

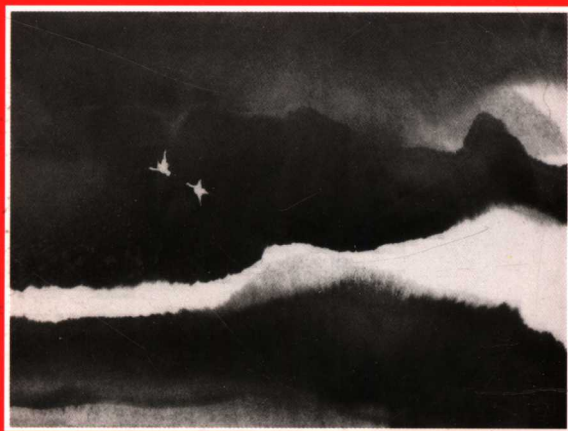
典藏
大师

阿代尔作品

世界上第一位领导学教授的智慧

如何培养领导者

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
李璐 译

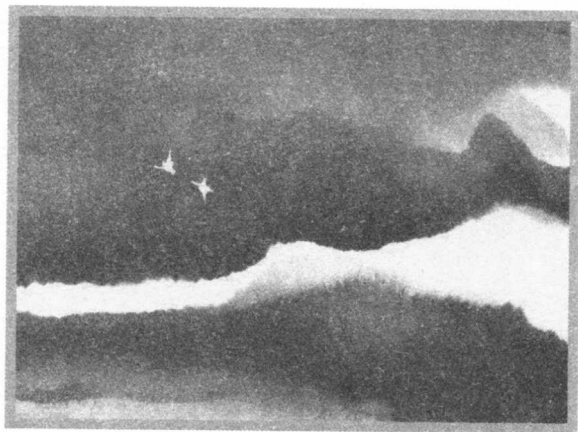


中国人民大学出版社
China Renmin University Press

How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development

如何培养领导者

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
李璐 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

如何培养领导者 / [英] 阿代尔著: 李璐译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-07926-4

I. 如…

II. ①阿…②李…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027782 号

如何培养领导者

[英] 约翰·阿代尔 著

李 璐 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 **邮政编码** 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 **版 次** 2007 年 3 月第 1 版

印 张 13 插页 2 **印 次** 2007 年 3 月第 1 次印刷

字 数 128 000 **定 价** 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

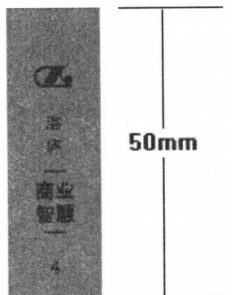
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受

更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80°左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84°，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 1/3，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

红色不仅象征勇气、希望、激情、权威、自信，还有更多，正像作者所说领导的特质并不是固定的，每一个组织，每一个人对它都有不同的理解和要求。

领导力的形成与培养需要不断学习、不断讨论、不断实践。白芷浩说得好，就像山的顶峰一样，各个行业之间的顶峰比下面的部分更为相似，真正让它们彼此形成鲜明对比的，仅仅是下面丰富多变的岩层，但人们需要游历过才会知道顶峰其实是相同的。

这就是我们选择红色、中国山水的原由，红色代表领导力，山水象征领导力的修炼，水墨是为中国读者而选，畅游在英国大师的思想精华中，修得的是与自身相协调的智慧与力量。

责任编辑



中文 版序

在 2005 年，中国浦东干部学院（China Executive Leadership Academy Pudong, CELAP）曾经邀请我参加了他们主持的一次国际会议，在开幕式上做主题演讲。让我感到分外惊喜的是，在当天的晚宴上，我有幸成为了中国的首位领导学荣誉教授。

因此，我希望你们，我亲爱的中国读者们，能够读到《如何培养领导者》、《领导力的 9 堂必修课：领导大师与 CEO 的对谈》（*Not Bosses But Leaders*）以及《激励型领导者的 9 堂必修课：领导大师与 CEO 的对谈》（*The Inspirational Leader*）《领导力与激励》（*Leadership and Motivation*）的中文版，就好像它们是由你们自己的教授和老师为你们所写的一样，而不要把它们看成是从西方引进的。为什么这么说呢？因为你们将在这本书中探索的原则和真理，属于一个普遍的知识体系，而中国曾经为这个体系做出了巨大的贡献。

你们对这本书投入的关注和思考越多，你们能从中学到的有益的东西就会越多。因此，在读这本书的时候不要漏掉一个字——一字值千金呀！

或许，在本书中能值千金的一句话，就是一句能打动你们的话，一句能点燃你们的渴望之火、让你们决心成为最优秀的领导者的话。祝愿你们心中的这团火焰始终熊熊

燃烧，永不黯淡，永不熄灭。希望你们永远也不要放弃朝着那个目标奋进的努力。

为什么出色的领导如此重要呢？因为仅仅是出色的领导，就足以让自由和平等的人们融洽地合作以实现伟大的目标。中国有句老话说得好，“人心齐，泰山移”嘛。

希望你们喜欢这本书，但愿它能为你点起一盏明灯，照亮你成为一个优秀领导者的旅程。

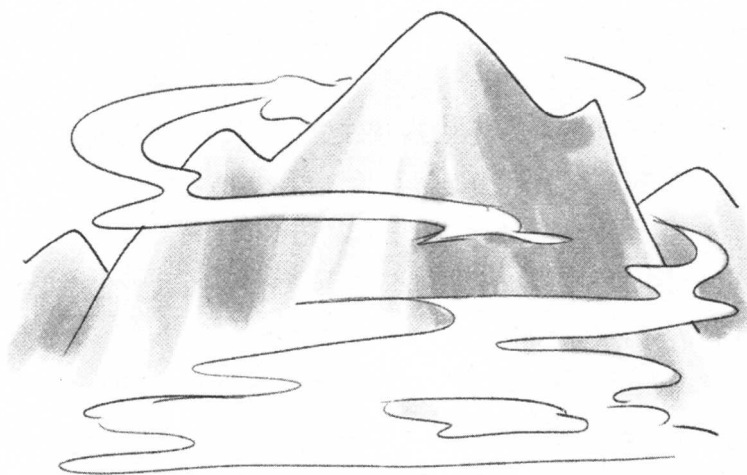
祝你们成功！

约翰·阿代尔

目 录

前 言	1
第一部分 探索领导力	7
第1章 特质法	9
第2章 团队或职能法	19
第3章 领导者还是管理者	31
第4章 情境法	41
第5章 领导的层次	53
第二部分 如何培养领导者——七项原则	65
第6章 原则一 领导力培训	67
第7章 原则二 甄选	97
第8章 原则三 让基层管理者成为领导力导师	120
第9章 原则四 领导的机会	132
第10章 原则五 领导力教育	143
第11章 原则六 领导力发展的战略	169
第12章 原则七 首席执行官	180
结束语	192
译者后记	197

前言



“您能为我们举例说出一个正在培养领导者的组织吗？”他们问我。房间里安静下来，我凝视着窗外，陷入了沉思。

当时我是世界上第一位从事领导力研究的教授，我想，来大学拜访我的这两位客人有理由期望我知道答案。“不包括军队，”他们补充说，“我们已经拜访过他们了。”

几分钟过去了……不错，我的确能想出许多正在培训领导者的公司，例如，这些公司把他们的一线管理人员送去参加“以行动为中心的领导力”（Action-Centered Leadership, ACL）课程，但这并不是他们提出的问题的答案。那么，谁在培养领导者呢？

“我想不出。”最终我回答说。

“那么好吧，”他们说，“就让我们来做。您能帮助我们吗？”

我接受了这个请求，他们接着又告诉我更多关于他们的情况。我的这两位访客，比尔·施戴德（Bill Stead）和埃德加·文森特（Edgar Vincent），是英国化学工业公司（Imperial Chemical Industries Ltd.，ICI）的集团人力资源高级经理，而在当时，英国化学工业公司被人们称做是“英国工业的领头羊”。

比尔和埃德加告诉我，1980年ICI的盈利惊人地下滑了48%，自公司1926年成立以来首次取消了红利。ICI的组织过于庞大（员工超过6万名），体制过于官僚，市场定位也不明确。集团董事会的执行董事们已经决定，ICI当前的首要任务是培养管理者和领导者，在我的记忆里，这是

我第一次听到这个说法。

在接下来的5年当中，我们一直在ICI的9个分公司开展培养领导者的工作；5年以后，ICI成为英国历史上首家年盈利达10亿英镑的公司。

开篇讲述这件事，是为了让大家了解，领导力并不是润滑劳资关系的温和技巧，它不是随意的、不必要的东西。领导力是事业成功的关键要素，无论是何种事业，也无论你如何定义成功。

军队很久以前就学到了这一课。卒于公元前406年的希腊诗人欧里庇得斯（Euripides）就曾做过如下精炼地表述：

10名英明领导下的优秀士兵，能打败100个无人领导的敌兵。

战争或战役中的胜利往往与优秀的各级领导密不可分。

领导主要存在于三大层面，不久前我把这三个层面分别命名为：**战略层（strategic）、运营层（operational）和组织层（team）**，现在这个命名法开始通行起来。人们的观念里存在着一种常见的谬误，即一个组织仅仅需要一个优秀的战略领导者来掌舵就足够了。而事实上，**事业成功的秘诀在于上述所有三个层面的卓越领导。**

组织也许能够用高额的薪资引进新的战略领导者，就像世界级的足球俱乐部更换经理人一样。但是面临发展各个层面优秀领导力的任务，他们没有选择，只能效仿20世纪80年代ICI的做法，培养自己的领导者。

在本书第一部分“探索领导力”中，请跟我一道踏上

一次发现之旅，探索领导力的本质以及教授领导力的方式。

我这样做有两个理由。首先，如果你对领导力是什么，领导力与管理或统御之间有什么关系，不具备相当的认识，会严重阻碍你发展领导力。你都不知道它是什么，又怎么能发展它呢？

然后，请你参照自己的组织，来学习第二部分“培养领导者的7项原则”。我概括出这些原则，尽可能生动地进行描述，但与此同时，你必须要做最大程度的思考。因为只有了解自己的事业领域以及所在的组织，你才知道怎样把这些原则应用到你所在的情境当中。

当然，你如何运用从这本书里收获的知识，是由你的角色所决定的。如果你恰巧担任的是一个战略领导者的角色，例如董事长或首席执行官，那么你就面临发展领导者的问题。或者严格来说，是你的组织或机构面临这个问题，而你必须确保组织或机构正在长期、有效地推进这项工作。

另一种，也是当今越来越常见的情况，是你在组织中担任同事们的职业顾问，主管人才培养事务，例如人力资源部门的负责人；此外，你还可能是一名咨询师，专门协助组织培养领导者，这类咨询师的人数也正在逐渐增加。20世纪60年代，我在桑德赫斯特（Sandhurst）皇家军事学院担任领导力培训顾问的时候“塑造”了这种“咨询师”的角色。

在正文开始之前，我应该做一个简要的历史性概述。我们正处于全球变革的过程当中，旧的管理模式相当迅速

地被新的事业领导力理念 (business leadership)^① 所取代。人们现在了解,领导力存在于三大层面上:战略层、运营层和组织层,我把这称做“领导力革命”。

这场革命起源于我的《领导力培训》(*Training for Leadership*, 1968)一书,这是世界上首部关于领导力发展的著作。在那本书里,我播撒了在未来某一天能促成真正的领导力革命的种子,即管理者只是领导者一般职能中的一种形式的萌芽思想。我在该书中第一次概括了领导者的一般职能;还是在那本书里,我提出了3个领导力层面的概念,并在后来的书里对这个概念进行了深化发展。

在这本书里,我不打算描述美国的领导变革史,在美国,我20世纪60年代的研究成果受到了冷遇。我也不打算评述美国当前领导力在其学术基础上的蓬勃发展,以及他们缓慢艰苦地重复发现我在20世纪60年代已有成果的过程。

本书具有一种个人探索的实质和风格。领导力的培养是自然的过程。我尝试去了解这个自然的过程,并为组织提供建议,教他们如何顺应自然本质培养领导者,而不是与之抗衡。在这个探索旅程中,我试着理解并运用自己成长为一个领导者的经验。因此,在我所有以“领导力”为主题的著作当中,这本书是最具个人特征和反思性的一部。

此外,写作过程当中,我也非常重视书中信息的高度

① 这里“事业”一词是采用其最广泛的意义,泛指人们从事的活动。——作者注

相关性。世界是围绕着自己的轴心运转的。风气和条件从未像现在这般适合，使得组织愿意接纳本书实用的理论和精神。

柏拉图曾经说过：“手中持有火炬的人将会把火炬传递给他人。”通过这本书，我把火炬传给了你，希望它能够为你照亮前方的路途，希望它能帮助你培养他人成为领导者。至少，在你个人成为一名优秀领导者的道路上，希望这本书能是一颗指路明星。

第一部分

探索领导力

阿代尔

读完第一部分，你将跟我一起沿着三条上升路线——特质法（领导者必须是怎样的）、情境法（领导者必须知道什么）、团队或职能法（领导者必须做什么），探索到领导力的核心^①，但我们无法把这三条路线分离，要把它们作为一个整体，不是化学混合物，而是一个组合。

三者一起刚好构成了领导者的一般职能。这个发现在社会学领域的重要程度，绝不亚于爱因斯坦的相对论在物理学界或是克里克（Crick）和沃森（Watson）的DNA双螺旋结构对生物学界的影响。

事实证明，将20世纪60年代关于领导力一般职能的突破性发现——即我所研究的整合理论——应用于领导者的甄选和培训，取得了惊人的成功。

“回归本源”（to the fountains），这是英国一位著名文艺复兴学者和医生的格言。在第一部分，让我们一起将时光回转到苏格拉底时代的雅典，那里是关于领导力以及如何培养领导者的现代思想的发源地。

① 特质法（Qualities Approach）、情境法（Situational Approach）、团队或职能法（Group or Functional Approach）。——编者注