

比一分钟经理快1秒!

一种最新锐的管理方式

THE FIFTY-NINE SECONDS EMPLOYEE

各公司员工人手一册的成功宝典

59秒员工 及实践

戴欢 / 编著

中国商业出版社

一 种 最 新 锐 的 管 理 方 式

THE
FIFTY-NINE SECONDS
EMPLOYEE

59秒员工

及实践

戴欢 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

59 秒员工及实践 / 戴欢编著. —北京: 中国商业出版社,
2002.8

ISBN 7-5044-4688-2

I .5 … II .戴… III .企业管理 IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 062307 号

责任编辑: 陈朝阳

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

中国电影出版社印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 1/24 开 7.5 印张 200 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

目录 CONTENTS

为什么要做 59 秒员工

向上管理——一种最新锐的管理方式	(2)
一、致新进员工	(4)
二、1 分钟经理的地盘	(7)
三、实际的情况是……	(9)
四、当个 1 分钟员工吗?	(15)
五、1 分钟目标费力不讨好	(18)
六、怎样避免 1 分钟谴责	(22)
七、怎样利用 1 分钟赞赏	(28)
八、星期一：为了快乐和利益管理你的经理	(32)
九、星期二：为赢得安全与满意管理你的公司	(38)
十、星期三：为赢得尊重和发展管理你自己	(42)
十一、星期四：针对 6 个压力点的对策	(45)
十二、星期五：59 秒员工的策略	(51)
十三、星期六：一则寓言：来自产品的信息	(56)
十四、星期天：一则忠告：给经理们的信息	(63)

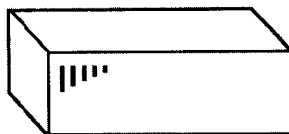
目录 CONTENTS

59 秒员工的对策

一、请教	(68)
二、比你抢先 1 秒	(70)
三、星期一：管理经理的 COPC 法则	(72)
四、星期二：C：共同协作	(75)
五、星期三：O：自我保护	(86)
六、星期四：P：权威力量	(93)
七、星期五：C：点穴要害	(98)
八、星期一：启动 SAPCS 程序	(106)
九、星期二：S：体察经理	(109)
十、星期三：A：分析位置	(114)
十一、星期四：P：战略设计	(120)
十二、星期五：C：现场战术——获得认可的准备	(128)
十三、星期六：C：现场战术——获得认可的技巧	(137)
十四、星期天：C：现场战术——拒绝不妥命令的技巧	(153)
十五、新的星期一：S：自我反省	(162)
十六、59 秒员工挥洒自如	(175)

为什么要做59秒员工

WHY SHOULD BE 59 SECONDS
EMPLOYEE



集成块，59秒员工的象征，
因为它坚实、质优、方方正正、棱角分明。

向上管理

一种最新锐的管理方式



前些年，美国管理学博士布兰查德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。不久，布兰查德博士又与组织行为学博士洛伯合作推出另一本畅销书《一分钟经理对策》，更为这股趋势推波助澜。

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，员工的责任似乎仅仅只是接受管理。

《59秒员工》则提出了截然相反的观念——“向上管理”。这一观点不仅揭示了“每个管理人员都需要被管理”的事实，并且试图为优异员工如何“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，为了促进同事们的团结合作，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《59秒员工》书名所寓意的：“**比你的1分钟经理还要快1秒。**”

例如，1分钟经理讲求1分钟目标设定，59秒员工要抢先1秒，自己先设定目标，再注意听听经理设的目标，并努力促使经理也听听自己的看法，然后朝双方达成协议的目标前进。当经理施予1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1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。

管理上司当然不能像上司管理下属那样直接，因为上司直接控制着员工们的调薪、升迁、外调甚至解雇等等权力。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3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。

《59秒员工》的作者，打破了“向下管理”的传统观念，运用活泼鲜明的案例，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。

致新进员工

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 拿了薪水就没什么可说的 事实就是如此。而作为职员，我们的职责是管理我们的经理们。



59秒员工心得

向上管理以帮助你
自己，向上管理以帮助
你的经理，向上管理以
帮助你的同事，还有，
向上管理以帮助你的公
司。59秒职员为了快乐
和利益，为了企业的利
益而向上管理。

大家都知道我们在谈论谁：他，公事包里装着那本书，目光犀利的家伙，就是1分钟经理，或者称为Z理论经理，或者称为追求超凡出众的经理。他遵循的是最新的管理理论，可职员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。

1分钟管理就是当今流行的管理人们的新菜谱，其成分很简单：你每周付出40小时的劳动，他们就赏你些呱呱叫的1分钟称赞；可是如果你做错了事，哪怕是不足道哉的小事，他们也会站在你的桌子后面，用臂膀搂着你，使你深切地感受1分钟谴责的难堪。

嘿，你面对的就是这些。

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，拿了薪水就没什么可说的，事实就是如此。所以，烹调是必不可少的。而作为职员，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经理，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，作为职员，你的主要工作是使你的经理成为强



我的体会

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。

59秒职员意识到向上管理的重要性，并力图在实际管理中抢先1秒钟，这至关重要的一丁点时间，使得职员不那么昏头昏脑地做事情。59秒职员意识到他们需要策划，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59秒职员对自己是有益的，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，使组织不至于涣散。

59秒职员为了快乐和利益，为了企业的利益而向上管理。

1分钟经理说

我领取的是管理者的薪酬，所以我要用各种方法来管理好员工。

59秒员工说

虽然没有人为我们“向上管理”的行为支付报酬，但是我们要为报酬以外更大的利益来管理你们。



2

1 分钟经理的 地盘

公司中充满着 1 分钟经理，但是我们渐渐地感到不安。



我的体会

大家知道，不久前一位名叫彼德的青年人为找工作而四处奔波。他很年轻，尽管以前没干过多少事情，倒也有一手绝活。为得到一个合适的工作，彼德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1分钟经理。彼德对这位经理初步印象是：他很有才能，对人和气，办事干净利落，但必要时也挺严厉。

这位经理也很喜欢彼德。他正在物色一位得力的伙伴，经过接触，他感到彼德是一个人才，能既快又好地领会和掌握1分钟管理的精髓。

彼德领略了1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，确立简单明了的目标是保持一个组织团结的必不可少的前提。总之，他主张经理应该是个奋发有为的人。1分钟管理强调了所有以上想法。

彼德曾与好几个1分钟经理的雇员谈过，他们都认为1分钟管理是行得通的。对他来说这一切都已安排妥当了。他只需接受1分钟经理给他安排的工作。

自那时以后，运用1分钟管理的秘诀，彼德和他的经理愉快地合作了一段时间，大约有半年时间。





3

实际的情况是

.....

1分钟管理在字面上看来不错,可实际上是过于“模式化”了。



我的体会

彼德渐渐感受到1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，他已接受了1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1分钟管理付诸实践。他曾辛苦尝试，诚心诚意，可究竟什么地方不对头呢？

彼德回想自己接受培训的半年期间，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1分钟经理。

最早，他向怀特先生汇报工作。怀特先生聪明绝顶，思想敏锐，经验丰富；他具有出众的工作能力，而且最近又学会了运用1分钟管理。一天，他对彼德说：“彼德，我要告诉你，在迈克尔工程中你干得很棒。”

彼德明白，自己就要得到1分钟称赞了。

1分钟称赞是1分钟管理的第一个秘诀。1分钟经理力求在他的职员们出色地完成一项工作时，当场予以赞扬。他总是经常留心这样的机会，尤其是在有新成员加入他的职员队伍的时候。总之，1分钟经理早晚会对办好某件事的职员采用这一招术：给予1分钟的称赞。职员会听到经理对他刚才所做工作的简短描述，经理如何对此感到欣慰而兴致勃勃，以及由于职员们的努力，公司将会如何兴旺发达等等。

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，经理鼓励职员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，1分钟称赞就此大功告成。

由于熟悉1分钟管理的模式，彼德自然了解1分钟称赞的方式。不过，尽管他晓得自己期待着什么，彼德仍对自己第一次将要获得的1分钟称赞有点忐忑不安。他会有什么感觉？他将有什么反应？

正当怀特先生要说话时，彼德紧张不安地打断了他：“噢，怀特先生，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60秒，经理又继续说，“那么现在……”

趁他稍停的机会，彼德抢着说：“谢谢你，怀特先生，您说的这些我可真不敢当。”

“哪里，彼德，你是值得的，你完全可以当之无愧。总之，你知道我的意思。”经理轻轻地拍了拍彼德的肩膀就走开了，脸上显出了有点难以捉摸的神情。

回想起这件事，彼德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，怀特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？！”

那个周末，彼德不小心把安吉尔账目给搞乱了。他明白自己做错了些什么，而且也知道下次应该如何改正，他还得悉怀特先生已知道了此事。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1分钟谴责的主要原理就是雇员应该明白错在哪里。

1分钟谴责是1分钟经理掌握的第2个秘诀。每个职员迟早会在



59秒员工心得

59秒员工，力图比1分钟经理抢先1秒，这1秒钟具有重大意义；59秒员工，用额外的时间计划他的战略；59秒员工要学会向上管理。



我的体会

1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，或许失望及其他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，要不是你的过错，他是如何地欣赏你。

彼德知道，1分钟经理有“胸有成竹”的美誉。

“彼德，你把安吉尔账目搞乱了。”怀特先生开始说话了：“你知道，这实在令人难以接受，你使我很失望，但愿今后不再有类似事情发生！记住，我们对你还是抱有很大希望的。”他停了一下，然后从桌子后面走过来，把手伸给彼德。

“但我个人还是很器重你。”他加了一句。

“对，好吧，谢谢您的指教，怀特先生。”彼德吞吞吐吐地说。

“没什么，彼德，应该告诉你的，不是说‘失败乃成功之母’吗……”他看上去又有点令人茫然无措了。

“噢，再次表示感谢！真的。怀特先生。顺便想谈谈引起问题的原因。”

“很好，彼德，很高兴听到这个，与你谈话真令我愉快。”不等彼德反应，怀特先生已转身走出办公室。

“与你谈话真令我愉快。”彼德喃喃重复着。

1分钟管理的第3个秘诀是确定1分钟目标。1分钟经理对于自己与别人在一起工作的效率而洋洋自得，当他们想要了解员工们的目标时，就要求员工把它们写出来，并且每张纸上只写一个目标。1分钟经理要能用1分钟或更少的时间读每一页，否则这个过程就是不及格的。1分钟经理还认为员工目标中只有20%是真正重要的。所以，