

一分鐘經理人第二集

讓

一分鐘經理人 發揮效用

Putting the
One Minute
Manager to Work

一分鐘經理人原著者布蘭查/洛勃合著 黃宏義譯



一分鐘經理人第二集

讓
一分鐘經理人
發揮效用

Putting the
One Minute
Manager to Work

一分鐘經理人原著者布蘭查/洛勃合著 黃宏義譯

讓一分鐘經理人發揮效用

編者：布蘭查／洛勃
出版：管理化出版社
發行

青山道875號8樓C座

印刷者：廣源印務局
香港仔黃竹坑道843號七樓

定價：港幣 \$



一分鐘經理人的符號

這是現代電子表上一分鐘的符號，用來提醒每一個經理人，每天都要撥出一分鐘的時間來審視部屬的面孔，並了解他們正是我們最重要的資源。

出版序

一九八二年九月在美國出版的「一分鐘經理人」一書震撼了全世界；該書不僅在美國創下了精裝本暢銷百萬冊以上的驚人記錄，而且至少已被譯成十七種文字在世界各地流傳。國內，本社秉持傳播現代工商社會新知的一貫立場，於民國七十一（一九八二）年底將該書譯成中文，並作成書摘，於七十二（一九八三）年元月五日起在工商時報副刊連載四天，獲得讀者極大的迴響；本社的該書中譯本於連載後出版，迄今已一年又四個月了，仍名列金石堂非文學類暢銷書排行榜十名內，可見「一分鐘經理人」一書受國內讀者歡迎的程度。

「讓一分鐘經理人發揮效用」是「一分鐘經理人」原著者布蘭查博士最新著作，今（一九八四）年二月才在美國出版，挾著「一分鐘經理人」的聲勢，三月份即已晉入非小說類暢銷書十名內。本書是「一分鐘經理人」的姊妹篇；同樣以一則簡單的故事來說明一分鐘管理

的實用技巧。在本書中，有一個資深經理人，他對一分鐘管理的三大秘訣能否在日常工作上發揮效用感到懷疑。於是，他去拜訪一位一分鐘經理人，學會了如何運用「管理ABC」與「PRICE步驟」，讓一分鐘管理發揮效用。

本書作者布蘭查博士正計劃出版一系列的「一分鐘經理人叢書」，這是一個好消息。目前美國的出版界受到「一分鐘經理人」寫作方式的刺激，已逐漸有「簡潔」(clear and simple)的趨勢。假如學者們都能把深奧的學理化做簡單易學的故事體裁，那麼讀書成爲一種普遍的樂趣，必是指日可待的事了；本社也由衷期待這一天的來臨。

原著序

在「一分鐘經理人」第一集中，那位不斷尋訪有效經理人的聰明年輕人，終於學會了一分鐘管理的三大秘訣，他立刻體會出這三個秘訣正是有效管理的關鍵。

這位年輕人學得很好，最後他變成了一位一分鐘經理人。

他設定一分鐘目標。

他給予一分鐘讚美。

他實施一分鐘懲罰。

在這本「一分鐘經理人」第二集中，有一位資深經理人，他對把一分鐘管理三大秘訣應

用在日常工作上能否有顯著的績效感到很疑惑，於是，他到一位新的一分鐘經理人那兒去尋求答案。在整個過程中，他學會了一種有系統的方法，可以讓一分鐘管理發揮效用，獲致卓越的績效。

這本第二集是第一集的姊妹篇。如果您僅看本書的話，也能夠實際運用這三大秘訣；但是假如您能先看完第一集，您的經驗可能會更豐富些。

我們希望您能活用這位資深經理人所學到的一切，使您以及和您一起工作的人的生活有顯著的不同。

肯尼斯·布蘭查

羅伯·洛勃



一分鐘經理人叢書

我和史賓塞·強生博士合著的「一分鐘經理人」一書出版後，獲得了極大的回響。它高居紐約時報非小說類暢銷書排行榜一年以上，精裝本行銷全世界達一百萬本，還譯成了十六種文字。在許多主要的大公司和快速成長的中小企業中，受益於一分鐘管理三大秘訣的人迅速地與日俱增。我們的目的是為管理人員寫一本簡明易讀的書——一本使那些想要影響別人的人能夠很輕鬆地了解行為科學的書——這個目的也達成了。

我們從正在實行一分鐘管理的經理人處獲得的最有價值的回饋就是：如果所有的管理書籍都以「一分鐘經理人」的方式來寫，那麼學習管理就會更容易多了。基於這種普遍的反應，我決定出版「一分鐘經理人叢書」。我的構想是和美國某些最有創造力和創新力的管理思

想家合寫一系列有關一分鐘經理人的書。我希望能有這麼一天，一位管理人員如果想要知道一分鐘經理人對決策制定、時間管理、領導統御、聆聽、授權、建立團隊、群體管理以及向上發揮影響力等問題的看法，他只要旋轉座椅，從書架上「一分鐘經理人叢書」中找出一本與問題有關的就可以了。

爲了實現我有關「一分鐘經理人叢書」的構想，我先和美國在生產力改進方面最傑出的管理顧問羅伯·洛勃博士合作。我之所以決定和他合作，是因為他對徹底執行的興趣與我本人以及我的布蘭查訓練發展公司相似。事實上，我的公司和他的洛勃公司經常密切合作，盡可能爲各公司提供最佳的人力資源服務。過去八年中，在洛勃博士的支持下，我們開始了一系列有關產出、品質、安全和效率的績效改進方案，爲世界各地的許多公司節省了數百萬美元。這些公司的最高主管都很贊同本書的觀點。洛勃博士不僅是一位優秀的專家，也是第一流的人物，我很榮幸能和他合寫「讓一分鐘經理人發揮效用」這本書。

肯尼斯·布蘭查博士

目錄

出版序

原著序

一分鐘經理人叢書

九 七 五

1. 疑惑

一 三

2. 一分鐘經理人

一 五

3. 說易行難

一 九

4. 管理的ABC

二 三

5. 管理ABC的基本課程

二 七

6.	贏家的管理	四三
7.	有效的懲罰	四七
8.	把理論付諸行動	五五
9.	準備付出代價	五九
10.	P R I C E 步驟	六三
11.	明確指示績效標準	六五
12.	記錄目前的績效	六七
13.	讓部屬參與	七一
14.	績效的訓練	八一
15.	評估進度	八五
16.	P R I C E 步驟摘要	九一
17.	漢克付出代價	九三
18.	最後的建議	一〇七
19.	下定決心	一〇九
20.	讓一分鐘經理人發揮效用	一一一

1. 疑惑

有一位資深的經理人，當他看完「一分鐘經理人」後，把書放在咖啡桌上。他面帶疑惑地斜靠在椅背上，隨即陷入沉思中。雖然在辦公室時已把這本書瀏覽一遍，但他仍把書帶回家，重新再讀一遍。

「雖然看了兩遍，我仍然無法反駁『一分鐘管理』三大秘訣的說法，但如果我按照這三大秘訣去做，我真的會變成更有生產力的經理人嗎？」

經過頗長的深思後，這位資深經理人決定設法去除心中的疑惑。他打算第二天上午打電話給數小時車程外一個小鎮的經理人。最近幾年，這位經理人把一家虧損累累的公司扭轉成一家獲利極豐的企業。資深經理人曾從報紙的訪問專欄中得知，這位經理人把他的成就全歸

功於實施「一分鐘管理」。事實上，他目前自稱為「一分鐘經理人」。

2. 一分鐘經理人

第二天上午，資深經理人一踏入辦公室，就打電話給這位新的一分鐘經理人。他先自我介紹，然後徵詢是否可在本週內前往拜訪，和他討論「一分鐘管理」。雖然早有別人告訴他一分鐘經理人將會如何回答，但當他親耳聽一分鐘經理人說：「除了星期三上午外什麼時間都行，因為星期三上午我要和主要幹部開會。坦白告訴你，這星期我沒安排什麼事，你儘可以挑個方便的時間來。」還是覺得難以置信。

「明天上午十點我去拜訪你。」資深經理人心中竊喜，他掛上電話並思忖道：「這一定很有趣！我想我的疑惑一定可以獲得解答。」

第二天上午，當資深經理人到達一分鐘經理人的辦公室時，秘書說道：「請直接進去，

他正在等你呢！」

資深經理人走進辦公室，他看到一位年近五十的中年人站在窗口往外瞧。

資深經理人輕咳一聲，一分鐘經理人轉過身來眼光一抬，笑著對他說：「歡迎！歡迎！請這邊坐。」他請資深經理人到辦公室角落的沙發坐下。

資深經理人一坐下，一分鐘經理人就問道：「請問你有何指教？」

「我和我的部屬都讀過『一分鐘經理人』這本書，」資深經理人開始說道：「我們現在都躍躍欲試，這種狂熱以前引進新管理制度時也曾有過。我的問題是：你如何讓『一分鐘管理』發揮效用，因而使績效與眾不同？」

一分鐘經理人說：「在我回答你的問題之前，先讓我問你一個問題。你認為一分鐘管理的寓意是什麼？」

「這很簡單，」資深經理人答道：「給我紙和筆，我把它寫下來給你看。」

一分鐘經理人於是到他的辦公桌取來紙筆交給資深經理人，資深經理人毫不遲疑地寫著