



哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

哈佛商务指南

—— 6 ——

做好生意的
良师和向导

您
手边的
权威
答案

权力、影响与说服

如何顺利推行你的主张

Power, Influence, and Persuasion Sell Your Ideas and Make Things Happen



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商务指南系列⑥

权力、影响与说服

——如何顺利推行你的主张

哈佛商学院出版公司 编

江心英 译

商 务 印 书 馆

2007 年 · 北京

Power, Influence, and Persuasion

Sell Your Ideas and Make Things Happen

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

权力、影响与说服——如何顺利推行你的主张/哈佛商学院出版公司编;江心英译.

—北京:商务印书馆,2007

(哈佛商务指南系列)

ISBN 7-100-05330-7

I. 权… II. ①哈…②江… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160947 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

权力、影响与说服

——如何顺利推行你的主张

哈佛商学院出版公司 编

江心英 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05330-7/F·657

2007年8月第1版

开本 700×1000·1/16

2007年8月北京第1次印刷

印张 14

印数 5 000 册

定价: 28.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|---------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁(CEO) |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

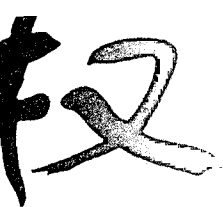


万季美



力、影响与说服

序 言



序 言

三位执行官和他们的 CEO 围坐在会议桌旁,正在讨论对他们以及拥有 400 位员工规模的公司中其他绝大多数全日制雇员来说都很重要的事情:今年应向公司员工分发多少红利?

“关于此项议题,在座的每位管理者都有自己的想法。”人力资源副总裁比其他任何人都更清楚奖金制度的细节及其对雇员的影响。通过引证公司良好的财务状况和以前微薄的奖金支出,他强烈地倾向于应增发奖金。他说:“今年员工们格外地努力工作,因此,他们期望获得特殊的奖励,他们已经挣下了这笔奖金。”他接着描述了他认同的、与公司所签合同上的补助金和救济金总量相适应的奖金数量,并且比较了该地区其他雇主提供的一揽子福利。首席运营官(COO)同意地点点头,并发表了一些支持性的评论。

具体负责日常开支和规划消费活动的首席财务官(CFO)比较谨慎,建议少量地增加奖金数量。在资金方面,首席财务官对 CEO 的影响非常关键,她甚至可以左右其他管理者的意愿。

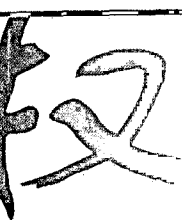
四位管理者最终做出了其他雇员无法参与的决定。CEO 把此决定向董事会报告以便获得最后通过,因为只



有董事会才有权批准奖金数量。但由于受 CEO 的影响,董事会很可能同意 CEO 所做的决定。董事会成员认可 CEO 的可靠性、高效性和可信赖性。如果 CEO 提出合理的奖金数量为 180 万美元,则大多数董事会成员会接受,特别是在奖金数量与公司目前绩效和未来计划相吻合时。如果遇到阻力,CEO 将努力说服董事会认同其决定的合理性。他会拿出人力资源副总、财务副总与运营副总的签字,而他们中的任何一人都会在董事会会议上支持老板。他还会说明决定 180 万奖金的系统评估方法,描述这些奖金将如何激励员工而不危及公司的未来计划。

这个小故事是杜撰的,但却折射出商业机构的决策过程,并且说明了本书所要探讨的三个相关理念:权力、影响与说服。在这个故事中,四位执行官中的每一位都或多或少地对奖金数量产生了影响。当大家无法达成一致意见时,说服就派上了用场。CEO 在对奖金数量方面行使了他的权力,而董事会则在批准奖金方面行使了它的职权。

权力、影响和说服一直是社会系统的组成部分。一个比较典型的例子就是法国的路易十四(Louis XIV)——17 世纪一位声称自己拥有神赐权力的君主。路易认为他拥有绝对的权力。但实际上他仍然受大臣们的影响。在财务方面,他强烈地依赖于让·巴布帝斯特·科尔伯特(Jean Baptiste Colbert);在军事方面,则仰仗马奎·德·卢瓦(Marquis de Louvois)。尽管路易明确表明他不会与任何大臣分享权力,但是,离开了大臣,他无法统治国家。还有,他那无以复加地喜欢奉承的人性弱点无法隐瞒于大臣!也正



力、影响与说服 -----

是这个弱点，为男女大臣和侍臣们影响、说服路易提供了渠道。例如，卢瓦利用国王喜欢被人表扬的特点将其引入战争，而自己却置身其外。圣西蒙·卢瓦公爵(de Saint Simon, Louvois)说：“说服国王，告诉他自身拥有比其他任何人都高超的军事才能”。因此，正如你将在本书中所看到的，即便是拥有绝对权力者，也不可避免地会接受别人的影响和说服。

今日商业社会与路易十四所处的社会环境已大相径庭。权力不再专制，而是被分散在经理、总经理、董事会和股东之间。法规限制公司权力和高于雇员的管理者们的权力。正式权力(formal authority)依然存在，但是，影响和说服的作用变得更加重要。

上述叙述意味着什么？我们把权力界定为配置资源、做出决策并执行决策的一种潜能(potential)。对管理者而言，理解如何获得权力，并尽可能广泛地行使权力是一大要点和一门艺术。然而，几乎没有人意识到这一点。哈佛商学院管理学教授约翰·科特(John Kotter)对此进行了如下描述：

多数管理工作要求一个人能熟练地获得并应用权力……。我推测，大量的执行官特别是接受过良好教育的年轻管理者，其实际表现远远低于其潜能。因为他们不理解职权的动力学机制，他们在高效获取权力与行使权力所需的本能方面没有得到培训和开发。¹

影响力(influence)是权力的延伸；它是人们运用权力改变他人行为或态度的途径。然而，与权力不同，影响力不需要通过施加



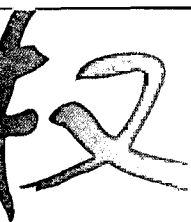
外力或直接命令就能产生效果。从某种意义上说,影响力是软权力[记住那句马菲亚(Mafia)的经典台词——给他无法拒绝的东西]。在某些情况下,影响力源于操纵。但是,没有正式权力者也能够对别人施加影响。每个管理者都必须知道如何影响他人,包括上司、同僚以及下属。

说服(persuasion)与影响力密切相关,但又差异巨大。说服不是一种强制力,也不含强制成分。相反,它是人们借以改变或强化他人态度、观点或行为的过程。任何精通说服艺术的人,都欣赏自己在推销观点、产品或只是促成某些事情方面所具有的优势。无论是在家庭还是在工作单位,说服都是一种必要的生存技巧。

幕后操纵者

许多位高权重者曾深刻地受别人的影响。在此方面,或许最成功和最有影响力的人应该是主教黎塞留(Cardinal Richelieu, 1585-1642),法王路易十三(Louis XIII)的首要大臣和建议者。同时代的人因其红色牧师装束而送给他一个外号为“红衣主教”(the red eminence)。作为王室权力的捍卫者以及对挑战王室权力者拥有生杀予夺权力的黎塞留主教,曾说过一句十分著名的话:“如果你给我提供最诚实的人写出的六行字(six lines),我也能找出足以置其于死地的证据。”

今天,许多人用“灰衣主教”(eminence grise)特指那些幕后操纵者,或拥有凌驾于正式权力之上的非正常权力的人。“灰衣主教”原意指法国的约塞夫神甫(Pere Joseph)——黎塞留主教的秘书。你所在的机构有自己的“灰衣主教”吗?



力、影响与说服 -----

每一个商业组织,甚至于每一个人类社会,都需借助于权力、影响与说服才能正常运转。权力、影响与说服对于组织机构和人力资源部门之必要,犹如空气对于人类呼吸之必要。我们每一个人都习以为常地、经常同时地给予并接受权力、影响与说服的结果。即使是在服从于上司权力的同时,我们也在影响与说服他们。我们与同事、下属之间的关系与之类似。

本书将有助于你理解上述三个重要概念,并就如何将其应用到工作中去提供切实可行的建议。

本书内容前瞻

本书依次探讨权力、影响力与说服力。第1章解释为什么即便是在权力和追逐权力者失信于社会的情况下,权力在一个组织中仍具有其必要性。解释三种职权管理方法,并指出适合于组织机构的最好的管理方法,以及什么样的人最适合于行使权力。

权力来自何处?第2章对此进行重点研究。探讨职务权力、关系权力和个人权力的特征,并讨论上述权力的局限性。例如,企业组织的职务权力自然受掌权者对他人(包括同事、上司及下属)依赖关系的约束。但是,即便在种种自然约束下,你仍然能够增强你的权力。本章将告诉你怎样做。

真正的权力,正如第3章所描述的,只有通过某些形式才能实现。影响力是运用权力改变、指导或影响他人行为的路径之一。



本章描述直接行使权力(direct power)的局限性,解释管理者如何才能间接地使用权力实现其预定目标。然而,为了施加影响力,人们必须愿意接受别人的影响;施加影响和接受影响是双向的。本章为你提供一些能够增强你在组织中影响力的可行建议。第4章通过描述任何管理者在日常工作中都可以应用的三种具体策略,进一步研究有关影响力的相关内容。

即使是对拥有正式权力(formal power)的人而言,说服也是改变行为与影响决定的主要方式。说服就是通过讨论或请求引导别人接受你的观点,或改变其行为。第5章和第6章具体研究说服的概念。首先,解释说服的四要素,讨论不同类型的听众和决策风格各异的人们如何易于接受不同形式的说服。第6章将帮助你获得别人的口服和心服(win minds and hearts)。解释如何激发(appeal)受众的逻辑思维,然后应用描述技巧继续征服他们的情感世界(emotional side)。解释如何应用语言、生动的描述、隐喻、类推和故事促使你的观点与听众形成共鸣。

第7章,研究现代商业中最常见的一种说服机会——正式陈述(formal presentations)。如果你想使正式陈述正规化,并希望其更有效,本章内容将为你提供有益的帮助。本章提供了陈述结构(presentations structure)和古希腊人所精通的数种修辞方法。同时,还介绍了不同人的不同学习风格,解释了为适应不同观众你应调整陈述风格的原因。

大多数人都知道,当职权、影响力与说服力被粗心、不负责任或者恶意使用时,会产生危害(damage)。本书最后一章强调了道



力、影响与说服

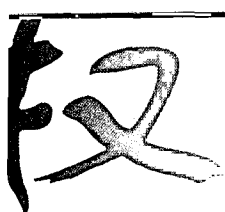
德问题,并提出了人们在行使权力、影响力与说服力时必须遵循的道德标准。以此为基础,进一步提出了执行官和董事会在公司中建设道德文化的五种方式。

读完上述章节后,你会发现几个有用的补充部分:术语表、3个附录和供你扩大有关权力、影响力与说服力相关知识的参考书目和文章。附录包含以下内容:

附录 A 是一篇题为“不是领导者的领导”(Leading when you are not the boss)。许多人发现他们会面临这样的情景,别人期待他们去领导团队,但他们又没有正式职权。事实上,许多团队领导(leader)的职衔低于团队成员。针对上述情形,该附录提供有用的行为指南。

附录 B 提供了两种表格,将有助于你评估你的说服对象和你本人的说服能力。第一个是工作表,“理解你的说服对象”。该表也可以在 www.elearning.hbsp.org/businessstools 上查到。这个工作表是为读者提供的许多清单、工作表和交互工具表之一,可免费(在正式授权范围内)在哈佛商学院 Essentials Web 网页上浏览。

附录 C 解释了如何使大多数正规陈述可视化。几乎所有的人采用投影仪或者制作的幻灯片向管理部门或同事、下属进行陈述。可视化能够使人们理解并记住关键点。然而,在消极影响方面,可视化易使观众混淆并感到厌倦,削弱整个正规陈述的影响效果。该附录提供了制作多数正规陈述幻灯片所需要的常识性规则。

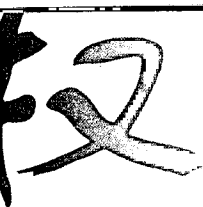


目 录

序言	1
1 权力的必要性——离开了权力,你无法管理 ...	1
人们对权力的反感	3
权力的必要性	4
权力与依赖	7
行使权力:三种类型的管理者	9
改变你的管理风格	14
小结	16
2 权力的来源——如何挖掘权力	19
职权	21
关系权力	24
个人权力	32
你所在组织中的权力何在?	36
小结	37
3 影响力——你的用权之道	39
权力与影响力	41



影响力是双向的	44
影响域	46
用“通货交换”增加影响力	50
小结	51
4 影响策略——施加影响的三种方法	53
以自己的方式架构问题	54
通过信息施加影响	57
通过技术权威施加影响	60
小结	63
5 说服 I——基本原理	65
说服的重要性	68
说服的要素	69
建立可信度	69
理解听众	74
构筑论据	84
小结	86
6 说服 II——令听众口服心服	87
从说服头脑开始	88
不要忽略听众的情感	95
克服抵抗	101



力、影响与说服 -----

说服触发器	105
小结	110
7 精彩的演讲——永恒的说服工具	113
演讲:希腊人的方式	115
修 辞 方 法	120
不同的听众,不同的学习风格	125
令人口服心服	128
准备回答问题	129
不断改进	134
小结	135
8 权力、影响与说服的道德准则——值得遵守的信条 ...	137
权力的有道使用	139
影响与说服他人的道德准则	144
对策	147
小结	148
附录 A: 不是领导者的领导	151
附录 B: 有用的实施工具	155
附录 C: 可视化演讲的一般规则	161