

卓有成效的管理者第5章心得体会（通用16篇）

心中有不少心得体会时，心得体会是很好的记录方式，这样我们就可以提高对思维的训练。怎样写好心得体会呢？以下是小编为大家收集的卓有成效的管理者第5章心得体会，欢迎大家借鉴与参考，希望对大家有所帮助。

卓有成效的管理者第5章心得体会 篇1

《卓有成效的管理者》是被誉为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克的最有影响力的代表作之一，主要讲述管理者自己工作的有效性如何决定着一个现代组织的命运。该书是领导力领域的奠基之作，是世界上众多企业管理者的必读书籍。

谁是管理者？是不是只有管理别人才称得上是管理者？德鲁克在本书中对管理者的定义独树一帜。他认为“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。在知识工作者或者专业人士云集的组织中，企图像对待“体力工作者”一样去管理别人，结果只能适得其反。德鲁克提出由于知识工作者难以监督，因而组织效率将取决于组织成员能够有效的“管理自己”。

对每一个知识工作者而言，一定要注重自己对工作的贡献。“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，才能在工作中用心思考，努力完成。知识工作者不生产“实物”，他生产的是构想、信息和观念，他的产出必须与其他人的产出结合起来，才能产生成果。因此，每个管理者一方面要建立向上的贡献意识，可以让

上司做出正确的决策；同时还要建立横向的贡献意识，满足其他人、其他部门、整个组织乃至社会的需要。

管理者要善于用人的长处，容忍他人的短处。为实现目标，仅发挥下属所长是远远不够的，现代的管理者还应该懂得如何发挥上司所长和自己所长，这样才能使每一个管理者的各方关系协调起来，才能使管理工作变得更加有效。最后一部分内容是关于管理者如何有效决策。决策，必须建立在互相冲突的意见的基础上，从不同的见解和观点中做出决策。如果“众口一词”，反而不能进行决策。

管理方面的著作通常都是谈如何管理别人，而该书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。正如书中所说：“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”。因此，这是一本关于管理者如何实现“自己管理”的书，也是一本提高领导者四大核心能力之一的自己提升力有益的参考书。

阅读《卓有成效的管理者》使我懂得要成为一名有效的管理者，必须要有良好的习惯，热爱自己的本职工作；善于利用时间，集中精力与重要领域；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。

卓有成效的管理者第5章心得体会 篇2

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“自己管理”，“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，不一定是最忙碌的，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：自己控制，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。

卓有成效的管理者第5章心得体会 篇3

本书主要是围绕管理者的有效性展开论述，包括时间管理、管理自身、管理团队以及有效决策。在上述管理维度中，本书一直强调的主线就是“有效性”这个落脚点，而有效性的核心，就是——是否对组织的发展产生绩效与贡献，不管是在时间的运用上、对自己能力的发挥上、对团队的协调上、还是参与决策的过程，如果无法输出绩效，则管理的有效性即存在折扣。

本书对“管理者”的定义做出了详细界定，不仅仅指组织中一般意义上的“计划、组织、整合、激励和考核”的金沙国际平台管理人员，还泛指一切知识工作者等专业人员，这类人才具有较强的不可替代性，对组织绩效和结果输出的影响度较大，也被称为管理者。管理者范围的延展，也意味着组

织管理边界的延展，尊重更专业的人才，发挥知识对组织绩效的输出，也是有效管理的范畴。

而所谓的组织的绩效，在本书中也论述了，“在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外，即组织的成果，是通过客户产生的，企业付出的成本和努力，必须通过客户购买产品或者服务，才能转变为收入和利润。”这也明确界定了组织绩效有效性的目标导向，如果组织内部通过一系列人、财、物的资源调配，均无法转化为外部的购买力，则组织的有效性是存疑的。

一、时间管理

在时间管理上，核心轴也是有效性，在判断一项事物是否需要花时间倾注的时候，首先问一问自己：是否金沙国际平台对组织、本人或者对方的组织有贡献，如果没有，则果断拒绝或者授权别人去做。在时间管理上，本书着重提到了人员和会议。人员过多也会造成时间浪费，而判断人员是否饱和的一个重要衡量标准是——

“如果一个管理者，不得不将他工作时间的1/10花在所谓处理‘人际关系问题’上，花在处理纠纷和摩擦上，花在处理争执和合作等问题上，那这个组织的人员就过多了”，人数过多，难免彼此侵犯，成为绩效的阻碍，在精干的组织里，人的活动空间较大，不至于互相冲突，工作时也不用每次都向别人说明。

另外，会议也是反映时间有效性的重要维度，本书将“会议过多”视作组织不健全的表现形式，因为“开会”与“工作”是矛盾的。管理学上认为：在理想化的组织体系中，应该没有任何会议，因为每个人都能了解他工作所必须了解的事情，也能随时获取工作所必需的资源。而会议过多，意味着日

常工作中：信息传递不顺畅、资源调配不充分、流程设计不合理、人员职责界定不清晰。一个管理者的时间，不应被开会占用太多。

二、管理自身

管理者在对自身的管理方面，最重要的衡量尺度是重视贡献，这也是以责任为导向的评价维度。不以绩效为导向的勤奋毫无意义。书中有一个观点，我觉得很好，即“一个人如果只知道埋头苦干，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，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，因为他能对整个组织的经营绩效负责。”这句话点出了管理的精髓与本质。

另外，本书强调知识工作者更应该有责任让别人了解自己，因为很多知识工作者很少与多数人主动沟通，认为他们金沙国际平台只要能够和同行少数专业人员沟通就可以，或者普通工作者应该做出努力去理解他们所想，这种态度会使得专业的知识工作者的工作丧失价值。如果想成为一位合格的管理者，或者更准确的说，真正以组织贡献为目标，必须使自己的产品——

即知识能为别人所用。这一点认识非常重要，只有知道别人需要什么、能理解什么、能发现什么，知道别人对组织的贡献需要借助我做出怎样的贡献去达成时，才能说知识工作者作为管理者是合格和有效的。

关于良好的人际关系，本书也提到了，“能在自己的工作上和人际关系上重视贡献的管理者，金沙国际平台往往具有良好的人际关系，”忠诚待人、密切合作、凡事能设身处地替别人着想，把人际关系建立在“贡献”的基础之上，这也是良好的人际关系的真义所在。

三、管理团队

管理团队的核心要义是发挥别人的长处，并能容人之短。这里的团队不光是指下级，还包括上级。有效的管理者知道用人的本质是用人来做事，并不是用人来投其所好，所以有效的管理者从来不问：他能跟我合得来吗？而是：他贡献了什么？下属越是能干，越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要也越与他们的上级不同。所以，在日常管理过程中，我认为：针对内驱力较高、具有较多工作想法的人员，应尽可能减少过程管控，给予充分的空间，以结果为导向；针对内驱力较弱、思路不清晰的人员，应强化过程指导以及进度监控，从而不断提升个人在组织中的绩效贡献。

在管理团队中，卓有成效的管理者还要设法发挥上级的长处，而这一点，在日常工作过程中，却金沙国际平台常常被我们所忽视，主要的方法论在于：要使上级发挥其所长，不能靠唯命是从，而是从正确的事情着手，以上级能够接受的方式向其提出建议。

四、有效决策

关于有效决策方面，本书提到了简单的方法论，即首先：要了解问题的性质，是经常性的还是偶发性的，如果金沙国际平台是经常性的，那就只能通过建立规则或者原则的决策才能解决。其次：仔细思考解决问题的正确方案是什么，即找出问题的“边界条件”，以及为了满足这些条件，需要的妥协和让步。再次：兼顾执行措施，让决策可以被贯彻。最后：在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性。这在四点方法论中，我认为最后一点是点睛之笔。不重视反馈的决策无法验证真伪及合理性，

而收集可靠的反馈不是依靠外部的汇报或者沟通，而在于管理者的亲自观察或检查，因为“报告或沟通”不一定靠得住。

五、结语

本书通篇都在围绕管理“有效性”展开探讨，而作者也提到了，有效性人人可学，但却无人可教，有效性不是一门课程，而是一种自己训练，需要我们在日常工作中不断积累和感受。

本书中给我印象最深刻的一句话是在提到如何发挥人的长处的章节时，提到“正直的品格本身并不一定能成就什么，但是金沙国际平台一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事，人在这方面的缺点，不能仅视为对组织绩效的限制，有这种缺点的人，没有资格做管理者。”

最后，金沙国际平台借用罗振宇的一句话结束本次的读书分享：“没有任何一条道路可以通往真诚，因为真诚本身就是通往一切的道路。”我认为，管理，也理应如此。

卓有成效的管理者第5章心得体会 篇4

一口气把此书读完，深有感触，全书以提问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，至少是自己管理者。

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。

小结一下自身要明确的项目：

- 1、自身在组织中的位置；
- 2、自身的贡献点在哪；
- 3、明确成员的长处；
- 4、明确事情的性质。

我在组织中的工作其实大部分就是做决策，那么决策的有效性就直接决定组织工作和我自身贡献的有效性。德鲁克给出了很好的参考准绳，即以结果为导向。把所有决策的焦点放在最后的结果上，这样就不至于偏颇。

通过此书的一些启迪，我非常赞同德鲁克先生的观点，“管理者必须卓有成效”。否则，是对社会资源的一种浪费。

卓有成效的管理者第5章心得体会 篇5

《卓有成效的管理者》里面并没有讲什么大道理，或者很深奥的东西。里面讲的都是理论上可谓相当简单、但在实践中却容易混淆不清的道理。

比如说书中讲到“对于没有突出表现的主管，应该无情地调职，调到适合他的岗位，这个管理者的责任”，而现实中很多企业对于“没有功劳却有苦

劳”的管理者网开一面;又比如说“管理者必须记录时间、善用时间、减少时间的浪费”，看似不值一提，但实践中管理人员没有做到卓有成效的很大一部分原因都可以归结为“时间非常有限却未被充分利用”。

类似观点书中比比皆是，看似简单，做到却比较苦难，因此德鲁克把自己在企业调研中获得的经验，撰写成此书，对管理者如何做到卓有成效进行系统性总结，通过一系列简单有效的步骤，引导管理者从毫无经验、摸索前行顺利过渡到不断创新、卓有成效。

当然本书中处处充满智慧，本篇读书笔记也不可能面面俱到地提及，因此我把自己认为比较重要的观点总结如下，提醒自己加以借鉴，给自己今后的工作指明方向。

一、谁能成为“卓有成效的管理者”

书中所谓管理者是指通过自己的创造性活动产生决策，并通过内部其他人员加以实施，从而改善对外部的输出，并从外部获取收益的人。可见管理者并非单单是处于管理者职位的人，至少还包括了组织性和技术性工作者。

然而如何衡量管理是否卓有成效书中写道：“所谓有效性，就是使能力和知识资源能够产生更多更好成功的手段。我们既然不能增加资源的供给量，就应该设法增加资源的产出量。”但是卓有成效的量化标准是短期收益翻倍还是企业长期存在还是只要项目不失败书中并没有给出明确的标准。这是令人困惑的。也许是因为无法确定一个统一的标准，也许是根本就不存在一个这样的标准，因为卓有成效本身含有主观的判断。

虽然没有标准，但是，德鲁克对于卓有成效应该从事的工作内容进行了限定，那就是管理者必须面向未来，从事创新性活动，做出重要决策，使企业得以长期存在。例如以下3种活动：

产出直接成果，并通过组织将成果应用到外部，取得效益，进行企业文化建设，培养接班人。

二、如何成为“卓有成效的管理者”

要做到卓有成效，就要珍惜时间、自己管理、有效决策、坚定执行。具体阐述如下：

减少浪费的时间：

- 1、不要让别人浪费自己的时间。学会谢绝、授权。
- 2、不要让自己浪费别人的时间。只做自己擅长的、重要的事。
- 3、减少不必要的组织内部沟通时间。组织的规模要合适。用信息系统进行实时沟通，减少会议。

管理者首先是管好自己，产生了实践性知识，养成以下习惯，才能管好组织：

- 1、善用时间。
- 2、以终为始，为成果而工作。
- 3、善用长处，善于借势。
- 4、集中精力处理要事；

5、做有效的、正确的战略决策；

6、着眼于贡献。实现3个转变：由技术到观念；由机械性工作到分析方法；由效率到成果要避免使管理者陷于无效的4种陷阱：忙于别人的工作；忙于日常工作；管理决策执行不力；忙于内部事务，无暇关注外部趋势的变化。

要避免决策失误的陷阱，做到：

1、重将来而不重过去。

2、重视机会，而不能只看到困难。化机会为挑战，比解决旧问题更具生产性。

3、选择自己的方向而不盲从。

4、目标要高，要有新意，不能只求安全和方便。

要注重决策的有效性：

1、能区分情景属于规则还是例外。只进行创新性的重大决策。

2、有效的决策者遇到问题总是先假设该问题为“经常性”，致力于找出真正的问题，而非满足于解决表面现象。

3、有效的决策必须满足边界条件，必须足以达成目的。

4、有效的决策首先要研究“正确的”决策是什么，而不是研究“能为人接受的”决策是什么。

5、能有效地推行，落实谁来执行、如何执行等问题，并注重反馈。

要坚定执行，保障决策产生效果：

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/936153054103010223>