

问 题

老资格经理读完《一分钟经理》，把书放在茶几上。他把身子往后一靠，脸上露出疑惑的表情。他在办公室时就看过这本书，现在带回家来看第二遍。

他冥思苦想：“哎，就算看了两遍，我也不会对一分钟经理三个秘诀表示怀疑。但运用这些东西，真可以使企业更有效率吗？”

他力行‘一分钟惩戒’。

在本书——《一分钟经理》的第二部曲——中，一位资深经理怀疑，是否日复一日地运用这三大秘诀之后真能使事情有所改变。他从一位新的“一分钟经理”那儿找到了答案。在这过程中，他学到了如何以有系统的方式将“一分钟管理”灵活运用，以使个人事业更上一层楼。

本书原与第一部书不可分。这是一本实践三大秘诀并可独立运用的工具书，但如果你已经看过《一分钟经理》，本书也许会让你感觉更丰富。

我们希望你将这位资深经理所学到的东西予以运用，使你以及与你共事的人的人生因此而改观。

一分钟经理

第二天早上，老资格经理一到办公室，就给这位新锐一分钟经理打电话。自我介绍，说明来意后，他询问他什么时候能登门拜访，谈谈有关一分钟经理的问题。尽管老资格经理早就知道会有什么答复，但听到一分钟经理的话后，仍感到新奇：“礼拜三上午，我要和高级职员们开会。其他时间由您

定。实话实说吧，这个星期没有太多的其他安排。”

“那么明早 10 点，行吗？”老资格经理说完，暗自发笑。他想到：“这真有意思，我肯定能得到答案。”

老资格经理来到一分钟经理办公室时，秘书对他说：“请进，经理正等着你。”

走进房间，一个四十七八岁的人正在窗边向远处眺望。

老资格经理咳嗽了一声，一分钟经理转过身来笑道：“很高兴见到你，请坐这儿。”他们来到了房间一角会客处。

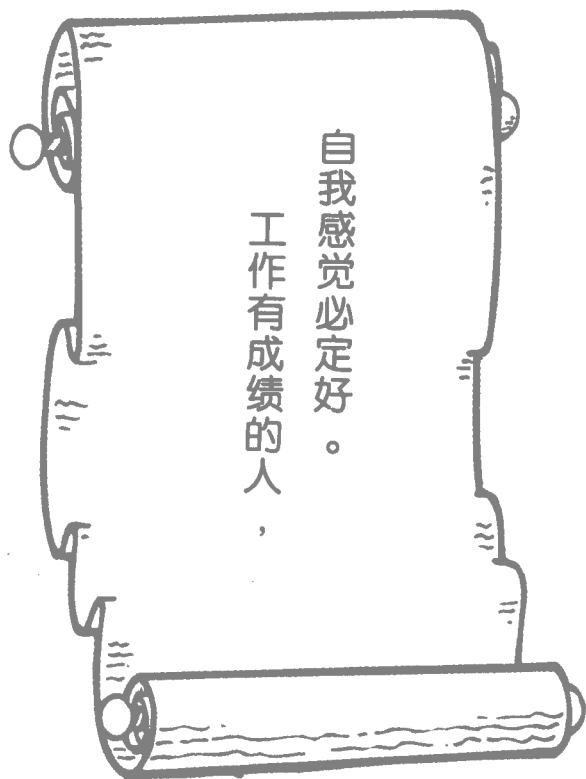
“我能为您做什么？”一分钟经理一边坐下，一边问。

老资格经理开口说：“我和我的同事们都看过《一分钟经理》，我非常受感动，当然我的部下也一样。一种新的管理方法问世总会让人们激动一番的。不过我想请教您！在一分钟管理中，你如何把三个秘诀转变为有用的技能，从而在关键之处产生不同以往的绩效呢？”

“在回答这个问题之前，先让我问你一个问题。”一分钟经理说，“你认为一分钟管理的精髓是什么？”

“这就是，……我写在纸上吧。”老资格经理说。

一分钟经理到办公桌旁拿了一本便笺，递给老资格经理。老资格经理写道：



“这个曲解很有意思，”一分钟经理说着用手指指办公桌后墙上的一张条幅，上面写着：自我感觉好的人，工作必定有成效。

“你为什么要改换它？”

“我认为，这更好地表达了一分钟管理的精髓。”老资格经理坚持；此外，这与你的教导更一致。”

“一致？”一分钟经理问道。

“是的，”老资格经理坚定地回答道，“你说过，一分钟赞美的关键部分之一是要言简意赅，明确告诉他或者她，哪件事干得好。”

“不错，的确是这样。”

“赞美会让当事人自我感觉良好，不过

假如这些人没有做出值得肯定的事，赞美也是没用的。”老资格经理笑着说，以为一分钟经理没有话说了。

说比做容易

“你是个难对付的人。”一分钟经理哈哈大笑，“你确实掌握了一分钟管理的要领。我看我能从你身上学到一些东西，我非常高兴能与你分享我所知晓的东西。”

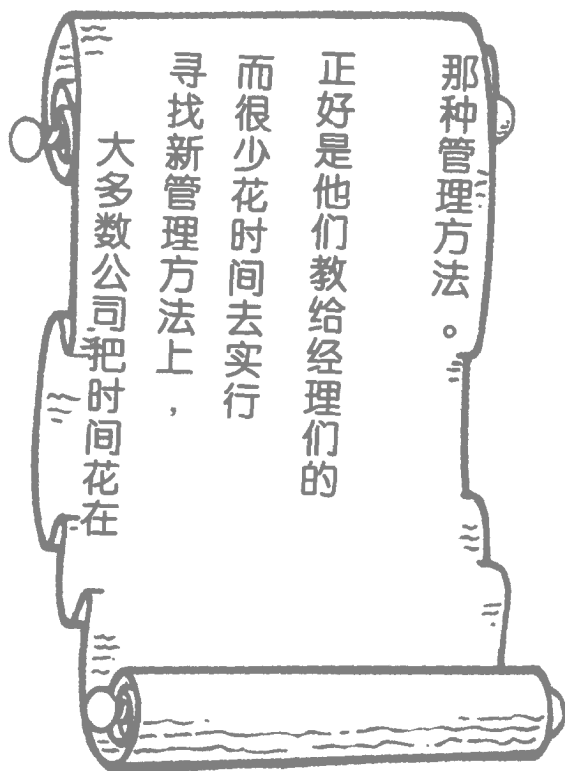
“恐怕你从我这儿学不到什么。”老资格经理说，“我无非是一个幸存下来的街头混战者而已。”

“不接受恭维,嗯?”一分钟经理思忖着说;有些人不能直接受到赞美。”

“我觉得这是因为我不习惯受赞美。”老资格经理说,“不习惯的事就不容易做,就算你认为这是对的,也是如此。”

“不错,”一分钟经理说。“难于实行一分钟管理的原因之一是,人们必须改变以前的方法,注重并改变人们在组织中相互的态度,不能仅在口头上说说而已。大部分上层管理者认为:管理培训仅是小恩小惠,这些他们每年都能给雇员一点。这就是我挂上这句格言的原因。”

他说着,指了指另一边墙上条幅。上面写道:



“的确是这样，’老资格经理说；‘谁都一样，总在寻找一条新捷径，并不去运用已经学到的知识。他们总是从一个节食方案跑到另一个节食方案，从一项锻炼计划变到另一项什么锻炼计划，而不愿有始有终地按一项方案做到底。”

“而后他们又奇怪：为何体重没有减轻，心脏机能未增强？”一分钟经理说；“这倒叫我想起一个故事。有个人在爬向山顶时，脚底一滑，掉了下来，他很幸运，抓住了一根树枝，当然为了保命他死死抓住不放。向下一看，只见下面是 1500 英尺深的山谷，往上一望，他掉下了 20 英尺。

“他惊恐地喊叫：‘救命！救命！上面有

人没有 快救我！’

“一个深沉的声音清楚而响亮地说：‘我在这儿，如果你相信我，我可以救你。’

“‘信任,信任。’这个人大声回答。

“‘如果信任我，’那声音说：‘先放开树枝,我就来了。’

“‘年轻人又往下看了看,只见下面深不可测的峡谷，他马上回头向上喊：‘上面还有其他人吗？’”

“这是个很有意义的故事。’老资格经理笑道，“手里抓住树枝，心里又老想另找出路，这正是我不想做的。一分钟管理是我需要的管理与被管理的办法。但我想知道，怎么去做，并且能坚持下来，从而能够取得成

功。”

“这样你就找对了方向，”一分钟经理说，“你能熟练运用三个诀窍吗？”

“我觉得主要的困难是，”老资格经理说，“把这些诀窍转变为技能。换句话说就是如何适时地采取行动，比如说：有时应该确立目标，而我却在批评，有时该批评了，但我又在制定目标。”

“对，我也碰到过同样的麻烦，”一分钟经理回答道，“但是我后来学会了我的 ABC 法。”

“是小学里的 ABC 吗？”老资格经理说，“你的意思是什么呢？”

管理的 ABC 法

“不,不是字母表中的 ABC,这个 ABC 是一种回到基础知识的方法。基础知识在使本企业把诀窍转变为技能这方面帮助很大。我们非常熟悉三个诀窍,但是,我们还应运用 ABC 法才能使这三秘诀取得显著成效。”一分钟经理说着,转向挂在墙上的黑板,写道:

A = 激励 (Activators)

B = 行动 (Behavior)

C = 评估 (Consequences)

“A 代表激励，这是经理在希望部下完成目标前必须做的；B 代表行动，指一个人的说与做；C 代表评估，也就是当某人干完之后经理的反应。经理必须知道，只有做出必要的激励（A）和评估（C），就能得到富有成效的行为（B）。”

“因此，你拥有了 ABC 法之后，就掌握了获得成功的关键。”老资格经理说。

“不错，是这样。”一分钟经理说；“许多公司发现，只要按我说的那样，让管理人员实际运用 ABC 法，以及我将告诉你的其

他执行步骤就一定能取得显著成效。”

“你可以更详细地介绍一下吗？老资格经理问。

“我觉得有意思的是，”一分钟经理说，“这些公司虽来自各行各业，但是每个公司都取得了实实在在的基层成效改善，在生产（质量与数量两个方面）、安全、留职率、销售额、成本与利润方面有所改善。”

“这很有意思，”老资格经理说，“看样子要真正使一分钟管理发挥作用，得学学ABC法了。”

“你为何不去向我的职员肯努力取经呢？”一分钟经理说，“他提高了留职率，在一个部门中极大改善了绩效。他可以告诉你