

同理心

站在老板的角度
发现最好的前途

张新越◎著

The Empathy

职场最可行的收获快乐与成功的方法：

怀揣同理心，像老板那样思考和行动

◎成功学大师拿破仑·希尔说：“没有同理心，就不可能知道什么是成功，什么是领导力。”拥有同理心，你才能拥有领导力，赢得成功！


◎耶稣说：“给别人的，就是给自己的。”在职场，给老板的就是自己的。你希望老板和企业怎样对待你，你就先怎样对待老板和企业。想当领导，想成功，请先拥有同理心！

国家行政学院出版社



张新越 同步发行
编辑短信 8080 发送至 10086

同理心



站在老板的角度
发现最好的前途

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

同理心 / 张新越著. —北京: 国家行政学院出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5150-1042-7

I. ①同… II. ①张… III. ①成功心理—通俗读物

IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 009072 号

书 名 同理心

作 者 张新越

责任编辑 李少军

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010) 68920640 68929037

编 辑 部 (010) 68928873

经 销 新华书店

印 刷 北京天宇万达印刷有限公司

版 次 2014 年 1 月北京第 1 版

印 次 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 12

字 数 150 千字

书 号 ISBN 978-7-5150-1042-7

定 价 29.80 元

序 PREFACE 言

站在老板的角度，发现最好的前途

什么是同理心呢？同理心（Empathy）是一个心理学概念，最早由人本主义大师卡尔·罗杰斯提出。心理学家们是这样定义和描述同理心的：

同理心是在人际交往过程中，能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受并站在他人的角度思考和处理问题的能力。

许多针对成功人士特别是卓越领导者的问卷调查告诉我们，同理心在这些成功人士走向成功的道路上扮演着极为重要的角色。有的成功者甚至指出：“没有同理心，就不可能知道什么是成功，什么是领导力。”

同理心，其实就是我们在日常生活中经常提到的设身处地、将心比心的做法。在人际交往中，无论面临什么样的问题，只要设身处地、将心比心、尽量了解并重视别人的想法，就能更容易找到解决方案。

本书主要探讨的是同理心的一个主要组成部分——职业同理心。换言之，这本书主要是给职场中人看的。职业同理心，用更通俗易懂的词语来解释就是——站在老板的角度思考和行动。这正是本书的主题。本书正是希望能够告诉职场员工，如何站在老板的角度去想问题，去做事，才能赢得老板的青睐和重用，从而让自己收获更好的前途。

怀揣同理心，像老板那样思考和行动

从古到今，虽然社会的存在状态发生了翻天覆地的变化，但以“竞

争”为根本的生态环境却从未改变。古有君王臣子，现有老板员工；当年有初生牛犊，如今有职场菜鸟。

从本质上来说，现在的我们，与原始社会中靠狩猎为生的祖先们并没有什么区别，都要凭借自己的本事，谋一份生活。为此，每个人都希望自己能够在激烈的职场竞争中成为胜出的那一个。

对于如何取得胜利，也是仁者见仁，智者见智。有人认为，要靠团结协作；有人认为，要靠交际手腕；有人认为，要能承担责任；有人认为，只要努力就好，结果不必强求；有人认为，忠诚重于能力；也有人认为，能力重于忠诚……

赢在职场的理论和实践经验千千万万，然而总结归纳起来，最为根本的一点还是，跳出自我狭小的思维空间，站在老板的角度和立场上，拥有一种想老板之所想、为老板之所为的同理心和行动力。简而言之，就是像老板一样去思考和行动！

事实上，作为一名员工，我们和老板最大的不同就是——看问题的角度不同。因为我们的出发点是一个员工，而老板的出发点是一个当家人。这就好比面对同一片星空，海员寻找的是方向，诗人寻找的是浪漫，科学家寻找的是星宿，占星师寻找的是吉凶……星空还是那个星空，却因为观察者的不同，而出现了不同的结果。我们和老板的差距其实就在这里，面对同一件事情，却看到了不同的结果。这正是因为我们没有像老板一样去思考和行动。

我们知道，老板作为企业的当家人，对于企业的经营和发展状况是最为关心的，也是最期待能够取得好结果的。我们也知道，仅仅靠老板一个人的努力，是无法实现企业既定目标的，只有所有员工齐心协力，才能为企业创造更多的利润与价值，使企业获取更高的效益与回报，促进企业不断成长与发展。

作为一名员工，只有怀揣同理心，站在老板的角度，想老板之所想，急老板之所急，才能让自己真正领会老板的内心世界，才能让自己更好地融入企业，和企业一起成长与成功。

像老板那样去思考，我们可以更加全面深入地了解老板，读懂老板，知道老板最希望我们做到什么事情，从而努力去满足老板的合理需求；

像老板那样去思考，能让我们站在老板的高度去思考企业所面临的问题，更好地执行到位，做出正确的事情；

像老板那样去思考，有利于处理我们和老板的关系，事半功倍地沟通，尽可能减少不必要的麻烦，为我们自己的发展创造更有利的环境；

像老板那样去行动，让我们有更多的人生发现和发现更多的工作意义；

像老板那样去行动，让我们有更多的工作激情和更高的工作境界；

像老板那样去行动，让我们有更多的工作成效和能更好地实现我们的工作价值。

总之，怀揣着同理心，站在老板的角度和立场上，像老板那样思考和行动，才能帮助我们寻找出最适合我们成功的职场之路，同时还让我们收获到更多的快乐与幸福，让我们的人生更加美满。换言之，带着同理心去工作，站在老板的角度和立场思考与行动，就能发现最好的前途，换来最有价值的职业人生。

同理心的六重境界

怎样才能建立起我们高度的职业同理心呢？首先是要学会换位思考，读懂老板的心。当我们能够读懂老板的心后，就能够知道，在职场中，最能被老板和企业青睐的员工，都是怎样与老板打交道的，都是如何思考和行动的，从而让我们也尽可能快地被老板赏识，尽可能多地被

老板重用。

当我们通过换位思考来读懂老板后，我们就能知道老板最希望员工们怎么去想和如何去做。通过我们的研究发现，老板需要员工做到的除了能换位思考，多了解自己外，还希望员工们能：

主动执行，做事到位；

树立大局观，融入团队；

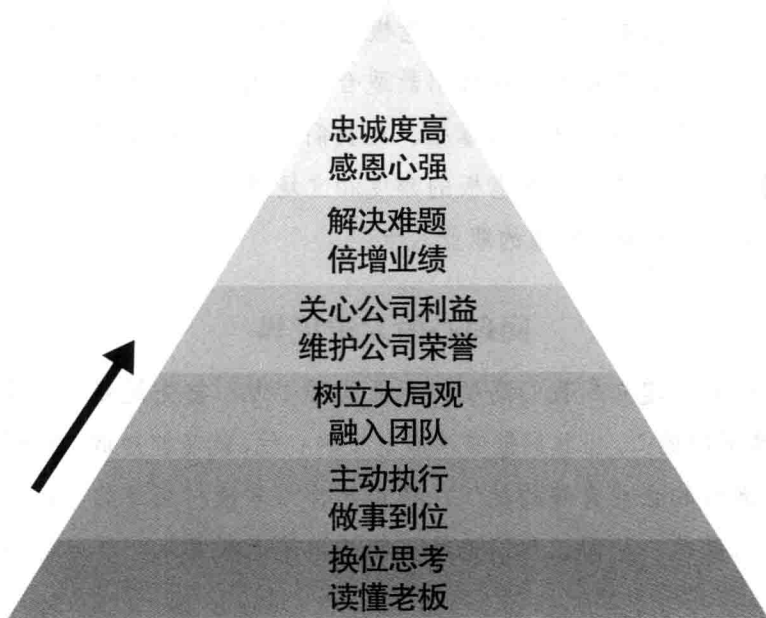
关心公司利益，维护公司荣誉；

解决难题，倍增业绩；

忠诚度高，感恩心强。

以上五个方面，再加上“换位思考，读懂老板”，正是每个希望自己的职场之路走得更顺畅的人都必须做到的同理心的六重境界。

为了更直观地告诉大家如何去修炼和强化我们的同理心，我们用下面一幅图来表示“同理心的六重境界”。顺着这幅图，我们能更好地强化我们的职业同理心，更快地找到我们最好的前途。



目
CONTENTS
录

序言 站在老板的角度，发现最好的前途



第一章

换位思考，读懂老板

同理心的第一重境界

- 了解老板的需求，做其得力助手 /003
- 学会相信和追随老板 /008
- 学习和欣赏你的老板 /013
- 善于和老板交流，让沟通事半功倍 /017
- 你来提意见，让老板拿主意 /022
- 不批评公司，不抱怨老板 /027
- 顶撞老板，容易自毁前程 /030



第二章

主动执行，做事到位

同理心的第二重境界

- 主动执行，不必凡事都要老板交代 /037
- 主动承担，为老板排忧解难 /041
- 主动适应，更容易成就自己 /045

- 主动补位，做“多管闲事”者 /048
- 做事到位，绝不当“差不多先生” /051
- 踏实肯干，拒绝牢骚满腹 /055
- 物超所值，给老板多一点惊喜 /058



树立大局观，融入团队

同理心的第三重境界

- 树立大局观，绝不让团队分裂 /065
- 融入团队，不当“独行侠” /069
- 善用团队智慧，做到“1+1 > 2” /073
- 懂得谦卑，露才能不露锋芒 /076
- 学会“转舵”，和不同上司愉快相处 /079
- 主动协作，乐意帮助同事 /084
- 包容同事，与不同性格者默契配合 /088



关心公司利益，维护公司荣誉

同理心的第四重境界

- 始终把企业利益放在第一位 /095
- 为公司操心，忧公司所忧 /099
- 维护公司的形象与声誉 /103
- 守住公司的秘密 /108
- 带着“过门心态”工作 /112

- 做“持家型”员工，为公司开源节流 /116
坚决不做公司的“银鼠” /121



解决难题，倍增业绩

同理心的第五重境界

- 做问题和困难的“终结者” /127
凡事当机立断，尽快着手解决 /132
用正确的方法做正确的事 /136
什么时候都用业绩说话 /139
努力上进，屡创佳绩 /143
带着灵魂工作，不断刷新业绩 /146
付出越多，竞争优势越大 /150



忠诚度高，感恩心强

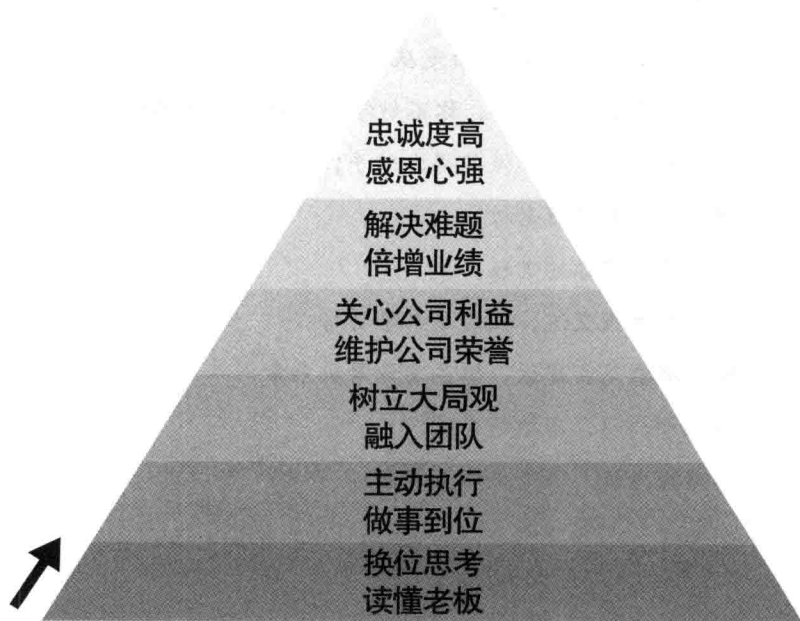
同理心的第六重境界

- 老板喜欢把心放在公司里的人 /155
老板憎恶“身在曹营心在汉”的人 /159
能力很重要，忠诚更重要 /162
公司遭遇困境时，不离不弃 /166
服从：忠诚度的有效证明 /170
把老板当恩人，将工作当礼物 /175
用忠诚打开成功之门 /179



换位思考，读懂老板

同理心的第一重境界



想要在职场上获得成功，就少不了别人的支持。这其中，老板的支持无疑是最重要的。如果你总能赢得老板的青睐和重用，你的职场之路必定会走得比别人都顺畅，你的前途必定会更加美好。

要想赢得老板的鼎力支持，你就一定要知道老板心里真正要的是什么。怎么才能了解老板的核心需求呢？换位思考，读懂老板！当你能做到这一点时，你就已经达到了职业同理心的第一重境界。

具体怎么来做呢？下面是从无数职场成功人士身上总结出来的几条宝贵的心得，你不妨学习学习，实践实践：

了解老板的需求，做其得力助手；

学会相信和追随老板；

学习和欣赏你的老板；

善于和老板交流，让沟通事半功倍；

学会提意见和建议，但主意让老板来拿；

不批评公司，不抱怨老板；

不顶撞老板，与老板相互尊重。

了解老板的需求，做其得力助手

要了解老板的真正需求并不难，诀窍就是拥有同理心，学会换位思考。当我们与老板互换角色，站在老板的立场上思考、分析问题时，就会豁然开朗：“哦，原来老板是这样想的啊！”

毫无疑问，每个老板都希望自己的员工是那种能“吃透”自己的要求，并且做事麻利的人，而不希望身边的人像“牙膏兵”一样，挤一挤，动一动。

如果要问老板在提供升职加薪的机会时，会考虑哪一个，其答案是显而易见的。几乎每个老板都会选择前者，因为前者是自己的得力助手，很懂得用同理心考虑问题，能想自己所想，做自己所欲去做，关键时刻还能为自己排忧解难。

由此不难看出，老板对于员工是有着自身需求的。关于这一点，美国畅销书作家詹姆斯·奎尔曾在他的著作中总结了“老板需求”的含义：老板的需求包括两个层次。

从客观上来说，老板作为一家之“长”，他要考虑对员工的不同需求。比如，处在逆境中的部门，老板需要的是能应付外界强大的竞争压力的员工，因而比较注重人才的专业素养；力求平稳发展的部门，老板可能最需要的是部门内部人际关系的和谐，不希望有破坏性的因

素渗入。

从微观上说，老板在个人喜好、利益需求上的不同，也在一定程度上决定了其择人标准的不同。例如，有的老板会找一个互补型的助手，有的老板会选择一个同类型的下属作为“知己”，等等。

前不久，袁玲敏因为一些苦恼的事，一时疏解不开，特意找到一位心理咨询师寻求帮助。

原来，令她苦恼的是，公司年中考评的时候，老板把她叫到了办公室，表示要了解一下她上半年工作的具体情况。袁玲敏如实相告，强调自己工作态度很认真，而且总能及时地完成任务，应该具备优秀员工的条件。可是，老板听了之后，却皱了皱眉头，然后给她评了一个“良”。

听着袁玲敏略带委屈的倾诉，咨询师同情地说：“你是不是觉得老板很不公平，觉得你应该是得‘优’的那一个？”袁玲敏点了点头。

心理咨询师继续询问道：“你在工作过程中，是先考虑工作呢，还是先考虑老板的意图？”

袁玲敏回答说：“当然先是考虑工作了，有时候老板考虑得未必全都正确嘛！如果仅仅考虑老板的想法，工作不就容易有疏漏了？”

听到袁玲敏这么一说，咨询师微微地笑了笑。他告诉袁玲敏：“在职场上，很多时候是需要考虑老板意图的，如果你只是把工作放在第一位，而把老板的话当作耳旁风，老板就会觉得你不尊重他，因此在工作中就很可能给你找麻烦。再者说，老板毕竟是老板，他们的想法肯定更有大局意识，还是多参考一下为好。”

看见袁玲敏认真地听着自己的话，咨询师继续说道：“假设你就是老板，你的员工虽说也会主动承担一些工作，但他总是不听指挥，老是按照自己的想法做事，是不是会给你的工作带来一定的困扰？而

另一种情况是，你的员工能够完全了解你的需求，知道你想要什么样的结果，按照你的需求和要求去做。两相对比，你更喜欢哪一个呢？”

袁玲敏说：“当然是后面这种了。”

“这就对了。所以说，工作本身是一种能力，而了解老板的意图同样是工作的一种能力。希望你能够从今天的聊天中有所领悟哦。”咨询师语重心长地说。

袁玲敏听了后，不由得点了点头，然后满意地离开了咨询室。

上述故事中的袁玲敏虽然很敬业，但是由于不了解老板的需求，一味地按照自己的思路做事，所以总是在做无用功，最终必然也难以换来自己想要的结局。

事实上，职场中不乏类似袁玲敏这样的员工，尤其是一些大学毕业不久、年少轻狂的职场菜鸟。他们无法摸透老板的需求，常常偏离老板的指示，向相反的方向跑去，结果就与老板越离越远。

其实，要了解老板的真正需求并不难，诀窍就是拥有同理心，学会换位思考。当我们与老板互换角色，站在老板的立场上思考、分析问题，就会豁然开朗：“哦，原来老板是这样想的啊！”

曾任英特尔总裁的安迪·葛洛夫在一次演讲中这样说道：“不管你在哪里工作，都别把自己只是当成员工，应该把公司当成是自己开的一样。”这句话旨在告诫人们，要做主动性强的员工，要做主人翁意识重的员工。这句话也告诉了我们，只有拥有同理心，站在老板的角度考虑问题，才能称得上是合格的员工。

走出校门后，李玉凡找了很长一段时间的工作，终于被一家医药公司录用，担任公司的经理助理一职。深知工作来之不易，李玉凡非常珍惜这份工作。

在平日的工作中，她仔细观察老板为人处世的一举一动。特别是在接待那些大客户时，李玉凡更是倍加留心，她努力学习老板的说辞、表情、动作，也格外注意每次老板请客的饭店、菜样、花费等细节。空闲的时候，她还会回忆一下这些细节，以便将来自己独立做工作时可以完美一点。

半年过后，李玉凡已经可以单独接待客户了，客户的级别也由小到大一步一步上升。对于一开始接待的那些客户，李玉凡的表现令老板很满意，于是老板就给了她一次接待大客户的机会。

带客户去用餐前，老板特意将李玉凡叫到办公室嘱咐了一番。老板告诉她，这次要带客户去档次高一点的饭店，而且要保证饭菜的质量，等等。

李玉凡表示明白，让老板放心。于是，她带着客户去了老板常用来宴请大客户的一家饭店，甚至连菜品也是老板常点的那些。

回公司报账的时候，李玉凡原以为自己这次的表现会得到老板的嘉奖。万万没有想到，老板看过请客清单后，立刻火冒三丈：“李玉凡，你胆子够大的，第一次让你接待大客户，你就自作主张，带他们去这么高档的地方吃饭，你经过我的同意了吗？”

见老板如此反应，李玉凡感到委屈极了。她小声地抱怨道：“我记得您每次接待大客户都是去这种档次的地方，临走之前您让我去高档点的地方，我是按照您的意思来办的啊！”

没想到，老板听完，并没有“意识”到自己的“错误”，反而情绪越发地激动，眼珠子都恨不得瞪出来了。此事过去后不久，李玉凡就在一次裁员风潮中被公司辞退了。

看故事的开头，我们必须承认，李玉凡是一个善于察言观色的女孩。可是，本应赢得老板赏识的她，为何却被炒了呢？正是因为她不懂得

运用同理心来考虑问题，没能读懂老板的心，没有了解到老板真正的需求。

不难想象，老板招待客户去高档饭店，那是因为老板的职位在那里摆着。但当老板派李玉凡单独接待时，虽然口中叮嘱李玉凡不能怠慢客户，但他心里知道，普通员工请客户吃饭，即便饭菜简单一点，客户也不会挑出什么毛病，所以，他希望李玉凡能节省一些费用，而李玉凡却错解了老板的心思，做了老板认为极不恰当的事情，从而落得了被解雇的下场。

因此，要想让自己的职业旅途更加顺畅，更加辉煌，我们就要努力做老板的“辅佐之臣”，能够站在老板的角度上去考虑问题。这样，我们才能真正了解老板的心理需求，成为其得力助手，为自身的发展打下最坚实的基础。

同理心思考题

1. 请谈谈你对“老板需求”的理解。
2. 袁玲敏的故事，能给你什么启发？
3. 你怎么看待李玉凡的遭遇？