

人性的结构与激励机制设计:基于管理的视角*

吴秀莲

(安徽师范大学 经济管理学院, 安徽 芜湖 241003)

关键词: 人性; 激励; 激励机制

摘要: 激励机制设计依赖于管理者对人性的认知。基于管理思想中人性假设的演变和行为科学的需要理论, 完整意义上的人性包括三重属性: 经济性、社会性、发展性。其中, 经济性是人的基本属性, 社会性和发展性是人的本质属性。基于上述人性结构, 组织可以从服务导向的人力资源文化、品牌导向的人力资源管理、战略导向的人力资源治理三个层面设计激励机制以激发人的生产性潜能。

中图分类号: F270 文献标志码: A 文章编号: 1001-2435(2010)01-0058-06

Structure of Human Nature and Incentive Mechanism Design: Perspective of Management

WU Xiu-lian (School of Economics and Management, Anhui Normal University, Wuhu Anhui 241003, China)

Key words: human nature; motivate; incentive mechanism

Abstract: Incentive mechanism design depends on managers' cognition of human nature. Based on assumptions of human nature in management thoughts evolution and need theory in behavior sciences, human nature in an integrated sense contains triple attributes: economic nature, social nature and developmental nature. And economic nature is the basic attribute, while social nature and developmental nature are the essential attributes. Therefore, organizations can design incentive mechanisms from three perspectives which are service-oriented human resource culture, brand-oriented human resource management, and strategy-oriented human resource governance in order to motivate human productive potentials.

在知识社会, 人力资本的战略价值凸显。如何认识组织中最具活力、最具灵性的人, 科学地认识人性, 是组织激发人的工作潜能、提高管理效率和效果的基石。McGregor (1960) 提出, 管理决策或措施的背后内在隐含着对人性本质及行为的基本假定, 对人性的理解是管理决策的根本出发点, 不同的人性假设将引致不同的管理策略和方法, 进而影响组织成员产生不同的行为, 导致不同的管理效果。本文基于管理思想演变中的人性假设, 结合行为科学的需要理论, 提出人性的结构并据此设计激励机制。

一、管理思想演变中的人性假设

管理是与人密切相关的, 管理思想和管理理

论是以人性假设为基本前提的。

纵观管理思想的演变历程, 其内隐的人性假设和外显的人性发现大体包括: 经济人假设、社会人事实、自我实现人假设、复杂人假设。经济人假设认为, 人天生懒惰, 厌恶工作并尽可能逃避责任, 人的行为动机源于经济诱因, 因此管理者宜采取胡萝卜加大棒的控制型管理模式 (Taylor, 1911)。由于社会人是 Mayo (1933) 对霍桑实验现象的本质揭示, 是该实验的意外科学发现, 因此社会人不是科学假设, 而是科学发现的事实, 准确地应称之为“社会人事实” (齐善鸿, 2007)。社会人事实强调, 人是有思想和感情的社会人, 人除了物质层面的经济需要外, 还有心理层面的社会需要, 因此管理者应关注人的社会需要, 实行参与式管理模式。自我实现人

收稿日期: 2009-10-30

基金项目: 安徽师范大学经济学特色专业建设资助项目

作者简介: 吴秀莲(1973-), 女, 安徽安庆人, 讲师, 管理学博士, 研究方向: 战略管理。

假设认为，人有充分发挥潜能的自我实现的需要，（Maslow, 1954），人不仅接受责任而且主动寻求责任，能够而且愿意自我指导和自我控制，因此管理者宜采取帮助下属发挥潜能的服务型管理模式。复杂人假设认为人是复杂的，人的需要多种多样，且随内外部环境的变化而变化（Schein, 1965），因此没有一成不变、普遍适用的最好的管理理论和方法，管理者应采取权变型管理模式（Morse and Lorsch, 1970）。

经济人假设、社会人事实、自我实现人假设、复杂人假设，都是与特定时代环境中人的主导需求相适应的。经济人假设是工业经济时代物质资本相对稀缺、物质财富相对匮乏、人力资源结构中的体力劳动者占绝大多数、劳动还只是谋生的手段、人的生存需要是第一主导需要、物质经济需要居于主导地位的结果。因此，管理者将人视为经济人，运用经济利益作为激励手段来满足人主导的生存需要既是有效的，也是符合当时的现实环境的。但是，基于经济人假设的控制型管理模式，是实用主义和行为主义导向的，它以生产为中心，漠视人的心理需要，将人异化为生产的工具、机器的附属，因而使控制型管理模式的边际激励效果递减，劳资冲突不断，经济人导向的控制型管理的困境日益凸显。

为了走出控制型管理的困境，提高管理效率和效果，原本想通过霍桑实验寻找工作环境与生产率的关系，却意外地发现了人的社会需要和社会人的事实——正是关心人，关心人的心理需要，激发了人的生产潜能，提高了劳动生产率。经济人假设以生产为中心、漠视生产背后的真正动力源——生产者，社会人事实则使管理者认识到人是生产力的创造者，关心人和关心生产同样重要，从而开启了人际关系和行为科学研究的序幕。重视人际关系的参与型管理模式将个体与组织整合起来，形成工作中的组织支持关系、更高的士气、更强的团结协作精神、更高的劳动生产率（Likert, 1961）。

随着科技的日益发达和物质的日益丰裕，科技带来了人力资源结构的革命性变革，作为脑力劳动者的知识员工比例上升，人力资本的战略价值日益显现；丰裕则带来了需要结构的革命性变革，人的自我实现的发展需要成为新的主导需要，这种需要强调人的潜质动态的开发、成长与发展，劳动成为自我价值和尊严的实现手段。

复杂人假设是与动态复杂的不确定性环境相适应的，它从一个完整的人具有多层次的需要出发，观测人性的现实多面性，所以用复杂来概括人性的特点，给人性以一个整体观的知觉格式塔，这是系统而非局部地、动态而非静态地认识人性的具有里程碑意义的重要进步。但是，复杂人假设并未进一步深入揭示复杂背后蕴含的人性层次结构及其意涵，而且“复杂”一词也容易引起歧义，因为复杂意味着对复杂的人性现象的描述，复杂本身并非人性的本质，因为本质一定是抓住要领的，是简单的（齐善鸿，2007）。

表 1 人性假设或人性发现的比较分析

人性假设	主导需要	管理思维	管理模式
经济人假设	经济需要	关心生产	控制型
社会人事实	社会需要	关心人际关系	参与型
自我实现人假设	发展需要	关心人的发展	服务型
复杂人假设	多种需要	权变思维	权变型

二、人的需要结构

需要是未满足的一种心理驱动力，未满足的需要是产生激励效果的根源。

人本主义心理学家 Maslow（1954）在需要层次理论中将人的需要分为五个层次：生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要，并且人的需要具有不断演变的动态性。在仅能维持生存的经济条件中，生理需要占主导地位，随着经济的发展、物质的丰裕、可支配收入的增多，人的其他层面的需要日渐占主导地位。McClelland（1966）基于经济发展的时代现实和马斯洛的需要理论，提出了成就需要理论，该理论认为，人的需要包括三个层次：权力需要、归属需要、成就需要，其中具有较高权力需要的人有影响和控制他人的兴趣；具有归属需要的人从社会交往中得到满足；具有高成就需要的人偏好挑战性的工作。Alderfer（1969）在 ERG 理论中也提出了需要的三层次理论：生存需要、关系需要和成长需要，其中，生存需要涉及人的生存；关系需要即人际关系的需要；成长需要是个人自我发展和自我完善的需要。

从上述需要理论可以发现，马斯洛的需要层次理论中的生存需要和安全需要属于经济需要的内容，归属与爱的需要和尊重的需要属于社会需

要的内容,自我实现的需要属于发展需要的内容。麦克利兰的成就需要理论中的归属需要和权力需要属于社会需要的内容,成就需要属于发展需要的内容。奥德弗的ERG理论中,生存需要属于经济需要的内容,关系需要属于社会需要的内容,成长需要属于发展需要的内容。

人的需要结构涵盖三个层次:经济需要、社会需要、发展需要。人的生存需要经济的支撑因而产生了经济需要,作为社会群体成员的人还有社交和尊重的社会需要,此外人还有实现自我价值和尊严的自我实现的发展需要。人的需要是一个从低级的经济需要到高级的社会需要和发展需要的动态系统,在某一时刻或某一时期人的一种需要成为主导需要,这种未满足的需要激发人产生一定的动机、驱动人采取一定的行动去满足这种需要。但随着需要的满足,新的需要产生,因此,人的需要是发展的,是经济需要、社会需要和发展需要的动态的有机统一。

三、人性的结构

从管理思想演变中的人性假设或人性发现可以看出,经济人假设中的人的经济性,社会人现实中的人的社会性,自我实现人假设中的人的发展性,以及复杂人假设中的人的现实多面性;从需要理论中发现人的需要是经济需要、社会需要、发展需要的动态的有机统一。基于上述认识,可以概括,人性是多面的,人性的结构包括经济性、社会性和发展性三个层面,人性是这三重属性的有机统一。

首先,人的经济性。经济性是指作为生物个体的人基于生存需要而表现出来的自利性。人的衣食住行需要经济的支撑,因此经济性是人的基本属性。虽然人和动物都有自利的经济性,但人毕竟是具有思维的高等社会生物,人自利的经济性是建立在社会规则制约和道德约束基础上的经济性。正如 Roethlisberger (1948) 所言,在人类活动中,经济利益也绝非是首要的及惟一的原动力,工作中的人们是一种社会生物,还有着社会属性。因此,经济性尽管是人为了满足生存、安全等经济需要的基本属性,但经济性并非人性的本质属性也不是人性的全部内容。

其次,人的社会性。马克思曾说,“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性

上,它是一切社会关系的总和。”人的社会性具有三方面的内涵:人是社会生物个体;人有人际交往的社交需要、尊重的需要等社会需要;人的需要存在客观的社会尺度。作为社会的人其本身是制度的产物,文化传统深刻影响着人的价值取向和行为选择。德国哲学家费希特认为,个人束缚于人际网络之中,个人的自我从属于一个更广泛的自我世界,使自我成为社会性的自我;个体不是独立的个体,而是社会全部有机组织的一个组成部分。基此美国政治哲学家和管理哲学家 Follet (1918) 提出,只有在团体组织中才能发现“真正的人”和“真正的自我”,人只能通过团体才能发现自己的真正品性,得到自己的真正自由,“真正的人的真正自我就是团体自我”。受福利特的团体自我的思想启发, Barnard (1938) 在社会协作系统理论中提出,个人除非同其他人在相互作用的社会关系中连接起来,否则就不能发挥作用。美国心理学家库利从社会心理的视角提出了“镜中我”的概念,意即个人是由相互的社会交往产生的,自我是社会自我。美国管理思想史学家 Wren (1994) 也提出,社会性使人从孤立的、静态的个体转为与人交往的动态的个人。美国后现代哲学家 Griffin (1994) 认为,人是“关系的存在”,每个人都处在与他人的关系之中,是关系网络的一个交汇点。每个人都是“关系中的自我”(Self-in-relations),与他人存在有机的内在联系,因此,“互主体性”(Intersubjectivity) 内在成为“主体”“自我”的一个重要方面。所谓互主体性是指超越主体—客体的主客二元对立的工具主义思维,形成目的价值导向的主体—主体平等的思维模式。现实中的社会交往、相互尊重、互利协作、利他等都是社会人的行为标志。作为“关系中的自我”、“团体中的人”、“集体中的人”,互主体性协作是人的社会性的现实实践。互主体性协作要求人实现从个体自我向社会自我和关系中的自我、从静态孤立的个体自我向动态协作的团体自我的格式塔转换。

最后,人的发展性。人与动物的本质区别在于人有思维、有思想、有追求。行为科学家 Argyris (1957) 在他的人类行为的“成熟与不成熟理论”中提出,在个性健康成长的成熟个体中,从婴孩期到成年期,都存在沿着从不成熟到成熟的连续轨迹发展的基本倾向,这种发展是通

过从被动到主动、从依赖到独立、从缺乏自我意识到认识自我和控制自我等方面来实现的，个体自我实现的发展程度，可以根据其在不成熟——成熟的连续轨迹上的位置确定。因为个体的人在知识、技能、能力、远见和时间上都是有限的，个人把握现在和预测未来的认知能力是有限的，基此 Simon (1945) 提出了有限理性的概念，即“意图上追求理性，但客观上仅有限地做到这一点”的行为特征。此外，人可能还有机会主义倾向，即采取不诚实甚至欺骗手段来实现个人利益，如交易中的逆向选择和道德风险现象。人的有限理性和机会主义倾向都是不成熟的表现，所以人需要一个发展社会化的过程，实现从不成熟到成熟的发展飞跃，这也正是人的发展性的体现。

人的发展性不仅包括人的知识、技能和能力的发展，更包括道德层面的品格发展。知识、技能和能力更多地是为了适应专业分工的需要，解决“正确地做事”的技术和效率问题，而道德层面的品格则为了防止知识、技能和能力被滥用，保障知识、技能和能力运用于增进社会福利的正确方向，解决“做正确的事”的方向和效果问题。因为决策的核心首先是在正确战略方向的基础上诊断和发现正确的问题，其次才是技术层面的问题解决方案。关于道德发展，美国心理学家 Kohlberg (1973) 提出了人的道德发展层次理论，即道德发展分习俗前、习俗、习俗后三个层次，其中习俗前层次主要描述人在婴儿期和儿童期以自我为中心对惩罚和奖励的行为反应；习俗层次主要描述人在成长的社会化过程中逐渐学会考虑他人，遵从社会法律和道德秩序；习俗后层次主要描述关注人类福祉的普适和普世伦理。Carroll (2001) 基此进一步推广研究发现，绝大多数人处于习俗前层次，避免惩罚，获得奖励；很多人处于习俗层次，考虑与生活和工作有联系的他人，做守法的好公民；极少数人处于习俗后层次，做正确的事，追求理想，寻求公正。尽管人与人之间的道德层次有别，但作为特定的个体，可以通过发展社会化向道德发展的更高级阶段迈进。

人性的三重属性与人的经济需要、社会需要和发展需要是内在统一的。只是这里的需要有扩展的内涵，如经济需要包括生存需要和安全需要；社会需要不仅包括社交需要和尊重的需要，

还包括社会协作需要；发展需要不仅包括自我潜能的发挥、自我价值和尊严的实现，还包括知识、技能、能力的发展需要，更包括道德层面的品格发展需要，甚至包括体质的发展需要。人的需要结构与人性结构的对应关系如图 1 所示。

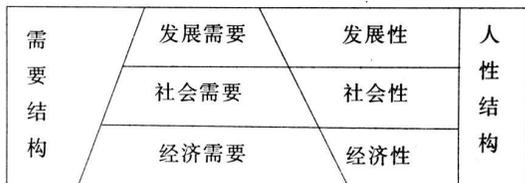


图 1 人的需要结构和人性结构

此外，人性结构的三个层次与弗洛伊德的人格结构的三个层次——本我、自我和超我，也有一定的相似联系。本我以快乐为原则，自利性的本能居于主导地位，这与人具有自利性特征的经济性相对应；自我以现实为原则，是个体社会化的结果，它标示着人作为社会人的社会属性；超我以道德为原则，是道德约束的自我，体现着人的发展特别是品格发展的需要，是人的发展性的充分体现。

人性包括经济性、社会性、发展性，其中，经济性是人的基本属性，是人为了生存和发展而具有的自然属性和基本属性；社会性和发展性是人的本质属性，社会性是嵌入于社会关系网络之中的社会人的本质属性，发展性是主动追求知识、技能、能力、品格发展的思维人的本质属性。需要指出的是，人的三重属性并非简单的相互替代关系，而是异质性的互补关系，经济性为社会性和发展性提供经济资本保障，社会性为经济性和发展性提供合法性且有社会资本支持的获利和发展机会，发展性为经济性和社会性提供人力资本支持，它们是完整人性的三个有机构成，即完整意义上的健康人性是人的经济性、社会性和发展性的有机统一，三者统一于个体的社会实践活动之中。人的三重属性是基于对人性的动态的、本质的、全面的认知，而非静止的、表象的、片面的认识。

四、激励机制设计

人性研究总是与激励联系在一起，基于人性的三重属性，激励机制设计可以从人力资源文化、人力资源管理 and 人力资源治理三个层面

展开。

1. 服务导向的人力资源文化

在今天的知识社会,组织中的每一个人,无论管理者还是员工,都是具有自由意志的劳动者,在人格上是平等的,只是因为能力不同、分工不同、工作性质不同、岗位不同,导致人的价值不同。康德曾说,理性生物之所以叫做人是因为他们的本质属性突出了他们作为目的自身,决不能总是把人仅仅当作手段,同时还要把人当作目的。因为人不仅有工具价值,更有自身的内在目的价值,人是目的。Drucker(1999)提出,在知识社会,知识资本在产品和服务的价值创造中日益居于基础性的主导地位,人力资源结构中知识员工的比例上升,关注人的发展需要,提高员工尤其知识员工的生产率是管理的中心,管理需要一套与以往迥然不同的关于组织中的人及其工作的假设:不是控制人而是引导人。管理不是控制,而是引导和服务;管理者不是监控者,而是员工的引导者和服务者。在服务导向的人力资源文化中,管理者的角色主要定位于两个层次:第一,培养员工的主体性自觉的责任意识,提高他们的自我管理能力和自我管理能力;第二,培养员工作为“关系中的自我”的互主体性协作思维习惯,构建良性互动的互惠协作关系。主体性自觉和互主体性协作可以通过发展社会化来实现,因为现实中的人都从不成熟逐渐走向成熟,正因为人的不成熟性,彰显着组织存在的价值——承载对人的发展社会化的文明使命,促进人的自我发展和组织发展。发展社会化对组织成员是一种牵引力,而这种牵引力是形成组织支持和组织目标实现的动力源。在发展社会化过程中,组织要承担起全人教育的义务和责任,全人教育既包括知识、技能、能力的学习和培养,也包括道德教育层面的品格的发展,更包括生理层面的健康教育。通过学习知识、提高技能、培养能力、提升品格,增强体能,提升人的主体性自觉的责任意识和互主体性协作意识。总之,服务导向的人力资源文化服务于人的目的价值,服务于人的全面发展,并通过人的发展实现组织的健康持续发展。

对特定的个体而言,由于知识、技能、能力、品格、偏好等方面的个体差异,以及时间、地点、环境的变迁,个体的主导需要和人性的主导属性也因人而异。根据Wallach(1983)的个体和组织的文化匹配研究以及Cameron和

Quinn(1999)的组织文化类型研究,对于经济需要和经济性居于主导地位的个体,目标明确、效果导向的市场型文化相对而言比较适宜;对于社会需要和社会性居于主导地位的个体,基于信任、社交、开放、关系导向的支持型文化比较适宜;对于发展需要和发展性居于主导地位的个体而言,动态成长的、充满挑战的、成果导向的、具有活力的创新型文化比较适宜。简言之,效果导向的市场型文化与个体的经济需要和经济性相匹配,关系导向的支持型文化与个体的社会需要和社会性相匹配,成长导向的创新型文化与个体的发展需要和发展性相匹配。组织可根据个体主导需要和主导属性的差异,设计与之匹配的人力资源文化,以满足人的合理需要,激发人的生产潜能。

2. 品牌导向的人力资源管理

品牌导向的人力资源管理是指组织在人力资源市场上创建特色的雇主品牌(Employer Branding)。雇主品牌是组织在人力资源市场上的定位,以及在人力资源市场上实施“蓝海战略”形成特色的重视人力资源开发、关注员工发展的声誉标签。雇主品牌包括外部品牌和内部品牌,外部品牌是在潜在员工中树立最佳工作地的品牌形象;内部品牌是在现有员工中树立的品牌形象,既包括组织与员工的关系,也包括员工在组织的工作和成长经历。优秀雇主品牌不仅是组织在人力资源市场脱颖而出的稀缺无形资源,能赢得现有员工的组织认同和组织承诺、激发潜在员工的加盟意愿,而且使员工的人力资本价值增值,提升员工的竞争力。在人力资源管理中,组织可通过实施发展社会化导向的全人教育和人力资源开发,帮助员工规划职业生涯等途径,创建和培育特色的雇主品牌。优秀雇主品牌增强员工的组织认同和身份认同与人的社会需要和社会性是一致的,提升员工的竞争力与人的发展需要和发展性是一致的。优秀雇主品牌有利于吸引、留住和激励优秀员工,优秀员工又能提升雇主品牌的知名度和美誉度,从而实现良性互动的激励效果。

3. 战略导向的人力资源治理

人力资源参与组织治理是利益相关者治理的重要内容。人力资源是由核心员工、边缘员工、临时员工这样的三叶草结构组成的(Handy, 1994)。其中,核心员工投入了高度专用性的人力资本,在组织产品和服务的价值创造中居于主

导的基础性地位, 对组织生存和持续发展具有价值性、稀缺性、难以替代性的战略价值 (Barney, 1991); 边缘员工拥有通用性或低度专用性的人力资本, 在竞争的人力资源市场上具有同质性和易于替代性; 临时员工通常只具备简单的通用性人力资本。因此, 对于企业和实行企业化管理的事业组织而言, 在人力资源治理层面, 基于人的经济性、社会性、发展性以及经济民主精神, 根据人力资本专用性投资和绩效贡献状况, 确定战略性人力资源如核心员工通过股票期权计划参与剩余索取权激励的收益分配和剩余控制权激励的权力配置; 确定一般人力资源如边缘员工通过员工持股计划参与剩余索取权的收益分配并选取员工代表参与企业决策; 关注临时员工的内在目的价值, 以平衡利益分配关系。因为剩余权利与个人的实际努力正相关, 因而具有激励功能 (Hart and Oliver, 1990), 组织可通过剩余索取权和剩余控制权的结构性配置, 有效地激发不同层次员工的生产潜能。

五、结束语

管理理论始终在追求两个目标: 一是使管理更科学, 二是使管理更富人性。实际上, 更富人性的管理就是接近科学的管理, 正是在这个意义上, 管理理论的目标只有一个: 使管理更加科学。而对人性结构的科学认识, 其本身就体现了管理理论的科学诉求。因为人性假设是管理理论和管理决策的基石, 因此科学地认识人性的结构具有重要的理论和现实价值。基于管理思想演变中的人性假设和人性发现以及人的需要结构, 完整意义上的人性是经济性、社会性和发展性的动态有机统一。基于人的三重属性, 激励机制可以从服务导向的人力资源文化、品牌导向的人力资源管理、战略导向的人力资源治理三个层面进行设计。相比较而言, 服务导向的人力资源文化更侧重于人的全面发展和人的发展性; 品牌导向的人力资源管理更侧重于人的社会需要和人的社会性; 战略导向的人力资源治理更侧重于人的经济需要和人的经济性。组织可通过符合人性的激励机制设计, 进行人性化的科学管理, 激发人的生

产性潜能, 促进人的全面发展, 并基于人的发展实现组织的持续健康发展。

参考文献:

- [1] Douglas McGregor. The Human Side of Enterprise [M]. New York: McGraw-Hill Book Co., 1960.
- [2] Frederick W. Taylor. The Principles of Scientific Management [M]. New York: Harper & Row, 1911.
- [3] Elton Mayo. The Human Problems of an Industrial Civilization [M]. New York: Macmillan Co., 1933.
- [4] Abraham H. Maslow. Motivation and Personality [M]. New York: Harper & Row, 1954.
- [5] Edgar H. Schein. Organizational Psychology [M]. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1965.
- [6] Rensis Likert. New Patterns of Management [M]. New York: McGraw-Hill Book Co., 1961.
- [7] Mary Parker Follet. The New State: Group Organization the Solution of Popular Government [M]. London: Longmans, Green and Co., 1918.
- [8] Daniel A. Wren. The Evolution of Management Thought [M]. John Wiley & Sons, 1994.
- [9] Chris Argyris. Personality and Organization [M]. New York: Harper & Row, 1957.
- [10] Lawrence Kohlberg. The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment [J]. Journal of Philosophy, 1973, 70: 630-646.
- [11] Archie B. Carroll. Models of Management Morality for the New Millennium [J]. Business Ethics Quarterly, 2001, 11(2): 365-371.
- [12] Peter F. Drucker. Managing Oneself [J]. Harvard Business Review, 1999, 2: 65-74.
- [13] Ellen J. Wallach. Individuals and Organizations: The Cultural Match [J]. Training and Development Journal, 1983, (2): 29-36.
- [14] Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing & Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework [M]. New York: Addison-Wesley, 1999.
- [15] Oliver Hart, John Moore. Property Rights and the Nature of the Firm [J]. Journal of Political Economy, 1990, 98(6): 1119-1158.