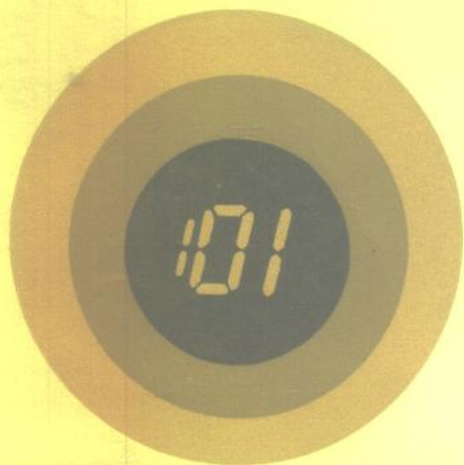




一分钟经理

K·布兰查德 著
S·约翰逊

马培 孙维相 译

电子工业出版社



一分钟经理

K·布兰查德 S·约翰逊著

马 培 孙维相译

電子工業出版社

内 容 提 要

这本书以小说体裁生动有趣地讲述了企业领导人应当如何去管理他的企业，如何才能成为一个用最少的时间取得最大管理效果的“一分钟经理”。书中讲了许多有意思的事例说明领导的艺术，如何去对待人和物，如何帮助下属制定“一分钟目标”，如何用“一分钟赞扬”和“一分钟指责”调动下属的积极性，从而达到企业的目标。

本书可供广大企业领导人及管理干部，有关院校的管理学科的师生及广大读者参考。

一分钟经理

K·布兰查德 S·约翰逊著

马 培 孙维相译

*

电子工业出版社 出版（北京万寿路）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京阜外京华印刷厂印刷

*

开本：787×960毫米 1/32 印张：3 字数：40千字

1984年9月第1版 1984年9月第1次印刷

印数：1—40,000册 ··定价：0.40元

统一书号：17290·70



这个标志是一只新式数字显示电子表的表盘上显示的一分钟，它提醒我们每一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，他们是企业的重要的资源。

序 言

在这个简短的故事里，我们要向你介绍很多关于人们之间怎样最好地在一起工作的知识，这是我们从医学和行为科学的研究中了解到的。

所谓“最好”，我们是指人们怎样能产生有价值的成果，而且对他们自己、对企业及对与他们一起工作的人们都感到心情愉快。

“一分钟经理”这个词，是许多聪明的人教给我们的知识和我们自己学到的知识汇集在一起的一个比喻。我们认识到这些智慧源泉的重要性。我们也认识到，由于你是他们的经理，与你共事的人们将把你看作是他们的一个智慧的来源。

因此，我们相信你会掌握从这本书中得到的实用知识，并在日常管理中使用它。正象古代圣贤孔夫子所说：“学以致用”。

我们希望你乐于使用从“一分钟经理”那里学到的东西，从而你和你的同事将会更健康，更愉快，更富有成果。

K·布兰查德

S·约翰逊

目 录

一、寻找.....	1
二、一分钟经理.....	5
三、第一个秘密：一分钟目标.....	12
四、一分钟目标：提要.....	19
五、第二个秘密：一分钟称赞.....	21
六、一分钟称赞：提要.....	28
七、评价.....	31
八、第三个秘密：一分钟指责.....	34
九、一分钟指责：提要.....	42
十、一分钟经理的解释.....	44
十一、一分钟目标为什么起作用.....	48
十二、一分钟称赞为什么起作用.....	56
十三、一分钟指责为什么起作用.....	65
十四、一位新的一分钟经理.....	76
十五、送给你一件礼物.....	78
十六、送给别人的礼物.....	81

一、寻找

从前，有一个聪明的年轻人，他在寻找一位有效率的经理。

他要为这样的一位经理工作。他要成为这样的经理。

他寻找了许多年，走遍了世界各个角落。

他曾去过很多小城镇和大国的首都。

他同许多经理交谈过，这当中有：政府官员，军官，工程的负责人，联合企业的总经理，大学教授，商店、餐厅、银行和饭店的经理；有男人，有女人；有年轻的，也有年老的。

他去过各种各样的办公室：大的和小的，豪华的和寒酸的，有窗户的和没有窗户的。

他开始看到了人如何管理人的各种各样的画面。

但是，他总是对所见所闻不满意。

他看到过许多“严厉”的经理，他们的企业看起来是发了财，而他们的职员却没有得到好处。

他们的某些上司认为他们是好经理，而他们的许多部下却不以为然。

当他坐在每一位“严厉的人”的办公室时，他问：“您说您是哪一种经理？”

他们的回答只是略有不同。

“我是一个独裁的经理，我掌握着一切。”“我是一个一管到底的经理。”“是一个认真的经理。”“一个注重实际的经理。”“一个讲究利润的经理。”这是他得到的回答。

他从这些人的语调里听到有一种骄傲的味道。他们感兴趣的是效果。

他也见过许多和蔼的经理，他们的职员看起来得到了好处，而他们的企业却景况不佳。

有些向他们汇报工作的人认为他们是好经理，而听经理汇报的那些人却抱怀疑态度。

当年轻人坐下来听这些“温和”的经理回答他提出的问题时，他听到的回答是：“我是一个民主的经理。”“是一个协商共事的人。”“是一个给予帮助的人。”“一个能体谅人的人。”“一个有人情味的人。”

他从这些经理的声音里听到有一种自豪的味道，他们感兴趣的是人。

但是，年轻人的头脑被搅乱了。

好象世界上的大多数经理主要感兴趣的不是效果就是人。

对效果感兴趣的经理常常被人们看作是“专制的”，而对人感兴趣的经理常常被人们认为是“民主的”。

年轻人却认为，这些经理，不论是“严厉的”专制，还是“温和的”民主，只不过是部分地有效果，看起来是“半个经理”。

他疲劳而又沮丧地回到家里。

他或许有很长时间放弃了他的寻找，但是他有一个很大的优点：他很明确自己要寻找的是什么。

他想，“有效率的经理是在管理他自己和与他共事的人们，使企业和职员们都能从他们的活动中获得好处。”

年轻人到处寻找有效率的经理，但是发现的寥寥无几。就是这些为数不多的经理也不愿意向他透露自己的秘密。他开始想，或许他不会找到真正有效率的经理的标志。

后来，他常常听到关于一位特殊的经理的奇妙的传说，而且具有讽刺意味的是，这位经理就住在附近的一个城市里。他听说，人们都愿意为这个人工作，而且他们在一起取得了很大的成就。

年轻人怀疑这些故事是否真实。如果真是那样，这位经理是否愿意与他分享其秘密呢。

好奇的年轻人给这位特殊经理的秘书打了电话，要求安排一次会见。秘书当即把电话接到经理那里。

年轻人问这位特殊的经理什么时间能与他见面。他听到了回答：“除了星期三上午，这个星期的什么时间都行，由你选择时间。”

年轻人暗自抿嘴一笑，这个不可思议的经理使他感到奇怪。什么经理能有这么多空闲的时间？可是年轻人被吸引住了，他要去见这位经理。

二、一分钟经理

当年轻人来到经理办公室时，经理正站在那里向窗外望着。他咳嗽了一下，经理转过身来并微笑着。他请年轻人坐下，问道，“我能为你做点什么？”

年轻人说：“我想问你几个关于你是怎样管理人的问题？”

经理高兴地说：“请说下去。”

“好，首先，你和你的下级定期地举行例会吗？”

“是的，每星期有一次，在星期三上午，九点至十一点。这也就是我在那段时间不能见你的原因。”经理回答。

“在这些会上你做些什么？”年轻人询问。

“我听取人们回顾和分析上周完成的工作，碰到的问题，为完成工作还需要什么。然后我们制订下周的计划和对策。”

“在这些会上做出的决定对你和你的下属都

有约束力吗？”年轻人问。

“当然，”经理坚持说，“否则开会的意义是什么呢？”

“那末，你是一位亲自参与的经理，是吗？”年轻人问。

“正相反，”经理坚持说，“我认为我没有参与我的职员作出任何决定。”

“那么你开会的目的是什么？”

“我已经告诉你了，”他说，“年轻人，请不要让我重复我已说过的话，这会浪费你我的时间。”

“在会上我们要得出结果，”经理继续说，“这个企业的目的是效率。通过组织起来，我们会更有成果。”

“噢，为了有成果，你知道需要什么。那么，你是把成果摆在比人优先的位置。”年轻人绕弯地说。

“不对！”经理反驳说。来访者被吓了一跳。“这样的说法我听的太多了。”他站起来在屋里走着。“如果不通过人，那么在世界上我怎样才能取得成果呢？我关心的是人和成果。他们是密切相关的。”

“年轻人，请过来看看这个。”经理递给来访者

一块小牌子，上面写着：

心情愉快的人们才能有好的
效果。

“我把它放在办公桌上，提醒我记起这个实用的真理。”

当年轻人看着这块牌子时，经理说，“想想你自己，什么时候你工作得最好？是你心情愉快的时候，还是心情不愉快的时候？”

年轻人点头表示明白了这一点。“当我心情愉快的时候，我能做更多的工作。”年轻人回答。

“当然，你会是这样的。”经理赞同地说，“每个人都会是这样的。”

年轻人伸出他的食指，示意他得到了启示。“那么，帮助人们心情愉快就是取得更多成果的关键了。”

“是的”，经理表示同意，“但是请记住，有成果不仅仅是工作的数量，而且还有质量。”他走到窗边，说：“年轻人，到这里来。”

他指着下面来往的车辆，问道：“你看这街上有多少外国造的汽车？”

年轻人从窗口向外望去，说：“我每天都能看

到许多这样的汽车，我想这是因为它们更经济，更耐用。”

经理勉强地点点头，“不错，那么你认为人们为什么要买外国汽车？是因为我们的制造商不能生产出足够数量的汽车吗？不然，”经理不停顿地说，“是因为他们不能生产出社会真正想要的那种质量的汽车？”

“现在我想的就是这个，”年轻人回答，“这是质量和数量的问题。”

“当然，”经理又补充说：“质量就是给人们真正所需要的产品或服务。”

这位年岁大了一点的人站在窗边陷入了沉思。他还记得，不久前英国和美国提供技术去帮助重建欧洲和亚洲，而他们现在，在生产方面却落后得这么远，真使他吃惊。

年轻人打破经理的沉思。“我想起在电视上看到过一个广告，”来访者先主动说，“广告是一种外国汽车的牌子，它的上面有这样一些字：‘如果您得到长期汽车贷款，不要买用不长久的汽车。’”

经理转过身来平静地说：“我看这是很好的概括。这是全部问题的重点。成果是数量和质量两个方面。”

经理和来访者转身走向椅子。“坦率地说，获得这两方面的成果的最好方法是通过人的努力。”

年轻人的兴趣增多了。当他坐下时，他问：“好，你刚才讲过你不是一个亲政的经理，那么你自己干什么呢？”

“这个不难，”他不加思索地回答，“我是个一分钟经理。”

“是什么？”年轻人的脸上露出惊奇的神色，他从没有听说过什么一分钟经理。

经理笑着说：“我是个一分钟经理。我这样称呼自己是因为我花很少的时间就可从人们那里得到很大的成果。”

尽管年轻人同许多经理交谈过，他却从未听过一个经理这样讲。这简直难以置信。一分钟经理——不花很多时间就能得到很好的效果。

经理看到他脸上的疑虑，说：“你不相信我，是吗？你不相信我是一分钟经理？”

“我得承认，这对我真是难以想象。”年轻人回答。

经理笑了起来，说道：“听着，如果你真想知道我是哪一种经理，你最好是同我的职员谈谈。”

经理弯下身冲着桌上的对讲电话说了几句。一会儿，他的秘书密特卡夫小姐走了进来，递给

年轻人一张纸。

“这是六个人的姓名、职务和电话号码。他们要向我汇报工作。”一分钟经理解释道。

“我应当同哪一位谈呢？”年轻人问。

“由你自己决定，”经理回答，“随便你同哪一位谈，也可以同这六个人都谈谈。”

“好吧，我的意思是应当从哪一位开始。”

“我已经告诉你了，我不愿意替别人作决定。”经理坚决地说，“你自己做决定吧。”他站起来向来访者对面的门走去。

“你已经要求我不是一次，而是两次为你做个简单的决定。坦率地说，年轻人，我觉得厌烦。不要让我重复我讲过的话。要么挑个人开始去谈，要么去别的地方再找个有效的办法。”

年轻人被弄愣了。他感到很不自在。一阵令人难堪的沉默似乎持续了很久。

后来，一分钟经理注视着年轻人，说：“你了解搞管理的人，我赞赏你的做法。”他和年轻人握握手。

经理热情地说：“你和我的职员们谈过后，如果还有什么问题就回来找我。你有学习管理的愿望和兴趣，我很欣赏。实际上，我很乐意给你一个‘一分钟经理’的概念作为我的礼物。以前有个

人把这份礼物送给了我，它对我产生了很大的影响。我希望你能透彻地了解它。如果你喜欢它，那么有一天你也许会成为一个一分钟经理。”

“谢谢你。”年轻人应酬着。

他有些茫然地离开了一分钟经理的办公室。当他走过秘书身旁时，秘书带着理解的口吻说：“从你发呆的表情我看出，你对我们的一分钟经理已有了体验。”

年轻人慢吞吞地说：“我真希望是有了体验。”他还在想着刚才的事，想把它弄明白。

“或许我能帮你的忙。”密特卡夫小姐说，“我已给那六个汇报工作的人打过电话了。他们当中的五个人现在就在这里，他们都同意与你见面。你同他们谈过之后也许能更好地理解我们的一分钟经理。”

年轻人向她表示了谢意。他看了看名单，决定同其中的三个人交谈，他们是特尼尔先生、莱维先生和布郎女士。