



# 麦克格雷的X-Y理论

选自：模块一 管理认知，任务二解析管理理论

# 管理学基础课程结构思维导图



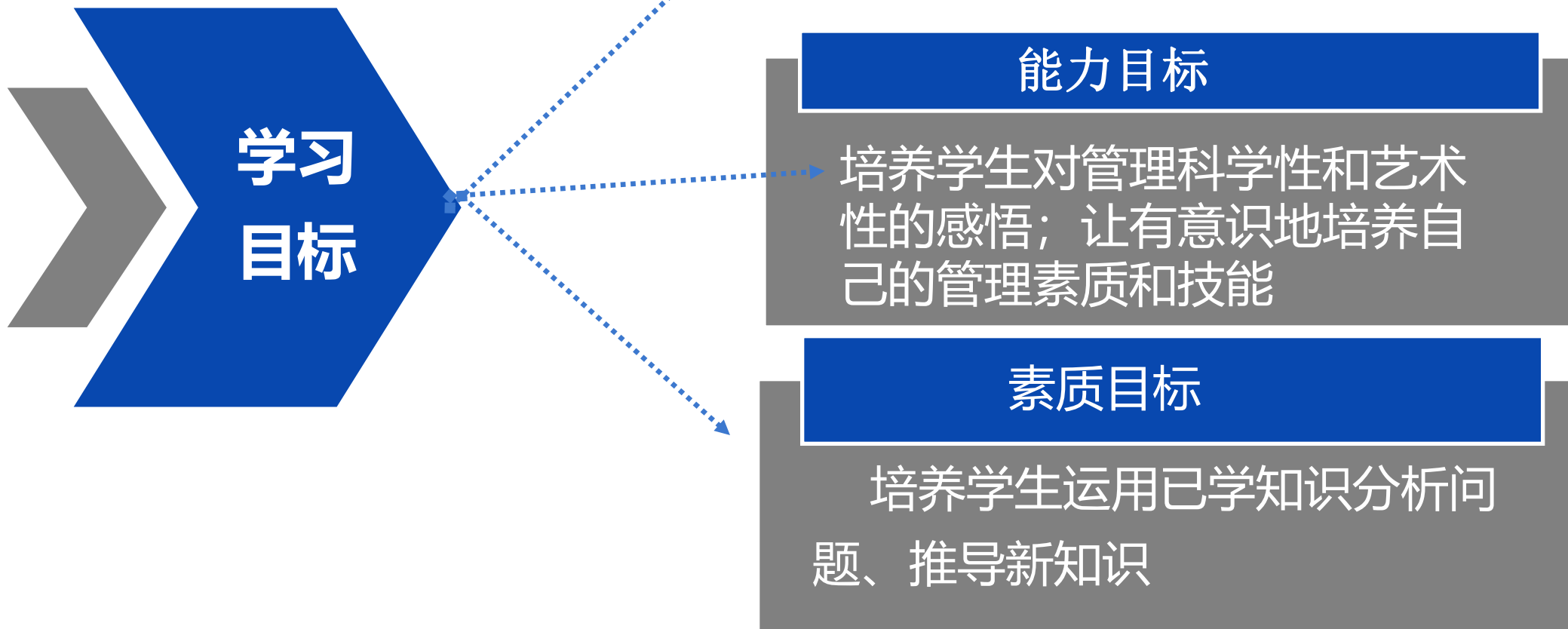
# 内容

**01 学习目标**

**02 内容讲授**

**03 总结**





# 内容

01 学习目标

02 内容讲授

03 总结



## 内容大纲

- (一)：回顾西方管理理论的形成
- (二)：麦格雷戈的“X—Y”理论
- (三) “X—Y”理论在管理中的运用

重点：

1个理论：“X—Y”理论；

1个运用：“X—Y”理论在管理中的运用

难点：理论指导实践，分析案例



管理者对员工采取什么样的管理方式往往取决于管理者信奉什么样的人性的假设：

## ● 导入案例

在一个管理经验交流会上，有两个厂的厂长分别讲述了他们各自对如何进行有效管理的看法：

**A厂长认为，企业首要的资产是员工，只有员工们把企业都当成自己的家，都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起，才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此，管理者有什么问题，都应该与员工们商量解决；平时要十分注意对员工需求的分析，有针对性地给员工提供学习、娱乐的机会和条件；每月的黑板报上应公布出当月过生日的员工的姓名，并祝他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长应亲自送上贺礼。在A厂长的厂里，员工们都普遍地把企业当作自己的家，全心全意地为企业服务，工厂日益兴旺发达。**

**B厂长认为，只有实行严格的管理才能保证实现企业目标所必须开展的各项活动的顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严格的控制体系；注重上岗培训；实行计件工资制等。在B厂长的厂里，员工们都非常注意遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂迅速发展。**

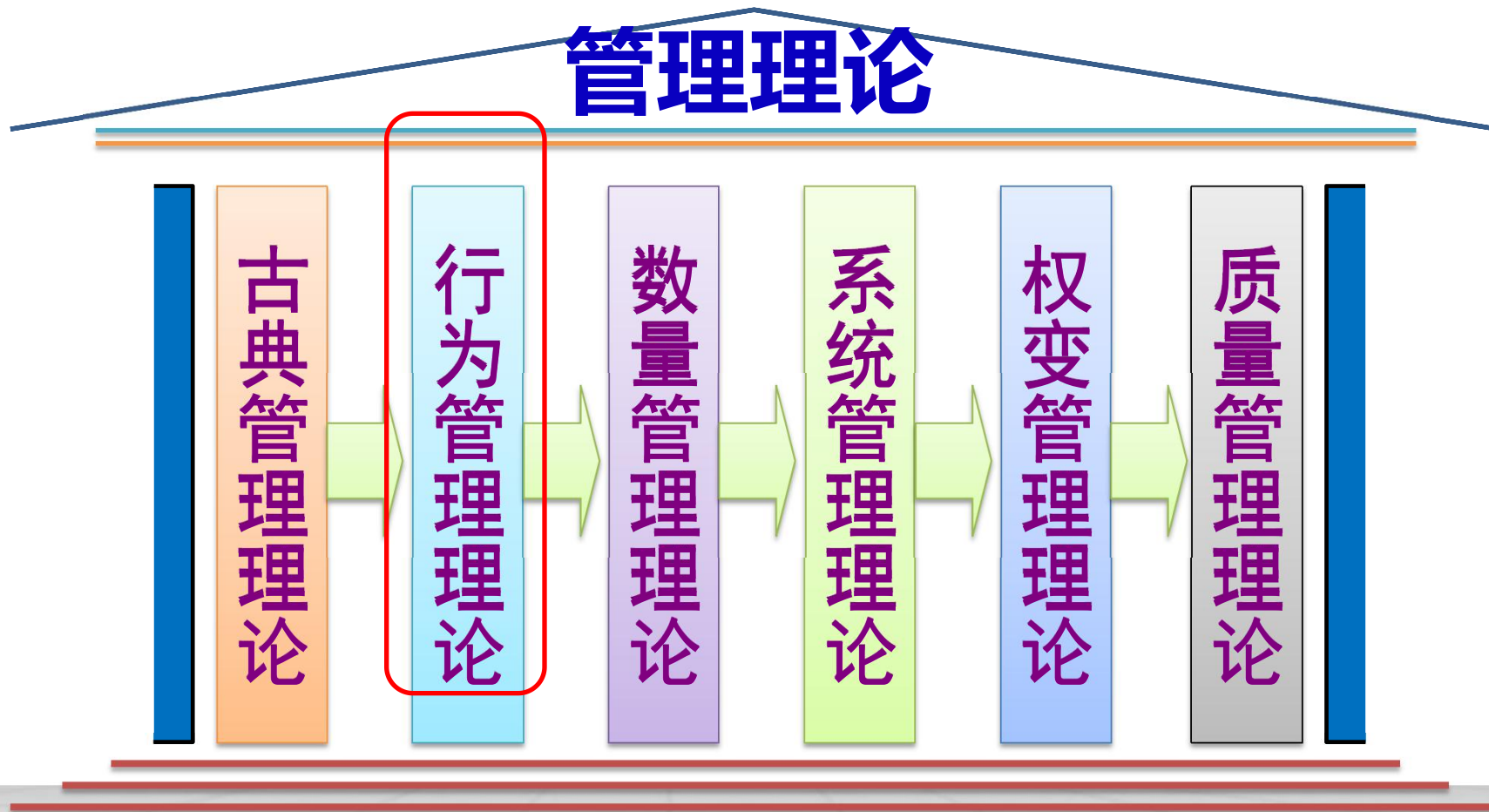


想一想

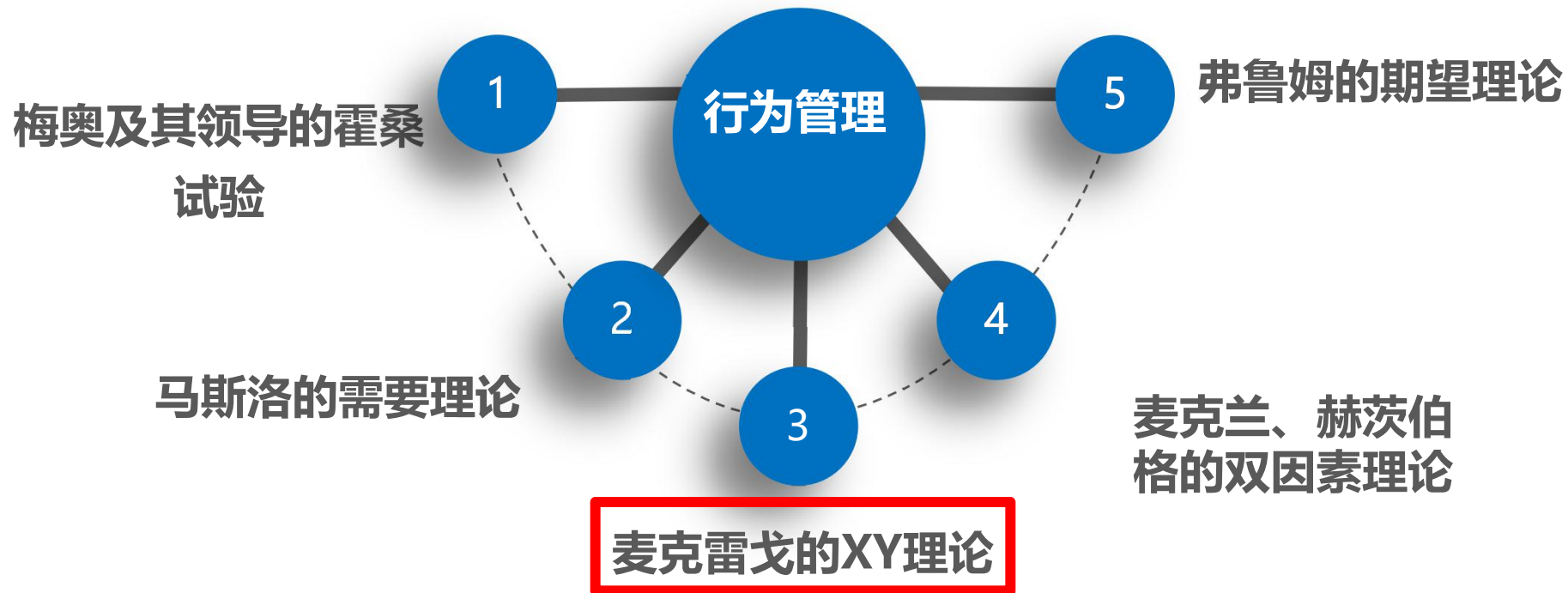
请问：两个厂长对待员工的态度有什么不同？你知道用什么理论去解释？



## (一) 回顾：西方管理理论的发展



## 行为管理理论的代表理论概述



## （二）：麦格雷戈的“X—Y”理论

美国麻省理工学院的心理学家、行为科学家、管理教育家道格拉斯·麦格雷戈于1957-1960年，在《**企业中人的因素**》（又译《企业的人性面》）一书中提出了“X—Y”理论，并认为Y理论是X理论的合理替代物。

## 1.X理论

- **基本观点：**
  - (1) 人生来厌恶工作，只要有可能就逃避工作。
  - (2) 人一般愿意受人指挥，希望逃避责任，把安全感看得重于一切。
  - (3) 大多数人工作是为了满足基本需要（胸无大志），只有金钱和地位才能鼓励他们工作。
  - (4) 必须采用强迫、控制等威胁措施迫使他们努力工作。
- **对应的管理方式：**

“胡萝卜加大棒”——经济报酬做诱饵，惩罚、威胁来控制。

## X理论

- 道格拉斯·麦克雷戈在总结泰勒制的基础上，以“**经济人**”**人性假设为前提**提出的一种管理理论，核心是管理中要针对“经济人”的特点采取金钱刺激和严格控制等管理措施。

根据“经济人”假设所采取的措施：

- 1.任务管理
- 2.强制劳动
- 3.物质刺激
- 4.严肃纪律

## 2.Y理论

- **基本观点：**

(1) 一般人并非天生不喜欢工作。（与环境有关，环境好，工作就像游戏一样自然）

(2) 正常情况下，人是愿意承担责任的。（工作是否有兴趣，带来的是满足还是惩罚）

(3) 大多数人有自我满足和自我实现需求。（胸怀大志，能发挥自己的聪明才智来实现组织的目标并以此作为个人最大的报酬）

(4) 外界控制与惩罚并不是使人努力工作的唯一手段，人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

- 对应的管理方式：**参与式管理：启发、信任、激励员工。**

## Y理论

- 道格拉斯·麦克雷戈在总结梅奥的“**社会人**”人性假设为**前提**提出的一种管理理论，社会人强调人的社会需求，人与人之间的关系和组织的归属感比经济报酬更能激励人的行为。

根据“社会人”假设的**Y理论**所采取的措施：

1. 创造适宜的工作环境
2. 促进组织成员的自我实现
3. 充分运用内在激励的方式
4. 建立能满足员工自我实现需要的管理制度



## 3.案例分析---理论去解释案例

**信奉X理论的管理者**认为员工必须严加管理，往往会采用“胡萝卜加大棒”式的管理方式——经济报酬作诱饵，惩罚、威胁来控制；

**而信奉Y理论的管理者**就可能会实行仁政，采取参与式管理——启发、信任、激励 员工。

“导入案例”中的A厂长与B厂长对待员工的态度不同，在一定意义上就是他们所信奉的人性假设不同：A厂长所持的是“Y理论”，而B厂长信奉的是“X”理论。

## 课堂提问

“X—Y” 人性假设理论跟中国的哪些思想有些类似？



## 4、 “X—Y” 人性假设理论跟中国的哪些思想有些类似？

**中国古代：**

✓ 孟子：“性善论”  Y理论

✓ 荀子：“性恶论”  X理论

## (三) “X—Y” 理论在管理中的运用

- 1. 不同的情况应采用不同的管理方式：X理论和Y理论各有优劣，管理方式要由组织性质、工作内容和性质、成员素质等因素来决定。
- 2. 不同的人对管理方式的要求不同：有人希望有正规化的组织与规章制度来要求自己的工作，而不愿意参与问题的决策去承担责任。这种人欢迎以X理论指导管理工作；有的人需要更多的自治责任和发挥个人创造性的机会。这种人欢迎以Y理论为指导的管理方式。

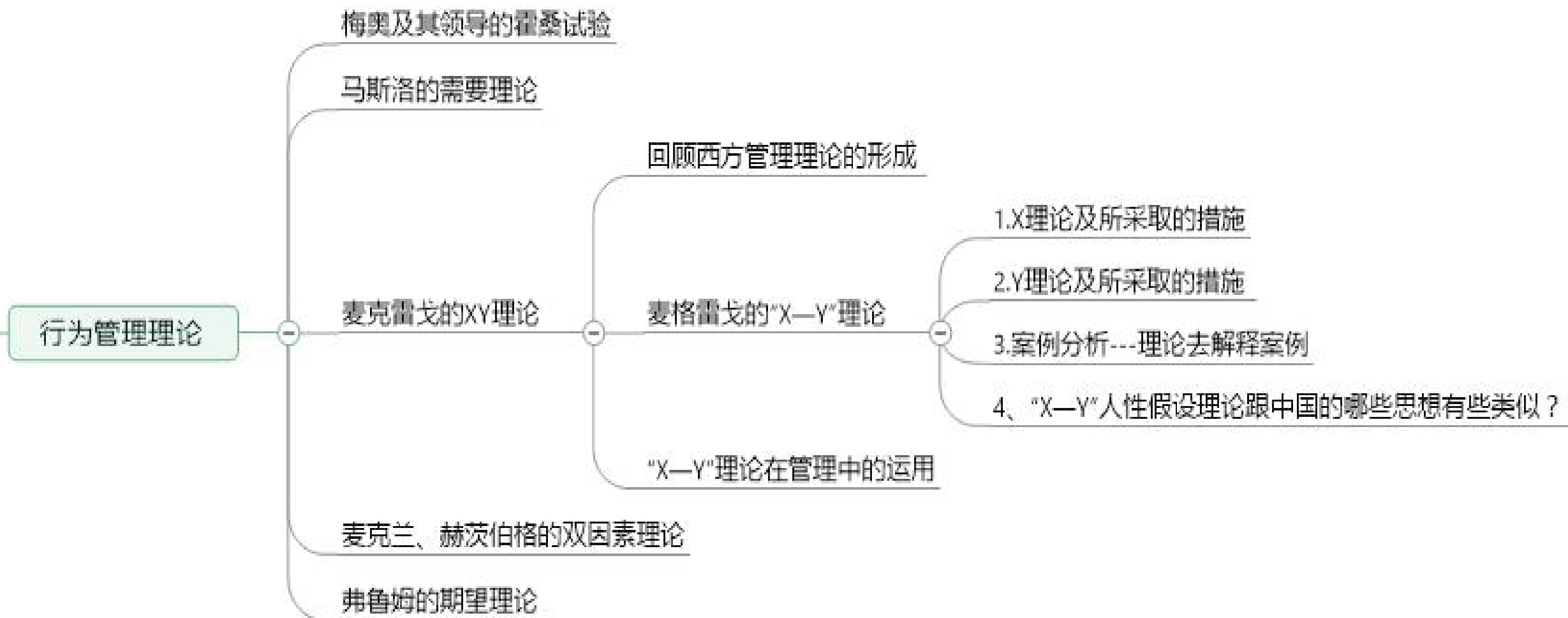
# 内容

01 学习目标

02 内容讲授

03 总结





## 拓展任务：

### 人性的假设研究给你的启示

人性假设的研究理论不止于此。

中国古代：除了孟子和荀子的观点之外，

还有董仲舒：“性未善论”

韩愈：“性三品论”

西方：还提出了：复杂人---- 超Y理论

观念人----企业文化理论

## 预习任务：

请预习：泰勒的科学管理理论和梅奥的人际关系理论。  
分析泰勒的科学管理理论和梅奥的人际关系理论分别基于什么样的人  
性假设？





# 谢谢观看

---

管理学基础

