



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

经理人下午茶系列 7

重



塑

设计你的职业生涯

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
丁春霞 译

- ✓ 预测职业前景
- ✓ 提高情商
- ✓ 受益于人际网络和指导教练

Managing Yourself for the Career You Want

经理人下午茶系列 7

重塑

设计你的职业生涯

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
丁春霞 译

商务印书馆

2005年·北京

Managing Yourself for the Career You Want

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

重塑:设计你的职业生涯—哈佛管理前沿《哈佛管理通讯》编辑组编;丁春霞译. —北京:商务印书馆,2006

(经理人下午茶系列)

ISBN 7-100-04645-9

I. 重… II. ①哈…②丁… III. 职业选择 IV. C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第094965号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

重 塑

——设计你的职业生涯

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

丁春霞 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04645-9/F·575

2006年1月第1版 开本650×1000 1/16

2006年1月北京第1次印刷 印张11

印数10 000册

定价:29.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。


哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目 录

引 言	001
-----	-----

第一部分 理解新的工作世界

1. 21 世纪的职业模式	吉姆·布瓦洛	018
2. 新型员工要求新型管理者	汤姆·布朗	028

第二部分 探索新的职业定位

1. 通向更满意职业的十步曲	丽贝卡·M. 桑德斯	038
2. 改变职业,改变自己		048
3. 成为管理者的必修课		058
4. 志愿工作中的职业收获	戴维·斯托弗	070
5. 应该接受海外工作吗?	吉姆·比林顿	084

第三部分 转换目前的工作角色

1. 你为高级管理教练作好准备了吗?	蒙西·J. 威廉斯	092
2. 给疲劳过度的高级管理者的帮助		100
3. 提高情商	戴维·斯托弗	108

4. 管理上司的基本原则 吉姆·比林顿 118
5. 你正被迫走向失败吗? 康斯坦丁·冯·霍夫曼 128

第四部分 把握人际关系网络和人际关系的建立

1. 害羞的人能学会运用人际关系吗? 138
2. 真的为建立人际关系作好准备了吗?
苏珊·G. 帕克 146
3. 约见新的教练——这是一个关系网络
吉姆·比林顿 156
4. 身处继任岗位
丹·西恩帕 迈克尔·沃特金斯 164
- 作者简介 168



引 言

工作世界正发生着变化,过去对职业的定义已被新的职业定义取代。过去,管理人员通常希望通过一条约定俗成的途径,即在同一家公司效命多年的方法“攀登公司的阶梯”。而现在,多数职业人士都希望一生中能有几次更换雇主和改变职业的机会。

人们调整当前的工作或是转变职业的理由不尽相同。比如:

- ▶ 对目前工作的一些方面比较满意,在另一些方面却得不到满足感。相信小的变化能使自己的工作变得更有意义。
- ▶ 已经意识到自己入错了行,希望转换到一个完全不同类型的工作中去。
- ▶ 虽然目前的职业基本满足了个人需求,但公司或行业的新情况迫使自己改变。
- ▶ 由于个人在目前工作领域的既得经验和工龄,自己曾经颇为喜爱的工作已变得乏味。总觉得有些事不对劲,但是又不清楚问题出在何处,于是就琢磨着一个小的改变或是大的转换能否让

自己再度精力充沛。

- ▶ 热爱目前工作,但要继续现有的职业生涯必须掌握新的技能,所以就得考虑是否争取获得那些技能,或者干脆转换职业。
- ▶ 喜爱当前的工作,但是和老板的关系不甚理想,或者与团队和公司文化不相融(例如,你是个性格内向容易害羞的人,而所在的集体或是组织又很看重雄心和抱负)。

不管转变职业的动机源于何处,也不管进行的是目前工作的调整,还是寻找另一不同职业,每个人需要把自己看作一个“自由人”。换种说法就是,人们必须不断评估自己在当前工作中得到的满意度和工作的意义,决定哪些改变是必需的,然后实施。不能指望公司主管为我们考虑这些问题,或给我们重新安排工作。更不能期望公司会在我们梦想的职业里给我们提供终身职位。

管理思想家查尔斯·汉迪(Charles Handy)认为,工作中,人们必须担负起被他称作是“意义追寻”的职责。他坚持,意义来源有三:

- ▶ 方向感——感觉自己支持的是有价值的事业;
- ▶ 接续感——选择的工作对未来的长远发展起着作用;
- ▶ 连接感——参加自己认同并能帮助建设的团





体。

一个有意义的职业能在数个方面给人们带来满足感：

- ▶ 经济上——提供较为满意的物质生活；
- ▶ 精神上——提供挑战并激励个人；
- ▶ 情感上——让个人感到工作的意义而且有归属感；
- ▶ 切实可行——符合实际需要，例如，工作场所位于特定的地理区域，接近理想的社区设施等等。

查尔斯·汉迪还补充道，意义的追寻需要持续的学习。管理专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)也持相同观点，认为管理者必须完全明白自己的特长，以及自己在组织里可以发挥的作用。而且，必须不断考虑自己下一阶段的学习内容，以胜任新的职责，而这些新职责可能属于、也可能不属于目前的工作框架。

也就是说，管理和建立自己的智力资产，并且为新的挑战作好准备，这是个人的责任，而不是公司的责任。为了这些责任，需要开发既有思想性、又忠于自我的评估能力，关注下一步可能的职业发展阶段，并保持学习新观点和新技能的态度。

持续学习有利于改善当前的工作生活，也有利于追求更好的职业。持续学习还能使个人所在的公司受益。优秀团队的成员，一般都能从工作中获得极大的

满足感、挑战感和成就感,并能感到工作的意义。试想一下:如果一个不热爱工作的人,怎么可能把工作做到最好!相反,如果人们热爱自己的工作,就能为公司创造价值。热爱工作的管理者和员工一般具有这样的特点:

- 在工作中投入极大精力;
- 总是“多走一米”,不管这多走的一步是多么辛苦;
- 热情迎接新的责任和挑战;
- 为公司以及公司目标奉献自己;
- 为自己在工作中的表现而自豪;
- 在组织中有集体感。

很明显,能够定义并找到适合职业的能力是影响自己生活质量和公司前途的关键因素。

那么作为一个管理者,该怎样评估自己的职业,又该进行怎样的改变呢?专家建议,不要在离开岗位后(或者正痛苦挣扎在已经显得乏味的职位上)才开始计划未来的职业发展。此刻就应该作这些考虑:已经发现的最具满足感的工作是什么?为自己关注的职业方向需要作哪些改变?

不管是决定调整目前的职责,还是完全改变职业,专家们一致认为:任何形式的职业改变都需要勇气、时间和耐心,最忌一意孤行。从开始计划,到实施改变的



过程中,需要继续建立人际关系网络,并磨炼交际能力。还需要教练的帮助,请求正在积极管理自己职业的其他人的支持,而且还要透彻地了解能影响,甚至断送个人职业生涯的职场政治。

这一栏的内容为职业管理的四个主要方面提供了颇有价值的建议:

- ▶ 理解新的工作世界;
- ▶ 探索新的专业定位;
- ▶ 调整目前的工作职责;
- ▶ 掌握人际关系网络。

理解新的工作世界

以前的职业模式,即一步步攀登企业金字塔的旧模式,正在迅速瓦解。管理职业,需要熟悉工作领域中出现的新模式。在“21 世纪的职业模式”一文中,吉姆·布瓦洛(Jim Biolos)描述了过去几十年间发展而来的五种职业模式。他解释道:“追求这些模式的人,不仅包括大公司里的各级管理人员,也包括企业家、咨询师和个体经营者。但是多数人可能不会意识到,事实上他们已经采用了其中某种模式。”

这五种模式包括:

- ▶ **专家** 用自己的专长来定义职业。他们致力于某一特定领域的专业技术,比如直销。
- ▶ **传统主义者** 为“高级管理职位”而奋斗,掌握着跻身于高层管理队伍需要的政治动态。
- ▶ **组合管理者** 追求包括不同工作经验、技能以及成就的人生航程。通过在不同阶段为不同公司工作来实现这个目标。
- ▶ **计划型企业家** 为大中型组织工作一段时间,目的在于积累经验技能,并最终创办自己的公司,一般选择相关行业。
- ▶ **自发型企业家** 对某个想法突然迸发热情,并能牺牲稳定工作的安逸,去开创自己的事业。

体现任一新模式的管理者,都能自如地在公司内或者不同公司间重新打造自己的职业。他们是自由人,依靠自己的技能和专长,而不是依赖公司,为自己的职业定位并获得保障。正如在“新型员工要求新型管理者”一文中,苏珊·古尔德(Susan Gould)坚持认为的:

自由人在很多方面都督促着自己所在的公司:他们将怎样学习新的技能才能在未来的市场上更具竞争力;怎么使全球性往来团队真正实现;怎样掌握现有的技术和即将到来的新技术;以及他们的业绩将被怎样全面而合理地得到奖赏。

自由人还向管理者以及组织发出了新的挑战。例



如,他们必须决定该忠实于自己的专业还是忠实于所在的公司。而且他们需要不断寻找自身发展的途径,以避免自己在瞬息万变的工作世界中变得陈腐。为此,组织必须设计新的组织结构,例如小型的实体,这样就能对员工和顾客的需要作出快速反应。时间将见证个人和公司如何迎接这些挑战。

探索新的职业定位

不管是机会,还是环境驱使管理者考虑工作改变,如果有灵活且经过周密思考的方案就能实现成功的转变。在“通向更满意职业的十步曲”一文中,丽贝卡·M. 桑德斯(Rebecca M. Saunders)描绘了一张很有帮助的线路图。开始时,需要控制因想到改变而产生的担忧,并就此开始行程。把目前工作作为切入点,并设想可能的“梦想工作”。一直往前走,建立人际关系网络,衡量改变工作的正反两面,并且积累新岗位需要的培训和经验,届时就可以充分体现自己的价值。

但在“改变职业,改变自己”一文中,埃米尼亚·伊瓦拉(Herminia Ibarra)警告道,不要太依赖于自我评估和自我反省。她发现,最成功的职业转变,往往交织着“一个在行动中、混乱中‘尝试—错误’学习的过程,此过程中,当时当地的经验有利于自己思想的发展,帮

助判断哪些是可能的,而且是自己想要的职业”。伊瓦拉建议,大胆尝试自己期望从事的其他职业,并利用由此获得的经验了解“多个可能的自己”。

怎样实施伊瓦拉描述的尝试—学习的方法呢?有些人参加行政管理培训,或者度一个长假期,探索新的选择。有些人和他们尊敬的教授一起做业余项目,或是参加能帮助发现新职业可能的志愿工作。还有些人在工作中要求“弹性”任务,以体验潜在的职业可能。这些方法建立了一个“不同规则不同公司组成的特定时间段”。这些经验能让个人在相对安全的环境中“尝试可能的自己”,并发现是否存在合适的位置。

如果正在“尝试”管理者的角色或者正在考虑这样做,“成为管理者的必修课”这篇文章会有所帮助。作者琳达·希尔(Linda Hill)解释道,由个体贡献者转变而来的管理人员必须经历一个艰难的过渡时期才能找到新的定位。在先前的个体贡献者这一角色中,人们只对自己的表现负责。而作为管理者,他们必须开发他人的技能,并通过直接报告和监督完成工作。这样,“任务行动者”就转变成了“人力开发者”和“关系建立者”。很多新的管理者虽然有职业辅导的帮忙,但还是很难适应这个新身份。

在“志愿工作中的职业收获”一文中,戴维·斯托弗(David Stauffer)探讨了尝试其他职业的特殊途径。他认为,志愿工作“为获取技能和经验提供了机会,而



这些技能和经验能转变成更大的商业成功和职业收获”。斯托弗列举了很多志愿工作的好处,包括学习更多的管理途径、掌握工作需要的新技能,以及扩展专业定位。他同时也发出了一些警告,比如在志愿工作中需要避免透支,而且对时间、金钱和努力等方面不要期望太高。

正如志愿工作,接受海外职位也是应用尝试一学习方法的途径。但是国外职位也有着独特的挑战性。举个例子,很多在国外工作的管理者家属很难适应陌生文化。在“应该接受海外工作吗?”一文中,吉姆·比林顿(Jim Billington)建议,在决定接受海外职位前先问自己四个问题:1)公司真的看重国外经验吗?2)所在的行业确实注重国外经验吗?3)自己到底有多想去国外工作?4)家人能适应陌生文化吗?

转换目前的工作角色

管理职业并不意味着一定要改变工作。管理职业通常包含的意思是改善目前的工作状况,为此,可以建立新的目标,更有效地管理时间和精力,更有成效地处理职场中的情绪问题,或者更好地与上司相处。事实上,任何理性的调整都能把不那么满意的工作转变成既有满足感又有意义的工作。