

拿出你的影響力

Influencer
The Power to Change Anything

促動改變的 6 種力量

作者_ 凱利·派特森 (Kerry Patterson) / 朗恩·麥米倫 (Ron McMillan)
艾爾·史威勒 (Al Switzler)

譯者_ 羅若蘋

《紐約時報》、亞馬遜網路書店暢銷書排行
《關鍵對立》、《關鍵對話》作者群最新力作

強力推薦

卓睿企管顧問董事長 葉微微 / 卡內基訓練®負責人 黑幼龍 / 王品集團董事長 戴勝益 /

《與成功有約》作者 史蒂芬·柯維 / 諾貝爾和平獎得主 尤努斯



拿出你的影響力

促動改變的6種力量

Influencer :

the Power to Change Anything



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

拿出你的影響力：促動改變的6種力量

- 原 著 凱利·派特森 (Kerry Patterson) 等
譯 者 羅若蘋
特約編輯 章芃
企劃編輯 宋勝祐
行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如 杜佳儒
出版經理 張景怡
出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址 台北市100中正區博愛路53號7樓
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 Email:tw_edu_service@mcgraw-hill.com
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師
劃撥帳號 17696619
戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com
製 版 廠 信可印刷有限公司 2221-5259
電腦排版 橘林文字工作室 0925-691858
出版日期 2008年2月 (初版一刷)
定 價 350元

原著書名 Influencer: the Power to Change Anything

Copyright © 2008 by VitalSmarts, LLC.

Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc. Taiwan Branch

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-007-148499-2)

ISBN : 978-986-157-502-5

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022

目次

推薦序 影響力是可以學習與培養的！ 3

自序 影響力大師請出列 7

第一部 促動改變的力量：尋找改變的智慧

1 你是有影響力的人 23

見過詹姆士 一些了不起的例子
與最優秀的學者一起研究 對你的意義

2 找出關鍵的行為 35

國王的生日禮物 找出行為 找出關鍵行為
研究「最好的」 見過萊德博士，找出成功行為
研究正向偏差 找出復原行為 測試你的成果
在家試試這個

3 促動你改變心智的方法 61

向恐懼症患者學習 其實蛇是我們的朋友！
我們從中學到什麼？ 創造深刻見解的替代經驗
利用故事以改變看法 讓故事替你代勞
見過喬西·金 改變全世界的想法

第二部 讓改變自然而然的發生：掌握六個影響因子

- 4 讓令人厭惡的變令人愉悅：個人的動機 101
星期二的午後 把痛苦變成快樂
創造新的體驗 創造新的動機
- 5 超越你的極限：個人的能力 131
這裡是每個人的希望 堅強的意志取決於技巧
傑出的表現取決於練習 熟練複雜的技巧
建立情緒上的技巧 啟動我們的大腦
- 6 利用同儕壓力：社會的激勵 161
社會支持的力量 一個人的影響力
能發揮影響力的兩種人 尋求社會的支持 每個人的影響力
- 7 發現群眾的力量：社會的能力 193
諾貝爾獎得主的經驗 擷取社會資本的力量
投資社會資本的時機和方法
- 8 規劃獎勵與要求責任感：機構的動機 221
外在獎勵排第三 善用獎勵
處罰和不處罰會傳遞不同的訊息，要有智慧的選擇
- 9 改變環境：機構的能力 247
魚最後發現了水 學會留意環境的影響 讓無形的無所遁形
注意資訊流 空間：最後的防線 讓它變容易 讓它不可或缺
- 10 成為一個有影響力的人 283
找出關鍵行為 增加影響因子 給處方之前先診斷
增加更多影響因子 讓改變必然發生 策略整合
讓改變自然而然的發生 你有改變任何事物的能力



拿出你的影響力

促動改變的6種力量

Influencer :

the Power to Change Anything



Education Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

影響力是可以學習與培養的

葉微微

可能有不少人跟我一樣沒有真正的領略「生命中大部分的成功與失敗是取決於發揮影響力的能力」，也因此沒有意識到影響力是一門學問，必須透過學習來建立。

幸運的是，本書作者及其研究團隊花了不少的時間，透過探索、顧問諮詢的臨床實驗、整合各種心理或人性有關議題的探討及研發論證，挖掘成功及失敗案例及其成敗的原因，來檢驗此書提供的方法及其可行性，讓影響力成為一門可以學習、實踐而建立的能力，真是太棒了！

這是一本實用的書，對工作上有需要發揮影響力的人士有實質參考及應用的價值與助益。比如：國家領導人、政界人士、立法委員、醫界、各領域的企業經營階層或領導者、顧問人士、專案領導，以及有心改善環境者或想在自己的領域成就一番作為，抑或發揮全面性影響力者，均適合閱讀這本書。

因此，當筆者看完此書的第一個念頭是：「太棒了！影響力是可以學習與培養的！」如果用對了方法！

書中的成功案例讓人省思，若台灣有更多精英看到此書，然後大家同心協力，台灣肯定能更上層樓。

解決問題的曙光

本書的另一個重要特色，是提供了許多各種不同專業或領域的案例，有政府機關的、有警界的、有醫療的、有關係全球議題的、有企業經營的等等，而書中建議的方法或策略都是由這些案例的成功或轉敗為勝的過程總結出來的，加上案例的精鍊與完整的說明，使得轉換應用是容易的，也因此強化了此書的說服力與接受力。

就像筆者在書中看見YMCA減少美國在游泳池溺斃的人數，由每年三千人減少到每年一千人，且數字還在持續減少中的案例時，心中在想，這案例若適用於台灣的泳池管理，不知可以減少多少枉死的生命？

讀到希爾伯特博士（Mimi Silbert）的迪南希街基金會（Delancey Street Foundation）感化了大部分曾是幫派分子、罪犯或吸毒者的員工，有90%以上的人不僅不再吸毒或犯罪，他們還攻讀學位，成為專業人士，協助希爾伯特博士進行更生人矯正治療，透過多達數十種不同的業務，在過去三十年，改變了一萬四千人的生命的案例時，心中在想，如果我們將此模式應用在台灣，會不會讓幫派分子銳減？老百姓的生命可以更有保障與安全？家庭可以更健全的發展？

看到史丹佛大學的班杜拉博士（Albert Bandura）研究的暴力心理案例，得到的結論是：要改變人的行為前，要先改變這

個人的思維時，台灣的家暴可以借鏡此案例而改善嗎？由關係學家馬克曼（Howard Markman）的研究協助可能離婚的夫婦降低了30%，此案例會有助於減少台灣的離婚率或帶著子女自殺的比率嗎？

再者，我們可以運用書中教我們的「創造深刻見解的替代經驗」來改變現在檯面上的政客，讓他們不再將所有的國家資源耗在逆向濫用的事務上，轉為努力解決台灣目前最重要的民生及經濟問題上，進而造就能引領台灣脫困的政治家或專業經理人嗎？讓台灣能恢復過去的榮譽與獲致全世界的敬重嗎？像以上好多好多有關台灣現況的疑問，都因此書的案例而看見了可能解決問題的曙光，如果有志之士能整合成一股「正面影響」的力量。

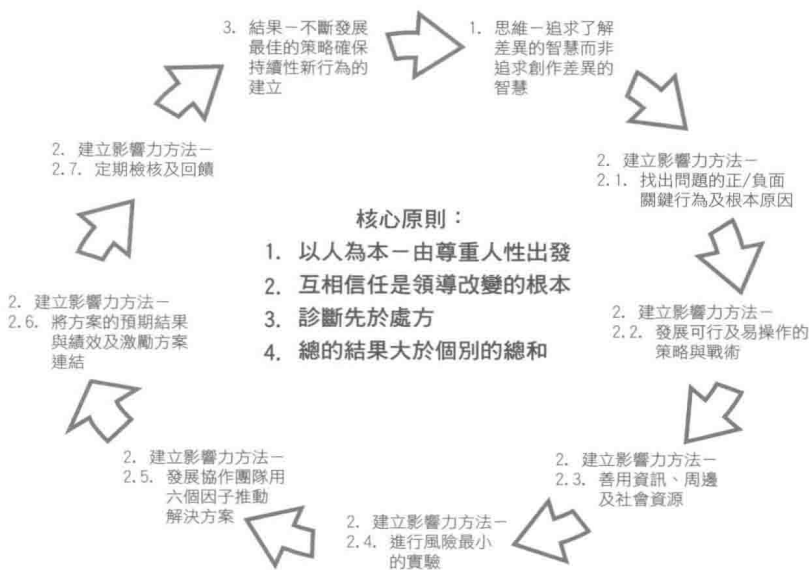
為此，內心裡竟有了期盼，希望有更多的台灣精英能看到此書，然後能由各種不同角度出發，整合眾人之力，來重建台灣的健康與美麗。

發揮影響力：本書的應用模型

最後，筆者總結以下的應用模型來簡單說明此書的精髓：

拿出你的影響力

促動改變的6種力量



希望以上的總結對讀者有幫助，也預祝此書不僅暢銷，更希望書中的方法與案例最終能對改變台灣的現況有實質及具體的價值與幫助。

（本文作者為卓睿企管顧問公司（台北）董事長、鼎鼎企業管理顧問（上海）有限公司首席執行長）

INFLUENCER

自序

影響力大師請出列

二十多年來，我們一直都覺得有義務要撰寫這本書，但一想到要掌握的是世界各地的影響力大師腦海中的策略，就覺得這是項令人畏懼的工作。因此，我們做了許多在類似情況下的作者都會做的事，只要情況許可，就會拖延下筆。

然而，有三次經驗讓我們深信必須撰寫這本書。首先，是在1997年，當時我們和洛克希德馬丁公司（Lockheed Martin）位於沃思堡（Fort Worth）的戰術戰機部門（也就是生產F-16噴射戰鬥機的基地），合作一項有關影響力的計畫，這項計畫已進行了十八個月之久，而成果著實令我們感到驚喜。我們的計畫不但成功了，而且是顯著成功。我們協助領導人改變一些關鍵行為，而相當確定的是，這些行為有了實質上的改進。更重要的是，從生產力、成本到品質，乃至員工的滿意度，都有重大改善。

由於這個改革計畫的成功，我們總計已為24家以上的公司提出不同計畫，協助領導人針對公司棘手問題，應用有效的影響理論，並得到顯著的改善結果。截至1997年，這些接受我們輔導的公司不但增進了組織績效，也改善了上百萬名員工的個人生活。

撰寫本書的第二個動力，來自我們進行的一項研究：找

出可成功改變公司中某些行為的方法。我們仔細閱讀了相當多資料後，發現了一個令人很難堪的情形——很少有領導人能成功影響員工去採取新的工作模式。我們發現大部分有關影響力的書籍，好像被命運的先知所禁錮，而非受限於研究影響力的教授。

分享大師的作為

不過，這個結果實在沒道理，行為的改變並不是新的主題，半世紀以來，社會學家與技能純熟的實務工作者已有相當數量的著作，證明有健全理論和熟稔實務的工作者做為基礎，他們所發揮的日常影響力可導致持續性的改善。也許是我們找出這些人，讓大家分享他們作為的時候了。

當我們終於找出這些經驗豐富且具有影響力的人士時，我們有了第三個撰寫這本書的動機。他們的工作真是太有趣了，非跟大家分享不可。這些人遍及世界各地，因此尋找他們的過程非常艱辛，但也很值得。從曼谷到波士頓，我們發現這些平和而堅毅的影響者，已經以世界一流的方法解決了世界級的問題——只要能影響人們的行為即可。

最後，有個現象日益鮮明，讓我們深感責無旁貸必須撰寫這本書，那就是這些令人印象深刻的改革發動者，每一位都使用了我們在過去二十多年來應用於公司中的理論與原則。這些是我們追隨知名學者習得的智慧，我們現在就要向你介紹這個

集大成的影響理論。

我們為這樣的拖延致歉，現在，終於可讓大家見識這些具影響力的人士了。

目次

推薦序 影響力是可以學習與培養的！ 3

自序 影響力大師請出列 7

第一部 促動改變的力量：尋找改變的智慧

1 你是有影響力的人 23

見過詹姆士 一些了不起的例子
與最優秀的學者一起研究 對你的意義

2 找出關鍵的行為 35

國王的生日禮物 找出行為 找出關鍵行為
研究「最好的」 見過萊德博士，找出成功行為
研究正向偏差 找出復原行為 測試你的成果
在家試試這個

3 促動你改變心智的方法 61

向恐懼症患者學習 其實蛇是我們的朋友！
我們從中學到什麼？ 創造深刻見解的替代經驗
利用故事以改變看法 讓故事替你代勞
見過喬西·金 改變全世界的想法

第二部 讓改變自然而然的發生：掌握六個影響因子

- 4 讓令人厭惡的變令人愉悅：個人的動機 101
 星期二的午後 把痛苦變成快樂
 創造新的體驗 創造新的動機
- 5 超越你的極限：個人的能力 131
 這裡是每個人的希望 堅強的意志取決於技巧
 傑出的表現取決於練習 熟練複雜的技巧
 建立情緒上的技巧 啟動我們的大腦
- 6 利用同儕壓力：社會的激勵 161
 社會支持的力量 一個人的影響力
 能發揮影響力的兩種人 尋求社會的支持 每個人的影響力
- 7 發現群眾的力量：社會的能力 193
 諾貝爾獎得主的經驗 擷取社會資本的力量
 投資社會資本的時機和方法
- 8 規劃獎勵與要求責任感：機構的動機 221
 外在獎勵排第三 善用獎勵
 處罰和不處罰會傳遞不同的訊息，要有智慧的選擇
- 9 改變環境：機構的能力 247
 魚最後發現了水 學會留意環境的影響 讓無形的無所遁形
 注意資訊流 空間：最後的防線 讓它變容易 讓它不可或缺
- 10 成為一個有影響力的人 283
 找出關鍵行為 增加影響因子 給處方之前先診斷
 增加更多影響因子 讓改變必然發生 策略整合
 讓改變自然而然的發生 你有改變任何事物的能力

