

《卓有成效的管理者》

图书基本信息

书名：《卓有成效的管理者》

13位ISBN编号：9787532722426

10位ISBN编号：7532722422

出版时间：1999-4

出版社：上海译文出版社

作者：彼得·F.德鲁克(Peter F.Drucker)

页数：180

译者：孙康琦

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《卓有成效的管理者》

内容概要

《卓有成效的管理者》由上海译文出版社出版。

《卓有成效的管理者》

作者简介

彼得·F.德鲁克（Peter F.Drucker）被尊称为“管理学之父”，1909年生于维也纳，在奥地利及英国完成教育。1929年起，担任报社的海外通讯记者。同时也为伦敦一家国际银行做经济评论工作。1939年起，到美国担任一家英国银行及保险集团企业的经济分析员，不久就成为美国几家大企业和跨国公司最知名的管理顾问。此后在纽约大学管理研究所教书二十余年。2005年11月11日，德鲁克在加州家中逝世，享年95岁。“你想做的是什么事？”是当今管理学上耳熟能详的德鲁克式的问句。德鲁克著述颇丰，其著作涉及工业社会的本质、企业管理的基础知识和技术变革等多个方面，见解独到精辟，每一部著作都为管理学树立了里程碑，同时也奠定了他“当代世界最不朽的管理思想大师”的地位。

《卓有成效的管理者》

书籍目录

1. 卓有成效是可以学到的
 - 为什么需要卓有成效的管理者
 - 什么样的人才算是管理者
 - 管理者必须面对的现实
 - 卓有成效的前景
 - 卓有成效可以学会吗
2. 掌握自己的时间
 - 管理者在时间使用方面所受到的压力
 - 对使用时间情况的诊断
 - 砍掉浪费时间的活动
 - 统一安排可以自由支配的时间
3. 我能作哪些贡献
 - 管理者的承诺
 - 如何使专业人员卓有成效
 - 正确的人际关系
 - 要开讲究效率的会议
4. 如何充分发挥自身的优势
 - 要用人所长
 - 如何调动上司的积极性
 - 充分发挥自己的长处
5. 重要的事情先做
 - 摆脱昨天
 - 要有先后次序
6. 决策的要素
 - 两件典型的决策事件
 - 决策的要素
7. 有效的决策
 - 决策与电脑

《卓有成效的管理者》

编辑推荐

英文原版《卓有成效的管理者》见：The Effective Executive

《卓有成效的管理者》

精彩短评

1、对书中为啥把不可缺少的人调离还是有些不能理解，感到模模糊糊。那么能干的下属需要换成一般人吗？只为了组织中不需要能力太强的人？看来需要找原版看看。对这本50年前写得书还是很佩服的，现在还是那么有效。

2、管理学的书可读性通常很差，因为这类书容易流于两种极端：一种是脱离实际的教材，编著者热衷的只是自划樊篱、构建体系，读来味同嚼蜡。另一种是东鳞西爪式的成功学，要读这种书得先自降智商。德鲁克这本书这两种都不属于，既非自我陶醉式的废话连篇，也没有哗众取宠的励志口吻。语言平实，观点也并不刻意求新，但却蕴藏着对管理和人性的真知灼见。梁文道这样评价德鲁克：不久前过世的彼得·杜拉克（Peter F. Drucker），是惟一个我拿起他的任何一本书，就能从头到尾好好看完的管理学家，或许正是因为他从来都不只是一个管理学家。在企业管理之外，他有更宽阔的社会关怀，更长远的人文视野。他关心人性，但重点不只是教管理者怎样透过洞悉人性去谋取更大的利益，而是反过来让企业和“社会部门”（Social Sector，杜拉克发明的用语）成为丰满人性的工具。书的主题是两句话：管理者必须卓有成效，有效性是可以学会的。现代组织中知识工作者数量日益增多，因此知识工作的有效性问题日益凸显。知识工作的概念拓展了管理者的范围：在一个现代的组织里，如果一位知识员工能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。“在本书中，‘管理者’一词，将泛指由于其职位和知识，必须在工作中做影响整体绩效和成果的决策的知识员工、经理人员和专业人员。但是这并不意味着大部分知识员工都是管理者，因为知识工作也像任何其他工作一样，有些是属于日常事务性的，不需要什么技能的工作。在这样的管理者的定义下，知识员工中管理者的人数，往往比任何一张组织系统表中所公布的人数多得多。不论职位的高低，凡是身为管理者，就必须力求有效。”一个值得注意的现象是，有才华的人往往在管理上行事低效。尽管他们拥有智力、想象力和知识，这些都是重要的资源，但资源本身不是成效，才华不等于成效，惟有“有效性”才能将这些资源转化为成果。为达到有效性，德鲁克分别阐述了以下几个方面的问题：时间管理、着眼贡献、用人所长、要事优先和有效决策。重视贡献，是有效性的关键。所谓有效性包括：自己的工作——其内容，其水准，及其影响。还有自己与他人的关系——对上司、对同事和对下属。也包括各项工具的运用，例如会议或报告等。总之，着眼于贡献，就是着眼于有效性。“贡献”这个名词，其含义非常广泛。每一个组织都需要三个主要方面的绩效：直接的成果，价值的实现，和未来的人力发展。缺少了任何一方面的绩效，组织注定非垮不可。因此，每一位管理者都必须在三方面均有贡献。当然，三者之间，可以有轻重先后之分，这要看管理者本人的个性和地位，以及组织本身的需要而定。知识工作不直接产生有形的产品，而是产生知识、想法和信息（知识工作的“贡献”），这是它区别于体力工作的特点。要使知识工作者有动力，就需要工作有效益，要使它有效益，就需要其贡献有价值，而其有价值的表现就是该项工作的输出成为另一项知识工作的输入。如前所述，知识工作不直接产生有形产品，只产生知识、想法和信息，而只有这些产出为外界所用，它们才有价值，有效益，工作者也才有动力。因此知识工作者必须把目光从手头的工作转向在作的成效，从专业领域投放到放部世界。换句话说，不能只顾低头拉车，还得抬头看路。着眼于贡献，需要时时问自己的问题：我能为组织做什么贡献？可用的贡献。现实中常见的问题是终日忙碌，但并无贡献，或贡献并非组织和外界所需。在讲着眼贡献时，德鲁克谈到处理组织中的人际关系问题，他的办法是：沟通、合作、提高、培养。经验告诉我们：矛盾往往产生于做事之中，而不是个人好恶或偏见。因此往往新部门的矛盾少，而共事时间越久积怨越多。沟通不等于传达，是为了达成共识，因为个人和组织“贡献”的目标是一致的，这是沟通的基础。知识工作的特点是一项工作的产出就是另一项工作的输入，因此在工作中有意识地想到产品需要是很必要的，不但可以提高有效性，同时，这种合作意识也有利于营造良好的人际氛围。知识工作的特点同样要求工作者必须善于学习，自己要提高，对同事要分享，对下级要培养，这也是形成有效人际关系的要素。德鲁克谈到的这四点都是在讲做事，其实做人也同样重要，很难想象，组织中都是道德败坏，不懂得尊重他人、与人为善的人，会形成有效的人际关系。人际关系不是目的，良好的人际氛围是为了做事，为了机构的产出，产出是为了发展，机构的发展和个人的身心发展。今天的社会有两种需要：对组织而言，需要个人提供贡献；对个人而言，需要以组织作为达成其个人目的的工具。惟有管理者的有效性，才能使这两种社会需要相辅相成，强调管理有效性的意义也在于此。要着眼贡献就必须用人之长，而不是找没有或较少缺点的人。这里一个值得思考的问题是如何处理上下级关系。在知识领

《卓有成效的管理者》

域里并没有上下级之分，管理者的存在不是为了管理多少人，而是为了调动资源，产出贡献。一个人不论其职位多高，如果仅仅是勤奋，如果老是强调自己的职权，那么他永远只算是别人的“下属”。反过来说：一个重视贡献的人，一个注意对成果负责的人，尽管他位卑职小，他还是可以位列于“高层管理人员”。因为他以整体的绩效为己任。管理者应该明白，员工之所以拿到这份工资并不是因为他能讨上司的欢心，而是因为他对组织有所贡献。管理者应该清楚员工的长处而不是缺点，清楚员工能干什么，而不是不能干什么。对员工的考评往往形同虚设正是因为这些考评针对的是员工的不足，而不是长处。管理者手下如果都是没有缺点也没有长处的人是不可能产生产出的，因此他要做的是用人之长，容忍其短，只要这些短处不影响长处的发挥。在时间管理上，德鲁克的办法很简单：记录时间、管理时间、统一安排时间。知识工作节省体力，却花费时间，因为知识工作者之间需要大量的时间沟通交流，达成共识，机构越大，内耗越大。德鲁克强调省出大块时间，集中精力做大事，摆脱昨天，要事优先。GTD在处理to do list的时候强调不列优先级，认为那是徒劳无功，但实际上在执行阶段还是会考虑这一点，并有相应的参照标准，因此二者并不矛盾。

3、感触颇深。管理是一门实践的科学，与现实的人结合，与现实的案例结合，管理学才能发挥它的伟大的色彩，人无完人，不如意事常八九，学会与现实周旋，管理自己，才能有所突破。当然，基础理论的学习也是必须扎实的，立足理论，结合实践，反思自己，学习别人。

章节试读

1、《卓有成效的管理者》的笔记-决策的要素

决策的五个要素：

1. 思想明确。如果问题是一般性的，那么就只能通过一项确立规则或原则来解决。

作为一个卓有成效的决策者，他首先要问自己：“这件事情属于常例呢还是特例？”“这件事情是否会引起一系列的其他事件？或者这件事只是一桩与众不同的特殊事件，需要采取特殊的措施加以处理？”如果是常例的话，那就要用一般的规则或者一般的原则来加以解决；如果是特例，那就只能用特殊办法来解决。

讲究效率的决策者一开始总是将事情当做一般性的问题加以考虑。一开始吸引他注意的往往是事情的表面现象，而他要找寻的恰恰是现象背后的实质问题。

2. 划定界限。划定在解决问题是必须满足的界限。这就是所谓的“界限条件”。

界限条件是指“决策要达到什么目的？目标的最低限度是什么？实现目标必须具备哪些条件？”一向有效的决策必须能满足这些界限条件才能够实现其预定的目标。界限条件越是明确和清楚，决策由有效可能性就越大，实现其预定目标的机会就越多。相反，如果未能对界限条件做充分的阐述，那么不管决策看上去有多聪明，到头来肯定是效果不佳。任何不考虑界限条件的决策，不但是无效的，而且也是不合时宜的。

3. 反复推敲。必须反复推敲什么是“对的”，解决问题的方案必须满足哪些条件。只有将这些问题考虑清楚之后，才可以考虑采取适当的妥协、让步以及适度的变动等一系列措施。采取这些措施的目的，就是为了是决策能为大家所接受。如果在决策的时候一味的担心别人是否接受，害怕有些内容会引起别人的反对，那样做只会浪费时间，是毫无意义的，因为这种情况是根本不可能发生的。如果决策者从一开始便向自己提出这样的问题：“那些东西人家才能接受？”那么他做出来的决策是肯定不会有好结果的。因为害怕别人反对，决策者会删去最重要的内容，从而使自己的决策是去了效益，失去了正确性。

4. 落实措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

最费时间的环节，除非一开始就将承诺和义务都包含在决策中要不这个决策便毫无意义。要将决策转化为行动必须先明确无误地回答下列问题：决策必须让谁知道？必须采取什么样的行动来贯彻落实？应有谁来采取这一行动？这一行动应包含哪些内容，以便让执行决策的人可有遵循？决策行动必须与执行决策者的能力相适应。行动的责任要落到人头；负责落实的人必须要有足够的的能力。管理者对其下属的考核方式，考核标准及奖励办法都应做出相应的调整。否则，有关人员将会陷入到内部感情冲突中而无法自拔。

5. 重视反馈，已验证决策的正确性和有效性。

2、《卓有成效的管理者》的笔记-我能做哪些贡献

将重点集中在做出的贡献上，这是提高工作效率的关键。这种工作效率可以表现在以下三个方面：1>表现在自己的工作，其中包括工作内容、水平、标准及影响；2>表现在与其他人的关系上，包括上级、同事、下属；3>表现在会议及汇报等管理手段的使用上。

一个人假如只晓得埋头苦干，只强调自己仅有的一些权利，那么不管对自己的头衔与职位是多么得意，他也只是个下属而已。相反，如果他重视贡献能对工作的结果负责，那么不管他的地位多么低下，他所做的工作符合“最高管理层”的实际含义，他就应该是个“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营业绩负责。

管理者的承诺

重视贡献便能使管理者的注意力从自己狭隘的部门、专业及技能转移到整个机构的经营业绩，使他更

《卓有成效的管理者》

加重视外部世界。只有外部世界才是产生效益的地方。

提出“我能做出什么贡献？”的问题，是加上就是要挖掘工作中未曾开发的潜力。如果管理者不能做到扪心自问“我到底可以做哪些贡献？”的话，那么他在工作中偶远大的目标，甚至还可能将目标搞错，特别是对贡献一次做狭义的理解。一般的机构对成效的要求往往表现在以下三个方面：直接成果；树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；培养与开发明天所需要的人才。

直接成果总是最重要的，机构生存需要这些直接成果。机构必须有自己的想法和主张，要不就会发生混乱，造成瘫痪，甚至解体。

机构如果只注意维持今天已经取得的成就，只满足于今天看问题的眼光，那么它就会丧失适应环境的能力。

对贡献的承诺就是对卓有成效的承诺。没有这种承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，等于玩弄了与其一块工作的人们，这样就会使机构的工作受到损失。

工作成果的表现形式不同了，表示工作成效的三个方面的相对关系也发生了变化，于是他所做的贡献也应该跟着变化。

如何使专业人员卓有成效

知识分子有责任让别人了解自己。卓有成效的管理者都懂这一点，因为他们都有想把工作做得更好的心理动力，总想了解别人需要什么，发现了什么以及能理解什么。他们会向机构内部人员（包括他们的上级、下级，特别是其他部门的同事）提出这样的问题：“为便于你为机构做出贡献，你需要我做些什么贡献？需要我在什么时候，以哪种形式，用什么方式来提供这些贡献？”对“通才”

（generalists）一词的唯一解释就是只有一个专家能将自己狭小的知识领域与整个知识世界联系起来。避免沾上做学问的人那种傲慢习气，因为这种习气会毁灭知识，使知识失去完美性和有效性。

正确的人际关系

重视贡献本身就可以为有效地人际关系提供四项基本要求：

*互相沟通 管理工作的一项中心任务。理智想做贡献的管理者通常也会在工作中要求他们的下属也要努力做贡献。他们常常会向下属提出这样的问题：“我们的机构以及作为上级的我可以盼望你为本机构作出哪些贡献？我们应该对你保佑那些期望？如何才能使你的知识和能力得到充分发挥？”在这样的氛围下，交流和沟通才会变得容易和可能。

*共同协作 强调贡献有助于横向的沟通，因此，就是横向的协作配合成为可能。机构的有效工作实际上是由一群不同的知识与科技背景的人共同协作完成的。这些人不得不自觉地凑到一起来工作，他们往往是根据工作的需要或者是顺乎形式的发展的需要自觉地凑到了一起，完全打破了管辖结构的局限性。

*自我提高 个人能否有所提高，这在很大程度上要看你是否重视做贡献。“我需要什么样的自我提高？为了做出想要做的贡献，我必须学习那些知识与技能？我在工作上的优势有哪些可以加以利用？我应为自己的提高制定哪些计划？”

*培养他人 推动他人重视自我提高。人们都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，只是工作者更是如此。

要开讲究效率的会议

“为什么要开会？是为了决策？是为了向有关人员介绍情况，提供信息？还是为了要理清下一步该怎么做的思路？”

重视贡献可以帮助管理者解决面临的一个重要问题：从繁杂的事务中分出轻重缓急。还可以使只关心机构内部事务，过分依赖他人这一固有缺陷转化为力量的源泉，造就一个能互相配合，共同协作的集体。

重视贡献就是重视效率。

《卓有成效的管理者》

3、《卓有成效的管理者》的笔记-第1—3章

既然不能增加资源的供应量，那就只得设法增加资源的产出量。

那就是他们有把该干的事情干好的能力

这也就是说，没有任何道理不让普通人通过练习来获得胜任某项工作的能力。若要将什么东西掌握到炉火纯青的地步是不容易的，那也许需要有特殊的天赋。但卓有成效所要求的只是能够胜任，它只需要做钢琴手们通常所做的那种音阶练习。

这主要是指以下五种练习——作为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成如下五种习惯：

1. 卓有成效的管理者必须懂得如何有效地利用他们的时间。他们会利用自己所能控制的点点滴滴时间开展有条不紊的工作。

2. 卓有成效的管理者重视对外界的贡献。他们不满足于埋头工作，比较注意如何使自己的努力产生必要的成果。他们一接手工作，不是立刻一头钻进上作里去，也不是马上考虑工作的办法和手段，而是首先白问道：“别人希望我做出什么样的成果来？”

3. 卓有成效的管理者善于利用长处，不光善于利用他们自己的长处，而且也知道如何利用上司、同事及下属的长处。他们还善于抓住形势提供的机会做他们想做的事。他们不会把工作建立在自己的短处和弱点上面，也决不会去做自己做不了的事情。

4. 卓有成效的管理考知道如何将精力集中在一些重要的领域里。这样一来，上佳的表现便能结出丰硕的成果。他们会按照工作的轻重缓急，制订出先后次序，重要的事先做，不重要的事放一放，除此之外也没有别的办法，不这么做必然会一事无成。

5. 最后，卓有成效的管理者善于做出有效的决策。他们知道，要这样做首先要解决条理和秩序问题，这就是如何按正确的次序采取正确的步骤。他们也知道，有效的决策总是在不同意见讨论的基础上作出的一种判断，它决不会是“大家意见一致”的产物。他们认为在很短的时间内作出很多的决策，就难免会出现错误。机构真正需要的只是数量不多的决策，但它们却是些根本性的决策。组织真正需要的是正确的战略，而不是大轰大嗡那一套。

以上这些便是管理者卓有成效的要素，也是本书的主要内容。

讨论管理者的工作任务，绝大多数都是从工作计划开始的，这听起来似乎很有道理。但是这种说法有一个毛病，就是在实践中不太可行。计划是纸上谈兵，只是美好的向往而已，很少能够真正实现。

依我看来，卓有成效的管理者并不一开始就着手工作。他们往往会从时间安排上着手，而不是从计划入手。他们首先要了解自己的时间到底是怎么使用的，然后再试图来重新安排自己的时间，削减那些花时间而又不产生价值的工作。最后，他们将自己可以支配的断断续续的时间汇合成大块的可以持续的时间单元。以下的三步曲就是管理工作卓有成效的基础：

*记录时间

*管理时间

*统一安排时间

《卓有成效的管理者》

必须将目光从自己的工作转向出成效，从自己的专业转向外部世界，因为只有外部世界才有绩效可谈

喜欢把工作带回家来开夜车的人这么多，这里恰恰有一个很糟糕的情况：既然可以开夜车，白天何必要工作得那么紧张呢？于是白天的时间往往就管理不好了。

将重点集中在作出贡献上，这是提高工作效率的关键

如果对直接成果是什么，管理者自己也不清楚，那就没有什么成果可谈了。

直接成果总是最重要的

在人类众多的活动中。唯一一条永恒的规律就是变化，

管理者若能强调作贡献，这对人才开发将是一股强大的动力，因为他们总是会设法去达到那些要求的。立志要作贡献的管理者还可以帮助那些与其一块工作的人将目光放得更远，这样也就提高了他们的工作水准。

对贡献的承诺就是对卓有成效的承诺。没有这种承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，等于是玩弄了与其一块工作的人们，这样就会使机构的工作受到损失。

从上面的两个例子不难看出，“贡献”一词在不同的场合有不同的含义。一般机构对成效的要求往往表现在以下三个大面：直接成果；树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；培养与开发明天所需要的人才。

“我可以做哪些别人无法做的事，以便让公司的面目焕然一新？”

罗伯特·麦克纳马拉就常向自己提出这样的问题：“我能作什么贡献？”
麦克纳马拉的故事足以说明：管理者职位越高，外界对他是否能作贡献所起的作用也就越大。通常来说，要改善与外界的关系，除了管理者以外，机构中没有其他人可以起到更好的作用。

《卓有成效的管理者》

对知识工作者来说，将重点放到贡献上显得特别重要，因为只有这样才能真正有所贡献。

一个专业人员的工作输出只有在与别的专业人员的工作输出相结合时才能真正产生结果。

我们的任务不是培养多面手，而是要让专业人员以及他们的专业知识发挥更好的效益。

我们的任务不是培养多面手，而是要让专业人员以及他们的专业知识发挥更好的效益。这也就是说，专业人员必须考虑到谁将会来使用他的工作输出，必须让用户知道和了解哪些情况以便他们能更好地使用专业人员的工作输出。

象生物化学家一样，成本会计师也是一位“科学家”，因为他也有自己的专业领域、自己的设想、自己所关心的问题以及自己的行话。出于同样的道理，市场调研员、计算机专家、政府机构负责预算的官员以及医院里精神病医生也都是科学家。这些人若能让自己的上作卓有成效，那就必须先让别人能够了解自己。

如果某人想成为管理者的话，或者说如果某人想对他所作的贡献负责任的话，那么他必须要让他的“产品”（即他的知识）成为别人可以使用的东西。

对“通才”（generalists）一字唯一有意义的解释，就是指一个专家能将自己狭小的知识领域与整个知识世界联系起来。有少数人也许可以精通几门科学知识，但这并不意味着他们便是通才了，他们只是精通几门科学知识的专家罢了。精通几门科学知识的专家也许会像只精通一门科学知识的专家一样眼光狭窄。而立志作贡献的管理者确会将自己狭窄的领域与整体联系在一起。他自己也许并不能将几种领域的知识融会在一起，但他很快就会发现他必须充分了解其他人的需要、方向、局限性以及认知能力，否则他的工作成果就难以被他们所利用。即使做到了这一点，也并不见得会使他为知识的丰富和多样化而激动不已，但却可以使他避免沾上做学问的人那种傲慢习气，因为这种习气会毁灭知识，使知识失去完美性和有效性。

在一个组织中，自认为有“管理天赋”的管理者往往并没有很好的人际关系；而在自己的工作中以及与别人的关系上都比较重视作出贡献的管理者却总能保持着良好的人际关系，因此，他们的工作也就富有成效。这也许就是对良好的人际关系的唯一正确的定义了。好听的言词、温暖的感情并没有什么实际的意义，它们往往还会掩盖不友好的态度，特别是在以工作或任务为主的环境下，当工作未能取得进展时情况尤其如此。而反过来说，只要有关各方都能在工作上取得成绩，工作都有所进展，那么偶尔说些难听的话也并不至于会影响良好的人际关系。

《卓有成效的管理者》

如果要我提出三位在人际关系方面做得特别出色的人选的话，那我就会提出以下三个人：乔治·C·马歇尔将军(George C. Marshall)，第一次世界大战期间任美国陆军参谋长；阿尔弗雷德·P·斯隆(Alfred P. Sloan)，20年代初到50年代中期美国通用汽车公司总裁；尼古拉斯·德雷斯塔特(Nicholas D. DeBartolo)，斯隆的高级助手，

重视贡献本身就可以为有效的人际关系提供四项基本要求：

- *互相沟通；
- *共同协作；
- *自我提高；
- *培养他人。

然而立志想作贡献的管理者通常也会在工作中要求他们的下属也要努力作出贡献。他们常常会向下属提出这样的问题：“我们的机构以及作为上级的我可以盼望你为本机构作哪些贡献？我们应该对你抱些什么期望？如何才能使你的知识与能力得到充分的发挥？”在这样的气氛之下，交流与沟通才会变得容易和可能。

下属越是能干，就越愿意自己承担责任，对客观现实、机会及需要的看法和认识与上级的差距也就越大。他们的结论与上级的期望往往是明显地对立的。

“谁需要使用我的产品，并使它产生效益？”这个问题能帮助我们看到与管理者责任范围无关的一些人的重要性。

现在我们的任务是要建立一种最低限度的、必不可少的沟通和交流，以确保我们之间能互相理解，并了解对方的需要、目标、认识以及工作方法。而信息本身并不能帮我们解决这个问题。只有通过直接的接触，不管是用语言还是用文字，才能达到互相沟通的目的。

4、《卓有成效的管理者》的笔记-掌握自己的时间

卓有成效的管理者并不一开始就着手工作。他们往往会从时间安排上着手，而不是从计划着手。他们首先了解自己的时间是怎么使用的，然后再试图重新安排自己时间，削减那些花时间又不产生价值的工作。最后他们将自己可以支配的断断续续的时间回成大块的时间单元。

一下三部曲就是管理工作卓有成效的基础：

- *记录时间
- *管理时间

《卓有成效的管理者》

*统一安排时间

时间是个限制因素。任何流程的输出量都会受到最紧缺资源的制约。时间是一种非同一般的资源，无法通过租用雇佣，购买或其他手段来获得更多的时间。时间的供应是没有伸缩性的，是最最短缺的东西。时间失掉以后是完全无法补偿的。做任何工作都需要时间，时间是必须具备的一个条件。

要使用好时间，首先要知道时间实际上是怎么花掉的。

在每一个管理者的工作中，都有很大的一部分时间是被浪费掉的，这些事情看上去非做不可，但实际上却毫无作用。

既然只是工作者的工作计划是有他自己安排的，他就必须了解别人希望让做出什么贡献以及他为什么要做出这样的贡献。对必须使用他的知识成果的那些人的工作状况，他也需要有足够的了解。为此，他就需要有大量的信息，需要与别人进行探讨，也需要别人向他提供指导，所有这一切都需要时间。

对使用时间情况的诊断

一个人首先做好时间使用的记录，接着才能了解自己的时间是怎么使用的，最后才有可能管理好自己的时间。

要使管理工作卓有成效，第一步就是要将实际使用时间的情况记录下来。反复检查，反复修正，这是一种练习，只有通过反复练习才能学会有效地使用自己的时间，也只有反复不断作出努力来管理好自己的时间，才能避免上述这种偏离现象。第二步就是要对时间进行有序的管理，需要找出自己那些活动是浪费时间，不产生效果的，并尽可能将这些活动从实践表上排除出去。要做到这一点，这里有些诊断性的问题，可以问问自己：1.首先必须发现并排除那些根本不需要去做的事情和那些纯粹浪费时间而又不产生效果的事情。为此，需要对记录上的所有活动进行仔细审查：“如果根本不做这件事，会怎么样？”假如结果是“没有关系”的话，那么结论就很明白：以后就不要再做这件事了。

2.“记录上那些活动是可以有人代替的而又不影响效果的？”

3.浪费时间往往发生在管理者可以控制的范围之内，他自己完全能够消除这种浪费现象。他所浪费的时间往往是别人的时间。

如果认真的去努力，我们的确可以管理好自己的时间；如果我们大胆地砍掉那些浪费时间的活动，工作效率绝对不会受到损失。

砍掉浪费时间的活动

1. 首先必须找出那些因缺乏制度或远见卓识而产生的这种浪费时间现象。
2. 人浮于事，机构臃肿是浪费时间的原因。
3. 机构功能不健全，主要症状就是会议过多。
4. 信息功能不健全。

统一安排可以自由支配的时间

必须用好自己可以支配的时间。我们需要的是整块的时间，零零碎碎的时间是派不上用场的。要能把零星时间合并成大块的时间。

尽管如此集中可以支配的时间的方法是重要的，但更为重要的是时间如何用法。对事件的控制和管理不能一劳永逸。要持续不断地做对时间的记录，定期对这些记录进行分析，还必须根据自己可以支配的时间的多少，给一些重要的活动定下必须完成的期限。

时间是最紧缺的资源，若不将时间管理好，想要管理好其他别的事情那只是空谈。另外，分析自己的时间安排是可取的，它也是系统地分析自己的工作、鉴别出哪些才是最重要的活动的一种方法。

5、《卓有成效的管理者》的笔记-卓有成效是可以学到的

智力、想象力和知识都是重要的资源，但是只有通过管理者富有成效的工作，在能将这些资源转化为成果。即实现目标而言，资源本身还是具有一定的局限性的。

为什么需要卓有成效的管理者？

《卓有成效的管理者》

现代社会是个有组织的大机构社会，在每个大机构里，包括军队内部，中心已转向知识工作者，他们的工作中需要使用更多的智慧，而不是发达的肌肉或灵巧的双手。那些受过教育的，懂得如何使用知识、理论和概念的人渐渐取代了需要体力技能的人而成为机构里的主力。当他们在各自的领域里可以为机构做出贡献时他们往往就很讲效率。现在，对工作效率问题再也不能采取想当然的态度了，再也不能继续对其采取视而不见的态度了。

教育便是美国这一世界上最富裕的国家所拥有的一项真正优势。当然这一优势能否得到充分发挥，还取决于知识工作者的工作是否富于成效。知识工作者的生产率实际上就是他们做好应该去做的事情的能力，这也是他们的工作效益。

什么样的人算是管理者？

“让他们知道该怎么行动，他们怎么行动将取决于当时的情况，只能由他们自己来判断。责任虽然是我，但决定怎么做取决于在场的个人。”

对机构的运作能力产生影响

我将知识工作者、经理及专业人员称之为“管理者”，由于它们的地位和知识，人们期望他们在工作中能做出对整体效益有深远影响的决策。

管理者必须面对的现实

管理者面临的实际情况是：既要求他称职有效，又让他觉得很难做到这一点。除非他能在卓有成效上下功夫，否则他所处的环境将会迫使他做不成任何事。机构内部的管理者通常会遇到四种情况，而自己基本上都无法控制。

- a. 管理者的工作时间往往只属于别人，而不属于自己。管理者是“机构的囚徒。”
- b. 管理者往往被迫按照老一套办法开展工作，除非他们敢于采取行动来改变他们周围的一切。哪些事情是重要的，是管理者必须去做的，哪些事情只会分散他们的注意力，它们不是一目了然的。管理者需要一些标准来帮助他识别哪些工作对他真正重要，哪些工作有利于他提高效益，哪些工作有利于他多做贡献，尽管在那一连串事务中间你无法找到这些标准。
- c. 让管理者丧失工作效率的现实环境是因为他身处机构之内。只有当别人能使用他的贡献时，他的工作才有效益。一般来说，与管理者的工作效率关系最密切的人往往不是管理者所能直接控制的人，他们往往是在其他领域工作的人。除非管理者能主动接触这些人，使他自己所做的贡献对他们能发挥某种作用，否则管理者就不会有什么工作效益可谈。
- d. 管理者深处组织之内，受到组织的局限。在组织之内不产生结果，结果都存在于组织之外。对组织者而言，看得最清楚的事机构的内部。内部的事是他首先考虑的，诸如内部关系、交往、问题和挑战，他还随时可以听到内部的不同意见和闲言碎语。除非他能做出特殊的努力，使他自己与外界保持直接的联系，否则他就会在内部事务中越陷越深，考虑问题也只从内部事务出发。然而，机构如果越变越大，表面上看越来越成功的话，那么机构内部的事务也会变得更多，这些事务就有可能占据管理者更多的精力、兴趣和才能，最终会使他无法顾及自己真正的任务，无法为外界提供有效的服务。

卓有成效的管理者，必须在思想上养成5种习惯：

- a. 卓有成效的管理者必须懂得如何有效地利用他们的时间。他们会利用自己所能控制的点点滴滴的时间开展有条不紊的工作。
- b. 卓有成效的管理者重视对外界的贡献。他们不满足于埋头工作，比较注重图合适自己的努力产生必要的成果。他们已接手工作，不是立刻一头钻进工作里去，也不是马上考虑办法和手段，而是首先自问：“别人希望我做出什么样的成果来？”
- c. 卓有成效的管理者善于利用长处，不光善于利用他们自己的长处，而且也知道如何利用上司、同事及下属的长处。他们还善于抓住形式提供的机会做他们想做的事。他们不会把工作建立在自己的短处和弱点上面，也绝不会去做自己做不了的事情。
- d. 卓有成效的管理者知道如何将精力集中在一些重要的领域里，这样一来，上佳的表现便能结出丰硕的成果。他们会按照工作的轻重缓急，制定出先后次序，重要的事先做，不重要的事放一放，除此之外也没有别的办法，不这么做必然会一事无成。
- e. 卓有成效的管理者善于做出有效的决策。他们知道，要这样做首次要解决条理和秩序问题，这就

是如何按正确的次序采取正确的步骤。有效的决策总是在不同意见讨论的基础上作出的一种判断，它绝不会是“大家意见一致”的产物。他们认为在很短的时间内做出很多的决策，就难免会出现错误。机构真正需要的是正确的战略。

6、《卓有成效的管理者》的笔记-如何充分发挥自身的优势

发挥优势的主要目的自傲与充分调动每个人的力量，共同来完成任务。

要用人所长

寻找人的长处，并设法发挥这些长处，这可以说是人的一种本能。其实，在一切“完美的人”“成熟的人”说法背后，都隐藏着多人的最特殊的天性的一种蔑视，人本能的将其一切资源都用于某项活动或领域中，以期获得某个方面的成功。而关于“完人”的说法，实际上也是蔑视了卓越和优秀。因为卓越和优秀只能表现在某一个方面，或者充其量也只能表现在个别的几个方面。

通常的情况是：先有职位空缺，然后再找人来填补这些空缺。在这样的情况下，非常容易被错误的引导走上寻找“毛病最少的人”这条路，那就是要找样样都好的人。坚持以客观需要来设置职位，而不是根据人来设置职位。机构的人际关系必须建立在一任务为中心的基础上，而绝不能以人的性格作为建立关系的基础。

卓有成效的管理者应该如何选拔人才而又不致陷入到因人设事的泥潭中去呢？有四条规则可遵循：

1. 职位不是上帝或自然而然设立的，而是由非常容易犯错误的人来设计的。因此，在设计职位时，得非常小心，千万不能设出普通人没法做好的职位来。只有让普通人都能做出不平凡的成绩来，这才是考验机构好坏的关键。
2. 确保每个职位既有很高的要求又有较广的范围。重要的是必须尽早搞清楚这个职位对自己是否合适，或者说所从事的工作对自己是否合适。
3. 卓有成效的管理者在用人是，绝不会只看到职位的要求，它会首先考虑被用之人有哪些长处。不可能提前去评估某人的潜力，也不可能脱离他在做的事情去评估另一种完全不同的潜力。真正可以去评估的倒是工作成效，真正应该去评估的也是工作成效。
4. 若想利用某人的长处，必须容忍他的短处。用人要着眼于机会，而不要去考虑存在的问题，这样不但会有利于创建一个有效的机构，而且可以激发工作人额圆的热情和献身精神。

如何调动上司的积极性

和上司相处好的奥妙就是懂得如何让去发挥上司的优点和长处。从正确的事着手，并以上司能接受的方式提出意见和建议。卓有成效的管理者会提出这样的问题“我的上司有什么擅长？哪些事情他曾经做得很好？为了充分发挥他自己的长处，他还需要了解哪些情况？我可以为上司做什么贡献？”研究上司有哪些长处及如何发挥这些长处的作用，这需要有一个过程。它所涉及到的，与其说是“提什么建议”的问题，到不如说是“如何提出这一建议”的问题。也就是说，在向上司提出建议是。要特别注意的不光是内容更重要的是成熟这一连串有关事项时所采用的先后次序。（从长处谈起）

充分发挥自己的长处

从自己的长处和优势出发，注意发挥这些长处和优势。卓有成效的管理者当然也会关心自己所面临的局限性，不过他们总能发现，能做的事、值得做的是远比想象中多得多。

“某人不让我做任何事情，”这种说法值得怀疑，因为它常常被盗用来掩饰自己的惰性。就算是在有种种限制的地方，总还是有不少相当重要的、有意义的、相关的事情可做。从一开始就问自己“我能做什么？”这样会发现其实有很多事情可做，只怕时间和资源有限。

若想机构工作有效，我们就应该采取“创立机会，扼制问题”的态度。

在人类活动中，领导人与一般人之间总存在这一种差距。如果领导人的表现十分突出，那么一般人的表现也会越来越好。卓有成效的管理者都懂得这样一个道理：提高以为领导人的绩效要比提高全体员工的绩效容易的多。

管理者的任务不是去改变人。管理者的任务就是要让各人的聪明才智、健康体魄以及业务灵感能得到

《卓有成效的管理者》

充分的发挥，从而使机构的总体效益能得到成倍的提高。

7、《卓有成效的管理者》的笔记- 有效的决策

决策是判断，就是在一些不同的方案中做出一种选择。决策的过程往往不是从真相开始的，而是从想法开始的。人们总是瞎逛游想法，然后再采取行动。硬要他们先寻找真相，然后再采取行动是不可取的。

唯一缜密的方法是，唯一有利于我们呢用时间来检验想法的办法就是“先有想法，再有行动”，这也是我们考虑决策时所应该采取的办法。我们知道应该如何对待假设，我们不会为假设而争论不休，我们要做的就是对它们进行测试。通过测试，可以发现哪些假设可以成立，因此之恩我们认真地加以考虑；哪些假设站不住脚，必须被弃置。

管理者如果不去考虑各种可供选择的测试标准，那么他们的思路一定会非常闭塞。

必须坚持听取不同意见，主要由以下原因：

1. 这是唯一可以保护决策者不被机构的看法所左右的一条措施。
2. 不同意见可以为决策者提供各种不同的选择余地。如果没有充分的选择余地，那么不管他把问题考虑的多么精细，决策就成了孤注一掷的冒险。
3. 不同的意见可以激发人的想象力。管理者需要想象力，因为缺乏想象力的管理者不可能从另一个不同的，全新的角度去观察和理解问题。

卓有成效的决策者不能从一开始就有先入为主的想法，似乎只有一种建议是对的，而其他所有的建议都一定是错误的。决策者必须从一开始就决心要搞清楚为什么人们还有不同的意见。绝大多数人都是从自己一方出发考虑问题的。他们的逻辑是：既然自己这么看问题，那么别人也必然以同样的方式看问题。

卓有成效的决策者要问的最后一个问题就是“决策真的有必要吗？”因为有一种选择就是什么决策也不做。

决策遵循两条原则：

- 第一， 如果采取行动的好处大大超过所要付出的代价和所冒的风险的话，那么就必须采取行动；
- 第二， 要么采取行动，要么不采取行动，切记模棱两可，也绝不能搞折衷。

8、《卓有成效的管理者》的笔记-第3—最后一章

假如他一开始就向自己提出“我能做些什么？”这样的问题，那么他几乎可以肯定地发现：实际上会有很多事情可做，就怕时间和资源有限。

卓有成效的管理者会努力地去保持自己的个性特点，不会轻易地改变自己的形象，他会细心地观察自己的表现及工作效果，并试图从中发现一些带有规律性的东西。

如果卓有成效还有什么“秘密”的话，那就是善于集中精力。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做，一次做好一桩事情。

《卓有成效的管理者》

卓有成效的管理者懂得，他们必须要完成许多工作，而且每件工作都要达到一定的效果。因此，他们就会集中机构的一切资源以及他们自己的时间和精力，坚持把重要的事情放在前面先做，每次做完一件事情。

学会集中精力的第一条办法就是善于摆脱已经不再有价值的过去。

对那些过去遗留下来的、对现在已不再有什么积极意义的活动和任务，我们至少可以不必再投入过多的时间和精力。

社会机构就像生物的机体，需要保持少而精的形态。

每位管理者都懂得，万事开头难。要做新事情，难免会遇到困难。除非他在遇到困难时早已有了一套摆脱困境的办法，否则的话就等于是一开始便宣告失败。

做不成什么事情的人看上去往往比谁都更忙。首先，他们低估了做每件事情所需要的时间。他们总希望万事顺利。

其次，一些成不了事的管理者总喜欢赶进度，结果发现欲速则不达。而卓有成效的管理者做起事来从不匆匆忙忙，他们喜欢稳扎稳打，一步一个脚印。

拟订一份需要优先去做的工作单子，采取“各项工作都做一些”的办法，这样做自然很容易，也会使各方都比较满意，但是只有一个缺点，那就是一事无成。

《卓有成效的管理者》

。很多管理者不能做到集中精力于某项工作，其主要困难就在于他们确定不了哪些事情可以缓一缓，这就是说要能确定哪些事情暂时不去做，并且能把这一决定坚持到底。

一件被搁置起来的事，实际上就等于是被放弃了。

由于被搁置实际上等于被取消，因此，管理者都不敢轻易地延缓任何工作。他们明白，被延缓的工作虽不是他们最优先要做的事情，不过一旦被延缓，也是有风险的，因为你把它降为次要地位的事情也可能会成为竞争对手成功的法宝。

下面有几条可帮助确定优先次序的重要原则，每条都与勇气密切相关：

- *要看将来，不能只看过去；
- *要重视机会，不能只看到存在的问题，
- *要选择自己的方向，不能只赶浪头，人云亦云；
- *目标要高，要有新意，不能只求“安全”和方便。

卓有成效的管理者会把主要精力集中在当前正在进行的工作上，而不会再去兼办其他事情。办完一件事情之后，他又会根据新的情况，选定下一项需要他全力以赴的工作。

卓有成效的管理者并不需要作很多的决策，他们只在重要问题上作决策。与其说他们是要“解决问题”，倒不如说他们试图通过思考来分清哪些是带有战略性的问题，哪些是一般性的问题。他们就是要对最高层次的理性认识问题进行少量的、但却是极为重要的决策。他们想要找出在各种情况下都不会发生变化的东西，所以他们的决策往往需要有宽松的时间，不能过于急迫。他们将同时摆弄许多不断变化着的事情的技巧看成是思想缺乏条理化的表现。他们看重决策的结果，而不在乎决策的技巧；他们希望决策合乎情理，而不追求决策的巧妙性。

。他们也明白，最耗费时间的环节并不是决策本身，而是如何把决策付诸实施。如果决策不能变为行动，那它就称不上是个决策，它最多也只是个良好的愿望而已。

决策的要素

维尔和斯隆的决策中真正重要的特征既不是新奇，也不是因为它们容易引起争论，而是如下五

《卓有成效的管理者》

条最为重要的特征：

1. 思想明确。如果问题是一般性的，那么就只能通过一项确立规则或原则的决策来加以解决；
2. 划定界限。划定在解决问题时必须满足的界限，这就是所谓的“界限条件”；
3. 反复推敲。必须反复推敲什么是“对的”，解决问题的方案必须满足哪些条件。只有将这些问题考虑清楚之后，才可以考虑采取适当的妥协、让步以及适度变动等一系列其他措施。采取那些措施的目的，就是为了使决策能被大家所接受；
4. 落实措施，让决策变成可以被贯彻的行动；
5. 重视“反馈”，以验证决策的正确性和有效性。

所以，讲究效率的决策者一开始总是先将事情当作一般性的问题来加以考虑。

他总觉得，一开始吸引他注意的往往只是事情的表面现象，而他所要寻找的恰恰是现象背后的实质问题。他并不只满足于解决表面现象这类的问题。

如果事件确实与众不同，那么有经验的决策者就会怀疑这件事是否将预示着某个新的潜在的问题，这件看上去与众不同的事件实际上是否只是某个新的一般性问题的首次外在表现。

他们总要问一下自己：“如果这一决定会被长期执行下去，我是否会很乐意？”

如果一个管理者一天到晚忙着做决策，那恰恰说明他是个懒惰而又低能的管理者。

他会将解决方案应该起到的作用写出来(比如，消除汽车行车事故)，接着就定期留心观察实际效果到底如何。如果发现异常情况，如果发现有些现象他的解释说明不了问题，如果事件的发展偏离了他原先的设想，那么他就会重新考虑这个问题

对界限条件保持清醒的认识，这在实际上是极为必要的，因为它能提醒人们什么时候必须要放弃某个决定

要从许多决策中识别哪些决策的风险最大，管理者就必须对界限条件保持清醒的认识。否则，就难以识别那些比如只有在万事顺利的条件下才能达到目的的决策。那些决策看上去也总有一定的道理，但当管理者仔细考虑过那些决策必须要满足的要求之后，他就会发现有些要求从本质上说是互不相容的。要让这样的决策获得成功，不是说毫无可能，只是可能性不大而已。毕竟奇迹不是经常能够发生的，把希望寄托在发生奇迹上是行不通的。

《卓有成效的管理者》

。假如管理者搞不清楚什么是正确的界限条件及要求，那么他自然也弄不清楚什么是正确的妥协、什么是错误的妥协，到头来很可能会作出错误的妥协。

如果决策者一开始便向自己提出这样的问题：“哪些东西人家才能接受？”那么他做出来的决策肯定不会有好结果。

若要将决策转化为行动，必须先明确无误地回答下列问题；决策必须要让谁知道？必须采取什么行动来贯彻落实？应由谁来采取这一行动？这一行动应该包含哪些内容，以便让执行决策的人可有所遵循？

决策行动也必须与执行决策者的能力相适应。

者应该设法落实如下两条：行动的责任要落到人头；负责落实的人必须要有足够的能力。

5. 最后一条是必须将反馈信息充分考虑进决策中去，以便能根据实际情况不断地验证决策的预期目标是否合适。（这里指的反馈是指决策前的反馈）

如果管理者未能将信息反馈建立在现实的基础之上，如果他不强迫自己走下去亲自看一看，那么他肯定会犯教条主义的毛病，什么决策也就不会有好的效果。

卓有成效的管理者会提出这样的问题，“为了测试假设能否成立，我们必须了解哪些情况？”“有了哪些事实，才能使想法站住脚？”他还坚持认为，提出想法的人也有责任说清楚：他们可以并且应该期待和寻找什么样的事实真相。

只要认真分析一下正确有效的决策产生的过程，人们不难发现大量的工作和思维都花在寻找相应的测试办法上去了

所以，卓有成效的管理者会坚持要求有各种不同的测试办法供他选择，以便他能从中挑出相应的一种方案。

决策的第一条规则就是：必须听取不同的意见，否则管理者根本无法决策。

斯隆作决策从来不靠“直觉”，他总是强调必须用事实来检验看法。他反对一开始就先下结论，然后再去寻找事实来支持这个结论。他懂得正确的决策必须建立在各种不同意见充分讨论的基础之上。

《卓有成效的管理者》

必须坚持听取不同意见，主要有以下三条原因：

第一，这是唯一可以保护决策者不被机构的看法所左右的一条措施。每个人都想以自己的观点来影响决策者，每个人部是一位专门的说客，都希望决策符合自己的想法(尽管常常出于真心实意)。不管决策人是美国总统还是一位正在修改某项设计的初出茅庐的工程师，他所遇到的情况都会是这样。

唯一能使决策人摆脱这种特殊呼声以及先入之见的办法，就是在决策之前要先对各种不同意见进行辩论，让不同的看法提出各自的论据，只有这样管理者才能充分考虑种种不同意见。

第二，不同意见可以为决策提供各种不同的选择余地。如果没有充分的选择余地，那么不管他把问题考虑得多么深细，决策就成了孤注一掷式的冒险。决策有时会被证实是错了，这种可能性随时都会有，或许是因为决策一开始就出了毛病，也可能是因为外界情况发生了变化。假如管理者在决策的过程中已经考虑过各种可供选择的方案，那么在情况发生变化时，管理者因为有一些经过思考的、做过研究的、自己深刻理解的方案可供选择，他就能有备无患。如果没有这样的后退余地，一旦发现决策难以执行，他就会感到束手无策了。

只有将想像力的“开关”打开，想像力才能像自来水一样不断地流出来。而想像力的“开关”不是别的，就是不同意见的有序争论，

。不同意见还可以激发决策者及其同事们的想像力，可以将那些听上去似乎有理的意见转化为正确的意见，然后再将正确的意见转化为好的决策。

不管自己的感情有多强烈，也不管他是多么肯定对方站不住脚，一个想做出正确决策的管理者必须要强迫自己了解不同意见，因为不同意见就是他推敲各种可供选择的办法的

在某些条件下，也的确可以不作决策。比如，不加干预事情也不会出毛病。有一个问题可以帮助我们来进行鉴别：“如果不采取行动，情况将会怎么样？”假如答案是“不会出什么毛病”的话，那就根本不需要去进行任何干预。另外，假如情况的确有点令人头痛，但事情本身不是十分重要，也不会造成什么实质性的后果的话，那么也不必去加以干预。

而绝大多数情况都属于必须作决策与可以不作决策这两者之间的。有些问题虽然不能自行解决，但也不会发展到不可救药的地步。对这种问题，通常只需要作些改进，而不必去作什么实质性的改变或创新。在这两个极端之间，绝大多数都属于这种情况。换句话说，即使不采取什么行动，事情仍然可以维持下去。当然，如果采取行动的话，情况也许会变得更好。这种情况下，卓有成效的决策考应

《卓有成效的管理者》

该作一番比较，是采取行动的风险大呢，还是不采取行动的风险大？

第一，如果采取行动的好处大大超过所要付出的代价和所冒的风险的话，那么就采取行动；
第二，要么采取行动，要么不采取行动，切忌模棱两可，也决不能搞折衷。

对卓有成效的决策者来说也是一样，他要么采取行动，要么不采取行动，他决不可以采取了行动又半途而废。半途而废是绝对错误的，因为它无法满足决策最起码的要求，无法达到最低的界限条件。

不能向外来的压力让步，更不能说：“让我们再研究研究。”如果这样说了，那是懦夫的行为。懦夫可以死一千次，而勇敢者只能死一次。

如果决策是对的，仅仅因为执行起来会有困难，或者会引起人们的不满，或者可能后果吓人，那么决策者就没有理由不去坚持这一决策。但是，如果觉得心中有一种莫名其妙的不安、烦恼以及被困扰的感觉，那么最好不要立刻采取行动，就是缓一会儿也是好的。我所熟悉的一位擅长决策的朋友这样对我说：“当我觉得思绪纷乱时，我就会暂停任何决策。”

有人雇用管理者并不是要让管理者去做他自己喜欢做的事。管理者的责任是要把该做的事做好，具体地说，就是要进行有效的决策。

机构也罢，管理者也罢，都需要系统地来提高自己的有效性，都需要养成卓有成效的工作习惯。他们必须学会如何去解决问题，如何来创造机会。他们需要集中精力，制订出工作的先后次序，而不能蜻蜓点水，什么事情都搞那么一点点。

9、《卓有成效的管理者》的笔记-第23页

作为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成如下五种习惯：

1. 卓有成效的管理者必须懂得如何有效地利用他们的时间。他们会利用自己所能控制的点点滴滴时间开展有条不紊的工作。
2. 卓有成效的管理者重视对外界的贡献。他们不满足于埋头工作，比较注意如何使自己的努力产生必要的成果。他们一接手工作，不是立刻一头钻进上作里去，也不是马上考虑工作的办法和手段，而是首先自问道：“别人希望我做出什么样的成果来？”
3. 卓有成效的管理者善于利用长处，不光善于利用他们自己的长处，而且也知道如何利用上司、同

《卓有成效的管理者》

事及下属的长处。他们还善于抓住形势提供的机会做他们想做的事。他们不会把工作建立在自己的短处和弱点上面，也决不会去做自己做不了的事情。

4. 卓有成效的管理者知道如何将精力集中在一些重要的领域里。这样一来，上佳的表现便能结出丰硕的成果。他们会按照工作的轻重缓急，制订出先后次序，重要的事先做，不重要的事放一放，除此之外也没有别的办法，不这么做必然会一事无成。

5. 最后，卓有成效的管理者善于做出有效的决策。他们知道，要这样做首先要解决条理和次序问题，这就是如何按正确的次序采取正确的步骤。他们也知道，有效的决策总是在不同意见讨论的基础上作出的一种判断，它决不会是“大家意见一致”的产物。他们认为在很短的时间内作出很多的决策，就难免会出现错误。机构真正需要的只是数量不多的决策，但它们却是些根本性的决策。组织真正需要的是正确的战略，而不是大轰大嗡那一套。

以上这些便是管理者卓有成效的要素，也是本书的主要内容。

10、《卓有成效的管理者》的笔记-时间对管理者的压力

有效的管理者并不是以计划为起点，他们以认清时间应该用在什么地方（即时间安排）为起点，然后再管理自己的时间，最后将零星的时间变为集中的整块的时间

11、《卓有成效的管理者》的笔记-第1页

仅为笔记 留给自己思考的空间

智力、想象力和知识都是重要的资源，但是，只有通过管理者富有成效的工作，才能将这些资源转化为成果。

知识工作者的工作动力取决于他的工作效益，取决于他在工作中是否能有所成就。
（相关书籍 工作的动力 不断取得成就的社会 工作与人性）

不断提高工作效率也许是大幅度改善管理者工作绩效、取得更大成绩、使工作达到令人满意程度的唯一可行的办法。

时间才是最短缺的东西

会议必须要有明确的目的

12、《卓有成效的管理者》的笔记-重要的事情先做

卓有成效有什么秘密的话，那就是善于集中精力。把重要的事情放在前面先做，一次做好一件事。

做不成什么事情的人看上去往往比谁都忙。首先，他们低估了做每件事所需要的时间。他们总希望万事顺利，但管理者都有这样的经验：根本不可能万事顺利，但管理者都有这样的经验：根本不可能万事顺利，总会有意想不到的事情要发生，而且发生的总是一些令人不愉快的事情。因此，卓有成效的管理者在安排时间上留有余地。其次，一些成不了事的管理者总喜欢赶进度，结果发现欲速则不达。而卓有成效的管理者做起事情来从不匆匆忙忙，他们喜欢稳扎稳打，一步一个脚印。最后，成不了事的管理者总想一下子做几桩事情。在他们的计划中，根本没有做每件事情至少需要多少时间这一条，一旦计划中一项出了毛病，那么整个计划就都以失败而告终。卓有成效的管理者懂得，他们必须要完

《卓有成效的管理者》

成许多工作，而且每件工作都达到一定的效果。因此，他们就会集中机构的一切资源以及他们自己的时间和精力，坚持把重要的事情放在前面先做，每次做完一件事情。

摆脱昨天

学会集中精力的第一天办法就是善于摆脱寂静不再有价值的过去，不会再降资源投入到已不再产生价值的“过去”中。

摆脱彻底失败的局面，也不是很困难的事，因为可以接受教训。然而，以往的成功，即使是在情况发生变化之后，总是挥之不去，还要那里产生影响。过去的成功和活动往往会变成“经营管理上的自我主义的一笔资产”，并会成为神圣不可侵犯的东西。这些过去的做法和活动，若不经彻底修改，无疑将会耗尽机构的所有心血。

所有政府部门的计划、所有的条例都只能被认为是有限期的，经过一定期限以后，它们必须被新的计划和条例所取代。

人们应该树立一种全新的观念：一切计划会很快过时，过时了就应该被废除，除非已被证明仍然是必不可少的和有效的。

要有先后次序

如果不是由管理者做决断，而是根据环境压力来决定工作的先后顺序的话，我们可以这么预言：重要的工作肯定会被牺牲掉。一般来说，将决策转化为行动是整个工作中最为耗时的环节，因此往往没有足够的时间来实现这一转化过程。如果因为缺乏时间而忽略了上述这一转化过程，那么一切工作和努力都会化为乌有。

如果让环境压力来支配工作的先后次序的话，那么另一个可以预见的结果便是最高管理层将无法开展自己的工作。

由于被搁置实际上等于被取消，因此管理者都不轻易地延缓任何工作。被烟花的工作虽不是他们最优先要做的东西，不过一旦被延缓，也是有风险的，因为把它降为次要地位的事情也可能成为竞争对手成功的法宝。

在那些应该优先，那些可以延缓这个问题上，最最重要的并不是明确的分析，而是必须拿出应有的勇气来。

* 要看将来，不能只看过去。

* 要重视机会，不能只看到存在的问题

* 要选择自己的方向，不能只赶浪头，人云亦云

* 目标要高，要有新意，不能只求“安全”和方便

与其说是从事研究的能力决定了研究的成果，不如说是寻求机会的勇气决定了研究会出成果。

优先和延缓的问题不是一成不变的，应根据实际情况的变化，经常需要对这种先后次序进行重新考虑和修正。卓有成效的管理者会把主要精力集中在当前正在进行的工作上，而不会再去兼办其他的事情。当办完一件事情之后，他又会根据新的情况，选定下一项需要他全力以赴的事情。

要想集中精力，全神贯注于一项工作，那就首先需要足够的勇气，要敢于根据自己的分析和认识来安排工作的先后次序。

《卓有成效的管理者》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com