

511
D353
1.0

The One Minute Manager

一分鐘經理

張達夫・譯

前言

「一分鐘經理」The One Minute Manager 是近年來美國管理界難得一見的好書，最近數週更高踞「時代週刊」非小說類十大暢銷書之一。這本書告訴企業經營者如何迅速而有效地增進生產力、利潤、工作滿足及個人的成就。本書闡釋革命性的管理新法，在美國企業界已引發強烈的回響，並著有績效。許多人相信，運用這套理論將有助於挽救日趨沒落的美國生產力，同時將可據而對抗日本的「Z理論」。

「一分鐘經理」全書簡短，僅十二節，立論深入淺出；它告訴讀

者三套實用的管理技巧，學者只要用心體會，當能即刻應用於企業管理實務中，受益無窮。書中並引用若干醫學及行為科學方法，用以說明為什麼這些簡單的管理方法如此有效，受益的人如此衆多。

本書作者肯尼斯·布蘭查博士是國際知名的企業管理顧問，著述甚豐，並擔任許多大企業及機構的顧問，諸如全錄、假日飯店、美國三軍、聯合國科教文組織等。另一位共同作者史賓塞·強生是一位醫學博士，出版許多有關醫學及心理學著作。

IBM公司副總裁韓納在評論這本書時說道：「我認為『一分鐘經理』無論在初級經理訓練以至高級管理訓練當中，都應列為管理發展訓練課程的標準教材。本書淺近易讀，却能具體勾勒出人員管理的基本原則，我們正將利用這些方法灌輸於我們的管理隊伍。」

美國參謀首長聯席會主席瓊斯上將也評論說：「一分鐘管理方法能够獲得更佳的人員品質績效。我願意看到全國三軍皆施行這個方法——而且馬上做。」

目錄

前言·····	(一)
找尋·····	一
一分鐘經理·····	五
第一個奧秘：一分鐘目標·····	二三
第二個奧秘：一分鐘讚美·····	二三
第三個奧秘：一分鐘叱責·····	三五
一分鐘經理的解釋·····	四五
一分鐘目標爲什麼有效·····	四九

一分鐘讚美爲什麼有效·····	五七
一分鐘叱責爲什麼有效·····	六七
新的一分鐘經理·····	七九
給你自己的禮物·····	八一
給別人的禮物·····	八五

找尋

有一位有爲的年輕人，他到處在找尋有效力的經理。

他想替他工作，他也想成爲一位有效力的經理。

尋找的工作花了他好幾年的時間，足跡遍踏世界各個角落。

窮鄉僻壤他去，通都大邑他也去。

他跟無數的經理交談過：政府行政人員、軍官、工程監督、公司主管、大學校長、商店領班、公用事業督察、基金會董事，以及商店、飯店、銀行、旅館的經理；男的、女的、老的、少的。

他去過各式各樣的辦公室。大的、小的；豪華的、寒酸的；有窗戶的、沒窗戶的

他開始看到人們如何管理人員的全部光譜。

但是他對所見所聞不盡滿意。

他看過許多「強硬」的經理，雖然他們的機構好像很成功，但人員卻是失敗的。

有些部屬認為他是好經理。

許多部屬卻持不同看法。

年輕人在這些「強人」的辦公室，問道：「你認為你自己是怎麼樣的經理？」

而答案大都大同小異。

「我是一個獨裁的經理，我永遠掌握局勢。」

「我是基層經理」、「精明固執」、「現實主義者」、「利潤追求者」。

他聽到他們的聲音中充滿驕傲，他也聽到他們的興趣在於績效。

年輕人也遇到許多「好好」經理。他的人员似乎很成功，但其機構卻是失敗的。

有些部屬認為他是好經理，但許多部屬表示懷疑。

年輕人在這些「好好」經理辦公室問同樣的問題，得到的答覆是：「我是一個民主

的經理」。「我是參與的」、「協助的」、「善解人意的」、「富有人性的」。

他聽到他們的聲音充滿驕傲，他也聽到他們的興趣在人。

但是年輕人感到困惑。

世界上所有經理，好像基本上不是注重績效，就是人。

注重績效的經理似乎常被冠以「獨裁」之名，而注重人的經理則被冠以「民主」之名。

年輕人想，這些經理，不管是「強硬」的獨裁者，或「好好」民主人士，只達到部分效力而已。「他們好像只是半個經理。」年輕人認為。

他回到家裏，疲乏又有點洩氣。

他可能老早就放棄尋找工作。但是他有一個長處，他知道他找的是什麼。

「有效力的經理，」他認為，「是既管理他自己，也管理他的工作伙伴，由於他的表現而使其機構及人員獲益。」

年輕人到處尋找有效力的經理，但他找到的極為有限。在寥寥數人中，他們又不願跟他分享成功的奧秘。他開始懷疑，他也許找不到成功的答案了。

後來他聽到有人談到一個很特殊的人，很湊巧，他就住在鄰鎮。他聽說，人們很喜

歡跟這個人工作，他們並共同創造了偉大的績效。年輕人懷疑這個故事是否真實，而即使是真的，不知道這位經理肯不肯跟他分享成功的奧秘。

爲了好奇，他打了一個電話給這位經理的秘書，電話馬上接過去。

年輕人問這位特殊的經理什麼時候可以見他。經理說：「這個禮拜除了星期三上午都行，你挑時間。」

年輕人暗自好笑，這位所謂偉大經理，原來是一個怪人。這樣一個經理，居然隨時都有空。年輕人不禁爲他傾倒。他決意去見他。

一分鐘經理

年輕人到達經理辦公室，看到他正站著，眼睛望着窗外。年輕人輕輕一聲咳嗽，經理回過頭來，面露微笑。他請年輕人坐下，並問道：「我能為你效勞嗎？」

年輕人說：「我想請教幾個問題，您如何管理人員。」

經理表示樂意。說道：「你說吧！」

「好，首先請問，您與部屬之間是否有固定的會議？」

「有，每週三上午九時至十一時。因此這段時間我不能見你。」經理答覆道。

「在會議中您做些什麼？」年輕人問。

「我與部屬檢討並分析他們上週完成的事項、遭遇到的問題，以及有待完成的事

情。我傾聽他們的報告，然後我們策劃下週的計劃與策略。」

「會議中決議的事情對您及對您的部屬都具有約束力嗎？」年輕人問道。

「當然，」經理堅定地說。「如果沒有約束力，那麼開會還有什麼意義？」

「那麼您是事事參預的經理了，是嗎？」

「剛好相反，」經理肯定地說，「我不認為參預部屬的決策有什麼好處。」

「那麼，你們開會的目的何在？」

「我已報告訴你了，」經理說道。「年輕人，請你不要要求我重複一件事情。對你對我都是浪費時間。」

「我們的目的是求取績效，」經理繼續說道。「本機構的目標是功效。經過管理與組織，我們能够產生巨大的生產力。」

「這樣說，你們明瞭，你們需要生產力。因此，你們是績效導向甚於人員導向了。」年輕人表示意見。

「不！」經理大聲說，讓年輕人吃了一驚。「這種話我聽得太多了。」經理站起來，開始在室內踱方步。「如果沒有人協助，我那來的績效呢？人跟績效我都同樣關

心。兩者必須攜手而行。」

「來，年輕人，你看這個。」經理遞給他的客人一塊牌子。「我擺在桌上，提醒我記住這句實用的真理。」

人在情緒好的時候，產生好的績效

年輕人正在注視著牌子上寫的句子，經理說道：「想想你自己。什麼時候你事情做得最好？是你情緒好的時候，還是不好的時候？」

年輕人點頭，他開始明白。「情緒好的時候我做得更多。」他說道。

年輕人若有所悟。「因此，」他說，「幫助別人產生好的情緒是使事情做得更多的關鍵。」

「對，」經理同意他的話。「但是你要記住，生產力所要求的不僅僅是工作的量而已，它同時要求工作的質。」他走到窗戶，說道：「過來一下，年輕人。」

他指着窗外忙碌的交通，問道：「你看到路上有許多外國汽車嗎？」

年輕人觀察外面的世界，說道：「我看每天都在增加。我想外國車子大概是經濟耐用吧。」

經理點頭表示同意。他說：「一點都不錯。人們為什麼要買外國車子？是因為美國製造的車子不夠？還是我們製造的車子品質不為美國大眾所歡迎？」

「現在我想到了，」年輕人回答說，「這是質與量的問題。」

「當然，」經理補充說道。「品質能夠給人真正需要的產品或服務。」

老人站在窗戶旁，陷入思維中。他記得，不久前，他的國家曾提供技術，幫助歐洲人及亞洲人重建家園。而現在，美國在生產力方面竟遙遙落後。

年輕人打破經理的沈思。「我想起了電視上一個廣告，」年輕人說道：「在外國汽車的名字出現後，螢光幕上接着打出幾行字：『如果你想找長期汽車貸款，就不要買短命的車子。』」

經理轉過頭，平靜地說：「我想這是很好的結論。這是整個重點。生產力是質量並重。」

經理跟他的客人又回到沙發。「坦白的說，要達到這個雙重的效果，還是要靠人。」

年輕人的興趣增加了。他坐下來，問道：「剛才您說您不是事事參預的經理，但您如何形容您自己呢？」

「很簡單，」他直截了當地回答說：「我是一分鐘經理。」

年輕人的面孔現出驚奇的表情。「我從沒聽說過一分鐘經理。您說的是？」

經理笑着說：「我是一個一分鐘經理。我這樣稱呼我自己，因為我僅花一點時間，就從我的部屬中得到非常大的績效。」

年輕人雖跟許多經理交談過。卻從來沒有聽人這樣說過。簡直不能相信，一分鐘經理——不需花多少時間就可以獲得好的效果。

經理看他臉上頗有疑色，就說道：「你不相信我，是嗎？你不相信我是一分鐘經理？」

「我必須承認，那已超出我的想像之外。」年輕人回答說。

經理笑着說：「這樣好了，如果你真的想知道我到底是怎樣一個經理，你最好去跟我的部屬談談。」

經理側過頭，拿起室內通話機講話。不久他的秘書梅凱美小姐走進來。遞給年輕人

一張紙。

「這是必須向我報告的六個人，姓名、職位、電話都有。」一分鐘經理解釋道。

「我要跟誰談呢？」年輕人問。

「由你決定，」經理回答。「隨便挑個人。你可以跟任何一個人談，或全部都談。」

「好，那我從那一個人開始？」

「我已經告訴你了，我從不替別人作決定，」經理堅定地說。「你自己作決定。」他站起來送客人到門口。

「你不止問我一次，而是兩次，有關你自己應該決定的事。坦白說，年輕人，我覺得很煩。不要要求我重複一件事。隨便挑一個開始訪問，或者到別地方去找你的有效力經理。」

客人呆住了。他覺得不自在，非常的不自在。困窘的沈默片刻，好似永恒。

一分鐘經理接着直視着年輕人的眼睛，說道：「你願意知道如何管理人，我很佩服你。」說着，握着年輕人的手。

「跟他們談了之後，如果你還有問題，」經理熱心地說，「你可以回來找我。你有這個意願學習管理方法，我很高興，我願意把一分鐘經理這個概念傳授給你。有人把這套方法教給我，使我判若兩個人。我希望你充分的了解。如果你願意的話，你將來可以成爲一個一分鐘經理。」

「謝謝您。」年輕人順從地回答道。

他有點發楞地離開經理辦公室。當他經過秘書位置的時候，她好心地說道：「我看你的疑慮表情就知道你已領教我們的一分鐘經理了。」

年輕人慢吞吞地回答，仍然要打破砂鍋問到底，說道：「我想是的。」

「也許我能幫你忙，」梅凱芙小姐說。「這六個人我都替你打了電話，有五個人在，他們都很樂意接見你。你跟他們談了之後，相信你會進一步了解我們的一分鐘經理了。」

年輕人謝了她，從名單上他決定拜訪三個人：瑞尼爾先生、李懷先生及布朗小姐。

