位操作标准化管理系统(KPO)。该系统由岗位操作文化、岗位操作界定、岗位操作流程、岗位操作标准、岗位操作方法、岗位操作工具和岗位操作考评七大部分构成,是企业全面解决岗位操作标准化和提高岗位操作执行力的有效工具。借助该系统,企业可以有效地解决全员营销理念如何落实到岗,纵向管理如何实现一体化,横向运行如何实现协调化,岗位操作如何实现标准化,人员快速流动如何保证实现绩效稳定化以及岗位智慧与经验如何全面积累、分享与传承等管理难题。

本书是企业推进标准化建设、执行力构建、营销组织管理和全员营销管理的指导读物,是咨询机构和咨询从业人员进行 KPO 咨询策划的指导教材,也是高等院校进行营销组织教学、管理标准化教学的重要读物。

图书在版编目(CIP)数据

KPO 标准化管理/李蔚,吴旭明,叶泂泽著. —北京:科学出版社,2007
ISBN 978-7-03-020592-6

I. K… II. ①李…②吴…③叶… III. 标准化管理 IV. C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 198956 号

责任编辑:张 兰 李俊峰/责任校对:张 琪
责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007 年 12 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2007 年 12 月第一次印刷 印张:24 1/4

印数:1—7 000 字数:463 000

定价:54.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

前言

四川大学营销工程研究所一直致力于营销战略问题的研究，并为企业提供营销战略策划咨询，但多年的策划咨询结果发现，仅仅进行战略策划与推广，营销效果经常不令人满意。是方案不好？不是，是执行不到位。企业的执行力弱，影响了营销方案的效果。

一流的方案，三流的执行，结果产生的是五流的效果。于是，研究所的研究开始向营销组织延伸，不仅进行营销战略策划，也进行营销组织设计，力图通过营销组织建设来提升营销执行力，解决营销效果问题。为此，课题组申请了国家课题，将其研究成果写成了《营销流管理》一书，并获得了四川省人民政府哲学社会科学成果奖。

营销流管理提出了以营销链为主线，以营销流为载体，以营销力为动力的营销组织管理新模式，通过企业推进，取得了良好的效果。根据营销流管理模式，营销链产生营销力，并对营销链上运行的营销流（信息流、产品流、货币流）做功，推动营销流的快速运动，以实现营销流流量的最大化、流速的最快化、衰减的最小化。不过营销链经常并不都是做正功，有时产生的是零功和负功，即使不产生零功和负功，也可能会出现功耗，严重影响营销目标的实现。既然营销动力来自营销链的节点，那么提升营销链节点的操作绩效就可以大大增强营销力，就能产生更大的正功。

但如何才能增强营销链节点的动力呢？

根据营销流管理的营销链管理模式，营销链分为主链与辅链。主链从市场、调研、开发、技术、产前、生产、仓储、销售、物流、服务到顾客，贯穿企业的整个经营环节。辅链是为主链服务的支撑系统，它包括人力、财务、行政、后勤等。营销本质上可以划分为“营”和“销”两大部分，“营”是营造条件，“销”

是销售产品。对于企业的绝大多数岗位而言，它们并不直接参与产品销售，但都参与条件营造，条件营造的好坏，直接决定了销售的效果。德鲁克说：“市场营销的目标就是使销售成为多余。”营销的最高境界就是不销。营得好，不用销；营不好，才努力销。对于辅链上的人力、财务、行政、后勤等职能部门与岗位，它们并不参与销售，但却通过人、财、物条件的营造，对销售直接发生作用，显而易见，人、财、物不到位，还怎么进行产品销售？而主链上的调研、开发、技术、生产、仓储，也不直接参与销售过程，但却通过发现价值、凝结价值、生产价值、提升质量、降低成本、储运产品等活动，营造销售的直接条件。试想，如果这些条件营造不到位，产品价值低、功能不全、质量差、成本高，还怎么进行销售？又怎么完成销售目标？而主链上的销售、物流和服务岗位，才直接参与到销售活动之中。它们的职能是以适当的价格、适当的渠道、适当的沟通方式把产品销出去，并实现客户的满意与忠诚。由此可以看出，营销工作，大量做的是营造条件的工作，也就是“营”的工作，其次才是“销”的工作。没做好营，就做不到销，而“营”涉及企业的每个部门，所以，科特勒才提出了全员营销的理念。如何在企业全面营造销售所需的全部条件？如何做好企业的全员营销工作？如何把全员营销观理念彻底植入岗位文化之中？如何根据全员营销思想重新进行岗位界定？在全员营销理念导向下，岗位应该具有哪些操作流程，每个流程环节上应该具有什么样的操作标准？为完成这些操作标准，可以采用哪些操作方法？要采用这些操作方法需要借助哪些操作工具？对于营销条件的营造效果，可以采取哪些考评手段来考评？为了找到这些答案，我们课题组决定通过校企联合，开展全面的实证研究，这个想法很快得到中国移动四川成都分公司的认同，他们也在探索如何实现从“销售出效益”向“管理出效益”的转化，也正在为强化执行力大动脑筋，于是双方一拍即合。2004年，四川大学工商学院营销工程研究所与中国移动四川成都分公司达成合作关系，共同组建了KPO标准化管理系统研究课题组，由李蔚和吴旭明任组长，四川大学工商管理学院营销工程研究所的教授、博士和中国移动四川成都分公司主要部门负责人为研究成员，经过4年的艰苦努力，终于完成了作为理论研究成果的《KPO标准化管理》专著和作为应用研究成果的《中国移动四川成都分公司KPO标准化管理系统》手册。

作为校企联合的研究成果，它不仅有坚实的理论基础，更有良好的企业应用基础，具有广阔的推广前景。目前，KPO管理系统已经得到企业界、政府界、银行界、医学界、教育界的广泛认同，课题组已应邀就企业、政府、学校、医院、部队、银行等系统的KPO体系建设，举办了大量的专题报告会，KPO管理系统的全面推广工作已经展开。

KPO管理系统作为一个新生事物，它的目标在于有效整合现有的管理资源，通过岗位操作的全面标准化，尤其是流程、方法与工具的标准化，彻底解决企业

的岗位执行力问题，使企业真正成为一个有执行力的卓越组织。虽然 KPO 管理系统还是一个丑小鸭，但我们相信，通过不断地研究和完善，它终将会变成白天鹅，终将会对全面提升企业、事业单位的执行力发挥重要作用。

作者

2007年9月

目 录

前 言

第 1 章

KPO 管理系统提出的理论基础	1
1.1 问题的提出	1
1.2 文献综述——现有的解决方法	26
1.3 KPO 管理系统理论的提出	54

第 2 章

KPO 管理系统的界定	62
2.1 KPO 管理系统的概念	62
2.2 KPO 管理的模式	65
2.3 KPO 管理的特点	70
2.4 KPO 管理的目的	73
2.5 KPO 管理的目标	76
2.6 KPO 管理的功能	78
2.7 KPO 管理的基本思维	81
2.8 KPO 管理的适应领域	84

第3章

KPO 岗位文化系统 88

3.1 岗位文化概念的提出 88

3.2 KPO 岗位文化系统的模型 102

3.3 KPO 岗位文化体系的管理 117

第4章

KPO 岗位界定系统 127

4.1 岗位界定 127

4.2 岗位基本信息界定 142

4.3 岗位使命界定 145

4.4 岗位职责界定 149

4.5 岗位权限界定 152

4.6 岗位工作条件界定 157

4.7 岗位要求界定 159

4.8 岗位关系界定 165

4.9 岗位考核界定 168

第5章

KPO 岗位流程系统 176

5.1 KPO 岗位流程定义 177

5.2 KPO 岗位流程设计 195

5.3 KPO 业务流程优化 206

5.4 KPO 岗位流程评估 210

5.5 KPO 岗位流程再造 216

5.6 KPO 流程实施 221

5.7 KPO 岗位流程安全 225

第6章

KPO 岗位标准系统 232

6.1 标准的概述 232

6.2 KPO 岗位标准系统 244

6.3 KPO 主要岗位标准类型 247

6.4 KPO 岗位工作标准的建立	252
-------------------------	-----

第 7 章

KPO 岗位方法系统	265
7.1 KPO 岗位方法系统的理论与现实基础	265
7.2 KPO 岗位方法系统的提出	272
7.3 KPO 岗位操作方法	277

第 8 章

KPO 岗位工具系统	284
8.1 问题的提出	284
8.2 文献综述	288
8.3 KPO 岗位工具系统的提出	301

第 9 章

KPO 岗位考核系统	311
9.1 KPO 考核系统概述	311
9.2 岗位关键绩效指标 (KPI) 考核	327
9.3 岗位关键操作指标 (KAI) 考核	338
9.4 岗位关键表现指标 (KBI) 考核	345

第 10 章

KPO 管理体系的导入	353
10.1 KPO 管理体系的建立	353
10.2 KPO 管理系统的实施	360
10.3 KPO 管理体系的执行检查	364

参考文献	376
后记	378



KPO 管理系统提出的理论基础

1.1 问题的提出

为什么大量的企业在不断地消亡？为什么大量所谓的成功企业只是昙花一现？为什么大量的企业在内部的管理混乱与纷争中苦苦挣扎？为什么企业的宏伟蓝图往往成为空中楼阁？

调查表明：世界上成功的企业，有 90% 以上是因为管理精湛；世界上失败的企业，有 85% 是因为管理不善。在中国，统计数据表明企业的平均生命周期只有 2.9 年，可见短命的企业是绝大多数，能够基业常青的长寿企业是少数。巨人般的企业能够在一夜之间灰飞烟灭，英国的巴林银行，美国的世通集团、安然公司、安达信公司，中国的三株集团、巨人集团等，这些名声如雷贯耳的公司今昔何在？

借助我们对中国企业的全面研究发现，这些企业在管理过程中存在 18 个难题，这 18 个难题形成了企业的 4 大管理瓶颈，企业如果不能有效地突破这 4 个管理瓶颈就不能快速、稳健地发展，就不能做到基业常青。

1.1.1 执行能力瓶颈

当今的世界是强者的世界，市场竞争日趋激烈，只有市场上的强者才能生存发展。但很多企业的经营者发现本企业出现了这样一些问题：许多宏伟战略蓝图

最终化为泡影；许多先进的理念和方法政策在实施时却流于形式；许多管理人员的任务承诺在贯彻过程中被放弃；高层管理者的管理指令总是在漫长的执行过程中变得面目全非；实行同样的经营战略与策略产生的效果却有着巨大的反差。这些问题的产生严重影响了企业的市场竞争能力，企业的强者之梦好像越来越远。

这些问题产生的原因是多方面的，但其中很重要的原因就在于企业管理过程中存在着广泛的执行难题，这些执行难题主要包括以下方面。

1.1.1.1 企业战略执行难题

企业在战略的执行过程中出现“播出去的是龙种，收获的却是跳蚤”的现象几乎成为一种必然。企业在制定发展战略时总是豪情万丈，执行过程中却是虎头蛇尾，各层次员工盲动、拖沓、扯皮使得发展战略变得面目全非，最后导致这些美好的战略成为空中楼阁。

相关研究显示：在美国，大约有 70% 企业失败并非源自低劣的企业战略，而是因为所制定的战略没有被有效地执行，经过精心策划的企业战略只有不足 10% 得到有效的执行。由此可见，战略的执行问题是影响企业发展的关键瓶颈之一。

为什么会出现这种令企业管理者如此神伤的战略执行困局呢？有学者将企业战略执行“走形”归纳为以下 6 点^①：

(1) 战略表达不清。对战略缺乏清晰一致的描述。老总、副总对战略各有想法，如果高层都对战略说不清楚，那么在战略的落实与执行过程中势必出现很大的偏差，或者根本就无从落实。

(2) 战略重点与实际运营重点的脱节。在实际管理过程中我们经常会发现，企业宣传的战略方向与实际运营的重点不一致。比如，虽然宣称要通过推出产品创新领先市场，但实际运营中，却把如何降低成本、提高质量当作重点，而忽略产品研发的投入。

(3) 战略与文化的脱节。处于战略转型以及被并购的企业经常会出现战略与文化的脱节。企业转型前的核心文化是围绕原有战略展开的，文化的惯性使转型后的“创新战略”很难被原有文化所接受，于是形成了文化与战略之间的冲突。

(4) 管理架构的缺位。很多公司专门设立战略规划部，专门负责战略的制定，但很少有公司设有专门机构对战略执行进行管理与监督，从而主要依靠常规的层级结构负责执行，即自己执行自己监督，因而执行过程就成了自然行为，企

^① 陈振烨. 企业管理：企业战略执行“走形”的 6 种表现

http://www.ccw.com.cn/work2/corp/luntan/htm2007/20070726_292892.htm. 2007 年 8 月 30 日

业战略不变形也难。

(5) 战略难以转化为岗位的具体工作。如果企业的战略不能转化为具体工作岗位的工作职责,则更难以转化为具体工作岗位的工作标准与要求,企业战略自然难以执行。

(6) 权谋抵制变革。企业内部必然存在各种利益团体,这些利益团体有不同的利益诉求。当企业开始推行新的战略时,必然会对既有的利益格局形成冲击,在没有严格的监督、考核、激励机制下,利益受到影响的各派系为了确保自身利益不受损害而抵制新战略的实施。

西方有学者从实证研究的角度也对快速发展公司的战略执行困难进行了研究,认为这些企业的战略执行困境表现为以下4个方面:

(1) 不能及时调整战略。企业不能及时将内外部的各种压力转变为企业战略目标的调整,并让公司各个层级理解调整后的战略目标。

(2) 缺乏有效的绩效管理工具。很多公司欠缺系统化的绩效管理工具,不能将公司战略与绩效管理结合起来,并转化为明确的衡量指标和行动方案。

(3) 业务流程与岗位职责的缺失。由于高速发展,公司的制度、流程、架构和人员不断地调整,此时欠缺动态的战略绩效管理体系,包括责任制、绩效管理流程等。

(4) 员工岗位技能欠缺。公司的管理层往往是业务骨干提拔上来的,管理能力普遍较弱,他们的素质与技能状况难以满足企业战略执行的需要。

综上所述,无论是理论研究还是实证研究的结果均表明企业战略执行困难的主要原因是:

- 没有专门的工作团队负责战略的实施;
- 企业难以将经营目标转化为每个岗位的具体工作目标;
- 企业的战略与岗位的具体工作脱钩,没有转化为具体的岗位工作;
- 没有建立相应的业务流程落实管理战略;
- 岗位员工缺乏监督与反馈;
- 岗位员工缺乏相应的工作技能;
- 缺乏管理工具的支持;
- 企业的战略实施与企业文化的脱节。

这些原因归根结底就是员工的岗位工作与公司的经营战略之间脱节,岗位之间无法协调一致形成合力以确保企业经营战略的实现,在企业的战略与岗位之间存在明显的“黑箱”。

1.1.1.2 企业文化落地难题

企业文化是企业全体成员的共同价值观，包含企业的价值观、信念、规范与准则等几个基本组成部分，是指导所有员工工作行为的基本准则。

中国企业基本上都有自己的文化，那是企业长期经验和智慧的结晶，是企业的宝贵财富，也是企业持续发展的保障。

多数情况下，企业文化中的核心价值观来源于企业的创始人或最高管理者个人的价值观，寄托了创始人或最高管理者的企业理想，而不是企业员工的普遍共识，因此，企业文化不会自动被每一个员工执行。另外，作为核心价值观的企业文化往往是高度的概括和浓缩，抽象大于具体，而每个员工都在不同的具体岗位工作，完成的是某项或几项实实在在的工作任务，因此，如何在这些具体的工作任务当中体现企业的价值观的方式存在着明显差异。

在这样的背景之下，绝大多数企业的文化，不是挂在墙上，就是止于口号，企业文化成了一件好看而不好用的“花瓶”。企业文化高高在上，员工口头天天说，但实际上却自行其是，企业文化最终演变成为一堆动人的口号或简单沦落为一套视觉形象识别（visual identity, VI）系统或礼仪系统，最终难以具体落实。

对于企业文化的执行瓶颈，有学者认为导致这种状况出现的原因是目前企业文化中广泛存在的“眩晕症”现象，具体表现为：

（1）不知所云，无法执行。这样的企业文化是一些所谓的企业文化专家及学者根据《论语》、《周易》、《道德经》等先古书籍提炼、汇总出来的企业文化，是单纯的为了文化而文化，不仅理解困难，执行更是无从下手。

（2）浅尝辄止，不想执行。这样的企业文化是由企业家心态决定的，他们把企业文化当作一个“幌子”，追求的是管理的时尚，所以企业文化具有“两层皮”，与企业的战略和企业自身的特点完全不吻合。

（3）以偏概全，不会执行。企业文化是一项系统工程，而有的却将其割裂，认为 CIS（corporate identity system，企业形象识别系统）就是企业文化，做企业文化就是搞一套仪式或者就是出一套标准的 VI 系统，根本谈不上将企业的文化转换为岗位具体工作的可能性。

（4）战略重视，不能执行。只在战略层面上提出企业文化，不重过程和结果，造成大而空的企业文化，根本无法落实到具体的岗位。

企业文化是指导企业发展的基本准则，对于企业发展的重要性不言而喻，因此，文化理念如何落实到岗，如何贯彻到人，如何成为领导者的管理工具，如何成为员工的约束工具，是每一个企业都在考虑的问题，也是每一个企业面临的一项管理难题，必须得到解决。

1.1.1.3 企业制度执行难题

企业的管理制度规定了企业的基本运行方式、岗位之间的协作关系以及员工的基本行为规范,是企业正常运行的基本保障,是企业实现由“人治”向“法治”转变的前提条件,可见制度对于企业发展的重要性是不言而喻的。美国著名经济学家道格拉斯·诺思甚至在《西方世界的兴起》中提出西方崛起主要得益于制度建设与变迁。

与制度的重要性形成强烈的反差的是,企业管理制度的执行情况却令人堪忧。余世维认为主要原因在于管理制度不严、朝令夕改;制度自身不合理;执行过程过于繁琐、拘泥于条款以及制度之间的相互冲突^①。制度的执行困难已经成为制约企业管理水平提升的重要瓶颈。

1.1.1.4 管理决策执行难题

为确保企业战略的贯彻实施,不断地对企业的管理运作进行调整以满足市场的需求,企业的高层管理者必须对企业的管理运作做出各类管理决策,要求企业相关岗位人员严格执行。

但在实际的企业运行过程中,组织的高层决策往往难以得到正确的传达、贯彻与落实;经营战略往往在层层传达过程中变形走样,在员工的相互推诿、扯皮、拖沓、误解之中落空,尤其在该决策明显涉及组织内部某些岗位的既得利益时更是如此。因此,在企业内部必须建立一套管理决策的执行机制,能够确保管理决策能够落实到岗、落实到人,只有这样才能保证管理决策的贯彻落实。

1.1.1.5 企业执行能力瓶颈综述

综上所述,影响企业执行能力的主要因素是战略执行、文化执行、制度执行、决策执行能力。企业战略、文化、制度、决策执行能力提升困难的主要原因在于难以落实到岗位,如图 1.1 所示。因此,必须解决企业战略、文化、制度、决策的执行到岗问题。

^① 余世维. 赢在执行. 中国社会科学出版社, 2005

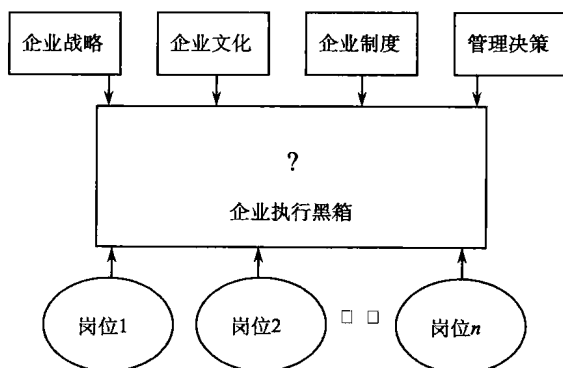


图 1.1 企业执行瓶颈

1.1.2 岗位工作绩效提升瓶颈

1.1.2.1 岗位工作能力低下难题

在很多企业，管理者总是抱怨企业的员工素质低下，难以承担其工作职责，新员工上手慢，这种状况对于岗位工作经验要求较高的职位更是如此。因此，熟练工种的人才缺口较大，员工岗位工作能力低下已经在很大程度上成为制约企业发展的重要因素。

导致企业员工岗位工作能力低下的主要因素包括 3 个方面。

1. 缺乏科学的岗位任职资格界定

岗位任职资格是判断一个员工能否胜任某个岗位工作的基本准则，岗位任职资格界定是否准确是确保招募合格员工的前提条件。当前很多企业也在从事人力资源管理提升工作，也对企业内部的很多岗位提出了任职资格要求，但这种任职资格的要求往往非常粗糙且具有较大的随意性，因此其可信性、可操作性常受到普遍的怀疑。因此，如何更为科学地依据岗位工作任务界定岗位的任职资格是提升员工岗位工作能力的前提条件，而对于如何界定岗位的任职资格目前并没有非常成熟的方法，还需要进一步的深入研究。

2. 缺乏系统的岗位工作方法支撑

员工的工作能力包含 3 个基本的要素，即员工的个人素质、知识与方法。因此，要提升员工的岗位操作能力，必须从这 3 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总结提炼。然而,具有长期行业从业经验的员工毕竟是少数,企业必须将大批有很少甚至没有行业从业经验的新手快速培养成为熟手,才能解决企业快速发展过程中的人才资源短缺瓶颈。因此,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。导致这种情况出现的主要原因在于没有形成系统的岗位知识、岗位工作经验收集、管理与传承机制。

3. 缺乏系统的岗位培训机制

岗位培训是提升岗位工作技能的重要条件。现在的企业多数不重视员工岗位培训,即使重视培训,也多数没有系统的培训内容与方法作支撑。体现在以下3个方面:

(1) 内容上的不足。现在多数企业培训都是从外部的相关机构聘请培训师进行培训,培训的内容主要集中在一般的知识培训、素质培训,最多就是按照普适性的行业经验规律培训,这种培训只能带给参训人员普适性的内容,而这些内容要转变为具体的工作方法,还需要依赖参训人员的理解与悟性,之间必然存在较大的转换损失,因此,缺乏具有针对性、具有实操价值的培训内容是重要的影响因素。

(2) 师资上的不足。培训师主要来自于外部机构,对于企业内部尤其是每个岗位的具体运作情况没有意愿、也没有机会和能力在短时间内深入了解,因此,难以传授有针对性的岗位内容。

(3) 组织上的不足。完整的岗位培训应该包括岗前培训、岗中培训、晋升培训等系统的培训方案,确保每个员工在岗前达到基本的上岗标准,岗中趋向成熟与卓越。而现有的企业多数都缺乏完整系统的岗前、岗中、晋升培训方案。

基于以上原因,目前企业对员工的培训方式多数采用的是跟班作业、师傅带徒弟的方式,这种培养方式注定了难以实现优秀人才的快速复制与快速成长。

1.1.2.2 优秀员工难以复制难题

在很多企业可以发现一个明显的现象,即同一岗位员工的工作绩效存在巨大的差异,尤其在一些个人因素占主导地位的岗位,比如销售人员等。基于同样的销售支撑,优秀员工的销售业绩往往是一般绩效员工的几倍。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中的总体绩效水平，这些低绩效的员工成为企业提升管理水平的瓶颈。如果企业能够将更多的一般员工转变为优秀员工，提高优秀员工的比例，实现优秀员工的快速复制，必然能有效地提升员工的整体岗位工作能力。但现在的企业很难实现对优秀员工的快速复制，所以导致了优秀员工凤毛麟角，普通员工占绝对大多数的局面。导致这种情况出现的主要原因包括以下 3 个方面。

1. 缺乏明确的岗位工作标准

工作标准具有三重功能，它既是衡量员工岗位工作绩效的标杆，也是确保岗位之间相互协调的准绳，还是指导员工作业的指南。优秀员工产生良好岗位绩效的基本前提就是对岗位要求、工作标准的准确把握，知道达到什么工作要求才能更好地满足上下游岗位的要求。如果企业没有对每个岗位提出明确的工作标准与要求，必然导致每个员工对岗位要求、工作标准的理解出现偏差，从而导致岗位工作绩效出现巨大差异，主要原因如下：

(1) 不能及时采取纠偏措施。只有建立了岗位工作标准，才能清楚知道员工的工作是否符合标准的要求，才能在岗位工作结果存在明显偏差时及时采取纠偏措施，比如强化培训、加强监督与指导、更换员工等行动，只有采取了纠偏措施，才能逐渐缩小岗位之间的绩效差异并最终达到岗位绩效均衡的理想状态。

(2) 不能确保提供有效的工作支撑。工作标准既是每个岗位工作成果质量的界定，也是确保业务流程上下游岗位之间相互协调一致的准则。因为上游岗位的输出成果就是下游岗位的输入，也就是下游岗位的工作支撑，如果上游岗位不能按照预设的要求进行输出或者输出的结果质量存在较大的偏差（一岗多人），则下游岗位的工作成果也必然会受到较大的影响，出现较大的波动，导致岗位绩效不均衡的现象发生。

(3) 不能对岗位工作提供有效的指导。缺乏了岗位工作标准，就会导致岗位上的员工失去了明确的工作指引，不知道如何做工作才能真正满足企业以及上下游岗位的需求，员工就只能按照自己对工作任务的理解开展工作。个人对于工作目标的理解很有可能出现明显的个体差异与偏差，在这种情况下，理解偏差较大的员工即使工作非常努力，仍然难以产生高绩效，这样就必然导致岗位绩效不均衡的现象发生。

因此，明确的工作标准与工作要求是复制优秀人才、提升岗位绩效均衡性的前提条件。

2. 缺乏标准化的工作方法与作业规范

按照系统论的观点，岗位工作就是将上游岗位的输出成果作为输入，然后进

行转换,再输出规定的工作成果的过程。其中,岗位工作方法就是输入输出之间的转换机制,如果工作方法不合理,转换出来的结果就必然在成本、时间、质量、数量上存在差异。在缺乏明确的工作方法的指引条件下,员工对于如何完成岗位工作更多的是依赖个人的悟性与聪明才智,也就是所谓的“工作的艺术性”,但个人的悟性、素质、知识面存在明显的差异。因此,岗位上的员工在工作方法的选择与运用上就存在明显的差异,方法以及运用水平的差异必然带来岗位转换效果的差异,必然形成工作成果的差异。因此,必然会出现岗位绩效不均衡的现象。如果同一岗位的所有员工都按照经过优化的标准化工作方法与作业规范进行操作,就能够解决岗位工作绩效参差不齐的情况。企业缺乏标准化的工作方法 with 作业规范的原因可细分为以下3种情况:

(1) 不愿意分享。中国的俗话说“教会徒弟饿死师傅”,基于这样的心理,出于避免竞争的个人利益考量,很多经验丰富的资深人士不愿意完全、轻易地将自己的工作经验贡献出来;企业也没有相应的激励政策,自然难以形成企业的岗位知识库,难以形成企业经营知识的积累。

(2) 没有总结提升。多数资深员工掌握的是岗位工作经验,这种工作经验主要来自于在岗位上长期工作中的领悟、经验与教训的积累。因此,很多员工知道如何才能做好工作,但由于个人素质的限制等,并不知道这些经验与教训背后的真正原因,也不知道如何进一步提升,即“知其然不知其所以然”。而且大多数企业也没有专业的管理人员对资深员工的工作经验进行总结、归纳、提升,不能将经验升华到科学的高度,当然也就更不可能进行系统的复制。

(3) 没有管理机制。绝大多数企业没有建立起系统的知识管理体系,导致即使员工愿意贡献自己的经验智慧,愿意不断地与相关人员分享最新的工作经验,企业也没有相应的机制进行收集、整理,自然难以实现组织知识的积累与传承。

3. 缺乏系统培训

在有了明确的工作标准、工作要求、工作方法的情况之下,企业必须建立系统的员工培训机制,以岗位工作标准、岗位工作方法作为培训的重点,对员工进行系统的岗前、岗中培训,使之完全掌握规定的、经过科学优化的作业标准与作业方法。这样才能确保岗位上的员工真正满足岗位任职资格的要求,才能将从优秀员工中总结出来的工作经验进行广泛的复制,才能实现优秀员工的快速化复制。

综上所述,制约岗位绩效提升的关键环节是提升岗位员工的工作能力,提升岗位工作能力的3个基本要素是工作标准、工作方法、工作培训。现有的企业在工作标准、工作方法、工作培训上的不足是导致员工岗位绩效低下的根本原因。因此,要提升员工的岗位能力,实现对优秀员工的快速复制就必须解决岗位工作