

明天出版社

未来企业家译丛



一分钟经理

〔美〕肯尼斯·布兰查德 • 斯潘塞·约翰逊 著
杨菁 张作光 陈桦 译

JINGLI

YIFENZHONG

JINGLI

YIFENZHONG

一分钟经理

肯尼斯·布兰查德

〔美〕

斯潘塞·约翰逊

杨菁 张作光 陈桦 译

明天出版社

1989年·济南

原名: The One Minute Manager

作者: Kenneth Blanchard, Ph.D.

Spencer Johnson, M.D.

根据英国 William Collins 公司 1983 年出版、Fontana
Paperbacks 公司 1983 年发行版本译出。

一分钟经理

*

明天出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 2.125印张 36千字

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数 1—4077

ISBN 7—5332—0566—9

C·4 定价: 0.65 元

引 言

通过这个简短的故事，谨将我们从医学研究和行为科学研究中所获得的大量心得奉献给读者，以说明如何才能与他人最好地合作。

这里所谓的“最好”，是指人们能够使自己所在的组织创造了不起的成绩，并使自己的同事们感到心情舒畅。

借助于“一分钟经理”这个故事，我们把许多睿智博学的人们教给我们的以及我们自己悟出来的道理拣其精要融汇在一起。我们以为它是宝贵的智慧结晶。同时，我们也认识到人们企望着与他们一起工作的经理能够成为他们智慧的源泉。

因此，我们相信读者能够从这本书中获得许多宝贵的实用知识，并可将其应用于自己日常的管理工作。正如一位古代哲人告诫我们的：“学以致用。”

我们希望读者能将从本书中学到的东西付诸实践，从而使您和您身边的人生活得更美好、更幸福、更称心。

肯尼斯·布兰查德
斯潘塞·约翰逊

目 录

引言.....	(1)
寻找.....	(1)
一分钟经理.....	(3)
第一个秘诀：一分钟目标.....	(9)
第二个秘诀：一分钟表扬.....	(15)
评价.....	(22)
第三个秘诀：一分钟批评.....	(23)
一分钟经理的解释.....	(31)
一分钟目标为什么会有效.....	(33)
一分钟表扬为什么会有效.....	(39)
一分钟批评为什么会有效.....	(47)
新的一分钟经理.....	(56)
给你自己的礼物.....	(57)
给别人的礼物.....	(59)

寻 找

有一个聪明的年轻人，到处在寻找一位能干的经理。

他想替他工作，也想成为这样一个能干的经理。

他寻找了好几年，足迹几乎踏遍了世界的各个角落。

无名小镇他去，繁华都市他也去。

他同无数管理人员交谈过：政府行政人员、军队官员、建筑工程负责人、大公司总裁、大学校长、厂矿的工会组织者，以及形形色色的商场、店铺、饭店、银行和旅馆的经理；男的、女的、老的、少的。

他进过各式各样的办公室：大的、小的，豪华的、简陋的，封闭的、开放的。

他看到了各种不同管理人的方法。

但是，他对自己的所见所闻总是不尽满意。

他看到过许多“严厉”的经理，他们的机构好象管理得很不错，但他却失去了人心。

一些上级可能认为他们是好经理。

许多下级却对他们不以为然。

在每一个这种“暴君”的办公室里，年青人总是要问：

“您认为自己是是个什么类型的经理？”

他们的回答全都大同小异。

“我是个集权的管理者，我永远掌握着局面。”“我是一个实干的经理”、“精明实际”、“现实主义者”、“利润追求者”。

在这些经理的回答中他听出了他们的自负，也听出了他们只注重于成效。

年轻人还遇到过许多“好好”经理。他们自己似乎很得人心，但其机构实际上却是失败的。

有些人说他们是好经理，有些人却对此深表怀疑。

年轻人在这些“好好”经理的办公室里提出同样的问题，他得到的答复是：“我是一个民主的经理，”“事事参与型”、“扶持型”、“考虑周全”、“富有人情味”。

在这些经理的回答中他听出了他们的自负，同时也听出了他们的兴趣在人。

对此年轻人感到十分困惑。

世界上所有的经理，好象基本上分为两大类：不是只注重成效，就是只注重人。

只注重成效的经理似乎常被冠以“专制”之名，而注重人的经理则被冠以“民主”之名。

年轻人觉得，所有这些经理，不管是“严厉的”的独裁者，还是“好好”的民主派，他们都只具有某一方面的能力而已。年轻人认为，“他们好象只是半个经理”。

他回到家里，疲惫而又沮丧。

也许他早就该放弃这种寻找了，但他有一个很大的长处，

就是干什么事都很有毅力，而且他也清楚地知道自己要寻找的到底是什么。

“真正能干的经理”，他认为，“应该既善于经营，又善于调动和管理自己的工作伙伴，无论是机构还是下属都将因其存在而获益。”

年轻人到处寻找能干的经理，但所见无几，而且他们又都不乐意向他泄露成功的秘诀。他开始怀疑自己的努力了。

正当这个小伙子有些泄气时，他听到有人谈论说邻镇有个与众不同的人，大家都愿意跟他工作，而且取得了巨大的工作成效。小伙子怀疑这个故事是否真实，即便是真的，也不知道这位经理是否乐意让他分享成功的秘诀。

出于好奇，他打了一个电话给那位经理的秘书请求约见，秘书马上就把电话接到了经理那里。

年轻人问这位特别的经理什么时候可以见他。经理说：“这周除了星期三上午外什么时候都可以，你定时间吧。”

小伙子暗自好笑，被人们称誉的这位了不起的经理实在是让人琢磨不透，什么样的经理能有这么多的闲空儿？小伙子不禁被他迷住了，决意去见他。

一分钟经理

年轻人走进那位经理的办公室，看见他正站着，透过窗

户向外张望。年轻人轻轻咳了一声，那位经理转过头，面带微笑。他请年轻人坐下，问道：“我能帮你什么忙？”

年轻人说：“我想请教几个有关您是怎样管理人的问题。”

经理很乐意地说：“请说吧！”

“首先，请问您是否定期地召集部属开会？”

“是的，每周一次，星期三上午9点至11点，这就是为什么我在这段时间不能会见你的原因。”经理答道。

“您在会上做些什么事？”小伙子试探性地问。

“我听部下汇报和分析他们上周的工作情况、遇到的问题，以及有待完成的事情。然后我们据此拟定下周的工作计划和安排。”

“会议上决定的事对您和您的部下同样都具有约束力吗？”年轻人问道。

“当然，”经理肯定地说，“如果没有约束力，那么还开会干什么？”

“那么，您是一位主张事事参与的经理了？”

“刚好相反，”经理毫不犹豫地说，“我并不认为参与部属的决策有什么好处。”

“那么你们开会的目的何在？”

“我已经告诉过你了，”经理说道，“年轻人，请你不要让我重复已讲过的话，这样既浪费你的时间也浪费我的时间。”

“我们的目的是要获得成效，”经理继续说道。“本机构的目标是效率。通过管理和组织，我们能够极大地提高生产

能力。”

“这样说，在你们看来所需要的是生产能力啦，因此你们在制定方针时注重的是成效而不是人了？”年轻人推断说。

“不！”经理大声地反驳，使年轻人大吃一惊。“这种话我听的太多了，”经理站起身来，在室内踱来踱去。“如果没有人协助，我哪儿来的成效？对人和成效我都同样关心。它们是不可分离的。”

“来，年轻人，请看看这个。”经理递给他的客人一块小牌子。“我把它摆在桌上，为的是提醒我记住这句话中所讲的有用的真理。”

那些心情舒畅的人才能创造好的成绩

年轻人看着牌子上的这句话，经理说道：“想想你自己，究竟在什么时候能把事情做得最好？是你心情舒畅的时候，还是不舒服的时候？”

年轻人点点头，开始有点明白了。“当心情舒畅时我会干得更出色。”

“这很自然，”经理赞同说，“人人都是如此。”

年轻人用食指指着牌子上的那句话，若有所思地说：“所以，帮助人们产生好的情绪是使他们做好工作的关键。”

“对，”经理表示同意他的话。“不过你要记住，生产能力不仅仅指工作的量，它同时也要求工作的质。”他走到窗前，说，“请到这儿来一下，年轻人。”

他指着窗外来往的车辆，问道：“你看到路上有许多外国车跑来跑去吗？”

年轻人注视着窗外，说：“我看它们每天都在增加。我想外国车子大概是经济耐用吧！”

经理点头表示同意。他说：“一点不错。人们为什么要买外国汽车？是因为我们国产的汽车数量不够？还是质量不符合大众的需要？”

“现在我明白了，”年轻人回答说，“这是质与量的问题。”

“当然，”经理补充说，“人们对产品或服务所要求的是它们的质量。”

站在窗前的老人陷入了沉思。他清楚地记得，不久前美国还在向欧洲和亚洲提供技术援助，帮助那里的人们重建家园。而现在，美国在生产能力方面竟然已经落后这么远，这使他感到惊骇。

年轻人打破了经理的思绪。“我记得在电视上见到过这样一则广告，”这位来访者说，“在外国汽车的名字之后，荧光屏上接着打出了这样一行字：如果你准备申请一笔汽车贷款，请不要用它去买短命的汽车。”

经理转过头，平静地说：“这句话正好切中要害，点出了问题的关键。生产能力是由数量和质量共同决定的。”

经理与他的客人又回到沙发前。“坦白地说，要在这两个方面都收到成效，还是得依靠人。”

年轻人愈发感兴趣了。他坐下来，问道：“刚才您说您不是一个事事参与型的经理，那么，您认为自己属于哪种类

型呢？”

“很简单，”经理毫不犹豫地回答说，“我是一个一分钟经理。”

年轻人露出了一脸的惊讶。他从来没有听说过什么一分钟经理。“您说您是…？”

经理笑了，说：“我是个一分钟经理。我这样称呼我自己，因为我只花了一点点时间，就从我的部属那里得到了很大成效。”

尽管年轻人同许多经理交谈过，但他却从未听到有人这样说过。这简直使人难以置信：一分钟经理——不用花费多少时间就可以获得成效的人。

经理见他面有疑色，就主动问道：“你不相信我的话，是吗？你不相信我是一分钟经理？”

“我必须承认，这简直叫我难以想象。”年轻人如实答道。

经理笑着说：“这样吧，如果你真的想知道我到底是怎样一个经理，你最好同我的雇员去谈一谈。”

经理侧过头，对着室内通话器讲了一句话。不一会儿，他的秘书梅特卡芙小姐走了进来，递给年轻人一张纸。

“这六个人都可以同你谈谈我的情况，他们的姓名、职务和电话号码都写在这儿。”一分钟经理解释说。

“我应该同谁谈呢？”年轻人问。

“你自己定，”经理说，“随便挑哪个，你可以和他们之中的任何一个人谈，或是都谈。”

“好，那我先从哪个人开始呢？”

“我已经告诉过你，我从不替别人拿主意。”经理不加通融地说，“你自己决定吧。”说着他站起身来，把客人送到门口。

“你不止一次，而是反复问我有关你自己应该决定的事。坦率地说，年轻人，这使我感到很烦。不要要求我重复已讲过的话。你，或是自己随便挑一个开始访问，或是到其它地方去找你的有效率的经理！”

客人呆住了。他觉得不自在，非常不自在。这片刻困窘的沉默好像是永恒一般。

一分钟经理直视着年轻人的眼睛，说：“你希望了解如何管理人，我很佩服你。”说着，他握住了客人的手。

“跟他们谈过之后，如果你还有什么问题，”他热心地说，“你可以再回来找我。你有学习管理的志愿，我很高兴，我愿意把一分钟经理的秘诀作为礼物传授给你。自我学会这套方法之后，与从前相比，我已判若两人。我希望你完全弄懂它。如果你愿意的话，你将来也同样可以成为一个一分钟经理。”

“谢谢你，”年轻人吃力地回答道。

他有点发愣地离开了经理的办公室。当他从秘书小姐面前经过时，她同情地说道：“看你那幅茫然的神情就知道你已经领教过我们的一分钟经理了。”

年轻人摆出一付打破砂锅问到底的架式，慢吞吞地回答：“我倒是希望如此。”

“也许我能帮帮你，”梅特卡芙小姐说，“我已经给这六

个人都打了电话，有五个人在，他们都很乐意见你。你跟他们谈过之后，相信你会进一步了解我们的一分钟经理。”

年轻人向她道过谢，看了一眼名单，决定同他们之中的三个人谈一谈：特伦内尔先生、利维先生和布朗夫人。

第一个秘诀：一分钟目标

年轻人走进特伦内尔的办公室时，看到一个中年人正冲着他微笑。“嗨，见过‘老头子’了吧？他很有性格，是吗？”

“看上去是这样。”年轻人回答。

“他有没有告诉你，他是个一分钟经理？”

“他正是这样说的，这难道是真的吗？”年轻人问道。

“你最好还是相信他的话。我也难得见到他。”

“你的意思是说，你从他那儿得不到任何帮助？”年轻人不解地问。

“老实讲非常少，只有在我刚刚接受一项新的工作或是负起一项新的职责时，他才和我在一起呆一些时间。他用这段时间来确定一分钟目标。”

“确定一分钟目标？这是什么意思？”年轻人说。“他只告诉我说他是个一分钟经理，可并没有提到确定什么一分钟目标。”

“这是一分钟管理法的三个秘诀中的第一个。”特伦内尔

答道。

“三个秘诀？”年轻人急于知道，赶忙追问。

“是的，”特伦内尔说，“确定一分钟目标是一分钟管理法最重要的部分，也是它的基础。你知道，在大多数机构中，如果你问一个雇员他在做什么，然后再问他的老板这个人在做什么，结果往往会得到两种不同的回答。实际上，在我过去工作过的一些机构里，我对自己职责范围的看法就总是与经理的看法不一致。因此，我常常因为没有去干那些我认为不是我职责范围内的一些工作而招惹来麻烦。”

“这种情况在你们这里会发生吗？”年轻人问。

“不会，”特伦内尔说，“这儿永远不会出现这种事。一分钟经理总是明确地规定我们的职责范围，要求每个人对属于自己的工作负责。”

“他是怎么做到这一点的呢？”年轻人很想了解。

“自有高招，”特伦内尔笑着说。

特伦内尔紧接着进行了解释。“一旦他告诉我需要做什么，或是我们商定要做些什么后，我们就把这些目标记在一页纸上。一分钟经理认为叙述每一项目标，包括它的实现标准在内，总计不得超过二百五十个字。他坚持要使任何一个人都能在一分钟之内读完它。他保存一份记录的拷贝，我也保存一份，这样一来什么事情就都清楚了，我们俩无论谁均可据此对工作的进展情况进行检查。”

“每制定一项目标你们都有这样一份单页记录吗？”

“是的。”特伦内尔回答。

“那你们岂不是每个人都有一大堆这种单页记录了？”

“不，并非如此，”特伦内尔说，“老头子信奉80比20目标制定准则，即百分之八十的重要成效来自于百分之二十的目标。因此，我们只为这百分之二十确定一分钟目标，这也正是我们职责的主要范围——大约也就是三到六项。当然，每实施一项特定的计划，就要制定一套相应的一分钟目标。”

“很有趣，”年轻人赞扬道，“我想我已经了解了确定一分钟目标的重要性。这好象是一个‘无意外’体系——每一个人从一开始就知道自己应该做什么。”

“对极了”，特伦内尔点头表示同意。

“这么说，确定一分钟目标的目的就是让你们了解到自己的职责所在了？”年轻人问。

“不，当我们清楚了我们要做的工作之后，经理还要让我们知道怎样才叫作圆满地履行了职责。换句话说，达到目标的标准是非常清楚的。他会告诉我们，他期待的是什么。”

“他是怎样让你们知道的呢？”年轻人问。

“让我举个例子，”特伦内尔提议。“我的目标之一是：发现实施中的问题，找出解决方案，以期改变这种状况。”

“刚来这里上班时，我碰到一个急待解决的问题，但我不知道该怎么办，于是打电话给一分钟经理。电话接通后，我说：‘我遇到一个问题’，不等我说下去，他就回答说：‘很好！我雇你就是要你解决问题的’。然后话筒里就沉默了。”

“我不知所措，话筒里静静的，我仿佛一下子变得又聋又哑。最后，我终于结结巴巴地说：‘可是，我不知道如何解

决这个问题’。

“‘特伦内尔，’他说，‘你将来的目标之一就是自己找出问题，并且设法解决。不过，因为你是初来乍到，请到我这儿来，咱们谈谈’。

“我到了他那儿，他说：‘告诉我，特伦内尔，你的问题是什么？——用行为学的语言告诉我。’

“‘行为学的语言？’我重复了一句，‘您说的行为学语言指的是什么？’

“‘我的意思是说，’经理解释道，‘我不要听你的看法或感觉，你要用可观察、可量度的语言告诉我到底发生了什么事。’

“于是，我尽力按他的要求将问题叙述了一遍。

“他说：‘很好，特伦内尔。现在，用行为学的语言告诉我你希望怎样？’

“‘我不知道，’我说。

“‘那么就不要再浪费我的时间，’他呵斥说。

“我吓坏了，僵在那里好几秒钟讲不出话来。我不知如何是好。还好，他终于发了善心，打破了这个尴尬的僵局。

“‘如果你不能够告诉我你希望出现什么情况，那你就没有遇到问题，你只是在抱怨。只有当实际情况与你所希望的情况之间存在差异时，才能说是出现了问题。’

“作为一个不太笨的初学者，我立即察觉自己是知道希望出现什么情况的。在我告诉他之后，他又要我谈究竟可能是什么因素导致了实际情况和希望情况之间发生差异。