

大陆惟一合法授权版

不要只做 我告诉你的事 请做需要做的事

[美] 鲍伯·尼尔森 (Bob Nelson) 著

来自于世界·一流·企业·杰出·员工·的工作·哲学

Please don't just do what I tell you!
Do what needs to be done.

- ▶ 当今美国NO.1员工激励专家的最新畅销佳作，
被迅速译成不同语种，中文版已风靡于台湾、
新加坡的企业。

▶ 大陆惟一合法授权版

不要只做
我告诉你的事
请做需要做的事

Please don't just do what I tell you!
Do what needs to be done.

[美] 鲍伯·尼尔森 (Bob Nelson) 著
吴群芳 译 黄 钟 审校

新华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

不要只做我告诉你的事, 请做需要做的事 / (美) 尼尔森著; 吴群芳译. —北京: 新华出版社, 2005.1 ISBN 7-5-11-6863-6

I. 不... II. ①尼... ②吴... III. 企业管理: 人事管理. IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117153 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-5873 号

Please Don't Just Do What I Tell You,

Do What Needs to be Done

Copyright © 2001 by Bob Nelson

Originally Published in the United States and Canada by Hyperion. This

translated edition published by arrangement with Hyperion.

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有版权属新华出版社

不要只做我告诉你的事, 请做需要做的事

〔美〕鲍伯·尼尔森 著

吴群芳 译

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

三河市文阁印刷厂印刷

787 毫米×1092 毫米 32 开 4 印张 50 千字

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第一次印刷

ISBN 7-5011-6863-6/F·987 定价: 16.80 元

事实上，每一位雇主心中都对员工有一种最强烈的期望，那就是：不要只做我告诉你的事，运用你的判断和努力，为公司的利益、成功，去做需要做的事。尽管很少有企业清楚明白地说明过这一点，但每个员工都应该知道。

对本书的赞誉

简洁、敏锐、智慧——鲍伯·尼尔森向每一个员工展示了如何向高标准努力、发挥他们并不太了解的主动精神。善于自我管理、自我引导的人，才会有未来。

——斯蒂芬·柯维博士，《高效能人士的7个习惯》作者

这本书倡导了一种难得、美妙的工作精神，在全球商业竞争日趋激烈的今天，关系到企业的兴衰存亡。我要提醒的是，除非读完每一个字，你不要放下这本书。

——拉里·博西迪，《执行》作者

一本条理清晰的指南，它将告诉你如何跨越这一鸿沟：你的现状和你想达到的境界。你如果干劲不足或工作上有困难，或想寻找切实可行的方法来提升人生与工作，就请读尼尔森这本新书。

——罗伯特·库帕博士，《另外90%》作者

如果你想使工作变得更有乐趣，你就需要知道如何办好事情。这本书提供了一个蓝图，以便每一个员工以主人的姿态对待他们的工作和行为。这也是雇主的好工具，可以供雇主与员工分享。

——斯蒂芬·伦丁，哈里·保罗，约翰·克里斯坦森，《鱼：提高士气，改进工作》的共同作者

鲍伯·尼尔森的《不要只做我告诉你的事，请做需要做的事》，非常有助于每一位员工在工作中发挥他们都拥有的潜力。它向读者表明，他们事实上是自己的命运和成功的主宰。

——马丁·艾德斯坦，BOARDROOM 公司主席、首席执行官

鲍伯·尼尔森知道，在一线工作的员工往往有最佳的主意……这是一本必读书，值得公司各个层级的雇员仔细阅读。

——美国《出版商周刊》

只有忠诚远远不够

(序)

肯·布兰查德博士 (畅销书《一分钟经理人》作者)

鲍伯·尼尔森既是我的同事，也是我的朋友，我们之间的交往已跨越了15载难忘的岁月。尼尔森写这本书——《不要只做我告诉你的事，请做需要做的事》，经历了一个非同寻常的过程。有一段时间，我们两人曾在一起讨论，是否有可能围绕《致加西亚的信》合作写一本新书。《致加西亚的信》讲述了一个经典、动人的故事，说明了员工做好吩咐给他们的事情的重要性。从我们讨论写书到现在，已经10多年过去了，鲍伯根据他多年为企业提供咨询和培训的实践，最终恰如其分地将《致加西亚的信》所表达的意思进行了调整，阐明了一个更适合于这个时代的主题。

为什么要进行调整呢？因为过去那种老板与雇员的关系，在当今的商业社会已成明日黄花。从前，忠诚就能让我们获得工作保障。回想当年，我从康乃尔大学毕业时，我的一个朋友在美国电话电报公司（AT&T）找到了一份工作。他打电话回家跟他妈妈报喜，妈妈喜极而泣，兴奋地对他说：“你这一辈子都有保障了！”然而，今天，无论你在哪里工作，没有人能高枕无忧，不用为自己一辈子的饭碗担心。随着各种公司组织面临着日益频繁的变化，谁都不敢保证以后会怎样。

如果过去老板与雇员的那种关系已经不再时兴了，那么，适合于当今职场的新关系又是什么呢？在我往来于世界各地，与不同的人士谈话时，我一直在问这个问题：“如果你无法在工作上得到保障，那么你想要什么？”人们告诉我，他们想要两样东西：真诚和机会。首先，今天的员工希望真诚相待、坦言相告——他们不想被花言巧语、谎言假话欺骗。“别对我们说公司不会裁员，但6个月后，公司却裁员了。”其次，现在的员工想要机会：他们想要机会学习、增加知识及培养技

能。大家知道，增加个人适应市场的能力和工作的价值，这才是最佳的工作保障。

管理大师汤姆·彼得斯一直在坚持不懈地宣传和推广他的“个人品牌”理念。不久的将来，每个人都会有自己的一套文件，详述个人曾经得到过的机会、以及能为公司带来什么技能。今天，对人们来说，学习的最佳方式就是有机会发挥主动性。大家必须有机会犯错误，并有机会从错误中学习。而且，大家必须有战略、有方法，在工作上发挥影响力。这本书就是要在在这方面帮助我们。鲍伯·尼尔森在书中告诉大家，不管我们在哪里上班、从事什么工作，我们都能给自己创造机会。

今天，那些在激烈的竞争中游刃有余的杰出公司，都是奉行顾客至上的公司，鲍伯在书中所传达的信息，正好适应这一时代的要求。如果在一线接待顾客的员工只会说“对不起，这是公司的政策”，或“我不过是在这里打工的”，或“你去找我的上司谈，行吗？”，没有什么比这种情景更容易使顾客牢骚满腹、气急败坏了。今天，聪明的顾客都想跟有能力作决定的人打交

道。这正是在竞争中胜出的关键所在，也是最能激励员工之处。

今天，那些一流的公司纷纷发现，有机会对工作产生影响力的员工，才能创造出一流的服务。鲍伯这本书向我们表明，对于任何一个职位，无论高低，员工都比任何人对自己工作中的问题和机会感触更深，因此，员工也更清楚，该怎样才能影响顾客和同事，甚至影响经理人。

所以，我建议你赶快读读《不要只做我告诉你的事，请做需要做的事》，然后把你从书中学到的告诉大家！它真的能帮助你为你自己和那些你想影响的人创造机会。我想，你的老板也会欣慰和喜欢的！

前 言

这本书有一个简单的前提：你绝对不需要任何人的许可，就可以把工作做得漂亮出色。无论你在哪里工作，无论你的老板是谁，管理层都期望你始终运用个人的最佳判断和努力，为了公司的成功而把需要做的事情做好。

我把这称之为企业的“终极期望”，也就是雇主内心深处对员工最强烈的期望。每一个员工都应该知道这一点，不过，很少有老板明明白白地告诉你这一点。

尽管这听起来或许有点奇怪，但事实是，今天每一个老板要找的人，基本上是同样的——能主动积极去工作的人。当然，不同的老板的需求因人而异，正如他们所招聘的员工技能各不一样；但是，从根本上说，他

们要找的是同一种人。那些能沉浸在工作状态中、独立自主地把事情做好的员工——无论他们的教育背景、所受训练或技能如何——将会成为老板最需要的人，获得更多的奖赏。

每一位员工都有实现企业“终极期望”的潜能，然而，真正展现出这一潜质的人却少之又少。不等老板吩咐就做该做的事，这将是职场上出类拔萃的标志。

为客户服务、解决某个问题、协助自己的同事、提出省钱的建议、想出好点子或改进流程，这些都是每位员工天天都需要做的事，事实上，他们每分每秒都是因此而被雇佣的。

如果公司的员工只做老板吩咐的事，我还没有听说这样的公司能侥幸生存下来。今天，对于许多领域的市场来说，激烈的竞争环境、越来越多的变数、紧张的商业节奏，都要求员工不能事事等待老板的吩咐。那些只依靠把老板交代的事做好的员工所在的公司，就好像站在危险的流沙上，早晚会被淘汰、淹没。

拿你所在的公司和它的任何一家竞争者比较一下吧。你将发觉，从产品到服务，从技术水平到销售渠道和营销战略，无不大同小异。

那么，在众多的经营要素中，是什么决定了一家公司蒸蒸日上而另一家公司步履维艰呢？是人——在工作中有主见，勇于承担责任，表现出自觉自动精神的人。

上级和下属之间壁垒森严、泾渭分明的模式早已过时。今天的工作关系是一种伙伴关系，是置身其中的每一分子都积极参与的关系。在工作或者商业的本质内容发生迅速变化的今天，坐等老板指令的人将越来越力不从心。他们必须积极主动，自觉地去完成任务。

员工其实比任何人都清楚怎样才能把自己的工作做得更好。再也没有人比他们更了解自身工作中的问题，以及他们为之提供服务的顾客的需求。他们所拥有的第一手资料和切身体验是大多数高层管理人员欠缺的，后者离问题太远，只能从报告中推断出大致的情

况。只有各个层级的员工保持热忱,随时想想自己如何把工作做得更好,公司才能对顾客的需求有更好、更及时的回应——才能在达成目标方面更具竞争力。

我们正在大步流星地朝着一个自我管理的时代前进,在这样的时代里,每一位员工都应该切实了解个人的努力对于达成公司使命和目标的重要意义,并积极主动地表现自我,力图对工作、对所在的部门和整个组织产生更大的影响力。

在你学着主动出击的同时,你的工作将变得越来越有趣,你将目睹自身的行动所产生的影响,这同时也是一个你不断学习、成长和发展的过程。作为积极行动、推动公司前进的人,你将赢得他人的尊敬,有更多机会承担更重要、更有挑战性的工作,而报酬和奖赏也将接踵而至。

这本书在论述以上内容方面开了一个头,意在抛砖引玉,吸引更多的人前来关注。它代表了顺应时代需要的一种工作态度和工作哲学,这种态度能让公司中

的每个成员获益——同时也有助于公司组织和员工达到共赢。

感谢这些年来我所结识的许多出类拔萃的经理人和员工，正是他们的工作态度与业绩，最终启发了我写作这本书的灵感——书中当然包含了我的许多分析和思考，但我讲述的其实就是他们的工作哲学和精神。

目 录

C

O

N

T

序 肯·布兰查德

前言

① 导言

机会就在每一份工作中 /2

② 对员工最深切的期望

不要坐等指示，请做需要做的事 /10

③ 简便的策略和方法

如何开始付诸行动

思考——需要做哪些事情 /18

增加工作的困难度 /19

想想事情能怎样改善 /21

树立“办公室小气鬼”的名声 /22

提出笨问题 /25

将需求转变为机会 /27

小心：别光会抱怨 /29

准备——把自己的功课做好 /31

首先学会你不知道的东西 /32

追踪和收集相关资料 /33

设计并挑选最佳方案，制定行动计划 /36

把计划可能出现的破绽一一击破 /38

要想到别人不会关心你的构想 /41

小心：工作别捣鬼 /45

行动——现在就做一些不同的事 /46

大胆发言，创造影响力 /47

自愿担负难度较高的工作 /48