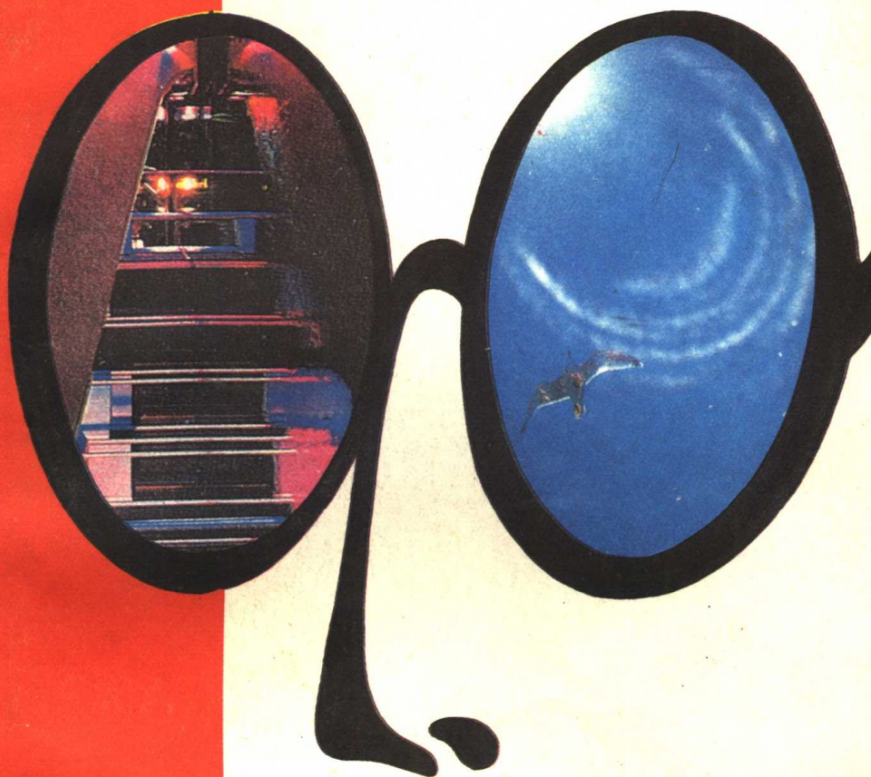


明天出版社

未来企业家译丛



怎样成为一分钟经理

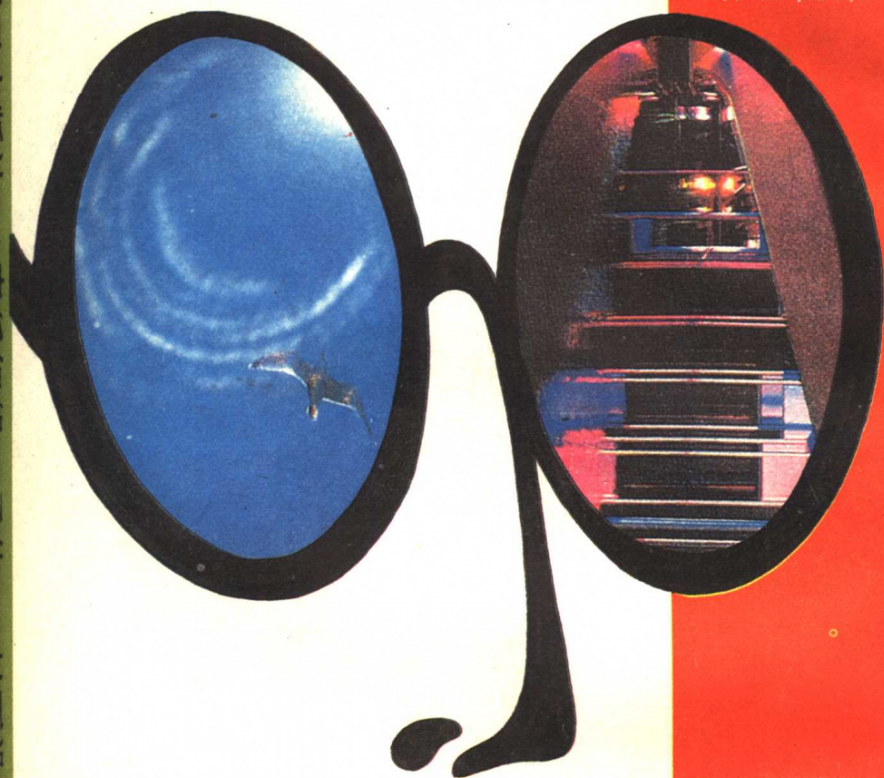
——三个秘诀的妙用

〔美〕肯尼思·布兰查德 ● 罗伯特·洛伯 著

杨菁 张作光 陈桦 译

未来企业家译丛

明天出版社



I S B N 7 — 5332 — 0565 — 0

C · 3

定价：0.65元

F27
392

怎样成为一分钟经理

三个秘诀的妙用

〔美〕肯尼思·布兰查德 著

罗伯特·洛伯

杨菁、张作光、陈桦 译

明天出版

1988年·济南

原名: Putting the One Minute Manager to work

作者: Kenneth Blanchard, Ph.D.

Robert Lorber, Ph.D.

根据英国willow印书馆1984年出版、Fontana Paperbacks公司1984年发行版本译出。

明天出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东人民印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 2.125印张 40千字

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数1—4,023

ISBN 7—5332—0565—0

C·3 定价: 0.65元

引 言

在《一分钟经理》最后一章中，那位渴望成为能干的经理的聪明年轻人学到了“一分钟经理”的三条秘诀。他很快就认识到，它们是进行有效管理的关键。

年轻人完全掌握了一分钟秘诀。因此，意料之中的事情到底实现了：他也成了一位“一分钟经理”。

他制定一分钟目标。

他执行一分钟表扬。

他实施一分钟批评。

在这本《一分钟经理》续篇中，一位资历很深的老经理想知道，将这三条秘诀应用于日常工作，是否真有效，是否能使工作大见起色。带着这个问题，他到新的“一分钟经理”那儿去寻找答案。在这个过程中，他学到了一整套堪称绝妙的方法，懂得了如何才能做一个“一分钟经理”。

这本书是《一分钟经理》的姊妹篇。它介绍了一套更为具体实用的方法，可以独立用来实施“一分钟经理”的三条秘诀。但你能先读一遍《一分钟经理》，则会使你得到更丰富的感性知识。

我们希望你能把这位老经理所学到的东西付诸应用，看看它们是否真能使你和你的同事们生活发生改观。

肯尼斯·布兰查德

罗伯特·洛伯

目 录

引言.....	(1)
疑问.....	(1)
一分钟经理.....	(1)
说比做起来容易.....	(3)
管理法的ABC.....	(6)
ABC基础课.....	(8)
对待强者.....	(18)
有效的批评.....	(20)
将理论付诸实践.....	(26)
实现PRICE的步骤.....	(28)
PRICE制度.....	(30)
确定工作范围.....	(31)
记录现行工作.....	(32)
参与下属的工作.....	(34)
对工作进行指导.....	(41)
PRICE法：小结.....	(47)
PRICE给克里斯的报答.....	(48)

最后的一点想法.....	(58)
实现诺言.....	(59)
做了“一分钟经理”.....	(60)
企业面目一新.....	(61)

疑 问

老经理读完《一分钟经理》，把书往餐桌上一放，面有疑色地靠在椅背上。在办公室他已把这本书浏览了一遍，现在又把它带回家细细地研读。

读完了第二遍，他在心里思忖：“‘一分钟经理’的三条秘诀，在道理上是对的，但是，照此去做，真能成为一个更能干的经理吗？”

老经理决定弄清这个疑问。他想第二天上午打电话给远处镇子上的一位经理。近年来，这位经理已把一家棘手的公司变成了赢利可观的企业。老经理在报上曾看到过一篇访问记，报导了这位经理运用一分钟管理法获得成功的信息。实际上，他现在已经自诩是一个“一分钟经理”了。

一分钟经理

翌日晨，老经理一到办公室，就打电话给这位新的“一

分钟经理”。做过了自我介绍，他询问这位经理能否在本周内抽空会见他，谈谈一分钟管理法。尽管他料到对方不会拒绝，但听到“一分钟经理”的回答，还是感到吃惊。对方在电话里说：“除了星期三上午，我规定同主要助手见面的时间外，其它什么时候都行。不过，老实对您说，这星期我没有多少安排，我很乐意同您聊聊。”

“我明天上午十点钟到。”老经理说着暗暗高兴。他放下电话，心想：“这次会面肯定很有趣。我一定可以找到答案了。”

老经理来到“一分钟经理”办公室的门口，秘书告诉他：“他正等着您呢，请进。”

他走进办公室，见到一位四十多岁的男人站在窗口向外张望。

老经理咳了一声，“一分钟经理”回过头，微笑着说：“幸会，我们坐在那儿谈吧！”他带着老经理到屋角一对舒适的沙发椅上坐下。

“我能给您点什么帮助呢？”“一分钟经理”问道。

“我和我的下属们都已经读过《一分钟经理》，”老经理开门见山地说，“我们都对它很感兴趣。以前，每介绍一种新的管理方法，大家也都有这种心情。可问题是，怎样才能将其付诸实践，使这些秘诀收到实效呢？”

“回答这个问题之前，”“一分钟经理”说，“请允许我问您一个问题。您认为一分钟管理的启示是什么？”

“这很简单，”老经理说，“请给我一张纸，我写给你看。”

“一分钟经理”从办公桌上拿了本拍纸簿，递给老经理。老经理马上写道：

做出成绩，心情才会舒畅

“这倒有趣，”“一分钟经理”说着，指指办公桌后面墙上贴着的口号，上面写道：“心情舒畅，才会做出成绩。”

“您为什么把它改了呢？”他问。

“我认为这样改动更确切地表达出一分钟管理法真谛，”老经理解释说，“此外，这也更符合你的主张。”

“符合我的主张？”“一分钟经理”问道。

“是的，”老经理回答得十分肯定，“你说过，一分钟表扬的关键在于不说空话——要具体告诉下级，他究竟有哪些成绩。”

“不错。”“一分钟经理”说。

“既然是这样，表扬岂不只能使那些做出了成绩的人感到心情舒畅吗？”老经理笑了起来，他觉得“一分钟经理”上了自己的圈套。

说比做容易

“您真行，”“一分钟经理”笑了，“您对一分钟管理

的理解确有见地。我一定能从您那儿学到一些东西，能与您交换意见，真是不胜荣幸。”

“我看未必，”老经理说，“我只是惨淡经营，勉强支撑罢了。”

“不习惯听恭维话，是吗？”“一分钟经理”沉吟了一下，“大多数人都不习惯于表扬。”

“我想这是因为我们没有受过什么表扬，”老经理说，“不习惯的事，即使你觉得对，做起来也不容易。”

“很对，”“一分钟经理”说，“一分钟管理法之所以难以实行，就是因为它要求人们必须改变过去已然习惯了的行为方式，而改变企业内部人际关系的努力又往往流于空谈。许多高级管理人员认为管理培训无非是一种补贴——每年送给职工的一点小小的好处而已。所以，我墙上还写了一句话。”说着，他指着房间另一面墙上贴着的一条口号，上面写道：

许多公司费尽时间寻找新管理法，却很少花精力去完善已让管理人员执行的那套办法。

“太对了，”老经理说，“人们往往如此，总想另辟‘蹊径’，而不使用他们已经掌握的方法。这就象有些人把饮食方案一变再变，锻炼计划改了又改，却从不把一项计划贯彻始终。”

“然后，他们又纳闷自己为什么体重不减，心脏状况老

不好转，”“一分钟经理”说，“这使我想起了一个故事：有人登山滑落石崖，幸亏在跌落中抓住了一根树枝。为了活命，他一面抓紧树枝不放，一面上下张望。往下看，是1500英尺的深谷；往上看，距他摔下来的地方也大约有20英尺高。

“一惊之下，他大喊道，‘救命啊！救命！上面有人吗？’

“这时，有个低沉的声音说，‘我在这儿，如果你相信我，我就来救你。’

“‘我相信！我相信！’那个人大声嚷着回答。

“‘如果你相信我，’那个声音说，‘放开树枝，我才能救你。’

“那个年轻人听了这话，又往下看了一眼，见到下面的深谷，他马上抬起头喊道，‘上面还有别人吗？’”

“真有意思，”老经理大笑，“我可不想这么干——已经抓住树枝，还四处寻觅救命良方。我要用的就是一分钟管理法。因此，我想知道怎样实行，才能使它经久有效。”

“您说到点子上了，”“一分钟经理”说，“您在运用三条秘诀时有什么问题吗？”

“我遇到的主要困难，”老经理说，“是怎样熟练地使用这三条秘诀，也就是说我弄不清楚什么时候该做什么。譬如说，在该确定目标时，我却以为该批评；而有时又正好相反。”

“在我掌握ABC之前，也遇到过同样的麻烦。”“一分

钟经理”说。

“你讲的肯定不是学校里教的ABC，”老经理说，“你指的到底是什么？”

管理法的ABC

“我指的当然不是字母。这里讲的ABC，是运用一分钟管理法的一种基本方法。企业只有靠它，才能使三条秘诀收到实效。我们虽然了解了一分钟管理法的三条秘诀，确信它可行，但若不掌握管理法的ABC^①，依然无法使它在日常工作中发挥作用。”“一分钟经理”说着，拿起拍纸簿写道：

A = 动力

B = 行为

C = 结果

然后，他开始解释说：“A代表动力。要想让下级完成某项目标，当经理的就必须使他们感到有动力。B代表行为或行动，也就是一个人的言行。C代表结果，是下级实现某个目标或是为了实现这个目标做出努力后，经理所应做的事情。如果经理人员能够了解，并且不断强调动力（A）和结果

① A、B、C为动力、行为、结果三个词的英文字首——译者注。

(C)的重要性，准能使下级的行为或行动(B)变得更为出色。

“看来，掌握ABC是成功的关键喽。”老经理说。

“不错，”“一分钟经理”说，“国内许多公司已经认识到：让经理人员运用ABC和我下面介绍给您的其它方法来强化一分钟管理法，能够使管理水平得到显著提高。耐人寻味的是：这些公司分属许多行业——银行、金融、建筑、通讯、能源、尖端科学技术、饭店、旅店、零售业，等等，它们在生产(质和量)、安全、职工稳定性、销售、成本和利润等各方面，都大有起色，整个经营状况从根本上发生了变化。”

“我对你的话很感兴趣，”老经理说，“看来，我要实施一分钟管理法，并使它大见成效，非得多懂点ABC才行。”

“您去见见我手下的汤姆·康奈利，怎么样？”“一分钟经理”说，“他掌管的那个摊子，过去平均每年有50%的职工辞职，现已降到不足10%了。他可以为您全面介绍一下ABC。”

“我很高兴见见他，”老经理说，“但是，请先别忙着给他打电话，我还想请教一件事。你们是否总爱把什么事都凑成‘三’？先是三条秘诀，现在又是ABC？”

“不一定，”“一分钟经理”笑了，“我的信条是KISS：务求简短(Keep it short and simple)。长篇大论谁都记不住，尤其是要学以致用，更需要简短。”

“KISS不是也常常用来表示简陋吗？”老经理问。

“不错，”“一分钟经理”承认道，“可一分钟管理法是一种对人进行积极管理的方法，所以我们就赋予了它积极的意义。”

“解释得妙，”老经理笑着说，“我很想见康奈利。”

“一分钟经理”拨通了电话：“汤姆，我这里有位经验丰富的老经理，他想了解一下ABC。你有空吗？”

老经理听不清话筒里的声音，他好象听到康奈利说：“请他来吧，我刚回来。刚才我下去随便走了走，底下的人都干得不错。”

“您和汤姆谈完，请再到我这儿来一下。”“一分钟经理”送老经理出门时说。

“当然，”老经理说，“占用了你那么多时间，太感谢了。”

ABC基础课

老经理走进康奈利的办公室，见到一位衣冠楚楚、四十五岁上下的男人。

康奈利从写字台边站起来，做了自我介绍。老经理单刀直入地说：“你的老板说你能给详细讲讲一分钟管理法的ABC。”

“我尽力而为，”康奈利说着，递给老经理一份图表，

“请您先看看这张一览表，它能叫人记住ABC。”

一分钟管理法ABC一览表

条目：

A	B	C
动力	行为	结果

说明：

工作开始前由经理完成	工作： 下级人员的言行	工作完成后由经理完成
------------	----------------	------------

举例：

制定一分钟目标 • 责任范围 • 工作标准 • 详细指示	• 写报告 • 处理琐事 • 准时上班 • 迟到 • 打印信件 • 查错 • 填定单	一分钟表扬 • 及时、明确 • 交流感情 一分钟批评 • 及时、明确 • 个别帮助 • 无反应
---------------------------------------	--	---

老经理仔细看了这张表。看完他抬起头微笑着说：“这么说，制定一分钟目标是动力？”

“对，”康奈利答道，“动力就象打牌时下的‘赌注’，要先从这儿开个头。”

“既然确定目标是动力，”老经理说，“那么，假如职工不明确自己的职责（责任）范围和这一范围内对自己工作优劣的评价标准（工作标准），那就根本打不出管理这张牌了。”