

大器晚成 将才 培养之道

何鹏◎著

有格局 × 有担当 × 有能力

《《《 实战型领导力修炼指南 》》》

JIANGCAI

千军易得，一将难求

本书写给想当“将军”的“士兵”

如何从一个职场新人成长为独当一面的“将才”

中国华侨出版社

大器晚成
将才
培养之道
《《《 何鹏◎著 》》》

JIANGCAI

图书在版编目 (CIP) 数据

大器晚成：将培养之道 / 何鹏著 .—北京：中国
华侨出版社，2016.9

ISBN 978-7-5113-6335-0

I. ①大… II. ①何… III. ①企业管理 - 人才培养 - 通俗读物
IV. ① F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 223857 号

大器晚成：将培养之道

著 者 / 何 鹏

责任编辑 / 文 蕾

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 670 毫米 × 960 毫米 1/16 印张 / 17 字数 / 227 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-6335-0

定 价 / 32.00 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

时代对人才的需求与当时社会的发展程度有着密不可分的关系，随着中国经济进入全球竞争时代的新发展态势，各行各业逐渐凸显出对人才的新要求——领导力。我们会发现，在现如今的企业中，人才很多，但具有领导力的人才却很少，由此会衍生出一系列问题：决策层手下无人可用，企业状态疲软、缺乏进击的活力，员工空有管理之心无管理之能……所以，如何打造将才实力，是企业与员工都亟待解决的困境。

打造实力将才需从两方面着手：

1. 认知的改变。

管理个人与管理团队是员工身份的完全转换。相比之后的晋升，这一次的晋升对员工来说有着质的变化。将才的身份不仅仅意味着手下有人可管理，更在于如何将手下的人合理分配，如何发挥“领头羊”的角色使自己的团队

向前发展。在行事方式、考虑问题的角度、面对问题的态度、与其他员工相处的模式等方面都要相应地做出改变，这也是为什么一个好的员工不一定是好的领导者，因为在领导者的位置上员工模式很可能是无效的。所以从根源上培养将才意识，是成为优秀将才的首要任务。

2. 培养的方法。

将帅之才不是天生的技能，而是可以后天培养的，它需要系统的方式方法。被决策层看好的接班人越来越偏离培养目标，想要成为管理层的员工在成为将才的路上屡屡碰壁，都是方法不当的缘故。我们所说的将才并不是超出常人能力范围的尖端人士，而是在组织中具有影响力、号召力与凝聚力的中坚力量。将才是问题解决专家、决策达人，他必须拥有群众基础，能够与下属进行有效沟通，同时维护有序的工作氛围，确保任务有效执行。对将才技能进行针对性的培养，可使企业和个人都少走弯路。

本书立志于量身打造专业经理人，从改变员工认知和讲授培养之道两方面入手，告诉员工如何进行将才的自我修炼，指导企业如何引导属下成为得力干将。本书语言不晦涩、简单易懂，可操作性强，是一本非常适合大众阅读的职业经理人培训读本。

目 录 Contents

/ 第一章 /

什么是将才性格

- | | |
|-----------------|--------|
| 1. 创造感召力的要素：果断 | // 003 |
| 2. 奠定领导他人的根基：诚信 | // 007 |
| 3. 为将者的情商修炼：宽容 | // 010 |
| 4. 不可或缺的魄力：敢于冒险 | // 012 |
| 5. 确保团队长存的基础：稳健 | // 016 |

/ 第二章 /

态度：将才能力提升的关键

- | | |
|-------------------|--------|
| 1. 把自己擅长的事做到极致 | // 023 |
| 2. 承担了责任，工作才是你的 | // 027 |
| 3. 明确目标，并以此要求自己 | // 031 |
| 4. 不逃避不擅长或不喜欢的工作 | // 034 |
| 5. 问自己“我能不能做得更好” | // 037 |
| 6. 不沿着成功的老路走 | // 040 |
| 7. 深谋远虑，但不必时刻忧心忡忡 | // 043 |

/ 第三章 /

意识：由管理自我向管理团队过度

1. 个人主义是将才之路的大忌 // 049
2. 亲身体验后，才能给他人专业的领导 // 051
3. 现在的事还没干好，就别考虑将来 // 054
4. 从“能干的人”到“优秀的团队” // 057
5. 将才是统筹的规划者 // 060
6. 远见卓识是将才的过人之处 // 064

/ 第四章 /

思维方式：将才必须是成功的问题解决专家

1. 不能用同一个套路解决所有问题 // 071
2. 思考问题没有逻辑性，是不能不受惩罚的 // 074
3. 理性的头脑很少靠直觉 // 077
4. 化整为零：将困难任务分解 // 080
5. 右脑思维让将才成为创意者 // 085
6. 灵感的价值 // 088
7. 转换思考问题的角度 // 091

/ 第五章 /

亲和力和：打造群众基础

1. 亲近下属，但注意把握距离 // 097
2. 摆架子是愚蠢的做法 // 100
3. 越有实力越有号召力 // 103
4. 与下属一起承担过错 // 107
5. 在硬性管理中加点“人情味” // 110
6. “同理心”可以化解职位的隔阂 // 114
7. 下属认可的并不是你的职位，而是德行 // 117
8. 在组织中起到上行下效的作用 // 121

/ 第六章 /

沟通：如何听，下属愿意说；如何说，下属会执行

1. 沟通不只是说话那么简单 // 127
2. 怎样听下属说话 // 130
3. 倾听不同的声音 // 134
4. 用简练的语言表达观点 // 136
5. 说服时以柔克刚 // 138
6. 走动式沟通，与任何人“闲谈” // 142
7. 批评是一门艺术 // 146
8. 掌握好批评的分寸 // 149

/ 第七章 /

管理：营造有序的工作氛围

1. 让下属相信：跟着你没错 // 157
2. 确保制度发挥它应有的效能 // 161
3. 宽容过失，接纳不同观点 // 164
4. 坚持公正的管理和处世原则 // 167
5. 学习雁群式的管理模式 // 171
6. 将忙兵闲？因为你不懂授权 // 175
7. 实施有效激励 // 179
8. 如何处理下属之间出现的矛盾 // 183

/ 第八章 /

学习力：通过自我变革获得持续提升的领导力

1. 专注——一种心无旁骛的学习力 // 189
2. 自省，改变止步不前的状态 // 193
3. 从他人身上累积经验 // 196
4. 在岗位上时刻充电 // 201
5. 唤醒休眠状态的潜能 // 203

/ 第九章 /

决策：做正确的事，正确地做事

1. 没有目标，行动如同苦役 // 209
2. 正确的决策源自众人的智慧 // 213
3. 任何团队都离不开危机管理 // 217
4. 危机是麻烦，也是翻盘的契机 // 220
5. 实现上情下达、下情上传 // 223
6. 不再迷信权威 // 226
7. 花全部的时间研究市场的正确趋势 // 229
8. 在深谙趋势的基础上造势 // 233

/ 第十章 /

执行：将才如何带出实干团队

1. 成功 5% 在战略，95% 在执行 // 239
2. 将执行力转变为影响力 // 242
3. 将帅是没有理由找借口的 // 246
4. 确定方向，就牺牲其他所有可行计划 // 249
5. 将帅的指导力决定团队执行力 // 252
6. 只能到位，绝不能越位 // 256
7. 选择与职位匹配的人 // 258
8. 权力要下放，但不能在你的控制之外 // 261

/ 第一章 / 什么是将才性格

作为将才，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。

1.

创造感召力的要素：果断

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

——杰克·威尔逊

职场中，谁都想当大将式的人物。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2000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20英尺高的海浪把海鹰号高高抬起，然后将它重重地抛上了礁石。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作出果断的决定。

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，那你就会胸有成竹，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。

2.

奠定领导他人的根基：诚信

对人以诚信，人不欺我；对事以诚信，事无不成。

——冯玉祥

有句成语“君子一言，驷马难追”，意思是说出的话就要做到，这是做人的学问，也是做将的学问。将才，在部下心目中是一个“官”，要为好官，先要为好人，要为好官，首先就要讲诚信。诚，就是忠诚正直，言行一致。信，就是遵守诺言、不虚伪欺诈。

春秋战国时，秦国的商鞅制定了新法，试图在秦国实施变法。但是，商鞅又担心老百姓不信任自己，不按照新法令去做，怎么办呢？商鞅命人在城南门竖了一根3丈高的木头，下令说：“谁能把这根木头扛到北门去，就赏10两金子。”10两金子？这对当时的百姓来讲可不是个小数目，有的人家一年也没这么高的收入呢。正因为如此，大多数人都都不相信有这等好事，担心这不过是戏弄人的把戏，不会兑现。于是，商鞅又将奖励的数目提高到50两金子。

就在众人犹豫不决时，围观的人中站出来一人，只见他扛起木头，从南门一直走到北门。商鞅立刻赏给了那人50两金子，分文不少。这件事立即传开了，一下子轰动了秦国。就这样，商鞅在百姓中树立了威信，人们

愿意遵守他推行的法律，新法得以顺利实行，为秦国最终实现统一奠定了基础。

不难看出，商鞅坚守言行一致，赢得了百姓们的信任和尊敬，也奠定了自己的领导地位。将才，就需要这样来立信。把“诚信”当成人生第一要义，也就奠定了领导他人的根基。如果一个领导者能为大家所信赖，那无论是命令还是决策，都会被认可而执行。

问题是，生活中有些领导好面子，在下属面前总喜欢说大话，以示自己的卓越与超然；或者为了笼络和激励下属，喜欢大表决心和许诺，如“我们公司很快就上市了，到时候人人是股东”“若能超额完成任务，大家月底能拿到40%的分红”……而后往往又办不到。

殊不知，这样或许能引来下属的支持，但当最终的结果出现时，人们也就明白这样的话是多么肤浅而不可信任。一旦形成这一判断，你即使花费千百倍的精力，也不能进行再次更改，你在工作开展过程中会充满阻力，而且也没人愿意在你的手下效力。

诚信既然如此重要，那该怎样去建立呢？

诚信，并不存在于惊天动地的业绩，也不依赖于与生俱来的天赋，而在于对言行的坚守。将才的性格中，应该舍弃一分言语的浮躁，多几分稳重与谨慎，经过更多思考与斟酌的言语，必然含有更多的分量，而当自己的性格呈现如此时，相信大家必会对你有更多敬仰与尊重。

身为将才，把“诚信”当成人生第一要义，有“君子一言，驷马难追”的魄力，这并不在于高高在上地发号施令，而在于普通生活中言行的坚守与一致。无论多么小的事情，只要你许诺或答应了，就要用谨慎和认真的态度去对待，就要保证它不折不扣地兑现。

乔治·巴顿是美国著名的军事统帅，他邮寄香烟的小事广为流传。