

最新读卓有成效的管理者有感 卓有成效的管理者读书心得(通用19篇)

公益事业需要大家的持续支持和参与，才能取得更好的效果。公益总结的撰写过程要注重团队合作，充分调动成员的积极性和创造力。下面是一些公益活动的总结和反思，希望能给大家一些借鉴和思考。

读卓有成效的管理者有感篇一

管理大师德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中阐述了成为一个卓有成效的管理者的五项要素，包括：有效的善用有限的时间，重视工作的贡献，善于利用各人的长处，集中精力于重要领域，善于做有效的决策。对于管理者特别高层管理者而言，有效决策应该是至关重要的。

《卓有成效的管理者》告诉我们：一群平凡人，只要组织中的每一个人都能做到卓有成效，就能做出不平凡的事业。但怎样才能成为卓有成效的管理者呢？通过阅读德鲁克的《卓有成效的管理者》，我认为关键有以下几点：

首先要把工作当成一种乐趣，要有敬业的精神。只有对自己所从事的工作有着浓厚的兴趣和发自内心的喜爱，才有可能在工作中用心思考，努力完成。通过工作来学习，获得经验和知识，实现自我价值。投入的热情越多，效率也会越高。将工作当成自己的事，将敬业当成一种习惯，这样才能更好的投入到工作中。

其次要善于利用有限的时间，集中精力于重要领域。如何管理时间是管理者必须要解决的问题，一个人的精力是有限的，因此合理的分配自己的时间是很重要的，甚至决定了个人的成就。因此有必要对时间做合理的分配，将有限的时间和精力集中于重要的领域，按照工作的轻重缓急设定优先次序，

而且坚守有限次序，坚持要事第一的原则。

管理者不能仅执行命令，还必须能做出决策，并承担做出决策的责任。如果他企图回避这项责任，那么他将失去下属的信任。别总带着问题找领导，因为领导不是为你打工的，领导有自己的事情和责任，他更需要的是你对问题的见解和解决方案！因此作为一个有效的管理者，需要从多方面考虑做出正确决策，而不是研究“能为人接受”的决策是什么。一个人是否可以做出正确的决策是长期经验的积累。在做出决策时，要准确了解问题的性质，仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再做出决策；决策的同时兼顾执行措施，让决策可以被贯彻执行；在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性，积累经验教训，加以改进。

通过阅读《卓有成效的管理者》使我懂得了成为一个有效的管理者，必须要有良好的习惯，热爱自己的本职工作，善于利用时间，集中精力在重要领域，善于做出有效的决策。只有不断地学习实践，身体力行，才会有新的收获，成为卓有成效的人。

读卓有成效的管理者有感篇二

如何管理好别人，很多人都读过与此相关的书籍。可如何让管理者管理好自己，使管理者本身变得卓有成效？我们可以从德鲁克所著的《卓有成效的管理者》中找到答案：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。”

德鲁克先生就像是你的同事，虽然与你面对相同的事实，却从不同的视角诠释了一个新的理念。一本好书可以让人受用一生，这本书精辟的见解、睿智的思想或许可以给你启发和思考。

彼得德鲁克1909年出生于维也纳的一个贵族家庭，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，他以建立于广泛实践基础之上的40多部著作，奠定了其现代管理学开创者的地位，被誉为“现代管理学之父”。2002年，美国总统布什授予德鲁克“总统自由勋章”，这是美国公民所能得到的最高荣誉。而这本《卓有成效的管理者》是领导学领域的奠基之作，已成为全球管理者必读的经典之一。整本书一共分为七个章节，重点阐述了成为一个卓有成效管理者的五项要素，包括：有效的善用有限的时间、重视工作的贡献、善于利用各人的长处、集中精力在重要的事情上、善于做有效的决策。读了这本书之后，让我感触颇深，从书中得到了一些启示。

读卓有成效的管理者有感篇三

阅《卓有成效的管理者》，仿如良师益友，今天分享文中几组关键词，浅谈个人见解：

自己管理：泰勒斯曾说过，向别人提意见是最容易的，而最难的事就是自己管理。自己管理不仅是对自己，也可影响身边的人，比如每天一上班是先工作，还是先找人闲聊一番。能做好自己管理，需要有强大的自己约束力、行动力，要善用一些方法来影响自己的行为。

言传身教：首先要成为一个合格的管理者，那就是“做对的事，做有效的事”。也就是说通过正确的决策来引导好的结果。在这样的前提下，我们才能给他人提供正确的指导和影响，为组织不断增值。

亲自实践：实践能够更好地满足个人和组织的进步，正如陆游所说“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。对于有更广阔的实践机会，要珍惜机会，善于把握，在实践中与理论高效结合，化为自己的才能。

变成习惯：有研究表明，人一天的活动，有40%是习惯的产物。对习惯的养成，可通过后天训练来达成。正如公司安全操作规程要求，入职三级教育、上岗培训、考试强化等，就是通过训练的手段形成习惯。后天的习惯，也直接影响你行动的有效性。

用人所长：每个组织中有不同性格、不同能力、不同经验的个体，要善于发挥或挖掘优势亮点，放在必要的位置上。有效用人，包括自己、同事、下属及上属，目的就在于通过搭建这样一个团队来实现最大绩效。而作为自己，要有思想和目标，充分挖掘自己的潜能，向“精而后博”努力。

读卓有成效的管理者有感篇四

看到很多领导看一本书《卓有成效的管理者》，期待去看看，但是一直忙碌的没有阅读，现在时隔两年多了，前两天才开始读这本书，以前领导们都推荐看很多书，所以我也经常给助教也推荐优秀的书籍，不读书不去实践，很快就要掉队，不是身体与时间的掉队，而是思想掉队，赶不上很多身边的同事与朋友，他们都在进步，他们每天都会分享更多的东西，所以我也在空闲时间，给自己定严格的读书标准，部分优秀的书籍要写读后感，否则一年结束了，回首一年，什么都没有做，20多岁就死掉了，70岁拉出去埋葬，我们不想过平庸无的日子，多多去交往更多的优秀朋友，去阅读优秀的书，去更多的把理论知识转化实践。

20xx年初给自己定目标，要读30本书籍，可惜只读了三分之一，记忆犹新的读徐小平老师的《图穷对话录》读梁文侠的《哲学与人生》古典的《生活中的心理学规则》读《成功人生的九商修炼》——特别有收获，这两天又读完了彼得德鲁克《卓有成效的管理者》。本书的目录中有六个推荐序言，其中推荐序言一是海尔总裁张瑞敏。也详细的阅读了彼得德鲁克的详细简介。

以前经常写作文用的张瑞敏的海尔案例，张总他认为这本书对从事企业管理的人来说是一本非常有效的书。德鲁克讲的一句话让他感触颇深，即“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”，起初他也是不理解的。

在中国的习惯就是轰轰烈烈、忙忙碌碌、激动人心，然而从本质上看这些对提高管理的有效性没有任何的帮助，唯有靠扎扎实实的管理机制。德鲁克讲：“在组织而言需要个人提供其贡献；在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具。个人对组织的贡献体现在如何以最快速度去创造和满足用户的需求，而组织为个人所提供的工具就是要支持其实现这一速度。”那么，管理者就应该学会有效性。

本书针对如何卓有成效，德鲁克先生提出了掌握时间、讲求贡献、发挥人的长处、要事优先及有效的决策，必须成为管理者思想上的习惯。换言之，“有效性是一种后天的习惯，是一种综合的实践。”而“既然是一种习惯，便是可以学会的”。管理者要学会这种习惯，必须经过训练。“一个人如果没有经过这些训练，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想象力和多丰富的知识，也必是一位缺乏有效性的管理者。”因此，在日常的生活中，我们就应该努力的去接受训练，培养使自己有效的习惯。尽管德鲁克先生的要求，部分内容我还无法会意，当时在酷学酷玩做管理工作，虽然管理工作有很深刻的感觉，比如时间管理。发挥人的长处，决策，要事优先等。

在工作中，有效性是可以学会的，但有效性的学习是一种挑战、一种实践。如果我们既不去挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的压力和动力。在当今社会，一个知识工作者只要他的工作影响着一个组织的绩效和结果，他就是管理者，让自身成效不高的管理者管好他们的同事和下属，那几乎是不可能的事。如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他的人树立错误的榜样。

要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情，这些事情虽然简单，但一定要实践，只有通过实践，最终才能将追求成效变成一种习惯。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入多少的时间和精力。从张瑞敏的序言中我体会到这是他经营企业管理多年的切身体会，也是他成功的最基本经验，非常值得每一位管理者的借鉴。

读卓有成效的管理者有感篇五

在进入xx工作的时候，当时记得在南二环四楼集体办公室，看到很多领导看一本书《卓有成效的管理者》，期待去看看，但是一直忙碌的没有阅读，现在时隔两年多了，前两天才开始读这本书，以前领导们都推荐看很多书，所以我也经常给助教也推荐优秀的书籍，不读书不去实践，很快就要掉队，不是身体与时间的掉队，而是思想掉队，赶不上很多身边的同事与朋友，他们都在进步，他们每天都会分享更多的东西，所以我也在空闲时间，给自己定严格的读书标准，部分优秀的书籍要写读后感，否则一年结束了，回首一年，什么都没有做，20多岁就死掉了，70岁拉出去埋葬，我们不想过平庸无的日子，多多去交往更多的优秀朋友，去阅读优秀的书，去更多的把理论知识转化实践。

古典的《生活中的心理学规则》读《成功人生的九商修炼》——特别有收获，这两天又读完了彼得德鲁克《卓有成效的管理者》。本书的目录中有六个推荐序言，其中推荐序言一是海尔总裁张瑞敏。也详细的阅读了彼得德鲁克的详细简介。

以前经常写作文用的张瑞敏的海尔案例，张总他认为这本书对从事企业管理的人来说是一本非常有效的书。德鲁克讲的一句话让他感触颇深，即“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”，起初他也是不理解的。

在中国的习惯就是轰轰烈烈、忙忙碌碌、激动人心，然而从

本质上看这些对提高管理的有效性没有任何的帮助，唯有靠扎扎实实的管理机制。德鲁克讲：“在组织而言需要个人提供其贡献；在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具。个人对组织的贡献体现在如何以最快速度去创造和满足用户的需求，而组织为个人所提供的工具就是要支持其实现这一速度。”那么，管理者就应该学会有效性。

本书针对如何卓有成效，德鲁克先生提出了掌握时间、讲求贡献、发挥人的长处、要事优先及有效的决策，必须成为管理者思想上的习惯。换言之，“有效性是一种后天的习惯，是一种综合的实践。”而“既然是一种习惯，便是可以学会的”。管理者要学会这种习惯，必须经过训练。“一个人如果没有经过这些训练，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想象力和多丰富的知识，也必是一位缺乏有效性的管理者。”因此，在日常的生活中，我们就应该努力的去接受训练，培养使自己有效的习惯。尽管德鲁克先生的要求，部分内容我还无法会意，当时在酷学酷玩做管理工作，虽然管理工作有很深刻的感觉，比如时间管理。发挥人的长处，决策，要事优先等等。

在工作中，有效性是可以学会的，但有效性的学习是一种挑战、一种实践。如果我们既不去挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的压力和动力。在当今社会，一个知识工作者只要他的工作影响着组织的绩效和结果，他就是管理者，让自身成效不高的管理者管好他们的同事和下属，那几乎是不可能的事。如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他的人树立错误的榜样。要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情，这些事情虽然简单，但一定要实践，只有通过实践，最终才能将追求成效变成一种习惯。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入多少的时间和精力。从张瑞敏的序言中我体会到这是他经营企业管理多年的亲身体会，也是他成功的最基本经验，非常值得每一位管理者的借鉴。

这本书阐述了成为一个卓有成效的管理者的五项要素，包括有效的善用有限的时间，重视工作的贡献，善于利用各人的长处，集中精力于重要领域，善于做有效的决策。言简意赅，通俗易懂，细细想来，确实切中要害。对于管理者特别是高层管理者而言，卓有成效至关重要，读了之后深受启发和教育。《卓有成效的管理者》告诉我们：一群平凡的人，能做出不平凡的事业，只要我们组织中的每一个人都能做到卓有成效。管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；并不是只有高层管理者才是管理者，所有负责行动和决策而有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。但是，怎样才能成为卓有成效的管理者呢？通过阅读《卓有成效的管理者》，我认为关键有以下几点：

首先要把工作当成一种乐趣，清楚自己对工作的贡献。“学之不如好之，好之不如乐之”，只有对自己所从事的工作有着浓厚的兴趣和发自内心的喜爱，才有可能在工作中用心思考，努力完成。认清自己对工作的贡献，才能激发我们工作的效能，提高工作效率。常自问，我在这份工作中能做出什么贡献，才能不负于公司给予我的这份薪水。把工作当成乐趣，主动完成任务，在工作中做出对公司发展、项目部建设有益的贡献。

其次要善于利用有限的时间，集中精力于重点领域。如何管理时间是管理者必须要解决的问题，一个人的精力是有限的，因此合理的配置自己的时间是很重要的，往往就决定了个人的成就。管理者不能面面俱到，亲力亲为组织里所有的事情，如果把大量的时间和精力放在处理许多的琐事之上，那样既累了自己，又提高不了工作效益，最终也一事无成。管理者必须懂得轻重缓急，坚守有限次序，把握“要事优先”的原则。充分利用有限的时间，一次只解决一件事情，面向未来，抓大放小，集中有限的精力于重点领域和工作上，才能提高自身的工作效率，也才能带动整个组织工作效率的提升。

再次要知人善用，善于利用各人的长处。除了要充分发挥自

己的长处外，还要懂得上司、同事、下属的长处。把合适的人放在合适的岗位之上，懂得放权，让他们各司其责，充分利用他们的长处做好各项工作，不苛刻他们是完人，重视他们的专长和优势，才能最大化的做好工作，提高效能。

管理是实践，管理不在于“知”，而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果。书中提到：“无论一个人的才知有多高，只是多广，是多么勤奋以及富于想象力，只要他没有做多这些训练，那么他在工作效益上总是有缺陷的。”一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，通过实践，才有可能产生效益。管理者只有通过不断的学习、丰富的实践，才能使得自己的能力得到提升，管理经验得到完善。

管理者必须做出决策，并且是有效的决策。决策是一种判断，是若干项方案中的选择。管理者的职责就是要把该做的事情做好，就是要进行有效地决策。决策是“不同意见的讨论”的基础上的判断，不是“一致意见”的产物。他们需要正确的思考和研究，一个人是否可以做出正确的决策是长期经验的积累。在做出决策时，要确实了解问题的性质，仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再做出决策。

阅读《卓有成效的管理者》使我懂得要成为一个有效的管理者，必须要有良好的习惯，热爱自己的本职工作；善于利用时间，集中精力于重要领域；知人善用，懂得放权；善于做出有效的决策。要实现这些，只有通过不断的学习与实践，身体力行，才能有新的收获，成为卓有成效的人。以前自己与朋友合伙开学校的时候，对于管理是空白，只知道自己努力干活，努力工作，管理的是自己，决策也是很失败的，应该让决策变成可以贯彻的行动，在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性和有效性。管理者还需要承担做出决策的责任，不能推脱，为自己所做决定引起的错误与缺点所造成的损失承担责任，如果企图回避这项责任，那么他将会失去下属的信任。

读卓有成效的管理者有感篇六

一口气把此书读完，深有感触，全书以提牵引与实际的管理实践联系甚为紧密，此书还非常确定的回答了一个问题“卓有成效是否可以学会？”答案是肯定的。与此同时发现自身在管理实践中确有很多方面考虑欠周全。记录心得以备后鉴。

书中开篇向我们展示了什么是管理者，书中将“管理者”的定义扩大为能为组织作出贡献的知识工作者均可称之为“管理者”。我认为，现代意义的管理者可以有更为宽泛的理解，即拥有“管理需求”的人均可称之为管理者。这是一个泛概念。例如一个清洁工，他需要管理自己的工作以及支配自己因以怎样的方式和时间来完成工作，只要自身有“管理”这方面的需求，那么，我认为他就可以称之为管理者，至少是自我管理。

对于管理者真正的制约不是金钱或是其他资源，而是时间。所有的资源都可以创造而唯独时间是无法被创造且是绝对固定的。但由于他的免费，很多人都忽视了、那么，对于这样真正稀缺和高价值的资源，我们应当给予绝对的重视和精确的管理。把自己的时间花在真正创造价值上，这里，德鲁克提供给了我一个方发，抽样记录自己一个月的时间消耗，不要事后回忆，要马上记录，这样可以不断查看自己的时间支出，以作出正确调整。此外，德鲁克还提出，时间应当整块运用而不是零散支出，比如一个报告，我花3小时写完要比我每天10分钟花18天写完质量高出许多，这点我深以为然，并在实际中应用。

管理者自身还应当准确定位自己在组织中的位置，想清楚，我能贡献什么。这是我作为sife队长和学生会副主席欠思考的问题，在sife□考虑的事项过于细节，求全责备。结果弄得自己比较疲惫，周边的伙伴也跟陀螺一样跟着我转；与此相比，在学生会我就不尽责了，很少主动策划事情，更多的是事来受命，虽能解决问题，但毕竟未能作到自己的最好(做到自己

的最好也未必就是最好，人际关系等方面的’考虑)，如此说来只是说明自身未能很好的给自己定位，以明确自己在组织中的“贡献点”在何处。想清楚这个，还需要重点花功夫的就是人际关系和有效会议了，通过这两者来控制组织的作为以及体现自身的贡献。

组织中的人不可能劝全是“通才”，往往是各种人才都有，这样的组织也才平衡。从我的角度来开展工作就需要明确他们各自的长处和需求是什么，然后关注他们的长处并发挥他们各自的长处来提高业绩，而不是把焦点放在短处，这样往往选出来的人是“不差的人”，而组织需要的是“优秀的人”哪怕只在一方面。但这并不是不考虑短板，这对于不同的工作或岗位来说有不同的标准和底线，这是我需要把握清楚的。同时，应该明确什么事情是重要的事情，可以按照“紧急”、“重要”来划分四个维度从而决定做事的先后顺序。

读卓有成效的管理者有感篇七

1. 他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。

2. 管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生。这使我们认识到有效管理的重要性，有效就要防患于未然，将例外管理变成例行管理。

海尔：创造了日清工作法，即日事日毕，日清日高，将每项工作的目标落实到每人、每天，形成事事有人管，人人都管事的氛围，大到一台设备，小到一块玻璃，都有人负责。每天下班前要根据目标对工作完成的情况日清，而日清的结果又与其本人的奖罚激励挂钩，这样便形成了目标、日清、激

励三者间的闭环优化和良性循环。

3. 德鲁克所言，在组织而言，需要个人提供其贡献，在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具。即每个人对组织的贡献，是体现在如何能以最快速度去创造和满足用户的需求；而组织为个人所提供的工具，就是要支持其实现这一速度。

正如德鲁克所言，总有人单独作战，无一部属，然而仍不失为管理者。

4. 但是判断管理者的标准并不是下属的多少，而是其成果对公司的影响。德鲁克将那些促进机构有效运转，负有行动和决策责任的知识工作者都称为管理者。并提出了现代组织管理的核心在于自我管理思想。

5. 德鲁克认为：作为一个有效的管理者，必须在思想上养成如下的习惯：（1）知道如何利用自己的时间；（2）注意使自己的努力产生必要的成果，而不是工作本身，重视对外界的贡献；（3）把工作建立在优势上他们自己的优势，善于利用自己的长处，上级、同事和下级的长处；（4）精力集中于少数主要领域；（5）善于做出有效的决策。

6. 管理者的价值在于依靠自身的知识、才干和贡献意识，促进组织产生成果。

7. 孔子曰：物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。

8. 第一个决策要领是，弄清决策事项的性质。有效的. 决策者绝不会就事论事寻找对策或方案，而总是把遇到的麻烦当做表面现象，相信真正的问题一定隐藏在背后；必须设法弄清楚事实，弄清楚这是一件什么事情，弄清楚事情的本质和全貌；然后形成思想观念，形成所谓的高层次概念性认识；最后从高层次观念入手，寻求解决问题的系统方案。

9. 对有效的管理者来说，真正需要做的决策不会太多，也不可能太多。这里的关键是，要学会区分例常事件和例外事件，学会制定原则、政策、制度或规程，通过授权，让工作者或当事人去处理重复发生的例常事件。

10. 第二个决策要领是，确定目标及其边界条件。

读《卓有成效的管理者》有感细细品读《卓有成效的管理者》一书，心中收益颇深，管理是企业发展的动力和源泉，做对组织有责任、能影响组织经营成果的管理者，不仅要有管理的方法，更需要会运用方法取得成效的技巧。要具备这些方法和技巧，就要在创业创新实践中不断地学习、总结。

《卓有成效的管理者》的作者从节省时间，提高生产效率、发挥人员优势等方面阐述了管理的方法技巧，这些对我们黄金生产企业来讲，很值得学习和借鉴。07年，山金人以“学**、赶招金、誓夺全国第一”为目标，弘扬黄金精神，创造黄金速度，取得了骄人的业绩。这些成绩的取得，是管理者锐意进取、奋斗拼搏的结果。观念决定命运，思路决定出路，思想决定行动，作为生产管理者要从管理方向和渠道中寻求成功的方法，从时间、效率和人力方面做工作。

一时间

时间是世间最宝贵的东西，在有限的时间内，把握时机就能创造无限生机，牢固树立时间观念，把握每一分钟，合理调配目标与时间的关系。在生产实践中，严格工作时间，不浪费工作时间，制定时间工作标准，科学地管理时间，规划时间，安排时间任务，统筹规划生产目标的进度。以班保日、日保旬、旬保月为环节，生产按部就班与时间赛跑，与目标追逐。

二效率

把握时间的同时，要客观地认清现实，分析工作中客观情况，提高工作效率。在生产中，扫清制约生产的障碍，创造有力的环境因素，为生产创造条件，逐步提高员工的技术素质水平和操作技能水平，从本质上提高效率。淘汰落后的工艺，采用先进的工艺，改善和创新工作的各个环节方式，推动标准化生产流程。科学决策、科学管理，起到桥梁纽带作用。

三人力

管理，是通过人来完成。发挥团体优势，以人为本，创造人为效应，增强共识，促进沟通。以集团核心价值观和终极目标为宗旨，关心职工，与职工同呼吸、共命运，凝聚人心。充分调动职工的积极性和创造性，发挥职工的能动作用，使职工迸发出激情和力量。从“要我干”到“我要干”，发挥职工的所长，为企业服务。

“千淘万漉虽辛苦，吸进狂沙始到金”，只用靠不断地学习、实践，才能领悟到管理的精髓，立足实际，脚踏实地，扎扎实实地工作，才能在工作中取得质的飞跃。

读卓有成效的管理者有感篇八

读完了德鲁克的《卓有成效的管理者》以后，有很多感想。以前也读过很多管理学方面的书，但是大部分都是纯粹的理论方面的，以至于很多管理理论在脑子里都是纯粹抽象的东西。德鲁克先生用非常平实的语言给了我们很多的例子，使很多抽象的理论非常鲜活的重现在头脑中。虽然德鲁克先生是美国人，但是他却能够非常精确的概括出全世界管理人员的很多通病，他的很多思想和见解对我们国家的管理人员来说是迫切的需要学习借鉴的。

以下我是对本书的几点看法：

一、对“有效性”的看法

德鲁克先生所谓的“有效性”是指使能力和知识资源能够产生更多更好的成果的一种手段。它有两个前提：一是管理者的工作必须卓有成效，而是有效性是可以学会的。

组织聘任一个管理者，当然是要求他的工作必须有效率，否则就是对组织资源的一种浪费。一个企业若管理了是无效的，那它可能都无法生存。这里德鲁克先生有一句话非常生动：管理的好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事情发生。这句话一开始看上去让人感到困惑。因为我印象中的管理的好的工厂，必定是有很多非常好的新闻，有很多动人的事迹。其实现在看来，那并不代表着管理的非常好，因为管理的好应该是有条不紊的运行。一个组织天天都有很多意外的事情发生应该不是一件好事情。所以管理者应该把一些意外的事情变成例行的事情，努力把“非程序化决策”变成“程序化决策”，这样不但可以节省很多资源和精力，更能使企业更加有效率的运作。

更为重要的是，德鲁克先生强调有效性是可以学会的。有效的管理不一定要看一个人的天赋。通过后天的学习可以让自己的管理更加有效。其实说到这一点，想起了我们国家的很多企业管理者。记得看过一个日本学者写的一篇文章，是有关中国的企业管理者的。他用非常精炼的语言写出了这个社会的一个通病——浮躁。每个人都在追求速成、捷径、随波逐流，而很少有人能够沉静下来思考很多现象的原因。大街上的任何一家书店里都摆放着很多浮躁的书刊和培训班的广告，比如：口才速成班、一分钟掌握人际交往、十天学会经商之道、一夜暴富等。甚至有一本书是写中国企业怎样能在几年内赶超西方国家。然而这些东西都是不能速成的。西方国家的企业走到今天这一步，用了好几百年，其中积累的很多文化和精神的财富，是无法速成的。德鲁克先生说有效性可以学会，我个人认为，是让管理者能够静下心来思考，思考自己有哪些不足，思考别人为什么能够做强，思考该如

何向别人学习，也是告诉管理者，一种很高的境界是需要学习和积累的，没有捷径可言。说白了，就是一个“自我管理”，“一个连自己都管不好的管理者，怎么还能指望他管好别人呢？”。在这个浮躁的时代，管理者的管理哲学必须改变——由管理别人转变为管理自己。德鲁克先生的这个建议对任何一个组织和个人都是极为有用的。

然后，德鲁克先生提出了学习有效性的几个方法：管理自己的时间、在贡献上下功夫、善用人的长处、要事优先。

二、“时间管理”

金钱没了可以再赚，但是时间没了，永远不会回来了。时间是不可逆的，时间也是不等人的。每个人都知道时间很宝贵，也在努力的去珍惜时间，但是实际所做的和想做的完全是两码事情。正如德鲁克先生举的例子，某位董事长可以肯定自己1/3的时间用来研究业务，1/3的时间用来接待客户，1/3的时间用来参加各种社会活动。然而秘书的统计令他大吃一惊：这三件事情基本上没花费时间，时间全部都被用于一些无意义的事情了。我读到这里感觉很好奇，于是也自己做了一个实验。我个人觉得自己的时间是这样安排的，每天用8小时休息，2小时吃饭，1小时运动，6小时学习，1小时上网，6小时做其他的事情。这样看来，似乎并不是很紧张。但是第一天按照正常时生活统计下来是这样的：10小时休息，2小时吃饭，2小时运动，4小时学习，6小时做其他的事情，而且学习的过程中还做了其他的无意义的事情。无意义的事情占了80%。然后第二天按照事先规定的标准做了一下，感觉时间非常紧张。所以说，人对时间的感觉是不准确的，我们需要调整自己的时间安排，以充分了利用好自己宝贵的时间。

德鲁克先生在时间方面提出了另一个非常宝贵的意见就是把零散的时间集中起来，用整块时间集中精力办大事。正如前面所说的，管理者需要静下心来思考。用零零散散的时间处理重要的事情等于在浪费时间。零散的时间只适用于做零散

的事情，而重要的事情，必须腾出一块时间，排除干扰，集中精力去做，这是提高有效性非常重要的一点。

三、在“贡献”上下功夫

我非常赞同德鲁克先生对管理者的一个描述，就是管理者应该是贡献价值。管理者的工作就是帮助同事发挥长处并避免他们的短处。我觉得这是管理者的价值所在，因为管理者如果做到这一点，其每个人的优势必将很大程度上发挥出来，这不但能够大大提高组织的效率，还能够更加顺利的完成组织的目标。

德鲁克对管理者的另一个观点就是：管理就是承诺。没有承诺的管理不是管理，只是一种空口的指挥。有了承诺，才能得到员工的认同感，才能使组织具有真正的有效性。

四、发挥人的长处

德鲁克先生强调发挥好下级的长处，而不是紧盯着别人的短处不放。因为一个人的短处是已经形成了的，是一个人成长的过程中形成的，很难在改变了。与其花很多资源和精力去帮助一个人改变他的短处，不如另择他人，选择在这方面擅长的人。然而，现在的大部分管理者都是天天责怪员工不擅长的工作做的不好。这让我想起了“木桶理论”，实际上在现在看来，“木桶理论”在管理上面有很大的局限性。我觉得一个人的长处就像是士兵的剑，在战场上是要用剑来击败对手。每个人都有短处，我们就要制作自己的盾，用来防止自己的短处被别人戳穿。所以，现实中，人们应该花精力去专注于他擅长的事情，才能实现自己的目标和理想。

五、“要事优先”原则

在这里，德鲁克先生告诉我们三点：做事要专一、做事要讲究顺序、忘记过去。

所谓“一心不能二用”讲的就是做事要专一这个道理。“眉毛胡子一把抓”只是事事躬亲，事事不精，结果是所有的事情都没做好，还浪费了时间，还不如不做。老子曾经说过“天下大事，必做于细”。而现在的人很多都是贪多求全，总是想在有限的时间内去干完更多的事情，结果是结果都很差，这也许也是浮躁的一种表现。

光做到“心无旁骛”还不行，做事讲究顺序也是非常重要的一个问题。很多人做事情都是先做让自己感到压力大的，这往往导致了一个后果：牺牲很多重大的要务，因为一个任务中最耗时的部分——将决策转变为行动的过程我们没有时间去考虑。还记得小时候读《伊索寓言》时的一个故事：一天，老鼠以自己的性命为筹码向狮子挑战，一定要同它决一雌雄。不料，狮子却拒绝了它。“怎么？难道你害怕了吗？”老鼠得意地问道。“非常害怕，”狮子说，“即使你拿自己的性命与我决斗，我也无法答应你。因为你实在长得太小了，就是全身的肉加在一起也填不满我的一道牙缝儿。用跟你决斗的功夫，我可以抓到更好的猎物。”确实，看到很多人天天在忙碌，却没有成就，也许自己也算是这样的一个人吧。我们不能增加时间的长度，却可以拓宽时间的宽度。只有把时间和精力花在最值得做的事情上，才能使之发挥出最大的价值。每时每刻都只做最重要的事情，我们就可以获得了比别人多出一倍以上的时间和精力。那些在人生中最有成就的人，不一定是忙碌的，但一定是效率最高的。许多成就突出的人，反而很少加班，他们做起事来不紧不慢，却轻轻松松就把业绩搞上去了。因为他们总是把每一件事情的轻重缓急分得清清楚楚，从而找到了一个最佳的排列组合。成功的秘诀就是抓住那些最重要的事情紧紧不放。李敖老师也曾经说过：你的生命是那么短，全部生命用来应付你所选择的，其实还不够；全部生命用来做你只能做的一种人，其实还不够。若再分割一部分生命给“你最应该做的”以外的，不论是过去的、眼前的、未来的，都是浪费你的生命。

过去的事情已经过去了，谁也无法改变。如果给我们带来的

是幸福，那么我们应该感恩的享受，若是不幸，我们应该现实的接受，并努力去改变。管理者要专心一志，第一项原则是要摆脱不再有价值的过去。所谓今天，乃是昨天所做决策和所采取行动的结果。也就是说每一位管理者都要必须不停地花费时间、精力和材质，来弥补及跳出昨天的行动和决策。不论昨天的行动和决策是自己做的还是其他人做的，管理者都要弥补和抛开。事实上他在这方面所耗的时间应该比其他任何任务所耗的时间都多。

以上是我对这本书的几点感想，总结起来就是：自我控制，珍惜时间，善于贡献，发挥优势，做事专一。虽然比较浅显，但是以后再读的时候，肯定会有更多的感受。在这个浮躁的社会，希望自己以后能够真正的沉静下来去思考和开拓，一步步的是实现自己的目标和理想。

读卓有成效的管理者有感篇九

做事情分轻重缓急本身就是在做选择，在做决策，在做有效的决策。

“有效的管理者不做太多的决策”这点我非常认同。我认为，作为管理者，日常的工作都有固定的流程和步骤来进行解决和处理，管理者需要做决策的部分是对异常的处置，对重大事件的判断。作者举了美国贝尔公司总裁费尔先生的例子，以费尔先生具有针对性的四项重大决策来很好的诠释了什么是真正的、有效的决策。

有成效的管理者必须有能力做出有效的决策。决策力，是对管理者的能力要求，是把一名员工培养为管理者需要重点关注的点。

在工作中随时找机会锻炼自己的决策能力，认识到决策力是管理者应具备的关键能力后，有企图心的管理者就应该在工作中利用一切机会来锻炼自己的决策能力。

大型组织的基本弱点之一，是中层人士很少有决策训练的机会，以致难以担任高层的决策职位。执行层的经理人，越早学会风险及不定情况下的判断和决策，这一弱点就能越早消除。

读卓有成效的管理者有感篇十

学习了《卓有成效的管理者》学习材料，作为管理者学习这本书无疑是会有巨大帮助的。如何让自己的工作更有成效，这本书给了我很多启发。

没有任何一个有效管理者是天生的，他们之所以有效只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。这句话告诉我们只要肯后天努力，一定同样可以成为优秀的管理者。那么管理职在实际工作中是什么导致工作效率越来越低呢？德鲁克认为：“组织中的管理者通常会遇到四种情况，而管理者自己基本无法控制。无论出现哪种情况都可能会向管理者施压，将工作推向无效。当面临管理者的时间不属于自己；被迫循规蹈矩走老路；只有当别人使用管理者的贡献时，管理者才具有有效性；管理者身处组织之内，但如果他要有有效工作，还必须努力认识组织以外的情况我们怎么做呢？那一定是要在思想上养成有效的工作习惯，即知道如何利用自己的时间；注意使自己的努力产生必要的结果，而不是工作本身，重视对外界的贡献；把工作建立在优势上，善于利用自己的长处及上下级同事的长处；精力集中于少数主要领域；善于做出有效的决策，同时要经过实际操作完成研究实践。

一年之计在于春，充分利用这段时间丰富自己，相信我们一定要有所收获，可以在复工后更好的工作，为企业做出更多的贡献。

读卓有成效的管理者有感篇十一

在20xx年进入xx工作的时候，当时记得在南二环四楼集体办

公室，看到很多领导看一本书《卓有成效的管理者》，期待去看看，但是一直忙碌的没有阅读，现在时隔两年多了，前两天才开始读这本书，以前领导们都推荐看很多书，所以我也经常给助教也推荐优秀的书籍，不读书不去实践，很快就要掉队，不是身体与时间的掉队，而是思想掉队，赶不上很多身边的同事与朋友，他们都在进步，他们每天都会分享更多的东西，所以我也在空闲时间，给自己定严格的读书标准，部分优秀的书籍要写读后感，否则一年结束了，回首一年，什么都没有做，20多岁就死掉了，70岁拉出去埋葬，我们不想过平庸无的日子，多多去交往更多的优秀朋友，去阅读优秀的书，去更多的把理论知识转化实践。

20xx年初给自己定目标，要读30本书籍，可惜只读了三分之一，记忆犹新的读徐小平老师的《图穷对话录》 读梁文侠的《哲学与人生》 古典的《生活中的心理学规则》读《成功人生的九商修炼》————特别有收获，这两天又读完了彼得德鲁克《卓有成效的管理者》。本书的目录中有六个推荐序言，其中推荐序言一是海尔总裁张瑞敏。也详细的阅读了彼得德鲁克的详细简介。

以前经常写作文用的张瑞敏的海尔案例，张总他认为这本书对从事企业管理的人来说是一本非常有效的书。德鲁克讲的一句话让他感触颇深，即“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”，起初他也是不理解的。

在中国的习惯就是轰轰烈烈、忙忙碌碌、激动人心，然而从本质上看这些对提高管理的有效性没有任何的帮助，唯有靠扎扎实实的管理机制。德鲁克讲：“在组织而言需要个人提供其贡献；在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具。个人对组织的贡献体现在如何以最快速度去创造和满足用户的需求，而组织为个人所提供的工具就是要支持其实现这一速度。”那么，管理者就应该学会有效性。

本书针对如何卓有成效，德鲁克先生提出了掌握时间、讲求

贡献、发挥人的长处、要事优先及有效的决策，必须成为管理者思想上的习惯。换言之，“有效性是一种后天的习惯，是一种综合的实践。”而“既然是一种习惯，便是可以学会的”。管理者要学会这种习惯，必须经过训练。“一个人如果没有经过这些训练，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想象力和多丰富的知识，也必是一位缺乏有效性的管理者。”因此，在日常的生活中，我们就应该努力的去接受训练，培养使自己有效的习惯。尽管德鲁克先生的要求，部分内容我还无法会意，当时在酷学酷玩做管理工作，虽然管理工作有很深刻的感觉，比如时间管理。发挥人的长处，决策，要事优先等等。

在工作中，有效性是可以学会的，但有效性的学习是一种挑战、一种实践。如果我们既不去挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的压力和动力。在当今社会，一个知识工作者只要他的工作影响着组织的绩效和结果，他就是管理者，让自身成效不高的管理者管好他们的同事和下属，那几乎是不可能的事。如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他的人树立错误的榜样。要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情，这些事情虽然简单，但一定要实践，只有通过实践，最终才能将追求成效变成一种习惯。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入多少的时间和精力。从张瑞敏的序言中我体会到这是他经营企业管理多年的亲身体会，也是他成功的最基本经验，非常值得每一位管理者的借鉴。

这本书阐述了成为一个卓有成效的管理者的五项要素，包括有效的善用有限的时间，重视工作的贡献，善于利用各人的长处，集中精力于重要领域，善于做有效的决策。言简意赅，通俗易懂，细细想来，确实切中要害。对于管理者特别是高层管理者而言，卓有成效至关重要，读了之后深受启发和教育。《卓有成效的管理者》告诉我们：一群平凡的人，能做出不平凡的事业，只要我们组织中的每一个人都能做到卓有成效。管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；

并不是只有高层管理者才是管理者，所有负责行动和决策而有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。但是，怎样才能成为卓有成效的管理者呢？通过阅读《卓有成效的管理者》，我认为关键有以下几点：

首先要把工作当成一种乐趣，清楚自己对工作的贡献。“学之不如好之，好之不如乐之”，只有对自己所从事的工作有着浓厚的兴趣和发自内心的喜爱，才有可能在工作中用心思考，努力完成。认清自己对工作的贡献，才能激发我们工作的效能，提高工作效率。常自问，我在这份工作中能做出什么贡献，才能不负于公司给予我的这份薪水。把工作当成乐趣，主动完成任务，在工作中做出对公司发展、项目部建设有益的贡献。

其次要善于利用有限的时间，集中精力于重点领域。如何管理时间是管理者必须要解决的问题，一个人的精力是有限的，因此合理的配置自己的时间是很重要的，往往就决定了个人的成就。管理者不能面面俱到，亲力亲为组织里所有的事情，如果把大量的时间和精力放在处理许多的琐事之上，那样既累了自己，又提高不了工作效益，最终也一事无成。管理者必须懂得轻重缓急，坚守有限次序，把握“要事优先”的原则。充分利用有限的时间，一次只解决一件事情，面向未来，抓大放小，集中有限的精力于重点领域和工作上，才能提高自身的工作效率，也才能带动整个组织工作效率的提升。

再次要知人善用，善于利用各人的长处。除了要充分发挥自己的长处外，还要懂得上司、同事、下属的长处。把合适的人放在合适的岗位之上，懂得放权，让他们各司其责，充分利用他们的长处做好各项工作，不苛刻他们是完人，重视他们的专长和优势，才能最大化的做好工作，提高效率。

管理是实践，管理不在于“知”，而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果。书中提到：“无论一个人的才知有多高，只是多广，是多么勤奋以及富于想象力，只要他没有做

多这些训练，那么他在工作效益上总是有缺陷的。”一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，通过实践，才有可能产生效益。管理者只有通过不断的学习、丰富的实践，才能使得自己的能力得到提升，管理经验得到完善。

管理者必须做出决策，并且是有效的决策。决策是一种判断，是若干项方案中的选择。管理者的职责就是要把该做的事情做好，就是要进行有效地决策。决策是“不同意见的讨论”的基础上的判断，不是“一致意见”的产物。他们需要正确的思考和研究，一个人是否可以做出正确的决策是长期经验的积累。在做出决策时，要确实了解问题的性质，仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再做出决策。

阅读《卓有成效的管理者》使我懂得要成为一个有效的管理者，必须要有良好的习惯，热爱自己的本职工作；善于利用时间，集中精力于重要领域；知人善用，懂得放权；善于做出有效的决策。要实现这些，只有通过不断的学习与实践，身体力行，才能有新的收获，成为卓有成效的人。以前自己与朋友合伙开学校的时候，对于管理是空白，只知道自己努力干活，努力工作，管理的是自己，决策也是很失败的，应该让决策变成可以贯彻的行动，在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性和有效性。管理者还需要承担做出决策的责任，不能推脱，为自己所做决定引起的错误与缺点所造成的损失承担责任，如果企图回避这项责任，那么他将会失去下属的信任。

读卓有成效的管理者有感篇十二

近日，阅读了德鲁克的经典著作之一《卓有成效的管理者》，此书虽然写于xx年，但是其基本的理论和思想，在xx多年后，仍然影响着许多现代的管理者，在企业经营中发挥着重要的作用。

本书围绕着“管理者的工作必须是卓有成效的，而卓有成效是可以学会的”的核心观点，分为八章展开。第一章主要论述了管理者为什么要卓有成效及先关问题，二到七章则针对如何实现卓有成效的五点要求分别进行了详细的论述，最后一章回扣主题。整部著述结构清楚，层次分明，使人一目了然。虽然，书中有些专业的内容我并不能完全理解，但是，读过此书，仍然使我受益匪浅。在我看来，书中的许多观点并不仅仅适用于管理者，对我们日常的生活及学习也有着许多的帮助。

一直以来，我在很大程度上认为管理是需要天分的，而书本的知识更多的是纸上谈兵，无法真正的在真实的管理中发挥作用。但是《卓有成效的管理者》一书却改变了我的想法。德鲁克讲到“知识工作者的生产力，就是‘做好该做的事情’的能力，也就是有效性。”而“一个人的有效性，与他的智力、或知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效，因为他们没有认识到才能本身并不是成果。”这些论述，激发了我学习管理的动力，并了解到有效性才是管理者所应追求的目的。

同样令我改观的还有德鲁克对管理者范围的限定。在书中作者将管理者的范畴扩大到了更宽的领域，不仅仅是企业，政府，军队，医院也都需要管理。而管理者也并不都是经理人，而是泛指知识工作者、经理人员和专业人员。他们可以下属众多，也可以没有下属，可以职位崇高，也可以职位低微，但是他们必须有一个共通点，就是要在工作中作影响整体绩效和成果的决策。这一概念的提出，改变了人们对管理者的传统理解，在我看来，在一定程度上，日常生活的我们都是一位管理者，因为我们许多时候要为自己的未来决策，因此，无论是为了将来踏上工作岗位，或者仅仅是为自己的现实生活，我们都应学会使自己的工作卓有成效。

针对如何卓有成效，德鲁克先生提出了五点要求，分别是掌握时间、讲求贡献、发挥人的长处、要事优先及有效的决策。

而这五点，必须成为管理者思想上的习惯。换言之，“有效性是一种后天的习惯，是一种综合的实践。”而“既然是一种习惯，便是可以学会的”。管理者要学会这种习惯，必须经过训练。“一个人如果没有经过这些训练，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想象力和多丰富的知识，也必是一位缺乏有效性的管理者。”因此，在日常的生活中，我们就应该努力的去接受训练，培养使自己有效的习惯。

尽管德鲁克先生的五点要求，部分内容我还无法会意，而且对于并未踏上工作岗位的我们来说，实践起来有些困难。但是他对时间、发挥人的长处等方面的论述，仍然给了我很多启示。

首先是在时间方面，德鲁克先生强调了管理者的时间总是被一些并不重要的事情占据，而且职位越高，时间被占用的比例就越大，因此，管理者应该学会管理时间，用有限的时间创造更多的成果。他在时间上的论述对我启发很大，因为虽然身为一名学生，我同样也有感到时间不足的经历。而且很多时候，原本感觉时间充分，但依然不能完成预定的计划。对此，我认为德鲁克先生的解决是值得借鉴的。他告诉我们，首先应该进行时间的记录，认识自己的时间究竟用在哪些事情之上，从而针对性的避免不必要的时间浪费，其次，要进行系统的。德鲁克先生特别强调了要整块的运用时间，多数情况下，一些事情需要连续的时间才能完成，例如写一份计划书，连续的3个小时可以完成，但如果分成6个30分钟，则可能毫无进展，我便常常范此类的错误，经常把几件事情一起来做，一件事情没完成又去进行另一项工作，而结果往往是浪费了大量的时间。相信，如果可以如德鲁克先生所讲，整块的运用时间，我的效率可以提高很多。

另一使我印象深刻的是德鲁克先生对发挥人长处观点的论述。他讲到“充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。”因为“世界上没有真正全能的人”我们要做的是充分的发挥人的长处，而“使人的弱点不影响其工作和成就。”他列举

了许多名人，都有着各样的缺点，但是最终这些缺点并没有影响他们的成就。这一点也可以运用在我们的实际生活中，对自己来讲，我们不应该总关注与自己的弱点，的确，弥补不足很重要，但更重要的是应该努力发挥自身的长处，这样，才能取得更多的成就。对待他人，我们更应该着眼于对方的优点，包容他人的不足，毕竟，人无完人，发挥他人的长处，不仅可以与他人更融洽的相处，而且可以获得更多的价值。

在这一章中，德鲁克列举了日本的例子，使我感触颇深，他讲，日本不注重考核，也基本不解雇职员，而是注重怎样培养职员，这一例子我的日语老师也曾讲过，他讲到日本企业宁愿用更高的工资留住职员，而不会用更低的费用聘请更多的人。抛开这一制度其他的缺点不谈，日本企业这种注重人力的做法，确实令我怦然心动，因为他更加注重人的价值和长处，使职员可以更有动力和激情的投入到工作中，从而为企业创造更多的价值。

以上仅仅是我此次阅读的感受，相信，随着生活和工作的增加，我会从这一书中获得更多的启发。经典之所以被称之为经典，就在于其经久不衰的价值，我相信，会有更多的人因此书而受益。

读卓有成效的管理者有感篇十三

今天想和大家分享一下《卓有成效的管理者》这本书。很多年前，我第一次接触管理岗位的时候，就被推荐了这本书，但受阅历限制，比较无感。

这本书最深刻的是在两点。

一、卓有成效这个词是针对管理者自身的，也就是说德鲁克认为要做好管理者，最重要的是要提高“自己”的成效。

二、认为卓有成效是可以训练得到的。为什么我觉得这两点

很深刻呢，因为管理一般来说往往会和沟通协调、绩效激励、团队建设等关联在一起，都和他人直接有关，训练需要得到他人的配合，难度可就大了去了。

德鲁克的观点是管理能力只是一种自身的能力，只要自己一个人训练就可以，把训练难度大幅降低，变成了一件可以立即实践的事情。这本书能这么的风行，这个应该是主要的原因。

在具体训练的方法上，德鲁克提出了五个方向：

- 1、时间管理。
- 2、专注于工作的贡献，而非工作本身。
- 3、发挥自己和他人的优势。
- 4、要事优先。
- 5、有效决策。

这五点，是管理工作与普通工作的差别。随着管理层级的提高，影响力会越发增大，代价是会带来副作用。

- 1、时间受到牵制，不由自己掌握。
- 2、机构层级的增多会导致目标的分散。
- 3、工作结果受他人的影响。
- 4、日常事务增多。

这几个代价我觉得只要经历过一段时间的管理工作，都会深有体会，尤其是对程序员出身的我们来说，这种转变会尤其的痛苦。而解决这些问题就是靠上面说到的前四个方向。

每个方向的训练都有很丰富的内涵，我说一个比较简单的，也就是第二条：专注于工作的贡献，而非工作本身。我的理解是□why比what更重要。简单推理下，在个人能力的成长过程中，一个不可缺少的环节是获得反馈，反馈的质量决定了成长的速度。反馈是由目标来决定的，目标越真实，反馈的真实性越强，质量也就越高。所以对我们来说，就要提高目标的真实性，就要多问why□我们可以比较一下“增加一个页面筛选”和“给用户节省一分钟的时间”这两个目标的差别。微信张小龙在前段时间的公开演讲中也着重提到了要警惕kpi□因为kpi不能解释why□说的就是这个道理。

最后，德鲁克的这本书很薄，提出了训练的可行性和总体的方向，只是入门，后面的路还很长。无论如何，行动起来，坏计划比没计划强，希望能给大家一些借鉴。

读卓有成效的管理者有感篇十四

从开始学习“管理学”，我就借了这本书，可也是最近才艰难的将其读完。其中部分语言和论断总会让我很有感觉却理不出头绪。我有很努力的去读，去理解，可似乎读后的成效没和所用的时间成正比，最终我在本书第二章中发现，其实我读书的方法完全是错误的，从这个角度来说，我是个很没成效的时间管理者。但总之，我很佩服德鲁克这位管理学领域内“大师中的大师”。他这本六十年代出版的《卓有成效的管理者》至今仍在给人们许多启发，真的堪称经典。今天，我只能从一个初学者的角度，谈一谈我的感想。

“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。”在大多数人的定义中，管理者是那些在组织中指挥他人完成具体任务的人，也就是说管理者的主要职责是指挥下属开展工作。这定义没错，但一个管理者若真想有所作为，想成为一个卓有成效的管理者，第一步并不是学会管理下属，而是要先学会管理好自己，使自己

在工作中卓有成效，使自己的工作有效。我认为，书中提出的那些有关自我管理的方法其实对每一个人都适用，因为每个人也都是自己时间的管理者，每个人的工作也都需要卓有成效。

我想先从我自身角度出发，谈谈如何实现自我管理，我们学生应该如何成为一个卓有成效的自我管理者。

第一，我们需要掌握好自己的时间，规划好自己的生活以至于未来。“有效的管理者与其他人最大的区别，就是他们非常珍惜自己的时间。”而通常情况下，我们总是东一榔头西一棒子，做事总是想起啥做啥，很少提前规划过自己的业余时间，只是本着把该做的作业做完，累了就看看电影，玩玩游戏的心态在生活，可我们也常常会完不成作业，电影游戏也没能尽兴。我们可能对未来很有想法，可却从没想过实现理想的具体步骤，也有些学生走在父母规划好的路上，一直被别人管理着。所以我想，我们的时间和生活应该在规划中进行。我们的未来也应该在有条不紊的实现。因此，掌握时间就变得很重要。“如果要管理好自己的时间，首先应该了解自己的时间实际上怎么耗用的。”书中提到管理者应先按周期记录下自己时间的使用情况，然后消除那些浪费时间的活动来达到对时间的有效利用。对我们学生而言，我们应该做的是对时间的提前规划，今天我可以支配的时间是多少，我所应该完成的任务有哪些，我什么时间应该完成什么任务。书中提到一点让我颇有受益，“有效的管理者知道他必须集中他的自由时间。”我们做事需要的也是整块的时间，高度集中精力，全力以赴去完成这一时段的任务。正如我需要一整块时间来完成这篇论文，而不是今天写一点，明天写一点。将时间和任务分块，效率是会非常低下的。这也就是我开篇提到的我所犯的错误。

第二，我们应该学会要事优先。如今的我们习惯性的随性去做事，我们喜欢参加各种各样的社团活动，喜欢和志同道合的朋友们在一起，有时甚至都牺牲了完成作业的时间。但对

学生来说，学业应是第一位的。“卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做，而且一次只做好一件事。”是啊，在上一条规划时间的同时，我们应秉承要事优先的原则，集中整块的时间来做重要的事情。所以对任务完成的顺序，我们也应该做出具体的规划。

第三，我们应该学会充分发挥自己的长处并充分利用他人的长处。“有效的管理者对于本身的工作，要从长处出发，使自己的长处充分发挥。”我认为这一点非常重要，因为每一个人都有优点和缺点，每个人首先应了解自己的局限性，并充分学会扬长避短。在完成一项任务时，应充分发挥自己的长处，使自己学有所用，同时在遇到自己的短肋时，也应该学会向他人需求帮助，充分利用他人的长处来弥补自己的短处，这样不仅节省了时间也会提升完成的质量。

最后，我们应该学会忘记过去，摆脱昨天。“管理者专心一志，第一原则是要摆脱已经不再有价值的过去。”我想这一点是每一个浙大学子都应该学会的，也是老师们在不断强调的。从高中时的佼佼者到此刻的芸芸众生，无论心理落差怎样大，我们都必须学会忘记，因为只有摆脱了过去，你才能以现在为起点全力以赴的前进。忘记过去的成就，现在才是起跑线，摆脱昨天，我们应该做的是超越自我，从此刻起卓有成效。

我想一本好书，会对你终身受益，你不同时期读，收获也会是不一样的。或许现在我对这本书的理解还很浅显，但我想我还会拿起这本书精读，去品出更深的意味。

读卓有成效的管理者有感篇十五

《卓有成效的管理者》共分8章，贯穿着一个完整的逻辑，即组织的命运系于成果，组织的成果系于外部的机会，源于组织的有效决策。源于人的长处的发现和发挥，源于组织对人的“自我发展”的激励。最终这一切源于管理者“自我管理”

的有效性。沿着这个逻辑我们才能明白：组织中的管理者是否是卓有成效的管理者，最终决定着一个现代组织的命运。一个卓有成效管理者应具备以下方面的要素：

一、改变管理思想

何谓管理者？在一个现代的组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。在主管人员中，也有许多人并不是管理者，判断是不是一位管理者，我们不能以他有没有下属而定。

彼得·德鲁克教授认为要成为一个卓有成效的管理者不在于有效的“管理别人”而在于有效的“管理自己”，不在于“如何管理他人”而在于“如何管理自己”。管理者是通过他人对企业的最终成果产生影响的人，管理者的价值不在于任劳任怨、埋头苦干、加班加点、服从领导，也不在于职称、头衔或地位，而在于依靠自身的知识、才干或贡献意识，促进企业产生的工作成果。

“自我管理的有效性”在很大程度上取决于管理者的意识和思维方式，包括整体意识、贡献意识和成果意识，管理者必须集中精力于少数关键领域，选择正确的事情去做。如果事情本身不正确，就不可能产生积极的成果，就是在“错误的事情上穷折腾”。管理者的有效性，强调的是“按时做完自己该做的事情并产生成果”。管理者工作的失效乃至失败往往是自我管理不善，没有腾出足够的时间去思考如何做正确的事情（高层管理者）或如何把事情做正确（中层管理者）。他们的时间往往被掠夺，使自己陷于日常事务或内部复杂的关系中，眉毛胡子一把抓，反而忽略了产生成果的方向，忽略了产生成果的外部联系。

二、善用时间

时间是宝贵的，有效的管理者要记录自己的时间，必须清楚自己的目标，并弄清实现目标需要多少时间，这样才能建立相应的成果意识和贡献意识，才能清晰的知道自己的责任，工作中的琐事该放就放下，将能由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事情——这才是有效性的一大改进。

放下那些次要的、不重要的事情，关注于关键事情，才能抓住事物的本质，从源头或根本上解决问题。事实上，一位管理者大刀阔斧减少不必要的工作，绝不会有太大的风险，文中举出罗斯福总统的机要顾问霍普金斯先生的一个实例：二次大战期间，霍普金斯已体衰力竭，每隔一天才能办公几个小时，因此他不得不把一切事务都撇开，仅处理真正重要的工作，但这丝毫无损于他工作的有效性。丘吉尔还对他钦佩备至，赞美他是一位盖世奇才。他完成的任务，当年美国政府无人能出其右。当然，霍普金斯只是一个特例，但他的故事，告诉我们大胆减少无谓的工作，绝对无损于管理的有效性。

三、重视贡献

有效的管理者一定要注重贡献，并懂得将自己的工作与长远目标结合起来，应常自问：“对我所服务的组织，在绩效和成果上，我能有什么贡献？我的责任是什么？”重视贡献是有效性的关键，表现在以下三个方面：

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

现实中大多数管理者往往只重视勤奋，而忽略成果，一个只知道埋头苦干的人，如果老是强调自己的职权，那不论其职

位有多高，也只能算是别人的下属，而一个重视贡献的人，一个有责任和对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是一个高层管理人员，因为他能对整个机构的经营绩效负责。文中举出一个简单的例子，当管理顾问公司向委托机构提供服务，总是先花几天时间对管理人员进行前期询问，当问到：“您在贵公司服务，自认为你应该做些什么呢？”通常对方的回答不外是：“我主持本公司的会计业务。”很少有人这样回答：“我的任务，是向我们的经理提供他所需的资料，使他能够做出正确的决策。”

对每一个管理者而言，应该关注三个方面的贡献，即关注组织的直接成果(利润)、树立新的价值观及对这些价值观的重新确认(战略)、培养与开发企业明天所需要的人才(人才培养)。如果企业在发展中缺少这三方面中的任何一个方面，企业的发展就会面临困境。一个组织必须要有昨日的努力、今日的思考 and 明日的眼光才能保持旺盛的发展动力，在变幻无常的商海中立于不败之地。

四、善于用人

组织是各类性格人的集合体，所谓人无完人，有效的管理者能使人发挥其长处，而不是只看重各人的缺点，管理者的任务就是要充分运用每一个人的长处，共同完成组织目标，只抓住缺点和短处的管理者是无法集众人之力完成任务的。用人之长包括以下几方面：

1、用下属之所长

有效的管理者，懂得如何把平凡的人组织起来，做出不平凡的事情，所谓“物尽其用，人尽其才”，组织的力量就在于发现并发挥每个人的长处，管理者要为下属设计好每一个“职务”(岗位职责)，使每一个职务都是“常人或普通人”能够胜任的，如果一个职务设计超出了普通人的能力范畴，或需要“非凡气质”或“特殊天分”，那就无法找到合

适人选，也就无法达到组织目标的实现。

有效的管理者应具备容人之量，但绝不可以容忍一个人的“恶劣品行或腐败”，绝不能任用“缺乏良知和良心”的人。有才能者往往自视甚高，以自我为中心，但这并不会影响这个人成为有作为的人或伟人，只用当一个人的短处影响到其优势发挥的时候，才应该考虑如何加以限制或予以帮助和弥补。管理者要坚持因事用人而非因人设事，因为组织是用人来做事而不是用人来投主管之所好。要尽量发挥下属的长处，不但是管理者必须对组织承担的义务，更重要的是，这也是为人处世的道理：上级应该协助下属得到应有的发展，使每一位成员都能凭其才干达成成就，而不必顾念其短处。当年的艾森豪威尔将军缺乏战略知识和全局意识，他的直接上司马歇尔，担心这会影响到他发挥组织和策划的长处，对此设专人予以辅佐，以弥补他战略知识的缺失和不足，使艾森豪威尔将军成为一代将领。

2、发挥上司所长

每个管理者都应该弄清楚，自己的上司究竟能做什么，有过什么成就，需要什么帮助，如何发挥他的长处？千万不要企图改变上司，抱怨上司的短处。下属必须根据上司的优势调整自己的方式和方法，以协助上司、上下一致，为组织绩效作出贡献。

3、发挥自己所长

俗话说人贵有自知之明，管理者必须清楚什么能干什么不能干，必须找到自己可以做而且值得做的事情，尤其是企业的领导者，要把自己的表率作用建立在充分发挥自己所长上。

五、要事优先

有效的管理者总是先做重要的事情，一次只做一件事情，面

向未来、抓大放小，抓住“具有未来意义”的机会。这些是人的特点决定的，要做的事多，时间有限。管理者面对的事物太多太杂，才需要集中精力，专心。忙忙碌碌、一事无成的人往往低估做成一件事情所需要的时间，且喜欢同时做几件事情，最终往往是乱了章法、乱了方寸。

现实中管理者往往事务缠身，在现实压力面前，那些危机事件或紧急事情必然优先，而“具有未来意义”的机会和事情就会暂缓，事实上只要暂缓，就不会启动也许永远也不会启动。这是一个组织难以成功地走向未来、走向更加强大的原因。

六、决策的要素

只有管理者才需要做决策，做有效的决策。所以决策本身值得探讨，决策，是一套系统化的程序，有明确的要素和一定的步骤。

决策的五个要素：

1、要确实了解问题的性质，如果是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决。

问题的发生是经常，例外，还是只是表象，真正的偶然，要仔细定位。

2、要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，找出问题的“边界条件”。

一项有效的决策必须符合边界条件，足以达成目的。边界条件说明得越清楚和精细，做出的决策越有效。反之，边界条件不够明确，则所做的决策不论看起来如何了不起，都肯定是一项无效的决策。

3、仔细思考问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受。

研究“正确”的决策是什么，而不是研究“能为什么接受”的决策是什么。不要采取折中的办法。折中方案总有一部分是错误的。

4、决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

化决策为行动，是最费时间的一步。一项决策如果没有列举一条一条的行动步骤，并指派合适的人去实行，那便不能算是一项决策，最多是一种意愿而已。

5、在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性以及有效性。

在决策中建立一项信息反馈制度，以便经常对决策所预期的成果做实际的印证。决策是人做的，人难免出错。

决策的要素和下一部分有效的决策是紧密联在一起的。

七、有效的决策

管理者的基本工作就是决策，管理者的决策不是就事论事的解决例常问题，而是基于思想观念或高层次的认识和方法。比如公司资金不足，他不会马上想到发行最容易售出的债券，如果他认为在可预见的未来，有赖资金市场的协助，他会创造一类新的投资人，设计出一种也许目前根本还不存在于大众资本市场的新证券(以贝尔公司的总裁费尔先生为代表)。又如公司的各部门主管都非常干练，但是都处于各自为政状态，有效的决策者也不会马上想到杀鸡儆猴，而会从更根本的立场上建立一种大组织的观念(以通用公司的总裁斯隆先生

为代表)。

有效的决策者，第一步总是先从最高层次观念方面去寻求解决方法，看到事物的本质，找出真正的问题，不会只满足于解决表面现象的问题，更不会头痛医头脚痛医脚。如20世纪初，贝尔公司的总裁费尔先生，在任职的20年时间里，做出若干项重大决策，提出了“为社会提供服务是公司的根本目标”、建立了贝尔研究所、发行了at&t(美国电话电报公司)普通股，使贝尔公司成为首屈一指的民营通信企业。有效的决策往往不是为了适应当时的临时性需要。“善用时间、重视贡献、善用人才、要事优先、有效决策”此五项说起来容易，落实到具体问题中，无不关系到个人的认知、领悟、沟通、总体掌控能力。管理者的见解源于事件、学习和修炼，不能简单获得，如同禅宗里的一句话：“借来的火，点不亮自己的心灵”。

只有不断的提高认知、提高修为才能成为一名卓有成效的管理者。

读卓有成效的管理者有感篇十六

近日，为了不虚度光阴，我制定了一个读书计划，要求自己在工作之余，每天抽出1个小时读读书，一则增长知识，二则修心养性。《卓有成效的管理者》是实施这一计划我看的第一本书。这本书已经买了很长一段时间了，一直压在案底。虽然翻过几次，但没有一次真正完整地看完，真有些惭愧。静下心来细读此书，深为彼得·德鲁克先生渊博的知识和丰富的实战经验所折服，悔恨自己不早日拜读其书。感叹之余，也有几点感想。

一、管理是一项复杂的工作

管理之难，一则在于人之复杂。俗语说：人心隔肚皮。这话一点不假。人虽然有很多共性的地方，但不同的地方也很多，

每个人的想法不一样，不同地区的人性格脾气也不一样，因此，管理方式方法不能一成不变照搬，应该因人而异，因时因地因人制宜，这样才能取得实效。二则在于变化预测之难。管理既是对人的管理，也是对事的安排及调处。管理中除了要应付大量的日常工作外，也必须处理很多突发性的非常规事件。这些突发性事件有些将直接关系到组织的生死存亡。而对这些，管理者是无法预测的。三则在于执行之难。管理者的所有部署和决策都需要有人去执行，而执行者是否能领会决策意图，领会意图后是否能始终贯彻如一，都将直接影响到管理者的管理效果。也就是说，执行者的素质对管理产生很大影响。我们也许会问，管理者不是可以安排高素质的人执行，将不称职的执行者开除吗？理论上是的，但实际上，在人情维系、关系为王的社会里，开除不称职的人有时候并不容易。特别是在政府机关，公务员目前仍然是只进不出，而人员编制又控制的非常紧，管理者往往对执行者的素质束手无策，只能将就用之，尽力而为。这种情况下，管理的效果是不言而喻的。

二、有效地管理取决于有效地决策

管理者的任务很多，但说到底，决策是管理者至关重要的一项任务。管理者日常要处理的事物纷繁复杂，事务性常规性的占大多数，往往占用了管理者大量的时间。但是，时间花费的多少并不与事务的重要性成正比。于管理者而言，决策是管理者最独有的一项职责，始终都是最重要的。

那么，如何才能做出正确的决策呢？彼得·德鲁克先生在书中给出了答案。第一，决策往往不是从搜集事实开始的，而是从管理者的个人见解开始的。也就是说，决策的过程就是管理者个人的见解经过反复讨论、论证后，上升为组织战略的过程。这个很有意思，与我们平时所主张的决策时先收集大量材料和事实，然后对这些资料 and 事实进行科学分析论证，最后得出决策方案的思路完全不同，但却非常符合事实。实际上，生活的经验告诉我们，决策就是个人意志转化为集体

一直的过程。当然，管理者的个人见解、个人意志并不是突发奇想的，而是在他日常的管理实践中逐渐形成和强化的，是总结大量事实经验后的见解，是管理者经验和智慧的结晶。

第二，好的决策应以相冲突的意见为基础，除非有不同的见解，否则就不可能有决策。这也就是说，决策不是“一言堂”，而是经过反复讨论、论证的集体智慧的结晶。鼓励提出不同意见、进行反复讨论有利于从不同的角度审视决策的可行性，发现决策方案中可能出现的不可预见因素；有利于让参与决策的人全面了解决策意图，从而使决策在执行的时候更加顺畅；有利于形成备选的决策方案，在决策无法执行时迅速采取应对措施。

第三，好的决策需要合适的时机。决策时需要判断时机的，同一决策方案在不同的时候提出来，可能会出现截然不同的效果。正因如此，决策必须非常谨慎。在进行决策时，我们要问清楚：是否真的需要一项决策，保持现状，会有什么后果？如果答案是不会有变化，那么决策就没必要了。

第四，决策的执行不能中途而废。决策执行的时候，可能会出现各种阻碍因素，但只要行动了，就要不折不扣地执行下去，切忌中途而废。一方面，半途而废将使前期所付出的一切化为乌有；另一方面，半途而废将直接影响到管理者的威信。

三、有效地管理者是可以学会的

但真正实施起来却不容易，因为我们往往忽视了“容人之短”的重要性。人有所长、必有所短，这是规律。而且，短处往往比长处更引人注目，更容易让人产生刻板印象，看不到长处。这样的情况生活中比比皆是，所谓的“用人之长”也就大打折扣。为此，要“用人之长”必须“容人之短”，只有这样，才能真正做到人尽其才。

读卓有成效的管理者有感篇十七

一向对畅销书有点抵制心理，也不知道是出于标新立异的想法还是觉得畅销书太过大众，体现不了自己的能力，总之这个想法一直制约着自己，让自己成为井底之蛙。上半年的《一个经济杀手的自白》让我已经感觉到，即使再大众读物，你大概也只知道其中的一小部分。这次看完《卓有成效的管理者》后，更是印证了这个想法。这段话写在开头，算是对自己的一个警醒：不要夜郎自大！

全书分7部分，分问题列表，时间管理，我能贡献什么，发挥别人长处，要事优先，决策要素和有效决策几个模块。除了第一部分仍然有部分意见不能苟同外，其他部分，看了深受启发。第一部分讲到：卓有成效是可以通过学习掌握的。个人以为，还需要天赋及管理者某些共同的性格特点（现在还不能完全描述，但是成功的管理者都有，做事持续跟进的能力），当然不排除为了更畅销，鼓励一下我们这样资质一般读者的购买潜力：）

时间管理，这个每一本管理类书都会提及，每一本书都会强调，这本也不例外。其实也没多少可以说，每位读者读的时候深有感触，看完之后实践者，则少之又少。时间管理的最终目的是有效利用时间，因为时间是没有任何弹性的资源，谁也不比谁多。在有效利用时间之前，首先得弄明白，做什么事情花的时间是有效的，如何做是有效的。大家都会说，根据当前的情况，做一个计划，执行。话是不错，但是pdca□plandocheckaction□原则中，我们通常是想到了，做个计划，做着做着，计划乱套了，后续的c和a那就更无从谈起了。所以时间管理，更多的是时间概念的及做事习惯养成，无其他技巧可言。

我能贡献什么，这是比较有意思的一个章节。对于普通员工来说，通常只考虑，我被分配了什么工作，而不是考虑我能

做什么。当然，在一个组织中，完成既有工作，这是无可推辞的；但在此基础上，如果能考虑我能贡献什么，那么无疑，则进了一大步——不再是一个被动的员工，而是成了自己的管理者。对自身能力的认识，是激发自我潜力非常重要的一步。自我贡献的意识实际上是一个自我激励的源泉。如果一个人只能靠外部的刺激来做事，那么，他永远无法达到期望的成就。如果在自我贡献超出一般水平之前，期望靠跳槽或者其他方式进行薪水的提高，排除意外横财可能，那么他只能处于该水平。一般员工的思路是：刺激（比如加薪，晋职等）——努力——刺激。但是老板的思路从来都是：成果——鼓励——成果。如果员工不能意识到这一点，只等外部给予机会，成功的可能性非常小。现实一点就是：加薪，晋职的机会非常少，除非老板觉得公司赚了大钱，不给加点薪水心理过意不去。当然贡献并不仅仅限于自身能力的提高以及问题的解决，还有很大一块是如何处理团队中的关系。孤立的强人，也能解决一些不需要太多团队合作的难题，但是如果从更大角度着眼的话，他只能限于此，而成功的定义则远比这来的宽泛。所以团队关系，具体而言就是团队中的人际关系非常重要，如何有效和团队中其他成员有效合作，相当大程度取决于人际关系，包括：上司，同事以及下属。人际关系并不等于玩政治，良好的人际关系不是八面玲珑，而是出于真实的互助。用任何把戏去维持一个长期的人际关系是不现实的，真正的互惠互助才能有效保持。

发挥别人的长处，提到了三点：

1) 要用人所长；

2) 如何管理上司；

3) 如何发挥自己长处。其中第一点：用人之所长特别强调四点：

1, 设定合适职位，有人能胜任；

2, 设定有适当挑战的职位, 激发潜力;

3, 先考虑他能做什么, 而不是岗位需要的最低要求;

4, 取人所长, 容其所短。前边两部分没有太多可以讨论的, 对于第三点, 刚开始有点想不明白, 为什么要求这样? 不是变成因人设岗了么? 后来想想还是有部分道理的。如果寻找最低要求候选人, 那么该岗位大概很少能有创新以及突破, 只能因循守旧。如果是一个财务会计之类的还可以接受, 如果是市场策划, 研发创意, 那么则是灾难。管理上司, 主要是如何有效和上司沟通的问题。你能左右上司的渠道不多, 没有行政命令, 那么只能沟通。抱怨和建议是两种方式, 但是抱怨只能让你看到不足, 建议则能诱发前景, 并按照你设想的方式解决前进。所以沟通方式很重要。发挥自己长处, 前提条件是认识自己, 明白自己长处在哪里。但是大多数人是“不识庐山真面目, 只缘身在此山中”。时刻的剖析自己必不可少, 也许痛苦但是必定有效。

要事优先, 讲了两个原则:

1) 摆脱昨天;

2) 先后次序。觉得奇怪, 为什么摆脱昨天放在要事优先的章节中, 但是你回过头看看, 什么对你做的决定影响最大? 是昨天的发生的事情, 还是明天可能的结果? 现实情况是, 大多数人是非理性动物, 不能很好的整理昨天的过去和明天的未来。让自己的判断不受昨天事情的影响, 是很大的学问和能力。微软, 因为在操作系统和office软件上的成功, 而忽视了互联网的热潮; 因为觉得自己还忘不了以前的女朋友而不肯停步往前。都是昨天的因素影响了今天的行动和明天的未来。所以过去是成功还是失败, 都应该暂时的放到一边。当然生活中, 没有这么绝对的, 人也不是那么容易摆脱过去, 不像电脑重新开机一下, 就是崭新的未来。这也就是把摆脱昨天放在最重要位置上的原因。关于先后次序, 可能看上去

蛮简单，但是到了决策层面，实际上很多东西都会影响你的判断。书中提到一点：“被搁置的事情，实际上等于取消”，所以很多管理者，不敢轻易将一件并不重要的事情缓行。而该工作可能占用关键资源，问题相当矛盾。书中强调，要事优先并不是我们平时不知道什么事情应该优先，而是不知道如何在已知的情况下去做一个有勇气的舍弃。但有一点我们必须明白，任何事情如果同时并进的话，那么其结果可能是一事无成。这一点在企业做战略决策时候特别注意。像手机，觉得3g形式要跟上□mdtv也不能落下，智能手机更是发展平台方向，其结果是优势资源不能整合，各自作战，各个方向都没有大的突破。要事优先，它背后的话是做选择时会有牺牲！

决策要素：决策的重点不是解决某一具体问题，这一点必须谨记在管理者脑中。决策是需要解决一系列问题，如果仅仅关注某一个问题的话，那么相似的问题可能还会再犯。所以管理者要弄明白：什么是例行性的，什么是策略性的！对于例行性的问题，一定要搞清楚背后的产生问题的机理，然后建立流程来避免例行性问题。策略性的问题，则宜用权变理论来对付。还有一类问题是战略问题，战略问题要求在还没出现问题的时候，来看问题可能产生的环境。5年前，手机设计是个新兴市场，进入是正确的决策。的确5年前进入这个行业的，也成就了像龙旗，德信等这么几家。但是当前，这几家已经做大的公司，不约而同面临着同样的上下游蚕食市场问题，生存空间越来越小。那么手机设计公司在空间越来越小，门槛越来越低的情况下，战略转型就势在必行，是向上游突破，还是向下游进军？或者去开辟新的蓝海。如果已经看到mtk的势头，但是仅仅因为当前和mtk合作还有利润就忘却了以后的方向，那么是不可饶恕的错误。同样一个成功的例子就是马云的阿里巴巴战略部署。从b2b开始做，市场铺垫，诚信体系，物流整合，支付方案，将所有制约电子商务发展的因素在最开始就计划进去。然后合适的时候推出c2c的淘宝，形成b2b2c2c模式。再到最近的阿里软件和阿

里妈妈的广告平台。每一步都走得踏实，但是从来不失战略性的眼光。所以决策要分清楚什么是战略决策，什么是例行问题，什么是策略性问题。战略问题是高层必须时刻谨记的问题，中层和基层可以建议的问题。例行问题，是需要规范和流程来规避的问题。策略性的问题，是执行层要考虑到权变问题。

书中给出了5个决策要素如下：

- 1、了解问题的性质，经常性问题，要规范和流程解决
- 2、找出解决问题的边界条件
- 3、仔细思考解决问题的正确方法是什么
- 4、确定的解决方案是必须可执行和贯彻到
- 5、重视执行过程中的反馈。

对于第二个要素，这里需要补充一下：解决问题的边界，不是说解决到哪一步就可以了，而是要确认，什么样的答案是不可接受的！最简单的例子是：欠了信用卡的钱，是赚钱还，还是办另外一张信用卡来还这张卡！答案很明显，后者只会让你成为卡奴，但是如果仅仅从当前的问题来看，这个手段也解决了该问题。对于第三，第四个要素，需要指出：先考虑解决问题的正确方法，再考虑考虑可实施性。如果在问题的一开始，就考虑可实施性，那么把很多可克服的问题都当成不可克服的问题，从而排除在外，实际上采用的是一个最差的解决方案。方案的'实施，有几个要素必须时时考虑：1要做什么；2怎么做；3由谁来做；4何时完成。执行反馈，这个每位管理者我相信都深有体会，没有反馈就是没有执行！

有效决策：书中提及卓有成效的管理者都是从见解开始。这一点我还是有所保留。我仍然认为事实基础上的见解来的更

加有说服力。但是在事实上，有效的决策是建立在不同意见基础上的我是举双手赞成。没有反对意见的决策，隐藏着更深的问题。这也是为什么领导者不能轻易发表意见，一旦他发表意见了，那么下属很可能就顺着他的意思说下去，诤友很少，更何况是下属！有效的决策还取决于有效的执行。如果一个决策做出，那么必须执行。因为一些小问题而出现反对声音的时候，管理者提出“让我们再研究研究”，则说明要么管理者没有做出一个有效的决策，要么管理者缺乏胆识，因为小的错误而停止全盘的策略。可以针对具体的问题采取策略，但是不能放弃战略！

读卓有成效的管理者有感篇十八

时间用在能产生效益的事情上。曾经在书上学过一种合理安排工作的方法，一直以来也坚持用这种方法，那就是将每天的工作罗列出来，再根据轻重缓急去完成每一项工作，每完成一件就勾画一件，这样就能有计划的完成好每天的工作。但德鲁克教我们的却是要学会记录我们的时间，说实话，开始我很疑惑，记录事件和时间有什么区别吗？后来，我发现，原来记录时间可以清晰的发现自己这一天内，哪些工作是有效的，哪些工作是浪费的，这样，可以根据自己的时间，合理分配工作。德鲁克说到，“时间是一项特殊的资源，它是无法用其他资源去弥补和替代的。某一项资源的缺失，我们可以暂用其他去替代，但时间失去却完全不行。而时间却又是我们容易忽视的，如果不去了解它，不去掌握它，那么我们注定也要成为一个在办公室毫无成效的人。”那么，我们首先要学会诊断自己的时间，要像记流水账一样，记下自己时间的使用情况，也就是要了解自己的时间是怎么使用的，然后根据记录去分析自己做过的事情中有哪些是不一定必须亲力亲为的，哪些又是非常重要的。

工作中的琐事该放就放下，将能由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事情——这才是有效性的一大改进。最后是要统一合理的安排可以自由支配的时间，自己

要有一种刻意的倾向，用短的零散时间去处理必须由自己处理的不费时的事情上，把大块的时间留下来去处理相对重要的费时的事情上。如果我们能把最为特殊也最为稀有的时间资源利用好，可以说就为做到卓有成效打下了坚实的基础。二战期间，罗斯福总统的机要顾问霍普金斯已体衰力竭，每隔一天才能办公几个小时，因此他不得不把一切事务都撇开，仅处理真正重要的工作，但这丝毫无损他工作的有效性。丘吉尔还对他钦佩备至，赞美他是一位盖世奇才，他完成的任任务，当年美国政府无人能出其右。当然，霍普金斯只是一个特例，但他的故事，告诉我们大胆减少所谓的工作，绝对无损于管理的有效性。

“读百本书，不如读书百遍”。德鲁克的经典著作《卓有成效的管理者》虽然写于1966年，但是其基本的理论和思想，在四十多年后的今天，仍然影响着许多现代的管理者，在现代企业的经营中发挥着重要的作用。它让我明白，一个卓有成效的管理者应该先有效管理自己，然后去影响、指导他人。如果大家有机会，也可以去读读这本书，相信你也会有不一样的收获和体会。我的发言完了，不足之处请批评指正，谢谢大家！

读卓有成效的管理者有感篇十九

首先在这里不得不先提起这本书的作者，彼得·德鲁克，19出生于奥地利首都维也纳的一个贵族家庭，他先后在德国和英国工作学习，1929年在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。1931年他获得了法兰克福大学法学系博士。1937年移居美国，终身以教书，著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。他的一生为我们留下了许多宝贵的财富，《管理的实践》，《管理：使命，责任，实务》，《旁观者》，《管理未来》，还有这部《卓有成效的管理者》等几十部著作，已传播到全世界130多个国家，指引了不知道少在管理中迷茫的人们。

《卓有成效的管理者》这本书由浅至深的引领我们开拓了一片新的视野。首先，它提出卓有成效是可以学会的，这是这部书的重要前提。身为管理者，不管是企业主管、医院主管、政府机构主管、公会主管、学校主管，还是军事机构主管，在一个集体中都有着举足轻重的地位，而他们不应只是具有聪明才智的高级知识分子，更应该做出卓有成效的决策来最大程度的带动整体。有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合，学着成为一个卓有成效的管理者，必须通过一些思想习惯的养成。他们应该知道他们的时间用在什么地方，将有限的时间系统的规划合理的安排，已达到最有效率的情况；他们应该重视对外界的贡献，并非只是为工作而工作，而是为成果而工作；他们还应善于利用长处，包括自己的长处、上司的长处、同事的长处和下属的长处，这样将有利的条件最大化的利用，成效自然不言而喻了；有效的管理者必须集中经力于少数重要的领域，在这些重要领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果；最后，他们必须善于做出有效的决策，这事关着处事的条理和秩序问题，也就是如何正确的次序采取正确的步骤。以上这些就是管理者著有成效的因素，当然也就是这本书的主题了。下来就这些因素我们便可以有序的展开思绪了。我将它们大概的提炼出来，就是我所从中获得的有效信息。

卓有成效的管理者不是那些一开始就着手工作的人，他们往往会从时间的安排上入手。这并不代表着要以计划为起点，认识清楚自己的时间用在什么地方才是起点。然后他们管理自己的时间，减少非生产性工作所占用的时间，最后再将可以自由支配的时间有零星而集中成大块连续性的时段，记录，管理，统一的安排，这便是管理者有效性的基础。言而总之，时间是最稀有的资源，若不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。“认识你的时间”是任何人只要肯做就能够做到的，这就是通向贡献和有效性的路径。

其次，有效的管理者一定是注重贡献的，并懂得将自己的工作与长远目标结合起来。“对我所服务的机构，在绩效和成

果上，我能有什么贡献？”这所强调的就是责任。重视贡献是有效性的关键，主要表现在三个方面，一。自己的工作，包括工作内容、工作水准及其影响；2、自己与他人的关系，包括对上司、对同事和对下属；3、各项管理手段的运用，例如会议和报告等。然而，大多数的管理者都做不到这一点，他们重视勤奋忽略成果。一个人如果只知道埋头苦干，如果老是强调自己的职责，那不论其职位有多高，也只能算是别人的下属。反过来说，一个重视贡献的人，一个注意对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是“高层管理人员”，因为他要对整个机构的经营绩效负责。

再来，有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成任何事的，为实现目标，必须用人所长——用其同事之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。利用好这些长处可以给你带来真正的机会。任何人都必定有很多缺点和短处，而这些几乎是不可改变的，但是我们可以设法让其不发生作用。充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。管理者的任务，不是改变人，而是要充分运用每一个人的长处，让各个人的才智、健康以及灵感得到充分的发挥，从而使组织的整体效益得到成倍的增长。

要是说到卓有成效的秘诀，那就是善于集中精力了。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做，而且一次只做好一件事。对于一个管理者而言，工作量很大而时间却是有限的，想要同时保质保量的完成几件工作，对于大多数人来说几乎是不可能。一次只做好一件事，恰恰就是加快工作速度的最佳方法。越能集中我们的精力、努力和资源，我们所能完成的工作也就越多。不得不承认，专心致志于一项工作，并不是想象中那样简单的，首先要有足够的勇气，要敢于决定真正该做和真正应该先做的工作。只有这样，管理者才能成为时间和任务的主宰，而不是它们的奴隶。

另外，决策问题值得做特别的讨论，只有管理者才需要做决策，管理者之所以为管理者，正是由于它拥有特殊的地位和

知识，所以人们期望他能做出对整个组织，绩效和成果具有特殊影响的决策。因此，卓有成效的管理者，应做出有效的决策。决策的有效与否这是关键的所在，也是常引起争论的地方。许多书上这样说，决策来自大家一致的意见，其实这也不然。有效的决策，常常来自多种不同而且互相冲突的见解中产生；常来自多种旗鼓相当、优劣互见的方案中产生的。有效的管理者都知道，一项决策不是从搜集事实开始的，而是先有自己的见解。因为凡是在某一领域具有经验的人，都应该有他自己的见解。所谓见解，则是指“尚待证实的假设”，见解不能获得证实，就毫无价值可言。

以上就是这本书各个章节主要提出的论点。也是精华所在。“成功无法教，有效可以学”就是这本书的有效秘诀。对我们在校的学生而言，这些内容似乎有些空洞有些遥远，但并不是没有用处的，学习一个管理者应该具有的品性，提前养成好的思考处事习惯，为将来做好准备。卓有成效是一个管理者应具有的优秀特质，但同时也适用于很多其他的领域，卓有成效的学生，卓有成效的工作者……都可以成为某个领域里出众的人物。也许，这本书所带给我们的财富，会在时间的积淀之后，渐渐的浮现出来。