# 《有效的管理者》读书心得（大全）

来源：网络 作者：青灯古佛 更新时间：2024-06-30

*第一篇：《有效的管理者》读书心得（大全）《有效的管理者》读书心得文华学校佚名早就听闻《有效的管理者》这本书，它由当代国际上最著名的管理学家杜拉克所著，尽管它只是一本小册子，中译本只有12万字，但是它的影响却超过了几乎所有同样规模的作品。假...*

**第一篇：《有效的管理者》读书心得（大全）**

《有效的管理者》读书心得

文华学校佚名

早就听闻《有效的管理者》这本书，它由当代国际上最著名的管理学家杜拉克所著，尽管它只是一本小册子，中译本只有12万字，但是它的影响却超过了几乎所有同样规模的作品。假期里，我终于有时间沉下心来拜读。

书中，杜拉克的这一观点——“有效的管理者把工作建立在优势上——他们自己的优势，他们的上级、同事和下级的优势，以及形势的优势，也就是建立在他们能做什么的基础上。”让我感悟颇深。他的这个关于“用人”的论述其实跟我国“知人善任”的古语有异曲同工之妙。

怎样做好一名校长？怎样管理好一所学校？杜拉克的智慧可以借鉴到我的工作中。作为校长，我主持着学校的各项工作，身边必须要有一群志同道合的合作伙伴，才能协助我全面管理好学校，所以，怎样用人，用对人对管理好学校来说至关重要。我校学生人数多，而教职工数量相对较少，根据学校现有条件，“知人善任”对于我而言，就是要管好现有人才，用好现有的人才，同时要注重调整人才结构，对现有人才进行优化组合、均衡搭配，达到“知人善任”最佳效果。比如，能说的和能写的形成搭裆，善于宏观调控的和擅长微观调配的结成联袂，让每位教职员工都能在自己最擅长的领域里发光发热，让有限的师资发挥最大的能量，更好地为教育教学服务。

除了用好现有的人才，我认为校长还要善于发现和培养未来的人才，要有前瞻性眼光，针对我校存在的学科结构失衡、教师年龄老化等现状，要从长远着眼，按照人才成长的客观规律，形成一套科学有效的培训人才的机制，营造一个适宜人才成长的和谐环境，从内部培养所需教师，充分挖掘教师的潜力，从整体上提高本校教师队伍素质。

《有效的管理者》一书，杜拉克“用人”观点的论述使我受益匪浅。多读书，读好书，一个人就会成为智者。

**第二篇：卓越有效的管理者读书心得**

追求卓越、提升自我

——《卓越有效的管理者》一书学习心得

正如德鲁克先生在《卓越有效的管理者》一书中指出的那样，长期以来，自己总是感到忙忙碌碌，常常被没完没了的日常工作所左右，很少有时间静下心来好好理一下部门长远规划和工作思路。适逢公司开展“求真务实、爱岗敬业、主动担当”主题教育，我按照活动的要求认真学习了管理学大师德鲁克先生的《卓越有效的管理者》一书，感触颇深，受益良多。

在书中，德鲁克先生并没有按照常规的方式论述管理者应当具备什么样的素质，发挥什么样的作用，而是开门见山的指出，作为管理者，应做到卓越有效。简单的理解，就是我们的管理工作要有突出的成绩和效果，要做卓越有效的管理者。然后全书围绕如何让一名管理者做到卓越有效的主题，以大量的实际案例来诠释其鲜活的思想。通过学习，结合实际工作感悟，自己有以下认识: 一是管理者不能无所作为，而要做到卓越有效。管理者在一个组织中扮演组织、协调、领导、统筹、计划、控制等重要角色，其角色要求其不能碌碌无为，没有功效。现实中一些管理者常常忙于琐事，但因为诸多原因无法达成卓越有效这个目标。按照德鲁克先生的说法，作为管理者，你必须是卓越有效的，这是理所当然的，是客观要求。管理者要重视目标和绩效，只做正确的事情。唯有做正确的事情，才能使工作有效。因此管理者需要自己管理自己，自觉地达成管理目标，自觉地追求工作效益，多做贡献。

二是管理者应该管理好时间。时间对管理者而言，是一种不可回避的压力。现实中，管理者的时间是不属于自己的，而属于别人。大多数管理者每天都在花大量的时间回答别人每天给自己提出的问题，甚至是处理别人工作中遇到的问题，导致自己的工作只是忙于琐事却没有时间思考和做能更充分地发挥管理者职能的大事。德鲁克先生在书中告诉我们，一位卓有成效的管理者，应当善于管理自己的时间，学会合理科学的安排时间。应当排除一切干扰，集中精力做自己职责对应的事情。时间作为管理者实现管理目标的基本资源，应当充分科学的使用。

三是管理者应当对所在的组织做出卓越贡献。管理者应当着眼于自己对所在组织的贡献。管理者并不是追求管理过程中管理手段和工具如何运用，而是通过对组织内外资源的整合运用，在计划、协调、组织、领导、控制、决策等管理过程中）达成组织目标的实现。目标的实现和管理者的贡献是对管理者卓越有效最可靠的考量，也是管理者的价值所在。

四是管理者应当发挥他人的长处，知人善用。发挥人的主观能动性要求管理者尊重人的存在，发挥每个人的长处。德鲁克先生在书中指出管理者如果能充分发挥人的长处，就能使个人目标和组织目标融合贯通，个人成果与组织成果融合，便可达到组织及个人的目标，实现管理的意义。

五是管理者要能够分清事情的轻重缓急，优先处理重要的事情。德鲁克先生指出：要事优先。一次只做一件事情，并只做最重要的事情。他极为审慎地设定自己的优先顺序，随时进行必要的检讨，毅然决然地抛弃那些过时的任务，或者推迟做那些次要的任务。他知道时间是他最为珍贵的资源，必须极为慎重地使用它。

六是管理者应当懂得如何进行有效决策。决策是管理的重要环节，也是管理者的重要职责之一。决策的实质是选择，在众多的方案和方法中选择性价比最高的，即投入最少，收益最多的方案方法。管理者应当掌握如何进行有效决策的方法。当然，正如德鲁克先生所言，卓越有效是可以学会的，但无人可教。有效决策也是一样的，管理者可以做到有效决策，但无人可教，所有技能都是在日常工作中训练感悟出来的。管理学大师西蒙说过，管理就是决策。真正卓越有效的管理者，他只做有效的决策。

德鲁克先生的管理理念与思想，是深刻的，但更是平实的。它可以指导我们日常的管理工作。《卓越有效的管理者》一书帮助我们改进工作，提升自己，不断向卓越有效靠近。作为公司人力资源的管理者，学习完德鲁克先生关于卓越有效的管理者的理念之后，结合人力资源部的工作，我主要有一下启发。

一是工作要注重绩效，追求贡献。人力资源部在整个公司的构架上来讲，既是管理部门，更是资源保障部门。为公司发展提供优质的人力资源保障，满足公司的用人需求，为员工提供有效的服务，不断提升员工的满意度，使其在各自的职业通道上顺利发展是人力资源部的重要职责。人力资源部在大量招聘高素质人才的同时，需要更注意对人才的培养和使用。要以目前进行的人力资源管理体系变革为契机，建立现代的人员招聘、人才培养、薪酬激励、绩效考核等人力资源管理，切实解决公司快速发展中长期困扰我们的人力资源紧张这一瓶颈问题，从而促进公司更好发展，这样才是人力资源管理部门应该追求的卓越绩效。

二是以人为本，用人所长，最大限度的激发公司员工的积极性。物尽其用，人尽其才，是公司科学管理的需要。有句话说得好，与其让一个人花时间去改正自己的短处，不如让这个人花工夫去发扬自己的长处。人力资源部作为公司人力资源管理部门，要建立能岗匹配，人岗相宜的用人机制。每个人都有自己的长处，作为管理者，在选人用人工作中，应当熟知员工的长处所在，将其安排在能够充分发扬其优势长处的岗位上。人力资源部要在已经建立的全员胜任力模型的基础上，建立各岗位系列的专业胜任能力模型，作为各岗位选才、育才的依据。这样能使员工更加开心的工作，也能使工作的效率获得全面的提升，公司整体的业绩也会随之提升。

三是改进工作，要事优先，全面统筹。人力资源部的工作琐碎零乱，常常是众多事情相互交织，但稍有不慎，任何细枝末叶的工作都会影响全局工作。正可谓物有本末，事有始终，知其先后，则近道矣。一心不可二用，为了防止眉毛胡子一把抓的陋习，今后工作中，在面对众多的工作任务同时并存时，应当先将这些事情逐项分类，划分为若干类，然后集中时间精力优先处理最重要的事情。依此类推，逐项解决。同时，人事工作无小事，在做好要事的基础上，还要全面统筹，防止工作出现纰漏。

介于诸多原因，我对该书的认识还不全面和深入，在今后的学习中还会继续学习，加强思考，将这些理念转化到自己的工作中去，一如既往的为提升自身和部门的工作绩效而努力。

**第三篇：读《有效的管理者》心得**

读《有效的管理者》心得

《有效管理者》中提出：对组织负有责任，能影响组织经营成果的人，就是管理者，管理者就必须卓有成效。通过阅读本书总结出一位卓有成效的管理者一般具备以下6个特征：

1、重视目标和绩效，只做正确的事情。

2、一次只做一件事情，并只做最重要的事情；审慎的设定工作的优先顺序，随时进行必要的检讨，毅然决然地抛弃过时的任务，推迟做那些次要的任务；时间是最为珍贵的资源，必须极为仔细地使用它。

3、作为一名知识工作者，所能做出的贡献在于：创造新思想、愿景和理念。原则是我能做哪些贡献？为了达成整体目标，如何激励他人做出贡献？目标在于提高整体绩效。

4、选用高层管理者时，应注重出色的绩效和正直的品格。卓有成效的管理者应知道，没有人能永无过失。人无完人，即使最有能力的人也有弱点。要关心一个人能做什么，而不是不能做什么。充分集中人员的知识和技能，利用这些优势达成组织的目标。

5、知道增进沟通的重要性，有选择地搜集需要的信息。知道有些事物不能被量化，而过多的信息会导致混淆和混乱。

6、只做有效的决策。

《有效管理者》以一种非常简明实用的方式描述了如何进行时间管理的方法，总结了时间管理的精髓。它的课题是我们每个人都要面对的，即自我管理。盘点自身的资源，投入到有价值的事情，创造某些附加值。生命给了我们什么资源呢？时间！我们的一生就是对时间的支出。要事优先，也就是分出工作任务的先后次序，是和时间管理关系比较密切的话题之一。能从众多的任务中进行分解筛选，通过授权或其他方式排除该亲力而为的工作，是管理者必须具备而且要表现优秀的一种能力，管理的层次越高，任务越多越重，越显现出这种能力的重要性。如果我们看到某位管理者每天都被下属包围着，那么要不就是授权没做好，要不就是下属的工作能力太差。一次只做一件事情。不管学习、工作或生活，我们可以在一段时间内安排多项任务，但是在特定的时间我们只能面对和感受一个。心猿意马就不能投入，最终也发现不了自己的价值。这可以让我们做到既有效，而且高效。此外，我们能贡献什么，应该是每个人都需要时常思考的问题。自己是否真的想在组织中有所发展，还是只是为了生存而工作。如果对于分配给我们的每一项工作，我们都能想到这份工作的分配者的意图并努力使自己的工作超出他的期望，那么我们一定能够得到很好的发展空间和成长的机会。

这本书共分为7章和一篇总结。开篇和结篇关于有效性的论述都说明了有效性的重要性。有效性：一种基于业务性能的可用性。是指完成策划的活动和达到策划结果的程度。要想在管理过程中发挥到淋漓尽致的水平，就必须熟练掌握和运用有效性的理论。通过对本书的阅读使我了解到，作为一位有效的管理者，至少要具备5种素质：

一、注重目标和绩效，只做正确的事情。

二、做事情要一步一步来，不扎堆，善于抓住重点。

三、要拥有创造性思维，具有远见和信念。突出贡献的重要性。

四、选用管理者时，注重绩效和品格。

五、了解沟通的重要性

六、只做有效的决策

而且作为一位有能力的管理者对于有效性的学习和运用必不可少。因为每一位管理者都必须面对这样的现实：时间总是被他人占用，并且不一定产生效益；管理的事务复杂，使得管理者投入的精力并不在其职责内，而是在其熟悉的方面；管理之的有效性往往依赖于被组织和其他人利用；过于关注部门内部，往往对外部关注不足。那么，要想改变这些现状，我认为读者本书是非常必要的。

因为这本书中写到，我们可以学到有效性，掌握和如何掌握自己的时间，作为一位管理者应该做的贡献是什么，如何充分发挥自身的优势，要善于抓住重要的事情先做，做出有效的决策。

想要做出有效的决策以下五条尤为重要：

一、思想明确。如果是一般性的问题，那么就只能通过一项确立规则或原则来加以解决。

二、划定界限。划定在解决问题时必须满足的界限

三、反复推敲。必须反复推敲什么是“对的”，解决问题的方案必须满足那些条件，只有将这些问题考虑清楚之后，才可以考虑采取适当的妥协、让步以及适度变动等一系列其他措施。采取哪些措施的目的，就是为了使决策能被大家所接受。

四、落实措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

五、重视反馈，以验证决策的正确性和有效性。我想，也只有做到这些，才能更有效地进行管理吧。

**第四篇：卓有成效的管理者读书心得**

《卓有成效的管理者》读后感

根据人力资源课老师的推荐，我有幸拜读了德鲁克的名著《卓有成效的管理者》，并受益匪浅。这本书的核心观点是：对组织负有责任，能影响组织经营成果的人，就是管理者。管理者的工作必须是卓有成效，卓有成效是可以学会的。通过阅读总结，我认为要成为一个卓有成效的管理者，应当做到：

一、重视目标和绩效管理。通过确定自己的工作目标，让自己的工作更有计划性。使自己的日常工作始终围绕目标进行，通过责任意识将计划的执行到位，保证工作目标的实现。而现实中团队的目标，要通过组织来实现。这要求我们要加强组织内部沟通和团队合作，通过各种激励手段和培训等手段来实现组织目标。

二、做好时间管理。我认为要更好的实现目标，同一时间只做一件最重要的事情，这样才能做到最好。这就要求我们慎重设定自己工作的优先顺序，将宝贵的时间资源进行最合理的划分。

三、用人所长。如何发挥一个人的长处，使他在团队中做出最大贡献，这是我们学习人力资源管理课的目的。这要求我们根据工作中时刻变化的形势，对人员做出客观的评价，并合理搭配班子、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。

四、进行有效决策。管理者每天要做很多决策，这必然分散他的注意力，降低决策的效益。这就要求我们首先要关注经营核心，集中有限的精力投入到影响经营结果的核心业务上，从关乎企业命运的战略目标着手，审慎制定战术策略和行动措施，按工作的轻重缓急安排先后顺序，充分发挥组织内各人的专业学历、经历特长，在总结过往经验的基础上做好综合分析和换位思考，把握机遇，有胆有谋，进行有效的决策，完成组织目标。

五、关注运营体系建设。达成目标要讲究方法策略，这就要求我们在工作上有一套完整的运营管理体，使组织内各人各负其责，按照既定规范，最大效率的完成日常工作，将更多的经历和时间给予“危机管理”，才能确保企业长盛不衰。结合着《卓有成效的管理者》中关于有效管理的方法和案例，我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，并书中的成熟做法，对照自身的不足，对日常工作进行了改进：

加强职业素养培养，强化时间管理和进度控制，时刻强调有效决策，将管理的基本常识用到日常工作中，关注自己的核心业务绩效，重视长久利益，做到顺时应势、与时俱进。

2、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（Plan Do Check Action）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点的话，那么相似的问题可能还会再犯。所以管理者要弄明白：什么问题是例行性的，什么问题是策略性的！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。但是在事实基础上，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，十有八九隐藏着更深的问题。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！

此书看完，不由得反思，自己做到了其中的几分呢？全书只有短短的170几页，还有很多的空白供你注释。但正是精简才铿锵有力，发人深省。通篇结论是：此书不能只看一遍！

**第五篇：《卓有成效的管理者》读书心得**

《卓有成效的管理者》读书心得

近日，再次阅读享誉世界的著名管理学者——德鲁克先生50年前的经典著作《卓有成效的管理者》，收益颇深。

管理是企业发展、社会进步的动力和源泉，管理是有方法和技术的。要成为对组织有贡献、能为组织创造效益的管理者，不仅要学习管理的技术和方法，更需要把学习到的管理技术和方法运用到工作实际中并在工作实际中不断地总结、创新。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、效率和资源有效利用等方面做工作。

《卓有成效的管理者》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，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。

时间是最稀有的资源，对于管理者而言，决定工作能否有成效，不只是人力资源、物质资源，也包括时间。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。利用好有限的时间，把握时机才能创造无限生机，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。卓有成效的管理者不是一开始就从工作本身着手的人，他们往往会从时间的安排上入手，他们善于管理和利用自己的时间，他们将可以自由支配的零星集中成大块连续性的时段，并通过记录、管理等手段进行科学地分配和规划，减少对工作开展无实际效能的事务所占用的时间。牢固树立时间观念，把握每一分钟，利用好时间是通向贡献和效率的路径。“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。”德鲁克先生的这句话直接道出了重视贡献是有效性的关键。重视贡献是卓有成效的管理者应具备的一项基本素质，只有期望为组织做出贡献的人才会主动去思索“我能贡献什么”，才能使自己的价值最大化。重视贡献是有效性的关键，主要表现在两个方面：

1、自己的工作、行为、采取的方法或措施对组织是否有所贡献或影响；

2、自己的行为对他人，包括上司、同事和下属的贡献是消极或是积极的影响。卓有成效的管理者是注重团体和长远利益的，他们所作出的每一决定或行为都是站在组织的立场进行的。站得高，才能望得远，卓有成效的管理者之所以卓越，是因为拥有更高的视野，他们注重自己的贡献，更注重组织的整体绩效和组织的长远目标。一个人如果只局限于自己的本质工作，为完成工作而工作，只考虑自己或短期的利益，那不论其现在职位有多高，最终也可能成为别人的下属。

德鲁克先生告诉我们：“管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处来共同完成任务”、“组织的突出特点正是内部成员所有长处的总和，发挥每个人的所长，也就是善用人才。“，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，是管理者的责任，也是管理的目标。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，“八仙过海，各显神通”，如果能让每个人的才智、健康以及灵感都得到充分的发挥，就能使组织的整体效益得到成倍的增长。作为管理者，需要充分了解到每个人的长处所在，并且想办法使其长处充分地发挥出来，要充分发挥上司所长、自己所长、同事所长，才能使组织作为一个整体的战斗力更强，才能出色地完成任务，才能使组织效率得到有效提高。德鲁克先生通过研究发现，有效的决策者都具有相同的特性：他们在做出决策之前，都着眼于具有战略性的最高层次的观念性认识。随后，他提出了有效的管理者做出有效的决策时的五大特征，即：一是要确实了解问题地实质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决；二是要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出边界件；三是要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什么条件，然后再考虑必要的妥协、适应和让步事项，以期该决策被接受；四是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；五是在执行过程中重视反馈，以印证决策的正确性和有效性。一项有效的决策常常在多种不同且互相冲突的见解中产生，它决不会是一致意见的产物，这是做出有效决策的基础，只有这样的决策才是成熟的且经得起推敲的决策。作为管理者，在做决策时要容得下异己意见的存在，并充分考虑不同对象提出异己意见的真实原因。

冉

刚

二O一六年四月

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！