

Not Bosses But Leaders: How to Lead the Way to Success

典藏
大师

阿代尔作品

世界上第一位领导学教授的智慧

领导力的9堂必修课

领导大师与CEO的对谈

(原书第3版)

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
彼得·里德 (Peter Reed)
施昱如 译



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

Not Bosses But Leaders: How to Lead the Way to Success

领导力^的9堂必修课

领导大师与CEO的对谈

(原书第3版)

[英] 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
彼得·里德 (Peter Reed)
施昱如 译



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

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的 9 堂必修课: 领导大师与 CEO 的对谈 (原书第 3 版)/

(英) 阿代尔, 里德著; 施昱如译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-07925-7

I. 领…

II. ①阿…②里…③施…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027780 号

领导力的 9 堂必修课: 领导大师与 CEO 的对谈 (原书第 3 版)

[英] 约翰·阿代尔 著

彼得·里德

施昱如 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 9 插页 2 印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷

字 数 82 000 定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

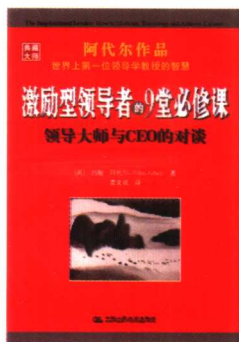


约翰·阿代尔 (John Adair)

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。

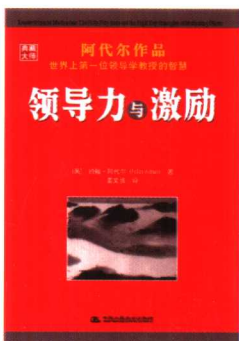
他首创了“战略领导”、“以行动为中心的领导力”等理念和方法。他是近年来少数致力于讨论实际领导力的人士之一。如今，他仍笔耕不辍，著有三十多本以领导为主题的书籍，并在世界各地讲学，用自己永恒的领导愿景启发和激励着新的读者和听众。



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

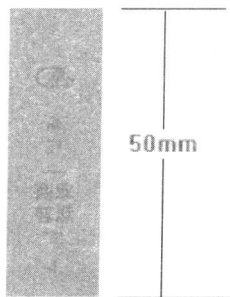
一切为了您的阅读体验

- 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。

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。

我们选择红色、中国山水作为封面的素材是因为红色代表领导力，山水象征领导力的修炼，而作者选择以谈话的方式来讨论领导力，是因为在论语似的对话中，你不但能习得有关领导力的发展与知识，还可以借由与大师的对话启发自己的心智。

责任编辑



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，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》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，但愿它能为你们点起一盏明灯，照亮你成为一个优秀领导者的旅程。

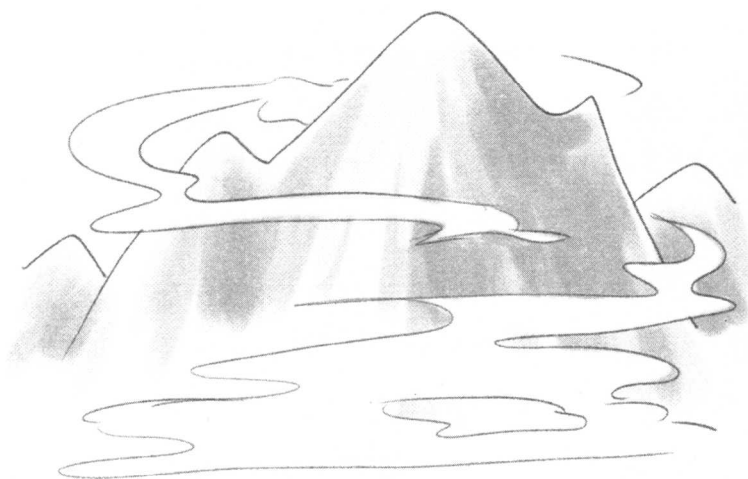
祝你们成功！

约翰·阿代尔

目 录

前 言	1
第1章 领导的特质	4
第2章 三环模型	19
第3章 管理者兼领导者	39
第4章 领导的层次	54
第5章 企业的目标	63
第6章 从计划到实行	78
第7章 分享和关怀	93
第8章 领导和权力	108
第9章 内部的领导力	120
结 论	130

前言



在几个月前，有一位年轻的公司负责人前来拜访我，并且提出一个特别的请求，希望获得我的指导，使他能够产生信心以领导公司。几个礼拜前，他代表公司（一家国际性大公司）与一家中型公司商议收购的可能性，虽然对方最后没有答应，不过这家公司的董事长非常欣赏他的才干，想聘请他担任公司的CEO，经过了一番思考（这家公司面临财务拮据的困难），年轻人最后答应了对方的要求。

“我想要以简单的分项式清单来提醒自己，”他告诉我，“我知道必须用自己的方式来领导公司，但是我想避免犯下某些不该犯的错误，所以只要掌握几点重要的原则，甚至是一般普通的规定，对我来说都有很大的帮助。”

后来我建议，我们可以进行四五次面对面的讨论，探讨CEO应执行的战略领导方针，然后他可以记录对话的内容重点，作为备忘录。

在讨论结束的几个礼拜之后，他打电话向我道谢，告诉我这些谈话内容使他的计划更加明确。

他表示这些重点对他而言十分宝贵，“它们使我能够施展更多的领导力，更少介入管理，我并不认为需要一直扮演老板的角色。”他停顿了一下，接着补充：“令我惊讶的是，公司里的每个人重新展现活力，我们开始朝向正确的目标前进，他们真是一群优秀的伙伴。”短时间内，他开始领导公司迈向成功。

我很好奇究竟我们的对话内容能够带给他的公司何种程度的帮助，所以我访问了他的公司，也见到不同部门的员工。这位年轻的 CEO 并没有夸大事实，我的确明显地感觉到公司中有一股新的精神注入，让我印象深刻。

在这本书中，我将我们的谈话内容做了一些阐释，相信它对你也同样有用。领导对于不同层级的每个人都十分重要，尤其高层的领导会对整件事情产生很大的影响。

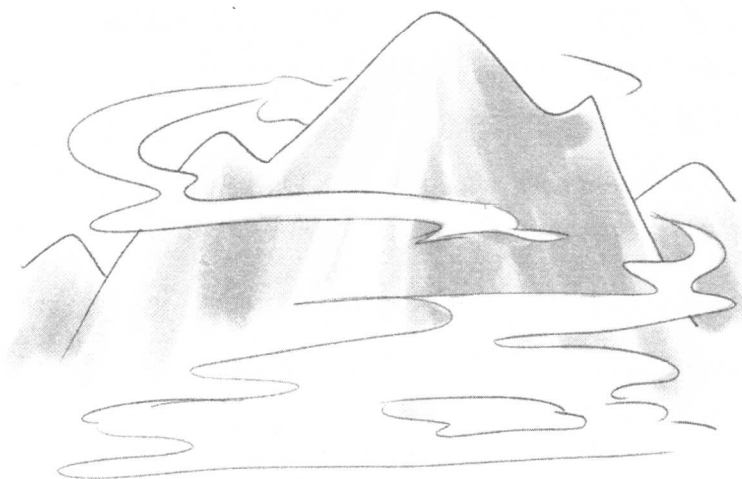
就如你将看到的，这本书的内容并非特别针对某个领域的企业或私人集团。它谈论的是人与人彼此之间有效沟通的能力，这在政府单位也同样重要，因为公务人员可能不太会考虑到利润或是股东回报，但是他们必须要借助战略来持续改进及提升服务特质。

如同这位年轻的 CEO 在书中所证明的，每个人都能通过思考或实务经验来增进他们的领导能力，这个社会需要优秀的领导者。

目前，企业需要的不是老板，而是领导者。

第 1 章 领导的特质

从容、冷静和深思熟虑能使你解开所有的难题。



——英国政治家哈罗德·麦克米兰 (Harold MacMillan)

“请告诉我究竟什么是领导？”这位年轻人一开始就问我的这个问题。“我已经阅读了两本有关领导力的书，可是仍然不了解。”

“别管那些书吧！”我回答他。“现在回想一下自己的经历，你曾经领导过别人也被别人领导，你觉得什么因素使一个人成为领导者？”

这位年轻人看着窗外思考了几分钟，“我想是能够影响其他人，以达到目标的能力。”

“这个定义不坏，但是要如何才能具备你所提到的能力呢？为何一个人能够在一群人当中成为领导者？”

年轻人对这个问题有些想法，他提到几个他认为重要的特质，像是勇气和毅力，并强调知识的重要性。在听完他的回答后，我建议他不妨参考一些有关领导力的研究。

“这个方法不仅提供你许多新信息，并能帮助你排列事情的优先顺序，身为管理者，你可以运用在你的工作上，做更有效的领导者。”

“这似乎是个好建议，但要从哪里开始做起呢？”

“就像《爱丽斯梦游仙境》里的红心国王说的：‘让我们从开始的部分开始，直到尽头的时候停止。’首先，我们思考对于领导者的广泛假设，就是领导者拥有某些特质，像是进取心、决心、耐心等，使他们在任何时候都能

成为领导者。有些学者对照 40 年前有关领导力的研究，发现每项研究在领导者特质部分都有些许不同的观点。”

“举例来说，当我在英国的桑德赫斯特（Sandhurst）皇家军事学院担任领导力训练顾问时，我阅遍西方年轻军校生学习领导特质的教材，包括皇家空军、皇家海军、法国、德国、美国的军队，在所有关于领导特质的资料中，惟一的共同特质是勇气。”

“但是这并没有太大的帮助，”年轻人忍不住插话，“我觉得所有的士兵都需要表现出勇气，而不是只有军校生。”

“我同意，勇气的确是军队的美德，而非一个特定的领导特质，这使我们发现，从‘特质’开始讨论的第二个缺点。”

“这是什么意思？”

“即使能够确定管理特质并且罗列出来，但是从特质入手未必是领导训练的良好开端，这关联到一个观念：‘领导者是天生的，而不是后天形成的。’你也许听过一个故事，当一位企业 CEO 阅读产业相关年报时，看到一则有关他的评语：‘史密斯不是一位天生的领导者。’你建议他应该如何做呢？”

这位年轻人笑了，他说：“我了解你的意思。但是，