



周万亮◎著

五百强职场标杆言行深度剖析
六大关键选择助职业持续发展

关键选择

卓有成效的自我领导

微软（中国）有限公司人力资源总监
西门子管理学院顾问
首都钢铁公司组织人事部部长
北京大学政府管理学院教授
中国人事科学研究院前院长

刘凤瑜
侯颖华
郭荣
萧鸣政
王通讯

联袂
推荐

新华出版社



周万亮◎著

KEY CHOICE 关键选择

——卓有成效的自我领导——

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

关键选择 / 周万亮著. —北京: 新华出版社, 2013.12

ISBN 978-7-5166-0758-9

I. ①关… II. ①周… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第287767号

关键选择

作 者: 周万亮

出 版 人: 张百新

责任编辑: 朱思明

封面设计: 李尘工作室

责任印制: 廖成华

出版发行: 新华出版社

地址: 北京石景山区京原路8号

邮编: 100040

网址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

经销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照排: 李尘工作室

印刷: 河北高碑店市鑫宏源印刷包装有限公司

成品尺寸: 170mm × 240mm

印张: 15.25

字数: 200千字

版次: 2013年12月第一版

印次: 2013年12月第一次印刷

书号: ISBN 978-7-5166-0758-9

定价: 29.00元

图书如有印装问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101

序1

回归职业之道

看到万亮先生书稿的时候，第一眼就为书名所吸引。在财富比拼、权力厚黑之书泛滥的当下，仍有人能够停下来、静下来，研究基于原则的“职业之道”，实属可敬可佩。“职业之道”重在“选择”，无论何时，无论何地，“选择”，恰如作者所言，可能是人生这辈子唯一的关键词。职场、商场、官场，光荣与梦想，一切的结果皆因“选择”而来。选择什么，是选择大道，还是选择小术，决定着职场的高度和宽度。

为其所吸引的第二个方面是：本书“做人”“待人”“做事”3大篇章、6大关键选择、48个具体选择，逻辑严谨，结构清晰，一目了然。也许我们这么做了，但没有这么想；也许我们这么想了，但没有想得这么系统；也许我们这么系统地想了，但没有想到这种高度。

- 选择刷了碗还把厨房恢复到原样
- 选择守住心中的定海神针
- 选择告别精神垃圾场
- 选择穿上对方的鞋子走一走
- 选择是晓之以理还是动之以情

这些标题、这些选择，仿佛一面面镜子矗立眼前，促使我们反思，“我是如何选择的？”“我做得怎样？”普通的常识不等于普通的实践，“实际

的我”与“想象的我”可能还有很长的距离。

为本书所吸引的第三个方面，是48个“选择”的内容与风格：

1. 可读，理论与实践的结合。“职业之道”既有“道”有理论，更有“道”的具体实践和成功故事。这些故事中不仅有古今中外流传已久的，还有很多来自于职场一线的新鲜素材。既有作者在500强企业从事人力资源的实践和感悟，也有作者作为培训师所接触的优秀学员的生动故事，让人感觉这些“职业之道”并不遥远，仿佛就在你我身边。“选择先定目标再行动”中那位黄浦江畔70后的成长经历、“选择不仅关注咖啡更关注喝咖啡的人”中那位青藏高原劳模的故事、“选择有效地提问”中那位朋友别具一格的家庭对话……阅读他们，就仿佛在一缕暖阳中，就着一壶清茶，与三两好友分享平凡而又独特的人生。

2. 可用，思维与方法的结合。“授人以鱼”易，“授人以渔”难。本书通篇贯穿着“有力地思考有力地行动有力的结果”，在言简意赅的理念之后，引入了很多结构性思维方法和行动方法。既有标杆企业的成功实践，也有作者的个性化实操方法。“选择按照点、线、面、变四字方针制订计划”“选择同理心倾听”“选择事实反馈和关系反馈”等，详尽列举了具体的行动步骤和来自于职场与生活中的实例。这些方法，如同一根根手杖，读者只要“拿来”，即可应用，并逐步内化为自己的习惯。知易行难，有了这些工具和流程，行动不再困难。

这些内容，如果仅有北京大学的教学经历，写不出；

这种风格，如果仅有外企500强的管理经验，形不成。

幸运的是，这两种经历，作者兼而有之，因此能将这种内容丰富风格独特的书呈现出来，使我们告别浮躁，告别急功近利，再思考，再选择，回归职业之道。

中国人事科学研究院前院长、教授、博士生导师 **王通讯**

序2

读了《七个习惯》再读《关键选择》

最近有幸读到周老师新著《关键选择》，一股清风扑面而来，仿佛一篇篇形散而神不散的散文，大量古今中外、职场内外的人物、典故在“选择”这根主线和“三大篇章”“六大关键选择”的引领下，一个个呈现在面前，让我常常有“身在庐山”又“跳出庐山”的感觉，对职场、对人生有了新的思考角度。本书结构清晰，立足职场，融合了中国传统文化、西方管理思想、职场标杆实践、个人切身感悟，风格独特，书中所介绍的大量思路、方法也非常实用。

微软领导要“想法”不要“谦虚”而批评部下“愚蠢”；IT巨头公共关系总监“得瑟”之后的如何“保持自己的锋利又不伤别人”的反思；作者对销售主管的彻夜长“听”；职场新人通过创造性地自编News Letter迅速融入团队……这些来自500强中外企业主人公的思维习惯和行为习惯，发人深思，值得借鉴。

书中有大量的人文典故：从吴文藻给冰心的一封求婚信到美国韩裔家庭“德胜才”的家训；从曹禺父亲喜好舞文弄墨却走上军旅道路而苦闷盈胸到张謇作为末代状元告别仕途而走向实业报国；从让·弗朗索瓦·米勒告别裸女画走向现实主义到杨振宁告别填字游戏专注于科学研究；从丰子恺、梁启超“进入孩子的世界里看孩子”到七岁贝克汉姆练球时父亲的“轻轻一

拍”；从周恩来回答美国乒乓球队员嬉皮士科恩的问题到胡适校长对待沈从文与张兆和的恋爱……作者仿佛一个独特的导游，带领“游客”穿越时间和空间，与主人公一一对话，从而使读者对如何规划职业生涯、如何倾听和理解、如何有效地自我领导等问题有了更多的感悟。

读了《关键选择》，还有一个重大收获，就是我对《高效能人士的七个习惯》有了很多新的发现。

以前对“七个习惯”的“知彼解己”等有些懵懂，现在有云开雾散的感觉。比如说“移情聆听”“同理心倾听”，以前似乎不能精准诠释“听”和“理解”的本质。看到周老师在书中解释繁体字“聽”的“耳目一心”和“有品德”地“聽”，真有“耳目一新”之感，再加上周老师举了个父子同理心对话的实例，瞬间豁然开朗……以前遗漏的，现在发现了；以前没有读懂的，现在读懂了；以前读懂的，现在有了新的角度。仿佛以前是“自助游”，现在由“周导”引领，发现了很多新的风景。

“播种选择收获命运”，48个选择，每一个高效能人士都面临的选择！

西门子管理学院顾问 **侯颖华**

前 言

多年来，一直梦想写一本书，一本不同于企业经理人回忆录的书，也不同于大学教材的书。

在这本书里，应该有中国的、世界的；应该有传统的、现代的；应该有结构、有线索；应该有思路、有方法；应该有人物、有典故。既有我在三星、IBM等企业的优秀同仁，也有我在微软、壳牌、惠普、拜耳、西门子、国电、首钢、建行、中石油、中石化、中集、金隅、泰康、高校MBA等优秀学员的身影，应该可读、可用。

这些所有的“应该”最终都汇集到一个词——选择

人生一辈子，关键词就一个——选择

职场半辈子，关键词仍一个——选择

《关键选择》囊括了注重可持续发展的高效能人士做人、待人、做事的48个选择，以“关键选择模型”为框架，以“有力地思考有力地行动”为宗旨，以500强企业的管理实践和优秀个人的标杆言行为侧重点。

他山之石可以攻玉，48个选择不一定能解决读者面临的每一个难题，但一定能使我们在遇到某个难题时多一种思路。

“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之。学至于行之而止矣。行之，明也。”

如果每周专注地实践一个“选择”，你可能同时在实践着另一些“选择”。实践48周后，再用4周时间回顾和庆祝，这一年的52周将不再是年复一年的52周。

相信读者对每一个选择都有自己独特的经历和感悟，欢迎与我交流。

目 录

序1：回归职业之道 / 1

序2：读了《七个习惯》再读《关键选择》 / 3

前 言 / 1

做人篇

关键选择1. 自主选择

选择由内而外地塑造自己 / 2

选择先照顾好内心的自己 / 6

选择运用四大天赋应对挑战 / 10

选择有力地思考有力地行动 / 16

选择不仅关注咖啡，更关注喝咖啡的人 / 22

选择把现场当做第一课堂 / 27

选择作出独特的贡献 / 32

选择刷了碗并把厨房恢复到原样 / 35

做人篇

关键选择2. 明辨方向

选择有所为有所不为 / 40

选择守住心中的定海神针 / 44

选择发现心中的使命 / 48

选择先定目标再行动 / 52

选择幸福地成长 / 57

选择从现在起发现你的优势 / 63

选择将愿景提升到更高的境界 / 67

选择留下独特的传承 / 71

待人篇

关键选择3. 互敬互利

选择把人生看作合作共赢的舞台 / 76

选择为情感账户存款 / 83

选择区别对待 / 89

选择上半步扶一把 / 93

选择互敬互利的反馈 / 97

选择建设性地处理冲突 / 100

选择面向未来的双赢的绩效互动 / 104

待人篇

关键选择4. 理解反馈

选择不被自己的想象所迷惑 / 110

选择少说多听 / 114

选择感同身受地去理解 / 118

选择同理心倾听 / 122

选择穿上对方的鞋子走一走 / 126

选择是“言”还是“莫言”，直言还是婉言 / 132

选择是晓之以理还是动之以情 / 138

选择评价性反馈还是事实反馈和关系反馈 / 141

选择有效地提问 / 145

做事篇

关键选择5. 专注要事

选择重新审视自己的时间财富 / 150

选择诊断自己的精力用在了哪里 / 155

选择将任务结构化 / 158

选择先甄别要事再计划 / 163

选择多做重要不紧急的事 / 168

选择不再拖延 / 173

选择有效地管理时间 / 176

选择制定具体目标和行动计划 / 181

选择按照“点、线、面、变”四字方针
制订计划 / 185

做事篇

关键选择6. 达成结果

选择甄别真正的问题 / 192

选择创造性地解决问题 / 196

选择告别精神垃圾场 / 200

选择10分而不是9分 / 206

选择高效地开会 / 211

选择珍视差异集思广益 / 215

选择从我做起让变化发生 / 222

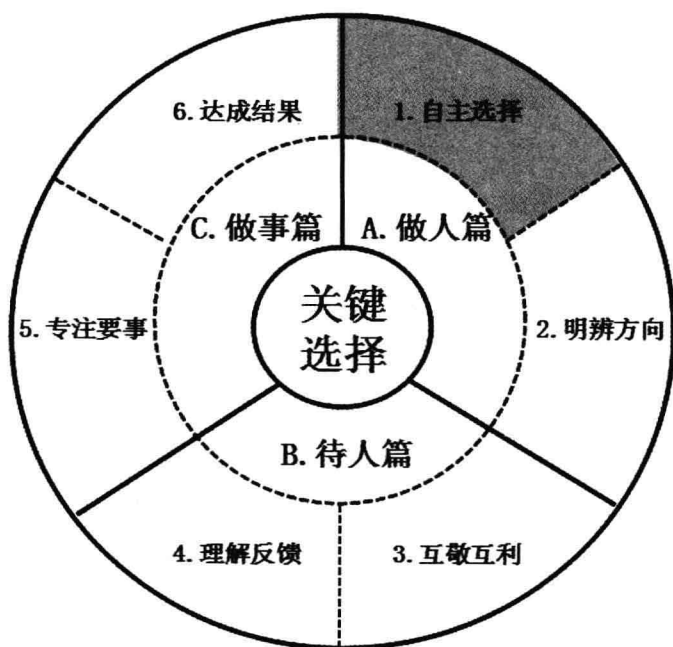
参考文献 / 227

后 记 / 229

做人篇

关键选择1. 自主选择

人生一辈子，关键词就一个——选择！



关键选择模型



选择由内而外地塑造自己

在中国历史文化名城扬州，有一座“何园”（又名寄啸山庄），被誉为晚清第一名园。当游客陶醉于园林的精妙设计时，很多人忽视了悬挂在堂屋的“何氏家训十一则”。“孝亲敬长之规、隆师亲友之规、待人接物之规、鞠育教养之规、读书写字之规……”正是这些内在的规范造就了何氏家族几百年的兴旺发达，“祖孙翰林”“兄弟博士”“父女画家”“姐弟院士”源源不断地涌现。

外在的有形的何氏园林固然可贵，内在的无形的“何氏家训”才是留给世人的最宝贵的财富。无论宋代一门三文豪的苏洵家族，还是近代满门精英的曾国藩家族、梁启超家族，无不以内在的修身齐家作为第一要务。

1926年7月，冰心即将回国任教，在哥伦比亚大学继续攻读博士学位的吴文藻交给冰心一封求婚信，请冰心转给冰心父母。吴文藻深情写道：“爱了一个人，即永久不改变。令爱是一位新思想与旧道德兼备的完人。我自知德薄能鲜，原不该钟情于令爱，可是爱美是人之常情，我心眼的视线，早已被她的人格的美所吸引。我激发的心灵，早已向她的精神的美求寄托……我由佩服而恋慕，由恋慕而挚爱，由挚爱而求婚，这其间却是满蕴着真诚……我誓愿为她努力向上，牺牲一切，而后始敢将不才的我，贡献于二位长者之前，恳乞您们的垂纳！”一封情真意切的信，一对内外兼修的人。