

## 领导活动的坐标系：管理方格理论（上）

2011-09-15 14:12:01

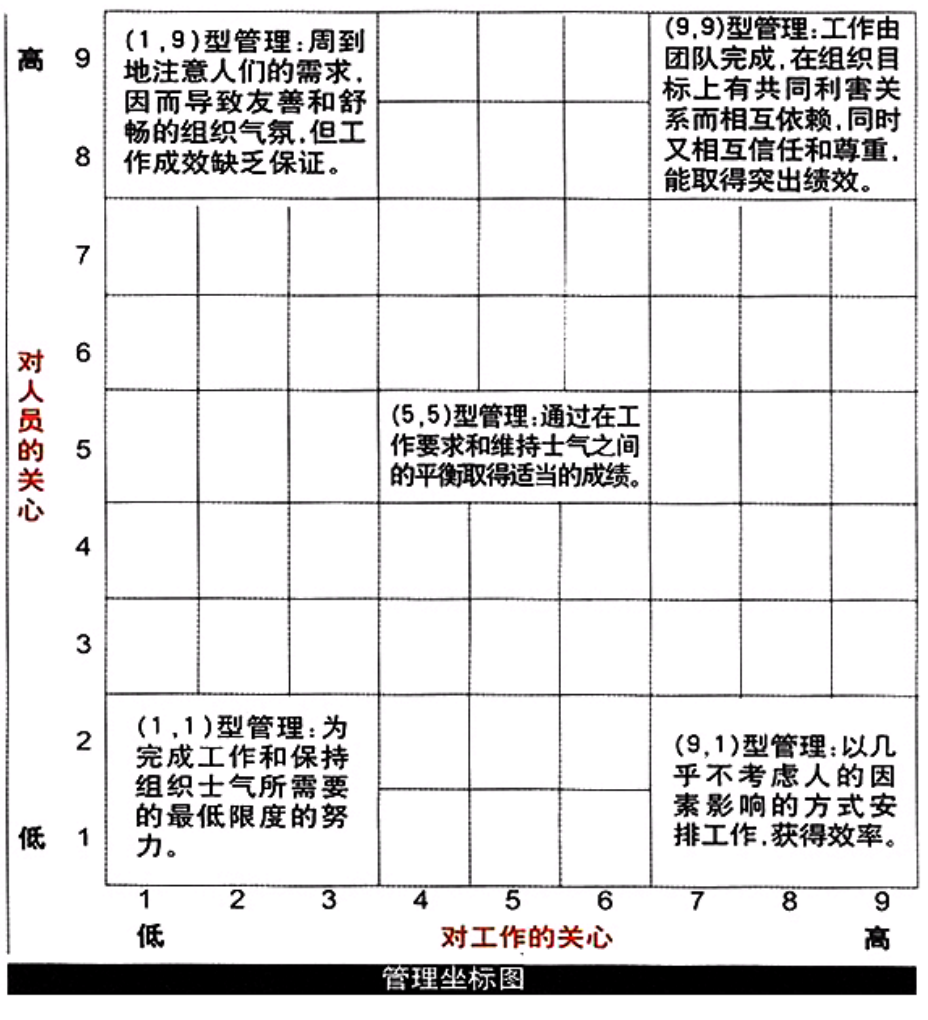
武媛 闻华

管理方格理论来源于领导方式双因素理论。1945年，俄亥俄州立大学工商研究所的斯托格第尔（Ralph M. Stogdill）和沙特尔（Carroll L. Shartle）两人主持了这一研究。他们把领导行为归纳为“关心人员”（体谅）和“关心工作”（结构）两个方面，每个方面又分为高与低两个区域，并由此设计出了著名的“领导行为”四分图（即高体谅高结构、高体谅低结构、低体谅高结构、低体谅低结构四个象限）。在这一基础上，布莱克和莫顿于1964年合著了《管理方格》（The Managerial Grid）一书，提出了研究领导方式及其有效性的管理方格理论。这本书出版后得到学界的广泛重视和业界的高度欢迎，十多年时间，在美国就销出近百万册。1978年，他们把这本书修订再版，更名为《新管理方格》。

罗伯特·布莱克（Robert R. Blake）和简·莫顿（Jane s. Mouton）都是得克萨斯大学的教授。布莱克生于马萨诸塞州的布鲁克林，于1941年在弗吉尼亚大学获得心理学硕士学位，1947年在得克萨斯大学获得心理学博士学位，毕业后留在得克萨斯任教，从事心理学和行为科学研究。莫顿于1957年在得克萨斯大学获得心理学博士学位，毕业不久即在该校任副教授，从事组织与管理领域的行为科学应用研究。

### 管理方格理论的基本模式

布莱克和莫顿认为，领导行为的有效性应该体现在对工作的关心和对人的关心程度上。对工作关心的领导方式和对人关心的领导方式的不同程度结合，能够形成多种类型的领导方式。这里所说的“对工作的关心”指领导者对组织中各类事项所抱的一种态度。这种态度驱使着领导人为了完成目标而明确相应标准，对组织中的团队和员工进行指导，要求下级执行相关决策，关心任务的完成情况。这种关心不仅仅指对物质产品的关心，还包括对决策质量、销售质量、工作效率、成果的创造性等方面的关心。“对人的关心”指领导者对员工自身需求和发展所抱的一种态度。这里的“人”特指组织中所有的人，包括工厂、政府、学校、医院甚至家庭等组织的成员。这种态度驱使着领导者关注员工的方方面面，包括对人际友谊、个人在工作中的目标实现、个人的自尊、报酬的公平与否、员工对工作环境的感受，对人际关系的满意程度等。任何一个管理者的领导行为都会涉及这两个关心维度的方向和关心程度的高低。有的领导人偏于关心工作，有的领导人偏于关心人员，有的则能够兼顾二者。在关心程度上，由低到高也有相应的差别，可分为九个档次。从这一构思出发，他们建立了一个坐标体系，作为研究领导行为的基准，如下图所示。



布莱克和莫顿的管理坐标图，横坐标表示“对工作的关心”，纵坐标表示“对人员的关心”。按照关心程度高低各分为9个档次，1为最低，9为最高，纵横交错，总共构成81个方格。其中有5个方格具有管理学上的典型意义，即贫乏型管理（1，1），权威型管理（9，1），乡村俱乐部型管理（1，9），中庸型管理（5，5），团队型管理（9，9）。布莱克和莫顿针对这五种典型模式，归纳总结了相应的定位特征和评价指标。人们可以根据领导者对工作的关心程度和对人员的关心程度不同，在图上找出自己所处的（或接近的）坐标位置，进而找出相应的改进策略。

### 五种管理类型解析

**贫乏型管理（1，1）。**这是一种既不关心生产，也不关心人员的管理方式。这种方式的领导者并不是组织的叛逆，恰恰相反，他们对组织有高度的依恋，而仅仅是缺乏热情和上进心而已。他们是理性的而不是糊涂的，其行为总是试图以最小的付出来保住自己的职位。他们往往具有“熬”出来的资历优势。国内的书籍在介绍这一类型时，经常出现一些误导性的解释，如把贫乏型管理者理解为能力低下者，这是有偏差的。管理水平低下不等于领导人的能力低下，不努力工作不等于不依赖组织。有时情况恰恰相反，领导人能力很高却管理效果不好，越是混日子的职员对组织的依附性越强。在中国，判断是否为贫乏型管理，有一个简易标准，凡是那种把“没有功劳也有苦劳，没有苦劳也有疲劳”挂在嘴边的领导者，恰恰是布莱克和莫顿强调的贫乏型管理者的写照。

贫乏型管理者会用漠不关心的态度，最小的努力去完成必要的工作并维持人际关系。他们所求不多，但付出更少。他们只是按符合规定的标准去做事，且认为多一事不如少一事。用八个字形容最合适——“无精打采，放任自流”。他们的心理是要抓住现状，而不是抓住未来。他们为自己辩解的理由往往是：“现代化的激烈竞争会导致人性丧失”、“公司追逐利润是钱迷心窍”、“不遗余力向上爬肯定会不择手段不讲道德”等等，其实不过是给自己无所作为寻找一个借口，实现心理平衡。

这种领导人，往往会以授权的名义把工作交给部属。与其说是授权，不如说是弃权。他们的理由是，工作要靠部下，一线工作者比领导者更清楚问题所在和关键环节，上级不宜对工作目标和进度加以硬性规定，传递信息要尽可能准确（实际是上转下达的传声筒而已），人员安排上给谁都行，上面说什么就是什么，下面做什么就是什么。决策靠上级，干活靠下级，舒适靠自己。凡是那种遇事就声明“我不对这事负责，我只是在这儿工作”的人，就是这种类型领导者的口头禅。他们多数希望避免使自己处于被关注、被议论的地位。当组织内爆发冲突时往往会保持中立，摆出与世无争的姿态，不会激起别人对他的过分不满。只有在涉及自身利益时，他们才会紧紧盯着。可以说，是对自身利益“与世无争”，还是对事业发展“与世无争”，是对领导责任“难得糊涂”，还是对组织使命“难得糊涂”，是判断贫乏型管理与其他类型管理的分水岭。这种领导者，在组织发展史上不会留下自己的业绩，组织的记忆中没有他们的空间。

从身心健康角度看，一个人从某种积极状态突然转向放弃努力的消极状态，有可能导致健康急剧恶化甚至猝死。这种类型的管理者容易感染肺结核，有些癌症似乎也与此种丧失信心的心态有关。

**权威型管理（9，1）。**这是一种“一心扑在工作上”的管理方式。这种领导人可能表现出对工作非常关心，但忽略对人的关心。他们往往强调工作环境对工作效率的影响，而不太重视人的因素对工作效率的影响。这种方式的领导者往往有极强的控制

欲，希望可以有效地控制部属。从个性上看，这种领导者通常具有坚强的信念，不易屈服，并且有信心做好管理工作。所以他会主动选定工作方向，命令下属去服从。若有人不服从便会被他认为是工作中的障碍。当遭遇失败时，他会以暴怒来发泄。当组织中发生冲突时，他会以压制的态度来对待。

权威型管理者在潜意识里惧怕失败，他们总要显示出自己的强大和优势，所以，一旦遇到挫折，他们往往会把失败的原因归于别人，不能反求诸己。因为承认自己失误，就等于否定自己的能力。同样，他们常常不大听得进去别人的忠告，尽管在内心里也有可能觉得别人的意见有道理，但接受别人的意见似乎就会显得自己没有能力或者失去独立性。这种人遭到失败的典型特征是发怒。如果有人说：“他是一个容易被激怒的人”，那么，八九不离十他就属于权威型管理者。他们往往在外表上喜欢充当硬汉，缺乏实力时则采取虚张声势的策略。

权威型管理者往往对等级制度极为重视，他们习以为常的是“命令—服从”关系。在对下级的指示中，他们会尽可能把工作内容细节、时间地点、方法技术都交待清楚。而且在部属工作时总是频繁地检查，流露出几分不放心。当然，这中间会夹杂着一点父辈对子女的真诚。他们的信条是“家有千口，主事一人”。在他们眼里，为了搞好工作肯定要得罪人，领导者不可能讨好每一个下级，优胜劣汰是十分合理的。他们喜欢出成绩的部下。如果要推行目标管理，他们会抛弃员工自主性的内核，而把目标管理变成限额管理。在听取部下汇报时，他们往往以怀疑的甚至是挑剔的眼光打量部下，毫不客气地打断他们的发言，要求用翔实具体的数据说话。他们的提问往往是进攻性的，而倾听往往是防御性的。在工作中，他们不浪费自己的时间也不浪费部下的时间。这种人容易固执己见。他们的口头禅是“决不”、“必须”、“应该”。有时候，即使在开玩笑时也能显示出争强好胜。比如说：“打个赌，如果我错了赔你多少？你先把你的赌本放下！”对待出错的下级，他们就像猫扑向耗子。有意思的是，这种人一般语速较快，声音较大，绝少慢条斯理。运用位置和权力上的强势压服下属是他们的拿手好戏。

在权威型管理的支配下，部下要么形成服从的习惯，要么采取对抗的措施。常见的对抗反应，就是部下的积极性受到打击，撤退到贫乏型管理的领域，表现出中立和冷淡，甚至麻木不仁。而这时的权威型管理者，看到下属果如自己所料，还会对自己预料准确而沾沾自喜。他真诚地认为，对懒惰和麻木的部下就应该来点强硬手段，却不知道很可能是他的强硬手段引发了部下的懒惰和麻木。有人认为，正是权威型管理，制造了依赖、归顺和服从，压抑甚至扼杀了部下的自主性和创造性，而反过来又促使领导人进一步采取权威型管理方式。在工业化社会里，权威型管理是十分常见的，组织中的厌倦、疏远、冷漠以及效率下降，往往是这种管理类型的长期反应。

来源：《财经界·管理学家》2007年第6期

责任编辑：奇奇

文档附件：

隐藏评论

用户昵称： (您填写的昵称将出现在评论列表中)  匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

1888

中国社会科学院电话：010-85195999      中国社会科学网电话：010-84177865；84177869      Email：skw01@cass.org.cn

投稿邮箱：skw01@cass.org.cn      网友之声信箱：skw02@cass.org.cn      地址：中国北京建国门内大街5号

版权所有：中国社会科学院 版权声明      京ICP备05072735号