

中层领导力

西点军校和哈佛大学共同讲授的领导力教程

学学久负盛名的领导力三原则

一看就懂,恍然大悟,立刻懂得如何领导团队

[美] 约翰·C. 马克斯维尔 著 施轶 译
(John C. Maxwell)

THE

360 DEGREE

LEADER

DEVELOPING YOUR INFLUENCE FROM ANYWHERE IN THE ORGANIZATION

中层领导力

西点军校和哈佛大学共同讲授的领导力教程

The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization

[美] 约翰·C. 马克斯维尔 著

施轶 译

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导力：西点军校和哈佛大学共同讲授的领导
力教程 / (美) 约翰·C. 马克斯维尔著；施轶译. —
上海：文汇出版社，2017.7
ISBN 978-7-5496-2199-6

I. ①中… II. ①约… ②施… III. ①领导学—通俗
读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 148429 号

The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization by John C. Maxwell
Copyright © 2005 by John C. Maxwell
This Licensed Work published under license.
Simplified Chinese translation copyright 2017 by Shanghai Dook Publishing Co., Ltd.
This translation published by arrangement with Thomas Nelson Inc. Through The Artemis Agency.
All rights reserved.

中文版权 ©2017 上海读客图书有限公司
经授权，上海读客图书有限公司拥有本书的中文（简体）版权
图字：09-2017-250 号

中层领导力：西点军校和哈佛大学共同讲授的领导力教程

作 者 / (美) 约翰·马克斯维尔 (John C. Maxwell)

译 者 / 施 轶

责任编辑 / 戴 铮

特邀编辑 / 赵 贺 姜一鸣

封面装帧 / 李子琪 陈艳丽

出版发行 / **文汇**出版社
上海市威海路 755 号
(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店
印刷装订 / 三河市龙大印装有限公司
版 次 / 2017 年 8 月第 1 版
印 次 / 2017 年 9 月第 2 次印刷
开 本 / 710 × 1000mm 1/16
字 数 / 247 千字
印 张 / 19.5

ISBN 978-7-5496-2199-6

定 价 / 39.80 元

侵权必究

装订质量问题，请致电 010-85866447 (免费更换，邮寄到付)

目录

第一章 中层领导者的7个误区

- 误区一 职位误区：不居高位，无法领导 / 4
- 误区二 目的地误区：
身居高层之后再学习怎样领导 / 8
- 误区三 影响力误区：身居高位，人们自然服从 / 10
- 误区四 经验不足误区：身居高位我就能掌控一切 / 12
- 误区五 自由误区：成为领导后我就无拘无束 / 14
- 误区六 潜力误区：身不在高层就无法发挥潜力 / 17
- 误区七 破罐子破摔误区：做不成领导者就不必领导 / 19

第二章 中层领导者普遍面临的挑战

- 挑战一 压力挑战：困于中层带来的压力 / 24
- 挑战二 挫败感挑战：上司平庸无能 / 32
- 挑战三 多重角色挑战：只有一人，却身兼数职 / 41
- 挑战四 自尊心挑战：埋没于中层 / 47
- 挑战五 成就感挑战：领导者更喜欢前线，而不是中层 / 54
- 挑战六 愿景挑战：如果制定愿景没你的份儿，
那就很难真心拥护 / 62
- 挑战七 影响力挑战：超越职位影响他人困难重重 / 70

第三章 领导力三原则：

1. 向上领导的原则

原则一：出色地领导自己 / 81

原则二：为上司减负 / 91

原则三：心甘情愿做别人不愿意做的事 / 100

原则四：领导——做的要比管理的更多 / 108

原则五：为人际关系投资 / 115

原则六：每次占用上司的时间之前做好准备 / 122

原则七：何时进何时退 / 129

原则八：成为公司骨干 / 137

原则九：不断进步 / 142

第四章 领导力三原则：

2. 横向领导的原则

原则一：理解、练习并完成领导力圆环 / 151

原则二：赞美比竞争更重要 / 158

原则三：成为朋友 / 164

原则四：避免办公室政治 / 170

原则五：扩大人脉圈 / 177

原则六：让闪光创意脱颖而出 / 184

原则七：不要假装完美无缺 / 191

第五章 领导力三原则：

3. 向下领导的原则

原则一：慢慢穿过走廊 / 199

原则二：将每个人视为“满分” / 205

原则三：培养每个团队成员 / 212

原则四：发挥下属的优势 / 221

原则五：以身作则 / 226

原则六：传递愿景 / 231

原则七：根据结果进行奖励 / 236

第六章 全方位领导者的价值

价值一：领导者团队比单打独斗更有效 / 244

价值二：公司的每一层都需要领导者 / 248

价值三：成功领导是更上一层楼的前提 / 253

价值四：优秀的中层领导能够提升高层领导的水平 / 257

价值五：全方位领导者具备每个企业都需要的才能 / 262

给高层领导的话

为全方位领导者创造一个大显身手的环境 / 272

全方位领导者练习册

第一章 中层领导者的7个误区 / 282

第二章 中层领导者普遍面临的挑战 / 289

第三章 向上领导的原则 / 292

第四章 横向领导的原则 / 298

第五章 向下领导的原则 / 302

第一章

中层领导者的7个误区

以下历史画面是领导力的经典例证：威廉姆·华莱士领导其麾下的苏格兰战士浴血奋战，对抗英格兰人的压迫；温斯顿·丘吉尔在大半个欧洲沦陷之时，勇敢反抗纳粹的威胁；圣雄甘地带领游行队伍徒步200英里，抗议英国殖民者垄断印度制盐业；玫琳凯·艾施单枪匹马创办世界级化妆品公司；马丁·路德·金站在林肯纪念堂前，以种族平等的梦想撼动整个美国。

以上每个人都是伟大的领导者，他们影响了成千上万的人。不过这些例子也具有迷惑性。实际上，99%的领导力来自企业中层而不是顶层。通常情况下，一个企业中只有一个顶层领导。那个人不是你时，你该怎么办？

99%的领导力来自企业中层而不是顶层。

我从事领导力培训已近30年，几乎每场讲座中都有人找到我提出这样的问题：“我很喜欢您讲的领导力课程，但我无法在实践中加以应用。我不是主要的领导者，而且我的上司充其量也就一般水平。”

这就是你现在的处境吗？你位于企业中层，你并非该企业最底层的小跟班，但也不算上身居高位。不过你仍想发挥领导力，实现自己的目标并做出贡献。

你不应受限自己所处的环境或职位，做不成CEO照样能发挥领导力。即便你的上司平庸无能，你也可以通过学习，让自己的领导力影响到身边的人。秘诀何在呢？不管你在企业中处于何种层级，你都要学着开发自己的影响力，成为全方位领导者，你要学会向上领导、领导同事和下属。

很多人不理解全方位影响他人的含义，“他人”既包括你的上司，也包括你的同事和下属。有些人擅长领导小组成员，但是对企业中其他部门的领导者敬而远之；有些人与上司关系不错，但是对下属没有任何影响力；少数人可以与任何人融洽相处，但是貌似什么工作都搞不定；与之相反，有些人业绩突出，但不擅长与人相处。全方位领导者则情况不同，只有他们才能影响到企业各个层级的职员，助人助己。



看到这里你可能会想：全方位领导，说起来容易做起来难！这话不假，但并不是不可能。只要你拥有中上的领导技巧，而且愿意勤学苦练，那你一定能胜任全方位领导。因此即使满分为10分，你只给自己打5分或6分，你也能提升自己的领导力，对企业任何层级上的人产生影响。

想要实现全方位领导，你要学习3种不同的领导技巧。对于怎样向上领导、领导同事和下属，你能有自己的想法，本书旨在帮助你更准确地来评估这些技巧，因为它能帮助你规划个人领导力的发展。在深入探讨之前，我们还要解决其他问题，首当其冲的就是关于中层领导力的7个误区，这些误区可谓“广为流传”，这正是本书第一节的主题。

误区一 职位误区

不居高位，无法领导

在我看来，关于领导力最严重的误解就在于，人们通常认为领导力仅仅来自某个职位或头衔，实际上这种想法大错特错，就算不能在某个团队、部门、企业或机构中担任领导者，你照样能发挥领导力。如果你认为领导力非“一把手”莫属，那你就陷入了职位误区。

身居高位并不会自然而然地使每个人都成为领导者。《领导力21法则》一书中的“影响力法则”论述得很清楚：衡量领导力的最佳标准就是影响力。

我大多数时间都在志愿者机构担任领导者，因此我看到无数人陷入职位误区。如果有人受此误导，在团队中被视为潜力领导者，而他又得不到某种职位或头衔，无法在其他团队成员面前标榜自己的领导地位，这样一来他就会非常无所适从。他不会努力与其他团队成员深化关系，自然获得影响力，而是期待着现任领导者赋予他权威与头衔。长此以往，潜力领导者们的郁闷与日俱增，最后只好加入另一个团队、换一个领导或者干脆另谋高就。

受这种模式影响的人并不理解高效的领导力是怎样运作的。如果你读过我写的关于领导力的其他书籍，你就会了解判断领导力的工具，也就是我所说的“五层领导力”，我在《中层领导力：自我修行篇》中也提到过。这种工具展示出了领导力等各项能力的动态发展过程。可能部分读者对此并不熟悉，下面我再简要介绍一下。

5. 人格魅力

敬佩 (Respect)

人们追随你的原因是你具有人格魅力和代表意义。

注意：花费数年培养人才并经营企业的领导才具有这种特质。其他人很难成功，能做到这一点的人可谓出类拔萃。

4. 人才培养

复制 (Reproduction)

人们追随你的原因是你为他人付出。

注意：长期发展由此而来。你为培养领导者做出的努力将促进企业和成员不断进步，应竭尽所能实现并保持这种状态。

3. 绩效

成绩 (Result)

人们追随你的原因是你为企业做出了突出贡献。

注意：在大多数人看来，这就是所谓的成功。他们崇拜你和你的表现。因为你动力十足，所以很多问题迎刃而解。

2. 认可

人际关系 (Relationship)

人们追随你的原因是他们愿意这么做。

注意：即使你权威度不够，人们仍然愿意服从。这种情况下工作通常会充满乐趣。但需要注意，如果你长期得不到晋升，热衷跟随你的人将会产生不满情绪。

1. 职位

权利 (Right)

人们追随你的原因是因为他们别无选择。

注意：你的影响力绝不会超越职权范围。这种状态持续时间越长，员工流动率就越高，士气也会不断下滑。

领导力是动态变化的过程，为了得到这种权利，你必须和遇到的每一个人建立关系。你在“领导力台阶”上的位置取决于你和某些人的关系，在与所有人打交道时，我们都要从五级台阶或五个层次的最低层做起。

最低层（第一层）是职位影响力。你只能从自己现有的职位出发，生产线工人也好，行政助理也好，售货员、领班、牧师、经理助理等什么都好。这个头衔会带给你一些权利，但是如果你仅仅通过这个职位来影响他人，而不是做出努力提升自己的影响力，那人们只能被迫服从，而且只会服从你职权范围内的命令。你的职位越低，你手中的权利就越小。不过别灰心，你完全可以超越头衔或职位，提升自己的影响力，从而沿着领导力台阶“更上一层楼”。

如果你上升到第二层，你就能超越自己的职位发挥影响力，因为你能与下属建立信任。你尊重他们，以人为本重视他们的价值。你不仅关心他们为你和企业完成的工作，更关心他们自身。正是因为你的关心，他们才会更加信任你，因此他们认可你的领导。换句话说，他们心甘情愿遵从你的领导。

第三层是绩效层。你在工作中业绩突出，因此在领导力台阶上更进一步。如果你的下属因你对团队的贡献而顺利完成工作，那他们就会更加依赖你，希望你指引前进的方向。人们服从你的原因是你为企业做出了突出贡献。

想要上升到第四层，你要学会培养他人。因此，这一层就叫作人才培养层。你要将精力倾注到下属身上，成为他们的导师，帮助他们开发领导技巧、强化领导才能。实质上，你所进行的工作是对自身领导力进行复制。你尊重他们，为其创造新的价值并促使他们越来越重要。在这一阶段，人们服从你的原因是你为他人付出。

第五层也就是最高层——人格魅力层，不过这一层并不是所有人经过努力都能达到的，因为这个目标不在你的控制范围之内。只有他人才能将你推举至此，而原因就在于长期以来你带领他们从第

一层上升到第四层，因此你当之无愧成为第五层的领导者。

选择比职位更重要

潜在领导者可以通过“五层领导力”来增强对他人的影响力，他们理解这一动态过程后就会认识到，职位跟真正的领导力毫无关系。每个人都必须在企业中身居高位才能与他人融洽相处，才能保证其他人乐于和他们共事，他们一定要得到“一把手”的头衔才能做出成绩并帮助他人提高绩效，他们一定要成为总裁或首席执行官才能指导下属像领导者一样观察、思考和工作吗？这些问题的答案当然是否定的，影响力的决定因素是你的选择而不是职位。

领导是一种选择，而不是一个职位。

你可以在企业的任何层级上领导他人，做到这一点你就能促进整个企业的进步。大卫·布拉克（David Blake）作为一个中层领导者，多年来影响了很多。他目前在一个大型教堂中担任执行总监。他说：“如果组织的中层‘无为’，会让高层领导在推进事务上产生更多负担，对某些领导而言，这种中层更像一个累赘。中层领导者可以对一个企业产生深远的影响。”

企业的任何层级都需要领导者，关键就在于，领导是一种选择，而不是一个职位。不管你在哪个层级，只要你做出选择，你就能够成为领导者并有所作为。

误区二 目的地误区

身居高层之后再学习怎样领导

我的撰稿人查理·维瑟（Charlie Wetzel）在2003年决定实现10年前自己设定的目标：他下决心跑一场马拉松比赛。如果你见到查理，你一定猜不到他是一个跑步运动员。田径杂志中有一篇文章称，一位高5英尺10英寸（1.78米）的长跑运动员，他的体重应该是165磅左右（75公斤）。查理的体重大概为205磅（93公斤），但是他经常跑步，每周平均跑12~20英里，而且每年都会进行两三次10千米长跑。他选中了芝加哥马拉松比赛并下决心参赛。

你以为查理在开赛当天来到芝加哥市中心，站在起跑线前，才开始思考应该怎样跑马拉松的吗？开什么玩笑，他可是提前一年就开始准备了。他读过美国各地关于马拉松的报道，发现10月中旬在芝加哥举行的马拉松，开赛时通常风和日丽，那里的跑道最方便，最平坦，而且当地马拉松观众素质最高，在美国享有盛名。对第一次参加马拉松比赛的运动员来说，芝加哥最合适不过了。

另外，他开始学着进行马拉松训练，阅读文章，浏览网页，与马拉松运动员交流。他甚至找来一位参加过两次马拉松比赛的朋友，在10月12日来到芝加哥和他一较高下。他在4月中旬就开始准备，每周增加跑步里程，最后在其他训练之外，还两次成功跑完20英里。因此在比赛日到来时，他已经蓄势待发，最终成功跑完全程。

领导力如同跑马拉松比赛，如果你想成功，就需要在坐上领导的位子之前尽你所能学习领导力技巧。在社交场合，人们经常问我从事何种工作，我告诉他们我是作家和演说家，有些人对此感到好奇不已，会问及我写书的内容，当我告诉他们领导力研究之后，这些人的反应会让我发笑，比如：“好吧，我当上领导之后就读读你的书。”我真想告诉他们：“如果你读过我的书，或许你早就变成领导者了。”

杰出的领导力是在实践中学到的。在任何职位上尽自己所能发挥领导力，这为领导者带来了更加重大的责任。想要成为一个优秀的领导者，你必须活到老学到老。在事情不大、风险较小时，你如果不磨炼自己的领导技巧与决策能力，那碰到后果严重、影响深远、风险巨大的情况，你很有可能面临困境。小范围内的错误很容易得到修正，但是身居高层，你犯下的错误有可能令企业元气大伤，同时降低你作为领导的信誉。

怎样把自己打造成自己所期待的人呢？从现在开始，你要采纳观点，学习技巧，并按照自己构想的那个人培养习惯。别再做“总有一天我会身居高位”这种白日梦了，还是今日事今日毕，为明天做好准备吧。篮球名帅约翰·伍登（John Wooden）曾说过，“机会到来才着手准备，为时已晚”。如果你想成为成功的领导者，在成为领导之前先学习怎样领导吧。

误区三 影响力误区

身居高位，人们自然服从

我曾经读过一个故事，伍德罗·威尔逊总统（Woodrow Wilson）有一个女管家，她总是抱怨自己和丈夫的地位不高。有一天她听到消息，劳动部长辞职了，于是她找到总统。

“威尔逊总统，我丈夫正是这个空缺职位的不二人选，他是一个劳动者，明白劳动的含义，而且理解劳动人民，您任命新的劳动部长时请给他一个机会。”

威尔逊回答说：“谢谢你的举荐，但是你别忘了，劳动部长这个职位事关重大，它需要一个颇具影响力的人。”

女管家回答：“话虽如此，但是您任命我的丈夫为劳动部长后，他就会成为一个有影响力的人。”

不具备领导经验的人总是高估领导头衔的重要性，比如威尔逊总统的女管家。她认为领导力是掌权者的赏赐，但是实际情况并非如此。你可以赐予某人职位，但你无法赐予他真正的领导力，领导力的获得只能靠自己。

你可以赐予某人职位，但你无法赐予他真正的领导力，领导力的获得只能靠自己。

职位能给你提供机会，让你尝试着发挥自己的领导力。刚开始人们可能对你有所怀疑，不过这对你也没有坏处。假以时日，你便能发现自己的影响力有所提升，或者变得更糟了。优秀的领导者能够超越职权范围影响他人，差劲的领导者只会使影响力不断缩水，甚至低于职权范围。别忘了，职位无法塑造领导者，但是领导者可以塑造职位。