

非职权领导力：让影响力超越权力的边界

主讲：王伟老师

【课程背景】

在当今瞬息万变、高度互联的商业环境中，组织的成功越来越依赖于高效的协同与合作。传统的、基于职位权力的命令与控制式领导模式，在面对跨部门项目、扁平化组织结构、多元化团队以及知识型员工时，其效力正日渐式微。对于企业的中层管理者而言，这一挑战尤为严峻：他们承上启下，却常感“权力有限，责任无限”；他们需要推动关键举措，却无法直接命令平行的同事或上游的供应商；他们渴望引领团队创新，却难以仅仅依靠行政指令激发员工的由衷认同与创造力。

此时，非职权影响力便从一种“软技能”升维为核心领导力。它并非是对职权的否定，而是一种关键的、超越正式权力的能力补充。它关乎一个管理者如何通过个人魅力、专业权威、互惠关系、共同愿景及策略性沟通，在不依赖于强制命令的情况下，赢得他人的信任、承诺与自愿跟随。本课程深刻认识到，中层管理者的真正效力，不再仅仅取决于其职位所赋予的权力，更取决于其跨越组织边界、在无直接管辖权的情境下整合资源、驱动变革的能力。

本课程将摒弃浮于表面的技巧堆砌，致力于构建一个系统性的影响力提升体系。我们将融合经典的行为科学理论，如罗伯特·西奥迪尼的《影响力》六大原则、约翰·科特的领导变革理论，以及现代组织行为学中关于信任构建与网络化领导的前沿见解。通过两天的深度学习与高强度演练，我们将引导管理者从“权力思维”转向“影响力思维”，不仅掌握一套行之有效的策略与工具，更完成一次从内而外的领导心智升级，从而在复杂的组织网络中游刃有余，驱动他人为实现共同目标而主动贡献力量。

【课程收益】

本课程旨在为中层管理者带来深刻且可衡量的转变，其核心收益体现在认知、技能与行为三个层面：

在认知层面，学员将实现关键思维转变：从依赖职位权力的“管理者”思维，升级为善用多元影响力的“领导者”思维。您将深刻理解非职权影响力的本质与价值，识别自身固有的影响力来源与盲区，并建立起在复杂情境中系统性思考影响力策略的框架。这种认知升级是构建持久影响力的基石。

在技能层面，学员将获得一套完整、可操作的影响力“工具箱”。您将掌握如何通过深度聆听与策略性提问洞察他人深层需求（PIN 模型），如何运用基于证据与情感的复合型说服策略（ILEG 模型），以及如何在日常互动中策略性地积累与运用“影响力筹码”。更重要的是，您将学会如何将西奥迪尼的影响力六大原则（互惠、承诺一致、社会认同、喜好、权威、稀缺）灵活、伦理地应用于实际管理场景。

在行为与结果层面，课程将直接赋能您的工作成效。您将能够更顺畅地推动跨部门协作，有效获取上级的资源支持与下级、同僚的衷心拥护，从而更高效地达成团队与项目目标。最终，这将在组织内为您树立起“值得信赖的领导者”与“解决问题的协作者”的个人品牌，为您的职业生涯开辟更广阔的发展空间。本课程是一次投资，其回报将是您个人领导效能的质的飞跃与组织内协同网络的显著强化。

【课程目标】

1. 认知目标：阐明非职权影响力的核心概念、价值及其与职位权力的本质区别；系统阐述至少两种经典的影响力理论框架（如影响力六大原则、权力基础理论）。
2. 技能目标：应用“利益相关方分析与 PIN 模型”精准诊断影响对象；至少能熟练运用三种非职权影响力策略（如联盟构建、互惠前置、价值共鸣）设计影响方案；在模

拟场景中综合运用倾听、提问与说服技巧完成一次有效的影响对话。

3.应用目标：针对一项实际工作中的跨部门或向上管理挑战，制定一份具体的非职权影响力行动计划；承诺将在课后实践中至少运用一项所学策略，并设定检验成效的衡量标准。

【课程对象】

中层管理者、部门经理、主任等

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程纲要】

导论：破冰与课程导入

- 活动：影响力初始测评与小组分享
- 内容：课程目标、结构与学习方法的全景介绍
- 共识：建立“安全、开放、学以致用”的学习场域公约

单元一：解构影响力——从权力依赖到影响觉醒

单元目标：清晰区分权力与影响力，识别中层管理者常见的影响力困境，并初步建立系统性提升影响力的认知框架。

一、领导力的新常态：为何非职权影响力至关重要？

（一）VUCA时代与组织扁平化对中层领导者的挑战

- 1.跨部门协作成为常态，命令链失效
- 2.知识型员工的自主性要求更高的说服而非命令
- 3.项目制工作中，“虚拟团队”领导力的核心

（二）从“职位权力”到“个人权力”的必然演进

（三）非职权影响力：实现“无权威领导”与“横向领导”的关键能力

二、明晰概念：权力、影响力与非职权影响力

（一）权力的五种基础（弗伦奇&雷文理论）：法定权、奖赏权、强制权、专家权、参照权

（二）影响力定义：改变他人态度、信念或行为的过程

（三）非职权影响力的本质：在缺乏正式权威时，主要依靠专家权、参照权及策略性运用其他权力来源的能力

三、影响力全景图：经典理论框架导入

（一）罗伯特·西奥迪尼的影响力六大原则：互惠、承诺与一致、社会认同、喜好、权威、稀缺

（二）影响力三环模型：逻辑（道理）、情感（关系）、合作（共赢）

（三）本课程的核心整合框架：从“自我根基”到“情境策略”再到“行为技巧”的系统修炼

案例研讨：技术专家王经理被任命领导一个跨部门的数字化转型项目，项目成员来自市场、销售、运营部门，均不向王经理汇报。首次项目会，市场部成员以业务繁忙为由拒绝承担关键的数据梳理工作。王经理应如何思考破局？

单元二：根基塑造——修炼可信赖的领导者的内在资本

单元目标：认识到个人内在特质是影响力的基石，掌握通过提升专业度、建立信任与塑造个人品牌来累积长期影响力资本的方法。

一、影响力的第一源泉：专业权威（专家权）的建立与展示

（一）如何通过持续学习与复盘，在特定领域形成“认知壁垒”

(二) 展示专业性的艺术：不是炫耀，而是解决问题

- 1.用数据与事实说话
- 2.将复杂问题简化为清晰模型
- 3.在关键时刻提供关键见解

(三) 成为内部知识与信息的“连接枢纽”

二、影响力的情感纽带：参照权与信任的构建

(一) 信任公式：可信度×可靠度×亲密度 ÷ 自我导向

(二) 践行一致性：让你的承诺、言论与行动高度统一

(三) 真诚的关怀与“喜好原则”的伦理运用：发现共同点，给予真诚赞美

三、个人品牌塑造：让你的影响力被“看见”与“认可”

(一) 明确你想传递的核心领导力标签（例如：“创新催化剂”、“问题终结者”）

(二) 通过项目成果、演讲分享、内部社交网络有策略地展现价值

(三) 善用“社会认同原则”：积累成功案例与见证，形成口碑效应

案例讨论：李总监以严谨著称，但团队感觉他有些疏远，在需要其他部门快速支援时，常因“公事公办”的风格而受阻。同级张总监则总能很快获得帮助。李总监如何提升自己的参照权？

单元三：策略地图——诊断情境与选择影响路径

单元目标：掌握系统性的情境诊断工具，能够根据不同的影响对象、目标与情境，灵活选择并组合最有效的影响力策略。

一、知彼：深度诊断你的影响对象

(一) 利益相关者分析图：识别谁是需要影响的关键人物及其角色

(二) PIN 模型透析：精准区分对方的立场(Position)、利益(Interest)与需求(Need)

(三) 决策风格识别：对方是数据分析型、人际关联型、直觉宏观型还是谨慎保守型？

二、筹码思维：你的非职权影响力“货币”

(一) 影响力筹码的定义：一切能为你带来谈判或影响优势的资源、关系、信息或能力

(二) 盘点你的四类筹码：任务相关（信息、资源）、关系相关（人脉、好感）、个人相关（专业、声誉）、情境相关（时机、危机）

(三) 筹码的动态累积与投资：如何通过日常合作有意识地储蓄“影响力资本”

三、策略选择：匹配情境的影响力战术组合

(一) 理性说服策略：运用数据、逻辑与证据（针对数据分析型对象）

(二) 合作联盟策略：寻求共同目标，构建支持者网络（应对复杂、多利益相关方情境）

(三) 价值链接与情感共鸣策略：连接对方价值观与情感诉求（适用于激发长期承诺或变革）

(四) 渐进承诺与社会证明策略：利用“承诺一致”与“社会认同”原则，从小“是”开始

案例讨论：销售部需要产品部为一个重要客户紧急定制一个功能。产品部经理以打乱季度开发计划为由拒绝。作为销售部负责人，你如何运用策略地图来规划影响？

单元四：实战工具箱——关键场景下的影响力沟通技术

单元目标：掌握在面对面影响对话中的核心沟通技巧，包括高阶倾听、有力提问、结构化表达与处理异议，能将策略转化为具体对话。

一、对话基石：同理心倾听与有力提问

(一) 超越聆听的“3F 模型”：倾听事实(Fact)、感受(Feeling)、意图(Focus)

(二) 提问的力量：从质询式提问转向探索式提问

1. 打开话题的开放性问题

2. 探寻深层需求与顾虑的澄清性问题

3. 激发对方思考与承诺的赋能性问题

(三) 反馈与确认技术：确保理解一致，强化被尊重感

二、结构化表达：让观点清晰且有说服力

(一) ILEG 综合说服框架：

1. I (Incentive) 利益吸引：开场阐明对方收益

2. L (Logic) 逻辑论证：提供证据与数据支撑

3. E (Emotion) 情感共鸣：讲故事，连接价值观与情感

4. G (Gamble) 共同行动：提出清晰、低风险的下一步行动建议

(二) 故事思维：用“情景-冲突-解决方案”的故事框架包装观点

(三) 视觉化辅助：运用简单图表或比喻，让复杂想法一目了然

三、攻克难关：处理异议与达成承诺

(一) 视异议为礼物：异议是了解对方 PIN 的绝佳机会

(二) 化解异议四步法：接纳-探究-回应-确认

(三) 达成承诺的技巧：提供有限选择、设定具体下一步、公开承诺（运用承诺一致原则）

案例研讨：你向上级申请增加明年团队培训预算，但上级初步表示公司成本紧缩，可能性不大。请设计一段运用 ILEG 框架的汇报对话提纲。

单元五：综合演练与行动计划——化理论为持久领导力

单元目标：通过高度仿真的综合案例演练，整合应用所学知识与技巧；并制定个人化的课后行动计划，确保学习成果转化。

一、复杂情境综合模拟演练

(一) 模拟背景：推行一项涉及多个部门的、有阻力的流程变革

(二) 角色扮演：学员分组扮演发起者、支持者、中立者与反对者等不同利益相关方

(三) 演练与观察：应用全流程工具（从诊断、策略选择到对话实施）

二、深度复盘与反馈

(一) 小组内部复盘：什么策略有效？遇到了什么挑战？

(二) 导师点评与小组间反馈：聚焦于行为与策略的优化

(三) 提炼关键成功要素与常见陷阱

三、制定个人影响力提升行动计划

(一) 识别一个近期真实的工作挑战作为应用场景

(二) 应用课程框架，规划具体的影响步骤、策略与沟通要点

(三) 设定检视里程碑与成功衡量标准，寻找一位“学习伙伴”进行后续督促与分享

案例研讨（用于综合演练）：公司要求推行“无纸化办公”，需回收各部门打印机。行政部牵头，但销售部以打印合同、方案方便为由强烈反对，财务部也嫌电子流程麻烦。你作为行政部经理，如何系统推进？

结语：总结、承诺与展望

- 课程核心理论模型与工具串讲
- 学员收获分享与公开承诺
- 导师寄语：让影响力成为你的领导力基因