第一回合
蜜蜂,真是让人吃惊

大象纷繁,大道行简。

一只蜂巢,进进出出的蜜蜂们,虽然很忙碌却很有序——采蜜的采蜜,守卫的守卫,清洁的清洁……因为它们善于以最简捷的方式管理着自己复杂的事务。而我们人类却总是容易将任何简单的事务变得复杂起来。其实管理是很简单的,是我们自己在给自己添乱。该到了重返简捷之路的时候了。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

法则一 如果我只有五分钟

在下面这个不太像故事的故事里，我们将就你如何与别人一起建立‘最佳的’管理模式——可能用‘理念’会更恰当一些，只不过这个词用得太滥了，怕你起腻。这里可以给你一些简单而实用的建议。当然，要是你非说它们是堆垃圾，那我们还是劝你不要成为一只满世界找地方栖身的黑乌鸦。

所谓‘最佳的’，我的意思是指人们在进行有价值、有成效的管理时，能让自己、组织以及一起工作的人，都觉得像北京大萝卜的名儿——“心里美”。

“五分钟’只是一个比方，只不过是把许多智者告诉我们的，以及我们自己学会的，像揉面团那样揉在一起而已。我们承认这些智慧来源的重要性。

我国古代的孔老夫子说过“：学而时习之，不亦乐乎！’因此，我们相信你会接纳本法则提供的实用知识，并且应用于你的日常管理中。

我们希望你将从‘五分钟’模拟管理中所学到的，运用到你的日常管理中去，让你与你的同事都能像小蜜蜂们那样，分享一个更健康、更快乐、更有生产力的管理环境和管理过程。

有这么一位聪明的年轻人，执着地寻找一位卓有成效的管理者作为自己学习的榜样。他希望在这种管理者手下打工，更希望自己有朝一日也能变成富有成效的管理者。

他到过各种办公室—— 大的和小的，豪华的和寒酸的，有窗户的和无窗户的。也见识过形形色色管理别人的方法。可是他对所看到的一切都不满意。

他见过许多“严厉的”管理者，这种管理者似乎使组织得到了胜利，但却失掉了人心。这种管理者的某些上司，认为他是优秀的管理人员，部属却不以为然。

每当这位年轻人问道：“你认为自己是属于哪一种管理人？”

所得到的答复差别都不大：“我是一位独裁的管理人员”，“我保持站在上风”，“一位追根究底的管理人员”，“一步也不放松”，“实事求是”，“有利润意识”。

年轻人能听出他们语调中的自傲，以及他们对工作成绩的兴趣。

年轻人还遇到许多“仁慈的”管理者，这种管理者似乎得到了人心，但并未使组织得到胜利。这种管理者的某些部属，认为他是优秀的管理人员。可是，他们的上司则心存怀疑。

每当年轻人向这种“仁慈的”管理者问道：“请问您自认属于哪一种管理人？”他得到的答复是：

“我是一位民主的管理人”，“采取参与式管理”，“支持部属”，“体谅部属”，“合乎人性”。

这位年轻人也能听出他们语调中的自傲，以及他们对人的兴趣。

年轻人认为这些管理者——“严厉的”独裁者和“仁慈的”民主者—— 只能达到部分效能：“他像是半个管理者”，年轻人这样想。

后来，他听到一位特殊管理者的许多玄妙故事：这位管理者的公司就位于城市的某个近郊。他听说人们喜欢替这个人工作，并且共同创造了非同寻常的工作成绩。

年轻人按捺不住好奇心，打电话给这位特殊管理者。他问这位特殊管理者何时可前往拜访。

“星期三上午除外,本周内的任何时间都可以。”

年轻人立刻内心发笑，因为这位被认为玄妙无比的管理者，说话的语调好像是在寻他开心。哪有一位管理者的时间会这么方便？年轻人立刻动身前往拜访。

年轻人到了这位管理者的办公室，管理者露出笑容，请年轻人坐下来,问道“:有何指教?”

年轻人说“:我想请教你如何管理你的部属?”

管理者很乐意地说“:请继续讲下去。”

“那么我先请问你是否定期跟部属开会?”

“是的。每周三上午 9~11 点。这就是为什么周三不能与你见面的原因。”管理者答道。

“你在开会时做什么?”年轻人探问。

“我听部属汇报和分析上周达成的目标、遭遇的问题,以及还需要达成什么。然后我们拟定下周的策略和计划。”

“会中所作的决定对你和部属有约束力吗?”年轻人问道。

“当然有,”经理坚持说“;如果没有约束力,为什么还要开会?”

“那么你是一位参与式管理人员,对不对?”年轻人问道。

“完全相反,”经理坚持说“;我并不赞成参与部属的决策。”

这位经理继续说道“:我们希望能获得成绩这个组织的目标是效率,藉此把一切组织起来,可以大幅度地提高生产力。”

“年轻人,请看这个,”这位管理者指着一个金属牌说“:我把它放在办公桌上，藉它来提醒我一个实用的真理。”

心情愉快的员工

产生良好的成绩

需要全本请访问 www.ertongbook.com

当年轻人注视金属牌时,这位管理者说道:"想想你自己,什么时候的工作情况最佳?是在你心情愉快时,还是在不愉快时?"

年轻人觉得有点领会,点了点头,回答道:"我在心情愉快时,工作效率比较高。"

"当然是这样,"经理附和道,"任何人都是这样。"

年轻人有了新见解:"因此,帮助一个人觉得愉快,是提高工作效率的关键。"

"不错!然而,你要记得,生产力并非只是工作的数量,还有质量问题。"他走到窗前,指着下面的车辆,问道,"你知道路上行驶的有多少外国车吗?"

年轻人朝外面张望,说道:"我看外国车一天比一天多。大概是因为外国车比较经济耐用。"

管理者迟疑地点头道:"不错。你认为大家为什么买外国车?是因为我们的厂商不能制造足够的汽车?或是因为未能制造满足大众真正需求的车?"

"现在我想到了,"年轻人回答道,"这是质量和数量的问题。"

管理者和他的客人开始走向沙发:"坦白说,取得这两种成绩的最佳方式,就是通过人。"

年轻人的兴趣提高了。他问道:"你已经说过你不是一位参与式管理人,那么你是哪一种管理人?"

他毫不迟疑地回答说:"我是一位五分钟管理者。"

年轻人面露诧异道:"你是什么?"

经理笑道:"我是一位五分钟管理者。我这样称呼自己,因为我不用花多少时间,就能从别人那里得到很大的工作成绩。"

管理者看到年轻人面露怀疑的表情,说道:"你不相信我,是不是?"

“这让我难以想像。”

经理大笑道：“听着，你若真的想知道我是哪一种管理者，你最好跟我的部下谈谈。”

经理俯下身子向对讲机说话，他的一位秘书 F 不久就走进办公室，交给年轻人一张便条。

“上面是我六位一级主管的姓名、职位和电话号码。”五分钟管理者解释道。

“我应该跟哪一位谈谈？”

“这由你来决定，”经理答道，“你可以选择其中一位，也可以跟每一位都见面。”

“好的，那么我要从哪一位开始？”

“我已经告诉你了，我从不替别人作决定。”经理语气坚定地说，“你会不只一次要求我替你作决定。坦白地说，年轻人！我感到很烦，请不要让我说重复的话。你若是不挑出一个人，并且从他身上开始，就请另到他处寻找有效的管理方法。”

年轻人离开这位经理的办公室，表情显得有点发愣。当他走过秘书桌前时，秘书以了解的语气说：“我从你困惑的表情上，看出你已领教过我们的五分钟管理者。我也许能帮你忙，我已经给经理的六位部属打过电话。他们都同意跟你见面。你跟他们谈过之后，会更了解何谓‘五分钟管理者’。”

年轻人向他表示了谢意，瞄了一下名单，然后决定跟其中三个人——老江、老李，以及安安小姐见面谈谈。

五分钟目标

年轻人到了老江的办公室，有位中年人朝他微笑：“你见过了

‘老人家’,他对你说过‘五分钟管理者’吗?”

“说过。那不是真的吧?”年轻人问道。

“你最好相信那是真的,我很少见到他。”

“你从未从他那里得到任何帮助?”年轻人困惑了。

“基本上没有得到什么帮助,虽然他在我接手新任务或新职责之前,曾在我身上花一些时间。这时候,他是在做五分钟目标设定。”

“什么是五分钟目标设定?”年轻人问道。

老江答道:“那是五分钟管理法三项秘诀中的第一项。”

“三项秘诀?”年轻人想要多知道一点。

“是的,”老江很平静地说道,“五分钟目标设定是第一项,也是五分钟管理法的基础。在大多数组织中,如果你问员工在做什么,然后再问他们的上司,你经常会得到两种不同的工作项目。”

“这种情形曾在这里发生过吗?”年轻人问道。

“没有,”老江答道,“五分钟管理者一向都把每一个人的职责弄得清清楚楚。”

“他如何做到这一点?”年轻人希望明确知道。

“靠效率。”老江脸带微笑地回答。

老江开始解释道:“一旦他告诉我们需要做什么,或者双方同意需要做什么,我们就把每一个目标记在不超过一页的纸上。每一个目标,以及成绩标准,应该在二百五十个字之内就能表达清楚,要在五分钟之内读完。他与我们各保留一份,因此每件事情都很清楚,我们也可以定期检查进度。”

“每一个目标都要列出一页说明书吗?”

“是的。”老江答道。

“那么是不是每一个人都握有许多这种一页的说明书?”

“事实上不是，”老江强调道，“老人家相信 80—20 的目标设定准则。也就是说，你 80% 的真正重要成绩，是来自你 20% 的目标。因此我们只在 20% 上面做五分钟目标设定，也就是主要职责范围——可能全部只有 3～6 项。”

“所谓的五分钟目标设定，是否只是知道自己有哪些职责？”年轻人问道。

“不是！一旦我们知道自己的职责，经理还要确定我们是否知道优良的成绩何在。也就是说，成绩标准非常清楚，他通过确定标准来让我们知道他的期望。”

“他又如何做到这一点？”年轻人问道。

“让我给你举一个例子吧！”老江建议说。

“我有一个五分钟目标是：确认销售业绩问题并寻出解决方法；这一方法执行之后，应使情况改观。

“当我第一次在这里工作时，我发现了一个需要解决的问题，但不知如何解决。因此打电话给五分钟管理者说：‘我找到了一个问题。’话筒传来他的声音：‘好极了！这就是我雇你来的目的。’然后话筒就沉寂无声了。

“当时，我结结巴巴地说：‘可是我不知道如何解决这个问题。’

“‘你的工作目标之一是确认和解决你自己的问题。然而，由于你是新人，你可以到我这里谈谈。’

“到了他的办公室，他说：‘把你的问题告诉我——但是要用行为的措辞。’

“行为的措辞？”我纳闷不解。‘什么是行为的措辞？’

“‘我不想只听到态度或感觉。你要用可观察的、可衡量的措辞来说明这个问题。’我尽可能把问题做了一番描述。

“他说：‘很好！现在用行为的措辞告诉我，你心目中理想的情

况’

“我回答说不知道。

“‘你是在浪费我的时间!’他大声叱骂。

“我呆住了,不知道怎么办。几秒钟后,他仁慈地打破了沉默。

“‘如果你不能说出心目中理想的情况,你就还没有问题,只是在抱怨而已。只有当现实与理想之间有差异时,才会存在问题。’

“我立刻就知道我的理想是什么。当我说出之后，他要我谈谈造成‘现实’与‘理想’之间差异的原因。

“我说完之后,他说:‘好,那么你又如何着手?’

“我说我可以进行 A 方案。

“‘采取 A 方案,是否会达到你的理想呢?’

“我回答说:‘不会。’

“‘这个解决方法并不好,你还有什么办法?’

“我答说可以进行 B 方案。

“‘采取 B 方案,是否会达到你的理想呢?’他又追问道。

“我回答说不知道。

“‘那么这也不是好办法,还有吗?’

“我想了一会儿之后说:‘我可以进行 C 方案。可是我进行 C 方案后，还是不能达到我的理想。因此，这也不是一个好办法，是不是?’

“‘不错!你开始抓住要点了。’管理者脸上带着笑容说。

“‘也许我可以将各种办法混在一起进行。’

“‘这似乎值得一试。’管理者答道。

“‘事实上,如果我本周试行 A 方案,下周试行 B 方案,再下周试行 C 方案，我就能把问题解决。真是太棒了！我真谢谢您，你替我解决了问题。’

“他非常恼火,打断我的话说:‘我并没有替你解决问题。问题是你自己解决的,现在你赶快离开这里,立刻着手解决你的问题——不是我的问题。’

“我当然知道他做了什么。他教导我如何解决问题,使我将来可以自己着手解决问题。

“最后,他站起来,眼盯着我说:‘下次有问题时,记住这个方法。’’

年轻人开始回想老江告诉他的一番话。

他自己总结出一个“五分钟目标设定”的摘要:

1. 对你的目标进行设定。
2. 制订最优的行动标准。
3. 在二百五十个字之内,把每一个目标写在一页纸上。
4. 反复阅读每一个目标。每一次都不要超过五分钟。
5. 每天都拨出五分钟来检查你的成绩。
6. 看看你的行为是否符合你的目标。

年轻人把这些记入随身携带的笔记本后,俯身向前问道:“那么其他两项秘诀呢?”

老江脸露笑意,看着手表说:“你去向老李请教吧。”

五分钟表扬

年轻人到了二楼李先生的办公室。他吃惊地发现自己心目中的‘老李’竟然非常年轻,年纪只有二三十岁。“你见过‘老人家’。他确实是个人物,对不对?”李先生说道,“他对你说过‘五分钟管理者’吗?”

“他说过。不是真的吧?”年轻人心想李先生的答复也许与老江

需要全本请访问 www.ertongbook.com

不同。

“你最好相信那是真的,我很少见到他。”

“你也从未从他那里得到任何帮助?”年轻人探问道。

“基本没有得到什么帮助，虽然他在我接手新任务或新职责之前,曾在我身上花一些时间。”

“嗯,我听说过五分钟目标设定。”年轻人说。

“事实上，我并没有想很多五分钟目标设定。我现在提的是五分钟表扬。”

“五分钟表扬?”年轻人重复这句话:“是不是做一位五分钟管理者的第二项秘诀?”

“是的。事实上当我开始在这里工作时，五分钟管理者已经清楚告诉我要做什么了。”

“他说如果我能从他那里清楚得到如何工作的反馈，我的工作就会容易多了。”

“你能给我举一个实例吗?”年轻人询问道。

“当然可以,”李先生附和道,“我开始工作不久,发现五分钟管理者跟我做了五分钟目标设定之后,就跟我保持密切联系。”

“‘密切联系’是什么意思?”年轻人问道。

“包括二种方式,”李先生解释道,“第一,他非常密切观察我的活动。第二，他要求我把工作进度详细记载下来，并且要我送去给他看。”

“有意思,”年轻人说道,“为什么他要这样做?”

“他要挑出我所做的正确的事。”李先生答道。

“挑出你所做的正确的事?”年轻人重复道。

“是的,”李先生答道,“我们这里有一句座右铭。”

协助员工发挥最大的潜力

挑出员工所做的正确的事

李先生继续说道:"在大多数组织中,管理者花很多时间在挑部属的什么?"

年轻人一笑,若有所悟地说:"部属的错误。"

"不错,在这里,我们强调的是'正面性'。"

年轻人问道:"五分钟管理者在此之后,又做了什么?"

"他会给你五分钟的赞美。"李先生神色愉快地说。

"当他看到你做了正确的事,他会过来跟你接触,其中常常包括把手放在你肩上,或友善地轻轻拍你一下。"

年轻人好奇地问道:"当他接触你时,你不觉得讨厌吗?"

"不会!相反还有帮助。我知道他真心关心我,并且希望我飞黄腾达。这正如他所说的:'你们这些人越能持续地成功,就越能在组织中步步高升。'"

李先生继续说道:"他对我们做的接触很简要,但却使我们再次知道自己做对了。接触之后,他会眼盯着你,明确说出你做对了。然后,他会让你共享他对这事感到的愉快。"

"这种表扬会占用管理者太多时间吗?"年轻人问道。

"不会!"李先生答道,"一般来说,都不会超过五分钟。"

"他是否一直都在挑出你们做得正确的事?"年轻人问道。

"当然不是。只有当你第一次在这里工作,或是开始接手新方案或新职责时,他才会如此。"

"为什么?"年轻人感到奇怪。

"因为你和他另有其他方式可以知道何时你的工作成绩'值得表扬'。你们二人可以利用信息系统——销售量、费用支出、生产进度等等来检查成绩。因此,你会开始挑出自己做得正确的事,并表

扬自己。当他不在身边时,你仍会奋力不懈。”李先生继续说道:“这当中有种不可思议的力量,在我一生当中,从没有这样卖力工作过。”

年轻人低头看他的笔记,作了一个“五分钟赞美”摘要:

1. 坦诚告诉员工,让他们知道工作的对错。

2. 立即表扬员工。

3. 告诉员工哪些做对了——要具体。

4. 告诉员工你对他们做对的事感到如何地愉快,以及这种工作对组织和其他员工有何种帮助。

5. 暂时沉默,让他们感受到你心中的感受。

6. 鼓励他们再接再厉。

7. 握手或接触员工的身体,让他们清楚你支持他们在组织中得到成功。

“第三个秘诀呢?”年轻人焦急地问道。

李先生大笑,他站起来说道:“为什么不去问问安安小姐,我知道你也打算去访问她。”

年轻人回到五分钟管理者的秘书办公室,要求秘书把跟安安小姐见面的时间改在第二天上午。

“明天上午可以。”当秘书放下话筒时,抬头说。然后,他又应年轻人的要求,拨电话到城内,替他做新的约会安排,他想见公司总部的一位高级主管高小姐。

午餐后,年轻人见到了高小姐,问道:“你能不能告诉我,在贵公司谁是最有成效的管理者。我想拿他和五分钟管理者比较一下。”

高小姐说:“你不必寻找,因为最有效的就是五分钟管理者。”年轻人听到后大笑。

年轻人说道:“他是否拥有最好的设备?”

“不是。”高小姐说，“事实上，他所拥有的设备在同业中算是相当陈旧的。”

年轻人仍为那位“老人家”的管理风格感到困惑。“他是否有很多部属辞职不干了？他的员工流动率是否很高？”

高小姐说：“他的员工流动率确实很高。”

“这就对了！”年轻人认为他总算抓到了把柄。

“那些离开五分钟管理者的员工又何去何从呢？”年轻人想要多知道一点。

高小姐迅速答道：“他们跟五分钟管理者做了两三年事之后，他就会问道：‘谁需要一位管理者？’他是最会训练人才的人。每当公司需要一位优秀的管理人才，我们就去找他。”

年轻人感到惊异，他向高小姐致谢道别。

年轻人离开了这间办公室，跨步走到大街上。

他被五分钟管理者迷住了。

当晚，年轻人辗转难眠。他为第二天的约会感到兴奋。

五分钟惩罚

第二天早上 9 点一到，他就跨入安安小姐的办公室。一位打扮时髦的妇人迎向他。

“他对你说过‘五分钟管理者’吗？”安安问道。

“我听到的全是这句话，”年轻人大笑道，“那不是真的吧？”

“你最好相信那是真的，我很少见到他。”

“你的意思是并未与他保持多少联系。”年轻人追问道。

“当然除了我做错了事之外。”安安答道。

年轻人感到惊愕：“你是说，只有当你做错一件事时，才能看到

五分钟管理者？”

“不错，几乎都是如此。”安安答道。

“我在这里做事有好几年了。因此五分钟管理者不必在我身上花太多时间，最多只不过是花在目标设定上。我通常都是把目标写下来，然后送交给他。”

“每一个目标都单独写在一张纸上？”年轻人问道。

“不超过二百五十个字，只花五分钟管理者的五分钟去阅读。”

年轻人问：“你的经理曾经表扬过你吗？”

安安答道：“当我做了某件特别优异的事，我会要求他给我表扬。”

“你有胆量做这种要求？”年轻人问道。

“这就像参加一场只会赢或平手，而不会输的赌博一样，如果他给我表扬，我就赢了。”

“如果他不呢？”年轻人打断话说。

“那也没有损失，”她答道，“就像我没有请求一样。”

年轻人继续问道：“你刚才说当你做错事时，他就会在你身上花时间。这是什么意思？”

“如果我犯了重大错误，就会无可避免地受到五分钟惩罚。”安安说。

“什么？”年轻人感到惊愕。

“五分钟惩罚，”安安重复道，“这是变成一位五分钟管理者的第三项秘诀。”

“他会做什么？”年轻人问道。

“当他获悉这项错误时，就来看我。首先确认事实，然后他会把手放在我肩上，或者只是在我办公桌旁边徘徊不去。”她继续说道，“他眼盯着我，明确说出我哪里错了。然后，他让我共享他内心的感

受—— 愤怒、困扰,或是沮丧。”

“这要持续多久 ?”年轻人问道。

“大约只有三十秒钟，可是有时候我觉得就像是在永恒的黑暗里一样。”安安坦白承认道。

“然后呢 ?”年轻人问。

“他让他说过的话陷人几秒钟的沉默里！”

“然后呢 ?”年轻人追问道。

“他眼神紧盯着我,让我知道他认为我平常是多么能干,使我清楚知道他不希望我再犯同样错误。”

“第一,”安安说,“当我做了某件错事时,他会尽快给我惩罚。第二,他明确指出我哪里错了。第三,他只攻击我的行为,不攻击我的人格。第四,他前后一致。”

“整个过程真的只占五分钟吗 ?”年轻人问道。

“一般来说,是的。”她答道,“五分钟惩罚不会太久,但我向你保证,你不会因此忘记,你也不会再犯同样错误。”

年轻人的声调提高：“我怀疑五分钟管理者是否曾经犯过错误。他似乎是一位完美无缺的人。”

“他难得犯错,”她说道,“他是一位有高度幽默感的人,当他犯了错误,我们会点出来并取笑他。”

“他怎么做呢 ?”年轻人问道。

“他总是大笑道：‘对不起,我忘记说你是一位不错的人。’’

“你能为赞美和惩罚而笑出来 ?”年轻人问道。

“不错 !”安安答道,“五分钟管理者教过我们在犯错时,嘲笑自己的价值。这种方式能使我们立刻恢复干劲。”

“你的意思是说当你的老板自己犯错时,他会嘲笑自己 ?”年轻人感到惊异。

需要全本请访问 www.ertongbook.com