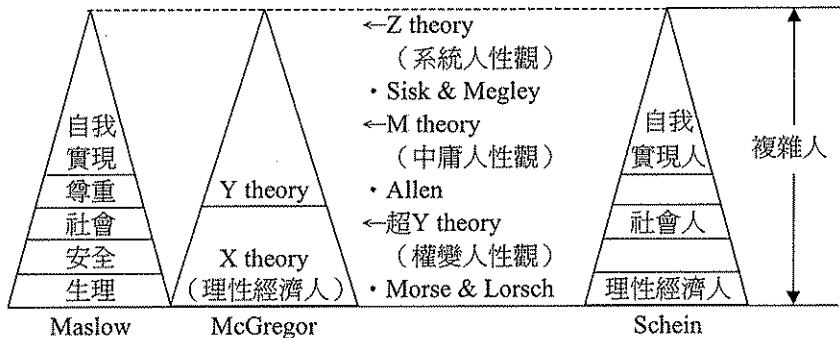


3

工作設計



【圖3-1】 人性假定

	員工參與決策程度			
	←————→			
許士軍 MBP	提案制度	諮詢管理	複式管理	
Likert 四系統	system I 剝削——權威	system II 仁慈權威	system III 諮詢	system IV 參與

【圖3-2】 參與管理與四系統

一、人性假定

(一)理性經濟人：由Brown在1954年提出，其偏向X理論的主張，反應出科學管理的主張和手段。認為員工努力追求獎金，應設法滿足其金錢需求。主張讓工作例行化、單純化以及設立獎工制度。

(二)X理論與Y理論（theory X & theory Y）：Douglas McGregor於1960年在其著作「企業的人性面」（The Human Side of Enterprise）中，所提出對於人性的二元假設。主張人性有性惡論（X理論）和性善論（Y理論）。

1. X理論：

- (1) 認為人天性不喜歡工作，故儘可能地迴避工作。
- (2) 因為人天性不喜歡工作，因此必須用強迫、控制、懲罰的方式，才能使其全力達成組織的目標。
- (3) 認為人都願意接受他人的督導，聽命於他人，並且不喜歡接受責任，會迴避責任。

2. Y理論：

- (1) 人花費心智和體力於工作，是很自然的事。
- (2) 人只要有了承諾，可以自我控制、自我督促，以達成目標，而不須別人的監督。
- (3) 人對於目標承諾的程度，和完成目標後所能獲得的報酬成正比。
- (4) 人不但能學會接受責任，而且還能追求責任。
- (5) 人能夠運用想像力和創造力，以解決組織的事情。
- (6) 一般人的潛在智慧僅做很小部分的運用。

(三)四種人：由Edgar Schein針對組織文化所提出。

1. 經濟人（rational-economic man）：認為人的行為動機源於經濟誘因，在於追求自身的最大利益。因此需用金錢、權力、操縱、控制等方式，使員工維持與服從效率。其假設類似X理論。
2. 社會人（social man）：認為人的社會需求大於其他。
3. 自我實現人（self-actualizing man）：類似Y理論。認為人潛能無限且可以自律、自動自發，若給予適當機會，員工可實現自我目標、組織目標。

4.複雜人（complex man）：有許多不同的需求，也可擁有很多不同的能力，是複雜而變動的。

(四)Z理論 (theory Z) :

1.提出者：由西斯克（M. Sisk）和麥格里（J. Megley）於一九六一年和一九七〇年分別提出。認為X和Y理論過於極端而有所偏失，故提出系統觀點的管理架構。

2.內容：主要在建立部屬對於組織的信任感，使每位員工瞭解組織的利益同時是個人的利益，兩者相互依存。故透過各種提高士氣的手段，以努力達成組織的目標。

3.主旨：

- (1)X理論重制度，Y理論偏人性；應「制度」與「人性」兩者並重。
- (2)獎懲、指導等各種手段，應視對象不同而有所變化。
- (3)主張民主參與式管理，有效溝通和激勵，以使部屬能成為快樂的員工。
- (4)管理者應設法調和組織特性與員工人格特性，使兩者不至於互相衝突。
- (5)組織本身為一「有機體」，因此應重視系統內外環境的變化與互動。

(五)M理論 (theory M) :

1.由Louis Allen於一九七四年所提出。

2.其針對美國員工作實際調查，發現不同員工有的偏X、有的偏Y；即X和Y為人性光譜的兩極，實際人性有可能落在連續光譜上的任何一點。

3.因此認為管理風格應建立「民主」、「理性」、「中庸」的尺度化。

(六)超Y理論 (beyond the theory Y) :

1.由Morse & Lorsch所提出，為人性的權變理論，屬於權變學派。

2.其認為X和Y理論都不是絕對的，有人符合X理論，也有人符合Y理論人性假設。

3.Morse將此觀念應用於人與工作設計之配合上，他認為能與作業人員良好配合之工作設計，應是隨人性有所不同而不同：

- (1)依賴性強的人較適合機械化、穩定的工作設計。