



HELP
YOURSELF
自我发展导航

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

施加影响的技巧

〔英〕珍妮·罗杰斯

THE ESSENTIAL GUIDE TO THINKING AND WORKING SMARTER

中国社会科学出版社

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

Influencing skills

Influencing skills

Copyright © Marshall Editions Developments Limited 1999

All rights reserved

致谢

我写这本书受到了许多作家和思想家的作品的影响。如：彼得·圣吉，克里斯·阿吉里斯和斯蒂芬·科维。

本书中第 26 页至 30 页的测试内容源自许多作家和研究人员的类似素材，他们是坦纳鲍姆、施米特、布莱克、穆顿及斯蒂芬·科维。

我要感谢我的客户，是他们使我懂得了什么才是真正的影响，也是他们给了我在实践中提炼技巧的机会。我还要感谢我的同事以及未来管理协会的成员，特别是我的同行主管菲尔·海斯，感谢他对我一如既往的帮助以及对本书提出的专业性指导。

◆ 自 我 发 展 导 航 译 丛 ◆

施加影响的技巧

Influencing skills

[英]珍妮·罗杰斯/著

姚 华/译

17
中国社会科学出版社

图字:01-2001-0812 号

图书在版编目(CIP)数据

施加影响的技巧/(英)罗杰斯著;姚华译. —北京:中国社会科学出版社, 2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文: Influencing skills

ISBN 7-5004-3024-8

I. 施… II. ①罗… ②姚… III. 人际交往-通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23615 号

责任编辑 任 明
责任校对 郑 兰
版式设计 张汉林
封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京市通州燕山速递印刷厂

装 订 三河东庄云发装订厂

版 次 2001 年 5 月第 1 版

印 次 2001 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 6

字 数 80 千字

印 数 1-7500 册

定 价 15.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

1 引言		
引言	8	真诚的倾听 42
让你具有影响力的好点子	9	提问 48
为什么影响力很重要	10	
控制是无意义的	12	5 “推”的技巧
影响力和情商	13	肯定表述:提出你的要求 54
		会议上的肯定表述 62
		说“不” 63
		反馈 64
2 什么是影响力		
什么是影响力	16	
聚焦影响力的关键	22	6 更多技巧
		应付僵局 72
3 你用什么方式		创建共同点 78
你影响别人的典型方式		更加广阔的天地 84
是什么	26	行动方案 92
各种方式的含义	31	
4 “拉”的技巧		
建立友善的关系	38	

1

引言

**影响力为何如此重要
影响力与情商**

好点子

控制是一种假像

引言

如果你学会有效地影响别人,你就能做到下面的一切:

- 避免无谓的矛盾
- 纠正自己或他人错误的动机
- 有效地运作一个团队
- 传达你的需要
- 发挥人们的创造力
- 有效地和别人沟通
- 以不变应万变

有效地施加影响是每个领导人和管理者都需要具备的一种核心技巧。在经济环境中,没有其他技巧比这项技巧更能鉴别人才,使他们从那些表现平平之辈甚或是那些十足的蠢材中脱颖而出。比如,你可能是一个出色的策略家,但是,如果你不能说服别人接受你的高见,又有什么用呢?你也许有能力做一个出色的理财专家,但是,如果你不能劝说别人遵从你的方案,这种能力也只能停留于理论阶段。

影响力也是一种核心的生活技能。一旦具备了它,你对那些来自事业与生活中的大部分挑战就能应付自如。设想下面的这些情况,它们都要用到影响别人的技巧:

- 要求老板加薪。
- 劝说小孩子睡觉。
- 同表现不佳的团队成员打交道。
- 说服同事接受你对将来工作的设想。
- 口角后重新建立伙伴关系。
- 在重要销售谈判中保护你的既得利益。

- 在重要购买交易中要求折扣。
- 遭到指责时摆明你在事件中的立场。
- 事先告知你的团队可能出现的不受欢迎的变化。

不仅仅是商业技巧

以上所举事例说明:任何人都可能有自己固执的观点;事件的后果对双方来说都很重要;错误的解决方式可能导致问题悬而未决,不仅经济上遭受损失,而且双方的关系也会受到破坏。

影响力不仅仅只是一种商业技巧,对于你的个人生活来讲也尤为重要,甚至更具挑战性。具体来说,如果你总是能让一个小孩子很自愿地去睡觉,那么你面对商业中的任何难题就都能应付自如!

实际上,影响力是对众多种技能的综合提炼,而这些技能都隐藏在一项技能的下面。本书将把所有这些不同的技能都展现出来,而掌握这些技能需要精湛的技巧;不过只要你肯花时间并多加实践,就能完全掌握。

让你具有影响力的好点子

影影响力涉及一些明确的“要做的”和“不能做的”。它们中的一些是违反直觉的，也就是说，它们看上去是违背常识的。本书将对此加以详尽的说明，以下只是提示性的列表。

正如有一些行为对于影响别人来说是“必须要做的”，而另外许多则是要设法避免的。如果你做了不该做的，那你就有可能得不到你想要的。

影响别人“要做的”

- 1 把主要精力放在试着理解别人上；我们在影响别人方面所花的 90% 的时间之所以劳而无功，是因为我们总是不断地阐述自己的观点
- 2 倾听别人的想法，并通过概括和简化的技巧让别人感受到你在倾听
- 3 认识自我：了解你在别人面前的表现，知道你在哪些方面容易急躁，改掉它们
- 4 开诚布公地问问题，仔细倾听答案
- 5 通过运用恰当的身体语言与他人建立真诚的关系
- 6 让别人自己解决他们的问题，向别人建议时提供可选择的方案
- 7 从多个角度思考问题，不要仅仅依赖一种或两种影响别人的方法
- 8 随时接受别人的影响，收集反馈信息并从中获益
- 9 坚信自己有权说出自己想得到的，有权让他人听取自己的需要并付诸行动
- 10 通过你的热诚，努力建立和别人的共同点

影响别人“不能做的”

- 1 不惜一切代价固执己见；“实话实说”
- 2 大喊大叫且指手划脚
- 3 用自己的观点干扰别人
- 4 说得多，听得少
- 5 把事实、图表、逻辑和数据作为最有说服力的论据
- 6 固执己见
- 7 胡乱猜测别人的动机
- 8 从不征求反馈意见或对反馈意见无动于衷
- 9 给别人提意见
- 10 让别人去猜你的要求

为什么影响力很重要

彼得在伦敦商业区工作。他同经纪人事务所打交道，并负责执行适用于这些事务所的法规。表面上看来他是有影响力的，但彼得常感到困惑。他经常要和这些公司的高层人士磋商，但往往无果而终。“他们做的每一件事都是为了暗中给我搞破坏，”他说，“事情看上去不露痕迹，对我来说却是显而易见的：他们对我的许多建议置之不理，或者采用拖延的战术来达到目的。我可以强令他们去做一些事，但如果我这样做了，局面就会变得更糟。”

简在一家知名的食品连锁店里负责管理一个团队。她正在做一项购买决定，这个决定影响到价格和产品，她有权决定购买什么。同样使简感到不解的是，事情发展得并不顺利。团队成员拒绝接受她的想法。问题的关键是在她主持全组会议之前已经自行召开了一个会议。他们解释说，这样做是因为怕简对他们讨论的事情不感兴趣。但简确信他们开会只是为了“密谋”反对她，而她或许是对的。她只好向询问这件事的人解

释说，这是一个非常聪明的团队，而且成员们都非常独立。每个处在简这种位置的人都会碰到这样的问题，不是吗？

彼得和简有权力领导他们的团队或同事，但他们都表现出既无权威又缺乏影响力。这是怎么回事呢？

组织产生的变化

上述事件发生的原因一部分是因为同 20 年前相比，组织发生了很大的变化。

以下列举的是经济社会中五个方面的变化，它使社会发展得更高效、更复杂，也更加充满竞争。

1 中层管理者的消失

通过对管理结构的精简，17 世纪末 18 世纪初存在的过度膨胀的管理模式已经改变。当时的一个公共部门组织至少有 39 个管理等级；如今已减少到 6 个。执行者们通常把它说成“引进了一种不分高低的等级制”。

结论是：随着大趋势的影响，更多的人有更多的事要做。

2 精简使平庸得以显露

组织本身已变得越来越精简。相比之下，早些年，在一个公司可以一直干到退休，如今却不是这样。

结论是：表现不佳的人更容易露出马脚。如果你是一个管理者，表现不佳可能意味着你缺乏与他人合作的能力，也就是缺乏影响力。

3 顾客群的增长

组织为了生存，就必须不断努力争取更多的顾客。对顾客需要以礼相待，这样才能确保顾客不被竞争对手抢走。顾客不可能总是对的，但对于商家而言顾客永远是有理的。

结论是：同客户打交道已成为影响力的一个基本方面。不具备这些技能的人会产生危机感。

4 组织间的合作

有些问题证明了割裂、孤立地解决问题是行不通的。有个很好的例子发生在医院，称作冬季压力（Winter Pressures）问题。天气寒冷时，医院病

人陡然增多。医院抱怨那些上了年纪的病人除了医院无处可去；社区工作者则抱怨医院，而病人则抱怨他们的家属或是志愿公益机构。

实际上可能有足够的钱和资源能解决这个问题，但前提是每个当事人都必须消除各自的界限和对权力的争夺。

结论是：几方联合起来才能解决那些单靠一方面的力量无法解决的问题。合作需要掌握施加影响的技巧。

5 权威的消亡

不加思考地服从权威人物已经是过去的事了。教育鼓励我们为自己打算。电视和其他大众传媒——例如网络，消除了我们对一些大人物的神秘感。如果某位名人的言行有失检点，那么很快整个世界都会知道。

结论是：无论你多么有权势、多么地位显赫，都不能依靠传统的权威去强迫别人执行你的命令。对于传统权威来说，真正有效的就是选择影响别人。

控制是无意义的

一些似是而非的概念：

- 只有自我控制才是积极有效的控制
- 不控制别人才是最好的控制
- 试图控制别人越多则自己受控制越少

影响别人的技巧之所以极其重要还有另外一个原因。在现代运作成功的组织中，领导别人表现在说服别人做某事，而不是指挥别人，或是发号施令。如果你成长在一个旧传统的权威环境下，只知道“命令和控制”，那么接受这种新的做法是很困难的。

即使在最绝望困苦的情形下，人们也有可能反抗控制。作家维克多·弗兰克尔 (Victor Frankl) 所著的关于二战的最畅销图书之一《人们求索意义》(*Man's Search for Meaning*) 就是一个例子。弗兰克尔被送往集中营的时候还是一个年轻的医生。在集中营，他被剥夺了许多最基本的生活权利，忍受着寒冷、饥饿、虚弱，并时刻面临着死亡的威胁。弗兰克尔活了下来，并在书中描述了他是如何坚定信念不屈服于强权，而这种强权企图夺走他内心的自由。他还总结出，即便面对着集中营的恐怖，每个人都应该由自己来决定肉体 and 灵魂的命运。

适用的例子

如今在我们的日常生活中，作为一个管理者，更应该清醒地认识到，控制别人只是一种假象，它毫无价值，具体表现在如下几个方面：

- 强迫人们去做他们反对的事情是不可能有效的。人们可以用无数种实际的方法加以拒绝。比如：辞职、罢工、泄露消息给媒体、旷工、敷衍工作、故意搞破坏、无声抵制、抱怨、嘲弄、公开反抗、表面支持但暗中反对。
- 组织的复杂、派系的林立，使控制变得毫无意义。
- 等级制中最底层与最高层之间的距离缩小了，那些上层人士想要对底层的人进行控制是不大可能的。
- 大部分在组织实行的控制制度是没有必要的。比如：组织会根据职工反馈的信息让职工选择自己工作和休假的时间。
- 企业要生存必须创新，而控制则扼杀了创新所产生的前提环境。
- 企图控制只会导致枯竭，应该把更多的精力放在提高领导力的其他更重要的方面上。

影响力和情商

出色的管理者都有很重要的标志。是什么把他们同一般人区分开来呢？答案似乎很明显，那就是他们可能很聪明（但通常他们的智慧也并不比同等条件的人高出很多）。他们真正具备的是“情商”（Emotional Intelligence, EQ）。这是善于管理人的情感的一种能力，也是影响力的一个基本因素。

具有良好发展业绩的 3M 公司的最近一项调查显示，失败的项目中只有 10% 的问题是出在科学技术这个环节上，而 90% 的问题都可以归结于执行的失败上，也就是缺乏情商，这其中包括了影响力。

一项被称作 360 度全方位信息反馈（360 degree feedback）的调查充分显示，那些被同事推崇的管理者与同事们有很好的交流合作。换句话说，这些出色的管理者对自己都有一个清醒的认识，并知道该如何激励其他人，而那些效率低下的管理者自认为自己比别的同事高明。

EQ 意味着你了解你自己。你应该确切地了解你身上的“导火索”（容易惹火你的事情）、你应该如何控制自己。你要知道某些事情、某些人既

可能使你处于最佳状态，也可以使你处于最糟糕的境地。如果你掌握了 EQ，你就能很老练地处理遇到的问题。

了解他人

在普林斯顿的贝尔实验室（Bell Laboratories），智囊机构对那些表现出色的人的研究表明：这些人都有很高的 EQ，并具有下列能力：

- 能同别人建立友善的关系；
- 能有效地对外沟通与互动；
- 具有良好的团队合作精神；
- 容易同别人达成共识；
- 能从别人的角度考虑问题；
- 具有说服力；
- 善于处理矛盾。

以上这些特点都是同认知他人的情绪分不开的。缺乏 EQ 的人没有认识到团队成员可能因为愤怒而导致情绪无法控制，具有 EQ 的人则能拿出处理这类问题的方法。

这项研究总结出的经验并不能完全解决你工作中的问题。你还必须善于和别人在工作中合作，而这也意味着你必须懂得如何去影响别人。

知人者智也，
自知者明也。
胜人者有力也，
自胜者强也。

（了解别人是一种才智，

了解自己才是真正的智慧。

管理别人是一种才能，

管理自己才是真正的能力。）

——老子

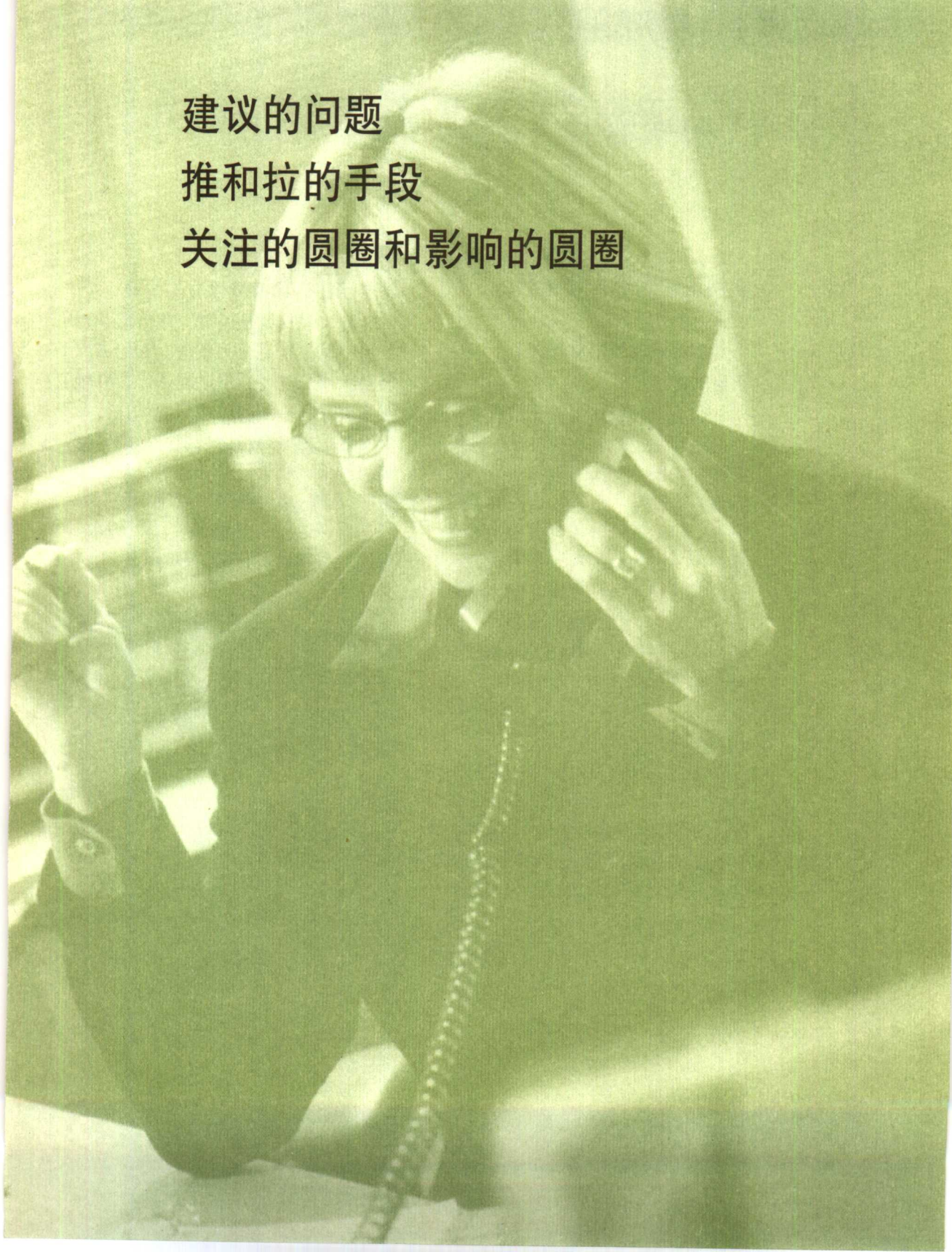
HELP
YOURSELF
自我发展导航

…审慎是一门
真正的管理艺术
…

2

**什么是影响力
聚焦影响力的关键**

建议的问题
推和拉的手段
关注的圆圈和影响的圆圈



什么是影响力

成功地影响别人意味着：

得到的结果能满足双方
正当的需求

这里“正当”这个词非常重要。如果你遇到一个武装劫机分子，他以乘客作为人质，要挟飞机飞往另一机场降落，这就是一个不正当的要求。如果一个团队成员要求你批准他8月份休假——因为他的孩子那时放假，对他来说这是正当的要求。但你可能认为这不是一个正当的要求，因为其他的团队成员可能会效仿他的做法，都会提出这样的要求。

把成果维持下去

看上去在一段时间内达到了一个好的结果，但却不能维持下去的影响不是有效的影响。比如，你和一个团队成员达成了协议，她同意重做一项工作但之后又反悔了，你只能是一个失败的影响者。

发展，至少不要破坏双方的关系

把“强权就是公理”作为影响别人的手段注定是要失败的。人们表面上同意或是赞许，但时间一长，麻烦就会出现。总是强迫团队成员执行命令的老板短期内可能会取得效益，但时间一长，雇员只会有一种反应——离职、抱怨，或是某种程度地搞破坏。当一方强迫另一方做事时，双方间的信任关系就毁了，而且很难恢复。

影响别人不是：

- 强迫别人接受你的观点
- 不断地唠叨直到别人同意
- 讨价还价
- 明知别人有错但却屈从
- 争论