

卓有成效的管理者

- 掌握时间
 - 需要大量整块时间
 - 记录并诊断时间
 - 不需要做的事情
 - 由别人代为参加的事情
 - 自己产生但无效的事情
 - 消除浪费时间的活动
 - 缺乏制度和远见而浪费的时间：疏忽和懒惰
 - 人员过多：处理摩擦
 - 会议太多：职责混乱，分散工作
 - 信息功能不健全，信息表达方式不当
 - 统一安排可以自由支配的时间
 - 集中自由时间
 - 固定家中办公时间
- 贡献
 - 管理者的承诺
 - 直接成果：利润、销售
 - 新的价值观和重新确认
 - 培养人才
 - 如何使专业人员的工作有效
 - 需要管理者什么样的贡献
 - 何时
 - 形式
 - 方式
 - 正确的人际关系
 - 互相沟通
 - 下属提出目标，并且沟通
 - 团队合作
 - 横向沟通：谁需要我的产出，并使其产生效益
 - 自我发展
 - 我的贡献=我需要学习的能力和自我发展
 - 培养他人
 - 以任务为需求，高标准
 - 有效的会议
 - 会议目的和贡献

- 不可以既主持会议又高谈阔论

● 发挥长处

- 用人所长

- 不可以因人设事

- 职务的设计要可靠

- 职位要求严格, 涵盖广

- 某人能做些什么, 而不是职位要求什么

- 用人之长的时候, 容忍他人之短

- 管理上司

- 运用上司的长处

- 探寻上司的方式

- 发挥自己的长处

- 根据自己的绩效和成果发挥自己的工作方式

● 要事优先

- 摆脱昨天

- 开展新业务必须删除一项原有的业务

- 先后次序的考虑

- 不可以以压力来决定优先

- 缓办等于永远不办

● 决策要素

- 了解问题的性质: 经常性问题就必须建立一套规则

- 找出解决问题满足的界限: 边界条件

- 正确方案, 以及满足的条件、妥协和让步

- 兼顾执行, 使决策可以变成被贯彻的行动

- 重视反馈, 验证有效性

● 有效决策

- 先有若干不同的衡量方案, 再选取最恰当的一种

- 运用反面意见

- 决策者不被操控

- 反面意见也是另一方案

- 激发想象力

- 是不是需要决策

- 保持现状