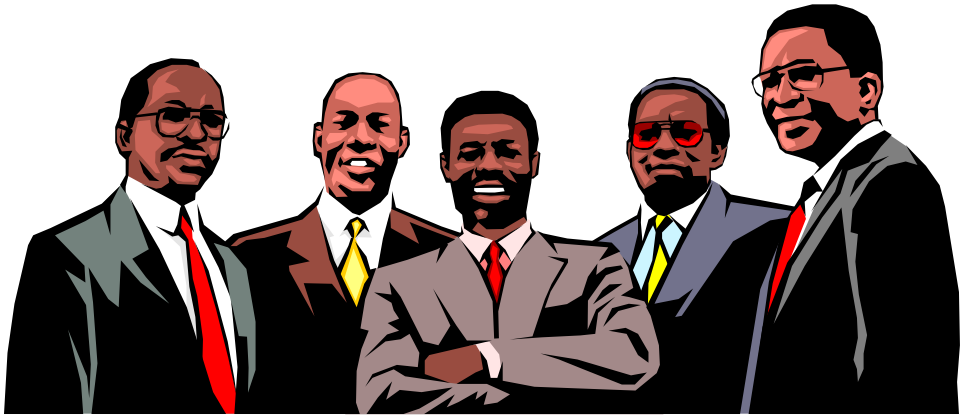
职 业 意 识



职业意识——德、才、能、拼

你的最大责任就是把你这块材料铸造成器。

——易卜生

职业人的德——宽容

有一个男孩脾气很坏，于是他的父亲就给了他一袋钉子；并且告诉他，每当他发脾气的时候就钉一根钉子在后院的围篱上。第一天，这个男孩钉下了37根钉子。慢慢地每天钉下的数量减少了。他发现控制自己的脾 气要比钉下那些钉子来得容易些。终于有一天这个男孩再也不会失去耐性、乱 发脾气。他告诉他的父亲这件事，父亲告诉他，现在开始每当他能控制自己的脾气的时候，就拔出一根钉子。一天天地过去了，最后男孩告诉他的父亲，他终于把所有钉子都拔出来了。父亲握着他的手来到后院说：“你做得很好，我的孩子，但是看看那些围篱上的洞。这些围篱将永远不能回复成从前的样子。你生气的时候说的话就像这些钉子一样留下疤痕。如果你拿刀子捅别人一刀，不管你说了多少次对不起，那个伤口将永远存在。”



话语的伤痛就像真实的伤痛一样令人无法承受。

人与人之间常常因为一些彼此无法释怀的坚持，而造成永远的伤害。如果我们都能从自己做起，开始宽容地看待他人，相信你一定能得到许多意想不到的收获……帮别人开启一扇窗，也就是让自己看到更完整的天空……

2、职业人的才——活到老学到老

如何增加自己的知识？在企业中增加知识的方法，有一个最重要的观念——不会就要问，不耻下问，远自孔夫子以来就是我们的美德，不要担心职位在你之下的员工会讥笑你。

不管你在公司的职衔是什么，你总会有不明白的地方，不明白就要问。

即使全部的人都会，只有你不会，你也要问，这样才增加自己的知识。

“封闭的心像一池死水，永远没有机会进步。”

——卡耐基

3、职业人的能——贯彻到底、解决问题

工作就是行动与热情，只有贯彻到底，才能解决问题。

真正的能力是贯彻到底、解决问题。最近有一种管理叫做“剥五层皮”，也就是任何问题问五次。例如：

问：“机器为什么坏掉？”

答：“电源开关坏了。”

问：“电源开关为什么坏掉？”（第二问）

答：“电源开头中的保险丝断掉。”

问：“保险丝为什么断掉？”（第三问）

答：“材质不好。”

问：“材质为什么不好？”（第四问）

答：“因为掺了杂质。”

通常问了四五次之后，大概都可以摸清楚问题症结所在。这种贯彻的能力是工作执行中最重要的能力



4.职业人的拼——拼命工作

有拼才有赢，做得多，学得更多

曾经有一位新来的员工，他是一个很优秀、很有效率的人，但他对公司一些部门总是要加班很不理解。

有一天，他对我说有一个问题要向我请教，他说：“你觉得没有效率地工作12小时好呢？还是很效率地工作8小时比较好呢？

我当然知道他不是真的要请教我，我微笑地注视着他说：”你既然知道什么叫有效率地工作8小时，为什么不有效率地工作12小时呢？如果做得到，那你不是可以远远超过别人吗？

人跟人差距并没有我们想象的那么大，每个人都是有着同样的器官和同样的每天24小时。工作是一个学习的过程，也是一个遗忘的过程，有效率地每天工作12小时，其结果不只是工作8小时者的1.5倍，而是学得更多、忘得更少。几个月之后，两边的程度就拉远了。

在这竞争的时代，要对社会做更大贡献，就要拥有这种精神。

【存在的证明】罗马不是一天建成的（Rome wasn’t build in a day)!大凡成就人士，都有一种对人生与工作的执著。

看看人类史上那些杰出者，哪一位不是以一个崇高的追求为载体，而以生命潜力的证明为终极？大道通天，如果牛顿、爱因斯坦对现在的年轻人太抽象，我们不防就看看比尔·盖兹，这个被拜金主义者们扭曲成“世界首富”的人。

盖兹是个典型的自我实现者，从少年起，就进入一个令他激动的事业中，并逐渐达到“人剑合一”的境界。以金钱来解释他的动机是不合逻辑的，因为他是全球首富，钱早已多得花不完。那他为什么还要每天辛苦工作十四、五个小时？他已经“前无古人”了，那么他还要追求什么呢？他要“后无来者”！他要以对自己潜力的不断挖掘和孜孜的努力来垒九尺高台，让未来的挑战者望而生畏，他要证明：这才是生命的极限！

而现在号称第×代的“盖兹终结者”们已迅速逼近，这些1963年以后出生的网络时代的弄潮儿们正在凭自己的天才和狂热，向以盖兹和乔布斯为代表的个人电脑时代发起挑战：早已是亿万富翁的YAHOO掌门人杨致远，一直坚持每天早上7：00到晚上10：00的超负荷工作，包括每周两到三天的空中飞行；全球500强之一SUN公司的总裁SCOTT mcnealy每周工作七天，每天工作15个小时，员工们和总裁对工作一样重视，公司里即使到下班以后还很难找到停车位；被公认为“ 行业最有影响力的女人”的Esther Dyson，现任Edventure Holding公司董事长，大部分时间在旅途中度过，整个世界就是随身携带的大帆布箱；Dell更是把成功的秘密归结为两个字：速度！

所有的这些超级成功者们都明白——要想在发展飞速、竞争激烈的高科技行业生存下去，就必须遵守葛洛夫法则：“只有偏执狂才能生存（Only the paranlid suvive)！”在他们身上，生存和存在达到了统一。

服务意识

“下道工序就是我们的顾客：顾客是上帝”



素质技能与职业发展

一只山猪在大树旁勤奋地磨獠牙。狐狸看到了。好奇地问它，既没有猎人来追赶，也没有任何危险，为什么要这般用心地磨牙。山猪答道：“您想想看，一旦危险来临，就没时间磨牙了。现在磨利，等到要用的时候就不会慌张了。”

活到老，学到老

书到用时方恨少，平常若不充实学问，临时抱佛脚是来不及的，也有人抱怨没有机会，然而当升迁机会来临时，再叹自己平时没有积蓄足够的学识与能力，以致不能胜任，只好后悔莫及。

二十一世纪的企业需要成为学习型企业。那么个人最重要的能力是什么？同样也是学习能力！

谨记：

活到老，学到老——要永远学习，企业是一个大学堂；

海纳百川，有容乃大——三人行，必有我师焉，要善于向他人学习；

少时不努力，老大徒伤悲——不要等到被同龄人远远甩在后面才恍然悔悟；

具备“比他人学得快的能力”是唯一能保持的竞争优势——我们处在一个追赶时代；

过去的辉煌与成绩很可能就是您成长路上的绊脚石，您要抛弃历史的包袱。

学习要有高度的自觉性，您必须要有强大的自律能力并深信自己有足够的能力去管理自己的学习过程，学习成长的路是崎岖不平的，这是一条充满痛苦及喜悦的路，挫折、迷惑、抵制各种使您偏离目标的诱惑、自我反思等等，都会让您感到内心的痛苦，而当您战胜它们，看到自己一步一步成长，看到自己脱胎换骨成为新人时，那将是人生最大的喜悦。但如果您没有强大的自觉、自律能力，则在路途中您随时都会倒下。

素质的冰山模型

素质之于人，犹如水面上的冰山之于整座冰山，原来真正浮于水面的庞然大物只不过是它的小小的角尖而已。决定人成功的不仅仅是技能知识，更重要的是价值观、素质等冰山潜伏在水下的部分。这就启示我们不仅要提高我们的技能知识，更要通过自我批判和自我提升，改善自己的综合素质，以不断的自我修养来将个人的成功和组织的成功更好地融合起来。

所以，品质的成熟铸就事业的成功，任何一个伟大的成功者首先都是一个伟大的“人”，要成功，首先就要学会做人，要不断地修炼自己。

某保险公司文化倡导的素质模型

公司使命：对股东负责，对客户负责，对员工负责，对社会负责。

公司价值观：以优秀的传统文化为基础，以追求卓越为过程，以价值最大化为目标。

个人价值观：诚实、信任、进取、成就，做一个品德高尚和有价值的人。

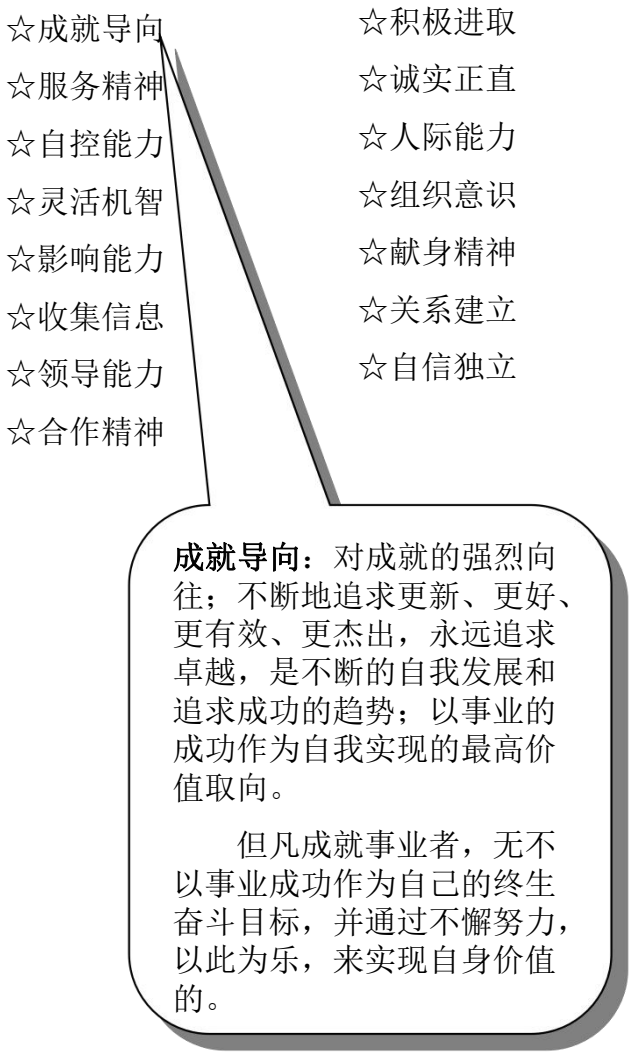
团队价值观：团队、活力、学习、创新。

公司愿景：中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模。

公司抱负：国际一流的综合金融服务集团。

员工素质模型

成功的人应该具备什么样的素质？



人们通常认为，企业从平庸变伟大，需要艾柯卡或韦尔奇之类形象强烈的明星级领导者。但著名管理大师吉姆.考林斯研究发现，一个生性羞怯但意志专注的人，可能是最佳的领导者。他称之为第五级领导。而象明星般闪亮的领导者，反而可能是企业的致命伤。

老牌制纸公司金百利（Kimberly-Clark）总裁史密斯，带领金百利进行令人震惊的转型，使公司在20年前他接任时的惨淡经营，到20年后摇身变成世界知名的消费纸用品大厂，甚至超过史谷脱与宝洁两大公司。金百利的累计股票报酬率比整体股市高出4.1倍，即便惠普、3M与通用电气等模范企业也相形失色。史密斯具有典型的第五级领导人特征。

第五级领导谦虚又顽固、羞怯又大胆。吉姆.考林斯依研究结果找出来的11位第五级领导人，全部具备这种双重物质。比如吉列公司（Gilette）前总裁寇门·马克勒等。

吉姆.考林斯的初步研判是，所有的人都可以粗分成两类：没有第五级领导因子的人，以及具备这种因子的人。

第一类人永远无法放下自己的需求，去为另一个更重要的而长久的对象，追求更远大的目标。对这些人来说，工作是为了自己的收获名望、财富、权力、奉承等，绝对不是为了建立、创造与贡献。讽刺的是，会让人变成第四级领导人的性格企图心，与变成第五级领导人所需要的谦逊特质，其实是相互抵触的。

许多企业的董事会往往也误信，公司要成功，需要的是自我强烈的明星领导者。难怪担任企业高层的第五级领导人，少之又少，因为跃上台面的，都是没有潜力变成第五级领导得的人，这也正是为什么能够从平庸变伟大的企业，数量如此稀少的一个重要原因。

定期地让自己清零

哈佛大学的校长到北京大学时，讲述了一段自己的亲身经历：

有一年他向学校请了三个月的假，然后告诉自己的家人，不要问我去什么地方，我每星期都会给家里打个电话，报个某保险公司。然后这位校长就去了美国南部的农村，去农场干活，去饭店刷盘子。在田地做工时，背着老板吸支烟，或和自己的工友偷偷地说几句话，都感到很高兴。最后他在一家餐厅，找了一个刷盘子的工作，只工作了四小时，老板就与他结了账，对他讲：老头，您刷盘子太慢了，您被解雇了。

这位校长回到哈佛后，回到了自己熟悉的工作环境，但感到换了另外一个天地：原来在这个位置上是一种象征、是一种荣誉。这三个月的生活、重新改变了自己对人生的看法，让自己复了一次位，清了一次零。

每一个进公司的人可能都有辉煌的过去，但进了公司您就必须从零开始，大家都是处在同一条起跑线上。因为过去的成绩只代表过去，如果您不能忘记过去，过去就会成为您的包袱，成为您前进的绊脚石。我们每一个都不能躺在过去的成就上吃老本，只有建立强烈的危机感，不断学习，不断进步，才能跟上这快速多变的时代。

积极进取

在工作中不惜投入更多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预计到事情发生的可能性，并有计划地采取行动提高工作绩效、避免问题的发生，以创造新的机遇。

公司在高速发展，我们身边会有很多需要改进之处，具有主动性的员工能够针对问题提出建设性的意见，并付诸实施。

工作过程中需要变被动为主动承担任务，别人对自己所从事工作的重视，是由自己的实际行动来回答的。



故事：“爱若和布若”

爱若和布若差不多同时受雇于一家超级市场，开始时大家都一样，从最底层干起。可不久爱若受到总经理的青睐，一再被提升，从领班下到部门经理。布若却成长不快。终于有一天，布若向总经理提出辞呈，并抱怨总经理用人不公平。总经理耐心地听着，他了解这个小伙子，工作肯吃苦，但似乎缺少了点什么，缺什么呢？他忽然有了个主意。

“布若先生”总经理说：“请您马上到集市上去，看看今天有什么卖的。”布若很快从集市回来说，刚才集市上有一个农民拉了车土豆卖。

“价格多少”？布若再次跑到集市上。

总经理望着跑得气喘吁吁的他说：“请休息一会吧。您可以看看爱若是怎么做的。”说完叫来爱若对他说：“爱若先生，请您马上到集市去看看今天有什么卖的。”

爱若很快从集市回来了，汇报说到现在为止只有一个农民在卖土豆，有10袋，价格适中，质量很好，他带回几个让经理看。这个农民过一会儿还有几筐西红柿上市，据他看价格还公道，可以进一些货。考虑到这种价格的西红柿总经理可能会要，所以他不仅带回了几个西红柿样品，而且还把那个农民也带来了，他现在正在外面等回话呢？

总经理看了一眼红了脸的布若，说：“请他进来。”

爱若由于比布若多想了几步，于是在工作上取得了成功。

公司为每一位员工设计了生涯发展规划，无论是从事技术工作、管理工作还是专业工作，都有一套比较完善的发展上升途径和相应的任职资格标准来供您对照，来促使您朝向标准努力。任职资格标准是以优秀结果为导向的技能/行为标准，协助并激励员工不断提高职位胜任能力，做一个职业化的员工，直至成长为职业化的经理或专业人员，如讲师、精算师、电脑工程师等。这些标准不仅考察知识、技能、素质，还考察规范化的工作行为。因此，我们不仅要在工作中找出差距，努力改进；而且要在平时的学习与培训中，不断以生涯成长标准来做参照，牵引自己前进。

系统化的全方位的培训培养体系

在您的职业发展中，不仅在职业化培训中汲取养料，而且需要“教练”在工作中的例行化指导，即“干中学”与“传帮带”相结合的过程；素质技能的提高需要以任职资格标准来牵引，个人的发展需要结合公司的需要。您只有与组织紧密的融合，才能不断成长为组织中优秀的一员，也才能真正成功。

公司正在创建某保险公司大学，为您创造了良好的学习条件，包括系统化的培训、工作中的指导、经验的传递等，您能否快速成长取决于您愿不愿意学习，善不善于学习。良好的环境只是一方面，更重要的是个人。

职业发展的双重轨道

发展有两条大道，一条是技术路线，一条是管理路线，技术骨干与有管理潜力的人都具有合适的职业发燕尾服通道。双重轨道让所有有能力的人发挥所长，可以做技术，也可以做管理，当然也可以走专业管理之路，成功的空间是广阔的，只要您付出，只要您努力，总会有所收获，公司不会埋没一个人才：技术尖子可能待遇还要比好多管理者高呢！

二八原则（ 80/20原理）：重点管理理论（巴列特定律）

“总结果的80%是由总消耗时间中的20%所形成的。”按事情的“重要程度”编排事务优先次序的准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”的原理的基础上。举例说明：

80%的销售是源自20%的顾客；

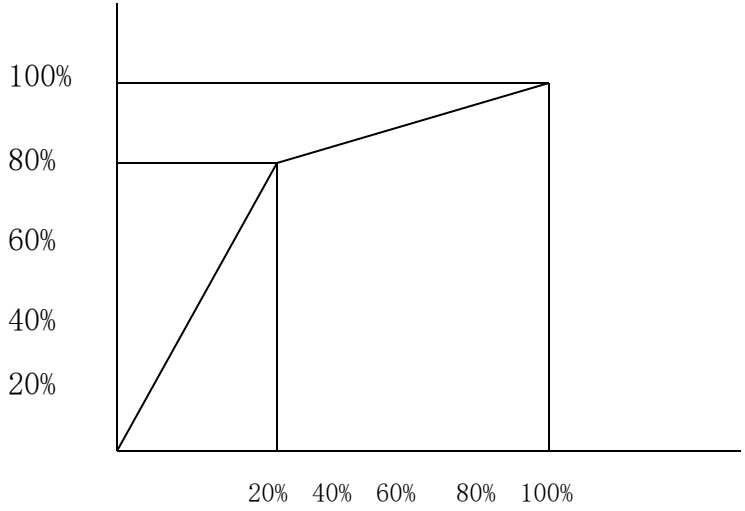
80%的电话是来自20%的朋友；

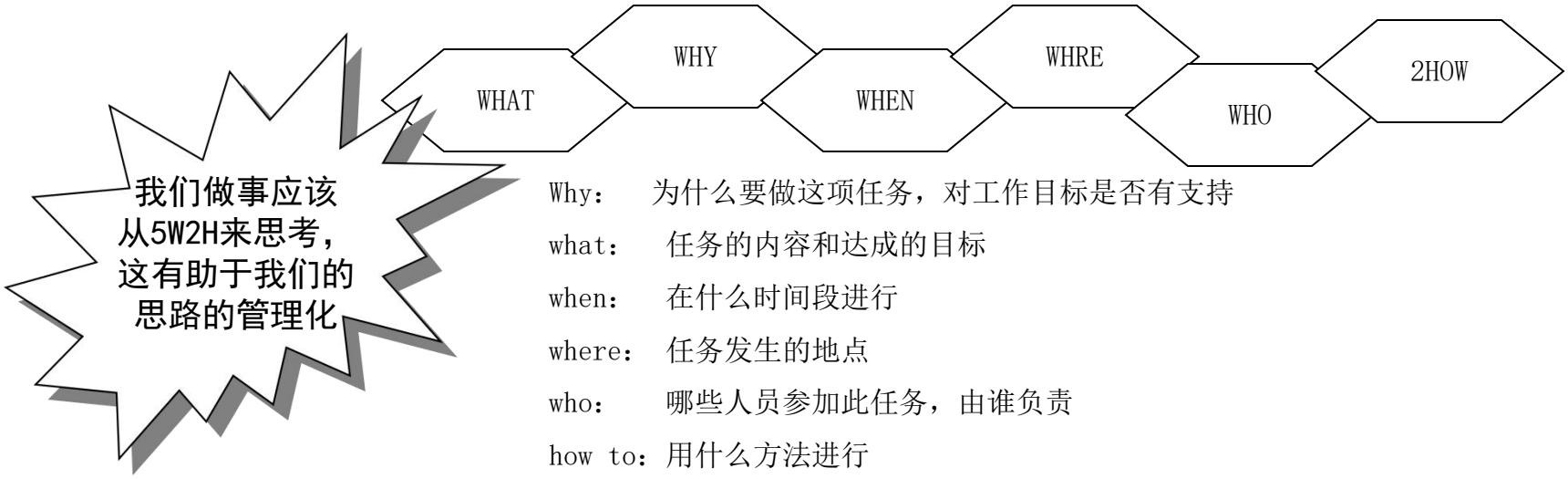
80%的总产量来自20%的产品；

80%的财富集中在20%的人手中；

……

这启示我们在工作中要善于抓主要矛盾，善于从纷繁复杂的工作中理出头绪，把资源用在最重要、最紧迫的事情上。





Why： 为什么要做这项任务，对工作目标是否有支持

what： 任务的内容和达成的目标

when： 在什么时间段进行

where： 任务发生的地点

who： 哪些人员参加此任务，由谁负责

how to：用什么方法进行

重要与紧急：时间管理

优先顺序=重要性×紧迫性

在进行时间安排时，应权衡各种事情的优先顺序，要学会“弹钢琴”。

对工作要有前瞻能力，防患于未然，如果总是急于救火，那将使我们的工作永远处于被动之中

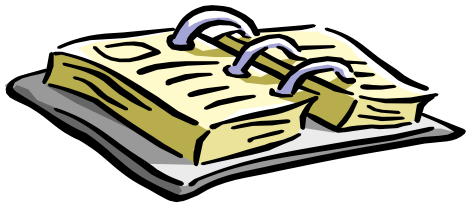
	急迫	不急迫
重要	I 紧急状况 迫切的问题 限期完成的工作 你不做其他人也做不成	II 准备工作 预防措施 价值观的澄清 计划 人际关系的建立 真正的再创造 增进自己的能力
不重要	III 造成干扰的事、电话、信件、报告 会议 许多迫在眉睫的急事 符合别人期望的事	IV 心碌琐碎的事 广告函件 电话 浪费时间 逃避性活动

案例

查尔斯·史瓦在担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战：“请告诉我如何能在办公时间内做妥更多的事，我将支付给您任意的顾问费。”

李爱菲于是递了一张纸给他，并向他说“写下您明天必须做的最重要的各项工作，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查您的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉您整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法您无法完成全部的重要工作，那么即使运用任何其它方法，您也同样无法完成它们，而且倘若不借助某一件事的优先顺序，您可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成您每一个工作日里的习惯。当这个建议对您生效时，把它提供给您的部属采用”。

数星期后，史瓦寄了一张面额两万伍仟美元的支票给李爱菲，并附言她确实已为他上了十分珍贵的一课，伯利恒公司后来之所以能够跃升为世界最大的独立钢铁制造者，据说可能是导因于李爱菲的那数句真言。



调节“紧张”

现代高科技公司的工作都是紧张的。每个人都需要把自己的“紧张度”调节到适当程度，以更好地更高效地更愉快的工作。适当的“紧张感”有利于激发人的潜力，但过度的“紧张”，也会影响人的能力发挥。

A点：无绩效，无紧张，人处于睡眠状态；

B点：绩效差，紧张度小；

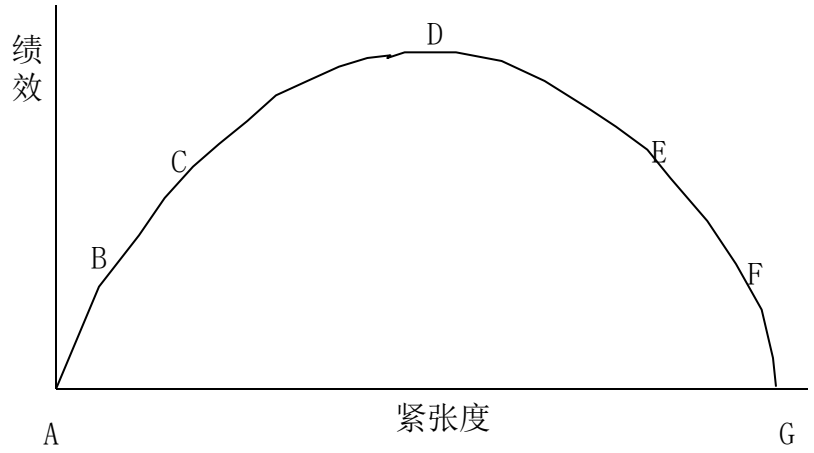
C点：中等绩效，低度（中度）紧张；

D点：绩效适度，中度紧张；

E点：绩效适度，中/高度紧张；

F点：绩效较差，高度紧张；

G点：无绩效，高度紧张，处于崩溃状态。



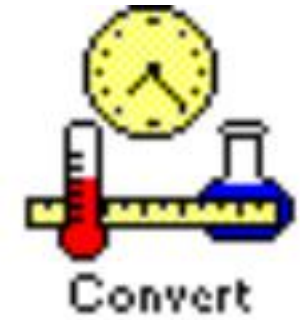
木桶原理

木桶所盛的水的多少是由其最短的那块木板决定的，这就叫做“木桶理论”。您要知道您很可能就是工作团队中的一块短木板，同时您也要知道您的工作中最短的那块木板是什么，正是它极大地约束了您的绩效。

但一些企业他们把很大的精力大都只花在优势上。你若问这些企业的老总们，你们这个企业短板子是什么？没有几个企业能回答上来的。若问长板子是什么，能给你说一大堆。所以，作为企业领导，你短板子说不上来，说明你下功夫下不到点子。其实，真正决定这个企业发展的是在优势背后的薄弱环节。

还有一些企业，上层领导说，短板子在这儿；中层领导说在那儿；职工又说是别的地方。对短板子认识上的不一致，也说明我们对问题分析得还不透。所以对于企业来讲，随时应清楚自己的短板子在哪儿，也就是短板子的地方是企业上层领导应着力推动的地方，它的改进会起到放大作用，使长板子的作用能得到更充分的发挥，进而推动企业全面发展。

有的人可能有不同的观点，会说有优势不抓是傻子。这话只对了一半。其实，有很多因素影响企业发展，但有此因素之间是“交”的关系。即共同作用才能保证企业发展。有些因素之间可能是“或”的关系，即各因素单独作用对企业发展都有积极作



所以，木桶理论实际上隐含了一个原则，即是对具有“交”关系的因素而言的。对于具有“或”的关系的因素，我们自然要先抓优势。故全面的讲，我们的企

眼

领导，首先应全面分析影响企业发展的因素。对具有“交”关系的因素，应把光放在薄弱环节上；对具有“或”关系的因素，则要将注意力放在抓优势上。

其实，做得再好的企业，管理都有潜力可挖，换句话说，每个企业都有它的薄弱环节，正是这些薄弱环节使企业许多资源闲置甚至浪费，发挥不了应有的作用。如常见的互相扯皮、决策低效、实施不力等薄弱环节，都严重地影响着企业的发展。

PDCA循环

Plan：制定目标与计划；
Do：任务展开，组织实施；
Check：对过程中的关键点和最终结果进行检查；
Action：纠正偏差，对成果进行标准化，并确定新的目标，制定下一轮计划。

您的每项工作都是一个PDCA循环，您需要计划、实施、检查结果，并进一步改进，同时进入下一个循环，只有在日积月累的渐进改善中，才可能会有质的飞跃，您的人生也是一个PSCA循环，您需要不断地在改进 中去完善自己的人生。

WBS

WBS：任务分解方法（Work Breakdown Structure）。如何进行WBS分解，目标→任务→工作→活动。

WBS分解的原则：

将主体目标逐步细化分解，最底层的任务活动可直接分派到个人去完成；

每个任务原则上要求分解到不能再细分为止。

WBS分解的标准：

至上而下与至下而上的充分沟通

一对一个别交流

小组讨论

WBS分解的标准：

分解后的活动结构清晰；

逻辑上形成一个大的活动；

集成了所有的关键因素；

包含临时的里程碑和监控点；

所有活动全部定义清楚；

学会分解任务，只有将任务分解得足够细，您才能心中有数，您才能有条不紊地工作，您才能统筹安排您的时间表。

约哈里窗口

在人与人的交往中，如何才能更有效地合作与交流，需要将约哈里窗口中盲区域与隐藏区域减小，努力扩大双方的开放区域，尽量共同去探索求知区域。

合作交流共享，是打开约哈里之窗的钥匙。

新员工要善于求助，新到部门不要碍于面子不敢求助，也不要怕打扰了别人的工作而不使用求助，善 于求助会使您更快地进步。

要多向思想导师、项目经理、同事求助、请教，互相交流才能彼此提高更快。

七步成诗

