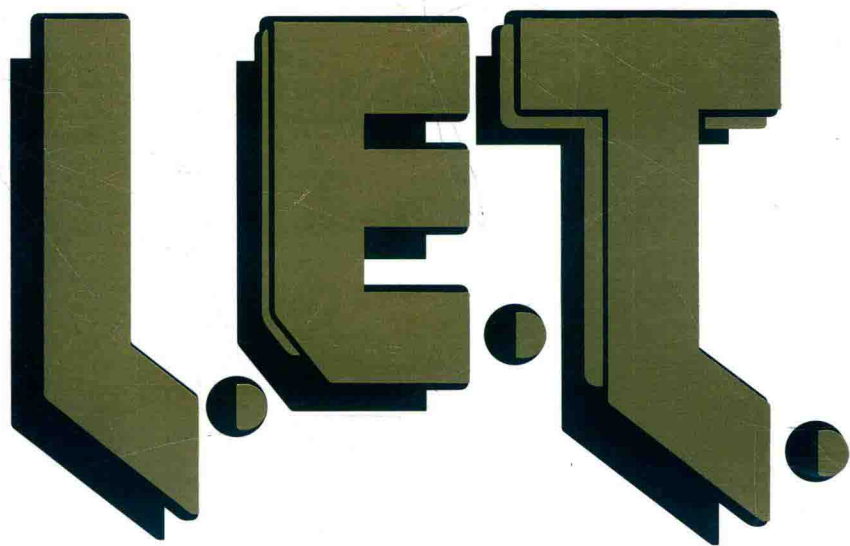




领导效能训练

领导者最应掌握的沟通能力及人际技巧

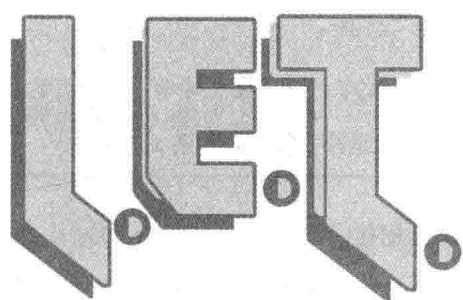
[美] 托马斯·戈登◎著

[美] 李洁(Gina Li)◎译



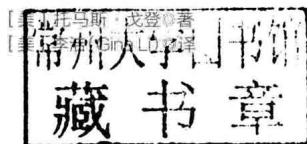
北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



领导效能训练

领导者最应掌握的沟通能力及人际技巧



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导效能训练:领导者最应掌握的沟通能力及人际技巧/(美)托马斯·戈登著;李洁译.—北京:北京理工大学出版社,2018.3

书名原文:Leader Effectiveness Training

ISBN 978-7-5682-5103-7

I.①领… II.①托…②李… III.①领导学-人际关系学 IV.①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 316592 号

北京市版权局著作权合同登记号图字:01-2017-8939

English-language edition copyright©1977,2001,2011 by the Linda Adams Trust.
All rights reserved,including the right to reproduce this book,or parts thereof,in any form,except for the inclusion of brief quotations in a review.

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编/100081

电 话/(010)68914775(总编室)

(010)82562903(教材售后服务热线)

(010)68948351(其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/三河市华骏印务包装有限公司

开 本/880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张/11

字 数/198 千字

版 次/2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价/48.00 元

责任编辑/李慧智

文案编辑/李慧智

责任校对/周瑞红

责任印制/施胜娟

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

对《领导效能训练》的更多赞誉

戈尔公司文化的成功依赖于各种技巧，其中之一是一对一的直接沟通——这是戈尔公司倡导的核心价值观之一，也是实现企业目标的根本要素。领导效能训练提供的技巧从多方面帮助企业减少了宕机时间，提高了领导的自我价值认识，并能帮助领导更快地发现核心问题。此项培训教会了领导们如何辨别问题归属权、避开沟通绊脚石，以及怎样运用换挡技巧。而这些正是领导效能训练的最关键部分。我们为所有在 W · L · 戈尔公司任职超过二十年的员工提供了领导效能训练。员工们在工作中开始运用这些技巧，公司也因而得到持续的收益。

莫琳 F.

W · L · 戈尔公司人力资源专员

我会把领导效能训练推荐给所有需要人际交往的人，确实……这门课程对每个人都适用！相对于我参加过的其他人

际关系和冲突解决的培训，“行为窗口”是我学到的一个新知识，而且对我的工作非常有帮助。此外，整个训练中有很多互动，并能够很容易地学以致用。

工作人员

青年基督教协会

我们公司，像所有其他公司一样，公司的成功或失败在很大程度上取决于人际关系的好坏。这些人际关系是领导与员工之间、员工与客户之间、员工与供应商之间等的关系。领导效能训练不仅提供了一个模型和有效的方式来重新思考如何建立人际关系，如何更好地沟通，如何判断问题归属权等，而且提供了如何提高处理人际关系能力的技巧。市面上有很多领导效能的培训课程，但很少能够提供可实际操作的技巧。在我们给员工提供其他培训课程和工具的同时，领导效能训练将继续成为我公司培训课程的坚实基础。

汤姆 H.

总监，组织效能部，埃斯特莱技术公司

成为一名注重实际的、精力充沛的、厚脸皮的人——领导效能训练赋予了我新的思路和技能，让我可以用从未有过的方式与世界各地的同事以及家里青春期的女儿们沟通。我学到了何时及怎样沟通才能保持良好的人际关系，与此同时帮助他人理解我的观点。这让我不仅

在面对公司诸多问题时获得了更多成功的解决方案，与家庭成员之间的关系也更加亲密。

莱斯利 V.

组织效率领导，美敦力公司

领导效能训练已成为我公司多年来（几十年）最重要的部分。但更重要的是，在调解冲突、训练职业经理人、促进团队建设和引进其他培训课程中，这些技巧对我个人能力的提高非常宝贵。比这更重要的是，在我女儿出生前我就有机会学习到这些技巧，让她妈妈和我有机会在女儿成长初期就学会了如何与她良好地沟通。我们是多么幸运啊！谢谢了，托马斯·戈登和戈登国际培训公司。

比尔 S.

总裁，人力效能中心

领导效能训练提供给我们员工一个如何通过表达他们的声音和意见来建立良好关系的路线图。这个课程教会了团队将冲突放到桌面上，重视他人的意见，并协同合作来解决问题。我目睹了戈登食品服务公司的所有同人都开始用沟通来解决冲突，而非依靠争论解决问题或绕开问题。我同时也看到很多人运用主动沟通来满足他人的需求。我们真的见证了这个课程是怎样改变了员工们的生活。我可以说它真的改变了我的生活。作为戈登食品服务部的培训师，我非常重视我们与戈

登国际培训公司的关系。我们在这种关系中努力工作，尊重和满足两个企业的需求。戈登国际培训公司不仅是一个供应商，而且真正成了我们企业走向成功的合作伙伴。

夏芮丝 B.

训练课程总监，戈登食品服务公司

作为一位人力资源经理，同时也是公司内部领导培训的教练，我发现那些参加过领导效能训练的主管们改善了他们和团队间的互动。领导效能训练为主管们提供了面对下属、同事、客户和上司等令人尴尬的人际关系所需要的沟通技巧。在问题变得更棘手，需要由人力资源部门出面调解之前，很多冲突就已经被妥善解决了。

苏安 F.

人力资源经理，萨克拉门托县

我可以告诉你，戈登模型对我的整个职业生涯产生了巨大的影响。作为一个曾经的公司领导，我刚刚意识到不主观评判的重要性。因为这些评判经常是错误的，并对我和员工的关系产生过相当负面的影响。我还学习到，尊重性的面质不仅没有伤害性，而且对帮助员工成长通常是有益的。通过这个过程，我拥有了一个真诚的信念，每位员工都想变得更加卓越——他们各自对卓越的定义可能与我的定义不同。

在我的咨询工作中，领导效能训练也不断给我启发。在一个团队

还没学会积极倾听的情况下，如何促成团队的协同合作？在缺乏我信息时，如何能正确地面对不可接纳的集体行为？在不知道每位参与者需求的情况下，如何能够成功地解决问题？现在作为一名培训师，我发现这些技巧同样适用。如果我不首先通过积极倾听来了解一个人，我绝不可能教会别人任何东西。

海伦 W.

独立顾问 / 培训师

序言

这本书最初于 1977 年出版，但仍与现代企业中的领导素质息息相关。事实上，鉴于当今企业的组织架构已经从传统的“统治”模式转向“协作”模式，从垂直结构转向扁平结构，从强调“官职”大小转向与员工“互动”，这本书与当今企业的发展趋势更为相关。

工作场所比任何一个地方都更推崇建立广泛的合作关系。以前传统的垂直组织架构要求最高领导发布号令，佐以严格的控制和不透明的信息。今天，这种专制的、自上而下的、命令式的、操控式的、各自为政的领导模式正在被现代所倡导的平等关系、团队精神、协同工作、互相依赖、责任心和信息自由流动的参与式管理模式所取代。

强有力的证据表明，参与式管理模式的表现优于垂直专制式管理模式。近年来，已经有大量研究验证了参与式工作模式很大程度上促进了生产效率的提高、财务绩效的改善、人员流

失的减少和缺勤率的降低。

无论是在美国还是其他国家，所有重要人际关系中也存在同样的趋势。女性在婚姻及工作中与男性竞争并取得了更为互惠、平等的关系。同样，受到父母能效训练强烈影响的父母们放弃了父权至上的“指挥和服从”式育儿模式，而更加偏好非强权、无等级、无惩罚的育儿模式。越来越多的父母们开始理解专制教育对孩子以及父母与孩子之间关系的破坏性影响。他们也懂得了放任的亲子模式也并非理想的替代方案——父母们和孩子们都应该使自己的需求得到满足。

在我们的教育机构中，也可以开始观察到更为民主的趋势。传统上，这些机构一直用强权的专制管理来处理工作关系——包括主管和老师、老师和学生，甚至老师和家长之间的关系。现在不允许老师使用强硬的惩罚手段来强化他们在教室中的统治地位。我们公司在训练教师们如何调动学生的积极性，使他们在充分参与课堂纪律制定方面发挥重要作用。除此之外，老师们成立了学生协作学习小组，许多研究表明这种无领导式协作学习模式使学生们受益匪浅。

当这本书最初出版时，它经常被描述为太“软弱”，太“以员工为中心”。批评者们对领导需要召集如此多的团队会议并与其团队成员“分享他们的权威”持怀疑态度。领导效能训练曾被视为异类领导模式，许多批评者们认为此模式对“集体智慧”“员工自我激励”“领导职能下放给团队成员”太过信任。连领导效能训练强调的积极倾听

技巧也常被认为是将心理治疗和“感同身受”行为带入工作场所。领导效能训练还被批评为过于强调员工的“幸福”，过于信任员工参与式的问题解决方式和个人目标设定。

然而，25年后，我们正在经历各类组织机构重大变革和领导的角色转换。现在人们普遍认为，高效能领导的关键是他们能够建立一个高效能的团队，并具有与其他部门的领导和团队协同合作的能力。

领导需要学习和掌握人际关系技巧来创建一支团队，并使团队每位成员了解他们的参与具有很高的价值，领导期望并需要他们的参与。

数百篇文章和众多书籍证实了新型领导需要接受本书中特指的人际关系技巧的训练，例如：

- 召集和引导团队参与式的会议；
- 练习共情式的积极倾听；
- 使用无威胁的面质，一种非权力的方式来影响他人改变不可接纳的行为（“我信息”）；
- 解决冲突，因此没有人成为输家，满足矛盾双方的需求；
- 认识和避免因人与人之间的沟通而产生的绊脚石；
- 使用无威胁性的绩效评估替代传统评估；
- 选择适当类型的团队会议。

不幸的是，虽然“人际关系训练”在当今社会至关重要，很大一部分员工从来没有接受过任何关于如何成为高效能团队成员的培训。

事实上，许多公司在此类培训上根本没有任何投入。为了生存，很多企业现在需要给领导和员工提供此类培训，以提高其在合作关系中所需的技巧。公司也需要成为“学习型企业”。

自 1977 年出版《领导效能训练》以来，我成立的公司——最初被称为效能培训公司，之后更名为戈登国际培训公司——已经向美国数百家公司和其他 20 多个国家的公司经理和主管们提供过领导效能培训，其中包括俄罗斯。这本书是领导效能训练的教科书。参与者有充分的机会通过高强度互动的技巧训练，配合认证辅导员的讲解，来学习沟通技巧和解决冲突的步骤。

参加领导效能训练的员工们一致认为此培训的主要价值在于学习到了其他课程不能提供的必要技巧。他们坦言，其他的顾问和书作者曾经告诉他们应该做什么——例如员工参与、全面质量管理（TQM）、团队建设、领导职能下放、多元化价值以及来自高层管理者的举措，但很少有人教他们如何做。领导效能训练为他们提供了具体的沟通技巧、解决问题的程序以及解决冲突的办法，使他们掌握了工作中需要的实际可操作的技能。

很明显，参与式管理模式已经成为主流。你手里拿的这本书不仅将帮助你学会做什么，更重要的是如何去做。

托马斯·戈登博士

戈登国际培训公司创始人

中文版推荐序

在倡导高效能领导与团队成员之间应该建立协同合作的参与关系，而不应该实行独裁方面，戈登博士是一位先锋人物。从他第一次为美国加利福尼亚州的格伦代尔公司提供领导效能培训课程以来，此课程已经有超过 60 年的历史。当时，这是一个具有革命性的理念。即便在今天，许多管理者对这种领导方式仍持怀疑态度，并执意使用强权和操控的领导模式。

但是越来越多的证据表明，领导与团队成员之间关系的质量是决定企业效能、创造性和满意程度的关键因素。而这种关系的质量正是由领导决定的。领导与员工们的交谈和相处方式会带来积极或消极的影响，进而影响员工们的效率、创造力和工作满意度。

领导可以利用自己的权威和权力来操控员工，形成一种具威胁性和低效能的工作氛围。在这种环境下，员工感到有必要服从领导、遵守指令、不大声说话，以避免尴尬或惩罚——这

样他们的创造力会被扼杀，工作效率就会下降。领导也可以营造一种和谐的、富有成效的氛围，让员工们有发言权，自由地探索新的解决方案和想法，提出问题，感受到被倾听和被理解，并参与影响自身利益的决策制定。在这种氛围下，员工们会快速成长。

领导效能训练的目的是提供给领导一些理念和技巧来营造一种正面情绪的氛围——一种有利于提高领导和员工双方面的效能、创造力和工作满意度的氛围。

戈登博士是我已故的丈夫，我非常荣幸能和他一起生活和工作 35 年。他一生都在教导人们——领导们、父母们、老师们——如何创造协同合作的环境，使每个人都能茁壮成长，并有机会发挥他们的潜能。他建立的模式已经被世界上 50 多个国家接纳和使用。

我很高兴中国的管理者能看到《领导效能训练》的中文版。我希望它能鼓舞和激励你运用此书中提及的原则和技巧。

琳达·亚当斯

戈登国际培训公司总裁及 CEO

译者序

一年前，我的前同事加铁杆闺蜜微微辣老师就跟我提及了托马斯·戈登博士撰写的《领导效能训练》一书，并告知我2017年10月在美国的圣地亚哥市还会举办培训此课程导师的工作坊。起初我并不以为然，仰仗着自己从美国一个小公司的销售助理爬到财富500强高管的20多年工作经验，和跨部门，跨地域，上到董事长、下到某区的销售人员等各色人等打交道的经历，领导效能类的知识对我来说应该就是手到擒来，还有必要看书和学习吗？

带着疑问，我致电了微微辣老师、戈登国际培训公司的琳达·亚当斯总裁以及培训督导比尔，才决定拿起这书本。起初的目的无非是想挑战一下这本书是否真的如其所称的那么实用。很庆幸的是，《领导效能训练》与我所接触的其他书本最大的不同是它不仅有完整的理论，最主要的是它确实提出了针

对不同问题所运用的实际技巧，以及如何根据不同情况灵活运用这些技巧。这些技能在当今复杂的工作环境中，尤其是同事之间、上下级之间、团队之间出现问题时，尤为重要。

我边学的时候边想，如果更早接触到它，那么在实际工作中我就可以更好地把握同事间问题的处置。例如我刚加入某财富 500 强公司时接手了一个团队，其中一位同事有非常出色的市场营销能力，但是在并购方面有所欠缺。在做其绩效评估时我很直接地用实际案例指出其不足，他都接受，但当他看到最后的绩效考核评分时，对所得到的结果非常不满。这给我们双方都造成了困扰。在反复沟通后，我完全走上了自说自话的途径，其实就在传递一个信息——“我是老板，我说了算”。之后这位同事转到了公司另一个业务部门的市场和销售部，马上成为其团队的明星雇员。如果我之前就接触到戈登博士的这本书，肯定会采用不同的方式处理。运用积极聆听、共情来听到他的声音，用“我信息”来表达自己的感受，而不是把自己的决定强加给他。

其实大多数身在职场的人早就知道应该在工作中鼓励和发扬协同合作的道理。但实际情况是很多领导，包括我自己在内，都不自觉地使用权威来达成共识，而在私下聚会时还会宣称自己是一位“民主”的领导。这本书给我带来的最大启发就在于作为一位领导者，怎样才能做到真正的协同合作、建立最优秀的团队、发挥大家最大的潜能。即便我们不能拥有一个钱多、活儿少、离家近的“理想”工作，至少可

以为自己和身边的同事们创造一个舒心、省心的工作环境。

拜读了此书后，我于 2017 年 10 月参加了在美国举办的领导效能培训工作坊。只能说阅读此书为我打开了一扇门，而工作坊让我真正感受到了它的切实力量——温和、坚定、有效。希望你也有机会尝试！

最后想特别感谢微微辣老师推荐我作为此书的译者，并在我个人的职业生涯中给予诸多鼓励和帮助。作为一个在美国完成大学和研究生的“70 后”，我的中文肯定有很多不足之处，只好在今后的版本中慢慢修改，也希望大家给予指正。

Gina Li

于 2017 年 11 月 30 日，
在美国旧金山，一个阳光灿烂的下午