

一分钟管理实战手册

程 刚 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一分钟管理实战手册 / 程刚编著 . —北京 : 中国商业出版社 , 2002.4

ISBN 7-5044-4584-3

. — 程 企业管理 - 通俗读物
. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第023460号

责任编辑 : 孙启泰

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
北京星月印刷厂印刷

*

850 × 1168毫米 32开 14印张 250千字
2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

定价 : 27.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

一 分 钟 搞 定

——“一分钟管理”行之有效

在新的世纪里，企业之间竞争的重点已经转移到创新能力的竞争。平均而言，创新性企业的利润水平是其他企业的两倍。创新对企业培养核心竞争力、确立竞争优势有着不言而喻的重大意义。

人们通常将创新理解为技术进步，即产品开发、工艺技术装备改造等一系列技术更新活动。实际上，企业创新包括很多内容，也涉及到企业经营管理的方方面面。

而管理创新，对提高企业的竞争能力也同样具有重要意义。这主要通过管理观点的转变，最大限度地激发人的积极性，从而在企业的软环境上提高工作效率。

“一分钟管理”就是一种很好的管理创新。

所谓“一分钟管理”，就是强调以人为本，通过制定一分钟目标，给予一分钟表扬或一分钟惩戒，从而最大限度地激发员工积极性，以取得卓有成效的成果。

“一分钟管理”理念随着《一分钟经理》的畅销而风靡全球。《一分钟经理》作者斯宾塞·约翰逊是全球知名的思想先锋、演说家和畅销书作家。畅销全球的《谁动了我的奶酪？》一书就是他的杰作。

《一分钟经理》在美国刚出版，立刻赢得了很高的赞誉，并持续出现在许多著名的畅销书排行榜上，是经典的寓言体商业图书。

“一分钟管理”被认为是现代医学和行为科学的研究运用于人员管理方面的成功经验，它采用的方法简单而行之有效，成为世界上最受欢迎的管理方法之一。

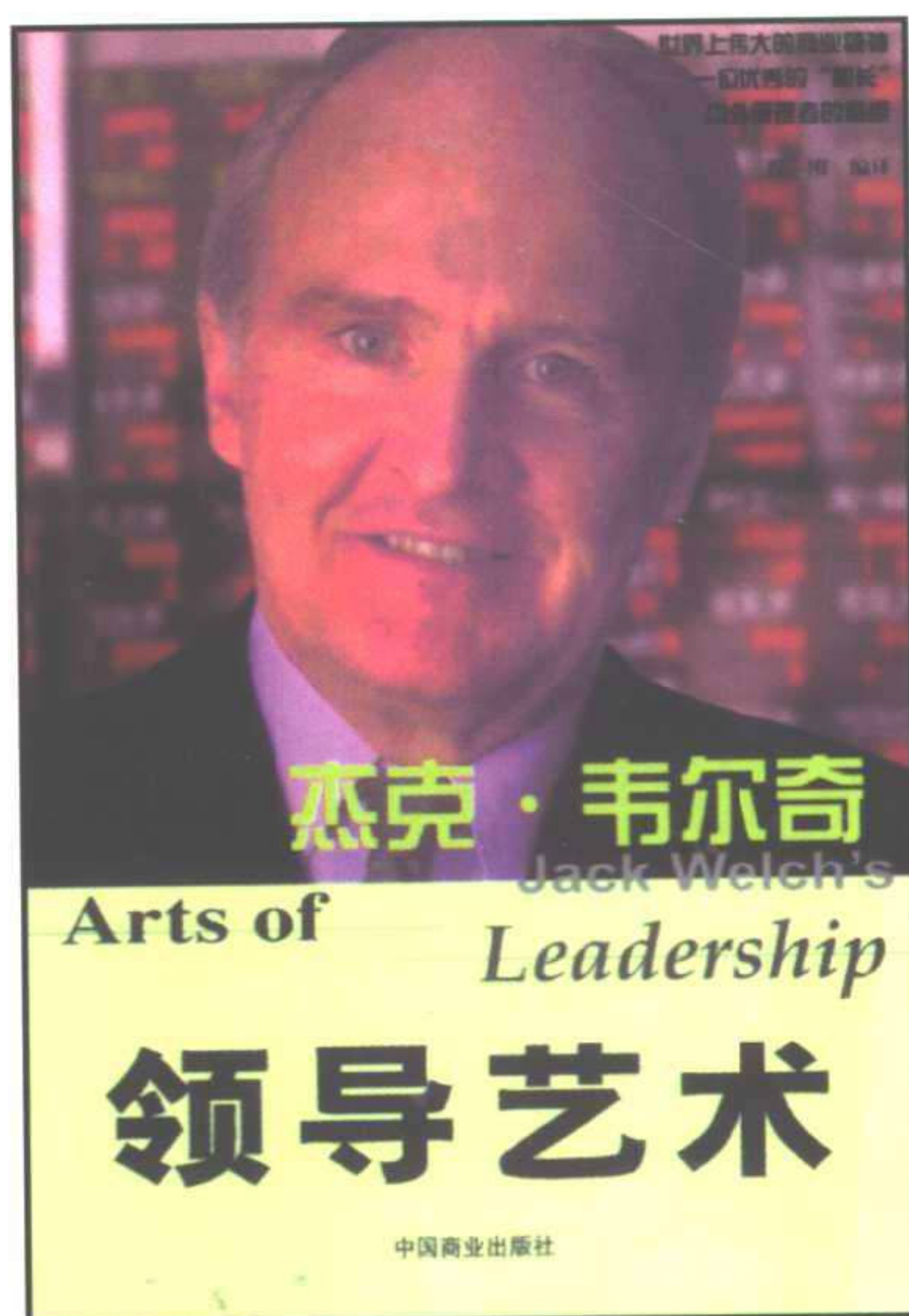
所谓“一分钟管理”，并不是说一分钟就能完成你作为一位经理所需要完成的所有事情。“一分钟管理”只不过是一种说法而已。就是说，当一名经理，并不像你认为的那样复杂，管理人也不像你所认为的需要那么长时间。说“一分钟管理”，有些问题如确定目标这样的关键问题，就可能不只花一分钟。

“一分钟管理”只不过是一个象征性的用语而已。

基于此种考虑，我们编写了这本《一分钟管理实战手册》。本书以实战的角度，从目标制定、给予奖励和惩戒以及ABC管理法、PRICE管理体系等5个角度详细阐述了在实际管理过程中常见的一些问题，相信对广大管理者有所启发。

责任编辑 孙启泰

封面设计 栗元廷



一分钟管理箴言

一分钟管理竟是这样的浅显简单。

抽一分钟时间：对照你的目标、检查你的工作、看看你的行为是否符合目标。

当你进行表扬时、你的目的只是要对方知道你注意和关心着他，这并不需要长篇大论。通常用不了一分钟。

用秋后算账的方法对待下属的错误是不恰当的。

最有价值的一分钟是投资于人的一分钟。

目 录

前言：一分钟搞定.....（1）

第一章 一分钟目标实战.....（1）

第一节 为什么要确立一分钟目标.....（2）

1. 目标激发动力.....（3）

 作为一分钟经理，你是否真的清楚自己要达到的目标？人们需要知道他们在朝哪个方向走。如果你不知道自己在干什么，那么谁又知道呢？

2. 远景规划引导人们前进.....（6）

 许多员工觉得工作枯燥乏味，究其原因是工作上看不到远景目标。拥有目标，就拥有动力。有着悠久历史的人类，正是在梦想中成长起来的。

3. 目标的力量.....（9）

 企业机构的宗旨及使命，必须进一步转译为企业机构的目标。否则，纵然具有正确的认识，必将只是一套构想、一套美丽的标语，永远不能实现。

4. 没有目标的后果..... (14)

管理者经常会争辩说，目标太具体没有必要，他们不想写上书面的真正原因是，他们不想对任何事情负责。

第二节 如何确立一分钟目标..... (17)

1. 确定你的目标..... (18)

要被称为一分钟经理，你必须先让上司承认你是一块经理的料子。你必须先能说服他们，相信你可以顺利地把部门目标，转化成最佳的公司目标。

2. 怎样才算是好的工作目标..... (21)

要确保这些目标不是一些想入非非的幻想，就要保证这些目标符合如下几个条件：(1) 具体而明确，(2) 可实现性，(3) 可调整性，(4) 有意义的，(5) 写在书面上，(6) 可评估，(7) 具整合性的，(8) 有明确时限。

3. 如何制定部门目标..... (25)

了解部门目标，有利于你因地制宜地选用最合适的人才。当人们确切地知道他们个人或集体的工作会产生何种效果时，他们的工作热情会更高些。

4. 让全体成员参与目标的制定..... (29)

人们需要了解简单的情况，比如他们身负何责，他们怎么知道自己干得不错，该用什么样的标准来衡量。老板和员工都是如此。

5 . 目标要简洁明了 (33)

确定的工作目标要简洁、明了，要使所有参与工作的人不用过多的解释都明白。如果你做不到这一点，你的雇员就不会帮助你实现这些目标。

6 . 帮助下属确立目标 (36)

对每一个新员工而言，制定目标并不是他们生来就能带到工作中去的行为，而是在工作中慢慢学到的，因此，领导者要扮演的将是一个模范教练和老师的角色。

7 . 让目标可望又可即 (39)

企业规划远景目标的同时，有必要让员工们看到达到远景目标的过程，通俗地讲，就是让目标可望又可即。

8 . 确定远景目标的原则 (42)

大多数人高估了他们在一周内所能取得的成就，而低估了他们在十年时间内所能取得的成就。这可能就是为什么今天比以往更注重短期效益的原因。

第三节 目标管理的深层问题 (46)

1 . 管理企业不能依靠“直觉” (47)

目标必须根据利益和需要来确定，他们不能基于一种权宜之计，或迎合经济浪潮。换句话说，管理企业不能依靠“直觉”。

2 . 领导的个人目标关系企业宗旨 (51)

一切都是从领导者的个人目标开始的。领导者明白他

所信奉的是什么，想成为什么样的人。他的道德准则和信仰会成为该部门共同宗旨的基础框架。

3 . 为管理者设定目标 (55)

设定目标的目的，是为了确使每一个人都清楚了解自己必须达成什么样的结果，特别是对管理者而言，达成目标的方法通常不应给予明确的规范。

4 . 管理人员的目标应该是什么 (59)

企业的运作要求各项工作都必须以整个企业的目标为导向，尤其是每个管理人员的工作更必须注重于企业整体的成功。

5 . 管理人员的目标应该如何确立 (63)

每个管理人员，作为上级单位的一部分，应该负责地参与上级单位的目标的制订工作。给予他一种参与的意识是不够的，作为一个管理人员需要承担一种真正的责任。

6 . 企业的任何领域都要有目标 (66)

由于企业是一个人的团体，企业的业绩就是人的业绩。一个人的团体必须建立在共同信念的基础上，必须体现其在共同原则中的凝聚力。

7 . 如何利用企业战略目标 (70)

企业有了明确的战略目标，就能起到团结和鼓舞人心的作用。员工将会自觉地为这个目标努力，在它所指引的方向上前进。

8. 选用合适的员工有助于完成目标 (75)

如果你雇用了一些不合适的人，你就别想他们把该做的事做好。即便仅仅是出于对下属负责的精神，老板也应该在选拔晋升对象时小心谨慎、仔细权衡。

第四节 常见误区及解决之道 (82)

1. 没有给下属明确的目标 (82)

没有提出明确而具体的目标，员工往往会将严重的意见分歧掩饰起来。员工按照自己的想法去实现目标，最终却发现这根本不是经理所需要的。

2. 不让员工了解组织的整体规划 (87)

一般来说，缺乏整体规划的概念并不会给员工的日常工作带来阻碍。只有当危机迫在眉睫，员工们不得当场作出关键的决策时，整体规划概念才显得举足轻重。

3. 员工不知道为什么应该这样做 (92)

当你要求员工做一些事，他们只有在你的监视下，才会按照你的想法做事。但是你不能做到（也不必）在所有的时间里都监视你的雇员。

第二章 一分钟表扬实战 (97)

第一节 表扬只需一分钟 (99)

1. 随时都可表扬 (100)

一些主管担心，表扬会显得自己软弱。他们说：“我们不想对下属太溺爱了。”实际上，表扬不是软弱的表现，

而是加强良好行为的积极方法。

2. 表扬是最好的激励方式 (103)

作为部门的主管，有必要也有义务让你的下属们知道你是一名有劳必酬的主管，让他们深刻地明白“只要有播种，就会有收获”的道理，这也是最好的激励方法。

3. 表扬的学问 (106)

为给员工积极的导向，表扬一般是公开进行的。要注意不要无意中伤害其他员工，不要激起员工与优秀者的对抗，造成被表扬者“光荣的孤立”的尴尬局面。

第二节 为什么要进行一分钟表扬 (110)

1. 人人渴望赞扬 (111)

使一个人发挥最大能力的方法是赞赏和鼓励。在生活中，大多数人希望自身的价值得到社会的承认，希望别人欣赏和称赞自己。

2. 被表扬的感觉真好 (114)

激励人们好好工作的最基本的方法通常也是最有效的。各种层次的员工，从管理人员到高级雇员，都有渴望得到表扬的心理需求。

3. 赞美唤起员工的自信 (117)

恰到好处地给你的下属赞美，定能对你改善与下属的关系带来意想不到的好处，更重要的是，有时能让他们精神抖擞、自信地去完成你交给他们的任务。

4. 表扬是鼓舞士气的有效手段..... (120)

留心他的工作，找到一点点值得称赞之处时，就紧抓着它来带进你的鼓励，那么你一定得到最美满的收获。

第三节 有效表扬的12个忠告..... (123)

1. 赞美的力量..... (124)

物质激励具有很大的局限性，相比之下，领导的赞扬不仅不需要冒多少风险，而且也不需要多少本钱或代价，就能很容易地满足一个人的荣誉感和成就感。

2. 如何表扬新员工..... (127)

一般公司都只依成果来判定好坏，所以不但培养不出下属的进取精神，还抹杀了他们的创造性。

3. 最值得表扬的员工..... (130)

主管要尽量利用别人的头脑，不要以为只有自己才有好主意，更不要以为提建议者是对主管管理才能的轻视。

4. 表扬要公正..... (134)

上司喜欢某个下属无可非议，但要一视同仁，公平对待，该表扬的表扬、该批评的批评，不能搞双重标准。

5. 表扬下属不宜高高在上..... (137)

领导端着“架子”对下属的称赞会被下属视为一种可怜的施舍或“恩赐”，不易为下属接受。因此，放下“架子”是领导称赞下属的前提条件。

6 . 一分钟表扬的要诀 (139)

下属做对了，上司马上表扬，而且很精确地指出做对了什么，这使人们感到经理为你取得成绩而高兴，与你站在一条线上分享成功的喜悦。

7 . 当众表扬须慎重 (142)

如果当众称赞某一位下属的成绩和优点不恰当，就可能引起其他人的不满、嫉妒，不仅对被称赞的下属造成坏的影响，还会损害领导的威信和形象。

8 . 赞美要达到理性与情感的统一 (147)

如果领导在肯定和称赞下级时不能情真意切，而是言不由衷，那么这样的肯定和称赞不是“情动于中而形于言”，因而必然味同嚼蜡，起不到沟通心灵的作用。

9 . 表扬的语言艺术 (149)

赞赏的语言要具体而真诚，勉强的或凭空捏造的赞赏有可能会打动别人一时，但不能长久地打动别人，有时甚至会导致关系的恶化。

10 . 建立科学的表彰制度 (153)

领导不是惟一看见员工成绩的人。让员工们称赞同事的工作不仅提醒领导没注意到的地方，而且会使领导和员工都感到他们在这个公司里是相互关心的。

11 . 让表扬发挥威力的五点诀窍 (158)

一些主管对员工的每件小事都表扬，那么，当真正值得表扬的事发生时，表扬就显得不那么有威力了。

12 . 表扬的禁忌 (160)

如果多年来，你一直在否定工作群体中的主动精神，再要员工们做到这一点是非常困难的。一名成功的主管，就是要帮助员工学会主动地工作。

第四节 常见误区及解决之道 (164)

1 . 奖励表现一般的员工 (164)

你了解每个下属，了解他们各自所作的贡献、他们的所长所短吗？你越了解每个成员的长处和短处，就越容易找出他们的贡献，从而给予他们认可与奖励。

2 . 瞎表扬 (168)

表扬得当与批评得当同样重要。表扬一个人，是为了鼓励他重复得到表扬的行为，同时也是在鼓励别人模仿他的行为。

3 . 错误的表扬手段 (172)

不应该鼓励手下的员工互相竞争，除非有非常特殊的情况。它不能促进合作，相反却很容易使员工互相保密，拒绝向别人提供帮助。

4 . 员工没有得到应有的表扬 (176)

小的奖励对行为的影响似乎比大的奖励在时间上和频

率上更有效，因为大的奖励往往会在行为发生后很长时间才能兑现，而且它不能经常发生。

5. 员工无功却受禄 (182)

对员工来说，一天之中最愉快的时光就是老板放松对他们的管制的时候。如果使得老板为难是员工工作惟一希望得到的奖励，那么老板的工作也会越来越难做。

6. 对员工的成就无动于衷 (186)

汤姆·彼得斯说过，经理最高级的一项工作是让员工欢欣鼓舞。这句话的意思是，作为一个经理，首先应该做到的是能留意下属出色的工作，并加以赞许。

第三章 一分钟惩戒实战 (191)

第一节 为什么要进行一分钟惩戒 (193)

1. 恩威并举方奏效 (194)

领导者必须兼具软硬两手，实施起来坚决果断。奖赏人是件好事，惩罚虽然会使人痛苦一时，但绝对必要。

2. 缺乏批评的负面效应 (198)

作为企业领导者，就像医生一样，由于职务上的需要，不要因为批评难就不批评，而要努力地研究这门艺术，使之发挥卓有成效的作用。

3. 惩前方能毖后 (201)

当必须用到惩罚时，你就用，不要犹豫。拖得越久，