

青年职业生涯规划

刘小兵

职场就像战场,有成功就有失败。我们每个人,生来就是要求成功的,这是一种本能。如何在职场上奋斗成功,前瞻性、阶段性和条理性的职业规划是必须的,指引我们一步步走向成功。就像武侠传奇中的华山论剑,最高境界是手中无剑,心中有剑。而剑锋磨砺的五个阶段,恰好说明了人生的职业发展之路,称之为:利剑期、重剑期、软剑期、木剑期、无剑期。

一、利剑期:凌厉刚猛,无坚不摧,弱冠之前与群雄争锋

设想二十岁前的我们,正处于16年漫漫求学长跑的最后几年。在那个穿梭于各种社团活动,在学校里谈梦想的年代,驰骋在偌大的校园中,陶醉在师弟师妹们的崇拜中。二十岁前的年轻人,年少、冲动,以为手中有了利器就可以纵横天下,却不知道此时的我们,仅仅只能与“河朔群雄”一争短长而已。

马云的20岁也不例外,不过意外地混到了学生会主席,后来竟然更加意外地混成了学联主席。风华正茂、指点江山、激昂文字,心中一片宏图伟业。当时的马云被分到杭州电子工学院当一名英语老师。按照现在的说法,马云也算抢到了铁饭碗,但上世纪八十年代初,大学老师还没有今天这么好的待遇,更没有今天这么好的福利,成为一名公务员也还不需要像今天这样挤破脑袋。

那时也算利剑在手的马云会甘心接受上帝的这个安排吗?马云在《赢在中国》的一次点评中讲述过他的这段往事,那时的他也和今天的我们一样迷茫于当老师还是创业?而马云是幸运的,正如他博客对自己的评价一样:“满大街一抓一大把的普通人!不过运气不错,智商一般,但是个福将。”马云在迷茫的时候遇到的良师益友是校长。校长没有多说,只是要马云承诺:到那个学校去教书,五年之内不许出来创业。

马云并不懂校长的真实意图,但还是照着做了。学校教书的生活很清贫,一个月的工资只有八九十块钱,但是这个世界变化太快,外面的诱惑从几百元到几千元不断刺激着马云,马云却坚守着自己的诺言老老实实呆在学校里。表面看来这几年教书生活让马云失去了很多眼前的利益,但事实是他收获了终身受用的东西:戒骄戒躁。在今天这样一个浮躁的社会,这样的品质更加显得难能可贵,看似简单的道理,却只有那些真正正直、品味过其中甘甜的人才能参透其中。

这种沉稳、踏实的心态,也是当今大学生最缺乏的。我们常常见到一些刚毕业的学生,工作一年就想当经理,三年就想奔总监。眼高手低,总是在抱怨找不到适合自己的工作,觉得身边的人都不如自己优秀。处于利剑期的大学生,锋芒毕露不是什么坏事,但是我们需要清醒地认识到自己的那把利剑到底是只能在校园争雄还是能够在社会厮杀。

利剑期马云给我们最大的启示是:先做好自己能做的,再去做自己想要的。“不想当将军的士兵不是好士兵,但是我认为当不好士兵的人,永远也当不了一个伟大的将军。”马云的成功恰恰印证了他说的这个道理。很多工作在刚入门阶段,并不需要那么多的天赋和兴趣,只需要你用踏实的心态做下来。

这门功课你在这份工作上没学好,同样要在其他工作上补回来。很多学生刚毕业的时候频繁跳槽,总是觉得自己的才华无用武之地。其实只要你做得足够优秀,任何工作都是好工作,马云辞职创业的时候已经是杭州十大杰出青年教师,在教师这个位置上,马云一样是最优秀的。所以利剑期的职场秘籍就是:1收起你的锋芒;2先求



生存在谈发展;3认真做好每件事,同时关注自己的兴趣,努力尝试。

二、软剑期:紫薇软剑,三十岁前所用,误伤义士不祥,悔恨无已,乃弃之深谷

古人云:三十而立。如果一个人到三十岁左右还找不到自己有特长的职业领域,那么我们多少要为这个人的职业发展而担忧。三十岁后,随着家庭、心态的变换,一个人将很难再去尝试新的行业。所以在三十岁前使用这柄紫薇软剑有两个寓意:第一,要快,软剑的优势在于快,高手过招,先手将占尽先机;第二,试错,在这个阶段我们允许试错,哪怕误伤一两个职业,我们也有犯错的资本,能够为犯错买单,大不了就是把这一两个职业弃于深谷,从此不相往来足矣。但事实上,任何的尝试都会在未来的职业发展中不经意地收获一二。

我们来看看马云的这个阶段是如何度过的。1991年,在学校不甘寂寞的马云出来和朋友一起创办翻译社,但创业艰难,于是马云一个人去卖小商品来维持翻译社生存。也许我们难以考证他后来创办阿里巴巴是否就是从中得到的灵感,但我们愿意相信他“让天下没有难做生意”的商业哲学一定在那时已经埋下了种子。而也正是翻译社的威名让马云有机会出国见识一片新天地,继而让马云坚信自己找到了互联网这个愿意为之奋斗的职业领域。这一切看似巧合的经历,当我们开始回顾的时候却发现期间一环扣一环的联系。如果马云做翻译没有做到足够好,就不会有出国的机会。如果马云在没遇见互联网之前没有做过各种尝试,估计就不可能出国,也就不会这么早认识互联网,更不会有今天的阿里帝国了。

当一个人慢慢在职场稳定下来的时候,下一步应该做些什么?很多人找不到自己想过的生活,是因为他什么都没有试过!这就好像谈恋爱一样,如果你连一个女孩都没见过,自然不知道何种类型才是自己的最爱,所以年轻的时候多去尝试并不是一件坏事。这个时期我们允许犯错,鼓励对世界保持开放的态度。而一旦你找到了那个让自己心动的女孩,快刀斩乱麻不失为一种好的策略,省得夜长梦多。就这样马云毅然辞职,于1995年4月创办了“中国黄页”,1997年年底在北京开发外经贸部官方网站。几次转战北京和杭州,在互联网领域不断犯错却快速成长。所以软剑期的职场秘籍就是:1允许试错;2找寻自己感兴趣的事业;3快速发展。

三、重剑期:重剑无锋,大巧不工,四十

岁前恃之横行天下

很多人说:马云在互联网是“起了个大早,赶了个大晚”。1999年初,已经在互联网行业摸爬滚打了四年的马云,终于开始向职业的顶峰进发。18罗汉以50万元人民币创立阿里巴巴被传为一段佳话,接下来是软银投资、淘宝网、支付宝、雅虎并购、香港上市。马云带领他的创业团队走出了互联网的寒冬,自己也走出了职业的寒冬,此时的马云仿佛站在中国IT行业的顶峰,傲视群雄。此时的马云仿佛手握重剑,心怀若谷。他毫不犹豫地选择了坚定自己的梦想,让“天下没有难做的生意”。

凭着对梦想的执着,马云做到了。但很显然专注、坚持并不是马云这个阶段成果的唯一秘诀,重剑中还藏有些什么玄机呢?如果说之前的马云最早看到了互联网的商机,开创了全新的商业模式,算是“以快求新”取胜的话,这个阶段的马云更加注重资本的价值,不断的并购与融资大大加速了他自己和阿里巴巴的发展。

至今6分钟拿到软银的投资,依然是前无古人后无来者,但最让我敬佩的是当时孙正义本来要给马云4000万美元,却被马云当场拒绝:“我用不了4000万美元。”当一个人手握重剑的时候,往往会受到各种各样的诱惑,因为所有人都看到了你的价值,但你要清晰如何才能发挥自己的价值,就像当年杨过手握玄天重剑却绝不做强者,一个人能抵御多大的诱惑,才能成就多大的事业。所以重剑期的职场秘籍就是:1深耕细作;2链接资源;3有舍有得。

四、木剑期:四十岁后,不滞于物,草木竹石均可谓剑

以往之剑,无论刚柔轻重,都受限于一,一种就意味着局限,而突破局限,甚至突破兵器的限制,则“草木竹石均可谓剑!”在大自然随手去来一物,便可以便可以之展露毕生修为。

因为此时其实物在手,而术在心中。进入木剑期,人会更多开始感悟生命,去追寻生命的意义,而不再把一切归于职场。因为他们已经拥有了驾驭职场的能力,所以他们完全可以去追寻吾心,活出属于自己的精彩。所以这个时期,王石开始去爬珠峰,李开复开始做创新工场,俞敏洪说自己一直想去办大学,马云则坦言自己退休后还是想去当老师,不过是当青年创业的导师!而这个时期面临的最大问题是:你能不能真正退下来,放下手中的重剑?拿久

了重剑,突然放手总会感觉手中无物,重剑带来的名利、权力、影响力绝不是可以轻易放下的,当一些人被神化成无所不能的模样,只有他自己能够让自己全身而退!所以如果创业导师是马云的下一个目标,那我们愿意去祝福他,也许这就是他“自己的样子”。

五、无剑期:五十岁后,华山论剑,手中无剑,心中有剑

手中无剑,心中有剑。武侠小说常常这样形容剑客练剑的境界。联想到最近看的《责任胜于能力》一书,我觉得责任感就是心中的一把剑。进入无剑期,人会更多开始感悟事业,去追寻生命之外的事的意义,而不再把一切归于市场。因为他们已经拥有了驾驭市场变化的能力,所以他们完全可以去追寻事业发展,活出属于自己和群体的精彩。企业要做强和做大,关键要看管理。管理的实质是管人,管人的实质是管心。缺乏责任心的管理者是不合格的管理者,最有责任心的员工,迟早会成为这个公司中最有活力的精兵。这把剑的修炼,一方面需要公司从环境和氛围的创造上,为员工提供一个乐意接受、主动做事、自觉创新的平台;另一方面更需要员工从主观上对自己的严格要求,进行自我修炼。

对于中国本土而言,永远都应该注重企业责任文化的建设和传承,因为责任永远是最本质的话题,永远都是触及企业文化和精神内核的“魂”。无论我们怎样与时俱进地提炼企业核心价值观,“责任”不可或缺。责任的制定、分配、评价和监督是一门学问,是管理者们应该认真思考的问题,而作为企业的一员,我们每个人也应该反思一下,你尽到自己的责任了吗?你觉得活儿是给别人做的,为自己做的?工作中遇到了困难时,你是否有勇气面对?当工作出现差错的时候,你是否勇于承认自己的错误?你对制度的落实情况是否调查过?你是否对员工进行过有效培训?等等。纵观我们身边所谓事业有成的人,大多都应该是对工作富有责任心的人。

所以,如果你有强烈的责任心,你就能真正体会工作的意义;如果你有强烈的责任感,你的事业自然与企业和谐共赢。

马云的成功是持续的,他始终保持强烈的责任心,始终站在时代潮流的前面,始终在职场中,保持清醒的头脑,前瞻性、有条理和分阶段地实现人生的每一个目标,一步步走向成功。职业发展有五把剑:利剑、软剑、木剑和无剑。今天你想拿起哪把剑?祝各位可以驾驭职场,从容一生。

以“优势为本”培养领导力

成功的领导人有不同的领导风格,如乔布斯的远见创新,唐纳德·特朗普的高调张狂,理查德·布兰森的天马行空,任正非的纪律严明,李嘉诚的谨言慎行。成功的领导人也有一个共性:他们都拥有自己的实质内涵和完整性,换句话说,他们都是“真实的领导者”。

哈佛商学院管理学教授比尔·乔治曾在《哈佛商业评论》上提到,“真实的领导者”是“非表面的优越”,他们本性如此,以致他们并没有需要带有目的地打动或讨好别人,他们以坚定的自我意识与价值成全了自己的个人魅力和领导风格。根据比尔·乔治的理念,笔者认为,真实的领导者的核心价值包含三个主要理念:自我意识、发展和实践固有价值观以及由心而导。我们应该强调“优势为本”的领导力,即领导者需清楚自身优势并对其加以发展,让优势引导工作方向及愿景价值。

“优势为本”的领导者不仅能看清自身的优势,由心而导,更善于了解并发展员工与企业的竞争优势。他们能据此制定合理的组织发展战略,保持稳定领导风格,并根据员工的优势进行激励和培养,将他们的优势最大化地转化为企业的内在动力,从而实现组织的共同目标。

然而,“优势为本的领导力”一直停留在概念理论上的研究,欠缺科学的支持。令人欣喜的是,最近,凯斯西储大学魏德海管理学院一项从神经学角度的研究,已经证实了“优势为本”领导力在企业管理上的成效。该研究荣获了管理学会最佳论文奖。此次研究以功能性磁共振成像追踪神经活动,发现“优势为本”的领导力训练能唤起积极情绪引子,并激发正面情绪和副交感神经系统的活动,从而提高认知、情感、知觉和行为的接受性和功能。“优势为本”的领导力训练是指专注于激发积极情绪吸引的领导力训练,着眼于希望、正念、愿景和同情心的领导力训练。

魏德海管理学院的研究发现,仅仅30分钟的“优势为本”领导力训练,就能激活大脑中与认知、感知和情感有关的细胞,同时由于幸福感被提高,个人的自我意识和反思也将得到提高。该研究表明,侧重于批判、修正弱项的领导力训练会激发负面情绪引子,导致人们为自己辩护,减低对认知、情感、知觉和行为的接受性,抹杀人们发展可持续的变革。然而,透过fMRI发现,以优势及幸福力为中心发展领导力,能大大提高与想象力密切相关的视觉皮层活动,为神经干细胞发育创造条件,有助于激励学习和作出行为变化的关键竞争力。

此研究不但为“优势为本”的领导力训练提供了神经学的基础,更以科学印证了笔者在《员工越幸福,企业越“发福”》中提到的,幸福力与竞争力、创造力、领导力和持续发展力的互动关系。

如今,“优势为本”的领导力理念已被有效运用于全球各行各业的人力资源战略及企业管理战略中,用以打造幸福企业,增加企业的生产力。根据我们的调研,在丰田北美地区加利福尼亚中心的54个团队中,一年内在“优势为本”领导的团队的生产力提高了6%-9%;英杰华集团“优势为本”的招聘策略,不仅提高了员工满意度,缩短了一周的员工培训时间,还提高了21%的绩效和12%的客户满意度;巴西营养食品公司的“肯定式探询”员工管理模式,着眼于搜寻组织内以及其他相关群体的优势,将其放大,并集中于正面思考,在6个月的时间内,帮助巴西营养食品公司创下了利润增长200%的新纪录。

除此之外,“优势为本”的领导力对华人企业高层管理者,也同样具有重要性及适用性。香港特别行政区前财政司司长、现任南丰集团行政总裁的梁锦松,最近就对笔者总结他的领导理念:“千万不要先请一个高管,再考虑怎么改善其短处,我们要做的是看到他的长处与优势,根据他的优势设计工作内容。他高兴,你也能拿到企业希望的效益。”让高管做自己擅长的事情,不仅提高了他们的留存率,降低了企业高层变动的风险,更能激励他们自信地提出新策略,推动企业的管理优化。

中国传统文化以人为本、重人情,而企业文化即是企业领导者领导风格的延伸,因此,理论上讲,“优势为本”在中国的重要性和实用性都比西方更大,“优势为本”的领导力能够更有效地应用在中国商业环境中。然而,“优势为本”领导力的概念与内涵毕竟是舶来品,我们还需要更多的研究与数据将其本土化,深入了解和挖掘有中国特色的“优势为本”领导力。在“打造幸福企业”成为企业未来核心竞争力的同时,“优势为本”领导力也将成为幸福企业的重要工具。这个工具将为企业管理提供新的战略路线,以便改善组织内部的管理策略,并将其发展成共享价值观,从而培养融洽、包容的企业文化,最终提升员工的幸福感、实现企业社会价值。

苏德中是剑桥大学幸福研究院亚太主任、罗兰贝格管理咨询公司独立董事、全球华人积极心理学协会主席,创立并管理 International Flourishing Group (IFG);江珊是明尼苏达大学卡尔森管理学院研究生、剑桥大学幸福研究院研究员。(慧聪网)



企业要像选太太一样选好接替人

涂满章

最近看到一篇文章《选接班人就像选太太:一要漂亮;二要爱我》,文章说“漂亮”,意味着能力超群,是谓有才;“爱我”,意味着认同企业文化和创业领袖,是谓有德。

1994年,联想的柳传志在写给杨元庆的一封信中也这样描述:“私营公司的老板喜欢有能力的人才,主要是因为能给他赚钱,有这一条就够了。而国企的老板除了这一条,当然希望在感情上要有配合。谁也不愿找个接班人能把事做大,但和前任关系不好。开玩笑,找对象如果对对方漂亮(相当于能力强)但不爱我,那又有什么用?”我认为,这些很有道理。选接班人如此,企业里关键岗位的接替人选拔,同样也如此。

企业为什么要做各关键岗位的接替人规划与选拔,主要在于两方面:

一方面,是为了企业可持续发展的需要。众所周知,企业的发展离不开人,尤其

是关键核心岗位的员工,因而,任何时候,都要确保关键核心岗位一旦出现因各种原因离职,第一时间要能有人接替,否则,往往会因为某些关键岗位的人员缺位而影响了企业的发展。

另外一方面,是为了营造企业良好人才生态环境的需要。一个国家也好,一个企业也罢,只有风清气正才能凝聚人心。但我接到的很多企业,因为受制于人,往往迁就于人,人的不合理诉求破坏了企业的氛围。若关键岗位出现人员的变动而没有人能够接替的时候,企业便被迫适应个人,甚至要被迫无奈适应个别人的无理要求,这就导致一只苍蝇坏了一锅粥,破坏了企业良好的人才生态环境,进而影响了企业的发展。

由此可以看出,企业的人力资源管理部门,思谋企业关键岗位的接替人规划是非常重要的一项战略性核心工作,务必要全力做好它。如何做?下述三个方面是做好接替人规划的必要选项:

一、应识别企业关键核心岗位

并非所有岗位都要有人才储备,如工作简单,一旦人员发生变动,不会影响到企业经营大局,或很容易在人才市场上找到人替代的,一般不需要操心人才储备的事情,要把主要精力重点集中在关键核心岗位,其特征主要有两点:一是岗位的工作一旦出现失误,会直接影响到企业经营目标的;二是岗位上的任职人如出现空缺,企业内外短时间的很难找到合适人选替代,培养周期相对较长的。

二、明确核心岗位应具备的胜任素质

岗位的胜任素质,是一个岗位要履行职责、更好地完成目标,要求具备的专业知识、工作经验、技能、态度、个性等的综合要求。只有岗位胜任素质清晰,才能依此选拔、培养、发展核心岗位的接替人。无论胜任素质如何构建,一定要体现两方面的衡量要求,即德和才。如联想:在联想担当重任的人一定是德才兼备的人。柳传志对于“德”有明确的定义,那就是除了要目光高远外,更要认同联想的核心价值观,只有这

样,才能真正激发全体员工的工作热情,尽心尽力为企业工作;在“才”方面,联想一直强调学习能力,即独立获取信息的能力,把新知识融入已有知识从而改变自己知识结构的能力,能够独立分析和解决实际问题的能力。

三、发现、培养和储备核心岗位的接替人

人力资源管理部要善于发现具备核心岗位培养潜质的人才,并培养这些人,建立人才储备机制。一旦培训合格,应在储备系统里作出专项管理并防范人员的流失。除了企业内部的发现、培养和储备之外,人力资源部门还要眼光向外,善于在企业外发现人才,一旦需要,随时能从这些途径把这些人招之麾下。

企业的发展需要人,所以,无论任何时候,人力资源部门的核心使命之一就是必须建立与企业发展完全相适应的人才供应链,确保企业人才供应的源源不绝,如此,企业的人力资源管理才能凸显其战略意义和价值。