

如何在多变的
职业世界里
实现自我发展？



陆 伟 蔡语婧 著



上海社会科学院出版社

职 场 对 话

如何在多变的职业世界里实现自我发展？

陆 伟 蔡语婧 著

上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

职场对话 / 蔡语婧, 陆伟著. — 上海: 上海社会科学院出版社, 2019

ISBN 978-7-5520-2828-7

I. ①职… II. ①蔡… ②陆… III. ①职业选择-青年读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 154610 号

职场对话

著 者: 蔡语婧 陆 伟

责任编辑: 周 霏 杜颖颖

封面设计: 夏艺堂

出版发行: 上海社会科学院出版社

上海顺昌路 622 号 邮编 200025

电话总机 021-63315947 销售热线 021-53063735

<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sassp.cn

排 版: 南京展望文化发展有限公司

印 刷: 上海龙腾印务有限公司

开 本: 890×1240 毫米 1/32 开

印 张: 7.75

插 页: 2

字 数: 172 千字

版 次: 2019 年 8 月第 1 版 2019 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-2828-7/C · 186

定价: 48.00 元

版权所有 翻印必究

自序

从小到大，母亲一直都是我最强大的后盾，而我也陪伴了她职业和人生的每一次高低起伏。我见过她在深夜的台灯下反复练习数钞、复习资格考试的认真；我见过她把西装穿出战甲的气势，在大会上运筹帷幄的自信；我见过她越挫越勇、不断学习进取的韧性。她会在我考试成绩远远落后于同龄人的时候对我已有的进步大加表扬，也会在我高傲自大的时候不留情面地把客观现实浇在我头上。我志得意满的时候，她感动得热泪盈眶，召集四方亲朋好友为我举杯庆祝；我内疚羞愧的时候，她毫不责怪，默默地陪我坐在南师大的草坪旁边吃完一支冰激凌。虽然一直都很感激母亲的爱和谆谆教诲，但因为自己认知的局限性，对于这份幸福的难得也只能是窥豹一斑。直到最近，在生活变动的冲击下，我才更加看清了可以得到母亲这样教育的荣幸，这才萌发了想将这份珍贵的体验也分享给大家的念头。

去年六月，我的研究生毕业演讲出人意料地被广泛传播。在表面上镇定地一一谢绝各大媒体邀约的同时，我看着这条视频的观看人次以千万为单位在增长，每晚都在极度的兴奋和焦躁中睡不着觉，并接近疯狂地搜索一切关于自己的帖子，阅读每一条关

于自己的评论。看着如此多素未谋面的陌生人根据一个短短的视频赞美我，攻击我，无关痛痒地评论我，实在是一个让人难以言喻的过程。这样过了几天，在机械地刷着网页的时候，我看着弹幕里的一句话愣住了——“谁说女生读书没有用的。”

从小长大的环境里，读书，然后去获得更高的学位，一直是理所当然的事情。就在我研究生毕业演讲的那个五月，高中放学一起骑自行车回家的女孩还有一年就要从哈佛法学院毕业了，而在职场打拼几十年后继续苦攻博士学位的妈妈也在准备答辩了。而发表这个评论的人，应该是个女生吧，她居然成长在一个有人告诉她女生读书是没有用的环境里。从那之后的大半年里，这句话一直萦绕在我脑海里，让我坐立难安。我眼前得到的令人称美的工作机会，有自己努力的因素，但如果不是因为获得的教育，根本是不可能拥有的。而自以为过五关斩六将才获得的教育机会，如果没有家人朋友不断地鼓励和支持，那更是不可能完成的。那个时刻我才意识到，一直以来觉得获得的东西是靠自己努力得来的这份骄傲，背后有多大的幸运在支撑。而既然拥有了这样的机遇，也就同时担起了一份责任，我不想再只关注我、我、我，而有了应该为别人做点什么的想法。

可具体能为他人做些什么呢？我细细回想成长过程里对自己帮助最大的东西，发现其中很多都来自日常和母亲的对话。那何不把这些对话分享给大家呢？这个想法和刚刚获得博士学位的母亲一拍即合，而在诸多的话题之中，我们也很自然地就想到了职业启程的内容。不仅我自己，周围许多朋友在找工作、开始工作后面临诸多困难时，总会一一向曾经担任人力资源部负责人的母亲请教。除了分享应对工作挑战的思路，解释人力资源的专业概

念以外，母亲的角色比任何人都更体贴，帮助我适应从学生到职场人的社会角色转换过程，舒缓了这个过程中我的心理压力，如此这般的有了你眼前的这本书。

最后，还想分享母亲根据一位将军的家训改写的一段给我的寄言，希望能给你带来我每次读的时候感受到的那份温暖和鼓励：

希望我的孩子品性高洁、充满智慧、柔情，使她坚强到能够认识自己的软弱，勇敢到能够面对恐惧。在失望时，毫不气馁；在胜利时，谦逊温和。希望我的孩子，不至于空有幻想而缺乏行动。希望她知道，认识自己乃是知识的基石。

希望她自信、热情、积极，坚持做她自己，爱她自己。学习在变化的社会中挺身站立，并学会怜悯那些在重压下失败的人。愿她找寻到优良的学习、生活和工作环境，那里安全、友善、温暖如春。希望我的孩子，心地纯洁，目标远大；使她在指挥别人之前，先懂得驾驭自己，从而伸展未来的理想。

我还希望她永远健康平安，使她能够承载丰富的爱、幸福和财富，却不至于过分苛求自己。希望她拥有欣赏、祈祷和祝福。使她永远牢记：真正伟大中的谦虚，真正智慧中的开明，真正勇敢中的温柔。

蔡语婧

2018年12月

前 言

著名人力资源管理专家戴维·尤里奇在其著作《HR 人力资源转型——为组织创造价值和达成成果》中提到，“员工面对的要求越来越高，更全球化、更快响应客户、更灵活、更多学习导向、更多团队驱动、更高生产力，公司必须认识到这要求是真实存在而且无法规避的。为了更具竞争力，公司必然会对员工提出更多的要求，这些要求造成的影响不容忽视”。

现实生活中，年复一年，按照全社会习惯性的既定节奏，许多年轻人在离开校园之后进入职场，2017 年我的女儿出现在这个行列里。即使自己在职场上度过了近三十年，可是面对现代年轻人的新思想和时代发展带来的新工作场景，感觉根本无法用经验解决他们的新问题。除了女儿之外，在工作中，越来越多的 90 后年轻人成为自己的同事。这些一方面不断提醒着我要学习适应新变化，另一方面引发了我新的思考——自己学习过的人力资源体系仍然在运行着，初入职场的人们的年龄越来越年轻，技术越来越先进，管理工具和方法越来越多，概念与名词越来越新，职场中还有什么是不变的？

本书的写作源于女儿蔡语婧的鼓励，如何能对眼前的现实挑

战提前开展应对准备，不仅仅困扰着她，也困扰着她的同龄人。她的观点是，自己的妈妈可以在孩子成长过程中随时分享一些应对工作困难的思路，解释一些人力资源管理的专业概念，帮助她更快地适应从一个学生成为一个职场人的社会角色转换过程，同时帮助她对于公司布置的工作要求有更加充分的心理准备。可是社会上还有很多年轻人，如果他们的家人没有这么多人力资源系统性理论，那么这些年轻人对于如何应对新时代职场的诸多要求就会缺乏一种同理性支持，就要靠自己去摸索。她认为分享也是一份责任。

在走过了近三十年的职业旅程之后，我也有切身体会，由于自己先后从事过职责迥异的业务岗位十多个，其中金融和医药企业人力资源工作累计超过10年，几乎一直在面对变化的挑战，以致整个职业发展过程中几乎一直处于边学习边工作的状态。其间既体验过获得晋升和荣誉称号时的满足与喜悦，也体验过因工作失误引发的困境和压力。职业生涯中得到过许多人的帮助和支持，共同应对工作中的困难和挑战。从中也深刻体会到，不同岗位角色的同事在交流职业发展话题时，各自处于不同语境，存在大量的信息不对称，甚至可能陷入无法达成共识的矛盾之中。在实体企业工作期间，看到许多年轻的员工对于企业成长过程中遇到的竞争挑战和发展曲折，在思想上和心理上准备不足，没有意识到每一个企业也类似一个生命体，一定存在特定“强势基因”，赋予了企业顽强的生命力，使之得以生存、发展、壮大；同时也存在某些“弱势基因”致使它呈现形态不一的问题。许多职场明智之士懂得借助企业的“强势基因”达成个人职业发展与企业成长的双赢，获得更加辉煌的成功；也有不少人抗拒企业“弱势基

因”的存在，用“抱怨”和“责怪”的方式白白消耗了宝贵的精力和时间；还有许多优秀的职场人士在组织变革过程中，因为无法适应变化带来的影响，只能充满无奈和惆怅地挥泪告别企业。这些都让我感到有必要把人力资源专业管理概念转换一个角度来诠释，帮助年轻人从寻找工作阶段开始提升心理准备，进一步厘清个人对企业运营的客观认知，更好地适应职场的发展，也希望能在他们迷茫时提供一些方法探索前进的方向，帮助他们更有效地发挥个人的卓越才能贡献社会。

每个人都有一双眼睛，但众人对于他们所观察到的现象的理解方式却各不相同。培养独特的观察能力需要学会使用观察的工具和方法，还要学习变换观察角度。从不同角度观察同一事物的结果是不同的，从对方立场观察能理解对方想法，从第三方立场观察能够帮助提高客观性，如果不会改变观察角度则好比盲人摸象——无法全面、客观地看待事物。自己在2017年底完成博士学位论文答辩，研究课题是“公司治理、技术创新与中国医药企业成长的动态关系研究”。通过对这一领域的研究，我再度审视人力资源运行体系时，对个人职业发展与产业组织发展之间的内在联结关系有了新的认知。在此基础上，我们结合自己的观察与思考提出了本书的框架体系。

本书通过年轻人与母亲对话的形式，围绕产业组织中个人职业发展实务与理念展开讨论。根据常规职业发展途径，一位年轻人从找工作开始，到完成入职，晋升主管或者经理，直至担任一家企业的中高级管理层，基本经历了以下发展阶段（如下图所示），所以书中章节的逻辑基本按同样顺序展开。大结构上分为找工作时的启航篇、初入职场后的渐入佳境篇、成为中流砥柱的欢乐颂篇。



启航篇包括第一章至第四章，对应上图中的发现阶段和准备阶段。按照本书的理论，职业旅程的起点从认识自我开始，所以第二章首先引入了“象与骑象人”的概念。第三章介绍了发现阶段的五种罗盘，即从自我评估开始，再依次按照行业与细分行业、企业、人岗匹配、岗位的存在与消失这样的逻辑来介绍人们参加招聘活动时，可以提前了解的一些内容。这五种罗盘，不仅适用于初始找工作阶段，还适用于在职业发展全过程中对于晋升新岗位以及变换工作时的重新评估。第四章是准备阶段面临选择时的各项识别工作，包括对岗位信息和薪酬信息的解读——这也是经常产生困扰的部分。

渐入佳境篇包括第五章至第九章，对应上图中的第一阶段、第二阶段、第三阶段。基本上是人们在职场上从入门开始的探索积累阶段。第五章主要介绍了新员工入职之后需要个人把握的一些职业行为。第六章围绕职场中的考核工作和考核方直线经理的职责展开讨论。第七章讨论了如何主动发现职场上可以助自己一臂之力的伙伴。考虑到现实情况中年轻人往往在进入职场3—5年之后，需要重新思考一下自己的未来。第八章、第九章分别提出了重新定义工作的意义、重视思考幸福的假设的观点。

欢乐颂篇包括第十章至第十二章，对应上图中的第四阶段、第五阶段，是职业生涯的后半程部分。职业阶段进入这个阶段，既是人们在职场上得到不断提拔、获得肯定和认可、欣赏的重要

阶段，同时也是人们责任最重的一个阶段。不仅在工作中被赋予重要责任，生活中同时需要承担抚育孩子、赡养老人的重任。破茧成蝶的过程并不轻松，所以第十章提出的是需要对自己的优势力量在积蓄之中完成升华，完成突破之后方可承载得住更加重要职业角色的挑战。第十一章提出，进入中流砥柱职业阶段的人们更多地将承担“引领后来者”的使命，面对的是更加不确定的未来，需要从更高境界来解读职场。第十二章是本书的收尾章节，提出了职场传承与分享的观点。

书中很多模型和观点来自两位作者自己职业经历中的学习与总结，希望可以为年轻人发现、思考、判断与选择提供多元化的视角，帮助年轻人从工作中发现更多的发展机会，更多的希望。读者可以根据自己的需要和兴趣，直接选取相应章节阅读。

在职场上，个人与组织之间的关系并没有标准配置，只有个性化特征。你越了解自己，越知道组织需要什么，建立个人与组织之间平衡关系的能力就越强，越能够享受其中。希望帮助年轻人从工作中感知到更多的乐趣、幸福和更暖意的温情，能够让自身的生命能量绽放出更加耀眼的光芒，是两位作者合作完成这本书的动力和出发点。

《第九交响曲》是德国著名作曲家贝多芬最光辉的音乐主题之一，其中第四乐章的合唱部分以诗人席勒的《欢乐颂》为歌词。反映了贝多芬一生所领悟到的人生真谛，被公认是歌颂生命的伟大赞歌。职业旅程几乎是每个人投入了大量的时间和精力，不断承受和付出的一段特殊人生旅程，本书也希望传达出这样的意涵：职场也是能够创造幸福的重要空间，对于所有付出劳动和勤奋工作为社会贡献福祉的人们，值得为自己理直气壮地吟颂

赞歌。

本书中提出的概念和观点是两位作者的一次尝试与探索，不当之处欢迎大家给予批评指正，以帮助两位作者在未来工作中不断提升对职业发展的观察水平和研究水平。

声明：本书仅代表作者的个人理解和观点，不代表作者所服务的企业立场。同时，本书中作者对于人力资源管理的个人观点，凡涉及具体法律边界，还请以具体有关部门和企业解释的口径为准。

陆 伟

2019 年 1 月



启航篇

第一章 摆在我们前面的路 / 3

在年轻人眼里，摆在前面的路是…… / 5

在妈妈眼里，摆在前面的路是…… / 10

第二章 从自我认知探索开始——象与骑象人 / 18

第三章 拨开迷雾的罗盘 / 24

面包与爱情哪个更重要？——自我需求供给均衡关系

罗盘 / 27

男女都怕入错行——MGP 细分行业罗盘 / 32

大浪淘沙、去伪存真——LEG 企业筛查罗盘 / 41

掌握人岗相适的神奇艺术——匹配原则罗盘 / 48

岗位的存在与消失隐藏着什么奥秘？——岗位三维空间

罗盘 / 56

第四章 确定 OFFER, “芝麻开门” / 68

寻觅招聘信息中隐含的“责、权、利”线索 / 69

通过实习模拟工作实景 / 87

完成面试获得 OFFER / 88

“芝麻开门” / 92

渐入佳境篇

第五章 缄默的职场惯例 / 99

自律的行为 / 102

灵活应对的行为 / 110

自我风险管理的行为 / 126

第六章 如何与“考核”及“评价”相处? / 135

“我尽力了,为什么还得不到好评?”——个人贡献与

组织需求动态平衡模型 / 136

知行合一,加强职业精神 / 149

通过良好的绩效评价走向升职——绩效评价与人才管理

关联模型 / 152

第七章 神秘的好伙伴为你“锦上添花” / 156

客户可以成为你提高绩效的“神助攻” / 157

同事可以成为你解决问题的“良师益友” / 160

HR 可以成为你职业发展的“催化剂” / 162

第八章 重新定义工作的意义——喜欢就要表白 / 169

着眼未来,重新评估胜任潜力和准备程度 / 171

关注过去，重新评估自己的贡献优势所在 / 175

重新定义自己工作的意义 / 179

第九章 追求幸福的方法——重新思考幸福的假设 / 183

定义自己的幸福 / 183

幸福支点的多元化 / 189

欢乐颂篇

第十章 破茧成蝶——凝聚并升华优势 / 195

凝聚优势力量 / 196

萃取知识 升华思想 / 203

修炼心性 升华职场智慧 / 205

第十一章 中流砥柱，智慧引领前进的道路 / 211

天行健，君子以自强不息 / 213

厚德载物，价值观的丰盛馈赠 / 216

迈入深度国际合作 / 219

第十二章 职业传承与分享 / 225

传承让幸福繁茂绵长 / 226

分享知识与财富让幸福建立在磐石之上 / 228

启 航 篇

