

现代思想文化译丛

XUANDAO
SOXIANG

领导艺术

〔英〕约翰·阿代尔著

WENHUA
YUJIAO

东方出版社

C93
88-15

75137

· 现代思想文化译丛 ·

领导艺术

[英] 约翰·阿代尔著 高志凯等译



S0260395

东方出版社

THE SKILLS OF LEADERSHIP

John Adair

Gower Publishing Company Limited Aldershot, Hants,
England 1984

根据英国高尔出版有限公司 1984 年版译出

领导艺术

LINGDAO YISHU

著者/〔英〕约翰·阿代尔

译者/高志凯等

封面设计/苏彦斌


经销/新华书店

印刷/北京新华印刷厂

开本/787×960 毫米 1/32 印张/12.75 字数/220,000

版次/1988 年 3 月第 1 版 1988 年 3 月北京第 1 次印刷

印数/00,001—23,000

 东方出版社出版发行(北京朝阳门内大街 166 号)

ISBN 7-5060-0003-2/D·2

(书号 3453·27) 定价 2.40 元

译者前言

领导者的领导能力是天生就，还是后天形成？对于这个问题，本书作者约翰·阿代尔的答复是明确的。他认为对领导者来说某些生而具备的素质固然重要，但光靠这些素质还不够。领导是领导者、群体成员和环境三者之间的相互作用关系，领导者必须有能力和群体所能接受的方式执行必要的职能，既确保群体完成自己的任务和维持协作精神，又满足群体成员的个人需要。

约翰·阿代尔多年从事领导艺术研究，曾在英国著名的桑德赫斯特皇家军事学院讲授领导艺术，他的看法在西方颇有影响，他的专著《领导的培养》、《决策的培养》和《交流的培养》三部曲至今仍是研究领导艺术时的必读参考书。为了满足企事业单位管理工作的需要，他又从这三本书中挑选了若干重要章节，加以修改补充，汇编成一本新书——《领导艺术》。

阿代尔认为管理工作有三大要素——领导、决策

DN48/31 07

和交流。本书围绕这三大要素展开讨论,详细分析了领导工作涉及的各个方面,介绍了领导艺术的原理和实用准则,论述了决策、思维和交流的性质。本书还就领导者的选择和培训、如何进行创造性思维、如何解决问题、如何有效地交流信息等提出了许多颇有见地的建议,介绍了领导工作的各种技巧,并且列举了许多有代表性的人物事例,阐明了领导艺术对领导工作的重要性。他认为只有在领导、决策和交流这三个相互关联的方面培养自己的能力和技巧,才能成为一名称职的领导者。

正如阿代尔所指出的,本书把理论与实践融为一体,在从事领导工作之前可以参考本书,担任领导工作之后也可以借鉴。我们相信,国内各级领导和从事领导艺术研究工作的同志一定会从本书中得到启迪,这也是我们把本书中译本奉献给国内广大读者的原因。

参加本书翻译的有:高志凯(第一至第四章),邹明榕(第五至第七章),常明玉(第八至第九章),陈国清(第十至第十一章),杜安夏(第十二至第十三章),周文重(第十四章至附录)。

1987年2月15日

前 言

领导艺术对成功有效的管理来说,是必不可少的组成部分。因此,每一个管理人员都需要获得或培养领导的艺术。本书的中心目的就是为此提供指导。

当然,单有书本还不足以传授艺术。领导艺术的成型需要反复的实践。但本书向你介绍了领导艺术的原理和一系列能用于实践的提示或准则。在从事领导工作之前你可以参考本书,担任领导之后也可以参考。因为本书能帮助你准确地找到你在实际生活中获得成功或部分获得成功的原因。本书把理论与实践融为一体,阐明了领导的艺术。

凡读过我前几部作品的读者会注意到本书是《领导的培养》(1968年版)、《决策的培养》(1971年版)和《沟通的培养》(1973年版)等三本书的汇编。这需稍加解释。由于上述三部曲是10年前写成的,有人建议

我逐一进行修改，然后重新出版。但问题是在培养领导艺术这一领域，《领导的培养》已经成为一部标准作品。虽然书中大部分内容已经明显过时，例如对桑德赫斯特军事学院教学大纲以及对工业界领导艺术的培养状况的描述等都已过时，但是培训专家和其他人仍想阅读那本书的原版，而不是新的版本。

因此我和出版商决定让那三本书保持原样，继续供应，同时从中抽取有关章节编一本新书。下面谈谈我为什么抽取这些章节的原因。

我自始至终坚信，治人有三大因素：领导、沟通、决策（以及解决问题和创造性思维）。这三大因素加在一起就构成了“事物中的人的因素”的核心。当然，还有其他有关的艺术和知识领域，但以这三大因素为主，它们是人们必须具备的知识。20年的实践经验使我确信这三大因素至关重要。我一向认为，《培养》三部曲的内容构成一个整体，因此把它们分开来发表可能会使人难以认清这一点。没有沟通，或者没有决策，就不能理解领导的艺术。

我们的全部概念构成互相关联的一个群体，认不清这一点，在研究任何问题时都会混乱不堪。为了使我们的理论有条有理，容易理解，我们必须经常探索一切有关问题，并同时处理几个相邻的概念。我认为领导、沟通、决策并不是相邻的概念，而是共居一室的同一家庭成员。

我挑选章节时还深受另一因素的影响，那就是我有一种日益加强的愿望，要同经理、领导及将来的领导直接交谈，而不是同培训专家们直接交谈。因此，我从三本书中挑选的章节均同一位领导应掌握的知识、能力直接有关。至于那些狭义上的训练或培养方面的辅助性材料，仍留在原书里以供专家们研究。如果本书能使你认清领导的艺术，那就成功了。

约翰·阿代尔

目 录

前 言	1
-----	---

第一部分 领导	1
导 言	1
第 1 章 领导的性质	3
素质方法——情境方法——职能方法—— 决策的连续统一体——结论	
第 2 章 观察领导人	23
吉诺·沃特金斯——陆军元帅斯利姆勋爵 ——艾德礼勋爵——一位不知名的工人 ——军士长约翰·洛德——陆军元帅蒙哥 马利勋爵——T·E·劳伦斯——亨特勋爵	
第 3 章 领导的选择	68
第 4 章 领导的训练	82
领导与管理——以行动为中心进行领导的 课程	

第二部分	决策	108
导言	<i>108</i>
第5章	思维的本质	<i>110</i>
	进化与思维——分析——综合——评价 ——深度头脑的空间——结论	
第6章	思维活动实例	<i>128</i>
	T·E·劳伦斯——德怀特·D·艾森豪威尔将军——C·S·福雷斯特——劳伦斯·布雷格爵士	
第7章	决策	<i>162</i>
	什么是决定?——领导的决策——决策的五个步骤——决策模式	
第8章	解决问题	<i>185</i>
	解决问题与决策——对解决问题的研究——解决问题的各个阶段——背景因素——总结	
第9章	创造性思维	<i>200</i>
	发明与科学发现	
第三部分	交流	216
导言	<i>216</i>

第 10 章	交流的性质	218
	交流的渊源——非语言交流——以对话 进行交流——反馈——缺乏交流——结 论	
第 11 章	打动听众的讲话	246
	探索规则——好的演说的五项原则—— 总结	
第 12 章	认真地倾听	274
	听而不闻的九种表现——怎样做到善于 倾听——准备倾听——认真倾听的十种 办法——倾听之道德——结论	
第 13 章	清晰的写作	290
	写作风格的重要性——文体革命——文 字的力量——新的用语取代陈词滥调 ——业务信函的语气——撰写报告—— 林肯致胡克和格兰特的信——结论	
第 14 章	开会: 领导者担任主席	315
	发动——计划——控制——辅助——传 递信息——估价——主持大会——领导 方式——结论	
第 15 章	大型组织的交流	335

	交流大师——交流的轻重缓急——诚实和信任的重要性——组织内的联系方法	
第 16 章	行动计划:如何改进交流工作	· 359
	交流前澄清自己的想法——检查每项交流工作的真正目的——交流时充分考虑情境和交流对象的情况——制订交流计划过程中适当与他人磋商——交流既要注意信息的基本内容,又要注意其他含义——有机会就使接受者了解对其有帮助或有价值的情况——后续工作——交流既为今天,也为明天——交流后要有行动——最后,认真听取意见,既让大家理解你,你也要能理解大家——结论	

附 录	· · · · · ·	· 374
领导者素质	· · · · · ·	· 374
注释和参考书目	· · · · · ·	· 377

第一部分 领导

导 言

第一部分的第一章“领导的性质”是全书的基础，因为三圆相切模式能够把领导应具备哪些知识，领导应如何为人处事，综合在一起。这一章是我60年代初在桑德赫斯特军事学院第一次讲授领导艺术时的讲义，那次讲演使世界各地的领导培育工作发生了巨大的变化，这使我有时也感到惊讶。虽然我已对讲义作了详细的修改，但基本内容未变。

许多人告诉我，他们十分重视书中我对有关领导的实例或人物分析。“观察领导”一节对一些领导人物的分析，揭示了第一章在广义上所阐明的观点的现实性。我认为学习领导艺术时收益最大的办法是研究活生生的领导人物，而不是读教科书或参加培训班。从本质上来说，教材和培训班是辅助性的。但是不应该只研究我们所认识的领导或者活着的领导人物。如果因为不认识贝多芬和莫扎特，就不听他们的音乐，那是

很愚蠢的。研究领导艺术时也要研究经典的例子，例如林肯、艾森豪威尔、纳尔逊和蒙哥马利等，聪明的领导就会研究这些人物，向他们学习。

第三章讨论领导的选择。运用群体或职能方法对领导技巧进行研究，首先在领导的选择方面取得真正的成功。如何选择领导本身就是一个进行领导的重要技巧。我感到惊讶的是虽然军界自从1940年以来就在这方面带了头，但是许多工业组织并没有响应，而那些予以响应的为数甚少的工业组织已经发现我所介绍的方法在工业界确实也适用。那些以优异成绩通过领导考试的人在日后的管理生涯中已经表明他们是出色的领导人材。

第三章表明，用职能方法研究领导艺术的理论在选择军事领导人方面取得了成功，但尚未用这一理论有意识地来解决培养军事领导人这一更困难的任务。由于我在1960年至1967年期间在桑德赫斯特军事学院所从事的工作，教学大纲上增添了职能领导教程。后来产业协会修改了这一教程，并向所有经理人员提供。

为了表明能够培养领导艺术，我把《以行动为中心进行领导》(1973年版)第四章转录于此，介绍以行动为中心进行领导教程的目标和方法。

领导的性质

在 讨论培养领导这一问题之前，必须回顾一下有关这一问题的不同论断和理论。

本章首先探讨了领导“天生就，而非后天形成”这一由来已久、广为流传的说法。然后尽量围绕主题，追溯有关研究工作的演变过程。

素质方法

“领导天生就，而非后天形成。”这也许是关于领导的最司空见惯的论断。持有这种观点的人指出，一些先天形成的素质，如主动性、勇气、聪明、幽默等，加在一起就注定某人能够成为领导。运用毅力（其本身也被视为领导的一个重要特征）或经过实际生活的磨炼，也能培养其中一些素质，但最关键的素质是生来就有的。

这种素质方法对我们了解领导艺术虽有一种积极的潜在作用，但就培养领导而言，这种方法却有一些弊

端。首先，一个人究竟应该具备哪些素质才能在任何一种情况下都能支配他的伙伴？迄今为止，对此尚无一致意见。1940年有人调查了20项实验性研究工作后发现，在他们列举的领导素质中，只有5%是4项或4项以上的研究结果所共有的。^①事实上，各种素质名称之多令人眼花缭乱，专业或业余研究人员都可以记满一本。有一篇文章的作者罗列了用来描绘个性素质的17000个词。^②虽然人们一直在争取删繁就简，把其中至关重要的素质提炼出来，但是清单往往还是很长。到1958年，伊顿学院军官训练班发布的一份清单还载有32种素质。我曾参加过一次军事会议，有人送来一份载有64种领导特征的清单！读者可看一下本书后面的附录，自己对比一下60年代西方世界各国军队所倡导的领导特征的清单，这样就可以了解有关这个问题的意见分歧。

你会注意到，附录列举的各例都有“勇敢”和“主动”这两种素质。它们是军事领导素质的核心吗？大家知道，军人不管军阶高低，都必须机智勇敢。因此，把这两种素质孤立出来，并未加深我们对领导艺术的奥秘的认识。确实，许多例子表明不少军人既勇敢又主动，但再怎么牵强附会也不能把他们称为领导。

领导的素质是什么？众说不一。除了这个弊端以外，素质理论还有一大弊端，它不适合用来训练领导。

这一理论实际上根本不赞成训练，而是鼓励集中精力挑选领导。最重要的能力是识别天生的领导人，这种理论对试图“创造”领导人的努力抱怀疑态度。

事实上，素质理论无法用于训练。教师或教官可以向学生讲授素质，但是学生听完课后仍然是一筹莫展。例如，如果老师告诉某位学生他缺乏幽默感，那么学生又该怎样培养幽默感呢？让他每星期都去阅读《笨拙》杂志？如果一个年轻人一心一意想提高自己的幽默感，那肯定会把事情弄得很糟，这样来培养个性，完全是以自我为中心。以长远的观点来看，以自我为中心就是没有资格担任领导的原因之一。更有甚者，笨拙的老师在讲授“领导素质”时会造成无可估量的破坏。如果老师说：“琼斯，你缺乏精神毅力，”那么琼斯连过去有的那点自信心也会丧失。

人们经常发现，如果学生们根据素质方面的要求来培养自己，那么过了几个星期他们就会放弃这种努力，有些是出于绝望，因为他们未能获得自己渴望得到的素质，有些（这就更糟糕了）是出于骄傲，因为他们自以为已经获得了这些素质。作者认识伊顿学院一名士官生，他下决心每星期一练习“领导素质”清单上第1至第5个素质，星期二练习6至10，星期三练习11至15，以此类推。到星期五他就把星期一所学的素质忘得一干二净，结果灰心丧气，只得放弃这项难以胜任的任务。许多学生的经历通常都是如此。但是如果这种