



执行不到位，推诿，员工到底在想什么？
激励没效果，岗位效率上不去，问题到底出在哪？
管理者对此究竟该怎么办，答案就在本书中！

石油工业出版社



周锡冰 著

执行不到位，推诿，员工到底在想什么？
激励没效果，岗位效率上不去，问题到底出在哪？
管理者对此究竟该怎么办，答案就在本书中！

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让每一个岗位都活起来/周锡冰著. —北京: 石油工业出版社, 2018. 2

ISBN 978-7-5183-2201-5

I. ①让… II. ①周… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 300412 号

让每一个岗位都活起来

周锡冰 著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网址: www.petropub.com

编辑部: (010) 64523610

图书营销中心: (010) 64523731 64523633

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2018 年 2 月第 1 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 10.75

字数: 165 千字

定价: 32.00 元

(如发现印装质量问题, 我社图书营销中心负责调换)

版权所有, 翻印必究

P 前言 Preface

前不久，笔者接受一位创业十多年、年营业收入超过5亿元的企业管理者的邀请，去给他所在的企业撰写研究案例。

在接触的过程中，该管理者称，该企业内部的管理存在很多问题，典型的症状就是工作任务总是执行不到位，很多任务不能如期完成，而且管理者和员工之间沟通不畅，很多项目做到什么程度管理者都不清楚。在该企业，每个人、每个部门似乎都是脱节的……

这其实是缺乏岗位责任、岗位效率低下的表现。当如此问题摆在中国企业管理者面前时，很多人都疑惑地问，企业岗位活不起来，我们的企业管理到底是怎么了？出了什么问题？甚至有企业引进先进的管理制度也照样无功而返。

面对此问题，笔者查阅了很多畅销的管理方面著作，很多著作常常提到缺乏岗位活力的员工会影响企业的生存和发展，但是没有提出相应的解决办法，也没有详细地解读缺乏岗位活力的深层次原因，而且很多都强调岗位活力是通过强制管理来提升的。

当然，笔者并不反对用强制管理手段来提升岗位活力，但是，经过十多年的采访，笔者却发现一个奇特的现象，那就是往

往用强制手段来提升岗位活力的企业，这样的管理手段往往达不到企业所要的效果。本书搜集大量与企业管理相关案例，从分析岗位活不起来的原因入手，然后有针对性地提出解决方案，试图让企业管理者能够从中得到启发，找到适合自己企业的管理方法。

全书分为上下两篇。

上篇分析了当前中国企业岗位活力不强的深层次原因。在诸多要素中，笔者从员工、管理者、企业制度三个维度出发，分别剖析了导致岗位效率低下的真相，让企业管理者了解造成岗位活力不高的深层原因。只有激发员工的积极性，让每一个岗位都充分活起来，才能提高员工的岗位效率，企业才能拥有较强的竞争优势，形成一个良好的循环系统。

下篇有针对性地提出让岗位活起来的七个解决方法，作为管理者在解决岗位活力不足实践中的具体参照。

在撰写过程中，为了增加本书的可读性和可借鉴性，笔者深入浅出地列举了一些真实案例（由于与某些企业签有保密协议，案例中企业名称用H、M等替代，人名为化名），这些案例都是笔者多年来为企业服务积累的有代表性的案例，具有很强的市场价值。另外，本书以培训课纲为基础，其逻辑性强、构思新颖、方便操作等特点得到了一些培训单位的充分肯定，故适合作为企业的内部培训教材及相关课程的教学参考书。

本书在出版过程中得到了许多大学商学院教授，研究组织管理、企业文化、人力资源管理的专家，业内人士等的大力支持和热心帮助，在此表示衷心的感谢。由于作者水平有限，书中难免存在一些纰漏，欢迎读者批评指正。

C 目 录 CONTENTS

上篇 岗位活不起来的三个原因

第一章 员工自身的因素 / 002

得不到管理者的赏识 / 002

忠诚度不够 / 011

缺乏岗位责任意识 / 016

消极怠工 / 021

第二章 管理者自身的因素 / 025

自以为是，骄傲自大 / 025

管理能力欠缺 / 029

激励手段单一 / 033

大小事情都事必躬亲 / 036

不用人之所长 / 041

第三章 企业制度的因素 / 046

企业制度本身不合理 / 046

管理制度不严谨，朝令夕改 / 052

企业管理制度落实不到位 / 054

缺乏公平有效的薪酬激励制度 / 060

下篇 岗位活起来的七个方法

第一章 去掉C类员工这块短板 / 070

什么是C类员工 / 070

让C类员工成“才” / 074

第二章 提升员工的岗位责任心 / 079

岗位责任心的三个体现阶段 / 079

提升岗位责任心的三种意识 / 082

三个员工，三种岗位态度 / 084

第三章 增强岗位效率管理意识 / 088

工作细节决定岗位效率 / 088

对岗位监控到位 / 092

完善组织流程管理 / 098

第四章 落实岗位责任制 / 104

实施岗位责任制的三个作用 / 104

实施岗位责任制遵循的四个原则 / 108

落实岗位责任制的八个方法 / 112

第五章 给予员工更多的肯定 / 117

营造肯定和认同的氛围 / 117

肯定和认同也是正激励手段 / 121

维克托·弗鲁姆的动机作用模式 / 126

充分尊重和认同的巨大作用 / 129

一味否定员工的管理者是愚蠢的 / 132

第六章 根据员工能力分派工作 / 138

合理分配工作给下属 / 138

分派任务的五个注意点 / 142

分派工作遵循的六个原则 / 143

第七章 建立员工岗位问责机制 / 147

推行员工岗位责任制的六个要点 / 147

理清企业责权关系的三个方法 / 152

落实岗位责任问责制的两个步骤 / 156

参考文献 / 159

后记 / 162



上篇

岗位活不起来的三个原因

在给多家企业培训的过程中，笔者发现一个奇特的现象：在上班期间，很多员工在执行工作任务时，或者执行不到位，或者拖延推诿，或者窝工，等等。

到底是什么原因导致了员工在工作岗位上出人不出力？到底是什么原因催生了员工们的这种窝工思维？到底又是什麼原因引发员工们的岗位效率如此低下呢？

本篇从员工、管理者和企业制度三个方面入手，分析造成岗位效率低下的原因。



第一章

员工自身的因素

导致岗位效率低下的因素有多个，如果从员工的角度来看，其原因主要有以下四个：（1）得不到管理者的赏识；（2）忠诚度不够；（3）缺乏岗位责任感；（4）消极怠工。

得不到管理者的赏识

经过对比中外企业的管理模式发现，导致中国企业岗位效率低下的一个重要原因是员工得不到管理者的赏识，直接引发员工的不满情绪，甚至怠工，导致岗位活不起来。

当我们告知很多企业管理者这个事实时，他们大都想不明白，得不到管理者的赏识竟然会影响员工的积极性，这让他们不能接受，甚至觉得不可思议。

站在员工的角度，就很容易理解。对于任何一个员工而言，都希望自己的最高管理者，哪怕是直属管理者赏识自己。遗憾的是，在实践中，他

们的想法总是如同空中楼阁一样难以被实现。

笔者在给国内多家企业做内训时印证了上述观点。我们在给多个企业培训时通过各种渠道了解到，一线员工想要得到管理者赏识的机会非常小。

这样的境遇说明中国企业员工得到管理者的赏识，的确是一件非常不容易的事情，主要原因有：第一，源于中国自身的国情因素，中国威权管理一直延续了几千年；第二，源于中国传统的管理文化，中国管理者一般都不喜欢当面表扬自己的部属，哪怕是战功赫赫，也只是稍稍提一下要继续努力之类的话语；第三，自身管理的局限，作为管理者，很难把赏识平分给他的每一位属下。

以上分析了员工得不到管理者赏识的根源。然而，当一线员工真正地做出业绩时，有目共睹的业绩摆在管理者面前，管理者不可能无视员工所做的贡献。2017年9月，华为创始人任正非呼唤他的加西亚员工归来，就印证了作为一个管理者赏识员工的重要性。

在华为内部论坛上，一篇名为《寻找加西亚》的帖子流传开来，其内容是：“加西亚，你回来吧！孔令贤，我们期待你！2014年被破格提拔3级后，你有了令人窒息的压力，带着诚意离开了华为。周公恐惧流言日，更何况我们不是周公。是公司错了，不是你的问题。回来吧，我们的英雄。”

此帖子虽为转发，但却是以任正非的名义转发的，这不仅传达了此帖是代表华为公司对孔令贤或者是对孔令贤这类人才的愧疚，同时也是对此类人才的爱惜。

作为华为创始人，任正非对于一个有才能的普通员工公开体恤关怀和道歉，并生动表明了华为的诚意，这绝非一般管理者能够做到的，甚至有员工评论说道：“看完任总的这段肺腑之言，我竟然感动地哭了。”

任正非此举足以说明自己求贤若渴的态度，而即刻以孔令贤为例付诸实践，同时也用实际行动证明了华为的尊重人才和唯才是举的事实，这也是华为的生存哲学和永久的企业文化。

因此，管理者赏识员工的工作才能，既是激发岗位活力的关键要素，

是员工自己发挥个人潜能、施展抱负、展示自己能力的一个渠道，是员工从优秀到卓越的重要裂变动力，是一种精神激励方法，更是可以激发员工工作热情的催化器。

这就是员工为什么需要被赏识的一个重要原因。在员工看来，被管理者赏识，是获得了管理者的认可，也是被尊重的具体表现。尤其是当下的中国企业员工，他们出生在国家和平时时代，物资较为丰富，拥有强烈的自我意识和独立意识，自尊心和自主要求都非常强，希望他人，尤其是管理者尊重自己的劳动和人格。

一般地，人的需求是由低层次需求向较高层次需求跃迁，并渴望得到满足。马斯洛理论由此把需求分为：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五个层次，其依次由较低层次到较高层次排列，见图 1-1-1。

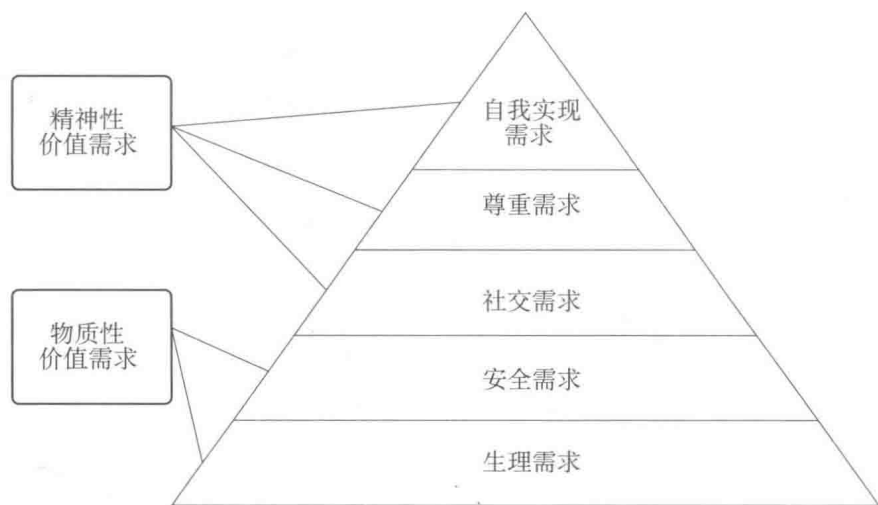


图 1-1-1 马斯洛需求图

在自我实现需求之后，还有自我超越需求，但通常不作为马斯洛需求层次理论中必要的层次，大多数会将自我超越需求合并至自我实现需求当中。

马斯洛理论说明，当员工在尊重和自我实现上的需求一旦得到满足，员工的内部动力就会得到最大限度的外释，以至于上升到更高层次的追求，

促进各项工作的开展。相反，一旦员工的自尊心遭到管理者伤害，哪怕是管理者无意识的，该员工也会留下心理创伤。由此可能造成工作热情锐减，甚至产生逆反心理。

在此过程中，员工的表现方式通常都是隐性或半隐性的，这无疑影响与其他员工之间的人际关系和工作协调，压抑员工的进取意识和创新精神，制约了岗位活力的发挥。

从马斯洛的需求层次理论可以看出，赏识本身就是一种激励手段，这就要求管理者在实施赏识管理时，善于发现员工的“闪光点”，哪怕是一小点的光亮，也要用放大镜来“看”。对此，美国心理学之父威廉·詹姆斯曾说道：“人类本质中最殷切的要求是渴望被肯定。”

在威廉·詹姆斯看来，被肯定是人类的一种高级需求，而管理者赏识员工，正是员工被肯定的具体表现。因此，作为管理者，必须充分地认识员工渴望被尊重与肯定这一心态的内在积极因素，并认同、赏识员工这样的心态。一旦管理者把员工渴望被赏识的心理特征看成是自命不凡和虚荣心的表现，员工稍有差错，管理者便不分场合地乱加训斥，以显示自己的威权，甚至揭短打压、冷嘲热讽迫使员工屈从，其结果只能导致岗位活力下降。

如果管理者与员工对立的时间过长，那么由此产生的不良后果就会显现，比如员工在完成工作任务中就会松懈，岗位效率也就大大地降低。在这里，我们来分享一个真实的企业案例，读者就会明白赏识在企业管理中的重要性。

某天晚上，日本索尼公司创始人、董事长盛田昭夫，按照惯例走进索尼餐厅，与索尼的员工一起就餐、聊天。

这是盛田昭夫多年来一直保持的习惯。当然，盛田昭夫之所以这样做，其目的还是为了更好地培养索尼员工的合作意识，以及员工与老板良好的沟通习惯。

像往常一样，前来就餐的盛田昭夫扫视四周，却发现在餐厅的一角上坐着一位年轻员工。该员工看上去郁郁寡欢，满腹心事，只顾在那里闷头

吃饭，见谁都爱答不理。

看到此种情况，盛田昭夫再也坐不住了，就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。在盛田昭夫的关怀下，这个员工终于向盛田昭夫讲述了自己的遭遇：“我毕业于东京大学，当时有好几个商社邀请我加盟，都给我一份待遇十分优越的工作。在加盟索尼之前，我对索尼公司非常崇拜，甚至有些发狂。当时，我认为我加盟索尼，是我此生中最佳的选择。不过，此刻我才发现，索尼并非我想象的那么完美，我不是在为索尼工作，仅仅是为了给课长干活。坦率地说，我们部门的课长是个专横、无能的家伙，更可悲的是，我所有的研发计划和建议都得课长批准。我工作之余研发一些小发明，或者改进一些工作流程，课长不仅不支持我，还打击我的研发积极性。对我而言，这名课长就是索尼。我为此十分沮丧，心灰意冷。我为什么居然要放弃了那份待遇十分优越的工作来到这种鬼地方？”

该员工的这番话震惊了盛田昭夫，敏锐的盛田昭夫由此断定，类似的问题在索尼内部员工中不在少数。作为企业管理者，应该关心员工的苦恼，了解员工的想法，不能堵塞员工上进的通路。在这样的背景下，盛田昭夫开启了索尼公司人事管理制度改革的引擎。



之后，索尼公司每周都会按时出版一期内部小报，报上刊登各部门需要的“人才”。当索尼内部员工看到这样的“英雄榜”后，可以自由而秘密地应聘，主管他们的课长无权阻止和干涉。

另外，盛田昭夫原则上坚持每隔两年就轮岗调换一次工作，特别是调换那些精力旺盛、干劲十足的员工。盛田昭夫这样做，不是让这部分员工被动地服从，而是主动地给这部分员工施展才能的机会。

当索尼公司实行内部招聘制度以后，能力较强的员工大多都能找到自己较为中意的岗位，而且人力资源部门可以发现那些“流出”人才的课长所存在的问题。其后，索尼公司得到了迅猛发展。

索尼公司当年取得的成就，肯定离不开盛田昭夫对下属赏识的管理方法，以及形成的企业文化。

公开资料显示，2017年8月，索尼公司公布了2017财年第一季度（2017年4月1日至6月30日）业绩：2017财年第一季度，索尼公司销售收入与上年（2016年）同比上升15.2%，为18581亿日元（165.90亿美元）。

财报还显示，营业利润方面，与上年（2016年）同期相比增长了180.5%，为1576亿日元（14.07亿美元）。

财报中提及，索尼公司营业利润同比上升的主要原因是，半导体业务和影像产品及解决方案业务的利润改善。具体到索尼公司的各个业务，见表1-1-1。

表 1-1-1 索尼集团各业务门类 2017 财年 Q1 业绩表现

（2017 年 4 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日）

（单位：亿日元）

业务部门	销售额	营业利润	备注
移动通讯业务	1 812	36	营业利润大增 771.3%
游戏及网络服务业务	3 481	177	销售额增长 5.4%
影像产品及解决方案业务	1 556	232	彻底走出熊本地震阴霾 营业利润大增 209.1%

续表

业务部门	销售额	营业利润	备注
家庭娱乐及音频业务	2 569	226	高附加值产品 带动营业利润增长 11.6%
半导体业务	2 043	554	销售额大增 41.4%
影视业务	2 058	- 95	电视节目制作和媒体网络服务 销售额大幅增长
音乐业务	1 686	250	可视化媒体和平台、录制音乐 业务带动营业利润增长 57.6%
金融服务业务	3 032	462	索尼人寿销售额增长显著
集团整体业务合计	18 581	1 576	实现 5 000 亿利润目标无忧

本数据来源：搜狐财经，2017。

盛田昭夫给中国企业管理者的启示是，只有积极地赏识员工，才会激发员工的工作激情。赏识下属非常重要，不仅能够提升员工的工作积极性，而且还能极大地提升岗位的效率。

英雄虎胆的巴顿将军（George Smith Patton Jr.，1885—1945），被誉为美军的骄傲，但是，这位拥有传奇色彩的将军在成长的道路上却经历了无数的艰辛与坎坷。

在幼年时，巴顿患了一种困扰他的疾病——“阅读障碍症”。所谓阅读障碍症，简单地讲，此种病症是一种大脑综合处理视觉和听觉信息不能协调而引起的一种阅读和拼写困难的病症。因此，巴顿在学习较为吃力，不得不为此付出比其他孩子几倍的努力，即便如此，巴顿的成绩也很糟糕。

对于年幼的巴顿来讲，不仅需要克服在阅读和拼写上的生理缺陷，同时还要忍受来自同学的羞辱和嘲笑，甚至有的同学竟然在课堂上模仿巴顿发音不准的朗读，有的同学则在黑板上模仿巴顿不规则的拼写。

同学的做法让巴顿倍感愤怒。但是巴顿的老师却很喜欢巴顿，因为巴顿是一个韧性较强的孩子。每当巴顿能够清楚地读出一个单词或正确地写出一句话时，老师都要在课堂上表扬巴顿、鼓励巴顿。

在老师的支持和表扬中，巴顿变成了一个更加勤奋学习的孩子。“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，经过刻苦学习，巴顿终于考上了他梦寐以求的西点军校。

由于巴顿患有“阅读障碍症”，巴顿不得不花更多的时间，为此，巴顿用了5年时间才学完西点军校4年的课程，最终从西点军校毕业。

1915年，美国与墨西哥发生冲突，战斗由此打响。此场战争不仅影响了当时的美墨关系，同时也影响了巴顿的未来。作为美军指挥官的潘兴将军（John Joseph Pershing）善于激励自己的部下，经常夸奖自己的部下。

正是由于潘兴将军的激励，才使得巴顿在该战争中得到了崭露头角的机会。当时，巴顿仅仅只是一名上尉，而且脾气火爆。

尽管如此，潘兴将军总是不断鼓励巴顿，即使巴顿做出一点小小的成绩，潘兴将军也会兴高采烈地说道：“好样的，小伙子。”

得到鼓舞的巴顿，备受感动。为此，巴顿认为，既然得到将军的肯定，就必须作战勇猛。一次，巴顿奉命向部队驻地附近的农民收购玉米送往司令部。巴顿只带了15名士兵，分别乘3辆卡车前去执行任务。

在执行任务途中，巴顿一行人遭遇了50多名匪徒的围攻。面对悍匪，巴顿临危不惧，沉着指挥，将匪首击毙后，指挥士兵撤退。

在此战役中，多数士兵都以为这只是一次小小的遭遇战，并没有什么特别之处。但是，事后查明，巴顿击毙的匪首竟然是赫赫有名的大土匪——卡德纳斯。

因此，潘兴将军重奖了巴顿。在潘兴看来，巴顿将是一员虎将。于是，决定将巴顿内心那无比强烈的求胜欲望彻底激发出来。

潘兴将军的做法是：第一，通令全军嘉奖巴顿；第二，召集新闻记者，将巴顿的英勇事迹讲述给他们。

就这样，巴顿击毙匪首的事迹刊登在美国各大报纸的头条，巴顿因此成了美利坚民族的英雄，“巴顿神话”第一次在美国传开了。

从小就受尽冷落、歧视，首次享受英雄般礼遇的巴顿，此刻百感交集。在荣誉面前，巴顿终于爆发了自己内心狂热的求胜信念。