

# 業務單位主管的

## 人事管理責任

蘇江海

研究公共行政和企業管理的學術界人士普遍認為，高級主管的任務應該包括策劃、組織、指揮和監督。在多數教科書裏，對這些任務都已有詳盡的闡釋。在本文裏，更重要的是介紹給高級主管幾個管理概念，如何憑藉其個人的經驗和領導才能去激發別人，將所有屬下人員各不相同的知識和才幹結合起來，使這個結合的力量超過個別單獨力量的總和，進而完成其任務。

三十多年來，人事單位逐漸受到重視，已經從幕後走向台前。更大的轉變是業務單位主管也被認為應當承擔起責任，就如何運用及發展人力這一課題深思熟慮。畢固士（Paul Pigors）和梅堯士（Charles A. Myers）在其合寫的名著「人事管理」（Personnel Administration: A Point of View and a Method）一書中，即曾開宗明義指陳業務單位主管（line organizational managers）的人事管理責任。他們認為在任何組織中，高級主管人員的觀念和態度在在影響員工的工作情緒，而為衡量組織氣候（organization climate）的最主要變項（variable）（註一）。李克特（Rensis Likert）也認為除非高級主管引導員工努力的方向，資本、原料、電腦及各種自動化生產設備將無法自行活動（註二）。下面就讓我們環繞著這個課題來介紹幾個管理概念：

### 一、麥克葛理格（Douglas McGregor）的X理論（Theory X）和Y理論（Theory Y）

麥克葛理格認為主管人員的管理概念，類皆衍生於有關人性與行為的假設，他以X理論代表傳統管理理論對於人性的看法（註三）：

1 一般人生性厭惡工作，總是想辦法規避。

註一：Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York: McGraw-Hill, Inc., 1977), pp. 5-7.

註二：Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value (New York: McGraw-Hill, Inc., 1967), p. 1.

註三：Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, Inc., 1960), pp. 33-4.