

❧ 开创企业管理的新时代 ❧  
Usher in a new era of enterprise management

# 岗次动态管理体系

## 百年以来的第二个管理体系

张庆仁◎著

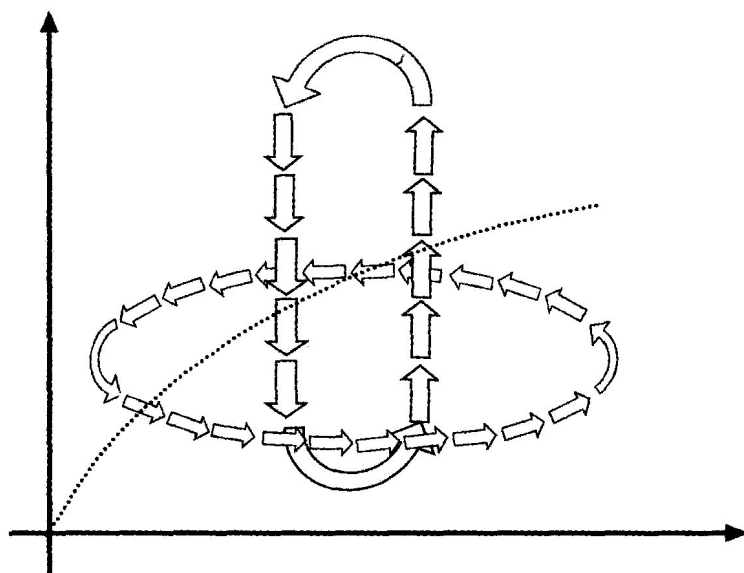
- 中国的第一个企业管理体系
- 成功破解国际国内诸多企业管理难题之重要成果
- 改革开放以来我国在管理科学领域取得的重大成就
- 为创建中国管理科学和发展世界管理科学做出了重要贡献
- 已为部分实施企业每年带来 100 多亿元的直接经济效益
- 岗次动态管理体系的出现是中国管理科学诞生的标志

开创企业管理的新时代  
Usher in a new era of enterprise management

# 岗次动态管理体系

## 百年以来的第二个管理体系

张庆仁◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京

**图书在版编目(CIP)数据**

岗次动态管理体系/张庆仁著. --北京:企业管理出版社,2008.10

ISBN 978-7-80255-002-5

I. 管… II. 张… III. 企业管理:人事管理—研究  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 086647 号

---

**书 名:** 岗次动态管理体系

**作 者:** 张庆仁

**责任编辑:** 启焯

**封面设计:** 姜慧萍

**书 号:** ISBN 978-7-80255-002-5

**出版发行:** 企业管理出版社

**地 址:** 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

**网 址:** <http://www.emph.cn>

**电 话:** 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

**电子信箱:** 80147@sina.com zbs@emph.cn

**印 刷:** 山东新华印刷厂

**经 销:** 新华书店

**规 格:** 787 毫米×1092 毫米 1/16 26.5 印张 410 千字

**版 次:** 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

**印 数:** 1—10000 册

**定 价:** 66.00 元

---

**版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换**

# 沉默而执着的灯光

题赠张庆仁同志

王庆新

夜深了 那一窗灯光  
仍然沉默而执着地 亮着  
像是 决心与满街  
摇曳的霓虹灯 相抗衡

那一窗灯光 总是这样  
沉默而执着地 亮着  
仿佛不关心 春夏秋冬  
已历经 几番轮回

这样沉默而执着的 灯光  
我不知道 它为谁而亮  
只见过 它把一个  
沉思的身影 映上纱窗

2005. 8. 20

（王庆新，时任山东省政府办公厅主任、省政府副秘书长。发表于《诗刊》2007年第9期。）

## 序一

# 企业管理的新革命

## ——评岗次动态管理体系

王红领

1903年《车间管理》的问世,标志着泰罗制的形成;泰罗制的出现,标志着管理科学的诞生。泰罗制是一个新的管理平台和管理体系,其基本框架是“以定额管理为基础,以经济奖罚为手段。”泰罗制取代了先前的把头监工管理,是一个巨大的飞跃,是管理上的一次革命。百年以来,企业管理就是在这个平台上运作的。泰罗制是体力劳动为主的时代的管理体系,当代社会已进入知识经济脑力劳动为主的时代,泰罗制已明显过时。泰罗制的故乡美国在上世纪80年代中期就对其进行了否定,但是至今未能建立起新的管理体系。创建与知识经济相适应的管理体系已成为时代的呼唤。管理学界泰斗袁宝华老前辈上世纪八十年代初就呼吁创建中国自己的管理科学,1983年他提出了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的“十六字方针”,为中国管理学者提出了任务,指明了方向,提供了方法。

在这一指针的指导下,二十多年来,著名管理学家张庆仁研究员辛勤探索,矢志不渝,再接再厉,在基础原理、管理体系、管理方法三个层面都实现了集成化创新,终于出色地完成了这一历史重任。

### 创建了系统的原创性管理学原理

岗次动态管理体系以生命二层级假说、“七五人才”论、无奈心理理论、竞争公理原理、不同质的劳动不能通约定律、管理中的利益非对称理论、全面公平理论为基础原理。这七大原理构成了立体性理论集群,形成了原创的管理学基础理论体系。

这一基础理论体系拥有自己原创的管理哲学、新的人才观、管理心理学;其在经济学、组织学的重要理论问题上卓有创建,揭示出新的原理;其关于人性假说、动力机制、构建体系的内在规定性、体系运行机理等学说,不仅都是精辟新见,而且只有研究达到相当的深度才能提出这些问题。



## 创建了新的管理体系和管理平台——岗次动态管理体系

岗次动态管理体系是以横向岗次、纵向岗次、荣誉岗次为基本单元而构建的衡量岗位价值和员工绩效的三元坐标系和与之相应的企业分配体系、劳动用工制度,以竞争公理为原理,以持续的岗次竞争为机制,推动全体员工不断提高工作绩效。是全员自主管理、全员参与管理、全员创新的管理体制,是集人事劳动用工制度、分配制度、生产经营管理“三位一体”的企业管理制度和管理体系,也是企业的公平体系,是与知识经济相适应的、继泰罗制之后的第二个企业管理体系。

对比现行的管理体系,岗次动态管理体系的基础更深、体系更完备。

(1)构筑管理体系的基石层级很深。岗次是管理学上的一个重要发现,使我们在较深的层次上对管理有了新的认识。人们对事物的认识,每深入一个层级,对事物的本质的认识就前进了一大步,就必然会导致一系列地突破和创新。岗次成为管理的新支点,岗次动态管理体系就是建筑在这一重大发现上。

(2)体系的设计具有系统完整性。在体系结构上,岗次动态管理体系由纵向岗次、横向岗次、荣誉岗次三大板块构成。纵向转换,横向流动;纵横岗次是荣誉岗次的基础,荣誉岗次是纵横岗次的向上延伸。

从运行机制上,岗次动态管理体系由岗次竞争机制、倍增激励机制、动态压力机制、自我成长机制、自然净化机制五大机制推动运行。

从调控系统上,岗次动态管理体系的调控系统是由自动调控系统和员工行为导向、调控系统构成的。自动调控系统由五大机制及规则构成。员工行为导向、调控系统是由如下四个主要部分构成的。一是多元绩效指标系统,二是间接分配方式,三是岗位绩效动态基准线,四是员工绩效长期激励机制。其中,前两项是直接调控,后两项是非直接型调控,对前两项调控起着支持作用。

可见,岗次动态管理体系是一个非常完备的系统。

岗次动态管理体系的出现是中国管理科学诞生的标志。

### 在操作层面,创建了三大管理法

倒逼成本管理法、全过程倒逼质量管理法、主导工序横向递次控制法作为岗次动态管理体系的子操作系统。这三大管理法实现了成本管理、质量管理、工序管理的根本性变革。

## 岗次动态管理体系是企业管理的革命

我们说是管理的革命,是因为它给企业管理带来了全面的变革。

(1)管理主体的变革。以往的管理学说都没把广大员工当成人才来看待,以往的管理体制中普通员工都是单纯被管理的客体。例如在泰罗制中,普通员工只是单纯的执行者,只能被当成工具来看待,低矮的定位使普通员工只能处于单纯被管理的地位。在岗次动态管理体系中,员工被视为人才,成为管理主体,实现了管理主体的革命。

(2)现行企管模式的变革。现行的企管模式是自上而下的、垂直的、利益非对称的、博弈式的管理,管理部门制定标准,群众执行标准;管理者拿标准卡群众,群众消极地抵制、规避标准。这种管理模式决定了管理者与被管理者之间的对立,而且由于利益非对称也无法使管理到位。岗次动态管理体系是横向的、利益对称的管理模式。

(3)动力机制的变革。动力机制是一个社会、一个组织运转的引擎。以往的管理只是注重了人们的物质利益动因,未能充分认识和应用人们的竞争本能。岗次动态管理体系充分运用了这两种动力机制。

(4)企业管理目标的转变。泰罗制的管理目标是让员工完成企业制定的工时定额,它对员工的定位是劳动力资源,它对员工的要求是“服从”。岗次动态管理体系对员工的定位是人才,其管理目标是最大限度地释放员工的创造力,挖掘员工的潜能,使75%以上的员工成为专家型人才。

(5)管理手段的转变。泰罗制是以经济奖罚为手段的,经济奖罚已成为管理者的惯性思维和唯一手段。岗次动态管理体系主要靠竞争推动员工工作前进。企业管理的历史轨迹显示:从把头式体罚管理到经济奖罚管理;从经济奖罚管理到竞争管理,展示了管理的进步。

在企业管理科学学科体系创新方面,我们创建了自己的原创的原理体系(由七大原理构成的立体性理论集群);创建了一个全新的管理体系和管理平台;构建了能覆盖企业管理主要方面的子操作系统。从基础原理到体系平台;从体系平台到操作方法,整个体系逻辑严密、浑然天成。

试问:哪里还有这么系统完整、这么深邃、这么新颖的原创性创新。

可能有人认为,我们是发展中国家,对中国管理科学的诞生感到惊讶甚至是不解。其实,这是不难理解的。中国由计划经济转向市场经济,企业管理的



方式方法有了根本性的变革；十几年间，由短缺经济进入到产能过剩经济；由体力劳动为主的时代进入到以脑力劳动为主的知识经济时代，企业行为又进一步递次地发生变化。这种体制与时代变迁为研究企业管理提供了数个极为难得的企业行为参照系和递次连续的真实实验数据。外国学者根本没有这个条件。这些不同类型的参照系和企业体制——行为对应互动的轨迹，为管理科学的创新提供了珍贵的数据。岗次动态管理体系是在这种特殊的历史背景下诞生的。

需要指出的是，能够搞出一个行之有效的管理方法就已经非常不容易了，构建一个全新的管理体系就非常困难了。例如，在经济学方面，我们有不少的真知灼见的观点、理论，也有不少论著。但是，我们没有自己的经济学体系，因而未能形成中国版的经济科学。在管理学方面亦是如此。

河北大学刘永瑞教授在为《西方经济学大师丛书》所作的序言中写道：“像其他学科一样，在经济学领域也有三个境界：一为满足于理解和传播既有的经济学知识，对已有的经济学理论不敢或不能越雷池一步，此为传道者或称其为经济学教授；二为针对经济学和市场经济实践中出现的新困惑、新问题，敢于提出新观点，在解决新问题方面探索出一条切实可行的新路径，此谓解惑者或称其为经济学家；三为面对重大的社会历史变迁和市场经济实践的重大变化，勇于和善于提出新理论，这种理论既是对传统理论的继承和坚持，又是根本性的突破和发展，此为经济思想家或称其为经济哲学家。”

这三个境界也适用于管理科学。我们可以此为参照来衡量张庆仁同志的管理思想。

19世纪初叶，泰罗制及由此而生的福特制使美国的劳动生产率提高了100多倍，使美国一跃而成为世界头号经济强国。泰罗制是美国崛起的基石。岗次动态管理体系对我国的作用，应该不亚于此。

我们应该为中国管理科学的诞生而欢呼！

（王红领，中国社会科学院研究员、清华大学经济管理学院教授）



## 序二

# 中国当代管理科学创新的重大成果

——岗次动态管理体系的出现是中国管理科学诞生的标志

包心鉴

企业是国民经济的基础,管理决定着企业的成败,所以,管理直接关系到国民经济的发展乃至国家的强盛。我国是拥有千万家企业的大国,然而令人遗憾的是,我国的企业管理理论却非常薄弱,这不能不说是一种缺陷。早在1960年,毛泽东亲自主持制定了“两参一改三结合”,以此作为计划经济体制下的企业管理模式,显然这样一种管理模式现在已经过时。改革开放以来,朱镕基、袁宝华等人多次呼吁要创建中国自己的企业管理体系。这些年来,相继出现了一些个案式的管理经验,但未能形成具有普遍性的管理模式,也未能进一步形成科学的管理体系,更未能上升为科学的理论体系。

令人高兴的是,2001年,我国企业管理科学的重大创新成果——岗次动态管理体系问世。这一管理体系的诞生,标志着中国管理科学实现了新的自我超越和突破,扭转了照搬照抄的局面。

岗次动态管理体系在实践中取得了巨大的经济效益和社会效益,具有重要的理论创新意义和实践应用价值,为提高中国企业的竞争力、促进中国企业的发展提供基础性支撑和具体的指导。

## 一、管理体系的形成是管理科学诞生的标志

### 1. 从管理科学的内在规定方面分析

1903年泰罗制的诞生标志着管理科学的诞生。为什么泰罗制的诞生是管理科学诞生的标志呢?这是因为:其一,管理学是直接应用科学,不能只停留在理论层面,没有可操作的东西,就无法应用,只能算管理学说,但称不上管理科学。反之,尽管理论上不完整,不系统、甚至不周延,但只要能操作,能够解决诸多方面的管理难题,亦不失为管理科学。例如,泰罗制是一个管理体系,但泰罗制并不是一个理论体系,而是一个操作体系,一个不同于以往的、能够解决当时诸多管理难题的操作体系。



其二,泰罗制是一个管理体系。体系是一个整体性系统,是一个框架、平台。企业管理体系不同于企业管理方法。管理方法是作用于企业管理的某一方面或生产经营过程的某一环节。管理体系是作用于企业管理的方方面面和生产经营的全过程。早在泰罗制之前,就已经有计件差额工资制了,但那是局部的方法而不是整体性系统。泰罗制是一个管理框架,这个框架就是“以定额管理为基础,以经济奖罚为手段”。泰罗制诞生后有了快速的发展,定额管理被应用于企业管理的诸多方面,如产量定额、销售定额、消耗定额、成本定额、质量定额、资金周转定额,等等,形成了以定额管理为核心的企业管理体系。

我们不能这样理解:把各种制度汇集起来就构成了体系。体系犹如一棵大“树”,所有的干、枝、叶都是从一个根上长出来的。它是从假说出发,立足于自己的基石,构建自己的体系,生成自己的运行规则和解决问题的办法,其逻辑主脉一以贯之。

构建新的管理体系需要具备(或解决)如下有机关联的五个方面的问题:

- ①管理体系赖以建立的基石(或支点);
- ②组成管理体系的要件;
- ③管理体系所依据的最基本的规则及其原理;
- ④管理体系能够得以运行的核心机制;
- ⑤操作这一管理体系所应用的一组至为重要的方法。

其中,管理体系赖以建立的基石(或支点)是最为重要的。如果没有新的基石(或支点),就无法建立起新的体系。

岗位动态管理体系是以横向岗次、纵向岗次、荣誉岗次为基本单元而构建的衡量岗位价值和员工绩效的三元坐标系和与之相应的企业分配体系、劳动用工制度,以竞争公理为原理,以持续的岗次竞争为机制,推动全体员工不断提高工作绩效,是全员自主管理、全员参与管理、全员创新的管理体制,是集人事劳动用工制度、分配制度、生产经营管理“三位一体”的企业管理制度和管理体系,也是企业的公平体系。岗位动态管理体系是继泰罗制之后的第二个管理体系。

岗位动态管理体系的构架由横向岗次、纵向岗次、荣誉岗次三大板块构成。

岗位动态管理体系的运行有五大运行机制。岗次竞争机制、倍增激励机制、动态压力机制构成了岗位动态管理体系的动能系统;自我成长机制是岗次

动态管理体系的人力资本生成系统；自然净化机制是岗次动态管理体系的代谢系统和循环系统。与其运行机制相适应，确立起公平公正、公开透明的员工晋退规则。

岗次动态管理体系以三大管理法(倒逼成本管理法、全过程倒逼质量管理法、主导工序横向递次控制法)为成本、质量、工序控制和管理方面的子操作系统。

岗次动态管理体系的调控系统是由自动调控系统和员工行为导向、调控系统构成的。自动调控系统由五大机制及规则构成。员工行为导向、调控系统由如下四个主要部分构成：一是多元绩效指标系统，二是间接分配方式，三是岗位绩效动态基准线，四是员工绩效长期激励机制。

岗次动态管理体系是我国的第一个企业管理体系，它的问世，是中国管理科学诞生的标志。

## 2. 从科学的革命与发展的理论进行分析

综合著名哲学科学家库恩、费耶阿本德、夏皮尔、劳丹等人关于科学的发展与革命的理论，科学的革命就是新的范式取代旧的范式。范式是能够被人们接受的一组特定的假说、概念、理论、准则和解答疑难的方法之总和。这些概念包括基本概念(如生命科学的遗传、化学的化合反应等)和一系列从属性概念，形成了自己的信息域。事物特定的运行程式和规则规定着研究方法和逻辑路径。如力学的运行程式是万有引力定律，电子的运行程式是围绕原子核运转，等等。理论体系正是按其逻辑路径将这些基本概念和非基本概念有机地链接而成的整体。所以，库恩认为，范式是使一门学科成为科学的必要条件或成熟标志。

岗次动态管理体系就是一个崭新的范式。

其一，岗次动态管理体系有自己的两大假说——生命二层级假说、“七五人才”假说。以前的管理学说主观武断地将广大员工定位于单纯的执行者，当成工具来看待。“七五人才”论从人类社会科技发展的历史和创造发明的规律，阐明了在当代社会分工高度发达、专业教育高度发达的条件下，在一个充分竞争的体制下，起码有75%以上的员工能够成为专家型人才。人才的标准是创新。人的创造性是从哪里来的？生命二层级假说回答了这个问题。该理论认为，遗传或产出是生命的最基本特征，人作为高级生命形式，其生命分为物质生命、精神生命两个层级，与之对应的是两个层级的产出，物质生命的产



出是自然属性的产出(生儿育女),精神生命的产出是非自然属性的产出(劳动),而其最高层级者当属创造。所以,精神生命的本质是创造;人的本质属性不是自然属性而是精神属性,因而,创造是人的本质和天性。人生的价值在于创造,人们热爱创造,并且非常珍惜自己的创造物。人们在创造中感受生命的价值和意义,人的生命在创造过程中得到升华,人的能力在创造过程中得以提高。人们对自己的创造也不会有厌烦的时候,这正是人类生生不息、继往开来的原动力。

其二,岗次动态管理体系不仅有自己的假说,而且还有公理——竞争公理。

其三,有自己的特定概念、定理,这些概念和定理形成为一个系统。基本的概念是岗次,形成了特定的信息域。

其四,有自己的理论体系,在基础理论方面,原创性地提出了“七五人才”论、生命二层级假说、无奈心理理论、竞争公理原理、不同质的劳动不能通约定律、管理中的利益非对称理论、全面公平理论,构建了以七大原理为核心的立体性理论集群,形成了原创的管理学基础理论体系。

其五,有自己的准则,基于公平竞争和岗次的劳动、人事制度和分配制度准则。

其六,有自己的解答疑难的方法,使现存的诸多管理难题迎刃而解。

其七,岗次动态管理体系不仅有着较为完整的理论体系,而且有着完备的操作系统。不仅其本身就是一个操作体系,而且还有着子操作系统。

其八,在实践中取得了极为显著的成效。仅据山东省企业的不完全统计,推行倒逼成本管理法,每年给全省企业带来的直接经济效益至少在100亿元以上。

对照著名哲学科学家库恩等人关于科学创建与发展的理论,无疑,岗次动态管理体系是一门比较系统、比较完整的管理科学。

按照库恩等人的理论,当旧的理论再也不能解决那些疑难问题、反常问题的时候,旧有理论的整个体系,它的范式就陷入了无法摆脱的困境。于是,科学的发展就进入了危机阶段,就需要用新的范式取代旧的范式。

当社会进入知识经济时代,脑力劳动成为劳动的主体形态,创新成为工作业绩的主项内容,以管理体力劳动为主、以定额管理为基础的泰罗制出现了危机,因为创新是未知数,是X,是无法事前能准确预知的,所以,定额管理无法

适用于知识经济时代。创建与知识经济相适应的管理体系以取代过时的泰罗制,就成为历史的必然选择。

可见,岗次动态管理体系是继泰罗制之后的第二个管理体系,是管理科学的一次革命。

## 二、以岗次动态管理体系为标志的中国管理科学是原创性、集成性、立体性创新的结晶

### 1. 岗次动态管理体系是原创性、集成性、立体性创新的结晶

在基础理论、管理体系、管理方法三个层面实现了原创性、集成性、立体性创新。

(1)基础理论层面的原创性、集成性创新。原创性地提出了“七五人才”论、生命二层级假说、无奈心理理论、竞争公理原理、不同质的劳动不能通约定律、管理中的利益非对称理论、全面公平理论,构建了以七大原理为核心的立体性理论集群,形成了原创的管理学基础理论体系。

(2)管理体系层面的原创性、集成性创新。

岗次动态管理体系的三大构成板块(横向岗次、纵向岗次、荣誉岗次)、五大运行机制(岗次竞争机制、倍增激励机制、动态均布的压力机制、自我成长机制、自然净化机制)、调控系统、岗位绩效动态基准线,都是原创性、集成性创新。

(3)管理方法层面的原创性、集成性创新。创建了倒逼成本管理法、全过程倒逼质量管理法、主导工序横向递次控制法,实现了成本管理、质量管理、工序管理的重大突破和变革。

### 2. 岗次动态管理体系在管理哲学思想、动力机制、管理模式、管理方法四个方面实现了新的突破

(1)管理哲学思想的飞跃。传统的管理思想把广大员工定位在低矮的层次上,把他们当成工具来看待,置于管理的客体地位,只是单纯的执行者,要求绝对地服从。

“七五人才”论、生命二层级理论揭示了一个深刻的命题,即把广大员工当成人才来看待,而判断人才的标准是创新。创新是人的本质属性。精神生命决定着人的本质属性,精神生命的本质是创造,所以,人的本质是创造。这一理论看到了创造性是人的巨大潜能。要发挥广大员工的创造性,就必须把广大员工当成管理的主体,构建有利于发挥员工的潜能、有利于员工成才的管理



体制。

(2)动力机制的飞跃。自经济学创建以来,人就被当作“经济人”看待,将追求经济利益看成人类的唯一动力,其动力机制为“经济利益→动力”。这种动力机制有一个重大的缺陷,就是边际激励作用递减。

特别是,随着社会生产力的极大提高,生存的保障得以解决,单纯物质激励的局限性日趋明显,人们的工作动力也明显不足,面临着“能源危机”。现在,许多经营管理者已深切地感受到,单纯的物质利益刺激已远远达不到预期的效果,但又苦于找不到更好的办法。

张庆仁研究员经过多年的研究、调查,从理论上反复提炼、升华,概括出无奈心理理论和竞争公理原理,从理论上论证人类的竞争心与追求经济利益是同等层级的源动力,拓宽了人类的动力之源。

所谓公理,就是不再需要加以证明而人们自然而然地就能知晓和遵循的规则。在人类活动的领域,竞争具有普遍性,即使那些没有利害关系的活动,如打牌、下棋、讲演、辩论等等,也都充满了竞争。竞争是人类及所有生灵的本能性反应,这种本能性反应根植于人类的基因之中,是在亿万年漫长的进化过程中形成的,是自然界物竞天择、优胜劣汰的结果。争强好胜是人类的本性。

竞争心是人类最优秀的品质。竞争心推动着人类勇敢地探索茫茫太空和未知世界,为此人们不惜献出宝贵生命。竞争心推动人们自强不息,是人类自身发展的源动力。竞争心展示了人类的伟大和辉煌。如果人类没有竞争心,那就无法想象人类将是什么样子。市场经济的核心是竞争,它顺乎了人们的本性,这就是为什么市场经济比计划经济有效率的根本原因。以人为主体的企业管理应当顺乎人们的本性,激发人们的竞争意识和进取精神,充分展示人类的这种优秀品质,利用人类的竞争心推动工作前进。

竞争是推动社会发展的强大动力。以往企业管理理论的缺陷就在于没有将竞争作为管理的手段,更没有将竞争设计成为推动工作进步的机制。没有竞争,学生也学习但不会凿壁荧雪般地刻苦学习;没有竞争,人们也工作但不会拼命地努力工作,更不可能创造出卓越的业绩。通用电气公司 CEO 杰夫·伊梅尔特在第六届全球领导艺术讲座活动发表演讲,她指出:“人生就是一场竞争,而工作更是主战场。竞争是公平的。员工自然会正确对待竞争的后果。这是一个竞争的世界,如果我们不努力表现,通用电气 10 年内就会完蛋。”充分利用人的竞争本能这种原动力推动事业发展,这可以说是现代人类

社会的一个普遍规律。

科学的管理应该运用人类的这两种源动力,同时激发两种源动力,并将两种源动力合成起来,形成更强大的动力。

竞争公理原理拓宽了人类的动力之源,为管理科学和企业管理提供了一套新的理论和方法,是企业管理动力机制的飞跃。

(3)管理模式的飞跃。传统的企业管理模式是垂直的纵向管理模式。纵向管理以决策者的意志为发端,以权力为轴心,自上而下地垂直管理。垂直管理使管理者和被管理者截然分野,引发管理者和被管理者之间的对立和博弈。传统的企业管理是纵向管理。计划经济是典型的纵向管理。

这个模式的特点是:管理部门制定标准,员工执行标准;管理人员拿标准卡群众,员工消极地抵制、规避标准。这种垂直的管理模式就决定了管理者与被管理者之间的对立,当然在这种情况下,管理无法真正到位。

为什么管理不能到位?这是因为纵向垂直管理存在着管理中的利益非对称。所谓管理中的利益非对称,是指管理者和被管理者在收益、损失方面具有不同的责任形式和承担方式,因而,双方对损益的争执力度是不同的。管理者代表企业执行管理职能、行使管理权力,但损益完全由企业承担,与管理者个人无直接利害关系;而各种指标能否完成对被管理者来说却有着直接的利害关系。由于管理者并不完全占有管理所带来的效益或承担管理不善造成的损失,所以,在制定、执行管理制度、措施时缺乏利益的推动;被管理者基于自身利益,竭力地争得有利于自己的管理制度和措施,排斥、抵制对自己不利的管理制度和措施。管理者和被管理者较量的结果往往是管理者的让步。因此,企业管理中的利益非对称性是管理不能到位的根本原因。

岗次动态管理体系变垂直的利益非对称管理为横向的利益对称的管理。横向管理是纵向管理的对称。在管理主体方面,是管理单位(班组、车间、工段等)内部的同级成员之间的相互管理,即互为管理者和被管理者;在业务流程方面,是工序或业务部门之间的相互控制和监督。横向管理以规章制度为依据。横向管理引发各个主体之间的相互竞争。岗次动态管理体系是以横向管理为主的管理体系。市场经济本质上是横向管理。因此说,岗次动态管理体系是管理模式的飞跃。

(4)管理方法的飞跃。泰罗制是以经济奖罚为手段的。经济奖罚已经成为管理者的惯性思维和唯一手段。其实,奖罚手段是中世纪军事管理制度的



残余,军事管理的特点就是重奖重罚。但这不符合市场经济的规则和内在要求。凡是应用竞争规则的地方一般不用罚则。奥运没有罚则,只有竞争。市场没有罚则,只有竞争。所以,我们应该走出奖罚误区。

员工对于奖与罚的心理反应是不一样的。譬如实发工资 800 元,工资额为 900 元,罚款 100 元与工资额 700 元,奖励 100 元,从总额上是一样的,但人们的心理反映却是截然不一样的。

积极性、创造性是罚不出来的。惩罚只能加剧人们的无奈心理。

岗次动态管理体系的主导管理方式是竞争管理。竞争是人类及所有生灵的本能,即使那些没有经济利害关系的活动,如打牌、下棋、讲演等,也都充满了竞争。竞争是竞争者之间的一种互动激励,具有“你跑得快,我跑得比你更快”的“赛跑效应”。竞争最能激发人们的斗志,竞争是最基本的激励。内部竞争是外部竞争的基础。没有内部的竞争,企业就难以适应外部的竞争。

岗次动态管理体系就是在企业内部构建竞争机制,形成竞争氛围,利用竞争推进人们的工作绩效不断提升。

竞争管理是相对于经济奖罚管理而言的。

经济奖罚是物质激励(奖是正向激励,罚是负向激励)。正向物质激励不仅要花费成本,而且还存在着边际激励作用递减的现象,人们少干了工作还会在“我少干少拿钱”的等价公式下而心安理得;经济惩罚会引起员工的抵触情绪。市场经济没有罚则。经济奖罚管理与市场经济的基本原则是相背的。竞争不存在激励作用递减现象,因而更具有持久性。企业管理应该充分利用人们的竞争本能推动事业发展。

岗次动态管理体系为充分的竞争管理构建了科学的框架和规范的、持续的竞争机制,实现了管理上的突破和飞跃。

工业企业管理的历史轨迹显示:经济奖罚管理取得了把头式体罚管理,是管理上的飞跃;竞争管理取代经济奖罚管理,是管理的第二次飞跃。

### 三、“岗次”的发现是创建当代中国管理科学的关节点

科学体系的建立,需要有一个支点或基石。

几十年来,中外管理学家们为建立新的管理体系苦苦探索,惜未能成功。为什么?关键是未能找到建立管理体系所需要的基石。为什么未能找到这个基石呢?



大的突破缘于发现。没有新的发现,只是在原来的基础上搞建设,在原有的框子里打转转,只能是一种修补和完善,而不会有新的突破。发现犹如打开了一扇窗子,使人们的眼睛为之一亮,使人们的思路为之一新。发现是产生新的思想、新的认识的起点。每一次新的重要发现,都使科学前进了一大步。

创建新的管理体系需要一个基石或支点。在哪个领域里寻找这个支点,在哪个层级上寻找这个支点?企业是个小社会。企业管理的内容极为宽泛和复杂,各个部分之间又有着很强的关联性,同一件事情,人们可以从不同的角度、不同的层、侧面来分析,企业管理内容极为宽泛,哪里是解决全部问题的突破口呢?哪里是建立管理体系的支点呢?

很多非常重要的问题似乎都应该理所当然地被视作突破口,从其中选择研究的主攻目标,如分配制度、人事制度或人力资源、品牌(品牌是企业的命根子)、质量(质量是企业的生命)、营销或市场(市场是企业的命运)、企业文化或思想政治工作(有的企业家将此看成企业的生命线)、成本、创新等。这些问题对企业都是至关重要的。

张庆仁研究员经过多年的艰辛探索,发现了企业岗位的内部层级——岗次,比岗位还小的单元,找到了企业管理的新支点。这一发现被资深管理专家称之为发现了“管理的基因”。

多年来,人们对管理的认识仅停留在“岗位”这个层级上。在许多人看来,岗位是一个点,但张庆仁研究员却发现了这个点的内部东西,并用极强的抽象力,像钢锭拔丝一样地将这个“点”拔成了长轴,使之成为衡量岗位价值和员工绩效的坐标。

事物揭示的越深刻就越能抓住事物的本质。“岗次”比岗位深了一个层级。因而对管理的认识就更深刻。越是高大的建筑,其基础就越深。在“岗次”这个较深层的基础之上,建立起了一个新的、宏大的管理体系。

岗次的发现不是偶然的,是张庆仁研究员二十多年来夜以继日、潜心研究、苦苦探索的结果。

#### 四、以岗次动态管理体系为标志的中国管理科学站到了时代的制高点上

##### 1. 从时代背景上看,中国管理科学站到了时代的制高点上

当代社会已进入知识经济时代,这就决定了当代的企业管理不应是工业