



THE SERVING LEADER

Five Powerful Actions
to
Transform Your Team,
Business, and Community

本书名列全球各大畅销书榜榜单

最高效的领导者 在团队身后

彻底改变团队、商业及组织的
服务型领导力五大法则

【美】肯·詹宁斯 约翰·斯塔尔-沃特/著

刘苗苗/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwenbooks



最高效的领导者 在团队身后

彻底改变团队、商业及组织的
服务型领导力五大法则

[美]肯·詹宁斯 [美]约翰·斯塔尔-沃特 /著 刘苗苗/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

最高效的领导者在团队身后/(美)肯·詹宁斯,(美)约翰·斯塔尔-沃特著;刘苗苗译.—北京:金城出版社,2016.10

书名原文:The Serving Leader: Five Powerful Actions to Transform Your Team, Business, and Community

ISBN 978-7-5155-1400-0

I.①最… II.①肯… ②约… ③刘… III.①企业领导学 IV.①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第248034号

□中国大陆中文简体字版出版 © 2016 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

最高效的领导者在团队身后

作 者 [美]肯·詹宁斯 [美]约翰·斯塔尔-沃特

译 者 刘苗苗

责任编辑 李 健

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 10

字 数 80千字

版 次 2016年11月第1版 2016年11月第1次印刷

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

书 号 ISBN 978-7-5155-1400-0

定 价 36.80元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路3号 邮编:100102

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

目 录

序 言	1
导 言	3
迈克·威尔逊的日记	5
改向的铁轨	6
新任务	15
行动法则一：倒置金字塔	26
行动法则二：提高标准	42
行动法则三：开辟道路	58
修复父子关系	75
行动法则四：依托优势	87
行动法则五：奔向伟大目标	101
服务型领导	117
迈克·威尔逊的心得更新	125
致 谢	152

序 言

早在 2003 年，《最高效的领导者在团队身后》首次出版，我曾为该书作序。我当时这样写道，“本书将成为你在生活与工作中实践服务型领导模式的最佳行动指南。”我之所以如此高度评价，是因为书中的故事令我潸然泪下。当然，作者为那些期待提高团队士气的领导指出的行动法则也是原因之一。

因此，当得知自己将为《最高效的领导者在团队身后》第二版作序时，我不由得欣喜万分。《最高效的领导者在团队身后》已经名列全球各大畅销书榜，因阅读和实践本书内容而受益的读者数不胜数。本书作者肯·詹宁斯与约翰·斯塔尔-沃特撰写本书时，不仅成功抓住了那些卓越领导者实施领导力的精髓，也为那些渴望学习和成长的新手指明了可行之道，从而有效提高了他们日常的领导水准。

自 2003 年初版到今年再版的这十多年间，我充分见证了服务型领导理念在全球的迅猛发展。越来越多的人正在接受这一领导理念，为此我倍感欣慰。

我喜欢本书的新版本还有个原因，那就是它向我们展示了约翰和肯在过去的这 12 年间不断学习和成长的过程。他们的足迹遍布世界各地，为不计其数的企业领导、行政长官、组织高层以及心怀抱负的新晋管理层提供了宝贵的意见。他们深入到那些全球顶尖公司的内部，一次又一次地证实了服务型管理理念的正确。通过和那些卓越的商业巨头与组织领导上千小时的接触，他们对领导力的重要性有了更深刻的认识。

如果你曾经读过《最高效的领导者在团队身后》第一版，你不仅会在新版中再次看到那些爱不释手的故事，还能看到更切合当前实际的故事更新。

如果你之前从未读过老版，我敢保证新版将给你带来全新的阅读体验——感人的故事背后是服务型领导的丰富理念，你将因此而受益终身。

如今的图书市场五花八门，鱼龙混杂，但帮助领导者扩大影响、鼓励员工、实现卓越目标并增加附属价值的实用指南并不多见。约翰与肯的这本著作能够脱颖而出，也正是因为他们成功地做到了上述几点，是本当之无愧的实用指南，为无数人指点迷津。

肯·布兰佳

2016 年 1 月

导 言

本书着眼于领导力，讲述了团队领导力、企业领导力与社区领导力。也可以将本书视为一部个人成长史，那些乐意面对并迎接挑战的领导者将会明白，如何更上一层楼，最终卓尔不群。

本书讲述的故事改编自我们和迈克·威尔逊的友谊。迈克是我俩的老朋友。在我们提供服务的企业与社区随处可见他的身影，无论何时何地。身为领导者，他的天赋极高，积极进取，总能出色地完成制定的商业与财政目标。

但迈克对此并不满足。他坚持不懈地寻求领导力的深层意义以及充实有意义的生活。在这一点上，他时常感到力不从心，有时甚至感到迷惘。

当我们和朋友分享迈克的故事时，他们通常会问：“这个故事是真的吗？迈克是否真实存在，怎样才能找到他？”我们只能回答，迈克的故事千真万确。他可能就在你的身边，坐在你旁边的办公室里，每天在办公室的长廊与你擦肩而过。他也有可能和你正在同一个房间办公，你不妨抬头四处看下。

当然，简单聊聊约翰和肯的友谊或许能够让你更好地理解本书。他俩看上去是截然不同的两类人。肯是企业顾问，整天搭乘飞机满世界飞来飞去，在美洲、欧洲和亚洲的各大城市之间穿梭往返。约翰是社区领导，在同一个城市工作生活。由于工作性质的原因，他极少离开自己生活的城市和共处的同事。肯每天和利润至上的企业领导打交道，约翰则与注重信仰培养的社区领导共事。肯的工作重心是企业层面，约翰关注的则是精神领域。从时间和空间的角度，肯的工作跨域大，时间投入受限；约翰的则与之相反，工作跨域小却时间充裕。

抛开这些不同，约翰和肯的生活大同小异。每天，他们都要和迈克·威尔逊那样的男男女女共事。无论肯的飞机降落在哪个机场，约翰走在哪条街道，他们都能发现诸如迈克的人就在自己身边——他们努力奋斗，尽量缩小现实与理想的差距，朝着梦想迈进。

介绍完约翰、肯和迈克，从某种意义上而言，我们自己也是迈克·威尔逊。本书故事或许纯属虚构，但从本质上讲，迈克的故事并非虚构，而是现实生活中的真实存在。

阅读本书时，你或许会觉得书中讲述的正是你自己的故事。那么，恭喜你，你已经踏上了自我完善的征程。我们真心希望能给你有所指引，又能鼓励你在个人成长与领导者成长的道路上勇往直前。



迈克·威尔逊的日记

M i k e W i l s o n ' s J o u r n a l



改向的铁轨

我为什么要选择火车？如果搭乘飞机，早就到了。可现在，我还要在这里待上四个小时，简直就要疯了。

恍惚间，我仿佛回到了八岁那年。父亲问我：“儿子，你为什么不上火车？坐火车，你会有充足的时间思考。”此时此刻，我正在思考。我还得在这里耗上几个小时，有充足的时间思考。其实我也挺喜欢搭乘火车出行。

问题是：当你坐在车上，只能匆匆看到窗外快速掠过的景色，而并非火车前方的风景。无论你看到什么，入眼的风景早已过时。通常情况下，只有当铁轨弯曲到一定程度，你才能对火车前方的风景匆匆一瞥。还没等你看个清楚明白，火车又回到了正常的轨道，你就只能靠在车座上，百无聊赖地欣赏后方的景色。就这样，我已经在车上整整待了一个小时，实在是无聊透顶。

不，我要收回刚才那句话，事实上我并不无聊。在火车上待几个小时不算什么，真正令我不安的是自己对铁轨尽头一无

所知。这份未知让我感到恐惧。父亲的状况让我担忧，无心考虑自己将如何度过火车上这漫长的时光。

坦白讲，我曾经喜欢火车，相当喜欢。那是我和父亲共同的回忆，为数不多的回忆之一，我此次选择火车出行也正是基于此种考虑。安安静静地坐着，我不由得想起多年来自己失去了什么，还真不少！

还是你说了算，老板——开始写日记！告诉你，查理，我早就准备好了！

好吧，迈克，你在心理咨询师那儿躺得太久了。换个角度想想：将这些冗长的治疗记录通通划掉。但据我所知，查理根本不会理会你的内心独白。

希望父亲身体健康！

好的，从现在开始，听起来够正式的。

日记题目：“背景与入职培训。”

两个月前，老板查理分派给我一项任务，让我离开波士顿总部，负责公司一项领导力组建与培训项目。我，工商管理硕士毕业，十年的管理咨询经验，拥有全球 50 多个知名客户。自接到任务的那一刻，我就开始构思任务方案。我现年 38 岁，是公司最新成立却最有希望的部门领导，事业可谓一帆风顺。

通常，我们公司会帮助客户处理棘手的策略难题，提高其管理水准并帮助他们盈利。截至目前，我们从未直接参与过客户的领导力项目。作为一家管理咨询公司，我们在业内管理实

践方面的口碑尚可，但在有效的领导力方面从未有过优秀的案例。当务之急，查理要求我拿出一套行之有效的领导力方案。

接下任务后，我和全体工作人员——那些加入我团队的同事——全身心扑到工作上，对领导力的诸多层面进行研究，譬如领导力的特点、模式以及有价值的建议等等。幻灯演示文稿像东飞西撞的蝙蝠，在我们手里不停地往返修改。为此，我们采访了国内某些顶尖的 CEO（首席执行官），查阅了堆积如山的新闻报道，与领导力研究的作家和教授进行会谈，搜集了海量数据。我们觉得自己像是在为攀登喜马拉雅山做准备，感觉棒极了！通过研究，我们逐渐理出些头绪，那些无法解答的问题进一步激发我们去挖掘更深层次的原因。

出生在科罗拉多州博尔德市的吉姆·柯林斯热衷攀岩，人称“自由撰稿人中的教授”。他和自己的研究团队发现，只有那些敢于打破常规的领导者才能大幅度提升整个公司的工作能力。研究表明，这些领导往往为人谦逊（在某些案例中甚至表现得有些腼腆），一心一意为他人服务，还能坚定不移地致力于改善团队的工作表现。这种降低身份的做法固然让人反感，但其显著的效果不容小觑。

柯林斯的研究不由得让我想起父亲也是位领导。不错，这次火车旅行竟然让我有了新发现。在商学院读书时，我常拿父亲开玩笑。学院进行管理案例分析时曾以他为例，要求对他的领导力、领导道德以及领导决策进行研究，他是个不折不扣的

名人。坦白讲，我对父亲的案例并不怎么上心。在外人看来，父亲是管理界的知名人士，受业内人士敬仰。但对我而言，他是我的父亲，留给我的回忆并不多。想到这里难免让人伤心，但事实的确如此。

不出所料，父亲的案例研究我完成得并不出色，但班上的同学反倒因此得意许久。当时我对这样的结果并不在意，现在回想起来他们某些人或许更适合社会福利工作，而并非从商。

研读完柯林斯的案例，我重新对父亲进行了审视。在我看来，父亲的工作方法与柯林斯描述的领导模式给我似曾相识的感觉。我脑子里甚至闪过这样的念头——这项全新的领导力实践研究，父亲或许可以帮上大忙。但就在一周之前，我满脑子想的全是父亲，想着如何压抑内心的悲伤，尽量和他不谈工作的事。

我当时真应该考虑得再周全些。就在那天，当我脑子里想着这些乱七八糟的东西，母亲打来电话。

“喂，儿子，”母亲说。“你能接电话妈妈很高兴，能和妈妈说几分钟吗？”

妈妈说话的语气相当随意，但声音不像往日那般轻快。顿时我脑子里开始当当地敲响警钟，后背发凉。几分钟的时间我怎么可能挤不出来！

“是你爸爸的事，”母亲的声音开始变得缓慢。她润润喉咙，继续说：“迈克，我早就想给你打电话了，一直没打。你

爸爸最近感觉不太好。”电话那边，母亲的声音听起来有些发颤，显然在极力克制自己。

“玛格丽特，快把电话给我！”电话那边，父亲的声音打破了沉默，依旧是我所熟悉的不耐烦的语气，听起来和往日没什么不同。

“听着，迈克，情况有点不妙。今天早上，我去看了医生，医生说我身体有点问题。最坏的打算是放下手上的工作，听从医嘱进行治疗，好好休养。”

听到父亲的话，我震惊了，半天没说出一个字，也不知道说些什么。

电话那边，父亲的声音在继续，“迈克，我需要你的帮助。”他的声音听起来像划伤的唱片那般嘶哑，“我手上有些领导力研究的项目，目前正进行到关键时期，”说到这里，父亲清了清嗓子，“我想，你能不能替我一段时间，大概要几个星期。”父亲的声音听起来软弱无力。

我的脑子顿时一片空白。父亲对自己的事情向来轻描淡写，如今他竟然亲口承认自己有麻烦了，还需要治疗！

“我已经和你老板谈过了。他说你目前在忙公司的领导力实践，所以接替我的工作可以说一举两得。”父亲恢复了先前的自信，听上去像田径运动员即将冲向终点，说得急促而有力。“你可以帮我解燃眉之急，我的队员也会向你汇报我们最新的研究发现。查理建议你对调查研究进行书面记录，我呢，

也有些朋友可以帮你进行后期的整理，看能不能捣鼓点有用的东西。”接着，我听到父亲急促地吸了口气。

“儿子，你能过来帮我吗？求你了！”

就这样，我的带薪休假正式开始。我不知道自己为何做出如此草率的决定。我的工作一切顺利，正在有条不紊地朝着既定目标前进。而父亲竟然未经我的许可，就和我的顶头上司达成共识，这让我心里不大痛快，我又不是八岁的孩子，请尊重我的意见好吗？

尽管心里不大情愿，我还是一口答应了父亲的提议。母亲那颤抖的声音，父亲放低身段的恳求，在我的内心深处荡开层层涟漪。所有的这一切直到电话“滴”地挂断，我才回过神来。

第二天，我把手头的工作交代清楚，把笔记本、平板、手机这些高科技玩意扔在家里，带着三个空白笔记本和满脑子的问号出发。离家的那一刻，我心血来潮地跑回房间，翻出读研究生时的笔记，找到父亲的那份案例研究。是啊，我马上就要见到他了，对他本人的了解实在不够多。

我吩咐行政助理预订第二天到费城的火车票。她盯着我，满脸疑问，就像我疯了一样，竟然选择坐火车！我解释说“这会给我足够的时间思考。”这是父亲一再向我强调的原话。她的眉头皱得更深了——这已经不是疯了，简直就是外星来客。

就这样，我上了火车。前 45 分钟，我对父亲的案例研究进行回顾，平生第一次作了手写笔记。我开始怀疑，我的调查

任务不仅包括他的项目，还包括他自己。对这样的任务，我本人非常乐意，是时候了解了解父亲了。

以下是我摘录的读书笔记：

出生在煤矿矿工的家庭，父亲的成长历程异常艰苦。和同龄人一样，他应征入伍参加朝鲜战争。20岁生日那天，美朝在板门店签订停火协议，父亲被遣送回国。根据案例的描述，1944年美国颁布《退伍军人权利法》，父亲回到普林斯顿，成为田径运动员。这让我想起父亲的一张照片——脸庞略带稚嫩的罗伯特身体前倾，胸部靠前，率先冲过100米的终点线。当年，父亲求胜心切，结果没听到发令员的枪声就抢跑，一口气跑完全程。他后来解释说：“我太想赢了，根本没有回头看别人跑到了哪里。”

这就是我了解的父亲。

但这份案例也展示了父亲的另一面，他并非总是为了胜利可以抛弃一切。起初，他在药房做销售，没过多久就被提拔成管理层。与其他管理人员不同，他善于打造团队的凝聚力。他总是将自己的成就归功于团队协作，当得知自己受到表彰或得到提升，他脸上吃惊的表情纯属发自内心，绝不矫揉造作。

这和我印象中的父亲多少有些不符。坦白说，无论我取得怎样的成绩，父亲从没表扬过我，一次都没有。

这份文件还讲述了父亲，也就是罗伯特·泰勒·威尔逊的卓尔不群。22年后，当父亲成为公司的首席执行官，他极少待在

办公室（也很少待在家里，对此我要特别声明）。他将大量的时间和精力用来进行类似教学的培训活动，公司的全部高层几乎都被他培训成为讲师。

身为领导，他以高要求和高标准著称。这篇文章称父亲是“话不由衷”的终结者。譬如当手下的经理企图掩盖事实真相，将他人的功劳据为己有，又譬如他们对同行的赞美不切实际，父亲绝不手软，会对他们严加惩戒。反之，如果下属犯了别的错误，父亲则更为宽容。他将工作中小的差错当作教学范例，鼓励员工敢于冒险，但如果员工的表现长期欠佳，也会毫无畏惧地将他们拿下。事实上，最初几年尽管公司的规模在扩大，利润在增加，但以父亲为首的高层反而在减少。

工作顺利时，父亲不仅不居功，反而会全力促成他人的成功。在公司年会上，他总是展示别人的业绩，对自己的功劳只字不提。

父亲说他是个“说真话的人”。他言语朴实，对公司的业绩描述准确到位，绝不虚夸。这一点，我基本认可。父亲还鼓励下属的经理要如实地描述所属部门的工作业绩，不要夸夸其谈。

回顾了父亲以往的工作表现，我开始感到好奇——他是如何在费城建立管理层呢？要回答这个问题，我或许要重新认识父亲，让我们父子重新认识彼此。

罗伯特·泰勒·威尔逊。父亲绝非庸人，他有成百上千的好友，个个对他忠诚无比。员工也对他爱戴敬仰，乐于为他效