



一分钟经理人

目录

- 一、寻找
- 二、一分钟经理
- 三、第一个秘密：一分钟目标
- 四、一分钟目标：提要
- 五、第二个秘密：——分钟称赞
- 六、一分钟称赞：提要
- 七、评价
- 八、第三个秘密：一分钟指责
- 九、一分钟指责：提要
- 十、一分钟经理的解释
- 十一、一分钟目标为什么起作用
- 十二、一分钟称赞为什么起作用
- 十三、一分钟指责为什么起作用
- 十四、一位新的一分钟经理

十五、送给你一件礼物

十六、送给别人的礼物

一、寻找

从前，有一个聪明的年轻人，他在寻找一位有效率的经理。

他要为这样的一位经理工作。他要成为这样的经理。

他寻找了许多年，走遍了世界各个角落。

他曾去过很多小城镇和大国的首都。

他同许多经理交谈过，这当中有：政府官员，军官，工程的负责人，联合企业的总经理，大学教授，商店、餐厅、银行和饭店的经理；有男人，有女人；有年轻的，也有年老的。他去过各种各样的办公室：大的和小的，豪华的和寒酸的，有窗户的和没有窗户的。

他开始看到了人如何管理人的各种各样的画面。

但是，他总是对所见所闻不满意。

他看到过许多“严厉”的经理，他们的企业看起来是发了财，而他们的职员却没有得到好处。

他们的某些上司认为他们是好经理，而他们的许多部下却不以为然。

当他坐在每一位“严厉的人”的办公室时，问：“您说您是哪一种经理？”

他们的回答只是略有不同。

“我是一个独裁的经理，我掌握着一切。”“我是一个一管到底的经理。”“是一个认真的经理。”“一个注重实际的经理。”“一个讲究利润的经理。”这是他得到的回答。”

他从这些人的语调里听到有一种骄傲的味道。他们感兴趣的是效果。

他也见过许多和蔼的经理；他们的职员看起来得到了好处，而他们的企业却景况不佳。

有些向他们汇报工作的人认为他们是好经理，而听经理汇报的那些人却抱怀疑态度。

当年轻人坐下来听这些“温和”的经理回答他提出的问题时，他听到的回答是：“我是一个民主的经理。”“是一个协商共事的人。”“是一个给予帮助的人。”“一个能体谅人的人。”“一个有人情味的人。”

他从这些经理的声音里听到有一种自豪的味道，他们感兴趣的是人。

但是，年轻人的头脑被搅乱了。

好像世界上的大多数经理主要感兴趣的不是效果就是人。

对效果感兴趣的经理常常被人们看作是“zhuanzhi的”，而对人感兴趣的经理常常被人们认为是“民主的”。

年轻人却认为，这些经理，不论是“严厉的”zhuanzhi，还是“温和的”民主，只不过是部分地有效果，看起来是“半个经理”。

他疲劳而又沮丧地回到家里。

他或许有很长时间放弃了他的寻找，但是他有一个很大的优点：他很明确自己要寻找的是什么。

他想，有效率的经理是在管理他自己和与他共事的人们，使企业和职员们都能从他们的活动中获得好处。

年轻人到处寻找有效率的经理，但是发现的寥寥无几。就是这些为数不多的经理也不愿意向他透露自己的秘密。他开始想，或许他不会找到。

后来，他常常听到关于一位特殊的经理的奇妙的传说，而且具有讽刺意味的是，这位经理就住在附近的一个城市里。他听说，人们都愿意为这个人工作，而且他们在一起取得了很大的成就。

年轻人怀疑这些故事是否真实。如果真是那样，这位经理是否愿意与他分享其秘密呢。

好奇的年轻人给这位特殊经理的秘书打了电话，要求安排一次会见。秘书当即把电话接到经理那里。

年轻人问这位特殊的经理什么时间能与他见面。他听到了回答：“除了星期三上午，这个星期的什么时间都行，由你选择时间。”

年轻人暗自抿嘴一笑，这个不可思议的经理使他感到奇怪。什么经理能有这么多空闲的时间，可是年轻人被吸引住了，他要去见这位经理。

二、一分钟经理

当年轻人来到经理办公室时，经理正站在那里向窗外望着。他咳嗽了几下，经理转过身来并微笑着。他请年轻人坐下，问道，

“我能为你做些什么？”

年轻人说：“我想问你几个关于你是怎样管理人的问题？”

经理高兴地说：“请说下去。”

“好，首先，你和你的下级定期地举行例会吗？”

“是的，每星期有一次，在星期三上午，九点至十一点。这也就是我在那段时间不能见你的原因。”经理回答。

“在这些会上你做些什么？”年轻人询问。

“我听取人们回顾和分析上周完成的工作，碰到的问题，为完成工作还需要什么。然后我们制订下周的计划和对策。”

“做出的决定对你和你的下属都有约束力吗？”年轻人问。

“当然，”经理坚持说，“否则开会的意义是什么呢？”

“那么，你是位亲自参与的经理，是吗？”年轻人问。

“正相反，”经理坚持说，“我认为我没有参与我的职员做出任何决定。”

“那么你开会的目的是什么？”

“我已经告诉你了，”他说。“年青人，请不要让我重复我已说过的话，这会浪费你我的时间。”

“在会上我们要得出结果，”经理继续说，“这个企业的目的是求效率。通过组织起来，我们会更有成果。”

“哦，为了有成果，你知道需要什么。那么你是把成果摆在比人优先的位置。”年轻人绕弯地说。

“不对！”经理反驳说。来访者被吓了一跳。

“这样的说法我听的太多了。”他站起来在屋里走着。“如果不通过人？那么我怎样能取得成果呢？我关心的是人和成果，他们是密切相关的。”

“年轻人，请过来看看这个。”经理递给来访者一块小牌子，上面写着：

自我感觉好的人，工作必然有成效。

“我把它放在办公桌上，提醒我记起这个实用的真理。”

当年轻人看着这块牌子时，经理说，“想想你自己，什么时候你工作得最好？是你心情愉快的时候，还是心情不愉快的时候？”

年轻人点头表示明白了这一点。“当我心情愉快的时候，我能做更多的工作。”年轻人回答。

“当然，你会是这样的。”经理赞同地说：“每个人都会是这样的。”

年轻人伸出他的食指，示意他得到了启示。

“那么，帮助人们心情愉快就是取得更多成果的关键了。”

“是的”，经理表示同意，“但是请记住，有成果不仅仅是工作的数量，而且还有质量。”他走到窗边，说：“年轻人，到这里来。”

他指着下面来往的车辆，问道：“你看这街上有多少外国造的汽车？”

年轻人从窗口向外望去，说：“我每天都能看到许多这样的汽车，我想这是因为它们更经济，更耐用。”

经理勉强地点点头，“不错，那么你认为人们为什么要买外国汽车？是因为我们的制造商不能生产出足够数量的汽车吗？不然，”经理不停顿地说，“是因为他们不能生产出社会真正想要的那种质量的汽车？”

“现在我想的就是这个，”年轻人回答，“这是质量和数量的问题。”

“当然，”经理又补充说：“质量就是给人们真正所需要的产品或服务。”

这位年岁大了一点的人站在窗边陷入了沉思。他还记得，不久前英国和美国提供技术去帮助重建欧洲和亚洲，而他们现在，在生产方面却落后得这么远，真使他吃惊。

年轻人打破经理的沉思。“我想起在电视上看到过一个广告，”来访者先主动说，“广告是一种外国汽车的牌子，它的上面有这样一些字：“如果您得到长期汽车贷款，不要买用不长久的汽车。”

经理转过身来平静地说：“我看这是很好的概括。这是全部问题的重点。成果是数量和质量两个方面。”

经理和来访者转身走向椅子。“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。”

年轻人的兴趣增多了。当他坐下时，他问：“好，你刚才讲过你不是一个亲政的经理，那么你自己干什么呢？”

“这个不难，”他不假思索地回答，“我是个一分钟经理。”

“是什么?”年轻人的脸上露出惊奇的神色,他从没有听说过什么一分钟经理。

经理笑着说:“我是个一分钟经理。我这样称呼自己是因为我花很少的时间就可从人们那里得到很大的成果。”

尽管年轻人同许多经理交谈过,他却从未听过一个经理这样讲。这简直难以置信。一分钟经理——不花很多时间就能得到很好的效果。

经理看到他脸上的疑虑,说:“你不相信我,是吗?你不相信我是一分钟经理?”

“我得承认,这对我真是难以想象。”年轻人回答。

经理笑了起来,说道:“听着,如果你真想知道我是哪一种经理,你最好是同我的职员谈谈。”

经理弯下身冲着桌上的对讲电话说了几句。

一会儿,他的秘书密特卡夫小姐走了进来,递给年轻人一张纸。

“这是六个人的姓名、职务和电话号码,他们要向我汇报工作。”一分钟经理解释道。

“我应当同哪一位谈呢?”年轻人问。

“由你自己决定,”经理回答,“随便你同哪一位谈,也可以同这六个人都谈谈。”

“好吧,我的意思是应当从哪一位开始。”

“我已经告诉你了,我不愿意替别人作决定。”经理坚决地说,“你自己做决定吧。”他站起来向来访者对面的门走去。

“你已经要求我不是一次,而是两次为你做个简单的决定。坦率地说,年轻人,我觉得厌烦。不要让我重复我讲过的话。要么挑个人开始去谈,要么去别的地方再找个有效的办法。”

年轻人被弄楞了。他感到很不自在。一阵令人难堪的沉默似乎持续了很久。

后来,一分钟经理注视着年轻人,说:“你了解搞管理的人,我赞赏你的做法。”他和年轻人握握手。

经理热情地说:“你和我的职员们谈过后,如果还有什么问题就回来找我。你有学习管理的愿望和兴趣,我很欣赏。实际上,我很乐意给你一个‘一分钟经理’的概念作为我的礼物。以前有个人把这份礼物送给了我,它对我产生了很大的影响。我希望你能透彻地了解它。如果你喜欢它,那么有一天你也许会成为一个一分钟经理。”

“谢谢你。”年轻人应酬着。

他有些茫然地离开了一分钟经理的办公室。

当他走过秘书身旁时,秘书带着理解的口吻说:“从你发呆的表情我看出,你对我们的一分钟经理已有了体验。”

年轻人慢吞吞地说:“我真希望是有了体验。”

他还在想着刚才的事,想把它弄明白。

“或许我能帮你的忙。”密特卡夫小姐说,“我已给那六个汇报工作的人打过电话了。他们当中的五个人现在就在这里,他们都同意与你见面。你同他们谈过之后也许能更好地理解我们的一分钟经理。”

年轻人向她表示了谢意。他看了看名单,决定同其中的三个人交谈,他们是特尼尔先生、莱维先生和布郎女士。

三、第一个秘密：一分钟目标

当年轻人来到特尼尔的办公室，一位中年男子微笑着迎接了他，“你已经见过那位‘老人’，他完全是个怪人，对吗？”

“好像是那样。”年轻人回答。

“他告诉你怎样做一个一分钟经理了吗？”

“当然，但这不是真的吧？”年轻人问。

“你最好还是相信他。我不常见到他。”

“你的意思是说，你从他那里没有得到过什么帮助？”年轻人费解地问。

“基本上没有，尽管在开始一项新的任务时，他花一些时间和我在一起。但那是他制定一分钟目标的时候。”

“制定一分钟目标？那是什么？”年轻人说，“他告诉我说他是个一分钟经理，却没有说道什么制定一分钟目标。”

“那是一分钟管理的三个秘密的第一个秘密。”特尼尔回答。

“三个秘密？”年轻人问。他很想知道的更多一些。

“对，”特尼尔说，“一分钟目标是第一个秘密，是一分钟论理的基础。你知道，在大多数企业中，当你问职员们干些什么，然后再问他们的上司，你常常会得到两种不同的回答。事实上，在我工作过的一些企业中，我所认为的我的工作职责与我的上司所认为的之间是很一致的。如果有一件事我认为不是我份内之事而没去做，那我就会遇上麻烦。”

“在这里发生过那样的事吗？”年轻人问。

“没有，”特尼尔说，“从来没发生过。一分钟经理一向把下属每个人的事情都搞得清清楚楚：我们每个人的职责是什么，对什么负有责任。”

“他是怎么做到这一点的？”年青人很想知道。

“有效地上作。”特尼尔微笑着说。

接着，他开始解释，“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。”

“每一个目标都有这样一页纸的记述吗？”

“是的。”特尼尔回答。

“那么，每个人都要有这样的一页纸了？”

“不，实际上不用这样，”特尼尔坚定地说，“老人认为，他只要抓住十几个目标就可以。就是说，你的80%的重要成果是来自你的20%目标。所以我们只去制定这个20%的一分钟目标。就是说，我们的工作中最重要的部分也许不过是3—6个目标。当然，偶然来了一项特殊任务时，我们就制定特殊的一分钟目标。”

“这可真有趣。”年轻人说，“我想我也懂得了制定一分钟目标的重要性。这个道理就是，人们从开始就知道预期的结果，就在意料之中，而不奇怪。”

“说的不错。”特尼尔赞同地说。

“那么，制订一分钟目标只是要明确你的职责是什么吗？”年轻人问。

“不，只要我们知道了我们的工作是什么，经理一定要使我们知道如何去完成它。换句话说，完成的标准很清楚。他告诉我们，他在期望着什么。”直接给出简单明了的期望

“他怎样向你们表明他的期望呢？”年轻人问。

“让我给你举个例子，”特尼尔建议说。

“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。’”

“我尽最大的努力陈述了这个问题。”

“他说：‘很好，特尼尔！现在告诉我，用行为学的办法你希望出现什么状况。’”

“‘不知道。’”我说。

“那么别浪费我的时间了。”他生气地说。

“我一时被惊呆了，不知如何是好。但他又温和地打破了沉默。”

“他说：‘如果你不能告诉我，你希望出现什么状况，那你就没有目前的这个问题，而只是在诉苦。只有在你希望发生的事情与实际发生的事情之间有差异，才会存在问题。’”

“我作为一个不傻的初学者，一下子意识到我所希望出现的状况是什么？我告诉了他，他让我谈了哪些事情在现实和愿望之间引起矛盾。”

“然后，一分钟经理说：‘好，你打算怎样去解决这个问题呢？’”

“‘我打算了执行A方案。’我说。”

“‘如果你执行了A方案，你期望发生的事情会发生吗？’他问。”

“我说：‘不会。’”

“他问：‘那么，这是个非俗糟糕的解决办法。’”

“你还有别的办法么？”

“‘我可以执行B方案。’我说。”

“‘如果你执行了B方案，你期望的事情真的会发生吗？’”

“‘也不会。我说。’”

“‘那么，这也是个糟糕的解决办法了。’他说，‘你还能做什么呢？’”

“我思索了一下，说：‘我将执行C方案。可是如果我这么做，所期望的事情也不会发生，那么，这也是个糟糕的解决办法，对吧？’”

“‘对，你开始省悟了。’经理说着，脸上露出了笑容。‘你还有什么别的办法吗？’”

“‘也许我应该把几种方案结合起来使用。’我说。”

“‘看来值得试试。’他说。”

“‘事实上，假如这个星期我执行A方案，下个星期执行B方案，两星期后执行C方案，我就可以解决这个问题，这不过是异想天开。我感谢你为我解决了问题。’”

“他听了这话很恼，打断我的话，说：‘不，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。’”

“当然，我知道他做的是什。他向我指出如何去解决问题。以后要靠我自己了。”

“那时，他站在那里，用眼睛注视着我，说：‘特尼尔，你很聪明。下次再碰到问题时就想想这些吧。’”

“我记得，我是笑着离开他的办公室的。”

特尼尔把上身靠在椅子靠背上，好像又体验了一回第一次与一分钟经理的遭遇。

“原来如此，”年轻人先开了口，琢磨着刚听到的这些话。

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。

“就是如此！机灵的求知者。”特尼尔大声说道。

“谢谢，”年轻人说，心情很愉快。“让我把这些内容记下来，我要记住它”。

年轻人拿出随身带的一个蓝皮笔记本，简要地记下那些内容。然后问道：“如果制定一分钟目标是成为一分钟经理的第一个秘密，那么，另外两个秘密是什么呢？”

特尼尔笑了，他看了看手表，说：“你为何不去问问莱维呢？你不是和他约好今天上午见面吗？”

年轻人大大为惊奇、特尼尔怎么知道的呢？

“好吧，”年轻人站起来同特尼尔握握手，“谢谢你的帮助。”

“别客气。”特尼尔回答，“我现在很富有的一件东西就是时间，你也许能看出吧。我自己正在成为一分钟经理。”

五、第二个秘密：一分钟称赞

年轻人离开特尼尔的办公室时，他被特尼尔那简洁的话语所打动。他想，这的确很有意思。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。

年轻人沿着大楼的走廊走着，然后乘电梯来到二楼。当他走进莱维的办公室时，他吃惊地看到这样年轻的一位先生。莱维大约二十多岁或三十刚出头。

“很好，你已经见到了那位‘老人’了。他是一位古怪的人，对吗？”

年轻人已习惯了人家把一分钟经理称为古怪的人。

“我认为他是这样的人，”年轻人回答。

“他告诉你怎样做一分钟经理了吗？”莱维问。

“他的确告诉了我。但这不是真的吧？”年轻人问。他想知道是否会得到不亚于特尼尔的回答。

“你最好相信是真的。我很少见到他。”

“你的意思是说，你很少得到他的帮助？”年轻人问。

“基本上没有。尽管在开始一项新的工作或任务的时候，他花一些时间和我在一起。”

“哦，我知道这是在制定一分钟目标的时候。”

年轻人打断他的话。

“实际上，我对制定一分钟目标考虑的不太多，我倒是主张一分钟称赞。”

“一分钟称赞？”年轻人又重复了一遍。“这是成为一分钟经理的第二个秘密吗？”

“是的。”莱维透露说，“实际上，我刚开始在这里工作时，一分钟经理就使我清楚地知道他打算做的事”

“那是指什么？”年轻人问；

“他说，如果我让他清清楚楚地了解、反馈我干的怎样，他可以使我更容易地做好工作。”

“他说，他希望我取得成功。希望我对企业有很大帮助，并且喜欢自己的工作。”

“因此他告诉我，他的打算是，当我干得好和干得差时，他将用毫不含糊的方法让我知道。”

“其次，他警告我，开初这样做对我们双方可能都感到不太舒服”。

“为什么？”年轻人问。

“因为，正像他后来向我指出的那样，大多数经理是不使用那种方法的，而且人们对那种方法也不习惯。后来他使我确信，这样的反馈会给我很大的帮助。”

“你能举个例子吗？”年轻人要求道。

“当然可以，”莱维说：“在我开始工作不久我注意到，我的经理同我制定了一分钟目标之后，他与我保持着密切联系。”

“你说的‘密切联系’是什么意思？”

“他做这件事采用两种方法，”莱维解释道，“首先，密切观察我的活动，好像他总是离我不很远。其次，他要我对取得的进展做详细记录，并且坚持要我把这些记录送给他。”

“这真有趣。”年轻人说，“他为什么这样做呢？”

“起初我以为他是对于我不信任，在暗中监视。后来我发现，其他一些职员也在把自己所作的工作向他报告。”

“那是干什么？”年轻人想要知道。

“他任努力去发现我做的正确的事情。”莱维说。

“发现你做的正确的事情？”年轻人重复一句。

“对。”莱维回答说，“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。

莱维继续说：“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。”

“对。”莱维说，“在我们这里，我们把注意力放在肯定的方面，也就是，去发现人们做的正确的事。”

年轻人在笔记本上记了几笔，然后问：“莱维先生，一分钟经理发现你做了正确的事情，他会怎样呢？”

“那就是他给你一分钟表扬的时刻。”莱维笑着说。

“那是什么意思？”年轻人问。

“好，当他发现你做了正确的事情的时候，他就会走来找你，常常是把手放在你的肩头上，或者用一种友好的方式简短地同你见一见面。”

“这样做不打扰你吗？”年轻人奇怪地问。

“不会的，”莱维坚持说，“正相反，这样会有好处。因为我知道他是在真正地关心我。希望我获得成功。

“正像他所说的那样，‘你的职员越是取得成功，你在企业中的地位也会越高。’”

“他这样做，虽然是简短的接触，却可使我又一次知道他是和我站在一起的。”

“不管怎样，”莱维接着说：“他是用眼睛在注视着你，并且清楚地告诉你什么事情做的对，因而也让你分享他因你的工作而具有的愉快心情。”

“我从未听说过有哪一位经理这么做，”年轻人插入一句话，“这一定使你很快活吧？”

“当然，”莱维证实道：“这里有几个原因。首先，我做了正确的争马上就得到称赞。”他微笑着，上身向来访者探着，然后大笑着说：“我不必等到年终总结，你明白我是什么意思吗？”

两人都笑了起来。

“第二，由于他准确地指明我的什么事情做对了，使我知道他是诚挚的，他对我的工作了解的。”

“第三，他是言行一致的。”

“言行一致？”年轻人问。他想多知道一些。

“是的”，莱维说，“我干得好，他就称赞我，即使在他看来其他地方做的不好，也应受到称赞。我知道他对其他的事情可能感到烦恼，但是他在对我的情况做出反应，而不是根据当时其他什么地方的情况。对此，我很感激他。”

“作这些称赞不会占去经理的很多时间吧？”年轻人问。

“不会。”莱维说，“记住，你不必长时间地称赞某人。这样作常常用不了一分钟。”

“这就是称为一分钟称赞的原因吧？”年轻人说，他把学到的东西记了下来。

“对。”莱维说。

“他总是努力发现你做的正确的事吗？”年轻人问。

“不，当然不是，”莱维回答，“只是在你刚开始在这里工作或开始一项新的计划或任务时，他才这样做。当你熟悉了这些工作后，他好像就不常在你的周围了。”

“为什么？”年轻人奇怪地问。

“因为，当你的工作成绩是值得称赞时，你和他有了了解情况的另一种方式。你们双方都可以去查阅情报系统中的资料——销售数字、费用、生产记录等等。”莱维接着说，“不久你就会开始自己发现自己做的正确的事，并且开始自己称赞自己。即使他不在你周围，也好像在督促着你。这真是不可思议。我生来还没有在一项工作上如此努力地工作过。”

“这的确很有趣。”年轻人说，“这么说，一分钟称赞是成为一分钟经理的一个秘密了。”

“正是如此。”莱维的眼睛里闪烁着光彩。他高兴看到有人在学习一分钟经理的秘密。

年轻人看着自己的笔记本，他很快地回顾了一下学到的一分钟称赞的内容。

六、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。

“那么第三个秘密是什么呢？”年轻人急切地问。

莱维对他的热情报之一笑，从椅子上站起身，说：“你为何不去问问布朗女士？我知道你也打算同她谈谈。”

“是的，”年轻人承认道，“那么，谢谢你了，占用了你很多时间。”

“没有什么”，莱维说，“时间是我富有的东西。你明白，现在我自己也是个一分钟经理了。”

年轻人笑了。在此之前他曾在什么地方听到过这句话。

他想琢磨一下所了解的这些内容。他离开办公大楼，来到附近的一个公园散步。此刻，他再次被听到的内容是如此简单和平常所打动。年轻人想：“发现人们做的正确的事，这种方法的效果是无可争辩的，特别是当人们知道自己要做什么和好的行为是什么。”

“但是一分钟称赞真地起作用吗？”他这样想。“是否所有的一分钟管理和要点都真地能取得效果，而且是充分的效果呢？”

他一边走着，对一分钟管理的好奇心也增加了。这样，他又回到一分钟经理的秘书那里，要求密特卡夫小姐安排他和布朗女士在明天上午进行一次见面。

“明天上午很合适，”秘书放下电话时说：“布朗女士告诉你，除了星期三上午什么时间都可以。”

随后，秘书又拨了另一个分机，安排他提出的另一个新的约会。他要会见在总公司的珍妮女士。

“他们那里有整个公司的各个工厂和机构的资料，”密特卡夫女士用很知情的口吻说，“我敢肯定你会发现所要寻找的东西。”

年轻人向她道谢后，转身离去。

七、评价

午饭后，年轻人来到总公司，见到了珍妮女士。她是一位看起来相当能干的女人，年龄在四十左右。两人坐下后就进入了正

题。年轻人问：“请你告诉我，在你们所有的机构中哪一位经理最有效率和最起作用？我想同所谓的一分钟经理的机构比较一下。”

过了一会，年轻人笑起来，因为他听到珍妮女士说：“好了，你不必想那么多，因为这是一分钟经理的机构，他是个怪人吧？”但他的机构是我们所有的单位中最有效率和最起作用的。”

“这真叫人难以相信，”年轻人说，“他拥有最好的设备吗？”

“没有”，珍妮说，“实际上，他所有的只是一些陈旧的设备。”

“那么，他那里一定会有一些失败的地方。”

年轻人说着，他仍然对老人的那种管理方式迷惑不解。“告诉我，他失掉了许多职员吧？他的营业额很大吗？”

“你终于想到了一点。”珍妮女士说，“他的确有很大的营业额。”

“嗯。”年轻人此刻正思考着一些问题。

“当人们离开一分钟经理时，他们将来会怎样呢？”年轻人又问。

“我们给了他们自己经营管理的本事。”珍妮女士很快地回答，“人们同他一起工作两年后，”他们会说：“谁需要一位经理？”他是我们最好的一位培养人的老师。总之，当我们有一个发展事业的机会而且需要一位好经理时，我们就打电话给他。

他总是有一位人选给你准备好。”

使年轻人吃惊的是，通过这次交谈他终于得到了一个不同的回答。他对珍妮女士的接待表示感谢。

“我很高兴今天的谈话能使你满意。”她说，“这个星期我实在太忙了，我很希望懂得一分钟经理的秘密是什么，我一直打算去他那里拜访他，年轻人笑着说：“如果我发现了这些秘密，我会把这些秘密作为礼物送给你，就象他把这些秘密送给我那样。”

“那是一件珍贵的礼物。”珍妮笑着说。她环视着她的杂乱无章的办公室，接着说：“我会利用得到的任何帮助。”

年轻人离开珍妮女士的办公室，漫步走在街上，一面摇着他的头。一分钟经理完全吸引住了他。

那天晚上年轻人久久不能入睡。他的心情很兴奋，因为第二天他就要去了解成为一分钟经理的第三个秘密了。

八、第三个秘密：一分钟指责

第二天早上，他来到布朗女士的办公室。钟刚敲过九点，一位五十来岁、穿着讲究的女士迎接了他。他听到的还是平常的一句套话“他是个古怪的人吧？”但是现在，年轻人赞同了这个看法，他真诚地回答：“是这样的。”

“他告诉你怎样做一分钟经理了吗？”布朗女士问。

“我一直在听这方面的内容。”年轻人笑着说，“可这不是真的吧？”他问道，他仍在想能得到一个不同的回答。”

“你最好相信这都是真的。我不常见到他。”

“你的意思是说，你与他没有很多接触？”年轻人紧接着说下去，“除去你们每星期举行的例会之外？”

“的确接触很少。当然，除了我做了什么错事。”布朗女士说。

年轻人惊愕地问：“你是说，你见到一分钟经理的唯一机会是你做了错事的时候吗？”

“对，不过不完全是，”布朗女士说，“但几乎是这样。”

“可是你们这里不是有这样一条座右铭吗：‘要看到人们做的对的事情’”

“是这样，”布朗女士说，“不过你应该了解一些有关我的情况。”

“什么情况？”年轻人问。

“这些年我一直在这里工作，我已经很熟悉这个工作。因此，如果不是发生别的事情一分钟经理不必花很多时间同我一起制定一分钟目标。实际上，我通常是把自己的目标写出来，然后送到他那里。”

“每个目标是写在一张纸上吗？”年轻人问。

“对，不超过250个字，每个目标只要花一分钟，我或者一分钟经理都可以读完。”

“我的另一个情况，也是重要的情况，那就是我喜爱自己的工作，因此，我对自己做了大部分的一分钟称赞。实际上，我认为，如果你不为自己，谁会为你呢？我的一个朋友告诉我一句箴言，我一直记在心里，那就是：如果你不吹自己的喇叭，别人也会把它当痰盂……”

年轻人笑了，他喜欢布朗女士的幽默。

“你的经理夸奖过你吗？”

“有时候他这样做，但他常常不这样做，因为我总是抢先他一步。”布朗女士回答。“当我做了一件很漂亮的事情时，我甚至会要求一分钟经理给予称赞。”

“你怎么会有勇气那么做呢？”年轻人问。

“这不难。这就象打赌，不是我赢了就是不输不赢。如果他称赞我，那么我就赢了。”

“如果他不这么做呢？”年轻人打断她的话说。

“那就不输不赢，”布朗女士回答，“我不提出要求，我就得不到这种结果。”

年轻人微笑着记录了布朗女士的哲理。继续问：“你说，当你做了什么错事的时候，会找你，这是什么意思？”

“是这样，如果我犯了一个严重的错误，那么我就会受到一分钟指责。”布朗女士说。

“你说什么？”年轻人吃惊地问。

“一分钟指责。”布朗女士重复了一句，“这就是一分钟经理的第三个秘密。”

“它是如何起作用的呢？”

“说来很简单。”布朗女士说。

“我希望你能谈谈。”年轻人要求着。

“好吧，”布朗女士笑着开始解释，“如果你在有些时候一直做某一项工作，那么你就会懒得怎样把它做好。这时你要犯了错误，一分钟经理就会迅速地做出反应。”

“他做什么?” 年轻人问

“他一旦知道这个错误，就一定要来找你。• 首先，他要证实这件事。然后，他或许来到你的办公桌旁，或许把手放在你的肩膀上。”

“这不会打扰你吗?” 年轻人问。

“当然会的，因为你知道将要发生的是什麼，特别是他脸上没有一丝的笑容。

“他的目光直对着我，” 布朗女士接着说，“然后清楚地告诉我什麼事做错了，让我知道他此刻的心情，是生气、烦恼、扫兴。” •

“这要花费多长时间呢，” 年轻人问。

“只是30秒左右，但却使我久久不忘。” 布朗女士吐露着自己的感觉。

这使年轻人不禁想起了一分钟经理曾经毫不含糊地对他的不果断表示气恼时的感受。

“后来怎么样?” 年轻人把身子靠到椅子的一侧、接着问。

“他沉默了一会儿，好让他的话给我留下深刻的印象，而且也确实留下了深刻的印象。”

“然后呢?” 年轻人问。

“他的目光注视着我，但是让我能懂得他认为我平常是很有能力的。他让我确信他对我发火正是因为他对我很尊重。他说，这完全不像是我干的事。只是要我明白，他不希望再发生类似的错误，他将期待着能在另一种时刻见到我。”

年轻人打断她的话说：“这一定会使你深思吧？”

“当然，” 布朗女士使劲地点着头。

年轻人知道此刻布朗女士在想什麼。他用尽可能快的速度记着笔记。这样可以不耽搁布朗女士很多的时间就可以概括出几个要点。

“首先，” 布朗女士说，“只要我做了错事，他通常都是给予指责的。第二，他准确地告诉我做错了什麼事，所以我知道他是很了解情况的，我不能找些托辞为自己开脱。第三，由于他的指责只是针对我的行为，而不是对我本身，所以更容易使我接受，我不想找借口把责任推到别人身上，我知道他是公正的。第四，他言行一致。”

“这就是说，因为你做了错事他才指责你，即使他认为其他方面都不错，是吗?”

“是的。” 她回答。

“整个过程真的只用一分钟吗?” 年轻人又问。

“一般是这样，” 她说，“指责完了就是完了。虽然一分钟指责时间不长，但却能使你不会忘掉，从而你可以避免再犯类似的错误。”

“我想，我懂得了你谈的这些，” 年轻人说，“不过我还是想问问他……。”

“我希望你不要让他重复他说过的话。” 布朗女士急忙说。

年轻人为难了。但他终于说：“我要这样做。”

“那么你将会知道在一分钟指责结束时会得到什么，”她说，“尽管我预料你作为一个来访者会得到一个温和的指责。”

“我不知道你所说的那种指责是否温和，”他说，“不过我相信，我不会让他经常重复他讲过的话，那也将是个错误。”

年轻人继续说：“我想知道，一分钟经理是否也犯过错误。他似乎太完美元缺了。”

布朗女士大笑起来，说：“他也犯错误，但是他有一种绝妙的幽默感。当他犯了错误时，比如，忘记做一分钟指责的后一半，我们就向他指出，并就这一点来取笑他。”

“后来当我们从他的指责中觉悟以后，我们或许给他打电话，告诉他我们知道错了，然后笑着请求他给我们一分钟指责中那带有称赞性的后半，因为我们的的心情很沉重。”

“那时经理做什么？”年轻人问。

“他常常会笑着说。他真抱歉，他一时忘记了你是一个很能干的人。”

“你能够面对这些指责和称赞而笑吗？”年轻人问。

“当然，布朗女士说，”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。”

“真是难以想象，”年轻人振奋起来，“你是怎么学会这样做的？”

“很简单，”布朗女士回答，“留心观察经理的行动。”

“你的意思是说你的经理犯了错误也会嘲笑自己？”年轻人吃惊地问。

“对，但不经常。”布朗女士承认说，“但他也和我们大多数人一样，有时是固执的。不过每当他嘲笑自己的时候，都会对他周围的人产生一种‘他必定是胸有成竹了？’”年轻人说。

“是的。”布朗女士回答。

年轻人被打动了。他开始明白这样的经理对于一个企业具有什么样的价值。

“你为什么认为一分钟经理的指责是很起作用的？”年轻人问。

“你还是直接去问一分钟经理吧。”她说着，从办公桌后面站起身，把年轻人送到门口。

当年轻人向布朗女士致谢时，她笑着说：“你知道会得到什么回答。”俩人都笑了。他开始感到自己与其是个来访者，不如说是个“知情人”，此刻他的心情非常愉快。

他走在走廊里。他觉得，和布朗女士在一起的时间很短，但她向他介绍的却很多。

他琢磨着布朗女士同他的谈话。事情听起来是那么简单。他心中温习着当发现一个有经验的人做了错事时，应当做什么。

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。

由于年轻人已经历过这种一分钟指责的效果，可以肯定，他那时的心情是不愉快的，所以不想再经历第二次。

然而他懂得，每个人都时常要出错，而且或许有一天他会受到另一次的一分钟指责。但他知道，如果指责是来自一分钟经理，那么这指责将是公正的，而且只是对他的行为；而不是对他作为人的价值提出的批评。

当他走在去一分钟经理的办公室的路上时，他一直在思索着如此简单的一分钟管理。

所有这三个秘密都是很有意义的：一分钟目标，一分钟称赞和一分钟指责。但是，这三个秘密为什么会起作用？为什么一分钟经理是这个公司里最有成果经理呢？

十、一分钟经理的解释

他来到一分钟经理的办公室，秘书马上告诉他说：“你可以直接进去。经理听说你要回来见他正感到奇怪呢。”

年轻人走进屋内，他再一次看到这里是那么干净和井井有条。一分钟经理热情地微笑着欢迎他。

“好，说说你在旅行中发现了什么？”

“发现很多很多。”年轻人兴奋地说。

“告诉我，你学到了什么？”经理鼓励地说。

“我找到了你称自己是十分钟经理的原因。首先你同职员们制定一分钟目标，使他们明确自己的职责以及应当怎样去干。然后，你尽力发现他们做的正确的事情，这样你就可以给予一分钟称赞。最后，如果他们有做好工作的条件而他们未能做好，你

就给他们一分钟指责。”

“你对这些有什么想法?”一分钟经理问。

“我很惊奇这一切是如此简单，然而又是很起作用。”年轻人说：“因为你取得了成果，我相信这种管理方法一定对你很有用。”

“如果你愿意用它的话，同样也会对你很有用。”

“也许吧，”年轻人说，“如果我能更多地了解一些它为什么起作用，我会更愿意使用它的”。

“人人都会这样的，年轻人，当你对这种管理方法取得成功的原因了解的越多，你就越会使用它，因此，我乐于把知道的一切部告诉你。你想从哪里开始呢?”经理问。

“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。”

年轻人看到这样一段话：

时间用于挖掘人的潜力是最值得的。

“这是一句带讽刺味道的反话，”一分钟经理说，“大多数公司把他们50%—70%的钱花在职员的薪金上，而花在训练职员上的钱还不到预算的1%。实际上，大多数公司不是把更多的时间和金钱用在人才的开发上，而是用在维修厂房和设备上。”

“我从未想到这些。”年轻人承认道，“如果人们能在这方面取得效果，那么，用在培训人的投资肯定是非常值得的。”

“说得对。”经理赞成道，“在我刚开始工作时，我就希望有人在我身上投资。”

“你这是什么意思?”年轻人问。

“是这样，在我以前工作过的许多企业中，我常常不知道自己被安排做什么，也没有人告诉我。假如你问我工作干得怎样，我不是说‘不知道’就是说‘还可以吧’。你要是问我为什么这样讲，我会说，因为我近来一直没有被上司责骂过，或者说‘没有新闻是最好的新闻。’好像我做工作的主要动力是别受指责。”

“这真有趣，但我还是不太理解。”年轻人承认道。接着，他急切地补充道：“实际上，这一切对你来说已经过去了。如果我的问题能得到答案，也许我能更好地理解这些事情。让我们从制定一分钟目标开始吧。为什么它起作用呢?”

十一、一分钟目标为什么起作用

“你想知道为什么一分钟目标能起作用，”经理说：“那很好。”他站起来，开始在屋里慢慢地走来走去。

“让我举个例子，这或许对你有所帮助。在我曾经工作过多年的各类企业里，我看到过许多缺乏主动性的人，被看成是‘问题雇员’，但他们在下班以后却变得非常活跃。每个人都好像有一种力量推动着去做点什么。”

“记得有一天晚上，我正在玩滚球，这时我看见了我去过的一个企业的几个‘问题雇员’，我记得非常清楚。他们当中有一个人拿着球走到白线前面，然后把球滚过去。接着，他喊叫着，高声地笑着，兴奋地跳了起来。你知道他为什么如此高兴吗？因为他投了一个好球，打中了所有的靶子。”

“是的，可是他们为什么对工作就没有那种激情了呢？”

“因为他不知靶子在哪里，”年轻人微笑着说，“我认为，如果没有靶子，又有谁能玩那么长时间的滚球呢？”

“是的，”一分钟经理说，“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？”

“对呀，为什么会这样呢？”年轻人问。

“很清楚，这是因为由结果得到反应是人们的第一个动力。实际上，我们这里还有另一句话值得记住，那就是‘反应是优胜者的早餐’。反应使我们前进。然而，遗憾的是，当大多数经理认识到来自结果的反应是人们的第一动力时，他们却常常建立第三种玩滚球的方式。”

“那就是，当人们走到白线前面要把球滚出去时，靶子仍然立着，幕布仍放在那里，但是现在又有了另一个新的条件，即在幕的后面站着一个人。当人们把球抛出后，听到有目标倒下去的声音，这时监督者竖起两个手指头表示你击中了两个靶子。但是，实际上，大多数的经理会告诉你击中了两个吗？”

“不会，”年轻人笑着说，“他们通常是告诉你有八个没打中。”

“对！”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？”

“一个不得力的人，或者说是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。”

“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。”

“现在，假如你对这件事还不太理解，”经理接着说，“那么你认为一个要找电话簿查自己电话号码的人怎么样？他是个胜者还是个败者？”

年轻人笑着说：“一个十足的败者。”

“你当然会这么想，”经理说，“我也会这么想，不过我们错了，是吧？”

年轻人点头表示同意。

“我们每个人犯这样的错误是很容易的。”经理说。然后，他指着一块金属牌子向年轻人说：“你看看这个。”这是他写给自己的，上面写着：

每个人都是一个可能的胜者。有些人表面上象是个败者，但是不要让外表蒙住了你的眼睛。

“你要知道，”经理说，“作为一个经理，实际上有三种选择。首先，你可以录用胜者，但你很难找到，而且花钱多。其次，如果你找不到胜者，你可以录用可能成为胜者的人，然后你有计划地训练他们，使他们成为胜者。如果你不愿意作前两种选择(我始终对一些经理不愿花代价录用一个胜者或不愿花时间去训练人们成为胜者而感到吃惊)那么，就只剩下第三种选择——祈祷了。”

年轻人突然呆住了，他放下手中的笔和笔记本，问道：“你是说祈祷？”

经理大笑着说：“这不过是我幽默的说法，年轻人，你想想，每天有多少经理在做祈祷，希望这个人能努力地干。”

“嗯。”年轻人郑重其事地说。“那么我们采取第一种选择。如果录用胜者，能够很容易成为一分钟经理吧？”

“当然是这样，”经理微笑说。他很惊奇年轻人此时是如此认真，好像越严肃认真就越能成为一个好经理似的。“你与一个胜者一起做的事就是制定一分钟目标，让他向着目标行动。”

“我从布朗女士那里得知。有时你甚至同她一起制定一分钟目标。”年轻人说。

“她说的完全正确，”经理说，“比起这里的大多数人，她常常是被忘记的。但是对于每一个人，无论是胜者还是可能的胜者，制定一分钟目标都是取得成果的基本手段。”

“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。”

“我懂得了，你坚持要他们写的只是主要的目标和任务，而不是工作的细节方面。”年轻人说。

“是的。因为我不想让这里成为一个造纸厂，到处是一张张的纸，而且这些纸仅仅是在制定下一年目标或诸如工作检查时才在一年当中看它一眼。”

“也许你已经看到，在我这里工作的人，边都有这样一个小牌子。”他拿给年轻人看，面写着：

用一分钟看看你的目标，看看你的工作，检查一下你的行动是否与你的目标相符。

年轻人很吃惊。在他短暂的访问中竟然没有看到这些小牌子。“我从没看到过，”他说，“我可以要一块吗?”

“当然可以，”经理说，“我会为你准备一个的。”

当这位有向往和追求的年轻经理用笔记下他所了解的事情之后，头也不抬地说：“你知道，在这么短的时间里要学习一分钟管理是不容易的。例如，关于一分钟目标，肯定还有更多的东西值得我学习，只不过是在以后，或许我能再学习。”

“现在我们可以谈谈一分钟称赞吗?”年轻人问。他在笔记本上找出这方面的内容。

“可以，”一分钟经理说，“也许你对它为什么起作用也感到奇怪。”

“的确如此。”年轻人回答。

十二、一分钟称赞为什么起作用

“让我们看几个例子，”一分钟经理说，“也许会帮助你明白一分钟称赞为什么很起作用。”

“这正是我希望的。”年轻人说。

“我先以鸽子为例，然后再谈人。”经理说，“然而你要记住，人不是鸽子。他们自己能思考，而不愿意被别人摆布。你要记住这一点，并且尊重这一点，这是做好管理工作的关键。

“头脑中有了这个观点，我们再来看几个简单的例子。这些例子告诉我们，人们都是追求使自己愉快的事情，避免使自己不愉快的事情。”

“假如你有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目标，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正确的事，直到最终他们学会了完全正确地去工作。”

“过去我们一直把这个方法用来教孩子和训练动机当我们和成年人打交道时，不知什么缘故却把它忘掉了。你去看水族动物表演时，节目的最后通常是一只大海豚跳绳，它能跳过一条离水面很高的绳索。海豚落下时溅起来的水花能把前十排的座位打湿。

“人们看完表演离去时常常自言自语地说‘这真是难以相信。怎样教会海豚做这样的表演呢？’”

“你以为训练者是坐着一只小船到海上，然后在海面上放一根绳索，接着喊‘跳上来，跳上来！’，直到海豚跳过水面上的绳索吗？然后他们说‘好哇，我们录用了它，它真是一个胜者。’”

“当然不是这样，”年轻人笑了，“不过要录用个胜者却是真的。”

两人都笑了起来。

“你说的对，”经理说，“当他们捕到一条海豚时，海豚一点也不知道要让它跳过绳索。因此，他们开始在大水池中训练海豚。你想想他们会把绳索放在哪里？”

“放在水池的池底。”年轻人回答。

“当然！”经理紧接着说，“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。不久海豚就会总在绳索上面游过。那时，训练者就把绳索再抬高一点。

“他们为什么抬高绳索？”年轻人问。

“首先，他们很清楚自己的目标，那就是让海豚跳出水面并越过绳索。

“其次，”经理指出，“如果训练者对人们喊道：‘诸位，看吧，海豚又一次游过绳索了。’可是人们向水里看却什么也看不见，这就不是一个精彩的表演。因此，在整个训练中，训练者不断地抬高绳索，直到海豚最后在水面上跳过绳子。现在，海豚

也懂得了，为了得到食物，它必须跳出水面并越过绳索。这个目标一旦达到，训练者就把水面上的绳索拾得再高一些。”

“原来他们是这样做的。”年轻人说，“我现在明白如何在动物身上使用这种方法了，但是把这种方法用在人身上不太合适吧？”

“不，实际上这是很自然的，”经理说，“我们基本上都对自己的孩子用了这种方法。你认为应该怎样教孩子学走路呢？当孩子站立起来，你就对他说‘向前走’，而当他摔倒时，你就订他的屁股，并且说：‘我要你向前走’。这样是不行的。你要扶孩子站起来，第一天他会有些站不稳，而你却是很兴奋地说：‘他能站着了！他能站着了。’然后你抱他，吻他。第二天，他能站一会儿了，或许还能摇晃着迈一步，你还是抱他和吻他。最后，孩子认识到这是个极好的待遇。于是开始越来越多地迈步，直到最后学会走路。

“教孩子学说话也是这样。例如你要孩子学着说‘请给我一杯水’这句话，假如你等孩子能把整句话讲出来时，才给他水喝，那么，孩子就会渴死。所以，开始你应该教孩子说：‘水’，‘水’。有那么一天，孩子突然能说出‘啞’、‘啞’，你会跑上去抱他，吻他，并在电话上告诉祖母孩子会说‘水’了。当然说的还不是‘水’，但是已经与‘水’的音接近了。经过多次练习，最后使他能清晰地说出‘水’字来。

“如果你不想让孩子到了二十一岁的时候在饭店中还只会说‘给我一杯啞’，那么你就应该过一段时间只允许他说‘水’，再过一段时间还会让他加上一个‘请’字。”

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。对于一个胜者，你不必经常去管他，因为一个优秀的职员能够发现自己所做的正确的事，他们能够自强。”

“这就是你要较多地去注视新来的职员或开始一项新任务的有经验的老职员的原因吧？”年轻人问。

“对。”一分钟经理说，“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。”

年轻人放下手中的笔记本，思考着刚才听到的这些话。他开始明白，一分钟管理对于解决企业中的问题，是个很实用的方法。

一分钟称赞是一件简单而有效的好东西，无论是在实业界内部还是在实业界外部都是如此。这使他感到吃惊。

“这使我想起我的一些朋友，”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，我们就抓住它，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。”经理看着年轻人继续说：

“你是个很热情又善于接受事物的好学的人。我很高兴把一分钟管理的秘密告诉你。”

他们俩人都笑了，因为，他们知道这就是一个一分钟称赞。

“我当然喜欢称赞，而不喜欢指责”，年轻人大笑起来。“我想，我现在明白了一分钟目标和一分钟称赞为什么起作用。它们对我来说很有意义。”

“很好。”一分钟经理说。

“但是我不能想象为什么一分钟指责能起作用。”年轻人提高嗓门发问道。

“那么。让我告诉你几件有关一分钟指责的事情吧。”一分钟经理说。

十三、一分钟指责为什么起作用

“一分钟指责之所以能起很大作用，有几个原因。我从头讲起。”经理解释道：“一分钟指责的反应是即刻的，就是说，你一发现错误行为，或者你的情报系统向你发出通知，你就能找出那个人。不应当由于某人工作不好而积累起消极的情绪。

“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”。

年轻人深深地叹了口气，说：“是这样子”。

“于是，”一分钟经理继续说：“经理和他的下属们常常是在互相争辩的叫喊声中结束谈话，或者在沉默中彼此怨恨。受到指责的人不能真正知道他(她)做错了什么。这就是我刚才讲过的‘置之不理—指责’的方法的一个例子。”

“我记下了，”年轻人说，“这是我一定要避免的事情。”

“绝对地必要，”经理表示同意。“如果经理们能早些指出，那么他们就能一次处理一个问题，受到指责的人也不会觉得那么严重，他们是会接受的。这就是为什么我认为工作检查应该是不断进行的，而不是一年只做一次的事情。”

“这么说，一分钟指责能起作用的一个原因是，被指责的人能够接受，因为经理每次处理一个过失时就显得更清楚和公平。”年轻人做了总结。

“对。”经理说，“第二，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。”

“这就是你使指责的后一半成为称赞的道理吧？”年轻人说，“他们的行为不对，但他们人是好的。”

“是的，”一分钟经理同意地说。

“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。

“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。”

“你有没有现代的例子说明一分钟指责不在管理方面也起作用?”年轻人问。

“当然有”,经理说:“我举两个例子。一个是关于严重的成年人行为问题,另一个是关于惩戒孩子的问题。”

“你所说的严重的成年人行为问题是指什么?”年轻人问。

“我指的是酗酒。”经理说,“大约三十年以前,一个有敏锐观察力的牧师发现一种现在称之为‘危机徕解’的技术,这是他在帮助一位医生的妻子时发现的。这位医生的妻子在病危状态下被送入医院。由于肝硬化她正在慢慢地死去,但她却一直否认自己有饮酒嗜好。当她的全家人聚集在她的病床前时,牧师请他们每个人都讲讲他们观察到的因饮酒而发生的事故。这就是一分钟指责的一个重要部分。在给予指责以前,你一定要自己看清楚,就是说,你不能依据别人看到的東西,决不可根据道听途说来做出指责。”

“真有意思。”年轻人打断他的话。

“请让我说完。当全家人描述了那些由于饮酒而产生的后果以后,牧师要求每个家庭成员告诉这位病妇人,他们对这种行为的感觉是怎样的。然后,家人们围在她的身旁,首先一个一个地告诉她说她以前做了什么,然后告诉她,大家对这种事情的心情是苦恼,生气,最后大家都说了多么地爱她。他们本能地抚摸着她,轻声地告诉她,他们多么希望她活着,能再一次享受生活的美好,告诉她为什么大家对她气恼。”

“听起来这么简单。”年轻人说:“特别是象酗酒这样的复杂问题,这能起作用吗?”

“起了惊人的作用,”一分钟经理说,“当然不象我总结的那么简单。但是,这里有三个基本要素,即告诉人们做错了什么,告诉他们你是怎样看待这样的事情,而后提请人们记得,他们是有价值的,是相当不错的。”

“这真是难以置信。”年轻人说。

“我知道。”经理说。

“你说要给我举两个例子来说明别人是怎样成功地使用一分钟指责这样的方法。”年轻人说。

“当然,当然。在七十年代初期,加利福尼亚的一位家庭心理学者在儿童身上也做出同样惊人的发现。他读过许多关于感情联系的书,关于人与人之间的感情联系。他懂得人们需要什么。人们需要同关心他们的人接触,正因为他们是人,才需要别人把他们看作是有价值的。

“这位医生也知道,人们需要什么就说什么,即当他们行为不好时也需要关心他们的人去纠正。”

“如何把这些变成实际行动呢?”年轻人想知道。

“每个父母都会把手放在孩子的肩上,用手抚摸着孩子的手臂。如果孩子很小,就把他放在自己的膝上。然后,父母明白地告诉孩子做错了什么事,用毫不含糊的字眼说明父母是什么心情,(你看,这很象那些家庭成员对那个有病妇人所做的事)最后,父母深深叹口气,沉默了一会儿,这样,孩子就能体会到父母的心情。然后,父母告诉孩子,他们对于父母来说是多么的重要和宝贵。

“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，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。

年轻人记起他初次见到经理时，他认为这个特殊的经理很粗暴。

经理好像看透了他的心思。

“有时候”，一分钟经理说，“你一定对自己被粗暴地对待感到很不自在。不过我，我是对不好的行为表现出粗暴，这仅仅是

针对行为。而从不针对人。”

年轻人开始喜欢一分钟经理了。他现在明白了人们为什么愿意在他手下工作。

“也许你对这个有兴趣。”年轻人指着他的笔记本，“这是我创造的一句座右铭，它提醒我的目标，即一分钟目标——结果——称赞和指责——影响人的行为。

行为从目标开始，结果依靠行为。

“太好了！”经理叫了起来。

“你认为是这样吗？”年轻人想再次听到经理的称赞。

“年轻人，”经理一字一句地强调：“做别人的录音机，这不是我在生活中担任的角色。没有时间去重复讲过的话。”

年轻人本想得到称赞时，他却感到自己又受了一次一分钟指责，而这正是他要避免的。

聪明的年轻人带着一副没有表情的面容，问“你说什么？”

他们相互看了一眼，然后两个人大笑起来。

“我喜欢你，年轻人。”经理说，“你到这里来工作怎么样？”

年轻人放下笔记本，吃惊地睁大眼睛，“你是说你工作吗？”他热情地问。

“不，我的意见是为你自己工作，就象我这里的其他人那样。我只不过是帮助人们干得更好，使他们在工作中有益于我们的企业。”

当然，这正是年轻人很久以来在寻求的。

“我愿意在这里工作。”他说。

就这样，他在这里工作了一段时间。这位特殊的经理在年轻人身上花费的时间收到了结果，因为，这是必然的。

他成了一位一分钟经理。

十四、一位新的一分钟经理

他成为一个一分钟经理，不仅是因为他的思想像，谈话像，而且他的行动也像一分钟经理。

他制定一分钟目标。

他给予一分钟称赞。

他给予一分钟指责。

他提出一些简短而重要的问题，他讲简单的真理，他放声大笑，努力工作，他热爱生活。

或许这当中最重要的是，他鼓励同他一起工作的人们也这样做。

他甚至制定了一个袖珍的“成功计划”，这个计划对于他周围的人来说，都不难成为一分钟经理。他把这个计划作为礼物送给他汇报工作的每一个人。

成为一分钟经理的经验

——最重要的概括

送给你自己和别人一份能用较少的时间取得较大成绩的礼物。

制定目标，对行为进行称赞或指责，给人们以鼓励，讲真话，精神愉快，努力工作，热爱生活，并鼓励和你一起工作的人们也像你这样做。

十五、送给你一件礼物

几年以后，他回顾第一次听到一分钟管理的那些原则时，好像是很久以前的事了。他很庆幸自己记下了从一分钟经理那里学到的东西。

他把自己的笔记编成了一本书，把它送给许多人。

他还记得珍妮女士在电话里说，“我不知怎样感谢你才好。你的那本书对我的工作有很大的影响。”这使他很高兴。

他微笑着回顾过去。他记得从最初的一分钟经理那里学到很多东西。他的心里非常感激他。

这位新经理也为自己能把学到的知识进一步发展而高兴。他把这本书给了企业中的许多人。他已经解决了不少实际问题。

每个和他一起工作的人都感到心里踏实。没有人感到是被人摆布或受到威胁，因为每个人从一开始就知道他要做什么和为什么这样做。

他们也懂得看来简单的一分钟管理艺术——目标、称赞和指责可以对人们产生很好的作用。

每个有这本书的人都能在散步中读它，反复地读它，直到他们理解了，并能很好地运用它。经理知道，不断地复习，对于学习一个新的东西是非常有效的。

用这种简单的方式掌握这种经验，自然会节省许多时间，无疑也会使他的工作轻松些。

许多向他汇报工作的人，都成了一分钟经理。他们再向自己的许多下层做同样的事情。

整个企业已变得更加有效率。

当他坐在办公桌前思索时，这位新的一分钟经理认识到自己是个很幸运的人。比较短的时间而取得较大的成果，这就是他给自己的礼物。

他有时间去思考，作计划，给企业所需要的帮助。

他也有时间锻炼身体。

他没有体验过其他经理受到的那种日常的精

神上和身体上的压力。

但他知道，同他一道工作的许多人享受着他一样的快活。

他的企业很少有人申请个人补贴，很少有人请病假和旷工。

他站起来，在杂乱的办公室里来回走着。他又陷入了沉思。

他对自己很满意，既是一个普通人，又是一个经理。

他对人们的关心收到了很大的效果。他在企业中受到器重，担负起更大的职责、获得了很多奖赏。

他知道自己已成了一个有效率的经理，因为企业和职员都从他的工作中得到了明显的益处。

十六、送给别人的礼物

突然，对讲电话机呜呜地响了。他吓了一跳。“对不起，打扰你了，”他的秘书说：“有一位年轻妇女来电话，她想知道是否可以进来同你谈谈我们这里的管理方法。”

一分钟经理很高兴。他知道有越来越多的妇女进入实业界。他很高兴她们当中有些人也像他自己过去那样热心于好的管理方法。

这位经理的企业现在经营的很顺利。你可以预料，这个企业将是世界上同类企业中效果最好的一个。他的职员们是愉快的和富有成果的。他也是快活的。

“她随时都可以来。”他对着话筒说。

很快，他自己在和一位漂亮的年轻女子讲话了。“同你分享我在管理方面的秘密，我感到很高兴。”一分钟经理一边说，一边示意请来访者坐下，“但我对你有一个请求。”

“什么请求？”来访者问。

“很简单，”经理说，“那就是，你也要同别人分享这份秘密。”