

# 中层领导力：团队建设篇

作者：【美】约翰·麦克斯维尔, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 第一章 领导者的关键问题：是否提升了潜在的领导者

一天深夜，我工作到很晚才结束。我拿起了一份《体育画报》（Sports Illustrated），希望它能帮助我入睡。但其封面广告——约翰·伍登（John Wooden）的特写照片，却引起了我的注意。约翰·伍登曾担任加利福尼亚大学洛杉矶分校棕熊队（UCLA Bruins）的篮球教练多年。这则广告的下面标注着：“扣篮的这个家伙有十只手。”

伟大的篮球教练约翰·伍登曾被称作“威斯特伍德的怪才”。在任教的12年间，他不仅为加利福尼亚大学洛杉矶分校赢得了10次全国篮球赛冠军，而且让棕熊队取得了“七连冠”的佳绩。这样的成绩需要队员在赛场上始终发挥高超的技术，需要优秀教练的指导和队员平日里的刻苦训练。然而，棕熊队取得成功的关键在于，教练伍登坚定不屈的团队合作信念。

他知道，如果要审视他人，从这些人中培养出领导者，就必须：（1）欣赏他们的自身价值；（2）坚信他们能尽力做到最好；（3）称赞他们的成就；（4）承担作为他们的领导者的责任。

教练贝尔·布赖恩特（Bear Bryant）也表达了同样的观点：

我虽然只是一个来自阿肯色州的农夫，但我却学会了怎样将一个团队聚集在一起——怎样激励一部分人，怎样让另一部分人冷静，直到他们最后团结一致，真正地成为一个团体。我总在说三句话：“如果任何事情都进展不顺，那是我的责任；如果事情进展一般，那是我们的责任；如果事情进展得非常好，那就是你们的功劳。”这就是让人们取得成功所需的一切。

贝尔·布赖恩特赢得比赛的同时也赢得了人心，并获得了“大学橄榄球史上领队获胜次数（323次）最多的教练”的殊荣。

伟大的领导者——到达顶峰的成功人士中的1%——都有这样一个共同之处，他们明白获取并留住优秀人才是领导者最重要的任务。一个企业无法增加产值，但人可以！任何企业中真正有价值的资产是人才。制度会过时，建筑会腐蚀，机器会磨损，唯有人才能够成长、发展并变得更有效率，只要他们拥有一位能了解他们潜能价值的领导者。

获取并留住优秀人才是领导者最重要的任务。

归根结底，此书的主旨就是——你无法独立完成工作。如果你真的希望成为成功的领导者，你必须要建立自己的团队。你须要找到一种让你的愿景得到他人认同的方法，并付诸实践，努力投入，做出贡献。领导者规划出伟大的蓝图，但也需要其他领导者将其心中的蓝图变为现实。

大多数领导者身边都有其跟随者。他们认为，领导力的关键之处在于获得更多的跟随者。只有少数领导者被其他领导者所簇拥，才能为他们的企业带来最大的价值。这不仅减轻了他们的负担，而且还让他们的愿景得到了实施和扩展。

## 为什么领导者须要培育新的领导者

使其他领导者簇拥在你周围的关键在于找到更优秀的人才，然后培养他们成为最杰出的领导者。伟大的领导者能培养其他领导者，让我来告诉你这是为什么。

## 与领导者最接近的人将决定领导者取得成功的高度

在研习领导力的40多年里，我学习到的最伟大的领导力准则就是：与领导者最接近的人将决定领导者取得成功的高度。反之亦是如此，最接近领导者的人也同样决定这位领导者的失败程度。换言之，即接近于我的人将“成就我或摧毁我”。我的领导力水平所带来的消极或积极结果不仅取决于作为领导者的我能否培养周围人的能力，而且还依赖于能否识别他人为我的企业带来巨大价值的能力。我的目标并非是吸引追随者簇拥成一团，而是要发展和培养领导者，使他们形成一种“势头”。

停下来想一想，企业中最接近于你的五六个人。你在培养他们吗？你是否为他们制订了相应的计划？他们是否在提高？他们能否为你分忧解难、分担重任？

我的企业中一直在不断强调领导力的发展。在第一堂培训课上，我给新领导者们提出了以下原则：作为一个潜在领导者，你可能是企业的资本，也可能是企业的负担。以下是我对此原则的阐述：“当企业内出现问题时，如‘火灾’，作为领导者，你应该第一时间到达现场，而且手上要带着两只桶，一只桶装水，另一只桶装油。你面前的大火不是因为你浇上汽油而爆炸，就是因为你浇水后而熄灭。”

企业中的每一位员工同样都带有两只桶。领导者须要回答的问题是：“我是否在培养他们如何使用手中的水或油？”

## 企业的发展潜力与员工个人的发展息息相关

开展领导力研讨会时，我经常说这样一句话：“若领导者成长，企业亦能成长。”企业的发展离不开领导者的成长。

若领导者成长，企业亦能成长。

我经常因某些企业将大量资金、精力和营销战略集中于无法增值的领域而感到吃惊。员工未受到顾客服务的培训，为何要宣传顾客至上？当客户光临时，他们会很明显地感受到培训后的员工和未培训的员工所提供的服务上的差异。虽有华而不实的小册子和朗朗上口的口号，却无法掩盖不够称职的领导者。

1981年，我荣升为加利福尼亚州圣地亚哥地平线卫斯理教会（Skyline Wesleyan Church）的资深牧师。1969~1981年期间，此教会每年平均只有1000名教徒参加集会，显然没有任何发展前景。当我担起领导者的责任时，所面临的第一个问题便是“为什么教会的发展停滞不前？”为了寻找答案，我召开了第一次员工大会，并做了主题演讲——《领导力的界限》。我的论点是：“领导者决定企业的水平。”我在白板上画了一条线，标上数字“1000”，并告诉所有员工我与他们的想法相同：在过去的13年里，平均每年参加集会的人数仅有1000个人。我知道，员工可以有效地领导这1000个人。但我不了解的是，他们是否也可以领导2000个人。因此，我又画出一条虚线，标上数字“2000”，并在两条线间标注出问号。随后，再画出一个从底下的数字“1000”指向上面的数字“2000”的箭头，并标出“改变”两个字。

□

培养他们并帮助他们做出必要的改变来达到我们的新目标，这就是我的责任。当领导者做出积极的改变时，企业的发展也会随之而至。现在，我须帮助他们改变自己，否则只有雇用其他员工来接替他们才能让他们有所改变。

1981~1995年，我在圣地亚哥地平线卫斯理教会做过三次这样的演讲。在最后一次时，最上面那条线旁的数字变成了“4000”。如我所发现的，数字改变了，但演讲却没有变。企业的优势直接来源于领导者的实力。领导者软弱则企业软弱，领导者强大企业也会跟着强大。正所谓，一切成败皆系领导力。

一切成败皆系领导力。

## 有潜力的领导者肩负重任

企业家罗兰·扬（Rolland Young）曾说：“我是个白手起家的人，但如果能从头再来，我会召集其他人跟

我一起奋斗！”在一般情况下，领导者无法发展和培养其他领导者，可能是因为他们缺少培养的经验，也可能是因为他们对于允许和激励他人与自己一起前行持有错误的态度。领导者经常误认为，他们必须与周围的人竞争而不是与他们比肩合作。但伟大的领导者都拥有独特的思维定式。在《肯尼迪：信仰在风中飘扬》（Profiles in Courage）一书中，总统约翰·肯尼迪（John F.Kennedy）写道：“不断进步的最佳方式是与他人一同前行。”只要领导者持有与他人相互依存的态度，而且致力于发展双赢的关系，就会出现这种积极正面的互动方式。

以下是不同的领导者对于他人持有的不同看法：

将他人视为敌人 将他人视为朋友

关注自己 关注他人

怀疑他人 支持他人

只要你优秀便能获胜 你或他人优秀便能获胜

你的技能决定胜利 众人的技能决定胜利

个人的小胜 集体的大胜

少许的个人欢乐 集体的欢乐

有获胜者也有失败者 都是获胜者

彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说过这样一句正确的话：“没有任何一位高级管理者会因为他的员工优秀、工作有效而感到痛苦不堪。”我周围的领导者在很多方面都为我排忧解难，其中最重要的是以下这两个方面。

（1）他们会成为我的参谋，为我出谋划策。作为领导者，有时须要懂得忠言逆耳。这是你周围有其他领导者的优势——拥有懂得如何做决策的人员。追随者可告知你想听的，领导者可告知你须要听的。

我经常鼓励身边的人能提前给我建议。换句话说，决策之前所提出的意见都有潜在价值。相反，决策做出后的意见则毫无价值可言。一位大学橄榄球教练亚历克斯·阿加丝（Alex Agase）曾说过：“如果你真的想给予我建议，请在星期六下午1点至4点提出。若你只有25秒钟的时间，那么就在比赛中途休息期间提出。不要在星期一给我任何建议，因为那时我已知道该如何去做。”

（2）他们拥有领导者的思维定式。周围其他的领导者不仅与领导者一同完成更多的工作，而且也会如领导者一样思考问题。这样将给予他们为领导者减轻负担的动力，同时在制定决策、集思广益、提供安全保障和为他人指明方向等方面显示出宝贵的价值。

我的大多数时间都忙于各地的研讨会和演讲，因此经常不在办公室。我离开公司期间，企业其他领导者能继续有效地开展工作是最重要的。这一点他们做到了。之所以能这样是因为我毕生的时间都在寻找和培养有潜力的领导者。现在看来，结果是可喜可贺的。

如汤姆·沃西恩（Tom Worsham）所说，在所有事物中，只有大雁才是这种同甘共苦的领导者思维模式的最佳范例：

当你看到大雁在冬季排成“V”形飞向南方时，可能会对它们为何排成此形状飞行而产生兴趣。科学研究发现，一只鸟儿在拍打翅膀时，可以为紧随其后的其他鸟儿创造出一股向上的动力。排成“V”形后，群体飞行的大雁会比单独飞行的大雁至少增加70%的飞行距离。朝着同一方向努力并拥有集体意识的人们都懂得，在旅途中成为彼此的助力才能更快捷、更容易地到达目的地。

无论任何时候，只要有一只大雁掉队，它就会突然感到独自飞行的阻力，此时，它会很快飞回队伍利用

群体所提供的动力飞翔。如果我们人类也有跟大雁一样的觉察力，我们就会留在自己的队伍中，同时那些跟我们有共同方向的人也会这样。当领头的大雁感到疲倦时，它会退后到“V”形雁阵中，让另一只大雁来接替领队的位置。它们依次轮流，完成此艰苦的工作。

雁阵中传来的雁叫声会鼓励领头的大雁继续保持速度。如果我们在后面鼓励前面的人时，我们会说些什么？

最后，若有大雁生病或因受伤而摔下，另外两只大雁则会离开队伍，跟随这只受伤的大雁帮助它、保护它，并一直守在它的身边，直到它重新飞行或永远离开它们。然后它们开始靠自己的力量再次出发或跟随其他雁阵来追赶自己的队伍。如果我们有大雁的这种觉察力，我们也会像它们那样互相支持对方。

最先把别人称作“愚蠢的大雁”的那些人，对大雁的认识是何其浅薄！

## 领导者吸引潜在的领导者

物以类聚，人以群分。我相信，只有领导者才能了解领导者，培养其他领导者，给新的领导者树立榜样。我也发现，只有领导者才会吸引潜在的领导者。

只有领导者才能了解领导者，培养其他领导者，给新的领导者树立榜样。

显然，吸引只是第一步，但我发现处在领导者职位上的很多人都无法完成这项任务。真正的领导者能够吸引潜在领导者的原因是：

- 潜在领导者如领导者一样思考。
- 潜在领导者能传达领导者的理念和心声。
- 领导者能创造环境来吸引潜在领导者。
- 领导者不会惧怕拥有优秀潜力的人。

比如，在1~10的领导者位置中，处在第5位上的领导者不会去吸引第9位的领导者。为什么？因为领导者不仅慧眼识人而且只会自然地同层次或更高层次的领导者靠拢。

周围只有跟随者的领导者都在不断地忙于奔波各种事务。若没有其他领导者为 him 分担，他会变得疲惫不堪。你最近可曾问过自己，“我累吗？”如果答案是“是”，那么你可能对此非常赞同，正如下面这个幽默故事所要阐述的：

世界上某个国家的人口总数为2.2亿人。其中60岁以上的人口总数为8400万人，20岁以下的人口总数为9500万人，剩下4100万人在工作。

而在这4100万人口中，有2200万人是政府职员，400万人属于军队，1480万人属于国家和市级机关，再减去医院和精神病院的18.8万人，最后工作的只剩下1.2万人。

注意，有趣的是这个国家还有11998人在监狱服刑，因此只剩下两人来承担重任。那就是你和我。兄弟，我烦透了所有事情都要亲力亲为！

所以你须要发展和培养其他领导者，除非你愿意独自承担所有重担。

## 培育出新的领导者，你的工作效率会倍增

曾经，我参加了现代管理学之父——彼得·德鲁克的演讲谈论会。会上，他不断挑战式地要求我和我的30位领导者发展并指导其他领导者。彼得问道：“谁将接替你们的职位？”他不断地强调：“没有继任者，就没有成功。”

没有继任者，就没有成功。

会议结束后，我决定要发掘出能够培养其他领导者的领导者。通过单纯地增加领导者的数量已不足以促进和发展企业。现在，我的注意力主要集中在增加可以成为潜在领导者导师的领导者的数目上，为此，我开始培养我周围的领导者如何设置和决定优先次序。我要让他们对我们的目标有深入的了解，然后进入我们的企业并培训其他人，以便将来能够帮助他们或为他们分担重任。

企业的董事会成员一直是我发展和培养领导者的重点人选。1989年，董事会中近一半成员是新人，而企业正面临着3500万美元搬迁项目的重大决策问题。我很担心，这些新人能否做出这样重大的决策？然而，当我发现董事会的每位新人都由有经验的前辈在指导时，我的担忧便在下次董事会会议开始前逐渐消退。董事会旧成员听取了我培养领导者的意见并实施了 my 指导方案。现在，这些新成员已受益良多，在进入他们的职位时，就已经能与我们一起前进。也是在那个时候，我领会到了一个重要的道理：真正的领导者可通过为新领导者的领导能力灌输信心，帮助他们发展和磨炼他们自己尚未知晓的领导技能，来发掘和激励新的领导者。

我在董事会的经验表明，当人们并肩为共同的目标努力工作时，不仅能让他们的潜力成倍增长，而且也会增加他们的团结力量。以下这则趣闻便证明了我的观点：

在美国中西部的集市上，很多围观者都聚集在一起观看一种旧式的马拉雪橇比赛（将不同重量的物体放在雪橇上，然后马拉动雪橇在地面上拖动的一种比赛）。获得冠军的马拉动了载有4500磅重物的雪橇。获得第二名的马的成绩与冠军很接近，即4400磅。有些人想知道这两匹马一起能拉动多少磅的重物。分开拉，它们的总成绩接近于9000磅，但如果一起像一个团队一样工作时，它们的成绩能超过12000磅。

## 经过培养的领导者能扩展和提高企业未来的前景

我曾被邀请在研讨会上做此主题为“企业如何调整结构来获得发展”的演讲，但我婉言谢绝了。我确信企业结构有助于企业的增长，但不能创造增长。民意调查者乔治·巴纳（George Barna）说过：“伟大的企业也许会有伟大的领导者和糟糕的企业结构，但我从未见过一个伟大的企业有良好的企业结构和糟糕的领导者。”企业结构是优秀企业和糟糕企业的一个区别，但优秀企业和糟糕企业的区别却主要在于领导者。

亨利·福特（Henry Ford）则明白这一点。他说过：“你可以夺走我的工厂，毁坏我的厂房，但只要把我的员工留下，我的生意很快就会恢复。”处于领导者职位上的人们所不知，但亨利·福特却明白的是什么——就企业发展而言，厂房和行政工作并不是最重要的。一个公司不能围绕日常进行的工作存在，而是要以试图达成的目标来获得发展。我见过一个企业中的员工仅因为行政制度的规定而用超出常规的方法行事，甚至是当此制度阻碍企业发展的目标时，也是如此。企业应该以其任务，而不是以功能为目标来发展。

我们经常会像下面这个修建新桥梁的小镇居民一样可笑：

一个小镇的居民修建了一座新的桥梁，并决定雇一名看守人员来看护它。随后他们便这样做了。但有人提出，应给这名看守人员发放工资，于是他们聘请了一名会计。而会计又提出还需要一名出纳。有了看守人员、会计和出纳，他们还必须要有一位行政人员，因此居民们又任命了一位行政人员。最后，由于国会投票表决削减财政开支并进行裁员，于是他们将这名看守人员解雇了！

不要让企业里的阴谋和表面的粉饰蒙蔽了你的双眼，让你忽视了企业应该要达成的目标。

我父亲教授给我的是——在企业中，人比其他所有因素都重要。他担任了大学校长16年。一天，我们坐在校园的长凳上，他解释道，校园里身价最贵的并不是工资最高的人，而是那些整天游手好闲、无事可做的人。他说，培养领导者不仅要花费时间还须要投入资金，你通常要付给这些领导者更多的薪水。因为这样的人是非常宝贵的资产：他们能够吸引更高资质的人；他们更有生产力；而且他们能不断地为企业增加价值。最后，他以这句话结束了我们的对话：“大多数人只有在自己喜欢这份工作时才会创造出

价值，而领导者即使是在不喜欢的情况下，也会创造出价值。”

## 你领导的人越多，须要培育的领导者越多

摩西是《旧约全书》（Old Testament）中的伟大领导者。他会如何重新安置150万名满腹牢骚的人？这不是一件容易的事。随着他的国家的发展，摩西变得越来越疲倦，人们的需求也越来越无法得到满足。

这是什么问题？那是因为摩西试图自己去做每一件事情，如以下这幅混乱的结构图：

□

摩西的岳父叶忒罗（Jethro）建议他寻找、聘用并培养其他领导者来帮他分担领导责任。摩西听从了此建议，而且很快找到了其他领导者来帮助他分担重任。结果如何？这个必要的改变给了摩西更多的力量并使人们所有的需求得到了满足。

金克拉（Zig Ziglar）曾说过：“成功就是最大限度地利用你的才能。”我相信，一位领导者的成功可定义为：最大限度地利用其下属的能力。安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）也曾这样解释道：“我希望我的墓志铭能这样写，‘此人长眠于此，他深谙如何招揽比他更优秀的人来为他服务’。”希望此书能帮助你真正地做到这一点。

一位领导者的成功可定义为：最大限度地利用其下属的能力。

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 第二章 领导者最严峻的挑战：为潜在的领导者创建环境

那些相信我们能力的人不仅激励我们，而且还为我们创建了一种更易获得成功的环境。创造一个吸引领导者的环境对一个企业而言是尤为重要的，这一点是领导者的职责。他们必须要积极，要组织富有成效的活动，而且还要鼓励、创造并指挥企业内的变革。他们必须要创造一个环境，让有潜力的领导者茁壮成长。

### 领导者必须是环境变革的推动者

任何一个企业中的领导者都必须是环境变革的推动者。他们必须要像恒温器一样，而不仅仅是温度计。乍一看，人们可能会混淆这两种仪器。虽然两种仪器都能测量温度，但事实上它们截然不同。温度计只是被动地记录环境的温度，并不能改变环境的温度；而恒温器却能主动决定环境的温度，影响温度变化并创造出一种环境。

领导者的态度，结合企业中的积极气氛，能够鼓励员工完成伟大的目标。连续不断的成就能够产生势头。在很多时候，势头就是胜利、积极发展的环境和失败、消极发展的环境之间的唯一区别。

领导者不能忽视势头的重要性：

有势头，领导者看起来比实际上更优秀。

没有势头，领导者看起来比实际上更糟糕。

有势头，跟随者会有更积极的表现。

没有势头，跟随者的表现消极。

势头是变革最有力的推动者。我们公司内所提出的90%的成功变革都是源于要求员工在做出改变之前首先创造出势头的结果。

势头是变革最有力的推动者。

为最大限度地提高势头的价值，领导者必须：（1）尽早开始欣赏它；（2）尽快了解这种势头的关键因素；（3）不断注入人力、物力等资源。

下一次如果你发现很难调节公司的环境，那么请记住这个简单的物理规律：水在100°C时才会沸腾，在99°C时，它只是热水。如果额外增加1°C，就能使一壶死气沉沉的水变得水泡翻滚产生能量。1°C能产生浓密的蒸汽，足以推动载有数吨重物的火车。这1°C通常就是势头。

一些企业的领导者并未意识到创造环境有利于培养潜在领导者的重要性，也不明白这其中的执行原理。广告总监威廉·宝伯（William Bernbach）则明白势头所带来的改变，并说道：“当有其他公司试图挖走我公司的人才时，我总是觉得很好笑。他们最好是‘挖走’整个环境才行。花要开得旺盛，不仅需要适当的种子还需要适宜的土壤。”企业的领导者若意识不到这一点，他们就不会取得成功，无论公司聘进多少有才华的员工。适宜的环境才会使潜在的领导者蓬勃发展，这也是为何首先要重视并发展环境的原因所在。处于糟糕环境下的领导者，即使是偷走一名正在健康“温室”环境下茁壮成长的潜在领导者，也无法使这个潜在领导者在新环境中继续成长。当然，除非那位领导者将他自己公司的环境从“冷酷无情”转变成“热情洋溢”。

要了解环境和发展之间的关系，观察一下大自然就会明白。一个为水族馆工作的潜水员曾做过一项研究。据他说，水族馆中最容易养活的鱼类之一是鲨鱼，原因是鲨鱼特别能够适应环境。如果你抓到一条小鲨鱼并把它关进水族馆里，那么它的身形则会生长到与它生活的水族馆保持一定的比例。鲨鱼长到6英寸时就已完全成熟，但如果将它们放回海洋，它们还会继续生长，长到我们通常所看到的那么大。

潜在的领导者也是一样。有些领导者年轻时就进入了企业，但局限的环境却阻碍了他们的成长和发展。只有领导者才能控制企业的环境，他们是变革的推动者，能创造有利于成长的环境。

## 为他人所期望的领导风格做榜样

按照著名学者及人道主义者阿尔贝特·施韦泽（Albert Schweitzer）所说：“榜样不是影响他人的主要因素，而是唯一因素。”创建一个吸引他人的环境是为领导者的风格做榜样。员工会效仿他们所看到的榜样。积极的榜样会产生积极的效应，而消极的榜样产生的则是消极的效应。领导者怎样做，他们周围的人也会跟着怎样做；领导者重视的，员工也会重视；领导者的目标也会成为员工的目标。一切皆由领导者设定基调。正如李·艾柯卡（Lee Iacocca）所说：“老板的速度就是团队的速度。”领导者不能要求他人做自己都无法完成的事。

当你我作为领导者在成长和提高时，我们所领导的员工也是如此。我们须要铭记的是，我们走多远，跟随我们的人就能走多远。如果我们不再成长，我们的领导能力也会随之停止。无论是性格还是方法论都不能代替个人的成长。对于我们自己都无法掌握和具备的能力，我们也无法以身示范。现在就开始学习和成长，并注意你周围人的成长。作为领导者的我，其实就是伟大原则和其他伟大领导者的追随者。

## 关注领导者和企业的潜力

如前文所述，相信我们能力的人不仅能够激励我们，而且还能创造更易成功的环境。与之相反，当领导者不相信我们时，则很难甚至不可能获得成功。作为领导者，如果希望我们的企业成功，我们就不能允许这样的事发生在我们所领导的员工身上。

为确保成功，必须要识别每一个未来领导者的潜质，并根据企业的需求进行培养，这样才能达成双赢的局面。身体力行的领导者获得成功是因为在他领导下的“后起之秀”有所成就；企业获得成功是因为它的任务圆满完成；而潜在的领导者获得成功是因为他得到了发展和进步，未来一片光明。

这个想法最好的运用是体现在我所命名的“101%原则”中：找到潜在领导者身上你认为最有价值的一点，然后就这点给出101%的鼓励。关注一个人身上的优点，能促进潜在领导者的积极成长、自信和成功。



## 关注潜在领导者的渴望

人们经常将伟大的成就与以下因素相联系：运气、时机、环境或天资。一个人成功的秘诀似乎总是难以捉摸的。芝加哥大学曾对著名的艺术家、运动员和学者做了一个长达5年的研究，用以调查他们取得成功的因素。此研究由本杰明·布鲁姆博士（Dr. Benjamin Bloom）指导，并对最顶尖的20位成功人士做了匿名采访，其中包括各类专业人士，如音乐会的钢琴家、奥运会的游泳运动员、网球运动员、雕刻家、数学家和神经学科专家。布鲁姆和他的研究团队不仅调查了这些成功人士如何发展的各种线索，而且为了更完整全面地掌握情况，还采访了他们的家属和老师。最后，研究报告显示，这些成功人士能够获得成功的因素是动力、决心和渴望，而并非是伟大的天赋。

伟大的领导者都了解他们所领导的人的渴望。尽管多数的潜在领导者都会尊重他们领导者拥有的能力和知识，但这些人对他们来说都是次要的事，他们不在乎领导者知晓多少，只在乎领导者对于他们的需求、梦想和渴望是否关心。只要领导者真正关心其周围员工的幸福，那么这些人的决心和干劲就会得到非凡的发挥。所有成就的起点都是动力、决心和渴望。

拿破仑·波拿巴（Napoleon Bonaparte）是历史上伟大的领导者。他的领导力秘诀之一就是了解下属的需要。他首先确定下属最想要的是什么，随后尽全力帮他们得到。他明白，这是有效激励的关键因素。然而大多数领导者却恰恰相反，他们只决定自己想要什么，而后试图说服其他人像他们一样渴望得到同样的东西。

## 找寻潜在领导者所具备的领导者素质

任何工作本身都没有前途，所谓的前途则系于拥有此工作的个人。拥有卓识远见的领导者才能识别出未来的领导者。当问到米开朗基罗（Michelangelo）他的作品《大卫》时，他回答道，这件雕塑早就存在于那块石头中，他只是简单地将其周围的石块剔除了而已。领导者在观察潜在领导者时，也要有同样的眼光。在观察潜在领导者时，须要寻找以下素质：

积极性：能积极地看待人和事，并具有与其他人共同工作的能力。

服从：愿意服从、跟随领导者，团结协作。

发展潜力：渴望个人潜力成长与发展；个人能力随着工作的扩展而不断提高。

锲而不舍：决心将工作彻底完成。

忠诚：愿意将领导者和企业置于个人愿望之上。

复原力：遇到问题时的反弹能力。

诚信：可信、稳定的性格，言行一致。

全局思维：能察觉到整个企业及其所有的需要。

纪律：愿意做领导所要求的事，无论个人情绪如何。

感激：对待生活，一贯持感激的态度。

拥有卓识远见的领导者才能识别出未来的领导者。

在寻找潜在领导者身上的这些品质时，领导者应模仿淘金者。他们经常留心发掘潜在的金矿，每一座山都可能是一个发财的机会。当他们发现矿石的踪迹时，就假设有矿脉和纹理，并开始开采。在企业中也同样如此。如果作为领导者的你在找寻中发现了“金矿”的线索时，那么就开始发掘它。你会挖掘到丰富的“金矿”！



## 重点在于生产力，而非职位和头衔

过于强调头衔和职位的企业，它们的员工也会如此。在这种企业环境下的员工一心只会想着攀爬更高的职位或取得更多冠冕堂皇的头衔。但归根到底，头衔并没有更大的意义。一个华丽的头衔对糟糕的生产商来说毫无帮助，一个低微的头衔也不会掩盖住杰出的人才。职位，如头衔一样，不能造就领导者。

在《中层领导力：自我修行篇》一书中，领导力被分成了五个层次：职位、认可、绩效、人才培养、人格魅力，其中“职位”排在最低的层次。一个固守其职位的人永远无法影响到他职责范围以外的人。

资历本身也无多少价值。财务数据处理中心Accountemps公司曾做过一项调查，即高级管理人员和人事主管评估一名员工晋升的最具影响力的因素是什么。结果如下：66%的人提到“成就”；47%的人提到“工作习惯和表现”；只有4%的人提到“资历”。工作时间的长短并不能代替生产力的高低。

在强调生产力的企业中，注意力和精力都应该投入到工作上，并致力于将其做到最好，而且要以企业使命为目标。这就是领导者应运而生的环境。正如前通用电器公司总裁查尔斯·威尔逊（Charles Wilson）所说：“无论在多大尺寸的容器中，精华总会浮现到最上面。”

## 提供发展机会

有这样一个关于旅行者的故事。这个旅行者来到一个小镇的一家店前，看到一位老人坐在长凳上便上前问道，“您好，朋友，能告诉我这个小镇以什么而著名吗？”“嗯，”这位老人回答道，“其他的我并不清楚，我只知道这里是通向世界的起点。你可以从这里出发走向你想去的任何地方。”

无论人们想去世界的哪个地方，他们都不认为自己当前所处的位置是出发点。但作为领导者，我们必须鼓励周围的人以这样的眼光来认清自己目前的处境。为员工个人发展创建一个有利的环境是极其重要的。然而，如果你周围的人并未意识到他们正处在这样的环境中，那么他们也许就不会利用它。这就是为什么要给员工创建个人发展的环境或机会是如此重要的原因之一。另一个原因是，在职的领导者要了解一个潜在领导者需要什么样的机会。

为了创造合适的机会，我们必须观察周围的潜在领导者并问自己：“这个人的发展需要什么？”如果我们无法给潜在领导者提供合适的机会，那么也会发觉自己所提供的东西并不是他所需的。

纽约协和神学院的一位教员欧内斯特·坎贝尔（Ernest Campbell）讲过一个具有启蒙性的故事：

一位妇女去宠物店买了一只鹦鹉，与她做伴。她把它带回家后，第二天就返回店里说：“那只鹦鹉一个字也没有说过！”

“家里有镜子吗？”店主问：“鹦鹉都喜欢看镜子中的自己。”因此，这位妇女买了一面镜子带回家。

第三天，她又返回到店里，说那只鹦鹉还是没说话。

“拿一架梯子，怎么样？”店主说：“鹦鹉喜欢在梯子上爬来爬去。”因此，这位妇女又买了一架梯子回家。

不出所料，第四天这位妇女又去了店里，同样的情况——鹦鹉仍旧一句话没说。

“鹦鹉有秋千吗？鸟儿都喜欢在秋千上放松。”这位妇女又买了秋千回家。

第五天，她去店里时，说那只鹦鹉已经死了。

“我很抱歉听到这个消息，”店主说：“鹦鹉死前什么都没有说吗？”

“说了，”那位妇女回答道，“它说，‘没有任何东西吃吗？’”

多数领导者就像故事中的那位妇女一样，希望下属提高生产力。当下属无法完成工作时，领导者便会想

当然地提供他们认为下属们应该需要或喜欢的东西。然而，领导者却永远都不会留心下属真正需要的是什么。

当你培养潜在领导者并确认他们每个人需要什么时，要记住以下这些关于提供发展机会的建议：

- 让潜在领导者在其所在领域的成功人士面前显示出自己的潜质。
- 给潜在领导者提供一个安全的环境，让他们勇于承担风险。
- 给潜在领导者安排有经验的导师。
- 给潜在领导者提供他们所需的人力和物力资源。
- 投入时间和资金培训潜在领导者欠缺的方面。

通过提供发展机会来培养潜在领导者的理念，在埃德温·马卡姆（Edwin Markham）的这首诗中已有所归纳：

除了造就人才，

万事都无价值可言。

除非人才规划上有这一条，

否则我们都是盲目的。

如果不能造就人才，

为何将城市建造得如此璀璨。

除非建造者不断成长，

否则所造的世界亦是枉然。

## 卓有远见的领导

领导力中包含的一个重要部分就是铸造愿景。有些领导者因为一心陷入管理事务之中而忘记了铸造愿景，但真正的领导者则能意识到领导者和管理者之间的区别所在。管理者好似维修人员，倾向于依赖体制和控制；而领导者既是创新者又是依靠人才的创造者。当员工开始明白创新型领导者的愿景时，创意理念就会转化为现实。

显著有效的愿景不仅能提供指导纲领，而且还能为企业指明方向——这个方向并不是从企业规则、方针手册或企业机构图中所能找到的。对于一个企业而言，正确的导向诞生于愿景之中。它来源于领导者，并随着领导者的示范而被普遍接受。当员工对它产生共鸣时，它就会转变为现实。

## 成就大事

领导者所做的每一件事几乎都取决于他的愿景。如果他的事业狭隘，那么他和其跟随者做事的结果也会如此。一位深谙此理的法国高级官员在提到温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）时，表述道：“如果你在成就大事，那么就会吸引大人物；如果你做的是琐碎小事，那么吸引的就是小人物。而小人物通常都会引发麻烦。”有效的愿景才对赢家有吸引力。

人们常常限制自己的潜力，害怕冒险。不愿扩展自身能力的人不可能有所成长。正如作家亨利·德拉蒙德（Henry Drummond）所说：“除非一个人承担比他可能做到的还要多的工作，否则将永远无法做到他能力所及的一切。”

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《中层领导力：团队建设篇》【美】约翰·麦克斯维尔 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/408.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

