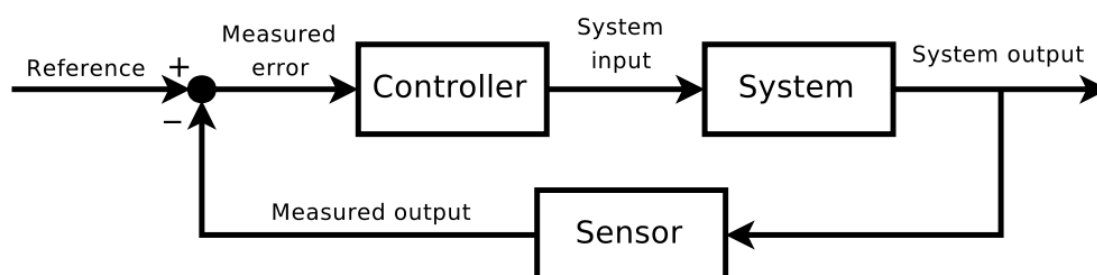


《一分钟经理人》读后感

车友互联导航引擎中心 颜俊标

2011.6.6

《一分钟经理人》（以下简称该书）这本书很薄，105 页而已，很快就翻完了一遍。内容也很少，作者在第 99 页用一张图就总结了整个管理策略。我尝试着从理科的视角去总结这个管理理论，发现这其实是一个控制理论中的反馈回路在社会学中的一个应用：



在这个回路中，工作目标就是参考值（Reference），管理者承担了两个角色：控制器（Controller）和传感器（Sensor）。传感器（也就是管理者）对系统输出（也就是团队成员的工作表现和工作成果）做出度量（也就是对团队成员的行为及工作成果进行观察、判断）。这个度量值（观察判断结果）和参考值（工作目标）做出比较后，控制器（管理者）输入一些信息（就是对团队成员的称赞或批评）对系统（团队）施加影响，从而调整系统的输出（团队工作表现）。

在这个回路中，系统特性（团队成员的素质、技能）在一个阶段内是不变的，其一个阶段内的输出（团体表现）也是一个客观存在。这个回路可以调整的就剩下参考值、控制器和传感器这三个部分。

很显然，参考值是必须首先设定。这也是该书中首先提到部分：一分钟目标。作为参考值，一分钟目标必须是一致认定的、明确的、可度量的。这也是该书中反复强调的。这一点在实践中是有相当难度的。在我的团队中一直实施类似的措施。我们要求每周写周报，周报里必须把下一周的工作任务分解成不超过3天工作量的子任务，任务要具备可度量性（可考察）。很多团队成员都感到分解任务、描述清楚任务很困难。我们推行这个措施两年了，还是有很多不理想的地方。

有了参考值，控制器还需要另一个输入，就是传感器的度量结果。这个度量结果是有误差的，取决于传感器的质量。在该书理论里，就是管理者对团队成员行为的观察、其成果的尽可能客观的判断。从回路中很容易看出，如果管理者做出了误判，显然会导致整个团队走向偏离目标的一面。该书中的一分钟称赞和批评里的下面几条属于这个范畴：

- ✧ 真诚地称赞/批评这种行为
- ✧ 说得明白、具体
- ✧ 告诉对方哪里做得对/错了

这一条在实践中则对管理者提出较高要求。管理者必须时刻观察团队成员的表现、得学会客观评价其工作成果。从我的实践来看，这一块应该是整个管理工作中最困难的部分。因为作为管理者，不可能深入团队成员的工作细节。团队成员的工作成果（如程序员的编码）可能需要在后续工作阶段（如集成、测试、甚至产品使用中）中表现出来。就软件产品开发而言，需要一套制度化的开发过程控制。

除了客观的评价外，管理者对团队施加影响的方式也是另一个需要特别注意的方面。对团队施加影响时，工作方式（在回路中对应系统输入）是至关重要的。书中特别强调了对行为本身而不是对人进行评价，强调称赞和批评的即时性，以及鼓励的重要性。从本质上来讲，

作者强调的这几点都是在基于由人构成的系统的特点研究的基础上得出的结论。具体到各个团队，我认为是应该根据实际情况调整的。作者是一个西方人，其研究的团队也是有西方人构成的。西方人有西方人的特定的文化、价值观和思维习惯。应用到我们公司、公司里的具体团队，这部分内容是必须，也是值得重新研究的。一个中国人构成的团队和一个西方人构成的团队，其对称赞和批评方式反应显然是不会相同的；一个由刚毕业的二十出头的年轻人构成的团队和一个由大量二十八岁以上工作经验、人生经历丰富的人员构成的团队，其差异是突出的。要很好的应用《一分钟经理人》管理办法，研究所管理的团队的特点是必须的，也是极其重要的。

