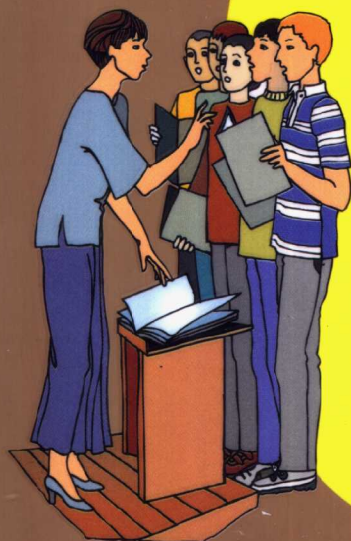


杰出

梁开卷 著

训练营

——年轻人快速成长导向



学习导向

思考导向

沟通导向

结果导向

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

杰出训练营

—— 年轻人快速成长导向

梁开卷 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

杰出训练营：年轻人快速成长导向 / 梁开卷著. —北京：
经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-775-X

I. 杰… II. 梁… III. 青年修养 IV. D432.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 098877 号

出 版：经济管理出版社
发 行：经济管理出版社发行部
地 址：北京阜外月坛北小街 2 号
电话/邮编：(010) 68022974 / 100836
经 销：全国各地新华书店
印 刷：北京地质印刷厂
责任编辑：贾晓建
技术编辑：蒋 方
责任校对：平 实
开本规格：850mm×1168mm/32
成品尺寸：203mm×140mm
印 张：8.25
字 数：202 千字
版 次：2004 年 1 月第 1 版
印 次：2004 年 1 月第 1 次印刷
印 数：1—5000 册
书 号：ISBN 7-80162-775-X/F·694
定 价：18.00 元

前 言

因为现实与他们原先的想像有较大的差距，很多刚走出校门不久的年轻人正经历着一种“现实的震荡”。一些人可能有一种失落感，觉得社会对他们不公，而另一些人则憧憬着美好的未来。确实，年轻人是最有希望的，有着最多的发展机遇。然而，也只有一部分人可以抓住机遇，奔向无限绚丽的前程。因为，只有那些准备充分的人，才能抓住历史的机遇，创造辉煌。

当一些即将毕业的人问我，应该如何选择职业时，我总是说，我主张年轻人不要太看重物质利益，而应该多关注所选择的职业对自己未来的发展有没有帮助，也不要太看重职位的名称，而应该多关注职业的工作内容，年轻人需要的是锻炼的机会，并使自己成熟起来。

每一年都有很多年轻人从学校毕业后进入社会、走上工作岗位。应该说，这些人刚开始工作时的知识和能力在同层次的人中差别并不大，但几年之后，大家的素质会出现比较明显的分化。一些人经过工作的磨练，已经具备了良好的专业或综合素质，而一些人则进步不大，甚至有的人还在原地踏步。当机会来临的时候，可以预见，那些素质提高很快的人，肯定更有可能抓住机会，从而得到更大的发展。

在学校里学到的知识只是表明我们对某些方面有一定程度的了解或研究，但对于进入社会后的事业发展并不足够。因此，要再掌握必要的技能和工作所需的其他知识，才能从容应对工作的要求，才能获得发展的机会。

每个人都希望自己可以轻松自如地应对工作，可以不断掌握新的知识和技能，可以与他人建立良好的人际关系，可以在工作上有所建树，从而不断向前发展，成为一个成功的人，成为一个受人尊敬的人。如果具备良好的素质，要达到上述目标并不是很难的事情，而最重要的，是如何才能具备成功的基本素质。

我个人认为有四个方面的能力是一个人成功所需具备的最基本素质：思考能力、沟通能力、学习能力和结果导向能力。我原本想将创新能力也列入其中，但我后来觉得，每个人多多少少都有一些创新能力，而且这四种能力的培养都蕴含着创新，所以，就没有在书中专门讨论关于创新能力的问题。

思考能力是最基本的能力，是其他一切能力的基础，也是最重要的能力。不管是工作中还是生活中，有很多事情需要我们去思考。一个人如果不善于思考或者不愿意思考，要想获得事业的成功是不可能的。思考是要讲究方法的，不是胡思乱想一通就叫思考。

沟通是一个生活在群体社会中的人应该具备的基本能力。从现实情况来看，沟通和人际交往的能力甚至可以决定一个人一生的发展。沟通几乎是每一个人都会的，但要具备高超的沟通技巧，要能获得满意的沟通效果的话，就需要进行必要的训练。沟通不仅仅是说话，说话只占沟通的很小部分。关于沟通的书很多，本书希望从一个比较新的角度来阐述沟通的问题。

学习能力在我们这个时代也成了必备的素质了。不善于学习的人，很难在这个社会得到发展，甚至难以生存。我们需要学的东西太多了，而时间是有限的，要讲究学习的效率和效果。在本书中所讨论的，不是学校里的那种学习，而是走向社会以后知识的丰富和技能的提高。

做好事情是表现自己的机会，也是事业发展的基础。如何才能做好事情呢？在本书中，我们将专门探讨如何做好事情的结果

导向。要学会正确地做事，学会做好以前自己没有做过、身边也没有其他人做过的事情。要学会一次就把事情做对、做好。

戴尔·卡耐基的书曾经对我影响很大。本书从卡耐基的著作中得到一些启迪，尝试以简单而轻松的方式来讲述一些比较实用的道理，而我在书中所使用的例子，大都是发生在我们的工作和生活中的真实故事。希望可以使您不用费多少力气，就可以获得一些比较好的经验和方法。

梁开卷

2003 年 10 月

目 录

第一章 绪论	(1)
第二章 思考导向	(9)
一、认知思考	(13)
1. 我们所获得的信息可靠吗	(15)
2. 是什么? 意味着什么	(17)
3. 现象背后隐藏了什么	(21)
4. 产生问题的真正原因是什么	(25)
5. 有没有逻辑问题	(28)
6. 换一个角度看是什么样的	(31)
7. 存在就是合理的吗	(32)
8. 我的理解正确吗	(33)
二、行动思考	(41)
1. 期望什么样的结果	(43)
2. 应该怎么做	(46)
3. 总结和反馈	(49)
三、思考是一种习惯	(55)
1. 三思而后行	(55)
2. 向自己提5个问题	(59)
3. 辩论能增进思考能力	(61)
4. 战略思考	(63)
5. 思考是一种习惯	(65)

四、思考模式	(74)
第三章 沟通导向	(77)
一、是什么样的沟通障碍	(80)
二、形成沟通障碍的原因是什么	(84)
三、有效沟通	(94)
1. 沟通的准备	(94)
2. 选择适当的沟通方式和时机	(98)
3. 尊重对方	(101)
4. 获取对方的信任	(102)
5. 聆听	(103)
6. 正确理解、清楚表达	(107)
7. 换位思考	(108)
8. 不要争吵	(111)
9. 求同存异	(115)
10. 细心观察、用心沟通	(116)
11. 评价和反馈	(119)
四、操之在我	(124)
1. 勇于承认错误	(124)
2. 沟通要因人而异	(126)
3. 了解一些行为科学或心理学知识	(128)
4. 主动给自己降一级	(128)
5. 冲突图法	(130)
6. 操之在我	(133)
五、沟通模式	(147)
第四章 学习导向	(149)
一、学以致用	(152)

1. 学习要有目的和重点	(153)
2. 善于提问	(154)
3. 在做中学	(158)
4. 从失败中学习	(164)
5. 善于总结	(165)
6. 群体学习法	(165)
7. 与外界交流	(167)
8. 用心学习	(169)
二、学习是终身的事情	(184)
1. 随时随地学习	(185)
2. 写文章以提高	(187)
3. 寓乐于学	(190)
三、学习导向的要点	(202)
 第五章 结果导向	(203)
一、从结果出发	(206)
1. 谁要最终结果	(208)
2. 需要什么样的结果	(210)
3. 以结果为出发点制定计划	(213)
4. 行动中牢记希望获得的结果	(215)
5. 不要迷失在过程中	(217)
6. 行必果	(221)
7. 总结与反馈	(223)
二、提升执行力	(235)
1. 设定有挑战性的目标	(235)
2. 立即行动	(237)
3. 让计划有紧迫感	(240)
4. 持续改进	(241)

5. 善始善终	(242)
6. 培养结果导向习惯	(243)
三、结果导向模式	(248)
参考文献	(250)

第一章 绪 论



成功必须具备一些基本条件，一个成功者一定得有藏而不露的雄心，在“适当的时间”，用“适当的方法”，学习“适当的知识”，认识“适当的人”，朝着“适当的方向”迈进——自然，还得把握一个“适当的时机”。

林肯曾经说：“我年纪愈大，愈能深切体会到世界上只有一种财富，一种可信赖的东西，那就是你自己的能力。一个人的能力是以知识为基础，逐渐发展而成的。”

成功必须具备一些基本条件，一个成功者一定得有藏而不露的雄心，在“适当的时间”，用“适当的方法”，学习“适当的知识”，认识“适当的人”，朝着“适当的方向”迈进——自然，还得把握一个“适当的时机”。

人生来是平等的，绝大部分人都可以成功。尽管我们不一定像爱迪生、爱因斯坦、牛顿那样出色和闻名，但也可以很快成长起来，在自己的行业、专业领域、社区或组织中成为成功人士。我们都是完全有这种禀赋的。

研究情商的人声称，人的成功只有 20% 是靠智商，而其余的 80% 都是靠情商。姑且不去评价这种说法的科学性，但有一点是可以肯定的，那就是不管你是不是高智商的人，都有很大的机会获得成功。

生活在信息化时代，我们既感到庆幸，又感受到巨大的压力。短短的十多年时间，我们的生活就经历了巨大变化，接触这个纷繁多样的世界的机会多得多了，互联网让地球变得越来越小了，但要跟上时代的步伐所要付出的努力也更大了。

我以前常在思考这样一个问题：一些同时从一个大学毕业出来的大学生，按说他们的起点一样，环境条件也差不多，为什么几年以后他们的命运却千差万别，有的人青云直上、事业一帆风顺且颇得领导赏识，而有的人则默默无闻，甚至还不胜任本职工作呢？我觉得这虽然有运气的成分，但每个人的成长速度不同，也是很大的影响因素。

一个真正成功的人，一个在物质上和精神上都很成功的人，如果不是仅靠运气，不是靠有一个好爸爸，而是靠自己的努力奋斗而做到的，那么这个人一定是有必要的能力和品质的人。

虽然日本的松下电器公司目前面临困境，但松下幸之助作为松下电器的创立者，其成就仍让世人瞩目，也是日本国民心目中的英雄。1964年，日本一家新闻机构在对全日本中学以上的青年的民意测验中，得出“松下幸之助是日本最值得尊敬的人物”的结论，其得票数压倒了当时的日本首相、日本诺贝尔奖金获得者以及众多的文体界的巨星们。松下幸之助是名副其实的经营之神，也是全日本国民尊敬和仰慕的哲人。

松下幸之助不但有勤劳奋发的顽强精神，有超人的意志，而且他也具有成功的必要能力，如思考和分析能力、沟通能力、学习能力、创新能力等。也正因为具备了这些基本能力，加上锲而不舍的努力，松下幸之助成了非常成功的人士。

松下幸之助认为：“累积反省，就是累积实力，这比制定任何计划都要有成果。反省一次，自强一分。”

松下幸之助认为，当我们说人生在世常是惶惶不安时，回顾今日昨夕，似乎每一天都是这么“做一天和尚撞一天钟”地将岁月蹉跎了。我们首先该体悟的是——做事要全力以赴、尽力而为。无论是不是重要的事情，都应该做一番反省——反省今日所选择的出发点是否有所失误。若是时时刻刻地累积这种反省，并时时刻刻地以今日为出发点，做修改矫正的工作，那么我们必定能一步步地朝着“安心”之路迈进。所以，我们首先应当做的，比制定各种各样的计划更重要的是坦然地反省今日的是与非。

松下先生对于沟通有着很深刻的理解。在日本二战战败投降后，美国接管了日本，1945年11月，美驻日总司令部将松下、三井、三菱指定为三个并列财阀，并责令松下将公司划分为三部分。松下幸之助认为美驻军总司令部对松下电器有误解，而为了消除这个误解，松下先生在一年之中，到东京去了50次，而当时作为常务董事的高桥荒太郎，一年中到东京去了100次，主动地去和美驻军总司令部进行沟通。通过松下先生和他的同事的不

懈努力，到1950年10月，有关指令终于解除。

松下幸之助小学四年级就退学去大阪的宫田火盆店当学徒，只有小学四年的教育，却能有如此辉煌的成就，足见松下先生有着极强的学习能力。松下先生凭着顽强的毅力和有效的学习方法，在技术上和经营管理上都达到了炉火纯青的地步。松下先生曾说过：“好的经营方法必须通过实践去领会和学习。”

松下幸之助的成功不是偶然的，而他非凡的才能是他成功的基础。

美国企业管理大师史考特·派瑞博士认为：“未来，市场中的稀缺资源不再是资本，而是优秀的人才。”派瑞博士对全球17个国家的7万多名经理人进行了研究。中国的经理人在其中的表现如何呢？在能力方面，按照“MAP管理才能评鉴”所设定的12项基础能力考察，中国经理人在“目标与标准设定”方面的能力表现最为突出，与其他国家的经理人比较，指数为75%，显示该项能力的水准在全球约处于前1/4的位置，“计划与安排工作”方面的能力指数67%，“决策与风险衡量”方面的能力指数为59%。但在有些能力上，中国经理人的平均表现就比较弱了。最弱的能力为“倾听与组织信息”，指数为20%，而“清晰思考与分析”的指数为32%，“评估部属与绩效”的指数为41%，在全球经理人中处于后1/3的位置。

就12项能力所分属的四个能力群组来比较，中国经理人在与“事”有关的工作能力群和认知能力群方面都有较佳表现，平均指数为53%。但在与“人”有关的沟通能力群及领导能力群方面，平均指数为39%，表现就差强人意。

也许是文化的影响，在与世界各国人的比较中，中国人在沟通、领导、思考与分析方面的能力是比较弱的，是需要特别注重训练提高的。

以前我们曾常听到这样的说法：“学好数理化，走遍天下都

不怕。”数理化是指数学、物理、化学。以前的社会很推崇理科，社会普遍认为，只要具备理科方面的知识，到哪里都可以打开局面，都能够混到饭吃。然而，现在却不同了，基础理论知识是必备的，而能力是必不可少的，有些时候，甚至能力比知识更为重要。如果在思考和分析能力、沟通和人际交往能力、学习能力、结果导向能力等方面能够达到比较高的水平的的话，相信就可以走遍天下都不怕了。

从某种角度，我们可以将任务和结果通过一个过程联系起来，如图 1-1 所示。

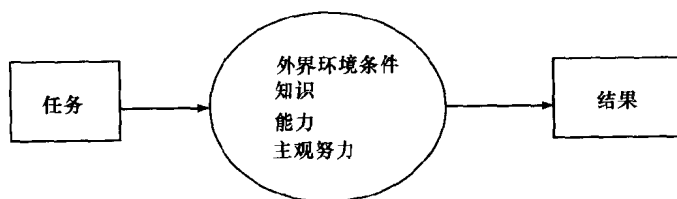


图 1-1 影响事情结果的因素

也就是说，可以把影响我们做一件事情所可能获得的结果归结到这样几个因素：外界环境条件、知识、能力和主观努力。

外界环境条件是外在的、无法控制的因素，外界环境条件又可分为自然的和社会的两大类，可以说影响每一件事情的外界环境条件都是不同的。外界环境条件是指必要条件，也就是说只有外界环境条件具备时，事情才有可能完成。自然条件指气候、地理等，比如说，我们想组织一次野炊活动，如果天下大雨的话，就无法进行，只能取消。社会条件指人所在的社会形成的制约条件，如果国家规定 35 岁以上就不能报考硕士研究生，那么一个 40 岁的人想读国内的硕士研究生，那他就是有满腹经纶也无法达到目的。

知识因素是指必须具备的与任务相关的知识水平。如果对任

务没有任何背景知识，不知其所指为何物的话，那是无法准确地按要求完成任务的。如果对计算机和互联网毫无认识，要以自己的力量去完成企业 B to B 电子商务平台的开发工作，恐怕无异于缘木求鱼，在没有认真弄清楚计算机系统相关知识和互联网之前，这个任务是无法圆满完成的。

必要的能力是出色地完成工作任务所必需的。我个人认为有四个方面的能力是一个人成功所需具备的最基本素质：思考能力、沟通能力、学习能力和结果导向能力。我们将在后续的章节中详细讨论这四个方面的问题。

自我努力当然是完成工作任务所必不可少的。不去做事，事情本身是不会自动完成的。具备了必要的环境条件、必要的知识和能力，加上自我努力，事情应该就可以很好地完成了。

“人贵有自知之明”。这一条古训告诉我们：能够真正做到透彻全面地认识自己，对自己的各方面情况都有准确把握是很难得的。从古到今，有多少人因为不能正确、清醒地认识自己而自卑或自负，从而导致含恨终生。

很多大学毕业生刚走出校门时，并不清楚自己到底有什么本事，到底有多少斤两。一些人往往会走向两个极端：一部分人认为自己已经系统地学习了专业知识，在一些课外活动中表现不错，有少数人甚至还发表过一两篇专业论文，以为自己完全可以胜任相关领域的大多数职位，可以很快就干出一番成绩，从而表现得非常自信，极少数人甚至还比较自负。而另有一部分人则认为自己只有书本上的知识，没有任何实际工作经验，对社会了解极少，不知道自己能做什么，因而很自卑。我有一个远房亲戚，他是学经济的，在学校时担任过学生会干部，发表过两篇论文，颇有成绩，自我感觉也很不错，大学毕业时到人才市场去求职，专挑自己很感兴趣的一些高职位，而对一般性的职位不屑一顾。他当时曾去应聘一家大公司的企业策划总监职位，其结果是可想