



The
One Minute
Manager Builds
High Performing
Teams

一分钟经理人
打造高效团队



[美] 肯·布兰佳

唐纳德·卡鲁 尤尼斯·帕里西-卡鲁◎著

王昭力◎译

情境领导的四种风格





The
One Minute
Manager Builds
High Performing
Teams

一分钟经理人 打造高效团队

[美] 肯·布兰佳 唐纳德·卡鲁

尤尼斯·帕里西-卡鲁◎著

王昭力◎译



F272.9
475

图书在版编目 (CIP) 数据

一分钟经理人·打造高效团队 / (美) 布兰佳 (Blanchard, K.), (美) 卡鲁 (Carew, D.),

(美) 卡鲁 (Carew, E.P.) 著; 王昭力译. —北京: 中信出版社, 2014.9

书名原文: The One Minute Manager Builds High Performing Teams

ISBN 978-7-5086-4554-4

I. ①一… II. ①布… ②卡… ③卡… ④王… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 075210 号

ONE MINUTE MANAGER BUILDS HIGH PERFORMING TEAMS, written by BLANCHARD, KEN;
CAREW, DONALD; PARISI-CAREW, EUNICE and first published in 1991 by William Morrow & Company
Copyright © 2000 Blanchard Management Corporation. All rights reserved.
CHINESE SIMPLIFIED language translation published by CHINA CITIC PRESS.
This CHINESE SIMPLIFIED Translation is published by arrangement with PEARSON EDUCATION, INC.
Copyright © 2014 Blanchard Management Corporation. All rights reserved.

一分钟经理人·打造高效团队

著 者: [美] 肯·布兰佳 [美] 唐纳德·卡鲁 [美] 尤尼斯·帕里斯-卡鲁

译 者: 王昭力

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 5 字 数: 41 千字

版 次: 2014年9月第1版

印 次: 2014年9月第1次印刷

京权图字: 01-2013-3494

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4554-4/F·3184

定 价: 25.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



一分钟经理人的标志——从
现代感极强的电子手表上读出的
一分钟符号——旨在提醒我们每
一个人每天抽出一分钟来关注我
们手下的员工。要知道，他们是
我们最重要的财富。

献给我们当中的母亲们

多萝西、马乔丽和珍妮

是她们让我们了解什么是

赋权和关爱他人

人类自从有了在一起工作的场所之后，对于成功运作的组织而言，团队协作的概念比以往任何时候都更加重要。社会和技术正在以前所未有的速度发生变化。因此，企业都面临着越来越大的压力，它们必须迅速适应新形势，以保持竞争力。我们再也不能依赖将少数顶级执行者晋升为高层的这种领导方式。要想生存，我们就必须找出激发各级人员创造力和潜力的方法。

伴随所有变化而来的是人口的流动、经济全球化，

以及价值观和传统职业道德的变化。于是，你对全新的组织结构的需求不断增长，并且对领导力有了新的定义。人们提出了更高的要求。他们想获得满足感，以及优厚的薪金。一直以来，让员工参与公司决策以及加强员工归属感的运动声势非常浩大，以至于人们称其为管理界内的“第三次革命”。一种新的组织结构迎来了属于它的时代：这就是团队，一个强化所有权和承诺、激发创造力并培养技能的工作单元。现在的领导者必须向员工授权，并且帮助团队取得进步，不仅要成为一名高效的团队领导者，而且还要成为一名得力的团队成员。

在高效团队领域中，联合创始人唐·卡鲁和尤妮斯·帕里斯-卡鲁为肯·布兰佳公司高效的团队工作铺平了道路。这项工作的中心是一个发自内心的承诺，既为员工创造机会，使其过上更满意、更丰富的生活，并为组织提供帮助，使其更有爱心、更富有创造性并且更加成功。四十多年来，我和唐、尤妮斯一直是亲密的朋友和

同事，我们花了很长的时间共同致力于贯彻执行本书中的概念。

正如您将要看到的，我们在团队方面的工作可与“情境领导^{®II} (Situational Leadership^{®II}) ”很好地结合。事实上，“情境领导”模型的改进受到了我们关于团队发展研究的启发，我也非常感谢唐和尤妮斯对其中许多改进的大力支持。

为了与最新研究保持一致，“情境领导”模型已经更新到最新版本。同时，领导风格标签也已经更新，以符合《更高层面的领导》(*Leading at a Higher Level*) 一书的特色。这是布兰佳关于领导力和创建高效组织的权威作品。

自1990年首次出版以来，《一分钟经理人·打造高效团队》就一直为成千上万的读者提供信息和帮助。现在，我希望它能够一如既往地为你和你的团队提供服务。

肯·布兰佳

《一分钟经理人》和《更高层面的领导》的合著者

引言	IX
一分钟经理人接到一个电话	001
问题	003
团队的重要性	006
高效团队的特点	010
愿景的重要性	021
诊断	026
理解团队动态	029
阶段1：定位	035
阶段2：不满	046
阶段4：成果	058
阶段3：整合	068

生产力和士气的变化	078
灵活性	082
4种领导风格	086
任务和维护功能	091
教别人	094
运作概念	098
回答问题	102
设法完成赋权之旅	105
何时改变一个人的领导风格	111
回归	118
过程观察	120
理解团队动态	125
管理者作为教育家	127
新的一分钟经理人	132
与他人分享	135
致谢	139
作者简介	141

一分钟经理人接到一个电话

一分钟经理人凝视着办公室的窗外。这里依然是他思考时的最佳去处。当他的目光扫过庭园时，电话铃声突然响起，把他吓了一跳。他回过神来，走到沙发前面的咖啡桌旁，拿起听筒。在办公室的时候，一分钟经理人非常乐意接电话。

电话的另一端传来丹·布罗克韦的声音，他负责一家大型化工公司的培训。

“怎么样，丹？”一分钟经理人问道。

“还好，”丹说，“但我确实需要一些‘管理概要’这门课程的建议。”

“管理概要”这门课程是一个新的培训项目，丹在他任职的公司教授这门课程。“管理概要”这门课程主要专注于某些关键技能，管理者恰恰需要它们，以便在新千年里取得成效。丹曾与一分钟经理人共同度过一段时光，当时，丹正在设计该课程，并且满怀热情地向所在公司的高级管理层承诺，要让所有的管理者都接触到最佳的管理思想。

“第一次授课不是刚刚结束吗？”

“当然，”丹说，“大家的反应都很好，但有一个例外。一个名叫玛丽亚·桑切斯的年轻女子，负责协调我们的客户服务项目，并且对某些材料的实用性表示担忧。事实上，她给我写过一封邮件，并抄送给了领导，邮件中表明了她的这种担忧。”

“她的担忧是什么呢？”一分钟经理人问道。

问题

“她说，我们教授的所有概念主要侧重于对员工进行一对一管理，就这一点而论，它们具有一定的局限性。她声称，大多数管理者将 50%~90% 的时间花在了某种形式的小组活动上，这种活动由两名或两名以上的成员参加。然而，我们的课程根本就没有强调团队协作。因此，我们没有就管理者工作中最重要的领域提供帮助。”

“这件事情很有趣，”一分钟经理人说，“多告诉我一些情况。”

“她还认为，‘一分钟管理’的概念过多地以控制为基础，”丹说，“设立目标的是管理者，给予赞扬和指责的还是管理者。让我引用她邮件中的一段话：‘我们需要的管理者应该能够培养团队精神，帮助小组解决问题，并把小组的注意力和热情集中在持续改进上。在当今世界，团队生产力比完成个人任务更加重要。管理者的成功应该取决于团队如何在持续不断的基础上更好地提高质量和生产率。我们必须改变有可能造成团队合作者之间对立的体制，从而使得完成团队使命成为每个团队成员的头等大事。为此，管理者必须在很大程度上放弃对员工的控制。这样一来，我们就营造了一种团队归属感，同时，团队也会建立起一种来自高品质成就的优越感。在一个致力于团队合作的组织中，你永远不会听到‘这不是我的工作’这句话。’”

“她的语气听起来很像一个人，”一分钟经理人说，“我能为你做些什么吗？”

“你能为她口述一封回信吗？如果我们不让她步入正轨，她可能真的会扰乱我们的整个项目。”

“我认为她并没有偏离轨道，”一分钟经理人说，“事实上，我想见见她。她的这番话听起来就好像她真的意识到了某些重要问题。我认为‘一分钟管理’原则是合理的，但是，我也会同意她的看法：如果你向别人传授那些原则的时候，对团队技能置之不理，那么，你给管理者讲的故事就只有一半。我们明天12点30分在城市酒店主餐厅一起吃午饭，到时候我就可以向你解释为什么我认为玛丽亚站在了正确的轨道上。”

“我对此没有意见，”丹说，“听起来就好像我仍然有很多东西要学。”

“可不要觉得自己是个‘独行侠’，”一分钟经理人说，“明天见！”

第二天吃午饭的时候，一分钟经理人立刻谈及见面的原因。

团队的重要性

“丹，尽管我懂得各种有效的管理技巧，但我在工作中也曾经感到沮丧。很长一段时间以来，我都不明白自己为什么心灰意冷。终于有一天，就像你的朋友玛丽亚那样，我意识到了一个问题，那就是：我的大部分工作并不是监督以及与员工一对一地合作，而是以小组方式与员工一起工作。”

“关于你昨晚的那番话，我思考了很多，”丹解释说，“那你真的不相信我们花太多时间亲自监督员工吗？”

“是的，我不信，”一分钟经理人说，“事实上，大多数管理者只花不到 30% 的时间亲自对员工进行直接监督。他们将大部分时间花在小组会议上，讨论如何与他们的员工、伙伴及上司，或是诸如客户或供应商之类的组织外部人士打交道。当我第一次认识到这一点的时候，我决定学习一些相关知识，以便更好地了解团队及其运作方式。”

“能把你所学到的东西告诉我吗？”丹问道。

“首先，”一分钟经理人说，“当团队有效运作时，他们可以解决更复杂的问题，做出更好的决策，释放更多的创造力，并且在培养个人技能和建立责任感方面做出更多贡献，这是一个人单独工作所无法比拟的。”

“难道他们就没有可能对生产力造成破坏吗？”丹疑惑道。

“当然有这种可能，”一分钟经理人说，“如果团队管理不善的话，就有可能对生产力造成破坏。这就是为什么今天的领导者必须激励员工和协调团队。”

“除此以外，你还学到了些什么？”