

文章编号:1005-9679(2018)01-0083-03

提高部门工作效率的员工和经理博弈分析

张 立

(太平人寿保险有限公司,上海 200120)

摘要: 管理和效率一直是管理学范畴中的终极课题。本文从博弈分析的角度构建了员工和部门经理的静态博弈模型,得出了以下结论:一是公司对员工的直接奖罚会导致部门经理消极管理,从而降低部门工作效率;二是公司加大对部门经理的奖罚力度,能有效提升部门工作效率。上述结论对企业和相关行业提升管理效率具有指导意义。

关键词: 部门工作效率;静态博弈;混合纳什均衡

中图分类号: C 93 **文献标志码:** A

Game Analysis on Improving the Working Efficiency of Department Staff and Managers

ZHANG Li

(TAIPING Life Insurance Co., Ltd., Shanghai 200120, China)

Abstract: Manage and efficiency is the ultimate topic in the fields of management. The paper build a static game model between the department manager and staff based on the game analysis, and draw the following conclusions. Firstly, if increase reward and penalty directly to the staff, leading to the negative management of manager, so as to reduce the efficiency of department work; secondly, if increase the reward and penalty to the manager directly, the efficiency of department will be improved. The above conclusions have guiding significance for improving the management efficiency of enterprises and related industries.

Key words: working efficiency of department;static game;mixed Nash equilibrium

1 文献综述

古希腊柏拉图是早期不自觉地主张层级制的哲学家之一,他认为理想的国家由统治者、军人和生产者组成,各个等级各司其职、各守其分,才能使整个城邦团结统一、秩序优良、和谐发展。第一个有意识地关注层级制组织的应该是社会学家马克斯·韦伯(Max Weber),他认为,“人们因工作而相处在一起,完全是以等级制度组合——‘组织遵循等级制原则,即低层级受到高层级的控制和监督’”。肯尼思·克洛克(Kenneth Cloke)和琼·戈德史密斯

(Joan Goldsmith)在其著作《管理的终结》(2004)中宣布,“层级组织即将寿终就寝,管理即将终结,这种哲学上的变化呼唤着一种以人道主义——民主思想为基础的组织价值观,并以之来取代非人性化的、机械的官僚价值体系。随之而来的是一种以合作和理性为基础的新权力观,它将取代以胁迫为基础的旧模式。”然而,正如层级组织内在的理念存在悖论一样,肯尼思·克洛克关于层级组织即将消失的论断,也并非为所有人所认可。管理学家 Harold J. Leavitt(2005)认同韦伯的说法,“层级是非常有力的处理复杂问题的工具。层级对于组织有意义,就

收稿日期:2017-12-25

作者简介:张立(1971—),女,上海交通大学安泰经济与管理学院管理学博士,现任职于太平人寿保险有限公司人事部。

E-mail:13601665666@163.com.

同它对个人处理复杂的工作时的意义是一样的,原因也有些相似”。他认为尽管层级组织存在很多弊端,但并不会被取代。李玮(2013)认为管理出效益,道出了管理的宗旨和目的;而效益源自管理则提出了管理学理论和实践中的一个创新概念——管理效益。朱新林、魏小文(2011)从行政文化的角度提出如何结合不同的社会文化背景、不同的机构特点,有针对性地提升部门工作和管理效能。陈爱祖、唐雯(2007)从组织权威的角度,论证了隶属关系的确定实际就是正式信息渠道的确定,只能逐级管理而不能越级管理,实际就是保持信息渠道的完整性,信息渠道的通畅与否直接影响着组织权威的有效性。王利平(2008)认为管理层级制的本质是财产逻辑支配下效用逻辑充分起支配作用的专业管理体系,而效率效用逻辑、专业精神和职业精神、契约精神和背后的信任基础,又是管理层级制形成的骨架。马喜芳、颜世富(2014)建立了一个既定情境下的母子公司互动博弈的简单纳什均衡模型,旨在强调在企业集团董事会提供顶层设计的前提下,两个代理人即母公司高管团队与子公司之间的监控博弈均衡,探讨并构建激励机制博弈模型。刘祖彦(2016)着重探讨了组织转型过程中的越级管理矛盾,指出为了应对经营环境日益快速的变化,传统企业组织在向扁平化组织转型的过程中,出现大量原来金字塔型结构所不允许的直接上级的越级指挥和直接下级的越级报告等越级管理情况而造成组织混乱,由此产生了各种矛盾,并提出了建议。

本文从博弈论的角度来研究部门工作效率问题,并得出了相关结论。

2 模型的建立

假设某公司总部在对部门建立绩效考核体系时,拟建立有效的奖罚。对此,员工的策略有两种:认真工作和不认真工作;部门经理的策略也有两种:认真管理和不认真管理。根据上述假设,得出四种不同策略组合下的情况:

(1)当员工不认真工作,部门经理认真管理的情况下,双方的收益为(-U, V)。在此情况下,员工由于不认真工作,部门经理给了他处罚,收益为-U,而部门经理由于对员工不认真工作进行处罚,而得到了相应的奖励 V;

(2)当员工认真工作,部门经理认真管理的情况下,双方的收益为(E, -W)。E 代表员工认真工作获得的收益,-W 代表在员工已认真工作的情形下,部门经理付出的认真管理无效用;

(3)当员工不认真工作,部门经理也不认真管理

的情况下,双方的收益为(S, -T)。在此情况下,由于部门经理疏于管理,未发现员工的问题,员工不认真工作反获益 S,而部门经理因此受到处罚-T;

(4)当员工认真工作,而部门经理不认真管理的情况下,双方的收益假设为(0, 0)。员工虽然认真,但没有获益(0 < S),不认真的部门经理疏于管理,但却占了员工认真工作的便宜,效益也是 0。

根据上述策略情况,得出部门经理和员工的博弈收益矩阵,见图 1。

		部门经理	
		认真管理	不认真管理
员工	不认真工作	-U, V	S, -T
	认真工作	E, -W	0, 0

图 1 部门经理与员工博弈矩阵

3 模型的求解与分析

该模型没有纯纳什均衡解,所以存在混合纳什均衡解。我们假设员工不认真工作的概率为 π_E ,认真工作的概率为 $1 - \pi_E$;假设部门经理认真管理员工的概率为 π_M ,认真工作的概率为 $1 - \pi_M$ 。根据等收益原则可得

$$-U \cdot \pi_M + S \cdot (1 - \pi_M) = E \cdot \pi_M + 0 \cdot (1 - \pi_M) \tag{1}$$

$$V \cdot \pi_E - W(1 - \pi_E) = -T \cdot \pi_E - 0 \cdot (1 - \pi_E) \tag{2}$$

由上述式(1)和(2)可得

$$\pi_M = \frac{S}{E + S + U} \tag{3}$$

$$\pi_E = \frac{W}{W + T + V} \tag{4}$$

由式(3)可得

$$\pi_M = \frac{S}{E + S + U} = \frac{1}{1 + \frac{E + U}{S}} \tag{5}$$

当 $E + U \gg S$ 时, $\pi_M \rightarrow 0$,也就是说,对员工的奖罚力度越大,部门经理越不认真管理员工,从而部门工作效率越低。

$$\pi_E = \frac{W}{W + T + V} = \frac{1}{1 + \frac{T + V}{W}} \tag{6}$$

当 $T + V \gg W$ 时, $\pi_E \rightarrow 0$,也就是说,对部门经理的奖罚力度越大,员工不认真工作的概率越低,从而部门工作效率越高。

4 结论与建议

通过上述员工和部门经理的静态博弈分析可见,越级管理是低效率的,主要体现在破坏信息传递

链条,打乱组织内部管理机制,导致上下级之间的猜忌和不作为,继而严重影响工作效率。

(1)对员工的奖罚力度越大,部门经理越不认真管理员工,从而部门工作效率越低。这种情况下由于对员工的激励远远大于部门经理,就会导致部门经理消极敷衍、怠于履责,试图以极少的付出来追求最佳收益性价比。

(2)对部门经理的奖罚力度越大,员工不认真工作的概率越低,从而部门工作效率越高。这种情况下,部门经理对于职责的有偿性激励明确,不认真工作导致的代价巨大,在绩效引导下,不考虑能力因素,部门经理会不断加强对员工的管理力度,想方设法达成组织的考核目标。

针对上述结论,结合专业理论和工作实践,笔者认为,要发挥层级管理在组织中的优势,实现人力资源和绩效考核对提高工作效率的正向激励作用,必须明确科学管理路径,避免越级管理的低效率行为,可考虑的对策建议如下:

(1)科学设置组织管理体系,加大关键岗位激励权重。制定合理的发展战略,摒弃人海战术,坚持内涵式发展,尽量缩短管理链条,少用人、用优秀的人。同时,不断优化绩效考核结构,加大中高管量化考核指标,制定绩效管理能力和能力素质考核办法相结合的双纬度评价体系,既给予中高管在岗位变动中的绩效保护政策,又要坚决执行绩差中高管考核结果强制应用。在绩效奖励方面,根据不同行业特征,优化资源配置的时间节点,及时激励及时兑现,有效提升员工和部门经理的工作积极性。

(2)明确部门经理和员工在绩效管理中的角色。部门经理必须是催化剂,能将公司的目标与员工才能有效连接,进而实现员工个人贡献最大化。优秀的部门经理应具有积极乐观、客观公正、坦白率直的品格;应能明确对员工的期许,给与持续的反馈和指导,客观评估员工的绩效表现。好的员工应具备以下特质,一是充分了解本人岗位经理职责要求和主管的期望,定期回顾绩效达成情况并分析原因;二是主动与部门经理进行沟通,寻求必要的支持和指导;三是不断听取部门经理对自身工作改进方向和职业发展的建议。

(3)运用现代办公技术,打通沟通交流环节。很多时候越级管理是由于信息渠道不畅通所致,由于双方的信息不对称,导致了下情不上达,领导意图被扭曲的情况。对此,要充分利用现代信息技术,打通沟通交流中的阻塞,注重内网、内刊以及内部信息传递平台的建设和使用,消除管理盲点,提升工作效

率。同时,在使用现代办公技术的基础上,注重对员工提供有温度的服务,提供诉求反映渠道和申诉平台,明确可越级汇报事项,形成管理层可越级了解情况但不越级管理的科学模式。

(4)注重培养良性企业文化,完善选人用人机制。企业文化与企业发展具有高度的内在统一性,先进的企业文化与完善的选人用人机制结合,是企业发展的重要保障。以太平人寿为例,该企业以文化引领发展,传承和践行中国太平保险集团“有梦想、敢担当,有激情、在状态,有胆识、善创新”的核心文化,重视人文关怀和心理疏导,以常态化运作为载体,持续强化员工关爱工程(EAP)项目品牌,营造快乐生活、快乐工作的良好氛围,持续建设与员工诉求相适应的人本文化。同时,在选人用人方面,不断完善机制,以“三高”(即高素质、高品质、高绩效)战略为基础选拔、培养能胜任相应岗位所需素质的人才,并建立相应的监督机制,对不作为、滥用权力的管理者进行淘汰,努力打造一支与业绩良性增长相匹配的“三高”中高管团队。

参考文献:

- [1] 亨利·法约尔. 工业管理与一般管理[M]. 北京:机械工业出版社, 2007:35.
- [2] 柏拉图. 理想国[M]. 北京:商务印书馆,1986.
- [3] 斯图尔特·克雷纳. 管理百年[M]. 海口:海南出版社, 2003:44.
- [4] HAROLD J, LEAVITT. Top down: Why hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively[m]. Harvard business school press, 2005: 50.
- [5] 孙耀君. 西方管理学名著提要[M]. 南昌:江西人民出版社, 2002:197.
- [6] 肯尼斯·克洛克, 琼·戈德史密斯. 管理的终结[H]. 北京:中信出版社, 2004.
- [7] 李玮. 管理和效益双提升[J]. 华北电业, 2013(3):1.
- [8] 朱新林, 魏小文. 建设有中国特色行政文化的路径选择[J]. 技术经济与管理研究, 2011(7):125-127+57.
- [9] 陈爱祖, 唐雯. 越级管理及其补偿机制研究[J]. 集团经济研究, 2007(5):92-93.
- [10] 王利平. 中国需要“管理层级”[J]. 管理学家, 2008(3):2.
- [11] 马喜芳, 颜世富. 企业集团母子公司监控博弈分析及机制设计研究[J]. 中国人力资源开发, 2014(21):2-8.
- [12] 刘祖彦. 组织架构转型过程“越级管理矛盾浅析”[J]. 经营者, 2016(1).
- [13] 张可. 企业文化是太平人寿创新发展的不竭动力[J]. 金融思想战线, 2017(3):1-10.