

自测 1 权力与影响力

当其他人愿意根据权力持有人的愿望采取行动的时候，权力就转换成了影响力。管理者为了得到他人的服从，所采用的影响策略可以归纳为三个 R：惩罚（retribution）、互惠（reciprocity）和劝服（reason）。表 1 列出了这些策略及相应的直接和间接途径。

表 1 权力与影响力的策略和途径

策略	直接途径	间接途径
惩罚：强迫他人按你说的做	1. 强迫（威胁）	2. 胁迫（加压）
互惠：使他人愿意按你说的做	3. 交易（互换）	4. 讨好（使承担义务）
劝服：帮助他人认识到为什么他们应该按你说的做	5. 摆出事实（或需求）	6. 迎合个人价值观（或目的）

运用获取权力的方针指南，制订一个计划来增加你在某个组织情境中的权力。描述这个组织情境，包括使你感到无权的因素。用你在评估量表上的得分作为诊断的辅助工具。阐明用来使你的职位和个人权力得到提高的详细的策略。就你的结果做汇报，描述变得更有权的好处。

影响策略 你会选择哪种

运用下列每种策略来使他人服从自己意愿的频繁程度，在空白处填上适当的数字。评估尺度从 1 到 5，1 表示“很少”，3 表示“有时”，5 表示“经常”。完成问卷后，用本章章末的评分方法分析你的结果，见下表 2 和 3。

表 2 评分表

惩罚		互惠		劝服	
项目	得分	项目	得分	项目	得分
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
总分		总分		总分	

表 3 影响策略问卷题目

1. “如果你不服从，我将让你为此感到后悔。”
2. “如果你服从，我将奖励你。”
3. “这些事实表明我的立场的价值。”
4. “团队中的其他人都同意了，你意下如何？”
5. “如果你（不）服从，那些你看重的人对你的评价将更高（低）。”
6. “团队需要你的帮助，为了我们所有人的利益做这件事吧。”
7. “如果你服从的话，我就不再唠叨了。”
8. “因为我过去给过你好处，你应该服从我。”
9. “这是我所需要的，你能帮帮忙吗？”
10. “如果你现在不行动的话，你将失去这次机会。”
11. “我已经调整了我最初的立场，现在我希望你同样理性。”
12. “这个要求与你过去作出的其他决策是一致的。”
13. “如果你不同意帮忙，其后果将对其他人造成损害。”
14. “（现在）我只要求一个很小的承诺
15. “服从将使你实现个人的重要目标。”

在一段时间之后，分析你影响其他人的努力。运用“3R”模型对你的策略进行分类。考虑你使用每个策略的理由。你是否重复地依靠一个或两个策略，或者，你是否根据情况改变了你的方法？不断跟踪每个尝试的结果信息。你对某个策略的运用是否可以获得更多的成功？接着，选择一个你试图影响的人，一个你们有亲密的、持久的关系的人。和那个人一起讨论不同的影响策略，问他每个方法的使用频率会对你们的关系产生什么影响。

看至少两部现实题材的戏（电影或电视）。观察各种角色所使用的影响策略。他们使用最频繁的是哪种形式的影响策略，为什么？是否某些人表现出对某种策略的特别偏爱？如果是这样，这个策略是以个性特征、性别角色、权威关系，还是以情境性为基础的？这些影响尝试如何取得成功，并且它们对现有的关系有什么影响？

自测 2 领导 OR 追随

(一) 测试题目

1. 别人拜托你帮忙，你很少拒绝吗？

①是 ②否

2. 为了避免与人发生争执，即使你是对的，你也不愿发表意见吗？

①是 ②否

3. 你遵守一般的法规吗？

①是 ②否

4. 你经常向别人说抱歉吗？

①是 ②否

5. 如果有人笑话你身上的衣服，你还会再穿它吗？

①是 ②否

6. 你永远走在时髦的前列吗？

①是 ②否

7. 你会穿那种好看却不舒服的衣服吗？

①是 ②否

8. 开车或坐车时，你曾经咒骂过别的驾驶者吗？

①是 ②否

9. 你对反应较慢的人没有耐心吗？

①是 ②否

10. 你经常对人发誓吗？

①是 ②否

11. 你经常让对方觉得不如你或比你差劲吗？

①是 ②否

12. 你曾经大力批评过电视上的言论吗？

①是 ②否

13. 如果请的工人没有做好，你会做出责备的反应吗？

①是 ②否

14. 你惯于坦白自己的想法，而不考虑后果吗？

①是 ②否

15. 你是个不容易忍受别人的人吗？

①是 ②否

16. 与人争论时，你总爱争赢吗？

①是 ②否

17. 你总是让别人替你做重要的事吗？

①是 ②否

18. 你喜欢将钱做投资理财，而胜过于个人成长吗？

①是 ②否

19. 你故意在穿着上吸引他人的注意吗？

①是 ②否

20. 你不喜欢标新立异吗？

①是 ②否

(二) 测试说明

评分标准：回答“是”得1分，回答“否”得0分。

1. 分数为 14~20:

你是个标准的跟随者，不适合领导别人。你喜欢被动地听人指挥。在紧急的情况下，你多半不会主动出头带领群众，但你很愿意跟大家配合。

2. 分数为 7~13:

你是个介于领导者和跟随者之间的人。你可以随时带头，或指挥别人该怎么做。不过，因为你的个性不够积极，冲劲不足，所以常常是扮演跟随者的角色。

3. 分数为 6 以下:

你是个天生的领导者。你的个性很强，不愿接受别人的指挥。你喜欢使唤别人，如果别人不愿听从的话，你就会变得很叛逆，不肯轻易服从别人。

自测 3 目标协调¹

目标协调练习：我们钦佩的人

我们在讨论目标协调时，了解员工价值观的重要性，以及询问对方钦佩的对象及其原因的技巧。下面的例子说明了如何完成这个练习——首先列出我们钦佩的人，对每人最欣赏的三个品质，然后严格按照对这些品质的重视程度进行整体排序，对比对自我的评价，设定可以精进的路径。例如：

1. 马丁·路德·金位伟大的英雄，他的远见和勇气仍然激励着所有美国人乃至全世界。

远见

勇气

爱

2. 居里夫人科学巨匠，她证明你不需要身为大机构的领导也能挑战重大难题，发挥聪明才智，为后人开辟出一条道路。

智慧

独立思考

奉献精神

3. 安德鲁·卡内基位实业家，他成为慈善家的经历在几十年中像灯塔一样指引着世人。

慷慨

领导力

企业家精神

¹ 参考 里德·霍夫曼，本·卡斯诺查，克里斯·叶著 REID. 联盟:互联网时代的人才变革[M]. 中信出版社, 2015 p193-195

为品质排序

1. 爱心

2. 勇气

3. 奉献精神

4. 智慧

5. 慷慨

6. 远见领导力

8. 企业家精神

9 独立思考