

明天出版社

未来企业家译丛



一分钟经理的领导艺术

〔美〕 肯尼斯·布兰查德

帕特里夏·齐格利

德雷·齐格利 著

杨菁 张作光 陈桦 译

引 言

在这个小故事的一开始，有位女企业家对自己机构中没有勤勤恳恳、兢兢业业的工作人员感到失望。她抱怨说，许许多多的工作都要等她亲自去做。她请求“一分钟经理”为她出些主意，以改变这种状况。他告诉她：“必须要学会巧妙地工作——而不是一味拚命去干。”随着故事的进展，这位女企业家向“一分钟经理”学会了如何“对不同的人采用不同的领导方法”，于是，她成了一位权变式的领导者。

近十五年来，全世界都已经公认权变式领导法是一种实事求是、且易于理解和运用的管理方法。波尔·何塞和我起初把这种领导方法称之为“领导艺术的生命圈理论”。我在写《组织行为管理学：人力资源的利用》这本教科书时，又对此进行了发挥。自那儿以后，权变式领导法就被教授给了《展望》杂志评选出的五百家公司中不同层次的管理人员，以及发展速度较快的企业、组织中的经理们。

为了达到普及的目的，在“一分钟经理”丛书的这第四本书中，我集中了自己对于权变式领导法的思考，与帕特里夏·齐格利、德雷·齐格利夫妇合作完成了这本书。齐格利

夫妇十几年来一直同我在一起教授、反思和充实权变式领导法理论。

如果您对权变式领导法已有所知，您会发现我们在本书中对这一理论做了重大的修改——这种变动是根据布兰查德培训与发展中心学生们的意见、我们自己的经验，以及一些经理人员所提的建议进行的。本书凝集着我们对于权变式领导法的新思考，这就是我们为什么称它为“权变式领导法改进版”的原因。

帕特、德雷和我希望这本书能唤起您——一位经理或家长的兴趣，反复阅读，直至您能够熟练自如地运用书中所介绍的各种各样的方式，指导和激励他人。

肯尼斯·布兰查德

目 录

引 言	(1)
一位企业家的来访	(1)
成功之路	(2)
对于领导方式的不同看法	(4)
领导方式：他人的观察	(7)
领导方式的灵活性	(13)
四种基本领导方式	(16)
没有最佳的领导方式	(19)
先思而后行	(26)
灵活性：小结	(27)
四种基本领导方式：小结	(28)
分析判断发展水平	(29)
与发展水平相适应的领导方式	(34)
权变式领导法与一分钟管理法	(37)
提高能力和责任感	(43)
一分钟管理法与权变式领导法：小结	(52)
共同合作	(53)
商权领导方式	(56)
对每个人作出积极假设	(67)

做一个权变式的领导者.....	(68)
作者简介.....	(72)

一位企业家的来访

一天，“一分钟经理”接到一位自称是“企业家”的妇女打来的电话。听到她的自我介绍，“一分钟经理”感到很高兴，因为他知道，国家正处于经济繁荣发展时期，企业的数量激增，在这些新增加的企业中，有很大一部分是妇女开办的。

那位女企业家抱怨说，她现在难得见到愿意和她一样努力工作的人了。

“什么事都得我亲自去做，我觉得自己简直象个孤独的守林人。”那位女企业家说。

“您的当务之急，”“一分钟经理”说，“是学会分散权力。”

“可是我的下级胜任不了，”女企业家不加思索地脱口而出。

“那么，您就该训练他们。”“一分钟经理”说。

“我没有时间啊！”

“如果是这样，”“一分钟经理”微笑着在话筒里说，“那您就真的是遇上难题了。您今天下午能不能到我这里来

一下，我们当面谈谈？”

成功之路

当天下午，那位女企业家来到“一分钟经理”的办公室。发现他正站在女秘书的办公桌前同她谈话。

“谢谢您同意见我，”女企业家说着与“一分钟经理”一起走进了他的办公室。

“很高兴见到您，”一分钟经理说。“我听说您曾进行过许多次成功的商业冒险，您认为您的成功靠的是什么？”

“其实这很简单，”女企业家笑了，“只要把一天的一半时间用在工作上就行了，前十二个小时行，后十二个小时也行。”

“一分钟经理”发出一阵开心的笑声。然后，他说：“我承认工作时间和为工作所付出的努力是很重要的，但许多人恐怕对此想得过于简单了，他们以为工作量和成功之间是一种直接的成正比关系：投入的时间越多，获得的成绩也就越大。”

“我知道您会这样讲，”女企业家说，“我听说您曾讲过这样一句话：

不是要拼命地工作，

而是要工作得巧妙。

“的确是这样，”“一分钟经理”说。“在讨论我的这个观点之前，请允许我向您提几个问题。”

“请吧。”女企业家说。

“您称自己为企业家，”“一分钟经理”问道，“这对您来说意味着什么？”

女企业家微笑着回答：“我的一位作董事长的朋友，对企业家这个词的含义做过这样一番形象的描述。他告诉我说，有一次，他和他的总经理一起登上一座能够俯瞰整个城市的山顶，眼前的景色令人心旷神怡。

“他对总经理说：‘你看到下边那块高地了吗？那儿不是有很多的地方可以用来建房子吗？’

“‘一点不错。’总经理说。

“‘想象一下，如果能在右边修一个游泳池，不是很妙吗？’我的朋友说。

“‘确实妙极了！’总经理赞同道。

“‘左边再来个网球场，怎么样？’我的朋友又说。

“‘多妙的安排啊！’总经理说。

“‘让我告诉你一件事，’我那位朋友说，‘如果你继续象现在这样拚命工作，努力完成我们所制定的每一项目标，我敢发誓，总有一天，所有的这一切都将属于我。’”

“有趣，”“一分钟经理”笑着说，“而且，我认为这个故事为您在管理和激励他人方面所遇到的一些问题作出了解

释。”

“您是指……？”女企业家不解地问。

对于领导方式的不同看法

“这么说吧，可以把您的企业看作是您所建起的一座金字塔，作为董事长，您居于金字塔的最顶端，临时雇用的工人处于金字塔的最低部，中间则是各个管理层。”“一分钟经理”说。

“我的那个机构，正是用这种形式构成的，”女企业家说，“金字塔结构的组织形式有什么不合理的地方吗？”

“不，”“一分钟经理”说，“它作为一种组织模式来说没有任何不妥之处。问题在于，当您以一种金字塔的方式来考虑问题时，麻烦就要来了。”

“我不明白您的意思。”女企业家说。

“当您以金字塔的方式思考问题时，”“一分钟经理”对她解释说，“您则会认为每一个人都只是为组织阶梯中自己的顶头上司而工作。结果，经理人员被认为只应该对自己组织中发生的每一件事进行筹划、组织和验收，而他们的下属则被认为是应对管理部门的指令‘负责’。因此，许多人，包括您在内，都认为当经理的只应该管这些事。”

“那么应该怎么办呢？”女企业家问。

“我倒宁可把金字塔倒过来，这样，塔顶上的经理们就掉到最底下去了。”“一分钟经理”一边用手比划着一边说：

“这样做了之后，就会在谁的责任是什么，谁应该对谁负责等方面引起一场细微，但影响甚大的改变。”

“这就是说，您认为刚好相反，应该是经理为他们的雇员服务。”女企业家说。

“是的，”“一分钟经理”说。“如果您认为您的职工能够负起责任，而您的工作就是满足他们的要求，这时您倒确实要为他们提供实现您已经确认的目标所需的资源和工作条件而拼命工作了。要明白，您不需要事事都亲自动手，也不该坐在那里等着‘挑他们的毛病’，而是要做好能使他们获得成功的一切准备工作。这样一来，他们如果赢了，那您也就赢了。”

“但是，正如我刚才告诉您的，”女企业家说，“我没有那么多时间对我所有雇员的要求都作出反应。”

“用不着对所有下属的工作都那么关注，”“一分钟经理”说，“您只要去关心那些需要您帮助的人就行了。”

“您说的是对人们不必一视同仁？”女企业家感到困惑不解。

“一点不错。”“一分钟经理”回答说。“在我们这儿有这样一句话，叫作：

对不同的人采用不同的方法，

对不同的人选择不同的领导方式。

“如果真的这样做，”女企业家问，“您对您的下属是如何区别对待的呢？”

“您为什么不去找他们谈谈？”“一分钟经理”建议道：“他们可以对您讲一讲我的各种领导方式。”

“领导方式？”女企业家不解地重复了一句。

“领导方式是指对人们实行管理或是与下属合作的方法，”“一分钟经理”说。“换句话讲，也就是在您打算影响他人的行为时您的所作所为。”

“您的领导方式是自己选中的，还是根据别人对您的要求而确定的？”女企业家问。

“这么说吧，”“一分钟经理”说，“如果您以为自己是个富于感情、以人为重的经理，而下属却认为您是个刻板、严厉的监工头——这两种看法大相径庭，到底谁的感觉更真实？是您的，还是他们的？”

“当然是他们的。”女企业家说。

“不错，”“一分钟经理”说，“一个人对自己的看法，只不过是他的自我认识，而且，至多也只说明了他希望自己是这个样子。如果这种看法与他人的印象不一致，那就没有什么意义了。这就是为什么我想请您和我的下属去谈谈的原因。能对我的领导方式做出真实评价的是他们，而不是我。与他们交谈后，您就能够明白我是如何对我的下级区别对待的了。”

“这确实是个好主意，”女企业家兴奋地说，“我想您是不会限定我去和谁谈的吧？”

“当然不会，”“一分钟经理”笑出声来。“您知道，我很少替别人做决定。”说着，他打开室内通话器，轻声说了几句什么。很快，他的秘书琼丝小姐走了进来，递给女企业家一张名单，上面写着六个人的名字。

“这张名单上的人都是我的直接下级，”“一分钟经理”说，“您愿意和他们之中的谁谈都可以。”

“我就从拉里·麦肯齐开始吧，”女企业家看看名单说，“然后，他会根据我的要求带我去见其他的人。”

“这点事他能办到。”“一分钟经理”微笑着说。

“琼丝小姐会告诉我他的办公室在哪儿，”女企业家说。“再见。”

“希望再见到您。”“一分钟经理”说。

领导方式：他人的观察

这个女企业家向着拉里·麦肯齐的办公室走去，心情十分愉快。她很高兴自己来见“一分钟经理”的决定。“我已经预感到能从这里学到一些非常有用的东西，”她边走边想。

走进麦肯齐的办公室，她发现里面坐着一个三十岁出头、穿着随便的男子。他就是公司培训部经理麦肯齐。

寒暄之后，麦肯齐开门见山地说：“我知道您已见过我

们头儿了。现在我能为您做些什么？”

“我非常想了解‘一分钟经理’是如何与你共同工作的，”女企业家说。“你是否认为他是个参与型的经理？我曾经读过大量有关参与式管理法的书籍。”

“对我来说，他何止是参与！”麦肯齐说。“实际上，我处于他的严密控制之下。训练部是他的宝贝儿，我的工作对实现他的想法有着特殊的意义。”

“是他来给你分配工作？还是由你自己去决定干什么？”女企业家好奇地问。

“是他给我指定任务，然后非常密切地与我配合。在这种时候，我就是‘一分钟经理’在这个领域的延伸。”麦肯齐说。

“你对此难道一点不满情绪也没有吗？”女企业家追问道。“这让我听来是相当专制的嘛！”

“不见得，”麦肯齐说。“我原来在人事部门工作——确切地说，是在工资管理部门工作——三个月前才被提升到现在这个位置。我努力争取调进培训部，是因为与‘一分钟经理’合作，使我能有机会彻底地对培训工作做一番了解。他在管理和培训人才方面被公认是一位真正的专家。当我和他一起工作的时候，他按他的想法帮我制定计划。他明确地指出希望我怎么干，而我则深知自己所处的位置，以及他对我的工作有什么想法，因为我们经常碰面。”

“你以为他以后会不会放手让你独立进行决策？”女企业家问。

“会的，当我摸到了这其中的窍门之后，他会放手让我去做的。”麦肯齐说。“在对这项工作还不太了解的情况下，我很难做出非常正确的决策。在这种时候，我很庆幸‘一分钟经理’能参与进来指导我。我喜爱自己的工作，并且十分高兴能从中获得经验。我确信我的职责范围会逐步扩大。”

“‘一分钟经理’是不是对待所有的下属都和对待你一样？”女企业家问。

“不，”麦肯齐答道，“我领您去隔壁房间，为您介绍一下我们的财务部经理凯茜·麦罗。‘一分钟经理’对她和我完全不同。”

说着，麦肯齐起身向门口走去。女企业家紧随在他身后。

他们走进凯茜·麦罗的办公室，女企业家看到一位45岁左右、沉稳文静的妇女。向麦肯齐道过谢之后，女企业家与麦罗一起坐下来。

“麦肯齐先生说，‘一分钟经理’对待你和对待他大不相同，”女企业家直截了当地问道，“这是真的吗？”

“千真万确，”麦罗说。“我与‘一分钟经理’在财务工作方面是同事的关系，他从来不对我说你应该去干什么，而是与我一道为了达到我们所追求的目标共同努力。”

“看起来，他和你完全是平等合作的关系。”女企业家说。

“确实是，”麦罗说。“我从‘一分钟经理’那儿得到了很

多支持、鼓励和表扬。他倾听我的意见，帮助我拟定计划，还经常将大量有关整个公司的信息通报给我，这样，我就能在财务方面做出更佳的决策。这对我来说是一种理想的工作关系。我从事财务工作已经十五、六年了。因此，把我当成一个能负得起责任、能发挥一定作用的合伙人，是很明智的作法。我曾为好几个老板工作过，在这之前我从未有过这种感觉。”

“通过与你交谈，”女企业家说，“我开始有点相信了，‘一分钟经理’既可能非常专权，也可能非常民主。对于拉里·麦肯齐，他表现出命令主义和高度专权；而对于你，他却表现得非常配合，非常民主。”

“请不要忙着下结论，把他的领导方式只归结为这两种，”麦罗委婉地建议说，“您最好再去和我们的经营部经理约翰·达拉帕谈谈。”

“你的意思是说，‘一分钟经理’对待达拉帕先生与您和对麦肯齐先生都不相同？”女企业家颇感兴趣地问。

“这点显而易见，”凯茜·麦罗说。“约翰就在楼下，您为什么不下楼和他聊聊？”

“好吧。”女企业家答道。

当麦罗陪女企业家来到约翰·达拉帕的办公室时，达拉帕正在和“一分钟经理”谈话。

“看来我还是回避一下吧，”“一分钟经理”笑着说。“不然，您会觉得我妨碍了您的调查。”

“我可不怕他，”达拉帕一边和女企业家握手，一边微

笑着风趣地说。他向麦罗和“一分钟经理”点点头，说：“我可要告诉他实情了！”

该公司同事与上下级间的这种轻松和谐、相互友好的气氛，给女企业家留下了深刻的印象。这里的人们似乎都很喜欢对方的部门，而且彼此之间十分关心。

麦罗和“一分钟经理”离开后，约翰·达拉帕请女企业家入座。“现在，我能为您做些什么？”

“凯茜·麦罗说，‘一分钟经理’领导你的方式与领导她和麦肯齐的都不同，真是这样吗？”

“噢，我也不知道。”达拉帕说。“我很难把他对我采用的这种领导方式讲清楚。”

“这是为什么？”女企业家不解地问。

“我的工作十分复杂，”达拉帕说道，“我要对整个生产负责。我要管理和控制经营过程中的每一个环节，要负责产品检验和掌握质量，还要负责招聘和解雇职工。我发现‘一分钟经理’在我分管的某些工作范围内使用一种领导方式，而在其它一些范围内使用的则是另外一种。例如，当我的工作接近完成时，他会非常明智地放手让我一个人去干，但他这样做是经过一番慎重的观察才决定的。‘一分钟经理’白手起家建起了这家公司，他懂得经营过程中的技术性环节，譬如我所负责的工作。因此，他尊重和信任我在技术性问题方面的判断力。每逢这种时候，他只说一句：‘只要把你的决定告诉我一声就行了，这是你的领地——你自己去滚这个球吧，你是我们这儿的技术权威嘛！’”

“你说在这方面，他从不和你争论，也从不吩咐你该做些什么，以及如何来解决某个具体问题，是这样吗？”女企业家问。

“是的，”达拉帕道，“不过，这只限于我职权范围内有关技术的部分，而在涉及到有关人的问题时，他所采取的作法就截然不同了。他要求我在实施任何一项涉及到人的计划或决定之前必须和他商量。他希望详细地了解我的打算。”

“在这些方面，他是否指示你该怎么做？”女企业家问。

“他总是把他的意见告诉我，”达拉帕说，“当我希望他这样做时，他就会具体指示我究竟该怎么办。不过，他也经常让我讲出我自己的看法。”

“如果你们的意见发生分歧，而你又不同意让步时，由谁来拍板呢？”女企业家好奇地问。

“当然是由‘一分钟经理’决定。”达拉帕毫不含糊地说。

“他时而用这种方式，时而又用另一种方式来对待你，这不会使你感到困窘吗？”女企业家问。

“一点也不，”达拉帕答道，“我非常喜欢他在我工作范围内涉及到经营的这一部分给予我的自由。不管怎么说，我在这里是从一个技术员做起，一步一步升到了我目前的位置的。我在这儿已经工作了二十多年，在有关的技术方面，我是个地地道道的行家里手。”