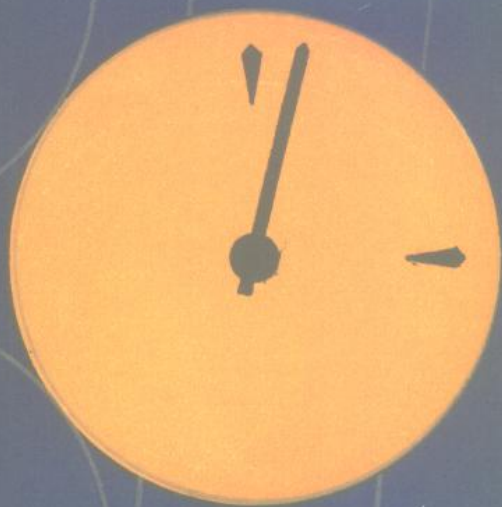


一分钟 经理



〔美〕

布兰查德

· 约翰逊著

尉
腾

蛟
译

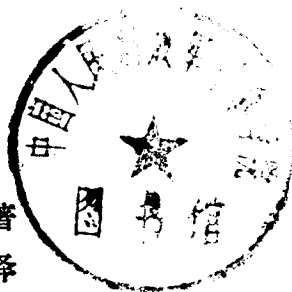
新 华 出 版 社



2 018 4511 0

一分钟经理

〔美〕布兰查德
约翰逊 著
尉腾蛟 译



新 华 出 版 社

一 分 钟 经 理

〔美〕布兰查德 约翰逊 著

尉 腾 蛟 译

•
新 华 出 版 社 出 版

新华书店北京发行所发行

北 京 印 刷 二 厂 印 刷

•
787×1092毫米 32开本 2.25印张 插页1张 42,000字

1985年4月第一版 1985年4月北京第一次印刷

印数：1—110,000册

统一书号：4203·023 定价：0.40元

编者的话

《一分钟经理》一九八三年九月出版后，创造了近年来美国管理著作方面罕见的销售纪录。它与《大趋势》、《寻求企业最佳管理法》被认为是最近美国的三本畅销书。

《一分钟经理》是美国医学博士布兰查德和管理学博士约翰逊合著的。两位作者从行为心理学和管理学观点出发，提出了三条管理法则，即一分钟目标、一分钟赞美和一分钟惩罚。三条法则虽简单，但却是从研究中浓缩出来的精华，已被许多美国大企业纷纷采用，并取得了显著的成效。

当前我国正在进行经济体制改革。为配合这一工作的进行，我社决定出版这三本书。我们相信，广大读者，特别是各级管理人员，能从该书中获得有益的知识。

《一分钟经理》原由香港管化出版社出版，我社在该版本的基础上作了修订。书中的不确之处，在所难免，敬祈读者指正。

编者 一九八四年十月

《一分钟经理》原序

在这个简要的故事中，我们就人们如何与别人一起建立“最佳的”工作关系，给你提供了我们从医学和行为科学研究中所得到的许多知识。

所谓“最佳的”，我们意指人们产生有价值的绩效，并且使自己、组织以及一起工作的人，都觉得很惬意。

“一分钟经理”这个比喻，只不过是把许多智者告诉我们的，以及我们自己学知的，编辑一起而已。我们承认这些智慧来源的重要性。

中国古代的圣人孔夫子说过：“学而时习之，不亦乐乎！”因此，我们相信你会接纳本书提供的实际知识，并且应用于你的日常管理中。

我们希望你能乐于运用从“一分钟经理”这本书中所学到的，使你与你的同事都能享有一个更健康、更快乐、更具生产力的生活。

目 录

《一分钟经理》原序

1	1. 寻访
4	2. 一分钟经理
10	3. 秘诀一：一分钟目标
17	4. 秘诀二：一分钟赞美
24	5. 评 鉴
26	6. 秘诀三：一分钟惩罚
34	7. 一分钟经理的解释
37	8. 一分钟目标设定为何有效
44	9. 一分钟赞美为何有效
51	10. 一分钟惩罚为何有效
60	11. 他变成了一分钟经理
62	12. 给别人的礼物

1 寻 访

有一个聪明的年轻人，不时寻找一位有效的经理。

他希望替这种经理工作，他希望变成有效的经理。

他探寻了许多年，曾经到过世界遥远处。

他曾到过小城镇，也曾到过强国的都市。

他曾跟许多经理谈过话：跟政府官员和军界领袖，跟建筑工地主任和公司高级主管，跟大学校长和工厂领班，跟公共事业的监督人和基金会的理事，跟商店和旅馆、银行与饭店，跟男女老少及各行各业的经理。

他到过各种办公室——大的和小的，豪华的和寒伧的，有窗户的和无窗户的。

他看到形形色色管理别人的方法。

可是他对所看到的都不满意。

他见过许多“严厉的”经理，这种经理似乎使组织得到了胜利，但却失掉了人心。

这种经理的某些上司，认为他是优秀的管理人员，很多

部属却不以为然。

每当这位年轻人坐在这种“严厉经理”的办公室时，都会问道：“你认为自己是属于那一种管理人？”

他们的答复差别不大。

“我是一位独裁的管理人员”、“我保持站在上风”、“一位追根究底的管理人员”、“一步也不放松”、“实事求是”、“有利润意识”。

他听出他们语调中的自傲，以及他们对工作绩效的兴趣。

年轻人还遇到许多“仁慈的”经理；这种经理似乎得到了人心，但并未使组织得到胜利。

这种经理的某些部属，认为他是优秀的管理人员。

他们的上司则心存怀疑。

每当年轻人向这种“仁慈的”经理问道：“请问您自认属于哪一种管理人？”他得到的答复是：

“我是一位民主的管理人”、“采取参与式管理”、“支持部属”、“体谅部属”、“合乎人性”。

他听出他们语调中的自傲，以及他们对人的兴趣。

这位年轻人感到大惑不解。

似乎这个世界中的大部分经理，如果不是对工作绩效最感兴趣，就是对“人”最感兴趣。

对工作绩效感兴趣的经理，常常被贴上“独裁”的标

签，对“人”感兴趣的经理，则被贴上“民主”的标签。

年轻人认为这种经理——“严厉的”独裁者和“仁慈的”民主者——只能达到部分效能。“它象是半个经理，”年轻人这样想。

他回到家里，既疲倦又沮丧。

他也许早该放弃这种寻求，可是他有一个大优点，他确切知道自己在寻求的是什么。

“有效的经理，”他想，“要管理自己和别人，使得组织和人都能从各自的存在中获利。”

这位年轻人到处寻找一位有效的经理，可是只寻到几位。这少数几个人却又不愿意透露他们的秘诀。他开始想到也许永远寻不到“有效经理”的诀窍。

后来，他听到一位特殊经理的许多玄妙故事，讽刺的是，这位经理就住在邻镇。他听说人们喜欢替这个人工作，并且共同缔造了伟大的工作绩效。年轻人怀疑这些故事的真实性；如果是真的话，不知这位经理是否愿意让别人分享他的秘诀。

年轻人按捺不住好奇心，打电话给这位特殊经理的秘书，请求安排拜访的时间；秘书立刻把电话接过去。

年轻人问这位特殊经理何时可前往拜访。“星期三上午除外，本周内的任何时间都可以。”

年轻人立刻内心发笑，因为这位被认为玄妙无比的经理，说话的语调好象寻他开心。哪一种经理时间会这么方便？可是年轻人对他心仪无比，立刻动身前往拜访。

2 一分钟经理

年轻人到了这位经理的办公室，发现他站在窗前朝外看。年轻人轻咳一声，这位经理转头露出笑容。他请年轻人坐下来，问道：“有何指教？”

年轻人说：“我想请教你如何管理你的部属？”

经理很乐意地说：“请继续讲下去。”

“噢！那么我先请问你是否定期跟部属开会？”

“是的。每周三上午九点到十一点。这就是为何周三不能与你见面的原因。”经理答道。

“你在开会时做什么？”年轻人探问道。

“我听部属检讨和分析上周达成的目标、遭遇的问题，以及还需要达成什么。然后我们拟定下周的策略和计划。”

“会中所做的决定对你和部属构成约束力吗？”年轻人问道。

“当然有，”经理坚持说：“如果没有约束力，为何要开会？”

“那么你是一位参与式管理人员，对不对？”年轻人问道。

“完全相反，”经理坚持道：“我不赞成参与部属的决策。”

“那么你召开会议的目的是什么？”

“我已经告诉过你了，”他说：“年轻人，请你别叫我重复说过的话。这对你我二人都是时间的浪费。”

这位经理继续说道：“我们希望能获得绩效；这个组织的目标是效率，借着把一切组织起来，我们可以大幅提高生产力。”

“噢！那么你是意识到生产力的需要，因此你的‘绩效导向’要多于‘人员导向’。”年轻人暗示道。

“不！”这位经理的声调突然提高，把他的客人吓了一跳。“这种话我听多了。”他开始在室内踱方步，“在这个地球上，如果不透过别人，我又怎能得到绩效。‘人’与‘绩效’我都关心。它们是孟不离焦，焦不离孟的。”

“年轻人，请你看看这个，”这位经理指着一个金属牌说：“我把它放在办公桌上，借它来提醒我一个实用的真理。”

心情愉悦的员工 产生良好的绩效

当年轻人注视金属牌时，这位经理说道：“想想你自己，你什么时候的工作情况最佳？是在你心情愉悦时，或在

你不觉得愉悦时？”

年轻人觉得有点领会，就点了点头，回答道：“我在心情愉悦时，工作效率比较高。”

“当然是这样，”经理附和道：“并且任何人都这样。”

年轻人有了新见解：“因此，协助一个人觉得愉悦，是提高工作效率的关键。”

“不错！然而，你要记得，生产力并非只是工作的数量，还有质量问题。”他走到窗前，说道：“年轻人，请过来。”

他指着下面的车辆，问道：“你知道路上行驶的有多少外国车吗？”

年轻人朝外面的真实世界张望，说道：“我看外国车一天比一天多。我猜大概是因为外国车比较经济耐用。”

经理迟疑地点头道：“确实不错。你认为大家为什么买外国车？是因为美国厂商不能制造足够的汽车？或是因为未能制造美国大众真正要求的车？”

“现在我想到了，”年轻人回答道：“这是质量和数量的问题。”

“当然，”经理补充道：“质量就是使产品或服务符合人们真正的需要。”

站在窗前的长者陷入沉思。他清楚记得他的国家提供科技，协助欧洲和日本重建，还是不久前的事。他对目前美国生产力落后这么多，依然感到困惑不解。

年轻人打断了经理的沉思：“我现在想起电视上的一个广告。这个广告在宣传外国车的时候，说道：要承担长期汽车贷款，就不要购买短期汽车。”

经理立刻转身说道：“这句广告词真是一针见血，关键就在这里。生产力既是数量又是质量。”

经理和他的客人开始走向沙发，“坦白说，达成这两种绩效的最佳方式，就是透过别人。”

年轻人的兴趣提高了。他问道：“你已经说过你不是一位参与式管理人，那么你是那一种管理？”

“简单得很，”他毫不迟疑地回答说：“我是一位一分钟经理。”

年轻人面露诧异，他从未听说过一分钟经理。“你是什么？”

经理笑道：“我是一位一分钟经理。我这样称呼自己，因为我不用花多少时间，就能从别人那里得到很大的工作绩效。”

这位年轻人虽然见过很多经理，却从未有人说这种话。实在令人难以置信，一分钟经理——那种不用花多少时间，就能从别人那里得到工作绩效的人。

经理看到年轻人面露怀疑的表情，说道：“你不相信我，是不是？你不相信我是一位一分钟经理？”

“我必须承认这甚至令我难以想象。”

经理大笑道，“听着，你若真的想知道我是那一种经理，你最好跟我的部属谈谈。”

经理俯下身子向对讲机说话，他的秘书梅黛美不久就走进办公室，交给年轻人一张便条。

“上面是我六位一般主管的姓名、职位和电话号码。”一分钟经理解释道。

“我应该跟那一位见面谈谈？”

“这由你来决定，”经理答道：“你可以选择其中一位见面谈谈，也可以跟每一位都见面。”

“好的，那么我要从那一位开始？”

“我已经告诉你了，我不替别人做决定。”经理语气坚定地说：“你自己做决定。”然后，他站起来，把这位年轻客人带到门口。

“你曾不是一次，而是有两次要求我替你做决定。坦白说，年轻人！我感到很烦，请不要让我说重复的话。你若是不挑出一个人，并且从他身上开始，就请另到他处寻找有效的管理方法。”

年轻客人呆住了。他觉得不安，非常的不安。刹那间的尴尬，似乎变成了永恒。

一分钟经理然后眼盯着年轻人，说道：“你想知道如何管理别人，我非常佩服你这种志向。”他跟他的客人握手。

“你跟我的部属谈过话后，如果还有任何问题，请再来看我。”一分钟经理很亲切地说：“你对如何管理别人有兴趣，并且也希望学会，我非常佩服。事实上，我确实愿意把

‘一分钟经理’的观念，当作一份礼物送给你。我在别人把这个观念传给我之后，整个人都变了。我希望你能充分了解它。如果你欣赏这个观念，你迟早会成为一位一分钟经理。”

“谢谢您！”年轻人设法做出深深感谢的样子。

他离开这位经理的办公室，表情显得有点发愣。当他走过秘书桌前时，她以了解的语气说：“我从你困惑的表情上，可以看出你已领教过我们的一分钟经理。”

年轻人吞吞吐吐地答道：“我想我已经领教过了。”他的语气似乎想要得到澄清。

“我也许能帮你忙，”梅黛芙说道。

“我已经给经理的六位部属打过电话。其中五位目前都在这里，他们都同意跟你见面。你跟他们谈过之后，会更了解何谓‘一分钟经理’。”

年轻人向她致谢，瞄了一下名单，然后决定跟三个人——崔西平、李维特以及艾丽莎见面谈谈。

3 秘诀一：一分钟目标

年轻人到了崔西平的办公室，发现有位中年人朝他微笑：“你见过了‘老人家’，他确实是个人物，对不对？”

“他好象是，”年轻人答道。

“他对你说过‘一分钟经理’吗？”

“他确实说过。那不是真的吧？”年轻人问道。

“你最好相信那是真的！我很少见到他。”

“你的意思是说，你从未从他那里得到任何帮助？”年轻人困惑了。

“基本上说，并没有得到什么帮助，虽然他在我接手新任务或新职责之前，会在我身上花一些时间。这时候，他是在做一分钟目标设定。”

“什么是一分钟目标设定？”年轻人问道：“他对我说，他是一位一分钟的经理，但是从未提过一分钟目标设定。”

崔西平答道：“那是一分钟管理法三项秘诀中的第一项。”

“三项秘诀？”年轻人想要多知道一点。

“是的，”崔西平说道：“一分钟目标设定是第一项，也是一分钟管理法的基础。在大多数组织中，如果你问员工在做什么，然后再问他们的上司，你经常会得到两种不同的工作项目。事实上在我待过的某些组织中，我所认为的本身职责，与我上司所想的不全然相同。于是，我会因为没有去做我从未认为是我份内的事，而引来了麻烦。”

“这种情形曾在这里发生吗？”年轻人问道。

“没有，”崔西平答道：“这里从未发生过这种情形。一分钟经理一向都把每一个人的职责弄得清清楚楚。”

“他又如何做到这一点？”年轻人希望明确知道。

“靠效率，”崔西平面带微笑地回答。

崔西平开始解释道：“一旦他告诉我们需要做什么，或是双方同意需要做什么，我们就把每一个目标记在不超过一页的纸上。一分钟经理觉得每一个目标，以及其绩效标准，应该在二百五十个字之内就能表达清楚，他坚持每一个人都要在一分钟之内读完。他与我们各保有一份，因此每件事情都很清楚，我们也可以定期检查进度。”

“你们每一个目标都要列出一页的说明书吗？”

“是的，”崔西平答道。

“那么是不是每一个人都握有许多这种一页的说明书？”

“事实上不是，”崔西平强调道：

“老人家相信八十至二十的目标确定准则。换言之，你