

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

[美] 约翰·C·马克斯维尔 著 施轶译
(John C. Maxwell)

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. 马克斯维尔 著

张树燕 译

DEVELOPING THE
LEADER
WITHIN YOU

 文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导力. 自我修行篇 / (美) 约翰·C. 马克斯维尔著; 张树燕译. — 上海: 文汇出版社, 2017. 5

ISBN 978-7-5496-2013-5

I. ①中… II. ①约… ②张… III. ①领导学 IV.

①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第094309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 2017 by Shanghai Dook Publishing Co., Ltd.
This translation published by arrangement with Thomas Nelson Inc. through The Artemis Agency.
All Rights Reserved.

版权登记号 图字: 09-2017-248

中层领导力: 自我修行篇

作者 / 【美】约翰·C. 马克斯维尔

译者 / 张树燕

责任编辑 / 戴 铮

特邀编辑 / 王韵霏 姜一鸣

封面装帧 / 陈艳丽

出版发行 / **文汇出版社**

上海市威海路755号

(邮政编码200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 三河市龙大印装有限公司

版 次 / 2017年6月第1版

印 次 / 2017年10月第2次印刷

开 本 / 710mm × 1000mm 1/16

字 数 / 183千字

印 张 / 14.5

ISBN 978-7-5496-2013-5

定 价 / 38.00元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-85866447(免费更换, 邮寄到付)

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。

可培养的技能——影响力

伟达公共关系顾问公司（Hill & Knowlton）总裁罗伯特·戴伦施耐德（Robert Dilenschneider）是美国举足轻重的有影响力的经纪人之一。他在全球舞台上巧妙地施展着让政府和各大企业满意的魔法。他在其著作《权力论：如何成为制定游戏规则的人》（*Power and Influence*）中所分享的“铁三角”理念将帮助领导者站在最前沿并获得成功。他说道：“这个三角形的三点分别是沟通、认可和影响。在进行了有效的沟通后，接下来就会得到认可，随之而来便会产生影响力。”

我们可以增强自己的影响力和领导潜能。出于此信念，我开发了一种教学工具，协助他人了解他们的领导力水平，提升他们的影响力（查看第17页表格）。

领导力的五个层次

层次一：职位

这是领导力基础中的初级层次。职位所附带的“头衔”是你唯一的影响力。处在这一层次的人们将涉足地域管辖权、协议草案、传统惯例、组织结构图等问题。除非它们成为权利和影响力的基础，否则这几项内容并不具有负面性。但无论怎样，它们始终无法替代领导能力。

一个人可能会因为被任命某一职位而受到控制，但相应地也拥有了权威。但真正的领导者不仅仅限于权威、技能培训和循规蹈矩，而是要成为被他人心甘情愿且有信心追随的人。一个真正的领导者知道作为老板和作为领导者之间的区别。

老板驱使员工；而真正的领导者会辅导他们。

老板依靠权威；而真正的领导者依靠信誉。

老板激发恐惧；而真正的领导者激发热情。

老板自称“我”；而真正的领导者自称“我们”。

老板追究失误的责任；而真正的领导者补救失误。

老板只了解如何完成工作；而真正的领导者会说明如何展开工作。

老板说“开始工作”；而真正的领导者会说“让我们一起工作吧！”。

“职位型领导者”的特征

1.安全感源自职位，而非天赋

第一次世界大战中一个列兵在战场上大喊道：“快让这场战争结束吧！”不想他的埋怨触犯到了美国远征军总司令“黑桃杰克”——约翰·约瑟夫·潘兴（John Joseph Pershing）。当这个列兵因害怕受到惩罚而战战兢兢地向司令表达歉意时，潘兴司令则拍拍列兵的肩说道：“没关系，孩子，幸好我不是个少尉。”应该明确一点，人的内在能力越高深，影响力越广泛，他就会变得越自信，越沉稳。

2.这一层次的领导者常常由上级来任命

职位型领导者常常由上级来任命，其他所有层次的领导者则是通过能力取得。利奥·迪罗谢（Leo Durocher）曾在西点军校第一基地的比赛中为巨人队担任教练，其中一个过于嘈杂的学生对利奥不停地咆哮，这让他惴惴不安。

“嗨，迪罗谢，”他抱怨道，“像你这样的小人物是如何混进这个大联盟的？”

利奥大声地回敬道：“我是由联盟的议员任命的！”

3.超出职位型领导者所有权力以外的号令，人们不会甘愿服从

当有需要时，他们只做职责之内的事，但永远士气低落。当此类领导者自己缺乏信心时，他们的追随者也会缺乏承诺，毫无主见。就像比利·格雷厄姆（Billy Graham）曾问一个小男孩“附近最近的邮局在哪里”。小男孩回答后，比利·格雷厄姆感谢他说：“如果你今晚来会议中心，将会聆听到我告诉每个人如何登入天堂。”

“我想我是不会去的，”男孩回复道，“你连去邮局的路都不知道。”

4. 职位型领导者很难与志愿者、白领阶层和年轻人共事

志愿者不必在固定的组织机构中工作，因此领导者也无法使用金钱杠杆来约束他们。白领阶层通常自主决策，厌恶独裁型领导者。而“婴儿潮”时期的年轻人，更是对所谓的权威不屑一顾。

我们中的很多人都被告知领导力即所在职位。当我们在现实中发现几乎没有人会因为我们的职位而对我们俯首帖耳时，那种随之而来的挫败感会不断加剧。我们在领导他人中所获得的乐趣和成功取决于我们不断攀升的领导能力和水平。

层次二：认可

弗雷德·史密斯（Fred Smith）说过：“领导力即是无须强迫时也有很多人甘愿为你工作。”然而，这种境界只有当你踏入影响力的第二层次时才能实现。人们并不在乎你的知识有多渊博，只在意你对他们的关心有多少。领导力源于内心，而非头脑。其所带来的是融洽的、具有深远意义的人际关系，而不是空洞枯燥的规章制度。

处在职位型层次的领导者常常通过职位的权威来领导他人。他们就像挪威心理学家施耶尔德鲁普—艾贝（T.Schjelderup-Ebbe）在研究“啄食顺序理论”中所比拟的家禽一样。如今此理论已广泛用于描述各种类型的社交聚会。

他发现在任何鸡的种群中，通常有一只母鸡是鸡群之首，控制其他母鸡。它可以霸占其他鸡的食物而不予以回报。同样，按照先后尊卑之分，排在第二位的母鸡也可霸占首领以外其他鸡的食物。按此顺序依次类推，最后剩下的一只鸡只能任其宰割。

相比之下，处在“认可”层次的领导者将以人际关系的发展来领导他人。他们的主要目的在于个人发展，而非“啄食顺序”。因此，在这个层次中，时间、精力和焦点都会集中于个人发展的需要和渴望上。如阿米泰·埃齐奥尼（Amitai Etzioni）在其著作——《现代组织》（*Modern Organizations*）中提到的亨利·福特的这段精彩故事，很有力地说明了把个人需要放在首位的重要性。

福特曾制造过一款无可比拟的车——T型车。他是个完全“以产品为导向”的人，他想要世界上到处都有他的这款T型车。可当人们突然涌向他，并说道“福特，我们想要一款颜色不同的车”时，他却执意坚持“你们可以拥有任何你们想要的颜色，只要它保持是黑色的”。随后，经济萧条便来临了。

不能与他人建立持久稳固的人际关系的人，很快也将发现他们无法保持长久而有效的领导力（本书第七章“发掘最可观资产：人才”中将详细阐述此问题）。毋庸置疑，你不领导他人，你可以爱戴所有人；反之，你若不爱戴他人，你也不会成为真正的领导者。

一天，一名员工——丹·赖兰（Dan Reiland）与我分享了他的一个观点，让我铭记至今。即如果层次一（职位型领导者）是通向领导力的大门，那么层次二（认可型领导者）则奠定了发展领导力的基石。

注意！不要试图跨越这一层次。很多人经常忽略这一层次。比如，婚礼当天，丈夫从第一层次“职位”——拥有丈夫之职，跨入第三层次“绩效”阶段，开始承担家庭责任，但在此过程中他却忽视了保持家庭团结不分离的最基本要素。之后家庭破裂，他的“事业”也随即崩溃。因此，人际关系承载的是从建立到维系的一个过程，其间它会像黏合剂一样为长期稳定的关系提供持久力。

层次三：绩效

在这一层次中，很多积极的效应将层出不穷，如效益增加、士气高昂、员工流动率降低、需求逐渐满足、实现目标等。与此伴随产生的是“无穷的动力”。领导和影响他人成了一种乐趣。不费吹灰之力便可解决问题。定期与那些支持集体不断强大的员工共享最新数据。事实上，每个人都以“绩效”为导向，任何行动的主要原因都是“绩效”。

这是第二层次与第三层次的最大差别。在“认可”层次中，人们只是为了待在一起而已，并无其他目的。而在第三层次“绩效”中，人们是为了达成同一目标一起奋斗。人们虽喜欢在一起，但更倾向于为完成一个目标而一起奋力斗争。换言之，这个层次的领导者都是以最后得到的结果为导向。

就像杰克·尼克尔森（Jack Nicholson）在电影《五支歌》（*Five Easy Pieces*）中所演的经典桥段一样。他在餐厅被告知只能点套餐，不能单点自己想要的菜。而尼克尔森却突发奇想地找到了一个解决方案。首先，他点了一份鸡肉色拉三明治，然后告诉服务员：“不要蛋黄酱，不要黄油，只要鸡肉。”

我最喜欢的故事之一是与新雇用的旅游销售员有关的。这位新雇员将自己的第一份销售报告递给总公司后，震惊了整个销售部，因为他看起来非常愚昧无知！他的报告写道：“在我看来，他们没有买过任何有用的东西，而且我也卖了一些给他们，现在就要去芝加哥。”

在销售经理打算开除他之前，却收到了他从芝加哥寄来的信：“我到这里后，销售业绩已达50万美元。”

销售经理犹豫不决，不知是否该开除那个无知的销售员，便将这个难题丢给了总裁。第二天早晨，那些无实战经验的销售部

成员惊奇地看到贴在布告板上的那位无知销售员的两封信，且上面还有总裁的备注：“与好的文笔相比，我们更需要员工在销售上多花时间。看看你们的销售业绩，我希望每位员工都能仔细读一读古奇写的这两封信，他在此行业中工作得非常优秀，你们应以他为榜样。”

显然，所有销售经理都想拥有一名既会说又会写的销售人员。然而，很多人虽“不合格”，却也凭借在其他方面的突出表现取得了不俗的业绩。

层次四：人才培养

你是如何界定和识别一个领导者的？据罗伯特·汤森（Robert Townsend）所述，可以从外形、年龄、身材、身份来识别。有些管理者看似笨拙，而有些也不一定机智过人。但有一个线索可循：除了那些普普通通、碌碌无为的员工以外，真正的领导者都会被工作上表现优秀的员工所承认。

领导者之所以伟大，并不是因为他所拥有的权力，而是他授予他人的能力。没有后续者的“成功”是失败的。因此，真正的领导者的主要责任，在于发掘和培养更多的人完成工作并拥有成就（详见第七章）。

当员工通过领导者的培养实现自我成长时，对领导者的忠诚度也会达到最高值。注意以下进展：在第二层次中，员工对领导者是爱戴的；在第三层次中，员工对领导者是钦佩的；而在第四层次中，员工对领导者则是忠心耿耿的。为什么？因为领导者在帮助他们个人成长的同时赢得了他们的心。

我的员工中有一位关键人物，谢里尔·弗莱舍（Sheryl Fleisher）。当初加入这个团队时，她并不擅长与人协作。因而我开