



领导力译丛

主编 奚洁人

约翰·阿戴尔 著

领导技能

翁文艳 译



LEADERSHIP SKILLS



世纪出版集团 上海人民出版社

《领导技能》将赋予你信心，指导并激励你从一名高效的经理成长为杰出的领导。作为领导学领域公认的国际权威以及全球第一位领导学教授，阿戴尔为我们提供了如下真知灼见：

◎认识并发展你的领导素质

◎建立你作为领导者的个人权威，灵活自如地应对变化

◎按照基本的互动需求行事，成功完成任务，构建团队，发展队员

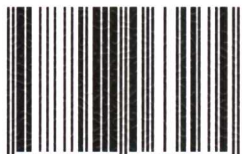
◎使计划、沟通和激励等核心领导力转化成你能掌握的实践

LEADERSHIP SKILLS



上架建议：管理学·领导学·人力资源管理

ISBN 7-208-06317-6



9 787208 063174 >

定价：11.00元

易文网：www.ewen.cc





领导力译丛

主编 奚洁人

约翰·阿戴尔 著

领导技能

翁文艳 译



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导技能 / (美) 阿戴尔 (Adair, J.) 著; 翁文艳译.

上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: Leadership Skills

ISBN 7-208-06317-6

I. 领... II. ①阿... ②翁... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 061767 号

责任编辑 张菲娜

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

领导技能

[美] 约翰·阿戴尔 著

翁文艳 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出品 上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司



www.hibooks.cn

世纪高教 (上海福建中路 193 号 24 层 021-63914988)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 上海商务联西印刷有限公司

开本 850 × 1168 毫米 1/32

印张 3

插页 2

字数 32,000

版次 2006 年 7 月第 1 版

印次 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-06317-6/F · 1435

定价 11.00 元

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

作者简介

约翰·阿戴尔(John Adair)是国际知名的作者和管理咨询家。他两度名列对世界管理思想贡献最大的 40 人之中。全世界有 200 多万人参加了他所发起的行动中心领导培训项目。他是世界上第一位领导学教授,也是埃克塞特(Exeter)大学的现任客座教授。他的著作有 30 多本,包括 *Effective Motivation* 和 *Effective Leadership*。后来又出版了 *Effective Communication*, *Effective Leadership Masterclass* 以及 *Adair's Management Development Exercises* [与特里·吉伦(Terry Gillen)合著,由英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版]。

出版说明

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。

1

它不仅是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

目录

导言	1
----------	---

1 你必须是什么样的人	3
-------------------	---

没有生理上的英勇，就不可能成为一名军官。然而，大多数士兵具有生理上的英勇，但却不是军官，为什么？答案就在本章。

2 你必须掌握什么知识	10
-------------------	----

当船遇上风暴剧烈颠簸时，水手们为什么会听从船长的命令呢？因为直觉告诉他们，船长具有最丰富的航海术，他多年的航海经验使他必定会知道如何应对风暴。

3 你需要做什么	16
----------------	----

你可以独自去爬一座小山，但你无法独自攀登一座险峰，你需要一个登山团队来完成这项任务。

4 如何将核心领导职能转化为技能 27

阐明任务,制定计划,分派任务,控制,评价,激励,组织管理,提供榜样——你可以获得有效行使这八种主要领导职能的途径。

5 如何开发你的领导力 66

没有什么捷径能让你瞬间成为领导人,因此要对自己有耐心,每天制定一个目标,前进一步。

附录 领导力考核表 74

拓展阅读 77

专业词汇表 79

译后记 81

导 言

目前,领导技能已经被公认为一种重要技能,也是管理领域内的重要技能之一。一位优秀的管理者被认为是一位领导者;同样,一位优秀的领导者也会是一位管理者。

1

然而,怎样才能成为一名优秀的领导者呢?是否有可能提升你作为一名领导者所必需的能力呢?我现在可以对第二个问题大声地回答“是”。至于第一个问题,这整本书就是我的答案。本书是针对那些即将就任某一团队领导者的简明实践指南,但我也希望本书能同样有效地帮助那些已经在任的团队领导者提升自身的基本领导技能。如果你对领导力感兴趣的话,那么这本书将给出一个完整的框架,帮助你成

为一名有效的领导者。

一言以蔽之：没有人能够教给你领导技能，而是需要你自己去学。通常，你都会从经验中学习，但是经验或者实践都必须被提炼为原则和理念。在经验和理念相互碰撞产生火花之际，学习就发生了。所以，建议你在阅读本书的过程中不断进行反思，尽量把书中内容与你自己的实际经验联系起来思考。如同生活中的其他事物一样，领导技能也是如此：你联系实际经验的反思越多，你的收获也越大。

最后，我还想为这本小书补充一个大胆的想法。人们通常都会问及领导和管理的异同。但是，那些注重实践的人大多数都会首先对他们应该做什么产生兴趣，而不是他们所做的是否应该被称为“领导”还是“管理”，或者两者皆有。借用一句中国领导人说过的话：黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫。这本书就是针对这样的领导者，也是首次对领导和管理两个概念的成功整合，并同时关注领导和管理两个方面的视域。

1

你必须是什么样的人

3

让我们从最基本的问题开始吧！为什么在一个团队中，一个人会超过其他人成为一名领导者，或者被接受为领导者？换言之，就是什么是领导力？之所以从这个问题开始，是因为明确领导力的本质和作用助你走上领导力提升之路的重要一步。请在下表中对“什么是领导力”给出五个答案。

☐ 什么是领导力？

1

2

3

4

5

对上述问题的传统回答——有可能出现在你的回答中——就是你脑子中的领导都应具有的某种特定的领导素质(leadership qualities)。这些特征,比如勇气或者毅力,在任何情境下都有可能塑造出领导者。他们是自然的或者说是天生的领导者。要成为天生的领导者有两大困难。第一,如果你比较一下相关研究书籍中关于领导素质的描述,就会发现这些领导素质惊人地千差万别。事实上,并不惊人,因为英语中描述个性或性格特征的词汇超过 17 000 个。第二,关于领导者是天生的还是后天培养的这个假设并不会对你有多大帮助。请记住,如果一位年轻人的年度鉴定报告上写着“史密斯还不是一位天生的领导者”,那么这个假设肯定不是真的。一般来说,我们不用“天生的领导者”这种说法,而是用另外一种,即我们的领导潜能。潜能是能够——而且应该会得到发展的。如果你切实努力地提升自己的领导力,你的领导技能就会逐渐变得下意识地习以为常。这样

人们就会称“你”为天生的领导者。

某些关键素质

谈到领导力，不能不谈个性和性格。有些素质是必须具有的。一般来说，你应该拥有、展现、甚至可能是极具个性地表现出你的工作团队所期待或所要求的那些素质。我之所以强调这一点是因为这是不可或缺的。没有它，你就会缺乏可信度。（顺便说一下，领导者和管理者之间的首要差异就是，管理者可以被一个层级制度的组织任命，不管他们是否具备所要求的素质。）

练 习

你也许愿意拿出几张纸，然后在上面罗列出 5—6 个你所在职场所期待的领导素质，并把这些领导素质与你的同事们对照。

我自己曾多次做过这个练习——比如说与生产工人、销售人员、护士、工程师、会计一起做——我希望你觉得这个练习不难做。

请注意，用语可以不同——比如“努力工作”和“勤劳”是同一个意思——只要所表达的特征、素质或能力的内涵是一样的就可以。

这些素质是你成为一名领导者所必需的，但并不是说你具有了这些素质就会成为一名领导者。例如，没有生理上的英勇，就不可能成为一名军队领导人；但是，大多数士兵具有生理上的英勇，但却不是领导人。当然，这不过是军队的特性。此外，还有哪些特征是你所缺少的呢？

一般领导特征

你会发现一些特定领域存在领导的一般特征。这些一般特征存在一定共性，但是也必然会存在不同程度的差异。而且，在你自己身上，也一定会有一些领导特征，这些特征更具普遍性和迁移性，而且在其他领导人身上也必然存在。为节约篇幅，我把这些特征列在下表中供你参考。

一些读者也许会对表中列入“诚实正直”这一品质表示质疑。因为，也有些坏领导，比如阿道夫·希特勒（Adolf Hitler）就完全缺乏诚实

□ 一般领导力特征

- | | |
|------|--|
| 激情 | 你能找出一名缺乏激情的领导吗？很难，是吗？ |
| 诚实正直 | 这个素质会令你获得他人的信任。而信任是人际关系中的关键要素。“诚实正直”意味着一个人善良真诚，对自己奉行的人生价值言行一致、表里如一。 |
| 坚韧 | 领导者会经常提出任务要求，而且这些任务要求一般都较高，让周围的下属觉得压力很大。领导者具有坚忍不拔的特征，他们希望赢得他人的尊重，但却不一定是受人欢迎的。 |
| 公平 | 有效领导者对待每一个人都不相同，但却力求平等。他们没有最偏爱的下属，他们不偏不倚地以工作绩效为标准进行奖惩。 |
| 温和 | 好领导不会冰冷待人。领导力包括品德与才能两个方面。热衷本职工作与关怀下属同样重要。 |
| 谦逊 | 这是一种难见的领导特征。只有最优秀的领导人才具备这种品质。与谦逊相反的品质是傲慢自大。谁会愿意替一位傲慢自大的老板卖命呢？一位好领导的标志是具有愿意倾听的态度，而且不自负。 |
| 自信 | 自信很重要。你是否具有自信，人们一下子就能感觉到。因此，培养自信通常是成为领导者的第一步。但是切勿变得过于自信，因为过于自信是傲慢自大的第一阶段。 |

正直的品质。的确，在好领导（good leaders）与为大众谋福利的领导（leaders for good）之间确实存在区别。希特勒是否是好领导仍然是个很