

企業的人性面

THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE

Douglas McGregor 原著

許 是 祥 譯

徐 立 德 校訂



中華企業管理發展中心

企業的人性面

版權所有・翻印必究

中華民國六十八年十月初版・七十一年七月再版

原著書名	THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE
原 著 者	Douglas McGregor
翻 譯 者	許 是 祥
校 訂 者	徐 立 德
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第 1 4 2 3 2 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

每冊定價新臺幣280元

原序

若干年前，史洛安先生 (Alfred P. Sloan) 在美國麻省理工學院的工業管理學院顧問委員會的一次會議席上，提出幾項問題，其中談到一位成功的經理人，究竟是由於天賦稟異還是後天養成。我深知這些問題頗不容易回答，我相信史洛安先生也知道。不過，當時的討論勾起了我的興趣；多年來我曾就如何造就經理人才的某些共通、然而相互間又難以取得一致的基本假定，作過一番系統化的檢討。

一九五四年，史洛安基金會 (Alfred P. Sloan Foundation) 曾贈與我和貝伏拉斯先生 (Alex Bavelas) 一項獎金，對這些觀念更作深入的研究。其時貝伏拉斯曾作過若干實驗研究，而我的興趣則以產業界的研究為主。我們兩人的研究，均以有關管理理論的檢討為共同的重點。

後來在一九五六年，貝伏拉斯應聘進入貝爾試驗所 (Bell Laboratories)，因此他的實驗研究工作為之中斷。而我又不是一位實驗室的人才。幸有另一位同事阿弗雷德 (Theodore M. Alfred) 參加我的工作，繼續進行一項若干大公司的管理發展計畫的比較研究。我們的研究，以一羣過去的史

洛安研究員 (Sloan Fellows) 爲對象：我們的研究範圍甚廣，包括對方的公司各部門，我們希望能瞭解管理的理論和實務在各種不同的組織中，對造就經理人才的影響。

這些研究雖然尚未完成，但本書已告脫稿。本書的問世，泰半應歸功於史洛安氏當年提出的問題，及史洛安基金會提供的研究這些問題的機會。

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；而主要乃是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，及其爲實行該項觀念而制訂的各項政策與實務的性質。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畫的形式上的制度着手，我們便將是走錯了軌道。

我決無意看輕管理界在選用具有管理潛力人才所作各項改進的重要性。但是我相信我們一定在別的方面還有某些極爲重要的問題存在。縱然我們已經有了種種方法，足以使我們在選用具有能力、將來能升達高階層執行人的年輕人士的工作上做得盡善盡美，可是在今天的情況下，產業界所能由此獲得的利益恐將微乎其微。考其原因，當是由於我們尚未學會如何利用人才，尚未學會如何創造一個足

以啓發人力成長的組織環境的緣故。無可否認的是，我們對於現在產業界延用的人力資源，距離實現其潛力的程度尙屬遙遠。我們在人力利用方面尙待努力的事項太多，必須俟之他日始足以言改善人才甄選的重要性。

本書的主旨，在於闡明企業的人性層面實具有「牽一髮動全身」的性質。——管理當局對控制人力資源所持的各項理論假定，實爲企業的整體特性的決定因素，而且還是嗣後若干代管理人士的素質的決定因素。

當然，這項程序是循環性的；這也是未來進步的可能性及希望之所寄。高階層管理的關鍵性問題是：「你對於你認爲最有效的人力管理方式，所憑的假定是甚麼？——包括你已經明白指出的假定，及未曾明白指出的假定。」惟有在答復了此一問題後，史洛安先生在我們討論有關經理人養成的問題纔有答案；其他我們在追求企業目標時，深深困擾管理人士的種種問題也纔有答案。讀者當能明白，我認爲當前許多關於有效的人力管理問題上所憑的各項假定，確實尙嫌不足應用。

※

※

※

原

序

我在構思本書提出的各項觀念時，得到許多人士的協助，恕我無法一一提名致謝。我現在和過去

的許多同事，以及管理界的許多友人，二十年來給了我莫大的鼓勵、批評、和啓示。我不能將本書內容的責任推給他們；但是他們給了我太多指示，使我今天能認識管理之學，能認識社會科學，還能認識社會科學對管理的關聯。

本書引用許多公司的材料，我曾盡量設法不提及各公司的名稱，以資保密。我願在此感謝三十餘位史洛安研究員和他們服務的各公司一百餘位經理人給予阿弗雷德和我的協助；謝謝他們回答我的問題，謝謝他們回答問題時的坦誠態度；並謝謝他們對我們的研究工作的支持。

（以下原文謝詞，從略。）

道格拉斯·麥葛瑞哥

企業的人性面目錄

原 序

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.....

控制：選擇性的適應.....

控制與職業倫理.....

第二章 影響和控制的方法

影響的方法.....

威權的限制.....

目 錄

二四

二一

一四

九

六

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
----------------	-----

企業的人性面

四

有效的參與·····

對各項人際關係的影響·····

若干問題的說明·····

第九章 參與管理的透視

對參與管理的誤解·····

參與管理的有效運用·····

第十章 管理的環境

各種關係的環境·····

公平機會的信心·····

上對下的信任·····

何人決定主管部屬關係的環境·····

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

一八三

一七九

一七四

一七二

一六二

一六〇

一五四

一五〇

一四六

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.....	二二三
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	二八二
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

第十六章 論管理團隊

個人和羣體的比較	三〇一
----------	-----

結

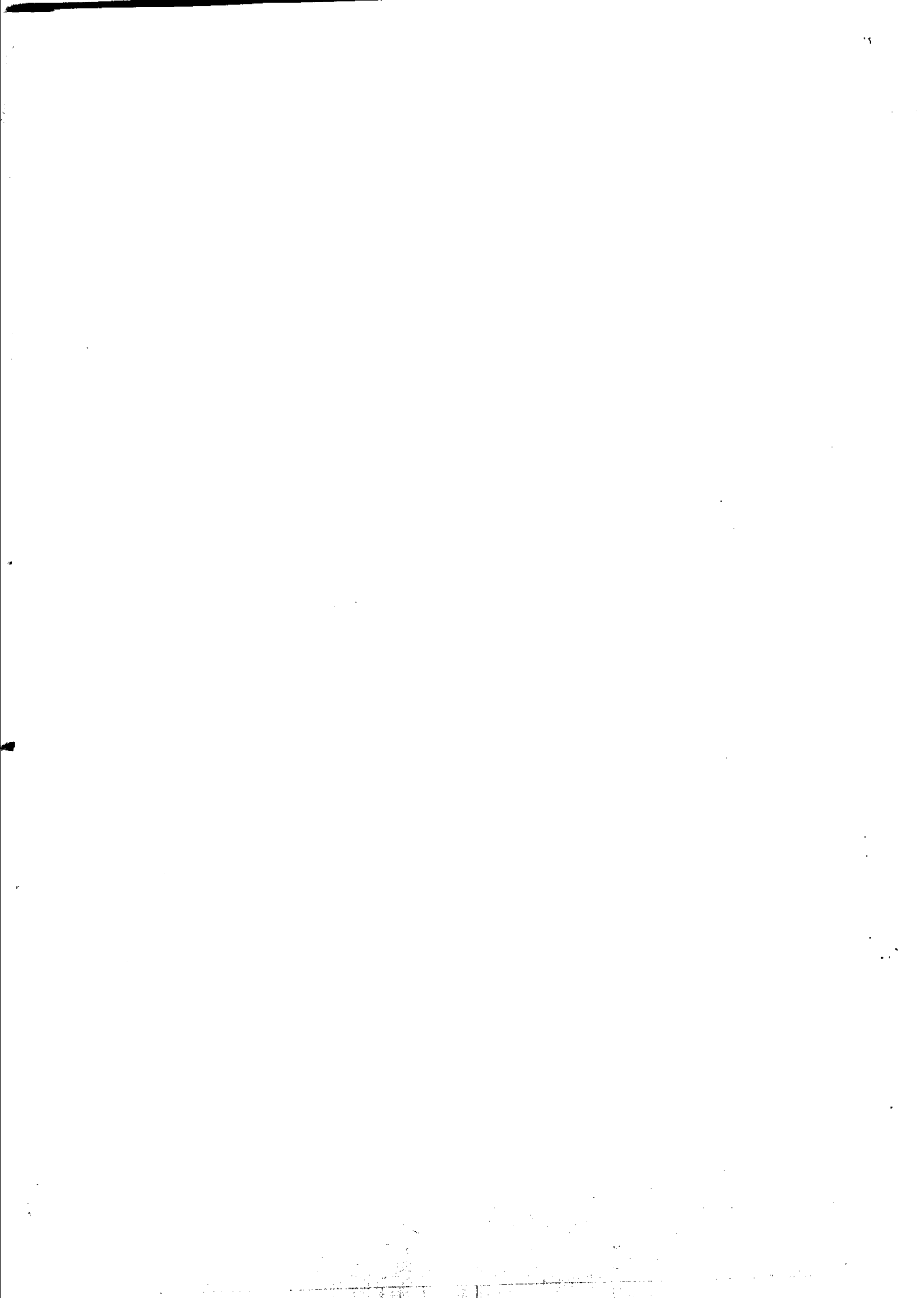
論

有效的羣體.....	三〇五
無效的羣體.....	三一二
團隊工作的未來.....	三二八

目

錄

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