

获得全新的观察视角 以开放心态对待冲突

换位思考其实就是换一种立场看待问题，从而获得新的理解，做出与平时惯常思维下不一样的行为。

换位思考

最完美的
企业员工

培训读本

CSO

周东海 邱小群 编著

一个成功的伟大细节



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

获得全新的观察视角 以开放心态对待冲突

换位思考其实就是换一种立场看待问题，从而获得新的理解，做出与平时惯常思维下不一样的行为。

换位思考

最完美的
企业员工
培训读本



周东海 邱小群 编著

一个成功的伟大细节



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



前言

威拉德·斯考特在海军服役两年后，又回到了参军前的全国广播公司。他没料到的是，公司换了新老板。不知什么原因，这位新老板好像一心一意把斯考特难住。

斯考特觉得他们俩老是合不来，尤其是不满意老板给他安排的《快乐孩子》这个节目。

他准备怒气冲冲地去找老板，也不管这很可能会丢掉自己的饭碗，他就觉得只有和老板大吵一场心理才会痛快。可是，就在他正要出发的时候，无意中看到了那本时刻放在床头的《圣经》，想起了里面的一句所罗门王说的话：“有见识的人不轻易发怒，宽恕别人的过失，便是自己的荣耀。”

这句人生的哲理改变了斯考特的思想，也改变了他的一生。

他试着让自己处于老板的立场，试着体会老板的心意，渐渐地，他开始理解老板对他的这种安排。于是，他心情愉快地接受了，任劳任怨、勤勤恳恳地干了三年后，《快乐孩子》成了华盛顿特区最受欢迎的节目。他的才干和敬业使他渐渐受到老板的器重，其前途可谓无可限量。

从这个故事里，我们能得到什么感悟呢？是什么把斯考特从濒临失业的边缘拉了回来，使他成为一个杰出的人？

原因不难猜出，那就是，在关键的时候，他抛开了自己的固执，



换位思考

冷静地让自己站在别人的立场，从对方的角度去看待同样的一件事情，在对方的情感世界中理解他人。于是，理解诞生了，宽容诞生了，合作诞生了。

这就是我们这本书贯穿始终的主题——关于换位思考。

所谓换位思考，其实就是换一种立场看待问题，从各个不同的角度研究问题，以开心态对待冲突，从而获得新的理解，做出与平时惯常思维下不一样的行为。

无论是工作上，还是日常的生活中，我们常常感到苦恼，感到沮丧，惯常的思维使我们无法摆脱种种的困扰，以至于不但在心理上造成伤痕，甚至于由于思想的一时偏差，导致行为上一失足成千古恨。其症结就在于我们不善于进行换位思考。所以，我们失去了朋友，失去了机会，失去了信任，失去了爱戴，失去了成功……

通过换位思考，可以让我们突破固有的思考习惯，学会变通，解决常规性思维下难以解决的事情；通过换位思考，可以让我们了解别人的心理需求，感受到他人的情绪，将沟通进行到底；通过换位思考，可以让我们揣摩到对方的心理，达到说服对方的目的；通过换位思考，可以让我们欣赏到他人优点，并给予对方真诚的鼓励，使团队和谐高效；通过换位思考，可以让我们很好地进行服务定位，成功销售我们的产品；通过换位思考，领导者可以让得到下属的拥护；通过换位思考，下属可以得到上级的器重……

我们这本书要帮的就是帮助你学会换位思考，帮助你从平庸的人群中分离出来，让自己变得出类拔萃，步入杰出人士的行列。



目 录

I 关于换位思考

换一种立场看问题	// 3
获得全新的观察视角	// 9
以开放心态对待冲突	// 13
平等是前提,也是本质	// 17
固执己见是死敌	// 23
欣赏他人优点,给予真诚的赞美	// 28
己所不欲,勿施于人	// 34
将心比心,得到谅解	// 39

1

II 你能获得什么

将沟通进行到底	// 45
说服他人,因为你事先仔细揣摩过对方	// 50
培养团队精神,使团队和谐高效	// 56



换位思考

使客户相信你是在为他们着想,从而获得他们的信任	//	59
化敌为友,获得友谊	//	64
如果你是上级,你的下属会爱戴你,全力以赴完成任务	//	71
如果你是下属,你的上级会感激你,时刻不忘提拔你	//	76

III 你必须具备的七个品质

自信	//	83
勇敢	//	93
热情	//	98
宽容	//	104
真诚	//	116
豁达	//	124
敬业	//	127

IV 你该注意的六大要点

避免以己度人	//	133
突破思维定式	//	141
别被习惯套牢	//	145
善于移情换位	//	150
善于控制情绪	//	153



保持乐观心态

// 157

V 换位一定要到位

行动为先

// 163

应有“海纳百川,有容乃大”的气度

// 169

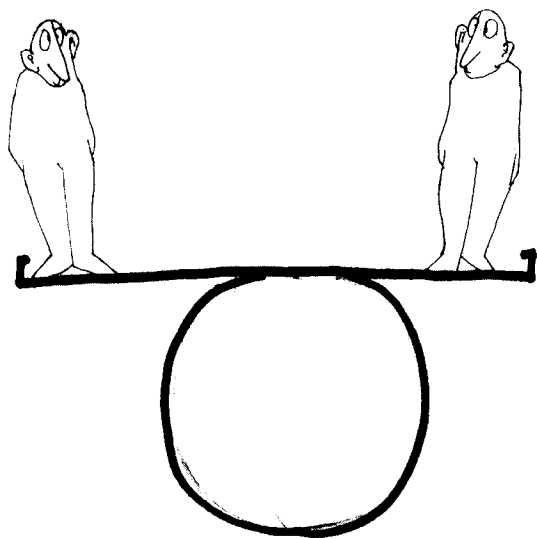
尤其提倡领导者对下属的“换位思考”

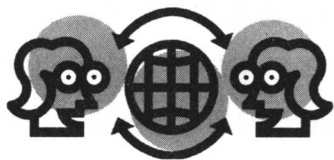
// 172

目

录

I 关于换位思考





换一种立场看问题

I

关于换位思考

英国作家萨克雷有句名言：“生活是一面镜子，你对它笑，它就对你笑；你对它哭，它也对你哭。”

3

换位思考其实就是换一种立场看待问题，从而获得新的理解，做出与平时惯常思维下不一样的行为。

生活中，我们经常要进行换位思考往往是因为我们遭遇到苦恼与挫折，惯常的思维使我们无法摆脱困扰，甚至在造成心理上的伤痕之外，导致行为上的偏差。所以，我们要从生活自身的逻辑出发，学会变通进取，换一种立场看问题，从失败和挫折中不断总结经验，产生



换位思考

创造性的变迁。

在这种情况下，原有的思维模式便成了一种无法躲避的障碍，只有清除它，我们才可能建立新的思维模式，做一个有批判性和创造性的思考者。

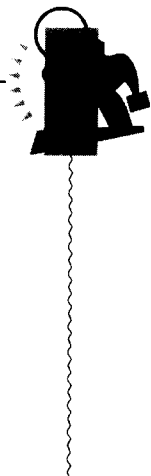
通过批判性和创造性的思考，你才能用一种全新的态度对待生活。掌握了这种强有力的思考方式，你就会以更大的自信去实现崇高的目标，解决具有挑战性的问题。你会用一个较新的、有活力的方式看待你的生活，展现在你面前的是从未有过的机遇。

创造性的思考过程能产生独特的和有价值的思想，而批判性的思考过程可用来对思想的价值进行评价，并制定计划加以实施。因此，能使思考更加有效，使你的生活取得成功。同时，创造性在行动中显示的力量可以带动你生活的所有方面。

在你的某个生活领域，如果你形成了一个新的思维模式，无论是提出了一个有创造性的解决棘手问题的办法，还是对复杂的问题形成了有见地的观点，它会很快转移到你的每一个生活领域，使你对待生活更加自信和有把握。你就能扩展你的生活空间，你就能在行动中显示出创新的力量。

让我们看看下面的故事：

有一个老妇人，她生有两个女儿。大女儿嫁给一个浆布的做妻子，小女儿则嫁给了一个修伞的人，两家过得都不错。看着两个女儿的丰衣足食，老妇人原本应该高兴才对，可她却每日都很愁苦。因为，每当天气晴好的时候，老妇人就为小女儿家的生意困扰，晴天有谁会去她那里修伞呢？而到了阴天的时候，她又开始为大女儿担心了，天气阴或者下雨，就不会有人去她那里浆布啊！



就这样，无论是刮风下雨天，还是晴好的天气，她都在发愁，身体也因为情绪不好，眼见消瘦如柴了。

这一天，村里来了个智者，当他听老妇人讲完自己的境遇时，微笑着对老妇人说：“你为什么不倒过来看？晴天时，你的大女儿家浆布生意一定好，而下雨时候，小女儿家修伞的生意就好。这样，无论是什么样的天气，你都有一个女儿在赚钱呐！”

老妇人听完后，心中豁然开朗。

看来，换个角度看问题，生活就会出现另一种景象，另外一种局面。

当我们遭遇挫折的时候，换一种角度看问题更显得至关重要。

可以说，挫折是生活的组成部分，但它仅仅是生活的一小部分。在我们的整个生活中，还有那么多的欢乐和幸福的事情，我们为什么不去注意它们而要对自己的一些创痛念念不忘呢？

英国作家萨克雷有句名言：“生活是一面镜子，你对它笑，它就对你笑；你对它哭，它也对你哭。”

的确，如果我们以欢悦的态度微笑着对待生活，生活就会对我们“笑”，我们就会感受到生活的温暖和愉快。而我们如果总是以一种痛苦的、悲哀的情绪注视生活，那么生活的整个基调在我们心中也就会变得灰暗了。

挫折对人的刺激往往比较强烈，使人产生强烈的痛苦的情绪，而这种感受犹如泥泞的沼泽地，你越是不能很快从中脱身，它就越可能把你陷住，越陷越深，直至不能自拔。

造成挫折的原因大致有两类：一类是外界客观因素；一类是内在主观因素。按照社会心理学的归因理论来看，人对原因的归结也可以



换位思考

I

关于换位思考

分为两种类型，即外归因和内归因。倾向于外归因的人，惯常于认为自己的行为结果是受外部力量控制的，这种外部力量可以是运气、机会、命运、他人的权力、自然界的力量等等无法预料和支配的因素。倾向于内归因的人，则习惯于认为自己的行为结果是受内部力量控制的，支配自己成功、失败和前途的原因是本身的能力和技能以及自己的努力程度等。

把遭受挫折一概归因于外部因素的人，固然不能对行为做自我控制和自我调节，面对挫折会感到无能为力和束手无策，从而不能尽自己的最大努力去克服困难和改变失败的处境；但是，把遭受挫折统统归结于个人的努力不足，过多地责备自己，也是不现实的，同样不能对自己的行为结果负起合理责任，有效地改善挫折处境。

这两种人对于遭受的挫折，往往不加分析，不问青红皂白，便按照自己已有的固定模式作片面归因，不能换个角度冷静地分析遭受挫折的主、客观原因，及时找出遭受挫折的症结所在，更不能从本人的实际条件出发，用切实的行动去促使挫折情境的改变。

在这种情况下，要善于换一种角度看挫折，突破原有的思维模式，对造成挫折的原因进行实事求是的认识和分析，弄清挫折的原因到底是外部的，还是内部的，或是内外部两种因素相互交织，共同起作用。

1998年世界杯上，年轻的贝克汉姆是英格兰队一颗耀眼的新星。他的右脚弧线传球精准且颇具创造性，对对方的威胁非常大。他的直接任意球更是一绝，被媒体评价为“与点球一样有威胁”。在关键的八进四的比赛中，英格兰队遭遇到强大的阿根廷。阿队虽也是人才济济，实力不俗，但比赛中贝克汉姆仍然表现神勇，制造了多次进攻良机。眼看着拿



他没有办法，阿根廷队中场球星西蒙尼打起了别的主意。他屡次故意对贝克汉姆犯规，并说些挑衅性的语言，试图激怒他，削减他的战斗力，甚至诱使他犯规被罚下场。贝克汉姆毕竟太年轻了，他很快就上了对手的圈套，竟然在裁判的眼



皮底下对西蒙尼进行恶意报复，结果被红牌逐出场外，英格兰队最终落败。贝克汉姆因此成为世界杯失利的罪人，被狂热的英格兰球迷声讨了近一年。

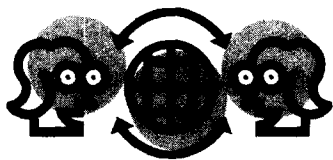
与之形成鲜明对比的是，球王马拉多纳一向以脾气暴躁闻名于世，球场闹事、攻击记者、殴打球迷等劣迹屡见不鲜。但1994年世界杯上，他的表现却让人刮目相看。小组赛中，几个对手都派人对他进行专门盯防，更有人有意向他挑衅试图激怒他，但他却一直不为所动。被拉扯衣襟，他任由裁判去判；被铲倒爬起来接着投入比赛。全身心的投入，使他“场上灵魂”的作用发挥得淋漓尽致，带领全队接连取得比赛的胜利，若不是后来的兴奋剂事件，1994年的世界杯很难说就是巴西人的。



换位思考

实际上在足球场上，屡屡被侵犯说明球员的竞技水平高，对对方的威胁大，是球员应该感到自豪的。贝克汉姆如果能从这个角度去思考问题，就不会犯那样的错误，世界杯之后在英格兰球迷心中也就不会是罪人，而应该是英雄了。

I 关于换位思考



获得全新的观察视角

I

关于换位思考

全新的观察视角不但体现了一个人具有开阔的视野，还体现了他求新求变的品质。

9

换一种角度看问题，从而获得全新的观察问题的视角。这种新的观察视角往往帮助你在某些特殊的情况下解决某些常规性思维下难以解决的事情。

美国有一家大百货公司，门口的广告牌上写着：无货不备，如缺货，愿罚10万。

一个法国人很想得到这10万元，便去见经理，开口就说：“潜水艇在什么地方？”

经理把他领到18层楼，果然，有一艘潜水艇在那里。



法国人又刁难道：“我还要看看飞船。”经理又把他领到第10层楼，果然，又有一艘飞船在那里。法国不肯罢休，又问道：“可有肚脐眼生在脚下面的人？”他以为这一问，经理一定被难住。经理果然也抓耳挠腮，无言以对。这时，旁边的一位店员应道：“我做个倒立给这位客人看看吧。”换一种思维方式，把问题倒过来看，不但能使你在做事情上找到峰回路转的契机，也能让你用新的眼光重新看待自己，去尝试那些你一向认为自己不能做到的事情。

有两位年届70岁的老太太，一位认为到了这个年纪可算是人生的尽头，于是便开始料理后事；另一位却认为一个人能做什么事不在于年龄的大小，而在于怎么个想法。于是，她在70岁高龄之际开始学习登山，其中几座还是世界名山，而且还以95岁高龄登上了日本的富士山，打破攀登此山年龄最高的纪录。她就是著名的胡达·克鲁斯老太太。

70岁开始学习登山，这乃是一大奇迹。但奇迹是人创造出来的。胡达·克鲁斯老太太改变了思考问题的方法，与另一位老太太不同之处在于，她实行积极思维，喜欢接受挑战，这种积极的思维模式使她实现了这一壮举。事实上，任何一位伟人都是普通而平凡的，他们的伟大之处往往体现在他们敢于挑战常规的品质上。

全新的观察视角不但体现了一个人具有开阔的视野，还体现了他求新求变的品质。

某鞋厂派两名销售经理到非洲考察市场情况，两人回国后分别向老板报告自己的考察结果。

甲兴趣索然地说：“非洲人不穿鞋子，因此市场没有开发的价值。”