

世界成功企业的第一选才标准

# 胜任

# 才是硬道理

COMPETENCE IS POWER

施伟德 著

无法胜任就无法执行 无法胜任就无法成功

胜任，

是努力为企业创造良好效益，

是积极成为领导的左臂右膀，

是从来不找借口而是找方法，

是不折不扣地执行并完成上级交付的任务，

是对企业怀有一丝不苟的责任心和忠诚！

国内  
第一本  
胜任力培训  
使用手册



世界成功企业的第一选才标准

# 胜任 才是硬道理

COMPETENCE IS POWER

无法胜任就无法执行 无法胜任就无法成功

施伟德 著



中共中央党校出版社  
The Central Party School Publishing House

· 世界成功企业的第一选才标准 ·

# 胜任才是硬道理

COMPETENCE IS POWER

施伟德 著



无法胜任就无法执行  
无法胜任就无法成功



中共中央党校出版社  
The Central Party School Publishing House

## 重要的是要能出类拔萃

既然我们不是樱花，  
那就不要抱怨是别的什么，  
只要美丽就行。  
富士山啊，只有一座，  
并非其他的山，  
就失去了存在的意义。

既然您不是武士，  
那就做侍从好了。  
如果没有水手，  
那就谁也当不了船长。  
如果我们不去铺路，  
人们怎能行走？  
让我们去做供人驰骋的大道吧！

世上有各种职务和工作，  
有的高些，有的低些，  
但我们都会有事可做。  
假如您做不了太阳，  
那就甘当星星吧！  
假如您不是男儿，  
也不必为做女儿而惶愧。  
不管是什么，  
总得选择一样啊！  
问题不在于是什么，  
重要的是能够出类拔萃。

【泰国】西巫拉帕



# 能者上,平者让 庸者下,劣者汰

“能者上，庸者下，平者让。谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗。”

——张瑞敏

促使我动笔写这本书的缘由，是微软公司创始人、世界首富比尔·盖茨传记里的下面这些文字——

在大多数公司里，某项成功也许就能让你轻松上10年，但在微软，这样的成功只代表你下一个工作可能会做得更好。微软绝不会让人员停留在过去的成就上。微软认为，今天的绩效不代表一切，任何想停留在原地的人都很容易被别人超越。因此，在这种环境下，人人都要全力以赴，任何人都不许找理由或借口。

微软是一个完全以成功为导向的公司，用“处处以成败论英雄”的方式自动选择和淘汰员工，只有最成功的人员才能被留下来，不断晋升。

微软公司采取定期淘汰的严酷制度，每半年考评一次，并将效率差的5%的员工淘汰出去，使员工保持一定的竞争压力。自1975年以来，微软一直保持了很高的淘汰率(多年累计淘汰率超过85%)。

“能者上，浑水摸鱼者走人。”这是微软的用人原则。不断地裁掉最差的员工，是微软的一贯做法。像激烈竞争的软件市场一样，微软内部人才的竞争也十分激烈，加之微软扩张得异常迅速，每隔几个月就得重新组合一次，使得内部人才的竞争愈演愈烈，甚至充满了火药味。

美国通用公司前CEO杰克·韦尔奇一直强调这样一个观点：不断地裁掉最差的10%的员工，对公司的发展至关重要。各层经理每年要将自己管理的员工进行严格的评估和分类，从而产生20%的明星员工（“A”类），70%的活力员工（“B”类）以及10%的落后员工（“C”类）。比尔·盖茨是这种观点的头号支持者。因此，微软公司内部也实行独树一帜的达尔文式管理风格：“适者生存，不适者淘汰。”于是，微软公司总是不断地将资质较差的员工排除掉，以保持整个企业正常的“新陈代谢”状态，让企业保持弹性。

微软公司从来不以论资排辈的方式去决定员工的职位及薪水，员工的提拔升迁取决于员工的个人成就。在微软，一个软件工程师的工资可以比副总裁高，这是其他公司没有的机制。这一点同样营造起了公司的竞争氛围，给员工带来了压力，促使他们更加努力地工作。到1992年时，依靠公司为奖励目标达成配送的股票，微软已经有3000名员工成为了百万富翁。

看到这些文字，我脑海里立刻浮现起了海尔集团CEO张瑞敏的一句名言：“能者上，庸者下，平者让。”微软员工在微软里的成功，充分证明了这句话的科学性。

事实上，世界上所有成功的企业，都会把“能者上，平者让，庸者下，劣者汰”作为自己的第一选才标准！每一位在职场中取得了成就的人，必定对此深有体会。



# 胜任

## 世界成功企业的第一选才标准

每一位对自己的前途和命运负责的员工，我相信，都肯定很关心这些问题——

**在职场里，哪一类员工最容易脱颖而出？**

**在老板心目中，哪一种员工最有分量？**

因为，希望自己拥有好前途的员工最明白：不清楚这些问题的答案，自己在职场中的发展会受到很大制约，多走很多弯路；对这些问题的了解得一清二楚，就相当于找到了在职场中快速发展的钥匙，让自己更容易成功。

身在职场，为求前途更加光明，对自己的人生负责，我也是极其想知道这两个问题的答案的人之一！因此，自参加工作以来，只要有机会，我就会把这些问题直接或间接地向老板和领导求教。让我感动不已的是，他们都很真诚地向我阐述了他们的观点和看法。经过多年的职场领悟和总结，我发现他们的建议对身在国内职场的员工们很有帮助。他们给出的答案在语言的表达上虽然并不一样，但本质上却有着惊人的相似。如果用最简洁最合适的语言来概括他们的见解，有两个字最恰当——“胜任”。

**在任何企业和组织里，胜任的人，最容易脱颖而出！**

**在老板心目中，最有分量的员工往往是最胜任的员工！**



为什么用人单位总是最青睐“胜任”的员工呢？

因为，胜任的人，能够为企业创造出良好的效益、带来较大的利润；

因为，胜任的人，能够弥补领导的不足，成为领导的左臂右膀；

因为，胜任的人，能够主动地找办法解决问题，即便遇到再大的难题；

因为，胜任的人，能够不折不扣地执行领导交代的任务；

因为，胜任的人，能够对企业怀有一丝不苟的责任心，对企业忠诚！

因此，是否应该给一名职员加薪，老板们的依据往往是：这名员工胜任工作吗，值得我给他加薪吗？

是否应该提拔一名员工，领导们的衡量标准通常是：他一直都胜任他的工作吗？提拔了他以后，他能胜任新的岗位吗？

如果这名被考察的员工是你，一旦领导们认为你足以胜任，你将获得加薪或晋升的机会。若他们认为你还不能胜任，那你就一定要主动地提升自己的胜任力，做出让老板和领导们认可的成绩。胜任岗位或工作的能力，就称为胜任力。当你拥有了胜任力，你就可以被视为“胜任”。

只要你足以胜任，你迟早能脱颖而出！老板和领导的眼睛经常关注着每位员工，只要有人能胜任，他们就会给予他相应的奖励，或荣誉，或物质，或金钱，或职位。因为任何一家企业的良好发展，都离不开每位胜任员工的努力，胜任的员工越多，企业就发展得越好。

胜任的员工，企业会不断地任用、培训和重用！

不胜任的员工，如果不及时地改变自己，让自己尽早胜任，就很容易被淘汰！





# 胜任力 5 大指标

胜任力是胜任岗位或工作的能力。那么，胜任力都有哪些指标？我们最起码要达到什么样的标准，才是胜任或拥有胜任力呢？

为了彻底解决这个困扰众多中国员工的问题，我们特意走访了众多企业的老板和管理者，向他们求教这个问题。他们都很乐意地提供了他们对“胜任力”的理解。接着，我们研读了很多从不胜任到胜任的成功人士的事迹，和众多优秀企业家提升自己胜任力的经典故事，经过深入分析、归纳、总结和提炼，发现在中国职场，真正适合中国国情的“胜任力”至少要达到五个指标：

## 1. 习惯于找方法。

在职场中，你会遇到两种困难：通过个人努力能够解决的困难和依靠你个人无法解决的困难。面对前一种困难时，你要用最节省成本的方式把它解决掉，把事情做到位。对于后一种，你千万不要找借口逃避，而要想尽一切办法、借助大家的力量把它解决掉。能力往往在解决问题的过程中得到增强，当你能成功地解决掉一个问题，你的胜任力就能获得一次提升。价值就体现在懂得怎么做上面，而解决问题才能体现你的价值。是否习惯于找方法，决定了你的职场成败！

习惯于找方法，是胜任力的第一个衡量指标！

## 2. 树立结果意识。

任何企业都青睐那些以最少投入、获得最大产出的职员。激烈的市场竞争，迫使企业必须要创造出良好业绩，才能生存和发展下去。因此，企业在雇佣和考察一名职员时，必然要看其是否具备“结果意识”。故而，“没有功劳也有苦劳”越来越不受企业欢迎，现在的企业更加提倡“不重苦劳重功劳，不重过程重结果”！只有能拿出好结果，才是胜任。

树立结果意识，是胜任力的第二个衡量指标！

### 3. 拥有创新思维。

时代在变，市场在变，企业要发展就必须适应变化。因此，企业需要员工拥有较强的应变能力和创新思维。更重要的是，创造力是每个人进步的原动力。“思路决定出路，脑袋决定口袋，想法决定活法，创意决定生意”！不善于思考、不培养创新思维的员工，将难获企业青睐。希望胜任工作，达成更高目标，你就需要不断发挥你的创造力，经常使用你的大脑。有好创意的商人会有好生意，有好创意的员工会有好机遇。

拥有创新思维，是胜任力的第三个衡量指标！

### 4. 主动自发做事。

主动人生成大器。任何成功都是从主动自发地做事开始。让自己主动起来吧！除了把本职工作出色完成，你还有很多事情可以去做：强化自己的优势，深耕自己的专业，为企业多做一些本职外的、但力所能及的工作等等。机遇往往首先降临到主动自发的人头上，因为他们比别人更早地做好准备。任何单位都非常欢迎这样的人：那就是主动自发地去做需要做的事情。

主动自发做事，是胜任力的第四个衡量指标！

### 5. 忠诚和负责任。

有些人能力出众却找不到工作，为什么？因为他们不忠诚！有些人业绩不错，却每次都与提拔机会擦肩而过？为什么？因为他们责任意识淡薄。优秀企业真正需要的是有能力、忠诚和富有责任感的人才！忠诚和责任，是一种品德，更是一种能力，而且是其他所有能力的统帅和核心。缺乏了忠诚和责任，其他能力都将失去用武之地！

忠诚和负责任，是胜任力的第五个衡量指标！

身处中国职场，当你能实现上述五项衡量指标时，你一定会被公司视为胜任者。而本书也将围绕这五个重要指标进行论述。我们衷心希望本书能对你的前程有较大帮助。

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 能者上，平者让；庸者下，劣者汰 .....  | 004 |
| 胜任：世界成功企业的第一选才标准 ..... | 006 |
| 胜任力5大指标 .....          | 008 |

## I

### 不找借口找方法，胜任才是硬道理

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 不找借口找方法，胜任才是硬道理 ..... | 002 |
| 工作最怕不到位，到位才会有好位 ..... | 011 |
| 胜任——就是超乎别人的期望 .....   | 018 |
| 不要抱怨不公平，你的努力还不够 ..... | 025 |
| 价值体现在懂得怎么做 .....      | 031 |

## II

### 功劳重于苦劳，结果重于过程

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一两智慧胜过十吨辛苦 .....    | 038 |
| 知道不如做到，要做就做最好 ..... | 043 |
| 以最少投入，获最大产出 .....   | 050 |
| 结果第一，过程第二 .....     | 057 |
| 每个企业都需要的一种干部 .....  | 064 |

### III

#### 思路决定出路，脑袋决定口袋

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 思路决定出路，脑袋决定口袋       | 070 |
| 没有做不到，只有想不到         | 075 |
| 应变力有多强，舞台就有多大       | 081 |
| 危机是危险也是契机，经验是宝藏也是陷阱 | 088 |
| 要想知道，打个颠倒           | 095 |

### IV

#### “适”者生存，“试”者成功

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 世界属于敢“试”者，进取才能胜任  | 104 |
| 认准的事，开始做就有办法      | 111 |
| 有困难要上，没有困难创造困难也要上 | 117 |
| 付出越多，机会越多         | 123 |
| 你说你行你就行，你的命运你决定   | 129 |

### V

#### 终身受雇力，铸造金饭碗

|               |     |
|---------------|-----|
| 胜任力，你的终身受雇力   | 136 |
| 可靠性远比个人能力重要   | 143 |
| 忠诚，一切能力的统帅    | 150 |
| 让肚子吃饱，还要让大脑吃好 | 156 |

## 愿意工作，胜任工作

美国西南航空的员工都具有“世上无难事”的工作态度。

“我们必须做得更好。”(西南航空副总裁)金在谈到手下的员工干工作的劲头时这样说道，“(为了争取多飞几趟，我们必须把准备时间缩到尽可能短，比如回程时间只有10分钟。)10分钟的回程准备时间是被逼出来的。为了做到这一点，飞行员、乘务员、办事员，不管是谁，只要身处飞机附近，就都到飞机上去帮助收拾座位上的安全带，倒垃圾，收拾飞机上免费赠阅的报纸。我们宣布：‘我们一定要做到这一点。’结果我们果真做到了。”

在其他航空公司职员看来不大可能办得到的事情，我们办到了很多。西南航空的员工从不说这两句话：“一、这件事情我们做不到；二、这不关我的事。”

西南航空的独特优势在于，公司里的许多员工根本不知道什么叫不可能。

每个人都知道要为公司做些什么，大家都会在工作中多动脑筋，竭尽全力，他们平日想得最多的是，如何更胜任自己的工作。在这个过程中，员工们都培育起了不怕困难、勇于创新的精神，同时大家还变得更加亲密了。

摘自《我为伊狂：美国西南航空为什么能成功》，中国社会科学出版社出版

# 不找借口找方法 胜任才是硬道理

“不找借口找方法，胜任才是硬道理！”这是一位只有初中学历如今却年薪百万的成功人士的成功秘诀！更重要的是，他能做到的，你同样能做到，只要你足以胜任！

“不找借口找方法，胜任才是硬道理。”

每个走进北京那家房地产经纪公司办公室的人，都能一眼看到这条醒目的标语。它被贴在办公室的墙上，吸引着每位来访者的目光。

一次聚会，这家公司的老板也出席了。有人问他，为什么会把这条标语贴于墙上。他说：“这是我以前给别人打工时，我老板的一条名言。那家公司如今在中国房地产界很叫响。从那时候开始，我就把这句话当成了座右铭，时时提醒和激励自己。这句话也确实给我的职业生涯提供了极大助力。后来，在创立这家公司时，我把它告诉了我的员工，期望他们将来能取得较大的职业成功。”

他喝了口茶，然后问大家：“在北京，年薪3万能招聘到一名博士，年薪1.2万能招聘到一名硕士，年薪6千能招聘到一名本科生。要是你只有初中学历，敢做在人才济济的北京拿到百万年薪的梦吗？”

仅有初中学历，老板就会给你百万年薪？大多数人认为很难，有些人认为不可能。有些人则说，也许有人能拿到，但我不认识这样的人。

这位老板笑了笑，说：“我有位朋友，他只有初中学历，但现在每年都收入百万以上。从到北京开始，他用了8年时间，便让自己从一穷二白到年薪百万。他靠的不是暴发户式的致富，而是通过给别人打工，踏踏实实地赚到了每年百万以上的收入。这个人，是我以前公司的旧同事。”

真有这样的人？！打工者年薪百万，如今已很常见。但是，一个仅有初中学历的打工者，光靠打工就年薪百万以上，这可不多见！

众人都迫切地问：“他是怎么做到的？”大家想：一个初中学历的人能做到的事，大概我也能做到！

这位老板还想吊一下大家的胃口，便故作神秘地说：“他的成功秘诀，就是当年我们老板教给我们的14个字：‘不找借口找方法，胜任才是硬道理。’”

大家听后，有人有些茫然，有人略感失望，有人作思考状。不过，大家很快又都调整好了坐姿，因为老板要给大家解开谜底了。老板便开始讲述那位只有初中学历、如今却年薪百万以上的旧同事在北京的成长故事。

## >>想过好日子，先改变自己！

这是一个真实的故事。

他生在四川，是穷孩子出身。家境贫困的他初中毕业就只好辍学。随后，他外出打工。

命运在1995年发生转折。这一年，他决心要去北

在任何单位，不找借口找方法的人，最容易脱颖而出！

在任何企业，胜任的人，都格外受重视！



京，因为他看到了小时候的玩伴在北京当兵几年后的巨大改变。这深深地触动了。为了解决去北京后的谋生问题，他先到成都的一个厨师培训班强化训练了40天，拿到了一个二级厨师证书。

1995年10月，他来到了向往已久的北京。刚开始，他在一家川菜酒楼里打杂，包吃包住，每月工资250元。他干活非常认真，洗碗、切菜和打扫卫生等活儿都做得一丝不苟。几个月后，老板让他做了一名专职切菜工，工资涨到了800元。

一年后，他感觉自己每天都在厨房里忙忙碌碌，不会有什么发展前途，于是想另找工作。思前想后，他觉得搞销售最适合自己发展。只是，当时他的性格比较内向，不善于与人沟通，如何才能干好销售这一行呢？不过，他很快就积极地想：性格可以改变，口才也能锻炼出来！

很快，在1997年7月的一天，他应聘一家对户口、学历、经验等都没有要求的房地产代理公司的业务员，竟被录取。但进公司才发现，公司招的是发单员而非业务员。公司规定：底薪只有300元，不包吃住，发出的单做成了生意，才有一点提成。他想，在北京这点钱要养活自己都很难。但他转念又想：先干着吧，好歹跟销售沾上边了！

上班第一天，所有被录取的人都集合在公司楼下的大厅里，老板讲了很多鼓励大家的话，那句“不找借口找方法，胜任才是硬道理”也是那天第一次听到的，他不知为什么，对这句话记得比较深刻，也许是感觉听起来有趣吧。

当时，老板说的很多话他都理解不了，也不知道“不找借口找方法，胜任才是硬道理”有什么用处。不过，在往后的日子里，这句话对他的帮助却是最多的。每经历一次困难，每解决掉一个问题，他对这句话的理解就加深一层，也就越感觉受用无穷。

开始时，他每天都到一些酒楼、停车场、夜总会和写字楼等高收入人群较多的地方去发广告单。为了让自己尽快接到订单，他劲头十足，非常卖力，每天早晨6点多就出门，晚上12点还在路边发宣

传单。在烈日的炙烤下，他连续拼命地干了3个月，发出去的单子最多，反馈的信息也最多，却没做成一单生意。他很郁闷。

第4个月，还是没有订单，他开始灰心了，便向主管倾诉。主管安慰他：“你这几个月来的努力我们全看在眼里，确实有运气不好的成分在里面，但你的努力并不都是无效的，你的一些客户正在谈着，你干嘛不坚持呢？困难不应该成为你放弃的借口，只要你付出得足够多，老天爷肯定会给你回报的！”后来，主管又给了他很多鼓励，其中有些话也是老板经常给他们讲的。为了给自己时时打气，他把一些话写在了一张名片大小的硬纸上，“不找借口找方法，胜任才是硬道理”就是其中一句。

几天后，被他发单吸引过来的两个客户购买了房子。他第一次拿到了提成，虽然只有几百元，但他却是最大的鼓励！这件事对他的触动很大，让他领悟到了干好工作的第一个道理：**只有坚持才能获得最后的成功！**

## **>>主动寻找方法，胜任才有出路！**

由于工作非常卖力，业务逐渐增多，公司决定把他从发单员提拔为业务员。这意味着 he 可以直接和客户谈业务了。经过培训，他走上了新的岗位。当时，公司销售的楼盘是位于北京市西三环的高档写字楼，每平方米价值2000美元。这种高档房，每卖出一套，提成少则几千，多则几万。他暗自高兴，以为马上就能做出成绩。然而，世上没有一帆风顺的事。两个月过去了，他一套房都没卖出去。他又有点情绪低落。

无论遇到什么样的困难和压力，都绝不要找借口退缩，而应该积极地寻求解决的办法；当你足以胜任一件事后，回报绝对可观！