

QISHI



成
泉◎著

从合格到卓越

许三多职业生涯启示录

到

信念这玩意儿不是说出来的，是做出来的——光荣在于平淡，艰巨在于漫长。

——许三多

创造这一奇迹，全靠一颗不屈不挠的心。接受了生命的挑战，用爱心去拥抱世界，以惊人的毅力面对困境，终于在黑暗中找到了人生的光明面，最后又把慈爱的双手伸向全世界。

——海伦·凯勒

我成功的秘密就是：简单+勤奋，我的成功可以复制！

——唐骏

他无数次失败，但坚持到最后，他成功了；
他无数次被人嘲笑，但嘲笑他的人最后都喜欢他；
他从一个无人看好的『新兵』到职业王牌『老A』！
他被誉新时代的郭靖、中国的阿甘——他折射出中华文化人性的光辉！
不抛弃，不放弃，活着就是有意义



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS



成泉◎著

从 合格 卓越 到

许三多职业生涯启示录

中国城市出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

从合格到卓越 : 许三多职业生涯启示录 / 成泉著
—北京 : 中国城市出版社, 2010.1
ISBN 978-7-5074-2220-7

I. ①从… II. ①成… III. ①职业选择 —通俗读物
IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第020391 号

责 任 编 辑 杨 郁 (y13391809145@126.com QQ:515074332)
封 面 设 计 添翼工作室
责任技术编辑 张建军
出 版 发 行 中国城市出版社
地 址 北京市海淀区太平路甲 40 号 (邮编 100039)
网 址 www.citypress.cn
发行部电话 (010) 63454857 63289949
发行部传真 (010) 63421417 63400635
发行部信箱 zgcsfx@sina.com
编辑部电话 (010) 52732085 52732055 63421488 (Fax)
投 稿 信 箱 city_editor@sina.com
总编室电话 (010) 52732057
总编室信箱 citypress@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限责任公司
字 数 197 千字 印张 16.25
开 本 787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次 2010 年 5 月 第 1 版
印 次 2010 年 5 月 第 1 次印刷
定 价 26.00 元

版权所有, 盗版必究。举报电话: (010) 52732057

前言

我做企业管理咨询和培训近 10 年，为上千家企业服务过，从 500 万到 500 亿资金的公司都有我的客户。我经常听到两类问题：一类是企业家提的：成老师，为什么我的企业培养不出忠诚的优秀人才？另一类则是职业经理人提的：成老师，为什么企业有这么多制约实现自我价值的因素？一方苦恼的是无将可用，一方苦恼的是怀才不遇。

这两个对立而又统一的问题，让我思考了很多年。我甚至试图通过“职业生涯规划”、“个人战略”、“企业战略规划”等管理技术来解决这个问题。虽然这在操作上取得了一定的效果，但最后我发现它们的持续效果是有限的。于是我开始研究商业族群，如天下第一商《犹太商法》、中国第一商《天下最富是潮商》等，以及学校、军队、宗教这些教导型组织。最后我在两个地方找到了解决这个问题的源头：其一是 5000 年商业文明的犹太人思想；其二是军队，在团队建设上，军队管理最具代表性，几乎所有团队和组织管理的思想都是从研究军队开始的。

企业家和职业经理提出问题的核心在于“老板与员工的对立”。一家公司，从老板到员工，从产品到服务，都要贯彻一种统一的价值观，充分让客户了解、选择这家公司，从而在竞争中脱颖而出。那么，这种精神究竟是什么？我们就通过这本书的典型代表——许三多的成长历程来回答这个问题。

由同名长篇小说改编的电视剧《士兵突击》，成功地塑造了

许三多这个人物形象。许三多从一个孬兵成长为兵王，而他的老乡成才却从一个新兵尖子回到了原点。

这两个人的经历，给我们启示良多。

从一个社会青年到职业军人，一个人能否取得成功，决定性的因素有三个，即素质、知识和能力。这些因素被称为“胜任力”或“胜任力结构”。

1973年，美国著名心理学家麦克利兰提出了一个著名的素质冰山模型，专门分析“胜任力”。所谓“冰山模型”，就是从不同的表现形式，把一个人的素质划分为“表面的冰山以上部分”和“深藏在冰山以下部分”。其中，“表面的冰山以上部分”主要包括一个人的基本知识和基本技能，这个部分比较容易了解与测量，相对而言，也比较容易通过培训来改善和提高。我们把“表面的冰山以上部分”称为“工作技能”，这个部分主要靠学校等组织来培养和训练。“深藏在冰山以下部分”却很难准确地了解与测量，也不太容易通过外界的影响来改变，必须要进行特殊的训练。这个部分对挖掘一个人的潜能起着关键作用。我们把“深藏在冰山以下的部分”称为“工作素质”。

简单地说，“胜任力”包括“表面的冰山以上的部分”和“深藏在冰山以下的部分”。

“冰山模型”认为，“表面的冰山以上的部分”包括知识和技能等——知识是一个人通过学习和实践所掌握的事实、信息、规则和对事物的看法等，如专业知识、管理知识和商业知识等；技能是一个人为实现目标所具有的能力，如专业能力、组织协调能力、处理人际关系能力、应变能力等。

“深藏在冰山以下部分”是一个人的素质，既包括一个人内在的特质，比如品质、动机、态度、价值观等，又包括一个人外在的特质，如忠诚度、责任感、执行力、诚信、严谨、意志力、主动性等。一个人的行为举止通常都可以体现一个人的素质。

通过“冰山模型”来分析许三多“胜任力”的素质，就可以发现，作为一个成功的职业王牌其核心能力是什么呢？

第一是忠诚度——

在西方犹太商业文明中，“一神”论被认为是成功的核心要素，把忠诚作为做人之本。许三多不是聪明的代表，他的连长（时任副营长）说：“明明是个强人，长得个熊样。”许三多所在的钢七连被称为“理想的坟墓”，战士们都想离开，但他舍不得离开！虽然许三多获得了进入红三连五班的通行证，可是许三多还不愿意走。钢七连即将解散，其他人都走了，就他一个人与连长镇守营地。为什么？那就是一个兵对军队的忠诚，一个兵对自己组织的归属感。这样的人不正是企业需要的吗？企业家也应该是这样的人！

第二是责任感——

企业最需要什么样的人？主动做事情，自发做事情，甚至超出期望做事情的人。那靠什么？靠企业文化。企业文化的核心就是责任感。这个责任感，不仅职业王牌的人要有，希望打造职业王牌的企业家也要有。在汶川地震中，王老吉一捐就捐了一个亿，随之换来的是一句广告语“要喝就喝王老吉”。这就是当你对社会负责任的时候，社会对你会有更大的回报。在中国，现在的王老吉成了超过可口可乐的唯一国内品牌。这就是责任感！我们要在职场中实现自己的价值，树立职业品牌。超额付出，不计得失，不离不弃，这就是责任感，是责任感让一个人更加坚强，是责任感让一个人享受到快乐！

第三是执行力——

有很好的忠诚度、责任感，这是一个人应该具备的素质。要胜任工作，还需要有能力。什么才是能力？从某种意义上来说，就是能够实现预期目标。许三多用自己的行动“践行”了作为军人的诺言，从军姿、射击、体能和越野等，都是一流的。起

步不是那么容易，一旦开始了，他就在不断前进。

这不是一部从奴隶到将军、从乞丐到国王、从穷困潦倒到亿万富豪的故事，这只是一个从“孬兵”到“职业军人”的题材。这本书不仅是写给团队看的，也是写给那些希望能培养优秀人才的企业家，以及那些希望能够发挥自己才能的职业经理人看的！也许你初入社会，不谙世事；也许你饱经风霜，不得其法；也许你事业初成，领导有方。有空的时候，都可以打开手边这本书，看几个故事，读几句经典，那是一个启示，一个角度，一份智慧，也可能是一种超脱！

向活出真我人生的职业王牌的许三多致敬，向为了“活得有意义”而奋斗不止的许三多式的职业经理和企业家致敬，向许三多这样的员工致敬——因为他们始终是我们这个时代，我们这个国家，乃至整个世界的脊梁！

完成《从合格到卓越——许三多职业生涯启示录》，起因于我近10年管理咨询过程中遇到的问题，这个问题希望能通过许三多这个人物为载体，诠释当前我们中国企业难于持续的人才问题！

在撰写本书过程中，得到了贵州师范学院教授吴俊、海南琼州学院教授杨兹举、遵义师范学院教授罗中昌、海南琼州学院教授杨金祥、北京师范大学肖淑珍博士、中国石油大学李瑾华博士及徐进、王先华、张绪晃、方乐明、杨全莹、宋会娟、孙宗良、谢先印、张荣冠、龙春华、崔芝、骆前钰等同志的大力帮助，再次表示衷心感谢。

掩卷沉思，我觉得这本书还有很多需要改进的地方，但相信这是一个角度，一种借鉴。企业的改变是从信念开始的，这条路很长，但只要方向对了，就不怕路有多远！尽管充满艰辛、争议和挑战，但那仍然是我们共同的奋斗目标！许三多说：人活得要有意义！这也是我人生的意义！

目 录

第一篇 许三多的忠诚度 ——靠忠诚打造品牌美誉度

美国海军陆战队士兵手册中有这样一段话：“忠诚不谈条件，忠诚不讲回报。忠诚是一种义务，忠诚是一种责任，忠诚是一种操守，忠诚是人生最重要的品质。海军陆战队首先不会给你什么，但你要给海军陆战队绝对的忠诚，如果你给了海军陆战队绝对的忠诚，海军陆战队就会给你终生的荣誉！”

忠诚度要点——高度的认同：有价值，有信仰 /10

忠诚度要点——持续的坚持：不抛弃，不放弃 /11

忠诚度要点——真善的本性：真追求，性真善 /12

第一章 卓越的员工最真诚——真诚才有真情

第一节 真诚的人最受青睐——笨人的绝招 /13

第二节 真诚的人最值得信任——无言的法宝 /19

第三节 真诚的人最懂友谊——做人的资格 /25

第四节 诚实的人最可靠——感情的力量 /29

第五节 圆滑的人最虚伪——成功的警钟 /32

第二章 卓越的员工最听话——听话才有进步

- 第一节 听话——高效团队的合作精神 /37
- 第二节 合作——快乐工作的秘密法宝 /46
- 第三节 改变观念，坚决服从命令 /51
- 第四节 落实第一，超出上司预期 /58
- 第五节 不断提升能力，不断修炼品行 /63

第三章 卓越的员工最忠心——忠心才有位置

- 第一节 忠诚于工作——把事情做到完美 /66
- 第二节 忠诚于职业——成为行业的专家 /70
- 第三节 忠诚于规则——别把原则当儿戏 /74
- 第四节 忠诚于团队——要把自己当老板 /80
- 第五节 忠诚于社会——顾客就是上帝 /85

第二篇 许三多的责任感 ——靠责任打造品牌信任度

德国大众汽车公司的训言是：“没有人能够想当然地‘保有’一份好工作，而要靠自己的责任感去争取一份好工作！”责任感是个由来已久的话题——责任感让志士肩负“国家兴亡、匹夫有责”的重任。对军人来说，责任感就是“服从是军人的天职”；对教师来说则是“传道授业解惑”……

- 责任感要点——责任就是角色定位 /94
- 责任感要点——责任就是负责到底 /94
- 责任感要点——责任就是寻找归属 /95

第四章 卓越的员工最负责——敢负责能担重任

- 第一节 敬岗爱业，不计报酬 /98

- 第二节 抛弃借口，承担责任 /103
- 第三节 严于律己，尽职尽责 /109
- 第四节 敢于负责，竞争的法宝 /116
- 第五节 改进自己，简洁的方法 /120

第五章 卓越的员工最认真——靠认真提升自己

- 第一节 多一分认真，多一分收获 /124
- 第二节 勤勤恳恳，认真让你脱颖而出 /127
- 第三节 认认真真，黄土里挖黄金 /130
- 第四节 实实在在，工作最有意义 /133
- 第五节 不混日子，成功总在左右 /136

第六章 卓越的员工最坦然——好心态力量无穷

- 第一节 成功没有你想像的那么困难 /139
- 第二节 挫折没有你感觉的那么可怕 /143
- 第三节 提高认识，把工作当事业 /148
- 第四节 严肃对待成功，轻松面对失败 /156
- 第五节 常怀感恩之心，忘掉沮丧记忆 /161

第三篇 许三多的执行力 ——靠落实打造品牌知名度

一个真正的职业经理人，靠忠诚来收获职业的忠诚度，靠责任来打造职业的信任度，靠什么才能打造自己的知名度？那就是靠实现战略、实现创意的能力——执行力。职业经理人不是企业家、创业者，他必须通过自己的素养、专业和能力去实现企业家、创业者的战略和创意。如何才能发挥出职业经理人的能力？如何才能依靠能力打造自身职业品牌的知名度？这就要靠良好的心态，正当的竞争，扎实的专长去实现。

执行力要点——心态是发挥能力的前提 /166

执行力要点——竞争是发挥能力的方式 /168

执行力要点——专长是发挥能力的捷径 /169

第七章 卓越的员工最勤奋——勤奋魅力无限

第一节 天道酬勤，成功来自勤奋 /172

第二节 刻苦耐劳，天才在于勤奋 /178

第三节 勤奋是成功的信使，行动是成功的脚步 /185

第四节 大处着眼小处着手，成功从小事做起 /194

第五节 实干出智慧，坚持出成绩 /202

第八章 卓越的员工最坚韧——坚韧威力无穷

第一节 绝不放弃，坚持就有可能 /205

第二节 屡败屡战，顽强就有收获 /212

第三节 付诸行动，成功就在前面 /217

第四节 老天自有公道，付出总有回报 /219

第五节 成功源于毅力，毅力促进成功 /223

第九章 卓越的员工最用心——用心造就奇迹

第一节 思考改变命运，智慧赢得成功 /228

第二节 克服一切困难，全身心投入工作 /233

第三节 成功需要耐心，失败后更要耐心 /236

第四节 细节就是魔鬼，细节决定成败 /243

第五节 回归平常心，全力抓执行 /249

第一篇

许三多的忠诚度 ——靠忠诚打造品牌美誉度

美国海军陆战队士兵手册中有这样一段话：“忠诚不谈条件，忠诚不讲回报。忠诚是一种义务，忠诚是一种责任，忠诚是一种操守，忠诚是人生最重要的品质。海军陆战队首先不会给你什么，但你要给海军陆战队绝对的忠诚，如果你给了海军陆战队绝对的忠诚，海军陆战队就会给你终生的荣誉！”

忠诚度要点 ——高度的认同：有价值，有信仰

如何读懂许三多？这是中国企业及员工塑造自身职业王牌的心路历程。对企业管理、职业生涯，这个历程都有着很不一般的意义。许三多是中国式的“阿甘”，是现代版的“郭靖”。我们需要更多的许三多式的成功，放弃小聪明的成功，放弃没有大道指引下的技巧，返璞归真，让我们这个民族的原动力回归。许三多这样的人能够成功，其根本原因是许三多选择了成功的机制和土壤。从企业管理和职业品牌的新角度读许三多，这会给我们更多、更大、更有效的启示。

一个职业人一定要认同你选择的公司——选择是最高的认同。有很多职业人选择了这家公司却在背后说这家公司的坏话；选择了这个职位，却抱怨工作的辛苦或待遇的低微。让自己的价值观去选择，把自己的价值观尊崇为信仰，这样的职业人无往而不胜。许三多认同军队，信仰职业军人，追求人生价值，这让他忠诚于他的选择。

忠诚是从认同开始的——认同的不是自己，而是组织；不是组织的高官位置，而是组织的信仰和文化气息。忠诚是抛开利益、诱惑等无关的因素而超越于利益之上的追求。没有这样的追求认同，就没有抛头颅、洒热血的激情，就没有面对刀枪，面不改色的淡定；没有这样的追求认同，就不可能面对诱惑，拿出嗤之以鼻的风度。没有认同就没有忠诚，没有信仰和价值的认同，就没有真正的忠诚。

许三多之所以可以在遇到问题的时候都能有自己的思维方式——不是本能的逐利，不是讨好他人的小聪明，这是因为，决定他行动的不是利益，而是超越利益之上的追求——大成者不求反得，不求利者得大利，不争权者得大权，行大道得大成，行天下之道得天下——这就是信仰的力量！

忠诚度要点 ——持续的坚持：不抛弃，不放弃

选择了能否坚持？这是检验一个人能否经受得住考验的试金石。很多新人进入职业生涯之前，不管这个人工作了多少年，对新单位都是充满了好感，也非常憧憬其未来，正是这样的吸引，让一个人选择这家公司或跳槽到这家公司就业。但可能是半年、一年或三年后，你总是失望地离开。一步步的寻找，一步步的放弃，你总是认为这个世界是选择的世界，你做得不够好。这是因为你的选择有问题，因为选择大于努力，战略比执行更重要。但努力坚持和改善，是你选择发挥的另一个重要的一面，从某种意义上说是更重要的一面，是空中楼阁的基础，是白日做梦的实践家！

换个角度，让你重新面对选择，你就会发现其实这个世界更是个创造的世界——许三多用成功告诉我们，“不抛弃，不放弃”是对别人的、是对团队的更是对自己的一个承诺。有了这个承诺，铁棒可以磨成细针，滴水可以穿透石头，这就是坚持的力量。面对困难丝毫不动摇，面对诱惑丝毫不动心，这是怎样的人格啊——这就是最高的忠诚！

忠诚度要点 ——真善的本性：真追求，性真善

许三多没有过分地表现自己的本领，也没有过分去讨好某人的技巧，他有的就是你能够一眼看见底的本性——金子一样的品质，让想欺负他的人向他仰视，让想鄙视他的人给他尊重，让想放弃他的人不忍下手，让原本就是充满了“智慧与技巧”的生存方式变得格式化，在他面前骄傲不成熟，个性不稳重，威严有作态之嫌，得意尽欢有得意忘形之态都黯然失色。只有那高山般的挺拔，冬雪般的洁白，如清泉般的清澈，才是许三多的本性！

忠诚就是这么简单——你把忠诚当技巧，如坐针毡；你把忠诚放在心里，忠诚就会不断地环绕在你身边。它决定着你是否成功的家庭，是否有成功的事业，是否有成功的人生。因为忠诚就是最适合自己本性的追求，就是自己骨子里的真善美，就是发自内心的热爱。忠诚就是你的灵魂——你首先要忠诚于你的灵魂，忠诚于你最根本的信念。你选爱人就是为了爱，做工作就是为了尽职，做朋友就是为了友谊。没有这样的本性，没有这样的忠诚，那就是矫饰，是潜伏，是对权位短暂的低头，是对下一步放弃的开始……忠诚吧，朋友。用自己的本性去回答，去选择，去坚持，你收获的将是成功的喜悦或是失败的坦然——是有血有肉的、有喜有泪的真实人生，爱我所爱，无怨无悔，这才是忠诚的生命意义！

第一章

卓越的员工最真诚——真诚才有真情

真诚犹如一潭幽静的湖水：宁静而淡泊，高贵而美丽。真诚有时也许会遇到泥块和沙石的袭击，但凭着真诚那份自滤，污秽会沉淀，真诚始终保持自己的容颜，光彩照人。

第一节 真诚的人最受青睐——笨人的绝招

许三多由合格走向卓越，最核心的元素就是真诚！没有真诚，他不可能进入中国人民解放军这个“大学”；没有真诚，他不可能在荒无人烟的草原上修出一条路来，尤其在离开“菜鸟”泥淖的时候还是那样依依不舍；没有真诚，他不可能一鼓劲作了333个腹部绕杠；没有真诚，他不可能在演习中活捉A大队的袁朗……

在班长史今眼里，许三多是透明的，是不加掩饰的，是不戴面具的直接坦露；在许三多身上呈现出来的是一种宁静、一种淡泊，一份自在、一份真诚、一份坦率。

许三多给人的印象不是聪明而是笨拙。在成长过程中，他给人的感觉都是迟钝，不够机灵，不够聪明，总是处于被动的状态。可这个笨人何以成为中国人民解放军一员的呢？这个笨人为什么能在竞争中脱颖而出呢？

许三多是一个没有见过任何世面的某乡下榕树村人，母亲早逝，父亲叫许百顺，大哥许一乐，二哥许二和，他叫许三多。这个名字可能跟很多农村按照出生的顺序取名老大、老二、老三没有多大差别。许一乐、许二和、许三多，不是正好一乐、二和、三多吗？

希望儿子当兵，是许百顺多年的心愿，因为当兵是这个地方能获得出路的一个很难得的机会。

1984年，许一乐年满18岁，其父许百顺从箱底拿出两块钱给他，让他去县人民武装部参加征兵体检。许一乐第一轮就被淘汰出局，原因未可知，可能身体不过关，也可能是没有必要的门路。

许一乐回来，许百顺认为他没有出息，给了他一顿老拳。当时13岁的许二和及当时只有7岁的许三多却兴高采烈，白白地看了一场好戏！

1989年，许二和年满18岁，其父又从口袋里拿出5块钱，同样让他去县人民武装部参加征兵体检。临出门的时候，许百顺训斥许二和说：“省着花！你小子不学好，该上部队练练！”

可是许二和跟许一乐一样，第一轮就被淘汰了……

1995年冬季征兵，许三多年满18岁，此时的许百顺已经变得苍老了，但是让儿子当兵的愿望还是没有完全消减，又很无奈地拿出10块钱给许三多，让他去县里参加征兵体检。

许百顺还忘不了训斥许三多说：“家里穷，你又笨得庄稼活都不会，你还是去当兵，当兵省钱，没准复员时还能弄个工作。”最后还补上一句：“生三个真是太多了……”

运气不错，许三多体检这一关轻轻松松就过了。