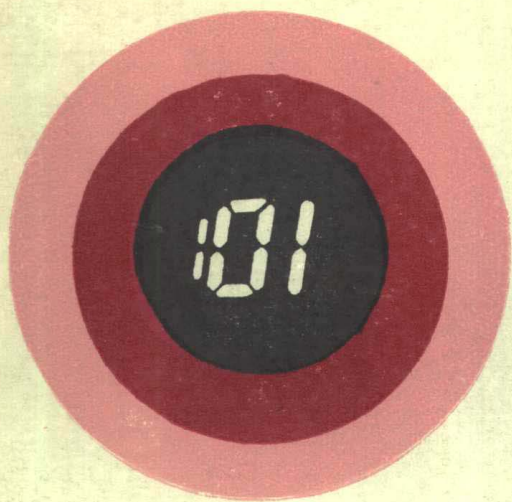




比一分钟经理 抢先一秒

约·安德瑞 彼得·霍尔德 著

袁 伟 常林锋 译 黄明昭 校

电子工业出版社

31

比一分钟经理 比抢先一秒

比一分钟经理 抢先一秒 抢先一秒 抢先一秒

比一分钟经理 抢先一秒 抢先一秒 抢先一秒



上海交通大学图书馆

比一分钟经理 抢先一秒

约·安德瑞 彼得·霍尔德 著

袁 伟 常林锋 译

黄明昭 校

电子工业出版社

比一分钟经理抢先一秒

约·安德瑞 彼得·霍尔德 著

袁伟 常林铎 译

黄明昭 校

责任编辑: 宋桂选

*

电子工业出版社出版 (北京海淀区万寿路)
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京科技印刷厂印刷

*

开本: 850×1168毫米1/40 印张: 2 字数: 42千字

1987年3月第1版 1987年3月第1次印刷

印数: 32400册 定价: 0.60元

统一书号: 17290·487

内 容 提 要

传统的管理大都着重于“向下管理”，在这种观念下，员工的责任似乎仅仅是接受管理。风靡一时的《一分钟经理》正是这种观念的生动写照。

本书《比一分钟经理抢先一秒》向我们展现了一种新的观念——“向上管理”。它阐明：“每个管理人员都需被管理”；员工并不仅仅意味着被管理，也可以巧妙地管理他的经理和公司，智慧和技巧对于掌握这种管理方式是至关重要的。本书通过一位员工从被动地接受一分钟管理到巧妙地利用一分钟管理这一过程，生动地描绘了员工如何为自己的前途和公司的利益“向上管理”，积极主动地发挥自己的作用。

本书可供广大的职工、干部、有关院校的师生阅读参考。

目 录

一条可行的管理途径(代序言).....	1
一、致员工小伙子们.....	5
二、一分钟经理的领地.....	7
三、现实的世界.....	9
四、当个一分钟员工吗?	16
五、吃力不讨好.....	19
六、如何避免一分钟谴责.....	24
七、如何利用一分钟称赞.....	32
八、为快乐和获益管理你的经理.....	36
九、为获得安全感与满意感而管理你的公司.....	44
十、为获得尊重和发展而管理你自己.....	50
十一、针对六个压力点的对应措施.....	53
十二、五十九秒员工的对策计划.....	60
十三、来自产品的信息.....	65
十四、给经理们的信息.....	74



砖，五十九秒员工的象征，因为它坚实、廉价、方方正正有棱有角。犹如大多数员工一样。

一条可行的管理途径

(代序言)

1982年，美国管理学博士布兰查及医学博士约翰逊推出《一分钟经理》一书，轰动了美国企业界，畅销于国际市场，“一分钟管理”便成了流行的管理新趋势。1984年，布兰查博士又与组织行为学博士洛伯合作推出另一本畅销书《使一分钟经理奏效》，更助长了这股趋势。

虽然是管理新趋势，但毋庸讳言，一分钟管理仍着重于“上对下”、“主管对员工”的传统观念，也就是所谓的“向下管理”。在这种管理观念下，员工的责任似乎仅仅只是接受管理。

去年刚出版的另一本新书《比一分钟经理抢先一秒》(原书名《59秒员工》)则提出了截然相反的观念——“向上管理”。两位作者，管理心理学家安德瑞及法律咨询顾问霍尔德，不仅揭示了“每个管理人员都需要被管理”的事实，并且试图为普通员工如何“向上管理”提供一条可行的途径。

员工为什么必须向上管理呢？理由很简单，做主管的毕竟也是人，所有的人为因素都可能发生在他们身上；换言之，管理者的意见不一定都

对。在这个前提下,作者认为,为了员工自身的前途,为了促进同事间的团结合作,更为了公司整体的利益,做员工的应该责无旁贷地负起向上管理的责任,而不应只是听任主管摆布。

但身居公司组织基层的员工,如何才能向上管理?正如《比一分钟经理抢先一秒》书名所寓意的:“比你的一分钟经理还要快一秒。”

例如,一分钟经理讲求一分钟目标设定,59秒员工可抢先一秒,自己先设定目标,再注意听听主管设的目标,并努力促使主管也听听自己的看法,然后朝双方达成协议的目标进行。当主管施予一分钟赞赏时,聪明的59秒员工便会把握机会,适时要求加薪、升迁,或参加一个讲习会等,使一分钟赞赏变成具有实质意义的报偿。

向上管理包括管理上司及管理公司。管理上司当然不能象上司管理属下那样直接,因为他们直接控制了员工的调薪、升迁、外调、甚至解雇等权力。但员工也并非毫无控制力。59秒员工的策略就是先了解自己的上司:了解他的目标、为人、管理方式等,并利用各种机会和场合,汇集有关资料,然后根据自己的目标与需求,一步步地发展出一套管理上司的方式。管理公司首先是去了解公司,进而影响公司。在这里,本书作者提供了三条途径:(1)是加入某个团体,和这个团体一起去影响公司的方向;(2)如果你是公司里随时可被

取代的小角色,就必须想办法跳出这个位置,成为一个不可缺少的角色;(3)冒着被“炒鱿鱼”的危险,直接说出内心真正的想法。

《比一分钟经理抢先一秒》的作者,打破了“向下管理”的传统观念,运用活泼生动的例子,说明员工能够如何突破消极、被动的地位,在公司组织中扮演更积极、主动的角色。(《一分钟经理》、《使一分钟经理奏效》本社已出版)

一、致员工小伙子们

大家都知道我们在谈论谁：他，公事包里装着那本书，目光炯炯有神的家伙，就是一分钟经理，或者称为Z理论经理，或者称为追求超群出众的经理。他遵循的是最新的管理理论，可员工们往往对他没有好感。

为什么呢？因为一个具有新思想的经理如同手头有新食谱的厨师，不论我们喜不喜欢，他总是要把这道菜做出来的。在经营世界中，吃这道菜的恰恰是员工们。

一分钟管理就是当今流行的管理人的新菜谱，其成份很简单：你每周付出40小时的劳动，他们就赏你些美滋滋的一分钟称赞；可是如果你做错了事，那怕是微不足道的小事，他们就会站在你的桌子后面，用臂膀搂着你，使你深切地感受一分钟谴责的滋味。

嘿，你面临的就是这些。

每一位经理都得行使管理职能，不但为了他的公司，也为了他自己，拿了薪金就没什么可说的，事实就是如此。所以，烹调是必不可少的。而作为员工，我们的职责是管理我们的经理们。

我们把管理我们的经理称为“向上管理”，跟传统的管理(向下管理)一样，向上管理是基本的经营战略。如同向下管理有许多目标，向上管理也是如此：向上管理以帮助你自己，向上管理以帮助你的老板，向上管理以帮助你的同事，还有，向上管理以帮助你的公司。无论什么目标，作为员工，你的主要工作是使你的经理成为强手，因为倘若他们失大于得，很可能他们就无法帮助你，无法帮助他们自己或其他人。

五十九秒员工意识到向上管理的重要性，并力图在实际管理中抢先一秒钟，这至关紧要的一小点时间，使得员工不那么盲目地做事情。五十九秒员工意识到他们需要筹划，意识到他们对公司的贡献是重要的，意识到向下管理并非一贯正确。

我们相信，成为五十九秒员工对自己是有益的，我们还相信，这对你们的经理，对你们的公司也都是有益的。向上管理保持了一个组织的真诚合作，使组织与实际发生的事情保持接触，使组织不至于松散。

五十九秒员工为了快乐和利益，为了企业的利益而向上管理。

二、一分钟经理的领地

大家知道，不久前一位名叫戴维的小伙子为找工作而四处奔忙。他很年轻，尽管以前没干过多少活，倒也有一技之长。为得到一个合适的工作，戴维在报上登了个人简历，并多方联系，追踪大量的信息和线索，进行艰苦的走访。功夫不负有心人，一天，他终于有幸被介绍给一位一分钟经理。戴维对这位经理的初步印象是：他很有才干，对人和蔼，处事果断，但必要时也挺严厉。

这位经理也很喜欢戴维。他正在物色一位有力的同伴，经过接触，他感到戴维是一个人才，能既快又好地领会和掌握一分钟管理的要领。

戴维领略了一分钟管理。他羡慕具有始终如一思想和信念的经理，并认为作为经理，应当严厉，不过在有必要对员工进行奖励时，也要慷慨大方，这样方能树立威信。他还认为，确立简单明确的目标是保持一个组织团结的必不可少的条件。总之，他主张经理应该是个有作为的人。一分钟管理强调了所有以上想法。

戴维曾与好几个一分钟经理的雇员谈过，他们都认为一分钟管理是可行的。这对他来说一切

都妥了。他接受了一分钟经理给他安排的工作。

自那时以后,运用一分钟管理的秘诀,戴维和他的经理愉快地合作了一段时间,大约有六个月。

三、现实的世界……

戴维渐渐意识到一分钟管理过程中的一些严重问题。但他又不能理解自己的这种感觉，他已经接受了百分之百的一分钟管理的思想。在当时，只有这种思想对他才有意义，他曾急切地想把一分钟管理付诸实现。他曾辛苦尝试，诚心诚意，可究竟什么地方不对头呢？

戴维回想自己接受培训的六个月期间，曾在分派给他的每一个主要部门呆了几个星期，向几位不同的经理汇报过工作。所有这些经理中只有一位不是一分钟经理。

最早，他向柯契姆先生汇报工作。柯契姆先生聪明过人，思想敏捷，经验丰富；他具有出色的工作能力，而且最近又学会了运用一分钟管理。一天，他对戴维说：“戴维，我要告诉你，在费尔伯特工程中你干得很出色。”

戴维明白，自己就要得到一分钟称赞了。

一分钟称赞是一分钟管理的第一个秘诀。一分钟经理力求在他的员工们出色地完成一项工作时，当场予以表扬。他总是经常留心这样的机会，尤其是在有新成员加入他的员工队伍的时候。总

之，一分钟经理迟早会对办好某件事的员工采用这一着的：给予一分钟的称赞。员工会听到经理对他刚才所做工作的简短描述，经理如何对之感到欣慰而兴致勃勃，以及由于员工们的努力，公司将会怎样繁荣昌盛云云。

然后经理稍稍停顿一下，短暂的沉默好使雇员回味刚刚体会到的甜美的感觉。接下来，经理鼓励员工继续保持良好的状态，尽力争取获得更多的赞扬。

最后，经理拍拍他或者她的肩膀，进而与员工握握手，一分钟称赞就此完成。

由于熟悉一分钟管理的模式，戴维自然了解一分钟称赞的方式。不过，尽管他晓得自己期待着什么，戴维仍对自己第一次将要获得的一分钟称赞有点惴惴不安。他会有什么感觉？他将有什么反映？

正当柯契姆先生要说话时，戴维紧张不安地打断了他：“噢，柯契姆先生，这实在没有必要，其实我仅仅做了我应该做的……”

“不，你获得赞扬是理所当然的。”还不到六十秒，经理又继续说，“那么现在……”

乘他稍停的机会，戴维抢着说：“谢谢你，柯契姆先生，您说的这些我可真不敢当。”

“那里，戴维，你是值得的，你完全可以当之无愧。总之，你知道我的意思。”经理轻轻地拍了拍

戴维的肩膀就走开了，脸上显出了有点令人捉摸不透的表情。

回想起这件事，戴维不能否认自己已被弄糊涂了：“当然，感觉还不错，但这种感觉不强烈，或者说，并没有很激动。实际上还有些窘迫。不错，柯契姆先生完全是在按规则办事。嘿，据说他们曾对鸽子，老鼠及山羊试过这玩意儿，也收到了效果。难道对我并不灵验。”

那周周末，戴维不小心把费尔帕斯帐目给搞乱了。他明白自己做错了些什么，而且也知道下次应该如何改正，他还得悉柯契姆先生已知道了此事。所以当接到要他立即去见经理的电话通知时，他并不吃惊。因为一分钟谴责的主要原理就是雇员应该明白错在那里。

一分钟谴责是一分钟经理掌握的第二个秘诀。每个员工迟早会在一分钟经理在场的当口犯错误，一旦出现这种情况，经理将会告诉你做错了什么事；作为你的经理，他的感受如何；或许他对此事非常生气，或许失望及其它等等诸如此类不满意的表示。但无论情况怎样，他总是实事求是的，而且，他会把话停住，好让你体会一下他的感受。最后，他会安慰你，让你意识到尽管他很生气、很失望，尽管所处地位不同，但经理最终还是站在你一边的。他提醒你，要不是你的过失，他是如何地欣赏你。