

“一张中国脸,一颗国际心,前台本土化,后台国际化”,如果能在演讲中把这个精神贯彻下去,也算是中西融会贯通了。

职场 CEO 更是个演员

西方文明由于有古希腊、古罗马的辩论传承,似乎在公开场合表现方面,已形成千年一脉的体系,因此欧美企业家在公众面前侃侃而谈,充满表现力、感染力和亲和力;中国的儒家要求慎言、讷于言,孔子说刚毅木讷近乎仁,这害得今天中国的企业家,公开演讲时的平均水平比洋高管们差了一截。

演讲这事,对 CEO 来讲,跟空气和水一样,是个必需品。可是除了那些天赋异禀的人,大多数人都不是天生演讲家。面对公众,面红耳赤心跳加快甚至张口忘词,都是人之常情。

不过作为 CEO,决不能容忍上述症状的出现,要把所有的不可控情况消灭在萌芽状态。一上台便让心速减慢,脸上骤现从容紫气。

这不是简单功夫。阿里巴巴的卫哲还在百安居时,写过一本书叫《金领》,书中提到他在普华永道时曾经从早上 8 点到晚上 8 点被人用 3 个摄像机仔细调教,从脸部表情到手的姿势、定位、修正。

9 年前我刚接任 CEO 的时候,没这个预算和福分。有天看重当年的结婚录像(只有一架摄像机拍摄),才看出初为 CEO 的我和来做结婚证词的大老板的区别。来自德国总部的上司,其肢体语言的幅度、停顿和格局,从容、坚定并且有力。而我当时的动作只能用“激动地比划”来形容了。

好在公司对分布在各个国家的区域 CEO,都会有专门的培训。后来德国人专门送我到总部培训内气外功,内气练的是情商、自我意识、自我控制、移情等一整套的“功夫”。外功公司则请来了在莎士比亚戏剧的英国导演,连续数天训练肢体语言、脸部表情和内心戏。肢体语言和脸部表情好理解,内心戏对我来说是个新鲜事儿。

那我我才明白过来,CEO 是公司的领导者,更是个演员。CEO 感情和情绪理论上是

不属于自己的,而是属于整个公司。需要的时候,要对正面情绪有呼之即来、挥之即去的把握。但绝对不是“假惺惺”的作秀。

我所学到的,是一个人要说服别人的力量,只有 7%来自于所说的内容。不过,即使是这 7%也不容易,需要仔细分析听众及对象的心中所想,做到这一点,不能只靠分析能力,更重要的是有宅厚之仁心、火一般的思想,才能移情,才能动人。

38%来自于语言的表现,语音、语气、语速、语调、停顿等。

剩下的 55%来自于非语言的部分,包括但不局限于由内心戏所统一起来的肢体语言、外部包装细节、表情等。

导演一再强调的是,内心戏是先有内心再加戏。我一下子想到了南北朝的范缜说“形者神之质,神者形之用”,内心是神,戏是形。看样子中外一致的是要形神兼备,以内养外。

一边学,我心里一边叹服,原来西方培养企业家,最后让企业家和娱乐圈的演员成了同道,“说、学、逗、唱”样样不能少。

这培训不简单,光是来回总部,就前后用了半年时间。随后我又自己操练了两年,才做到了任何演讲都能从容应对。

也正是这个训练,让我后来很关注这方面的内容。不过我的经验证明,西方的好东西,全盘搬到东方未必实用。

若说对我真正有影响的“武功秘籍”,我推崇的应是林语堂的《说话的艺术》,林先生是哈佛的文学硕士和德国莱比锡大学的博士,纵横比较古今中外的演说大家,从哲学、文化、心理到技巧、风格,东西方,甚至细到场合中空气和光线的注意,也算是中学为体,西学为用,师夷长技以制夷的极致了。

这是跟“如来神掌”一个级别的内容,在东方特别是中国的适用性,是那些纯西方的演讲术所不能比肩的。

某次参加会议,讲我们新创公司的商业计划,临出门我还是决定将牛仔裤休闲装脱掉,换上全套德式扮相,三件套西装加领带,造成压倒式的气场——无疑,这是英国导演教给我,被我领会到的一环。

情况自然如我所料,不过虽然赢了,但事后有听友评价说气势太甚,忘了谁是爷。我自省,的确必须要根据受众的文化背景做一些调整,既充满斗志,又温和儒雅,调和方能获取人心。

我推想,德式演讲的集大成者是希特勒,不过他在不同的文化之下,不一定能够获得成功。即便他的每一次演讲都经过精心的准备,每一个动作都经过他请的歌剧演员老师和摄影师的精确调教。

但希特勒的问题是,他“尚刚劲”的气势,很难在“贵柔”的东方文化范围得到认可。

不过,颇受拉风的中国企业家,总想成为拥有神乎其技的刀法的“刀客”,这对于那些提供演讲培训的人来说,似乎是一个巨大的挑战。不管怎样,我还是很喜欢卫哲在《金领》一书中的总结“一张中国脸,一颗国际心,前台本土化,后台国际化”,如果能在演讲中把这个精神贯彻下去,也算是中西融会贯通了。

(加之)

“向上管理” 让上司“乖乖听话”

说起管理,大家想到的都是向下的,至于“向上”,那叫负责。不过近来,“向上管理”的概念火起来了。对于一线员工来说,要出色完成工作,可不是做好自己的就可以的。其实与领导相处是一种艺术,更别说管理上司了。各位职场新鲜人,你想要成为办公室达人、掌握那些微妙的职场规则吗?不妨来学习一下吧。

A 成为让领导记住的好员工,为何要向上管理

李峻宪是职场新鲜人。大学毕业后,他在杭州一家互联网公司工作了一年,写代码没有难倒他,但他却处猜不到,去猜不熟的领导的心,太难了。”

因为不通人情世故、表现木讷,领导有大活也不派给他。最近,李峻宪看到有向上管理的课程,就动了心思。没想到在公司一问,有兴趣的不仅是其他程序员,甚至还有最擅与人打交道的业务员和行政妹子。看来,如何向上管理是很多职场人的困惑。

“为了工作去开展这种向上管理,对员工自己的人际关系都会起到帮助。”杭州捷蓝信息技术有限公司人力资源总监金科锋说。对领导来说,员工能做到高效地向上管理,其实能够节省管理成本。

“很多员工不太注意管理上级。久而久之,和领导的交流就越来越少。”浙江省企业培训师协会常务副会长何澜认为,这样最多做一个领导不记得的好员工,毫不出彩。

在多米、网易云课堂等网站上,有不少课程会教你如何管理上司,比如,怎样汇报工作、怎样应对领导的无端要求等。而在线下培训机构里,杭州时代光华教育有限公司也提供此类培训。

“上司没有对员工负责的义务,他代表公司和更高领导行使权力。所以,你可别以为向上管理就是对领导吆五喝六。事实上,向上管



理是管理你与上司的关系。说到底,还是在管理自己的行为。”杭州时代光华教育有限公司特邀高级培训师姜萌告诉记者。

B 如何向上管理,最重要的就是有效沟通

如何才能做好向上管理呢?姜萌说:“大原则谁都知道。无非就是超越上司的期待做事、尊重领导的情感以及有技巧地服从。”把这些原则拆分成具体策略,俨然就是一部《好员工养成宝典》。姜萌也大大方向向记者透露了一些培训细节。

一般来说,最重要的就是有效沟通。“上司也有情感需求,需要尊重。”姜萌介绍,与领导沟通需要随身带笔记本,一来表示对领导的尊重,二来“好记性不如烂笔头”。记录之后,你还需要反馈,把记的信息和自己的思考与上司进行交流。“毕竟言语间总是有漏洞的,也有领导表达不当的地方,反馈之后就能

避免这些漏洞。”

此外,汇报工作、讨论问题也有讲究。曾有学员向姜萌吐槽,说老板总打断他的汇报,对他不够重视。但两人一聊,姜萌就发现了问题。原来,该学员习惯事无巨细地汇报工作。上司听不下去,就打断了他说:“那你到底完成了没有?”这时,即便工作完成了,上司也没情绪夸你。

所以,姜萌的建议是,一上来就要先说清结果,再听领导的意思是否需要细说。这样不仅照顾了上司的情绪,还能节省双方的时间。“至于与领导讨论问题,说白了就是要让上司做选择题,还得是多选题。你先想好几个方案,再让上司挑选或修正。”姜萌说,这样就能给上司留下你爱思考的好习惯。

C 如何应对奇葩领导,在自己身上找出路

点开微博,吐槽奇葩领导的言论有不少。

有的领导自私,从不顾及员工利益,有领导专权,运用公司给的权力打压员工。至于怎么应付奇葩领导,时代光华的培训课堂上也给出了一些小技巧。

朱绢(化名)在一家互联网公司做客户管理,被上司穿小鞋的事,让她一直耿耿于怀。

有一天早上,她的部门领导突然问她:“昨天让你发的邮件怎么没发?”上司的语气很急,朱绢拉着领导到自己座位边,点出“已发送”的记录给上司看。谁想上司下一句话就是“你是发了,对方收到了么?”朱绢回说:“当然收到了。”上司便说:“那收到了,你怎么不向我汇报?”朱绢很无奈,只能用忙推脱。但上司却更咄咄逼人了:“你刚才就应该把这个情况汇报给我了。”

听完这些,姜萌萌摇头,这种情况下就是越争越错。他解释说,朱绢的上司显然是不愿承认自己错误的领导。他建议,与其与上司正面冲突,不如简单一句“对不起,我错了,我马上去发”。

如果领导给的任务触犯原则问题,或是超出你的能力范围,那你要怎么做呢?姜萌认为,三番两次拒绝上级下达的任务,可能会恶化你们之间的工作关系,甚至影响到你们之间的人际关系。

合情合理的做法是,先应下来。“就是俗话说的,冷处理。”随后,你可以根据事情的严重性做一个选择,实在不能或不愿做的,就过段时间再向汇报领导。“你要列出不能完成的理由。最重要的是,要给出替代方案。这样的处理既不会违背自己的意愿,也能照顾到领导的情绪。”

不过,姜萌并不希望员工用“奇葩”来形容领导。在他看来,真正的成熟是学会把问题归因于内,在处理与上级关系方面也是同样。“在自己身上找问题,进而改变自己的行为,才是向上管理的关键所在。”

(勤廉)

未来职场的三种核心竞争力

除了把一条道走到黑让别人无路可走的专业策略外,职业发展的另一种可能——迁移策略;在一些变化不多、规则清晰的领域,比如哲学、硬科学、中医,坚守是重要的手段,而在变化快、多学科交融的领域,如商业、政治、艺术等,整合与迁移显然是更聪明的做法。

未来 10 年的中国,人们需要学会新的能力发展策略,因为未来的 20 年,中国的职业将会面临前所未有的变动:

1. 互联网、移动互联网带来的全球和全球化。
2. 中国的人口红利消失,从中国制造变为中国创造
3. 中国经济腾飞,从 Made in China 到 Made for China,这也意味着全球化竞争的开始。

在未来 20 年,依靠行业、学历、专业、企业、地域的职业资源和能力会慢慢减弱;改变越来越快,成功与失败都会更快;人们越来越开始为自己的职业生涯负责,每个人都需要学会新的能力策略。

下面是未来的职业能力提升的三种重要策略

◆ 整合

既然没有人能够单凭一段时间的能力就获得竞争力,那么竞争力一定属于整合能力最强的人——能把过去的所有资源和能力都整合起来,能找到自己零散的能力珍珠里面的线头的人——未来的职场中,整合是非常重要的能力。

能整合自身的能力,叫竞争力;能整合团队的能力,叫组织力;能整合公司的能力,叫领导力;能整合行业的能力,就是改变世界的力量。

◆ 翻译能力

你一定知道格式转码这回事,这在早年的电脑上经常出现——有些播放器不能识别 WMA 或者 MP4 的文件,你就必须用一个



转码软件转码,才能读出这段视频。

同样的道理,很多人的职业发展不顺,不是因为能力不强,而是不知道如何把过去的能力和资源“转码”出来,让新的东家能读懂。

◆ 终身学习

未来十年会是一个职业和职业需求都迅速变化的年代。先把学历读到无比的高,然后一辈子靠这个混的策略早就过时。未来的职业发展大概以 3~5 年为一个阶段,每个阶段之间需要系统地重新学习新的领域,在

职的培训、证书与学历教育将会成为常事,间隔年的旅行和学习会成为潮流。企业也会逐渐在企业内建立学习中心甚至企业大学,同时送有潜质的员工出去学习。

学习、整合与翻译,将会是未来 20 年职业能力发展的重要策略。

职场人际沟通的 10 个“关键”

职场人如何进行人际沟通?人际沟通应注意什么?人际沟通有哪些技巧?

一、耐心

等待唯一不可少的是耐心,有志者事竟成。

二、诚恳

诚恳是重要的,虚伪的人就算再擅长表演,也总有一天会被识破。

三、不批评、不责备、不抱怨、不攻击
不说教批评、责备、抱怨、攻击这些都是沟通的刽子手,只会使事情恶化。

四、互相尊重

只有给予对方尊重才有沟通,若对方不尊重你时,你也要适当地请求对方的尊重,否则很难沟通。

五、讲出来

尤其是坦白地讲出来你内心的感受、痛苦、想法和期望。

六、说不该说的话

如果说了不该说的话,往往要花费极大的代价来弥补,正是所谓的“一言既出,驷马难追”、“病从口入,祸从口出”甚至于还可能造成无可弥补的终生遗憾哩!所以沟通不能够信口雌黄、口无遮拦,但是完全不说话,有时后也会变得更恶劣。

七、情绪中不要沟通,尤其是不能够做决定

情绪中的沟通常常无好话,既理不清,也讲不明,尤其在情绪中,很容易冲动而失去理性,这很容易让事情不可挽回,令人后悔!

八、承认错误

承认自己错了是沟通的消毒剂,可解冻、改善与转化沟通的问题。

九、低调

比如当别人说起他擅长什么什么的时候,你不要说你也很有厉害或者你比他更厉害,你应该说佩服他之类的话,这样比较给人留面子,但你不要担心自己的强项会被埋没,你需要的是耐心。人都喜欢教比自己弱的人的。

十、幽默

如果你擅长于幽默,那最好不过了,如果不擅长,甚至不擅长说话,那还是少说点话的比较好。

然而最重要的技巧不是语言,而是低调与高调的时机选择上。

(南南)



调查称美国职场亚裔参与度相对低 升迁机会较少

据美国《世界日报》报道,根据亚洲协会和研究机构“Hypothesi”的调查,全美所有族裔中,亚太裔对雇主的忠诚度最高。60%的亚太裔在同一家公司至少任职五年,且将近 96%的员工非常关注公司的未来。但整体而言,亚太裔在美国职场不论升迁或公司决策参与机会都还是相对低落。在劳工市场日渐全球化的时代,大型跨国公司已经有意识应改变对亚太裔员工的管理制度。

过去 5 年来,亚洲协会每年皆针对美国财星 500 大公司的管理人员和亚太裔员工提出问卷,研究亚太裔在美国面对的职场困难和文化。2014 年报告 9 日在亚洲协会举办的“多元领袖高峰论坛”活动中发表。今年的问卷调查结果显示,尽管亚太裔是忠诚度最高的员工,但是亚太裔在公司的参与度仍然相对较低,升迁管道也较少,也因此至今美国财星 500 大公司的管理阶层很少有亚太裔面孔。

报告指出,亚裔在公司中缺乏足够的注意力以及认可,比如说,只有 55%的亚太裔员工有导师的支持,获得公司升迁援助的员工比率更少,只有 24.5%。将近一半的亚太裔员工对于公司的内部以及未来对亚太裔市场发展政策完全不知情,对于升迁发展也感到相当不乐观,只有 40%的人认为公司亚太裔管理阶层的人数合乎现实需求。拥有硕士以上学位的亚太裔员工在公司感到挫折度更深,只有 58.3%同意公司提供给亚太裔平等机会,55.5%认为公司提供自我成长的机会。

该报告也提出在全球化的时代,公司应该更珍惜亚太裔员工为公司带来的多元文化刺激,视他们为资产,透过公司政策,可以提供亚太裔员工更舒适的工作环境、升迁和自我成长的机会,提升公司在亚太裔市场的正面形象,调整适应亚太裔员工的需求,支持关注亚太裔的非营利组织,重视多元文化等,都是维持亚太裔稳定的方式。

(杜宜臻)