

强人成功之道

〔日〕田中敏夫 著

梁文译

北京体育学院出版社

强人成功之道

〔日〕田中敏夫 著 梁文 译

北京体育学院出版社出版发行 新华书店总店北京发行所经销
(北京西郊圆明园东路) 北京顺义小店印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米1/32 印张: 3.5 定价: 1.95元(压膜装)

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷 印数: 15000册

ISBN7-81003-235-6/C.159

(凡购买本版图书如装订质量不合格本社发行部负责调换)

目 次

第一章 提高工作成效的综合能力

- 一、 什么是必要的工作能力…………… (1)
- 二、 行为特点决定着综合能力的发挥…………… (2)
- 三、 管理方格论——人际关系的准则…………… (3)
- 四、 人际关系的突破…………… (5)

第二章 管理方格论概述

- 一、 管理方格论的基础——座标…………… (7)
 - 1. 纵轴和横轴…………… (7)
 - 2. 人际交往中的角色——五种行为类型…………… (8)
 - 3. 数字的含义…………… (9)
 - 4. 行为类型只表示倾向…………… (10)
- 二、 人的五种基本行为类型概要…………… (11)
 - 1. 独断型—— 9.1 型…………… (11)
 - 2. 逢迎型—— 1.9 型…………… (11)

3. 封闭型——1.1型……………(11)
4. 合拍型——5.5型……………(12)
5. 成功型——9.9型……………(12)

三、 行为类型的影响力……………(12)

1. 独断型(9.1型)的行为反应……………(13)
2. 逢迎型(1.9型)的行为反应……………(13)
3. 封闭型(1.1型)的行为反应……………(14)
4. 合拍型(5.5型)的行为反应……………(14)
5. 成功型(9.9型)的行为反应……………(14)

四、 人的现实行为及对策……………(15)

1. 五种类型的运用……………(15)
2. 主流型和辅助型……………(16)
3. 主流型的稳定性……………(17)
4. 行为的表现方法……………(17)
5. 选择类型的因素……………(17)

五、 窥析类型的方法……………(18)

1. 认识自己的行为特点……………(18)
2. 因素分析法及活用……………(19)

第三章 独断型(9.1型)的行为特点

一、 意思的表达：强调自身的想法和意见……………(22)

1. 工作岗位上拒绝听取别人的意见，不要

- 情报信息..... (23)
2. 对外交往中招致对方的反驳..... (24)
- 二、 对不同意见的态度：好争论、试图驳倒对方**
..... (24)
1. 群众关系紧张，毫不让步..... (25)
2. 不听别人劝告，目不斜视..... (26)
- 三、 问题意识：专找毛病**..... (26)
1. 工作中客观地解决问题的能力下降..... (27)
2. 在谈判对手面前批评本组织和本单位..... (28)
- 四、 积极性：富于自发的行动能力，但以我为中心**
..... (28)
1. 把个人的成绩摆在首位..... (29)
2. 引起内部的反感和反对..... (30)
- 五、 感情：遇烦事会发火**..... (30)
1. 感情的爆发会削弱工作场所的活力..... (31)
2. 诱使对方的感情爆发..... (31)

第四章 逢迎型 (1.9型) 的行为特点

- 一、 意思的表达：对他人的反应敏感，任何事都赞成**
..... (32)
1. 爱说话但不谈工作..... (33)
2. 会轻松的应酬，但得不到信任..... (33)

- 二、 对不同意见的态度：逃避对立和争论…… (34)**
 - 1. 多余的言行成为解决问题的障碍…… (34)
 - 2. 抓不住谈话核心，被人视为无能…… (35)
- 三、 问题意识：只想改变情绪和气氛…… (35)**
 - 1. 是好人但靠不住…… (36)
 - 2. 过份猜测对方，但不能解决问题…… (36)
- 四、 积极性：为使他人青睐不惜花费精力…… (37)**
 - 1. 对工作外的事情表现积极…… (38)
 - 2. 善于闲聊…… (39)
- 五、 感情：怕紧张，为改变气氛只做表面努力… (40)**
 - 1. 谈话不会深入…… (40)
 - 2. 好恭维及过份的应酬…… (41)

第五章 封闭型 (1.1型) 的行为特点

- 一、 意思的表达：沉默值千金，稳坐钓鱼台…… (43)**
 - 1. 工作不尽力，遇事绕道走…… (44)
 - 2. 交往中能不说就不说…… (45)
- 二、 对不同意见的态度：不反对他人意见，不表明自己的看法…… (45)**
 - 1. 巧妙地回避争论…… (46)

2. 不生气, 不反驳…………… (46)

三、问题意识: 天大的事也与己无关…………… (47)

1. 工作单位出问题, 自动成为旁观者…………… (48)
2. 任何事均与己无关…………… (49)

四 积极性: 从不主动办事, 只呆着静观事态发展

…………… (49)

1. 不看、不闻、不说…………… (50)
2. 从不自己处理问题, 好成为工作向导…………… (50)

五、感情: 喜怒哀乐不形于色…………… (51)

1. 不好交际…………… (51)
2. 待客不热情, 无反应…………… (52)

第六章 合拍型 (5.5型) 的行为特点

一、意思的表达: 服从多数…………… (53)

1. 以常识为中心, 反对少数人的意见…………… (54)
2. 发表无关痛痒的见解…………… (54)

**二、对不同意见的态度: 阻碍明辨是非, 主张
莫论胜负…………… (55)**

1. 不解决意见分歧, 无有效的主意…………… (55)
2. 办事不彻底, 问题得不到及时解决…………… (56)

三、问题意识: 抓不住问题的症结…………… (56)

1. 处理问题看人不看事…………… (57)

- 2. 抓不住要点，避重就轻…………… (58)
- 四、 积极性：热衷于维持现状…………… (59)**
 - 1. 不主动开展新工作…………… (59)
 - 2. 当传统办法受挫时无能为力…………… (60)
- 五、 感情：竭力避免感情的对立…………… (61)**
 - 1. 易失去周围人的信赖和亲近感…………… (61)
 - 2. 揉不成一团便采取妥协和交易的态度…………… (62)

第七章 成功型 (9.9型) 的行为特点

- 一、 意思的表达：合理而又客观，支持他人的
正确意见…………… (63)**
 - 1. 努力创造开放性，兼容性的气氛…………… (64)
 - 2. 受人信赖，让人讲实话…………… (64)
- 二、 对不同意见的态度：不求何人正确，而求
何事正确…………… (65)**
 - 1. 以积极态度对待不同意见…………… (66)
 - 2. 以坦诚的态度赢得对方的支持…………… (68)
- 三、 问题意识：努力实现高标准，有强烈的上进
心…………… (69)**
 - 1. 能客观掌握问题，并努力解决…………… (69)
 - 2. 以助人解决问题的态度去接近别人…………… (70)

四、 积极性：对工作满腔热情…………… (71)

1. 重视集体的成果…………… (72)
2. 努力做超出自己工作范围的事…………… (72)

五、 感情：富有人情味，但不感情用事…………… (73)

1. 能冷静地对待傲慢的人…………… (74)
2. 待人有感情，但工作上毫不客气…………… (74)

第八章 行为类型能否改变

一、 任何人是否都有其理想的行为类型…………… (76)

1. 受众人支持的 9.9 型…………… (76)

二、 改变行为类型的四个条件…………… (78)

1. 要有理论的指导…………… (78)
2. 掌握自己的行为特点…………… (79)
3. 发挥主观能动性…………… (81)
4. 要得到同伴的支持…………… (82)

三、 如何评价自己的类型…………… (83)

第九章 能力开发的关键——克里蒂科

一、 克里蒂科周期…………… (86)

二、 克里蒂科的基本步骤…………… (88)

1. 明确问题和改进点…………… (88)

2. 找出真正的原因…………… (89)
3. 制定具体对策…………… (89)
4. 对策的执行…………… (90)
5. 确认结果和下一个周期的开始…………… (90)

三、 克里蒂科的对象…………… (91)

1. 事件的结果…………… (91)
2. 实施的方法…………… (92)
3. 相互作用…………… (92)
4. 个人的行为…………… (93)

四、 实施克里蒂科的时机…………… (93)

1. 事后克里蒂科…………… (93)
2. 有计划的克里蒂科…………… (93)
3. 及时的克里蒂科…………… (94)

第十章 开发综合能力的关键

一、 对自身行为进行克里蒂科…………… (95)

1. 从何开始：把自己摆进问题中去…………… (95)
2. 行为分析：认识需要改进的自身类型…………… (96)
3. 确认改进的目标：分析在特定场合时的类型
作用…………… (97)
4. 周期的持续重复：向满意的结果努力…………… (97)

二、 追求理想中的“陷井”…………… (98)

第一章 提高工作成效的综合能力

一、什么是必要的工作能力

以工作为生活基础的人大都希望提高自身的能力。那么人们是通过什么途径来提高自身能力的呢？通常绝大多数人首先会选择努力学习和掌握必要的知识和技能的途径。因为学历与晋级、提薪有关，同时还能获得必要的资格，得到社会的承认。当然，对于许多职业，比如医师、教员、飞机驾驶员、工程师、会计师、食品营养师等特殊工种乃至普通职业，掌握专业知识都是重要的。

那么，单凭专业知识和技能就可以胜任工作吗？就一定可以获得成效吗？现实生活中许多生动的事例对此做出了明确的答复。比如我们常常会看到具有同等知识、技能的人，由于工作中实施方式的不同，其成效却殊异。可见卓有成效的工作，除了知识和技能的因素之外，还有其它因素的作用，那就是往往被人们所易于忽视的人所固有的行为特点。

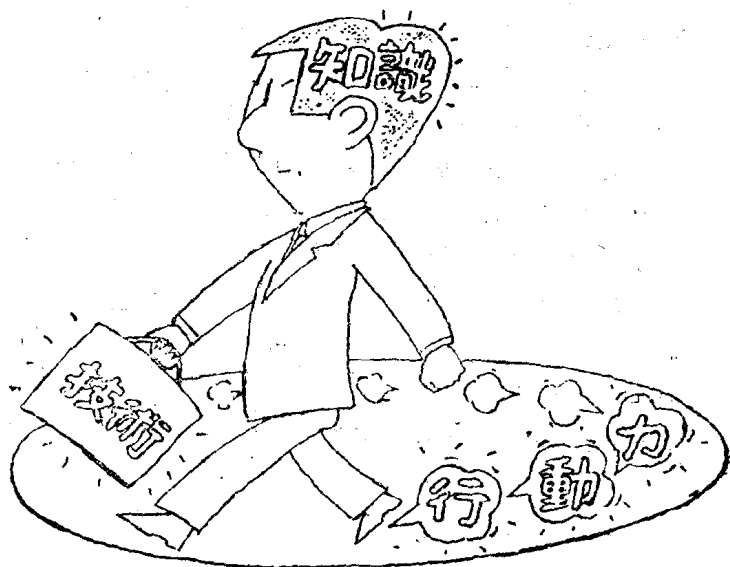
我们不是生活在真空中，因此脱离了他人则无法生存，尤其对有工作的人更是如此。无论是特定环境还是一般环境，只要你的工作与他人的关系密切，那么你的行为特点的影响将会表现出来，并直接影响工作的成效，而且越与他人的关系密切，行为特点的影响力也越大。这种与他人的关系

一般表现于与同事、上级、客人及有业务关系的企事业单位的往来中，它是从事本职工作时必然发生的。而人的行为特点也就是在这类活动中通过言行举止充分表现出来的，因此，在论及人的能力时必须注意这一点。

二、行为特点决定着综合能力的发挥

我们常能听到这样的谈话：“那位大夫的医术高明，但询问一些问题时总拉长着脸”，“总之A不愿听从他人意见”，“B单位负责营业的C对我提出的问题总是亲切地给予答复，即使当时不能回答，但他了解清楚后总会有一个回音，所以靠得住……”。这些话都是人们在人际交往中对对方行为特点的评述。

开发综合能力途径



积极的行为特点能把知识和技能充分地、有效地、建设性地发挥,相反,消极的行为特点则会抹杀具有高度知识和技能的人发挥其能力。并且在工作中不能取得应有的成果,甚至还会受到周围人的非难和反对,某些专门职业会由于当事人行为特点的原因酿成大祸。据美国宇航局(NASA)1980年的报告,在美国国内发生的重大民航飞行事故中,60%以上的原因发生在飞行员身上,也就是说是以飞行员的“判断”这个行为特点为起因的,这是典型的消极行为特点造成损失的例子。

在工作中,或在学校、家庭等一般的社会活动场所中,我们的言行、对事物的态度会充分的反映出每个人行为特点各异的事实。而每个人具备了什么样的行为特点,则决定着此人综合能力的质量。也就是说,若想充分发挥自己的综合能力,必须在知识、技能、行为特点等三方面进行充实和提高,除此之外别无它路。

三、管理方格论——人际关系的准则

虽然行为特点的重要性已无法否认,但在教育的场所以及在现实的社会中,知识和技能在受到重视的同时,对行为特点的认识还没有达到应有的程度,并且现实的教育中和今后的事业开发中很少做为主题得到重视。出现这种状况是有许多原因的,其中最根本的原因是有关这方面的学术研究很少得到承认,尤其缺乏识别行为特点、评价行为特点、提高行为特点的一般标准。如果没有统一的评价标准,人们会按各自的标准评定一个人行为的好坏,从而得出脱离客观实际

的结果。这样就很难对此问题深入讨论下去。从这个意义上讲，本书中所介绍的管理方格论将会给大家提供方便之门。管理方格论是行为科学最基本的理论，通过它可加深对行为特点的理解，以共同的标准对行为特点做出客观的评价，并以此为出发点提出改进行为的具体方案。

管理方格论是1964年由曾执教于德克萨斯大学的布莱克和莫顿两位博士共同提出的。它揭示了一定的社会关系下两人以上人际交往中所存在的某一相互关系和作用。因此，该理论不仅适用于上级和下级、前辈和后辈、同僚同志、经营者和顾客等工作中的人际关系，也能处理诸如双亲与子女、夫妻、老师和学生、同志朋友间的亲近的人际关系。因此，可以说该理论是处理社会上一切人际关系的原则准绳。

管理方格论属于行为科学的范畴，它较之自然科学的原理更难以统一认识和理解，因为自然科学的原理原则一般可通过数学的推导和实验得到证实，而且有容易让人理解的特性。但属于行为科学的原理原则及概念却不具有这种直观性和统一性。所以将这一理论广泛用于人际交往中时，应首先了解其中心内容。

在管理方格论提出之前，布莱克和莫顿两位博士首先研究了企业经营中领导者的行为特点，其后又对经营执行者、一线监督者、护士、学校管理者、秘书、飞行员的行为特点做了深入的研究，并将其做了推广。本书在布莱克和莫顿的指导下进一步拓宽了这一理论的范围，将研究对象从领导阶层扩大到了不负有管理责任的一般人，阐述的重点放在了如何使从事事务工作的一般人的能力得到开发，它适用于从事一般事务工作、特殊职务、专门职务、技术职务等各种人的人际交往。实

实践证明我们二十余年为使这一理论成为公认的处理人际关系的原理所做的努力是成功的，其经验也受到了普遍的重视。管理方格论也成为人们人际交往的准则。

四、人际关系的突破

在管理方格论发表之前，已有人对人的行为特点进行了分类，并就处理人际关系的方法进行了种种的尝试。但由于没有统一的观点和标准，产生了许多不同的学说，这些学说有的基于经验，有的只能在某种先决条件下才能行得通。比如对于人的“沉默”这一行为，有的认为“沉默是愚者的挡箭牌”，而有的则称为“沉默值千金”。他们各自以自己的标准对某一行为做出评价。这样由于标准不统一，往往对同一行为会有截然不同的评价，以致众说纷纭，莫衷一是。因此这些理论在指导方面显得很乏力。

另一值得重视的是以往的大部分学说在如何看待行为动作上有一共同点，即只看待行为的外部表现和现象，从而被连大型电子计算机都难于进行分类的千差万别的人类行为蒙住了眼睛，得出了片面的结论。这样对于某一事情由于直率地发表意见而造成失误时，他就会说“直率不好”，而当直率地发表意见使事情办好时，他又会说“直率好”，这种信口开河式地对行为的评价方法令人无法适从。其实这是他们没有抓住行为的本质，而只把眼光放在行为的外部表现上造成的，这是一种肤浅的、片面的方法论。

现代的行为科学有更深刻的认识，它认为“人在社会中的行为特点决定于这个人（有意还是无意）秘藏于身体深部

的基本的思考方法”。可以说，行为（外部表现）与基本的思考方法（内部表现或精神作用）是表里统一体的两个方面。布莱克和莫顿两位博士透过表现在外部的行为现象抓住了人的“基本思考方法”，证实了人的行为的本质，即行为是对成果和人的相对关心程度以及对它们的态度。这一理论给人们评价他人行为和进行有效的人际交往带来了客观而有效的方法，是一个新的突破。

第二章 管理方格论概述

一、管理方格论的基础—座标

管理方格论的基础是由表明两个变动指标的直线组成的座标。其横座标表示对人的关系度，纵座标表示对生产成果的关心度，并由此分出九个档次，将人的行为特点分为五种类型。由此产生了评价人类行为类型的标准。

1、纵轴和横轴

横轴表示对成果的关心和努力程度。成果是指人们心中所盼望的事情，其具体内容依人和状况有别。有些是需要大家齐心协力才能解决的问题，有些是为夸耀自己的力量和权威以达到实现个人愿望的目的。无论何种情况，成果是指人在某一场合、某一时期希望实现愿望的状态。

纵轴表示“对人关心注意”的程度。在这里人是指与横轴上的成果（成绩）有直接或间接关系的人们。例如：为取得成果而帮助合作的人；从成果中获益或受损的人；参加会议的其他成员；采访的客人等。