

領導人物的有效訓練

—如何成爲一個成功的領導者—

■華欣學術叢書②⑥■

■華欣文化事業中心印行■



Dr. Thomas Gordon 原著

陸宗璇譯



LEADER EFFECTIVENESS TRAINING

領導人物的有效訓練

——如何成爲一個成功的領導者



學術叢書之廿六

領導人物的有效訓練

陸宗璇譯

發行人 章 德 懋

出版者 華欣文化事業中心

台北市寧波西街八十六號四樓

發行組電話：三九四二二〇七

郵政儲金帳號一八二一五號

華 欣 書 局

台北市南陽街廿一號之三

電話：三六一〇〇三

印刷者：榮 民 印 刷 廠

電話：三〇三八四三三

中華民國七十年六月二版

定價：新臺幣九 〇 元
美 金 三、五 元

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第一〇八〇號

目錄

- 一／第一章・如何成為一個成功的領導者
- 二／第二章・領導職位並不代表是真正的領導者
- 三／第三章・獨自一人幹——還是得到羣組的幫助
- 四／第四章・幫助部屬解決問題的技巧
- 五／第五章・每日使用聽取別人意見的技巧
- 六／第六章・如何使自己的需要獲得滿足
- 七／第七章・如何使你的經營團隊有效
- 八／第八章・衝突：誰該贏？誰該輸？
- 九／第九章・兩全的方法：化衝突為合作
- 一〇／第十章・兩全方法在組織中的運用
- 一一／第十一章・定期計劃會議：工作評鑑的新方法
- 一二／第十二章・領導者將面臨的若干更深入的問題

著者簡介

詹瑪士、果頓博士 (Dr. Thomas Gordon) 是效能訓練有限公司的創辦者和總裁，同樣也是紐約時報雜誌所謂的「一項全國性運動」的領袖。從他在加州梭龍納海灘的總部，他的羣組人員在美國各地構成了一個工作網，大約有五千個專業人員，為家長，教師、行政人員、以及工商業與各種型態機構的領導者，提供其訓練方案。

果頓博士的課程已獲得不同凡響的成長，超過二十五萬的父母們，曾經接受過他的「父母效能訓練」課程。他的著作「P、E、T、」銷售量超過一百三十萬冊。紐約時報雜誌說「這是十年來人們最廣泛討論的，有關孩子教育的一本書。」

果頓博士的另一部著作「教師效能訓練」，也同樣受到普遍讚譽，發生廣大的影響力。而本書的著作，更是他的當行專長，一九五五年他曾出版「以羣組為中心的領導法」。

果頓博士是一位執業的心理專家，曾獲芝加哥大學哲學博士，以後並曾在該校担任教職，他是美國心理學協會會員，加利佛尼亞州心理學協會會員（前任主席），並曾担任管理顧問二十餘年。

第一章 如何成為一個成功的領導者

據說，「領導」這個名詞，一直到公元一八〇〇年左右，在英文中還沒有出現。之後又過了一百年，才有社會科學家們對領導的現象，從事認真研究。而在最近四十年來，學者們更加努力彌補過去的失着，積極探詢人如何成為一個領導者，如何保持領導者的地位，如何獲得追隨者，如何影響羣體的表現，以及如何才能成為一個具有效力的領導者，最近，根據調查，有關「領導」的研究，光是書目就超過三千種以上，共一百五十頁！可見大家對這一課題正加強研究。

既然，大家對領導這個觀念，已經剔除了許多的神秘性，因比對如何成為一個有效力的領導者，作較精密的描述，係屬可能成千累萬對各種組織與羣體的研究，使我們可以從堅實的事證為基礎，建立一個有效力的領導者模型。

本書的目的之一，就是將這一模型從大學圖書館的私藏中，帶進公眾的領域，使許多處於領導地位的人——在政府、在商業和工業的組織中，在代理處或辦事機構、在社區組織、在學校、在家庭中，都能很容易地接受。現在已經是讓大家都知道「有效的領導」是怎樣回事的時候了，因此社會每一階層的人都可有一標準以判定作為領導者自己以及他們的領導者。

以今日而言，非常不同於過去幾世紀中的社會。大多數的人都生活的羣組中，不管是工作、做禮拜、遊戲活動，或者是學習，似乎所有的羣組都需要一個領導人物。可是，領導人物可以破壞也可以成就一個羣組，他們的態度與行為，強烈影響到羣組中人們工作的執行，以及工作成就後滿意的程度。像這些，每

一個人都可以從教師、行政人員、監督者、委員會理事、教練、神職人員，以及民選官吏中，獲得直接的體驗。

在我們的社會裏，有件事實常被忽略，那就是人們經常會置身於一種領導的地位。比如說，大多數人都將為人父母，在與他們的孩子關係中，居於領導地位。當一名教師，也同樣是學生的領導人物。每一個人祇要是他被選為指導委員會或工作組一員，當選為某一志願組織中的主席，或者負責担任童子軍領袖，或者露營活動的指導員，他就成為一位領導人物。

許多的人担任了這些不同的領導工作；到底有多少人會認為那是一種真正有收獲有成就的經驗呢？有多少人能夠真誠認定他們的執行是「事情幹得很好」呢？有多少人曾經遭遇到麻煩的抵抗，並引起了敵意、嫉妬呢？有多少人在任務結束時，揚言「絕不再幹了」呢？

如果當了領導人物，到頭來成為一種不愉快的經驗，那就是因為領導者自己工作效力不良。極少有人曾經接受過關於領導人物效力的特殊訓練，這就無怪乎為什麼「領導者」，經常是一種困難，窘迫與失望的經驗了。

因此，本書的第二個目的，就是告訴領導者，他們所須學習的特殊技巧與方法以利用今日有效領導「模型」。光是認識這模型是不夠的，領導者還必須懂得如何應用一些技巧，來使用這種模型。

以一項很重要的觀念來說——「相互的需要滿足」——將在第三章中詳細解釋；許多的研究曾經顯示，有效的領導者，是那些他們的羣組成員都能感覺到其需要能獲得滿足，而領導者自己也感覺到其需要獲得滿足；這也就是有些人所謂的「公平的社會交換」。然而，領導人物如何才能做到這點呢？領導人物應該有什麼特別的本事，才能獲得這種「共同需要滿足」的可喜境地呢？這在許多有關討論領導的問卷式書籍中，無法找到答案。然而，解決需要與需要之間的衝突，與獲致「相等的利益均衡」，其中的特殊方法的確存在：這將在第九、十兩章中詳加討論並以圖表說明，它也是一項最重要的萬全方法。其中分六個步

驟來解決彼此的衝突，這種方法能使領導者把理論化為實踐，把觀念變為真實。

許多的研究發現並證實了「參與原則」——當羣組人員有機會參與製訂決策，以求改進和參與決定如何實行時，他們便更樂意接受新的觀念與新的工作方法。你時常發現在許多討論領導的書籍中，倡導「受僱人參與」，作為有效領導的一項理想觀念，但卻絕少精確地指出，領導者應如何才能有效地做到這點。在第七章中，我打破了這種抽象的「參與的管理法」，告訴領導者怎麼樣運用不同程度的參與，並且我還敘述了一些特別形式的羣組會議，他們也可用來幫助發揮參與的功效。

這本書顯然是著重於技巧與方法：如何聽別人說，以使羣組成員盡情說出他們的困難；如何跟別人說，以使羣組成員能考慮到你特殊的需要；如何主持一個有效率的會議；如何認知問題並且有效地獲致圓滿解決；如何處理違犯規律；如何與羣組成員共同設立目標；如何在執行評鑑中獲取徵兆。

這些技巧與方法，是我個人在担任人際關係顧問時，接觸到一些實際問題，而自己研究出來的。其他部份，是從那些訓練我成為一名職業性的「輔助員」，和我担任心理醫師時的同僚們借來的。經過這許多年以來，我對這方面的技巧，信心大為增加——我知道它們很管用。而且我知道，它們可以用來作為一些領導者的教材。

接受過L.F.T. (Leader Effectiveness Training 領導人物的有效訓練) 人士，在各階層的管理業務中，對於本身的機構，都發生極大的影響。很明顯的，祇要是某一機構中的領導者獲得這些技巧與方法，便能在他的機構中感覺到這種效果。芝加哥大學的工業關係中心實施過調查研究後，就曾這樣指出，那是一項對一名工廠經理的追蹤評鑑，他曾接受過L、E、T、訓練，這些技巧在本書中都有敘述。

在一百六十項個別的報告陳述中，對這位工廠經理，祇剩五項被認為不受歡迎的性格，而他最被人稱道的性格是——

以瞭解的態度聽別人說話；願意與人討論問題，觀念公開；願花時間聽人訴說。（共二十七項詳述意見）

支持與幫助；全力為你撐腰；與你站在同一陣線牢記住你的困難問題（十九項）

運用團隊合作方式；幫助羣組達成最佳決定、便利合作（十九項）

避免直接監督；不作越級指揮；不死抱書本引經據典來唬人（十八項）

逐級授權；信任羣組；信賴他們的判斷；允許羣組做決定；相信別人的主動創造能力（十七項）

公開而坦誠地溝通；告訴你他的想法，並信賴他所說的（十一項）

提拔表現佳的部屬，與部屬們普遍接觸。（八項）

調查資料指出，這位工廠經理的新技巧與方法，獲得一些特殊的效果——
在各部門間增加合作與協調（廿一項詳述意見）

領班和主管人員的行爲，漸次成長爲可在職權範圍內獨立作業，而產生積極的效果。（十九項）

增加生產與利潤（十一項）

獲致更佳決策與解決方案（十七項）

在計劃與工作進行方面獲得改進（五項）

更具效率與降低成本（四項）

溝通方面之改進（三項）

此外，我還希望本書能幫助大家摒除些無謂的爭端，以及對領導行爲荒謬紆漫的神話。也許，在諸多爭論之中最爲盛行的，應是是否「人羣關係導向」（以人爲中心）的領導者，優於「工作導向」（以生產爲中心）的領導者。從研究中明顯指出，一個有效能的領導者，必須一方面是「人際關係專家」，一方面也是「工作專家」。有效能的領導者對待人應該是正派的，同時也成功地激勵別人在工作上發揮高度效能，單方面的才能將不太靈光。

類似的一項爭論是，領導者應該嚴厲一點還是寬和一點。在第八章中，我將指出這兩者各具的缺點，而警告領導者避免運用權力在衝突中獲勝，或者是允許羣組成員獲勝，而任領導者落敗。在我觀念中，一

個有效能的領導者，既非「強硬」也非「軟弱」的管理經營。在領導人物效能訓練的課程中，它叫做解決需要的衝突之「萬全方法」(No-Lose Method)，之所以會有這樣的命名，是因為它產生出來的解決方法，其結果綜合於「相互需要滿足」——沒有人會損失。這是一種理想的結果，有些作者用「社會交換理論」，描述為「一種相等的利益交換」——當衝突獲得解決時，領導者和羣組成員雙方都感到公平。

怎樣把這套理論化為方法表現出來，這在其他討論領導的書籍中，並沒有作過明白的描述。但在本書第九、十兩章中，你可以按部就班地學習到，如何以這種「萬全方法」解決衝突。

其次，另外一個問題就是會議的價值，也使得領導者分為兩種看法。有些人不喜歡開會，花了好多的時間而極少達成決定，祇不過是一種「無知的綜合」。而其他的領導者則認為會議乃為必須；相信它可以促進「參與」，發掘羣組成員的創造潛能，而產生出更佳性質的決策。我在第七章中，整篇都討論會議，我相信會議乃是必須的，可是它們經常不具生產性，令人厭煩而且浪費時間，祇因為領導者沒有技巧又缺乏效能，或者是他們弄錯了會議的目的。

我描述了許多不同型態的會議，並且建議在何種情況下，為何種目的，應該運用那種會議。我提供了十七種指導綱要，使得解決問題和制定決策的會議更具效率和生產性。你可以在這些指導綱要中發現一些特殊的建議，是關於會議的持久性和頻率，以及如何掌握時間，如何製成備忘錄與訂定優先順序，有那些種類的困難問題是不適合於羣體解決的，有那些製定決策及保密的規則，以及評鑑會議的若干方法。我也提供了一些指導綱要，幫助你的羣組成員在會議中更盡責的參與。

本書有三大重要特色：(一)它試圖溶合社會學家們最佳的思想，並勾畫出他們研究中的發現。(二)它提供一種理想的領導者與羣組成員間關係的模型(如果你願意的話，也可以稱作藍圖)，這些都是用非專業技術性的語言道出，使它們易於了解，也很實用。(三)它供獻出一些特殊的技巧與方法，領導者必須去學習，使這種模型發生作用。

然而這還不夠，經驗使我相信，如果領導者不能首先深入體認「權力與權威」(Power and Authority)這一嚴酷的問題，便不能在他或她們的效能方面獲得巨大的增益。基於此，我曾盡其最大的努力，使我對權力與權威這個問題，在我自己的思想上獲得澄清。我曾經在我的L、E、T、班級中的領導者之間，和專業性的著作中，發現到這些術語廣泛不同的意義。

我相信我已成功地發現了一種方式，去澄清權力與權威方面的混淆。在第八章中，我界說了三種明顯的權威種類，第一種是來自個人的權力（具有賞罰的意義）；第二種來自個人工作的界說；第三種來自個人的專精與知識。後面兩種很少在人際關係中導致問題，但是第一種却無可避免地在人際關係中具有破壞性，而且在長期中也會降低激勵作用和生產性。更壞的是，當領導者使用權力，便的確會失去其影響羣組成員的能力。這是一種兩難的問題，我在同一章中將詳加解釋。如何去影響別人而不使用權力，是領導者效能發揮的關鍵。

在現代社會中，我們也無法規避一項已經展開的具有重大意義的人際關係革命。汽車工人工會總裁林納·伍德考克曾說：「許多事情都已改變，並且正在改變，經理們都認識到人的因素最為重要。」人們都希望受到別人的，而且擁有個人的尊嚴——被看成一個成年人，而不是孩童或無價值的人；人們都要求在他們的工作環境中有充分的發言權；人們都不願受到強制與剝削；人們都希望在工作中有權獲得其自尊，並且其工作具有意義，獲得酬償；人們對非人道的工作環境都具有背叛意識。

領導者如果能深切了解到「人的因素最為重要」，並且接受在一個機構中良好的人際關係其有之優越地位，那麼，本書便將提供出價值不貲的技巧與方法。如果你願意避免用權力去壓制別人，本書便特提供出若干非權力的替代方式。如果你願意不單靠自己決定事情，你便將發現到如何去發展一個作決定的團隊。如果你敞開襟懷並且坦誠地上下溝通意見，你也可以好好的影響你的羣組人員，而他們也將好好地回報你。

最後一點，本書有一件事情是辦不到的，那就是它無法告訴你應用了這些方法，將會產生何種特殊的後果。因為L、E、T、只能在教你方法概念，而透過了各人的應用，在不同的組織中將會獲致不同的結果，它也將受到不同因素的影響；諸如你們的機構做了些什麼，你的同事是怎麼樣的性格，經濟與財務的限制等等。

任何的結果都有可能，因為領導者獲得了這些技巧後，將增強其能力以開發人們生產性的潛力，啓導羣衆的集體能力。誰能預知會獲得什麼樣的積極效果呢？說不定他們其中也許會有人能移動一座山峯。

第二章 領導職位並不代表是真正的領導者

弗蘭克當選了他們機關中俱樂部的主席，在同一個時間裡，羅勃被任命為銀行中出納員的總監。伊麗莎白·獲得了她終生嚮往的職務，擔任公司中負責銷售的副總裁。擔任一間製造廠的廠長路易士·當選為中西部一間大學學生團的主席。

朋友們向他們祝賀，對他們說這實在是衆望所歸，當之無愧。有人打電話給她先生，興奮地宣佈這個好消息。也有人邀請他的太太上館子去慶賀一番。所有的人都爲了他們所獲得的新職務而感到驕傲，他們自己私下都感到自己是「實至名歸」、「步步高陞」、「飛黃騰達」。

這是一般獲得領導地位的通常反應，他們都感覺到「我終於做到了」。但是，精確地說，任何人獲得了領導地位，並沒有真正成爲一個領導者，那祇是一個開始。

作爲一個領導者，並不能使你高高在上，因爲當你獲得一個羣組的領導地位後，你必須做許多的事，讓羣組接受你，並且影響他們的行爲。甚至更重要的，當你一旦贏得領導者的頭銜——監督，部門主管、總裁、經理、或是老闆——時，立刻就會帶來一些未預期的失望和問題。毫無疑問地，你將發現有些人會對你嫉妬，有些人會對你怨恨，因爲他們沒有獲得你的職務；在他們的眼裡你不配獲得這個地位，他們才配。

同時，你也可以看到羣組成員跟你的關係，有着微妙的改變（而有些則並不微妙）：有些人在前幾天還是你的朋友，而現在他們却迴避你，並且在中午的飯局時間排拒你；他們對你深具戒心，說話吞吐保留

，不坦誠地跟你說明他們的困難；你也可以看到有些人對你作表面工夫，行為虛偽諂媚。而且，你也將遭遇到一些消極的否定，或頑固地抗拒你新的計劃或善意的建議。

成爲一個羣組的領導者，將無可避免地帶來與羣組成員間關係的改變。人們在過去是你的同僚，現在一下子改變對你的態度；你在他「頭頂上」，現在他在你屋簷下；他們要「向你報告」；你是「當權派」。

即使你是從別的單位調進來的，當了新單位的主管，也要準備迎接周圍不是味道的反應——諸如疑忌、不信任、敵意、卑屈、消極抗拒、不安心。而且你還得當心，有人希望看到你在工作上栽跟斗，跌得鼻青臉腫。

人們也很自然地養成一種牢結於內的否定的抵抗傾向，這在他們小的時候就學會了。於是領導者也將「繼承」到每個羣組成員的「過去的內在孩童」。由於我們每一個人都有一段做孩童的過去歷史，緊密地捲入到各種大人們的複雜關係裡；諸如雙親、祖父母、學校老師、教練、童軍領袖、鋼琴教師、學校校長等等。當我們在小的時候，所有這些成人對我們都行使其權力與權威，小孩子們經常都以不同的行為來應付這些「權威人物」。這些機械應付的行為，有的證明很有效，有的則無效。那些很管用的，便被拿來用了又用，因此也就成了他們對待所有試圖控制與統領他們的成人們一種習慣的反應。

這些機械應付的行為，在人們成長的過程中，經過孩童期到少年，以致於進入成年；很少會被丟棄。它們在成年的人格中成爲統一的部份，每當人們遇到與某些擁有權力或權威的人發生關係時，便使用出來，或者是無意識的跑出來。因此，所有的成年人，在他們非常真實的感情港澳裡，其「過去的內在孩童」將強烈地影響到他們如何對領導者作反應。

每當與權威人物建立新關係時，人們便經常運用這種同樣的機械應付行為，幾乎是終生如此。這就是爲什麼一個新的領導者常會「繼承」到羣組人員的「過去的內在孩童」的緣故了。他們之中特殊的機械應

付行爲已經存在，隨時準備使用——並非領導者導致如此。而且，由於羣組人員在觀念中就認爲領導者是控制者和統領者，他們習慣上就以這種方式對他或她作反應，即使是領導者無意於使用權力與權威。

毫無疑問地，下列的一些機械式應付方式，大部份你都知道，而且其中一兩項，也許在你年幼的時候經常習用，甚而是在你成年時仍舊使用：

(一)抗拒、挑釁、反叛、否定。

(二)怨恨、憤怒、敵意。

(三)侵略、報復、打回票、取笑權威人物。

(四)說謊、隱藏感覺。

(五)譴責別人、欺騙、噁舌。

(六)剛愎自用、對下屬端出老闖架子。

(七)急於取勝、討厭失敗、吹毛求疵。

(八)成羣結黨，組成勢力以抗拒權威人物。

(九)卑屈柔順、巧言令色。

(十)表面工夫、獻殷勤、巴結上司。

(十一)多一事不如少一事、忌憚嘗試新的或創造性的事物、對成功要求事先保證、依賴上司。

(十二)畏縮、逃避、妄想。

(十三)生病。

(十四)哭泣。

這麼說來，如果你成爲了一個領導者，也許該比較明白爲什麼還不能說你已經真正成爲一個領導者了。事實上，也許可以說你只是擁有這個頭銜而已。在你有了機會贏得羣組成員的領導之前，他們的眼裡祇