

做好管理，三招就够

畅销的管理类书籍《一分钟经理人》（The One Minute Manager），作者Kenneth

Blanchard，美国著名的商业领袖，当代管理大师，情景领导理论的创始人之一，最富有洞察力和同情心的学者。曾帮助国际间许多公司进入全球500强；一位杰出的演说家，成功的企业顾问，一位举世闻名的国际畅销书作家，曾荣获国际管理顾问麦克·菲利奖。

本文是《一分钟经理人》的读书笔记。

有两类经理人，一类关注效果，一类关注人。关注效果的经理人往往因过于在意执行的结果而显得专制，而关注人的经理人往往因为过于关注下属的感受而太过民主。一分钟经理人属于哪种类别呢？他以目标为导向，却不为下属做决定，而是通过引导让下属做正确的事。

他的成功依赖于三招：一分钟目标、一分钟表扬、一分钟批评。

□ 一分钟目标

□□

密切关注下属的行动，他的行动与目标是否一致。当行动方向出现偏差时，及时纠正。

当然，人的精力是有限的。二八原则适用于大多数场景。不要制定太多的目标，我们80%的重要成功都来自于那些重要性前20%的目标，把精力放在重要的目标上就可以了。

需要说明，所谓的“一分钟目标”，并非真正的把时间限定在一分钟之内，而是强调精简，目标明确。

□ 一分钟表扬

在与下属沟通完目标之后，让他知道怎样做是对的。在执行过程中，发现员工的行动与目标一致时，及时称赞他们，告诉他们是对的，而不是到最后结束的时候才告诉他们。

在称赞的时候，强调他做的事情是正确的，大家因为他的正确行为而受益，鼓励他以后多做这些事情。

□

收到称赞的员工心情会很愉快，自我感觉良好的人更容易出成果，进而形成一种良性循环。

经理人自身应该正直公正、言行一致、赏罚分明，做到以理服人。

□ 一分钟批评



人不可避免做错事，做了错事应该批评。

在批评的时候，注意要批评对方的行为，而非个人。当看到他人做错事或缺乏主动性时，往往不是态度问题，而是因为他们不知道自己的目标是什么，经理人需要给他指明方向，并告知怎样实现目标。

□

对于大目标，可以把它拆分成小的目标，逐步实现。在实现的过程中，充分地利用表扬和批评去引导他，最终达到目标。例如，某市最近推行的严格垃圾分类，在推行之前应该按照时间顺序完成这三个目标：不随地乱扔垃圾、基本的垃圾分类，一蹴而就的想法往往不切实际。

优秀的员工往往不是天生的或挑选出来的，而是通过引导培养出来的。

有个非常有趣的例子。

水族馆的表演中，一只大海豚跳绳，它能跳过一条离水面很高的绳索，落入水中时溅起很大水花。人们往往惊讶，怎么训练的？

你以为训练者是坐着一只船，然后在海面上放一根绳索，接着喊“跳上来，跳上来！”，直到海豚跳过海面上的绳索吗？□然后他们说“好哇，它太棒了，我们就要它了”。

实际情并非如此。当他们开始训练海豚时，海豚根本就不知道要让它跳过绳索。最初他们会把绳索放在水里，海豚每次从绳索上游过，而且每次游过去之后它就会得到食物。于是，人们把绳索提高一点。如果海豚从绳索下面游过，在训练时间它不会得到

食物；当它从绳索上游过时，就会立刻得到食物。不久海豚会总在绳索上面游过。那时，训练者把绳索再抬高一点，直到让海豚跳出海面并越过绳索。

由此可见，经理人应该培养员工，不是挑选员工，更不是管理员工。存在这种现象，很多企业愿意花很多的成本聘用优秀的员工，而不是培养优秀的员工。实际上，培养员工的成本是最底的。

当然，每个人不可避免做错事，承认就好，无伤大雅。批评的目的在于让对方知道自己在哪方面做得不对，应该怎么做。同时，让对方知道自己此刻的心情，这很重要。

□ 最后

总结下来，一分钟经理人的三招，就是先定个目标，然后为自己的下属保驾护航。正确时，予以鼓励；错误时，予以纠偏，保证他们最终达到目标。当他成长起来之后，培养更多的人。

有个习惯，不要重复自己说过的话，一方面会让人分散注意力（一个翻来覆去说话的人，别人往往不大会专注去听他说什么），另一方面浪费时间。对此，硅谷的创业导师Matt Mochary也有类似的观点：如果一句话要说两遍，把它写下来。

Matt

Mochary提到，这本书中的某些观点有些过时，不过，这种一分钟目标、表扬和批评的方式，值得借鉴。

当我们成为一位成功的一分钟经理人之后，与他人分享吧。