

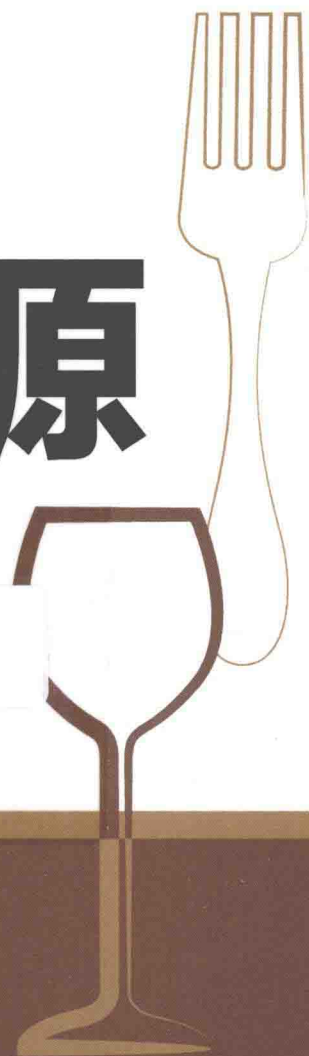


Hotel

Human Resource Management

饭店 人力资源 管理

主编 / 吕勤 副主编 / 郭颂 徐施

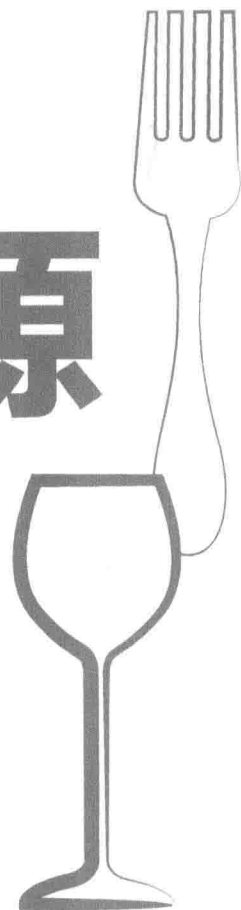




Hotel Human Resource Management

饭店 人力资源 管理

主编 / 吕勤 副主编 / 郭颂 徐施



北京·旅游教育出版社

责任编辑:果凤双

图书在版编目(CIP)数据

饭店人力资源管理 / 吕勤主编. — 北京: 旅游教育出版社, 2014. 8

酒店管理双语教材

ISBN 978 - 7 - 5637 - 2965 - 4

I. ①饭… II. ①吕… III. ①饭店—人力资源管理—
双语教学—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 132678 号

酒店管理双语教材

饭店人力资源管理

吕勤 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
E-mail	tepfx@163.com
印刷单位	北京京华虎彩印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
印 张	21.5
字 数	318 千字
版 次	2014 年 8 月第 1 版
印 次	2014 年 8 月第 1 次印刷
定 价	42.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

“人力资源”一词是由著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在《管理的实践》一书中提出的,德鲁克认为“企业唯一真正的资源是人”。当代社会“人力资源”将取代企业所拥有的其他资源(如土地、房屋、设备、原材料等),成为最重要的战略性资源。

改革开放以来,我国饭店业取得了长足的进步。随着饭店业的发展,对这一行业中的各种研究也勃然兴起。饭店业是一个劳动密集型的行业,人的因素尤为重要,人力资源管理在现代饭店管理中的地位与作用也日益增强。所以关于饭店业人力资源管理方面的探索和研究也得到了饭店企业的高度重视。饭店企业如何进行工作分析与工作设计、如何招聘到所需要的优秀员工、如何开展培训、如何进行绩效评估和薪酬管理、如何实行纪律和降低流失率、如何通过EAP帮助员工缓解压力、如何帮助员工规划职业发展、如何建设高效的团队和优秀的企业文化等人力资源管理中的各个环节,已经成为探讨饭店企业核心竞争力的关键点。

饭店人力资源管理是饭店管理专业的一门专业核心课程,本教材是一本双语教材,其特色及创新在于一方面借鉴了AH&LA教材建立的一个比较完整的饭店人力资源管理的理论建构,让学生对国外的理论概念(原汁原味的,不是翻译或改编过的)和实践发展有直观的了解和认识,同时反映了国内外新的研究成果,引用一些国外学者的最新成果和图表等,尽量使新的研究成果应用于教学实践中;另一方面,本教材也兼顾了中文教材较好的逻辑性和体系完整的特征,还将结合我国饭店人力资源管理的实践,具有中国特色。该教材不是简单的中英文对照教材,不是所有地方都需要中英文一一对应。其中英文的主要内容包括:(1)对相关概念的原始描述;(2)理论在实践中应用的一些工具和方法;(3)国外报刊中的新闻报道和案例。

本教材由吕勤教授提出思路和构建框架,具体内容吕勤、郭颂、徐施、叶琴、尹晶莹、陈少华、纪冉、黄敏、连子编撰,最后由吕勤和郭颂统稿。本书中没有标注资料来源的图表等为编者自己归纳整理或者在课堂教学中使用多年的。此外,本书受到北京市财政专项“专业建设—新专业建设—酒店管理”(编号:354016)资助,在此深表谢意。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏和错误,希望使用这本教材的老师和同学们对教材中的不完善、不妥当之处提出批评和改进的意见。

目 录

第1章 21世纪的管理理念

(the Concept of Management in 21st Century) 1

本章概要(Summary of This Chapter) 1

开篇引例(Beginning Story) 1

第一节 管理思想的演进(The Revolution of Management Theory) 2

第二节 以人为本的管理理念

(The Management Theory of People-oriented) 13

案例分析(Practice Case Analysis) 25

名词解释(Key Terms) 26

复习思考题(Questions for Review) 27

研究前沿(Research Front) 27

第2章 工作分析与工作设计(Job Analysis and Job Design) 31

本章概要(Summary of This Chapter) 31

开篇引例(Beginning Story) 32

第一节 工作分析(Job Analysis) 32

第二节 工作设计(Job Design) 42

案例分析(Practice Case Analysis) 46

名词解释(Key Terms) 48

复习思考题(Questions for Review) 49

研究前沿(Research Front) 49

第3章 沟通与团队合作(Communication and Teamwork) 54

本章概要(Summary of This Chapter) 54

开篇引例(Beginning Story) 55

第一节 沟通(Communication) 55

第二节 团队合作(Teamwork) 69

案例分析(Practice Case Analysis) 81

名词解释(Key Terms)	82
复习思考题(Questions for Review)	84
研究前沿(Research Front)	84
第4章 招聘(Recruitment)	88
本章概要(Summary of This Chapter)	88
开篇引例(Beginning Story)	88
第一节 招聘概述(Recruitment Overview)	89
第二节 招聘的渠道和方法(Recruitment Channels and Methods)	92
第三节 人员甄选(Personnel Selection)	102
第四节 人员录用(Personnel Employment)	107
第五节 人员招聘评估(Personnel Recruitment Assessment)	109
案例分析(Practice Case Analysis)	111
名词解释(Key Terms)	112
复习思考题(Questions for Review)	114
研究前沿(Research Front)	114
第5章 培训(Training)	123
本章概要(Summary of This Chapter)	123
开篇引例(Beginning Story)	123
第一节 饭店培训概述(Training Overview)	124
第二节 培训程序(Training Process)	130
案例分析(Practice Case Analysis)	139
名词解释(Key Terms)	140
复习思考题(Questions for Review)	142
研究前沿(Research Front)	142
第6章 评估和辅导(Evaluation and Coaching)	146
本章概要(Summary of This Chapter)	146
开篇引例(Beginning Story)	146
第一节 绩效评估的益处(Benefits of Performance Evaluation)	147
第二节 有效评估的障碍及常见问题 (Effective Evaluation Barriers and Common Problem)	151
第三节 评估过程和方法(The Appraisal Process and Methods)	154

第四节 绩效评估的主体(Who performs the Evaluation).....	167
第五节 辅导(Coaching)	169
案例分析(Practice Case Analysis)	172
名词解释(Key Terms)	174
复习思考题(Questions for Review)	176
研究前沿(Research Front)	177
第7章 饭店薪酬与福利管理 (Compensation Management and Welfare Management)	185
本章概要(Summary of This Chapter)	185
开篇引例(Beginning Story)	186
第一节 饭店员工激励理论(Hotel Staff Incentive Theory)	187
第二节 饭店薪酬管理概述(Hotel Salary Management)	194
第三节 饭店薪酬体系设计(Hotel Salary System Design)	202
第四节 饭店福利管理(Hotel Welfare Management)	210
案例分析(Practice Case Analysis)	214
名词解释(Key Terms)	216
复习思考题(Questions for Review)	220
研究前沿(Research Front)	220
第8章 纪律和人员流动(Discipline and Turnover)	227
本章概要(Summary of This Chapter)	227
开篇引例(Beginning Story)	227
第一节 饭店人员流动(Turnover of Hospitality)	228
第二节 纪律管理(Discipline)	236
案例分析(Practice Case Analysis)	244
名词解释(Key Terms)	246
复习思考题(Questions for Review)	247
研究前沿(Research Front)	247
第9章 压力、健康、EAP与职业发展 (Pressure, Health, EAP and Career Development)	255
本章概要(Summary of This Chapter)	255
开篇引例(Beginning Story)	255

第一节 工作压力与健康(Working Pressure and Health)	256
第二节 员工帮助计划与职业发展(EAP and Career Development)	268
案例分析(Practice Case Analysis)	289
名词解释(Key Terms)	292
复习思考题(Questions for Review)	293
研究前沿(Research Front)	293

第10章 饭店企业文化和社会责任(Corporate Culture and Social Responsibility In Hospitality Industry)	296
本章概要(Summary of This Chapter)	296
开篇引例(Beginning Story)	297
第一节 饭店企业文化(Hotel Corporate Culture)	298
第二节 饭店企业社会责任 (Social Responsibility of Hotel Corporate)	307
案例分析(Practice Case Analysis)	315
名词解释(Key Terms)	318
复习思考题(Questions for Review)	319
研究前沿(Research Front)	319

参考文献(Reference)	331
------------------------	-----

第 1 章 21 世纪的管理理念 (the Concept of Management in 21st Century)

本章概要 (Summary of This Chapter)

管理思想是沿着从经验管理到科学管理再到现代管理(文化管理)的路径发展的。

21 世纪是人才战略的时代,以人为本的管理理念已经成为人力资源管理的核心理念。“以人为本”的管理,就是把人看作管理中最基本的要素,以人的全面发展为核心。在管理过程中以人为出发点和中心,围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的,以实现人与饭店共同发展的一系列管理活动。

Management theory is developing along the path from experience management to scientific management to modern management (cultural management).

The 21st century is the era of talent strategy, and people-oriented management concept has become the core concept of human resources management. “People-oriented” management theory is an idea to make human be the basic element of management with man’s all-round development as the core. During the process of management, people-oriented theory considers human both as starting point and the center, and applies around inspiring and mobilizing the initiative, enthusiasm and creativity of people so as to realize a series of management activities and common development of both people and hotel.

开篇引例 (Beginning Story)

Interview with Hervé Fournier, Vice President, César Ritz Hotel School

Q: In the time that you’ve been involved in the hotel industry, which has been most of your life, let’s specifically say in the last 20 years and 10 years and 5 years,

what would you say the major changes have been to the industry from your standpoint?

A: I think there have been a lot of changes in human resources. We're more now into appraisal, into establishing a career plan, into helping your staff. These are things that you don't think of as personnel management. It's hiring, paying salaries and firing. Those were the things. And now there's the whole aspect of developing, appraisal, helping—all this is quite new. Also in our industry, there are tracks that we establish and try to bring people through.

Q: What changes do you see coming up?

A: If we look at what's happening now, where are the best hotels in the world, they are in Asia. Why are the best hotels the ones in Asia? They are able to provide better service. However, is it really true that the product is better service? You see that they have a lot of people who are able to work, much more than here; here we had to cut personnel, cut on labor cost, and so we have people who are more efficient at what they do and systems that are more efficient. In Asia I'm amazed to see when you order coffee, you have 5 people in back, they have a lot of personnel there, sometimes because they lack the proper training and education and they don't have the systems which are in place. There are a lot of personnel to take care of you but then you realize that the service they provide is not that efficient. You could get better and faster service with one person who knows what he's doing as opposed to having 5 who have not been trained. So for the future, definitely it's always going to be the same—to use technology so that the technology helps us simplify the systems, so that we can have fewer staff members doing the job and providing the same type of service. And so it means that those people have to be properly trained and be efficient in what they do. ①

第一节 管理思想的演进

(The Revolution of Management Theory)

管理思想是沿着从经验管理到科学管理再到现代管理(文化管理)的路径发展的。

① Adler H. Interview with Hervé Fournier, Vice President, César Ritz Hotel School. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2005, 4(2): 119 - 127.

一、科学管理理论的诞生和发展(The Birth and Development of Scientific Management Theory)

(一) 古典管理理论(Classical Management Theory)

古典管理理论产生于19世纪末20世纪初,主要是系统地研究企业生产过程和行政组织管理。科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒于1911年出版了其代表作《科学管理原理》,他认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率,最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础,要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。泰勒理论使人们认识到管理是一门建立在明确的法规和原则之上的科学,使管理从经验走向了科学。另两位古典管理理论的代表人物法约尔、韦伯着重探讨了大企业整体的经营管理,突出了行政级别组织体系理论。韦伯的行政组织理论,实际上是把管理非人格化,依靠单纯的责任感和无个性的工作原则,客观合理地处理各项事务。法约尔认为,无论是高层领导还是普通员工,都必须受纪律的约束,任何一个企业,没有纪律的约束都不可能兴旺繁荣。

表1-1 泰勒、法约尔、韦伯的主要理论对照比较表

姓 名	泰 勒	法约尔	韦 伯
代表作	《科学管理原理》	《工业管理和一般管理》	《社会和经济组织理论》
尊 称	科学管理之父	经营管理理论之父	组织理论之父
生 卒	1856 ~ 1915	1841 ~ 1925	1864 ~ 1920
贡 献	1. 使管理走向科学 2. 劳资双方的精神革命	1. 从经营职能中独立出管理活动 2. 强调教育的必要性 3. 提出管理活动所需的五大职能和十四条管理原则	提出了所谓的“理想的行政组织理论”
国 别	美 国	法 国	德 国
研究重点	1. 提高效率:解决“磨洋工”问题 2. 盈余分配与生产率提高:劳动双方应关心的重点是什么	以企业整体作为研究对象,从“办公桌前的总经理”出发	强调组织活动要通过职务或职位而不是个人或世袭地位来设计和运作

资料来源: http://blog.163.com/jianping_069/blog/static/13097339520109745229830.

(二) 行为科学管理理论(Behavioral Science Management Theory)

行为科学作为一种管理理论,始于20世纪20年代末至30年代初的霍桑实验,以后发展成为一种人际关系学派。

1. 霍桑实验

霍桑实验是1927至1932年间由哈佛大学心理学教授梅奥主持的在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的为期五年的一系列心理学实验研究。

霍桑实验共分四阶段:

(1) 照明实验

当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点,认为影响工人生产效率的是疲劳和单调感等,于是当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。具体结果是:当实验组照明度增大时,实验组和控制组都增产;当实验组照明度减弱时,两组依然都增产,甚至实验组的照明度减至0.06烛光时,其产量亦无明显下降;直至照明减至如月光一般、实在看不清时,产量才急剧降下来。研究人员面对此结果感到茫然,失去了信心。从1927年起,以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来,继续进行。

(2) 福利实验

实验目的是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现,不管福利待遇如何改变(包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等),都不影响产量的持续上升,甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步的分析发现,导致生产效率上升的主要原因如下:①参加实验的光荣感。实验开始时6名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话,她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。②成员间良好的相互关系。

(3) 访谈实验

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答,但这种规定好的访谈计划在进行过程中却大出意料之外,得到意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈,工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点,及时把访谈计划改为事先不规定内容,每次访谈的平均时间从三十分钟延长到1~1.5个小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多,工人的产量大幅提高。

工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅,士气提高,使产量得到提高。

(4) 群体实验

梅奥等人在这个实验中是选择 14 名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但观察的结果发现,产量只保持在中等水平上,每个工人的日产量平均都差不多,而且工人并不如实地报告产量。深入的调查发现,这个班组为了维护他们群体的利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能干得太多,突出自己;谁也不能干得太少,影响全组的产量,并且约法三章,不准向管理当局告密,如有人违反这些规定,轻则挖苦谩骂,重则拳打脚踢。进一步调查发现,工人们之所以维持中等水平的产量,是担心产量提高,管理当局会改变现行奖励制度,或裁减人员,使部分工人失业,或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明,为了维护班组内部的团结,可以放弃物质利益的引诱。由此提出“非正式群体”的概念,认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己的特殊的行为规范,对人的行为起着调节和控制作用。同时,加强了内部的协作关系。

2. 人际关系学派

梅奥在霍桑实验的基础上,于 1933 年出版了《工业文明中人的问题》一书,提出了人际关系学说,建立了人际关系学派。

人际关系学说的主要观点如下:

(1) 工人是社会人,不是经济人,即工人除了物质需要外,还有社会心理方面的需求,因此不能忽视社会和心理因素对工人工作积极性的影响,否定了当时科学管理学派认为金钱是刺激工人积极性的唯一动力的说法。

(2) 企业中存在非正式的组织。企业成员在共同工作的过程中,相互间必然产生共同的感情、态度和倾向,形成共同的行为准则和惯例,非正式组织独特的感情、规范和倾向,左右着成员的行为。非正式组织不仅存在而且与正式组织相互依存,对生产率有重大影响。

(3) 生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。梅奥认为提高生产率的主要途径是提高工人的满足度,即工人对社会因素、人际关系的满足程度。如果满足度高,工作的积极性、主动性和协作精神就高,生产率就高。

表 1-2 古典管理理论与行为科学管理理论对照比较表

观 点 序 号	代 表 人 物	泰 勒	梅 奥
1		由管理当局研究、计划、组织消除提高工作成绩的障碍	监工提高社会技能
2		注意中心为个别工人	注意中心为团体成员中的工人
3		不注意人际关系	注意人际关系
4		物质与工作环境是影响生产率提高的一个主要因素	社会环境是主要的
5		只要有机会人们会追求最大的经济报酬	强调团体成员地位,金钱诱惑处次要地位

二、现代管理理论的形成和发展(The Formation and Development of Modern Management Theory)

现代管理理论是继科学管理理论、行为科学理论之后,西方管理理论和思想发展的第三阶段,主要指第二次世界大战以后出现的一系列学派。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨认为当时林林总总共有十一个学派:经验主义管理流派、人际关系学派、组织行为学派、社会系统学派、管理科学学派、权变理论学派、决策理论学派、系统管理理论学派、经验主义学派、经理角色学派、经营管理学派。

(一) 现代管理理论形成的原因(The Causes of the Formation of Modern Management Theory)

1. 社会化大生产的客观要求

在 20 世纪 40 年代,由于工业生产的机械化、自动化水平不断提高以及电子计算机进入工业领域,在工业生产集中化、大型化、标准化的基础上,也出现了工业生产多样化、小型化、精密化的趋势。另一方面,工业生产的专业化、联合化不断发展,工业生产对连续性、均衡性的要求提高,市场竞争日趋激烈、变化莫测,即社会化大生产要求管理改变孤立的、单因素的、片面的研究方式,而形成全过程、全因素、全方位、全员式的系统化管理。

2. 解决社会矛盾是现代管理理论孕育的前提

第二次世界大战期间,交战双方提出了许多亟待解决的问题,如运输问题、机场和港口的调度问题、如何对大量的军火进行迅速检查的问题,等等,都涉及管理的方法。

3. 资本主义生产关系出现了一些新变化

由于工人运动的发展,赤裸裸的剥削方式逐渐被新的、更隐蔽和更巧妙的剥削方式所掩盖。新的剥削方式着重从人的心理需要、感情方面等着手,形成处理人际关系和人的行为问题的管理。

4. 管理理论的发展越来越借助于多学科交叉作用

经济学、数学、统计学、社会学、人类学、心理学、法学、计算机科学等各学科的研究成果越来越多地应用于企业管理。

(二) 现代管理理论的发展(The Development of Modern Management Theory)

20世纪80年代以后,随着社会、经济、文化的迅速发展,特别是信息技术的发展与知识经济的出现,管理理论呈现了新的发展趋势。

新的时期管理理论发展的特点:

1. 非理性主义倾向与企业文化

非理性主义倾向产生的背景。20世纪70年代末、80年代初,由于经营风险增大,竞争激烈,管理日趋复杂,在西方管理理论界出现了一种非理性主义倾向和重视企业文化的思潮。

2. 战略管理理论

战略管理理论产生的背景。20世纪70年代前后,世界进入到科技、信息、经济全面飞速发展时期,同时竞争加剧,风险日增。为了谋求企业的长期生存发展,开始注重构建竞争优势。这样,在经历了长期规划、战略规划等阶段之后,形成了较为系统的战略管理理论。

战略管理理论的产生与发展。安索夫(Ansoff)的《公司战略》(1965)一书的问世,开创了战略规划的先河。到1976年,安索夫的《从战略规划到战略管理》一书出版,标志着现代战略管理理论体系的形成。

3. 企业再造理论

企业再造理论产生的背景。进入20世纪七八十年代,市场竞争日趋激烈。美国企业为应对来自日本、欧洲的威胁而展开探索。1993年,原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M. Hammer)博士与詹姆斯·钱皮(J. Champy)提出了企业再造理论。

企业再造的基本含义。是指“为了飞越地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准,对工作流程作根本的重新思考与彻底翻新”。

4. “学习型组织”理论

“学习型组织”理论产生的背景。20世纪90年代以来,知识经济的到来,使信息与知识成为重要的战略资源,相应诞生了学习型组织理论。“学习型组织”理论是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在其著作《第五项修炼》中提出来的。

“学习型组织”的基本思想认为:“未来真正出色的企业,将是能够设法使各阶层人员全心投入,并有能力不断学习”的组织。”组织成员的五项修炼是在学习组织中,有五项新的技能正在逐渐汇集起来,这五项技能被他称为“五项修炼”。

(三)人性假设理论(Human Nature Hypothesis)

1. X理论与Y理论

1960年,管理学专家麦格雷戈出版了《管理理论X或Y的抉择——企业的人性面》。

麦格雷戈认为,管理者之所以会用不同的方式去管理员工,从根本上说是因为他们对“人性”有不同的看法。麦格雷戈把对“人性”的两种典型的看法称为“X理论”和“Y理论”(请注意,并不是麦格雷戈自己提出了两种管理理论,一种叫“X理论”,另一种叫“Y理论”。实际上,所谓“X理论”和“Y理论”也并不是两种“理论”。它们只是麦格雷戈为人们对“人性”的两种不同看法所起的两个名字而已)。

“X理论”的要点是:

- (1)一般人的天性都是不喜欢工作,尽可能地逃避工作;
- (2)对于这些不喜欢工作的人,只有用强迫的办法,用惩罚去威胁他们,才能使他们为实现组织的目标而努力;
- (3)一般人都宁愿被别人指挥,而不愿意承担责任;很少有雄心壮志,而只想得到安全。

“Y理论”的要点是:

- (1)人们喜欢工作,正像人们需要娱乐和休息一样,这些都是人的天性;
- (2)外力的控制和惩罚的威胁并不是促使人们去为实现组织的目标而努力的唯一的办法。人们可以通过自我引导、自我控制来实现自己的承诺;
- (3)人们对目标的承诺与他们在达到这一目标之后所能得到的报偿有直接的关系;
- (4)在有激励的情况下,人们不仅愿意工作,而且希望承担责任;
- (5)大部分人都很聪明,都有相当丰富的想象力和创造力,可以用来解决组织中的问题;
- (6)在现代工业社会中,一般人的聪明才智都只是部分地得到发挥。

总的说来,所谓“X理论”是对“人性”的一种比较“悲观”的看法,而所谓“Y理

论”则是对“人性”的一种比较“乐观”的看法。作为企业的管理者,如果持“X理论”,就会认为最好的管理只能是“专制式管理”。如果持“Y理论”,即使不把“专制式管理”当作最坏的管理,也绝不会把它当作最好的管理。

如果说,人人都不喜欢工作,人人都不愿意承担责任,人人都缺乏雄心壮志,那显然是以偏概全。但是在现实生活中,这些现象又确实都是存在的。应该说,“X理论”和“Y理论”的区别,只在于“X理论”更多地列举了“人性的弱点”,而“Y理论”更多地列举了“人性的优点”。“专制式管理”当然不是最好的管理,但是不实行“专制式管理”,并不等于就可以实行“放任式管理”。

我们倾向于对“人性”抱乐观的态度。我们相信人们是会喜欢工作的,是会愿意承担责任的,是能够进行自我引导和自我控制的。我们也相信大部分人都很聪明,都有相当丰富的想象力和创造力。但是必须指出,要让人们喜欢工作,要让人们愿意承担责任,并能进行自我引导和自我控制,要让人们把尚未发挥的聪明才智充分地发挥出来——所有这些都不是无条件的,而是有条件的。对“人性”抱乐观态度的“Y理论”也认为只有在“能得到报偿”和“有激励”的条件下,人们才会充分地表现出“人性的优点”。

麦格雷戈关于人性假设的理论,概括起来有三方面的要点:

(1)管理的理论与管理者的观念是第一位的,而管理的政策与具体措施是第二位的,不能本末倒置,也不能简单混同、不加区别。

麦格雷戈在书中写道,非常显然的,经理人的养成,其由于管理当局对管理发展的正规作业而获得者,成分实属甚低;而主要乃是由于管理当局的观念所促成,包括对其所负任务本质的观念,及其为实行该项观念而制定的各项政策与实际的性质。

(2)强调在管理中要着重开发人力资源,发掘人的“潜在力量”。

麦格雷戈认为,一个事业的管理方式,往往决定管理阶层对所属人员的“潜在力量”的认知,以及对如何开发这份“潜在力量”的认知。倘使我们对管理发展的研究,系自各项管理发展计划的形式上的制度着手,我们便将走错了路。

(3)管理人员采取哪种理论假定要看具体情况,但是所持理论的观点要旗帜鲜明。

麦格雷戈认为,管理者对控制人力资源所持的各项理论假定,实为企业的整体特性的决定因素,而且还是今后若干代管理人的素质的决定因素。他的目的并不在于劝说管理人选择“X理论”或选择“Y理论”,而只是阐明理论的重要性,只是促使管理界检讨他们所持的假定,将他们的假定明确化。“唯其如此,才能开启走向未来的大门。”