

世纪畅优

发“20258”到

106900292251

成为世纪畅优会员,可阅读更多图书,获得增值在线课程(教学资源)。

Influencing Up

- 与高层管理者及其他掌握权力的人建立伙伴关系
- 掌握说服关键决策者的艺术
- 将难以沟通的上级转化为合作者

影响力

如何与上级构建伙伴式关系

(美) 艾伦·R·科恩 (Allan R.Cohen) 著
大卫·L·布拉德福德 (David L. Bradford)

赵雪 李冠廷 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

013051788

C912.1
473

influencing Up

- 与高层管理者及其他掌握权力的人建立伙伴关系
- 掌握说服关键决策者的艺术
- 将难以沟通的上级转化为合作者



影响力

如何与上级构建伙伴式关系

(美) 艾伦·R·科恩 (Allan R. Cohen) 著
大卫·L·布拉德福德 (David L. Bradford)

赵雪 李冠廷 译



北航

C1659011

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

C912.1
473

013021788

Allan R. Cohen and David L. Bradford: Influencing Up

ISBN: 978-1118038451

Copyright © 2012 by Allan R. Cohen and David L. Bradford

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-1256

图书在版编目（CIP）数据

影响力：如何与上级构建伙伴关系 /（美）科恩（Cohen,A.R.），（美）布拉德福德（Bradford,D.L.）著；赵雪，李冠廷译. —北京：电子工业出版社，2013.7

书名原文：Influencing up

ISBN 978-7-121-20258-2

I. ①影… II. ①科… ②布… ③赵… ④李… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 085923 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.25 字数：193 千字

印 次：2013 年 7 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

这是一本关于如何管理与上级的关系的书。尽管《影响力——如何展示非权力的领导魅力》一书中已经对此话题进行了阐述，但是我们发现越来越多的组织成员深受此问题的困扰。有的人甚至抱怨上级过度控制、管理过细，只给他们少得可怜的权限，然而更多的人担心与上级距离太远（通常指地理意义上的距离），自己几乎得不到对方的关注，对方也似乎并不关心他们。从应对“恶毒的女巫”到“难捉摸的控制者”，许多人请求我们给予行动指导和对策支持。在此背景下，John Wiley&Sons 出版公司的编辑理查德·纳兰摩尔建议可否拓宽《影响力——如何展示非权力的领导魅力》的内容范围，涵盖如何去影响、说服位高权重的人，包括自己所在组织中的高层，或其他组织的潜在客户、业务伙伴及重要的利益相关者。

我们很快发现，即使位高权重者很难被影响、被说服，互惠或交换及对对方视为潜在合作伙伴等核心理念能够极大地削弱巨大权力差距产生的负面影响。如果领导无视你的存在，伙伴式合作关系难以确立。但上述核心理念对转换双方关系而言，仍不失为有效的思维模式。权力差距对权力

高低双方都有危害，但是影响力指提供领导看重的东西，以得到自己期望的。

此外，拓宽范围让我们看到，自下而上地促进变革越来越成为一个重要的主题。组织已经发现，当今世界日益复杂，竞争日益激烈，变革瞬息发生，各级员工都应发挥主动性，开发新产品、新服务和新流程，从而提升高层对缩减投入的关注。但是，下属如何有效地发挥主观能动性呢？

与此同时，人们对巨大权力差距下大人物的行为产生了浓厚的兴趣，展开了广泛的研究。或许受到公司高管和财务主管不当行为的吸引，加之诸多公司高管和财务主管接连成为媒体焦点或被诉诸法庭，各界研究者设计了实验、调查和考查，分析这种现象。这种现象的确有趣，但是研究者的关注点多少有一些片面：位高权重者的行为引发了极大的不满，却忽略了权力较低者在维持所谓的零影响力状态中所扮演的角色。认识到存在巨大权力差距的双方之间的相互关系，不容忽视。这多少有一点儿不尽如人意，因为它让人们不能全盘否定大人物的能力（必须承认，有时就应该全盘否定，正如伯纳德·麦道夫案件所体现的那样），还包括了上下级合作产生的神奇作用。

最为重要的一点是，权力较低一方不能被动地等着掌权者能够主动转变为善于接受的支持者。他们可以运用本书理念去影响和游说上级，即使后者并不是特别欢迎或接受他们。

事实证明，尽管所有影响力都是关于交换的活动，存在巨大权力差距时，双方展开互动异常困难。这就需要拉近权力差距，不是削弱掌权者的权力，而是提高权力不足一方的权力。削弱高级主管的权力对组织的健康发展并非良策。为了权重者长期保持真正的高效性，他们需要下级拥有权力，尽管很多人没有认识到，甚至会极力反对这一点。领导者对此认识的无知是巨大权力差距产生的后果，这通常会让他们看不到认识这一点对自己的好处，意识不到组织拥有强有力的下属或帮助下属增强权力的好处。

一旦聚焦于此，我们不难发现许多案例，展现人们如何得益于本书的核心理念，坚持促进下属展现非凡影响力。我们还发现有许多令人振奋的案例：人们收获超凡成就，尽管他们只有微小的职权。因此，本书采用了他人进行的访谈、观察和报告，作为事实材料，从中吸取宝贵的经验教训。本书还列举了富有启发性和教育性的案例，但因篇幅所限，没有涵盖所有。本书采用的案例，可登录网站 www.influencewithoutauthority.com 获取。

总之，本书运用丰富的材料讲述如何获得影响力，能够让自认为没有充足权力的人采取有效的行动实现预期效果。即使位高权重者也能从本书中获益。无论你属于哪个权力水平，我们衷心地希望你从本书中学会如何提升影响力。

艾伦·科恩（加利福尼亚州奥克兰市）

大卫·布拉德福德（加利福尼亚州伯克利市）

目录

第1篇 基础理念

第1章 变化了的环境	2
想成功，必须提升影响力	
第2章 权力差距是如何蒙蔽聪明人的	16
第3章 权力差距让聪明人变得迟钝	28
第4章 接近并影响掌权者的必要步骤	38
第5章 工作中的影响力模式	56
改变顽固的上级	

第2篇 与上级构建强有力的伙伴式合作关系

第6章 合作关系	70
克服权力差距所需的重要思维模式	

第 7 章	与上级构建伙伴式合作关系·····	85
第 8 章	帮助上级成功的艺术及责任·····	101
第 9 章	走出与上级失败的对话·····	115

第 3 篇 影响有权力的人

第 10 章	规划与领导的合作战略·····	136
	采取有针对性的方式	
第 11 章	有权者关心的问题·····	154
第 12 章	接近有权者的行动步骤·····	165
第 13 章	达成目标·····	183
	通过交换与掌权者建立信任	
第 14 章	变革的整体·····	198
	波马哈克医生获准进行美国第一例面部移植手术	
第 15 章	跨组织的影响力·····	207

1

第1篇

基础理念

第 1 章

变化了的环境

想成功，必须提升影响力

影响力在工作中至关重要。它是个体实现目标所必需的，这种目标既可以是得到梦寐以求的任务、争取到重要客户的一笔业务，也可以是因私请假等小事情。影响力通常起到推波助澜的作用。当今，拥有影响力意义非凡：要想得到晋升或对其他团队施加影响力，你必须应对一个竞争日益激烈的世界。

社会的快速变化和经济的瞬息万变这两种特征已让位于组织的综合复杂性。这些组织拥有更多的利益相关者（股东），尽管他们都有着相同的需求，即促使事情更快速地发生，但他们彼此间的合作必不可少。许多人在矩阵型组织形式的公司上班，接受多位上级的领导，他们的工作涉及多个部门。这要求他们必须能够影响与自己可能没有共同目标或对某人某事持有异议的人。这才是成功的关键。

如今，要想获得促进工作顺利完成的信息、得到上级对自身行动的正式或非正式的赞同、掌握资源、受到推荐和行动支持，你需要和有权力的人进行合作。无法从控制范围之外的人那儿得到帮助，你将无法实现自己的目标。

然而，仅仅做好本职工作无法确保个体到晋升。当今世界，公司面临激烈的竞争，积极缩减开支，它们必须思考如何提高企业利润，开拓新客户、新产品、新市场和新流程，以获得新的增长点。那些事事走在前列的人，能够超越自己的本职工作，积极主动地创造机遇，解决前进道路上的问题。

你是不是在努力做出重大贡献，却逐渐发现这很难实现，原因在于你需要影响掌控职权之外的人？那么，祝贺你，找到了本书。发现即将出现的问题和机遇，并提供建议，这些还远远不够。你必须为解决方案的实施储备有力支持，或者实施小规模的前导试验。所有这些都需要影响有权力的人。幸运的是，你或许拥有对这些有权人看来有价值的想法。事实上，你可能比高级经理更熟悉客户，从而更熟悉操作中的问题。你或许拥有一些特殊的才能或相关经验。

作为顾问，我们不断提问经理，他们做些什么可以让公司更有创造力，效率更高。他们的想法五花八门。不过，随之他们很快发出一声叹息：“可是，我无能为力啊。”自己给自己泼了一盆冷水。

其实，你可以做很多事情。本书给读者提供了大量真实的案例，剖析那些人如何寻找方法，解决起初看似糟糕的境况。本书列举了一家跨国公司的国内销售经理道格的故事。道格认为自己之所以无法施展才华，是因为他有一个管理过细的上级。本书还讲述了在 Grandetech 工作的露西·爱默生的故事。作为一个专项工作的负责人，她必须设计一个新体系，而这

需要得到 3 个部门的一致赞同，这 3 个部门有着全然不同的工作目标和职能。本书中还讲了在美国本田公司 IT 部工作的皮特·丹姆斯的例子，他必须引起高级管理层的注意，才能获得赞同并接受其运用电子商务的新思路。你的境况可能和英迪拉·莱相似，她在公司做得很好，也十分热爱自己的公司，但是她的直接上级独断专行，权力欲极强，使得她无法获得自己梦寐以求的职位。或许你要和一个管理团队打交道，大家围绕一个令人兴奋的新理念结合在一起，并对此信心十足。但是要想将此理念付诸实践必须得到高级管理层的支持，并摒弃前嫌，因为他们之前合作制造的第一个产品让公司损失了 600 万美元。

本书不仅适用于积极改革创新的员工，对那些必须对客户实施影响力的员工同样适用。对于像埃森哲咨询公司的马克·梅那样的顾问也同样适用，这些顾问经常要向只看重成本支出的客户推销有风险性的宏伟创新项目。或许，你面临的挑战与克瑞斯汀·卡拉翰更为接近。克瑞斯汀只是想接近一位难以捉摸的知名医生，请他为他的朋友会诊，因为只有这位医生才有可能治愈朋友的病。本书第 12 章将具体阐述这个关于影响力的成功案例。

本书大多数案例都取自真实情景。为保护隐私，我们改变了其中一些内容。当我们从对话的潜台词中做出推断而非基于公司观察和研究报告时，本书会给出特别注释。

本书讨论各级管理者每天都会面临的问题，并分析其中的风险。丰田汽车公司的皮特·丹姆斯直接找到首席执行官，请他参加部门的展示。此行为冒失无礼，成为其事业发展的绊脚石。像有皮特这种行为的人绝非少数。我们不否定这种行为。然而，“只完成本职工作”，埋头干自己的本职工作，尽可能地避免让自己陷入麻烦，抱怨自己不得不对突如其来的

人和事，这些是最危险的做法。尽管这很难做到，你也必须想方设法成功地完成现有的本职工作，同时像公司领导者那样，不断探究新思想、寻找新方法，争取所需支持，成功完成任务。

此书还讲述了如何更出色地完成工作，同时发挥主动性，成为团队更重要的一员。我们不可能摒除所有风险，也不能保证必定成功，只能敦促你从不同角度审视你与大人物之间的关系，为自己增添成功的概率。本书将介绍权力差距，探究如何克服障碍，激励个体改变旧有行为。

尽管，一些外在现实，如难应付的上级、难接近的高级经理，会形成巨大的挑战（后续章节会对此进行逐一陈述）。获求影响力的个体通常自己给自己设置了一些障碍，阻碍影响力的形成。其原因是多方面的，可能包括：

- 认为自己的工作很难推进。
- 不愿意提出棘手的问题，或不愿意和上级进行艰难的谈话。
- 一种更具火药味的论调激起了对方做出你不愿接受反应。
- 害怕被拒绝。
- 时常担忧不能提供一些有价值的东西从而促成合作。
- 与权威人士处理可能遇到的任何问题。

正是因为这些自我制约的态度和行为，你应根据本书介绍的多个维度认真审视自己，仔细分析影响对象。你具有超凡能力做出令自己意想不到的惊人之举。牢记本书中的下列两个理念，将助你实现目标：

1. 理解权力动态，避免巨大的权力鸿沟产生负面影响。
2. 与拥有权力的人达成合作关系，对象不仅包括自己的顶头上级，还包括公司内外高级主管等关系较远的人。

影响力在互惠互利和相互交换的原则基础上发挥作用。换句话说，当

人们得到自己看重的事物时，作为回报他们会接受给予者施加的影响。因此，如果个体用有价值的事物进行交易，他们会对他人产生影响，并且得到信任。摸清别人看重什么，如何接近他，如何经营信任，如何表明你并非只关注个人利益，做到这些并非易事。在之前出版的书籍《影响力——如何展示非权力的领导魅力》(*Influence without Authority*)，作者构建了一个适应范围广泛的以互换为基础的影响力模式。本书对上述模式进行了拓展，通过案例，解析在与上级打交道时，如何有效地施加影响力。

巨大权力差距的影响

在当今世界，公司的组织结构日益复杂，你与那些既不是同行又不是朋友的人进行接触的机会越来越多。他们比你拥有更强大的职权，当你与影响对象间隔多个管理层时，权力差距更为突出。中层管理者不得不频繁地应对高级主管，他们或许还要跨越多个管理层次实施影响。不论是在公司内部，还是与外界公司之间，权力差距越大，实施影响的阻力越大。

遗憾的是，这种巨大的权力差距常常令影响者和影响对象双方产生不正常行为。权力较大的人通常高估自己的贡献，贬低对方的作用，而权力较小的一方通常高估对方的权力，低估自己具有的影响力。这使得双方很难获得各自所需。权力较大的一方无法获得完成复杂工作所需的信息和支持，而权力较小的一方无法获得施展才华所需的权威。本书第2、3章将讨论这种特殊的权力动态模式如何运行，并提出对策和建议。

尽管面临多重挑战，大多数人拥有的潜在权力往往超乎自己的想象。因而，他们能够在不削弱高权力一方的贡献的情况下，发挥超出自身预想

的作用。本书将讲述在应对高权力人群（特别是高级主管）时，如何有效缩小权力差距，同时又不会陷入权力差距设置的陷阱。只要你不愿放弃权力，甘心做好本职工作，并且具有足够的勇气，便可以提升你对各类高权力人群的影响力。

人们往往忽略了这样一种情况：权力通常不是定量的。并非我的权力多了，你的权力就会减少。因此，提升影响力通常不会剥夺他人的权力。相反，权力是一个变体，总量可以低也可以高。如本书所述，你可以在不降低高权力人群的权力的情况下，缩小权力差距。大大提升自身影响力，实际上可以增强对方的权力，这往往会产生双赢的效果。

成为合作伙伴

理解了权力差距动态模式中发挥作用的重要力量，接下来，你必须接受“成为权威人士的合作伙伴”的思想。鉴于权力差距存在的普遍特征，构建合作伙伴关系听起来似乎与之矛盾。其实，这是一种双方的互动，可以产生极大的积极效果。

在公司组织结构中，人际关系对成功具有举足轻重的作用。没有人能够单枪匹马完成工作。人际关系的构建形式对公司业绩及个体获得信息和资源发挥着巨大的影响。信息和资源的获得决定着个体的有效性、荣誉和获得晋升的可能性。

凡是有工作经验的人都知道，工作关系可能会不尽如人意，阻碍工作进展。关系双方或一方会感到愤怒、压抑、困惑、被攻击、误导、不被信任或者备受挫败。消极的人际关系通常会陷入紧张，双方都不知道如何改

进这种关系，从而导致双方采取消极行为，致使情况进一步恶化，双方相互埋怨。没完没了的争斗最终导致双方关系破裂，采取攻击、辞退、调职或忽视等手段。

然而，这些负面关系并不是唯一形式的工作关系。工作关系还有可能令人满意，产生积极效果。本书将描述并提出一个全然不同的模式，培养权力不平等双方之间的关系。尽管它主要强调与上级之间的关系，对你与其他绝大多数权力人群之间的关系也同样适用。该模式要求高级和低级员工都朝着构建“合作伙伴”的方向努力，彼此关心对方，表达自己的利益和分歧，构建双赢。你可以“与上级一起”，而不是“向上级汇报”，至少有时，你可以和那些通常只想交易的人做伙伴。

这就是玛丽·奎因面对的局面。她认为自己不能和“招人烦的巫婆”（一家大型软件公司开发部副总裁弗兰·麦克诺顿）共事。弗兰曾是她的主管。玛丽在记事本上写了“5月15日”，这是她将收到奖金支票的日子。5月15日后，她将辞职。

商务应用程序专家玛丽，在纽约分部办公，弗兰则在波士顿分部办公。多数时间，这两个女人进行电话交谈。对方唐突、冷淡的谈话令玛丽极为反感。弗兰说话短促，咄咄逼人，喜欢发号施令，这些让玛丽认为她是一位独断专权、仗势欺人的女人。玛丽这样描述道：

弗兰显然没有听过“当众表扬，私下批评”这条格言。我提出我的建议，没有收到任何回馈。2分钟后，另一位直接向她汇报的同事表达了同样的想法，会得到其高度赞扬。弗兰在会议上对我熟视无睹，相反和3个技术员工却很热乎。他们告诉我弗兰受不了我。尽管她听说了我出色地完成了工作，显然她并不喜欢我。

尽管玛丽心血来潮地把弗兰想象成巫婆，接受现状还是选择逃避呢？最终她决定孤注一掷，与弗兰好好谈一谈。她专程去了趟波士顿。

弗兰解释了为何对玛丽心存不满：“你没有向我提出申请，便外出开会，做其他事情你也不事先请示。例如，你删除了即将出版的宣传册上的图片，直至最后都没有请示我。”我承认她说的都是事实，但这并不意味着我不尊重她。我只是尽力做好本职工作，自始至终从未改变。

谈话中，第一次听到她的笑声，她从一个巫婆变成了一个和善的女人。突然，我们成了面对面交流的两个朋友，而不只是公司里的上下级。她的行为举止发生了改变。她解释说：“这是我事后才听说的……”我同意并对此表示理解。我跟她讲，我很崇拜她的才华。她逐渐露出了笑容。我意识到我们逐渐冰释前嫌，关系趋于融洽。

看得出来，她要努力取悦向她发号施令的上级；确实，也总有人朝她大喊大叫，诸如“昨天就应该把这件事做好”。因此，我越发对她充满同情，相约下次会面。我尊重她的才能，然而，很难忘记两年来她对我的欺压。因此，尽管我们并不是十分友善，但再不会敌视对方。

（登录网站 www.influencewithoutauthority.com，详细阅读玛丽和弗兰的故事。）直接与上级交谈，沟通他为什么对你态度恶劣。这种方法看似轻而易举。可是，太多人不愿意或没有能力这么做。直接找上级开诚布公地讨论你与他的关系谈何容易，但是其中一种有效途径就是，接近你需要构建积极关系的权力对象。这种方法可能不是总是有效。你的上级，至少在你