

全球经典寓言畅销书

《纽约时报》畅销书排行榜第一

The One Minute Manage

一分钟管理

肯尼思·布兰查德/著
祁汉堂/译



现代
管理培
训计划的
“标准读物”

延边人民出版社

[吉]新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

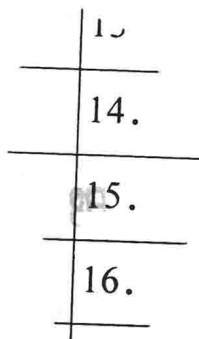
一分钟管理/祁汉堂编. -延吉:延边人民出版社, 2002. 4

ISBN 7-80648-722-8

I. 一… II. 肯… III. 企业领导学-通俗读物 IV. I363.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 005769 号

责任编辑:肖金梅



一分钟管理

祁汉堂 编译

出版:延边人民出版社

印刷:福华印刷厂

850 × 1168 毫米 32 开

2002 年 4 月第 1 版

发行:延边人民出版社

11 印 266 千字

2002 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-722-8/F·618

定价:20.00 元

编译者的话

肯尼思·布兰查德著真是一位了不起的人物，仅用一本薄薄的小册子就奇迹般地塑造了一个有血有肉的一分钟经理形象，并被管理学界、企业界以及其他更多的领域所接受。由于《一分钟经理》长时间地雄踞于《纽约时报》和《时代周刊》的非小说畅销书之列且先后被译成十七种文字，因而一分钟管理在当代流派纷呈、新潮迭起的管理百花园中成了一株争芳斗妍的奇葩，引人注目；在这朵奇葩灿烂绽放的同时也造就了一位当代具有世界影响的管理学家——肯尼思·布兰查德。

《一分钟经理》功成之后，肯尼思·布兰查德没有陶醉在胜利的喜悦之中而止步不前，而是受到鼓舞并雄心勃勃地与美国一些造诣精湛的专家携手合作，经过数年努力，撰写出了“一分钟经理丛书”，其质量由高水平的作者所保证。在丛书的撰写过程中，肯尼思·布兰查德将自己的思想家的天赋和组织者的才能发挥得淋漓尽致。他欣然承认，书中一分钟经理的所做所为有不少是他亲身经历的翻版。其实，他本人就是一位一分钟经理。我们可以说，生活中的一分钟经理创造了书本上的一分钟经理；

丛书中一分钟经理的生命是由现实中的一分钟经理所赋予的。

一分钟经理丛书的主题是一分钟管理，它由一分钟目标、一分钟表扬和一分钟批评三大支柱所支撑。推本溯源，我们可以在泰罗的科学管理原理、梅奥的人际关系学说和麦格雷戈的 X-Y 理论中寻觅到一分钟管理的影子。但是，（一分钟管理不简单堆砌在一起的混合特，而且是一种融合、一种创造性的融合，这种融合的结果果产生了化合物。在化学里，化合物代表着另一种新的物质。正是在此意义上，我们才说：融合即创造。挟着这种融合与具有时代气息的实用性，一分钟管理在管理理论的丛林中独树一帜、猎猎飘扬。）

难能可贵的是，作者写作一分钟经理丛书的本身也是一种创新。仲尼曰：“言之无文，行而不远”窃以为，一分钟经理丛书的成功离不开书中那种格外新鲜、娓娓道来的写用手法。作者正是用这种管理类书籍中罕见的笔触，栩栩如生地塑造了一分钟管理的载体——一分钟经理，管理的内涵在这个亲切、生动的一分钟经理身上发出完完全全的五彩折射；一分钟经理又将一分钟管理激扬得生气盎然。

有时我会这么想：如果管理类书籍，尤其是管理普及读物都能写得如此轻盈活泼、清新可人的话，那么管理知识该将武装多少读者啊！

一分钟经理丛书功成名遂的事实告诉我们：做学问，尤其是从事管理理论的研究，不一定都要引经据典，更不能闭门造车。勤于学习、面向实际，勇于创新、注重实效，

我相信这是一条提高中国管理水平的必由之路，也是一条中国管理理论工作者的成功之路。

深深的感谢献给复旦大学出版社编辑苏荣刚先生。他是《一分钟经理技巧》的责任编辑，该书由我翻译，于一九八七年出版。嗣后，他一再敦促我进行一分钟经理丛书的全译编工作。这是一个独具只眼的主意。尽管读者不难找到一分钟经理丛书中的某一个中译本，但将这些小册子集成一个全译本无疑是有其特殊价值的。最主要的是，这将给读者全面了解一分钟管理带来莫大的便利。问心有愧的是，在承诺了苏荣刚的约稿之后我却未能一鼓作气，总是引而不发。因为其间除了正常的教学、科研和担任学生工作以外，还被手头的《管理失误——美国著名企业失败的教训》和《创造卓越——新时代的企业文化、战略和变革》所羁绊，致使这本《一分钟管理》拖至今日才得以杀表青。

本书取名为《一分钟管理》，它由五个部分组成。第一部分《一分钟经理》是由肯尼思·布兰查德和斯潘塞·约翰逊精心培植的，肯尼思·布兰查德和罗伯特·洛伯合作了第二部《一分钟经理实践》，肯尼思·布兰查德和帕特丽夏·齐格米以及德里·齐格米孕育了第三部分《一分钟经理技巧》，第四部分《一分钟经理保健》则由肯尼思·布兰查德和D·W·埃丁顿以及玛乔里·布兰查德联袂奉献。

第五部分《管理一分钟经理》是由雷·安德烈和彼得·霍尔德合著的，它的原名是《五十九秒员工》并且不属于一分钟经理丛书系列，但它却是冲着一分钟经理而来

的。这本小册子向一分钟经理的管理对象讲述了一个秘诀：如何比一分钟经理抢先一秒钟来做好自己的工作进而巧妙利用一分钟管理来获得个人的发展。我认为把它收进全译本合情合理而且一深有蕴涵。读者在阅读这一部分时，可以参阅山东人民出版社的拙译《怎样管理你的上级》。

很高兴现在的（一分钟管理包括了管理与被管理两个方面的内容。管理终将成为一条权力和影响可以对流的双向的车道。这是大势所趋，人心所向。

在编译本书的过程中，我对原著中一些图、文作了必要的删除和修改，相信不会因此而影响原著的要旨和风格。

值得一提的是，一分钟经理并非特指某一个人，一分钟管理也不是指仅仅一分钟时间内的管理。要我说，这里的“一分钟”无非是“效率”的代名词而已。因此，一分钟管理可以理解为一种注重效率、效果和效益的管理，而一分钟经理则是讲求效率、效果和效益者的象征。

我延颈企踵：你能轻松地、经常地翻阅这本书，直到你有所领悟并在工作、生活中创造性地身体力行。我毫不置疑：每一个致力于一分钟管理的人终将成为一分钟经理。

祁汉堂

一九九二年十月一日

于复旦大学管理学院

目 录

第一部分 一分钟经理 1

寻找 (3) 一分钟经理 (2) 第一个秘诀:一分钟目标 (11) 第二秘诀:一分钟表扬 (17) 第三个秘诀:一分钟批评 (24) 一分钟经理的解释 (31) 一分钟目标为什么有效 (34) 一分钟表扬为什么有效 (40) 一分钟批评为什么有效 (47) 新的一分钟经理 (55) 一分钟经理“游戏图”提要 (56) 给自己的礼物 (58) 给别人的礼物 (60)

第二部分 一分钟经理实践 63

疑问 (65) 一分钟经理 (66) 说易行难 (68) 管理的 ABC 公式 (71) ABC 公式的基本课程 (74) 管理成功者 (84) 有效的批评 (86) 从理论到实践 (92) 为 PRICE 体系确定步骤 (94) PRICE 体系 (96) 确定工作范围 (97) 记录目前绩效 (98) 让下级参与 (100) 指导工作 (107) 评价进步 (110) PRICE 体系:提要 (113) 汉克付出了代价 (115) 一些最后的想法 (125) 承担义务 (126) 实践一分

钟管理(127)

第三部分 一分钟经理技巧 129

企业家来访 (131) 走向成功 (132) 领导新见 (134) 因人而异 (136) 别人眼里的领导风格 (138) 领导风格的灵活性 (144) 四种基本领导风格 (146) 没有最佳的领导风格 (150) 三思而后行 (156) 对灵活性的检查 (158) 四种基本领导风格提要 (159) 判断发展层次 (160) 使领导风格和发展层次相适应 (165) 情景领导法和一分钟管理 (168) 因事而异 (170) 发展能力和毅力 (175) 根据绩效进行调适 (183) 一分钟管理和情景领导法提要 (185) 让人知道你在做什么 (186) 约定领导风格 (189) 扬人之长 (199) 成为情景领导者 (200)

第四部分 一分钟经理保健 203

事情太多了 (205) 一个寻常的电话 (207) 压力与绩效 (208) 压力与紧张的关系 (211) 自我调节机能 (213) 多米诺效应 (217) 健康状况: 恢复平衡的第一步 (218) 付诸行动 (220) 访问大学 (221) 健康的生活方式指南: 教授的 12 原则 (224) 健康人的特征 (225) 健康的自我责任感 (230) 健康危险度的鉴定 (233) 接受反馈 (237) 下一步 (239) 增进全公司职员的健康 (242) 逻辑 (244) 事实 (245) 组织的利益 (248) 理解变革 (250) 说易行

难(262) 上级的支持(263) 制订具体计划(265)
生活方式的变革(270) 通向成功的教练(274) 他
人的帮助(276) 开始变革生活方式(279) 履行诺
言无托辞(282) 帮助他人(284) 成为自己的教练
(288) 实施公司的保健计划(289)

第五部分 管理一分钟经理 291

致广大的下级们(293) 一分钟经理的领地(295)
现实的世界.....(296) 做一分钟下级吗?(302)
吃力不讨好(304) 如何避免一分钟(308) 如何利
用一分钟表扬(314) 通过管理上级获得快乐和利
益(317) 通过管理企业获得安全感和满意感(323)
通过自我管理获得尊重和发展(326) 缓解六个压
力点的措施(328) 五十九秒下级的对策(333) 来
自产品的信息(336) 给一分钟经理的信息(343)

第一部分



一分钟经理



寻 找

有一个聪明的年轻人，他到处寻找高效率的经理。他想为这样的人工作，他也想成为一个高效率的经理。

他找了好几年，足迹遍及世界各个角落。

穷乡僻壤他去，通都大邑他也去。

他跟无数的管理人员交谈过，其中有政府官员、军界领袖、工程主管、公司领导、大学校长、商店领班、公用事业督察、基金会董事，以及商店、饭店、银行、旅馆的经理；男的、女的、老的、少的都有。

他去过各式各样的办公室。大的、小的；豪华的、寒酸的；有窗户的、没窗户的。

他看到形形色色管理别人的方法。

但是他对所见所闻不尽满意。

他见过许多“严厉的”经理，虽然他们的企业好象很成功，但却不得人心。

有些上级认为他们是好经理。

而许多他们的下级却不以为然。

年轻人曾在这些“严厉的经理”的办公室里问道：“您



认为你自己是什么样的经理？”

他们的回答都大同小异。

“我是一个独裁的经理，一切由我说了算。”

“我是一个注重基层的经理。”“我是一个办事认真的经理。”“我是一个讲究实际的经理。”“我是一个追求利润的经理。”

他们的语调中流露出自豪，很显然，他们的兴趣在于绩效。

年轻人也遇到许多“仁慈的”经理。他们似乎很得人心，但他们的企业却是失败的。

有些下级认为他们是好经理，但许多他们的上级却表示怀疑。

年轻人也曾在这些“仁慈的”经理办公室里问同样的问题，得到的答复是，“我是一个民主的经理。”“我欣赏参与式管理。”“我总是帮助别人。”“我善解人意。”“我是一个有人情味的经理。”

他们的语调中也流露出自豪，很显然，他们的兴趣在于人。

于是年轻人感到困惑。

世界上所有的经理似乎不是注重绩效，就是注重人。

注重绩效的经理似乎常被冠以“独裁”之名，而注重人的经理则被冠以“民主”之名。

年轻人想，这些经理，不管是“严厉的”独裁者，还是“仁慈的”民主人士，只达到部分效力而已。“他们好像只是半个经理。”年轻人这样认为。



他回到家里，既疲乏又有点泄气。

他也许早该放弃这种寻求。但是他有一个长处，他知道自己寻找的是什么。

“有效的经理”，他认为，“是既管理他自己，也管理他的工作伙伴，由于他的工作而使其组织及人员获益。”

年轻人到处寻找有效的经理，但他找到的极为有限。在寥寥数人中，他们又不愿透露成功的秘诀。他开始怀疑，他也许找不到成功的答案了。

后来他听到有人谈到一个很特殊的人，很凑巧，他就住在邻近的一个城镇。他听说，人们很喜欢跟这个人工作，并且共同创造了伟大的工作绩效。年轻人怀疑这个故事是否真实，即使是真的，不知道这位经理肯不肯跟他分享成功的秘诀。

好奇的年轻人打了一个电话给这位经理的秘书，请求安排拜访的时间，秘书当即就把电话转给经理了。

年轻人问这位特殊的经理什么时候可以见他。经理说：“这个礼拜除了星期三上午都行，由你决定吧。”

年轻人暗自好笑，这位神乎其神的经理似乎有些怪诞。什么经理，居然随时都有空。年轻人不禁为他倾倒。他决意去见他。



一分钟经理

年轻人到了经理办公室，看到他正站着，眼睛望着窗外。年轻人轻轻一声咳嗽，经理回过头来，面露微笑。他请年轻人坐下，问道：“我能为你效劳吗？”

年轻人说：“我想请教几个问题，是关于如何管理人的。”

经理很乐意地说：“你说吧！”

“好，首先请问，您与下级定期举行例会吗？”

“有，每星期三上午九点至十一点。因些这段时间我不能见你。”经理答道。

“开会时您做些什么？”年轻人问。

“我听他们回顾和分析他们上周完成的工作、遇到的问题，以及有待完成的事情。我倾听他们的报告，然后我们制定下周的计划与对策。”

“会议所做的决定对您及对您的下级都具有约束力吗？”年轻人问道。

“当然，”经理肯定地说。“如果没有约束力，那么开会还有什么意义？”

“那么您是事必躬亲的经理了，是吗？”



“恰好相反，”经理断然否认，“我不认为参与下级的决策有什么好处。”

“那么，你们开会的目的何在？”

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

“我们的目的是获得绩效，”经理继续说道，“我们企业的目标是效率。通过管理与组织，我们能够产生巨大的生产率。”

“噢，这么说，你认为重要的是提高生产率。因此，你们是绩效导向甚于人员导向了。”年轻人谈了他的看法。

“不！”经理大声说，年轻人吃了一惊。“这种话我听得太多了。”经理站起来，开始在室内踱方步。“如果不通过人，绩效从何而来？人跟绩效我同样关心。两者缺一不可。”

“来，年轻人，你看这个。”经理递给他的客人一块牌子。“我把它摆在桌上，提醒我记住这个实用的真理。”

心情愉快

才会工作有效

年轻人正在注视着牌子上写的句子，一分钟经理问道：“想想你自己。什么时候你事情做得最好？是你心情愉快的时候，还是不好的时候？”

年轻人点了点头，他有点领悟了。“心情愉快的时候我的工作效率更高。”他说道。

“当然是这样，”经理肯定地说，“每个人都是这样。”



一分钟经理

年轻人若有所思。“因此，”他说，“要取得良好的绩效，关键在于设法使人们心情愉快。”

“对！”经理同意他的话，“但是你要记住：生产率所要求的不仅仅是工作的量，它还要求工作的质。”他走到窗户边，说道：“过来一下，年轻人。”

他指着窗外川流不息的车辆，问道：“你看见路上有许多外国汽车吗？”

年轻人观察外面的世界，说道：“我看每天都在增加。我想外国车子大概是经济耐用吧。”

经理不无遗憾地点头表示同意。他说：“一点都不错。人们为什么要买外国汽车？是因为美国制造的汽车数量不够？还是我们制造的汽车质量不为美国大众所欢迎？”

“现在我想到了，”年轻人回答说，“这是质与量的问题。”

“当然，”经理补充说道。“质量能够给人真正需要的产品或服务。”

站在窗前的长者陷入了沉思。他记得，不久前他的国家曾提供技术，帮助欧洲人及亚洲人重建家园。而现在，美国在生产率方面竟远远落后了。

年轻人打破经理的沉思。“我想起了电视上的一个广告，”年轻人说道，“在外国汽车的名字出现后，屏幕上接着打出几行字：‘如果你要承担长期汽车贷款，就不要买短命的汽车。’”

经理转过头，平静地说：“我想这是很好的结论。关键就在这里。生产率既是数量又是质量。”

经理跟他的客人又回到沙发上。“坦率地说，要达到