

# 一分钟经理人

(美) 布兰查德 合著

晓林 编译

Yi Fen Zhong Jing Li

农村读物出版社

F27

# 一分钟经理人

〔美〕布兰查 合著  
强 生

晓 林 编译

农村读物出版社

一九八七年·北京

责任编辑：肖瑞连

## 一分钟经理人

农村读物出版社出版

新华书店首都发行所发行

天津市宝坻县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 21/16印张 47千字

1987年3月第1版 1987年3月第1次印刷

印数：1—16 000册 书号：4267·61

定价：0.76元

## 《一分钟经理人》内容简介

这是一部轰动美国的具有震撼力的管理新著。两位作者运用行为心理学和管理学观点提出了三条简单的管理法则，即一分钟目标、一分钟赞美和一分钟惩罚。书中将深奥复杂的管理工作简化，声称仅需短短一分钟即可获得重大绩效。现在，这三条简单而有效的管理秘诀已被美国众多企业的管理者广为采用，并取得显著实效，大大地提高了生产力。

《一分钟经理人》自1983年9月出版以来，创下了近年罕见的畅销纪录，声势远远超过以往出版的管理畅销书。此书作者声明保证：“无效退钱”，足见其信心程度。

此书不仅适用于经济管理人员，而且对各部门、各阶层的管理人员都有重要的实用价值。美国参谋首长联席会议主席琼斯评论道：一分钟管理法是促成人们达成高品质成效的更佳方法，我希望军方立即全面运用这套方法。

提高我国的经济管理水平，广泛地参考国外的先进管理经验无疑是有益的，为此，我们特介绍这部书供参考。

## 《一分钟经理人》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”，我们是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。

“一分钟经理人”这个比喻，只不过是把许多智者告诉我们的，以及我们自己学到的知识，编辑在一起而已。我们承认这些智慧的重要性。

中国古代的圣人孔夫子说过：“学而时习之，不亦乐乎！”因此，我们相信你会接受本书所提供的实际知识，并且会应用于你的日常管理工作当中。

我们希望你能乐于运用从“一分钟经理人”这本书中所学到的知识，使你与你的同事都能享有更健康、更快乐、更促进生产力的生活。

### 一分钟经理人的符号

这是现代电子表上一分钟的符号，用来提醒每一个经理人，每天都要拨出一分钟的时间来审视下属的面孔，并应了解这些人的重要性，他们正是最重要的财富资源。

## 目 录

一、寻访.....	(1)
二、一分钟经理人.....	(4)
三、秘诀 1: 一分钟目标 .....	(10)
四、秘诀 2: 一分钟赞美 .....	(16)
五、评鉴.....	(23)
六、秘诀 3: 一分钟惩罚.....	(25)
七、一分钟经理人的解释.....	(33)
八、一分钟目标制定为何有效.....	(36)
九、一分钟赞美为何有效.....	(42)
十、一分钟惩罚为何有效.....	(48)
十一、年轻人变成了一分钟经理人.....	(56)
十二、给别人的礼物.....	(58)

## 一、寻 访

有一个聪明的年轻人，不时寻找一位有效的经理人。

他希望替这种经理人工作，他希望自己也变成有效的经理人。

他探寻了许多年，曾经到过遥远的地方。

他曾到过小城镇，也曾到过强国的都市。

他曾跟许多经理人谈过话：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。他还跟商店和旅馆、银行与饭店，跟男女老少，跟各行各业的经理人谈过话。

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。

他看到过形形色色的管理别人的方法。

可是他对所看到的都不满意。

他见过许多“严厉的”经理人；这种经理人似乎使组织得到了胜利，但却失掉了人心。

这种经理人的某些上司，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“严厉经理人”的办公室时，都会问道：“你认为自己是属于哪一种管理人？”

他们的答复差别不大。

“我是一个独裁的管理人员”，“我保持站在上风”，“我是一个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”经理人；这种经理人似乎得到了人心，但并未使组织得到胜利。

这种经理人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”经理人问道：“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人，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人，常常被贴上“独裁”的标签；对“人”感兴趣的经理人则被贴上“民主”的标签。

年轻人认为这种经理人即“严厉的”独裁者和“仁慈的”民主者——只能达成部分效能。“它象是半个经理人”，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。

“有效的经理人，”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人，可是只寻到几



位。这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“有效经理人”的诀窍了。

后来，他听到一位特殊经理人的许多奇妙故事。这位经理人就住在邻近。他听说人们喜欢替这个人工作，并且共同创造了伟大的工作绩效。年轻人怀疑这些故事的真实性，他想：如果自己所听到的全是真实的，不知这位经理人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人的秘书，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人何时可前往拜访。回答是：“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，因为这位被认为奇妙无比的经理人，说话的语调好象寻他开心。哪种经理人会有这么充裕的时间？可是年轻人对他大感兴趣，立刻动身前往拜访。

## 二、一分钟经理人

年轻人到了这位经理人的办公室，发现他站在窗前朝外看。年轻人轻咳一声，这位经理人转过头来并露出笑容。他请年轻人坐下来，问道：“有何指教？”

年轻人说：“我想请教您如何管理您的部属？”

经理人很乐意地说：“请继续讲下去。”

“噢！那么我先请问您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您见面的原因。”经理人答道。

“您在开会时做什么？”年轻人探问道。

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

“会中所做的决定对您和您的部属具有约束力吗？”年轻人问道。

“当然有，”经理说，“如果没有决策力，为什么要开会？”

“那么您是一位参与式管理人员，对不对？”年轻人问道。

“完全相反，”经理回答道，“我不赞成参与部属的决策。”

“那么，您召开会议的目的是什么？”

“我已经告诉过您了，”他说，“年轻人，请您别叫我

重复说过的话，这对于你我二人都是时间上的浪费。”

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，有效地把一切组织起来，我们可以大幅度提高生产力。”

“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，如果不通过别人，我又怎能得到绩效。‘人’与‘绩效’我都关心，它们是相辅相成的。”

“年轻人，请你看看这个，”这位经理人指着一个金属牌说，“我把它放在办公桌上，借它来提醒我不忘一个实用的真理。”

## 心情愉快的员工 产生良好的绩效

当年轻人注视金属牌时，这位经理人道：“想想你自己，你什么时候的工作情况最佳？是在你心情愉快时，或在你不觉得愉快时？”

年轻人觉得有点领会，就点了点头，回答道：“我在心情愉快时工作效率比较高。”

“当然是这样”，经理人肯定地讲道，“并且任何人都这样。”

年轻人领悟地说道：“因此，协助一个人觉得愉快，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，请你过来。”

他指着下面的车辆，问道：“你知道路上行驶的车中有多少是外国车吗？”

年轻人朝外面张望去，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吧。”

经理人迟疑地点头道：“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，” 经理人补充道，“质量就是使产品或服务符合人们真正的需要。”

站在窗前的经理人陷入沉思。他清楚地记得他的国家提供科技，协助欧洲和日本进行经济建设，还是不久前的事。他对目前美国生产力已开始落后这么多，依然感到困惑和不解。

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

经理人立刻转身说道：“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。”

经理人和他的客人开始走向沙发，经理人说：“坦白说，达成这两种绩效的最佳方式，就是通过别人。”

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，那么你是哪一种管理人？”

“简单得很，” 他毫不迟疑地回答说，“我是一位一分钟经理人。”

年轻人面露诧异，他从未听说过一分钟经理人。不禁又问道：“你是什么？”

经理人笑道：“我是一位一分钟经理人。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人，却从未有人说这种话。实在令人难以置信，一分钟经理人——那种不用花多少时间，就能从别人那里得到工作绩效的人。

1

经理人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人？”

“我必须承认这令我难以想象。”

经理人大笑道：“听着，你若真的想知道我是哪一种经理人，你最好跟我的部属谈谈。”

经理人俯下身子向对讲机说话，他的秘书梅黛芙不久就走进办公室，交给年轻人一张便条。“上面是我六位一级主管的姓名、职位和电话号码。”一分钟经理人解释道。

“我应该跟哪一位见面谈谈？”

“这由你来决定，”经理人答道，“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，那么我要从哪一位开始？”

“我已经告诉你了，我不替别人做决定。”经理人语气坚定地说，“你自己作决定。”然后他站起来，把这位年轻客人送到门口。

“你不会只来一次，还要来找我的，但坦白说，年轻人，你使我感到很烦，请不要让我重复我讲过的话。你若是不挑出一个人，并且从他身上开始，就请另到他处去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，一时间竟不知如何是好。

一分钟经理人用眼盯着年轻人，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，如果还有问题，请再来看我。”一分钟经理人很亲切地说，“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‘一分钟经理人’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人。”

“谢谢您？”年轻人表示深深的感谢。

他离开这位经理的办公室，表情显得有点发呆。当他走过女秘书桌前时，她以理解的语气说道：“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人了。”

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。”秘书诚心地说道。

“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，会更了解什么是‘一分钟经理人’。”

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。

### 三、秘诀 1： 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：“你见过了经理了，他确实是个人物，对不对？”

“他好象是，但我总有些不相信他讲的是真的。”年轻人说道。

“你最好相信那是真的，我们很少见到他。”

“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，他是在制定一分钟目标。”

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

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？”年轻人想要知道一点。

“是的，”崔西平说道，“一分钟目标的制定是第一项，也是一分钟管理法的基础。在大多数组织中，如果你问职工的工作内容，然后再问他们的上司，你经常会得到两种不同的工作内容的解释。事实上在我呆过的某些组织中，我所认为的自身职责，与我上司所想的不全然相同。于是，我便会因为我没有做别人认为是我伤内的事而引来了麻烦。”



“这种情形会在这里发生吗？”年轻人问道。

“没有，”崔西平答道，“这里从未发生过这种情形。一分钟经理人一向都把每一个人的职责弄得清清楚楚。”

“他如何做到这一点？”年轻人希望明确知道。

“靠效率。”崔西平脸带微笑地回答。

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。一分钟经理人觉得每一个目标，以及其绩效标准，应该在二至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。他与我们各持一份，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持有许多这种一页的说明书？”

“事实上不是。”崔西平强调道，经理相信百分之八十绩效至二十的目标确定准则。换言之，你百分之八十的真正重要绩效，是来自你百分之二十的目标。因为我们只在百分之二十上面做一分钟目标确定，即仅确定主要职责范围——可能全部只有三到六项职责。当然，在出现特殊方案时，我们要设定特殊的一分钟目标。”

“有趣极了！”年轻人若有所思地说，“我想我了解了一分钟目标设定的重要了。它好象是一种‘无意外’的哲学——每一个人从一开始就知道该做什么。”

“对极了！”崔西平点头道。

“然而，所谓的一分钟目标设定，是否只是知道自己有