

领导力大师阿代尔系列

2

高效领导

做最好的自己 做成功的领导者

John Adair's 100 Greatest Ideas
for Effective Leadership

(英)约翰·阿代尔 著
马林梅 译

JOHN ADAIR



世界第一位领导学教授

被誉为欧洲的彼得·德鲁克

世界500强企业公认的最实用的管理学家

超过100万经理人参加过约翰·阿代尔的培训课程



中国电力出版社

CHINA ELECTRIC POWER PRESS



WILEY

领导力大师阿代尔

高效领导

John Adair's 100 Greatest Ideas
for Effective Leadership

JOHN ADAIR

(英) 约翰·阿代尔 著
马林梅 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

高效领导 / (英) 阿代尔 (Adair, J.) 著; 马林梅译. —北京: 中国电力出版社, 2012.10

(领导力大师阿代尔系列)

书名原文: John Adair's 100 Greatest Ideas for Effective Leadership

ISBN 978-7-5123-3636-0

I. ①高… II. ①阿… ②马… III. ①企业领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第247721号

John Adair's 100 Greatest Ideas for Effective Leadership(978-0-857-08134-6)

Copyright © 2011 by John Adair

All rights reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons.

Authorised translation from the English language edition published by Capstone Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with China Electric Power Press and is not the responsibility of Capstone Publishing Limited. No Part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, Capstone Publishing Limited.

京权图字: 01-2011-6493

领导力大师阿代尔系列: 高效领导

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 黄蓓 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2013年1月第1版·2013年1月北京第1次印刷

880mm×1230mm 32开本·7.875印张·169千字

定价: 30.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



作者的话

高效的商业人士所拥有的领导和管理能力需要以卓越的决策能力、沟通能力、创造能力以及将这些能力付诸于实践的技巧为支撑。这六个方面正是本系列丛书的基础。

这些技能都不是孤立存在的，它们互相联系、互相影响。基于此，这套丛书精选出关键的能力和技巧。如果你阅读了一本以上（我希望如此），那么，你会不止一次地看到这些关键的能力和技巧。它们就是本系列的框架，熟读多遍有利于你尽快掌握这些技能。

同样，如果你仅阅读了一本，由于该系列中的每本书都有这些关键的能力和技巧，因此你也可以从这一本书中收获想要的东西。

祝你早日成为高效的管理者！

约翰·阿代尔

 前言

非常高兴能为读者献上这本书。请根据自己所需尽可能地从本书中吸取有益的成分并加以利用。我希望这些方法有助于增强你的领导力。

本书根据不同的主题分为六个部分。要成为一名成功的领导者，你必须有良好的组织和自律能力；善于设定目标并且专注；创造性地思考和决策；善于沟通。

本书所讨论的内容是从我的被实践检验过的思想中提炼出的精华，它们会帮助你更好地履行领导者和管理者的职责，让你更好地利用他人的力量实现自己想要的结果并加深对自己和他人的理解。

本书没有详细地讨论领导者和管理者之间的区别。这样做更贴合实际，使管理者或领导者皆可提高个人绩效。

通过阅读本书，我希望你能获得启发并坚持不懈地提高自己，直到成为一名高效、卓越的领导者。

作者的话

前言

1	第一部分 理解领导（力）
3	理解领导的职责
5	任务、团队和个人
8	领导职责——以行动为中心
10	领导素质——任务
11	领导素质——团队
12	领导素质——个人
15	第二部分 履行领导职责
17	确定和实现目标
19	自我评估
20	确定个人目标
22	确定职业目标
25	领导技能
27	明确任务
30	制定计划
33	指示

35	开展控制
37	给予评价
40	提供支持
42	激励员工
44	以身作则
46	领导力短训
47	领导素质
49	领导者的25项素质
51	领导者的七大素质
52	领导素质测试
54	谦逊的力量
57	第三部分 利用员工的力量
59	团队建设
61	团队建设——领导者的职责
65	完成任务
66	建设团队
67	发展个人
69	个人与团队
72	从优秀到卓越——高绩效团队的特征
75	激励员工
77	激励的50/50法则
78	激励员工的八大原则

79	马斯洛的需求层次理论
81	麦格雷戈的X理论和Y理论
83	赫兹伯格的激励—保健理论
86	管理者的激励清单
87	自我激励的十大方法
88	衡量积极性的七大指标
89	选择积极的人——米开朗琪罗动机
91	激励的关键——将每个人视作独特的个体
92	雅各布阶梯——设定目标
94	强化激励——提供反馈
96	维持激励——保持士气
98	创造激励员工的环境
99	给予公平的回报
101	给予认可
105	第四部分 领导者的思维
107	决策
109	提高决策技巧
111	高效的思考者
113	制定决策的管理者
115	避免不利的妥协决策
116	分析
118	综合
119	想象力

120	概念性思维
121	直觉
122	创新
123	评估
125	权衡备选方案
129	创造力和创新
131	创造力的七大障碍
133	提高创造力应做的十件事情
134	激发创造力的七种方法
135	创造性思维的四个主要阶段
137	创新的七大关键人物
139	招募和留住创造性员工
141	鼓励创造力的发挥
143	沟通增强创新
144	克服创新的障碍
146	善于创新的组织
150	创新型组织自测清单
152	组织内创意的源泉
155	头脑风暴法
161	第五部分 战略领导的挑战
163	战略领导者的作用
165	领导层次
166	战略领导者的艺术

168	战略领导者的七大职责
169	运营领导者的七大技巧
171	实践智慧
173	战略领导技巧
175	指明方向
177	战略思考和战略规划
179	执行计划
182	连接部分与整体
184	建立伙伴关系
186	让员工精神焕发
188	培养领导者
193	第六部分 培养个人技巧
195	有效沟通
197	沟通的十五个关键
199	倾听——沟通中的关键要素
201	做一个更好的倾听者——提高倾听技巧
202	有效讲话的六大原则
203	了解场合——精彩演说的第一要素
205	计划和撰写演说稿
207	如何在演说当天表现最佳
209	一对一面谈
211	考核绩效
213	接受批评的七种方式

215	会议管理
218	组织内沟通
221	时间管理
223	时间管理的十大原则
226	有效地授权
229	利用既定时间
230	关注健康，释放压力
232	应对打扰的五大技巧
233	改善时间管理的六大方法
235	留出时间思考
236	管理会议

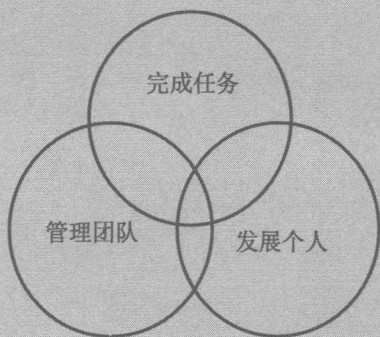
第一部分 理解领导（力）

到目前为止，我最大的成果就是明确了领导者的基本作用。对所有的群体和组织而言，领导者的基本作用都是相同的。

领导者基本作用的核心是三大责任：完成任务、建设和维护团队以及发展个人。

这个模型意味着要理解自己的工作环境。你需要了解自己的业务，具备一定的个人素质、性格和技能，才能履行领导者的八大基本职责，即：明确任务、制定计划、指示、控制、评价、提供支持、激励以及以身作则。

领导职责的三个圆环互相融合，构成了我们惯称的领导力和管理力，但这两个概念各有独特的含义。

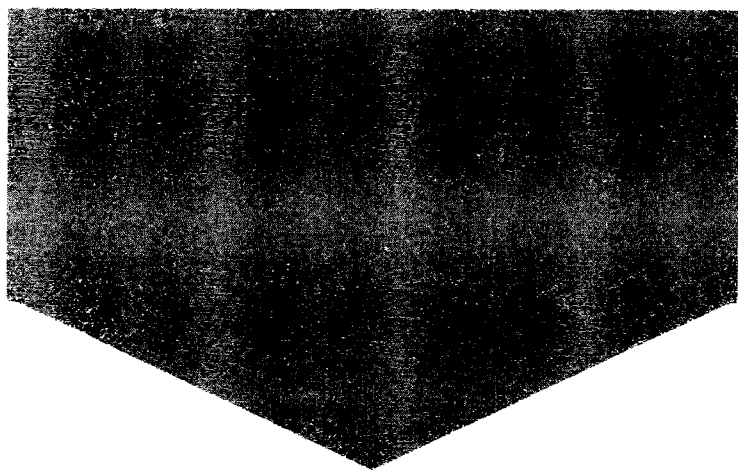


- ◆ 领导是指引方向，特别是在发生变革的时候；启发

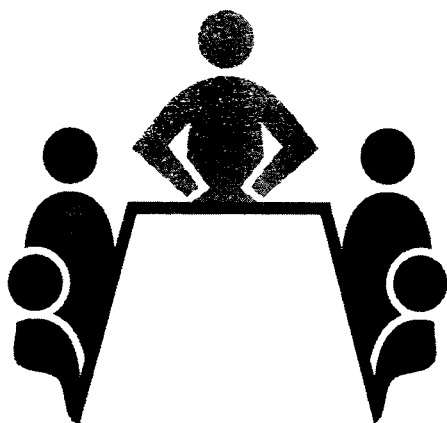
或激励人们积极工作；建设和维护团队；以身作则，取得个人成就。

- ◆ 管理是在“稳定状态”下运营企业；日常的经营管理；确立组织结构并建立制度；开展控制，特别是通过财务手段。

这两套技能和业务都很重要。你必须是一个管理者兼领导者或者领导者兼管理者，这取决于你在组织中的具体位置或职责。



理解领导的职责





任务、团队和个人

领导（leadership）包含三个相互作用的因素或变量。

1. 领导者：个性和品格。
2. 形势：部分不变，部分变化。
3. 群体：追随者以及他们的需要和价值。

将领导与群体的需要相结合能帮助我们更好地思考。与个人一样，群体有自己的群体个性，但也有一些共同的需要。

1. 任务需要：完成共同的任务。
2. 团队维护需要：齐心合力或者保持团队凝聚力。
3. 个人需要：个人进入团队想实现的需要。

这三种需要（任务、团队和个人）就是领导的真谛，人们希望他们的领导者：

1. 帮助他们完成共同的任务。
2. 使团队协同配合。
3. 回应个人的需要并满足。

为什么会有这些需要？工作群体之所以形成，是因为一个人难以完成某项任务，于是产生了压力。如果无法完成任务，群体就会士气低落。

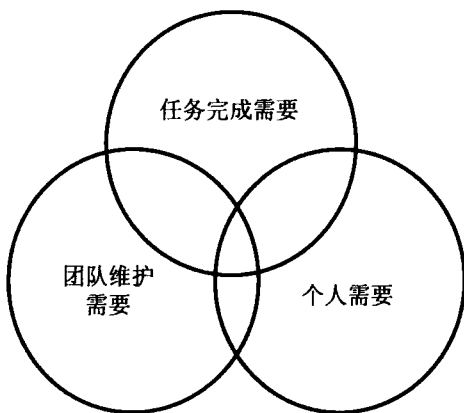
其他两种需要更加隐蔽。群体容易四分五裂，凝聚的力量——团队维护的力量，比分裂的力量更强大。“合则立，分则亡。”形成、提高和保持群体/组织的凝聚力至关重要。



个人需要包括物质需要（如工资），但更多的是心理需要。

- ◆ 认可。
- ◆ 成就感。
- ◆ 地位。
- ◆ 更深层次的需要——在工作中贡献或者索取的需要。

任务需要、团队需要和个人需要互相重叠，如下图所示。



- ◆ 完成任务需要建立团队，并满足个人的需求。
- ◆ 团队维护失败（团队缺乏凝聚力）时，任务的执行会受阻，个人的满足感会降低。
- ◆ 如果个人需要没有得到满足，团队将缺乏凝聚力，任务的执行也将受阻。