

## 经典回顾 (7): 新管理方格 (穆顿)

---

### 行为学派

(美) R·R·布莱克 J·S·穆顿

### 新管理方格

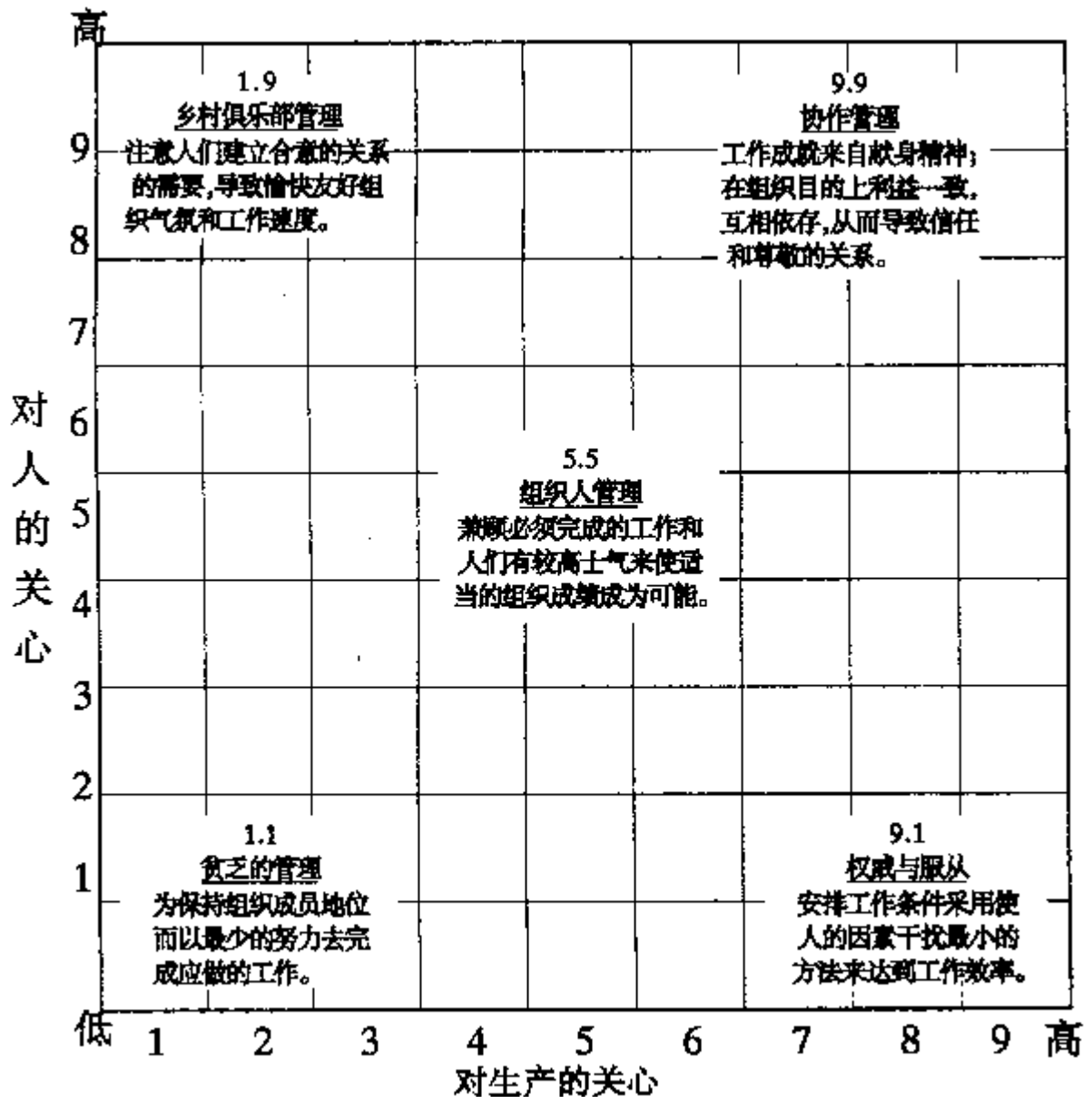
目的、人和等级制这三种普遍特性互相紧密配合的关系用图形表示时可以画成一个方格图。生产取得成果，这是一件你心中所关心的事。第二件是对人的关心，即对你的下级和同僚作为有特色的个人的关心。第三是关于如何利用等级制和别人一起、以及通过别人取得生产上的成就。"关心"不是表示实际生产数量或对人的实际行为的数量的特定名词，它所表明的是在任何一个既定管理方式背后的那种假设的特性和力量。

对生产的关心和对人的关心这两个方面，在如图方格中以九等分的刻度尺来表示。1代表关心程度最小，5代表中间的或平均的关心，9代表最大关心，其他数2到4和6到8代表不同程度的关心。这些数目表示由低到高之间的各个阶梯。

一个特定的经理怎样把这两方面的关心联起来，说明了他行使权力的方式。除此之外，对某个方面的关心即使在程度上可能一样，但如果位置在不同的格中，那么这种关心的性质也是各不相同的。

这五种理论都可看成是一套利用权力把人们组织起来从事生产的假设。在某种程度上，这五种理论的每一个都能在每一种组织内找到。这些不同的假设在不同的文化中都普遍存在并且彼此相同。重要之点是当一个经理面对一个通过别人去完成工作的情况时， he 可以用一系列可供选择的的不同方法来进行管理。为了提高管理的才能， he 需要了解这些方法，并能在某种特定的情况下，从一定数量的可能性中，选择最好的行动路线。

采取 9. 2 定向的经理力求强有力，控制并统治别人。他强烈要求获得成功，并证实他自己是各方面都能精通，不为任何东西和任何人所屈服的人。意志力被置于首要地位，因为这可以导致由高层作出不可改变的决策。当产量高时， he 感到自己掌管得很好，对别人所可能做出的贡献很少赞赏。9. 1 的座右铭是："当我具有足够的力量时，我能排除阻力和对抗而把我的意志强加于人。"



有时, 9. 1 定向的经理没有收到他指望的结果。他最大的担心是畏缩、受打击、失去控制和被打败。当失败降临时, 他归罪于别人。9. 1 的经理下定决心: "下一次, 我一定要做得更仔细些。"从下面设想, "我是成功的原因, 失败是别人造成的", 也能得出一个一般的结论: "决不要依靠他们。"这还可能发展为避开别人的忠告和指导, 因为接受别人的帮助、推荐甚至接受某些建议, 都表示他不能自立。

发怒是经理的希望遭到失败时的典型反应。他全神贯注于制服使他发怒的外界原因, 而不去研究自己在处理问题时缺乏镇静的原因。虽然最初的原因可能已经减弱或消失, 但发怒可能会持久下去, 也可能变得更强烈, 因为他想在周围环境中找个地方发泄余怒。带有这种自由流动怒气的人通常被称为"容易被激怒的人"。

持 1. 9 定向的管理人员相信, 下级的态度和感情是最为重要的。当关系表现为可接受时,

他从情感上就感到有保障。由于期望得到下级爱戴，他很可能对下级、同僚及头头所想的事变得关怀备至。他要在他们的心目中被认为是关心他们的，善意的以及对他们的愿望和欲望的考虑置于一切之上的。当别人感到高兴和在他们友善的反应中表露出来时，他感到和他们打成了一片。由于这些原因，他竭力培植起一种温暖的气氛。

正常人对感情的要求与 1.9 需求间的差别在于：正常人对可望投桃报李的人有感情。可逆性是真正感情的特征。但 1.9 定向者要的是每个人的感情与认可，不管对谁和不管他是否感到对他们是一种真正的温暖或不是。

这种动机的另一面是害怕失去拥戴。害怕是一种强度的情感反应，而害怕个人被抵制是最强烈的情感反应之一。1.9 定向的管理人员，他看人是依据自己内在的不确定性，而不是依据情况本身的客观属性。在他避免被抵制的努力中，他很可能变得焦虑、对别人表现默认和顺从。

对恐惧的基本反应是逃脱，但对 1.9 定向的管理人员来说，用脱身的办法来逃避得不到认可和被抵制，只能导致与希望获得接受和认可者的分离。因而他把如何恢复关系的希望就寄托在迎合他们的愿望上。他使用讨好的行为以增进认可的可能，并同时减少受抵制的风险。这时“恭敬”一词就在基本行为上占了上风。害怕不得认可的管理人员感到“注意安全比抱歉好”。由于这些原因，有人就像所说的那样“让他们自己的影子吓坏了”或是“总是紧张”。1.9 动机的座右铭是：“如果我对人友好，他们便不会伤害我”。

他避免把他的意志强加于人。他会说，“我宁愿疏导而不强迫。”他真实的意思是，“只要我认为他们所要的或所想的東西能办得到就帮其实现。对人应该帮助而不要刺激。”这是 1.9 的支持性管理。事实上，持 1.9 定向者也可能工作是努力的，但他之所以这样做是为了取得认可，与那种对工作本身感兴趣或对组织的生产和利润目标负责的努力工作迥然不同。

一个组织渗透了 1.9 定向就会滋长一种懒散的、乡村俱乐部式的气氛，人们在那儿可以各行其乐，喜欢和谁在一起就和谁在一起。管理部门由于头头把部属看作是他最重要的财产而甚至可能鼓励这种气氛。他全力以赴地要看到部属对工作条件和他感到满意；部属是重要的。我的工作 是维持他们和使他们精神舒畅。“1.9 定向管理人员在保证人们事事遂心、友好的时候，他所想的就是一种安全感。他这样做的动机可以被认为是保健性的，目的在于对不满情绪加以预防，不使人们感染消极态度。

1.1 定向的管理人员有恋栈思想，即使他思想上已不在其位和退居于不问事的状态。这意味着他但求保住职务和宁愿熬资历，而不作有益于他的同事或组织的贡献。他所求不多，但所给亦甚微。虽然他可能也感到厌烦，行为上放任自流和无精打采，但只要还能维持现状，那么，为了滥竽充数，他还是准备忍受这种处境。从消极方面看，他的动机只是想“抓住不放”，以免沉入到无可挽救的绝望中去。

由于他处于虽然在场然而不显眼的状况，他得以避免引起争议，既不树敌也不被激动。他很想表现出若有所思，以免别人打扰他。他的这种消极的、不关心的和不参与的态度常控制在其他人借可容忍的最低可接受程度上。由于与人和事无争，他用不着为他的不称职和能力差操心。这种既保持中立而又在场的状况，是使他的不承担义务所以能不激起别人过分不满的关键。他的座右铭是：“不看坏事，不说坏事，不听坏事，这样你就保险不被人注意。”

对一个组织来说，怎么能对这样的“朽木”置若罔闻呢？这是出于一种不明说的期望，在有些组织内，就是以它来保证每个人的职业安全感，使任何管理人员一直到退休都可放心，即使效或又低也会得到宽容或不被当作一个问题。举个这方面的例子，有一个一度担任分公司总经理的管理人员被提升到了总公司的法律部门。提升的理由是，公司面临的法律问题已变得较为复杂，因而需要有一个具有法律背景和广阔经营经验的管理者来研究这些问题。在他退休前的十二年间，这位管理者很少露面。他把技术问题委托给部属，研究他们的结论，把他们的报告转到相应部门，常常找他们单独来讨论有关他们结论中枝蔓问题。他自己安闲地来了又走了，从不引人注目。他的秘书很少有什么文件要打字，除了给信封打字以外，他也不经常见到他。来往的通信和电话在一开始就少，后来由于那些需要有法律助手的管理者们直接来找他的下级接触，这些通信、电话就更少了。他照例出席各种会议，但多半是听会而不象是会议参与者。他已经被搁置起来，而他对这种待遇的反应是一种 1. 1 式的反作用。那个组织给自己也造成长期负担。

5. 5 定向管理人员的正面激励是有所归属。“我要人看我够意思，与我的同事‘关系热衷’。”他为此而搜罗他各方面的感觉，以求找到多数人的所想所为并播身其间。合乎时尚，意味着把一揽子在人类市场上所追逐的品种集成一体，包括不管什么样的时式衣着、居住地段、去处、看的书以及种种社交形式。他很可能要显现出令人愉快的风度和力求成为一个有风趣的健谈家。他的目标是结交很多朋友，即使是关系不很密切的人。

一个受成员资格激励的管理人员容易使他自己的信念过于肤浅。他小心翼翼地避免自我暴露。这只能是什么时候都围着别人的行动转。流行的意见就是他的意见；别人抵制的东西他便抵制。因而，他不可能有什么深奥的思想信仰，不管是政治的、宗教的、文学的、社会的、社团的或其他方面的。

当他受到同行的积极评价时，就体验到一种幸福感。这些美好的情绪会长聚不散，即使本人可能恰好因为某种短期方便面舍弃了长期利益，随和一种观点仅因为他的上司和同事是如此做的，隐瞒一件重大的信息以避免预见的排斥，对不正当的活动佯作不见，因“每个人”都在干。这种纵横移民迂回曲折。善变而始终与多数派保持一致的能力对一种 5. 5 定向者的风格来说是重要的。当 5. 5 定向的管理人员能达到这一目标时，他就感觉到安好。这种激励的座右铭是：“如果我的想法、看法和行动像大家一样而又稍稍过之，那我就是一个地位牢靠的管理--。”

有时，5. 5 定向的管理人员可能失败和感到不受欢迎、步调不一致和在群体中受孤立。他感到自己受到羞辱。步调不一致能导致排斥和丧失成员资格。从他激励的消极面来看。他肯定不想叫人看到他难看的脸色和作为一个脱离髀鞞纳偈 傻恼 胫 掠 蚌咚凳棺约撼 晌 晦陟涑亩韵媳 词顾 C 值牧 3.≡谡率瞪峡瞻芑叵档缴 来孀觥 R 桓逦嗽谗馐芸瞻鞑 煌 “逐出”的危险时能导致忧虑，这种忧虑对任何当事人都会变成一种久久不能放下的心事。虽然这种忧虑在局外人看来可能很明显，而个人可能没有意识到。这类飘忽不定的忧虑的主要标志是，甚至在多数人都不难作出决定的场合下他也迟迟拿不定主意。

9. 9 管理理论在组织的生产需求，人们对丰富的有报偿的工作经验需求之间有内在联系。以致卷人的积极参与和对对自己提出高标准构成 9. 9 激励的基础。生产必需使人们在完成生产上形成一体化，这涉及人们在通过协作解决问题中的情绪和观念。联合的力量可能产生合

力效果。一个 9.9 定向的管理人员在期望对公司成绩作出贡献时，会同时联想到必须使其他人一起卷入并通过他们来起作用。这些看法促进了在完成明确而具有挑战性目标中的自愿合作。自发性、开放性和责任分担制。这种贡献与精心管理的结合表明不但要有才智还得要有热心。

9.9 的成就激励来自要求增长作积极贡献所需的才能，因而就需要探索和追求那些既是个人的同时又是共同的目标和目的。这有一种在创造重大贡献时的喜悦、热情和兴奋。一个人越接受成功情绪上的报偿感就越大。

当某种努力经判断不可能单是一时失灵问题，9.9 定向的管理人员很可能认为是自折台脚，觉得沮丧和失掉勇气。他可能心绪不宁，或不自在，对自己顺利地迎接未来问题的能力面临自我怀疑。出现了挫折，但前景为坚持提供了基础。短时期失败不是每一件事的终点。其激励的座右铭是："有了慎重、献身精神和多面性，我们就能真正解决棘手的问题。这就是管理的意义。"

虽然有些线索证明 9.9 定向是最佳的管理方法，除此之外还有广为流传的第二信念："你怎么领导需依据情况，依据你要达到什么和你面临的是什么。"就是灵活性是关键。具有以一种方格风格替代另一种，由支配转向支持或采取"统计的"5.5 方法等的的能力，就能取得最佳成果。因而这无异是劝告一个管理人员只要依据他所想的领导风格来变换和适应、前进和倒退。支配或让步，就会把他推向目标。它除了导致主观计算或凭直观判断管理外就没有别的。这是情境决定行为论或权变理论。它的根是实用主义：怎么行就怎么来。反面影响就被忽略了。灵活性当然要比坚持应用一种管理风格更可取。

多面性概念为了解 9.9 领导如何能自始至终根据健全的行为原则，然而又是创造性地、建设性地加以运用提供了基础，9.9 的多面性表现为：(二)它是特定情境所独有的八幻它不会发生消极的副作用；(3)它是解答问题和提高生产力的最优方法；(4)它能刺激卷入情境的人们向成熟发展和开放。依靠行为科学原则和在多面应用中加以贯彻，这是与物理学原则之与解决工程问题间的关系相类似的。原则是不容违背或忽视的。所变化的是它们的运用。这些变异取决于情境。

是什么产生对协作的需求？所有组织都由部门 J 以部、科室以及个人任命构成。那些向同一上司述职的人都有多少是明确规定了的职务，不管其定义是书面的或非正式的，同时他们通常在工作中彼此都有联系。但没有一种职务说明手册能够为解答现代复杂组织中出现的日常难题作出事实安排，在班组一级，很多这类难题直接关联着取得成果问题。因而在这种格局下，沟通和谅解是必不可少的，而这些要依靠良好的协作。

9.9 协作是达到组织优秀的中心环节，它有助于组织成员挖掘、找到和消除经营问题的根本原因。它是发现和抓住不然就可能失之交臂的关键。从某种观点看它是工业界可以提供的基本的满足来源之一。

协作不好就会有些相反的后果。如果没有相互谅解，个人和班组的的目标与目的可能或者根本就不存在；如果没有有效的相互作用，成员们就看不到取得那和能加强效果的合力作用的可能，可能事倍功半。当沟通不利时，有的工作可能没人干，因为它掉到了每个人都认为是各自职责之外的裂缝中。由以往的失败所产生的失望和人与人之间的误会可能使士气与内聚

力土崩瓦解。一些矛盾百出的问题也成为解决不了的老大难，因为过分依赖了失去指导作用的过时传统、先例或旧的实践。一个头头实施权力和职权的方式及部属的对答方法可能减弱人们的努力和创造力，更不用说会对组织成员想通过工作满足个人价值观的追求造成障碍。

（点评）

管理方格理论是研究企业的领导方式及其有效性的理论。美国得克萨斯大学的罗 R 特·R·布莱克和 J·S·穆顿在 1964 年合著出版的《管理方格》一书中提出了这一理论。布莱克和穆顿认为，为了避免以往各种企盗澜挤绞街“非此即被”的极端化倾向，即或者是科学管理，或者是人群关系；或者以生产为中心，或者以职工为中心；或者采取 X 理论，或者采取 Y 理论。应采取各种不同的综合的领导方式。他们以对生产的关心为横轴，对职工的关心为纵轴，每根轴线分为 9 小格，共分成 81 个小方格，以代表各种不同类型的领导方式，包括“9. 1”、“1. 9”、“1. 1”、“5. 5”，“9. 9”等五种。他们并且认为，把对生产的高度关心同对职工的高度关心结合起来的领导方式即“9. 9”型方式是效率最高的。为此，作者设计并试验了一项培训管理人员的计划，使他们联系实际学习方格理论，并在企业中进行组织开发，以便逐步走向“9. 9”型的管理。

《管理方格》一书对美国经理阶层及管理学界有较大影响，出版后长期畅销，印数接近 1 00 万册，并于 1978 年修订再版，改名为《新管理方格》。