

<<人人都是创意工厂>>

图书基本信息

书名：<<人人都是创意工厂>>

13位ISBN编号：9787508635996

10位ISBN编号：750863599X

出版时间：2012-11

出版时间：中信出版社

作者：罗伯特·塔克

页数：184

字数：110000

译者：宁振业

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<人人都是创意工厂>>

### 前言

序言 关于创新的书很多，其目的都是为了帮助企业或组织取得成功，其主题都是如何培养一种创新文化，如何在产品创新上寻找突破。

这些书试图建立一种创新模式，推动企业利润的增长，让企业脱颖而出。

我了解这一点，并且自1986年出版《赢得创新游戏》以来，写了一系列此类书籍。

可是，这一次不同——这本书与你息息相关。

在一个前所未有的经济萧条、市场紧缩、日常工作（包括从事这些工作的员工）被外包、压力持续增长的时代，那些关于职业存亡的书籍变得越来越浅薄，越来越脱离现实。

书中的建议让人耳生老茧：让老板看到你、不要树敌太多、迎合老板、勤勉工作…… 我猜你已经工作得比以往任何时候都更加努力了，这些建议与你日常面临的问题其实毫不相关。

我的一些读者与客户时常问我：在这个经济萧条、变幻莫测的时代，怎么做才能武装自己，让自己对企业更有价值？

在无尽的工作、会议和电子邮件之间，如何才能做到“超常规思考”？

这些问题正是此书的灵感来源。

除此之外，我还感觉到他们难以言表的问题：如何在职业生涯中既增加满足感，又能重新获得一种平衡？

如何在这样一个动荡时代既能找到职业方向、养家糊口，又能获得安全感？

在对这些问题进行了8年的深入思考之后，我最终得出一个结论：加倍努力工作远远不够的，单纯依靠工作技能与专业资质也是不够的，积累更多的工作经验亦非解决之道。

问题的本质在于：你的工作岗位时刻面临着被体制淘汰的危险。

其实，这就是事物发展的规律，不关乎任何个人恩怨。

但你也大可不必为此惴惴不安，整夜无法入眠。

如果你愿意积极思考，你就能作出决定，为自己的职业生涯负责。

而这，正是本书的主旨所在。

| 为什么仅有专业价值有可能远远不够？

| 企业雇用你是为了完成一系列的任务，为了利用特定的技能实现专业价值，为了发挥某些特定的功能，或者，为了监控他人的工作。

或许你是一位具有高超技术的工程师；或许你领导着一支销售队伍，抑或你自己就是一名出类拔萃、收入颇丰的销售代表；你已经满足了刚刚讲过的所有要求，已经表现出了所要求的一切素质。

总之，你完全合格。

这一切还不够吗？

为什么？

如果你有这种想法，那么，问一下自己下面的问题吧： · 你的企业是否面临着新的、具有潜在的破坏性和分裂性的竞争？

· 高管层是否要求每一位员工用更少的资源做更多的事情？

· 你的企业对客户的掌控是否比以往任何时候都更加脆弱？

如果你的答案是肯定的，那么，这也就解释了为何仅有专业价值是不够的。

你的专业技能和资质——即使你聪明过人、教育背景出众——在如今这个竞争白热化的社会里，都不能确保你在公司拥有不可或缺的地位。

为了减少运营成本，企业正在将专业性工作转移至其他国家或企业。

如果一项工作无法做到“程序化”，即转化为一系列指令以使它被逐步完成；换言之，如果一项工作具有可移植性，经济学家就会告诉你说：将来，这项工作一定会被外包。

那么，还剩下什么呢？

那些无法外包的工作，那些相对稀有、别处无法完成的工作，可能会安然无恙。

职业的稳定性需要用独树一帜的专业技能来维持。

此种专业技能就是本书的主题。

## <<人人都是创意工厂>>

| 寻求帮助：我们需要创新技能 | 本书的焦点是帮助那些个体经理人或者公司员工在工作和生活当中建立并施行一套全新的技能，我将这些技能称为“创新技能”。

通过对创新技能的培养，你将：  
· 从“精明能干的员工/经理人”转化为“求之不得、无法替代之才”。

- 更有效地完成工作，压力与厌倦的感觉逐渐消失，并转化为日益增大的贡献。
- 发现潜在的发展、提升机会，建立“内部声望”。
- 帮助你的公司生存并繁荣；· 掌握新的工作方法，克服障碍，创造业绩。
- 提升你所在的团队、小组或部门对企业的“增值贡献”。
- 让自己更受上层的关注。
- 能从自己的职业中获得更大的乐趣，过上充实而丰富的生活。
- 让自己成为企业不可或缺的一部分。

我知道这是一个巨大的承诺，但那些你将在本书中遇见的人，他们正是利用创新技能才实现他们的目标的。

如果你能花费时间实践这些技能，你也可以取得同样的成果。

创新关乎每个人。

这里的每个人，不仅仅包括你所在组织中的研发部门、公司高层以及市场部门，也包括你自己。

如果你是公司的一线客户服务代表，那么这本书是为你而写的；如果你是公司的中层，那么这本书是为你而写的；如果你供职于一家规模很小的私人公司，那么这本书是为你而写的；如果你受雇于一家跨国集团公司的人力资源部门，那么这本书是为你而写的。

无论你之前听说过什么，你都有能力在任何岗位、任何部门、任何组织内进行创新——即使没有得到“创新许可证”，你也能开始。

创新，不仅仅意味着开发新的产品和服务，而是要找到一种方法来增加你所在组织以及你所从事的工作的价值。

创新是一种行动——涌现新的思想，成功付诸实践，解决实际问题，并创造新的机遇。

创新，也不是在完成日常工作之后才开始的，而是一种工作方式。

以此，你会发现机遇、主动出击、完成新项目。

在本书的第一部分，我们将探讨创新者在工作中必备的思维模式。

我们会审视这4种思维模式，以便你更好地理解目前自己被哪一种思维模式所左右。

我们会检视很多人所持有的错误假设和想法，诸如“我的企业不想让我创新，他们想要的，仅仅是完成工作”，或“我有很多点子，但我没办法让别人接受”等。

在这一部分，我会引导你去思考一系列的问题，它们能够帮助你明晰你的位置和目标；同时，我也会解释如何实践这些创新思维模式，从而帮助你在事业上更上一层楼。

在这样一个经济萧条、市场紧缩、发展中断的时代，让自己变得不可或缺是一种过程，而不是最终目的。

在这个过程中，你将通过技能的学习，让自己从一个合格的员工或者管理者成为同事争相效仿的、抢手的、无法取代的关键人物。

在第二部分，我们将探讨7种基本的“创新技能”，这些技能正是你在这个竞争白热化的社会里变得不可或缺的必备技能。

它们是：  
· 在你所参加的任何一个项目中都保持一种机遇心态。

- 善于对假设进行挑战，无论这种假设是个人的、组织的，还是行业的。
- 对终端客户满怀热情，无论是内部客户还是外部客户。
- 能够预见即将到来的潮流、威胁或者机遇。
- 知道如何加固自己的“创意工厂”，也知道如何发现那些能够推进你所在团队、小组和机构前进的思想。

· 能持续性地为企业带来附加价值，被公认为是一位杰出的合作者。

· 深谙推广自己的想法、将他人纳入你的体系之道。

当我和我的团队着手撰写本书时，我们找到一些方案来帮助读者成为对组织或个人都更有价值、

## <<人人都是创意工厂>>

更不可或缺的人。

我聆听那些萦绕在人们心头却无法言说、也无法找到满意答案的问题。

然而，在采访了若干杰出的领导人之后，有一点渐渐浮出了水面：在工作中获取更高的级别，仅仅是掌握“创新技能”的回报之一。

除此之外，这些人在工作当中还会获得满足感；他们会因此热爱自己的工作，并愿意积极投入；他们会将自己最好的一部分投入到工作中，并专注于此，在获取酬劳的同时，他们还会有更多的收获。

正如一位经理人所言：“我从未在自己的工作中感觉到如此满足。

这不仅仅因为我帮助公司生存了下来并取得了成功，还因为我意识到自己所在的团队真的是一个非常棒的集体，我感觉自己正在享受这一切。

” 如果你已经作好了转变的准备，打算让自己的事业和生活更上一层楼，那么你也就作好了另一种准备——使创新成为你秘密能量的源泉。

如果你要采取并实施一种全新的工作方法，你也就准备好了接纳本书中所提出的建议，并将它们运用到自己的工作当中。

你为了某种使命来到这个世界，本书将帮助你发现它——在你生活的地方、工作的地方。

让我们开始吧。

## <<人人都是创意工厂>>

### 内容概要

创新，不仅意味着发明新的产品和服务，而是要找到一种方法来增加你所在的组织以及你所做工作的价值。

创新，不是你在完成日常工作之后的必做之事。  
相反，它指向你着手工作的方式，涉及发现机遇，主动出击，完成新项目。

创新是一种行动——涌现新的思想，成功付诸实施，解决实际问题，并创造新的机遇。

这是一部专门写给你的创新手册。

在当今时代，要成为企业不可或缺的人，体现自己的价值，其实并不难，全球创新大师罗伯特·塔克教你充分开发自己的创新潜能，轻松应对每一个任务和挑战。

本书审视了四种不同的思维模式，揭示了那些错误的想法是如何阻碍我们进步的，同时告诉我们如何实践创新的思考方式。

更值得指出的是，本书探讨了在当今时代必备的七大创新技能，掌握了这些技能，你将成为这个创新时代不可或缺的人才。

1. 对所参加的任何一个项目任务都保持一种机遇心态；
2. 善于挑战假设，无论这种假设是个人的、组织的、还是行业的；
3. 你所创造的一切都是你的产品，每一件产品都有一个客户，始终对客户满怀热情；
4. 具有超前思维，能预见即将到来的趋势、威胁以及机遇；
5. 知道如何激活自己的“创意工厂”，丰富自己的思想库；
6. 成为一名出色的合作者；
7. 深谙思想的推广之道，懂得如何让他人认可、接纳你的新思想。

## 作者简介

罗伯特·塔克 (Robert B. Tucker)

创新资源咨询公司 (TIR) 总裁，曾任加利福尼亚大学教授，从1986年起进入创新研究领域，是当今享誉世界的创新方面的演讲人、顾问及研讨会领导者。

1986年出版了《创新者的秘密武器》一书，集结了他对50多位创新者的开创性研究成果。

从那以后，他先后撰写了6本创新方面的著作，其中《掌控未来：改变新世纪的10大驱动力》被誉为全球最畅销的管理类书籍之一，已被翻译成13种语言

作为创新运动的思想领袖之一，塔克还经常在《企业策略期刊》、《战略与领导》《哈佛管理前沿》等发表文章，并作为特邀嘉宾参加PBS、CBC新闻、CNBC“企业创新”等电视节目。

## <<人人都是创意工厂>>

### 书籍目录

序言

第一部分 解放不可或缺的你

第一章 创新, 你的日常工作

第二章 创新技能的原则

第三章 个人创新策略

第二部分 7项基本的创新技能

第四章 创新技能1: 保持一种机遇心态

第五章 创新技能2: 善于挑战假设

第六章 创新技能3: 对终端客户满怀热情

第七章 创新技能4: 培养超前思维

第八章 创新技能5: 知道如何激活自己的“创意工厂”

第九章 创新技能6: 成为一名出色的合作者

第十章 创新技能7: 让别人接受你的新思想

结语

## &lt;&lt;人人都是创意工厂&gt;&gt;

## 章节摘录

第一部分解放不可或缺的你 第一章创新,你的日常工作 ——让自己在这个经济萧条、市场紧缩、发展中断的时代脱颖而出 我曾与超过35个国家的不同机构合作,从中我发现,虽然我们总是在谈论创新,但这个话题依旧难以吊起大多数人的胃口。我的一些受访者似乎能够感觉到超越自身的价值、培养新的领导能力的紧迫性,但他们对于应该怎样做、培养什么样的技能仍然困惑不已。

本书中探讨的这些技能既非大学或商学院所能教授的,也非岗位职责说明当中所能描述的,更非绩效考核中所能评价的。

这些技能与正规教育或天生智力没有多大的关系;相反,它们与态度、悟性、直觉、实战经验、合作、激情以及创造力息息相关。

将这些要素统合起来,就会形成新的专业技能。

一旦你拥有了,你就会变成罕见的抢手人物。

|成就深谙创新之道的领袖| 在创新领域工作了23年、采访了43位资深经理人和本书的资助人,并进行了相关文献的梳理之后,我终于认识到在这个全新的商业世界,怎样才能成就一位成功之士。

我所挑选的访谈对象都是一些成就卓越、声望颇高的人士,他们已经在传统的专业技能和执行技能基础之上发展出了一套非传统技能。

在对他们的访谈中,他们因竞争而获得的声望令我印象深刻。

他们具有优秀的团队精神——传递精准的信息、按时完成工作、数据无误、步调一致。

所有这一切,与他们的创新技能一起,使他们成为组织中不可或缺的人才。

他们是如何达到这种层次的呢?

无论是在日常监管、薪酬管理或设备管理部门,还是在市场营销或其他一些新的部门,他们都会植根于此。

首先,他们会提出自己的原创性思想,引起同事或老板的注意,继而逐步发展,让自己慢慢成为有能力解决问题、完成新工作的人。

有一些人,他们怀有独特的见解却置身事外,我们将其称为真正的创新者;但是,据我观察,真正推进事物发展的是那些不论头衔或地位、具有合作意识和团队精神的人。

其实有些人已具备了他们的组织所需要的能力和才干,只是在面对挑战时,他们不知道如何去做。

他们已经具备了“创新技能”,即在行业的微调或剧变当中发现机遇,引领跨职能合作,打破体制约束,激发主观能动性,将团队、部门、同事的力量凝聚在一起。

他们充满热情,勤于挖掘内部及外部客户的价值。

这些人具备如下素质:

- 创造并发展运作自己所在部门的新方法。

- 寻找大幅削减成本的有效途径。

- 能够在合并之后融合不同的文化。

- 找到令人满意并出乎意料的安抚客户之法。

- 创造新的赢利模式,以取代旧的已经腐朽的经营模式。

他们全身心地投入到自己的工作当中,在一片嘈杂混乱之中脱颖而出;他们从探索未经开发的领域当中获得乐趣,以卓越的信誉为基础,既培养出了一系列技能,又使自己变得更加谨慎周全。

他们凭借自己的努力和出色的表现,终于赢得了所谓的“一席之地”——高管层将他们挑选出来,聆听他们的想法。

我的一些受访者还与我分享了一些深层次的东西。

有一位经理人说:“我在工作中获取了更多的自主权,也得到了一些很好的项目。

我开始和一些非常优秀的人共事,这让我充满活力。

他们为我带来很多乐趣,和他们在一起,每天都有新鲜事发生。

我以前从未想过我会像今天这样喜欢自己的工作。

” |作好准备,引领未来| 花一点儿时间,仔细琢磨一下你所在组织的领导者。

在这个竞争白热化的社会里,他们很有可能会感觉一切皆是问题。



## <<人人都是创意工厂>>

他们从当今大多数组织中看到的，总是突出而日益严重的供需失衡。

的确，现在技能熟练、能力突出的人数不胜数，但那种能够帮助组织转型、应对市场巨大变化所带来的挑战的人才却凤毛麟角。

你所在组织的领导者驾驭着一种既定的企业文化，这种文化能使其自身有效应对日常事务的管理，为企业带来持续的经营业绩。

他还管理着数量众多、能够完成既定任务、会依照主要业绩指标执行任务的下属。

然而，能够引起领导者注意的却往往是那些具有必要技能、能够承担超越本职工作规定职责的少数员工，即那种能够开发富于创造性的方法，从而为组织增加价值的人，也就是具有创新技能的人。

或许，眼下你并未感觉到你所在的组织对创新的关注，感觉不到你的工作或企业正处于危急关头；或许，你所在公司的发展刚刚进入上升期，你最近的业绩评估结果也颇令人满意。

对你来说，衰退似乎是很遥远的事情。

但是，我们所面临的现实是，一切都可能在瞬间发生根本性的改变。

那些公司，即使极具规模的“大”公司，其地位都有可能在一夜之间一落千丈。

或许，你所在的公司就处在即将衰退的公司之列。

这个世界瞬息万变，你所在的企业需要你承担比本职工作更多的职责。

你所在的组织需要你的帮助来开创未来。眼下，你所在的企业可能还没有关注创新这一话题。如果连你的企业都不重视创新，创新又怎会成为你的关注重点呢？

然而，你现在就可以增加价值。

你需要清楚一点：当危机来袭，创新将会立即成为关键话题。

当企业发现自己身陷囹圄，价值增长前景黯淡，那么，创新就会重新进入它们的视线。

当那一刻来临，高管层将会尽其所能地找到“能够让我们加速占有市场”的思路，同时，“我们需要那种‘创新人才’来引领我们。

我们要找到他们”。

如果你已经培养了自己的创新技能，那么这就是你闪耀登场的时候，你将会见证自己价值的飞升，将有机会接手新的项目，组建新的团队。

不过，你需要作出选择。

你可以继续以你习惯的方式做目前的工作，这会使你在这种“飓风级”的变化当中毫发无损；你也可以选择以创新的方式来工作。

如果你已经准备好探索你的职业和生活当中的创新领域，你就会第一个采取行动，将你的职业生涯快速推向全新的高度。

你的“创新指数”是多少？

下面有15个问题，可以帮助你了解自己的创新指数。

与智商不同，这些问题中涉及的技能都是可以习得的。

拿出一张纸和一支笔，每道题1~10分，测一测你自己、你的同事、你的老板等在多大程度上与你意见一致。

我以“机遇心态”来迎接我的工作，作出我的贡献。

我以“我能”的态度表现我的动力，并解决问题。

我关注的是“全局”。

我总是让自己从宏观的角度思考。

我会积极主动地投入到与企业未来发展相关的项目中。

我努力让自己与企业高管的战略目标相一致。

我全力投入到与企业团队的合作当中，提高自己的合作技能。

我会用一种天生的热情来服务于我们的终端客户（无论是内部客户还是外部客户）。

我尝试用不同的方式为客户解决问题。

我勇于承担预知的风险。

在跨职能的团队当中，我会进行有效的合作。

我会洞察实现目标道路上的障碍。

## &lt;&lt;人人都是创意工厂&gt;&gt;

我欢迎各种反馈，并以此作为成长的契机。

我是思维缜密的人，会持续汇集思想，创造机遇。

我会建立一个人际网络，为之创造价值，并从中获益。

我会成功表达自己的想法，并努力让他人接受。

总分：\_\_\_\_\_ 在作这个测验时，你是否考虑到你的下属对你的看法？

或者，你是否回答了与对自己的看法相关的问题？

记住，这不仅仅涉及你对自己的看法，还关系到你的成就，以及你是否被认为能够对将来有所规划。

如果你的得分达到了120或以上，那么，祝贺你，你已经具备了很强的创新技能。

你可以利用这本书思考一些途径，鼓励并帮助他人磨练创新技能。

如果你的得分在90~119之间，说明你在创新方面领先于你的很多同事。

如果你想为你所在的组织增加价值，加速推进你的事业，那么，你还需要继续发掘你的创新技能。

如果你的得分低于90，别气馁，振作起来。

你要认识到对大多数人来讲，这些都是新的技能，都是他们未曾用过，或未能在过去获得成功的技能。

一旦你了解了它们，掌握了它们的使用方法，你就可以利用它们大力推进你的事业，并在此过程中享受快乐，在事业链上逐渐向上攀升。

下一章，我们将阐述创新技能的原则，并对这些常被误解的才能进行探索。

第二章创新技能的原则 ——创新不是在工作结束之后才开始的，而是你的工作方式 施乐公司首席执行官安妮·马尔卡希曾在公司面临破产之时临危受命，带领施乐重回巅峰。

最近，有人问她在招募新人时，所关注的品质是否有别于过去。

“我们寻找有适应能力和灵活度的人，”她答道，“我们必须随时作出改变。

那些在工作中表现突出的人总是可以切实感受到改变的必要性，并在改变的过程中不对自己的职责和贡献有太多束缚，享受这一过程。

” 当被问及她是如何洞察到对方具有这样的品质时，她解释道：“施乐公司现在所找寻的员工，并不执着于垂直事业阶梯中的一个职务称谓，也不看重下一年度的升职，他们追求我所说的横向经验，这会帮助他们学习并坚持某些突破传统之事。

” 本书要告诉你的正是一些“突破传统”的技能。

这些技能要求你学习新的方法，接受新的思维。

但在这之前，我们需要界定“创新”一词，因为关于它，存在太多的错误概念。

所谓创新，是“产生新的想法并付诸实施”的行动。

任何时候，只要你有了新的想法——无论是一个宏大、无畏、改变大局的想法，还是回家顺路取回干洗衣服的小念头，你都已经身处创新的过程里。

创新就是苦思冥想、付诸行动、循环往复的过程。

难道100次想起回家顺路取回干洗衣服也算吗？

是的。

突发奇想，为公司的出路找到突破口呢？

当然。

创新的公式是：苦思冥想、付诸行动、循环往复。

那么，如何打破萦绕在“创新”周围的宏大神话，谁又能加入到“创新”游戏中来呢？

事实上，关于创新的问题纷繁复杂。

因此，在这一章里，我们首先会讨论4种创新技能的原则，以此来开始我们对创新技能的探索。

这些原则是： 原则一：创新不是在工作结束之后才开始的，而是你的工作方式。

原则二：创新并不仅仅指新产品的开发，更是指你在自己的岗位上如何为企业提升价值。

原则三：你可将创新运用于任何工作、任何部门、任何组织。

原则四：创新，在于行动。

让我们对以上原则一一进行讨论吧。

原则一：创新不是在工作结束之后才开始的，而是你的工作方式。

## &lt;&lt;人人都是创意工厂&gt;&gt;

创新是指你如何开始你的日常工作，如何以开放的心态、优秀的创意和“我能”的态度迎接挑战，如何找到突破传统的方法解决你所面临的问题。

在工作中，创新是指你所做的每一件事，以及找到能使你做得更好、更具时间效率和行动效率的方法，以此为终端客户增加价值。

对于创新者来说，“好了，现在我必须变得具有创造性”这种态度不仅在完成任务时要秉持，对自己一生中的每一件事都要用这种态度去面对。

与刻意去追求“具有创造性”不同，你应该将它看作无意识的行为，就像你的呼吸。

“在工作中，我似乎根本没有时间来创新。

”一位投资人这么跟我说道，“你不得以交易为导向，工作就那样在每天中有条不紊地进行着。

但我还是强迫自己将‘创造性’纳入自己的日常工作中。

我总在问自己：‘是不是能找到更有创造性的方法来做这件事？

这件事能不做吗？

’我相信效率是一种艺术，因此我每天都在寻找节省时间的办法。

我会问自己：这件事可以带来价值吗？

如果不能，我就不去做。

”人们每天都在“创新”，他们会寻找一些更好、更简单的方法来处理日常事务，会探索新的途径来达成交易，会找到新的解决办法来应对从未遇见过的问题，从而满足内部客户的需求等。

这种事情数不胜数。

有时候，他们会辨认蕴藏巨大潜力的机遇，这恰好发生在一位设备经理的身上。

保莉特是一位设备经理，她的新上司要求她帮忙改组一个部门。

“我在一家大银行工作，为信用卡部门的负责人提供支持。

”她说，“他上任时想要创造一种全新的内部文化，我为之振奋，开始思考工作区域的分配能否对此种文化有所助益。

我绞尽脑汁，思考良久，试图更深刻地理解自己作为设备经理的工作内涵。

最终，我得出结论：我的职位意味着我必须具有预见性，即能够预见我们未来的需求，而不是等待管理层告诉我们设备管理存在的价值。

我需要主动去找管理层，我也这么做了。

”作为设备经理，最基本的职责是为员工提供工作场地。

“许多人在此领域并没有什么建树，”保莉特说，“我们在团队内部已经就如何更具战略性研讨了多年。

对于这方面的战略，大家的看法通常是如何延长办公建筑的生命周期、如何最大限度地节省成本，以及修建环保建筑等。

但对我而言，战略性则有不同的意味。

它意味着创新，找到更好的工作方法。

”她继续解释道，“就我现在的工作而言，没有所谓的笨拙或快捷的方式，事物变化得如此之快，每天我们面临的问题和状况都是前所未有的。

我做这份工作20多年来一直都是如此。

”就像在实验室进行研究一样，同样的实验精神能够深入到你思维的各个领域，它包括思考所有的可能性、将新的想法付诸实施、解决问题并创造机遇——为你自己，为你的团队，为你的公司以及你的事业。

创新并非事后总结、突破，而是你如何完成工作的方式。

原则二：创新并不仅仅指新产品的开发，更是指你在自己的岗位上如何为企业提升价值。

几年前，我应邀前往拉斯韦加斯参加美国薪资协会的年会并作主题发言。

在会前几周，我请求他们给我一张与会的杰出会员的名单，以便作行业访谈。

我便是这样和布伦特·高相识的，那时，他刚刚荣获“薪资年度人物”称号。

布伦特公正直率地评价道，传统的薪酬管理部门的经理并不是创新的楷模。

他解释说：“那些传统的管理薪酬的家伙只是清楚地记得每个人的社保号码，精通税法，并且钟情于

## &lt;&lt;人人都是创意工厂&gt;&gt;

书面工作。

” 但布伦特所在的公司——星巴克——并不是一家传统意义上的公司，而是一家从340家店面迅速扩张，在50个国家开设了16000家店面的企业。

布伦特就是在星巴克的快速发展期担负起薪酬部门的管理工作的。

在此期间，星巴克的员工增加了10万，而布伦特却成功地将薪酬成本降低了50%。

他是怎么做到这一点的呢？

他的方法是：将创新作为日常之事。

“随着雇佣成本的增长突破极限，我时常问自己，作为薪酬管理部门的经理，怎么做才能降低成本？

最终我发现，办法其实很多。

我们开始尝试无纸化办公，由每一家店面自己完成统计工作，从而将我的部门从数据录入中解脱出来。

我们制定了自己的标准——绿、黄、红，用这些颜色来表示各家店面的统计精度。

因为精度越高，返工次数越少，降低的部门成本就越多。

” 我们注意到，布伦特所关注的不仅仅是效率，还有效果。

这意味着他在思考薪酬管理部门如何才能为他们所服务的内部客户提升价值，无论是总部员工，还是分布在世界各地的分店员工。

我们要观察布伦特是如何为那些所谓的日常事务增加价值，如何提升一个枯燥乏味的部门的价值的。

同时，我们还要意识到：布伦特的所有反思，都发生在星巴克的快速发展期。

在这个时期，新店面迅速扩张，经验的价值无可比拟，降低成本是首要大事。

当新一轮世界经济危机来临，一切都被改变了。

4美元一杯的拿铁突然之间变成了一种无法承受的奢侈享受，麦当劳在用他们的麦咖啡发动攻击，邓肯甜甜圈也开始出售优质咖啡。

星巴克被迫关闭了800家店面，解雇了5000名员工，从而压缩了5亿美元成本；同时，星巴克还进行产品打折、广告推广，尽一切所能让自己变得高效。

因为布伦特已事先洞悉到了这一状况，因此，在这场危机当中，他才得以在正确的地方、以正确的心态来帮助自己的老板进行规模压缩，帮助公司渡过难关。

他说：“他们越来越希望我从事有关策略的工作。

事实上，我已经成为星巴克的内部咨询顾问。

” 创新，事实上不仅仅指新产品的开发，更是指在自己的岗位上为企业带来更大的价值。

原则三：你可将创新运用于任何工作、任何部门、任何组织。

我经常听人们说：“我的公司根本不想让我有所创意，他们仅仅想让我完成本职工作。

” 其实，创新不是公司要求你或需要你做的事，而是与工作相伴生的问题。

“作为工作未满一年的审计师，没有人鼓励我进行创新，”在洛杉矶会计事务所四巨头之一工作的乔纳森嘟囔道，“我们面临一大堆琐碎的工作，上司要求我们尽量精确快速地完成这些工作。

他们不想让我们有所创新，更不想让我们用自己的方式工作。

我和同事们时常感到可以改进这些工作程序，但没有人鼓励我们去做这些。

他们想让我们做的，就是完全服从指令，完成工作。

” 很多年轻员工都认可乔纳森的哀叹。

他很聪明，有抱负，渴望作出改变。

他仍处于自己事业发展的初期。

作为一个初学者，他必须要掌握组织内部事物运行的方式，感叹前辈们的工作已经做得非常完美了。

当经验丰富的同事或经理告诉你为什么以某种特定的方式做事时，你要保持好奇心；当你的大脑里出现了不同的声音，告诉你有更好的方法时，要聆听它，之后调整那种“全局计划、抓住机遇”的思维，将它融入你的工作方式。

在我和乔纳森的对话过程中，他提到，很多时候，他不得不“吃时间”。

## &lt;&lt;人人都是创意工厂&gt;&gt;

他的解释是：“比如，我接受了一项工作，他们让我在10个小时内完成一个报告。

我竭尽全力，努力工作，但依旧需要12个小时才能完成。

我可以去要求给我12个小时，但上司会觉得我做事没有效率；也可以接受10个小时，让自己的能力看起来不错。

如果我在这个项目上花费12个小时，我的上司会提出质疑，人力部门会要求解释，我不得不为此写一份书面文件作出解释。

而如果仅仅采取‘吃时间’的做法，会简单很多。

“在跟你一样工作未满一年的同事当中，有没有不需要‘吃时间’的人？”

“我问道，‘他们是否找到了一种办法，可以刚好满足时间要求，同时还能依旧按章办事呢？’

“乔纳森告诉我说：‘那些创新者都是些最有效率的员工，他们会避免不必要的尝试，发现完成报告的更快的方式，然后立即开始其他尝试。’

对你来说，创新可能意味着发现那些他们做了但你还没有做的事情。

你可以向他们求助，学习他们的技巧，对自己的方法作出调整 and 改变。

“当然，有些工作表面上看来与创新没有丝毫关联。

的确，我们不需要飞行员进行任何形式的创新思考。

我们想让他们按部就班，遵守章程，安全地把我们送往目的地。

但是，当飞行员不执行飞行任务时，难道他们就不该提出建议，以提高安全系数、降低燃油消耗或减少飞机在机场的停航时间吗？

在一个错误的环境下，偏离既定程序，尝试新的想法，这显然有悖于公司政策。

但在正确的环境下，任何组织内任何部门的任何工作，都可以注入创新精神——只要条件适宜，只要时机正确。

如果我没有更加深入地了解乔纳森的情况，我可能已经确信他找到了创新之法，并且安然地走开了。

但当我们继续交谈，他告诉我说：“公司让我们头几年以他们的方式工作。

一旦我们升了职，我们就能够用自己的方式做事，并为自己的尝试负全部责任。

”原则四：创新，在于行动。

休·金妮克护士在堪萨斯州托皮卡的退伍军人医院工作，负责跟踪并减少医疗错误。

休的调查表明，用药错误（如发错了药、给错了剂量，或者发了双份的药等）是非常普遍的现象。

有人预测说美国医院每年所犯的用药错误共计77万起，同时还有很多没有被披露。

在一次去西雅图的途中，当休在一家租车公司扫描她的协议书条码，并拿到收据的时候，一个念头突然闪现在她的大脑中：“他们可以将这种方法用在租车行业，我们为什么不能将其用于药品管理中呢？”

”她为此激动不已，险些误了自己的班机。

当她回到办公室，休坚信医院的条码系统能够极大地减少用药错误，挽救人们的生命。

而且，这个系统会使发放处方的流程更加流畅、合理。

休和她的团队激情迸发，成为这种新方法的倡导者。

他们得到了5万美元的启动资金，建立了运作模型，与条码扫描仪厂家合作，开发更大的屏幕，同时积极展开与软件商的合作。

他们在一间拥有30个床位的长期监护病房进行了长达一年的实验，之后在她所工作的这家医院里全面应用这个系统。

很快，美国退伍军人管理局全面采纳了休的方法。

此后，在休所在的托皮卡那家医院里，发错药和剂量发放错误的现象减少了将近70%，药物发放对象错误或者发药时间错误降低了90%多。

虽然身患乳腺癌的休无法继续工作，但她已尽自己的最大努力将这种方法发展到了最完善的程度。

临终前，她告诉聚集在病房里的同事说，要继续找寻新的方法，以减少用药错误，更好地为老兵服务。

。

休完全可以和我们一样，虽然有了好的想法，却不坚持实现；将未实现的原因归咎于体系，说服

## <<人人都是创意工厂>>

自己发现新的工作方法已经“超越了自己的职责范畴”，或将自己的想法交付他人来实现。但她没有这样做。

相反，她决定自己行动起来。

在此过程中，她克服了种种障碍，认同了自己的新想法，并拒绝用“不”来回答问题。

休·金妮克知道，仅有好的想法是不够的，采取行动才是最重要的。

|将创新技能原则付诸实践| 你可以将以上4条创新技能原则立即付诸实践。

这些原则表明，创新是一种思维模式，而不是头衔；它意味着价值的提升；对任何人而言，创新都是可能的；而且，创新需要立刻行动起来。

你不需要等到升职后才开始发展你的创新技能，在目前的岗位上你可以立刻开始。

虽然目前各个层级的创新领导者都供不应求，但你可能暂时还无法成为其中的一员。

处在这一位置上，你必须首先扎扎实实地磨炼自己的技能，在眼下的工作中实践，并主动请缨，成为领袖。

创新，需要你的关注。

满足未言之需 创新技能在满足组织（部门或小组）未言之需方面意义非凡。

组织所需要的——也是它们不知道如何满足的——是那些在态度和技能方面作了充分的准备，能够带来积极改变的个人。

你所在的组织需要你具备以下素质：  
· 当周围的价值已经遭到竞争对手和经济不景气的破坏，你要站出来，创造新的价值。

· 用新的方法服务于客户；当老客户消失时，开发出新的客户。

· 提出新想法并付诸实践。

· 承担责任并测评风险。

· 勇于实验，并直面失败。

· 强化自身，让自己透过表象，在危机当中发现机遇。

· 要意识到企业无法提供永久的就业保障，唯一真实的保障来自于自己的终身学习以及不断的提

升。

· 发现工作的新方法，提出不同的问题，讨论那些存在已久且可能不再成立的假设。

培养创新技能的第一步是开发你的创新策略，这正是我们下一章所要讲述的内容。

.....

## <<人人都是创意工厂>>

### 媒体关注与评论

《人人都是创意工厂》超越了单纯讲述个人、企业的创新案例的模式——它更详细告诉了我们如何去做！

给你自己，以及你团队中所有成员，都买一本！

——马克·桑布恩，《邮差弗雷德》作者 我给公司的每位员工都发了一本《人人都是创意工厂》，并将其推荐给了所有希望扫除“创新仅限于少数精英”这一错误理念的公司机构。

我们每个人、每一天，都能够进行创新——只要我们具备创新者的思维。

——Jeff Hwang，美国LG电子移动通信公司总裁

## <<人人都是创意工厂>>

### 编辑推荐

“我手头的工作已经堆积成山了，哪有时间再去想创新”、“哦，没用的，老板不会喜欢这个想法的”、“我的工作不要求/不需要我有创新”、“这个点子很好，但将其付诸实践不是我的事儿”...小心，这些想法可能让你在白热化的竞争中成为可有可无的人！

创新不是你完成工作后再做的事情，而是你的工作方式  
不可或缺的人 《邮差弗雷德》作者马克·桑布恩 大力推荐  
由下而上的创新，让你成为企业中不  
美国LG电子移动通信公司专用培训  
手册



#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>