

著 者：张传本  
责任编辑：任郁文  
出版发行：上海远东出版社

## 序

1998年，刚从同济大学毕业，世事懵懂，却满怀凌云壮志的我，离开了上海，来到了著名的海滨城市—青岛，在一家知名家电企业开始了自己的职业生涯。在去上海西站的路上，仔细咀嚼着四年的酸甜苦辣，望着窗外欲雨不雨灰蒙蒙的天空，我暗暗发誓，要在这家企业好好奋斗，成就自己的人生，决不再回上海这个伤心地。

但现实很快就给了我重重一击，仅仅两个月的时间，我就离开了那家名声在外的家电企业，转而就职于当时青岛家居行业的航母，并于一年后被扫地出门，不得不重新求职，就职于世界最大的集装箱制造商在青岛设立的一家公司。2001年，自视甚高的我，又一次被现实粉碎了粉色的梦想，带着一颗郁郁的心，离开青岛，重新回到上海，以比在青岛还低的薪水加盟一家高新技术企业，一切似乎回到了起点。我放弃了所有的幻想，决心在这个平台上实现自己的梦想。我的付出与努力，得到了尊重也得到了回报，一年后我的能力得到了企业上下的认可，企业决定给我一个更大的发展平台，帮我创立了一家企业管理咨询咨询公司，我终于走上了自己梦寐以求的金色航程。

回顾五年多的经历，有波峰也有波谷，有成功的喜悦，也有被人弃之如敝履的尴尬，总会生出无尽的感慨。由于从事人力资源管理工作，我看到一代代的大学生依然在重复自己的故事，有时真想跟他们谈谈。但有时转念一想，人生不就是个过程么？对刚刚踏入社会的大学生而言，有些事情经历一下，也许成熟的步伐会快一些吧。正是由于存在这样的念头，这本书诞生的日子也就往后托了好久。

前几天回大学办事情，碰见了一个老师。想起毕业时，他谆谆告诫说，社会复杂，毕业生太简单，太理想化，毕业后首先要选择融入社会，之后才能谈有所成就。当时听这话虽然也知道是真玉良言，但内心深处多少有点不以为然，想，有那么严重么，那么多人不都活得好好的么，我迟早也会习惯这种生活的。现在回想起来，真为自己的浅薄感到羞愧，几年的风风雨雨象一个个耳光打在我的脸上。如果人生能够重来，我真想对他们说一声，老师，我错了，我想按您说的做。

岁月流逝，却也没有可供我后悔的余地了，我能做的也就是将我与我的同龄人的经验与教训整理出来，希望让后来的人能少走弯路。但会有效果么？我仿佛看到了几年前在那棵夹竹桃树下以一种貌似谦恭的态度在听老师教导的自己。

## 第一章 初入职场

## (一)选择远比付出来得合算

1997年的冬天是我一生中最为闲适的一个冬天，但这份闲适让我用了五年的代价来偿还。作为国家高校并轨后的第一届毕业生，我们面临着巨大的就业压力。许多同学早早得就开始找工作，整天跑各种人才交流会，而我当时连想都没想就打定主意要回山东，所以对找工作的事情一点都不关心。由于同学们大都在四处奔波，课程安排的很少而且学校对我们也不再严加管制，我就整天和几个“志趣相投”的伙伴打扑克、下棋，打发所剩不多的学生岁月。更可笑的是，我竟然从没关心过山东的人才交流会情况，仿佛工作会自行找上门来似的。直

到春节回家过年听同学说起在日照、青岛等地有系列人才交流会，才恍然意识到应该去看看了，而当时我竟然连简历都没准备，毕业生推荐表也没带回家，我就这样两手空空地去青岛参加了第一次人才交流会，到青岛后匆匆地做了几份简历。

排队购票，再排队进场，我花了三个多小时的时间才进入会场，看着场内场外数万黑压压的人群，那时你才能真正体会得到，我们这个社会最缺的根本就不是人才，而是机会。场馆内几乎每个摊位前都围满了人，仿佛所有能称作“公司”的单位都可以成为大学生的安身立命之所。我在摊位间徘徊，我坚信以我学校的名气，在青岛这样一个人才交流会上，我应该有一定的竞争优势，所以要慎重地为自己找一个好归宿。我试着在海尔的摊位前挤了一下，但他们那里场面太火爆了，招聘工作人员已经被挤到了墙上，听着他们近乎哀求的喊着“不要挤了，不要挤了”的声音，自命清高的我选择的自然是放弃，小声嘀咕着：“什么样的公司值得这样呀，何必呢”。我看到了邮政，上面竟然写着除各门功课在90分以上的不考虑，想招聘的人是什么脑筋呀，他可能不知道有的老师最高分打80分吧，他可能不知道钱钟书给学生打分无论好坏一律打及格吧，抱着一种“此处不留爷自有留爷处”的心态自己又离开了。最终，我在偌大的交流会场只投下了2份简历。其中一份就是投给了一家我经常在电视广告上看到的企业，之所以能记住那家企业是因为它那早已家喻户晓的广告语，我对这个企业的具体情况一无所知，甚至连它在青岛哪里都没有搞清楚。

正是这次不经意的选择让我轻而易举地进了那家企业；也正是那次轻率的选择，给了我一个教训，那就是：千万不要从广告出发选择自己就职的企业。广告毕竟是做给客户看的，广告最大的意义就是在于向人们炫耀，你看，我多厉害，我有钱做广告，你一定要记得我呀。相信在看了媒体捅出来的标王爱多与秦池的真实故事后，大家对于广告的这种认识会变得更加深刻。大学毕业生初次择业，知名企业固然是不错的选择，但我们一定要注意，“知名企业”不能简单地等同于“好企业”，我们印象中的好多知名企业是由广告堆出来的，如果我们能有机会与这些企业进行一下近距离接触，就会发现其实他们绝大多数也很平常。想一想，一个县级的小酒厂，三两年内迅速窜红，它有这个底蕴么？当然在巨大的广告效应下，这些知名企业比一般的企业有更大的可能取得成功，但这些都是以后的事情，我们也看到了好多知名企业几年后就无声无息了。90年代是保健品行业广告铺天盖地的时候，巨人、三株、太阳神，一夜之间红遍大江南北，但几年之后它们或者迅速回归平庸，或者走向分崩离析，上演了一出出兴衰活剧，甚至连累整个保健品行业直到今天都无法恢复元气。成功与否，

对这些所谓的知名企业而言，还有一段很长的路要走。如果是因为信奉“一鸟在手，胜于十鸟在林”而选择了他们，那就得好好看看它是只健康的鸟还是只徒有美丽羽毛的鸟。

但当时的我是不会想这些的。两天后我就到了他们公司总部。在一个大会议室里一屋子都是黑压压的人等着面试。一个职员样的人在喊“排队，排队，挨个来，先把简历准备好，跟我谈完了再与我们处长谈。”我没带简历，也不想排队，就到了大家排队的对面去坐了下来。很巧，一会那位处长来了，就坐在我身边，我告诉他我没带简历、没有推荐表，能否允许我自我介绍一下，如果认为我能够满足招聘资格，我可以把资料带过来。那位处长非常客气地问了我的学校与专业，并做了笔录，然后就说我被录用了，十天内把材料寄过来。一切来得太快了，一个如此知名的企业，就这么简单地向我提供了 OFFER？我简直有点被胜利冲昏了头脑的感觉。回校后我很快办理好了手续，然后我就再也没有找工作，毕业后满怀憧憬地进入了这家企业。现在回想起来，当时我至少犯了几个错误：

第一个，也是最致命的一个错误，我对这个企业除了只言片语的广告，没有任何的了解。选择一份工作至少要了解它的产品系列，它的企业所有性质，它的企业规模，它的人力资源的现状，而当时这些我都没做。一个企业的所有权性质必然决定着它的企业文化，我签约的这家企业前身是一家集体所有制的濒临破产的小电器厂，凭几个核心人物之力，推出了一个在 80 年代末具备一定技术优势的产品，一举走向成功，并迅速壮大成中国家电行业一方诸侯。把持这个企业核心领导位置的都是当时创业时的一批元老，随着企业的快速发展，他们一方面引进了大量的大学生充实部分要害位置，一方面在行政、人事、采购等技术含量偏低的岗位上大量使用裙带关系人员。我作为一个行政管理专业的学生来到这样一个企业，指望在这里从内部奋斗，有一天会达到一个比较高的位置，帮助企业提高整体管理水平，简直是天方夜谈。以后的事实也证明了这一点。在我到这家企业一个多月后，总厂的副厂长找我谈话，说成阳有个分厂，生活条件比较艰苦，目前缺一个厂长秘书兼人事管理的，对我而言专业很合适，问我有无兴趣去城阳工作。因为专业对口，我想都没想，就答应了下来。但到了之后我才真正明白什么是国有企业。分厂的党委书记给我们一行四个毕业生安排工作，把我安排到技术部去从事技术研发工作，而安排另外一个青岛大学机械类专业的毕业生去做厂长秘书与人事管理。我提醒那位党委书记，我从高中开始就读文科，物理、化学知识基本已经还给老师了，我这样一个行政管理专业毕业生，去搞技术是否合适。老头慈眉善目地对我说，没错，技术也不神秘，别把它看得太难了，只要用心去学就行了。事后我一起去的同事告诉我，原来是青岛大学那个毕业生通过一个熟人与分厂分管人事工作的综合管理办主任搭上了关系，走了分厂领导的门路，做出了这个人事决定。得知了这个消息，几天后我就辞职离开这家公司。

第二个，我在选择企业时盲目追求规模，一心想进入大的企业，却没有思考企业所处行业的发展前途及自己能有多大的发展空间。在进入这家企业后不久我很快意识到，选择家电行业是不明智的。家电行业从 80 年代末 90 年代初进入一个黄金发展的时期，94、95、96 年更是达到了一个顶峰，在这几年里迅速扩张，跑马圈地，创造了大量的职位。这几年加入的大学生被迅速委以重任，

许多分厂的处长都是这几年的毕业生，但到 98 年时家电企业面临着亚洲金融危机的严重冲击，出现了卖难的问题，基本停止了扩张，许多 96、97 年的毕业生都不能迅速找到自己的位置。而当时青岛较具代表性的几个家电企业集团，对人才消费上均出现了极端缺乏社会责任感的一种倾向，公然提出赛马不相马的理论，大量囤积大学毕业生。这个策略对企业而言无疑是省心的，但对每一批“马”而言呢？没有了细心的呵护，只有进化论的生存法则，成材的概率能有多高？当年，我签约的这家企业招收了 260 多名毕业生，这么多数量的毕业生进入公司，而公司短期内没有进一步的扩张，在任的科长、部长多是 1-3 年前的毕业生，对大多数的毕业生而言期望从中得到历练，走向更高的管理岗位是不现实的。我以后的经历也在反复证明着这一点。离开后，我在青岛的一家家具商场工作，这是家民营企业，进入这家公司后不多久，总经理就将企业改制、资产评估、产权界定的工作交给了我。我跟总经理说我没有做过，怕做不好，总经理对我说了一句话，至今我还记忆犹新。他说，人的能力都差不多，都是工作中历练出来的，所谓专家不过就是比我们多看了几本书，早看了几本书而已，没有什么会与不会的，努力做，不会的就去学就是了。三个月后我就被任命为这家企业的人事行政部副经理。我第三家单位，是一家在深圳上市的合资企业，一年多的时间里，我在行政、人事、企业文化工作方面都有介入，并以工作业绩与工作投入取得了很好的口碑，但在任命的时候，我成了部门斗争与部门平衡的牺牲品，最终促使我辞职远赴上海。到上海后，我就职于一家高新技术企业，三个月就被正式任命为人力资源部经理，全面实践了自己的管理理念，半年多后被任命为总经理办公室主任，一年多后被任命为咨询公司总经理。虽然进入一个规模小的企业起步时薪水低一点，但会得到更多的机会，只要你有能力，能把握机会，成功几乎具有必然性。

第三，忽视了对未来同事进行的观察与思考。在签约前几乎没有有意识地接触该公司的任何人员，签约的过程中接触到了几个人力资源管理人员，应该说，如果发展顺利，他们就会成为以后的同事，对他们我当时也进行了一些观察。比如一直与我直接处理人事手续的那名人事人员给我的感觉是特别的横，有一种盛气凌人的感觉，而有一次办手续过程中我碰见过一个科长，满身挂着粗大的金首饰，从长相与举止，完全是一幅农村妇女形象。当时对这些零星观察中得到的印象没有进行分析，更没有想到对其整个人力资源现状及从中可能透视出的用人文化进行分析。以后进入这家公司之初又与上面那位科长打过交道。她带我们外出郊游，午餐时有人反应发放的面包与火腿肠不够吃，你猜这位科长大人说什么？“那怎么办呢，吃我的肉？”搞的那位提意见的仁兄弄了个大红脸。后来我听说，这位科长是某要员的家属，在我离开企业前她又被提拔为副处，成为人力资源部的二把手。而接待我那位自称北京某重点高校毕业生的人事人员一年后好象也没得到晋升。由于应聘的时候，不注意筛选，以后我辞职的时候就受到了惩罚。做了一个多月后，我提出辞职时，那位人力资源部部长连我的辞职理由都懒得看一眼，拍着桌子喊：“辞职，没门，你以为这儿是什么地方，愿意来就来，愿意走就走？要去哪就去哪好了，不要在这叨叨。”由于他们扣着我的档案不办理辞职手续，又不给我落户，我为这次辞职付出了五年没有户口，没有社会保障的代价，直到现在，我的户口还是一个死结，青岛、学校所在地、老家都不让我落户，报户口无门，我成了阳光中国的“黑人”。

第四、对大企业有畏惧心理，任其摆布。在签约时我曾经向几个相关人员

问过进入公司后的职位与待遇问题，人力资源管理人员对我的答复一律是待遇公司有规定，职位要见习完后安排。这种说法明显是站不住脚的，从大里说是违反劳动法规，从小里说是对应聘人员的不负责任与不尊重，让应聘人员打闷包应聘，承受择业的巨大风险。但由于急于签定协议和对大企业的信任，我放弃了追问的权力，在协议里面也没有坚持写明相应条款，这为我上文中的遭遇埋下了伏笔。

就这样，以素有的草率与理想主义，我迈出了职业生涯的第一步。几年的风风雨雨，酸甜苦辣，从此埋下了种子。尽管我从不后悔过去的事情，但我还是想在这里与大家分享一下，希望大家能从中得到一些启发和教训。希望有个好的前程、拿到高薪的新人，一定要注意对公司的选择。毕竟高薪来自于公司的高效益，如果公司经营状况不佳，追求高薪无异于缘木求鱼。所以考察拟应聘的公司机制是否健全，领导人是否具备前瞻性眼光，产品是否具有前景等因素甚至比我们到一个企业里面埋头苦干、辛勤付出更重要。毕竟在盐碱地上播种，收获的希望是渺茫的。

## (二)慎签长劳动合同

进入企业几天后，我们 200 多名毕业生被集中在一起，由人事部门组织签定劳动合同。一个小个子的人事人员把合同条文宣读了一下，就要求每个毕业生签字。我们拿到的是一份时间限死为 8 年，见习期一年，没有试用期的长合同，离职需按当年平均工资按未履行合同一年一个月工资的标准支付违约金。由于事先没有准备，会场内人声鼎沸，大家对合同条款提出了各种各样的异议。由于合同中对工资待遇等描述笼统，大家问题都集中合同期限、违约金与见习期条款等问题上。人事人员态度非常强硬，告诉大家合同期八年与支付违约金是公司的政策，去年还是十年呢，大家只有签与不签的选择，不能更改合同时间。至于见习期条款是国家的规定，不能讨论。合同里面删掉了试用期条款，因为同见习期条款是重合的。如果大家认为企业不适合自己发展，在见习期内可以选择离职。

在这次合同签定过程中充分暴露出了各高校毕业生就业管理部门工作的薄弱。在场来自于全国各地高校的 200 多名大学生，包括我这个以后投身于人力资源管理的，尽管吵吵了半天，我怀疑没有一个人对见习期等条款有明确的认识，心存疑虑的人听说见习期相当于试用期，而试用期劳动者本人有权解除劳动合同后，也都在合同上签了字。不管怎么说，对一个刚刚毕业的学生而言，这样一份合同是有点吓人的，我听说有十几个学生现场没有签这份协议，但事后也都签了。毕竟，我们没有退路。如果毕业生不签定这份劳动合同，企业有权将毕业生的档案退回原学校，而学校对这样情况的处理就是打回原籍，那时是一种很严重的事情。在学生碰到这样的企业时，高校就业管理部门政策的实质是把学生当作管理对象的，而把企业当作利益共同盟友。

合同签定后我查阅了有关见习期的条款，知道他们的解释是不对的，见习期内劳动者没有权利辞职。这就是说，企业利用我对劳动法的无知，与我签定了一份对我而言意义甚微的劳动合同。里面没有对薪酬待遇的具体描述，对工作岗位的描述可能是“企业工作”。更可笑的是，人力资源部以盖章、办落户手

续为名，将我们签定的合同统统收了过去，直到离职，我也没拿到我的劳动合同。总而言之，我在没有得到任何额外保证的前提下，就把自己的 8 年的就业自由交了出去，而且为了保证合同的履行，我同意设立大笔的违约金。这就是一个人力资源管理人员为自己签定的第一份劳动合同。这份劳动合同给我带来了无穷的祸患，它留下的后遗症部分到今天还没有消除。

作为一个人力资源管理人员，在我的权责范围内，不诱导别人签定长劳动合同是我一直坚持的原则。我觉得利用自己的专业知识比劳动者丰富，拿走劳动者的就业自由是不道德的。而利用应届毕业生面临的巨大就业压力与学校就业管理的压力拿走他们的就业自由更是此中最恶劣的行为。因为毕业生刚刚踏入社会，对自己和所选择的企业都没有很深入的了解，这种时候让他为今后十年、八年的生活作一个安排简直就是强人所难。这就如同强迫一个未成年的少女承诺长大以后要嫁给自己一样，利用别人的无知占便宜，这样的企业说得轻一点是对自己极度得不自信，说得重一点，是缺乏以诚信为基本特征的商业道德。

不过社会上的企业是参差不齐的，我们不能希望每个企业都能充分考虑我们毕业生的利益。我们新人要加强劳动法的学习，学会使用法律武器维护自己的合法权益。我觉得学校应该把劳动法当作公开课进行教授，这样也许能对提升全社会的劳动法执行情况起到点作用。

### (三) 车间实习，八十煞威棒

内容不足，而又时间托得苦长的培训结束后，我与十九位同仁被分派到它的一家下属企业，安排车间实习。

由于恰逢旺季，生产紧张，车间的主管人员不愿意让我们到生产线上打乱生产秩序。工厂就安排我们对全厂进行卫生清洁，我们整天做的就是拖地板、擦窗子，整整两个周，玻璃纤尘不染也得天天如此。站在四楼的窗台上，扳着铝合金窗扇，我觉得自己就象一挂在窗边的风筝，头脑麻木得都懒得想如果铝合金窗拉槽不结实掉下去会怎么样之类的问题，却想干脆跳下去算了。好容易熬完两个周，我们被派到仓库去，开始还好，仓库积压了一些退货，我们就进行分拆，对一些塑件进行清洁，觉得自己的劳动还是很有价值的。可 20 个大学生每天能做多少事情啊，这些很快就做完了。仓库管理人员就安排我们倒库，把一个个电热水器从四楼倒到三楼，我们象蚂蚁搬家一样，用了近一周的时间，把偌大一个楼层堆积的货物，置换了一遍。心想，现在还能鼓捣什么呢？也该让我们到生产线上实习了吧。但很快我们接到命令了，把刚搬好的东西在楼层内再重新排位置，其中有一堆公司刚开业时进的不合格原料，我们刚费了两天功夫搬好，又让我们重新搬回去。那东西都是陶瓷的，非常重，有的一个人都搬不起来。有的学生不高兴了，向有关人员反映，得到的自然是一顿批评。领导严厉要求：放下大学生的臭架子，仓库就是为了给你们找点事情做，让我感觉良好的大学生知道自己也不过如此，没什么了不起的。“不要说你们的劳动有没有价值，公司会发工资给你们的！”你别说这招真的非常有效，那些日子，我们是全厂最苦最累的，但我们的薪水连民工的一半都没有(因为该企业是个集体企业，执行国家对大学毕业生见习期的规定，第一年每月好象是 300 多块吧)，

他们从技术学校招的技工同样是刚上班，但他们的工资比我们高好多，所以我们走在到公司的路上，常看到有的工人对我们指指点点，我估计他们说的肯定是我们有多么凄惨，以后坚决不让自己的孩子上大学，每次下班我几乎都是落荒而逃。

车间实习结束后，我被分到了企管部，正当暗自庆幸那些毫无意义的生活终于结束了时，却发现自己连个办公的地点都没有。他们原先有四个办公人员，但只有3张桌子，一个跑外勤的就坐在沙发上办公，客人来了就得让座，他不在的时候我就坐，可我在办公室什么事情都没安排，就只有枯坐在那里。企管部部长看了就不高兴了，说，你傻呆在那里干什么，出去拖地去。一会地板拖完了，他又说了，拿根竹竿，把墙角的蜘蛛网够一下。我抱着竹竿看了半天也没看到哪里有蜘蛛网，部长就又说说话了，你怎么这么笨呢，这么高的房子你看得见么，用竹竿只管每个角落够一下就是啦。两天下来，部长看够了我挨批时那张长脸，把我换到了另外一个部门。大家都为我可惜，企管部管采购，是那个企业比较好的一个部门，我为自己缺乏圆滑付出了代价。

但我要感谢这次车间实习，在踏入社会之初，它告诉我在自己能够制订规则之前，我们要做的就是要遵守前人的规则，否则就要为自己的个性吃苦头。社会上存在着代际偿还的机制，我们回避不了在位人员对我们的歧视与训练，就如同他们当初无法回避这样的歧视与训练一样。我们所能做的就是去忍受，去服从，只有学会了服从的人才能去管理别人就是这个道理。所以在面对刁难与磨练时我们要培养一个良好的心态。记得我们一起实习的有一个学机械的同学，他的目的非常明确，想做一名营销人员，他对实习的态度也值得我钦佩。最苦、最累的活，因为大家之间的冲突而谁都懒得去承担的工作，他都会主动地去做掉，在极度的疲劳下，他的脸色非常苍白，我觉得他透支了自己的体力，似乎随时都会倒下去似的。他付出的也得到了回报，主管实习的人对他评价很高，刻意安排他到销售部去实习，并最终被销售部选用，达到了自己的目的。我们在一起的还有一个女生，累得偷偷得哭鼻子，但他在大家面前象个男孩子一样工作，希望大家不要因为她的性别在工作安排上对她形成歧视，她的目的也实现了。而几个象我这样的，标榜个性的人得到的也是最少的。你可以说，社会总是给谦虚的庸才机会，但结果都一样，就是我们得不到机会。

在那段日子里，陆续地听了好多同学或同事的同学实习的凄惨经历，心理倒也很快就平衡了，人的这种比较的心理真的很奇怪的。我听说，我熟悉的一个学新闻专业的心气特别高的女孩子在一家区级电视台见习，整整三个月，没有动手写过一篇文章，她的工作岗位就是厕所，清扫全台的厕所。我以后再也没见过她，也不知道她的近况怎么样了，她那近乎极端的付出是否有了收获。有时候我常想，我们的社会到底是怎么了，为什么那么多人对大学生有成见，这是每代人踏上工作岗位一定要付出的代价么？大学生一定要把自尊心摔到地上，然后才能溶入社会么？

我想这几年这样的事情应该少了，但如果我们新人真的不幸碰到了这样的“礼遇”，我们不妨多一点宽容和理解，毕竟那些在我们的头上高高举着煞威棒的人也曾受过同样的“礼遇”。忍者神龟，优势群体对弱势群体高调唱得都是很响的，对付他们的办法，最有效的还是顺应他们，快速穿越他们，然后去展开

自己的事业。

## 第二章 人际关系篇

### (一) 千万别得罪你的上司

企业是一个利益单位，这里发生的所有的东西，归结到最后都是一种利益的博弈。当矛盾激化的时候，企业就要根据利益来进行取舍。所以要想在企业里面安安稳稳地过日子，就要仔细检点自己的言行，尽量不要与别人发生矛盾。

尤其是要掂量好自己的实力，不要去得罪会对自己形成实质性损害的人。其实在企业里面，可以得罪的人只有一种，就是不能对你进行反扑的人。按照这个原则分析，不能得罪的人就有好多种了：上司，强力部门的管理人员，与权力者接近的人(比如老板司机，秘书，信任的顾问等)，心胸狭隘的小人等。其中最最不能得罪的还是你的上司。除非是在痛打落水狗，得罪了上司受损失最大的肯定是你。如果他觉得自己被你得罪的很深，而形势又在他的掌控之中，他必然会考虑对你进行打压甚至清除，这既是报私仇，也是他树立管理威信的需要。对这种公私纠合的事情，连仲裁人员(比如职能部门、上司的上司)都很难做工作。因为从公的角度来做工作，要考虑这是他的“家事”，照顾他的面子；而要是批评他因私废公的话，也站不住脚，怎么说处理不能完全按照自己的意志开展工作的下属也是上司的权力之一，所以最后的结局往往就是由他去了。再说，他既然是你的上司，与你相比必然有一定的优势。当你把形势搞得剑拔弩张，企业不得不作出选择的时候，你能给企业一个特别的理由，让企业选择你而不选择你的上司么？一般而言，企业的选择必然是放弃你，而且还会批评你，说你不会做人，把事情搞到最糟，谁也没有办法救你。

有些人不以为然。认为我在企业里面老老实实地工作，怎么会得罪我的上司呢？其实在企业里面可能得罪上司的事情还是很多的，有些事情可能你自己都觉察不到。因为企业太复杂，其中许多的利益、矛盾纠葛，许多低层次的员工根本就不会发现。

在青岛一家公司工作时，我就稀里糊涂地趟了次浑水，并因此被企业解聘。当时我任职行政管理部的副经理，为加强公司的行政管理，我们建议设一名行政副总，统合我们的工作。总经理就招回了一位曾经在企业工作过的副总，但在组织结构设置上又搞得很滑稽，让他专管行政管理部，事实上等于给我们找了个婆婆。这名副总原来在企业里有过比较辉煌的去，但由于同其他三名副总联合搞兵变，被辞退，现在回来搞行政，就有许多的阻力。他的处理方法很极端，把行政管理部的职能无限扩大化，要求行政管理部为各个部门订立计划，安排工作，把其他部门当作纯粹的执行部门。有管理常识的人都知道，这是不可能的。不过对这位副总而言这并不重要，毕竟具体的工作是由行政管理部来完成，他只是想用这个方式确立自己的威信与地位而已。行政管理部面临着巨大的压力，我们那位硕士经理头发一把一把地往下掉，连司机都看到了，调侃她“如果你再当半年经理，估计做尼姑就不用剃头发了”。我就出头与那位行政副总理论，说这样行不通，不符合管理学原理，几次下来，他非常恼火，安排



给我们的工作又没有结果，他把这些都归咎到我身上，我们关系变得非常紧张。而就在这时我们分管经营的副总找到我，希望我去负责一个家具公司。搞经营是我一直想尝试的，又感觉到与行政副总理念不合，很难在行政上有所作为，就答应了。但我犯了一个大忌。由于行政副总想通过行政插手经营副总的权力范围，他们已经结成了冤家，所以行政副总认为这是经营副总釜底抽薪的手段，欲达到一箭双雕的目的，对我请求调职的报告非常恼火，坚决要求将我解聘。为了缓和我们之间的矛盾，总经理先后派公司顾问与总经办主任进行疏通工作，但行政副总坚决不妥协，在拖了一个多月没有结果的情况下，行政副总在总经理出差期间停了我的工作，并于一周后停发工资，逼我离职。我坚持等总经理回来，向总经理申辩。我说了好多，总经理一直没有作声，最后他问我，与他相比，你觉得你们谁强。我老实地回答说，从行政管理方面来说，他不如我，但他的经历很丰富，在综合管理方面有一定高度，作为一个刚毕业的大学生我不如他。总经理说，那就没有什么好说的了，你想想你在我的位置上能怎么选就可以了。

这是我得罪上司最深的一次，也是付出代价最大的一次，当然得到的教训也最深。以后在我工作中，不管上司的水平如何，我从没有与他们发生严重的冲突，我认为这也是我人生发展相对比较顺利的重要原因之一。

## (二)站对队伍

大凡企业，总会或明或暗地存在着不同利益或不同兴趣的小圈圈。对新进入公司的员工而言，站对队伍很重要。所谓有能力还得有机会，我们总得取得方方面面的支持，才能更好地展开工作。但对新进入一个企业的员工，要求立即能辨明方向，站对队伍也不容易，多少有点押宝的意思。我建议大家有步骤地完成这个过程。刚进入企业的时候，最好的选择是努力做好自己份内的事情，别露出接近任何一个团体的倾向。一般而言，作为一个新人，不会有人难为的，纵使有人去拉拢你，你也只管充傻装愣，先为自己争取一段时间以明了事端。

我刚进入邦成的时候，由于是人力资源部的未来部长，我们公司的一个副总就找我谈话，大批总经理对管理上的短视，用人唯亲，一再吹捧我有管理学识。我觉察到味道有点怪，就装作对这些事情没经验，想办法退了出来。几个月后，由于总经理忍受不了那副总在公司里面培植私人势力，对他进行清退。我见机的早，也就没受牵连，否则，作为一个新加入的员工，搅进这种是非圈子，肯定必死无疑。

不过事情也有例外的。如果你的部门经理在构建队伍，那么对你要站的队伍你几乎没有选择的自由。中国几千年的传统文化灌输的是忠君爱国精神，最瞧不上叛徒的，比如康熙，一生重用明朝降臣，却毫不掩饰自己对他们气节的鄙夷，编制明史时下令把他们统统编到“贰臣传”。企业里面也是，对这种立场反复的人，一般也是看不上眼的。做下属的能跟什么主子也是件要认命的事情，一般除非主管有明显危害企业的行为或者营私舞弊的行为，就得别无选择地与上司站在一起，否则，你的上司就会把你当成打击对象，而你想投靠的新主子呢，由于你还没有成为他核心圈子的人，是不可能对你伸出援助之手的，所有的后果只有你自己扛了。通过搞掉自己的主管，先变成丧家之犬，然后在登上

主管的位子，看似是条捷径，其实很难走通的。这里面毕竟还有个唇亡齿寒的问题，你成了主管，任命你的人就成了你的新主子，他们不害怕么？

再者，主管的错误和部门的问题往往是密切联系在一起的。当你的部门出了问题的时候，你的首要任务是与大家一起改正问题，为自己正名。在这个过程中，你有三个选择：

- 以理服人，与对方抗争
- 与经理沆瀣一气
- 把经理当作工作对象，展开批判

我觉得最好的选择还是第一种，而且还可以在自己力所能及的范围内，为敌对部门行点方便，缓和一下气氛。助纣为虐，将事情越搞越僵，或干脆对经理不搭理都是极端危险的。我曾这样的环境中工作了近两年的时间。由于一些历史上是是非非，那时我们部门与其他部门关系都不怎么样，摩擦不断，与各部门闹矛盾“斗争”时，写投诉材料、申辩材料的往往都是我，我也会写得很到位，让其他部门领导很头痛，所以他们对我都不亲近。而我在处理这些事情或做其他自己所负责的工作时，也尽量秉诸公心，以解决工作需要为出发点，所以他们对我的处境也能理解。尽管如此，我还是付出了很高的代价，凭心而论，我在那里的工作还是相当不错的，他们也看在眼里，但我却得不到升迁，不能不说与这个问题有关系。但这些都是无法选择的，在这样的情况下，能工作下来就不错了。

所以，除非你的主管已经成了一只落水狗，千万不要得罪他，你可以不是他的心腹，但绝对不能成为他的敌人。

### (三)勤向领导汇报工作

有人问我勤向领导汇报工作作为新人在职业生涯中取得成功的重要因素是否有点小题大做？我跟他讲千万不要低估了汇报的重要性，我觉得我们要把这一条作为企业人一生的行事信条去实践。下面是网络上流传的一个小故事，让我们看看不积极向领导汇报可能给自己造成什么样的麻烦。

许多“新兵”不懂社会交往的“规矩”，往往在不该说话的时候随便说话、不该做主的时候随意做主，从而给上司留下了极坏的印象。有一客户想做一个灯箱广告，便打电话给一广告公司的经理，经理恰好不在，是一位小姐接的。“麻烦你转告经理，我这里需要设计一个灯箱广告。”“这个啊，没问题！你派人过来和我们洽谈一些具体操作事宜就可以了。”小姐爽快地说。

这位客户刚要动身来广告公司，就接到广告公司经理的电话：“对不起！您来电话的时候我不在，你是要做灯箱广告吗？我们将派人到你那里去，将你的详细需求带回来。”停了一下，这位经理又说：“可是，对不起啊，我想知道是哪位小姐说叫你派人来我公司的。”这位客户愣了一下，说：“有问题吗？”“当

然没有问题，我只是想知道，到底是谁自作主张。”尽管这位客户没有告诉小姐是谁，据说经理还是查出来了，并对她作了严肃的处分。

所以，“新兵们”必须知道，无论你帮上司负责了多少事情，也无论上司多糊涂，甚至依赖你到了你不在他连电话都不会拨的程度，他毕竟还是你的上司，毕竟还得由上司来做主。擅自主张的话，等待“新兵”的将是严厉惩罚。

这个故事表面看是一个对自己的工作权限认识不清楚，自己作主张的问题，但实质上它是一个典型的关于汇报问题的案例。从效果上来说这位小姐的安排与广告公司经理的安排并不会造成多大的不同，她的问题顶多也就是处理方式不符合企业的习惯而已，企业期望她向自己的上司汇报后再决定具体的处理方式，由于没有养成汇报的习惯，她付出了代价。

这样的事情几乎每个公司都有，工作的汇报一直是企业沟通领域中解决得最不好的环节之一，这也直接影响到企业各项决策的执行进度。各层的主管最害怕的就是工作一项项安排下去后，就象断了线的风筝一样，杳无音信。如果碰到这样的下属，工作是最累的，每天脑子里的弦绷得紧紧的，但由于要面对几个下属，事情还是难免发生纰漏。为解决这个问题，管理界想了一系列的方法。如海尔设计了日清日高模式，要求员工每天下班时把当天完成的工作、明天要做的工作、当天工作中发现的问题记录下来，交给主管，主管将自己的意见批复下来，返给员工，改模式的实质就是通过这样一个管理表格将汇报工作程序化。在市面上曾经红火一时的《A 管理模式》一书中，刘光起先生提出了“四小时复命制”的原则，主管安排工作后四小时，无论工作完成与否，下属必须向主管汇报。程序非常僵化，但也是企业为解决下属汇报问题不及时的不得已之法。这也正说明了在主管眼中汇报工作的重要性。

但为什么这样一件看似简单的工作大家老做不好呢？根据我的观察，可能有下面几个因素：

最常见的心态是怕见主管。新人往往都会经过这样一个时期。刚刚投入工作岗位，脸皮薄，总是想方设法得躲着主管。如果进主管办公室，往往都是被叫进去挨批评，这样时间长了就会形成心理障碍。这样做是非常不应该的。主管与下属的关系可以比作人的头脑与双手之间的关系。如果双手与大脑之间的关系若即若离，事情会怎么样呢？一个下属不能与自己的主管很随意很和气的相处，他也就不可能取得自己主管完全的支持与信任，他开展工作的难度会更大。

再一个是新人认为自己的工作主管都知道，也没有什么好沟通的，主管又很忙，去麻烦他很不好意思。这种心态也是错误的。主管对你的工作可能知道，但是否从你这里再把信息确认过对主管的意义是不一样的。许多时候主管本身也是下属，设想一下，他的上司如果有一天问一项你在直接负责的工作完成得怎么样了，一个是你汇报给他的进度，一个是他认为的进度，你想这时候他会怎么评价你的汇报工作呢？

还有一个就是工作效率低，总是不能如期完成工作，所以不敢见自己的主

管。这种情况下没有其他好办法，必须抓好自己的工作效率，不能把工作如期完成的下属无论汇报与否，都不会被上司认可的。

这些障碍都是人之常情，关键是从观念上重视起来，克服的办法也就很简单，那就是逼自己去做，为自己订个规定，定下汇报的频率，坚持做下去，不久你就会发现这件事情并不难。就如同开口约自己心仪的女孩去喝咖啡一样，可能你做过无数遍的演习，无数次话到嘴边又咽下，而你真正去做的时候就会发现女孩就是女孩，不是老虎。

工作汇报做得不好还有一个重要因素就是不尊重别人的权限，喜欢自作主张。如果是这个原因，就很危险了。许多员工有这样的毛病，非常重面子，从不喜欢在同事、客户或供应商面前说自己处理不了这样的事情，不能拒绝别人，结果就会给自己酿许多苦酒。我以前有个培训专员就是这种类型的人。一次企业组织去南汇参加桃花节，我把现场组织工作全部委托给了他，结果到报销这次活动票据时我发现许多项目的支出与以前签订的合同不一致，租车费用提高了200元，还列支了一笔50元的司机加班费，最令人苦笑不得的是竟然还有一笔门票税费。他向我解释各项费用的开支理由，说前两笔开支是由于租车公司对实际距离估计不足以后调加的，门票税费是因为接待我们的度假村提供了额外服务而支付的报酬。由于合同是我签订的，对各项费用我非常清楚，而且我也参加了这次桃花节的活动，对他这种擅作主张、为了长自己的面子损害企业利益的行为非常恼火，勒令他追回所有额外支付的费用，并对他进行了严肃的批评。但这是他一个长期建立起来的不良习惯，不是一时能改好的。过了不多久，公司一批营销骨干培训，周日安排一次市内观光，总经理与他们一起活动，我就没有参加。总经理在活动完毕后，安排他组织大家回下榻的宾馆休息，并交代他给大家安排一下晚餐就行了，不允许在宾馆内安排其他娱乐活动。结果晚饭后业务人员要求参加娱乐活动，他为了显示自己的在公司的影响和地位，答应给他们买单。后来在报销费用的时候这件事情浮出水面，了解下来，当天在宾馆业务人员还干了一些有损公司形象的事情，大大激怒了总经理，坚决要求开除他。为了一时的面子，令自己颜面扫地，得不偿失。

找领导汇报工作也要注意技巧。在汇报的内容方面要汇报领导所关心的工作。领导的时间是有限的，许多你能力范围内可以处理的沉芝麻烂谷子、程序既定的工作，处理了就处理了。事无巨细，统统汇报，也有邀功之嫌。比如一个负责行政的，对完成的车辆派用等汇报也没多少价值，对一些与通常情况下不一样的处理倒是有必要汇报一下的。接上面的例子，如果因为情况紧急，你用老总的专车去执行其他公务了，这样的事情就有汇报的必要了。

汇报工作最重要的是提出解决问题的方案而不是简单地提出问题。要记住，汇报问题的实质是求得领导对你的方案的批准，而不是问你的上司如何解决这个问题，否则事事上司拿主意，要下属还有什么意义呢。我们去找领导汇报工作时要准备多套方案，并将它的利弊了然于胸，必要时向领导阐述明白，并提出自己的主张，然后争取领导批准你的主张，这是汇报的最标准版本。如果你进行的总是这样的汇报，相信你离获得晋升已经不遥远了。

汇报要注意合适的时机，这是不言而喻的，不多讲了，我的建议是大家最

好给主管建立一个自己会定期汇报的预期，使每次的汇报程序化，从而，减少突兀的感觉。

一个成功的管理者必然是一个善于汇报工作的人，因为在汇报工作的过程中，他能得到领导对他最及时的指导，更快地成长，也因为在汇报工作的过程中，他能够与主管建立起牢固的信任关系。

#### (四)不要掩了领导的风采

《圣经》里有个故事，说的是大卫在前线立了大功，与扫罗一起班师回朝，欢呼的人群高喊“扫罗杀敌千千，大卫杀敌万万”，扫罗听了后，非常不高兴，感到大卫已经威胁到了自己的王位，决定派人追杀大卫。这就是下属掩了领导风采的典型例子，大卫在无意识之中就得罪了扫罗，祸从天降。殊不知现实中有好多这样的大卫和扫罗。

韩信在与刘邦谈带兵打仗时，说刘邦带兵不能超过十万，而他韩信将兵多多益善。

这些话未尝不是实话，但“说者无意，听者有心”，说这样的话除了让刘邦更加忌惮韩信的才能，还有什么用呢？尽管韩信还算乖巧，后面加了句“陛下不善将兵，而善将将”暖了一下刘邦的心，当时打个哈哈把场面圆了下去，但刘邦会真的不往心里去么？谁能说韩信这样锋芒毕露的谈话是不是已经为以后刘邦削他韩信的實力并最终诛杀他埋下了种子呢？

作为新人，如果做出一点点成绩，成为大家关注的焦点了，一定要善于同自己的领导处好关系，注意检点自己的言行，避免把自己的领导推向自己的对立面，给以后的发展带来障碍。我在第二家企业工作时，由于在负责集团组建项目时崭露头角，成为公司管理层最关注的新人，我的经理当时有很大的压力，几次跟我说要向管理层推荐我负责部门的工作，而她给我做下属，每次我都极力推辞，向她保证我会尽自己所能跟她一起把部门工作搞好，跟她说自己能力非常有限，如果真的独挡一面是无法胜任的，如果出现那种情况，最终会被管理层弃用。通过类似的交流，我虽然没有得到她的举荐，但我们的关系非常融洽，她对我的戒心比较小，许多事情也总是请我参与决策，对我的成长还是起了很大作用的。当然企业里面与自己的上司势同水火的例子也很多，有的下属，尤其是一些副职，总是想法设法地让公司领导注意到自己在部门里起的重大作用，有的甚至不惜采用把上司当人梯的做法，希望一旦部门有个风吹草动自己会成为受益者。我窃为这些人不齿：渴望在企业里面得到晋升是人之常情，但如果使用过多的心术和手段，就会变味。正常的晋升应该着眼于通过大家共同的努力，把上司托上去，然后去接替他的位置，或者真的有能力，另辟蹊径也未尝不可。如果一定要对过去的上司大动干戈，然后还得在这个部门里面混下去，同事、下属都看到了当时的阴暗面，对以后的发展总不会有多大帮助的。

不去掩领导的光芒，要注意以下几个方面的事情：

首先，在有机会同上司一起向领导汇报工作时，要注意自己的身份，以上

司为主，除非上司要求自己去做阐述各项理解，发言要谨慎，按照与上司商定的思路发言，对上司的发言可以补充，提供证据，但不要唱反调；对一些重要的事实，如果不能支持上司的主张，不能轻易抛出，最好让上司自己去斟酌时机。总之，这种时候一定要慎重，不要把它当作自我表现的舞台，否则极容易弄巧成拙。

其次，在与上司一起给下属安排工作时，如果上司在主导进行，我们要做的主要是解释与补充工作，不要同上司争执，也不要试图用其他的手段影响上司改变决定，或显示你可以充当共同决策的角色。这种时候是维护上司领导权威的最重要的时刻，你的表现是上司决定以后给你的多大放权幅度的重要参考。

在与上司一起参加酒会、公共活动时，要让他成为公众关注的中心，不要抢了他的风头。中国文化对上下尊卑很敏感的，在公共场所一定要维护领导的面子，不要在这些细枝末节上搞坏自己的印象。有一次参加公司年会，我给公司其他部门同事敬酒，说了一句“我代表人力资源部……”当时我没注意到，我的经理正好也来到了这桌，说，“你看他都能代表人力资源部了，我还能说什么呢。”虽然是句玩笑话，但把我闹了个大红脸，很下不来台。我还有一个女领导，很年轻，也比较秀气，他有一个男下属，年龄比较大了，资历也比较深。一天那个女领导跟我说要调整那个下属的工作，因为工作关系他们常常需要一起拜访客户，客户往往会把那个女领导当成那个下属的秘书，而那个下属往往也不主动解释，使女领导很尴尬，决意要撤换他。因为这样的事情影响了自己的前途是很不合算的。

有一件事情要牢记，在绝大多数企业里，不要出现越级汇报的事情，不到迫不得已(比如自己遭受了直接上司的不公正待遇，要寻求个公正)，不要进行越级反映。这是企业里的一大忌讳。许多公司的领导希望能得到越级汇报的信息，也想尽办法去得到下级越级反映的情况，但直接上司对下属的这种行为是深恶痛绝的，如果处理不好，极容易与直接上司发生冲突。新人要从工作流程上规范自己，不要稀里糊涂地断送自己的前程。要与自己的直接上司取得良好的互信，多与他通气。有一次我针对公司员工的情况向总经理提交了一份意见，后来得到了很大的重视，并得到了妥善的处理，公司领导对我评价很高。事后，我们部门经理对我提出了委婉批评，责备我没有事先告诉他，结果总经理找他沟通这件工作时，他措手不及。这样，本来是一件好事，最终却成了一件功过参半的事情，好长一段时间，我都觉得有点尴尬。如果经理心胸狭隘点，我为此吃苦头也难说的。

还有，有的员工由于与上司沟通比较好，培养起了很深的情感，这是件好事情。在职场上一旦建立了这种超越信任的情感，就为自己的职业发展购买了保险，做不好时领导会原谅你的不成熟，而会更多得关注你在过程中的付出；做得好时呢，领导也不会担心下属功高震主而不高兴。当你拥有了这种梦寐以求的关系后，一定要注意维护这样的关系，要与上司保持一定的距离，除非只有你和你的上司在一起时，不要显得你和你的上司非常的密切，这样虽然可以提升你的位置，但可能会影响上司的权威。尤其是异性上司，有时上司自己不能很好地把握这层距离，做下属的一定要警惕，事实上真的引起流言蜚语或其他影响到他权威的时候，他往往会采取极端的手段来保护自己，受害的总是职

位比较低的人。象许多经理会对自己的女秘书特别得关照一些，这时候，女秘书要善于做人，要对他人表现得随和、亲近，而不能狐假虎威耍脾气，领导给了自己超出平均水平的待遇或福利时要注意保密，而不能把它当作提升自己地位的砝码大肆宣扬，从而让领导下不来台，让其他的员工心理不平衡，从而使自己成为众矢之的。

总之，在处理与上司关系的时候，不要把他看作是智商太高的人，要把他当老小孩看，处处让着他，你的举止要尊敬中体现关心，亲切中保持距离，这样的尺度对你肯定是肯定的。

## 第三章 心态篇

### (一)保持良好的心态

说到个人素质对职场成功的影响，我的个人体会有一句话：“心态大于技巧，习惯大于知识。”

在一个现代企业里面，职业人能力固然非常重要，但从根本上来说，决定一个人发展的却还是一些非能力层面的东西。比如与我们一起进入企业的大学生，尽管来自于不同的学校，但我们的专业知识、能力差别是不会太大的，可为什么几年以后大家的发展就会拉开很大的差距呢？我认为非能力素质在其中发挥了很大的作用。在众多的非能力素质中，心态是其中的重要一环。

保持一个良好的心态，是我们在职业生涯中取得持续成功的关键。因为人是情感动物，心态高低、健康与否，对我们非常重要。心态的外在体现最终成为一种精神风貌；心态的内在体现则表现为它将直接影响我们的斗志和对工作投入的程度。

我大学有个同学，就业时由于体检没有通过，没有能进入自己心仪的一家大企业集团，去了家乡的一家国营企业。在那里由于没有关系，一直在车间做工人，我曾邀他一起来上海寻找一个新的起点，他对我说，“你行，身体好，回上海闯荡闯荡吧。我不行了，在这里是没有什么前途，不过离家近，与家里人有个照应，就在这里将就下去算了”。这种消极的心态，使他选择了破罐子破摔的做法，消磨了斗志，很难主动地走出职业低谷。仅仅因为机遇没有垂青自己，就无法取得大的职业成就。

对新人而言，职业技能还没有完全建立起来，尚处于定型阶段，心态对职业生涯的作用就更大了。有的人心态非常浮躁，对社会提出了不切实际的高要求，从而导致对社会的高期望值得不到兑现，或这山望着那山高，总觉得自己的单位亏待了自己，最终走上了频繁跳槽的职业发展之路，过上了跳蚤人生。

但也不乏另一个极端，许多新人早早习惯了最初得到的工作岗位，进入一种按部就班的轨道，等待岁月消磨掉所有的青春激情与锐气，沦入平庸，也是非常让人痛心的。我有一个高中的同学，大学毕业后进入一家大型企业集团，

取得了一份令人羡慕的工作。前不久我与她联系，都整整五年了，她的分机号依旧没有变，她的工作依旧还是做出纳。五年里不知会有多少幸运的人民币钱从这位名牌大学毕业生的手上经过了，但留给她的又是什么呢？在现代中国，一个大学毕业生的目标至少要定位于做一名管理干部，即使就业行情再差，象车间工人、办公室文员之类的岗位只能作为我们在某一个具体的工作阶段的选择，决不能成为我们长久的职业发展目标。要有一个概念，这样的岗位是新人的专利，等我们跨越了新人的行列，我们就要告别这些岗位，否则我们就是在与新人抢饭碗，挤压他们的生活空间。只有这样，社会才能进入一个生机勃勃的良性发展轨道。

与此同时，新人也要注意，工作过程中不要太计较自己的职位。头衔只是个虚名，太高的头衔对新人不但没有帮助，还会产生负面的影响。比如在青岛那家家具商场我很快就被任命为副经理，但我在制作名片时坚决不同意把它打上去。别人一旦把你当副经理看，就会要求你具有副经理的风度与气质，而作为一个新人，纵使能力具备了，社会阅历、谈吐可能都不足以支撑，这样只会使别人产生暴发户的感觉。还不如谦虚一点，把自己的位置放低了，偶尔犯点错误他们也会理解，也乐于指教，我们也就有机会从他们身上学更多的东西。

过早地拥有了一个高的位置，有时还会给自己的发展带来负作用。我曾经面试过一个家电集团网络事业部的副总经理，非常年轻，刚从吉林大学毕业两年，他应聘我们公司销售部门一个区域经理的岗位。从能力上、经验上我们都觉得他是胜任这个岗位的，但我们担心他做过那么高的位置后，还能不能在这样一个基层管理人员的岗位上安心工作。我们针对这个问题对他进行复试。谈话中明显能感觉得到他想在短时间内迅速返回同类位置的那种迫切心情，我们判断他已经很难在这样一个基层管理岗位上踏踏实实地重新奋斗一回了。正是由于有了这样一份超越了平常人的机遇，他竟然得不到原本就应属于他这样一个年龄段人才的岗位，你说职位对他有什么意义呢？对于新人，能拥有一份富有挑战性的工作，得到切实的历练，比拥有一个看似显赫的头衔更重要。不要觉得你的同学是经理了，是首席代表了，就觉得自己的职业发展出现了问题。这能说明什么呢？我们要比拼的是30岁后的职业生涯。如果30岁前，沉溺于这些东西，没有培养起真正的工作能力，那才是最失策的。

新人在成长的过程中也不要害怕竞争，更不要排挤你的竞争对手。有的新人眼光很窄，只能看到眼前的机会，把自己的同事都看作是竞争对手，怕他们超过自己，在他们工作碰到困难时，不但不会帮助他们，有时甚至还会对他们的失败幸灾乐祸。我在青岛一家公司工作的时候就碰到了这样的情况，我进入部门前原本有一名负责人力资源管理的同事，我刚进公司时也帮了我好多的忙，但等我崭露头角后，他依旧没有得到他认为理所当然的提升，他开始把我视为竞争对手，对我处处防范。如果我工作捅了篓子，他不但不再象过去那样帮我“补台”，甚至连提醒都不会提醒我了，等着看我出丑，我们之间的关系渐渐地变得生疏起来。那段职业生涯真的很艰苦，等我挺过去后，我一直想修补与他的关系，但我们的关系很难恢复到我刚进企业时那样了，心灵的隔阂一旦形成，消弭是很难的。

我在企业里面给新人搞培训的时候，常常告诫他们要把眼光放到整个人才



市场看问题，只要在企业里面锻炼出了能力，企业自然会给你机会，如果企业不能给你机会，你的能力也可以到其他的企业去兑现。长远来说，社会还是公平的，分配的标准还是能力本身。所以，在职场上我们是与现在的和在终我们这一代还要加入进来的所有的职业人赛跑，角角落落里都是我们的竞争对手，要想保持自己持久的竞争力，唯一的途径就是提高自己的能力，想方设法给跑在身边的人设绊子是没有多少意义的。相反，如果身边同事的能力特别强还能造就一个激烈的竞争氛围，从而能从工作中学到更多的东西，进一步完善我们自己，这就是鲶鱼效应的基本内涵。由于鲶鱼的存在，与它共处的小鱼面临着巨大的生存危险，为了生存它们就不得不地提高自己的速度，从而使自己保持了旺盛的生命力。

新人若想早日脱颖而出，既要有远大的目标，还要有耐心，眼光要放远，注重培养自己的能力。要拿出“十年寒窗”的精神，在职场上“学好文武艺”，然后以自己心仪的价位“货于企业家”。有了这样的心态，离目标的实现就更近了一步了。

## (二)大学文凭，一文不值

我们的教育体系是典型的金字塔型的，每个大学毕业生的背后可能站立着以十计没有得到上大学机会的同龄人，也正是这样，大学生被称为天之骄子。尽管随着连年的扩招，大学文凭成为了中国现阶段贬值最快的商品之一，但许多刚入职场的大学生感觉依然不错。到企业后，动辄就这不合理，那没有意义，引经据典，似乎不卖弄一番就无法体现自己的价值。结果惹得上司翻白眼，同事称“书呆子”。

我刚进入职场时这个毛病也很厉害，那时自我感觉同样好得不得了。一有空闲就特别喜欢与经理聊天，对公司的各项管理措施都品头论足一番，自己认为好的给它们一个管理学的解释，不好的就看它违背管理的哪个天条。现在想想也蛮幼稚的，但幸亏我当时碰到的人好，当时的经理非常希望我能快速成长，接替他的位置，这样他对我就很容易忍，我们之间也建立了一种朋友的关系。

当时我们企业管理上赶时髦，开通了“企业人大学”，每周上课一次，内容就是讨论发生在企业中的一些真实的案例，形成一个积极的结论。我觉得它是展示自己的管理水平的一个舞台，发言总是特别踊跃。因为是案例讨论，都是真人真事，经理担心我树敌太多，反对我老在上面发言。我就觉得想不通，他们做错了呀，为什么不能批评呢？经理就问我，“你认为他们不知道怎么做对么，别人也不知道怎么做对么，为什么总是你们几个刚毕业的人在发言呢？企业里面做事情哪里有那么对与错呀，就那个条件，就那个环境，做得通就是了，你以为象教科书上说得那么理想呀？企业人大学站在理论的基础上说说罢了，还当得真呀。”

我当时很不以为然，但不久后我们也当了一回案例，我也就彻底理解他的话了。当时“企业人大学”已经在公司里面起不到太大的作用了，他们部门有两个正式的员工和一个实习生，每周就制作那半个小时的课程，严重人浮于事，公司领导意见很大，坚决要求将那个实习生调到其他部门，让他们独立动手完

成所有工作。但他们可能习惯了过去的分工，到要布置上课会场的时候就想要那个实习生去帮忙，这就不符合我们进行人员调整的初衷了，我们就比较委婉地告诉他们实习生下午工作忙，安排不开，他们非常恼火。而不巧的是下午那个实习生的所在的部门正好有活动，放了他的假，他们知道这个消息后就专门做了一个关于人力资源部官僚主义的课程，而公司领导虽然知道前因后果但还是通过了这个课程，于是我们就成了反面教材。那次我没有发言，听着大家侃侃而谈，听着经理做的自我检讨，我似乎一下子就成熟了，企业里面的许多事情其实都是演戏而已，过去的我只是刚毕业经历得少了，太入戏了罢了，又比谁聪明多少呢？

想想大学又给了我们多少呢？电脑是我们工作必需的工具了，我们在大学里也开电脑课，告诉我们电脑的发展，告诉我们数据编码的原理，数据库的使用方式，但在企业里面有用么？看看我们计算机等级考试里大块大块的介绍WPS的内容，我们在企业里面有几个用的上呀？人家自己看着傻瓜操作的步骤不在用WINDOWS-XP了么？我面试过一个交大学人力资源管理的研究生，谈完后，他知道我不是学人力资源管理专业出身的，很有点科班的自豪感。我就加了句，“你对人员考核有什么理解呢？”他回答说考核关键是要公平，要定量与定性指标相结合。我又问，“那如何才能做到公平呢？如何设计定量的指标呢？”他就支支吾吾得与我打太极拳了。依照目前大学的教育方法与老师的水平，能从中得到一个观念体系就不错了，想学到解决实际问题的管理能力与技巧还是不现实的。

作为这样的教育体系下出来的产品，我们一定要对自己有个正确的认识，到企业里后，要把自己当一块白板来看，从头来，学习各项工作技巧。只有抱着这种空杯心态，大学里面学的理论框架才有用处，因为你在大学里面接受了一个学习的平台，你在工作中就会学得比别人快，学习的过程中也更有目的性。这才是大学教育的真正价值，大学培养我们的是一种素质，它并没有给我们太多的能力。

在工作的过程中也会发现好多的东西与自己在学校里面学的东西是不一致的。那时我们更会发现大学里学的东西之纯粹与在现实面前之脆弱。在我们这个盛行生存法则的社会里，保持百分百的科学道德，能有生存的余地么？看看网上说的成为金领的第一要素——象狼一样凶残，一切以资本的意志为中心，这是根本大法，以教书育人为己任的象牙塔里是不教的，需要我们在工作中自己去悟。所谓“千古腐儒骑瘦驴”此之谓寓意深远。

我一直深信，决定人能否成功的因素更多时候在进入大学之前就已经形成了。说的极端一点，大学只是起了一个选择的作用，将这批人收拢在自己的门下，然后人才与大学之间产生了一个互动，大学给了人才一块金字招牌，而人才又再继续为这块招牌增辉而已。看看我们在工作中使用的东西有多少是大学给我们的，也就明白了。我们大多数时候还不是在靠一些非知识层面甚至非能力层面的素质在打拼么？

所以，千万别把大学当回事，到了企业，就面临着一个新的起点，抓紧时间开始积累吧。

### (三)培养赚钱的能力比赚钱更重要

赚钱还是培养赚钱的能力，这是我在企业里面招聘应届生和给应届生培训时最喜欢谈的一个题目。因为我们毕业生一踏上社会就要面对这个题目。当然了，面试时我得到的答案与大家的真实想法往往是不一致的。

几乎每个毕业生走上工作岗位时都有一个经济目标，只不过是有的人目标远大，看上去更急功近利一点，有的人目标看上去更现实一点而已。有一个四川的毕业生，能力非常强，他给自己定的经济目标是3年内买房买车；也有现实一点，定的目标低一点的，比如我自己毕业时定的目标，虽然与上面那位四川的仁兄有点象，但魄力小点，多给了自己2年时间，现在想想也有点五十步笑百步的感觉。毕业转眼五年了，看看自己的目标也只有苦笑笑。其实车与房也不难的，咬咬牙，买了也就买了，慢慢还债就是了。但社会上的事又岂是房与车能概括的了？

这样的经济目标对我们毕业生的心态影响还是很大的。我就在这个目标的指导下走了好多的弯路。刚工作的头两年，对自己的工资卡那真是“怎一个关心了得”。到了月底就去划划卡，看看里面有多少钱了，而每月开支浩繁，房租、水电，购置行头，报考、交学费，到头来卡里面总是没有多少钱，似乎看见自己的房子与车与自己越来越远了，就非常沮丧。心态受到影响，对工作的投入也就低了好多，整天想看看别人能赚多少钱，找个赚钱的单位去跳槽。

就这样我们以浮躁的心态来到了市场经济初期浮躁的社会，两相结合，浮躁成了应届生的通病。我对应届生的观点是，即使企业再好，待遇再高，应届生也认为企业对自己不好，他一定要到社会上去碰一下壁才能真正明白过去的企业对自己是好的，自己的能力其实也没有自己想象的那么高。也只有这样的应届生才是可以用的。有的应届生甚至要经过这个过程几次才能明白，越优秀的越如此。

专业人力资源公司研究表明，新人在公司第一年中承担的工作越富有挑战性，他们的工作就越有效率、越成功，即使到了五、六年以后也是如此。因此对新人来讲得到一份富有挑战性的、激动人心的工作，并在工作的过程中发挥自己的专长、证明自己的能力以及获得提升、提供大量的机会才是最重要的。只要具备了这样的舞台，锻炼了自己的能力，也就为稳定的收入奠定了基础，所谓“授人以鱼，不如授人以渔”就是这个道理。所以对刚刚踏入职场的新人而言，培养赚钱的能力远比赚钱本身更重要。

工作过程中我发现总有人在不停地以自己的工作经历来反复地证明这个观点的正确性。前不久我听说与我一起进入那家家电企业的员工应聘到我以后工作那家企业做部门经理秘书。转眼五年过去了，她处的位置也不比五年前我从那里跳槽时好多少，却是在重复我五年前的那个开始。这就是在选择企业时忽视了赚钱能力培养造成的后果。象那样的家电企业由于停止了大规模的扩张，不敢也无法赋予新员工更多的责任、更大的权力，而只是提供相对比较简单、

并无多大挑战性的工作。一旦新人安于这样的工作，她就丧失了激情与创造力，发展也就走向了停滞。我离开那家公司两年后曾向其中的一个同事了解过，从他提供的信息看，我们那届毕业生安心留在那里的当时都没有取得大的回报，200 多个人，好象有一个提为了副科，一个提升为副处，而那个副处的叔叔是开发区审计局的领导，不知道这里面是否有一定的因素。绝大多数人被这样一放多年，就此沉了下去，不知道他们当中会有多少大器晚成的，能给我们一个惊喜。

我们看到许多例子，有的员工由于机会好，部门出缺、或者公司创办新厂，甚至是通过关系等渠道，做到了一个较高的职位，负责一块重要的工作，经过一段不长的时间，他就会在气度与能力方面取得一个很大的突破，从而真正地建立起加入成功人士行列的底蕴。我曾经与一个专门为企业提供策划活动服务的杨先生合作过，第一年见他时，他还是那公司里的一个项目专员，怯生生的，很难被人放在眼里。第二年再找他时，他已经与人合作开了一家的策划公司，虽然都是熟人，但从他的言谈举止中表现出的镇定与从容，待人接物的过程中表现出的礼节与器宇，真让我感叹造化弄人，机会对人是多么重要，只要有了历练，我们每个人都能成为社会上受尊敬的成功人士。

因此，对我们新人而言，要对这个社会多一点点耐心，要记得所有的成功人士都是经历了这个过程的，我们不能只盯着别人的成就而忽略了这个过程。如果我们真的没有经过这个过程而取得了成功也未必是件好的事情，古人云：“其勃也忽焉，其亡也忽焉”，这样的成功是建立在沙滩上的高楼大厦，可能都经不住一阵潮水的冲刷。而如果我们铸就了一身赚钱的能力，纵使 we 一时没赚到钱，但在这个以等价交换为基本原则的社会环境下，我们很快就能得到公平的回报；在市场大潮的风险中，有一天我们可能会一败涂地，但只要我们的能力还在，“千金散尽还复来”就不是神话。

#### (四)没有谁能妨碍你的上升

许多人都抱怨，公司一批老员工学历层次不高，知识明显落伍，管理能力有限，却霸占着位置，不肯给新人机会。这的确成了中国企业的一个现实问题。造成这种局面的原因，也不是三言两语能够说清楚的。

从根子上来说呢，这是个企业发展历史阶段的问题。中国绝大多数的企业还很年轻，改革开放还不过 20 年，改革开放之前的企业有多少还健在？所以大部分企业也就十多年的历史，企业当初创业的那部分人几乎还活跃在企业中。创业时企业主对人并没有多少选择的余地的，很难高屋建瓴地收拢一批人材，这就为企业运营的缺憾埋下了伏笔，反过来说，没有这些缺憾做个企业也就太容易了，大家都去创业，谁来打工呢。企业取得了阶段性的成功之后，这批人跟不上企业的发展步伐了，他们成了管理者很头疼的问题。如果从外面大量引入新人填充位置，会让他们产生“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”的感觉，一旦他们认为企业的用人文化是积薪文化——后来者居上，他们极有可能破罐子破摔，与企业离心离德，在企业里面混日子。而这批人由于身居重要位置，又适应了企业的管理，他们事实上是企业人力资源的骨架，新引入的人员不管能力有多高，但能否适应企业的文化，是否真的有意与企业共始终都是未

知数，所以做出重用新人的决定是要冒很大风险的。

老板直接做出让老员工退出舞台的决定，看上去不失为一个快刀斩乱麻的方案，但这样的决定将对员工的忠诚度形成毁灭性的打击，极有可能使他所有的创业伙伴及以后的重要合作伙伴产生疑虑，从而动摇他们对企业的信心。象西汉初立时，借小过剿灭了几个分封的异性王国，最终导致其他异性王国自疑，包括为西汉建国出力最多的三个最大的功臣、一个自小一起长大的最好的伙伴在内的几乎所有的异性王国，陆续造反。

我曾就职过的一家企业也发生过因重用新人导致的企业危机。当时，那家企业红极一时，企业老总着眼长远，想提高企业的管理素质，从一所名牌学府引进了一名副教授做副总，此举使企业原来的四名合伙人兼副总感到了深深的危机感，他们趁总经理去俄罗斯考察之机召开董事会将总经理与那名副总一起开除厂籍。事情闹得沸沸扬扬，成为当年青岛新闻媒体关注的一件大事情。这样因罢黜功臣而引起的企业危机几乎每天都在一再上演，许多企业因此元气大伤。在这两难的处境中，老板大都采取了骑墙策略，处理得不温不火，希望从中找到个度，结果往往也是两面不讨好，使这个问题成了企业得老大难问题。

抛开这个企业发展历史阶段不谈，用人本身对企业而言是件大事，企业都非常慎重，一般而言，在没取得老板的信任之前，想得到一个重要的岗位是非常困难的。这个信任感包括的东西很多：

一个是能力的信任。从上面我们可以看到，如果让一个不是非常理想的人坐上一个位置，对企业而言将是一件多么严重的事情。人员更迭，处理不好会影响人心，所以企业对重要的人事安排总是非常谨慎的。如果你是幸运的，在你进公司之初就有许多眼睛注视着，你的上司开始设计一个又一个的机会去测试你的能力，只要你作好了能力的储备，那么你的升迁之路可能会顺利点。但对新人投入这么多的精力是要下决心的，企业一般都不会有计划地去给你创造机会，所以绝大多数人要走一条更加漫长的道路。为缩短这个过程，我们必须主动地去寻找机会展示自己，只有通过一件件工作的积累，逐步地建立起公司对我们的能力的信任，然后寻找发展的机会。

二是职业道德与融入公司企业文化的信任。对企业主而言，这比能力还重要。在企业的重要岗位上起用一个道德靠不住的人，能力越高，企业越倒霉。我认识一家非常知名企业的老板，在上海分公司里面起用的总经理是一个原来给自己搞行政工作的小姐，而她的手下都是一帮资历很高的老江湖。我开始很搞不懂，后来接触多了也就理解了。他们是搞培训的，由于分公司直接掌握客户与产品，而这些都是非常容易失去的，所以选择个能力平庸的人，虽然对业绩会形成很大的影响，但对经营的安全性而言却不失为一个好的选择。我们还看到过很多人，在以前的企业里面曾经叱咤风云，取得极大的成功，但被引进到一个新的企业中，却无法适应企业的氛围，出现业绩大滑坡的现象，出现这种“淮南为橘，淮北为枳”的现象与新人没有很好地融入企业的文化是有关的。还有一种员工，在刚进入一个企业时会取得很好的成绩，但总是过不多久，心态、投入就开始变差，业绩也随之转向平庸，这样的人其实是在个性上有缺陷的，一般是欲望太多，坚持性太差，有时还夹杂着其他一些个性上的根本缺陷。

这样的人虽然不缺能力，但做出点成绩也不容易的。我在邦成公司时有一个副总，做腻了大学的副院长，下海从商，到邦成公司前已经先后就职过几家企业，位置都很高，但都没有做长。根据我的分析，他的问题不在能力，他对问题看得很透彻，解决问题也有办法，但就是喜欢搞小动作，让上司很难受，而以他处的位置，直接面对他的是总经理，所以当总经理达到容忍限度的时候，也就是他走人的时候。诸如此类的问题，连老练的人事人员都不能很快判断的，所以通常情况下企业要下定一个人事上的决心，是需要一段很长的时间的。

一边是现实的压力，一边是对未来不确定性的担心，种种原因使企业在用人上往往安于现状，求稳怕变，这是造成能力平庸者窃居高位的重要原因。针对企业用人的这种心态，新人的角度要想迅速奠定事业的基础，我觉得可以从以下几个方面去考虑：

首先是要有目的的选择就职的企业。在进入每个企业之前要想好自己到这个企业的目的。你如果想尽快地入模子，建立自己的职业技巧，那么你应该选择一个规模大、管理完善的企业，争取迅速地导入。而如果你发现在企业里面已经很难获得更多的历练机会，想通过跳槽来解决这个问题，你最好去选择中小企业或新创办的企业，这样的企业里面要艰苦些，你必须建立以青春赌明天的心态。

再者，关键还是要把目前的工作做好。企业认识一个人也主要是从他的工作去观察的。如果你整天工作小错不断，给领导捅篓子，你就会以一个负面形象进入公司领导脑海，以后你的前途也就定格了。尤其是基层员工，领导与我们发生直接接触的机会并不多，所以领导在判断时往往会从交往中不多的小事情入手去评价一个人。我经常提醒我的下属：周总理说过外交无小事，我们与领导接触也没有小的事情，处处皆用心，领导自然能够体会得到的。我以前做过行政工作，对这些体会还是比较深的。行政工作是非常繁杂的，但搞好的事情别人往往是不注意的，搞不好的事情，给大家带来不方便了，大家立即会感觉得到。所以对我们的不良的评价，往往不会是电话礼仪不好、复印质量不佳等问题，反而是花草不精神、车辆清洁不尽人意等鸡零狗碎的事情。

还有就是要注意适当地表现自己，给自己创造机会。如果你做的工作是一个与其他岗位发生面对面关系比较少的岗位，不处于中枢，单做好你自己的工作还是不够的，你必须注意让领导去了解你的工作，去注意你。企业里面有的“二八原则”，说的是企业里面 80% 的员工的工作是不被领导注意的，但他们负担了企业工作的主体部分，而另外有 20% 的人由于工作特别优秀或者特别差会被公司领导注意。毕竟，企业领导能够直接观察到的人是比较少的，所以许多企业有重用秘书的传统也就不奇怪了，并不是秘书特别优秀，而是因为他们的岗位离领导特别近，所以秘书的才能容易被发现。在搞考核的时候，这种效应反应特别明显。目前盛行的企业考核制度依旧是有缺陷的，它还很难做到真正的客观与量化，从考核结果上看，就是每次考核，加薪、晋级的候选人总有一个框框，变化不大。所以，员工要想真正突出“重围”，必须有点不平常的东西。如本职工作做得特别优秀，给公司提了比较好的合理化建议，甚至是文艺才能特别突出等，就会给自己争取到更多的机会。我在青岛最后一家公司工作时做了好多工作，但大多数都不为人知，但我创办了企业的刊物，并任责任编

辑，发表了几万字的文章，却令我在整个企业、甚至集团里面有了一定的知名度。我来上海后，有一次在一个餐馆就餐，有两个陌生的小青年走上前与我寒暄，原来他们是我工作过的那家企业的工人。这是不是也能从侧面给大家一点启示呢？

长江后浪推前浪，说到底，我们新人最重要的竞争对手还是跟自己同时代的人，不要老盯着人家多年打下的江山不平衡，只要我们确信付出的比自己的同龄人多，工作比同龄人出色，时机成熟了，机会必然会降临到我们头上。

## (五)学会用积极眼光看问题

大学毕业生到企业工作几年后会发生很大的分野，有的人可能会很踏上一条发展的快速轨道，而有的人可能就进入了一种按部就班的生活，不上不下地走下去。通过在社会上几年的摸爬滚打，新人知道了好多社会的真实环境，是自甘平庸还是改换门庭，是愤世嫉俗还是淡然处之，何去何从的念头无时不在考较着新人的神经。由于逐渐看到了一些社会阴暗面，发现了许多不如意的事情，但自己却又没有相应的控制能力，这时新人如果不能以一种积极的眼光看待身边的是是非非，极可能出现巨大的心理落差，郁郁不得志，从而对立身、立业产生很大的负面影响。

积极地看问题，首先要明白企业是一个利益纠葛的地方。企业以盈利为目的的，利润是它唯一的标杆，竞争是它的基本法则，社会环境能够提供的所有的东西都是它的资源。各种资源在企业的这个载体上进行重新竞价。作为一个普通的职业人，我们能提供给企业的最基本、最重要的资源是一份智力和劳动力。但职业人最终从企业得到的报酬却不完全是按照为企业提供的智力和劳动力的价值计算的，企业有它特别的计算公式。比如有的员工身后有一块企业依赖的公共关系资源，这时候企业会把这块资源视为员工的附加价值，有的企业甚至为了这块公共关系资源刻意创造岗位，这时候该员工的价值就完全是这块公共关系资源的价值。我见过一个企业为了取得一融资对象的支持，专门设立了一个部门来安排其关系人员任部门经理，由于设立了部门需要配备行政人员等，企业又进一步扩大编制，最终用了四个人去做过去两个工人就能做好的一丁点工作，给组织结构、行政指挥体系、其他员工的心态都造成了影响。但企业既然这样做了，在它的帐盘上必定是一笔很划算的交易。还有的员工有公司核心人才的支持，这些人身上的部分价值事实上是公司留住核心人才的成本之一。公司依照自己的价值标准对员工进行的价值评估，与员工本人进行的价值评估就会出现很大的偏差，这样员工的心态就容易产生失衡。如果能看到并承认同事身上附加的其他资源的价值，许多事情我们就能看开一点。

还有一点一定要注意，人是参差不齐的，每个人都有非常独特的价值理念体系，许多我们奉为常识的东西，对某些人而言接受起来就是一次挑战。不要以为我们所看到的企业里人浮于事、官僚作风严重、行政腐败等问题企业管理层看不到，只是在他们的观念体系里这并非是致命的、需要立即解决的问题而已。虽然用完美的眼光来看，这些问题是应该即刻解决的，但从功利的角度而言，这些问题没有解决，企业是不是就会倒闭呢？你说可能会影响长期的竞争力，但在漫长的企业发展阶段里，那么多不可预见的因素，究竟哪个因素

才是最重要的呢？朋友告诉我他们企业的老板，对裁员极端排斥，公司各部门人浮于事，但他总下不了裁员的决心，只是命令一旦有员工离职不再从人才市场进行补充，实行自然减员。由于离职的往往相对能力强一些，所以公司人力资源出现了明显的矮化现象。他给我举了个极端的例子，他们公司把部分办公用车裁掉了，原来的司机无事可做，但老板不让人力资源部与对方解约，把他们安排到生产线做工人，由于生产线实行计件工资，而定单又不饱满，所以生产部门对这个决定非常排斥，为此在企业里面搞得鸡飞狗跳，许多人都觉得老板不可理喻，认为在这样一个管理不善的公司里没有前途。但如果我们从另外的角度去看，这个老板的做法会给他的员工一种工作上的安全感，使他们能稳定地投入到自己的工作中去，这对许多中年员工是具有很大吸引力的，这也是现代管理理念之一。当然，这可能是他无意而为的，企业里面的人行事也不一定就是完全符合管理科学的，我们更多的时候还是凭自己的本能去做事情，而人是形形色色的，我们新人要对此有足够的谅解，不要看见事情的发展不符合自己的预期就哇哇大叫，或感到郁闷无比，这是于事无补的。

适当收敛自己的个性，厚积以求薄发。许多新人都张扬着个性，希望在企业里面得到尊重，能迅速投入到一份重要的工作中，开始自己梦寐以求的事业。这样的心态也是不可取的。其实不只是新人有个性，企业里面的人谁又没点个性呢？老的员工不过是把自己的个性掩藏得更深而已，一旦他们拥有机会，他们会把压抑已久的个性发挥得更加淋漓尽致。所以对新人而言，现在企业是别人的，是上司、前辈张扬个性的舞台，我们是实现别人梦想的工具，只有经历了这个代际偿还的阶段，才能轮到我们实现自己的梦想。用封建士子的话说，就是吃得苦中苦，方为人上人，用企业里面的法则就是做不好下属的员工不能成为好领导。我们要对别人的梦想予以足够的尊重，帮助他们找到成就感，在这个过程中开通自己的事业之路。否则完全以自我为中心，按照自己的时间表安排未来难免会碰壁的。

在这样一个并不公平并不完美的地方，自己一时又不能充分施展所学所能大干一场，新人一定要有耐心。要从阳光的角度去看待问题，不要老盯着企业的阴暗面不放。也不要老去看别人收获了什么，毕竟这个世界上最重要的不是比你无能的人应该取得比你少的收益，而是你应该从社会得到符合你能力的回报。所以老老实实做好自己的事情，等待自己的机会。对自己多一点信心，企业从主流上来说还是要使用有能力的人的，这里面最多也只是个时间问题。对新人而言一定要有个豁达的胸怀，要戒除浮躁，踏踏实实地在一个企业里面做上一段时间，培养自己的核心能力。我一个在会计师事务所工作的同学说过的一句话，令我深有感触，他说一个人在一个企业里面不满三年，几乎是很难为自己做点事情的。想想我自己五年来的经历，的确如此。我自负聪明、能干，付出的心血也比常人多几倍，但我的发展却并不一定比许多人好，这里面最关键的一点就是没有在一个企业里面稳下心来好好干点事情。每次跳槽到一个新单位里面至少经过3个月的试用期，才能真正在一个岗位上施展拳脚，要想升迁，至少又要一年的考察，这样就快两年时间了，而在任命还没来之前，我可能已经选择放弃了。这样，我浪费了大量的光阴，延迟了成功到来的时间。

而且，现实中到底有多好的企业呢？当我们进入一个个名声在外的企业的时候，我们也不难发现，困扰它的照样是那些低级的管理问题。经过多次碰壁，



我总结出一个结论，企业的管理问题，大都是人的问题，一般不在于企业的管理模式、管理理念。在特定的社会、特定的历史阶段，企业能得到的人力资源是具有明显的社会平均水平的，所以各个企业的管理水平都是社会平均管理水平的一个反映。所以，把希望寄托在一个未知的企业是非常不明智的。

如果你确认自己是人才，那么请你尽量留在原来的公司，经过一番炼狱的磨练，如果你的激情犹在，创造一个你理想的环境吧。创造天堂也许比寻找天堂更容易点。

## 第四章 习惯篇

### (一) 承担责任是你成长必须的步骤

由于工作不熟悉，能力还没有培养到位，新人对责任还是有点畏惧的，他们希望企业能给予一个宽松的环境，希望能从上司那里得到对每一项工作的明确指示，希望上司复查每一项工作，如果工作出现纰漏，上司会与自己一起承担责任。这种看似是人之常情的思想，会从根本上影响新人成熟的速度。很明显，这样的下属充其量也就是领导手臂的延伸而已，没有独立的人格，不能开动自己的脑筋，只能作为领导的附属物而存在，对要求独立自主地去思考的工作是无法胜任的。而现代企业管理的思路是发挥每个人的聪明才智，要求领导用岗位职责去管理每个人的工作，重视结果而不重视过程，这与传统的命令式领导相比就如同承包责任制与生产队的工作方式一样有着本质的不同。在新的方式下，你所得到的指令仅仅是一个目标而已，具体实施的程序与方法必须自己去寻找去积累，所以在踏入工作之初，养成对目标压力的敏感，养成积极主动工作的习惯，善于动脑筋解决自己的工作，将是你以后职业生涯发展过程中享受一辈子的财富。

承担责任在不同的工作状态下有不同的形式。但一个总的原则是要熟悉自己的岗位职责，明了自己的权限。发现自己的工作职责内的任何事情就要主动地去出面予以解决，除非出现信息不对称的情况，否则等领导来安排你去工作时，就是你的失职。如一个花匠，定期浇水、修剪，花草出现枯萎等情况要及时救治或要搬离现场，这些工作统统都是无须安排的，不管什么理由，你做不到，就是失职，就是没有承担责任，因为你的工作让你的领导费了心。

可有的人可能会说了，我不是不想做，可有些工作很棘手，处理起来很难。这些也不是可以不作为的理由。比如，有的地方企业民风剽悍，因为管理上的一些纠葛，一个员工纠集社会上的小流氓，把他的上司殴打了一顿。他的上司想息事宁人，不愿意把这件事情汇报到公司里来，这件事情对作人事管理的你来说就很棘手。于公，这样的歪风邪气是必须煞住的，否则，企业里面管理人员不敢放手工作；于私呢，你去做这样的事情，那个上司是不欢迎的，因为他已经被那人吓住了，想大事化小，躲过去；对你自己而言主动出头，把这件事情挑出来，是有危险的，你可能根本压制不住他。这样的情况下，许多人会选择装聋作哑，让事情过去。但他们这样的做法就是不负责。毕竟，保护各级管理人员，保证管理工作的正常开展是人力资源管理人员无须列明的责任，这

样的处理方式就是对自己职责的放逐。面对这样的情况在方法上是可以进行选择的。如果认为在自己的能力范围里可以把这件事情处理好，你可以把那个员工叫来，把他批评一顿，指出他的行为的严重性，然后向他表明，由于他的主管不想追究，自己不想上报，但他必须向受害人进行赔礼道歉，取得对方的原谅。这是私了，类似于帮派的做法，如果人力资源管理人员正气足，有威信，这也是能办到的。如果认为自己处理不了，要把这个情况向有关领导作汇报，由有关领导去处理，汇报是下属面对疑难问题的底限处理方法，如果连这也做不到，这样的人做管理是不称职的，因为他不仅想让自己成为聋子和瞎子，他还想让自己的上司成为聋子和瞎子，让大家一起糊里糊涂地等待惩罚的到来，这样的人对企业的害处不可估量。

工作过程中还会碰到一些职责交叉或模糊的情况，这是岗位设计要尽量避免的，但由于企业里面大家认识的局限，这些肯定是存在的。面对这些模棱两可的工作，要用积极的心态去应对，勇挑重担，不要为了这些小事情去计较，一方面损害了自己的形象，一方面影响了以后的合作。我以前曾经有一个这样的同事，人非常聪明，也很能干，就是有一个缺点，凡事都想给自己留好退路，对比较棘手的事情，可能要承担责任的事情，就会想办法推给其他部门或自己的上司，由于我负责的总经理办公室与各部门工作都能挂点钩，这样的事情见得也多。他非常善于用“与你们商量商量”或“向领导汇报汇报”之类的语气沟通工作，一旦你有什么意见比较符合他的心愿，他就会去执行，而一点发生了问题，他就会把责任归拢到你身上。由于不处在第一现场，信息不全，我担心有些意见也会出现想当然的情况，所以就尽量不发表自己的意见，而他就会把这样的事情搁置起来，有时会酿成大的事端。他是公司的品管部经理，负责公司质量投诉的处理，有一次，市场上的产品出现了质量问题，他检查了一下，认为工艺原料等没有问题，就认为是个技术问题，技术检查后说技术没有问题。他认为技术中心不配合，问题不好解决，就把事情搁置起来，质量问题在市场上进一步暴露，并最终造成了大批量退货，给公司造成了很大的损失。在追究责任时，他还认为是技术中心不配合导致的，丝毫没有认识到作为对质量问题负总责的人在这个过程中应充当一个什么样的角色，缺乏管理的基本素质。

承担责任还有一个最本质的要求就是工作出了问题时要勇于承认，不能推诿塞责。所谓危难时节见贞节，企业里面再没有比面临上司追究责任更尴尬的时候了，这时更要表现出自己的风骨。这个问题处理不好，在上司、同事、下属身上都会产生很严重的负面影响。要给上司形成一个形象，是自己的，就是自己的，只要有一点错误，就去承认，不进行任何辩解，不去找客观理由。如果其中多少也有其他人的责任，除非他的失误更严重，没有必要去计较，要相信事久见人心的道理。更不必一定要把别人拉来垫背，不要产生背了黑锅的想法，这丝毫解决不了你的问题，只会赔了夫人又折兵，连良好的同事关系也搭进去。以前我有一个做市场策划的同事，在给公司设计印刷品时出现了文稿排版错误，公司决定对他进行处罚，让我负责调查处理这件事情。他一再申诉说是技术人员提供的文字稿，技术人员要对文字稿负责。我问他作为与广告公司的稿件最终确认人，他应该负哪些责任呢？他就答不上话了，但他最后依然坚持，这个稿子设计好后让技术中心把关过，也给总经理审批过，必须对他们一并处理，而且他们至少应该负担 80% 的责任，否则他不服。这样的人是不适合在企业里面工作的，很明显的事实是，技术人员是没有能力、也没有责任给他

校对错别字的，他们关心的是技术上的内容可行不可行，他把技术人员提供的稿子编辑好再反馈给技术人员本来就没多少必要，还谈什么责任呢？至于总经理应该负责的观点就更滑稽一些，总经理一天要过目多少材料呀，他如果为校对这样的事情都要负责，谁还敢做总经理呢？我觉得这个员工在面对责任时就缺乏一个理性的态度，这样对认识自己的缺陷、提高自己的能力是不会有帮助的。

权力与责任是成正比的，如果我们还没有锻造出一颗勇于担负责任的心，最好也不要对权力、事业产生多大的企图心。

## (二)压力是表现你工作能力的机会

回顾几年的职业生涯，我发现自己的发展呈明显的跳跃性，能力上的突破几乎都是在几个事业的关节点上取得的。而在取得任何一个突破性进展的时候，都面临着巨大的工作压力。比如，在那次负责企业集团组建的过程中，我在整个项目领导、政府公关等方面做了一系列的工作，极大得锻炼了行政能力，那时就面临着巨大的工作压力。通常情况下，组建集团的核心企业注册资金需要达到 5000 万元，但当时有一个政策性的口子，部分注册资金达到 1000 万元的企业也可以组建集团，但提交申报材料的时间就限制在当年的春节前，由于涉及资产评估、国有资产界定、股份制改造等，时间非常紧张。而且其中纠缠了一些政策性的东西，好多事情对政府管理部门而言都是开先例，难度可想而知。公司投入了大量的资源，如果不能组建成功将蒙受巨额损失，所以老总每天都要我汇报进展。我晚上改好文件，白天带一部车，在各政府部门间奔波，当场修改文件，坐在人家办公室等人回来，就象是他们的员工一样。春节前最后几天我去办事情时，有的部门的公务员都大箱小箱拿着年货放假了，我用公司的车子给他们送年货回家，然后跟他们人一道打车办事情。直到春节前三天，项目才最终审批下来。当我把批件拿回来后我身体一下子就虚脱了，连去排队买票回家的力气都没了。但事后看来，由于我顶住了当时巨大的压力，我的行政能力得到了极大的升华，为以后数年的行政工作打下了牢固的基础。我的文笔能力则是在经理的高压下造就的，而我宏观的企业管理能力则是在邦成时主持经理例会的过程中塑造的。几乎每项能力的塑造过程中都贯穿着巨大的压力。所以我认为压力是表现我们工作能力的机会，有压力意味着有了展现自我的舞台，面对压力，只要我们挺过去了，纵使不能把工作办好，我们的能力也能在奋斗的过程中取得巨大的进展。

压力给了我们动力。压力往往意味着明确地、具有挑战性的目标。它让有追求的人迸发出征服的欲望，引导着大家将经历和时间集中投放到上面，从而会取得通常情况下无法取得的成绩。

压力是责任感的一种表现。企业里面的领导一般而言取得的业绩都比我们普通员工大一些，这里面压力也扮演了一个重要的角色。由于企业领导要为企业全局或企业某个模块的工作负责，该模块的工作表现与他的业绩是息息相关的，而且好就是好，坏就是坏，一目了然，他推脱都没有办法推脱的。在这样的情况下，他的责任感就会比一般的员工大好多，压力也大好多，改进工作就成了他内在的驱动力。我在负责车队管理时，每周都要检查各车的油耗，对公

司送货用车每月都计算实际的成本与收益，测算一些特别路线自己运合算还是委托别人运输合算。许多具体的经办人员都对我的认真感到有点不可理喻，而我这样做的原因就是面临着巨大的成本压力，决心为公司的赢利在自己所把的关口负起责任。

作为普通员工，要让我们象公司老板一样时刻体会到经营的巨大压力，产生巨大的责任感与使命感，也不是那么容易。但我们要善于从领导处传接压力，替他们分担责任，这是我们成长的重要途径之一。如果我们能象领导一样去做事情了，晋升才是可以提上日程的事情。我们能以经理的眼睛去审视同事的工作，为他们查漏补缺，将他们与自己团结一道，那我们成为经理助手的日子就指日可待了，成为经理的日子也不会太遥远。这是我的亲身经历，我也看过好多人就是这样成长起来的。

除了给自己提出高的发展目标外，新人还应该多给自己制造一点危机感，从而制造一点压力。为什么试用期我们能取得更大的业绩？主要原因就是那时我们工作还没有最终确定下来，我们有一种生存的危机感，所以会最大限度地调动自己的潜力，投入到工作中来，所以虽然对环境非常陌生，各种阻碍比较大，我们却也能取得好的业绩。而转正后，由于员工心里的那根弦绷得不那么紧了，感受不到那股压力了，进步自然也就不那么明显了。所以，我们要想办法去培养危机意识，多想想不进则退的道理，在平淡的生活中找到新的目标和激情。

作为新人，我们一定要注意对压力形成积极的态度。直面压力，迎接压力，每天都象试用期内一样去工作，虽然很辛苦，但我们一定能取得巨大的成功。

### (三)要超越领导对你的期望

佛堂里的一块大理石地面有一天抬起头来对佛像说：“我们原本来自于同一块石头，可现在我躺在这里，灰眉土脸，受万人踩踏，而你却站在那里，高高在上，受万人膜拜，世道为什么如此不公平呢？”佛像说：“是的，我们来自深山同一块石头，但我经过了几个石匠数年的打磨，才站在了这里，而你只接受了简单的加工，所以你就只能铺在地上给人垫脚啊。”虽然是石头，一旦被雕成佛像，话里话外就充满了禅机。生活中我们这些凡夫俗子们谁又比谁差呢？可命运女神注定要把我们分成坐车的、赶车的、造车的、修车的。现在与我们一同报到、一同实习的人，几年后注定要分化，有的会成为一个在小气候里呼风唤雨的人，有的会成为某方面的专家、精英，他们真的比别人强多少么？也不尽然。成功固然需要能力、需要投入，但很多时候也需要来点“狗屎运”一类的东西。在企业里面能给你分发幸运的人就是你的领导。他分发幸运的标准有很多，但相信只要我们能做到一点，我们就没有必要再去一一研究他的标准，这一点就是：超越领导对你的期望。

道理很简单，如果我们总是能让领导领略到喜出望外的感觉，他将会对我们建立起更高的信任与依赖，产生赏识，从而在有限的资源分配中向我们倾斜。

那么我们怎么做才能超越领导对我们的期望呢？让我们从领导对下属有哪

些期望入手进行分析。

准时完成各项工作是领导对下属最基本的期望。再没有比工作拖拉，延误公司大的行动更让领导恼火的了。所以，作为下属一定要注意这个问题。在接受任务时，心里要有个时间概念，如果估计不能准时完成，要立即向领导提出支援要求，投入更多的资源来确保结果的及时输出。一旦接受任务，就要全力以赴，保证目标实现。在条件可能的情况下，尽量提前完成任务，提前提交工作成果。毕竟我们提交的工作成果未必就是完全符合领导要求的，我们提前提交工作成果就为领导留下了更充裕的调整时间，增加了他指挥若定的资本，领导自然会感激我们的工作的。如果我们在重大工作上，老能提前提交，逐渐让领导领略到我们脑子里有根筋，知道轻重缓急，能担大任，那么“狗屎运”就不远了。

熟稔自己的工作职责，能自主地开展工作，是领导对下属的最重要期望。现代企业对管理人员的期望越来越多，要求越来越高。作为一个上司，首先他要是一个乐队指挥，充分发挥每个人的特长，共同完成一首共鸣曲；同时他又要是个教育者、训练家，把自己的每个下属都要带上路；随着管理组织结构的扁平化，部分工作的模糊化，他还得是一个设计师，为每个下属规划工作。在这样不堪重负的情况下，一个成熟的下属，要做好自己领域里的各项工作，不让领导操心，从而让领导专心地去享受指挥的乐趣。但只有这样还是不够的，下属还要主动地去开拓自己工作，找事情做，从而实现对工作的自我管理。这样不但在执行、甚至在规划上，都彻底让领导对自己所负责的领域放心了，我们就不再是单纯的执行工具，我们为领导守住了一片阵地，为他建立一个可以信赖的堡垒。

如果有一天，你开始对部门的重要工作这样建议：“我认为这个工作应该这样做，因为……”；如果有一天，领导提醒你，要注意某某问题，你回答说“我已经查过了，情况是……”，那么恭喜你，你已经是领导的崇拜对象了。因为你在工作深度上已经超过了领导，你同他一样也能成为一个思想者了。从此以后，你将不再仅仅是一个成熟的下属，你已经是所在领域的专家，以后针对该领域的所有问题，领导将与你讨论，协商办法，你是领导的合作者。对合作者领导是追求双赢的，因为你也有资源与他进行交换。这是下属的最高境界，因为很快你将真正地与他坐在经理会议圆桌边上了，成为他的领导的下属。

看到了么？超越领导的期望其实很简单，超越领导本身也不难！

#### **(四)建立高效的工作习惯**

在做人力资源管理工作的过程中，有许多新毕业的学生问我，在企业里面要想取得成功最重要的工作习惯是什么？我觉得这个问题确实非常难回答，人生成功的方式有好多种，企业里面认可的好的工作习惯也非常多，而且是因企业而异的。我考虑下来，觉得至少有一个工作习惯是不同企业都非常看重的一一保持高效率的工作习惯。

如果泛泛谈谈高效的重要性，相信大家都能说出很多。我们这里关注的是

日常工作中高效的体现形式。

快速完成领导交办的工作是考验我们效率的最重要指标，所谓感同身受，人都是迷信亲身经历的，领导评价一个员工效率的高低，你在与他直接交往过程中的表现往往会起主导作用。所以一定要重视领导交办的每一项工作，争取用最快的时间完成它。这是对一个职业人最基本的要求，但你千万不要以为这很简单，事实上企业里面大多数人的工作效率并没有取得领导的认可。

这里面部分员工固有的工作节奏跟不上领导的思维发展的速度是一个重要因素。一般而言上司往往都是工作相对熟练、效率相对高的员工发展而来的，因而按照自己的工作方式来衡量一项工作完成时间，会比我们实际的工作时间短一些，我们在工作的过程中总觉得领导的要求比较高，就是这个道理。对此，没有好的办法，只能去更多的历练，提高能力与效率。

而在这个历练的过程中要加强对自己的要求，工作上多付出，来弥补效率的不足。领导评价我们的效率时使用的标准是片面的，他们看的往往是工作在何时之前完成的，而不是真正看在这项工作上用了多少时间。而绝大多数工作其实都给我们留下了一个缓冲的余地——它们往往都可以跨一个或几个工作日，有的甚至跨一个周末。这其中的每一个晚上与周末都是我们提高“效率”的宝贵资源。刚工作时，我电脑打字的速度非常慢，而那时我要负责好多的文字工作，起草总结报告、撰写会议记录什么的，这一类的工作，我最怕要求当天交差了，而只要其中跨一个晚上，我都会把它完成，有时我甚至工作到凌晨，那时是我一生中工作最辛苦的时候，也是我收获最丰富的时候，我大量技艺性的工作技能就是在那个时期建立的。在我掌管一个部门、一个公司的时候，大清早赶到公司上班时偶尔也能在自己的办公桌上发现一份工作报告或设计方案，我往往会很感动，我知道这份报告的背后是一个什么样的故事，我欣赏这样炮制出来的效率，他比严格意义上的效率本身更令我珍惜。

效率不高的另外一个重要的原因就是员工对工作的准备不足，对自己职责范围内的事情平时不予以足够多的关注，考虑得太少，一旦接到任务就是一个全新的课题，需要整理从头建立工作的思路与方法，收集与工作相关的信息与材料，这是一个完整的摸索过程，其中就会有许多方法和渠道是行不通的，需要重复演练的等，这都需要时间与精力，最终就会影响工作的效率。在工作过程中我也常碰到这样的问题，一项比较复杂的工作，经过大量的努力临近出结果了，但最后往往会出现点意外什么的，让自己前功尽弃，我甚至有一个阶段都怀疑是不是自己运气不好，失败老与自己相伴随，有时都跟上司说了，什么时候可以出成果了，结果到时候只能说没走通，要到下个工作间区继续做啊，觉得很没面子。仔细分析一下，也就释然了，其实主要原因还是平时准备不足，对该项工作了解得太少，不能把握它的规律，所以才会老觉得在关键时候掉链子。此后我要求自己一定要了解工作职责的各项内容，多观察，多思考，成为这个模块里面的专家，争取各项工作想到领导的前面，把握主动权。这样操作下来效果是相当明显的，随着工作时间的推移，我逐渐成了自己所负责工作的专家，甚至在领导布置工作的时候，能与他交换看法了，这时我的工作效率就得到了领导的全面认可，能有空间对工作进行自我管理了。

提高工作效率还要解决一个思想问题，许多时候我们之所以没有准时提交工作成果，并不是不能准时把工作而完成，而是我们思想上没有引起足够的重视。有的下属在办公室里整天瞎忙，但分不清轻重缓急，领导把工作布置下去了，到时候看看没动静，过问一下，不得了，忘了。领导碰见这样的事情是最恼火的，常常会生出这样的下属是最不可栽培的念头。而员工也觉得很冤，自己整天在忙里忙外的也没闲着，要不是事情多了，你那点事能不给你办么？说到这里，我觉得就已经不是一个能力问题了，对这样的员工而言当务之急是要建立一个观念——与领导打交道无小事，件件要优先。这看上去似乎有点唯上的味道，一切围着领导转。但世俗的东西并不一定就是落后的东西，它能存在说明有它的道理。从私的角度来说，这能让领导放心，从而产生好感，为以后的发展争取更多的支持和资源。从公的角度上讲，这里有个局部和整体的关系问题。领导看工作的着眼点是一个部门或一个公司，而下属看工作的着眼点要小好多，这种时候必然要求从大局出发，局部服从整体，把自己的工作纳入整个公司运转的链条上去，推动公司的发展。而如果忙着去经营自己那份责任田，耽误了公司的正常经营，你那块做得再好也不值得鼓励的。我原先有一个下属，是负责网络管理的。当时我们接到有关主管部门的通知，我们网站上有部分内容表述不符合有关管理规定，要限期整改，我就把这项工作布置给他了，并向他申明了该工作的重要性。结果到期一看，没改。我非常生气，把他叫到办公室，问他改得怎么样了。他说在联系一个外面单位制作，但工程太小，不容易找到单位，而公司在进行局域网改造，没有精力去兼顾。我说，“网页不改动，行业管理部门找到公司把门都给封了，你把局域网改造了给谁用啊？”那网管也是个刚毕业不久的大学生，我也就没有深责备他，要他立即与服务器托管的企业联系，把网站先封掉。结果到了下午四点多了，网站依旧安然无恙，我问他为什么还没有办理，他说对方电话打不通，下班前再联系一下。我觉得事情再这样下去要麻烦了，让他立即放下手头所有工作，赶紧打电话联系，如果再联系不上，立即亲自去对方公司一趟，不管找谁都要把这个网站给停了。事后我跟他进行了一次非常严厉的谈话，向他描述了事情的重要性，他表示很理解，说如果我一开始就把这些向他阐述得这么详细，他会准时把工作完成的。我给他指出，这种想法是有害的，许多工作的重要性是要自己去悟的，也没有人告诉我这件工作有多重要，但职责范围内的事情必须有这样的敏感性；再者领导和下属一般都存在一个信息不对称的问题，限于时间与沟通渠道，领导很难把这些背景资料向下属一一交代，在这样的情况下，下属必须树立领导安排工作必须及时完成的观念，只要这个做到了，即使不考虑领导的因素，仅靠下属的努力，也能保证不暴露出这个脆弱的指挥链中隐藏的矛盾。

我对自己的工作效率一直非常关注，看过好多书，想过好多办法来管理自己工作效率，实践下来我觉得“日清日高”就非常有效率。“日清日高”是海尔集团推行的管理工具，我在工作的过程中，根据工作的实际需要自己设计了“日清日高”表格，由于是自我管理，所以表格非常简单，主要就是记录当天完成的各项工作，当天发生的失误，当天未完成的工作，下个工作日的工作计划等几个栏目。逐渐习惯了后，我甚至表格都不用了，每天下班后在笔记本上按照上面的思路去写一下就是了。由于长期坚持，每天四五分钟就够了，效果相当好。它能促使我对每天的工作进行计划，防止遗漏关键的工作，而且它还提醒我要注意工作效率，当日事当日毕，我觉得它对我的影响比我读过的许多大部头管理著作还要大。

要提高办每一件具体事情的效率就是个系统工程了，我们可以从树立一个好的精神风貌开始。办事情要干练，不要拖泥带水，注意给大家一个职业人的形象。有些小的技巧对改善一个人的作风也很有效。我在高中时曾经读到一篇文章，说如果我们加快走路速度的 25%，能增强我们的自信心。于是我就开始尝试，后来我走路的速度非常快，虽然不知道我的自信心提高了没有，但我的效率提高了很多，在走过的企业里我给大家的印象是行色匆匆，处理事情干脆利落，对工作投入很高。由此可见，一些外在的东西确实是可以影响到我们内在的行事方式的。根据我的观察，工作效率比较低的人，往往是一些对工作、对生活比较挑剔的人、比较冷漠的人，如果一个员工两眼无神，常常发呆，走神，他的效率是不会很高的，如果我们从这些方面着手解决问题，我们的工作效率自然而然地就能得到提升。

## (五)培养正确的思维方式

有一个成功的公式是这样的：

热情×思维方式×能力=工作成果

其中，热情是第一位的，也是日后全部工作成果的原动力。思维方式是第二位的，因为它决定你会把自己的才华和精力奉献给哪一个领域的工作，决定你走哪一条路。能力是第三位的，而工作能力实际上是随着经验而来的。工作热情相对感性化一些，跟你个人的成长历程有不可分割的关系。而思维方式最终取决于一个人的个人素质，大部分是靠后天学来的，是学而知之的东西。所以建立正确的思维方式也就成了我们形成个体差异的重要手段。

社会职业很多，与之对应的思维方式种类也很多，所以很难概括地说什么样的思维方式是对的，什么样的的是优秀的。但对于盼望早日脱颖而出的新人而言，相信以下几点是会有帮助的：

第一，要学会站在整体的高度上看问题。一个德国管理学家曾经讲过一个故事。说一个人看见三个泥瓦匠在干活，就问他们在干什么，他得到了三个回答。第一个说，我在砌砖头；第二个挺起身，非常自豪地说，我是全国最好泥瓦匠；第三个说，我在盖大教堂。他们三个人的回答，正好代表了企业中三种人的心态。第一种人就是赚工资养家糊口的那种，我们身边充斥着这样的人，也就不必多说了。第二种人则是非常麻烦的一种，他们往往在自己的专业领域里面非常优秀，但要命的是他们陶醉于自己的领域，拒绝考虑所有自己不熟悉的领域，从而既狂妄自大，而又非常虚弱，非常难合作。第三种人，他能够准确知道自己工作的最终意义，从而将自己的劳动有机地结合到其他人的劳动中去，实现一个辉煌的目标，这样的人是企业最可珍重的人才。新人在企业里就是要学做第三个泥瓦匠，从部门、企业的高度上去看问题。要知道，看问题的高度将决定着我们的层次。如果一个技术人员只关心自己开发的产品的各项技术指标，那么他也只能做点技术开发实务工作；而他一旦能开始考虑这个产品能给公司带来的多少利润、能否与公司其他产品形成一个良好体系、对公司的长远发展能有什么贡献、公司设备与工人生产技能配套问题如何解决等问题时，



他就站到了一个公司高层管理人员的高度了。在我们这个因为细致的工作分工而相互割裂的世界，迫切需要能从整体角度工作的人，从个人的角度，他们是最优秀的下属，从部门的角度，他们是工作的黏合剂。坚持用这样的眼光看问题，对于新人快速走上领导的位置肯定会有很大的帮助的。

第二条，要学会用领导的思维方式看问题。对待同一件事情优秀的思维方式可能是唯一的，但正确的思维方式却不一定是共同的。企业里面做事情最终遵循的思维方式一般都是上司的思维方式，如果我们所做的事情不符合上司的口味，他们往往会要求我们去调整，那时我们得付出更多的劳动，花费更多的时间。所以我们要注意去观察、学习上司的思维方式，减少与他的摩擦。

第三条，要有利润、成本观念。企业里面绝大多数人用自己的工作是否符合别人提出的要求作为评判自己工作的标准，他们心里有一本厚厚的圣经，每天还在不停地增加页数，他们每天都在忙于观察、记诵这些标准，然后战战兢兢地去执行这些标准。如果有一天我们能从这些标准中跳出来回头看一看，却发现我们所接受的标准概括起来却往往是很简单。如同武侠小说中所言，无招胜有招，许多的标准，归结到最后往往都是那几条原则的阐释与延伸。成本、利润观念必定是这几条原则中的重要部分。企业是以赢利为目的的组织，它所有的行为最终无一不是围绕这个问题展开的，所以我们职业人只要坚持从这个观念出发来解决问题，工作就不会出现大的偏差。

第四条，要学会团结大家去做工作。这是现代企业最流行的管理观念。作为一个多人组成的共同体，现代企业的成功取决于如何去调动更多的人一起去努力。罗宾逊式的孤胆英雄在现代社会的钢铁丛林中已经失去了生存的空间。一个人再狠，他顶多也只是一匹独狼，而如果他能学会去做一个狼王，他的价值就相当于一个狼群。所以要学会看到其他人对工作的贡献与重要性，学会调动别人的工作积极性与创造性。就拿赚钱来打个最俗的比方，一个人的能力是有限的，即使把每天的时间全部都用上，也就 24 小时，纵使他每天创造的价值是别人的 10 倍，他也就相当于 30 个人创造的价值而已。而他如果能领导 60 个人一起去为他赚钱，每个人将收入的一半交给他，他就能取得同样的收入，领导 120 人时收入就会成为 2 倍……，这样的赚钱方式是没有极限的。这实际上体现的是领导的内涵：指挥别人去完成工作。做一个打工仔和作一个老板的不同就在于是你一个人在做事还是大家在为你做事。学会了团结大家一起工作，离你领导大家一起工作的日子也就不远了。

企业管理的范畴很宽广，处理不同的事情侧重点不同，我们也无法穷尽所有正确思考的原则，我想我们可以简化一下，记住一点也就够了，那就是把公司当作我们自己的产业，把工作当作我们的事业，把同事当作我们自己，然后我们就展开思考吧。

## 第五章 技巧篇

### (一) 文笔，一生的技巧

旧中国对帮派大哥有一个要求叫做“笔舌两兼，武勇当先”，今天我站在人

力资源管理的角度上，还深深地赞同这两句话。即使对一个现代企业的管理人员来说，我觉得这个标准也同样是有意义的。所谓“笔舌两兼”就是要求笔头能力与口才都要好，否则无法充分地表达自己的想法，也就不能有效地表达自己的意见，更不能培育与引导自己手下人的士气；“武勇当先”对应的就是一个管理人员的执行能力，管理人员要有点“匪气”，说干就干，勇于把自己的想法落实成实际的行动，否则优柔寡断就会为自己的手下所瞧不起，从而影响自己的威信与把握局势的能力。

这条标准对企业里面的其他岗位也有借鉴意义。尤其是其中提到的文笔能力，更是企业里面各岗位要细心培育的。不仅对文秘人员如此，对各层管理人员、营销人员、采购人员、办公室处理杂务的职员同样如此。若想在职业上有所建树，没有相当的文笔能力难度会增加不少。加拿大统计局统计数字表明，企业人接受的教育每多一年，年薪平均增长 8.3%，其中的 3.1%又归功于读写能力的提高，这充分说明文笔能力是体现员工档次分野的重要指标之一。

现在你回想一下自己在企业里面哪几个环节应用到了你的文笔能力。第一个环节要前溯到应聘时撰写简历了。一份好的简历是我们进入一个企业的敲门砖，你知道有多少人因为不善于包装自己，不善于表现自己，他们的简历甚至都没到真正有权力录用他的人的案头就被枪毙了。文笔能力，在你进入企业的第一时间已经充当了一次过滤器。

进入企业后，月月的工作总结、工作计划又是考验一个人文笔的重要关卡。许多人认为自己在企业里面受到了不公正的待遇，觉得自己一直勤勤恳恳，做了好多事情，但自己的劳动成果却总不能得到公正的评价。但你分析过其中的原因么？在企业里面干得好，是基础，但说得好也是必要的。在叠床架屋的官僚体制中，每层的上司都在监控他的直接下属，都在向他的直接上司汇报工作，如果你连自己写计划总结时都觉得好象跟过去一样，也没有什么新鲜的，你让你的上司如何针对你这块向他的上司汇报，如何为你争取更大的利益？要知道许多上司虽然能决定你的待遇与职位，但往往他还需要去游说他的上司接受他的主张。

再者，企业里面往往有许多诸如报纸、杂志、宣传栏等的宣传阵地，这是各部门宣传自己的舞台，如果你的文笔好，把自己部门的业绩、好的想法、好的氛围宣传一下，能加深其他部门对你们部门的了解，甚至可以引导领导从更深的角度去观察你们部门的工作，从而让他们正确地看待你们部门的工作。而这些如果自己部门不去做，其他部门由于缺乏必要的了解，又不能做，那样大家能够注意到的往往都是自己部门的缺陷，事情办得不顺畅的地方，长此以往，必将影响别人对自己部门的评价。我在青岛那家制造企业工作时痛感其他部门对我们缺乏了解，无论企业生产还是停工，无论在企业的哪个角落，几乎都有我们人事行政部在做工作，而许多员工对我们缺少深入的观察，认为人事行政部工作很轻松，整天没多少事情做，我就写了一篇描写我们部门工作的文章——“影子部”，意思是我们部门就象影子一样无时无刻不在与企业一起运转，只是我们在后台，大家看不到而已。我在文章里向他们展示组织大家出去游玩的时候我们是如何做准备，现场是如何张罗，我们根本不能把这种活动当作是个人的放松；为了不影响大家工作，我们如何在晚上铺设电话线，如何在周末铺地

毯，换花卉；如何深夜探访员工、陪护病人。当时我越写越激动，一气呵成。我们的董事长在上海看到了这篇文章，说了一句话，“谁说人事部不干事”，都把我们经理感动坏了。由于这篇文章，我们经理对我以后的工作给予了很大的扶持。

企业里面还有好多工作涉及到解释与沟通，这时文笔也很重要，许多人动机是好的，但文笔不到家，往往不能说明白自己的意思，反而会把好事办坏。我以前企业的一个技术研发人员给总经理写信，对收入表示不满意，信中把企业描绘得一团糟，且口气强硬，最终直接导致了从公司走人。我也做过类似的事情，我写了一封信，通过总经理意见箱交到了总经理手中，信中我向他反映，由于拷贝了集团成熟企业的工资制度，公司重奖金轻工资，但公司草创，没有定单，奖金很少，员工收入太低，人心不稳，我以自己为例，分析了公司工资的构成，与我的生活开支及对薪金的期望，这样一个对比的结果也就从侧面反映了我对自己的薪酬是不满意的，但我所有的观点都是对事不对人的，没有个人的牢骚，所以公司领导也容易接受。公司总经理在接到这封信后，专门与我谈了话，了解情况，并召开了员工座谈会，还携带这封信专程赶到上海见董事长，最终改变了薪酬方案，我的待遇也得到了很大的提升。对比一下这两个例子中的处理方式与结果，我们不难看到文笔的重要性。就如同我们都熟悉的曾国藩的那个故事，“屡战屡败”与“屡败屡战”实际上有什么不同么？但不同的顺序表达了不同的精神面貌，最终就收获了不同的结果。

文笔也是项熟能生巧的技术，只要我们勤写勤练，掌握起来并不难。一旦我们真的能在企业或部门里面确立起“文胆”、“笔杆子”的地位，对近距离地接触企业管理核心部分、走上企业管理的重要岗位而言就提供了一条捷径。

## (二) 技艺胜于管理

企业的竞争是核心人才的竞争，只要有了稳定的高素质的人才，企业赖以生存的其他资源，都可以从市场上罗致而来。从某种意义上来说，企业经营的过程说到底就是一个吸引、膨胀、稳定自己的核心人才队伍的过程；我们在职的人努力工作，是为了把企业做得更好，更有名气，以吸引更多优秀的人力资源加盟我们的团队，共创或延续我们的事业。作为企业竞争的利器，核心人才在企业资源分配过程中受尽关照。我们新人只有掌握了关键技能，成为企业的核心人才，我们的事业才能真正地扎下根基。

企业的核心人才必定是在管理或技术上掌握特殊技能的人，大致可以分为两类：一是掌握关键技术的专才；二是阅历丰富的通才。从进入途径而言前者需要从技艺入手，后者要求在管理上历练。两者都要求经验的积累，而后者，要求知识广博，思维发散，能放能收，没有大量成功的经验和失败的教训打底，非但别人不敢倚重，碰到大事情自己都未必敢相信自己。所以对于新人而言，首先要立足于成为自己所从事工作的专家，在局部上超越自己的上司，立足脚跟了，再图在更广袤的管理领域里取得发展。这就是道家有所不为，然后才能无所不为的道理。

不过，企业里阅历丰富的通才，往往身居要职，在高度分工的企业内部负

责整合企业的各项资源，身上罩着层层夺目的光环，很容易成为新人崇拜的对象，加上我们多少年来官本位的思想作祟，新人往往对管理有着浓厚的兴趣，迫不及待地想跻身管理者的行列。

而且，在许多人的眼睛里管理也是一件比较简单的事情。管理不就是当官么，具体的事情还不都是下属做出来的么，如果配备好下属，管理有什么难的呢？据说，李鸿章曾经评价一个人“这人连当官都当不好，他还能做什么？”，恰可作为对以上观点的一种印证。管理科学与自然科学相比发展程度差一些，而且由于管理科学研究对象的特殊性，明确的、量化的东西比较少，主要还是一门实践的学科，所以进入管理领域的人各种背景的都有，这更给大家一种感觉，管理并没有多少学问。许多新人进入公司，也往往会凭借着自己大学里的一知半解和朴素的逻辑思维，对公司管理指指点点，对晋升到管理岗位跃跃欲试。这往往会让上司觉得浅薄。而且纵使获得机会早日投身管理，由于基础工作相对做得少些，有些工作领域了解得不深刻，对以后的管理工作会带来一定的困难。把握不好，极有可能形成小时了了，大未必好的局面，几年下来，管理上没有多少建树，而工作技能上乏善可陈，以后的路越走越窄，那时再去补救就困难多了。

我自己就是过早介入管理领域的受害者。我加盟青岛那家商场时机会很好，一去就负责了集团组建工作，担任项目负责人，由于我工作比较出色，转正时就跳跃了3个级别被定级为副经理，在就业之初就乘上了“直升机”，大家都非常羡慕。但直到现在我还时常要品尝发展过度顺利酿成的苦果。由于我没有从事人事管理的基础工作，比如养老金管理、工资管理等，我以后的工作过程中对这些缺乏感性的认识，要想对自己的下属提出建设性的意见还是非常不容易的。在我离开青岛来上海求职时，因为这个也吃了好多闭门羹。面试的时候，有的公司特别怪，老盯着这些问题不放，似乎在他们的概念里如果这些都不能非常清楚，就不可能把人力资源管理工作做好似的，一谈到管理我可以夸夸其谈，而一谈到这些技巧我就心虚。我有种明显的感觉，许多坐在桌子对面的人素质比我还差，但他们却认为我做他的下属都不合格，分析下来主要就是缺失了这段经历。而这种基础的经历补起来还比较麻烦，就象大家不可能聘请一个博士去看大门一样，一旦职位上去了，想回头做基础工作也没有人要了，而在较高的职位上应聘成功了，想在这个位置上做基础工作企业里面也是不允许的，这样会抢了别人的饭碗，所以只能自己进行观察了，由于没有进行过实战，直到现在我在这部分工作还是有点发虚，不知道遇到一些非常规的案例操作起来有多大的灵活性。

企业的发展阶段不同，面临的具体环境也不一样，由于复杂的人事因素，有时企业会对新人寄以很大的期望，甚至会有拔苗助长的倾向，这时作为新人的我们一定要有一个良好的心态，一方面要积极地抓住机会，取得更好的发展舞台，一方面要加倍付出，以更高的效率完成对各项技艺性工作的掌握，为以后的工作打下良好的基础。千万不要满足于自己的机遇，颐指气使，开始充当正儿八经的管理者，浮在表面。工作过程中，我曾碰到过一位西北某高校毕业的硕士，毕业才半年，由于技术中心出现了大的人员异动，机遇降临到他的身上，被任命为技术中心的临时负责人。应该说，他还是非常有管理潜质的，人聪明，逻辑思维清晰，看问题非常独到，口才又好，如果假以时日，相信他能

成为非常优秀的技术管理人员。但这次机会来得有点早了，他在技术研发上基本刚刚熟悉，还没有出什么成果，更致命的是，他对自己的管理能力非常有信心，而且把自己定位为搞技术管理，认为搞技术研发要想出成果太困难，想走一条行政上的捷径。在这种思想的指导下，他把自己所负责的技术研发工作中需要做大量实验的“细节”部分通通分配给他的下属去操作，自己则热衷于出思路，搞协调，把持各项目组各对外接口，拿出大量时间与原料厂家进行接触，甚至导入原料采购。我对这样的发展趋势非常担心，找他谈话，建议他不要放弃具体的研发工作，新人在企业里面一定要先沉下去，扎根基层，然后再冒上来，否则就会象漂在水上的浮萍一样，掌握不住自己的命运。他对我说，不行啊，部门里面有大量的行政工作，如果我不去承担下来，就会影响其他人员的精力，影响工作的进度。我知道无法说动他，想纵使他在技术研发方面不会取得大的出息，但如果能够在技术管理上做点工作，帮助企业度过这个人才青黄不接的时期，也是好的。但以后的发展完全出乎我的意料。在他的身上体现着典型的新人对管理的理解，本身管理水平还在塑造的过程中，但却常以自己对管理的一知半解对同事大加批评，他的许多理论都书生气十足，让我觉得不可理解。比如在讨论对技术人员研发新产品奖励办法时，他竟然提出以几乎是产品净利润的比例对技术人员进行奖励，依据是技术人员研发一个产品可以在市场上生存5年以上时间，公司只奖励前2年，而前两年是产品导入期，业绩相对不高，所以即使全部奖励给技术人员，公司从以后3年该产品的销售中能获得更大的利润，真是让人苦笑不得。在这个问题上为了达到他的目的，他在技术人员中做了大量负面工作，最终使公司对他失去了信心。由于技术研发工作已经搁置下来，在管理工作上不去的情况下，他在公司里的位置非常尴尬，最终选择了离职。由于企业与他本人的一系列的错误，造成了这样的结局，我们新人一定要引以为戒。

企业里面最怕在管理上非常有见解、而对具体工作不重视的员工了，我喜欢把这样的员工称作“务虚型”人才。这种人观察什么问题都很大气，言简意赅，直击要害，让人折服。解决问题的方案也非常的原则，滴水不漏，但就是没法用。请这样的人作下属，布置工作时，你听到的都是这容易，那简单；要工作成果时你听到的都是这理由，那借口，这个世界上再也没有比给这样的人当领导更辛苦的了。如果不幸给他作下属就更倒霉了，他什么都懂，你是左右都做不对，怎么做都达不到他的要求。许多企业从高校、研究所请的顾问就有这特点。在一家企业负责资产界定时，企业请了某全国重点大学的管理学院院长作项目顾问，指导我们工作，跟他合作那才叫苦呀。由于当时涉及一块集体资产，要把它界定给个人碰到大量政策障碍，我在外面跑一整天，碰一鼻子灰，回来向他汇报一下，他发一通感慨和宏论，骂几句官僚，什么具体的方法也不能告诉我。老总召集会议，汇报工作，他又根据我给他汇报的情况进行些发挥，再鼓捣几个新的方向，把我们折腾半天。到最后，我决定不理他单独行事，事情反而好办多了，其实那些程序性的问题、解决的办法，经办的政府官员比谁都明白，充分利用政策还得仰仗他们的。是具体工作带来宏观解决方案，而不是有个大思路，就能把事情办得了的。当然了，我在这里也不是说新人不应该向管理方面发展，有一点很清楚，我们所处的时代是一个强调专业分工、团队合作的时代，正常情况下，个人的成就是十分有限的。在这样的氛围里，能够领导众人而创造业绩的人，必定是奇货可居的人。因此，成为高效能的领导者，是我们事业上取得成功的最重要标志之一。但正是因为想在管理上取得成功，

我们更要注意夯实技艺的底子，在工作上深潜下去，在历练中累积，再找合适的机会浮上来，以深厚的底蕴在管理上大展宏图。这是大多数人在管理上取得突破的路子。

### (三)尽快融入企业的文化

企业文化是上世纪 90 年代以来最热门的话题，近年来已经得到了广大中国企业的关注。虽然对如何建立企业文化，多数企业还没有找到什么路子，但企业文化还是以各种各样的形式存在于各个企业。

企业文化主要表现为一个企业认可并推行的一系列的价值观、行为方式与处理事情的原则。企业文化发展的阶段不同，深度不同。如果进入一个强文化的企业，他会用准备好的一系列的理念体系来规范你在这个企业的工作，一个弱文化的企业，也会有许多不成文的规矩惯例等，如果你能够很好地遵守这些，就能很快地融入企业，从而取得大的发展。

尊重企业的文化首先要找出企业真正的文化是什么。企业的员工手册甚至企业文化手册固然是了解企业文化的重要工具，但企业文化是非常复杂的，更多的时候，企业明文倡导的，却未必是企业真正的文化。这既可能因为企业好高骛远，提出的文化超出了现实的可能，员工做不到；也可能是文化尚处于落实的过程中，还没有成为企业真正的文化。还有，企业标榜为文化进行宣传的，往往是他认为比较先进的和符合管理科学的部分，事实上企业还存在大量的落后的东西，尽管这些制约着公司的发展，但他们却是企业真正的文化模式，而这些东西对新人的影响将更深。寻找这些企业文化可以靠我们去观察，看自己的同事是如何工作的，他们得到了什么样的反馈；也可以与同事交流，了解公司的情况，了解你上司的好恶与禁忌，你可以从他们那里得到许多忠告。

进入企业后，只要你留心，在不长的时间里就能得到许多关于所就职企业的文化的信息，一般而言，在这个过程中你所得到的信息负面的会更多一些，这时要注意不要把企业看得太灰暗，其实企业大致都是差不多的，你理想中的企业只能生存在书本里，现实中的就是这样充满缺憾。也不要试图去改变什么，进入一个新的企业，即使你位置高至总经理，你的任务也是去适应这套文化，改变是你站稳脚跟之后的事情。你需要做的就是表示你对现存文化的尊重。

了解了企业的文化后，就要调整自己的行为以适应新的企业文化。如果你发现公司员工经常加班加点，你就不能按时来按时走，否则不但你的上司看不惯你，就是你的同事也不会对你有什么好印象。我有个同学在一家日本代表处工作，工作白天都不很饱满，但大家总是每天加班到晚上七八点钟，这就是一种文化，他说一旦发现谁开始准时下班了，往往就意味着这个人不想在这里做了或就要做不下去了。作为新人，我们必须向老的同事和上司看齐，一般而言在他们离开公司之前都不应该离开公司。再比如有的公司奉行“A 管理模式”，严禁越级汇报工作，如果你不注意这一点，不但会在上司的上司处触霉头，还可能由此直接得罪你的上司，使他对你产生防范心理。但据说在惠普这就是受鼓励的行为，在这样的文化下，我们就应该充分利用机会，向组织中有影响力

的人推销自己。

如果员工希望在公司内有好的发展，对企业文化的了解不能仅仅限于企业在约束什么，还要搞清楚企业真正在倡导什么，并从深的层次上找出企业为什么会形成这样的文化，从而为企业文化的发展和确立符合企业需求的个人行为模式打下基础。象我进入邦成公司后，我发现公司内各部门之间非常隔阂，不了解对方的工作，各部门也不能真正的把自己的工作与公司整体经营业绩相挂钩。经过一段时间的观察，我才明白，因为对公司所处的行业而言，进入门槛相对比较低，只要掌握了销售资源和技术资源就很容易进入这个行业，而企业的技术输出就是一个配方，这就给保密工作带来了很大的挑战，所以公司通过对信息与人员交流的限制来实现保密的目的，从而必然形成这样的文化氛围。了解了这些背景后，我与同事合作重新设计、完善了我们的保密体系，通过一些技术手段，达到保密的目的，然后取消了各部门对基本信息及人员交流方面的限制，从而在企业里面确立了更健康的企业文化，得到了公司员工的认可。

总之，适应的才是最好的，作为新人，我们要象野草一样，落到哪里就能在哪里生根发芽，开花结果，而不能挑肥拣瘦，贻误大好时光。

#### (四)计划，体现一个人的管理水平

眼下咨询公司推出的面向管理人员的培训课程依旧不多，层次也比较浅，要说其中做得比较成功的，还要数计划方面的课程，比如计划管理和目标管理等，这块也是管理理论中发展得比较好、实务操作性比较强的一部分，因而效果也相当不错。对于企业管理来说，目标和计划意味着动力与效率；而对一个管理人员的职业生涯来说，目标与计划搞得与坏是关系一个企业人发展档次分野的决定性因素。

好的工作计划贯穿着高明的管理思想，闪耀着智慧的光芒，象诸葛亮在《隆中对》中与刘备的一番谈话，整个就是一个如何谋取根据地，进而形成天下三分局面的庞大的政治、军事计划，刘备在此后十几年间几乎就是在执行这个计划，并取得了巨大的成功，联吴抗曹，入主西川，最终形成三足鼎立之势，从中可见计划之功。可以说一份完美、可行的计划就是成功的一半。因为这样的一份计划涉及到计划目标的确立、事业开展的程序与方法、物质资源的整合、时间资源的管理等，基本勾画出了工作的轮廓，以后实现目标就是一个按图索骥的过程，关键在于资源的投入与具体的执行力度了。

计划管理在企业人身上有好多层次的内容。早在毕业前其实我们就已经面临其中的一个重要内容一个人生涯设计，个人生涯设计就是我们对自己整个职业生涯的规划，从时间跨度和影响性而言都是我们一生中最重要的个人计划。高中毕业，我们基本结束了基本素质和通用基础知识方面的学习，进入大学后我们就要开始进入专业领域的学习，这时候考虑未来的职业、自己想发展到什么层次等问题就成了非常现实的问题了。我们报考哪个专业往往就会从根本上限定我们以后所能从事的职业领域，大学毕业时我们选择考研还是就业，往往就对选择在哪个层面发展埋下了伏笔。更重要的是，走上工作岗位后，我们对自己职业发展速度与质量进行的规划，这将直接影响我们工作的投入、工作过

程中的心态等因素。一个人如果按部门主管、专业技术员的标准进行个人生涯设计，除非特别的机遇，他的才能与学识很难达到企业高层管理人员的高度。个人生涯设计要与自己的个性、能力储备等相适应，也不是越高越好。我以前有个下属，是江西某高校毕业的美术专科学生，平面设计能力还不错，就是性格内向，不愿意与他人打交道，与各部门关系很僵，但他的个人生涯设计很高，希望在较短的时间里能到市场部、广告部负责人的位置上历练几年，然后自己创办广告公司。所以他的心态非常浮躁，对公司不能把他提拔到这样的位置牢骚满腹，严重影响了他对工作的投入与付出，其结果只能是与自己的愿望渐行渐远，成为一个郁郁不得志的人。个人生涯设计的过程与它对我们的持续影响充分体现了计划目标的重要性，其中的目标我们通俗地称为个人理想，理想与定位的高低是我们人生发展的标尺。

预算是我们晋升到一定高度的管理岗位后常用到的一种计划形式。它的实质就是一个资金使用计划。我们执行比较大的项目一般都要做一个预算，预算要有余地，也要实际。余地留得太大，报批是有困难的；而如果预算太紧，要涉及到追加预算，工作受影响不说，还会严重影响上司对你的水平判断。要把预算做好就要把工作计划好，心里有数。我组建咨询公司时就做了一份长达数页的预算，不但把各项费用列得清清楚楚，而且还设计了不同的赢利模式，根据这些赢利模式，我把当年预计亏损额度都能估算好，列出。我们个人生活中在处理大项支出时也要造好预算，象在购买房子等，没有一个好的预算，圆住房梦还是不容易的。我身边有好多高收入的朋友买不起房子，而一些低收入的朋友早早得住进了自己的房子，这其中也显现了大家理财能力的很大差别，而理好财，预算是基础。

现实中最常用到的计划是工作计划，其中按照不同的分类方法又可以分出许多层次，按时间进行分类，我工作过程中比较常使用的是日计划、周计划，月计划，年度计划。日计划是工作自我管理的基础，一般企业并不要求，但要想提高工作效率，我觉得日计划是不可少的。日计划可以不拘形式，可以记在台历上、笔记本上，甚至不以文字形式出现，关键是对自己每天工作的一个梳理。日计划耗费不了多少时间，我常常在上班的路上或借上卫生间的时间把工作梳理清楚，稍加记录就可以了。管理相对完善的公司一般要求提交书面的周计划与月计划，许多员工把这看作一个苦差事，其实大可不必，跟日计划差不多，它们也是一个工作的梳理过程，只是由于时间比较长一点，有些工作相对比较难预测一点，不过正因为如此，这样的计划是体现人管理工作而不是人被工作推着走的时候，在计划的内容中要融入自己的管理思想，对所负责的工作进行主动的设计，从而起到更好地开拓工作、发展工作的作用，一份好的工作计划必然贯穿着科学的管理思想。对于年度工作计划而言，最重要的内容是确立年度的工作目标与实现目标的大致途径，常规的工作地位就下降了，一份好的年度工作计划必定是创新的产物。制定工作计划是我们最重要的工作之一，如果没有权力或者没有能力针对自己的工作制定计划，我们就注定只能做个一个简单的执行者。

对个人而讲，超过一年的计划就可以算中长期计划了，中长期计划同样也是以目标为主的一种计划形式，确定自己的人生发展趋势而已。正因为如此，中长期计划中有大量的不确定性，许多人觉得“计划不如变化快”，订不订关系



不大，有的人即使订了，但在环境发生了改变时却不能及时调整，也没有多少实质性的意义。这里我介绍一种滚动计划法，来帮助大家克服这个问题。滚动计划要求按时间从近及远把计划制定的由细致逐步转向粗略，然后根据时间的推移，过一个周期就重新审订一下过去订立的计划，把刚过去的计划总结掉，把新近要面临时期的计划进行细化，根据现实变化了的情况对远期的计划进行调整。这样就把计划纳入一个动态的管理机制，从而克服计划的空洞现象，使计划真正成为指导我们个人发展的重要工具。

## (五)找准人生坐标

我们身边充斥着成功者，他们的能力、个性、机遇都是千差万别，这使他们的成功轨迹显得扑朔迷离。但我们也发现，虽然成功者身上有一些共同的要素，但他们身上也有好多个性的东西，比如思维方式，比如行为习惯等，而且他们的成功某种意义上说也是这些个性的东西的发挥。而好多个性的东西往往是在我们参加工作、甚至读大学之前已经形成了的，在工作过程中寻求改变已经几乎不可能了。所以成功者之所以成功，关键并不在于他是否能依照成功的模式去塑造自己，而是在于他能否找到最适合自己的那条路。

比如我们都知道爱因斯坦是个成功的科学家，那么如果他一直还留在政府里担任公务员，他是否会成为一个出色的政治家呢？齐白石做了大半辈子的木匠并没有多少建树，但他一般在一般人最活跃的时期过去之后，却在绘画方面取得了很高的成就，是否是道路的因素在起作用呢？种种事实表明，如果我们能找准人生的坐标，就能最大限度地发挥自己的潜能，从而走一条更加便捷的职业发展道路。

个人的某些素质与工作成就之间的关系现在企业里面已经开始运用，比如性格因素。企业已经发现一般而言做财务工作的人会相对内向一点，做人力资源管理、做业务的人会相对外向一点，所以企业在选聘人员的时候多少也会考虑一下这些因素。一般情况下企业不会选择一个特别内向的人去做业务，因为这是一个需要与陌生人进行大量沟通的职业，对内向的人而言是非常痛苦的，如果工作本身不能激发他的积极性，工作的成果就会打折扣。对性格的应用大多还处于摸索阶段，并没有多少理论依据。至于其他的一些因素，比如思维方式、行为习惯、职业兴趣等辨别起来比较困难，使用更没有理论指导，虽然大家都知道它们对员工的工作成就影响非常大，但作为一种管理手段并没有多少人用。这就需要我们员工自己去正确地了解、分析自己，然后为自己选择正确的道路。

我个人认为选择职业时兴趣是第一位的。兴趣是最好的老师，有兴趣的事情我们学得特别得快，所以很容易建立在这方面工作的优势。我原先单位有一位生产管理人员，对产品技术工作特别热心，生产岗位上相应而言技术工作是比较少的，他就把精力集中在对生产工艺的研究上，通过大量的自学，他甚至达到了能调整技术方面提供的配方的水平，公司这时才意识到他在技术工作方面的潜力，把他调到技术中心。在高学历人才集中的技术中心，他一个本科生他依然能算其中的佼佼者，兴趣与由此激发的对工作的热爱确实起了很大的作用。兴趣给我们提供了一种内在的驱动力，使我们把工作不再看作是一种外在

的压迫，从而达到了自我管理、自我发展的境界，由被动进入了自觉的状态，这对工作的促动作用是不可估量的。

特长也是我们选择工作时要考虑的一个重要的因素，它是激情的源泉。我们要想对工作产生热爱，就需要从工作中获得大的成就感。在我们具有特长的领域，以我们的长处与他人竞争就很容易建立自己的比较优势，从而建立起强烈的自信心。特长会带来持续的成功，而这些成功的经验会进一步加快特长的发展，从而进入一个良性的互动。比如说前面述及的那个前台，虽然处事周密，但她有一个很大的缺点，我们很少见她露出笑容，这对一个前台而言是非常致命的。公司领导一直给人力资源部施加压力，要求换一名性格活泼的前台。后来我们就把她调整到办公室助理的岗位上，充分发挥她做事周密、对付琐碎事情很有章法的特长，大家都认为她是办公室助理岗位上最合适的人选，评先进、员工考核时是大家公认的工作突出的人员。

但据我观察，大多数人都不是很清楚自己的特长，这从员工信息表特长一栏的填写情况可见一斑。看看应聘者填写的内容吧，可以说是五花八门，游泳、棋牌、书法等等我们能想到的都能找到。也不是说这些就不是特长，但想想它们通常情况下对工作能起多大作用呢？比如游泳，我们不是去做游泳教练，又不是做救生员，对以后的工作能有建设性的作用么？而且，我们所写的特长我们到底能特到什么水平也难说，许多人可能刚能保证在游泳池里不沉底就认为有游泳特长了。由于与以后从事的工作关系不大，这些特长都不是我们要考虑的因素，我们要考虑的是对职业生涯产生质的推动作用的特长，这样你的选择才会有放矢。比如，你觉得自己写作能力强，这样在编辑、记者、企业文化等岗位上就会有竞争优势；你觉得自己逻辑思维能力清晰，看问题角度好、有深度，在人员管理上有一套，这样搞管理工作是有优势的。这才是真正的特长，也是我们可以依仗的东西。

我们在大学里所学的专业，一般而言就是我们非常明显的特长，因为这是几年时间系统学习的结果，一般不是非科班人员短期能赶上来的。所以在求职时放弃自己的专业还是要下好大决心的。

在寻找自己的职业定向时除了考虑对未来工作有帮助的因素，还要关注对以后工作可能产生负面影响的因素，设法规避自己的缺陷。比如有的人普通话很糟糕，别人听起来很费力，这样的话他最好不要选择到家乡之外的地方去开展业务；有的人脾气非常暴躁，很容易得罪人，这样的人不适合做人力资源工作，因为他很难走进员工的心中，这与现代人力资源管理的整体思想是背道而驰的；有的人很喜欢交际，坐不下来，这样的人容易浮躁，不适合做技术研究方面的工作。对这些缺陷了解得比较清楚，我们就可以设计方案来规避它。

我坚信，非常聪明的与非常笨的人都是非常少的，大多数人是中庸的，但每个人都有自己的价值和坐标，只要找准这个坐标，那么成功就只是个付出与时间的问题了。

## 第六章 咖啡时间

### (一) 跳槽

经过了长期的铁饭碗与终身制之后，中国人迸发出了惊人的跳槽欲望，跳槽已经成了我们这个社会的流行词。记得我告诉青岛开发区一位领导我跳槽了时，他幽默地说，现在的人脚底都象踩了风火轮一样，一年不见面，到原单位找人找到的概率还不如到五四广场兜兜碰上的概率高。话有些夸张，但也从侧面反应了当今社会跳槽频繁之高。

跳槽的潇洒后面隐藏着许多职业生涯的酸甜苦辣，固然有许多跳槽是员工追求人往高处走，水往低处流的结果，但更多的跳槽其实也是一种无奈，比如在原来公司里面领导对自己丧失了信心与信任，不肯再给自己机会，或者部门里面有能人站在自己前面，“既生瑜，何生亮”，没有出头之日。不管什么原因，对跳槽一定要慎重。因为跳槽往往意味着新的开始，你可能又有了一张好去尽力描绘的白纸，但同时你过去尽力描绘的东西也有可能被一笔勾销，要重新开始再一个创业的过程。

即使是找到了更好的个人发展的机会，在将离职申请递给上司前，最好先一个人找个咖啡馆坐下来喝一杯，冷静地分析一下：这真的是个机会么？是因为它给你的起点比你现在的位置高，还是虽然新的起点比你现在拥有的低但发展的势头估计会更好呢？如果是后者，我建议你再重新分析一下，中国人有句老话言犹在耳：“一鸟在手，胜于十鸟在林”，对方描绘一个灿烂的远景但却不肯承诺，这样的收益是应该看概率的机会收益的。同时也要分析一下，在现在的公司里面你的处境，你是否还有机会，等等。记住，人的一生中最令人伤心的事不是没有机会，而是在机会出现的时候你做了错误的选择，不尊重自己选择权的人就为自己埋下了后悔的种子。在面对跳槽的时候，我们常常会受些非理性的因素的干扰，老在想过去的企业哪里不好，认为不管换到任何地方都会比现在的企业强，并以这样简单的逻辑出发确定自己的前途。这样是要遭受惩罚的。事实上各个企业之间尽管管理水平可以划分成三六九等，尽管有的企业吹得天花乱坠，有的企业广告满天飞，但从根本上来说，管理上差别都不大的，而且制约许多企业管理水平的往往并不是什么高深的管理理论与方法，却常常是一些非常简单的人事问题。所以不要把希望寄托在渺茫的可能上。尤其对于刚刚毕业的新人来说，现实的情况总是与理想存在差距，遇到这样那样不如意的问题时，便会轻易产生跳槽的想法。结果蜻蜓点水似的换过几次工作之后才发现，这样那样的问题几乎到哪里都存在，白白荒废了自己发展的大好时机。

如果是因为在原先公司碰见天花板了选择跳槽，那就首先要弄清楚为什么自己碰到了天花板，是体制原因、是能力原因还是信任原因，还是机会优先的原因。不同的原因需要我们拿出不同的处理办法。

如果是体制原因，要分析体制发展的趋势，要分析体制中的特例，分析自己的实力。如许多韩国企业部门负责一级的重要岗位都是由韩国人担任的，部

门内主管一级的重要岗位往往是朝鲜族员工优先的，如果你的这个小组里有比较能干的朝鲜族员工，而且他的资历也不错，这样你就可以判断自己的前途了。有的天花板更明显一些，象以前许多日资企业或台资企业大陆职员是不可能担任部门负责正职的，这就是一个非常明确的天花板，松动的迹象就是特例，所以要深入地分析特例，分析特例发展的趋势，观察他的优缺点，并与自己对比，从而确定自己的机会。一般说来因体制的原因跳槽是比较明智的。虽然这些企业也会出现特例，比如说 90 年代末外国企业在中国实现管理本地化就是一个特例，坚持下去的人得到了机会，但等这样的机会的付出可能非常大，能否等到也很难说。我从青岛最后一家公司离职，相当大的原因也是从看到了体制上存在的天花板，我从它第一届董事会后的干部任命名单中看到了公司对人事后勤工作的定位与认识，从而预测了自己在 5 年内不可能达到自己理想的位置，就选择了离职。我离职的时候企业效益非常好，由于开工足，收入飞速上升，许多员工对我的离职有点看不懂，但我本人对这次离职从未后悔过，面对一时的经济利益，我非常明白毕竟一个发挥的舞台与缩短进入成功者行列的时间才是最关键的，而这点在在那里做不到。

如果是能力的原因，更要慎重。因为竞争是无处不在的，如果为了躲避竞争选择辞职，想走条捷径，还是比较危险的。这时除非你得到了一个比现在好得多的位置，且基本具有对自己所负责工作的独立自主权，能掌控未来的竞争，不要轻易选择跳槽。宁为鸡口，不为牛后，其实也是以相当的能力打底的。多数人能力还是处在办事人员这个层次上的，搞好管理还是需要点学问与魄力的，所以要对自己形成正确的认识。如果还没有升华到管理层面上，在大的企业里面做个文员，按部就班地寻求发展，未必比到小的企业做个经理差。这是两种不同的人生态度。

如果是因为信任的原因，就要分析问题的症结所在，争取在原先企业把问题解决掉，再离职。许多人面对问题，不想从主观上去接受教训，改善自己的处境，总想通过跳槽，给自己一个新的环境，掩盖过去的问题。这种想法对新人的成长是极其不利的。我有一个同学，北方人，能力很强，但脾气非常暴躁，在公司里面为不了点多大的事情就会与同事起冲突，轻易就敢向自己的上司开火，结果由于人际关系紧张，在企业里面做不多久就觉得处处受制，最后往往一走了之，他告诉我一年内他换了 3 家单位，这样的职业生涯对个人发展、经济收入的影响都是非常大的。每次换工作往往都有一个试用期，试用期内员工的付出往往是正常时期的几倍，而薪水却要低得多，再有，工作的间歇期、求职的成本都是对自己经济收入的一大侵蚀。而且通过改换工作规避的问题，就不会从中得到教训到新的企业后过不多久就会故态复萌，从而在新的企业再次遇到职业发展的障碍。

说这些的时候，我只想让大家争取把每次跳槽价值最大化，绝不是反对跳槽。事实上，许多时候，跳槽确实给我们带来了新的机遇。在一个企业呆久了，除非个别的几个明星人物，除非有很大的建树，大多数员工逐渐地淡出了领导的视野，得到的关心和支持也就少了，他们成了公司的隐形人，这样通过跳槽，可以让企业再次发现自己的价值。必要时我们甚至可以把跳槽当作一种手段，通过从其他企业里拿到一个好的职位，给我们的管理人员一个震动，让他们重新评估我们的价值。就象直到牙痛的时候才能意识到自己牙齿的存在一样，当

管理者面临着我们制造的麻烦的时候，他会意识到自己的忽视是多么的不应该，有时他也会采取措施修正自己的错误。但使用这个手段的时候一定要慎重，处理得要艺术，手段不能太过激，要显得对企业、对同事非常的留恋，要让人认为你是在为了谋求个人发展，如果你表现出的是一幅对公司毫无忠诚的拜金嘴脸，企业会丧失挽留的兴趣的。同时使用类似的策略时也要注意做好最坏的打算，因为企业也是在面临着选择，许多企业对制度与原则有着近乎狂热的忠诚，不喜欢开特例的。所以这个手段一旦采用而没有得到积极的回应就应该非常坚决地执行跳槽计划。

有的员工在工作没有落实好的情况下以跳槽为手段要挟公司寻求加薪或晋级，我觉得这是非常危险的。一般公司面临这样的情况都会选择放弃，而不会接受要挟，因为一旦先例开了，会对其他员工带来示范作用，给以后的管理带来很大的麻烦。我在青岛服务的一家公司在刚成立的时候，曾将自己几乎全部的骨干工人派到上海的兄弟单位工作，由于某些原因，该批工人在上海罢工，青岛公司在做了大量人事工作后，工人仍拒绝复工，公司解雇了该批所有工人。由于他们都是经过大量技术培训与实践的骨干，这样的处理给公司造成的损失非常大，直接影响了公司开业之初的生产组织工作。但如果不这样处理，树立了恶劣的先例，也许会给公司以后的发展埋下隐患，等公司规模壮大后如果再发生问题，造成的损失会更大。在面临这样的要求时绝大多数公司的反应还是可以预测的，如果发现公司不做出积极的回应，再谋求留下，对以后的发展负面影响可想而知了。所以，以子虚乌有的机会来表示自己跳槽决心的坚决，以达到在原公司内发展的目的是非常愚蠢的行为。

跳槽对企业、对个人都是件大事，跳槽前要仔细阅读自己与公司签订的劳动合同，分析公司的对人员流动的文化与上司的态度，如果对能否成功跳槽没有把握，可以先想办法试探一下，一旦明确提出跳槽，就要尽量争取跳槽成功，如果不成功，窝窝囊囊地留下，在这家公司也就进入个人发展的垃圾时间了，在领导眼里丧失了忠诚度的员工，是不会有发展的空间的。也是在这家企业，有一名质量管理人员，因为得不到晋升，向公司提出辞呈。但公司出具了送他去日本培训之前签订的劳动合同，向他索取大笔的违约金，而他又不想支付，这样事情就僵了下来，事实上他的个人发展也从此被打入了冷宫，后面还有四五年的时间，我真的没法想象他怎么消磨这段人生好时光。

跳槽还要注意的一个问题就是要有统筹规划，要精心设计自己的职业生涯，力争使自己的每一段职业生涯都能发挥出作用，不能只盯着钱，将自己的职业履历做烂，让人产生万金油的感觉。我工作中曾面试过一些人，有的在短短的五六年的工作时间里竟然先后做过财务、人事、销售工作，每样工作都没做多久，也不可能做多深。我对这样的人的感觉就是他要么是个天才，要么是个废才，因为他无论把哪项工作做到极致都是个了不起的人才了，一下亮出三块，谁不得掂量掂量？

## (二) 离职

离职时的一举一动，都在反映着一个职业人的专业程度。离职也是真正考验一个人职业道德的时候。跳槽和做人一样，讲究的是好聚好散。世界很小，

职场更小，即使能彻底地断绝与原来公司交往的一切可能，我们还是无法保证日后不与自己过去的同事发生交往，毕竟他们也是流动的，相近的资历与共同的经历都将可能把我们与他们继续限制在一个更小的职业领域中，日后见面甚至是合作的概率还是很高的。所以离职的时候保持自己一贯的工作作风，继续兢兢业业地把自己的工作做好，并非象有些人想象得那样是迂腐的表现，而是一种着眼于长远职业生涯的表现。作人也是需要塑造品牌的，在这个品牌塑造的过程中就要去追求尽善尽美，不要让在这样的垃圾时间里的表现给自己辛苦塑造的品牌带来污点。

相信这样简单的道理，跟大家一说都不难明白的。但就我的观察，多数人在离职这个环节做得并不好。许多人缺乏自制力，平日迫于生存、也可能对提薪、晋升之类的事情还心存期待，表现还是非常收敛的。而一旦到了离职时，就觉得没有必要顾忌什么了，可以痛痛快快地做人了，所以往往做出一些出格的事情。其实离职时你面对的不仅是你的上司，还有你的同事，你这时的所有作为都会给他们留下印象。所以这样做看上去是出了郁积在心中的一口闷气，很是爽了一把，事实却正是这些事情把自己辛苦塑造的职业形象破坏殆尽，为人所轻。因此，如何划好我们职业生涯中的一个逗号，也是值得我们好好思索一下的。

一旦进入离职程序，第一紧要的事情就是要闭紧自己的嘴巴。不要以为要离开公司了，就抱着“唯恐天下不乱”的心情，无事生非。我见过很多快要离职的同事，自以为看透了一切，临走时无所顾忌地“指点江山”，大肆夸大公司里的一些是非，以显示自己的高明，取得点心理平衡。结果也可想而知。其实在那种时候，谁都知道你是有不满的，何必故意弄得满城风雨呢？何不好聚好散，为以后发展留条后路呢？同事告诉我，他以前有个同事离职时，跑到总经理的办公室指着总经理的鼻子说，你真是个土八路，好好一个公司你看你都把他折腾成什么样子了，你放给谁管不会比现在强呢。结果这成了公司的一个经典笑料，对自己能有什么帮助呢？即使出于好心，你想在离开时向上司提些建议，但这也是不可取的。既然辞了职，你在上司的心目中好的形象也就不复存在了，你的建议很可能会引起误解。再说公司的症结矛盾其实每个人都很清楚的，不要以为全公司只有你明白，更多的时候其实只是你的上司认为解决问题的时机还不到或者解决问题的前提还没有全部具备而已，而你冒冒失失地去卖弄自己的才华，你的领导会怎么想呢？会不会觉得你在教训他？如果产生了这样的印象，同事一场的情分也就彻底烟消云散了。

确定离职了，闭紧自己的嘴巴，还有一条就是不要抱怨得到了不公平的待遇。领导找离职的人员谈谈话，有时是工作程序所迫，有时也是客套，这种时候争已无益了，要善于把情绪封存起来，一起把这场戏演下去就是了。没必要让大家都不开心，更没必要在临走时树敌！人走茶凉，但以后人事手续、工作经历证明、人事调查等需要老同事帮忙的事情也是有的，留得脸皮在，办事总归容易些吧。

离职前要多动手，要注意保持自己一贯的工作作风，准时上下班，不提前撂担子。在工作交接的过程中，对工作要有正确的认识，涉及到动用资源的，要跟自己的接班人商量，按照他的意见去执行掉，不涉及资源的，凡自己力所

能及的，要象往常一样，及时把它处理掉，不要觉得反正在交接了，责任追究不到自己头上了，就开始推推诿诿起来。始终如一地坚持自己的工作风格一方面不会授人以柄，加深别人对你的好感，同时也可以帮助自己在今后的职业生涯中建立起对工作的责任感与敬畏感，从意识深处建立自己的职业道德。

要善待你的接班人，不管怎么说，你的离职他并没有多少错。要把他看作是帮助你完成未竟的事业的人，他将继续照料你的工作，要为他创造工作接手的便利条件。把该交代的流程交待清楚，最好形成书面交接记录，一目了然。新来的人对于新岗位还不熟悉，出点纰漏什么的也是再所难免的，对这些要有颗包容的心，没必要在这些事情上显示自己的高明。还有的人认为一些经验是自己的财富，不愿意拿出来给被人，而实际上那些所谓的经验一旦离开公司了也就不再是什么能力，而你自己也绝不会因此而损失什么。尽自己所能帮助接班人开展工作不但你的接班人会感激你，同时也更能说明你对公司负责、对自己的岗位负责。

要注意保守公司的商业秘密，这是职业道德的固有内容。无论从职业化还是个人发展的角度，遵守良性竞争的原则，恪守商业准则，都是获得职业认可的基石。不要试图用自己掌握的商业秘密从公司中寻求不正当的补偿，用商业秘密做交易就是贬低自己的人格，放逐自己的职业道德。我见过有的技术人员用自己所掌握的技术秘密要挟公司，寻求利益补偿，我们没有必要去猜测他能否得逞，这样的员工行业内其他企业还敢用么？

离职后与过去的同事通电话也是无可非议的，虽然不能做同事了，但朋友总还是要做的。但记住，如果有可能尽量不要打到过去的办公室，与以前的同事做朋友是个私人的事情，要尽可能使用他私人的空间，否则打到办公室，认识的人搭讪一番就扰乱了办公的秩序，甚至可能影响了大家的心态。与过去的同事交往也不要炫耀自己的新工作如何优越，对公司而言这是在扰乱人心，对同事而言这是在炫耀自己，人的嫉妒心理其实都很强的，这样做最终只能让别人感觉到你的浅薄而已。

离职后一定不要说自己公司的坏话，贬低你就职过的公司就是在贬低你自己的历史，没有历史积淀的人就没有深度。在招聘的过程中，我经常碰到一些应聘的人把自己过去的公司描绘的一团糟，借以说明自己离职的正确性。其实这大可不必，现代企业都有足够的心理准备接受员工跳槽的现实，把跳槽的原因归纳到个人发展是完全可以接受的。而如果你一定要将它归结到以前公司，招聘人员就会想，你作为那个公司的一员，针对这些你认为严重得不得了缺陷你都做了什么呢，你说这是领导层的缺陷，你无能为力，但你有没有检讨过你与上司的沟通方式与技巧呢，毕竟还有那么多人在那里工作得好好的呀。退一步说，如果那个公司真的象你所描述得那样，那你在那里能收获到什么呢？如果一无所获，你就比你的同龄人落后了这样一段时间的积累，你还有优势么？再说任何一个企业都是有缺陷的，许多缺陷企业都非常清楚，只是苦于一些症结一时还解不开而已，在这样的情况下，录用一个把过去的企业批评得体无完肤的人是要有勇气的，因为也许在不久的将来，它也会成为你的过去的一个，它会希望另一拨人听自己的故事么？因此，对离职一定要有个好的心态，让过去的就过去吧，毕竟只是一个企业，社会的一个细胞而已，而你也只是其中的

一个小卒子罢了，是非功过又有什么意思呢？不会有人为它更不会有人为其中工作过的员工树碑立传，除了我们自己在乎，可能不会有什么人在乎了，那就让我们把它埋在心底吧

## 第七章 尾声

### 尾声--说的再多，不如去做点什么

网上看到一个小故事，说作者有一天在车站等一个老乡，因为塞车，老乡迟到了半个小时，作者和他开玩笑，说他浪费了自己“宝贵的半个小时”。“杜邦公司的总经理格劳福特，每天研究蜂鸟半小时，结果他的作品被自然历史的权威人士称为‘杰作’；美国议员休格·布莱克并没受过高等教育，他就凭每天到国会图书馆博览群书半小时，最后成了最高法院的大法官；一个希腊的电梯维修工，也是靠着每天攻读核物理理论半小时，后来不仅发明了粒子加速器，还被聘入加州大学放射实验室……”老乡笑答：“注意呵，人家是每天，每天知道吗？！半小时不宝贵，每天坚持才是真正难能可贵的。所以哲人曾说，人生之路的第一个路标是耐力。”

作为一个人力资源管理人员，我读这个故事时不自觉的就转到了企业人的行为上来了。对企业人而言做一个好的个人发展计划，明了几条个人成功的法则，提出一个好的管理方案，或者在某一段时间里好好地表现自己，都不是很难的，但这些都不是取得职业成功的根本因素。一个人能否取得大的职业成功不取决于他的聪明与睿智，而取决于他是否能把平凡的事情日复一日的做好。是不是很滑稽？但这就是我在企业里面观察到的现实。

企业里面许多员工非常有激情，非常有能力，能向公司提出一个宏大的目标，甚至还能形成一套计划，提出的原则与规范也都带有浓厚的现代企业管理科学色彩，但这些东西往往也就到此为止了。他们有的从没有进入执行层面，有的经过短暂的、不深入的执行后也被束之高阁，逐渐被人淡忘。随着文件上灰尘的堆积，一个野心勃勃的职业梦想开始褪色、消亡。这些员工缺乏的就是执行能力，没有了执行，想法就无法成为现实，那么想法就仅仅是想法而已，不能转化为生产力。甚至，想法越多，浪费的资源越多。

我接手过其他员工的工作，也接手过一个部门的工作，发现或多或少地都存在这个问题。我的前任把电脑打开，告诉我这是他精心设计的一个考核表格，这是他起草的一个激励制度，这是对车辆油耗控制的一个方案……，如同托孤一样，把自己的心血交付给我。我毫不怀疑它们都是充满了智慧的火花的，但它们永远不会成为现实了。没有人会去执行一个连设计者都执行不了的东西的，也不会受它的羁绊。面对这样的情况，我采取的方案往往是设计自己的东西，然后去执行它，大量的心血投入都是在执行上的，我用自己的努力养活自己的思想婴儿，会有更大的成就感。

那么执行到底难在哪里呢？难在坚持。想必大家都听说过毛主席对雷锋的评价吧，一个人做一件好事容易，难的是做一辈子好事。这里面就说了个坚持的重要性。工作同样如此。象有的饭店在门口设置侍应生为来消费的顾客提



供开车门的服务，这并不难的，但能常年坚持下来的至少都是星级宾馆了。所谓三星和五星宾馆之间的差别在硬件上并没有我们想象的那么大，他们真正的差别还是在服务上，而什么样的服务是好的服务大家都是心知肚明的，有差别的还是持之以恒的落实而已。

对于新人而言，能否成为企业的人才，见识器宇固然重要，但能否先成为别人的出色的执行工具，落实好上司或岗位职责内的各项工作却是最基础的。如果连手头的小事都做不好，一旦自己去负责一项工作，同样也会存在知易行难的问题，所以别人也不敢轻易托付工作给你。

如果我们一旦有机会，可以推出自己的设计与计划，就要坚持不懈地把工作落实到家。不要搞一些烂尾工程，挥霍大家对我们的期望。

对我们认可的管理理论、处世原则要勇于实践，不要停留在口头上。有的新人，对自己的管理理论非常自信，动辄就是一通大道理，这也不是，那也不对，对企业牢骚满腹，但从不见他去做点什么事情。这样的人是最遭领导讨厌的，也容易招同事的恨。别人做得再不好，还是在做事情，你说得再好，却不解决问题，你说别人会怎么评价你？有个西安某高校毕业的新人到我负责的部门工作，对公司的考核制度提出了一大堆意见，特别指出过去方案过于复杂，考核周期太短，各部门不胜其烦，要求停止执行该考核方案。我就说那你拿个新方案，我们改掉吧。结果他直到下一次考核到了也没拿不出新的方案，我命令继续执行过去的方案。跟他解释说：“考核是公司的大事情，与所有员工的利益都是息息相关的，要改当然也不是不可以，但一定要有系统的思路，要争取一步到位，否则修修补补就无法取信于员工，考核就失去了激励大家努力工作的效应，制度就行同虚设。而考核制度同公司其他大多数制度一样，不是为了处理既成事实用的，而是为了让大家都明了这个制度，在工作过程中修正自己的行为的。从这个意义上说，最坏的制度也比没有制度强。”

对自己认为成熟的想法一定要去实施。如同创业，我们每个人都或多或少地有过一些好的点子，有的人去做了，然后取得了成功，有的人只是停留在点子的层面上，无法给自己带来巨大的财富。为什么财富具有巨大的积累效应，奥秘也就在于此。有了第一桶金，就有了相对较强的实施能力，有了抗风险的能力，所以执行自己想法的概率就高一些，成功的概率也相应高一些。但迈出第一步都是艰难的，对我们新人而言，没有积累的优势，我们更要有一颗勇于执行的心。