

企业的人性面

The Human Side of
Enterprise

[美] 道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) 著
[美] 乔·卡彻·格尔圣菲尔德 (Joel Cutcher-Gershenfeld) 注释
韩卉 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



The
Human
Side
of
Enterprise

经典版

企业的人性面

[美] 道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) ◎著

[美] 乔·卡彻·格尔圣菲尔德 (Joel Cutcher-Gershenfeld) ◎注释

韩卉 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的人性面 (经典版) / (美) 道格拉斯 · 麦格雷戈著 ;
(美) 乔 · 卡彻 · 格尔圣菲尔德注释 ; 韩卉译 . — 杭州 :
浙江人民出版社 , 2017.10

ISBN 978-7-213-08387-7

I . ①企… II . ①道… ②乔… ③韩… III . ①企业管
理—人事管理 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 221265 号

上架指导 : 企业管理 / 人事管理

版权所有 , 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字 : 11-2017-283 号

企业的人性面 : 经典版

[美] 道格拉斯 · 麦格雷戈 著

[美] 乔 · 卡彻 · 格尔圣菲尔德 注释

韩 卉 译

出版发行 : 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话 : (0571) 85061682 85176516

集团网址 : 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑 : 蔡玲平

责任校对 : 朱 妍 朱志萍

印 刷 : 河北鹏润印刷有限公司

开 本 : 720mm × 965mm 1/16

印 张 : 19.75

字 数 : 264 千字

插 页 : 1

版 次 : 2017 年 10 月第 1 版

印 次 : 2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号 : ISBN 978-7-213-08387-7

定 价 : 72.90 元

如发现印装质量问题 , 影响阅读 , 请与市场部联系调换。

杨斌 教授

清华经管领导力研究中心主任

开设 leadership 类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些许自己的念想在里头。

一是想突出 TO BE(是)与 TO DO(做)的不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识(K)，超越了技能(S)，融进了品性(A)。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是 well organized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。它是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多Kitsch表达。卓越各不同，横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用力地鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。



推荐序

THE HUMAN SIDE OF
ENTERPRISE

企业走向人的这一面

杨斌 教授

清华经管领导力研究中心主任

这一次有机缘再次细读麦格雷戈的这部经典，事实上也是他唯一的一部著作。《企业的人性面》仍给我强烈的思想震撼，不仅自己做了不少的笔记和评论，更是在高管聚集的研讨课程中跟大家谈了又谈。有些戏剧性的是，一位学员好奇地问这不是麦格雷戈教授的新作。“为什么？”我问道。“因为讲的都是些今天的困惑和挑战！”

“不是新作，而是……”我在黑板上写下了“心作”两个字，并注上“(1906—1964)”这多少有些令人神伤的生卒年份。作为麻省理工学院斯隆管理学院的创始教授之一，他在1957年4月第5届同学会上发表演讲，题目就叫作“企业的人性面”，他特意选择在一个企业界和学术界聚首的场合，对企业管理人员发出“对于人性假设重新深思”的呼吁，并引发埋首书斋的同行们对于这一重要课题进行深入研究兴趣。三年后，本书问世，更全面地表达了作者对于这个主题的思考。

这本书的伟大之处，不是在历史上第一次提出“Y理论”，更不是盖棺论定地判了“X理论”的死刑（这甚至是本书被误读最多的一点）。这太不符合麦格雷戈血液里流淌的“安迪亚克”精神：我愿意把生命奉献给一个正在寻求真理的人，但我更乐

意杀掉一个自以为找到了真理的家伙。作为一个拒绝不加批判地就接受现状或者传统的思想者，他围绕着组织领域中最本质的一个问题“你认为最有效的（直接或间接）管理员工的方式是什么”，进行融合管理理论和实践的娓娓探讨，播撒下的种子顽强地松动了已经固化的地块，为生长出更美丽的花朵提供了极有益的土壤。

所以，直到今天，我们仍能在本书中读到萦绕自己心头已久，却不得其解的很多问题，这一点儿也不奇怪。正如德鲁克所说“管理是通过他人的努力来达到目标”，当“目标”设定好，“他人”引入进来后，剩下的关键问题就是这些“他人”在实现“目标”的过程中是否“努力”？怎样才能让他们努力？安迪·格鲁夫（Andy Grove）在斯坦福大学的课堂上讨论这个问题时，一些聪明的同学尝试把答案表达为极其复杂的方程，却发现仍然有许多变量无法考虑进去。想象中极其严密的制度设计能够带来预想的结果，但制度设计的基础逻辑，却还是要回答这个本原问题，人性究竟是怎样的？动机到底在哪里？对这个问题的不同回答，让设计后的制度呈现出迥然不同的样貌。

本身就有着非常丰富的管理经验的麦格雷戈，提醒我们用心去聆听会议桌上的讨论，去发现“在每个管理决策和管理行动的背后，都有一种人性与人性行为的假设”。在本书的理论提出部分，他精彩地举出很多形象的实例，让我们看到X假设在现实中的普遍性。^①这一段给了后来写出《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）的彼得·圣吉（Peter Senge）很大的启发，无论是“心智模式”概念的提出还是“深度汇谈”方法的借鉴，到头来，我们很多时候都不那么愿意面对被清楚表达后的内心假设。拉里·金（Larry King）的提问中非常有力量的一种套路，就是按照你的假设推演出一个令你感到不可思议的逻辑结果，然后看看你的反应，这是非常重要的批判性思考的训练，麦格雷戈无论是在麻省理工学院还是在安迪亚克学院，都热衷于培养学生的这种能力，其中不乏沃伦·本尼斯（Warren Bennis）^②这样终生热衷于此的学生。

① 当然，如果作者“仔细聆听人性行为假设的内容”的例子，除了“听其言”之外，能再多一些“观其行”，会更显全面平衡。

② 领导力之父，被誉为“领导学大师们的院长”。他的多部著作获得蜚声国际管理界的“麦肯锡最佳管理书籍奖”。最负盛名之作有《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》，这些著作的简体中文版均由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

所以，倘若你希望通过阅读这本书就能轻松地找到很多解决实际问题的答案，对不起，你会失望的。不过，你却不会因此堕落。比起那些试图向你推销管理不二良方的畅销书，比如“管人就这么两招”之类，本书启发我们对于管理实践保持起码的尊重。尽信书，不如无书。读好书不是希望读到答案的过程，而是唤起更多的思考并自己开始去提问题的过程，是一种精神上的愉悦，也是一种智力上的逾越。这本书从头到尾真的带给我这种感受。我甚至想象，如果麦格雷戈今天能有一部新作，他很可能会选择互动的、开放式的写作方式出版。因为他就是叼着烟斗坐在桌旁的一个提问者，一位理论探险曼妙旅途上的向导。

在大多数章节中，麦格雷戈都在说一些很朴实的话，那个年代中的幸运就是管理领域还没有形成那么“一套嗑”，让你读的时候艰辛，读完之后茫然。他总是处在一种商榷的状态中，除了“如果我们采用的是其他的人性假设，必定会形成与今日组织原则大相径庭的结果”，这时候显得有点儿教士般的狂热，而暂时失去了应有的距离和必要的怀疑。

朴实的表达，其实更适合今天的企业和企业管理者。我很喜欢的一个基本论点，就是“管理行为是对人性的选择性适应，而不是让人性来配合我们的需求”。把企业组织看作一台黑箱机器，只要改变输入就会得到你想要的输出，是存在于很多管理者头脑中的思维定式，尤其是长期从事专业工作而获得提拔的经理人，或者头角峥嵘、抱负满满的 MBA 学生。

即使是经验丰富的高管人员，也常认为自己只需要下达指令就能得到想要的结果，反之，问题便是出在别人身上。常常是这样，当发现某种管理制度或者控制措施没有取得预想的效果时，高管人员的心里或者口头上就会责备下属没有按照他预想的行为模式去执行（懒惰、不合作、愚蠢）。但在麦格雷戈看来，这就像是工程师“责备顺流而下的水”或者“受热后膨胀而不是紧缩的气体”。

这本论著包括了足够多的“种子”，不说它如何给当代组织行为学奠基，或者开创“人际关系”学派，单说给人惊喜的第三部分，探讨管理人才的开发培养。我在这

里看到了不少亨利·明茨伯格在 (Henry Mintzberg)《管理者而非 MBA》(Managers Not MBA) 中的观念的萌芽。对领导力的分析,正走过“特质论”“行为论”,而敏感地关注“环境”对于领导效果的影响,情境领导力、分布式领导力的思想火花在这里被点燃,耀眼至今,“我们都在以这样或者那样的方式,信奉着麦格雷戈的理论”。

我常常痛感管理教科书是对“管理”鲜活思想的一种无奈而又无情的剪裁。这里又是一例。Y 理论非常强调个人目标与组织目标的融合。按照麦格雷戈的分析:组织如果忽略了“个人的需求和目标”,受到伤害的往往是组织自身。所以,我们应该“创造条件,使组织成员达成自身目标,(最佳情况是)同时努力追求组织的成功”。当 30 年后约翰·科特 (John Kotter) 教授对比分析领导与管理的差异的时候,追随者的目标与组织目标的冲突,往往成为分析或者实践中权变的焦点。而在这里,麦格雷戈前瞻性地提出他的判断和建议,尽管“融合原则”还需要以更为科学的方式加以证明。

20 世纪 90 年代社会交换基础上的影响力理论的核心,在麦格雷戈的笔下清晰展现,如果我们模糊掉“影响”和“控制”的专指,“我们判断一种社会影响或控制的方式是否成功,还要看它能否改变对方达成自身目标或满足需要的能力。控制力之所以能够发挥作用,必定是由于组织一方在某种程度上依存于另一方。这种依存或紧密或疏松,或单方或双方。但是,如果根本没有依存关系的存在,也就不可能进行控制。依存的性质和程度,是决定我们选择的控制方法是否有效的关键性因素”。以及,“除非我感到你能影响我满足自身需求的能力,否则你不可能影响我的行为”。家族的宗教背景带给他价值观上的营养,和传播上的循循善诱。

越来越复杂的现代社会,其重要特征就是相互依存。看看在今天的组织中上下左右的依存关系,看看去英雄主义文化泛滥的现在,过分依赖职务权威寸步难行。麦格雷戈观察到“甚至某些身处副总经理职位的人,也会悄无声息地进行反抗”。上有政策、下有对策的情形在组织中屡见不鲜。越是身居高位,越有必要认真理解麦格雷戈花了这么多笔墨强调的依存关系。^①从依存的角度,麦格雷戈得出结论“一个人的

^① 书中非常精彩的一个“段子”是一位新上任的经理来到他负责的纺纱车间,宣布“今后车间的所有事务都要由我安排”后遭遇“车间工人将织布机全停掉”的那一幕。

职位越高，就越要遵循Y理论行事”，这好像是“大企业做人，小企业做事”的另一种版本。不过，麦格雷戈的可爱并可贵之处，就是他对于实践的审慎洞察，比如他曾说：“如果管理者的工具箱里只有权威一种工具，他将很难圆满地达成目的，但这并不表明应将这个工具丢弃。有时，当其他工具无法达成目的时，他或许还能用得上这个工具。”这让我相信，真正科学的推进，的确是敢于正视实践又心怀理想的人大胆假设、小心求证的结果。

2002年10月斯隆管理学院50周年庆典，我有幸参与其中，特别是主题为“反思X理论与Y理论”的那场论坛，给我留下深刻的印象。斯隆很有新意地在此前的学期安排了一门选修课，老师和学生花了大量时间走出去，去亲身发现继麦格雷戈之后管理实践中的X和Y理论的踪迹，让事实来说话。也许会让这位创院元老九泉之下心里不安的是，如今大多数管理活动并没有按照Y理论的指导去实践。其中不乏亮点，观察者发现知识型工作中Y理论的走强，发现女性经理身上Y理论的闪光，发现信任作为公司文化基础的力量，但也看到被弘扬的毕竟有限，发展中国家太多的实例，其中不少来自中国，“竞次运动”中比X还X的恶果。^① 克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）略带嘲讽却一针见血地说：“传统的组织管理政策，以及企业人力资源的指导与控制方法等，与其说是针对成人设计的，不如说更适合儿童的能力和性格。”在一些发展中国家，可能儿童两个字需要换成“奴隶”。

这就像哈佛案例中最畅销的《林肯电气》（*Lincoln Electric*）一样，促使我们今天在阅读麦格雷戈的时候进行更为严肃的思考，是什么导致作者当时敢下“我斗胆预测，它将在10年后消失殆尽”的断言的情形，在其后的50年没有兑现？甚至，作者的演绎中是否存在不严谨的漏洞，让本该站得住脚的理论变成了将心比心的感言，流于向上升华的渴望和期冀？

就中国而言。是否存在着“中国企业主对于员工的依存程度低”的现状，厂门外嗷嗷待工的人群是否成为X理论的诱因？习惯于“开明君主、威权体系”的国人是否

① 血汗工厂在麦格雷戈笔下仅仅体现为劳动时间和强度的苛刻控制，脱离工位受到严格监控，在我们看来实在显得有些轻描淡写。

对于“Y言C行”复杂人性有着天生的接受包容？如果我们相信“你以什么样的假设对待别人，别人所回报的可能是某一类行为”，那么是否因果的微观循环仍然依赖于宏观大环境的改善？如果像麦格雷戈所见，企业管理的“心理环境”亦如水之于鱼，与组织生命融为一体，令我们浑然不觉的话，长期浸淫在“单位制”文化中的中国企业组织，是否阻碍着Y假设的真正尝试？更一般地，我们能否轻易改变我们自己对人性的假设，毕竟它们的嵌入经历了很多“第一次”和“关键瞬间”，显得那么根深蒂固？X与Y的融合是否更能反映出人性的复杂和情境的多变？

这才是读经典的意趣。我们不是蜷伏在地上，“有人替代我们思想，只要读他的文章，时而还点头称是，这就够了，不必多动脑筋”，^①我们追求“authority of ideas”而不是“ideas of authority”。^②只有踩在前人的肩膀上继续拓垦，才会使一本经典历久弥新。

两位名家的序言都是妙笔，强力推荐。沙因教授的序写得很直白。入手也很巧。“大多数人仍未能真正理解这些理论在实践中意味着什么。”仍然是迄今我读到的关于本书的最好评论。本尼斯教授的序则体现出对导师的钦佩，其中的花絮最有趣，这几乎成了本尼斯写的越来越多的序言的一种特色，其中，这句话就显得很得体“如果说本书没有对管理实践产生直接影响，那么它至少推动了相关领域的一系列发展”。

说到底，借助本书，麦格雷戈强化了研究“对人的假设的重要性”，告诫实践者“成功管理的因素固然繁多，但最重要的莫过于拥有预见及控制人性行为的能力”。毫无夸张的理性断言。

我愿意以对于书名的另一种解读来结束这篇文章——企业走向人的这一面。

① 我很喜欢的奥地利诗人傅立特《替代者》中的一节。

② 我去听拉里·萨默斯（Larry Summers）在清华大学的演讲时，当学生提问“什么是办好一所大学最关键的要素”时，他如是回答。



注释版序

THE HUMAN SIDE OF
ENTERPRISE

X 理论与 Y 理论，在实践中意味着什么

埃德加·沙因

组织行为学大师、企业文化理论之父

X 理论与 Y 理论问世已有 45 年了，但我认为，大多数人仍未能真正理解这些理论在实践中意味着什么。因此，我决定用几个例子来阐述，而不仅仅是简单地重复概念。

案例 1 军队惯常采用的 X 理论

20 世纪 70 年代，麻省理工学院斯隆管理学院接到一个管理项目，培训对象是一批海军军事学院新提升的海军上将。这些人原本都是军舰舰长，当时刚被提升到五角大楼担任行政职位。迪克·贝克哈德（Dick Beckhard）与我共同负责管理课程的设计，根据我们的预计，课程重点应该是：那些习惯了绝对权威的管理者将如何管理新加入的基层员工。如果他们决定采取独裁式管理，则意味着 X 理论将发挥作用，我们会设计一套艰苦的培训课程。

我们通过发放调查问卷向人们提出问题，了解他们更倾向于 X 理论还是 Y 理论。同时，也结合其他行业的管理者信息进行分析。在对一批又一批新上将进行过

问卷调查后，我们惊讶地发现，与其他测试过的行业管理者相比，这些人更加倾向于 Y 理论。

随后，我们与这些上将进行了交流，听他们讲述对“领导力”的理解。很显然，对他们来说，命令并不意味着控制。海军上将强烈地意识到信任下属有多么重要，因为他们本身就需要依赖下属。在他们看来，控制系统意味着不信任，这样做反而会弄巧成拙。那些按照 X 理论发号施令的人，结果不是被击垮，就是无法晋升到更高的职位。很明显，一个人的职位越高，就越要遵循 Y 理论行事，除非某项特殊任务要求他必须独裁，确切地说是具备决断力。

结论 1：我们必须重新审视某些陈旧观念，那些拥有绝对权威和在特殊情况下采取独裁行动的人，并不一定就是 X 理论的奉行者。独裁往往与某一个特殊任务相关，我们不能简单地由此对人性进行判断。遵循 Y 理论的管理者在任务需要时也会独裁。很多组织，尤其是军队，被标榜为 X 理论的奉行者，因为他们总是控制得很严。但是，在没有分析任务特点和实际奉行者的前提下，你不能断言他们遵循的就是 X 理论。

结论 2：按照我们的管理模式，命令和控制必须加以区分，而不能永远被看成是同一件事物。实际上，命令与 Y 理论是一致的。为了更好地理解控制的概念，首先应该弄清楚控制的不同类型，一种是基于信任的控制（Y 理论），一种是如果不采取严格考勤、随机抽查等类似手段，员工就会偷懒的控制（X 理论）。信任员工并不意味着放弃控制。

案例 2 奉行 Y 理论的企业家：肯·奥尔森

肯·奥尔森（Ken Olsen）是 DEC 公司（Digital Equipment Corporation）的创始人，我曾经与他共同工作过一段时间。尽管这家公司最终以倒闭告终，但 25 年来，该公司员工无不承认在 DEC 公司的工作经历令人振奋。他们认为，肯·奥尔森的管理风格使企业员工在得到自由的同时也提高了责任感，员工的宝贵经验与 DEC 公司连续 30 余年的成功都来源于此。

我曾经编写过有关 DEC 公司历史的书籍，用举例的方法阐述真正的 Y 理论管理模式，以及如何在此基础上对人性做出假设。肯·奥尔森相信，员工都是抱着最美好、最积极的心态来工作的。人们通过讨论作出决定，并说服别人认可自己的想法。如果想法得到认可，人们将为了实现目标而承担责任，同时学习自我管理；如果事情没有按计划进行，他们会向上级汇报，因此没有必要时时刻刻对他们进行控制，直至得出符合逻辑的结论。他们懂得尊重彼此，不欺瞒，不藏私。

随着企业日益成长并不断取得成功，各自为政的组织中出现了问题。以往，公司给予员工无限的自由；现在，这种管理方式是否还应继续已成为关键问题。肯·奥尔森对员工的信任从未动摇，毕竟，他所建立的新型组织已经成功经营了 30 余年。最终使 DEC 公司陷入危机的是一场争论，工程师们在对商用计算机市场的发展方向进行预估时产生了分歧。现在看来，企业需要的是强有力的命令，而非 X 理论控制法。

案例 3 如何成为高效的监管者

麦格雷戈在阐述 Y 理论时，列举过一个有说服力的例子，也就是对监管和控制体系如何发挥作用进行分析。他指出，大部分组织的监管流程是这样的：监管者下到生产基层，发现某些问题后汇报给上级，再由上级将信息传递给监管链中的上级。接着，运营总监辗转得到了这个信息，又把它传递给生产链中的下级。通过这样的过程，信息最终传进生产部门经理的耳朵里，他了解到自己的工作受到了质疑。于是，经理将员工召集在一起，质问他们为什么会出问题。结果往往是：员工们被打打了个措手不及，顿时感到自己已经被“老大”盯上了。麦格雷戈表示，从发现问题到最终面对问题，中间要经历相当长的一段时间。

麦格雷戈提出，有些做法当时看来比较激进，但在今天已经相当普遍。比如，当监管者发现某个问题时，他并不会立刻报告给上级，而是首先告知基层操作人员。这样，大部分问题立刻就被指出，而不至于拖延几周甚至几个月。员工也会感到，监管者是在帮助他们，而不是专门来找麻烦的。当然，监管者仍会将问题层层上报，这样做的目的是将信息收集起来，以便发现可能存在的更广泛的问题。但由

于在事发部门，问题的提出十分及时，监管者并不会令员工感到畏惧。麦格雷戈中肯地指出，如果监管者使人畏惧，将直接导致员工隐瞒工作中出现的问题。这样不仅不能解决问题，还会使情况更加严重。

在现代企业中，开诚布公、团队精神、责任感被捧得很高，但只要管理者采取的是 X 理论，上述因素的价值便无从体现。如果我们的确需要更多的责任感、开诚布公和团队精神，那么到目前为止，最好的方法就是：首先任命一位严格奉行 Y 理论的管理者，同时尽快淘汰所有奉行 X 理论的管理者。



关于 X 理论和 Y 理论，你了解多少？
扫码获取“湛庐阅读”APP，
搜索“企业的人性面”查看测试题答案。

关于 X 理论和 Y 理论，你了解多少？

一、判断题：

1. 作为一名管理者，最好的管理方式是：在了解情况的基础上，创造让员工成长的环境，并尽一切可能来维护这个环境。只有在少数条件下，当情况陷入危机时，他们才会出手干涉。()
2. 根据 X 理论衍生出来的融合原则是：创造条件，使组织成员达成自身目标，最佳的情况是，同时努力追求组织的成功。()
3. Y 理论并不意味着管理的退让、领导力的缺失、标准的降低，或者其他在 X 理论下的柔性管理容易出现的问题。()
4. 授权是解决过度依赖权威来管理控制的方法之一。授权原则的含义是强调将决策权交给采取行动的人，“通过政策”控制员工，管理者应当重宏观轻微观，允许员工有犯错的自由。()

二、选择题：

1. 以下观点，哪些属于麦格雷戈的“Y 理论”观点？()
 - A. 始终坚持组织中的管理者应当具有责任感。
 - B. 主张建立信任、开放、诚实的上下级关系。
 - C. 认为应该以更合理的理论为基础，推行一种人性化的管理实践程序。
 - D. 提倡建立管理者和员工之间彼此依存的组织，而不是等级森严的组织。
2. 任何人力资源管理理论的核心，都是有关人性行为动机的假设。每当人类的一种需求获得满足时，另一种需求便紧接着出现，取而代之。请按照重要程度把人类的需求进行划分，从低到高的层次依次是()

- A. 安全需求
 - B. 社会需求
 - C. 自我实现需求
 - D. 生理需求
 - E. 尊重需求
3. 以下情况哪些是基于 X 理论的假设? ()
- A. 以薪酬、升职、调动及解雇等行政管理为目的的绩效考核制度。
 - B. 企业管理层以通过给予或拒绝给予经济报酬作为行使权威的手段。
 - C. 金钱是激励组织中人类行为的主要因素。
 - D. 大部分人只有被驱使才会为组织的成功效力, 大部分人都不会主动承担责任, 大部分人的能力都相当有限。
4. 以下情况哪些是基于 Y 理论的假设? ()
- A. 管理是以实现经济利益为目标, 对资金、原料、设备、人员等生产性企业的元素进行组织的过程。
 - B. 员工并非生性喜欢抵抗组织的需求。他们之所以如此, 完全是组织的环境使然。
 - C. 自我激励、自我发展、主动承担责任、自觉主动地向组织目标努力等, 都是人们主观表现出来的行为, 而不是管理强制设置的。因此, 管理者有责任让员工认识到这样做的意义, 并努力进行自我发展。
 - D. 管理的任务就是营造组织环境, 设定工作方法, 让员工通过为组织目标努力而实现自身的目标。



什么是彩蛋

彩蛋是湛庐图书策划人为你准备的更多惊喜, 一般包括
①测试题及答案 ②参考文献及注释 ③延伸阅读、相关视频等, 记得“扫一扫”领取。