

骨干

是折腾出来的

中国社会职业化进程中
组织和个人的抉择与突围



【 内容简介 】

我们这个社会有两种需求：对组织而言，需要组织内每个人为其做出贡献；对个人而言，需要把组织当成实现自己人生目标的工具和舞台。如何培养成千上万适合组织并为组织创造效益的骨干队伍，如何搭上组织成长的快车而成长与成功，是今天每个组织与我们每个人成长与成功的关键。解放军这个组织以及无数领军打仗的军官的成功实践，凝结成九大要素：恪尽职守——摆正位置是职场第一要务；信仰组织——骨干首先是组织的人；能打胜仗——捍卫组织的命脉；百炼成钢——合理的要求是锻炼，无理的要求是磨炼；边干边学——学习能力决定职场竞争力；勇于承担——做组织大厦的承重墙；培养下属——推动团队持续成长；不搞宗派——让组织高度一致；不发牢骚——向上的组织才有战斗力。



折腾的含义

敢折腾才有机会
经折腾才能成长
善折腾才会成功



成为骨干需要具备的素质

- **恪尽职守**——摆正位置是职场的第一要务
- **信仰组织**——骨干首先是组织的人
- **能打胜仗**——捍卫组织的命脉
- **百炼成钢**——合理的要求是锻炼，无理的要求是磨炼
- **边干边学**——学习能力决定职场竞争力
- **勇于承担**——做组织大厦的承重墙
- **培养下属**——推动团队的持续成长
- **不搞宗派**——让组织高度一致
- **不发牢骚**——向上的组织才有战斗力



恪尽职守

职场人生最大的悲剧不是失败，而是
在于不清楚自己今天在什么位置，明天应
该在什么位置。

不清楚自己今天的位置，眼前的成长
机会没有了；不清楚明天应该在什么位
置，未来也没有了。

职场位置感

——按本色做人，按角色做事

任何组织中的成员都需要解决两个问题，
做正确的事和正确的做事。

做正确的事，主要是决策者的职责；正确
的做事，则是执行者的职责。

明确职责

——“打好这份工”

契约意识在劳动合同关系中，就是拿到这份报酬，打好这份工。

其结果是，付出的是汗水，收获的是责任，失去的是自由，收获的是财富。

位置感出错：

越位，情难自控
错位，居功自傲
失位，不能补位



恪尽职守

成为骨干的基本前提

想你该做的， 说你了解的，
做你分内的， 改你做错的。

道德底线

——诚而有信是立足之本

- ✓ 诚信要从履历诚信开始
- ✓ 诚信要从每一件小事做起
- ✓ 诚信要从遵守规矩开始
- ✓ 诚信要坚守职业道德的底线



恪尽职守

正确做事

做正确的事，用正确的态度做事，
用正确的方法做事。



信仰组织

决定未来成功最重要的力量，就是信仰的力量。

在一个竞争的环境中，一个为信仰而战的组织是不可战胜的组织。

认同组织

——变成组织需要的人

一个人成就的大小和财富的多寡，主要与这个人在什么地方从事什么行业，以及在组织中什么位置有根本关系。

统一思想

——自觉接受灌输

个人想在组织中有所作为，成为这个组织的骨干，就必须接受灌输，在逐步消化中认同组织的文化，认同组织的共同使命。

没有一个组织会把重担交给一个不接受组织理念、文化和价值观的人。

融入组织

——做企业忠良

要爱岗敬业

要忠诚于组织

“真傻无敌”

——才智平平的人往往成就更大。

**"做心里喜欢的事，
就不觉得累。"**



能打胜仗

赚钱才是硬道理

——让业绩说话

先进入一个组织，然后让你的上级看得见你，而后成为一个能做事、做好事、做成事的人，那梦想就离你咫尺之遥了。



能打胜仗

企业衡量人才的标准，最终的落脚点是“能不能胜任岗位，服务企业，创造价值”。

要交出动人的、远远超出预期的业绩；在机遇来临的时候，要敢于把自己的工作责任扩展到预期的范围之外。



能打胜仗

行动比态度更重要

在一个竞争性的市场中，企业有一批想干事、能干事、会干事、善共事、做成事的员工，这个企业就具有了竞争力。



能打胜仗

想成为骨干，首先要态度端正，既要认真，又要勤奋，当然，更要有行之有效的的工作能力和方法。在企业行为中，工作态度是非常重要的，但在市场竞争中，行为比态度更重要。



能打胜仗

进步源于“野心”

——让年轻人挑大梁

一个国家、一个民族、一个组织、一个企业，在任何时候都应该重视年轻人、培养年轻人、使用年轻人。作为领导、组织，要大胆使用、注重培养年轻人。一个忽视了年轻人的组织，是没有希望的组织。



能打胜仗

一个人如果没有“野心”，就没有了工作和生活的乐趣。“野心”就是你奔跑的动力。一个人没有了动力，只在原地踏步，能有美好的未来吗？



能打胜仗

士气比武器更重要

——有激情的人容易成功

做事业，谋发展，更需要激情。在职业生涯中，有激情的人容易成功，没有激情的人成功机会不大。



能打胜仗

能打胜仗，靠业绩说话，必须要有一种“狭路相逢勇者胜”的精神。

在市场拼搏中，骨干要做到：“门难进你能进，脸难看你能看，话难听你能听，事难办你能办，”否则，还要我们这些骨干干什么？



百炼成钢

在组织中，应该这样理解：

领导合理的命令、指示、要求是锻炼；

不合理的命令、指示、要求是磨练。

折腾就是这种锻炼加磨练。



能打胜仗

人生没有彩排

——批评使人进步

作为管理者，很多人不敢批评下属，怕得罪人。殊不知，不纠正错误，就是对正确事务的蔑视。在组织中，如果背着怕得罪人的包袱去管理，那你最终可能会得罪所有人。



能打胜仗

小批评小进步，大批评大进步，不批评不进步。

人生没有彩排，每天都是现场直播，如果错了方向，停止就是进步。

面对错误的态度，决定着你是否会成为骨干，也关乎整个组织文化的塑造以及竞争力的培养。想要成为骨干，现在就该养成接受批评的勇气，虚怀若谷，能够接受批评是成熟的表现，也是自信的表现。



能打胜仗

成功是熬出来的

——把冷板凳坐热，把铁板凳坐穿

吃苦是发展的本钱，经历是职业成长的本钱，挫折是人生成功的本钱。有了这三个“本钱”会终生受益。

组织在成长中始终面临两个问题：

第一，是骨干能力与组织需求相匹配的问题。

第二，是骨干是否忠诚于组织的问题。



能打胜仗

组织中骨干的成长和成功练的是长跑，比的是耐力，靠的是毅力。

**对组织来讲，凡是战略，都要坚持；
对个人来讲，凡是执行，都要坚持，坚持，再坚持。**



能打胜仗

用经历书写简历

——压力是成长的开始

不同的岗位和经历意味着什么？意味着机会。作为企业组织，就应该多给员工设置一些这样的机会，当作他们称为骨干前的必修课。



能打胜仗

把优秀当作一种习惯

——干一行，爱一行；爱一行，钻一行

不是你想干啥就干啥，而是组织上需要你干啥，你就干啥，并且要干好啥。

百炼成钢，经受磨难和折腾，需要正确对待职业选择。



能打胜仗

你可以平凡，但决不能平庸。

你往往不是和竞争对手，而是和身边的人，和你自己竞争。

你不能要求起点公平，终点也公平。

上司、同事对你工作能力的了解，是通过你的岗位表现，而非专业；决定你的升迁、收入的，是你的岗位能力，而非情绪。

从小事做起，把优秀当作一种习惯。




能打胜仗

在一个竞争性的环境中，认真是组织对其成员的第一要求，一个伟大的组织是由普通人组成的，这些普通人之所以能够成就伟大的组织，恰恰在于他们在执行中的认真。

任何组织都不需要投机取巧的人。

在服从命令听指挥中，服从需要隐去自我、彰显组织的“命令”。在大多数情况下，执行就是一种紧盯目标的简单重复过程。这种执行，是一种“职业需求”。



边干边学

人生是个马拉松，只有持续不断学习的人，才能赢得最终的胜利。


学习能力决定了组织的竞争力，学习能力也决定了职场的竞争力。

摆脱本领恐慌

——不胜任是人生最大的屈辱

胜任和学历有关但不等于学历；胜任和能力有关，但不等于能力；胜任和智力有关，但不等于智力。

本领问题，归根结底是能不能胜任本职岗位的问题。



边干边学

在职业生涯中该充电学习的表现：

第一，你在组织中的升迁过于顺利。

第二，感觉工作没意思。

第三，职业停滞。

第四，工作中出现看不懂的事、听不懂的话。

不必担心没有职位，而要担心没有任职的本领；不必担心没人了解自己，而要担心自己没有真才实学值得人们去了解。

缺什么 补什么

——学习使人进步

专业能力决定了职业生存力，学习能力决定了职场竞争力。胜任岗位要求，摆脱职业恐慌，最好的方法就是学习。

提高学习效率的方式：

第一，向同行学习。

第二，向协作者、供应商、客户学习。

第三，向对手学习。


向竞争对手学习是学习的最高境界，是一种大智慧的表现。

学习的目的

——学得好不如用得好

学习的目的在于应用。

处理实际问题的能力比学历更重要。



边干边学

在解决实际问题的过程中提高本领的方法：

第一是在实践中学习。

第二是不断总结经验，特别是吸取失败的教训。

第三是向书本学习。


能够安下心来读书，不仅需要一种精神，而且也是一种品质，同时也要有一种科学的办法。

先开枪，后瞄准

——改变思维方式

人生毕竟不像做菜，把所有的作料都准备好了才下锅。所以，在职业的成长道路上，需要有“先开枪，后瞄准”的精神。

信息化社会的竞争，已经不在于你过去曾经有过什么、今天拥有什么，更重要的在于你能够比竞争对手更快地掌握什么。



勇于承担

每个人在组织中都如同盖房子的一块砖。
组织需要把它放到地下，它就要能够承受各种重负；组织需要把它放到房顶，它就要能够遮风挡雨。

当领导意味着承担责任。组织管理，就有权力和利益的划分。但世界上所有组织之所以赋予管理者权力，都是为了维护管理者所在岗位的职责。没有了职责，就不可能有权力。

天下兴亡我有责

——接受权力，承担责任

一个不能承担领导责任的人是不合格的领导；一个不能独立履行职责的骨干是不称职的骨干。


从管理角度看，企业中人人是管理者，人人是骨干。

必须面对

——做个能承担责任的人

一个合格的管理者、骨干，能力和素质是必备的，但更重要的是有承担责任的勇气。一个总是想逃避责任的骨干是不称职的。

卓有成效的管理者要为事情结果负责。




勇于承担

想要获得成功的人必须经过努力的学习和严格的训练，但是光有这些还不够，还要具有承担责任的勇气。

一个不愿意承担责任的人，社会不会给他成功机会。

负责任的人都是有为者；不负责任的人，即使能力再强，也是庸才。

承担责任要从小事、从眼下做起。




勇于承担

合格的骨干，在处理问题时应注意把握：

第一，要从执行者的角度当骨干。

第二，要从管理者的角度当骨干。




勇于承担

决不逃避

——关键时刻挺身而出

日常工作能看出来，关键时刻能站出来，
利益面前能让出来，危险关头能豁出来。

只有维护了组织的面子，你自己才有面子。




勇于承担

暂时承担责任可能会让你受到委屈，甚至受到伤害，但它对你的磨练会让你与众不同，从而很可能在成就方面达到他人难以企及的高度。

承担责任要有“度”

——向上沟通，向下负责

每个优秀的执行者都明白，该承担的责任，是绝不能推诿的；不该承担的责任，也不要无原则地都往自己头上扣。



勇于承担

敢于承担，并不是要乱承担、无原则的承担；承担过失不是目的，解决问题并保证今后少犯或者不犯相同的错误才是目的。

骨干的承担是组织利益下顾全大局的表现。



培养下属

领导就是“能够让反对你的人理解你，让理解你的人支持你，让支持你的人忠诚你，让忠诚你的人追随你”的人。

培养人才比选拔人才更重要。

组织成长的“瓶颈”

——没有无能的员工，只有无能的干部

你身边的人就是最优秀的人。

会用人之人有用不尽的可用之才，不会用
人之人没有可用之人甚至无人可用。



培养下属

没有团队成员的支持和通力合作，单枪匹马是完不成任何工作的。

下属的支持是推动骨干职场进步的关键。

成功的组织都是自己培养人才，而不是坐等人才的“空降”。靠“空降兵”解决问题，短期可以，长期不行。

管理者的任务就是要充分运用每个人的长处，共同完成工作。

不求回报

——做个大气的管理者

人的职业成长是个不断更换“老师”的过程。

管理就是激励和组织人员围绕组织目标去实现的过程。



培养下属

骨干要有阳光心态，帮助下属成长、成功，要学会用鼓励的话语与方法培养下属。

能力高的领导管思维，能力低的领导管行为。



培养下属

对下属，主要得进行以下4种技能的培养：

第一，思维技能。

第二，管理技能。

第三，人际技能。

第四，专业技能。

“传、帮、带”

——做下属的榜样

不仅要传技能、传经验，更重要的是传思想、传作风。

骨干自觉地、系统地在实践中进行传、帮、带，是培养下属最好的方法。



培养下属

所谓干出样子，是说骨干要明确告诉下属干什么？怎么干？干到什么程度？还要以身作则，让下属可以学着自己的样子干。

培养下属，不能只靠讲大道理，要靠行动，用行动来培养下属。

永不放弃，永不抛弃

——让下属忠心拥护你

培养下属的最高境界，是取得下属的信任，这些人心甘情愿地跟着你干，从而为组织创造更大的效益。

永不放弃、永不抛弃，赢得下属衷心拥护，重要的还在于要学会尊重下属。



不搞宗派

“非正式组织”必然会降低组织的竞争力、战斗力，而且会使组织日渐失去生存的基础。

优秀的组织决不允许在自己内部有宗派主义行为存在。



不搞宗派

保持“职场距离”

——不拉山头、不搞圈子、不结党派

拉帮结派的人在组织中会为了小团体、小圈子的利益而丧失组织的原则。这种行为是腐蚀剂，会腐蚀组织机体，破坏组织团结，分裂组织团队。



不搞宗派

作为组织的骨干，避免陷入宗派、小圈子泥沼的方法：

第一，要有大局观。

第二，摆正工作关系。

第三，保持适当距离。

第四，要学会合作。

第五，艺术地处理办公室政治。



不搞宗派

骨干要服从上级，培养下级，尊重同级。
这三点也是在组织中各级人员要保持的一个恰当距离。

在组织内部，一个有远见的骨干不但要团结和自己意见相同的人，而且要善于团结那些和自己意见不同的人，更要善于团结那些反对过自己并且已被实践证明是犯了错误的人。



不搞宗派

一切成绩归组织

——做个让组织放心的人

再大的权力都是组织赋予的，再高的岗位都是组织给予的。没有组织提供的平台，能力再强的骨干也会一事无成；离开所服务的组织，任何人的权力、地位都会化为乌有。



不搞宗派

骨干应该确立这样一种意识：一切成绩归组织，从而在组织中永葆“不吃老本，永立新功”的心态，自然会得到组织的认可、上司的信任。



不搞宗派

理直气壮讲道理

——组织大道理高于圈子小道理

理直气壮讲组织大道理是组织对骨干的全面锻炼和考验。



不搞宗派

摆正个人与组织，小团体、局部与组织的位置，是关系到企业能否具有市场竞争力、能否基业长青的大问题。

既做大道理的宣传者、维护者，更做大道理的忠实实践者、带头人。

如何讲好大道理？

- ✓ 理直气壮讲大道理。因为大道理是组织的公理。
- ✓ 大道理必须管住小道理。
- ✓ 大道理既要讲更要时间，不能对别人讲大道理，对自己讲小道理。



不搞宗派

宗派克星

——企业也要讲政治纪律

不搞宗派，需要有纪律约束。

遵守纪律是员工在企业中最大的政治。骨干是组织依靠的中坚，毫无疑问，也应该是执行纪律的模范。



不搞宗派

如何执行纪律呢？

- ✓ 要服从组织的规定。
- ✓ 要懂得组织的规矩。
- ✓ 要在执行中不怀疑、不议论上级；不议论、不指责、不挑剔同级和友邻部门的工作。



不搞宗派

哥们儿可能会两肋插刀，但出卖你的也常常是铁哥们儿；战友不会两肋插刀，但在战场上拼死相救的一定是战友。

骨干要把执行纪律、维护团结提高到政治高度，在关乎组织生死存亡的大是大非问题面前，像保护自己的眼睛一样，维护组织和团队的团结统一。



不发牢骚

对组织来说，组织更需要的是合适的人，而不是优秀的人，它是从合适的人当中选择优秀的人，而不是在优秀的人当中选择合适的人。



不发牢骚

管住自己的嘴

——合理释放压力

无论何种原因的牢骚，对个人、对周围的人、对组织都是不利的。牢骚满腹不仅影响工作，而且也会损伤家人、同事间的感情，更会损伤自己的身心健康，甚至葬送职业前途。



不发牢骚

不要在同事面前议论别的同事；不要在领导面前诋毁同事；不要在同事面前表达对领导的不满；不要在更高的领导面前埋怨你的直接领导。

牢骚太盛，不仅仅是肠断的问题，还会令你前程尽断。



不发牢骚

乐观主义

——悲观的人没有前途

我们面临着这样一个环境：财富积聚越来越多，但满意感越来越少；拥有的越来越多，但快乐越来越少；沟通的工具越来越多，但深入交流越来越少；认识的人越来越多，但真诚的朋友越来越少。在这样一种环境下，更需要昂扬向上的精神和振作乐观的心态。



不发牢骚

一个乐观的人，一定是个热情工作的人，
一定是个离成功最近的人。而悲观的人，是永远体会不到成就感的。

一定要永远保持乐观主义态度——微笑是通向成功的护照。

不能要求起点公平，终点也公平。

一个总是抱怨社会的人，同时也在告诉别人你的无能！



不发牢骚

山不过来我过去

——改变自己是职业生涯的良好开端

没有关系，就凭实力说话；无力改变别人，就改变自己；无法改变环境，就学会适应。

如果需要发展自己，获得财富，首先就要改变自己的心态，改变自己的思想，让自己变得能够适应社会的需要。社会不会因某个人的意志而改变，需要改变的终究是我们自己。



不发牢骚

成熟表现于忍耐

——受得了委屈才能成大事

生活中最重要的原则，就是懂得如何忍耐，人生智慧的一半在忍耐之中。

不要抱怨过去，千万不要让过去决定你的未来。这样，你会连未来也搭上。



不发牢骚

"世上没有东西可取代坚毅的地位。有才能而失败的人比比皆是，才华横溢却不思进取者众多，受过教育但潦倒终生的也屡见不鲜。唯有坚毅的人无所不能。"

——麦当劳创始人雷·克罗克



不发牢骚

你受过委屈吗？你遇到过挫折吗？你忍受住了吗？你垮了吗？你抱怨过吗？

既然你已经跌到了谷底，那你还怕什么？因为，今后的每一步都是向上的台阶呀！



骨干是折腾出来的

谢谢！

QQ:413824968