

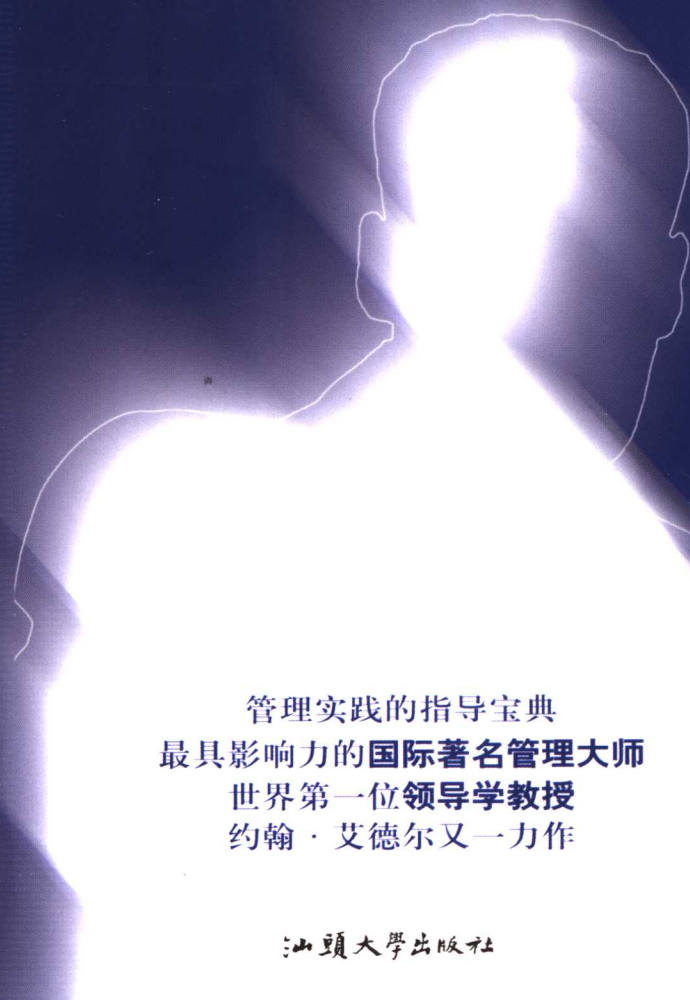
艾德尔

论领导能力

ADAIR ON LEADER

■ 约翰·艾德尔/著 熊金才/译

中英对照



管理实践的指导宝典
最具影响力的国际著名管理大师
世界第一位领导学教授
约翰·艾德尔又一力作

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

艾德尔论领导能力 / (英) 约翰·艾德尔著; 熊金才、余敏燕译

- 汕头: 汕头大学出版社, 2004.1

书名原文: Adair on Leadership

ISBN 7-81036-652-1

I 艾... II. ①艾...②熊...③余... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 077003 号

Adair on Leadership

©1999 John Adair

Published by Hawksmere

Simplified Chinese edition copyright 2003 Shantou University Press,

through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

艾德尔论领导能力

作 者: 约翰·艾德尔(John Adair)

译 者: 熊金才 余敏燕

责任编辑: 吴二持 庄少兰 郭丽冰 吕志峰

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 深圳市普加彩印务有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 14

字 数: 192 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

定 价: 22.00 元

ISBN 7-81036-652-1/F·70

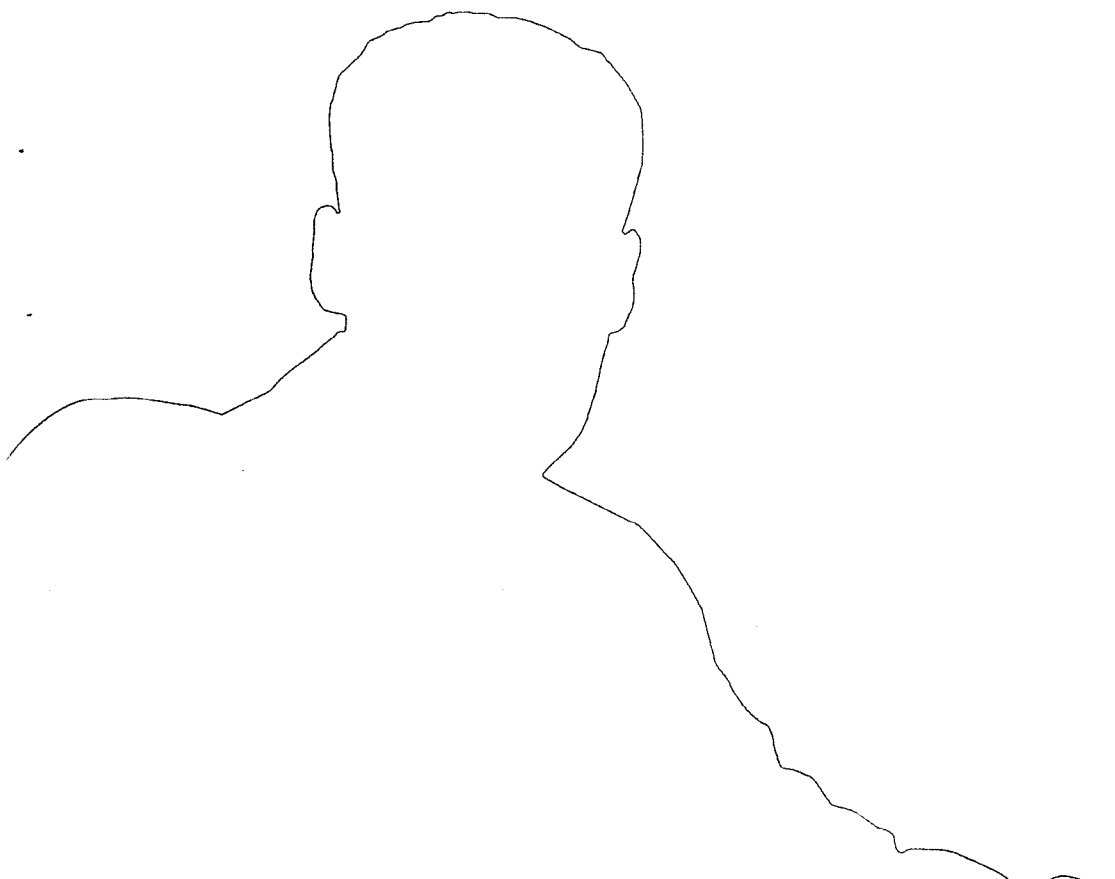
版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

中英对照 艾德爾
■ 約翰·艾德爾/著 熊金才/譯

論領導能力

ADAIR ON LEADER



汕頭大學出版社

第一章 领导能力与团队建设/6

第一节 领导能力 /6

领导者的七个特征 /12

领导的功能 /16

领导能力的特征 /24

领导技巧 /26

培养领导能力 /52

第二节 团队建设 /54

总结与六个月跟踪测试 /66

第二章 激励理论与用人原则 /70

简介 /70

50:50 原则 /72

需要与激励 /74

麦克格雷戈的 X 理论和
Y 理论 /74

管理者 / 领导者与激励 /82

知人善任 /86

总结与六个月跟踪测试 /104

1 Leadership and teambuilding

Section1: Leadership

The seven qualities of leadership

Functions of leadership

Leadership characteristics

Leadership skills

Developing leadership skills

Section2: Teambuilding

Summary and six-month follow
up test

2 Motivation and people management

Introduction

The 50:50 rule

Needs and motivation

McGregor's Theory X and
Theory Y

Managers/leaders and motivation

Getting the best from people

Summary and six-month follow-up test

第三章 作为决策者的领导者 /108

影响有效思考与决策的重要因素 /110

其它有用的方法 /114

决策中的鉴定观念 /118

制定决策与权衡方案 /120

总结与六个月跟踪测试 /124

3 The leader as decision-maker

Key elements of effective thinking and decision-making

Other useful approaches

The concept of value in decision-making

Decision-making and weighing up the options

Summary and six-month follow-up test

第四章 沟通与展示 /128

简介 /128

沟通的对策 /128

倾听 /132

阅读技能 /136

写作技能 /138

演说与展示技巧 /144

面对面会谈 /152

主持会议 /156

组织内部 /160

总结与六个月跟踪测试 /162

4 Communication and Presentation

Introduction

Issues in communication

Listening

Reading skills

Speaking and presentation skills

Presentation skills

One-to-one interviews

Managing meetings

Within your organisation

Summary and six-month follow-up test

第五章 个人备忘录与智者思想 /168

- 简介 /168
- 个人备忘录：领导 /168
 - 团队建设 /170
- 智者思想：领导 /174
 - 团队建设 /182
- 激励理论与用人原则 /186
- 作为决策者的领导者 /190
- 沟通与展示 /192

附录 /200

5 Personal reminders and thoughts worth thinking

- Introduction
- Leadership
 - Teambuilding
- Leadership
 - Teambuliding
- Motivation and people management
- The leader as decision-maker
- Communication and presentation

Appendix

第一章 领导能力与团队建设力

本章由两部分组成

第一节 领导能力

第二节 团队建设

第一节 领导能力

一项对成功的高级管理人员品质的调查显示，管理者在高层管理活动中所要具备的最有价值的品质依其重要性分别是：

1. 决策能力
2. 领导能力
3. 正直
4. 热情
5. 想像力
6. 努力工作的意愿
7. 分析能力
8. 对人的判断力和洞察力
9. 善于发现机会
10. 逆境应对能力
11. 适应能力
12. 冒险精神
13. 进取心
14. 说话条理清晰
15. 反应灵敏
16. 进行有效管理的能力

1 Leadership and teambuilding

This chapter of the book is divided into two parts:

1. Leadership
2. Teambuilding

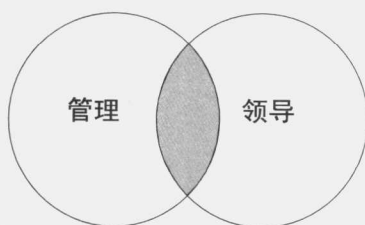
Section 1: Leadership

A survey of successful chief executives on the attributes most valuable at top levels of management indicated the following in order of rating:

1. Ability to take decisions
2. Leadership
3. Integrity
4. Enthusiasm
5. Imagination
6. Willingness to work hard
7. Analytical ability
8. Understanding of others
9. Ability to spot opportunities
10. Ability to meet unpleasant situations
11. Ability to adapt quickly to change
12. Willingness to take risks
13. Enterprise
14. Capacity to speak lucidly
15. Astuteness
16. Ability to administer efficiently

17. 思想开明
18. 坚韧不拔
19. 长时间工作的意愿
20. 有抱负
21. 专心致志
22. 写作能力
23. 好奇心
24. 处理数字的技巧
25. 抽象思维

人们在谈到领导与管理的区别与联系的时候，总会有所争论（这种争论现在存在，以后也可能长时间存在）。现在普遍的观点是，领导与管理是两个不同的概念，但是它们并不是泾渭分明的，它们之间有很多相同之处。



或许管理的隐含意思指的就是完成由其他人所设定的目标吧。当然，一个拥有强有力的管理的企业（该企业有完善的体制），仍然需要除管理以外的那些额外的东西。

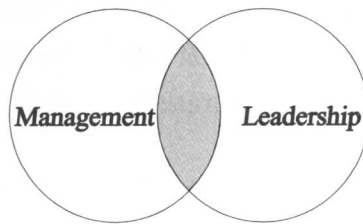
与管理相比，领导具有五个细微的不同之处。

作为领导者，他们必须：

1. 确定经营方向
2. 鼓励下属

17. Open-mindedness
18. Ability to 'stick to it'
19. Willingness to work long hours
20. Ambition
21. Single-mindedness
22. Capacity for lucid writing
23. Curiosity
24. Skill with numbers
25. Capacity for abstract thought

There is (has and probably always will be) a debate about the differences and overlaps of leadership and management. Current opinion is that they are different concepts but they overlap considerably.



Perhaps management has the overtone of carrying out objectives laid down by someone else. It is certainly true that a well-managed business, in the sense of having perfect organisation, still needs that extra something.

Leadership has five distinctive nuances not found in management.

A leader must:

1. Give direction
2. Provide inspiration

3. 建立团队
4. 树立榜样
5. 拥有支持者和追随者

亨利·菲佑于 1916 年把工业企业的活动领域分成六个主要部分：

1. 技术部门——从事生产、制造和设备改装。
2. 商务部门——负责采购、销售和商务洽谈。
3. 财务部门——负责寻求对资金的最佳利用方案。
4. 安全部门——负责人身保护和财产保护。
5. 会计部门——负责库存调查、资产负债表、成本计算和数据统计。
6. 管理部门——负责预算、计划、组织、人员配置、协调和控制工作。

出色的领导活动体现了优秀的管理和对资源的合理、有效利用。当管理者的人格、修养、知识以及他们的领导能力得到企业中其他人的认同和接受时，他们实际上已经成为了领导者。

但是，每个领导者的领导能力不尽相同，它视具体条件而定，因为领导者的权威性可以来自以下三个方面：

1. 职位（如职业头衔、地位等级或职务）
2. 人格（如有影响力和号召力的品质）
3. 知识（如专业技术）

以下是菲佑列出的作为指挥者所要具备的一些品质。他认为指挥者应该：

- 对所有员工有全面深入的了解

3. **Build teams**

4. **Set an example**

5. **Be accepted.**

Henri Fayol (in 1916) divided the activities of an industrial company into six main groups:

1. **Technical**-production, manufacture and adaptation.
2. **Commercial**-buying, selling and exchange.
3. **Financial**-search for and optimum use of capital.
4. **Security**-protection of property and people.
5. **Accounting**-stocktaking, balance sheet, costs and statistics.
6. **Administration**-forecasting and planning, organising, commanding, co-ordinating and controlling.

Good administration is the hallmark of good management and the proper and efficient use of resources. Managers become leaders when their personality and character, their knowledge and functional skills of leadership are recognised and accepted by the others involved.

Leadership can be ‘specific to the particular situation’ and its ‘authority’ can derive from:

1. **position** (as in job title, rank or appointment)
2. **personality** (as in natural qualities of influence)
3. **knowledge** (as in technical professional skills)

Fayol listed these following qualities as being needed by a person in 'command'. A person in command should:

- have a thorough knowledge of employees

- 果断裁走无能的员工。
- 对企业与员工之间的协议要了如指掌。
- 为员工树立好榜样。
- 对组织进行定期审核，并通过简要的图表对审核的结果做进一步分析。
- 通过会议形式把企业的骨干召集起来，并激励大家要团结一致，共同努力。
- 不要太注重细节。
- 在员工当中营造一种团结、拼搏、进取、忠诚的氛围。

领导者的 7 个特征

何谓领导者呢？领导者指的就是能运用专业知识和技能，积极、主动地领导团体实现目标的有领导素质的人。在这一部分，我们将会谈到领导的特征与功能。

当提到领导能力时，我们不能不提及领导者的人格与个性。领导特质对领导者的人格与个性有一些基本的特征要求，以下 7 个特征是最重要的：

1. 热情

试说出一个缺乏热情的领导者。

2. 诚实

不仅要求领导者有完整的人格，还要求他们对外在的价值——主要是美德与真理——有坚定的信念。这种特质使领导者得到别人的信任。

3. 意志坚定

以高标准来衡量自己的工作，并对这种要求有坚定的信念，以此赢得别人的尊重（至于是不是广受欢迎，并非那么看重）。

4. 公正

- eliminate the incompetent
- be well versed in the agreements binding the business and its employees
- set a good example
- conduct periodic audits of the organisation and use summarised charts to further this review
- bring together the chief assistants by means of conferences at which unity of direction and focusing of effort are provided for
- not become engrossed in detail
- aim at making unity, energy, initiative and loyalty prevail among all employees.

The seven qualities of leadership

A leader is the kind of person (with leadership qualities) who has the appropriate knowledge and skill to lead a group to achieve its ends willingly. This section will look at the qualities and functions of leadership.

Personality and character cannot be left out of leadership. There are certain generic leadership traits, the seven important ones are:

1.Enthusiasm

Try naming a leader without it!

2.Integrity

Meaning both personal wholeness and sticking to values outside yourself, primarily goodness and truth -this quality makes people trust a leader.

3.Toughness

Demanding, with high standards, resilient tenacious and with the aim of being respected (not necessarily popular).

4.Fairness

獎罰分明，公平對待每個下屬，並承認人與人之間的差別，從而採取不同的方法與下屬相處。

5. 熱心

對工作有濃厚的興趣，全身心投入其中；對下屬關懷備至——態度冷淡的人是會成為成功的領導者的。

6. 謙虛

與此類型相反的就是那些態度傲慢，不把別人的話當一回事的領導者。

7. 自信

不應該是過度自信（過度的自信會讓人變得傲慢）。自信是對自己或自己的能力有信心，人們可以通過你的言談舉止判斷你是否真的自信。

你想知道自己是否具有領導的基本素質嗎？以下的測試可以幫你忙。
請回答以下的问题：

- | | 是 | 不是 |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ●我具備以上提到的7種素質嗎？（一時很難回答？不要着急，
以下的问题會逐步顯示你是不是真的具有那些素質。） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●我的工作表現能否證明我是一個有責任心的人？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●我願意承擔領導的責任並接受它帶給我的回報嗎？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●大家都認為我對工作充滿熱情嗎？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●有人曾經稱贊我是一個正直誠實的人嗎？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●我能證明自己是一個關心他人的人嗎？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●我是一個態度積極，喜歡交際的人嗎？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●我有勇氣接受別人批評、冷眼和別人對我的忽視嗎？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●我能控制自己的情緒和心情嗎，還是反被它們控制了？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ●在過去的六個月里，我對我的下屬是否坦誠，有沒有對他們隱
瞞一些什麼？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Impartial, rewarding/penalising performance without 'favourites', treating individuals differently but equally.

5. Warmth

The heart as well as the mind being engaged, loving what is being done and caring for people-cold fish do not make good leaders.

6. Humility

The opposite of arrogance, being a listener and without an overwhelming ego.

7. Confidence

Not over-confidence (which leads to arrogance), but with self-confidence which people know whether you have or have not got it.

In testing whether or not you have the basic qualities of leadership, you should ask yourself these questions.

	YES	NO
• Do I possess the above Mentioned seven qualities?(This' test' will subsequently reveal whether or not you really do!)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Have I demonstrated that I am a responsible person?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Am I Do I like the responsibility and rewards of leadership?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• well-known for my enthusiasm at work?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Have I ever been described as having integrity?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Can I show that people think of me as a warm person?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Am I an active and socially Participative person?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Do I have the self-confidence to take criticism, indifference and/or unpopularity from others?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Can I control my emotions and moods or do I let them control me?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Have I been dishonest or less than straight with people who work for me over the past six months?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>