

Felice Chen
on Professionalism

“芬”解 上班族 全相职场素养课

陈嫦芬 著

清华大学出版社



“芬”解上班族

全相职场素养课

陈嫦芬◎著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是作者在国际职场三十余年的管理经验及心得的基础之上, 系统性地将全相职场素养清晰分解为专业力、沟通能力、心绪智能、专业形象和人文素养五大模块, 深入探讨了职场情境中的进退应对之道与做人处事的原理方略, 力图帮助读者扩展国际视野、提升职场专业能力, 实现顺利融入职场、尽展个人才学的目标。本书适合于即将迈入职场与在职人士作为学习指导用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

“芬”解上班族: 全相职场素养课 / 陈嫦芬著. —北京: 清华大学出版社, 2015
ISBN 978-7-302-41257-1

I. ①芬… II. ①陈… 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 186466 号

责任编辑: 左玉冰 吴 雷

封面设计: 郑超荣

版式设计: 方加青

责任校对: 宋玉莲

责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 16.75 字 数: 231 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 印 次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 49.00 元

产品编号: 064318-01

我是个很幸运的人，在三十多年的职场生涯中，历经不同领域的锻炼，做过很多事情，自觉成果颇丰。

我大学本科学法律，1980年毕业后进入律师事务所工作七年，锻炼了基本的工作方法、职场上的人情世故与进退应对之法。之后，我加入了当时在亚洲刚起步的国际投资银行，在几位世界级大师的悉心调教下，从投行的根本业务学起，进而练习管理跨国机构，最终成为国际金融界的专业人士。这个阶段是我职业生涯的高峰，我曾出任瑞银集团投资银行（UBS）亚太区副主席暨董事总经理、雷曼兄弟（Lehman Brothers）亚太区副总裁及汇丰（HSBC）金融控股集团台湾区投行总经理等职位。

2006年春，我因丈夫重病而离开职场，同他一起专心面对健康与生命的挑战。闲暇时，我开始总结事业上的经验。2010年起，我到各地演讲，分享我对国际职场素养的认识，鼓励年轻人“努力成为更好的自己”。2011年金秋，我在清华大学经济管理学院MBA课堂，正式开始了教师生涯。

我的课程很快受到关注，接着又在台湾大学管理学院、中国科学院大学管理学院讲授同样的课程，学生们的反馈都很热烈。课程精华的视频版，于2014年在MOOC/Coursera平台开播，受到高度肯定。对教书新手而言，这些收获给我很大鼓舞。

我的课程“全相职场素养”分成专业力、沟通能力、心绪智能、专业形象及人文素养五大模块。我主张每位上班族都要及早培养这些素养。课程内容主要是我服务于国际机构的经验及心得。我根据职场情境，探讨做人做事的原理及其他相关议题。

我希望通过职场素养与自我领导力的介绍，让即将踏入职场或已在职场奋斗的朋友，拥有国际化的视野，具备专业能力，顺利融入职场环境，自如地发挥个人的聪明才智。

今年三月，一位年轻的编辑到课堂邀我出版课程教科书，我豪气应允，这便是本书的缘起。本书是以我课程的内容为框架，增设了职场情境，让读者对职场有深入的体会；同时分享能人高手言行举止给我带来的启发，供读者参考。本书书名简明易记，且有些俏皮感，源于好友对我的昵称——“芬姐”，一语双关，“分解”我对上班族的理解与观点。

国际金融业女性领导人不多见，我在本书第四章特别为现代女性上班族撰写了一节，期望各位在大时代里拥有良好的素养，在职场上尽情地实现自我，在生活中活出女性的荣光，保护家人并为子孙后代的成长奉献心力。

我撰写本书的出发点是诚心诚意分享自己的职场经验，只能算上班族素养培养方向的“导论”，若内容广度和深度不足或有疏漏失误，乃系个人才学浅薄所致，盼读者多多指正。

本书的出版，要感谢清华大学出版社。责任编辑吴雷先生指点很多，但愿不负期许。好友徐园植老师与台大弟子林翔，为本书的编辑工作殚精竭虑，我铭感于心。特别感谢清华大学经济管理学院副院长高建教授和清华大学x-lab执行主任毛东辉老师认可我的教学方案，开启我与年轻人的交流。同时感谢清华大学启迪控股股份有限公司副总裁杜朋博士，是他引领我踏入中国高校教育圈。三位的伯乐之恩，当永志不忘。感谢历届学生的鼓励，是他们督促我持续调整教材，各位的精进不懈，是我最大的欣慰。

谨以本书献给我以身教实践美好德行的母亲，并感谢家人对我教育事业的全力支持与关爱，让我能尽一份知识分子的社会责任。

陈嫦芬

2015.6.10

第一章 职场素养总论

第一节 人在职场 挑战重重 >>> 3

情境启发：面对功败垂成 >>> 3

一、职场初涉：傻傻的二愣子 >>> 5

二、职场升级：解决问题的能力 >>> 9

三、职场进阶：面对“事与愿违” >>> 10

四、职场面试：呈现真实的自我 >>> 11

“芬”解心得 >>> 12

第二节 究其本质 何为职场 >>> 13

情境启发：追求个人与组织的共好 >>> 13

一、职场是“协同合作”的修炼地 >>> 16

二、职场是“物竞天择”的竞技场 >>> 17

三、职场是将人才转化成组织“人力资本”的场所 >>> 18

四、职场是没有“标准答案”的考试卷 >>> 19

五、职场是有付出有收获的公平秤 >>> 21

六、职场不畏失败，更应追求成功 >>> 22

“芬”解心得 >>> 23

第三节 做专业人 决胜职场 >>> 24

情境启发：胜出的关键 >>> 24

一、“专家”不等同于“专业” >>> 25

二、何谓全相职场素养 >>> 28

“芬”解心得 >>> 31

第四节 素养架构 三足鼎立 >>> 32

情境启发：职场灾难片 >>> 32

一、专业知识 >>> 34

二、群体技能 >>> 35

三、自我领导力 >>> 38

“芬”解心得 >>> 40

第五节 领导自我 精进不懈 >>> 41

情境启发：自我管理才是正道 >>> 41

一、新时代的企业管理 >>> 42

二、领导力与领袖特质 >>> 44

三、素养提升由“我”启动 >>> 46

“芬”解心得 >>> 49

“芬”解面试题 >>> 49

第二章 全相职场素养课之沟通能力

第一节 清晰流程 完善沟通 >>> 56

情境启发：上市幕后的万全准备 >>> 56

一、沟通讲求流程完整 >>> 58

二、沟通切忌轻率臆测 >>> 60

三、沟通挑战认知差异 >>> 62

“芬”解心得 >>> 65

第二节 高效表达 建立信任 >>> 66

情境启发：心有灵犀——苹果实验 >>> 66

一、精确的表达工具 >>> 67

二、严谨的思考纪律 >>> 68

三、真诚的态度 >>> 69

四、信任建立得之不易 >>> 70

“芬”解心得 >>> 73

第三节 职场表达 字斟句酌 >>> 74

情境启发：请描述你刚刚所在的会议室 >>> 74

一、观察与叙述 >>> 75

二、商业叙事 >>> 76

三、书信与网络往来礼节 >>> 79

四、词汇与句型结构的选择 >>> 80

五、声相的内涵 >>> 81

“芬”解心得 >>> 84

第四节 释疑解惑 面对沟通 >>> 85

情境启发：汇报的思路 >>> 86

一、事实不清楚，该问还是不该问 >>> 87

二、还没汇报完，主管急着追问“然后呢？” >>> 89

三、汇报了很多，主管还是不满意 >>> 90

四、主管问一句，工作成果全部被推翻 >>> 91

五、主管很善变，朝令夕改跟进难 >>> 92

六、主管很生气，严词批评拒沟通 >>> 93

“芬”解心得 >>> 95

第五节 高明提问 梳理任务 >>> 96

情境启发：做中学，学中觉 >>> 96

一、提问是发掘答案的不二法门 >>> 97

二、提问的缘由 >>> 99

三、提问的正确心态 >>> 100

“芬”解心得 >>> 101

第六节 肢体语言 优雅裕如 >>> 102

情境启发：美国国家安全局的关键报告 >>> 102

一、肢体语言的解读 >>> 103

二、握手问候 >>> 104

三、隐形的筷子 >>> 105

“芬”解心得 >>> 107

第七节 职场社交 实战沟通 >>> 108

情境启发：关于薪资 >>> 108

一、避谈文化禁忌 >>> 109

二、尊重个人隐私 >>> 110

三、戒除口头轻佻 >>> 111

四、慎言消遣偏好 >>> 112

五、勤练方能运用自如 >>> 112

“芬”解心得 >>> 113

“芬”解面试题 >>> 113

第三章 全相职场素养课之心绪智能

第一节 专注意念 收敛心神 >>> 118

情境启发：静坐练习 >>> 118

一、静坐以收敛念头 >>> 119

二、缚心猿，锁六耗 >>> 122

三、专注心与意念的结合 >>> 124

“芬”解心得 >>> 127

第二节 正视情绪 接纳小我 >>> 128

情境启发：潜意识游戏 >>> 128

一、与情绪共处 >>> 130

二、情绪的感染力与同理心 >>> 131

三、潜意识 >>> 134

四、小我 >>> 137

“芬”解心得 >>> 141

第三节 拓增心力 刚柔并济 >>> 142

情境启发：同事间的激烈冲突 >>> 142

一、真正的强大来自无尽的柔软 >>> 144

二、正向面对“我担心、我害怕” >>> 146

“芬”解心得 >>> 149

第四节 心绪智能 由此入门 >>> 150

情境启发：负面情绪记得更久 >>> 150

一、向“懒”告别 >>> 151

二、锻炼“独处”的能力 >>> 152

三、垃圾桶理论 >>> 154

四、心绪智能互助小组 >>> 156

五、做自己的“诤友” >>> 157

六、“勉强”自己 >>> 158

七、诚实面对“犯错” >>> 160

八、守护心中的“英雄” >>> 162

“芬”解心得 >>> 163

“芬”解面试题 >>> 163

第四章 全相职场素养课之专业形象

第一节 塑造形象 迈向成功 >>> 167

情境启发：游戏——你的形象 >>> 167

一、形象自我认知 >>> 169

二、形象的重要——个人素养的体现 >>> 170

三、形象的重要——团体荣誉的维系 >>> 171

四、形象的重要——更好的自己 >>> 173

五、职场的专业形象 >>> 174

“芬”解心得 >>> 178

第二节 专业形象 内外兼修 >>> 179

情境启发：穿Polo衫来面试的年轻人 >>> 179

一、仪容与体态 >>> 180

二、礼节 >>> 185

三、职场的正心与正行 >>> 189

“芬”解心得 >>> 192

第三节 印象管理 阐道论术 >>> 193

情境启发：新手与老手 >>> 195

一、印象的产生 >>> 196

二、成见的必然 >>> 197

三、印象管理的步骤 >>> 200

四、印象管理方法与技巧 >>> 204

五、以友为镜 >>> 208

“芬”解心得 >>> 210

第四节 职场女性 形象器识 >>> 211

情境启发：背叛 >>> 211

一、刻意 >>> 213

二、不刻意 >>> 214

三、不在意 >>> 215

“芬”解心得 >>> 217

“芬”解面试题 >>> 217

第五章 全相职场素养课之人文素养

第一节 人文素养 博爱理性 >>> 222

情境启发：知识分子对社会的价值 >>> 222

一、人文素养的内涵 >>> 223

二、人文素养的化育 >>> 224

“芬”解心得 >>> 226

第二节 素养提升 策略建议 >>> 227

情境启发：人情之美 >>> 227

一、细节与周到 >>> 228

二、阅读与文艺 >>> 230

三、笔记与思维 >>> 231

四、摄影与视角 >>> 234

五、厨艺与健康 >>> 235

六、旅行与心胸 >>> 237

七、安静与智慧 >>> 237

八、利他与服务 >>> 239

“芬”解心得 >>> 240

第三节 自我勉励 精进不息 >>> 241

情境启发：人生就在虚实交换间 >>> 241

一、储备职场素养的能量，过有意义的人生 >>> 243

二、坚持正道，培养正确的价值观 >>> 244

三、护养自己的柔软心，珍惜生命中的胜缘 >>> 245

四、寻找生命的师傅 >>> 246

五、但念无常，慎勿放逸 >>> 247

“芬”解心得 >>> 249

“芬”解面试题 >>> 249

后 记 >>> 251

参考文献 >>> 253

第一节 人在职场 挑战重重

第二节 究其本质 何为职场

第三节 做专业人 决胜职场

第四节 素养架构 三足鼎立

第五节 领导自我 精进不懈

第一章 职场素养总论

工作上班，占去我们人生的大部分时间。工作的感受深深地影响着我们的生活质量，这些感受归根结底源于我们对工作场所的认知，以及对工作中需要面对的情境与挑战的理解程度。我将这些认知、理解，以及应对职场不同情境的能力，概称为“职场素养”。我认为，丰厚的“职场素养”能提升每位上班族的实际价值，协助我们在职场上收获成功的果实，成就卓越。

因此，培养优良的“职场素养”，所有的上班族都责无旁贷。对于职场中可能出现的各种情境，我们应争取在学校读书时就多加思考，及早研习应对之道，从而在真正步入职场以后，面对主管的期许与同事间的竞争，能根据自己的实际状况从容自处，全面发挥所学的知识及技能，并储备足够的心力，继续迈步向前。

第一节

人在职场 挑战重重

在职场中，我们会遇到很多挑战。例如：

1. 如何开始并完成一项任务？
 2. 手头信息有限，准备报告时，该怎样发言？
 3. 如何跟主管汇报比较有效率？
 4. 如何建立主管及同事对我的“信任”？
 5. 主管先前说的与刚刚说的不一样，该如何回应？
 6. 感觉汇报的内容很丰富，主管的眉头却越皱越紧，我究竟做错了什么？
 7. 工作时粗心犯懒，耽误了事情，大家会不会嫌弃我？
- 以上种种挑战，是上班族需要面对并解决的，无人能避免。



面对功败垂成

在职场的经历中，我深刻认识到原本“我以为”、“应该”发生的结果，不到最后一刻，都不能确保事情的结果就是自己努力追求的结果。

不知多少次，客户信誓旦旦应允的生意，最终却不明缘由地交给了

竞争对手。国际投资银行里的一个团队，如果一年能承做一件大案子，已经很不容易。整个过程从构思、研究、情报搜集、探索客户需求、提出方案到说服客户聘任我们为财务顾问，其间要精密规划、因时因势应变、充分取得客户信任、逐步执行计划，时间跨度相当长。而在回报上，投资银行一般需要等到整个案件完全结案时，或是成功完成一个项目时，才能收取报酬（on success basis），且多数合约会载明，案件若最终失败，银行只能收回代垫费用，无法收取咨询服务费。换言之，银行所耗费的人力及各种资源成本，一旦案件失败便无法回收。

因此，从投资银行案件的运作流程长度而言，短则半年，长则数年者，比比皆是。在项目完成的最后一刻来临前，团队都是绷紧神经，随时追踪跟进，全力以赴，唯恐发生任何变化以致前功尽弃。投资银行职业的本质就是一次次“锲而不舍”的精神实践，在案件最终结案之前万不可松懈。

在商场上，银行对合作企业的选择有严格的筛选机制，无不希望客户是信誉良好、有商业道德操守、具备诚信价值的优质企业。然而在风云诡谲的竞争中，银行很难期待企业主均是尊重知识产权、行事有素养风格的客户。因此，企业将我们提出的解决方案拿去询问竞争对手，是我们工作上需要谨慎控管的风险。

曾经遇到的情境是，我们团队创新并且专业地向某大企业董事长提出了一个很优质的项目，董事长眼睛一亮，案子开始萌芽，团队夜以继日地展开细部规划。没想到的是，该客户的财务主管在一次会议中竟然将我们原创的想法透露给了其他银行，并投机地希望对手点评我们的提案。而同属国际顶尖金融机构的同行为了抢夺生意，向该企业表示这单项目可以免收费用。这是专业竞争上的大忌，不可原谅。遗憾的是，我们的客户竟然放弃坚守道义，贪小便宜地让我们白白奉上先前所有的努力，这真是哑巴吃黄连，有苦说不出！实际中，在商场上，这类背离商业道德的案例却偏偏层出不穷。

还有一个已奔忙了一整年的案件，客户竟然因为一点芝麻小事，

在签约会上突然说要推迟签约。这是一宗数千万美元的收购案件，签约用的万宝龙纪念笔都已刻好双方当事人的名字，在桌上待命。谁也没想到，在签约仪式前，客户因为对方一位主管的言辞不当而大发脾气，双方意气用事导致沟通无效，决定中止交易。那样的僵局，在场的人如何协调都不能解决。当时那个案子在市场上具有一定的指标性，香港总部从开始便指派了好几位高手协助，已经耗费很多资源。我与团队原以为万事俱备，正兴奋地准备当晚庆祝结案，却居然发生了这么离谱的事。回到办公室，面对几位参与协办的海外同仁的兴师问罪，在如大浪的批评声中，我遭到极大的责难。团队的结论大致是：我没有掌握好客户的动态及真实想法。对于这个批评，我无可辩驳，只能独吞苦果。值得庆幸的是，一年后，经过无数次协商调解，双方还是完成了交易，我也终于松了口气。

这些血淋淋的教训告诉我，未到任务完全解决的那一刻，即便工作再努力也可能产生意外风险。诚然，我们需要尽全力掌控与案件相关的所有方面，但是人心易变，现实确实难以预测。因此，只有加倍提升自己的洞察力，才能更深刻地觉察并评估所有可能性。如此方能在意外情况发生时，面对难题，迅速梳理事情的来龙去脉，沉着妥善地处理，务实地应对。努力换不到预期的结果是很难过的，但这个挫折经验也同时告诉我，对于自己无法掌控的因素所导致的结果，不必过度自责，那种负面情绪是于事无补的，当务之急应该是努力在短时间内恢复自己与客户、同事，甚至是竞争对手的工作关系。不断勉励自己，继续伺机前进，只求问心无愧，给自己多一点敬重，信心便会更为坚定，工作也能更加得心应手。

一、职场初涉：傻傻的二愣子

我初入职场的那段时日，充满了“冲击”“慌乱”“困惑”和“挫折”。1980年，我刚从台湾大学法律系毕业，立刻踏入职场。当时，我