

<<高效领导>>

图书基本信息

书名：<<高效领导>>

13位ISBN编号：9787807001386

10位ISBN编号：7807001380

出版时间：2008-7

出版时间：海南出版社

作者：约翰·阿代尔

页数：180

字数：180000

译者：燕清联合

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<高效领导>>

### 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。

## <<高效领导>>

### 内容概要

本书旨在帮助读者提高。  
完善自己的领导力。

领导力的概念在当今时代发生了显著的改变。  
今天的人们受过更好的教育，拥有更强的表达能力。  
他们不再像以前那样听命于上级。  
事实上，无论在哪个企业、哪个层级都需要更多更有力的领导者。  
那么，我们怎样才能提高领导力呢？

作者通过“案例分析”的方法，将本书的内容逐步引向深入。  
引用的案例主要来自企业领导者而非学术界，因为它们更有实际价值。  
其中，部分案例引自军事将领。  
因为无论哪个行业，领导力的本质都是相同的。  
在这些取自历史却和读者密切相关的案例中，蕴含着普遍的原则和方法。

## <<高效领导>>

### 作者简介

约翰·阿代尔是世界上公认的领导学权威，被誉为欧洲的彼得·德鲁克。

他毕业于英国剑桥大学，是世界上第一位领导学教授。

他为巴克莱银行、劳埃德TSB银行、英美烟草公司、杜邦公司、英国皇家空军、英国奥委会等提供管理咨询服务，他是许多企业、政府部门、非政府组织的管理顾问

## &lt;&lt;高效领导&gt;&gt;

## 书籍目录

前言第一部分 理解领导力 第一章 了解自己的愿望 第二章 你需要了解或掌握的知识 第三章 你必须完成的任务 团队个性和团队需求 团队需求的美国式发展 三环模型 理解个人需求的相互作用 领导者的位置 第四章 归纳与综合 领导职责 共同决策 利用品质法 不同层次的领导力 领导力与价值观 第五章 若干实际应用 领导力训练第二部分 开发你的领导力 第六章 阐释任务 第七章 计划 寻求多种途径 如何更富有创造性 制订应急计划 第八章 简报 有效的表述 简报与团队工作 向组织做简报 向个人做简报 第九章 控制 控制会议 控制组织 自制 第十章 评价 估计结果 评价团队绩效 评估和培训人员 人员鉴定 自我评价 第十一章 激励 成就 认同 工作兴趣 责任 晋升 第十二章 组织 组织团队 组织组织 好的领导者知人善用 重构个人工作 组织自己第三部分 成为一名领导者 第十四章 你的组织能培养领导者吗？ 第十五章 你的领导力自我开发计划附录 练习解答

## &lt;&lt;高效领导&gt;&gt;

## 章节摘录

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17000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，而且他们似乎也并没打算要去这样做。

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。

## &lt;&lt;高效领导&gt;&gt;

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。

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 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均超过其他人：

（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处的情形对领导者的需求所决定的。

此外，尽管有为数可观的反面证据，但“研究结果的总体趋势表明，领导力同诸如年龄、身高、体重、体格、精力、外貌及克制力等因素之间没什么关系。

而对于领导力同诸如内向—外向、自信度及情感控制力等特征的关系，研究中的例证则给出了更多的证明。

”吉布针对此次及其他一些研究中的信息总结道：“一位领导者并不能由某组特定的和一致的个性特征描画出来。

”不过每个人都同意一位领导者需要具有通常所说的个性。

领导者或许并非是P.G.沃德豪斯所说的那种“平易近人”的人，但你真的见过一位完全缺乏积极态度和热情的领导者吗？

大多数领导者都有鲜明的性格特点。

有人曾经将性格定义为由个性和气质形成的，包含由遗传得来的优缺点的统一体。

从更准确的角度讲，性格应当是具有崇高精神价值的个性的组成部分。

它是除了诸如智力、能力或特殊才能之外，用以评判一个人的道德品质的整体组合。

领导力中的性格因素“性格代表了自律、忠诚、准备承担责任和勇于承认错误，也代表了无私、虚心、谦卑、必要时勇于牺牲，在我看来，还代表忠于上帝。

让我来举例说明。

”“1944年底，正当‘凸出部’战役处于关键阶段时，我指挥着第18空降军，有一位刚和我会师的军长说道：‘我很高兴有你在我的侧翼。

这可称得上是性格使然。

## &lt;&lt;高效领导&gt;&gt;

‘我们相识多年，而且我也知道他是什么意思，于是答道：‘彼此彼此。

‘没有再多说什么，也不用多说什么，我们彼此都知道无论压力有多大，双方都会坚持到底；都会在可能的条件下主动伸出援手；直言不讳，淡泊个人名利，并严守承诺。

正是这种信任带来了信心与成功。

”马修·B·李奇微将军一个人是内向还是外向并不重要，但我们确实欣赏那些在逆境中不屈不挠、见义勇为和富于同情心的人。

这种道德力量的秘密究竟是什么呢？

许多领导力方面的作家都强调正直的重要性，也就是斯利姆子爵所描述的“令人们信任你的品质”。

不久前，我到一家大型工程公司参加了一个关于促进工人参与管理的会议。

休会期间，在会议室外，一位资深的工会的高级领导人把我叫到一旁，对我说：“你知道这些经理们为什么希望让工人更多地参与管理吗？

那是因为这样一来他们就可以让我们做更多的工作，却不用付更多的工钱。

”午餐时我坐在一位高级经理的旁边。

“你想知道工会为什么要求更多地参与管理吗？

”他侧过身来小声问我，“那是因为这样一来他们就能从我们这里获取更多的信息，用来支持他们的加薪要求！”这就是个双方彻底缺乏信任的例子。

在工作关系中像这样缺乏信任，通常就是个人或集体不具备正直品质的征兆。

美国政府迫使尼克松总统辞职，就是因为他被判定为不是一个正直的人。

“我发现，”哈罗德·麦克米伦说，“一个不相信别人的人，别人往往也不相信他。

”在一次咨询业务中，一家油漆厂的经理和我谈论起他的老板——一个他并不信任的人。

“没有一个人信任他，”他补充道。

“为什么呢？

”我问。

“嗯，他因圆滑世故而爬上了高位。

他是个当面说一套背后做一套的人。

他并不全然欺骗别人，但总是做些半真半假的事。

他曾对我说他读过一本关于马基雅维利的书，上帝作证，他就是那种人。

”在我们的谈话中，事实逐渐清晰：他的老板不坚持任何道德准则——他只一心关注自己的发展。

碰巧的是，没过多久，我在一次研讨会上遇到了这位老板。

他把领导力轻率地说成是“儿童心理学”。

无论在众人还是在真理面前，他都表现出一种玩世不恭的态度。

“我为什么非得告诉下属真相，好让他们都得到晋升？

”他问我，“我可不想被挤掉。

”正直的主要含义是完整无缺，但它还有道德含义。

它被用来指那些在道德、美学或其他价值方面坚持原则的人。

这些人的显著特征就是拥有真理的观念。

这就是为什么多数人将正直等同于诚实或真诚的原因。

尽管无法证明，但我相信恪守你自己以外的这些至高的价值，将完善你的个性和富有道德感的性格。

正直的人总是会经受考验。

当对真理或道德的需求同你的个人利益或前途发生冲突时，第一次真正的考验便来临了。

你会选择哪一个？

经历了如此严峻的考验，你的正直将得到锻炼——正如铁只有经过千锤百炼才能成钢一样。

关于正直哈：成为企业领导者需要哪种独特的品质？

伍：哪种说不上，但不可或缺的一项就是正直，这点毫无疑问。

某些品质，像高效、想象力、精明、顽强等等，其最本质的一点还是正直。

哈：这里你所说的“正直”是什么含义呢？

伍：商业中的多数决策都是基于不确定因素而做出的，因为你不可能获取理论上你希望获得的所有信



## &lt;&lt;高效领导&gt;&gt;

息，根据现有的信息，你必须运用你的判断力进行决策。

然而这种决定必须在企业家所担负的责任框架内做出，这也是我所说的正直的重要性之所在。

他对股东、雇员、客户，甚至政府都负有责任。

他必须周全地、公正地、不偏不倚地平衡这些责任。

举例来说，你所作的决定可能只对你的股东有利，但却损害了整个社会团体。

千万别这么做。

而且要知道，你不能这样做的原因以及不这样做会给你带来的价值，就是我这里所说的正直。

《观察家报》肯尼思·哈里斯1970年对联合利华主席欧内斯特·伍德罗夫爵士的采访练习1你具备高级领导者所需的素质吗？

按照“在高级管理工作中最有价值”的顺序，在下列特征旁边标注1至25的数字将其排列。

本练习可以单独完成，也可以与他人共同完成。

现在请翻到书末附录，将你的答案同典型成功总裁给出的特征排序比较一下。

本章小结研究领导力的传统方法品质法（Qualities Approach）认为，能脱颖而出成为领导者的人，是因为他具备某些特性。

这种观点已为学术界摒弃。

他们强调研究者对于构成领导者与众不同的品质的因素缺乏共识。

对于领导力的这种见解似乎也与其民主设想背道而驰。

一些研究者不得不承认领导者的确具备其工作领域中所期望或需要的品质——以救生艇艇长为例，他显然需要体现出作为一名优秀救生员的品质。

但是否存在更为概括或普遍的领导者品质呢？

多数人认为领导力意味着个性。

热情与关爱通常被认为是尤其重要的。

历史也深刻地证明了富于道德勇气和正直态度的性格发挥着巨大作用。

从一个人具有比其同伴更高水平的个性和性格的角度来理解领导力，的确有其合理性，但这远非全部内容。

第二章你需要了解或掌握的知识研究领导力的第二种主要方法叫做情境法。

这一学说极端地认为根本不存在所谓的天生的领导者：一切取决于情境。

某些情况会激发某些人的领导力，而另外一些情况则会激起其他一些人的领导力。

因此在一般情况下泛泛地讨论领导力毫无用处。

顾名思义，情境法总是坚持情境决定了领导人的诞生，以及他所采用的“领导风格”。

詹金斯出版了他对于72部有关军事领导力的书籍和文章的概要。

他总结道：“领导力是要根据具体情况具体分析。”

在一个参与某种特定活动的特定团队中谁能成为领导人，在特定的情况下其领导的个性特点是什么，都会随着具体情况而改变……”为了阐述这个理论，让我们想象一群登上热带岛屿的海难幸存者。

在这些人中，士兵可能在遭受土著人攻击时担起统帅之责，建筑工组织大家搭建房屋，而农民则会带领大家种植庄稼。

换句话说，领导的角色将会根据具体情况的变化而在成员之间轮流交替。

请注意，这里所提到的“情况”主要是指团队所面临的任务。

皇家空军曾幽默地解释了这一理论：假如一架轰炸机在丛林中失事，指挥逃生行动的人恐怕不是机长，而是最适合这项工作的那个人。

这说明，情况一变，领导者也会变。

这种“不同的马适合不同跑道”的方法具有明显优势。

它强调了与具体情况相关的知识的重要性——正如一位作家所说，“行家掌权”。

日常工作中大体存在三种权威：1.地位权威——职称，等级象征，任命；2.个性权威——与生俱来的影响力；3.知识权威——技术性与专业性的权威。

然而以前的领导者大多倾向于依赖第一种权威——也就是说，他们多是以委任身份行使老板的职责——现在的领导者则必须更多地利用后面两种权威。

## <<高效领导>>

但是技术知识并不意味着一切。

在一位想要成为专家的管理者刚开始他的职业生涯时，技术知识非常重要。

不过随着职业道路的不断拓展，他需要关注更多的一般性能力——比如领导能力、沟通能力和决策能力。

他必须要掌握这些一般性能力，因为仅凭技术知识不足以让他成为一名合格的管理者。

迈克尔，36岁，英国一家制药公司财务部门的幕后工作人员，有着成功的事业。

他已经通过税务方面的全部考核，在这方面具有专业资格，为他赢得了持久稳固的声誉。

他已经在这家公司工作了12年。

从“情景”的角度看，他本应是部门领导职务空缺时最理想的替补人选。

然而，当晋升真正降临到他身上时，却使他大吃一惊。

他并没有准备成为一名领导者。

公司不景气，部门中士气低迷。

他很快便发现自己面临着种种问题，包括如何提高部门的工作效率和如何与人相处等问题。

而在这些方面，他的税法专长丝毫派不上用场。

他艰难地挣扎了一段时间，不久便绝望地辞了职，筹备建立一家自己的税务咨询公司。

## <<高效领导>>

### 媒体关注与评论

“约翰·阿代尔是世界上第一位领导学教授，他一直是该领域最杰出的人物。

”——《星期日泰晤士报》“约翰·阿代尔写的书非常棒，任何一位领导以及想成为领导的人都能从他的书中受益。

”——彼得·德鲁克约翰·阿代尔教授是领导学领域的一面旗帜，以他的名字命名的基金会在领导学的建设与推广上发挥了很大作用。

阿代尔教授作为中国的第一位领导学荣誉教授，深度影响了中国领导学的理论与实践。

——中国浦东干部学院教授 郑金洲

## <<高效领导>>

### 编辑推荐

《高效领导》迄今已有100多万经理和主管参加主管参加过约翰·阿代尔首创的“以行动为中心的领导力”训练。

《团队创建》团购总销量50万套。

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。

世界500强中高层管理者必读世界500强员工必读

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>