

领导者 影响力指南

“软技巧”带来“硬实力”

本书向你展示如何：

- 提升自己的影响力，给他人留下合适的印象；
- 更好地理解自身沟通类型和方法；
- 根据不同的对象选择最为有效的管理风格；
- 在各种情况下更为有效地与他人沟通；
- 建立高质量的人际关系网络；
- 增进对同事和下属的了解；
- 在人际关系出现问题时对其进行校正；
- 更为有效地提问和聆听；
- 提出更好的建议；
- 令自己与他人关系融洽、心灵相通；
- 让自己的人际关系诚实、正直和可靠。

The Leader's Guide to Influence
how to use soft skills to get hard results

〔英〕迈克·布伦特（Mike Brent） 菲奥娜·埃尔莎·登特（Fiona Elsa Dent） 著 孙 灿 译

The Leader's Guide
to Influence: how
to use soft skills
to get hard results

领导者 影响力 指南

“软技巧”带来“硬实力”

[英] 迈克·布伦特 (Mike Brent)

菲奥娜·埃尔莎·登特 (Fiona Elsa Dent) 著

孙灿 译



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者影响力指南：“软技巧”带来“硬实力”/(英)布伦特 (Brent, M.), (英)登特 (Dent, F.E.) 著; 孙灿译. —北京: 中国市场出版社, 2013.1

书名原文: The Leader's Guide to Influence: How to Use Soft Skills to Get Hard Results

ISBN 978-7-5092-0980-6

I. 领… II. ①布…②登…③孙… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 278477 号

Copyright © Mike Brent and Fiona Elsa Dent, 2010

Copyright of the Chinese translation © 2012 by Portico Inc.

This translation of *The Leader's Guide to Influence: How to Use Soft Skills to Get Hard Results*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2012-6822

书 名: 领导者影响力指南: “软技巧”带来“硬实力”

著 者: [英] 迈克·布伦特 菲奥娜·埃尔莎·登特

译 者: 孙 灿

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16 15 印张 180 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0980-6

定 价: 48.00 元

名人推介

“全球企业组织都在告别传统的‘命令与控制’的领导文化，更为青睐合作型企业文化，而这其中，带来影响力和赢得追随的能力是至关重要的技巧。对于期望给自己的人际关系对象带来最大程度的影响力的管理者来说，本书为他们提供了绝佳的资源。”

罗伯特·科维奇 (Robert Kovach) 博士，思科合作领导力中心主任

“在现代工作环境中，单凭技术知识是不足以让人们取得职业成功的。具备建立人际关系以及为他人带来影响力的能力才是关键。本书作者菲奥娜·登特与迈克·布伦特作为人际关系方面的专家，写作风格明快，全书充满了实用的工具、事例和有用的诀窍，价值无法估量。这本书将帮助管理者理解如何将自己的管理风格的作用发挥到极致，创立良好的人际关系，并且更为有效地给别人带来积极有效的影响力。”

琳达·霍尔比契 (Linda Holbeche)，霍尔比契合伙人公司联合董事，《人力资源领导力》(2009) 及《人力资源与商业战略匹配》(2009) 作者

“你想取得的职业成就越大，巧妙地产生影响力就显得越发重要。迈克·布伦特与菲奥娜·登特向我们展示了明确、实用和细致的方法，令你轻松应对棘手的对象和情况，同时保持优雅和果断。”

马克·麦克高 (Mark McGerrow) 博士，工作问题解决方案中心 (Centre for Solutions Focus at Work, www.sfwork.com)

前言

你为什么需要阅读本书？

人际关系是人类存在的基石。身为人类的我们是最为社会化的物种之一，仅次于蚂蚁、白蚁和蜜蜂！我们是社会化和政治化的动物，同时具有独立和互相依存的个体意识。我们就是人际关系本身，人际关系的功能之一决定了我们的生命质量。

人际关系是人类存在的基石。

在商界中，不管你的工作职能如何，占据日常工作的很大一部分都是和他人打交道。作为一名领导者和管理者，你需要尽可能地关注影响力、沟通、创建和发展有效的工作人际关系，正如你重视自己工作的技术或功能性一样。因此，不论你从事什么职业、职位高低如何，也不论你就职于哪家企业组织，人际关系都会给你的效率、名誉和成功带来影响。如果你无法有效地建立人际关系或是对他人造成影响，那么就绝对称不上一名真正的领导者或管理者。

管理者是如何成为管理者的呢？事实上，你是如何走上管理者的岗位的？你是否先是步入大学或是大专学习管理知识三四年，然后成为一名见习经理，还有素质高、经验足的高级经理对你进行指导和监督，并经常对你进行一对一单独辅导，让你从他们丰富的经验中获益匪浅呢？

如果你像其他大多数管理者一样，那么很有可能并不是这样的！更有可能的是，你先是受到了一些专业知识的训练，比如机械、市场营销或是金融，然后进入了某家公司努力工作，然后因为出色的工作表现得到晋升，成了一名管理人员。又或者，也许你根本没有受过什么专业培训，而只是凭借自己的能力在公司中一路爬上来：因为你的聪慧、勤勉、能力出众、适应性强而且足智多谋，而被提升到管理者的位置上来。

听起来很熟悉吧？如果的确如此，那么你就和我们在全球各地的培训课程和研讨会上见到的大多数管理者一样。他们在自己的专业领域拥有熟练的技能，工作勤勤恳恳，表现出出色的能力，从而得到晋升。唯一的问题就在于，很多管理者并没有、或是很少有机会受到“成为一名管理者或领导者意味着什么”的培训。他们在某些特定领域拥有非常熟练的技术，然而，尽管他们也许在人员管理方面富有兴趣和天资，却从来没有受到过这方面的专业培训，从而帮助自己得到提升，获得新的岗位所需要的技能。

有一名管理者在和我们分享时说道，当他刚刚踏上管理者的岗位时，心中“非常恐惧”，因为他从来没有受过这方面的培训，远离了自己的“舒适区”。除此之外，因为他在自己前一个工作岗位上的表现非常出色，因此人们对他的期望值很高，觉得他应该对自己在新岗位上应该做些什么了如指掌。再加上他所在的企业文化中向别人寻求帮助会被看做是软弱的表现——这无异于开出了一剂“管理灾难”的处方。正如这名管理者所言，“我只能硬着头皮顶上了！”看似很简单，但也许并非如此！

让我们弄清楚这一点：许多管理者和领导者都必须游刃于“专注于眼前任务”和“专业知识”之间，而且还要擅长领导力和管理中最重要的一個方面——处理人际关系。从一方面来说，要专注于任务、行动和

结果，而从另一方面来说，要关注人和通常难以捉摸的人员管理。

作为一名领导者或管理者，你的人际关系不仅限于你的下属和你的上级，而要将你与其保持定期联系的所有人涵盖在内。这就意味着你需要变得善于创建、发展和维持有效的工作人际关系。这不仅仅是单向的过程，而是需要各方面、领导者和被领导者都积极参与其中的。

你需要变得善于创建有效的工作人际关系。

人际关系很重要的一个部分就是如何取得他人的承诺，让他人认可你的观点，从而完成需要完成的任务。这对当代管理和领导力来说，是至关重要的一个方面。还有一个常见的变化就是，从依靠指令和控制的领导力变为通过承诺和参与带来的领导力。因此，在这种崭新的工作方式中，你该如何确保得到他人的赞同？又该如何说服他们加入一项新的计划中来？你应当如何劝说别人，让他们信服？和别人打交道，得到对方的承诺，源于你是否拥有高质量的人际关系，这也将毫无疑问地对你能否成为一名成功的领导者或管理者产生影响。

我们写作本书主要有两点原因：首先，帮助管理者和领导者，比如正在看本书的你，更好地理解在管理自己多种多样的工作人际关系时难以捉摸却至关重要的方面。这些方面包括沟通、参与、信任、能量、尊重以及重中之重——影响力。离开了这些方面，无法带来高效的工作表现。其次，要帮助你取得信心，赋予你必须的工具和技巧，将理解力付诸行动。

本书源自我们与来自很多不同企业组织的领导者和管理者共事时真实的生活经验，这些企业有大有小，有私有制的也有公有制的，有地方的也有国际化的。所有事例均来自于真实的管理情况，我们提出的所有意见和建议均得到过尝试和试验。此书开始部分，我们会着重帮助你

理解人际关系的本质，以及处理人际关系的方法。接下来，我们会提供一系列的工、具、诀、窍和技巧，丰富你的“工具包”。我们写这本书是为了给正在练习过程中的领导者和管理者提供使用的指南。你也许想从头到尾慢慢品读，又或者，事实上，当你在处理人际关系问题时，倘若需要激励或指导，那么查阅一下本书也是不无裨益的。

我们希望本书能够为你提供帮助，并且在你创建、发展和维持有效而富有影响力的工作人际关系方面发挥实际价值。

致 谢

我们要向阿什里奇所有的同事和朋友在本书写作期间提供的支持致以谢意。我们尤其要向为本书内容作出积极贡献的人们表达自己的感激之情，特别是与我们共事的许多领导者和管理者，以及与我们分享自己的故事的人们。我们还要感谢为第 21 章“产生影响力的方法”作出贡献的大卫·比奇（David Beech）博士。同样感谢提供了本书第 17 章最后一则练习的伦敦短期学院（Brief Institute London）。我们还要特别提到以下人员：马克·麦克高、珍妮·克拉克、格雷姆·罗宾逊、史蒂夫·萨金特、埃莉诺·克罗、维姬·库尔品博士、艾德里安·麦克林、玛丽贝尔·阿尔比苏、艾德里安·穆尔豪斯以及阿什里奇的制图团队。

最后，我们还要向培生教育出版集团的编辑莉斯·古斯特和克里斯·卡莫的支持和指导致以谢意。

目录

CONTENTS

前言 / i

致谢 / v

- ❶ 彻底弄清你的人际关系 / 1
- ❷ 你的人际关系是何种类型 / 11
- ❸ 了解自己的人际关系 / 20
- ❹ 什么让人际关系出错 / 34
- ❺ 人际关系网络 / 46
- ❻ 留下合适的印象 / 52
- ❼ 倾听 / 64
- ❽ 高质量地提出问题 / 70
- ❾ 信任和真诚 / 77
- ❿ 关系融洽与心灵相通 / 88
- ⓫ 如何提升自我认知和他人认知 / 100
- ⓬ 情感认知和管理 / 109
- ⓭ 增强政治敏感度 / 119
- ⓮ 如何处理矛盾 / 128
- ⓯ 提出和接受建议 / 138
- ⓰ 挑战管理 / 148
- ⓱ 如何表达赞赏 / 160
- ⓲ 重新看待 / 170
- ⓳ 影响力和人际关系的语言 / 184
- ⓴ 讲故事的艺术 / 194
- ⓵ 产生影响力的方法 / 208
- ⓶ 终结篇 / 223

1

彻底弄清你的人际关系

认识到营造成功的人际关系是一项需要投入大量心血的活动过程，是非常重要的。一种人际关系所处的情况也总是在不断发生着变化。这些人际关系一旦产生，至关重要的一点就是承认它们是值得培养的，以确保其不断发展壮大。以下四个阶段和过程——确认、准备、计划和实施，将会帮助你关注和组织自己的人际关系，以求从中获得最大收益。

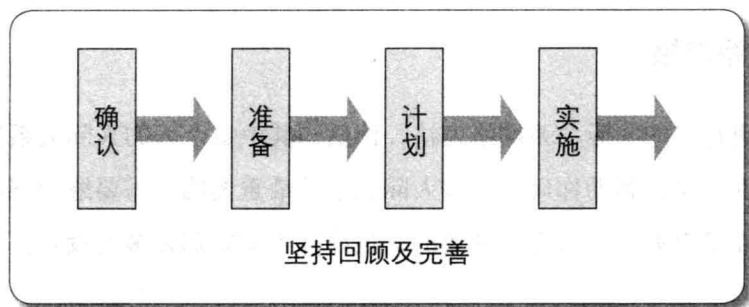


图 1.1 人际关系动态模型

1. 确认

在日常工作中和你打交道的一系列人构成了你的人际关系网络。就从确认和命名你的人际关系网络中的所有人开始吧——首先将你的人际关系列成一张表格，接下来很重要的一步就是评估这些人际关系的质量

和重要性。有一种办法，是将你人际关系中的每个人按照从 1 到 10 进行评分，1 代表质量和重要性最低，10 则代表最高。可以按照以下的例表列出你自己的人际关系表格，将每个人与你的关系依据质量和重要性按照从 1 到 10 进行评分。

我的人际关系网络——例表			
人名	人际关系质量	人际关系重要性	进一步发展注意事项
吉姆	9	4	良好的人际关系，继续保持
比尔	4	9	需要进一步努力
施特菲	6	10	需要进一步努力
吉尔哈德	8	5	良好的人际关系
克莱尔	2	8	需要相当多的努力

人际关系发展

创建自己的人际关系网络表格，评估与其中每个人的关系质量与重要性，将会帮助你确定哪些人际关系是最重要的，需要继续培养和发展，而又有哪些是最无关紧要的，也许并不需要那么多的投入。

2. 准备

了解你的人际关系环境 / 情况

认识和了解你所处的环境和情况，对获得成功至关重要。不管你身处何种环境——庞大的组织机构也好，小型的家庭单位也好，了解和认识其中被广为接受和无法被接受的行为与方法，对你的效益而言，是极

其重要的。

认识 and 了解你所处的环境和情况，对获得成功至关重要。

在商业活动中，以下行为和方法构成了某个企业组织的文化氛围，因此，请对它们仔细观察，形成认识：

- 工作方式
 - 上下级关系
 - 绩效管理过程
 - 各部门之间的关系
 - 等级和矩阵
- 明文规定和不成文的规定
- 会议上发生了什么
- 正式的程度——人们的衣着、人们如何称呼彼此（直呼其名，等等）、办公环境（开放式还是独立办公室式），等等。

一个企业组织的文化氛围在这里的上下文中可以被定义为“我们在这里的处事方式”。对于你所在的主导环境和情况有充分的认识，是发展有效人际关系的良好开端。

事例

雨果是一名公司律师，就职于一家大型而又传统的律师事务所。在这家律师事务所中，人际关系显得十分正式。每个人都有自己的独立办公室，等级森严，大家总是穿着商务套装。在工作的时候，雨果运用的也是典型的职业化方式，公事公办。然而，当雨果和一

些客户共事的时候，发现他们的工作环境和自己的大相径庭。办公室布置非常休闲，完全采用开放式，员工可以穿牛仔裤，会议召开也并不一板一眼，就在开放区域召开，通常吵吵嚷嚷、充满乐趣。如此一来，雨果与这些客户打交道的方式也许就和跟自己的同事打交道的方式截然不同了。其中的关键就在于适应、随机应变，以及根据不同的环境和情况选用不同的方式方法。如果雨果跟这些客户在一起的时候仍然采用自己一贯的穿着和行为方式，也许客户会觉得他不那么和善可亲。因此，雨果在和这些客户一起工作的时候，也就趁机将自己从正装的束缚中解放出来，更为随意地与他们相处。

除了你日常参与的一般工作环境之外，你也应该将自己特有的工作情况与环境列入考虑范围。没有任何两种情况是完全一样的，因为它们总是涉及：

- 不同的人
- 不同的态度
- 不同的话题
- 不同的情绪
- 不同的挑战

人们在和他人相处的时候，很容易假定，自己平时惯用的与人相处的某种特定方式，是放之四海而皆准的。你必须考虑到，在不同的情况和环境之下，人们的反应和回答也是不尽相同的。

聚焦自身

这就意味着需要了解你自己、你自己的价值观和信仰、优势和弱势、自身喜恶，以及你和其他人相处时倾向于选用的方法。提升你对自身的了解程度，将在你决定选用何种合适的方法和策略来影响别人以及和别人交往时，起到非同一般的作用。

想要提升你对自己的认知水平，请考虑以下几点：

- 你的主要优势
- 你的缺点
- 你最喜欢做的事情
- 你最不喜欢做的事情
- 你最珍视的东西
- 对于手头的事务，你最重要的信念是什么
- 当你想要影响别人的时候，你使用最多的行为、技巧和方法是什么

我们在进行管理工作的時候，都会形成习惯性的方式方法，通常基于我们自身的优势、技巧、喜好、价值观和信仰。这些习惯会变成我们人际交往时的固定行为。这些行为会带来一定的后果，这里要再次声明的是，其中非常重要的一点，是你要认清自己的行为，以及自己对他人造成的影响。有时，合适的做法是从自己的“舒适区”中走出来，采用更为适合当时情况和环境的行为，而不是一味拘泥于自身的习惯。

有时你需要采用更为适合当时情况和环境的行为，而不是一味拘泥于自身的习惯。

事例

在与他人相处的时候，你也许倾向于比较强势的交往方式，说出自己的看法，希望他人加入这场辩论。然而，这种方式也许并不适用于所有情况和一切人群。和他人相处时，对自己采用的方法和习惯性行为方式有一个清楚的认识，将会帮助你了解为什么有些人人际交往更加成功，而另一些则更加富有挑战性，甚至令人沮丧。

聚焦他人

了解他人，正确地解读他人，对发展有效的人际关系来说，是至关重要的。因此，这个过程下的下一个阶段就关系到你如何审视自己的人际关系对象了。这就意味着需要尽可能多地搜集自己人际关系网络中所有人的相关信息。

你需要考虑的方面有：

- 他们的工作
- 他们的兴奋点和沮丧点
- 他们如何与你及其他人沟通
 - 面对面沟通及书面沟通
 - 倾诉 / 倾听的比例
 - 使用的肢体语言
 - 使用的面部表情
 - 提出的问题类型
 - 提问及陈述的平衡

- 当与你交往和产生人际关系的时候，他们使用了何种技巧、方法和技艺？
- 你对他们的感觉
- 他们的人际交往方式

事例

你的人际交往网络中的一员，名叫克莱尔。你确认自己与她的人际关系质量十分糟糕。然而，你需要她为你提供日常工作支持，因此你与她的人际关系就显得非常重要。你明白，自己必须改善这段关系。于是你搜集了可能对此有所帮助的克莱尔的相关信息。比如，你注意到她更喜欢用电子邮件交流，她是一个很安静的人，关注细节，有些自我封闭。你可以将这种类型的人称作“内向型”。你觉得，要想了解克莱尔，并非那么容易。

这些观察告诉你，要了解克莱尔并非易事，你必须努力改善自己与她的关系，而且显而易见的是，在这个过程中，你需要充满耐心，调整自己一贯的人际交往方式。你必须在谈话过程中对她循循善诱，给她思考和表达自己对问题看法的时间，如此一来，她才能觉得在讨论过程中充满自信，更加舒适。这就意味着，你必须调整自己一贯的人际相处方式，放慢自己的脚步，改变常用的以行动为导向的外向型方法。

通过观察他人，进而提升自己对他人的认知水平，你将会在与这些人交往的时候占尽先机。有句话说得好，“信息就是力量”。有效运用信