

优秀领导实务手册



高效管理工作指南

管理者



提升影响力 与领导力

的艺术

宋 睿◎编著

GOVERNOR



影响力和领导力是管理者最重要的素质，是新时期管理工作发展的需要。管理者不仅要有过硬的业务能力，还须具备团队建设能力。顾全大局，建立和谐的内部关系，增强内部团结，是管理者的重要职能。



海潮出版社
Hai Chao Press

管理者



提升影响力 与领导力

的艺术

GOVERNOR



中 索 编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者提升影响力与领导力的艺术 / 宋睿编著. --
北京: 海潮出版社, 2013.9
ISBN 978-7-5157-0474-6

I. ① 管… II. ① 宋… III. ① 领导学 — 通俗读物
IV. ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 194134 号

书 名: 管理者提升影响力与领导力的艺术

编 著: 宋 睿

责任编辑: 罗 庆 杨文武

封面设计: 点滴空间

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 218 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0474-6

定 价: 35.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



这个时代里，成功领导的钥匙是“影响力”，而非职权。成功的领导，其关键在于 99% 的领导者个人展现的影响力，以及 1% 的权力行使。

如果一个成功管理者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黯淡的。从经验中发现，决定一位成功管理者是否优秀的因素，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管理者，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。

一个成功的管理者不是指身居何等高位，而是指能够凭借自身的威望、才智，把其他成员吸引到自己的周围，取得别人的信任，引导和影响别人来完成组织目标的人。管理者的影响力日渐成为衡量成功领导的最重要标识。

政治家运用影响力来赢得选举，商人运用影响力来兜售商品，即使你的朋友和家人，不知不觉之间，也会把影响力施加到你的身上。一个人只有做最好的自己，才能彰显无穷影响力。专注地打造你强大



的影响力，从现在开始，是走向成功的一条必经之路。

拿破仑·希尔曾经说过：“在别人的影响下生活着，就等于不属于自己，就等于被别人的意志给俘虏了，这样的人即使再优秀，也不会登上一把手的位置。”的确，影响力弱的人只会生活在他人的阴影下。一个有强大影响力的领导，做起事来总是感觉更轻松自如，下属也总是更愿意真心接受他的领导。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，是现今管理者们必须修炼的课程之一。

本书揭示了影响力和领导力对领导者管理工作的重要意义和作用。通过大量实例和简明实用的理论，详细而具体地阐述了提高自身影响力和领导力的方法和途径，为管理者充分发挥自我潜能，全面提高影响力和领导力，提供了有效帮助。



第一章 影响力是一种无形的领导力

影响力的构成要素	002
领导力的本质是影响力	005
激发权力的关键是施加影响	007
非权力影响力是一种特殊的力量	009
有人格魅力令人尊敬和爱戴	012
好的影响力让人乐于接受	015
影响力是一种无形的力量	017
影响力的威力	021
缺乏威信的原因	023
赢在影响力	026
利用人性去诱导	028
影响力是可以培养出来的	029

第二章 培养影响力是管理者的必修课

诚实正直是影响力的源泉	034
培养影响力是管理者的必修课	036
让下属追随你	038
以学识和才能让下属产生信赖	040
用风度展示力量	043
感召组织成员的基本原理	045



表率是最好的领导方法	047
有主见，不人云亦云	049
满足下属被尊重的心理	052
用从众心理为自己造势	055
将从众效应转化为说服力	058
纠正错误的影响力	061
魅力是一种吸引力与影响力	064
魅力是产生影响力的重要因素	066
第三章 以出众的形象和魅力影响他人	
形象也是领导力	070
亲和力是重要的影响力	073
第一印象是最有权威的介绍信	076
礼仪使人际关系更趋融洽	079
得体的称呼是沟通的桥梁	082
礼貌用语是对他人的尊重	085
以他人的名字增加亲密感	087
细节是礼仪的精髓	090
把微笑写在脸上	092
让他人感到开心快乐	095
培养幽默的能力	098
以耐心倾听拉近感情距离	101
善于引导别人	103
举止不能有失身份	106
第四章 人脉是构建影响力的暗码	
成功要有足够的人际资源	110
积累和经营自己的人脉	112
人是事业成功的关键	115



善于借助别人的力量	117
要和优秀的人在一起	119
尽早建立人际关系	121
维护稳定的人际网络	123
贵人助人走向成功	125
人脉资源决定赚钱门路	128
不断增加自己的价值	131
多结交成功的朋友	133
得道多助，失道寡助	135
充分盘活人脉资源	138
结识成功人士	140
和有能量的人交朋友	142
第五章 提升影响力就是在提升领导力	
以领导者的风范表现影响力	146
以可信度铸造影响力	148
运用执著提升影响力	150
以激励增加影响力	153
通过帮助别人提高影响力	155
友爱让影响力蔓延	157
榜样能给人带来巨大的影响	159
通过合作扩大影响力	161
第六章 关爱下属，以情感管理提升领导力	
把功劳让给下属	166
以感情因素消除距离	168
在走动管理中与下属打成一片	170
不公平就难以服人	173
心灵管理是管理的最高境界	175



激发下属的工作热情	177
给下属亲情的感觉	180
做个幽默的管理者	184
对下属要以心换心	188
对下属真心体贴	191
管理中的霍桑效应	194
对下属进行情感管理	197
第七章 领导就是表率，魅力感召下属	
管理者的心态是一面旗帜	202
态度谦虚，言行谨慎	204
让下属快乐地工作	206
做守时的表率	209
优秀的管理者要以身作则	210
灵活执行管理制度	212
勇于担负社会责任	214
以认错显示出领导风范	216
充分尊重不同意见	219
恪守尽职尽责的信条	220
领导就是责任	223
做组织大厦的承重墙	225
业绩是检验责任能力的标准	227
帮助下属高效完成工作	229
主动为下属承担麻烦和风险	231
重点解决下属干不了的工作	233
第八章 优秀的团队离不开优秀的领导者	
充当培养团队精神的主角	236
让下属为团体的荣誉而战	239

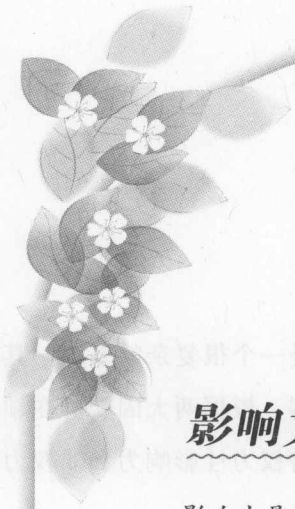


没有默契,不能发挥团队的作用	241
提升团队凝聚力	243
提高领导者的凝聚力	246
加强合作,提升管理效率	248
管理好不服气的下属	250
创造良好的工作氛围	254
保持领导的公正性	255
正确处理辞职申请	258
重视培养接班人	261
解决团队冲突的方式	264
第九章 合理授权,最聪明的领导方式	
通过授权实施有效管理	270
不善授权导致事务缠身	274
管好该管的,放下不该管的	276
不必事必躬亲	278
学会放手	282
放下一些权力给下属	284
善于分派工作	286
按工作需要授权	289
掌握授权的方式和技巧	292
把重要的事情交给下属	296
授权的前提是有效监控	298
学会合理授权	300
信任但不放任	302
防止反授权	304
让下属知道工作的重要性	306
调动下属积极性的方法	308



第十章 用人有方，优秀领导者要有御人智慧

让组织充满活力与希望	312
用人还要选好人	314
从辩论中考察人才	315
用人不纠缠细枝末节	317
信任是用人的第一标准	318
相信下属的能力	321
选用能力适合的人	323
敢于使用能力强的下属	325
对每位下属的特点了然于心	327
不拘一格用人才	329
借他人之长补己之短	332
消除恃才傲物者的傲气	334
让有能力的下属上调	336
让下属都做挑战者	338



第一章

影响力是一种无形的领导力

影响力是领导者的言语指令（命令、建议、劝告）和非言语指令（榜样示范）引起被领导者作出预期反应的感召力量，它在本质上是领导者权力作用的人格表现，也即指挥和协调别人的活动中表现出的一种力量，这种人格力量对下属起到约束作用，是领导者将个人意志以各种方式施加到他人身上的能力，使下属能够按照领导者预期的方向去行动。





影响力的构成要素

领导者影响力是一个由多因素构成的综合结构，是一个很复杂的系统。其构成因素大致可划分为权力因素和非权力因素两大因素群。根据两大因素群在领导者影响力系统中的作用不同，可把领导者影响力划分为权力性影响力和非权力性影响力两大类。

领导者的影响力是由权力性影响力和非权力性影响力所组成的，领导者处在一定职位上，因而带有一种权力性影响力，而领导者的非权力性影响力主要来自信念、品德、知识、才能、感情等要素，它直接关系到领导的成效与质量。因此，领导者必须重视提高非权力性影响力，以实现最大的领导效能。

1. 权力性影响力，又称强制性影响力

权力既是一种控制力，又是一种影响力。权力是构成一切正式组织的必要条件。一个组织的领导如不拥有某些合法权力，就不能称之为领导，也不能维持正式组织并发挥其作用。所谓权力影响力，就是合法权力所产生的效果。合法权力是一切权力的基础，而由影响力所产生的种种权力，只是合法权力的派生物。

2. 非权力影响力

非权力影响力也称非强制性影响力、自然影响力。与权力影响力不同，它既没有正式的规定，也没有组织授予的形式，它主要来源于个人的人格魅力，来源于人与人之间的相互感召和相互信赖。

我们通常所说的影响力主要是指非权力影响力。在非权力影响力的作用下，被影响者心理和行为更多的是转变为顺从和依赖关系。它的特点在于它的自然性，



它比权力影响力具有更大的力量。现实生活的大量事实向人们昭示,影响力中起重大作用的是非权力性影响力,其影响力、感召力、吸引力是非常巨大的。“其身正,不令而行,其身不正,虽令不从”,就深刻说明非权力影响力对一个人的思想、言语和行为的有效性和权威性的决定性作用。

非权力影响力是由个人的品德修养、知识水平、生活态度、情感魅力以及自己的工作实绩和表率作用等素质和行为所形成。构成非权力影响力的因素主要有以下几种:

1. 品格因素

品格因素是指个人的道德品质、人格、作风等,它集中反映在自己的言行之中,是构成非权力影响力的前提因素。如果一个人具有优良的品格,如公道正派、严于律己、无私奉献、以身作则等,会使人产生一种发自内心的敬佩感,更具有号召力,吸引人去效仿。有道是“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”。就说明了这个道理。在实际工作中,只要你留心观察,就不难发现,一个具有优良品格的领导者,可以通过自身的示范作用来影响改变周围很广的一块环境,形成良好的风气,具有很强的感召力、吸引力,深受下属的拥戴。而一个领导如果是品格上有问题,就很难得到下属的敬仰和发自内心的支持。

2. 知识能力因素

知识是一个人最宝贵的财富,是一切聪明才智的源泉,包括文化知识、专业知识、法律知识、思想政治水准等相关知识。能力是一个人综合素质的体现,它表现为决策能力、协调组织能力、语言表达能力等。而要提高综合能力,必须靠知识的铺垫升华。当一个人具备比较完整的知识体系,并在实践中表现出较强的综合能力,带给人的是一种希望,使其产生一种敬佩感。这种敬佩感就像心里磁场一样吸引人自觉自愿地接受他的思想、行为方式,从内心对他产生认同感和尊重感。

3. 情感因素

情感因素是指能体贴关心、平易近人、和蔼可亲、感情融洽,能使人产生亲



修养等综合因素形成的对下属的感召力、吸引力，不带强制性与胁迫性的影响力。这种影响力不与权力的大小成正比，也不与权力的进退相同步。权力影响力的强制性可能使得管理者与被管理者存在较大的心理距离，被管理者的被动服从可能使之缺乏自觉性、主动性与积极性。而非权力影响力能够超越时空界限，拉近管理者与被管理者的心理距离，产生强大的感召力和吸引力。

作为管理者，如果不能在非权力性影响方面有突出的表现，仅仅依靠权力性的影响来构筑威信，那么，这种威信很难真正服人心，更不用说起到“言传身教、身先示范”的作用了。

领导力的本质是影响力

权力、领导力、影响力是一回事吗？让我们来看看权力都包括哪些方面。

1. 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。

2. 个性的权力

将个性融于工作的人拥有个性的权力。

3. 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。

4. 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。

5. 计划的权力

从某种程度上说，制订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，都听命于计划制订者的权力。

6. 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。

2. 影响力带来自觉

下属们的追随行为完全是自觉的，没有强迫的因素在里面，具有影响力的上司是不用下命令的，他只要行动或者号召就可以了，下属们就会自觉地、发自内心地追随。

3. 影响力是一种认同

有影响力的上司，他的行为、想法、给下属设定的目标等，很容易得到下属