

黎俊康 王晓明

著

THE POWER OF
EMPATHY

同理心
的力量

5项强大的锻炼工具,帮助你迅速提升同理心能力

20多年的研究成果

1万多位学员的培训和实践

多家世界500强企业的必修课程



苏州大学出版社
Soochow University Press

黎俊康 王晓明

著

THE POWER OF
EMPATHY

同理心
的力量

5项强大的锻炼工具,帮助你迅速提升同理心能力

20多年的研究成果

1万多位学员的培训和实践

多家世界500强企业的必修课程



苏州大学出版社
Soochow University Press

图书在版编目(CIP)数据

同理心的力量 / 黎俊康, 王晓明著. — 苏州: 苏州大学出版社, 2016. 5
ISBN 978-7-5672-1726-3

I. ①同… II. ①黎… ②王… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.149

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 125852 号

书 名: 同理心的力量

作 者: 黎俊康 王晓明 著

责任编辑: 薛华强

装帧设计: 吴 钰

出版发行: 苏州大学出版社(Soochow University Press)

社 址: 苏州市十梓街1号 邮编: 215006

印 装: 苏州工业园区美柯乐制版印务有限责任公司

网 址: www.sudapress.com

邮购热线: 0512-67480030

销售热线: 0512-65225020

开 本: 890mm × 1240mm 1/32 印张: 5.75 字数: 145 千

版 次: 2016 年 6 月第 1 版

印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5672-1726-3

定 价: 35.00 元

凡购本社图书发现印装错误, 请与本社联系调换。服务热线: 0512-65225020

献给我心目中两个最可爱的儿子,他们是我学习同理心的原动力所在。

——黎俊康

献给我善解人意的女儿,她的欢笑是我所知道的最美丽的声音。

——王晓明

代序一

在我过去的企业管理生涯里,我没有太多思考过有关同理心这个课题。自从拜读了本书内容之后,我有点“相逢恨晚”之感,也使我过去的工作做出一些重要的反思。

回顾我多年来作为一名跨国公司亚太区业务负责人,我主要的任务其实就是要有效地推动组织变革的工作。可以这样说,对于任何行业而言,不想改变,不引领改变,就不会有出路,当时我所在的IT产业就更不在话下了。跟作者 Philip 的认识也源于 20 多年前,当时他来到我负责的部门应聘一个我认为非常重要的职位: Transformation Manager。主要是协助我在亚太区十个国家的业务团队里推行组织变革和人才发展的工作。回想起来,我相信这段日子也应该是 Philip 的一个重要的成长期,特别在理解和应用“同理心的力量”方面而言。

虽然书中没有直接提到同理心与组织变革之关系,从作者的论述中,我认为“同理心”在组织变革中所扮演的角色是至关重要的。第一,变革的成功与否大部分取决于组织内成员能否掌握好“换位思考”之能力和意愿,即上下级对于彼此观点之理解,背后正是“同理心的力量”之发挥。第二,在“换位思考”的基础上,我们在组织内倡议

和引领着“范式转移(paradigm shifts)”，无论个人或组织方面都需要认清楚“思维习惯”是什么，从而做出改变。认识自己正是开发“同理心”之基础。最后，要推动变革我们不能不谈激励(motivations)和愿景(visions)，最有效的激励一定需要契合个人内在之需求，愿景亦然。同理心就是促成有效激励和愿景背后强而有力的发动机。

再次恭喜 Philip 和 Robert。希望通过这本书和有关课程让更多人能够拥有“同理心的力量”，让我们的社会变得更文明更美好。

汇卓科技有限公司首席执行官 唐柏尧

代序二

坊间谈及成立 27 年就跻身“财富 500 强”第 96 名的中国平安，难免提到业绩增长的重要推手之一：平安大学。

作为平安大学的规划者、13 年运营人，我常常被业界问及：只有 30 名员工的平安大学如何服务整个平安？为何中高级管理人员连年培训覆盖率超过 80%？为何子公司 CEO 还要“开后门”上平安大学课程？为何平安培训预算每年增长上亿元……

因为，作为中国最早的企业大学之一，平安大学在初创的 13 年里，一直坚持与“全球实战型顾问团队”合作定制课程，探索出一套实战型课程的开发与推广模式：平安大学负责与集团决策团队从战略方面挖掘出培训需求，顾问们带来全球先进的理论与实践工具开发出课程，再帮助平安大学训练与认证大量的内部兼职讲师，讲师们用自身的平安经验与案例、用平安化的语言进行广泛的课程传播。理所当然，这样地承载了“平安战略 + 实战工具 + 平安经验与案例”的课程，在平安内部受到欢迎和得到广泛推广。

拥有 GE 等多个跨国企业实战经验、拥有心理学背景的黎俊康先生，是平安大学“全球实战型顾问团队”成员之一，在长达 10 年的合作中，他为平安大学研发了多门课程，训练、认证了几百名授权

讲师。

在平安战略从“以产品为中心”向“以客户和客户体验为中心”转型时，平安大学向黎俊康先生提出需求：设计一门课程，为平安人提升“同理心技能”而非“同理心口号”。借同理心技能，平安人能理解客户深层次的需求，能为客户设计出好的产品与服务。为配合新战略落地，我亲自从平安挑选了几十位高管认证这门课程，并快速在平安推广。

也正是受同理心的驱动，受我一直合作的“全球实战型顾问团队”影响，我的职业生涯升华了。我于2014年告别平安，走上了助力更多中国企业发展的自由顾问之路。我总结13年以培训驱动平安业务增长的经验，原创了“业绩增长驱动法”项目，正在银行业、保险业、证券业前5名的金融公司推广，下一步我将服务更多的中国企业。

我深感欣慰的是，当年合作开发课程期间，黎俊康先生一直有个心愿——出书，现在终于变成了现实。他总结“同理心技能开发”的经验，写出了《同理心的力量》一书，相信这本书会帮助更多人把“同理心口号”变成“同理心技能”。

目前，很多中国企业正在从产品导向转型到客户导向，所以，我也强烈建议黎先生开发出配套的课程，正如当年在平安大学的实践一样，帮助中国企业认证一些内训师，用培训助力企业转型与增长！

企业增长的培训推手

平安大学规划者、13年运营人 陈劲

代序三

“做肿瘤科医生辛苦吗？”朋友问，“时常面对死亡，心里压力大吗？”

总是笑着回答：“我是快乐的肿瘤科医生。”当然未及跟他分享我的特技，而其中主要两招便是 Philip 和 Robert 所说的 Empathy。

能以心比心站在病人的角度面对生死是一服良药，也是赐予医生成就感的最有效工具。治疗药物日新月异也能长时间控制癌症，但总有药物失效病人死亡的一刻，若医生把成败跟生死挂钩，那便定有不快乐时刻，故此医生的责任是跟病人一起走这段路。既然要一起走便要抱着一颗强烈的同理心去了解明白病人所经历的，并奉策献计好让病人顺利走过。生死并非最重要，活着的时刻才是意义所在。

Philip 和 Robert 以简易文字说出颇为难明的道理，医生看后只能说一句：“这正是我所想说的。”唯再补充一句：“佩服佩服！”

香港中文大学肿瘤学系教授 莫树锦

荐言

同理心是职场人士所需的各种能力中最基础的一个资质,而同时又是能让我们脱颖而出成为其中佼佼者的最强大的一个资质。同理心使我们能与各个利益相关方之间开展更为开放和坦诚的对话与沟通,从而有效促进个人与组织、个人与社会之间达成价值共识、利益共享。然而同理心并非是与生俱来的,它需要不断地学习和修炼。本书作者累积其多年的专业知识和经验,以生动鲜活的案例向我们深入浅出地讲述了如何“修炼”同理心,做一个有气场的职场达人和社会达人。

华东理工大学客座教授 原巴斯夫大中华区董事长 关志华

在我任职 GE 期间,黎俊康先生是我们在中国最受欢迎的领导力课程外部讲师;富于同理心是他获得成功的关键原因之一。

前 GE 克劳顿维尔领导力发展中心大中华区总监 刘晓西

这是一本关于同理心的好书,生动有趣而又有实效。我建议每位管理者以及人力资源工作者阅读本书并加以运用,相信你将会有意想不到的收获。

巴斯夫人力资源全球副总裁 梁雅萍

长期的领导力发展实践证明,“同理心”既是一种文化/价值观,

也是一种领导技能,它是个人与组织领导力建立的核心。非常高兴俊康和晓明两位朋友的中文力作问世,填补了国内领导力发展领域的一个重要空白。这本书是两人多年实践的汇集,不仅为领导力实践者提供了必要的基础知识,同时还分享了实践中发展同理心能力的案例和心得,是推动领导力发展上台阶的重要作品。

组织能力/人才发展专家

前平安集团人力资源副总裁兼平安大学执行副校长

姜宏宽

时间弥久,愈觉得同理心对于生活、工作的重要。

当今社会的高节奏,一直不断推着每一个人快速向前。愈来愈多的事情,愈来愈少的时间,我们习惯了快速考虑,快速回应。不知不觉中,倾听、理解他人的习惯在逐渐消失。取而代之的是,快速回应,辩解,争论,甚至责备。理解在不知不觉中变得艰难,矛盾需要更长的时间和精力去解决。

扎实的理论,行之有效的实践,让这本书在现在的社会愈加可贵。

瓦克化学大中华区人力资源总监 刘云凌

相对于其他介绍同理心理论的书籍,我被这本书深深吸引。不仅是因为它文笔精彩、故事生动,而更是从心底里欣赏本书从一开始就教会我们“不仅读,而且思考,还采取行动”——这是一本真正帮助我们成长的好书!

拜耳(中国)有限公司人才发展高级顾问 陶剑云

无论从理论高度,还是实际应用角度来说,这是一本对我们的生活、工作、情商、沟通、管理都极为受用的好书!

斯科人力资源总裁 刘汪洋

我们一直倡导珍惜客户的托付,为客户创造价值。不过这样的意识和能力并非是一蹴而就的,需要把理解客户的业务需求作为前提,需要长期地培养直至融入我们的系统和血液中。我很高兴有《同理心的力量》这本书,它在这方面可以给我们很多帮助,真正地理解客户需求,帮助客户成功,才能实现共赢。

乐易通物流总裁 颜晶

有幸参与两位作者的同理心系列讲座,用同理心理解他人的感受和需求,尊重他人成就自己,可以说在工作、生活中我都受益匪浅。有意思的是,本书还是一本非常好的训练手册,通过五项强大的训练工具,能够帮助读者迅速提升同理心能力。

GE 中国研发中心主任研究员 徐昊

我认为同理心在家庭关系、企业管理、人际交往以及更宏观社会层面都会是一个非常有价值的视角。本书结合了作者多年研究、倡导和培训同理心能力的宝贵经验,用十分系统而又容易上手的方式向我们呈现了一条通向精通同理心的道路。本书既有对社会大环境中同理心教育缺乏的反思,也有具体到操作细节的练习方法,并不拘泥于理论讲解,而是结合实际例子将读者带入到同理心发挥作用的情境中去,真正做到了意识与能力的共同培养。不论你身处什么社会角色和阶层,只要你希望提升自己的人际交往能力,获得更高质量的人际关系,我都会向你推荐这本书。

心理咨询师,畅销书《假性亲密关系》作者 史秀雄

本书的主旨和结构

《论语·颜渊篇》中记载了孔子教导弟子何为“仁”——“己所不欲，勿施于人”。在这里我们想做一点补充：对于我们不想要的东西，不能强加给他人；那么对于那些我们想要的东西，就可以要求他人了吗？仔细想一想，还是不行。比起前者，这可能是更为普遍的问题。

问题出在“己所不欲”的“己”上，即我们把自己的需求作为标准，藉此来衡量、推测他人的需求。而同理心要求我们放下自己的标准，用心去了解他人的标准和需求。所以，孔子说的这句话，是同理心的起步点。如果用同理心的说法，也许应该是：人所不欲，勿施于人。

在学习同理心、学习怎样理解别人之前，我们需要从内心出发，先认清自己，理解自己。

以自我为中心的思维习惯



我

这个圆点就是我，以“我”为中心。因为我们的本能，就会过于关注自我的需要，几乎所有人都是这样的。



之所以很多人缺乏同理心,根源就在“我”这里。但我们一般看不见这个圆点,我们比较容易看见的,是以“我”为中心表现出来的三个思维习惯:自我中心、自以为是和归责他人。这三个思维习惯彼此互相联系,也都来源于原点(圆点):我。

这样的思维习惯是与生俱来的,有它原始的功能,我们不需要否定,也不可能一下子改变它们,在有些时候甚至需要它们。但如果过分用它,就会变成我们的问题。我们需要经常停下来反思一下,学会和思维习惯相处,学会管理它们。

如果人生仅是由本性和习惯组成的同心圆,那么未免形态简单、难以放大。

学习如何抗衡



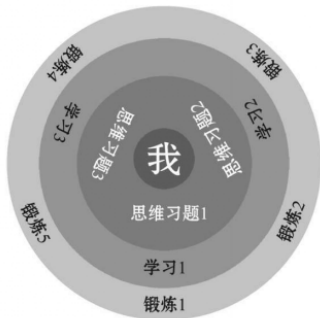
我们可以从理解开始,然后通过学习和锻炼来慢慢减少这些习惯产生的不利影响。要想人生更丰富、事业有所成就,我们需要学习

运用同理心来抗衡以“我”为中心的三个思维习惯。

香港著名哲学家李天命(思想家、诗人,前香港中文大学哲学系讲师)^①说过:人在长大的过程中,越能减轻自我中心,就越能长大成人。永远不减自我中心,就是长大了,也成不了人。

成长的知识具备了,人生的格局自然放大了。

知道不够,开始锻炼才重要



我们希望这本书给你的不是知道什么,而是你能做什么。借用犹太圣贤教导犹太人的话“读过很多书的人,如果他不会用书上的知识,仍可能是只驮着很多书本的骡子”来强调我们的态度,针对每一个思维习惯,我们都要进行一些运用同理心的锻炼,并且持之以恒。

再回顾一下吧,中心的圆点(即原点)是“我”,最里面的圈是“思维习题”,中间的圈是“知识学习”(针对抗衡思维习惯的认知学习),最外面的大圈是“锻炼”(在认知学习基础上的训练),这就是全书的结构。

^① 在本书中有几处提到香港哲学家李天命先生,他的著作有《李天命的思考艺术》《存在与反思》《思考与人生》等。李先生以敏锐的思维、语理分析及思考方法闻名。

本书的故事部分和扩展阅读

也许你已经发现了,这本书不同于其他同类书籍的是,有一个贯穿始终的故事,有点像小说。我们考虑到纯粹的理论会显得比较枯燥,不能引发读者的兴趣,也不容易理解和记忆,所以对每个理论模块,都用案例来说明。我们把所有这些案例汇集成一个完整的故事,与同理心的理论模块同步进行和展开,构成了本书的另一条线索。

希望通过这样的尝试,让你阅读起来轻松愉快,比较容易理解同理心的理论,对故事也有整体的记忆。故事中主人公 Robert 的经历,就是一个对同理心学习、锻炼和应用的过程。我们希望藉此能让读者感受和体验我们的同理心的培训,启发更多的思考。

故事的情节和内容是我们多年同理心培训中积累的案例和素材,也有很多来自学员们的反馈和建议,还有我们自身的很多经验和教训。当然,你有兴趣的话,也可以先把它当作小说来阅读,体会主人公 Robert 的困惑,和 Robert 一起用力、提高同理心,相信也会有很多的乐趣和收获。毕竟,Robert 身上有我们每一个人的影子。

拓展阅读部分是我们收集的,或者我们写过的一些和同理心相关的文章,主要内容是我们捕捉的日常生活的片断和点滴心得与思考,是同理心知识的真实展现和印证。希望能让读者从另一个角度来了解我们每一章所要表达的内容,引发思考,和我们一起来感受同理心的力量。同样,穿插在各章节中的李天命先生的语句,也是出于这样的考虑。

最后,也是最有意思的,在每一章的开头,我们选了一段最能表达我们的感受和意境的歌词,这些歌词选自我们喜欢的歌曲和歌手。歌词也是诗,伴随我们走向远方。

这本书写给谁？

一、写给中国企业管理者

我们从事领导力发展的工作差不多20年,发现“同理心”是大部分领导力的基石,如果缺乏同理心就谈不上领导力。试想一下同理心在如“沟通”、“激励”、“辅导”、“说服”、“建设性反馈”、“冲突管理”、“谈判”等能力当中的重要性和必要性就不言而喻了。今天,同理心已经成为学习、加强领导力的核心能力和先决条件。

虽然同理心的重要意义已深入管理者的内心,但遗憾的是,几乎所有的管理者都缺乏针对同理心的训练。尽管各种提升领导力的书籍层出不穷,尽管各种领导力课程方兴未艾,但训练同理心的书籍和课程却长期付诸阙如,这不能不说是中国企业界和企业管理者们的遗憾。希望这本书能填补这个领域的空白。

二、写给中国社会

同理心除了在领导力方面的应用外,也是构成社会文明的基础,