



国外经济管理名著丛书

Blake & McCaense

LEADERSHIP  
DILEMMAS-GRID  
SOLUTIONS

领导难题·方格解法

THE MANAGERIAL GRID  
ILLUMINATED

管理方格新论

[美] R·R·布莱克 A·A·麦坎斯 著

孔令济等译

中国社会科学出版社



国外经济管理名著丛书

Blake & McCaule

LEADERSHIP  
DILEMMAS-GRID  
SOLUTIONS

领导难题·方格解法

THE MANAGERIAL GRID  
ILLUMINATED

管理方格新论

[美] R·R·布莱克 A·A·麦坎斯 著

孔令济 楼克明 詹永彰 张抱真 译

孔令济 校

中国社会科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

领导难题——方格解法：管理方格新论/ (美) 布莱克, (美) 麦坎斯著; 孔令济等译. —北京: 中国社会科学出版社, 1999.6

(国外经济管理名著丛书)

书名原文: Leadership Dilemmas, Grid Solutions

ISBN 7-5004-2464-7

I. 领… II. ①布… ②麦… ③孔… III. 领导方法:  
通俗读物 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 16366 号

中国社会科学出版社出版发行

(北京鼓楼西大街甲 158 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 12.875 插页: 2

字数: 320 千字 印数: 1—2 000 册

定价: 20.00 元

《国外经济管理名著丛书》

**编 委 会**

**主 任**

马 洪

**副主任**

罗元铮

陈伯林

## 序

在提高人的效能的方格理论的发展中，本书代表了一个里程碑，它是在研究工作的四个重要方面确实取得发展的结果。

首先，方格是对理论框架本身正确性进行集中研究的主题。对于这种研究如何评价，要在别的地方去进行讨论，但是我们是依靠这种研究来加强本书所论述的概念的系统性和精确性的。本书关于领导的各种方格方式的论述，也比以前写得更宽广更全面。本书还增加了两种领导方式；过去对它们只是提到而已，但是现在则作出了充分的论述。它们是家长主义（第五章）和机会主义（第八章）。

其次，到目前为止，各种专题研究的结果对于方格理论在理解怎样加强领导方面所起的作用作出了重要的论证。这些专题研究的对象包括总裁、经理、班组长和职工、飞机座舱的小组工作、医生与病人关系，病房管理中的护士领导、销售效率、大专院校的领导以及不胜枚举的其他方面。

第三，在 37 个以上的国家中推广实施了方格理论，从而显示它在帮助人们理解什么是领导方面所具有的价值。这些国家中最近增加的有苏联和韩国。这些国家代表着不同的文化，它们的主要的宗教信仰、政治制度以及其他方面如发展阶段，即是否属于第三世界或后工业化社会，等等，都是各不相同的。然

而，各国之间虽然有这些重要的区别，方格理论在增进对领导的理解方面具有的价值都是到处相同的，这表明坚强的领导创造有效的人际关系是不受不同文化的影响的，基本上是与这些差别无关的。

第四，现在已经出版了一些著作可以帮助我们理解，为什么生理的和其他的疾病是可以同因为个人在实施有效的领导方面受到阻碍而产生的各种心理上的压力相关联的。根据这些方面的和其他方面的发展，我们认为现在方格理论经过试验，重复试验，修改，扩大和延伸，已经达到了可以被看作是通用的和完整的领导理论的地步。它不仅能够说明并预告产生有效结果的条件，同时也能对造成行为徒劳无功的条件作出说明和预言。

对方格理论的进一步精益求精，并对扩大应用范围解决其他领域的领导难题继续进行研究，那是已有成就的自然延伸。例如，开发综合的心理测验的方格仪器和仪表并使之合法化，目前已经是切实可行的；方格的效用可以扩展到用来解决婚姻问题、父母同子女关系问题和教学方面的问题，同时也包括对管理和监督提出新的中肯的认识。

我们对奥斯汀总部<sup>①</sup>各位成员，以及我们在全球范围的联营网络中大家所提出的批评和反馈表示感谢。特别要感谢菲律宾的安东尼奥·德·洛斯·雷耶斯，他激起了我们对方格的激励方面进行思考。此外，我们还要对审订本书完成的克劳德特·琼斯和在编辑方面作出贡献并协助完成索引的沃尔特·巴克利表示感谢。

我们相信读者会感到本书对方格理论的论述是有启发的和令人振作的，对人们在工作中为什么会采取那样的行动有了新的认

---

<sup>①</sup> 指作者经营的 Scientific Methods, Inc. (科学方法开发公司)，总部设在美国得克萨斯州奥斯汀市。——译者

识。为了达到组织的杰出成就，或者即使是为了在竞争中求得生存，我们都必须有关于人的行为的健全的理论来引导我们走向未来。

**罗伯特·R. 布莱克**

**安妮·亚当斯·麦坎斯**

于奥斯汀，得克萨斯州

## 导 言

假如读者是现在初读本书，那么你也许要自问：“方格理论究竟是什么？”本书第二章对此作了较详细的阐述，但是为了便于解释我们所说的方格概念和方格组织开发，我们不妨在此先对这一理论本身作一简要的介绍。

方格理论是了解人们怎样相互配合取得成果的框架。用“对业绩（完成任务）的关心”和“对人（和你一起工作的人）的关心”作为两个不同的标准，就可以区分各种不同的领导方式，因为它们对这两个方面的关心的程度是各不相同的。它是一个提供共同语言的理论工具，用这种共同语言我们可以了解人们怎样为寻求完成组织目标而工作。如果在同一个组织里的人们具有相同的语言，那么他们就为互相交流怎样能够使各人工作得更有效提供了基础。如果我们没有一种考察我们的领导行为的共同理论和语言，那么我们就会在黑暗中行事；我们将用不同的观点来看问题而缺乏使大家的努力配合起来的健全的方法。任何改革都不大可能发生。

本书对方格理论的阐述已经有了重要的变动，但是基本原理仍然保留前几版书中的原样未改。这一本新书使方格的系统进一步扩大并使它成为完整的整体，现在已经全面地包括了在各种组织中对工作和人们进行管理的一切主要方法或方格方式。本书特别强调人们如何处理矛盾的重要性，因为这是对待任何情况的一



个关键因素。其次，一个重点是放在批评上面，因为在今日的许多组织设置的背景中，批评可以提供进行改革的重要机会。通过健全的利用反馈和批评来学习怎样使工作更有成效，是一种使组织胜利进入竞争剧烈的未来的重要手段。

本书在介绍方格理论时有几个重大的改变。首先，我们采用了一种通过讲故事的新方法来介绍理论，这是一个在一家叫做赛拉姆科的公司里的一群人的故事。它是一个处境不稳的团队，只是在面临危机时才抱成一团。不过，团队里有一个成员感到了改进团队相互作用的需要，推动了团队更好地利用资源来获得更健全的结果。故事里的每个人代表了一种不同的领导方法，这样，各种不同的方格方式就都有了生命，你可以看到它们怎样行动。书中对每个角色都有专门讲这种方格方式的相应的一章来着重描述。

由于用故事来说明工作场所里有效的和无效的行动，就使得理论变得比较具体，容易理解，所以本书已经可以在高中和大学的课程里用作教材。学习本书可以帮助将要就业的学生理解到，他们不仅作为被人领导的雇员，而且作为可能要承担领导别人的责任的潜在的领导人，可以怎样来提高他们自己的工作效能。

此外，我们对于每一个方格方式的激励的支柱作了着重的讨论。我们在这里提出的问题是：“使人持续活动的动力是什么？”对每一种方格方式的正的和负的激励方面进行研究，使我们能够了解人们为什么这样行事，在激励轴的正极他们努力要完成的是什么，在激励轴的负极他们寻求避免的是什么。如果我们已经注意到了这些激励因素，那么就有可能将无效的工作方法改变成为更为健全的同别人一起工作的方法。

本书另一个重要的变化，是把每种不同的方格方式在受管理的人们中所产生的种种后果都包括进来。这也使我们得到一个完整的圆环，有了等式的两边——一方面是采取行动的人，另一方面是这种行动的接受者所作出的反应。人们之间的相互关系是双

边的；在不同等级的人们之间和同一等级的人们之间，都有相互作用在发生。这种新方法使我们能够从双方不同的视角来看待方格方式，并且帮助回答为什么人们要采取这种行动和作出这种反应的问题。我们时常听到人们问：“如果我的上级（或同事、或下级）用这种方式来进行工作，我将怎样用更有效的方法来同他相处？”方格理论提供的答案可以作为在任何范围内加强我们行为的一种手段。

本书的最后三章讨论有关实行改革的问题，包括个人改进、团队改革和组织改革。在这里，我们首先考察个人改进的步骤，把讨论集中在那些属于个人能够控制，并且可以为提高个人效能而加以改变的事情上。然后，我们研究一群人可以怎样改进他们团队的协同工作的问题，把团队里相互作用的各个方面作为研究的重点。最后，我们研究整个企业进行改革的大场面，这是在整个系统中发生的，有巨大影响的改革。这就是方格组织开发，它是一个企业以它当前的业务成绩水平向可以达到的最优水平一步步前进的过程。这是一种通过设计进行的改革，它并不依靠进化或革命作为改革的手段。

在写作风格上，这个新版本和过去相比有一个特点：本书通过用讲故事的方法把方格的各种概念在应用中加以连贯地说明，而这个故事的情节也是随着全书的内容向前发展的。

对这本管理方格的新版本的出版，我们最后还要作一点附加的说明。这本书里包含着已故的作者简·穆顿和她的著作的精髓。所以我们在本书的标题《布莱克和穆顿方格管理和组织开发丛书》中已将她的名字写上。

# 目 录

序 .....	(1)
导言 .....	(1)
<b>第一章 领导动力学：怎样使资源转化为成果 .....</b>	<b>(1)</b>
什么是领导 .....	(2)
有效的 R <sub>2</sub> 领导者 .....	(4)
艾尔·詹宁斯的团队是怎样从失败的边缘转向 胜利的 .....	(6)
领导的元素 .....	(19)
成为领导行为基础的假设 .....	(25)
人们的假设是可以改变的 .....	(26)
小结 .....	(27)
<b>第二章 方格：一种为理解领导方式而设的框架 .....</b>	<b>(29)</b>
对生产的关心 .....	(30)
对人的关心 .....	(31)
对生产和对人的关心怎样影响领导方式 .....	(32)
激励度 .....	(35)
下级的方格 .....	(39)
主导的和后备的方格方式 .....	(47)
实际应用方格的利益 .....	(50)
小结 .....	(52)

第三章 9, 1 定向: “细心慎重的人们最后完工!” .....	(54)
激励 .....	(61)
解决矛盾 .....	(65)
主动性 .....	(71)
调查 .....	(73)
提倡 .....	(75)
决策 .....	(76)
批评 .....	(77)
下级人员与一个 9, 1 定向的上司之间的相互影响.....	(78)
认识 9, 1 定向者的行为.....	(83)
小结 .....	(83)
第四章 1, 9 定向: “别担心, 高兴一点.....” .....	(86)
激励 .....	(91)
解决矛盾 .....	(93)
主动性.....	(100)
调查.....	(102)
提倡.....	(104)
决策.....	(105)
批评.....	(106)
下级人员与一个 1, 9 定向的上司之间的相互影响 ...	(107)
认识 1, 9 定向者的行为 .....	(113)
小结.....	(113)
第五章 家长主义, 9+9: “让人拜倒在你的脚下” .....	(115)
激励.....	(121)
解决矛盾.....	(124)
主动性.....	(126)
调查.....	(128)
提倡.....	(129)
决策.....	(130)

批评.....	(131)
奖励和惩罚：9+9控制的秘诀 .....	(132)
下级和一个家长主义的上级之间的相互影响.....	(134)
识别家长主义者的行为.....	(138)
小结.....	(138)
<b>第六章 1, 1定向：“对不起，但这不是我的 问题.....” .....</b>	<b>(141)</b>
激励.....	(145)
解决矛盾.....	(147)
主动性.....	(153)
调查.....	(154)
提倡.....	(155)
决策.....	(156)
批评.....	(158)
1, 1定向的起源 .....	(159)
下级与1, 1定向的上级之间的相互影响 .....	(160)
识别1, 1定向者的行为 .....	(163)
小结.....	(164)
<b>第七章 5, 5定向：“我可以和它共存.....” .....</b>	<b>(166)</b>
激励.....	(178)
解决矛盾.....	(180)
主动性.....	(184)
调查.....	(185)
提倡.....	(187)
决策.....	(188)
批评.....	(190)
下级与5, 5定向的上级之间的相互影响 .....	(191)
识别5, 5定向者的行为 .....	(196)
小结.....	(197)

第八章 机会主义：“我能从这里面得到什么？” .....	(198)
激励 .....	(204)
解决矛盾 .....	(208)
主动性 .....	(213)
调查 .....	(215)
倡导 .....	(216)
决策 .....	(218)
批评 .....	(219)
机会主义的变种 .....	(220)
下级与机会主义上级之间的相互影响 .....	(222)
识别机会主义者的行为 .....	(226)
小结 .....	(227)
第九章 9, 9 定向：“人人为我，我为人人” .....	(229)
激励 .....	(241)
解决矛盾 .....	(243)
主动性 .....	(252)
调查 .....	(253)
提倡 .....	(255)
决策 .....	(256)
批评 .....	(258)
下级与 9, 9 定向的上级之间的相互影响 .....	(261)
识别 9, 9 定向者的行为 .....	(266)
小结 .....	(267)
第十章 9, 9 原则与策略的应用 .....	(269)
本的团队的审议 .....	(269)
相互依存还是独立：它们互相排斥吗？ .....	(273)
有效的人际相互影响的原则 .....	(276)
9, 9 协同工作的策略 .....	(280)
解决矛盾 .....	(286)

批评：9, 9 领导术的标志 .....	(291)
小结 .....	(296)
第十一章 个人的转变：“这是一个 A(设想)——B(行为) ——C(结果) 的问题” .....	(298)
反映 (R <sub>4</sub> ) ——转变的基础 .....	(299)
对 9, 9 工作风格的冒险尝试 .....	(316)
对转变的各种建议 .....	(320)
小结 .....	(331)
第十二章 协作开发：“我们仅仅刚开始” .....	(332)
再次访问艾尔的团队 .....	(333)
团队建设 .....	(335)
改变“团队文化” .....	(342)
小结 .....	(358)
第十三章 组织开发：进行大刀阔斧的改革 .....	(359)
你是不是负责人? .....	(364)
六阶段开发方法 .....	(369)
挑战 .....	(388)
小结 .....	(390)
第十四章 结论与未来的新方向 .....	(391)

## 第一章

# 领导动力学：怎样使 资源转化为成果

我们经常听见人家问：“领袖们是不是被造就的，或者他们不过是生来就具有领导才能的少数幸运儿呢？”如果后者是真实的，那么我们大多数人就将处于没有希望的境地。然而事实证明，领导确实是可以学会的，这种证据是对我们有利的。其诀窍是在于怎样学习。我们应如何开发和加强能使我们卓有成效地领导我们的组织的那种才能呢？

当前我们要追求的是一种有远见的最高层领导，因为很多组织正处于加速变革之中，全世界出现的新的金融市场，飞速发展的科学技术，以及无数需要我们注意的其他因素，都突然出现。在这些燃眉之急的事件面前，我们将认真思考，“我的组织怎样才能竞争中跟上，更不用说走在前面？”这归根结底都在于领导。有效的领导是取得未来成功的关键。

本书提供一种以理论为基础的健全的方法，它通过对比能使你明确什么是有效的领导，什么不是有效的领导。本书使用的框架使你能够区别什么样的行动更为有效，什么样的行动效果有限。本书的概念可以阐明：你怎样能为组织的成功作出更大的贡献，同时也使你自己的领导能力有所提高。



## 什么是领导

可以用很多方法来形容领导——凭灵感的，配方的，等等——这要看领导人认为什么是可以见效的而定。实行领导的一种健全的方法是应用我们所谓的领导三 R，资源 ( $R_1$ )，关系 ( $R_2$ ) 和结果 ( $R_3$ ) (见图 1-1)。一个人在这个范围内如何运作，会影响到组织的成功和失败。

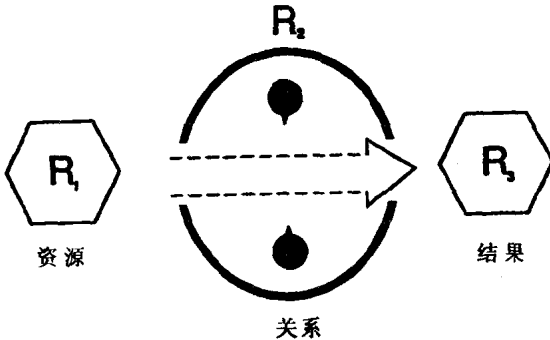


图 1-1 领导三 R

$R_1$ ——资源是人作为个人可以贡献的东西；它们是人力资源，也就是，知识、能力、技能和动力，人们可以应用它们来利用技术、财务和其他非人类的或间接的资源。

$R_2$ ——关系是人与人之间的相互影响。在图 1-1 中有两个面对面的黑色的头，这就代表相互关系。当然，在一个团队的情况下我们要讨论的是两个以上的人的关系。 $R_2$  主要是表明在所有面对面的人群中，个人和团体对于集体工作在多大程度上承担义务。不论这种人群是同事关系或是不同部门之间的关系，以及和顾客或委托人的关系，或者在日常业务中与一切人的关系。这是属于组织文化的领域——它规定了“我们应该怎么办事。”

$R_3$ ——结果是通过团队相互影响以及解决问题的过程来实