

岗次动态管理 ——全新的激励机制

日期: 2005-03-21 作者: 张庆仁 阅读: 573

现在我们应用的企业管理体系是20世纪初由泰罗制所确立的,其核心内涵和框架结构是“以定额管理为基础,以经济奖罚为手段”。计件工资、销售提成是这种管理体系的一种形式。这种管理体系在以体力劳动为主的时代,在短缺经济时代以及过剩经济时代的初期,其缺陷还不太明显,但到了知识经济时代、典型的过剩经济时代,这种管理体系的缺陷就非常明显了。如企业普遍地创新能力低下;管理中利益非对称导致管理难以到位;“外部竞争压力大,职工工作不紧张”的悖论现象普遍地存在……世界著名企业ABB公司的CEO珀西·巴尼韦克指出,在现行企业管理体制下,员工的创造能力有90~95%没有发挥出来。这已经说明,这种管理体系已经走到了历史的尽头。

一、计件工资、销售提成的三大危害

计件工资、销售提成属于粗放型管理。特别是计件工资,这是一种比较古老的计酬方式,在工业革命之前的手工工场时期就已经广泛地采用了。

计划经济时代的农村生产队就普遍地采用,如摘棉花按斤计工分、运土杂肥按里程和体积计工分等等。计件工资的特点是简捷明了,计件标准一经明确,人们就能计算出自己的收入了。在小生产条件下,生产组织内部彼此之间的关联性不强,具有一定的独立性,宜于实行计件工资。在计划经济体制下,干多干少一个样、干好干坏一个样。实行计件工资、销售提成对于打破平均主义起了很大的作用,调动了职工的积极性。但是,随着市场经济的深入发展,市场竞争日趋激烈,计件工资、销售提成已不适应市场竞争的要求,其缺陷所造成的危害已暴露的十分明显。

其一,工作业绩的考评不全面,弱化了员工的创新意识。计件工资的特点是产量和分配直接划等号,从而导致了决定收入的指标是唯一的。而协作精神、奉献精神、创新精神等无从体现,工作业绩的考评不全面。由于计件排斥了“创新”,多数企业的员工的创新能力普遍地低下,以至全国范围内出现了高级技工断档的现象。

现代化大生产的生产技术装备是以流水线为特征的,各工序之间密切关联,上下协同,不能各自为政、各自为战,要求具有高度的协同性。2001年5月11日哥伦比亚《时代报》发表题为《工作需要大团队精神》的文章。文章指出,团队一起工作,今天已经成为任何劳动组织中的基本方法。通用电气公司、波音公司、福特汽车公司等企业表明,它们的业绩很大程度上来自团队精神。而且,员工队伍整体素质的提高还取决于员工之间信息、知识的相互传递。计件工资、销售提成是以个体为核心的,不具有协同导向功能,也不利于信息、知识的传递。有的企业中自家的销售人员相互封锁信息,垄断客户资源,甚至对同一客户搞削价竞争。甚至有的营销员和客户联手起来,对付自己的企业。责任意识降为负值,职业道德沦丧。在信息共享、知识共享的时代,这种简单的管理方式已无法适应时代的要求。

其二,单纯的物质激励,弱化了职工的责任意识和奉献精神。计件工资、销售提成排除了精神激励,容易导致“一切向钱看”,弱化了职工的责任意识和奉献精神;长期推行计件工资,不自觉地形成一种“一切工作都要抓成钱,没钱便不干工作”的思维惯性,使职工的责任意识和奉献精神趋于泯灭。

其三,计件工资淡化了员工对市场的关切。员工收入取决于单件工资含量高低,员工收入不能与市场波动直接挂钩,员工第一关切的是单件工资含量而不是市场。在计件工资这种报酬方式下,市场的变化不能及时地、直接地影响员工的收入,所以,这种报酬方式就无法形成员工对市场的高度关切。一个企业只有少数人关心、研究、应对市场需求是远远不够的。

计件工资、销售提成这种粗放型的管理与信息社会、知识经济是不相适应的,当代市场经济决定了企业管理要突出竞争、创新、协作。特别是,岗次动态管理体系的问世(见2001年9月15日《企业经营报》),企业管理上升到一个新的高度。在岗次动态管理体系下,大大地超越了“我要干”的标准,上升为“争着干”(竞争)、“变着干”(创新)、“合着干”(协作),使职工的行为更加符合企业的整体利益和长期发展。

二、计件工资激励机制的缺陷分析

计件工资、销售提成的激励机制是“诱因→动力”模型。而且将诱因减化为货币收入,成了更为简单的“货币收入→动力”的激励机制,这种激励机制的逻辑关系是:收入增多,动力增大;收入减少,动力减小。其存在着一个无法克服的缺陷,那就是当企业受外部因素影响效益下滑时,这种利益驱动机制的缺陷就明显暴露出来。收入降低,动力减小,员工干劲不足,进一步影响企业效益,形成恶性循环。这在许多效益不好的企业表现的非常明显。

而且,当收入增多时,动力的增大不是成比例增长。否则,只靠涨工资就行了。改革开放以来20年间,工资增长了10倍,但人们的工作干劲并没有增长10倍。20多年来的实践证明,每一次涨工资都要挫伤一部分人的积极性。

基本收入水平越高,激励成本越大。当工资在几十元的水平上的时候,增加几元钱,职工就非常满意。工资超过千元以后,即使增加几十元钱,所起的激励作用远远低于过去几元钱所起的激励作用。

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



当“货币收入→动力”这种激励机制以计件工资、销售提成这种分配方式为载体时，还会出现边际激励作用递减的现象。在基本定额完成之后，计件工资的激励作用随着产量的增加而呈递减趋势。例如，单件产品工资含量为0.1元，月基本定额为10000件，计件工资为1000元。若再增加10件产品，即达到10010件时，报酬增加了1元，即增长了千分之一。当人们的体力消耗达到极限时，人们不会为增加千分之一的收入而超负荷地工作。从人的生理方面分析，在单位工作时间（半天4小时、1天8小时）内，人的体力和精力是递减的。而且，多数人都存在着只要拿到一般工资就感到满足的心理。所以，凡是属于计件工资性质的报酬支付方式，都存在着边际激励作用递减的现象。

三、岗次动态管理——一个新型的与市场经济相适应的管理体系

二十年来，企业界创造出一些管理方法，但是企业管理体系还没摆脱计划经济体制的框架。由于受系统整体的制约，这些管理方法均未达到应有的效果。

笔者积二十余载的职业研究，剖析了数百家企业管理体制，创新性地构建了与市场经济相适应的企业管理体系——岗次动态管理体系，由山东省企业经营管理学会向全国企业界隆重推荐。

岗次是一个新概念，它是比岗位还小的单元。

岗次动态管理体系是以横向、纵向岗次、荣誉岗次为基本单元而构建的衡量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。是全员参与管理、全员自主管理、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，也是一个微观公平体系。

岗次动态管理体系将竞争公理引入企业内部，构建了企业内部规范的竞争机制和程式，构建了“岗次变动→竞争→压力→激发活力”的动力机制模型，突破了西方管理界应用了近一个世纪的“诱因——动力”模型。

岗次动态管理体系是一个全面的、重大的创新。在基本原理方面，岗次动态管理体系是建立在竞争公理上的，在企业内部构建了规范化的竞争体系，实现了企业内部管理和外部市场经济的统一。

在岗次动态管理体系诞生之后，计件工资这种分配方式的激励机制愈显其不足。我的分析如下。

如某加工岗位有5名员工，设定额工作量10000件/月，单位工资含量为0.1元，5名员工的工作数量差别分别为1件，在其他方面（质量、消耗升）则同的情况下，其收入——绩效激励机制列表如下。

在以上的对比中，我们看出：在计件工资体系中，员工之间绩效上的差距与收入上的差距是等比关系；而在岗次工资体系中，绩效上的差距与收入上的差距不是等比关系，绩效上的微小差距会造成收入上的很大差距。如图表中，工作数量上仅有1件的差距，体现在收入上就是700件至2200件的差距。这是一种放大效应。这种收入对绩效的放大效应不仅仅体现在工作的数量方面，在质量、消耗、安全等方面同样适用。这种“收入——绩效”放大效应能够引发员工在工作绩效方面形成激励竞争，成为争相提高工作绩效的“激发器”。

凡是在竞争场合，都存在收入——绩效的放大效应。如体育比赛中，金牌获得者与第二名、第三名之间仅有半步之遥；在市场竞争中，价格降低1%，可能会使市场扩大30%。质量提高2个百分点可能会使市场扩大20%比价格高出同类产品10%。也许这就是竞争机理的精髓。

在计件工资体系中，收入的主体部分取决于工作量的主体（任务定额）而不是边际增量，员工之间绩效的差距形不成强大的激励。而且，计件工资还存在边际激励作用递减现象。如果以绩效为横坐标、收入为纵坐标，计件工资与岗次工资的“收入——绩效”差异表现得更为突出和直观。

此外，岗次实质上就是名次，名次本身具有激励作用。企业管理实践证明，按目前的收入水平，员工少收入几十元并不太介意，但若低一个级别，则会在心理上形成很大的压力。而计件工资则不会形成这种压力。因为计件工资这种计酬方式对落后者具有道义上的籍慰作用——“你干得工作多你拿得报酬多，我干得工作少我拿得报酬少”，似乎非常公平。哪一个国家没有专利制度，哪一个国家的科技就难以发展；同理，哪一个企业没有内部的“专利制度”，哪一个企业的创新能力就迸发不出来。

在岗次动态管理体系中，变革了计件工资、销售提成这种一元函数的分配方式，将创新、协作、奉献等列为绩效考核内容，能够激发人们进行创造性劳动。

特别是，荣誉岗次的设立，科学地解决了企业在激励产品创新、技术革新、发明创造方面存在的两大难题：职务发明所有权归属单位所有与发明者创造性劳动的成果需要维护这一相互矛盾的法律难题；主要发明人和各方面有关协助人员之贡献大小难以界定，以致奖金平均分配的难题。同时，荣誉岗次也是鼓励能人（如革新能手、发明大王、创新尖兵、推销大师、策划者等）冒尖的激励机制和保护机制。

荣誉岗次就其本质而言，它是企业内部的“专利”测评办法和转让方式，为人才的价值实现提供了一个科学的、规范的程式，能够有效地保护员工创造性劳动成果，因而能够挖掘员工的创造性潜能。

二十多年来，计件工资、销售提成这种低档次的管理方式严重地伤害了企业的竞争力，因此，改变这种低档的、落后的管理方式，是我国企业界的当务之急。

（作者单位：山东省企业经营管理学会）（2004.4期）

【目前共有0篇对该新闻的评论】

【发表评论】