

Develop Your Leadership Skills



提升你的领导力

[第三版]

「英」约翰·阿代尔 著
(John Adair)
姚晓宁 译

全球公认的领导力研究权威阿代尔
教你如何成为高效领导者

中信出版集团

Develop Your Leadership Skills

提升你的领导力

[第三版]

[英] 约翰·阿什尔 著
(John Asher)

姚晓宁 译



图书在版编目 (CIP) 数据

提升你的领导力 : 第三版 / (英) 约翰·阿代尔著 ;

姚晓宁译 . -- 北京 : 中信出版社 , 2017.8

(创造成功经典系列)

书名原文 : Develop Your Leadership Skills

(Creating Success)

ISBN 978-7-5086-7748-4

I. ①提… II. ①约…②姚… III. ①领导学 IV.

① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 137870 号

Develop Your Leadership Skills by John Adair

Copyright © John Adair, 2007,2013,2016

'This Translations of Develop Your Leadership Skills is published by arrangement with Kogan Page.'

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

提升你的领导力 (第三版)

著 者 : [英] 约翰·阿代尔

译 者 : 姚晓宁

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 3.25 字 数 : 35 千字

版 次 : 2017 年 8 月第 1 版

印 次 : 2017 年 8 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2017-4266

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-7748-4

定 价 : 30.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

目 录

[CONTENTS]

引 言 / 001

第一章 你必须成为什么样的人 / 005

必备特质 / 008

通用领导特质 / 009

第二章 你必须了解哪些知识 / 013

第三章 你需要做的事 / 021

任务需求 / 024

团队维护需求 / 024

个人需求 / 025

三个需求之间的相互关系 / 026

构建领导力的职能法 / 027

作为领导者的角色 / 028

领导：个人提示 / 029

第四章 如何将核心领导职能转化为技能 / 031

定义任务 / 034

计划 / 037

简报 / 040

控制 / 043

评价 / 046

激励 / 048

组织 / 052

提供榜样 / 058

第五章 如何提升自己成为领导者 / 065

做好准备 / 068

积极主动 / 068

反思复盘 / 069

第六章 如何在战略层面领导 / 073

战略领导者的职能 / 075

实用学识的重要性 / 076

领导合适的变革 / 078

第七章 如何培养组织中的领导者 / 081

原则一：制定领导力提升战略 / 084

原则二：选拔 / 085

原则三：培训领导力 / 086

原则四：职业发展 / 087

原则五：直线经理作为领导力的培养者 / 087

原则六：文化 / 088

原则七：首席执行官 / 089

发现别人的伟大之处 / 090

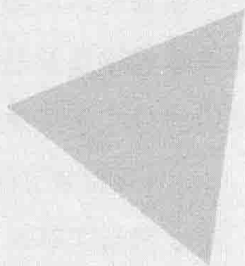
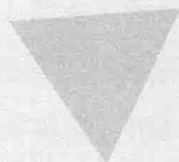
附录 领导力清单 / 093

实现任务 / 095

建设和维护团队 / 096

发展个人 / 097

引言



领导技能现在已经被普遍认为是管理的一个关键组成部分，甚至有些人认为它是管理最重要的部分。现在一个好的管理者必须是一个领导者。同样，一个好的领导者也将是一个管理者。

但你如何才能成为一个好的领导者？提升你自己的领导能力是可能的吗？让我用一个响亮的“是”来回答后一个问题。至于第一个问题，这整本书就是我的答案。对于任何即将在任何组织中担任团队领导角色的人来说，本书都是一个简单实用的指南。但我希望，本书对那些已经是领导者并渴望提高其基本领导技能的人同样有用。如果领导力对你很重要，本书将提供一个使你变成高效领导者的完整框架。

一句忠告：没有人能教授你领导力。领导力是你必须习得的——主要从经验中习得，但是实践经验必须借助方法和概念来阐明。习得发生在实践经验与方法和概念产生火花时，因而你阅读时必须努力思考并做到：把我说的与你的经验联系起来并仔细琢磨。与生活中的其他一切事物一样，你对实

际领导与理论的这种关联探究越多，你从中学到的也越多。

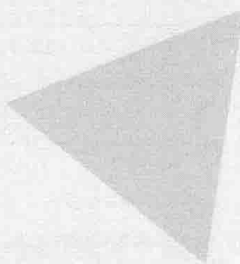
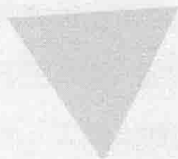
让我为这本薄书增加一个大胆的断言。人们经常辩论领导与管理的差异和相似之处，但是大多数务实的人首先关心的是他们必须做什么，而不是做的事应该是“领导”还是“管理”或两者都是。如一则中国的谚语所说：“黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫。”这就是一本适合这样务实的人的书。本书第一次真正成功地综合了领导和管理概念，最终有了唯一整合的且包含了领导和管理两个视角的理念。

第一章

你必须成为什么样的人

必备特质

通用领导特质



让我们从最基本的问题开始：为什么是这个人而不是那个人成为或被接受为一个团队的领导者呢？换句话说，什么是领导力？之所以从这个问题开始，是因为更清楚地了解领导力的本质和作用，是你提升自身领导技能所需迈出的最大一步。请在下栏列出最多 5 个答案。

什么是领导力？

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

关于这个问题，通常填写出来的答案是你脑海里那个确实具有领导素质的人的描述。包括勇敢和坚韧在内的这些特征，往往使一个人在各种情况下都能成为领导者。他们是天生的领导者。

这样就有两个困难。首先，如果对比所有这个方面的学术论文或书籍上关于领导素质的描述，你会发现它们之间有

巨大的差异。这并不奇怪，因为在英语中有超过 17 000 个描述个性和性格的词汇。其次，有关“领导者是天生的而不能通过后天习得”的假设并不能帮助你太多。不要忘了，年轻人常常会说的一句年终评语是“史密斯还不是一个天生的领导人”。况且，这个假设是不正确的。当然，我们在领导能力方面的潜力是不同的，但潜力能够而且应该得到培养。如果你在提升领导力上非常努力，你的领导技能就会变得更具习惯性或自觉性。然后人们会称你为天生的领导者。

必备特质

领导力不能脱离人的个性和特点。有些特质你必须具备，基本而言，你应该具有并且代表了你所在团队期望或要求的特质，甚至你就是这些特质的化身。我必须强调，这是非常重要的。没有这些基本能力，你在团队中将缺乏可信度。（顺便说一下，领导者和管理者之间的第一个区别：管理者无论是否具有所需的能力，都可以在组织层级中被任命为高层管理者。）

列出的这些基本特质对于你成为领导者是必要的，但它们本身不足以使你成为一个领导者。例如，没有勇气就不可能成为军队的领导者，但有大量极具勇气的士兵也不是领导者，因为勇敢是军人的优秀品质。那么你要成为领导者还需具备什么特质呢？

<<< 练 习 >>>

请拿一些纸，列出在你所在领域工作所需的五六个特质，并与同事确认。我自己已经多次做过这个练习，例如，同生产工人、销售人员、护士、工程师和会计师一起。我认为你不会觉得这个练习很难。注意，描述的词语可能有所变化，例如“工作努力”和“勤勉”，但所描述的特征、素质或能力都是一样的。

通用领导特质

你可能已经注意到，上面列出的这些特质是就特定领域而言的。尽管这些领导特质可能也有一些具有普遍性，但不同的领域对这些特质的要求程度有着巨大的变化。然而，有一些更通用的或可迁移的领导特质，你应该能从自己身上看到，也肯定会从其他一些领导者身上看到。它们已经在下面列出。

<<< 领导者通用特质 >>>

- **热情** 你能想到任何缺乏热情的领导人吗？很少有，不是吗？
- **正直** 使人们信任你，你必须具备这一品质。正直对职业或个人的 interpersonal 关系来说都至关重要。“正直”意味着个人

表里如一旦遵循普世价值——尤其是善良和真诚。

- **坚韧** 领导者往往比较苛刻，由于他们要求高而与之相处不舒服。他们是坚韧不拔的。领导者的目标是被尊重，但不一定需要被喜欢。
- **公平** 高效的领导者以不同而平等的方式对待每个人，没有偏爱，公正地依据工作表现奖惩员工。
- **温情** 冷漠的人做不了好领导。领导者不仅要知人心，也要懂人情。人文关怀和热爱你所做的事同样重要。
- **谦逊** 这有点奇怪，但一流的领导者都具有这个特质。与谦逊相对的是傲慢，谁想为一个傲慢的管理者工作呢？一个好的领导者的标志是既乐于倾听也不过度自我。
- **自信** 自信至关重要。你有没有自信，人们会感觉得到。因此，提高自信心始终是成为领导者的前提，但不要变得过分自信而走向傲慢。

有些读者可能对这个清单中包含“正直”在内的一些特质有所质疑。难道就没有像阿道夫·希特勒（Adolf Hitler）那样毫无正直可言的好领导者吗？好领导和向善的领导有着显著的区别。希特勒是否是一个好的领导者是一个有争议的话题：在某些方面，他是；而在其他方面，他又不是。但他肯定不是一个向善的领导者。不过这就有点学术了。正直是领导力的基石，不具备这一特质的领导不会长久，大都将很快崩塌。为什么？因为这是人性之道。

“你是什么样的人”是领导力的重要部分。记住祖鲁人（Zulu）的谚语：“我听不见你在对我说什么，因为你在对我喊。”这也是提升领导力的三个主要方法之一，即回答“什么是领导力？”及“为什么是这个人而不是那个人成为团队的领导者？”的主要方法。（另两种方法将在第二章和第三章详细讨论）

现在，你可以培养所有这些特质。你可以建立自信，发现热情的新源泉并正直地成长。但这需要时间，更好的途径是结合其他两种提升领导力的方法。尽管如此，我仍会不时地建议你回到培养特质这个方法上。当你开始分析你的优势和弱点（在个性和性格方面）并向积极的方向改变时，要不断地反馈你的进展，尽管这样做可能很痛苦（从经验来说）。

测试你是否具有领导者的基本特质，你应该问自己下列清单中的问题。

<<< 检查清单：领导者特质 >>>

	是	否
■ 我拥有上述七种特质吗？（这个清单将随后显示你是否真的有！）	☐	☐
■ 我已经证实自己是一个负责任的人了吗？	☐	☐
■ 我喜欢作为领导者所承担的责任和给予的回报吗？	☐	☐
■ 我是因为自己的工作热情而知名吗？	☐	☐