# 卓有成效的管理者读后感想体会（推荐五篇）

来源：网络 作者：梦醉花间 更新时间：2024-07-18

*第一篇：卓有成效的管理者读后感想体会文章标题：卓有成效的管理者读后感想体会人人都是人才—有感于《卓有成效的管理者》我之所以选这个题目，是基于著名管理大师德鲁克提出的“用人之长”观点，结合自己实际，谈谈学习完《卓有成效的管理者》后的一些实践...*

**第一篇：卓有成效的管理者读后感想体会**

文章标题：卓有成效的管理者读后感想体会

人人都是人才—有感于《卓有成效的管理者》

我之所以选这个题目，是基于著名管理大师德鲁克提出的“用人之长”观点，结合自己实际，谈谈学习完《卓有成效的管理者》后的一些实践与想法。

我们知道：古往今来，得人才者兴旺，失人才者衰亡；有人才者昌盛，无人才者衰退。大到

一个国家，小到一个企业都是如此。如何使企业始终拥有人才，如何使企业兴旺昌盛，我认为最重要的是形成一个科学的人才观，在尊重人才、爱护人才、培养人才和正确使用人才上达成一种共识，形成一种文化，成为一种习惯，即人人都是人才。从而实现吸引人才、保留人才，各类人才心情舒畅，各得其所，有用武之地的良好局面。

现在一谈到企业，肯定要谈到企业的竞争力。谈到企业的竞争力，就少不了要谈到企业的战略、企业的文化。说企业的竞争是战略的竞争，是文化的竞争等等。我认为都有道理。但最直接的，企业的竞争力如何，说到底是其拥有的人力资本如何。一个企业拥有什么样的人才，也就决定了这个企业有什么样的战略和文化，有什么样的今天和明天。宝洁公司总裁讲：“假如你拿走了宝洁的人才，却留下了金钱、厂房和产品，宝洁将会失败；假如你拿走了宝洁的金钱、厂房和产品，留下了人才，宝洁将在10年内重建王国”。通用汽车公司总裁史龙.亚佛德讲：“你可以拿走我全部的资产，但是你只要把我的组织人员留下来给我，五年内我就能够把所有失去的资产赚回来。”这些都是公认的成功的权威者。我完全赞同这些观点。我一直坚信：

企业没有好的产品、项目是可怕的，但只要有好的战略，就不怕没有好的产品、好的项目；企业没有好的战略和文化是可怕的，但只要有好的人才就不怕没有好的产品、好的项目、好的战略和好的文化；企业没有好的人才才是最可怕的，即使一时有好的产品、好的项目，甚至好的战略，也终将因为没有人才、没有文化而成为历史的星光一闪。追求卓越与可持续发展是人所共求的目标，而实现这一点的关键在人才。对此，我坚信：虽然人才有标准，人才就是人才，但是，作为管理者，只要爱才、重才、育才，用之得当，人人都是人才！关键看管理者是否真正识才、爱才和善于用才。

有些人常爱讲这么一句话，“离开谁地球都会照转”。这句话没错。毛泽东离开了，中国也没塌了天。但是如果用这种观念和心态对待人才，也真的会有地球不转和塌了天的危险。如课程中的案例已经给我们启示了，还有太多的事例可以证明这一点：周文王拥有姜尚而灭商兴周，商纣因杀害人才而灭亡；刘邦因拥有张良、萧何和韩信诸多人才而灭楚兴汉，项羽有人才不用，韩信、范增一个个出走，最终落得个乌江自刎。这些可能都是别人的，是历史，也许离我们比较遥远，但我觉得必须谨记这些经验和教训，确立科学的人才观。这是非常重要和必要的。

一、人才有标准，人才就是人才

不同的历史时期、不同的国度、甚至不同的团队都有自己独特的人才标准，但许多标准有其共性，就是德才兼备。但是什么是德、什么是才，却是个很难明确界定与把握的标准。“说你行你就行不行也行，说不行就不行行也不行。不服不行。”这个讽刺对联说的在现实生活中并不少见。有人把人才分为四种：有德有才是精品，有德无才是次品，有才无德是危险品，无才无德是废品。还有人将人才用另外的方法也分为四种：有德（态度好）有才是人财，即可以直接创造财富；有才少德（态度不好）是人才，即有本事但难合作，“有用不好用”（艾森豪威尔有句名言：人才有用不好用，奴才好用没有用）；有德（态度好）少才是人材，即本领不大，但忠诚认真，是可用之材；无德（态度差）无才是人裁，百无一用，只好裁掉。

现在的人才标准是什么？就是常说的德才兼备。德能正其身，才能胜其职，理能成其文，言能明其意。就是说，他的品德足以使其有一身正气，厚德可以载物；他的才能可以胜任所在岗位的职责要求；能够用文字把道（原）理表达出来；能够把自己的意愿说得明白、道理讲得清楚。我想具备了这些，就是人才，就是某一方面的有用之才。这就说明，人才的确是有标准的。但是人才又是有区别的。因为“骏马能历险，力田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生才贵适用，慎勿多苛求”。这就需要我们不要让有屠龙之技的去杀鸡宰牛，也不要让只会过家家的小儿去真的修房造屋、更不要让在小河上摆渡不错的河工去大海中扬帆远航，而是要认识人才，正确运用人才。

二、管理者爱才重才育才，人人都可以成为人才

正如德鲁克讲到“用人所长”，每个人的长处各不相同，所以人才有类别也有层次，人才有标准也有变化。管理者喜爱什么样的人、重用什么样的人、培育什么的人，就决定了能够吸纳、保留和使用什么样的人才。人才的确就是人才，但是从一定意义上讲，只有管理者把人才当人才去尊重和爱护时，他才有

人才的自律与自重，才有人才的光彩，也才像人才、是人才。情人眼里出西施很容易在现实中得到佐证。这既是因为用爱和尊重去对待对方，也是因为被爱和尊重而闪烁光彩。为什么恋爱中的男人最潇洒，恋爱中的女人最漂亮，是因为爱着，也知道被爱着。

同样，只有管理者把人才当人才去使用和培育时，他才有才干得以提升的机会，不断取得进步；才有展示

自己才华的舞台，不断创造奇迹。这类的例子很多，都给人以思考。

管理者爱才、重才、育才中，我认为最重要的是爱才。第一是爱全才。只要不武大郎开店、不忌贤妒能即可。但是全才哪儿有？德厚才高，能文能武，能说能做，会做事还会做人，“上得厅堂，下得厨房”。这样的人才古今少见。但相对而言，态度好，有才华的人才，让人爱起来比较容易。像周恩来温文尔雅，又才华横溢的谁能不热爱。第二是爱傲才。恃才傲物是毛病，也是多数有才华者的通病。第三是爱偏才。有高峰必有低谷，有所长必有所短。就如课程案例中的实际案例所表现。第四是爱人才。钢铁是材，栋梁是材，镙钉是材，细木同样是材，彼此不可替代。爱第一种人才容易，爱后三种很难，但第一种少而又少，后三种才是现实中常见的人才，也就是各用自己长处的人才。

对不同的人才如何培养使用也是对人才具体的爱护。现在流行的领导模式教课书上大致分为四种：支持型、教练型、授权型和指挥型四种。不能说哪一种类型的领导方法好或者说不好，而是对什么样的人，对一个人所处的不同时期，要采取什么样的领导方法。对工作能力不高，工作意愿很高的人，就是适合指挥型的领导方法，要通过强有力的组织、监督和控制开展工作；对有了一定的工作能力，但工作意愿不是很高的人，就适合教练型的领导方法，就是要通过指挥和有力的支持来开展工作；对工作能力强动辄想变动的人，就适合支持型的领导方法，多赞扬、多倾听、多做些辅助性工作；对那些工作能力很强，工作意愿也很强的人，就适合授权型的领导方法，放手让他们大胆地干，少指挥、少干预，正如德鲁克课程中的有效授权。

我们公司以知识型员工为主，他们自主性强，工作具有创造性，劳动过程很难监控，劳动成果很难衡量，有较强的成就动机，蔑视权威，有较强的流动意愿等。这些都需要采用合适的领导方法进行教育培训与管理。

三、用之得当，人人都是人才

人才有种类、有层次，只要放在合适的位置上，人人都可以做成本位置的最好。西方有个谚语：什么鸟都认为自己的歌最好听。其实人也一样，没有人不认为自己不同凡响的。几乎人人都认为自己不一般，是个人才、是个人物，但又几乎都认为他人有这样那样的缺陷。可悲的是，人人渴望被表扬被鼓励和肯定，但又非常吝啬对他人的表扬、鼓励和肯定。尤其是一些管理者，常犯的毛病是总看他人不行。其实，发明创造的科学家是人才，卫生做得最好的清洁工同样是人才，两者同样不可替代。今天的大人才也是从昨天的普通与平凡中走出来的。管理学上有句名言：垃圾是放错位置的财宝。没有毫无用处的人，只有放错位置的浪费。孙悟空喂马、韩信看库房、搞接待、当小兵都是放错位置的浪费，是人力资源的浪费。关键是要把合适的人放到合适的位置上去。

管理者如果什么都要是自己最好最强，结果只能是冠冕堂皇的能级原理下的武大郎开店。人才进不来，留不住，结果只能是领导最好最强。乐毅、诸葛亮、管仲、爱因斯坦们就永无出头之日。当然，燕昭王、刘备、齐桓公、普林斯顿研究院也就不可能会有后来轰轰烈烈的故事。刘邦的“三个不如”，恰恰说明了他真正意义上的最好最强。刘邦说了平时我们经常引用的一段话，他说：你们知其一，不知其二。运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；填国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，我不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，我不如韩信。三者皆人杰，我能用他们在合适的位置上，这是我所以能取得天下的主要原因。项羽有一个范增还不用，所以被我打败。管理者能在胜利后还如此清醒与谦虚，实在不容易！

管理者如果苛求人才，希望人才十全十美，就什么人才也找不到。就像前面讲到的骏马有骏马历险的本事，但你非要让它种地，肯定就显得平庸。同样，牛是耕地的好手，但历险奔驰肯定也是平庸之辈。错不在马也不在牛，在使用者的无知。现在一些管理者对人才的要求是：要有激情、能创新，但不能爱冲动、太鲁莽；要稳重、能处变不惊，但不能凡事按部就班；要德厚，还要才高；要能说还要能写还要能做；要会做事，还要会做人，会公关会协调等等。这样十全十美的人才到哪去找？

但是，也有管理者习惯于挑人毛病、找人不足，对什么人都不满意、都看不上。结果搞得人人不自信，都觉得自己不行，不是人才。其实，管理者的天职不是抠出人的短处以显示自己的聪明，把人治住，而是在激发每个人的长处的过程中，使人人成为人才、人人成为英雄。只要我们真诚地尊重人才、爱护人才、培养人才，合理地使用人才，就可以最大限度地发挥现有人员的聪明才智，使人人都是一定意义上的人才；也只有尊重人才、爱护人才、培养人才，合理地使用人才，也才能吸引人才、保留人才，使在用的成为人才，留得住，外面的人才引得来。一个企业如果能够做到这些，就有理由相信，企业一定会葆有无限的生机与活力，就会不断产生过硬的竞争力。

企业能有今天是因为我们拥有人才并能正确地加以使用，把好钢用到了刃上，把每个人的长处发挥了出来。企业要有美好的明天，当然要不断地引进人才，但关键是尊重、爱护和培养人才，科学地使用人才。因为员工都是人才。只有把员工当人才看，只有科学地对待员工，新的人才才能引得进来，老的人才才能留得住，普通的员工才能变成不一般的人才，才能成为真正意义上的人才。只要我们有科学的人才观，在公司形成了尊重人才、爱护人才、培育人才的良好习惯、各类人才都受重用并有用武之地的文化氛围和局面，就没有我们克服不了困难，就没有创造不了的奇迹，就没有实现不了的人生价值。

《卓有成效的管理者读后感想体会》来源于feisuxs，欢迎阅读卓有成效的管理者读后感想体会。

**第二篇：卓有成效的管理者读后感想体会**

我之所以选这个题目，是基于著名管理大师德鲁克提出的“用人之长”观点，结合自己实际，谈谈学习完《卓有成效的管理者》后的一些实践与想法。

我们知道：古往今来，得人才者兴旺，失人才者衰亡；有人才者昌盛，无人才者衰退。大到一个国家，小到一个企业都是如此。如何使企业始终拥有人才，如何使企业兴旺昌盛，我认为最重要的是形成一个科学的人才观，在尊重人才、爱护人才、培养人才和正确使用人才上达成一种共识，形成一种文化，成为一种习惯，即人人都是人才。从而实现吸引人才、保留人才，各类人才心情舒畅，各得其所，有用武之地的良好局面。

现在一谈到企业，肯定要谈到企业的竞争力。谈到企业的竞争力，就少不了要谈到企业的战略、企业的文化。说企业的竞争是战略的竞争，是文化的竞争等等。我认为都有道理。但最直接的，企业的竞争力如何，说到底是其拥有的人力资本如何。一个企业拥有什么样的人才，也就决定了这个企业有什么样的战略和文化，有什么样的今天和明天。宝洁公司总裁讲：“假如你拿走了宝洁的人才，却留下了金钱、厂房和产品，宝洁将会失败；假如你拿走了宝洁的金钱、厂房和产品，留下了人才，宝洁将在10年内重建王国”。通用汽车公司总裁史龙.亚佛德讲：“你可以拿走我全部的资产，但是你只要把我的组织人员留下来给我，五年内我就能够把所有失去的资产赚回来。”这些都是公认的成功的权威者。我完全赞同这些观点。我一直坚信：

企业没有好的产品、项目是可怕的，但只要有好的战略，就不怕没有好的产品、好的项目；企业没有好的战略和文化是可怕的，但只要有好的人才就不怕没有好的产品、好的项目、好的战略和好的文化；企业没有好的人才才是最可怕的，即使一时有好的产品、好的项目，甚至好的战略，也终将因为没有人才、没有文化而成为历史的星光一闪。追求卓越与可持续发展是人所共求的目标，而实现这一点的关键在人才。对此，我坚信：虽然人才有标准，人才就是人才，但是，作为管理者，只要爱才、重才、育才，用之得当，人人都是人才！关键看管理者是否真正识才、爱才和善于用才。

有些人常爱讲这么一句话，“离开谁地球都会照转”。这句话没错。毛泽东离开了，中国也没塌了天。但是如果用这种观念和心态对待人才，也真的会有地球不转和塌了天的危险。如课程中的案例已经给我们启示了，还有太多的事例可以证明这一点：周文王拥有姜尚而灭商兴周，商纣因杀害人才而灭亡；刘邦因拥有张良、萧何和韩信诸多人才而灭楚兴汉，项羽有人才不用，韩信、范增一个个出走，最终落得个乌江自刎。这些可能都是别人的，是历史，也许离我们比较遥远，但我觉得必须谨记这些经验和教训，确立科学的人才观。这是非常重要和必要的。

一、人才有标准，人才就是人才

不同的历史时期、不同的国度、甚至不同的团队都有自己独特的人才标准，但许多标准有其共性，就是德才兼备。但是什么是德、什么是才，却是个很难明确界定与把握的标准。“说你行你就行不行也行，说不行就不行行也不行。不服不行。”这个讽刺对联说的在现实生活中并不少见。有人把人才分为四种：有德有才是精品，有德无才是次品，有才无德是危险品，无才无德是废品。还有人将人才用另外的方法也分为四种：有德（态度好）有才是人财，即可以直接创造财富；有才少德（态度不好）是人才，即有本事但难合作，“有用不好用”（艾森豪威尔有句名言：人才有用不好用，奴才好用没有用）；有德（态度好）少才是人材，即本领不大，但忠诚认真，是可用之材；无德（态度差）无才是人裁，百无一用，只好裁掉。

现在的人才标准是什么？就是常说的德才兼备。德能正其身，才能胜其职，理能成其文，言能明其意。就是说，他的品德足以使其有一身正气，厚德可以载物；他的才能可以胜任所在岗位的职责要求；能够用文字把道（原）理表达出来；能够把自己的意愿说得明白、道理讲得清楚。我想具备了这些，就是人才，就是某一方面的有用之才。这就说明，人才的确是有标准的。但是人才又是有区别的。因为“骏马能历险，力田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生才贵适用，慎勿多苛求”。这就需要我们不要让有屠龙之技的去杀鸡宰牛，也不要让只会过家家的小儿去真的修房造屋、更不要让在小河上摆渡不错的河工去大海中扬帆远航，而是要认识人才，正确运用人才。

二、管理者爱才重才育才，人人都可以成为人才正如德鲁克讲到“用人所长”，每个人的长处各不相同，所以人才有类别也有层次，人才有标准也有变化。

管理者喜爱什么样的人、重用什么样的人、培育什么的人，就决定了能够吸纳、保留和使用什么样的人才。人才的确就是人才，但是从一定意义上讲，只有管理者把人才当人才去尊重和爱护时，他才有 人才的自律与自重，才有人才的光彩，也才像人才、是人才。情人眼里出西施很容易在现实中得到佐证。这既是因为用爱和尊重去对待对方，也是因为被爱和尊重而闪烁光彩。为什么恋爱中的男人最潇洒，恋爱中的女人最漂亮，是因为爱着，也知道被爱着。

同样，只有管理者把人才当人才去使用和培育时，他才有才干得以提升的机会，不断取得进步；才有展示

自己才华的舞台，不断创造奇迹。这类的例子很多，都给人以思考。

管理者爱才、重才、育才中，我认为最重要的是爱才。第一是爱全才。只要不武大郎开店、不忌贤妒能即可。但是全才哪儿有？德厚才高，能文能武，能说能做，会做事还会做人，“上得厅堂，下得厨房”。这样的人才古今少见。但相对而言，态度好，有才华的人才，让人爱起来比较容易。像周恩来温文尔雅，又才华横溢的谁能不热爱。第二是爱傲才。恃才傲物是毛病，也是多数有才华者的通病。第三是爱。有高峰必有低谷，有所长必有所短。就如课程案例中的实际案例所表现。第四是爱人才。钢铁是材，栋梁是材，镙钉是材，细木同样是材，彼此不可替代。爱第一种人才容易，爱后三种很难，但第一种少而又少，后三种才是现实中常见的人才，也就是各用自己长处的人才。

对不同的人才如何培养使用也是对人才具体的爱护。现在流行的领导模式教课书上大致分为四种：支持型、教练型、授权型和指挥型四种。不能说哪一种类型的领导方法好或者说不好，而是对什么样的人，对一个人所处的不同时期，要采取什么样的领导方法。对工作能力不高，工作意愿很高的人，就是适合指挥型的领导方法，要通过强有力的组织、监督和控制开展工作；对有了一定的工作能力，但工作意愿不是很高的人，就适合教练型的领导方法，就是要通过指挥和有力的支持来开展工作；对工作能力强动辄想变动的人，就适合支持型的领导方法，多赞扬、多倾听、多做些辅助性工作；对那些工作能力很强，工作意愿也很强的人，就适合授权型的领导方法，放手让他们大胆地干，少指挥、少干预，正如德鲁克课程中的有效授权。

我们公司以知识型员工为主，他们自主性强，工作具有创造性，劳动过程很难监控，劳动成果很难衡量，有较强的成就动机，蔑视权威，有较强的流动意愿等。这些都需要采用合适的领导方法进行教育培训与管理。

三、用之得当，人人都是人才

人才有种类、有层次，只要放在合适的位置上，人人都可以做成本位置的最好。西方有个谚语：什么鸟都认为自己的歌最好听。其实人也一样，没有人不认为自己不同凡响的。几乎人人都认为自己不一般，是个人才、是个人物，但又几乎都认为他人有这样那样的缺陷。可悲的是，人人渴望被表扬被鼓励和肯定，但又非常吝啬对他人的表扬、鼓励和肯定。尤其是一些管理者，常犯的毛病是总看他人不行。其实，发明创造的科学家是人才，卫生做得最好的清洁工同样是人才，两者同样不可替代。今天的大人才也是从昨天的普通与平凡中走出来的。管理学上有句名言：垃圾是放错位置的财宝。没有毫无用处的人，只有放错位置的浪费。孙悟空喂马、韩信看库房、搞接待、当小兵都是放错位置的浪费，是人力资源的浪费。关键是要把合适的人放到合适的位置上去。

管理者如果什么都要是自己最好最强，结果只能是冠冕堂皇的能级原理下的武大郎开店。人才进不来，留不住，结果只能是领导最好最强。乐毅、诸葛亮、管仲、爱因斯坦们就永无出头之日。当然，燕昭王、刘备、齐桓公、普林斯顿研究院也就不可能会有后来轰轰烈烈的故事。刘邦的“三个不如”，恰恰说明了他真正意义上的最好最强。刘邦说了平时我们经常引用的一段话，他说：你们知其一，不知其二。运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；填国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，我不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，我不如韩信。三者皆人杰，我能用他们在合适的位置上，这是我所以能取得天下的主要原因。项羽有一个范增还不用，所以被我打败。管理者能在胜利后还如此清醒与谦虚，实在不容易！

管理者如果苛求人才，希望人才十全十美，就什么人才也找不到。就像前面讲到的骏马有骏马历险的本事，但你非要让它种地，肯定就显得平庸。同样，牛是耕地的好手，但历险奔驰肯定也是平庸之辈。错不在马也不在牛，在使用者的无知。现在一些管理者对人才的要求是：要有激情、能创新，但不能爱冲动、太鲁莽；要稳重、能处变不惊，但不能凡事按部就班；要德厚，还要才高；要能说还要能写还要能做；要会做事，还要会做人，会公关会协调等等。这样十全十美的人才到哪去找？

但是，也有管理者习惯于挑人毛病、找人不足，对什么人都不满意、都看不上。结果搞得人人不自信，都觉得自己不行，不是人才。其实，管理者的天职不是抠出人的短处以显示自己的聪明，把人治住，而是在激发每个人的长处的过程中，使人人成为人才、人人成为英雄。只要我们真诚地尊重人才、爱护人才、培养人才，合理地使用人才，就可以最大限度地发挥现有人员的聪明才智，使人人都是一定意义上的人才；也只有尊重人才、爱护人才、培养人才，合理地使用人才，也才能吸引人才、保留人才，使在用的成为人才，留得住，外面的人才引得来。一个企业如果能够做到这些，就有理由相信，企业一定会葆有无限的生机与活力，就会不断产生过硬的竞争力。

企业能有今天是因为我们拥有人才并能正确地加以使用，把好钢用到了刃上，把每个人的长处发挥了出来。企业要有美好的明天，当然要不断地引进人才，但关键是尊重、爱护和培养人才，科学地使用人才。因为员工都是人才。只有把员工当人才看，只有科学地对待员工，新的人才才能引得进来，老的人才才能留得住，普通的员工才能变成不一般的人才，才能成为真正意义上的人才。只要我们有科学的人才观，在公司形成了尊重人才、爱护人才、培育人才的良好习惯、各类人才都受重用并有用武之地的文化氛围和局面，就没有我们克服不了困难，就没有创造不了的奇迹，就没有实现不了的人生价值。

**第三篇：卓有成效的管理者读后**

卓有成效的管理者读后感

PPT 2页：这本书是咱们会长徐子豪推荐给我的，看过之后真的让我很震撼。

大家认为的管理者的是什么样的人？。。

我看这本书之前认为：1.管理者是指那些有下属的人。2.管理能力是与生俱来的。肯定有很多和我想法相同的人。

1、而在这本书中，德鲁克对“管理者”的定义与人们通常的理解不同，他认为，如果一位

知识工作者能够凭借其职位和知识，影响该组织的整体绩效和成果的话，他就是一位管理者。这一定义后来发展为“自我管理”的概念。这也是我提出给大家分享这本书的最根本原因---------即在坐的我们每一位都是知识工作者，以后也会有人成为专业人员、经理人员，那么都可以以管理者的角度对自己进行管理。

2、那么以后作为管理者的我们是必须要求自己卓有成效的，有所成就的。那么什么是卓有成效？

-------做好该做的事情的，就是卓有成效。

那么怎么才能做到卓有成效呢？作者给出了另外一个大家可能从来都没有过的概念。重视贡献的人，就是：拿到一份工作后他首先思考这份工作希望我做出的贡献是什么？希望我达到的效果是什么？要服务的对象的需求是什么？以及我对组织能有什么最大的贡献？那么这就等于说：我需要怎样的自我发展，我需要学习什么知识和技能，才有助于我对组织作出贡献？我应该把我的那些优点用到我的工作上？我应该为自己设定怎样的标准？

有这样的初衷后这样才能不为自身的专长、技术所限，才能看到整体的绩效，同时才能使他更加重视外部世界，---------最终也就有利于自身的发展。

有这种概念的人设定的标准一般比较高，是具有冲击力的工作必然同时--------启发他人寻求自我发展。

当各路英雄都有这种概念，自动自发，依据形势改变自己，符合任务需要提高自己的时候那么沟通起来也就容易。大家目标一致，-----有利于团队合作。

有这种概念的人和组织的要求更符合，也最容易使最终做的成果产生有效性，也就影响了组织的整体效益。最终使自己具有有效性，影响别人，影响组织整体绩效。

有效的会议：大家以后都会开各种各样的会议，肯定有很多是组织会议者，有效的管理者会在开会之前非常清晰会议目的，会议要求达到的目标，自己在开会当中的角色，是主持会议还是高谈阔论？只能兼具其一。谨记设法让会议紧紧围绕主题。例如：如果会议的目的是激发大家的思想和创见，那么就不能让一个人滔滔不绝。

有效的决策：大家觉得在做一项决策之前是先收集事实，在事实的基础上做出决策，还是先从形成其本人的见解开始，再鼓励大家提出见解，在鼓励的同时，再让大家深思其见解，并让大家理清他们可以应该期待和寻找什么样的事实。

德鲁克举了越战中一位上尉的发言为例，当记者问及他如何在战场指挥其下属时，这位上尉回答道，自己虽然是战地上惟一的负责人，但行动的决策却由战场上的每个人自己决定。因此，在德鲁克看来，和游击战类似，其实每个人都是“管理者”。如何做到卓有成效呢？从上述定义出发，德鲁克论述了两个主要思想：管理者的工作必须卓有成效，而卓有成效是可以学会的。为此，他进一步提出的建议是：管理者要做到卓有成效，就必须明白自己的长处和短处；管理者应该使自己和他人的长处得到发挥，扬长避短；要集中时间和精力做最必需做的事情；做事情要有优先顺序；要善于作出有效的决策等等。

管理的概念不是“当领导，管下属”，而是一种思想、一种科学，用来让资源投入产出的比例更好，即更有成效。管理同样也涉及个人、组织的各个方面。管理工作要从自我管理做起，养成卓有成效的习惯。

作为管理者怎样才能做好管理？怎样养成好的管理习惯呢？通过学习感受到，一个卓有成效的管理者必须在思想上养成的五个习惯：

第一、有效的管理者知道他们的时间用在什么地方。他们所能控制的时间非常有限，他们会系统的工作，来善用这些时间。时间管理非常重要，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，决定了个人的成就。

第二、有效的管理者重视对外界的贡献。他们并非为工作而工作，而是为成果而工作，他们不会一接到工作就一头钻进去，更不会一开头就探究工作的技术和手段。他们会首先自问“别人会期望我做出什么成果？” 这一点要求个人把目标放在心里头，大到人生的目标，小到一件事的目标。并做到以始为终，不断地向下一个目标进发。

第三、有效的管理者善于利用长处，包括自己的长处，上司的长处，同事的长处，下属的长处。还善于抓住有利形势，做他们想做的事。这就要求个人要知己知彼，古人言 “知人者智，自知者明。”，充分沟通，了解自己，了解他人，善于利用不同的人的优点。

第四、有效的管理者集中精力于少数重要的领域。在这少数重要的领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果。按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守有限次序，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。

第五、有效的管理者必须善于做有效的决策。有效的决策事关处事的条理和秩序问题，也就是如何按正确的次序采取正确的步骤，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。他们需要的是正确的思考和研究，一个人是否可以做正确的决策是长期经验的积累。

综上所述，作为管理者，最重要的要培养一种好的心理素质。首先，要养成不急不躁的心理，这样才能考虑长远利益；其次，要有一颗包容心，这样才能不至于为了自身利益而不顾全局利益，又一颗包容心，才能让他人充分发挥他人的长处，容他人之短处；坚持才是卓越之道。因此，学习是无止境的，管理大师德鲁克《卓有成效的管理者》我们要认真去读、要身体力行做，必定会有新的收获。

公司提倡从领导开始学习读书的习惯是正确的，作为公司的中层领导者，我们更应该去学习先进的管理理念，站在公司的立场去思考一些问题,走在其他人的前面，这样我们才能带领整个部门共同发展。

《卓有成效的管理者》读后感

作者 Admin 来源高红玉浏览发布时间 2024/12/10

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。“十一”假期在书架中看到此书，重新翻来感受颇多，所谓一本好书可以让人受用一生，该书精辟的见解和睿智的思想不断给人以新的启发和思考。

《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

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？”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、今日的思考和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，《卓有成效的管理者》读后感

作者 Admin 来源高红玉浏览发布时间 2024/12/10

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

孔子曰：“物有本末，事有始终，知所先后，则近道矣。”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。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、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，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，而是出于战

“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。

**第四篇：卓有成效的管理者之读后感言浅析**

《卓有成效的管理者》一书读后感

文/柯明

首先感谢公司的平台给了我这样的一个机会，感谢销售管理部各位同仁，让我这次更加认真系统的学习这本大师的著作。在几年以前，我曾经接触过这本书，但由于种种原因没有系统认真的阅读，呵呵，这次的论文要求，也使我自己静下心来，仔细的研读这部经典之作。

阅读彼得·德鲁克大师《卓有成效的管理者》后，让我整个心灵受到了强烈的冲击。我被大师精湛的管理理念所感染、折服。对照我从事的销售管理工作，让我进一步懂得了什么叫管理,什么叫着管理者。

作为公司销售部门的基层管理干部，说实话，看这本书还是有好些东西在实际的工作中是用不上的，好多还是比较适合老总们阅读和取经，不过，也有好一些东西，我觉得能让目前的自己颇能收益，当然，还有更多的东西，会对自己将来的工作，产生深远影响。

《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。书中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，集中精力于重要领域，善于做有效的决策。

“善用时间、关注结果、善用人才、要事第一、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。对于管理者而言，有效决策应该是至关重要的，修炼有效的决策能力，必须掌握足够的信息、规则、文化。

德鲁克指出，一位卓有成效的管理者，一般具有以下六个特征：第一、重视目标和绩效，只做正确的事情。第二、一次只做一件事情，并只做最重要的事情。

第三、作为一名知识工作者，知道自己所能做出的贡献在于：创造新思想、远景和理念；他的原则是：我能做那些贡献？第四、在选用管理者时，要注重出色的绩效和正直的品格。第五、要知道增进沟通的重要性，但要有选择性地搜集所需要的信息。第六、只做有效的决策。

在《卓有成效的管理者》书中，彼得·德鲁克大师谈论最多的是管理者。他对管理者是这样描述的：“管理者就是贡献价值”；“管理者本身的工作绩效依赖于许多人，而他必须对这些人的工作绩效负责。”。大师认为，管理别人,这是管理者人生的一部分；而如何管理好管理者自己,却是管理者人生的重要部分。管理者只有懂得经营好自己的人生，才能知道如何管理别人。管理者只有分清人生的阶段，确立每个阶段必须实现的目标，突出管理重点、分清主次，拥有积极的心态，在主要目标上关注和放大精力，尽最大努力去落实目标的实现。

本次的阅读，给我感触比较深，同时在我目前工作中能够学以致用的，主要还是在三个方面。一是目标绩效的管理，二是团队文化的建设，三是对于自己时间的有效管理。下面我将重点在前两个方面，予以简单阐述自己的感悟。

我自己感觉，作为我们目前的聚光科技，不论是公司的实力还是发展前景，都是不错的，现在我们的公司也还正处于一个积极上升的阶段，我们各个区域的销售主管，从工作的最基础管理上来说，首先是应该对公司、对自己的团队、对自己负责，达成一定的绩效，完成公司授予的使命。

在彼得·德鲁克大师《卓有成效的管理者》这本书里，大师同样以简明扼要的概括告诉我们什么是管理：“管理就是承诺。承诺目标，承诺措施，承诺合作。”；清晰的话语，从而使我加深了对管理更深层次的认识。同样是管理，凡事预则立，不预则废。事前管理重于事后管理，管理结果会截然不同。

在管理自己的团队中，我们同样也会面临各种各样的问题，协助自己下面的同事，为他们树立工作、人生目标，制定有效的工作计划，一起合作，从而完成目标。

通过学习彼得·德鲁克大师《卓有成效的管理者》后，我意识到，以前那种“想到哪，就管到哪，想怎么管就怎么管”的管理是多么幼稚好笑，管理遭到失败是必然的。自己在某种程度上就是大师在书中所说的“问题管理”的管理者。这种管理者，只能解决已经发生了的问题，而不能预防问题的发生。更不能让管

理卓有成效。一个习惯于问题管理的管理者，不管他解决问题的能力有多强，曾经处理的问题难度有多大，不管曾经做过多少轰轰烈烈的事，这样的管理者是注定会失败，是不会获得管理成功，只能使管理形成恶性循环。正是如此，失败只是时间早迟罢了。

我认识到：做为一个销售人员，也是社会阶层组成的一部分，不管身在何处，外在环境怎样变化多变，都不乏失善良的作人本性和优良的工作作风。在严于律己、以身作则的同时，以重视实际成果的思维方式和思维观念。用良好的言谈举止感召、影响周围的人。只有管理好自己，才能更好的管理客户，管理自己的合作伙伴。只有将自己很好地溶入到团队大家庭中，善于发现、利用每一个人的长处，克服自我，归属团队，想团队所想，急团队所急，才能够在团队事业中有所建树，有所作为。管理工作的卓有成效，来自激励全体员工的参与、理解和支持。只有上下一心，步调一致；并且，付出辛苦的努力，管理团队才能蠃得最终的成功。

通过《卓有成效的管理者》一书的学习，我找到了在管理中的差距，索到了管理的答案。通过学习，重塑了我的理念，对于管理有了一个全新认识。对我励志管理、从事管理，外塑形象，内强素质。做一名合格职业经理人意义十分重大。由此，我将受益终生。

今天的读书分享，我暂且就谈到这里。其中，涉及个人感悟与其他同仁见解相比较，可能是浅显而不够深刻，甚至是错误，欢迎同仁们批评、指正，以期共同进步。对于这本经典之作，我将再多次阅读，谢谢销售管理部的同事，谢谢大家！

**第五篇：《卓有成效的管理者》读书感想**

《卓有成效的管理者》读后感

李一楠 14C14515

《卓有成效的管理者》是彼得·德鲁克最著名的管理学著作之一。这本书的论述有两个前提：一是管理者的工作必须卓有成效；二是卓有成效是可以学会的。管理者若是能做到卓有成效，那么一群平凡人也能造就不平凡的事业。

读了这本书，我获益匪浅。

一、卓有成效的管理者不是天生的，而是可以后天培养的。对组织负有责任，能影响组织经营成果的人，就是管理者。管理者需要学会管理自我，对自身进行不断提高和修炼，需要有一种使命感，即考虑“我能贡献什么”，这也是一种自我激励。他需要明白自己所能做出的贡献在于：创造新思想、远景和理念。

二、时间管理和要事优先。时间是管理者最为珍贵的资源，必须极为仔细地使用。一次只做一件事情，并只做最重要的事情，才能更好地完成工作。过时的任务要果断放弃，次要的任务可以适当延迟。重将来而不是过去；重视机会而不是只看到困难；选择自己的方向而不是盲从；目标要高，要有新意而不是只求安全和方便。

三、发挥人的长处。一是用人所长，并且容忍他的短处，使个人目标与组织需要相融合，使个人能力与组织成果相融合，也能使个人成就和组织机会相融合。二是利用上司的长处，了解上司擅长的领域和习惯的交流方式，协助他做好想做的工作，使上司有效，下属也会更有效。三是发挥管理者自己的长处，管理者自己也要对自己的优势和劣势有充分的认识，扬长避短，通过发挥自己的优势和长处不断提升自我的绩效。

四、重视沟通的重要性。有效的沟通应该以“贡献”为原则去思考，是任何管理者和其他人共事的必备素质，能够促成正确的人际关系。沟通应当是双向的，自上而下的灌输式沟通没有效果，更多地会引发反弹。正确的人际关系并不代表沟通双方都是和颜悦色的；如果工作上卓有成效，偶尔疾言厉色也无妨。

五、进行有效决策。决策是有章可循的。管理者首先要关注经营核心，从关乎企业命运的战略目标着手制定战略，按工作的轻重缓急安排先后顺序，总结过往经验，综合分析，换位思考，进行有效的决策。对于思考好的问题，在决定之后必须义无反顾地按照计划执行。决策的时候还得注意全面思考，准备若干合理的备选方案，否则在现行方案出现问题的时候会无从下手解决。

《卓有成效的管理者》对我们学习管理学的学生来说是一本优秀的教学参考书，对管理者来说又是一本实用的工作指导书。若管理者能领悟书中的道理，并应用于实践中，那么他将成为一名卓有成效的管理者，进一步提高组织的绩效。

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！