

说话办事把握分寸 职场工作如鱼得水

走出职业生涯的 12个误区

恰到好处是不走极端、不和稀泥、不过也无不及而达到成功的大智慧。在职场上,自动自发地努力工作,心中常存责任感,用生命去执行,就会创造出连自己都想像不到的奇迹,就会成为众人中的佼佼者。

★
★
★
★
★
★
★
★
★
★
超越自我
成大事

说话办事把握分寸 职

B848.4
1122

恰到好处

走出职业生涯的 12个误区



文捷/编著

恰到好处是不走极端、不和稀泥、不过也无不及而达到成功的大智慧。在职场上,自动自发地努力工作,心中常存责任感,用生命去执行,就会创造出连自己都想像不到的奇迹,就会成为众人中的佼佼者。



陕西旅游出版社

责任编辑:李 斌

封面设计:翟树成

超越自我成大事 恰到好处

文捷 编著

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码:710061)

全国新华书店经销 北京市洛平印刷厂印装

640 毫米×960 毫米 16 开本 18.5 印张 230 千字

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

印数:1-10 000 册

ISBN 7-5418-1990-5/G·569

(全四册)总定价:86.00 元

前言

本书列举的职业生涯12个思维、行为误区,导致了太多的职场人士与成功擦肩而过。本书列举的走出误区的12种方法,总而言之就是一个职场之道:中庸。

中庸之道来源于儒家思想,不是折衷主义,不是平庸之道,而是一种顺势哲学,就是恰到好处之道。可以说,恰到好处者为人做事不走极端:不做得不够,也不做得太过。其本质,在于对度的正确把握,以及协调和平衡各种矛盾关系,追求和谐、稳定、融洽、适度的状态。

职业生涯,对自己应做到恰到好处,例如——

●目标制定要恰到好处,目标过低就是浪费自我资源,过高就是胡扯。

●行走速度要恰到好处,过慢无异爬行,过快人会散架。

●成功需要恰到好处,不及不是成功,太过无异自杀。

职业生涯,与他人相处当然也需要恰到好处,例如赞美他人要恰到好处,不及就是隔靴搔痒,太过就是讽刺或者阿谀;批评他人要恰到好处,不及也就是隔靴搔痒,太过就是树敌。

孔子当年在鲁国打工,和老板不合,就马上辞职另找工作,当然算恰到好处。转了一圈,没找到合适的老板,就回家办学校自己做老板,终于成就“万世师表”,当然也算恰到好处。

但愿读者通过本书,也把握好做人做事的分寸,把握住职业生涯的命运,不至于与成功擦肩而过。

书中谬误之处,敬请批评指正。

目 录

前 言	1
-----------	---

恰到好处 01/不拘于完美

误区 01:追求卓越无止境	1
---------------------	---

他们要求自己是英雄,也严格要求别人达到他的水准。在工作上,他们要求自己与部属“更多、更快、更好”,一周 7 天,一天 24 小时。结果,他们的部属精疲力竭,纷纷“跳船求生”,留下来的人更累。

恰到好处 02/事业不惧高

误区 02:觉得自己不够好	27
---------------------	----

这种人患有“事业惧高症”。聪明、历练,一旦被提拔,反而毫无自信,觉得自己不胜任;没有往上爬的野心,觉得自己的职位已经太高,或许低一二级可能还比较适合。

恰到好处 03/信念不偏执

误区 03:非黑即白看世界	75
---------------------	----

他们眼中的世界非黑即白。他们相信,一切事物都应该像

有标准答案的考试一样,客观地评定优势。他们总是觉得自己在捍卫信念、坚持原则,结果总是孤军奋战,常打败仗。

恰到好处 04/不做老好人

误区 04:回避冲突无条件 99

这种人不惜一切代价,避免冲突,似乎不知道不同意见与冲突反而可以激发活力与创造力。一位本来应当为部属据理力争的主管,为了回避冲突,可能被部属或其他部门小看。为了维持和平,他们压抑感情,结果严重缺乏面对冲突、解决冲突的能力。

恰到好处 05/宽容反对者

误区 05:横冲直撞弄强权 117

他们言行强硬,毫不留情,就像一台推土机,凡阻挡去路者,一律铲平。因为横冲直撞,攻击性过强,不懂得绕道的技巧,结果损及自己的事业生涯。

恰到好处 06/不做大明星

误区 06:推销自我无节制 143

他们为了某种理想,奋斗不懈。在稳定的社会或企业中,这些人总是很快表明立场,觉得妥协就是屈辱。如果没有人注意他们,他们就会变本加厉,直到有人注意为止。

恰到好处 07/求成走台阶

误区 07:一心只想全垒打 171

这种人过度自信,急于成功,就像打击手一天到晚梦想击出全

全打。他们不切实际,找工作时,不是龙头企业免谈,要么就自立门户,结果成了常败将军。

恰到好处 08/不持悲观论

误区 08:过多担心不果断 191

他们是典型的悲观论者,杞人忧天。采取行动之前,他们会想像一切负面的结果,感到焦虑不安。这种人担任主管,会遇事拖延,按兵不动。

恰到好处 09/换位常沟通

误区 09:我行我素我性情 211

这种人完全不了解人性,很难了解恐惧、爱、愤怒、贪婪及怜悯等情绪。他们打电话时,连招呼都不打,直接切入正题,缺乏将心比心的能力,想把情绪因素排除在决策过程之外。

恰到好处 10/虚心不心虚

误区 10:眼高手低装专家 233

他们常说:“这些工作真无聊。”但是,他们内心的真正感觉是“我做不好任何工作”。他们希望年纪轻轻就功成名就,但又不喜欢学习、求助或征询意见,所以只好装懂。

恰到好处 11/嘴巴有遮拦

误区 11:心无城府少心机 253

不懂交际的人不知道,有些事可以公开谈,有些事只能私下说。他们通常都是好人,没有心机,似乎不知道“通往地狱之路是由善意铺成”。这种管不住嘴巴的人,只会断送事业生涯。

恰到好处 12/心中有罗盘

误区 12:患得患失没力气 271

他们觉得自己失去了生活的方向。我走的路到底对不对?他们习惯于这样怀疑自己。他们觉得无力、自己的角色可有可无,跟不上别人,没有挫折,也没有归属感。

恰到好处 01 不拘于完美

误区 01: 追求卓越无止境

他们都有一个“英雄梦”，也严格要求别人达到他们的水准。他们要求自己与部属更多、更快、更好，结果，他们的部属筋疲力竭，纷纷“跳船求生”，留下来的人更累。

以下就是我们克服此项弱点，实现成功跨越的方法。

找到具有潜质的瓷器

身在职场,人们都希望事业上达到自己预想的高度,但是成功永远不是一个人的努力所能成就的。成功就是得到了自己想要的结果。当我们明确了自己的目标之后,我们就要开始寻找自己的合作伙伴,也就是要找到那具有潜质的瓷器,我们才能离我们的理想的目标更近。

成功要一步一个脚印地走,并且注定要同一些优秀的人为伍。在我们的工作职场中,我们要先看看有谁已经是自己行业中的顶尖人物,已经实现了他的目标,我们就首先帮助他工作。在帮助成功者工作时,你才会真正学到成功者成功的秘诀,这是在一般工作中所得不到的。

► 同成功者合作

我们也许有过这样的感触,帮助一个成功者工作,可能比帮一般人工作所得到的收获要多,不管是在经济上、知识上、能力上、人际关系上都会有较大的突破。例如拿破仑·希尔就是因为帮助当时的世界首富“钢铁大王”卡内基工作,所以他可以在很年轻的时候,就认识了 500 多位世界上各行各业知名的成功人士。为他个人的事业铺就了坦途。

当然在我们具备了一定基础的时候,我们最好的选择是与成功者合作。因为此时我们虽然有了一些经验与实力,但还没有办法

独立,这时不如与别人合作。与成功者合作的我们可以先不考虑短期利益,应该先考虑的是成功者的更大的成功经验、无形资产以及相关的影响力与长远的效益。就像很多大企业经常喜欢彼此取长补短一样。例如克莱斯勒与奔驰车的合并,代表着美国最大和德国最大的两家车厂,即将要共同分享资源和吞并市场。这样我们可以在成功的路途中将自己的风险降至最小,而使自己的市场日趋成熟。

在此时也许我们成功在望了,然而这也恰恰是我们的事业最为关键的时刻,何去何从就完全在于我们决策的成败,我们现在需要的是让一个成功者帮助工作,无论是他的资金、技术还是他的市场,找成功者帮你工作,绝对比一般人帮你工作有价值,虽然你付给成功者的钱比较多,但成功者可以帮助你快速成功。就像很多职业篮球队或国家篮球队都喜欢到美国聘请球员来打球一样,虽然花费很高,但是美国球员加入之后,攻击的威力通常都会得到提高。

我们的事业路途上,我们需要找到具有这样潜质的瓷器。很多非常成功人士都有这样类似的经历。

► 给人才一个合理的位置

找到了你的瓷器,怎样放置你的瓷器也是一个关键,以及赋予它怎样的价值和定位,对成就我们的“英雄”事业也相当重要。

在我们的企业中总有一些专业技术领域表现很突出的人才,但这并不代表他们在管理方面有较强的能力。所以我们在任用人的时候,应该量才而用。

我们的国内企业还没有实行资深专业人才制。在国外五六十岁依旧担任专业资深,因为在那个年纪可能是最成熟的,能够有丰富的职业阅历和较为全面的专业技能。但国内并没有专

业资深制度的观念,于是产生了可惜情形,一位可以担任要职非常优秀的专业人才,可能在很早就放下专业,开始管理员工、处理管理事务,在他的职业生涯可能是一个不好的结局。

这种情形在国内短时间是无法改变的,专业人才能够胜任管理岗位的案例是很少的。大多的情形是,已经晋升为管理层,依旧只处理原来专业上的事,这无形中就让下属有一种上司在跟自己抢饭碗的感觉。

在一张晚报上有一个职场人生的栏目,也曾看到这样的一篇文章,摘要如下,相信对我们有一定的借鉴作用。

我自从升为主管以来,自认为是一个不错的主管,但在成为优秀的主管的奋斗的过程中,也吃过不少苦。那时我是一个事无巨细的管理者,也就是在自己的管辖区域事必躬亲的人,总觉得自己很棒,当我是采矿技术负责人时,连测量专业的事都要我去做,常把这个专业的人给气走,也因此,大家都叫我专业杀手。当我成为生产技术部的部长时,我的一些专业负责人常常流动,因为大家都觉得自己完全没有发挥的空间。虽然这是我自己个人在矿业公司的心得和经验,也但愿它对大家成就自己的事业有所帮助。

► 大度任用优秀的人才

优秀的人才在自身专业上一定有特长。可是,我们要知道愈优秀的人愈难管理。但是在我们的事业中如果没有任用杰出人才,来扶佑自己的事业,就不可能让事业有所突破,因此我们还必须有任用这些优秀人才的雅量,如果我们只是容纳那些平庸的部属,那么整个公司就会毫无发展的前景。当然我们还要有好的鉴别人才的

能力,也就是要深入了解每位部属的能力与潜力,顺着他的特质与长才,因材施教以职位,练就自己具有善于发现“金子”的一双慧眼。我们身为高层管理者不要只是担心专业表现出色,也不要随意听信任何流言或抱怨,而是仔细观察,更进一步的是提供协助,给这些专业技术人才提供学习管理的机会,让这些优秀的人才为自己在事业上的成功能够很好的协助自己。

► 同下属沟通成就你的英雄梦

在我们管辖的区域内同下属的直接沟通非常重要。在我经历很多事情后,我非常鼓励部属表达个人的观点和见解,并且畅所欲言。给他们机会把意见与想法袒露,非但真理愈辩愈明,提供部属抒发、沟通的管道之余,我还能从中学习不少,也让我与部属一同整理思绪、甚至彼此刺激一些想法。但是我们自己要做最后的拍板,所有的不同的建议和争议应该是对事不对人,只是为了怎样更好的干好我们的本职工作。

► 给你的主管一个独立的发展的空间

在自己的管辖区域,很多的时候无法放手让部属发挥表现,这就可能是像我一样,无法放心完全交给部属处理。曾经有一位能力不错的地质专业负责人要求调到另一组,当时我身为部长心理只有一个念头:是不是我哪里没有做好?没有人愿意做自己的部属,他们还表示自己是不可能在我的手下有升为主管的可能。经过沟通后,才了解原因是他没有发挥的空间。于是我学会了做部长的第一步:那就是要学会如何放手让自己的下属主动工作。从此以后我开始陆续提供一些相应的机会,让部属自行完成几个完整的工作方案。可是我也知道,即使是我真的放手,我还是要全力支持部属,做最后的把关,甚至准备好收

烂摊子的意识。

为了找到适合的人选,即使必须经过半年的等待、缜密繁复的考查过程,也在所不惜。好的人才可以帮助我们快速进入成功状态。

我们要做好职场的“英雄事业”,就必须罗列优秀的人才。很多有职场长远规划的人,都在认真地做这样的角斗。他们总是锁定条件不错的职场干将,进行游说、挖角以期人才来到自己的旗下。获得人才这种工作要有着锐利精准的目光、迅雷不及掩耳的速度锁定目标。

安排可靠的说服人员,给你提供好的讯息,通常包括人员名单、组织表及工作任务职务等,建立直接搜寻、联络的方法,依照自己的需要筛选人才。当然这些对象常常是中、高阶主管,原本的待遇、福利已经不差,所以我们挖掘人才的过程可能不是那么顺利的,要能够耐心等待,找寻最佳时机。

我们要找到事业上的好帮手,学历和经历固然重要,品德操守也不能有瑕疵。我们对这些人才要进行诚信调查,一方面是依照应征者主动提供,另一方面私下调查。其实清楚地表述会使双方合作更好、更快,能够完整地把自己的弱点告知对方,把这些优秀的人当成是好朋友,让他知道你的弱点,发现你的优点。当有工作转换需要时,顾问会协助你,找寻合适的位子,并仔细去思考,如何胜出。要知道这些人大部分就是中、高阶主管或专业人才,都有自尊心及工作上的顾虑,一般的职位不是他们的好选择。因此,我们可以满足他们的需求,让他们感觉到我们的事业是一条安全可信的阳光大道。

我们要在职场上干出良好的业绩,就必须有优秀的人才的扶助,机会来了固然可喜,但我们还要努力地把握才是。

用好手中的每一个棋子

全公司一盘棋,棋有棋路,一步走错全盘皆输。所以给员工怎样的待遇,才能发掘员工的潜力,这对我们的事业的成功有着至关重要的作用。

► 布朗姆失业的思考

我知道在欧洲的一家菲力特公司,它是生产通讯产品的。在走过创业历程后,得益于通讯产品市场处在成长期,公司发展迅速,几年之后,员工由原来的十几人发展到几百人,业务收入由原来的每月十来万发展到每月上千万。公司大了,人也多了,但公司高层明显感觉到,员工的工作积极性越来越低。

公司的总裁布朗姆先生一贯注重思考和学习,为此特别找到了在企业管理上相当成功的企业书籍来研究,他在介绍松下幸之助的用人之道一文中看到这样一段话:“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了,公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡‘高薪资、高效率’时,却不把高效率摆在第一个努力的目标,而是借着提高薪资,来提高员工的工作意愿,然后再达到高效率。”他想,公司发展了,确实应该考虑提高员工的待遇,一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报,另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此,菲力特公司重新制定了报酬制度,大幅度提高了员工的薪金,并且对办公环境进行

了重新装修。

高薪的效果十分见效，菲力特公司很快就聚集了一大批有才华有能力的人。所有的员工都很满意，大家的热情高，工作十分卖力，公司的精神面貌也焕然一新。

虽然我们的棋盘活了，我们员工的工作热情有了较大的提升，但是为了留住这样的热情，我们必须还有更多的工作要做。要知道物质需求的满足虽然是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限制的、不能持久的。要真正地调动我们员工的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素。最重要的是要注意工作的安排，量才录用，注意对员工的重视和进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。

因此对我们的员工要采取以薪酬制度为基础的激励系统，使每个员工在“高工资、高效率、高效益”的良性循环中，努力工作，真正实现我们成功的愿望。

首先，是不同的职位不同的薪金，这是确定薪酬的基础。职位评价重在解决薪酬的公平性问题。

其次，是参照社会上的平均薪金标准，避免来自外界的薪酬的引力，而导致员工心猿意马。当然这要根据企业状况来确定薪酬水平。

总之，我们的目的是要用好我们企业中的每一个员工，让他们开发潜能，努力工作，这种合理的薪酬制度就是一个有效的方法。

► 不惜重金的职业深造

为了让每一个棋子都具有应有的力度，即让自己的每一个员工都是我们不可或缺的得力助手，一些知名公司又是怎样去做的呢？

也许你听说过一些，在日本的伊藤忠商事，计划从今年开始，锁定工作在未满4年的年轻员工，全面实施为期4个月的美国大