

美劇中的職場技巧：(上) 從菜鳥到高級避雷針

秋季美劇檔開播了，一季季的美劇不僅讓我們活在優美的英文中，還令我們在秋冬不感孤獨。在立足於中規中矩的“普世價值觀”的美劇中，我們可以總結些實用的職場技巧。

**菜鳥入門級
實習醫生格蕾
(Grey's Anatomy)**



《實習醫生格蕾》的第一季還沒來得及把人物關係變成“連連看”式的情感方程式劇，一群醫學院畢業的新鮮人剛入醫院，帶著他們的憧憬和野心遭遇被稱為“納粹”的高級醫生貝利。第一季是極好的“職場新鮮人”教科書，可以教你如何盡快熟悉陌生的環境，如何應對嚴格的老板，如何盡可能地展現自己。說實話這其中沒多少捷徑可走，有天賦者如克裡斯汀娜(Cristina)和背景深厚者如梅雷迪思(Meredith)都會有不斷的失誤，被批得狗血淋頭。職場新鮮人要學的第一課，大概是放平心態，知道沒人會繼續呵護你的小自尊，不做草率人，在“who cares?”的疑問句中成長為結實的老鳥。

越獄 (Prison Break)



在米帥(Wentworth Miller)沒被一杯又一杯的星冰樂殘害成大腹便便的中年男子之前，他主演的《越獄》曾經作為美劇普及版在國內掀起了熱潮。這部發生在逼仄的監獄中的“爺們兒”戲是最好的“團隊合作”樣板，天賦過人的結構工程師邁克(Michael Scofield)故意入獄而試圖營救人質的哥哥，他計劃了一個周詳的越獄方案，但此後越來越多的獄囚想要加入。邁克無奈地

同意了。

精彩的是最後越獄並非邁克一人之力，身懷絕技的獄囚們各顯神通，衝破了百密一疏的監獄防線。

團隊合作是個定義模糊但極重要的綜合性學科，許多人都喜歡將擅長 teamwork 寫入自己的 CV 中，但這一能力的考核顯然有滯後性，萬人迷不一定會擅長團隊合作，鐘樓怪人也未嘗不能才盡其用。團隊合作的關鍵點在於，在一個團隊中，一個人可以少被其他人的“擾動信號”而做到正常的發揮(天才喜歡單打獨鬥，能力平庸者又擅長渾水摸魚)，如果能做到超常發揮，那這個人就是極適合團隊合作了。

**進階提高級
花邊教主 (Gossip Girl)**



老祖宗教導我們要“瓜田李下”，要不議論人長短。這部熱播美劇卻告訴我們掌握八卦是占取上風的先決條件。了解紐約“上流社會”的唯一查詢就在這個叫做“gossip girl”的網頁上，哪裡有醜聞哪裡就有流言蜚語的身影，而劇中的女主角 Serena 和 Blair 正是熟稔八卦傳播之道而成為耀眼的上東區皇後，就算再微不足道的配角，也不會放棄訂閱 gossip girl 的信息。

怎麼評估職場諮詢的重要性其實都不過分，巧妙地獲得各種訊息是一個人“在類業林規則”的職場的重要生存技能。這倒不是說每個人都要處於流言蜚語的中心或製造者，其實每個辦公室都會有個隱秘的信息交換地，對於小道消息不要保持事不關己的態度就好了，“聽聽又不會懷孕的嘍”。

再想想，薛寶釵在大觀園長袖善舞，是一個很有潛力的職場人才，她最喜歡做的就是各處串門了解咨詢，這樣才能夠足夠熟悉環境而讓自己在暗潮中處於平衡地帶。
源自：經理人網

易在職場迷失的星座

金牛座

金牛雖說不是個隨波逐流的星座，有堅定的目標，有自己獨具一格的想法，有詳細的計劃，但在這個有些壓抑的世界中，也很容易成為“橡皮人”。一開始，他們對工作有著無比的熱情，就像洋溢著青春的氣息一般，全心全意的投入其中，卻發現，計劃趕不上變化，努力也不一定不會得到回報，於是，在一次次失敗與再戰的過程中，激情慢慢被消磨，等到一點點都不剩的時候，對於成功的喜悅與失敗的痛，不僅不再印象深刻，而且會習慣直接忽略不計。

特別有事業心的金牛，如果對工作都不再那麼上心，也不計較得失了，生活中又還會有什麼值得他們去爭取的呢？腳踏實地的金牛，在走出校門之前，信心滿滿的認為，沒有想不到的，只有做不到的。只要有實力，一切就皆有可能，卻在真正踏入社會這個大染缸時，恍然發現了太多遊戲的潛規則。如果不遵循，就只會換來頭破血流的結局。所以，細心的金牛選擇戴上面具，隱藏自己的真實心情，然後不帶任何情緒的成了橡皮人。

天秤座

天秤是一個比較安於現狀的星座，雖然總是想像著多麼轟烈的愛情，多麼精彩的生活，其實只要一點平淡就能滿足了。他們喜歡慢節奏的生活，而現實卻是越來越快的變化速度，也許他們曾經也試著追趕，卻發現不論怎麼用心，怎麼加油，也總是會落在後面。競爭本來就不是他們的愛好，是在這種越來越緊張的生活節奏中，迷失了自我。每天幾點一線的來去匆匆，偶爾停下來，也找不到屬於自己的快樂，就像早已消失了的藍天白雲。

如果可以，天秤願意選擇簡單一點的生活，有自己的時間去尋找快樂，感受生活的點滴。但柴米油鹽醬醋茶就擺在眼前，沒辦法逃避，

源自：騰訊網



看職場伯樂相馬 三部曲

一般認為，作為 IBM 這樣一家大型 IT 企業的 CEO，必然要是該行業內的資深人士，有著廣泛的人脈關係，具有信息和高科技行業的工作經驗。獵頭委員會依據這些能力要求，篩選出了 125 位候選人，傑克·韋爾奇、比爾·蓋茨等統統在內。但這場聲勢浩大的“相馬”活動的最終結果卻出人意料，獵頭委員會選擇了全無行業經驗的郭士納，這顯然不符合“具有 IT 行業經驗”的要求。

獵頭委員會認為，IBM 目前真正需要的是一位變革性企業的領導人，能夠從戰略和文化層面推行改革，使 IBM 起死回生。所以，在“具有信息和高科技行業的工作經驗”這個標準後面還有一個注解，即“傑出的商業領導人不受此條件限制”，而郭士納在候選人名單中的代號就是“有能力的人”。

獵頭委員會對企業面臨的問題和 CEO 崗位所需勝任能力的精準判斷，以及敢於突破“CEO 必須是行業資深人士”傳統的勇氣，稱之為 C 型群體 (CONSERVATIVE)，即保守的組織朝拜者。相反，如果確定需要採取變革型的戰略，則應優先選擇具有變革意識、能夠突破現有組織文化的內人，稱之為 R 型群體 (REVOLUTIONARY)，即組織變革者。

這種匹配至關重要。在 20 世紀末期，惠普經歷了業務分拆、增長放緩後的劇烈變革期，董事會決定從外部選擇 R 型的變革者，以給公司帶來根本性的改變，但同時又要尋求這位新的 CEO 能夠尊重公司文化，是一位 C 型的朝拜者。這就突顯了公司對變革的需求和對組織文化虔誠守護的矛盾。在戰略方面實施劇烈變革的同時，如果不能對傳統文化進行揚棄，必然帶來巨大的衝突。菲奧莉娜在自傳中，描述了自己作為變革者與“內向的工程師文化”的諸多衝突，最終導致雙方反目而被解雇，儘管她有著令人滿意的業績表現。

而在 1993 年的 IBM 公司，雖然有著根深蒂固的深藍文化，但當時的瀕危處境使 IBM 認識到改造文化的必要性，決定放手一搏，選擇了屬於 R 型的變革者郭士納。後者在大刀闊斧推進戰略變革的同時，成功改造了 IBM 的文化，最終取得了成功。所以，伯樂們首先要對組織的需求進行分析，才能夠明確組織需要何種類型的千里馬。
**標準確定：
線就識人“慧眼”**
開發勝任能力模型，首先要制定卓越績效與一般績效的標準，使之可操作化，用以衡量員工的績效表現。營利性組織的運作都是圍繞提升組織和崗位的績效表現展開，提高績效管理體系的導向性，豐富評價維度，保證其公平性和有效性。績效評價方法包括基於戰略的平衡記分卡、目標管理、關鍵績效指標、360 度評價等。同時，使用層級法、等級評價法、非此即彼法、加減分法、百分比率法等多種績效標準的衡量方法，設計可識別的差異標準，準確衡量績效指標。只有在合理的績效管理體系下，才能準確區分卓越人才與一般人才。
明確工作的績效標準之後，需要通過收集、分析目標崗位的不同績效表現的員工特質信息，設計出卓越績效表現的員工所需要的能力組合及各項能力的衡量標準和方法。在信息收集工作中，關鍵行為事件訪談是一個主要方法。勝任能力模型的設計是基於卓越績效表現者在與關鍵成功績效因素密切相關的重要事例中所表現出來的特質而得出的。訪談過程中，強調被訪談者對細節的描述和行為過程中的感受。例如，一些管理人員強調自己是能夠合理授權，但那些反映真實信息的具體事例卻常常說明他是一位不折不扣的集權者。主持關鍵行為事件訪談的人員需要接受專業的培訓，能夠準確掌握能力的涵義和訪談技巧。
在對員工的績效信息進行收集、分析後，即著手開始工作勝任能力模型的開發工作。但需注意兩個問題：
第一，突破印像束縛。首先對所需人才的能力組合有理性的需求，與組織自身的具體目標密切匹配，不能求全責備。對能力構成的判斷，要基於關鍵行為事件訪談中獲取的信息及能力出現的頻率等因素，而非基於所謂的經驗或傳統。例如，曹操在招募人才時，充分認識到集團之間人才競爭的激烈和集團發展對能力的需求，提出“進取之士，未必能有行；有行之士，

未必能進取。陳平豈篤行，蘇秦豈守信耶？而陳平定漢業、蘇秦濟弱燕者，任其長也”，這在當時是非常激進的觀點，與傳統的唯德標準格格不入。
第二，獲取共識比先進方法更重要。開發模型的方法、勝任能力的命名和分類、樣本選擇等並非關鍵，核心問題在於開發的勝任模型能夠得到相關人員的準確理解和認同，改變他們的行為和態度，最終改善績效。沒有這種理解與認同，任何先進的勝任能力體系最終只能變成裝訂精美的小冊子，僅供裝飾。
東漢末年的“人力資源管理專家”劉劭，為了滿足公共部門有效識別人才的需求，撰寫專著《人物志》，系統論述了目標崗位的職責及其所需要的勝任能力、如何鑒別能力的差異、甄選人才等內容，堪稱勝任能力模型開發與應用的經典作品。書中列舉了包括丞相、御史大夫、太尉、國史等多個崗位，描述了德、法、術、器、伎倆、智意、臧否、文章等多項勝任標準，並對目標崗位上有卓越績效的歷史人物——伊尹、管仲、張良、陳平、白起等標杆進行分析，闡述崗位所需的勝任能力及甄別方法等。
**應用與決策：
約束條件下效用最大化**
在招募與甄選人才過程中，組織常傾向於選擇高於崗位任職資格的候選人，以期獲得更高的績效。這種做法最終會導致員工由於工作缺乏挑戰性而降低滿意度，隨之而來的是較高的離職率。所以，組織在成本約束、盈利導向的條件下，要考慮如何在保證人力資源經濟配置的情況下實現組織績效目標。
工作與人才能力的匹配是人力資源配置的最佳策略。“田忌賽馬”是著名的資源配置策略的例子。我們將田忌的競爭對手的三匹馬理解為高、中、低三類工作的任職標準，而將田忌自己的三匹馬理解為高、中、低三類人才。如果過於強調相應的對號入座，將高、中、低三類人才對應高、中、低三類崗位，必然全部無法勝出，而田忌的策略能使多數崗位得到勝任的人才，最終在競爭中勝出。
源自：網易財經

你的工作好玩嗎？

“你的工作好玩嗎？”
大部分人的第一個反應是不解：“工作就是工作嘛，又不是遊戲，哪來好不好玩的！”
要，就直接回答：“一點也不好！”
仔細追問下去，原來他們之所以談工作色變，是因為他們覺得工作內容千篇一律，一點都不有趣，而在聽到“工作如遊戲”的概念時，他們總會瞪大了眼嗤之以鼻：“別扯了，等你來做做我的工作就知道！”
“聽聽又不會懷孕的嘍”。

嗯，先讓我介紹一個好玩高手。前陣子家裡換冰箱，一個愉悅的男性聲音從對講機傳來：“張小姐，你的冰箱寶貝到嘍，快開門迎接吧！”門一打開，進入眼簾的是一個黝黑而燦爛的微笑，高大壯碩的身軀把大冰箱輕鬆地放上了手推車，這時他雙手抓穩了手把，嘴巴開始發出聲音：“準備倒車，嘍，嘍，嘍，”跟著他就把推車往後拉，定位後他又開口了：“開始前進，往目的地 廚房進攻，路人張小姐請小心！”一邊前進，他並一邊模仿汽車引擎發動的聲音：“轟隆，轟隆！”站在旁邊的我，為這個出其不意的表演笑彎了腰，居然有這麼棒的節目，這個冰箱買得真是太劃算了！
我目不轉睛地看著他，在這短短的一段路程中，用舞台劇的身手及口技完成了上貨及卸貨的動作，接著他與車子回到了裝冰箱的紙箱旁，只見他向我笑了笑，嘴裡奏出音樂，開始用 breakdance 的舞姿來收拾紙屑。
我終於忍不住鼓掌叫好起來，謝謝他的精彩演出。
這真正正樂在工作 EQ 高手，讓我想起了美國演說家羅德 (Naomi Rhode) 提出的“講台的特權”之概念，她認為每個人上了講台，都應重視自己所掌握的影響大眾生活的責任，並把握機會創造正面的影響力。
而對於這位送貨的先生而言，他的講台就是他的推車，他真實地掌握每一次上講台的機會，而能用創意十足並自樹一格的獨特風格來影響他人，創造出當事人永難忘懷的情緒經驗，不但讓自己開開心心，也讓別人樂不可抑。
這點，就是“好玩”的真正精髓。因此，事實的真相是，世界上沒

有好玩的工作，只有好玩的工作者，只要學會了好玩的訣竅，任何工作都會變得很有趣。而好玩，真的很重要。因為心理學家們發現，在有趣的情緒中工作，我們較能維持專注，而創意也比較豐富。另外，解決問題的能力大增，也更有彈性及適應力來面對挫折。所以整體而言，覺得好玩的積極心態會讓一個工作者的工作效率大增。
而在一個團體中若出現這種好玩的工作者，情緒的感染力會正面影響整個團隊，還能提升團隊情緒能力 (Group Emotional Intelligence)，進而促進團隊成員對組織的忠誠度，創造高績效的團隊工作表現。
我自己曾在企業界做訓練活動時，就曾經目睹許多“好玩”的團隊力量。舉例而言，問大家：“放假很令人高興嗎？”有公司學員說：“不過假日不上班，看不到這些好玩的同事很不習慣。”問大家：“中了彩票後，還會來上班嗎？”另一間公司有人舉手說“會”，原因是：“要不然就不能看大家耍寶啦！”
哈！你的工作好玩嗎？
只要自己懂得好玩，你的工作就一定好玩。
作者：本報特約撰稿人張怡鈞

職場管理建議：



“職場管理建議”欄目為您提供即時、實用的管理技巧，內容來自《哈佛商業評論》及其網站 (www.hbr.org)。

如何回答最令人頭疼的面試問題

面試中最讓人痛恨、但也最常被問到的一個問題是：“你最大的缺點是什麼？”我們都有缺點，但我們最不想在求職面試中談及這個問題。
下次面試前，不妨通過以下三種方法做準備：
1. 準備答案
是的，你需要準備一個簡單、真實且無傷大雅的“缺點”。如果有可能，說些不在你掌控範圍內的東西。譬如，“我最大的不足是我的專業人脈都在波士頓，但我卻要到洛杉磯求職。”
2. 收集反饋
把你的答案告訴幾個朋友或同事，確保這個答案聽起來合理。
3. 提出問題
在你回答結束時，向面試官提問，從而轉移其注意力。
--摘自《最糟糕的面試問題 (及如何作答)》(The Worst Interview Question (and How to Answer It))，作者：普麗西拉·克萊曼 (Priscilla Claman)。