

教学教案二：解析管理理论—麦克格雷的 X-Y 理论

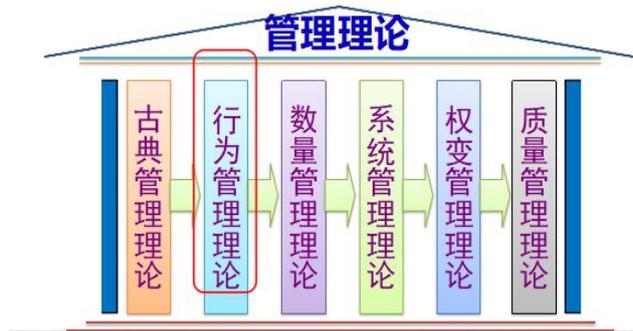
主题名称	解析管理理论—麦克格雷的 X-Y 理论		
学情分析	通过前期学习我们重点了解了什么是管理,如何才能成为一名合格的管理者,对管理有了一个比较清楚的认识。那对管理的认识,从古至今,到底有哪些不同的观点呢?这些不同的观点对我们又有哪些启示呢?那么我们要从管理思想的演进中学习,从中寻找答案。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	1. 掌握麦克格雷的 X-Y 理论 2. 了解管理者管理素质的内容	1.培养学生对管理科学性和艺术性的感悟; 2.让有意识地培养自己的管理素质和技能	1 培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	两个厂长提出各自的有效管理观点,并在实践中证明其观点的有效性。这些观点基于什么理论?如何做出解释?对现实管理有何指导作用?		运用麦克格雷的 X-Y 理论分析管理案例,思考这种理论对于管理的启示
教学重点	麦克格雷的 X-Y 理论		
教学难点	理论对于管理实践的运用与启示		
思政之光	中国传统的管理理论所体现的中国传统文化精华,及中国特色管理思想的亮点;突出体现中国传统文化,传统管理思想的独到之处,体现出中国人的聪明才智,为中华民族的文化而自豪。		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习, 小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	1. 两个厂长的观点 详见《管理学基础》课程资源库案例集	
	参考资料	1. 自编教材: 2. 参考教材 王燕云, 管理学基础, 中国轻工业出版社 周三多, 《管理学原理与方法》, 第六版, 清华大学出版社 3. 课程资源库: 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com 中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理学理论研究网 http://www.manage9.com	
教学内容与过程			

环节	教学内容
<p>复习 (2')</p>	<p>【师生互动活动】</p> <p>1. 管理者的角色有哪些？ 2. 管理者应该具备何种素质？</p>
<p>任务 导入 (5')</p>	<p>【问题导入】</p> <p>在日常生活中，管理无处不在，但是不同的管理者却有不同的管理方式，这些管理方式背后体现者领导者不同的管理理念和管理理论。那么我们怎样去解读管理者的管理行为呢？今天就和同学们一起分析麦克格雷的 X-Y 理论对于管理者管理行为的解读及对于现实管理的启示。理论是实践的指导，学好理论能够帮助我们将管理认知推进更深层次，站在更高的角度去分析管理问题。</p> <p>课程知识点定位：</p> <p>（案例导入）</p> <p>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：</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>【学生思考】</p> <p>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？</p>
<p>任务知 识讲授</p>	<p>（一）回顾：西方管理理论的形成与发展</p> <p>西方的管理理论经历了古典管理理论、行为管理理论、数量管理理论、系</p>

(13')

统管理理论、权变管理理论、质量管理理论。管理学上通常把在 19 世纪末至 20 世纪三四十年代产生与发展的管理理论称为古典管理理论。这一时期的管理理论主要是以泰罗为主的科学管理理论、法约尔的一般管理理论、韦伯的古典组织理论为代表。古典管理思想把人当作工具来对待，必然就会遭到工人的抵抗。因为人肯定不是工具。**那到底该怎样认识并正确对待工人呢？**

20 世纪 20 年代，形成行为科学理论，早期被称作人际关系学说，以后发展为行为科学，又称为组织行为理论。具有代表性的理论有：梅奥的人际关系学说；**麦格雷戈的“X-Y”理论等。**



行为科学理论注重人的因素，研究人的行为，关注人的社会、心理需求，改变了人与机器没有差别的观点。

(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。

内容：

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·麦格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惟一手段,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。

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

参考答案:

孟子:水之性无分于东西,无分于上下乎?人之性善之水之就下也。人无有不善,水无有不下。《孟子·告子上》

荀子:人之性恶,其善者伪也。今人之性恶,必将待师法然后正,得礼义然后治——《荀子第二十三·性恶》

(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

<p>总结 (3')</p>	<p>这节课我们首先了解了西方管理理论的发展历程，重点学习了行为科学理论中的麦格雷戈的“X-Y”理论，了解了2种人性假设的理论，分析了每种人性假设下对于管理应该采取的措施，并且根据理论对案例进行了分析，拓展了中国古代类似思想，强化了该理论在管理中的运用。下节课我们将继续学习其他管理理论</p>
<p>预习任务与课后作业 (2')</p>	<p>【实训任务】（课后作业）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</p> <p>问题：人性的假设研究给你的启示？ 中国传统的管理理论所体现的中国传统文化精华，及中国特色管理思想的亮点；突出体现中国传统文化，传统管理思想的独到之处，体现出中国人的聪明才智，为中华民族的文化而自豪。</p> <p>【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格假设？</p>
<p>教学评价</p>	<p>本次课通过学习麦格雷戈的“X-Y”理论，了解了不同的人性格假设下该采取什么样的管理行为，并且可以运用这个理论分析实际管理过程中管理者的行为，清楚管理行为的目的。同时比较中西方的管理思想，取长补短，依据国情，综合运用，提高管理效率。学生学习管理理论可以为其管理策略和管理方法提供管理依据。</p>