

別當一輩子小職員！

為自己植入「將才」基因

想成為受到器重的將才，腦筋就要長得跟人家不一樣。別人專挑自己喜歡做的、駕輕就熟的工作，你卻挑組織最需要的、挑戰性高的工作。

所謂「將才」就是能擔當大任的人。企業人才何其多，但能成為將才者，有如鳳毛麟角。全球知名化學材料大廠——日本東麗集團已故名譽會長前田勝之助曾經說過：「人控制企業的盛衰，人開拓企業的未來。」在嚴謹的日本人眼中，什麼樣的人具有將才的基因？我發現，幾位日本企業家都具有相同的挑選人才標準。

為組織開疆闢地創造利益

19世紀末以洋貨店起家的花王企業，第五代社長丸田芳郎於1970年代上任，在其任內期間，花王的業務發展迅速，20年來營收成長15倍，獲利成長17倍，成為在日本排行第一的研究開發型企業。

另外一位企業家——51歲就任佳能公司（Canon）第三任社長的賀來龍三郎，12年間讓佳能公司的營收成長7倍，獲利成長5倍。

而被譽為「東麗中興之祖」的東麗社長前田勝之助，不僅帶領東麗走過亞洲金融危機，並與優衣庫（UNIQLO）攜手聯盟，讓東麗從虧損轉為營收成長1.4倍，獲利成長1.2倍。

巧合的是，這3位在日本評價極高的企業家，他們挑選人才的標準，原來都有共同的特色與習慣特徵。

第一個特色就是，具有開疆闢地的能力，能為組織開創利益。組織的獲利能力與主管領導能力及經營管理能力息息相關，而將才通常都能夠提升組織的獲利能力，因為組織不能獲利，士氣容易低落，人才無法凝聚向心力，也就留不住人才。

做組織需要的事 vs. 挑自己喜歡的事

第二個特色是主動積極，熱情工作。這3位企業家不約而同提到，很多年輕人在找工作的時候，都是挑自己喜歡做的、有興趣做的工作。然而，如果想成為公司的將才，不應該只挑自己喜歡做的事情，應該思考：這個組織缺乏什麼樣的人？哪個工作最重要，而且沒有人想做？那麼，我就挑這個沒有人做的工作。

你的腦筋一定要長得跟人家不一樣，放棄以喜不喜歡做為挑選工作的標準。如果你永遠在做會做的事情，就代表這個工作沒有挑戰性，沒有挑戰的工作日後一定會被取代。應該挑戰機會，勇於嘗試沒有做過的事，例如開發新產品或發現新商機，不要依個人好惡挑選工作內容，而是挑組織最「需要」的工作。

準確傳達理念，說服反對意見

第三個特色是避免自己的想法及意見被扭曲。將才通常具有凡事說清楚、講明白的溝通能力，也具有說服反對者的能力，能夠把反對者變成支持者。當組織開始擴大的時候，在上位者其實距離第一線很遙遠。一般企業的組織架構通常都是呈金字塔型，決策在最上層，分配資源的是中間幹部，真正在執行的在最底層。該如何將高層的指示正確無誤地傳遞到基層？這就需要具備說清楚講明白的溝通能力。

鴻海集團董事長郭台銘很重視想法的傳達，所以在鴻海企業裡流傳著「郭語錄」；工廠的樓梯也都貼有標語，就是為了徹底傳達郭台銘的理念，並落實在企業的每個環節。

當年花王想要進軍中國市場的時候，計畫安排公司一位優秀的主管去中國市場搶灘，然而這位主管的家人不希望他到中國工作，當時擔任花王社長的丸田芳郎便親自到他家進行溝通，苦口婆心說服他的太太和父母，讓花王當時的第一號大將赴中國工作。這位主管果然不負眾望，順利打開中國市場，開創花王在 1970、1980 年代的輝煌成果。

別讓客戶不開心！

在這幾位日本企業家的眼中，將才通常具有 3 個習慣特徵：○1 避免時間浪費，講求效率管理；○2 凡事正面思考，用感恩之心解決問題、溝通問題，讓困難的事迎刃而解；○3 懷抱上進心，追求自我成長。

具有將才潛質的人，不會去做浪費時間的事情，例如開會時間太長、交際應酬太多等等，他們很注重時間的效率管理。其次，遇到事情的時候，他們會正面思考。當客戶抱怨或是責罵時，他們不是選擇逃避，或是批評對方是「奧客」，直接放棄這個客戶，轉而開發其他新客戶；而是選擇正面理解，找出問題的解決方法，讓最困難的事情迎刃而解。

多年前我剛創辦 Career 就業情報時，有一個日商客戶在我們雜誌刊登人才招聘的跨頁廣告，廣告刊登 1 個月之後，竟然連一張履歷表都沒有收到，事情確實非比尋常。後來，我們試著按照廣告上的電話號碼去電，才發現原來廣告上的電話號碼是錯誤的，而且連地址都錯了，將三段誤植為二段。當時網路還不發達，履歷表都是透過紙本郵寄，難怪連一封履歷都沒有收到。

客戶的憤怒不難想像。我們抱著認錯的心情向客戶請罪，但是對方不願意見我們，還表示以後不再往來。我們連續去找了 3 次都被擋在門外，客戶還是不願意見我們。但是我們沒有放棄，不會認為反正錢已經賺進來了，或是認為沒有這個客戶也沒有關係，再找別的客戶就行了。我們不能這樣負面思考，一定要把問題解決，客戶不高興，我們就設法讓他高興。

我們繼續去客戶辦公室的門口等他，直到他氣消之後才勉強見我們。「在我們人才需求孔急之際，你們宣稱貴刊比較有效率，所以我們沒有使用報紙的分類廣告，而是選擇你們。我們花幾十萬元刊登廣告，結果等了 1 個月都沒有人來應徵。我們不是在意廣告費的問題，而是人才沒有及時補進，重要的事情無法執行，你讓我們錯失了很多的機會。」實事求是的日本客戶，把我們罵得狗血淋頭。

我們坦誠面對錯誤，誠心悔改：「很抱歉！希望您再給我們一次機會，我們將免費提供一個廣告版面作為補償，而且免費幫你們招募人才。」後來那個日商就此成為我們的長期客戶，直到現在，該公司的教育訓練都是委由我們辦理，20 幾年都沒有改變。這就是正面思考的力量。

多接觸新事物 追求自我成長

將才的第三個習慣特徵就是追求自我成長。這不單是指閱讀書籍，而是在閱讀之外，還要接觸新事物、新資訊，也就是知識、技能，再加上情報。

生活上有很多知識、情報的來源，看電視也是方法之一。你看電視都看什麼節目？8 點檔連續劇、韓劇、還是財經節目？有上進心的人會好好利用時間，在有限的時間內追求自我的成長。也許是利用晚上時間學習新的技能；利用午餐時間找朋友聊天，吸收新知，瞭解其它產業動態；或是利用夜間和假日念 MBA 都可以，沒有一定的準則，但是一定要把時間花在對的地方。

檢視一下自己具有多少將才的特徵？如果還不足，就從現在開始改變，努力投資自己，為自己植

入將才的基因吧！

翁靜玉語錄

想成為將才，就不能只挑自己喜歡做的事，而是要思考：組織裡何種工作最重要，而且沒有人想做？那就由我來做。