

《一分钟经理人》

图书基本信息

书名：《一分钟经理人》

13位ISBN编号：9787544226592

10位ISBN编号：754422659X

出版时间：2004-3-1

出版社：南海出版社

作者：肯·布兰查德,斯宾塞·约翰逊

页数：128

译者：周晶

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《一分钟经理人》

内容概要

《谁动了我的奶酪》、《礼物》作者成名作

连续3年《纽约时报》畅销书排行榜第1名让你日事日清的一分钟管理法！

美国20年来最畅销的管理学作品

张瑞敏强烈推荐！

“一分钟经理人”是很有效的工作方法。几年来，我们就推广进而形成日清工作法，即每天都有目标体系、日清体系、激励体系，达到“日事日毕、日清日高”的效果。本书对管理人员而言是一本很实用的书。

——海尔集团首席执行官 张瑞敏

[作者和本书的影响力]

肯·布兰佳被认为是北美“最有智慧”的管理大师，他在本书当中所讲述的内容已经成为全美所有高效经理人的“常识”，本书在全美畅销了22年，销量超过1500万册，并先后被翻译成27种语言出版，影响了整整两代经理人阶层，《一分钟经理人》也因此成为了美国20余年来最畅销的管理著作。

[下列企业在运用本书的思想]

全球几千家知名企业正在使用《一分钟经理人》，他们是：IBM、AT&T、Verizon、Home Depot、肯德基、达美乐、百事可乐、沃尔玛、假日酒店、希尔顿酒店、雪佛龙公司、加拿大孟山都公司、洛克希德公司、乔治敦大学、美国海陆空三军……

[内容介绍]

本书以告诉我们如何把“一分钟经理人”的三个管理秘诀，即“一分钟目标”、“一分钟称赞”、“一分钟批评”在现实环境中行之有效地应用。这三个简单实用的秘诀浓缩了管理的精髓：目标明确具体，奖惩及时到位！

一分钟经理人是很有有效的工作方法。几年来，我们就推广并进而形成了日清工作法。即每天都有目标体系，日清体系，激励体系。达到日事日毕，日清日高的效果。本书对管理人员而言是一本很实用的书。

《一分钟经理人》

作者简介

斯宾塞·约翰逊：美国超级畅销书作家，他的作品主要包括《谁动了我的奶酪》、《给你自己一分钟》、《一分钟教师》、《一分钟经理人》、《礼物》等，斯宾塞以善于用简单的方法解决复杂的问题而著称，其作品已被翻译成41种语言，流传全球。肯·布兰佳：享誉全球的世界级管理大师，他创办了布兰佳国际集团并亲自担任该集团的总裁。除了《一分钟经理人》外，还有《共好：激活公司的每一个人——从老板到员工》、《全速前进》、《击掌为盟》、《顾客也疯狂》、《一分钟道歉》等。

《一分钟经理人》

书籍目录

前言

寻觅

一分钟经理人

第一个诀窍：一分钟目标

一分钟目标：小结

第二个诀窍：一分钟称赞

一分钟称赞：小结

评价

第三个诀窍：一分钟批评

一分钟批评：小结

一分钟经理人的解释

一分钟目标为什么有效

一分钟称赞为什么有效

一分钟批评为什么有效

新一分钟经理人

给自己的礼物

给其他人的礼物

章节摘录

“嗯，那你现在知道了！” “在公司这么多年，戴维，我相信这是我唯一一次超过了最后期限，没把事情做好。而且，这肯定是我第一次害得公司损失生意。” “不光是损失生意的问题而已，鲍勃，那和你的工作习惯有关。你只求时间来得及就成，这样一来不仅影响你的工作质量，还会造成其他部门工作迟延。你似乎老是磨蹭到最后一刻才动手。从你的工作中，明显可以看出这一点。等到快没时间的时候，你才赶着把事情做完，结果不可避免地犯一些错误。有些错误还会给公司带来巨大的损失，只是你可能不知道而已。这种拖拉的工作态度，阿伽龙可消受不起。你的工作习惯也给同事们带来了压力，我敢说，你自己也觉得压力很大。” “你说得没错，我确实感到压力很大。不过，我从来不觉得自己是一个拖拉的人。” 鲍勃自我辩解说。 “在某些方面，你的确不是那种人。每次一进你的办公室，我看到你的桌子总是整理得井井有条，非常干净。看起来，你好像只顾着当个‘整洁先生’，而不是把心思放在工作的重要事务上。” “事实不是这样的，戴维！” 鲍勃抗议说。 “在我看来，鲍勃，你根本没弄清哪些事情重要、哪些事情不重要。这对我们来说可不是好现象，对阿伽龙和我们的客户来说，也不是好现象。” “这话是什么意思？” 经理人鲍勃迟疑地问。 “鲍勃，你是一个很好的企业公民。你在公司里的人缘很好，心胸相当宽广，” 戴维说，“说真的，你乐于助人，参与社区服务，大家都对你颇有好评。虽然行事作风和公司的价值观相契合很重要，但成果也同样重要。我们经营的是一家企业，必须在商言商。你最近所犯的错误都记录到你的人事档案里了，相关资料的收集也十分严谨。情况已经相当严重了，鲍勃，我们准备对你进行留职察看。” 鲍勃一下子呆住了。他还以为这次赴约说不定会高升，可现在竟然要他留职察看！他怎么会错得这么离谱？

《一分钟经理人》

编辑推荐

此商品有两种封面，随机发货！

《一分钟经理人》

精彩短评

《一分钟经理人》

精彩书评

章节试读

1、《一分钟经理人》的笔记-第49页

一分钟称赞：小结

进行一分钟称赞

1. 预先告诉人们你会让他们知道你对其工作业绩的评价
2. 及时对他们进行称赞
3. 告诉他们对在哪里——要说的非常具体
4. 告诉他们这件事做对之后，让你感到多么高兴，对组织和其他同事有多么大的帮助
5. 停下一分钟，让他们静静地“体会”你的开心
6. 鼓励他们以后继续这样做
7. 跟他们握手，或用其他的举动向他们表明你会支持他们在组织中获得成功

2、《一分钟经理人》的笔记-第5页

你得时常跳出自己所在的情境 以旁观者的心态检视一下所进行的活动

3、《一分钟经理人》的笔记-一张图浓缩全书精华

《一分钟经理人》是一位BAT大佬级别的创业导师昨天向我们团队推荐的，说这是他的管理启蒙书籍。此书连续畅销30+年，是《谁动了我的奶酪》作者的成名作。纷繁的管理要义浓缩为一个小故事和3个诀窍，再浓缩就是这一页图。

参照原图重绘，更清晰，更直观。

图片源文件见 <https://www.processon.com/view/548fa86be4b047b8120d523b> 《一分钟经理人》原理图（善用佳软重绘）

4、《一分钟经理人》的笔记-第64页

第三个诀窍：一分钟批评

一分钟批评的做法：注视着眼睛，明确地说出这件事情错在哪里；告诉员工这件事情带给经理人的感受——生气、心烦、难过，或者别的什么；停下一小会，让自己的话重复渗透到对方心里；直视眼睛，让员工知道，一向都觉得员工工作能力很强；之所以生气的原因只有一个，出于对员工的尊重。

员工接收一分钟批评的原因：

首先，在刚做错事情的时候批评

其次，指出错在哪里，不是无根据的泛泛而谈，员工也不可能糊弄过去

第三，没有指责本人，而是指责行为，比较容易心平气和的接受批评，而不是想方设法的找借口或者把责任推到其他人身上。做事公平

第四，可靠

做错事之后自嘲一下非常有好处

5、《一分钟经理人》的笔记-第99页

人们都需要与关心他们的人发生联系——让自己作为一个人的价值得到肯定。

6、《一分钟经理人》的笔记-第一个诀窍：一分钟目标

他说，“你未来的目标之一就是发现和解决你工作过程中的问题。”

《一分钟经理人》

“告诉我，你的问题是什么——请从行为的角度解释。”，“我不想只听人们对问题的态度或感觉。我希望你能从可观察、可测量的角度告诉我发生了什么。”

“很好，现在从行为的角度告诉我你希望事情是怎么样。”

“如果你不能告诉我你所希望的情形，”他说道，“那你就还没有真正发现问题。你只是在抱怨而已。只有现实情况与你希望的情况有差别的时候，问题才可能存在。”

一分钟目标：小结

1. 就你的目标达成一致意见。
2. 明确好的工作表现是怎样的。
3. 用不超过250字描述你的每个目标，并且写在一张纸上。
4. 反复读你的目标，每次用大约一分钟的时间。
5. 每天不时地用一分钟时间审视自己的表现。
6. 看看自己的行为是否与目标一致。

7、《一分钟经理人》的笔记-第66页

一分钟批评：小结

进行一分钟批评：

1. 提前告诉人们你将对他们的工作作出明确的评价（批评的前半部分）
2. 在事情发生之后立刻对他们进行批评
3. 具体地告诉他们错在哪里
4. 告诉他们这件事带给你怎样的感受——而且要说的非常明确
5. 沉默几分钟，让他们深刻地体会到你的感受（批评的后半部分）
6. 和他们握手，或者用其他行动让他们知道你真诚地站在他们的一边
7. 提醒他们你对他们有多么器重
8. 再次肯定地告诉对方你认为他们本身是很好的人，只是在这件事上做得不好
9. 批评之后，这件事就过去了

8、《一分钟经理人》的笔记-第35页

设定一分钟目标很简单，只要：

1. 就你的目标达成一致意见。
2. 明确好的工作表现是怎样的。
3. 用不超过250字描述你的每个目标，并且写在一张纸上。
4. 反复读你的目标，每次用大约一分钟的时间。
5. 每天不时地用一分钟时间审视自己的表现。
6. 看看自己的行为是否与目标一致。

9、《一分钟经理人》的笔记-第三个诀窍：一分钟批评

“首先，”布朗女士说，“他总是在我刚做错事的时候批评我。第二，既然他能明确地指出我错在哪里，我就知道他并不是在毫无根据地泛泛而谈，而我也不能马马虎虎地糊弄过去。第三，由于并没有指责我本人——而只是我的行为——这样我就比较容易心平气和地接受批评，而不是想方设法地为自己找借口，或是把责任推到其他人身上。我知道他做事非常公平。第四，他很可靠。”

进行一分钟批评：

1、提前告诉人们你将对他们的工作作出明确的评价

批评的前半部分：

2、在事情发生后立刻对他们进行批评

3、具体地告诉他们错在哪里

4、告诉他们这件事带给你怎样的感受——而且要说得非常明确

5、沉默几秒钟，让他们深刻地体会到你的感受、

批评的后半部分：

6、和他们握手，或者用其他行动让他们知道你真诚地站在他们的一边

7、提醒他们你对他们有多么器重

8、再次肯定地告诉对方你认为他们本身是很好的人，只是在这件事上做得不好

9、批评过后，这件事就过去了

10、《一分钟经理人》的笔记-第112页

一分钟经理人的策略：小结

设定目标；对行为进行称赞和批评；鼓励别人；说真话；开怀大笑；努力工作；感受乐趣；鼓励和你一起工作的人也想你这样做！

11、《一分钟经理人》的笔记-第93页

反馈信息的即时性是一分钟批评有效的重要原因。除非错误得到及时的纠正，否则一分钟批评就不会对以后的行为有很大的指导意义。大多数经理人都喜欢把下属的错误存下来，攒到一起，然后跟他们算总账。也就是说，他们在人们犯错的时候缄口不言，而要一直等到评估工作表现或者自己某天心情不好的时候，才会觉得下属们犯的错误实在太多，让人无法忍受，于是一股脑儿地把新帐旧账全都翻出来算算清楚，历数人们在过去的几个星期、几个月或者更长时间里做错的各种事情。

12、《一分钟经理人》的笔记-第15页

只看重结果的经理人常常被人认为“专制”，而只看重人的经理人则常常被誉为“民主”。

13、《一分钟经理人》的笔记-第75页

人们行动的最大动力来自于结果的反馈。实际上，有一句话值得我们好好想想：“反馈是成功的前奏。”

14、《一分钟经理人》的笔记-第31页

只有现实情况与你希望的情况有差别的时候，问题才可能存在。

15、《一分钟经理人》的笔记-第21页

帮助别人获得良好的自我感觉是提高效率的关键。效率不仅仅是完成工作的数量，它还包括工作的质量。

16、《一分钟经理人》的笔记-第86页

1.明确目标； 2.分清轻重缓急 3.制定计划表 4.立即行动

《一分钟经理人》

对于一个有志向的青年人来说，应该学会从小事做起，或者选择去那些更能发挥你们才干的，但是别人看来也许微不足道的岗位做起。

加护四要素：目标要有可信性；清楚的界定目标；需要有强烈达到目标的欲望；生动地想象目标达成的情形。

一幅“未来远景图”应该符合的七个标准：

是从几个选择中挑选出来的；每种选择的结果都一一做过评估；所做的选择受珍视，而且感觉上“不错”；你对之感到骄傲，而且愿意告诉别人；你打算以行动完成你的“未来远景图”；它适合你的整个生活模式。

给自己顶下办每一件事情的期限，并尽量去遵循它。

依赖记录二不依赖记忆。

我知道我所需处理的事情很多，但是我的精力有限，一次只翰呢处理一件事情，于是我就按照所需处理事情的重要性列一个顺序表，然后一件一件地处理。

如果你无法一次完成一项工作，那么你最好毫不间断地把大部分的工作做好，并把剩下的事集中在一起，知道做完为止。

在你专心于某一项特别的计划时，试着不要为别的事情分心。

一定要有紧迫感，要对时间管理重视起来。

我越努力，就越发幸运。——林肯

既要上场比赛，就要力争优胜。——体育界名言

克服拖延，一定要戒懒！

任何时候都不要把今天该做的事搁置到明天。

做就做到最好，不要有头无尾。

就在今天，我要开始做这件事情！

就在今天，我要完成这件事！

就在今天，我要克服掉自己的某个缺点！

就在今天，我要让我自己的身心健康！

就在今天，我要让人喜欢！

就在今天，我要给别人带来幸福！

就在今天，我要成功！

就在今天，我要活得更精彩！

我只有今天！

永远要害怕和放弃。 养成习惯，始终不要懈怠~

17、《一分钟经理人》的笔记-第25页

一分钟经理人

对上一个兴趣的工作进行总结和分析，包括成果、问题，以及仍需完成的事情。之后为下个星期制定计划的工作策略

开会是为了得到结果，组织的目的就是实现效率。

自我感觉良好的人，才能做出优秀的业绩

帮助别人获得良好的自我感觉就是提高效率的关键

效率不仅是完成工作的数量，还包括工作的质量

不要替他人做决定

18、《一分钟经理人》的笔记-第103页

在与人进行身体接触的时候，不要有任何索取。只有在你给予你的下属某种东西——肯定、支持、鼓励，或者其他任何东西——的时候，才能与他们进行身体接触。

19、《一分钟经理人》的笔记-第二个诀窍：一分钟称赞

“只要我的工作表现好，他就会称赞我，即使他在工作的其他方面进行得不顺利，也不会影响到这件事。我知道可能有别的事情让他心烦。但是他面对我的时候，只针对我的情况作出反应——而不是他自己当时的状况。对这一点，我非常欣赏。”

“只有当你刚到这里工作，或是刚刚接受一个新项目或职位的时候，他才会这样做。等对一切都轻车熟路之后，你就不会发现他经常在你周围了。”

“因为到那个时候，他就可以通过其他的途径知道你的哪些工作表现值得称赞了。你们可以在信息系统中查看数据——销售数字、开支、生产计划，等等。而且，经过一段时间之后，你就会开始留意自己做对了那些事，然后进行自我称赞了。同时，你也不知道他什么时候可能再跳出来，对你称赞一番，这种期待足以让你在他不在周围的时候有动力坚持好好干。”

- 1、预先告诉人们你会让他们知道你对其工作业绩的评价
- 2、及时对他们进行称赞
- 3、告诉他们对在哪里——要说得非常具体
- 4、告诉他们这件事情做对之后，让你感到多么高兴，对组织和其他同事有多么大的帮助
- 5、停下一分钟，让他们静静地“体会”你的开心
- 6、鼓励他们以后继续这样做
- 7、跟他们握手，或用其他的举动向他们表明你会支持他们在组织中获得成功

20、《一分钟经理人》的笔记-第82页

一分钟目标为什么有效

人们行动的最大动力来着反馈，反馈是成功的前奏

爱因斯坦说他从不让可以在别处查到的信息占用自己的思维空间

每个人都可能成功，有些人貌似失败者，别被他们的外表迷惑

作为经理人实际有三种选择：

第一， 雇佣成功者，这些人很难找，而且开价很高

第二， 找不到成功者，雇佣有成功潜力的人，有系统地把他们训练和培养成成功者。

第三， （不愿高新聘用，又不肯花时间培养）祈求老天保佑

经常回顾自己的目标，将之与自己的行为进行对比

拿出一分钟，重温自己的目标，审视自己的工作表现，看看行为与目标是否一致

21、《一分钟经理人》的笔记-第11页

前言

最佳地合作：既能做出有价值的工作成果，同时又能对公司、同事和他们自己感到满意。
拥有知识的目的在于应用。

22、《一分钟经理人》的笔记-第128页

一分钟目标：140个字写清楚，一篇微博的内容一分钟激励：做的过程中就要激励，而不要等到结果出来才激励一分钟批评：先抑后扬，批评错误造成的影响，但要表达对人的信任和尊重

23、《一分钟经理人》的笔记-书摘

一分钟经理人

二、一分钟经理

2012-7-28

帮助人们心情愉快就是取得更多成果的关键了

2012-7-28

成果是数量和质量两个方面。”

2012-7-28

坦率地说，获得这两方面的成果的最好方法是通过人的努力

三、第一个秘密：一分钟目标

2012-7-28

一旦他告诉我去做什么，或者我们对需要做的工作意见一致，那么就把每个目标写在一张纸上，就一张纸。一分钟经理认为，一个目标和完成这个目标的标准应当用不超过250字去记述。他主张要使每个人都能在一分钟内就可把它读完。他保存一份，我也保存一份。我们对要做的工作部很清楚，所以我们双方也可以定期检查工作的进展情况。

2012-7-28

“我的一分钟目标中有一个是这样的：找出工作中的问题，提出解决办法。当问题解决了，情况就会改观。”

“我刚到这里工作时，就发现了一个需要解决的问题。但我不知道怎么办。于是，我给一分钟经理打了个电话。他拿起电话时我向他说：我发现有一个问题。可是没等我说出我的第二句话，他就说：‘好的，我所以录用你就是要你解决问题，’然后电话的那头像死一般的沉寂了。”

“我当时不知做什么好。沉寂仿佛是震耳欲聋。我终于结结巴巴地说：‘可是我不知道怎样解决这个问题。’”

“特尼尔，”他说：‘你未来的目标之一就是发现和解决自己碰到的问题。但考虑到你是新来，到我这里来谈谈吧。’”

“当我来到他那里时，他说：‘告诉我，特尼尔，你的问题是什么?但是要用行为学的术语’来说。”

“‘行为学术语’。”我重复着，“你说的行为学术语是什么意思?”

“经理当时对我解释说：‘我的意思是，我不想只听一些看法和感觉。你要用看得见、摸得着的字眼告诉我发生了什么事情。’”

2012-7-28

是你自己解决了问题。我只不过是向你提出了一些问题，这些问题你自己也能问问自己。现在你可以走了，用你自己的时间，而不是用我的时间去着手解决问题吧。

四、一分钟目标：提要

2012-7-28

制定一分钟目标很简称：

1. 对目标的意见一致。
2. 知道什么是有效的行动。
3. 将你的每个目标用不超过250个字写在一张纸上。
4. 经常阅读每一个目标，而且每读一次只要一分钟左右。
5. 从你的工作日里拿出一分钟检查一下你的工作。
6. 看看你的行动是否与目标相符。

五、第二个秘密：一分钟称赞

2012-7-28

说到底，只有让你和你的同事们都明确了要做的事情，你才能成为一个有效率的经理，而制定一分钟目标确实是做到达一点的有效方法。

2012-7-28

我们这里有一句座右铭，那就是：

帮助人们发挥他们的全部潜力。发现人们做的正确的事情。

2012-7-28

企大多数企业中，经理们要花大量的时间去了解人们在做什么，你知道他们想要知道什么吗？”他问年轻人。年轻人笑了，装着知道的样子说：“发现人们做的错事。”

六、一分钟称赞：提要

2012-7-28

当你做到以下几点时，一分钟称赞就会发挥作用：

1. 从一开始就告诉人们，让他们知道他们自己干的怎么样。
2. 及时称赞他们。
3. 明确地告诉他们什么事情做的对。
4. 告诉人们你对他们的工作感到很满意，他们的工作对企业和其他在这里工作的人们都有帮助。
5. 然后停下来，沉默一会，让他们“感到”你的心情多么愉快。
6. 鼓励他们多做这样的事。
7. 与他们握手或用某种方式与他们接触，使他们清楚地知道你支持他们在企业中取得成功。

八、第三个秘密：一分钟指责

2012-7-28

你要知道，一分钟经理使我们懂得在犯了错误时能够嘲笑自己的意义。这会有助于我们的工作。

九、一分钟指责：提要

2012-7-28

当你做到以下几点时、一分钟指责就会起作用。

1. 事先就告诉人们，而且是用毫不含糊的字眼告诉人们，你会使他们知道自己工作得怎样。

指责的前半部分

2. 及时地给予指责。

3. 准确地告诉人们做错了什么。

4. 用毫不含糊的字眼告诉人们你此刻的心情。

5. 做几秒钟令人不舒服的沉默、让他们能感觉到你的心情。

指责的后半部分

6. 同他们握手或用某种方式进行接触，使他们懂得你是诚挚地站在他们一边。

7. 让他们想起你是怎样地器重他们。

8. 再次表明你所不满的是他们工作的失误，而不是他们本人。

9. 指责完了，就是完了。

十、一分钟经理的解释

2012-7-28

好吧，首先，当你谈到一分钟管理时，真地意味着用一分钟就可以做完一个经理所要做的一切事情吗？”

“不，通常是不能的。这只是用一种方式说明当一个经理并不像人们向你说的那样复杂。同样也不用看花费你所想的那样多的时间去管理人。所以，我说一分钟管理时，在重要的方面，比如制定目标，或许要花费不止一分钟的时间。一分钟管理只是个象征性的词，事情也常常是只用一分钟。请你看一下我放在办公桌上的这段话吧。”

十一、一分钟目标为什么起作用

2012-7-28

现在你该明白在大多数企业中是一种什么情况。我相信，大多数经理都知道要职工干什么，只是不会用一种易于理解的方式清楚地告诉他们。经理们是在假设他们应该懂得。我制定一分钟目标时从不对任何事情做假设。”

“如果你是假设人们知道你希望他们做什么，那你就是创造了一种无效的滚球游戏。你立起了靶子，但是当人们抛球时，他们看见在靶子的前面有一层幕布，抛出的球溜进了幕布，只听到僻僻啪啪的响声，但却不知道击中了几个目标。如果你问他们玩得怎样，他们会说‘不知道，但觉得很高兴。’”

“这就象夜里玩高尔夫球一样。我的许多朋友已经不玩它了。我问这是为什么、他们说‘因为场地太拥挤了’。我建议他们晚上去玩，他们大笑起来，因为有谁愿意在看不见洞穴的情况下打高尔夫球呢？”

“看足球也是同样道理。如果没有球门或者没法记分，那么还会有多少人能坐在电视机前看两个球队在场地上来回地跑呢？”

2012-7-28

一分钟经理说，“我经常想的问题是，为什么这些经理不把幕布拿掉而使他和他的下属都可以看见目标呢？为什么？就是因为他有一个每年一次的工作检查。”

“因为有一个工作检查？”年轻人奇怪地问。

“是的，这样的经理不告诉下属们应当怎样干，而是对他们置之不理，当他们的工作达不到要求的水平时，就表示出自己的愤怒。”

“他们为什么那样做，你是怎样想的？”年轻人问。他对经理讲的这种情况很熟悉。

“这样他们可以显得有本事。”经理说。

“这是什么意思？”年轻人问。

“如果按你的检查标准，你认为每一个向你汇报工作的人都达到了最高的水平，那么你的上司会怎样评价你呢？”

《一分钟经理人》

“一个不得力的人，或者说是一个不能区分好和差的糊涂人。”年轻人说。

“一点不错，”经理说，“为了象许多经理那样显得有本事，你必须发现一些做了错事的人。要选几个好的，也要有几个差的，其余的人则处在中间状态。你知道，在这个国家我们有一条典型的智力分布曲线。我记得有一次去访问儿子念书的那所学校，我看了老师对学生进行的一次地理测验。当时我问老师，为什么不在教室里放些地图集以便让孩子们在测验时使用，她说，‘我不能那样做，因为所有的孩子就会都得100分了。’好像每个人都考的好是有害处似的。”

2012-7-28

“我记得过去读过这样一个轶事：当有人问爱因斯坦，他的电话号码是多少时，爱因斯坦想找一本电话号码本查一查。”

年轻人大笑起来，“你在开玩笑。”

“不，不是开玩笑。他说，他从不被一些在别的地方能找到的数据和资料把自己的头脑搅乱。”

2012-7-28

“不论谁制定一分钟目标，都要把每个目标写在一张纸上吗？”年轻人问。

“绝对必要。”一分钟经理坚持说。

“这一点为什么如此重要？”

“因为人们可以经常阅读他们的目标，检查他们朝向这些目标采取的行动。”

然后检查他们朝向这些目标采取的行动。”

十二、一分钟称赞为什么起作用

2012-7-28

“假如你行一只未经过训练的鸽子，你要让它钻进左下角的一只箱子，然后再出来飞到右上角的箱子，并且用右脚踩一只木棍。假设我们在离箱子的入口币太远的地方放一个自动喂食器，也就是一台能自动放出食物去喂(奖赏)鸽子的机器。如果我们把这只鸽子放进箱子里，然后等着它自己飞到右上角并用它的右脚踩着木棍，这样我们才给它食物，那么你认为将会发生什么事？”一分钟经理说。“它会饿死的。”年轻人回答。

“你说的对。我们会损失许多的鸽子。因为鸽子不懂得人要它们去做什么，所以会饿死。”

“实际上我们训练一只鸽子去完成这种任务并不太难。你只要在离箱子进口不远的地方拉一条线。如果鸽子进入箱子，并越过了这条线，喂食器就放出食物使鸽子得到食物。很快你就会让这只鸽子跑到一个规定的地方，但这还不是你想让它去的地方。你让它去哪里呢？”

“去箱子的右上角，”年轻人说。

“对，因此，你停止了奖赏这只跑到这个地方的鸽子，又在这条线不远的地方再拉一条线，但这条线是在目标的方向上。现在这只鸽子开始在它的那个老地方打转转，可是得不到食物。然而，它很快就会越过那条新设置的线，这时喂食器放出食物，使鸽子得到吃的东西。

“接着，你设置第三条线，这条线同样朝着目标的方向，只是不要太远，以免鸽子发现不了它。就这样，我们不断地设置一条条线越来越接近地接近日标，直到只有鸽子在右上角时才喂它。最后，我们只在鸽子用右脚踩着木棍时才喂它。”

“为什么你要设立这些小的目标呢？”年轻人奇怪地问。

“通过设置这些线，我们就建立起那只鸽子能达到的目标。因此，训练某人去完成一项新的任务，关键是在开始时要看到他们做的一些基本上是正确的，直到最终他们学会了完全正确地去工作。”

2012-7-28

这些例子说明，要训练某人成为胜者，最重要的是发现他们做的正确的事，当然在开始时只是接近于正确，而后逐渐使他做出你所希望的行动。

2012-7-28

“大多数经理总是要等到他的下属把事情做得很完美时才称赞他们，结果是许多人很难成为高级职员

。因为他们的经理总是把注意力放在发现人们做错的事情——那些达不到满意的各种事情上。在我们谈的训练鸽子的例子中，这就好象把鸽子放进箱子中，不但等到它踩着木棍时才给食物，而且还在箱子的周围放一些电热器之类的东西定期地进行惩罚它，迫使它行动。”

“这样做可能不会很有效。”年轻人有见解地说。

“对，没有什么效果，”一分钟经理表示同意，“得到惩罚后，又不知道什么行动是可被接受的，鸽子就会躲到箱子的角落里不再动了。对鸽子来说，这是个不怀好意的环境，不值得做任何冒险。

“我们常常就是如此对待一些新来的，没有工作经验的人。我们欢迎他们的到来，领他们见见大家，然后是对他们置之不理了。我们不仅不去发现他们做的接近于正确的事情，而且经常吹毛求疵，让他们不停地工作。这是一种很普遍的领导方法。我们把它称为‘置之不理—指责’的方法。你对人们采取置之不理的态度，还期望他们能干的很好，当他们使你失望时，你就斥责他们”。

“这对那些人会产生什么作用呢？”年轻人问。“如果你曾经去过某个企业，”经理说，“是的，我知道你已经访问过好几个了，因此你知道，那里的人们做工作是少的不能再少了。

“这就是今天大多数企业存在的毛病，他们的人没有真正地干活，不是没有数量，就是没有质量。这种低劣的工作效率产生的原因大部分只是因为经理的管理水平太低。”

2012-7-28

“这使我想起来我的一些朋友，”年轻人说，“有一次他们给我打电话，说他们买了一只小狗。并问我对他们训练这只小狗的方法有什么看法。”

经理有些担心地问：“他们打算怎样训练这只狗？”

“他们说；如果狗在地毯上闯了什么祸，他们就抓住它，把它的鼻子按在那个地方打它，后把它从厨房的窗户扔到院子去。”

“后来他们问我，这种方法会起什么作用。我大笑起来，因为我知道会发生什么作用。大概是二天以后，狗在地板上大便了，接着就跳出窗外，但它并不知道要去做什么，只知道最好是不把那块地方弄脏。”

经理对他的解释大笑起来。

“这是个了不起的故事，”他说，“你懂得，当你把这个方法用在某个缺乏信心或缺少经验的人身上，那就是个惩罚。如果没有经验的，人们没把工作完成(即没按你的要求去做)，那么，与其惩罚他们，不如回过头来制定一分钟目标，并使他们懂得对他们的要求以及什么是对的行动。”

“那么，你再次制定一分钟目标以后，你还要去发现他们做的接近于正确的事情吗？”年轻人问。

“正是这样，”一分钟经理赞同地说，“你要在一开始就尽力创造一些条件使你能作一分钟称赞。”

十三、一分钟指责为什么起作用

2012-7-28

“事实上，立即有反应是一分钟指责能起作用的一个重要的因素。如果在错误行为之后不能尽快地执行纪律，那么其发展是无助于改进将来的行为的。大多数经理把对错误行为的觉察积累起来，然后等到有一天工作检查来临时，或者是在他发怒时，就拿出一个记着过失事情的长长的清单，告诉人们这些错事都是在几个星期或几个月以来发生的”。

2012-7-28

当我做出一分钟指责时，我从不攻击一个人的人身价值。他们作为一个人的价值并没有受到损害，他们不感到需要为自己辩护。我所指责的只是行为。这样，我的反应和他们自己对此事的反应只是具体的行为，而不是伤害他们作为人而存在的感情。常见到的情形是，当惩戒人们时，经理们是对这个人进行打击。我做出一分钟指责的目的是清除过失，而保护人。”

2012-7-28

“你为什么不光给予称赞，然后再给予指责呢？”年轻人建议说。

“由于某些原因，这样做恰恰不起作用。”经理说，“有些人说我是一个温和而严厉的经理。”“严厉而温和的？”年轻人重复着问。

《一分钟经理人》

“对，”一分钟经理说，“这是一个自从有文字起几千年来一直起作用的古老的哲理。

“实际上，在古代中国有一个故事就能说明这个道理。很久以前，有一个皇帝，他指定了一个丞相请来并对他说：‘我们来分一下工，你来执行一切惩罚，而我做所有的奖赏，怎么样？’丞相说：‘很好，就照陛下说的办吧。’”

“我喜欢这个故事。”年轻人说。

“你会喜欢的，”经理带着俏皮的一笑，说：“但皇帝很快发现，每次他要某人做某事时，他们总是表现出可做可不做的样子。然而，当丞相发了话，人们就去行动。因此，皇帝又把丞相请来，对他说：‘让我们再分一下工吧，你这一段时间一直在执行惩罚，现在让我执行惩罚，你做奖赏吧’。就这样，丞相和皇帝交换了任务。

“一个月以后，丞相做了皇帝。皇帝过去一直是做仁慈的人，给每个人以奖赏和关心。后来，他开始惩罚人们了。人们说：‘这个老家伙得了什么病？’，他们驱逐了皇帝。人们开始寻找一个接替人时，他们说：‘你们知道谁现在恢复健康了？是丞相’。于是他们就让丞相当了皇帝。”

“这是一个真实的故事吗？”年轻人问。

“谁关心这个呢？”一分钟经理笑着说，“说真的，如果你一开始在行动上很严厉，然后再帮助人们，那就会有作用。”

2012-7-28

“你要明白，当你去管理人时要记住，人的行为与价值不是一回事，这是十分重要的。最好是人们能管理自己的行为。这一点对于管理人和被管理的人来说都是对的。

“实际上，如果你懂得了这个，”经理指着一块小牌子说，“你就懂得了一个真正成功的指责的关键。”牌子上写着：

我们不是自己行为的奴隶，我们是管理自己行为的主人。

“如果你认识到你是在管理人，而且不只是管理他们近来的行为，”经理总结说，“你就会干的很好。”

“这么说，在这样的指责的背后还有很多的关心和尊重之情。”年轻人说。

“你能注意到这一点，我很高兴，年轻人。如果你真正关心你所指责的人的利益时，你的一分钟指责就会成功。”

“这使我想起来，莱维女士告诉我，你在指责她时是用拍拍她的肩膀或握握手的方式，”年轻人说：“而父母在责备孩子时也要与孩子接触。这么说，接触是一分钟称赞和一分钟指责的重要组成部分了？”

“是，也不是。”经理微笑着回答。“如果你很了解那个人而且有兴趣帮助他在工作中取得成功，那么就是；如果你或别人对此有任何怀疑，那么就不是。”

“接触是强有力的信息，”经理指出，“人们对接触有着很强的感觉。这是需要认真对待的。比如，如果你对某人的行为不信任，你在称赞或指责时愿意接触他吗？”

“当然不，”年轻人回答的很明确。

“你要懂得，”经理解释说：“接触应该是诚恳的。当你接触人们时，他们马上知道你是不是关心他们，或者你正想找一个新办法去摆布他们。”

“接触有个简单的原则，”经理继续说，“接触必须是诚心的。只有当你能给予他们什么，比如安慰、支持或者鼓励等等，你才去接触你所管理的人。”

“所以，你先要避免轻易接触某个人，”年轻人说，“直到你了解了他们，而且他们也知道你是关心他们的成功，就是说你是明确地站在他们一边。我能懂得这些。”

“但是”，年轻人吞吞吐吐地说，“一分钟称赞和一分钟指责看起来是如此简单，让人们去完成你所希望的工作，这些是真正有力的方法吗？这不是在巧妙地摆布人吗？”

“你知道，一分钟管理是管理人们的一种有力的方法。然而，巧妙地摆布是让人们去做他们自己不了解的事，或是不情愿做的事。这就是为什么让每个人从一开始就清楚你在做什么和为什么这样做是如此重要。

“生活中也有这类的事情，”经理解释说，“有些东西是起作用的，有些东西不起作用。诚恳待人最终会起作用。另一方面，也许你在自己的生活中已有了解，虚伪待人最终会招致失败。事情就是这么简单。”

“我现在明白了你的管理方式的威力来自何处，”年轻人说；“就来自你对人们的关心。”

“对，我是这样做的。”经理回答的很简单。

24、《一分钟经理人》的笔记-第72页

一分钟经理人的解释

设定目标——可能会需要更多时间，一分钟只是一种象征性的说法

我最好的投资就是把时间花在人的身上（我最好的投资就是把时间花在自己身上！！）

25、《一分钟经理人》的笔记-第47页

要进行一分钟称赞，只要：

- 1.预先告诉人们你会让他们知道你对其工作业绩的评价。
- 2.及时对他们进行称赞。
- 3.告诉他们对在哪里——要说得非常具体。
- 4.告诉他们这件事情做对之后，让你感到多么高兴，对组织和其他同事有多么大的帮助。
- 5.停下一分钟，让他们静静地“体会”你的开心。
- 6.鼓励他们以后继续这样做。
- 7.跟他们握手，或用其他的举动向他们表明你会支持他们在组织中获得成功。

26、《一分钟经理人》的笔记-第94页

这么说，一分钟批评之所以有效，一个原因在于接受批评的人能够听进去反馈信息，因为当经理人每次只针对一个行为进行批评的时候，就会让人感觉更公平，也更明确。

27、《一分钟经理人》的笔记-目标 赞美 指责

帮助别人获得良好的自我感觉就是提高效率的关键。

你让我替你在简单的问题上作决定可不是一次，而是两次了。说实话，年轻人，我很不喜欢这样。别让我再重复。随便选个名字，开始行动吧，不然就去其他地方寻找高效管理的诀窍

制定一分钟目标很简称：

- 1.对目标的意见一致。
- 2.知道什么是有效的行动。
- 3.将你的每个目标用不超过250个字写在一张纸上。
- 4.经常阅读每一个目标，而且每读一次只要一分钟左右。
- 5.从你的工作日里拿出一分钟检查一下你的工作。
- 6.看看你的行动是否与目标相符。

一分钟称赞：提要

当你做到以下几点时，一分钟称赞就会发挥作用：

- 1.从一开始就告诉人们，让他们知道他们自己干的怎么样。
- 2.及时称赞他们。
- 3.明确地告诉他们什么事情做的对。
- 4.告诉人们你对他们的工作感到很满意，他们的工作对企业和其他在这里工作的人们都有帮助。
- 5.然后停下来，沉默一会，让他们“感到”你的心情多么愉快。
- 6.鼓励他们多做这样的事。

7. 与他们握手或用某种方式与他们接触，使他们清楚地知道你支持他们在企业中取得成功。

1. 事先就告诉人们，而且是用毫不含糊的字眼告诉人们，你会使他们知道自己工作得怎样。
指责的前半部分

2. 及时地给予指责。
3. 准确地告诉人们做错了什么。
4. 用毫不含糊的字眼告诉人们你此刻的心情。
5. 做几秒钟令人不舒服的沉默、让他们能感觉到你的心情。

指责的后半部分

6. 同他们握手或用某种方式进行接触，使他们懂得你是诚挚地站在他们一边。
7. 让他们想起你是怎样地器重他们。
8. 再次表明你所不满的是他们工作的失误，而不是他们本人。
9. 指责完了，就是完了。

“我记得过去读过这样一个铁事：当有人问爱因斯坦，他的电话号码是多少时，爱因斯坦想找一本电话号码本查一查。”

年轻人大笑起来，“你在开玩笑。”

“不，不是开玩笑。他说，他从不被一些在别的地方能找到的数据和资料把自己的头脑搅乱。

----折射下现在的教育制度与现状

在我们谈的训练鸽子的例子中，这就好象把鸽子放进箱子中，不但等到它踩着木棍时才给食物，而且还在箱子的周围放一些电热器之类的东西定期地进行惩罚它，迫使它行动。”

“这样做可能不会很有效。”年轻人有见解地说。

“对，没有什么效果，”一分钟经理表示同意，“得到惩罚后，又不知道什么行动是可被接受的，鸽子就会躲到箱子的角落里不再动了。对鸽子来说，这是个不怀好意的环境，不值得做任何冒险。

很久以前，有一个皇帝，他指定了一个丞相请来并对他说：‘我们来分一下工，你来执行一切惩罚，而我做所有的奖赏，怎么样？’丞相说：‘很好，就照陛下说的办吧。’”

“我喜欢这个故事。”年轻人说。

“你会喜欢的，”经理带着俏皮的一笑，说：“但皇帝很快发现，每次他要某人做某事时，他们总是表现出可做可不做的样子。然而，当丞相发了话，人们就去行动。因此，皇帝又把丞相请来，对他说：‘让我们再分一下工吧，你这一段时间一直在执行惩罚，现在让我执行惩罚，你做奖赏吧’。就这样，丞相和皇帝交换了任务。

“一个月以后，丞相做了皇帝。皇帝过去一直是做仁慈的人，给每个人以奖赏和关心。后来，他开始惩罚人们了。人们说：‘这个老家伙得了什么病？’，他们驱逐了皇帝。人们开始寻找一个接替人时，他们说：‘你们知道谁现在恢复健康了？是丞相’。于是他们就让丞相当了皇帝。”

“这是一个真实的故事吗？”年轻人问。

“谁关心这个呢？”一分钟经理笑着说，“说真的，如果你一开始在行动上很严厉，然后再帮助人们，那就会有作用。”

28、《一分钟经理人》的笔记-第1页

29、《一分钟经理人》的笔记-第34页

第一个诀窍：一分钟目标

设定一分钟目标是第一个，也是一分钟管理的基础。

大多数组织中，老板和员工对于工作任务有着完全不同的理解；看法一致只是偶尔的巧合而已。员工很多时候没有想到这些事也是我该做的---解决办法：是多多做么？

把每一个目标在一张纸上写下来，一个目标连同其实现标准不应该超过250字。（任何人都应该能在一分钟之内把这个目标读一遍）根据目标描述来定期检查工作进度。

关键任务---可能一共只有3-6个工作目标。

知道好的表现是怎样的---明确衡量工作表现的标准。

问题的描述应该是从可观察、可测量的角度说明发生了什么，不是对问题的态度或感觉。

30、《一分钟经理人》的笔记-第29页

他告诉我要做什么或我们商量好要做什么之后，我们就把每一个目标在一张纸上写下来。一分钟经理人认为一个目标连同其实现标准不应该超过250字。他坚信，任何人都应该能在一分钟之内把这个目标读一遍。写好目标描述之后，我和他每人一份。这样一切任务就很清楚了，我们也好根据这些目标描述来定期检查工作进度。

31、《一分钟经理人》的笔记-第92页

一分钟称赞为什么有效

人不愿被其他人操纵。尊重人的特点，是出色管理的关键所在。

要设定小目标：在一开始的时候帮助员工大概做对，然后再渐渐地引导他们把事情完全做对。

目标要很明确。

训练成功者时，最重要的一点就是发现他们做对的事情，要擅长发现做对了哪些事情（自己and员工），并对这些正确的行为进行强化。

受到打击的人总是会尽量少做事情

不能用惩罚的方式对待缺乏信心或经验的人

32、《一分钟经理人》的笔记-第1页

四、一分钟目标：提要制定一分钟目标很简称：

1. 对目标的意见一致。
 2. 知道什么是有效的行动。
 3. 将你的每个目标用不超过250个字写在一张纸上。
 4. 经常阅读每一个目标，而且每读一次只要一分钟左右。
 5. 从你的工作日里拿出一分钟检查一下你的工作。
 6. 看看你的行动是否与目标相符。
- 五、第二个秘密：一分钟称赞距离不是很远

把进展做详细记录

定期汇报

六、一分钟称赞：提要

《一分钟经理人》

当你做到以下几点时，一分钟称赞就会发挥作用：

1. 从一开始就告诉人们，让他们知道他们自己干的怎么样。
2. 及时称赞他们。
3. 明确地告诉他们什么事情做的对。
4. 告诉人们你对他们的工作感到很满意，他们的工作对企业和其他在这里工作的人们都有帮助。
5. 然后停下来，沉默一会，让他们“感到”你的心情多么愉快。
6. 鼓励他们多做这样的事。
7. 与他们握手或用某种方式与他们接触，使他们清楚地知道你支持他们在企业中取得成功。

九、一分钟指责：提要当你做到以下几点时、一分钟指责就会起作用。

1. 事先就告诉人们，而且是用毫不含糊的字眼告诉人们，你会使他们知道自己工作得怎样。
指责的前半部分

2. 及时地给予指责。
3. 准确地告诉人们做错了什么。
4. 用毫不含糊的字眼告诉人们你此刻的心情。
5. 做几秒钟令人不舒服的沉默、让他们能感觉到你的心情。

指责的后半部分

6. 同他们握手或用某种方式进行接触，使他们懂得你是诚挚地站在他们一边。
7. 让他们想起你是怎样地器重他们。
8. 再次表明你所不满的是他们工作的失误，而不是他们本人。
9. 指责完了，就是完了。

今天小运用了下这个方法，不过忘记表明8、9了...需要练习

33、《一分钟经理人》的笔记-寻觅

“高效的经理人，”他想，“可以很好地管理他们自己和他们的下属，从而让公司和雇员实现双赢。”

34、《一分钟经理人》的笔记-第1页

作为读书的经典动作，就是把目录记录下来~一分钟经理人

前言

寻觅

一分钟经理人

第一个诀窍：一分钟目标

一分钟目标：小结

第二个诀窍：一分钟称赞

一分钟称赞：小结

评价

第三个诀窍：一分钟批评

一分钟批评：小结

一分钟经理人的解释

一分钟目标为什么有效

一分钟称赞为什么有效

一分钟批评为什么有效

新一分钟经理人
给自己的礼物
给其他人的礼物

35、《一分钟经理人》的笔记-第1页

一分钟目标

让人明白自己的目标和被期望的表现。

就目标达成一致

检视行为是否有效

了解他的工作，发现他做的正确的事，引导他上路。

一分钟称赞

一分钟批评

行为与价值分离

指出行为错误之处，沉默，让他知道你的感受，强调人的价值。

36、《一分钟经理人》的笔记-一分钟经理人

“我们开会是为了得到结果，”经理人继续说道，“组织的目的就是实现效率。我们组织在一起会比单干效率高得多。”

.....

“如果不通过人，我怎么可能得到结果？我既关心人，也关心结果。这两者根本就是密不可分的。”

.....

“所以，”他说道，“帮助别人获得良好的自我感觉就是提高效率的关键。”

“不过，要记住，效率值的不仅仅是完成工作的数量，它还包括工作的质量。”

37、《一分钟经理人》的笔记-第45页

第二个诀窍：一分钟称赞

首先，仔细观察下属的行动，似乎总在周围

其次，下属对任务的没一点进展都做详细的记录，拿给经理看

通过发现人们做对了什么帮助他们充分发挥潜力

一分钟称赞有效的原因：

第一，刚做对了一件事，就得到了称赞

第二，能具体地说出对在哪里，称赞是真心的，而且对下属做的事情很熟悉

第三，经理人很可靠（针对下属的情况作出反应，不是经理人当时的状况）

刚到这里工作，或者刚接手一个新项目或者职位的时候，才会时刻在周围。会有其他途径知道表现，例如信息系统的数据：销售数字、开支、生产计划等

38、《一分钟经理人》的笔记-第99页

一分钟经理人的策略：小结训练成功者时，最重要的一点就是发现他们做对了的事情--开始的时候

《一分钟经理人》

只是大概做对，逐渐引导他们做得越来越完美。和能力很强的人在一起时，你不用时时留意他做对了什么，因为业绩优秀的人很擅长发现自己做对了哪些事情，并能对这些正确的行为进行强化。

改变人们行为的3个基本要素：告诉人们他们的行为是错的；告诉他们这些行为带给你的感受；同时提醒他们，他们自身还是非常有价值的人。

家长在批评孩子的时候要进行身体接触。称赞他的时候，拍拍他的肩膀，或者跟他握手。身体接触可以传达一种很有力的信息。

39、《一分钟经理人》的笔记-第108页

一分钟批评为什么有效

一分钟批评有效的原因：

首先，批评所提供的反馈信息是及时的。

一个一个处理那些错误，收到批评的人不会觉得那么难以接受。

工作表现的评估是个持续的过程，而不是一年只进行一次。

每次只针对一个行为进行批评的时候，就会让人感到公平。

其次，从来不对他们进行人身攻击，也不会贬低他们个人所具有的价值。

人格没有受到伤害，也就没必要为自己身边，批评的只是行为，针对某个具体的行为，而不是他们的自尊或自信。

批评需要具体地描述出情形，在批评某种行为前，必须了解这种行为。不能指望别人替你做出判断，绝对不可能光凭“道听途说”就批评别人。

把感受告诉做错的人，轻轻抚慰，告诉做错的人希望他之后如何（例如告诉酗酒的人希望她能活下来）

危机干预中心的操作：告诉人们他们的行为是错的；让他们知道这些行为带给你怎样的感受；同时提醒他们，他们自身还是非常有价值的人——来使得人们的行为得到巨大的改观

人们都需要与关心他们的人发生联系——让自己作为一个人的价值得到肯定；人们需要得到实事求是的对待——在自己犯错的时候，有关心自己的人立刻向自己指出

与犯错误的人进行身体上的接触，让犯错误的人体会他人的感受。还要告诉他，犯错误的人对于他人来说是多么宝贵，多么重要。

在管理人的时候，把一个人的行为和一个人本身的价值区分开来，有多么重要！

最关键的是人！

我们不仅能够表现自己，我们还能管理自己！！！

批评背后包含着很多关怀和尊重，如果真正关心对方的利益，一分钟批评就会非常有效。

如果和对方很熟，很想帮助他在工作上取得成功，那么身体接触就很重要。（例如杯子原理：不经意把自己的杯子靠近谈话人的杯子，观察他人是否立刻把杯子远离，和谈话人熟不熟）

身体接触是很诚实的交流方式。不要有任何索取的时候才能与他们进行身体接触。

没有真诚，人与人之间就无法进行有效的沟通与合作。真诚！！！

目标引发行为，结果巩固行为

40、《一分钟经理人》的笔记-第76页

谈大多数经理人使用的工作表现评估：是的，我过去把这称为“NIHYSOB，”（Now I have you—you SOB），意思是“现在我可逮着你——你这混蛋”。这样的经理人根本不会告诉下属他对他们有什么要求，他们应该做什么；他只会让他们自己去挣扎，然后在他们的工作没有达到期望标准的时候，对他们进行恶意攻击。

41、《一分钟经理人》的笔记-一分钟目标

在沟通时与同事达成一致的目标是必须的，但很多时候操作时变成了自己埋头写目标，写完后给他们过，过完了又给上头对，最后变成……

很想知道如何与同事达成目标

一分钟目标的在碰到问题时的对话给了很多启发，

- 1.发生了什么事情，不需要加上你的主观判断的
- 2.你期望他应该是怎么样的？（只有一件实际发生的事情与你希望发生的事情之间存在差异的时候，才会存在问题。要不你只是在抱怨）
- 3.造成这个现实与期望之间的差异，其可能的原因何在？
- 4.那你现在想怎么办？回答将使用A方案
- 5.如果使用了A这个方案，能达到你期望的结果吗？
- 6.不会，那你的方案是下策了，那你还有其它的方法吗？回答使用B
- 7.那使用B方案，能达到你期望的结果吗？
- 8.不会，那这个方法也不好，还有其它方法吗？

引导式，适当的停顿，让事件轻松起来。

42、《一分钟经理人》的笔记-第42页

在这里，我们却把重点放在相反的一面。我们总是去发现人们做对了什么。

43、《一分钟经理人》的笔记-第9页

记下

44、《一分钟经理人》的笔记-第36页

一分钟目标：小结

设定一分钟目标：

1. 就你的目标达成一致意见
2. 明确好的工作表现是怎样的
3. 用不超过250字描述你的每个目标，并写在一张纸上
4. 反复读你的目标，每次用大约一分钟的时间
5. 每天不时地用一分钟时间审视自己的表现
6. 看自己的行为是否与目标一致

45、《一分钟经理人》的笔记-第65页

进行一分钟批评，只要：

- 1.提前告诉人们你将对他们的工作作出明确的评价。

批评的前半部分：

- 2.在事情发生后立刻对他们进行批评。
- 3.具体地告诉他们错在哪里。
- 4.告诉他们这件事带给你怎样的感受——而且要说得非常明确。
- 5.沉默几秒钟，让他们深刻地体会到你的感受。

批评的后半部分：

- 6.和他们握手，或者用其他行动让他们知道你真诚地站在他们的一边。
- 7.提醒他们你对他们有多么器重。
- 8.再次肯定地告诉对方他们认为他们本身是很好的人，只是在这件事上做得不好。
- 9.批评过后，这件事就过去了。

46、《一分钟经理人》的笔记-第88页

训练成功者时，最重要的一点就是发现他们做对的事情——开始的时候只是大概做对，渐渐地引导他们做得越来越完美。和能力很强的人在一起时，你不用时时留意他做对了什么，因为业绩优秀的人很擅长发现自己做对了哪些事情，并对这些正确的行为进行强化。

《一分钟经理人》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com