



顶好人生培训丛书

顶好领导

LEADER
EFFECTIVENESS
TRAINING

——群体管理和员工参与的领导艺术

(美) 托马斯·戈登 著 ★★★★★



知识产权出版社

顶好人生培训丛书

顶 好 领 导

——群体决策和员工参与的领导艺术

(美) 托马斯·戈登 (THOMAS GORDON) 著

叶定国 李彩歌 李小霞 康建明 译

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

顶好领导: 群体决策和员工参与的领导艺术/(美)戈登著;
叶定国等译. —北京: 知识产权出版社, 2002.3 (顶好人生培训丛书)
ISBN 7-80011-687-5

I. 顶… II. ①戈…②叶… III. 企业领导学 IV. F272.91
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 012783 号

版权登记号: 01-2001-3263

English-language edition copyright (c) 1970 by Gordon. 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.

本书的所有版权受到保护, 未经出版者书面许可, 任何人不得以任何方式
和方法复制抄袭本书的任何部分, 违者皆须承担全部民事责任及刑事责任。

顶好人生培训丛书

顶好领导

责任编辑: 龚洪训 责任校对: 韩秀天

装帧设计: 赵 研 责任出版: 杨宝林

(美) 托马斯·戈登著 叶定国等译

知识产权出版社出版、发行

(北京海淀区蓟门桥西土城路 6 号 邮编 100088)

<http://www.cnipr.com>

(010) 62026893 (010) 82086765 转 8252

河北保定市印刷厂印刷

新华书店经销

2002 年 5 月第一版 2002 年 5 月第一次印刷

850mm×1168mm 1/32 印张: 8.625 字数: 202 千字

印数: 1~5 000 册

ISBN 7-80011-687-5/Z·412

定价: 20.00 元

如有印装质量问题, 本社负责调换。

出版者的话

自从我们踏进这个纷繁复杂的大千世界，就不得不面临各种各样的人生难题，无一例外，不论老少，不论男女。

这样的难题牵扯面很广，因为我们会在自己的一生中扮演各类不同的社会角色，从不谙世事的孩子到学校里的学生，从父母身边的娇儿到自力更生的成人……即便是其中的几个相对比较固定，但只要我们的生活、学习、工作发生一丁点儿变化，我们原有的角色感和处事方式就必须顺应这一变化而改变。如若不然，烦恼、忧虑甚至沮丧就将一个个占领我们的生活，破坏原有的平衡。

《顶好人生培训丛书》就介绍了许多应付人生难题的方法。它选取了社会上比较有代表性的几个社会角色，包括父母、老师、医生、领导和营销人员。

千万不要把这套书与一般的职业培训教材混为一谈。光就“职业”谈“职业”，总让人有就事论事的感觉。要是能把“职业”当作“社会角色”来看，本套书内所传达的处事理念或许就能举一反三，贯穿于我们的生活甚至整个人生历程。

我们之所以选择托马斯·戈登博士的系列著作引进出版，看中的就是他的这一独特视角。他在书中表达的理念能帮助我们这些习惯于“被生活牵着鼻子走”的人变被动为主动。

当然，中美文化和思想不尽相同，书中也不免出现少量与我们的现实生活相距较远的内容，相信您一定会运用“取其精华、去其糟粕”的原则让自己得到最多的收益。

知识产权出版社

2002年3月

前 言

虽然本书初版于1977年，但是从团体组织中领导艺术的本质上说，本书的内容至今仍不过时。当前一个不容置疑的潮流是，由传统的支配型领导模式向合作型领导模式转变；由强调领导“居高临下”向强调领导“联系群众”转变。鉴于此，本书的内容仍有现实意义。

与群众建立合作型的关系是当今的潮流，而最能显示这一潮流普遍存在的地方莫过于工作场所了。过去，团体组织中传统的等级制度要求领导者运用各种严厉的控制手段与下发通知指示的形式，居高临下发号施令。当今，这种专制性的、由上而下的、

命令式的、控制型的和脱离群众的领导模式正在被“工作场所民主化”的领导模式所取代，各级管理人员的领导作风发生了极大的变化。促进生产发展和改善消费服务中的许多问题正在由团队集体解决，一些团队中根本就不需要领导。

我们看到，在处理其他许多关系中也存在着同样的潮流。不仅在我国是这样，在其他许多国家亦是如此。妇女通过斗争已经赢得更多的与男子平等的权利地位，这不仅反映在家庭婚姻中，也反映在工作中。同样，在父母培训运动的强烈影响下，父母们正在抛弃那种“强迫孩子服从”、“父亲懂得最多”的子女教育模式。非行使权威的、非等级性的、非惩罚性的子女教育模式正在受到父母的青睐。越来越多的父母开始认识到，权威型的教育方法会对孩子造成伤害，会给亲子关系带来危害。父母也开始意识到，宽容型的教子模式肯定也不是父母所选择的方法，因为父母和孩子都要感到彼此的需要能得到满足。

这一建立民主关系的潮流已经开始在教育领域初现端倪。从传统上讲，教育领域饱受控制模式的支配，这种控制支配性关系存在于学校领导与教师之间，存在于教师与学生之间，甚至存在于教师与学生家长之间。现在已不允许老师使用严厉的惩罚措施对学生进行支配和控制。在培训教师如何使学生广泛参与制定学校规章制度方面，我所在的培训机构已经发挥了很大的作用。另外，学生合作性的学习团队现在已经受到教师的广泛利用。许多研究表明，非支配性的学生学习模式具有很多好处。

在本书的第二章，我强调了团队的智慧，鼓舞经理们去开发利用团队成员的创造力。“大部分领导者都极大地低估了蕴藏在员工身上的知识、智慧和创造力，看不到员工身上的这笔财富。”在这之后，我对“为什么要组建管理团队”这一问题提供了7个答案。我还强调了一个似是而非的观点：称职的领导

看上去很像团队成员，合格的团队成员看上去很像团队的领导。在《美国心理学家》（1995年11月）刊登的一篇文章中，科罗拉多大学商学院的韦恩·卡西欧博士证实了我的论断。他说，今天，在许多团体组织中，人们发现“员工越来越像经理，经理越来越像员工”。他进而论述说：“经理那种控制、规划和监督的职能正在被取代，经理现在起的作用是教练、辅导员和顾问。”

在本书中，读者还会发现，我用了整整一章的篇幅来阐述赋予员工权利，帮助员工自己寻找解决问题的办法。我在1977年曾写道：“赋予员工权力，让员工解决自己的问题。能够这样做的领导是在进行良性投资，最终会带来很好的效益……员工将不再过于依赖领导，将会有更高的自主能力、更强的自我管理能力，更能够依靠自己的力量，解决他们自己的问题。”然而，赋予员工权力需要掌握人际沟通的技能，如果领导者不去学会这种技能，这些重要的益处将不会在组织机构中显现。本书不仅认识到了这一点，而且还具体阐明了这些人际沟通的基本技能，继而又告诉读者，对这些技能如何运用，在什么时候运用。今天，我们正在体验着工作单位中所发生的巨大变革。有鉴于此，这些技能的极端重要性已经越来越广泛地得到人们的认可。

实际上，许许多多的文章和书籍都反复强调，需要对新一代的领导者，按照本书所具体论述的人际沟通技能进行培训。这些技能是：

- * 群体决策会的组织与安排；（第七章）
- * 移情式的积极倾听法；（第四、五章）
- * 非威慑性的面对面交谈。这是一种非行使权力的且能让人们改变其不可接受的行为的方式；（第六章）
- * 化解冲突，没有输方，双方的需要都可以得到满足；（第九、

十章)

* 在人与人之间的交流中发现和避免障碍；(第四章)

* 采取非威胁性的方式考核员工；(第十一章)

* 选择召开适当形式的团队会议；(第七章)

自从1977年《顶好领导》出版以来，我所创立的培训机构已经为数百家美国公司及十余家外国公司的经理和主管人员提供了培训服务。我的培训机构最初的名称是顶好人生培训公司，最近易名为国际戈登培训公司。本书为顶好领导培训课程所使用的教材。

参加顶好领导培训课程学习的学员一致认为，参加培训的最大收获是学会了一些必要的技能，而这些技能是其他培训学习所不能够提供的。他们抱怨说，过去一些顾问或书籍的作者只是告诉他们应该做的事情，比如组织质量检查团、赋予员工权利、下放领导权力、重视不同情况，以及听取上面管理人员的意见。至于怎样才能做好这些事情却没有人向他们传授。然而，顶好领导培训教程给他们提供了具体的交流技能和解决问题的步骤，他们需要这样的技能和步骤以便能使他们学有所用。

在1977年本书出版时，有人认为书中提出的领导方法“太软弱无力”，“过分强调员工的作用”。对于经理组织召开这么多的群体决策会和与员工“分享他们的权威”，许多评论家持怀疑态度。《顶好领导》讲述的内容被看作是一种完全不同的领导艺术模式，许多评论家评论说，这种模式过分强调了“团队的智慧”、“员工的觉悟”与“对团队成员下放领导权力”。甚至对于《顶好领导》所强调的积极倾听法也被看作是把精神疗法和处理棘手敏感行为的方法引入了工作场所。还有人批评《顶好人生培训丛书——顶好领导》言其强调了员工的“幸福”，过分注重员工参与解决问题和制订个人目标。

前 言

然而，20年后的今天，我们感到团体组织与领导的作用都在发生巨大的变化。现在人们普遍接受的理念是，顶好领导的关键在于他能够组建出合格的团队，能够与本单位其他部门的经理和职工进行协调与合作。

研究表明，领导失败的重要原因之一，是因为他们被推举到了必须与他人密切合作的位置上，同人们建立良好的关系、组建以团队为中心的管理团队需要一定的技能，由于缺乏这方面的技能培训，领导们就不会利用团队成员的创造力，领导们之所以会失败是因为他们不懂得如何建立各种平等、合作的关系。本书的读者将学到建立这样关系的一些具体技能，由于这些技能对于建立各种合作平等的关系存在着普遍的意义，人们还可以运用这些技能加强婚姻生活并成为更加称职的父母。

令人遗憾的是，尽管对于怎样处理好关系需要培训至关重要，大量的员工从未在如何成为合格的团队成员方面接受过任何培训。事实上，许多公司在这样的培训方面没有任何举动。为了生存，许多团体组织现在需要对领导与员工都进行培训，让他们掌握所需要的技能，相互合作，建立伙伴性的关系。公司有必要成为“学习组织”。

日本“质量管理之父”石川芳先生说过：“在管理上，公司首先要考虑的是公司里人们的幸福。如果人们感觉不到幸福，如果不能使人们幸福，这家公司就没有存在的必要。”本书的读者将学会所需要的技能，使合作与民主的关系发挥作用。本书的读者将会受益匪浅，因为这样的技能将在员工身上产生积极的影响。对50家实施“群体参与管理”的公司的调查可以证明这一点。

托马斯·戈登
国际戈登培训公司创始人

目 录

前言	(1)
第一章 怎样才能成为一位顶好领导	(1)
第二章 走马上任方知任职难	(11)
第三章 工作是独自做还是让团队帮着做	(34)
第四章 帮助下属解决问题的技能	(47)
第五章 使倾听技能的运用日常化	(74)
第六章 如何使你自己的需要得到满足	(91)
第七章 如何提高管理团队的工作效率	(114)
第八章 冲突：谁输，谁赢	(140)
第九章 “无输方方法”：变冲突为合作	(170)

第十章	“无输方方法”在公司中的应用	(213)
第十一章	定期规划会议：进行工作评估的 新方法	(231)
第十二章	领导需要注意的深层问题	(250)
后记		(258)
致中文版读者		(263)



怎样才能成为一位顶好领导

据 我所知，“领导”这个词出现在英语中大约是在公元 1800 年左右。然后，又经过 100 年的时间，社会科学家才着手对领导这一现象进行认真的研究。但是，在过去的 40 年里，研究人员辛勤耕耘，弥补了失去的时间。对于人们怎样才能成为领导、怎样保持领导地位、怎样赢得追随者、怎样推动集体的工作、什么情况才能培育顶好领导等方面，他们进行了深入的研究。最近对领导艺术方面的研究进行了全面的调查和回顾，结果表明共进行了 3000 多项研究，研究项目的题目就厚达 150 页！显然，对于领导艺术这一领域，人们已经进行了广泛深入的调查研究。

既然有关领导概念的秘密已大部分揭开，那么我们就有可能详尽地描述一下需要具备什么条件才能成为一位称职的领导。得益于数千项的研究成果，使我们能够建立一个称职领导

的模式，这一模式通过对许多不同类型的团体组织的考察得到了广泛的证实。

写这本书的目的之一就是把这个模型从神秘的大学实验室里拿出来公之于众，使无数个处于领导地位的人们都能容易了解它——这些人遍及政府部门、工商业界、代理机构、社区团体、学校和家庭。让公众了解称职领导的时刻已经到来。这样做可以使各行各业的人们都掌握一个评价领导的标准，不仅可以用来对照领导本人，也可以用来评判那些已经成为（或是就要成为）领导的人们。

当今的社会与几百年前的社会大不相同，人们主要生活在团队当中——无论是工作、做礼拜、游戏还是学习都是这样。不管是向更好的方面发展，或是向更糟的方面发展，似乎所有的团队都确实需要领导。但是，领导既可以营造一个团队也可以打破一个团队。他们的态度和行为强烈地影响着团队的工作，也影响着团队成员所享受的满意程度。对于这一点大家都清楚，因为我们都直接与老师、管理人员、督学、委员会主席、教练、经理、牧师和被选举的官员打过交道，有这方面的体会。

我们这个社会也同样如此，一个常被忽视的事实是，大部分人在某个时期都会被推到领导一个团队的位置上，比如说，大多数人都要当家长，处于领导孩子的地位，老师同样是领导（要领导一班学生），每一个人都是领导。只要一个人被挑选出来指导一个委员会或是工作小组，被选举为志愿者组织的负责人，管理童子军的工作或是当野营主管，他就是领导。

许许多多的人担任着各种不同的领导角色，但是，他们之中有多少人感到这种工作能给人带来回报和成功？有多少人能够如实地把自己的表现评价为“工作很出色”？有多少人在尽

职尽责地做领导时遭到刁难和抵抗——甚至是敌视、妒忌和冷落？有多少人以“永不再干”这句话来结束领导生涯？

倘若当领导的结果成了一次不愉快的经历，那多半是由于领导本人领导不力造成的。几乎没有人受过任何形式的称职领导方面的专门培训。如果想到这一点，我们就很容易理解当领导为什么常常那么难、那么劳神、又那么令人失望。

写这本书的第二个目的就是向领导者说明，要运用当今的称职领导“模式”，他们必须学习哪些特别的技能和方法。仅仅理解这个模式还不够，领导者还必须掌握实现这一模式所需要的技能。

如“满足相互间的需要”，这是一个很重要的概念，在第三章里我将对这一概念进行更为全面的解释。研究表明，称职的领导是那些其团队成员感到他们的需要得到了满足的人，而领导者本人也觉得他们自己的需要同样得到了满足，有人把这叫作什么“公平的社会交换”。可是一个领导人怎样才能做到这一点呢？领导者具体需要怎么做才能达到“满足相互间的需要”这一令人向往的境况呢？对于那些“怎么做”之类的问题，在大多数有关领导方法的书本里你根本找不到答案。然而，解决需要方面的冲突和获得必要的“公平的利益均衡”的具体方法的确存在，最为重要的方法就是“无输方方法”（No-lose Method），在第九章和第十章里，我将进行解释和说明。这一“六步冲突解决法”使领导们能够把理论用于实践，把研究中所告诉我们的理想变为现实。

研究结果也始终证实了“参与原则”的有效性。就是说，如果给团队成员机会，不仅让他们参与决策，而且参与执行决策，他们就更乐意接受新的观念和新的工作方法。尽管许多有关领导方法的书籍把“雇员参与”吹捧为称职领导的理想武

器，但是，却没有在书中精确地详细解释领导者怎样才能有效地做到这一点。在第七章里，我把“参与管理”这一抽象概念进行了分类，向领导人展示如何能够不同程度地运用雇员参与原则。我对具体的团队会议类型进行了描述，领导们可以据此促进员工参与活动。

这是一本提供技能和方法的书，它告诉大家如何倾听，团队成员才会畅谈他们的问题；如何交谈，团队成员才会体谅你的特别需要；怎样主持召开高效率的会议；怎样发现问题及努力解决好问题；如何处理违反规则问题；如何让团队成员确立工作目标；如何在评估工作表现时排除干扰的成分。

有些技能和方法是我自己摸索出来的，因为我曾经在几个团队组织中做过人际关系顾问，与所在单位的领导人共同处理过一些实际问题。其他的技能和方法（主要是交际技能）是从培训我当专职的“助人代理”（helping agent）的那些人、以及从我做临床心理医生时的同事那里照搬来的。多年来，我对这些技能越来越充满信心——我知道这些技能很有效。我知道可以把这些技能传授给大部分领导者。这一坚强信念是基于 20 多年来，我用我的《顶好领导》培训了上千名领导人，用我的《顶好教师》培训了成千上万的教师和校长，用我的《顶好父母》培训了 25 万父母（家长）。

当各级的管理人员都接受顶好领导培训时，这些技能和方法会对团体组织产生较大的作用。然而，如果只有一位领导人获得这些技能和方法，其在单位里所产生的影响也能够明显感觉到。这一结论是芝加哥大学劳资关系研究中心在其所进行的研究中提出来的。该中心对一位领导（一位工厂经理）进行了跟踪评估，这位领导接受过该书中所描述的顶好领导技能培训。

在这个人改变了其领导作风并继任工厂经理的职位一年之后，我们对他的团队成员（11个工头）和上级管理层全体成员（一共12人）进行了深入的采访。他们对经理的描述有160条，其中有5条可以理解为对经理的特点不予赞赏。对于这位领导的特点提及最为频繁的是：

倾听加理解，乐意讨论问题，乐意听取建议，肯花时间去听；（27个这样的评论）

扶持和帮助，支持你，站在你一边，把你的问题记在心里；（19个）

运用团队决策方法，帮助团队达成更好的决议，使合作更加容易；（19）

避免密切监督行为，不以势压人，不死搬教条支配人控制人；（18）

授权于人，信任集体，依靠集体的判断，允许集体决策，相信别人的创造力；（17）

交流坦率而真诚，怎么想就怎么说，你可以相信他的话；（11）

能充分发挥下属的潜力，和工人关系亲近。（8）

有关这位工厂经理采用新的技能和方法后所产生的具体影响，这些采访也提供了这方面的资料：

各个部门之间的合作和协调得到了加强；（21）

对工头个人的行为和进步产生了积极的影响；（19）

生产和利润都得到了增长；（11）

形成的决议和解决方案更加完美；（7）