



荣获“2008年度全国优秀畅销书”奖
世界成功企业的第一选才标准

【30万册修订版】

胜任 才是硬道理

COMPETENCE IS POWER

施伟德 著

不胜任，就走人！

只有能胜任本职工作的员工，才能在职场活下去。

只有让员工胜任本职工作的企业，才能在竞争中活下去。

无法胜任就无法执行，无法胜任就无法成功。

国内
第一本
胜任力培训
使用手册

荣获“2008年度全国优秀畅销书”奖
· 世界成功企业的第一选才标准 ·

胜任才是硬道理

COMPETENCE IS POWER

[[30万册修订版]]

施伟德 著



不胜任，就走人！

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

《胜任才是硬道理》是一本真正关注中国员工命运的书。企业缺乏竞争力的原因归根结底是员工缺乏胜任力。一个成功的企业应由训练有素、经验丰富、胜任岗位的员工组成，培养和提升员工的胜任力是企业进步的唯一通路。

只要你足以胜任，你迟早能脱颖而出！任何一家企业的良好发展，都离不开每位胜任岗位员工的努力。胜任的员工越多，企业就发展得越好。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

胜任才是硬道理 / 施伟德著. —北京：电子工业出版社，2013.1
ISBN 978-7-121-18821-3

I. ①胜… II. ①施… III. ①企业管理—人力资源管理—通俗读物
IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第254676号

责任编辑：周宏敏 文字编辑：韩 蕾

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720 × 1000 1/16 印张：14.25 字数：212千字

印 次：2013年1月第1次印刷

定 价：28.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

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·盖茨传记里的这些文字——

在大多数公司里，某项成功也许就能让你轻松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。微软绝不会让员工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停滞不前。

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，只有最成功的员工才能被留下来，不断得以晋升。

微软公司采取定期淘汰的严酷制度，每半年考评一次，并将效率低的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。”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。像竞争激烈的软件市场一样，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，每隔几个月就需要重新组合一次，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。各层经理每年要对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·盖茨是这个观点的头号支持者。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，让企业保持活力。

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其个人成就。在微软，一个软件工程师的工资可以比副总裁高，这是其他公司所没有的。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，依靠公司以奖励为目的所赠送的股票，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？

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，自己离成功就更近一步。

身在职场，为求前途更加光明，为对自己的人生负责，我也极其想知道这两个问题的答案。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，带来更大的利润；

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，能够不惧困难，主动地想办法解决问题；

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，是否应该给一名员工加薪，老板的依据往往是：这名员工胜任工作吗，值得给他加薪吗？

是否应该提拔一名员工，领导的衡量标准通常是：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，一旦领导认为你足以胜任，你将毫无悬念地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，做出让老板和领导认可的业绩。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。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，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，我们特意走访了多个企业的老板和管理者，向他们求教。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”至少有 5 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时，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，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，迫使企业必须创造出良好的业绩，才能生存和发展下去。因此，企业在雇用和考察一名职员时，必然要看其是否具备“结果意识”。所以，“没有功劳也有苦劳”越来越不受企业的欢迎，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，将难以受到企业的青睐。希望胜任工作，达成更高目标，你就需要不断发挥创造力，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

主动成大器。任何成功都是从主动自发地做事开始的。让自己主动起来吧！除了把本职工作出色完成外，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。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主动自发地去做事的人。

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？因为他们的责任意识淡薄！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。本书将围绕这五项重要指标进行论述，我们衷心希望，本书能对你的前程有切实的帮助。



不找借口找方法，胜任才是硬道理

1. 不找借口找方法，胜任才是硬道理 003
2. 工作最怕不到位，到位才会有好位 011
3. 胜任——就是超乎别人的期望 018
4. 不要抱怨不公平，你的努力还不够 024
5. 价值体现在懂得怎么做 029
6. 懂得创新才能“长期胜任” 034
7. 最好的胜任，是一种“现在进行时态” 039



功劳重于苦劳，结果重于过程

1. 一两智慧胜过十吨辛苦 045
2. 知道不如做到，要做就做最好 050
3. 以最少投入，获最大产出 057
4. 结果第一，过程第二 064
5. 每个企业都需要的一种干部 070
6. 讲求过程是拖延的温床 073
7. 功劳才是千里马的标志 077



思路决定出路，脑袋决定口袋

1. 思路决定出路，脑袋决定口袋 083
2. 没有做不到，只有想不到 087

3. 应变力有多强，舞台就有多大	092
4. 危机是危险也是契机，经验是宝藏也是陷阱	098
5. 要想知道，打个颠倒	104
6. 多看则清，多思则准；多听则明，多干则成	110
7. 把大脑雇佣给老板才赚钱	118
8. “猫屎咖啡”的启示	122
9. “想”清楚了，你就是个“明白人”	126

IV

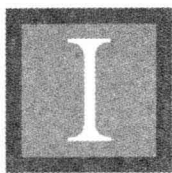
“适”者生存，“试”者成功

1. 世界属于敢“试”者，进取才能胜任	133
2. 认准的事，开始做就有办法	140
3. 有困难要上，没有困难创造困难也要上	146
4. 有播种才会有收获，有行动才会有结果	151
5. 付出越多，机会越多	157
6. 你说你行你就行，你的命运你决定	163
7. 全世界老板都不要的那一种“试”	168

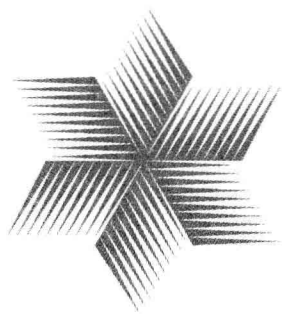
V

终身受雇力，铸造金饭碗

1. 胜任力，你的终身受雇力	175
2. 得老板者得舞台，有作为者有地位	181
3. 可靠性远比个人能力重要	189
4. 忠诚，一切能力的统帅	195
5. 让肚子吃饱，还要让大脑吃好	201
6. 结交挚友，生命得到质的飞跃	205



**不找借口找方法，
胜任才是硬道理**



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员工的工作劲头时这样说，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做不可能。

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，他们平日里想得最多的是，如何更胜任自己的工作。在这个过程中，员工们都培养了不怕困难、勇于创新的精神，同时大家还变得更加亲密。

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

1. 不找借口找方法， 胜任才是硬道理

在任何单位，不
找借口找方法的人，
最容易脱颖而出！

“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元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在墙上。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发展得非常好。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，我把它告诉我的员工，期望他们将来也能取得大的职业成功。”

他喝了口茶，然后问大家：“在北京，年薪30万元能招聘到一名博士，年薪12万元能招聘到一名硕士，年薪6万元能招聘到一名本科生。要是你只有初中学历，敢做那个在人才济济的北京拿到百万元年薪的梦吗？”

仅有初中学历，老板就会给你百万元年薪？大多数

人认为很难，有些人直接认为不可能；还有些人则说，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元以上。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元。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元以上的收入。这个人，是我以前公司的旧同事。”

真有这样的人？！打工者年薪百万元，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元以上，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，大概我也能做到吧。

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，有人茫然不知，有人略感失望，有人做思考状。不过，大家很快又都调整好了坐姿，因为老板要给大家揭开谜底了。他开始讲述那位只有初中学历、如今却年薪百万元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后只好辍学。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，考下了二级厨师证书。

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的发展。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，他很快就积极地转变想法：性格可以改变，口才也能锻炼出来！

于是，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岗位，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，在北京靠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，这句“不找借口找方法，胜任才是硬道理”也是那天第一次听到的，他不知道为什么，对这句话印象深刻，也许是听起来比较有趣吧。

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，在以后的日子里，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，也就越感觉到受用无穷。

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点还在路边发广告单。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！

在任何企业，胜任的人，都格外受重视！

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，你干吗不坚持呢？困难不应该成为你放弃的借口，只要你付出的足够多，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，但对他却是最大的鼓励！这件事对他的触动很大，让他明白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。这意味着他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。主管鼓励他：“继续努力！当你真的胜任时，回报自然会来！现在没谈成，可能是你努力得不够，业务还没做到家。”

又过了几天，还是没有客户。这时他急了，带着几名发单员疯狂地到外面去发单。终于有一天，有一名客户来找他。当时他喜忧参半，喜的是终于有客户了，忧的是不知该如何和客户谈！这时，他开始理解什么是“胜任才是硬道理”了。在给客户介绍时，他紧张极了，脸憋得通红，手心直冒汗。除了简单地介绍了楼盘的情况外，他就不知道该讲些什么了。客户问了一些政策和投资方面的问题，他都回答不了，只能睁着一双大眼睛，傻傻地看着对方。不出所料，客户失望地走了。有同事见此情景，背后和人议论：“像他这样的人，怎么可能把房子卖出去！”这话传到他耳朵里，让他难受了好几天。

“不找借口找方法，胜任才是硬道理！”他看了看纸片上的这句