

## ☆习惯四、双赢思维内容总结

---

重视。

□ **匮乏心态与富足心态是相对立的**

△ 匮乏心态是富足心态的反面。一个具匮乏心态的人认为别人的成功意味自己的失败。

□ **双赢是勇气与体谅之间平衡的产物**

△ 有勇气但缺乏体谅的人制造赢/输局面。  
双赢来自勇气与体谅之间的平衡。

□ **双赢的人际关系建立在双方都相信可以**

## ☆习惯四、双赢思维内容总结

---

**找到“第三替代方案”的基础上。**

△双赢关系来自于相信有第三替代方案，并愿意放弃自我为中心的立场，共同寻求这一替代方案。缺乏相互信任是无法达到达成双赢协议的。信任来自在情感帐户中不断的存款。高度信任一旦建立，便能达成双赢协议。当情感帐户的存款不断增加时，便能建立双赢关系。换言之，从情感帐户中提款，只会伤害感情。

## ☆习惯四、双赢思维内容总结

---

□ **双赢是一种人际交往的思维准则。**

△ 双赢与正直、成熟及富足心态的品格特征相辅相成。它来自于高度信任的人际关系。双赢协议使我们进一步认识自己的期望，帮助我们实现预期结果。我们可以将双赢运用在四个方面：1、品格；2、关系；3、双赢协议；4、制度与流程。

□ **具有双赢品格的人具有正直、成熟与富足的心态**

## ☆习惯四、双赢思维内容总结

---

△正直：正直的人忠于自己的感受、价值观及承诺

△富足心态：有富足心态的人相信每个人都享有充足的资源

△成熟：成熟的人有勇气表达自己的想法，并宽容地对待他人的意见，体贴照顾他人的感受

## ☆习惯四、双赢思维之名言篇

---

□你的安全感来自于内心的平和而非外在世界

□攀比产生我赢你输的人生脚本

## ☆习惯五、知彼解己

---

□沟通的挑战

□同理心的态度与技巧

□知彼解己(Seek First to Understand, Then to be understood)

△培养同理心沟通的习惯

## ☆习惯五、知彼解己

---

原则、思维及流程

□基本原则

△先诊断后开方

△理解是倾听的产物

□主要思维

△我需要倾听，因为我不完全了解情况

△首先寻求了解对方，然后再争取让对方了解自己

□主要流程

△运用同理心倾听方式

## ☆习惯五、知彼解己

---

□沟通的挑战

△我明白你的意思

四个沟通情境

- 1、女侍者，老板，及男侍者
- 2、经理与助手在考核业绩时
- 3、年轻女士与女儿及父母
- 4、客户经理与两个业务代表

在上述情境中你发现有哪些沟通问题？



## ☆习惯五、知彼解己

---

### □沟通的障碍

△回想一个你试图去了解别人或被他们了解时遇到的最大沟通困难。当时你可能会感到来自别人的抵触或评判，或许因无法切中主题而感到沮丧，或者在讨论重要议题时觉得情绪很低落。

什么情况会造成无法有效沟通？想想你自己的经验，列出互相了解的障碍。

□先诊断后开方（Diagnose before you Prescribe）

## ☆习惯五、知彼解己

---

大多数人在开处方前不肯花时间去详细地诊断，换句话说，他们对别人的状况、处境或问题主观臆断，而且迫不及待地提出自己的主张。他们的目的是为了提出答案，从而表现自己；而不是为了了解对方。但是，如果我们耐心聆听，以了解为目的，我们便能在开处方前有充足的时间作好诊断。

1、描述一次对方没有先听你说便提供意见或答案的经历。

## ☆习惯五、知彼解己

---

2、当时你有何感受？

3、在什么时候你最无法专心地听？为什么？

### △倾听的层次

当别人说话时，我们通常用以下五种方式听：忽视地听、假装在听、有选择地听、专注地听或同理心听。用前四种方式听的人只为满足个人动机。运用第五种方式倾听，即同理心式倾听的人，则会去尝试发

## ☆习惯五、知彼解己

---

掘对方真实的思想与感受。

- 1、忽视地听：不用心听
- 2、假装在听：外表装着是在听
- 3、有选择地听：只注意听自己感兴趣的
- 4、专注地听：专注于对方所说的话，并以自己的经历为参照进行比较。
- 5、同理心地听：用心倾听及回应来了解对方的含义、动机及感受

△每个人的生活都是与众不同，有谁会凝

## ☆习惯五、知彼解己

---

神倾听，试图去了解那独特之处？

△倾听的态度与行为

讨论你怎么能知道对方是以下面哪种方式来听你谈话？你观察到他们有什么样的态度和行为？

□以己度人式的回应

△以己度人式的回应是我们在人际交流中最常遇到的一种障碍。我们往往以自己的经验为标准，以自己的动机为出发点去提

## ☆习惯五、知彼解己

---

供建议，刨根问底，诠释以及评估别人的观点。

- 1、建议型：好为人师，急于给出建议、劝告及问题的对策
- 2、探究型：依据自己的看法、经历去提出问题
- 3、诠释型：凭自己的经验去诠释别人的动机与行为
- 4、评价型：主观臆断，表示同意或不同意

## ☆习惯五、知彼解己

---

只要我们能克服沟通的几种不良习惯（如对他人妄作诊断、乱下结论，替自己辩护及强迫对方接受我们的意见），我们就能更有效地与他人沟通。

△认识以己度人式回应

下面这些句子是假设的两个员工之间的对话，每句前面都有一个空格，请在空格内标明以己度人式的回应的类型

A = Advising = 建议

## ☆习惯五、知彼解己

---

P = Probing = 探究

I = Interpreting = 诠释

E = Evaluating = 评价

- 1、我明白为什么你这样认为，可是你忽略了一些重要的事情。
- 2、用这种方式你究竟希望能得到什么？
- 3、看起来，你的策略是因为害怕而不是信心。
- 4、如果我是你，我会争取更大的平衡。



## ☆习惯五、知彼解己

---

5、我觉得你太投入这件事了。

6、你是对的，你的老师该为使你在那么多人面前难堪而道歉。

7、既然膝盖不舒服，你为什么还去打网球？

8、我看你是没有信心去想一个更灵活的方式。

△以己度人式回应的效果

以己度人式回应是否有效，取决于沟通内容与人际关系的信任度。

## ☆习惯五、知彼解己

---

△以己度人式回应在如下情况可能有效：

- 1、当对方有逻辑地陈述观点且不带情绪时。
- 2、当对方特地征询你的意见时
- 3、当你在对方的情感帐户有高额存款时

△以己度人式回应在如下情况可能无效：

- 1、对方只是要找个人听他说话
- 2、对方只想在轻松、没有压力的情况下通过述说来发现自己的真实感受

## ☆习惯五、知彼解己

---

### 3、当对方在交流时表现的很情绪化

#### □同理心的态度与技巧

△同理心式倾听者需要提升意愿与技巧才能更有效地沟通。因此，我们需要更充分地以原则为基础来沟通。有效的倾听需要我们了解说话者的意思是如何传达给听众的。

#### △如何沟通

研究专家估计，在我们的沟通过程中，文

## ☆习惯五、知彼解己

---

字只能表达我们想说的7%，其他的38%是声音及用词，而55%是非语言及身体语言。

人类除了用文字交流，还会藉感情抒发情怀。虽然所说的话可能与内心想法不一致，但语调及身体语言却往往透露了内心的真实感受。

△听比说难上百倍

□同理心式倾听 (Empathetic Listening)

△同理心式倾听给予他人心灵的空气，

## ☆习惯五、知彼解己

---

（犹如打开了一道心灵交流的闸门，使你可以发泄情绪、觉得自己真正被了解，而非被评判。）同理心倾听技巧包括：运用非语言传达感受，注意倾听，言语清楚，设身处地为他人着想，并真诚地给予回应。在这些技巧中必须建立在关心他人及真心想了解他人的基础上。

△运用同理心倾听

在小组中讨论你是否同意下列观念并解释理由。

## ☆习惯五、知彼解己

---

1、练习同理心似乎是个好主意，但在现实生活中很费时，而且令听众失去控制。

2、同理心倾听的人会被别人视为软弱，损己利人，或不够决断。

3、人们情绪激动或谈论私人问题时，同理心倾听才有效，但它不适用于商业环境。

什么时候运用同理心式倾听？

□同理心倾听的五种方式

△同理心倾听的基本技巧着重在使说话者

## ☆习惯五、知彼解己

---

被了解。

- 1、重述字句：只是字句，不是感受
  - 2、重整内容：用自己的话总结大意
  - 3、表达感受：深入了解，捕捉对方通过身体语言及音调所表达出来的感受。
  - 4、重整内容并且表达感受：用自己的语言来表达对方的意思及感受
  - 5、判断同理心是否适当或必要
- △明确表示你理解对方之意的语句

## ☆习惯五、知彼解己

---

- 1、据我了解，你觉得.....
- 2、我感觉到你.....
- 3、所以，你认为.....
- 4、我想我听到的是.....
- 5、我不确定是否听懂了，但.....
- 6、你相当看重.....
- 7、就我所听到的，你.....
- 8、你现在的感觉是.....



## ☆习惯五、知彼解己

---

9、你当时一定觉得.....

10、你意思是说：“我.....”

△以同理心回应

针对下面每一种情境/讯息写下同理心式回应。

1、主管要求两位助理，美芝与小华，负责筹划一个贸易展的摊位。美芝说：“让小华自己负责，我再也不想跟她一起负责任何贸易展，她从不做好份内的工作。”

## ☆习惯五、知彼解己

---

主管对美芝可能的同理心回应是：

2、经理立庆发起一个质量管理活动，旨在减少作业步骤与循环时间。另一位经理摇头说：“你去年已经办过这个活动了，行不通的！”

立庆对另一位经理可能的同理心回应是：

3、安国在上班时听音乐干扰了丽珍，丽珍挥手说：“在工作的时候，你可不可以为别人着想一点，听音乐可以，但请你戴上耳

## ☆习惯五、知彼解己

---

机！”

安国对丽珍可能的同理心回应是：

4、父亲要求儿子不要在外面待得太晚才回家，16岁的儿子对老爸说：“这是我的生活方式，我可以自己做决定。”

父亲对儿子可能的同理心回应是：

□忠实的译者 (Faithful Translator)

讲述一个你在生活中或工作中有强烈感受且极想与人分享的例子。

## ☆习惯五、知彼解己

---

请分成三人小组，轮流与你的组员分享你的一次泄气的经历。

A：将自己经历与B分享

B：扮演忠实译者的角色以同理心来倾听并将A表达的内容及感受与C分享

C：了解B的意思后以同理心方式给A一个回应

△同理心式倾听练习

分成三人小组，在下列情境中练习同理心

## ☆习惯五、知彼解己

倾听。用下面图表来决定每一个练习你要扮演的角色。除非是教练，你只能阅读对你所扮演的角色的简介

	倾听练习一	倾听练习二	倾听练习三
角色扮演人	柯容（说话人）	凯玲（同理心倾听者）	教练
角色扮演人	光雄（同理心倾听者）	教练	柯容（说话人）
角色扮演人	教练	麦华（说话人）	嘉楠（同理心倾听者）

## ☆习惯五、知彼解己

---

### □倾听练习一

#### △柯容（说话人）

指示：将你关心的事告诉光雄，但不要一次说完，由下列情境第一段的片段开始。如果光雄很留意地倾听，那么再慢慢多说一些，直到你进入第二段核心内容为止。

情境：在过去的两次小组讨论中，大家似乎把你的提议当成了耳边风。因为组里的某些人独揽会议大权，所以你没有机会充

## ☆习惯五、知彼解己

---

分表达自己的想法。你已决定要去面对光雄，因为他是最爱打断你说话的人。

你迟疑不决是否应该去找光雄，因为你不想被看成是一个爱抱怨的人。但是你觉得同事们没听到你的看法是小组的损失，同时你也觉得小组没有花足够时间商量便草率结论是不妥的。事实上并非没有其他替代方案，你认为小组应该同心协力，发挥集体智慧。

## ☆习惯五、知彼解己

---

△光雄（同理心倾听者）

指示：你的任务是以同理心去倾听

情境：同事柯容要求你给她几分钟，你很高兴有这个机会，因为你想跟柯容谈最近几次小组会议中发生的一些事。在会议中，你觉得相当沮丧，因为柯容固执己见，而你感觉到小组中的其他人有被压抑的感觉。你会倾全力来使其他小组成员有机会分享他们的看法。这次见面将给你一个机会对柯容在会议中如何独断专行提出意见。



## ☆习惯五、知彼解己

---

### △教练

指示：同理心倾听并非易事，特别是在角色扮演上。先阅读角色与剧情，然后在这两人练习同理心倾听时扮演教练的角色。让柯容先发言，光雄要仔细地听，并在表达自己的观点前先表现出同理心。如果光雄不易进入状况，请协助他扮演忠实译者，要光雄描述柯容的想法与感受，与光雄一起检查他对柯容的感受的诠释是否正确，帮助光雄重整内容并对柯容表达他的感受。

## ☆习惯五、知彼解己

---

### □倾听练习二

#### △麦华（说话人）

指示：将你关心的事告诉凯玲，但不要一次说完，由下列第一段的片断开始。如果凯玲留意倾听，那么再慢慢多说一些，直到你进入第二阶段核心内容为止。

情境：你新近被派任了一个颇具挑战性的工作，而且感觉快要被任务压跨了。你全力以赴地提高生产力，老板也很满意你的

## ☆习惯五、知彼解己

---

工作表现。但最近你的同事开始对你冷漠且渐渐疏远，老板凯玲甚至不再与你交谈，也不再与你共进午餐。你觉得受到伤害，你猜想一定是工作上出错。你认为有必要同老板谈谈，看看自己错在哪里。你还想起在老板冷落你之前，她曾见你翻阅公司的年度报告，并当众说：“你难道没有其他正事可做吗？”而在上一次的部门会议中，老板强调大家要仔细阅读公司年报。你觉得自己在同事面前被羞辱了。你实在想不

## ☆习惯五、知彼解己

---

通错在何处，为什么凯玲会这样指责你？

△凯玲（同理心式倾听者）

指示：你的任务是同理心倾听

情境：你的助理麦华最近行为很奇怪，你在一周前抽空看他，他非常冷漠且不友善。起初你以为问题来自新工作的压力，但几天前的一个意外时间让你意识到真正的问题。你不过开了麦华看公司年报的玩笑，他却反应过度。你不知道该怎么办，你想麦华可能需要一些个人空间，所以你故意

## ☆习惯五、知彼解己

---

回避碰面，以减少尴尬的感觉。现在麦华主动来找你，你急着要与他讨论，以恢复双方的正常关系。

### △教练

指示：同理心倾听并非易事，特别在角色扮演上。先阅读两人角色与剧情，然后在这两人练习同理心倾听时扮演教练的角色。让麦华先开始发言，凯玲不易进入状况，请协助她扮演忠实的译者，要凯玲描述麦华的想法与感受，与凯玲一起检查她地麦

## ☆习惯五、知彼解己

---

华的感受的诠释是否正确，协助凯玲重整内容并表达感受给麦华。

□倾听练习三

△光明（说话人）

指示：将你关心的事告诉嘉楠但不要一次说完，由下列第一片段的片断开始。如果嘉楠留意倾听，那么再慢慢多说一些，直到你进入第二阶段内容而后心为止。

情境：嘉楠（你的同事兼朋友）来找你，

## ☆习惯五、知彼解己

---

看你是否得知你老板的消息。你很高兴有机会发泄内心的怨气，并且理清自己的思绪。你觉得困惑且不满其他部门的人得到你期望已久的职位。沮丧的你开始考虑另外找一份较能展现你能力的工作。

自从公司开始缩减编制，升职机会就减少了很多，但现在因你老板晋升，空出了一个你想要的职位。你工作多年而且知道你完全胜任这个职位，从别人的评价中，你已认定此份工作非你莫属。你对此人了解

## ☆习惯五、知彼解己

---

不深，但你推测这个由其他部门调来的人，比不上你对这份工作更了解。

△嘉楠

指示：你的任务是同理心式倾听

情境：自从你老板升职后，你一直期望他宣布接班人选。今日你听到一个出人意料的消息，这职位将由另一部门跟你认识的人接替。虽然让你有点意想不到，但你却欣然接受这个事实。因为你很久以前就觉



## ☆习惯五、知彼解己

---

得这个人多才多艺，具备优秀领导的素质。当你知道这一决定后，你认为新老板将能重整部门雄风，更会大力支持你提出的部门长期发展计划。你很想与人分享这个好消息。几分钟前，你看见同事光明，他显得有点失落。你想使他了解新老板不仅可以帮助部门完成目标，而且能为部门注入新鲜活力。

△教练

指示：同理心倾听绝非易事，特别是在角

## ☆习惯五、知彼解己

---

色扮演上。请先阅读两人角色与剧情，然后在这两人练习同理心倾听时扮演教练的角色。让光明先发言，嘉楠须仔细地听。在嘉楠表达自己的观点前，必须做到同理心倾听。如果嘉楠不能进入状态，请帮助他扮演忠实译者：要嘉楠向你转述光明的想法及感受，与他一同检查对光明的感受的诠释是否准确，如果准确，请帮助嘉楠做进一步的内容整理，在反馈给光明。

## ☆习惯五、知彼解己

---

### 同理心倾听的应用

- 1、描述一个你需要用同理心的技巧及态度来改善的人际关系。
- 2、这种情况下，你平常会怎么回应？
- 3、在这种情境中，你的态度如何影响你的倾听？
- 4、当下次在遇见相同情境时，你会怎样应用同理心的技巧？

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

□要适当地判断一个人的状况、处境或问题，我们首先必须练习同理心式倾听。

△在我们给别人忠告前，应该先决定这个人的状况、处境，问题的性质与原因。在开处方前你应该花必要的时间，努力实践“先诊断后开方”。举例来说，一个好的医生会先诊断，然后开处方；一个好的工程师在设计一座桥梁前会先去了解材料的承受力及将承受的压力。

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

### □听有不同层次

△倾听是最重要的，但在沟通时经常被忽视。我们绝大多数的人的听仅停留在前四种层次（忽视地听、假装在听、有选择地听、专注地听）。同理心式倾听属于第五种层次，是唯一能让倾听者适当地判断或了解对方的一种倾听方式。

### □在特定情形下，同理心式倾听非常重要

△同理心式倾听对下列情况尤其重要：

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

- 1、当交流过程掺进强烈的感情因素时
  - 2、当人际关系紧张或信任度较低时
  - 3、当我们不确定我们是否了解情况时
  - 4、当情况过于错综复杂或我们不是很熟悉时
  - 5、当我们不肯定对方是否明白我们想表达的意思时
- 以己度人式的回应使我们无法做到真正了解情况

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

△当我们听别人说话时，我们往往用自己的经历过滤听到的内容。我们的背景衍生出“以己度人式的过滤”，并将对方的话与感受用自己的意见及经验去解释。当我们回应时，我们其实是告诉他们在相同情况下，我们自己会怎么做，而不一定是他们应该怎么做。我们不是常说，“如果我是你，我会……”？这种回应妨碍我们真正了解对方。四种以己度人式的回应分别是：建议、探究、诠释、评估

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

□用眼、耳、心倾听将有助于你了解对方的感受、意思与内容

△当你尝试去了解别人时，非语言表达是相当重要的。用眼、耳、心去倾听，是我们更能捕捉到声音与身体语言所传导的讯息，更能深入了解别人的感受、思想和内容。

□同理心有助于深入了解对方

△同理心式倾听的本质不是说人云亦云，



## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

而是通过倾听，深入了解对方的情感与思想。同理心(Empathy)源自希腊词，EM是“进入”之意，PATHY是由PATHOS而来，它的意思是“感受”或“承受”。当我们设身处地为别人着想时，我们便具有了同理心。同理心并不表示我们全盘接受（同情心），而是表示我们愿意去了解别人的观点。同理心式倾听的目的就是在深入了解对方的情绪与思想的基础上实现有效沟通。

□同理心式倾听给对方“心灵的空气”

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

△同理心倾听让对方能够从容不迫地、轻松地按照自己的思路来表达内心的真实感受。

□要养成同理心式倾听的好习惯还需要多加练习

△同理心倾听融合了多种技巧，他包括捕捉非语言信号，设身处地为他人着想，并清楚、坦诚地表达情感。这样的同理心倾听技巧是需要不断练习的。

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

□同理心式倾听不一定适用于任何情况

△有时候，静默与容忍比较有效。但在许多人际交往中，以己度人式的回应方式也能发挥作用。当然，有时又似乎完全无效。确切地说，同理心式倾听是帮助我们了解别人的工具之一。

□应先努力了解别人，再让别人了解自己

△我们只有在了解别人之后才能寻求被人了解。如果我们深入了解对方的思想及关

## ☆习惯五、知彼解己内容总结

---

注范围，并清晰、明确、具体地传达自己的观点，就能使对方更进一步了解你。与“双赢”的习惯一样，习惯五也强调体谅与勇气的平衡。了解他人需要体谅心，让他人理解自己则需要表达自己的勇气。

## ☆习惯五、知彼解己名言篇

---

□人需要被了解犹如生命需要空气

□心和眼是倾听的关键

## ☆习惯六、 统合综效

---

统合综效的流程

珍视差异

创造第三替代方案

谦恭

△ 统合综效(Synergize)

△ 培养创意合作的习惯

△ 统合综效的精髓在于求存同异、取长补短

## ☆习惯六、统合综效

---

原则、思维及流程

□基本原则

△整体大于部分之和

□主要思维

△珍视差异性，寻求第三替代方案

△团队合作需要花较多时间，但可创造长远利益

□主要流程

## ☆习惯六、统合综效

---

△应用双赢思维及同理心式沟通来创造包括第三替代方案的统合综效。

△以统合综效为基础来发挥第三替代方案



## ☆习惯六、统合综效

---

### □统合综效的流程

△统合综效是公众成功的最后一个习惯，当运用习惯四及五时，我们开放的胸襟来沟通。当我们运用习惯六来发挥集体威力时，我们直面问题、了解需求，并共同寻求一个第三替代方案（互利的解决方案）去满足各方的需求。

△统合综效(synergy)指整体力量大于部分之和。当两个人团结合作或当我们发挥集体的力量时产出的结果一定大于个体产出的

## ☆习惯六、统合综效

总和时，这即为“统合综效”。

统合综效是	统合综效不是
结果导向，创造性合作	随心所欲的脑力激荡
研究、探索、寻求不同的看法来取代或完善你的观点	完全接受别人的意见
合作的	赢输的竞争
就“以终为始”取得共识	团队思考（受同事压力而妥协）
值得努力且创造高效能	总是容易的
一种过程	只是一种谈判技巧

## ☆习惯六、统合综效

---

△建立在相互依赖关系（Interdependent Relationship）基础上的创意合作帮助完美解决问题，创造机会。这个过程有助于发挥团队精神，探寻第三替代方案。集思广益是一种创造性的过程或行动。它帮助我们发现使所有参与者都获利的一切可能性，联系习惯四、五、六，运用一切开阔视野，创造机会的方法和手段（集思广益、问卷调查、流程图），将能使你加强团队合作，创造统合综效，找到第三替代方案。

## ☆习惯六、统合综效

---

△思考一下统合综效的障碍

△珍视差异 (Valuing the Differences)

统合综效的本质就是求同存异。珍视差异并不代表全盘接受或认同。它是指我们尊重不同的为人处事风格或方法、不同的思想观点。并把它看成是一次次学习的机会。当寻求解决方法时，不同人的意见、看法、才能与天赋是极有价值的。这些不同之处汇集到一块，即所谓群策群力，能让我们

## ☆习惯六、统合综效

---

释放出巨大的能量。

△请问你对待差异性的态度处在哪一层次呢？

△如何珍视差异

请选择下列一个情境并用以下问题来探讨重视差异的实例、效果，以及好处：

情境A

请描述一个你在工作中因珍视差异而给你的人际关系带来积极影响的例子。

## ☆习惯六、统合综效

---

### 情境B

请描述一段你在工作中的经历-你因尊重某位同事与你的不同之处，并与他团结合作而创造了可喜的成果。

- 1、你重视那些差异？
- 2、这人说了或做了什么表现出他对差异的珍视？
- 3、你由这次经历中学到什么？
- 4、珍视差异对你如今在待人处事上产生何

## ☆习惯六、统合综效

---

种效果？

□统合综效的基本规则

△心智准备

准备找出一个比任何单独一方所能相处的更好的方案。

- 1、建立双赢心态，相信每一个参与者都会因团结合作而获得更敏锐的洞察力、更多学习心得，激发热情，共同成长。
- 2、在思想、心灵及表达方面持开放的态度。

## ☆习惯六、统合综效

---

3、听取不同意见对寻求解决方案是大有裨益的。珍视差异可以让大家同心协力去发现我们自己无法发现的事物。

△人际交流基本规则

你应该先重述对方的观点，直到他满意为止，然后你再清楚地表明自己的看法。

统合综效离不开习惯四、五。我们应该耐心聆听，努力了解对方的观点和感受，寻找一个能让所有人受益的解决方案。不要



## ☆习惯六、统合综效

---

滥给建议，既不要刨根问底也不要胡乱揣测对方的含义。

□妥协(Compromise)

△“良好”感觉使我们放弃追求“最佳”境界

妥协是解决意见冲突的一种方法。因为在妥协的过程中，沟通不再带有抵触情绪，也不再是自我辩解式的。相反，它应该是在诚实、真实、互敬互谅的基础上进行。但无论如何，妥协都只是一种低层次的双

## ☆习惯六、统合综效

---

赢行为，因为未了满足对方的需要，双方都不得不放弃一些自己的愿望。

△妥协：为了满足对方某些需要，而放弃某些自己想要的东西。

□创造第三替代方案 (Creating the Third Alternative)

开拓“第三种思路”即让两个不同的人持同一立场，看待同一事物，努力去了解对方需要，同心协力来找寻第三替代方案。  
此

## ☆习惯六、统合综效

---

方案是一个以“双赢”为目的，通过协商达成的是所有人都满意的方案。你在寻找第三替代方案时，请记住：

- 1、要不断沟通，直到彼此发现一个两全其美的解决方法为止。
- 2、诚心诚意倾听，先了解情况，不要急于回答。
- 3、表达你对事情的感受与看法。

□情境一：吵闹的狗

## ☆习惯六、统合综效

---

星期天上午七点，你被电话铃声吵醒。你的邻居在电话中抱怨你的狗吵，他昨夜好几个小时都没睡着，他提议干脆让你的狗安乐死算了。你听到以后大为吃惊，不禁有点反感。可是不久，你想起所学的双赢思维模式，因此你冷静情绪，告诉邻居也许可以找到两全其美之策，并问他有何建议。

□情境二、物理治疗

## ☆习惯六、统合综效

---

上周末，你扭伤了膝盖，医生诊断说你需  
要接受三个月的物理治疗，医生与治疗师  
为你安排了一个每周三天、每次一小时的  
疗程，你的上班时间为早八晚五，理疗师  
却只能在正常上班时间为你治疗。于是你  
和老板商量可否采用灵活工时。但他却说：  
“为了满足客户的需求，这部门的员工必  
须从上午八点工作到下午五点”针对此情  
形，请你找出一个第三替代方案

□情境三、驾驶执照

## ☆习惯六、统合综效

---

你正值青春期的女儿拿到她的驾照，现在她想拥有一部自己的小车。她的理由是有车了，她不仅不用麻烦爸妈接送，而且还可以帮佳人跑跑腿。她一再保证自己是个负责的人，有能力处理车子的一切事宜。但你最不放心的却是女儿的安全，同时她缺乏驾驶经验和经济能力也是个颇为棘手的问题，所以你不想她这么早便拥有自己的车子。

□谦恭的看法

## ☆习惯六、统合综效

---

△每个人都以自己的角度来看世界，他们依自己的知识及经验来认识、了解及诠释周围环境。由于个人受限于自己的知识与经验，他们需要听取别人的意见来扩展自己的知识经验，以获得一个较平衡与客观的见解。

△一个真正有效能的人具有谦恭及感恩的心，他们能认识到自己的视野有限，并懂得珍惜心灵交流中可利用的丰富资源。

## ☆习惯六、统合综效

---

### △明显差异

想出一位在生活或工作上与你有明显差异的人，这人也许与你有相当不同的意见、风格或才能。请反省自己跟这人的关系，并就下列问题进行讨论：

- 1、这人确实令我不快，因为我们似乎始终无法达成协议……
- 2、我觉得我只是主观而不是客观地来看世界……



## ☆习惯六、统合综效

---

3、这人的强处包括.....

4、这人的技能包括.....

5、这人的知识包括.....

6、为了在与这人交流中表现谦虚态度，我需要.....

## ☆习惯六、 统合综效内容总结

---

□ **统合综效的意思是整体大于部分之和**

△当两个或更多人齐心协力做一件事时，他们便创造了“统合综效”。统合综效可让我们共同发现独立无法发现的事情。

□ **统合综效是发现第三替代方案的过程**

△第三替代方案是在让所有参与者觉得受惠的双赢思维下达成的合作解决对策。大家必须以合作方式来沟通，并朝一个共同的目标来努力，才能找到第三替代方案。

## ☆习惯六、 统合综效内容总结

---

唯有达成第三替代方案的共识，才能产生综效。

□ *创造综效的方法是去创造一个支持这种模式的环境*

△我们在影响圈中可以创造统合综效导向的情境。这种情境必须包括下列元素：

- 1、一种双赢的态度
- 2、试着先去了解
- 3、想象我们能发现第三替代方案的能力

## ☆习惯六、统合综效内容总结

---

△统合综效是以双赢思维与知彼解己为基础的

□*让不同才能与不同思考方式的人团结合作才能创造最大的统合综效*

△当两个人用不同方式看事情时，就有机会创造最大的统合综效。差异是一种机会。与思维方式接近的人相比，不同思维的人较不易认同。当人际或工作关系因异议破裂，究其原因往往并非差异性，而是因为

## ☆习惯六、 统合综效内容总结

---

与事者并不了解差异的价值或不知道如何去利用它。

□ **有效利用差异性的第一步是珍视并欣然接纳差异。**

△差异性本身并不能创造统合综效，我们必须尊重及接受这样一个事实-人与人之间是有差异的。珍视差异是启发人们独立思考及接受他人意见，它能帮助我们了解自己见解的片面性。

## ☆习惯六、统合综效内容总结

---

△我们所面临的挑战是如何尊重、接纳差异，并从中学习。我们可以把差异看成利益或当成威胁；不同的选择决定了不同的生活与人际关系的品质

□先入为主的评判会剥夺我们接纳不同意见的机会

△先入为主的评判不仅片面而且不准确，它使我们无法发现并且珍视差异的价值。

□只有开放式的人际交流，协同合作才能

## ☆习惯六、 统合综效内容总结

---

创造统合综效。

△只有以开阔的胸怀去面对机会、新改变及新选择，加强创意合作，才能实现有效的沟通。我们相信这种思维下创造的解决方案将发挥不同以往的神奇功效。

## ☆习惯六、 统合综效名言篇

---

- 创造力往往来自差异性，而非相似之处。
- 保持客观的关键是认识到主观看法的存在。
- 人往往不是按世界的本来面目看世界，他往往是以自己的角度去看世界。



## ☆习惯七、不断更新

---

□更新的四个方面

□个人产能

□螺旋式上升

□以原则为中心的生活

△不断更新 (Sharpen the Saw)

△培养持续更新的习惯

## ☆习惯七、不断更新

---

原则、思维及流程

□基本原则

△产出（结果）需要产能（资源）的开发

□主要思维

△我将通过人生四个方面的自我更新而提高效率

△我将不断完善自己

□主要流程

△持续开发及更新个人资源去创造更好的

## ☆习惯七、不断更新

---

产出/产能的平衡

△根据生理、心智、心灵、社交/情感四个面来拟定更新目标

## ☆习惯七、不断更新

---

### □ 更新的四个方面

△不断更新是每天进行的生理、心智、心灵、社交/情感四个方面更新的过程。这四大需求维持或增加我们的能量并帮助我们健全身心、振作精神。这种每日的个人成功是超越自我的成功。每天自我修炼不仅促进我们成长，而且帮助我们实现公众成功。我们在不断更新攀登成功的阶梯的同时，也是在强化其它六个好习惯。

△我们不断更新的四个方面：

## ☆习惯七、不断更新

---

### 1、生理(Physical)

我们通过适当的营养、运动、休息与压力管理强身健体

### 2、心智(Mental)

我们在阅读、写作及思考中增进智慧

### 3、心灵(Spiritual)

我们通过阅读催人上进的文学作品，沉思冥想，与心中的神对话，或回归自然来保持心灵的健康

## ☆习惯七、不断更新

---

### 4、社交/情感(Social/Emotional)

在重要的人际关系情感帐户中每日持续存款，将会让我们的人际关系更加牢固，情感也日趋成熟。

### □生理更新 (Physical Renewal)

△生理更新就是有效能的照料身体-吃健康的食物，得到充裕的休息及放松，从事适量的运动。通过对节食、压力承受度及运动的适当注意，你会培养自重、自信与正

## ☆习惯七、不断更新

---

直。请考虑采用下列简单的方法，以达到生理更新：

- 1、掌握有关自己健康状况的最新资料
- 2、有规律的运动
- 3、制定适合自己的健身计划-包括弹力、体能、心肌耐力等运动
- 4、不断提高体能
- 5、以蔬菜、水果、面包、谷物为主食
- 6、积极缓解压力

## ☆习惯七、不断更新

---

7、保证充足的休息与睡眠

8、检查你的习惯与生活方式是否有益于健康

你会开始或继续什么活动来实现生理方面的更新？

□心智更新 (Mental Renewal)

△智力发展来自不断的接受挑战。当例行活动边的一成不变或缺乏挑战时，我们的心智会边的迟钝。学习新事物能使我们反



## ☆习惯七、不断更新

---

应更灵敏。由不断挑战心智的活动中，我们会发现自己更有勇气与能力去解决问题、面对挑战。

- 1、读书：书使我们开阔视野
- 2、写日记：日记可以帮助你正视显示并解决问题。
- 3、创意写作：协作是一种有效的大脑“治疗”方式
- 4、智力游戏：这种游戏不知知识享受，其中

## ☆习惯七、不断更新

---

也蕴藏不少解决问题的技巧。

5、培养嗜好：许多嗜好可刺激大脑，且能让人放松，有助于自我完善。

6、写诗：诗以独特的方式来表达深层的内在自我。

7、收集格言警句：伟大人物的思想、情操具有振奋人心的作用。

8、自学：这是最高境界的修炼。许多知名学者起初并无学术背景，他们的成功靠的

## ☆习惯七、不断更新

---

也非一纸文凭。

9、听鼓舞人心的音乐：许多作曲家的经典作品可以陶冶我们的心性。

10、不断进修：不断让自己接触新鲜事物，不断扩展视野。

△现在你会开始或继续什么活动来实现心智上的更新？

□心灵更新 (Spiritual Renewal)

△心灵的需求是我们生命及目的的源泉。

## ☆习惯七、不断更新

---

心灵修炼让我们的精神面貌焕然一新，它帮助我们发现并了解我们的使命和目的，它强化我们对使命和价值观的认同感。

以下是心灵更新的几点建议：

- 1、创造、审视、改善你的使命宣言
- 2、看、听及观察自然界
- 3、阅读文学名著。名著是最好的精神粮食，因为它们以独特的视角来诠释永恒的真理。
- 4、读传记。伟人是我们思考、行动的良好

## ☆习惯七、不断更新

---

典范。

5、欣赏音乐及艺术。伟大的音乐与艺术作品是心灵的甘泉。

6、培养正直品格。正派地为人与生活。

7、研习使精神界升华的宗教信仰。

8、使个人生活丰富多彩。

△虽然我们的生活同样的精神世界里，但我们的道路却不尽相同。请选择自己感兴趣且愿意从事的活动。

## ☆习惯七、不断更新

---

△现在你会开始或继续什么活动来实现心灵更新？

□克服更新的障碍

△我们在任何一方面进行能力的培养（胜利、心智及心灵），也就是在进行更新。每个人都面临不同的更新障碍。以下的练习可以帮助找出一种全新或独特的方法来克服你所面对的更新障碍。

△在忙碌的生活中，哪些是你更新活动时

## ☆习惯七、不断更新

---

面临的障碍？

△开动脑筋想出可以克服这些障碍的方法，并找出时间与动力来实现生理、心智及心灵的更新

□ 社交/情感更新 (Social / Emotional Renewal)

△在别人的情感帐户存款，可以在社交/情感方面实现更新。交新朋友，增进现有人际关系，让我们强化社交能力。在应对社

## ☆习惯七、不断更新

---

交或情感上的挑战过程中，我们不断成长。即使日后遇到不愉快的社交经验，我们也能以正确的心态面对，将其看成是滋养与磨练。

△列出一个你在人际关系上面临的重要挑战。

△你会开始或继续什么活动来改善上述人际关系？

△以下是帮助你强化社交/情感能力的几点



## ☆习惯七、不断更新

---

### 建议

1、培养健康家庭关系。

家庭包括所有的直系或非直系亲属，含兄弟、姐妹、父母、祖父母、表亲、姻亲……

2、不断改善人际关系。

参加聚会、耐心聆听、加深了解，信守诺言。在“提款”时，请诚挚地道歉。

3、结交新朋友。

以开阔的胸襟，扩大朋友圈。

## ☆习惯七、不断更新

---

### 4、从事创意活动及服务

以实际行动，特别是默默无闻的服务来帮助他人提高自觉性，学会体谅、关怀、照顾他人。

### 5、珍视人与人之间的差异、同心协力、创造统合综效。

现在你会开始或继续什么活动来实现社交/情感方面的更新？

个人产能 (Personal Production Capability)

## ☆习惯七、不断更新

---

### △生存/更新 (Survival/Revival)

个人产出 (P) 活动为黑白生存活动与个人产能 (PC) 活动为彩色更新活动。请粗略的估计一下过去一周内你花在每一部分的时间。

△你应该做些什么才能有效地维持产出/产能的平衡？

### □螺旋式上升 (Upward Spiral)

△更新是原则也是过程，它让我们螺旋式

## ☆习惯七、不断更新

---

地上升，改变，日臻完善。如果你遵守“收获法则”（种瓜得瓜，种豆得豆）行为处事，你就能拥有个人幸福。但就高效能七种习惯而言，在生活中实践七个好习惯，将会极大地提高效能。

△更新是人生的历程，有时我们按部就班地前进；有时，我们因思维转换而有飞跃性的进展；但有时，我们又会因为每天疲于应付挑战而走下坡路。

## ☆习惯七、不断更新

---

△培养七种习惯是一个学习过程，它让我们收益非浅。认真实践七种好习惯，将能保证你沿着一条持续发展的人生之路前进。

△进展并非指发展方向一直呈上升趋势，而是充满节奏、时进时退、时而也有停顿。

□以原则为中心地生活 (Principle-Centered Living)

△改变是人生永恒的主题。人如果不学会以不变应万变，当变化来临时，便会手足

## ☆习惯七、不断更新

---

无措。人们生活的重心是他们的安全感、方向、智慧与力量的来源。

- 1、安全感-价值观
- 2、方向-给生活指引航向
- 3、智慧-生命的认知
- 4、力量-行动的能力

# ☆习惯七、不断更新内容总结

---

图略暂缺

## ☆习惯七、不断更新内容总结

---

□不断更新是指不断完善自己完成工作，实现预期目标

△习惯七“不断更新”引自一个故事。它讲的是一个人只顾埋头锯树，而不肯花时间磨一磨钝了的锯子。我们从这个故事中学到的是维护与更新的重要性，它可以帮助我们完成工作。

△我们的身体和心灵在我们实现目标的过程中扮演着极重要的角色。我们必须经常



## ☆习惯七、不断更新内容总结

---

地、持续地、采取明智和平衡的方式锻炼我们的产能的四个方面（生理、心智、心灵、社交/情感）。保持个人产能是不断更新的重点。

### □ *每日持续改变才能不断更新*

△大多数人很了解自己的弱点及短处。他们不满意这些弱点，迫切希望能有所改变。但是弱点已成为他们的第二天性，改变对他们来说是一个大工程，他们心中充满了惶恐和不安。

## ☆习惯七、不断更新内容总结

---

△转型，并不一定意味着突变。不断更新的深层含义在于日复一日地循序渐进。持之以恒的进步通常较任何一次突变来得更有效。

□**常规的运动、学习与训练有益于我们的身心健康**

△俗话说：“工欲善其事，必先利其器。”  
头脑缺乏训练，记忆力会减退，会无法吸纳新信息，或产生创意。缺乏有效的沟通，人与人之间的关系将不再紧密，犹如眼睛

## ☆习惯七、不断更新内容总结

---

久不见光，便会失明一样。如果屈辱法对内心感受的敏感，良知将会离我们而去。

△我们应该经常锻炼身体，加强学习，提高修养。运动使我们身体健康；研习和沉思冥想能使我们振作精神，提升自我；不断存款则能建立良好的人际关系。

□*心灵是我们的核心，它是我们生命意义及目的的来源。*

△人生的目的与意义是通过主动积极的行

## ☆习惯七、不断更新内容总结

---

动来实现的。主动积极指的是遵照我们的价值观选择回应的方式。我们通过有意义的活动，进行心灵探索。

### □我们在社交/情感方面取得公众成功

△生理、心灵和心智与习惯一、二、三密切相关（个人意愿、领导及管理的原则）；而社交/情感层面则注重习惯四、五、六（人际关系领导同理心沟通及创意合作的原则）

## ☆习惯七、不断更新内容总结

---

□在社交/情感方面我们面临的挑战在于能否做到主动积极

△生活在我们周围的人可能是我们走向主动积极的最大挑战，我们应该把握与他人相处的每一次机会实践我们的价值观，从而锻炼我们在社交/情感方面的能力。

## ☆习惯七、不断更新名言篇

---

□ 与为拯救大众而献身的行为相比，将自己完全奉献给一个人具有更高境界

## ☆行动计划指南

---

- 如何运用360<sup>0</sup>评估报告
- 行动计划
- 后续行动

## ☆行动计划指南

---

□为何要使用360°评估报告

△“高效人士七习惯” 360°评估报告可以帮助个人从不同的角度来检查自己的效能。当你深入研究自己与他人的反馈时，你会自觉地敞开心胸来面对自己与他人对你现在的效能度的评价。然后，你可运用“行动计划指南”来帮助你逐渐实现你的使命，并通过建立高效能的习惯，来成为你想要成为的人



## ☆行动计划指南

---

□以主动积极的态度来接受反馈

△主动积极接受反馈是指我们能选择提高自我效能的回应方式。

△主动积极的人勇于承担责任，并专注于如何有效地解决问题。相反，被动消极的人往往将焦点放在外部环境，并常指责及怪罪他人。

□当你在阅读你的评估报告时，要采取主动积极的态度，并请参考下列建议：

## ☆行动计划指南

---

- 1、**认识到你可以自由选择对待反馈的方式。**你选择的回应回影响未来行动计划的效能。
- 2、**肯定反馈的助益。**他人对你的看法或认识是非常重要的。人际间的交往建立在相互认知的基础上，因此他人的反馈是很有价值的。
- 3、**将注意力同时放在正面意见与需要改进之处。**负面评价或低分部分有时会全盘转移我们的注意力。虽然负面评价很容易左右我们的想法与情绪，但正面的评分也一

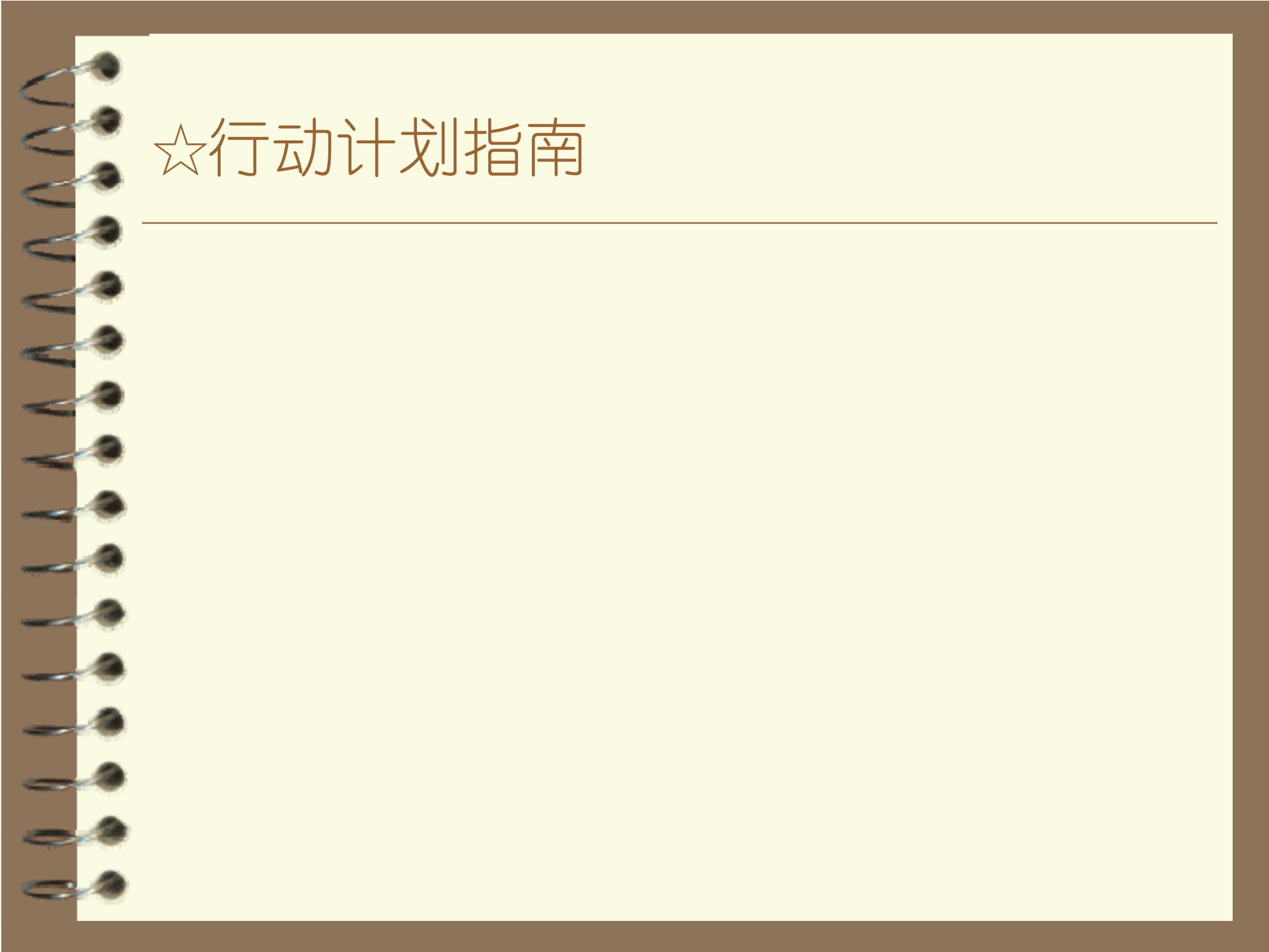
## ☆行动计划指南

---

样重要。事实上，我们应该用强项克服弱点。

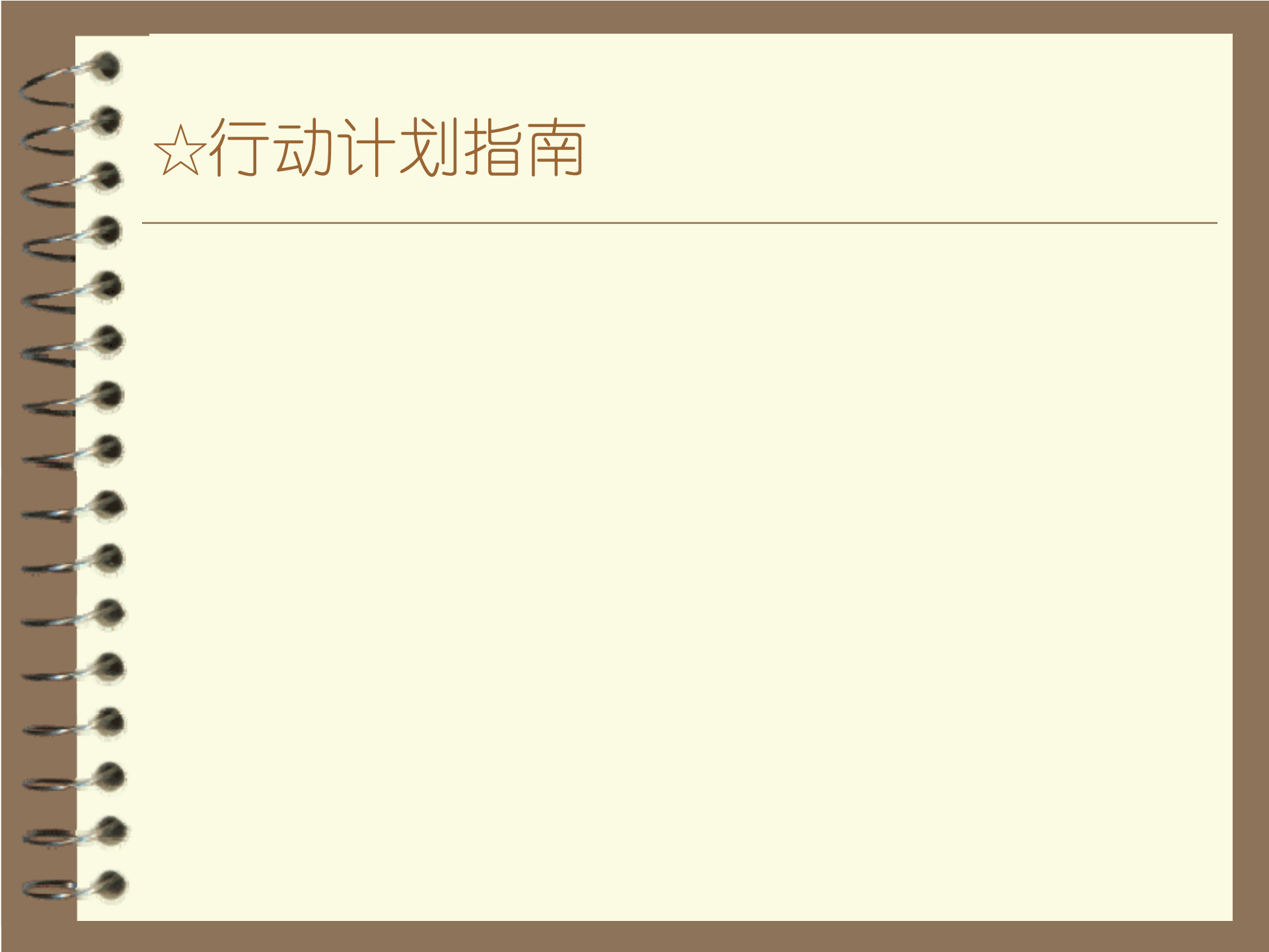
4、**寻找共同主题**。在你受到别人的反馈后，先浏览一遍内容，并找出共同的主题与信息，然后再慢慢深入评估报告细节与特殊事项。

5、**与自我标准做比较**。不要拿自己与别人做比较，依照你想成为什么样的人的标准去做比较，以主动积极的态度来面对反馈。

A graphic of a spiral-bound notebook with a light yellow page and a brown cover. The spiral binding is on the left side. The text is written in a brown, serif font.

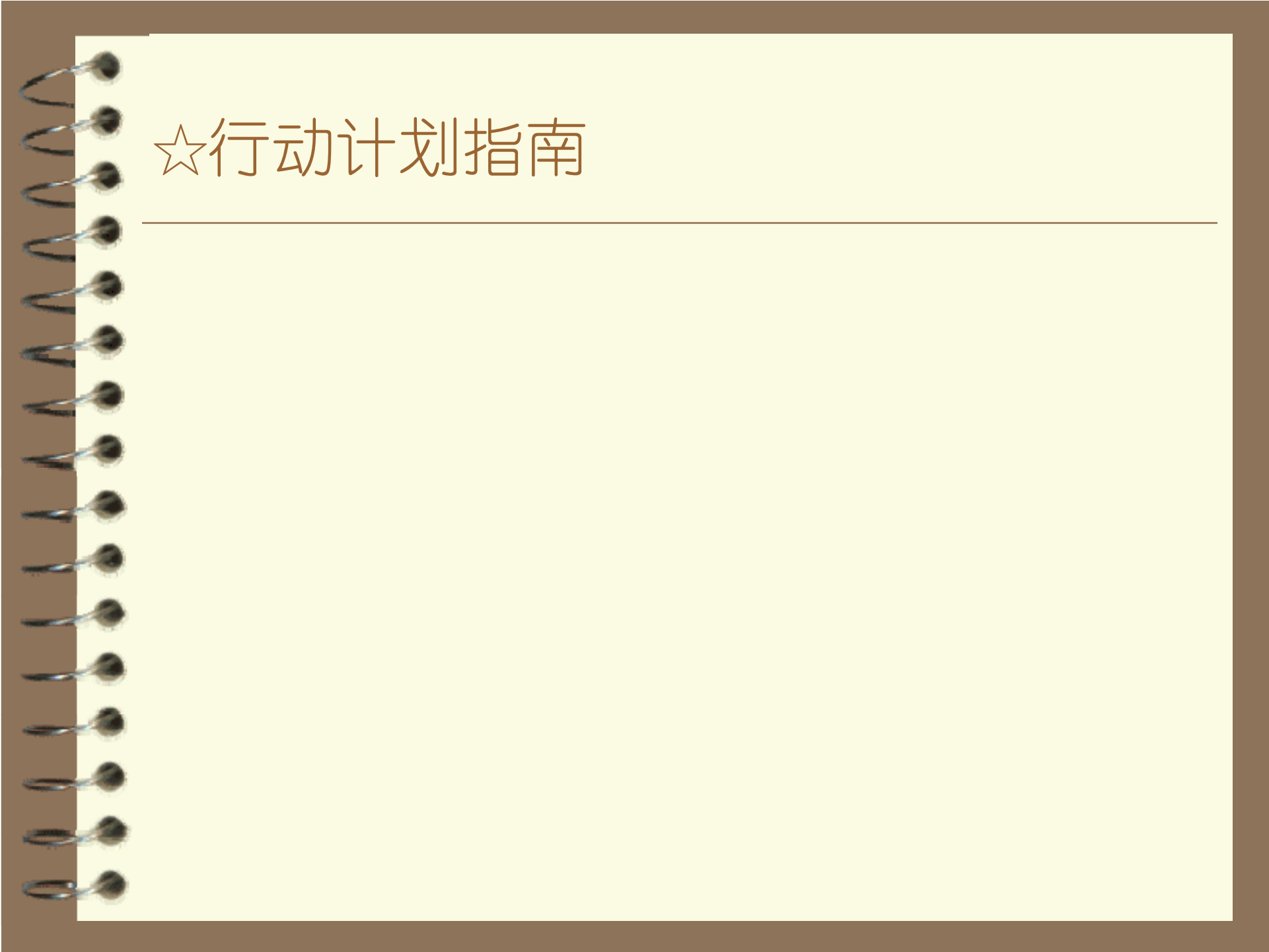
# ☆行动计划指南

---

A graphic of a spiral-bound notebook with a light yellow page and a brown cover. The spiral binding is on the left side. The text is written in a brown, serif font.

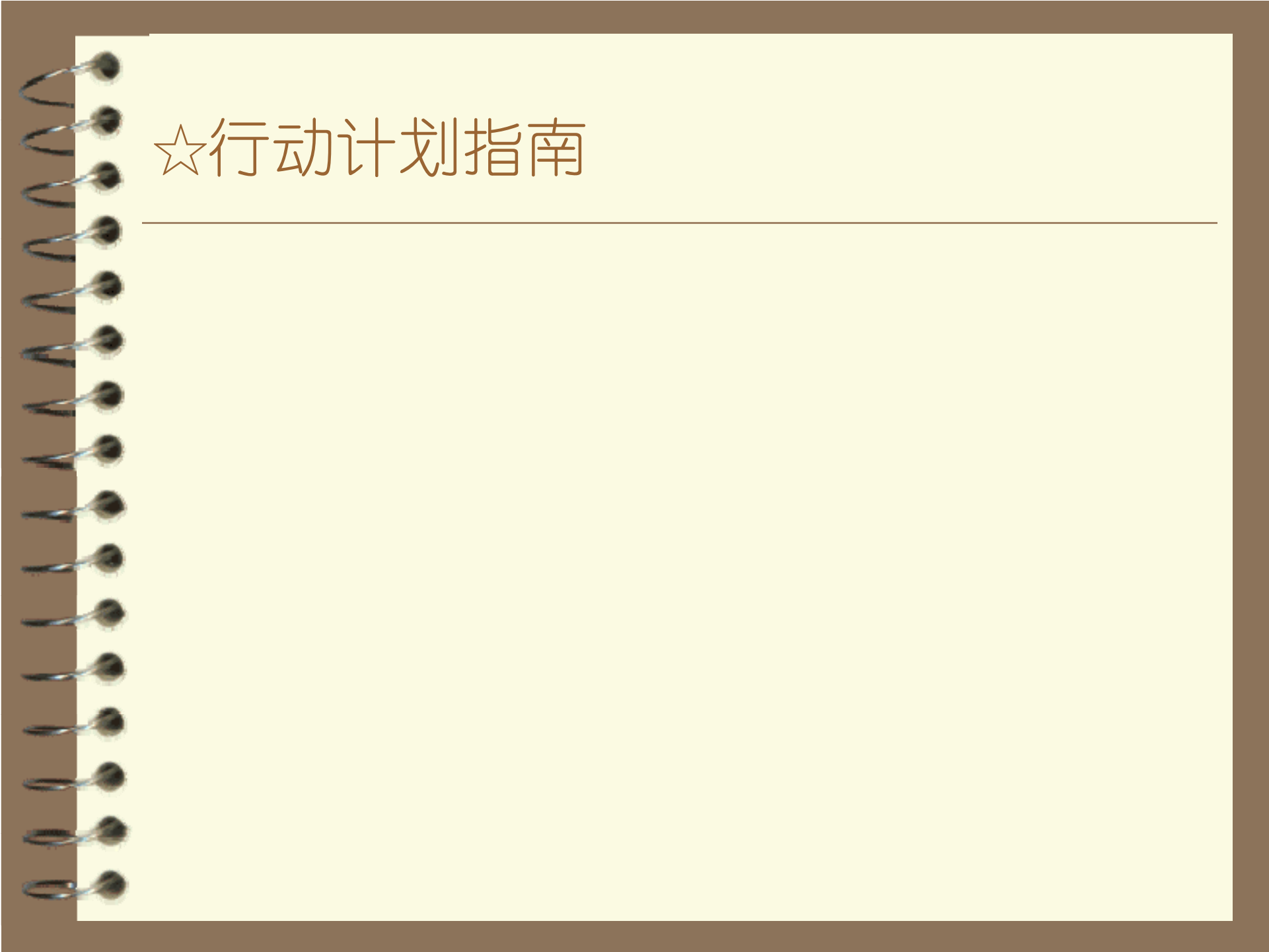
# ☆行动计划指南

---

A graphic of a spiral-bound notebook with a light yellow page and a brown cover. The spiral binding is on the left side. The text is written in a brown, serif font.

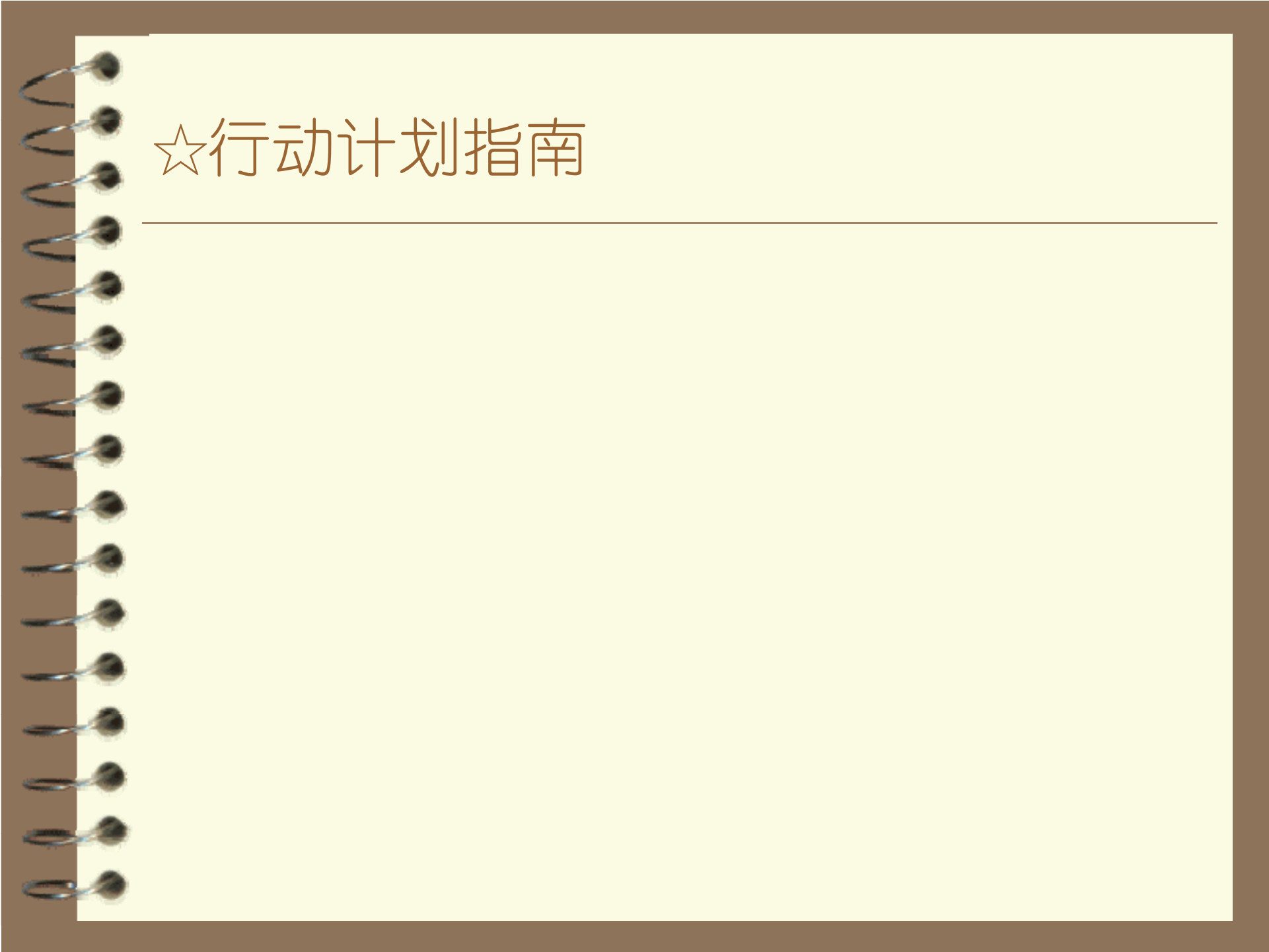
# ☆行动计划指南

---

A graphic of a spiral-bound notebook with a light yellow page and a brown cover. The spiral binding is on the left side. The text is written in a brown, serif font.

# ☆行动计划指南

---

A graphic of a spiral-bound notebook with a light yellow page and a dark brown cover. The spiral binding is on the left side. The text is written in a brown, serif font.

# ☆行动计划指南

---