

Mc
Graw
Hill
Education

HZ BOOKS
华章经管



关键 影响力

如何调动团队力量

(原书第2版)

约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny)

科里·帕特森 (Kerry Patterson)

[美] 戴维·马克斯菲尔德 (David Maxfield) 著

罗恩·麦克米兰 (Ron McMillan)

艾尔·史威茨勒 (Al Switzler)

毕崇毅 译 闪燕 审校

INFLUENCER

The New Science of
Leading Change, 2nd Edition

找到一个支点，你可以撬动任何人

《纽约时报》畅销书

《哈佛商业评论》《观察家报》一致好评

管理学大师 史蒂芬·柯维

诺贝尔和平奖得主 穆罕默德·尤努斯

清华大学教授 吴维库

联袂
推荐



机械工业出版社
China Machine Press

关键 影响力

如何调动团队力量

(原书第2版)

约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny)
科里·帕特森 (Kerry Patterson)
[美] 戴维·马克斯菲尔德 (David Maxfield) 著
罗恩·麦克米兰 (Ron McMillan)
艾尔·史威茨勒 (Al Switzler)

毕崇毅 译 闪燕 审校



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

关键影响力：如何调动团队力量 (原书第 2 版) / (美) 约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny) 等著；毕崇毅译. —北京：机械工业出版社，2017.4

书名原文：Influencer: The New Science of Leading Change

ISBN 978-7-111-56549-9

I. 关… II. ①约… ②毕… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 057830 号

本书版权登记号：图字：01-2013-4819

Joseph Grenny, Kerry Patterson, David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler. Influencer: The New Science of Leading Change, 2nd Edition.

ISBN 978-0-07-180886-6

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2017 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

关键影响力：如何调动团队力量 (原书第 2 版)

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：王 琦

责任校对：殷 虹

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm × 230mm 1/16

印 张：15.5

书 号：ISBN 978-7-111-56549-9

定 价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

仅以此书献给世界各地的影响者

这些坚定的领导者不但指导人们如何做出改变，
而且为我们每一个人带来了希望和动力。

为了让这个世界变得更加美好，
他们不断地增强自己的影响力。

成为驾驭变革的影响者

变，而且要快变

近一两年，由于商业环境的变化和商业模式的革新，中国各行业（尤其是传统行业）企业家的生存神经被深深地触动了。于是，用互联网思维卖手机的雷军与传统白电企业格力的董明珠设下赌局；千亿规模的万科开始尝试用互联网思维卖房；俞敏洪喊出“宁可死在改革的路上，也不死在成功的基因里”的口号。

各家企业开始意识到自己不仅要变，而且要快变，也就是快速推动变革，才能适应商业环境的变化。但同时从人性方面来讲，人们会本能地抵制变革，因为变革意味着风险。因此，可想而知，在企业中推动变革，尤其是快速变革的难度有多大。

想要推动变革落地，企业需要影响的是内部的每一个人，而不是一两个人。因此，几乎所有的企业都会面临一个非常现实的问题：“怎样才能尽快地推动变革落地，取得实质性的效果？”

本书会给大家全面的答案，帮助大家成为驾驭变革的影响者。在此，我把自己对本书一些关键点的理解分享给大家。

变革要落实到员工的行为改变上

想要让企业的变革有实质性的进展，能够真正落地，我们必须关注员工的行为改变。只有落实到员工的行为改变上，变革才算是落地了。美国著名的变革管理大师约翰·科特指出：“在进行大规模变革的时候，企业面临的最核心的问题绝对不是战略、结构、文化或系统。问题的核心在于如何改变组织当中人们的行为。”

举个简单的例子，我们在企业内部推动“勤俭节约”的新风尚，那怎么才算把这个改变落地了呢？一定是这种“勤俭节约”通过员工的行为改变体现出来。例如，原来员工都是用单面纸打印资料，现在改变了行为，变成双面打印；原来员工经常忘了在开完会后关闭投影仪和灯，现在很自觉地关掉它们。这样才算是把“勤俭节约”真正落地实现了。

因此，当我们要推动变革时，想要让变革能够实质性推进，就要考虑如何把变革落实到大家的行为改变上。

通过关键行为巧妙撬动变革

在推进变革时，我们应该聚焦于找出那些对于变革的推进有重大积极影响的关键行为，而不要期望改变人们的很多行为。为什么我们不应该期望改变人们的很多行为呢？因为变革本身会给人们带来一种不确定感，再要求人们改变很多行为，会让其更加无所适从。如果要求人们改变很多行为，那么很有可能

需要员工在能力上有全面的改善。这就需要组织提供很多的培训，对于企业来说是巨大的负担。没有这些培训，人们改变行为就很困难，所以从一开始员工就会感到巨大的压力，产生挫败感，就更不会积极地参与变革了。

就拿某大型航空公司改善乘客满意度的项目为例。因为空乘是与乘客直接接触的服务一线，所以为了改善乘客满意度，公司高层对空乘提出了为乘客提供各种服务的要求，要求空乘在多个方面做出行为改变。结果实行了一段时间后，引得大家怨声载道，服务水平没有提高反而下降了。公司通过调查才发现，由于对空乘提出了太多的服务要求，同时遇到了飞行旺季，空乘根本没有时间参加相关的培训，而且太多的要求让空乘根本无所适从、轻重不分，进而导致了服务水平的下降。所以，作为变革的推动者，我们不能太过理想化，希望员工改变很多行为，而是应该聚焦于对推动变革有积极影响的少数关键行为。

什么是关键行为呢？就是那些能对变革产生“事半功倍”效果的行为，符合大家都知道的“二八定律”。在我们的变革中，往往有少数的关键行为，只要员工能做到，就会对推进变革产生巨大的影响。推进关键行为改变的好处在于，少数的关键行为不但能让员工将精力聚焦，不会无所适从，同时能降低能力提升的难度，也不会让企业摊大饼式地投入资源却不见效果。例如，医院降低病人间交叉感染的一项关键行为就是每查完一间病房后，查房的医生都要洗手，然后再去查下一间病房。如果能将洗手这项关键行为落地，就能大大降低病人的交叉感染。

再举一个企业的例子，我曾参与国内某大型家电企业的员工敬业度提升项目。通过调查和研究发现，想要提升员工的敬业度，作为员工的直接上司需要做一项关键行为，就是及时对员工的工作给予反馈和辅导。如果能帮助员工的直接上司及时对员工进行反馈和辅导，就能大大地提升员工的敬业度。

所以，当我们想推动变革时，首先要识别和聚焦于对变革的推进有重大积极影响的关键行为。

全面分析对变革造成阻碍的原因

当我们识别出关键行为之后，我们要做的工作就是分析为什么这些人不去做这些关键行为。为了让大家更好地理解，我们利用医院中医生洗手的关键行为来分析。每次查完一间病房后，医生要洗手，这项关键行为是多么简单，但是在很多医院却得不到落实，这大大出乎院方的意料。当我问你为什么这些医生不洗手时，你第一个想到的原因是什么？你第一个想到的原因很可能是这些医生太懒、不负责任。如果你这么想，你就落入了“基本归因错误”的陷阱。基本归因错误是心理学很有名的一个现象，就是我们往往会将一件事情失败的原因归结为是当事人的态度或品质的不当，进而导致了事情的失败。但实际的原因可能要比你归结的原因复杂得多。人们为什么不做关键行为，可能会受到六个方面的影响。心理学家通过研究发现，人们做不做某项行为，是由“动力”（愿意不愿意）和“能力”（能不能做到）两个方面决定的。“动力”和“能力”又受到“个人”（就是当事人自己）、“社会”（和当事人相关的其他人）和“系统”（非人的因素）的影响，于是就有了这个六大方面的矩阵。也就是说，我们的变革推进不下去是因为受到以下六大方面的阻力。

第一，个人动力方面的阻力。个人动力主要是指当事人的意愿。人从本能上是排斥变革的，因为变革意味着风险和犯错，会付出代价。所以我们提出一项变革时，往往就面临着个人动力方面的阻力。

第二，个人能力方面的阻力。个人能力主要是指当事人有没有能力做出改变。我们提出变革，尤其是提出要人们改变行为时，往往需要人们去学习新的

技能。有的时候这些技能比较复杂、难度高，人们在能力方面就会遇到阻力，他们需要花时间去掌握新技能。

第三，社会动力方面的阻力。社会动力主要是指跟当事人相关的其他人对当事人的意愿进行影响。我们大家肯定都有这样的体验，对于某项政策，从你个人来说可能是可以接受的，但是当周围很多人反对，尤其是一些权力、影响力比你大的人也反对时，你也就不会站出来支持某项政策了。也就是说，你的个人动力被他人影响了，你也会随大流，不敢做一只“出头鸟”了。

第四，社会能力方面的阻力。社会能力主要是指跟当事人相关的其他人帮助不帮助当事人实现改变。企业中的很多工作都是需要协作完成的，所以很多时候没有别人的帮助，你无法完全凭自己的能力完成工作。比如，你需要一些很关键的数据，但是这些数据要从一个很复杂的软件系统中生成，需要操作软件的同事帮忙才能完成。但是这个部门的同事根本不愿意帮你生成数据，导致你无法完成工作。

第五，系统动力方面的阻力。系统动力主要是指非人的因素对于当事人意愿的影响，主要表现为激励手段、绩效考核等。比如，企业开始倡导跨部门的积极协作，但是在 KPI 和绩效考核中却只设定每个部门独立的指标，而且这些指标都是需要付出很大的努力才能实现的。可能人们也想合作，但是自己部门的指标已经把大家搞得筋疲力尽了，谁还有精力去帮别的部门呢？

第六，系统能力方面的阻力。系统能力主要是指外在环境对于当事人实现改变能力的影响。比如，某企业需要两个部门之间非常紧密的合作，却安排两个部门分别在两个城市办公，双方只能通过电话和电子邮件来沟通，效率往往非常低。

所以，我们需要全面地分析人们不能改变的原因，才能制定出更加有效和有针对性的策略来对症下药地推进变革。如果我们只是将原因归结为个人动力

方面的问题，就很有可能无法对症下药，忽略了其他原因。结果就是我们花了很大的精力却收效甚微，导致变革失败。

综合制定推进变革落地的策略

当我们从六大方面全面地分析出变革的阻力时，我们就可以更加有针对性地制定出相关的策略了。

第一，个人动力方面。制定针对个人动力策略的关键在于，我们需要激发人们对于变革的认同，激发大家内心的动力。如何才能激发大家的动力呢？一定要想办法把变革的原因与大家认为最有价值的事情联系起来。

第二，个人能力方面。制定针对个人能力策略的关键在于，提供针对性的培训和训练。我们需要为大家提供针对关键行为的培训，帮助大家具备实现行为改变的能力。

第三，社会动力方面。制定针对社会动力策略的关键在于，借助他人的影响力来激发员工的动力。我们需要找到那些有影响力的意见领袖，帮助我们激发大家的动力。

第四，社会能力方面。制定针对社会能力策略的关键在于，找到那些能给大家提供能力支持的专家。这些专家也许不擅长激发大家的动力，但是必须是在专业领域能够给大家提供帮助的人。

第五，系统动力方面。制定针对系统动力策略的关键在于，要将激励与关键行为关联。我们需要制定激励关键行为的激励制度，这样才能让指挥棒指向正确的方向。

第六，系统能力方面。制定针对系统能力策略的关键在于，利用好环境因素，优化流程并提供有利的工具，就像中国的古训“工欲善其事，必先利其器”

一样。

全球著名的变革咨询公司 VitalSmarts 公司经过调查发现，如果我们可以采用四种或四种以上的策略，我们往往会将效果提升十倍，让变革取得更大的成功。所以，我们需要从六大方面综合去制定策略，帮助我们提升变革的成功率。

作为“影响者”课程（《关键影响力》配套课程）的讲师，我们已经帮助国内的很多企业利用影响者的理念和方法有效地推动了变革。例如，帮助某大型医疗设备企业推动其售后部门做服务营销转型，帮助某大型制造企业推动产品质量的进一步提升，帮助某大型 IT 企业进行文化变革等。作为这一方法的见证者，我特别希望这套方法能够被更多的中国企业采用，使其成为驾驭变革的影响者，从而在快速变革的过程中，抓住机遇，获得更大的发展。

王明伟 “影响者”（《关键影响力》）课程资深讲师

著有《积极达成：处理好情绪再处理问题》

在我们多年的研究、教学、实验和学习过程中有很多人提供过热心的帮助，对此我们深表感谢。

首先要感谢的是家人对我们的深刻影响，感谢你们用爱和支持改变了我们，启发了我们，激励了我们。无论我们在外忙碌，还是在家中终日写作，是你们的付出和耐心造就了我们的成功。

其次要感谢的是 VitalSmarts 公司的同事、伙伴和团队成员，感谢你们提供的各种形式的帮助，如参与项目，服务顾客，实施培训以及用关爱、忠诚和能力彼此支持。我们要向每个人表示感谢，但在这里只能列出个别代表，我们要特别感谢的是 James Allred、Terry Brown、Mike Carter、Jeff Gibbs、Jeff Johnson、Lance Garvin、Justin Hale、Emily Hoffman、Todd King、Brittney Maxfield、Mary McChesney、John Minert、David Nelson、Stacy Nelson、Rich Rusick、Andy Shimberg、Joanne Staheli、Yan Wang、Steve Willis、Mike Wilson、Paul Yoachum 和 Rob Youngberg。

接下来要感谢的是 Bob Foote、Chase McMillan 和 Mindy Waite，感谢你们出色的编辑工作、对细节的高度关注以及提供的深刻见解。

此外，我们还要感谢来自世界各地的朋友和合作伙伴，感谢你们把书中的

内容转化成引导变革的实际行动，与你们合作总是能带给我们新的启发。

感谢以下来自美国的成功影响者：Doug Finton、Ilayne Geller、Tamara Kerr、Jim Mahan、Jim Munoa、Kurt Southam、Larry Peters、Margie Mauldin、Mike Quinlan、Murray Low、Neil Staker、Paul McMurray、Richard Lee、Shirley Poertner 和 Simon Lia。

最后，我们要感谢来自世界各地的合作伙伴和朋友：澳大利亚的 Geoff Flemming 和 Grant Donovan、巴西的 Josmar Arrais、中国的 Jenny Xu、埃及的 Hisham El Bakry、法国的 Cathia Birac 和 Dagmar Doring、印度的 Yogesh Sood、印度尼西亚的 Nugroho Supangat、意大利的 Giovanni Verrecchia、马来西亚的 V. Sitham、荷兰的 Sander van Eijnsbergen 和 Willeke Kremer、波兰的 Marek Choim、新加坡的 James Chan、南非的 Helene Vermaak 和 Jay Owens、韩国的 Ken Gimm、瑞士的 Arturo Nicora、泰国的 TP Lim、英国的 Grahame Robb 和 Richard Pound。

推荐序 成为驾驭变革的影响者
致谢

| 第一部分 |

领导变革的新科学

第 1 章 领导力即影响力 2

领导力的实现需要改变人们的行为，影响者即那些懂得如何创造快速、深刻和可持续性行为改变的管理者。

第 2 章 实现影响力的三个核心要素 9

影响者在三个方面做得比常人好：他们更清楚要实现的目标以及如何进行衡量；他们聚焦在少数可实现结果的关键行为上；他们利用六种影响力来源激励和保证关键行为的实现，进而促成变革。

第 3 章 发现关键行为 26

并非所有时刻都同等重要。影响者注重的是帮助人们在关键时刻改变那些少数具有高杠杆作用的关键行为。

| 第二部分 |

利用六种影响力来源

- 第 4 章 **帮助人们喜欢讨厌的事物：个人动力** 55
利用直接经验和间接故事提示因果地图，影响者可以帮助人们改变对关键行为的看法。
- 第 5 章 **帮助人们做到无法做到之事：个人能力** 81
实现新的行为需要具备新的技巧，开发个人能力可以帮助人们学习掌握行为技巧和情绪。
- 第 6 章 **提供鼓励：社会动力** 104
利用管理者和意见领袖鼓励关键行为的方式管理社会影响力。
- 第 7 章 **提供支持：社会能力** 133
在关键时刻改变行为方式时，人们不仅需要鼓励，通常还需要帮助。
- 第 8 章 **经济刺激：系统动力** 157
审慎明智地奖励成功表现，不要轻易地做出处罚。注意激励手段是个人动力和社会动力之后的第三种选择。

第9章 **环境刺激：系统能力** 179

改变人们身边的环境，鼓励良好行为，抵制不良行为。

第10章 **成为影响者** 208

影响力不是偶然出现的，需要经过认真分析和耐心尝试，然后在三个核心要素下成功塑造。

作者简介 218

VitalSmarts 公司简介 220

参考文献 221