

成功影响上级、同级、下级、合作伙伴和客户



影响力

如何展示非权力的领导魅力

(第2版)(珍藏版)

Influence
Without Authority, 2nd Edition

(美) 艾伦·R·科恩 著
大卫·L·布拉德福特
元晓颖 叶凯 译



如何建立有效的关系网
如何打破僵局，建立互助合作环境
如何与掌握资源和信息的人合作
如何跨越障碍，产生影响力



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

成功影响上级、同级、下级、合作伙伴和客户

影响力

如何展示非权力的领导魅力

(第2版)(珍藏版)

Influence
Without Authority, 2nd Edition

(美) 艾伦·R·科恩 著
大卫·L·布拉德福特
元晓颖 叶凯 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Allan R.Cohen, David L.Bradford: Influence Without Authority, 2nd Edition

Copyright © 2005 by Allan R.Cohen and David L.Bradford

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2007 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-4460

图书在版编目(CIP)数据

影响力: 如何展示非权力的领导魅力: 第2版: 珍藏版 / (美) 科恩 (Cohen, A.R.), (美) 布拉德福特 (Bradford, D.L.) 著; 亓晓颖, 叶凯译. —北京: 电子工业出版社, 2010.7

书名原文: Influence Without Authority, 2nd Edition

ISBN 978-7-121-10912-6

I. ①影… II. ①科… ②布… ③亓… ④叶… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 098747 号

责任编辑: 刘露明

文字编辑: 王春如

印刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 15 字数: 277 千字

印次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

目 录

第1部分 引言

第1章 你将会从本书中得到什么	2
为什么需要影响力	5
影响过程中的壁垒	6
克服阻碍：用影响力理论引导你	7
本书的组织结构	8

第2部分 影响力理论

第2章 影响力理论：在互惠的基础上进行“交易”	10
违反游戏规则，后果自负	10
交易：“付出与索取”艺术渗透于所有影响力理论	11
影响过程中的自身障碍	18
第3章 产品和服务：交换的等价物	26
等价物的概念	26
常见的等价物	26
等价物的使用：复杂性和约束性	34
等价物使用中的陷阱	37
第4章 了解他人的想法以及影响因素	41
两种可以解释人们所有行为的原因	41
如何知道对他人来说什么是最重要的	43
职业抱负与个人背景	46
收集他人想法的实时信息	48
运用他人的信息所遇到的阻碍	52

二选一：产生距离感和限制影响力	53
你是否试过直接询问法	55
直接问话的障碍	56
第5章 了解自己的目标、优势和资源	59
权力的来源	59
明确你的目标	59
你甚至可以影响你的老板	67
了解你的需要及愿望，但不要忘了你想要影响的对象	69
自身误区：交易中的权力缩水	69
测定你的自我意识	72
第6章 建设有效的关系网	73
关系网的重要性	73
适应另一个人或另一个组织的工作风格	74
行动方案	75
为了适应多种情况，增加你工作风格的内容	77
如何改善不良的人际关系	81
选择以工作为中心或以关系为中心的策略改善关系	82
应用交换原则处理人际关系矛盾	85
达成共识	89
结论	92
第7章 双赢互利的交易策略	93
筹划交易策略	94
发挥时间资源的价值	96
其他战略性思考	103
交易过程中要应对的五种困境	105
开始和终止交易过程	109
交易之后：冷却过程	110

第3部分 影响力在实际生活中的应用

第8章 如何影响你的上司	114
方式	115

第 9 章 如何向难相处的下属施加影响力	133
影响力的核心概念	133
用意见来交换	138
潜在的困境	141
最后的建议	145
第 10 章 跨部门工作：领导和影响一个团队、工作组或委员会	147
挑战——获得信任	147
员工的选择	148
去理解你的员工	149
增加工作的吸引力	150
憧憬未来，一种普遍的有价值的想法	152
你的领导风格	152
在正式提出解决方法前集思广益	153
第 11 章 对组织、部门及小组施加影响	157
怎样扩大影响力——适用模式	158
最后的建议	169
第 12 章 如何影响你的同事	170
对待同事的核心概念	171
影响你部门的同事	172
利用“顾客销售”的思维方法来影响外围员工	173
了解顾客的世界	174
提防更高级别的阻力	178
将难题转交给上级	179
第 13 章 发起或引领主要变革	183
描绘前景的重要性	184
巧妙运用压力	185
确定必须施加影响的“股东”	185
如何向疏远的决策者施加影响	186
你需要提供什么	188
识别并强化人际关系	189
强化你的交换策略	190
变换角色：在不同规模的团队中周旋	191

规划与算计	192
关于变革的更多理念	193
第 14 章 间接影响力	194
了解他们的关注焦点和敏感话题	194
第 15 章 了解并超越企业政治	201
公司的本质	201
企业文化决定政治游戏的规则	203
了解决策者	204
了解自己，从而了解如何保护自己	205
从弗兰·格利兹比的例子中学到的教训	211
第 16 章 棘手任务：从怀柔到强硬策略的转变	213
逐步增加你的盟友的代价	214
当那个固执的同事就是你的上司	215
谁掌握权力？发现、增加你手中的权力并好好运用	215
最后的筹码：赌上你的工作	220
人生不如意十之八九	221
结束语	230



PART

1

第1部分 引言

第 1 章

你将会从本书中得到什么

这是一本关于影响力的书——影响力是能够使你圆满完成工作的力量源泉。你需要去影响的是那些不同部门的职员，以及你的各级领导，这些人不是你命令和控制的。但是你并不是在孤军奋战，因为没有人天生拥有获得一切的权力。从前，管理者直接向你下达做一切需做的事的命令也是一种错觉。古往今来，没有人拥有过无限的权威，职场中更是如此。但只要拥有足够的影响力、感召力，就能使不可能变为可能，通过这本书你将了解其中的奥秘。

你要学会如何在互惠互利的基础上激励他人来实现最终的目标。即使在你身处困境或不得不去处理那些涉及个人及社会的复杂的人际关系而迷失方向，不知如何创造双赢局面而烦躁的情况下，也能引导你在工作的道路上前行。它还教会了我们在影响、激励别人的过程中如何将那些毫无意义的事彻底抛至脑后，如何培养处理棘手问题的能力，以致最大程度上达到事半功倍的效果。

我于 20 世纪 80 年代开始写这本关于影响力的书时，也曾经常常自问：“我何以认为影响力对各阶层人士都起到至关重要的作用？”领导和管理人员都善于把精力放到如何更好地操纵，如何正确地下达命令以保证完全的服从。但是世界在不断地变化，我们需要的是具有管理能力的领导而不是只会下达命令的机器。在对一个超过 10 人的机构进行调查后发现，几乎所有人都知道合作是当代工作、生活的生命线。任何依靠别人的劳动成果取得成绩的人都了解影响力的重要性，特别是当需要别人的帮助却无法获得的情形是多么地令人发狂。你是否认可你的工作中存在以下挑战？

- 被指派负责一个跨职能的特别工作组，根据计划要求必须将一些人排除在工作之外，但他们并不合作。

- 成为跨职能特别工作组的一员，却处在了本部门的利益和特别工作组中不能两方都顾全的尴尬境地。
- 被分配在一个工作组中，在你要求完成其中一部分工作的时候，其他成员却把所有的工作都留给了你。
- 在新产品的研发过程中需要权威营销部门合作对新产品进行测试。
- 销售中，你无法以合理的方式让区域经理或销售部门考虑你的产品。
- 在人力资源部，你有许多帮助经理们发挥员工潜力的好点子，但他们却以工作太忙，无暇顾及为理由拒绝了你。
- 由于职位的限制，你的建议必须得到管理部门的认可，这就使它有随时搁浅的可能。因为领导不一定会同意你的想法，或者他根本不给你讨论的机会。
- 你能够掌握公司高效运转的诀窍，但其他部门却仍依照其自身的方式进行运作。
- 你不得不占用同事的时间来阐述你的要求，并要他们同你分享他们的宝贵想法，甚至有可能消耗他们一定的资源或不得不使他们信用受损。
- 如果你可以摆脱老板的控制，那么你的效率将大大提高。
- 你无法得到老板的关注，因为他已经“日理万机”了。
- 当你应付一个很难相处的客户时，需要领导的支持以及提供便利条件。
- 你向一个聪明人询问在如何处理同事问题上谁将不采纳你的建议，而这个“聪明人”却并不能提供多少帮助。

这些例子（当然我只列举了一小部分）完全能说明职场上的各种关系已变得越来越复杂（表 1.1 简要阐述了对影响力巨大需求的原因）。很少有人可以独立完成具有挑战性的工作，正如《田纳西·威廉斯》（*Tennessee Williams*）这出戏中所说的那样：“我们都得依靠那些好心的陌生人。”

表 1.1 对影响力巨大需求的原因

科技的高速发展和产品周期的缩短
日益激烈的多元化竞争
不断涌现出的各种问题要求雇员的素质要越来越高，对各种有技术的综合人才的需求不断提升，所有这些都造成了卓越人才的匮乏
人们更加依赖于信息，并普遍受到信息技术的影响
由于规模的缩小和运营成本的降低，造成机构松散，这些只能靠增加知识全面的雇员来弥补
非常强调质量和服务的重要性，一切都不能松懈
科技的进步促使中层管理人员减少，同时企业规模降低
传统的职能分布渐渐被一种以产品为基础、以客户为核心的、有效的全面组织形式所取代

这就要求我们从三个方向发挥影响力。如同人生必然伴随死亡和税收一样，每个人在职场上都不可避免地要与自己的一个老板相处。如果是一个比较松散的机构，那么你的老板也许会与员工保持一定的距离，看起来比较和善，但如果你所在的公司有着严格的等级制度，那么你的老板将会死死地盯住你。总地来说，在工作中你逃脱不了“为你负责”的那个人。即使那些首席执行官们也必须去动员、去影响那些能给他带来财政收入的部门，更不用提金融市场、媒体和其他相关生产销售部门。相同的道理，职场中的每个人都要同其他人进行合作，没有哪项工作是要求雇员完全单独去完成的，大部分成果都是团队合作的结晶。甚至一些人最后发展成为对其他同事负责的监督者——也就是我们所说的老板，同时我们也期望他能启用那些优秀的下属来圆满完成分配下来的任务。而那些只会埋头在自己所熟知的领域工作的人迟早将耗尽所有的激情和才智，所以无论你所从事的是什么工作，都不要忘了你的工作伙伴，加入到他们的队伍，你将发挥至关重要的作用。在这个影响与被影响的过程中，你需要知道如何使自己的计划得到认可，如何说服同事提供所需的资源，如何同大家建立和谐的工作关系，以及如何要求老板对那些他们不以为然的问题给予反馈。请牢记，今天向你求助的人明天就会成为你所需要的人。

人们之间都有依赖性，相互的影响力也成为了一种测试技能的手段。可一切都有一个度的问题，完全地、毫无保留地把自己托付给合作伙伴也不是什么明智之举，就像凭借一时之勇一味蛮干一样都会付出很大的代价。当然同那些重要人物对抗更是愚蠢至极，因为他们很容易就能控制住你。

如果你已经知道如何进行相互之间的合作与沟通，你可以毫不犹豫地去做。但是，如果你还存有一种挫败感，不敢勇往直前，那么这本书将教你应对任何领域中组织、团体、个人之间的关系。

当然我们所要教的都是建立在许多必要条件的基础上的，并不是那些外来的或我们所不熟悉的东西，虽然我们也不可避免地看到一些人因彷徨、迷茫而放弃那些他们熟知的道理，采取消极的态度。

- 相互影响就是一种交易，用自己的价值换取自己的所需。
- 关系论——你拥有的好东西越多，进行交易的机会也就越大，也愿意将这种“交易”一直发展下去。
- 在工作中要发挥影响就要明白自己的所作所为，要有合理的计划，要能够胜任所做的工作。但仅是这些还是不够的，这只是取得认可所要付出的代价。
- 你必须为了公司或组织的最终利益而接受他人的影响。短期来说，影响的

作用并非必需，但是真正为企业长远目标考虑的心态能使你变得更加可靠，值得信赖，并且在别人的眼中你也将成为一个无私的人，这也避免了互相诋毁、寻求报复的行为的发生。

- 在影响与被影响的过程中，各种困难也会如影随行。有时候只是不知道要去做什么，这个问题相对来说要容易解决。但在某些关键时刻，所从事的工作使我们的工作效率大大降低，这就很难解决了。有时候其他的参与者并不是很必要，影响力弱的根源正是你自己所做的事或你所不能完成的。
- 每个人都比想象中更有影响力、号召力。这是潜意识中存在的，只不过没有被发掘出来而已。

为什么需要影响力

你已了解了影响力所产生的作用。有时你可能需要你想要得到的东西，并恰恰能得到别人的帮助，满足了自己的需求，而有时却不那么轻松，你必须努力寻求实现自我的途径。无须深思，从本能上讲，任何人都明白，某些人在帮助你的同时也期待着你能在将来的某一天以另一种方式补偿给他们。这种付出与索取——一般称做“交易”——已成为人类交往和各种组织团体正常运营的核心内容。

虽然付出与索取的概念很相似也很明确，但是这种“交易”的过程却不那么简单。在良好的合作关系基础上，你大可不必再去进行缜密的思考、认真的计划以及精确的执行，当一切事情都像想象中一样进展顺利时，你会发现同所有人一样自己也变得诗情画意起来了。

要牢记，一个影响力的模型——包括仔细地分析他人的利益，注意人际关系的培养，评估你的控制手段——只在以下情况中适用：

- 处于那些不易合作的人之中。
- 向陌生人询问一些关键性问题。
- 没有良好的人际关系（或所在组织或团体与其他部门关系恶劣）。
- 所要了解的恰恰是很难回答的。
- 唯一的机会。

当这些情况都摆在你面前的时候，你本能地对付出与索取的领悟能力会使你变得犹豫不决，即便你有满腔的热情，也会遗憾地发现一切都那么力不从心。

而我们正是要告诉你如何摆脱这种令人发疯的束缚，进行反思，为自己找到一条正确的出路。

影响过程中的壁垒

能预料到事情发展方向的自然理解力使人们不再那么勇往直前，为什么这种情况一旦发生，影响力也很难发挥作用？（见表 1.2）

表 1.2 影响与被影响过程中的壁垒

客观因素	主观因素
强大的反对力量	缺乏知识
不同的工作目标	盲目的看法和主张
不和谐的评估尺度和奖赏办法	畏惧失败
敌对、竞争和猜疑	无法处理个人的需求和他人的利益

对你来说，某些壁垒的影响是客观的，例如：

- 你和你所要影响的人或团体之间存在着很大程度上的不和谐因素，那么就影响而言除了要和他一同分享相关权力外也找不到更好的处理办法，但如果这种分歧过大，任何人也无能为力。本书力求教你找到增加自我财富的途径。
- 你和你所要影响的人抱有不同追求，不同的处事方式，完全找不到共同语言。由于工作中不同的职责、作用、期望值，一些人无法领会你内心的想法，有时甚至完全是因为他们有不相容的个人目的。
- 你所要影响的人表现出不和谐的衡量手段和价值尺度，因此他们无法对你所从事的工作产生兴趣，他们所期望的是完全不同的方面。
- 你所要影响的人是你的对手，对你充满敌意，不想让你取得成功。如果他认定你的成功对他来说是一种阻碍，那么无论如何你也不会得到他的任何帮助。当然在个人问题上他们也会时时向你表示出敌意。

为什么实现心目中的完美工作目标如此困难？这里列出的仅仅是一些客观因素。不论你在影响他人方面有着多么娴熟的技巧，这些不利的因素也是你很难克服的。但是我们惊奇地发现阻碍进步的壁垒更大程度上是影响者自身的问题。这也许是一种现有知识和技巧的匮乏，也许是没有一个明确的态度和应有的勇气。

这些主观因素有：

- 在客观困难的影响下，没有足够的应对困难并施加影响的能力。一旦被影响者态度冷漠，很多人就会表现得无所适从，他们不会把影响当做一种交易手段，不了解把自己的价值传递给别人的重要性，只会沉醉在自己的美

好事物中，忘记了其他人的喜好。

- 带有禁锢头脑的看法和主张。你是否考虑过影响他人并不是一项必须完成的艰难的任务？他们要看到的只是事实，然后就会向你让步。产生障碍的一种行为是，一旦他人没有马上对你的请求做出回应，那么立刻将他取消出局；另一种行为则是明明清楚地了解了别人的需求也知道应该如何去满足，但就是因为个人的厌烦就退缩甚至产生敌意。我们将重点剖析产生障碍的诸多因素，教你如何克服它们。
- 畏惧其他的人或组织，过度在意他们的反应。有时人们不得不承认要产生影响就必须激怒他们甚至产生报复的念头，而人们由于恐惧，自然会取消影响他人的念头。就是这种因厌恶而产生影响的观点在某种程度上麻痹了一些人的思想。
- 不能权衡自己和他人的利益关系。寻求合作的过程中，人们往往不清楚究竟什么是自己的最终目标，而什么人又可帮助自己实现理想。所有的这些致使人们走了许多弯路，在不必要的问题上浪费了精力。

克服阻碍：用影响力理论引导你

你能否跨越这些屏障？我们将帮助你反思并用新的方法引导你。新的挑战将慢慢控制你的思想和行动，因此你要更进一步地思考什么是你所提倡的，学会如何战胜恐惧、消除误解。下一章我们将介绍科恩-布拉德福特（Cohen-Bradford）的影响力理论，并逐步开始各种理论的学习。

我们将从被影响者自身得到价值体现（或避免了不愉快的事情的发生），从而也乐于为别人的要求付出行动着手，其实所有影响与被影响的过程都是关于这些方面的。这一类的交易——正式或非正式——都是可以被系统理论所检验的，从而你可以更好地了解其他人以及自己的需要，以确定提供什么服务，建立相互影响的和谐关系，创造双赢交易。这些是做好工作的基础，因为相互信任的氛围已经形成，并能够把信任感传递给别人。但这些往往也是不够的，应建立多方位的人际关系和自我意识，以避免产生障碍的不安定因素的影响。

这听起来比较复杂，事实也确实如此。我们要考虑的是如何把工作做好，而不是个人的利益得失。如果人们察觉到你只对自己的进步、成功感兴趣，那么他们将会变得不安、反感甚至发展成为暗暗的敌对态度。带有把工作做好的初衷，随着时间的流逝，影响的过程将变得真诚，大家都本能地为他人的利益着想，都致力于互利的资源分享。那些工于心计、不择手段的利己主义行为是不会长久的。

但是它产生的影响是深远的，为你树立了敌人，让你变得消沉、效率低下。如果一些人打算就你的缺点进行负面的交易，那么这一切将演变成为令人不快的结果。当你的部门或组织被一种消极的文化所影响，在这里只有自私自利才能找到出路，真正大公无私的人往往被忽略，那么它终究会走向消亡。

本书的组织结构

这里对本书做一个概述。本章重点介绍了影响力的必要性以及学习一种比较系统的思维方式的好处。第2章清楚地阐述了各种主要影响力模式，第3~7章则具体加以描述。然后在一系列实际应用的章节中，我们把影响力理论运用到现实生活中，进一步展示如何掌握促使事情成功的因素。你可以先有选择地阅读那些和现在情况相似的章节，然后再回过头来学习那些比较复杂难懂的内容。

在书中你可以了解到美籍非洲人内蒂·赛尔布鲁克斯（Nettie Seabrooks）如何在20世纪60年代从图书管理员做起，通过发挥自身强大的影响力成为通用电气举足轻重的人物；沃伦·彼得斯（Warren Peters）为了一个自己赏识的员工而与资深经理产生纠纷；以及就职于一家经营生活消费品公司的初级销售预测员安妮·奥斯丁（Anne Austin）是如何让其他人接受自己的观点的方法，而最终跨过市场部的重重阻碍得到了产品部经理的职位。从相反的方面向你介绍了莫尼卡·阿什利（Monica Ashley），她虽然能处理复杂的矩阵组织，并依靠权威的高级研究员开发出一种革新的产品，可最后却遗憾地被人忽略了。如果你还想要知道一个人如何才能在新的工作领域中产生兴趣，并为一些激进的想法提供支持，创造奇迹，在书中同样可以找到答案。当然还有许多发挥影响力而实现飞跃的例子。威尔·伍德（Will Wood），一个富于创新的人，为了取得开发新型软件的支持而努力学习金融术语；弗兰·格瑞斯（Fran Grigsby）发挥影响力轻而易举地阻止了重要项目的进行。另外，我们的网站也刊登了一些更为广泛的关于如何跨越障碍产生影响力的例子并结合现有情况进行科学分析，如果想要进一步阅读请登录<http://www.influencewithoutauthority.com>。

本书向你展示了如何顺利取得成功的方法，引导你不断进步，并赐予你力量。



PART

2

第 2 部分 影响力理论

第 2 章

影响力理论：在互惠的基础上进行“交易”

通过上一章的学习，你是否已经知道该如何影响他人？简单地说就是以平等互利为基础的资源“交易”。

违反游戏规则，后果自负

互惠，就是通常所说的“有付出就有收获”，一直从原始社会沿用至今，“多劳多得”则是它最好的诠释。人们总是期望不欠“人情”，因此会寻找合适的机会进行报答。也恰恰是这种观念为合作的成功提供了必要的条件。对监狱守卫进行研究发现，仅仅通过威胁和惩罚是不能控制那些犯人的。这些守卫往往能和犯人达成一种“交易”，以一些小恩惠，例如，忽略小错误、提供香烟等，来换取犯人的合作。我们都知道，形式上的权威是不能束缚住充满反抗意识的罪犯的，他们并不把那些所谓的规章制度放在眼里。选择妥协只是换取一点点“特权”的一种表现形式，以此来打发令人窒息的监狱生活。

这同样适用于高级组织或团队。没有相互的付出与索取，事情就不会朝着你想象的方向发展。一位经理提醒他的同事：总裁在发脾气，要小心。这个小小的举动却取得了同事的信任，并把会议中了解到的竞争对手的 IT 战略透露给了他。不久之后，作为回报这位经理又给他的同事介绍了一位客户，并削减了不必要的程序，共同制定了项目计划，无形中节省了很大一笔开支。这样的付出与索取关系使大家都能从中获利。当然有利就必然有弊，如果缺乏很好的合作，这种“交易”将变得“无利可图”，甚至造成损失。当然这也是未来工作中存在的巨大隐患。