

More Than a Minute

在复杂多变的商业世界，你应该成为新一分钟经理人！

新一分钟 经理人



How to Be an Effective
Leader and Manager
in Today's Changing World

(美) 霍利·G·格林 著 高晓燕 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

How to Be an Effective Leader and Manager
in Today's Changing World

More Than a Minute 新一分钟 经理人



(美) 霍利·G·格林 著 高晓燕 译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Holly G. Green: More Than a Minute: How to Be an Effective Leader and Manager in Today's Changing World

Copyright © 2008 by Holly G. Green

Original English language edition published by Career Press. All Rights Reserved.

This edition is published by arrangement with Career Press.

本书中文简体字版由 Career Press 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：01-2009-0613

图书在版编目（CIP）数据

新一分钟经理人 / （美）格林（Green,H.G.）著；高晓燕译。—北京：电子工业出版社，2009.6

ISBN 978-7-121-08347-1

I. 新… II. ①格… ②高… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 053634 号

责任编辑：刘露明

印刷：北京机工印刷厂

装订：三河市鹏成印业有限公司

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：12.75 字数：165 千字

印次：2009 年 6 月第 1 次印刷

定价：25.00 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 zits@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前 言

虽然 27 年前的领导者或经理人已经退休多年，但是他们仍然津津有味地回忆着当年自己如何教自己的属下，以及他们如何教他们的属下，不断地更新、充实从前学到的知识。

在过去的 27 年里，职场发生了天翻地覆的变化。几十年前传统的工作场所里既没有人使用电脑，也没有人使用电子邮件进行交际沟通，可是如今，几乎每张办公桌上都备有电脑，而且电子邮件也成了常用的沟通方式。视频会议、因特网和内部网，加上便捷的移动电话和掌上电脑，为沟通交流、决策制定以及决策实施都提供了一个全新的平台——其速度之快，是我们在数年前根本无法想象的。与那时相比，现在的员工队伍更加多元化，而且地域差别越来越模糊。

随着这些变化，出现了这样一个事实：现在的美国劳动大军中涵盖了 4 代人，而其他多数国家也有 3 代人同时在岗。员工不是延长自己的在岗时间，就是在过了规定的退休年龄后再次就业，重返劳动大军。据预测，劳动力短缺将出现在 2010 年，而且缺口巨大，不可小觑。同时在岗的 4 代人，每一代人都有自己的处世态度、沟通方式、工作动因及工作预期。

More Than a Minute

各代不同，相差很大。而且，每一代人都有自己的价值观和处世方法。为方便起见，我们在书中涉及上述4代人时，采用表0的划分方式加以甄别：

表0 美国“4代人”划分表

代	出生年代
传统代	1945年以前
婴儿潮代	1946年至1964年
X代	1962年至1980年
千禧代	1981年至2000年

婴儿潮代的人与X代的人在出生年代上有几年的重叠。出生在这几年的员工因为具有婴儿潮代人与X代人的双重特点，所以人们常把他们称为“中间人”。而他们到底是属于婴儿潮代还是X代，则取决于他们幼年时受哪一方的影响更大。

请记住这一点。我们在后面的几个章节要讨论的大部分内容适用于所有这4代员工：制定含有个人目标设定与信息反馈（包括鼓励与建设性的指导）的战略规划，仍然是行之有效的管理方法，可以有效地运用到当今的管理工作中。然而，这些管理方法，无论在其呈现形式、实现过程，还是应用环境上，都发生了巨大变化。令人遗憾的是，当今快速的工作节奏造成这样一种状况：很多领导者与经理人觉得，自己要与与时俱进，就必须确定并实施复杂的管理活动。他们忽视了基本管理方法的力量，并且为那些看似迫切的工作忙得不可开交。而实际上，这些工作只能让他们在原地打转而无所进步。

有人就下面这个问题对员工进行过调查：在工作场所，领导者和直接管理经理谁对你的生产效率和绩效影响最大？调查显示，员工常常给以下这些与管理直接相关的方面打分最低。这表明多数企业在这重要的



方面并没有满足员工的需求。

- ◆ 我的经理为我提供了干好工作所需的手段与资源。
- ◆ 我会因为工作出色而经常得到经理的表扬或表彰。
- ◆ 负责管理我的人关心我。
- ◆ 管理部门能够有效地让员工了解公司的规划与发展。
- ◆ 我的经理给我指明了工作方向（发展目标与指导）。
- ◆ 我的经理对我的工作要求了如指掌。

在世界各地各式各样的公司工作时，我见到过很多优秀的领导者与经理人。他们都把基本管理工作做得非常出色。他们把精力投入到夯实正确的管理基础上，而且也明白如何在恰当的时间应用恰当的手段，取得显著的工作成效。他们确保员工了解并且相信组织的发展目标。他们坚持与员工进行沟通，而且目的明确。他们对员工的学习与发展给予表彰，并提供回报和机遇。此外，他们也注重自己的学习和提高。到最后，与那些整天忙于非生产活动的领导者与经理人相比，他们取得的成就更多，获得的成功也更大。

现在仅仅在口头上空谈做一位好领导者或经理人已经远远不够了，你必须得**真正成为一位出色的领导者或经理人！**

本书就是要帮助领导者与经理人提高他们的能力。这是一本通俗易懂的参考指南，让你的工作效率更高，成效更大。本书基于肯·布兰佳和斯宾塞·约翰逊在他们合著的《一分钟经理人》（1982）一书中探讨过的那些已经过验证的实践活动。然而，在当今瞬息万变的世界里，人们还没有等你学会走路就盼着你会跑了。所以，本书又以全新的眼光重新审视了当年书中提到的实践活动。

我希望本书中所探讨的最新方法与实践活动，能让你为了以后能够跑得更快而暂时放慢自己的脚步，把时间投入到领导与管理的基本方法上。你不仅会与别人齐头并进，还会远远超越他们。

目 录



第 1 章 做好准备：战略规划及组织的目标设定 1

目标设定的发展历程	4
组织的目标设定	9
心知肚明：了解自己的所知与不知	15
目标清晰：确定你的使命	23
正确行动：说明如何行事	25
向何处发展：确定理想的终极状态	30
价值主张：向利益相关者表明你的价值	34
让事情简单化：确定重点领域	35
实现目标：实施你的规划	37
团队权责：“我们”必须	45
个人目标：“我”必须	47
本章操作要点	49

第 2 章 驾驭重点：个人目标设定与沟通 51

公之于众：告知每个人	55
让我参与：制定个人目标	69
为我鼓劲：让我变得满怀热情	73
让我置身其中：建立联系	76

More Than a Minute

成就卓越：成为出色的沟通者	80
本章操作要点	86
第3章 打造卓越背景：创造高绩效组织文化	88
实现卓越：打造并保持组织文化	90
组织体系：产出更多所需的东西	96
管理绩效：取得成功的要素	106
按部就班：正式的绩效评估讨论	111
有效手段：员工自我评估	116
本章操作要点	121
第4章 保持步调一致：积极反馈和改进性反馈	123
给我反馈：员工需要更多反馈	124
充分互动：提供高效反馈	134
把分数告诉我：如何评估绩效	139
如何提供积极反馈？	147
如何提供改进性和调整性反馈？	155
关于反馈的小结	161
本章操作要点	162
第5章 提高与学习：衡量与不断进步	164
通过衡量把握方向	166
衡量组织进展状况	173
管理模式正在发生变化	179
总结你的进步	181
总结你的经验	183



如何应对困难.....	188
聚焦新目标.....	188
处理组织工作.....	189
结语.....	192
本章操作要点.....	192

第 1 章

做好准备：
战略规划及组织的目标设定

More
Than a
Minute

More Than a Minute

27年前在《一分钟经理人》一书中阐述的管理准则非常简单。大致说来，就是给员工下达明确指令，经常与他们探讨发展目标，并且在必要的时候重新树立目标，对他们的目标完成情况进行直接评价（其中包括给予他们积极的、富有建设性的反馈），把工作绩效与员工本人区别对待。这些基本管理方法现在仍然很重要。然而，调整节奏的加快、可用数据数量的增加与日趋复杂，以及竞争格局的迅速变化，都使成功的背景迥然不同——围绕着27年前那些简单管理方法的所有因素都发生了变化。因此，管理手段及管理风格也必须随之变化。

如今的组织结构已经发生了改变。过去的一位直接下属只由一位经理人对进行管理，而现在的团队常常是全球性的，或者是按照不同层次建立起来的团队，因此每位员工要由数位经理人管理。决策的制定凭借的是通过电子邮件和即时消息进行的即时联系。在这种即时联系过程中，谁都感受不到也看不到对方的语气、语调及身体语言，因此误解不断产生。当项目团队驻扎在全球各地时，他们每周工作7天，每天工作24小时。这是因为总会有人醒着。但同时一个地区与另一个地区的文化及行为习惯可能会有天壤之别。而且，有4代人加入到员工队伍里，代数之多超过了以往任何时候，加之每代人都有不同的价值观、人生态度、工作愿望及人生信念。由于聘用期内的工作绩效是衡量成就的标准，所以当今的员工很可能会在公司工作了数年之后仍要归一位新到公司的人管理。

如今，一位领导者或经理人花上几分钟从因特网上搜索到的数据量，在27年前很可能需要数月甚至数年才能收集到。当地球一侧的人们正在酣睡时，地球另一侧的人们也许正在一个项目或一个问题上有所进展。走进当今的多数公司，你很可能在每张办公桌上看到一台电脑，不同年龄、不同种族的男男女女在一起工作。员工既有可能归比自己年龄大的人管理，也有可能归比自己年龄小的人管理。与27年前的终身雇用制相比，现在大



多数工作的聘期缩短到了2年之内。

本书旨在探讨并向在当今背景下工作的领导者与经理人提供行之有效的手段、建议与实践活动。由于围绕着过去简单管理方法的一切因素都发生了变化，因此，认真考虑自己能做些什么来为现在的员工提供所需的领导力与支持就非常重要了。

我初次阅读《一分钟经理人》是在自己将近30岁时。当时，我在一家大型制造设备公司工作。我希望自己能够事业有成，而且在公司内外有数位导师为我做指导。在参加了一个名为“先锋”的管理班的课程学习后，我的导师们向我推荐了这本书。我仍然记得，当时我就想：要是自己也有一位真正按照书上的三大准则办事的经理人该有多好啊。

随着时间的推移，我的专业书籍不断增加，我的管理和领导职责也不断加重，而我常常会重温《一分钟经理人》一书，并不断提醒自己：在管理方面把事情做对一切就会多么容易。我从未忘记，作为一名员工，我是多么渴望有明确的工作目标，得到领导的反馈。即便在今天，在从业20多年后，我也不断地提醒自己：要确保完成基本的管理工作。形形色色的管理方法有很多，带“答案”的书籍比比皆是，而且只要点一下鼠标，你就可以在因特网上搜索到数以千计的结果。然而本书将有助于你在当今的环境中履行好最基本的管理工作。

“请你告诉我，我该走哪条路？”

“那要看你想去哪里？”猫说。

“去哪儿无所谓。”爱丽丝说。

“那么走哪条路也就无所谓了。”猫说。

——摘自刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝漫游奇境记》

More Than a Minute



目标设定的发展历程

在《一分钟经理人》中，目标设定是一分钟管理中的第一个秘诀。如今，目标设定实际上可以看成让自己、自己的团队或组织成功的一个首要手段。设想一下你自己是如何记着要做事情或专心做某些任务的。我们中的大多数人会列出一个计划任务单，把该做的事情记下来。这个单子也许是记录在自己的电脑上的一个规规矩矩的单子，也许只是贴在工作空间里的一个个提示条。视觉提示有助于我们心无旁骛、专心致志。目标设定及更宽泛的战略规划过程迫使你停下脚步进行思考，思考选择方案，探索其他可能性。这样做能够调动他人的聪明才智，而且把衡量标准置于眼前，可以让你在很多事情都争先恐后地“抢夺”你的时间和注意力的情况下，仍然能够把握方向、集中精力，完成既定任务。高效的战略规划和目标一旦制定出来，它们就会使你获得成功的机会大幅增加。

然而，无数研究表明，当然你问及员工时也会知道，高效的目标设定在当今企业界并不常见。我工作过的组织，不论规模大小，也不论成熟组织还是新兴组织，很少有员工能够回答下列问题：

- (1) 你的首要任务有哪些？
- (2) 你本年度/本季度/本周需要实现的三大首要目标是什么？
- (3) 年终用什么来衡量你的绩效？
- (4) 本季度/本月/本周你工作得这么努力，你如何知道自己做得很成功？
- (5) 你如何得知公司本年度是否很成功？

我工作过的组织的领导者与经理人向我发誓说，公司的每位员工都可以不假思索地给出这些问题的答案。尽管当面证明领导者与经理人言不符实不是件好玩的事情（而且有时不利于以后的工作），但是为了得到实施一



个全面的目标设定或战略规划过程所需的关注与资源，我又常常不得不这么做。因为领导者知道目标设定与战略规划是该做的正事，所以在组织中出现这种局面是件可笑的事情。从逻辑上讲，领导者知道目标设定与战略规划的价值，也明白应该让所有员工都了解重要的事情是什么，该把工作重点放在何处。那么，为什么我们很少看到他们这么做呢？


这个问题的答案可能会有 100 个。27 年前，世界运转的节奏与今天不可同日而语。你只要看一部 20 世纪 80 年代初拍摄的电视剧或电影，就会马上明白人们当时的生活节奏比现在慢。所以，他们没有这么做也许是因为当今我们活动的节奏太快，他们无暇预先投入时间去明确、量化及决定工作进展中的“做什么”与“怎么做”。这也可能是因为我们的目标设定有时候过于烦琐，也可能是因为虽然多数领导者已经考虑过自己希望事情向什么方向发展，但没有想到员工根本没有费一点儿心思去考虑这个问题。不管问题出在什么地方，也不管原因是什么，其结果是，我们往往不进行目标设定，而设定目标可能是为整个组织创造价值的一项既简单又重要的活动。

解决此问题的关键在于：你要弄清楚让你没有进行目标设定的症结在什么地方，并且要努力消除那些让你无法将时间和精力投入到进行战略规划和目标设定的观念、想法和借口。作为一个公司、一个团队或一个部门的领导，你可以更高效地达到预期目标。要制定的工作目标框架、建议和指南内容不必复杂，篇幅不必很长，也不能难以执行。查阅一下资料，选出适合你的内容。对于小型团队，你可以用一个下午的时间完成初步的规划过程。倘若要为一个组织制定战略规划，你就要做好投入数天甚至数周或数月的心理准备。倘若你在为自己做目标设定，那就拿出几个小时的时间，把自认为应该着重处理的工作记下来，然后用一个小时的时间与自己的经理就你的想法进行讨论与审核。因为一切都在变化之中，所以你要定期做这项工作。

《一分钟经理人》一书把目标制定定义为：明确个人职责是什么，以及

More Than a Minute

公司要求此人承担的权责是什么。这个定义的基本内涵依然重要，但是，如今可变因素增加了，社会发展的速度加快了，所以你通常要在一个更加宽泛的背景下制定目标。27年前，人们一般不采用完整的或者更具整体性的方法进行管理，那种简单的指挥管理风格，适用于当时那种等级鲜明、节奏缓慢的工作环境。



有些领导者百分之百地确信自己的每位员工都了解组织的战略目标以及组织的终极状态。我与这些领导者一起工作时，常常让他们在脑海里设想这样一幅图像：把自己想象成一位刚刚冲过终点线的田径明星。然后，我让他们设想一下组织的其他成员所在的位置：他们是否在体育场里？他们做过准备工作了吗？他们确实参加比赛了吗？他们就在你的身后跑呢，还是站在起跑器上？是否有人在你前面跑完了比赛，又要参加下一场比赛？是否有其他人在别的体育场比赛或者参加的是其他项目？

当某位领导难以放慢速度让其他人跟上时，可以把这幅图像印制出来，并且作为一个提示张贴在这位领导者面前，让他或她每天都能看到。视觉提示能让我们集中精力，而且效果不错。作为领导者，你的任务是要弄明白比赛的项目是什么，要跑哪些比赛，如何得到团队获胜所需的技能，以及如何让运动员以最佳状态上场参赛。一个完整的战略规划和目标设定过程，将有助于你实现所有这些目标。



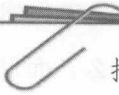
我发现如今的领导者与经理人总是想当然地认为自己的组织有明确的战略规划与目标设定。即使他们确实意识到并非整个公司都有明确的规划与目标，他们也坚信自己的团队或部门肯定有明确的规划与目标。他们常重复说的话是：“可是，员工的目标当然一致。员工当然知道自己的工作重点是什么。每一位员工都知道自己必须做什么，而且也做了该做的事情。我们不需要进行正式的目标设定。”“我们每年都谈一次目标，所以每位员工都知道做什么。”甚至有人对我说：“目标设定只是人力资源部门做的事情，不是我们需要重点考虑的事情。”不用说，这家公司的员工肯定目标不清，无所适从。他们各自为政，自己忙自己的事情，而且总体效率低下。虽然每一位员工的工作时间都很长，但却把很多精力放在了日常事务上。公司的高级领导不明白为什么员工完成的工作量总是如此之少，为什么让员工做任何事情都需要颇费口舌；员工也不明白为什么没有做自己应该做的事情，却总是让人差来遣去，去做其他事情。总而言之，每一个人都在努力工作，只是都在自己忙自己的事情（但与此同时，他们在丧失市场份额，赢利不断下滑，而且缺乏产品创新）。这正是一个只会苦干、不会巧干的典型例子，我在整本书中都会讨论这个话题。

与公司一起制定目标和更宽泛的战略规划的过程，对你来说可能是一个全新的经历，你要不断探索并从中得到启迪。

我们在组织的任何一个层面进行目标设定或战略规划时，都必须投入必要的时间和精力，广泛地宣传这项工作，并且让自己和他人承担起应当承担的责任。在当今日新月异、竞争日趋激烈的环境下，要想始终抓住工作重点，组织的上上下下就必须制定出一致而明确的目标。领导者必须能够不断地审时度势，多渠道收集数据，就其对公司的影响进行评估与判断，在需要时迅速做出调整。经理人必须能够在自己的直接下属与组织之

More Than a Minute

间扮演“桥梁”的角色——将最重要的战略部署转化为可完成的项目或计划，他们必须能够及时发现工作中出现的偏差，并且做出快速反应，重新整合资源。



把你的员工想象成水。如果你能够提供一容器并且指定水的流向，你就会创造出非凡的力量。就是冲刷河床，移走高山，也不在话下。但是，如果把等量的水像雨点一样抛洒在一大片地方，你就不会取得任何效果。

当你在考虑集中精力与团结一致会对一个组织产生多大威力时，不妨想象一下雅鲁藏布大峡谷。

大多数组织内部都有无数的结构层次，而且每个层次都有自己的目标设定与战略规划。我首先要使你明确本书中谈及的有关战略规划与目标设定的定义。

战略规划包括以下整个过程：判定你为什么存在，你要走向何方，你将如何表现以达到自己的目的，以及你对利益相关者有什么价值。它包括含有个人与团队目标的、为期一年的短期具体规划。考虑到当今世界的变化之大和变化之快，我向自己的客户推荐为期比较长（如3年）的发展规划。战略目标是组织的总体目标或宗旨，能够让所有的利益相关者了解是什么工作占用了组织的大部分注意力与资源。

目标设定是战略规划的一个子集，一般情况下为期1年，而且易于衡量。目标设定强调必须采取以及何时必须采取的战术或行动。它比战略规划更具体，但必须支持组织规划的战略方针。《一分钟经理人》一书中定义