

中興經營管理叢書

御統領導與激勵氣士

Douglas McGregor 原著

陳 照 明 譯

中興管理顧問公司 發行

本書原著者麥葛瑞哥（DOUGLAS McGREGOR）為企業的人性面（THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE）及專業經理人（THE PROFESSIONAL MANAGER）兩書的作者。麥氏這兩本著作乃是產業界人力資源有效運用的劃時代鉅著；它們帶來全世界對於人的因素之管理的革命性觀點和強烈的震撼。

本書內容圍繞著五個主題：一、管理哲學。二、領導統御。三、勞資關係。四、個人和團體的成長與發展。五、經理人和行為科學。麥氏都有其精深獨到的闡釋。

本書曾作為國立交通大學管理科學研究所管理心理學課程教材的一部份，並承研究生崔宗岳、吳清坤、黃有輝、林茂榮、鍾國貴、鄭濟民、連大祥和黃漢威等試譯初稿。謝謝他們的協助，也感謝他們給我教學相長的機會。

謝謝國立交通大學管理科學研究所唐明月教授、謝長宏教授和陳文哲教授及有關同仁的切磋與惠賜卓見，使得這本書能及早出版。

中華民國六十八年元月

陳照明謹識

目 錄

1. 企業的人性面.....	1
2. 管理新概念.....	19
3. 管理的哲學.....	29
4. 有效領導的條件.....	45
5. 論領導.....	61
6. 領導能力之分析.....	67
7. 勞資合作的心理分析.....	77
8. 史堪隆的卓越貢獻.....	103
9. 心理學家眼中的史堪隆計劃.....	115
10. 人群關係中幕僚的功能.....	129
11. 管理發展：理想與實際.....	153
12. 業績評估.....	165
13. 經理人、人類的天性與行為科學.....	179
14. 何不運用行為科學的知識？.....	217

一、 企業的人性面

常常聽到人家提起，今後二十五年最顯著的發展是在社會科學方面，而非在自然科學方面。又說，社會的經濟有機體——工商企業，已經具備了如何利用自然科學和工藝技術的基本知識以造福人類。因此又說，現在是我們去學習如何運用社會科學的知識，以使人類組織真正有效的時候了。

很多人在原則上都能同意這一套的看法；但是到目前為止，他們表現出來的，只是一種由衷的期望而已。如果我們想要使這個願望成為事實，那便會牽涉到若干問題：

I

首先讓我舉出一個例證來作為說明：二十五年前，人們對於物質的性質與能量的基本觀念，已經大大地改變了自牛頓以來的那種看法。物理科學家已經相信，在適當的情況下，未曾夢想到的新能源將會出現，並為人類所利用。

我們都知道從那時開始發生了些什麼事情；最先出現的是原子彈，繼而在過去十年中，許多科學家為了對這一類科學的發現加以探討，曾經做了許多嘗試，有些成功，有些則失敗。

我舉出這個例證的用意，是在說明：把原理應用到實務方面是一件緩慢而且又花錢的事情。今天並沒有人會由於科學家不能向工業界提供製造一種簡單、價廉且具有多種用途的原子能源而感到不耐煩。因為大家已經知道，要想發展出一種能夠和目前能源競爭的新能源，則至少還要投下數百億美元及至少十年的時間。拿自然科學利用原子能的發展，來和社會科學方面各種潛能的發展，直接加以比較似乎有些誇張，但是這個論點其實並不像我們第一次接觸到它時，祇覺得它的荒謬而已。

我們今天社會科學的處境和原子能於二十世紀三十年代在自然科學的處境並無不同；只是比自然科學更缺乏定論而已。我們曉得以往我們對於人性所知極為有限，而且有許多方面還是錯誤的。可是，現在我們愈來愈相信在適當的情境下，人類的一種無法想像的創造力可以在組織中發揮出來。

我們尚無法指示從事企業的管理者如何用簡單而經濟的方法，將此種新知識應用到實務上。我們也知道，要想把這種逐漸成熟的知識應用到企業界的人力組織上，還得要經過若干年的探討，也需要花費大量的費用。

我將以此論點做為申論的依據，也是今早這個演說的架構基礎。

管理任務的傳統觀念

傳統的管理觀念，對於如何運用人力以達成組織的目標，總括起來可分三點來說明，我姑且把這套觀念稱為〔

理論 X]：

(1)管理者的工作是負責把生產事業的各種要素——資金，材料，設備，人員等——組織起來，以求在經濟上達到圖利的目的。

(2)對於員工而言，管理者要負責指導他們、督促他們、控制他們的作業和修正他們的行為，以使他們符合組織的要求。

(3)如果沒有管理者的主動介入，員工對於組織的目標的達成祇是被動的，甚至會違抗組織的要求。因此必須加以督促、獎勵、懲罰和控制。也就是說員工的行動要加以指導，這就是管理者的任務。我們可以概括地說，管理的目的是在經由他人而使工作得以完成。

隱藏在這套傳統理論的背後，還有一些附加的信條，雖然並不很明顯，但也傳播甚遠。諸如：

(4)一般人都有好逸惡勞的習慣，因此總想儘可能地減少工作。

(5)人們大多缺乏進取心，不願意負責而寧願聽命於他人。

(6)人們生來便是以自我為中心的，因此他們會漠視組織的需求。

(7)人們具有反對改變的本質。

(8)人們易於受騙，易於被煽動者當作挑撥是非的對象。

目前企業的人性面，就是從這些理論和信條裡面發展出來的。傳統的組織結構、管理措施和管理方針等，正反應出這一類的假設。

管理當局爲了達成任務，根據這些假設作爲管理的指針，在下列兩個極端中作可能的選擇以遂行其職責。

溫和抑或強硬的管理方式？

管理當局在一個極端；就是十分強硬或嚴厲，領導的方法包括強迫或威脅（通常都是經過偽裝的）、嚴密的監督、以及對行爲加以控制等。在另一個極端，管理者也可能採取溫和或軟弱的姿態，其領導方法是放任、滿足員工的種種要求、極力討好大家以獲致和諧，認爲這樣子員工便易於控制和接受指揮。

此一介於兩極端間的範圍，半世紀以來也經過深入的探討，而且管理者也從中學到不少東西。在強硬措施方面，確實存在著許多困難。管理者運用強迫手段常導致員工的反抗：員工的生產力降低，助長員工的敵對氣氛和工會的氣焰，以及破壞管理目標的達成。強硬的管理措施在充分就業期間遭到更多的困難。

在溫和的管理措施方面，也會遭受甚大的難題。它經常使管理當局逐漸趨於萎縮，表面上像似和諧，但在工作績效方面則更形散漫。員工會利用這種懷柔政策，他們的要求愈來愈多而付出則愈來愈少。

目前有一種想要獲得軟硬兩種措施雙方面優點的嚐試，這就是羅斯福總統所說的：講話要軟但要帶根鞭子的做法。它的口號是：堅定而公平。

傳統觀念正確否？

社會科學近年來許多的研究結果，已經對傳統的人性理論和傳統的管理方式展開了挑戰。雖然在研究室裡所獲得的證據還稍嫌不足，但是無疑的富有相當的啓發性。證據來自於實驗室、診所、教室和家庭，甚至也有一些來自工業界本身。

社會學家並不否認：今日人們在組織裡面所表現的行爲跟管理當局所領會到的大致相同。社會科學家們對此詳加觀察而且廣泛地研究過。但是他們却非常篤定地認爲這類行爲並不是由於人類的本性而產生的結果。這類員工的行爲的表現其實乃是工業組織的性質、管理哲學、管理政策、和管理措施等所使然。「理論 X」的傳統觀念就是建立在這種因果倒置的錯誤上。

你或許會問：「那麼什麼是人類的真正本性？社會科學家又撐握了什麼證據來推翻這樣明顯的事實？」「請把你認爲你所知道的那種不尋常的真相簡明扼要地告訴我們，給我們提供一些具體的方案，好讓我們來改善我們機構中的情況。而且請你記住：我們正面臨著成本不斷增加和利潤逐漸減少的情況。你要能保證你的方案實施的結果，不是徒然增加人群關係方面的開支而已，我要的是迅速而有效的實績。」

假如你提出這樣的要求，那你可能會失望。因爲目前的社會科學家還不能對這些要求提供出對策，就好像十五年前物理學家對原子能的實際運用同樣的難以回答一樣。

不過，我仍然能指出若干理由，來證明傳統觀念在企業的人性面認識之不足。而且我還可以提出一些可能有助於構成人事管理方面更為健全的理論的意見。從以下的說明中我認為可能使我們體會到我們所面臨的任務的重要性。

II

要指出傳統的管理方案有何不妥的最佳途徑，即是研究「人類行為動機」此一課題。當討論這個問題時，我將引用我的同事，就是在伯蘭黛斯大學的阿伯拉罕·馬斯羅（A. H. Maslow）的研究成果。他的成果非常豐碩，但我所說的可能太過於簡略以致於忽略了某些重要的部分，由於篇幅的限制，這將是難免的事情。

生理與安全方面的需要

人類是具有需要性的動物——當某種需要一旦獲得滿足之後，別種需要馬上取而代之。這種過程永不終止，由生到死，繼續不停。

我們可將人類的種種需求按其重要性歸納於一組具有若干層級的範圍內。人類「生理上的需要」在最低層；這一層需要，尤其在受到壓抑時，顯得特別重要。在沒有麵包的時候，人們就認為只有麵包，才能維持生活。除了在特殊的環境之外，假如一個人挨餓了相當長的一段時間，他對於愛情、身份、被人重視的需求便顯得不甚活躍了。但當他經常都有得吃，且能吃得飽的時候，飢餓就不再是

一項很重要的需求了。人類對於其他生理上的需要，如休息、運動、居處和水火風雨的防備等等，其情形也都如此。

已得到滿足的需求便不再是行為的策動力了！這一個事實非常重要，但也是傳統的人事管理常忽略的事實。關於這一點以後再談。現在我們先舉一例來加以說明：先想想你個人對於空氣的需要，除非你被隔絕，否則你不會體會到它對於你的行為所具有的促動效果。在各項生理上的需要都得到滿足之後，較高層的各種需要便開始左右一個人的行為。這一階層的需要，我們稱之為「安全需要（safety needs）」。例如：人類對於危險、威脅、剝奪等的抵抗。一般人唯有處於依賴他人的關係中才要求保障，因為在那種情況下，才有遭受他人任意剝削的危險。這一需求是為了防止這種依存關係的破裂。當他為此感到有信心時，他便不願意鋌而走險了。不過當他感受到威脅或認為非依靠別人不可時，他最主要的需求就是保護、庇護、保障等。

有一事實並不必要再多加強調的，那就是企業中的員工都是處在一種依存的關係之中，因而安全方面的需要可能具有相當的重要性。恣意的管理措施，工作的缺乏保障，主管人員對部份人員有所偏愛或歧視，無法預測的行政措施等等，均足以在從工人到副總裁間的各階層，使安全需求成為一種強大的行為驅策力量。

社會需要

一個人在生理上的需要獲得滿足，而對物質享受又無

虞匱乏時，他的社會需要便成為他的行為的重要驅策力了。這方面的需要有：歸屬於某類團體、結伴、為同伴所歡迎與接納和友誼與愛情的施與受等。

當前管理當局並不是不曉得此等需要的存在，但通常却誤認這些需要危害或威脅到組織。許多實驗已證實：在適當的情形中，密切組合和親和力强的工作群體遠比人數相同但缺乏凝結力的工作單位，在達成組織目標上有效得多。

然而管理當局由於恐懼員工的團結會損害到它本身的目標，往往採取某種程度的控制去轉移人們的努力，以致於破壞了人類這種合群的本性。當個人的社會需要或安全需要受到阻撓時，他的所作所為便與組織的目標背道而馳，他變成反抗和不合作，但是，這不是因，而是果。

自我需要

在社會需要之上的就是對管理當局和員工本身都具有重大意義的需要（這是假定其他較低層的需要都已獲得適當的滿足而言），那就是自我的需要。這種需要可分兩類：

- 1 屬於個人自我評價方面的是：對於自信、獨立、成就、才能、學問等的需求。
- 2 屬於個人聲譽方面的是：對於地位、榮譽、賞識、獲得應有的尊重等的需求。

這種需要和其他較低層的需要不同，很少得到滿足。當一個人一旦感覺到這種需要對他非常重要時，他便不斷地追求更多的滿足。可是這種需要在生理上的，安全方面

的和社會的需要，全都獲得合理的滿足之前，是不容易覺察出來的。

在典型的企業組織中對於機構內一般階層較低的員工，能夠提供機會使其自我需要獲得滿足的，真是少而又少。組織工作的傳統方式，尤其是從事大量生產的工業，對於人類行為動機的各方面，很少加以注意。如果科學管理的實施，在設計時便故意抑制這些需要的話（事實上當然不會如此），要想達成管理的任務，那當然是不可能的了。

自我實現的需要

最後，同時也是個人需要的顛峯，就是所謂自我實現的需求。這一類的需求，在於發揮個人的潛能，不斷的自我發展，和追求創新（此指廣義的創造而言）。

在現代生活的情況下，對於這一類比較不太明顯的需要，所能提供而使其得以表現的機會是非常有限的。大部份的人所體驗到的是：較低層的需要尚未能滿足，以致於他們將力量都轉移到為爭取那些較低層的需要滿足這方面去，遂使自我實現的需要居於蟄伏的狀態。

III

現在簡單的對行為的動機加以概括的說明：當一個人陷於嚴重的營養不足時，依我們看來都認為那是一種病態。個人生理上的需求要是被剝奪，便會產生行為方面的惡果。事實上，較高層的需要如被剝奪，也一樣會產生惡果，

只是不太明顯而已。一個人在安全方面、社交方面、獨立自主方面或地位方面的需求要是受到抑制，其病態與一個患有軟骨病的人並無不同。這種疾病也必然會產生行為上的惡果。假如我們把他的消極反抗、憤怒、拒絕承擔責任都歸咎於他與生俱來的「人類本性」，那豈不是錯了嗎？像這類的行為形態都是疾病的「癥象」，乃是由於被剝奪了他的社會需要和自我需要滿足的機會所誘發的。

當一個人的較低層需要已獲得滿足，就不能再用那種需要去促動他。因為事實上那種需要已不復存在了（請注意我在前面所提需要空氣的比喻）。管理當局時常提出這樣的問題：「人為什麼不肯致力於生產？我們給予良好的工資、供給良好的工作環境，還有最佳的福利措施和穩定的僱用政策，可是大家看來似乎除了最起碼的幹勁之外，再也不肯施展出更多的作為」。

管理當局滿足了員工這些生理上和安全方面的需求之後，事實上已經把驅策員工的重心轉移到社會的或自我的需要方面去了。除非在工作中給予夠滿足這一類較高層需要的機會，否則人們仍將感受到抑制，從而他們的行為也依然會反映出這種被抑制的癥候。在這種情形之下，假如管理當局仍舊將注意力集中於生理上的需要方面，勢必徒勞而無效果可言。

金錢在滿足若干高層需要方面所具的價值不多，但如果它是唯一可以獲得的東西，金錢就會成為吸引興趣的焦點。藉著購買東西與獲得服務，使得某些被抑制的需求得到有限的滿足，這種情形似有漸趨重要的可能。在這種情

形之下，人們對於金錢的要求就沒有壓足的時候了！

管理當局可以藉提供員工需求的滿足或者限制員工生理上和安全方面的滿足作為一種管理手段。這種「半哄半打」的措施在某種情形之下，往往也會收效的。因為僱用本身就是一種手段，其他如工資、工作環境、福利等也未嘗不可當作一種手段。但是，以這種手段施諸於一個光為生存掙扎的人，才會發生控制的作用。因為，連麵包也沒得吃的時候，人們認為只有麵包就可以生活了。

不過等到一個人達到足夠的生存水準時，便得利用較高的需要去策勵他。管理當局雖然不可能為某人提供自尊心，或是使他的同事敬重他，或者滿足他對自我實現方面的需求，却可以制定適當的辦法去鼓勵他，使他能夠「為他自己」追求這種需要的滿足。

然而，這些辦法的制定與所謂「控制」不同。因為「控制」決不是指揮行為的良策。於是管理當局發現自己的處境十分為難。現代工藝知識建立起來的較高的生活水準，已使人們在生理上和安全方面的需要獲得充分的滿足。（唯一顯著的例外是在管理方面尚未訂定足資信賴的僱用制度，致使安全的需要受到阻撓）就算那些低層的需要都已解決，管理當局也不宜利用根據傳統理論而制訂的那些辦法，諸如獎勵、承諾、威脅及其他強制性的辦法來控制員工。

既非強硬亦非溫和

無論強硬或是溫和，靠引導和控制的管理哲學已不足

以發揮激勵效果。因為作為建立這套哲學的基石的人類需求，現在已不再成為激勵行為的因素了。引導和控制對於那些重視社會需要和自我需要的人來說，已顯得無用武之地。今天，不論強硬措施或溫和措施，反正這套辦法已無法適應現在的情況了。

人們在工作時，如果被剝奪了滿足他的重要需求的機會時，他們在行為方面所表現的也正如我們能夠預料到的：怠惰，消極，抗拒改革，缺少責任感，容易受人煽動，在待遇方面提出不合理的要求等等，這豈不是管理者作繭自縛？

總而言之，引導和控制的管理之道，無論強硬或溫和，或採取堅定而公正的策略，在當今情形下，要想促使人們的努力以使其達成組織的目標，勢非失敗不可。它之所以失敗，乃是由於「引導」和「控制」對於那些生理上及安全方面的需要已經獲得適度的滿足，而把社會方面及自我實現方面的需要看得非常重要的人，已經失去效用。

IV

為了上述及其他的理由，我們在達成管理任務方面，需要一套不同的理論，而這套理論應該建立在人性及人類行為動機方面更充分的假設上。我將對這套原則提供一些粗淺的意見。我們不妨稱之為「理論 Y」：

1 管理當局應負責把生產事業的要素（即資金、材料、設備、人員等）組織起來，以達成獲得經濟利益的目的。

2 人類並非本性就是消極的。他們之所以消極，乃是他們在組織裏所得到的經驗而產生的結果。

3 人們本身即具備行為驅力、發展的潛能、承擔責任的能力、隨時都可以引導自己的行為以符合組織的需要。管理當局不需把這些能力加諸於他們身上。管理者的職責是要使員工能夠體認這些人類的特質，並能為自己去發展這些特質。

4 管理者的主要任務是要安排適當的組織環境和工作方法，使員工能夠在致力於達成自己目標的同時也努力地朝向組織目標的達成。

實現這個原理的方法主要是創造機會，舒展潛能，掃除障礙，鼓勵進修和提供指導。這就是彼得·杜拉克（P. F. Drucker）所稱的「目標管理」，與以往的「控制管理」適成對比。

我急於補充說明的是：理論 Y 並不是說拋棄管理、無需領導、降低水準、或者表現了在理論 X 之下的溫和策略的弊病。事實上正相反，目前即使我們要創造一個機構，而使理論 Y 能在此一機構獲得非常有效的發揮，其困難的程度，真不下於物理學家們在1945年建立原子能的工作。在理論 Y 的實踐的路程上，充滿著許多有待於我們去克服的種種困難。

一些困難

傳統的組織理論所造成的情況及以往半個世紀的科學管理所採取的措施，已經把人束縛於不需要運用他自己的

才能便能應付有限的工作上。這些措施使員工喪失了擔負責任的勇氣，助長了員工的消極被動，泯滅了員工工作的意義。人們的習慣、態度、希望（亦即他對於作為企業組織中的一份子的整個觀念），已經受到在那種環境中所產生的經驗的影響。使得朝向「理論 Y」這邊的改變極為緩慢。而且這種改變，無論對管理當局或工作人員來說，都需要他們在態度方面有大量的改進才行。

目前人們已經習慣於在企業組織裏受人指揮、操縱或控制，而在工作崗位以外去尋求他們在社會方面、自我實現方面需要的補償。事實確是如此，管理階層和員工也並沒有多大的區別。「企業界的公民」這種稱謂，我們要使其名實相符仍然是一種遙遠的理想。企業組織中大多數的人對於這種稱謂的涵義就從來沒有認真地考慮過。

這番話的另一種說法是：「理論 X」全靠對人類行為的外在控制，而「理論 Y」則著重於人類的自我控制及自我引導。值得注意的是這種差別就在於把人們當作孩子般看待與把他們視為成熟的大人。把人們當作孩子看待乃是世代相傳且已習以為常的態度，我們又怎能期望它能在一夜之間改變過來？

V

在我們沒有被障礙推倒之前，我們得記住把理論付諸實現是不能一蹴可及的。「進步」通常是一步一步走出來的。