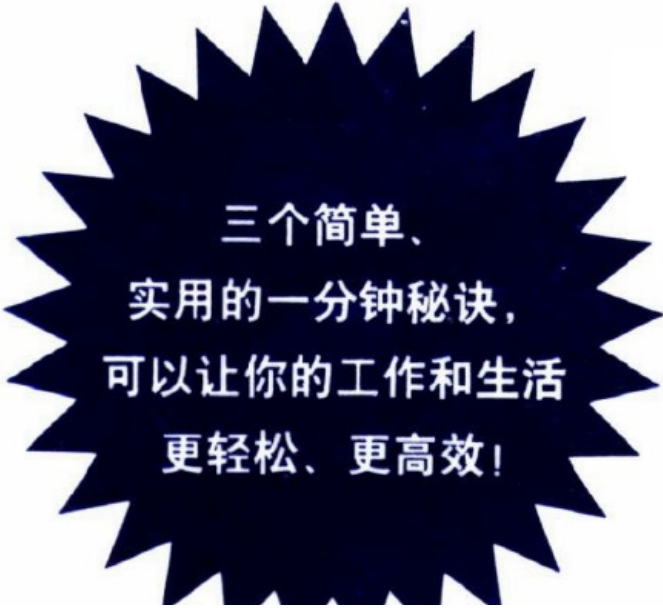


美国20年来最畅销的管理学作品
100年来世界最重要的管理理论之一

[®]The One Minute Manager[®]

一分钟经理人

〔美〕肯·布兰佳 〔美〕斯宾塞·约翰逊/著



三个简单、
实用的一分钟秘诀，
可以让你的工作和生活
更轻松、更高效！

和畅 ERM 企业资源管理平台 (www.hcerm.com)



新经典智库 033

借箭丛书 03

The One Minute Manager

一分钟经理人

全球几千家知名公司和组织中的数千万人正在使用《一分钟经理人》，他们来自：

IBM, AT&T, Verizon, Home Depot, Hickory Farms, 肯德基, 达美乐, 百事可乐, 沃尔玛特, 假日酒店, 希尔顿酒店, 苹果电脑, 惠普公司, 康柏公司, 埃克森石油公司, 强生公司, 雪佛龙公司, 加拿大孟山都公司, 乔治亚太平洋公司, 洛克希德公司, 纳比斯克公司, 哈佛大学, 康奈尔大学, 乔治敦大学, 美国海陆空三军……

- “一分钟经理人”是很有效的工作方法。几年来，我们就推广并进而形成了日清工作法，即每天都有目标体系，日清体系，激励体系。达到“日事日毕，日清日高”的效果。本书对管理人员而言是一本很实用的书。

——张瑞敏，海尔集团董事局主席兼CEO

- 我认为《一分钟经理人》应当成为所有经理人的必需读物。这本轻松易读的小册子包含的那些最基本的人员管理原则正是我们的管理团队所需要的。

——戴维·汉纳，IBM公司副总裁

- 对于那些希望同时提高下属工作质量和效率的管理者来说，一分钟管理法可以说是最好的选择。它应该成为美国海陆空三军的标准读物——而且要尽快！

——戴维·琼斯，美国参谋长联席会议主席

ISBN 7-5442-2659-X



9 787544 226592 >



刘祥亚编辑：

您好。寄来的书收到了，很好。

“一分钟经理人”是很有效的工作方法。几年来，我们就推广并进而形成了日清工作法，即每天都有目标体系，日清体系，激励体系。达到“日事日毕，日清日高”的效果。

本书对管理人员而言是一本很实用的书。

祝好！

海尔集团公司

張瑞敏

2003/12/27



我认为《一分钟经理人》应当成为所有经理人的必需读物。这本轻松易读的小册子包含的那些最基本的人员管理原则正是我们的管理团队所需要的。

——戴维·汉纳 (David Hanna)

IBM 公司副总裁



对于那些希望同时提高下属工作质量和效率的
管理者来说，一分钟管理法可以说是最好的选择。
它应该成为美国海陆空三军的标准读物——而且要
尽快！

——戴维·琼斯（David Jones）
美国参谋长联席会议主席



读过《一分钟经理人》后，我送了一本给我的上司，我上司的上司，我的所有下属和一起共事的其他经理人，甚至还有我的妻子、好朋友们和我们的牧师。在某种意义上，这本书适合于每一个人，而这就是它的好处。

——罗伯特·戴维斯 (Robert Davis)

雪佛龙美国公司总经理



毫无疑问，《一分钟经理人》能够帮助任何一位经理人员训练出最优秀的执行者。多年来，我已经成功地用它帮助许多美国公司提高了生产效率，并最终帮助这些公司的经理人们为自己的公司创造了更多的利润。

——查尔斯·加菲尔德博士（Charles Garfield Ph.D.）

美国加州伯克利大学教授



The One Minute Manager[®]

- 《一分钟经理人》被誉为“有史以来最成功的商业管理著作之一”，由《谁动了我的奶酪》作者斯宾塞·约翰逊与世界级管理大师肯·布兰佳倾力合著，用生动的故事讲述现实的智慧，其轻松活泼的寓言风格既让人备受鼓舞，又让人深受震撼。
- 《一分钟经理人》讲述的“一分钟管理法”已经成为西方企业界广泛采用的一种管理方法，它简单、实用，已经成为《财富》500强众多企业的实践指导原则，在管理科学上也有不可替代的地位。
- 《一分钟经理人》长居《纽约时报》、《出版家周刊》等各大畅销书排行榜，被《时代》、《今日美国》、《华尔街日报》、《财富》、《商业周刊》等广泛报道，好评如潮。

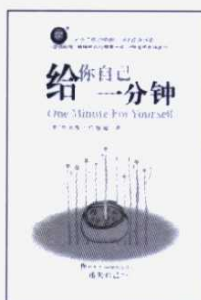
责任编辑：李 昕 刘祥亚

策划编辑：陈明俊 季晟康

装帧设计：新经典工作室·丘晓波



新经典智库·借箭丛书



借箭丛书 01

给你自己一分钟

作者：〔美〕斯宾塞·约翰逊

定价：18.00元

《纽约时报》畅销书排行榜第一名
你在忙忙碌碌的生活中迷失自己了吗？



借箭丛书 02

一分钟教师

作者：〔美〕斯宾塞·约翰逊 康斯坦斯·约翰逊

定价：16.80元

美国前教育部长贝尔博士特别推荐
塑造全新的自己，
过自信、快乐、成就感十足的生活！



借箭丛书 03

一分钟经理人

作者：〔美〕肯·布兰佳 斯宾塞·约翰逊

定价：18.00元

美国20年来最畅销的管理学作品
100年来世界最重要的管理理论之一



借箭丛书 04

一分钟推销人

作者：〔美〕斯宾塞·约翰逊

定价：20.00元

《世界上最伟大的推销员》作者奥格·曼狄诺
全力推荐



借箭丛书 05

你工作快乐吗

作者：〔美〕戴尔·道廷

定价：20.00元

2002年日本亚马逊书店商业类排行榜第一名
给你切实可行的方法！



借箭丛书 06

你工作快乐吗2

作者：〔美〕戴尔·道廷

定价：20.00元

畅销欧美，经年不衰！
全美1000万读者热情见证！
给你切实可行的方法！

团购电话：(0)13901061721

試
讀
僅
供



The One Minute Manager[®]

一分钟经理人

〔美〕肯·布兰佳 〔美〕斯宾塞·约翰逊/著 周晶/译

南海出版公司

2004·海口



图书在版编目(CIP)数据

一分钟经理人 / [美] 布兰佳, [美] 约翰逊著; 周晶译. — 海口: 南海出版公司, 2004.3

ISBN 7-5442-2659-X

I. —…… II. ①布… ②约… ③周… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 002830 号

著作权合同登记号 图字: 30-2004-6

THE ONE MINUTE MANAGER

by Kenneth Blanchard, Ph.D. and Spencer Johnson, M.D.

Copyright © 1982 by Blanchard Family Partnership and Candle Communications Corporation

Simplified Chinese Translation copyright © 2004 by Nanhai Publishing Corporation (南海出版公司)

Published by arrangement with William Morrow & Co., Inc., HarperCollins Publishers, Inc., USA

Through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

YI FENZHONG JINGLI REN

一分钟经理人

作 者	[美] 肯·布兰佳	[美] 斯宾塞·约翰逊
译 者	周 晶	
责任编辑	李 昕	刘祥亚
策划编辑	陈明俊	季晟康
装帧设计	丘晓波	
内文制作	白雪燕	
出版发行	南海出版公司	电话 (0898)65350227
社 址	海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼	邮编 570203
电子邮箱	nhcbgs@0898.net	
经 销	新华书店	
印 刷	三河市三佳印刷装订有限公司	
开 本	850 毫米 × 1168 毫米	1/32
印 张	4	
字 数	50 千	
版 次	2004 年 3 月第 1 版	2004 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5442-2659-X	
定 价	18.00 元	

南海版图书 版权所有 盗版必究





The Symbol

一分钟标志

一分钟经理人的标志是从现代款式的腕表上读出的
一分钟，意在提醒我们用一
分钟时间，正面审视那些被
我们管理的人，认识到他们
才是我们最重要的资源。



Acknowledgments

致 谢

多年以来，我们从许多人那里受到了教益和影响。我们想在这里对下面各位公开表示感谢。

特别感谢：

杰拉尔德·纳尔逊博士，他最先提出了“一分钟责备”这种有效教育孩子的方法。我们将之发展为“一分钟批评”，使其成为一种同样有效的管理方法。

还要感谢：

艾略特·卡里塞尔博士告诉我们高效率的经理人总是有时间进行思考和计划；

托马斯·考奈兰博士告诉我们要把行为学概念和理论用清楚明白的方式进行表达，才能让所有人理



解；

保罗·荷西博士告诉我们应该把各种应用行为学理论组织起来，让它们对实际操作有更大的指导意义；

维能·约翰逊博士告诉我们用危机干预方法治疗酗酒；

桃乐茜·约杰沃德博士、杰伊·舍罗夫博士和埃布·瓦格纳博士在人际交流和人格肯定方面给了我们很多指导；

罗伯特·洛伯博士告诉我们如何将行为学概念应用到商业中；

肯尼思·梅杰博士在目标设定和工作表现方面给予我们的指导；

查尔斯·麦考米克博士在身体接触和职业精神方面给予我们的指导；

卡尔·罗杰斯博士在个人的诚恳和坦白等品格方面给予我们的指导；

路易·泰斯在挖掘个人潜能方面给予我们的指导。





Contents

目 录

前 言.....	009
寻 觅.....	013
一分钟经理人.....	017
第一个诀窍：一分钟目标.....	027
一分钟目标：小结.....	035
第二个诀窍：一分钟称赞.....	037
一分钟称赞：小结.....	047
评 价.....	051
第三个诀窍：一分钟批评.....	055
一分钟批评：小结.....	065

目 录 Contents

067	一分钟经理人的解释
073	一分钟目标为什么有效
083	一分钟称赞为什么有效
093	一分钟批评为什么有效
109	新一分钟经理人
111	给自己的礼物
115	给其他人的礼物
119	关于作者



The Search
前言

现在，你比以往更需要这本书。

在本书这个简短的故事里，我们将以医学和行为科学研究为基础，讨论如何与其他人最佳地合作。

我们所说的“最佳”是指人们既能做出有价值的工作成果，同时又能对公司、同事和他们自己感到满意。

《一分钟经理人》是一个寓言，其中综合了我们从许多智者那儿学到的东西和我们自己的一些感悟。我们知道这些获取智慧的源泉都非常重要，也意识到那些追随你的人同样也会将你视为一个获取智慧



的重要来源。

因此，我们相信你会把自己从这本书中获得的实用知识应用到你的日常管理中去，就像先哲孔子所说的那样，拥有知识的目的在于应用。

本书于 1982 年第一次出版，各个组织中的人们纷纷应用书中的方法来提高他们的效率，并进而帮助他们赢利。在过去的 20 年中，我们发现人们仍在使用书中的这些方法，来创造人与人之间公平而真诚的交流方式，同时使自己的工作得到肯定。

在工作中，那些应用了“一分钟诀窍”的人都说他们得到了更频繁的升职，同时也感觉到工作变得更轻松，更愉快了——就像书中的那些人物一样。

在家里，那些将三个“诀窍”付诸实践的人也告诉我们，他们同样收到了非常好的效果。通过使用一分钟目标、一分钟称赞和一分钟批评，他们的孩子开始学会管理自己的生活，而夫妻双方也能更经常地发现对方做对了什么事情。

无数的读者告诉我们《一分钟经理人》给了他们多么大的帮助，这让我们非常感动和欣慰。

现在，人们比以往更需要在减少压力的同时做更多的事。我们相信，你一定能够通过使用在本书中学到的方法使你的工作和家庭生活都更加成功和幸福。

我们希望你能够从使用《一分钟经理人》介绍的



方法中得到乐趣，最终使你和你一同工作的人享受
受到更健康、快乐、高效的生活。

肯·布兰佳博士
斯宾塞·约翰逊博士





The Search

寻 觅

从前，有一个聪明的年轻人。他一直在寻找一位高效的经理人。

他想为这样的经理人工作。而且他也想成为这样的经理人。

他的寻觅持续了很多年，他也走遍了世界的每个角落。

不论小城镇，还是各个国家的首都，都留下了他寻觅的足迹。

他和许多经理人交谈过，其中包括政府官员、部队军官、建筑工程总监、公司管理人员、大学校长、公共事业主管、基金会主管，以及商店、餐厅、银行



和酒店的经理人。这些经理人中有男有女，有老有少。

他访问过各种各样大大小小的办公室，其中有的豪华气派，有的简陋平常，有的甚至连窗子都没有。

他开始对如何管理有了比较广泛的理解。

但这一切仍然不能让他感到满意。

他见过一些“铁腕”经理人，他们能让自己服务的组织获得成功，但他们的下属却纷纷离去。

他们的上司中有些人认为他们是很好的经理人。

但他们的许多下属却不这么想。

当年轻人访问这类“铁腕”经理人时，总是会问：“你觉得自己是一位怎样的经理人呢？”

他们的回答大同小异。

“我是个有权威的经理人——我要求这里一直保持最好。”他们告诉年轻人。“我对赢利非常在行。”“我是个精明的经理人。”“我很现实。”“利润是我考虑的首要问题。”

他听得出他们声音里的骄傲，也看得出他们都对结果非常感兴趣。

年轻人还遇到过一些非常“好心”的经理人，跟随他们的人似乎都获得了成功，而他们服务的组织却受到了损失。

他们的下属中有些人觉得他们是很好的经理人。

但这些经理人的上司对这一点却非常怀疑。



年轻人也对这些“好心”的经理人提出了相同的问题。这一次他得到的回答是：

“我是个很民主的经理人。”“我喜欢参与决定。”“我对下属非常支持。”“我很关心下属。”“我是个有人情味的人。”

他在这些回答的声音中同样听到了骄傲，也看出了这些经理人对下属的关心。

但他仍然想不通。

似乎世界上的绝大多数经理人就只有这两种：要么偏重于结果，要么偏重于人。

只看重结果的经理人常常被人认为“专制”，而只看重人的经理人则常常被誉为“民主”。

在年轻人看来，这两类经理人——“铁腕”的专制派和“好心”的民主派——都只实现了一半的效率。“这就像当半个经理。”他想。

他疲惫地回到了家，感觉失望极了。

他本来在很久以前就可以放弃寻觅了，但一个有利因素让他坚持了下来——他确切地知道自己在寻找什么。

“高效的经理人，”他想，“可以很好地管理他们自己和他们的下属，从而让公司和雇员实现双赢。”

年轻人到处寻觅高效经理人，但只发现了寥寥几位，而这仅有的几位又不愿跟他分享自己的诀窍。他



开始感觉自己可能永远也找不到成为高效经理人的诀窍了。

就在这个时候，他听说了一位与众不同的经理。具有讽刺意味的是，这个人就住在临近的小镇上。据说人们都喜欢为他工作，而且在他的带领下创造了非凡的业绩。年轻人不知道这些传闻是不是真的；就算是真的，他也不知道这位经理人愿不愿意把自己的诀窍拿出来跟他分享。

年轻人怀着好奇打电话给那位经理人的秘书，想跟经理人约时间见面聊一聊。秘书立刻帮他转了电话。

年轻人问那位特别的经理人什么时候方便见面，得到的回答是：“除了星期三上午，这个星期的其他任何时间都行。你定时间吧！”

年轻人暗自笑了笑，这位据说很了不起的经理人听上去居然像个怪人。什么样的经理人能那么有空？年轻人被吸引住了。他要去见识一下。





The One Minute Manager

一分钟经理人

年轻人来到经理人的办公室时，发现他正站在窗前，朝外面看。年轻人轻轻咳嗽了两声，经理人才转过身来，笑了笑。他请年轻人坐下，问道：“我能帮你什么吗？”

年轻人回答：“我想就你的管理问几个问题。”

经理人很乐意地答应了：“尽管问。”

“好，我们从这个问题开始吧，你会定期跟下属们一起开会吗？”

“是的，每个星期三上午9点到11点。所以我那个时候不能见你。” 经理人答道。

“你们在会上都做什么？” 年轻人继续问道。



“我的人对他们上一个星期的工作进行总结和分析，包括成果、问题，以及仍需完成的事情，等等。我会在旁边听他们说。之后，我们就为下个星期制定计划和工作策略。”

“你和你的人会执行会议上作出的决定吗？”年轻人问。

“当然，”经理人肯定地说，“要是不执行会议上的决定，那还开会做什么？”

“这么说你很喜欢参与决定，是吗？”年轻人问道。

“恰恰相反，”经理人坚定地回答，“我的人作决定的时候，我从不插手。”

“那你们开会的目的是什么？”

“我已经告诉过你了，”经理人答道，“年轻人，请你不要让我重复已经说过的话。那只能浪费你我的时间。”

“我们开会是为了得到结果，”经理人继续说道，“组织的目的就是实现效率。我们组织在一起会比单干效率高得多。”

“哦，那么你已经注意到效率的问题。也就是说，你关心结果比关心人多一些了？”年轻人问道。

“不是！”经理人瞪着客人，反驳道，“我总是听人这么说。”他站起身，开始在房间里走来走去。



“如果不通过人，我怎么可能得到结果？我既关心人，也关心结果。这两者根本就是密不可分的。”

“来，年轻人，看看这个，” 经理人递给客人一个牌子，“我把它放在桌子上，提醒自己这个道理。”





自我感觉良好的人
才能做出优秀的业绩

年轻人看牌子的时候，经理人说道：“想想你自己。你在什么时候工作得最出色？是你自我感觉很好的时候？还是自我感觉不好的时候？”

年轻人会意地点点头，开始认识到这个明显的道理。“我在自我感觉好的时候，能够完成更多的工作。”他答道。

“当然是这样，”经理人赞同地说，“其他人也不例外。”

年轻人举起一个食指，似乎有了什么新发现。“所以，”他说道，“帮助别人获得良好的自我感觉就是提高效率的关键。”

“没错，”经理人回答道，“不过，要记住，效率指的不仅仅是完成工作的数量，它还包括工作的质量。”他走到窗前，说：“过来，年轻人。”

他指着下面街道上来往的车辆，问：“你看路上的进口车有多少？”

年轻人向外望了望，回答道：“我看它们一天比一天多了。我想这是因为进口车比国产车更便宜，更耐用。”

经理人不情愿地点了点头，说道：“一点儿不错。那么，你觉得人们为什么会购买进口车呢？是因为美国的汽车制造商生产不出足够的车子？还是，”经理人不等客人回答，继续问道，“因为他们



没有生产出美国公众想要的高质量汽车？”

“现在想想，”年轻人答道，“这确实是一个质和量并重的问题。”

“当然，”经理人又补充道，“质量就是给人们提供他们真正需要和想要的产品或服务。”

说完，经理人站在窗边，陷入了思考。他记得，不久以前他的国家还在为欧洲和亚洲的重建提供技术。如今美国竟然在生产上落后了这么多，这实在让他惊讶。

年轻人打断了经理人的思绪。“我记得在电视上看过一个广告，”他说，“在某种进口车的名字上边写着这样一句话：如果你打算申请长期汽车贷款，就别选短期内就会报废的车。”

经理人转过身，平静地说：“恐怕这是种很好的概括。全部的要点都包含在其中。效率必须兼顾数量和质量两方面。”

经理人和客人回到沙发前，重新坐下。“而实际上，要在这两个方面都得到出色的结果，最好的办法就是通过人来完成。”

年轻人越听越感兴趣。他刚刚坐下，就问：“哦，你刚才说你不是个喜欢参与决定的经理人，那么你又如何描述你自己呢？”

“这很容易，”经理人脱口而出，“我是个一分



钟经理人。”

年轻人的脸上写满了惊讶。他从没听说过什么一分钟经理人。“你是什么？”

经理人笑着回答：“我是个一分钟经理人。我这样称呼自己，是因为我只用很少的时间就能从人们那里得到出色的结果。”

虽然年轻人曾经与许多经理人交谈过，但这种说法却闻所未闻，简直有点儿让人难以置信。一分钟经理人——不用很多时间就能得到出色结果的经理人。

经理人看到他疑惑的神情，说道：“你不相信我说的，是不是？你不相信我是个一分钟经理人。”

“我得承认我很难想象出这种情况。”年轻人说道。

经理人笑了笑，说道：“听着，如果你想知道我是哪种经理人，最好还是跟我的下属们聊聊。”

经理人探身按着对讲机说了些什么。几分钟后，他的秘书梅特卡尔夫女士走了进来，递给年轻人一张纸。

“上面有6个人的姓名、职位和电话号码，他们都是我的下属。”一分钟经理人解释道。

“我该跟他们中的哪位谈？”年轻人问。

“这个你自己决定好了，”经理人回答道，“随



便选哪个人都行。你可以找其中某个人聊，也可以找所有的人聊。”

“哦，我是想问第一个该找谁。”

“我已经告诉过你了，我不替其他人作决定，”
经理人肯定地说，“你得自己决定。”说着，他起身把客人送到了门口。

“你让我替你在简单的问题上作决定可不是一次，而是两次了。说实话，年轻人，我很不喜欢这样。别让我再重复。随便选个名字，开始行动吧，不然就去其他地方寻找高效管理的诀窍。”

这些话把客人吓了一跳。他心里不太舒服，非常不舒服。沉默而尴尬的一瞬间似乎永远都不会结束似的。

这时，一分钟经理人注视着年轻人的眼睛，说道：“你想知道如何管理人，对这一点我很敬佩。”他跟客人握了握手。

“跟我的下属们聊过之后，如果你感觉还有什么问题，”他接着热情地说，“就回来找我。我欣赏你对管理的兴趣和求知欲。实际上，我很乐意把‘一分钟经理人’的概念作为礼物送给你。这个概念也是别人传授给我的，而且给我带来了非常大的变化。我希望你对它有一个全面的了解。了解了这个概念之后，或许你会希望自己有一天也能成为一名一分



钟经理人。”

“谢谢你！”年轻人好不容易找到了合适的回答。

他离开经理办公室的时候，已经有点儿不会说话了。年轻人走到半路，遇到秘书，后者很理解地对他说：“从你一脸迷茫的样子就知道，你已经领教过我们的一分钟经理人了。”

“我想是的。”年轻人回答得很慢，还在努力思考刚才在办公室里讨论的事情。

“也许我能帮你，”梅特卡尔夫女士说，“我已经给经理的那6位下属打了电话。他们中现在有5位在公司，而且都同意意见你。你跟他们聊过之后，可能就会对我们的‘一分钟经理人’有更好的了解了。”

年轻人谢过了她，看了看名单，决定去见其中3位：特兰奈尔先生、利维先生和布朗女士。





The First Secret: One Minute Goals

第一个诀窍：一分钟目标

年轻人来到特兰奈尔先生的办公室，发现他是一位面带微笑的中年人。“啊，你已经见过我们的经理了。他可是个不寻常的家伙，对吧？”

“似乎是这样。”年轻人回答道。

“他跟你提到一分钟经理人了吗？”

“当然。他说的不是真的，对吧？”年轻人问。

“你最好还是相信那是真的。因为我几乎没怎么见过他。”

“你是说你没有从他那儿得到过任何帮助吗？”年轻人疑惑地问。

“从根本上说，很少，几乎没有。不过在一项工



作开始的时候，他总会花一些时间跟我碰面。他要在这段时间里设定一分钟目标。”

“设定一分钟目标。那是什么？”年轻人问，“他跟我说他是个一分钟经理人，但没提设定一分钟目标的事。”

“一分钟管理有三个诀窍，这是第一个。”特兰奈尔先生答道。

“三个诀窍？”年轻人好奇地问。

“是的，”特兰奈尔说，“设定一分钟目标是第一个，也是一分钟管理的基础。你瞧，在大多数组织中，如果你向老板询问某个雇员在做什么，再去问问雇员本人，往往会得到截然不同的回答。实际上，在我以前工作过的一些组织里，我和我的上司对我的工作任务有着完全不同的理解，即使我们的看法偶尔一致，也仅仅是巧合而已。这样一来，我就会因为没有做某些事而陷入麻烦，而事实上，我从没想到这些事也是我该做的。”

“这样的情况在这里发生过吗？”年轻人问。

“没有！”特兰奈尔说，“在这儿从来没发生过这种事。一分钟经理人总是把我们的工作任务和责任交代得明明白白。”

“那么他是怎么做的呢？”年轻人很想知道。

“保持高效。”特兰奈尔微笑着说。



特兰奈尔开始为年轻人解释。“他告诉我要做什么或我们商量好要做什么之后，我们就把每一个目标在一张纸上写下来。一分钟经理人认为一个目标连同其实现标准不应该超过 250 字。他坚信，任何人都应该能在一分钟之内把这个目标读一遍。写好目标描述之后，我和他每人一份，这样一切任务就很清楚了，我们也好根据这些目标描述来定期检查工作进度。”

“对每一个目标都要写这样一页描述吗？”

“是的。” 特兰奈尔回答道。

“哦，那每个人岂不是有很多这样的一页纸目标描述？”

“不，实际上不是的，” 特兰奈尔肯定地回答，“一分钟经理人很相信 80/20 目标设定法则。也就是说，你得到的 80% 真正重要的成功都来自于你 20% 的目标，即我们的关键任务——可能一共只有 3 到 6 个工作目标。当然，我们总是针对每个具体的项目，具体地设定一分钟目标。”

“非常有趣，” 年轻人说道，“我想我明白设定一分钟目标的重要性了。这似乎是在说明‘避免出其不意’的道理——每个人都从一开始就知道要得到什么样的结果。”

“一点儿不错。” 特兰奈尔点了点头。



“那设定一分钟目标就是指了解你的工作任务吗？”年轻人问。

“不。在我们了解自己的任务之后，经理总是会确保我们知道好的表现是怎样的。换句话说，就是明确衡量工作表现的标准。他会告诉我们他期望的结果。”

“对这一点——告诉你们他的期望值——他又是怎么做的呢？”年轻人问。

“让我给你举个例子。” 特兰奈尔提议道。

“我有过这样一个一分钟目标：找出工作中存在的问题，并找到有效的解决办法。

“我刚到这里工作的时候，发现了一个需要解决的问题，但不知道应该做些什么。于是，我就给一分钟经理人打电话，对他说：‘先生，我有个问题。’我还来不及解释，他就说：‘很好！我们请你来就是为了解决这个。’接着，电话那边就没有声音了。

“我当时不知所措，安静让人很不自在。最后，我终于磕磕巴巴地说：‘但是，但是，先生，我不知道该怎么解决这个问题。’

“‘特兰奈尔，’他说，‘你未来的目标之一就是发现和解决你工作过程中的问题。不过，既然你是新来这里工作的，那就上来，我们聊聊。’



“我去他的办公室，他说：‘告诉我，特兰奈尔，你的问题是什么——请从行为的角度解释。’

“‘从行为的角度解释?’我问道，‘你是指什么?’

“‘我的意思是，’经理人解释道，‘我不想只听人们对问题的态度或感觉。我希望你能从可观察、可测量的角度告诉我发生了什么。’

“我尽量按他的要求对问题进行了描述。

“他说：‘很好，特兰奈尔！现在从行为的角度告诉我你希望事情是怎样的。’

“‘我不知道。’我回答道。

“‘那就别浪费我的时间。’他大声说。

“一时之间，我惊讶得简直僵住了。这下我真的没了主意。后来，还是他好心地打破了沉寂。

“‘如果你不能告诉我你所希望的情形，’他说道，‘那你就还没有真正发现问题。你只是在抱怨而已。只有现实情况与你希望的情况有差别的时候，问题才可能存在。’

“好在我学东西很快，突然之间，我意识到我其实知道自己希望的情况是怎样的。我把这些想法告诉他之后，他又要我说说是什么导致了现实与理想状态的差别。

“之后，一分钟经理人道：‘好了，对这件事



你打算怎么做？’

“‘我可以做 A。’我说。

“‘如果你做了 A，能达到你所期望的结果吗？’
他问。

“‘不能。’我回答。

“‘那么这就不是一个好的解决方案。你还可以
怎么做？’他又问。

“‘我可以做 B。’我说。

“‘可如果你做了 B，就能达到你所期望的结果
吗？’他接着问。

“‘还是不能。’我想了想，回答道。

“‘那么这仍是一个蹩脚的方案，’他说，‘你还
能做些别的什么呢？’

“我思考了几分钟，回答：‘我可以做 C，但也
没法达到我想要的结果，所以这也不是个好主意，
对吗？’

“‘对。你开始明白了，’经理微笑着说，‘你还
有别的办法吗？’

“‘或许我可以把刚才的一些方法结合起来。’我
回答。

“‘这听起来值得试一下。’他说。

“‘实际上，如果我这个星期做 A，下个星期做
B，再下个星期做 C，就能彻底解决这个问题了。这



太棒了。非常感谢你。你帮我解决了这个问题。’

“听了这话，他非常生气。‘我可没有，’他打断了我，‘问题是你自己解决的。我只是问了你几个问题而已——这些问题你自己也能问。现在，你走吧，用你自己的时间去解决问题，别再占用我的时间。’

“我当然知道他做了什么。他向我展示了解决问题的方法，这样我以后就能自己处理事情了。

“这时，他站起来，注视着我的眼睛，说：‘你很棒，特兰奈尔。下次遇到问题的时候，记住这一点。’

“我记得自己是微笑着离开他那里的。”

特兰奈尔靠在椅背上，似乎已经沉浸在他与一分钟经理人第一次会面的回忆里。

“也就是说……”年轻人一边说，一边思考着自己刚刚学到的东西……





One Minute Goals: Summary

一分钟目标：小结

设定一分钟目标很简单，只要：

1. 就你的目标达成一致意见。
2. 明确好的工作表现是怎样的。
3. 用不超过 250 字描述你的每个目标，并且写在一张纸上。
4. 反复读你的目标，每次用大约一分钟的时间。
5. 每天不时地用一分钟时间审视自己的表现。
6. 看看自己的行为是否与目标一致。

“就是这样，” 特兰奈尔大声说道，“你学得很快。”



“谢谢你！”年轻人对自己非常满意，“不过，还是让我把这些写下来吧，”他说，“我想记住它们。”

年轻人在一个蓝色的小本子上简单地记下了要点，探过身子，问道：“如果设定一分钟目标只是一分钟管理的第一个诀窍，那么另外的两个诀窍又是什么呢？”

特兰奈尔笑了笑，看了一下表，说：“这个问题你干吗不去问问利维呢？今天上午你还安排了跟他见面，不是吗？”

年轻人非常惊讶。“特兰奈尔是怎么知道的？”他想。

“是的，”年轻人起身与特兰奈尔握手，“占用了你这么多时间，非常感谢，先生。”

“不客气，”特兰奈尔答道，“我现在有的是时间。你大概也看出来了，我现在也成了一名一分钟经理人。”





The Second Secret: One Minute Praisings

第二个诀窍：一分钟称赞

年轻人离开特兰奈尔的办公室时，真的十分惊讶于刚刚听到的一切竟然那么简单。他想：“这肯定很有道理。不管怎么样，如果你和你的下属都不清楚他们有哪些任务，以及如何才能有效地完成这些任务，你又怎么能成为高效的经理人呢？”

年轻人穿过办公楼，乘电梯来到二楼。当他在办公室里见到利维时，吃惊地发现对方竟然这么年轻。利维大概只有 20 多岁，顶多 30 出头。“哦，你已经见过头儿了。他是个很不寻常的人，对吧？”

客人已经习惯听人们说一分钟经理人是“很不寻常的人”了。



“我想他是的。”年轻人回答道。

“他跟你提到一分钟经理人了吗？”

“当然。他说的不是真的，对吗？”年轻人问道。

“你最好还是相信那是真的。因为我几乎没怎么见过他。”

“你是说你没有从他那儿得到过任何帮助吗？”年轻人问道。

“从根本上说，很少，几乎没有。不过在一项工作开始的时候，他总会花一些时间跟我碰面。”

“是的，我已经知道设定一分钟目标了。”年轻人打断了他的话。

“实际上，我想说的不是设定一分钟目标，我要谈的是一分钟称赞。”

“一分钟称赞？”年轻人问道，“这是成为一分钟经理人的第二个诀窍吗？”

“是的。”利维回答道，“实际上，我刚到这里工作的时候，一分钟经理人非常清楚地告诉我他要做什么。”

“他要做什么？”客人问道。

“他说他知道，如果他坦白地对我的工作给出评价，我就更容易把工作做好。”

“他说他希望我能成功。他想让我成为公司的骨干，同时从自己的工作中得到乐趣。”



“因此他会清楚地让我知道自己的工作做得好还是不好。”

“接着，他又警告我，这样做，在一开始的时候可能会让我们两个都感觉不舒服。”

“为什么？”客人问。

“因为，就像他当时跟我指出的那样，大多数经理人都不是这样进行管理的，所以人们并不习惯这种方式。之后，他又向我保证说这方面的反馈信息会对我有很大帮助。”

“你能就你刚才说的举个例子吗？”年轻人请求道。

“当然可以。”利维回答，“我开始在这里工作不久，就注意到我的经理跟我一起设定完一分钟目标之后，一直在与我保持密切的联系。”

“你说‘密切的联系’是指什么？”年轻人问。

“他通过两种方式来做这件事。”利维解释道，“首先，他仔细地观察我的行动。他似乎总是在我的周围。其次，他让我对任务的每一点进展都做详细的记录，然后拿去给他看。”

“这很有趣。”年轻人说，“他为什么要那样做？”

“起初，我以为他不信任我，所以在旁边监视。直到后来，我才从他的其他下属那里知道他这样做



的真正意图。”

“他的真正意图是什么？”年轻人感到很好奇。

“他在试图发现我做对了什么事情。”利维回答道。

“发现你做对了什么事情？”年轻人不解地问。

“是的。”利维答道，“我们这儿有这样一个座右铭：





通过发现人们做对了什么
帮助他们充分发挥潜力

利维继续解释道：“在大多数的组织中，经理人总是在干什么？”他问年轻人。

年轻人笑了笑，会意地说：“给人们挑错。”

“对极了！”利维说，“在这里，我们却把重点放在相反的一面。我们总是去发现人们做对了什么。”

年轻人在笔记本上写了些什么，接着问道：“利维先生，当一分钟经理人发现你做对了一件事之后，又会怎样？”

“这个时候，他就会给你一分钟称赞。”利维开心地说。

“那是什么意思？”年轻人好奇地问。

“哦，一旦发现你做对了什么，他就会过来跟你交流一下，通常是友好地拍拍你的肩膀或类似的举动。”

“他拍你的肩膀，”年轻人问，“会不会让你感觉不自在？”

“不！”利维肯定地说，“相反，这对我很有好处。我知道他真的很关心我，希望我有好的发展。就像他说的那样：‘你的下属越成功，你在组织里的地位也就越高。’”

“他对人的肯定很简短，但足以让我再次明白他是跟我站在一边的。”



“不管怎么样，他会拍拍你的肩膀，”利维继续说道，“然后注视着你的眼睛，明确地告诉你这件事对在哪里。接着，他还会跟你说这件事让他感到多么高兴。”

“我想我从没听过哪个经理人会这么做，”年轻人插了一句，“那肯定也让你感觉很好。”

“当然，”利维肯定地说，“而且原因有很多。第一，我刚刚做对了一件事，就得到了称赞。”他笑了笑，向前探身，凑到客人面前。接着，他又大笑着说：“这样一来，我根本用不着等什么年度业绩审核。你懂我的意思吗？”

“第二，既然他能具体地说出我对在哪里，我就知道他的称赞是真心的，而且他对我做的事情很熟悉。第三，这说明他很可靠。”

“可靠？”年轻人不明白他为什么这样说。

“是的，”利维说道，“只要我的工作表现好，他就会称赞我，即使他在工作的其他方面进行得不顺利，也不会影响到这件事。我知道可能有别的事情让他心烦。但是他面对我的时候，只针对我的情况作出反应——而不是他自己当时的状况。对这一点，我非常欣赏。”

“经常进行这类称赞，难道不会占用经理人很多时间吗？”年轻人问。



“实际上并不会，”利维回答道，“记住，并不是非得对一个人称赞很长时间，才能让他们知道你在关注和关心他。其实，有效的称赞常常连一分钟都用不了。”

“这就是它为什么叫做一分钟称赞。”客人边说，边记下自己刚刚学到的东西。

“没错。”利维说。

“他总是留意去发现你做对了什么吗？”年轻人问。

“不，当然不会，”利维回答道，“只有当你刚到这里工作，或是刚刚接受一个新项目或职位的时候，他才会这样做。等对一切都轻车熟路之后，你就不会发现他经常在你周围了。”

“为什么？”年轻人不明白。

“因为到那个时候，他就可以通过其他的途径知道你的哪些工作表现值得称赞了。你们可以在信息系统中查看数据——销售数字、开支、生产计划，等等。而且，经过一段时间之后，”利维补充道，“你就会开始留意自己做对了哪些事，然后进行自我称赞了。同时，你也不知道他什么时候可能再跳出来，对你称赞一番，这种期待足以让你在他不在周围的时候有动力坚持好好干。这有点儿不可思议。我有生以来还从没像现在这样努力工作过呢。”



“这听起来真有趣。”年轻人赞叹地说，“所以说，一分钟称赞是成为一分钟经理人的诀窍之一。”

“一点儿不错。”利维的眼睛闪闪发光。看到别人学会一分钟管理的诀窍，他心里也非常高兴。

客人看了看自己的记录，把刚刚学到的一分钟称赞又温习了一遍。





One Minute Praisings: Summary

一分钟称赞：小结

要进行一分钟称赞，只要：

1. 预先告诉人们你会让他们知道你对其工作业绩的评价。
2. 及时对他们进行称赞。
3. 告诉他们对在哪里——要说得非常具体。
4. 告诉他们这件事情做对之后，让你感到多么高兴，对组织和其他同事有多么大的帮助。
5. 停下一分钟，让他们静静地“体会”你的开心。
6. 鼓励他们以后继续这样做。
7. 跟他们握手，或用其他的举动向他们表明你



会支持他们在组织中获得成功。

“那么第三个诀窍又是什么？”年轻人急切地问。

看着客人热心的样子，利维大笑着站起身，说道：“你为什么不去问问布朗女士呢？我知道你也安排了跟她会面。”

“我确实安排了。”年轻人承认，“好吧，占用了你这么长时间，非常感谢。”

“没什么，”利维说，“我现在有的是时间——你知道，我现在也是个一分钟经理人了。”

客人笑了，他以前在什么地方也听过类似的话。

他现在想好好思考一下刚才学到的东西。他离开办公楼，走进附近的小树林散步。他再次惊讶地发现，刚才聊的内容竟然都是些简单的常识。“你怎么可能怀疑发现人们做对事情的有效性呢，”年轻人想，“特别是当他们知道自己要做什么，以及什么才是好的结果之后。”

“可是，一分钟称赞真的有效吗？”他还是有些不太相信，“这些所谓的一分钟管理真的能带来工作成果——创造利润吗？”

在散步的过程中，他对工作成果的怀疑越来越强烈。于是，他回去找一分钟经理人的秘书梅特卡尔夫女士，把自己跟布朗女士的会面推迟到第二天



上午。

“可以推迟到明天上午，”秘书挂上电话，说道，“布朗女士说除了星期三上午，你任何时候去都行。”

接着，她又给市中心打了一个电话，根据他的请求安排了另一个会面。他要去见的是高梅兹女士，公司总部的一位管理人员。“他们那里有关于各个分公司的资料，”梅特卡尔夫女士很理解地说，“我肯定你能找到你想知道的东西。”年轻人谢过她，离开了。





The Appraisal

评价

午餐之后，年轻人来到市中心。他见到了高梅兹女士，她是一位 40 出头，充满自信的女士。年轻人开门见山地说：“你能告诉我贵公司在全国范围内的哪一家分公司效率最高吗？我想用这家公司的情况跟所谓的‘一分钟经理人’管理的公司比较一下。”

当他听到高梅兹女士的回答时，不禁笑了起来。“好吧，你用不着费心找，因为你要问的就是一分钟经理人管理的那家公司。他是个很不寻常的家伙，对吧？在我们所有的分支机构里，他领导的公司是最高效的。”

评价

The One Minute Manager
051



“真是让人难以置信，”年轻人说道，“他是不是拥有最好的设备？”

“不，”高梅兹女士回答道，“实际上，他那家公司的设备是最旧的。”

“那么，这里肯定有什么事情不对劲儿。”年轻人对那位一分钟经理人的管理方式仍然不能理解，“告诉我，他手下的人是不是有很多都辞职了？他是不是经常更换雇员？”

“说起来，”高梅兹女士答道，“他那里确实有很大的人员流动。”

“啊哈。”年轻人觉得自己终于料中了一件事。

“那些人离开一分钟经理人后都怎么样了？”年轻人很想知道。

“我们把他们派去接管其他的分公司。”高梅兹女士不假思索地回答，“用他们的话说，跟着他工作两年，‘谁还需要请经理人’。他是我们最好的人员培训专家。我们只要一有空缺的职位，需要补充一位优秀的经理人，就会给他打电话。他总是有现成的人才提供给我们。”

年轻人惊讶地听完这些话，感谢高梅兹女士跟他聊了这么长时间——不过这一次，他却得到了跟以往不同的回答。

“我很高兴能安排你今天来，”她说，“我这个



星期的其他时间都已经排满了。要是知道一分钟经理人的那些管理诀窍就好了。我一直想去见他，但就是没时间。”

年轻人笑着说：“等我学会了那些诀窍之后，就来告诉你，算是送你的礼物，就像他把它们当做礼物送给我一样。”

“那将是非常宝贵的礼物，”高梅兹女士微笑地说着，回头看了看身后满满当当的办公室，“我现在真是一点儿办法都没有了。”

年轻人离开了高梅兹女士的办公室，来到大街上，甩了甩头。他现在已经完全被一分钟经理人吸引了。

当天晚上，年轻人睡得很不安稳。他发现自己为第二天的会面兴奋不已——第二天上午他就能知道成为一分钟经理人的第三个诀窍了。





The Third Secret: One Minute Reprimands

第三个诀窍：一分钟批评

第二天上午刚9点，他就已经到了布朗女士的办公室。迎接他的是一位穿着考究，将近60岁的女士。在这里，他又听到了相同的话：“他是个很不寻常的人，对吧？”不过，年轻人现在已经能真心实意地回答：“是的！”

“他跟你提到一分钟经理人了吗？”布朗女士问。

“我们没谈别的，”年轻人笑着说，“他说的不是真的，对吧？”他还是想看看这一次是否会得到不同的答案。

“你最好还是相信那是真的。因为我几乎没怎么见过他。”



“你是说你几乎不跟他联系吗？”年轻人疑惑地问。

“从根本上说，很少，几乎没有。当然，除非我做错了什么事。”布朗女士说。

年轻人吃了一惊，问：“你的意思是，你只有在做错事的时候才会跟一分钟经理人见面？”

“是的。不过，也不全是，”布朗女士说，“但大部分情况下都是这样。”

“可是，我以为这儿最关键的准则是发现人们做对了事情呢。”

“你说的没错，”布朗女士肯定地说，“但你得了解一些我的经历。”

“什么经历？”年轻人问。

“我在这里工作不少年了。整个公司的里里外外我都非常了解。所以，一分钟经理人就没有必要花什么时间跟我一起设定一分钟目标。实际上，我通常都是自己写出目标描述，然后提交给他。”

“每个目标都写在单独的一张纸上吗？”年轻人问。

“毫无疑问。整个描述不超过 250 字，而且可以让我和一分钟经理人都在一分钟内读完。

“另外，还有非常重要的一点，我非常喜欢我的工作。所以，绝大多数情况下，我也可以自己进行



一分钟称赞。实际上，我认为，如果你自己都不称赞自己，那还有谁能这样做呢？我永远都会记得一位朋友告诉我的座右铭：‘如果自己的喇叭自己不吹，那别人就会把它当痰盂。’”

年轻人笑了起来。他喜欢她的幽默感。“你的经理称赞过你吗？”他问。

“有的时候，他会的。不过，他用不着经常这么做，因为在这件事上我比他行。”布朗女士回答，“当我有哪件事做得特别漂亮时，我甚至可能主动去要一分钟经理人称赞我。”

“你怎么有勇气那样做？”年轻人问。

“这很容易，就像打一场永远不会输的赌一样，结果只可能是赢或者平局。如果他称赞了我，就是我赢了。”

“那如果他没有呢？”年轻人插口道。

“那就是平局，”布朗女士回答，“我在提出要求之前也没有得到称赞呀。”

年轻人微笑着记下了布朗女士的哲学，接着两人又聊了起来。

“你说在你做错了事的时候，他会花时间跟你碰面。你具体指什么？”年轻人问。

“如果我犯了一个明显的错误，就肯定会受到一次一分钟批评。”布朗女士说。



“一次什么？”年轻人惊讶地问。

“一次一分钟批评，”布朗女士又重复了一遍，
“这就是成为一分钟经理人的第三个诀窍。”

“具体是怎么回事？”年轻人好奇地问。

“这很简单。”布朗女士说。

“我猜你会这么说的。”年轻人说道。

两个人都笑了起来，布朗女士解释道：“如果你做一种工作很长时间了，而且知道如何把它做好，但又犯了错误，那么一分钟经理人很快就会有反应。”

“他会做什么？”年轻人问。

“他一旦得知我做错了事，就会来见我。首先，他会跟我确认事实。之后，他可能会拍拍我的肩膀，或是走到办公桌的这一边来。”

“这会让你感觉不舒服吗？”年轻人问。

“当然，这是肯定的，因为你知道接下来要发生什么，尤其是当他面带微笑的时候。”

“他注视着我的眼睛，”她继续说道，“明确地告诉我这件事我错在哪里。然后，他会告诉我这件事带给他的感受——让他生气、心烦、难过，或是别的什么。”

“这会持续多长时间？”年轻人问。

“大约只有 30 秒，但是有的时候却让我觉得像一



个世纪那么久。”布朗女士坦白地说。

客人不禁想起，当一分钟经理人含蓄地说自己的优柔寡断让他多么恼火的时候，自己心里的感受。

“然后呢？”年轻人一边问，一边急切地把身子往前面靠了靠。

“他会停下一小会儿，让自己的话充分渗透到对方心里——哦，这办法真的非常有效！”

“再然后呢？”年轻人问。

“接着，他会直视我的眼睛，让我知道他一向都觉得我工作能力很强。他明确地告诉我，他之所以生气，只有一个原因，那就是出于对我的尊重。他说他知道我在这件事上的表现根本不是我的一贯风格。他还告诉我，他是多么希望再次跟我碰面——只要不是因为我再次犯同样的错误。”

这时，年轻人插了一句：“这肯定会让你好好想想的。”

“的确如此。”布朗女士用力地点了点头。

年轻人知道布朗女士在想什么。现在，他正在抓紧时间写笔记。他预感到，面前的这位女士很快就会说到一些非常重要的东西。

“首先，”布朗女士说，“他总是在我刚做错事的时候批评我。第二，既然他能明确地指出我错在哪里，我就知道他并不是在毫无根据地泛泛而谈，



而我也不可能马马虎虎地糊弄过去。第三，由于他并没有指责我本人——而只是我的行为——这样我就比较容易心平气和地接受批评，而不是想方设法地为自己找借口，或是把责任推到其他人身上。我知道他做事非常公平。第四，他很可靠。”

“也就是说，如果你做错了事，即使他在工作的其他方面进行得都很顺利，他也会批评你？”

“是的。”布朗女士回答道。

“这整个的过程真的只用一分钟就能完成吗？”年轻人问。

“通常是的，”她回答道，“而且批评完了，事情就过去了。一分钟批评不会持续很长时间，但我可以向你保证，你绝对不会忘记它——而且一般也不会再犯同样的错误。”

“我想我明白你的意思了，”年轻人说，“我恐怕让他……”

“希望你没有让他重复自己的话。”布朗女士插口道。

年轻人感觉有些难为情。“我确实让他这么做了。”他坦白地说。

“那么你也肯定领教过一分钟批评了，”布朗女士说，“不过我想，因为你是客人，所以他对你批评得并不严厉。”



“我不知道那算不算严厉，”年轻人说，“但我想我不会再要他总是重复自己的话了。那确实是个错误。”

“我很想知道，”他又大声说，“一分钟经理人有没有做错的时候。他看上去几乎有点儿过于完美了。”

布朗女士笑了起来。“他很少犯错，”她说，“但他确实有很好的幽默感。所以，当他真的犯错时，比如忘了进行一分钟批评的后半部分，我们就会跟他指出来，用这件事跟他开玩笑。”

“当然，那要等我们从受批评的感受中走出来之后。比如，我们可能过后在电话里告诉他，我们知道自己错了，然后笑着让他进行完一分钟批评后半部分的称赞，因为我们现在还感到很低落。”

“那他会怎么做？”年轻人问。

“他通常也会笑着道歉，说他忘了提醒我，其实我这个人还是挺不错的。”

“不论是称赞，还是批评，你们都能笑得出来？”年轻人问。

“当然，”布朗女士说，“你知道，一分钟经理人教我们懂得了，做错事之后自嘲一下非常有好处。这能帮我们有好心情继续工作下去。”

“真是太妙了，”年轻人激动地说，“你们是怎么



么学会这样做的呢？”

“很简单，”布朗女士回答道，“只要学习老板的做法就行了。”

“你是说，你们的老板在犯了错的时候，也会自嘲？”年轻人感觉很惊讶。

“哦，也不总是这样，”布朗女士承认，“他就像我们大多数人一样。有的时候，这对他也很难。但一般情况下，他都能很轻松地自嘲。而当他这样做的时候，周围的人都会受到一种很积极的影响。”

“他肯定很让人安心。”年轻人说。

“是的。”布朗女士同意地说。

这给年轻人留下了很深的印象。他开始意识到有这样一位经理人进行管理，对组织将有多么大的好处。

“你为什么觉得一分钟经理人的批评那么有效呢？”他问道。

“这个问题还是让一分钟经理人自己来回答你吧。”布朗女士说着，从桌子后面站起身，把年轻人送到门口。

年轻人感谢布朗女士跟他聊了这么长时间。她笑了笑，说道：“你知道我会怎么回答。”说着，两个人都笑了起来。年轻人开始觉得自己已经成了这里的一份子，而不是个客人，这让他感觉好极了。



来到办公大厅的时候，他意识到自己跟布朗女士聊了这么一小会儿，竟然得到了这么多的信息。

他回想着刚才的谈话，一切听起来都那么简单。他在脑子里思考着在发现有经验的人做错事后应该怎么办。





One Minute Reprimands: Summary

一分钟批评：小结

进行一分钟批评，只要：

1. 提前告诉人们你将对他们的工作作出明确的评价。

批评的前半部分：

2. 在事情发生后立刻对他们进行批评。

3. 具体地告诉他们错在哪里。

4. 告诉他们这件事带给你怎样的感受——而且要说得非常明确。

5. 沉默几秒钟，让他们深刻地体会到你的感受。



批评的后半部分：

6. 和他们握手，或者用其他行动让他们知道你真诚地站在他们的一边。

7. 提醒他们你对他们有多么器重。

8. 再次肯定地告诉对方你认为他们本身是很好的人，只是在这件事上做得不好。

9. 批评过后，这件事就过去了。

如果不是有过亲身体会，年轻人可能很难相信一分钟批评会如此有效。显然，他觉得那滋味很不好受，而且再也不想领教了。

但是，他知道，每个人都会犯错，所以自己什么时候肯定还会受到批评。不过，他也知道，如果批评自己的是一分钟经理人，那么这个批评一定会很公平，而且批评只针对他的行为，而不是他这个人本身。

走在去一分钟经理人办公室的路上，他一直在思考一分钟管理为什么如此简单，越想越觉得百思不得其解。

一分钟管理的三个诀窍——一分钟目标设定，一分钟称赞和一分钟批评——都非常有道理。“可它们为什么能如此有效呢？”他怎么想也想不明白，“为什么一分钟经理人是整个公司里效率最高的经理人呢？”





The One Minute Manager Explains

一分钟经理人的解释

他来到一分钟经理人的办公室，秘书接待了他：“你可以直接进去。他正想着你什么时候回来找他呢。”

年轻人走进办公室，再次注意到这里多么整齐、清爽。一分钟经理人用热情的微笑欢迎他的到来。

“好吧，你走了这些地方，有什么收获呢？”一分钟经理人问。

“非常大的收获！”年轻人激动地说。

“跟我说说你都学到了什么。”经理人鼓励道。

“我知道了你为什么把自己叫做一分钟经理人。你和下属一起设定一分钟目标，确保他们知道自己



应该做什么，以及好的工作表现是什么样的。之后，你会努力发现他们做对了什么事，好对他们进行一分钟称赞。最后，如果他们完全有能力做好某件事，却没能做好，你就对他们进行一分钟批评。”

“对这些你怎么看？”一分钟经理问。

“我感觉很惊讶，这些诀窍看上去太简单了，”年轻人说，“而且竟然真的有效——因为你得到了想要的工作成果。我相信这些诀窍对你来说的确很管用。”

“如果你愿意按照这些诀窍去做的话，它们同样也会对你有效。”经理人肯定地说。

“可能吧，”年轻人说，“但如果我能知道它们为什么有效，或许会更愿意把它们付诸实践。”

“每个人都是这样，年轻人。你越清楚一个方法为什么有效，就越乐于去应用它。所以，我会很高兴地把自己知道的全都告诉你。你想从哪里开始呢？”

“哦，首先，当你说起一分钟管理的时候，你真的打算只用一分钟的时间就完成所有管理工作吗？”

“不，不总是这样。我这样说只是为了表明做经理人并没有人们所说的那么复杂，而且对人员进行管理也不像你想象的那样需要很多时间。因此，我虽然说一分钟管理，但实际操作起每个步骤——比



如，设定目标——可能会需要更多时间，‘一分钟’只是一种象征性的说法。不过，在很多时候，这确实只需要一分钟。

“给你看看我放在桌上的提示牌。”

年轻人看到牌子上写着：





我 最 好 的 投 资
就是把时间花在人的身上

“这有些讽刺，”经理人说，“绝大多数公司都把50%~70%的预算用来给员工发薪水，而只用不到1%进行员工培训。实际上，大部分公司都把更多的时间和金钱投入到办公设备维护上，而不是吸引员工和帮助员工发展上。”

“我从没想过这一点，”年轻人承认，“既然工作成果是由人完成的，那么当然应该对人进行投入。”

“一点儿不错，”经理人说道，“真希望我开始工作的时候也有人早些为我进行投入。”

“你是指什么？”年轻人问。

“哦，在我以前工作过的大多数组织里，我常常不知道自己应该做什么。没有人愿意费力告诉我。如果你问我工作得好不好，我只能回答‘不知道’或者‘也许吧’。要是你再追问我为什么这样回答，我会说‘因为最近我没挨老板批’或者‘没消息就是好消息’。这样一来，就好像我工作的最大动力就是避免受到惩罚。”

“听起来很有趣，”年轻人坦白地说，“但我还是不太明白。”

接着，他又着急地说：“实际上，如果你愿意的话，我想问几个为什么，这样或许我能对一分钟管理有更好的理解。我们就从一分钟目标设定开始吧。为什么它会如此有效呢？”





Why One Minute Goals Work

一分钟目标为什么有效

“你想知道一分钟目标设定为什么有效，”经理人说，“好吧。”说着，他站起身，开始在房间里慢慢走动。

“我给你打个比方，或许能帮你弄明白其中的道理。这些年来，我曾在各种各样的公司里工作过，也在这些公司中看到过许多工作不起劲儿的人。但是，在下班之后，我却没有发现任何一个人仍然无精打采，所有人似乎都充满了热情要去做什么事。

“比如，一天晚上，我在打保龄球的时候遇见几个原来的同事，我以前跟他们在一个公司工作过。他们中间有一个名副其实的‘问题员工’，我清楚地



记得他。这个人拿起球，来到犯规线跟前，投出了球，然后开始大声尖叫，又蹦又跳。你觉得他为什么这么高兴？”

“因为他投了个好球，把所有的木瓶都撞倒了。”

“没错。那你觉得他跟其他人为什么在工作的时候就兴奋不起来呢？”

“因为他不知道木瓶在哪里，”年轻人笑着说，“我明白了。要是连木瓶都没有，他又怎么可能想打保龄球呢？”

“对，”一分钟经理人说，“现在你知道大多数组织里的情况了。我相信大部分经理人都知道自己想让下属完成什么工作。他们只是不想费力跟下属解释清楚罢了。他们想当然地假设下属们应该知道这些。在设定目标的时候，我从不假设任何事情。”

“当你假设人们知道自己应该做什么时，就相当于在玩一局无效的保龄球。你是把木瓶摆好了，但当投球的人上场之后，却发现木瓶前面挡着一个帘子。于是，他抛出球，听到木瓶倒下的声音，却不知道自己打倒了几个木瓶。当你问他球打得怎样时，他只能说：‘我不知道，感觉还不错。’

“这就好像在夜里打高尔夫球。我的许多朋友都放弃打高尔夫球了，我问他们为什么，他们回答：‘因为球场上人太多。’当我建议他们晚上去打球时，



他们都笑了起来，因为如果连标杆都看不到，还有谁会去打球呢？

“看足球比赛也是同样道理。要是球场上根本没有球门，运动员也不可能射门的话，全国还有多少人会在星期日下午或星期一晚上，坐在电视机前看着两个球队的人在场地上跑来跑去呢？”

“是呀！为什么会这样呢？”年轻人问。

“原因很简单，因为人们行动的最大动力来自于结果的反馈。实际上，有一句话值得我们好好想想：‘反馈是成功的前奏。’但不幸的是，大多数经理人虽然都能意识到结果的反馈是人们行为的最大动力，可他们通常却制定另一套保龄球规则。

“当投球的人上场时，木瓶还是摆得好好的，前面还是挡着帘子，但这回的游戏却多了一点儿东西——帘子的后面站着一个监督者。球抛出后，抛球的人听到木瓶倒下的声音，看到监督者举起两根手指，示意你撞倒了两个木瓶。实际上，大多数经理人是会说你撞倒了两个木瓶呢？”

“不，”年轻人笑了，“他们会说你漏过了8个。”

“对极了！”一分钟经理人说，“我经常问这样一个问题：经理人为什么不把帘子掀开，让自己和下属都能看到那些木瓶呢？为什么？因为他要坚持那个了不起的美国传统——工作表现评估。”



“因为他要坚持进行工作表现评估？”年轻人不解地问。

“是的。我过去把这称做‘NIHYSOB’（Now I have you — you SOB），意思是‘现在我可逮着你了——你这混蛋’。这样的经理人根本不会告诉下属他们对他们有什么要求，他们应该做什么；他只会让他们自己去挣扎，然后在他们的工作没有达到期望标准的时候，对他们进行恶意攻击。”

“你认为他们为什么会那样做？”年轻人问道，他很清楚经理人所说的这种情况。

“因为这样一来，他们就会显得很了不起。”经理人回答道。

“你指什么？他们怎么就会显得了不起呢？”年轻人问。

“如果你在工作表现评估表上给你的每个下属都打了高分，你想你的上司会怎么看你？”

“他们会认为我是个容易被蒙骗的人，根本分不清工作表现的优劣。”

“非常正确。”经理人说，“在大多数组织中，为了让自己看起来是个好的经理人，你不得不从下属身上挑毛病。你必须在下属中分出三六九等，让有些人显得出色，有些人显得差劲，其余的人则处在这两极之间。你瞧，在这个国家里，我们有一种



正态分布曲线的意识。我记得有一次去我儿子的学校，看到一位五年级的老师正在拿全州统考的试题给班里的学生作测验。我问她为什么不把地图册放在教室里，让孩子们在测验的时候参考。她回答说：‘我不能那样做，否则所有的人就都得满分了。’就好像所有学生都得好成绩是什么坏事似的。”

“我曾经在哪里读到过，有人向爱因斯坦要电话号码，结果爱因斯坦找来电话号码簿给他查。”

年轻人笑了起来：“你在开玩笑。”

“不，我不是开玩笑。爱因斯坦说他从不让可以在别处查到的信息占用自己的思维空间。”

“如果你不知道爱因斯坦是位伟大的科学家的话，” 经理人继续说道，“当你看到他在拿着电话号码簿查自己家的电话号码的时候，你会怎么看他？你会觉得他是个成功者，还是个失败者？”

年轻人笑了笑，回答：“一个不折不扣的失败者。”

“当然，” 经理人说，“我也会这么想，但是我们的判断可能是错的，不是吗？”

年轻人赞同地点点头。

“我们任何人都可能很容易地犯这类错误。” 经理人说，拿起一个自己做的牌子递给客人，“看看这个。”





每个人都可能成功
有些人貌似失败者
别被他们的外表迷惑

“你知道，”经理人说，“作为经理人，你实际上有三种选择。第一，你可以雇用成功者。这些人很难找，而且开价很高。或者，第二，如果找不到成功者，你还可以雇用有成功潜力的人，然后有系统地把他们训练和培养成成功者。要是前两种选择你都不满意（我总是惊讶地发现，竟然有那么多经理人既不愿高薪聘用成功者，又不肯花时间培养那些有成功潜力的人），那你就只剩下最后一种选择了——祈求老天保佑。”

这些话让年轻人摸不着头脑。他放下笔记本和笔，问：“祈求老天保佑？”

经理人笑了笑，“我只是开个玩笑，年轻人。不过，说起来，确实有许多经理人一天到晚都在祷告——‘希望这个人能完成这工作’。”

“哦，”年轻人一本正经地说，“好吧，假设我们作出第一种选择。如果你聘用了一位成功者，那么要做一分钟经理人就很容易了，不是吗？”

“当然会很容易。”经理人微笑着说，年轻人现在这副严肃的模样让他很惊讶——就好像只要一本正经就能成为好的经理人似的，“跟一个成功者一起工作，你只要跟他设定好一分钟目标就可以了，其余的事情他会自己搞定。”

“布朗女士告诉我，有的时候你甚至连这个也不



用跟她一起做。”年轻人说。

“她说得很对，”经理人说，“我跟她的接触比跟这里的大多数人都少。但是，对于每一个人来说，不论他是成功者，还是有成功潜力的人，一分钟目标设定都是提高工作效率的一个基本工具。”

“是不是无论由谁来提出一分钟目标，”年轻人问，“都必须把每个目标分别写在单独的一张纸上？”

“完全正确。”一分钟经理人肯定地说。

“为什么这一点那么重要？”

“因为这样一来，人们就可以经常回顾自己的目标，将之与自己的行为进行对比。”

“我知道你让人们只把最重要的目标和任务写下来，而不是工作的方方面面。”年轻人说。

“是的。那是因为我不想让这里变成造纸厂。我不希望人们把一大堆文件纸收藏起来，只有在进行来年目标设定、当年工作表现评估或类似事情的时候，才拿出来看一眼。

“你可能也看到了，为我工作的每一个人都在身边放了一个这样牌子。”经理人把自己的牌子递给客人。





拿 出 一 分 钟
重 温 你 的 目 标
审 视 你 的 工 作 表 现
看 看 你 的 行 为 与 目 标 是 否 一 致

年轻人很惊讶。他在前面几次短暂的拜访中，都没有留意这一点。“我没有注意过这个，”他说，“这真是棒极了。可以给我一个这样的牌子吗？”

“当然，” 经理人回答，“我回头会安排。”

充满抱负的未来经理人一边埋头写笔记，一边说：“你知道，在这么短的时间里，要把所有关于一分钟管理的東西都学会真不容易。例如，单是一分钟目标设定，我肯定还有很多东西要学。不过，或许我可以把这留到稍后再说。

“我们现在能继续说说一分钟称赞吗？” 年轻人从笔记本上抬起头，问道。

“当然，” 一分钟经理人说，“你大概也想知道这个诀窍为什么有效。”

“是的。” 客人回答。





Why One Minute Praisings Work

一分钟称赞为什么有效

“让我们来看几个例子，”一分钟经理人说道，“或许这之后，你就能明白一分钟称赞为什么有效了。”

“我很乐意。”年轻人说。

“我先举个鸽子的例子，然后再说人。”经理人说，“不过要记住，年轻人，人可不是鸽子。人比鸽子更复杂。他们有意识，有自己的想法，当然也不愿意被其他人操纵。记住这一点，尊重人的特点。这是出色管理的关键所在。”

“知道了这一点，就让我们来看几个简单的例子，这些例子说明我们都在寻找让自己感觉好的东西，同



时回避那些让自己不舒服的东西。

“假设你有一只没有经过训练的鸽子。你想把它从一个箱子的左下角放进去，让它跑过箱子，去到右上角，然后用右脚踏一个杠杆。假设我们在不远处放一个投球器——用来投射小块食物，算是给鸽子的奖励，同时让它加深印象。如果我们把鸽子放进箱子，然后非要等到它跑到箱子右上角，用右脚踏了杠杆之后，才给它食物的话，你觉得结果会怎么样？”一分钟经理人问。

“它会饿死的。”年轻人回答。

“你说对了。那样的话，我们会损失许多鸽子。它们之所以会被饿死，是因为它们根本不知道自己应该做些什么。

“其实，要训练鸽子完成这些动作并不很难。你可以在箱子的入口附近划一条线。如果鸽子进入箱子后，走过了这条线——‘啪’，投球器就投出食物，给鸽子一些奖励。很快你就能教会鸽子径直走向那个地方，但你想让它去的并不是那个位置。你想让鸽子到哪里去呢？”

“箱子的右上角。”年轻人回答。

“对了！”一分钟经理人同意地说，“因此，过一段时间，鸽子再走到那个地方的时候，你就不要继续给它喂食。现在，你可以在离第一条线不远的



地方再划一条线，但这回要朝着箱子右上角目标的方向。这个时候，鸽子会在老地方走来走去，但是得不到食物。很快，它就会走过第二条线——‘啪’，投球器又扔出一块食物，给鸽子新的鼓励。”

“之后，你可以在更靠近目标的方向再划一条线，而且不要离第二条线太远，不然鸽子可能会找不到。我们不断划线，每一条线都距离箱子右上角的目标更近一些，直到最后，只有在鸽子准确地用右脚踏上杠杆的时候，我们才给它喂食。”

“你为什么要设定这些小的目标呢？”年轻人好奇地问。

“通过划这些循序渐进的线，我们就设定了一系列鸽子可以达到的目标。所以，训练人完成一项新任务的关键就是，在一开始的时候帮助他们大概做对，然后再渐渐地引导他们把事情完全做对。

“我们在与孩子和动物打交道的时候一直在应用这种理念，但是当我们和大人——那些成年人——在一起的时候，却常常忘记这个道理。比如，这个国家有些水族馆在安排表演的时候，常常有这样一个压轴节目，让巨鲸跳出水面，越过高处的一条绳子。当巨鲸重新入水的时候，往往会溅湿靠近水池的前10排座位。

“人们看完表演离开的时候，都在自言自语：



‘真是太不可思议了。他们是怎么教会巨鲸这样做的？’

“你觉得他们是坐着小船到海上去，” 经理人间，“在水面上方拉一条绳子，然后大声喊‘往上跳，往上跳’，直到有头鲸从水里冒出来，跳过那条绳子吗？然后他们会说：‘嘿，我们就雇它了。它表现得很不错。’”

“不，” 年轻人笑了起来，“如果真是那样的话，他们雇到的鲸肯定很棒。”

两个人一起开心地大笑起来。

“你说得对，” 经理人说，“他们捉到那头鲸的时候，它根本就不会跳绳子。于是，他们开始在大水池里训练它，你觉得他们最开始会把绳子放在哪里？”

“在池底。” 年轻人回答。

“当然！” 经理人说道，“鲸每次跃过绳子——每次从绳子上面游过——就能得到食物。很快，他们就可以把绳子稍微抬高一点儿了。”

“如果鲸从绳子下面游过去，就不会在训练过程中得到食物。只有当它从绳子上面游过去的时候，才能得到食物作为奖励。这样过一段时间，鲸就可以学会每次都从绳子的上方游过。这个时候，他们开始把绳子继续抬高。”



“他们为什么要抬高绳子呢？”年轻人问。

“首先，”经理人开始解释道，“因为他们的目标很明确：让鲸高高地跳出水面，从绳子上方越过。”

“其次，”一分钟经理人指出，“如果训练员说：‘大家请看，鲸又完成了一次。’而大家眼望着水池却什么也看不到，那么演出肯定不会吸引人。在一段时间内，他们不断地增加绳子的高度，直到绳子与水面齐平。现在，大块头的鲸知道，要想得到食物，就必须跳出水面一点儿，越过那条绳子。等这个目标实现之后，他们就可以开始把绳子在水面上方逐渐抬高。”

“原来他们是这么做的。”年轻人说，“好吧，现在我知道如何把这个道理应用在动物身上了，但是如果这样对待人的话，是不是有些太过分了？”

“不，实际上，这非常自然，”经理人说，“我们其实就是这样引导小孩子的。你知道怎么教小孩走路吗？你能想象这样的情形吗？你把一个小孩扶起来，对他说：‘走吧。’而在他跌倒的时候，你又把他扶起来，打两下，说：‘我不是叫你走吗？’不，你会扶着孩子，让他走。当孩子第一次能摇摇晃晃地站起来的时候，你会兴奋得要命，说：‘他站住了，他能站住了！’而且，你还会抱着他亲了又亲。第二天，他可以自己站住一小会儿，而且能不



太稳当地走两步了，你又会激动地给他无数个拥抱和亲吻。”

“最后，孩子意识到这是个不错的交易，于是开始越来越多地摆动两腿，跌跌撞撞地迈出一步又一步，直到他最后终于学会走路。

“教孩子说话也是同样道理。假设你想教孩子说‘请给我一杯水’。如果你非要等孩子说出整句话，才给他水喝，那么孩子可能早就渴死了。所以，你得从让他说‘水，水’开始。突然有一天，孩子开口说了‘水’。你会高兴得手舞足蹈，抱着孩子亲了又亲，还会打电话给祖母，让孩子对着话筒口齿不清地说‘水’。虽然他说得还不准确，但是已经接近了。

“现在，你不想等孩子 21 岁去餐厅的时候，还口齿不清地说‘水’，所以一段时间之后，只有当孩子准确地说出‘水’时，你才会满足他的要求。接着，你会开始让他说‘请’。

“这些例子说明，训练成功者时，最重要的一点就是发现他们做对的事情——开始的时候只是大概做对，渐渐地引导他们做得越来越完美。和能力很强的人在一起时，你不用时时留意他做对了什么，因为业绩优秀的人很擅长发现自己做对了哪些事情，并对这些正确的行为进行强化。”



“所以，你会在新人开始工作的时候，”年轻人问，“或是你觉得某个人刚刚接手一项新工作的时候，观察他们，是吗？”

“是的，”一分钟经理人说，“大多数经理人都一直等到下属把一件事做得真正漂亮的时候，才会称赞他们。结果，许多人都无法充分发挥出自己的潜力，取得最好的成绩，就因为他们的经理总是在挑他们的错——总是留意他们在哪些事情上没有达到最终期望的标准。如果还用训练鸽子做例子，这就好像把鸽子放进箱子之后，不仅要等它正确地踏到杠杆才给它食物，而且还要在箱子里安插许多电网，以便不停地用惩罚的方式来激励它。”

“这办法听上去恐怕不会很有效。”年轻人说。

“是呀，的确不好。”一分钟经理人同意地说，“鸽子不断地受到惩罚，又不知道怎样做才是正确的（这里就是指踏上杠杆），这样一段时间之后，它就会钻到箱子的角落里，一动也不肯动了。对于鸽子来说，周围的环境充满了恶意，根本就不值得去冒险。”

“我们常常就是这样对待没有经验的新人的。我们欢迎他们加入公司，带他们到各个部门跟同事们见面，然后就把他们放在一边不管了。我们不仅没有去发现他们大概做对了什么，而且还会不时地打



击他们，好让他们工作得更加努力。这就是现在各个公司里最普遍的领导方式。我们把这称为‘放任—打击’方式。你把一个人放到一边，希望他作出优秀的成绩，一旦发现他没有达到你期望的标准，就毫不留情地打击他。”

“那么受到这种对待的人会怎么样？”年轻人问。

“如果你到过任何一家公司的话，”经理人说，“你就会知道结果怎样。我相信你过去访问过一些公司，也亲眼目睹过那里的情况。你会发现那些经常受到打击的人总是会尽量少做事情。”

“而这就是现在大部分公司的问题所在。他们的员工实际上并没有在创造产品——既没有质，也没有量。

“这种不尽人意的工作表现，在很大程度上都是由于缺乏出色管理而导致的。”

年轻人放下笔记本。他思考着刚刚听到的东西，开始领悟一分钟管理的真正意义——一种非常实际的商业工具。

一分钟称赞的道理这么简单，应用起来却如此有效——不论是在工作当中，还是在工作之外——这真让他感到惊讶。

“这让我想起了几个朋友，”年轻人说，“他们给我打电话，说他们新养了一只狗，问我对他们的



驯狗计划有什么意见。”

经理人忍不住问：“他们打算怎么做？”

“他们说，如果狗在地毯上方便，他们就会把它提起来，把它的鼻子按在地毯上，用报纸卷打它的屁股，然后把它从厨房的小窗子扔到后院去——他们想让狗在那里方便。

“他们问我这么做结果会怎样。我笑了起来，因为我知道最后会发生什么。大概三天以后，这只狗就会在屋里的地板上方便，然后从窗子跳出去。狗并不知道自己该怎么做，但它知道最好离这个地方远一点儿。”

经理人大笑起来——显然，他非常同意年轻人的话。

“这个故事非常好。”他说，“你瞧，如果你用惩罚的方式来对待那些缺乏信心或经验的人，就会得到这样的结果。如果经验不足的新手没有取得很好的成绩（也就是说，做到你想让他们做的事），那么我们应该做的并不是惩罚他们，而是回到一分钟目标设定，确保他们明白自己应该做什么，以及什么才是好的工作表现。”

“好吧，等重新设定好一分钟目标之后，”年轻人问，“你还会继续努力发现他们大概做对了什么，是吗？”



“一点儿不错，”一分钟经理人回答道，“在开始的时候，你要不断努力创造机会，来对他们进行一分钟称赞。”经理人注视着年轻人的眼睛继续说道：“你是个非常热心的学习者，而且对知识接受得很快。所以，我很喜欢跟你分享一分钟管理的诀窍。”两个人会心地笑了，他们都知道这是个一分钟称赞。

“比起受批评来，我当然更喜欢得到称赞。”年轻人笑着说。

“我想我现在知道一分钟目标设定和一分钟称赞为什么有效了。它们确实能让我感觉非常好。”

“很好。”一分钟经理人说。

“但我还是想象不出为什么一分钟批评也那么有效。”年轻人好奇地问。

“我们可以一起探讨一下。”一分钟经理人说。





Why One Minute Reprimands Work

一分钟批评为什么有效

“一分钟批评之所以有效，有几个原因。”

“首先，” 经理人解释道，“一分钟批评所提供的反馈信息是即时的。也就是说，你一旦看到下属们做错事，或是从数据系统中发现了这一点，就要立刻进行批评。把对一个人不良工作表现的意见一点一滴地积存起来可不好。”

“反馈信息的即时性是一分钟批评有效的重要原因。除非错误得到及时的纠正，否则一分钟批评不会对以后的行为有很大的指导意义。大多数经理人都喜欢把下属的错误存起来，攒到一起，然后跟他们算总账。也就是说，他们在人们犯错的时候缄



口不言，而要一直等到评估工作表现或者自己某天心情不好的时候，才会觉得下属们犯的错误实在太多，让人无法忍受，于是一股脑儿地把新账旧账全都翻出来算算清楚，历数人们在过去的几个星期、几个月或者更长时间里做错的各种事情。”

年轻人深深叹了口气，说：“的确是这样。”

“结果呢，”一分钟经理人继续说道，“经理人和下属通常都会不欢而散，他们要么互相大声指责对方的不是，要么一言不发地在心里怨恨对方。接受批评的人并没有认真听自己究竟做错了什么。这跟我刚才说的‘放任—打击’的管理方式如出一辙。”

“我还记得你刚才说的那种管理方式，”年轻人说，“我绝对要避免那样做。”

“一点儿不错，”经理人赞同地说，“经理人如果能早一些提出自己的意见，就可以一个一个地处理那些错误，而受到批评的人也不会觉得那么难以接受。他们会认真倾听上级的反馈。这就是为什么我认为工作表现的评估应该是个持续的过程，而不是一年只进行一次。”

“这么说，一分钟批评之所以有效，一个原因就在于接受批评的人能够听进去反馈信息，因为当经理人每次只针对一个行为进行批评的时候，就会让



人感觉更公平，也更明确。”年轻人总结道。

“是的。”经理人说，“其次，在对下属进行一分钟批评的时候，我从来不对他们进行人身攻击，也不会贬低他们个人所具有的价值。由于人格没有受到伤害，他们也就没有必要为自己申辩。我批评的只是他们的行为。这样一来，我的反馈信息和他们对这些信息所作出的反应都是针对某个具体的行为，而不是他们的自尊或自信。”

“在批评下属的时候，经理人常常会把矛头指向对方自身。但我进行一分钟批评的目的是消除错误的行为，保留住有价值的人。”

“所以，你就在一分钟批评的后半部分对人们进行称赞，”年轻人接口说，“虽然他们的行为要不得，但是他们的人还是很好的。”

“没错。”一分钟经理人同意。

“那你为什么不先对人们进行称赞，再去批评他们呢？”年轻人问。

“出于某些原因，那样做收不到很好的效果。”经理人肯定地说，“说到这里，我想起来，有些人说我是个既和气又严厉的经理人。不过说得更准确些，我实际上是既严厉又和气才对。”

“既严厉又和气。”年轻人若有所思地说。

“是的，”一分钟经理人肯定地说，“这是一条



古老的真理，已经有几千年的历史。”

“实际上，中国古代有一个故事可以很好地说明这个真理。从前，一位皇帝任命了一位宰相。一天他召来这位宰相，对他说道：‘我们为什么不分别负责处理不同的事情呢？惩罚由你负责，褒奖由我负责，怎么样？’宰相回答道：‘好吧，惩罚都由我来做，褒奖全由您来做。’”

“这故事听起来很有趣。”年轻人说道。

“是很有趣。”一分钟经理人会意地笑了笑。

“可这位皇帝很快就发现，当自己命令人们做事的时候，人们可以执行命令，也可以不把他的话当回事，”经理人继续说道，“但是，只要宰相一开口，人们就会立刻按照他的话去做。于是，皇帝又把宰相找来，对他说：‘我们再来分分工吧？你做惩罚人的工作已经很久了。现在让我来惩罚人，由你来褒奖人吧。’于是，宰相和皇帝更换了角色。”

“这样进行了不到一个月，宰相就当上了皇帝。皇帝曾经是个很好的人，总是给人褒奖，对所有人都很和气，可是后来，他却开始惩罚人。于是，人们开始议论：‘那个怪老头这是怎么了？’于是，老百姓把他从皇位上扔了出去，开始考虑让谁来坐这个宝座，‘你们知道谁最合适了——就是宰相。’结果，他们拥立宰相当了皇帝。”



“这个故事是真的吗？”年轻人问。

“谁在乎它是真是假？”一分钟经理人笑了起来。
“说正经的，”他又补充道，“我知道事情会是这样的结局。如果你先对人们的错误行为进行严厉的批评，然后再对他们本人进行支持和鼓励，就能收到很好的效果。”

“对于一分钟批评为什么有效，你能举一个现代管理以外的故事吗？”年轻人问。

“当然可以，”经理人回答道，“我给你举两个例子：一个讲的是某种严重的成年人行为问题，另一个则是关于如何约束孩子的。”

“你说的‘某种严重的成年人问题’，指的是什么？”年轻人问。

“我在这里特别指的是酗酒，”经理人说，“一位善于观察的牧师发现了一种现在被称为‘危机干预’的方法。他是在帮助一位医生的妻子时发现这个方法的。那位夫人当时在明尼苏达州的医院里，已经奄奄一息了，肝硬化正在慢慢夺走她的生命。但到了这个时候，她还是不承认自己有酗酒的问题。等她全家人到医院来看她的时候，牧师让他们每人很具体地描述出他们过去看到的这位夫人酗酒的情形。这是一分钟批评的一个重要部分。在批评别人的某种行为之前，你自己必须了解这种行为——你



不能指望让别人替你作出判断。你绝对不可以光凭‘道听途说’就批评别人。”

“非常有趣。”年轻人插口道。

“听我继续给你讲。所有的人说完之后，牧师又让每个人把自己当时的感受告诉那位夫人。于是，一家人围在她的病床旁，一个接一个地跟她说话，先讲她做了什么，再告诉她这些事给他们带来的感受——生气、担忧、尴尬。之后，他们又告诉她，他们是多么爱她。每个人在谈话的时候都不自觉地轻轻抚慰她，对她说他们多么希望她能活下来，再次感受生命的快乐。而这也正是当初让他们如此痛心和生气的原因所在。”

“这听起来很简单，”年轻人说，“尤其是相对于像酗酒这样复杂的问题来说。这样做有效吗？”

“有效得让人惊讶。”一分钟经理人肯定地说，“如今，在全国各地都能找到危机干预中心。当然，具体的操作过程并不像我刚才说的那么简单，但它们同样都需通过三个基本要素——告诉人们他们的行为是错的；让他们知道这些行为带给你怎样的感受；同时提醒他们，他们自身还是非常有价值的人——来使得人们的行为得到巨大改观。”

“这真让人难以置信。”年轻人说。

“我知道。”经理人同意道。



“你说你要就人们如何应用一分钟批评给我举两个例子。”年轻人说。

“是的，当然。在20世纪70年代早期，加利福尼亚的一位家庭心理医生在孩子身上也得到了同样令人惊讶的发现。他读了很多关于人与人之间情感纽带的文章。他知道人们需要的是什麼。人们都需要与关心他们的人发生联系——让自己作为一个人的价值得到肯定。

“这位医生还知道，人们需要得到实事求是的对待——在自己犯错的时候，有关心自己的人立刻向自己指出。”

“这些需要怎样才能在实际生活中得到满足呢？”年轻人好奇地问。

“他提醒每一位家长要与孩子进行身体上的接触，比如把手放在孩子的肩上，或者如果孩子很小的话，就让他坐在自己的怀里。之后，家长要明确地告诉孩子，他做错了什麼，以及这件事给自己带来怎样的感受——这一点必须说得非常明白。（你可以看得出来，这和女病人与家人的谈话非常相似。）最后，家长要深吸一口气，停下几秒钟——让孩子安静地体会家长的感受。接着，家长还要告诉孩子，他对自己是多么宝贵，多么重要。

“你瞧，在管理人的时候，把一个人的行为和—



个人本身的价值区分开来，有多么重要。最关键的就是人，因为人可以约束自己的行为。这一点无论对经理人，还是对他们的下属，都是适用的。”

“实际上，如果你懂得了这一点，”经理人说，指了指一个他最喜欢的牌子，“就能把握住进行有效批评的关键。”





我们不仅能够表现自己
我们还能管理自己



“如果你能意识到你管理的是人，而不仅仅是他们最近的行为，” 经理人总结道，“你就能把事情处理好。”

“听起来，这样的批评背后似乎包含着很多关怀和尊重。” 年轻人说。

“我很高兴你能意识到这一点。如果你真正关心对方的利益，那么一分钟批评就会非常有效。”

“这倒提醒了我，” 年轻人插口道，“利维先生告诉过我，你在称赞他的时候，总是会拍拍他的肩膀，或者跟他握手，或者做一些其他类似的身体接触。现在，我又留意到，你提到的那位医生鼓励家长在批评孩子的时候也进行身体接触。这种身体上的接触是不是对一分钟称赞和一分钟批评都很重要？”

“对，也不对。” 经理人微笑着回答道，“如果你跟对方很熟，而且显然很想帮助他在工作上取得成功，那么身体接触就很重要。但是，如果对方对这一点有所怀疑，你再跟他进行身体接触就不合适了。”

“身体接触可以传达一种很有力的信息，” 经理人指出，“人们对身体接触都很敏感，因此需要在这方面彼此尊重。比如说，要是你不知道一个人的动机是什么，那么你会不会介意他在称赞或批评你



的时候，跟你有身体上的接触呢？”

“当然介意，”年轻人回答得很明确，“我不希望他那样做。”

“现在你明白我的意思了，”经理人解释道，“身体接触是很诚实的交流方式。在进行身体接触的时候，人们立刻就会感受到你究竟是真的关心他们，还是在试图寻找新的方法来操纵他们。”

“对于身体接触，有一个很简单的规则，”经理人继续说道，“在与人进行身体接触的时候，不要有任何索取。只有在你要给予你的下属某种东西——肯定、支持、鼓励，或者其他任何东西——的时候，才能与他们进行身体接触。”

“所以，你不会轻易与人进行身体接触，”年轻人说，“除非等到你了解了他，而他也知道你想帮助他获得成功——也就是说你站在他的一边——的时候。我明白了。”

“但是，”年轻人有些犹豫不决，“一分钟称赞和一分钟批评虽然看起来很简单，但实际上会不会只是你让人们俯首听命的一种方法？这难道不是操纵他们吗？”

“一分钟管理确实能帮你让人们去做你想让他们做的事。”经理人说。

“然而，操纵人们做事是指让人无意识地去



事，或者去做那些他们不赞成的事。因此，让人们清楚地知道你正在做什么，以及为什么这样做，是非常重要的。”

“这就跟生活里的其他事一样，” 经理人解释道，“有的方法行得通，有的方法行不通。真诚地对待别人，最终还是最有效的方法。另一方面，你可能在生活中已经发现，没有真诚，人与人之间就无法进行有效的沟通与合作。事情就是这么简单。”

“现在我终于明白你的管理方式究竟为什么这样有效了，” 年轻人说，“因为你关心你的下属。”

“是的，” 经理人简单地回答道，“我想是这样。”

年轻人想起初次见面的时候，自己真的感觉这位经理人很粗暴。

经理人似乎看透了他的心思。

“有的时候，” 一分钟经理人说，“你必须表现得严厉，才是真正关心别人。而且我确实很严厉。我总是毫不留情地对待那些不好的工作表现——但只是就事论事。我从不凶巴巴地对人。”

年轻人很喜欢一分钟经理人。他现在明白为什么人们喜欢跟他一起工作了。

“或许你会对这个感兴趣，先生，” 年轻人说着，递上了自己的笔记本，“这是我想的一个口号，用



来提醒我目标‘也就是一分钟目标设定’和结果‘也就是一分钟称赞和一分钟批评’对人的行为有怎样的影响。”





目标引发行为
结果巩固行为

“非常好！”经理人大声称赞道。

“你真的这样想？”年轻人还想再听几句夸奖的话。

“年轻人，”经理人一字一顿地说，“我活着的意义不在于当一个喘气的录音机。我没有时间不断地重复自己说过的话。”

就在年轻人感觉自己要得到称赞的时候，却发现自己好像反而又得到了一个一分钟批评，而这正是他努力想避免的。

聪明的年轻人不动声色地问：“什么？”

两个人互相注视了一会儿，同时大笑起来。

“我喜欢你，年轻人，”经理人说，“你想不想我到这里工作？”

年轻人放下笔记本，惊讶地看着经理人。“你是说我到这里来为你工作？”他激动地问。

“不。我是说你到这里来为自己工作，就像我部门里的其他人一样。从没有人真正为别人工作。我只是帮助人们更好地工作，同时也通过他们的工作使我们的公司受益。”

当然，这正是年轻人一直向往的。

“我很高兴到这里工作。”他说。

他也确实这样做了。

一段时间之后，这位经理人为他投入的时间和精力得到了成果，因为意料之中的事情最终发生了。





The New One Minute Manager

新一分钟经理人

年轻人成了一位一分钟经理人。

他之所以能成为一名一分钟经理人，并不是因为他在心里这样想想，或在嘴上这样说说，而是因为他真正像一位一分钟经理人那样付出了实际行动。

他和下属一起设定一分钟目标。

他给予下属一分钟称赞。

他对下属进行一分钟批评。

他只针对重要的事情提简短的问题，只阐述简单的道理；他开怀大笑，他努力工作，他也在工作中获得了乐趣。

而其中最重要的大概就是，他鼓励和他一起工



作的人也这样做。

他甚至制作了一种可以放在口袋里的“策略卡片”，帮助周围的人也成为一名分钟经理人。他把这作为一份有用的礼物，赠送给他的每一位下属。





A Gift to Yourself

给自己的礼物

许多年过去了，我们的主人公回首自己当初第一次听说一分钟管理的情形，感觉那似乎是很久以前的事了。他很高兴自己把从一分钟经理人那里学到的东西记了下来。

他把自己的笔记整理成书，送给了许多人。

他记得高梅兹女士曾经打电话告诉他：“真是太感谢你了。这对我的工作有很大帮助。”她的话让他很开心。

想起过去，他笑了。他记得自己从原来的一分钟经理人那里学到了不少有用的东西。他真的非常感激。



一分钟经理人的策略：小结

告诉你如何让自己和其他人用更短的时间作出更好的成绩。

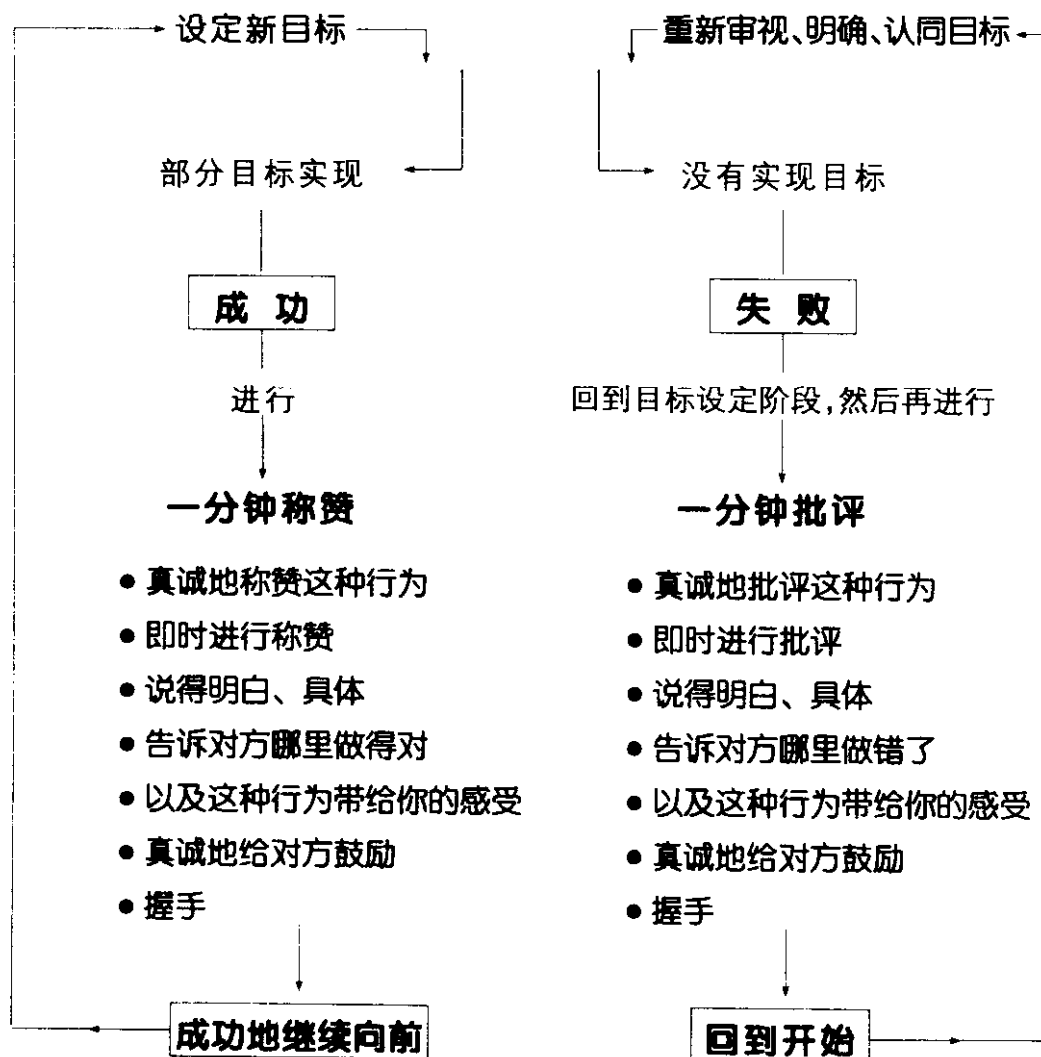
设定目标；对行为进行称赞和批评；鼓励别人；

说真话；开怀大笑；努力工作；感受乐趣；

鼓励和你一起工作的人也像你这样做！

由一分钟目标开始

（写在一张纸上，可以用一分钟读完）



新的一分钟经理人还很高兴自己能让这些知识得到进一步发展。通过把它们传授给公司里的其他人，他解决了不少实际问题。

每个跟他一起工作的人都感觉很安心。没有人觉得自己受到了操纵或是威胁，因为大家都知道他在做什么，以及为什么这样做。

他们也都明白看起来简单的一分钟管理——目标、称赞和批评——为什么如此有效。

每个人都有一份“策略卡片”，可以根据自己的速度来反复温习，直到把其中的方法完全弄懂，并能应用到实际工作中去。经理人非常清楚，反复温习对学习新东西有多么重要。

当然，这样简单而真诚地分享知识，也让他节省了很多时间，并使他的工作更加轻松。

他的许多下属都成了一分钟经理人。而他们又把一分钟管理的诀窍传授给自己的下属们。

结果，整个公司的效率都提高了。

坐在办公桌前思考的时候，新的一分钟经理人意识到自己有多么幸运。他给了自己一份很好的礼物：用更少的时间取得更好的成绩。

他现在有时间思考和计划如何为他的公司提供必要的帮助。

他也有时间锻炼，让身体保持健康的状态。



他知道，自己不用像其他经理人那样每天承受巨大的身心压力。

他还知道，许多与他一起工作的人也正享受着和他一样的愉快生活。

他的部门很少有成本高昂的人员流动，也很少有人生病或请假。一分钟管理的好处是显而易见的。

当他回想过去时，他很庆幸自己没有等到对一分钟管理驾轻就熟的时候才开始将之付诸实践。

在他的员工们读过一分钟管理的方法之后，他逐一地问他们是否愿意接受一位一分钟经理人的管理。

他高兴地发现，人们非常乐意接受这样的管理，甚至比学习成为一分钟经理人更乐意。但总要有人当领导！

一旦弄清楚这一点，他就可以比较轻松坦白地告诉他的下属们，他不敢肯定自己能做得让人非常满意。





A Gift to Others

给其他人的礼物

“我不习惯跟人说他们有多出色，也不善于对人谈论我的感受。”他曾经说，“我也不知道自己能不能在批评过一个人后，再冷静下来，提醒对方他本身是个多么好的人。”

同事们异口同声的回答让他宽心地笑了。“好吧，至少你可以试一试！”

这样简单地询问人们是否愿意被一位一分钟经理管理，并坦白承认自己有时也可能做得不尽如人意，光是这些，他就已经做了一件非常重要的事。

和他一起工作的人感觉到，他从一开始就是真诚地与他们站在一边的。这样一来，事情就完全不



一样了。

想到这里，新的一分钟经理人从桌旁站起来，开始在整洁的办公室里走动。他又陷入了沉思。

他对自己感到非常满意——觉得自己是个不错的人，也是个不错的经理人。

他对下属们的关心得到了丰厚的回报。他在公司里的地位提升了，也得到了更多的职权和报酬。

而且，他知道自己已经成为了一名高效率的经理人，因为他服务的公司 and 公司中的员工显然都在从他的工作中获益。

突然，对讲机里传来的声音把他带回了现实世界。“先生，对不起，打扰一下，”他听到秘书的声音说，“有一位年轻女士打电话找您。她希望来这里跟您谈谈我们公司的管理方式。”

新的一分钟经理人非常高兴。他知道现在有越来越多的女性进入到工作领域。他很高兴她们中有人像他自己以前那样对优秀的管理如此热心。

他的部门现在运行得非常顺利。你可能已经猜到了，这个部门是全世界同类部门中的佼佼者。他的员工们都非常高效，而且工作得很愉快。他也感觉很愉快。在他现在的位置上，感觉真的好极了。

“随时都可以过来。”他告诉对方。



很快，他就发现登门求教的年轻女士非常聪明。
“我很乐意跟你分享我的管理诀窍，”新的一分钟经理
人一边请客人坐到沙发上，一边说，“但有一个
条件……”

“什么条件？”客人问。

“很简单，”经理人回答，“那就是你必须——





跟其他人分享这些诀窍



About the Authors

关于作者

很少有人能像肯·布兰佳博士这样对当今的人员以及公司管理具有如此深刻的影响。肯·布兰佳博士是一位著名的作家、演说家和商务顾问。朋友、同事和客户总是称他为当今商界最具有洞察力和思想力度的人之一。

他与斯宾塞·约翰逊博士合著的《一分钟经理人》已经销售出 1500 万册，至今仍高居畅销书排行榜。作为一名作家，肯的影响是显著而深远的，他的著作还包括《同心协力!》、《一分钟道歉》等。

肯还是肯·布兰佳公司的精神领袖，这家公司是他和妻子马乔里·布兰佳博士与 1979 年共同创建的，



现在为世界各地的公司和组织提供全面的人员培训以及商务咨询服务。

肯现与妻子住在圣地亚哥。

斯宾塞·约翰逊是世界最受欢迎和最受尊敬的作家之一。作为世界顶尖企业和知名组织广泛使用的工作指南和培训工具，他的作品已成为一种文化现象，深刻地改变了人们的生活。

约翰逊博士善于用生动的故事讲述现实的智慧，轻松活泼的寓言风格既让人备受鼓舞，又让人深受震撼。

他的作品《谁动了我的奶酪》、《一分钟经理人》、《给你自己一分钟》、《一分钟教师》、《一分钟推销人》、《一分钟父亲》、《一分钟母亲》、《珍贵的礼物》、《是或否》等，长居《纽约时报》、《出版家周刊》等各大畅销书排行榜，并被 CNN、BBC、《时代》杂志、《商业周刊》、《纽约时报》、《读者文摘》、《华尔街日报》、《财富》周刊、《今日美国》等广泛报道。

目前，他的著作已被译成 41 种文字全球发行，并创下了销量逾亿册的惊人记录。



感謝

(浙江) angeliq
(海外) walkerpeng
(上海) yangbos8246
(北京) hcqenjoy
(浙江) 蛋爸 1975
(上海) thriller_wu
(江蘇)
changcheng2005
(上海) kihoon_kim
(北京) grassgreensun
(上海) 吴敏靈
(海南) molaw1
(四川) 貝妮 600
(江西) zhangfeijun
(上海) icsilence
(河南) zdwcwx
(浙江) 肖上霖
(上海) zeyang1990
(福建) lqz1129

(廣東) xxbbbusiness
(廣東) 我愛輝輝 1314
(北京) tommyjiangbb
(浙江) m2008101
(北京) 飄凌的風雨
(甘肅) 絕壁
whitechamber
(湖北) 第五文修
(廣東) shirleyhan117
(四川) 駱駝傻傻
(遼寧)
ac148w32546er
(上海) hongfei_009
(廣東) sipinan
(福建) wadagaga
(天津) cherryofmay
(山西) xixueguei88
(陝西) 黃黃的貓
(上海) 沙羅雙樹 sun

(遼寧) dragon4ce
(山東) 匿名
(上海) chenyunie
(上海) ophire
(北京) itapple1992
(浙江) kalikaba
(上海) lqsfsf
(廣東) hu0304
(上海) bovey8922
(遼寧) 匿名
(上海) 賣玉米的熊
(陝西) envoyoung
(江蘇) hx9999_nj
(天津) junichen1986
(北京) badbear2008
(江蘇) fdsao751
(北京) doggymona
(安徽) max2abe

(吉林) zmkdayueliang
(吉林) ronagain
(四川) lixijmylh
(江蘇) tb_1800858
(山東) 匿名
(湖北) 興雪飄
(雲南) 深語澗
(西藏) 滄海微茫
(廣東)
yuandaoyang1986
(上海) tbcwlk
(山東) tesla2
(山西) k_3028446
(遼寧) st*****ne
(浙江) ceciliarian

(天津) tb3124421
(廣東) anderslane
(湖北) woodrow88
(海南) 匿名
(河南) syzdxq
(上海) aolygc
(山東) skyxzp
(重慶) tb_3332083
(安徽) 小跑不停
(江西)
zengxingab_2008
(海南) ahchou
(浙江) felixlee
(河南) kengpianz
(吉林) xellos1080

(廣東)
tb1692320_2012
(江蘇) zh670223
(安徽) 子姝 wnh222
(山東) 納蘭賦
(山西) 陽春一面
(北京) hhyhhy_007
(天津) alansmith282
(湖南) chhxjx
(山東) kkhunterster
(北京) ken6527
(山西) andymum2008
(湖南) 九命貓 1999

提供的贊助

再次謝謝你們的支持！

(截止日期：2012/02/26. 以上贊助排名不分先后)



小鱼儿资源



资源齐全高效，告别寻觅

扫一扫，添加我为朋友。