基础知识：XYZ理论 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022__E5_9F_BA_E7_A1_80_E7_9F_A5_E8_c41_219476.htm XY理论系美国麻省工学院教授、行为科学家麦格雷戈于1957年提出。麦格雷戈认为，传统的管理理论把人当作消极因素对待，对人的本性作了错误的假设。他把这种错误的假设称为X理论。X理论对人性假设的主要内容是：1 人生下来就厌恶工作，只要有可能就逃避工作；2 人生下来就缺乏进取心，工作不愿负责任，宁愿被领导，没有什么抱负；3 人生下来就习惯于明哲保身，反对变革，把对自身安全的要求看得高于一切；4 人缺乏理性，容易受外界和他人的影响作出一些不适宜的举动；5 人生来就以自我为中心，无视组织的需要，所以对多数人必须使用强迫以至惩罚、胁迫的办法，去驱使他们工作，方可达到组织目标。基于以上假设，忽视了人的自身特征和精神需要，只注重人的生理需要和安全需要的满足，把金钱作为主要的激励手段，把惩罚作为有效的管理方式，麦格雷戈对人的需要、行为和动机进行了重新研究，提出一种新的假设，即Y理论。Y理论对人性假设的内容是：1 人生来并不一定厌恶工作，要求工作是人的本能；2 在适当的条件下，人们能够承担责任，而且多数人愿意对工作负责，并有创造才能和主动精神；3 个人追求与组织的需要并不矛盾，并非必然对组织的目标产生抵触和消极态度。只要管理适当，人们能够把个人目标与组织目标统一起来；4 人对于自己所参与的工作，能够实行自我管理和自我指挥；5 在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。用Y理论指导管

理，要求管理者根据每个人的爱好和特长，安排具有吸引力的工作，发挥其主动性和创造性；同时要重视人的主动特征，把责任最大限度地交给每个人，相信他们能自觉完成工作任务。外部控制、操纵、说服、奖罚，不是促使人们努力工作的唯一办法，应该通过启发与诱导，对每个工作人员予以信任，发挥每个人的主观能动作用，从而实现组织管理目标。但是，经过实践，人们发现：Y理论并非在任何条件下都比X理论优越，管理思想和管理方式应根据人员素质、工作特点、环境情况而定，不能一概而论。这便是超Y理论产生的理论基础。

二、超Y理论

超Y理论是莫尔斯和洛希在1970年发表的论文《超Y理论》中提出的，其主要观点是：

- 1 人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，各自有不同的情况：有的人自由散漫，不愿参与决策，承担责任，需要正规化的组织机构和严格的规章制度加以约束；有的人责任心强，积极向上，则需要更多的自治、责任和发挥创造性的机会去实现尊重和自我实现的需要；
- 2 组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应，对有些人（如懒惰、缺乏进取心者）适用X理论管理，而对另一些人（如富有责任心、工作主动者）则适用Y理论管理；
- 3 组织机构和管理层次的划分、职工培训和工作分配、工作报酬和控制程度等，都要从工作性质、工作目标、员工素质等方面进行综合考虑，不能千篇一律；
- 4 当一个目标达到后，应激起员工的胜任感，使他们为达到新的、更高的目标而努力。但是，认真分析和研究之后，人们发现：不论是XY理论，还是超Y理论，都存在一个不足之处，就是其理论研究的出发点，多半是从管理当局与员工对立为基本前提。有鉴于此，便产生了Z理论。

三、Z理论 Z理论的提出者是威廉·大内。大内是美国管理学家、管理学教授。威廉·大内于1973年开始研究日本企业管理，针对日美两国的管理经验，1981年出版《Z理论》一书。Z理论认为，经营管理者与员工的目标是一致的，二者的积极性可以融合在一起。Z理论的基本思想是：1 企业对员工实行长期或终身雇佣制度，使员工与企业同甘共苦共命运，并对职工实行定期考核和逐步提级晋升制度，使员工看到企业对自己的好处，因而积极关心企业的利益和企业的发展；2 企业经营者不单要让员工完成生产任务，而且要注意员工培训，培养他们能适应各种工作环境需要，成为多专多能的人才；3 管理过程既要运用统计报表、数字信息等鲜明的控制手段，而且要注意对人的经验和潜在能力进行诱导；4 企业决策采取集体研究和个人负责的方式，由员工提出建议，集思广益，由领导者作出决策并承担风险；5 上下级关系融洽，管理者对职工要处处关心，让职工多参与管理。在研究中大内主要从七个维度对美日管理进行比较和剖析。1、雇佣制度 2、决策制度 3、责任制 4、控制机制 5、考评与提升制度 6、员工职业发展 7、对职工的关怀 Z理论的独到见解：

（1）终身雇佣制。长期雇佣职工，即使经营不佳地一般也不解雇工人，要采取别种方法度过难关，对职工的职业保证会使人更加积极地关心企业利益。（2）缓慢的评价和晋升。对职工要经过较长时间的考验再作全面评价。（3）分散与集中决策。企业的重大决策，要先由生产或销售第一线的职工提出建议，经过中层管理人员把各种意见集中调整、统一后上报，最后再由上一级领导经过调查研究后作出比较正确的决策，执行决策时要分工负责。（4）含蓄的控制，但检测手段

明确正规。基层管理者一方面要敏感地抓住问题实质，就地解决，另一方面要在上报情况前，协同有关部门共同制定出解决问题方案。（5）融洽管理人员与职工的关系。全面关心职工生活，把对生产任务和工作设计的要求同职工劳动生活质量结合起来，让职工在工作中得到满足，心情舒畅。（6）让职工得到多方面的锻炼。不把职工局限在狭窄的范围内，既注意培养职工的专业知识能力，又注意使职工获得多方面的工作经验，对生产技术和活动能力都要进行长期全面的考查。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com