

THE SECRET

What Great Leaders Know And Do

找到管理之门的钥匙，分享职场天地中的智慧



管理者的秘诀

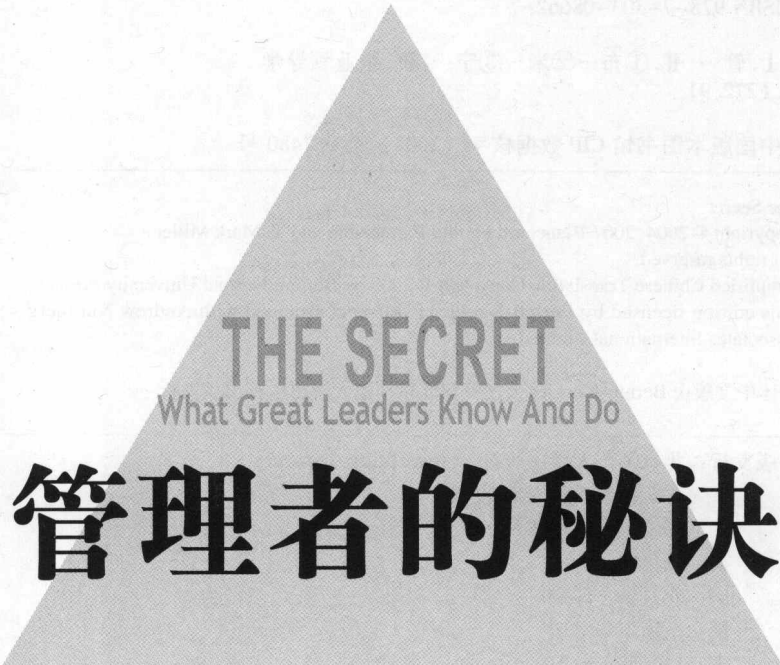
[美] 肯·布兰佳 (Ken Blanchard) 马克·米勒 (Mark Miller) 著 宁凡 译

著名领导力大师**约翰·马克斯韦尔**作序推荐

全球畅销书《一分钟经理人》作者**肯·布兰佳**最新力作



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS



THE SECRET
What Great Leaders Know And Do

管理者的秘诀

[美]肯·布兰佳 (Ken Blanchard) 马克·米勒 (Mark Miller) 著 宁凡·译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的秘诀/ (美) 布兰佳, (美) 米勒著; 宁凡
译. —北京: 北京师范大学出版社, 2007. 7
ISBN 978-7-303-08662-7

I. 管… II. ①布…②米…③宁… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 087480 号

The Secret

Copyright © 2004, 2007 Blanchard Family Partnership and T. Mark Miller

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Beijing Normal University Press

This edition licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg
Associates International Limited.

简体中文版由 Berrett-Koehler 公司授权北京师范大学出版社出版发行

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

出版人: 赖德胜

印刷: 北京新丰印刷厂

经销: 全国新华书店

开本: 140 mm × 210 mm

印张: 5.25

字数: 70 千字

版次: 2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 21.00 元

责任编辑: 李娜 薛萌

装帧设计: 润和佳艺

责任校对: 李娜

责任印刷: 董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

本书如有印装质量问题, 请与出版部联系调换。

出版部电话: 010-58800825

F O R E W O R D

前言

管理的世界里任何情况都可能发生！所以三十多年以来我还只是一名管理学上的学习者、实践者、倡导者。我为这本书编写前言的意图也就是在告诫读者这一点。当我得知这本书的撰写者是肯·布兰佳(Ken Blanchard)和马克·米勒(Mark Miller)时，就感觉这本书一定会是一部不俗的作品。原因如下：

肯·布兰佳在将近三十年的时间里编写过多部管理学书籍，有《一分钟经理人》(*One Minute Manager*)、《领导艺术和一分钟管理技巧》(*Leadership and the One Minute Manager*)、《共好》(*Gung Ho!*)、《击掌为盟》(*High Five!*)、《顾客也疯狂》(*Raving Fans*)、《鲸鱼哲学》(*Whale Done!*)。而且他仍在不断进行创作，相信他的作品你曾经读到过(希望你能阅读一下这些著作)。他的书已经销售了1 300万本，这个记录还在不断地提升。肯·布兰佳还曾经同时有过四部作品出现在《商业周刊》(*Business Week*)畅销书排

行榜上，很少有人能取得这样的成就，可以说他为构建现代管理模式做出了极大的贡献。

马克·米勒走的是另外一条职业生涯，他在美国最大的快餐连锁店之一——Chick-fil-A 公司的管理层中任职已经超过 25 年。Chick-fil-A 公司总部位于乔治亚州亚特兰大市，是一家著名的快餐连锁公司，拥有 1 100 家分店，年销售额接近 20 亿美元。马克在该公司担任副总裁，负责员工培训和公司发展策划。我曾两次应邀参加过 Chick-fil-A 公司的年度会议并发表讲话，我感觉这个公司里的很多人精通管理，管理者的秘诀在那里并不是秘密，它都被牢记在这个公司成功者的心里。

我要给你的建议很简单：学会管理者的秘诀，然后在工作中运用它，你的生活和管理工作将会因此而改变！

——约翰·马克斯韦尔 (John C. Maxwell)

《领导力二十一法则》

(*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*) 作者

音久机构 (INJOY) 创始人

献给新一代的管理者

C O N T E N T S

目录

前 言	/ 1
第 1 章 意外的发现	/ 1
第 2 章 与总裁的会面	/ 13
第 3 章 管理者的秘诀	/ 29
第 4 章 团队的目标	/ 43
第 5 章 管理的重点	/ 59
第 6 章 卓越的远见	/ 81
第 7 章 更高的追求	/ 93
第 8 章 成功的定义	/ 103
第 9 章 信任的取得	/ 115
第 10 章 服务于他人	/ 133
第 11 章 理论的回顾	/ 141
第 12 章 岗位的转换	/ 151

第 *1* 章

意外的发现

管理怎么会变得如此困难？一年前的今天是我一生中最快乐的日子。我成功了！从大学毕业仅仅四年，就被公司晋升到了领导的岗位：东南地区客户服务部主管——我相信自己完全能够应付得了这份工作。刚进入这个公司时，我只是按照公司客户联系名单，专门处理客户的要求和投诉；之后，公司提拔我为项目经理，协调公司销售人员和客户之间的事务，无论销售人员向客户承诺提供什么样的产品或者服务，我都必须亲自交付到该客户手中。由于保持着“说了就去做”的工作态度，我在获取有关客户需求信息方面的能力日渐突出，逐渐地，由于和客户之间的关系发展得不错，我不断地受到各种奖励，同时，也在要求下属按照自己这样的态度进行工作。

一年前，我还在春风得意，可如今，美好的日子一去不复返，我的事业似乎已经处于岌岌可危的境地！到底是怎么回事？究竟是哪里出了问题？

在公共图书馆的停车场泊好车，黛比的脑子里还在不断考虑着以上的问题。办公室里的忙乱让她无法在上班时间得到半刻清闲，只得来图书馆寻求点安静，探究一下问题出在哪里。另外说起来，老板也经常鼓励她每个月抽出些时间回顾一下以前的工作，判

断一下最近出现了什么具体情况；**确认**哪些工作取得了实实在在的成果；以及必要时做一些工作上的**调整**。平时她都会很忙，根本没时间去真正尝试老板的这个建议，但今天她决定摆脱一下忙乱的工作，用这种特殊的方式来看看能否处理现在的麻烦事。

走进图书馆，黛比突然想起自己过去的漫长学习生涯，那些被封存的记忆再次被翻开。图书馆里书的霉味还是如从前一样浓烈，灯光也是和过去一样有些昏暗，这些事情她以前可是没有去注意过的。为什么图书馆的灯光就不能更亮一些呢？

走到图书馆管理员面前，黛比问道：“你好！我想找个地方做点自己的事，有没有比较亮一点的位置？”

这位女管理员给了黛比一个微笑，回答：“当然有了，请问需要我为您提供什么图书资料吗？”

“暂时不必，不过还是谢谢你！我只想要找个安静的地方花一些时间做点事，我需要考虑一下如何解决一些工作上的麻烦事。”

管理员马上回应：“那行，如果有需要就直接叫我。”说完，她领着黛比在一个角落找了张桌子，角落两边各有一扇大的窗户，显得非常安静。

黛比坐了下来，从包里取出笔记本电脑，便开始了工作：首先，我需要细细了解一下最近自己的工作

情况。然后再试着制定一个计划，看看该如何处理现在这种混乱的工作局面。

近期状况

销售人员反馈	在7个销售区域服务部门中排名最低
顾客满意度	在7个销售区域服务部门中排名最低
销售业绩	低于目标值
管理成本费用	符合计划要求
员工满意度	比起我接手这个团队时下降了许多
人事变动率	不到一年时间里，我这个团队里原有的10个成员只剩下了6个，这是个很棘手的问题

这就是团队现在所处的状况，情况为什么会一下子就变得这么糟糕呢？回顾一下，之前的12个月里有什么问题可能造成团队的表现如此不如人意？

重大事件

去年6月1日	我被指派作为这个部门的主管。
6月15日	第一次团体会议——我想推行团队改革，不过团队成员们在这上面的意见产生了分歧。

- 7月 招纳了鲍勃——公司一个新员工，日后看来这是一个错误的决定。
- 8月 裁减了一部分的支出来提高利润率。
- 9月 招纳两名新员工：布伦达——一名不错的下属；查尔斯——有待观望。
- 10月 由于服务质量问题，我们损失了一位重要客户。
- 11月 鲍勃离职，团队当时显得非常自由散漫。
- 12月 与去年的年终总结比较，团队业绩有巨大的下滑。
- 今年1月 进行团队成员的业绩评审。所有人开始接受挑战：要么出更大的成绩，要么就离开公司。
- 2月 又损失了两个客户——原因还是和上次一样。
- 5月 取消团体会议——除非另行通知，让大家集中精力改善业绩。

唉，不得不承认今年成绩不佳。看看以上的记录，我感觉这些并不能说明问题的根本所在。

这时，刚才的图书管理员走来打断了黛比思路：“做得怎么样？事情都完成了吗？”

黛比坦白道：“还没有呢。最近有关工作的情况已经分析完了，不过我还是不知道该怎么处理。”

“说不定我能帮得上点忙呢！”管理员毛遂自荐。

这句关怀的话语让黛比很感动，但她仍然故作平静地说：“谢谢你的关心！不过我不知道你能不能真的出得上力，毕竟这是个很麻烦的问题。”

管理员平静地回答：“不，我并不是说能直接帮你处理这些问题，但是我们这儿有一些有关商业方面的书籍和资料，它们也许对你会有些帮助，能不能告诉我您到底在工作上碰到了什么麻烦？”

“需要纠正一点，在公司里，我们通常不把出现的问题当作是麻烦，我们认为这是机遇。”黛比提醒道。

管理员笑了笑，继续打破沙锅问到底：“行，那到底你面临什么样的机遇呢？”

“现在有一个机遇能提升我所管理的团队的工作业绩，我想这句话就能概括我现在所处的情况了。”

“那您知道团队业绩方面出现的问题根源究竟在哪吗？”

这话让黛比不由地头疼起来：“还不清楚。去年对我们团队有影响的重大事情和其他一些可能有关联的情况我都梳理了一遍，但是……”

“但是什么？”

“我有种感觉，可能最大的问题出在我自己身上。虽然我在这个团队里担任主管一年了，不过我以前没有接受过任何的培训，也没有什么相关的工作经验！”说完这话，黛比不由地有些惊奇：“难以置信，我竟然对这个管理员如此坦白！”

“我们有些关于如何提高管理能力的书籍和资料，也许可以供您参考。”

“提高管理能力？”

“是的。你说过可能部分原因就出在你身上，那就说明你需要提高自身的管理能力了。”

“我的确说过部分原因可能出在我身上，但真正问题的根源恐怕还是出在团队的工作业绩上吧！”这时，黛比竭力掩饰自己的过错，刚才的记录隐约说明有些问题可能跟自己的管理有所关联，但她一直是被嘉奖的对象啊。

“如果是这样的话，那我可能帮不了什么忙了，只能靠您自己解决了。”

图书管理员刚一走，黛比就陷入了沉思：也许我真的该学着用用其他的管理方式了。如果那样还是失败的话会有什么损失？只不过是失去一份工作，梦想上受一些打击罢了。想到这一点，她连忙叫回管理

员：“等等，我刚才有些言不由衷，压力实在太大了，所以才会这样。对不起！”

善良的管理员回过头微笑着回答：“没关系！”也许她可以理解黛比现在的心情。

黛比问道：“刚才您说到的对我可能有帮助的那些资料和书籍在哪里？”她可以感觉到对方现在仍然愿意给自己一些帮助。

“来。”管理员把黛比带到一旁的电脑前，从电脑里找出一些书名：

- 《360 度反馈的效果》(*The Power of 360-Degree Feedback*)
- 《有效的企业发展计划》(*Development Plans that Work*)
- 《管理者之间的培训》(*Leaders Mentoring Leaders*)
- 《管理者的行为》(*What Do Leaders Do?*)

黛比一页一页地浏览着这些书名。“培训”这个词在电脑的页面上出现了很多次，事实上，几乎每一页里她都看到了这个词。这让她突然想到了什么：“对不起，失陪一下！”

黛比回到自己的笔记本电脑前，打开了电子邮箱，她确信自己曾经在邮箱里也看到过这个词。里面果然有这样一封邮件：

收件人：公司所有主管和经理

发送人：梅利莎·阿诺德

主 题：培训计划

时 间：5月23日

在年度计划中，我们已经提到过：协助在任的和储备的公司管理型员工，使他们能够以更佳的状态从事管理工作，是我们今后的首要任务之一。我们认为，在这个公司里建立一个官方培训计划，这样能够对公司新一代的管理者有所帮助。在此申明：你可以自行选择是否参加该计划，任何想要参加该计划的主管和经理，请务必在6月1日前交给我一份申请书。

如需了解该计划的其他信息，可以参加5月28日（星期五）的“午餐交流会”。

时间：中午12：35～1：00

地点：四楼会议室，请自备午餐。

看完后，黛比思绪万千：也许这就是一个改变现