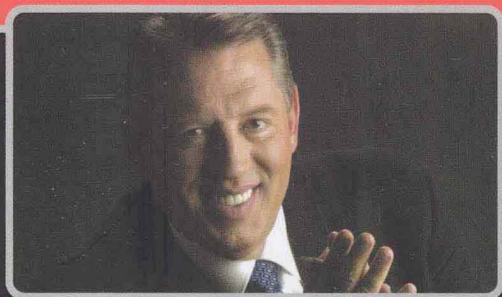


国际著名领导力和人际关系大师
约翰·麦克斯韦尔作品

*How
Successful
People
Lead*

扩展你的影响力，迈向更高层次



成功者 是如何做的

【美】约翰·麦克斯韦尔/著 任世杰/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwentbooks

成功者 是如何做的

[美]约翰·麦克斯韦尔/著 任世杰/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

成功者是如何做的/(美)麦克斯韦尔著;任世杰译. —北京:金城出版社,2013.7

书名原文:How Successful People Lead

ISBN 978-7-5155-0778-1

I.①成… II.①麦… ②任… III.①成功心理-通俗读物

IV.①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 153990 号

□中国大陆中文简体字版出版 © 2013 金城出版社

□全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

成功者是如何做的

作 者 [美]约翰·麦克斯韦尔

译 者 任世杰

责任编辑 雷燕青

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张 5

字 数 62 千字

版 次 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 刷 三河市祥达印装厂

书 号 ISBN 978-7-5155-0778-1

定 价 26.80 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

绪 论

领导力是我毕生钟情的能力之一，讲授它也是我的极大乐趣。回首往事，我已经奉献出 30 多年的人生岁月致力于帮助他人了解我眼中的领导力的内涵。在过去的几年中，我每年大约花费 80 余天的时间讲授领导力课程，足迹遍及六大洲。但这一主题从未枯竭，原因何在？因为世间万物的兴衰都与领导力休戚相关。你要在未来的国际舞台上大展英姿，学会如何去领导将会祝你一臂之力。

在过去我讲授领导力的岁月里，有一个演说被史无前例地演绎。从西点军校到微软总部，在全球各个国家里，没有任何一个讲座能够与之匹敌。这个演说诠释了领导力的运作机理，同时也为如何成为一名优秀领导者提供了行之有效的计划蓝图。它就是“领导力的 5 个层次”。从个体小生意到《财富》前 100 名的巨型公司，这 5 个层次已经被广泛应用于不同规模、不同结构的公司。它也曾帮助非

营利性机构学习如何去领导志愿者。领导力的 5 个层次已经在全球超过 120 多个国家和地区广为传授，而每一次讲授中听众的疑问与视角反过来又极大地提升了领导力的 5 个层次理论的深度与广度。事实已经证明，这一概念是经得住考验、经得起论证的。除此之外，领导力的 5 个层次还为那些期望在领导力方面取得成功的人带来如下裨益：

领导力的 5 个层次为领导力

勾勒出一幅清晰的发展蓝图

对于大部分缺乏领导力天赋的人来讲，领导力充满了神秘色彩。对于他们而言，领导他人就如同行走在黑暗的窄巷中。他们虽然清楚下一步该往哪里去，可是无法看清前路，也更不清楚前面会有怎样的荆棘与陷阱。对于很多学术界人士而言，领导力仅仅是一个学术训练，其中充满了值得研究、探讨与深入辨析的诸多变量。而领导力的 5 个层次恰恰与之相反，它如此显而易见，方便任何人去研究学习。

领导力的 5 个层次将领导力定义为动词，而非名词

领导力是一个循序渐进的过程，而非一种静止不前的

状态。曾经有一段时期，人们将“领导力”与“管理”混为一谈，但我想现在大多数人已经认清了两者之间的巨大区别。当事物保持静态时，管理能够如鱼得水；而当事物处于不断变化的动态过程中，唯有领导力才能处理好人以及他们之间的动态关系。现实远不能静止不前，领导力所担负起的巨大责任就是创造变革，实现增长。稍后你将会发现，这些变革与增长将会促使领导者向更高的领导力层次迈进。

领导力的 5 个层次将领导学分解为清晰易懂的步骤

领导力这个命题是较大的，甚至让人感到些许困惑不解。领导力从何处出发？我们应该最先做什么？我们应该遵循怎样的步骤？我们又应该如何赢得影响力？我们如何才能组建一支建设性的团队？我们又如何帮助追随者成长为新的领导者？本书将把领导力的 5 个层次分解成清晰易懂的步骤为你一一解答上述问题。

领导力的 5 个层次为领导力的培养勾画了清晰的蓝图

每当人们思考如何规划他们的成长之路时，他们往往会将其预想为职业发展规划，而事实上人们真正应该思考

的是他们自身领导力的培养。完美的领导力并非只着眼于自身的提升，而是要与团队整体共同进步。领导力的5个层次在此为领导力的提升提供了翔实清晰的发展蓝图。如果能够领导好他人，同时将团队成员培养为高效的后起之秀，未来事业的成功之路将会指日可待。

领导力的5个层次实现了

领导力实践、原则与价值观的完美融合

当我最初构建领导力的5个层次理论体系的时候，我将该体系中的每一层次都设想为可以实现有效领导的实践尝试。随着时间的推移和我讲授的日益深入，我逐渐意识到领导力的5个层次本质上也是领导力的原则。实践与原则二者的区别在于：实践能够适用于某一特定环境，换做其他新环境则不尽然；而原则是外在真理，正如物理学定律一样颠扑不破。正如所罗门所讲的“得体的回答能平息盛怒，而苛刻的言辞能激起人的愤怒”。他为我们陈述了一个超越时空的不变原则。普世原则之所以重要，是因为它如同一盏指路明灯指引我们做出正确的抉择。然而，当我们掌握一条原则并将其内化，它就成为我们价值观的一部分。坦言之，领导力的5个层次无时无刻不在影响着我们

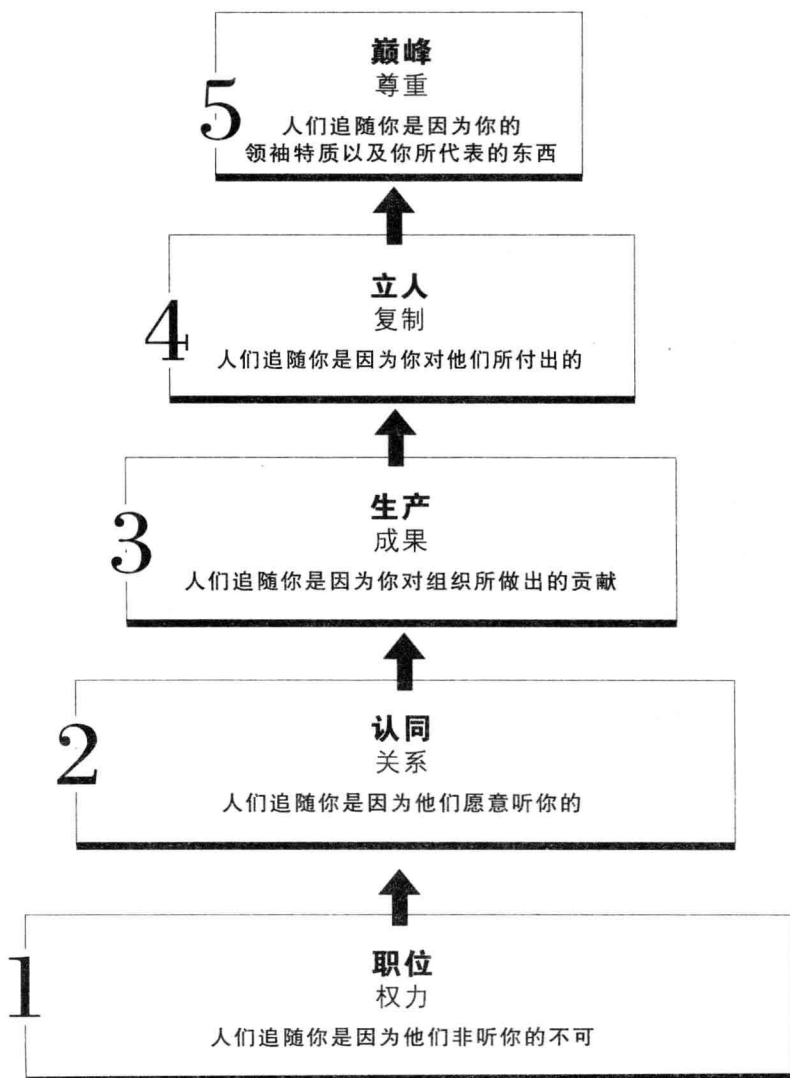
的领导力人生。

领导力的 5 个层次概述

本书后面的每一章节都与领导力的 5 个层次中的每一层次相对应。在每一章中，你将会了解每一层次的积极方面与消极方面，学习每一层次的最佳行为选择与迈向下一层次的成长指南以及与每一层次相关的领导力法则。如果你早已熟知领导力的法则，这将会大大加深你对领导力法则与领导力的 5 个层次相关性的理解。当然，即使你是第一次接触到这些法则，你也将会很好地理解每条法则背后的基本概念以及它的适用条件。然而，在我们开始深入到每一层次之前，我想就领导力的 5 个层次的内容与结构给各位做一概述，以期起到提纲挈领之效。

我们首先对领导力的 5 个层次有一视觉直观认识，再对每一层次做一简要解读。

HOW SUCCESSFUL PEOPLE LEAD
成功者是如何做的



第一层次——职位

人们追随你是因为他们非听你的不可。

职位型是领导力中最初级的境界，即所谓的“入门层次”。职位型领导者所仅有的影响力来源于他的职位头衔。即使员工能去服从他，那也往往是因为他们非听不可。领导者所拥有职位和头衔衍生出职位权力，而职位型领导力正是基于这种权力。拥有一个领导职位本身并无可厚非，但是将其作为迫使员工服从自己的筹码则是大错特错的。对于一位领导者来讲，依靠职位换取影响力实非高明之举。

进而言之，仅仅做到第一层次的职位型领导者或许能够成为“老板”，但是难以称得上是真正的领袖。在此领导哲学之下，他们所拥有的是唯命是从的下属，而非和衷共济的团队。此类领导者依靠各种规章制度、政策条文和组织条款来管控他们的员工。这样的直接后果就是员工只会在领导者权威所及的范围内服从他们，以完成“份内事”为己任，而领导者于其权力范围之外，则很难要求员工付出额外的时间或精力。

职位型领导者在与志愿者、年轻员工以及高素质员工工作相处时，也往往存在困难。究其原因，主要在于这类

员工具有更加强烈的独立性倾向，仅仅依靠职权的职位型领导者难以对其施加充分的影响力。

在本书探讨的领导力五层次中，基于职权的职位型领导力是唯一不需要能力或者努力就能得到的，因为任何人都可以因为被赋予某个职位而自然而然地拥有它。

第二层次——认同

人们追随你是因为他们愿意听你的。

领导力的第二层次完全基于对于人际关系的把握。在认同这个领导力层面上，人们追随你是因为他们愿意听你的。当你喜欢他人，将他们当做有血有肉的个体来看待，你就开始影响他们。在此过程中，信任得以建立。无论是在家还是在工作中，无论是在娱乐消遣中或是义务奉献中，工作环境都会变得积极向上。

处于第二层次的领导者，其着眼点已非维持自己的职位，而在如何去了解身边的人并努力探寻和他们的相处之道。领导者与追随者彼此了解，推心置腹，建立起牢固持久的友好关系。

即使没有领导他人，你也可以喜欢他们；但如果不能真正关爱他人，你却很难领导好他们。爱人者方能御人。

第三层次——生产

人们追随你是因为你对组织所做出的贡献。

迈到“认同”这一层次的领导者面临的最大危险往往是固步自封于此。然而，真正优秀的领导者并非只是营造一个舒适的工作环境，他们更能把任务完成，工作做好！这是为什么领导者要努力迈向第三层次——生产。这一领导力层次是基于成果，领导者由此获得影响力与公信力。人们开始追随领导者是因为他们对于整个组织的巨大付出。

当领导者迈向领导力的第三层次时，很多有益的方面逐渐显现。工作突飞猛进，斗志奋发昂扬，营业利润增长，员工流失减少，目标得以实现。也是在这一层次上，动势作用得以发挥，领导和影响他人成为一种乐趣。众所周知，获得成功与提高生产率可以解决大量问题。

领导者在迈向领导力第三层次中成为变革的代言人。他们能够勇敢面对并及时解决棘手的难题，他们能够做出艰难的抉择挽回困局，他们更能够将追随者引领至新的高效境界。

第四层次——立人

人们追随你是因为你对他们所付出的。

领导者之所以伟大，不在于他们所拥有的巨大权力，而在于他们善于授权的能力。这正是处于领导力第四层次上的领导者所做的。他们充分运用自身的职位权力、人脉关系与生产能力投资于他们的追随者，着力培养他们直到他们真正成长为新的领导者，这就是中国人所说的“立人”。这样的结果就是复制，关注立人层面的领导者实际上在不断地复制他们自己。

生产创造或许能够赢得竞争，但是关注个人发展能够赢得冠军。在这一层次，我们总会看到这两种变化：首先，团队协作迈向新的水平，究其原因在于对于人力资本的巨大投资加深了人际关系，帮助人们增进相互了解与忠诚度；其次，工作表现再上新的台阶，究其原因则在于团队中更多领导者的出现促使他们帮助更多的人提升工作质量。

处于第四层次上的领导者改变了他们追随者的人生。而人们之所以追随他们也是因为领导者为他们所付出的。这种条件下结成的人际关系往往是延续终生，牢不可破的。

第五层次——巅峰

人们追随你是因为你的领袖特质以及你所代表的东西。

领导力最高的也是最难企及的是巅峰层次。虽然大多数人都能够实现从第一层次向第四层次的跨越，但是第五层次所需要的不仅仅是努力、技能和意向，某种程度上也需要具备高水平的天赋。只有天赋异禀的领导者曾经迈到这一步。那么走到巅峰的领导者又在做些什么？他们致力于培养实现第四层次的领导者。

在所有的领导力任务中，难度最大的就是，将领导者培养成能够并愿意去培养其他领导者的人。但是巨大挑战性的背后也有着丰厚的“回报”：一流顶尖的领导者成就一流顶尖的组织。他们创造出其他领导者所不能的机遇，他们以他们的实际行动传承下宝贵的遗产。人们追随他们是因为他们的领袖特质以及他们所代表的东西。换言之，他们的领导力为他们赢得了无上的口碑与声誉。因此，巅峰领导者往往能够超越他们自身的职位、所处的组织，乃至所从事的行业。登峰论剑，舍我其谁！

领导力的 5 个层次的深层视角

既然你对领导力的 5 个层次已有大体了解，我还想分享一些深层视角，以期帮助读者理解不同领导力层次之间是如何相互关联的。

1. 你可以成功迈向领导力的下一层次，但是你的足迹会留下永恒的印记

了解了领导力的 5 个层次的基本概念，你或许把追求领导力的更高层次想象成爬楼梯，离开较低的一层而到达更高的一层。但事实却并非如此，也就是说，你成功地迈到领导力的更高层次，而在前一层次你也会留下永恒的印记。换言之，领导力的每一层次提升都有赖于前一层次的牢固基石。如果你肯略加思索，你会认同我的观点。假设你从一个领导职位开始提升你的领导力，并同你的下属建立起良好的人际关系，你会为了取得良好的人际关系而辞掉自己的职位吗？答案是显而易见的：不，你不会为了前进而放弃自己的职位。当然，如果你成功地迈向了第二层次，你也不再依赖于你的职位了。

当你同他人建立起良好的人际关系，并且提升至更高

的领导力层次：生产层次，你会抛弃或者无视自己一手建立的人际关系吗？你最好不要！如果你那样做了，你会发现自己其实最终后退到了最初的第一层次。

领导者并不是用一个层次的后退换来另一层次的前进，他们在原有层次的基础上迈出新的步伐。这是一个不断建设的过程。

2. 对于不同的人而言，你并不是总在同一领导力层次上

领导力是动态的，它随着人际关系的不同而变化。五层领导力法则同样符合这样的规律。对于我工作中不同的人而言，我或许处在不同的领导力层次上。第一天到公司上班的人或许只看到我的领导职位，而我所倾注培养的或我已经培养成功的后起领导者则认为我已经走向了第四层次。在家里我如果是一个好父亲，对我的孩子而言我或许在第四个层次上；如果是一个缺位的父亲，我或许只是迈出了第一层次；对于我的邻居而言，我更有可能在第二层次上。人们会根据你对于他们所处的领导力层次来决定自身行为，那必定是有变化的。

优秀的领导者从不以固化的方式领导每一个人，因为每个人是不同的。对于不同的人而言，你所处的领导力层

次也不尽相同。高效的领导者与追随者之间的互动是基于：

- ★ 他们与特定追随者所处的位置；
- ★ 追随者对于领导者层次的解读；
- ★ 领导者自身领导力提升所处的层次。

在你评估个人领导力并努力去提升它的时候，以上这些每一个因素都将扮演重要角色。

迈向新的领导力层次并非如同获得一个学位，也不像一个运动员创下一项纪录。你并不实在地得到它或者离开它，它更像是你每天都在路上奋力奔跑来证明自己的实力。唯一的特例就是巅峰层次，已经迈向顶峰的领导者能够攀升至此得益于声望而非只是人际交互影响。但是有一点值得注意的是，不论对于处在哪个层次的领导者，他们并不是自然而然就能保持在那个层次上。你要竭尽全力地去赢得自己的领导力层次，并且你的层次随时会上升或者下降。

3. 你的领导力层次越高，领导力的实现就越容易

告诉你一个好消息，随着你努力迈出更新更高的领导力步伐，你会发现自己在领导他人方面越来越得心应手。