

<<将才>>

图书基本信息

书名：<<将才>>

13位ISBN编号：9787544044073

10位ISBN编号：7544044076

出版时间：2010-7

出版时间：山西教育出版社

作者：杜书伍

页数：212

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

[作者自序]观念普及，是组织跃升的动能杜书伍或许是因为出身于教师家庭，或许是求学时期兼任老师的历练，也或许是作为企业主管长期辅导下属养成的习惯。

回顾我的一辈子，虽然没有从事过教职工作，却似乎与“如何教”脱不了干系。

我的祖父与外祖父都是校长，父母分别是中学及幼儿园教员；虽然家中四兄弟无一人继承父母衣钵，但回想起来，我的成长过程中倒有两段机缘与“如何教”有关。

一是还记得高中时父亲在自家开设数学家教班，我去帮忙担任小助教，当时还颇受学生欢迎。

另一是大四时我在外校教高三数学，后来服完兵役到神通电脑上班时，校长又来找我，希望我白天工作晚上还去兼课，钟点费很诱人。

虽然我终究没有去当兼职教师，但当时的口碑还算不错。

非教师的实质教导工作我在交通大学主修计算与控制（即今日的资讯工程），当时整个台湾省都没有几部电脑，而且多半归属于政府部门或学术研究机构；所以考上大学时我懊恼不已，担心自己连找到电脑工程师的工作都很吃力。

没想到阴差阳错我只当了一年的工程师，而后三十年实际上做的多是“教导”的工作。

兵役结束前两个月我看到报上一角的报道，一个叫英特尔的公司成功开发出能将整座房间大的电脑的运算功能部分微缩成一小片晶片的产品。

我凭直觉认为这样的产品必然可以普及，所以我决定加入神通电脑，推广英特尔微处理器。

当时整个台湾省的绝大多数企业为传统产业，科技知识非常贫乏，推广工作十分困难；后来我索性创办台湾省第一本科技资讯杂志《微电脑时代》，白天推销晶片，晚上当总编辑，这个双重身份维持了五年。

另外，我三十岁就被拔擢担任联通电子的总经理，一个“少年总经理”如何辅导部属，进一步要考验我“如何教”的能力。

从一开始不免跌跌撞撞到揣摩各种方法，我逐渐体悟到最有效的辅导，在于从根源改变员工的认知；当员工具备正确的职场观念与做事方法后，自然而然就能通过任务的赋予与历练的累积稳健成长。

所以，我非常注重员工的观念与认知，花费很多时间在观察员工、找出盲点、沟通观念上，而且不厌其烦。

“联强EMBA”的由来我是一个很喜欢观察与思考的人，每天看着公司的运作，看到人员面对难题时是如何处理、思考、部门间的摩擦如何消除……点点滴滴中，我感觉这些运作的背后都有其共通的规律，洞悉其运作原理，就可以事半功倍有效地解决问题。

而且如果每个同仁在做事之前，就能掌握这些对的观念与方法，整个公司的运作效能，不就能够在提升吗？

正因为想要把对的做事观念与方法“普及化”到每一个同仁身上，我把我的思考心得，尽可能多地说与同仁知晓：这些内容有些是针对初入职场的年轻人容易产生的迷惑，有些是针对可以减少部门间摩擦的小观念，有些是针对普遍存在企业制度运作的盲点……大多数是针对经营企业的柴米油盐酱醋茶，但不去点出与理清这些认知盲点的话，整个组织的运作就会力不从心、无法产生“如臂使指”的灵活度与通畅感。

所以当我观察而得出体悟后，一有机会我就讲，一而再、再而三地讲，直到同仁认知、认同到内化为止。

这些讲述的主题，就是“联强EMBA”的前身。

直到约莫十年前，我意识到当公司规模愈来愈大后，有愈来愈多的同仁无法直接听到我讲，容易造成认知的隔阂，才尝试改用书写的方式记录这些观念认知，并通过电子邮件寄给内部员工。

从小数理是我的强项，语文却是我的弱项；但后来我逐渐体悟到文字很美，而且是最好的沟通工具。

因为文字的用字简约，可精准地传达我的想法，而且对接收对象而言，若是听我演讲，他们被迫要用我说话的速度理解；阅读则不然，读者是依循自己的节奏在吸收，可快、可慢，还可“倒带”、重读。

再加上电子邮件可大量、快速传播的特质，还有什么比文字结合电邮更完美的观念传播工具？

## &lt;&lt;将才&gt;&gt;

“联强EMBA”对外传播的历程当同仁习惯于阅读文章后，有业务同仁开始想到，若是客户通过阅读联强EMBA文章而能提升经营管理能力，不也有利于公司业务的拓展？

我们便陆续转寄给经销商，没想到获得颇大的回响。

然后我们进一步将文章分享给公司新成立的网站——联强e城市的订户，读者更广泛普及到各行各业意想不到的对象。

根据我们初步地估算，少说有五十万人看过联强EMBA的文章。

还记得那段时期，公司的公关部门陆续收到许多演讲邀约，一般企业的训练单位自是不在话下，甚至也接到来自市县、大学行政单位、医院管理部门、文官训练中心等机构的邀请。

当询问邀约缘由时，对方竟能随口说出某一篇联强EMBA的标题。

对于这套原意作为内部训练用的文章竟不可思议地引发不同形态组织的共鸣，我虽然无法一一回应和参与，却也深感组织形态虽有不同，但面临的管理议题却有本质上的共通性。

而这样的回响，也改变了我原来无意出版此书的初衷。

我对“观念普及化”所能产生的力量感受很深，因为观念若能深入多数人的思维，就会形成一种无形的氛围，使身在其中者自然而然地被潜移默化，这是最自然的改变与提升方式。

好比这几年我愈来愈喜欢台北，因为她业已形成自动排队、有礼、自制的文化，外来人口来到这个城市也会受到感染，自然而然跟着排队、守秩序，这就是所在环境对人的无形渲染力。

而台湾省近十年来有许多企业在国际上大放异彩，若能将其长期体悟而积累出的知识与经验，分享回馈到企业之外，就能使良好的观念加速扩散于整个社会，形成向上提升的无形力量。

我认为以这个形式回馈社会，远比金钱或物质的赠予还来得有意义及有贡献。

回过头来，近年来我看到很多年轻人初入社会三到五年频繁转换工作，就像“随机碰撞”的“碰碰球”一样，随性所至、无所定着；三五年后当他们最终认清职场生态愿意安定时，往往已年过三十，浪费了至少五年的“蹲马步”的时间，这对个人、企业与国家都是很大的虚耗。

因此，倘使这本书的付梓，能使职场正确观念与认知得以“普及化”，职场年轻人能及早建立对职场生涯、职场伦理与企业组织的正确认知，减少摸索与虚耗的时间，岂非个人、企业与国家的三赢？

一本打造将才基因之书从2000年写就第一篇文章开始，几年下来陆陆续续地积累，统计下来竟有近百篇的文章；不过，由于文章所涵盖的主题甚多，此次仅收录与职场相关的文章。

这些文章大体涵盖了几个方面，但有一个共同的精神，可说本书是针对有志成为专业经理人，如何从基层“打造将才基因”的自我锻炼手册。

我一向不相信天底下有一步登天的美事，所有的成就必然都是一步垫着一步、厚实的积累，才能从组织基层的“兵”、逐渐提升为带兵打仗的“士”、最后茁壮成长成为运筹帷幄的“将”。

否则，长歪的树长不高，即便一开始成功也容易半途夭折，终究无法获致长久的功业。

更何况，大将不是“蓝波”，不能仅靠一两种特异功能就想要力挽狂澜；大将是要具备全面的能力、成熟的人格特质，并已将扩大思考范畴与主动积极负责内化成为一种习惯，这需要长时间能力的淬炼与任务的赋予，才能逐步养成。

想要成为“将才”是没有捷径的，必须踏踏实实地打好“将才”的根基，等待战场出现、积累战功。

所以，将才是具备完整的能力与人格特质、万中选一之人，而有志成为将才的年轻职场工作者，若能预先认知将才的条件与特质，不就能及早打造自己的将才基因、等待机会的到来？

如何正确“读”与“用”，自我培养将才实力最后，对于有心成为将才的职场工作者，我想谈谈如何读这本书。

近年来，我对脑神经科学日新月异的发展深感兴趣，投入不少时间钻研。

因为脑神经科学的研究解开了人的能力、人格特质是如何塑造的，甚至也发现了学习是如何发生的，这些发现对于企业如何做好选才、育才有莫大的帮助。

因此，我要求公司用人主管必须对大脑运作有一定程度的了解，而联强学院也开设多门“脑的结构与运作”课程，教导大家认识能力、人格特质的塑造历程，帮助大家更认识自己、更了解部属，甚至自己的小孩。

对大脑运作的涉猎过程，也解开了我过去多年的疑惑：为什么很多人很积极地阅读，学富五车却发挥不出来？

<<将才>>

我发现问题就出在阅读的方法不对，读进去的知识在大脑里面无法与既有经验形成“连结”，导致读进去的资讯都只是一堆用不出来的资料，无法解答现实环境面临的问题，而且很快就会淡忘（详见本书《连结阅读才能学以致用》一文）。

所以联强学院也以大脑理论为基础，开设“阅读学习训练”的课程，教大家如何正确阅读。

简而言之就是要用“连结阅读”的方式来读书，亦即阅读时需一边咀嚼文中的意蕴、模拟文中提到的场景，一边连结到自己的工作。

而联强内部在推广联强EMBA文章时，会附上三到五个“导引思考问题”，引导同仁做连结阅读；这次出版的文章中同样附上这些导引思考问题，希望有心读通此书的学习者，“知”而后真正能“行”，真正转化为对工作实力的提升。

结语在此次出版的过程中，当我在整理与重读这些文章时，让我感到十分欣慰的是，这些文章写作时间前后跨距最长有七八年之久，然而不同时期写就的文章，立论与逻辑并未随着环境的物换星移而有矛盾之处。

我想，这是作为一个业余写作者的小小的成就吧！

最后，特别感谢天下杂志殷发行人的热情邀约，以及天下杂志同仁为出版此书所做的努力。

## <<将才>>

### 内容概要

为什么很多企业人才济济，管理层却总是抱怨无人可用？

为什么组织中很多崭露头角的明日之星，最终都沦为“万年科员”？

企业中真正奇缺的不是人才，而是将才！

成功的管理者不是“监工”，而是“教练”。

杜书伍集结三十年培养将才的独门心法，以浅显易懂的文字告诉你如何从基层打造将才实力，等待跃升的机会；如何成为教练式的管理者，教导部属一步步成长为得力干将。

建立正确的职场价值观，遵循人才成长的规律，潜心修炼基本功，才能真正实现从“土才”到“将才”的飞跃。

本书专为有志成为职业经理人的人士量身打造，能够帮助职场新人缩短个人摸索与虚耗的时间，帮助企业培育中层管理人才，最终实现个人成长与企业跃升的双赢。

## <<将才>>

### 作者简介

从一名电脑工程师，到驰骋通路产业的大将军，他创造了一段极富传奇色彩的职业生涯；他的成功之道，成为台湾18万白领争相阅读的职场秘笈。

杜书伍，台湾著名企业家，联强国际集团总裁兼执行长。

毕业于台湾交通大学计算与控制系；1976年加入神通电脑，推动台湾第一颗微处理器；三十岁即升任集团子公司总经理；四年后，晋升集团总管理处副总经理；现为联强国际总裁，在他的带领下，联强国际在二十二年间营业额增长235倍，成为亚洲第一大、全球第三大的通路集团。

职涯三十年，杜书伍虽以成功的企业家而著称，但私底下他更像一位酷爱观察与思考，好与人分享观念的校长。

他认为，将才不需要万中选一的天赋异禀，但也绝对没有速成的方程式，它需要的是从基层开始，经过长时间的淬炼，才能培养扎实的能力与丰富的经验。

若是一味冀求速成，长歪的树长不高；短暂的成功也只是一闪即逝的流星，无法获致长久的功业。

## <<将才>>

### 书籍目录

作者序 观念普及，是组织跃升的动能 杜书伍CHEERS杂志专访领导，就是用观念领导 卢智芳第一部 职场的基本态度与信念 豆芽现象 人两脚，钱四脚 年轻人的资产与负债 公车理论 人无远虑，必有近忧！

大者恒大？

简单就是美 自卑与超越 职涯成长的认知与突破 第二部 能力的正确认知 过度依赖优势，让人疏忽 能力培养 资讯过多，让人肤浅 聪明人，容易不务实 老鸟，也会坠机 知识与常识 能力的内涵 能力养成的五个等级 学习能力 学习与应用 系统习惯的养成 连结阅读才能学以致用 整合阅读才能提升整合能力 第三部 制度是专业的模式，还是束缚？

无能者的借口 横柴入灶？

本能叛逆与理性叛逆 要理解才去做，但无法理解也要去做 不是制度僵硬，而是人僵硬 形期无形 生活中训练井水、河水分清楚 到隔壁便利商店买东西，不要开车！

懒而美的文明 第四部 将才的条件 每个人都是管理者 每个人都要有会计观念 主管格局的自我培养 独立人格的行为特质 善用旁人提醒，减少个人盲点 沟通能力的基础 衡量个人成熟度的四个指标 观念改变是突破现状的关键 压力管理 到底是“将”，还是“士”？

## 章节摘录

豆芽现象大家都吃过豆芽菜吧！

豆芽生长的速度之快，令人叹为观止，短短一夜之间，竟能抽长六七厘米，且外表看起来既壮硕又饱满。

然而，豆芽的质地却异常脆弱，稍遇外力便应声断裂。

迈入资讯科技时代，事物的变化极为快速，个人与组织为顺应外界环境，追求短期绩效而忽略实质内涵的“豆芽现象”，也俯拾可见，值得警惕。

第一种豆芽现象，出现在个人能力的培养上。

职场新人初学一项专业，由不会到熟练的阶段，大致能掌握专业的“形”，学得快的话，很快就会觉得学会了，随后，即急于转进其他领域，却同样只学到“形”就又急于转换。

表面上看来学了很多，其实都只学到该行业的“常识”，真正要用时便不堪一击。

（详见第二部《知识与常识》一文）第二种豆芽现象，出现在主管对部门的管理上。

有些人自基层擢升后，忽略了身为主管，一方面要精通部属所负责事物，以辅导、协助部属，一方面则要学习了解人的行为，以及组织人才团队作战的技巧，才能展现出部门绩效。

还不够融会贯通，就急着想再往上提升，不再过问基层业务，以分层负责的名义，将大部分的工作交由部属完成，久而久之对基础运作愈发生疏，也无法辅导员工，这同样是犯了豆芽现象的毛病。

在业绩的拓展上，豆芽现象也十分普遍。

比方说，为求短期内做出漂亮的业绩表现，在未建立产品或客户基础前，即以导入少数几样明星产品、服务少数几家重量级客户的方式，建立起亮丽的业绩。

倘使未能及时建立有系统的经营方法，一旦明星产品需求骤减，或者是客户转移采购时，业绩即会大起大落，这岂不也是一种豆芽现象？

观察大多数发展快速的事物，或多或少存在着豆芽现象，原因何在？

豆芽的质地脆弱，内里纤维含量不高，之所以能够在短期内抽高，并非内里坚实，实为充斥大量水分，一弹即破。

相对而言，一年才成长一两厘米的植物——桧木，质地十分坚韧，内里的纤维既粗壮又密实，长得虽慢，却以深耕密植之势，依序逐步成长。

因此，即便是狂风大雨，也不易折损其枝干，且愈长根基愈显稳固，与豆芽的脆弱，恰成鲜明对比。

但是，桧木长得虽慢，并不代表其放缓脚步、虚度光阴。

桧木的“慢”是不躁进，针对事物的细节仔细琢磨，随着经验的积累淬炼火候，且学习到新领域时，仍同步在思索如何以新的、更高的角度改进旧领域。

如此一来，向上成长时，才能同步增加下层的扎实度。

社会经济情况会起起伏伏，产业变化、科技进展极速，新的经营模式不断在挑战既有的经营方法，因而，不论是组织或个人，在长期的发展过程中，都会不断面临挑战。

如果实力不够坚实，遇到环境遽变时，就可能惨遭灭顶，所以扎实的实力是永续发展的不二法门。

但是，在讲求扎实、渐进的原则下，并不是要抹杀速度，而是两者要能拿捏得宜。

因此，一旦感觉事物的发展出现豆芽现象时，可将之视为一个警讯，提醒自己要详加检视成长背后的内涵、稳健程度，并设法在速度之外，力求其稳健度与扎实度，维持一个“成长而不紊乱”的成长步调，将能在高度竞争下兼顾成长与内涵。

一、文中提及几类豆芽现象？

能否对应到自己或周遭同仁的情况？

二、除了文中提到的现象外，从自己或周遭部门身上，是否还能连结到其他的豆芽现象？

三、容易产生短期绩效的事物，特别容易产生豆芽现象，这也是我一再强调凡事要“踏实”、“讲求内涵”的缘故。

连结自己所负责的范畴，何事是表象的亮丽，何事才能使内涵充实？

四、追求扎实的内涵必然无法兼顾成长的速度吗？

为什么有人反而能后来居上？

## &lt;&lt;将才&gt;&gt;

最后决胜的关键为何？

人两脚，钱四脚每个人都喜欢钱，也都希望能拥有更多的钱。

许多人因此耗费大部分的时间、穷尽心力去追逐金钱——有人每天沉溺在股市里，无所不用其极打探各种消息，每天杀进杀出想要赚取差价；也有人盲目地扩张信用而不计风险，一味运用融资想要在短时间内获得最大报酬；在网络狂热时期，全世界更不知有多少顶尖聪明的年轻人不惜辍学，毅然投身网络热潮，渴望一夕致富。

然而，股市有飙涨的时候，也有崩盘的时候，在股市崩盘时落寞的人，经常就是先前股市飙涨时最风光的同一族群；当网络梦碎、泡沫破灭之后，原先人人想要沾上边的网络事业，如今大多数人又避之唯恐不及，在这一起一落的过程中，真正积累了财富的又有几个人？

有句俗话说，“人两脚，钱四脚”，四只脚跑得比两只脚快，两只脚的人自然追不到四只脚的钱！

如果我们换个角度想，既然钱跑得比人快，人追钱很难，但钱追人岂不是容易得多？

只是，该如何让钱来追人呢？

答案其实再简单不过，就是人要有能力。

人如果真正具有能力，钱就会主动追上来！

我们经常可以看到，在同一家公司里，有些人工作特别努力，花在工作上的时间、心力比别人多，经验、能力便增长得比别人快，于是获得拔擢升迁的机会也比其他人多，薪水自然也跟着提高。

我们也常看到，有些能力非常好的人，会有别的公司主动以非常高的薪水想要来挖走，主动聘请他去任职。

这些情形，不就好像是钱自动来追人吗？

因此，让钱主动来追人的方法，便是努力不懈地提升自己的能力。

许多年轻人不断地转换工作，除了心性未定之外，最主要的原因不外乎是想要取更高的薪水收入；在知识经济时代，更不时有人鼓吹，知识装在人的脑子里而可以带得走，因此最少要三五年就换一次工作，如此可以加速提高自己的身价。

但是，如果缺乏真正的能力，就算一时获得很高的职位与薪水，难道真的可以持续很久吗？

近来在全球各地的企业的裁员浪潮中，高位、高薪但贡献度低的人，往往是被裁员的第一顺位。

然而，一个能力强的人，就算不幸遇到公司裁员、倒闭而暂时失业，但因为有能力，势必比较容易获得新的工作，在另一家公司当中取代一个能力较差的人。

每个人每天所拥有的时间都是一样的，一个人如果把很多时间都耗费在金钱的追逐上，则投注在提升自我经验、能力方面的时间也就相对较少，自然能力提升的速度就比别人慢，到头来钱也没追到，能力也比别人差，那真是“财能两失”！

因此，人反而应该把时间、心力投注在提升自我的能力，随着能力不断增长，拥有财富往往是水到渠成、很自然的事。

“人两脚，钱四脚”，人追钱很难，但人的能力提升后，钱要追人却很容易。

一个人想要有钱，想要拥有长久的财富，只有把时间投注在不断提升能力，不断强化自己的实力，如此一来，不但从中可以获得自我满足与成就感，而且财富也会随之而来。

一、读完本文，回想一下自己有没有过“钱追人”（被钱追）的经验？

是侥幸（昙花一现），还是实力使然（持续有钱来追你）？

建议思考第四部《衡量个人成熟度的四个指标》文中所提到的短期与长期因素。

二、为什么类似股市、房市等产业，“长期”很难产生“钱追人”的效果？

这些产业有什么特质？

财富积累是基于实力或自己掌握不了的因素？

反观自己所处行业或拥有的专业，能否长期产生“钱追人”的效果？

三、实力并非一蹴而就，而需把握有限资源，并转换为有价值的实力。

每个人在起步阶段资源最稀少，此时最宝贵的资源是什么？

自己是把宝贵的时间，集中于实力培养，还是分散于其他方面？

该如何把资源转换为实力？

公车理论世界变动的脚步极其迅速，商机四起，你看到在这永无止尽的变化过程中，有人掌握了转动

## &lt;&lt;将才&gt;&gt;

的时机而迅速致富，催使另一群人萌生急迫致富的念头。

然而从个人职业生涯或经营事业的角度来看，最终追求的应该是永续发展，因此，如何成为最后的赢家，避免输在最后一点，而不致到了中、晚年以后，徒叹事业或财富成就不保，陷入“白头宫女话当年”的窘境，对于看似机会蓬勃的新时代工作者来说，相当重要。

所有的机会都是给有实力的人，也只有实力强大的人，才有机会成为最后的赢家。

因此建立实力、培养实力，就成为所有事情的核心，也是任何人都应该要积极修习的课程。

我经常用等公交车来比喻实力和机会的关系。

你一定要走到公交车站，车子来了，才搭得上。

我们遇到的情况，大都是到了公交车站，必得等候片刻，车子才会来；另一种幸运的情况是，到了公交车站，车子随即过来，这样的机运相对微小；还有一种状况是，离公交车站只差六七米，车子来了，你当下跑步追上公交车；而如果你和公交车差距二十米，那班公交车你是搭不上的。

这样的比喻，是提醒每个人都必须认清“培养实力、等待机会”是最基本的赢家法则。

机会是所有人的公交车，不会为了独独等你一个人而停下来。

大部分的人都是蓄积好实力，伺机而动；少数幸运儿则是实力一到，机会就来；或者实力本来未到，但是加把劲，及时揪上机会；如果实力相距甚远，通常是没有机会搭上公交车的。

如果企图及早搭上公交车，那么在前往车站的途中，就必须自始至终全速前进，而不是眼见公交车没到，就径自踱方步，因为车子比人快，当你发现公交车驶来，想要追赶，已经慢了一步。

因此，不能因为还没看见机会，就磨蹭度日，应该要全速努力，才会搭上最早的机会之车，比别人早一步成功；也不要奢望没有实力，还可以取巧地莽撞上车，因为没有实力，机会就是别人的赛局，即使勉强上车，到底还是会半路出局，而且遍体鳞伤。

强大的实力都是来自于扎实的基础建设，这里面包括受良好的教育，在专业化的环境里，从最基础的工作历练开始努力建构。

不过全世界没有一件事情可以永久打包票，更何况还有其他许多的变数在左右结果。

可以确定的是，努力不一定成功，但是不努力一定不会成功。

因此，如果实力丰沛、蓄势待发，机会却迟迟未到，也不要轻易失去耐性。

愈专业化的东西、愈有价值的的能力，学成的困难度愈高，必须投入的时间也愈长。

当你需要比别人高一等的实力，就必须比别人更有耐心去历练。

有的人耐心只能持续三个月，他就只有三个月能历练成的能力；有的人可以耐心熬上五年，就有五年才能历练成的能力。

当你准备就绪，对事物拥有通透的了解，才不会在未来的判断上产生盲点。

如此，距离最后的赢家那一站，又靠近了一大步。

一、能否联系自己或周遭人物的例子，说明下列三种情况：（A）实力高但苦无机会；（B）实力等于机会；（C）实力不足但机会来临。

你观察这三种情况，以后的发展有何异同？

二、你是否曾思考过，“机会”到底是什么？

是突然空出的舞台（有形），还是主管突然交付的艰难任务（无形）？

或者是长期积极主动负责而“创造”出来的？

以此角度来思考，你是否曾错失过机会而不自知？

三、有一种说法是“只要确定是我要的，就会全力以赴”，有没有道理？

到底是先有实力即有机会，还是先有机会才能培养实力？

聪明人，容易不务实聪明人拥有很多优势。

首先，聪明人的逻辑性强、思路灵活，理解事物很快，因而经常很有创意。

聪明人本身，也因为经常感觉到自己“快速理解、时有创意”的特质，认为没有什么事情难得倒他。

渐渐地，在看待任何事物时，“容易”的认知即油然而生。

聪明人因为觉得事情很容易，觉得自己学得很“快”，因而跟同僚或部属合作、共事时，无形中就会显得别人学得很慢，感觉别人“很笨”。

甚至在跟上司、外界互动时，有时也会流露出轻蔑、不耐烦的态度。

## &lt;&lt;将才&gt;&gt;

久而久之，甚至会从心里瞧不起别人，显得趾高气昂，不可一世。

聪明人的优势，主要来自于逻辑推理能力高人一等；然而，逻辑推理与实务运作间，却有很大的鸿沟。

首先，逻辑推理是“静态的”，是假设外在环境不变；但真正的实务会牵涉到环境与人的因素，两者皆不可捉摸，因而是“动态的”。

而且，人性的因素又远较环境复杂。

因为，不同背景的人，其心理、情绪、行为都千差万别；而同一个人在不同时刻对同一事物的反应，也经常前后有别；更何况，人还会有非理性的时候，这就更难预测、掌握了。

因而，逻辑上可行的事物，若再加上人与环境的变动因素，就会变得非常复杂，难度大为增加。

然而，动态的实务，究竟要如何掌握呢？

事实上，它是通过点点滴滴的观察与经验积累而成的；体验的时间不够久、经历的案例不够多，深度与火候就不够。

也就是说，实务必须要靠“务实地”去亲身体验、观察，而这些都是需要时间，无法速成。

有些聪明人，确实认知到自己存有“容易”的习惯，也亟欲加强实务世界的磨炼。

然而，却因为“容易”的习惯根深蒂固，加上凡事求快的习惯，以至于“实务世界”的积累还不足，一旦觉得学会了，不自觉又缩回擅长、习惯的“逻辑推理的世界”，以致于能力的火候总是难以坚实。

要避免上述状况，想要务实的聪明人，不妨尝试建立一个提醒机制。

学习事物时，一旦出现“我懂了”的念头，就将其视为一个警讯，提醒自己，“应该没有那么容易”、“实际上可能还不够”。

进而，刻意延长实务历练时间两三倍，去体会真正长期涉猎实务后的扎实感，改善不自觉偏重逻辑推理的习惯。

不务实的聪明人，顶多只有中等成就，甚至有非常落魄的；若能既聪明又务实，则肯定为人上人。

个人不妨留意自己学习时，是否经常停留在纯粹的逻辑层次，并刻意要求自己投注更多的心力于人和环境。

如此一来，逻辑推理与实务历练可逐步趋于平衡，这也将是聪明人不断提升能力高度的凭借。

一、聪明人容易不务实的原因，在于过度仰赖逻辑推理而轻忽实务。

请举例说明什么是“实务”？

你对“静态和动态”以及环境因素的理解是什么？

二、自己或所认识的一位“聪明人”，是否曾因为未考量实务因素，导致决策或判断有不利结果的情况？

三、实务经验若是全部要靠亲身体验，积累的速度可能会很慢，有没有不用亲身体验就能积累实务经验的方法？

知识与常识在知识经济时代，对知识的追求成为个人、企业普遍的认知与渴望。

“知识”之外，还有一个名词是“常识”，两者之间的差异仅在相对的普遍性不同而已。

常识是大多数人都知道，是每个人必备的基础，知识却只有少数人才懂。

因此，掌握知识的少数人得以凭借知识来产生差异，创造出个人难以被取代的价值；在一个行业当中营运的企业可能很多，却只有少数企业能占有独特的市场地位，其原因也在于，能够运作的公司都拥有该行业内的常识，但只有少数公司拥有独具的知识，于是产生竞争力的差异。

所谓“隔行如隔山”，某个行业里大家都知道的常识，对业外的人来说，往往都是非常特别的知识。

一个刚入行的新人，从业外走进业内，只要稍加用心，通常都能快速地大量吸收业内的常识，但这些常识对这个新人而言，却往往看起来都是知识（因为他是以业外的角度来看）。

事实上，在某一项专业里，几乎有80%都属于常识，该领域里的每个人都会，只有最后的20%，才是真正的知识。

而一个刚入行的新人，很可能前两年所学到的都只是该行业的常识。

但是，有些人在学到了业内的常识之后，却误把常识当知识，觉得自己已经懂很多了，已经是专家了，不知不觉中开始自满，停止了持续钻研成长脚步，能力因此不再提升。

## &lt;&lt;将才&gt;&gt;

这是许多人学习上常有的迷茫。

光靠常识的人，犹如只有一招半式，应付一般性的运作尚可，有时也可以运作得很熟练，但是，针对每一次应用时可能遇到的细微不同，却不见得能精准地拿捏每个环节该使几分力、该如何变通，执行起来也就容易有隔靴搔痒之憾，好像做了，却又总觉得少了些什么。

如果不能破除这个学习上的迷茫，一个人将永远无法掌握专业的精髓，即使经过很长的时间，能力依旧停留在初学者的层级，此时再来一位新人，只要稍加训练，就可以很轻易地把他取代掉。

举例来说，规划促销活动以增加产品销售，这是产品行销的常识；但如何针对特定的客户族群精准地规划促销内容配套，使得投入的资源集中用于激发潜在客户的采购意愿则是知识，这也反映出一位产品经理的火候与功力。

又好比call center的人员，懂得如何适当应对客户，让客户感受服务热诚，都只是call center人员的常识；但如何从客户过去的互动记录掌握客户的采购特性，从客户的语气、用语读出客户当下的采购意愿有多强，或是其面临问题的关键点是什么，则是call center人员应追求的知识。

从另一个角度来看，一家公司在长年的经营之下，往往创造、积累了许多独有的知识，这成为该公司最重要的竞争力来源。

但由于这些知识是内部相关运作的大多数成员都知道的，在公司内反而成为一种常识，也由于这些知识在公司内很容易取得，因此经常让人轻视它的价值，误把知识当常识，不知深度体悟、善加利用，殊为可惜。

由于知识与常识之间仅是相对普遍性的差别，因此，只要知道某一项知识的人愈来愈多，则这个知识就会变成常识，在行业里成为运作上的必备基础，而不再是少数公司独具的竞争力来源。

事实上，所有的知识都在不断地演变成常识，尤其资讯传播工具的发达，使得知识演变成常识的速度加快，少数人寡占某项知识的时间随之缩短。

在这种情形下，一家公司势必要持续不断地产出新的知识，才能够维持住既有的竞争优势与市场地位，甚至扩大竞争优势。

要做到这一点，必须从基础环境着手，营造出一个可以不断创造新知识的文化环境。

对一般人而言，个人独立创造知识的难度很高，因此，融入好的文化环境，在集体激荡之下加速汲取知识，并且共同创造知识，成为个人维持竞争力的关键。

一旦无法融入好的团体，甚至脱离好的团体，吸收新知的机会便相对减少，很容易就丧失优势，此为身处知识经济时代的每一位工作者容易忽略之处，值得格外注意。

一、知识与常识的差别在于“相对普遍性”不同，可说是“物以稀为贵”，同一份内容，对有机会或渠道接触者而言是常识，反之即为知识；看待其为知识或常识的角度不同，便产生不同的行为。

初入公司的新人，容易对知识与常识产生什么迷思与行为？

二、很多人以为学习到的知识，其实这是该领域的常识；或是以为拥有可创造价值的知识，其实普及为常识的时间愈来愈短。

了解上述知识与常识的特质，大家应如何看待自己拥有的知识？

如何能维持竞争力于不败？

三、公司或个人都不能死守着既有的知识，必须持续钻研新知，以保持永远有新的、他人所未拥有的“独占性知识”。

在个人独立创造知识的难度很高的情况下，加入一个好的组织有何助益？

到隔壁便利商店买东西，不要开车！

汽车是一种非常便利好用的代步工具，现代人几乎不可能不用到它。

但假使有人开着车子出门，却只是为了到隔壁的便利商店买东西，听起来恐怕会让人觉得这是一件相当荒谬可笑的事。

但是，在我们日常工作、生活当中，类似的情形不是经常发生吗？

举个例子来说，通过电子邮件可以把一个讯息同时发送给许多不同的对象，传送速度极快，费用也相当便宜，的确非常好用。

但一家公司中的两个人，通过内线电话谈五分钟便可以解决的事情，如果还要通过E-mail，打字写mail、回复、回答不清楚再问一次……来来回回花的时间可能是打电话的十倍以上，沟通的效果却不见得

## &lt;&lt;将才&gt;&gt;

好。

又好比说，以前开会做简报，可能是一边报告一边在白板上写字画图，相当费事；如今，绝大部分公司开会，都是利用微软的PowerPoint软件制作幻灯片，精美、方便又省钱，而且通过动画功能可以让不同内容分批出现，借以导引听者的思路。

可是，如果漫无节制地在幻灯片上加入复杂却无太大意义的动画、音效，乃至各式花哨的图案，反而浪费时间，听报告的人也很可能被弄得一头雾水。

这些情形跟开着车子出门，却只是为了到隔壁的便利商店买东西，岂非有着异曲同工之“妙”？

近来在网络应用方面相当流行E-learning。

这对于员工人数众多、分散各地的公司而言，如果需要持续、高频度地对不同员工进行教育训练，的确是一种非常好的解决方案。

然而，是否所有的教育训练都应该完全搬到网络上进行？

对于一家只有十多位员工且集中在一间办公室里的公司，是否应该那么迫切地马上采用？

如果课程内容的应用时效不长，或是使用的频度不高、人数不多，利用开会、书面化等既有的方式，可能比E-learning还要方便且有效。

事实上，效能强大的工具，其优势通常来自于速度快、可重复使用等特点；但相对地，这类工具的初期建置成本通常较高，或是使用前需要较长的准备时间。

因此，效能强大的工具，比较适合用在处理“大量”的事务上，例如长距离、使用人数多、频度高、资料庞杂等等，通过“大量”，使得初期投入的各种成本经过平均之后显得相对低廉、有效率。

如此一来，效能强大的工具才能产生其应有的效益。

而不是拥有一项好的工具之后，便无处不用；有些时候，最原始的方法反而是最好的解决方案。

因此，当我们考虑是否要采用一项新的工具时，应该先要冷静地思考这项工具的用途与用法。

一味地排斥，固然得不到运用工具所带来的好处；但如果过于迷信，同样产生不了太大的效果。

因为一项好的工具，其应用的重点并不是“多用”，而是要“善用”！

一、本文旨在提醒大家，导入任何有效的工具时，要思考工具的特质，亦即其成本、效益、适用范围及可能的局限。

试以文中提到的诸多案例，思考该工具的特质是什么？

何种情况下反而导致无效率？

二、为何“效能强大的工具，比较适合用在处理‘大量’的事务上”？

这与工具的特质与成本效益有何关系？

三、检视自己属于“排斥工具”还是“追求新工具”的特质？

应该如何修正，使能适当运用工具发挥最大效能？

试举一例说明。

## <<将才>>

### 媒体关注与评论

教导（coaching）已经被很多成功的跨国企业证明为一种富有成效的沟通公司上下、帮助员工快速成长的有效手段。

杜书伍先生就是一位教导的高手，他主动将自己关于生涯和人生发展的经验和思考分享给更多的年轻人。

分享即收获，相信本书会为杜先生赢得感谢和尊敬。

——《IT经理世界》 作为一位成功的企业家，杜书伍先生给在升职与加薪中挣扎至极的职场人提了一个醒：在高度竞争下兼顾成长与内涵，在速度之外力求其稳健度与扎实度。

勿拔苗助长成为职场豆芽菜，这是自然生长的规律，也是人才成长的规律，需要敬畏它、遵循它。

——《商学院》培养将才是一套系统工程。

他需要领导者坚定信念、细致观察和具体规划，其根本是要用心去体会。

每个领导者都是非教师职业的实质教育工作者。

他们在培育将才的过程中，亦将自己历练成一位真正的帅才。

这本书将告诉老板如何培养将才，教会我们如何磨练将心。

——《新财经》

### 编辑推荐

读完《将才:让年轻人少奋斗5年》，最大的感触就是“实在”。

杜书伍不会给你画一些“25岁当总裁”“30岁前成为千万富翁”之类的大饼；也没有“世界因你而不同”“我的成功可以复制”“人生可以走直线”等鼓动性十足的观念，杜书伍告诉我们的只是一些实实在在的工作观念、工作方法、工作技巧，看得见摸得着，谁都可以做。

1. 作者点：《将才:让年轻人少奋斗5年》作者为全球第三大、亚洲第一大通路企业联强国际执行总裁，在台湾和中国大陆拥有广泛的知名度。

2. 实用性强：《将才:让年轻人少奋斗5年》来源于作者30年职涯育才经验之总结，其价值远高于市场同类型图书品质，他的育才经验可以帮助年轻人少奋斗5年。

3. 团购性强：《将才:让年轻人少奋斗5年》来源于联强EMBA内训教材，在成书已在各企业、单位广泛流传。

<<将才>>

名人推荐

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>