

《哈佛商业评论》：当代领导力培训的第一本书

# One Minute 一分钟 Leadership

# 领导课

[英] 约翰·阿代尔/著

大象/译

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。

世界上四十位杰出管理大师之一约翰·阿代尔代表作

全球畅销  
的领导力  
培训手册

延边人民出版社



One Minute  
一分钟 Leadership

领导课

[英] 约翰·阿代尔/著  
大象/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

一分钟领导课 / (英) 约翰·阿代尔著 大象译. —延吉:

延边人民出版社, 2003. 1

ISBN 7-80648-936-3

I. 一…… II. ①阿…②大… 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

## 一分钟领导课

[英] 约翰·阿代尔 著 大象 译

---

出版: 延边人民出版社

发行: 新华书店

印刷: 徐水县鑫旺物探印刷有限公司

880 × 1230 毫米 32 开

4.5 印张 70 千字

2004 年 11 月第 2 版

2004 年 11 月第 2 次印刷

---

ISBN 7-80648-936-3/C·48

定价: 22.00 元

## 约翰·阿代尔：

享誉西方的领导学大师，“领导力”一词创立者之一。被西方企业和培训机构誉为：为21世纪的领导力研究与实践点亮第一盏灯的人。

约翰·阿代尔先生早年做过杂役、水手，尔后又在军队干过几年，积累了丰富的丰富的人生经验。现今他任教于伊克斯特大学领导艺术研究中心。他曾经与蒙哥马利、斯勒姆等这样声名卓著的军事家探讨过领导艺术，也曾与阿尔弗雷德·斯隆（通用汽车前董事长）这样的企业家探讨领导艺术，他的见解之深刻和大胆，影响了近20年来领导力研究的主要方向。

### 约翰·阿代尔先生认为：

- 领导力是一个人之所以能成为领导的优秀素质
- 每一个人都可以成为领导者

### 约翰·阿代尔在本书中还阐述了以下观点：

- 领导是一门艺术，管理是一门科学。
- 领导是如何让人跟随你，管理是让人如何服从你。
- 领导、团队、个人三者之间像扑克牌一样是互相重叠的。
- 一位领导者既要有自己的王牌，又要打好手中的小牌。
- 真正的领导是来自团队内部的领导。

## 作者简介

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,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。

约翰·阿代尔

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一家中型子公司里做事。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地感觉到。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。如果读者认为这本书确实有所裨益，这将是对我的最大鼓励。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。

## 导言

### A 第一章 领导的特质

- 领导的特质 / 8
- 情景式领导能力 / 12
- 职能领导 / 14
- 激励 / 16
- 一分钟领导课 / 19

### B 第二章 相互作用圆环

- 相互作用圆环 / 22
- 领导的职能 / 26
- 共同决策 / 30
- 领导的风格 / 34
- 一分钟领导课 / 36

### C 第三章 领导者还是管理者

- 领导者还是管理者 / 40
- 领导和变革 / 42
- 领导的特征 / 44
- 管理行为和管理 / 46
- 作为领导者的管理者 / 48
- 管理的核心 / 50
- 既是领导者又是管理者 / 53
- 一分钟领导课 / 55

### D 第四章 高绩效团队

- 高绩效团队 / 58
- 领导的三种角色 / 59
- 领导的层次水平 / 62
- 一分钟领导课 / 65

## E 第五章 产业存在的目的

- 产业存在的目的 /68
- 战略型领导 /72
- 战略中的其他相关者 /77
- 一分钟领导课 /79

## F 第六章 从计划转向执行

- 从计划转向执行 /84
- 达成一致的具体目标 /86
- 将部分与整体联系起来考虑 /88
- 遵从等级链 /92
- 等级链与参谋人员 /94
- 双向沟通 /98
- 精神力量之源 /100
- 一分钟领导课 /101

## G 第七章 分享与关怀

- 分享与关怀 /106
- 受伤工人的案例 /111
- 妥善处理失业问题 /113
- 成长中的组织 /115
- 真正的威望 /118
- 一分钟领导课 /122

## H 第八章 来自团队内部的领导

- 来自团队内部的领导 /126
- 领导者就是指挥者 /128
- 一分钟领导课 /134

## 结论

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 1 章

## 领导的特质

氢氧化合中的氧与碳氧化合中的氧在性质上绝对不同，一样道理，不同的特质组合成本质不同的结果。

## 「领导的特质」

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，自己亲身去体验。即使你是一个领导者，你要明白，大多数情况下你会被职位比你高的人所领导。那么我想问问你，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。”

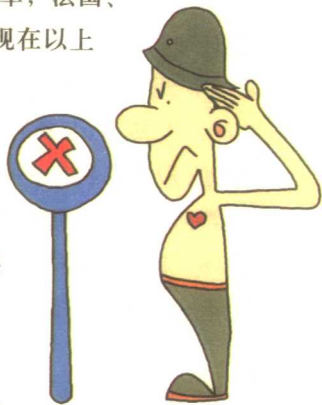
“但是我应该如何开始呢，这是我感觉很迷茫的地方。”

“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的问题只有一个，那就是作为一名领导者，其最基本的前提条件是什么。这个问题还可以换一个说法，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，这种特质我们称之为‘领导力’，领导力包括一个人的积极主动性、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不同的见解，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？”

“即使有一种领导特质可以最终确定下来，在领导力培训课上，也没有人采用它们。因为大多数人认为，领导者是天生的，而不是后天培养的。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’，面对这样的评语，史密斯又能怎么做呢？”

“那么，一个真正的领导者，到底应该表现出什么特别之处？首先，作为一个领导者在某个特定的工作团队中，他应该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。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。要本着事物事实的黑白曲直客观地评价问题热情我倒是真想不起来我所知道的领导者中有哪一位是缺少热情的，我认为热情应该是领导者所共有的品质。

**平易近人** 总是在待人接物中表现冷冰冰的人通常无法成为一位好的领导者，这已被实践所证明。而温和的个性特质是具有可传导性的，我们平时所说的感觉是可以传染的，这事实上就已说明了这个道理。

**冷静** 罗马历史学家泰克特斯在很久以前就已经提出，冷静是一个领导者的重要特质。他写道：“逻辑性的思维和冷静的判断能力，对于一个领导者而言相当重要，尤其是在面临着重大的决策时，这一点尤为突出。

**严厉和公平** 把严厉和公平相联系作为领导的一种特质是在近十年才开始出现的。

“关于我们谈论的领导特质的最后一点——严厉和公平，相信你看能够看出它是把两个重要的领导特质相并列而成的。举个例子说，氢氧化合中的氧与碳氧化合中的氧在性质上就有些不同，这个幽默的例子说明，把不同的特质组合会得到本质不一样的结果。”“当你遇到某一个新的领导者时，他或许表现出你以前从未碰到过的那种特征，这就像在凝视一颗钻石的不同的侧面，不同的侧面带来的感觉是绝对不同的。”

## 「情景式领导力」

“领导力的第二个方面是强调‘情景’的作用。‘情景’确定了谁应该成为团队的领导者。按照早期的‘情景’主义者的观点来看，根本就不存在天生的领导者这样的人，情景对领导者的领导力来说是至关重要的。把一个人放进某一种情形下，这种情形启示包含了很多的因素，或者说是构成内容：他可以是一定的工作环境，是团队的做事风格，是个人的个性特征，也可以是公司所处的外在环境。这使他可能表现得更像一个领导者，也就是说他适合成为这样情景下的团队领导；但要是把他放到另外一种情形下，由于外在环境已经完全不同了，结果也许就完全不一样了。邱吉尔的例子总是被人们所提及。邱吉尔在战争年代毫无疑问是一个伟大的领导者，若是在和平年代他能如此伟大吗？事实上历史已经帮助我们回答了这个问题。我们不能说在和平时期他一定没有成为领导人的可能，但谁也不敢说他就一定也会有着在战争年代那种巨大的勇气和非凡的毅力，以及最终所取得的同样辉煌的成就。”

无巧不成书，就刚好在邱吉尔成为英国首相的那一年——1940年——有一位名叫W.O.杰肯斯的美国教授主持过一项关于领导力的研究，他曾经对“情景式领导”做了如下的定义：

根据调查，领导力是针对某一种特定的情形而言的，即使在同样