

# 《卓有成效的管理者》读书笔记

买书的初心其实并不是我自己想做一个管理者，而是想看看别人是否是一个卓有成效的管理者。但是阅读了大部分内容以后，我发现其实不必要关心自己是不是管理者，因为我们每个人其实都是自己的管理者，管理自己每天的日常工作、时间、决策等等。其实它对我们的帮助还是比较大的，可以从多个纬度来帮助我们怎样合理的管理自己的工作方式。我们也可以从另一个角度去观察作为领导者，是不是作出了一个合理的决定以及我们怎么面对这些情况。

## 卓有成效是可以学会的

作为管理者必须是卓有成效。智力、想象力以及知识，都是我们重要的资源。但是资源本身具有一定的局限性的，只有通过管理者卓有成效的工作，才能将这些资源转化为成果。

## 为什么需要卓有成效的管理者

对于“体力工作”而言，我们所重视的只是“效率”。所谓的“效率”，可以说是“把事情做对”的能力，而不是“做对的事情”的能力。体力工的成果，通常可以用数量和质量来衡量。知识工作者并不生产本身具有效用的产品。他们需要把自己的想法应用到实际行动上。因此，知识工作者必须做到一些体力工作者不需要做的事，他必须具有有效性。

## 谁是管理者

在这里，将“管理者”泛指知识工作者、经理人员和专业人员。由于其职位和知识，他们必须在工作中做影响整体效果和成果的决策。

## 管理者必须面对的现实

1. 管理者的时间往往属于别人，而不是属于自己；
2. 管理者往往被迫忙于“日常运作”，除非敢于采取行动改变周围的一切；
3. 管理者本身处于一个“组织”之中。只有当别人能够利用管理者的贡献时，管理者才算有效；

4. 管理者是身处一个组织的“内部”，受到组织的局限；

## 对有效性的认识

我们只有通过改进工作的手段来充分发挥人的能力，而不应该期望人的能力突然的提高。我们需要学会建立这么一种组织的方式：若某人在某一重要领域具有一技之长，就要让他充分发挥这一特长。我们不能一味的拔高能力的标准来期望管理者的绩效，更不能期望万能的天才来完成绩效。

考虑到组织的需要，有效性应该受到优先的重视。同时，有效性也是管理者达到目标和绩效的必要手段，因此更应该受到高度优先的重视。

## 卓有成效可以学会吗？

有效性并不是一种天赋，它是可以培养 and 学习的。那么我们从哪些方面来学会卓有成效呢，首先我们需要有一个认识就是：人人都具有做好该做的事情的能力。卓有成效的管理者有一个共同的特点，那就是他们在实践中都要经历一段训练，这一训练使他们工作起来能卓有成效。所有有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合。下面的五项是要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成的习惯：

1. 有效的管理者知道他们的时间用在什么地方；时间管理，时间的有效性；
2. 有效的管理者重视外界的贡献；作为一个管理者或者一个普通工作者，主要的任务就是贡献；
3. 有效的管理者善于利用长处，包括自己的长处、上司的长处、同事的长处和下属的长处；
4. 有效的管理者集中精力于少数重要的领域，在这少数重要的领域中，如果能有有效的绩效就可以产生卓越的结果；
5. 有效的管理者必须善于做有效的决策；

## 掌握自己的时间

对有效的管理者并不是一开始就着手自己的工作，他们往往会从时间的安

排上着手。时间的有效利用能够很大程度上的提升管理的有效性，管理时间有效性的基础包括：

- 记录时间
- 管理时间
- 统一安排时间

对于时间如果完全靠记忆，我们恐怕说不清楚自己的时间是怎么打发的，所以需要我们用记录的方式来记录自己时间的耗费。

## 时间对管理者的压力

管理者经常受到种种压力，迫使他们不得不花费一些时间在非生产性的和浪费时间的事物上。

对于管理者来说，他在组织中的地位越高，组织对他的时间要求往往越大。每一位知识工作者，尤其是每一位管理者，要想有效就必须能将时间做整块的运用。如果将时间分割开来零星使用，纵然总时间相同，结果时间也肯定不够。

组织人数越多，有关人事的决策也肯定越多。对于人事的问题决定的太快，很容易铸成错误。人事决策往往需要大量的时间，因为决策所涉及的一些问题，只有在反复考虑多次之后才能看清楚。

今天的生活水准之所以提高，是以不断创新和变革的经济为前提的。创新和变革，形成了对管理者时间的过度需求。如果时间短促，一个人就只能考虑他已经熟悉的事只能做他曾经做过的事情。

上述种种原因，组织本身的需要、处理人事时间的需要、以及创新和变革的需要，都使得管理者不能不讲求时间的管理了，而要管好时间，首先要了解自己是如何使用时间的。

## 如何诊断自己的时间

要了解时间是怎么耗用的，从而据以管理时间，我们必须先记录时间。保持一份时间记录，定期的拿出来检讨。有了时间耗用的记录样本，可以自省检

讨时间的使用是否混乱。知道时间耗用的地方以后，我们需要做一个系统的时间管理，我们先要将非生产性的和浪费时间的活动找出来，尽可能将这类活动从时间表上排除。要做到这一步，可以尝试问自己下列几个问题：

1. 首先要找出什么事情根本不必做，这些事做了也完全是浪费时间，无助于成果；
2. 时间记录上有哪些事情是可以让别人代为处理，而又不影响效果：主要的思想就是授权给对应的人处理问题，减少自己时间的花费，这就是为什么组织里面会有不同的职位的原因；
3. 还有一项时间浪费的因素，是管理者自己可以控制并且可以消除的，这个因素就是：管理者在浪费别人的时间；

## 消除浪费时间的活动

以上通过记录和诊断确定了管理者的时间是如何浪费的，那么需要如何消除浪费时间的活动呢，主要可以从以下几个方面：

1. 找出由于缺乏制度或者远见而产生时间浪费的因素；
2. 人员过多，也常造成时间浪费：这里着重说一下开会的问题，大多数管理者都会组织开会，当人数比较多的时候，而且会议主旨不明确的时候，最容易造成时间的浪费；
3. 组织不健全：最主要的表现就是会议太多，这个就不想说太多了
4. 信息功能不健全或者说信息表达方式不当；

## 统一安排可以自由支配的时间

一位管理者无论怎样无情的删除了浪费的时间，其自由时间仍然不会太多。有效的管理者知道他必须集中他的自由时间。他知道他需要集中整块时间，时间分割许多段，等于没有时间。时间管理的最后一步，应该将可由管理者自行支配的零碎时间集中起来。

总而言之，时间是稀缺的资源，如果不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。要想分析自己的时间，就需要系统的分析自己的工作，也是鉴

## 我能贡献什么

有效的管理者一定注重贡献，并懂得将自己的工作与长远目标结合起来。重视贡献是有效性的关键。所谓有效性主要表现在以下三个方面：

1. 自己的工作，包括工作内容、工作水准及其影响；
2. 自己与他人的关系，包括上司、同事和对下属；
3. 各项管理手段的运用，例如会议或报告等；

可是大多数的管理者都做不到这一点。他们重视勤奋，但是忽略成果。所以在平时的工作中我们不能过分的在意索取，需要水到渠成的获取自己的成果。一个人如果只是埋头苦干，过分强调自己的职权，那么无论其职位多高，都是还是别人的下属。反过来，如果一个人重视自己的贡献，对结果负责，即使职位层级不高，也应该算是“高层管理人员”。

### 管理者的承诺

提出“我能做什么贡献“的问题，其实就是挖掘工作中尚未发挥的潜力。事实上许多工作看起来成绩辉煌，但是与潜在的贡献相比，实在是微不足道。对于贡献的承诺，就是对有效性的承诺。没有这项承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，着必将有损于其服务的组织，也必将有损于与其共事的同事。

### 如何使专业人员的工作卓有成效

对于知识工作者，尤其应该重视贡献。唯有如此，才能够使他的工作真正的有价值。卓有成效的管理者都懂得这一点，因为他们都有想把工作干得更好的心理动力，总想了解别人需要什么、发现什么以及能够理解些什么。他们会向机构内部人员提出这样的问题：“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？”。专业人员需要做到如下：

- 掌握专业的知识技能；

- 与其他人的产出相结合；
- 让别人更加的了解自己；

## 正确的人际关系

拥有良好人际关系的管理者，对于建立卓有成效的管理是非常有用的。有效的人际关系，有如下的四个基本要求：

- 互相沟通
- 团队合作
- 自我发展
- 培养他人

## 有效的会议

卓有成效的管理者知道他们从会议中得到什么，也知道会议的目的是什么或者应该是什么。他会自问“我们为什么要召开这次会议？是为了某项决策？是为了宣布什么？还是为了澄清我们应该做什么？”，在会议之前会做一个简单的梳理，以便能够让会议快速有效。最终使得开会变得是真正有所贡献的。

总之，重视贡献，就是重视有效性。

## 如何发挥人的长处

卓有成效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成事的，为了实现目标，必须用人所长——用其同事所长、用其上级之所长和用其本身之所长。

## 要用人所长

主要的核心思想是我们需要因事设人，而不应该因人设事，为了不发生这样的情况，我们需要遵守下面的四个原则：

1. 卓有成效的管理者不会将职位设计成只有上帝才能胜任；

2. 职位的要求要严格，而涵盖要广；
3. 卓有成效的管理者在用人时，会优先考虑某人能做什么，而不是优先考虑职位的要求是什么；面试的时候容易进入这样的误区，面试这个人是不是能胜任工作，而不是考虑这个人是不是符合当前工作的内容；
4. 卓有成效的管理者知道用人之所长的時候，必須容人之所短；

## 如何管理上司

有效的管理者需要常问：“我的上司究竟能做什么？他曾有过什么成就？要使他发挥他的长处，他还需要知道些什么？他需要我完成什么？”

## 充分发挥自己的长处

有效的管理者肯定关心自己所面临的局限性，但他们也应该了解自己能做的和该做的其实还有很多。尽管有人觉得委屈，不能做事，但是有效的管理者却能勇往直前。充分发挥自己的长处。

## 要事优先

卓有成效如果有什么秘诀的话，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，而且一次只做好一件事情。

## 摆脱昨天

昨天的决策和行动，不论当时看起来如何的勇敢、如何睿智，都有可能形成今天的困难和危机，甚至被证明是愚蠢的行动。只有推陈出新，才能有不断的创新。我们没必要过于沉溺与昨天的计划或者成果，只需要对昨天的计划进行即使的修复和改善。

## 先后次序的考虑

工作中往往会有很多值得去做的工作，但是每个人的时间都是有限的。那么哪些事情需要有限处理，而哪些事情可以缓一缓，这个需要自己做一个很好的决策。那么根据什么来做这一决策呢？是有管理者来决定，还是由压力来决定？以下几条可以帮助我们来确定优先次序的重要原则，每条都与勇气密切相关：

- 重将来而不重过去；
- 重视机会，不能只看到困难；
- 选择自己的方向，而不盲从；
- 目标要高，要有新意，不能只求安全和方便；

## 决策的要素

管理者之所以为管理者，正是由于他拥有特殊的地位和知识，所以人们期望他能做出对整个组织、绩效、成果具有特殊影响的决策。因此，卓有成效的管理者，做的是有效的决策。

### 有关决策的案例研究

解决问题，着眼于最高层次的观念性的人事。先透彻地思考该决定是什么，然后研究决策应该采用的原则。

### 决策的五要素

1. 要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决；
2. 要确实找到解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出问题的“边界条件”；
3. 仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足的条件，然后考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受；
4. 决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动；
5. 在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性。

## 有效的决策

### 个人见解和决策的关系

决策是一种判断，是若干个预案的选择。这里的选择，不是“是”与“非”的选



择，而是“大概是对的”与“也许是错的”之间的选择。有效的管理者都知道一项决策不是从搜集事实开始的，而是从自己的见解开始的。在做决策之前允许任何人有自己的见解，只有将见解充分的讨论才能发现决策的问题，有利于我们在做决策之前充分发现问题的所在。

## 反面意见的运用

需要有反面意见的原因，主要有以下几个方面：

1. 唯有反面意见，才能保护决策者不至于沦为组织的俘虏；在组织中，每个人都希望管理者做的决策有利于自己，这样就导致所有人都是有求于决策者，所以作为管理者必须突破这一陷阱；
2. 反面意见本身，正是决策所需的“另一个方案”；
3. 反面意见可以激发想象力；

最后，有效的管理者还得问一个问题：“我们是不是真的需要一项决策？”，为什么要问这个问题呢？是因为有时候不做任何决策，可能是最好的决策。

## 结论：管理者必须卓有成效

这本书主要讨论的所有问题，都是有如下两个前提条件的：

- 管理者的工作必须卓有成效
- 卓有成效是可以学会的

对于书中提到的一些论点和论证结果，它对个人的提高，对组织机构的发展，对现代社会的生存和运作都是必不可少的。

1. 要做好卓有成效，首先要记录好时间的使用情况；
2. 管理者应该把眼光集中在贡献上；
3. 充分发挥人的长处；
4. 掌握好自己的时间，做到要事优先；

5. 有效的决策；