

★ 中国本土红色管理书系 ★

做出有尊严的业绩

能力 是证明出来的

张建华 张 丽◎著

组织用人的 8 种理由

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

能力

是证明出来的

张建华 张 丽◎著

组织月

中理由

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

能力是证明出来的 / 张建华, 张丽著. —北京:
北京出版社, 2009. 12

ISBN 978 - 7 - 200 - 08069 - 8

I. ①能… II. ①张… ②张… III. ①企业管理—组
织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 225042 号

能力是证明出来的

NENGLI SHI ZHENGMING CHULAI DE

张建华 张 丽 著

*

北 京 出 版 集 团 公 司 出 版
北 京 出 版 社
(北京北三环中路6号)

邮政编码:100120

网 址 : [www . bph . com . cn](http://www.bph.com.cn)

北 京 出 版 集 团 公 司 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 13 印张 157 千字

2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 08069 - 8/F · 410

定价:32.00 元

质量监督电话: 010 - 58572393

[1] 引 言

[5] 第一章 关键时刻证明自己

——挺得住，上得来；打不倒，压不垮

[8] 一、组织的关键时刻——不“掉链子”，主动揽责

[15] 二、个人的关键时刻——禁得起折腾

[21] 三、发展的关键时刻——当先锋而不当先烈

[27] 第二章 按照组织需要证明自己

——组织需要什么，就创造什么

[31] 一、顾全大局——企业兴亡我负责

[38] 二、正确行事——走正确的路，说正确的话，做正确的事

[43] 三、成绩喜人——除了有感情，更要有激情

[50] 四、争当先进——喊破嗓子不如干出样子

[55] 五、不可替代——本领总比别人高，方法总比别人多

- [61] **第三章 以个人素养证明自己**
 ——争做个性、人品、习惯“三
 优”员工
- [64] 一、**修炼性格**——锐气藏于胸，和气浮于
 面，才气见于事，义气施于人
- [71] 二、**塑造品德**——爱组织，爱领导，更爱
 自己
- [80] 三、**培养习惯**——从小处着手，从逼迫自
 己开始
- [89] **第四章 以职业素养证明自己**
 ——作风如何、行为如何、思想
 如何
- [91] 一、**端正作风**——“三戒” + “三心”
- [100] 二、**矫正行为**——具备职业操守，做合格
 组织人
- [104] 三、**修正思想**——反思让人脱胎换骨
- [111] **第五章 从始至终证明自己**
 ——做好每项工作的学问
- [114] 一、**善始**——烧好头“三把火”

- [120] 二、善中——让工作更好地继续
- [124] 三、善终——最后关头不敷衍，即将成功不轻狂

- [131] **第六章 找准机会证明自己**
 ——善于抓住机会，创造机会
- [134] 一、主动出击——做事不主动，前途就被动
- [141] 二、主动选择——选“难”不选“易”，说“是”不说“不”
- [146] 三、主动创造——机会不能靠别人赐予

- [153] **第七章 “活着”证明自己**
 ——善于排除“生存危机”
- [156] 一、做“新”——宁做“新兵蛋子”，不做“老兵油子”
- [163] 二、做“深”——把自己最擅长的做深、做精、做透
- [169] 三、做“精”——比别人多想一步，就离成功近一步
- [175] 四、做“学问”——学什么与怎么学的学问

[181]	第八章 按最高标准证明自己
	——把优秀当成一种习惯
[184]	一、追求卓越——吃好工作这碗饭
[189]	二、不该做的不做——不做“制造恶果” 的末流员工
[195]	三、自我管理——自戴“紧箍”，自敲 “警钟”

引言

军队中有“大比武”的惯例，为的是让能者上、庸者下，企业中也是如此。

人人都认为自己拥有工作能力，是组织中的骨干，人人都想让组织知道自己完全有能力为组织实现价值最大化。可如何证明自己的存在价值却不是每个人都清楚明白的！能力是证明出来的，懂得如何证明自己能力的组织成员才能走得更远。那么，如何在组织中证明自己呢？就得拿出真本领，比试比试、证明证明，让事实说话。

懂得如何证明自己能力的组织成员才能走得更远。

通俗点说：是骡子是马，拉出来遛遛！

拿出真本领，让事实说话。是骡子是马，拉出来遛遛！

在企业讲学多年，有这样一个故事一直为我所称道：

在某企业，领导对甲、乙、丙、丁四位销售部门负责人下达了同一命令：将下月的销售额度提高20%。

甲说：“我能。”

乙说：“我行。”

丙说：“我可以。”

丁沉默思考了一下，转身回到了自己的销售部。



到月末，只有丁保质保量地完成了销售任务。领导最后在 4 人的工作评价上这样写道：“甲能，实则为‘假能’；乙行，实则为‘不行’；丙可以，实则为‘并（丙）不可以’；唯有丁，钉是钉铆是铆。”

“我能”、“我行”、“我可以”，都是口头宣誓，可以起到一时鼓舞人心的作用，却不具有长久的实效。究竟能不能、到底行不行、确实可不可以，要看你的思路到不到位、行为到不到位、付出到不到位、结果到不到位——一句话，“证明到不到位”。

事实上，我们在组织中的位置，很大程度上取决于你对自己能力的“证明”方式——你会干啥、能干啥、可以干好啥，都要拿到桌面上晒一晒，既让自己心中有数，也让他人心中有数。

证明，是一门做人、做事、做工作的大学问。

证明，是一门大学问，是一门做人、做事、做工作的大学问。

细心观察就不难发现，具体工作中，很多人不能胜任，不是没有能力，而是败在对自己能力的证明方式上。我把它归纳为这样 3 种情况：

第一，按部就班。

这是最差劲的一种证明。

喜欢按部就班的人会严格按照“组织标准”来工作，要求我一天做 10 件工作，我绝不做到 9 件，更绝不做到 11 件。的确，不做 9 件，可以保证不落后，可不做 11 件，你却永远也不是先进。殊不知，正是那多出来的“1”件，证明了你比他人强、能力高。很多

少走一步是落后，中规中矩是平庸，多走一步是优秀。

时候，少走一步是落后，中规中矩是平庸，多走一步是优秀。很多组织人，正是少了这关键“一步”，丧失了证明自己的机会。

“按部就班”的人大体上比较被动，缺乏积极性，更缺乏创

新能力，没有将自己培养成骨干的意识。在组织生存中，能够有意识地自我培养，就是能力证明的开始。

在组织生存中，能够有意识地自我培养，就是能力证明的开始。

第二，在错误的时间、错误的地点，用了错误的证明方式。

这是最尴尬的一种证明。

这类组织人往往会铆足了劲头去证明自己的能力，“超质超量”完成任务，要求一天做10件工作，我就非做12件工作。结果12件工作的确是如期完成了，却大多是稀里糊涂、乱七八糟，还不如不做。证明自己能力了吗？证明了。但不是证明自己能力很强，而是能力很差。

为什么说这是一种最尴尬的证明？是因为虽然出于好心，却办了糊涂事、办了错事。组织发展中，这样的事情有很多——为了得到上级领导的提拔，倾尽全力打压其他能力强的同事，却不想想怎样才能把工作做漂亮；产品有了质量危机，不及时调查、纠正，反而隐瞒、回避；为了完成当月销售任务，不惜给客户大量回扣，令后面的销售工作越来越难做，有了“业绩”却造成了损失。……凡此种种，都是用了错误的证明方式。

概括来说就是——没用正确的方法做正确的事。时间不对，地点不对，方法更不对。

第三，证明一次，就自以为功德圆满、大功告成。

这是最无效的一种证明。

这类组织人往往会非常圆满地完成一次任务，要求一天做10件工作，结果某次漂亮地做到了15件，让自己的能力得到了证明。可在接下来的日子里，却又躺在原来的成绩上睡大觉，懒于再次进取。结果今天“睡觉”，明天“休息”，老本吃完了，也被组织开出门外了。证明自己的能力了吗？证明了，但不是现在，更不代表将来，而只代表“曾经”、“过去”。过去很辉煌，如今却无能，这可谓是最无效的一种证明。

我的职业生涯已有 30 余年，脑海中经常浮现出曾与我共事的许多人，其中有按部就班的人，也有后面的两种人，他们最终都在组织发展的大潮中退了下来或惨遭淘汰了。而那些成功者，仍在意气风发地讲述当年的成功经验和自己的累累硕果。他们的职业

只有成功地证明自己
的人才真正有能力的人。

成功告诉我们：只有成功地证明自己的人才真正有能力的人，否则你将被遗忘。在这里，证明和成功是画

等号的。

这些能够有幸证明自己、获取职业成就感的人谈及“证明”这个话题时都慷慨且激昂，“能力是证明出来的”是他们的制胜名言。揭示这句话包含的深远涵义，大致包括以下几方面：

- ★关键时刻证明自己。
- ★按照组织需要证明自己。
- ★以个人素养证明自己。
- ★以职业素养证明自己。
- ★从始至终证明自己。
- ★找准机会证明自己。
- ★“活着”证明自己。
- ★按最高标准证明自己。

第一章

关键时刻证明自己

——挺得住，上得来；打不倒，压不垮

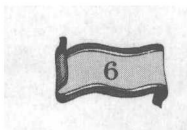
- ☐ 组织的关键时刻——不“掉链子”，主动揽责
- ☐ 个人的关键时刻——禁得起折腾
- ☐ 发展的关键时刻——当先锋而不当先烈

“关键时刻”决定着一个人未来的职场走向。这是组织生存定律。

个体归入组织后，职业目标是趋同的，是提干、是晋升、是实现自我的最高价值。谁能最终实现自己的职业价值？就看他是否做到了“平常时刻看得出来，关键时刻冲得出来，危难时刻豁得出来”！

通俗点说就是，关键时刻，组织需要你堵枪眼，你就得堵枪眼；组织需要你上刀山，下火海，你也必须义不容辞，义无反顾。这不仅是一种能力的证明，更是一种自我价值的升华。

革命战争年代，每一次浴血沙场之后，都有大批的普通战士一役成名，晋升为连长、团长，甚至一路发展下去晋升为将军。我认识的一位老首长就曾不无感慨地对我说：“我当连长的时候，才16岁，那真是一战成名。”为什么这些年轻的战士可以一战成名？原因很简单，关键时刻往往需要关键人物！需要不怕牺牲，勇于冲锋的勇士！站得出来、冲得上去是一种精神，更需要



付诸实施的能力。

在企业奋斗多年，很多身边的工作者都曾问我相同的一个问题：什么是关键时刻？怎么判断关键时刻是否来临？

我以为，答案并不复杂。

判断关键时刻是否来临，并不需要什么特殊的技巧、特别的才能，关键是你必须要时刻保有一双如鹰般锐利的眼睛，以及一颗以“组织为家”的强烈责任心。

关键时刻是随着时代的发展不断转化的。革命战争年代，每一个浴血沙场的时刻都是关键时刻；和平发展年代，每一个需要你挺身而出、凸显自己实力与魄力的时刻，也同样都是关键时刻。所以说，关键时刻就是每时每刻。

所谓的关键时刻，其实也就是“试金石”时刻。你究竟行不行，到底能不能，往往就取决于你前一时刻的所思所想、这一时刻的勇敢决断——千万别让关键时刻成为失败时刻。

套用一句流行的广告语言：“很多人追求，很少人拥有。”渴望成功的人很多，获得成功的人很少。事实证明，那些在关键时刻成长起来的关键人物，无疑都获得了成功。

关键时刻往往需要关键人物！

站得出来、冲得上去是一种精神，更需要付诸实施的能力。

关键时刻就是每时每刻。

千万别让关键时刻成为失败时刻。

一、组织的关键时刻

——不“掉链子”，主动揽责

一个人的一生中，总有紧要的几步，会影响甚至决定人的一生，往往关键时刻的一个决定，就奠定了人生的悲欢基调。

一个人的一生中，总有紧要的几步，会影响甚至决定人的一生，比如对专业的选择、对婚姻的选择、对事业的选择……往往关键时刻的一个决定，就奠定了人生的悲欢基调。

现实工作中，并非人人都是为大场面而生的，很难遇上大地震、大山火、大爆炸等关键时刻。对普通人而言，一般意义的关键时刻已经不多见了。但如果你也用这句话安慰自己，那你就真正成为一个普通人了。实际上，在市场竞争中存在很多关键时刻，这些关键时刻有时是显性的，有时却是隐性的。

比如，一个大客户的第一张订单经过市场、销售、生产各个环节的艰苦努力总算交货了，但某个小小的环节未能把握好，这个客户从此一去不复返；客户电话老也打不进来，等待了一次又一次终于放弃了……这些看起来都是一些不起眼的，甚至无关紧要的普通时刻，可累积多了，却都具有关键时刻的意义。

在组织生存中，存在着这样的关键时刻：

危急时刻上不去、冲不出来，可能会导致职业生涯的彻底葬送；一个工作环节出了差错，可能导致意想不到的结果产生……可以说，关键时刻是个相对概念，只要是关涉最终成败的每一个环节，都可以称得上是关键时刻！

对于“关键时刻”，人们往往存在着很多误解。一次，一位刚参加工作不久的年轻人就曾这样抱怨：“都说关键时刻能够凸显自己的能力，可我等啊等、盼啊盼，却一直没有机会施展自己

的才能。企业中这样的关键时刻实在太少了。”

我反问他：“是关键时刻太少了，还是你一而再、再而三地错失了良机呢？”

的确，平稳时期并不等于关键时刻，但万里长城不是一天修建成功的，万里长征也不是几步就可以走完的。一个人最终能否功成名就，起决定作用的往往不是最后的那一

一个人最终能否功成名就，起决定作用的是他在平稳时期的日常表现。

关键时刻，而是他在平稳时期的日常表现。如果平稳时期没有积累并表现自己的能力，残酷的社会现实是：关键时刻一到，你还来不及表现就被组织开出门外了。

2009年年初，一次偶然的的机会，我与过去的一位部队老领导坐在一起，共同回顾过往的军旅生涯。刚刚见到我，老领导就说：“在部队，你还是个小鬼的时候，我就知道你行，以后得有大出息！”当然，现在的我还没有达到“大出息”的境界，但老领导这句话却引发了我的好奇心。问及当年领导对我的印象和评价，这位老领导谈及了这样几点：“你在炊事班负责喂猪的时候，猪是最膘肥体壮的；你负责出板报的时候，你们连队在板报评比中总是名列前茅；每当别人闲耍的时候，你却在看书写字，抓紧学习……所以，部队提拔干部的时候，不提拔你提拔谁呢？”

现在想来，当初的我只是认认真真地把本职工作做到了最好，却没想到给领导留下了这么深刻的印象。当然，也正是无数平常时期的积累，才最终在关键时刻成就了我无憾的军旅生涯，成功开启了现在的企业管理生涯。

所以，身为组织的一员，最不应担心的就是没有伯乐发现自己的卓越才能。要知道，你在组织中的平时表现，谁都会看在眼里，领导更会在心

身为组织的一员，最不应担心的就是没有伯乐发现自己的卓越才能。

中给你记一份“能力证明清单”，并以此来评判你是否能堪重用。联系身边的诸多成功事例想想看，是不是这个道理呢？

因此，我常常奉劝身边的年轻人：别总是坐等关键时刻，总是等，总是无所表现、无所作为，关键时刻就会成为你的失败时刻！正因如此，我们任何人都要具有积极、主动的工作精神，都应把每时每刻都作为自己人生的关键时刻，去努力证实自己的能力、最大限度地发挥自己的潜能。这样一来，关键时刻，你就会成为不可替代的人，就会成为众人眼中不可或缺的“红人”！

看到这里，也许有人会问：“具体我该怎么去做呢？”

其实，就如何做到关键时刻挺得住、上得去的问题，我也曾与很多企业家和管理咨询业的同行进行过探讨。从多方面、多角度分析后，大家也一致得出了这样一个结论：在日常工作中多下工夫，务必做到以下两点：

不掉链子，主动揽责。

不掉链子，是说少犯关键性错误；主动揽责，则体现的是一种强烈的工作责任心。少犯错误，就意味着更多成绩的取得，这是组织和领导最为需要和欢迎的；具有强烈的责任心，就意味着工作的全力以赴，这同样也是组织和领导最为欣赏和看重的。

事实上，在组织生存中，领导或上司考察一个人的能力如何，往往会从这两点入手；任何人想发展、想进步，这也是两条必经之路。

第一，任何时刻都不能“掉链子”。

在生活中，关键时刻“掉链子”会让你失去人气；在工作中，关键时刻“掉链子”会让你失去晋升的阶梯。

在生活中，关键时刻“掉链子”会让你失去人气；在工作中，关键时刻“掉链子”会让你失去晋升的阶梯。

在军营中，训练、竞赛、重大活动进行前，“要拿出最高水平，千万