

世界管理大师约翰·阿代尔金典

[英] 约翰·阿代尔◎著



世界上第一位领导学教授，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
世界上最卓越的实战派管理大师



高效领导

海南出版社

高效领导

[英] 约翰·阿代尔 © 著

燕清联合 译

海南出版社

Effective Leadership: How to Develop Leadership Skills

by John Adair

Copyright: © 1993, 1998 by John Adair

This Edition Arranged with Macmillan General Books (Pan Macmillan Publishers Ltd)
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese Edition Copyright: © 2008 Hainan Publishing House

All Rights Reserved.

中文简体字版权 © 2008 海南出版社

本书由 Big Apple Tuttle-Mori Agency 安排, Macmillan General Books 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2004-33号

图书在版编目(CIP)数据

高效领导 / (英) 阿代尔 (Adair, J.) 著; 燕清联合译. —海口: 海南出版社, 2008.7

书名原文: Effective Leadership

ISBN 978-7-80700-138-6

I. 高… II. ①阿… ②燕… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 163299 号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

高效领导

作 者: [英] 约翰·阿代尔

译 者: 燕清联合

出 版 人: 苏 斌

责任编辑: 柯祥河

装帧设计: 尚书堂图书设计苑

责任印制: 杨 程

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印刷装订: 北京通州皇家印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 12

字 数: 180 千

书 号: ISBN 978-7-80700-138-6

定 价: 29.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

前言

领导力这个概念在当今时代发生了显著的改变。今天的人们受过更良好的教育，拥有更强的表达能力。他们不再像以前那样驯服地听命于上级。产业工会变得更加警觉和好战。每个人都认识到这样一个事实——在工作中需要越来越多的介入与参与。但为实现这些目标，企业必须将其管理者更多地视为领导者。事实上，所有运营的企业都承认，在各个级别上都需要更多更有效的领导力。那么，我们要怎样提高领导力呢？

本书目标

本书旨在帮助你提高自己的领导能力。我在这里假设你对领导力具有直接的个人兴趣。你可能正处在一个自己认为或者已被告知需要领导力的岗位上。你可能已经是一位经验丰富的领导者，也可能正处于管理职业生涯的开端，期待着成为一名领导者。无论是哪种情况，领导力对你来说都至关重要。

如何才能提高你的领导力呢？

1. 你需要从各方面不断强化自己对领导力的认识。这意味着无论是在某种需要领导力的特定情况下，还是在缺乏领导力时，都要有清醒的认识。同时需要关注社会上不断

领变化的价值观（以及体现这些价值观的企业），这样，当人们在进行自由而有效的合作时，就可以加深你对领导力重要性的认识。

2. 你需要建立自己对领导力原则、要求和职责的理解。许多经理人领导力的欠缺，部分程度上可以归咎为忽视。没有人告诉过他们领导力的职责所在。因此他们遗漏了一些至关重要的因素。一个成功的领导者通晓全部的领导行为，并且知道何时需要负起一定的职责。
3. 你需要在担负必要职责的同时提高自己的领导技能。本书不仅指导你何时采取具体行动，告诉你为何要这样做，而且还会告诉你怎样去进行。这集中在你必须掌握的一些广义上的技巧，也就是方法上，以达到你想成为一名优秀领导者的理想目标。然而本书不会传授太多狭义上的技巧——对这些刻板机械的技巧的学习，往往要以牺牲对管理艺术的整体把握为代价。我们要关注基本技能——将那些特定的技巧留给吹嘘者去研究吧！

如何使用本书

为了充分利用本书，最好先通读一遍以领会大意，然后回去完成自测题和练习。如果你能请一位朋友或同事来监督你答题，那就更好了。

切勿认为你必须得从头读到尾。本书是以从普遍情况到特殊情况，从整体到部分的顺序来组织的。一些读者喜欢从细节（例如练习、技巧或技术）入手然后到概括部分。如果你属于这种类型，那么最好先从第二部分开始，认真阅读之后，之后再回去读第一部分。第三部分中更为普遍的思想是为了激发更深层的思考。你或许更喜欢在阅读每一章之前就先完成正文后面的题目，而非在阅读之后完成。现在就根据你兴趣的深浅和偏爱的学习方法，来决定使用本书的策略吧。

我们如何学习

这与你采用何种方法或如何认真阅读本书无关。你需要有意识地将

书中的要点与自己的实际生活经历相结合，否则将无法掌握任何关于领导力的知识。关键是要牢记人们总是通过原理和经验或理论和实践的相互作用进行学习。原理与实际这两极之间迸发出火花的时候，也就是你进行学习的时候，因此你需要两者兼顾。本书中设计了各种各样的个案研究和例子以作为有效学习的台阶：

原理 → 第三方案例 → 你的经验

同样地，这个过程必须反向运行。你从观察实际领导者以及你本人的实践当中积累的实际知识，必须以建设性的批评方式接受本书介绍的思想的影响。

因此一定要边思考边读这本书。不时地放下本书，按照书中阐释的案例在你自己的事业生涯中进行一些实践，因为亲身体验的效果胜于对任何二手领导力案例的研究。

掌握领导力理论并运用其指导或进行自我测试的意义，在于它们能够缩短你从实践经验中学习这些知识的时间。正如亨利·福特所说：“当一个人从‘经验大学’毕业时，他已经老得无法工作了！”萧伯纳补充说，你为这所艰苦学校所付的学费格外高昂。任何事都不能阻止你犯错误，因为从书本上所学的知识与从实践中获得的智慧是不尽相同的。然而反复摸索自然是一种代价颇高而且耗时过长的领导力学习方式，你若能从他人的失误中汲取教训则会省时省力得多。领导力的初学者应当把本书看做一张未知国度的草图，实际的地形不会总与手中的这张草图相符合。学习者将有能力画出一幅更精确的地图，但至少这张草图起到了指导作用。

任何方式都比不上我们从经验中获得的知识。对于经验丰富的领导者，本书可能无法教授什么新的东西，但它或许能帮助你更合理地安排已有的知识，从而更好地加以运用。三环图表（见第 30 页）在这里尤为重要。它是笔者对于领导力个人理解的核心内容。

使用方框中的内容

本书基本上是一本行动指南，但我也希望你能享受其中的乐趣。为

了对正文内容进行补充，我以方框的形式加入一些类似小品的领导力相关资料。此举的主要目的在于，通过一些已成功的和闻名遐迩的领导者的言行的真实案例，激发读者的进一步思考。有些实例曾出现在我早年著述的《训练领导力》(Training for Leadership, 1968)一书中，而我再次引用它们是因为这些都是经典的例证。我以方框标注这些内容，是为了使你能随意跳过它们而不会遗漏要点，但是你很有必要将这些案例与书中观点之间互相联系，这种作法非常有意义。这或许可以作为你初读本书之后给自己布置的强化练习。

你会注意到我的引证主要来自实际的领导者而非学术界人士，因为我发觉它们更有价值。然而需要指出的是，其中一些案例引自军事领导者。我是在提倡在企业中实行军事化领导吗？当然不是。但是无论哪个行业，有关领导力的本质是相同的。我在假设你有足够的创新头脑去探索和领会你工作领域之外的领导力。在这些取自历史等领域却和你密切相关的实例中，蕴涵着一种普遍的原则或基本方法。通过我的帮助，你将认识到这种原则，同时将其转化成企业语言。希望我提供的这些实例能够推动你开创自己的领导成果，并将之作为对本书的一种个性化补充。

总之，当你读完本书之后，我希望它能唤起或加深你对领导力的兴趣，使你相信其中存在着某种核心内容或结构，并促使你寻找到能够充分发挥自己潜能的方法。

“世界管理大师约翰·阿代尔金典”系列书目 ·····



《高效领导》

《团队创建》

《创新之道》

《人际沟通》

《时间管理》

《员工激励》

《正确决策》

读者回函卡

感谢您购买和阅读新华文轩财经图书，欢迎您加入文轩财经读者俱乐部，为了更了解您的需要和改善我们的服务，请您详细填写如下资料并寄回，我们将定期向您发送新华文轩财经图书最新资讯，您还将有机会获得我们赠送给您的新书。

姓 名 _____

地 址 _____ 邮 编 _____

电 话 _____ 电子信箱 _____

性 别 ☐男 ☐女

年 龄 ☐20-30 ☐30-40 ☐40-50 ☐50岁以上

学 历 ☐大学以下 ☐专科 ☐本科 ☐硕士 ☐硕士以上

职 业 ☐计算机通讯 ☐财会金融保险 ☐制造贸易 ☐医疗
☐媒体 ☐房地产建筑 ☐服务教育培训 ☐政府 ☐学生

月收入 ☐2000以下 ☐2000-4000 ☐4000-8000 ☐8000以上

您从何处得知本书消息？ ☐书店 ☐报刊杂志 ☐广播电视
☐网络 ☐其他

您为何购买本书？ _____

您对哪类财经图书感兴趣？ ☐企业管理 ☐大众理财 ☐市场营销
☐员工培训 ☐成功励志 ☐经济学

您是否曾购买新华文轩其他财经图书？如果有请列出书名：

您最喜欢的一本财经图书是： _____

请您把读者回函卡剪下来，寄到以下地址：北京市朝阳区安贞桥胜古中路2号院金基业大厦1010室 财经图书开发部（收） 邮编：100029

如果您对我们有任何意见，也可以发邮件到以下地址：

wenxuancaijing@163.com

目录

前言

第一部分 理解领导力

第一章 了解自己的愿望 / 3

第二章 你需要了解或掌握的知识 / 11

第三章 你必须完成的任务 / 21

团队个性和团队需求 / 22

团队需求的美国式发展 / 26

三环模型 / 28

理解个人 / 30

需求的相互作用 / 32

领导者的位置 / 37

第四章 归纳与综合 / 43

领导职责 / 44

共同决策 / 45

利用品质法 / 47

不同层次的领导力 / 51

领导力与价值观 / 53

第五章 若干实际应用 / 55

领导力训练 / 59

第二部分 开发你的领导力

第六章 阐释任务 / 69

第七章 计划 / 73

- 寻求多种途径 / 74
- 如何更富有创造性 / 77
- 制订应急计划 / 81

第八章 简报 / 83

- 有效的表述 / 84
- 简报与团队工作 / 85
- 向组织做简报 / 89
- 向个人做简报 / 92

第九章 控制 / 93

- 控制会议 / 95
- 控制组织 / 96
- 自制 / 97

第十章 评价 / 99

- 估计结果 / 100
- 评价团队绩效 / 102
- 评估和培训人员 / 104
- 人员鉴定 / 108
- 自我评价 / 109

第十一章 激励 / 111

- 成就 / 114
- 认同 / 114
- 工作兴趣 / 117
- 责任 / 117
- 晋升 / 118

第十二章 组织 / 123

- 组织团队 / 123
- 组织组织 / 125
- 好的领导者知人善用 / 132
- 重构个人工作 / 132
- 组织自己 / 134

第十三章 树立榜样 / 137

- 任务环方面 / 137
- 团队和个人环 / 140

第三部分 成为一名领导者

第十四章 你的组织能培养领导者吗? / 147

第十五章 你的领导力自我开发计划 / 163

附 录 练习解答 / 175

第一部分

理解领导力▶ NO.1

对于大多数人来说，理解是打开行动之门的钥匙。你需要了解这个领域内的研究成果、接受或形成一些概括性或整体性的领导观念。一旦掌握这些知识，将有助于你更深入地探索本书后面的领导力问题。

当你读完第一部分的各个章节，完成各种自测、练习和案例分析后，你应该：

1. 掌握三种主要的领导方式，并了解它们如何在基于三环图表（见第 30 页）的职责领导理论中相结合。
2. 更充分地知晓任务、团队和个人这三方面如何相互作用、相互影响。
3. 注重理论的实际应用，以在服务业和企业中选拔和培训领导者。



John Adair

第一章

了解自己的愿望

不容否认，一些人具有某种与生俱来的优势，令他们对同代人具有主导性的影响，从而凸现他们的领导地位。这种现象既自然而然，又神秘莫测。在每一组人群、每一种环境和每一类文化中，这种现象都普遍存在。在学校的学生当中，工厂、船坞、矿山的工人当中，乃至宗教团体、国家政权之中，都存在着一些拥有高高在上的头衔、处在领导地位、发号施令的人物。

1934年，一位领导力方面的杰出演说家在圣安德鲁斯大学发表了上述演讲。从那时开始，人们便试图理解这种现象。究竟是什么赋予一个人影响他人的能力呢？

正如这位演说家所深信的，多数人认为领导力是一种“与生俱来的尊贵”——换句话讲，要么你生来就有，要么你一生与它无缘。天生的领导者自然而然会成为领导者，因为他的头脑、精神和性格都赋予其“无可争议的头衔”。从1934年起，不计其数的领导者、领导者的观察者和训练者就在尝试列举他们认为的构成天生领导力的因素。即使考虑到各种晦涩的同义词通常可以表示同一特性的事实，这些被列出的特性还是五花八门，而且冗长不堪。事实上，这些特性的名字多得令人困惑，以致可为此建立专门的资料库了。两位研究人员曾搜集整理了17 000个词汇用来描述个性。

明尼苏达大学的C.伯德教授在1940年对20个有关领导力的实验性调查进行了研究，发现其中仅有5%的特性在众多的列表中出现过三次以上。

在美国商业期刊《财富》(Fortune)杂志进行的一项针对75位顶级主管的问卷调查中，列出了15项领导品质：有判断力、主动、正直、有远见、精力充沛、坚持不懈、有人际交往能力、果断、值得信赖、情绪稳定、公平、有雄心、奉献、客观公正和合作精神。75位总裁中有三分之一都认为这些品质是必不可少的。调查显示这些个人品质并没有一个固定的被普遍接受的定义。例如，“值得信赖”这项就被认为应有147条不同的含义，某些主管人员甚至一个人就给出多达八九种解释。

除了这种显而易见的混淆，还存在着另一个不利于品质和特性研究的障碍。那就是领导力的开发尚未具备一个良好的基础。“史密斯并不是一个天生的领导者”，一位经理这样评论他的下属。对此经理要如何处理呢？史密斯又该怎么办呢？领导者是天生的而非被培养的这种假设认为领导者在于选拔而非训练。它赞成尽早识别那些具备天生领导力的人，因为“你无法传授领导力”。但这种说法现在已遭遇挑战，并被证明是错误的。

然而，完全否定这种品质方法也是错误的。这种方法已成为学者们研究领导力时的惯用手段，这基于两大原因：其一，他们无法发明出能用来科学地识别这种难以捉摸的性格特性的必要工具，而且他们似乎也没打算要去这样做。这就是为什么历史学家总是与行为学家一样，能在领导力方面为我们提供那么多的知识。其二，价值判断或隐性假说逐渐占据上风。社会学家们有着强烈的平等主义倾向。他们厌恶任何一种声称某人具有超凡的“与生俱来的优势”的理论，因此他们势必全盘否定那种独自行使领导力的概念。

我们的确知道领导者的一些特点。在团队中，他具备更多的为人们所期望或要求的品质。外在的勇气（体现在多数军事领导者中）并不能使你成为战斗中的真正领导者，但若缺少它，你就根本不可能成为一名领导者。如果你渴望成为一名销售经理，你就要具备作为一名优秀推销

选择新领导者

参加“潘力”号救生艇工作的志愿者们将在本周开始严格的训练，这艘新船将用来代替一星期前与其全体船员一同失踪的另一艘救生艇。25名志愿者都来自失踪船员所在的茅斯霍尔的考恩尼什村，并将在英国皇家全国救生艇协会（RNLI）的教官莱斯里·维斯彭兹手下受训。

目前已确认共有16人遇难，包括8名救生艇船员及“联盟之星”号商船上的8名乘客。当时救生艇试图营救该遇险商船，但不幸与之相撞。政府已开始调查这场灾难。

最有可能领导新船员的人是迈克·萨瑟兰，他是一位经验丰富的海员和飞行员，但艇长的最终人选还要取决于训练结果。

维斯彭兹昨天说：“随着训练的进行，会有一两个人显示出他们具有恰当的品质和性情，能够在最困难状况下作为领导者采取行动，同时最棒的船员也会涌现出来。他们将选出自己心目中愿意追随的领导者。同时我希望能够见证他们的选择。”

《新闻报道》，1981年12月

员的多种品质。工程部门的领导者应该是具备工程师特性的模范人员，否则他不能得到也无法保持别人对他的尊重。这样说来，一位领导者应当能反映出其所在团队的特点。

想要成为领导者，你是否需要具有高挑的身材呢？对这些更具普遍性的特点所进行的研究，历史会帮助我们得出结论。戴高乐是高个子，拿破仑则是矮个子。身高无关紧要。但研究的确指出了其他一些应被关注的普遍因素，比如智力和悟性。

在对多达124种研究领导者特性的书籍和文章进行综合性调查之后，R.M. 斯多格蒂尔根据其中超过15项研究所提供的有力证据，得出了两点结论：

居于领导地位的人在以下几个方面的均值都超过其他人：

- (1) 智力，(2) 学历，(3) 工作责任及可信赖度，(4) 活动能力及社会参与能力，(5) 社会经济地位。

领导者需要具备的品质、特点和技能很大程度上是由其所