

# 影响力

# INFLUENCE

## 如何展示非权力的领导力

王婷婷 / 编著

领导不等于领导力，而领导力的实质就是影响力。一个领导身居要职，高高在上，有组织赋予的权力，但是他很有可能并没有影响力。从领导者的角度来说，非权力性影响力具有很强的内在性；而从被领导者的角度来说，它具有很强的自愿性。

# LEADERSHIP

# 影响力

INFLUENCE

如何展示非权力的领导力

王婷婷 / 编著

LEADERSHIP

企业管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

影响力/王婷婷编著. - 北京: 企业管理出版社,  
2009. 5

ISBN 978 - 7 - 80255 - 176 - 3

I. 影… II. 王… III. 企业 - 管理人员 - 修养 IV.  
F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 068971 号

---

书 名: 影响力: 如何展示非权力的领导力

作 者: 王婷婷

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 176 - 3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 16.5 印张 250 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 前 言

著名教育家陶行知在任校长时，有一次在校园里偶然看到王友同学用小石块砸别人，便当即制止了他，并令他放学后，到校长室谈话。

放学后，王友来到校长室准备挨骂。

可一见面，陶行知却掏出一块糖给他说：“这奖给你，因为你按时到这里来，而我却迟到了。”王友犹豫间接过糖，陶行知又掏出一块糖放到他手里说：“这块糖又是奖给你的，因为我教训你不要砸人时，你马上不砸了。”王友吃惊地瞪大眼睛，陶行知又掏出第三块糖给王友：“我调查过了，你用小石块砸那个同学，是因为他不守游戏规则，欺负女同学。”王友立即感动地流着泪说自己不该砸同学。陶行知满意地笑了，掏出第四块糖递过去说：“为你正确认识自己错误，再奖励你一块！我的糖发完了。”

我们过去都说“管理出效益”。这两年，它被另一个更时髦的词所替代，那就是“影响力”。不错，影响力既是管理的核心，又是管理的升华。

那么，影响力又从何处来呢？

有的人立即想到了“权力”，谈任何事都最关心“谁拍板”。

其实，影响力不等于权力。一个人身居要职，高高在上，他是一个领导，有组织赋予的权力，但是他很有可能并没有影响力。有领导力的人并没有成为领导者，而一些领导者实际上并没有领导力。非权力性影响也叫自然影响力，它与外加权力无关，是靠领导者自身的个性特征与作为而形成的。从领导者角度说，非权力性影响力具有很强的内在性；对被领导者来说，具有很强的自愿性。

在竞争日渐激烈的今天，影响力越来越为人们所重视。领导影响力是指领

领导者以其身份和个性特征，有效地影响并改变被领导者心理和行为的能力。领导者都需要利用自身的影响力团结和领导下属，共同努力实现组织的统一目标。领导者影响力的大小取决于许多因素，如领导者的地位、能力、品格、知识、才能等。

本书从培养和缔造个人影响力入手，通过可信度、语言艺术、良好人脉、团队精神、创造力、远见、激励、性格和组织能力等方面精辟入理的分析，具体典型的实例展示，为读者打造个人影响力提供了一些简单实用的方法，帮助读者走出对成功的迷思，获得完美人生。

本书在编写过程中，参考了大量的相关书籍，在此，对这些书的作者和为本书的出版给予帮助和支持的朋友们表示衷心的感谢。对书中的纰漏和不成熟之处，恳请专家、读者批评指正。

最后，希望通过对本书的阅读，带给你信心和勇气，使你成为一个主沉浮、执牛耳的人。

编者



## 第一章 初识影响力

- 影响力改变今天和明天 /3
- 影响力、权力和领导力 /5
- 诱引的力量/10
- 每个人都能成为有影响力的人 /12
- 测试一下你有多大的影响力 /14

## 第二章 要想影响别人，就要先影响自己

- 首先要影响你自己 /19
- 注意！领略你身边的卓越影响力 /20
- 小心！别受那些你不需要的影响 /25
- 影响力大师 /28

## 第三章 可信度是影响力的基石

- 可信度铸造影响力 /33
- 如何练就可信度 /36
- 建立可信度的误区 /39
- 影响力要览之一 /44
- 影响力要览之二 /47

## 第四章 语言艺术决定影响力的高度

- 语言是一门艺术 /51
- 语言表达的三个障碍 /53
- 不要小瞧“说” /55
- 语言的艺术技巧 /57

与上司沟通的语言技巧 /63

与同事沟通的语言技巧 /65

与下属沟通的语言技巧 /69

影响力要览 /74

## **第五章 赢在良好人脉**

得人脉者得天下 /79

如何建立良好的人际关系 /83

如何维持你的人脉 /87

以宽容铺开人脉 /91

以人格魅力铺开人脉 /94

与同事的关系如何处理 /97

影响力要览之一 /101

影响力要览之二 /104

## **第六章 团队精神中的优质影响力**

团队精神是什么 /109

领导者必备的团队建设能力 /112

应如何去营造团队精神 /117

团队精神的三个误区 /121

团队铸就个人成功 /125

影响力要览之一 /127

影响力要览之二 /131

## **第七章 创造出影响力**

什么是创造力 /137

群体创造力 /140

个人的创造力 /143

创造力就是创新精神 /145

创造性思维 /148

每个人都有创造力 /153

影响力要览 /155

## **第八章 追着时代的脚步跑**

- 善于发现问题 /161
- 换一种眼光，换一种思维 /165
- 影响力要览之一 /168
- 影响力要览之二 /170

## **第九章 激励让影响力更卓越**

- 什么是激励 /175
- 精神激励 /178
- 自我激励 /182
- 让你的下属跑起来 /186
- 如何激励才最有效 /190
- 相信所有人都可以激励 /195
- 包容和信任是最好的激励 /197
- 故事中的激励 /199
- 影响力要览 /204

## **第十章 具有影响力的性格**

- 性格的特征 /209
- 怎样识别不同的性格 /211
- 性格决定你的成功 /213
- 其实每一种性格都能成功 /215
- 良好的性格组合 /217
- 哪些性格会导致失败 /218
- 影响力要览 /221

## **第十一章 组织能力塑造影响力**

- 什么是组织能力 /225
- 如何练就组织能力 /228
- 组织能力是成败关键 /232
- 影响力要览 /235

## 第十二章 超越影响力

公司的本质 /241

顾客价值 /244

勇于挑战自我 /246

如何提高个人影响力 /250

改变你的领导方式 /253



# 第一章

## 初识影响力

## 本章主要内容

- ▶ 影响力改变今天和明天
- ▶ 影响力、权力和领导力
- ▶ 诱引的力量
- ▶ 每个人都能成为有影响力的人
- ▶ 测试一下你有多大的影响力



## 影响力改变今天和明天

人与人的交往，常常是影响力之间的较量，只有具有卓越影响力的人才能成为真正的强者，才有可能成功。因此，如何塑造个人影响力、如何通过个人影响力来创建一个超级团队，是现今企业管理者们必须修炼的课程之一。在我们的工作中，难免会有好的建议、创意被压制的情况，可以说这种现象已经成为了很多失败团队的共同特征。出现这种情况，一方面是建议者没有足够的影响力和自信，另一方面则是策略决策者的固执。但是，如果建议者能够坚持自己良好的意见，也许会有不一样的结果出现。一个人要想充分提高自己的影响力，就必须在自身素质上下功夫，通过自己的优秀品质、表率作用对团队的其他人起潜移默化的影响，达到赢在影响力的高度。

成功人士靠什么改变着今天和明天？靠影响力。而影响力来自何处？如果一个成功人士被认为是缺乏这种影响别人的卓越能力的，那么他的前途是非常暗淡的。

从经验中发现，决定一位成功人士是否优秀的因素，并非分析能力等其他能力，而是卓越的且被普遍认同的影响力。不少具有良好素养的成功人士，他们自信而上进，谈吐和分析都具有逻辑性，对于目标都具有一定的把握，能倾听别人的意见并能回应……按照我们的说法，他们都是具有卓越影响力的人。更重要的是，他们也在影响着周围的团队，影响着世界。也许大家都看过《李小龙传奇》，从他的身上我们可以领略到卓越影响力非同一般的作用：把敌人变成朋友，使武术跨越国界，让好莱坞对黄皮肤的中国人刮目相看……

再来看看另一位具有卓越影响力的成功人士。海尔集团的张瑞敏具有不俗的思考力与学习能力，是具有卓越影响力的典型代表。张瑞敏以自己的影响力



奠定和倡导着海尔的理念和文化。无论是海尔提出的“亮了东方，再亮西方”，还是实施 OEC 的管理法，或者“市场链”的业务流程再造，都是富有深度思考与卓越影响的一种外化形式。甚至被选入哈佛案例的“激活休克鱼”的并购理念也是一种文化扩张，都是用管理层面的影响力来盘活机器设备，使企业正常运作并得到迅速发展。张瑞敏本人屡登世界一流商学院的讲坛布道，与其说是对其经营管理能力的肯定，不如说是对其卓越影响力的褒扬，也是对领导者不断思考与学习的另一种赞赏。



## 影响力、权力和领导力

影响力、权力和领导力是一回事吗？

权力是影响、支配、控制他人的能力，权力来源于权利。权力的取得只有两种形式，要么授予，要么攫取。授予的权力是合法的权力，攫取的权力是非法的权力。

我们先来通过权力的特点来对权力做一番深入的了解。组织赋予的权力呈现三个基本特点：

（1）权力是强制性的。

这种强制性就表现在权力可以让别人做本来不会去做的事情，或者，让别人做本来不愿意去做的事情。

权力的强制性很容易给拥有它的人带来一种错觉，好像上司就是命令，下属就是在随时待命，等待接受命令，非常情愿而有效率地执行上司的各种指令。

实际上，下属都是具有理性的判断力的人，不是想开就开、想停就停的机器。任何人在做自己不完全情愿的事情的时候，都会有反抗和违背的基本企图。

（2）权力是潜在的。

权力是潜在的，也就是并不一定要行使权力才表明你有权力。权力之所以有用，并不是因为你用它，而是因为你不能经常用它。如果天天使用权力，权力也就没有了威力。一般来说，动用权力，是让下属服从上司意志的最后一种手段。

（3）权力表现为职权。

在公司里，权力总是和职位联系在一起的。上司的职权，就是他做决定的权力，并且这些决定将指导下属的行为和活动。

职权的行使具有一定的范围，你不可能对组织以外的人发布指令，因为他不在你的组织中；也不能对公司中其他部门的人指手划脚，因为他不在你的职权范围内；你也不能干涉下属的私生活，因为职权仅仅局限在工作中。同时，任何与履行职责无关的职权行使，都是错误的。

组织赋予的权力是有用的工具，在某种情况下可以帮助上司引导下属的工作绩效和活动。但是对于权力的作用，我们应该有清醒的认识：

首先，权力不能用来激励。权力可以帮助上司迫使下属做事，但却不能激励下属做事。它并不能激励下属的工作热情和积极性。有的上司认为“如果我有给下属加薪、晋升的权力，我就能激励下属”，走入这样的误区的原因在于，有权给予下属奖赏和激励并不是一回事。因为权力本身无法带来激励，激励的源头是满足下属的需要和动机欲望。

其次，权力不能使人自觉。权力的特点，在于迫使别人服从。因此，当上司运用权力时，下属是被动的、不自觉的。

下面来看一个案例：

某公司行政部经理去参加了一个时间管理的培训之后，开会要求部门的员工每天将每小时的具体工作内容进行记录。部门员工会后议论纷纷：这不是浪费时间么？越忙还要每个小时写工作记录！有必要么？依我看最应该每个小时写工作记录的就是经理。

员工们开始还坚持写了几天工作记录，可不到10天时间，就再也没有人写也没有人记得这件事了。

这位经理的错误在于，他是在运用权力命令下属自觉做事情，但是命令可能会使下属在某时或某事按照他的要求去做，一旦他不命令了，他们又会回到原来的状态。显然，是经理错误地认为命令可以带来自觉的行动。

第三，权力不能产生认同。上述公司行政部经理过了一段时间检查部门员工的工作日记，发现大家要么是敷衍的写了几笔，要么根本就没有分小时的工作记录。他在会上严厉地批评了大家，并且表示下个月没有做好分时段工作记录的员工，当月的浮动工资系数会被扣分。会后员工们并没有人检讨自己的行

为，都在议论经理做得过分，而且有两个部门骨干员工第二个星期就提出了辞职。

看来，权力并不能让下属们认同经理的做法。此时，上司有再大的权力也没有用，甚至公司更高层的领导也没有办法让大家认同行政经理的做法。

因此，上司尽管拥有了组织赋予的权力，对下属员工有常规支配权，但我们无法也不能忽略惯例工作的另外一个特点——即作为一个群体，下属对上司也有一定的影响。

下属的影响来自于多个方面，最常见的比如：

- (1) 他们掌握专业技术使他们不能被人轻易替代；
- (2) 他们掌握某些其他人没有的专业信息或知识；
- (3) 他们有良好的的人际关系，批评或惩罚他们会引起其相关人际圈的普遍不满；
- (4) 某个下属的工作是部门全盘工作的中心点，他的表现对上司的工作效果影响颇大；
- (5) 某个下属的工作与其他重要业务流程有密切关系，致使上司间接地要依赖这名下属。

这些因素再加上变化的组织形式、复杂的环境，足以给上司的权力造成一个个空隙，从而导致前例中那个行政部经理遇到的问题和困境。这种问题的普遍性大大超过了人们的设想，当一个上司，明知道自己希望下属做什么却得不到想要的结果，这真令人沮丧，使人恨不得大声恳求“但愿他们闭上嘴，执行命令”。

此时，上司们真正需要的是对权力之外的影响力的深刻认识和理解。对于上司来说，应当学会恰当地运用权力，构建自己的影响力，这是实现有效管理和领导必不可少的。

### 相关链接

#### 权力的来源与本质

下面讨论几种不同的权力，你知道哪些人属于哪一类吗？

职位的权力。重要的头衔赋予人们职位的权力。他们的权力来自

于自己的职位。

个性的权力。将个性融于工作的人拥有个性的权力。

信息的权力。掌控信息可以带来权力。这是新闻单位千方百计成为第一个报道选举结果或导弹发射情况的原因。消息发得越快，读者就越多。在公司里，掌握信息的人可以把消息告诉你，也可以不告诉你，你的工作好不好做将取决于此。

资源性权力。在资源竞争激烈的地方，能够找到第一资源和最优资源的人，工作往往做得又快又好。人也是资源，因此知道给谁打电话、怎样找到这些人也是一种权力。

计划的权力。从某种程度上说，制定计划的人控制着组织里所有人的生活。员工上班的时间，每天工作几个小时，被分配做何种工作，都听命于计划制定者的权力。

出谋划策的权力。创造性是权力的源泉。能够提供富于创意的解决方案，或者开发出新产品的人都有权力。

接近权力者，能够听到领导说话并且得到领导信任，也能使人拥有权力。主管的助手、与市长或总统最接近的人、老板的秘书都是有权力之人，因为他们能够接近作出决策的人。

那么领导力和影响力又是什么关系呢？

现代领导者的影响力的本质就是领导者的领导才能，或者说“现代领导者的才能就是其影响力，真正的领导者是能够影响别人，使别人追随自己的人物”。通俗地讲，影响力是一种不运用权力就使他人或下属做事的能力。在企业管理中，领导力的本质即是影响力。这也就是说，影响力是一种非权力的领导力。

这种非权力的影响力有明显特点：

(1) 影响力是一种追随。某位经理人具有影响力，下属就愿意追随他。一呼百应是古代将领的影响力表现形式，在当今社会，一个上司跳槽，有时会有原公司的很多追随者跟着上司转投新公司。也许这种追随是盲目的，仅仅因为“跟着老上司干，没错！”但是这种追随者的典型心态恰恰体现出被追随者的个人影响力。