

团队建设篇

中层领导力

西点军校和哈佛大学共同讲授的领导力教程

要有更强的领导力，就要培养人来完全取代你

全球第一领导力大师 (John C. Maxwell)

[美] 约翰·C. 麦克斯维尔 著

张树燕 译

DEVELOPING THE
LEADERS
HOW TO HELP OTHERS REACH THEIR FULL POTENTIAL
AROUND YOU

团队建设篇 中层领导力

你取得成功的高度取决于你周围人的领导力

[美] 约翰·C. 麦克斯维尔 著

张树燕 译

DEVELOPING THE
LEADERS
HOW TO HELP OTHERS REACH THEIR FULL POTENTIAL
AROUND YOU

图书在版编目(CIP)数据

中层领导力. 团队建设篇 / (美) 麦克斯维尔著 ; 张树燕译.

-- 北京 : 北京时代华文书局, 2016.3

书名原文: Developing the Leaders Around You

ISBN 978-7-5699-0853-4

I. ①中… II. ①麦… ②张… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第046451号

Developing the Leaders Around You: How to Help Others Reach Their Full Potential
by John C. Maxwell

Copyright © 1995 by Maxwell Motivation, Inc.

This Licensed Work published under license.

Simplified Chinese translation copyright 2016 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 © 2016 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 : 01-2016-1477 号

中层领导力: 团队建设篇

著 者 | 约翰·C. 麦克斯维尔

译 者 | 张树燕

出 版 人 | 杨红卫

责任编辑 | 梁 静

特约编辑 | 王韵霏 姜一鸣

责任校对 | 曹振民 张新元

装帧设计 | 黄巧玲 陈艳丽

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 三河市龙大印装有限公司

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 13.25

字 数 | 164千字

版 次 | 2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0853-4

定 价 | 38.00元

如有印刷、装订质量问题, 请致电010-85866447(免费更换, 邮寄到付)
版权所有, 侵权必究

目 录

第一章 领导者的关键问题:

是否提升了潜在的领导者 / 1

为什么领导者须要培育新的领导者 / 3

第二章 领导者最严峻的挑战:

为潜在的领导者创建环境 / 15

领导者必须是环境变革的推动者 / 16

关于个人成长的承诺问题 / 30

关于企业发展的问题 / 31

第三章 领导者的主要责任: 甄别潜在领导者 / 34

挑选优异的“球员” / 35

现有领导才能评估表(针对潜在领导者) / 38

领导者应具备的素养 / 44

第四章 领导者的关键任务: 培育潜在领导者 / 56

为你自己选择一个领导者典范 / 58

指导关系的准则 / 60

构建信任 / 62

展示透明度 / 64

付出时间 / 65

相信他人 / 66

给予鼓励 / 67

展现连贯性 / 68
满怀希冀 / 70
添加意义 / 71
提供安全保障 / 74
奖励成果 / 75
建立保障体系 / 78
辨别并使潜在领导者的旅程个人化 / 81

第五章 领导者的日常要求：补给潜在领导者 / 84

补给过程中的问题 / 87
如何补给团队，走向卓越 / 92

第六章 领导者的终生承诺：发展潜在领导者 / 107

提出三个关于动力的问题 / 109
做一位良好的聆听者 / 111
为个人成长制订计划 / 112
个人成长的实际步骤 / 113
保持成长 / 116
通过四个阶段来适应事物 / 118
遵从“想法” / 119
让他们获得丰富的经验 / 120
追求卓越 / 121
实现效率定律 / 122
勇于面对问题 / 124
做出艰难决策 / 127
个人要有安全感 / 130

第七章 领导者的最高回报：

塑造领导者的优秀团队 / 131

优秀团队的共同品质 / 133

第八章 领导者的最大乐趣：

指导领导者的“梦之队” / 145

“梦之队”教练应具备的素质 / 146

授权：“梦之队”教练最有力的工具 / 162

关于授权的错误看法 / 167

如何更好地指导你的团队 / 170

第九章 领导者的光辉时刻：互增价值 / 172

为新领导者增加价值 / 173

我培育的领导者为我增值 / 180

第十章 领导者的不朽贡献：造就下一代领导者 / 186

潜在领导者的特征 / 188

跟随者变成领导者 / 190

管理者变成领导者 / 193

改变领导风格的领导者 / 197

优秀的领导者变成伟大的领导者 / 200

第一章

领导者的关键问题：

是否提升了潜在的领导者

一天深夜，我工作到很晚才结束。我拿起了一份《体育画报》（*Sports Illustrated*），希望它能帮助我入睡。但其封面广告——约翰·伍登（John Wooden）的特写照片，却引起了我的注意。约翰·伍登曾担任加利福尼亚大学洛杉矶分校棕熊队（UCLA Bruins）的篮球教练多年。这则广告的下面标注着：“扣篮的这个家伙有十只手。”

伟大的篮球教练约翰·伍登曾被称作“威斯特伍德的怪才”。在任教的12年间，他不仅为加利福尼亚大学洛杉矶分校赢得了10次全国篮球赛冠军，而且让棕熊队取得了“七连冠”的佳绩。这样的成绩需要队员在赛场上始终发挥高超的技术，需要优秀教练的指导和队员平日里的刻苦训练。然而，棕熊队取得成功的关键在于，教练伍登坚定不屈的团队合作信念。

他知道，如果要审视他人，从这些人中培养出领导者，就必须：（1）欣赏他们的自身价值；（2）坚信他们能尽力做到最好；（3）称赞他们的成就；（4）承担作为他们的领导者的责任。

教练贝尔·布赖恩特（Bear Bryant）也表达了同样的观点：

我虽然只是一个来自阿肯色州的农夫，但我却学会了怎样将一个团队聚集在一起——怎样激励一部分人，怎样

让另一部分人冷静，直到他们最后团结一致，真正地成为一个团体。我总在说三句话：“如果任何事情都进展不顺，那是我的责任；如果事情进展一般，那是我们的责任；如果事情进展得非常好，那就是你们的功劳。”这就是让人们取得成功所需的一切。

贝尔·布赖恩特赢得比赛的同时也赢得了人心，并获得了“大学橄榄球史上领队获胜次数（323次）最多的教练”的殊荣。

伟大的领导者——到达顶峰的成功人士中的1%——都有一个共同之处，他们明白获取并留住优秀人才是领导者最重要的任务。一个企业无法增加产值，但人可以！任何企业中真正有价值的资产是人才。制度会过时，建筑会腐蚀，机器会磨损，唯有人才能够成长、发展并变得更有效率，只要他们拥有一位能了解他们潜在价值的领导者。

获取并留住优秀人才是领导者最重要的任务。

归根结底，此书的主旨就是——你无法独立完成工作。如果你真的希望成为成功的领导者，你必须要建立自己的团队。你须要找到一种让你的愿景得到他人认同的方法，并付诸实践，努力投入，做出贡献。领导者规划出伟大的蓝图，但也需要其他领导者将其心中的蓝图变为现实。

大多数领导者身边都有其跟随者。他们认为，领导力的关键之处在于获得更多的跟随者。只有少数领导者被其他领导者所簇拥，才能为他们的企业带来最大的价值。这不仅减轻了他们的负担，而且还让他们的愿景得到了实施和扩展。

为什么领导者须要培育新的领导者

使其他领导者簇拥在你周围的关键在于找到更优秀的人才，然后培养他们成为最杰出的领导者。伟大的领导者能培养其他领导者，让我来告诉你这是为什么。

与领导者最接近的人将决定领导者取得成功的高度

在研习领导力的40多年里，我学习到的最伟大的领导力准则就是：与领导者最接近的人将决定领导者取得成功的高度。反之亦是如此，最接近领导者的人也同样决定这位领导者的失败程度。换言之，即接近于我的人将“成就我或摧毁我”。我的领导力水平所带来的消极或积极结果不仅取决于作为领导者的我能否培养周围人的能力，而且还依赖于能否识别他人为我的企业带来巨大价值的能力。我的目标并非是吸引追随者簇拥成一团，而是要发展和培养领导者，使他们形成一种“势头”。

停下来想一想，企业中最接近于你的五六个人。你在培养他们吗？你是否为他们制订了相应的计划？他们是否在提高？他们能否为你排忧解难、分担重任？

我的企业中一直在不断强调领导力的发展。在第一堂培训课上，我给新领导者们提出了以下原则：作为一个潜在领导者，你可能是企业的资本，也可能是企业的负担。以下是我对此原则的阐

述：“当企业内出现问题时，如‘火灾’，作为领导者，你应该第一时间到达现场，而且手上要带着两只桶，一只桶装水，另一只桶装油。你面前的大火不是因为你浇上汽油而爆炸，就是因为你浇水后而熄灭。”

企业中的每一位员工同样都带有两只桶。领导者须要回答的问题是：“我是否在培养他们如何使用手中的水或油？”

企业的发展潜力与员工个人的发展息息相关

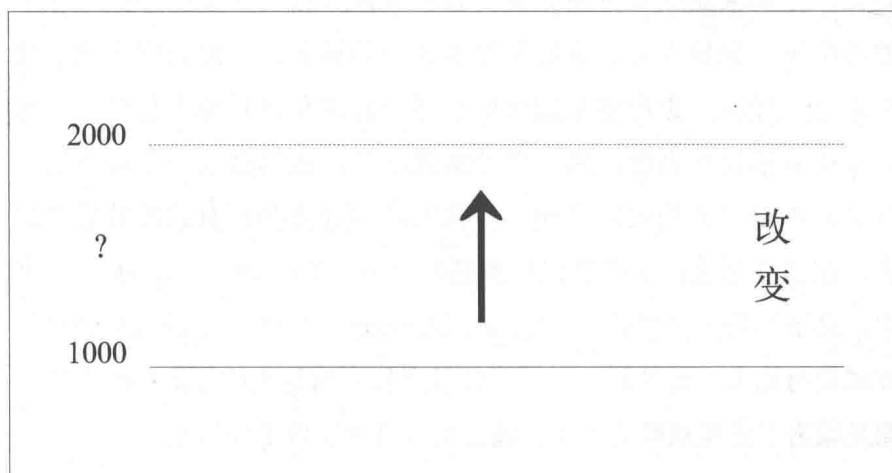
开展领导力研讨会时，我经常说这样一句话：“若领导者成长，企业亦能成长。”企业的发展离不开领导者的成长。

若领导者成长，企业亦能成长。

我经常因某些企业将大量资金、精力和营销战略集中于无法增值的领域而感到吃惊。员工未受到顾客服务的培训，为何要宣传顾客至上？当客户光临时，他们会很明显地感受到培训后的员工和未培训的员工所提供的服务上的差异。虽有华而不实的小册子和朗朗上口的口号，却无法掩盖不够称职的领导者。

1981年，我荣升为加利福尼亚州圣地亚哥地平线卫斯理教会（Skyline Wesleyan Church）的资深牧师。1969~1981年期间，此教会每年平均只有1000名教徒参加集会，显然没有任何发展前景。当我担起领导者的责任时，所面临的第一个问题便是“为什么教会的发展停滞不前？”为了寻找答案，我召开了第一次员工大会，并做了主题演讲——《领导力的界限》。我的论点是：“领导者决定企业的水平。”我在白板上画了一条线，标上数字“1000”，并告诉所有员工我与他们的想法相同：在过去的13年里，平均每

年参加集会的人数仅有1000个人。我知道，员工可以有效地领导这1000个人。但我不了解的是，他们是否也可以领导2000个人。因此，我又画出一条虚线，标上数字“2000”，并在两条线间标注出问号。随后，再画出一个从底下的数字“1000”指向上的数字“2000”的箭头，并标出“改变”两个字。



培养他们并帮助他们做出必要的改变来达到我们的新目标，这就是我的责任。当领导者做出积极的改变时，企业的发展也会随之而至。现在，我须帮助他们改变自己，否则只有雇用其他员工来接替他们才能让他们有所改变。

1981~1995年，我在圣地亚哥地平线卫斯理教会做过三次这样的演讲。在最后一次时，最上面那条线旁的数字变成了“4000”。如我所发现的，数字改变了，但演讲却没有变。企业的优势直接来源于领导者的实力。领导者软弱则企业软弱，领导者强大企业也会跟着强大。正所谓，一切成败皆系领导力。

一切成败皆系领导力。

有潜力的领导者肩负重任

企业家罗兰·扬 (Rolland Young) 曾说：“我是个白手起家的人，但如果能从头再来，我会召集其他人跟我一起奋斗！”在一般情况下，领导者无法发展和培养其他领导者，可能是因为他们缺少培养的经验，也可能是因为他们对于允许和激励他人与自己一起前行持有错误的态度。领导者经常误认为，他们必须要与周围的人竞争而不是与他们比肩合作。但伟大的领导者都拥有独特的思维定式。在《肯尼迪：信仰在风中飘扬》(Profiles in Courage) 一书中，总统约翰·肯尼迪 (John F. Kennedy) 写道：“不断进步的最佳方式是与他人一同前行。”只要领导者持有与他人相互依存的态度，而且致力于发展双赢的关系，就会出现这种积极正面的互动方式。

以下是不同的领导者对于他人持有的不同看法：

与人竞争的领导者

通过竞争获得胜利

将他人视为敌人

关注自己

怀疑他人

只要你优秀便能获胜

你的技能决定胜利

个人的小胜

少许的个人欢乐

有获胜者也有失败者

与人合作的领导者

通过相互协作获得胜利

将他人视为朋友

关注他人

支持他人

你或他人优秀便能获胜

众人的技能决定胜利

集体的大胜

集体的欢乐

都是获胜者

彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说过这样一句正确的话：“没有任何一位高级管理者会因为他的员工优秀、工作有效而感到痛苦不堪。”我周围的领导者在很多方面都为我排忧解难，其中最重要的是以下这两个方面。

（1）他们会成为我的参谋，为我出谋划策。作为领导者，有时须要懂得忠言逆耳。这是你周围有其他领导者的优势——拥有懂得如何做决策的人员。追随者可告知你想听的，领导者可告知你须要听的。

我经常鼓励身边的人能提前给我建议。换句话说，决策之前所提出的意见都有潜在价值。相反，决策做出后的意见则毫无价值可言。一位大学橄榄球教练亚历克斯·阿加丝（Alex Agase）曾说过：“如果你真的想给予我建议，请在星期六下午1点至4点提出。若你只有25秒钟的时间，那么就在比赛中途休息期间提出。不要在星期一给我任何建议，因为那时我已知道该如何去做。”

（2）他们拥有领导者的思维定式。周围其他的领导者不仅与领导者一同完成更多的工作，而且也会如领导者一样思考问题。这样将给予他们为领导者减轻负担的动力，同时在制定决策、集思广益、提供安全保障和为他人指明方向等方面显示出宝贵的价值。

我的大多数时间都忙于各地的研讨会和演讲，因此经常不在办公室。我离开公司期间，企业其他领导者能继续有效地开展工作是最重要的。这一点他们做到了。之所以能这样是因为我毕生的时间都在寻找和培养有潜力的领导者。现在看来，结果是可喜可贺的。

如汤姆·沃西恩（Tom Worsham）所说，在所有事物中，只有大雁才是这种同甘共苦的领导者思维模式的最佳范例：

当你看到大雁在冬季排成“V”形飞向南方时，可能会对它们为何排成此形状飞行而产生兴趣。科学研究发现，一只鸟儿在拍打翅膀时，可以为紧随其后的其他鸟儿创造

出一股向上的动力。排成“V”形后，群体飞行的大雁会比单独飞行的大雁至少增加70%的飞行距离。朝着同一方向努力并拥有集体意识的人们都懂得，在旅途中成为彼此的助力才能更快捷、更容易地到达目的地。

无论任何时候，只要有一只大雁掉队，它就会突然感到独自飞行的阻力，此时，它会很快飞回队伍利用群体所提供的动力飞翔。如果我们人类也有跟大雁一样的觉察力，我们就会留在自己的队伍中，同时那些跟我们有共同方向的人也会这样。当领头的大雁感到疲倦时，它会退后到“V”形雁阵中，让另一只大雁来接替领队的位置。它们依次轮流，完成此艰苦的工作。

雁阵中传来的雁叫声会鼓励领头的大雁继续保持速度。如果我们在后面鼓励前面的人时，我们会说些什么？

最后，若有大雁生病或因受伤而摔下，另外两只大雁则会离开队伍，跟随这只受伤的大雁帮助它、保护它，并一直守在它的身边，直到它重新飞行或永远离开它们。然后它们开始靠自己的力量再次出发或跟随其他雁阵来追赶自己的队伍。如果我们有大雁的这种觉察力，我们也会像它们那样互相支持对方。

最先把别人称作“愚蠢的大雁”的那些人，对大雁的认识是何其浅薄！

领导者吸引潜在的领导者

物以类聚，人以群分。我相信，只有领导者才能了解领导者，培养其他领导者，给新的领导者树立榜样。我也发现，只有领导者才会吸引潜在的领导者。

只有领导者才能了解领导者，培养其他领导者，给新的领导者树立榜样。

显然，吸引只是第一步，但我发现处在领导者职位上的很多人都无法完成这项任务。真正的领导者能够吸引潜在领导者的原因是：

- 潜在领导者如领导者一样思考。
- 潜在领导者能传达领导者的理念和心声。
- 领导者能创造环境来吸引潜在领导者。
- 领导者不会惧怕拥有优秀潜力的人。

比如，在1~10的领导者位置中，处在第5位上的领导者不会去吸引第9位的领导者。为什么？因为领导者不仅慧眼识人而且只会自然地同层次或更高层次的领导者靠拢。

周围只有跟随者的领导者都在不断地忙于奔波各种事务。若没有其他领导者为他分担，他会变得疲惫不堪。你最近可曾问过自己，“我累吗？”如果答案是“是”，那么你或许会对此非常赞同，正如下面这个幽默故事所要阐述的：

世界上某个国家的人口总数为2.2亿人。其中60岁以上的人口总数为8400万人，20岁以下的人口总数为9500万人，剩下4100万人在工作。

而在这4100万人口中，有2200万人是政府职员，400万人属于军队，1480万人属于国家和市级机关，再减去医院和精神病院的18.8万人，最后工作的只剩下1.2万人。

注意，有趣的是这个国家还有11998人在监狱服刑，因

此仅剩下两人来承担重任。那就是你和我。兄弟，我烦透了所有事情都要亲力亲为！

所以你须要发展和培养其他领导者，除非你愿意独自承担所有重担。

培育出新的领导者，你的工作效率会倍增

曾经，我参加了现代管理学之父——彼得·德鲁克的演讲谈论会。会上，他不断挑战式地要求我和我的30位领导者发展并指导其他领导者。彼得问道：“谁将接替你们的职位？”他不断地强调：“没有继任者，就没有成功。”

没有继任者，就没有成功。

会议结束后，我决定要发掘出能够培养其他领导者的领导者。通过单纯地增加领导者的数量已不足以促进和发展企业。现在，我的注意力主要集中在增加可以成为潜在领导者导师的领导者的数目上，为此，我开始培养我周围的领导者如何设置和决定优先次序。我要让他们对我们的目标有深入的了解，然后进入我们的企业并培训其他人，以便将来能够帮助他们或为他们分担重任。

企业的董事会成员一直是我发展和培养领导者的重点人选。1989年，董事会中近一半成员是新人，而企业正面临着3500万美元搬迁项目的重大决策问题。我很担心，这些新人能否做出这样重大的决策？然而，当我发现董事会的每位新人都由有经验的前辈在指导时，我的担忧便在下次董事会会议开始前逐渐消退。董事会旧成员听取了我培养领导者的意见并实施了我的指导方案。现在，这些

新成员已受益良多，在进入他们的职位时，就已经能与我们一起前进。也是在那个时候，我领会到了一个重要的道理：真正的领导者可通过为新领导者的领导能力灌输信心，帮助他们发展和磨炼他们自己尚未知晓的领导技能，来发掘和激励新的领导者。

我在董事会的经验表明，当人们并肩为共同的目标努力工作时，不仅能让他们的潜力成倍增长，而且也会增加他们的团结力量。以下这则趣闻便证明了我的观点：

在美国中西部的集市上，很多围观者都聚集在一起观看一种旧式的马拉雪橇比赛（将不同重量的物体放在雪橇上，然后马拉动雪橇在地面上拖动的一种比赛）。获得冠军的马拉动了载有4500磅重物的雪橇。获得第二名的马的成绩与冠军很接近，即4400磅。有些人想知道这两匹马一起能拉动多少磅的重物。分开拉，它们的总成绩接近于9000磅，但如果一起像一个团队一样工作时，它们的成绩能超过12000磅。

经过培养的领导者能扩展和提高企业未来的前景

我曾被邀请在研讨会上做此主题为“企业如何调整结构来获得发展”的演讲，但我婉言谢绝了。我确信企业结构有助于企业的增长，但不能创造增长。民意调查者乔治·巴纳（George Barna）说过：“伟大的企业也许会有伟大的领导者和糟糕的企业结构，但我从未见过一个伟大的企业有良好的企业结构和糟糕的领导者。”企业结构是优秀企业和糟糕企业的一个区别，但优秀企业和糟糕企业的区别却主要在于领导者。

亨利·福特（Henry Ford）则明白这一点。他说过：“你可以