

领导力培训大师

[美] 约翰·马克斯韦尔 (John Maxwell) / 著

赖伟雄 / 译

*Developing
the Leaders around You*

培养你周围的 领导力



世纪出版集团 上海人民出版社

领导力培训大师

[美] 约翰·马克斯韦尔 (John Maxwell) / 著
赖伟雄 / 译

培养你周围的 领导力

图书在版编目 (CIP) 数据

培养你周围的领导力/ (美) 马克斯韦尔 (Maxwell, J.) 著; 赖伟雄译. —上海: 上海人民出版社, 2005
书名原文: Developing the Leaders Around You
ISBN 7-208-05988-8

I. 培... II. ①马... ②赖... III. 领导艺术—研究
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 145119 号

出品人 施宏俊
责任编辑 邵艳美



培养你周围的领导力

[美] 马克斯韦尔 著
赖伟雄 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)
出品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲55号)
发行 世纪出版集团发行中心
印刷 山东新华印刷厂临沂厂
开本 635 × 965 毫米 1/16
印张 12
插页 2
字数 134,000
版次 2006年1月第1版
印次 2006年1月第1次印刷
ISBN 7-208-05988-8/F·1343
定价 20.00 元



约翰·马克斯韦尔，享誉美国的领导力研究专家和培训大师，每年在全球各地发表有关领导力的演讲，听众多达几十万。曾在财富500强的企业、美国西点军校和NBA等机构传播他的领导力理念。他也是多家公司的创始人，包括致力于领导力开发的Maximum Impact公司。已经出版了30多本有关管理和领导力的著作，如《开发你内在的领导力》、《成功版图》、《领导力21法则》等。

约翰·马克斯韦尔的网站：www.maximumimpact.com

目 录

c o n t e n t s

第一章 领导者的关键问题：	
提升潜在的领导者	1
第二章 领导者最严峻的挑战：	
为潜在的领导者创造合适的环境	15
第三章 领导者的主要责任：	
识别潜在的领导者	33
第四章 领导者的重点任务：	
培育潜在的领导者	55
第五章 领导者的日常要求：	
装备潜在的领导者	75
第六章 领导者的终生承诺：	
发展潜在的领导者	97
第七章 领导者的最高回报：	
组织一支领导者的梦之队	115

目 录

contents

第八章 领导者的最大快乐：	
训练一支领导者的梦之队	129
第九章 领导者的黄金时刻：	
互增价值，利人利己	153
第十章 领导者的不朽贡献：	
复制后辈领导者	169

第一章

领导者的关键问题： 提升潜在的领导者

一天晚上，工作到很晚之后，我抓起一份《体育画报》，希望它能催我入睡，结果，它的封底广告吸引了我的目光，使我情绪激动。广告上是约翰·伍顿（John Wooden）先生的特写照片。伍顿先生是多年来执教加州洛杉矶大学仙熊篮球队的教练。在他照片底下写着：“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，人称从威斯特伍德来的怪才，12年来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，两连冠已鲜有听闻，而他带领的仙熊队取得了“七连冠”。这需要自始至终的高水平发挥，需要杰出的教练，以及艰苦的训练。仙熊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。

约翰·伍顿知道，如果要带领一群人并希望从中发展出领导者，就必须要有：

- （1）欣赏他们的自身价值；
- （2）相信他们能尽自己最大努力；
- （3）赞扬他们的成绩；
- （4）接受身为他们领导的责任。

比尔·布赖恩特（Bear Bryant）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，怎样安定另一些人——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；如果事情干得很一般，那是我们干的；如果事情干得好极了，那是你们干的。’这就是想要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。他是大学足球史上率队获胜次数最多的教练。

伟大的领导者——那些达至顶峰的只占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。

归根结底，本书的宗旨就是：

争取并留住优秀的人才	你不能一个人单干。如果你真想成
是一个领导者最重要的	为一个成功的领导者，你就必须在
任务。	自己周围发展其他的领导者。你必须

建立一支队伍，找到一种方法，使你的远见得到他人的认同，并付诸行动，真心投入。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。

大多数领导者有其追随者，他们认为领导力的核心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，而后者能为组织带来巨大价值，这不仅是因为组织领导的负担得到了减轻，更在于他们的远见得以实施和扩展。

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。伟大的领导者能造就领导者——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，领导力最大的原则是，最接近领导者的人将决定该领导者的成功程度。反之亦然，最接近领导者的人将决定该领导者的失败程度。换句话说，在我身边的人“或成我，或败我”。我的领导水平的高低，全赖于我作为一个领导者能否开发身边人的能力，也有赖于我能否识别别人给我的机构和我自己所带来的价值。我的目的不是吸引追随者而形成一群乌合之众，而是发展领导者去形成一种“动势”。

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？你是否为他们设计一个行动计划？他们是否在成长？是否已能分担你的重任？

我自己管理着 INJOY 领导力培训机构和卫斯理天廊教会 (Skyline Wesleyan Church)，在这两个组织里，我不断地强调领导力的发展。在第一次培训会议上，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，你不是组织的财富，就是它的负担。我是这样阐述这个道理的：“当你的组织遇到一个问题，譬如‘着火’时，你作为领导者经常是第一个到达现场的。你手上有两只桶，一只桶装水，而另一只桶装汽油。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。”

你的组织里的每一个人也都提着两只桶。领导者需要问的问题是：“我是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

在主持领导力会议时，我经常这样说：“领导者成长，组织也成长。”只有领导者自身成长，公司才能成长。

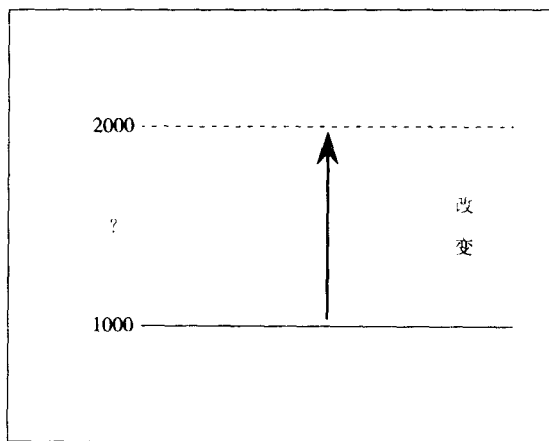
我经常为某些组织把大量的财
力、精力及营销努力花在并不能提
高生产力的地方而感到惊奇。为什
么要在员工还没有受到客户服务方

领导者成长，组织	也成长。
----------	------

面的培训时，就宣传顾客至上？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力的缺失。

1981年，我成为加利福尼亚州圣地亚哥市的卫斯理天廊教会的高级牧师。该教会在1969—1981年间平均每年才有1000名教徒，显然并不景气。当我负起领导责任时，我问的第一个问题就是：“为什么入会人数不再增加了？”我需要找到答案，所以我召集了第一次工作人员会议，并作了题为《领导力的界线》（*The Leadership Line*）的演讲。我的论点是：“领导者决定一个组织的水平。”我在黑板上画了一条线，标上“1000”。对此，我与大家的看法相同：在过去的13年里，卫斯理天廊教会年平均教友为1000人。我知道我的工作人能够有效领导1000人，不知道的是他们能否领导2000人。所以我画了一条虚线，标上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：



我的责任是：培训他们并帮助他们作出必要的改变，以达到我们的新目标。当领导者进行积极的改变时，增长就会自动实现。现在，我得帮助他们改变，否则我得招聘他人取代他们。

自 1981 年以来，我已在卫斯理 _____
 天廊教会作了 3 次这样的演讲。最后 _____ 成也领导力，
 一次，最上面那条线旁边的数字变 _____ 败也领导力。
 成了 4000。正如我所发现的，数字 _____
 改变了，但演讲却没变。任何组织的力量都直接源于其领导者的
 力量。领导者软弱则组织软弱，领导者强劲则组织强劲。可谓是：
 成也领导力，败也领导力。

潜在的领导者能分担重任

企业家罗兰·杨（Rolland Young）曾说：“我是靠个人奋斗成功的，但我想，如果我得重头来过的话，我会招别人来一起干！”

领导者没能发展其他领导者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。领导者经常错误地认为他们必须与自己身边的人竞争，而不是合作。而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发生。

让我们看看领导者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

怀疑他人

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·德鲁克 (Peter Drucker) 曾说：“没有一位高级管理者会因为他的下属能干、有效率而吃苦头。”他说对了。我身边的领导者能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

一个领导者有时必须听取一些逆耳的忠言，这就是你身边拥有领导者的优势，他们都是些知道怎样作决定的人。追随者说你

想听的话，领导者说你需要听的话。

我经常鼓励身边的人提前给我提建议。换句话说，作决定之前的意见有价值，作出决定之后的意见分文不值。亚历克斯·阿加斯（Alex Agase），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点之间向我提出，如果你只有25秒钟时间，那么在比赛中途休息时提。不要在星期一给我提建议，那时我已经知道该怎样做了。”

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、提供安全感和指向等方面，这些都具有宝贵的价值。

我常因为全国性的演讲而离开本地教会，在这期间，需要有领导者能继续有效地开展工作，这一点很重要。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，大雁是这种共同分担责任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他们为什么那样飞行。科学研究表明，当一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、更容易地到达目的地，因为他们是在相互的推动下

前进的。)

每当一只大雁掉队时，它会马上感到单独飞行的阻力。它会很快飞回队形以利用队伍所提供的动力。(作为人类，如果我们具有大雁一样的见识，我们就会留在队伍中，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，如果一只大雁病了，或受了枪伤掉下来时，会有另外两只大雁离开队形，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，我们就会像它们那样相互支持。)

最先把别人称做“呆头雁”的那些人，对大雁的认识何其浅薄。

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，给领导者作示范。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位置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：

- 领导者与他们一样思考；
- 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位的领导者不会吸引第9位的领导者。为什么？因为领导者会自然地同层次或更高层次的领导者靠拢。

只有领导者才能了解领导者，培养领导者，给领导者作示范。

身边只有追随者的领导者会疲于奔命地应付各种事务。没有其他领导者分担他的负担，他会变得精疲力竭。你近来有没有问自己：“我是否很累？”如果答案是“是”，你或许对此心知肚明，正如下面这个幽默故事所说明的那样：

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！

你需要发展领导者，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将使效率倍增

不久前，管理专家彼得·德鲁克在一个会议上发言，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：“谁将替代你们？”他一直强调：“没有接班人，就没有成功。”

会后，我决心创造出能造就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，我的目标是要使领导者数目倍增。为此，我开始培训我的领导者如何制定重点及决定优先次序。我要让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，	我的组织的委员会一直是我发
就没有成功。	展领导者的焦点。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会议时消失了，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，在进入他们的职位时就已经可以与我们一道前进。就是在那个时候，我明白了一个重要的道理：真正的领导者通过给新领导者的领导能力注入信心，帮助他们发掘和磨炼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。

我在委员会的经验说明，当人们肩并肩一起工作时，他们

的增长潜力不再是简单相加，而是成倍增加。下面这件事进一步说明了我的观点：

在一个中西部集市上，许多围观者一起观看一种老式的马拉车比赛（将不同重量的物体放到雪橇上在地面拖动的一种比赛）。赢得冠军的头马拉动了装载着 4500 磅重物的雪橇。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，像一个团队那样一起工作时，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，我应邀作一次演讲，题目为《如何调整组织结构以求发展》，但我谢绝了。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）知道这一点。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，我会很快恢复我的生意。”亨利·福特知道但许多身居领导位置的人却不知道的是：厂房和行政工作对于组织的发展并不紧要，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。我见过一个组织里