

骥达 资讯

夢在前方，

趁時光還早，

尋找你的詩與遠方！

目录

卷首语

◎ 川藏 318 “好色” 之途

名企风采

◎ 专注为企业提供财税咨询服务
——青岛盈睿和创税务咨询有限公司

职场精英

◎ 全身心投入就是人生态度
——访体验式培训讲师陆骏老师

行业资讯

◎ 骥达·天安数码城——沙盘情景模拟演练
◎ 金九银十” 求职季 揽才大战出新招
◎ 9 国 300 余嘉宾齐聚蓉城 共话人力资源服务城市未来

智慧职场

◎ 你的领导力，决定了你的人生高度！
◎ 优秀的人都一样，平庸者才分 80 后、90 后、00 后
◎ 焦虑无效，35 岁的危机不是年龄，而是这三点！

案例分析

◎ 累到想罢工？我劝你主动工作
◎ 从选人到激励，为什么说华为其实是一家经营人才公司？

花开见禅

◎ 无声的尊重
◎ 王阳明：你对了，世界就对了

职场信息

◎ 你说话让人舒服的程度，决定了你的高度

封底

◎ 走向远方



川藏 318 “好色”之途

八月，有缘从成都出发，坐车穿越了川藏 318 国道中的部分路线。沿途之中，苦了身体，醉了眼睛，不知不觉变成了“好色”之徒。走雅安，经泸定，进康定，穿巴塘、理塘，上兔儿山……沿途处处成景，时时想着拍照，真不愧是摄影爱好者的天堂。

途经天路十八弯，海拔 4500 多米，停下车回头看看，弯弯曲曲如白练一般，在赞叹大自然山川雄伟的同时，不仅对人类克服困难的勇气和能力深深敬佩。川藏公路被中外地理学家称为“世界上最危险的公路”。1950 年初，解放军奉命进军西藏，完成祖国大陆统一的历史使命时，毛泽东主席指示进藏部队：“一面进军，一面修路”。11 万人民解放军、工程技术人员和各族民工以高度的革命热情和顽强的战斗意志，用铁锤、钢钎、铁锹和镐头、劈开悬崖峭壁，降服险川大河。在 4 年多的时间里，



川藏公路穿越整个横断山脉的二郎山、折多山、雀儿山、色齐拉等 14 座大山；横跨岷江、大渡河、金沙江、怒江、拉萨河等众多江河；横穿龙门山、青尼洞、澜沧江、通麦等 8 条大断裂带，战胜种种困难。在整个川藏、青藏公路的修筑过程中，3000 多名干部、战士和工人英勇捐躯，一代业绩永垂青史。

在 318 川藏南线，连绵的高山产生了典型的高原气候，我们在一天的行程中亲身经历了阴天，阳光普照，小雨，中雨，冰雹，太阳雨不同的天气变换，就是在同一座山上，也会有有的地方下雨有的地方大晴天。司机告诉我们，这种天气在高原是正常现象，见怪不怪。当我们到达兔儿山（海拔 4696 米）的时候，天空正好下起了雨，这虽不是我们经过的最高峰，但有停车的场地，即使下着雨，我还是忍不住跑下车，到石碑处拍照留念，臭美一下。



在 318 川藏南线，我们一路看到了众多的骑行者，对于一个普通人来讲，不要说是骑行了，就是下车走走，也头晕胸闷，喘个不停。这些骑行者从成都出发，历经一个月的时间，从四川进入西藏，到达拉萨，这种精神这份毅力，我不由得佩服，沿途除了摩托车和山地车的骑行者，我们还见到了徒步入藏的行者，有的还拉着板车，上面放着生活的用品，我询问司机师傅，他们这样从成都走到拉萨需要多长的时间，说大约需要几个月的时间，要看个人的身体情况。有的人可能不理解他们为什么这么做，不是在糟蹋自己的身体吗？我想对于每个进藏的人来说，心中都有一份信仰，都向着圣洁、光明前行，就是路途再艰难险阻，也阻挡不了他们朝圣的力量。

在藏区，我们时时看到走在公路上的牦牛，还有一些绵羊，车不会去催促牛羊，它们也不惧怕人、车，看着草原上片的绿色、时时显现的五彩经幡，成群的牦牛，巍峨的群山，人与自然是那样的和谐，那样的宁静，祥和，这条最危险了公路也成了最美的山路，无怪 318 国道上车流不息。藏族是一个有着许多美丽故事的民族，六世达赖仓央嘉措就有许

多流传后世的不朽之作：“曾虑多情损梵行，入山又恐别倾城。世间安得双全法，不负如来不负卿”。藏族也是一个有信仰的民族。沿途中的寺庙很多：大金寺、塔公寺、冲古寺等等；藏民都信奉藏传佛教，藏民们很友善。

这次川藏一行，美了心灵，醉了眼睛，感恩大自然的馈赠，希望这样的自然风光能够继续保持，318 国道延续着这份美丽和宁静；这次川藏之行，我真心感受到这一切都是最好的安排。就如这诗词一般：“那一年，我磕长头在山路，不为觐见，只为贴着你的温暖；那一世，我转山转水转佛塔，不为轮回，只为途中与你相见。”



专注为企业提供财税咨询服务

——青岛盈睿和创税务咨询有限公司

青岛盈睿和创税务咨询有限公司是一家专注为企业提供财税咨询服务的企业，企业核心专业团队拥有十多年的涉税服务经验。公司汇集了注册会计师、注册税务师、管理会计师、高级财务总监等众多经验丰富的实务专家，公司坐落于美丽海滨城市山东青岛。

盈睿和创专注为广大中小企业提供合规、合法、合理的财税技术支持。“专业、正直、谦虚、和睦、自律、创新”是盈睿和创所有老师的行为准则！

创始人刘永升老师常年致力于将日常财务审计、税务鉴证中获取的实战经验应用于辅导企业日常的财税管理。《青岛晚报》（2018.2.23.11 版）关于刘永升老师的报道是这样说的“重复的事情用心做，你就是赢家”。

刘老师虽然年轻，但他有着与年龄不相称的沉稳和睿智，凭借努力，他从一个财税行业的门外汉逆袭成行业的翘楚，他的故事更像是一个年轻人的励志榜样。凭借深厚的专业功底和前期积累的良好人脉，他的业务络绎不绝。刘老师也成为财税行业的后起之秀。

虽然公司业务快速发展，团队人数快速扩大，但刘永升老师一直秉持舍得精神，定期举办各种公益性的财税沙龙活动，免费帮大家答疑解惑。迄今为止，他已经举办了 109 期讲座，他的讲座场场爆满，深得企业的赞誉。

刘永升老师为人之道就是不计较个人得失，讲



究“舍得”。通过帮助个人，进一步帮助中小财税代理机构，不去计较眼前利益以及未来竞争的问题，先帮助他们有意识

去做原来不能做的业务，从有意识做到能够独立做，需要的过程也很长。“更多的这种机构会成为我们的销售，成为我们宣传的口碑，基础业务我们分给他们做，高端业务我们一起做共享利益，这样他们是愿意和我们合作的。下一步，我想要成为摆渡人，让我的服务平台延伸，让企业能够从我这里得到各个行业的专业客户，进而通过合作服务实现多方共赢。未来，我们会重视共享思维，共享渠道，共享客户。运用自己的思维和理念，运用财税专业知识帮助企业提升价值，帮助财税人员树立专业信心，为岛城企业家组建财税一站式服务平台。我认为这也是未来岛城税务师事务所和公司负责人应该认真考虑的路径。”

目前青岛财税服务行业尚处于无序竞争的阶段，行业仍在经历深度洗牌。盈睿和创秉承着创始人的舍得精神与“规范化操作，贴心化服务”的经营理念，一个年轻、朝气、严谨、创新的团队正在用自己的努力，书写财税咨询行业的新坐标！

全身心投入就是人生态度

——访体验式培训讲师陆骏老师

小编在培训圈混迹了十余年，最有感触的也是最困扰培训界的是成年人学习吸收度的问题。业内共识的成年人培训三大特点要时刻牢记在心，并设计运用到培训课程中，才能事半功倍：首先，成年人有学习愿望时才会学得好；其次，成年人理解能力强，但是记忆力差；最后，成年人喜欢双向沟通与交流。经过长期观察与总结，我们发现：体验式培训打破了成年人培训的障碍，近几年大受企业追捧。今天我们采访的就是在体验式培训领域颇有影响力的陆骏老师。

骥达：您好，陆老师，感谢您拨冗接受我们《骥达资讯》的采访，咱们骥达和陆老师有多年的感情了，知道您在体验式培训领域耕耘了多年，颇受企业欢迎，您当初进入培训行业的契机是什么呢？

陆老师：当时有个偶然的机会参与了一场体验式培训，自身有深刻的感受和感悟。进入了体验式培训行业后，多年以来秉承着一份坚定的热爱，沉淀属于自己的体验式培训经验。这两年也在逐渐转型，逐步以咨询+培训的方式为企业提供更具落地性的支持和辅导。

骥达：您的培训模式可以简单介绍一下吗？

陆老师：您也知道，我多年专注的领域就是体验式培训，所以还是一直在此领域做持续的研究，另外在企业文化建设、销售激励、销售团队管理等

青岛骥达企业管理咨询有限公司



方面有一定的涉猎。沉淀和积累了一些经验，尤其是在快消品和房地产行业，与多家企业建立了深入的合作方式，取得了值得满意的成果。

骥达：您的培训生涯中有几次转型，每次转型的初衷是什么呢？

陆老师：总共有三次转型吧，第一次就是初入行业，从做助教开始，从基础的辅助工作开始，逐步进入体验式培训领域，最擅长的是销售的激励，当然业内也有了自己的影响力；第二次是从普通的基础培训到相对更专业更有深度的体验式培训；第三次从体验式培训进入以落地实战为基础的、对企业有实际指导意义的咨询上来。算不上华丽转身吧，只是在市场和客户的需求中快速反应，每一次都是自我挑战、自我突破、自我成长的过程。

青岛骥达人力资源管理有限公司

骥达：您是怎么理解员工成长和企业发展的关系的？

陆老师：企业的健康发展取决于多个方面：第一是企业的战略，第二是企业经营模式、管理水平，第三是员工的成长，然后是企业文化建设。实际上，战略对了，没有好到管理模式和科学的管理手段肯定不行；战略对了，有好的管理模式和科学管理手段，但没有好的企业文化、没有强大的员工整体素质提升、没有凝聚力，企业是寸步难行。所以，企业要做好，首先要定好战略，同时建立好模式，规范好流程，制定好制度，在此基础上打造一支有凝聚力、有战斗力、有执行力的优秀团队。团队建设又涉及到员工的培训与团队文化的塑造与提升。

骥达：对于企业来讲，选择培训和培训师最看重的什么呢？

陆老师：我认为，选择培训最重要的是：能够实战、能够落地、能有指向性。如果只是在纸上谈兵和理论渲染，只能起到思想观念的引导和启发，难以起到实战落地的效果，所以选择实战性落地性与企业情况相吻合的才是正确的。好培训不一定适合你的原因就是匹配度的问题，适合的才是最好的。企业在初期、中期和快速发展的不同阶段选择不同类型的培训，同时，培训要根据受训人群的层次水平有所区分，高层讲战略、中层讲管理、员工讲执行这也是行业共识的准则。

一个好的培训师首先要有敬业的心态，为客户负责的心态，唯此才能对企业和学员有强大的支持；其次要有传道授业的能力，培训专业水平和实战经验。培训师可分为：传教士式的培训师，偏理论；有实战型培训师，有理论还要有辅导；有演绎型的培训师，课堂氛围会比较好。风格不一样，在选择时看是否与我们企业风格相匹配。如果要开阔眼界，可以选择传教士；注重实战辅导和转化的，可以选择实战型的培训师，如果要课堂氛围要好一些，演绎型的会更好一些。

骥达：如果用一句话或一个词形容您的事业，您会选择哪一句？

陆老师：因为喜爱而选择，因为选择而投入，因为投入而全力以赴，因为全力以赴而终身付出！

骥达：感谢陆老师在项目推进的关键节点上能挤出时间与我们进行深入交流，未来骥达也会继续坚持初心，为客户创造价值，愿与您共创辉煌。

骥达·天安数码城——沙盘情景模拟演练

未见落叶飞，但觉指尖凉。

2018 年 9 月 14 日，青岛骥达人力资源管理有限公司与天安数码城共同举办了一场公益的——企业管理运营模拟沙盘演练，旨在为天安数码城产业园区内企业提供这样一个平台，通过企业经营模拟的形式，换个角度去发现企业运营管理中的种种问题。

活动时间下午一点至五点，一点不到，受邀参加的企业陆陆续续到达会场。看到会场内布置完成的模拟沙盘，不只是新奇，还有更多的是思考，他们不时的交流，相互交换各自的看法，阐述自己的疑惑。沙盘还没有开始，大家的思维便已经活跃起来。

时间正点，所有受邀参加本次沙盘活动的企业已全部到达会场，主持人宣布，本次沙盘模拟活动正式开始。主持人简要介绍了青岛骥达企业管理咨询公司，并对天安数码城提供这样一个平台及受邀到场的企业，表示衷心的感谢！

千呼万唤始出来，在场内众多企业管理人员的瞩目下，本次沙盘培训师天空老师终于亮相。



青岛骥达企业管理咨询有限公司



天空老师熟练的与在场各位开始了培训前的宣导。

就如同曾经学生时代一般，在课堂上就应该是有纪律、有规则的，天空老师优雅而又不失风趣的引导着现场各个企业的代表们，一是树立课堂纪律，二是清晰沙盘规则。本次沙盘模拟的是一个企业运营团队接受新企业的任命，进行两年的生产运营管理过程。通过对两年的经营情况分析，发现在关键资源在企业运营过程中的重要性，找出管理团队在实际运营决策中会出现的问题，并予以解决、优化，提升团队运营能力及管理能力。

本次沙盘现场有 6 家独立运营公司，在一个共同的市场上展开竞争。首先需要进行人员分工，确定公司总经理、市场经理、生产经理、财务经理、运营经理、采购经理，以上成员构成一个完成的运营团队，他们有权决定活动期间的所有经营行为，全力开展市场布局，以成为最终优胜公司！

现场六个团队摩拳擦掌，角色分工之后，并清
青岛骥达人力资源管理有限公司



晰了本次沙盘模拟的规则之后，在天空老师的引导下他们开启了第一年的运营。

作为生产型企业，运营过程中产品订单是影响企业盈利的重要因素之一。通过现场市场竞标的方式，各个团队从天空老师手中拿到了属于自己的第一年产品订单。

根据订单的数量，企业开始进行排产，整个团队也开始运转起来，采购原料、投产、入库、交货、收款，四个季度的运转下来，各自团队完成了订单，进行第一的年终结算，交付银行利息、固定资产折旧、运营管理费用、生产费用等等汇总之后，第一年的实际运营竟是 5 家企业出现亏损。

为什么出现了这样的结果，他们为自己的经营打上了问号？团队成员们相互研讨，制约我们盈利的因素到底是什么？完成今年订单的我们为什么还会出现亏损？

第一年运营结束之后，就如同现实一般，各小组开起了年终总结，为下一年的运营计划作了详细的研讨。而风险总是如黑天鹅事件那般不可预测，即便你的团队规避了一部分风险，也会遇到另外的问题。

一下午的时间很是短暂，短暂到各个团队刚开始找到问题的端头就面临着模拟时间的结束。

沙盘结束之后，天空老师引导各个团队进行分享，各抒己见中可以看到，找到了问题却不知道如何去解决，由于时间没有时间去实验自己的想法，尝试各种解决问题的方式，不得不说是一大遗憾。

本次的沙盘模拟就到此结束，我们也期待下一次能够完整的体验沙盘模拟的整个过程，虽然只是尝试了两年的模拟运转，但是也给我们留下一个念想，期待在不久的将来我们能够完成这未完的博弈。



“金九银十”求职季 揽才大战出新招

“金九银十”高校毕业生求职季已经来临，招聘市场也进入一年中最忙的时节。《经济参考报》记者了解到，目前已经有 14 省份开出最新“涨薪表”。不论是地方政府还是用人单位也已推出一揽子吸引人才的政策。

值得注意的是，2018 年国务院大督查已将高校毕业生就业创业内容作为督查重点内容之一，相关部委也在密集召开促进重点群体就业专题会、促进就业座谈会等，一系列促就业举措还将紧锣密鼓推进。随着经济政策与就业政策协同联动的加强，今年高校毕业生也有望迎来更多高质量就业机会。

多地开出“涨薪表”

记者从多地人社部门了解到，截至 9 月 13 日，已有天津、上海、吉林、河南、山东、山西、陕西、四川、云南、海南、安徽、江西、福建、内蒙古 14 个省份公布了 2018 年的企业工资指导线。

记者注意到，今年不少地方工资指导线的基准线、上线和下线都在上年基础上进一步调高。比如，基准线方面，河南由上年的 7.5% 上调至 12%，山西由上年的 8% 上调至 8.5%，安徽由上年的 7% 上调至 7.5%，陕西由上年的 7% 上调至 7.5%。上线方面，河南由上年的 12% 上调至 16%，山西由上年的 12% 上调至 12.5%，安徽由上年的 11% 上调至 12%。下线方面，海南由上年的 3% 上调至 3.4%，安徽由上年的 3% 上调至 4%。

企业工资指导线是政府根据当年经济发展调控目标，向企业发布的年度工资增减水平建议。专

家表示，工资指导线是平均工资变化的一个先兆性指标，将给未来职工增收带来积极的示范和引导作用。

事实上，地方各大城市的薪酬水平已经有所上调。智联招聘近日发布的 2018 年夏季中国雇主需求与白领人才供给报告显示，二季度全国 37 个主要城市的平均招聘薪酬为 7832 元，环比上升 2.7%，同比涨幅为 6.2%。

“整体而言，今年的就业市场表现稳中向好，就业规模扩张和就业质量有所提高。上半年规模以上企业从业人员的平均工资比上年同期上涨 10.1%，超过了经济增长率和物价上涨水平之和。”厦门大学宏观经济研究中心副教授王燕武对《经济参考报》记者表示。

人力资源专家、北京瑞元圣嘉投资咨询有限公司高级合伙人白睿在接受《经济参考报》记者采访时表示，就业市场正呈现出一些新特点，比如国家发展布局产业需求旺盛。今年对高校毕业生的需求很多集中在芯片、人工智能、智能装备、IT 行业、新能源、汽车物联网、电子信息等战略性新兴产业。很多技术岗位都到了年薪 30 万。

揽才再出“新招”

自 2017 年以来的“抢人大战”，2018 年仍在延续。猎聘近日发布的 2018 二季度大数据报告显示，不完全统计，目前全国已有 50 多个城市卷入人才争夺战，各地纷纷招才引智，比如降低落户门槛，送补贴，优惠租房买房，扶助创业等。密集出

炉的各种人才利好政策，也反映出人才红利正在取代人口红利。

近期，新的引人政策仍在密集发布。记者了解到，河南省启动了青年人才公寓建设工作，计划年底前开工建设青年人才公寓 5 万套，其中省直 2.5 万套，郑州市 2.5 万套。目前，省直单位青年人才公寓 8 个项目约 2.2 万套已陆续开工，后续 2 个项目约 3000 套也将于 9 月底前开工建设。此外，河南省还为六类高校应届毕业生提供创业补贴 1500 元/人。

重庆市出台的就业扶持政策中则包括高校毕业生就业见习调整政策和创业担保贷款新政。其中，最新的创业担保贷款规定，个人申请创业担保贷款最高 10 万元；合伙经营和组织共同创业的，创业担保贷款上限为每人 15 万元，总额不超过 75 万元；小微企业创业担保贷款最高不超过 200 万元。

此外，为引导高校毕业生到基层创新创业，辽宁省出台了《关于支持高校毕业生到县域就业创业的意见》，为到县域就业创业的高校毕业生提供人才评价服务，并予以政策倾斜。

中国社会科学院人口与劳动经济研究所副研究员程杰告诉《经济参考报》记者，各地揽才大战反映出我国经济发展已从传统的要素驱动型向生产率驱动型转变，新的发展方式对于高素质人才的需求更大。“对于大学生来说，人才争夺战有利于大学生获得更高质量就业机会。对于企业来说，则提供了人才储备环境，有助于满足其人力资源需求，推动企业转型发展。”

更多新政“稳就业”

2018 年国务院大督查已将高校毕业生就业创业内容作为督查重点内容之一。督查组发现，当前

青岛骥达企业管理咨询有限公司

我国高校毕业生就业面临的形势仍较严峻。

不过，今年高校毕业生也有望迎来更多高质量就业机会。在督查组的建议中，就包括加强就业政策与经济政策的协调，在推动高质量发展中创造更多高质量就业机会。完善就业政策、积极构建社会人才需求分析预测机制，加强对高校就业创业的分类指导，政府企业高校加强合作等。

相关部委也在密集部署稳就业。据悉，进入 9 月以来，国家发改委已多次召开促进就业座谈会、促进就业企业座谈会等，深入分析当前就业形势，研究完善政策措施。

教育部方面表示，将会同有关部门进一步完善措施、加大力度，优化就业创业指导服务，促进高校毕业生多渠道就业。

在王燕武看来，得益于新旧动能转换加速，地方和企业比较偏向于对各类专业技术人员的引进，高新技术企业岗位需求已经大幅提高。不过，也要注意新经济规模还比较小，且空间分布不均衡，吸纳就业的能力有限，需要进一步激发经济发展动能，从而提供更多高质量岗位。

对于如何进一步提高就业质量，王燕武还建议，首先，要更好发挥公共政策的作用。地方政府需要提供更加精准化的服务平台，做好劳动力供给和需求的匹配工作，形成长效的就业联动和预警机制。其次，要改善劳动力市场环境，建立合理的劳动报酬增长机制。第三，加快推进户籍制度、就业培训制度、社会保障制度等劳动制度改革，促进劳动力跨行业、跨地区流动，提高劳动力在全社会范围内的重配效率。（摘自网络）

青岛骥达人力资源管理有限公司

9 国 300 余嘉宾齐聚蓉城 共话人力资源服务城市未来

中新网成都 9 月 22 日电 (吴平华)22 日,作为第十七届西博会重要活动之一的“首届国际人力资源协同发展高峰论坛”在成都开幕。来自俄罗斯等 9 个国家 300 多名嘉宾齐聚成都市青羊区,共话人力资源服务城市未来。

活动现场,中共四川省委常委、组织部部长王正谱,中共成都市委常委、组织部部长胡元坤出席会议并致辞。中国人事科学研究院院长余兴安、俄罗斯前第一副总理索斯科维茨出席会议并发表主旨演讲。全球知名人力资源服务机构日本 Recruit 中国事业部总监小关友一、天齐锂业人力资源总监刘莹、青羊总部经济集聚区管委会主任夏琳、西南财经大学人力资源管理研究所所长卿涛、上海市静安区人力资源和社会保障局局长王光荣出席会议并作大会交流。

曾多次参加过西博会的俄罗斯前第一副总理索斯科维茨对于四川、成都有着深厚的情感。他表示,自己特别喜欢这里的茶叶及美食。在他看来,中国现在成长起来的年轻人已经不仅仅是中国的新一代,而且将会成为世界新一代的代表。

中国人事科学研究院院长余兴安就人力资源服务业发展历程进行了介绍,指出新时期影响人力资源服务变革的若干因素,分析了新时期人力资源服务业的主要特征,指明了人力资源服务业的未来之路。

与会行业精英围绕人力资源的发展趋势和前景,人力资源对城市未来发展的影响进行了深入探

青岛骥达企业管理咨询有限公司



讨,希望进一步促进各界人士的交流合作,推动人力资源产业健康发展。

“成都的人才优势非常明显,人力资源行业大有可为,中国成都人力资源服务产业园所在的青羊区更是产业基础雄厚、生活配套优越、生态环境优美、人文景观遍布,是青年人才落户成都的首选之地。”参会代表第一资源董事长刘红表示。

不少分享嘉宾还结合行业实际,表达了在“人力资源协同发展”战略下加强交流合作的迫切需求,提出了当前产业发展中面临的障碍和问题,呼吁各方达成更多共识,促进区域和全球协同,促进产业发展多要素协同,为人力资源服务城市未来提供政策支持和制度保障,为全面推进人力资源协同发展贡献了一系列具有可操作性的思路和建议。

本次论坛由中国成都人力资源服务产业园发起,并与中国西部国际博览会品牌中心共同承办。致力探讨人力资源的发展趋势和前景及对城市未来发展的影响,促进各界人士的交流合作,推动人力资源产业健康发展,努力实现“人才与企业”的精准对接。(摘自网络)

青岛骥达人力资源管理有限公司

你的领导力，决定了你的人生高度！

职场是一场耐力赛，跑的快的比不得跑的远的，坚持到最后的才是赢家。

来帝都工作的这些日子，不长不短正好一年有余。这一路走来，看见过凌晨三点的北京，也见识过职场的残酷。好在现在的我不是单枪匹马的奋斗而是带着团队一路向前冲。

原来只要管理好自己，现在要管理好一个团队。原来最要做一件事情，现在要管一摊子事情。原来只需听从指挥，现在要不断的向上级请示，与同级沟通，对下属指导。

从管理业务到管理团队，角色的转变同时也带来了认知与观念上的变化。伴随着团队规模的壮大与分管业务的扩充，不得不让我更加注重对自身领导力的培养。

没错，领导力可以培养，甚至可以通过学习来进行复制粘贴。也许你曾经听过领导力是天赋，是每个人可遇而不可求的能力。但我想告诉你的是：人人都是可以拥有领导力。你只有按照下面 4 个步骤进行刻意学习，你就可以铸就德鲁克或是韦伯尔奇一样的管理学大师比肩的领导力。

1 领导力不是领导的专利

职位的高低并不意味着领导力的高低，更不意味着普通员工就不能拥有领导力。即便是名不见经传的基层员工，你也同样有机会展现你的领导力。

我所在的团队小伙伴们平均年龄不到 25 岁，个个都是新生代，他们有朝气、有活力，更有独特



的见解。我自知做一个事事操心的管理者，最后的结果是把自己累垮，并且在带领团队的过程中有意或无意的将自己的意志灌输给他们，让他们缺乏自我判断与自我成长的机会。适时的放手让团队自我进化，哪怕在开始的时候出现一些损失，也是值得的。

所以我只帮他们理清哪些目标是我们应该看重的，想要达到什么样的目的，交付的时间是何时，最后是他们需要哪些资源是需要我协调的，而从 0 到 1 的过程中他们拥有决策权，建立了我们管理体系。

2 学会授权 别怕犯错

当然刚刚开始带团队的时候，我也表现出了很强的控制欲。原因是怕事情出差错，觉得做事情拖拉，不靠谱不合心意，到最后还要自己来补救，还不如一开始就自己接手。

几次下来明显的感觉到大家的积极性不高，也缺乏主动工作的热情，团队丧失了活力。忽然间我发觉我变成了家长，一个希望伙伴们变成能按照我的想法去做的“孩子”。



后来我慢慢发现如果不给他们试错的机会，他就会觉得这个事情和自己的关系不大，自然也不愿意对事情的结果去负责。与此同时也发现他总是在一线，有的想法甚至比我的更好。这让我意识到了授权的必要性，让他独立的处理一些事情，培养他对工作认真负责的态度，之后就等着在做中学带来的甜头，慢慢的成长与进步。

3 用心倾听 建立信任

我个人很认同吉田辛弘的一句话大概的意思是说“下属并不意味着比上级低人一等，而是你们负责的职责不同而已”。

有效沟通是建立在倾听的基础之上，善于倾听的管理者是受大家欢迎的人。但很多管理者只希望别人能认知倾听之后就去执行就好了，完全不顾于听别人的反馈。

让人把话说完很简单，但弦外之音你又接收到了多少呢？倾听是一种双向并可以获取到更多信息的行为，接收到表达出来和未通过言语表达出来的信息，提高沟通的效率，建立彼此的信任，为后续的工作打下夯实的基础。

学会提问是提升倾听能力的方法之一，两个人在沟通中，适当的发问，不仅可以证明你在聆听，同时传递还可以获取对方更多的信息。这里的提问当然是能让谈话继续下去的提问，不论它是封闭性问题还是开放式的问题。

当你学会提问之后，你还需要掌握复述。为什么要重复的进行描述呢？复述不是降低了沟通的效率么！

重复是为了确认彼此接收到的信息是一致的，避免沟通漏斗从中作梗，而造成不必要的麻烦。我们在心里想表达的意思是 100%，而在表述出来之后就变成了 80%，别人只能听到 60%，再通过自己的理解懂了 40%，最后行动的时候可能只剩下了 20%。

所以在日常沟通中对于信息确认的环节是必不可少的。

在互联网时代的今天，领导力已经成为了每个人为了生存与发展所必须的能力了。那么你又将如何培养你的领导力呢？

——摘自网络

优秀的人都一样，平庸者才分 80 后、90 后、00 后

01

人们给 90 后贴了不少标签：

如，有缺点批评不得、语气重不得；重视生活享受、不愿意加班；一言不合就辞职并且经常辞职……

在职场中，这种表现的 90 后我见识过。

但我也认识 90 后中的一些优秀分子，这些人没有以上毛病。

去年，我在北京一家国内 500 强公司做企业文化咨询项目时，认识了这家公司人力资源部的一位 90 后小伙子，他负责配合我们工作。他很肯干，有几次我在下班前交给他的任务，第二天早上就能交活。为了及早完成任务，他经常加班，有时干一通宵。这小伙也扛骂。我有时批评他，他还在笔记本上记下来，并复述一遍，问我对不对。关键是指出的错误他从不犯第二次。咨询项目结束后不久，他便被提拔为一个部门的经理。

后来了解到，他家境很好，父亲是南方一家中等规模的民企老板，有十几亿资产。我曾问他未来有什么打算？他说，不想靠老子，先出来锻炼，积累经验、能力、人脉，以后再自己创业。

02

优秀是一种成功标准。

我观察到，我熟悉的不少表现优秀的 90 后员工，他们与上述小伙子一样，没有传说中 90 后“批评不得、语气重不得，不愿意加班，一言不合就辞职并且经常辞职……”等行为，而是有以下共同的优良特质：

一是执行力强。

速度第一。优秀的人，做事行动快，说干就干，并一气呵成，如果需要加班也会不惜牺牲休闲时间。

完美第二。完美第二并非说为了快就可以不讲完美，而是要求做事不拖拉，先动起来，在完成第一遍的基础上，以终为始，结果导向，不断改善，不断完善。

并且，追求完美的人大多都视批评如甘露，虚心而诚恳对待之。

自动自发。就是说要有自己的愿景与计划，在本职工作上，学在上级的前面，想在上级的前面，做在上级的前面。

二是有长性。

一个人做人做事有没有长性，涉及其负责、忠诚的道德水平，专注、坚持、忍耐的意志水平，及选择、远见的聪慧水平。一个没有长性的人，很难学会与掌握一门专长并达到较高程度，在职场上经常轻率跳槽，友谊与婚姻也难持久。

三是有独立、竞争、勤奋的精神。

独立。独立意识强的人，一方面在工作和生活上不依赖他人，追求拥有自己独立有趣的生活与独立成功的事业，另一方面有自己的雄心壮志。竞争。不畏惧竞争对手，敢于迎难而上，并屡败屡战。勤奋。判断一个人勤奋不勤奋，首先，看他下班后投入多少时间在学习新东西；然后，看他愿意牺牲多少休闲时间用在事业上。

不过，在优秀者眼里，这些勤奋不算是吃苦与牺牲，而是快乐人生的一部分。

03

优秀的人基本人格特质都一样，不管是哪一个代。

大家还可能注意到了，上面提到的优秀 90 后几点特质，同 60 后、70 后、80 后的优秀分子有区别吗？

没有，完全没有。

实际上，古今中外之间，代际之间，人格的优秀标准基本一致，没有区别。

要说区别，只有优秀与平庸的区别。

而优秀，永远是人类社会中人们成长、成功的高目标与高标准。

因为无论什么时代，社会成功与个人成功所需的基本人格标准都是大致相同的，如德、勇、智。因为优秀是人类社会持续发展与创新发展的核心驱动力，也是每个人获得幸福的重要条件。

04

平庸者才分 80 后、90 后、00 后。

有调查称，职场 90 后中，超 50% 的人第一份工作没有做满一年，40% 的人坚持不了 6 个月，能坚持三年以上的只有 11% 左右。

有意思的是，在一份十年前发表的《论“80 后”员工的工作特点和管理方式》的文章中，作者也是这样描述当年的年轻人，“80 后工作散漫”“80 后频繁跳槽，缺乏忠诚度”“80 后缺乏团队意识”……而如今已经成熟了的 80 后，也开始用这些曾经批评他们的语句，来指责 90 后了。

从实质上说，不是 90 后不行，而是每一代年轻人都有一个共同点，都存在一个不成熟的阶段。

所以，不要把不成熟归结为 90 后的特征，也不要对年轻人的问题大惊小怪。要有耐心，把这些不成熟视作年轻人的一段成长过程。

但那些平庸的 80 后与平庸的 90 后 00 后，还是有一个不同之处：

80 后中有条件啃老的人少、啃得也少，工作不

想干也须咬牙干，成熟得会早一些。

90 后、00 后中有条件啃老的人多、啃得也多，工作不想干就不干，成熟得要晚一些，甚至有人一辈子也可能成熟不起来而成为巨婴。

05

优秀是一种高配的人生。

最近看到一则新闻，曝光了已经上小学一年级的英国乔治王子在新学期的课程表。

在去年的学前班一年学习中，小乔治学习了法语、计算机、艺术、音乐、戏剧以及芭蕾等课程，今年，他将学习一年级的课程：科学、历史、地理以及数学、英语和体育，还包括连笔书写、流利的演讲。

看来这位有钱有势的王子，他的学业不比中国小学生的学习轻松。实际上，这才是西方的精英教育。

成为一个独立而优秀的人，而不仅是做有钱人，这才是高配的人生，才是人生幸福的真谛。

我的一位学生也是 90 后，“富二代”出身，一个人漂在北京租房打工。靠自己努力与出色的业绩她已经做到了一家创业公司高管，并收入不菲。

她买包买服装，虽然讲究款式质量但喜欢挑选牌子张贴位置与形式不显眼的。别人问她为什么？

她说，我不需要借别人的名牌炫耀，我就是名牌。能不能登上鄙视链的顶端，不是看你有何财富，而是看你是否独立而优秀。

强大与幸福，往往源自超越物质财富的独立而优秀的自我实现。所以说，90 后 00 后不要因为父母荫蔽可靠，享受到的呵护和资源很多，就丧失做人的追求，蜕变到以消费为主体的动物级别。

也不要“90 后 00 后不同于 80 后 70 后”的所谓代际差别作幌子，掩饰不成熟的人格缺陷并抱残守缺。

成为优秀，才是人类最好的出路。（摘自网络）

焦虑无效，35 岁的危机不是年龄，而是这三点！

近来，35 岁的职业危机沸沸扬扬，有失业，有跳楼，还有担忧，还有惶恐……

于是，

很多人，没到 35 岁的，纷纷讲起这些故事来表达自己承受的压力程度；

很多人，35 岁附近的，变得更加敏感，只求故事不要重复发生；

很多人，过了 35 岁的，庆幸着，满足着，踏着步画着圆；

其实，真相往往是被隐藏在感性之后。

因为，

月亮只有一个，却有阴晴圆缺；

都是 35 岁，酸甜苦辣各不同；

危机，绝对不是指某个年龄！

对“35 岁的职场危机”，从以下三点进行剖析，以作建议：

一、现实永远是现实

很多人也许已经不记得了，联想集团在 2003 年大裁员时，公司内网上那篇《公司不是家》，以及柳传志的回应，当时犹如电闪雷鸣般轰击在人的心头。

回应的原文摘录如下：

“我很抱歉地对《公司不是家》的作者说，我们考虑问题的角度不同。元庆只能从企业发展的角度，从大局的角度看问题，这才是最根本的以人为本，最根本的为员工负责。如果元庆真的为员工负责的方法去考虑问题，企业就会陷入一片儿女情长之中，完全无法发展，中国就会失去联想。”

不论被淘汰的职场故事多么感人或者引发怜悯，但总会像一颗小石子扔进池塘，最多有一些涟漪。现实就是，组织不再需要你，而不论你的情感

有多深，有多么对当前的不舍。

现实有很多：

- 没有永远的稳定岗位；

- 营利性组织的目标就是盈利，不论它承担了多少社会责任；

- 组织永远在思考什么人会更合适，即使你现在最合适当前的岗位；

- 没有人是不可替代的，只能不断增强自己在这个组织中的不可替代性，或者增加组织的替换成本，这就是你要努力的；

- 经验有用，但不是完美保障，多数人的经验还不足以左右公司的运营；

- ……

每一个职场人，认识和面对现实，从而鞭策自己，很重要！

二、危机与否，其实是指你的可替代性

正如足球赛场上，35 岁的球员不论曾经拥有多么巨大的光环，相对 20 来岁的年轻人来讲，体力、精力、潜力等有所不足，已经开始隐隐感到自己拥有位置的“威胁”。

但是，焦虑，并不是解决问题的办法。

危机与否，其实是指你在职场中的可替代性！

一个年薪 40 万的程序员，35 岁时因为裁员，感觉自己无法承受两套房贷，担心无法继续给孩子当前的教育环境……，于是选择跳楼这种对自己淘汰的方式。

对于组织而言，你与新人之间能力差异带来的痛点，组织在成本和时间上，可以接受。

的确，新人的优势一目了然：

- 薪酬期望更低；

- 工作的欲望更强；

- 听话，不会倚老卖老；
- 半年上手，一两年就成熟了；
- 可塑性强，对产品的设计角度更具有创新性；

性；

但是，这是否成为 35 岁被淘汰的理由呢？

如果一个人对自己的要求大于组织对其的要求；

如果一个人的成长速度超过组织的发展速度；

如果一个人的自我迭代速度（意识、知识、技能等）超过组织的进化速度；

那这个人一定是优秀的，一定是在组织里不可替代的！一定是让新人仰望的对象！

相反，当组织在高速成长中，需要评估成员是否值得继续跟随时，不论 35 岁，还是 25 岁，都会被替代掉。

所以，这与年龄无关！

一个职场人，要能不断发展，其实就是要加强自己的“不可替代性”。

试想：

当你的工作计划，只是把时间换一下，仿佛一样可用，而且没什么大的问题；

当你的工作思路展现出来，都是基本的工作流程，别人也能轻易做出来；

那你有什么独特性？

一个基本素质达标的年轻人，只要组织加以方法和案例的培养，就可以准备替代你了！

当你觉得一项工作变得熟练和得心应手时，就要小心了！

三、淘汰的不是你年岁渐大，而是你的脆弱和依赖

有调查数据显示，近 7 成职场人正处于迷茫状态。

48.37% 职场人表示“以前为梦想打拼，现在却为生活奔波”，迷茫在现实与梦想的差距之间。

37.68% 的职场人则迷茫于未来发展，每逢新人

入职，都似乎在提醒自己竞争力下降，他们无奈表示“工作节奏越快，越是没有时间和精力去提升自己。”

知道应该要做什么，却从来不愿意投入精力和时间去做什么！——这是被淘汰的人最大的通病！

35 岁淘汰的是那份内心的脆弱，是对现有环境和工作的依赖性。

组织最需要的人，永远是两种：

一种是能够支撑高速发展的人才；

一种是可以培养但当前成本较低的人。

这两种之外，稳稳当当的人反而是容易被替代的。

但最可悲的就是在一个组织中被替代被淘汰后，就产生了自我否定，这叫做脆弱。

很多人从毕业找工作开始，就瞄准名牌企业、大企业，试图站在一个较高的起点。可是，由于进入后，对环境的熟悉产生了依赖，一切都变得按部就班，即使压力大，加班多，但做的工作变得常规，你的“熟练”已经不足以让组织向更高的方向发展！

你必须要知道，你的能力和经验，无法适应或者支撑组织的需求，但对于很多其他企业而言，你却是个“宝”啊！

正视自己的能力和潜力，搞清楚自己接下来最大的价值是经验还是创新？

也许换个成长型的企业，用你那在大企业的规范技能和经验去帮助它们，共同成长，会给你一个新的，且更长远，且更不可替代的职业生涯呢？

当然，前提是不要抱着现在的一切不放手，薪酬、职位、环境，等等，都是可以看长远一些，现在放松一点，却得到将来的更高水平，岂不是更好？

记住这样一段话：

美国文学家及哲学家亨利·戴维梭罗说过：“最令人鼓舞的事实，莫过于人类确实能主动努力以提升生命价值”。（摘自网络）

案例分析

累到想罢工？我劝你主动工作

你有没有这样的时候：早上手机定了十几个闹钟，不挺到最后一个闹钟响完，绝不起床；堵了十公里的车，等了无数个红灯终于蹭到单位，打开电脑，就是不想开始工作；随便点开网页，看八卦，看星座，就是不想看工作；领导交给的工作，明明一个小时就能完成，偏要拖到三个小时才上交；有一点困难也不想主动解决，只想着天塌下来有领导顶着……

心理学把这种行为称为“心理罢工”。许多上班族都吐槽自己的心理罢工情绪：我没有罢工，只是心理罢工，几度萌发罢工辞职的念头，但是只能心理辞职而已。

因被动得祸

专家称，心理罢工是一种信号，它的主要表现就是被动工作，而这种行为会让你最终走到被淘汰的路上。

最近读了一本书，书中有这样一则故事：主人公早年是航空公司的一名放行飞行的签派员，一天在为早班机准备文件时，发现某架飞机没有降落地机场的天气报告，如果缺少这项报告，就不能放行飞机。而此时，主人公还有其他准备工作要忙，就把这事交给副班处理。

等他忙完，询问进度时，副班安静地说：“通讯录上的电话都打不通，无法联系对方机场气象台。”他问副班，“然后你做了什么？”副班平静地说：“等消息”。他气愤地说，“飞机一会儿就要起飞了，你要等到什么时候？”副班也无奈，“我能有什么办法，你让我找谁去！”

此时，主人公冷静接手，摆在他面前的问题变成，通讯录上的电话打不通，那么，应该怎样找到能打通的电话？最后，他打了对方当地的 114 查到机场总机电话，辗转联系上气象部门的人，拿到天气报告，航班没有延误。

对于副班来说，被动遵照工作流程，避免承担风险；而对于主人公来说，尽可能主动灵活，想办法解决问题。正如书的作者所说，“这种选择会在十年、二十年后带来完全不一样的人生”。

故事中副班这种人在职场中很眼熟，习惯于听话，习惯于被动，当一件超出操作流程或领导指令的难题出现时，他们就理所应当地开启被动模式。

在职场中，这类人大多有以下行为

- 面试时像个乖学生一样，什么问题都不敢问，什么要求都不敢提，等着 HR 主动提问；
- 面试没接到通知，不好意思询问自己哪些环节没做好，争取接下来有针对性地改进；
- 试用期乖乖地等着转正，不好意思主动去打听公司提前转正的标准，符合条件就申请；
- 转正以后，面对任何超纲的工作难题，要么去求别人，要么消极等待，很少主动解决；
- 工作一段时间后，有适合的岗位，内心再想要也不会去主动表明自己和岗位的契合点；
- 所在行业有夕阳气息，也不会抬头看看发展所趋，看看自己有没有主动突围的可能性……

身在职场，总会听到大大小小的抱怨：凭什么他刚进公司职位就比我高？凭什么一样的工作她工资比

我多？凭什么领导什么事情都交给他？……总有人觉得“全世界都在针对我。”

其实，顺风顺水、总是好运相随的人，一定是有其过人之处。日剧《重版出来》里，一位销售小泉纯总在怨天尤人，觉得自己业绩低迷都是市场的原因。可他既不想换工作，也不愿意跳槽。做了三年销售，他依然不知道自己处于什么位置，做什么都畏畏缩缩。

越来越选择被动，越来越习惯被动，在职场上缺乏存在感，游离在升职加薪外。自己想法也越来越消极：同事的薪水凭什么比我高，那个岗位肯定是内定的，公司的选拔机制有漏洞。被动等待的是他们，觉得不甘的也是他们。他们的被动，错过了机会，增添了臆想，最严重的是，遗憾地度过日复一日。

因主动得福

最近热播的清宫剧《延禧攻略》让网友大呼过瘾，女主告别“傻白甜”，一路开挂升职加薪送盒饭。她几乎没有女性常见的情绪化，遇到任何问题，她不慌乱也不抱怨，而是立即聚焦在问题如何解决上。剧中有这样一个桥段：皇后贺礼所需的孔雀羽线被偷，魏璎珞当机立断用鹿尾绒毛做线补救，并看准皇上来贺寿，皇后心情好转后再献上凤袍。此时，魏璎珞巧妙选择汇报工作的时机，并解释说凤袍暗含不忘满洲旧俗，彰显皇后勤俭的美德，顺利过关。

能把事情干好是领导最看重的事，让领导觉得和你沟通工作顺畅舒服也不可或缺。事后魏璎珞把自己的想法向皇后如实告知。因为皇后迟早会查出羽线丢失的真相，还不如自己坦白。皇后不但没有责罚，反而更加赏识。魏璎珞主动坦白真相，可谓时机巧，态度正。就算工作没有做好，起码让领导看到自己是尽力而为，工作态度无可挑剔。

再有一事，魏璎珞受皇后委托，去给孕期的愉贵人送药材。发现高贵妃派了太监正在谋害愉贵人。眼

青岛骥达企业管理咨询有限公司

看着太监们就将破门而入，情急之下，魏璎珞放火引来了侍卫，这才得以保全性命。如果呼救，没人敢进来救命，人人都害怕高贵妃。但是放火不一样，火灾和每个人都相关，这是最快吸引众人注意的方法。

虽说现实中不会遇到这么多险象环生的情景，但是日常工作中，也会有种种问题出现。当出现问题时，不应怨天尤人被动等待，而是要主动寻找对策和方法。

听一位企业的老板说，以前招人时喜欢用看起来老实，名堂不多的听话的员工。做管理的时间越长越发现，由这类人组成的团队，如果自己什么时候脑子短路或状态不好，整个团队就不转了。现在用人，改换思路，喜欢在专业领域有见解，敢于表达且做事主动的人。

魏璎珞就是这样的“员工”。尽管皇上口口声声说不喜欢这个鬼机灵的丫头，但是最后还是接受她这个想办法解决问题的“惹事儿精”。愉贵人诞下“金瞳”婴儿，高贵妃仗势欺人要活埋小阿哥。魏璎珞见高贵妃要侵害自己部门领导的利益，出面阻拦，而她的同事，老员工明玉却怕惹事劝说大家不要帮魏璎珞，还在一旁说风凉话。好在魏璎珞拿出后印震慑众人，为上级领导来救场争取了时间。大多数人对危机避之而不及，认为危机会成为被竞争对手打败或超越的陷阱。

一个有追求、有野心的人，从不会等着机会主动降临，等着领导主动认可，等着薪资主动上涨，要想拥有这些，都是他们面对很多被动的局面，通过主动思考、主动解决、主动争取换来的。

如何主动工作

没有老板不喜欢主动工作的员工，而从职场发展来说，积极主动的员工发展空间会更大。那么作为职场打拼的员工，怎样才算是主动工作，怎样才能在职场里获得领导的更高印象分呢？

青岛骥达人力资源管理有限公司

回复与确认。有时候，你收到领导布置一个任务，这个任务需要点时间才能完成。你二话不说，就开始筹划去进行，然而你忘了一个重要的事情，就是你没有跟上司和同事确认你收到了任务，以及开始进行任务。也许你会觉得，我在公司的办公系统管理系统里提交任务了，也列出时间表了。然而，布置和分派任务的人，未必会去看这个办公系统。如果是跨部门合作，或者是高层逐级指派下来的，他们真的很大概率不看这个任务系统。这样，很可能相关的负责人不知道谁在做这个事情，也不知道排期究竟是怎样。

一个简单的工作是，回复邮件，抄送有关人，告诉大家，你已经接受了任务，并安排了排期，如果你的任务排期有点靠后，要简单解释原因，比如说，有个任务需要紧急支持，大约什么时候可以有时间进行这个任务，大约多少时间后会给汇报。回复已接受任务，并给出大约的汇报时间表，是一个非常重要的沟通细节，可以让管理者明确知道你的状态和安排。

意外和变更的及时汇报。互联网行业经常需要随需应变，而企业里也经常会有临时、额外的工作，有些初入职场的人会觉得，缺乏有效计划是不规范的表现。其实，太规范的企业是缺少活力的。马云经常说，要拥抱变化。那么变化出现的时候，一定要及时汇报给你的上司，以及相关可能受到影响的其他同事。比如，有临时任务，或者线上系统出现意外故障抢修，导致计划中的任务延期，这个必须要及时汇报出去。如果别人不问，自己也不讲，结果整个项目进度因此出问题。你还在觉得“这不是我的问题”，这种心态就是非常错误的。

背景信息通报。比如一个项目，某个团队立项，需要其他团队的参与协助，或者，团队中来了新人担任一些重要的工作。相关的负责人在介绍项目和工作任务的时候，应该尽可能设身处地站在对方角度，去

提供更完整的项目背景信息，以便对方加深理解和认知。同理，如果你开始加入一个项目，不管是作为一个新人，还是作为一个合作团队，对这个项目背景如果不够清晰，务必要追问明确，尽可能清晰相关背景和目标。

主动推进。很多情况下，一个公司的资源和人力并不十分充分，尤其是创业公司，人力和资源紧缺几乎是必然的。这就导致项目中会出现资源脱节，或者配合团队延误等各种情况。相关的负责人，或者哪怕只是一个参与者，应有意识地主动推进项目的进行，并在力所能及的情况下，主动承担导致延误的一些非自己工作职责的事情。这个素质和工作态度，相信在任何任何一个积极向上的公司，都是受欢迎的。

积极反馈。当你完成了一个项目，完成了一件工作，你汇报完，这个任务就结束了么？以 HR 的招聘为例。当业务部门需要 20 名员工，作为 HR 的你仅仅把这 20 名员工招进公司就算完成任务了吗？当然不是。HR 还要有后续的跟踪培训，回访调查，统计离职率，做出精准的岗位任职资格分析。如果你招来的 20 人，最后只留下很少一部分，那么这个招聘行为是失败的。你就要进行总结，准备接下来的补救工作。从一个被动的、接受任务完成任务的员工，到主动的、可以积极反馈并给出一些产品或技术目标的员工，你的职场之路，也就宽阔起来了。

一边是“领导看不惯我”的被动型，另一边是“领导离不开我”的主动型，差距在哪里，谁都看得出来。职场很公平，它只会偏向能力强、态度好的一方。职场永远不会是“会哭的孩子有奶吃”，逆袭的机会只会属于有能力、主动争取的人。

——摘自网络

案例分析

从选人到激励，为什么说华为其实是一家经营人才公司？

选人要准，育人要快，激励要有效，企业只要解决这三大问题，人力资本的投资回报率在行业中更优，长期竞争力更强。

韦尔奇说：“先人后事。”华为完美地诠释了这句话，因为华为从创立初期一直尊崇着先有人才，再有业绩这个道理。

某种程度上，我们可以说华为既不是做通信设备，也不是做手机的，它是一家经营人才的公司，它通过经营人力资本来创造财务资本。在《华为基本法》中，任正非就说过：“我们强调，人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。”

对于很多企业来说，人力资本的 ROI(投资回报率)是企业运作过程中的一大痛点，在有效管理人才方面，华为的“三体一位”的人才管理机制值得借鉴学习：

精准选才

很多企业认为，只要把人招进来就好了，管那么多干嘛？但是，任正非认为，如果随意选人，机会成本会变得非常高，因为选对人，叫事在人为，选错人，叫事与愿违。

柳传志也提出了和任正非类似的理念，他提出“搭班子，定战略，带队伍”的九字方针。有人提出异议，认为应该是“定战略，搭班子，带队伍”这样的顺序才对。柳传志则认为“搭班子，定战略，带队伍”这样的步骤千万不能错。

那么华为是如何精选人才的呢？

华为在 1998 年运用 STAR 工具作为人才精选的核心工具。STAR 工具是一套面试技能工具，S 指的是情景，T 指的是任务，A 指的是怎样行动，R 值的是结果。

青岛骥达企业管理咨询有限公司

华为在运用这套工具后，人才识别率从过去的 30%上升到目前的 76%，而一般企业的人才识别率在 30%左右。

举个例子，你有两位下属闹矛盾，如果运用 STAR 工具来分析，就要了解是什么原因产生了矛盾？你采取了哪些方法，最终的效果如何？这就是典型的 STAR 工具的运用。

除了运用 STAR 工具，在团队组建方面，华为遵循“价值驱动，能力优势互补”的方针。一般来说，不管是大企业，还是小企业，都会面临领导力和管理能力两个维度的革命象限。

领导力和管理能力是不一样的。领导力是指影响别人的能力，管理能力是指具体做事情的能力，比如计划、组织、安排任务、设定目标、决策、执行等等的能力，这属于管理能力。

如果一个人领导能力和管理能力都很强的话，适合做规范企业的领导；但如果一个人的领导力很强，管理能力很弱，那么他适合做新业务的领导，因为他们喜欢建章立制，但是不愿意立规矩，属于创业者的特点；如果一个人的管理能力很强，领导力很弱，这个人适合做成熟业务的管理，因为他们做事情流程化，会规避风险，提高效率。

除此以外，对于外部人才进入公司，为了加速他们的融合，华为一般采取 3 种手段：

一、对于新进的员工，采用思想导师制。

新员工到一家公司后，有一个“七天之痒”，哪怕这个新员工是从“地狱”到“天堂”，他都会不适应。因为环境差异太大。而这个思想导师就是解决新员工的适应问题的。

青岛骥达人力资源管理有限公司

二、对于高级管理人才，采用“金色降落伞”计划。

空降的高级管理人才的死亡率是非常高的，因为他们来自于不同文化背景的公司，光是用股权将他们聚合在一起，管理难度是很大的。对此，华为用了两种方法来降低了他们的死亡率：

1、给他们三个月的目标岗位的钱。

2、和空降高级管理人才一起工作的相关元老沟通，让他们去理解文化的差异。

三、对于高级专业人才，采用“因人设岗”计划。

管理会涉及到文化的问题，但是技术并不会。如果空降到企业的人才当了管理层，可能会因为文化的差异而离职，如果因为这个原因而失去这个人才，是很可惜的。这时候，就可以让他们从事技术类的工作，因为技术型或者专家型的工作不涉及文化的差异问题。不要让空降的人才一开始就当管理者，可以先融合进来再当管理者，否则，这个人才很快就会离开。

倍速育才

十年树木，百年树人。人才成长的速度是非常低的。作为一个企业家，一定会有这样的感受：我拼命地培训，但是人才成长的速度就是不快。对此，华为的人才培养加速器就值得企业借鉴。如果别人需要花一年时间去培养人才，华为只需要半年。

华为如何快速提升人力资本的投资回报率呢？

第一，进行试用期员工的底部管理：

将试用期 20% 底部的员工淘汰，最好辞退掉。采取这个淘汰机制是为了做好入口管理，如果入口管理没有做好，人力资本的投资回报率是很低的。因为华为非常重视试用期员工的淘汰率，所以，华为人力资本的不良资产率一直保持在中国企业的较低水平。

第二，进行入职 1—3 年员工的顶部管理：

中国企业平均人力资本投资回报率由负转正一般需要 2 年时间。大一点的企业可能需要 3 年左右。所

以，入职 1—3 年的员工，是企业人力资本投资回报率由负转正的核心。这个阶段，企业最害怕的是员工离职。当然，这里的员工指的是优秀的员工，而不是差劲的员工。

有什么方法，能够让差劲的员工主动提出离职，而让优秀的员工不愿意离职呢？华为将入职 1—3 年的员工全部筛选出来，挑出其中的 30%，给予差别化的机会和待遇，差别化的待遇包括长效激励。一个优秀的员工会离职，一般是外面的诱惑太大，另一个是认为在公司难以成长。华为用了这个方法以后，优秀员工的保留率提升了 85%，并且让底部 30% 的人更想离开这家公司。

第三，进行员工的退出机制管理：

目前，中国企业在人才有效管理方面，面临了一个重要的问题：进来容易出去难，上去容易下去难，岗位轮换也很难。这个问题导致企业新陈代谢的速度变慢。如果企业不重视人力资本的流动性，只注重现金流，企业的发展就会变慢。这时候，退出机制非常重要。退出机制有四种方式：

1、副业分流

这是目前中国大多数企业在用的方法。将相对进步不那么快的员工分流出去。举个例子，中国电信通过成立中国通信服务有限公司，分流了 30% 的人。

2、角色转换

角色转换是把执行层的人变成非执行层。举个例子，在企业变革的时候，总会遇到一些绊脚石，他们可能曾经和你一起打拼过江山，面对这些人，怎么办？最好把他们请到董事会，当然，董事会的成员是有限的，除了转换为董事会的成员，还可以将他们转换为中顾委。

3、提前退休

用现实的利益换未来的成长。这种退休有两种退休方式，第一种是纯退休模式，一次性给予高额补偿

金。第二种是不强行退休，保留部分股份，可以享受收益，但是有一个条件，不能从事与原单位有任何竞争的工作。

4、内部创业

提供资金给内部员工进行创业，这是互联网时代目前最流行的一种方式，也符合国家政策的要求。

有效激励

杰克·韦尔奇说：“任何一家公司如果想要获取竞争优势，就必须让每个员工都保持敬业。”而进行有效激励的目的，是为了持续提升员工的敬业度。

在此，绩效管理非常重要，绩效管理和能力管理是激励机制的基础，当然，绩效管理不仅仅是为了兑现奖惩。更重要的是，可以提升目标能力。

中国很多企业有两个部分没有做好。首先是绩效过程辅导，不仅要设定绩效目标考核，在过程当中，还需要让员工懂得如何实现这个目标。其次是做增量考核，而不是做绝对制考核。因为今天做得好，不代表以后也做得好。

企业发展是看增量，而不是以当下的眼光去看待，如果仅仅只看当下，企业就完蛋了。另外，同一个岗位，同一类人，企业都不能用同一个指标同一个权重去考核。要看到员工的进步。

另外，绩效管理还能上下统一。意思是员工可以根据上级下达的目标自己给自己定下目标，同时管理目标，让目标实现。每个人都不希望别人强加不喜欢的东西给自己，下属也是一样，让下属自己参与到目标的制定中来。管理层要做的事情，不是一个下达命令的人，而是成为一个帮助者，帮助下属达成目标。

华为之所以在人才运营上，成为跨行业的黄埔军校，有一个很重要的原因，是拥有自己的四位一体薪酬激励体系，分别是固定薪酬+变动薪酬+长效激励+福利。

固定薪酬指工资，而变动薪酬一般指的是绩效奖

金，工资的设计要合理，因为公司是作为薪酬激励体系中的基础，会影响浮动薪酬的发放。打个比方，一个清洁工一个月工资 3000，一个技术人员，一个月工资是 6000，如果发四个月的奖金，对于清洁工来说，就能分到 12000，对于技术人员来说，就能分到 24000。

长效激励中，华为增加了 TUP，指的是时间单位计划，是现金奖励的递延分配，属于中长期的一种激励模式，相当于预先授予一个获取收益的权利，但收益需要在未来 N 年逐步兑现。本质上是一种特殊的奖金，是基于员工历史贡献和未来发展潜力来确定的一种长期但非永久的奖金分配权利。

打个比方，加入 2014 年授予给你 1 万的 TUP 资格，虚拟面值假如为 1 元，第一年没有分红权，第二年，也就是 2015 年开始，可以获得 $10000 \times 1/3$ 分红权，第三年，可以获得 $10000 \times 2/3$ 分红权，第四年，可以全额获取 100% 的分红权，第五年，除了获得全额的分红权，还会进行升值结算，如果面值升值到 3 元，在第五年获得的汇报是：全额分红+ $10000 \times (3-1)$ ，与此同时，还会对这 10000 个 TUP 单位进行权益清零，未来每年都有可能被授予，形成逐年叠加的收益获取模式。

之所以要增加 TUP 的奖励，是为了解决“老家伙们”躺在股票收益上混日子以及互联网新贵们的“人才掠夺”问题，同时，还能解决“拉车和坐车的人的分配公平性问题”，另外，还解决了外籍员工的长期激励问题，这个激励能够覆盖全球。

对员工进行有效激励，员工的敬业度就越高，业绩也越好，公司的发展也会越来越好。华为对人才的有效管理，让人才成长速度成为中国第一。

总结来说，就是选人要准，育人要快，激励要有效，企业只要解决这三大问题，人力资本的投资回报率在行业中更优，长期竞争力更强。华为经营人才的模式肯定不是适合所有企业，但它对人才发展的理念和重视值得所有企业学习。（摘自网络）

无声的尊重

一个冬日傍晚，我如往常一样加入候车队伍，等待回家公交。

此时，一人牵着一狗，从远处走来。

那身影被路边的灯光镶上一层金边。

渐行渐近，只见年轻男子高大魁梧，腰板挺直。紧贴着他的德国导盲犬配有专业的拉杆——哦，是一位盲人。

男子在候车队伍的不远处停了下来。

没人招呼盲人男子，我也正犹豫着是否上前领他过来。却不知候车队伍中为首的中年男子，已然大跨步走到盲人男子身后，其他候车人也陆续紧随其后，没有一丝骚动。

我身旁一个火红短发的朋克女孩，稍作迟疑便掐灭了刚刚点燃的烟，跟了过去。

一个新的候车队伍，在一人一狗的身后，在无声之中达成的默契，令我惊异。

沉默依旧，直到公交车的到来。

“您稍等一下，我这就……”司机刚要离开驾驶座准备搀扶盲人男子上车，被他礼貌地回绝了：“谢谢，不用。”

盲人男子在导盲犬的引领下，自行上车，车上已满乘客。

然而，自那名男子上车后，人们在原本狭促的车厢里为他腾出了一小块空间。

导盲犬抬头看了一眼，便将主人引领到空座上，然后静静地趴在一旁。

这些过程，盲人男子全然不知。

“您好，您要去哪里？”

“您好！我要去莫尔大街。”

“好的，陛下！”司机诙谐的回答惹得车内一阵欢笑。

汽车载着欢乐的人们继续前行……

车上，人们都在默默地打量着憨态可掬的导盲犬：与平日里对待宠物狗的情形不同，没有人试图去抚摸它，或是用手机拍照。

我旁边那位原先让座的小男孩，啃了一半的面包，想上前去喂它，被妈妈及时制止并悄声耳语：“它在工作，有自己的职责，不要打扰它。”

听到“工作”一词，小朋友立刻缩手退了回来。

小城不大，男子很快到站了，与司机简短道别后，与导盲犬下了车。

而此时的我，在沉默中体会到了无声的关爱、深沉的尊重。

窗外，寒风习习。心里，暖意融融……

特别喜欢写下这个故事，并不仅仅在于人们会因为那位盲人的到来而自觉的在他身后排队，也不仅仅是因为在车上有个小男孩给他让位，我在意的是，所有这些举动背后，无声的尊重。

所谓爱，并不是要惊天动地大声喧哗，告诉被爱者说，“我们在尊重你，我们在关爱你”。

有时，爱也许就是这么简单平常，但是你能感受得到。

——摘自网络

王阳明：你对了，世界就对了

世上不如意事，十之八九。有困境、有挣扎、有痛苦、有迷茫。经过层层磨练之后。愿你自己成为太阳，驱散万里乌云，照亮来处去处，纵然身边无人守候，也可以拥有温暖自己的力量。

1、你对了，世界就对了

五百年前，王阳明历经生死劫难，在贵州龙场悟道归来，行到洞庭湖时，他的学生冀元亨请教老师，何谓“心即理”。

王阳明笑而不答，唤书童取来一本《战国策》，翻开第一页，是一本战国详细地图。

阳明把地图扯下来，撕成一张一张的纸片，然后递给冀元亨，让他重新拼接起来。

这是一张战国初年的地图，除了我们熟知的七国之外，还有中山、鲁、邹、外加一些少数民族小国。

冀元亨搜肠刮肚，动用一切知识，也只拼出了山东六国，然后无奈地望着老师。

阳明微微一笑，把纸片交给了书童。

冀元亨内心不以为然，我都拼不起来，这个书童又如何能拼起来。

谁料，书童全然不看战国地图，而是把纸片翻了过来，那是一幅刘向（《战国策》作者）的画像。

书童笑着对冀元亨说，只要把人（画像）拼起来，这地图自然也就拼好了。

冀元亨顿时领悟，人对了，世界就对了，世间



所有事情不必外求，都在自己心里，不是世界如何人便如何，而是人如何，世界便如何。

心里光明，世界便不黑暗，心里光明，世界便清晰透亮，心里光明，世界便温暖如春。

2、此心不动，你就是黑暗中的光亮

此心不动：内心平静，始终保持一颗临危不惧的心，不被外界的困难险阻所影响。不紧张，不急躁，不愤怒，保持理智。泰山崩于前而面不改色，麋鹿兴于左而目不瞬。

南赣平叛，王阳明初到之时，南赣局势错综复杂，官军接连败阵，局面几近失控。王阳明奉命平叛，倘若失败，便是送了自己的身家性命。但是王阳明却丝毫不受局势影响。

在南赣，时局纷扰，他却洞若观火，第一天就揪出了自己身边的奸细，并且借助他们实施反间计，大获全胜。

在江西，宁王叛乱，局面瞬息万变，自己手下



没兵的时候，他想尽办法拖延时间。自己手下兵力占优势之后，又力排众议，压制众将不许出兵，磨掉宁王的锐气，鄱阳湖之战，他借助火攻打败宁王，宁王被俘虏时，王阳明还在淡定地给自己的学生讲学。

此心不动，随机而动。面对纷乱复杂的局面，人们很容易被局面牵着鼻子走，以至于失去方向。

只有内心坚定的人，才能不为外物所动，成为黑暗中的光亮，照亮自己和他人前进的路。

3、越是艰难处，越是修心时

明朝中叶，皇帝朱厚照顽劣，刘瑾等宦官弄权。王阳明上书，劝谏皇帝不要阻塞言路，因此被刘瑾下了大狱。

关押一个月后，廷杖四十，王阳明贬谪为贵州龙场驿丞。

刘瑾还不死心，派了杀手半路截杀王阳明，王阳明遁水而去，好不容易逃得性命。肺病却愈发严重，身体每况愈下。

在这样的情况下，王阳明来到人迹罕至的贵州龙场。

当地人不曾开化，不通文字，性情暴戾，近乎野民。空气中满是致命的瘴气，带来的手下接连病倒，还要拜托阳明自己照顾，王阳明真正陷入了绝境，家有父母不能照顾，自己的志向不能实现，朝纲混乱，自己又深陷穷山恶水之间，王阳明几乎已经失去了一切。但是他要求的“理”依然不见踪影。

他却没有放弃，把自己带来书再度细细去读。想不明白的问题继续去想。

终于，在一个雨夜，王阳明躺在冰冷的石棺之中，任由雨水打湿脸庞，淋了半夜，终于想通了长久以来的困惑——“心即理”。阳明心学就此诞生，王守仁立地成圣。

王阳明有一句话：人须在事上磨，方能立得住；方能静亦定，动亦定。艰难困苦，正是对心性的最好磨砺。

人生就是接受一次又一次挑战，一次又一次蜕变，依附于他人的是弱者。真正勇敢的人直面人生，直面自己，正视人生的缺憾，决不气馁，勇往直前。成功和幸福只属于勇敢和努力的人。

愿你自己成为太阳，无需凭借谁的光。

凤凰涅槃，毁灭重生。破茧成蝶，不断超越，最终你会遇见最美的自己。

——摘自网络

你说话让人舒服的程度，决定了你的高度

职场上，有这样两种截然相反的人：

一种人生怕别人舒服，尽量让别人不舒服，而只要自己舒服就行。

还有一种人生怕别人不舒服，尽量让别人舒服，哪怕委屈自己。

你是哪一种呢？

我有一个做猎头职业的亲戚，接触过形形色色的大小人物，甚至包括千万级年薪的老总。

有一次，和他聊到这些高薪人士之间有什么区别时，他说：“越是高薪的老总，在与其交往的过程中，他越会让你感觉到舒服。

因为跟他们聊天的时候，无论自己说出来的话是酸甜苦辣的何种味道，他们都能平缓地接起来回答，即便是批评否定你的观点，也能委婉、不着痕迹地达到目的，让人感觉非常舒服。”

年薪千万的人，自有千万年薪的价值，让人舒服的程度，或许就是其中的一个衡量指标。

那么，如何说话才能让人舒服呢？

心理学上，有一个理论，叫“社会比较理论”。

意思是说，人类只要身陷于情绪愈不安的状况之下，就会借由“跟自己位于相同立场的人”相互“比较”，来使自己安心。

有一个实验，说的是受试者在接受强烈的电流刺激前被告知，可以选择一间中意的等候室，在里面等候片刻。

等候室有 ABC 三间，A 是单人房；B 的房间里

有等下一样要接受电流刺激实验的人；C 的房间里则是一些跟该实验毫无关系的人。

最后，几乎所有的受试者都选择在 B 房间里等候。

因为和自己处于相同立场的人接触，观察他们采取的行动，能够使自己的情绪安定下来。

《奇葩大会》里，肖骁也说过一个观点：“当你情绪低落的时候，朋友的不如意，朋友的负能量，才是支撑你走下去的那一点正能量。”

这就是因为，别人是能够映照自己身影的镜子，和别人接触，也等同于了解自己。

“矛盾双兼”就是绝招。

电视剧中，我们常常会看到这样的情节：

男主向女主表白前，或仅仅只是约人出来吃顿饭，都要排练半天，希望对方能够愉快地应邀。

局外人看到这样的场景，可能会觉得好笑，但要准确地把自己的心意传达给对方，的确需要花些功夫。

我们都看过美食节目，当节目里的主持人开始品尝美食的时候，每个人都把注意力放在了食物上，想知道它究竟是什么味道。

如果主持人只是简单地说一句“好好吃！”，接着沉默不语、埋头苦吃，你还会有想看下去的欲望吗？

但如果主持人详细地把味道描述出来：“味道相当温醇，但是吃起来口感又不会太腻。”你可能

就来了兴趣。

因为沟通的过程中，使用浅显易懂、简单明了的表达方式，成功说服对方的概率较高。

我有一个朋友，身上总有一股打破砂锅问到底的执着劲儿。

有一回，几个朋友难得小聚，那时候考研的成绩刚刚出炉，想起之前小川也在备考，有人就随口问了考试情况。

小川只是摇摇头，就不再说话了。

明眼人一看就知道是什么意思，于是马上转移了话题。

结果这位朋友不依不饶，一定要问出个所以然来，弄得场面很尴尬。

没有人喜欢被追问自己不想回答的问题，不懂察言观色，总要在言语上占上风，既影响了正常的沟通交流，还会破坏人际关系。

当别人对你的提问采取回避、沉默，甚至是不耐烦的态度时，大多数人会选择跳过这一题。

但这并不是最好的接话方式。

想象一下，你好不容易盼到一个机会，和自己的女神一起在酒吧喝酒。

情到浓时，你想聊一些私人的问题，让关系更进一步，于是问女神：“通常假日的时候，你都做些什么呢？”

结果她听到这个问题的瞬间，突然愣住了，停顿了一下，生硬地回答你：“呃……其实也没有做什么特别的事情。”

识趣的人都知道，在对方想要“逃避”的话题里，很有可能隐藏着对方心中的雷区。

这个时候，继续追问显然不明智，转移话题是最保险的做法，但还有一种做法能为你加分，即“在

青岛骥达企业管理咨询有限公司

高墙上开路”。

当对方碰到不想谈及的事情，在内心筑起“高墙”选择逃避的时候，脚底抹油急着开溜，不如在对方内心的高墙上打通一条正面的“道路”。

你可以说：“原来你是悠然自得地度过专属于自己的时间呢。”

像这样给予对方一个正面的评价，告诉她，你认同她的行为，她一定会在心里感谢你的善解人意。

类似的例子还有：

“我平时很少看书呢。”——“我懂我懂！那种艰深难懂的书，光是想到就让人不禁头痛。”

.....

向对方传达“我认为你做的事情是很正面的”，不但轻松化解了尴尬，还能驱赶对方内心深沉的阴暗。

《同理心》中提到沟通大师吉拉德的一句话：当你认为别人的感受和你自己一样重要时，气氛才会融洽。

很多人觉得，说话让别人舒服，就是要处处为他人着想，那岂不是委屈了自己，这样不累吗？

何炅是娱乐圈出了名的好人缘，但他对这个问题的回答是：“只有自信的人，才敢去讨好别人，我不但可以弄好我自己，我还可以让你开心，我也没有为难自己，我不辛苦。

而且在整个过程中，我自己很习惯，甚至很享受。”

简单来说就是，让别人舒服的前提，是不为难自己。

能做到这一点的人，才是真正的高手。

——摘自网络

青岛骥达人力资源管理有限公司

职场信息

招 贤 榜

公司名称	职位	年薪
某生物集团	营销总监	40 万
某地产公司	HRD	40 万
某快消企业	市场总监	50 万
某地产集团	营销副总	50 万
某快消企业	食品事业部总监	60 万
某资产管理企业	招商总监	60 万
某商业综合体	总经理	80 万

精 英 榜

人才	学历	职位	专业
某先生	本科	成本经理	建筑工程
某女士	硕士	国际法学	外事经理
某女士	本科	人资总监	人力资源管理
某先生	MBA	运营总监	国际经济与贸易
某女士	本科	市场经理	商务英语
某先生	MBA	营销副总	市场营销

《走向远方》

汪国真（节选）

是男儿总要走向远方，
走向远方是为了让生命更辉煌。

走在崎岖不平的路上，
年轻的眼眸里装着梦更装着思想。
不论是孤独地走着还是结伴同行，
让每一个脚印都坚实而有力量。

我们学着承受痛苦。
学着把眼泪像珍珠一样收藏，
把眼泪都贮存在成功的那一天流，

那一天，
哪怕流它个大海汪洋。

我们学着对待误解。
学着把生活的苦酒当成饮料一样慢慢品尝，
不论生命经过多少委屈和艰辛，
我们总是以一个朝气蓬勃的面孔，
醒来在每一个早上。