



书籍 树立管理者的形象

CEO获得拥戴的艺术

哈里森·蒙纳斯
McGraw-Hill, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

狮子为什么能够成为森林之王？企业咨询顾问兼高管教练哈里森·蒙纳斯认为，原因是狮子拥有“令人印象深刻的鬃毛”和“令人难忘的狮吼”。虽然有些生物可能比狮子更聪明或个头更大，但只有狮子能将其至高无上的权力，与传达这一权力威望而展现出来的“形象及行为”有机地结合在了一起。在今天的商业丛林中，拥有像狮王一般的形象同样至关重要。如果你想成为所在公司的高管，不论你是雄狮还是雌狮，都必须掌握高超的沟通技巧，培养准确“阅读”他人思维并影响他们看法的能力，从而建立并保持你独特的“管理者形象”。蒙纳斯在书中用大量内容详细解释了这些技巧的运用，并探讨了各种相关问题，有些领域的内容甚至已经足够独立成书了。*getAbsteact*特此向希望能在公司里获得“狮子般”影响力和权力的专业管理人士，推荐蒙纳斯的这本书。

要点速记

- 如果要在企业管理上取得成功，必须要树立起一个“高管形象”，即能够帮助你获得尊重的个人形象。你可以通过与人娴熟的沟通和交流来改善自己的形象。
- 推销自己是所有人际互动的核心内容。
- 推销自己是否成功取决于人们如何看待你，他们的个人喜好或偏见都会影响你推销自己。
- 提高你的“社会智能”能够改善人们对你的看法和反应，发展“建立形象、清晰表达、提高悟性、保持诚实、同情他人”的五大社交能力。
- 为提高你的管理形象，巧妙地运用领导权力而得到员工的信服，使工作成为一个为共同目标而努力的协力合作过程。
- 分享“成功故事”或“个案研究”，可激发员工的积极性。
- 用以理服人的信条，和受人尊敬的原则来获得他人的认可。
- 对冲突进行管理，使其不至损害你的人际关系及削弱你的形象。
- 积极创建一种能够反映你真实形象及核心价值的“个人品牌”。
- 通过网络和媒体加强自己的品牌宣传；通过策划具有影响力的活动或发表文章和著作，来提高自己的社会威望。

浓缩书

每时每刻都要推销自己

在企业管理中，有才能并一定能够成功。实际上，决定你职位高低的不仅仅是你知道多少，而是你如何管理人们对你的看法。想在公司获得影响力，你就要树立并保持你的“管理者形象”，即能够帮助你获得尊重的个人形象。

你可能并不认为自己是个销售人员，实际上你就是，当你试图说服别人接受你的观点，你就是在推销自己。人们除了把自己的观点、希望、所想、所需推销给周围的人之外，别无他法，推销是所有“人际互动”的核心。最后，你的推销是否成功取决于人们对你的看法，而不是对你所推销的信息、你的意图、或其他方面的看法。

到底有哪些因素影响了他人对你所传达信息的解读呢？人们通过五种感官接收外界信息：视觉、听觉、嗅觉、触觉以及味觉。从某种程度上说，你可以通过观众的感官控制他们，即选择特定的着装、确保自己体味宜人、让自己的声音柔和等方式。不过，人们接收到外部信息以后，还会通过以

下五种相应的知觉对其进行过滤。根据“神经语言程序学”(neuro-linguistic programming)理论,它们分别是:

1. “原始程序”——人们大脑的工作方式。
2. “信仰系统”——人们对这个世界的个人观点。
3. “价值观”——人们所认为是好的或是不好的, 正确的或是错误的标准。
4. “记忆”——塑造了他们人生的事件和学习体验。
5. “以往的选择”——他们通过选择的结果所获得的经验教训。

“通过认识到进行有效沟通的背后有一整套的行为纪律, 掌握了它, 你就能够取得传奇般的成就。”

人们用这些知觉对外界进入的信息进行过滤和判断。举例来说, 如果一个环境保护主义者知道演讲者是一家公司的CEO, 其所在的公司对生态环境已造成了损害, 由于“原始程序”的作用, 他就有可能不再听下去。这种过滤形式被称为直接删除, 因为听众对进入的信息进行了完全或部分回避。此外, 人们的过滤器还会根据自己的信仰系统对信息进行曲解。例如, 上述环保主义者有可能会继续接收CEO传达的信息, 基于理性对待这类问题的基础之上, 认为了解情况之后可以进一步帮助自己所在的社区铲除潜在的环境危害者。当人们根据自己的经验树立自己对“真理”的看法时, 这被称为“概括”。例如, 如果老板总是拒绝接受你的提议, 你有可能对继续与人分享自己的观点变得悲观, 甚至有可能避免推销自己看法的机会, 消极怠工。

提高你的“社会IQ(智商)”

“尽管照我说的去办, 不准提任何问题!”这种传统的权威型管理方式已经像打字机和转盘录音机一样一去不复返了。在现代工作环境中, 这是完全不适用的, 取而代之的是希望通过提高自己的“社会智力”而改善管理者形象的管理人员。所谓的“社会智力(social intelligence)”即影响他人对你看法的能力, 其五大要素为“建立形象”(由你外表所映射出的信心和自我意识的程度)、“清晰表达”(明确传递你的信息)、“提高悟性”(阅读他人的能力)、“保持诚实”(你展现给他人的真实程度), 以及“同情他人”(关心他人感受的程度)。

“树立管理者的形象是升迁的关键, 也是你身居高位时实现最佳效能的关键。”

通过每天按课程练习, 只要一个星期的时间, 你就能够提高自己的社会智力。第一天:练习调动所有感官, 有意识地了解周围发生的一切, 尤其是对熟视无睹的环境, 如开车去公司上班所经过的道路;第二天:练习学会审视自己的内心, 正确评价自己的长处和弱点;第三天:练习诚实待人, 表现出自己真正的情感, 测试你的真实性;第四天:练习简单扼要、直截了当地表达自己的意思;第五天:练习站在别人的角度看问题, 了解他们的感受;第六天:练习做一个认真、富有同情心的聆听者;第七天:为继续练习这些技巧制订下一个计划。

“阅读他人”

准确阅读他人内心、了解所处处境是建立并提高管理者形象的必要技能。当你学会解读他人的言语和行动, 获得预想结果的几率就会增大。要留心倾听他人, 同时也要留心他们表达自己的方式, 包括身体语言。注意互动过程中根据情况变换角色。观察并收集到信息以后, 要审视你的个人过滤器如何对真实有用的信息进行甄选。

“从本质上说, 我们一直都在推销自己, 从躺在摇篮里因为肚子饿或无人关注而啼哭的时候, 就已经开始了。”

对你熟悉的人很容易阅读其内心, 这种熟悉的程度令你很容易建立起一种理解的底线, 即对日常环境的正常反应。当你了解了某些规律后, 即可对最初的印象进行修改, 去除自己的偏见, 这样就能够得到更加准确的结论。

“培养认同感”

你领导团队及向他人灌输观点的方式决定了你的上司、同事及下属对你的看法。权威型管理方式有可能会让你的下属按照你的意志办事, 但这不会产生对你的认同感。人们或许会服从, 但这是出于对负面后果的担心。相反, 如果将工作变成一个为共同目标而努力的合力协作过程, 就能产生认同感。

谷歌公司就是个最好的例子。公司摒弃了传统的命令及控制式的管理方式, 创建了一种独特的企业文化, 令在每个级别的员工都产生认同感。因此公司的工作团队效率极高, 员工干劲十足, 工作时也十分愉快。为实现这种认同感, 需要尽最大努力让公司的每个人都具有共同的价值观, 并将所有项目的目标都和这些价值观挂钩。在做企业决定的时候让员工参与, 让他们也对你的目标投入自己的努力。

讲故事的艺术

伟大的领导者都知道调动人们情绪的最佳方式就是讲故事, 事实和数字或公司目标概述, 这些都不能点燃人们心中的热情。如果想让故事具有感染力, 就需集中讲述一个主题, 通过变换节奏抓住听众, 使用轻描淡写的技巧来加强效果, 适当添加绘声绘色的描写, 但仍要保持简短, 做到画龙点睛。用不同类型的故事教导、激励、启发听众, 例如, 结合真实案例的个案研究就能够很好地阐述一个观点。商学院的教授们经常把个案当作指导工具, 基于真实人物的成功故事能够产生积极的作用, 讲述真实人物克服障碍取得成功的故事是最有效的。

“人们的感知就像是一扇锈迹斑斑的铁门, 周围布满陷阱, 但不通过这扇门你就无法得到你想要的东西。”

和这些故事所起到的作用相反, “谣言”是一种最具破坏潜力的故事形式, 它们有可能损坏一个人的信誉, 并对人们的意见产生负面影响。为保护自己的管理者形象不受谣言诽谤, 最好的办法就是马上回应:如果谣传是真的, 要为自己的行为负责;如果不是, 指出谣言与真实不符之处。找一个有信誉的第三方证实自己的说法。

获得一切你想得到的——但以理服人

在自己的势力范围内保持正确的态度，是改善管理者形象至关重要的一个内容，因此要避免操纵他人达到自己的目标。操纵是一个短期战术，让别人人为你做事，但又不给他们任何好处。相反，用说服力去影响他人做事，让他们知道这样做的结果对他们自己也有好处。受人尊敬的领导者常使用“以理服人”的信条，这主要运用以下这些原则：

- “透明度的原则”——人们对自己熟悉的人或事容易产生信任，因此，你和他人的交流越是频繁和直接，他们就越是容易对你个人和你所传达的信息内容产生信任。
- “控制供给的原则”——短缺促进需求，提供限时的优惠，运用这一策略能给你提供绝佳的机会，推动他人尽快采取行动。
- “建立框架的原则”——建立框架是指通过建立一个逻辑关系及思维结构，引发特定的心理形象和含义，从而影响人们对事件的观点和看法。一定要小心地选择你的措辞，避免发表免责声明，如理查德·尼克松(Richard Nixon)的那句“我不是骗子”。研究显示，句子中的“不”一词并没有进入人们的潜意识，因此这种免责声明只会引发听众对你产生不信任。
- “权威的原则”——人们更愿意从权威人士那里接受信息，因此要用自己的全部影响力去赢得他人的信任。
- “援引证据的原则”——用研究成果或第三方的观点来支持自己的论点。
- “受人喜爱的原则”——人们本能地相信受自己喜欢的人，对他人表示兴趣并模仿他们的身体语言等，都可以帮助建立密切关系。
- “互惠的原则”——为他人做好事，他们就会有所回报。这种关系让你能够用轻松自然的方式说服对方。
- “体验的原则”——想要直达听众内心，必须让他们直接或间接地经历一种深入人心的体验，即调动他们所有的情感，并让他们感觉到他们正在做亲身的体验。
- “强调重点的原则”——强调你想要传达信息中积极的部分，同时也要避免扭曲或隐藏真相，直面反对意见。

冲突和解决

冲突是不可避免的，尤其是在工作场合。但是，不要让意见分歧损害你和他人的关系，并削弱你的管理者形象。冲突通常因方式方法的不同而起，而不是争论事情的正确与错误。并非所有的冲突都是坏事，如果处理正确，冲突反而可以促进关系的发展。面对冲突时，要用积极聆听的态度。

“一位聪明的沟通者知道如何通过看上去像是支持性的引导来传递批评信息，而不是通过惩罚来传递。”

讨论前先设定明确的行为界限，小心自己的过滤器和偏好，保证客观地听取各方观点。即使你不同意，也要肯定他人的观点，并站在他们的立场上看问题，这样就能够理解他们的反应。要委婉，不要用“我”的观点进行指责。为另外一方多说好话，以便对方乐于接受你的反馈意见。最后，要鼓励人们将所有顾虑都说出来，但不要攻击涉及到的人。

你的“个人品牌”

品牌已经不仅仅限于产品或公司，当代的职业人士必须创建自己的品牌，即树立一个管理者的形象。你已经有了一个品牌，就是你在公司、互联网、社区或家里给他人留下的印象总和。随随便便未经打理的品牌是不得人心的，一定要把创建自己个人品牌的控制权掌握在自己手中。留心观察公众对你看法的各个方面。

“我们生活在一个通过品牌现象定义的社会。”

互联网已经成为打造个人或企业品牌的圣地。喜剧演员丹恩·库克(Dane Cook)就是个很好的例子。他从事脱口秀表演多年，后来决定利用网络开拓市场。他的网站上线后，越来越多的人开始去点击观看他的表演，现在，他已经成为全球最受欢迎的喜剧演员之一。库克向关心自己的“粉丝”传达信息并推销自己，你也可以这么做。利用YouTube、Facebook及其他社交媒体网站，积极创建一种能够反映你真实形象及核心价值的“个人品牌”。注意这些必须是真实的，否则难以为继。要让人们喜欢你，愿跟你保持联系，但是不要对所有事情都发表预见性的看法，就你认为有意义的事情发表自己的见解。加入志同道合者的组织，提供力所能及的帮助或从事一项有意义的活动，令你个人的品牌会因为你的善行而受益匪浅。

“你的个人品牌，即你的管理者形象，实际上是你得到幸运女神眷顾的关键因素，虽然其他人却认为这只不过是因为你运气好。”

媒体能够为你改善自己的个人品牌提供很多机会。以下是一些小窍门：

- “把自己塑造成一个思想领袖”——每个领域都有专家，这个专家有可能就是你。
- “精心组织语言”——把自己想要传达的信息短小精悍地表达出来，就有可能得到媒体的关注或成为记者写报道时经常援引的对象。
- “发明一种绝技”——在这方面，没人比英国商业巨头理查德·布兰森(Richard Branson)做得更好。想要媒体注意上你，要先设计一个能够抓人眼球的事件活动。
- “将有价值的观点写下来”——如果你是所在领域的专家，应考虑发表文章或出版书籍。

关于作者

哈里森·蒙纳斯(Harrison Monarth)是一家国际咨询公司GuruMaker专业演讲学校(GuruMaker School of Professional Speaking)的创始人并担任公司总裁，同时，还与他人合著《有信心的演讲者》(*The Confident Speaker*)一书。
