

管理理論 X 或 Y 的抉擇

企業的人性面

DOUGLAS MCGREGOR 原著



F27
2M165

512470

管理理論 X 或 Y 的抉擇

企業的人性面

D. 麥葛瑞哥原著

萬源財經事業公司

企業的人性面

麥葛瑞哥原著

出版 ■ 萬源財經事業公司 香港蘇杭街81號九樓

印刷 ■ 永利印刷公司 九龍興業街8號13樓

©1984, M. Y. E. Book Co.,

版權所有・請勿翻印

〈作者原介〉

在我看來，非常顯然的，經理人的養成，其由於管理當局對管理發展的正規作業而獲致者，成份實屬甚低；而主要乃由於管理當局的觀念所促成，包括對其所負任務本質的觀念，及其為實行該項觀念而制訂的各項政策與實際的性質。須知一個事業的管理方式，往往決定管理階層對所屬人員的“潛在力量”的認知，及對如何開發這份“潛在力量”的認知。倘使我們對管理發展的研究，係自各項管理發展計劃的形式上的制度着手，我們便將走錯了路。

本書的主旨在於闡明，管理者對控制人力資源所持的各項理論假定，實為企業的整體特性的決定因素，而且還是嗣後若干代管理人的素質的決定因素。我的目的並不在於勸說管理人選擇“理論X”或選擇“理論Y”。而只是闡明理論的重要性，只是促使管理界應檢討他們所持的假定，將他們的假定明確化。惟其如此，才能開啟走向未來的大門。

萬源財經 專業智囊

銀行實務百問百答
金融實務百問百答
銀行實務須知
商業書信應用須知
商用英文範例大全
如何投資期貨
驚變中的經濟世界
銀行經營管理
外匯實務入門
國際金融須知
商業信用狀應用
銀行會計實務大全
銀行實務技巧
松下精神
貨幣投資須知
金融市場透視
出入口實務大全

萬源財經圖書
各地書店均售

萬源財經 專業智囊

貿易契約範例大全

商用英漢辭典

信用證實務大全

商業談判163

管理心理30解

權變領導

企業的人性面

你是經理人

股票投資指南

應用貿易英文

貿易保險必讀

會計實務管理

外匯實務百問

出入口實務之疑難雜症

市場情報處理

何謂動態經濟

貿易理論問答

日本市場透視

其他財經書刊

即將陸續出版

篇次

第一篇 管理的理論假定

第一章 管理與科學知識

管理措施要以理論爲基礎.....

六

控制：選擇性的適應.....

九

控制與職業倫理.....

一四

第二章 影響和控制的方法

影響的方法.....

二一

威權的限制.....

二四

依存的心理分析.....	三一
--------------	----

角色的關係.....	三三
------------	----

從體罰到選擇性的適應.....	三七
-----------------	----

第三章 理論X：領導和控制的傳統觀點

關於動機的幾項假定.....	四三
----------------	----

關於動機的幾項重要課題.....	四八
------------------	----

第四章 理論Y：個人目標與組織目標的融合

理論Y的各項假定.....	五七
---------------	----

目標融合原則.....	六〇
-------------	----

理論Y的應用.....	六六
-------------	----

第二篇 理論Y的實務

第五章 目標融合及自我控制的管理

理論Y的管理策略的建立.....	七五
管理策略與處理人事的技巧.....	九五

第六章 績效考核述評

職位說明書.....	一〇一
考核：人事行政的目的.....	一〇五
考核：溝通的目的.....	一〇八
考核：激勵的目的.....	一二

第七章 薪資及升遷管理

工資及薪金的管理.....	一一五
升遷與任職的管理.....	一二七
本章後語.....	一三八

第八章 論史堪隆制度

降低成本利益的分享.....	一四三
----------------	-----

有效的參與.....一四六

對各項人際關係的影響.....一五〇

若干問題的說明.....一五四

第九章 參與管理的透視

對參與管理的誤解.....一六〇

參與管理的有效運用.....一六二

第十章 管理的環境

各種關係的環境.....一七二

公平機會的信心.....一七四

上對下的信任.....一七九

何人決定主管部屬關係的環境.....一八三

第十一章 幕僚與直線的關係

直線部門怎樣運用幕僚.....一九〇

幕僚單位如何利用直線部門.....	一九九
幕僚的權力.....	二〇二

第十二章 幕僚與直線合作的改善

威權與職責無法相等.....	二〇五
自我控制的原則.....	二〇八
幕僚扮演的角色.....	二一三
本章的提要.....	二二七
本章的結語.....	二二八

第三篇 管理才能的培養

第十三章 領導的分析

領導的通則.....	二三七
領導是一種關係.....	二三九
領導的實際意義.....	二四四

第十四章 管理發展計畫

公司的經濟特性及技術特性.....二五二

公司結構、政策、及實務的影響.....二五四

直屬上級主管的行爲.....二六二

管理發展幕僚的任務.....二六五

第十五章 管理技能的課室傳授

知識的獲得.....二七二

作業技能的獲得.....二八一

解決問題技能的獲得.....二八四

社會交互作用技能的獲得.....二八七

本章的提要.....二九七

第一篇 管理的理論假定

第一章 管理與科學知識

凡屬專業人員，均係依憑知識的應用，以求目標的達成。例如工程師設計各項工程，醫師對病患的診療和處方，律師或建築師的服務客戶，均莫不如此。專業人員依憑的知識有三：或為科學上的知識，或為其同僚夥伴的知識，或為由其個人親身經驗所獲得的知識。專業人員與一般常人之區別，即在於前者對於科學知識及其同僚夥伴的知識依賴最深，而對於經驗的依賴較淺。

由上述兩情況而言，企業界的經理人也已逐漸開始可以稱之為專業人員了，因為企業經理人現在已可以應用各項社會科學方面的種種知識，作為達成其管理目標的憑藉了。他不必完全依靠他的個人經驗和觀察來處理事務了。

任何一門專業的進步，均與專業人員的預測未來的能力及控制的能力息息相關；企業管理的進步也復如是。管理的重要任務之一，便是將「人」的努力組織起來，以為企業的各项經濟目標而效力。所以凡屬管理方面的任何決策，均將產生「行為」上的後果。管理的成敗因素，固然多，但是其對人

性行爲的預測及控制的能力如何，關係最切。

但是我們今天對於這些課題的能力，仍頗嫌不足。當然，在某些方面而言，我們的這些能力可以說是頗爲優越。例如在我們的日常行爲中，我們要訂一個約會，要簽訂一份採購合約，要接一通長途電話，要求一位同事製備一份報告，要爲出差訂一家旅館，要寄發一封函件。凡此種種日常事例，我們均能相當準確地預知別人將做些甚麼，我們也能相當有效地控制別人的行爲；因爲我們能以自己的行動，來引導所期望的結果的出現。

然而有時候情況與此不同，往往我們對於行爲的預測和控制會有不靈的現象。今天有許多重要的社會問題，在在都反映出我們的預測和控制的不足。例如不良少年問題，犯罪問題，交通肇禍死亡率的問題，勞資衝突的問題，以及冷戰的問題等是。

但是從工商企業的管理上看起來，却反映出我們已經有了高度的預測及控制他人行爲的能力。我們看出某一公司經營上極爲成功，這正表示這家公司的管理階層具有能力來吸引他人的報效；具有能力來組織和指揮衆人的努力，從事產品或勞務的生產和銷售。不過，雖然如此，企業經理人對於他們預測和控制組織中的成員行爲的能力，仍然沒有感到滿意。在這一方面，企業管理許多新的問題之所

以能引起廣泛的興趣，正說明了企業管理界已體認了尚有種種改進的餘地。我們今天看到許多「管理郎中」到處兜銷他們的「管理靈藥」，竟能有人受騙，豈不正表示管理界的求知欲渴。假如說企業經理人今天能够瞭解如何充份利用他們的人力資源，則他們的組織的效能必可大為提高：這種看法想必大部份經理人都會同意。

各項社會科學對於企業管理的人性層面，無疑已有了許多貢獻；但是我和許多共事的朋友都認為：社會科學對於管理進步的貢獻，仍然可以大為發揮。為甚麼進步緩慢，原因誠然很多。檢討起來，有些原因應該歸之於社會科學的本身諸如：與其他物理科學比較之下，今天的社會科學仍然尚未成熟；社會科學的許多成就，仍有嫌支離破碎，散漫無序；社會科學還欠缺精確性；以及還有許多重要課題，迄今仍有爭論，尚無定論等等。當然，這些話只是相對性的，蓋因試與三十年前相較，我們不能不承認社會科學的確已經有了重大的進步。因此，雖然說社會科學迄今還沒有步入完全成熟的階段，可是對企業管理者而言，其內容已經相當豐富了。

有人說社會科學家的研究成果沒有用一般人所能瞭解的語言公布出來。這項指責我不敢完全同意，物理學家又何嘗不是如此？又有人說，許多社會科學家太草率了，要不是理論尚未完全成熟便匆匆忙忙地拿來應用，便是只知埋頭研究，完全不顧應用。這樣的指責也有欠公平，何獨社會科學家為