

The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success

典藏
大师

阿代尔作品

世界上第一位领导学教授的智慧

激励型领导者^的9堂必修课

领导大师与CEO的对谈

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
姜文波 译



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

The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success

激励型领导者^的9堂必修课

领导大师与CEO的对谈

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
姜文波 译



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

图书在版编目 (CIP) 数据

激励型领导者的 9 堂必修课: 领导大师与 CEO 的对谈/

[英] 阿代尔著; 姜文波译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-07862-5

I. 激…

II. ①阿…②姜…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 016901 号

激励型领导者的 9 堂必修课: 领导大师与 CEO 的对谈

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著

姜文波 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.tltnet.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 2 月第 1 版

印 张 10.25 插页 2 印 次 2007 年 2 月第 1 次印刷

字 数 91 000 定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

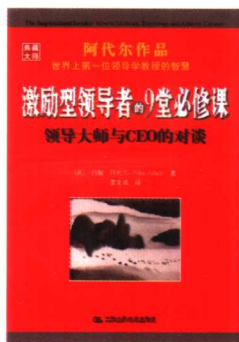


约翰·阿代尔 (John Adair)

约翰·阿代尔是国际上公认的领导学权威，也是世界上第一位领导学教授。他名列全球四十位对管理实践的发展做出杰出贡献的人之一。

他在桑德赫斯特皇家军事学院担任过高级讲师，还做过温莎堡圣乔治学院的学术总监，目前是埃克赛特大学的领导学客座教授，也是很多商业、政府、教育、健康组织的顾问。

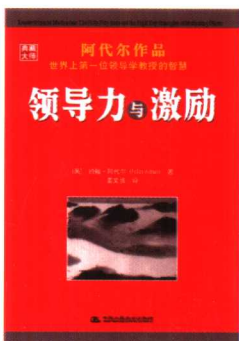
他首创了“战略领导”、“以行动为中心的领导力”等理念和方法。他是近年来少数致力于讨论实际领导力的人士之一。如今，他仍笔耕不辍，著有三十多本以领导为主题的书籍，并在世界各地讲学，用自己永恒的领导愿景启发和激励着新的读者和听众。



激励型领导者的9堂必修课
定价：28.00元



如何培养领导者
定价：32.00元



领导力与激励
定价：26.00元

总策划人：韩 森
执行策划：张晓卿
营销总监：陈晓晖
设计总监：夏红卫
责任编辑：李 阳
内文插图：郭 璇

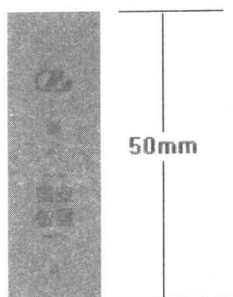
一切为了您的阅读体验

- 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。

版中 序文

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，并邀请我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》（*How to Grow Leaders*）、《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》、《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。

淡，永不熄灭。希望你们永远也不要放弃朝着那个目标奋进、努力。

为什么出色的领导力如此重要呢？因为仅仅是出色的领导力，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”。

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。

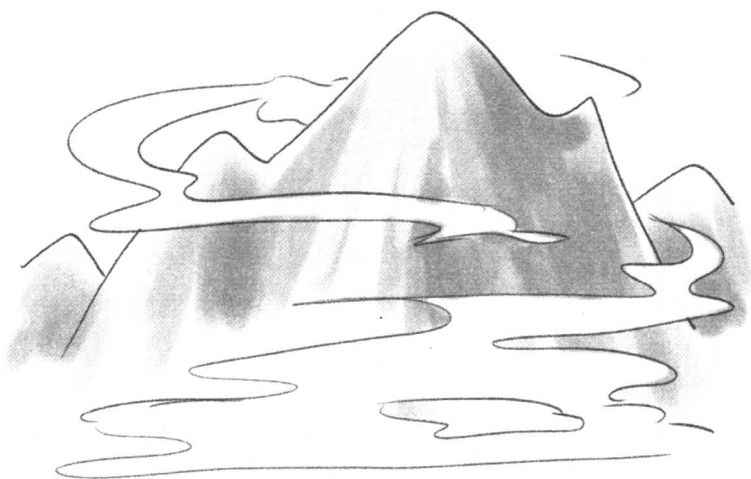
祝你们成功！

约翰·阿代尔

目 录

前 言 大师与首席执行官	1
第1章 发展领导力的三种基本方法	4
第2章 关键的领导职能	24
第3章 领导力的层次	37
第4章 付出与获得——人际关系中的定律	58
第5章 超越职责的要求	78
第6章 三种伟大的价值	90
第7章 内在的伟大	113
第8章 什么可以激励个体	129
第9章 领导者的信仰	140
结束语 走向卓越	149
译者后记	153

前言 大师与首席执行官



“我能帮你做些什么呢？”我问年轻的首席执行官。他用了喝一杯咖啡的时间向我解释说，他已经读过了一些关于领导力的书籍，参加过了一些相关的课程，并且发现这些书籍和课程对他成长为一个领导者都是有价值，有帮助的。但是现在他觉得自己碰到了一个障碍，这个障碍让他无法真正地胜任当前作为一个战略领导者的角色。“我感到自己缺乏胜任一个激励型领导者的能力和信心，”他说，“你能帮我培养出我所需要的领袖气质吗？”

“老实说，我不知道自己能否帮上这个忙，”我回答说，“当然，我的确知道不存在速成的激励型领导这样的东西。没有灵丹妙药。我能给你的建议是，我们一起来探讨领导的本质和实践，看看能否发现点儿什么会对你发挥自己的内在潜力有帮助。我不能向你保证会有什么样的结果，但肯定会让你深思。你有兴趣吗？”

“那太好了，”他回答说，“我们什么时候开始？”

正如你将要看到的，在接下来的几个月里，我们进行了广泛的讨论——从一般性的领导原则，到他过去作为领导者曾经碰到的特殊问题以及他现在面对的一些难题、他对未来的希望和担心，等等。在把我们的谈话编辑出版时，通过尽量保持谈话原有的味道，我认为我们的交谈既有启发性又有趣味性。完成了初稿之后，我请他看看有什么不妥的地方，他从自己的角度提出了很有帮助的建议。于

是，亲爱的读者，在这里您将读到那些讨论的精华。

最强烈地促使我出版这些谈话的，是我在年轻的首席执行官身上看到的变化。“通过与你的交谈，”他说，“我现在坚信如果我是一个领导者，我肯定不会让追随我的人们失望，我相信自己真的能够鼓舞和激励他们。而且，我对自己以及未来都更加充满信心。”他还说，他非常珍视这次探讨领导主题的机会，这次探讨非常有意思，而且他从中学到了很多东西。

在讨论的过程中，每当他或者我认为有必要时，我们会停下来把一些引出的要点记到活动白板上。后来他提到，这些内容就像一个备忘录，对他格外有帮助。他把这些内容保存在了自己的笔记本电脑中，每当空闲的时候就去看。如果你也选择了这条成为激励型领导者的“险峻陡峭而又荆棘丛生的山路”，那么我希望，这些内容也会成为帮助你唤起记忆的有效手段。不过，在你不断前进的过程中，你要放慢脚步，并且要记住：

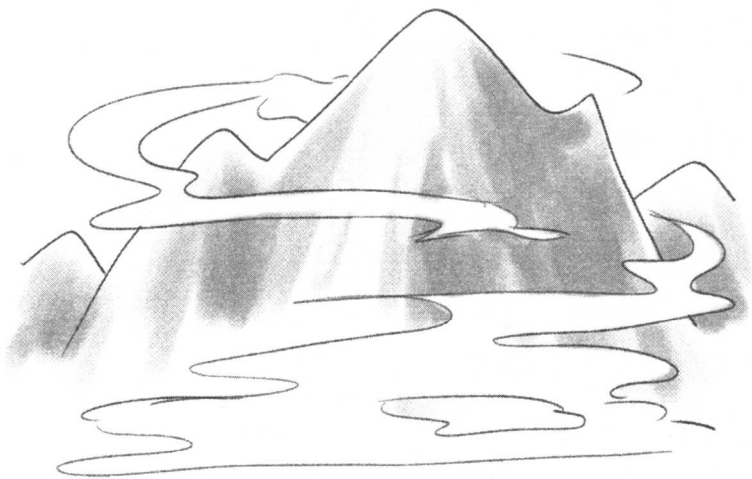
除非你不再努力，否则就没有失败；

除非你从心里认输，否则就没有被打败；

除非你自己意志薄弱，否则就没有克服不了的障碍。

第 1 章 发展领导力的三种 基本方法

不是天才，而是普通人才才真正需要深远的激励、付出创造性努力的动机以及远大期望的滋养。



——约翰·科利尔 (John Collier)

三种基本方法

年轻的首席执行官首先提出了一个问题。“你认为成为一个激励型领导者没有捷径，没有简单的解决方案，”他说，“我一直在思考你的这种说法。你是想委婉地告诉我，如果一个人不是天生的领导者，那就没什么希望了，想靠后天的努力成为领导者几乎是不可能的，是这样吗？”

“不是不可能，”我反驳说，“但的确不容易。不然的话，我猜如今会有更多的管理者是出色的领导者。或许在我们的职业生涯中，我们都曾偶尔激励过他人。但是，激励他人有点儿像在高尔夫中打出一杆进洞：打出一杆仅仅是幸运，很多球手在自己的高尔夫生涯中都有过这样的时刻，但你若经常打出一杆进洞的好球，那就表明你已经精通了高尔夫的艺术。”

“你是说学习激励他人可以与学习成为优秀的高尔夫球手相比吗？”年轻的首席执行官有些惊讶地问道。

“那只是一个非常粗略的类比，”我回答说，“然而在支撑两门艺术的基本原则方面，高尔夫和领导的确有共通之处。白色的高尔夫球高高地飞起，准确地落在果岭上，然后慢慢地滚进洞中——这样的情景会让我想到一个描述领导的更生动的比喻。”

“是什么？”

“你认为是什么让飞行成为可能？”

“我曾经是一名工程师，当然应该知道你这个问题的答案，”年轻的首席执行官微笑着说到，“那自然是空气动力学定律。”他停顿了一下，看我在等下文，又继续说到：“你并不想问我什么是空气动力学定律，对不对？要真是那样，我还真得好好回忆一下在大学的力学课上学过的那些东西。”

“那或许值得你花些功夫，”我说，“因为在领导领域里可能也存在着与空气动力学定律相当的东西。如果是这样，理解它们或许可以让作为首席飞行员的你能够登上一个大型组织的巨型喷气式客机。”

“但是，人人都知道领导是一门艺术，而你现在谈论什么与空气动力学定律相当的东西，这让领导听起来像是一门科学，”年轻的首席执行官质疑说。“要想让一个学科领域成为一门科学，你的确需要得到确认的定律或原理，同时还要有经过严格的实验检验的理论。”

“在我攻读 MBA 时，我们有过一个关于领导力的课程单元，”他继续说，“我模糊地记得，其中提到了许许多多的领导理论，比如菲德勒（Fiedler）的权变理论（Contingency Theory）、赫塞（Hersey）和布兰查德（Blanchard）的情境领导（Situational Leadership）、布莱克（Blake）的管理方格（Grid）以及情商理论（Emo-

tional Intelligence), 等等。一位老师曾经对我说过, ‘领导是世界上我们研究最多却了解最少的课题。’ 我们被告知, 这些理论没有哪一个得到了证实或者是结论性的, 都仅仅是一家之言。有些理论声称是基于经验性的实验, 但所抽取的样本太小、太受文化的限制了, 以至于我们不可能拿它当真。因为没有一致的看法, 所以那位老师说他会把所有的理论都教给我们, 然后让我们自己去理解它们。”

“你有什么样的感觉呢?”

“极其令人迷惑。”

“换成是我也会那样,” 我说, “但我认为这种迷惑是不必要的。我觉得在过去的 50 年里, 我们已经在建立领导学知识库方面取得了很大的进步——比方说一门 MBA 课程应该教授什么, 尽管由于教员的知识不足, 这些东西实际上并没有教给学生们。

出发点就是我所认为的领导学领域内的基本问题:

为什么在一个群体中, 一个人会脱颖而出成为公认的领导者? 为什么不是别人?”

“至少让我满意的是,” 我继续说到, “目前已经确知有三种主要的方法可以解答这个核心问题。这三种方法可以比做从不同的方向蜿蜒上山的三条小路或途径。山的顶