

典藏
大师

“卓越领导之道”书系01 清华大学经济管理学院 杨斌博士 主编

麦
格
雷
戈
作
品



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



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



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

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的人性面 / (美) 麦格雷戈著; (美) 格尔圣菲尔德注释; 韩卉译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

ISBN 978-7-300-08940-9

I. 企…

II. ①麦…②格…③韩…

III. 企业管理 - 研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 010153 号

企业的人性面

[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 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2008 年 3 月第 1 版

印 张 19.5 插页 2

印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷

字 数 254 000

定 价 55.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

《企业的人性面》自出版以来在半个多世纪的时间里，不断受到来自各方的高度赞扬——它被看成是最重要的管理著作，学者的理论标准、从业人员的行动手册。该著作甚至对彼得·德鲁克、沃伦·本尼斯等管理学大师也影响颇深。

此次出版的《企业的人性面》大有来历，它是斯隆管理学院资深学者格尔圣菲尔德特别编辑的注释版。在这个版本中，除了重现麦格雷戈的经典著作外，格尔圣菲尔德特别在书中加入了注释以及埃德加·沙因、沃伦·本尼斯等管理大师在不同时期为《企业的人性面》所写的题序。这些注释和文章字字珠玑，不但可以让读者了解其他管理学大师与“X理论”、“Y理论”的激情碰撞，更能纵深地理解麦格雷戈的理论为企业及学术界带来的影响。

为了更好的使中国读者学习体会这部经典名著，我们邀请了清华大学经济管理学院杨斌博士作为本书的主编。他除了对译文提出了专业的建议外，其写的“主编的话”更是鞭辟入里，值得一读再读。

这里，我们衷心的希望读者在通读完全书后再反复阅读“主编的话”以及沙因和本尼斯所写的序言。让这本经过半个世纪的晕染，在特别策划、编辑下的著述在您的身上发挥最大能效。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两类，可通过封面的作者署名来辨别：

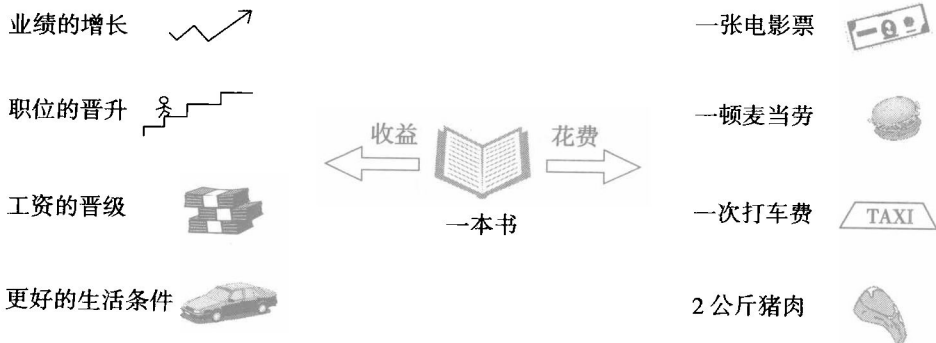
a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



主编的话

杨 斌 清华大学经济管理学院博士

这一次有机缘再次细读麦格雷戈的这部经典，事实上也是他惟一的一部著作，《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与评论，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道这是否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与挑战！”

“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月第五届校友聚会日上发表演讲，题目就叫做“企业的人性面”，他有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深入研究的兴趣。3年后，本书第一次问世，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（这甚至是本书被误读最多的一点）盖棺论定地判了“X理论”死刑。这太不符合麦格雷戈血液里流淌的“安蒂奥克”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，他围绕着组织领域最为本质的一个问题“你认为最有效的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，到了今天我们仍能在这本书中读到自己萦绕心头已久不得其解的很多问题，一点儿也不奇怪。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，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”？又怎样才能让他们努力？安迪·格鲁夫在斯坦福大学的课堂上讨论这个问题时，某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没能考虑进去。想像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。

自己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》的彼得·圣吉很大的启发，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我们内心的假设。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，看看你的反应（崔永元早年的主持也有这样的灵光闪现），这是非常重要的批判性思考的训练，麦格雷戈不论是在麻省理工还是在安蒂奥克学院，都热衷于培养学生们这种能力，其中就出了沃伦·本尼斯这样的终生热衷于此的学生。

所以，倘若你希望通过阅读这本书就轻松找到了很多实际问题的答案，你会失望的。不过，你却不会因此堕落。比起太多的试图推销给你管理不二良方的畅销书，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，而是唤起更多思考并自己开始去提问题的过程，是一种精神上的愉悦，是一种智力上的逾越。这本书从头到尾真的带给我这种

^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”，再多包括一些“观其行”，就更显全面平衡。

感受。我甚至想像，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出版方式。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。

大多数章节中，麦格雷戈都在说着一些很朴实的话，那个年代中的幸运就是管理领域还没有形成那么“一套噓”——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，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，其实更适合我们今天的企业和企业管理人员。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”。把企业组织看做是一台黑箱机器，只要改变输入就会得到你想要的输出，是存在于很多管理人员头脑中的定式，尤其是长期从事过专业工作而获提拔的经理人，或者年轻得志抱负满满的MBA学生。

即使是经验多多的高管人员也常认为自己只需要下令就能得到想要的结果，倘若不，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，高管人员心里或者口头上都会责备员工或者下属没有按照预想的行为模式去执行（懒惰、不合作、愚蠢），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明兹伯格《管理者而非MBA》中观念的萌芽。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本身。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，麦格雷戈前瞻性地给出他的判断和建议，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的话——“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的重要特征就是相互依存。看看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，认真理解麦格雷戈花了这么多笔墨强调的依存关系，越有必要。^①从依存的角度，麦格雷戈得出结论：“一个人的职位越高，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，如下可见一斑——“如果管理者的工具箱里只有权威一

^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。

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。”哈哈，让我相信，真正科学的推进，真的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一起走出去，去亲身发现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阿吉里斯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》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密的漏洞，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”的国人是否对于“Y言X行”复杂人性有着天生

^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。最近读到的高科技企业中连续自杀的报道，真是不该发生的注脚。

的接受包容？如果我们相信“其中的因果循环也存在。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，我们能否容易地改变我们自己对人性的假设，毕竟她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 只有踩着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。“大多数人仍然没有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对于导师的钦佩，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）在清华的演讲，当学生提问到什么是办好一所大学最关键的要素是，他如是回答。

X 理论？Y 理论？

乔·卡彻·格尔圣菲尔德

编辑《企业的人性面》是一项颇具挑战性的工作。1960 年，道格拉斯·麦格雷戈创作了这部经典著作，提出强调独裁与控制的 X 理论以及与之相对立的 Y 理论。当时社会盛行的所谓“人际关系运动”便是借助了 Y 理论的概念而形成的。时至今日，新兴的知识导向型工作体系与低成本的商业战略仍然无法回避同样的基础假设——人到底是创造价值的机器，还是可以根据需要削减的成本？因此，这部注释版的目的是鼓励读者就此类核心问题展开持续深入的对话。

本书一开始引用了埃德加·沙因最新题写的序言。1956 年，应道格拉斯·麦格雷戈之邀，埃德加·沙因加入麻省理工学院。他直接提出切实可行的意见，用 3 个生动的例子巧妙阐述了 Y 理论与鼓舞人心的企业文化、值得信赖与尊敬的必不可少的各种监管角色之间的互相依存性。

同时，我们也在本书开始加入了道格拉斯·麦格雷戈的原始题序，以及沃伦·本尼斯为本书出版 25 周年题写的序言。本尼斯是麦格雷戈在麻省理工学院的学生，他著述颇丰，其间充满了对麦格雷戈工作的赞誉。读者可在本书结尾部分看到相关的档案文献及材料选集。

经过重新编写的版本更加突出了本书在过去、现在及将来所具有的重要地位。书中注释主要分为两类。第一类，直接引用文中语言，置于每章开篇，对该章主旨加以概述，意在使用麦格雷戈的真实语言突出该章重点；第二类，在每章内容中选择性地进行标注。有些注释将麦格雷戈的作品与其前后发表的理论联系在一起，有些则用于强调在现代社会中发挥重要作用的关键性理论，还有一些鼓励读者针对麦格雷戈的理论进行讨论；此外，文中还对应相关内容穿插了学者与实践者的评论以及

真实案例。全文贯穿着浓厚的麻省理工学院风格以及少许安蒂奥克学院风格，将麦格雷戈的理论与实践特点展现得淋漓尽致。

事实上，当我们对人提出假设并进行价值判断时，不应以其究竟是处于商业企业中还是日常生活中而有所区别。在本书结尾，麦格雷戈提醒我们注意“企业人力资源内部的协作潜力”，并由此推及至政府和国家的治理问题。从根本上讲，他认为《企业的人性面》所阐述的是一个改造世界，并使之更加美好的过程。我真诚地希望这部特别注释版能够帮助我们走上这样一条大道。

注释版序



埃德加·沙因

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 军队贯常采用的 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，培训的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）与我共同负责该管理课程的设计，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军们进行过问卷调查后，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，我们与这些上将军们进行了交流，听他们讲述其对“领导力”的理解。很显然，对他们来说，命令并不意味着控制。海军上将军们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与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结束，但 25 年来，该公司员工无不承认在 DEC 公司的工作令人振奋。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 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，用举例的方法阐述了真正的 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。人们通过讨论做出决定，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；如果事情没有按照计划进行，他们还会向上级汇报（因此没有必要时时刻刻对他们进行控