

政府机关、企业中高层干部培训经典

THE 360 DEGREE LEADER

Energy Focus 天势世纪丛书

360度 全方位领导力

[美] 约翰·麦克斯韦尔(John C. Maxwell) 著
路大虎 赵良峰 译

一切个人和组织的成败荣辱，皆源于领导力。
360度全方位领导的魅力，在于“不用等到升迁，也不用等到
成为老板，你可以在组织的任何职位发展你的领导力。
从现在的位置开始领导吧”。

中国青年出版社

政府机关、企业中高层干部培训经典

THE 360 DEGREE LEADER

360度 全方位领导力

[美] 约翰·麦克斯韦尔(John C. Maxwell) 著
路大虎 赵良峰 译

一切个人和组织的成败荣辱，皆源于领导力。
360度全方位领导的魅力，在于“不用等到升迁，也不用等到
成为老板，你可以在组织的任何职位发展你的领导力。
从现在的位置开始领导吧”。

中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

360度全方位领导力/[美]麦克斯韦尔著;路大虎,赵良峰译. —北京:中国青年出版社,2013. 1

ISBN 978-7-5153-1247-7

I. ①3… II ①麦…②路…③赵… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第271071号

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2008-2026号

The 360° Leader

Copyright © 2008 by John C. Maxwell

Chinese Simplified Version Copyright © 2012 by Energy Focus (Beijing) Consultation Inc.

Published by China Youth Press.

中国青年出版社 出版 发行

社址:北京东四12条21号 邮政编码:100708

网址: <http://www.cyp.com.cn>

责任编辑:刘霜 Liushuangcyp@yahoo.cn

编辑部电话:(010)57350508

北京中青人出版物发行有限公司

电话:(010)57350517 57350524

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

700×1000 1/16 18印张 2插页 250千字

2013年1月北京第1版 2013年1月北京第1次印刷

定价:42.00元

本图书如有任何印装质量问题,请与出版部联系调换

联系电话:(010)57350526

序

真正的领导力是全方位领导力

2006 年与麦克斯韦尔先生一起晚餐，麦老问我如何看待他的领导力理念。我答，你的领导力理念与其他西方名家的不同，**其他人大多强调领导力的向外扩展；而你的书强调向内修炼**。麦老颌首，说他未来几年会写一部超越他的《领导力 21 法则》^①的“大书”，从领导力的原点来阐释领导力的内涵，即从自我层面阐述领导力——自我领导扩展到组织领导；先带领自己，再领导组织、团队，为他人、社区和社会增加价值。

麦老的书和他的研讨会，在中国经历了一个曲折的过程。从 2000 年开始引进中国到现在，已十余年。开始读者寥寥，听者寂寂，关注者不多，近几年愈加火热，有人称麦老在上海的一场讲演，培训公司总营收近亿人民币。具体数据无可考，但火爆场面是事实。麦老领导力在中国 10 年的传播路，似乎也可映照中国商业界、政界中人的心路历程。

我的体会有三点：

第一，麦老的书重唤和建立自我，正契合当下人们的心态。

当商界、政界精英们愈来愈掌控这个世界的时候，却发现越来越无

① 《领导力 21 法则》已由中国青年出版社出版。

法掌控自己。他们在商场、政绩中愈挫愈奋、愈战愈勇，恨不得用光速向前冲的时候，却发现南辕北辙，离自己的内心愈来愈远。**把一切当作工具的时候，却发现自己猛然也“被”工具了。而“被”的人，竟然是自己。**自己把自己“被”入了滚滚红尘，“赢得了世界，失去了自己”，最终还会失去世界。

麦老所强调的回归内心，建立自我，在建立自我（自我领导）的基础上向外领导——向下领导（带领下属）、向上领导（领导上级）、横向领导（领导同侪），并建立领导力团队，即一改领导力的传统思维窠臼，通过“360度全方位”模型赋予领导力全新视野、内涵和生命力。无论你身居中层，还是高层，努力实践“360度全方位领导力”将大大提升领导效能，创造和谐、向上、持续成长的组织。

第二，麦老的书的精神内涵很契合中华传统文化。中国人在向传统寻求意义的时候，更容易“共鸣”。

30年来，中国人努力向全球扩展，努力成为地球村的“村民”，却突然发现找不到自己了。我们和传统文化隔膜太远，当下又努力“回归”，这也是近年“国学热”经久不衰的原因。中国的传统文化注重内心修炼，强调先“修齐”，再“治平”。

阅读麦老的著作，可以发现，这和我们中国的传统文化非常契合，就拿儒、释、道的代表作来讲，无论是《论语》中强调的“自省”，还是《道德经》中强调的“回归根性”，还是《金刚经》《坛经》中强调的“明心见性”，都注重内心定位，一切先从自己做起，强调真我、自我、内省。可以说，麦老的书无意中进入了当前滚滚的文化思想洪流，与中国政商精英当前思潮契合。

第三，麦老的书不但受到中国商界人士的追捧，也开始引起政界人士的关注。

麦老的领导力研讨会，不仅针对商界领袖、军界要人，十几年来，麦老和他的团队还致力于帮助发展中国家的政府及其公务人员提升领导

力。可喜的是，麦老的书在中国政界开始普受欢迎。麦老强调，**领导力不是职位，而是影响人们的能力。**

20 世纪二三十年代，中国共产党建立初期，一呼百应，应者云集，靠的绝非权力，亦非头衔，而是影响力、感召力、带动力。90 年后的今天，我们欲以壮士断腕的勇气，深化改革，我想依靠的不仅是日益稳固的权力，更需要影响力、感召力，乃至公信力。无形的东西，往往比有形的更具力量；潜在的能量，往往在关键处决定成败。麦老的书，会给改革者们很好的启示。

我常跟朋友们开玩笑：你一辈子可能没有担任过什么职务，但一定当过领导。朋友茫然，我赶忙解释——你至少当过你自己的领导啊。人生立世，第一层人际关系是和自己和自己的关系，第一个要带领的人是自己。人生的失意与得意、丰裕与匮乏、成功与失败、荣与辱、兴与衰，固然可归于命运、造化，但和自我领导能力亦是密不可分。自立然后立人、立世。英国诗人布莱克说：“一沙一世界，一花一天堂。掌心握无限，刹那是永恒。”

路大虎 ([www. da - hu. org](http://www.da-hu.org))

2012. 10. 30

目 录

第一章 中层领导误区/1

- 误区一 职位误区：不居上位，无法领导/4
- 误区二 目标误区：身居高层之后再学习领导力/8
- 误区三 影响力误区：如果身居高位，人们就会追随我/10
- 误区四 经验缺乏误区：等我爬到高层，一切都会在掌握之中/12
- 误区五 自由误区：爬上高层之后，将没有制约/14
- 误区六 潜力误区：如果不是高层领导，潜力就无法发挥/17
- 误区七 完美主义误区：如果不身居高位，就不去领导/19
- 复习一/22

第二章 360度全方位领导力面临的挑战/23

- 挑战一 张力挑战：被困在中层的压力/24
- 挑战二 挫折挑战：追随无能的领导/32
- 挑战三 多重角色的挑战：只有一个头，却有好多顶帽子/41
- 挑战四 自尊心挑战：常常埋没在中层/48
- 挑战五 成就感挑战：领导喜欢在前面胜过于在中间/54
- 挑战六 愿景挑战：拥护别人制订的愿景比较困难/62
- 挑战七 影响力挑战：超越职位领导别人并不容易/70
- 复习二/76

第三章 向上领导/77

- 向上领导法则一 出色地自我领导/80
- 向上领导法则二 分担领导的工作/89
- 向上领导法则三 愿意做别人不想做的事/98
- 向上领导法则四 领导——做的要比管理的多/105
- 向上领导法则五 投资人际关系/111
- 向上领导法则六 每次与领导会面之前先做好准备/117
- 向上领导法则七 明白何时进退/124
- 向上领导法则八 成为骨干人员/132
- 向上领导法则九 明天的你要比今天更优秀/137
- 复习三/143

第四章 横向领导/145

- 横向领导法则一 了解、练习并完成领导力循环/146
- 横向领导法则二 成全同侪胜于竞争/154
- 横向领导法则三 做朋友/159
- 横向领导法则四 避免办公室政治/164
- 横向领导法则五 扩大熟人圈/171
- 横向领导法则六 让最好的想法得到采纳/178
- 横向领导法则七 不要假装完美/185
- 复习四/190

第五章 向下领导/191

- 向下领导法则一 慢慢走过走廊/193
- 向下领导法则二 视每个人为“满分”/199
- 向下领导法则三 培养每个团队成员/206

向下领导法则四 把人们分配到他们擅长的领域/214

向下领导法则五 塑造你所期待的行为/218

向下领导法则六 传递愿景/223

向下领导法则七 根据结果进行奖励/228

复习五/234

第六章 360 度全方位领导力的价值/235

价值一 领导力团队比单个领导更富效能/236

价值二 组织各级都需要领导/240

价值三 只有成功的领导者才有资格获得更高领导职位/245

价值四 好的中层领导都能使高层领导更优秀/249

价值五 360 度领导拥有每个组织都需要的品质/254

复习六/264

给高层领导的话 创造一个可以让 360 度领导大显身手的环境/265



中层领导误区

以下是领导力的经典画面：威廉·华莱士率领苏格兰战士冲向压迫他们的英格兰军队；温斯顿·丘吉尔在欧洲已多处沦陷的时候奋然反抗纳粹的威胁；圣雄甘地带领示威游行队伍，徒步 200 英里，到海边抗议英国殖民统治者在印度垄断制盐工业；玫琳凯·艾施创建了世界级的化妆品公司；马丁·路德·金站在林肯纪念堂前面发表名为《我有一个梦想》的演讲。

他们都是伟大的领导者，影响了成千上万人。不过这些画面也可能让人产生误解。事实上，99% 的领导力并不是产生于组织高层，而是产生于中层。一个组织通常只有一个最高领导人，所以如果你不是那个人，你该怎么办？

99% 的领导力并不是产生于组织高层，而是产生于中层。

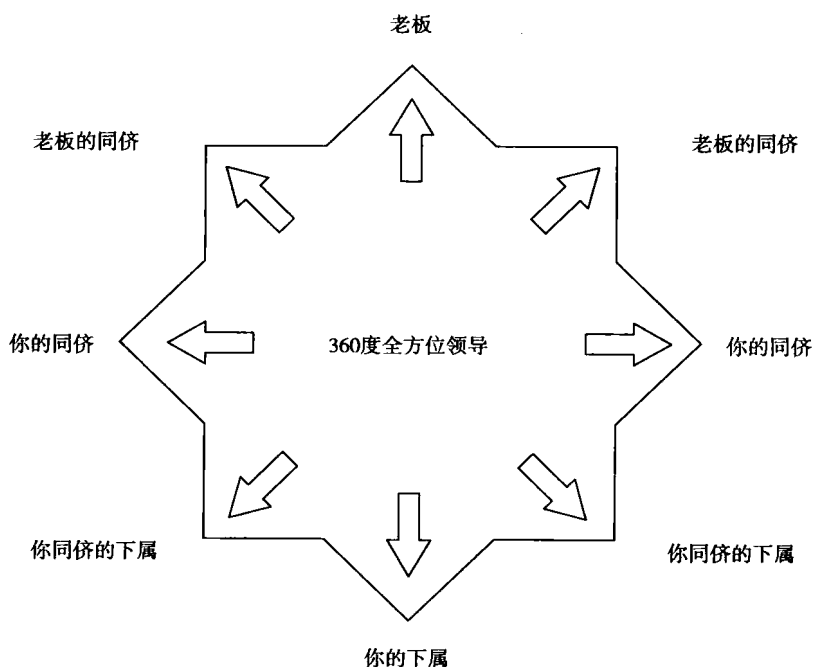
我从事领导力培训已近 30 年，几乎在我主持的所有研讨会中，总会有人对我说：“我很喜欢你讲授的领导力，但我无法运用，我不是主要领导人。我们老板的领导力充其量也只是平均水平。”

这是你现在的处境吗？你在组织中属于中层吗？你也许既不是处于

组织最底层的跟随者，也不是最高领导，不过，你还是要去领导，实现目标，做出贡献。

你不必受制于环境或职位，也不必成为 CEO 才能有效领导。即使你的上司并不是一个好领导，你可以学会通过领导力制造影响。秘密到底在哪里呢？你可以尝试从你目前所处的位置，去发展你的影响力而成为一个 360 度的领导，你可以学着向上、横向与向下领导。

并不是每个人都知道从各个角度去影响老板、同侪、下属的意义。某些人很擅长领导自己的团队，但会疏远组织内其他部门的领导；也有些人擅长和老板建立良好关系，但却对组织内职位低于他们的人没有一点影响力；有些人可以跟任何人融洽相处，却似乎永远无法完成工作；还有些人虽有很高的效能，但却无法好好跟别人相处。360 度领导者就不一样，只有他们才可以影响到组织内任何层面的人员。他们帮助别人，



也帮助自己。

看到这里你也许会嘀咕：“全方位领导？说得容易！”这倒是真的，但并不是不可能。事实上，对于拥有一般或者是中上领导技巧，并且愿意付诸实践的人，360度领导力唾手可得。所以即使以10分为满分，你只给自己打5分或6分，你还是可以改善领导力。不管你现在处于组织内的哪个位置，你都可以对身边的人产生影响。

为了能够全方位领导，你必须学习三套不同的领导技巧。你也许已经感觉到了自己有怎样的向上、横向与向下的领导能力，但是我要帮助你更精准地评估这些技巧，从而帮助你了解个人领导力的成长方向。在我们更深入探讨之前，我还要点出其他问题，从存在于众多中层领导身上的误区切入。这正是本书第一章的主题。

误区一 职位误区

不居上位，无法领导

如果要我指出人们关于领导力的最大错误观念，那就是他们相信有职位或头衔就有领导力。但是，事实胜于雄辩。你并不需要在团队、部门、事业群或是组织中担当最高职位才能领导别人。如果你认为职位才是必要条件，那么你已经陷入职位误区中。

身处高位并不会自动让人变成领导。在《领导力 21 法则》一书中的“影响力法则”就陈述得很清楚：**衡量领导力的最实际指标就是影响力。**

因为我大部分时间都在志愿者组织担任领导者，我已看过无数的人陷入职位误区。当某个被认定是具有潜力而相信这误区的人被指派到某个团队去之后，如果没有给他某个头衔或是职位来清楚地向团队其他成员宣告他是领导的话，他会觉得相当不舒服。这样的人并不会努力地去和其他成员营造关系，自然地获得影响力；相反，他会等待更高领导赋予他权力、给他头衔。时间一长，他就越来越不快乐，直到他决定加入另外一个团队、换个领导人，或者干脆另谋高就。

陷入这种模式中的人，无法了解高效能的领导力是如何产生的。如果你读过我写的其他关于领导力的书，你也许会注意到有一个判断领导

力的工具——“领导力的五个阶段”，这是我在《开发你内在的领导力》一书当中所介绍的方法。这一工具清楚地诠释了领导力的发展是一种动态的过程，如同其他我所知道的事情一样。为了避免你对这五个阶段不熟悉，我再做简短的解释如下。

领导力是动态变化的过程，为了赢得领导的权力，你必须与每个跟你碰面的人建立关系。你在领导力阶梯的位置，取决于你和这些人交往的历史。不管与何人建立关系，我们都必须从这五个步骤或层级最基本的地方做起。

最底层（或者是第一层）是职位，你只能够从你被赋予的职位开始，不管你是生产线的工人、行政助理、业务、领班、牧师还是经理助理。你的头衔让你拥有了一定权力，不过如果你只凭借职位进行领导，而不做其他提高领导力的事情，那么人们跟随你只会因为别无选择，他们仅仅会在你的工作职权之内跟随你。你的职位越低，你所拥有的权力就越小。好消息是你可以超越头衔或职位，提升影响力，如此一来你就可以“攀登到”更高的领导力阶梯。

当晋升到第二个层级，你开始拥有超越职位的领导力，因为你已经和你的下属建立了关系。你维护他们的尊严，尊重他们，诚心对待他们，关心他们，并不仅限于你或组织赋予他们的工作之中。你关心他们，他们就更加信任你，如此一来，是他们认同你的领导。换言之，他们之所以要追随你，是出于自愿。

第三个层级是成果阶段，你之所以可以达到这个层级，是因为你在工作上有所成就的结果。如果你领导的人因为你对团队的贡献而让他们的工作得以顺利完成，他们就会越来越看重你，更加期盼你来领导他们。他们之所以要追随你，是因为你为组织所做的一切。

要达到领导力第四阶段，你必须专心培养他人。这个阶段也称为人员成长阶段。你的工作是往团队每个人身上投入更多心血，指导、帮助他们练习技巧，磨炼他们的领导力。你所做的一切在本质上正是复制领导力。

5.人格魅力

敬佩(Respect)

人们追随你是因为你的为人，以及你所彰显的一切。

只有那些极少数终其一生使组织与人们得以成长，并把这些看得比自己生命更重要的领导，才能够达到这个阶段。

4.培养他人

复制(Reproduction)

人们追随你是因为你过去为他们做出了贡献。

长期的成长正是发生在此阶段。你致力于培植领导，会确保组织与成员持续成长。你必须竭尽所能达到并维持此阶段。

3.成果

结果(Results)

人们追随你是因为你对组织做出了贡献。

这是最容易让大多数人有成就感的阶段，他们喜欢你以及你的表现，因为你已经累积能量蓄势待发，所以很多问题只需要下点小工夫就可以解决。

2.认同

关系(Relationships)

人们追随你是因为他们本身想这么做。

从这个阶段开始，人们追随你时，不只把你当成上司追随；从这个阶段起，你的工作开始变得有趣。但是必须注意：如果你在这个阶段停留过久而不继续向上提升的话，就会使那些非常积极的人感到焦虑不安。

1.职位

权力(Rights)

人们追随你是因为他们别无选择。

在此阶段你的影响力不会超越你的工作职权范围。你在此阶段停留的时间越久，换工作的概率会越高，士气会越低。

领导力的五个阶段

你重视他们，并且提升他们的价值，使他们越来越重要。在这个阶段，他们之所以愿意追随你，是因为你为他们付出了很多。

第五个阶段，也是最后一个阶段，是人格魅力阶段。此阶段并不是光靠努力奋斗就可以达到的，因为要达到这个阶段并不在你的掌控之中，只有别人才可以帮助你到达这一阶段。而他们愿意这么做，是因为在过去很长一段时间里面，你已经成功地带领他们从第一阶段攀升到第四阶段，你赢得了第五阶段领导的荣誉。

作为胜于职位

当有潜力的领导者知道利用领导力的五个阶段来赢得影响力的过程之后，他们就会认识到职位跟真正的领导力几乎没什么关系。人们非得位居组织高层，才可以跟别人发展关系，让其他人愿意与他们一起工作吗？他们必须拥有高级头衔，才能有所成就，帮助其他人有所收获吗？他们一定要身为总裁或首席执行官，才得以让部下在视野上、思想上，以及工作上像领导者吗？当然不是！要影响他人在于你愿不愿意有所作为，跟职位没有关系。

领导力是你的选择，而不是你的职位。

你可以领导组织内的任何人，而且当你这么做时，你会让组织变得更好。大卫·布莱克（David Blake）是一个长年从组织中层影响他人的人，目前在一个大教堂担任执行总监。他说：“如果组织的中层不做任何事，那会让高层领导在推动事务上产生更多的负担，对某些领导而言，这简直就是一个累赘。中层领导可以对组织产生极其深远的影响力。”

组织中任何阶层都必须依赖某些人的领导，但重点在于领导力是你的选择，而不是你的职位。每个人，不管位居何职，都可以选择成为领导。不管目前你在哪个位置，你都可以有所作为。

误区二 目标误区

身居高层之后再学习领导力

我的写作助理查理·维瑟（Charlie Wetzel）在2003年下定决心，要去达到让他魂牵梦萦长达10年的目标：参加马拉松比赛。如果你见过查理，你绝对无法将他跟长跑选手画上等号。田径杂志有篇文章提到，一个5英尺10英寸高的长跑选手的理想体重，应该为165磅左右。但查理体重超过了205磅。不过他经常跑步，平均每个星期跑12~20英里，一年会参加两三次10千米赛跑。这次他看中了芝加哥马拉松比赛，下定决心要去参加。

查理并非只在比赛当天出现在芝加哥市区的起跑线上。早在一年前，他就开始做功课了。他搜集有关美国马拉松比赛的报道，了解到芝加哥马拉松比赛的举办时间为10月份，天气一般都很好，路也很平坦，有利于运动员提升速度。相较于其他比赛，芝加哥马拉松的粉丝最有素质。对于第一次参加马拉松比赛的人，这是个完美的地方。

此外，他还在学习如何开展马拉松训练。他阅读文章，上网搜寻相关信息，还和马拉松选手探讨经验。他甚至邀请了一位曾经参加过两次马拉松比赛的朋友，在10月12日到芝加哥赛跑。他当然也要进行实际训练。他在4月中旬开始训练，每星期逐渐增加跑步距离，最后在训练