

发掘

未来技能译丛

影响力

REINVENTING INFLUENCE

How to Get Things Done

in a World *without Authority*

(英) 玛丽·布莱格 著 张志洪 梁婉仪 译



广东经济出版社



90213023

发掘

未来技能译丛

影响力

REINVENTING INFLUENCE

How to Get Things Done

in a World *without Authority*

[英] 玛丽·布莱格 著 张志洪 梁婉仪 译



254

RBF 53 / 09

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

发掘影响力 / (英) 布莱格著; 张志洪, 梁婉仪译. — 广州: 广东经济出版社, 2000.1

(未来技能译丛)

ISBN 7-80632-602-2

I. 发… II. ①布…②张…③梁… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 53054 号

This edition of Bragg: REINVENTING INFLUENCE 1st Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited London through Shanghai Copyright Agency.

英国皮尔森教育有限公司授权中国广东经济出版社独家出版本书全球中文简体字版。未经出版者书面许可, 本书任何部分不得以任何形式复制、抄袭和传播。

版权所有, 翻印必究。

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	7.625 1 插页
字数	160 000 字
版次	2000 年 1 月第 1 版
印次	2000 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-602-2 / B·3
定价	14.80 元

版权贸易合同登记号: 19-1999-161 号

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

前言

当下属不愿意接受部队式的命令时；当你面对来自世界不同国家的专家队伍，而你并不具备直接的权力却又不得不对他们实施管理时；或者当你不得不提出一份只能通过数字来证明的建议，偏偏你的上司最为讨厌的就是枯燥的数字时，在这些情况下，你该如何应对？在今天的工作环境中，上述情况并不少见。

世界正在经历一场可能是其形成以来规模最大的商业革命，各个领域的管理人员——无论是私营还是国营、服务业还是制造业——对长期以来一直引导他们行为的管理原则重新进行考虑。旧有的秩序已经销声匿迹。由命令和监控系统形成的旧有的等级管理结构——最近 1/4 世纪以来一直受吹捧的结构——现在正逐渐成为公司历史的组成部分。

这并不是说上述的结构在当时一无是处，情况恰恰相反。但是，当今的商业世界中已经没有了以前那种秩序井然、能够未卜先知的稳定性；当今的雇员对于权威结构的态度已经完全改变，生活已经没有安全可言，全球竞争不断加剧，改革的要求从来没有停止过，业务手段的迅速变化及其不可预知性不断加强，这些都是明显的证据。

在这个全新的、充满混乱的世界上，系统化、程序化限制了管理人员充分发挥他们的能力。对于必须在公司不同等级之间来回批阅与反复考虑的充满数据的长篇报告，管理人员根本没有时间去撰写。事情变化相当快——这些理性十足

2 发掘影响力

的分析报告有个风险，即它在最后到达执行总裁案前的时候可能已经过时了。

新秩序使人们将重点从数据、资产负债表转回到更为抽象的技巧，比如眼光、价值观、人际关系网络、谈判、自我推销及文化方面。换言之，就是在混沌无序的世界上，我们与他人合作共事时需要的所有技巧。

具有讽刺意味的是，在这个以技术为中心的年代，我们不得不将重点放在引领了商界先驱的最古老、最基本的技能上。即使没有明确的系统性和程序性及人力资源管理计划，我们的商界先驱一样充分发挥了自己的创业能力。他们拥有更加完善的技巧，他们拥有一种直觉，知道该如何与他人共事，他们清楚如何去建立自己的关系网络，照顾别人的面子，与客户倾谈。他们可以在伦敦的任何一间咖啡店里谈融资，向有权有势的人提出自己的要求。我们的商界先驱们已经摸索出了人际交往的全面技巧，现代的管理人员必须重新发掘这些技巧，以充分发挥一切可以利用的资源的优势。

然而，今天的情况与商界先驱们当时所处的情况已经有了很大的不同，也就是说我们需要实践影响力的范围扩大了。换句话说，就是今天的相对独立性增强了。和今天的情况相比，19世纪的公司数目不仅少得可怜，而且这些公司雇请的员工的数目也是相形见绌。另外，19世纪的商业涉及的领域也相当有限——比如，落后的通信和运输就限制了消费者与供应商的地域范围。

而今天的情况则变得完全不同，市场已经全球化，产品和服务的分配系统已经完善到“大众消费”的水平，通信系统则把世界实时联系在一起；昔日分散的劳动力也集中在成

本最低的地区；旧有的垂直金字塔式的公司结构已经解体。这些都意味着作为一名管理人员，你或许需要依赖几百个甚至几千个不同的人来做好一件事。而且，你不仅需要依靠这些潜在的业务伙伴，极有可能的是你还会有一种前所未有的经历，因为你对这些人没有直接的权威。

在这种情况下，我们不得不重点培养某种能力，以和最为陌生的人建立有效的合作关系。史蒂芬·斯皮尔伯格的电影《ET》叙述了一个寓言：理性十足的科学降临到了非常大陆（ET）上，带着他们的检查清单和完善的分析技巧，几乎成功地对非常大陆进行了精确无比的测量。与此对比的是，天真的孩子们以自己的感情进入非常大陆，他们得到的奖励是超出自己梦境的景象。这个寓言告诉我们，对于能够进入自己感情世界的人来说，我们有着比较强烈的反应，而且受到他们的影响。想一想现实中的托尼·奥雷利，由于其爱尔兰式的粗暴而被逐出了美国职业橄榄球联盟。此后，他发展了蒸蒸日上的业务并且成功地取得了美国亨氏集团的最高职位。他身上最为引人注目的本领是他能够和任何一个人在刚见面时就建立联系；从最低微的爱尔兰农民到南非老资格的橄榄球队队员、世界各国的第一把手和国会议员，他都可以游刃有余地和这些人合作共事。亨利·基辛格称奥雷利为“复兴巨人”并非凭空说来。他非常欣赏奥雷利真正发掘出了影响力的真谛。

你在这本书里面读到的所有杰出人物都有一种发挥影响力、在他们自己的活动领域中获得相应成果的能力。你可能读到鲍勃·杰德夫，他的邦迪在全球范围内一代一代相传；或是尼尔森·曼德拉，在1995年棒球联盟举办的世界杯决赛

4 发掘影响力

中，穿着印有倍受尊重的白人队长的号码的南非队服，这一简单的举动将整个国家的注意力团结到一起；或是约翰·斯加利，他在苹果机上充分发挥自己的灵感。他们以各种各样的方式表明自己是实践影响力这一古老技巧的现代大师。

信息白热化所带来的改变使管理工作看起来像是一条滑行轨道。在这里，你必须掌握如何在濒临控制边缘的情况下对局面进行控制的艺术。坐在旋转木马上肯定没有危险，其结果也是可以预知的。不幸的是，这种情况已经不在选择之列。因此，在全球的管理变革所带来的混乱中，为了能够获得顺利的发展，你可以加入到我们的管理的滑行轨道上来。

未来的挑战并不适合心理素质不过关的人：因为这些挑战需要巨大的勇气和能力去幻想新的可能。在组织结构严谨的世界里，管理人员将一份备忘录传到某一位同事那里，然后再送到决策人员案头（当然肯定是“仅供内部参考”），而不是想方设法去面对一个难度很大的会议。而未来的挑战则需要管理人员抛弃这些严密但死板的组织结构。为了取得高效率，管理人员必须抛弃所谓的权威，依靠自己的影响力去重新审视别人，并把事情做好。

■ 前进路上的滑行轨道

当你沿着滑行轨道前进时，你必须抛开所有注重分析、理性等曾经带来成功的管理原则，现在你必须专注于重新审视自己和别人。

第一章你将碰到的第一个挑战是：为什么影响力技巧已经成为现代管理人员各类技巧的核心？这部分的旅程将使你头脚倒置——你能坚持下去吗？

接下来，滑行轨道将你带到一个陌生的地方——影响力的六大原则以及你如何应用这些原则来激活组织生活中的七大权力来源。知识就是力量，对如何影响目标对象的知识掌握得越多，你成功的可能性就越大。

然后，旅程就进入到了情绪的部分——在这里没有单调的数据或理性的讨论！你能应付得来吗？

第二章要求你在有效运用影响力技巧之前对自己进行彻底的了解。信念、价值观和揣测都能够影响你取得的成功。这一章强调：为了控制你留给他人的印象，你就必须有意识地在信念、价值观方面进行有效的控制。会不会走得太远了？

对相对独立性的关注意味着你必须学习如何成功地去了解潜在的目标对象。这个任务相当艰巨，但它却是使我们不至于从轨道上摔下来的基本技巧——第四章会向你解释相应的方法。

所有旅程都要求学习各种文化、英雄人物、神话、故事、习语、部落习俗及网络。我们的轨道滑行也不例外——我们必须了解那些将结构精简、相互独立的现代组织联系在一起的隐蔽的非正式文化和网络，必须找出人们可以接受什么类型的影响行为。

每一次旅行都有一个固定的目标。在第六章里面，通过审视影响的战略，我们的旅行也差不多到了下结论的时候——强硬的战略比温和的战略更加有效吗？该章不仅表达了选择温和战略的倾向，它还详细介绍了影响力的八大策略性武器。不管怎么说，除非你对策略也有所了解，否则光有战略是没有什么实际作用的。

6 发掘影响力

第七章回顾了我们一起走过的重新发掘影响力技巧的整个旅程，同样重要的是，它已经让你能够独立地去进行你的旅程了，因为它已经展示了如何将旅程中得到的各个思路付诸实施。

■ 你并不孤单

在旅行的过程中，你会发现许多世界拔尖的人物和你一道在滑动轨道上竞走，他们充满了灵感、风趣，他们来自各种各样的背景，从金融业到足球界，从政坛到生产领域，从艺术界到航空界。他们的名字包括：

杰克·韦尔科，通用电器公司（世界最大的公司之一）的董事会主席，中央执行总裁，他正努力在通用电器公司进行改革，试图将该公司建成一个完全以网络为基础的组织。

罗伯特·默多克，全球媒体传播业巨子。

比尔·克林顿，美国现任总统。

鲍利斯·叶利钦，俄罗斯现任总统。

阿兰·苏加尔，Amstrad 公司董事会主席。

托尼·布莱尔，曾做过律师，英国工党领袖。

迈克尔·赫塞尔廷，杂志界的风云人物，英国副首相。

劳伦斯·波西迪，联合西诺公司董事会主席和中央执行总裁，西诺公司拥有 130 亿美元资产，提供空间系统、自动化部件和化学产品。

理查德·布兰森，世界闻名的 Virgin 商业帝国的创办人，通过融资方式进入音乐界及航空公司等领域。

玛格莉特·撒切尔，英国前任首相，当代影响最大的女性之一。

比尔·盖茨，微软公司的董事会主席兼中央执行总裁。

史蒂夫·吉伯斯，苹果电脑公司合伙创办人之一，长期担任该公司的董事会主席，并负责技术开发工作。

凯尔文·麦肯滋，英国最出名的小报——《太阳报》的主编。

泰尼·罗兰德，拥有几百万美元的商业冒险家，Lonrho商业帝国前董事会主席。

希拉里·克林顿，美国白宫第一夫人，此前是律师。

亨利·基辛格，肯尼迪总统的顾问，尼克松第一个总统任期内担任国家安全事务特别助理。

还有劳拉，在我们每一章后面附的案例学习中的主角。这些案例学习将在一个美国人拥有的英国公司里发生的事件进行改编。劳拉是个真实的人，她和我一起走过重新发掘影响力的旅程。

当我第一次见到她时，她是个绝对典型的毕业于MBA课程的那种以分析、理性为主的管理人员——或许她更像行政硕士，而不是商务硕士。毫无疑问，她非常聪明，然而她未能有效运用影响力，这阻碍了她取得职业成就。

所有阅读这本书的管理人员都应该从劳拉身上得到灵感。除了一些小错误，她不断地进行自我检测，不断地抛开自己以前的学识，不断地重新学习。或许正是因为这些，她最后成为一个影响卓绝的人物。我希望你们能以劳拉为例，坚持走完整个旅程。

因此，让我们开始吧。在滑行轨道上起步前，和孤独的、死气沉沉的世界说声“永别”吧。当进度越来越快时，绷紧你身上的肌肉——如果有必要的话，还可以大声喊叫

8 发掘影响力

——但一定要坚持下去——如果你能够学会如何重新发掘影响力技巧，世界就属于你了。

目 录

第一章 变幻莫测的世界	(1)
自我评估练习.....	(3)
管理人員和影响力.....	(4)
发掘影响力的必要性.....	(8)
变化的宏观环境.....	(9)
组织的意义	(18)
本章回顾	(23)
概念测试	(23)
特色案例学习	(25)
小结清单	(27)
行动清单	(27)
 第二章 运用影响力技巧的意义何在	(29)
自我评估练习	(31)
为什么要研究权力与影响力	(33)
权力的含义	(34)
权力的七大来源	(34)
什么是影响力	(44)
影响力的六大原则	(47)
本章回顾	(61)
概念测试	(62)
特色案例学习	(63)

2 发掘影响力

小结清单	(65)
行动清单	(65)

第三章 第一步：认识自己

(67)

自我评估练习	(69)
开始施加影响	(71)
自我教育的第一步：系统化的印象管理	(79)
你想达到什么目的	(88)
实现目标过程中的灵活性	(93)
你能够跟上这种节奏吗	(95)
本章回顾	(98)
概念测试	(99)
特色案例学习	(100)
小结清单	(101)
行动清单	(102)

第四章 第二步：确定自己的目标对象

(103)

自我评估练习	(105)
为什么要对目标对象进行评估	(106)
学会洞察别人	(109)
洞察别人的五个步骤	(109)
概念理解错误	(113)
运用多元参数	(119)
本章回顾	(135)
概念测试	(135)
特色案例学习	(136)

小结清单·····	(138)
行动清单·····	(139)
第五章 第三步：对系统进行诊断·····	(141)
自我评估练习·····	(143)
为什么要研究隐蔽系统·····	(145)
影响力和文化·····	(147)
文化的类型·····	(151)
判断组织文化的工具·····	(155)
影响力和网络·····	(159)
网络的类型·····	(163)
进入网络的途径·····	(166)
本章回顾·····	(172)
概念测试·····	(173)
特色案例学习·····	(174)
小结清单·····	(176)
行动清单·····	(177)
第六章 第四步：制定战略与策略·····	(179)
自我评估练习·····	(181)
系统地施加影响的必要性·····	(182)
影响力的八大策略性武器·····	(183)
将影响策略与目标对象及最终目的结合起来·····	(198)
多元影响策略的必要性·····	(199)
对上司、同事和下属施加影响的策略·····	(201)
温和或强硬的战略方式·····	(201)

4 发掘影响力

影响力策略的三种组合.....	(206)
本章回顾.....	(208)
概念测试.....	(209)
特色案例学习.....	(210)
小结清单.....	(211)
行动清单.....	(212)
第七章 精通之路.....	(213)
自我评估练习.....	(215)
成为影响广泛的管理人员的关键步骤.....	(216)
管理学习过程.....	(220)
成为运用影响力技巧的大师.....	(222)
“忍受冲突带来的痛苦”	(226)
本章回顾.....	(228)
概念测试.....	(229)
特色案例学习.....	(230)
小结清单.....	(231)
行动清单.....	(232)

第一章

变幻莫测的世界

- 自我评估练习
- 管理人员和影响力
- 发掘影响力的必要性
- 变化的宏观环境
- 组织的意义
- 本章回顾
- 概念测试
- 特色案例学习
- 小结清单
- 行动清单

本章探讨了影响力技巧和管理效率之间的关系，着重研究了现代组织的易变性质以及这一事实对管理人员角色的性质造成的深远影响。本章亦重点讨论了为什么影响力技巧会成为管理人员必须掌握的技术和人际策略的核心内容。