

有效管理之五大“智能心法” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_9C_89_E6_95_88_E7_AE_A1_E7_c123_289498.htm 归纳五大智能心法，其实只有一个重点：“做对的事情。”但是在环境压力的冲击下，经营者往往失去勇气与信心，开始患得患失，做些无益的事情。智能心法一：时间管理 根据杜拉克的观察，有效的经营者不从工作下手，而是从认识自己的时间运用开始，通过对时间的纪录与分析，将无效、没有生产力的时间区别出来，然后设法减少或简化不必要的工作，最后将零碎的时间重新组合，集中出一整段不受干扰的自由时间，从而使自己可以不间断地处理重要的工作。联强国际总裁杜书伍就是一个善于运用时间的经营者，他不但自己遵守时间管理原则，还会要求所有经理人将行动记入自己的行事日历当中，并亲自追踪工作执行的成果。联强整体企业执行力之所以如此之强，和杜书伍努力将部属教导成有效的经营者有着密切的关系。智能心法二：成果导向“你应该怎么做才能对组织产生最大的贡献？”这是杜拉克的一个经典问句，这个问题有助于个人将注意力从自身的才能、努力转移到对整体组织的贡献上。有效的经营者不会只知埋头苦干，而是会不时地检验自己的工作是否和组织目标吻合，进而从较高的层次及顾客的角度来进行思考。留意自己的成果与贡献，可使经营者从狭窄的观点跳脱出来，将自己的工作和顾客价值产生连结，接着才能知道自己应采取何种行动。有效的经营者应该问问下列几个问题：1.我的行为是否对整体组织具有价值？2.为了产生贡献，我应该具备何种才能？3.我应该进行何种学习以

产生绩效? 4.为了产生顾客价值，应有的服务水准是怎样的? 5.我应该用何种指针来衡量自己的成果? 智能心法三：活用长处 每个人都有长处及弱点。有效的经营者不把部属视为完美的人，而是留意每个人的优点；不依靠缺点的强调来培养人才，而是引导他们，激发出其内在潜能的能力。有效的经营者不是自己的能力比部属更强，而是让部属能够青出于蓝而胜于蓝，他在分派任务的时候，是以一个人能做什么为根据，而不是扭曲个人的本质来适应职务。人天生就有许多的缺点，惟有活用长处才能降低缺点的影响力。组织的好处就是能够进行团队合作，当众人各得其所时，其缺点自然隐而不见。组织让个人有限的优点发挥到极致，活用能力大大地增强了组织的战斗力。 智能心法四：优先级别 滴水足以穿石。无效的经营者的确是把水到处乱洒，以至于浪费了自己有限的的能力与能量。有效的经营者善于集中力量，他们只做对的事情，并且在一段时间只处理一件事情，这些都需要经营者有极高的自我要求，并且勇于向不必要的工作说“不”。自律是经营者追求成功的先决条件。每经过一段时间，经营者都要问自己：“这件事是否依然具有价值?” 定期重新安排事情的优先级，可以避免组织能量的浪费与枯竭。不能减轻无效工作所产生压力的经营者，只会陷入庸庸碌碌的流沙当中。 智能心法五：正确决策 “错误的决策比贪污更严重”，姑且先不论这句话的对错，下错决定的确会对组织产生重大的负面影响，因此，有效的经营者在下定决心之前，必定会针对特定的议题投入足够的时间进行思考，通过持续的沟通、讨论与争辩，使得决策在整体性、战略性、有效性上都获得充分的考虑。有效的决策者不做“头痛医头，脚痛医脚”式的个别

问题解决，他们从根本的源头来解决问题，他们只做少数的重要决策。决策的有效性需要时间，有效的决策不能是临时起意，但大多数的经营者总是推说自己没有时间，这使得他们的决策错误百出，反而耗用了更多的时间用于处理善后上。要说忙，应该没有人敢说自己比比尔盖兹更忙，而微软之所以能够成为全球最强力的赚钱机器，就是因为他们愿意花大量时间于重大决策上。每年微软都会举办一到两次的“避静活动”，每次时间约3至7天，决策愈重要，他们所耗用的时间愈多。1993年，当网景(Netscape)大肆攻占浏览器市场之时，微软曾召开过一场长达7天的避静活动，并且不做出有效决策绝不出关。最后他们做出了重大的决策：凡是与网络无关的项目一律取消。这个关键决策在当时引起了相当大的争议，但是却救了微软一命，毕竟今日市场上已经很难看到网景的踪影了。归纳五大智能心法，其实只有一个重点：“做对的事情(Do the Right Thing)。”但是在环境压力的冲击下，经营者往往失去勇气与信心，开始患得患失，做些无益的事情，事情一件接着一件，却不能全神贯注只做对的事情。杜拉克的问句正如同当头棒喝，让经营者从意乱情迷中觉醒，再次从力行中让自己成为有效的经营者。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com