

施伟德◎著

带

带出忠实的团队

队

带出积极的员工

伍

带出魅力的企业

中基层管理者影响力法则



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

施伟德◎著

带

带出忠实的团队

队

伍

带出魅力的企业

中
基
层
管
理
者
影
响
力
法
则



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书阐述了企业领导者如何发挥自身影响力，以带动和凝聚团队战斗力，实现团队发展目标。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

带队伍：中基层管理者影响力法则 / 施伟德 著. —北京：电子工业出版社，2010.11

ISBN 978-7-121-12011-4

I. ①带… II. ①施… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第200254号

责任编辑：张 昭 特约编辑：邱 猛

印 刷：北京中印联印务有限公司

装 订：北京中印联印务有限公司

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：14.5 字数：190千字

印 次：2010年11月第1次印刷

定 价：29.80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zlts@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

C O N T E N T S

..... 第一章

中基层影响力诊断：首先审视一下自己是否称职

真正的管理者是能够影响别人、使别人追随自己的人物。他能使别人参加到他的集体中来，跟他一起干。他能鼓舞周围的人协助他朝着他的理想、目标迈进，他给了别人成功的力量。

1. 管理，是一个影响下属的过程003
2. 正人先正己，首先要影响自己006
3. 最具影响力的中基层领导画像011
4. 可信度：管理者影响力的基石016
5. 影响力的误区020

..... 第二章

权威：施展影响力的必备前提

你和他在一起待上一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热。很多人之所以努力追随他，乃是因为他本身有一股强大的威信，深深吸引着大家。

1. 权力不等同于权威	027
2. 不要忽视榜样的力量	032
3. 正确看待“一视同仁”	037
4. 学会与员工平等相处	043
5. 令出必行	048
6. 豁达大度会让员工对你更敬佩	053
7. 赏罚分明，宽严适当	058
8. 树立领导威信，扩展影响力	063

..... 第三章

善激励：才可让影响力畅通无阻

如果你能做到成功地激励员工，那么你将会成为他们生命中有影响力的人物。卓越领导者的身上总是具有一种让追随者难以抗拒的影响力，这种影响力是与管理者的激励行为密不可分的。

1. 善于激励的领导更具影响力	071
2. 不要吝惜你的赞美	076
3. 中基层可用的激励措施	081
4. 批评也是一种激励	087
5. 当教练，对员工言传身教	093
6. 危机激励可有效激发员工潜能	099

..... 第四章

把员工拧成一股绳：通过团队意识施加影响力

管理者的影响力将直接影响到高效工作团队的构建，而高效工作团队的建立，将会进一步促进管理者影响力的发挥，这是一个互相影响、彼此制约的过程。

1. 搭建一个高绩效的工作团队 107
2. 让员工人尽其才 114
3. 用人也疑，疑人也用 119
4. 通过授权调动员工积极性 124
5. 放权不是放手，要做好授权后的控制 130
6. 真诚的沟通可以增加团队凝聚力 136
7. 让优质影响力在团队中释放 141

..... 第五章

情感管理：让影响力升华

在整个团队管理链条中，情感管理是一个最重要的环节。所谓情感管理，就是管理者以真挚的情感，增强自己与员工之间的情感联系和思想沟通，满足员工的心理需求，在团队中形成和谐融洽的工作氛围。

1. 人性的假设——员工也是人	149
2. 人性化管理 ≠ 人情化管理	155
3. 唤起员工的归属感	161
4. 用情感管理抚慰员工	167
5. 感动你的员工	172
6. 经营人心是管理者的必修课	178
7. 减轻员工的压力	183

..... 第六章

超越影响力：将激情传递给员工

是否具备无与伦比的激情，是区分管理者影响力深远还是平庸的一个标准，那些具备似火一般激情的管理者才具有不凡而持久的影响力。

1. 不可或缺的向上影响力	193
2. 摆平所有问题员工	200
3. 有激情的领导，才有激情的员工	205
4. 将你的激情传递给员工	210
5. 让影响力永续	217

中基层影响力诊断： 首先审视一下自己是否称职

哈罗德·孔茨说：“领导是一种影响力，或叫做对人们施加影响的艺术过程，从而使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。”

某企业人力资源部经理认为：“真正的管理者是能够影响别人、使别人追随自己的人物。他能使别人参加到他的集体中来，跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想和目标迈进，他给大家成功的力量。”

在另一位从事管理咨询的朋友眼里，“施加影响力是管理者这一角色的重要内容。从这个意义上说，‘影响力’是管理者的核心能力。提升管理者的影响力对加强管理者的能力建设具有核心作用”。

.....

如果说传统意义的管理主要依靠权力，那么现代层面上的领导则更多是靠其内在的影响力。

1. 管理，是一个影响下属的过程

影响力，通常被认为是用一种为别人所乐于接受的方式，改变他人的思想和行动的能力。影响力又被解释为战略影响、印象管理、善于表现的能力、目标的说服力以及合作的影响力等。

现实中，每个人无时无刻不沐浴在影响力中，要么在影响着别人，要么受着别人的影响，所不同的，只是多寡、强弱上的区别而已。因为，这世界上的人本来就被划分为两类：影响别人的人和被别人影响的人。

《影响力》一书以人们前往商场购物为例，现身说法，让读者见识了自己是如何被各种潜在的影响力所左右的：

当你走进商场，导购员面带微笑，和蔼可亲，带着你货比三家，为你介绍同类商品的优缺点，娓娓道来，颇为诚恳，你边看边想，这服务还真不错，看来挺可信的，要买的东西交给他办，错不了。

你再次走进商场，上次的导购员不在了，这次是个美女导购迎了上来，你眼睛一亮，把该买什么东西忘到九霄云外去了。你抖擞精神，妙语连珠，充分发挥一个成功男士的魅力……而当你走出商场的时候，你觉得颇有成就感，因为不知道为什么你的手上提了不少运动装备。

你走进商场的时候，小心翼翼地左顾右盼，上次那位小美女真的是太坑人了，还好，这次是另一个相貌普通的导购，你心想这回可不能再随便听信别人的话了，便径直前往商品区挑选了你想买的那个牌子，付账走人。然而，当欢送你离开的时候，导购心中却哑然一笑：看来这商

品的广告效果蛮好的，这才播出几天，这牌子就几乎卖断货了，之前这牌子可是积压品啊。

你又走进商场，这次是买牙膏，全国牙防组隆重推荐的牌子，肯定没得说。

你再一次路过商场的时候，发现商场前面挤满了人，你一问，才知道是抢购某商品，你二话不说，在人群中杀进杀出，出来时手上抱满了东西，这时候你才问自己，我为什么要买这个啊？

……

别不承认，就是在这些看似再简单不过的日常行为中，你却处处经受着别人或明显、或潜在的影响。这些对你产生影响的因素可以是热情周到的服务，可以是貌美可人的女导购，可以是厂商的广告宣传，也可以是你的从众心理……

不要忽视影响力的存在，更不要忽视影响力的魔力，纵览那些成功的人，他们肯定首先是一个有影响力的人。而那些成功的企业组织，也是最善于对目标消费群体成功施加影响力的组织。

同样的道理，对一个中基层管理者来说，要想让自己变得更称职，使自己成为一个更成功的管理者，也必须学会善于对员工施加自己的影响力。事实也确是如此，在员工的眼里，那些富有领导魅力的管理者往往都是在下属中极具影响力的。具有影响力在一定程度上可以称得上是成功管理者的代名词。

哈罗德·孔茨说：“领导是一种影响力，或叫做对人们施加影响的艺术过程，从而使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。”

在我所接触的企业中基层管理人员中，“管理，是一个影响下属的过程”这一观点几乎成了他们的共识。

就职于某大型民企人力资源部的庞经理认为：“真正的管理者是能够影响别人、使别人追随自己的人物。他能使别人参加到他的集体中来，跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想和目标迈进，他给了

他的追随者们成功的力量。”

某广告公司的创意总监莫小姐则说：“管理者的影响力对于组织目标的实现是非常重要的。管理者的影响力来源于以下方面：品格、能力、学识、资历、情感、职位。”

在另一位从事管理咨询的朋友眼里，“施加影响力是管理者这一角色的重要内容。从这个意义上说，‘影响力’是管理者的核心能力，提升管理者的影响力对加强管理者的能力建设具有核心作用”。

对于管理者而言，影响力表明了一种试图支配与统帅他人的倾向，从而使一个人采取各种劝说、说服甚至是强迫等行动来影响他人的思想、情感或行为。无论是观点的陈述、障碍的扫除，还是矛盾的化解、风险的承担，具备该素质的人都会以愿望或实际行动的方式推动其达成或实现。因此，能够去如此完美地施加影响力的管理者，通常能够在—一个团队里树立起个人的权威。

罗伯特·西奥迪尼说：“有一些人清楚地知道影响力的武器在哪里，而且经常熟练地驾驭这些武器来达到自己的目的。他们在社会上闯荡，恨不得让每一个人都按照他们的意志来行事，而且他们总是能够如愿以偿。其实，他们成功的秘密就在于他们知道怎样提出请求，知道怎样利用身边存在的这样那样的影响力武器来武装自己。而运用这些武器并不难，有时只需要正确选择一个词汇就可以做到这一点。但是这个词汇必须要与强大的心理学原理相关，并且能够将‘自动播放的磁带’放入人们的体内。相信人们很快就会知道如何从他人对这些原理的机械反应中捞到实惠。”

影响力确实是中基层管理者的一项秘密武器，若能在管理实践中成功发挥这一武器的威力，那么也必然能够在管理过程中获得自己想要的各种实惠——威信、下属的尊重、成就、名誉……因为，管理本身就是一个影响力的传递过程。

2. 正人先正己，首先要影响自己

在我接触过的管理者中，或多或少都存在一种困惑：不知道该如何在员工中树立自己的影响力，进而使管理的过程进行得更有效、更完美。其实，要化解这种困惑并不难，俗话说“解铃还需系铃人”，要想影响员工，首先要影响自己。

作为管理者的你，不知是否听说过这样两句古语：一是“上行下效”，二是“正人必先正己”。仔细揣摩一下这两句话，你或许就会发现问题症结所在了，不要再左顾右盼，问题正是出在你自己身上。

你要想管理好员工，向他们传达自己的影响力，首先要以身作则，管理好自己，要让正确的管理理念及管理作风深入自己的头脑，让自己去接受，而这恰恰是一个自我影响的过程。正人先正己，管好员工必须以身作则，因为示范和上行下效的力量是惊人的。管理者通过事事为先、严格要求自己，而构建起在员工中的影响力，那么“政令”将会畅通无阻，上下就会同心同德，大大提高团队的整体战斗力。

春秋时期，晋国一个名为李离的狱官在审理一件案子时，由于听从了下属的一面之词，致使一人冤死。后来真相大白，作为主审官员的李离悔不当初，愿意以死赎罪。晋文公听闻后，劝他说：“官有贵贱，罚有轻重，况且这案子错在下面的办事人员，并不是你的罪过。”

李离却不认同晋文公的说法，反驳道：“我平常从来没有跟下面的人说过让我们一起来做这个官，拿的俸禄也没有与下面的人一起分享。现在出现了过失，如果将责任推到下面的办事人员身上，我又怎么做得出来？”

最终，李离还是拒绝听从晋文公的劝说，拔剑自刎而死。

李离通过一种终极的方式，捍卫了管理者的尊严，也为后人树立了一个高不可攀的道德峰线。试想，你如果也能够以如此高的境界来约束自己，以身作则，你的团队就一定是一支攻无不克、战无不胜的团队。

法国管理学家亨利·法约尔说：“凡权力行使的地方，就有责任。”这也是著名的法约尔原则。事实正是这样，影响员工在一定程度上意味着你在行使自己的管理权力，而影响自己则是你所需要履行的一种义务、所需承担的一种责任。

所以，当你试图直接去影响员工而发现此路不通时，不妨换一种思路，先去影响和说服自己；影响了自己，自然而然地也就有了影响员工、影响整个组织的能力。

影响自己是一种从内心到行动的变化，这种变化如同破茧成蝶一般，伴随的难免会有痛苦，但也是必要的，因为它能带来美好的结果。内心不改变，行动就不可能改变，原因在于行动无论如何都是内心的写照。

影响自己是一个自我修炼的过程，这种修炼需从以下几个方面展开：

一种发自内心的崇高感

管理是一种神圣而极具现实意义的工作，进行得当，员工的潜力才会得到最充分的挖掘，组织内部资源才能够得到最佳的组合与运用，发挥出“一加一大于二”的效果。也正因为如此，才会有众多的现代组织提出“向管理要效益”。

所以说，作为管理者，影响自己的关键是应该从内心树立一种管理工作的崇高感，因为它是一种有意义的社会实践，管理者应将管理上升到“道”的境界，而不应该只是停留在“术”的阶段。宋朝开国宰相赵普曾因“半部《论语》治天下”而传为美谈，可是翻遍《论语》，并不见安邦良策，赵普是因“道”而生“术”，我想这也正是很多当今的管理者所应推崇的。

同时我们也都知道，由道而术需要一个漫长的实践过程，这对权倾朝野的宰相并不难，但对于中基层管理者来说其难度是不言而喻的。尽管有难度，但只要你树立了这种管理的崇高感，将自己的管理工作上升到“道”的层面，那么你也将会置身于一个前所未有的高度，看待问题也将会有一个完全不同于以往的开阔视角。占领制高点的人，无疑会取得非凡的成就。

管理者只有将自己的原动力定位为一种崇高感、一种道德感的时候，才能达到一个新境界，“不单纯为工作而工作、为管理而管理”才能成为一个称职的管理者。

谋求管理者的自尊、自爱

古希腊哲人毕达哥拉斯在《金言》中指出：“最要紧的是自尊。”黑格尔在《小逻辑》中也说：“人应该尊敬他自己，并应自视能配得上最高尚的东西。”简单而言，自尊就是自觉做一个高尚的人。自尊意味着对自己的思想行为负责，所以首先要有自主意识和独立人格。自主意识是内在的自尊心，而独立人格则是外在的尊严。

自主意识要求的是一种独立思考，追求真理的内在意识，而不是人云亦云、随声附和，更不能屈从于上级、权威或多数人的意见，违心地放弃自己的主见。

自主意识直接决定着人的独立人格。人如果丧失了自主意识，或者有意趋炎附势，依附于他人，受他人的摆布，也就失去了独立的人格。

不难看出，自尊自爱是管理者的一种最可宝贵的品质，尤其是对于中基层管理者来说更是如此。古语曰：“有威则可畏，有信则乐从，凡欲服人者，必兼有威信。”你的威信和影响力，是以自己自尊的言行，长期塑造和培植起来的，绝非一朝一夕之功。培根说：“美德有如名香，经燃烧或压榨而其香愈烈，盖幸运最能显露恶德而厄运最能显露美德也。”如果说你担任管理职务是一种幸运而不是厄运的话，那么就更要加强修

养，自尊自爱，谨慎处之。

收发自如的自我控制力

自控是抑制自己的感情和情绪，控制自己的行为，使自己以最合理的方式去行动。自控的反面是失控，如感情冲动、表情异常、言行出格、一反常态等。一位教育学家说：“伟大的意志不仅善于期待并获得某种东西，而且也善于迫使自己在必要时拒绝某种东西。没有制动器就不可能有机，没有抑制力也就不可能有任何意志。”

可见，自控力是人的一种不可或缺的能力。但自控不等于凡事都无动于衷。该喜不喜，该悲不悲，该怒不怒，没有脾气个性，“一锥子扎不出血来”，那样是麻木不仁。管理者在工作中表现出来的喜怒哀乐，对于员工的情感、行为能够产生较强的导向作用，也是一种感染力和驱动力，更是一种无形胜有形的影响力。问题的关键在于这种喜怒哀乐要围绕和服从于组织目标，并且要适度，不要丧失理性。

良好的自控能力是管理者重要的意志品质，也是衡量管理者涵养气度的一种标准。

进行自我反省

孔子曰：“吾日三省吾身。为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”毛泽东说：“我们决不能一见成绩就自满自足起来。我们应该抑制自满，时时批评自己的缺点，好像我们为了清洁、为了去掉灰尘，天天要洗脸、天天要扫地一样。”乐于自省的管理者是善于深思熟虑的人，他们会在不断总结经验教训的过程中逐步完善和提升自己。古人云：反己者，触事皆成药石。你在管理实践中，只要多做自我反省，同样可以让任何事都变成自己的借鉴，都成为检验自己行为标准的“药石”。通常，自省可从以下三方面进行：

第一，对自己的思想活动、言行表现等进行反省，冷静地分析对错

得失，明确下一步的努力方向

笔者所接触过的很多管理者都有这方面成功的经验，如每天下班后、休息前对自己近日的所历所事“过过电影”，坚持写写管理日记、周记等。

第二，从自己的主要工作对象即员工的反馈中，来反思自己的表现和形象

心理学家柯里说：“人与人可以互相作为镜子，都能照出他面前的人的形象。”员工对你的态度、评价等都是你自我认识的参照点，有心的管理者会从中随时捕捉到自己的不足，从而警醒。

第三，与他人相比较对照检查自己

孔子所说的“见贤思齐焉，见不贤而内自省也”，就是这个意思。这里所指的他人可以是与你同级别的管理者，也可以是更高层次的管理者。这样，有比较才有鉴别，没有其他人作为参照，就不能有效地认识自己。另外，和他人相对照，还有一个好处，那就是向更优秀者看齐，向他们靠拢。

