

解放军人才培养的秘诀·千百万军官成长的箴言

成为组织栋梁的锻造之路

骨干 是折腾出来的

张建华◎著

中国社会职业化进程中组织和个人的抉择与突围

 **北京出版社** 出版集团
北 京 出 版 社

骨干 是折腾出来的

张建华◎著

中国社会职业化进程中组织和个人的抉择与突围



北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

骨干是折腾出来的 / 张建华著. —北京: 北京出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 200 - 07052 - 1

I. 骨… II. 张… III. 企业—职工—能力培养
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 188216 号

骨干是折腾出来的

GUGAN SHI ZHETENG CHULAI DE

张建华 著

*

北京出版社出版集团 出版
北 京 出 版 社

(北京北三环中路6号)

邮政编码:100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

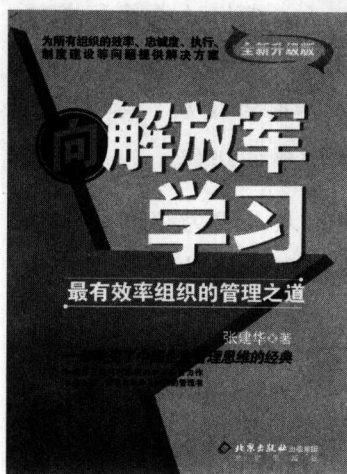
787×1092 16开本 14.25印张 176千字

2008年1月第1版 2008年7月第4次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 07052 - 1

F·365 定价:29.80元

质量投诉电话: 010 - 58572393



向解放军学习

张建华 著

开创本土化经营理念 打造士兵突击队式团队
一部红色经典,百万余册销量,千百万人传诵
掀起“企业军事化管理”红色风暴
中国人自己的团队组织建设成长完善之路
从平凡团队到优秀、卓越团队的锻造之路



骨干是折腾出来的

张建华 著

中国社会职业化进程中组织和个人的抉择与突围
敢折腾才有机会,经折腾才能成长,善折腾才会成功
折腾是检验人才的唯一标准
合理的要求是锻炼,不合理的要求是磨练
从平凡到优秀、从优秀到卓越的锻造之路

中国组织建设与管理专家

张 建 华

一、张建华为什么被誉为“中国第一教官”？

张建华是中国企业组织行为与建设研究的领军人物，被誉为中国企业骨干训练“第一教官”。张建华出身军人世家，三代军人，黄埔嫡传，百年军人血脉，本人经历23年军旅生涯；张建华长期致力于中国企业组织行为与组织建设研究，先后出版《企业生存的第四种理由》、《生存：繁荣时代的中国企业管理实践》、《向解放军学习——最有效率组织的管理之道》、《富过三代：家族企业如何培养接班人》、《骨干是折腾出来的》等管理专著。

二、向张建华能够学习到什么？

1. 用军队的治军理念进行企业的组织建设和管理

为什么解放军能从初创时的几个人一面旗帜、一个信念，从小到大、由弱到强，最终改变中国并影响世界？为什么在解放军这个组织里，绝大部分成员都是普通的农民和工人，但却被培养成领军打仗的将军和元帅？解放军成功的秘诀是什么？为什么柳传志、张瑞敏、王石、陈平、任正非、宁高宁这些曾经的“大兵”领导的企业成为中国最优秀的企业？为什么沃尔玛、联邦快递、美国西南航空、惠普、麦当劳都由军人创立？张建华为您解决企业的生存与发展问题。

2. 中国家族企业的永续经营

张建华是国内第一个提出并研究中国家族企业接班人问题的专家。中国家族企业将在未来5—10年进入接班高峰期。在创业者离开或退休后，70%的家族企业被卖掉或被清算。浙江家族企业中，80%以上面临接班难题。中国古话云：“富不过三代。”今天，中国成千上万的家族企业面临着这个问题。真的富不过二代？富不过三代吗？张建华为您解决家族企业接班人传承问题。

三、张建华讲授什么？

1. 向解放军学习管理

张建华从军 23 载，研究管理 10 年，深刻体会到，在执行任务、制度建设、人才培养、自主变革等方面，解放军是管理效率最高的组织。因此，他创造性地将解放军的“治军理念”与当代组织管理理念完美融合，从而将组织—管理者—员工融为利益整体，全新阐释了解放军这个中国最有效率组织的成功秘诀：

组织成长之道——如何打造一个高绩效的组织

骨干培养之道——如何成为并培养组织的骨干人才

思想统驭之道——如何打造一个有文化的组织

领导力提升之道——如何带领和管理团队

2. 中国家族企业的接班人培养工程

张建华集 10 年研究成果，以中国传统文化为基础，总结世界家族企业传承的经验和成熟做法，力足于“有用、管用、实用、能用”，开发出一套完整的管理工具，帮助中国家族企业解决传承问题，打造百年基业：

3 个台阶——帮助家族企业持续经营

6 个步骤——破解企业继承难题

9 个工具——打通家族企业传承路径

四、张建华培训过的主要客户：

中央党校、国资委、中国出版集团、中国国家电网、海尔集团、联想集团、中国人寿保险、中国电信、中国农业银行、中国建设银行、平安保险、中国工商银行、北京商业银行、福田汽车、中石油、中石化、蒙牛集团、北京汇源、顶新集团（康师傅）、白象集团、安利公司、美的集团等。

联系电话：010-68479033 68487630 13911685730

- [1] **引 言 成为骨干**
- [7] **第一章 恪尽职守**
 - 摆正位置是职场第一要务
 - [11] 一、职场位置感——按本色做人，按角色做事
 - [16] 二、明确职责——“打好这份工”
 - [20] 三、道德底线——诚而有信是立足之本
 - [24] 四、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
- [27] **第二章 信仰组织**
 - 骨干首先是组织的人
 - [31] 一、认同组织——变成组织需要的人
 - [35] 二、统一思想——自觉接受灌输
 - [41] 三、融入组织——做企业忠良
 - [45] 四、“真傻”无敌——才智平平的人往往成就更大
- [49] **第三章 能打胜仗**
 - 捍卫组织的命脉
 - [53] 一、赚钱才是硬道理——让业绩说话
 - [60] 二、行动比态度更重要——想干事、能干事、干成事、善共事、干好事

- [64] 三、进步源于“野心”——让年轻人挑大梁
[70] 四、士气比武器更重要——有激情的人容易成功

[73] 第四章 百炼成钢

- 合理的要求是锻炼，
无理的要求是磨炼
- [76] 一、人生没有彩排——批评使人进步
[82] 二、成功是熬出来的——把冷板凳坐热，
把铁板凳坐穿
[89] 三、用经历书写简历——压力是成长的
开始
[96] 四、把优秀当作一种习惯——干一行，爱
一行；爱一行，钻一行

[103] 第五章 边干边学

- 学习能力决定职场竞争力
- [106] 一、摆脱本领恐慌——不胜任是人生最大的
屈辱
[111] 二、缺什么补什么——学习使人进步
[114] 三、学习的目的——学得好不如用得好
[119] 四、先开枪，后瞄准——改变思维方式

- [123] **第六章 勇于承担**
 ——做组织大厦的承重墙
- [127] 一、天下兴亡我有责——接受权力，承担责任
- [130] 二、必须面对——做个能承担责任的人
- [136] 三、决不逃避——关键时刻挺身而出
- [141] 四、承担责任要有“度”——向上沟通，向下负责
- [145] **第七章 培养下属**
 ——推动团队持续成长
- [149] 一、组织成长的“瓶颈”——没有无能的员工，只有无能的干部
- [154] 二、不求回报——做个大气的管理者
- [163] 三、“传、帮、带”——做下属的榜样
- [167] 四、永不放弃，永不抛弃——让下属衷心拥护你
- [173] **第八章 不搞宗派**
 ——让组织高度一致
- [176] 一、保持“职场距离”——不拉山头、不搞圈子、不结党派
- [181] 二、一切成绩归组织——做个让组织放心的人

[184] 三、理直气壮讲道理——组织大道理高于圈子小道理

[187] 四、宗派克星——企业也要讲政治纪律

[193] **第九章 不发牢骚**

——向上的组织才有战斗力

[196] 一、管住自己的嘴——合理释放压力

[202] 二、乐观主义——悲观的人没有前途

[206] 三、山不过来我过去——改变自己是职业生涯的良好开端

[210] 四、成熟表现于忍耐——受得了委屈才能成大事

[216] **后 记 找到组织**

引言 成为骨干

我们这个社会中两种需求：对组织而言，需要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。

这是一个职业化的社会。

几十年前，未来学家约翰·奈斯比特曾形象地把美国 200 多年的历史浓缩为一句话：农民、工人、职员。

我们这个社会中两种需求：对组织而言，需要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。

中国当代改革开放 30 年的历史进程，也恰恰是这样一个历程：“农民”——“工人”——“员工（职员）”。所谓“农民”与“职员”，他们之间的区别在于，前者属于农耕时代，而后者则属于职业化时代。职员是职业化社会中每个人的角色。

如果说，前些年，我的《向解放军学习——最有效率组织的管理之道》一书回答了“全球一体化形势下，如何打造一个高效组织，以应对激烈残酷的市场竞争”这样一个现实而紧迫的管理问题的话，那么，我们现在需要解决和回答的是：在市场急遽变化、压力日益增大、职场人才流动加速，社会进入“动时代”的大背景下，组织应如何选拔培养造就一大批服务组织并能够创造效益的人才？组织成员如何能够捕捉住机遇，依靠组织获得职业的成长与事业的成功？



对个人而言，组织已不单单是我们赖以生存的基础，因为职业的成长和事业的成功与我们的生活质量、社会成就以及家庭幸福息息相关。组织已经成为我们赖以生存的家园和支撑成长的平台。

人人都是管理者：不仅有对人的管理，也有对物的管理，更包括对自己的管理。锻造一支卓有成效的管理者队伍，是高效组织成功的基础。

每个组织都在思考，如何选拔培养造就本组织需要的、能够创造效益的人才。在职业化社会中，人人都是管理者：不仅有对人的管理，也有对物的管理，更包括对自己的管理。锻造一支卓有成效的管理者队伍，是高效组织成功的基础。这如同军队打

仗。一支军队要打胜仗，应当首先具备两个条件：第一，战略方针要正确；第二，将帅要得力。只有将帅得力，才有得力士兵，才能把正确的战略方针贯彻执行下去。所以，毛泽东讲：政治路线确定之后，干部就是决定的因素。

解放军是中国最具代表、最有效率，也是迄今为止最成功的职业化组织。这个组织成功地使其成员实现了“从农民到工人，再到职员”，即“农民——士兵——军官”这样一个转变。我们今天重新审视这个组织，他们始终把选拔、培养和使用骨干作为事业成功的关键。在这个过程中，他们不仅教育士兵接受管理，而且教育帮助他们自我管理，使他们最终实现了从农民到士兵，从士兵到军官的转变。

这是我们依然以解放军这个组织作为学习蓝本的重要原因。

成为组织需要的人才，是我们成长和成功的先决条件。如何成为组织需要的人才呢？对个人来说，无论是打造一个组织还是加入到一个组织，他必须是这个组织中的骨干。

成为骨干，是我们进入组织并取得成功的第一步。

什么是骨干？

骨干是事物中的主要部分、主要支柱或最实质性的成分。如同大厦，组织的大厦靠骨干来支撑，缺少骨干，组织不能发展，大厦就会倒塌——骨干是组织大厦的承重墙，是组织赖以存续的基础。当然，这个“支撑”既可以是全部组织的“支撑”，也可以是组织某个局部的“支撑”。

骨干是个相对概念。

在解放军中，成为骨干是人人可以实现的目标，也是人人能够达到的境界。我刚当兵的时候，由于喜欢写日记，便成为连队墙报组的

成为骨干是人人可以实现的目标，也是人人能够达到的境界。

骨干；后来又成为思想工作小骨干。我的一个安徽新兵战友，没有上过学，不识字，但在家里养过猪、种过菜，则成为连队的生产骨干。所以，在组织中，骨干没有大小之分，没有重要不重要之分，只有能力方面的差异。

企业如同军队，是个竞争性组织。企业的骨干是那些认同企业文化和战略目标、能够很好地掌握企业资源、对企业业绩有所贡献、愿意与企业共同发展的人。这些人，可以是高层管理者、中层管理者，也可以是一线的普通员工。他们能做好该做的事，能完成困难的事，能在大同世界里干出与众不同的事。

管理从来不仅仅是面向被管理者，而是面向整个组织的。它不仅教人如何成为一名优秀的管理者，同时，也在教人如何成为一名优秀的被管理者。组织的使命并不是把每个人培养成为老板、企业家，而是在为组织培养贡献者。如同不想当将军的士兵不是好士兵一样，获得职业生涯的成功，是我们所有人的希望与梦想。但仅有梦想是不能成为骨干的，就像并不是所有怀着将军梦的士兵都能够成为将军一样。

职业成长的人生道路犹如爬楼梯，是个不断向上的递进过程。如果没有到达楼顶，无论站在哪层台阶上，都不能说已经成

功。骨干要想不断攀登职业的阶梯，还需要经受来自组织、环境以及自我的不断磨炼。对这种磨炼的描述，在解放军中有一句非常形象、流传几十年、在所有兵种中都通用、从班长到军长几乎所有人都明白的至理名言：

骨干是折腾出来的。

不经历折腾，就不会成为班长，也根本不可能成为将军。

“折腾”具有三个方面的含义：

敢折腾才有机会。

经折腾才能成长。

善折腾才会成功。

第一，敢折腾才有机会。机会是留给有胆识、敢折腾的人的。抓住机遇需要有胆识，但没有“胆”是不可能“识”的。在激烈的市场拼杀中，永远保持一种创业的

冲动，保持一种激情，从不畏惧，从不胆怯，“狭路相逢勇者胜”，敢于刺刀见红，敢于“亮剑”。这些是职业成功的必备条件。

第二，经折腾才能成长。合理的要求是锻炼，无理的要求是磨练。要想成长，就要经受得住来自组织、社会以及环境反复不断的磨练——折腾。如同一块好钢，需要千锤百炼。在职业生涯中，要能够承受来自方方面面的压力，扛得住各种心理和生理方面的重负，艰难困苦，玉汝于成。就像唐僧取经，历经九九八十一难，最终修成正果。人才只有经受组织反复不断的磨炼，才能成为组织可用之才。所有梦想成为骨干的人都要具备坚韧的抗击打能力。

第三，善折腾才会成功。管理的任务之一，是培养人才、包括培养管理者自己。今天，单个人无法完成任何事情，组织也不可能让一个人把所有事情完成。要想成功就必须培养一批能履行职责、完成任务的下属。卓有成效的管理者必须具备折腾下属的能力。

近年来，由于《向解放军学习——最有效率组织的管理之

道》一书，我有缘结识了很多朋友。这些人中，既有企业家、中高层管理者，也有更多的普通员工。在与他们的交往和交流中，大家普遍感到困惑的问题是：我们已经努力了，但结果仍然让人无法满意，那么，如何才能组织中获得职业的成长和事业的成功呢？不错，组织是靠众多个人的努力获得效益和成功的，但组织的成功并不代表个人的成功。换句话说，即使在卓有成效的组织内，也并不是所有人都能搭上组织成长的快车。因此，我对这个问题的回答是：“成为骨干，并承受折腾！”

2500年前，孔子曾说：吾十五而立志于学，三十而立，四十而不惑。算起来，我的职业生涯已经三十余年。在这期间，我有幸先在这个世界上最有效率、最成功的职业化组织——解放军中开始职业生涯；更为有幸的是，我职业生涯的第一步是从解放军起家的部队——中国工农红军红一方面军红一师开始的。期间，从士兵到军官，从边疆哨卡到军队高级指挥机关，23年的军旅生涯，不同岗位、9次立功，令我在成长中感受到了成功的喜悦。我职业生涯的第二步，是我现在服务的企业——中远集团。中远集团是世界500强中的著名企业，可以说是迄今为止中国人自己拥有的、为数不多的，真正具有国际竞争力的企业。在这个组织中，我从一个普通员工到中高级管理者，十余年间，体验和感悟到了在一个国际化的组织中，如何在痛苦与喜悦、挫折与成功的交织中顽强成长。

三十余年时间，我供事于两个伟大的组织。回顾自己职业生涯的道路，总想揭示成功者背后的东西，希冀寻找和总结出一个普遍性的规律：一名普通员工需要具备何种素质，需要经受怎样的“折腾”，经历怎样的心路历程，才能成为骨干，最终获得成功。

一名普通员工需要具备何种素质，需要经受怎样的“折腾”，经历怎样的心路历程，才能成为骨干，最终获得成功？

我想，成为骨干需要具备这样的素质：

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

如果说“人间正道是沧桑”，那么，能否走上“正道”，“沧桑”说了算。

第一章

恪尽职守

——摆正位置是职场第一要务

- ☐ 职场位置感——按本色做人、按角色做事
- ☐ 明确职责——“打好这份工”
- ☐ 道德底线——诚而有信是立足之本
- ☐ 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