

Founder of General Motors
William C. Durant's Advice on Career Development



通用创始人 杜兰特的 职场忠告

周星潼◎编译

★他是美国汽车界传奇人物、通用汽车创始人

★他教导青年人领会职场智慧，成长为优秀的经理人

职场必读的成长圣经
史上最伟大的职场智慧
培养经理人的珍贵教材



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Founder of General Motors

William C. Durant's Advice on Career Development

通用创始人 杜兰特的 职场忠告

周星潼◎编译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

通用创始人杜兰特的职场忠告/周星潼编译. —杭州: 浙江人民出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-213-04861-6

I. ①通… II. ①周… III. ①杜兰特, W. —书信集
IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 065260 号

通用创始人杜兰特的职场忠告

作 者: 周星潼 编译

出版发行: 浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 王 燕

责任校对: 张谷年

电脑制版: 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷: 浙江新华印刷技术有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印 张: 12

字 数: 20.8 万 插 页: 1

版 次: 2012 年 6 月第 1 版 印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04861-6

定 价: 27.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

美国通用汽车公司的创始人威廉·杜兰特,用自己独到的眼光、独特的管理方法和果断的待人处世方法,将通用汽车公司打造成了一个传奇。通用虽然经历了重重磨难,但还是在当时群雄争霸的汽车产业中享有一席之地。与其说通用是个传奇,还不如说杜兰特的聪明才智是个传奇。一个又一个优秀经理人在他的手下被历练出来。

成为一个管理者容易,但若想成为一个出色的管理者却不是件容易的事。杜兰特为了加强员工之间的沟通,让公司成为一个“无界限”的企业,写给员工许多书信。这些书信传承至今,成为人们争相传诵的佳作。杜兰特独特的经营管理理念和高明的用人之道,无疑成为当时乃至现在很多人效仿的榜样。通用模式,被一个个企业套用。

每个时代,无论是战争年代还是和平年代,通往成功的道路上都充满荆棘与坎坷,勇敢面对它,是我们不二的选择。如何才能拔掉荆棘、填平坎坷呢?这就需要智者为我们拨开乌云,需要一些成功甚至失败的案例为我们做参考。杜兰特的这些书信就是我们最好的选择。

杜兰特写给员工的书信虽然没有什么华丽的词藻,却深入人心。它朴实得像你身边的朋友给你说的体贴话,句句箴言,都能荡起你心中的涟漪。刚刚走入社会的广大青年朋友,热情高,但经验少,为了避免青年朋友因为缺少经验而四处碰壁,编者将杜兰特写给员工书信内容的精华部分编译成书。小到处世为人,大到管理整个企业,以及经理人在成长的道路上会遇到的方方面面问题,本书都将为你娓娓道来。在这几十封信中,杜兰特没有进行枯燥的说理教育,而是以朋友之间聊天谈心的方式将道理表述在字里行间,再辅以实例,使读者更容易理解和接受。

本书按照一个成功经理人的成长进程进行编排,从最初的选择工作到工作中的能力培养再到成为卓越的经理人,相信无论年轻人正处在哪一个阶段,都能从中找到自己的影子,更清醒地认识自己,了解自己所面对的问题,并找

到解决问题的方法。书中提及的问题,都是人们经常遇到的普遍问题,只要懂得举一反三,相信这本书会对你有很大的帮助。

为了减少因直译造成的语言生涩问题,使读者更清楚、更明白地掌握书中的观点,本书采取了意译的方式。另外,由于杜兰特的原件是写给他的不同员工的,所以编者在编译本书过程中对人称进行了加工,以“亲爱的年轻朋友”代替了具体的姓名,希望给读者以更直观更亲切的感觉。

最后,衷心希望读者能在此书中找到解开自己职场问题的金钥匙,为自己开辟更光明的道路。

第一章

初涉职场

第 1 封信	提高你的适应能力	002
第 2 封信	选择适合自己的职业	004
第 3 封信	不要把工作看成苦役	007
第 4 封信	注意仪表与礼仪	009
第 5 封信	做一个日间工作者	012
第 6 封信	拥有常识意识	015
第 7 封信	培养责任感	017
第 8 封信	做自己的“知己”	020
第 9 封信	学会察言观色	023
第 10 封信	说话从眼睛开始	026
第 11 封信	学会适应环境	029
第 12 封信	不要只为钱而工作	032
第 13 封信	以乐观的态度面对工作	035
第 14 封信	对工作投入热情与执著	038
第 15 封信	能力要广泛培养、重点培育	041
第 16 封信	在压力中成长	044
第 17 封信	从低谷中奋起	047
第 18 封信	养成良好的职业道德	050

第二章

奠定基础

- 第 19 封信 快速融入企业文化 054
- 第 20 封信 建立良好的人际关系 057
- 第 21 封信 懂得主动问候 060
- 第 22 封信 铸就团队精神 063
- 第 23 封信 从小事做起很重要 065
- 第 24 封信 有效发挥自己的能力 068
- 第 25 封信 用小志积累起大志 071
- 第 26 封信 让自己成为被需要的人 074
- 第 27 封信 工作需要计划 077
- 第 28 封信 做到,并坚持下去 080
- 第 29 封信 学会使用备忘卡 082
- 第 30 封信 让上司采纳你的建议 085
- 第 31 封信 让自己有说服力 088
- 第 32 封信 加强沟通,增强认同感 090
- 第 33 封信 不轻易说“不可能” 093
- 第 34 封信 掌握汇报工作的技巧 096
- 第 35 封信 搜集有效的信息 100
- 第 36 封信 有效地传达信息 103
- 第 37 封信 掌握倾听的技巧 106
- 第 38 封信 让自己成为优秀的职员 109

第三章

磨砺修炼

- 第 39 封信 善于发现别人的优点 114
- 第 40 封信 将工作与生活结合起来 117
- 第 41 封信 将体验提升为经验 120
- 第 42 封信 做刚柔并济的人 123
- 第 43 封信 耐心地叮嘱和确认 126

第 44 封信	立刻行动	128
第 45 封信	视同事为顾客	131
第 46 封信	功劳大于苦劳	133
第 47 封信	管理也需要基本功	135

第四章

走向卓越

第 48 封信	企业管理需要宽严结合	140
第 49 封信	让自己具备领导的能力	142
第 50 封信	让自己具备判断力和决策力	145
第 51 封信	高处着眼低处着手	149
第 52 封信	以大局为重	152
第 53 封信	重视预算的作用	155
第 54 封信	危机下的管理	158
第 55 封信	适当激励下属	162
第 56 封信	让员工干劲十足	165
第 57 封信	要尊重下属	168
第 58 封信	老员工犯错要正确处理	171
第 59 封信	有效获取和利用现金	176
第 60 封信	运用产品组合营销模式	179

主要参考书目	183
--------	-----

【第一章】

初涉职场



提高你的适应能力

亲爱的年轻朋友：

我曾经问过许多像你一样初出茅庐的年轻人这样的问题：“你是否有功成名就的梦想？你认为怎样才算是达到了功成名就？”结果你们大多数人的回答让我很意外，在你们看来，当上董事长就是成功了。我想你们之所以做出这样的回答，可能是因为你们还很稚嫩，刚刚走上工作岗位，还不知道成为董事长需要付出多少艰辛。你们眼里看到的只是董事长耀眼的地位和名片上闪耀的头衔，却没有看到他在职位背后要承担起的责任和所承受的压力。

在现实生活中，企业内部之间和职场白领之间经常会进行激烈的竞争，这会让人深刻地领悟到“物竞天择，适者生存”这句话的含义。我并不是想告诉你们竞争与压力的可怕，束缚你们前进的脚步，让你们退缩，毕竟良性的竞争对一个企业或者是个人的发展，都是有帮助的。我只是想告诉你们，有一个宏伟的目标是对的，但你们也要面对现实，毕竟能成为董事长的人是少数。而且在通往成功的道路上是没有捷径可以走的，所以我们在努力工作的同时，还要提高我们的各种能力，其中最重要的是对工作环境的适应能力。

我们只要细心观察，就会很容易地发现，企业界的精英和那些优秀的白领们之所以很容易地获得提升，是因为他们比大多数员工更适应工作环境，并能很快进入到最佳的工作状态，而且有时候他们所做的比公司要求的还要好。相反，一个员工如果很难适应工作环境，他完成的工作也就很难令人满意，这样的员工怎能提升自己的地位呢？由此可见，良好的适应能力，会成为我们通往成功之路的基石。

一个人适应能力的强弱，会受这个人的性格、需求和价值观的影响，所以它是由个人的主观能动性决定的，是一种意识能力。在这种能力中，拥有经验的重要性比掌握理论知识的重要性更大。倘若你想在年轻的时候有所成就，实现自己的目标，那么就要根据个人所处的环境，发挥主观能动性，提高自己的适应能力。

学校里的高材生，不一定是企业中的人才。他们终日生活在象牙塔中，浸

泡在书本里,很少接触社会,所以他们适应社会的能力就很弱;相反,那些成绩平平,也不是出身名牌大学的员工,却在工作中游刃有余,因为他们有着很强的适应能力。商业活动要求每个人都要有相应的基本能力,如专业知识技能、逻辑推理能力、创造能力,等等,要想使这些能力发挥出最大的作用,就要把它们应用于实际工作当中,使它们与工作环境的行为相辅相成。所以,我们不要把工作想象成只是简单的劳动,而是要多想想怎样把自己的各种能力与工作结合起来。

今时不同往日,飞速发展的社会经济,容不得我们等到万事俱备的时候再做决定,所以早日提高我们的各项能力,特别是适应能力来适应社会,变得尤为重要。幸运的是,有很多前人提供了有用的经验供我们参考,那些经验与指导,对我们来说无比珍贵。

你的朋友 威廉·杜兰特

延伸阅读

趣味测试：你的适应能力有多强？

如果一周后,你就要参加招聘、升职的面试,你拼命熬夜看书却难抵睡意,这时你会如何克服强烈的睡意?

- A. 先小睡一会,待会儿再继续“开夜车”。
- B. 心神不宁,不知所措,始终处于慌乱状态。
- C. 吃吃零食、煮一碗泡面,总之就是吃吃吃!
- D. 放音乐听,边跟着唱边看书。

解析

选A: 你的适应能力一般,同时也是个极端的人。你遇到外界变化,不能立刻去适应,但也不会完全投降,而是加足马力,拼搏到底。然而,拥有乐观和自信性格的你,会让自己的适应能力不断加强。

选B: 你的适应能力很差,对自己的信心不足。你做事有些拖沓,总是寄希望于最后时刻发生奇迹,而不会通过改变自己,去适应外界的变化。

选C: 你适应现实的能力很强,有过人的判断力,相信你在工作上会有不错的表现。

选D: 你是一个乐观的人,适应能力不错。你对于世间的事物,习惯以积极、单纯的心态来面对。但在复杂的社会生活里,人际关系往往最为令你烦恼。

选择适合自己的职业

亲爱的年轻朋友：

当你结束了自己的学业、面对择业的问题时，你会按照什么标准去选择职业呢？你会不会像有些人那样，听从长辈或亲朋的建议去选择体面的工作，或者跟随社会的风气去选择热门的工作呢？

很多人可能都听过这样一则寓言故事：

有一个农户养了一头牛和一只狗，牛每天辛辛苦苦地和农户到地里干活，晚上回来才有一顿干草可吃；而狗呢，每天只要摇摇尾巴和主人亲热一下就能吃到很多好东西。牛很羡慕狗的生活，它知道如果有一天它老到干不了活的时候，很可能就会被主人送到屠宰厂杀掉，所以它很希望自己能像狗一样得到主人的喜爱，从而避免自己被屠宰的结局。于是有一天，牛冲进了农户的房间内，围着主人又蹦又跳，企图讨好主人，结果主人房间里的东西被它踢得稀巴烂，它的下场也就可想而知了。

牛本来只适合干拉车和耕田的活，但它却盲目地追求像宠物狗一样的生活，结果把事情搞得更加糟糕。我们在选择职业的时候，也要以此为戒，根据自身的条件去选择适合自己做的工作，而不要去与别人攀比，更不要盲目地去效仿别人。

一个人如果想选择适合自己的职业，首先就要充分了解自身的特点，清楚自己是一个什么样的人，对自己有一个明确的定位。其次还要思考自己在这份工作中能不能有发展前途，假如进入了这样的行业里，自己能不能以最大的热情全身心地投入到工作当中，能不能把这一行业当作自己奋斗终身的事业。

很多时候，我们在择业的过程中会受到长辈或亲友意见的干扰。他们通常都会劝我们去选择那些收入较高、比较体面的工作，而不会考虑我们是否适合去做那样的工作。有一些人正是听从了这样的建议，所以导致社会上存在这样的现象：有的人性格暴躁却当了教师，结果在教学过程中毫无耐性；有的人性格沉稳却当了记者，结果在工作中表现得很迟钝……这些人之所以在职业生涯中遭遇了失败，通常并不是因为他们能力低下，而是他们的职场方向

错了。

所以，你们在选择职业的时候一定要选择适合你自己的。

想找到适合自己的职业，可以从三个方面去考虑，那就是我们的兴趣、性格和能力。

兴趣是我们选择职业的重要依据，是我们做好工作的最大推动力。如果一个人能够从事自己感兴趣的职业，就能够在工作中投入极大的热情，进而表现出无穷的创造力。

但是，我们也不能只凭兴趣去选择职业，我们还要考虑自身的性格是否适合去从事我们想要从事的职业。心理学家通过研究证明，从个人性格角度出发去选择职业，能使个人的行为方式与本职工作吻合，从而使他的聪明才智和特长得到淋漓尽致的发挥，他也能够在本职工作上得到更好的发展。例如，做事目标明确、态度积极、处事果断的人适合从事经营性或策略性的职业；感情丰富、情绪饱满的人适合从事艺术或服务行业……

另外，在社会生产率日益提高、社会分工日渐精细的今天，每一种职业都会对人们提出更高的要求，所以在这种社会环境下，我们在求职时必须先清楚自己有多大的能力、有哪方面的优势，这样，我们才能够选择适合自己的职业，才能够胜任自己所选择的工作。如果一个人能够根据自身的兴趣、性格和能力去选择适合自己的职业，他就迈出了走向成功的第一步。

你的朋友 威廉·杜兰特

延伸阅读

比尔·盖茨从小就对计算机痴迷，凭着一颗求知之心，去寻找和发掘一切与此有关的资料，仔细加以研究。可以说，计算机是比尔·盖茨最亲密的朋友，他一刻也离不开计算机。只要一有时间他就投入到对这个神奇家伙的研究中去。然而大学时期，比尔·盖茨攻读的却不是计算机专业，而是法律专业，这是他的父亲老盖茨的旨意。

老盖茨是一位很出色的律师，他想让他的儿子也成为一名出色的律师，于是不顾儿子的反对，毅然决然地给比尔·盖茨报考了哈佛大学法律系。但比尔·盖茨偏偏就是一个很有主见的人，他对自己的职业有着清晰的定位。同时，他也认识到，计算机软件行业在当时是最具发展潜力的行业，大有发展前景。所以在大三的时候，比尔·盖茨主动结束了自己在哈佛的学业，投入到计算机软件开发行业之中。

比尔·盖茨取得的成就人们都耳熟能详。他一手缔造了“微软帝国”，开发出很多改变人类生活、工作方式的软件产品。从某种意义上说，他也改变了整个世界。同时他也成为了哈佛大学“最成功的辍学生”。正是对计算机狂热的兴趣，以及对计算机行业的清晰认识，让比尔·盖茨将“开发软件”视为一生的事业，并为之孜孜不倦地奋斗。同时，他的经历也证明了：在一个人的成长过程中，选择适合自己的职业是至关重要的。一个人，只有从事一份适合自己的职业，才具备取得成功的前提条件。



不要把工作看成苦役

亲爱的年轻朋友：

当你刚刚踏出校园，即将面对工作的时候，你是不是对工作有一种畏惧呢？你们可能会觉得上班就意味着失去自由，休息时间会越来越少，每天都被繁杂的工作纠缠，还要被各项条条框框的规章制度束缚，所以你们在工作前最后的时光里，尽情玩乐，享受以后难得的美好时光。

设身处地地想想，不停吵闹的电话，逃不开躲不掉又忙不完的工作，犯错误时被领导与老员工责骂，低声下气地迎合傲慢的客户，天天挤公交车上下班……这些是挺恐怖的，但如果你换个心态去想一想，就会发现这些想法是很没必要的。

一个人在面对工作时可以有两种截然相反的态度，可以痛苦也可以快乐，这都取决于你如何看待它。这就要求你要建立正确的工作观念。如果你认为工作只是为了赚钱满足生存需要，那么你就会觉得工作枯燥乏味、劳累不堪；但如果你认为工作可以让你的能力得到发挥，使你拥有良好的发展前途，那么你就会看到工作中美好的一面，体会到工作的乐趣和成就感。

为了不让工作成为一项苦役，我们应该怎样去做呢？

首先，选择你感兴趣并适合自己的工作，可以尝试着把工作一点点地融入你的生活。公司在给你安排工作时也会考虑到你是否合适，因为适合你的工作，才会让你产生兴趣。当你拥有了自己感兴趣的工作时，就会以积极心态去工作。抱着积极的态度工作，你可以把工作做得更完美，使你得到用金钱无法衡量的、令你富有活力和希望的成就感。

工作中的成就感，就像一场获胜的足球赛，大家经过前期的共同努力，通过场上的积极配合，取得了最后的胜利。那种喜悦、感动和振奋，会让你觉得之前的一切付出都是值得的。同时，也会让你感受到，生活每时每刻都那么美好。

其次，你还要知道该如何建立正确的工作态度，提高工作效率。我在此将我个人的一些想法和感受跟大家分享，希望对年轻朋友们能有所帮助。我们先来回忆一下我们的学生时代，当你遇到不明白的问题时，是不是经过旁人指

点就会恍然大悟,但过后却很容易忘记呢?这是因为你没有把知识真正地理解、消化、运用,只是单纯地知道了。同样的道理,在工作中犯了错,我们不仅要虚心接受上司的责骂和指正,同时还要常常反省并提醒自己不要再犯类似的错误,只有这样,才能更快地适应公司的工作环境。

再次,主动地投入心血在工作中,摆脱依赖性。如果你是即将踏出校门的毕业生或是刚刚走上工作岗位的年轻职员,那么,你可以独立地生活而不依赖任何人吗?我想大多数人都不敢给出肯定的答案吧。现在的年轻人得到了太多的溺爱,就是这些爱,让他们的依赖心理并没有随着年龄的增长而减少,就算走上了工作岗位,也没有让他们从依赖中走出来,有的时候反而还会变本加厉,更别说在三十岁的时候经济独立、不依赖别人了。这些依赖性越来越强的青年群体,伴随着欲望的膨胀与无限地被满足,不断地壮大起来。

除此之外,社会的高学历化教育也是年轻人依赖性增强的重要原因。做学生的年限加长了,年轻人摆脱依赖的时间就会相应地加长。但无论怎样,当你离开学校、步入社会的时候,这个多元化的大学教会你如何快速成长,这一点你是无法拒绝的。所以,在忙碌的工作中,你会别无选择地为某些事情操心,主动地投入心血,这个时候也就是你走向成熟的时候。

你的朋友 威廉·杜兰特

延伸阅读

美国第一位亿万富翁石油大王洛克菲勒由衷地喜欢自己做的工作,他之所以能取得如此大的成就,完全是出于他对工作的热爱。他曾这样说:“我永远也忘不了做我的第一份工作——簿记员的经历。那时,虽然每天天刚蒙蒙亮我就得去上班,而办公室里点着的鲸油灯又很昏暗,但那份工作从未让我感到枯燥乏味,反而很令我着迷喜悦,连办公室里的一切繁文缛节都不能让我对它失去热情。而结果是雇主总在不断地为我加薪。我从未尝过失业的滋味,这并非我的运气,而在于我从不把工作视为毫无乐趣的苦役,却能从工作中找到无限的快乐。”

洛克菲勒了解“热情”对于一个人的重要性,一个人只有热爱他的工作,才能对工作认真负责,高效率做事,不拖沓,不找借口。为此,洛克菲勒非常希望他的儿子小洛克菲勒也能热爱自己的工作,在给儿子的信中,他这样说:“如果你视工作作为一种乐趣,人生就是天堂;如果你视工作作为一种义务,人生就是地狱。”

注意仪表与礼仪

亲爱的年轻朋友：

我们每天都要穿衣，但着装礼仪问题你是否真正的了解呢？

对员工制服的讨论，往往是企业在进行内部整顿时不可避免的议题。有人反对用制服来限制员工的着装，认为那是本末倒置。大多数人也都有这样的感觉：上班时不必刻意追求穿统一的制服，只要干净整洁就可以了；那些缺少时尚感和个性的统一的制服和正装，很难让大家喜欢，而且上班接触的都是同事，所以可以穿戴随意一些；因为工作性质的不同，制服也应当相应的有变化……

但实际上，大部分企业都要求所属集团的员工穿整齐统一的制服，有的企业甚至要求员工们连行动都要一致。这些看似生硬、多余的东西，怎么会有那么多的企业响应呢？原因就在于这些企业的管理理念。

要想营造严肃认真、珍惜时间的工作氛围，服装的统一是很必要的。称职的员工就要在适当的时间和场合穿适合的衣服。刚刚步入社会的大学生，很难理解这些，所以他们身上还留有学生时代的服装打扮。也许他们不明白，一个人的穿着打扮可以代表一个人的素质，它会将一个人的外在、内涵、人格甚至家教都表露无遗。我们可以观察一下，性格内向、不爱张扬的人，肯定会选择那些比较大众化的或者严肃的正装，而不会去选择那些另类、独具一格的服装。

因此，初入职场，你一定要注意自己的着装，不要让着装影响了你的形象。

着装打扮是一种礼仪，但它并不是礼仪的全部，而仅仅是礼仪的一部分。那么，什么是礼仪呢？礼仪是在人际交往中，以一定的、约定俗成的程序方式来表现的律己敬人的过程，包括穿着、交往、沟通、情商等方面。这些东西我们从小就在学习，它们看似很简单，也很形式化，但它们却能使我们更好地与人沟通，与人相处。礼仪可以帮助我们在群体生活中抑制自己不当的行为，也可以让对方感受到我们的善意。

可是刚刚走入社会的年轻人常常认为礼仪是一种繁文缛节。他们之所以