

[美] 约翰·麦克斯韦尔/著 任世杰/译

领导力的

一切组织和个人的荣耀与衰落，
皆源于领导力！

THE
LEVELS
OF
LEADERSHIP

5个层次

国际著名领导力和人际关系大师

最新作品



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwenbooks



[美]约翰·麦克斯韦尔 / 著 任世杰 / 译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2011-7178 号

图书在版编目(CIP)数据

领导力的 5 个层次/(美)麦克斯韦尔著;任世杰译. —北京:金城出版社, 2012.1

书名原文: The Five Levels of Leadership

ISBN 978-7-80251-608-3

I. ①领… II. ①麦… ②任… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 254440 号

☐ 中国大陆中文简体字版出版 © 2012 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

领导力的 5 个层次

作 者	[美]约翰·麦克斯韦尔
译 者	任世杰
责任编辑	方小丽
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	15
字 数	143 千字
版 次	2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷
印 刷	三河市祥达印装厂
书 号	ISBN 978-7-80251-608-3
定 价	34.80 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

登峰自卑 五步造极

假如你不是很熟悉约翰·麦克斯韦尔博士,那么,我相信你一定熟悉他对领导力的定义。就是他,告诉人们“领导力就是影响力”。这个定义简单易记,深植人心。我亦深受麦克斯韦尔博士在领导力领域见解的启发,并经常在清华大学为企业界授课时引用他的定义和智慧。

《领导力的5个层次》的观点与麦克斯韦尔博士过往的研究和论著一以贯之,他将领导力视为一个实践与学习的旅程,而最大的特色是将领导力学习的过程分为5个层次(5P),就像中国的功夫,最上乘者只有一层又一层地打通、突破才能进阶。他如此描述在最顶层的领导力:“第五层次的领导者常常具备一种超越他们所在的组织与行业的影响力,大多数能够到达巅峰的领导者在他们人生后期才能实现。”我自己带领团队多年,如今已过知天命便更能体会其意义的真切。

我一次又一次地翻阅本书,在麦克斯韦尔博士所描绘的“景致”中穿越,仔细体味着他所精练出的5个层次的(5P)领导力:职位(Position)、认同(Permission)、生产(Production)、立人(People Development),以及巅峰(Pinnacle)。霍地,我突然感觉自己就像困在光明顶密室的张无忌,参照着壁上的“乾坤大挪移”招式,一个层次又一个层次地修炼,终于澈悟上乘的领导力心法——“登峰自卑、五步造极”。

我注意到在这本书中,麦克斯韦尔博士颇具匠心地将他过去提出的21项领导力法则与《领导力的5个层次》相互对应,在每一个层次都有匹配的领导力法则可以运用。如果说,领导力的境界是一座大山,《领导力的5个层次》是一张登山的导览图,在每一层次都有里程碑和路标,那么,21项领导力法则就像登山的百宝箱,可以助你在发展领导力的旅程中一臂之力。

我认为这本书融合了作者毕生在领导力的实践心得与经验,是每



位领导者修练内在领导力的一本武林秘籍,值得我们循序渐进、按图索骥地学习。

陈生民

清华大学领导力研究中心研究员

全球华人企业顾问中心执行长



致 谢

谨以此书献给 EQUIP (www.iequip.org)和在此领导力组织中的每个成员。EQUIP 的五大原则是：

每天,我们……

1. 以全球化视角思考
2. 评价我们的领导力战略
3. 创造资源
4. 培养伙伴式的教练者、合作者和捐赠者
5. 教会领导者去培养后起之秀

得益于你们的辛苦付出,数以万计的领导者正在茁壮成长。谢谢你们!

目 录

绪 论

为自己的人生规划一份领导力蓝图 / 1

你能学会实用的领导力工具 / 3

领导力的 5 个层次概述 / 6

领导力的 5 个层次的深层视角 / 11

成长指南:如何定位你现在的领导力层次 / 19

1

领导力的第一层次——职位 (position)

概 述:这是一个梦寐以求的地方,但你不能固步自封于此

职位的积极方面:你已经踏上了培养领导力的进程 / 31

职位的消极方面:真正的领导力不在于职位 / 38

第一层次的最佳行为选择:如何充分利用好你的职位 / 50

职位层面的领导力法则:盖子法则、过程法则、领航法则 / 56

迈向领导力第二层次的信条 / 58

在第一层次中的成长指南 / 62

2

领导力的第二层次——认同 (permission)

概述：爱人者方能御人

认同的积极方面：每一位员工都更加热爱自己的工作场所 / 68

认同的消极方面：你要背负起建立良好人际关系的压力 / 75

第二层次的最佳行为选择：如何赢得员工的认同 / 83

认同层面的领导力法则：影响力法则、增值法则、根基法则、
吸引力法则、亲和力量法则、接纳法则 / 94

迈向领导力第三层次的信条 / 97

在第二层次中的成长指南 / 100

3

领导力的第三层次——生产 (production)

概述：能否化梦想为现实是区别真正领导者与自封的领导者的
试金石

生产的积极方面：你由此确立了领导力上的公信力 / 105

生产的消极方面：领导力的权重不断增加 / 114

第三层次的最佳行为选择：如何利用好领导力中的生产力 / 119

生产层面的领导力法则：尊敬法则、吸引力法则、复制法则、
制胜法则、动势法则、优先次序法则、“舍得”法则、接纳法则 / 131

迈向领导力第四层次的信条 / 135

在第三层次中的成长指南 / 138



4

领导力的第四层次——立人 (people development)

概述：立人者方能立己

立人的积极方面：组织的潜能得以提高 / 143

立人的消极方面：对于个人发展需要深刻的成熟度与高水平的技能 / 153

第四层次的最佳行为选择：如何促进个人发展 / 160

立人层面的领导力法则：过程法则、增值法则、核心圈法则、授权法则、爆炸性倍增法则、接纳法则 / 171

迈向领导力第五层次的信条 / 174

在第四层次中的成长指南 / 177

5

领导力的第五层次——巅峰特质 (pinnacle)

概述：领导力的最高成就在于努力促使其他领导者迈向

第四层次——立人

巅峰层次的积极方面：你的影响力已经超越你所及与所处的时代 / 183

巅峰层次的消极方面：唯我独尊的自大情绪或许在你的心中悄然蔓延 / 187

第五层次的最佳行为选择：如何利用好巅峰层次这一巅峰平台
做出更多超越自我的贡献 / 192

巅峰层次的领导力法则：尊重法则、直觉法则、时机法则、传承
法则、爆炸性倍增法则 / 200

帮助别人迈向领导力的巅峰：为你所培养的领导者创造更多
“熔炉时刻” / 203

在第五层次中的成长指南 / 212

附 录

一位巅峰领导者的人生蓝图：传奇教练——约翰·伍登 / 216



为自己的人生规划一份领导力蓝图

领导力是我毕生钟情之一,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。在过去的几年中,我每年大约花费 80 余天教授领导力课程,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。如果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经典演绎。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”。

我关于世间万物的兴衰都与领导力休戚相关的信条在 1976 年坚定起来。从那一刻起,我正式踏上了这条领导力的追寻之旅,至今仍然矢志不移,上下求索。我的这次求索之旅发轫于对于许多问题的思考:如何定义领导力?什么是真正的领导者?领导力的运作机理又是什么?遗憾的是,大多数人对这些问题的惯常回答难以真正解答我心中的疑惑。一些人把领导力定义为获得领导职位,但是据我所知许多表现不佳的领导者窃据高位,而真正优秀的领导者却没有任何头衔。有些人则这样描述领导力:“虽然我不能够把它描述出来,但我确信当我看到它的时候能够感受到它。”尽管这或许是正确的,但却丝毫不能帮助别人学会领导之道。

在我之前得出的结论中曾经提到,领导力即影响力。随着人们对于身边其他人影响力的与日俱增,他们就能够更加有效地领导他人。经过漫长的深思熟虑,一个领导力运作机理的概念框架逐渐在我脑海中形



成。这个概念框架就是领导力的 5 个层次。我前后穷尽五年时间构思、发展、完善这一概念,并讲授至今。每每讲授这个命题,听众总会问我的一个问题是:“您什么时候能够着手撰写这样的一部书呢?”正如你现在所看到的,我终于为这个问题交上了一份答卷。



你能学会实用的领导力工具

相信大家书架上都会摆放着关于领导力形形色色的各种书籍。你可能会问：为什么这一本值得一读？我的答案是它行之有效。从个体小生意到《财富》前 100 的巨型公司，这五个层次已经被广泛应用于不同大小、不同结构的公司领导者培养。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讲授，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 个层次还具备如下优点。

领导力的 5 个层次为领导力勾勒出一幅清晰的发展蓝图

人们如何才能掌握领导力的奥秘？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



领导力是一个循序渐进的过程,而非一种静止不前的状态。

及他们之间的动态关系。现实远非静止不前,领导力所担负起的巨大挑战就是创造变革,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可以清晰易懂的各个步骤

领导力这个命题是宏大的,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?在本书中,领导力的 5 个层次将用清晰易懂的各个步骤为你一一解答上述问题。

领导力的 5 个层次为领导力培养与成长勾画了清晰的蓝图

每当人们思考规划他们的领导力成长之路时,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成长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。

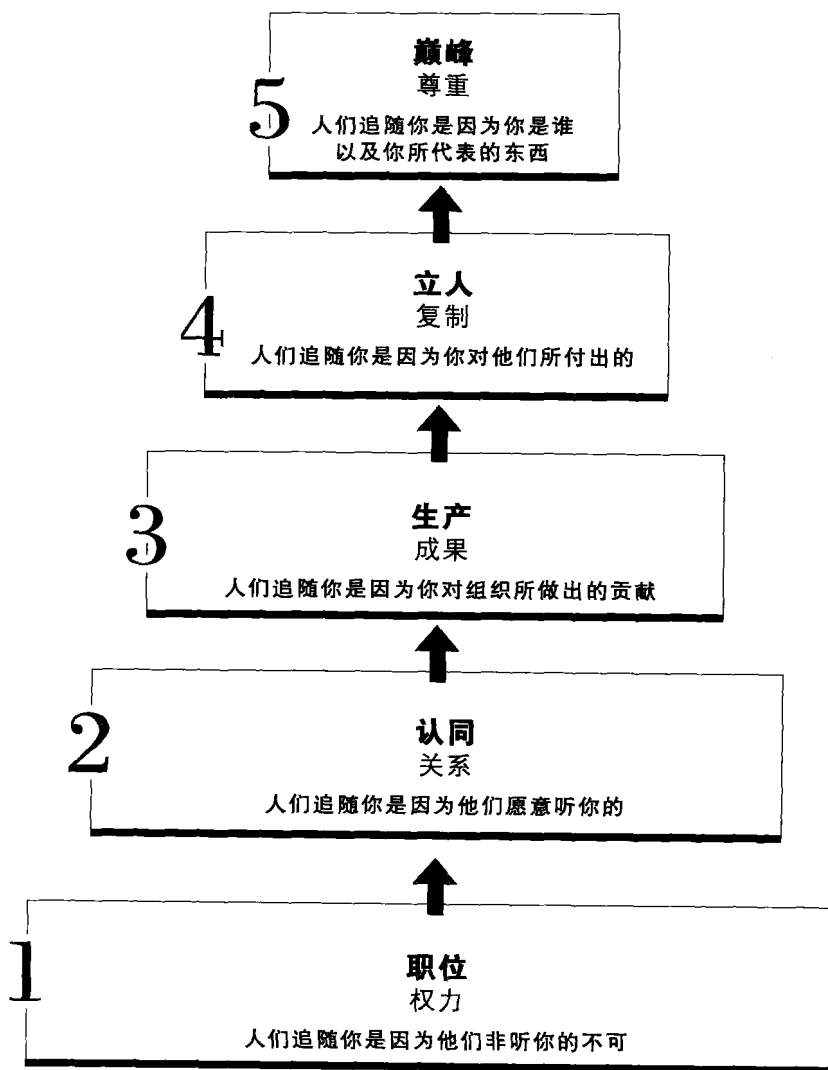
领导力的 5 个层次实现了领导力实践、原则与价值观完美融合

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。

第一层次——职位

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“分内事”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境界中,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

