



使一分钟经理 奏效

肯尼斯·布兰查德 罗伯特·洛伯 著

王 勇 王兴平 译

电子工业出版社



使一分钟经理奏效

肯尼斯·布兰查德 罗伯特·洛伯 著

王 勇 王兴平 译

電子工業出版社

内容提要

《一分钟经理》一书自1982年出版以来，已风靡世界。在美国该书已销出一百多万册，并被译成十七种文字，成为有关企业管理的有影响的著作之一。作为该系列书的第二册——《使一分钟经理奏效》，它通过一位老经理对新的一分钟经理的访问，阐明了如何把一分钟管理的三个秘诀变成日常的管理技能，并展示了它们在实践过程中是怎样起作用的，特别强调了如何运用这些管理理论，进一步提示了管理的ABC公式和PRICE系统，并用具体事例说明了这些公式及系统的实施，将给企业带来了新的活力。

本书可供广大企业领导人及管理干部，有关管理院校的师生及广大读者参考。

使一分钟经理奏效

肯尼斯·布兰查德 罗伯特·洛伯 著

王 勇 王兴平 译

责任编辑 宋桂选

电子工业出版社出版（北京万寿路）

科学院情报所印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

开本：787×1092 1/32，印张：2.75 字数：61千字

1985年10月第1版 1985年12月第1次印刷

印数：35000册 定价：0.65元

统一书号：17290·188



这个标志是在一只新式数字显示电子表的表盘上显示的一分钟，它提醒我们每个人应从工作日里拿出一分钟的时间去关心我们所管理的人。要认识到，他们是企业的重要资源。

序 言

在《一分钟经理》一书的最后一部分里讲到，那一位曾寻找高效率经理的聪明的年轻人，学到了“一分钟经理”的三个秘诀，他立即认识到这些是有效的管理的关键。

这个年轻人很好地学习了这些经验，终于也成了了一位“一分钟经理”：

他制定一分钟目标；

他给予一分钟称赞；

他提出一分钟指责。

本书是《一分钟经理》的续编，这里讲述了一位老经理怀疑这三个秘诀运用于日常工作是否真能使工作有所改观。于是，他就从那位新的一分钟经理那里去寻求答案。在这个过程中，他的确学到了怎样把一分钟管理方法，系统地付诸实施以取得效益。

本书可以说是前书的姊妹篇，它是单独用来实现那三个秘诀的实际工具，如果您曾读过《一分钟经理》的话，那么本书对您来说也可能是一次更丰富的经历。

我们希望您能运用这位老经理所学到的东西，它将会使您和您的同事们的生活有所变化。

肯尼斯·布兰查德

罗伯特·洛 伯

目 录

一、疑问	1
二、一分钟经理	2
三、说到容易做到难	5
四、管理的A B C 公式	8
五、管理的A B C 公式：提要	11
六、A B C 公式的基本课程	12
七、对优胜者的管理	23
八、有效的指责	26
九、从理论到实践	33
十、为P R I C E 制度提供舞台	36
十一、P R I C E 制度	38
十二、确定工作范围	39
十三、记录目前表现	41
十四、落实到人	44
十五、对工作进行指导	52
十六、对进步作出估价	56
十七、P R I C E 制度：提要	60
十八、汉克付出“代价”	62
十九、一些最后的想法	74
三十、承担义务	76
二十一、使一分钟经理奏效	78

一、疑 问

老经理读完《一分钟经理》，把书放到咖啡桌上，带着疑虑的神情仰坐着。其实，老经理已经在办公室里读过这本书了，却又把它带回家来重读了一遍。

老经理自忖：“即使是读完第二遍，我也找不出一分钟经理的三个秘诀在逻辑上有什么毛病加以评论，可是，如果照此去做，最终我也会成为一个更有成效的经理吗？”

这位老经理决定就此问题做点什么。他打算第二天上午去拜访离此地有几小时路程的小镇上的一位经理，那位经理在最近几年里，将一个陷入困境的公司改变成一个颇为盈利的企业。老经理曾在报上看到过有关那位经理的一篇访问记，其中谈到那位经理成功的主要原因是实施了一分钟管理。事实上，那位经理现在就自称为“一分钟经理”了。

二、一分钟经理

第二天早晨老经理一上班就给那位新的一分钟经理打电话。他作了自我介绍后问那位经理能否在本周的某个时候见他一面，谈谈一分钟管理问题。当他听到一分钟经理的答复时非常惊奇。一分钟经理说：“我正与我的主要下属举行例会，除了星期三上午，其它什么时间来都行。老实跟您说，这个星期我没有更多的时间安排，由您自己挑时间吧。”

“那么，我明天上午十点来吧。”老经理说道，心中喜欢地挂断电话，“真有意思，我肯定会得到问题的答案。”

当老经理来到一分钟经理的办公室时，秘书说：“他正在等您，请快进去吧。”

走进房间，老经理看到一位四十多岁的人正站在窗边往外看。

老经理咳嗽了一声，一分钟经理回过头，微笑着说：“很高兴见到您，让我们坐下谈吧。”他领着老经理走到房间一角的会客处。

一分钟经理一边坐下一边问道：“我能为您做

点什么呢？”

“我已读过《一分钟经理》这本书，我的部下也读过，”老经理开始说道，“我现在是满怀热情，他们也是这样。每当一种新的管理体制被介绍进来时都是如此。我想知道您是怎样运用那三个秘诀使一分钟管理奏效的，而且真正使工作有所改观和进展。”

“在我回答这个问题之前，”一分钟经理说，“让我也问您一个问题，您认为一分钟管理的启示是什么？”

老经理说：“这很简单，如果您有一张纸，我可以给您写下来”。

一分钟经理走到办公桌前，拿起一本便笺递给老经理。老经理毫不犹豫地写道：

能创造好的效果的人
是心情愉快的

“这真是个有趣的曲解，”一分钟经理一边说着，一边指着 he 办公桌后墙上的一块牌子，上面写着：心情愉快的人才能创造好的效果。

“你为什么倒过来说呢？”一分钟经理问。

“我认为它更能体现一分钟管理的精髓，”老经理固执己见，“另外，它更能与你所说的一致。”

“一致？”一分钟经理问道。

“对。”老经理坚定地回答，“你说过，一分

钟称赞的关键之一就是要明确，也就是要准确地告诉某人他或她哪点做对了。”

“是这样的。”一分钟经理说。

“那么说，首先是人们做对了某件事情，否则，旨在使人感觉心情愉快的称赞也就变得无效了。”老经理笑了，他觉得已使一分钟经理落进了圈套。

三、说到容易做到难

“你可真是个难对付的人啊，”一分钟经理笑道，“而且，你在一分钟管理方面还真有两下子呢。我想，从你那里我也能学到一些东西，而且学到更多的东西，我会为之感到高兴。”

老经理说：“我怀疑你能否从我这里学到些东西，我就象一个幸存的‘街垒战士’。”

一分钟经理默想：“嘿，还不接受夸奖呢，很多人都不能正确对待称赞。”

“我能想象出，这是由于我们一直不习惯于称赞。”老经理说道，“做你不习惯做的事确实不易，即使你认为它是件好事。”

“太对了，”一分钟经理说，“难以履行一分钟管理的原因之一，就是人们将不得不改变他们的某些旧习惯。人们往往只是在空谈重视和改变人们在企业组织中的相互关系。大多数经理们认为，管理培训只是一种小恩小惠，是每年给其所有雇员的一件漂亮的小装饰品。这就是为什么我要在墙上挂这一块牌子的原因。”他指着房间另一面墙上的牌子；上面写着：

很多公司将其全部时间花在寻找
另一种管理方法上

而很少把时间用于执行他们的经
理已教给他们的那种管理方法

“真是太对了，”老经理说，“人们爱犯同样的毛病。他们总是急着把眼光盯在新的东西上，而不去运用他们已经学到的东西。他们总是变来变去，饮食方案换了一个又一个，锻炼计划从一个改到另一个，从来不遵循原有的规划。”

“然后，他们就奇怪为什么没能减轻体重或是增强心脏功能。”一分钟经理接上话头说，“这使我想起这样一个故事：一个人漫步在山顶上，不慎滑落峭壁，幸好他在掉下去的时候，抓住了一根树枝。为了宝贵的生命，他牢牢地抓住树枝。他往下看，脚下是一千五百英尺深渊；往上一看，离他落下的地方只有二十英尺。

“他惊恐地大声叫道：‘救命啊，救命！有人
在上面吗？救命！’

“有一个声音喊道：‘我在这里，如果你相信
我，我就救你。’

“这人声嘶力竭地喊道：‘我相信你，我相
信。’那声音又说：‘如果相信我，那就放开树枝，
我可以救你。’

“这人听了之后又往下瞧了一眼，下面是深深的山谷，他很快又回头朝上喊道：‘上面还有别人吗？’”

“这是个好故事，”老经理笑了，“这是我不愿做的事——抓着一根树枝，却又在寻找别的救命办法。一分钟管理是一种我去管理或我被管理的方法。我想知道的是如何使其奏效，如何持续下去而使工作有所改观。”

“那么你算说对了。请问你在运用三个秘诀时有什么问题吗？”

“我认为，我遇到的主要困难是如何使三个秘诀变成我的技能。这就是说，我要了解什么时候做什么。例如，有时当我应该提出目标时，我却进行指责，而有时当我应该进行指责的时候，我却又提出目标。”

一分钟经理说：“我也有过同样的苦恼，直到我学会了我的A B C才解脱。”

“你说的该不是学生时代初学英文时开始的A B C吧？”老经理说，“你到底指的什么呢？”

四、管理的A B C公式

“是的，我指的不是初学英文时的A B C，这个A B C公式的确是一条通往基础训练的道路。它帮助我们吧秘诀变成了技能；我们懂得了一分钟管理的三个秘诀，而且我们非常愿意去使用。但是，只有我们学会管理的A B C公式，它们才会对工作产生重要的影响。”一分钟经理说道，转身在办公室墙上的一块黑板上写道：

A = 鼓动

B = 行为

C = 结论

然后，他开始解释：

“A表示鼓动，这里所说的鼓动是指经理在期望某人完成一个目标之前他应该做的事情；B是指行为或表现，即一个人的言行；C在这里的意思是结论，换句话说是一个经理在别人完成一个目标之后，他所要作的事情。如果经理能学会并给予必要的鼓励(A)和作出结论(C)，那么他们

便能确保得到更有效的行为(B)或表现。”

老经理说：“那么你已经认识到，学会A B C公式是提高工作水平的关键。”

“确实如此，”一分钟经理说，“许多公司认识到，他们的经理若能运用A B C公式以及我将要告诉你的其它有效的策略，他们就能使工作有显著的改进。”

“你能多告诉我一些情况吗？”

一分钟经理说：“我认为，这些公司的最有趣的是，它们虽然有各种工商业部门，但是，每一个单位的工作都有改观，比如在生产（包括质量和数量）、安全、自留额、销售、开支和利润等方面。”

“这可真使我感兴趣。”老经理说，“我觉得，如果我想使一分钟管理奏效并使工作有些改进的话，我最好还是多学点有关A B C公式的知识。”

“你不妨去见见我的一位下属，他叫汤姆·康内利。”一分钟经理说，“他在我们公司的一个部门里工作，他增加了那里的自留额并使该部门工作有重大的改进。他能向你全面介绍A B C公式。”

“我很乐意去见他。”老经理说，“但在你给他打电话之前我还想问你一件事：你是否总是话不离三？开头是三个秘诀，现在又是A B C这三样东西。”

“并非总是如此，”一分钟经理笑道，“但是我

信奉一条：长话短说。我认为，尤其当人们去运用他们所学到的东西时，他们不可能什么全都能记得。”

“长话短说是不是常常有点过于简单乏味？”老经理问。

“是的，”一分钟经理承认说，“但一分钟管理是一种积极的管理方法，因此我们也用一种积极的方式来表达思想。”

“我就知道你很会说。”老经理笑着说，“我现在期待着和康内利见面。”

一分钟经理拨通了康内利的电话：“汤姆，我这儿有一位经验丰富的经理，他想学习一下A B C公式，你现在有空吗？”

尽管老经理听不清电话里说什么，但他微笑着想象康内利在电话里说的话：“请他来吧，我是刚刚回来，我是去分享我的部属正常工作的乐趣去了。”

一分钟经理把老经理送到门口，叮嘱道：“你和汤姆谈完了以后再回来。”

“我会回来的！”老经理说，“谢谢你给了我这么多时间。”

五、管理的A B C公式：提要

管理的A B C公式：提要

术语：

A	B	C
鼓动 ACTIVATOR	行为 BEHAVIOR	结论 CONSEQUENCE

含意：

在工作开始前 经理要作的事	工作：别人所说的 和要作的事	工作完了之后 经理要作的事
------------------	-------------------	------------------

事例：

制定一分钟目标 • 制定责任范围 • 制定行为准则 • 下指令	• 写报告 • 销售产品 • 按时上班 • 超过期限 • 打印信件 • 犯错误 • 执行命令	一分钟称赞 • 及时，具体 • 分享感受 一分钟指责 • 及时，具体 • 分享感受 • 给个人以支持 没有反应
--	--	--