

Pa67-211

一分钟经理

YIFENZHONGJINGLI

001356

江南大学图书馆



90893136

张
达
夫
译

一分钟经理



鹭江出版社

一分钟经理

张达夫 译

鹭江出版社出版
(厦门鼓浪屿安海路35号)

福建省新华书店发行

三明市印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/36 2.44印张 29千字

1985年9月第1版

1985年9月第1次印刷

印数：1—37,000

书号：4422·01 定价：0.48元

前 言

《一分钟经理》The One Minute Manager是近年来美国管理界难得一见的好书，最近数周更高踞《时代周刊》非小说类十大畅销书之一。这本书告诉企业经营者如何迅速而有效地增进生产力、利润，达到工作满足及个人的成就。本书阐释革命性的管理新法，在美国企业界已引发强烈的回响，并著有绩效。许多人相信，运用这套理论将有助于挽救日趋没落的美国生产力，同时可将据而对抗日本的“Z理论”。

《一分钟经理》全书简短，仅十二节，立论深入浅出；它告诉读者三套实用的管理技巧，学者只要用心体会，当能即刻应用于企业管理实务中，受益无穷。书中并引用若干医学及行为科学方法，用以说明为什么这些简单的管理方法如此有效，受益的人如此众

多。

本书作者肯尼斯·布兰查博士是国际知名的企业管理顾问，著述甚丰，并担任许多大企业及机构的顾问，诸如全录、假日饭店、美国三军、联合国科教文组织等。另一位共同作者史宾塞·强生是一位医学博士，出版许多有关医学及心理学著作。

IBM 公司副总裁韩纳在评论这本书时说道：“我认为〈一分钟经理〉无论在初级经理训练以至高级管理训练当中，都应列为管理发展训练课程的标准教材。本书浅近易读，却能具体勾画出人员管理的基本原则，我们正将利用这些方法灌输于我们的管理队伍。”

美国参谋长联席会主席琼斯上将也评论说：“一分钟管理方法能够获得更佳的人员品质绩效。我愿意看到全国三军皆施行这个方法——而且马上做。”

目 录

前 言

找 寻.....	(1)
一分钟经理	(5)
第一个秘诀：一分钟目标	(12)
第二个秘诀：一分钟赞美	(21)
第三个秘诀：一分钟惩罚	(32)
一分钟经理的解释	(42)
一分钟目标为什么有效	(46)
一分钟赞美为什么有效	(54)
一分钟惩罚为什么有效	(63)
新的一分钟经理	(75)
给你自己的礼物	(77)
给别人的礼物	(79)

找 寻

有一位有为的年轻人，他到处在找寻 有效力的经理。

他想替他工作，他也想成为一位有效力的经理。

寻找的工作花了他好几年的时间，足迹遍踏世界各个角落。

穷乡僻壤他去，通都大邑他也去。

他跟无数的经理交谈过：政府行政人员、军管、工程监督、公司主管、大学校长、商店领班、公用事业督察、基金会董事，以及商店、饭店、银行、旅馆的经理，男的、女的、老的、少的。

他去过各式各样的办公室。大的、小的，豪华的、寒酸的；有窗户的、没窗户的。

他看到形形色色管理别人的方法。

但是他对所见所闻不尽满意。

他看过许多“严厉”的经理，虽然他们的机构好象很成功，但却失掉人心。

有些上级认为他是好经理。

许多下级却持不同看法。

年轻人在这些“严厉的经理”的办公室，问道：“你认为你自己是属于哪一类的经理？”

他们的回答都大同小异。

“我是一个独裁的经理，我永远掌握局势。”

“我是基层经理”、“精明固执”、“现实主义”、“利润追求者”。

他听出他们语调中的自傲，他也听出他们的兴趣在于绩效。

年轻人也遇到许多“好好”经理。他们似乎很得人心，但其机构却是失败的。

有些下级认为他是好经理，但许多上级表示怀疑。

年轻人在这些“好好”经理办公室问同样的问题，得到的答复是：“我是一个民主的经理”。“我是参与式管理”、“协助的”、“善解人意的”、“富有人性的”。

他听出他们语调中的自傲，他也听出他

们的兴趣在人。

但是年轻人感到困惑。

世界上所有经理，好象基本上不是注重绩效，就是人。

在重绩效的经理似乎常被冠以“独裁”之名，而注重人的经理则被冠以“民主”之名。

年轻人想，这些经理，不管是“严厉”的独裁者，或“好好”民主人士，只达到部分效力而已。“他们好象只是半个经理。”年轻人认为。

他回到家里，疲乏又有点泄气。

他也许早该放弃这种寻求。但是他有一个长处，他知道自己寻找的是什么。

“有效力的经理，”他认为，“是既管理他自己，也管理他的工作伙伴，由于他的表现而使其机构及人员获益。”

年轻人到处寻找有效力的经理，但他找到的极为有限。在寥寥数人中，他们又不愿透露成功的秘诀。他开始怀疑，他也许找不到成功的答案了。

后来他听到有人谈到一个很特殊的人，很凑巧，他就住在邻镇。他听说，人们很喜

欢跟这个人工作，他们并共同创造了伟大的工作绩效。年轻人怀疑这个故事是否真实，即使是真的，不知道这位经理肯不肯跟他分享成功的秘诀。

为了好奇，他打了一个电话给这位经理的秘书，电话马上接过去。

年轻人问这位特殊的经理什么时候可以见他。经理说：“这个礼拜除了星期三上午都行，你挑时间。”

年轻人暗自好笑，这位所谓伟大经理，原来是一个怪人。这样一个经理，居然随时都有空。年轻人不禁为他倾倒。他决意去见他。

一分钟经理

年轻人到达经理办公室，看到他正站着，眼睛望着窗外。年轻人轻轻一声咳嗽，经理回过头来，面露微笑。他请年轻人坐下，问道：“我能为你效劳吗？”

年轻人说：“我想请教几个问题，您如何管理人员。”

经理很乐意地说：“你说吧！”

“好，首先请问，您与部属之间是否有固定的会议？”

“有，每星期三上午九时至十一时。因此这段时间我不能见你。”经理答复道。

“在会议中您做些什么？”年轻人问。

“我听部属检讨并分析他们上周完成的事项、遭遇到的问题，以及有待完成的事情。我倾听他们的报告，然后我们策划下周的计划与策略。”

“会议中决议的事情对您及对您的部属都具有约束力吗？”年轻人问道。

“当然，”经理坚定地说。“如果没有约束力，那么开会还有什么意义？”

“那么您是事事参预的经理了，是吗？”

“刚好相反，”经理肯定地说，“我不认为参预部属的决策有什么好处。”

“那么，你们开会的目的何在？”

“我已经告诉你了，”经理说道。“年轻人，请你不要要求我重复一件事情。对你对我都是浪费时间。”

“我们的目的是获得绩效，”经理继续说道。“本机构的目标是效率。经过管理与组织，我们能够产生巨大的生产力。”

“这样说，你们明了，你们需要生产力。因此，你们是绩效导向甚于人员导向了。”年轻人表示意见。

“不！”经理大声说，年轻人吃了一惊。“这种话我听得太多了。”经理站起来，开始在室内踱方步。“如果没有人协助，我那来的绩效呢？人跟绩效我都同样关心。两者必须携手而行。”

“来，年轻人，你看这个。”经理递给

他的客人一块牌子。“我把它摆在桌上，提醒我记住这句实用的真理。”

人在情绪好的时候，产生好的 绩效

年轻人正在注视着牌子上写的句子，经理说道：“想想你自己。什么时候你事情做得最好？是你情绪好的时候，还是不好的时候？”

年轻人点头，他开始明白。“情绪好的时候我做得更多。”他说道。

年轻人若有所思。“因此，”他说，“帮助别人产生好的情绪是使事情做得更多的关键。”

“对，”经理同意他的话。“但是你要记住，生产力所要求的不仅仅是工作的量而已，它同时要求工作的质。”他走到窗户，说道：“过来一下，年轻人。”

他指着窗外忙碌的交通，问道：“你看到路上有许多外国汽车吗？”

年轻人观察外面的世界，说道：“我看每天都在增加。我想外国车子大概是经济耐用吧。”

经理点头表示同意。他说：“一点都不错。人们为什么要买外国车子？是因为美国制造的车子不够？还是我们制造的车子品质不为美国大众所欢迎？”

“现在我想到了，”年轻人回答说，“这是质与量的问题。”

“当然，”经理补充说道。“品质能够给人真正需要的产品或服务。”

站在窗前的长者陷入沉思。他记得，不久前他的国家曾提供技术，帮助欧洲人及亚洲人重建家园。而现在，美国在生产方面竟遥遥落后。

年轻人打破经理的沉思。“我想起了电视上一个广告，”年轻人说道：“在外国汽车的名字出现后，荧光幕上接着打出几行字：‘如果你要承担长期汽车贷款，就不要买短命的车子。’”

经理转过头，平静地说：“我想这是很好的结论。这是整个重点。生产力是质量并重。”

经理跟他的客人又回到沙发。“坦白的说，要达到这个双重的效果，还是要靠人。”年轻人的兴趣增加了。他坐下来，问道：“刚才您说您不是事事参预的经理，但您

如何形容您自己呢？”

“很简单，”他直截了当地回答说：“我是一分钟经理。”

年轻人面露惊奇的表情。“我从没听说过一分钟经理。您说的是？”

经理笑着说：“我是一个一分钟经理。我这样称呼我自己，因为我仅花一点时间，就从我的部属中得到非常大的绩效。”

年轻人虽跟许多经理交谈过，却从来没有听人这样说过。简直不能相信，一分钟经理——不需花多少时间就可以获得好的效果。

经理看他脸上颇有疑色，就说道：“你不相信我，是吗？你不相信我是一分钟经理？”

“我必须承认，那已超出我的想象之外。”年轻人回答说。

经理笑着说：“这样好了，如果你真的想知道我到底是怎样一个经理，你最好去跟我的部属谈谈。”

经理侧过头，拿起室内通话机讲话。不久他的秘书梅凯芙小姐走进来。递给年轻人一张纸。

“这是必须向我报告的六个人，姓名、

职位、电话都有。”一分钟经理解释道。

“我要跟谁谈呢？”年轻人问。

“由你决定，”经理回答。“随便挑个人。你可以跟任何一个人谈，或全部都谈。”

“好，那我从那一个人开始？”

“我已经告诉你了，我从不替别人作决定，”经理坚定地说。“你自己作决定。”他站起来送客人到门口。

“你不止问我一次，而是两次，有关你自己应该决定的事。坦白说，年轻人，我觉得很烦。不要要求我重复一件事。随便挑一个开始访问，或者到别地方去找你的有效力经理。”

客人呆住了。他觉得不自在，非常的不自在。困窘的沉默片刻，好似永恒。

一分钟经理接着直视着年轻人的眼睛，说道：“你愿意知道如何管理人，我很佩服你。”说着，握着年轻人的手。

“跟他们谈了之后，如果你还有问题，”经理热心地说，“你可以回来找我。你有这个意愿学习管理方法，我很高兴，我愿意把一分钟经理这个概念传授给你。有人把这套方法教给我，使我判若两人。我希望你充分的

了解。如果你愿意的话，你将来可以成为一个一分钟经理。”

“谢谢您。”年轻人顺从地回答道。

他有点发楞地离开经理办公室。当他经过秘书桌前的时候，她好心地说道：“我看你的疑虑表情就知道你已领教我们的一分钟经理了。”

年轻人慢吞吞地回答，仍然要打破砂锅问到底，说道：“我想是的。”

“也许我能帮你忙，”梅凯芙小姐说。

“这六个人我都替你打了电话，有五个人在，他们都很乐意接见你。你跟他们谈了之后，相信你会进一步了解我们的一分钟经理了。”

年轻人向她致谢，从名单上他决定拜访三个人：瑞尼尔先生、李怀先生及布朗小姐。

“不会！”瑞尼尔先生说，“我们一分钟经理间的工作，就是帮助那些需要帮助的人。他是怎么做的？”年轻人欲求“一分钟经理”的进一步解释。