

〔美〕 JOHN C. MAXWELL 约翰·麦克斯韦尔 著
江雅苓 黄思泓 合译

培养你周围的 领导人才

Developing
The
Leaders
Around You

中山大学出版社

〔美〕 JOHN C. MAXWELL 约翰·麦克斯韦尔 著
江雅苓 黄思泓 合译

培养你周围的 领导人才

Developing
The
Leaders
Around You

中山大学出版社
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

培养你周围的领导人才/[美](JOHN C. MAXWELL)约翰·麦克斯韦尔著;江雅苓,黄思泓合译.—广州:中山大学出版社,1997.4

ISBN 7-306-01281-9

I. 培… II. ①麦…②江…③黄… III. ①领导学②领导人员—培养 IV. C933

中山大学出版社出版发行

(广州市新港西路135号)

南海系列印刷公司印刷

850×1168毫米 32开本 5.75印张 14.5万字

1997年4月第1版 1997年4月第1次印刷

印数:1—10000册 定价:25.00元

目 录

第一章	领导者的关键问题： 提高潜在的领导者.....	(1)
第二章	领导者的最严峻挑战： 为潜在的领导者创造合适环境 ...	(15)
第三章	领导者的主要责任： 识别潜在的领导者	(32)
第四章	领导者的主要任务： 培养潜在的领导者.....	(53)
第五章	领导者的日常要求： 装备潜在的领导者	(72)

- 第六章 领导者的终生投入：
发展潜在的领导者 (96)
- 第七章 领导者的最高回报：
组织一支领导人的梦之队 (115)
- 第八章 领导者的最大快乐：
训练一支领导人的梦之队 (127)
- 第九章 领导者的黄金时刻：
互增价值，利人利己 (151)
- 第十章 领导者的不朽贡献：
复制后辈领导者 (165)

第一章

领导者的关键问题： 提高潜在的领导者

一天晚上，工作到很晚之后，我抓起一份《体育画报》，希望它的内容能催我入睡，结果适得其反。它的封底广告吸引住了我的目光，使我情绪激动。它是约翰·伍顿先生的照片特写。伍顿先生是多年来领导布因斯加州洛杉矶大学篮球队的教练。他照片下的解说词是：“扣篮的这家伙有十只手。”

约翰·伍顿先生是一个伟大的篮球教练。他被称作从威斯特伍德来的怪才，在 12 年的时间内，为加州洛杉矶大学篮球队赢得了 10 次全国篮球赛冠军。在竞争激烈的体育界，两联冠已鲜有听闻，而他带领的布因斯队取得了“七联冠”。这需要自始至终的高水平发挥，需要杰出的教练，还需要艰苦的训练。然而布因斯队成功的关键在于伍顿教练能顽强不屈地坚持他的团队协作信念。

他知道，如果你带领一群人并希望发展你的领导才能，你必须负起责任：

- (1) 欣赏他们的自身价值；

- (2) 相信他们能尽自己的最大努力；
- (3) 赞扬他们的成就；
- (4) 接受身为他们领导的责任。

比尔·布赖恩特教练表达了同样的感受。他说：“我仅仅是来自阿肯色州的一个庄稼汉，但我学会了怎样凝聚一支队伍，怎样激励一些人，怎样平静另一些人，直到最后他们成为一个团队，心往一处想。我总是只说三句话：‘如果事情搞糟了，那是我干的；如果事情搞得很一般，那是我们干的；如果事情干得好极了，那是他们干的。’这就是想要使人们获胜所需要的一切。”比尔·布赖恩特既赢得了人心，又赢得了比赛。他是在大学足球史上获胜次数最多的教练。

伟大的领导者——那些达至顶峰的 1% 的真正成功人士——都有一点共同之处，他们知道争取并留住优秀的人才是一个领导者的最重要的任务。一个组织不能提高它的生产率——但人能！在任何组织内真正有价值的资产是人。体制会过时，建筑会破旧，机器会磨损。但人能成长、发展并变得更有效率，只要他们拥有一个了解他们潜在价值的领导者。

争取并留住优秀的人才是一个领导者的最重要的任务。

归根结底——也是本书的宗旨——就是你不能一个人单干。如果你真正想成为一个成功的领导者，你必须在你周围发展其他的领导者。你必须建立一支队伍。你必须找到一种方法，使你的远见获得他人共识、实施及奉献。领导者看到的是大局，但他需要其他领导者帮助将他心中的蓝图转化为现实。

大多数的领导者有追随者，他们认为领导才能的关键是获得更多的追随者。只有极少数的领导者是被其他领导者所簇拥，而这样的领导者能为他们的组织带来巨大的价值。他们的负担不但

减轻了，其远见也得以实施和扩展。

为什么领导者需要 **再造领导者**

得到其他领导者簇拥的关键在于找到最好的人才，然后将他们培养成为最好的领导者。伟大的领导者造就出其他的领导者。让我告诉你为什么。

最接近领导者的人将 决定该领导者的成功程度

我在超过 25 年的领导生涯中发现，领导才能最大的原则是，最接近领导的人将决定该领导的成功程度。反之亦然：最接近领导的人将决定该领导的失败程度。换句话说，在我身边的人“或成我，或败我”。我领导水平的高低，全赖于我作为一个领导者开发身边的人的能力。它也有赖于我能否识别别人给我的机构和个人所带来的价值。我的目的不是吸引追随者而形成一堆乌合之众，而是发展领导者去形成一种“动势”。

稍停片刻，想一想在你的组织中最接近你的五六个人。你在发展他们吗？你是否为他们计划一个行动表？他们是否在成长？是否已能分担你的重任？

在我的组织里——INJOY 与斯凯兰卫理教会领导才能发展班——领导才能的发展不断地得到强调。在他们的第一次培训会议上，我给新的领导者们指出这样的原则：作为一个潜在的领导者，你或者是一个组织的财富，或者是负担。我是这样阐述这个道理的：“当你的组织里遇到一个问题，譬如‘着火’时，你作

为一个领导者经常是第一个到达现场的。在你手上有两只桶。一只桶装水，而另一只桶装汽油。在你面前的‘火苗’或者由于你浇上了汽油而爆炸，或者由于你泼上了水而熄灭。”

在你的组织里每一个人都提着两只桶。领导者需要问的问题是：“我正在培训他们用汽油还是用水？”

一个组织的成长潜力与 其人员的潜质直接相关

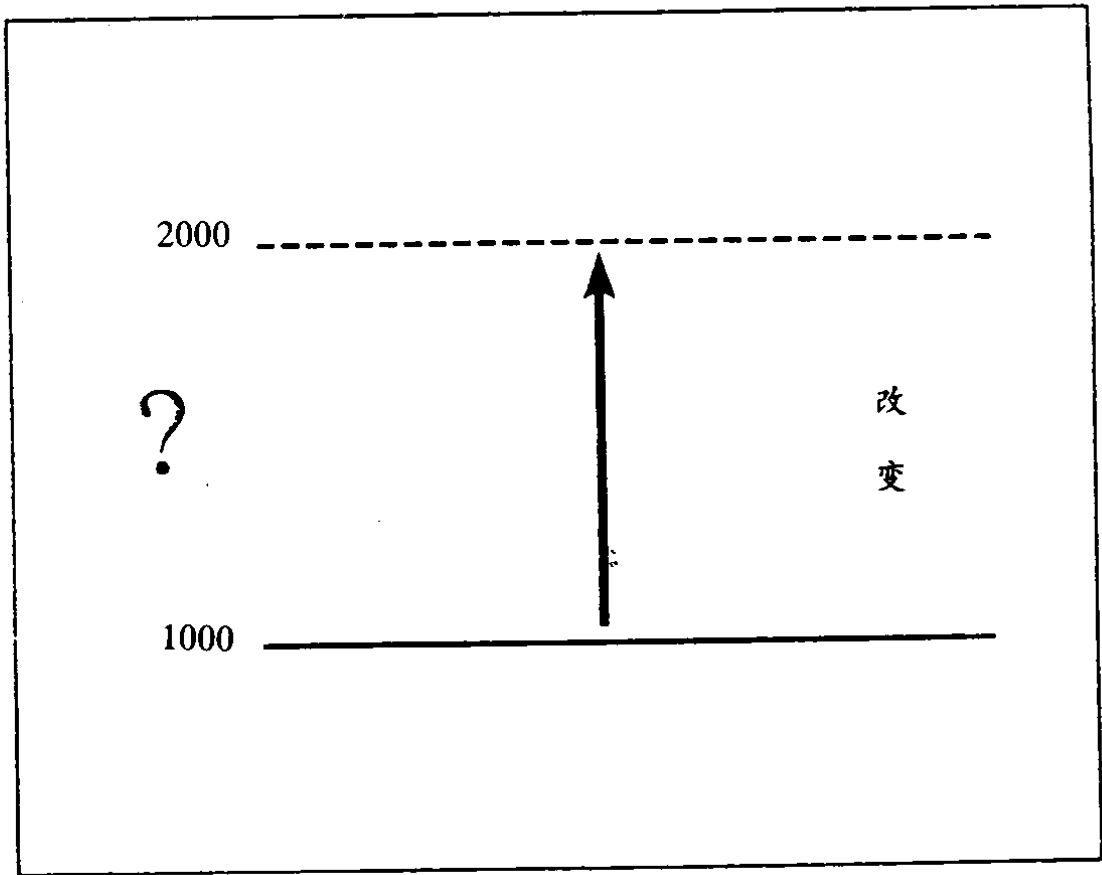
在主持领导才能会议时，我经常这样说：“领导者成长——组织也成长。”一间公司的领导者自身的成长，引致这间公司的成长。

一个领导者的成长
——带动组织的成长。

我经常为各组织把大量的财力、精力及营销努力花在并不能提高生产力的地方而感到惊奇。为什么要在员工还没有受到客户服务培训时，就做广告、宣传顾客至上？当客户到来时，他们将明显感受到经过服务培训的雇员与没有培训的雇员之间的差异。花言巧语的说明书和诱人的口号并不能掩饰领导者的无能。

1981年，我成为加利福尼亚州圣地亚哥市的斯凯兰卫理教会的高级牧师。该教会在1969~1981年之间每年平均拥有1000名到会的教徒，并且显然已停滞不前。当我负起领导责任时，我问的第一个问题就是：“为什么增长停止了？”我需要找到答案，所以我召集了我的第一次工作人员会议并作一个题为《领导艺术的界线》的演讲。我的论点是：“领导者决定一个组织的水平。”我在一块黑板上画了一条线，写上“1000”。在过去的13年间，斯凯兰每年平均教友为1000人，对此我与大家看法相同。我知

道我的工作人员能有效地领导 1000 人。我不知道的是他们能否领导 2000 人。所以我画了一条虚线，写下 2000 这个数字，并在两条线之间画了一个问号。然后，我从底下 1000 那条线画了一个箭头到上面的 2000 那条线，写下“改变”两个字。如下图所示。



培训他们并帮助他们作出适当的改变，以达到我们的新目标，这就是我的责任。当领导者进行积极的改变时，我知道增长就会自动实现。现在，我得帮助他们改变他们自己，否则我将以招聘其他人来取代他们的方式来改变他们。

自 1981 年以来，我已在斯凯兰作了 3 次这样的演讲。最后一次，上面划线旁的数字变成了 4000。正如我所发现的，数字改变了，但演讲却没变。任何组织的力量都是

一切都随领导能力的强弱而兴衰。

直接源于其领导的力量。领导软弱导致组织软弱，领导强劲导致组织强劲。一切都随领导能力的强弱而兴衰。

潜在的领导们帮助分担重任

企业家罗兰·杨（Rolland Young）曾说：“我是靠个人奋斗而成功的，但我想如果我得重头来过的话，我会招别人来一起干！”领导们没能发展其他领导通常是由于他们缺乏训练，或者他们对于允许并鼓励他人与自己并肩前进持有错误的态度。领导们经常错误地认为他们必须与自己身边的人竞争，而不是与他们合作。伟大的领导者具有不同的思维方式。在《勇士》（Profiles in Courage）一书中，约翰肯尼迪总统写道：“前进的最佳方式是与他人一道前进。”只有领导者持有一种与他人相互依赖的态度并致力于建立互利的关系时，这种积极的相互影响才会存在。

让我们来看看领导们所持的两种不同的待人观点之区别：

靠竞争取胜

- 把他人看作敌人
- 精力集中在自己身上
- 疑心他人
- 仅在你优秀时才能赢
- 胜利取决于你的技巧
- 小胜
- 少许欢欣
- 有赢家，也有输家

靠合作取胜

- 把他人看作朋友
- 精力集中在他人身上
- 支持他人
- 只要你或他人优秀，就能赢
- 胜利取决于众人的技巧
- 大胜
- 大喜
- 都是赢家

彼得·卓克（Peter Drucker）曾说：“没有一位高级管理者会因为他的下属强劲并有效率而吃苦头。”他说对了。在我身边的

领导者们在很多方面减轻我的负担。以下是两个最重要的方面：

他们是我的优秀参谋

作为一个领导者，我有时必须听取一些逆耳的忠言。这就是你身边拥有领导者——知道怎样作决定的人——的优势。追随者告诉你你想听的话，领导者告诉你你需要听的话。

我经常鼓励我身边的人提前给我提建议。换句话说，在作出决定之前的意见有价值，在作出决定之后的意见分文不值。亚历克斯·阿加斯，一个大学足球教练，曾说：“如果你真的想给我建议，在星期六下午 1 点到 4 点钟之间向我提出，如果你只有 25 秒钟，在比赛中途休息时提。不要在星期一给我提建议。星期一我已知道该怎样做是正确的了。”

他们具有领导者的思维方式

领导者身边的领导者们不仅仅与领导者共同工作，他们也像领导者一样思考问题。这使他们有能力帮助领导者减轻负担。在诸如作决定、群策群力提供安全感及指向等方面，这些都具有宝贵的价值。

全国性的演讲经常使我离开本地教会。在这期间，需要有领导者能继续有效地开展工作，这点很重要。而他们做到了。之所以能这样是因为我毕生都在寻找和发展潜在的领导者，而结果令人欣慰。

正如汤姆·沃西恩（Tom Worsham）所描述的，在所有动物中，大雁是这种共同分享负担的领导者思维方式的最佳范例：

当你看到大雁排成“V”字形向南飞行去过冬时，你也许会有兴趣知道科学家已发现他们为什么那样飞行。研究表明，当每

只鸟扇动它的翅膀时，它为紧跟其后的鸟创造了一股向上的动力。按照“V”字队形飞行，整个鸟群会比每只鸟单独飞行至少增加71%的飞行距离。（具有共同的方向和群体意识的人们会更快、更容易地达到他们的目的地，因为他们是在相互的推动下前进的。）

每当一只大雁掉队时，它会突然感到单独飞行的阻力。它会很快飞回队形以利用前者所提供的动力。（作为人，如果我们具有大雁一样的见识，我们会留在队伍中，而那些跟我们行进方向相同的人也会这样做。）当领队的大雁感到疲惫时，“V”字队形中的另一只大雁就会充当领队。（轮流干艰苦的工作是合算的。）

在后面的大雁会发出鸣叫声，鼓励前面的大雁保持速度。（当我们从后面鼓励前面的人时，我们会说什么？）

最后，当一只大雁病了，或受了枪伤，掉下来时，另外两只大雁会离开队形，跟着它下来，以帮助和保护它。它们会守着这只大雁，直到它能重新飞行或死去，然后它们靠自己的力量再次出发或跟随另一队大雁去追上自己的队伍。（如果我们有大雁的见识，我们会像大雁那样相互支持。）

最先把别人称做“呆头雁”的那些人，对大雁的认识都相当浅薄。

领导者吸引潜在的领导者

像鸟类一样，我们也是物以类聚，我坚信只有领导者才能了解领导者、培养领导者、为领导者做出示范。我还发现只有领导者才能吸引领导者。

吸引力显然是第一步，但我发现很多处于领导地位的人无力

完成这项任务。真正的领导者有能力吸引潜在的领导者，因为：

- 领导者的思维与他们类似
- 领导者能传达他们的心声
- 领导者能创造一个吸引其他领导者的环境
- 领导者不畏惧有巨大潜质的人

比如，在第 1 位到第 10 位的领导位置中，处于第 5 位的人不会吸引第 9 位的领导者。为什么？因为领导们会自然地同层次或更高层次的领导者靠拢或聚集。

只有领导者才能了解领导者，培养领导者，示范给领导者。

身边只有追随者的领导者会不断地疲于奔命以应付各种事务。没有其他领导者分担他的负担，他会变得精疲力竭。你近来有没有问你自己：“我是否很累？”如果答案是“是”，你也许对此会有一个很好的解释，正如下面这个幽默故事所说明的一样：

在世界上的某一个地方，有一个国家，人口 2.2 亿。8400 万人是 60 岁以上的老人，剩下 1.36 亿人干活。20 岁以下的人总数是 9500 万，剩下 4100 万人干活。

有 2200 万人是政府职员，剩下 1900 万人干活。400 万人是武装部队，剩下 1500 万人干活。减去 1480 万省级与市级机关人员，剩下 20 万人干活。有 18.8 万人在医院或疯人院，所以剩下 1.2 万人干活。

需要指出这个国家有 11998 人在监狱里，所以仅仅剩下两人来承担重担。那就是你和我。兄弟，一切都得事必躬亲，我烦透了！

你需要开发领导人才，除非你愿意独自承担所有的重任。

会指导潜在领导者的 领导者们将倍增其效率

不久前，管理专家彼得·卓克曾在一个会议上发言，他不断挑战式地要求我及我的 30 个领导者创造并指导其他领导者。彼得问我们：“谁会替代你们？”他一直强调：“没有接班人，就没有成功。”

会后，我决心要创造出能创造其他领导者的领导者。通过增加领导者来促进增长已经不够了。现在，我的重点在于倍增领导者。为达此目的，我开始培训我的领导者们学习如何制定重点及决定轻重缓急的艺术。我要他们对我们的目标有深刻的理解，然后进入我们的组织并培训其他人，以便将来接替他们或分担重任。

没有接班人，就没有成功。

我组织的委员会一直是我发展领导者的焦点。在 1989 年，委员会中有一半成员都是新人，而我们面临着一个 3500 万美元搬迁项目的重大决策问题。我很担心，新人能否作如此重大的决策？然而，我的忧虑在开第二次委员会时消失了，因为我发现每一个新委员都由有经验的前任教导过。老委员听取了我的意见并实施了我的指导建议，而新委员现在受益了。新委员在进入他们的职位时就已经可以与我们一起前进。就是在那个时候，我认识到一个重要的教训：真正的领导者通过给新领导者的领导能力注入信心，帮助他们发掘和磨练他们自己尚未察觉的领导技巧，领导者可借此来创造和激励

新的领导者。

我在委员会的经验表明当人们肩并肩一起工作时会发生什么事。当人们为一个共同的事业而工作时，他们的增长潜力不再是简单相加。其团结会倍增其力量。下面这件事进一步说明了我的观点：

在一个中西部集市，有许多围观者在一起观看一种老式的马拉车比赛（将不同重量的物体放到小橇上，在地面拖动的一种比赛）。赢得冠军的头马拉动了装载 4500 磅重物的小橇。亚军成绩接近，拉动 4400 磅。有些人想知道如果两匹马套到一起能拉多重。分开拉，它们的总成绩接近 9000 磅，但将它们套到一起，像一个团队一样一起工作时，它们拉动了超过 1.2 万磅的重量。

经过培养的领导者 能扩展和强化组织的前景

最近，我被邀作一次演讲，题目为《怎样调整组织结构以求发展》。我谢绝了。我认为结构有助于增长，但不能创造增长。民意调查专家乔治·巴拿（George Barna）说过：“伟大的组织也许有伟大的领导者和糟糕的结构，但我从没见过一个伟大的组织有伟大的结构但糟糕的领导者。”结构可以区别一个糟糕的组织和一个好的组织。但一个好的组织与一个伟大的组织之间的区别则在于领导者。

亨利·福特（Henry Ford）知道这点。他说：“你可以夺走我的工厂，烧毁我的厂房，但把我的员工留给我，我会很快重建我的生意。”亨利·福特知道，但许多身居领导位置的人却不知道。他知道厂房和行政工作对于增长并不紧要。一个公司必须根

据其存在目的，而不是日常工作来进行组织。我见过一个组织成员仅仅因为制度规定而用一种奇怪的方式行事，甚至当制度阻碍着该组织实现其目的时，也是如此。要根据任务，而不是功能来进行组织。

时常，我们就如同下面那个可笑的小镇：

一个小镇的居民建了一座新桥。然后他们决定，如果他们有了一座新桥，他们最好雇一位看守人来看护它。他们这样做了。有人提出看守人需要工资，于是他们雇了一位会计。会计又指出需要一位出纳。有了看守人、会计和出纳，他们还需要一位行政官员，所以居民们任命了一位。后来国会投票决定裁减开支，不得不削减人员。所以，他们将看守人解雇了！

不要让你的组织里的种种圈套或陷阱蒙住了你的眼睛，使你看不到你应该完成什么。

我父亲教会我凡在一个组织中，人比其他一切因素都重要。他当了16年的大学校长。一天，当我们坐在校园长凳上时，他解释说，校园里最昂贵的并不是那些工资最高的人。最昂贵的是那些无所事事的人。他解释道，发展领导者要花时间和钱，你通常得多付工资给领导者。但这样的人是非常宝贵的资产，他们吸引高素质的人，他们更有生产力，他们不断地为组织增加价值。他以下面的话来结束我们的谈话：“大多数人在自己愿意的时候会创造价值。领导者在自己不情愿时也会创造价值。”