

一个成功的领导者究竟应该具备什么样的影响力，怎样才能产生这些影响力？这是每一个领导者都必须思考的问题。

成功领导
自我修炼丛书

杰出管理者的自我修炼与提升

Meili Quanli
Ying Xiangli

魅力·权力·影响力

■ 迅速提升领导力的9大途径 ■

提高领导者的魅力，
产生广泛影响力的实用指南

普通人有了人格魅力，就会无权而威；被赋予一定权力的领导者有了人格魅力，便如虎添翼，威信更大，威望更高！

王立生 编著

地震出版社



成功领导
自我修炼丛书

杰出管理者的自我修炼与提升

Meili Quanli
Ying Xiangli

魅力·权力·影响力

■ 迅速提升领导力的9大途径 ■

提高领导者的魅力，
产生广泛影响力的实用指南

王立生 编著

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

魅力·权力·影响力——迅速提升领导力的9大途径/王立生编著.

北京:地震出版社,2005.6

ISBN 7-5028-2664-5

I.魅... II.王... III.企业领导学 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 035658 号

地震版 XT200500042

魅力·权力·影响力——迅速提升领导力的9大途径

王立生 编著

责任编辑:马 兰

责任校对:李 珲 樊 钰

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号 邮编:100081

发行部:68423031 68467993 传真:88421706

门市部:68467991 传真:68467991

总编室:68462709 68423029 传真:68467972

E-mail:seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京市洛平印刷厂

版(印)次:2005年6月第一版 2005年6月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:167千字

印张:16

印数:00001-15000

书号:ISBN 7-5028-2644-5/F·235(3294)

定价:29.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前言

为什么别人愿意由你来领导？一个成功的领导者究竟应该怎样行使自己的权力？应该具备什么样的影响力？怎样才能产生这些影响力？这是每一个领导者都必须要思考的问题。

作为领导者，除了拥有权力之外，必须注重提高自己的魅力，才能产生广泛的影响力。

领导，是引导和影响个人或组织在一定条件下实现目标的行为过程。领导本质是一种影响力。领导要发挥主导作用，在于拥有控制改变人的心理、行为的影响力。领导影响力是由权力性影响力和非权力性影响力组成的。权力性影响力主要是由职位、资历等因素构成，带有一定强制性；非权力性影响力取决于一个人的魅力，主要由品格、知识、才能和感情等因素构成，是一种自然影响力。

魅力是润滑剂。没有魅力的权力管理，如同一架缺油的机器，会到处受到摩擦，产生阻力。

魅力是粘合剂。它能产生凝聚力，也能激发积极的进取精神，让一个组织中的所有成员同舟共济，以产生不可战胜的力量。

人格魅力属于非权力性影响力，在所有影响力中，人格魅力是最富有吸引和感召的力量。在大多数人眼里，人格魅力是最不可捉摸的神秘因子，是一种神秘得近乎神奇的事业推进剂。它是一种迷人的气质和个性魅力，能让别人支持

并热情洋溢地为你的远景发扬光大，人格魅力能让你成为杰出的领导者。

在管理中，我们不仅重视领导者“职位权力”作用，更重视领导者“人格魅力”的影响力。人格魅力也是号召力，这号召力是一种无法估量的力量。普通人有了人格魅力，就会无权而威；被赋予一定权力的领导者有了人格魅力，便如虎添翼，威信更大，威望更高！

本书采用大量精当的实例和简明实用的理论，从在下属面前树立良好的形象，为自己打造威信的光环，充分发挥作为管理者的影响力，善于运用情感技巧说服下属，把正确的理念溶入细微的管理中，做到既充分授权又不失控，学会运用“胡萝卜加大棒”的批评策略，在妥善管理难题中展示魅力和提高自身的能力和素质等9个方面，为不同领域的领导者和不同层次的管理者正确行使权力、塑造个人魅力，以扩大影响力，迅速实现组织目标，提供了完美的决策方案。

对于任何愿意学习、具备热情和活力的领导者和管理者来说，本书是工作参考和个人修炼的最佳实用化指南。

目 录

1 在下属面前树立良好的形象

- ◇让下属认为你是一个出色的上司 /3
- ◇展示具有人格魅力的性格特征 /7
- ◇善于运用幽默的力量 /9
- ◇让衣着突出你的气质 /13
- ◇给人留下风度翩翩的印象 /15
- ◇塑造得体的仪态 /18
- ◇注意你的面部表情 /21
- ◇要多用脑展示足智多谋的形象 /24
- ◇尽量贴近和关心普通百姓 /26
- ◇尽量摆出自信和平易近人的姿势 /27
- ◇有时应该接受自己不喜欢的事 /31

2 为自己打造威信的光环

- ◇ 99%的个人威信 + 1%的权力行使 = 成功的领导者 /35
- ◇ 用优秀的个人品质树立威信 /38
- ◇ 在日常工作中培养领袖气质 /42
- ◇ 坚定地说出并坚持你的观点 /45
- ◇ 面对困难不退缩 /47
- ◇ 亲自帮下属解决难题 /49
- ◇ 领导者必须表现出足够的激情 /51
- ◇ 在工作中感到振奋 /53
- ◇ 将情感注入到所从事的商业活动中去 /55
- ◇ 努力提高工作的热诚 /57
- ◇ 保持高度的热情和充沛的精力 /59
- ◇ 必须与下属保持一定的距离 /60

3 充分发挥作为管理者的影响力

- ◇ 正确地认识和运用领导者的权力 /67
- ◇ 掌握和下属谈话的艺术 /70
- ◇ 准确地传递口头信息 /73
- ◇ 对下属进行有效指挥 /76

- ◇不让你的命令被下属打折扣 /78
- ◇让你的命令迅速被执行 /80
- ◇下命令时不给听令者留下退路 /83
- ◇领导好有主见的下属 /86
- ◇与难缠的下属搞好关系 /89
- ◇艺术地化解与员工的矛盾 /93
- ◇努力变反对者为支持者 /96
- ◇善于辅导下属的上司更受拥戴 /98

4 善于运用情感技巧说服下属

- ◇说服下属的基本方法 /103
- ◇通过讲故事争取下属的认同 /106
- ◇有效说服下属的四个步骤 /109
- ◇巧妙应付下属的推托 /113
- ◇有效说服抵制变化的员工 /115
- ◇在某些场合下要回绝下属的要求 /120

5 把正确的理念溶入细微的管理中

- ◇领导者应考虑以人格管理为核心 /125
- ◇采用“人性化管理”的方式 /126
- ◇根据个人特点采取机动灵活的管理方式 /129
- ◇正确引导员工的竞争意识 /131
- ◇让员工感到你处事公平 /134
- ◇把握成功分配工作的因素 /136
- ◇不让员工有被随意使唤的感觉 /139
- ◇使分配的工作非常明确 /143
- ◇不放过各种具体的细节问题 /145
- ◇避免管理错位 /147

6 做到既充分授权又不失控

- ◇注重分权和让权 /153
- ◇采用灵活多样的方式授权 /158
- ◇妥善地把工作委派给别人 /160
- ◇下放决策权并不意味着全部放权 /167
- ◇避免授权中的错误 /170

7 学会运用“胡萝卜加大棒”的批评策略

- ◇在追咎他人之前应先检讨自己 /175
- ◇对不同的下属采用不同的批评方式 /178
- ◇避免使下属产生抵触情绪 /181
- ◇区别对待表现较差的员工 /183
- ◇告诫个性不受欢迎的员工 /185
- ◇告诫员工时努力收到预期的效果 /186
- ◇惩罚完下属以后极力抚慰 /189

8 在妥善处理难题中展示魅力

- ◇妥善处理危机是维护领导者和单位形象的需要 /193
- ◇妥善处理危机有助于增强组织的凝聚力和战斗力 /194
- ◇更好地应对种种不利局面 /196
- ◇解决最严重的人事问题 /201
- ◇妥善处理与员工之间的冲突 /205
- ◇采取针锋相对寸步不让的策略 /208
- ◇果断地处理好突发事件 /211

9 提高自身的能力和素质

- ◇学会在工作时保持高效 /217
- ◇良好的表达能力是赢得下属支持的基础 /220
- ◇提高自身的综合分析能力 /223
- ◇领导者应具备不断进取的竞争观念 /225
- ◇企业家应该追求持续不断的创新 /227
- ◇从多方面下功夫培养创造力 /231
- ◇敢于冒险,正确分析风险 /234
- ◇在实际工作之外培养自己的工作素质 /237

1

在下属面前树立
良好的形象

权

影

力

力

响

让下属认为你 是一个出色的上司

一般而言，下属对上司做出的评价，在很大程度上并非根据客观事实，而是根据主观上感觉到的“事实”，并且受到其自身的性格、背景、文化、经历、期望等因素的影响。绝大多数下属都喜欢自己上司的行为与其个性一致，能看到上司真实、本色的一面。

身为领导者，应该更注重下属的真实感受和主观体验，因为在某种程度上，你是一个什么样的上司并不重要，重要的是下属普遍认为你是一个出色的上司。

为了达到这种效果，下面的几条经验不可不借鉴：

①视下属如知己良朋。有一些高级管理者，他们习惯把自己的主要精力集中在如何与自己的上司相处的技巧上，而对于那些职位比自己低微的下属哪怕有一点小差错都会肆意责骂。这无疑是最让下属失望的领导者，他们根本不会考虑下属的感受，动辄发号施令，把自己心中的闷气全然发泄在下属的身上，如果你有这种习惯，那就要命了。因为这势必会形成某种程度上的心理抗拒，由心理抗拒又会形成互相敌意，因为彼此有敌意，就会导致误解、怠工、懒散等现象。本来，下属有责任完成分内的工作，但

这必须基于下属对你充满好感为前提。如果你能体谅下属，融入下属，并乐意帮助下属解决一些较烦琐、困难的问题，下属必然感激不尽，并对你更忠心。上司与下属的关系，惟有以互助、互谅为基础，合作无间，工作才会变得轻松而富有意义。所以，你应该视下属如知己良朋，而不是自己的奴仆，时时征询对方的意见，力求消除隔阂，不过分强调团队的条条框框，不给下属造成太大的心理压力。人都是有思想的，如果得不到体谅，只在接受命令的阴影下战战兢兢的工作和生活，是不可能活得自在的。

②放下你的架子。由于地位不同，下属对自己的顶头上司有抵触之感实属正常。一般人会认为上司都爱摆架子，不宜接近；也有人会以异样眼光看你，那眼光充满着诚惶诚恐、疑虑、期待……你得设法减少与下属之间的这种无形的隔膜，例如参加他们的聚会，甚至由你主动搞聚会，显示你的亲和力。除此之外，平常的言行举止也很重要。比如和下属说话要和蔼、保持笑容；比如委派工作时要先给对方打气、交待完任务再鼓励一番等。总之，你既要保持自己的尊严，又要尊重下属，使得整个团队在你的管理下显得严肃而活泼，这样，你会与下属交上朋友的。但必须提醒的是：虽然大部分下属只要你放下架子就可以好相处，但下属也不是同一个“坯”里倒出来的，往往会有个把“难伺候”的人，这种人根本不吃你的一套，好话坏话听不进，我行我素，甚至还很乐意抬你的杠，出你的丑，以让你在众人面前掉价为己乐。更可恶的是，这种人在群众中往往比你更有号召力。面对这种害群之马，如果你不果断地使用权

力予以制止，人家就真以为你懦弱透顶了。应该说，领导者摆架子不摆架子，关键在于度。权力并不是万能钥匙，不用摆什么架子，大家也知道你是高层管理者，威信比权力更重要。有了威信，大家才能信服你，你所做出的决定，才会得到大家的拥护。

③巧用批评与赞美。爱荣誉这是人之常情。荣誉的获得有多种形式，比如在团队里，上司对下属工作的肯定或赞美，就是对下属荣誉给予的一种基本形式。通过这种形式，下属的积极性、主动性都会得到很好的激发，因为对团队的下属来说，没有什么比得到上司的赞赏更让他激动了。这正所谓：赞美之于人心，如阳光之于万物。如果这种阳光经常光顾下属之间，还有什么样的下属不好相处呢？当然了，赞扬是与下属相处的一种形式，但也不是惟一的形式。就比如与赞扬相对应的形式——批评方式也要理性地把握、巧妙地使用。如果说赞扬是对激情的一种鼓励，那么，善意的批评则更是对改正错误的一种友善帮助。批评要有针对性，要有的放矢，不能凭印象行事。有这样一个小故事，说的是某团队的一个员工因提早完成了一项较难的任务，领导在评定其业绩时淡淡地说：“成绩只能代表过去，你还是要继续努力呀！”结果这个员工一连好几天神情都很沮丧。试想，如果这时那个领导者能换句话说：“你真是好样的，我为你感到高兴！”结果就肯定不会是前面那样。

④尽量对下属一视同仁。把一碗水端平说到底就是领导者要把持公平、公正。可以说，任何一种事物都没有

绝对的公平与公正，人类生活也是如此。但人类却能把许多本来不公平与不公正的事物通过理性处理而使其变得相对公平与相对公正。公平大抵与“利益”二字不无关系：比如团队分配给下属的任务有可能出现的不均；比如下属与下属之间为某件鸡毛蒜皮的事争执不下；又比如有的下属对自己的待遇提出质疑等等，对下属而言，似乎每一件事都因与自己利益攸关而必须认真对待。在这种情况下，领导者就有必要行使职权来把每一碗水端平了。此外，公平还和下属的荣誉有关：比如对下属的赏罚是否分明，比如加薪升迁是否有规可依，等等。这些事仍然也是领导者不可回避的琐事，不但不可回避，而且同样也要将一碗水端平。领导者要做到公平与公正，最重要的是先摆正自己的位置，用好手中的权，在引导下属耐心、忍让的道理的同时，自己公平地对待每一个下属与下属所做的每一件事，尤其是在批评或表扬下属时，要做到批之适度，表之有术，赏罚分明，使下属心服口服。作为领导者，在处理公事时绝不能夹带私人感情，要一碗水端平，赏罚分明，这是树立自己威信起点。有了这个起点，你才有资格指导下属用心工作，为团队争光。