



的资本

职业化的工作方法

刘敏 ■ 著

经济科学出版社
Economic Science Press

拥有职场任性的资本

——职业化的工作方法

刘 敏 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拥有职场任性的资本：职业化的工作方法 / 刘敏著.
—北京：经济科学出版社，2015.4

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5736 - 9

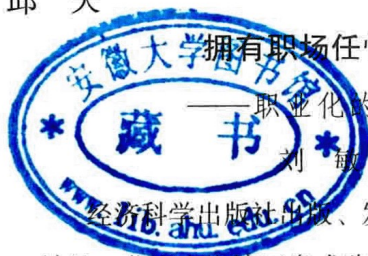
I. ①拥… II. ①刘… III. ①职业选择 - 通俗读物
IV. ①C913.2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 091226 号

责任编辑：王东岗

责任校对：徐领弟

责任印制：邱 天



拥有职场任性的资本
——职业化的工作方法
刘 敏 著
经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编辑部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http: //jjkxchs. tmall. com

北京万友印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 21 印张 350000 字

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5736 - 9 定价：42.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

以正确的方法做正确的事情

(代序)

工业和信息化部通信科技委员会委员 中国科学院声学研究所研究员 侯自强

《职业化的工作方法》是给年轻人看的书，我却也饶有兴趣地阅读起来。一来方法是通用的，特别是工作方法不仅对于咨询，对于不同的岗位和职业都会有所帮助。二来刘敏是电信咨询行业的咨询顾问，在工作中多有接触，她书中所述的相关案例，也引发了我本人的关注。在这里，发表一下个人的拙见，向大家推荐这本书，同时也借此谈自己对于年轻人职业发展的看法。

《职业化的工作方法》以一个人职业发展的三个阶段为线索，将职业起步期职业选择、职业习惯和职业素养、职业发展期专业技能、客户管理和销售管理以及职业成熟期的项目管理、团队管理和创业管理完整展开，既有实例，又有观点，既结合实践的体会，又有可操作的步骤，看了书稿后，最大的体会就是“以正确的方法做正确的事情”，现在结合书中的观点谈谈想法。

刘敏在书中写到“职业习惯是通过长期规范地做事情，所保留下来的、内化为个人特点的、自然的职业行为”，我个人体会，好的职业习惯对于个人的职业发展至关重要。刘敏所说的职业习惯似乎都很平常，是工作的细节，很多人也都在做，但坚持下来并非易事。

例如“好记性不如烂笔头”，现在大家都用电脑，你可以将你看过认为有参考价值的材料，以及你的心得看法存在电脑中。随时可以查阅。对照现在思考的一些问题，答案就比较容易得出。当然，存储要有条理，同时要有分类检索的方便，这样用起来就得心应手。

刘敏还有一个观点是“具备全局观念，系统解决问题”。这对于做研究工作的人员尤为重要。我在工作中接触一些同志，做具体工作做得多，往往会将工作

细化深入，但跳不出来，不知道工作的全貌是什么，没有前因后果的联系，容易将工作陷入一个环节，这个环节的事情做得很到位，但跟全局的工作不能很好协调，反而整体效果显现不出。在技术研发中，如果不考虑整体框架结构，不考虑系统性，前后各工作环节的接口部分不能很好协调，造成效果不好，进度也受影响。如果系统性思维差的同志做整体规划和组织协调，就容易误事。

还有一种现象，就是每位个体的工作较为容易完成，但在项目或者组织中的合作就产生了问题和矛盾，越是业务好的同志越是难以跟别人一致。我看刘敏的书中几方面都有涉及，总结一下包含：一是“合作和分享是工作的主旋律”，首先具备合作的意识；二是“沟通是项目经理的职责”，要求管理层具有协调的能力；三是沟通的原则和方法步骤对于每位组织成员都是需要掌握并实际应用。

工作中善于总结方法非常难能可贵，我期待着有更多年轻人接受正确的方法，使用正确的方法，走正确的路，做正确的事情。对于工作方法来讲，了解起来简单，实际工作中要做起来，就有难度。知道道理未必做，这是工作中面临的难题。因此需要个人对自身提高要求，既接受西方职业要求的素养，又要结合中国儒学的传统“克己”又宽以待人，拥有儒家君子的心胸和风范，提升自身的修养和见地，成为魅力型领导而非暴力型领导，才可以在芸芸众生中脱颖而出，成为栋梁人才，担负时代的使命。

追寻幸福感——八年咨询 顾问的成长感悟

(自序)

2006年，我的咨询顾问生涯已有近八年的时间。也就是这一年的年头，我正式跟公司提出不再担任公司管理职务。

终于可以停停手头的工作，对自己前一阵子的职业经历做一个全面的整理。

成为咨询顾问，是我在人大 MBA 学习阶段树立的职业方向。

当时一个天真的想法是，我想做体现自身价值，并能够有影响力的工作，那什么职业有影响力呢？

教师是我向往的职业，教书育人，每年有新人来接受你的思想和观点，并一代代传承下去。同时，行业主管部委也是我认为能够体现价值和具影响力的工作，参与整个行业的规范制定和管理运作，会很有成就感和使命感。

但是这两个职业，在当时，都不能体现自身的价值回报，即薪酬过低。如果想自谋报酬，也各自有出路，但偷偷摸摸，不能上台面的事情，有悖于我的价值观，因此教师和公务员的职业就被否定了。

影响我选择咨询顾问的职业，是当时一本较畅销的书，是我们的老师杨杜翻译的，叫《哈佛做不到》，里面讲到美国的 MBA 的就业方向，咨询顾问是大多数人的选择。咨询顾问为企业的发展提出方案，符合职业影响力的择业条件，同时又最综合地应用 MBA 的所学所知，可以发挥自身的价值。

咨询顾问的职业岗位，在我还未毕业前，其实已经进入了。当时某集团发展陆上产业，1997年底，成立了 Z 酒店物业管理有限公司，希望将中远在各地的酒店、写字楼等按行业标准管理起来。我因为一个机缘，来到这个公司做培训师和管理顾问，前后兼职和全职做了近两年的时间，这个职业的起步阶段，只是建

立起了职业认知，并从培训和项目实施中建立了从事此职业的信心。

这个阶段的工作一直是诚惶诚恐，战战兢兢。因为不知道工作的标准到底是什么？什么样的工作效果才能够成为业界先进的？当时没有太多的指导，凭着自己以往的工作经验摸索，得到客户的承认。同时也第一次体会到了这个职业给我带来的巨大幸福感。

当时，我被派到一个酒店进行试营业的入驻式管理咨询（即酒店行业普遍叫的 preopening consulting）的项目经理，第一期项目结束时，酒店总经理又提议进行第二阶段的项目；在项目结束时，酒店的主管上级部门领导跟我聊天说，这个酒店的人际关系非常复杂，但无论什么人，对我以及项目组人员却提不出什么意见，都是称赞。其实这些在项目实施过程中也能够体现出来。客户方自上到下对我们项目无不尊敬有加，而项目成果也被实施推进，为酒店的业绩收入直接带来价值。

终于，我明白这个职业吸引我的地方，不是简单的有影响力和体现自身价值，而是这种幸福感，即由客户的满意和认可产生的幸福感才是这个职业最大的吸引力。

当2000年，我正式加入博峰和中国研究公司（后合并为中研博峰）做咨询顾问和讲师的时候，我发现幸福感还来自于思想的碰撞、表达的自由以及同事间的相互欣赏。

如果最能体现职业平等的是什么职业，我一定说是咨询顾问。在咨询公司，职位、资历以及权威，都没有太多的顾及，最让大家信服的是你的观点，在这里，你尽可以发挥你的聪明才智，只要你是爱思考、爱分析、爱表达和爱写作的人，你就可以尽情去思考、分析、表达和写作，这里有数不完的问题需要你去解决，有数不完的报告等着你去写。而良好的职业氛围，就是对思想和观点的充分尊重，对才华的惺惺相惜，以及对追求知识的享受。

表达的自由最早来自于博峰营销顾问的创始人张洵为我们创造的表达氛围。记得选择最初的咨询公司作为自己职业发展的起步，我还费了一段时间的周折。当我确定做咨询顾问的时候，我广泛地发送了简历，主要通过网站上的招聘启事。当时几乎全北京的本土咨询公司都给了我面试机会，有不少公司也给了我任职通知，最后选择博峰的原因，不是它有名，有规模，或是薪酬什么的，主要还

是认为在这个公司能够学到东西，或者说从张洵那里能够学到东西。我没有打听公司如何，反而从一个网络公司网路神公司（2000年被中华网收购）创始人那里了解到，张洵在京城营销界还有不少口碑。

来到博峰，张洵的个人魅力果然让我领教。这里主要说他给公司创造的表达氛围。他曾讲，永远不坐独立的办公室，而是跟项目人员共同办公。同时，他表达犀利，思维敏捷，对同样类型的人，也是呵护有加，鼓励大家多发言。无论在培训TTT和项目讨论中，玩笑、思想、经验等说来就来，嬉笑怒骂，不拘一格。除非在客户面前，他完全没有任何礼数，反而让大家比较放得开，搞得每天高高兴兴的，就把活给干了。在跟张洵一起工作的日子，记忆中经常听到一些话糙理不糙的玩笑话，记忆最深的就是“王八眼睛”。张洵将不能够系统、完整地分析问题，而只注意细节、具体环节的分析，称为看到了“王八眼睛”，没有看到“王八”。始至今日，再没有听说谁能够比喻得如此形象，印象深刻的。

记得2000年做上海的一个项目，项目经理是郑青山，我那时候对做项目还没有什么感觉，但乐在其中，并很愿意思考和表达，很有项目经验的他，却不经意地说我“不愧是名牌大学文科毕业的”，主要是肯定我的分析能力和对项目结构的掌握。这句话挺影响我的，从此我一直认为，一个好的咨询顾问，其基本功的训练一定是在学校教育中就应该完成，如果当你做了咨询顾问，再靠什么《金字塔原理》等去恶补，已经无济于事了。

其实，最大的幸福感还在于给客户提交的解决方案得以实施推进。

我感到的最初的巨大幸福感，来自于我做项目经理的一个项目，为某厂商的终端客户服务体系提交的方案。这个项目应该是中研博峰具有分水岭意义的项目，得到这个项目，是从策略咨询到管理咨询的一个象征，同时，此项目是中研博峰最早的入驻式办公的项目，是最完整的包括研究阶段、方案开发阶段和实施辅导阶段的第一个项目，研究方法包括市场研究、竞争分析、标杆研究、内部诊断，同时项目完全按照方案进行了七个推进小组的实施推进，而中研博峰参与了后期实施阶段的高层智囊服务和培训服务等。

当然，在项目的最初阶段，项目组的压力非常大。从竞标阶段开始，我们就接受了方方面面的挑战，来自于客户的、项目经验、竞争对手的都有。当项目刚

刚开始的时候，项目组没有得到客户的完全信任，这是做入驻式办公项目最忌讳的，同时，客户的项目沟通人，特别要求对项目过程的控制，包括项目实施中的竞争对手访谈，竟然提出要参加深度访谈，并且提出要看内部访谈的记录，而这些要求都是作为专业的咨询公司不能够答应的事情。

作为项目经理，我很清楚，必须在第一阶段结束后的项目汇报中建立客户的信任感。这个要求也是以后我多次对其他项目的要求。经过项目组的努力，在诊断报告结束后，我们得到了客户方，特别是高层决策层的支持。当方案提交后，方案的整体方向得到了认可。但在实施的具体方法上又有一些分歧。具体的解决方法，希望在以下的章节一一交代。

后来，Bill 参与到实施方案的开发，他在电信行业的经验和对方案可行性的职业敏感，帮助项目组将实施方案修订为在全国 25 个重点省会城市建设自营的客户服务中心。客户选择了我们提交的实施计划，进行了全方位的管理层和省公司主管层的培训，当我看到培训实施评估表中“有这样的讲师，是我们的幸运时”，当所有部门负责人参与我们的内部研讨并积极参与讨论时，当终端服务经销商大会上，客户服务总经理将我们的方案向其宣贯时，我感到了自身价值的实现，一定是源于客户方案的成功推进，并达到预期的目标。

业务的推进、团队的成长和公司的壮大，更让中研博峰最初的管理团队长达五年时间保持稳定，共同追求着成功的幸福感。

2001 年，Bill 和 Bob 将上海一家国企上市公司的营销中心组织优化项目从竞争对手的手中竞标过来，中研博峰的咨询业务进入全面发展阶段，时任总经理的 Bob 亲自担当项目经理，不仅积累了管理咨询的最佳案例，带出了最初的咨询团队，同时还奠定了华东地区的业务影响，为今后上海团队和分公司的建设打下了坚实的基础，为公司的持续发展建立了核心能力。

追求幸福感，使得我在咨询顾问的职业道路上走了八年。我想支撑我一路走来的正是这种幸福感，可以无暇顾及颈椎病的疼痛，可以替代加班熬夜的辛苦，可以长期忽略对家庭的责任，可以承受方方面面的挑战。

非常希望我的成长经历，对刚从校门出来的学子们顺利进入职场，开始职业起步期起到借鉴作用；为职业经理人找一个可以指导下属工作的参考书；或者启发更多有才华的人，加入到咨询顾问的行列里来；希望年轻的咨询顾问得到些许

启发；希望管理者们为这个咨询行业建立良好的成长氛围；当然，也希望更多的人了解咨询、咨询顾问和咨询行业，产生更多的咨询需求，促进咨询行业的良性发展，从而迎来行业的大发展。

附录：博文留言

连尾蛛蛛

《追求幸福感》我一定会坚持拜读，像学生学习老师的讲义一样认真。只有来源于实践的感悟，才会是最真实的和最能得以致用的。

现实社会中，咨询顾问实在多，但实力派的不多；能够夸夸其谈甚至出书数册的选手也不在少数，但作为活生生的个体我了解很多的，只有你一个。我有了一个绝对认识：跟着你的文章走过一遍后，我也能现学现卖地做半个咨询顾问了。呵呵
实战、实战，还是实战！

(2006-03-20 23:32:02)

Rebecca

超同意王八眼睛和基本功不能恶补这两点

(2006-02-22 18:08:12)

大碗

很期待这本书出版！

我有个建议，我觉得 Mary 虽然做项目的时候很冷静，但骨子里还是很感性，很女人味儿的。这本书如果不列这么硬的提纲，融入更多的感性、可读性，也许会更好。

就像张树新的文章，哲理性、感性、知识性很好的融合。仅仅强调知识性，在这个浮躁的社会，会失去很大部分读者。

(2006-03-02 10:23:18)

lucky

感谢 mary 这样的总结，既可以提升自己也能给我们提供借鉴！

我赞成采用问答的方式来写作，这样目标会更明确。我建议按不同的问题进行归类，这样查阅起来更方便！

(2006-03-06 14:40:41)

海螺 8315

拭目学习，

很同意楼上大腕的建议，因为自己看专业书，往往是很专业很正统的程序性的介绍，这种知识展开的虽然更显专业性，但是感觉很硬像教科书，买的时候很热情，回来就看不进去，而且市面上会比较多见，既然是自己多年工作所获，应该用事件讲经验，自己的阅历说一个道理，就是案例吧，会生动而且真实觉得有帮助。

(2006-03-07 01:01:54)

目 录

1	职业起步期——建立应有的职业理念	1
1.1	职业选择	3
1.1.1	选择自身有优势的职业领域，开始职业规划	4
1.1.2	选择规范的职业环境，利于职业的稳步发展	8
1.1.3	选择你的上司，成就你的上司	13
1.1.4	找到你的“同路人”	18
1.1.5	找到你职业发展的导师	21
1.2	职业习惯	25
1.2.1	克服“学生气”	26
1.2.2	好态度是职业成功的基础	31
1.2.3	请教不是难为情的事情	37
1.2.4	合作和分享扩大你的领域	42
1.2.5	掌握快速的学习方法，快速成长为专家	48
1.3	职业素养	53
1.3.1	管理好时间就是管理好自己	54
1.3.2	主动修炼商务礼仪，迈好职业成功的关键一步	62
1.3.3	形式和内容同样重要	68
1.3.4	具备全局观念，系统解决问题	75
1.3.5	质量是专业服务的生命线，而质量恰恰体现在细节	81

2 职业发展期——积累专业的方法技能 87

2.1 专业技能 89

2.1.1 亲自操作方可了解真谛 90

2.1.2 沟通是不可或缺的工作技能 96

2.1.3 专业演讲给你的工作增色 111

2.1.4 写作才能是你专业能力的直接体现 123

2.1.5 掌握谈判原则，慎用谈判技巧 131

2.2 客户管理 143

2.2.1 处理客户的情感，然后处理客户的问题 144

2.2.2 管理客户的期望值，超出客户的期望 149

2.2.3 不遗余力满足客户的需求 154

2.2.4 主动告知坏消息，处理客户不满 160

2.2.5 引导客户需求，建立长期的客户关系 166

2.3 销售管理 173

2.3.1 建立咨询式营销理念，培养咨询式销售素质 174

2.3.2 分析客户类型，筛选真正的客户 178

2.3.3 逐步建立客户信任，挖掘销售线索，发展

新老客户内部关系 184

2.3.4 正式拜访客户，分析客户需求 189

2.3.5 通过项目建议书打动客户，建立业务关系 193

3 职业成熟期——促进可贵的团队创新 199

3.1 项目管理 201

3.1.1 成功启动项目是项目成功的第一步 202

3.1.2 掌握深度访谈的方法，深入了解需求沟通观点 206

3.1.3 沟通是项目经理的职责 209

3.1.4 项目经理是资源管理者 214

3.1.5 缩短磨合期，建立团队绩效 220

3.2 团队管理	227
3.2.1 管理层需要亲自挑选下属	228
3.2.2 不要吝啬赞美的话	232
3.2.3 了解员工的需要, 实行不同的管理方式	237
3.2.4 了解自己的管理风格, 管理不同的员工	242
3.2.5 培训为了员工的未来	248
3.3 创业管理	253
3.3.1 准备好了再开始创业	254
3.3.2 成功创业源于对关键因素的把握	258
3.3.3 自我实现人生价值	262
4 实践中的感悟	267
4.1 有关咨询	269
4.2 有关知识	277
4.2.1 当年的那次高考改变了我们什么——给等待 高考分数和将赴考场的学子们	278
4.2.2 只有知识才能改变命运	280
4.2.3 从学校老师的“砸挂”看其企业文化	283
4.3 有关电信业	285
4.3.1 虚拟运营商需要自我革命	286
4.3.2 打造资源整合型商务模式, 迎接明天生态体系的竞争	291
4.3.3 电信运营商全业务转型的关键	295
4.3.4 有感于运营商的“企业文化劣根说”	298
4.3.5 运营商总经理: 我们也不是混日子的	300
4.4 有关人力资源	303
4.4.1 “匹配业务模式的管控模式设计”——创域微沙龙	304
4.4.2 人才测评对人力资源管理的贡献	312
后记	315



职业起步期

建立应有的职业理念

相比知识、经验和技能等等，接受正确的择业观、职业习惯和职业素养，即建立正确的职业理念，对职业起步期的每一位更加重要。

1. 1

职业选择

职业的多样性发展，让中国的职业人有了很大的职业选择余地，每个人应当理性地进行职业选择。