

Allan R. Cohen、David L. Bradford 著  
陳筱黠 譯

Influence without Authority

# 沒權力 也能有影響力

讓你的上司、同事及合作夥伴  
都聽你的微領導力



如何領導不歸你管的人？  
如何建立有效關係並創造盟友？  
如何影響你的上司、同儕、客戶以及其他合作夥伴？

「想要成為一個成功領導人，  
沒正式權力也能領導的能力，本書提供了最好的方法與技巧。」

譯者：夏藍 (Ram Charan) · 暢銷書《執行力》作者

這些困擾，你是否常常遇到……

- ◎ 你需要跨部門合作，但是那些工作者不跟你配合，你無法發揮你的特色；
- ◎ 你請求同事變更工作的優先順序、關閉不必要的任務，但同事卻不聽你的話；
- ◎ 你有很棒的點子，但是不知道該如何向同事、上司或客戶提出；
- ◎ 你希望擺平難纏的客戶或說服潛在的客戶，但他們卻不聽你的話；
- ◎ 你知道如何讓事情更有效率，但必須與同事、上司或客戶溝通，他們卻喜歡原來的模式……

## 學會Exchange交涉術， 就能影響你的上司、同事及合作夥伴

在工作中如果你並未擁有正式或強大的權力，卻又必須領導不歸你管的人，或是影響你的上司、同儕、客戶及其他合作夥伴，甚至要與人建立有效關係時，怎麼辦？這時你就必須懂得透過「影響力」來取得合作，完成任務。

但是「影響力」從何而來？領導力大師亞倫·柯恩和大衛·布雷福德研究發現：了解、滿足彼此需求的互惠式（Exchange Model）影響模式，最能發揮效用。在這部經典中，兩位大師詳細闡明如何誘使那些掌控關鍵資源、資訊或支援的人與你合作；如何運用影響力進行跨領域合作、帶頭進行重大的變革；如何超越約束性的假設、找出潛在合作夥伴的興趣與需求，並談成對雙方都有利的交易。

無論你的組織地位為何，你往來的客戶與顧客是哪種人，你的成功很大部分取決於能否影響那些你沒有正式控制權的人。《沒權力也能有影響力》提出強而有力且經證明有效的方法，可以幫助你克服人際與部門之間的障礙，將同事與競爭對手都轉化為盟友。

ISBN 978-986-235-218-2 00360



9 789862 352182

FP2169X 定價 \$ 360 HK \$ 120



臉譜

城邦讀書花園

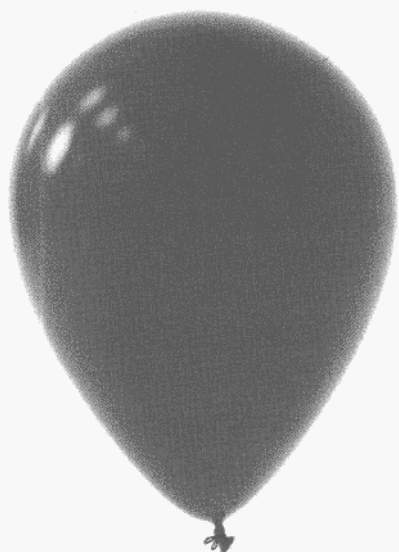
www.cite.com.tw

Allan R. Cohen、David L. Bradford ◎著  
陳筱黠◎譯

Influence without Authority

# 沒權力 也能有影響力

讓你的上司、同事及合作夥伴  
都聽你的微領導力



沒權力  
也能有影響力

Influence without Authority, 2<sup>nd</sup> Edition

Copyright © 2005 by Allan R. Cohen and David L. Bradford

Chinese translation Copyright © 2012 by Faces Publications, a division of Cité Publishing Ltd  
All Rights Reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

企畫叢書 FP2169X

## 沒權力也能有影響力

讓你的上司、同事及合作夥伴都聽你的微領導力

作者 Allan R. Cohen and David L. Bradford

譯者 陳筱黠

編輯總監 劉麗真

主編 陳逸瑛

編輯 賴昱廷

發行人 涂玉雲

出版 臉譜出版

城邦文化事業股份有限公司

台北市民生東路二段141號5樓

電話：886-2-25007696 傳真：886-2-25001952

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市中山區民生東路141號11樓

客服服務專線：02-25007718；25007719

24小時傳真專線：02-25001990；25001991

服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

城邦網址：http://www.cite.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

電話：852-25086231 傳真：852-25789337

E-mail：hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd

41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90578822 傳真：603-90576622

E-mail：cite@cite.com.my

二版一刷 2012年11月

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 978-986-235-218-2

定價：360元

(本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換)

# 目次 • contents

## 第一部 引言

第1章	006
為何需要影響力	

## 第二部 影響模式

第2章	018
影響模式：拿你的東西交換別人想要的東西	
第3章	041
商品與服務：交易的「籌碼」	
第4章	062
了解對方，知道他們要什麼	
第5章	087
了解目標、優先順序與資源，你可以給的比想像的多	
第6章	104
建立有效的關係：尋找與開發合作盟友的技巧	
第7章	129
互惠交易	

### 第三部 影響力的實際運用

第8章	156
影響直屬上司	
第9章	182
影響難搞的下屬	
第10章	201
跨職能合作：領導與影響團隊、任務小組或委員會	
第11章	214
影響組織團隊、部門及事業單位	
第12章	232
影響同僚	
第13章	250
發動或引導重大的變革	
第14章	265
間接影響力	
第15章	274
了解並克服組織的權術運作	
第16章	290
硬碰硬：利誘無效時，逐步採取更強硬的對策	
附錄 網路上的延伸範例	313

第

1

部

## 引言

# 為何需要影響力

在瑞銀集團投資銀行（UBS-IB）裡，我們面對的最大挑戰之一是影響我們無權直接下達命令的人。日益扁平化的組織結構、全球化與跨領域團隊帶來了新的挑戰，加上必須影響作風或觀點相異的人，使得這項任務更為艱鉅。

能夠影響老闆、同事或最高管理階層，經常被視為是影響個人成敗的關鍵因素。我們都知道自己想要達成的目標，卻往往不知該如何下手，甚至不知道必須被影響的關鍵人物是誰。

——瑞銀集團投資銀行管理與監督訓練計畫（MAST）的影響與說服策略課程之原理

這本書是關於影響力——使你的工作得以完成的力量。你必須影響那些在其他部門與事業單位的人，亦即那些你無法命令或控制的人。你必須影響你的主管和其他位階在你之上的人，你當然命令不了也控制不了他們！

但是你並不孤獨：沒有人擁有絕對的權威去達成必須完成的事情，甚至包括影響他們的下屬。從前經理人可以命令下屬做任何必要的事，其實是種錯誤的認知，因為沒有人能擁有足夠的權威，從未，也永遠不會。對此而言，組織生活太複雜了。



然而，擁有足夠的影響力來促使事情發生是有可能的，本書將告訴你怎麼做。

為了完成重要的目標，你將學習如何採取對別人對你，和組織都有利的方式去影響別人。我們以一種你已經知道的方法為基礎，雖然當你陷入困境或是為了達成想要的結果，必須與難纏的個人、團體或組織打交道時，往往看不到締造雙贏的交易的方法。本書教導你避免再做任何會阻礙你施展影響力的事情，以及如何在面對重重困難的情況下做必須要做的事情，以大幅提升你的辦事能力。

當我們在一九八〇年代率先著手撰寫有關影響力的書時，我們必須證明為什麼我們認為影響力對於組織各階層的人是非常重要的。在過去，領導與管理的重點在於如何加強控制、如何給予清楚的指示，並確保員工會遵守服從。但是世界正在改變，而且人們對於橫向管理和向上管理的需求也更大了，此外，光是下達命令已經行不通了。今日，凡在十人以上的組織裡工作的人，都知道透過影響力取得其他人的合作，是當代維持個人工作生命的根本。凡曾經負責協調工作的人都知道影響力的重要性，以及需要別人把工作做好卻請不動他們時有多讓人生氣。數不清有多少人聽到了本書書名：《沒權力也能有影響力》後，馬上就說：「那正是我的生活寫照。」

你的組織生活是否遇到下列的挑戰呢？

- 你負責領導一個跨部門任務小組，你必須督促其他部門投入這項工作，但是他們卻不肯合作。
- 你是一個跨部門任務小組的成員，你在忠於自己的部門和任務小組的新建議之間陷入兩難。
- 你參與一個特殊小組或是工作小組，儘管你哀求需要協助以趕上進度，其他成員還是將所有的工作都留給你。
- 你從事產品開發，需要重要的行銷人員或部門的合作，來測試一項你正在開發的新產品。

- 你從事行銷，卻無法讓區經理或是銷售人員對這個品牌的看法一致。
- 你從事人力資源工作，腦中擁有各種構想可以增進經理人開發員工潛能的技巧，但是他們以太忙為由，不願意參與你的計畫。
- 你有一個很棒的點子，但是你的職位較低，而且需要管理階層同意才能進行。就算你知道該和誰談，但是他們並不了解你的問題，而且也不見得會聽你講。
- 你知道如何讓公司更有效率地應付客戶或供應商，但必須改變其他部門做事的方法，然而他們喜歡原有的方法。
- 你經常必須要求同事變更他們的優先順序、關心你的請求，甚至必須犧牲他們部分的資源，或是冒險用掉他們在組織裡，其他人對他們的信任。
- 如果你可以想出辦法讓愛掌控的老闆不來干擾你，工作可能會更有效率。
- 你無法得到老闆的關愛，因為她總是有開不完的會及應付「層出不窮的危機」。
- 你需要老闆的支持和「護航」，讓你可以應付棘手的客戶。
- 你有一名能幹的下屬，你建議他如何應付難搞的同事，但他不聽；結果，他的效率大打折扣。

誠如這些例子（以及無數類似例子）所示，組織的世界正變得越來越複雜（參見表 1.1 以了解造成影響力需求提高的外力因素）。很少有人可以獨立完成任何一項重大任務，如同田納西·威廉斯（Tennessee Williams）的劇作所言，我們都「依賴陌生人（與同僚）的仁慈」（dependent on the kindness of strangers）\*。這需要三方面的

\* 田納西·威廉斯是美國當代知名劇作家，這句對白出自他的經典作品《慾望街車》（*A Streetcar Named Desire*）。

表 1.1 提高影響力需求的外在力量

- 技術革新的加快及產品週期的縮短。
- 競爭加劇（包括國際性的競爭）。
- 複雜的問題需要更聰明的員工、更多專家的投入和更多整合的需求，因而使要求卓越表現變得更困難。
- 對資訊的需求增加，而且透過資訊科技可以取得更多的資訊。
- 由於縮編和削減成本，組織變得更精實，因此更需要善用所有的人力。
- 品質與服務更受重視，因此「得過且過」已經行不通。
- 由於技術革新與組織縮編導致中級主管減少。
- 傳統的階層式組織變少，扁平式組織變多，後者包括以產品為基礎、橫跨不同地理區域、以顧客為主、矩陣式、虛擬的網絡式組織。

影響力。除了死亡與稅賦之外，在組織生活裡每個人都有一個頂頭上司。在一個扁平化的組織裡，這個頂頭上司可能是一個疏遠又親切的資源；而在階層式組織中，他可能是緊迫盯人的；但就是沒有人可以豁免。即便是執行長，也有他們必須要影響的董事會和金主，更不要提創造或販售公司產品所需的金融市場、媒體和其他組織。

同樣地，在組織裡幾乎人人都要與同事打交道，很少有一個人能完全獨立作業的工作，多數工作有賴於不同部門的同事一起完成，而且這些工作對他們來說也一樣重要。

最後，某些人還負有管理職，這些經理人理應利用他們下屬的才能，監督他們完成分派到的工作。

因此，那些只埋頭做自己份內工作的人將慢慢絕跡。不管你做什麼工作，只要是重要的工作，就應該與同事一起合作，在過程中，你既會影響別人，也會被別人影響，所以你必須知道如何推銷重要的計畫、說服同事提供必要的資源、與同事以及他們的主管創造令人滿意的工作關係、堅持要求你的上司對他看來可能不重要的問題作回應，並轉而就同事對你提出的請求給予周詳的回應。今天向你要求某些東西的人，可能正是下週你將需要的那個人。

由於有這麼多必要的相互依存關係，施展影響力變成一種對技能的考驗（表 1.1）。卑躬屈膝地懇求同事很少是非常有效的選擇，試圖憑藉匹夫之勇與躁進來強渡關山，也可能要付出不少代價。與至關重要的同事或上司對立是一種危險的策略，最後反而很可能成為你的麻煩。

如果你已經知道如何取得必要的合作，去做就是了。萬一你已經陷入困境，或是感到沮喪，抑或是想要確認與某人打交道的最好方式，那麼本書有一個放諸四海皆準的模式，可以有效運用在任何組織、個人或團體，以及各方面。

我們要教導給你的東西係以幾項核心前提為基礎。這些前提既不新奇也不讓人覺得陌生，雖然我們看過許多人，在碰到麻煩時太容易放棄或是拒絕他們所知道的一些東西：

- 影響力與交易有關，也就是以對方重視的東西換取你想要的。
- 關係很重要；你擁有越多良好的關係，找到對的人進行交易的可能性就越大，獲得一些善意幫助，讓交易進行的可能性也就越大。
- 要在職場上發揮影響力，你必須知道自己在做什麼、有適當的計畫、有能力處理手中的任務——但具備這些往往還不夠，它只是入門的代價。
- 為了組織的最高利益，你必須具有影響力。若從短期著眼，你不一定非得如此做，但是真心關心組織的目標會使你成為更可靠、更值得信任，別人不會認為你只是為了自己的利益而參與其中，並防止那些已受你影響的人詆毀你或尋求報復。
- 不幸的是，你難以施展影響力的原因還是在於你自己。有時候你只是不知道要做什麼，這很容易解決。但在某些關鍵時刻，我們盡做一些使我們無法發揮最大效力的事情。雖然有時候是因為對方的確很難纏，但是更多時候，是因為你正在做或是做

不到的某件事。

- 幾乎每個人都具備可以發揮遠超乎自我預期的更大影響力。

## 為何需要影響模式？

你對於影響力的認識已經遠超過你自己的理解。有些時候，你可以直接要求你想要的東西，對方如果認為可行，就會回應你的請求，有時候你必須更努力些，設法得到你想要的。你可能沒有在想這件事，只是你出於本能地了解，某人在幫你的同時，也在期待你遲早會以某種合理的方式報答他們。這種「禮尚往來」(give and take)的行為——正式的說法是交易(exchange)——是所有人類互動的核心，也是讓組織得以運作的潤滑劑。

禮尚往來的概念在許多方面既簡單又直接，但是交易的過程卻要來得較為複雜。當你與人已經擁有一個良好的關係時，就不需要刻意調查分析、仔細規畫作法，或是小心行事。就像多年之後發現自己不自覺地常常「老生常談」的人一樣，你可能已經本能地做了許多我們在這裡所說的方法，特別是當事情進展順利的時候。

記住，影響模式（包括詳細調查分析對方的興趣、評估你所掌握的籌碼、注重關係）在下列情況絕對是必要的：

- 已知對方將會抗拒。
- 你不認識對方，而且你要求的東西可能會讓他們付出很大的代價。
- 你的關係不佳（或者你是某個團隊的成員，而該團隊與對方所屬團隊的關係不好）。
- 你所要求的東西對付出的一方而言可能是一大負擔。
- 你可能不會有另一次機會。

但是在你面臨這些狀況的時候，你天生對「禮尚往來」的認知總

是讓你動彈不得。儘管你對於自己正試圖達成的目標充滿熱情，但是你越努力，遭遇的阻力就越大。

我們將會告訴你如何擺脫這種令人發狂的處境，如何退一步思考，並想出可行的辦法。

## 影響力的阻礙

為何當你的天生本能與知識想不通事情的運作方式時，要取得影響力是如此困難呢？（參見表1.2的摘要）

表 1.2 影響力的阻礙

外 在	內 在
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 權力差距太大</li> <li>• 不同的目標與目的，及優先順序</li> <li>• 不相容的表現評量標準與報酬</li> <li>• 對抗、競爭、嫉妒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 缺乏如何施展影響力的知識</li> <li>• 盲目的態度</li> <li>• 害怕對方的反應</li> <li>• 未能將焦點集中在自己的需求及他人的利益上</li> </ul>

一些阻礙你發揮影響力的外部因素，例如：

- 你與自己想要影響的人或團體之間的權力差距太大。只要提到影響力，重點在於假設你能否影響正式權力（讓你有權下達命令的地位）不比你低的人。本書教導你找到方法來增加自己的資源，但是有時候權力差距太大會讓你拿不出對策。
- 你想要影響的人的目標與目的有別於你，導致彼此的優先順序不同，讓你無法找到共同點。因為在組織裡扮演角色的不同，有些人不會關心你想要完成的事情，因為他們有不同的期許，甚至他們的個人目標根本就與你的大相逕庭。
- 你想要影響的人有不相容的評量標準與報酬。同樣地，由於組

織角色的關係，評量機制不容許他們恣意而行，因此他們無法回應你想要的。

- 你想要影響的人是你的競爭對手或是有競爭壓力，不希望你成功。如果他們認為你的成功會干擾到他們的成功，即便他們知道這麼做對公司有利，你還是可能無法得到幫助。此外，他們個人可能對你或是你的部門具有強烈敵意，以至於蒙蔽了他們的判斷。

這些是為何你很難取得完成工作所需協助的客觀理由。有時候無論你再怎麼懂得影響技巧，都無法克服這些障礙。但是我們發現，更多時候這些障礙的發生在於影響者本身的內在因素。你可能缺乏應對的知識與技巧，不知道如何改變這個拒絕合作的人，或是你可能沒有必需的態度與勇氣。

這些內在障礙包括：

- 當出現客觀性的問題時，缺乏如何施展影響力的知識。某些影響行為會引起本能反應，因此許多人在看到其他人或團體沒有產生回應時，就會變得束手無策。他們不認為影響力是一種交易行為，也不了解將某種重要的東西（而非他們本身所重視的東西）傳達給他人有多重要。他們只強調自己想要的東西有多好，而忘了必須訴諸對方所在乎的東西。
- 你的態度讓你看不見對自己有益的重要客觀資訊。你認為自己不該試圖去影響別人；他們只要認清事實並讓步就好嗎？另外一種有礙的態度是，凡沒有馬上同意你請求的人，你很快視他們為無物，認定他們有所不足。我們將會針對這個常見的阻礙，以及如何克服，進行許多討論。還有一項阻礙是知道什麼可以打動他人，但是你受不了想要它的人，所以就打退堂鼓或是變得懷有敵意。
- 害怕對方以及他們可能出現的反應。很多時候，人們為了擁有

影響力，必須說一些可能會使對方生氣或是想要報復的事情。出於恐懼，通常未經證實（且往往沒有理由），他們就認定自己無法繼續下去。光是想到強迫別人可能會使對方不喜歡你，就可能讓某些人感到氣餒。

- 無法聚焦在自己的需求和對方如何從中得利。有時候，想要影響別人的人不是很清楚自己確切的目標為何，以及他們必須影響誰來完成自己的目標，因此搞錯重點，卡在次要且往往僅具象徵性的問題上。

## 克服阻礙：利用影響模式來指引方向

你可以克服這些不同類型的阻礙嗎？我們將幫助你退一步思考，並善用一些新的指導原則。這項挑戰將協助你克服自己的感受與反應，以做出更好的需求判斷，並學習克服阻礙你的恐懼與誤解。在下一章，將會介紹我們自創的柯恩-布雷福德（Cohen-Bradford）模式，並從那裡開始你的學習之旅。

這個模式始於這項觀察：影響力無非就是給被你影響的人一些有價值的東西（或避開某些討厭的事情），以回報他們願意給予你所要求的協助。這種交易（無論是正式或非正式）可以經由有系統地檢視，讓你更能找出對方想要什麼、釐清你自己又想要什麼，及至確認你必須提供對方什麼，並建立一個相互影響的關係來創造雙贏的交易。入門的代價是做好工作。這是最基本的，因為它創造了你是值得信任的執行者，但那常常是不夠的，你還必須擁有廣泛的良好關係（通常是遠在你利用它們之前就建立的關係），以及足夠的自我認知，來避免許多可能讓你無法發揮有效影響力的自我陷阱。

這聽起來可能過於算計——的確是，但它是關於如何把工作做好的謹慎規畫，不是為了個人的利益盤算。如果人們認為你只在乎自己的升遷或成功，他們會小心提防、抗拒，或是私下進行報復。久而久



之，組織內的影響力將歸於真誠之人——那些真心關心別人福祉的人，那些建立許多關係並經常進行對彼此有利交易的人。詭計多端、工於心計、追逐私利的行為可能收一時之效，但最終不是為自己創造敵人，就是欠缺助人之心，使你喪失了影響力。當你的行為可能換來別人的報復行動，這種報復行動可能令人感到難受。如果你所處的組織已經發展出一味鼓勵追逐私利的負面文化，這樣的組織終將衰敗。

## 本書的架構

在此先說明我們的作法。本章已經介紹了對影響力的需求，以及學習一個更系統化的方式，思考如何取得影響力的好處；第二章將詳細說明影響模式的精髓；第三章到第七章則會更深入詳細地探討這個模式的每個階段。接著在一連串實際應用的章節裡，我們利用影響模式常見的狀況，闡述你如何可以得到所需的事物以完成工作。你可以針對自己目前的情況挑選章節閱讀，當你進入其他或更為複雜的情境時，再回過頭來看。

除此之外，我們在自己的網站上提供七個克服許多障礙以取得影響力的案例（<http://www.influencewithoutauthority.com>）（參見附錄A的詳細範例，以及我們從這些範例得到的教訓）。

我們將告訴你，非裔美國人內蒂·希布魯克斯（Nettie Seabrooks）在通用汽車（General Motors）漫長職業生涯的期間，如何在一九六〇年代從圖書館員做起，一步步取得權力。

你可以讀到華倫·彼得斯（Warren Peters）的故事，這名經理人自認按規矩辦事，卻因為一名更資深的經理人刁難他想要延攬的人事案，雙方一度發生爭執，但是後來獲得解決。

或者，不妨細看一間財星百大消費商品公司的基層市場分析人員安·奧斯汀（Anne Austin）的故事，看她如何想辦法讓別人接受她的產品構想，得以成功跨越向來難以突破的行銷部門障礙，成為產品經