

一本让你少走5年弯路的职场实用指南

20年职场实战经验，全球认证领导力教练
带你走出迷茫，找到属于自己的答案

职得

成为自己故事里的英雄

Be the Hero of Your Story

高琳 著



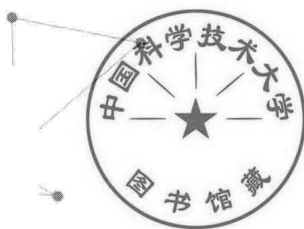
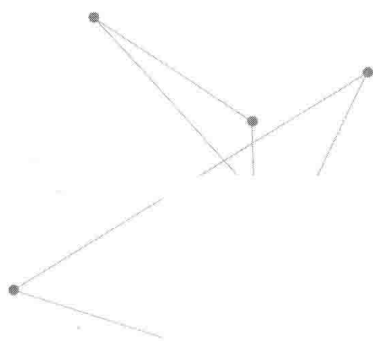
中国致公出版社
China Zhigong Press

职得

成为自己故事里的英雄

Be the Hero of Your Story

高琳 著



中国致公出版社
—China Zhigong Press—

图书在版编目 (CIP) 数据

取得 / 高琳著. —北京: 中国致公出版社, 2016

ISBN 978-7-5145-0992-2

I. ①职… II. ①高… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 234391 号

取得

高琳 著

责任编辑: 董拯民 何江鸿

责任印刷: 岳 珍

出版发行:  中国致公出版社

地 址: 北京市朝阳区八里庄西里 100 号住邦 2000 商务中心 1 号楼东区 15 层

邮 编: 100025

电 话: 010-85869872 (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19

字 数: 200 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

版权所有, 未经书面许可, 不得转载、复制、翻印, 违者必究。

写在前面：如何在这本书里找到属于自己的答案

吸收有用的，摒弃没用的，增加唯你所用的。——李小龙

Absorb what is useful, reject what is useless, add what is specifically your own. — Bruce Lee

翻开这本书的时候，作为读者你可能在想：这是不是又是一本成功学的鸡汤？领导力教练是什么玩意儿？成为自己故事里的英雄又是什么意思？虽说 90% 的职场人都迷茫，但每个人迷茫的原因都不一样，所以怎么才能在一本书里找到属于自己的答案是个难题。我想如果先了解一下这本书的主要思路和方法论，可以让你的收获最大化。

1. 什么是教练？

企业教练（Coaching）在西方发达国家经过多年的实践发展，已成为最有效的管理技术之一。很多 CEO 和企业高管都有自己的教练。而在中国，教练还是一个新兴的行业。比尔·盖茨曾在一次 TED 的演讲里讲到：每个人都需要一个教练。这本书就是你的教练。

可什么是教练呢？是健身教练？是为你疗伤的心理咨询师？还是助你成长的职场导师？都不是！真正的教练可以帮助人们深入地认识到自己的思维和行为模式，并靠强有力的提问帮助被教练者进行反思，挖掘自身潜

力，激发他们找到属于自己的答案。这就是教练，他 / 她给你带来的不是答案，因为很多时候答案就在我们潜意识里，只是我们看不见。

作为教练，我相信成长比成功更重要。成长是内在的，成功却经常是外在的；成长关乎自己给自己的评价，成功却关乎于他人的评价；成长是过程，成功可以是一种结果。所以我们不需要临摹他人的人生，也无法复制他人的成功。马云曾经天天去西湖边找老外练英语，但如果你也天天去西湖转，未必就会达到他的英语水平。这也就是为什么成功学的书看完了会有心动却难有行动，即使有行动也难以有成果，最后反而让自己更加自惭形秽。其实每个人的成功都有其偶然性，每个人的成长路径也都不一样，如果不能把个人的经历提炼总结成一套相对具有普遍性的方法论，就不能真正对别人有帮助。而且在我看来不能帮到别人的分享都是臭显摆！所以尽管这本书里有些是我个人的经历，但我不过是用它来作为案例引出相应的方法论。

干货固然有用，但不能激励到别人的干货也会噎死人，所以《职得》这本书则更像一碗泡在鸡汤里的干货。作为一名专业培训师和教练，我会讲一些职场故事，分享一些职场心得，然后基于对相关话题的文献研究，总结出一个道理或者介绍一个工具，最后再提出几个自我教练的问题帮你进行自我反思、自我调整，最终实现自我成长。在这个过程中我会在导师、培训师和教练几个角色中游走，为你拆解职场成长与个人幸福的“道”和“术”。

2. 如何把书中的道理变成自己的答案，成为自己故事里的英雄？

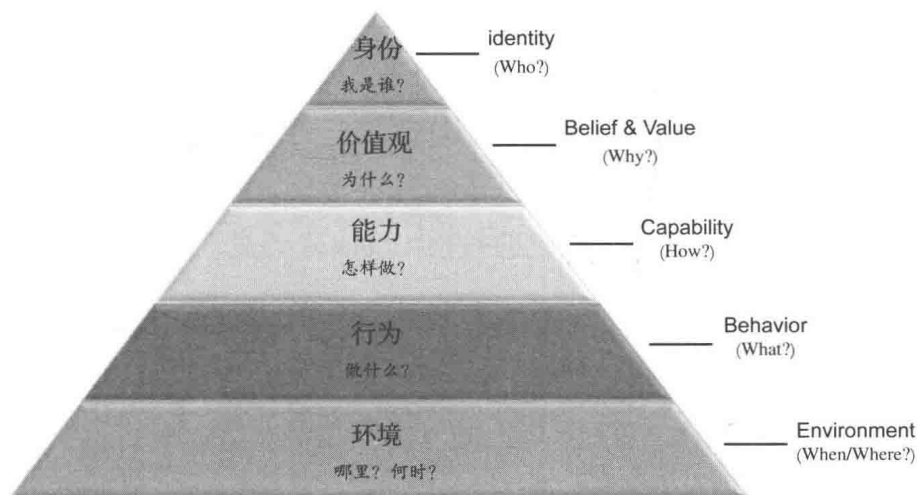
以前我总认为只有一个不平凡的人做了不平凡的事情才能称之为英雄。后来我才逐渐明白，真正的英雄是像你我这样的凡人做出不平凡的变化。因为改变是如此之难，尤其是当我们陷入了舒适区。为什么道理都知

道，但就是做不到真正的改变呢？相信这也是很多读者的困惑。在这本书里我尝试通过学习和改变的逻辑层次来帮助大家看到做不到背后的原因以及如何才能找到属于自己的答案。。

学习和改变的逻辑层次最早由人类学家格雷戈里·贝特森（Gregory Bateson）提出，后由心理学家罗伯特·迪尔茨（Robert Dilts）进一步提炼和总结出一套适用于个人变革和学习的模型。作为教练，这个模型非常有效地帮我透过客户的外在行为，看到问题的内在本质。

我们每天面对的问题通常都是最底层的问题。比如我是否应该死守北上广（哪里）？什么时候才能升职加薪（何时）？但是光在这个层次打转转是没有用的，因为这些问题都是由外部环境不同因人而异的。我们需要往更高层次看。这本书的干货部分就是探讨究竟需要做什么（行为），用什么样的方法去做（能力），才能实现真正的改变——无论是更好的工作成绩，更多的认可，更顺畅的沟通，更有效的职场圈子等等。

但是光有方法就够了吗？如果真是这样，为什么说世上最远的距离是从知道到做到？没有学习教练以前，作为培训师，我也会常常觉得力不从心。明明给出了这么多好方法，大家也很认可，可为什么还是看不到实质性的改变呢？要知道我的学员们并不是职场“菜鸟”，而是世界 500 强的



优秀员工，但就连开大会当着很多人举手发言这种事都为难得不行。这时候无论我给再多的干货也没用，而是必须从教练的角度来看看行为背后的价值观了(Why)。做这些事情对你来讲意义如何？做出改变所需的内在和外在动机又是什么？这些行为背后的价值观又是什么？当面对更棘手的问题，比如职业规划、转型、寻求工作和生活的平衡时，就不得不往更深层次去探索：你的人生愿景是什么？你究竟想要成为一个什么样的人？所有这些问题的答案都在你自己手里，而教练仅仅是陪伴你找到属于自己的答案。

既然我管这本书叫“泡在鸡汤里的干货”，那就意味着大家可以各取所需，想喝汤的喝汤，想吃干货的吃干货。当然了，老话讲原汤化原食，所以我还是建议你两样一起吃，尤其不要跳过那些自我教练问题和练习。教练和心理治疗师的最大区别就是教练是面向未来并且以成果为导向。这些精心设计的教练问题会让你思考一些以前从来没想过的问题，而正是这些思考让我们开窍。因为如果没有反思就不可能有行为上的改变，更不可能实现自我成长。

3. 这本书是写给谁看的？

我刚开始写这本书的时候，编辑很担心我把它写高了，受众太窄。我确实是想写给那些有一定工作经历甚至小有成就的职场白领。但是写完以后，当我和一些初入职场的年轻人交流书中的一些观点时，发现他们非但没有不理解，反而感到非常受用。确实，虽然他们也许还没有遇到书中提到的很多问题，但我相信如果能把书里的“**How**”吃透了，至少可以少走5年弯路。

而对于那些处于职业发展瓶颈期的人，想再上一个台阶又缺乏继续自我提升的方法和勇气，同时又纠结于工作和生活的平衡，如果能用逻辑层次来进行思维上的分层整理，则可以更加容易地找到解决问题的方法和突

破点。

所以，无论你处于职业发展哪个阶段，相信你都能从这本书里找到属于你的答案，走出迷茫，成为自己故事里的英雄！

记得国学大师钱穆先生说过，一本书之所以有价值是因为文字背后是作者的生命在支撑它。在这本书里，我将自己的观点毫无保留地呈现出来，虽然不一定都对也肯定不全面，但透过我粗浅的理解和朴实的文笔，希望你们能看到我真诚的发心。

一本书到了读者的手里，就有了它自己的生命，干货也好，鸡汤也好，你来决定它的价值。

CEO 和互联网大咖们都怎么说这本书

沈博阳：
领英中国区总裁

《职得》这本书很好地诠释了在社交时代背景下人脉关系的重要性，人脉等同于资源，而职场社交平台恰好就集结了众多人脉资源。对于职场人而言，只有提升其人脉关系网的价值才能获得更多的职业发展机会，这恰巧也是职场人经营人脉社交关系网活跃于职场社交平台的真谛之所在。作者通过自己的真实经历所总结出的宝贵的职场箴言便犹如明灯一般，指引新一代职场人前进的方向。

高瑞彬：
澳洲电讯大中华区
首席执行官

初识高琳还是十几年前我在摩托罗拉公司担任中国总裁的时候，工作中接触到很多在外企拼搏的年轻人。高琳给我的印象最深的一点，就是在工作中善于思考，善用脑子（intellectually diligent）而不仅是勤卖力气（physically diligent）。她还积极参与国际演讲俱乐部（Toastmasters）提高沟通和领导能力，以及丽人商会推动女性员工的职业发展。

时隔多年再次相遇，作为中国美国商会史上第一位中国籍女性副主席的高琳，正在美商会的妇女领导力演讲台上谈笑风生，情动四座。果不其然，善于深入思考和总结的人，在事业上的运气总是特别好。

今天高琳把她多年在实践中积累的关于沟通、领导力和影响力的思考所得集结成书与大家分享。这些颇具国际视野的经验，既中肯实用，又充满思辨色彩，难得的是语言还生动、诙谐有趣。她自称书中所讲都是“泡在鸡汤里的干货”。相信各位读到此书的职场中人，无论初入职场还是面临职业发展瓶颈，都必将深受裨益，有所启发。

“高琳在跨国公司和国内外工作积累的多年经验与思考对于职场的所有人都会有所启发。她将在跨文化背景、多维度组织架构，和同时有两位以上领导的工作环境中的特点、挑战及处事方法阐述得淋漓尽致，并通过亲身体会将长期的实践经历总结和提升到新的高度。书中语言生动、内容充实的案例，以饱满的正能量冲击读者。相信努力上进和追求发展的职场人会从本书中获益良多！”

蒋浩：

摩托罗拉系统公司，
中国区总裁

高琳身上有一种稀缺而神奇的能力，她靠实力来领导、充满自信，而且在生活中总是能用她闪亮的个性激励我们所有人。值得庆幸的是，她有激情也有智慧将这种实用、接地气、温暖且有力量的领导力指南赋予生命，在坚持做自己的同时，逐步提升我们的社交能力、沟通能力、影响力和领导力。在自我发现和自我成长的路上，我们每个人都有属于自己的个人旅程，而这本书是一本美妙的指南。事实上，对于那些想要不断反思、学习、贡献和成长的人来说，这是一本必读书！

Mark Duval：

特雷克斯中国区总裁

很多年轻人向我请教如何发展个人的领导力？我总是跟他们说：Do what you are! 非常高兴看到我所秉持的信念在这本书中，由JA十年志愿者高琳以她特有的融合东西方思想精粹的方式体现出来。读起来有种和北京大妞聊天的范儿。追求职业和自我成长的年轻人必读！

周保罗：

国际青年成就组织
(中国) 董事长兼总裁

张小沛：

瓜子二手车直卖网，
前 Hulu 全球副总裁

"Be yourself, everyone else is taken" 这句话说起来容易，做起来难，尤其在职场上，需要不同寻常的勇气和坚持，才能展示真实的自己。但是我们别无选择！我理解领导力的一个核心元素就是做自己。我们要想成为一个出色的领导者，就必须坦诚做人做事，在展示自己擅长之处的同时，也不惧暴露自己脆弱和需要提升的一面。

徐旸：

陶氏化学大中华区
政府事务总经理

老板大部分情形下是没得挑的。如何与老板一起建设一段默契、共赢的职场关系，高琳说需要用上这些心计：积极、谦逊、忠诚、付出。如果胸中有阳光，人心就不会是地狱。

推荐序一：一本书，一个公益力量

亲爱的《职得》读者：

很荣幸有机会在此介绍一下我 11 年前在加拿大温哥华创办的一个慈善机构，简称 EGRC (Educating Girls of Rural China)。感谢作者高琳女士几年来对这个机构的支持。当她告诉我准备把本书的全部稿酬捐赠给 EGRC 时，我有的不仅仅是感动和谢意，同时想到的是将会有更多的中国西部农村的女孩得到接受高中和大学教育的机会。

“一个女人受了教育，她的后代也会受教育”是 EGRC 的理念。我希望通过您——《职得》的读者，能把这个重要的理念传播到更多，更广的人群中去。

1970 年，我跟随被下放的母亲从北京来到了甘肃省的陇西县。我被分配到县办的化肥厂，学医的母亲则背着药箱在陇西县的贫穷山沟里走村串户，给农民们送医送药。她当时讲述的贫困状况，特别是女性所受到的待遇，给我留下了深深的印象。这也是我在 2005 年，在加拿大生活了 23 年后决定帮助甘肃省女孩受教育、受高等教育的原因。

2005 年，我没有什么钱，也没有大公司大老板的支持，通过加拿大的朋友们筹集到 3 万加元。我亲自带着钱来到甘肃，面试和选择了当年考上大学却没有钱上学的 27 名来自陇西和永登的女大学生。我自己也没想到

凭着一个简单的想法，几分执着，至 2016 年已经有 698 名贫困女学生接受了资助，其中 327 名完成了大学学业，71 名完成了高中教育，更有两位通过我们的协助到加拿大完成硕士和博士学位的学习。我们资助学生的毕业率多年来保持着 100% 的良好记录。

现在我每年春天和暑假都到学生的家乡去和学生们交流、座谈，了解她们的生活学习情况、她们的成功和遇到的挑战。她们的成长经历常常使我回想起当年我的经历和挫折，这也是我们之间建立信任和爱的基础。近几年来，我资助过的大学毕业生们渐渐成熟了，她们逐渐义务承担了 EGRC 工作中的一部分，她们通过自己的经验来帮助学妹们，EGRC 也成了这几百个女孩的第二个大家庭。

近几年来，慈善成了国人们常常提到的话题，也是很多人想做的事。这个世界上可以做的好事太多了，需要帮助的人群也很多。11 年后的今天，如果要我重新选择一个慈善事业，我还会毫不犹豫地选择支持和帮助女性和女性教育。我坚信这是一个改变家庭、改变社会的最基础、最重要、最有效的方式。

再次感谢本书的每一位读者，感谢作者高琳女士给 EGRC 和西部贫困女学生的机会。我相信这本书很可能就是改变您职业生涯的那本宝书，也请您相信，通过您的购书，更多的女孩子将获得通过教育而改变命运的机会。

再次诚恳地感谢读者！

田青青

2016 年 8 月 22 日

于甘肃陇西

推荐序二：能让人消化吸收并身体力行的“干货”

认识高琳 11 年了。她是我的朋友圈里喜欢折腾、不断成长、成功跨界的为数不多的人之一。我在摩托罗拉公司负责亚太区市场的时候，她在摩托罗拉负责 IT，担任亚太区首席信息官，做得好好的却转去做了公司的全球政府事务。没多久我就听到她成功竞选中国美国商会董事并成为第一位中国籍女性副主席。身兼数职、热心公益的她还挤时间同时攻读了英国 Nottingham Trent University 的博士学位。想着她该“消停”一阵了吧，居然又辞职了，成立了为职场人士提供职场发展的专业培训公司，短短一年多的时间把公司做得风生水起，她自己也从跨国公司高管漂亮成功地转身成了高管教练！

去年高琳开通了微信公众号“有意思教练”，一直坚持原创分享发布关于职场成长的文章，我当然成了她的众多“粉丝”之一。她的文章不仅凝结了她本人 20 年跨国公司职业生涯的学习体会和成功经验，还涵盖了很多实际案例并提供了专业的问题分析和解决方法，是不折不扣的能让人消化吸收并身体力行的“干货”。这本《职得》就是“干货”的精华，能让更多的职场人学习到自我教练和自我成长的“秘笈”。

联想到我自己一转眼在世界 500 强公司也都工作 20 年了。作为从中国本土成长起来的职业经理人，一路跌跌撞撞起起伏伏地做到市值近 400 亿美金公司的亚太区市场和战略负责人，并在去年获得“亚洲最具影响力

CMO”的殊荣，所谓“成功”的背后其实是用心学习全心投入自我成长的过程。我很赞同高琳书中关于“成长”的观点：“成长比成功更重要。成长是内在的，成功却经常是外在的；成长关乎自己给自己的评价，成功却往往是他人的评价；成长是过程，成功可以是一种结果。”我们确实不需要临摹他人的人生，也不可能复制他人的成功。我们要做的就是争取今天比昨天的自己更有智慧，让今天的自己离明天自己想要成为的人更进一步。

今天的中国对所有人而言都有着前所未有的事业发展机会，在跨国公司里工作的中国员工和管理者们，有着前所未有的能影响整个公司全球发展的话语权。如何把握机遇让自己在职场上如鱼得水，做出一番成就实现自己的职业理想？我认为最重要的并不是碰到所谓能欣赏并提拔自己的职场贵人或者有问题就帮你找到答案的职场导师，而是自己了解自己已有的价值观和思维行为模式，找到新的正确思维和行为方法，并不断尝试，让自己成为有能力不断学习不断成长不断挖掘自身潜能的人。用高琳的话说就是：“做自己的教练，最终实现自我成长！”

在我带领和管理过的各国团队里，很多人都缺乏这种自我教练和自我成长意识 (Mindset)，所以也谈不上有意识地去发展和提高自己的相关技能 (Skillset)，尤其是“软技能”。那些升职较快发展不错的员工往往并不是单纯的技能层面不错的人，而是首先有着不错的心态和意识的人。两者兼备的人总是更容易取得进步、做出成绩、达成目标。《职得》这本书就是帮助你在这两方面都成为你自己的教练。

初入职场的新人如何让自己在职场上少走弯路，成长得更快？已经取得一定成就的中层经理如何突破职业发展瓶颈？负责中国本土业务的高管如何让自己和团队的声音和意见被全球老板听到并采纳执行？人到中年还在外企里朝九晚九辛苦打拼的你如何实现工作生活的平衡？在“温水煮青蛙”式的工作环境里如何跳出来成功转型？《职得》一书不会

给你所有的答案，但一定会让你深入思考、自我反思，让你看到自己的思维和行为的盲点，给你有效的工具和方法，帮助你找到基于内心便于行动的解决方案。

谢谢高琳博士的佳作，相信《职得》能给所有希望得到自我提升的职场人士带来自我成长的实用“秘笈”。

黄林

霍尼韦尔公司传感和生产解决方案亚太区首席市场战略官

2016年CMO亚洲协会“亚太区Top 50最佳女性领导人”

2016年9月3日

于新加坡

自序：生命是一场盛宴，你是否准备盛装赴宴

生命要么是一场勇敢冒险，要不就什么都不是。——海伦·凯勒

Life is either a daring adventure or nothing at all. — Helen Keller

“生命是一场盛宴，而大多数人却活得像乞丐一样。”第一次看到这句话的时候就莫名觉得好心塞。可转念一想，我有吃有喝、有房有车、家庭美满、万事皆宜，心塞个哪门子呢？

那时候我在摩托罗拉系统公司做亚太区高级总监，负责公司政府事务，也算是在中美两国政府和公司之间搭建一座桥梁。我喜欢这个工作给我带来的眼界和视野。照理说混迹在这么一个非富即贵的圈子里，每月有比“大姨妈”还准时的工资，我应该非常非常的知足。可是，我心里还是非常的不踏实。每当我蠢蠢欲动的时候，我妈就说：“一个女孩子，有一个稳定的工作，你还图什么呀？”我觉得我妈真不愧是我党党员，她的维稳工作做得特别到家。

但是，稳定和踏实完全是两码事儿。稳定形容的是工作，踏实则是一种感受，有的时候越是稳定的工作却越让你不踏实。即使这份工作有很多我喜欢的成分在里面，即使被很多人称赞为工作、生活双丰收的人生赢家，我也从来没有感觉心里踏实过。