



1001种 员工自动自发 的方法

(美) 鲍勃·纳尔逊(Bob Nelson) 著
刘伟荣 周依敏 译

发掘潜质，创造机会，采取行动，做自己的老板，
掌控你的工作与生活！

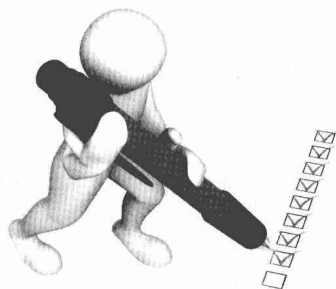
1001 Ways to Take Initiative at Work



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



1001种 员工自动自发 的方法

(美) 鲍勃·纳尔逊(Bob Nelson) 著
刘伟荣 周依敏 译

1001 Ways to Take Initiative at Work

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

First published in the United States under the title:

1001 Ways to Take Initiative at Work

Copyright © 1997 by Bob Nelson

Published by arrangement with Workman Publishing Company, New York.

本书中文简体字版经由 Workman Publishing Company 授权电子工业出版社独家出版发行。
未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-2917

图书在版编目(CIP)数据

1001 种员工自动自发的方法/(美)纳尔逊(Nelson,B.)著;刘伟荣,周依敏译. —北京:电子工业出版社,2012.6

书名原文: 1001 Ways to Take Initiative at Work

ISBN 978-7-121-16965-6

I. ①1… II. ①纳… ②刘… ③周… III. ①企业管理—人事管理—激励—方法
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 088212 号

责任编辑: 刘淑敏

文字编辑: 王 璐

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司
装 订:

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: 14.5 字数: 148 千字

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 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 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

一位作者给予另一位作者的最高评价是：“真希望这本书是我写的！”当我第一次读到这本书时，这正是我想对鲍勃·纳尔逊说的话。在开展研究工作时，我曾经就招聘动机与目的这一问题与数千位经理人进行过访谈与调查，每当问及他们对所聘任的员工的首要期望是什么时，他们的答案出奇的一致：“我希望我的员工在工作中更加积极进取。”当我问人力资源经理，在他们心目中所谓出色的员工都有什么特质时，几乎所有的答案都是——主动积极。同样，在我多年来所接触的员工中，多数人都认为没有任何事情比在工作中积极进取更重要或更有激励作用；人们在工作中越积极主动，越能得到周围人的认可。

我在《超级激励》（*SuperMotivation*）一书中曾经提到“有史以来最大的能源危机”。这种能源指的是潜藏在每个人身上的无限的能量，这些能量正蓄势待发，却因为从未被善加利用而浪费殆尽，而且一旦丧失，这些能量便永不再生。引发这场能源危机的原因不仅是员工本身缺乏进取心，还因为主管人员不去鼓励员工甚至打压、惩罚那些积极进取的员工。

几乎所有成功的企业都鼓励员工积极进取，而失败的企业则压抑员工的进取心，对此我深信不疑。谁都可以在工作中装模作样，但只有当所有的员工都发挥主动性和创造力时，企业才能取得成功。产生良好的创意需要有进取心，提供出色的服务需要有进取心，事实上，任何企业在创建之初都需要有一个或一群人积极主动地制造商品，同时提供恰当的服务，以迎合市场需求；而企业要想在竞争中立于不败之地，靠的也是这种永不枯竭的进取心。

话又说回来，我常常听到一些员工为自己的不思进取辩解，“这与我有什么关系？”“又没有人要求我这样做。”“何必自找麻烦？”现在，你已找不到任何借口不在工作岗位上积极进取，因为鲍勃·纳尔逊不但告诉你“放手去做吧”，还在这里指明了怎样去做的方法。本书吸纳了许多观点、范例与方法，将帮助你规避在工作中发挥主动性时可能遇到的风险，同时实现个人与企业的双赢。

另外需要指出的是，鲍勃·纳尔逊的书不只是让你读读而已，你还需要在实践中应用它。当你发现工作中出现了一些问题，或者有客户需要帮助，或者有同事需要你的支持，不妨采取积极主动的态度试着改变现状——试着去做一些事情。我保证你将因此受益匪浅，同时，你的公司也将从中获益。

迪恩·斯皮策博士

IBM公司高级顾问，《超级激励》作者

前言

生命中最大的错误在于你认为自己是在为别人工作。没错，或许你真的在某位老板的领导下工作，拿着某家公司的薪水，但是，你的命运最终还是掌握在自己手中。你必须自己设想你在事业上有什么发展前途，确定你一生的职业目标是什么。

无论你目前的境况如何，你都可以做出一些改变。对于你当下的工作而言更是如此。每天你都有机会让自己变得更优秀、更出色、更与众不同：你可以在改善产品或服务质量方面提出建议，或者为顾客提供更好的服务；你或许能发现一个节约成本的好机会，或者提出一个新的想法或创意；你还可以帮助同事更出色地完成他的工作，或者学会一项令你终身受用的技术。

这些都需要积极进取的态度，也就是说，采取行动完成任务，无须老板开口告诉你你要做什么、怎么做或什么时候做。

本书旨在为你的职业生涯提供若干帮助、鼓励及指导，你将在书中读到许多鲜活的事例，它们将告诉你如何主动承担责任、接受挑战。同时本书还提供了一些实用的工具与建议，旨在帮助你在工作

与生活中取得更大的进步。

我希望能借助本书告诉各位读者，要想在工作中取得持续、积极的进步，不但需要企业管理者的努力，所有的员工也发挥着重要作用。本书用了大量的篇幅告诉你，你需要主动去识别需要你来完成的工作，并且脚踏实地地积极行动。这样做的结果通常是，不仅你的领导会对你的积极主动表示赞赏，你的客户也会对此心存感激。

我希望所有人都能在各自的工作岗位上充分施展自己的才华、提升自我。每个人的体内都蕴藏着巨大的能量，你完全能够成就一番事业。现在你需要做的就是抓住机会，放手去做。

鲍勃·纳尔逊

于加利福尼亚州，圣迭戈

目 录

C O N T E N T S

第一部分 你和你的工作 / 1

任何一家企业要想获得成功，关键在于员工个人是否在全身心地投入工作的同时，不满足于现状，积极进取。员工要想提高工作业绩，积极应对变化，为客户提供超越其预期的服务，最重要的是发挥自身的主动性与创造力。

但是，即便员工意识到了在工作中自动自发的重要性，仍可能感到无所适从、无从着手。本书第一部分提供的各种观点和方法，将帮助你克服认识上和行动上的障碍——无论是实际存在的还是假想中的，将使你在工作中更好地发挥主动性。

第二部分 你和你的同事 / 77

身为员工，应该掌握与其他人合作以实现目标的技巧。在商务活动中，这是一种十分重要的技能，正是它决定了你是成功还是失败。因此，员工必须积极主动地拓展各自

专业领域内的人际关系。

要想在工作中自动自发，与其他人合作，尤其是在团队中通力合作，不失为一个降低工作难度的好主意。有了同事的支持，在他们独到的经验与专长的帮助下，你的努力自然会更有成效。不仅如此，团队本身所具有的独特本质——团队成员总是不断地寻找更新、更好的方法，以完成任务，满足顾客的需求与期待——也能有效地为个人在工作中自动自发提供良好的动力，使企业充满生机与活力。

第三部分 你的工作和生活 / 153

在工作中业绩遥遥领先的人与那些被人甩在身后者之间有何差别？用一句话概括就是：是否具备自动自发精神。那些最有效率的员工通过在工作中有目的地学习并提升自己，很好地掌控了自己的工作与生活。

从本质上说，生命就是一个需要不断做出选择的过程。你既可以选择掌控自己的生活，也可以选择被生活与环境所左右。然而，拥有自动自发的精神，你就牢牢地把握住了人生的方向盘，这样，成功对你来说只不过是时间问题罢了。

 第一部分

你和你的工作



如今，任何一家企业要想获得成功，关键在于员工个人是否如在全身心地投入工作的同时，不满足于现状，积极进取。员工要想提高工作业绩，积极应对变化，为客户提供超越其预期的服务，最重要的是发挥自身的主动性与创造力。

发挥主动性完全是个人行为：员工自行决定在何时、何地及多大程度上发挥主动性。尽管这一过程的结果将影响企业的整体运作，但是员工个人的行为依然是这一过程的起点，其主动性体现在他每天的日常工作中。

iVillage.com网站曾开展了一项在线调查，当员工被问及“在工作中维持领先地位的关键要素是什么”时，在7 761位受访者中，有55%的人认为是“主动性”（initiative），17%的人认为是“创意”（inspiration），16%的人认为是“智慧”（intelligence），还有12%的人认为是“政治敏感”（political savvy）。（在此项调查中收集的有关人们对工作主动性的认识，在本书后面的内容中会一一提及。）

但是，即便员工意识到了在工作中自动自发的重要性，仍可能感到无所适从、无从着手。本书第一部分提供的各种观点和方法，将帮助你克服认识上和行动上的障碍——无论是实际存在的还是假想中的，将使你在工作中更好地发挥主动性。

接下来的章节详细阐述了如何在工作中自动自发，以及在

此过程中应怎样改善你的工作。无论是发掘你潜在的创造力，对无法根治的问题采取必要的应对措施，适时把握机会，还是积极寻找方法改善目前的工作环境，发挥主动性无疑将使你更有干劲与活力，在工作中表现更出色，同时你的公司也会获得长足的发展。通过在工作中发挥主动性，所有的员工都将获得更突出的业绩，其工作也更容易被认可，并大大增加他们获得学习、成长、加薪的机会，以及因表现出色而获得奖金和其他奖励的机会。

通过扬长避短、最大限度地发挥你的潜力，你不仅能够在工作中表现更突出，还能培养、发展可受用终身的技能，并且给你所在的部门、企业带来持久、积极的变化。

突破思维局限

创新是维持企业经营、推动企业进步的加速器。创新的目的在于：①提高产品和服务质量；②寻求新的解决问题的方法；③使工作化繁为简；④节约开支；⑤提高工作效率；⑥使企业更上一层楼。工作缺乏创意，就无法制造新的产品、提供新的服务，以及用新的方式来处理业务，大多数企业便只能依循固有的方式行事，无法在众多的竞争者中脱颖而出。尽管有一种说法称“公司里98%的问题都可以依照惯例处理”，不过，仍有2%的问题（通常情况下，正是这2%的问题对公司有决定性的影响）需要员工以创新的思维方式来处理。

虽然在公司内部创新所带来的积极作用是不可否认的，但要想激发创新思维却并不容易。美国加利福尼亚州大学洛杉矶分校的一项研究指出，人在5岁时，平均每天会做98件富有创造性的事情，大笑113次，提问65次；然而，到了44岁时，富有创造性的事锐减为每天做2件，大笑变为11次，提问6次。加利福尼亚州大学洛杉矶分校的研究甚至还发现，在面对新的想法时，

从不同的角度思考

- 寻找问题的新的组合方式。
- 询问“假如……会怎样？”或者在脑海中设想不同的假设会引发的各种场景。
- 思考你从未想过的解决办法。
- 与其他人一起展开“头脑风暴”。
- 积极鼓励新的想法，因为旧有的方法不可能总是最好的方法。

有91%的成年人反应十分消极。创造力与革新思维只有在受到鼓励的环境中才能“茁壮成长”，并且“开花结果”。然而事实上，它们非但不受欢迎，还往往饱受非议。

谢里尔·奥康奈尔是联合电气控制公司（United Electric Controls）的一位高级采购人员，该公司位于马萨诸塞州的沃特敦市。奥康奈尔发现公司里的一项惯例直接影响自己的工作效率，她注意到公司采用一套昂贵的存货系统来储存许多不那么值钱的标签，这些标签被压在众多订书机、弹簧与图章下面，找起来很费劲，而且上面的不干胶还没等标签被存放好就已经失效了，为了换掉那些不能再用的标签，奥康奈尔每次都要申请比真正要用到的多得多的标签。

在彻底清理了公司现有的资源（也包括一张打字桌和一块方形软木板）之后，奥康奈尔与一位同事设计制作了一个特殊的用来存放标签的架子。这个架子其实就是一个带轮子的小钉板，钉子上挂着整卷的标签。“架子上有很多格子，”奥康奈尔回忆道，“看到这个东西的人大都会问：‘这既不像工具格也不是文件架，它究竟是什么玩意儿？’不过到了最后，几乎没有人再奚落我们的发明了，尤其是那些以前经常要花费1个多小时才能找到标签的人。”“我在工作时并不常与标签打交道，但是一

旦我开始考虑某些事情，就喜欢坚持到底，”奥康奈尔说，“现在，我经常对周围的人提

“在工作中自动自发是职场制胜的重要条件。”

佚名，
出自互联网

“想象你是自己的老板，这种态度意味着你要这样想：‘我是公司的合伙人；我必须以诚实、负责任的态度来对待工作，为公司和客户服务，这样才能取得个人及事业上的进步。’”

克里夫·哈金姆，
《我们都是自己的老板》
(We Are All SelfEmployed)
作者

出这样的问题：‘你为什么要那样做？’”

当布兰特·多兰在市场激励公司 (Marketing Innovators, 该公司坐落在伊利诺伊州芝加哥市，为职业人士提供激励和重新定位服务) 担任市场创新部门经理时，有一次他和家人一起去威斯

康星州德尔市度假。在那里他身着纽约洋基队的制服拍了一张照片，后来这张照片被Fotozines公司下属的《体育》(Sport) 杂志以叠影的方式刊登在其封面上。多兰由此受到启发，继而想到：“如果我能组织客户为我们的员工打分，并给其中的若干胜出者提供相同的体验——享受一次免费到科罗拉多州韦尔市的狂欢旅行，那会怎样？”多兰凭直觉预感到，当这些员工看到自己的形象出现在《公司》(Inc.)、《商业周刊》或《时代周刊》杂志的封面上时，一定会欣喜若狂。

于是，多兰找到Fotozines公司，与之商谈施行这一计划所需的版面费用，并联系美国西部通讯公司 (USWest Communications) 赞助该计划，对方对此也非常认可。最后，多兰及其客户决定将照片刊登在《滑雪》(Skiing) 杂志的封面上。

当胜出的公司人员抵达韦尔时，他们被带到舞厅里拍照，但未被告知原因。就在活动的最后一天，当胜出者来到舞厅享用送别早餐时，多兰早

已将所有人的照片安排就绪——照片被刊登在《滑雪》杂志的封面上，员工们感到既惊讶又兴奋，简直难以置信，迫不及待地想赶紧回家告诉家人这个好消息。多兰的创意取得了如此成功的结果，美国西部通讯公司对此惊叹不已。

高铝国际贸易公司 (Lorin Industries) 是一家专营镀铝产品的企业，位于密歇根州的马斯基根市，他们所生产的3.5寸电脑软盘与全世界每天都要消耗的数以百万计的软盘没什么差别。

一天，公司的一位工程师里奇·康特奇看着软盘上的不锈钢读写开关自言自语：“为什么不能用

镀铝的材料来做这样的读写开关呢？”这真是个好问题，如果能用镀铝的材料来做这种读写开关，将为公司开发出一个全新的巨大的市场。高铝国际贸易公司恰好在实行斯坎伦计划——其基本原则强调一致性、参与、公平和能力，公司在获悉康特奇的构想之后批准了这个提案。这一想法使公司建立了一条全新的生产线，销售业绩也提高了42%。

斯坎伦计划

约瑟夫·斯坎伦 (Joseph Scanlon) 是一个钢铁工人，他在20世纪40年代至50年代担任工会的组织者。斯坎伦注意到，当工人与管理者合作，并有权参与公司决策时，企业机制会更加健全，员工的生产效率也更高。因此，他发起了一项“斯坎伦计划” (Scanlon Plan)，将“组织开发、一致性、参与、公平”奉为基本原则。

如今，奉行斯坎伦计划的企业已联合起来创立了斯坎伦计划协会。这是一个非营利性团体，每年定期举办会议，还发行专刊，互相交流经验，如如何鼓励员工全身心地投入工作，以及其他斯坎伦式的建议。

西尔弗是明尼苏达矿物与制造公司 (Minnesota Mining & Manufacturing,

3M) 的一位化学家, 该公司位于明尼苏达州圣保罗市。若干年前, 斯彭斯·西尔弗开发出一种奇怪的黏合剂。这种新的黏合剂不能牢固地黏贴在物体的表面, 只是稍微有点黏性而已。开发出这种新产品之后, 西尔弗和其他的同事们尝试了很多种方法将这种“黏不牢”的黏合剂运用到实际生活中, 但始终找不到适当的用途。与此同时, 3M公司的另一位工程师阿特·弗赖伊却在为他的书签不断地从赞美诗集里掉出来而苦恼, 每当他给教会合唱团担任指挥时, 同样的问题总是反复出现, 让他感到十分恼火, 也促使他去寻找解决办法。

有一天, 当这位沮丧的指挥又一次从地板上捡起书签时, 突然想到了西尔弗的新发明。通过在一张小纸条的背面涂上西尔弗的弱性黏合剂, 弗赖伊创造出一种新的便笺条——它能够附着在任何物体表面上, 也可以被随时随地方便地取下来, 便笺条既不会破损, 也不会损坏物体表面。这种产品的第一批受益者是3M公司内部的行政助理。当他们用完一批想再要点货时, 公司知道该产品将成为抢手货。如今, 随意贴 (Post-it), 一种有黏性且容易撕取的便笺条, 成为已创造了30亿美元赢利的产品。

当珍妮·卡特勒到医院探访婆婆时, 这位硅谷公司 (Silcon Valley) 的程序设计员突然产生了一个关于医疗程序设计的破天荒的构想, 这项新产品只要将公司目前的产品稍做修改即可开发出来。于是她要求上司和上司的上司就这个构

“试试看, 而且动作要快!”

3M公司早期的
座右铭

想进行会商，这两位老板被卡特勒的想法打动，于是准许她用一半的工作时间来设计该程序，并针对这项产品的可行性提交一个财务上的预测报告。

你永远也不知道何时何地会冒出一个有关新计划或新产品的想法，也不知道它会对公司产生怎样的影响。举个例子，由星巴克首创的员工持股计划“咖啡豆股票”（Bean Stock），便是其员工布拉德利·霍尼卡特有一天在和丈夫一起慢跑时想到的。

此外，在加利福尼亚圣莫尼卡，星巴克的区域经理黛娜·坎皮恩试图推广一种霜状的新式咖啡，她认为顾客一定会喜欢这种新的产品，尤其是在加利福尼亚州烈日炎炎的日子里。坎皮恩和其他的经理人尝试了不同的口味，终于找到了一种最佳调配方案，并将产品命名为“星冰乐”（Frappuccino）。这种奶霜咖啡由咖啡联盟（Coffee Connection）（星巴克于1994年收购的一家位于波士顿的咖啡公司）销售。“星冰乐”很快就在波士顿引起轰动，接着风靡全美，投入市场第一年便为公司赢得了1亿美元的收入。

有趣的是，星巴克的总裁霍华德·舒尔茨最初并不喜欢这种带冰的咖啡饮料。他觉得吃起来“唏哩苏噜”的。舒尔茨说，封杀这个创意是他所犯的最美好的错误，他还开玩笑说，如今他是在为发明这一产品的女士工作。星巴克鼓励员

“企业能否兴旺发达取决于员工是否自动自发。如果事与愿违，可能是因为你希望有人探索新的理论或技术，却疏于管理监督。成功需要员工们自动自发、聪明灵活，还要能够努力工作。”

肯，
出自互联网