



领导学译丛
奚洁人 主编

Effective

Leadership

Development

有效领导力开发

[英] 约翰·阿戴尔¹⁰著
翁文艳 吴敏¹⁰译



世纪出版集团



上海人民出版社



领导学译丛
奚洁人 主编

Leadership

有效领导力开发

[英] 约翰·阿戴尔^{JO}著
翁文艳 吴敏^{JO}译

Effective Leadership Development

世纪出版集团



上海人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

有效领导力开发/(英)阿戴尔(Adair,J.)著;翁文艳,吴敏译. —上海:上海人民出版社,2007
(领导学译丛)

书名原文:Effective Leadership Development

ISBN 978-7-208-07277-0

I. 有... II. ①阿...②翁...③吴... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 110149 号

责任编辑 钱 敏

封面装帧 路 静

· 领导学译丛 ·

有效领导力开发

[英]约翰·阿戴尔 著

翁文艳 吴 敏 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 635×965 毫米 1/16

印 张 11

插 页 2

字 数 133,000

版 次 2007 年 9 月第 1 版

印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-07277-0/F·1640

定 价 22.00 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 夏健明

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 萧炳南 翁文艳

总序

“领导”早在中国春秋战国时期和西方古希腊时期就是个备受思考和争议的论题,但直至 20 世纪 70 年代末,世界上著名的领导学大师詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯(James MacGregor Burns)仍在其著作《领袖论》中声称:“领导是地球上见得最多却对之认识最少的现象之一。”

领导学在中国的发展肇始于 20 世纪 80 年代。在 20 多年的发展过程中,随着领导实践的不断深入,领导理论研究也经历了一个从零散到系统、从学科取向到问题取向、从孤立研究到与世界对话的发展与变革过程,并取得了相当丰硕的研究成果。随着经济全球化时代的到来,领导学理论研究者 and 实践工作者已逐渐意识到,加强中西方领导研究领域的交流与合作,促进理论界与实践界的双向互动,增进多学科、全方位、多视角的综合研究,是新世纪领导学理论研究的必由之路,是全球化时代领导实践创新的迫切要求。

为借鉴西方领导思想的精华、汲取国际领导实践的先进经验,进一步拓展我国领导学理论研究领域的世界眼光和全球视野,促进我国领导学的发展与繁荣,中国浦东干部学院领导研究院组织翻译了这套“领导学译丛”。

这套译丛是从国外大量领导学著作中精选而成的,在一定程度上代表着西方领导学理论的经典成果和研究动态。

《巴斯特领导手册:理论研究和实践》、《创新领导中心之领导力发展手册》为两本经典著作。前者被视为国外高校领导学专业学生的必读“圣经”,本译丛为最新版,涉及最新的领导理论与模型、智慧和人际能力、动机、权力需求和谋略、天赋论、变革型领导等多个主题。后者被认为是领导人才培养的经典,曾多次被美国《商业周刊》杂志评为领导教育领域最重要的必读书,该书揭示了个体领导力发展的有效途径、方法以及组织如何促进个体的领导力发展。

总序

《领导力的本质》和《超越领导》是两本前沿性的著作。前者汇聚了对领导力的本质这一根本问题的最新观点和研究成果。后者是第一本从全球视角对新范式管理进行详细论述的著作。

《有效领导力开发》汇聚了领导力开发的新成果,对什么是有效领导等问题作出了鞭辟入里的分析。该书作者约翰·阿戴尔是世界上第一位领导学教授,也是我院名誉教授,著作等身,被誉为国际领导学大师。《领导学:多学科视角》是最早从多学科、跨文化的角度关注领导研究的著作。该书作者芭芭拉·凯勒曼是哈佛大学肯尼迪政府学院著名教授,是国际领导协会的创始人之一。她曾受邀在我院主办的第一届领导论坛发表题为“糟糕的领导”的主旨演讲。

“领导学译丛”是中国浦东干部学院领导研究院继“领导力译丛”(共18册,由上海人民出版社于2006年出版)之后,推出的又一套领导学研究的译作。如果说“领导力译丛”主要反映的是西方在领导技能技巧方面的研究成果,是对领导者实践具体行为进行的深刻描述的话,那么,“领导学译丛”主要反映的则是西方领导理论研究的新进展,是对西方领导学经典著作和前沿动态所作的“移植”。我们期望,通过理论和实践两个层面的译介,能使领导学研究者 and 实践工作者更多地了解西方的领导力开发实际状态以及领导学的发展动向,借助于“他山之石”更好地改进自身的领导实践,更好地推进领导学的学科建设。

翻译不当之处,敬请指正。

奚洁人

2007年7月

中文版序

欢迎您阅读本书——《有效领导力开发》的中文版。今天,如同世界各国一样,中国作为一个民族以及在中国的所有公共组织和私营机构,都需要培养好的领导和为人们谋福利的领导。我衷心希望这本书将成为你们实现上述目标的良师益友和指南。感谢中国浦东干部学院组织翻译出版本书。

一个古老的中国谚语说:“十年树木,百年树人。”在这里,我要感谢那些发现本书中领导理论和领导力开发理论的人们,为此,我们并不需要等候一百年。瞬息万变的时代也不允许我们那样做。如果中国任何组织机构能够采用本书中蕴含的发展原理和原则作为基础的话,将会在数月内而不是数年内,使得他们的管理人员变为更加富有成效的卓越领导人。

不要认为本书中的原理只是绝对适合西方社会。领导不是西方社会所独有的,如同它不是军队和男性所独有的一样。我作为世界上第一位领导学教授,梳理出有关领导和领导力开发的全球性或普遍性的知识体系是我毕生的工作。这个知识体系融合东西方、南北半球的所有相关知识,当然也包含孔子、老子在内的中国传统思想精华。领导学的顶梁柱是历史学、哲学和社会心理学,中国对上述三门学科做出了重要的贡献。

2005年3月25日,中国浦东干部学院举办了第一届国际领导与领导学论坛作为其开学典礼。我受邀成为主题发言人之一。在当天的晚宴上,我很荣幸地接受中国浦东干部学院常务副院长奚洁人教授的聘任,成为中国第一位领导学荣誉教授。我之所以说这些,是因为希望中国的读者能够把我看作中国教授那样,而不是看作一位来自外国的教授。希望中国读者喜欢本书并从本书中获益,希望本书能够对中国、对你所在的组织机构、对你个人作为一名领导人的成长过程都能有所帮助。

约翰·阿戴尔

CONTENTS

目录

总 序

中文版序

第一部分 展望领导力开发 001

导 言 003

第 1 章 最初的想法 005

第 2 章 领导的本质 009

特征理论 009

情境理论 011

职能理论 013

成员参与履行领导职能的范围有多大 018

结论 022

第 3 章 探索领导力开发 024

邀请 024

第二部分 领导力开发的七条原理 039

导 言 041

练习 042

行动计划 044

CONTENTS

目录

第4章 “领导力开发”战略 045

什么是战略 046

人的因素 047

领导力开发的自然体系 048

跨越第一道障碍:改变你的旧观念 050

第二道障碍——你自己 051

领导力开发还是管理开发 052

本章要点 054

第5章 选拔 055

最适合的人做最适合的工作 055

选拔团队领导者 057

有没有用于测试领导能力的心理测试 058

选拔运营层次上的企业领导者 059

正确的选拔 060

本章要点 063

第6章 领导力培训 064

团队领导力培训的优先顺序 065

高容量、高品质和低成本的团队领导力培训的特征 067

在线学习的辅助角色 069

对管理人员的户外领导力培训 070

领导的两个其他层次 071

本章要点 074

第7章 职业发展策略 075

关于职业 075

CONTENTS

目录

职业变化的沙漏模型 077

规划继任者的原则 079

平等的机会 082

本章要点 083

第8章 作为领导力导师的部门经理 085

辅导能力能被开发吗 086

发展个人 087

本章要点 089

第9章 自我发展 091

建立鼓励领导力学习的群体文化 091

教学还是学习 092

领导类图书的战略意义 093

本章要点 095

第10章 战略领导者 097

首席执行官的出现 098

首席执行官对领导力开发的贡献 099

你对群体文化的责任 100

对你的首席执行官的个人意见 101

本章要点 104

第三部分 发挥作用的原理 105

导言 107

CONTENTS

目录

案例一	苏格兰警察学院应用“以行动为中心的领导”理论	109
案例二	英国皇家空军对“以行动为中心的领导”理论的应用	113
案例三	“以行动为中心的领导”在亚美尼亚	118
案例四	英国皇家海军领导力培训和“以行动为中心的领导”:对英国皇家海军学院年轻军官的领导力培训	122
案例五	英国皇家陆军中的“以行动为中心的领导”	134
案例六	高等教育中的领导力开发	139
案例七	英国化学工业公司	147
最后的想法		154

附录:基本领导职能列表		157
参考文献		158
译后记		161

第一 部分

展望领导力开发

导 言

如今人人都在渴望更多更好的领导者。

当今行业需要的不是老板而是领导。

你可能会顺理成章地认为说这两句话的时间都是现在。事实上，第一句话出现在美国作家 Ordway Tead 1935 年出版的《领导艺术》一书里。第二句话是前行业联合会秘书长 Vic Feather 1969 年对我说过的，那时英国已经陷入了劳资双方长达十年的残酷斗争中。

如今的年代，充满变化，竞争激烈，冲突增加，未来不能确定，我们需要领导力的意识更加强烈。但这种需要本身是持久的，我稍后会解释其中的原因。

目前，随着我们对变革的了解越来越深入，许多组织开始努力把他们的管理者转变成领导者，与此同时还有一些组织正在考虑这么做，但是却不知道哪条路是把管理者转变为领导者的最佳途径。

在这本书里我对这个问题的回答是双重的。首先，你必须仔细地考虑什么是领导力。其次，你必须根据自己所处环境的具体情境灵活地应用领导力开发的七条原理。

行业里要求发展有力的领导者，这样的事实是简单明了的。变化永远不会消失或停止。每一个在“变化”这个汹涌的大海里航行的组织都需要各个层次的领导者——团队上的、运营上的和战略上的。获

得持续成功的金钥匙是让优秀的人一直为你工作,以及拥有三个层次上的优秀领导者。根据你的经历请考虑一下什么事情是一个领导者能做而一个缺乏领导能力的人不能做到的。想一想与一个在平庸的管理者手下工作的群体相比,一个有着出色领导者的团队能获得什么样的成效。无论办公室、工厂还是商店或者话务中心,有出色的领导者的地方人们的反应最积极,工作效率最高。就像 John Collier 说的,“不是天才而是普通的男人和女人需要深深的激励,鼓励他们进行创造性的努力,培育他们具有伟大的希望”。

这一主题——对各层次的杰出领导者的需求——会体现在后面的内容中。在你读完这本书的时候你应该:

- 对领导力的概念有一个清晰的认识,包括任何领导的一般角色和实现领导这一角色所必需的品质;
- 了解作为领导的个人在他们的职业发展过程中是如何自然地成长的;
- 了解为了和这一自然成长过程同步进行,为了发展现在和将来所需的领导者,一个组织能够做什么;
- 被鼓舞去创造或者推进一项发展领导者的战略。

你所在的组织正在寻找一种领导力,在开发这种领导力的过程中你扮演了一个很重要的角色。这本书会使你在这一专业领域具备“领路”的能力。

第 1 章

最初的想法

“没有领导者，没有使你服从的人，就不配是人；而是像动物。”

越南谚语，引自 Frances Fitzgerald,《湖中的火》(*Fire in the Lake*, 1958)

什么是领导？它和指挥一样吗？它究竟和管理有何不同？很明显，在我们提出开发领导技能的问题之前，我们要能够回答这些问题。

当然，为了回答这些问题，出现了成千上万的书、文章、研究论文——自 1934 年以来这个数字超过了 15 万。即使你我几次生命我们也永远不可能把有关这一主题的文献全部看完。但是鼓起勇气来，就像著名的哲学家吉伯特·赖尔(Gilbert Ryle)写道，在新发现的答案中本质的显露次数远不及在新发现的问题中多。尽管我们不必追求本质，但这一宣言是合理的：与其在 15 万种答案中钻研，不如先明确真正的问题。

实际上，不是出于偶然，我确实发现了真正的问题，所有其他的问题都来源于这个问题。这个问题很简单，就是：为什么在一个工作群体中大家公认这个人而不是另一个人是领导者？

幸运的是，我在恰当的时候遇到了这个问题——大概在 1945 年和 1960 年之间——此时能够找到回答这一问题的三种独特的方法。

我的贡献在于把这三种理论整合成一个大于部分之和的整体,一种化合物而不是混合物。用这一整合形式我发现了这一关键问题的答案——百分之九十的答案。

如果答案是正确的话,百分之九十已经足够用来设计有效的领导者选拔和训练项目。因此对这一答案的重要的测验就是,它对选拔或训练领导者有效吗?我是幸运的:它确实有效,40年后它仍然有效。

第一个证据来自英国陆军。第一次应用这一整合理论就是领导力训练:训练年轻的军官或排长。这发生在20世纪60年代的桑德赫斯特(皇家军事学院所在地),我以顾问的身份对领导力训练进行总监督。(我也许该解释一下这是无偿的,是我在演讲军事历史的日常工作之外所做的事情。)

在我继续往下讲之前我也许要回答那人们提出的和我的工作相关的重要问题。人们经常会对我说这样的话,“约翰,你的关于领导的观念也许在军队里是有效的,但是我们的组织根本不像军队。我们不存在指挥和控制性的文化,我们没有绝对的服从。如果一个军官叫他的部下做某件事他们会做——如果我只是告诉我的团队做某件事情他们可能不会做。如今职场要比军队民主得多。你的观念和我的世界有何关系?”

对于这个问题我有两个回答。第一,军队远没有大多数军队外的人们所认识的那样独裁化。实际上一个优秀的军官极少直接下命令;第二,也是更重要的,尽管随着外部环境的变化,领导者的外部风格和表达方式可能会改变,但是领导者根本的角色、品质和特性是相通的。我想这本书稍后部分的几个案例将会说明这一点。我的领导观点并不是必须在军队里施行,只是因为20世纪60年代军队碰巧是最有益于领导力训练的场所。

经过了三年尝试,到1964年,桑德赫斯特的英国陆军正式采用了这一新理论,不久以后皇家空军和皇家海军也这么做了。在军队里,以这一理论为基础的共同的短期训练课程名称是“职能领导(func-