

第5版

世界上四十位杰出管理大师之一约翰·阿代尔代表作

[英] 约翰·阿代尔◎著 王宝泉◎译

领导课

本书自1987年首版以来，几乎每年再版一次。
是欧美各大著名企业和政府部门的首选之作。

延边人民出版社

中国
领导力

中国领导力研究国际学术研讨会论文集·中国领导力研究

主编 王康 副主编 王康 王康 王康

领导课

中国领导力研究国际学术研讨会论文集·中国领导力研究
中国领导力研究国际学术研讨会论文集·中国领导力研究

领 导 课

[英] 约翰·阿代尔 著

王宝泉 译

延边人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

著作权合同登记图字:07-2002-1090

领导课/(英)约翰·阿代尔著 王宝泉译.-延吉:
延边人民出版社,2003.1
书名原文:Not Bosses But Leaders!
ISBN 7-80648-936-3

I. 领… II. ①阿…②王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 110293 号
责任编辑 张光朝

领 导 课

[英]约翰·阿代尔 著 王宝泉 译

出版:延边人民出版社

发行:延边人民出版社

印刷:北京印刷一厂

787×1092 毫米 32 开

5.5 印张 100 千字

2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-936-3/C·48

定价:19.00 元

当“老板”

还是

当“领导”？

约翰·阿代尔先生，可以说是被世界所公认的、在领导艺术及其发展研究方面，颇有造诣的权威人物。他相关领域的研究论著多达 30 多部，因此他也被看做是世界上对管理思想艺术和管理实践，有巨大贡献的四十位杰出人物之一。

阿代尔先生在圣保罗学校求学时，就表现出对丰富多彩的生活情有独钟。他曾在阿拉伯军团贝多尹政权手下做过副官，有过一段时间的军旅生活；也曾在一艘北极拖捞船上当过水手，漂流海上；还曾经在一家由医院经营的戏院当过杂役工。阿代尔先生在剑桥完成学业之后，便逐渐成为在军事历史方面涉猎颇深的资深演讲家，并且成为英国著名的桑德赫斯特皇家军事学院的领导艺术培训顾问。在此之后，他成为温泽堡圣乔治议院的首席研究专家，后来又成为工业社会研究协会的主席。阿

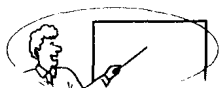
代尔先生有着丰富的社会兼职,他还成为桑瑞大学领导艺术研究领域的第一位教授。后来,他还在伊克斯特大学设立了欧洲第一个领导艺术研究中心。

约翰·阿代尔现在仍然在国内和国际舞台上活跃着,他依旧为领导艺术的发展而积极奔走着,他现在仍是国际著名的领导艺术研究顾问。他最近的著作包括《如何选择您适合的职业》,《耶稣的领导艺术》和《有效的、战略的领导艺术》等等。

本书原书名为《No Bosses But Leaders》,直译为“不做老板做领导”。在这里,“老板”不是我们通常意义上的商业老板,而是指“权力强者”“权力寡头”的意思,而“领导”也非一般意义上的“领导”,领导为何?读过本书后读者自会了解。

■ 导 言

几个月前,一位年轻的经理在拜访我时,提出了一个不寻常的请求,他告诉我说,他知道我在这个领域有着一定的研究,所以他希望能够从我这里得到一些启迪,以便他能够从中受益,并能够充满信心地领导一个公司。事情的缘由是这样的:就在几周前,由于一家大型跨国公司聘用了他,使得他有机会在其中的—家中型子公司里,接触他将要从事的相关领域,以便能够在未来有所提高。这个年轻经理很想自己拥有这家公司,但是这家家族制的公司却决定保持其独立性。由于这位年轻经理的才华给了这家公司的董事长以深刻的印象,因此他被聘用为这家公司的首席执行官。经过了一番充分的思考——主要是考虑到这家公司有着稳定的基础和潜在的发展前景——这位年轻经理接受了董事长的邀请。



“我想我需要一些建议,最好这些建议以简单而且便于记忆的、要点化的形式表现出来,这样就可以时时刻刻提醒我自己,规范我自己的行为。”他告诉我说:“我想我必须用我自己的方法来领导和管理公司,同时我真的很希望自己在管理过程中,能够避免一些很显而易见的错误。我想你所给予我的很多忠告,包括一些十分重要的原则——或者可能只是很少的几句话,甚至可能是片言碎语——也将对我产生极大的帮助。”

出于对这位年轻的经理接受挑战的好奇,我决定和他进行一定的交流。我建议他与我至少见上四五次面,并且一起仔细回顾和揣摩一下,这些具有战略意义的领导艺术——也就是作为首席执行官,在实际公司运作过程中所应具有的那种领导风格。然后,这位年轻经理会从我们的每次谈话中,提炼出一些要点或者具有现实意义的结论;这些都是他所寻求的东西,相信这些对他都是有所裨益的。

几个星期后,他给我打了个电话,向我表示感谢。他告诉我,他已经从与我的这次谈话和交流中有所改变,这些都使得他能够更加思路清晰地思考问题,并且可以把这些抽象的思路和想法具体化。

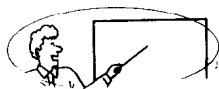
事实上,他在与我的讨论过程中所提及的和得出的要点都是非常具有价值的。“我的工作更多的是着眼于宏观的全局领导和调控,而不仅仅像从前那样拘泥于具体的管理活动之中。我想我已经不再认可自己自始至终都表现出的、那种盛气凌人

的‘老板’的架势了。”稍停了片刻，他继续说道：“我现在已经开始惊讶公司中每个人的不同从前的变化了，他们似乎都重新找回了激情和活力。我想我们已经开始朝着正确的方向迈步向前了。他们真的都是十分出色的。”总之，他给我的感觉是他真的已经在成功的道路上步步迈进了。

当然，我还是有些怀疑这位年轻经理向我讲述的，从这一系列谈话中所取得的如此多的收获，于是我走访了年轻经理所在的这家公司，并且选择了最具代表性的部门，还对工作人员进行了访谈。我发现这位年轻的首席执行官说得并不夸张：公司在他的领导风格下所培育出的新的精神理念，确实让人能够实实在在的感觉到。他们为自己设立了新的远景规划，这些令人耳目一新的目标规划所带来的结果，确实给人以深刻的印象。

而我在这里所做的，就是将我们谈话的主旨提炼出来，并且成文以飨广大读者。我希望读者认为这本书确实有所裨益，这将对我的最大鼓励。这本书所传达的信息精练而且重要。我们认为领会领导艺术的实质是十分重要的，而且作为公司最高领导者的决策处理，领导艺术更是处在关键的地位。当然，作为高层次的领导艺术也是不拘一格，形式各异的。

诚然，正如你看到的那样，我们所探讨的内容，并非仅仅拘泥于具体的行业，或者个别的部门。事实上，领导艺术在更大程度上探讨的是与人们生活息息相关的人际交往中经常出现的问题，以及人们如何才能更加有效的锻炼和提高自身的交流和



沟通能力。

当然,领导艺术在公众部门的运用也是十分重要的。虽然高层政府官员或一般的公务员并不会像股东关注所在公司的利润和回报那样,关注事业部门自身的发展,但是他们也需要通过不同的手段和方法来鼓励部门员工为人们提供更高标准的社会服务,若要做到这一点就需要通过一些领导策略以求得到部门的持续发展和进步。

一个人的领导艺术是可以通过一定的交流、积极而特别的思考和丰富的社会实践,得到很大的提升的。本书中的青年经理就是一个好的例证。更重要的是,具备这些领导艺术的领导者,就是我们所期待的优秀的领导者,是能够推动公司业绩发展的领导者——也是这个社会正在积极寻求的领导者。最后还需说明的是,在我与英国贸易联合会杰出的常务秘书长威克·菲泽先生的交流中,他为本书题了名,我在此代表广大读者和我自己向其表示感谢。

目 录

导 言 \1

第一章 领导的特质\ 5

和氢化合的氧与和碳化合的氧在性质上不同，
一样道理，不同的特质组合成本质不同的结果。

第二章 相互作用圆环\ 22

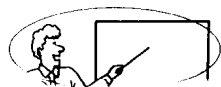
团队象一叠扑克牌，缺了谁也不行，每一张牌
都是圆环中的一个重要环节。

第三章 领导者还是管理者\ 45

管理意味着肩负起从领导者身上卸下的重担。

第四章 高绩效团队\ 64

谁才可以从母猪耳中取出蚕茧？你必须保证
你有一个高绩效的团队。



第五章 产业存在的目的\ 75

航海的第一准则是标示出方位,企业的第一准则是有明确的目的。

第六章 从计划转向实施\ 91

不能直接命令一位士兵该做什么,不该做什么;他只能先把命令下达给他的直接下级——少校,再由少校去指挥排长,排长给班长下命令,最后由班长通知基层的士兵那位上校的意图!

第七章 分享与关怀\ 111

如果管理者认为应当像母亲关心爱护自己的子女一样,去爱那些与他们一起工作的员工,这才是正确的,这个逻辑才算是走上了正轨。

第八章 领导者与权力\ 135

蠕虫都需要生活在土壤里,它时时刻刻都表现出谦逊的品格,因为它知道土壤是它生命的基础和保障,它知道自己生命的脆弱。

第九章 来自团队内部的领导\ 151

光在传播中存在粒动和波动两种相反的形式,领导往往也是这样。

结论 \163

注释 \165

领导的特质是绝对可以培养的,因为特质是一种宽泛的概念,你可能缺少一部分,但必定拥有另外的部分。

——约翰·阿代尔

第一章



和氢化合的氧与和碳化合的氧在性质上不同,一样道理,不同的特质组合成本质不同的结果。

一位年轻的经理这样问我：“请给我讲讲领导吧，领导的实质是什么？最近我读过两本有关这方面的书，但是我仍然没有找到答案，这使我至今疑惑不解。”

“我想你应该尽量忘掉书本上所讲的东西，而应该寄希望于你自己的亲身体验，你既是一个领导者，同时你也要明白，你也被职位比你高的人所领导。那么我倒想问问你，在你看来究竟是什么使得一个人能够成为一个领导者？”我回答说。

那位年轻的经理看了看窗外，思考了几分钟后回答道：“我认为那是一种能够促使其他人，为实现共同的目标而奋斗的一种潜在的影响力。”

“这倒是一个不错的想法，然而，是什么构成了你所谓的这种不寻常的影响力呢？或者换句话说，在一个团队里，为什么有的人比其他人更适合当领导呢？”

那位年轻经理似乎对此已有了些体会，在与他的短短的交流中，他已经提到了几个他认为很重要的、领导者应该具有的特质，比如在困难面前表现出来的超人的勇气和非凡的魄力，以及坚定不移的信念等，同时，他还强调知识运用的重要性，在知识经济和信息社会面前，这一点是绝对不能忽视的。听了他的那番话之后，我建议道：“事实上，作一些领导方面的专题研究，并不像大家所认为的那样空洞和枯燥，相反，它对我们大家来说都是充满了乐趣的。”

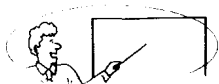
“当然，这里需要说明的是，我建议作有关这方面的专题研

究,并不是说专题研究就一定能够保证你能够从这样的研究之中得到许多相关的新东西,或者获得全新的信息,但是它至少能够帮助你更系统、更深入的理解你已经知道的相关知识,以便你——作为一个合格的经理人员,在今后的职业生涯中更好的在实践中采用这些知识,在实践中发展这些知识,或许它也能够使你在领导的其他方面变得更加有效率。”我补充说道。

“这或许是一个很好的建议,但是我应该如何开始呢,这是我感觉很迷茫的地方。”

“有人这样说道:我们要在应该开始的地方开始,并且不坚持到最后绝对不能停止。在开始之前应该考虑作为一名领导者,其最基本的前提条件是什么。当然,现在关于这方面的最新的、最流行的研究成果是很多的,可以研读一些相关的著作。这个问题还可以换一个表述,也就是说领导者之所以在任何地方都能成为领导者,是因为他们拥有某些特质,诸如积极主动性、坚定不移的决心和不厌其烦的耐心等等。在大约 40 多年前关于领导的研究起步后不久,不同的研究人员对领导特质就有着不同的见解,的确是仁者见仁智者见智。可以想见,在领导特质这个问题上,要取得完全一致的意见确实是十分困难的。”

“例如,当我还在英国皇家军事学院当军官培训顾问的时候,我看到过几乎所有西方培训年轻军官的军事院校里讲授的各种不同的领导特质,这些学校包括英国皇家空军、皇家海军,法国、德国、还有美国陆军和美国舰队军团等。我发现在以上这



些地方都列举出的领导特质,只有‘勇气’这么一项。”

“但这并不能说明什么,”年轻经理打断我说,“事实上每个人都需要勇气。不仅仅是军官,难道所有的士兵就不需要这种无所畏惧的勇气了吗?冲锋在战场上的却是这些有着大无畏勇气的士兵。”

“非常正确,无畏的勇气事实上是一个军人的美德,但是却非一种领导特质。这就导致了我认为的在寻找和探讨领导特质道路上的第二个障碍。”

“第二个障碍?”

“即使有一组领导特质可以最终确定下来,研究领导特质这种途径,也不能成为领导能力培训的最佳起点。它经常和诸如——领导者是天生的,而不是后天培养的——之类的观点拉扯在一起,这就让人们在众说纷纭的嘈杂声中迷失了方向。我想你可能曾经听说过这样的故事,某某业务部门的行政主管,在他的年度报告上,经常看到这样的语句跃然纸上:‘然而,史密斯先生并非天生的领导者’这类的评语,那么你认为他又应该怎么做呢?”

年轻经理笑了。“我明白你的意思,”他说,“你的意思是否是认为特质思想没有更多的东西可以提供了?刚才,我注意到您说过在领导特质方面几乎不能取得共识。如果真是这样的,那么您具体又在说明什么意思呢?”

“好的,我具体来说一下。我认为我们的确知道有关领导者

特质的一些东西，事实上这些内容的研究已经有了很多成果。首先，作为领导者在某个特定的工作团队中，应该拥有并且表现出一些必要的特质，这也是他的工作性质和职位所必需的。例如，有勇气并不意味着你必然成为一位军事领导者，但是如果你没有了它，那就根本没有成为这种军事领导者的可能性。这一原则有着很强的适用性，你可以把这一原则推广到所有的工作团队——工程师、会计师、学者、护士、部长和政治家……”

“还包括经理人员吗？”

“当然了，”我回答说，“如果你想成为经理人员的领导者——总经理，或首席执行官——那么你就必须拥有其他经理人员所必须的所有特质，这样才能够保证你对他们实行有效的管理。总之，讨论了这么多，我们还是应该回到什么是领导特质这个问题上来。当然，领导能力也不仅仅局限于你为自己的人生里程添光加彩所需要的那些特质，它其实是一个宽泛得多的概念。以下是一个具有成为领导者潜力的人应该学习的特质：

▲ **正直** 正直定义为能够让人们相信你的为人的一种内在品质。在所有的人际关系中，信任处于核心地位。正直接字面理解就是要充分展示人格的全部，没有偏见，没有虚假，没有浮夸，没有世故。当然，它也传递着坚决的坚持——自己的一套行事标准和价值观——尤其是在面对事实的时候。信任和事实是一开始就是一对孪生姐妹，割裂不得。要本着事物事

