

国有企业 X 与 Y 理论的应用探析

伍花容

广东中烟工业有限责任公司

DOI:10.12238/ej.v5i6.1073

[摘要] 道格拉斯·麦格雷戈提出的X-Y理论是管理学中重要的人性假设理论,是一切管理措施的前置基础。随着行业的发展,在企业发展过程中,烟草工业企业的种种变革和管理演进,体现着X-Y理论在企业中的运用及演变。本文探析GZ卷烟厂在近十年的发展过程中X-Y理论的应用现状,分析取得的成绩和存在的问题,并尝试提出优化建议。

[关键词] 国有企业; X理论; Y理论

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

Application of X and Y Theory in State-owned Enterprises

Huarong Wu

China Tobacco Guangdong Industrial Co., Ltd

[Abstract] The X-Y theory proposed by Douglas McGregor is an important theory of human nature assumptions in management and is the precursor to all management measures. With the development of the industry, in the process of enterprise development, the various changes and management evolution of tobacco industrial enterprises reflect the application and evolution of X-Y theory in enterprises. In this paper, the application status of X-Y theory in the development process of GZ cigarette factory in the past ten years is analyzed, the achievements and existing problems are analyzed, and the optimization suggestions are attempted.

[Key words] State-owned enterprises; X theory; Y theory

1 X-Y理论的内涵

X-Y理论由美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈于1957年在《企业的人性方面》一文中提出。道格拉斯·麦格雷戈指出:每个管理决策和管理措施的背后,都有一种人性假设,这些假设影响乃至决定着管理决策和管理措施的制定及效果。

X理论和Y理论是一组相对统一的理论,X理论基于“人性本善”的人性假设,它认为一般人对工作具有与生俱来的厌恶,只要有可能便会逃避工作,管理者主要通过控制员工以获得满意的绩效。而Y理论基于“人性本恶”的人性假设,它认为一般人并非天生厌恶工作,工作有可能是满足的来源,管理者可以采取更为人道、更具有支持性的措施,激发员工的工作潜能,从而实现员工和企业共同成长。

自诞生以来,X理论和Y理论在各行各业都好发挥着重要的作用,深刻影响着企业的发展。但是,由于人性的复杂性,很难简单绝对地说孰优孰劣,在不同的企业,不同的行业周期,不同的人文背景之下,奉行不同的人性理论,都曾诞生了优秀的企业。如:优秀的企业中,有X理论的经典奉行着富士康,Y理论的典型代表联想。

2 GZ卷烟厂对X-Y理论的实践

2.1 实践背景

回顾近十年的发展之路,卷烟工业自2003年开始推行“大市场、大品牌”,各大卷烟工业开始了整合兼并之路。品牌的重新洗牌,同省或跨省卷烟厂之间的整合兼并,对于品牌和工厂的管理,带来了很多的挑战。为使各工商企业更好地面对整合兼并,国家烟草总局和工业公司也提出了很多管理理念和要求,如管理目标上,从创建优秀卷烟工厂系列工作要求的提出,到工商企业和卷烟厂对标指标的引入,到“5+1”的目标指标体系的提出,从效益、效率、成本等方面,引入了全面的赛马机制;从管理路径上,国家局提出了“五个一流”质量管理体系的构建要求,全面推行精益管理的要求,以体系转版为契机实现全面管理体系整合的要求;从管理创新上,持续开展QC活动的质量改革创新工作。此外,自党中央出台“八项规定”以来,作为典型国企的卷烟厂,需不折不扣地执行“规范化采购”、“干部监察”等制度。在此背景下,党员干部纪律管理日渐严明,舆论环境从严从紧,竞争压力越来越大,传统的“铁饭碗”思想不断面临挑战。

面对兼并重组、人心复杂的内部管理环境和日益恶劣的外部生存环境,作为工厂而言,应该引入怎样的管理理念,尽快实现人员、设备、管理、文化的整合,如何将行业及公司的管理要

求尽快落地,转化成工厂自身的管理财富,形成工厂的企业文化,这是每个卷烟工厂所面临的问题。作为管理者而言,应该搭建怎样的管理框架,选择X理论还是Y理论,很大程度上影响着工厂的未来和发展。下文将以GZ卷烟厂为例,分析X理论和Y理论的实践情况,取得成绩和存在的不足,并提出优化建议。

2.2 X理论运用实践情况

X理论相信“人性本恶”,员工天生逃避工作、逃避责任,因此要通过各种惩罚机制,不断地管控、纠正员工的行为。以GZ卷烟厂而言,首先体现在庞杂的制度体系设计上。当前,工厂建立了几百份管理标准、技术标准、工作标准,尤其是人力资源管理、安全管理、设备管理、采购管理等方面,建立了较为详尽的管理规章,力求做到管理无盲区、无死角,从制度上杜绝出现个体执行差异。人力资源管理方面,从员工招聘、劳动合同、员工调配、员工考勤、劳动规章、员工教育培训、兼职培训师、工资支付、不定时工作制、岗位考核、因私出国(境)等环节,对员工管理进行了规范。员工违反劳动纪律、违反疫情防控纪律等通报每年都有发生。安全管理上,严格执行YC/T384烟草企业安全生产标准化规范,从全员安全责任体系、法律法规和制度、安全意识和能力培训教育、运行控制管理、安全风险分組管控和事故隐患排查治理、应急准备和响应、未遂事件和事故管理、绩效评定和持续改进等方面进行了严格落地,在此基础上,对于地下管廊、微型消防站、食堂安全、污水处理站、除尘房、废品库、锅炉房、充电间、档案室、格栅层、消防控制室等重点场所分别制定了安全管理办法。设备管理方面,按照TPM管理理论,进行了设备全生命周期的管理策划,如设备购置、技术改造、设备维护、设备维修、计量管理、设备零配件、设备档案管理等方面,进行了管理制度设计。相比以前,采购管理的规范化提升是最突出的。随着社会主义法治建设的进程,烟草行业加强了法律风险防范意识,加强了采购的规范化管理,各大烟草企业纷纷建立了采购管理信息系统,从管理、采购计划管理、采购实施计划申报、需求和市场调研、各类型采购(包括公开招标、邀请招标、竞争性谈判、竞争性磋商、单一来源采购、询价采购、询比采购、网络采购)的采购流程、签约和履约、采购档案管理、供应商招标代理机构和采购评审专家库管理等方面,对采购管理流程进行了全方位的设计。作为党员干部廉政风险的重要管控因素,各级“回头看”检查中,因采购过程不够规范而被问责、处分的现象逐渐成为常态。

X理论得以实践运用的另一个实证,是考核系统的建立。经过多次的改版、修订,GZ卷烟天生目前的考核系统颇为复杂和详尽。在工厂综合管理方面层面,设计了体系管理考核、现场管理考核、档案管理考核、预算管理考核、审计考核、人力资源管理考核、党建考核、内部专卖、规范管理及党风廉政建设考核,在工厂安全、生产、设备、工艺质量等核心职能方面,分别建立了部门考核指标(含否决指标、关键指标、控制指标)和员工考核标准(含员工行为、执行结果),对于考核责任人的确定上,又细分了主要责任人、次要责任人、管理责任人。一级考核体系

之下,各车间还制定了部门二级考核制度,各岗位也建立了年度考核方案。考核系统给部门、岗位、员工建立起了立体化的管控网,做到全面覆盖。总之,全面立体的工厂考核网,给各层级人员设定了严格的行为标准和考核红线。

总之,在行业发展的过程中,在历任“一把手”的管理意志主导下,工厂管理走在一条越来越严格的管控之路上。在这些严控型制度的影响之下,工厂解决了合并早期出现的很多问题,使工厂的管理快速走上了正轨。人员管理从人情管理走向制度管理,严明的劳动纪律,统一了各厂员工的思想,如偷烟两条即被开除的条款,使得合并早期的偷烟现象得以杜绝,上下班打卡制度、“吃饭时间不超过40分钟”的规定、定期劳动纪律检查及通报等措施,使得现场管理更加井然有序;透明的新员工招聘方案和从操作人员择优录取管理人员的全方位选拔办法,使得员工的综合素质越来越高;安全管理从粗放走向精细,体系化的安全生产管理标准化,使得人的不安全行为和物的不安全状态得到了更有力的管控,搬迁试运行期间安全事故的教训成为每个人心头的一把刀,安全操作规程、安全作业指导书全面上线,安全文化深入人心,并成为安全一级示范企业。采购管理由无序到规范,采购管理全流程搭建了采购风险管控体系,“应招尽招”“真招实招”形成了广泛的共识。设备管理从经验管理走向全生命周期管理,对新型设备的维护保养,从外包服务走向自主维护,实现国有资产的增值保值。

2.3 Y理论运用实践情况

Y理论认为,工作是人的天生本能和需求,在正常情况下,人不但能学会承担责任,还会争取责任,以期得到尊重和自我满足。在正确得当的激励下,人会朝着组织目标而奋斗。因此管理者应通过人性化的管理方式,给予员工目标、授权和正面引导。作为典型的国有企业,GZ卷烟厂也对Y理论进行了积极探索。如,鼓励自主创新、群众创新活动,在管理创新、全面质量管理小组活动、技术创新等方面,搭建了较多的平台,给予了较多支持和奖励;在员工培训方面,员工能得到较多的培训和成长机会,在烟草行业培训系统上,可以方便地进行政治理论学习、综合素养学习、专业技能学习。“三条跑道”中,除了行政跑道之外,各条专业线上,技术型人员、技能型人员有足够大的成长空间和发展上限,主技师、主任级经济师、高级主任工程师等岗位享受着部门中层同等级或更高的待遇。另外,办事公开民主管理、职工代表大会制度、厂领导接待日、合理化建议等机制让普通员工有更多的知情权与参与权;丰富多彩的文体活动、群团建设活动、班组建设活动,给予员工较多的交流机会;丰富的劳动竞赛活动、优秀学员、党员先锋岗、优秀党员等评优评选活动,给予员工较多的荣誉感。Y理论的运用,帮助大批新生代的员工适应了新环境,找到了努力的方向。

3 分析

通过近几年X-Y理论运用实践分析,可以看出,在外部宏观环境和内部管理整合的双重压力下,GZ卷烟厂的管理呈现出以下几个特点:一是X理论下的运用实施明显多于Y理论;二是

在以X理论为主导的管理模式,有效促进了工厂管理的标准化、规范化,为工厂企业文化的建立、员工行为方式和思维习惯的磨合、标准化规范化管理制度的形成,起到了明显效果,使其顺利完成了作为烟草企业的基本使命:国家利益至上,消费者利益至上。

然而,从另一方面,作为市场竞争主体,纵观工厂的发展路径,对比其它优秀的烟草企业,这种管理方式也带来了一些问题:一是在注重基层工作经验的国有企业,管理班子人员变更过多,管理没有形成连续性、系统性。X理论本身没有问题,但是不断加码、不断转移焦点的严控措施会让员工身心俱疲,影响工作的积极性;二是过于庞大的制度,带来了较高的维护成本。制度从发布到执行,是全员意识的形成,是循序渐进的过程,当制度过多时,制度容易停留在纸上,或者是变相执行,没法真正落地执行;三是过度的标准化、规范化对管理效率的提升带来了不利影响。作为市场竞争主体,核心竞争力的形成,生产经营指标的提升,仍然是企业的重要使命,冗余的流程,繁琐的审批,对企业的发展形成了较大的限制;四是丧失了原本的竞争优势。单一的招聘和用人评价模式,使得操作岗位和管理岗位的能力差异性无法体现,容易出现能力与岗位错配、企业活力不足等问题。以X理论为主导的管理,使得合并前的竞争优势,如文化认同感、员工凝聚力、技术的传承等丢失了,同时,又没有形成新的企业文化和竞争优势,从而影响企业发展的进程。

近年来,“高质量发展”成为了国家和企业发展的主旋律。在高质量发展的要求下,烟草行业需要深入贯彻实施“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念,其核心就是摒弃保留落后的管理方式,大力推动企业创新,通过科技创新、机制创新、管理创新、文化创新,以正向引导的方式,激发员工的荣誉感和使命感,让员工爱岗敬业、甘于奉献、乐于创新。对于GZ卷烟厂而言,在“十四五”的发展规划引领之下,当下最重要的抓手:一

是抓好人才建设。把好人才入口关,不唯学历唯能力,选择与岗位需求匹配的员工。真正打通人才“三条跑道”,让互联网时代的青年员工有明确的职业发展规划和成长路径,在实现产品升级、设备升级的同时,加强对员工的加工能力,建立有核心技术技能的人才队伍。二是抓好管理体系建设,围绕核心目标,识别管理需求,以流程为驱动,整合资源,建立文化自信和制度自信,不断实现管理升级。

4 结束语

基于上述分析,对于未来的发展,一方面要在巩固X理论的工作成果基础之上,去芜存精,优化管理制度,精简管理模式。另一方面,要更多地使用Y理论,使得企业从规范化发展走向创新发展,从被动式发展走向主动式发展,从而摒除发展束缚,在激烈的竞争中保持竞争优势。

[参考文献]

[1]【美】道格拉斯·麦格雷戈.企业的人性方面[M].浙江:浙江人民出版社,2017:9.

[2]王炳成.X理论与Y理论在中国本土企业中的应用与统一[J].人力资源开发,2008,(3):28-30.

[3]李志,向征.企业管理者对西方管理人性观倾向性的实证研究[J].科技管理研究,2005,25(4):91-92,90.

[4]国务院发展研究中心企业研究所课题组.我国资本市场并购重组的特点与政策建议[J].中国发展观察,2009,(2):15-17.

[5]陈思宇,张峰,殷西乐.混合所有制改革促进了公平竞争吗——来自国有企业硬化预算约束的证据[J].山西财经大学学报,2021,43(11):16-28.

作者简介:

伍花容(1983--),女,汉族,湖南邵阳人,硕士研究生,研究方向:企业管理。