

累计销售超过

100
万册

自我修行篇

中层领导力

西点军校和哈佛大学共同讲授的领导力教程

领导力源于持续不断的自我成长

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
LEADER
WITHIN YOU

自我修行篇 中层领导力

领导力源于持续不断的自我成长

[美] 约翰·C. 麦克斯维尔 著

张树燕 译

DEVELOPING THE
LEADER
WITHIN YOU



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目(CIP)数据

中层领导力. 自我修行篇 / (美) 麦克斯维尔著; 张树燕译.

-- 北京: 北京时代华文书局, 2016.2

书名原文: Developing the Leader Within You

ISBN 978-7-5699-0821-3

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040469号

Developing the Leader Within You by John C. Maxwell

Copyright © 1993 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: 01-2016-1478 号

中层领导力: 自我修行篇

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 | 张新元 曹振民

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 | 14.5

字 数 | 183千字

版 次 | 2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0821-3

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

谨此书献给我最钦佩的人：

一个在心灵上给予我温暖的朋友，

一个在精神上指引我的导师，

一个在言语间激励我的人，

我想要追随的领导者——

我的父亲，梅尔文·麦克斯维尔。

前言

那一刻，让我终生难忘。当时我在做领导力的主题演讲，课间十五分钟休息时，一位叫鲍勃的先生急匆匆地跑过来对我说：“非常感谢您挽救了我的职业生涯！”在他转身离开时，我叫住了他，“请告诉我，我是如何挽救了你的职业生涯？”他回答道：“我已经57岁了，在过去的17年里，我所在的职位一直被要求具备领导能力。而直到最近，我才清醒地意识到自己在这方面的欠缺。去年，我参加了您的领导力研讨班，掌握了相关原理和法则，并很快运用到我的实际工作中，卓有成效。虽然起初员工迟缓被动，但现在都已迅速适应，听从我的指挥。我以前虽有经验但无此专业技能，因此，感谢您让我成为一名真正的领导者！”

像鲍勃这样的致谢还有很多，他们一直激励着我投入更多的时间去培养更多真正的领导者。这也是为什么我在美国和其他国家每年举办十余次领导力研讨班的原因，同样这也是这本书问世的理由。

读者将在这本书中读到在过去二十多年里顶级领导者创下的辉煌战绩。在过去的二十多年中，我一直研究并讲授这些领导力法则。在目睹了一些学员在领导他人方面变得越来越有效时，我收获了极大的满足感。现在，我将把这些经验分享给你们。

努力获得成功的关键是领导他人的能力

领导力决定着所有世事的成败。每当我发表这样的演讲时，听众都禁不住要把它更改成“几乎多数事情的成败都由领导力决定”。很多人都在寻找例外，而不是在渴望成为例外。

每个人都具备一定的领导力水平。现在为了更好地讲授此法则，我们暂且将其分为1~10个不同的等级，假设你目前已达到6级。我所了解的是：你的工作绩效要与你的领导才能和影响他人的能力始终处在同一水平线上，因为你无法在短期内获得超越你领导力之上的绩效。换言之，你的领导才能不仅决定了你的成功，也决定了你周围工作者的成绩。

最近，我在《新闻周刊》(Newsweek)上读到凯悦酒店集团(Hyatt Hotels and Resorts)总裁的一席话：“如果说这27年里我在服务行业学到了些什么，那就是99%的员工都希望做好工作，他们的表现折射出的是老板的水平。”

下面这则故事也强调了有效领导力的重要性。销售会议上，经理正在训斥销售额极低的员工：“我已经受够你们这样糟糕的表现和各种借口，如果你们不能胜任此工作，那么还有很多其他销售人员想要抓住机会出售你们每个人所代理的有价值的产品！”接着，他指着一个新入职的雇员——一位退役的职业足球运动员说：“如果一支球队总是输掉比赛，会怎么样？替换运动员，对不对？”

过了几秒后，这位新雇员才回答道：“其实，如果整个球队都陷入了困境，我们通常会重新换一位教练。”

可以学来的领导力

领导力绝不是与生俱来的天赋。领导力的原始品质和素养是可以通过学习获得的。只要将这些品质与你的个人愿望结合，那么没有什么可以阻止你成为一个领导者。本书将会教给你领导力的基本理论，但前提是你必须具备渴望成为领导者的雄心壮志。

英国著名的牧师雷欧纳 (Leonard Ravenhill) 在其《最后日子的通讯》(The Last Days Newsletter) 中提到，一群游客在参观风景优美的村庄时，遇到一位坐在栅栏旁的老人。其中一位游客得意扬扬地上前问老人：“这个村子里有伟大的人吗？”

老人回答道：“没有，村子里只有孩子。”

领导力靠的是培养和发展，并非是“发现”的结果。真正的“天生领导者”当然也有，但是，基本的领导力素养也需要通过培养习得。在与数千位渴望成为领导者的人共事后，我发现他们都符合以下四种领导类别中的一种：

顶尖的领导者

- 天生具备领导力资质。
- 一生都是他人的典范。
- 通过培训，学习新的领导能力。
- 具有成为杰出领导者的自律精神。

注：至少具备以上四项素质中的三项。

后天的领导者

- 生活中很多时候能作为领导他人的典范。
- 通过培训，学习领导能力。

- 具有成为杰出领导者的自律精神。

注：以上三项素质都须具备。

潜在的领导者

- 刚刚开始成为领导他人的典范。
- 正在通过培训学习领导力。
- 具备变成一名合格领导者的自律精神。

注：以上三项素质都须具备。

能力有限的领导者

- 很少或从未担任过领导者。
- 很少或从未接受过领导力的培训。
- 渴望成为领导者。

注：以上三项素质都须具备。

管理类书籍比比皆是，领导类书籍却寥寥无几

人们对于“领导”和“管理”两个概念间的差异，似乎还存在很多困惑。

在华盛顿负责领导力研究项目的前美国健康、教育和福利部秘书长约翰·威廉·加德纳（John W. Gardner）提出了区分“领导型管理者”和“操作型管理者”的五个要素：

(1) 领导型管理者都是卓有远见的人，能考虑到当前危机的后果，以及比季度报告更深远的问题。

(2) 在公司里，领导型管理者的主要兴趣不仅仅停留在他们所领导的部门，他们更渴望了解公司的各个部门是如

何相互影响的，因此他们的影响力也会不断覆盖或拓展到更深远的区域。

(3) 领导型管理者着重强调企业的未来蓝图、价值观和激励机制。

(4) 领导型管理者具备很强的政治技能，善于应对多种错综复杂的纠纷和各部门的利益需求矛盾。

(5) 领导型管理者从不安于现状。

所谓“管理”，是指确保企业的具体项目和组织的各个目标贯彻实施的过程；而“领导”则主要在于绘制蓝图和激励员工。

人们都不想被管束。他们需要的是引导。有谁听过世界的管理者吗？世界领袖，是的，还有教育领袖、政治领袖、宗教领袖、童子军领袖、社区领袖、劳工领袖、商业领袖等。没错，他们都是领导者，他们都在引导他人，而不是管束他人。柔和的引导总会战胜强硬的管理。你可以带着你饲养的马去水边，但你无法控制它是否要喝水。如果你想要约束他人，那么先管好自己。只有这样，你才会停止“管理”，转而开始引导他人。

- 知道如何做一项工作是劳动者的素养。
- 将有用的知识传授给他人是老师的素养。
- 确保他人完成工作是管理者的素养。
- 激励员工更好地工作是领导者的素养。

我期望读者能拥有一个领导者该有的素养，这也是本书的所在。在你开始阅读此书并运用这些领导力原则时，不妨先了解一下布鲁斯·拉森（Bruce Larson）在他的著作《风与火》（*Wind and Fire*）中提到的一些关于沙丘鹤的有趣特征：“这些飞越重重山水的大鸟有三个显著品质。第一，它们轮换领导权（即轮换领头

鸟)，没有一只鸟具有永久领导权；第二，它们选择能处理矛盾的鸟做领导者；第三，一只鸟在前面领路时，其余的鸟就会用鸣叫声表达对它的认可和服从。”

我期望你能学到足够多的领导力知识，并运用到你的领导岗位上，成为开路先锋。只要你尝试着手去做，我会用“鸣叫声”心怀骄傲地给予你肯定。

每个时代都会涌现出适合于浪潮的领导者。所以，从来都不会有怀才不遇的领导。认真读这本书，随时准备抓住属于你的机遇！

约翰·麦克斯维尔

目 录

第一章 领导力的定义：影响力 / 1

深入了解“影响力” / 3

领导力的五个层次 / 7

领导力的攀升步骤 / 15

影响力总结 / 18

激发领导力潜能的步骤 / 21

第二章 领导力的关键：优先次序 / 23

帕累托法则：20/80法则 / 25

优先法则 / 32

第三章 领导力的要素：诚信 / 40

信誉优劣的测试 / 43

你只会成为本真的自己 / 54

第四章 领导力的终极测试：创造积极性变革 / 55

困境中的领导者剖面图 / 56

领导者：推动变革 / 59

关于抵制变革的历史事迹 / 61

人们为什么抵制变革 / 64

启动变革前的一览表 / 70

变革的发展进程 / 72

创造变革的氛围 / 75

变革会随即发生 / 81

第五章 获得领导力的捷径：解决问题 / 85

解决问题的过程 / 97

第六章 领导力的附加条件：态度 / 107

如何改变你的态度 / 118

第七章 发掘最可观资产：人才 / 125

个人发展的原则 / 127

成功人士的个人发展：对人才的正确评估 / 128

成功的伯乐善于提出培养贤才的核心问题 / 137

成功的伯乐给予人才正确的帮助 / 142

人才培养的原则 / 145

第八章 领导力不可或缺的素养：愿景 / 153

愿景陈述 / 155

让每个人拥有愿景 / 160

企业拥有的愿景 / 166

第九章 领导力的标签：自律 / 177

培养自律的过程 / 179

第十章 领导力最重要的一课：人的发展 / 198

优胜团队的蓝图 / 201

后记 / 219

第一章

领导力的定义：影响力

每个人都在讨论领导力，但几乎没有人能真正明白它。很多人都渴望拥有它，但只有少数人能够如愿以偿。在我的记忆中，对领导力的定义和描述至少有50种。那么，我们所说的如此耐人寻味的“领导力”到底是什么呢？

也许是因为我们中的很多人都渴望成为领导者，所以才会如此热衷于试着给“领导力”下定义。也许是因为结识了某位领导者，我们便试图“模仿复制”他们的行为并作为一种人格特质来描述领导力。对于“领导力”的定义，你所得到的答案都是见仁见智的。在过去的50年里，通过观察我的家族领导力以及总结自己领导潜能的发展经验，我得出的结论是：领导力即是影响力。仅此而已，恰如其分。我最喜欢的领导力谚语是：一个自以为在带领他人却无人跟随的人，终究只能独行。

近日，培训公司的詹姆斯·乔治斯（James C. Georges）在《联络执行》（*Executive Communications*）节目的采访中所述的观点非常正确：

什么是领导力？若暂且忽略其背后所含的道德问题，仅有一个定义，领导力就是拥有追随者的能力。

吉姆·琼斯（Jim Jones）、耶稣（Jesus of Nazareth）、马丁·路德·金（Martin Luther King）、温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）和约翰·肯尼迪（John F. Kennedy）都是卓越的领导者。然而他们的价值体系和管理能力却完全不同

且各有其追随者。

一旦你明确了领导力的定义是拥有追随者的能力时，你就要参考这一点弄清楚如何去领导他人、引导他人。

但这也存在一些问题：大多数人都将领导力定义为获取职位的能力，而不是拥有追随者的能力。因此，当他们达到地位、等级和头衔的追求时，便认为自己已成为一位“领导者”。这样的思维模式则会导致两个常见的问题：那些拥有“地位”的领导者无法一呼百应；另外一些缺少合适头衔的人则不把自己当作领导者，因此也不会去培养自己的领导潜力。

本书的目的在于帮助你接受领导力的影响（即拥有追随者的能力），并在此前提下帮助你学习如何领导他人。你所看到的每一章，最终目的都是协助你培养领导力。因此，第一章旨在扩大你的影响程度。

深入了解“影响力”

每个人都会影响其他人

社会学家告诉我们，即使是非常内向的人都会在他或她的一生中影响到一千多人。我的同事提姆·爱摩（Tim Elmore）与我分享了这个令人惊异的统计数据后得出结论——我们每个人都在影响着他人的同时也在被他人影响着。换言之，我们在某些领域处于主导地位的同时，在另一些领域就会被他人领导。要么成为领导者，要么成为追随者，没有人会逃离这两种选择。发挥你作为一个领导者的潜力是你的责任。在任何特定情况下的任何特定团体中，都有凸显的影响者。以下几个例子将会说明这一点。早上，通常在孩子上学前，母亲就会成为主要的影响者，吃什么或穿什么都由她选择，受母亲影响的这个孩子便会成为其他孩子的影响者；父母相约在餐厅用餐时，都会受到服务员的影响，点餐厅的特色菜；晚餐的时间安排可能会受到妻子或丈夫工作日程的影响，等等。

在人们聚集的地方，会很容易发现团体中谁是主要的领导者。仔细观察一下，如果有问题等待决定，提出最好解决意见的那个人会是谁？讨论问题时，大家都不约而同地将目光聚集在谁身上？大家对谁的意见毫无争议并很快同意？最重要的是，谁是大家都追随的那个人？这些问题的答案会帮助你识别特定团体中谁才是真正的领导者。

我们永远不知道自己会影响谁，影响度有多深

理解影响力最有效的方法就是想想你因某个人或某个事件的影响而被感动的那些瞬间。重大事件在我们的生活和记忆中都会留有痕迹。例如，问几个1930年前出生的美国人，当听到珍珠港遭到轰炸的消息时，他们正在做什么；他们当时的感受和周围的环境是怎样的。再问问1955年前出生的人，当听到约翰·肯尼迪中弹的报道时，他或她在做什么。你会发现他们记得很清晰，描述得很详细。同样，如果问及年轻一代挑战者号爆炸是哪一天，他们也会有类似的回答。这些都是让每个人有所感触的重大事件。

当然，你也要想想那些以强有力的方式影响到你的细小的事或人。每次回忆自己的年轻岁月时，我都会不由得想起一次参加露营的经历，以及这次经历在我后来确定职业生涯时所给予我的帮助；想起我的初中老师格伦（Glen Leatherwood）以及挂在圣诞树上的那些泡沫灯时，我就会有一种“圣诞的感觉”；大学时收到教授的表扬信也令我记忆犹新……这样的事数之不尽。日常生活中本来就包含各种影响你的事物，因此在受它们影响的同时也会帮助我们塑造自己该有的模样。J.R.米勒（J.R.Miller）有句话说得很好：

“生活中总会有那么一刻，给人留下深刻印象，被人永恒回忆。没有人能理解那我们称之为神秘的东西——影响力，但是我们每个人都在不断地制造影响，如抚慰、祝福、留下美好的印记，抑或受到伤害、痛苦，玷污他人的生活等。”

当意识到自己作为父亲后所应有的影响力时，上述道理更让我顿悟。现在摆放在我书桌上的这首诗是一个朋友镶框后赠予我的：

那追随着我的小家伙

我想要成为一个谨慎的人，

但有个小家伙总是追随着我。

我不敢误入歧途，

因为害怕将他引向岔路；

我不敢逃离他的眼睛，

因为无论何时看着他的眼睛

他都似乎在说，将来要成为像我这样的人。

那追随着我的小家伙

让我难以忘怀地一路走来，

历经风霜，我终于成为——

那追随着我的小家伙。

未来最好的投资——当下的影响力

这里所说的重点并不是你是否影响别人，而是你将会成为一个怎样的影响者。你的领导力技巧是否成熟？沃伦·本尼斯（Warren G. Bennis）和伯特·纳努斯（Burt Nanus）在《领导者》（*Leaders*）一书中说：“事实上，成为领导者的机会很多而且大多数的人都触手可及。”

对此，你毋庸置疑！本章的其余部分将致力于帮助你超越今日，成为未来的优秀领导者。