

# 3D 领导力：非职权影响力提升精要

## 3D Leadership: The Improvement of Influencing Others

**课程进行方式：**课前调研、训前学员访谈、训前发送学员上级主管指南、训前发送学员课前作业、翻转课堂教学与配套工具刻意练习、课后线上知识点测试、配套线上课程碎片化复习、在线辅导与即时答疑、课后作业及学习日志跟踪与反馈

**课程编号：**LJ-NT-10（可根据企业实际情况定制化调整）

在今日越来越扁平化的组织中，每一个人都更加相互依赖，管理者也越来越多地需要透过影响力而非职权来完成许多任务，组织的成功和个人的成功需要下属、同事、上级、供应商、客户的多方配合；当职权不再万能时，你要如何获得别人的支持与合作？如果您想成为那个改变“负面抵抗”为“积极支持”的人，那么“非职权影响力”是你最好的“武器”！

本课程能够帮助管理者学习如何建立影响力策略，有效包装自己的想法，最终赢得他人的支持，并获得他人愿意为达成共识的承诺而采取行动。

### 您是否遇到以下问题？

- 不能采取合适的策略来获取他人对你思想的支持？
- 管理自己的团队去完成任务时，除了职权上的手段外，总是困扰：是否有其他方法可以更有效地帮助自己？
- 如何让自己的上司或职位比自己高的人接受自己的建议？
- 自己的团队中有一位成员能力超强却是个独行侠，如何说服他/她与其他人一起合作？
- 作为项目的负责人，如何让其他部门的成员积极配合你按进度完成项目？
- 在进行跨部门的任务推动时停滞不前？

### 课程目标

通过本课程，将帮助管理者：

- 学习非职权影响力的策略，累积影响力筹码，为影响力“造势”。
- 掌握分析利益相关者的立场、利益和实质需求的方法。
- 灵活应用“借势”方法，吸引他人注意，以赢得承诺，最终在组织中“成事”。
- 拥有基于大量组织行为研究的影响力关键行为与工具的演练，结合与落地企业实际问题。

### 课程大纲

单元	内容概要
课前作业	学员阅读有关发挥非职权影响力的案例，以加强对于在职场中发挥非职权影响力的理解。在思考相关情境中使用的影响方法后，学员找出自己发挥非职权影响力的机会，并在课程期间制定影响规划。
课程启动： 认识非职权影响力	<ul style="list-style-type: none"><li>●讲师介绍当前在组织中发挥非职权影响力的环境。</li><li>●引导学员思考与分享一个通常自己影响他人的时机、对象和原因。</li><li>●讲师介绍影响力定义和影响他人的要素，以及它们是如何共同发挥做作用的。</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>●讲师组织学员开展小组活动，帮助学员认识自己与他人的影响力风格。</li> </ul>
<b>要事优先</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●讲师引导学员展开讨论，介绍承诺的各种程度，并概述识别一个人的承诺程度的线索。</li> <li>●讲师介绍《非职权影响力计划表》，学员完成一项活动，在该活动中他们要列出自己需要影响的人员姓名。然后，他们与学习伙伴一起确定这些利益相关者现在和需要做出的承诺程度，并分享自己是如何识别的。</li> </ul>
<b>影响力策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●讲师介绍造势 7 策略，以及在确定对每个利益相关者运用何种策略时着眼于大局的重要性。</li> <li>●讲师引导学员讨论“考虑环境因素”策略，以及在每个发挥影响力的机会中使用该策略的重要性。学员完成一项活动，在该活动中，他们需要找出职场中的环境因素。</li> <li>●学员需要回顾课前作业中介绍的发挥影响力的机会，研究如何运用所提供的信息和《非职权影响力计划表》确定与记录他们在自己发挥影响力的机会中将会使用的策略，将这些与其学习伙伴分享，然后共同确定使用顺序。大组讨论如何在职场中成功运用这些策略。</li> </ul>
<b>包装你的策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●讲师通过一个简单的演示介绍可以连结“情感与理智”的包装技巧。</li> <li>●学员观看有关之前介绍的发挥影响力的机会的录像，了解主人公是如何运用三种包装技巧执行所选策略，进而推动利益相关者做出承诺的。</li> <li>●讲师参照录像，引导学员就“出其不意”包装技巧是如何有效影响利益相关者的进行简短讨论，并介绍使用技巧的背景。</li> <li>●讲师介绍“描绘图像”包装技巧，并简短演示视觉画面如何用于影响他人。然后，各组写下或简述对于将“描绘图像”用于准备好的示例的想法，并汇报自己的结果。</li> <li>●讲师介绍“问题的力量”这一技巧，举例说明，并介绍刺激性问题如何帮助他人从不同角度考虑问题。各组针对准备好的示例提出可以使用的刺激性问题。</li> <li>●学员先单独尝试，然后两人一组，确定每个人该如何实施包装技巧。</li> </ul>
<b>让对方做出行动承诺</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●讲师引导学员回到有关承诺的讨论，参照录像中呈现的互动情境，将“评估就绪度”和“商定下一步”作为执行发挥影响力计划的组成部分。</li> <li>●学员回答“反思”问题。讲师引导学员进行一项简短的活动，请志愿者在活动中分享他们现在采取哪些不同措施来发挥影响力，以及其发挥影响力的机会预计会产生的业务结果。</li> <li>●讲师鼓励学员在职场中使用本课程的工具和资源。</li> </ul>

### 培养能力：

影响力  
沟通引导  
成果跟踪  
建立合作关系

### 学员课程资料包：

《课前作业》  
《学员手册》

《学习日志》

《非职权影响力工作提醒卡》

《非职权影响力计划表》

《关键知识点测试包》

《学员主管指南》

**相关课程：**

《有效解决冲突精要》

《跨部门协作与沟通精要》