

领导力大师阿代尔系列

1

出色管理

做最好的自己 做成功的领导者

John Adair's 100 Greatest Ideas
for Being A Brilliant Manager

(英) 约翰·阿代尔 著

JOHN ADAIR

马林梅 译



- 世界第一位领导学教授
- 被誉为欧洲的彼得·德鲁克
- 世界500强企业公认的最实用的管理学家

100万经理人参加过约翰·阿代尔的培训课程



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



WILEY

领导力大师阿代尔系列

1

出色管理

John Adair's 100 Greatest Ideas
for Being A Brilliant Manager

JOHN ADAIR

(英) 约翰·阿代尔 著
马林梅 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

出色管理 / (英) 阿代尔 (Adair, J.) 著 ; 马林梅译. —北京 : 中国电力出版社, 2012.10

(领导力大师阿代尔系列)

书名原文 : John Adair's 100 Greatest Ideas for Being A Brilliant Manager
ISBN 978-7-5123-3621-6

I. ①出… II. ①阿… ②马… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第245470号

John Adair's 100 Greatest Ideas for Being A Brilliant Manager(978-0-857-08178-0)

Copyright © 2011 by John Adair

All rights reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons.

Authorised translation from the English language edition published by Capstone Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with China Electric Power Press and is not the responsibility of Capstone Publishing Limited. No Part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, Capstone Publishing Limited.

京权图字 : 01-2011-6496

领导力大师阿代尔系列 : 出色管理

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑 : 董小梅

责任校对 : 朱丽芳 责任印制 : 邹树群

航远印刷有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2013年1月第1版 · 2013年1月北京第1次印刷

880mm × 1230mm 32开本 · 9印张 · 195千字

定价 : 32.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



作者的话

高效的商业人士所拥有的领导和管理能力需要以卓越的决策能力、沟通能力、创造能力以及将这些能力付诸于实践的技巧为支撑。这六个方面正是本系列丛书的基础。

这些技能都不是孤立存在的，它们互相联系、互相影响。基于此，这套丛书精选出关键的能力和技巧。如果你阅读了一本以上（我希望如此），那么，你会不止一次地看到这些关键的能力和技巧。它们就是本系列的框架，熟读多遍有利于你尽快掌握这些技能。

同样，如果你仅阅读了一本，那么，由于该系列中的每本书都有这些关键的能力和技巧，因此你也可以从这一本书中收获想要的东西。

祝你早日成为高效的管理者！

约翰·阿代尔

 前言

欢迎阅读本书。本书所介绍的内容涵盖了管理者的作用和责任。

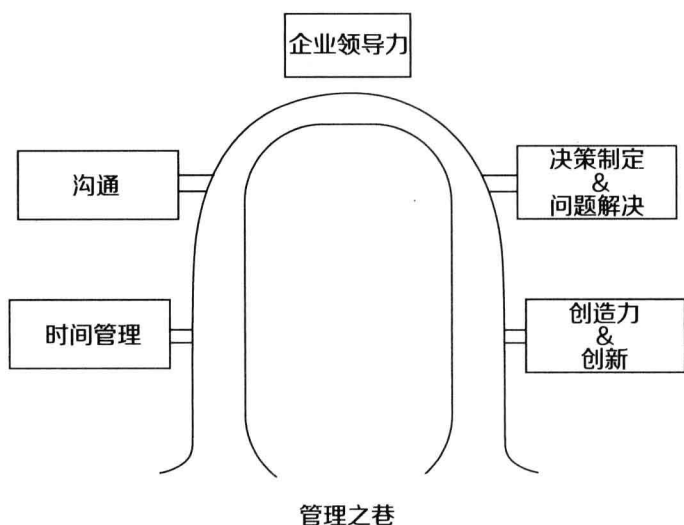
这不是一本教科书，它是我你之间就共同感兴趣的主题进行的一次非正式交流。我所做的一切仅仅是将广为人知的大智慧分解为小智慧而已。因此，你可以自由选择从哪里开始阅读，如果有时间还可以根据自己的兴趣深入思考。

像已故的彼得·德鲁克一样，我认为管理者必须思考的首要问题是：“我获得报酬是为了做什么？”读完本书之后，我相信你会找到这个问题的答案。

自20世纪60年代领导者的基本作用被明确后，我们对管理的理解一直在缓慢演变着。现在越来越多的人认识到职务只是领导力的众多表现形式之一。领导力不是始于首席执行官，止于部门主管。管理者是组织中每一个岗位上的领导者，每一位员工都在以自己的方式管理和领导。这样，有职务头衔的管理者就变成了“领导者的领导者”。

鉴于此，你会发现本书中我经常使用“领导者”这个意义更广泛的词，而不用“管理者”。如果你管理人，那么你就是领导者。你可能现在不会这么想，但阅读完本书以后，你将对此深信不疑。如果想更深刻地理解领导力，请阅读本系列中的《高效领导》。

想象一下，作为一名管理者，你现在已经走进一个名为“管理之巷”的死胡同。你住在“企业领导力”这间房子中。下面这张街道示意图列出了你的新邻居。



随着不断地阅读，你会拜访各位邻居并且学到尽可能多的东西。不过，附近的街道也需要你去探索：信息技术、财务、销售和营销、生产、谈判和劳动法等。

你需要花些时间了解你的邻居，因为管理的主要对象是人，而不是物、数字或者金钱，尽管这三个方面同等重要。如果你能把人管理好，那么物、数字和金钱会自动处理好。

有一句古老的谚语说得好，“博采众长但不盲从”。相信这本书总会有你能学习的东西。如果你能从中学到10%并且融会贯通，我将感到欣慰十足。而如果它能抛砖引玉，启发你形成自己的管理理念和哲学，那么我将欣喜万分。

作者的话

前言

1	第一部分 理解管理者的角色
3	有效管理者
5	管理与管理者
7	管理大师——亨利·法约尔
10	理解群体和组织
13	领导和管理的核心职责
14	优秀管理者要掌握的八项职责
15	领导力的含义
17	领导者与追随者
19	你凭什么管理
21	你要成为什么样的管理者
24	你要知道或学习什么
26	企业领导者的层级
28	你能管好人吗
30	超凡的魅力
33	管理大师——色诺芬

36	学习领导和管理的四个阶段
39	追求卓越
41	对所有管理者都适用的方法
43	卓越管理者的25项素质
45	优秀的企业领导者
47	正直诚信
49	冷静判断
51	远见
53	果断
55	想象力
57	理智的谦逊
61	第二部分 高绩效管理
63	管理技能
65	明确任务
68	明确目标
70	制定计划
73	决策集合
76	计划与执行
78	指示
80	控制与协调
82	评价
86	提供支持
88	激励的六大原则

90	以身作则
93	团队领导
95	团队领导者的作用
96	带领团队完成任务
98	建设团队
100	促进个人发展
102	管理大师——约翰·亨特
104	高绩效团队的八大特性
107	领导力短训
109	运营领导
111	运营领导者的基本作用
113	组织中的沟通
115	信息流
117	倾听
119	会议管理
121	考核绩效
123	案例——建设性评价的作用
125	解决问题的六个步骤
127	及早发现问题
129	运营领导的七大有用技巧
133	第三部分 管理企业
135	战略领导
137	总经理的管理艺术

139	战略领导者的七大职责
141	指明方向
144	战略思考和战略计划
146	实现计划
149	连接部分与整体
152	建立伙伴关系
154	发扬企业精神
156	培养现在和未来的领导者
159	实践智慧
161	经营中的智慧
163	经营中的愚蠢
165	实践智慧
167	商业决策中的正直诚信
169	管理是一种职业
173	第四部分 自我管理
175	时间管理
177	反思
179	时间管理的十大原则
183	时间审计
186	提高效率的六大方法
188	授权、授权、再授权
190	学会说不

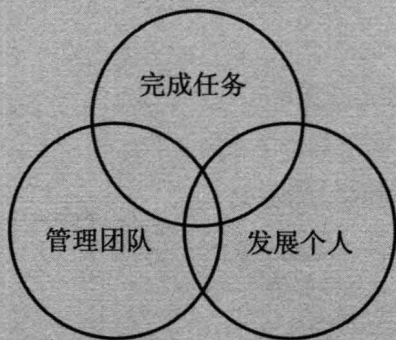
193	决策
195	大脑的作用
197	直觉
200	决策五个步骤
202	决策模型
204	直面问题
206	解决系统问题
208	人事决策
211	决策的障碍
213	沟通
215	沟通之星
218	有效演讲的六大原则
220	倾听的艺术
222	对话的模式
224	沟通与关系
225	重要、相关或有趣
227	实用陈述技巧
230	应对反馈
235	使客户欣喜
237	让客户欣喜
239	建立商誉的艺术
241	处理客户投诉
243	不要做出无法实现的承诺

249	第五部分 变革管理
251	引导创新
253	成功的创新
256	发挥团队创造力
260	收集创意
263	耕耘播种
265	推广创意
267	试验
269	循序渐进式变革
270	以创新为目的的沟通
272	附录：卓越管理者的25项素质

第一部分 理解管理者的角色

迄今为止，我的职业生涯中最伟大的发现就是领导者的基本作用。对全世界所有的工作群体和组织而言，领导者的基本作用都是相同的。

领导者基本作用的核心是三大互相重叠的主要职责。



你要根据自己所从事工作的具体环境或领域构建这一模型，只有你自己能做到这一点。

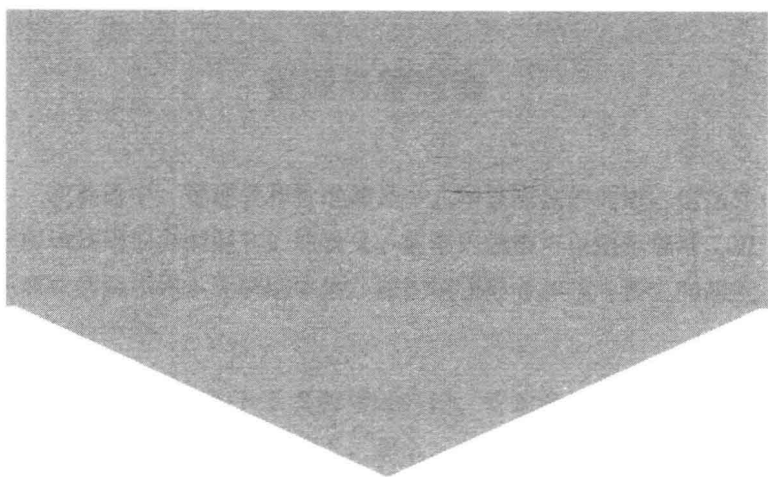
作为一名企业领导者，你需要了解自己的业务范围，也要意识到自己需要培养和提高个人素质、性格和技能，这样才能履行八大基本职能：明确任务、制定计划、指示、控制与协调、评价、提供支持、激励以及以身作则。

领导者基本作用以及八大职能的发现，标志着长期以来

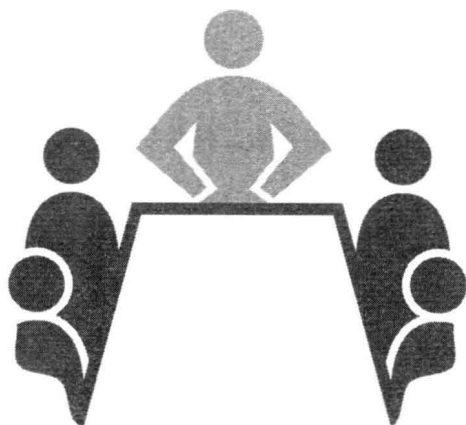
有关领导者和管理者之间存在何种差别的争论的结束。

管理仅仅是领导者基本作用的表现形式之一，却是目前很重要的一种表现形式。总司令、行政主管以及统治者是其他表现形式。

领导（管理）既是一种角色，也是一种能力。为了理解管理者的角色和责任，你需要对这两个方面都有全面的了解。本书第一部分介绍了管理者的角色，并提出了所需要培养的素质（包括能力和技巧）。



〔 有效管理者 〕



〔 管理与管理者 〕

在英语中，管理者和管理都是令人印象深刻的词语，但这并不应该妨碍你弄清楚它们的含义。清晰的思维可以避免混淆，避免商业学院里许多无聊的争论，即围绕管理者和领导者之间的差别进行的争论。

让我们从弄明白什么是管理者开始。管理者最简单和最一般的定义就是管理某些事物的人。那么，动词“管理”是什么意思呢？

从这个词自身找线索。动词“管理”是由两个拉丁词“manus”（手）“agere”（做）结合演变而来的。最初的时候，管理就是用手弄某些东西，通常是为了实现某一目的，并且双手要灵活或者要运用某些技能。

16世纪的驯马是管理的早期运用。实际上，第一家管理学校成立于莎士比亚时代的伦敦，管理的对象就是马匹。

任何技术性的操作——从装备完整的帆船到一支铅笔，都属于早期的管理对象。

之后，这个动词被用于不太精确的事情上，即对某类事务的管理。事务（Affair）来自于法语“faire”，是一个含义非常广泛的词语。它指的是我们需要做、要参与的事情以及企业或者专业交易或者公共事务。像商业事务这样模糊的表达也成了管理的对象。如果我们知道上下语境，就会清楚地了解它具体的意思。