

2024 年卓有成效的管理者读书心得 (31 篇)

2024 年卓有成效的管理者读书心得 (通用 31 篇)

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 1

虽然本书所介绍的是如何在工作中成为一个卓有成效的管理者，但在现实生活中，我们也越来越多地参与到管理中来。在班级里，社团里，与他人的合作中，点点滴滴都在考验我们的管理技能。透过这本书，我了解到，无论我们扮演的角色为何，我们都必须让自己卓有成效，如书中某句话所言：由平凡人来做不平凡的事业。

感触最深的是关于“贡献”的说法。在生活中，很多时候，很多人在自己所处的位置上庸庸碌碌，茫然不知所措。若是懂得时常自省：我能为他人，为组织贡献什么，那么困境也就逐渐明朗，态度也日益积极。是的，这是一个讲求贡献的时代，作为下属的需要思考如何帮助上司做得更好，而上司则需思考如何发挥下属的长处。唯有如此，组织才能前行在发展的道路上。亦正是：你不是一个人在战斗。学习如何让自己更卓有成效，谋求的不仅是个人的一枝独秀，而是团队的蒸蒸日上。

品味经典，与大师进行穿越时空的对话，总是能让人在字里行间发掘到闪光的智慧，在博大精深的管理学面前，我们仍旧是稚童，而各位大师带领我们通往深处。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 2

在导师的推荐下，看完了德鲁克的这本“卓有成效的管理者”。摘录了文中自己认为有所启发的几点：

1、当顾问顾名思义只是做智囊，而没有任何权力。所以做起事来必须要讲效益，要不就会一事无成。其次，最有效益的顾问也得仰仗机构里的人来把事情做好。

顾问是个很光鲜的名词，各种各样，或是管理或是战略的咨询公司是我们吹捧的对象。很多人认为顾问是让外行人指点内行人，其实谈不上指点，内行人难免“只缘身在此山中”，如德鲁克所说，沉溺于内部事务，而忽略了外部的效益，顾问的作用或许为里面的人打开一扇窗户。

2、问问你的下属“常常作哪些浪费你的时间，却不产生效果的事情？”

没有下属可问，于是我问了 HW。他说我花太多的时间在一些一点都不重要但用于获取心灵上的慰藉的事情上，比如抱怨他没有准时 calling 等等。我记得他说过这样一个矩阵，重要而不紧急的，如我的一些小事。不重要而紧急的，如上厕所。重要而紧急的，如马上要见的重要客户。不重要而不紧急的，如规划下个周末的活动等等。这对我略有启发，有的时候只是觉得有些事情明知道是在浪费时间，但又不能放手，比如情感上的时间消耗。都用即时的效果来衡量是否浪费时间，是不是太功利了呢？

什么才是产生效果的？要怎样衡量效果的大小？是短期的效果还是长期的效果？很多问题。

3、我们通常总是容易过高地估计(而不是低估)自己的重要性，总认为许多事情只有自己来干才行。

我在这点上特别容易走极端。我或是认为这件事情非要我来做才可，或是认为这件事情没有我会更好。世界没有了谁都一样地转，历史成就了英雄而不是英雄成就了历史。

4、立志作贡献的管理者确会将自己狭窄的领域与整体联系在一起。

刘老师在 IMBA 课程上面说了一句话我特别印象深刻，他说，“你做了，但你没有记下来等于你没有做”。可惜有些人擅长于做，有些人擅长于记。知识工作者必须两样都行，不但精通于自己的领域，而且学会让别人了解自己在做什么。在项目管理中也有这种情况，尽管组织里的每个人并不是都参与到某个项目中来，但是让每

个人都了解这个项目在做什么，有什么用，对项目的开展有着非常重要的作用。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 3

根据 MBA 专业老师的推荐，有幸拜读了德鲁克大师的名著《卓有成效的管理者》一书，可谓受益匪浅。这本书的核心观点是：管理者的工作必须是卓有成效，卓有成效是可以学会的。

这本书主要内容是：管理者必须学会如何让自己的工作卓有成效，先要从管理好自己的时间开始，通过时间管理四象限法，做好决策，要事优先，让自己的工作有贡献值，并能够用人之长，激发别人的潜质，通过人力资源管理的基本措施，取得最佳绩效。而我认为，要取得最佳绩效，这与个人的素质修炼、经历认知、融会贯通、有效沟通、身体力行等密切相关。而其中，掌握基本的业务信息、操作规则和每个组织的文化底蕴，进行有效决策是至关重要的环节。

通过学习，我感触颇深，认为要当一个卓有成效的管理者，应做到：

1. 具有明确的目标：通过目标的确定让自己的工作具有计划性，把自己的日常工作与目标挂钩，心系责任，勤奋努力，通过各项工作的开展围绕目标不离不弃，日常工作计划的执行到位，也就是做好 OEC，来达成自己的目标，保证工作目标的实现，并通过实现小组织的目标，来保证实现组织的整体目标。在这个过程中，加强沟通和组织内部的互相认同、团队合作、自我激励和人才培育是实现组织目标的根本措施。

2. 做好时间管理：书中所说的某公司董事长所想的三部分时间的安排都不能兑现，某大公司负责人经常参加对公司发展没什么好处的应酬，可想我们普通管理者的时间管理会有多么难，会经常被上司干扰，计划工作难以保障。由此可以看出，工作有计划、时间有管理、沟通要及时的重要性，学习那个财务经理用一个通知方式解决会议时间过长、同时兼顾他人不会觉得被忽视以及某公司三个部门合并的做法，实在必要。合理安排临时性工作，忙而不乱，抓住核心工作的进展，不让自己的时间被外界所左右，是让自己的工作有序进行的基础，是保证工作实现最佳绩效的根本措施。

3. 用人之长，建好团队：掌握人力资源管理的基本方法，合理搭配班子、进行性格互补和工作按流程咬合、做好人性的制衡，知人善用，善于挖掘人才、激发潜力，做好授权和及时沟通，就像越南丛林作战的青年上尉尚未所说的游击战中，每个人都是管理者一样，必须根据现场和形势，区别对待；学习那个财务出身的新总经理一心为公司发展想方设法关注青年人才的做法，还要学习那个将自己一个文件处理部门转变成银行的推销部门的做法。而保证团队协作和公平竞争，并进行及时激励，才能建立良好的团队合作氛围，取得最佳绩效。

4. 关注经营核心，发挥集中优势，进行有效决策：管理者应该把自己有限的精力投入到影响经营结果的核心业务上，着眼于战略目标，着手于战术策略和行动措施，按时间管理四象限法处理好轻重缓急的工作，并且充分利用自己专业学历、经历特长，做好综合分析和换位思考，善于以史为鉴、总结经验，检讨自己，把握机遇，有胆有谋，大事宜简，小事宜柔，进行及时有效的决策，方能成就大业。学习那位医药公司能够分析全世界药品消耗趋势，研发突破领先并结合某国健康保险的宏观思路和高-瞻远瞩的战略思维方式，超前思维、准确定位，必然发展不断。还有美国贝尔公司组织管理架构的调整策略，带来了集权和管理方式、经营发展的良好结局，非洲两个热带水果加工厂中一个厂因管理和决策不到位引发的难以全身而退的惨痛教训。

5. 大事讲原则，小事讲方法：责任与义务同在，关注结果，更要讲究方法策略。同样是为了让下属认知不足，提高业务操作水平，批评和表扬甚至两者结合用汉堡包的方法效果不会是一样的。在这个过程中，我们一定要为了结果采取一个下属接受、认同并能积极付诸行动的方式。从书中的案例日本人只看员工优点不重员工缺点、“终身雇佣”的晋级制度可以看出，管理方法的不同，会带来不同的结果。

结合本书对照自身，我将采取以下措施来争取有效管理：

1. 积极推行绩效管理：把握公司的战略、目标，做好店铺定位，抓好店铺的宏观决策，

把公司战略、店铺目标有效结合，在全员中实施绩效管理的办法，加强过程监控，关注员工绩效，以时段、天、周、月、季度等单位做好跟进，并最终达成年度绩效。

2. 营造高效的团队氛围：利用好公司的培训系统，通过高效率的培训和学习掌握知识。

合理分配任务，责任到人，工作制定预定计划时间，总结方法高效完成。

3. 利用好管理日志：做好周工作计划和日清工作的实施和指导，抓好现场管理和细节管理，做到日事日毕，日清日高。

4. 抓好核心工作的督办：每个人的时间和精力是有限的，采取要事优先和工作计划相结合的管理方法，明确核心工作的进展节点和完成时限，要求定期反馈，掌握核心工作的日常进展，关注核心工作的绩效，是保障目标实现的基本措施。

书中的管理理念，许都让我受用，工作中时常会出现的问题，通过德鲁克先生的总结、分析变得条理分明，曾经出现的难题，全部可以通过“训练”，得以解决。

总之，作为一个管理者，拥有一颗包容、博爱、奉献的心，具备守时、高效、尊重、沟通等良好的职业素养是必不可少，时间管理、进度控制和有效决策无处不在，将管理的基本常识用到日常工作中，关注核心工作绩效，重视长久利益，做到顺时应势、与时俱进，必将取得卓越绩效。同样本书中海油许多不懂之处，之后还需要多学习了解。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 4

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。

高中生活是一板一眼，步步为营的。到大学的第一感觉便是混乱，没逻辑。似乎每天都很忙，有很多作业，社团有很多活动，整天早出晚归，可每天睡前总会感到忙了一天就好像啥也没干。其实大多数新生的生活都缺乏规划，更别说时间管理上的卓有成效了。高中时的时间大部分是在被别人管理，学生们在老师，家长的安排下循规蹈矩的生活，可此刻的我们，是自己时间的管理者，一分一秒都得自己掌握，因此，学会卓有成效就更加重要了。所以首先我们要树立这样的理念：我们需要成为一个卓有成效的管理者，并且卓有成效是可以学会的，也是必须学会的。那么我们学生应该如何成为卓有成效的自我管理者呢？

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。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 5

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。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 6

《卓有成效的管理者》中有效管理的方法和案例给了我很大的启发，更深刻的认知到：管理能够优化经营效果，特别是战略目标的确定、组织结构的设置、激励政策关注的核心对经营效果的影响是至关重要的。当然，书中对管理者的自身修炼和时间管理等的具体方法没有细致的讲解，没有有效沟通、合理授权等内容，看来侧重点不在具体操作上，而主要突出了管理策略，可能是大师高瞻远瞩的宏观思路，窃不敢妄自猜测。再就是本书的序有六个长达 36 页，超过了其中的任何一个章节，有点主次不分、本末倒置。

结合着书中的成熟做法，对照自身的不足，我将采取以下措施来争取有效管理：

1. 积极推行绩效管理：把握公司的战略、目标，做好本部门定位，抓好部门的宏观决策，把公司战略、部门目标、有效决策相结合，在全员中实施绩效管理的办法，加强过程监控，关注员工绩效，从而保障部门绩效，实现公司绩效。

2. 营造高效的团队氛围：组织全员学习《为自己工作》的光碟，积极开展案例培训，并辅之企业文化的宣传、图片上墙等措施，培养员工的责任心，并通过建立良好的运作方法和保障机制来提升员工的工作积极性。

3. 抓好 OEC 管理：做好周工作计划和日清工作的实施和指导，抓好现场管理和细节管理，做到日事日毕，日清日高。

4. 抓好核心工作的督办：每个人的时间和精力是有限的，采取要事优先和工作计划相结合的管理方法，明确核心业务的进展节点

和完成时限，要求定期反馈，掌握核心业务的日常进展，关注核心业务的绩效，是保障目标实现的基本措施。

总之，作为一个管理者，拥有一颗包容、博爱、奉献的心，具备守时、高效、尊重、沟通等良好的职业素养是必不可少，时间管理、进度控制和有效决策无处不在，将管理的基本常识用到日常工作中，关注核心业务绩效，重视长久利益，做到顺时应势、与时俱进，必将取得卓越绩效！

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 7

最近读了管理大师彼得—— 德鲁克《卓有成效的管理者》一书，参照自己的工作经历，感觉受益良多。

天生的管理天才很少，而大多数的平凡人想成为卓有成效的管理者，是需要后天学习和锤炼的。正是基于此，德鲁克通过简单、通俗的语言和案例告诉我们如何成为一名卓有成效的管理者，给无数还在朦胧中摸索的人以启迪。

管理者要管人，但是如何管人，却有很大的学问。一个卓有成效的管理者善于用人所长。生活中，我们常常听到这样的抱怨，谁谁有什么毛病、嫉妒心强、不够勤快、或粗心大意、缺少智谋等等，却很少听到领导赞扬自己的下属。事实上，每个人或多或少都有一些这样或者那样的小问题，但也都有其擅长或优点。作为一名管理者，最重要的是要发现下属身上的闪光点并将其优点发挥出来，扬长避短。

有效的时间管理也是很多管理者面临的头疼问题。很多管理者面对开不完的会议、出席不完的应酬、处理不完的琐事物，常常抱怨自己的时间不够用。德鲁克告诉我们要统筹好自己的时间，消除浪费时间的活动，统一安排好自己可以支配的时间；除此之外，还要按照事情的轻重缓急、要事优先，告诉我们集中一个有效的时间办理一件重要的事情等技巧，让我们在处理问题的时候更加从容。

一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。盛年不重来，一日难再晨；及时当勉励，岁月不待人。这些都是我国脍炙人口、启迪我们珍惜时间名句。既然时间宝贵，那么我们就要珍惜时间，安排好自己的工作，规划好自己的人生。

作为一名管理者需要经常面临决策和选择。做决策和选择往往有时候很困难，德鲁克结合自己的经验，总结了决策的五个要素，供我们在决策时候参考；同时，他要我们在决策过程中要关注反对者的意见，从不同的观点中汲取营养，从另一个方面让我们的决策和选择更加全面，减少失误的几率。

我国历史上也有很多皇帝也是敢于直面不同意见的典范，唐太宗就是这样的开明君主。有一次，唐太宗问魏征说：“历史上的人君，为什么有的人明智，有的人昏庸？”魏征说：“多听听各方面的意见，就明智；只听单方面的话，就昏庸。他还举了历史上尧、舜和秦二世、梁武帝、隋炀帝等例子，说：”治理天下的人君如果能够采纳下面的意见，下情就能上达，他的亲信要想蒙蔽也蒙蔽不了。古人云“兼听则明，偏听则暗”讲的也是同样的道理。

开卷有益，读好书更是受益匪浅。相信这些书中的精华会给我们每个读者以精神食粮的同时，对我们的工作、生活产生良好的促进作用，沿着德鲁克的指引，在通往卓有成效的路上不断前行。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 8

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性工作外，也必须要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意志的过程。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

彼得·德鲁克先生告诉我们，有效地管理者不是天生的，不是遥不可及的，而是可以学会的。那么怎么学呢？第一步，做好实际记录，了解世界花在什么地方，并作出相应的调整，以消除不必要的时间浪费，从而将时间更多地用于决策上。第二步，把眼光集中在贡献上，多想自己能为组织做些什么，心系组织，主动承担起责任，

而不是单纯地执行命令。第三步，充分发挥人的长处，宽容别人的缺点。生活中我们常说要用人之长，是人尽其才、物尽其用

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意，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。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 9

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_年，但是其基本的理论和思想，在_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、想象力或知识之间，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，日常生活的我们也都是一位管理者，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方法是值得借鉴的。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，要进行系统的时间管理。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，随着生活和工作经验的增加，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。

今天看完了《卓有成效的管理者》，一本很多成功人士推荐的书，看起来却没有太深刻的感受，可能是我还没有到达看这本书的地位。

其中最产生共鸣的部分，就是书中所说的“对时间的管理”。上班以来，一直觉得浪费了很多时间，尤其是在年底总结 20__年__年的情况时，觉得自己好像什么都没做。每天下班回来也感觉时间匆匆溜走，做饭，吃饭，上网，还没来得及干什么有意义的事情，就到了要睡觉的时候了。回想起来，每天晚上也就能看上两个完整的英语新闻，和朋友聊聊天，前段时间在网上种菜偷菜，现在回想确实浪费了很多的时间，没有任何收获。很多时候也意识到自己正在浪费时间，却提不起精神去做该做的事情，感觉惰性又在侵蚀自己。书上说最好让别人帮忙记录自己的时间，我想如果真能找到一个人帮我记录时间，我一定会大吃一惊，自己曾经浪费的时间。

还有就是“要事优先”的原则，回想起来我总是无法掌握此原则，好像总是被周围的环境所牵制，尤其上班以后，闲的时候想静下心来去做自己该做的事情，如翻译资料、看书、学习，可是总是迫于办公室嘈杂的环境，无法静下心来。现在真的对此很烦恼，很多时候都有力不从心的感觉，明明很想做一件事情，却总是一再耽误。

另外书中提到“要把眼光集中在贡献上”，这一思想确实给了我很大的启发。在工作中，这种思想可能会更让人容易得到满足，也更容易让人保持奋斗的激情。其实这句貌似口号的一句话，并不是告诉人们要多么无私，可能更多的是告诉人们怎样调整自己的心态，使自己能够保持一种激情，从而产生更高的效率。

至于其它更多关于如何管理方面的思想，我可能收获得不是很多，毕竟眼前我的首要任务是把自己先管理好。从现在起，应该严格给自己一个时间的限定，按照自己的计划去进行，避免浪费更多的时间。还有保持好的心态，不要受外界环境所影响。收心!!!

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 11

《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，以期待该决策能被接受。

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的理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 年时间中，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 ATT(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。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 12

成为卓有成效的管理者，是我们的目标，那怎么才算是卓有成效呢？

大鹏认为，关于卓有成效，德鲁克主要强调了两点，那就是效率和效果，而这两点密切相关，缺一不可。

德鲁克首先强调的是效率，随着社会的发展和组织规模的扩大，随时可能面临决策，参与决策的人在增多，决策的时效要求也越来越高，这对决策效率提出了很高的要求，就象德鲁克所说，“对工作效率问题再也不能采取想当然的态度了，再也不能继续对其采取视而不见的态度了”。面对瞬息万变的市場，不能及时采取应对措施，企业将丧失良好的盈利机会，在投資市場就更加明显，象最近白銀市場，如果投資者不能迅速作出决策，很可能在暴跌中血本无归。

除了效率，效果是管理的永恒主题，效果包括两个方面：正确决策，如果决策错误，再有效率也没有用，甚至会加速企业的败亡。决策得到贯彻执行，即使决策正确且迅速，如不能得到有效执行，也无法称之为卓有成效。

那如果能让决策卓有成效？首先就是加快信息在企业中的传递速度，不要因为企业层级、部门分割，让过多的时间耗费在流转和扯皮中。其次，决策不能由个别人垄断，要建立部门联席会议制度和决策专家队伍。第三，对决策流程进行梳理，明确对常规事项的处理流程和标准，对特殊事项的报告制度。这样才能降低决策失误的概率，提高决策的效率和效果。

决策不要过分依赖于个人，从而降低决策风险。明确分工和授权，提高决策效率和执行力，让管理变得卓有成效。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 13

彼得·德鲁克教授是当代著名的思想家、一代管理学宗师，所著《管理的实践》、《公司的概念》、《管理：使命、责任、务实》、《卓有成效的管理者》等著作成为众多管理者的案头必备丛书。《卓有成效的管理者》于1966年英文首版，一出版即获得了一致好评，成为领导学领域的奠基之著。这本书，仿如良师益友，虽然面对的是相同的事实，却能从不同的角度说出大多数人不曾想到的理念，常有茅塞顿开之感。更为重要的是在这本书中，我看不到任何的学究之气，德鲁克先生写的深入浅出、娓娓道来，言简意赅，通俗易懂，由此我们也能看到德鲁克先生毕生都坚持的对管理的态度：管理归根结底是一种实践。只有通过实践管理产生了成果，才是有意义的管理，而如果仅仅拥有管理知识，纸上谈兵，是没有太多用处的。

那么，什么是卓有成效的管理者呢？德鲁克指出一位卓有成效的管理者，一般具有以下几个特征：

第一、重视目标和绩效，只做正确的事情。并只做最重要的事情。

第二、作为一名管理者要擅于发挥人的长处。

第三、在管理中有效地管理者必须善于做出决策，做出有效决策。

重视目标和绩效只做正确的事，并只做最重要的事情。可以简单的归位四个字：要事第一。孔子曰：“物有本末，事有始终，知所先后，则近道矣。”按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守优先次序，把握要事第一的原则。重要的事情先做，不重要的事情放一放，否则反倒一事无成。成大事者均精力充沛，动力十足，正是因为他们总是努力达成自我目标或要求。没有清晰的目标意识，就不可能有效组织和管理轻重缓急。道理很清楚，但是不是每个人都能做到，每个人都能做好。我们在说要事第一，首先我们有时不知道什么是要事，其次，我们知道什么是我们的要事，但我们做不到要事第一。第一个问题可以通过不断与周围人的沟通，找准自己的目标，但是实际操作是有一定难度的。正确的工作方法应按事情的“重要程度”编排行事的优先次序。对实现目标越有贡献的事越是重要，它们越应获得优先处理。对实现目标越无意义的事情，愈不重要，它们愈应延后处理。简单地说，就是根据“我现在做的，是否使我更接近目标”这一原则来判断事情的轻重缓急。

老子提出了“无为而无不为”的目标制定原则。“无为”包含两层意思，一是顺应自然，即所定目标必须符合事物发展的内在规律。二是学会放弃，要有选择性而为之。做重要的事，而不是急事。这正是《卓有成效的管理者》一书中的重要管理理念。

用人所长：管理本身是一项高情商的活动，管理实质就是人员的管理，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。所以本书中提到识人用人两个重要的内容。一个管理者要卓有成效必须要知人善任，任人唯贤。汉高祖说过，“夫运筹策于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家、抚百姓、给饷馈、不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也吾能用之，故吾所以有天下。”知人是善任的前提，善任是知人的目标，只有真正的知人善任才能够真正提高组织的绩效。本书提到要用人所长，并且可以容忍优秀人才的一些小毛病或个性。但我们不应该因人设事，否则企业或组织容易陷入到派系的斗争中。再有，书中很多地方都提到了在用人中培养人的重要性，管理者必须要有敏锐的眼光去发现成员的优秀品质和优势，有目的或有针对性的去培养人。最后，发挥人的长处包括了管理者自己，管理者自己也要对自己的优势和劣势有充分的认识，通过发挥自己的优势和长处不断的提升自我的绩效。

有效决策：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，德鲁克先生通过研究发现做重大决策的人发现，他们往往具有相同的特性：他们解决问题，都着眼于最高层次的概念性认识。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的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 年时间中，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 ATT(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，而是出于战略性思考。

“要事优先、善用人才、有效决策”此三项说起来容易，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。

2024 年卓有成效的管理者读书心得 篇 14

重视贡献者必是为成果负责之人，不管职位高低，他仍属于高层管理者。

阅读此书，便能窥探出管理学之精髓。管理工作在很大程度上需要身体力行，管理者能否管理好别人从来就没有被真正的验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，在工作中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。就比如你要教导孩子不要在外面捣蛋，若自身都没有做出好的榜样，没有自身约束力，孩子会听从大人的话吗同样，管理者不懂得如何在自

己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。

何谓管理者：在一个组织里，如果一位工作者能够凭借其职位、岗位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能实质地影响组织的经营能力及达成的成果，那么他(她)就是一位管理者。

书中，一直重复两点：

- 1、管理者的工作应该是卓有成效的。

- 2、卓有成效是可以学到的。也就是说，卓有成效是管理者必须做到的事情。

实践证明，卓有成效是完全可以学会的。只要我们中每个人都能够做到卓有成效，平凡者定能做出不平凡的事业。

要做到卓有成效，首先要做到的便是记录好时间使用情况。这是件枯燥的工作，却不是一件无用的工作，假如持之以恒吗，虽不敢说立竿见影，收获却也会很大。每天做好记录好时间使用情况，如同记流水账，然后便去分析流水账，消除不必要的时间浪费现象，决定哪些问题是重要的应该优先处理，之后才处理那些次要的问题。通过这样来提高时间的利用率，充分利用好时间这个最为珍贵的紧缺的资源。

优秀的管理者能使下属也变的优秀，能够充分激发别人的长处。同时，这也是管理者在行为上必须具备的根本态度。这样的要求，就是对管理者本人及对别人的尊重。也是其自身价值的体现。

另外，管理者的重心在于合理的行动。书中谈到五要素：

- 1、要确实了解问题的性质，是经常性的，还是突发性的，用制定规范解决，还是根据实际情况个案处理。

- 2、要确定找出解决问题时必须满足的条件，哪些是原则性，哪些可以随机应变。

3、仔细思考解决方案。那些条件必须坚持立场，那些可以让步，程度如何。

4、决策方案配合执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

5、执行中的重视反馈，来印证决策的正确性和有效性。

管理者的自我提高往往要比卓有成效的训练显得更为有效。首先得要有知识和技能。管理过程中，必须养成许多新的习惯，改掉过去一些不良的习惯。

有效自我管理的过程也是自我提高的过程，在自我提高的过程的同时整个企业随着慢慢成长成熟起来。所以有效的管理，是组织发展的关键所在，也是整个组织的绩效水平全面提高之处。优秀的管理者更能使企业有凝聚力，战斗力，充分发挥管理者自己及他人的长处，帮助企业抓住机会并获得成功。通过强调贡献，使自身的价值转化组织成果。

在日常工作中，做事的风格及态度往往决定工作成效的关键因素。态度决定高度，并不是只有高级管理人员才是管理者，即使没有所谓的职权，自己能用积极的态度像管理者一样的工作和思考，一天8小时的上班时间内将工作效率发挥到极致，能为组织做出突出的贡献，那你便是成功的管理者！

2024年卓有成效的管理者读书心得 篇15

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/596203101213010211>