

小总结 小收获 大总结 大收获 不总结 没收获

成绩 是总结出来的

张建华 张 丽◎著

经验使人走向成功 教训使人远离失败

成绩

是总结出来的

张建华 张 丽◎著

经验使人走向成功 教训使人远离失败

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

成绩是总结出来的 / 张建华, 张丽著. —北京:
北京出版社, 2009. 11

ISBN 978 - 7 - 200 - 08017 - 9

I. ①成… II. ①张… ②张… III. ①工作总结—工
作方法 IV. ①C931.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 198304 号

成绩是总结出来的

CHENGJI SHI ZONGJIE 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

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 14 印张 178 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 08017 - 9/C · 213

定价:32.00 元

质量监督电话: 010 - 58572393

引言 总结使人进步

解放军中有句著名的军中俚语：成绩是总结出来的。

在今天这样一个充满竞争的职业化社会中，我们每个人、每个人所服务的组织，共同面临着这样一个严峻问题：如何快速成长？

答案很简单，比其他人、其他组织少犯或不犯错误。所以，当有人问孔子，谁是你最优秀的学生时，孔子答：颜回。当对方问为什么？孔子回答：颜回不迁怒，不二过。

不二过，就是不在自己第一次摔跟头的地方摔第二个跟头；不在别人第一次摔跟头的地方摔第二个跟头；甚至不在前人摔过跟头的地方再摔跟头。

如何才能做到不在同一个地方摔跟头呢？实践证明，方法只有一个：善于总结——总结跌倒的经验和教训。

纵观人类几千年的发展史，不难发现，在总结中进步、在总结中提高，正是所有组织以及个人得以不断繁衍生息、发展壮大的最主要因素。

所以，成绩是总结出来的。

小到组织基层的每一个人，大到一个企业、一个国家，乃至全人类，这条真理都是通用的。一言以蔽之，就是：

谁不善于总结，谁就吃大亏！

谁善于总结，谁就不断进步！



谁不善于总结，谁就吃大亏！

谁善于总结，谁就不断进步！

我在部队服役 20 余年，对军中俚语“成绩是总结出来的”有着深刻体会和理解。这些年从部队到企业工作后，与各类型组织的各阶层人士接触日益频繁，深入；同时，通过对世界上数百家著名企业所进行的不间断研究，我更是发现这样一个真理：

凡是成功的个人，都是不断总结、善于总结的组织成员；

凡是成功的个人，都是不断总结、善于总结的组织成员；

凡是成功的组织，都是不断总结、善于总结的组织。

凡是成功的组织，都是不断总结、善于总结的组织。

人不能在同一个地方经常摔跟头，同样，组织和组织成员也应该知道：哪种方式、哪条路是适合自己的正确方式和道路。过往的思想、经历、事件都是一种财富，善于并且勤于总结，才能将这笔财富发掘出来，

并使其不断“保值增值”，引领每个组织及其成员不断成长并迈向成功。

任何事情的发生都不是简单的重复。在纷繁复杂、各不相同的表象下面，都隐藏着某种共通的规律。正确的规律——经验，可以用来指导下一次的成功与胜利；错误的规律——教训，可以用来规避错误的发生、避免失败。一个组织，或者一个组织成员，如果不具备“善于总结”的思维方式，那么，就必然会陷入重复犯错的漩涡，不仅与“成绩”无缘，更会与“成功”失之交臂。

解放军是中国迄今为止最成功的职业化组织之一。这个组织从无到有，从“星星之火”到“燎原之势”，其不断发展和壮大的历程，正是一个不断总结、不断进步的过程。领导人民军队在几十年的南征北战中，面对强大于己数倍甚至数十倍的敌人，始

终立于不败之地的毛泽东军事思想，其形成、发展、成熟，也是一个在总结中提高、在总结中进步的过程。对于当代的组织以及组织成员来说，这一经验弥足珍贵。

当然，这也正是本书以解放军这个组织、以毛泽东军事思想等作为学习蓝本的重要原因。

有人会问：“总结，是每个企业都在实行的一种制度，我们有月总结和年终总结，还有必要特意强调要善于总结吗？”

回答是肯定的：一定要，而且必须要。

总结，应成为一种深入骨髓、渗透到血液里的“组织液”，成为一种潜移默化的思维方式。仅仅是领导要求总结，就做做总结应付了事，这是与总结的精髓相背离的。遇到问题、接手某项工作，甚至组织生存中的每一个细节，都暗含着总结的智慧。谁能灵活掌握这种智慧，真正做到“善于总结”，谁就能对“成绩”、“前途”驾轻就熟——“善于总结的人是无敌的”。

总结，应成为一种深入骨髓、渗透到血液里的“组织液”，成为一种潜移默化的思维方式。

善于总结的人是无敌的。

成绩当然是干出来的，但不可否认的是，必须保证这个“干”不是蛮干、乱干、胡干，而是在不断总结经验教训的前提下，有计划、有步骤地大干、苦干和实干。“干”的前提，依然是善于总结。

“总结”具有三个方面的含义：

第一，总结是一种成功的思维方式。汉语中有很多经典俗语，比如，“吃一堑，长一智”，其实质说的就是要总结所经历的事情——成功的经验需要总结，失败的教训更加需要吸取。总结不是为了后悔，而是为了提高。这样，认识就可以不断达到新的高度，能力也就得到了增长。这正是成功的必备条件。

总结是一种成功的思维方式。

总结是一种高效的工作方式。

总结是一种高情商的体现方式。

第二，总结是一种高效的工作方式。通过总结，可以及时发现不足并及时改进，有益于工作的良性循环。“思路决定出路”，思路捋顺了，出路也就找到了，做事也就更顺利了，从而高效工作。

第三，总结是一种高情商的体现方式。与工作智商更注重考察工作者的实际工作能力不同，工作情商考察的是工作者智慧做事、智慧沟通、智慧表达的能力。实际工作中，很多人对于总结的常见形式——开会、听报告、汇报工作、写感悟等，无一不抱着应付了事的心态，认为只是走过场而已。殊不知，在应付了事的瞬间，机遇也从自己的身边悄悄溜走了。要想提高工作情商，必须从身边的“小事”——“总结”做起。

30 多年时间，我有幸供职于两个伟大的组织。回顾自己的职场道路，最令我感慨万千和深感幸运的就是，我比其他人更早地学会了运用“总结”的思维方式去规划、去奋斗、去创造、去赢得成绩。当我尝试着用这种总结的思维方式，联系我们的生活和工作，更是惊奇地发现：成绩是总结出来的，是一条放之四海而皆准的真理。人类文明的进步，靠的是总结的不断累积；社会、国家的振兴富强、稳步发展，源于不间断的总结；组织的生存与发展，离不开及时有效的总结；个人的人生前景、职业前途，更是

取决于总结工作做得是否到位……

提高成绩和善于总结密不可分。

总结，并在总结中提高、成长，这是组织和成员发展自我、壮大自我的必经之路。小总结，小收获；大总结，大收获；不总结，没收获。

总结，并在总结中提高、成长，这是组织和成员发展自我、壮大自我的必经之路。小总结，小收获；大总结，大收获；不总结，没收获。



一个人，难免在一个坑里摔倒，不在同一个坑里摔两次那是做了总结，但是从此看见坑状物就知道避开，那就是善于总结了。大多数人都处于“做了总结”的阶段，还没有达到“善于总结”的境界。正因如此，本书的目的，就是将“善于总结”的理念贯穿到组织生存、个人成长的过程中。让组织成员更明确、更具体地知道：在组织里，如何借鉴并灵活运用这种总结的智慧，更好地把工作做好，以取得更多、更大、更扎实的成绩。

任何人都清楚，军队以完成任务为中心，完成任务必须具备四个要素：目标、行动、坚持和修正。而这四要素，无不贯穿着“不断总结、不断进步”的精髓。同时，任何组织及其成员的成长、成功无不是在修正以往过失的基础之上而得以实现的，而修正的前提，是总结成功的经验与失败的教训。

因此，善于总结并及时提高、进步，必须做好以下几方面的工作：

善于总结经验与教训：

经验是制胜法宝——善于总结正确的经验

错误是成长的宝贵财富——勇于总结失败的教训

善于调整方向与方法：

答案永远在一线——随时总结，随时改进，随时提高

只想当将军的士兵不是好士兵——做好岗位总结

思想第一、行为第二——思想总结先行

既要纸上谈兵，更要冲锋陷阵——总结之后重在落实

善于整改实际操作中的问题：

饭要一口口吃，事要一件件做——分阶段总结

不缺位、不错位、不越位——分层级总结

总结是为了更好地做事，更好地制胜，更好地成长！



中篇 方向与方法

[53]

第三章 答案永远在一线

——随时总结，随时改进，随时
提高

[56]

一、应变能力是打赢的前提——以变应
万变

[62]

二、不怕犯错，就怕不改——撞了南墙要
回头

[68]

三、不下决定比下错误的决定更糟糕——摸
得准，吃得透，来得快

[74]

四、时刻准备着——按照打赢的要求武装
自己

[79]

第四章 只想当将军的士兵不是好士兵

——做好岗位总结

[82]

一、小胜凭智，大胜凭稳——不比聪明比
踏实

[87]

二、一招鲜，吃遍天——把工作做细、做
透、做精

[95]

三、干中学——学习的过程就是总结的
过程

[100]

四、战场上只认赢者——见红旗就扛，见
第一就争

- [106] **第五章 思想第一、行为第二**
——思想总结先行
- [110] 一、路线对了头，一步一层楼——思路决定出路，眼界决定境界，脑袋决定口袋
- [115] 二、早立志、志早立——做个有理想、有抱负的人
- [119] 三、不创新，毋宁死——做个异想天开、胆大妄为的人
- [125] 四、自由主义害死人——上帝让其灭亡，必先让其疯狂
- [132] **第六章 既要纸上谈兵，更要冲锋陷阵**
——总结之后重在落实
- [136] 一、保证完成任务——按时按点、保质保量、不折不扣
- [139] 二、眼到、心到、手到——执行不能留死角
- [145] 三、落实中的人为因素——觉悟比素质更重要
- [150] 四、练兵之法，当先练心——处变不惊、受辱不怒

下篇 实践与操作

- [159] **第七章 饭要一口口吃，事要一件件做**
——分阶段总结
- [162] 一、日总结——日事日清、日事日反思



- [168] 二、月总结——做工作计划，按计划工作
[173] 三、阶段总结——事后回顾制度
[178] 四、年终总结——成长的基础、成功的要素

[185] **第八章 不缺位、不错位、不越位**
——分层级总结

- [187] 一、高层总结——体现影响力、鼓舞力、号召力
[193] 二、中层总结——体现管理者、执行者双重特质
[199] 三、基层总结——把事做到位，更要把话说到位

[207] **附录 常用工作总结写作规范**

上篇 经验与教训

总结从内容实质上分,包含两大部分:一部分是对经验的总结,是对正确方式方法的总结;另一部分是对教训的总结,是对错误方式方法的总结。总结经验,其目的是学习并积累正确行事的思维与方法;总结教训,其目的是规避错误的发生,引以为戒、杜绝后患。

開辦已創整 餘土

一：代辦大商會，代土商客內及總
總商會代大商會五枚，詳總商會總商會
五枚總商會，詳總商會總商會一民；
果牌代大商會，詳總商會總商會
詳總商會，詳總商會總商會
詳總商會，詳總商會總商會

第一章

经验是制胜法宝

——善于总结正确的经验

- ☐ 既要夸成绩，更要找差距——不看别人做什么，要看别人怎么做
- ☐ 总结经验是胜利的保证——时刻思考、善于行动、坚持进步
- ☐ 向对手学习——不虚心求教就是拒绝成功
- ☐ 不管干啥都要干出个样儿——学校学不到，组织不重用，自己总结是依靠

关于总结经验，毛泽东曾说过这样一句至理名言：把别人的经验变成自己的，他的本事就大了。意思显而易见，经验是正确思维方式和工作方法的汇集，是可以用来指引胜利道路的正确思维与策略。当一个人能够集百家经验于一身，自然就会战无不胜。

毛泽东是一位睿智的哲学家。1965年7月26日，毛泽东会见刚从海外归来的原国民党代总统李宗仁和夫人。接见时，李的秘书程思远作陪。在谈话中，毛泽东主动向程先生发问：“你知道我靠什么吃饭吗？”程一时茫然。毛缓缓道：“我是靠总结经验吃饭的。以前我们人民解放军打每个战役后总要总结一次经验，发扬优点，克服缺点，然后轻装上阵，乘胜前进，从胜利走向胜利，终于建立了中华人民共和国。”毛泽东的谈话道出了他一生的成功秘密：善于总结经验！

我在部队服役20多年，在进入部队后的各项军事理论学习中，最大的收获之一就是“善于总结经验是制胜法宝”。无论战时还是平时，

部队各级领导以及普通一兵，最重要的一项工作，就是做总结，研究胜利的规律。而后来的无数事实也证明，经验的不断总结，不仅为我们赢得了一次又一次的胜利，更使我们躲过了很多吃败仗的机会。

企业虽与军队在组织形式上有所差异，但“经验是制胜法宝”这一成功法则，却是相通的。美国有位叫罗勃·凯利的教授，研究“如何帮助年轻人成为职场红人”的题目长达十年之久。为此，他深入世界500强大企业和政府等机构进行调查研究，发现所谓的职场红人，既无高人一等的聪颖资质，也没超

经验的不断总结，不仅为我们赢得了一次又一次的胜利，更使我们躲过了很多吃败仗的机会。

经验就是人们通过亲身经历并已经被验证的真理，这个真理是可以用来指导和引领未来实践的。

级无比的自我信心，更无优秀卓越的人际领导技巧，他们能够被重用，主要靠的是“他们懂得运用自身拥有的一切资源”，套用牛顿的话就是：“他们比别人更懂得站在巨人的肩膀上。”

最后，罗勃·凯利教授得出结论：职场红人往往具备大局观，懂得如何才能站在“巨人”的肩膀上，知道怎样搭上别人的“便车”，熟知如何运用别人的经验与资源来改写自己的前程。

经验，是由“经”和“验”组成的。所谓的“经”，说的是很多人已经亲身经历过；所谓“验”，说的是已经经过事实的验证和检验。结合起来，经验就是人们通过亲身经历并已经被验证的真理，这个真理是可以用来指导和引领未来实践的。与“总结教训”更多强调借鉴错误中的“教育”和“训诫”不同，“总结经验”强调的是如何更多利用正确的真理来指导我们的工作与生活。正如很多人常说的，在企业生存就必须做到眼观六路、耳听八方。而这个“六路”与“八方”，很大程度上就是指及时规避