

行為科學與管理

(The Professional Manager)

DOUGLAS MCGREGOR 著

許 是 祥 譯



中華企業管理發展中心

行為科學與管理

行為科學與管理

版權所有・翻印必究

中華民國六十二年八月初版・七十六年十月十版

原著書名	THE PROFESSIONAL MANAGER
原著者	麥葛瑞哥 (Douglas McGregor)
譯者	許 是 祥
發行者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市復興北路57號 揚昇商業大樓五樓 電話：7 5 1 4 0 7 5 (代表號) 郵政劃撥帳戶：第 0014232-4 號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印製者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每册新台幣250元

中文版序

由於近代行為科學的勃興，不但影響了管理哲學的轉變，並且產生了各種嶄新的管理方法。許多著名的管理學者們都認為從事管理實務工作的人，倘能多汲取行為科學方面新智識，進而將這些智識應用於部屬之領導以及各項管理措施上，則必可期待領導的進步與管理的成功。

自從本中心於民國五十六年十月四日在台北市首次舉行公開性「行為科學與企業管理」專題演講會（徐立德教授主講）後，本中心能繼續在我國扮演推廣行為科學智識之重要角色，深感榮幸。近六年來參加本中心主辦或由本中心專家應聘主講之企業主管人員管理訓練課程，接受行為科學智識教育之人士，計達八千餘人；本中心出版之徐立德教授著作“人群關係與管理”一書，迄今已連續再版達七次，發行數逾六千冊，開創國內中文企管文獻之暢銷紀錄。再者，經由本中心之倡導，最近許多公營企業機構相繼實施由行為科學理論所發展出來之新管理制度（目標管理、品管圈、無缺點計劃等），均能收到相當之效果；讓我們能夠看到行為科學智識已逐漸普及於各界管理階層，殊令本中心全體同仁感到莫大欣慰。

此次本中心得以將世界聞名之行為科學學者麥葛瑞哥氏（Douglas McGregor）遺作“*The Professional Manager*”一書譯成中文，正式在我國發行，深信對我國各界從事管理實務人士在革新領導觀念及改進管理措施方面，將有一番更切實之裨益。

本書著者於1960年所著“企業人性面”（*The Human Side of Enterprise*）一書，曾受到全世界的推崇，咸認為對企業經理人最具

教育作用之一部名著。該書所作對人性看法之假定以及所強調之各項論點，對近代管理哲學所產生之影響頗鉅。麥氏為了對前著所作論點提供更清晰，更具體之交待，乃以生前數年心血從事本書之撰寫。本書經麥氏遺孀整理出版，於1967年問世以來，一如前著“企業人性面”之不脛而走，轟動全球，被譽為最有價值之管理文獻之一。

本書承摯友許是祥兄擔任逐譯，並能在約定期內順利完成全部工作，無任感謝。許兄現任中國生產力中心管理顧問部副經理兼國際關係室主任，在管理方面之學識根基殊佳，在管理顧問工作之實務經驗亦豐，加以其文學修養以及在翻譯英文論著方面之不凡才華而論，逐譯本書，堪稱得人。因此，而使本中心得將此一著名文獻以高水準之譯文，貢獻我國讀者先進之前，洵為本中心之榮幸所在。但願本書能對大家有所啓示與指引而有助於我國管理水準之提高。

中華企業管理發展中心

董事長 李 裕 昆 謹識

於六十二年六月本中心創設六週年慶日

原 序 一

~~~~~ Warren G. Bennis 及 Caroline McGregor 作 ~~~~~

我們編輯本書，希望能呈獻給讀者一冊著作，看起來像是陶格拉斯·麥葛瑞哥自己親手編輯的一樣。即使我們做不到這一步，我們也看成為我們的目標。本書的原稿，事實上已經由陶格完成了大部份；那是在一九六四年夏季的時候。不幸他未竟全功，就在那年十月間與世長辭了。

他撰寫本書的經過，正和他處理其他任何事情的方式一樣。他先設定幾項論點，然後在公開的場合裏與人討論，求得驗證，再來修改，再來精心提煉，以期能得到相當程度的滿意。但是，到了這一步，他還不肯就此定稿，他還要再作修改。這就是為甚麼他當時毫不在乎的就將這部初稿擱置下來的原因：他準備在這年夏天裏，能有一段講授和做其他工作的時間，好讓這部書經過一段“老化”的時期之後，能夠更形成熟。

說起他這樣的工作方式，不禁使我們想起了他過去的一次經驗。那是他還在研究院研究的時候；撰寫一篇關於績效衡量的論文的往事。當時指導他的，是波林教授（E. G. Boring）——他常尊稱波林教授為“領袖”（the “Chief”）。波林教授建議他將那篇論文出版，還說願意幫他忙使之實現。於是，一次一次地將稿子送去請波林教授過目。波林教授耐心的為他修改，每次都退回給他一份長長的修改意見。一直到最後一次，波林教授退回他的是這樣的一張字條：“看起來曲線已接近零了！”。本來的計劃，是要共同出版；可是結果是由波

林教授作註解而已。陶格極為寶貴這一次的經驗，他說這是他學習中的一次最高點。從此他寫作時更是改了再想，想了再改。

他還將這一套工作的過程加以擴大，擴大到從環境中去吸取更多的材料，從現有的觀念中去運用回送的方法，從實務中去吸收成敗的教訓。他對著作已作了承諾，從更大的瞭解中得到更大的享受，但是同時對於筆下的用字也更存一份懷疑了。

但是陶格只把自己看做是一位教育工作者，而不是一位著作家。著作只是他工作的一部份，只是他在教學和顧問工作中的一份樂趣和一項工具。他的那一部有名的“企業之人性面”的著作，可以說是近十年來，對經理人最有教育性的一部著作。那是因為在那部書裏，他道出了專業經理人的心聲的緣故。

在本書裏，共含有四大主題。這四大主題都極具深度；以陶格個人的凸出情形來說，他够資格作這種深度的撰寫。第一大主題，見於本書的第一章。在這章裏，他討論了“理論”的重要——所謂“理論”，其實不如說是“有關生命的假定”更為恰當。此外還討論了“理論”如何影響我們的“世界觀”（worldview）的問題。他在這一章裏討論到宇宙觀，討論到“覺察”；那些討論，都源於他一生中對“預測社會事件”的熱中，也出於他對宇宙觀的重視。

第二項主題，在於他對“理論”的關切，散見全書各章，而也以在第一章表現得最為有力。陶格認為實際從業人員極易受情緒反應的左右，而尤以企業界的經理人為最。經理人之屈服於情緒，有時是無意識的。但其後果，却從來沒有被人充分的認識；其影響，則將及於他們對現實的覺察。在他看來，管理的文化領域裏，其冷如冰，不悉自然人性的反應。因此，纔引導管理人員到達了一個不協和的“地下世界”；使他們為“感受”所擺佈，重要的決策也常受到“感受”的顛覆。

所以陶格纔特別強調所謂“理性人與情緒人”。他認為人本來是理性的動物；但是只有認識清楚人的情緒面和人性面，只有善用其情緒面和人性面，纔能發揮出理性的力量來。

在“企業的人性面”一書中，陶格花了很大的力氣來介紹所謂“整合”（integration）。這是個人如何與組織相結合的一種創造性的活動。但在本書裏，他又進了一步，將“整合”的觀點推進到一種“權力和影響力”的“往來式”（transactional）概念之中。這就是本書中的第三項主題。在這一主題之下，他邁進了一大步；發展出了這樣的一種觀念來：所謂“影響力”也者，可以是一種“往來的”行為（這是一種高級的“相互作用”），而並一定是所謂“勝敗”的行為（例如甲得100單位時，則乙毫無所得；甲得90單位時，則乙可得10單位等等之類）。他還曾努力的說明；如果有某些社會因素存在（例如“相互信任”、“相互支援”之類），則經理人殊沒有考慮“權力平衡”的必要，也不必擔心責任和地位會受到損害。

最後第四項主題是：陶格近年來對“差異”的管理更有興趣了，對管理階層應如何解決歧見，如何促進合作協調，以及如何發展團隊作業等等問題更有深厚的興趣了。本書的最後一章，便是他對此一問題的研究所作的初步嘗試。

除此以外，讀者當還能從本書中發現其他重要的課題。但是我們不願說他這部著作是包羅萬象的，也不願說他的這部著作有甚麼特殊的智慧。他有的只是與同事的密切共處和一份愛心；而這兩項却都不是絕對無可置評的。我們所作的努力，只是打算在最短的時間裏，將這本書整理出來，呈獻給陶格的讀者。我們在編輯本書時，間也曾或多或少的加添幾句，間也曾作少許較為次要的更改，以求語意明顯或文字通暢。有時我們也曾在一章的結尾加添一段提要，或加添一節附

註，以為讀者便利。

感謝許多朋友為本書提供的協助。薛恩、畢克赫、和海依利（Edgar H. Schein, Richard Beckhard, Mason Haire）三位，為本書的出版和我們共同作了許多重要的決定。薛恩尤其對本書的材料整理提供了不少有價值的建議。李柯特和梅爾斯（Rensis Likert, Charles A. Myers）兩位，給了我們鼓勵，為我們校閱原稿，也提供了編輯和出版方面的協助。【其餘略】

陶格辭世後，本利斯和薛恩（Warren G. Bennis, E. H. Schein）兩位曾為他出版了一部紀念集，書名“領導和動機：陶格拉斯·麥葛瑞哥論文集”（Leadership and Motivation: Essays by Douglas McGregor）。本書的第一二兩章的內容，曾以“經理人，人性，和人羣科學”（The Manager, Human Nature and Human Science）的篇名，收集在該紀念文集中。我們將該文略加更動後，列為本書的首兩章，要感謝麻省理工學院的同意。

本書的第七章，曾得到陶格兩位要好的朋友的協助，作過不少補充。一位是李康特（Kilburn LeCompte）。他曾在賓西文尼亞州的貝爾電話公司主持過工作編組的推行方案，第七章中介紹的實例，便是他整理和補充的。另一位是鍾斯（John Paul Jones），曾就美國聯合電石公司組織發展室的實例補充了不少有關政策和目標的資料。陶格生前曾為這兩家公司服務，他頗以能參加這兩家公司的管理工作編組方案而自喜，我們將這兩個實例列入本書，當是一件深具意義的事。

【其餘略】

最後我們還要說明一點。就我們所知，陶格生前並沒有為本書擬訂一個書名。要取一個像“企業的人性面”那樣適當的書名，怕是不容易了。這本書討論的，是一種生活的方式，是一種哲學。我們決定以“The Professional Manager”為書名，因為我們覺得這個書名頗能反映出陶格一生的心意和承諾。他一心要將管理發展成為一項“專業”（profession）；將管理的目標，與行為科學的目的、價值論、和方法論連繫起來。我們希望這本書能夠加速達成這一目的。

## 原 序 二

~~~~~ Edgar H. Schein 作 ~~~~~

一九六〇年，陶格拉斯·麥葛瑞哥出版“企業的人性面”一書。在那本書裏，他為學術界和企業界介紹了關於人在組織機構中的價值。那些價值，本是久已為人所熟知的，可是從來沒有誰像他那樣清楚的說明和檢討過。但是很有趣的是，陶格本人却並無意於介紹那一套價值。他的目的，本來只是要藉此指出：有關人性行為的問題，在傳統管理原則上所依據的假定，頗與心理學上的知識有所出入。他出版那本書，用意是在於希望經理人能作一自我檢討，檢討他們所依據的假定，以配合已知的知識和他們的事業要求。

但是，在我接觸過的陶格的讀者中，尤其是經理人，却幾乎沒有人能瞭解陶格的這番心意。讀者們都以為那本書只是介紹有關“態度”的問題，只是介紹所謂“理論Y”中所談的“人的價值”的問題。“態度”的基本要素，在於對人信任；在於使人有權激動自己和控制自己；在於使人相信自己的能力，足以將個人價值與組織目標相結合。陶格認為個人需要“能夠”與組織目標結合，也“應該”與組織目標結合。所謂“理論Y”也者，在極端的情況下，便是“民主的管理”；使人人的意見都能在決策時反映出來，信任他們的理性和忠誠，而不用控制方式來束縛他們。

以我個人與陶格的接觸，我常發現他頗有沮喪之情，因為有時候他的“理論Y”和“理論X”，都被看成為高不可攀的原則了。他希望“理論Y”能夠成為切合實際的觀點，經理人能夠據以檢討其基本假定；能夠據以從現實中求得驗證；從而能夠據以發掘現實中的問題，選

定最適當的管理策略。可是讀者中幾乎誰也沒有注意陶格在那本書裏，只是平心靜氣的提出了他的論點；誰也沒有注意陶格的觀點完全是“科學的”。陶格的為人，一向相信別人。他在與人接談時，和在著作時，都常表達他的價值觀。可是他却因此而深感困蔽了。我也不是說他並沒有偏愛他自己的價值觀；但是，他却純然是客觀的表達一套管理的理論，然而他却不知道應該如何纔能表達出他的言外之意來。

他的意思是：人對現實的反應，並不是對一個“客體世界”（objective world）的反應，而是對一個“經過他自己的覺察，經過他自己的假定，和經過他自認為是理論所塑造後的世界”的反應。經理人也像我們每一個人一樣，常被這一類的假定包圍住了，因而常落在這些假定所造成的不當和無效的決策陷井之中。麥葛瑞哥慈悲為懷，要將我們從這個陷井中解救出來，要使我們了悟這個世界乃是由我們自己塑造出來的。只要我們有此了悟，我們便能知所抉擇了。而我們的抉擇，纔能是自由的抉擇。——我們相信，這纔是陶格心中至高的價值。

此外陶格還感受到有另一股在催迫着他的力量。他發現多少同事和多少學生都在對他說：“我們也都同意你說的理論Y的觀點，可是我們不知道究應如何應用在實務上。請告訴我們罷：我們該怎樣思考，該怎樣感受，該怎樣行為，纔能與人不同，纔不失為一位經理人？”

於是陶格寫了這本著作。這本書有兩層作用：一在於再度說明他本人的認識論的觀點；一在於對有關人性的各項基本假定，有一個更為具體的交待。

從這本書我們可以看出陶格所作的努力。他提出許多不同的辦法，以供經理人自由的選擇。同時這本書也反映出了他自己日趨穩固的

看法：只要一個人能堅信人類必有“生產”和“創造”的能力，他就能掌握住企業組織中的人羣力量。

陶格在本書裏，一再對我們許多常常聽到的看法提出了他的意見。我們常常聽到的是“你的一切理論都很對，可是做起却行不通！”“請你告訴我們應該做些甚麼罷，看我們能不能照着做下去！”“請你告訴我們這些理論究竟應該怎樣應用吧！”——對於這一類的問題，陶格的答案顯然是沒有答案，他要我們自己去找答案。不過，他卻的確有了更為強大的信念了，認為他的確能夠點明經理人日常業務中的幾項主要課題；認為他的確能夠替經理人鋪下更好的基礎，讓經理人能有更好的選擇。所以，一位經理人應該如何反省自己，應該如何把握自己——包括如何瞭解自己的任務，自己的性態，自己擁有的權力，控制別人的方法，工作編組的方法，發展團隊作業的方法，以及如何對“衝突”加以創造性的管理等等，在這本書裏討論得比他的任何著作都更為詳細。

讀者們當也能發現本書比之陶格過去的著作，內容更為具體，更為詳盡，也更為重視經理人的日常業務。但是，通觀全書，我們還不能說陶格是在介紹他的基本理論。他雖然想找出一套結論來，可是他並沒有成功；也許這也正是他一生經驗中最為重要的一課：現在還不是作結論的成熟時機。關於人羣行為和組織，我們的所知究竟還不夠，不足以提出一套原則，來解答我們的管理社會中遭遇的種種問題。陶格畢生的努力和奮鬥，也給了我們此一認識。但是在他這一部最後的著作中，他却已經為我們提供了一些指導原則，使我們每個人都能據以檢討我們自己的假定，因此也使我们能夠對這個世界看得更為正確和更具智慧。

原 序 三

~~~~~ Richard Beckhard 作 ~~~~~

自從越過二十世紀的中途點以來，我們看到了一次知識和技術的爆炸，改變了我們每一個人的生活。我們身受組織的照顧；各項社會科學方面的知識的快速成長，尤其是有關組織環境內的人類行為的知識的成長，對我們實具有日漸增加的意義。在本世紀的六十年代裏，人類最為熱中的便是這些知識的如何利用，便是行為科學上的研究成果，如何可以應用在管理實務和組織的指導上面。

陶格·麥葛瑞哥在這方面，一直站在時代的前端。他挑起了一項結實的任務，要為知識的研究和應用建立一座橋樑。他常喜引用他的同事李文（Kurt Lewin）的一段話：“好的理論，必是切合實際的理論”。同時，每當他在發展任何理論時，他總是不忘記組織生命的現實。

由我和他的關係，我可以舉出許多事例，來說明麥葛瑞哥如何運用他的影響力來和組織中的成員融洽相處。十幾年前，我開始踏進管理顧問的領域中時，他就指導過我運用行為科學的知識，以和我們顧問服務的客戶合作。幾年後，他又邀我參加了麻省理工學院史洛安管理研究所的教職，和他一道為理論與實務的結合而努力。

麥葛瑞哥是一位配稱為在各種不同的領域中都擁有“會員身份”的人。在學術界的同事，管理顧問界的同事，以及在世界各地許許多多的組織機構中的經理人，人人都把他看做是“我的朋友”(One of Us)。

【他的著作最能反映出他的“多方面會員身份”(Multiple Memberships)。】凡是認識他的人，讀過他的書的讀者，都能對他發生深刻

的印象。在我看來，其中最重要的原因，該是由他那冊“企業的人性面”一書所產生巨大影響。

在那冊“企業的人性面”中，他檢討了各類型的管理策略所依據的假定，也闡明了各類型的管理程序的精義所在。可以說他是在對各種“以知識為基礎的假定”（knowledge-based assumptions），發明為一種新的和擴大的理論。可是，有一部份經理人却認為他的著作，是有關管理策略的“方法書”（“How to” book）；也有一部份經理人認為他只是在闡揚人性的價值。這些看法，恐都不免叫他感到有些失望。他自己的本意，是希望那冊著作能夠有助於讀者在決定管理策略時，能有更深的自我檢討，能有更妥適的診斷，也能有更合乎實際的抉擇。

在這一部的最後著作裏，他又將他的努力推進了一步，推進到人的世界觀裏去了。至於有關他過去著作中屢曾討論過的各項“假定”，在本書裏他用了組織行為和管理方面的許多課題，來印證一個人的“宇宙觀”。

以“理論家”（Scientist）來看麥葛瑞哥，他推出了一套有關人性和世界觀的關係的假說。他從許多“兩難問題”（dilemmas）上去試驗他提出的假說；諸如任務和任務衝突的問題，個人性態和管理策略的關係的問題，以及管理權力如何行使的問題等是。

以“應用家”（Utilizer）來看麥葛瑞哥，對這許許多多的“兩難問題”，他都從組織的舞臺上來研究；他運用了許多實例，來說明他的假說。

但是本書畢竟不是萬靈丹，也不是一冊食譜。這本書所追求的，是事業的生命，也是生命的事業。這一句話，恰也正是陶格·麥葛瑞哥一生生活方式的註腳。

# 行為科學與管理目錄

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 中文版序                                        | 1  |
| 原序一 (Warren G. Bennis 及 Caroline McGregor作) | 3  |
| 原序二 (Edgar H. Schein作)                      | 8  |
| 原序三 (Richard Beckhard作)                     | 11 |
| 第一篇 經理人與行為科學                                | 1  |
| 第一章 經理人對現實的看法：宇宙觀                           | 3  |
| 第一節 概說                                      | 3  |
| 第二節 行為科學在管理方面的應用                            | 5  |
| 第三節 激勵行為的獎懲                                 | 8  |
| 第四節 激勵的理論                                   | 12 |
| 第五節 激勵理論對管理的意義                              | 16 |
| 第六節 覺察的現實和客觀的現實                             | 20 |
| 第七節 “理性人”和“情緒人”                             | 21 |
| 第八節 “社會人”                                   | 30 |
| 第九節 本章的提要                                   | 38 |
| 第二章 經理人對組織的看法                               | 39 |
| 第一節 組織結構形成的邏輯                               | 39 |
| 第二節 組織生命的現實                                 | 41 |
| 第三節 爲甚麼傳統理論仍能存在                             | 46 |
| 第四節 組織的系統觀點                                 | 49 |
| 第五節 本章的結論                                   | 52 |

## 第二篇 管理的行為.....53

### 第三章 經理人的任務.....55

#### 第一節 “任務”的觀念.....55

#### 第二節 “任務”的意義.....57

#### 第三節 任務的衝突.....58

#### 第四節 任務的壓力（E）.....60

#### 第五節 任務的壓力（I）.....62

#### 第六節 新知識的壓力.....64

#### 第七節 自我的評估.....66

#### 第八節 本章的結論.....68

### 第四章 經理人的性態.....69

#### 第一節 性態如何形成及如何表現.....70

#### 第二節 “管理格道”.....73

#### 第三節 管理性態的改變問題.....76

#### 第四節 心理防衛和管理性態.....82

### 第五章 有計劃的管理策略.....85

#### 第一節 管理性態和管理策略.....85

#### 第二節 價值對管理策略選定的作用.....88

#### 第三節 “有組織的努力”的價值.....89

#### 第四節 “有意義的工作”的價值.....90

#### 第五節 “操縱”的負價值.....91

#### 第六節 自我實現.....92

#### 第七節 管理策略的中心.....94

#### 第八節 各項價值和身份.....97

#### 第九節 理論X和理論Y.....97