



管理培训袖珍馆 II
POCKET BOOK II

陈仲宁◎著

骨干是 折腾 出来的

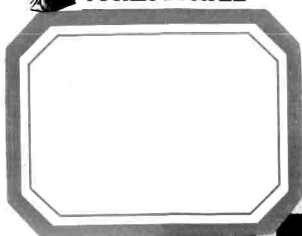
BACKBONE IS CULTIVATED
IN HAND CONDITIONS

骨干就是：宁愿自己蹚水，也要抬着企业渡过难关的人。
骨干就是：不为自己设限，敢折腾、善折腾、耐折腾的人。





管理培训袖珍馆 II
POCKET BOOK II



骨干是 折腾 出来的

BACKBONE IS CULTIVATED
IN HAND CONDITIONS

图书在版编目 (C I P) 数据

骨干是折腾出来的 / 陈仲宁著. — 北京: 新世界出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5104-3285-9

I. ①骨… II. ①陈… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第202342号

骨干是折腾出来的

作 者: 陈仲宁

责任编辑: 王正斌

责任印制: 李一鸣 郑珊珊

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号(100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733(传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/32

字 数: 115千字 印张: 6.25

版 次: 2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-3285-9

定 价: 15.00元

版权所有 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

★ ★ ★ 前 言 ∴ I

P R E F A C E

何为骨干？原意是指在总体中起主要作用的人或者事物。例如文艺骨干、教师骨干等。本书中，骨干指的是大中小企业的中层管理人员。如果将企业比作大厦，骨干就是构造大厦的钢筋，就是企业的中坚力量。如果没有骨干的支撑，企业这座大厦便会轰然倒塌，由此可见骨干对企业的重要性。延伸开来，骨干对社会发展也极其重要。《二八法则》中有这样一句话：“世界上80%的财富掌握在20%的人手里。”对于世界而言，这20%的人就是支撑世界经济正常运转的骨干。同样，在企业中，20%的骨干创造了80%的效益，支撑企业正常运营。

职场上，每个人都是“野心家”，没有人甘于平庸，甘于埋没自己的才华。虽然现实并不允许每个人都像比尔·盖茨、巴菲特、奥巴马那么出色，但是人们可以拥有自己的成功。至少在自己的“世界”里是一颗闪耀的“明星”，证明自己是个成功皆智慧的人。人们到底怎样才能实现自己的野心呢？答案就是两个字——折腾！

“活着就是为了折腾！”这句话充分说明了折腾是硬道理。一个人想要成功，想要成为企业骨干，展现

自己的能力，就要不停地折腾。在折腾中锻炼自己、在折腾中掌握经验、在折腾中得到成长。只有敢于折腾、善于折腾、经受得住折腾的人才可能实现自己的“野心”，获得成功。

同理，人们想要实现自己的野心，成为企业中层管理者和骨干，也只有不断地折腾。唯有如此，才能让自己熟悉公司个各部门的生产、工作内容、流程，才能对公司有更准确的把握。在这样的折腾中，才能摸准公司的命脉，知道公司的目标是什么，从而调整自己的方向，和公司的步伐保持一致。最终让自己成为企业不可或缺的人才。

通过本书，你可以知道自己如何做才能最快地成为企业骨干，并且明白在老板做出一些让你烦恼的举动的时候，实际上是对你的考验，而不是老板不重视你。其次，从本书中你将学会如何培养自己的骨干意识。依照本书的方法，你会在工作中不知不觉以骨干的标准要求自己，并且按照骨干培养过程不断折腾自己，最终成为企业真正的骨干。

只要你是个“野心家”，只要你能理解本书的方法，只要你照此去做，你就会成为企业不可缺少的骨干。

第一章 为什么要成为骨干

1. 人很多，但是能成为骨干的并不多 2
2. 成为骨干，企业才会给你回报 5
3. 公司要发展，必须靠骨干 8
4. 企业兴亡，骨干责任最大 12
5. 企业责任：把有潜力的员工折腾为骨干 16
6. 折腾出来的骨干是企业的支柱 20
7. 骨干是稀缺资源，任何公司都很需要 24

第二章 什么样的人才能成为骨干

1. 吃得苦中苦，才能做骨干 28
2. 只要肯努力，人人都能成为骨干 32
3. 没有经历折腾的骨干都有“疏松症” 36
4. 胜任才是硬道理，不能完成任务就等于零 40
5. 不怕做错事，就怕不做事 44
6. 骨干不是等出来的，只有马上行动
才可成为骨干 48

第三章 骨干是在折腾中成长起来的

1. 在折腾中成长 52

2. 只有在折腾中坚持到底的人才是
真正的骨干 56
3. 信心是在折腾中取得成功的源泉 59
4. 绝不能轻言放弃 62
5. 不要抱怨不公平，是你的努力还不够 65
6. 高难度工作才能帮助人们成为骨干 68

第四章 骨干的意识

1. 骨干都是能与老板同舟共济的人 74
2. 用100%的热情做1%的事情 77
3. 高效骨干：今日事，今日毕 81
4. 做该做的事比正确做事更重要 84
5. 永远相信自己的团队 88
6. 不找借口，只找方法 92

第五章 骨干是熬出来的：把冷板凳坐热， 把铁板凳坐穿

1. 把简单的小事做好就是不简单 98
2. 不怕烦琐，要禁得住折腾 103
3. 不发牢骚，服从命令 105
4. 成熟表现于忍耐：受得了烦琐才能
成大事 109

第六章 经得起千锤百炼才能担当大任

1. 善于接受领导的批评才能进步 116

2. 把工作中的压力变成动力	121
3. 不仅要干一行爱一行，还要爱一行 “专”一行	124
4. 勇于担当公司赋予的责任	128
5. 把乐观当成工作中的一种品质	132
6. 把委屈当做成长的垫脚石	136

第七章 关键时刻往往体现出骨干精神

1. 关键时刻必须要挺身而出	142
2. 豁得出去才能取得最终的胜利	145
3. 将不可能变成可能	149
4. 挑战高难度工作	153
5. 紧抓关键，要事第一	158
6. 从错误和失败中学习	162
7. 老板不在，要干得更好	166

第八章 折腾，换来员工与企业的双赢

1. 一定要成为公司不可或缺的人	170
2. 拿订单交差，拿业绩说话	173
3. 好心态让你变成公司最需要的人	177
4. 拿出全部的工作热情	180
5. 让自己具备“被利用”的价值	184
6. 把自己的理想与公司的目标结合起来	187

第一章

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

为什么要成为骨干

什么是骨干？骨干指的是一种事物的主要部分、主要支柱或最实质性的组成成分。一个企业缺少骨干，如同大厦缺少钢筋的支撑，无法建造成功。当今社会市场竞争非常激烈，企业只有竭尽全力留住核心人才，才能确保企业运转正常。现代社会，人们的物质需求也在不断增长，想要获得更好的发展，受到公司更多的重视，只有锻炼自己的专业技能，成为公司的骨干，让自己的才能得到充分发挥，取得更大的成就。

1. 人很多，但是能成为骨干的并不多

企业中虽然员工众多，但是能够成为企业骨干、支柱的人并不多，相比于全体员工的庞大基数来讲，骨干员工更是凤毛麟角。那么，要成为企业的骨干需要哪些技能？

首先，要清楚企业需要什么类型的人才。通常来讲，只有与企业有同样的目标，能够帮助公司实现预定目标、创造额外收益的人才能成为企业的骨干，成

为公司的核心人才。如何才知道自己是企业中的核心人才呢？

无论何时，企业都会全力寻找核心人才。有时候，一个骨干的智慧往往可以使企业起死回生，为企业带来意料之外的巨大收益。

企业一旦从外界引进或者从内部挖掘到骨干后，会将这些人安排在重要的工作岗位上，并集中人力、物力、财力等一切可利用的资源支持他们，让他们在企业中做出更大的成绩。这些员工一旦被认定为是企业的骨干，就意味着他们与基层员工不同，他们的成就应该是基层员工的数十倍、甚至上百倍。简单而言，企业需要的骨干就是“有领导能力、成绩显著的人”。企业骨干最重要的一点就是业务能力过硬，即在特定的行业领域中，这些人的能力是本行业中较高的。

首先，只具备业务能力，不能将能力转化为行动也无法成为骨干。骨干之所以会被企业发现、重视、培养，是因为那些人用业绩说明了他们的能力。

其次，成为企业骨干的人一定具备这样的特点：大胆、创新、充满热情。他并不是偶然成功一次、两次，而是几乎每战皆胜。有些人看起来能力十分突出，但是他的业务范围十分狭窄并且只是短期取得成功，这样的人并不能成为骨干。反之，一个人的短期成果虽然并不突出，但具备推进企业战略不可缺少的能力、技术，能有针对性地分析问题、提出解决问题

的方案，这样的人相较于前一种人来讲，更符合企业骨干人才的标准。

最后，骨干应具备领导才能。企业骨干不仅仅要求个人能力高，作为企业重点培养对象和支柱，骨干必须具备优秀的协调能力，既能理解企业上层的含义，又能调动其他员工按时完成任务，也就是说，骨干是公司上层和基层员工之间沟通的桥梁，是“引领变化的力量”。一个只有个人力量，只能发挥自己的力量，而不能带动其他员工积极工作，尽管他很优秀，也无法成为企业的骨干。

企业骨干缺乏的一个原因可能在于企业自身。如企业机构臃肿，导致不能人尽其才，物尽其用，招收一些不必要的人，设置了过多的职位。在一些企业中经常出现这样的现象：一共有500名员工，却设置了生产、技术、行政、营销、财务、采购、后勤7位副总经理。一名普通员工入职要经过人事副主管、人事主管、副经理、经理、行政副总经理、总经理等人的一一签字才可以。

这样层层上报、人浮于事的做法，直接造成了骨干埋没、效率低下。对于任何一家企业而言，想要改变这种现象，最好的办法就是培养骨干。从个人而言，只有成为骨干，才能得到更大的发展，职场道路才会越走越宽。

2. 成为骨干，企业才会给你回报

对于企业来讲，人才是不可缺少的，尤其是可以成为骨干的人才，更是求之不得。因此，一旦员工有成为骨干的潜力，企业一定会对其培养，使其成为本企业的骨干。

通用汽车公司前任CEO杰克·韦尔奇在管理中，将自己70%精力的都放在对人才的培养和管理上。在他的办公室贴着一张“人才第一，战略第二”的口号。韦尔奇解释，自己之所以重视人才，是因为他相信只有有能力的人才能制造出好产品，为客人提供优质的服务。如果说，过去的企业竞争核心是技术竞争，那么现在和未来，能够适应市场变化、与全球信息同步的竞争核心则是人才。

每个人都希望自己是公司中最受人瞩目、最抢手、最有前途的人，想要成为这样的人，前提是这个人必须是一个人才，能够满足企业所需，能够和企业同步发展，这种人才才能跟得上时代的变化、市场的潮流，成为企业的“香饽饽”。

为了争夺更多的骨干，许多企业更是展开了激烈的争夺人才战争。任何一个企业和员工都明白，骨干员工是保证公司得以生存的基础，也是企业市场竞争力的核心。任何一个企业都会珍惜、重视骨干员工，

将他们培养、锻炼成公司的高级人才、管理者。

从微软公司对待骨干的态度就足以看出骨干在公司中受欢迎、受重视的程度。在微软公司，有一个由300多名员工组成的专业团队，直接受命于微软总裁。这个团队的任务只有一个——挖掘人才，将其招进微软。

为了达到引进人才的目的，他们可以向比尔·盖茨申请使用专用飞机，以表示对人才的重视，甚至会要求收购那个人所在的公司，就是为了能够让这个得之不易的人才为微软工作。微软人事部副部长说：“每年我们都能收到20多万份的简历，但是很遗憾，那些投简历的人并不都是我们真正需要的人才。去年我们只从这些简历中录用了1万多人，剩下的都是自己挖掘和猎头公司帮助找到的。例如我们公司曾经以446亿美元收购雅虎，就是因为看中了雅虎的那些策划精英，他们才是微软想要的财富。”

由此可以看出，一个公司对骨干的渴求是不会终止的，不仅如此，企业还会从外部发掘骨干、从内部培养骨干，并且也在防止人才流失上煞费苦心。许多企业都遭遇过公司骨干人才外流的困惑。当这些骨干外流后，除了人员的更替、企业员工士气低落、技术外流之外，单单因为骨干出走导致的工作暂停就会为企业带来巨大损失。因此企业十分注重人才的培养和留住骨干。为了留住骨干，企业能够为这些优秀人才开出种种丰厚的条件。只有将骨干留住，才能巩

固企业屹立不倒的根基。正如同比尔·盖茨所说：“一个人可以养活几十万人甚至几百万人的时代已经来临。”企业的命运同样取决于它具有多少稀缺的、创造性的骨干。

巨人集团创始人史玉柱在第二次创业初期，有很长一段时间连给员工发工资的钱都没有。即使这样，始终有四个人对他不离不弃，在史玉柱再次崛起后，这四个人被称为“四个火枪手”。他们就是史玉柱大学时期的伙伴：陈国、程晨、刘伟和费拥军。这四个人不仅带头加班，并且常常和史玉柱一样自掏腰包给员工发奖金。巨人集团成功后，这些人成为其不可缺少的骨干，其中程晨和刘伟成为副总裁，其他两位也在巨人集团身居高位。

无论什么时候，企业都需要人才。企业对人才的渴求不会随着企业的壮大而减少，反而会随着企业的壮大而增加。一个人要想不被企业淘汰，就必须将自己培养成企业的骨干。只有这样，企业才能看到你的才能，才能为你提供发展的舞台，给你理所应当的回报。

3. 公司要发展，必须靠骨干

“得人则兴，失人则衰。”这句话很好地解释了企业和骨干之间的关系。企业的生存和发展离不开骨干。企业中20%的人能够发挥80%的作用，这20%的人就是企业的骨干。作为领导，为了企业发展必须留住骨干，用好骨干队伍。

可以说，看一家公司的发展前途、公司老板品行如何，只要看这家公司的骨干是否名副其实，是否兢兢业业地工作就可以了。一个公司，如果它的骨干都是尽职尽责并有真才实学，那么这家公司必然会有源源不断的创意和产品；这家公司的老板也必然是独具慧眼，公正无私。在这样的公司，员工们为了成为公司骨干而鞭策自己，令自己更加奋发向上，也只有这样的公司和企业才能够生存。

一个公司要做大做强，需要有骨干的支撑，有足够的人力资源和足够的创意帮助公司发展，面对激烈的市场竞争。凭借单一的技术和技巧在市场上拼搏的时代已经过去了，创新才是将公司做大的源泉。一般而言，企业中存在这样两类型的员工，一种是推动企业发展的员工，另一种则是被企业发展推动的员工。第一种人恰恰是企业赖以生存、得以发展的根本，是企业的精英和骨干。

海尔电器公司洗衣机部厂长魏小娥就是海尔企业中的一位精英骨干。1997年，为了发展、完善海尔卫浴设施的生产，公司派魏小娥带一行人前往日本学习世界最先进的整体卫浴生产技术。在学习期间魏小娥发现，虽然日本的整体卫浴是世界上最先进的，但是日本人在生产整体卫浴时的废品率却为2%。魏小娥对此感到不解，问日本技术人员：“为什么不将产品的合格率提高至100%？”日本技术人员反问道：“100%的合格率，你觉得可以做到吗？”

听了日本技术人员的反问，魏小娥并没有认为100%的合格率是空想。作为海尔的骨干之一，她的信念就是：要么不做，要做就一定做到最好。三周后，魏小娥带着100%合格率的决心和先进的生产技术回到了海尔。

半年后，魏小娥曾经学习过的那家公司的技术人员来到海尔公司访问，当他看到自己曾经的“徒弟”魏小娥真的将整体卫浴做到100%的合格率后大吃一惊，赶紧向她请教是如何做到的。魏小娥细心地向他讲解了自己的做法。日本技术人员伸出大拇指对魏小娥感到佩服。

可以说，正是由于有魏小娥这样的骨干，海尔公司才能够将每一份资源物尽其用，将产品做到100%的合格率。正是有了这样的骨干员工，海尔才能在白色家电行业遥遥领先，占据大部分市场。

如何才能成为企业骨干，在企业中展现自己的价