

—— 超级团购畅销书 ——

你是将才 还是帅才

施琰博 余政东◎著



迄今最完美最全面最实用的
将帅级人才培养秘诀

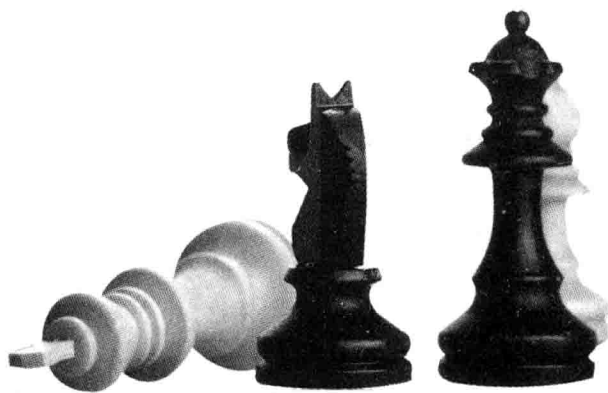
本书从管理、沟通、执行、学习、理想、价值观等方面对将帅之才的不同特点作了具体分析，帮助你明确自己的定位，为更好地胜任不同职位提供科学指导，同时也让你对照这些特点，找到优势，弥补不足。

中国华侨出版社

—— 超级团购畅销书 ——

你是将才 还是帅才

施琰博 余政东◎著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

你是将才,还是帅才 / 施琰博, 余政东著. —北京:
中国华侨出版社, 2013.12

ISBN 978-7-5113-4306-2

I. ①你… II. ①施 ②余… III. ①领导能力-能力
培养-通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第291054 号

你是将才,还是帅才

著 者 / 施琰博 余政东

责任编辑 / 宋 玉

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/18 字数/250 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-4306-2

定 价 / 33.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前 言

将和帅，这是古代军队里的两个重要职位。一场战争能否取得胜利，往往取决于将和帅能否密切配合。例如，春秋时期赵国的廉颇和蔺相如，三国时期的关羽和诸葛亮。在现代企业管理中，领导一个企业就好比在带领一支军队，也需要各类的将才和帅才。

问题是，将才和帅才都属于“人杰”，但两者却有大大的不同。如果我们不识将才和帅才之别，就容易出现不识己、不识人的错误——有的人向往做帅才，却只适合做将才，身怀帅才之志不得施展而寡欢；有的人身在帅才之位，不得志，回归将才之位才如鱼得水……

那么，“将才”和“帅才”到底有什么差别？

关于此，一句简单的古语是这样说的：“能领兵者，谓之将也；能将将者，谓之帅也。”这句古语的意思是，所谓将才，就是自身能够独当一面，能够领导企业冲锋陷阵的人才；所谓帅才，就是具有杰出的指挥才能，能够将企业经营得井井有条的人才。

具体来说，在理想方面，将才崇尚个人主义，追求单项工作的完美。帅才则重视团队力量，喜欢和团队一起冲锋陷阵；在思维方面，将才逻辑严密，往往会理性地进行分析。帅才则感性得多，善用直觉、想象力、灵感等；在沟通方面，将才往往是直来直去地沟通，一成不变；帅才则往往会根据不同的对象确定不同的沟通方式，适应能力强……

为将者，可以胜负定论；为帅者，可以结果定论。

应该说，帅才比将才略胜一筹，不过两者都是企业管理中不可缺少的人才。每个人都要先分清自己是将才还是帅才，才能明确真正适合自己的工作岗位、工作方式。看了上面的分析，你是将才还是帅才？相信你已经有了初步的答案，那就勇敢前进吧。

一个人如何成长为将才或帅才呢？需要哪些能力的修炼呢？本书旨在让那些具备将帅潜质的职场精英以及已经成为将帅的人们，从性格、价值观、亲和力、决策力、执行力等方面全方位地提升领导能力，从而使自己成为一个有本事、靠得住的卓越领导。

为此，本书作者从不同角度进行了审视和分析，归纳出将才和帅才必备的一些智谋和胆略，并以浅显易懂的文字告诉读者，如何从基层打造将才实力，一步步成长为得力干将；如何潜心修炼基本功，等待跃升的机会，实现从将才到帅才的飞跃。



目录 CONTENTS

第一章 将帅之才的性格

作为将才和帅才，自身应具备一定的优秀性格，不为别的，只因你是领导者，可以影响他人并引之前行。性格听起来简单，却是个人能力、思想和品行的综合表现，是经过后天持之以恒的实践锻炼和学习才形成的。那么，将才和帅才各自的优秀性格是什么呢？

将才修炼

1. 果断干脆，做事不拖泥带水 002
2. 把诚信当成人生第一要义 006

帅才修炼

1. 虚怀若谷，方成大事 009
2. 敢于冒险，以魄力征服他人 012

第二章 将帅之才的理想

从士兵到将帅是一个理想，你是将才还是帅才，其实从你的理想就可以简单做出判断。为此，你不妨扪心自问一下，你的理想在于把自己擅长的事情做到极致，追求尽职尽责，还是在于把擅长、不擅长的事情都做到圆满，追求更高、更快、更强？

将才修炼

1. 把自己擅长的事情做到极致 018

2.工作力求尽职尽责	022
3.定位明确，有清晰的理想规划	026
帅才修炼	
1. 敢于挑战，不擅长的事也要做好	030
2. 不求“最好”，但求“更好”	033
3. 你永远不知道他下一步要做什么	037

第三章 将帅之才的价值观

你是崇尚个人主义，追求单项工作的完美，还是重视团队力量，喜欢和团队一起冲锋陷阵？是凡事都喜欢亲力亲为，还是享受决胜千里之外的快感？……请认真思考一下，给出你心中的答案，你是将才还是帅才，一目了然。

将才修炼

1. 个人主义是成功的大忌	042
2. 工作需要亲力亲为	044
3. 认真做好眼前的事	047

帅才修炼

1. 重视团队，集体的胜出凸显个人的能力	051
2. 运筹帷幄，享受决胜于千里的快感	054
3. 目光长远是帅才的过人之处	058

第四章 将帅之才的左右脑

对于将帅之才来说，能否正确地分析、思考并解决问题，是衡量其领导水平的标准，这里的关键在于具有高超的思维能力。所以，如果你能把握一些思维方法，用好你的左右脑，你就能成为力量无边的人。

将才修炼

1. 善用辩证思维，具体问题具体分析	064
--------------------	-----

2. 逻辑严密，能进行理性分析	067
3. 理性的头脑很少靠直觉	071

帅才修炼

1. 善于抽象思维，有化零为整的悟性	075
2. 善用形象思维进行创新	079
3. 重大决定也可以来自某个瞬间的灵感	083

第5章

将帅之才的亲合力

亲合力是一种人格魅力，它可以产生巨大的凝聚力，转化为强大的影响力和行动力。将帅的力量，不是建立在部下敬畏、恐惧的基础上，而是建立在部下信服、主动追随的基础上。具体来说，将才的做法不怒自威，不摆架子，重视实力，仗义执言；帅才则会让他入感受关爱，善于换位思考，又往往以德服人，以身作则。

将才修炼

1. 不怒自威的距离感	088
2. 不摆架子，让下属主动靠近你	091
3. 越有实力越有魅力	094
4. 敢于承担责任，做有情义的领导	098

帅才修炼

1. 对员工关爱有加，亲合力无处不在	101
2. 有颗“同理心”，培养亲合力	105
3. 以德服人	108
4. 号召力源于言传身教	112

第六章 将帅之才的沟通力

顺畅地沟通，这是很重要的，在一个团队里更是如此。因为良好的沟通，从小处说可以避免公司人员之间交往中的误解和误会，从大处说它关系到一个组织的生存和发展。一个合格的将帅型人才必是沟通的高手，通过各种方法让更多的人认识自己、了解自己，以便得到同事和下属的支持与配合，从而更加有效地开展工作。

将才修炼

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 言简意赅，恰当表达观点 | 118 |
| 2. 积极沟通，才能配合无间 | 120 |
| 3. 倾听不同的声音 | 124 |
| 4. 该批评时要批评 | 126 |

帅才修炼

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 以柔克刚，良药也能不苦口 | 130 |
| 2. 少说多听，更能培植影响力 | 134 |
| 3. 只要愿意，能与任何人进行“闲谈” | 138 |
| 4. 批评下属时，拿捏好分寸 | 142 |

第七章 将帅之才的管理能力

中外企业的无数事例都证明了一个结论：管理者的管理能力直接影响并决定着企业经营是否成功。在一个组织中，将就是舵手，指导团队走向正确的方向；帅所要做的，就是带好手下的兵，让工作井然有序地进行。如何平衡各方关系、统筹各方面的资源和力量、最大程度地发挥协同作用，这些都是对将帅之才的要求和挑战。

将才修炼

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 做成功领袖，用自信征战 | 150 |
|----------------|-----|

2. 严格执行，有规有矩才成方圆	154
3. 宽容待人，管人之道在于管心	157
4. 处事公正，赢得下属的敬服	160

帅才修炼

1. 雁群领袖，能和众力	165
2. 敢于授权，有效管理	170
3. 激励管理，让下属气势如虹	174
4. 化解矛盾，有效协调内部关系	178

第④章

将帅之才的学习力

并非人人都能成为将帅，一个人的领导能力是通过在其岗位上自我变革、自我超越、自我发展而来的。要成为一个合格的将帅，就必须具备一定的学习能力，掌握和运用新知识、新思想、新经验。不同的是，将才重在学以长才，帅才则是学以增智。

将才修炼

1. 心无旁骛，力求掌握本领	184
2. 贵在律己自省，不断实现进步	188

帅才修炼

1. 海纳百川，见贤而思齐	192
2. 永远以激发潜力为目的	197

第九章 将帅之才的决策力

决策是将帅工作的核心，也是将帅的主要职责。决策是什么？简单地说，就是做什么？怎么做？做正确的事，正确地做事。不同的是，将才重在指引方向，帅才则看重宏观调控；将才习惯审时度势，帅才则擅长创造态势……明白了其间的不同之处，你就有可能选对要走的路了。

将才修炼

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 指引方向，为团队设立明确目标 | 200 |
| 2. 正确的决策来自于众人的智慧 | 204 |
| 3. 对可能出现的危机有充分准备 | 208 |
| 4. 关注动态，把握市场“风向标” | 211 |

帅才修炼

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 宏观调控，有效地上传下达 | 216 |
| 2. 不迷信权威，实事求是 | 219 |
| 3. 以变应变，危机变转机 | 222 |
| 4. 因势利导，把方向握在手中 | 226 |

第十章 将帅之才的执行力

大凡卓有成效的将帅型人才都知道，一个决策不在于多么高明，而在于执行得如何。不是做了什么，而是做好了什么。这个“好”有两种途径——全力去冲，没有借口，谓之将；分解任务，适当指挥，称之帅。

将才修炼

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 善于把口号变成实际行动 | 232 |
| 2. 努力创造展示自己的机会 | 235 |
| 3. 不找借口，决不让拖延击垮 | 239 |
| 4. 不计得失，不遗余力地去完成任务 | 242 |

帅才修炼

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 指导力是执行力的源头 | 245 |
| 2. 只能“到位”，绝不能“越位” | 249 |
| 3. 分解任务，善于分工合作 | 251 |
| 4. 永远在控制范围内执行任务 | 254 |

第~~十~~一章

给将帅之才的忠告

俗话说人无完人，将帅虽然属于“人杰”，但也有美中不足的地方。你要想成为一个优秀的将帅，就需要检视自身容易出现的一些问题，通过不断地自我修正，进行自我提高和完善。也只有做到了这些，你才会把自己造就成一个能够持续成功的人。

将才修炼

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 不故步自封，永远不要满足于现状 | 258 |
| 2. 拓展角度，不钻“牛角尖” | 261 |

帅才修炼

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 凡事循序渐进，追求稳定如一 | 265 |
| 2. 明日自有明日忧，不必过多忧虑 | 269 |

第一章

将帅之才的性格

作为将才和帅才，自身应具备一定的优秀性格，
不为别的，只因你是领导者，可以影响他人并引之前行。
性格听起来简单，却是个人能力、思想和品行的综合表现，
是经过后天持之以恒的实践锻炼和学习才形成的。
那么，将才和帅才各自的优秀性格是什么呢？

将才修炼

1. 果断干脆，做事不拖泥带水

经营者必须当机立断，拿出勇气和魄力做出果断的决定，
才有机会重新开始，获得新生！

——美国奇异公司前 CEO 杰克·威尔逊

职场中，谁都想当大将式的人物，拥有一锤定音的权力、一呼百应的威风。但“将”不是人人都能做的，你须在性格上果断、干脆洒脱，做事不拖泥带水，这才有大将之风、大丈夫之气。

旅行家利亚德要到非洲去，人们问他什么时候可以出发，他回答说：“明天一早，立即出发。”

当有人问约翰·杰维斯，也就是后来著名的温莎公爵，他的船什么时候可以加入战斗，他回答说：“现在。”

科林·坎贝尔被任命为某军队的总指挥，在被问及什么时候可以派部队出发时，他毫不迟疑地说：“下一秒。”

面对问题，这些人的回答都没有一丝犹豫，果断又坚决。这种果断的性格、利索的行为，在职场上是很受欢迎的。因为它能使别人对你产生一种信任感，能使别人敬畏你，这样你办起事来就能如鱼得水，自然就会将事情办好。

谁都知道，领导者的决定关乎整个企业的命运，也关乎着下属的发展。有些人缺少的正是性格上的果断，面对一些重大的抉择时总是犹豫，不知道下一步该怎么走，生怕会犯错，生怕付出巨大的代价。而事实上，过多的犹豫会导致更大、更彻底的失败。

反观那些果断的领导者，即使会犯些小错误，也不会给事业带来致命打击，因为他们对事业的推动，总比那些胆小狐疑的人敏捷得多。当他们的决断为团队争取到利益的时候，他们就形成了一股坚决和必胜的力量，这自然会让他们的声望和威严得到提升。

太平洋上的珊瑚环礁，是美丽的观光胜地。海鹰号的水手们心旷神怡，老船长一面老练地操纵海鹰号，轻灵地避开水下的礁石，一面愉快地和水手们计划在前面的无人岛上来一次BBQ（烧烤大会），享受美好时光。水手们一同欢呼起来，也许就是这阵欢呼惊醒了一个睡在海底的恶魔，它在两千米深的海底已经等待海鹰号好久了。

忽然，平静的海面发出一阵疯狂的喧嚣，剧烈地震荡起来，一道巨浪腾空而起，从前面直奔毫无戒备的海鹰号。老船长惊魂稍定，连忙调整海鹰号的方向，往后行驶，还不忘嘱咐水手们将大部分食物、设备等物资扔出去。但是海浪越逼越紧，一道二十英尺高的海浪把海鹰号高高抬起，然后重重地抛上了礁石。老船长马上意识到自己的船已经不可救药——海鹰号的龙骨已经在这一击之下断成了两截。龙骨如同人的脊梁骨一样属于整艘船的脊椎，

龙骨折断就如同人的脊梁骨断掉了，船要废了，老船长果断地下令水手们弃船潜水。

要知道，这是一条纵横万里的袭击舰，水手们对它喜爱极了，他们舍不得丢下它，寄希望于海浪过一会儿可以消失。老船长见此，以严肃的口吻命令道：“准备跳海，立刻，马上！”并率先跳了下去。他们所有的人员游到了一个无人岛，这里虽然荒凉却物产丰富，而且，幸运的是在这场灾难中人员无一伤亡。要知道，他们遇到的是一次剧烈的海底地震，无一伤亡的战绩如同奇迹。

这是一个果断的船长，一个称职的船长。试想，如果他性格不果断，犹豫不决的话，那最终恐怕就不只是损失一只船了，很可能全船的人都会送命。这也启示领导者们，做出选择和放弃时是痛苦的，但为了整体的利益，你必须拿出勇气和魄力做出果断的决定。

很多事情的发展都取决于某个关键时刻，当这个时刻到来时，一旦犹豫不决或退缩不前，胜败就大不一样。特别是对于为将者来说，要想树立自己的威望，就必须果敢利索，绝不能在气势上软弱。当你露出一副畏畏缩缩的样子时，还有谁愿意追随你呢？

要知道，没人会尊敬或跟随一个毫无胆识的领导。在关键时刻不能作出英明的决断，表现出一副犹豫不决的样子，甚至透露出一种恐惧和担忧，这只会令下属看不起你，那么你日后的影响力和感召力都会受到影响，它们的效果会强于你平日里长期的外在表现。

所以，如果你是将才或你希望成为将才，就要培养自身果断坚决的性格。强迫自己去练习，在较短时间内做出判断，切勿犹豫不决，做事不要拖泥带水。这是领导影响力的一个重要因素，能够帮你赢得下属的信赖和赞赏，能

够帮你提升大将的风范！

当然，除了性格上的塑造外，你还需在行动前做好准备，尽快收集各种情况，形成一个较为成熟的想法，知道如何去做。心中有数，明确了方向，接下来就要马不停蹄地去做。如果凡事都能延续这样的思路和方法，那你就胸有成竹，一步步地走向成功。

古今中外能为将者的人，往往是那些性格果断、做事利索的人。

亚默尔是美国的一个实业家，他就是个性格果敢的人，而这种说干就干的性子，也着实将他推向了成功。那天，亚默尔和往常一样，坐在办公室里看报纸。不经意间，他发现了一条非常重要的时讯：墨西哥可能发生了瘟疫。亚默尔随即便想到：如果墨西哥出现了瘟疫，那么加利福尼亚和得克萨斯州必然会受到影响，一旦这两个地方出现疫情，肉价一定会飞速上涨，因为这两个州是美国肉食生产的主要基地。

亚默尔没有犹豫，立即让自己的私人医生到墨西哥进行调查。墨西哥真的出现了瘟疫，亚默尔马上开始筹集资金，大量收购得克萨斯州和佛罗里达州的生猪和肉牛，并将其运送到美国东部的几个州。事情正如亚默尔所预料的那般，瘟疫很快就蔓延到了美国西部的几个州，一时间，美国国内市场的肉类产品紧缺，价格飙涨，亚默尔抓住了这个时机发了一笔财。

如果你还在犹豫，你想过结果吗？

记住，当信心十足的时候，领导者作出决定很容易；当信心难以得到时，能否果断作出决定才是考验将才能力的关键时刻。这时候，一双双眼睛都在盯着你，等你作出一个决定，你是众人的焦点。这种千钧一发之际，最考验一个人的能力和魄力。