

国家自然科学基金资助(70471037)

陕西省自然科学基金资助(2004G02)

距离管理

DISTANCE MANAGEMENT

覃正 著

QINZHENG



西安交通大学出版社

XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

国家自然科学基金资助(70471037)

陕西省自然科学基金资助(2004G02)

距离管理

DISTANCE MANAGEMENT

覃正 著

QINZHENG

C936

Q2



西安交通大学出版社

XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容简介

本书从期望行为与实际行为关系的角度,探讨组织中的行为管理问题,主要分析管理者期望行为与被管理者实际行为之间行为距离的管理问题,包括管理者与被管理者之间行为距离的描述、度量和控制。

全书共分6章。第1章提出行为距离问题,并对行为管理的有关文献进行梳理和评述。在对人的行为特质进行重新认识的基础上,提出一种新的“人的行为特质假设”。第2章利用泛函分析方法,分别描述期望行为与实际行为,并重点描述二者之间的行为距离,通过引入“熵”,进一步对组织行为距离进行了描述。第3章以行为距离模式为“基点”,通过分析个体行为特点,提炼出个体行为模式。构建了行为因素空间,并在此基础上对行为距离影响因素进行分析。第4章构建了行为距离度量指标体系,并探讨了指标赋值问题。提出了行为距离的度量方法。第5章分别从实际行为控制与期望行为控制两个角度,构建行为距离的控制方法。在此基础上,提出有利于具体实践的控制策略,以及控制制度建设原则。第6章通过实例分析,分别介绍行为距离描述、度量以及控制在具体实践中的应用。

图书在版编目(CIP)数据

距离管理/覃正著. —西安:西安交通大学出版社,
2005.4
ISBN 7-5605-1930-X

I. 距… II. 覃… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 128363 号

书 名:距离管理

著 者:覃 正

出版发行:西安交通大学出版社

地 址:西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049)

电 话:(029)82668315 82669096(总编办)

(029)82668357 82667874(发行部)

印 刷:陕西新世纪印刷厂

字 数:211 千字

开 本:727 mm×960 mm 1/16

印 张:11.625

版 次:2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5605-1930-X/F·120

定 价:22.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

这本书的产生是源于对管理行为的一些思考。

自从著名的心理学家梅奥通过“霍桑实验”，提示人是“社会人”，有效的管理不应该忽视被管理者的“社会归属感”以来，行为科学理论开始成为管理理论的一个重要组成部分，其主要标志是对管理行为的解释主要以心理学、社会学以及社会心理学等学科的理论成果为基础。不同学者对管理行为的不同认识，使有关管理行为的观点呈现“百家争鸣”的态势。

能否从另一个视角认识管理行为，并把管理行为的一些主要影响因素纳入一个更加清晰的分析框架。

在这一想法的驱使下，“期望行为”与“实际行为”等概念，以及这些概念之间的关系成为本书研究管理行为的主要着眼点。一些诸如泛函分析、模糊数学、层次分析法和人工神经网络之类的分析工具，也被本书“大胆”利用。在上述研究切入点和分析方法的支持下，本书关于行为距离的描述、度量与控制等主体内容得以浮出水面。

作者主要想与读者做讨论的是，“期望行为”与“实际行为”之间关系的本质及其规律，我们如何以行为科学理论为基础，对管理行为做进一步的探讨。简而言之，作者期望向读者提供另一个管理的全新视角。

本书从构思直到最终定稿，历时两年，其间经历了许多次讨论和修改。参加本书讨论的有：博士生陈昆玉、韩刚、吴政、韩景倜、宋敏、卢致杰、王立华、刘晓勇、姚公安、原欣伟、井然哲；硕士生刘大光、惠龙、曹昌军、李钊、樊娜、王魁恒、吴卓立、王琳、李岱峰、王永鑫。

即便如此，我们还是始终期待着读者的宝贵意见。

作 者

2005 年 3 月 1 日

目 录

前言

第1章 绪论

1.1 管理困惑——行为距离	(1)
1.2 行为管理的有关文献回顾	(3)
1.2.1 个体行为理论	(3)
1.2.2 群体行为理论	(5)
1.2.3 组织行为理论	(5)
1.3 对人的行为特质的重新认识	(7)
1.3.1 有关人的行为特质的传统观点	(7)
1.3.2 对人的行为特质的重新认识	(9)
1.3.3 人的行为特质假设	(10)
1.4 本书研究的主要内容	(10)
思考题	(12)

第2章 行为距离的描述

2.1 行为距离的定义	(13)
2.2 描述行为距离的数学工具	(13)
2.2.1 距离空间	(14)
2.2.2 线性赋范空间	(15)
2.3 行为距离的泛函描述	(16)
2.3.1 行为的数学描述	(16)
2.3.2 行为距离的描述(1)	(18)
2.3.3 行为距离的描述(2)	(19)
2.4 基于熵的组织行为距离描述	(21)
2.4.1 组织行为熵的定义	(21)
2.4.2 组织行为熵的描述	(22)
2.5 小结	(24)
思考题	(24)

第3章 行为距离的因素分析

3.1 行为距离模式	(25)
3.2 个体行为特点及模式	(27)
3.2.1 个体行为特点	(27)
3.2.2 个体行为模式	(28)
3.3 行为因素空间	(29)
3.4 行为因素分析	(34)
3.4.1 个体因素	(34)
3.4.2 环境因素	(38)
3.4.3 激励因素	(43)
3.4.4 因素定量综合分析	(50)
3.4.5 因素指标量化	(53)
3.5 小结	(57)
思考题	(57)

第4章 行为距离的度量

4.1 行为距离度量指标体系的构建	(58)
4.2 行为距离度量指标的赋值	(58)
4.2.1 度量指标赋值的模式	(59)
4.2.2 度量指标值的无量纲化处理	(61)
4.2.3 度量指标的权重方法选择	(63)
4.3 行为距离的度量方法	(66)
4.3.1 行为距离的因素空间度量方法	(66)
4.3.2 行为距离的灰色模糊综合度量方法	(69)
4.3.3 行为距离的粗糙集度量方法	(75)
4.4 行为距离度量编程的框架性思考	(76)
4.4.1 行为距离度量的一般流程	(77)
4.4.2 编程的可操作性	(77)
4.5 小结	(83)
思考题	(83)

第5章 行为距离的控制

5.1 行为距离控制方式	(84)
--------------------	------

5.1.1 行为距离控制分析	(85)
5.1.2 两种行为距离控制方式	(87)
5.2 实际行为控制	(89)
5.2.1 因素重要性确定	(89)
5.2.2 个性与行为模式的相互关系	(92)
5.2.3 环境与行为模式的相互关系	(93)
5.2.4 激励与行为模式的相互关系	(95)
5.3 期望行为控制	(97)
5.3.1 期望行为调整的必要性	(98)
5.3.2 个性塑造	(98)
5.3.3 环境改善	(100)
5.3.4 政策激励	(102)
5.4 距离控制的策略	(105)
5.4.1 防御型策略	(105)
5.4.2 进取型策略	(107)
5.4.3 预警型策略	(109)
5.5 距离控制制度的构建	(110)
5.6 小结	(112)
思考题	(113)

第6章 距离管理实例

6.1 行为距离描述	(114)
6.2 行为距离度量	(127)
6.3 行为距离控制	(136)
6.4 行为距离预测	(145)
6.5 距离管理系统使用说明书	(150)
6.6 小结	(154)
思考题	(154)

附录

附录1: 泛函分析基础	(155)
1.1.1 基础知识	(155)
1.1.2 空间	(156)
1.1.3 距离空间	(157)

附录 2:模糊数学基础	(160)
2.1.1 模糊集合	(160)
2.1.2 分解定理与表现定理	(162)
2.1.3 扩展原理	(163)
2.1.4 模糊关系和模糊关系方程	(164)
2.1.5 模糊评价	(165)
附录 3:AHP 基本原理简介	(167)
附录 4:主要符号表	(172)
参考文献	(176)

第 1 章 绪 论

本章首先提出行为距离问题,并对行为管理的有关文献进行梳理和评述。然后在对人的行为特质进行重新认识的基础上,提出一种新的“人的行为特质假设”。最后给出本书研究的主要内容。

1.1 管理困惑——行为距离

(1)在惊心动魄的商海沉浮中,世界首富之一比尔·盖茨为何总在嘴角挂着坦然的微笑,对自己的员工充满了信任。

(2)作为身居要职的 CEO,为何对近在咫尺的被管理者总是忧心忡忡。

(3)网络技术的发展能够使人与人之间实现信息的“零距离”沟通,却为何不能穿越人与人之间思想的“真空”。

(4)宇宙里星球与星球之间的距离可以用“光年”来度量,组织中人与人之间的行为距离用什么来度量。

(5)“吃苹果与打篮球”这类看似风马牛不相及的关系如何对组织的行为管理有所启迪。

生活中这类看似平常,听似普通的现象一直困扰着管理者,而相应怪诞的想法却能给行为管理以启迪。对以上现象与想法的系统解释,需要从人类的管理实践活动及其管理思想的演变说起。

人类社会的管理实践活动和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。生活在幼发拉底河流域的闪米尔人,早在公元前 5000 年已经开始了最原始的记录活动。这也是有据可考的人类历史上最原始的管理活动。管理实践的历史虽然悠久,但在过去几千年中管理始终是一种零散的经验和某种闪光的思想。只是到了工业革命以后,随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展,管理才得到了系统的研究和普遍的重视。

对管理的系统深入研究使人们逐渐达成这样一种共识,即认为管理是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动。这里的预期目的指的是组织的目标,公认的特殊职能活动包括计划、组织、指挥、协调和控制等。管理过程中需要人、财、物、时间、信息等资源的投入,其中人的资源最为重要,管理职能对所有生产要素的作用是以对人的作用为中心来进行的。

管理的目的就是管理者运用科学的管理方法和手段,充分利用人、财、物、时间与信息等资源,最大限度地增加经济效益和社会效益。而在上述五项要素中,人是第一重要的因素,是管理要素的“生命核”。这是由于人、财、物、时间和信息等要素的管理,归根到底都是人管理人的社会活动,都是靠人去掌握和推动。组织系统中的各项工作都是由人来完成。因此,现代管理的重心是人。管理的核心问题是如何充分调动和发挥组织中人的积极性和主动性,实现组织目标的最佳效果。而要正确地理解人、把握人,就必须正确地描述、理解人的行为,搞清楚产生各种行为的原因,影响行为的各种因素,也即搞清楚人的行为与其原动力之间的运行机制,从而通过调节、控制这种原动力,以期使人的行为最大限度地满足管理者的要求。然而,在人的行为的实际管理中,却存在着“距离”问题(Distance Problem),即人的实际行为(Real behavior)与期望行为(Expected behavior)之间总存在一定的距离(Distance)(如图 1-1)。一般而言,人的任何行为总存在一个理想状态,这一理想

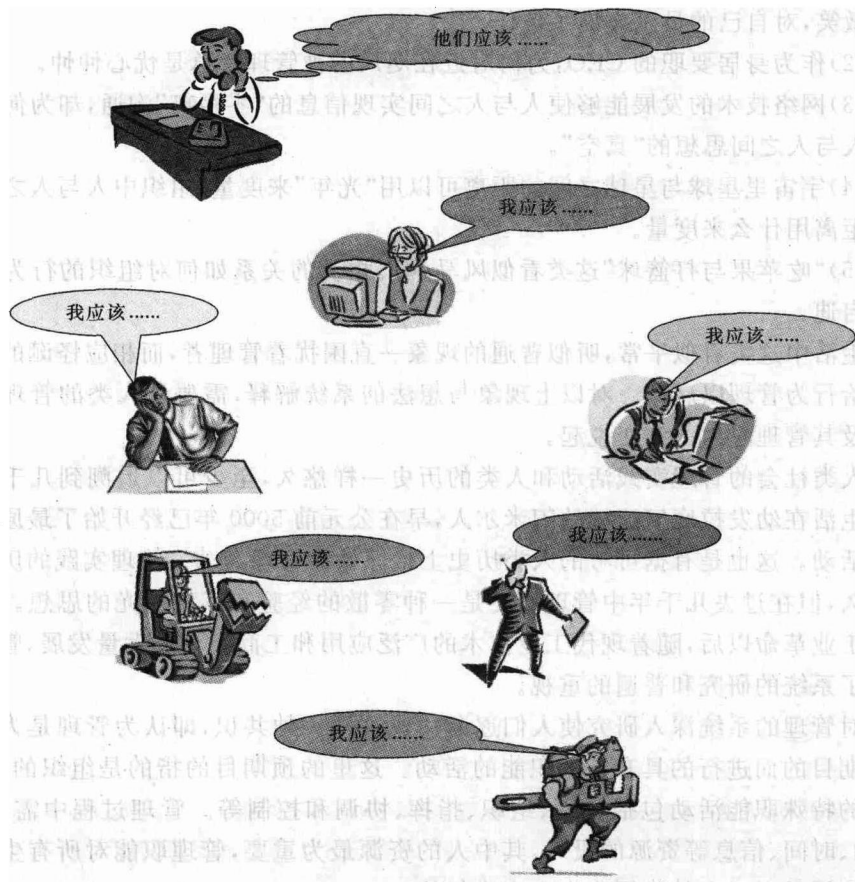


图 1-1 行为距离的存在,使管理者十分困惑

状态是在理想条件下的人的行为的最佳表现。人的期望行为正是基于这一理想状态提出的。因此,期望行为的提出过程是一个逐渐向理想状态逼近的过程。在这一过程中,期望行为与实际行为之间的关系常常表现为:或者期望行为超过实际行为;或者实际行为超过期望行为。在组织的管理过程中,这两种情况无论哪一种出现,都表明人的行为出现了失调,这种失调经常会影响组织目标的实现。简而言之,行为距离的存在直接影响了组织目标的实现程度。距离问题存在的缘由在于人的行为难以描述和度量。这也正是距离问题需要深入研究的根源之所在。

1.2 行为管理的有关文献回顾

长期以来,国内外对管理行为的研究可以分成三个层次,分别是个体行为层次、群体行为层次和组织行为层次,在每一层次又包括心理范畴和行为范畴两大部分。

1.2.1 个体行为理论

个体行为理论主要从个体的知觉、价值观、态度等心理因素来研究组织中个体的行为特征。其研究的主要内容是澄清心理因素与个体行为间的因果关系,试图通过改善个体的心理因素来改善个体行为。其代表性理论有:

1. 归因理论

其研究内容主要包括3个方面

- (1)心理活动的归因,即人们心理活动的产生应归结为什么原因;
- (2)行为的归因,即根据人的行为和外在表现对其心理活动进行推论,这是归因理论的主要内容,与管理行为中的激励理论有密切关系;
- (3)对人们未来行为的预测,即通过过去的行为表现预测它们以后在有关情景中会产生什么样的行为。归因理论主要是通过研究人的心理活动的原因和行为原因来对人的行为活动进行正确的认识以及合理的预测。

2. 认知失调理论

该理论以认知元素作为基本单元。认知元素是相对于个体的整个认知结构而言,有关的环境、个性、个人的知识、观念、意见及信念都是一个认知元素。两个认知元素之间的关系可以分为协调、不协调和不相关三种。认知元素之间的矛盾和失调会造成心理上的不愉快和紧张,人们会产生一种内驱力,驱使自己采取某种行动以减轻和消除这种不协调。认知失调理论以认知元素为基本单元,研究认知元素之间矛盾和失调对人的行为所产生的影响。

3. 个性理论

该理论认为特定的个性特征与一定的职业要求是相适应的,如果合理匹配的

话,可能取得更为有效的工作业绩。该理论把个性类型分为六种,分别是现实型、钻研型、艺术型、社交型、创业型以及常规型。不同的个性类型,解决问题的作风不一样,兴趣也不一样,相适应的职业也不一样。管理者为了能提高员工的管理行为绩效,就应该尽量使员工的工作职业与个性相配。个性理论主要研究人的个性特征与人的工作职业,以及其与人的工作绩效之间的影响关系。

4. 强化理论

该理论是操作条件型学习理论的核心。强化是指增强某种刺激与有机体某种反应之间的联系。该理论强调通过强化手段,可以增强员工的积极反应和积极行为,从而有利于组织目标的实现。强化理论主要研究如何通过合适的强化手段来刺激人的行为,以实现组织的目标。

5. 行为矫正理论

该理论强调根据强化理论的原则改变人的不正常行为或不良行为。行为矫正划分为五个步骤,分别是确定关键行为、测量行为表现、分析行为起因、选择矫正策略和效果评价。通过这五个环节来确认员工的不规范行为,分析不规范行为的起因,并采取相应的措施,进行积极的治理。

在个体行为理论的基础上,对组织中单个个体行为的激励研究,形成了个体行为理论的另一个分支——激励理论。激励理论主要从个体的需要、动机与其行为模式之间的关系,来探讨要达到某个预期行为模式,就应当满足员工的某类需要和动机。只有与“需要——动机——行为”因果模式相匹配,员工的实际行为才可能符合管理者的期望行为。自 20 世纪 20 年代以来,激励理论也形成了丛林状态。若按所研究的激励问题的侧面的不同及其与行为关系的不同,可以把各种激励理论归纳和划分为三大类:

(1)内容型激励理论。这是从研究激发行为动机的因素这个角度来研究激励的。它通过研究激发行为动机的因素及其与行为的关系来研究激励问题。主要研究需要的内容和结构以及与行为之间的关系。认为人的积极性和受激励的程度主要取决于需要的满足程度。这类激励理论包括马斯洛的需要层次理论、阿尔德弗德 ERG 理论、麦克利兰的成就需要理论和赫茨伯格的双因素理论等等。

(2)过程型激励理论。这是通过研究联接需要和行为目标的中间心理过程及其与行为的关系来研究激励问题。它试图弄清楚个体怎样针对奖酬来决定付出努力的程度,它涉及个体如何对奖酬进行评价、如何选择自己的行为、如何决定行为的方向等。这类理论包括弗洛姆的期望理论、亚当斯的公平理论、洛克的目标设置理论和归因理论等等。

(3)行为矫正型激励理论。这是以强化理论和挫折理论为主的激励理论,它通过研究当前的行为结果及其与激励的关系来研究激励问题。这类理论从当前的行

为结果出发来研究行为是否受到激励,认为受到激励的行为会反复出现。

1.2.2 群体行为理论

群体行为理论主要研究在工作组织中各种群体影响人的行为的方式和规律,以及工作群体(如企业中的车间、科室和班组等)的各种特点。该理论的研究内容主要包括:

(1)群体环境与个体的心理需要,以及个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:群体对个人的主要功能是满足其心理需要,尤其非正式群体,能够满足员工的社会归属需要。因此,组织应当重视对群体环境的营造,重视群体的自我结构功能的建设,有利于个体行为的规范。

(2)群体成长的不同阶段表征及其与个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:群体的发展呈一定的阶段性。如图克曼(T W Tuckman)和詹森(M A C Jensen)提出的五阶段发展理论。该理论认为,大多数群体的发展都会经过五个阶段,即组建阶段、冲突阶段、规范阶段、绩效阶段和修整阶段,每个阶段的群体特征各不一样,不同的阶段应该采取不同的工作导向行为和关系导向行为。

(3)群体规范和群体压力与个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:群体规范与群体压力会影响个体,使个体产生从众行为,从众行为具有积极的一面,也有消极的一面,组织管理者一方面应当利用群体规范和群体压力创造的群体情景来影响个体的行为,另一方面又要消除员工从众行为的消极影响。

(4)群体中的人际关系与个体行为之间的影响关系。其主要观点为:群体中的人际关系也会影响成员的行为。亲密的关系会引起人们愉快的体验,疏远或对抗的关系会引起人们的不愉快和烦恼、甚至憎恶的情感体验,组织管理者应该平衡和改善好群体中的人际关系,以影响成员的行为。

(5)群体间的人际关系与群体行为以及个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:群体间的人际关系也会影响组织中成员的行为,从而影响组织绩效。影响群体之间关系与绩效的六个因素是不确定性、群体目标、可替代性、工作任务关系、资源共享性及彼此的看法。六个因素相互影响、相互作用,影响着个体行为,从而影响着组织绩效。建立有效的群际关系的方法有超级群体目标和奖酬、信息技术、组织的等级制、计划、联络员、特别任务组、协调员和协调组。

1.2.3 组织行为理论

组织行为理论主要研究作为一个整体的组织影响人的行为方式和规律,以及由个体参与的组织行为表现。该理论的研究内容主要包括:

(1)组织成长的不同阶段与个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:组织的成长要经历不同的阶段,组织在每一阶段上都具有不同的组织特征和面临不同的组织危机。这些组织特征与组织危机都与个体的行为有关,组织危机的消除需要引导好相应的个体行为,只有这样,才能使组织安全度过组织危机,进入到一个新的稳定发展时期。

(2)组织文化与个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:组织文化对组织中的成员具有较强的规范作用,这种规范作用表现为导向作用、凝聚作用、激励作用、约束作用以及辐射作用。组织文化由组织环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络构成。构建一个良好的组织文化有利于规范组织中员工的行为,从而有利于改善组织的绩效。

(3)组织设计与组织变革与个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:组织设计与组织变革要重视人的行为能力,注重充分挖掘和发挥人的潜力,充分发挥人的积极性和创造性;注重改善组织的群际关系。只有这样,才能改善组织的行为绩效。

(4)学习型组织的培养与个体行为之间的影响关系。其代表性的观点为:组织要保持长久的生命力,必须改变自身,成为学习型组织。这种组织是一种通过培养弥漫于整个组织的学习气氛,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。学习型组织中的个体具有持续学习的能力,这种能力能改善员工的行为,从而有利于提高组织的行为绩效。

纵观传统管理行为理论对组织中成员行为的研究,可以看到,个体行为理论、群体行为理论以及组织行为理论实际上是从个体、群体、组织三个层次来探寻组织中成员的行为问题。个体行为理论单纯从个体的微观层次来认识组织人员的行为规律。群体行为理论是把个体放在群体的中观环境中,通过分析群际情境与个体行为之间的关系来探寻个体的行为规律。组织行为理论则是把个体置于组织的整个宏观层次,通过分析组织成长与变革历程和个体行为之间的关系来探寻个体的行为规律。三个层次的行为理论都是以心理学、社会学、社会心理学的相关理论和知识为基础,通过探寻个体心理因素与行为的关系来研究个体行为规律。这些理论成果为探寻管理行为中管理者与被管理者之间的行为距离提供了有意义和值得借鉴的理论依据。这些理论成果对管理行为的研究表现出以下共性:

(1)过分注重对被管理者行为规律的研究,在管理者与被管理者的行为距离方面,则疏于考虑。

(2)在个体行为规律的研究上,具有较强的主观性,并且过于定性化。

(3)过分偏重于研究被管理者的行为,而疏于对管理者行为模式的研究。

(4)对管理行为的数理分析和定量研究明显不够。

本书认为,行为管理的最终目的是使被管理者的行为最大限度地符合管理者的意愿。因此,行为管理的关键是尽可能缩小管理者和被管理者之间的行为距离。要达到这个目的,首先需要对管理者和被管理者的行为模式进行准确合理的描述;其次需要对二者之间的行为距离进行科学的度量;最后需要根据度量的结果进行有效的控制。这一研究思路需要跳出传统的思维,对人的行为特质有一种全新的认识。

1.3 对人的行为特质的重新认识

距离问题存在的缘由在于人的行为是难于描述和度量的。这也正是行为距离需要深入研究的根由之所在。如果能对人的行为特质做出较为准确的认识,就可以考虑利用现代数学的思维和方法,在对人的具体行为模式描述的基础上,进一步对人的行为距离进行描述、度量和控制。本研究的目的就在于探讨距离管理中人的行为特质,为距离管理中的人的行为描述、度量与控制提供理论依据。

1.3.1 有关人的行为特质的传统观点

所谓“人的行为特质”,是指人的行为属性,它包含人具有动物本能的自然属性和人受社会影响的社会属性两个方面。它决定着人的行为动机,不同学科中对人的行为的分析总要以对人性的特质作为基本前提。因此,人性特质是学科中人的行为分析的逻辑起点。在众多的学科中,管理学是一门建立在人的行为特质认识上的学科,它主要研究的是人的管理行为。然而,在管理学中,由于对管理行为认识的出发点不同,导致了学者们提出的关于管理行为的理论也存在着差异。

在管理学的发展历程中,对人性认识较为复杂多变,沙因(Schein)把管理学中的人性假设概括为4种模式^[5]:

1. “经济人”的观点

这是斯密提出的人性观点。不过,在组织的环境里,管理学家们对人的“利己心”有较为极端的认识。他们把员工都视为“拜金主义者”,认为只有用金钱等物质利益才能刺激员工努力工作。而物质财富掌握在管理者手中,因此,员工自然应接受组织的操纵、诱导和控制。麦格雷戈提出的“X理论”以及马斯洛的具有“生理需要”和“安全需要”的人都属于这种人性模式。麦格雷戈的“X理论”人性特质是:

(1)一般的人,天性是好逸恶劳的,只要能逃避工作,就设法逃避工作;

(2)由于人好逸恶劳的特性,所以对绝大多数人,必须用强迫、控制、指挥、惩罚和威胁等手段,促使他们努力实现组织的目标;

(3)一般的人,情愿受人管教,不希望承担责任,缺乏进取心,而把个人的安全看得最重要。马斯洛提出的“生理需要”是指维持人类自身生命的基本需要,如饮食、衣着、住所和睡眠等。“安全需要”则是指对人身安全、生活稳定、免遭痛苦、威胁或病痛等方面的需要。显然,具有“生理需要”与“安全需要”的人,经济利益对他的激励是最大的。

2. “社会人”的观点

这是根据梅奥著名的霍桑实验提出的。该观点认为,组织中的人是“社会人”,是复杂社会系统的成员。他们并不是单纯追求金钱等物质利益,而还有社会心理方面的需求,即追求人与人之间的友谊、安全感、归属感和受人尊重等。因此,必须从社会、心理方面来激励员工提高劳动生产率。马斯洛的具有“社交需要”和“尊重需要”的人都属于这种人性模式。马斯洛提出的“社交需要”是指对友谊、爱情、婚姻以及隶属关系的需要。“尊重需要”则是指人期望自己在社会中有一定的地位,有对名利的欲望,希望个人的能力和成就得到社会的承认。显然,具有“社交需要”和“尊重需要”的人十分期望与人交往,希望溶入群体中,在与其他人的协作中成就自己。社会认同和社会尊重对这种人的激励最大。

3. “自我实现人”的观点

这是根据马斯洛关于人的“自我实现需要”提出的。马斯洛认为,“自我实现需要”的目标是自我完善,也就是实现一个人的潜能。一个达到自我实现境界的人,会体验到自己,也能接受别人,体验到更多的解决问题的能力,更多的自发性,以及一种独具匠心、不受干扰的愿望。这种自我实现的人,能够自我激励,他要求自己成熟而且也能日益成熟。麦格雷戈提出的“Y 理论”就属于这种模式。Y 理论”的人性特质是:

- (1)人们对工作就像对游戏或休息一样是一种自然的需要;
- (2)外力的控制和处罚的威胁都不是促进人们为组织目标做出努力的唯一手段,人们在为目标承诺的服务中,将会实现自我指导和自我控制;
- (3)完成目标的程度与他们的成绩和得到报酬的大小成比例;
- (4)在适当条件下,一般的人不仅愿意接受任务,而且会主动承担责任;
- (5)在解决种种组织问题时,大多数人具有丰富的想象力、主动性和创造性解决问题的能力;
- (6)在现代工业生活的条件下,一般的人只是发挥出他们部分的智慧潜力。对自我实现的人,最大的激励就是让他们看到组织目标的实现也就是自己个人目标的实现。

4. “复杂人”的观点

这是沙因本人对人性的看法。他认为,人是复杂的、多变的,不可捉摸的。人

能不断地产生新动机,并能对不同的管理策略作出反应。很难用某种既定的模式来概括人的基本属性。必须承认每个人的特殊性——他们有不同的需要、不同的志向、不同的态度、不同的价值观、不同的责任感和愿望、不同的知识和技能水平,以及不同的潜力。因此,不同的人,可能会表现出不同的人性,另外,即使是同一个人,在不同的时间、不同地点以及在面临不同的境遇时,其人性表现也可能会有所不同。在“复杂人”假设下,应该用“权变”的思想来认识不同情况下的人性。

沙因之后,又相继涌现了其他一些人性认识,譬如,20世纪80年代以后,美国管理学者研究发现日本企业成功的秘诀在于其拥有的独特的企业文化。于是,美国乃至世界范围内掀起了一股“企业文化”热。这时,又出现了“文化人”的人性观点,该观点认为个人的行为要受到所处组织的文化的影响,组织文化中的核心价值观会对人的行为起支配作用。再如,20世纪90年代以来,以美国为首的西方国家,又掀起了学习型组织创建的热潮,相应出现了“学习人”的人性假设,该假设认为组织和个人为了适应社会发展,不得不具备学习的需要。只有通过组织的学习和个人的学习,才能够增强组织与个人适应外界变化的行为能力等等。

1.3.2 对人的行为特质的重新认识

距离管理旨在发现、辨识和解决管理领域中发生的行为距离问题。人性特质是距离管理的逻辑起点。

距离管理中的人(比如管理者或员工)是个性人。这种个性人的特质是:

1. 他(她)是生活在现实中有自己价值观念、偏好和感情的人

具体而言:

(1) 不同的人拥有不同的价值观。譬如,有的人把工作看作一种生活追求,认为通过工作可以增强自己的成就感;有的人把工作看作一种负担,认为工作是谋生的手段。

(2) 不同的人拥有不同的偏好。譬如,在工作中,有的人看重金钱;有的人看重地位。

(3) 不同的人对待工作的情感不一样。譬如,有的人生性孤僻;有的人较为合群。

(4) 即使是同一个人,在不同的环境里,其价值观念、偏好和感情也会不同。

2. 他(她)是组织中的人

在组织中,他(她)的行为必定受到组织规制的规范和约束。尽管他(她)可以拥有自己的价值观念、偏好和感情,但这种个性的自由必须以不破坏组织规制为前提。

由特质1.可知,不同的人其行为表现是不一样的,其行为影响因素因人而异。