

101

一分钟经理

时 事 出 版 社

一 分 钟 经 理

〔美〕肯尼思·布兰查德 著
斯潘塞·约翰逊
如 林 译

时 事 出 版 社

1984年

THE ONE MINUTE MANAGER

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Spencer Johnson, M.D.

William Morrow & Co., Inc., New York

1982

一 分 钟 经 理

[美] 肯尼思·布兰查德 著
斯潘塞·约翰逊

如 林译

*

时事出版社出版

(北京海淀万寿寺甲2号)

新华书店北京发行所发行

北京时事印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 2.75 字数: 40,000

1984年9月第1版 1984年9月第1次印刷

印数: 1—33,000

统一书号: 4225·012 社科新书目: 109—113

定价: 0.30 元

译 者 的 话

《一分钟经理》以新颖的形式，生动的形象和通俗的语言介绍了一种现代企业的人员管理方法：“一分钟管理”。“一分钟管理”被认为是现代医学和行为科学的研究运用于人员管理方面的成功经验；它所采用的方法简单，而且行之有效。

《一分钟经理》一九八一年在美国出版后，立刻赢得了很高的赞誉，成为倍受推崇的畅销书，许多人甚至称它是“解决美国生产率下降问题的答案”。国际商用机器公司副总裁戴维·汉纳说，书中所讲的都是“人员管理的基本原则”，他认为，“《一分钟经理》应该成为我们所有的现代管理培训计划——从基层经理的培养到高级经理的深造——的‘标准读物’。”实际上，这本书在很多大公司的各级经理人员中，几乎是人手一册。

该书的作者肯尼思·布兰查德博士是国际上知名的企业管理问题专家，他的《有组织的行为的管理：利

用人类资源》一书，已成为广泛采用的教科书；另一位作者斯潘塞·约翰逊博士，是颇有名气的作家，他的十多本有关医学和心理学的著作（包括极受欢迎的《价值的故事》丛书）都获得了广泛的赞扬。

由于作者立场、观点和所处社会制度的局限，书中一些看法，和我们有很大的距离。但其中所阐述的具体管理原则，对我们社会主义制度下的企业来说，仍有不少可借鉴之处。

限于译者水平，不妥之处，请读者指正。

一九八四年三月

象 征

我们把现代液晶显示手表表盘上的一分钟读数作为一分钟经理的象征，为的是要提醒我们每一个人，每天抽出一分钟时间来注意一下我们所管理的人，并认识到他们是我们最重要的资源。



目 录

前 言	(1)
寻 找	(3)
一分钟经理	(7)
第一条秘诀：一分钟目标	(14)
第二条秘诀：一分钟表扬	(22)
第三条秘诀：一分钟惩戒	(32)
一分钟经理解释	(41)
新任一分钟经理	(71)



前 言

一个人怎样才能最好地同其他人共事？通过这篇小故事，我们把自己对医学和行为科学的研究所得奉献给读者。

所谓“最好地”是指怎样使人们取得有价值的成果，使他们对自己、自己所处的单位、以及与之共事的人都感到满意。

现在我们把很多智者的教诲和我们自己的学习所得汇集起来，编写成《一分钟经理》这篇故事。我们珍视这些智慧之源；我们也知道，如果你是个经理，那些与你共事的人将会把你看做他们的智慧来源之一。

因此我们相信，你将把从这本书中获得的实际知识用于你的日常管理工作。古代圣人孔子这样规劝我们大家：“学以致用。”

我们希望你乐于使用从《一分钟经理》中学到的知识，从而使你和与你共事的人都能享有更称心、更幸

福和更有成效的生活。

肯尼思·布兰查德

斯潘塞·约翰逊

寻 找

曾经有那么一个聪明的年轻人，他到处求访管理有方的经理。

他想在这样一位经理手下工作。他想成为这样的经理。

为此，他不惜经年跋涉，走访世界各国。那些工业大国更是他必到之处，从通都大邑到无名小镇无不留下他的足迹。

他和许多管理人员交谈过：政府和军队的官员，建筑业的主管和公司负责人，大学校长和车间的工长，公共事业主管人和基金会的董事，商店、小铺、餐馆、银行和饭店的经理——有男的，也有女的；有年长的，也有年轻的。

他到过各种各样的办公室，大的、小的、豪华的、简陋的、有窗户的、没有窗户的。

他开始从各个侧面领略人是如何管理人的。

可是，所见所闻并非都使他称心如意。

他见过很多“厉害的”经理，他们的公司似乎赚了，可是下面干活的人都亏了。

有些上司认为他们是好经理。

但下面那些人的看法却截然相反。

每当年轻人坐在这种“厉害的”经理的办公室里，问他们：“你以为自己是个什么样的经理？”

他们的回答只不过大同小异：“我是个专断的经理——我掌管一切。”“我只关心企业的赢亏。”“讲求实际。”“讲究现实。”“利润第一。”

他们的话音里流露着自豪，显然他们只对“结果”感兴趣。

年轻人也见到过很多“和蔼的”经理，他们手下的人似乎赚了，而公司却亏了。

下面的人认为他们是好经理。

他们的上司却表示怀疑。

在他们的办公室里，年轻人向这些“和蔼的”经理提出同样的问题：“你认为自己是个什么样的经理？”

他们的回答是：“我是个民主的经理。”“我事必躬亲。”“乐于相助。”“体贴下属。”“注重人道。”

他们的话音里流露着自豪，听得出来，他们所关心的只是人。

但年轻人却感到不安。

看来，世界上的大多数经理要么只注重成果，要么只注重人。

注重成果的经理似乎通常都被打上“专断的”标签，而注重人的经理则通常被打上“民主的”标签。

在年轻人看来，这些经理，无论是“厉害的”专断型还是“和蔼的”民主型，他们的工作只收到部分成效，因而不能算是一个完全的经理。

他回到家里，疲乏而又沮丧。

好在他对自己正在寻找的目标非常明确，否则他可能早就作罢了。

“卓有成效的经理，”他想，“就是要管理好他自己和与他共事的人，从而给企业和它的职工都带来好处。”

为了寻找卓有成效的经理，年轻人真是踏破了铁鞋。但这样的经理寥寥无几。就是他找到的那几位中，也没有一位愿意把自己成功的秘密告诉他。年轻人开始怀疑起来，也许要取到成为卓有成效的经理的“真

经”，恐怕是永远办不到的。

刚好在这时，他开始不断听到一些关于一位特殊经理的奇闻，而这位经理竟然就住在邻近的一个城镇里。据说人们都愿意在他手下工作。跟他一起干，成效显著。年轻人不免有些怀疑，是否真有那么回事？如果确有其事，那位经理又肯不肯把自己的秘密传授给他呢？

好奇心驱使他给那位经理的秘书挂了个电话，说他想见见经理。秘书立刻给他接通经理本人。他问这位特殊的经理什么时候有空，对方回答：“除了星期三上午，任何时候都行。由你决定吧。”

年轻人暗自好笑，他觉得这位被人们说得神乎其神的大经理有些怪诞。什么样的经理会有如此充裕的时间呢？然而这也引起了年轻人的兴趣，于是他便去拜访这位经理。

一分钟经理

年轻人来到经理的办公室，只见经理站在那里望着窗外。听到年轻人的咳嗽声，经理转过身来，脸上带着笑容。他请年轻人坐下，然后问道：“找我有什么事吗？”

年轻人说：“我想请教一些问题，是关于如何管理人的。”

“请问吧。”经理爽快地说。

“那好。首先请问，你是定期召集你的下属开会吗？”

“是的，每星期一次——星期三上午九点至十一点。所以那时我不能见你。”经理回答。

“开会时你都做些什么？”年轻人问。

“我先听下属回顾和分析他们上周所做的工作、遇到的问题、还需要干些什么。然后我们制定本周的计划 and 方案。”

“会上作出的各项决定，你和你的下属是否必须执行？”年轻人问。

“那当然喽，”经理肯定地说，“要不然开会还有什么用？”

“这么说你是个事必躬亲的经理，对吧？”年轻人问。

“正相反，”经理断然否认，“我不主张参与手下人的任何决定。”

“那你开会是为了什么？”

“我已经告诉你了。”经理说，“年轻人，请不要让我重复说过的话。这对你我都是浪费时间。”

“我们到这里来是为了取得成果，”经理继续说，“本企业的目的是求效率。由于组织了起来，我们大大提高了生产率。”

“噢，这么说，你认为需要的是提高生产率。由此看来，你主要关注的是成果而不是人。”年轻人试探着说。

“不对！”经理大声说，这使客人吃了一惊。“这种说法我都听腻了。”他站起来，开始在屋子里踱步。

“如果不通过人，哪儿来的成果。人和成果我都关心。两者缺一不可。”

“年轻人，你来看看这个。”经理递给客人一块座右铭的牌子。“我把它放在办公桌上，为了使自己别忘记一个实实在在的真理。”

自我感觉好的人，
工作必然有成效。

年轻人端详着那块牌子，经理在一旁又说：“想想看，你自己什么时候工作得最好？不正是你自我感觉良好的时候吗？不然的话，情况又怎样呢？”

年轻人点点头，他开始领悟到显而易见的道理。“当我自我感觉良好的时候，我可以事半功倍。”他回答。

“一点不错，”经理说，“其他人也是这样。”

年轻人竖起食指，说出新领悟的见解：“所以，要完成更多的工作，关键在于设法让人们有良好的自我感觉。”

“是的，”经理说，“不过，要记住，生产率并不只是完成更多的数量，还包括质量。”他走到窗前，又说：“过来，年轻人。”

经理指着街上川流不息的车辆问：“你看路上有多少外国汽车？”

年轻人朝外望去，那是个真实的世界。他说：“我看它们一天比一天多。我想这是因为它们更经济、更耐用。”

经理不无遗憾地点了点头说：“的确是这样。你

想，人们为什么要买外国汽车呢？是因为美国制造商没有生产出足够的汽车，还是因为他们没有生产出美国公众真正想要的那种质量的汽车？”他几乎是一口气说了这些话。

“现在想来。”年轻人回答，“这是个数量和质量的问题。”

“当然喽，”经理补充说，“质量无非是给人们提供确实想要和需要的产品或服务。”

这位长者站在窗前陷入了沉思。他记得，就在不久以前，他的国家曾提供技术帮助重建欧洲和亚洲。可现在，美国的生产能力竟然落伍到这种地步。对此他至今还感到诧异。

年轻人打断了经理的沉思。“我想起了在电视上见到的一幅广告，”客人主动捡起话题，“先是出现某一外国汽车的牌名，然后打出这样的字样：‘如果你申请一笔长期购车贷款，可别买那种短命车。’”

经理转过身来，平静地说：“这恐怕是个很好的概括。道理就在这里。生产能力既是数量，也是质量。”

经理和客人回到沙发上。“坦率地讲，要两者兼得，还是要靠人。”

年轻人的兴趣更大了。他坐定后又问：“你刚才说，你不是事必躬亲的经理，那你认为自己是什么样