

亚洲第一大通路企业联强国际执行总裁

杜书伍 著

THE SECRET OF MY CAREER

将才。

1000亿 总裁30年育才心法

让年轻人少奋斗5年

企业内部EMBA教材首次对外披露



一本解决人才困境的好书

与其不断抱怨或是哀叹人才短缺，企业、团体不如积极地自己动手培养人才；
或者年轻人自己积极立志、学习磨炼，使自己成为人才及将才。

山西出版集团
山西教育出版社



远见励志

教导 (coaching) 已经被很多成功的跨国企业证明为一种沟通公司上下、帮助员工快速成长的有效手段。杜书伍先生正是一位教导的高手，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，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，教会我们如何磨炼将心。

——《新财经》



SDU 盛大文学
华文天下·弘文载道

上架建议

职场励志

ISBN 978-7-5440-4407-3



9 787544 044073 >

定价:25.80元

亚洲第一通路企业联强国际执行总裁

杜书伍 著

将才。

1000亿 总裁30年育才心法

让年轻人少奋斗5年

企业内部EMBA教材首次对外披露

THE SECRET OF
MY CAREER

山西出版集团
山西教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

将才：让年轻人少奋斗5年/杜书伍 著. —太原：山西教育出版社，2010.7

ISBN 978-7-5440-4407-3

I. ①将… II. ①杜… III. ①企业-职工-能力培养
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第071915号

出 版 人：荆作栋

责任编辑：唐 锋

特约监制：杨文轩

选题策划：刘 峰

特约编辑：陈俞倩

复 审：李 飞

终 审：刘立平

视觉创意：弘文馆·李道娥

设 计：北京中天华唯文化发展有限公司

印装监制：贾永胜

出版发行：山西出版集团·山西教育出版社

(电话：0351-4729801) 邮编：030002

印 刷：北京温林源印刷有限公司

印 次：2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷

开 本：640×950 1/16

印 张：13.25

字 数：114千字

印 数：1-10000册

书 号：ISBN 978-7-5440-4407-3

定 价：25.80元

版权所有©杜书伍

本书版权经由天下杂志股份有限公司授权天津华文天下图书有限公司出版简体版权，委任安伯文化事业有限公司代理授权，非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。

长歪的树，长不高。

——杜书伍

Contents

目录

作者序 观念普及，是组织跃升的动能 杜书伍 / 001

CHEERS 杂志专访 领导，就是用观念领导 卢智芳 / 009

第一部

职场的基本态度与信念

豆芽现象 / 021

人两脚，钱四脚 / 025

年轻人的资产与负债 / 029

公车理论 / 033

人无远虑，必有近忧！ / 037

大者恒大？ / 040

简单就是美 / 044

自卑与超越 / 048

职业成长的认知与突破 / 055

第二部

能力的正确认知

过度依赖优势，让人疏忽能力培养 / 063

资讯过多，让人肤浅 / 067

聪明人，容易不务实 / 070

老鸟，也会坠机 / 073

知识与常识 / 076

能力的内涵 / 080

能力养成的五个等级 / 083

学习能力 / 088

学习与应用 / 092

系统习惯的养成 / 103

连结阅读才能学以致用 / 107

整合阅读才能提升整合能力 / 112

第三部

制度是专业的模式，还是束缚？

无能者的借口 / 119

横柴入灶？ / 122

本能叛逆与理性叛逆 / 126
要理解才去做，但无法理解也要去做 / 130
不是制度僵硬，而是人僵硬 / 133
形期无形 / 138
生活中训练井水、河水分清楚 / 144
到隔壁便利商店买东西，不要开车！ / 150
懒而美的文明 / 153

第四部

将才的条件

每个人都是管理者 / 159
每个人都要有会计观念 / 163
主管格局的自我培养 / 166
独立人格的行为特质 / 171
善用旁人提醒，减少个人盲点 / 176
沟通能力的基础 / 179
衡量个人成熟度的四个指标 / 183
观念改变是突破现状的关键 / 188
压力管理 / 193
到底是“将”，还是“士”？ / 198

作者序 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，虽然没有专门从事过教职工作，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，就能掌握这些正确的观念与方法，整个公司的运作效能，不就能够成倍提升吗？

正因为想要把正确的做事观念与方法“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方法，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、认同内化为止。这些讲述的主题，就是“联强 EMBA”的前身。

直到约摸十年前，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，还有比文字结合电邮更完美的观念传播工具？

“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。根据我们初步估算，少说有五十万人看过联强 EMBA 的文章。

还记得那段时间，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政府、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，因为它业已形成自动排队、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感染力。

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有意义。

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有关“脑的结构与运作”的课程，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？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。这次出版的书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度最长有七八年之久，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。