

领导影响力

Leading Influence

12 法则

李友玺 朱磊 | 著 |

一切组织和个人的**荣耀与衰落**都源自**领导力**！

◀ 约翰·麦克斯韦尔 ▶

一旦了解其中秘诀，任何人都能很快拥有领导力！

领导影响力

Leading Influence

12 法则

李友玺 朱磊 | 著 |

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

领导影响力12法则 / 李友玺，朱磊著. —北京：北京理工大学出版社，
2017.3

ISBN 978-7-5682-3631-7

I. ①领… II. ①李… ②朱… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第019311号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / （010）68914775（总编室）

（010）82562903（教材售后服务热线）

（010）68948351（其他图书服务热线）

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 232千字

版 次 / 2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

定 价 / 39.80元

责任编辑 / 梁铜华

文案编辑 / 梁铜华

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

前言

影响力是一种成功者不可或缺的重要能力。对于国家而言，影响力代表着其国际地位的高低；对于企业而言，影响力代表着自身品牌价值的高低和变现能力的强弱；而对于个人而言，影响力则代表着其威信，以及号召力的大小。

一家企业的经营者，或者一个部门的主管，如果连几个属下都号召不了，又如何能够领导一个团队完成一项伟大的事业呢？创业者想要吸引一群志同道合的精英与自己一起上刀山下火海，首要前提便是自己本身必须具备足够的影响力——足以吸引到对方愿意追随自己。

由此可见，一位出色的领导者必须具备一些特定的素质。在华为干部培训中，所有即将走上管理岗位的领导者都必须具备4个方面的能力，即决断力、执行力、理解力和人际连接力，而中高层领导者尤其强调决断力、理解力和人际连接力。决断力是什么？敢于拍板，善于拍板。执行力是什么？拍板以后公司的战略战术既定了以后，他要带领人坚定不移、百折不挠地把事情完成。第三个是理解力，就是能理解字面背后的含义。人际连接力是让人愿意跟随你，愿意和你沟通，愿意和你倾诉。其实，只有当你做到这些的时候，你的领导魅力才会显现出来，你才具备了一定的影响力。

也只有领导者与下属心心相印，把“我”的目标变成“我们”的目标，把“我”的想法转化成“我们”的执行力时，其领导行为才能产生价值。在这个过程中，我们可以感受到那些优秀领导者的人格魅力和管理能力。

纵观世界知名企业的创始人和领导者，无论是通用电气公司的杰克·韦尔奇，还是京瓷公司的稻盛和夫，苹果公司的史蒂夫·乔布斯，松下集团的

松下幸之助，或者是微软公司的比尔·盖茨，华为公司的任正非等，尽管他们自己在所从事的技术领域的专业技术不是最突出的，但是他们的人格魅力、管理才能和管理智慧吸引了大批的技术精英和管理人才加入自己的企业，并将它们凝聚成为团队的力量。

为了让读者朋友们能够全面地了解领导影响力的方方面面，本书从形象定位、乐观自信、价值观引导、人才聚合、用心沟通、立威立信、拥有气度、感恩分享、公正之心、果敢坚韧、自我控制和追求卓越等12个方面，解读了一个睿智的领导者在企业经营活动以及管理工作中应该怎么说、如何做。本书将知名企业家的精彩案例与各种经典的心理学原理、管理故事相结合，深入浅出地阐述了如何积极、有效地培养领导者个人的影响力，所以是企业领导者、管理人员带好团队，提升个人威信，增强感召力的最佳指导用书。

衷心地希望本书能够给那些致力于提升领导能力，谋求长远发展的企业领导者、管理人员提供切实有效的帮助。

当然，由于时间仓促和编者的水平有限，书中难免会有一些不足之处，希望广大读者批评指正！

作 者

2016年3月

01 CHAPTER

形象定位

——用言行举止塑造个人魅力

- 002 管理好你的第一印象
- 006 用微笑带动公司气氛
- 010 语言得体，才会赢得尊重
- 014 用得体的肢体语言提升领导气质
- 017 提高亲和力，让大家都喜欢你
- 019 放下身段，融到员工之中
- 022 精细的工作态度更有震慑力

02 CHAPTER

乐观自信

——用阳光心态带动工作热情

- 026 展示自信的人格魅力和领袖气质
- 029 用幽默和自嘲培养亲和力
- 032 始终保持有激情的工作态度
- 035 积极引导，让员工学会自我激励
- 039 抛弃“瓦伦达心态”，淡然处事
- 042 看轻失意和挫折，勇于重新出发

03 CHAPTER

价值观引导

——人心共识铸就团队凝聚力

- 046 打造高度团结的员工队伍
- 050 让员工参与到企业管理之中
- 053 做好示范，成为员工的榜样

- 056 创建积极向上的工作氛围
- 059 营造员工归属感，强化团队凝聚力
- 062 坚守道德标准，成为商业典范
- 066 明确社会责任感，与荣耀为伍

04 CHAPTER

人才聚合 ——会用人，能用人，用好人

- 072 弯下腰，表现你的真诚
- 075 投入情感，让员工自愿跟随
- 079 任人唯贤，聚合精英之士
- 083 人岗匹配，发挥员工的个体价值
- 087 用他，就要充分信任他
- 091 发掘员工优势，打造优势团队

05 CHAPTER

用心沟通 ——以完美沟通缩短距离

- 096 适时夸奖员工，提升心理认同感
- 099 表达期望，实现员工自身飞跃
- 102 用荣誉激励，满足员工心理需求
- 105 倾听牢骚，疏通交流渠道
- 109 积极反馈，完成沟通闭环
- 113 适度向员工妥协，彰显管理风度

06 CHAPTER

立威立信 ——塑造权威，成就超强执行力

- 118 清晰职责定位，明确管理方向
- 121 敢于“偷懒”，积极授权
- 125 言行一致，诚信领导

- 129 严格自律，塑造超强权威感
- 132 杀一儆百，强化规则震慑力
- 136 保持距离感，维护领导者威严

07

CHAPTER

拥有气度

——高情商锻造一流影响力

- 140 允许失败，抱持宽容的态度
- 144 保持谦卑，集中群体智慧
- 148 接纳质疑，提升决策准确性
- 151 理性看待自身的缺点，拉近与员工间的距离
- 154 容人之长，提升管理境界
- 157 甘当绿叶，助力员工快速成长

08

CHAPTER

感恩分享

——赢得人心，让下属愿意追随

- 162 尊重员工，激发其工作激情
- 165 舍得付出，与员工共生共赢
- 169 以人为本，重视员工
- 172 利益分享，经营长久未来
- 176 主动帮助员工，增强员工忠诚度
- 178 分享员工的成就，给予其鼓励和赞美

09

CHAPTER

公正之心

——不偏不倚，守中之道得人心

- 182 坚持原则，维护领导者威信
- 185 严守纪律，维护企业规则
- 187 一碗水端平，保持公正之心
- 189 批评之后给糖果，创造激励氛围

191 理性评价员工，释放公允魅力

195 公私分明，以大局为重

10 CHAPTER

果敢坚韧

——敢于决策并高效地执行

200 专注如一，将行动集中于一点

204 果断抓住机会，决胜千里

208 独立果敢，而非独断专行

212 敢于放弃，是一种大智慧

215 落实想法，用务实精神引领行动

218 打造个体优势，赢得下属尊重

11 CHAPTER

自我控制

——有自控力，才有张力

222 以百折不挠之势追求大目标

228 抵御诱惑，专注于长远目标

231 未雨绸缪，以深谋远虑取胜

234 控制坏情绪，做到喜怒不形于色

238 勇于担当，不让下属做你的“替罪羊”

12 CHAPTER

追求卓越

——以赢家姿态迎接大未来

244 视野，决定事业的高度

248 以高远的目标引领事业的成功

252 明确愿景规划，以愿景激发工作热情

255 激发每个人与企业的共同使命感

258 拥抱大理想，建设美好未来

262 将昨天的成就归零，重新出发

01

CHAPTER

形象定位

——用言行举止塑造个人魅力

阿里巴巴不希望用唾手可得的利益吸引人才，而是用企业文化和领导者的个人魅力让人才自己靠过来。

——阿里巴巴集团创始人 马云

管理好你的第一印象

在人际交往中我们常常会听到这样的话：“一看就知道他是什么样的人。”这便是所谓“第一印象”的作用。虽然人们从理性上知道与人交往千万不能以貌取人，但是我们不得不承认，无论是在商务会谈中，还是在人才招聘中，第一印象的好坏往往是合作或求职能否成功的重要因素。

心理学家通过研究发现，人们对一个人的第一印象是通过对其服饰、表情、行为等的综合认知得到的。在认识某人的过程中，人们要加工对方的大量线索，如面部表情、外貌、体态、年龄、性别、服饰、行为等，而被认知的人，常常使用整饰试图影响他人对自己印象的形成。

一个优秀的领导者，在出席正式场合的商务活动中，或者是在管理活动中，必然会注意自己的衣着打扮。这不但能给他人留下良好的第一印象，也彰显了自己的领导魅力。

如今的阿里巴巴集团风光无限，但当年它也曾经遇到过一系列的危机，特别是在2000年遭遇资金流困境时，马云特别希望找到一位优秀的领导者，协助自己带领阿里巴巴走出困境。

马云找到了当时在美国通用电气公司工作了15年的关明生。他第一眼就觉得自己找对了人，而事实上，也正是得益于关明生在阿里危难关头的加入，帮助阿里巴巴成功渡过了难关。紧要时刻，关明生充当“恶人”，大刀阔斧地止血，延长现金流的使用寿命，同时他又把通用电气内关于人力资源驱动业务的管理模式和企业文化带到了阿里，改造了阿里的企业文化。

那么，马云为什么第一眼就看上了关明生呢？在马云和关明生的第一

次会面时，关明生也曾问马云：“想得到这个位子（阿里巴巴首席运营官）的人很多，你怎么会想到我？”马云说：“我看你会面不迟到，大衣叠成方块，办事井井有条，和我天马行空的个性正相反，可以互补，阿里巴巴现在需要条理和系统。”

这就是关明生展示给马云的第一印象——一位严谨得体的职业经理人形象，注重穿着，行为得体。

许多中层、基层领导者，虽然一直勤勤恳恳工作，却总是突破不了职业的“瓶颈”。没有很好地进行印象管理可能是重要原因。有调查表明，企业高层领导决定属下谁该升迁时，“印象”的重要性仅次于“相处时间”，而在商业谈判中，给予对方印象的好坏也直接决定了谈判的顺利与否。

贝特格是美国销售史上受评价最高、薪酬也最高的推销员。他在一次技术交流会上结识了一位经理。该经理对贝特格的产品非常感兴趣。于是，两人约好时间准备细谈。约定的那天，忽然下起了雨。贝特格穿着一件防水的旧西装和雨鞋就出门了。

贝特格来到公司后，向前台接待人员递出自己的名片，要求和经理面谈，但是直到他等了将近一个小时才见到那位经理。贝特格说明了自己的来意，没想到那位经理非常冷淡地回答道：“我知道。你跟负责这事的人谈吧。我已经跟他提过了。你等会儿过去吧。”结果可想而知，生意没有谈成。

这样的遭遇对于贝特格来说还是第一次。回家的路上，他反省着到底是哪儿出了问题。今天所讲的内容应该和平时一样具有足够吸引客户的魅力，但是今天为什么受到这样的冷落呢？他百思不得其解。

正在思索着，他经过了一家商店的广告橱窗。当他抬头看时，橱窗中映射出一个落魄的流浪汉模样的人。他穿着旧西装和沾满泥水的雨鞋，俨然就是一个落魄的流浪汉模样的人。此时，贝特格恍然大悟，明白了这次失败的原因——以前的自己总是穿得很干净，看起来神采奕奕，非常自

信，自然不容易遭到客户的拒绝。

如果仔细观察，我们会发现那些才华、能力相当的领导者中，仪表堂堂、注意形象的人看起来更有感染力和说服力。在谈合同时他们也会比那些穿着不得体的领导者更易成功。

即使如比尔·盖茨这样成功的世界顶级商业领袖，在其成长的路上也是十分重视自己的外在形象管理的。

在早期创业过程中，比尔·盖茨是一个“邋遢鬼”，平时并不十分在意自己的穿衣打扮。他总是穿西服不系领带，忘记扣衬衣的扣子，有时甚至穿两只颜色不一样的袜子。

1991年，比尔·盖茨应邀在佛罗里达州发表演讲，但演讲并不是他的强项。为了使自己的演讲能够达到预期的影响力和感染力，比尔·盖茨专门请来了演讲博士杰里韦斯曼做指导。杰里维斯曼不但悉心指导盖茨的演讲，还专门为他搭配了衣服。演讲那天，熟悉盖茨的人都吃了一惊。他一改往日的邋遢形象，一身笔挺的黑色西服使他显得很高大，整个人精神焕发。虽然他那尖锐的嗓音无法改变，但在此情此景下听起来竟显得格外有磁性。结果这篇《信息在你指尖上》的演讲赢得了一浪盖过一浪的掌声和欢呼声，随即传遍美国各州，比尔·盖茨的个人魅力指数也持续上升。

可见，一个领导者想要变得更为优秀、更有魅力，除了勤奋、踏实之外，懂得修饰自己的外表也是不可或缺的。那些注重印象管理的人，多半属于职场精英。特别是那些富有魅力的企业领导者，无论是日常管理，还是商务会谈，都十分重视自己的形象管理。

美国著名的人际关系专家阿尔伯特提出过一个关于第一印象影响力的“7/38/55定律”，即第一印象的形成受3个方面因素的影响。其中，说话的内容本身占7%，说话的方式占38%，而非语言信息（面部表情、体态、行为、服饰等）占55%。由此可见，一个人的外在形象在他人对自己的印象形

成中占有举足轻重的分量。外在形象中最重要的一个因素就是服饰。人体表面89%的地方被衣服所遮盖，人的视觉感受到的地方绝大部分也是服饰。因此，选择适合自己气质的服饰非常重要。

表情也是影响外在形象的重要因素。微笑的表情既不显得虚假，也能使人感受到亲和力。淡然的神态会给人一种踏实、稳重的感觉。因此，领导者不妨试着练习表情控制。这样，在社交场合中就能表现出更好的气质。

外在形象既是品位的象征，又是一种感染力。那些渴望成功的领导者一定要重视自身外在形象的塑造。

用微笑带动公司气氛

人们常说：“微笑是人类最美的表情。”微笑让人联想到自信、坚强、勇敢、乐观等正面的词汇。面带微笑的领导者，给员工的感觉是成熟、稳重，有安全感，值得信赖。美国北达科他州大学的两位心理学家做过一次“微笑实验”。实验由一名研究者对着来往的人们微笑，而另外一名研究者则在旁偷偷观察人们的反应。

他们在观察中发现，有一半以上的人看到他人的笑脸后，都会回应微笑。这是因为人们会不自觉地主动模仿周围人的面部表情，从而让自己更好地融入社会。

通过进一步实验他们还发现，如果在一个团体中，有一两个人情绪特别积极高涨，则不一会儿之后，整个团体的情绪都会高涨起来；而假如一个团队当中仅有一两个人情绪低落，则其对整个团队情绪的影响并不会太大，除非这个团队是以他为核心的。由此可见，微笑及高兴的情绪所引起的正面反应，比焦虑或低沉的情绪引起的负面情绪反应要强得多。也可以说微笑具有压倒性的感染力。

通过微笑的感染力影响领导者与员工之间的沟通氛围，不仅可以形成良好的人际关系，还可以改善工作质量，提升团队的工作业绩。

最初，佳能电子（美里工厂）的领导者与员工之间缺少交流。双方保持着比较生硬的工作关系。后来，一位管理部长开始在一个早晨站在车间门口，微笑着向所有人说“早上好”。每天早晨，他都会在工厂正大门的前面站着，用热情的、微笑的表情向每一位员工说：“早上好！”

最开始大家都很奇怪，不知道他在干什么、为什么要这样做。几乎没有人去答复他。即便这样，这位管理部长仍然坚持每天早晨向大家问候早安，送出自己的微笑脸。渐渐地，回应他的人越来越多了。一个月后，所有人都习惯了朝气蓬勃地对对方说一声：“早上好！”工厂内的每个人都变得快乐、开心起来了。

由一个人自发地向大家问好，之后推广到整个公司，是实现人与人之间沟通的基础。通过展示笑容，开展问好活动，人与人之间的沟通逐渐增强，工厂的不良品率也降低了。1999年，佳能电子公司的退货率是166 ppm（ppm表示百万分之一）。至2004年，其退货率骤然减少到了1 ppm。

毫无疑问，这样的微笑和问好活动大大改变了冷漠的人际关系，使领导者和员工之间以及员工与员工之间的关系变得越来越融洽。这样一来，一旦发现工作中存在不当之处，大家就会自然地提醒并互相协助起来。

一个小孩平均每天会笑400多次，而成人则只会笑15次左右。这也许正是小孩能给人带来更多快乐的原因吧！在人际冷漠的年代，企业更加需要乐观、自信、流露真诚笑容的领导者来凝聚人心，征服困难。

1982年的世界女排锦标赛中，由于在预赛出现了大意，中国女排在复赛中处于很不利的位置：要想进入前4名，中国队在复赛中每一场都要以3：0的分数取胜。复赛中面对的对手都是女排强手，如古巴、日本、秘鲁、苏联等国家的女排。可以说，要完成这个任务几乎是不可能的。

复赛的前几场中，中国队都咬紧牙关坚持了下来。然而，到了最后一场，与中国队对阵的是强大的苏联队。中国队以2：0的比分领先于苏联队。比赛进入关键的第三局，当比分为14：12时，中国队的发球权多次易手，最后一分总是拿不下来。面对这样的情形，中国女排队员出现了急躁的情绪。

这时，教练袁伟民微笑着对上场的队员说：“我现在不跟你们讲技

术，只要求你们笑一笑，不要把脸拉得那么长。要放松去打，笑着去打。”几句轻松的话，很快就缓和了队员们的紧张情绪。她们最终战胜了对手，为祖国夺取了冠军。

在关键时刻，正是这个球队的领导者——教练——微笑中流露出的乐观、自信感染了队员们，使她们在焦躁中迅速冷静下来，表现出世界第一、舍我其谁的乐观精神，最终赢得了冠军。

了解了微笑对于领导工作以及管理活动的意义后，我们建议领导者需要主动地、有意识地多微笑，用微笑的力量提升自己的领导魅力。

在运用微笑策略时，要注意以下几个小技巧：

第一，不要怀疑微笑的力量。微笑往往会给人乐观向上、自信的印象，容易让人产生信任感。因此，在微笑前，你要相信微笑有一种感染人的积极力量。富有自信的微笑更能影响身边的员工。

第二，笑得自然。微笑是美好心灵的外在展现。只有发自内心的微笑才显得自然，显得亲切，显得美好、得体。领导者切记不能为笑而笑。

第三，笑得真诚。真诚的微笑能让员工内心产生温暖，引起共鸣，使其拥有自信、乐观的心态。人对笑容的辨别力非常强。领导者笑容代表什么意思、是否真诚，员工只要根据直觉就能敏锐辨别出来。所以，当你微笑时，一定要真诚。

第四，微笑要看场合。微笑使人觉得自己受到欢迎，心情舒畅，但微笑时也要看准场合，否则就会适得其反。比如，当你出席庄严的集会，或是参加追悼会，或是讨论重大的政治问题时，微笑就很不合时宜，甚至招人厌恶。当你同对方谈论一个严肃的话题，或者告知对方一个不幸的消息时，又或者是你谈话的内容会令对方感到不快时，也不应该微笑。

第五，微笑要适度。微笑是一种礼节，是对他人的尊重。我们倡导多微笑，但要恰到好处。比如，当员工看向你的时候，你可以直视他微笑点头；下属发表意见时，一边听，一边不时地微笑。