

<<理解力>>

图书基本信息

书名：<<理解力>>

13位ISBN编号：9789868769731

10位ISBN编号：9868769736

出版时间：新意文化

作者：鍾赫赫 著

页数：304

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<理解力>>

内容概要

每當人們談到公司的工作做不好就說是執行力不好，因為公司許多很好的政策和策劃因為沒有有效的執行而夭折或不能產生應該有的效果，而因此總是抱怨說是員工工作不完善，總是強調要提升執行力，花了很多財力和人力培訓開會，但效果總是不盡如人意，那麼執行力差的原因到底什麼，怎麼去改變提升？

??企業執行力差的原因有三：一是企業的工作規範要求和獎懲條例不明；二是政策和策劃的可以執行性太差；三是執行者的理解能力太差。

第一第二條是和領導層有關，是需要提高企業的管理和策劃水準來提高和改善。

而第三條的理解力是提高執行力之最重要的原因之一。

如果提高了下屬的理解力，就可能產生事半功倍的效果，就在員工的工作態度不變的條件下，執行力就會大大的提高，企業的效益也會提高。

??現代社會，人與人之間的交往頻繁，每個人都生活在某個組織或圈子中，人際間的交流隨時發生，交流的質量如何，效果如何，在很多程度上取決於個人的人際理解力。

人際理解力是指瞭解別人、理解別人的能力。

一個人應該瞭解人性，瞭解人的普遍需求和人的優勢和劣勢，同時在普遍人性的需求下，人在特定場合和環境下也有特定的需求，因此，也必須理解人在特定背景下的心理需求和反應，同時給予恰當的回應，給對方良好的心理反應和感覺。

我們有時說誰有悟性，很能理解別人的意圖，理解別人的話外之音，就是指該人有好的人際理解能力。

一個溝通高手，一個交際高手，一定是具有了人際理解力的人。

要獲得人際理解力，需要心理學的修養和豐富的社會閱歷，當然也有個人的天賦特質。

??為此編著了《職場理解力》一書，本書旨在通過五個方面來闡述工作中理解力的重要性，並且介紹一些具體的可以快速提升自己的方法。

在職場中有效的溝通讓我們無所不能，但是溝通的前提是我們要具備高的自我理解能力。

??本書的最大優點就是換一種角度來詮釋職場的理解能力，更多的是強調自身的改變會讓我們得到更多的機會。

慢慢閱讀你發現很多事情就發生在我們身邊，只是我們沒有抓住它們。

只要我們加一點點修飾和改變會得到與眾不同的效果。

<<理解力>>

作者简介

鍾赫赫 心理學碩士。
對於企業管理，哲學，心理等方面頗有研究。
曾在多家大企業執掌人力資源部部長，發表過文章百餘篇。

<<理解力>>

书籍目录

一、培養自身的全局觀10 1、整體思考的習慣11 2、長遠的看問題23 3、抓住問題的關鍵36 4、上下齊樂皆大歡喜48
二、洞察一切深入剖析62 1、重視他人的感情63 2、瞭解對方的需求76 3、學會忍耐虛心接受88 4、控制過程瞭解內心100
三、想像讓事物變的更美好108 1、培養自我的想像能力109 2、換位思考認清自己 121 3、為自己的行為找理由139 4、比較分析取長補短 146
四、提高自身的直覺能力158 1、傾聽內心的聲音159 2、相信自己的直覺165 3、利用你的直覺174 4、直覺的智慧184
五、讓別人都明白你的表達192 1、邏輯推演自圓其說193 2、控制情緒合理說服202 3、完美表達更勝一籌217

<<理解力>>

章节摘录

一、培養自身的全局觀 在職場中理解力比任何能力都更加的重要，有理解力的人才是老闆真正賞識的人才。

老闆作為一個公司的領頭羊，他的每次抉擇必須著眼於全局，行事的方式要面面俱到，力求完美周全。

人際理解力強的人，話不多卻有效。

原因在於能抓住關鍵和重點，並能用簡潔的語言清晰的表達。

日常工作中見到很多人，講話冗長，囉囉嗦嗦，婆婆媽媽，致使對方不但聽不明白，還產生抵觸和逆反，溝通效果可想而知。

特別是有人講一個事情用了很多的解釋，當然，對於高深的，對方不熟悉事情可以加一些說明是必要的，相反過多的解釋會沖淡主題，甚至給人感覺把對方當白癡，潛臺詞是這樣簡單的事情都不懂，你好笨。

要做更多的解釋，除非是對方提出疑問，否則，解釋過多會影響溝通的效果，破壞溝通的心理環境。

所以在職場中老闆需要的是有全局觀的見解和做事方式，只有這樣才能得到老闆的賞識和同事的青睞，而這種意識並非與生俱來的。

我們一定要形成這種整體思考的習慣，讓公司上上下下都能得到充分的協調，標本兼治。

溝通是一門技術，需要講藝術，但真正的藝術是要理解別人的心理需求，是心靈的互動，需要營造良好的溝通心理環境，建立一個利於溝通的寬鬆氣場，只有做到對症下藥，才能藥到病除，達成溝通的目的和實現有效的溝通。

孫子兵法有云：「不謀萬事者不足以謀一世，不謀全局者不足以謀一域」。

真正的在職場中得以展現！

1、整體思考的習慣 在當今的世界，人才是企業的核心競爭力之一。

而真正受到老闆喜歡的是那種有全局觀的員工，這類員工往往會得到更多的晉升機會。

全局觀就是指在考慮問題時，從企業的整體利益出發，比較全面地思考所要解決的問題，並在日常工作中時常保持這樣的思維觀點。

企業強調全局觀是十分必要的。

其實，大到企業的重大決策，小到員工考慮各種小事情，全局觀都扮演著重要角色。

要使員工都具有全局觀，闡明其中的意義是關鍵的一個環節。

首先，從公司的角度出發分析，公司是一個有效的整體，其最終獲得成功，取得利潤，取決於這個整體的有效運作，而不僅僅是某一個員工或者上司的個人努力。

所以，公司在做出任何一個指令或者決策時，都是從公司全局出發來考慮的。

作為一個有效整體，決定了員工個人的利益和團體利益是統一的；團體利益受損，個人利益也得不到保障。

從這個意義上講，個人必須具有很好的全局觀，事事從公司全局出發，其實就是在爭取個人利益的最大化。

因此，要求員工以全局觀的標準來思考和行動，絕不是單方面考慮企業，而是相輔相成的雙贏結果。

其次，全局觀是個人在公司工作的基本素質之一，對員工而言，是獲得晉升的條件之一，對管理者而言，是順利開展工作、獲取上級信任的條件之一。

在中國的文化中，『鼠目寸光』指的就是那種思考問題片面，從局部利益出發的人，這種人，是被嘲笑的對象；『高瞻遠矚』則是具有全局觀的人，這種人，一般是領導者的身份。

這就說明瞭，要獲得提拔，獲得更大的發展空間，全局觀是不可缺少的。

對於企業幹部，本位主義是常見的，因為自己所處的位置和從事的工作，考慮問題時自覺或者不自覺地，會從本部門的利益出發。

這種做法，對於公司來說，是局部的，是不夠全面的。

因而本位主義在一個公司中是被堅決反對的。

一個具有全局觀的管理者，無疑更容易受到上級的賞識，獲得更好的發展機會。

<<理解力>>

另外，具有全局觀的幹部，考慮的是整個企業的利益，因而一般不會觸犯企業其他部門的利益，這樣的幹部開展工作就比較順利，因為他們更容易獲得其他部門的支持。所以說，全局觀在一個企業中是非常重要的，不管對企業，還是對員工、幹部，都是考慮問題的出發點。

在日常工作中，即使我們不是老闆，我們每天也需要做出決策。每一個決策都可能影響我們在團隊、在工作中的表現，也可能進一步影響到我們在公司中的地位、關係、利益乃至機遇。每個人都有弱點，在過度信任（或過度依賴）的心態下做出的決策，一定會忽略對方的弱點，也會忽略團隊如何去幫助對方。過度信任（或過度依賴），等於把整個團隊的成敗都推卸到個別成員身上。正確的決策不僅要基於個人優勢，更要基於整體實力和團隊合作，放眼全局，深思熟慮；不能因為優勢而得意忘形、高估自己，要慎重對待每一個選擇。置身事外、推脫責任不是解決之道，讓團隊每個成員都承擔起責任，才是決策正確的重要保證。

以加薪為例。你在一個公司已經工作了一段時間，但是加薪無望，你心急如焚，於是想主動找老闆談一談。你談的好，薪資提高，否則加薪不成，地位下降。所以，你和老闆談加薪，一定要做到有理有據。

潔西卡畢業後進了一家小的不能再小的公司。但這家公司雖小，業務量卻相當多，工作壓力大。一段時間後，潔西卡的工作業績還是不錯的，算得上公司的人才。眼見這樣的形勢，潔西卡向老闆提出了要加薪。然而，老闆一聽「加薪」二字，便以公司規模小，業務有限之類的话题來搪塞，並暗示：按照潔西卡的能力確實應該得到更多的薪水，只是畢竟潔西卡資歷不夠，如果輕易開口答應了潔西卡的加薪要求，其他人也可能效仿，因此，暫時不能答應潔西卡的加薪要求。終究，潔西卡沒有得到加薪。

潔西卡的加薪要求，看似是老闆搪塞她，實際上是潔西卡沒有全盤考慮加薪的客觀影響因素。這些因素應該包括：公司大小、行業前景、自身價值等等。從潔西卡的案例中，我們可以看出老闆對潔西卡還是十分器重的，但是出於公司目前的狀況考量，不得不拒絕潔西卡的加薪請求。

客觀地講，潔西卡的老闆也面臨著一種比較尷尬的境況。老闆愛惜潔西卡是人才，不能加薪可以換個方式安慰潔西卡。加薪的方式多種多樣的，不一定非要直接加在薪資上。潔西卡可以請求老闆「多給一點補助」，或者安排一點培訓，這次在獎金上加一點，下次再在加班費或出差補助上加一點。方式不同，但是目的不變，老闆也不會為難。

這樣，變通的為潔西卡加薪。所以職場人士在提出過加薪請求，要有全局意識，推測要求加薪的勝算，避免碰釘子。

在政治領域，擁有大局意識十分重要。其實，對一個員工來說，要想在職場中勝出，同樣要把培養大局意識作為發展的根基。

在每個人的職業生涯中，凡事必須從大局出發，以大局為重，不顧大局就有可能出局。在歷史上，我們可以發現，很多有優秀才能的人，因為個人性格、情感中的某些缺陷，在做事的過程中，不能從大局出發而立足長遠，不能把握實際效果，不能從利害關係出發，從而鑄成大錯，造成嚴重的損失，甚至一失足成千古恨。

在當今的市場經濟中，各方人才八仙過海，各顯神通，一大批優秀人才脫穎而出。同時，人們也不難發現，一些業績突出卻自命不凡的人在公司內處境艱難；一些精明能幹但過於計較得失的員工不為公司所接納，成為行色匆匆穿梭於各個招聘場的人。這樣「有才華」的人在職場中為什麼不能被用人公司所容納和重用，恐怕不只是缺乏「伯樂」，而在

<<理解力>>

很大程度上是因為他們沒有處理好個人與整體的關係。

在老闆眼裏，全局高於一切，一個公司的整體利益肯定是至高無上的。

一個自私自利的人，一個只為小團體或部門利益著想的人，一個心中只有「我」而無「我們」的人，是登不上老闆的優秀員工名單的。

大局意識是職場上不可或缺的職業品質。

優秀的員工，凡事能從大局出發，在事關大局和自身利益的問題上，能以寬廣的眼界審時度勢，以長遠的眼光權衡利弊得失，自覺做到局部服從整體，自我服從全局，眼前服從長遠，立足本職，甘於奉獻。

這樣具備統觀全局、服務大局的優良素質，在贏得公司和老闆信任的同時，更為自己的職業生涯帶來莫大的好處。

企業組織的領導者最渴求的是以組織整體利益為重，「顧大局、識大體」的員工。

全局思考不僅是對員工來說很重要，同樣全局思考對位處高層的領導者實在是更為重要。

全局思考也即整體思考，與全局思考相反的是片面思考、表面思考。

不能夠全局思考的領導者常常犯下以偏概全，甚至一葉障目的錯誤，只看表面現象，不問事情的本質，總是以自己的一己觀點來替代市場的要求。

關於全局思考，其實孫子兵法裏，也有一句叫「知彼知己，百戰不殆。」

說的是在作戰中，我方除了要知道自己的力量外，還必須知道對方，只有充分地評估敵我雙方的力量對比，並據此作出相應的決策就能做到百戰而無不勝。

唐朝的宰相魏徵也說過：「兼聽則明，偏信則暗。」

全局思考要求領導者要能運用一種全面掌握企業經營中的各方面資訊，包括行業內競爭對手的資訊，也包括與行業相關的外部資訊；既包括企業上游供應鏈、下游經銷商的資訊，也包括企業內部研發、生產、銷售、財務、人力資源、IT等各方面的資訊。

只有站在全局的角度掌握資訊，才能幫助領導者進行全局思考，從而幫助自己進行有效決策。

在研究問題、解決問題過程中如果帶片面性，這樣的人就往往碰釘子。

《水滸傳》中宋江三打祝家莊的例子，非常值得我們仔細閱讀。

宋江前兩次打祝家莊，兩次都因情況不明，方法不對，打了敗仗。

後來改變方法，從調查情形入手，於是熟悉了盤陀路，拆散了李家莊、扈家莊和祝家莊的聯盟，並且分配了藏在敵人營盤裏的伏兵，第三次就打了勝仗。

列寧說：「要真正地認識對象，就必須把握和研究它的一切方面、一切聯繫和媒介」。

全局與局部，是唯物辯證法的一對重要哲學範疇。

顧全大局的能力，是從整體和長遠來辯證觀察、思考與處理問題的一種科學能力。

全局是事物的整體和全部，是一個公司根本利益和長遠利益所在。

古人云：「不謀萬世者，不足謀一時；不謀全局者，不足謀一域。」

萬世之謀、全局之謀，就是顧全大局的能力。

只有立足於「萬世」、「全局」而去謀「一時」和「一域」，才能有高明的治國、治軍能力。

這也表明人們特別是領導幹部在想問題、辦事情時，應該正確處理全局與局部的辯證關係，把握其有效聯繫，注重從事物相關性中把握大局，從事物整體性中照顧全局。

整體思維模型給人們提供了認識事物、認識問題的方法，不論是宇宙還是世界，不論是國家組織、企業組織還是家庭組織，或是個人問題，運用整體思維模型就能超越自我，打破思維的局限性，具有很大的現實指導意義，同時對各門學科的健康發展有不可代替的實踐意義。

整體思維就是從整體、從全局方面去認識事物發展規律的一種思維方式。

整體思維模型在古代的人類活動中得到了廣泛應用。

例如，古代人認識宇宙空間的變化規律就是一種整體思維，他們把宇宙看作成為一個整體，認為構成世界的物種要素即水、木、火、金、土，並從事物之間的相互依存、相互制約的關係來認識其規律及變化。

再如，夏曆也是整體思維的具體運用，據說這種曆法在夏代就開始使用，約為西元前十七世紀以前。

又如，中醫學把人看成一個整體，通過對臟腑之間的聯繫、作用及影響來認識疾病的變化及預防治療

<<理解力>>

，這也都是整體觀念的應用。

在現代社會實踐中，人類還不夠重視整體思維的應用。

這已經造成了局限性的思維，嚴重地影響社會和諧與社會的可持續發展，繼續下去的話，還將造成更嚴重的影響。

例如，每個國家都非常重視工業的發展，卻都忽視了工業生產給人類環境帶來的副作用，導致全球氣候變暖、不少動植物滅絕等問題，這是沒有把人類看做一個整體去思考問題。

再如，某些地區和國家用戰爭的方式解決——全球品牌網——爭端，這不僅無益於解決問題和樹立形象，更是置當地無辜人民於水深火熱之中，還影響了世界的和平與發展。

又如，由美國次貸危機引起的金融危機波及範圍之廣、影響程度之深、擴散速度之快，超出了人們的意料，這也是局部問題在整體中發生變化的過程。

有一個古老的故事說，有人問三個石匠在做什麼。

第一個石匠說：「我在謀生。」

第二個石匠一邊打石子一邊說：「我在做全國最好的琢石工作。」

第三個石匠眼中帶著想像的光輝仰望著說：「我在造一所大教堂。」

毋庸置疑，第三個石匠當然是真正的管理人員。

但現實的企業管理中，大多數的管理人員和專業人員，卻如第二個石匠那樣，只關心做好自己部門內的專業工作或者職能工作，只圍繞自己部門的管理目標在轉，而忽視了企業整體的工作目標和協力作戰的要求與技能的提高，衡量自身成就的標準不是以他對企業的貢獻的大小，而以他的專業部門標準來衡量自己的成就。

這樣就有把企業搞得支離破碎，並使企業成為各個職能王國的一種鬆散的邦聯。

這些職能王國只關心自己的專業，妒忌地保守自己的「秘密」，熱衷於擴大自己的領域而不是熱心於建設整個企業。

特別是隨著科學技術的日益提升，知識經濟的效益愈加凸現，更多的人將以專業知識的形式來做出貢獻。

因而，把工藝或職能本身作為一種目的的傾向將比目前更為顯著。

而與此同時，知識經濟又要求各種專家之間有更緊密的合作，實現內部資訊的共用，這就要求職能人員，即使是在管理的最低一級的，也把企業看成是一個整體並瞭解到企業對自己的要求是什麼。

知識經濟要求各級管理人員堅定地朝著共同的目標。

「瞎子摸象」在管理界人士中流傳甚廣，這不是偶然的。

每一管理階層都從不同的角度來看同一只「象」——企業。

正像摸象腿的那個瞎子認為碰到了一棵樹、摸到象鼻子的瞎子以為自己摸到了一條蛇、摸到象肚子的那個瞎子以為自己摸到了一堵牆一樣，不同的企業管理階層有其不同的經歷與眼光，以致不同的管理階層在談論同一件事時常發生「盲人摸象」同樣的情況，認為彼此是在談同一件事，而實際上卻是南轅而北轍。

而企業的總體目標與各部門的目標管理上，也往往存在這種現象，企業總體目標制訂得非常合理，各部門的職能目標也是按照企業總體目標進行分解，且企業總體目標都分解到位，權責明確，可是到了真正實施起來卻是另一番景象：目標關聯不清，相互扯皮，各執一詞，每個部門都完成了自身部門的職能目標，但是企業管理水準並沒有上臺階，企業經營業績並沒有達到，問題出在哪裡呢？

部門及責任認定目標分解缺乏關聯與整合，片面分解，各自為政，資訊不暢，溝通不力，就在情理之中。

舉個簡單的例子：企業要制定一個制度，由其中一個部門負責，考核的標準為在規定的時間內獲得上司的通過。

該部門根據考核要求，會得到兩個資訊，一是不超時，二是獲得上司通過。

問題可能就產生了，目標缺乏關聯性和擴展型，先不談制度的內容本身怎麼樣（相信沒有一個制度是絕對完美的，是可以不斷完善的），制度頒發後，制度的貫徹者和落實者可能就會碰到無法落實或者需要採取變通才能落實，甚至有很多意見。

但是會出現什麼情況，制訂者會對意見要麼充耳不聞，要麼答覆還會修訂的等等，反正上司已經通過

<<理解力>>

了的，自己的目標也完成，績效考核也通過了，先就這樣落實吧。

這就是典型的盲人摸象式的目標管理。

企業管理中，明確界定責任人的目標與標準至關重要。

否則，一定會產生混亂。

這些目標必須規定該人所管理和負責落實的工作應達到的成就和標準，同時必須規定他和他的單位在幫助其他單位實現其目標時應做出什麼貢獻，還應規定他在實現自己的目標時能期望其他單位給予什麼貢獻。

換句話說，從一開始就應把重點放在整體配合和整體成果上。

這些目標始終應該是以企業的總目標為依據。

並用對企業整體做出的貢獻來表述其成果。

每一位管理人員的目標應該規定自己對實現公司在各個領域的總目標做出的貢獻，兼顧短期的考慮和長期的發展和提升，即工作目標除了兼顧完成的短期效果，還須關注對後續跟進工作的主動性，注重對後續發展的貢獻。

這種貢獻既包括各項有形的目標，又包括管理人員的組織和培訓、員工的成績和態度以及公共責任這些「無形的」的目標。

否則，就是短視和不切實際的。

對自己目標的制定，是每個管理人員的責任。

每一個管理者都要積極參與到企業的目標管理中去，制訂的目標才能反映企業的客觀需要，而不僅是上司或他本人的想法。

管理人員只有通過參與，才能知道和瞭解企業的最終目標，期望於他的是什麼，對其他部門提供一些什麼樣的支援，為什麼期望於他，對他進行衡量的標準是什麼，為什麼是這樣的標準。

在整個管理階層中有這樣的一種思想的交流與溝通。

要做到這點，每一位做出貢獻的管理人員就必須親自參與充分溝通，理解企業的整體目標，理解部門目標之間的相互關聯，理解自己的目標對整體目標的影響，清楚企業對自己的期望和成就標準，並積極而負責地參與制定目標的工作。

只有下一級的管理人員用這種方式來參與，上一級的管理人員才能知道應該對他們提出什麼要求，並提出恰如其分的要求，這才是做好目標管理的關鍵。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>