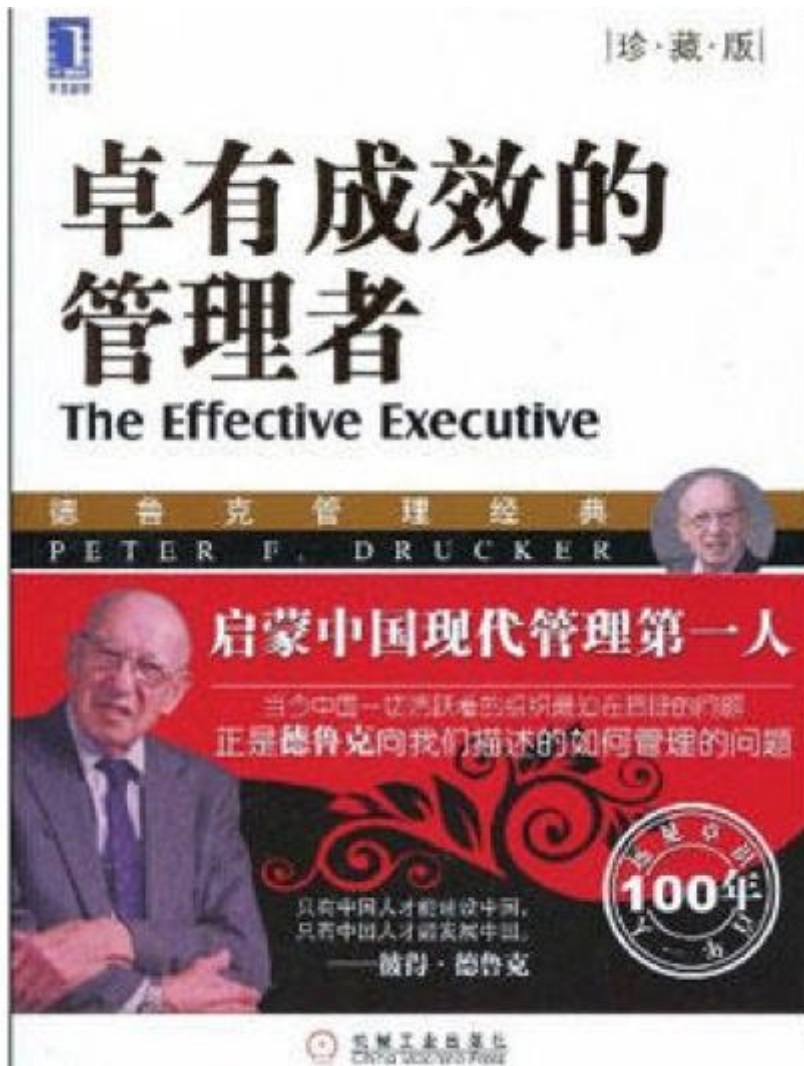


《卓有成效的管理者》是管理大师德鲁克最著名的管理学著作之一，以如何才能使自己成为卓有成效的管理者为主题，以有效性为中心，深入结合实践，告诉读者关于管理者有效性的实际问题和达到有效性的基本方法，即：要成为卓有成效的管理者，必须在思想和行动上养成以下5大习惯：善用时间、重视贡献、发挥长处、要事第一、有效决策。



1、卓有成效是可以学会的

每一个知识工作者都得面对以下四类现实问题。每一项问题都在向他施压，使他难以有效地工作：

- (1)、时间往往属于别人，而不是自己
- (2)、往往被迫忙于日常事务
- (3)、在组织当中，需要协同他人，才能有效产出
- (4)、身处组织内部，受内部事务的局限，不易看到外部的趋势

面对这些问题，如果管理者不能致力于学习提高自己的有效性，那么他就不能成为卓有成效的管理者。



2、掌握自己的时间

有效的管理者和其他人最大区别，就是他们非常珍惜自己的时间。

如何掌握自己的时间：

- (1)、记录时间：记录时间的使用情况，每个月定期拿出来检讨；
- (2)、管理时间



- (3)、安排自己的时间

集中自己宝贵的自由时间，做值得做的事情，也就是不要将时间碎片化，腾出整块时间。比如每天上班前，排除一切干扰，分析和研究自己的工作。

3、重视对外界的贡献

管理者的承诺

重视贡献是有效性的关键，有效的管理者需懂得将自己的工作与长远目标结合起来，常自问：“对我服务的机构，在绩效和成果上，我能有什么贡献？”强调的是责任。

如何使专业人员的工作卓有成效

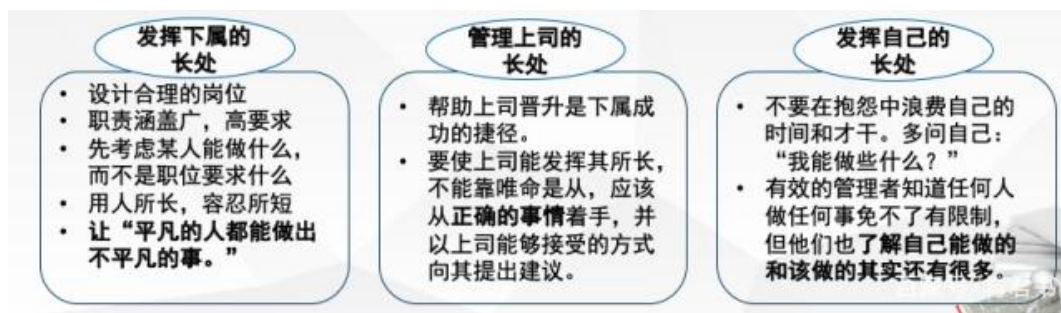
有效性主要表现在三个方面：1、自己的工作及内容、专业水平及影响力；2、自己与他人的关系，包括对有效性有影响的上司、同事及下属、客户等等；3、管理手段的运用，例如会议及报告、项目计划书等。

正确的人际关系

有效的人际关系，有下列四项基本要求，若着眼于贡献，正可满足这些条件：**互相沟通团队合作自我发展培养他人**

4、如何发挥人的长处

有效的管理者能使人发挥其长处。为实现目标，必须用人所长——用其下属之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。管理者的任务就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。



管理者的任务就是要让各人的才智、健康以及灵感得到充分发挥，从而使组织的整体效益得到成倍的增长。

5、要事优先

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。

在决定哪些应该优先，哪些应该延缓这个问题上，最重要的拿出应有的勇气。确定优先顺序的重要原则包括：

重未来，而不是重过去

重机会，而不只看到困难

选择自己的方向，而不盲从

目标要高，要有新意，不能求安全和方便

总之，决定真正该做和真正先做的一件事，然后集中精力干好它，再决定下一次的优先事项。

6、决策的要素

管理者应该做什么，应该按照怎样的顺序去做才能做出有效的决策呢？

(1)、弄清决策事项的性质

问题分两类，一类是经常出现的问题，即“例行问题”；另一类是偶尔发生的问题，即“例外问题”。关键是学会区分两类事件，应用不同的处理方法。

(2)、确定决策目标和边界条件

所谓“边界条件”，意思就是达不到这些条件，就达不到预期的目的。边界条件说明的越清楚，做出的决策越有效，越能解决问题。

(3)、思考正确的解决方法，考虑必要的折中和妥协

(4)、兼顾执行的措施，保证决策得到贯彻，如何化决策为行动，我们必须明确回答以下问题？

谁该了解决策？

谁采取行动？

谁采取什么行动？

如何通过绩效和激励维持行动？

(5)、重视反馈，验证决策是否有效

如果数字、报告无法反映真实情况，我们又不愿意亲自查看，那决策缺乏有效性就是理所应当的。



7、管理者必须卓有成效

要做到卓有成效，首先要做的第一步，是记录好时间的使用情况。第二步，是管理者应把眼光集中在贡献上。第三步，充分发挥人的长处。第四步，要事优先有效的决策，其重心在于合理的行动。

8、阅读心得

(1) 赋予中层管理者有效决策的机会

大型组织的基本弱点之一，是中层人士很少有决策训练的机会，以致难以担任高层的决策职位。执行层的经理人，越早学会风险及不定情况下的判断和决策，这一弱点就能越早消除。如果我们在日常工作中，一直是只知适应而不知思考，一直是只凭感觉而不凭知识和分析，那么执行层的主管人员将永远难以进步，将来他们升迁到了高层职位，开始面对策略性的决策时，必会感到无从下手。

(2) 着眼于贡献

着眼于贡献旨在培养管理者的自省，由技术进入到观念；由机械性工作进入到分析性方法；由效率进入到成果，自省应该对组织有什么贡献。管理者在得到自省的答案后，应该对自己提出更高的要求；应该想到自己的目标及组织的目标；应该进而关切个人及组织的价值。尤其重要的是，这些自省是要求管理者承担起责任，而不是要求管理者单纯地执行命令，只求上司满意就行。管理者如果能着眼于贡献，那么所重视的就应当不仅是“方法”，而是“目标”和“结果”。

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1618659808952532546&wfr=spider&for=pc>

今天读了一本叫做《卓有成效的管理者》一书，它强调了两个重点：1.管理者的工作必须卓有成效；2.卓有成效是可以学会的。

第一点，很好理解，如果身为管理者，对工作没有贡献，那有何用，所以关键在于第二点，以第一点为前提的情况下，如何学会卓有成效呢？



其中本书谈到：想要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成5个习惯：

有效的管理者知道他们的时间用在什么地方。在工作过程中，我们所能控制的时间是有限的，必须要善用这有限的时间系统的完成工作。**有效的管理者重视对外界的贡献。**我们不能为了工作而工作，而是为了成果而工作。也不能一接到工作任务就一头扎进去，更不呀刚开始就探究任务的技术和手段，而是要首先自问自己：“这个任务期望我做出什么成果？”**有效的管理者善于利用优点**，包括自己的优点、领导的优点、同事的优点以及下属的优点。还要抓住有利的形势做自己想做的事。所以一定不能把工作建立在自己的缺点之上，更不能做自己做不了的事。**有效的管理者集中精力于少数重要的事**，在这些事物中，如果做得优秀就能够产生卓越的成果了。我们应该按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且要坚持按优先次序执行下去。我们要知道：要事第一，重要的事情一定先做，不重要的事情可以放一放，除此之外并无它法，否则反而会一事无成。**有效的管理者必须善于做有效的决策**，我们知道有效的决策事关处事的条理和秩序问题，也就是如何按照正确的次序采取正确的步骤。应该知道，有效的决策，绝不是一致意见的产物，而是在不同意见讨论的基础上做出的判断。其实，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策，我们需要正确的战略而不是令人眼花缭乱的战术。



以上这就是管理者卓有成效的要素，也是本书的主题，对此作者也分别作了详细阐述，总结如下：

其一：有效的管理者都知道，时间是一项限制因素，那么如何管理自己的世界，减少非生产性工作所占用的时间，最后再将它由碎片化而集中成大块连续性的时间段，书中提到有三个步骤，是管理者有效性的基础：第一步，记录时间；第二步，管理时间；第三步：统一安排时间。

时间完全没有替代品，我们可以增加知识，也可以增加人力，但是无法增加已经逝去的时间，所以以上的步骤能够帮助管理者了解自己的时间实际上是嗯么耗用的。

其二：重视贡献是有效性的关键，作为管理者应常常自问：“对我服务的机构，在成果上，我能有什么贡献？”其实就是一种责任，包括自己的工作，与同事的关系，以及各项管理手段的运用，比如会议等。尤其在人际关系上，也必须有效，在着眼于贡献的基础上应该满足互相沟通、团队合作、自我发展和培养他人这四项基本要求。

其三：有效的管理者能使人发挥其优点，所以在工作之中，一定要充分运用每一个人的优点来共同完成任务。尽可能做到因事设人，避免因事设人产生恩怨派系。人事的决策，要公平和公正，否则就会赶走的好人，或破坏好人的干劲。为了避免因人设置的陷阱，必须要做到1.职位必须设置合情合理；2.职位要求必须严格且涵盖要广；3.用人时优先考虑人能做些什么，其次在考虑职位要求；4.用人所长的同时也必须能容人之短。

其四：卓有成效如果有什么秘诀的话，那一定总是把重要的事情放在首位先做，而且一次只做好一件事。管理者越是想做重大的贡献，就越是需要更长的“整块时间”，越是想将纷繁复杂转化为成就，越是需要不断的努力，越是需要较长的连续性的时间。

其五：决策是一种判断，是若干项方案中的选择，所谓选择，通常都不是“是”与“非”的选择，最多只是“大概是对的”与“也许是错的”之间的选择。而卓有成效的决策者，是先从个人的见解开始的，因为凡在某一领域具有经验者，都应该有自己的见解，如果没有，只能说明此人没有敏锐的观察力，头脑迟钝了。有效的管理者鼓励大家提出见解，但是在鼓励的同时，也会让大家深思熟虑，认清其见解经过证实后的结果。

企业聘用管理者，就是希望他的工作卓有成效，所以管理者必须在组织里开展有效的工作，否则就对不起聘用他的企业。而卓有成效是可以学会的，也是一种自我训练。

综上所述，要做到卓有成效，首先要做的第一步就是记录好时间的使用情况，分析时间记录，消除不必要的时间浪费，衡量各项耗用时间的工作轻重，以此来提升管理者的工作水平和质量；第二步，是管理者应把眼光集中在贡献上，清楚自己的目标，重视自己的成果；第三步，就是充分发挥人的优点；第四步，掌握自己的时间安排，要事第一，一段时间只做一件重要的事；第五步，进行有效的决策，其中心就在于合理的行动。

管理者的自我提高往往比卓有成效的训练更为重要，管理者必须增进其知识与技巧，必须养成各种新的工作习惯，同时也必须放弃旧的工作习惯。但是话又说回来，如果不能发展自己的有效性，那么不管你有多少知识，有多好的技能和习惯，也不会对你有太大的帮助。

当一名管理者，并没有什么值得骄傲和自豪的，因为管理者与其他千千万万的人一样，都是做他自己应做的工作！有效管理者的提高，是个人的真正发展，应该包括从技术性细节到工作态度、价值观、品格等各个方面，这也是企业发展的关键所在。

管理者的工作卓有成效，这肯定也是卓有成效的企业所必须具备的基本要求，而管理者有效性本身，就是对企业发展最重要的贡献。



书外话：

在人生或者职业的各种事务中，性格的作用比智力大得多，头脑的作用不如心情，天资不如由判断力所节制着的自制，耐心和规律。

一个将军，责任不是让士兵喜欢，而是让士兵在战场上歼灭敌人，活着回家！一个管理者，责任不是让员工喜欢，而是督促员工成长，让员工获得更强的能力，更高的收入，更有品质的生活！一个员工的责任，不需要让领导天天催着你，哄着你，而是拿出你的实际行动完成目标！惰性是很可怕的东西！没有结果，所有能力都是废话。