

适配

领英推荐快乐工作法

[美] 莫·卡里克 (Moe Carrick) 著
凯美·达纳韦 (Cammie Dunaway) 译
李 炬 周晓军 佟 怡

FIT MATTERS
HOW TO LOVE YOUR JOB

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

适配

领英推荐的快乐工作法

[美] 莫·卡里克 (Moe Carrick) 著
凯美·达纳韦 (Cammie Dunaway) 译
李 炬 周晓军 佟 怡

FIT MATTERS
HOW TO LOVE YOUR JOB



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

适配：领英推荐的快乐工作法 / (美) 莫·卡里克 (Moe Carrick), (美) 凯美·达纳韦 (Cammie Dunaway) 著；李炬，周晓军，佟怡译。—北京：人民邮电出版社，2018.11

ISBN 978-7-115-49639-3

I. ①适… II. ①莫… ②凯… ③李… ④周… ⑤佟… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第228887号

版权声明

Fit Matters: How to Love Your Job

ISBN: 9781938548741

Copyright© 2017 Moe Carrick and Cammie Dunaway.

All Rights Reserved.

Translated and published by Posts & Telecom Press with permission from Maven House Publishing. This translated work is based on *Fit Matters: How to Love Your Job* by Moe Carrick and Cammie Dunaway. Maven House Publishing is not affiliated with Posts & Telecom Press or responsible for the quality of this translated work. Translation arrangement managed RussoRights, LLC on behalf of Maven House Publishing. No Part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体版由 Maven House Publishing 授权人民邮电出版社独家出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

-
- ◆ 著 [美] 莫·卡里克 (Moe Carrick)
凯美·达纳韦 (Cammie Dunaway)
译 李 炬 周晓军 佟 怡
责任编辑 朱玉芬
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 17 2018年11月第1版
字数: 200千字 2018年11月河北第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2018-4169号
-

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)81055522 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

献词

致在工作中挣扎的人们，我们带给您希望：您一定能找到属于自己的一片天地。坚持下去，因为您的天资和才能定有用武之地。

致那些致力于创造适合人类工作的场所的组织领导者——感谢你们！本书给您带来的回报是，每天来上班的人将投入最高的热情、发挥最好的状态。这是非常值得的。

致我们的孩子们及他们的下一代：但愿你的工作在大多数时候能给你带来挑战，拨动你的心弦，激发你的灵感。

看到需要时间。

——乔治娅·奥基夫（画家）

赞誉

这本书给我们带来了希望、灵感和实用的工具，让我们在工作中找到快乐和意义，工作更投入。

——丹尼尔·平克 《驱动力》《未来期待的销售人才》作者

对那些希望能找到好的工作机会或改善目前工作处境的人而言，这是一本必读之书。

——帕特·瓦多斯 领英人力资源部高级副总裁

莫和凯美的著作有力地阐述了“工作适配”的重要性——工作适配使你的事业蒸蒸日上。虽然许多人都认为自己理解什么是适合自己的工作，但这本书从你意想不到的众多角度分析了工作适配。如果你想远离困扰、实现你的职业梦想，那就读这本书吧。

——提姆·桑德斯 《纽约时报》畅销书《爱是杀手锏》作者

如果适配，那么工作应该是一件令人开心、喜悦的事。这本书告诉你如何挖掘你的核心职业和个人价值观。本书帮你获得职业满足感，是一本不容错过的指南。

——马歇尔·戈德史密斯 《纽约时报》畅销书《自律力》作者

想象一下，你在一家文化和环境匹配，让你呈现“最好的自己”的公司工作。停止想象，利用书中的智慧和工具，向最好的自己靠近。对于想建立世界级团队的企业经理和领导者来说，这本书也是一个极棒的指南。

——安妮·扬-斯克里夫纳 星巴克执行副总裁，梅西百货董事会董事

无论你在职还是已退休，还是在考虑下一步该走向何方，或者刚刚开始职业生涯，这本指南都是帮你找到一份真正令你快乐的工作的最好选择。书中有实用、重要和精辟的建议以及实用的评估工具，能帮你发现目标和实现目标的道路。

——丹尼·波斯特 Red Robin 公司首席执行官兼总裁

找到合适的工作对员工和雇主来说同样重要。作为一名员工，当你找到适合自己的工作时，你会竭尽全力干好工作，同时也为自己创造有吸引力的成长机会和职业机会。对于公司来说，找到合适的员工是实现公司使命、愿景、价值观和最佳绩效的关键。这本书告诉了我们如何找到合适的工作和员工。

——泽维尔·洛佩斯·安科纳 趣志家创始人及首席执行官

工作适配很重要。当你现在的工作不适合你时，各方面都会受到影响，其中最重要的一点就是融合度。由于不适合，你可能觉得自己不属于这个团队，常常感到自己是个局外人。当你感到像个局外人时，会影响自己的自尊、自信，随着时间的推移，还会影响绩效。所以开始一份新的工作之前，先做好功课。如果在你认为重要的方面有偏差，就不要接受这份工作。这本书为确保你找到适合自己的工作提供了想法和灵感。

——米歇尔·克莱门茨 西雅图大学人力资源部副主管

在生活中，没有什么比找到一个适合你的职业更重要的了。毫无疑问，我发现最有效的领导者是那些真正热爱他们所做的事情的人。当你找到了特别适合你的工作、对你的工作充满热情时，你的团队、你的客户，甚至你的家人都能感觉到。还等什么？这本书提供了关于如何在工作中成长的绝妙建议。一本必读之书！

——格雷格·韦尔奇 高级猎头公司 Spencer Stuart 合伙人

作为人类，我们的幸福是驱使我们追求更多成就的动力，这使得不管在哪个职业领域，找到合适的工作变得至关重要。凯美和莫对此做了细致的描述。这不仅仅是一本书，也是一本手册，你可以放在手头参考，以一种有意义的方式热爱你所做的事情。

——布赖恩·克雷默 TED 演讲者《分享时代》和《人对人营销》作者

我认为适配是工作中最重要、最不易理解的方面之一。它能带给人们非凡的满意和成功，也能导致意想不到的失败和不满。今天，当我们期望员工对自己的工作负责时，员工认识到自己需要什么才能茁壮成长是至关重要的。这本书解开了一些谜团并提供了实用的建议，能够帮助人们更好地、更明智地决定他们想追寻的机会。

——谢卡尔·拉马斯瓦米 保诚金融首席人才官

序言

作为领英人力资源部门的负责人，我非常关注如何找到优秀人才并吸引他们加入领英。并不是所有优秀的员工都适合在领英发展——我们寻找的是适合公司的人才，他们的动机、需求、兴趣和技能与我们能提供的机会适配。作为雇主，值得花时间和精力仔细地评估每一个候选人，然而，这并不容易做到。像其他公司一样，我们常常急于填补公司的职位空缺，但经验告诉我们，多下功夫评估人员与职位的适配度才能保证公司和潜在员工的成功。另外，应聘者应对自己有清晰的认知，同时对雇主是否能提供充分展示自己才华的机会做出评估，这样有利于把自己置于合适的岗位及团队，从而找到激励个人成长的最佳环境。

适配很重要！热爱你的工作，每天都做最真实及最好的自己。当每一个员工都信奉公司的宗旨和文化并与其保持一致时，公司将从中受益。而当工作适合员工时，员工也能真正开心地工作，最终个人和团队的绩效都能得以提升。

尽管我们非常努力，但是出错在所难免。而且总体来说，雇主出错的概率比较高，正如最近盖洛普的一项研究所示，只有 1/3 的员工感觉自己在工作上比较投入（Rigoni and Nelson, 2016）。在错误的时间将错误的员工放到了错误公司的错误岗位上，这对领英及所有其他公司而言，风险都很大。另外，对每一个员工来说，这种错配也是对其宝贵的精力、时间和脑力的一种浪费。很多因素，比如时间、经验、个性、财务需求、热情所在、背景、生活需求、社交风格和动机等，都会影响工作与个人的适配度。我认为，即使达成适配的过程非常复杂，也许成功的可能性不高，

但是每个人都值得拥有一份让自己快乐、成功的工作；组织也需要拥有更投入、更有动力的员工，他们会为组织带来最大的贡献。

我很欣赏莫和凯美在这本书中提供的寻找适合的工作的方法。书中提供的方法非常实用，能帮助我们评估自己及工作的需要，从而提高找到心仪工作的可能性。作者分享了工作适配六要素之间的关系，还探索了这些要素之间的关联和动态关系。这些要素是帮助你衡量工作是否适配的关键一步，它们可以帮助你改进目前的工作适配状况，或者帮你在将来找到合适的工作。书中提供的框架既切实可行，又能让人坦诚地面对自己。这些工具打开了我的思路，提供了评估真正适配的新方法。评估工作适配有时需凭直觉，但是，对作为领导者的我而言，作者的研究和故事案例极大地提高了我对适配的认识。我发现书中的洞见和问题对我们在领英评估应聘者与工作的适配度，以及对评估自身和我的员工在每一阶段的工作适配状况均很有价值。

我相信这本书能帮助雇主、雇员和所有的应聘者提高工作的满意度、参与度和幸福感。感谢莫和凯美的智慧与洞察力。书中的故事使方法变得生动有趣。我相信每个人都可以在书中找到自己的影子，希望读者能因此找到希望、安慰和想法。对那些希望找到好的工作或改善目前工作处境的人来说，这是一本必读之书。

工作在我们的人生中是如此重要。在领英，我们希望能让全世界的职业人士互相联系，使他们在工作上更有成效、更成功。确保你的工作非常适合你，这是使你工作有效、成功及满意的关键。我强烈推荐这本书，希望你早日找到适合自己的工作。

帕特·瓦多斯

领英人力资源部高级副总裁

前言

你打开这本书，也许是因为你目前的工作状况亮起了黄灯，也许是因为你的工作看上去不错，但其实你每天都在挣扎。你或许面临就业，希望找到一份能够实现自我价值的理想工作；或许期待着有朝一日能换一个更适合的工作。你可能是教练、人事经理、部门主管，也可能是帮助求职者定位并找到合适工作的招聘人员。也许你刚有此意，想改变工作和生活的状态。

大多数人每天把大量的时间都花在了工作上，我们用来谋生的时间比我们的其他活动，包括睡觉、吃饭、娱乐、创作、健身、亲子陪伴、追求梦想和园艺等花的时间都多。

如果工作能带我们实现自我价值，我们会成长、提高；但是如果不能，我们则会怠惰、无精打采。

本书就是针对这些问题展开的，帮大家解决这些问题也是我们写此书的初衷。员工与企业适配与否比任何测量评估都更加具体、重要和具有实质意义。这种契合包括内在适配和外在适配。试想，如果人人都热爱自己的工作，那么我们的生活乃至世界将会发生怎样的变化？

这本书的两位作者——莫和凯美，实际上是因职场问题而结缘的。凯美因一次重大变动加入了美国任天堂公司。这份工作表面看起来简直完美极了——凯美担任销售与市场部执行副总裁。莫作为公司执行团队的教练，当时负责帮助她融入团队、领导这个大型部门。刚开始，凯美感觉非常棒。她作为一名有经验的领导者，在创

新、开拓市场、开发客户方面都很有想法。这份工作令她备受鼓舞，整个团队也对她非常友好，为她提供了很多支持。但是随着时间的推移，裂痕开始出现了。

凯美加入任天堂之前在硅谷工作过。硅谷的公司一般都采用敏捷组织架构，鼓励团队成员尝试体验，不怕失败。整个工作环境鼓励员工围绕新的观点进行开放、激烈的辩论，鼓励对团队成员充分授权赋能。凯美在这种工作环境中如鱼得水。

而在任天堂，她逐渐观察到，公司在与员工建立关系时十分谨慎。公司拥有严格的制衡系统以减少错误决策的可能性，但是与她过去习惯的灵活性企业文化相比，决策的速度极其缓慢。决策的制定方式和业绩评估方式的一些微小差异开始使凯美感到沮丧。她经常发现她的想法在管理层中独一无二，她对自己的能力被认可的自信和影响力也因此动摇了。起初她对自己说，问题也许出在自己身上，也许她需要更努力地去适应并不断地进行自我调节，那样做也许一切就会变好。毕竟她不想因为这么点事就退缩。再说，她在工作中也交了不少好朋友，而且公司制造了令人惊叹的产品。但是后来她仍然发现，她越努力地改变工作方式，工作似乎越不顺手，而且她对工作的热情也大大降低了。尽管她曾经梦想着这份工作会让她的事业达到巅峰，但是最后在莫的帮助下，她终于认识到，她付出的代价太高了，是该离开的时候了。在公司只工作了三年就离开并非她希望看到的，但是凯美在下决心离开时就清楚地知道，这个决定是对的。她放弃了这份工作，找到了对她来说更适合、满足感更高的工作，她每天会更开心。最后这个决定对凯美和新公司来说，都非常好。

在莫三十多年针对个人和企业的咨询生涯中，她碰到了数不胜数的有关职业选择失败的事例。在这些案例中，人们发现，他们日常的工作场所最终变成了让他们

挣扎、不满、疲惫不堪、不开心以及失去自尊的场所。他们不时提到会出现幻灭感和痛苦，经常一开口便抱怨：“自己像个失败者，在这里好像一无是处。”这些案例都反映了无数的消极后果：要么身体垮了，要么家庭破碎了，抑或开始失眠，或者变得忧虑与恐惧。

多年来，无数企业领导者都谈到在关键岗位上员工与企业的不适配会造成损失。他们力排众议、千辛万苦，着力调整人员、挖掘人才、招聘合适的员工，得到的结果却是员工更迅速地离职。

当工作不适合你时，你就会痛苦，家人也会痛苦，你的亲朋好友、你的公司都会痛苦，甚至更广泛地说，整个世界都会遭殃。压力增强、业绩下降导致的结果就是工作低效、业绩变差，这个自我不满和自我贬低的不良循环最终影响了企业的利润（美国焦虑症和抑郁症协会，2006年）。

我们相信，一定会有更好的解决办法。这就是我们撰写此书的初衷。

找到一份适合自己的工作，这个过程不容易也不简单。我们大多数人在理解和考虑“适配”这个问题时没有花足够的时间，而这样的代价是浪费我们的时间、精力及导致对工作的不满。我们认为，工作适配是动态且灵活多变的。它包含了六个基本要素。在我们人生的不同阶段，这些要素都需要适当调配，以实现适配。理解这些要素之间的关系，调整、评估和测量每个要素是否适配，是找到合适工作的关键。

我们多样的研究、所有的生活经历，以及我们对企业员工、经理和老板的采访，都让我们坚信：更加适合的工作对于企业和员工来说都是头等重要的事情。更重要的是，特别合适的工作让你每一天都过得开心，让你变得更漂亮、更有吸引力，让

你意识到你的付出是独特的、有价值的。

本书呈现给大家的是一种希望，这种希望在目前乃至未来的工作中至关重要。有了这种希望，你在工作的每一天都会感觉相当好。有了这种希望，你就能够理解工作的真正意义、价值和你的付出，还会获得更高程度的认同感、满意度和愉悦感。

为了做到这一点，你需要彻底地了解自己、了解企业。什么样的企业就需要什么样的人。抛开就业市场给你提供的所谓的好工作，你需要采取切实且适合你个人的方式，寻找在不同的人生阶段适合你的工作和公司。这个世界有很多问题需要解决，各种组织、公司通过选用合适的人从事合适的工作，对于解决这些问题发挥了很大作用。下面就让我们具体看看什么样的工作更适合你吧。

自问……

- 我为什么要读这本书？
- 我对目前的工作情况有何感想？
- 我对自己的优势、需求和弱点有多了解？
- 对于工作适配，我想了解哪些方面？

注：我们在书中设置了“自问”一栏，以帮助你从本书中得到最大的收获。我们建议你用一个笔记本或电脑，在反思这些问题时做记录并跟踪进展。

目录

序言

前言

/ 第一部分 /

何谓适配 01

第1章 理解适配 03

第2章 发现错配 16

/ 第二部分 /

适配六要素 23

第3章 工作意义适配 25

第4章 职位适配 36

第5章 文化适配 47

第6章 人际关系适配 59

第7章 生活方式适配 71

第8章 财务适配 83

/ 第三部分 /

适配的重要性 91

第9章 变化中的职场 93

第10章 工作适配对个人的影响 103

第11章 工作适配对组织的影响 112

/ 第四部分 /

寻找适配 123

第 12 章 了解自己，了解所想 125

第 13 章 估算要素，衡量得失 144

/ 第五部分 /

应对错配 155

第 14 章 重获自信 157

第 15 章 灵活调整，适应当下 171

第 16 章 决定离职，华丽转身 197

第 17 章 评估新的机会 206

附录一 分析你的就业能力 230

附录二 霍兰德六种职业类型 233

附录三 各种测评工具比较表 234

附录四 职场人际关系矩阵 236

附录五 自我评估离职与否 237

附录六 文化适配相关问题 239

后记 适配的未来 242

参考文献 245

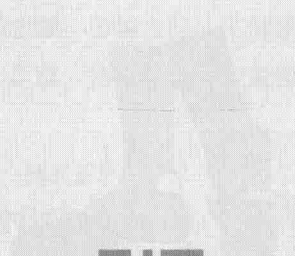
致谢 256

关于作者 258



第一部分

何谓适配



FIT MATTERS

HOW TO LOVE YOUR JOB