

企管的人性認識

于 真

一、前 言

自工廠管理的創始者泰勒（Frederick W.）倡導改善工作方法與工作環境，以促進生產之理論後，工業界無不奉為金科玉律，遵之為工業管理的南針。晚近以來，工業先進國家若干工廠，因對改善工作方法與工作環境二者雖已儘量加以改善，但仍未能達到理想境界，遂在另一方面發現如何對於工作人員表示關切，即使工作條件不加改善，仍能收到增加生產的效果。工作人員並不能單純的看成生產工具，金錢固可以換取其勞力與時間，而其忠誠與合作，則必須管理當局用真誠的感情去爭取，這種事實表明企業管理是多方面的，而人性與企管的關係的了解與研究又為企業成敗的重要因素。

二、傳統觀念

一般的傳統觀念，對於管理者所從事的運用人力以達成組織的需要，這種任務可以概括的以三點來說明：

（一）管理者應負責把生產事業的諸要素——資金、材料、設備、人員等，組織起來，以達到經濟上有利可圖之目的。

（二）在人員方面，管理者要指導工作、督導員工、控制他的作業，和改進他們的行為，使之符合組織需要的過程。

（三）如果沒有管理方面這種主動的干預，員工便難以自動的達

成（甚至違背了）組織的要求。因此他們必須加以督導、獎勵、懲罰、控制。他們的所作所為必須予以指導，這就是管理的任務。概括的說：管理的目的是在經由他人使工作得以完成。

在這套傳統理論的後面有一些附加信條，雖不顯著但甚為重要，諸如：

- 1、常人都具有好逸惡勞的本性，因此儘可能的減少工作。
- 2、人們都缺乏進取心，不願負責，寧願聽命於人。
- 3、人們生來就以自我為中心的，因此漠視組織要求。
- 4、人們具有反對改善的本性。
- 5、人們易於受騙，遂時被煽動者當作挑撥是非的對像。

目前企業的人性關係的研究，就是從這些理論與信條描繪出來的，傳統的組織結構、管理方針和措施等等，都反映出這一類的假設。

管理當局為達成其任務起見，於是根據這些假設，在兩個極端之間，去作可能的選擇，採取強硬抑或溫柔的手段？管理當局一頭可以朝著強硬的極端走，領導的方法包括強制和恐嚇（通常都是經過偽裝的），嚴密的監督，對行為加以嚴格的控制等。在另一極端，管理者也可以採取溫和或軟弱的姿態，其領導方法為放任，滿足人員的種種需求，討好大家以獲得和諧，而認為這樣，人們便易於駕馭和接受指揮。

介於兩極端的範疇，在過去半個世紀中，業已經過全面的檢討。從這些努力中，企業管理者也獲得許多經驗，在強硬措施方面存著許

多困難，因壓力導致反抗，降低生產，促成憤懣，使管理目標遭遇到難以捉摸而又有效的破壞。在充分就業時期，強硬措施面臨的困難更多。

在溫和措施方面，也有不少困難，最常見的後果，足使管理當局漸趨萎縮，說得好聽一點是導致和諧，但在工作表現方面則更形散漫，人們善於利用這種懷柔措施，他們的要求愈來愈多，工作愈來愈少。

目前流行的口號是「堅定為公正」。這是一種獲得軟硬兩種措施雙方面優點的嘗試。

這裡要問，傳統觀念是否正確？不可否認的，今日人們在企業組織中的行為與管理當局領會到大致是如此的，不過我們可以非常肯定的認為，這種行為不是由於人類本性如此而產生的結果。

三、行為動機

要指出傳統的管理方法有何不妥的途徑，是研究「人類行為動機」此一課題，行為動機基於人類的種種需要：

1、「生理上的需求」：可以說是需要的最低層，諸如麵包與愛情。

2、「安全的需要」：當各項生理上的需要都得到適當的滿足以後，較高一層需要開始左右一個人的行為，諸如對於危險、威脅、剝奪等的抵抗。

3、「社會需求」：一個人在生理上獲得的需要得到滿足，而對於物質享受又無匱缺之憂時，他的社會需求便成為他的行為的重要策動

力。這方面的需要有財產、應酬、接受同伴的歡迎，友誼與愛情的施與和獲得。

4、「自我需要」：（1）屬於個人自我評價方面的是，對於自信獨立、成就、才能、學問等的需求。（2）屬於個人聲譽方面的是，對於地位、榮譽、賞識，獲得同情者的尊重等的需求。

5、「自我滿足的需求」：這是個人需求的最高峰，這一類的需求在於發揮個人的潛能，不斷的自我發展，和追求創造。

典型的企業組織，對於機構同一般較低階級的人員，應該主動考量各種需求的價值重量，能夠提供機會使其獲得滿足。但是，尤其是從事大量生產工業，對於促進人為動機的各方面，很少加以注意，即使提供出機會也是非常有限的。個人生理上的需要倘被剝奪，便會產生行為方面的惡果，較高層的需求如被剝奪，結果也是一樣，可能不明顯而已。個人在安全方面、社交方面、獨立自主方面、或地位方面的需求，倘受到抑制，其惡果可能是消極反抗、憤恨、拒絕承當責任，但是這些不能歸之於「人類本性」，像這類的行為形態都是「疾病」的症象，是由於被剝奪了他的社會需求和自我需求所誘發的。

管理當局滿足了員工這些生產和安全方面的需求以後，事實上已經把策動力的重心轉移到社會的或自我的需求方面去了，需求的滿足是遞進的，較高一層的需求機會受到抑制，從而他的行為也依然會反映出這種被抑制的狀態，在這種情形下，假如管理當局仍舊將注意力

集中於較低層次的重要滿足方面，勢必徒勞而無功。

事實上，管理當局不可能滿足員工各層次的需求，可以利用滿足或者限制人們生理上和安全方面的需要，作為一種手段。這種「半哄半打」的措施，在某種情形下，往往也會收效的。可是目前的社會生活水準，已使人們在生理和安全方面的需求獲得了充分的滿足，儆戒及其他強制性的辦法來控制員工鮮能收到預想的效果了。領導和控制對於那些重視社會需要與自我需要的人來說，更顯無用武之地，它之所以失敗，是由於領導和控制對於那些較低層次方面的需要已獲得適當滿足。

四、不同的原則

在達成任務方面，需要一套不同的原則，這套原則以建立在人性與人類的行為動機方面的更充分的假設上：

1、人，不是本性消極，他們所以如此，是組織裡不良的經驗而產生的結果。

2、人，本身即具備策動，發展潛能，承擔責任，隨時有引導自己行為以符合組織需要的能力，管理者的職責是使人能夠認識這些人類的特性，鼓勵他們自己而加以發展。

3、管理者的主要任務，是要設定適當的目標，使人們充分發揮自由意志，努力的朝著目標走。

實現這個原理的方法主要是創造機會，開展潛能，掃除障礙，鼓

勵進修，提供指導，在自由意志充分授權的狀況下，達成管理目的，這就是「目標管理」。目前人們已經習慣於在企業管理組織裡受人指揮、操縱、控制，而在工作崗位以外去尋求他的社會方面、自我方面、自我滿足方面需要的補償。所謂「企業界的公民」，這種稱謂使其名符其實固然是一種遙想的理想，但是在人類自由意志充分發展，經濟生活得以舒躍的今日，這一理想有逐漸要求演變為勢在必行的趨勢，管理當局特應重視。

在管理觀念不斷的革新中，求發展求配合，在企管理論有所謂「理論Y」的應用：

1、分權與授權：給與他們一些自由，讓他們自己指揮作業；讓他們承擔起責任，尤其重要的是滿足他們自我的需要。

2、工作擴展：鼓勵組織的基層人員承擔責任，同時也提供了滿足他們的社會的自我的需求的機會。

3、參與及顧問式的管理：在正常情形下，這些管理辦法的結果，足以鼓勵人員把他們的創造力導向組織目標，使他們在決策時有發展機會，從而獲得社會的和自我的需要的滿足。

這些理論都是把人們從傳統組織的嚴密控制之下能放出來的辦法，唯有管理者對人類的能力具有信心，並且能引導自己向著組織目標前進，而非區區與個人權力，始能以把握住這種新理論的內容，從而收到管理的效果。

五、結 論

時代在飛躍著進步，倘我們稱廿一世紀年代是個「企業的時代」，該不算是過甚其辭，因為舉世無不在經濟發展上各顯其能，而企業管理確是這一大時潮中推動前進的波浪，欲求企管方面運用自如，原則與方法的探究分析，實為有心者須與思考不為功者，而人性的研究尤為其中重要一環。人，是企業管理的樞紐，成功與失敗操之在人而不是機器設備，在此一方面的精研探討，是企管的大課題，而鼓勵、自由、榮譽等觀念的重視與發揮，又是企業管理有關「人」的因素的大課題，豈可忽視。