

SPIS TREŚCI

Przedmowa do nowego wydania	11
Przedmowa do pierwszego wydania	15

WSTĘP. WŁAŚCIWE I DOBRE ZARZĄDZANIE

KLUCZEM DO SUKCESU	21
Zarządzanie: właściwe i wadliwe, dobre i złe	22
Zaradność życiowa za sprawą właściwego i dobrego zarządzania	24
Właściwe i dobre zarządzanie polega wszędzie na tym samym	25
Właściwe i dobre zarządzanie jest rzemiosłem	27
Właściwe i dobre zarządzanie to zarządzanie cybernetyczne	29

CZĘŚĆ I. PROFESJONALIZM 33

1. Idealna kadra zarządzająca - nieprawidłowo formułowane pytanie	35
Geniusz uniwersalny	35
Człowiek skuteczny	38
Żadnych cech wspólnych	39
Być albo działać	41
Ankiety są bezużyteczne	43
Profesjonalizmu można się nauczyć	45
2. Błędne nauki i nieporozumienia	47
Błędne nauki	47

Nieporozumienia i błędy	54
3. Zarządzanie jako profesja	63
Myślenie konstytucjonalne	63
Zarządzanie jako profesja	66
Najważniejszy zawód w nowoczesnym społeczeństwie	69
Zawód powszechny	72
Zawód bez wykształcenia	74
Elementy zarządzania jako profesji	77

CZĘŚĆ II. ZASADY SKUTECZNEGO KIEROWANIA 83

Wprowadzenie	85
1. Liczy się rezultat	93
Czy to oczywistość?	94
Nieporozumienia	95
A co z ludźmi, którzy nie potrafią tego zaakceptować?	98
Satysfakcja czy wynik?	100
2. Wkład do całości	107
Pozycja czy wkład?	108
Specjalista czy pracownik uniwersalny?	110
Myślenie kompleksowe	112
Wkład i motywacja	114
Wkład zamiast tytułu	115
Konsekwencja organizacji	117
3. Skupiać się na małym	119
Klucz do wyniku	119
Bezpodstawny sprzeciw	122
Przykłady zastosowania	125
4. Wykorzystywać mocne strony	133
Nastawieni na słabe strony	134
Koordynować zadania z mocnymi stronami	136
Ignorować słabe strony?	139
Nie reformować osobowości	140
Skąd to nastawienie na słabe strony?	142
Uczyć się od wielkich	143
Jak rozpoznać mocne strony?	145
Rodzaje słabych stron	148
Dwa źródła rekordowych osiągnięć	150
5. Zaufanie	153
Odporność sytuacji w zarządzaniu	155

Jak zdobyć zaufanie?	156
6. Myśleć pozytywnie.	171
Szanse zamiast problemów.	171
Od motywacji do automotywacji.	173
Wrodzone, wyuczone czy wymuszone?.	174
Uwolnić się od zależności.	178
Dać z siebie wszystko.	180
7. Podsumowanie: Jakość zarządzania	183
CZĘŚĆ III. ZADANIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA	185
Uwagi wstępne.	187
1. Dbać o cele.	191
Bez biurokracji systemowej.	192
Indywidualne cele roczne.	193
Kierunek ogólny.	193
Podstawowe zasady zarządzania przez cele	194
2. Organizować.	209
Przeostrożność przed chorobliwą tendencją do reorganizacji	210
Nie istnieje żadna „dobra” organizacja	211
Trzy podstawowe kwestie organizowania	212
Symptomy złej organizacji.	214
3. Podejmować decyzje.	221
Nieporozumienia i błędy.	221
Proces decyzyjny.	230
Uczestnictwo w procesie decyzyjnym.	242
4. Kontrolować.	247
Bez kontroli ani rusz.	247
Zaufanie jako podstawa	249
Jak kontrolować?.	250
Mierzyć i sądzić.	258
5. Rozwijać ludzi i mobilizować	263
Ludzie zamiast współpracowników.	264
Osoby zamiast abstrakcji	265
Co bywa regularnie pomijane	273
6. Podsumowanie: A wszelkie inne zadania?.	279
CZĘŚĆ IV. NARZĘDZIA SKUTECZNEGO KIEROWANIA	291
Uwagi wstępne.	293
1. Posiedzenie.	297

Redukować liczbę posiedzeń	297
Decydują o sukcesie: przygotowanie i praca uzupełniająca	299
Przewodniczenie posiedzeniu to ciężka praca, która wymaga przede wszystkim dyscypliny.	302
Rodzaje posiedzeń	303
Posiedzenia nie mogą się przeradzać w spotkania towarzyskie.	305
Rodzaje punktów porządku dziennego.	306
Nie ma punktu porządku dziennego bez akcji.	308
Dążenie do osiągnięcia konsensusu.	309
Czy protokół jest potrzebny?.	309
Posiedzenie bez porządku dziennego.	310
Co najważniejsze: realizować i stale nadzorować.	312
2. Sprawozdanie.	313
Mały krok do skuteczności.	315
Klarowność języka	317
Złe zwyczaje, imputacje, dezinformacje.	320
3. Projektowanie pracy i stanowisk oraz kontrola realizacji zadań.	323
Sześć błędów w projektowaniu stanowisk pracy.	324
Kontrola realizacji zadań.	328
4. Indywidualna metodyka pracy.	341
Może nudna, ale niezmiernie ważna	342
Podstawy skutecznej metodyki pracy.	344
Regularne przeprowadzanie kontroli i dostosowywanie	346
Zakresy podstawy.	349
5. Budżet i opracowanie budżetu.	361
Prawidłowe stosowanie jednego z najlepszych narzędzi skutecznego kierowania	363
Od danych do informacji	365
Specjalne wskazówki.	368
Większa precyzja dokumentacji.	373
6. Ocena wydajności.	375
Żadnych standardowych kryteriów.	376
Żadnych standardowych planów pracy.	378
Lepsza metoda	379
Gdzie jest wskazana - ostrożna - standaryzacja?.	381
Jak postępują znawcy?.	382

A ci, którzy nie chcą podlegać ocenie?	384
7. Systematyczny „wywóz śmieci”.	387
Nieznane, ale ważne.	387
Od pomysłu do metody.	388
Klucz do dalekosiężnych konsekwencji.	390
Droga do osobistej efektywności.	392
A jeśli eliminacja nie jest możliwa...?	393
Wskazówka na zakończenie.	394
8. Podsumowanie: miernik profesjonalizmu	395
Od sztuki do profesji.	397
Rozumieć i odpowiednio stosować zasady	
właściwego zarządzania	403
Trzy wymiary: systemika (logika struktury),	
treść, forma	404
„Koło kierowania” i jak się nim posługiwać.	406
Zarządzanie - stale jednakowe, ale nie zawsze	
jednakowo trudne.	408
Dlaczego „koło kierowania” rzadko wymaga	
nowych szprych	410
Właściwe i dobre zarządzanie dla ludzi.	412
Właściwe i dobre zarządzanie dla instytucji	414
Właściwe i dobre zarządzanie	
- dla sprawnego społeczeństwa	416
Bibliografia.	419
Indeks	423