

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II

千亿总裁写给主管的第一本书

让主管成长走直线

联强国际EMBA主管培训手册



一将功成万骨枯？

多数主管未受过系统化训练，经常是在摸索、试错的状态下，匍匐前行、跌跌撞撞甚至遍体鳞伤。很多优秀员工也成了主管试错的牺牲品。可谓是一将功成万骨枯！



中国出版集团

世界图书出版公司

亚洲第一大通路企业联强国际执行总裁

杜书伍 著

将才II

千亿总裁写给主管的第一本书

让主管成长走直线

联强国际EMBA主管培训手册

THE SECRET OF MY CAREER

 中国出版集团
世界图书出版公司
西安 北京 上海 广州

版权登记号：25-2013-019

图书在版编目（CIP）数据

将才Ⅱ / 杜书伍著. — 西安：世界图书出版西安有限公司，2013.4

ISBN 978-7-5100-5895-0

I. ①将… II. ①杜… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第056362号

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。

将才Ⅱ

作 者	杜书伍
选题策划	刘 峰
责任编辑	赵亚强
出版发行	世界图书出版西安有限公司
地 址	西安市北大街85号
邮 编	710003
电 话	029-87233647 市场营销部 029-87235105 总编室
传 真	029-87279675
经 销	全国各地新华书店
印 刷	三河市华晨印务有限公司
成品尺寸	148mm×228mm 1/16
印 张	15.25
字 数	200千字
版 次	2013年4月第1版 2013年4月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5100-5895-0
定 价	29.80元

如有印装错误，请寄回本公司更换

知识本身没有价值，
是被运用后的结果，
才是
知识的价值。

只学不用，
或是不会用，
是一种虚荣！

——杜书伍

作者序

一将功成万骨枯

杜书伍

主管是部门的灵魂、企业的骨干。主管的素质决定了企业的营运成效，更是能否持续培育人才、使企业永续经营的关键。

矛盾的是，多数企业中的多数主管，并未系统性地接受过主管训练，即便想向外部学习，也甚难找到切合实务需求的课程。漫长的主管生涯中，大体是在“有样学样，没样自己想”的情境下，一边摸索一边执行主管的职务。即便是“多年媳妇熬成婆”的资深主管，回首来时路仍不免心头不踏实，担心挂一漏万，更不用说尚乏经验的新手主管了。

在主管跌跌撞撞、自我摸索的情况下，被带领的部属或“前部属”，则不免成为他们“试误”下的“小白鼠”，甚至因此流失了部分潜力人才，这是企业领导人在组织经营的过程中，会面临的另一项无形耗损。所以我经常感叹，主管的培养实为“一将

功成万骨枯”的巨大工程。

思及上述情景，相信不少企业领导人也感到心有戚戚焉；我自己也是在这样一路摸索的过程中，走过来的。

为了试图改善与解决这个现象，多年前，我开始观察组织中的人与事。从主管的日常管理经常面临哪些问题，人员认知易产生的盲点，部门互动时存在的组织行为与灰色地带……这些现象该如何从根源解决？一个一个便成为我脑中的“悬案”；当灵光一闪有所领悟时，便说与我的主管知晓，期望他们跟我一样，用更有效的方式带领团队。

点点滴滴，就这样边看，边想，边说，一段时日累积下来，方方面面竟也初步涵盖了主管应该关注的几大方面：从主管应具备的正确认知（主管意识）、如何规划分工与建构组织、如何形成制度流程与KPI、如何落实推动，到如何读人识人组建团队，等等。同时随着组织的扩大，我也从“口说”改成“书写”，通过文章的撰写，让更多的新任主管可以跟上资深主管的观念思维，提早一步具备主管该具备的框架。如今，此一框架已成为公司培训主管与潜力主管的必读教材，也就是本书的内容。

知识普及、经验分享，构成社会跃升的基础

在出版上一本书《将才》时，提到了我对“观念普及化”的信念：一个国家光有少数领先企业，是没有足够的力量来推升社会、国家进步的。唯有观念普及，形成多数企业广泛的认知与共

识，才会构成社会整体跃升的基础。因此，将联强内部主管训练内容集结而成《将才Ⅱ》这本书，仍是延续这样的理念，通过知识与经验的扩散与普及，期望对国家和社会，能够形成向上提升的无形力量。

不同于《将才》——偏向职场工作者的基础观念，本书收录的内容，更聚焦于主管管理实务，之于不同的阅读对象，应有不同的效益：

第一，对于经验丰富的资深主管，本书旨在提供一个参考性的管理框架，以及不同产业管理经验的分享；对资深管理者而言，应能结合自身经验，整合出更具系统结构的管理架构与心法，发挥更大的管理成效。

第二，对于经验尚浅的新任主管，本书则可提供一个相对完整的管理框架，以及对于管理实务执行中易产生的盲点与观念，提供参考要点。有助于新任主管一开始就站对姿势，减少自我摸索的时间，加速管理能力的深化与融会贯通。

第三，对于有心走向管理层级的潜力人员，可提前建构完整的管理框架，及早认知主管意识与观念，并依此框架与观念，来观察所处组织中的种种管理实务。如能提前自我储备实务经验，潜移默化中自然而然展现潜力主管的特质，有助于脱颖而出，优先被拔擢。

第四，有意走向经营管理之路的学生，亦可提前建构正确的框架与观念，结合求学期间的管理理论，强化对学理的理解，提前累积经验，为步入职涯做好准备。

强烈提醒“学用合一”，才是知识的价值

多年来，看过形形色色的职场工作者，多数渴望成长并积极学习，但也看到不少人用错方法走错路，不得其门而入，十分惋惜。愈发令我强烈感知：**知识本身是没有价值的，而是被运用后的结果，才是知识的价值。**所以，我强烈地期望本书读者，倘使认为本书的观念有所裨益，需强烈地自我提醒“学用合一”：亦即，学后一定要积极去运用，执行，体会并且融会贯通，所学始能产生“价值”，不会白费工夫。

人资序

如何使用这本书做主管训练

黄惠娟

企业人资部门在进行内部教育训练时，经常会面临下列难题：

其一，组织是变动的，每天都有新人入职或新任主管，理想状况是要能“及时训练”；但是开班授课的成本很高，如未能累积一定人数，不符成本效益。所以经常面临开课频度不够及时，而成本仍居高不下的困扰。

其二，自制教材成本高昂，且耗时甚久；然外部课程往往无法切合需求，也与公司既有制度脱钩。如非照单全收，就要大幅客制调整，遑论课程能与内部制度甚至策略目标扣连，令人伤透脑筋。

其三，训练需能搭配组织各层级人员各阶段的成长需求，而且须是长期、持续的提供，久而久之，训练单位愈来愈像大学，课程看似五花八门、琳琅满目，但用人单位仍旧抱怨不符合需要，

甚至开课后还要四处请托同仁凑人数。然而，学校是学分修满即可拿学位，企业是学分上完未必反映在能力与绩效的提升上面，沦为为学习而学习，办与不办都进退两难。

回归根源思考，以脑神经科学拆解学习历程

早期我们也经历过上述的窘境，为了试图跳脱出来，我们回归到训练的根源：企业训练只能教导框架与观念，吸收效果只能看学习者是否“内化”，并且需高度强调“学用合一”。随着受训者经验历练的累积，最终反应于绩效与能力的提升。

再深一层思考，不论是如何“消化吸收”、“内化”以及如何“学用合一”，都牵涉到一个人如何学习，所以，我们又运用脑神经科学的学习理论，试图掌握如何提升学习效果的关键技巧。

简言之，依脑神经科学原理，学习是大脑神经元一连串的活动：亦即对教材内容要能够有效地“接收”、“处理”与“储存”，才会完成一个完整的学习历程。其中有任何一个步骤没有落实，都会影响吸收的质量。

然而，上述过程只是有读进去，未必有内化；没有内化的知识，未来还是“用”不出来，效果还是零。所以学习的过程中，一定要与个人既有的知识经验相“链接”，亦即学习新的内容时要一边纳入既有的知识一起想，思考这跟既有知识有什么异同或相关。

再者，须有充分的时间反刍与沉淀。就是读完后再拿出来想一想，强化大脑神经元的固定连结（内化），未来需要使用时才

能被有效提取（应用）。如此一个完整的过程，才是学习者能够学以致用，亦即训练能反映于能力与绩效提升的关键。

强化训练执行技巧，务求内化与学用合一

经过一段时间的探索，我们确立了教育训练的方向：以教导观念与框架为原则，但注重教学设计，关注学习者在学习吸收的各阶段，是否确实内化；并且高度重视学用合一，或是找出无法学用合一的障碍是什么，确保受训者的应用结果。以下是几个执行关键，仅供本书的读者运用时参考：

一、管理是新知，需建立新的知识架构

所有从基层被拔擢为主管的人，是因为功能专业很优秀被擢升，而非管理能力，所以，管理是一个全新的挑战，需要重头修习主管专业的认知。

本书所收录的内容，即为所有联强新任主管，或是具潜力的主管人选，需具备的主管管理框架与基本管理观念。其中共有八个主题，包括主管意识、组织建构与分工、部门管理与政策落实、组织行为与组织气候、如何提升组织沟通效能、选才观念、训练与引导以及培养干部与潜力人才。

以脑神经科学的理论，大脑天生有“自圆其说”的倾向，当你建立一个骨架进去，未来在观察、理解新事物时，就会倾向用这些知识架构来理解新事物；未来日常观察不仅能丰富此架构，而且附着性会很强，不易忘掉（融会贯通）。当一位主管具备完

整的主管架构，即使经验尚浅、火候不足，至少不会挂一漏万；当新任主管习惯以这一框架，去观察组织中的种种管理实务时，理应能随着经验历练的累积，融合与补充该管理架构，此即管理能耐提升的基础。

二、链接阅读而非记忆，撰写心得强迫整理

训练要能产生效益，须使教材与管理实务及自身经验进行连结，亦即“内化”，否则就是只有记忆而没有消化，未来要应用时，学习者或许可以倒背如流，却无法融会贯通灵活变化。

从大脑运作的原理了解到，内化需要连结既有经验，并且需要一定时间的沉淀，以强化知识在大脑神经元产生固定连结。所以，我们的做法并非集中上课，而是要求受训者每两周阅读一个主题，两周的时间内，他从组织中会观察到许多跟主题相关的现象，就能触动其去思考与连结，亦即预留连结自身经验、沉淀与反刍的时间。

要能连结经验与内化，另一个执行关键，在于撰写心得强迫整理，将两周所思所想所连结的心得，用纸笔撰写下来。因为整理是强化大脑神经元固定连结的有效方法，也有助于受训者用自己的结构与语言，整理自己的受训内容；尔后需要运用时，就能依自己内化的结果使用出来，而不是像背书一样，只是背诵教材而无法融会贯通。

三、随时启动，由用人单位主管担任教练角色（Coaching）

究其实，主管训练的教材并不难懂，关键在于受训者自己能

内化与经验累积，因此，打破一般训练需集中授课，避免传统上要集结一定人数才能“开班”上课的困扰，而将重点放在自行研读¹与理解。

在此过程中，有经验的上层主管不能只是袖手旁观，而必须仔细研读受训者的心得，定期关注受训者是否融会贯通，必要时定期谈话沟通解惑，或是修正其解读偏差之处，并以自己的实务经验，丰富受训者的视野。

四、训练观察习惯，加速实务经验的积累

“授人以鱼，不如授人以渔”是所有教育训练单位的理想，但各式各样的知识是没有止境的，如何让受训者可以养成自学的习惯呢？

我们的经验是，当建构好主管部门管理的“知识架构”后，需搭配培养主管养成“观察习惯”，观察组织中的各式各样的现象与主管解决问题的做法，点点滴滴中即能整合到同仁大脑的“主管知识架构”中，丰富其大脑经验库；当需要使用时，因为过去即有观察，对这些现象不陌生，大脑不会一片空白，手足无措，而能适切运用。

五、针对有潜力升任主管者，鼓励提前自学

自学方式可透过单篇文章的链接阅读，再透过主题式整合阅读，逐步进行。当主管的框架与概念提前植入大脑后，当他在组织中见到主管如何进行人员辅导、如何调整分工、如何招募与评核人，这些都会连结进入他的大脑经验库，成为他的宝贵经验，

而能提前养成正确的姿势。

当然，所有联强的主管利用整合阅读奠定管理知识架构之外，尚需修习全套的人资学理（脑的结构与运作、读人识人原理、招募实务、人资制度架构等），并需具备对自身以外各种功能专业的支持性知识（supporting knowledge），避免落入专业挂帅的狭隘思维。步入中高阶主管，还要加上宏观哲理的宏观思维，作为管理中大型组织的高阶能力。

但主管能力整合阅读作为一个重要的基础，以及学习过程中注重学用合一的学习姿势，都可观察出潜力主管是否具备好的自我学习的姿势，这也是长期要被拔擢为中高阶主管的关键能力之一。

（作者为联强国际集团总裁特别助理，兼集团人力资源总监）

目录

第一部

主管意识

善用“意识”，适时改变 / 002

公司可以给一个人职位，但不能给他来自同仁的尊敬 / 007

主管要管大事与管小事，不能只管“中事” / 011

“积极主动负责”才是真正有责任感 / 015

将帅无能，累死三军 / 019

见词生义 / 023

管理的艺术 / 027

第二部

分工与组织建构

主管的部门运作管理 / 032

突破“自然律限制”的思维 / 036

矩阵管理与矩阵组织 / 045

功能集中，建立专业化运作模式 / 051

增胖前，先瘦身 / 056

知识的产出与管理 / 061

第三部

部门管理与政策落实

构想、政策落实的技巧 / 066

形成“自我管理机制”的制度设计 / 070

电子邮件，让主管慢性失职及失能 / 074

不是制度僵硬，而是人僵硬 / 078

屋漏偏逢连夜雨？ / 082

形期无形 / 087

追求完美？！ / 092

第四部

组织行为与组织气候

孟母为何三迁？环境也！ / 098

组织气候的培养 / 102

基本价值的落实与深化 / 108

双方拍拍肩，双方打屁股 / 113

不要把“意见反映”浇熄了 / 118

第五部

如何提升组织沟通效能

沟通能力的基础 / 126

三角传球，越级报告、指挥 / 130

组织沟通——Z形沟通 / 135

善用外部反映，减少内部管理盲点 / 140

第六部

选才观念

基层主管的主修课——对人的了解 / 146

选才，重IQ更要重人格特质 / 149

选才的观念和技巧 / 153

独立人格背后的问题 / 157

由预算目标的执行，来读人识人 / 163

第七部

训练与引导

会议的训练与共识功能 / 168

“月报制度”的精神与目的 / 173

“月报制度”的执行要领 / 177