

THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE



企业的人性面

[美] 道格拉斯·麦格雷戈◎著

李 宙 章雅倩◎译

管理的根本问题在于管理者对人性的认识
这是一切管理策略和管理方法建立的基础

.....

哈佛大学教授、麻省理工学院教授、美国行为科学家
人际关系学派里程碑式的思想家

道格拉斯·麦格雷戈

THE
HUMAN SIDE OF
ENTERPRISE

企业的人性面

[美] 道格拉斯·麦格雷戈◎著

李 宙 章雅倩◎译

QIYE DE RENXINGMIAN

 北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

企业的人性面 / (美) 道格拉斯·麦格雷戈著 ; 李
宙, 章雅倩译. — 长春 : 北方妇女儿童出版社,
2017.3

ISBN 978-7-5585-0325-2

I. ①企… II. ①道… ②李… ③章… III. ①企业管
理—民主管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第219203号

出 版 人 刘 刚
出版统筹 师晓晖
策 划 慢半拍·马百岗
责任编辑 苏丽萍 张晓峰
封面设计 红杉林文化
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 10
字 数 210千字
印 刷 北京盛华达印刷有限公司
版 次 2017年3月第1版
印 次 2017年3月第1次印刷

出 版 北方妇女儿童出版社
发 行 北方妇女儿童出版社
地 址 长春市人民大街4646号
邮 编: 130021
电 话 编辑部: 0431-86037512
发行科: 0431-85640624

定 价 49.80元

INTRODUCTION

作者序

.....

几年前，在麻省理工大学工业管理学院的顾问会议上，阿尔弗雷德·斯隆提出了关于“成功的管理者是天生的还是培养的”等问题。我们都清楚地知道，这些问题难以得到准确的答案。然而，却激起了我脑海深处的那个疑问：到底是什么塑造了管理者？之前有很多人提出过相关的假设，却一直没有统一的观点。

1954年，阿尔弗雷德·斯隆基金会授权埃里克斯·巴弗拉斯与我一起研究这个问题。巴弗拉斯的关注点是实验结果，而我更关注企业研究。但我们都致力于寻求更合理的管理理论。

1956年，巴弗拉斯加入贝尔实验室，而我对此并不擅长。不久，我们的研究工作便停滞了。我的另一位同事——西奥多·阿尔弗雷德则与我继续在企业中对管理发展进行比较研

究。这些研究的对象主要是斯隆奖的获得者们。就在我们试图了解不同组织中管理者的成长时，却发现各个组织的情况千差万别。

研究尚未结束，本书已经作为成果提前面世了。斯隆提出的问题有了更深入的研究，我们也对艾尔弗雷德·斯隆基金会的支持有所回报了。

我的观点是，在目前管理的发展中，管理者的培养不能简单地依靠形式，而应该认识到管理的根本目标，以及那些为实现这一目标而进行的策略和实践。商业活动的顺利进行，其主要决定因素是员工的能力是否得到了认可和管理者如何挖掘员工的能力。因此，我们在研究正式组织中的管理发展时，往往选错了路。

当然，选择拥有管理能力的员工非常重要，但是，这并不是最重要的。管理理论为我们提供了挑选管理人才的方法，却让我们忽视了对日常工作的考察。我们并没有掌握正确的人才策略，也远远不足以了解员工的潜在能力——毕竟，良好的组织氛围也是个人成长的因素之一。我的观点是，在进行人才的选择之前，我们首先应该关注的是，如何合理地使用人才。

本书的主旨是：企业的人性面是“统一”的。管理者应

用何种管理理论来控制员工，整个企业就拥有怎样的风格，其后来的管理者也会拥有相应的风格。

当然，管理的整体运作过程是往来性的，所以，企业在未来也可能会进步。高层管理者的终极问题将是“你认为最有效的管理方式是什么”，以及斯隆的关于培养管理者的问题，以及企业在追求利益中所困惑的问题。我们分析了有关这些问题的现有答案之后，能够了解到，我们所说的那些“有效的”管理方式仍然片面得多。

在昔日的同事、现在的助手以及管理界的各位好友的帮助下，本书才得以出版。我无法一一对他们致谢，也难以划分他们对本书的具体贡献，但是，我所有的管理学和社会学的知识，以及对新旧知识融会贯通的能力，都来源于他们。

书中的案例材料来源于多家企业，出于保密，此处不再详述。不过，我要感谢三十多位斯隆奖获得者，感谢他们与我和西奥多共同工作时付出的宝贵时间和精力。我还要感谢上百位企业管理者，感谢他们坦诚地回复了我的问题，以及对我们的研究表现出的兴趣。

最后，感谢艾尔弗雷德·斯隆基金会提供的资金支持，使本书得以面世。感谢斯隆先生，尽管他曾经质疑过我，但仍赋予我追寻理想的自由！

THE HUMAN SIDE
OF
ENTERPRISE

目录

.....

第一篇 管理的理论假设 1

第一章·管理方法与科学知识 2

第二章·影响与控制的方法 16

第三章·X理论：方向与控制的传统观点 37

第四章·Y理论：个人与组织目标一体化 51

第二篇 Y理论的应用 65

第五章·整合管理和自我控制管理 66

第六章·绩效考核的评判 90

第七章·薪资以及升迁管理 105

第八章·斯坎伦计划 128

第九章·员工参与 145

第十章·管理氛围 154

第十一章·行政职能与业务职能的关系 170

第十二章·提升行政职能与业务职能的协同合作 184

第三篇 **管理人才的培养** 209

第十三章·领导力分析 210

第十四章·管理发展项目 223

第十五章·管理技能课程 241

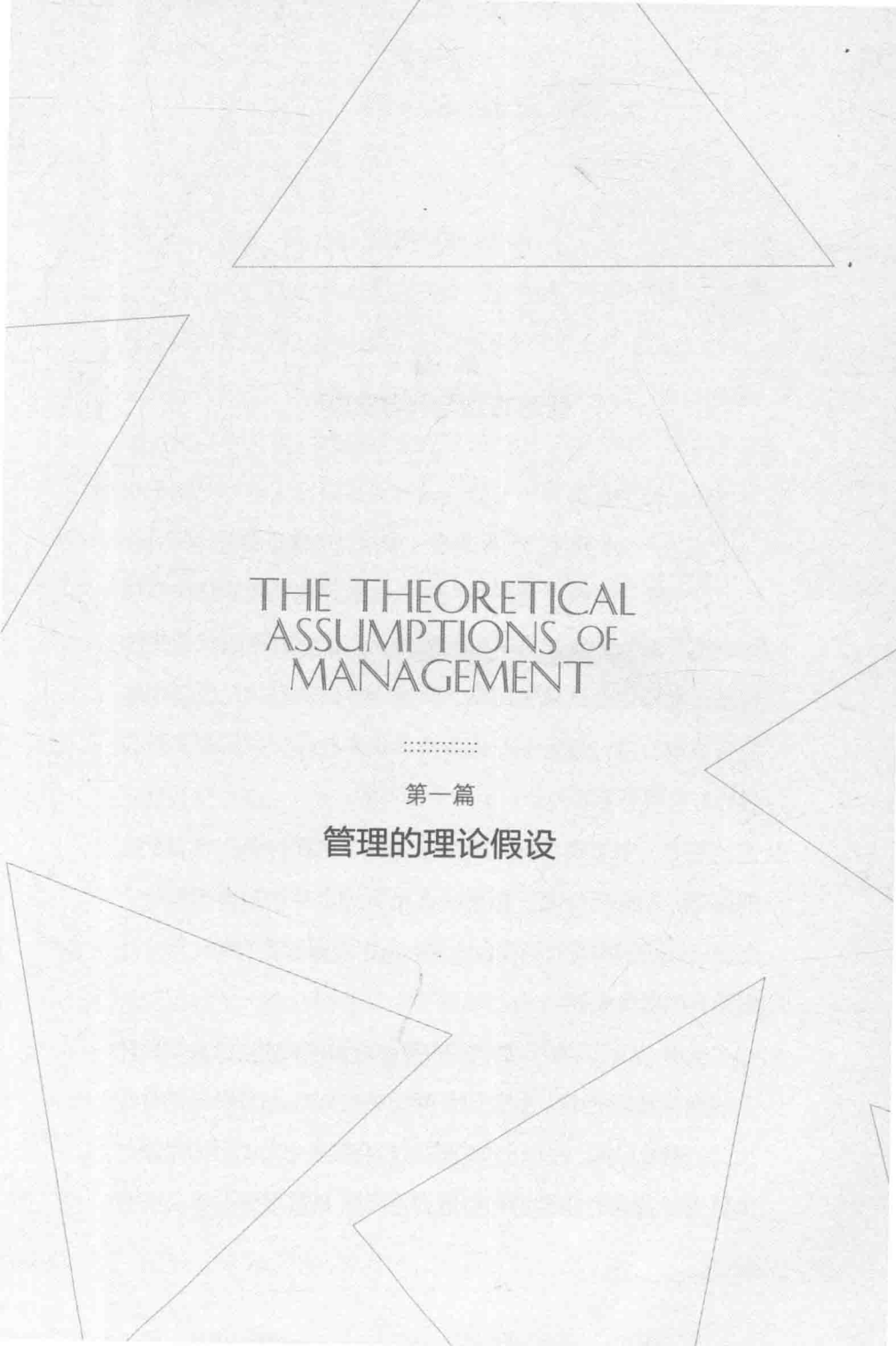
第十六章·管理型团队 266

结语 283

附录 A·论领导力 292

附录 B·企业的人性面 295

附录 C·麻省理工学院员工决议 310

The background of the entire page is a light gray, textured surface. Overlaid on this are several large, thin-lined triangles of various sizes and orientations. One large triangle is at the top, pointing downwards. Another is on the left, pointing right. A third is at the bottom left, pointing right. A fourth is at the bottom right, pointing left. These triangles create a geometric pattern across the page.

THE THEORETICAL ASSUMPTIONS OF MANAGEMENT

.....

第一篇

管理的理论假设

第一章

管理方法与科学知识

每一个领域的专家都有一套自己办事的技巧和方法：
每 工程师设计器材，医师诊断预测患者病情，律师
和建筑学家为大众提供优质的服务。为了让自己的技艺更为
精湛，专家们会从科学知识、周遭同事以及自身经历三个方
面来汲取灵感。判断一个人是专家还是外行，我们往往只需
看他对前两个方面的知识运用得多不多。

对于一个想独当一面的企业管理者来说，他在成为专家
的路上，刚刚起步时，他不应该拘泥于自身的阅历和经验，
而应该好好利用庞大的社会科学，从中汲取有效的那一部分，
帮助自己慢慢成长。

任何一门工作都需要一定的预测力和控制力，企业管理亦
是如此。管理的一大主要任务就是将公司的人力资源服务于
公司的财政目标。每一个管理决策都会带来一定的行为结果。
虽然人类行为的预测力和控制力不是决定管理能否成功的唯

一因素，但它们是企业管理成功的重要一环。

现如今，我们具有的这些能力还参差不齐。比如，在某些方面，我们的表现可圈可点。如一些日常工作、预约会议、签订采购协议、拨打长途电话、安排下属准备报告、预订酒店、邮寄信件等，我们就做得很好。通过上千种方法，我们精准地预测到了别人会采取怎样的行动，而且通过控制他们的行为，我们获得了想要的结果。

但同时，在其他方面，我们的预测力和控制力还有很大的不足。现代社会面临的许多重大问题，比如：青少年犯罪、违法行为、居高不下的交通死亡率、老板与员工间的矛盾，以及人与人之间的冷战等，都反映了这方面的能力还有很多方面需要完善。

目前，我们在商务和企业管理上取得的成绩，就涉及了大量与人类行为有关的预测力和控制力。一个能够不断盈利的企业，先不说别的，至少它的管理方式足够吸引人，能让员工主动加入企业团体，并将所有努力直接投入到产品生产销售，或者其他带来创收的服务中来。然而，大部分的管理者认为，他们自己对员工行为的预测力和控制力还有待提升。管理者对这方面的兴趣也预示着他们这样的心理。兜售管理专利药品的骗子能够屡次获得成功，也从侧面反映了管理者

对这种能力的需求。他们很多人都认同，如果人力资源中隐藏的潜能都能被开发出来，那么企业的效率至少要翻一番。

我和我的同事们认为，比起对企业人力资源这块的管理贡献，社会科学还能创造更多的价值。当然，很多原因拖慢了这个价值的创造进程。其中，有些是社会科学自身的原因：与其他自然学科相比，它还处在发展期，研究结果零碎分散，知识内容不太精准，很多批判性的问题依旧莫衷一是。但是，所有这些问题都是相对的。我们只需将现在的社会科学与三十年前相互对比，就会发现其实它已经有很大的完善了。即使这门科学还未完全成熟，它也为当今的管理学提供了丰富资源。

有人抱怨社会科学家的研究作品普通读者根本看不懂，但我认为这其实很正常，因为自然学家的作品普通读者也看不懂啊！有些社会科学家随意将尚未验证的理论直接投入实践运用，而有些科学家却只注重理论研究，对实践运用不闻不问，这样的场景不免让人心生悲凉。不只是自然科学，其他科学也有类似的现象。现在大部分的管理者都不得不依赖于社会科学咨询师、社会科学工作者这类“中间人”，或者阅读某些介于科学期刊和通俗杂志之间的文章来理解社会科学理论，帮助他们判断一个论断或者提议的科学依据是否充分。但是，

现在离管理者们真正掌握这项技术的日子已经不远了，到那时，他们会像其他职业从业者一样，发现充分精通与工作相关的科学原则是多么的重要，意识到阅读相关文献，判断研究和论断是否足够科学的能力是多么的不可或缺。

但这并不意味着社会科学家就可以忽视他们肩上的责任了。这只是说明，管理者在社会科学中所处的位置在今后的某一天也会像工程师之于自然科学，或者医生之于化学和生物科学一样，占据着同等的地位。职场上的专业人士不必像科学家那样博学多识，但他必须足够老练，充分利用现有的科学知识。

每个管理都依赖于理论

社会科学知识在管理中运用渗透较慢还有一些其他原因。其中有两大主要原因，第一是，每个管理者都习惯以社会科学家自居。自孩提时代起，他人际交往的阅历经验就十分丰富，所以，他认为自己根本没必要从别人那里学习人类行为知识。在他看来，社会科学家的那些条条框框都太过理论化，无法解决他要处理的现实问题，相比之下，自己源于生活的经验教训就更为实用和有效了。

在人力资源管理上，实践和理论之间频繁又有失公允的比较，严重地危害了这门科学的发展。这种对比是科学发现运用于实践时的误解和不成熟，它让假象和诡计钻了空子。

每个管理行为都源于假说和归纳，这也就意味着，管理行为的发生离不开理论基础。我们的假设往往都是不明晰的，有时只是一个潜意识，很多时候还自相矛盾。但是，假设是预测的前提，只有当我们有了假设，我们才能预测行为 A 是行为 B 的先决条件。所以，理论和实践是不可分割的整体。

所以，下一次管理层会议，当同事们讨论公司政策问题或者未来举措的时候，你与其心不在焉地写写画画，还不如尝试用另一种方式来打发时间。简要记录下会议中其他与会者就人类行为提出的一些假设（想法、观点、信念和概论）。个别假设会得到详细解说（比如，“为了管理这方面的专业员工，管理者自己在这个业务上必须有过硬的技术”），大部分假设只是个模糊的轮廓，但是稍加思索就能明白（比如，“我们应该和工厂制度一样，要求每个办公室员工都打卡上下班”）。其实会议上关于企业人力、财政或者技术上的讨论问题，它们之间的差别都不会太大。仔细倾听别人对于人类行为提出的假设，不管它是和个人有关的，还是和某个团体抑或是整个人类群体有关的，你都会被它们的复杂多样惊艳到。

在《第五项修炼》中，彼得·圣吉引用了美国汉诺威公司 CEO 比尔·奥布莱恩的一段话：

“在传统的独裁制企业中，上下贯彻的信条就是管理、组织和掌控。而在学习型的企业中，上下贯彻的信条是远见、价值观以及心智模式。一个健康运作的公司将会知道如何系统化地将员工团结在一起，然后合力找到一套最佳的心智模式来应对当前的形势。”

管理或多或少都会涉及适量的理论假设，一个管理决定或者管理行为要想完全不受假设的影响简直就是痴人说梦。所以，那些坚称实用论一派人的真正观点，其实是“不要反驳，也无须检验，就直接接受我的理论设想吧”。有时，这些没有经过理论假设详细推敲的习惯性举措，难免会导致企业管理出现明显的矛盾。

比如，当一个管理者正谈到他给员工分配的工作，问到他的设想时，他的回答应该是：“人们应该学会承担责任”或者“最了解情况的人才能做出最好的决策。”然后，他却常常收集下属工作表现等详细信息，并以此来规范员工的行为，揣测员工的决定。他说：“我是负责人，所以，我必须知道

工作情况进展得怎样。”他没发现自身言行之间存在的矛盾，也没有意识到其中隐含的一些假设：“人是不能相信的”或“他们不可能像我一样做出好的决策”。

一方面，根据某些假设，管理者给员工分派工作。另一方面，根据其他一些假设，他又会采取行动，让这些分派任务落不到实处。他不仅没有认识到自己行动的前后矛盾，而且一旦有人指出来，他可能还会拒不承认。

另一种观点，则认为管理是门艺术。这种观点的错误在于，它否定了理论之于管理行为的重要性，片面地将管理行为定义在不容置疑的个人直觉和感官之上，妨碍对其理论假设必要检验的进行。其实，问题的关键不在于管理是否是门科学。因为管理本来就不是科学，它和科学的研究目的不同。科学关心的是知识的进步，管理却和其他职业一样，关心的是实际目标的达成。所以，问题真正的关键点在于管理能否运用科学知识来达成自己的目标。声称管理是门艺术无异于否定了经过测试的系统化知识与实践间的联系。一旦管理者没有验证自己的假设，他就无法利用现有的科学知识为自己服务，很多问题的症结就在于此。社会科学知识浩瀚无垠，但是它常常与个人经验相悖，有时还会威胁某些自己认定的想法，所以最简单的方法就是否定它们，因为科学知识本身就不是

完美无缺的。

控制是选择性适应的结果

前面讲到，我们的管理没有充分运用现今的社会科学知识，除了上述原因之外，还有另一个同样重要的因素，那就是人们对于人类行为中控制的本质存在误解。从工程学角度来看，控制要适应自然法则，所以我们不能违背自然来牟取私利。比如，我们不能开出水道，让水从山底流向山顶；发生火灾时，不能用煤油来灭火；制造内燃机时，我们遵循了气体遇热膨胀的原理，而没有与其背道而驰。在这些物理现象面前，控制意味着人们根据现象的本质特征，选择合适的方法来达成自己的目的。

这个原则同样适用于人类行为这一领域，但是现实情况是，我们常常违背了这个规律，妄想实现一些不可能的事。我们很多控制人类行为的尝试，不但没有表现出选择性适应，还直接违反了人类本质。这其中就包括了无视自然法则，强行让人们按照自己意愿行事的做法。然而，就像在工程学里我们需要通过合适的手段来取得想要的结果一样，在人类行为这方面，我们同样也需要运用合乎规律的方法。