

行为域和环境域匹配的模型分析

祝华杰,袁巍伟,杨世松

(解放军信息工程大学 信息工程学院,河南 郑州 450002)

摘要: R·R·布莱克和J·S·穆顿的管理方格理论认为,由于管理者对人或生产的关心程度不同,每个管理者有自己的管理方式。我们认为,管理者的管理方式并非仅限一种,而是管理方格中的一个区域,即为行为域;同样地,企业对管理方式的需求也是方格中的一个区域,即环境域。行为域和环境域可以相互影响,相互吸引,进而扩大其吻合的部分,二者的吻合程度反映了管理者与企业匹配的合理程度,提高吻合度需要管理者选择合适的企业和最佳的管理方式、努力改造自己和适度改造企业。

关键词: 匹配;管理方格;吻合度;行为域;环境域

中图分类号: C93; F061.5

文献标识码: A

文章编号: 1008-6439(2007)05-0063-04

Analysis of the matching model of behavior district and environment district

ZHU Hua-jie, YUAN Wei-wei, YANG Shi-song

(School of Information Engineering, PLA Information Engineering University, Henan Zhengzhou 450002, China)

Abstract: The Management Grid Theory of Robert Blake and Jane Mouton believes that, because of the different concerns for people or task, every manager has his own managerial method. In author's opinions, the managers' management method does not only have one, but is a district of the Managerial Grid, i. e., behavior district, similarly, the demand of an enterprise for managerial method is also a district of the Managerial Grid, i. e., environment district. The behavior district and the environment district are interacting and inter-attraction, then extending their fit part, the good fitting degree of the two reflects the degree of the reasonableness between managers and enterprises. To improve the good fitting degree needs a manager to choose a befitting enterprise and the optimal managerial method, trying his best to transform himself and enterprises modestly.

Key words: match; Managerial Grid; the good fitting degree; behavior district; environment district

近年来,越来越多的研究者和管理人员开始关注人与组织的匹配(Person-Organization Fit,简称P-O匹配),即组织成员的个人特征与组织特征之间的相容性,这其中包含组织价值观与个人价值观、组织目标与个人目标、组织文化与个人特质等方面的匹配关系。本文将从另外一个角度入手,在管理方格理论的基础上,讨论管理者的管理方式与企业最需要的管理方式之间的匹配关系。

R·R·布莱克和J·S·穆顿在他们的管理学

著作《新管理方格》一书中提出著名的管理方格理论,对管理者的领导方式进行了深入的分析,他们创造性地对生产的关心为横轴,对人的关心为纵轴,设计出了一个二维的管理方格图(图1)。图中把对生产的关心程度和对人的关心程度各分为9个等级,两个坐标的交点即为管理者的一种管理方式。该理论认为,每个管理者的管理方式不尽相同,依据此理论管理者可以辨认出自己的管理风格。

然而我们注意到,一个管理者对方格所列的管

• 收稿日期:2007-07-12

作者简介:祝华杰(1981—),男,河南新乡人,解放军信息工程大学,硕士研究生,从事军队管理理论研究。

袁巍伟(1973—),男,江西新余人,解放军信息工程大学,讲师,从事军队管理理论研究。

杨世松(1952—),男,江苏阜宁人,解放军信息工程大学,教授,博士生导师,从事军队管理理论研究。

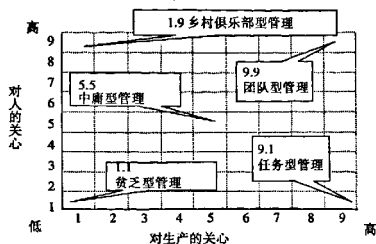


图1 管理方格图

理方式会有某种偏好,一个企业所需求的管理方式也会存在某种偏好,这两种偏好往往不完全吻合。我们尝试利用管理方格引出行为域(P)、环境域(Q)和吻合度(f)的概念,用吻合度(f)反映行为域(P)和环境域(Q)相吻合的程度,进而讨论管理者与企业的匹配问题。

一、行为域的定义

任何管理者都不可能拘泥于一种管理方式,他的能力所及应该是一个范围,也就是方格图中的一个区域。比如,某个管理者对生产的关心程度是从3到6,对人的关系程度是从5到8,那么他的管理方式就是方格图中的一个矩形区域:

$$P_0 = \{(x, y) | x \in [3, 6], y \in [5, 8]\}$$

我们将这类区域定义为行为域,即管理者可以做到的管理方式的集合:

$$P = \{(x, y) | x \in [a_1, a_2], y \in [b_1, b_2]\} \quad (\text{图2})$$

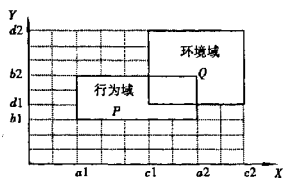


图2 管理方格中的行为域和环境域

行为域的大小反映出管理者适应能力的强弱。行为域的位置反映出管理者对管理方式的偏好。行为域的影响因素有:

1. 个人性格。有些人性格倔强,喜欢独断专行,他们的行为域将接近于 $(x, 1)$;有些人细致入微,对生产的变化非常敏感,他们的行为域将接近于 $(9, y)$;有些人性格豁达,喜欢交际,他们的行为域将接近于 $(x, 9)$;有些人缺乏主见,不愿承担责任,也不愿冒风险,做事标准为基本满意,他们的行为域将

接近于 $(5, 5)$ 。《新管理方格》一书中作者开篇就给出了通过测试了解自己的管理方式的方法,类似地可以确定我们自己的行为域。

2. 知识结构。首先,知识水平的高低、相关知识的丰富程度基本决定了每个人行为域的大小。知识水平高的人,能灵活地运用多种管理方法,能够根据企业需求对自己的行为作出快速调整,能够驾驭不同的管理方式,拥有较大的行为域。其次,认识的偏差影响到行为域的位置。如一个人接受较多的人文教育,认为人的因素在生产中起决定性的作用,那么他会自然地使行为域偏向于 $(x, 9)$ 。

二、环境域的定义

不同的企业对管理方式的需求也不尽相同。如初级的手工加工车间要求管理者多关心生产,因为对生产的关心显然比对人的关心更容易出效益;然而在科研所,往往需要管理者更多地来关心人,想办法充分调动人的积极性和创造性。企业对管理方式的需求同样是管理方格中的一个区域,我们定义为环境域,即企业可以适应的管理方式的集合:

$$Q = \{(x, y) | x \in [c_1, c_2], y \in [d_1, d_2]\} \quad (\text{图2})$$

环境域的大小反映出企业对管理方式的挑剔程度。环境域的位置反映出企业对管理方式的需求偏好。环境域的影响因素有:

1. 企业性质。劳动密集型企业要求管理者多关心生产,而知识密集型企业要求管理者更多地关心人,上述手工车间和科研所的例子即可说明。这两种性质企业的不同在于其工作任务的程序化(结构化)程度,工作任务的程序化程度越低,对个人潜能发挥的依赖就越重,越要求管理者增加对人的关心;反之,管理者会选择更多地关心生产,倒是更简单更有效。

2. 企业文化。性质类似的企业,由于不同的企业文化可能对管理方式的需求也不尽相同。如有些企业有严密完善的各种制度,人们的行为被严格规范,个人的薪金严格与绩效挂钩,企业人员对于高度重视生产已达达成共识,在这样的企业里用不关心生产的管理方式 $(1, y)$ 显然是行不通的。

3. 企业发展阶段。Adizes把组织生命周期分为产生、成长、成熟、衰退和死亡五个阶段。企业在不同的发展阶段对管理方式的需求是不同的。在生产阶段,企业的制度建设刚起步,运行机制未定型,需要指导式的管理方式,更多地关心生产;在成长阶段,企业拥有一定的自组织能力,管理制度和运行机制在逐步完善,适合咨询式的管理方式,适当

降低对生产的关心程度提高对人的关心程度;在成熟阶段,企业运行步入正轨,需要管理者注重企业的长远发展规划和企业文化的塑造和优化,企业只需目标式的管理方法,更多地关心人,激发人的潜力,增强企业的凝聚力;在衰退阶段,需要重新关注生产,查找企业运行中的不合理因素,及时整改,防止企业继续衰退直至死亡。

三、行为域与环境域相吻合的简单模型

管理人员的行为域与企业的环境域完全吻合,当然是管理者与企业相匹配最理想的状态,然而现实中二者一般不完全吻合。但我们并不需要追求二者的完美吻合。从理论上讲,二者只要有部分吻合就可以实施管理。我们把二者吻合的程度定义为吻合度(f)。

当行为域和环境域相交时(图3),二者各有一部分与对方重叠,重叠部分的管理方式既适合管理者又适合企业,管理者和企业可以相互接受,这是现实中最普遍的情形。一方面重叠部分越大,即行为域和环境域的交集($P \cap Q$)越大,管理者用来管理企业的方式就有越大的选择余地,反映出管理者与企业有着更高的匹配程度;另一方面,行为域和环境域不相交的部分越大,也就是管理者能驾驭而企业不适应的管理方式越多,或者企业能适应而管理者不具备的管理方式越多,管理者与企业匹配程度越低,由于行为域与环境域的并集($P \cup Q$)能反映出其不相交部分变化的趋势,我们用下式定义吻合度

$$f) : f = \frac{PIQ}{PUQ}$$

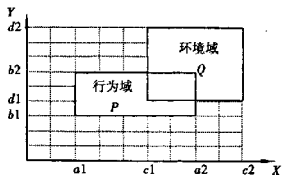


图3 行为域和环境域相交的情形

以下为二者吻合的特殊情况:

1. 环境域包含行为域(图4)。相对来讲,管理者行为域较小,企业环境域较大且完全包含行为域,企业可以接受这样的管理者,但还可以接受其他管理方式的管理者。企业一旦接受这样的管理者,可能会因管理者而不得不再作出适当调整来适应它较单一的管理方式。 $f = \frac{PIQ}{PUQ} = \frac{P}{Q}$



图4 环境域包含行为域的情形

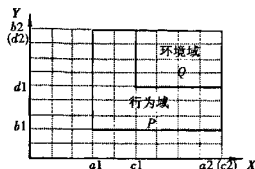


图5 行为域包含环境域的情形

2. 行为域包含环境域(见图5)。管理者完全可以应对企业需求的各种管理方式,除此之外还可以应付其他不同的企业,这种情况对管理者来讲是一种人才浪费。 $f = \frac{PIQ}{PUQ} = \frac{Q}{P}$

3. 行为域和环境域相离(见图6)。这种情况为管理者极不适应企业,吻合度为零。 $f = \frac{PIQ}{PUQ} = 0$

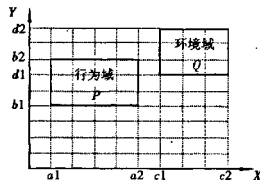


图6 行为域和环境域相离的情形

四、复杂模型

管理者对管理方式的偏好,即使在其行为域的范围也是有差别的,比如一个人最热衷于(5,5),比较擅长(4,5)、(6,5)、(5,4)、(5,6),同时对于(3,5)、(7,5)、(5,3)、(5,7)也能接受。为了更准确更真实地描述一个管理者对管理方法的偏好,我们对行为域P重新定义,将其偏好程度分为3个等级 P_1 、 P_2 、 P_3 ,分别代表非常擅长、比较擅长和一般擅长(如图7),设三个等级的比重为 m_1 、 m_2 、 m_3 ($m_1 > m_2 > m_3$)。

二者的吻合情况与简单模型相似,这里只描述最普遍类型,即二者相交,其他均为普遍类型的特

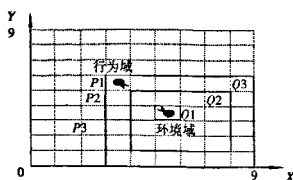


图7 行为域和环境域相吻合的复杂模型

殊情况。

$$f = m_1 \frac{P_1 I Q_1}{P_1 U Q_1} + m_2 \frac{P_2 I Q_2}{P_2 U Q_2} + m_3 \frac{P_3 I Q_3}{P_3 U Q_3}$$

可见,偏好程度最高部分 P_1 与 Q_1 的吻合程度对整体吻合度(f)的影响最大,提高吻合度(f)主要就是提高 P_1 与 Q_1 的吻合程度。

模型当然可以更复杂,方格子可以无限细分, P 与 Q 的等级也可以分为无穷等级,每一等级可以是任意环环相套的曲线区域。但是更复杂的模型计算难度高并且是没有必要的,三级模型足以表现二者的关系。

五、行为域和环境域之间的相互影响

管理者的行为域和企业的环境域之间可以相互影响,使对方向自己靠拢,就像二者之间存在一种引力,结果是增大了它们重合的部分,提高了二者的吻合度,使管理者与企业更加匹配。

1. 行为域通过改变企业文化影响环境域。一个管理者进入一个企业,他自然会选择适应企业的管理方式中自己最习惯的一个(x_p, y_p),这个方式不一定是最适合企业的方式(x_q, y_q)。管理者为推行自己的管理理念会制定一系列的规章,会对职工进行教育,会影响企业的文化,从而使企业的环境域的重心向行为域方向偏移。

2. 环境域通过改变管理者知识结构影响行为域。有些企业有着良好的文化传统,企业文化广泛渗透并在成员中形成对总价值观的高度认同,管理者很难改变原有的企业文化,反而被企业文化熏陶,改变自己原有的理念,使管理者行为域重心向环境域方向偏移。

六、该理论的启示

1. 注重选择。一是选择企业。了解企业的性质和企业文化,选择环境域与自己行为域吻合度高的企业。二是选择管理方式,依据企业的性质和企业文化,结合企业的处境,选择位于环境域与行为域重叠的部分,且位于企业最需要的管理方式(x_q, y_q)和管理者最善于的管理方式(x_p, y_p)之间的某个最合适的管理方式。

2. 注重改造。一是改造自己。要不断学习文化知识,主要是管理学知识,增强自己驾驭各种管理方式的能力,扩大自己的行为域,以适应不同的企业的需要。要了解并尽快接受所在企业的文化,试着利用企业原有的运行机制,充分挖掘企业现有的各种资源,使自己迅速溶入企业,同时根据企业的处境及时调整自己的管理方式,使自己的行为域重心向企业环境域偏移。二是改造企业。要深入了解企业的组织体制及运行机制,发现其不适合企业发展或者不合时宜的问题,果断提出改进意见。如果坚信自己的管理方式更适合企业,可以一方面改变相关的制度,调整企业的运行机制,另一方面教育职工接受你的管理理念,促使形成新的企业文化,使企业的环境域向自己的行为域偏移,使企业更便于自己实施管理。

参考文献:

- [1] Goodman SA, Svyantek DJ. Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 55: 254-275.
- [2] Schneider B, Goldstein HW. The ASA framework: An update [J]. *Personnel Psychology*, 1995, 48: 747-773.
- [3] R·R·布萊克, J·S·穆頓. 新管理方格 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1986.
- [4] 曾嵘, 林涵子, 张瑾. 分析我国证券公司的战略风险管理 [J]. *重庆工商大学学报(西部论坛)*, 2006(4): 89-91.
- [5] Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow [J]. *Harvard Business Review*, 1972, 50: 37-6.

(责任编辑: 弘 流; 责任校对: 段文娟)