

·精·华·版·

德鲁克 卓有成效的管理者

姜汝祥博士PPT解读版
The Effective Executive

姜 汝 祥 解 读 管 理 经 典

Dr. JIANG INTERPRETATION OF THE MANAGEMENT CLASSICS

“精选思想 轻松阅读”
Dr.JIANG
GUIDING YOU TO REVIEW CLASSICAL LITERATURE
姜博士读经典

|有效产出|

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
 中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

 锡恩集团
 锡恩云管理学院
 Global School of
 E-Learning Management

《卓有成效的管理者》

MIP碎片化手机学习革命跟姜博士读经典

发布

锡恩云管理学院 姜汝祥博士

ADD: 北京市朝阳区东三环中路39号建外SOHO-B座505室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39/Cas 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128
 用思想改变世界

有效的管理者：可以学习的实践

发布

有效的管理既不是才华，也不是智慧，有效的管理其实是一种实践，可以学会，也必须学会。

——德鲁克2002年为《卓有成效的管理者》写的序

An effective management is not "talent," let alone "wisdom." The effective management follows practices that can be learned and must be learned.

——Peter F. Drucker April 2002

 锡恩集团
 锡恩云管理学院
 Global School of
 E-Learning Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路39号建外SOHO-B座505室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39/Cas 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128
 用思想改变世界

MISSION

发布

重读大师经典
回归管理本源



锡恩集团



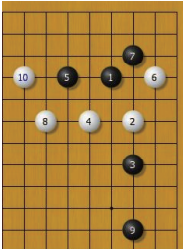
锡恩企业管理咨询有限公司
CV.MIP School of Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

讲两个故事——围棋的故事——中国企业管理进入定式时代

发布





姜博士解读：

- 不讲定式，一上来开打，开始很厉害。
- 一开始就讲定式，开始很慢，但未来一个专业选手，却可以打败十个不讲定式的业余选手。



锡恩集团



锡恩企业管理咨询有限公司
CV.MIP School of Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

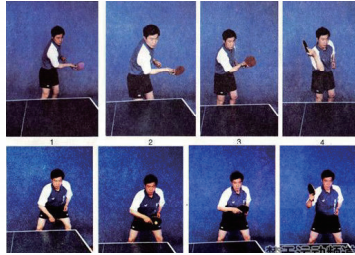
用思想改变世界

讲两个故事——乒乓球故事——中国企业管理进入专业时代

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
CN Institute of
Ezad Management



姜博士解读：

- 不讲招式，一上来开打，开始很厉害。
- 一开始就讲招式，开始很慢，但未来一个专业选手，却可以打败十个不讲招式的业余选手。

ADD: 北京市朝阳三环中路 28 号融外 SOHO-B 座 505 室 TEL: 5058-3/F Jiamen@SOHO-B.30East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699123

用思想改变世界

一、为什么需要有效的管理者

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
CN Institute of
Ezad Management

执行力

领导力

效率 与 效能

把正确的事做好
make the right things done

做正确的事
Do things right

姜博士解读：

从体力劳动时代到知识劳动时代，从机械化生产时代到知识经济时代，这是从效率到效能的两个时代！

德鲁克说：智慧、想像力和知识都是非常重要的资源，但是，只有通过管理者的“有效产出 (effectiveness)”——也就是效能，才能将这些资源转化为成果。

ADD: 北京市朝阳三环中路 28 号融外 SOHO-B 座 505 室 TEL: 5058-3/F Jiamen@SOHO-B.30East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699123

用思想改变世界

德鲁克这本书的两个基本点：2-165

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩管理咨询
SINCE 1995
INSTITUTE OF
Strategic Management

体力劳动者与知识工作者

直接产出是什么？

间接产出是什么？

直接产出是什么？

间接产出是什么？

从工业机械化生产时代到信息知识经济时代，这是两个时代！

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

苹果与宝钢：知识与体力，效能与效率的两个时代

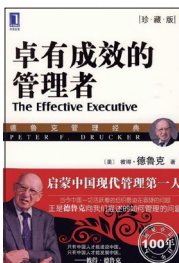
发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩管理咨询
SINCE 1995
INSTITUTE OF
Strategic Management

执行力

领导力



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

知识工作者热爱自己的工作就是生产力

发布



锡恩集团



锡恩企业管理学院
Outlet School of
Class Management

每一位钢琴大师每天都要花上3小时来练习弹奏音阶，这不是为了消遣，而是像一位钢琴家所说：“我反复地练习演奏，终于我的生命融入了指尖。”

中国企业的
竞争进入效
能时代，你
如何让知识
工作者喜欢
他的工作？

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JinnanSOHO-B,39East 3rd Ring Road,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

中国企业的时代趋势

发布



锡恩集团



锡恩企业管理学院
Outlet School of
Class Management

从体力经济变成脑力经济
从效率经济进入效能经济

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JinnanSOHO-B,39East 3rd Ring Road,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

中国企业的时代趋势——很多企业反潮流的时候

发布



锡恩集团



锡恩企业管理学校
Sn-ERP School of
Cloud Management

- 比亚迪汽车生产车间显得“很不现代化”。一条600多米的生产线上，有近百名工人忙碌着，有些人的工作简单到仅仅是拧紧一个螺丝。不少人参观了比亚迪的生产线之后，并不以为然，“这太落后了，人家一汽、二汽，生产一辆汽车以分钟算，可比亚迪却要按小时计算，不是一个层面的对手。”
- 面对众多针对比亚迪这条“落后”生产线的质疑，王传福什么也没说，他相信自己的直觉是对的，这条很人工的生产线，一定能打败机器化大生产。
- 因为，依靠同样的战法，他已经两次在电池行业崛起，成为全球第一。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 35 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianweiSOHO-B 30E-ast 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

姜博士提醒：《卓有成效的管理者》讲的其实是领导力

发布



锡恩集团



锡恩企业管理学校
Sn-ERP School of
Cloud Management


德鲁克的定义：所有的书都在讲如何管理别人，本书讲的是如何管理自己，让自己的管理行为真正有效。

Management books usually deal with managing other people. The subject of this book is managing oneself for effectiveness. That one can truly manage other people is by no means adequately proven. But one can always manage oneself.

—— Peter F. Drucker

姜博士的定义：管理自己，从而实现管理别人，首先自己有效，然后再帮助别人有效，我觉得这就是领导力！

德老先生说：管理别人没有得到验证，管理自己可以明确可明确做到的。



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 35 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianweiSOHO-B 30E-ast 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

姜博士提醒：领导力—自我管理的效能时代到了

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn-En Center of
Cloud Management

效能时代，是一个动脑子的知识工作者自我管理的时代。

姜博士认为，这本书应当从第三章开始读

第三章

What Can I Contribute?

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号国外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F Jiaen@SOHO-B,39East 3rd Ring Road,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

我能贡献什么？

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn-En Center of
Cloud Management



德鲁克最具思想洞察力的一句话：
企业的使命就是创造客户

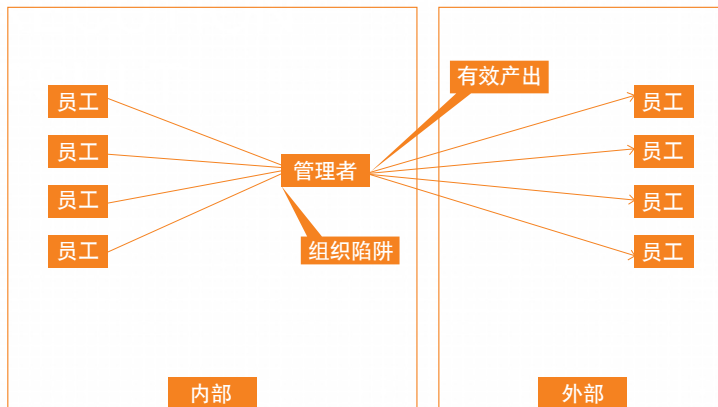
读懂大师的前提是懂得大师的
思想出发点



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号国外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F Jiaen@SOHO-B,39East 3rd Ring Road,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

管理者经常掉入“组织陷阱”



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PG:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128



用思想改变世界

名言呀! -52 -2



The man who focuses on efforts and who stresses his downward authority is a subordinate no matter how exalted his title and rank. But the man who focuses on contribution and who takes responsibility for results, no matter how junior, "top management." He holds himself accountable for the performance of the whole.

勤奋工作不问目标，强调地位权力的人其实是下属，而强调贡献与对结果负责的人，那怕是下属，其实是高层。

如果一个公司高层只喜欢埋头苦干（效率而非效能），只强调自己对下属的权力（职位），这样的人，不管其职位有多高，头衔有多响，本质上是个下属（subordinate）。相反，如果一个基层员工聚焦于有效产出，强调对工作结果负责，这样的人其实是效能意义上的“管理层（top management）。”为什么？因为这样的人能够管理自己去对整个组织的经营业绩负责

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PG:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128



用思想改变世界

姜博士提醒：《卓有成效的管理者》讲的其实是领导力

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Snier School of
Class Management

德鲁克第一次把管理价值定义在客户价值上，使管理获得了客观性，从而把管理或领导力变成一门科学——关于有效性的科学。



姜博士提示：

理解客户价值，理解贡献=有效产出，是管理的入口

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 59 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-5/F JierwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

1. 只有外部世界才产生效益

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Snier School of
Class Management

德鲁克说：



- 重视贡献能使管理者的注意力从自己狭隘的部门、专业及技能，转移到组织的业绩上来。从而使他更重视外部世界。
- 只有外部世界才是产生效益的地方。只有这样，他才会事事都想到客户。



姜博士解读：

建立了客观的标准——有效产出，管理思维自然改变

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 59 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-5/F JierwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

2. 有效产出是一种责任与结果

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
SINCE 1995
SCHOOL OF
Chief Management

德鲁克说：



- 优秀的领导人最常自问：“若要大幅度地提高组织效率，我到底能做些什么贡献呢？”他强调的是责任。
- 多数管理者都将自己管辖的那点事看得过重，他们很担心本单位或上级会让他们“吃亏”，特别在乎自己“应该享受”的一些权力，导致行为无效。

姜博士解读：



- 有效产出与责任相联，无效产出与职位相连。
- 有效产出与结果相连，无效产出与勤奋相连。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

3. 重新定义领导者：不基于职位权力，而基于贡献

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
SINCE 1995
SCHOOL OF
Chief Management

德鲁克说：



一个人假如只勤奋苦干，只强调拥有的权力，那么不管他的位置有多高，他也只是个员工。相反，一个重视贡献的人，他对工作的结果负责，那么不管他的地位多么低下，他所做其实就是“最高管理层”的实际含义、他其实就是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营业绩负责。

——摘自《卓有成效的管理者》52页

姜博士解读：



领导者是由组织的贡献定义的，真正的领导人并不是职位，而是他对贡献的做事方式——这就是领导力的再定义。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

4. 效能的三个方面：领导力的三大内容

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sniper School of
Cloud Management



德鲁克说：

“有效产出”包括三个方面：

1. 直接成果；2. 价值观；3. 培养人才



姜博士解读：

有效产出定义了领导力的三个方面：产品，品牌与接班人。

ADD: 北京市朝阳SOHO-E 三环中路 39 号楼外 SOHO-E 座 500 室 Rm.505B-3/F Jianwei SOHO-E, 39 East 3rd Ring Road, Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

5. 领导者的无能是对员工的犯罪

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sniper School of
Cloud Management



德鲁克说：

对贡献的承诺就是对有效性的承诺。没有这种承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，等于是伤害一起工作的同事，也伤害了公司。



姜博士解读：

领导者的无能，是对员工的犯罪。第一，管理者无能浪费了员工的时间，时间就是生命；第二，管理者无能压缩了员工的成长空间，未来就是金钱。

ADD: 北京市朝阳SOHO-E 三环中路 39 号楼外 SOHO-E 座 500 室 Rm.505B-3/F Jianwei SOHO-E, 39 East 3rd Ring Road, Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

效能的六大定律

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩管理咨询
SINCE 1995
SCHOOL OF
Strategic Management

出发点：客户价值是衡量企业价值的唯一标准

第一，效益只能从外部创造，客户是效益的唯一源泉

第二，有效产出是一种责任与结果

第三，不要基于职位权力，而基于贡献，这才是领导者

第四，产品，品牌与接班人是领导力的三大内容

第五，领导的无能是对员工的犯罪

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiansheSOHO-B, 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

效能如何转变为效率：知识分子如何有效？

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩管理咨询
SINCE 1995
SCHOOL OF
Strategic Management

德鲁克说：



- 知识工作者并不生产实物，他生产的是构想、信息和观念。
- 生产构想、信息与观念是不够的，要有专业
- 仅有专业是不够的，要与其它人结合
- 结合是不够的，要考虑他的产出提供给什么人使用，也必须了解用户应当知道什么才能有效地使用他的产出。

姜博士解读：



让知识工作者自己管理自己的秘密就在于：对外，让知识工作者有客户意识；对内，把同事当成内部客户。以客户的思维思考自己的产出，有效性就创造出来了！

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiansheSOHO-B, 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

效能如何转变为效率：知识分子如何有效？

发布



 锡恩集团



 锡恩企业管理学院
 CV.MIP Center of
 Cloud Management

德鲁克说：



为了要创造有效产出，你需要我做出什么贡献？需要我在什么时候，以哪种形势？用什么方式来提供这些贡献？

“What contribution from me do you require to make your contribution to the organization? When do you need this, how do you need it, and in what form?”

姜博士解读：



越是自主的管理，越是需要每一个自主的“管理者（特别是知识工作者）”学习有效性，也就是说，改变自我为中心的行为习惯，而替代以“客户价值”为标准，以有效产出为合作入口。能够让别人有用，就是让自己创造价值的最大秘密。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润华 SOHO-B 座 505 室 RM: 2025-3/F JIANGSOHO-B, 39East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699128

用思想改变世界

基于有效产出的沟通

发布



 锡恩集团



 锡恩企业管理学院
 CV.MIP Center of
 Cloud Management

德鲁克说：



- 我们一直把沟通当成自上而下的单向交流，单向交流永远不会成功。上级对下级说的越严厉，下属就越听不进去，下属要听的是自己想听的，而不是对方要说的。
- 下属经过思考提出他认为可以做出的贡献之后，主管才有权力和责任对他提出的建议是否可行做出判断。
- 主管与下属看问题的角度往往极不相同。下属越是能干，就越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会与需要，也越与他们的主管不同，下属的结论与主管的期望往往是对立的。

姜博士解读：



- 下属与主管之间天然对立，这是人性。
- 基于有效产出出发的管理者，让下属主动思考，沟通自然解决。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润华 SOHO-B 座 505 室 RM: 2025-3/F JIANGSOHO-B, 39East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699128

用思想改变世界

效能如何转变为效率：人际关系

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
Shi'en School of
Chief Management



德鲁克说：

- 以贡献为主的工作环境中，如果没有成就，即使相处和谐攀谈愉快，又能有什么意义呢？反之，工作上卓有成效，偶尔疾言厉色应该也无妨。
- 四个策略——相互沟通、团队合作、自我发展、培养他人。



姜博士解读：

员工创造价值的方式，从客户的角度上看，是一种团队合作的结果，反过来，以贡献为目标的合作，打破了传统的团队模式。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Ren SOHO-B/F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

现在，你理解了吗？

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
Shi'en School of
Chief Management

学习德鲁克的MIP语录——

- 有效产出 (Contribution) ——建立管理中唯一的客观标准。
- 管理自己——唯一可以用实践证明的领导力。



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Ren SOHO-B/F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

欢迎到APP下载锡恩MIP云管理学院

发布


 锡恩集团


 锡恩云管理学院
 CV MIP Center of Cloud Management

学习《卓有成效的管理者》一共五级

- 1、有效产出
- 2、有效用人
- 3、有效时间
- 4、有效做事
- 5、有效决策

这是《卓有成效的管理者》的第一级“有效产出”。若觉得有价值，可在MIP中继续下载其它PPT (www.miphome.com)

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
 中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

PROCEDURE
EXECUTION
RESULT



 锡恩集团


 锡恩云管理学院
 CV MIP Center of Cloud Management

北京 | 上海 | 深圳 | 广州 | 天津 | 青岛 | 杭州 | 成都 | 济南

欢迎到APP下载锡恩MIP云管理学院

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

www.i41cn.com

| 有效用人 |

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

CN.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Cloud Academy of
Effect Management

卓有成效的管理者

重读大师经典 回归管理本源

发布

锡恩云管理学院 姜汝祥博士

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PG:100022 TEL:010-58694883 Fax:010-58699126 用思想改变世界

五星领导者

发布

领导人的五星

- 一星：有效产出（客户，强调贡献）：客户认可的产出
- 二星：有效用人（合作，人才的有效产出）：客户认可的才能，合作价值
- 三星：有效时间（资源，时间的有效产出）
- 四星：有效做事（要事第一，做事的有效产出）
- 五星：有效决策（决策的有效产出）

CN.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Cloud Academy of
Effect Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PG:100022 TEL:010-58694883 Fax:010-58699126 用思想改变世界

用人的标准是什么？

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
XIN EN School of
Ezard Management



德鲁克说：

Making Strength Productive
——所长即所用

姜博士解读：

德鲁克讲用人时，有着明确的标准，那就是客户价值，“Making Strength Productive”，严格地翻译，应当叫“有效用人”，或者叫让优点创造价值。也就是说，人的优点与缺点只有一个标准，那就是能否为客户创造价值。至于老板或上司喜不喜欢，那并不重要



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克用人之道有三个出发点

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
XIN EN School of
Ezard Management

第一出发点，
只有优点
才能创造产出

有效产出是由优点创造的，只有优点才创造价值，缺点并不创造价值

The effective executive makes strength productive. He knows that one cannot build on weakness.



姜博士解读：

缺点会影响有效产出，但缺点并不会创造有效产出，所有的有效产出都是由优点创造的。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克用人之道有三个出发点

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
The Art of Management

第二出发点，
发现才能比
使用才能重要

用好优点意味着真正的机会，长处即机会。充分发挥每个员工的优点是组织存在的独特属性。

These strengths are the true opportunities. To make strength productive is the unique purpose of organization.



姜博士解读：

要想使用别人的长处，你得先发现别人的长处是什么吧？所以，发现长处是领导者第一工作，使用长处是第二位的工作。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-5F JIANWEI SOHO B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克用人之道有三个出发点

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
The Art of Management

第三出发点：下
属缺点影响有效
产出，那是管理
者的无能

每个人都有缺点或短处，但缺点与短处几乎难以改变，聚焦于优点可以使这些缺点和短处与组织绩效无关。这就意味着，组织存在的目的，就是发挥每个人的优点，让大家通过合作创造更大的有效产出。

It cannot, of course, overcome the weaknesses with which each of us is abundantly endowed. But it can make them irrelevant. Its task is to use the strength of each man as a building block for joint performance.



姜博士解读：

如何让缺点对组织不起作用 (make them irrelevant)？这才是管理的最高境界，由此也建立了一个新用人哲学，那就是从出发，而不是从主观判断，来确定用人标准。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-5F JIANWEI SOHO B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克有效用人三原点

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn-En Center of
Cloud Management



德鲁克说：

- 第一出发点，只有优点才能创造产出
- 第二出发点，发现才能比使用才能重要
- 第三出发点：下属缺点影响了有效产出，那是管理者的无能。



姜博士解读：

在对待用人问题上，德鲁克强调了一个非常重要的基本点，那就是以客户价值，以公司绩效来建立用人的出发点。

ADD: 北京市朝阳三环中路 39 号国外 SOHO-B 座 505 室 Ren: 2025-3/F Jinnan SOHO-B, 39 East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699128

用思想改变世界

基于有效产出的沟通

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn-En Center of
Cloud Management



德鲁克说：

所有致力于对员工弱点进行改造的行为，都是对组织的伤害（frustrate），组织非常重要的属性，是既使人的长处得到发挥，又使人的短处不起作用。

The effective executive makes strength productive. He knows that one cannot build on weakness.



姜博士解读：

为什么我们有不少的民企高管或老板喜欢改造员工，是不是有权力欲与地位观在暗中发生作用？员工是需要改变的，但改变的力量主要是市场与自我，而不是公司与管理。

ADD: 北京市朝阳三环中路 39 号国外 SOHO-B 座 505 室 Ren: 2025-3/F Jinnan SOHO-B, 39 East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699128

用思想改变世界

记住德鲁克先生这句话

发布



德鲁克说：

The task of an executive is not to change human beings. The task is to multiply performance capacity of the whole.

管理者工作不是改变人性，而是如何为组织创造成倍的业绩。

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
XIN EN CONSULTING CO., LTD.
Executive Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路39号建外SOHO-B座505室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大的用人之道

发布

- 有效用人的领导力第一定律：向外看，向前（钱）看。
- 只有有效产出才是衡量才能的唯一标准。从外往内看，看到的是有什么才能能够把客户价值做到？从内往外看，看到的是如何改造缺点去适合自己头脑中的价值。

要以客户价值的角度看问题，由外而内，从而把用人变成一门科学，而不是权谋

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
XIN EN CONSULTING CO., LTD.
Executive Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路39号建外SOHO-B座505室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

用人所长是创造客户价值的唯一源泉

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn-En Center of
Cloud Management



德鲁克说：

- 用人所长的问题上，管理者首先遇到的第一个挑战，就是如何选人（staffing）。卓有成效的管理者在选用或提升某人时，考虑的首要问题是，这个人擅长干什么。
- 他在选人时，最重要的是发现人的长处，而不是去看他有什么不足或短处。

The area in which the executive first encounters the challenge of strength is in staffing. The effective executive fills positions and promotes on the basis of what a man can do. He does not make staffing decisions to minimize weaknesses but to maximize strength.



姜博士解读：

牢记：客户价值是由优点创造的，缺点并不创造价值。

ADD: 北京市朝阳三环中路 39 号国外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JinnaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

由外而内是一种创造价值的态度

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn-En Center of
Cloud Management



德鲁克说：

- 重视一个人的长处，也就是要对他的工作绩效提出要求。如果管理者不在用人之前先问自己：“他能干些什么？”，就等于他不是尽力发现此人之所长，也不是在尽力发现此人最大的贡献。因为他要么低估了别人的实际能力，要么对别人不称职的表现事先就采取了一种容忍的态度。
- 真正“要求严格”（demanding boss）的上司（一般说来，能造就人的上司总是要求严格的）总是一开始就能看清某人的长处，了解他什么事情应该做得很好，接着就会严格地要求他去把事情做好。



姜博士解读：

用人所长，其实是在制定一个双赢的工作标准，人们做自己最擅长的事最容易，而组织从中获得最大收益！

ADD: 北京市朝阳三环中路 39 号国外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JinnaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

用人所长是组织的独特价值

发布



任何一个组织都不可能把有效性建立在弱点之上

To try to build against weakness frustrates the purpose of organization

卓有成效的管理者常常会问：“这个人在某个重要方面有特长吗？这一特长与他所要完成的任务有什么关系？如果他能在这一方面取得杰出的成就，那会给组织带来什么显著的不同？”假如答案是肯定的，那么他就会用此人。

“Does this man have strength in one major area? And is this strength relevant to the task? If he achieves excellence in this one area, will it make a significant difference?” And if the answer is “yes,” he will go ahead and appoint the man.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 35 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B 35East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694803 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大用人之道

发布



- 只有有效产出才是衡量才能的唯一标准。
- 客户价值就是价格，是客观的，可见的，可衡量的。
- 由此，人的价值就从客户价值中第一次获得了客观性与科学性

由外而内，
用人的科学性。只要违反了这一条，用人都叫不科学

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 35 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B 35East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694803 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效用人的价值——德鲁克最伟大的创造

发布



 锡恩集团



 锡恩企业管理学院
 CV.MIP School of
 Client Management

发挥优点是组织用人的唯一出发点

客观标准：客户价值
或有效产出

- 有效产出是由优点或长处创造的
- 避免缺点或短处只能避免“损害”有效产出，但并不能创造有效产出。

只要缺点不损害有效产出，就不要在意

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiansheSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699123

用思想改变世界

商业社会最伟大的用人之道

发布



 锡恩集团



 锡恩企业管理学院
 CV.MIP School of
 Client Management

- 有效用人的领导力第二定律：发现长处比使用长处重要。
- 既然只有长处才能创造价值，那么发现长处就是发现重大的业绩机会。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiansheSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699123

用思想改变世界

管理者害怕别人挑战自己，便会强调缺点

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理
CUIP School of
Chief Management



德鲁克说：

- 不管是谁，在选人或用人时，如果只想避免短处，那么他所领导的组织必然最终归于平庸（mediocrity）。所谓什么都能够干的人，实际上可能是什么都干不好。
- 一个管理者如果过于在乎下属不能干什么，而不是在乎他们能干什么，在乎如何去回避下属的缺点，而不是考虑如何发挥他们的优点，这说明他本身可能就是个弱者（weak man），因为自己不行，于是就将别人的长处当成对自己的一种威胁。
- Whoever tries to place a man or staff an organization to avoid weakness will end up at best with mediocrity
- The executive who is concerned with what a man cannot do rather than with what he can do, and who therefore tries to avoid weakness rather than make strength effective is a weak man himself. He probably sees strength in others as a threat to himself.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

360度用人所长

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理
CUIP School of
Chief Management

360度，处处有机会，处处有业绩。

- 领导的长处
- 同事的长处
- 客户的长处
- 下属的长处

发现长处比使用长处重要

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

组织的属性注定了领导是对下属有一种责任

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn En Center of
Cloud Management



德鲁克说：

- 确保下属的长处能得以充分发挥，其意义远超出了有效性，发挥下属的长处，是一种道义责任，更是管理者身居高位、使用权力应当负起的责任。过份强调下属的缺点，不仅很愚蠢，也是缺乏责任感的表现。

Making strengths productive is therefore much more than an essential of effectiveness. It is a moral imperative, a responsibility of authority and position. To focus on weakness is not only foolish; it is irresponsible. To focus on weakness is not only foolish; it is irresponsible.



姜博士解读：

为什么德鲁克对领导者用人错误这么严厉？这是因为他了解组织的属性，那就是要么帮助个人创造价值，要么摧毁个人价值。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiarwaiSOHO-B,39East 3rd Ring Road,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大用人之道：取长不补短

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Sn En Center of
Cloud Management

- 有效用人的领导力第三定律：取长不补短
- 能够做什么，是组织器重他的原因，而是不能够做什么，是他个人的限制，我们可以让缺点与组织无关。

从管理者的角度看，损害有效产出最大的要素，是管理者用自己的喜好，替代了客户价值标准。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiarwaiSOHO-B,39East 3rd Ring Road,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

不补短的三种方法

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
Sino-American Institute of
Executive Management



德鲁克说：

- 合作：某人之短，他人所长。某人之长，他人之短
- 制度：权力制衡，不给你犯错的机会
- 用人：若短处太明显，那是用人之误码，长处到极致，便无短处。



姜博士解读：

在这上述三种情况下，都不需要对缺点的包容，而是需要建立机制来使个人缺点与公司业绩“无关（irrelevant）”。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

姜博士辅导：中西方用人入口之不同

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
Sino-American Institute of
Executive Management



中西方面对缺点之不同：

中国人强调“容人之短”，意思是你的缺点我没有，由于我“心胸”宽广，不计较你缺点，所以：1，我用你的所长你要感谢我（居高临下的地位优越感）；2，我容你之短，别人未必容你之短，你要感激。

西方文化强调“原罪”，意思是上帝前“人皆有罪”，所以，1，有缺点正常，不要五十步笑百步；2，既然皆有缺点，所以要用人所长

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大的用人之道：看人之长，看己之短。

发布

- 有效用人的领导力第四定律：看人之长，看己之短。
- 强调员工长处才能创造价值，强调自我喜好一定摧毁组织价值—71-3

从有效产出的角度看，企业给员工付钱的唯一理由，是他有某个长处，创造了有效产出，而不是他是一个好人！

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
CNEP School of
Class Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F, Jianshe SOHO B, 39 East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699128

用思想改变世界



德鲁克说：

发布

- 卓有成效的管理者懂得这么一个道理：员工领取工资是因为他们创造了有效产出，而不是因为他们讨上司欢心（please）。他们懂得，在一个剧组中，如果女主角能创造高的票房，那么她发脾气（tantrums）又怎么样呢？假如她的脾气就是她演出成功的关键要素，那么歌剧院的经理也许就是受聘来忍受她的脾气的（paid after all for putting up with the prima donna's tantrums）。
- 同样道理，在学校中，有效的管理者要的是一流的教师或学者，至于他是否得到系主任的欢心，在系会议上是否表现得和蔼可亲，这并不重要。校长之所以是校长，或者校长之所以拿校长薪金，就是为了保证一流的教师或学者能有效地做好他们的工作。
- Effective executives know that their subordinates are paid to perform and not to please their superiors. They know that it does not matter how many tantrums a prima donna throws as long as she brings in the customers. The opera manager is paid after all for putting up with the prima donna's tantrums if that is her way to achieve excellence in performance. It does not matter whether a first-rate teacher or a brilliant scholar is pleasant to the dean or amiable in the faculty meeting.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F, Jianshe SOHO B, 39 East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing, China PC: 100022 TEL: 010-58694863 Fax: 010-58699128

用思想改变世界

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
CNEP School of
Class Management

有效用人：看人之长，看己之短。



姜博士解读：

- 客观的客户标准
- 主观的管理者标准

用人之核心在于如何最大限度地发挥优点，创造价值，人的长处是天生的

- 很多时候，看不到优点是因为管理者从自己的喜好出发，而不是从客户价值出发
- 很多时候，缺点是因为对方伤害了我们自己，即管理者的偏好，而不是伤害客户价值

用人之核心在于如何让缺点不影响客户价值，这是合作与制度设计的价值

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理
首席价值官
Chief Value Officer of
Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO 8 座 508 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-8,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大的用人之道：价值相对论

人的缺点其实是管理者“用人不当”造成的，最大的缺点就是最大的优点，只需要调整工作岗位

- 有效用人的领导力第五定律：价值相对论。
- 一个人做的事不是他擅长的，缺点最多。
- 一个人做自己擅长的事，缺点最少——73

一个人的缺点可以用另一个人的优点来补充，而不是改正他的缺点，成为一个无所不能的人。

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理
首席价值官
Chief Value Officer of
Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO 8 座 508 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-8,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

价值相对论

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩云管理学院
Cloud Center of
Cloud Management



德鲁克说：

- 达·芬奇是天才，但他真正有成就的还是绘画上。如果歌德的诗作被遗失了，留下的只是他对光学和哲学方面的作品，那么他在百科全书中恐怕连脚注的地位都轮不到。
- 一些伟人尚且如此，更何况我们这些凡夫俗子。所以，有效的管理者，就是要去刻意发掘下属的长处，在工作中发挥他们的这些长处，这就可以让管理者避免受到每个人缺点或短处的影响。
- 用人时如果老是强调别人的不足之处，如果不是滥用，那起码也是错用。



姜博士解读：

木桶理论在用人上不成立的，在用人是优势理论，也就是人的价值是由优势决定的。用人所长的反面，就是不要用人所短。

ADD: 北京市朝阳三环中路 39 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiemaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大的用人之道：冠军定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩云管理学院
Cloud Center of
Cloud Management

任何一个组织成长的高度绝对超不过领导者的高度 (the standard of any human group is set by the performance of the leaders)。

- 有效用人的领导力第六定律：冠军定律。
- 提高“标兵”的有效产出，比提高员工的有效产出要容易得多
- 把重点放到最能体现可能突破的员工身上

ADD: 北京市朝阳三环中路 39 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiemaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

提高标兵绩效要比提高全体员工的绩效容易得多



德鲁克说：

- 体育比赛中一旦创立了一个新纪录，全世界的运动员就有了一个新的奋斗目标。有好长一段时间，一英里跑的速度一直未能突破4分钟。可是，突然间罗杰·班尼斯特打破了4分钟这个纪录。不久，世界上每个田径俱乐部里的一般短跑运动员的成绩都接近了4分钟那个纪录，而新的领头羊们便纷纷开始突破4分钟的界限。
- 在人类活动中，领导人与一般人之间的差距大致是一个常量（constant）。如果领导人的表现十分突出，那么平均值就会上升，一般人的表现也会越来越好。
- 提高标兵的绩效要比提高全体员工的绩效容易得多。所以，他会设法将有条件作出贡献和能起带头作用的标兵安置到领导岗位上去，从而创造新的标准。



姜博士解读：

心理上的禁区有时候比实际中的禁区更难以跨越。用人所长的价值也就在这里，用“标兵”来破纪录，通过标兵创造学习价值。



锡恩集团



锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
BUSINESS MANAGEMENT

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 508 室 RM: 505B-3/F Jiemai(SOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大的用人之道：找出破窗

从员工角度出发：人生最可怕的，莫过于碰到这样的领导了，他扭曲了“人才”或“人的价值”信号

- 有效用人的领导力第七定律：找出破窗。
- 找出这样的人并果断切除：符合管理者的喜好，但不符合客户价值。



锡恩集团



锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
BUSINESS MANAGEMENT

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 508 室 RM: 505B-3/F Jiemai(SOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

P K 谁?

发布

管理者有责任将一贯完不成任务的人(特别是经理)调离其岗位。否则,他们势必会腐蚀其他人,他们的存在对其它人也不公平(unfair),特别是对其下属来说更不公平,由于他的无能,下属由而失去了本来可以获得的成就和机会achievement and recognition。

所以,一个不称职的经理留在原来岗位上,对他本人来说其实是一种残忍,不管他自己承认与否,他自己也知道不能胜任这项工作(inadequate)。他会在压力和极度紧张的情绪之中逐渐走向自我毁灭(destroyed),因此,说不定他自己就在不断地祈盼着能早日离开这一岗位呢。

CN.
锡恩集团

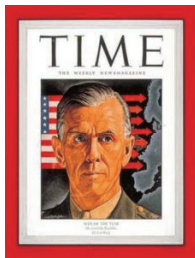
cn.mip
锡恩企业管理
Sn En Management
Sn En Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Pm:505B-3F JinnanSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

果断撤换没有杰出表现的将军

发布



第二次世界大战期间,马歇尔将军曾坚决主张立即撤换没有杰出表现的将军们。他认为:如果让这些人来指挥,那是与军队和国家赋予军人的责职背道而驰的。马歇尔坚决反对如下这种论调:“我们找不出人来接替他。”他指出,“最关键的问题是此人无法胜任工作,至于如何去找可以接替他的人,则是下一个问题。”

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
Sn En Management
Sn En Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Pm:505B-3F JinnanSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

商业社会最伟大的用人之道：警惕超人

人治与法治的区别

- 有效用人的领导力第八定律：警惕超人。
- 如果你离不开某个人，说明这个人正在掩盖组织体系的“用人失误”“合作失误”。



超人背后是组织功能的失落与用人标准的错误

- 卓有成效的管理者不相信这样的观点：“我不能放弃某人；没有他，公司便会陷入困境（in trouble without him）”。“他们知道，如果某人“不可缺少”，那么大概只有三个原因：
其一，此人实际上并不是个称职的管理者（incompetent），因为他只有在上司特殊放松的关照下（carefully shielded），他所谓的才华才能在公司中发挥。
其三，此人的长处被误用（misused）来掩盖某些严重问题的存在，这些问题因为此人的存在而被人为地掩盖了。
不管是哪种情况，这种“不可缺少的人（indispensable man）”应该立即调走（moved）才好，否则，这种误用长处的做法将会毁掉此人。



商业社会最伟大的用人之道

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩云管理学院
Global School of
Cloud Management

- 有效用人的领导力第九定律：领导上级。
- 注重上司的优点，而不是缺点，你就可以领导上司。

所谓领导上司，就是那些可以帮助你实现目标的人

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiemaiSOHO-B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

拍马屁与领导老板的区别

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩云管理学院
Global School of
Cloud Management



德鲁克说：

- 发挥老板所长，是下属拥有效能的关键
- 逆来顺受并不是在发挥老板所长，发挥老板所长的做法是，从“何为正确”开始，到让老板接受结束。
- Making the strength of the boss productive is a key to the subordinate's own effectiveness.
- One does not make the strengths of the boss productive by toadying to him. One does it by starting out with what is right and presenting it in a form which is accessible to the superior.



姜博士解读：

把老板的缺点也当成优点赞扬，叫拍马屁。把老板的优点当成创造业绩的要素去鼓励，就叫领导上司。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiemaiSOHO-B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

上司同样是个错误百出的人

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理
Center of Management



德鲁克说：

- 卓有成效的管理者相信：上司也是人，也有错误与缺点（这一点最常被忽略的是年轻下属）。既然上司是普普通通的人，那么他有其优点的同时，当然，他同时也会有局限性（limitations）。管理上司的基点在于，在他的优点与长处方面下功夫，协助他发挥他的优点与长处。
- 帮助上司提高有效性，就是帮助下属和自己提高工作的有效性
- 如果下属过于强调上司的弱点，那就象上司过于强调下属的弱点一样，结果会令双方感到沮丧（stultifying）。



姜博士解读：

有效的管理者知道他的上司也是人，所以也知道他的上司一定有一套有效的方式，找到这种方式，就找到了领导上级的入口。

ADD: 北京市朝阳区双桥三环中路 88 号通外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-5F JiamenSOHO B, 38East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699728

用思想改变世界

上司并不是无能的借口

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理
Center of Management



德鲁克说：

“某人不让我干某事”，常常被用来掩盖自己的惰性（inert）。如果我们这样问：我能做什么？那么会发现可以做的事，远比有时间与资源的时候要得多得多
“somebody else will not let me do anything” should always be suspected as a cover-up for inert.
If he starts out with the question: “What can I do?” he is almost certain to find that he can actually do much more than he has time and resources.



姜博士解读：

正确的提问有时候远比回答问题要重要得多。任何时候都问自己的，我能够选择做什么？就会发现自己永远有选择，选择的背后就是价值。

ADD: 北京市朝阳区双桥三环中路 88 号通外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-5F JiamenSOHO B, 38East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699728

用思想改变世界

商业社会最伟大用人之道：亲近导致蔑视

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Snial School of
Executive Management

- 有效用人的领导力第十定律：亲近导致蔑视。
- 与最直接的下属或同事保持距离。

为什么老师的孩子通常
不怕老师？太近了

ADD: 北京市朝陽區東三环中路 39 号境外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiaruiSOHO-B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大用人之道：亲近导致蔑视

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Snial School of
Executive Management



德鲁克说：

“组织的用人体系要体现公平、合理，不能带有个人因素，否则的话，就会失去能干的人才，或者打击他们的工作积极性。不能根据个人的好恶来挑选人才，而应当看他们能干些什么，看他们的工作表现，决不能看他们是否顺从自己。为了保证这一点，管理者需要与其较为亲密的同事保持一定的距离（keep a distance between themselves and their close colleagues）。



姜博士解读：

据说林肯就与他的一些关系非常密切的人员（诸如 陆军部长斯坦顿）保持着一定的距离，因此才成为一名卓有成效的最高管理者。富兰克林·D. 罗斯福总统在内阁没有“朋友”，即使与他的财政部长亨利·摩根索也保持着一定的距离，尽管在非政府事务领域中他们仍是十分亲密的朋友。马歇尔将军与艾尔弗雷德·P·斯险，出于同样的理由，他们的关系也保持着一定的距离。他们都是一些热心的、渴望亲密的人际关系的、善于结交朋友的人，但是他们懂得必须将他们的友谊保持在“公事”的范围之外。他们认为，是否喜欢某人或者赞同他的观点这并没有什么关系，只要不造成矛盾和不和就行了。只要他们不与一部分人保持过分亲密的关系，那他们就能建立起一支强有力的、有各种各样人才组成的管理队伍。

ADD: 北京市朝陽區東三环中路 39 号境外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiaruiSOHO-B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

商业社会最伟大用人之道：亲近导致蔑视

发布

CW.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
Sine School of
Global Management

德鲁克说：



组织的用人体系要体现公平、合理，不能带有个人因素，否则的话，就会失去能干的人才，或者打击他们的工作积极性。不能根据个人的好恶来挑选人才，而应当看他们能干些什么，看他们的工作表现，决不能看他们是否顺从自己。为了保证这一点，管理者需要与其较为亲密的同事保持一定的距离（keep a distance between themselves and their close colleagues）。



姜博士解读：

能够摧毁公司的，往往不是你提防的人，而是那些你想不起来要提防的人

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B, 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克推荐的用人评估清单

发布

CW.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩企业管理学院
Sine School of
Global Management



德鲁克说：

下面是我推荐的卓有成效的管理者拟订的评估表格。表格一开始便是此人的一段记录：在当前和过去不同阶段，组织希望他所能做出的贡献以及他在各阶段中的实际工作成绩。接着，表格便提出以下四个问题：

- 1、“哪方面的工作他(或她)确实做得比较好?”
- 2、“因此，哪方面的工作他有可能完成得较好?”
- 3、“若想充分发挥他的长处，他(或她)还需要学习或获得哪些知识?”
- 4、“如果我有儿子或女子，我愿不愿他(或她)在此人手下工作?”
 - (a)“如果愿意，理由是什么?”
 - (b)“如果不愿意，原因是什么?”

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO B, 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克有效用人十大定律

发布

- | | |
|---------------|-----------|
| 1、向外看，向前看 | 6、冠军定律 |
| 2、发现长处比使用长处重要 | 7、找出破窗 |
| 3、取长不补短 | 8、警惕超人 |
| 4、看人之长，看己之短 | 9、领导上级 |
| 5、价值相对论 | 10、亲近导致蔑视 |

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Global Center of
Cloud Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

PROCEDURE
EXECUTION
RESULT



CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Global Center of
Cloud Management

北京 | 上海 | 深圳 | 广州 | 天津 | 青岛 | 杭州 | 成都 | 济南

欢迎登录体验MIP云管理学院

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

www.141cn.com

| 有效时间 |

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

CN.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Cloud Academy of
Visual Management

卓有成效的管理者

重读大师经典 回归管理本源

发布

锡恩云管理学院 姜汝祥博士

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PG:100022 TEL:010-58694883 Fax:010-58699126 用思想改变世界

五星领导者

发布

领导人的五星

- 一星：有效产出（客户，强调贡献）：客户认可的产出
- 二星：有效用人（合作，人才的有效产出）：客户认可的才能，合作价值
- 三星：有效速度（时间的有效产出）
- 四星：有效做事（要事第一，做事的有效产出）
- 五星：有效决策（决策的有效产出）

CN.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Cloud Academy of
Visual Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PG:100022 TEL:010-58694883 Fax:010-58699126 用思想改变世界

一个最基本的问题

发布


锡恩集团
锡恩企业管理学院
SINTEK School of
Eexec Management

在资金，技术，土地，人才等等这样一些资源中，哪一个最重要？

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润华 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3F JiaruaSOHO B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

这是哪一种资源？

发布


锡恩集团
锡恩企业管理学院
SINTEK School of
Eexec Management

- 1, 不可或缺
- 2, 不可增减
- 3, 不可替代

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润华 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3F JiaruaSOHO B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

结论是：被忽视的最重要

时间这个
资源最重要



- 1, 不可或缺
- 2, 不可增减
- 3, 不可替代

为什么最重要的资源却被忽视了?



有效资源：
经营时间的领导艺术
基于有效产出的时间管理



看德鲁克如何说吧



德鲁克说：

- 1, 卓有成效的管理者往往会从时间安排，而不是从计划入手。
- 2, 他们首先要去确定时间到底是都花到哪，然后管理时间。
- 3, 削减不产生价值的时间。最后，将可以支配的碎片时间汇合成大块时间。

Effective executives, in my observation, do not start with their tasks. They start with their time. And they do not start out with planning. They start by finding out where their time actually goes. Then they attempt to manage their time and to cut back unproductive demands on their time. Finally they Consolidate their "discretionary" time into the largest possible continuing units.

这段话，我们花了将近半个世纪才懂

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiamaxSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

CN.
锡恩集团

cn mip
锡恩企业管理咨询有限公司
XIN EN SCHOOL OF LEADERSHIP MANAGEMENT

用思想改变世界

竞争空间还是竞争时间？

两个基本问题

一、同样结果的情况下，要相对还是要绝对？

- 是去赢得百亿的10%
- 还是去赢得十亿的100%

二、要时间还是要空间？

- 是用20年去做十亿
- 还是用10年去做百亿？

时间就是生命，我们竞争的是时间！

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiamaxSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

CN.
锡恩集团

cn mip
锡恩企业管理咨询有限公司
XIN EN SCHOOL OF LEADERSHIP MANAGEMENT

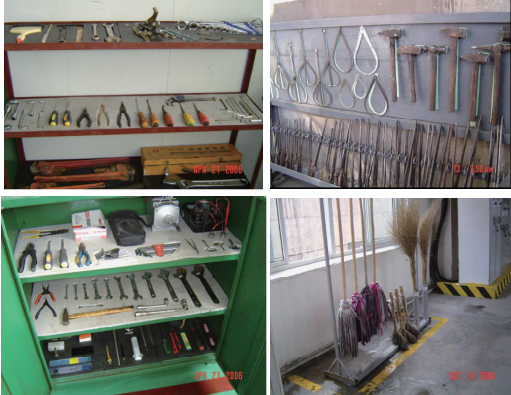
用思想改变世界

竞争时间才是真正的管理

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
姜博士管理咨询
Jiang's Advice of
Class Management



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 38 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm. 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 38East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58689128

用思想改变世界

时间的“黑洞效应”

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
姜博士管理咨询
Jiang's Advice of
Class Management



姜博士解读：

人们过于重视眼前的空间价值，看不见的时间价值常常被忽视

让时间看得见，这就是管理时间的起点

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 38 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm. 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 38East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58689128

用思想改变世界

有效资源——时间领导力第一定律

发布


 锡恩集团


 锡恩企业管理咨询有限公司
 XIN School of
 Time Management

时间领导力第一定律：
让时间看得见！

- 记录时间，懂得时间到底消耗在哪？
- 人的时间感觉是最靠不住的。要想体现时间的价值，就要让时间成为第一要素

ADD: 北京市朝阳路三环路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Caoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效资源——时间领导力第二定律

发布


 锡恩集团


 锡恩企业管理咨询有限公司
 XIN School of
 Time Management

时间领导力第二定律：
时空守恒。空间越多，时间越少，空间越少，时间越多。

- 时间是有效性，那什么不是有效性？空间不是有效性
- 所以，摆脱空间的束缚，创造时间价值。

ADD: 北京市朝阳路三环路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Caoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效资源——时间领导力第二定律

发布



- 组织空间：组织规模越小，管理者可以自由支配的时间越多，组织越大，管理者实际掌握的时间越少
- 体力空间：用脚的时间越多，用头的时间越少。用脚的时间越少，用头的时间越多。
- 职位空间：职位越高，时间越少。
- 零碎空间：被分散的时间越多，整块时间就越少，效率就越低。被分散的时间越少，整块时间就越多，效率就越高。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58689128

用思想改变世界

有效速度——时间领导力第三定律

发布



时间领导力第三定律：做事要快，选人要慢。

人是不可随意改变的，要知人善任。因为善任是收益最大的，但知人同时也是时间成本最高的。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58689128

用思想改变世界

有效时间——时间领导力第四定律

发布


 锡恩集团


 锡恩企业管理咨询有限公司
SINCE 1995
SCHOOL of Time Management

时间领导力第四定律：不存在授权，只存在错位。

- 把那些本来就应该由别人来做的事情，统统交给别人去做。
- “授权委托”一词其实令人误解，还会产生误导。把那些别人可以做的事情交付出去，这样管理者也就不用再去“委托”他人，自己又可集中精力做好该做的工作，于是便可大大地提高自己的工作效率。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiemaiSOHO-B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58594853 Fax:010-58599128

用思想改变世界

有效时间——时间领导力第五定律

发布


 锡恩集团


 锡恩企业管理咨询有限公司
SINCE 1995
SCHOOL of Time Management

时间领导力第五定律：管理者浪费的是别人的时间。

任人不当，或者自己做不擅长的，浪费的是别人的时间。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiemaiSOHO-B 39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PG:100022 TEL:010-58594853 Fax:010-58599128

用思想改变世界

有效时间——时间领导力第六定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
SINER Management of
Chief Management

时间领导力第六定律：管理不善是时间最大的浪费。

1、重复危机

2、人浮于事

3、会议过多

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效时间——时间领导力第五定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
SINER Management of
Chief Management

● 重复危机

如果高级管理人员（特别是经理）不得不将他工作时间的十分之一花在处理“人际关系”上，花在处理内部的纠纷与摩擦（feuds and frictions）上，花在处理内部权限之争（jurisdictional disputes）以及相互合作等问题上，那么这支队伍肯定是人浮于事。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效时间——时间领导力第五定律

发布



锡恩集团



锡恩企业管理咨询有限公司
Sine Management Consulting Co., Ltd.

● 人浮于事

如果高级管理人员(特别是经理)不得不将他工作时间的十分之一花在处理“人际关系”上,花在处理内部的纠纷与摩擦(feuds and frictions)上,花在处理内部权限之争(jurisdictional disputes)以及相互合作等问题上,那么这支队伍肯定是人浮于事。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路39号建外SOHO-B座505室 Rm.505B-3/F JiamenSOHO-B,39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效时间——时间领导力第五定律

发布



锡恩集团



锡恩企业管理咨询有限公司
Sine Management Consulting Co., Ltd.

● 会议过多

会议是处理例外,而不应当成为一种常规(Meetings have to be the exception rather than the rule)。不管是什么机构,只要时间记录显示会议开得过多,它必然是个消费时间的、功能不健全的组织(malorganization)。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路39号建外SOHO-B座505室 Rm.505B-3/F JiamenSOHO-B,39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克有效时间六大定律

发布

- 1、让时间看得见。
- 2、时空守恒。空间越多，时间越少，空间越少，时间越多。
- 3、做事要快，选人要慢。
- 4、不存在授权，只存在错位。
- 5、管理者浪费的是别人的时间。
- 6、管理不善是时间最大的浪费。



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 99 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694883 Fax:010-58699128

用思想改变世界

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团



北京 | 上海 | 深圳 | 广州 | 天津 | 青岛 | 杭州 | 成都 | 烟台

欢迎登录体验MIP云管理学院

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 99 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694883 Fax:010-58699128

www.141cn.com

| 有效做事 |

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
 中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

 锡恩集团
 锡恩云管理学院
 Global School of
 Cloud Management

卓有成效的管理者

重读管理经典 回归生命自由

发布

锡恩云管理学院 姜汝祥博士

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F Jianwai SOHO-B, 39C East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128
 用思想改变世界

五星领导者

发布

领导人的五星

- 一星：有效产出（客户，强调贡献）：客户认可的产出
- 二星：有效用人（合作，人才的有效产出）：客户认可的才能，合作价值
- 三星：有效时间（时间的有效产出）
- 四星：有效做事（要事第一，做事的有效产出）
- 五星：有效决策（决策的有效产出）

 锡恩集团
 锡恩云管理学院
 Global School of
 Cloud Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F Jianwai SOHO-B, 39C East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128
 用思想改变世界

做什么，如何做？

发布



- 1、有效产出：做最大产出的事
- 2、有效人才：做最擅长的事



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F. JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

做什么，如何做？

发布



- 3、有效时间：用最快的速度做
- 4、现在的问题是：如何做？



ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F. JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

行动的哲学



德鲁克说：

如果效能 (effectiveness) 还有什么“秘密”的话，那就是聚焦 (concentration)。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做，一次只做一件事。

If there is any one “secret” of effectiveness, it is concentration. Effective executives do first things first and they do one thing at a time.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiansheSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN School of
Ezad Management

用思想改变世界

为什么说聚焦是一种行动的哲学



姜博士解读：

德鲁克讲做事的两个方法，我称之为两个哲学观

- 1，要事第一，讲的是“做正确的事”，值得去做的事，做不好也值得。不值得去做的事，做好也不值得。所以做事就要做值得去做的事——这叫“要事第一”。
- 2，一段时间只做一件事。我们都是平凡人，能够把一件正确的事做好已属不易，在这里，面对真正值得去做的事，大师敬畏之心跃然纸上

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm.505B-3/F JiansheSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN School of
Ezad Management

用思想改变世界

有效做事——做事第一定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
SHIEN School of
Chief Management

做事第一定律：
要事第一，一次
只做一件事。

- 越是想做重大的事，越是需要整块时间。
- 重大的事不如成功的事，一次只做一件事。
- 越是只做一件事，越是速度快。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

聚焦是源于对工作属性与人性的敬畏

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
SHIEN School of
Chief Management

聚焦根植于管理工作的
本性与人性

The need to concentrate
is grounded both in the
nature of the executive
job and in the nature of
man.

管理工作的本性：做一件事就意味着快，越把时间与资源聚焦，能够做的工作反而越多越广。

For doing one thing at a time means doing it fast. The more one can concentrate time, effort, and resources, the greater the number and diversity of tasks one can actually perform.

管理工作的本性：做一件事就意味着快，越把时间与资源聚焦，能够做的工作反而越多越广。

The more an executive works at making strengths productive, the more will he become conscious of the need to concentrate the human strengths available to him on major Opportunities.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效做事——做事第二定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
EASD Management

做事第二定律：
摆脱昨天的成功

- 失败很容易摆脱，人碰到重大失败，改正并不难。
- 有效做事最大的敌人是成功。难的是如何对待昨天的成功。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润华 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiaruaSOHO-B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

成功会成为一种资产——基于自尊的资产

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
EASD Management

德鲁克说：



摆脱过去，意味着哪怕今天面对的是彻底失败的局面（total failures），那也是过去，只要不在上面花时间，过去的也就过去了。真正难以摆脱的，却是过去的成功，很多人沉湎于过去的成功，把过去的成功，演变成一种资产，一种“自我强化的资产（investments in managerial ego）”，并自我神化（sacred）。

姜博士解读：



过去的成功会变成我们自尊与成就感的一部分，我们靠这种自尊与成就感来支撑自己的价值，这叫性格资产，这种资产是导致做事失败的原因之一。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号润华 SOHO B 座 505 室 Rm 505B-3/F JiaruaSOHO-B 39East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

优秀的公司是如何走向平庸的？

发布



除非所谓的成功者愿意象修剪杂草一样（pruned），坚决地（ruthlessly）去除这种自我神化，否则，这种自我神化的“成功”就会耗尽组织的新鲜血液。更可悲的是，这些人往往就是组织中最有能力的人才，他们在“自我神化”的徒劳努力中，还不断地证明自己的行为是多么的有价值（success it deserves）。

组织真正的敌人并不是成功，而是成功的伟人！

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号城外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3F, JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效做事——做事第三定律

发布



做事第三定律：
做减法

- 放弃不重要的，才显出什么是重要的。重要性是由唯一性体现出来的。
- 有效的管理者打算做一个新业务，一定删除一个旧业务，这样才能控制组织的膨胀。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号城外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3F, JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效做事——做事第三定律

发布



 锡恩集团



 锡恩企业管理学院

SINER School of

Executive Management

一位希望自己有效，也希望自己的组织有效的管理者，会自觉地检视一切计划、活动和任务。他总是问自己：“这件事仍然值得去做吗（Is this still worth doing?）？如果答案是否定的话，他就会毫不犹豫地停手（gets rid of），将精力立即聚焦到最重要的几件工作上。一旦把这几件最重要的工作做好，他自己以及他所在的组织都会发生很大的变化。

He always asks: “Is this still worth doing?” And if it isn’t, he gets rid of it so as to be able to concentrate on the few tasks that, if done with excellence, will really make a difference in the results of his own job and in the performance of his organization.

ADD: 北京市朝阳门内大街二环路 30 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaSOHO-B,30East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效做事——做事第三定律

发布



 锡恩集团



 锡恩企业管理学院

SINER School of

Executive Management

做事第四定律：
不要让压力做决策

- 放弃不重要的，才显出什么是重要的。重要性是由唯一性体现出来的。
- 有效的管理者打算做一个新业务，一定删除一个旧业务，这样才能控制组织的膨胀。

ADD: 北京市朝阳门内大街二环路 30 号境外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaSOHO-B,30East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing,China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

做事次序的哲学

发布

永远要让正确的事放在首位，而不是让压力来决定什么在首位。

If the pressures rather than the executive are allowed to make the decision, the important tasks will predictably be sacrificed.

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Shi En School of
Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

压力的五大特点

发布

压力的五大特点:

For the pressures always favor what goes on inside. They always favor what has happened over the future, the crisis over the opportunity, the immediate and visible over the real, and the urgent over the relevant.)

- 1、偏爱组织的内部事务而忽视外部
- 2、偏爱已经发生的事情而忽视未来
- 3、偏爱危机而忽视机遇
- 4、偏爱急功近利而忽视长期利益
- 5、偏爱紧急的事务而对重大事件反应木然

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Shi En School of
Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效做事——做事第五定律

发布



 锡恩集团



 锡恩云管理研究院

Snider School of Cloud Management

做事第五定律：
创新是一种勇气

四多四少：

- 多看将来，少看过去
- 多看机会，少看问题
- 多讨论方向，少人云亦云
- 多关注目标，少自欺欺人

ADD: 北京市朝阳东三环中路 39 号润华 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

与其说是能力决定结果，不如说是勇气决定结果

发布



 锡恩集团



 锡恩云管理研究院

Snider School of Cloud Management

勇气远比分析重要

Courage rather than analysis dictates the truly important rules for identifying priorities.

- 要看将来，不能只看过去
Pick the future as against the past
- 要重视机会，不能只看到存在的问题
Focus on opportunity rather than on problem
- 要选择自己的方向，不能只赶浪头，人云亦云
Choose your own direction – rather than climb on the bandwagon
- 目标要高，要有新意，不能只求“安全”和方便
Aim high, aim for something that will make a difference ,rather than for something that is “safe” and easy to do.

ADD: 北京市朝阳东三环中路 39 号润华 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效做事的五大原理

发布

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Cloud School of
Chief Management

1、有效产出：
做最大产出的事
2、有效人才：
做最擅长的事
3、有效时间：
用最快的速度做
事现在的问题
是：如何做？

1、要事第一，一次只做一
件事
2、摆脱昨天的成功
3、做减法
4、不要让压力做决策
5、创新是一种勇气

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599126

用思想改变世界

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
Cloud School of
Chief Management

北京 | 上海 | 深圳 | 广州 | 天津 | 青岛 | 杭州 | 成都 | 福州

欢迎登录体验MIP云管理学院

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599126

www.141cn.com

| 有效决策 |

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

PROCEDURE
EXECUTION
RESULT

卓有成效的管理者
重读大师经典 回归管理本源

发布

锡恩云管理学院 姜汝祥博士

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F Jianwai SOHO-B 39Casi 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128 用思想改变世界

CN. 锡恩集团
cy.mip 锡恩云管理学院
Virtual School of Your Management

什么是有效决策？

发布

 **德鲁克说：**
有效性指管理者“选择做什么，不做什么”，从而创造有效产出。

 **姜博士解读：**
选择做什么，会创造最大的有效产出；选择不做什么，也可以创造产出，因为明确了不做什么，就会减少对最大有效产出的伤害。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F Jianwai SOHO-B 39Casi 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128 用思想改变世界

CN. 锡恩集团
cy.mip 锡恩云管理学院
Virtual School of Your Management

决策是管理者最重要的工作

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
SINERGETICS of
Chief Management



德鲁克说：

人们雇佣管理者并不是要让管理者去做他自己喜欢做的事。人们雇佣管理者是要他们把正确的事做好，所有正确的事中，最重要的就是有效决策。

Executives are not paid for doing things they like to do. They are paid for getting the right things done—most of all in their specific task, the making of effective decisions.P153

基于有效产出的决定，仍然是客户价值为王。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效决策第一定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理
SINERGETICS of
Chief Management

有效决策第一定律：
决策的入口是：“何为正确？”

“何为正确”（what is right）是决策的入口，由此把决策与其它活动区别开来。这个世界只有两种事：一种是正确的事，另一种是不正确的事。决策就是让人们懂得，基于正确做事，停止做不正确的事，这是最高思维层面的智慧。

The highest level of conceptual understanding.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

决策是管理者最重要的工作

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN School of
Ezard Management



德鲁克说：

我在1944年为通用汽车公司作顾问时，艾尔弗雷德·P·斯隆是当时通用公司的董事长及总经理。调查刚开始，他就把我叫到了他的办公室，对我说道：“我不给你规定需要研究什么，写什么，应该得出些什么结论，那都是你的事情。我的唯一指示是：把你认为正确的东西写下来（put down what you think is right），不要担心我们会有什么反应，也不必顾忌你的看法是否合我们的胃口。你只管提建议，不必为我们必须采取的妥协措施而操心。没有你，我们的管理者也懂得要如何通过妥协达成目标。不过，除非你告诉他们什么是“正确的”，否则，他们并不知道什么才是正确的妥协。”

何为正确？

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

决策的入口是：“何为正确？”

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN School of
Ezard Management



德鲁克说：

要研究正确的决策是什么，而不是研究能够为人接受的决策是什么。

What is right rather than what is acceptable.



姜博士解读：

为正确性而妥协是有价值的，最可悲的是为错误而妥协！错误而执行力强是自我毁灭的开始！

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效决策第二定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
Shi En School of
Chief Management

有效决策第二定律：决策有两个层次：战略上重视问题性质，战术上重视问题解决

- 重视问题性质：有效的管理者在碰到问题的时候，总是先假定碰到的问题是系统性问题（the problem is generic）。
- 重视问题解决：决策没有把行动步骤落实到具体的人，那就谈不上是决策，至多只是个良好的愿望。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3F, JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

回答“何为正确？”是战略性问题

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
Shi En School of
Chief Management

决策并不是解决问题，是界定问题。

- 有效的管理者致力于研究什么是战略性与一般性，而不是“解决问题”，他们致力于最高思维层面的决策，他们致力于发现现象背后的规律性。

They try to think through what is strategic and generic, rather than “solve problems.” They try to make the few important decisions on the highest level of conceptual understanding. They try to find the constants in a situation.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3F, JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

决策是一种战略性的解决问题之道



德鲁克说：

卓有成效的决策者，总是致力于在最高的思维层面（the highest possible conceptual level）去寻求解决问题的办法。他会设计一套规则与政策（rule and policy）来解决反复发生的事，未来靠这些规则与政策来解决大多数问题。反过来说，如果一位管理者需要天天做决策，时时做决策，那恰恰说明他是个懒散与低效的人（an executive who makes many decisions is both lazy and ineffectual）。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.5055-3/F JinniaSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
EFFECT MANAGEMENT

用思想改变世界

决策的战术性，解决执行力问题

重视问题解决，可以实现结果帮助我们成为卓有成效的管理者。

如果一项决策要成为有效的行动，那么有关人员就必须改变自己的行为、习惯和态度。管理者应该设法落实如下两条：

- 1，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。
- 2，管理者对其下属的考核方式、考核标准及奖励办法都应该作出相应的调整。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.5055-3/F JinniaSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
EFFECT MANAGEMENT

用思想改变世界

有效决策第三定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
国际决策管理
Global School of
Global Management

有效决策第三定律：先有主见，后有行动（opinions come first）

决策的过程不是从真相开始，而是从主见（opinion）开始的。

ADD: 北京市朝阳区东三环北路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699129

用思想改变世界

思考：基于选择的自由与民主，远见与主见

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
国际决策管理
Global School of
Global Management



姜博士解读：

明确方向之前，坚决不听各方意见，这叫主见。在明确方向之后坚决捍卫不同意见的权利，这叫远见。主见强调我们每个人都有选择自己道路的权利，这叫自由；远见强调我们要把不同的意见当成备选方案，这叫民主。

ADD: 北京市朝阳区东三环北路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58694663 Fax:010-58699129

用思想改变世界

主见是对经历的一种提炼

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
EASD MANAGEMENT



德鲁克说：

在某一领域的经历让人们产生看法或观点，如果有人在这个领域里经历很长时间而没有任何主见，那说明此人没有敏锐的观察力（unobservant eye），头脑迟钝（sluggish mind）。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

为什么要先有主见，才有决策？

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
EASD MANAGEMENT



德鲁克说：

有效的管理者相信，之所以要决策，就是因为传统的办法不管用了，否则，稍稍调整就可以了，何必决策？传统方法是应对昨天的决策，新决策是应对明天的决策。

The effective decision-maker assumes that the traditional measurement is not the right measurement. Otherwise, there would generally be no need for a decision; a simple adjustment would do. The traditional measurement reflects yesterday's decision. That there is need for a new one normally indicates that the measurement is no longer relevant.

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

为什么要先有主见，才有决策？



德鲁克说：

先要弄清事实与数据是不可能的。因为没有相关的标准，就不可能找到什么真相。

To get the facts first is impossible. There are no facts unless one has a criterion of relevance.

事件本身并非就是真相

Events by themselves are not Facts.

何为正确永远是决策的终极问题！

CV.
锡恩集团

cv.mip
锡恩企业管理
Sn-ERP School of
Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Ren: 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd RingRoad, Chaoyang District, Beijing, China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效决策第四定律

有效决策第四定律：警惕实用主义。

将必然性的事件当作偶然性事件来处理，这是一种实用主义方法论（pragmatic）

CV.
锡恩集团

cv.mip
锡恩企业管理
Sn-ERP School of
Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Ren: 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 39East 3rd RingRoad, Chaoyang District, Beijing, China PG:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

实用主义会导致对未来的机会视而不见



德鲁克说：

最常见的决策错误，是将必然性的事件当作偶然性事件来处理，这是一种实用主义方法论（pragmatic），这种方法论对问题缺乏系统性的理解，缺乏解决问题的原则性（lacks the generic understanding and principle），于是便采取一种实用主义的态度，采取兵来将挡，水来土淹，也就是所谓“因势而变”的实用主义哲学，可他们不知道，这种办法会导致体系的短视，从而把组织最终引向挫折和失败。

实用主义实际上掩盖自己对未来缺乏主见与原则性的借口

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 31 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 30East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing China PC: 100022 TEL: 010-58594863 Fax: 010-58599128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Xin En School of
Ezud Management

用思想改变世界

实用主义实质上是懒散与低效的人



德鲁克说：

这也解释了为什么卓有成效的决策者，总是致力于在最高的思维层面（the highest possible conceptual level）去寻求解决问题的办法。他会设计一套规则与政策（rule and policy）来解决反复发生的事，未来靠这些规则与政策来解决大多数问题。反过来说，如果一位管理者需要天天做决策，时时做决策，那恰恰说明他是个懒散与低效的人（an executive who makes many decisions is both lazy and ineffectual）

实用主义是那些天天决策的人

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 31 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 30East 3rd Ring Road, Chaoyang District, Beijing China PC: 100022 TEL: 010-58594863 Fax: 010-58599128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
Xin En School of
Ezud Management

用思想改变世界

有效决策第五定律

发布

CW.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
Shi En Management Consulting Co., Ltd.

有效决策第五定律：不同意见就是备选方案

- 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。
- 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。
- 最后，不同意见有助于激发人的想像力。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 35 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 35East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

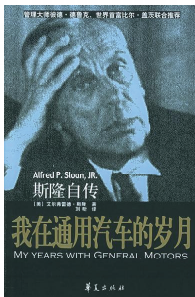
用思想改变世界

通用的案例

发布

CW.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
Shi En Management Consulting Co., Ltd.



在高级管理委员会举行的会上，艾尔弗雷德·斯隆说：“各位先生，大家对这项决策的想法是不是完全一致。”与会者纷纷表示同意。

“但是，”斯隆先生却打断了大家：“我建议把对这项决策推迟到下一次会议上再进行。在这期间，大家必须发表不同的意见，只有这样，才是大家参与这个决策的原因。”

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 35 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B, 35East 3rd Ring Road Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

决策者不要成为组织的囚徒



德鲁克说：

唯有不同意见，才能让决策者跳出“不识庐山”的组织困境（the prisoner of the organization）。组织内部的每个人都想以自己的观点来影响决策者，每个人都是一位专业的说客（special Pleader），都希望作出的决策是自己喜欢的。这就是一个决策者的真实困境，不管这个决策人是位居高位的美国总统，还是初出茅庐的工程师，只要是决策者，面临的情况都一样。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
STUD MANAGEMENT

用思想改变世界

把反对意见当成备选方案



德鲁克说：

不同意见，本身就是决策所需要的“备选方案”（alternatives）。如果没有备选方案，无论把问题思考得多么深，决策就成了孤注一掷的赌博（desperate gambler）。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。

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN EN SCHOOL OF
STUD MANAGEMENT

用思想改变世界

把反对意见当成备选方案



德鲁克说：

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：既然自己这么看待问题，那么别人也必然会以同样的方式来看待问题

What they see is the only way to see at all.

视冲突为机会，不同的意见可以帮助他看到一个重要问题的不同侧面。

He uses conflict of opinion as his tool to make sure all major aspects of an important matter are looked at carefully.



不要怀疑动机



德鲁克说：

他们深知，除非有确凿证据，否则不应当去怀疑别人的动机。有效的管理者，会把别人提出的明显错误的意见，当成问题的另一个侧面。有效的管理者会问自己：“如果这个是位智者，那他的意见有什么价值？”有效的管理者所关心的，首先是理解，然后才去考虑谁是谁非。



有效决策第六定律

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN School of
Ezad Management

有效决策第六定律：不决策有时就是最好的决策。

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

ADD: 北京市朝阳门东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B.39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

不决策就是一种决策

发布

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理学院
XIN School of
Ezad Management



德鲁克说：

决策就好比是动手术（surgery），它是对原有体系的一种介入和干预，所以存在着休克（shock）的危险。一个好的医生，不会去做没有必要的手术，一个好的决策者也不会去做没有必要的决策。

ADD: 北京市朝阳门东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B.39East 3rd-RingRoad,Chaoyang District,Beijing China PC:100022 TEL:010-58594863 Fax:010-58599128

用思想改变世界

干预的成本是很高的



德鲁克说：

决策的反而就是不做任何决策。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”，那就最好不要去进行干预。干预的成本是很高的，即使情况让人纠结（annoying），但如果事情本身不至于恶化整个系统，不会造成实质性的后果，那也最好不要去干预。

CW.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
The Effective School of
Class Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效决策五大步骤

有效决策 五大步骤

- 界定问题（the clear realization）。决策之前要界定问题的性质，这是偶然性的事件，还是带有必然性的事件？决策解决的是必然性的问题，这类问题要通过建立新规则或新原则来加以解决。
- 明确界限（the definition of the specifications）—明确在实现目标时必须满足的界限，这就是所谓的“界限条件（boundary conditions）”。
- 调整入口（The thinking through what is “right”）。所谓正心诚意，就是“何为正确？”，这是决策最重要的边界条件（specifications）。在这样一个基本的前提下，才能考虑必要的妥协、让步以及适度变动（compromises, adaptations and concessions），使决策能被大家接受。
- 落实行动（decision of the action），把决策变成可以被贯彻的行动。
- 重视“反馈”（The “feedback”），以检查与验证决策的正确性和有效性（validity and effectiveness）。

CW.
锡恩集团

cn.mip
锡恩企业管理咨询有限公司
The Effective School of
Class Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm.505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58684863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

有效决策的五大步骤

发布

1、界定问题

4、结果与责任

2、确立边界

5、检查与激励

3、调整入口

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩云管理学院
Global School of
Cloud Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm.505B-3F JinniaSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

案例：贝尔总裁的四项决策

发布

- 第一项决策：贝尔电话公司提出“为社会提供服务是我们公司的根本目标。”在本世纪初，提出这样的口号，本身就是一种异端邪说。但费尔不仅到处宣传这一观点，还身体力行地制订新的考核标准，用来检查服务的质量。他提出，服务情况的好坏，经理负责，如何把服务转化为经济收益，最高管理层负责。
- 第二项决策：费尔创造性地发现，通信垄断企业不应该是传统意义上的自由企业，也不能是一家可以不受拘束的私营企业。他提出“公众管理”是唯一可以取代政府接管的办法。
- 费尔把实现公众管理当成了贝尔公司的目标，并要各区域公司老总都将这一目标当成主要任务——公司拓展业务，必须以公众利益为重要目标。
- 第三项决策：建立科学实验室——贝尔实验室。他提出的问题是：“如何才能使贝尔这样的垄断企业获得真正的竞争能力？”很明显，贝尔是垄断企业，没有正常的竞争环境，没有竞争对手。在这种环境中，企业就很容易变得刻板与僵化，无法适应变化，无法谋求进一步的发展。
- 最近10到15年的发展充分证明：费尔的观念是多么正确。首先，由于贝尔实验室开发了电话通信技术，整个北美大陆的电话联成一片。接着，实验室又将电话技术系统延伸到费尔及其后人根本无法想像的领域，比如电视节目的转播，计算机数据的传输，以及通信卫星等。有很多科学技术的发展来源于贝尔实验室，诸如数学信息理论、晶体管新产品及生产工艺以从电脑逻辑及设计等。
- 第四项决策，创建了大众资本市场(mass capital market)。他十分清楚地意识到贝尔公司所面临的处境：公司需要大量、稳定和持续的资金，而从当时的资本市场是无法获得的。美国电话电报公司的普通股，就是费尔在20年代初精心设计的一种股票，这种股票既合法，又无风险，是专门为普通公众发行的股票。

CN.
锡恩集团

cn.mip
锡恩云管理学院
Global School of
Cloud Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO B 座 505 室 Rm.505B-3F JinniaSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-58694863 Fax:010-58699128

用思想改变世界

德鲁克有效决策六大定律

发布

- 1、决策的入口是：何为正确
- 2、决策有两个层次：战略上重视问题性质，战术上重视问题解决
- 3、先有主见，后有行动
- 4、警惕实用主义
- 5、不同意见就是备选方案
- 6、不决策有时就是最好的决策

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
The Cloud Future of
Chief Management

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-56694863 Fax:010-56699126

用思想改变世界

致力于中国企业战略转型，致力于中华民族伟大复兴 —— 锡恩集团
中国咨询业的苹果，我们一起用思想改变世界 —— 锡恩集团

CV.
锡恩集团

CV.MIP
锡恩云管理学院
The Cloud Future of
Chief Management

北京 | 上海 | 深圳 | 广州 | 天津 | 青岛 | 杭州 | 成都 | 福州

欢迎登录体验MIP云管理学院

ADD: 北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO-B 座 505 室 Rm 505B-3/F JianwaiSOHO-B,39East 3rd RingRoad Chaoyang District Beijing China PC:100022 TEL:010-56694863 Fax:010-56699126

www.141cn.com

德鲁克 卓有成效的管理者

姜汝祥博士PPT解读版
The Effective Executive

姜 汝 祥 解 读 管 理 经 典

Dr. JIANG INTERPRETATION OF THE MANAGEMENT CLASSICS

“精选思想 轻松阅读”
Dr.JIANG
GUIDING YOU TO REVIEW CLASSICAL LITERATURE
姜博士读经典

83 引言 卓有成效是可以学到的

92 第一章 有效产出 (What Can I Contribution)

管理者的承诺 (the executive's commitment)

适应变革

如何使专业人员卓有成效 (how to make the specialist effective)

正确的人际关系

四种有效的人际关系

聚焦有效产出有什么好处？

102 第二章 有效用人 (Making Strength Productive)

用人所长 staffing from strength

用人所长是人的天性

要与下属保持距离

用人的四条规则

1. 根据凡人来制定职位标准，如果一个职位需要极其优秀的人才能做好，那是管理者的失职

2. 确保每个职位是有效产出所必须的，职位的范围要设计得更宽泛 (make each job demanding and big)

3. 先考虑用人的长处，而不是职位要求

4. 若想利用某人的长处，那你就得接受其短处 (to get strength one has to put up with weaknesses)

警惕超人

缺乏人才，那是因为缺乏培养

如何管理上司 (How do i manage my boss?)

发挥自己的长处 (making yourself effective)

冠军定律

目 录

Contents

118 第三章 有效时间

管理者的时间需求 (the time demands on the executive)

时间诊断 (time - diagnosis)

砍掉浪费时间 (pruning the time - wasters)

整合碎片时间 (consolidating "discretionary time ")

127 第四章 重要的事情先做First Things First

摆脱昨天 (sloughing off yesterday)

要有先后次序 (priorities and posterities)

135 第五章 有效决策

贝尔总裁的决策事例

通用汽车斯隆的决策案例

决策流程中的五个要素 (the elements of the decision process)

决策的边界与执行

有效的决策：先有主见，后有行动 (opinions come first)

为什么决策需要建立在不同意见的基础之上？

只在最重要的事上决策

151 结 论 必须学会卓有成效

序

重读大师经典 回归管理本源

—— 我为什么要号召大家一起学习德鲁克？——

1966年，德鲁克写了一本书，这本书被译成几十种文字，台湾蒋经国，新加坡李光耀，中国的胡耀邦等领导人，都曾要求当时的党政高层领导学习这本书。

为什么要学这本书？两个原因：第一，这本书讲的是如何从体力经济进入到知识经济；第二，如何从执行力到领导力。由此大家可以看到，为什么这些领导人都看重这本书，原因是中国经济也到了这一阶段，中国人要摆脱体力劳动优势了，劳动力成本低并不值得夸耀，我们要的是高工资（成本）、高效率，不要低工资、低效率。

所以，德鲁克定义说，所有的知识工作者都是管理者，要学会管理自己，而管理自己的前提，是懂得什么叫有效产出？

德鲁克所有的著作都基于一个观点，那就是企业只有一个使命——创造客户，或者叫创造客户价值。德鲁克用了一词 *contribution* 来表明对客户价值的创造，这个词中文一般都翻译为“贡献”，而我更愿意把这个词翻译为“有效产出”。

“有效产出”与“贡献”有什么不同？在中文中，贡献包含着某种道德含义，意思是我们为某种组织或个人去付出，这个付出包含着某种牺牲的含义（比如我们小时候受教育，要为社会主义做贡献），更包含着行为主体“不计回报”的意思（比如为国家做贡献）。

但在德鲁克那里，*contribution* 讲的是为客户创造的结果，创造这种结果的目的是使公司“有效（effective）”，或让个人有效。公司或个人的有效，会让行为主体获得比对手更多的回报，这不仅没有一点“牺牲”或不计回报的含义，而且还是大有收获的行为。

所以，我用有效产出来代表 *contribution*——对客户价值的创造，优秀的公司为什么走向平庸？在我看来，问题也恰恰出在对有效产出的违背上。

在《卓有成效的管理者》一书中，德鲁克回答了一个人为什么会“高效”？他提出

了五个标准：

1、有效产出是衡量有效的最基本的底线标准。如果一家公司聚焦于为客户创造价值，那么，这家公司的人际关系就会建立在客户价值的基础上，也就会出现对事不对人的文化。反过来当经营公司不是为了创造客户价值，而是为了既得利益者的权力，地位与声望，那么，一家公司无论多大，无论多优秀，平庸的种子就已经种下。

2、管理者的时间在哪里，公司的战略就在哪里。管理者的时间安排，反映了管理者在行为、人际关系和工作重心上的习惯。从时间安排上，我们可以看到一家公司是平庸还是优秀，德鲁克强调说，优秀公司的时间主要花在外部的，为客户创造价值上，而平庸的公司的时间，都花在内部你搞我，我搞你的人际关系与组织内耗上。

3、不要把人当成成本，要当成投资。所有的有效产出，都是由员工的优点创造的，这就意味着，发现每个人优点，就等于发现了公司创造优秀绩效的机会。所以，优秀的公司用人所长，而平庸的公司用人所短，用人所长的是投资，用人所短自然就成了成本。在每一家平庸的公司，你都会看到领导者把时间花到如何克服每个人的缺点，而在每一家优秀的公司，你看到的是人尽其才，物尽其用。

4、聚焦专注，把重要的事情先做，一次只做一件事。优秀的公司懂得人的精力是有限的，人的缺点也是难以克服的，所以，优秀公司一般都是专业化的公司，优秀公司的领导者最重要的工作不是选择，而是学会放弃，一段时间专注做好一件事。反过来，平庸公司对什么业务都想做，平庸公司的领导者什么都想管，结果什么都做不好。

5、优秀的公司很少决策，只做重大决策，而平庸的公司天天都在决策。为什么优秀的公司决策少，这是因为优秀的公司会先把带有规律性的问题找出来，设计一套规则与政策（rule and policy）来解决反复发生的问题，有了规则与政策，未来就靠这些规则与政策来解决大多数问题。反过来说，如果一家公司需要天天做决策，时时做决策，那恰恰说明这家公司一定是能人管理，公司的管理者天天都在“救火”。

英特尔的创始人安迪·格鲁夫，曾经这样评价德鲁克：“彼得·德鲁克是我心中的英雄。他的著作和思想如此清晰有力，在那些狂热追求时髦思想的管理学术贩子中独树一帜”。是的，中国企业家们是应当少追求些“时髦思想的管理学术贩子”了，这也是我想带领大家学德鲁克的原因，在一片浮躁与狂妄之中，我们需要重读大师经典，回归管理本源，“本”立住了，“道”自然生矣。

——锡恩咨询集团董事长 姜汝祥

引言

Preface

卓有成效是可以学到的

领导者的工作就是有效 (to be effective)。“影响 (effect)”与“执行 (execute)”，在领导的意义上是两个同义词。无论你是在什么样的组织中，企业，医院，政府机构，大学或是在军队，领导者首要的工作就是“正确的事做好 (make the right things done)”，简单地讲，就是“有效” (to be effective)。

一些管理者才智很高，富于想像力，也有很高的知识水平。但这些才智、知识和想像力与工作效率并没有必然的联系 (little correlation)。才华横溢 (brilliant men) 常常就是最无效 (strikingly ineffectual) 的代名词。人们往往把伟大的创见当成了成就本身，他们不懂，伟大的创见要经过一系列的努力，才能变成现实。

学习笔记：

智慧、想像力和知识都是非常重要的资源，但是，只有通过管理者的“有效产出 (effectiveness)”，才能将这些资源转化为成果。

为什么需要有效的管理者 Why We Need Effective Executives

有关管理的书籍和文章数不胜数，但很少有人重视管理者的有效性 (效能 effectiveness)，为什么？

“效能”被忽视的一个重要原因是：公司内部存在着两种劳动力，体力劳动者 (manual work) 与脑力劳动力 (知识劳动者 knowledge worker)，效能往往只在知识劳动者身上体现得更明显，体力劳动者一般都很“有效” (看得见的劳动成果)，衡量体力劳动的效率有着明确的数量与质量标准。在过去的一百年中，我们已经学会了如何来测量体力劳动的效率，如何来规定对体力活的质量要求。这使我们有可能让每

个工人的产量大幅度地增加。

在过去，干体力活的人——不管是机器工人还是在前线士兵——在组织中都占绝大多数。有效性，即效能往往只体现在最高层发号施令的那些人身上。他们虽然只占很少一部分，但他们的“智慧”左右着组织的生存与发展。

现在情况大不一样，到处都是大规模的知识劳动者主导的公司，在每个组织中，甚至包括军队，“有效性”不再取决于体力劳动者，而是取决于知识工作者。

对于知识工作来说，效能即有效性取决于他们的智慧，而不是发达的肌肉或灵巧的双手。在过去，我们为体力劳动者设立了很多的控制体系——从工程设计到质量控制——但这些有效的控制体系对脑力劳动者来说，基本无用（not applicable）。比如，如果用数量做考核的话，工程部为一种销路不好的产品画出大量漂亮的图纸，这是浪费而不是有效。

做正确的事（right things）是正确的入口。首先要问这件事是否正确，这是脑力劳动“有效产出”的前提。既然我们无法对知识工作者进行严密和细致的监督，那解决方案就是他们自己去管理自己，自觉地完成任务，自觉地作出贡献，自觉地追求工作效益。

学习笔记：

著名的《纽约客the new yorker》杂志登了一幅漫画，画的是一间办公室，门上是主人的职位：查尔斯·史密斯——埃贾克肥皂公司销售总经理。背景墙上是个大牌子，牌子上写着：“思考（think）”。坐在办公室里的史密斯把两只脚高高地搁在办公桌上，正对着天花板在吐烟圈。烟圈中是一个大问号：“你说史密斯是不是正在考虑肥皂的销售问题？”

是呀，对于知识工作者来说，你怎么知道他是在工作还是在偷懒？我们对知识工作者在想什么很难弄清楚——可“思考”却就是他们的工作本身，他们就是凭“思考”创造价值（Thinking is his doing）！

知识工作者的动力取决于两个要素，一是有效性(being effective)，二是成就感（being able to achieve）。一旦他做起来去做不出效果，那

么他就会降低对工作的责任与付出，他就会变成每天从9点到下午5点打发时间（time-sever）的人。

问题是知识工作者的工作本身并不直接生产“有形的产品”，比如鞋或机器零件，他生产的是知识，创意或信息（knowledge,idea,information），这些东西本身是无价值的，只有与其它人的合作才会创造价值。美国、西欧和日本这样高度发展的社会和经济实体，正是通过知识工作者这种特殊生产要素，才创造了今天的辉煌：

什么样的人才能算管理者（Exective）？

在现代组织里，如果每个知识工作者懂得如何创造有效产出，那么，每个知识工作者都是“管理者（Exective）”。绝大多数的经理都是管理者，在当今社会中，许多非经理人员也正在成为管理者。

不少管理人员并不是管理者，他们只是别人的上司。制造厂里的工头（foreman）就属于这一类人，他们管理别人，但他们却不对员工工作的方向、内容、质量以及方法负责。与此相反，一个知识工作者是否是管理者并不取决于他是否管理别人。

也就是说，对于脑力劳动，既不能以数量来衡量，也不能以知识的成本（cost）来加以判断。脑力劳动的价值主要应看其结果(results)，而不是看组织规模与行政级别。

学习笔记：

在任何一个从事脑力劳动的组织中，都有一些虽不管理别人但却是管理者的人。比如如何从财务的角度来对某种产品进行决策，这可以是公司高级副总裁的职责，也可以是年资较浅的财务专业人员。

我将这些知识工作者、经理以及专业人员都称之为“管理者”，是由于他们所处的位置或他们的知识价值，我们期望他们在工作中，能作出对整体效益有深远影响的决策。事实上，人们已开始认识到这一点、公司正在强化奖励经理或专业人员的贡献。

不过到目前为止，大家还没有认识到一个关键点：专业人员做出的决策与最高管理层所做出的决策性质应该是一样的。基层经理正做着与公司总裁或政府机关管理者同样的工作：即计划，组织，综合，调动积

极性，测定工作成效。

因此，不管你是第一把手还是初来乍到的新手，都必须懂得“有效产出”。

这本书研究的并不是高层人员要做什么或该做什么的问题。这本书是为每一个人而写的，作为一个知识工作者，你都必须对组织的有效产出，要么负有行动责任，要么负有决策责任。每一个人都是“管理者”。

管理的现实

所有的管理者都面临着一个困境：既要求他做到“有效”，同时又要求他把有效的标准提高，具有挑战性。这就意味着，除非他能真正成为“有效的管理者”，否则就意味着他就会被这一困境纠结。

这种困境有四种存在形式，在每一种形式下管理者自己基本上都无法控制：

1. 管理者的时间是属于每一个人的，唯独不属于自己

如果给“管理者”下个定义，从业务角度看，管理者便是“组织囚徒（captive of organization）”。每个人都跑来占用他的时间（move in on his time），而管理者本身对此却显得毫无办法。管理者办公桌上的电话铃一响，他就得拿起电话与公司的重要客户通话，或者与自己的上司说话——于是，接下来的半个小时就泡汤了。

2. 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

在美国，最常听到的抱怨是：公司总裁（或者其他高级管理人员）仍然被迫去亲自操盘营销或运营工厂，虽然他现在负责整个企业，本应将时间花在企业方向上。原因是什么？

原因在于管理者会被迎面而来的一连串事务所左右，一头扎进事务堆里，把自己的时光消磨在这些具体事务里。管理者真正需要去做根本性的事（criteria），那就是去做最重要的事，从而为组织创造有效产出。

学习笔记：

[illegible]

3. 受到组织局限 (within an organization)

在组织体系中，管理者的有效性只有一个办法 (only if and when)，那就是让别人使用他的贡献，他才会有效。个人力量只有借助组织整合，才能成为其他知识工作者做好工作的动力和资源。一般说来，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里工作的人。管理者要能主动地去接触这些人，使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。

4. 管理者身在庐山 (within an organization)

每个管理者都有一种倾向，那就是把组织内部的一切当成现实 (reality)，这样的结果是，他就在戴着厚厚的扭曲的镜头看外界 (thick and distorting lenses)。

组织内是不创造结果的，结果都存在于组织之外 (There are no results within the organization. All the results are on the outside)。只有当客户愿意以他的购买力来交换企业的产品或服务时，企业成本以及企业的努力才转化为收入和利润，因此，企业的“有效产出”是因客户的需要而产生的。而客户是根据市场的供求关系来作出决策的。

学习笔记：

在组织内部发生的只是人工和成本。我们喜欢谈论企业的“利润中心”，那只不过是一种出于礼貌考虑的委婉语而已、组织里面其实只有人工中心。为了实现既定的效果，如果组织不得不做的事情越少，那末它的工作效率就越高。组织存在的唯一理由就是为周围环境提供良好的服务。

所有这些外部环境就是我们今天所面临的真实环境，可是，对管理者来说，看得最清楚的是机构的内部同，他还随时可以听到内部的不同意见及闲言碎语。除非他能做出特殊的努力，以使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，考虑问题只从内部事务出发。他在机构内的职位越高，就越容易被内部的一些问题和挑战所吸引，就越不容易看到外界的发展情况。

组织与生物不同，存在并不是组织的根本目的，仅仅使同类繁衍并

不是目的。组织是社会的一个器官，它要对外界环境作出自己的贡献。然而，组织如果越变越大，表面上看越来越成功，那么机构内部事务也会变得更多，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使命（task），无法为外界创造有效产出。

外界最重要的并不是发展趋势(trend)，而是这一趋势中的变化(change)，正是这些变化最终决定着组织的成功与失败(The truly important events on the outside are not the trends.They are changes in the trends. These determine ultimately success or failure of an organization and its efforts)。

这四种现实环境是管理者无法改变的。它们是管理者赖以生存的必然条件。然而管理者必须明确：除非他能努力地去学习如何“有效”，要不他的工作将会是徒劳无益的。

对效能的承诺 (the promise of effectiveness)

提高效能或者说“有效性”，也许是大幅度改善管理者工作绩效、取得更大成绩、使工作令人满意的唯一可行办法。我们不可能培养出一批超人管理公司，我们还得依靠现有的这些人来管理公司。

不少关于管理书籍都把“未来的经理”描绘成“全能者”或通才。这些书告诉我们，高级经理必须要有非凡的分析和决策能力，应善于与人相处，通晓组织、机构中的权力关系，对数学有很深的造诣，对艺术有很强的洞察力，既有创造性又有想像力。

到哪去找这样完美的人呀？

常识告诉我们：劳动力市场能大量提供的，大多不是全才。因此，我们必须寻求一种管理方法，那就是让一些专才来管理组织，这些人只有某个方面的基本专长，而对其他方面却很可能是一无所知。

请务必学会一种建立组织的新方法，在任何一方面有特长的人，是组织创造有效产出最重要的源泉。如果我们一味拔高能力标准，那就很难提高管理者的工作绩效。如果把希望寄托在全才上，就只会走向孤

学习笔记：

[illegible]

家寡人 (let alone)。我们只有通过充分发挥人的长处，通过合作来创造有效产出，而不应该把希望寄托在人的能力的重大突破上 (jump in human ability)。

这一原理或多或少也适用于知识。我们需要学会的，恰恰就是如何充分发挥每个人的特长，这就等于提高了工作有效性。既然不能增加资源的供应 (supply)，那就必须增加资源的产出 (yield)。所谓有效性，就是让能力和知识创造更多有效产出的一种方法 (effectiveness is the one tool to make the resources of ability and knowledge yield more and better results)。

有效性可以学会吗？(Can Effectiveness be Learned?)

假如效能，或有效性是天生的，就像某些人的音乐或绘画天赋是天生一样，那管理可能就没得学了。众所周知，任何一个领域中，有天赋的人总是极少数，于是管理就变成了“伯乐”游戏，去找那些在“有效性”方面有很大潜力的神童，早早对他们加以培养，让他们长大之后来做管理者。

如果管理真是这样一个游戏，如何找到这些神童年来满足现代社会对管理者的需要？假若有效性真是一种天赋的话，那么我们今天的文明社会不至于一触即溃，依赖天才的社会一定很脆弱。

学习笔记：

幸运的是，有效性是可以学习的。那接下来的问题是，有效性应该包括哪些方面？我们应该学些什么？怎么个学法？

多年来，有人就这个问题问了我很多遍，我也不停地思考。我为许多机构的管理者当过顾问，为他们提供咨询，对于当时的人来说，有效性意味着两个方面：首先，当顾问只是做智囊，没有任何权力。所以顾问做事来必须要讲有效性，要不就对管理者毫无价值。其次，最有效的顾问也得仰仗组织里的人来把事情做好。

但我很快便懂了一个真相，世界上根本没有什么“高效者的共同个性”。就我所知，优秀的管理者在脾气、能力、业务范围、工作方法、个性、知识以及兴趣都各不相同。在他们中间，只有一点是共同的，那就是他们有把该的事情干好的能力 (make the right things

不紊的工作。

2. 有效产出。他们永远首先自问：“别人希望我做出什么样的成果来？”

3. 有效用人，他们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。

4. 有效做事，他们知道如何将自己的精力集中在一些重要的领域里。

5. 有效决策。他们懂得从何为正确出发，解决重大问题。

以上这些便是管理者卓有成效的主要要素，也是这本书的主要内容。

学习笔记：

第一章

Chapter 1

有效产出 (What Can I Contribute?)

高效管理者聚焦于为客户创造有效产出（contribution），而要真正能为客户创造有效产出，管理者必须跳出具体的工作直奔目标，问自己：“我怎么做，才能最大限度地促进组织业绩，创造结果”？请注意，在这里高效管理者强调的是责任。（“What can I contribute that will significantly affect the performance and the results of the institution I serve?” His stress is on responsibility.）

聚焦有效产出，这是效能(effectiveness)的关键，每个管理者无论在做什么，把这一点作为前提至关重要。但很多管理者并非如此，他们忘记了有效产出，而是忙于自己眼前的那点事，只顾埋头苦干，却不太关心工作的结果。他们总在担心公司或上级会让自己“吃亏(owe)”，他们总纠结于自己“应该享受”的那些权力，却不在意是不是为公司创造了价值。

很明显，这样的结果是让自己低效（ineffectual）

案例：在一次调查中，问：“你每天在做什么？你所做的能够交换公司付给你的薪水（payroll）？”绝大多数人的回答是类似这样：“我主管公司的财务部”或

学习笔记：

[illegible]

“我负责公司的销售”，或者“我手下有850个人在工作。”只有少数人这样回答：“我的工作是为提供有用的信息让上级正确决策。”“我的责任是发现客户未来对产品的新需求。”或者“我在思考总裁即将面临什么问题？我如何为他提供决策建议。”

如果一个公司高层只喜欢埋头苦干（效率而非效能），只强调自己对下属的权力（职位），这样的人，不管其职位有多高，头衔有多响，本质上是个下属（subordination）。相反，如果一个基层员工聚焦于有效产出，强调对工作结果负责，这样的人其实是效能意义上的“高层管理者（top management）”。为什么？因为这样的人能够管理自己去对整个组织的经营业绩负责（holds himself accountable for the performance of the whole）。

管理者的承诺

The Executive's Commitment

学习笔记：

聚焦于有效产出，目的是让管理者的注意力，放在外部而不是放在内部，放在客户而不是放在自我，放在整体而不是部门，一句话，只有聚焦有效产出才能创造组织绩效。

这种思考，一下就让管理者从专业，技能，部门甚至公司方面挣脱出来，如果一个人凡事都从客户出发，那么他做事的行为与方法都将与人大为不同。

案例：一家科研机构曾发生过这样一件事：该机构出版部门的老主任退休了，他既不是科学家，也不是作

家，他所主持出版的刊物常常因为缺乏学术水准而受到领导的批评。新来的主任是位有著作的科学家，多才多艺，他来之后，出版刊物立即面目一新，具有很高的学术水准。

然而，出人意料的是，刊物的主要读者却不再想订购这些刊物了。一位科学家对这家机构的管理者说：“你们的前主任是‘为’我们写文章，而新主任却将我们当成了写文章的‘对象’。”

“我能为客户贡献什么？”，这才是真正的问题，这一问题把视野从内部转向外部，就能够大大挖掘我们工作中未曾开发的潜力。很多时候，大家以为已经做得非常好了，但与“潜力”相比，往往只是一个零头呢（pale shadow）。

组织的有效性有三个方面：1，直接成果（direct results）；2，价值观的建立与确认（building of values）；3，培养与开发明天的人才。这是三个包含于组织生命力之中的结果，缺乏任何一个，都可能让组织无法生存（decay and die），所以，每个人创造的有效产出都应当包含这三个要素，尽管对不同的组织或个人，三个要素的比重有所不同。

1,直接成果direct results

一般来说，组织的直接成果总是显而易见的。比如对企业而言，直接成果就是经济成果，诸如销售与利润。比如对医院来说，那就是对病人的护理及治疗。直接成果是一切工作的基础，如果对直接结果不清楚，那别想有任何结果。

学习笔记：

直接成果非常基础而重要，组织的生存需要直接成果，这就好比人体需要营养一样。

2, 价值观及其确认 values and their reaffirmation

公司不仅在创造直接结果，同时也在生产间接的结果，那就是价值观，任何组织都需要对其价值观作出承诺，而每个直接结果，都是对价值的再次确认，这样做的目的，是明确自己是一家什么样的公司，避免混淆。

案例：美国农业部多年来在两种根本对立的价值承诺 (value commitments) 中挣扎 (torn)：一个是要提高农业生产率；另一个是要把“家庭农业”建成国家的支柱。前种价值承诺使国家朝着农业工业化，即高度机械化、大规模商业化的方向发展。第二种价值承诺却要求支持生产力低下的自耕农 (proletariat)。多年来农业政策在这两种不同价值承诺间摇摆不定，花了大量资金，但收效甚微。

学习笔记：

3, 培养与开发明天所需要的人才 building and developing people for tomorrow

任何一个组织都要把“持续”当成一个基本的前提来经营。这就意味着，组织必须要能为未来提供人才，更新 (renew) 自己的人力资本。

反过来，如果止步于今天视野 (vision)，沉湎于眼前的优秀 (excellence)，满足于已经取得的成功 (accomplishment)，这样的组织在日新月异的变革中注定难以生存。

对有效产出的承诺，就是对基于责任的效能

（responsible effectiveness）承诺。没有这种承诺，管理者就会变得目光短浅（shortsightedness），这不仅对组织是一种伤害（deprive），对同事甚至是一种欺骗（cheat）。

适应变革

管理者最常见的失败，是不能或不愿意去适应新职位的新要求。一个管理者如果只满足于自己老一套的成功方法，那他注定要在未来失败。

道理很简单，有效性的三个方面：直接成果，价值观，培养人才，都是不断变化的，不理解这些变化，就会用错误的方法来做错误的事（do wrong things with wrong way）——无论这些做法在过去是多么的正确与合理。

如何使专业人员卓有成效
How to Make the Specialist Effective

对知识工作者来说，聚焦于有效产出非常重要，因为这是使他将自己的行为转化为组织价值的唯一方法。

为什么是唯一，这是因为知识工作者并不生产“实物（thing）”，他们创造的是想法、信息和概念（ideas, information, concepts.）。通常知识工作者都是专业人员，专业的面本身就很窄，而且并不直接产生结果。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。

学习笔记：

如果不是将专业人员培养成“多面手 (generalists)”，那就只能让知识工作者自我管理，让知识工作者懂得谁在使用他的“产出”，而为了能让这些产出完全有效，知识工作者就应当去帮助使用者懂得并理解背后的道理。

知识工作者有责任去让别人懂得自己的“产品”，这是知识工作者有效的前提，他必须要让他的“产品”(即他的知识)，能够被其它人使用来创造有效产出。

“被利用”是知识工作者有价值的标志，他们也懂得，被利用的入口是去懂得其他人的需求 (needs)，其他人的观点 (sees)，以及其它人的感受，他们会向组织内的其他同事(包括他们的上级、下级，特别是其他部门的同事)这样提问：“在你为客户创造有效产出时，你需要我为你做出哪些贡献？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？”

学习笔记：

正确的人际关系

所谓正确的人际关系？就是能够创造有效产出的人际关系。

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；而重视有效产出的管理者，往往却总能保持着良好的人际关系。正确的人际关系是从有效产出的角度来定义的，好听的言词 (pleasant words)、热烈的情感 (warm feeling) 并没有什么实际的意义，在有效产出的环境下，如果不能取得成就，就算与人和谐相处，愉快交流，又有多少意义呢？反过来

说，能够为所有的参与者都创造“有效产出”，取得成效，即使偶而疾言厉色（occasional rough word），也并不至于影响良好的人际关系。

四种有效的人际关系

基于有效产出的人际关系，能够创造出四种良好的人际关系，这四种人际关系是：

- 互相沟通（communications）
- 共同协作（teamwork）
- 自我提高（self-development）
- 培养他人（development of others）

1. 互相沟通（communications）

最近二十多年来，互相沟通一直是管理工作中的一个重大问题。二三十年过去了，沟通问题仍然未见有多大改进。原因在于我们一直是将沟通当成自上而下的单向传达，是主管对下属的权利，可如果沟通是自上而下的单向交流，那么沟通永远不可能成功。

无论是理论还是实践，都在证明一个原理，那就是上级越是想对下级灌输些什么，下级就越是听不进去，人们只会去听自己想听的，而不是对方想说的。

一个致力于为企业创造有效产出的管理者，通常会要求他们的下属也能够以有效产出为标准。他们常常会这样与下属交流：“我，以及我们的组织，会盼望你为本组织做哪些贡献？我们应该对你抱些什么期望？如何

学习笔记：

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。

下属经过思考提出他认为可以做出的贡献后，主管才有权力和责任对他所提出的建议是否可行作出判断。

根据我们的经验，下属给自己定的目标，往往与上级希望下属定的目标是不一样的。这是因为下属和新手看问题的角度与他们的上司不同。下属越是能干，越是愿意自己承担责任，对客观现实、机会的看法与认识，与上级的差距也就越大，他们的结论与上级的期望往往越是对立。

出现这种分歧时，谁是谁非并不重要，因为只要建立起“有效产出”，把有效产出当成“正确的人际关系”的标准，那么，有效的管理者不会以个人好恶来衡量“对与错”。

学习笔记：

2. 共同协作 (teamwork)

聚焦有效产出能够为横向沟通建立起合作基础，从而创造出新的团队合作 (teamwork)。

在这里，正确的提问是：“谁将使用我的产品来创造效益？”而对这一问题的回答，能帮助我们跳出权力思维，而去关注创造有效产出的人。

这一问题强调的是这样一个事实：组织的有效性，是由不同的知识与专业背景的人协作完成的，我们需要这些人自觉地合作，需要他们根据趋势或工作需求 (logic of the situation and the demands of the task) 来

工作，而不是局限于正式的组织结构。

3 . 自我提高。有效产出决定自我成长 (self - development)

每个人都要问自己一个问题：“要对公司做出最大的贡献，我要做的最重要的有效产出是什么？”。

这一问题的本质是：“我需要什么样的自我成长？为了创造我应当提供的结果是什么，必须学习哪些知识与技能？我有什么优点？我应为自己制订什么样的标准？”

4 . 培养他人 (development of others)

聚焦于有效产出的管理者会激励他人重视自我成长，不论这些“他人”是他的下属，同事，还是他的上级。

这样的管理者在制订工作标准时，他所考虑的往往不是个人喜好，而是有效产出的需要，他们追求的是富于挑战的目标 (ambitious goals)，追求的是影响深远的工作。

遗憾的是，我们对如何进行自我成长了解得并不多，但我们知道一点：人们都是根据自己设定的目标和成就 (achievement and attainment) 而成长起来的，知识工作者更是如此。对自己没什么要求，就意味着原地踏步 (stunted)。对自己要求很高，则意味着跨越发展 (giant stature)，这种发展所花的时间和力气，也并不见得比别人更多。

学习笔记：

聚焦有效产出有什么好处？

聚焦有效产出，可以帮助管理者从一团乱麻的事务中，理出轻重缓急。以有效产出为基础，我们就获得了一条安排事情的重要原则，从而使各项工作井然有序。

聚焦有效产出，还可以使管理者从固有组织缺陷中跳出来，这种缺陷就是只关心机构内部的事务，过分依赖其他人。有效产出能够创造真正的团队。

也就是说，聚焦有效产出可以防止只关心组织内部的事务。它能帮助管理者(特别是最高层管理者)将注意力从内部事务、内部工作和内部关系上转移到外部去，转移到可为组织创造出有效产出的地方上去。它会迫使管理者努力地去与外界进行直接接触，不管这些外界是指市场客户，还是某个社区的病人，或是政府机关等各类外围组织。

学习笔记：

结论：聚焦有效产出，就是聚焦效能（To focus on contribution is to focus on effectiveness）。

第二章 | Chapter 2

有效用人 (Making Strength Productive)

卓有成效的管理者懂得如何发挥人的优点 (strengths)，他知道鸣枪争夺战才能创造有效产出，紧紧抓住缺点和短处 (weakness) 就意味着干不成事。

要创造有效产出，管理者就必须懂得如何发挥周围人的优点，包括周围同事的优点、上下级的优点以及自己的优点。

用好优点意味着真正的机会 (opportunities)。充分发挥每个员工的优点是组织存在的独特属性 (unique purpose of organization)。

每个人都有缺点或短处，但缺点与短处几乎难以改变，聚焦于优点可以让使这些缺点和短处与组织绩效无关 (make them irrelevant)。这就意味着，组织存在的目的，就是发挥每个人的优点，让大家通过合作创造更大的有效产出。

学习笔记：

用人所长Staffing from Strength

用人所长的问题上，管理者首先遇到的第一个挑战，就是如何选人 (staffing)。卓有成效的管理者在选用或提升某人时，考虑的首要问题是，这个人擅长干

什么。

也就是说，他在选人时，最重要的是发现人的长处，而不是去看他有什么不足或短处。

有人告诉林肯总统，他新任命的总司令格兰特将军（Grant）有贪杯的毛病。林肯回答道：“我选他是因为他英勇善战。要是我能知道格兰特将军喝的酒是什么品牌，我也会向其他各位将军送上一桶。”林肯这么做，是从实践中得出的。在格兰特之前，他任命过三四位将军，这几个人最突出的共同点就是没有什么重大的缺点。结果，从1861年到1864年整整三年的时间里，北方虽然拥有人力和物力方面的巨大优势，在战场上却没有取得任何进展。

不管是谁，在选人或用人时，如果只想避免短处，那么他所领导的组织必然最终归于平庸（mediocrity）。所谓什么都能够干的人，实际上可能是什么都干不好。

学习笔记：

人的能力越强，缺点就越多（Strong people always have strong weaknesses），这就好比山峰越高，峡谷就越深（Where there are peaks, there are valleys）。人不可能在各方面都很突出。世界上根本就没有“完人（good man）”。“完人”在哪？这一提法本身就是问题。

一个管理者如果过于在乎下属不能干什么，而不是在乎他们能干什么，在乎如何去回避下属的缺点，而不是考虑如何发挥他们的优点，这说明他本身可能就是

弱者（weak man），因为自己不行，于是就将别人的长处当成对自己的一种威胁。

可是，从来没有哪一位管理者因为其下属工作有能力，有效果（strong and effective）而使自己受到了伤害。在这一点上，美国钢铁工业的创始人安德鲁·卡内基的墓志铭上有一句话，对此可以说是再好不过的注解：

“这里躺着的人，懂得如何使能力比自己强的人在他的手下充分发挥作用（“Here lies a man who knew how to bring into his service men better than he was himself.”）。

卓有成效的管理者懂得这么一个道理：员工领取工资是因为他们创造了有效产出，而不是因为他们讨上司欢心（please）。他们懂得，在一个剧组中，如果女主角能创造高的票房，那么她发发脾气（tantrums）又怎么样呢？假如她的脾气就是她演出成功的关键要素，那么歌剧院的经理也许就是受聘来忍受她的脾气的（paid after all for putting up with the prima donna’s tantrums）。

同样道理，在学校中，有效的管理者要的是一流的教师或学者，至于他是否得到系主任的欢心，在系会议上是否表现得和蔼可亲，这并不重要。校长之所以是校长，或者校长之所以拿校长薪金，就是为了保证一流的教师和学者能有效地做好他们的工作。

总之，卓有成效的管理者从来不问这样的问题：

学习笔记：

“他能与我合得来吗？”他们问的是：“他能创造什么产出？”他们从来不问：“他不能做什么？”，他们问的是“他能够做什么？”，他们从来不问：“他有什么缺点”，他们问的是：“他有什么优点”！

在用人上，有效的管理者寻求的是在某一方面特别出色的人（excellence in one major area），而不是各个方面都过得去的人（performance that gets by all around）。

用人所长是人的天性

寻找人的长处，并设法发挥这些长处，这可说是人的一种天性（the nature of man）。事实上，在一切“完美的人（the whole man）”，“成熟的人（mature personality）”说法的背后，都隐藏着对人的特殊才能天性的某种蔑视。

学习笔记：

人的天性是，人会本能地将其最优秀的地方发挥出来，去取得某个方面的成功。而关于“完人”的说法，实际上也就是蔑视了这种最自然的天性。人类的天性表明，任何人的卓越和优秀都只表现在某一个方面，世间没有完人。

达·芬奇是天才，但他真正有成就的还是绘画上。如果歌德的诗作被遗失了，留下的只是他在光学和哲学方面的作品，那么他在百科全书中恐怕连脚注的地位都轮不到。

一些伟人尚且如此，更何况我们这些凡夫俗子了。

所以，有效的管理者，就是要去刻意发掘下属的长处，在工作中发挥他们的这些长处，这就可以让管理者避免受到每个人缺点或短处的影响。

用人时如果老是强调别人的不足之处，不是滥用，那起码也是错用。

重视一个人的长处，也就是要对他的工作绩效提出要求。如果管理者不在用人之前先问自己：“他能干些什么？”，就等于他不是在尽力发现此人之所长，也不是在尽力发现此人最大的贡献。因为他要么低估了别人的实际能力，要么对别人不称职的表现事先就采取了一种容忍的态度。

真正“要求严格”（demanding boss）的上司（一般说来，能造就人的上司总是要求严格的）总是一开始就能看清某人的长处，了解他什么事情应该做得很好，接着就会严格地要求他去把事情做好。

所有致力于对员工弱点进行改造的行为，都是对组织的伤害（frustrate），组织有一种非常重要的属性，那就是它既能使人的长处得到发挥，又可以使人的短处所带来的影响减少到最低。能力特别强的人既不需要组织，也不想受组织的束缚（The very strong neither need nor desire organization），他们觉得自己一个人干最好。

对我们大多数平凡人而言，我们没有那么多的长处，组织不可能只雇佣我们的长处，而让我们自己克服短处，长处永远是伴随弱点而存在的。

学习笔记：

[illegible]

但是我们可以在组织属性上下功夫，我们能够在组织管理的结构体系上下功夫，让组织绩效与个人长处相关（We can so structure as to make the strength relevant），而让人的缺点与组织绩效无关。

组织的真正作用是针对那些平凡的人而言的，组织的目的是让大多数平凡的人，做出不平凡的事。

任何一个组织都不可能把有效性建立在弱点之上，组织的价值就在这里，我们可以设计组织机制，以便让个人的短处只成为与工作和业绩无关的私人缺点。这个道理说起来简单，但做起来却很难。主要的原因还在于：管理者认为其当务之急是填补职务空缺，而不是选用一个人来创造价值。

要与下属保持距离

组织的用人体系要体现公平、合理，不能带有个人因素，否则的话就会失去能干的人才，或者打击他们的工作积极性。不能根据个人的好恶来挑选人才，而应当看他们能干些什么，看他们的工作表现，决不能看他们是否顺从自己。为了保证这一点，管理者需要与其较为亲密的同事保持一定的距离（keep a distance between themselves and their close colleagues）。

据说林肯与关系非常密切的人员(诸如 陆军部长斯坦顿)保持着距离，因此才成为一名卓有成效的最高管理者。富兰克林·D·罗斯福总统在内阁没有“朋友”，即使与他的财政部长亨利·摩根索也保持着一定的距离，尽管在非政府事务领域中他们仍是十分亲密的朋

学习笔记：

友。马歇尔将军和艾尔弗雷德·P·斯隆，他们的关系也保持着一定的距离。他们懂得必须将他们的友谊保持在“公事”的范围之外。只要他们不与一部分人保持过分亲密的关系，那他们就能建立起一支强有力的、有各种各样人才组成的管理队伍。

当然，事情总有例外，在某些特殊情况下也的确需要因人设事。比如斯隆面对查尔斯·F·凯特林这位天才发明家时为其设置了一个工程技术部门，这就是通用汽车公司早期的工程技术部。罗斯福也曾打破过各类常规，让身体极差的哈里·雷普金斯能作出其绝无仅有的贡献。

不过这样的例外总是极为罕见的，它只适用于那些有超群的才能、从事非同一般的工作、并能取得杰出成就者。

用人的四条规则

卓有成效的管理者应该如何来选拔人才而又不致陷入到因人设事的泥潭中去呢？一般来说，有四条规则：

1. 根据凡人来制定职位标准，如果一个职位需要极其优秀的人才能做好，那是管理者的失职。

职位的标准是基于人会犯错（jobs have been designed by highly fallible men），所以，卓有成效的管理者不会设计一个常人难以胜任的职位。

有些职位从表面上看合情合理，但却难以找到合适的人选。一个接一个有才能的人尝试这个职位，但没人

学习笔记：

[illegible]

能够成功，这样的职位设计是错误的。如果某项工作已连续使二三个人觉得无法胜任，而且这些人在过去都曾有过的良好的表现，那么我们就有理由认为这样的职位就必须被重新设计。

因此，卓有成效的管理者第一项任务就是要将自己管辖下的职位都设置得合情合理。标准要低，执行要严，如何让平凡人能做出不平凡的事 (make common people achieve uncommon performance)，这才是衡量组织设计的唯一标准。

2. 确保每个职位是有效产出所必须的，职位的范围要设计得更宽泛 (make each job demanding and big)

工作带有挑战性，能充分发挥优势和长处，且足够宽泛的工作职位范围，可以使员工最大限度地发挥他的长处来创造有效产出。

为什么一个年轻人在某个机构里觉得有用武之地，但是到了另外一个机构也许会觉得有劲使不上，原因是工作范围太狭窄，没有机会面临挑战，所有不满的人，都只有一句话：我的能力没有得到发挥 (My abilities are not being put to use!)

与此同时，我们到处也可以听到管理者发牢骚：许多满腔热情的年轻人很快就变得毫无激情了。其实，应当受到责备的是他们自己，因为他们将这些年轻人的工作范围定得太窄，使他们无法发挥自己的优势，从而变得消沉起来。

3. 先考虑用人的长处，而不是职位要求

学习笔记：

我们大多数评估都是鼓励上司聚焦于下属的缺点，表面上是帮助他们改正缺点，实际上这等于在鼓励毁掉上下级关系中的最宝贵的诚信（integrity of his relationship）。真正可以评估的倒是从有效产出出发，让每个人认真考虑自己对机构的效益作出什么贡献。

下面是我推荐的卓有成效的管理者拟订的评估表格。表格一开始便是此人的一段记录：在当前和过去不同阶段，组织希望他所能做出的贡献以及他在各阶段中的实际工作成绩。接着，表格便提出以下四个问题：

（1）“哪方面的工作他（或她）确实做得比较好？”

（2）“因此，哪方面的工作他（或她）有可能完成得较好？”

（3）“若想充分发挥他（或她）的长处，他还需要学习或获得哪些知识？”

（4）“如果我有个儿子或女子，我愿不愿他（或她）在此人手下工作？”

（a）“如果愿意，理由是什么？”

（b）“如果不愿意，原因是什么？”

4. 若想利用某人的长处，那你就得接受其短处（to get strength one has to put up with weaknesses）

卓有成效的管理者常常会问：“这个人在某个重要方面有特长吗？这一特长与他所要完成的任务有什么关系？如果他能在这一方面取得杰出的成就，那会给组

学习笔记：

织带来什么显著的不同？”

假如答案是肯定的，那么他就会用此人。

有一种似是而非的看法，两个平庸（mediocrities）之辈加在一起，可以达到一个优秀的人的工作效果。卓有成效的管理者不会相信这种谬论。他们知道，在通常情况下，两个平庸之辈若在一块工作，其效果还可能不及一个平庸之辈来得好，因为有两个人就会产生内耗。

这也意味着这些管理者在用人时必须重视机会（focus on opportunity），而不能只抓存在的问题。

警惕超人

卓有成效的管理者不相信这样的观点：“我不能放弃某人；没有他，公司便会陷入困境（in trouble without him）”。”他们知道，如果某人“不可缺少”，那么大概只有三个原因：

学习笔记：

其一，此人实际上并不是个称职的管理者（incompetent），因为只有在上司特殊放松的关照下（carefully shielded），他所谓的才华才能在公司中发挥。

其二，此人的长处被误用（misused）来支撑一个软弱的上司（weak superior），这个上司没有别人的支撑，自己就站不住。

其三，此人的长处被误用（misused）来掩盖某些严重问题的存在，这些问题因为此人的存在而被人为地掩盖了。

不管是哪种情况，这种“不可缺少的人（indispensable man）”应该立即调走（moved）才好，否则，这种误用长处的做法将会毁掉此人。

反过来说，管理者有责任将一贯完不成任务的人（特别是经理）调离其岗位。否则，他们势必会腐蚀其他人，他们的存在对其他人也不公平（unfair），特别是对其下属来说更不公平，由于他的无能，下属由而失去了本来可以获得的成就的机会（achievement and recognition）。

所以，一个不称职的经理留在原来岗位上，对他本人来说其实是一种残忍，不管他自己承认与否，他自己也知道不胜任这项工作（inadequate）。他会在压力和极度紧张的情绪之中逐渐走向自我毁灭（destroyed），因此，说不定他自己就在不断地祈盼着能早日离开这一岗位呢。

第二次世界大战期间，马歇尔将军曾坚决主张立即撤换没有杰出表现的将军们。他认为，如果让这些人来指挥，那是与军队和国家赋予军人的职责背道而驰的。马歇尔坚决反对如下这种论调：“我们找不出人来接替他。”他指出，“最关键的问题是此人无法胜任工作，至于如何去找可以接替他的人，则是下一个问题。”

缺乏人才，那是因为缺乏培养

马歇尔将军在如何才能用人之长方面为我们提供了一个样板。他在30年代中期担任陆军要职时，陆军中根本没有年轻的将官担任要职。马歇尔将他们挑选出来，

学习笔记：

对他们进行了培养和训练。艾森豪威尔是这些人中年龄稍大的一个，当时也还只是个少校。可是到1942年，马歇尔已经培训出大批美国历史上最为能干的将军群。在这批人中，没有一个是失败的，而且他们都是第一流的。

这是美国军事史上最伟大的教育奇迹之一，而创造这个奇迹的恰恰就是这么一位外表上缺乏“领导素质”的人，他没有蒙哥马利、戴高乐或麦克阿瑟那样的自信，也不像他们那样富于不可抗拒的魅力。马歇尔有的却是原则：“这个人可以干什么？”这是他常常留在嘴边的一个问题。

例如，乔治·巴顿将军是一位抱负很大、自视甚高、强硬强悍的战事指挥官。但在和平时期，由于缺乏职业军人和参谋官员必须具备的成功素质，他便频频遇到麻烦。尽管马歇尔将军本人并不喜欢巴顿那种颇为潇洒的炫耀作风，但他还是一次又一次地帮助巴顿解脱了困境。

学习笔记：

马歇尔说，每做一次人事决定，就好比是下一次赌注。然而，只要能抓住某人有什么长处这一条，那么至少可以说：你的赌注下得有些道理。

上级对下级的工作负有责任，因为他们掌握着下属的前程。正是基于这一点，确保下属的长处能得以充分发挥，其意义远超出了有效性，发挥下属的长处，是一种道义责任，更是管理者身居高位、使用权力应当负起的责任。

管理者过份强调下属的缺点和短处，不仅很愚蠢，

也是一种不负责任的表现。尽量发挥下属的长处，这不但但是管理者必须对机构承担的义务，更重要的是，这也是管理者必须向其下属承担的一种义务。

如何管理上司？

How do I Manage My Boss

卓有成效的管理者还懂得管理上司的秘密，那就是如何去发挥上司的优点和长处。但我发现很少有管理者把发挥上司所长，当成他管理能力的一部分。

发挥老板所长，是下属拥有效能的关键。逆来顺受并不是在发挥老板所长，发挥老板所长的做法是，从“何为正确”开始，到让老板接受结束。

卓有成效的管理者相信：上司也是人，也有错误与缺点（年轻下属最常忽略这一点）。既然上司是普普通通的人，那么他有其优点的同时，必然，他同时也会有局限性（limitations）。管理上司的基点在于，在他的优点与长处方面下功夫，协助他发挥他的优点与长处。

帮助上司提高有效性，就是帮助下属自己提高工作的有效性。

如果下属过于强调上司的弱点，那就象上司过于强调下属的弱点一样，结果会令双方感到沮丧（stultifying）。

卓有成效的管理者这样提问：“我的上司有什么特长？”“哪些事情他做得特别好？”“为了让他充分发挥自己的长处，他还需要了解些什么？”“我可以为上司

学习笔记：

作出些什么贡献？”至于上司有哪些事情干不了，你根本不需要操心（worry）。

一个人如果想当一名卓有成效的管理者，那么没有什么其他事情比这件事情显得更为重要了。

发挥自己的长处

Making Yourself Effective

我所认识的绝大部分管理者，不管是政府部门的，还是医院里的，或是企业界的，他们热衷于关心很多干不了的事。对那些上司不让干、公司政策不允许干，或者政府禁止干的事情，他们十分敏感与在意（conscious）。因此，他们把自己的时间和才能，都浪费在抱怨那些几乎与他们无关的事上。

卓有成效的管理者当然也会思考自己的局限性，不过，他们发现，有如此多的事可以做，可以值得去做。当别人不断抱怨这不能干、那不能做的时候，他们却大步往前走，立即行动（go ahead and do）。结果是，那些把其他“兄弟们（brethren）”压得喘不过气来的所谓限制，在他们面前竟然迎刃而解了（melt away）。

如果有人说，“某人不让我干某事”，那你要做的第一件事就是表示怀疑，因为它常常被用来掩盖自己的惰性（inertia）。就算是环境有种种限制(做什么事没有限制呢？)，总还是能够找出不少有价值的事来做吧？

在组织内部，任何一个领域的有效性，都要采取“牧养机会，饿死问题”（one feeds the opportunities

学习笔记：

and starves the problems) 的方式，这一点对用人尤其重要。有效的管理者总是将人(包括自己)看成是一种巨大的机会(opportunity)。他懂得，只有长处才能创造价值 (only strength produces results)。抓住短处只会自寻烦恼 (Weakness only produces Headaches)。若无弱点，一切皆无 (the absence of weakness produces nothing)。

冠军定律

有效的管理者知道，任何一个组织成长的高度绝对超不过领导者的高度 (the standard of any human group is set by the performance of the leaders)。因此，领导者只有将自己的表率作用建立在自己的长处上，才会极大的提高团队的有效产出。

我们都知道，体育比赛中一旦创立了一个新纪录，全世界的运动员就有了一个新的奋斗目标。有好长一段时间，一英里跑的速度一直未能突破4分钟。可是，突然间罗杰·斑尼斯特打破了4分钟这个纪录。不久，世界上每个田径俱乐部里的一般短跑运动员的成绩都接近了4分钟那个纪录，而新的领头羊们便纷纷开始突破4分钟的界限。

在人类活动中，领导人与一般人之间的差距大致是一个常量 (constant)。如果领导人的表现十分突出，那么平均值就会上升，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：提高标兵的绩效要比提高全体员工的绩效容易得多。所以，他会

学习笔记：

设法将有条件作出贡献和能起带头作用的标兵安置到领导岗位上去，从而创造新的标准。

这种做法要求管理者能将注意力集中到人的长处上去，而对其弱点则采取不予理会的态度，除非这些弱点影响了其现有长处的充分发挥。

管理者的任务不是去改变人性。正如《圣经》中的“塔兰特寓言 (Talents) ”所说的那样，管理者的任务是要让每个人的优点、健康体魄以及灵感能得到充分的发挥，从而使组织的有效产出成倍增长 (multiply) 。

学习笔记：

第三章 | Chapter 3

有效时间

大多数对管理者的工作的讨论，都是从计划开始的，这听起来似乎很有道理，唯一的计划就是计划很少起作用。很多计划要么是纸上谈兵，要么是美好向往，很少能够真正实施。

卓有成效的管理者往往会从时间安排，而不是从计划入手。他们首先要去确定时间到底是都花到哪儿？然后再管理时间（manage their time），特别是削减不产生价值的时间。最后，将可以支配（discretionary）的碎片时间汇合成大块时间。

只有大块时间才是真正创造有效产出的时间，或者说，要想创造有效产出，时间必须相对固定，下面三部曲是管理时间的流程：

- 记录时间recording time
- 管理时间managing time
- 整合时间consolidating time

卓有成效的管理者懂得，有效产出最大的制约因素就是时间。时间是一种最稀缺的资源，我们无法通过租用、雇用、购买或者其他手段来获得更多的时间。

学习笔记：

时间的供应没有弹性。不管需求有多么强烈，时间的供应就是这么多。它没法用价格来进行调节，也没法为它来绘制边际效用曲线。

时间稍纵即逝，根本无法储存，时间失掉以后是完全无法补偿的。我们可以用一种资源来替代另一种资源，比如，用铜来替代铝，用资金来替代劳力。用智力替代体力。但是没有任何东西可以替代已经失去的时间。

做任何工作都要耗费时间，时间是必须具备的一个要素。可是，绝大多数人都将这独一无二的、失去之后无法补偿的、干任何事情都不可缺少的资源并不太当一回事。

卓有成效的管理者与其他人最大的不同，区别之一就在于他们十分爱惜时间（loving care of time）。

学习笔记：

一位公司的董事长十分肯定地说，他的时间可以分为三个部分。三分之一花在公司的高级管理人员身上；另外三分之一花在重要客户身上；最后的三分之一用在地区社会活动中。我们后来用六个多星期的时间，对他的实际活动作了详细的记录，结果就在上述三个领域，他几乎没花什么时间。实际的记录却显示：他把绝大部分时间都花在做调度工作上，随时去了解他所认识的一些客户的订货情况，还为他们的订货不断地打电话给工厂。当他的秘书拿着这份记录来到他的办公室时，他根本就不相信秘书所做的记录。在几次三番看到了类似的记录之后，他才开始相信：关于时间的使用问题，记录要比记忆可靠得多。

因此，卓有成效的管理者懂得：要使用好他的时间，他首先必须要知道自已的时间实际上是怎么花掉的。

管理者的时间需求 the Time Demands on the Executive

每天总有一些压力，让管理者把时间花到了不产生任何价值的事上。

任何一个管理者，不管他是经理还是普通员工，往往不得不在那些对组织不产生任何好处的事上花费很多时间。时间就这样被浪费掉了，在组织中的位置越高，这方面感到的压力也就越大。

为了保证最低限度的有效产出，管理者需要创造出整块时间。最低限度的有效产出意味着，每一次所花的时间若少于这个极限，事情就做不好，有时还得重新来过，那是更大的时间浪费。

如果哪位经理觉得用15分钟时间与下属讨论工作计划、发展方向以及工作表现就可以了，那他恐怕是在自己欺骗自己。

你真想影响别人，那你起码得花上一个小时以上的时间。假如你想与别人建立起良好的人际关系，那么肯定需要花更多的时间。

机构越大，管理者可以支配的时间就越少。在这种情况下，弄清楚自己的时间是怎么花的，如何才能把自己可以支配的零星时间用好，这就成了组织管理者的一

学习笔记：

项十分重要的工作。

斯拉夫人有句谚语：“如果你在体力上比人家缺了点什么，那么你必须在智力上比别人多点什么。”这也许可以被认为是“时间守恒定律”。我们若能从体力劳动上省出更多的时间来，那么就可以在脑力劳动上花更多的时间。

时间诊断Time - Diagnosis

时间诊断的第一步是纪录自己的时间，许多卓有成效的管理者都保持着做这种记录的习惯，并对这些记录每月定期进行检查。卓有成效的管理者至少每年两次、每次3—4个星期要亲自来做自己的工作记录。

每次亲自做过记录之后，管理者就有必要重新考虑并修订他们的时间安排。

学习笔记：

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，也只有反复不断地作出努力来管好自己的时间，才能避免上述这种偏离现象。

第二步，是对时间进行有序的管理。为此，需要找出自己的哪些活动是浪费时间、不产生效果的，并尽可能将这些活动从时间表上排除出去。

要做到这一点，可以问一问下面这些情况是否发生过？

1. 发现并排除那些根本不需要去做的事情，清除那些纯粹浪费时间而又不产生效果的事

凡事问自己：“如果根本不做这件事，将会怎么

样？”假如回答是“没有关系”，那么结论很简单：以后这类事就不要再做了。

2 . “记录上的哪些活动可以由别人代为参加而又不影响效果的？”

近几年来，人们都在讨论管理上的“授权委托”（“delegation” in managment）。我相信任何一个管理者看到自己的时间记录之后，就会改变自己的习惯。因为他认为重要的事、想做的事，都没有足够的时间去做。解决这一问题的唯一办法是把那些本来就应该由别人来做的事情，统统交给别人去做。

“授权委托”一词其实令人误解，还会产生误导。把那些别人可以做的事情交付出去，这样管理者也就不必再去“委托”他人，自己又可集中精力做好该做的工作，于是便可大大地提高自己的工作效率。

3 . 管理者所浪费的时间往往是别人的时间

问问你的下属：“我常做哪些浪费你们时间而又不产生效果的事？”敢于去问这样的问题，敢于去了解事情的真相，这是卓有成效的管理者的一个标志。

学习笔记：

砍掉浪费时间
Pruning the Time-Wasters

管理不善不但会浪费大家的时间，特别会浪费自己的时间。

1 . 反复出现的“危机现象”（the recurrent “crisis”）

这种反复出现的危机现象是应该可以预测出来的，因此，是可以被预防的，或者可以用一套普通员工都能掌握的常规办法（routine）来加以处理的。

好多年前，当我刚开始做咨询时，由于不懂生产知识，我不得不学习如何区分哪个是经营得好的工厂，哪个是经营得不好的工厂，可是不久我就学会了如何进行鉴别：经营得很好的工厂往往是个静悄悄的地方（quiet place）；一家带有“英雄壮举”（dramatic）的工厂、一家可向来访者讲述其“力挽狂澜”（epic of industry）经历的必然是经营得较差的工厂。经营得很好的工厂介绍起来是很乏味的（boring），没有任何令人激动的事情，因为各种危机早已在预料之中（anticipated），而且早已都被转化成一整套固定的处理程式了（routine）。

2. 机构臃肿、人浮于事

学习笔记：

我读一年级时，算术课本上有这么一道题：“两个挖沟工人2天挖完一条水沟，如果此沟由四个人来挖，需要多久才能挖完？”对一年级的学生来说，正确答案当然是“一天”。可如果是道管理题，那么正确答案也许就是“4天”，甚至可能是“没完没了（forever）”。

在通常情况下，人多必然导致缺乏效率。因为要花越来越多的时间来协调人员之间的相互关系，而这些时间本来是应该花在工作上。

有一个鉴别人浮于事（overstaffing）的可靠标准。

如果高级管理人员(特别是经理)不得不将他工作时间的十分之一花在处理“人际关系”上,花在处理内部的不和与磨擦(feuds and frictions)上,花在处理内部权限之争(jurisdictional disputes)以及相互合作等问题上,那么这支队伍肯定是人浮于事。

3. 会议过多

按我的定义，不断开会就是承认机构有缺陷（deficient）。因为不开会，就可以把时间花在工作上，人们没法同时干两件事。

在理想的组织结构中(在今天这变幻无常的情况下,这种理想结构只是一个梦想),是不需要开会的。每人对他做好工作需要知道的东西都一清二楚,每人都能得到做好工作所必须的资源。

我们开会是因为有一项特定的任务需要不同岗位的人共同合作才能完成，也就是说，完成这项特定的任务所必须的知识和经验个人并不具备，因此必须将好几个人的知识和经验加在一起才行。

会议应当是处理例外的事件，而不应当成为一种常规行为（meetings have to be the exception rather than the rule）。倘若一个机构里的人一天到晚都在开会，那就没人干工作了。不管是什么机构，只要时间记录显示会议开得过多，它必然是个消费时间的、功能不健全的机构（malorganization）。

开会从来都不应当成为管理者的主要工作方式，会议太多表明组织的分工欠佳、组织构成有缺陷

学习笔记：

[illegible]

(poor structure of jobs and the wrong organizational components)，表明本来由一个岗位或一个部门所做的工作现在却由几种岗位或者几个部门分着在做了。出现这种情况意味着职责不清，说明有关的信息并未向需要者传达。

4. 最后一个浪费时间的原因是信息沟通不畅

一家大医院的院长几年来不断接到医生们打来的电话，想请他为一些需要住院的病人解决床位。据住院部“了解”，已经没有床位，然而院长几乎每次都能找到一些床位。这是因为病人出院后，其信息并不能立即反馈到住院部去。病房的护士当然知道，病房值班室人员也知道，因为他们要为出院病人结账。可是，住院部所得到的“床位统计数”是每天早上5点钟统计的数字，而大部分住院病人都是在上午医生查房后就离开医院了。

学习笔记：

整合碎片时间

Consolidating “Discretionary Time”

每当我听到某个高级管理者声称他可以控制一大半的时间，并能按自己的意愿来支配这些时间时，我几乎可以肯定：他对自己的时间到底是怎么花掉的心中并不清楚。高级管理者如果能够有四分之一的时间是自己可以支配的，那就很不错了。

管理者的地位越高，他能够控制的时间就越少，他的大部分时间都花在没什么产出的事情上了。组织规模越大，花在组织运转上的时间就会越多，而用于创造有效产出的时间就会越少。

因此，卓有成效的管理者明白：必须用好可以支配的时间。他知道自己需要的是整块的时间，碎片的时间是派不上用场的。

所以，管理时间的最好措施，就是如何把属于管理者自己的可以支配的时间（discretionary time）集中起来。比如每周专门拨出两天时间(如星期一、星期五)从事日常工作(诸如会议、检查、研究问题等等)，而将其余几天的上午都留出来处理重要事务。

卓有成效的管理者首先要估计一下他们到底有多少确实可由自己支配的时间，然后再将一段长短合适的时间整块地保留下来。如果发现其他事情占用了这部分时间，那么他们就需要重新审查自己的时间记录，并将那些效果不明显、耗时又多的活动砍掉。

时间是最紧缺的资源，若不将时间管理好，想管理好其他别的事情只是空谈。“认识你自己”这句充满智慧的古训，对现代人来说是有些难于理解。不过，如果你希望自己的工作卓有成效，那么从“认识你的时间”开始吧！

学习笔记：

第四章

Chapter 4

重要的事情先做First Things First

如果效能（effectiveness）还有什么“秘密”的话，那就是聚焦（concentration），把精力集中于一点。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做（first things first），一次只做一件事（do one thing at a time）。

为什么要聚焦？原因有两个：一是管理工作的属性（nature of the executive job），另一个是人性本身的特质（the nature of man）。

学习笔记：

管理工作的要求源于做事与时间的矛盾，要做的事非常多，可做事的时间却十分有限。管理者最缺乏的是时间（time deficit）。管理者越想把时间聚焦于有效产出，那么他就越需要大块或整段的时间。

管理者越想从忙碌的工作中跳出来，聚集于创造有效产出，那么就需在整个时间中持续努力。从本质上讲，管理者竞争的是时间，即使是短到半天，或者长到两周来创造有效产出，那也需要管理者有很大的自我控制能力（self-discipline），并且有勇气（iron determination）对别人说“不”。

从人性的特质层面看，管理者越是想工作有效，

他就要越要聚焦于发挥人的长处，越要抓住重要的机会，这是提高管理者有效性唯一的通道。

聚焦就是出于人性的需要而提出的：绝大多数人在同一时间要做好一件事已经相当困难，如果要同时做好两件事自然就更不容易了。人们在很多时候自信地认为可以同时做好很多事，但实践证明若想有效地发挥人的才能，最好的办法就是将个人的才能都聚集于某项任务上。这样成功的可能性比较大。

很多人之所以同时去做很多件事，是想尽快把事做完。但他们不知道，集中精力做好一件工作，一次做好一件工作，恰恰就是加快工作速度的最佳办法（doing one thing at a time means doing it fast）。管理者越是善于集中时间、精力和各种其他资源，那么他所做的事会越多，种类会越复杂（diversity）。

这就是有些人能完成那么多事，能解决那么多问题的“秘诀”所在。这个秘密就是，他们每次只干一件事，结果他们干每件事所需要的时间总比其他入少很多。

做不成事的人看上去往往比谁都更忙（The people who get nothing done often work a great deal harder）。这是因为：

第一，他们低估（underestimate）了做每件事情所需要的时间，卓有成效的管理者在安排时间上总要留有余地。

第二，一些管理者总喜欢“临时报佛脚

学习笔记：

（hurry）”，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（race），他们相信事缓则圆，水到渠成。

第三，一般的管理者总想同时做两件事情。在他们的计划中，他们忘记了时间的最低要求，也就是做每件事情至少需要多少时间，这样，一旦计划中有一项出了毛病，那么整个计划就只能以失败告终。

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，他们就会集中组织的一切资源，集中自己的时间和精力，把最重要的事情放在前面先做，每次只做一件事。

摆脱昨天 Sloughing off Yesterday

学习笔记：

卓有成效管理者聚焦的第一原则，是摆脱（slough off）已经不再有价值的过去。

卓有成效的管理者总会定期地对自己及同事们的计划进行回顾和核查，然后提出一个基本问题：“如果我们没有做这件事，那现在还会再做吗？”（If we did not already do this, would we go into it now?）

除非答案绝对是“yes”，否则，他们就会立即放弃这件事，至少会将它搁置起来，不将资源投入到已不再创造有效产出的“过去”中去。而正在被用于“昨天”任务的那些资源，特别是非常匮乏的人力资源，都必须立刻抽调回来，立即投入到未来新机会中去。

无论喜欢与否，管理者都不可能完全摆脱(bailing out)“过去”，这是无法回避的。今天正在发生的事，正是过去决策与行动的结果。再伟大的领导者，都无法完全预见(foressee)未来，过去看来再勇敢与智慧(courageous or wise)的行动和决策，都有可能成为今天问题的一部分。

所以，无论是政府部门、企业还是在其他组织，管理者最重要的任务，就是要把今天的资源投入到创造未来中去。这就是说，尽管每位管理者都不得不花费时间、精力、智慧来为已经过去的一些行动和决策做好修补(patching up or bailing out)工作，但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。

摆脱过去，意味着哪怕今天面对的是彻底失败的局面(total failures)，那也是过去，只要不在上面再花时间，过去的也就过去了。真正难以摆脱的，却是过去的成功，很多人沉湎于过去的成功，把过去的成功，演变成一种资产，一种“自我强化的资产(investments in managerial ego)”，并自我神化(sacred)。

除非所谓的成功者愿意像修剪杂草一样(pruned)，坚决地(ruthlessly)去除这种自我神化，否则，这种自我神化的“成功”就会耗尽组织的新鲜血液。更可悲的是，这些人往往就是组织中最有能力的人才，他们在“自我神化”的徒劳中，还不断地努力证明自己的行为是多大的有价值(success it deserves)。

一位希望自己有效，也希望自己的组织有效的管

学习笔记：

理者，会自觉地检视一切计划、活动和任务。他总是问自己：“这件事仍然值得去做吗（Is this still worth doing?）？如果答案是否定的话，他就会毫不犹豫地停手（gets rid of），将精力立即聚焦到最重要的几件工作上。一旦把这几件最重要的工作做好，他自己以及他所在的组织都会发生很大的变化。

在这里最重要的是，卓有成效的管理者懂得只有放弃，才有选择，他每开始做一项新工作，首先是删除（slough off）一项原有的工作，这样做的目的，是保证组织不臃肿（weight control）。而不这样做，组织就会变得丧失凝聚力，难以管理。

社会组织就像生物有机体，需要保持有效的机能（lean and muscular）。要想真正开始一项新的工作，前提是系统性地去掉原来的一些工作，这样才有时间和精力去开创新局面。就我所知，很多组织并不缺少新的想法，“创造性（Creativity）”完全不是问题。但真正能够把创意或创新付诸实践的公司没几家，原因在于，每个人都在为“昨天”的任务忙得昏头转向。如果我们真能把不再创造有效产出的事项删除，那么即使最僵化的组织，也能焕发生机。

学习笔记：

要有先后次序
Priorities and Posteriorities

值得去做的事永远比拥有的时间多，未来的机会永远比有能力的人多，这还不包括未来将要碰到的问题和危机。

在这种情况下，哪些事需要先做？哪些事需要后做，管理者必须作出明确决断。如何决断呢？是由管理者根据自己的判断来决断呢，还是根据环境压力来作出决断？

如果不是由管理者来做决断，而是根据环境压力来决断，牺牲的是选择的价值，即最重要的工作可能被牺牲（sacrificed）掉了。这同时也意味着，没有时间来做最重要的工作，因为时间都被杂七杂八的工作挤掉了。如果一项工作不能够成为组织行动与习惯的一部分，要想完成这项工作是不可能的（no task is completed until it has become part of organizational action and behavior），或者说，如果人们不把工作视为自己的事，那么，要想完成这项工作也是不可能的（no task is completed unless other people have taken it on as their own）。

按压力来决策优先，还有一个副作用，那就是组织中的高层会去做没有价值的事，而有价值的事却没人做。明天的新局面与今天的危机比起来，今天的危机更加迫切。特别是公司高层，一旦被外界的压力所左右，就必然会忽略那些重要而不紧急的工作。

这样的结果是，公司高层对外部的情况越来越没兴趣，与外部世界的联系越来越少，而外部世界才能创造有效产出。可压力永远都偏爱组织的内部事务而忽视外部，偏爱已经发生的事情而忽视未来，偏爱危机而忽视机遇，偏爱急功近利而忽视长期利益，偏爱紧急的事务而对重大事件反应木然（For the pressures always

学习笔记：

favor what goes on inside.They always favor what has happened over the future, the crisis over the opportunity, the immediate and visible over the real, and the urgent over the relevant.)

管理者以自己的判断，而不是环境压力来判断，这是一项很艰难的工作，最重要的并不是智慧的分析，而是真正的勇气（not intelligent analysis but courage）。

是勇气，而不是智力分析，在决定着优先次序的重要原则：

- 要看将来，不能只看过去（Pick the future as against the past）；

- 要重视机会，不能只看到存在的问题（Focus on opportunity rather than on problem）；

- 要选择自己的方向，不能只赶浪头，人云亦云（Choose your own direction—rather than climb on the bandwagon）；

学习笔记：

- 目标要高，要有新意，不能只求“安全”和方便（Aim high, aim for something that will make a difference,rather than for something that is “safe” and easy to do.）

在企业界也是如此。真正成功的公司并不是那些为其现有的生产线开发新产品的公司，而是那些旨在创造新技术、革新整个企业的公司。将机会转化为结果，远比解决问题有价值，因为解决问题无非是在恢复“昨天”的平衡而已（It is more productive to convert an

opportunity into results than to solve a problem—which only restores the equilibrium of yesterday) 。

聚焦（concentration），是一种敢于根据自己的分析和判断来安排的勇气，只有这种勇气，管理者才能有希望成为时间和任务的主宰，而不是只当它们的奴隶。

学习笔记：

第五章

Chapter 5

有效决策

在明确方向之前，坚决不听各方意见，这叫主见。
在明确方向之后，坚决捍卫不同意见的权利，这叫远见。
主见强调我们每个人都有选择自己道路的权利，这叫自由；
远见强调我们要把不同的意见当成备选方案，这叫民主。

——姜汝祥翻译心得

决策是管理者最重要的工作，或者说是特有的工作，只有管理者才需要决策。

学习笔记：

为什么？这是由于他的地位或他的能力，人们自然期望管理者能做出对整个组织影响深远的决策，这是管理者工作的意义所在。

有效的管理者致力于研究什么是战略性与一般性，而不是“解决问题”，他们致力于最高思维层面的决策，他们致力于挖掘现象背后的规律性（ They try to think through what is strategic and generic, rather than “solve problems.” They try to make the few important decisions on the highest level of conceptual understanding. They try to find the constants in a situation ）。

有效的管理者知道什么时候基于原则性（based on principle）做出战略决策，什么时候基于实用性（the case and Pragmatically）做出战术决策。他们知道最费时间的不是决策，而是把决策落实到行动。的确，除非决策付诸行动，否则，所谓的决策不过是良好的愿望（good intention）。

贝尔总裁的决策事例

西奥多·费尔（Theodore Vail）是美国商业史上最有成效的决策者。从1910年起到20年代中期，他担任贝尔电话公司（Bell Telephone System）的总经理。在此期间，他将贝尔创造成为全球最大的、发展最快的一家公司。

在这20年中，费尔做出了四项战略决策。

第一项决策：贝尔电话公司提出“为社会提供服务是我们公司的根本目标。”在本世纪初，提出这样的口号，本身就是一种异端邪说。但费尔不仅到处宣传这一观点，还身体力行地制订新的考核标准，用来检查服务的质量。他提出，服务情况的好坏，经理负责，如何把服务转化为经济收益，最高管理层负责。

第二项决策：贝尔电话公司提出：“公众管理”是唯一可以取代政府接管的办法。费尔创造性地发现，通信垄断企业不应该是传统意义上的自由企业，也不能是一家可以不受拘束的私营企业。

费尔把实现公众管理当成了贝尔公司的目标，并要

学习笔记：

各区域公司老总都将这一目标当成主要任务——公司拓展业务，必须以公众利益为重要目标。

第三项决策：建立科学实验室——贝尔实验室。他提出的问题是：“如何才能使贝尔这样的垄断企业获得真正的竞争能力？”很明显，贝尔是垄断企业，没有正常的竞争环境，没有竞争对手。在这种环境中，企业就很容易变得刻板与僵化，无法适应变化，无法谋求进一步的发展。

费尔提出，如果没有竞争对手，那就把“将来”当成对手，让将来与现在竞争。贝尔实验室就是在这种指导思想下建起来的，实验室的科学研究不但要创造出不同的未来，还得要充当“旧世界的破坏者”和“今天”的否定者。而在当时，绝大多数的工业实验室都把维持“今天”作为己任，可是贝尔实验室从一开始就旗帜鲜明：坚决不搞防御性的研究课题。

学习笔记：

第四项决策，创建了大众资本市场(mass capital market)。他十分清楚地意识到贝尔公司所面临的处境：公司需要大量、稳定和持续的资金，而从当时的资本市场是无法获得的。美国电话电报公司的普通股，就是费尔在20年代初精心设计的一种股票，这种股票既合法，又无风险，是专门为普通公众发行的股票。

总结，从现象上看，费尔决策是有针对性的解决公司和他当时所面临的问题。然而，在这些决策的背后，费尔有着基于客观规律层面的思维，恰恰就是这些思维充分体现了什么才是真正的、有效的决策。

通用汽车斯隆的决策案例

斯隆于1922年当上通用的第一把手，在当时的通用，就像是由很多独立王国组成的松散联邦，独立王国的头头们各自为政，各行其事，根本不将总公司放在眼里。

斯隆认为这类问题是大企业中常见的问题，而大企业需要有统一的方向和领导，企业的最高管理层必须要有权威。与此同时，企业运转需要有活力，负责业务的经理都应该有经营的自由，既然他们负有责任，那就必须有相应的权力，让他们有用武之地，有了成就就应该得到相应的激励。

斯隆的前任们把这个问题看成是个人特质问题（personalities），认为只有通过权力斗争才能解决这个问题。而斯隆却认为这是一个体制问题（constitutional problem），只有通过建立一个全新的制度结构，问题才能得以解决。

接下来，斯隆提出了分权经营（decentralization）这一体制，分权既可以保证分公司的经营自主权，又可以体现总公司的方向及政策指导。

费尔和斯隆的决策虽然针对着不同的问题，解决问题的方式也不一样，但在它们之间却有着重要的共同之处，那就是，他们的决策都是战略性决策，而不是为了要适应临时需要的决策。

决策流程中的五个要素

学习笔记：

the Elements of the Decision Process

从流程上看，费尔和斯隆的决策中，包含着以下五个最重要的要素：

1. 界定问题（The clear realization）。决策之前要界定问题的性质，这是偶然性的事件，还是带有必然性的事件？决策解决的是必然性的问题，这类问题要通过建立新规则或新原则来加以解决（The problem was generic and could only be solved through a decision which established a rule, a principle）。

2. 明确界限（The definition of the specifications）—明确在实现目标时必须满足的界限，这就是所谓的“界限条件（boundary conditions）”。

3. 调整入口（The thinking through what is “right”）。所谓正心诚意，就是“何为正确？”，这是决策最重要的边界条件（specifications）。在这样一个基本的前提下，才能考虑必要的妥协、让步以及适度变动（compromises, adaptations, and concessions），使决策能被大家接受。

4. 落实行动（Decision of the action），把决策变成可以被贯彻的行动。

5. 重视“反馈”（The “feedback”），以检查与验证决策的正确性和有效性（validity and effectiveness）。

这五个要素的特点是什么。

学习笔记本：

决策的第一个要素，界定问题。确定问题的性质是解决问题的前提：“这件事情是属于常例呢，还是特例？（generic situation or an exception）”。“这是一个孤立的事件，需要特殊的方法处理，还是一个系统性的事件，会引起一系列反应，需要通过制度性的方式处理”。

一般而言，在界定问题上最终常见的错误，是将必然性的事件当作偶然性事件来处理，这是一种实用主义方法论（pragmatic），这种方法论对问题缺乏系统性的理解，缺乏解决问题的原则性（lacks the generic understanding and principle），于是便采取一种实用主义的态度，采取兵来将挡，水来土掩，也就是所谓“因势而变”的实用主义哲学，可他们不知道，这种办法会导致体系的短视，从而把组织最终引向挫折和失败。

有效的管理者在碰到问题的时候，总是先假定碰到的问题是系统性（The problem is generic），必然会再次发生，他始终认为，事件吸引他注意的住往只是表面现象（symptom），而他要决策，必须根据现象背后的本质（true problem），而不是根据现象做决策。

这也解释了为什么卓有成效的决策者，总是致力于在最高的思维层面（the highest possible conceptual level）去寻求解决问题的办法。他会设计一套规则与政策（rule and policy）来解决反复发生的事，靠这些规则与政策来解决未来的大多数问题。反过来，如果一位管理者需要天天做决策，时时做决策，那恰恰说明他是个懒散与低效的人（an executive who makes many

学习笔记：

decisions is both lazy and ineffectual)

决策的边界与执行

界定问题之后，就来到了决策的第二个要素：“明确边界”。

明确边界的目的是要确认决策到底要做什么，要达到什么目的？决策的底线目标（the minimum goals）是什么？实现目标必须具备哪些条件？

在科学上，这叫“边界条件（boundary conditions）”。一项有效的决策真正起作用，就是要充分考虑这些边界条件，实现预定的目标。

边界条件越是清楚和明确，决策就越有效，实现目标的机会就越多。相反，如果没有对边界条件做充分的研究，那么不管决策看上去有多聪明，到头来肯定是效果不佳。

学习 笔记：

“解决这个问题，至少要有哪些前提？（What is the minimum needed to resolve this problem?）”这通常就是决策的前提，有这个前提，则决策可以继续，如果没有这个前提，那就要改变决策本身了。

决策的第三个要素，是研究正确的决策是什么，而不是研究能够为人接受的决策是什么（what is right rather than what is acceptable），这是因为真正执行的时候，一定会有所妥协。如果决策者一开始便向自己提出这样的问题：“哪些东西是他人无法接受的？”那么他做出来的决策肯定不会有好结果。原因很简单，决策

者在回答这一问题的过程中，由于害怕别人反对，将会删去（gives away）最重要的内容，从而使自己的决策失去有效性，失去了正确性。

我在1944年为通用汽车公司做顾问时，艾尔弗雷德·P·斯隆是当时通用公司的董事长及总经理。调查刚开始，他就把我叫到了他的办公室，对我说道：“我不给你规定需要研究什么，写什么，应该得出些什么结论，那都是你的事情。我的唯一指示是：把你认为正确的东西写下来（put down what you think is right），不要担心我们会有什么反应，也不必顾忌你的看法是否符合我们的胃口。你只管提建议，不必为我们必须采取的妥协措施而操心。没有你，我们的管理者也懂得要如何通过妥协达成目标。不过，除非你告诉他们什么是“正确的”，否则，他们并不知道什么才是正确的妥协。”

每位正在考虑决策的管理者都应该把斯隆先生的这段话当作座右铭。

决策的第四个要素是执行。决策没有行动步骤，落实到具体的人，那就谈不上是决策。至多只是个良好的愿望。

要将决策转化为行动，需要明确地回答下列问题：谁必须了解这项决策？必须采取什么行动？应由谁来采取这一行动？这一行动应该包含哪些内容？

如果一项决策要成为有效的行动，那么有关人员就必须改变自己的行为、习惯和态度。管理者应该设法落实如下两条：1，行动的责任要落到人头；负责落实

学习笔记：

的人必须要有足够的能力。2，管理者对其下属的考核方式、考核标准及奖励办法都应该做出相应的调整。

决策的第五个要素是反馈。决策是人做出的选择，人难免会犯错误。再了不起的决策也不可能是永远正确的。当艾森豪威尔当选总统时，他的前任哈里·S·杜鲁门曾说道：“可怜的艾克，他在当将军时，一道命令下去，贯彻起来畅行无阻。现在他得坐在那间大办公室里了，他若再发布命令，执行起来恐怕就不会再像在军队里那么顺当了。”

出现这种现象，并不是说将军的权力要比总统的大。这是因为军队早就知道，亲自下去看一看，这是取得反馈信息唯一可靠的办法。军队的指挥官都明白，命令下达之后，必须亲自下去检查命令是否已被执行。

若想了解赖以做出决策的前提是否仍然有效，或者已经过时，那么亲自下去看一看，这不算是唯一的方法，那也是最基本的办法了。

学习笔记：

有效的决策：先有主见，后有行动
Opinions Come First

从流程上看，决策过程有五大要素，但有效的决策却是从“何为正确？”这样一个基本入口开始的。也就是说，回答“何为正确”这个问题，是决策的入口。

我们知道，从假设开始（untested hypotheses），这是科学研究的唯一起点，同时这也是决策的起点。先假设，后实践，通过实践去证明哪些假设可以成立，哪些

假设站不住脚，这是最基本的决策入口。

遗憾的是，绝大多数关于决策的书都这么说：“首先，要去调查事实与数据（find the facts）”。面对这种似是而非的结论，卓有成效的决策者知道，所谓的事实与数据有一个前提，那就是要先建立标准。

没有标准的事实与数据，会让我们陷入具体的事务中而难以自拔。因为没有相关的标准，就不可能找到什么真相（There are no facts unless one has a criterion of relevance）。事实与数据本身并不是真相（Events by themselves are not Facts）。

卓有成效的决策者懂得，人们干事情并不是从寻找事实开始的，而是先从主见（opinion）开始。工作经历让人们产生看法或观点，如果有人在某个领域里工作很长时间而没有任何主见，那说明此人没有敏锐的观察力（unobservant eye），头脑迟钝（sluggish mind）。

所以，人们是先有主见，然后再采取行动。如果一定要先从事实与数据入手，然后再决策，那只会导致一种结果，就是去寻找所谓的事实与数据来迎合已有的结论。

唯一严谨（rigorous）的做法，唯一有利于我们用实践来检验看法或观点（test an opinion against reality）的办法，就是“先有主见，后有行动（opinions come first）”，这也是决策时应该采取的办法。

有效决策也不像许多书里所说的那样，是来自于对事实与数据一致的看法。恰恰相反，正确决策的主见正

学习笔记：

是在不同意见的冲突与矛盾之中产生的。只有通过对立观点的交锋，不同角度的对话，管理者才能做出好的决策。

因此，决策的一个规则就是：必须听取不同的意见，否则管理者根本无法决策。

在高级管理委员会举行的会上，艾尔弗雷德·斯隆说：“各位先生，大家对这项决策的想法是不是完全一致。”与会者纷纷表示同意。“但是，”斯隆先生却打断了大家：“我建议把对这项决策推迟到下一次会议上再进行。在这期间，大家必须发表不同的意见，只有这样，才是大家参与这个决策的原因。”

斯隆做决策从来不靠“直觉”，他认为必须用事实来检验看法（test opinions against facts）。他总是强调，不要先下结论（conclusion），否则人们就只会去寻找事实附合结论。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。

学习笔记：

为什么决策需要建立在不同意见的基础之上？

第一，唯有不同意见，才能让决策者跳出“不识庐山”的组织困境（the prisoner of the organization）。组织内部的每个人都想以自己的观点来影响决策者，每个人部是一位专业的说客（special Pleader），都希望作出的决策是自己喜欢的。这就是一个决策者的真实困境，不管这个决策人是身居高位的美国总统，还是初出茅庐的工程师，只要是决策者，面临的情况都一样。

要跳出庐山的唯一办法，就是在决策之前要激发争论，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，作出真正有效的决策。

第二，不同意见，本身就是决策所需要的“备选方案”（alternatives）。如果没有备选方案，无论把问题思考得多么深，决策就成了孤注一掷赌博（desperate gambler）。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。

第三，不同意见有助于激发想像力（imagination）。管理者所要处理的是一些确实难以预料的事情，不管是政治方面的，还是经济、社会或军事方面的，都需要有“创造性的”解决方案，否则就难以开创新局面。从这个角度讲，管理者需要有想像力，因为缺乏想像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。

我得承认，有一流想像力（the first order）的人并不是太多。想像力需要在一个挑战与激励的环境，否则它只能是一种潜在的、尚未开发的能力（latent and unused）。不同意见，特别是那些经过合理质疑（reasoned），反复思考（thought through）、论据充分（documented）的不同意见，是激发想像力最为有效的因素。

因此，讲究效益的决策者懂得如何鼓励别人发表不

学习笔记：

同意见。从不同意见中吸取营养，这可以帮他识别那些似是而非的片面性看法，使他在做决策时有更加广泛的考虑和选择的余地。

有效的管理者绝不认为某一行动方向是“正确”，而其它的方向是“错误”，他也不会认为只有自己才是“正确”，其它人都是“错误”，他想要搞清楚的是，为什么人们会有不同的意见？

卓有成效的管理者当然也知道，这个世界上有愚笨的人（fools），也不缺乏搬弄是非者（mischief-makers）。不过，他们决不会把反对自己的人，当成愚笨或是无赖（fool or a knave）。他们深知，除非有确凿证据，否则不应当去怀疑别人的动机。有效的管理者，会把别人提出的明显错误的意见，当成问题的另一个侧面。有效的管理者会问自己：“如果这个是个智者，那他的意见什么价值？”有效的管理者所关心的，首先是理解，然后才去考虑谁是谁非。

学习笔记：

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：既然自己这么看待问题，那么别人也必然会以同样的方式来看待问题（What they see is the only way to see at all）。

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必要工具。有了这一工具，决策者才能确保某个问题的各个主要方面都能被仔细地考虑到。

只在最重要的事上决策

卓有成效的决策者要问的最后一个问题是：“决策真的有必要吗？”，有时候不做决策，就是最好的决策。

决策就好比是动手术（surgery），它是对原有体系的一种介入和干预，所以存在着休克（shock）的危险。一个好的医生，不会去做没有必要的手术，一个好的决策者也不会去做没有必要的决策。不同的决策者会有不同的工作风格。有些比较激进，有些偏向保守，但从总体上说他们都遵守一定的工作规则。

以外科医生为例，如果只从病人身上切掉半个扁桃体或半截阑尾，病人所冒感染的风险与整个切除的风险是一样的。所以，外科医生要么动手术，要么不动手术，在这类事情上是决不能只做一半。对有效的管理者来说，决策同样如此，要么采取行动，要么不行动，决不能采取行动却半途而废。

决策的反面就是不做任何决策。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”，那就最好不要去进行干预。干预的成本是很高的，即使情况让人纠结（annoying），但如果事情本身不至于对系统产生恶化，不会造成实质性的后果，那也最好不要去干预。

什么时候需要决策？如果不采取措施情况就会恶化，就会影响系统的稳定性，那就必须果断决策。

这一原理同样适用于面对机会。如果机会来临，而

学习笔记：

且可能稍纵即逝的话，那就必须立刻行动，甚至包括采取巨大的变革行动。

在这种情况下，卓有成效的决策会做一番比较，是采取行动的风险大呢，还是不采取行动的风险大？在这个问题上，有两条原则：

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，那么就采取行动（Act if on balance the benefits greatly outweigh cost and risk）；

第二，要么采取行动，要么不采取行动，切忌模棱两可，搞折衷（Act or do not act; but do not “hedge” or compromise）。

当面临重大决策的时候，决策者最大的风险不是决策本身，而是决策所带来的组织反应。决策者发现，决策会使人感到不快，不受欢迎，不太容易实现。在这种时候，需要的不仅是判断，更需要巨大的勇气。不是所有的良药都是苦的，但是大多数良药的确是苦的。不是所有的决策都会使人反感（distasteful），但是最有效的决策执行起来往往会让人不愉快。

学习笔记：

此刻，有效的管理者绝不会向环境低头，找个借口：“让我们再研究研究。”这是懦夫的行为（coward's way）。在奋斗的道路上，懦夫可以死一千次，而勇敢者只能死一次（all the coward achieves is to die a thousand deaths where the brave man dies but one）。面对“再研究研究”的呼声，卓有成效的管理者会反问：“我们有理由相信再做一次研究就能得出新结论？即使有新结论，它与我们的目标有多少关系？”

在大多数情况下，答案是否定的，在这种时候，管理者决不能因为自己的优柔寡断再浪费时间。

人们雇用管理者并不是要让管理者去做他自己喜欢做的事。人们雇佣管理者是要他们去把该做的事做好，而在这些应当做的事中，最重要的就是有效决策。

(Executives are not paid for doing things they like to do. They are paid for getting the right things done—most of all in their specific task, the making of effective decisions.)

学习笔记：

结 论 Conclusion

必须学会卓有成效

这本书讨论的内容是基于两个前提：

1．管理者工作应当卓有成效（The executive's job is to be effective）

2．卓有成效是可以学到的（Effectiveness can be learned）

人们聘用管理者，就是希望他的工作卓有成效（The executive is paid for being effective）。组织给管理者付费，是要管理者回报有效性。作为一个管理者，应该学点什么，做些什么才配得上（deserve）这个称号？本书的回答是，把组织绩效（organizational performance），管理者绩效（executive performance）作为管理者的两大目标。

这本书从头到尾都在强调一个问题，那就是“到底是什么创造了效能，即有效性（What makes for effectiveness）”我们不会去问：“为什么需要有效性（Why should there be effectiveness？）”这是因为，我们把创造有效产出当成管理者理所当然的一件事（take for granted）。

学习笔记：

卓有成效是可以学会的，但要学会效能，即有效性，管理者需要：

1. 卓有成效的标准是：有效产出，这要求管理者必须把他的目光聚集于为客户创造贡献上。管理者要懂得人家愿意花钱雇用自己，是因为自己可以为客户创造产出。要做到这一点并不太复杂，却要求管理者承担起责任（responsibility），而不再去单纯地执行命令（act the subordinate），取悦上司（pleases the boss）。管理者如果聚焦于有效产出，那么他所重视的就是“目标与结果（purpose and ends）”，而不再是方法（means）。

2. 卓有成效的入口是：有效时间。以有效产出为标准，管理者对工作的入口，就不再是从计划入口，而是从时间入口。纪录时间的有效性，这是创造有效产出的入口。管理者的时间安排，背后是管理者在行为、人际关系和工作重心上的习惯，卓有成效是可以学习的，这上是在说，管理者是可以改变自己的时间使用方式，也就是改变自己的习惯。

3. 卓有成效的关键是：有效用人。要求发挥人的长处，这是对人的尊重，尊重自己，也尊重他人，这是一个组织体系的价值观问题（fundamentally respect for the person—one's own as well as others. It is a value system in action）。只不过，充分发挥人的长处也需要“边做边学（learning through doing）”，需要通过实践自我改进（self-development through practice），管理者用人所长，所做的其实是在将个人的目标与组织

学习笔记：

融合为一体，将个人能力与组织结果融合为一体，将个人成就与组织机会整合为一体（integrates individual purpose and organization needs, individual capacity and organization results, individual achievement and organization opportunity）

4．卓有成效的方法是：有效做事，把重要的事情先做，一次只做一件事。我们所关心的不再是如何处理时间资源，而是如何处理有效产出——组织和管理人员的绩效问题。“有效时间”与“有效做事”这两个部分，是管理者最重要的自我开发，而这种自我开发不是对事的管理，而是管理者性格的自我开发：洞察力、自立自强及勇敢精神（foresight, self-reliance, courage）。换句话说，这里所开发的是一种领导力，只不过不是杰出的、天才的领导才能（brilliance and genius），而是人人皆可达成的贡献（dedication），决心（determination），与目标（purpose）。

学习笔记：

5．卓有成效的前提是：有效决策。有效决策讲的是，如何保证所采取的行为是合理的（rational）行为，或者说是正确的行为。对管理者应该如何从识别系统的必然问题，从而确定决策必须满足的边界条件，本书只讲了原则，却没有作详细的讲解，因为这要根据具体情况来决定。但是，对必须做些什么，以及按什么样的先后次序去做，却讲得非常清楚。根据这些标准，管理者就能训练和培养自己，对事情作出负责任的判断。有效决策需要程序与分析（procedure and analysis），但本质上，决策是一种行动伦理（ethics of action）。

从领导力的角度看，管理者的自我开发self-development，往往要比管理者在有效性方面的自我训练更为重要。管理者必须要增加知识和技能，他还必须养成许多新的习惯，偶尔还不得不改掉（unlearn）一些老的习惯。不过话又得说回来，如果他不在有效性方面对开发自我（develops himself），那么不管有多少知识，技能和习惯，统统都帮不上什么忙。

做一个有效的管理者并没有什么了不起（exalted）的地方，他只是像成千上万人一样去做好自己的本职工作。如果有人拿这本卓有成效管理者自我训练的书，与克尔凯郭尔（Kierkegaard）的伟大杰作《基督徒的培养（Training in Christianity）》去作比较，会发现其中道理完全一样。当一个有效的管理者，这个目标并不高，正因为这一目标很平常，所以我们才希望每一个人都可以做到卓有成效。

倘若我们需要圣人（saints）、诗人（poets）或第一流的学者（first-rate scholars）来构建我们的知识组织，那么大型组织恐怕就只是一种传说，而难以存在。今天的大型组织所需要的是平凡的人来完成“不平凡的工作”（The needs of large-scale organization have to be satisfied by common people achieving uncommon performance），这正是卓有成效的管理者的职责所在。这项目标并不算高，只要努力每个管理者都可以做到。卓有成效管理者的自我开发，才是真正意义上的人的发展（the self-development of an effective executive is true development of the person）。

学习笔记：

卓有成效管理者的自我开发，是组织发展的核心，这是提高组织绩效的唯一途径。管理者工作有效性的日益提高，会提升整个组织的绩效水平，也会提高每个人的眼光（sights）。

培养有效的管理者是对组织方向，目标与使命的挑战，这种挑战的目标，让管理者的眼光从专注于应急性的问题转而关注于远景机会（from preoccupation with problems to a vision of opportunity），从担心人的弱点转而充分挖掘人的长处（from concern with weakness to exploitation of strengths）。

如果一个组织能够达到这一境界，就能够吸引优秀的人才，就能激发人们创造更多的有效产出，使他们在绩效上作出更大的贡献。

学习笔记：

本书反复强调一个论断：知识工作者正在迅速地成为发达国家的一项主要资源。知识工作者已成了这些国家的一项重要投资，因为教育一向是各项投资中最为昂贵的一项投资。知识工作者正在成为重要的成本中心。如何使知识工作者发挥长处，这已成了最大的挑战，只有提高知识工作者的劳动生产率，才能帮助他们抵御来自发展中国家的低工资竞争。

管理者在卓有成效方面的自我提高便是解决这一问题的唯一可行办法。它可以使组织的目标与个人的需求很好地结合起来。知识工作者对经济报酬也有要求。经济报酬也是对知识工作者的一种制约因素；但是，光有经济报酬并不等于有了一切。他还需要机会，需要成就，需要实现，需要价值。而只有使自己成为一名卓有

成效的管理者，才能获得上述种种的满足。

今天的社会有两种需要：组织需要让个人为其创造有效产出；个人需要组织当成实现自己的人生目标的工具。只有提高管理者的卓有成效件，才能帮助社会整合这两种需求；所以，管理者必须学会做到卓有成效（Effectiveness must be learned）。

学习笔记：
