

# 德鲁克管理思想精要个人篇读后感 德鲁克管理思想精要读后感(汇总5篇)

写读后感绝不是对原文的抄录或简单地复述，不能脱离原文任意发挥，应以写“体会”为主。当我们想要好好写一篇读后感的时候却不知道该怎么下笔吗？下面是小编为大家带来的读后感优秀范文，希望大家可以喜欢。

## 德鲁克管理思想精要个人篇读后感篇一

社会对我们的要求在不断提升，同时，我们对自身的要求也在不断提升，这就需要一套有效的自我管理方式。德鲁克在个人自我管理方面获得了他人无法企及的成果，如果说他是在为管理者提供了一套成就卓越的管理模式，不如说他为我们每个人都提供了一套卓有成效的自我管理模式。

我始终认为德鲁克骨子里流淌着一种精英主义观念，他期望人人都能够成为精英，尽管这不可能，但他还是努力去做。我不知道有多少人认真读过德鲁克的著作，但我相信读过他著作的人将体现出一种与众不同的成功欲望。这就是德鲁克管理思想对个人的影响。

“认识自我”是智慧大师们不断提醒我们的话。很多人认为这很简单，事实上也是如此，但是如此简单的事却没有多少人愿意去做。

要了解自我必须首先回答自己三个问题：我的特长是什么？我爱（喜欢）什么？什么能够使我放弃一切，乃至生命？许多人做过这样的测试，但大多喜欢自欺欺人。

我的特长是什么？如果你从事了一项你无力处理的工作，那么，你的糟糕将很容易预见。当你无法回答这一问题时，你所做的所有努力都只是碰运气，然而运气只会垂青那些有准

备的人。我爱（喜欢）什么？如果你不爱某件事，或是不喜欢它，你将无法提起精神来应对你将要面对的问题。我们知道要做好一件事，需要的不仅仅是努力，更需要激情。

什么可以使你放弃一切，乃至生命？这个问题不易回答，因为这是一个关于价值观的问题，许多人知道自身的特长，也知道自身的爱好，但对价值观却缺乏思考。但如果没有价值观的支撑，我们的爱好和特长都有可能只是短暂的。我记得一位摄影家曾经跟我说过这样一句话：“人一旦过了三十五岁，就不能考虑只为自己活着。”这是一个拥有价值观的人。只有拥有了价值观，我们才能够真正理解“贡献”的含义。

德鲁克给我们最大的安慰莫过于“有效性是一种后天养成的习惯，是一种对实践的综合。”——只要我们努力按照某些规则去做，“每个人都具有做好该做的事情的能力”。

有效性是社会和我们所服务的组织对我们提出的要求，也是我们对自身提出的要求。“知识工作者的必须要做到卓有成效”。但是，真正做到卓有成效的人并不多，因为他们没有掌握一种“有条理、有系统”的工作方式。许多人认为满足对方的需求就是有效性，这是一个极其错误的观点：我们活着不是为了他人的要求，而是为了自身的价值得到最大化的体现，因此，有效性的管理始终源于我们对自身的自我管理。

为什么要做到有效性？我们已经逐渐进入一个个体社会，在这个社会中，人们不仅关注自身的价值，更为关心自身在社会中的身份认同，能够获得有效性是获得出色身份认同的前提。——只有对社会或组织做出真正的贡献，才能够赢得人们的尊重。德鲁克为效率下了一个定义：“正确的做事”，而不是“做正确的事”。沃伦·本尼斯曾经对领导者与管理者做过一个区别也是如此，领导者“做正确的事”，而管理者则“按正确的方式做事”。在德鲁克眼里，所有的知识工作者都应该成为一位管理者——自我管理。

于是，德鲁克认为“人人都是管理者”，与此同时，他提出了“结果管理”：知识工作不能用数量和成本来衡量，衡量知识工作主要应视其结果而定。以结果为有效性的定义，改变了以往企业管理者的认识。不管你面对着多大的困难，也不管你从事的工作多么复杂，如果你的努力没有结果，就根本没有效率可言。结果便是价值的客观体现，因此，“只要你是一位管理者，不论职位的高低、管辖范围的大小，都必须力求所做的工作有效。”

但是，要做到工作有效性，就必须面对效率并不容易获得的现实：

1、我们往往无法自由支配时间，因为时间似乎总是属于别人的。我们可以选择安心工作，但是，我们不能拒绝他人的来访。事实确是如此，上司、顾客、要好的朋友总是在你渴望安心工作时出现。工作要有效率，时间管理是第一要义。

2、如果你不能够把握问题的本质，你将在无意义的“日常事务”中消失时间。我们身边的许多管理者总是疲于应付不断发生却与企业发展无关的问题，他们需要一套明确的判断标准，使自身的精力集中在真正重要的工作上，这才能够真正体现他的价值。

3、管理者是组织的成员，而不是组织的主宰。无可否认，无论我们从事什么样的工作，我们总是处于某个组织的管辖之内。哪怕是艺术家，也必须创作出观众喜爱的作品，也生存在一个艺术欣赏的圈子（无形组织）内。在组织内使得我们的工作效率受到两个方面的制约：一、我们的工作成果必须给他人带来帮助，如果我们努力不能够为组织和他人增值，我们的努力等于空无。二、组织的局限性使得我们往往无法最大化的释放自身的能量，而我们的价值又必须与组织价值联系在一起。毕竟外界需求的是企业所创造的价值，而不是某个企业员工的价值。——人们或许相信微软提供的产品和服务，但他们不一定能够信任某个脱离了微软公司的员工的

产品和服务。

尽管面对着这些问题，但德鲁克还是坚信卓成效是可以学会的。前提是我们必须不断的去实践总结，当我们对一项工作熟悉之后，我们的效率将大大提升，熟能生巧嘛。当然，提升工作效率的最好方式是有效的管理时间，因为效率本身便是以时间为依据的一种计算方式。

读《掌握自己的时间》这一章节时我有一种心惊肉跳的感觉，仿佛对于生命来说最宝贵的东西——时间正在从身边不易觉察的溜走，事实也是如此。

能否有效管理时间是对一位知识工作者优秀与否的最好评价，但是，在实际工作中，我们总是难以很好的运用自身的时间。尽管我们曾为了时间制定出很多计划，但这些计划在繁琐的应酬中不攻自破。德鲁克敏锐的感到时间的重要性，尽管今天关于时间管理的建议和方式随处可见，但是如此简洁明了提出问题又提供解决方案的文字绝无仅有，更何况这是德鲁克在二十世纪中叶写下的。

作为企业管理者，大多数人都会有这样的感觉：时间越来越不够用，而需要解决的问题却堆积如山。

如果把时间视为一种资源，那么，人就是时间的运用者，但是，实际上许多人却是时间的浪费者。这就是为什么一些人终其一生碌碌无为的原因。对于企业管理者，善于利用时间具有更为重要的意义，因为，管理者所担负的不仅仅是自身的成败，更关系到企业的成败。

那么，管理者应该如何有效利用时间呢？德鲁克提供了一些切实可行又易于操作的方法：1、善于分析自身的时间，将不需要应对的问题统统放弃，或是交付给他人；2、消除浪费时间的因素，浪费时间往往缘于某种习惯或是企业管理上的漏洞；3、统一安排可自由支配的时间，零星的时间等于没有时

间，因为你根本无法利用它们去完成一件相对重要的事（思考需要充足的时间）。

针对这三种方式，德鲁克进行了细化。

对时间进行分析可以从三个方面入手。第一，找出根本不需要做的事，然后坚定的取消这些事。许多人总是觉得事事都重要，事实上却是根本就没有必要为许多事浪费时间，如某个人的晚宴，或是某个不太正式的聚会。第二，将可以由他人代替的事情统统交给别人去做，作为管理者，切忌事事关心、事事操心，否则将深陷入繁琐而复杂的细节之中，而忘记了自身的核心工作。如果我们能够静下心来仔细分析一下，将会发现其实有一半以上的事情根本就不需要亲自去做。第三，如果是浪费别人时间的事情，也将会浪费自身的时间。许多管理者喜欢开会，而且乐不彼此。对于许多员工来说，这些会议或许就是浪费时间，如果对于员工无效，这些会议就是不必要的，而珍贵的时间却因此而流失。

德鲁克也明确指出了那些浪费时间的因素：一、管理制度上存在问题而造成时间的浪费，这种浪费总是重复出现，例如关于财务申请的报告，无论数目大小都要提交给总经理审批，这样严重浪费了他的时间，其实只要明确界定一下具体数目内有部门负责人审批就可以帮助总经理省下大量的时间。二、人员过多也是造成时间浪费的因素。人手增多必定导致沟通复杂，如果一个管理者希望管理企业内的所有成员，那么，他的大部分时间将花费在沟通上。当然，卓越的管理者能够充分掌握高效的沟通方式。三、组织不健全和信息流通不畅也是浪费时间的的主要原因。因为组织不健全，就需要展开许多不必要的沟通，如会议。而信息流通不畅则使得员工花费大量的时间去分享信息，而这些问题只要在管理方式上作出一些调整就可以解决的。

许多人对能够自由支配的时间利用不力，最终导致大量的时间被浪费。例如我们的工作中或许会有许多零星的时间，但

这些时间如果不能够集中起来，与没有时间的结果是一样的。因此，我们需要将这些零星的时间集中成一个整体，或是我们运用这些零星的时间去处理一些不太重要的事务，而将一些完整的时间如周末用来思考一些相对重要的问题。

对于一名渴望成功的人来说，学会管理时间是第一要务。

无论你是不是是一名管理者，人生中总免不了决策，而且需要我们作出决策的事物往往关系到我们的一生。一旦失误，很可能带来难以想象的损失。

决策能力是管理者的重要能力之一，甚至可以说没有决策能力的人是不适合担任管理者的。作为管理者，就必须做出决策，这是无法回避的问题。因此，我们要思考的应该是如何作出正确的决策。任何时候，只要我们正视问题，就必定会有解决方案。

德鲁克对于决策进行了系统的分析，从通用汽车传奇领导者斯隆和贝尔电话公司的总裁费尔先生的决策中，他获得了决策的五个要素：

- 2、要了解决策需要遵循的规范，决策的目标以及达到什么样的条件；
- 3、决策必须作出选择，必须明白什么是最有效、正确的方案；
- 4、决策不是“对”或者“错”，决策必须包含执行；
- 5、没有反馈，就无法了解决策和执行的正确性。

简单一点说，决策是解决某项值得解决的问题，它包含着需要达到的目标、解决问题的方式、执行方案以及对执行和决策进行评估。问题、目的、方式、执行和反馈是一项决策的五个要素。

了解了五个决策要素之后，决策时还需要避免以下问题：

1、主观先行；许多人在决策之前总是用自我的眼光看待问题，然而，我们都知道问题的解决取决于问题本身，即问题所包含的事实和原由。依赖主观假设是解决问题的一种方式，例如全球最佳管理咨询公司麦肯锡便使用这种方式解决问题，但他们遵循的原则是一旦与事实相违背，必须坚决抛弃自我的假设。

2、以偏概全；掌握了某个局部便作出决策是许多管理者容易犯的错误，他们自认为掌握的是全部事实。这些管理者还有另一个问题：听不得反对意见。德鲁克认为没有反对意见的决策基本是错误的，我相信。因为没有人反对时根本就不需要进行决策，每个人都知道什么是正确的，还需要决策干什么？因此，管理者做了某项决策没有引起反对，那必定是员工不愿意提出反对意见，或是认为提也无用。这样的管理者往往是集权分子。

决策担负着自我乃至企业的命运，因此，我们在决策面前必须保持着对决策规则的敬畏。否则，我们将付出惨重的代价。明天的灾难取决于我们今天的决策，当然，明天的成功同样取决于我们今天的决策。因此，“三思而后行”是我们决策时需要铭记在心的格言。

今天，由于创业潮流的兴起，几乎三五个人就可能构成一家公司，领导也就成了一个颇为广泛的职责。正如德鲁克所说“领导这个词现今越来越时髦了”。德鲁克花费在“领导”方面的笔墨并不太多，但因为我正在写作《未来领导力》一书，因此，对他对“领导”的定义颇感兴趣。

关于领导力研究的著作已经很多，但是大多对企业运营缺乏指导意义，或是根据以往的优秀企业领导总结出来的特征来界定领导力，对未来的领导者没有太大的帮助。更令人不解的是领导学大师总是将领导力搞得很复杂，在他们眼里领导

者几乎接近于神。然而，事实上做一名优秀的领导只要把握住几个本质上的要点。

其一就是明白德鲁克对领导能力的定义：“一种工作表现”。领导力出色与否唯一的评判标准就是企业所有成员的工作表现是否突出。

其二领导者必须将员工视为一个独立的“人”，他们的个性需要释放，他们的价值需要体现，他们渴望得到他人的尊重和认同。

第三，领导者必须给员工一个梦想，梦想表示着企业的未来，没有梦想的企业是没有未来的企业，没有人愿意与一个没有未来的组织共存下去。同时，梦想还是激情的源头，而激情是效率的根本。

第四，领导者要员工努力工作就必须作出一个表率，以后的企业中，再不需要那些指手画脚却无所事事的人，每个人都必须将自身视为价值的创造者。

领导并不是一项复杂的职能，但是成为一名卓越的领导需要拥有出色的敏锐感和准确的前瞻能力，更重要的是他必须懂得企业的价值不是由某个人实现的，而是全体成员的努力，因此，他们必须从内心中尊重每一个人，包括员工和顾客。要做到这些并不容易，我们也发现有一些人能够迅速掌握这一切，而另一些人却永远无法理解人性的含义。看来，并非人人都可以成为领导者。

我始终认为所有的工作者都应该将德鲁克视为不可或缺的导师，因为他为我们提供了一个“成就卓越”的自我管理方式。当然，要真正成功，还需要我们付出更多的努力，俗话说得好“师傅领进门，修行在个人”，并非人人都能够成为卓越的管理者。因为，我们的未来永远掌握在自己手中。

## 德鲁克管理思想精要个人篇读后感篇二

首先是向外寻求机会和社会需求，其次什么是我们真正信仰的。

成功问题。

首先要确定所做的事情是否正确，在精益求精。

领导者应该了解自己的性格倾向。

非营利组织营销的关键问题在于——专业志愿者所获得的满足感来源于工作本身而非薪酬。

发展人才的全部工作应该是以人为中心而非以组织为中心。

利用2天的时间读了彼得·德鲁克的非营利组织管理，它主要包括5章，每章的结构都相似。第一章讲了首先确立使命：领导者角色。非营利组织管理的任务是将组织的使命陈述转化为具体明确的目标。对于这些目标，必须采取确实可行的措施才实现这些目标，众多的目标在拼凑成组织的使命。使命应该清晰明了。成功使命的三要素：机会，竞争力和奉献精神。竞争力就是一个组织的倾向，它凭借着这项优势可以超过其他组织，称为行业里面的翘楚，我觉得要有竞争力，就必须有自己独特的目标，非营利组织重在服务，服务的好坏就是竞争的倾向，二奉献精神就是组织成员对于这个组织的满意程度，如果成员对组织都充满了信任，那么在面临困难时就会一拥而上，而不是一哄而散。奉献精神是调动组织人力资源的重要因素。我理解的机会就是一个组织能抓住的一次发展的机会。领导工作充满了艰辛部分指出：值得非营利组织领导汲取的是，组织取得成功时必须乘势发展，不断进取但同时也必须保证组织能够进行不断的调整变革。非营利组织可能更需要进行重大抉择在运作方面进行合理的取舍。变革并非危险，而是机会，把变化设为创新机会的信号。

创立一个良好的运行机制：首先，要构建寻求机会的组织机制，其次，如何构建新体制。在构建新体制过程中，要让现有的组织成员看到新体制的激情，不能让他们成为阻碍变革的一股新的力量。

在创新战略中提到，成功的创新需要这样的一个人，一个容易被各方接受，欢迎新事物并希望成功的人，同时，它在组织内有崇高的声誉，并具有强大的影响力。我觉得这个人在创新战略中取到的作用是非常重要的，往往在一场变革中，我们就需要这样的人来充分发挥它的影响力。

领导注意事项：（1）应该认为其实大家都不明白（2）领导者不能妒忌贤能（3）不要沽名钓誉，不要苛责下属。领导者应该认识到，领导者应该做到一切以工作为中心，领导是为工作服务的。马克色·德普雷认为领导者应该把自己放在一个负债的位置上这是一个我从未听过的说法，他认为领导者都那样或者这样的欠缺一切能力，比如招聘人员的能力，比如筹措资金的能力。

第二章，从使命到成果：市场营销，创新和基金发展的有效战略。它指出再设计非营利组织服务和营销方案时，应注重于你做擅长的业务。不要把资源浪费在没有结果的事务上。这是首要法则，第二法则是了解客户，找到什么是他们认为有价值的东西，并如何把他们送到手上。在将战略将计划转化成实际的成果时，应该精益求精，他认为为了提高一个机构的生产力，必须对生产的每一个要素都制定相应的战略。人是第一要素，不是如何努力的工作而是如何机智的工作，把人放到适合第一文库网的岗位上充分发挥其职能，第二是资金，如何在有限的资金中获取更高的回报，二资金总是有限的，第三是时间。

战略步骤：第一目标必须明确，然后必须转化为明确的目标和明确的目标市场，

每个目标群体必须瞄准明确的客户和明确的市场区域。第二，必须为每一个目标群体制定一个具体的营销计划，并以实际的营销措施来贯彻。第三，设计一系列的沟通和培训。第四，需要充足的后勤保障，最后必须了解可能产生的结果，并采取相应的措施。注意事项：不要企图用同样的战略方案去服务不同的细分市场。他指出成功穿新的第一要求就是将变化视为潜在的机会而非威胁第二就是让组织中有奉献精神有相当地位的人来主导。第三就是合适的营销战略。创新存在的常见错误：（1）创新直接跳到全面运行，不可以忽略验证创意也不要忽略试运行阶段（2）自以为是（3）宁愿局部修改而不愿意全面创新。营销最重要的任务是研究市场，细分市场，确定所服务的目标客户群体，市场定位以及提供满足客户需求的各种服务。营销和推销的差别在于：如果从所服务的客户或消费者或市场群体出发就是营销，如果从已有的产品出发，想把其卖给所能找到的任何市场，那就是推销。营销是把外部世界的需求和愿望与组织的意图，资源和目标协调一致的一种方法。

第三章绩效管理：绩效定义与测评，非营利组织的基本准则，非营利组织要明白哪些是该做的哪些是不该做的，否则就会影响甚至降低绩效。在制定每一项政策和方案时都要考虑，这是否会提高我们贯彻使命的能力。当组织的结构存在问题时，组织成员之间就会发生矛盾，说明组织结构已经不再适合实际的运作情况了，这时组织就需要采取变革，最后一项注意事项是，举止不可粗鲁无礼。最重要的该做事项是应该根据信息的流畅性和交流沟通的有效性而非管理的层级来构建组织。非营利组织的每位成员都应该负起传递信息的责任。现在的组织更有利于信息的传递，组织的层级更加扁平化印象最深的是关于有效决策，有效决策需要考虑4方面的问题（1）机会与风险，在决策时有三种风险值得考虑：我们能承受的风险，不可挽回的，风险巨大又不得不承担的，（2）需要不同意见愿意第一有效的讨论来理解问题的实质是非常有必要的，因此需要不同的意见来进行辩论。不要去争辩哪种意见是正确的，而应该假设每种意见都是正确的，那么它所

解决的问题是什么。明智的做法是把异议看做建设性的意见和促成相互理解的方法。第二，任何组织都需要敢于挑战成规的人，（3）化解冲突，其一运用异议和分歧去化解冲突。成分考虑他们的不同意见，使其觉得意见是被重视的。其二邀请争辩最激烈的两个人，尤其这两个人都备受组织尊敬来坐在一起达成一致。其三平息争论，找到共同点，忽视分歧。化解冲突最重要的是建设性的. 利用分歧。

（4）从决策到行动，决策是对行动的承诺。决策不能实施的四个原因：第一，我们力图去推销而不是营销决策。第二，一旦制定了新政策或新的服务方案，没有经过实验就直接全面系统的推行。第三，必须明确有人来贯彻决定的实行——制定工作计划，目标以及完成期限。第四，成员不仅要理解决策，还要把决策贯彻到具体的职责中。

首先每个人都要明白自己将要做什么，其二应该仔细考虑如何做好本职工作，需

要具备什么条件。继承人决策首先要看任务目标，然后再考虑人员和绩效问题，最后决定非营利组织成败的关键是组织应具备吸引并留住具有奉献精神的成员的能力。

第五章自我发展：个人，管理者和领导者，每个组织成员都要勇于承担责任，德鲁克说到：“实践成功的关键因素是责任心——使自己勇于承担责任”，追求卓越是非营利组织管理者自我发展的首要任务，这将带来满足感和自卑，个人的自我发展应该密切配合组织的使命，承诺和信念。只有不断地进行自我超越不断地创造激情，挑战，变革来丰富原有的工作内涵，你才能期望工作给你带来持久的激励。三种最常用的不断自我超越的方法是教育学习，走出组织和服务基层。

标准设定，工作安排和绩效评价

首先制定明确的标准是非常重要的，其次，这些组织需要根

据标准进行控制。组织的职能就是就是在工作中把人的优势有效的发挥出来，同时要避免人的弱点所造成的影响。

### 3定义市场

#### 1实现理想

非营利组织需要具备4个条件：人才，资金，计划和营销

#### 2制胜战略

#### 3精益求精

#### 如何创新

#### 4构建捐赠群体

基金筹集——到基金发展，这些组织认识到组织的发展和成长的潜力来源于捐赠者。

基金发展是一个长远的过程，并不仅仅是短暂的基金汇集，基金需要的发展不仅能组织发展。

是捐赠者了解组织的目标和性质，。

### 第三章绩效管理：绩效定义与测评

在评定绩效时要避免两种倾向：一是鲁莽行事，而是避重就轻

#### 制定行动计划

非营利组织主管的首要任务是就所有的利益相关者就组织的长期目标达成长期的共识。建立统一的长期目标是整合所有各方目标的唯一方法。

# 道德理念和经济现实

## 外部角度

一个基本的准则是：让组织成员特别是管理层经常走出去，从外部角度来了解组织存在的目的。

## 4如何落实学校职责

无

## 小结：实践原则

绩效是任何组织的检验标准。

## 第四章：人力资源与关系网络

### 1人力资源决策

人力资源决策是组织最终的也许唯一的控制措施。人力资源决定了组织的绩效水平，组织的一切活动都是靠人来完成的。合理的人员选择应从工作任务出发，其次，管理者必须扩大所考察的应聘者数量。第三，应注重候选人的工作绩效。第四，注重专长，并了解在以前的工作中发挥了什么样的作用。

#### （1）如何发展人力资源

发展人力资源不能做的事：第一，不能基于人的弱点来做事。第二，不能以一种狭隘而又短浅的观点来看待人力资源的发展。

#### （2）组件团队

组建成功的团队首先需要考虑我们努力想促成的事情是什么，

其次什么是关键的活动。关键是要关注团队绩效，把个人优势统一成共同的行动。

### (3) 个人工作绩效

首先每个人都要明白自己将要做什么，其二应该仔细考虑如何做好本职工作，需要具备什么条件。

### (4) 艰难决策

### (5) 继承人决策

首先要看任务目标，然后再考虑人员和绩效问题，最后决定非营利组织成败的关键是组织应具备吸引并留住具有奉献精神的成员的能力。

## 2重要关系

### (1) 双向关系

检验一种关系的真正标准并不在于它能够解决什么问题，而在于尽管存在问题，它还能发挥良好的作用。

### (2) 社区关系

## 3从志愿者到义工

## 4卓有成效的董事会

## 5小结

企业与非营利组织最大的区别在于人力资源管理与关系网络管理的差别。

## 第五章自我发展

1勇于承担责任，建立榜样

3非营利组织是第二职业

4非营利组织，女性主管

自我发展的最佳方法是最佳评估

## 德鲁克管理思想精要个人篇读后感篇三

《德鲁克管理思想精要》中的价值观和基本原则不胜枚举，每一个原则都可以进行详细的阐述和联想。但是诚如德鲁克所言：“因为管理涉及人们在共同事业中的整合问题，所以它是被深深植根于文化之中。管理者所做的工作内容在联邦德国、英国、美国、日本或巴西都是完全一样的，但是他们的工作方式却是千差万别。”因此，本文只结合自身工作且最触及个人思想的几个点进行简单的论述。

智力、想象力，还有知识，是知识工作者个体最重要的资源。但是在企业中，个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，才有可能产生效益。组织是能使个人才干得以增值的工具。知识工作者本身并不生产有形的产品，他的产出是知识、创意和信息，这样的产品本身并无用途，它必须转化为有形的产品才具有实际意义。再伟大的智慧，如果不能应用的行动上，也只是毫无意义的资源。有的很有才华的人终其一生碌碌无为，是因为他把追求才华的本身作为目的，只重视知道什么，而忽视了把他的才华用于社会实践。对企业而言，“效”就是产品，它看得见、摸得着、能说明一切。做好产品，应该作为我们的宗教信仰。好产品是修炼出来的，容不得半点忽悠。

一成不变的管理是不存在的，在企业管理的不同阶段，管理的重点是不同的。在管理的某个阶段，管理的重点也有所侧重。如同孙子云“良将用兵若良医用药，病万变，药亦万

变”。管理应根据具体的运行而调整，管理者必须清醒认识到当前工作的主要矛盾和矛盾的主要方面。比如，我理解目前凝华的主要矛盾在于：高涨的销售势头和滞后的生产效率；矛盾的主要方面在于：快速交付的要求与落后的质量保证（含设计、生产、材料等）。那么，针对当前的主要矛盾，凝华就需要及时调整管理工作，调配资源，使其能够“根据需要与机会的变化而变化，以此促使企业能够得到更好的发展”。

如果具备这种能力，公司可以弥补其他欠缺的方面，反之，如果不具备这一能力，其他方面就毫无价值。因此，我们需要思考凝华各个岗位的管理者们，在过去的一年或者是某个时间段里，他完成任务的能力到底怎么样。在述职中我们进行过若干设定、评分、权重，按本原则来看，最重要的只有一个原则，就是完成任务的能力。在战争中，忠诚和打胜仗是衡量指挥员的基本准则，如果准则很多，却不管打仗，能否存活也是问题了。另外为专业组织甄选管理者，必须要“内行管理”。因为专业人士难以接受一个不尊重其业务能力的人做自己的领导。因此选择工程经理时，选择范围就应该仅限于本部门技术最高的工程师。

我们可以高谈阔论愿景、创新、竞争优势、团队实力，但是在鼓舞完员工的士气之后，我们必须时刻牢记我们的产品现实，我们要老老实实地把精力投入到我们的产品上，离开产品，离开满足客户需求，凝华将什么也不是。企业家精神代表着创新。为使企业具备创新能力，公司必须建立有利于创新的机制，进而使得员工具有企业家精神。必须以企业家精神为中心设计各层关系，必须确保其奖励和激励措施、薪酬待遇、人事决策等所有政策，都能够鼓励创新行为而不是惩罚这种行为。

《德鲁克管理思想精要》论述十分精辟，但是本书蹩脚的翻译实在是不敢恭维。不过瑕不掩瑜，我硬着头皮反复读过几遍后，把不理想的翻译忽略过去，慢慢地越读越顺利，越觉

得其精深的思想还是很值得我们继续反复研读的。

## 德鲁克管理思想精要个人篇读后感篇四

10文秘2班姓名学号《管理的实践》是一本关于管理性质、原则和企业管理理论的框架性著作。是“大师中的大师”德鲁克广泛涉猎心理学、社会学、历史、哲学和文学,对企业运行中的实际现象进行剖析,从而为管理学提供方法论的一本著作。他从时代、社会和组织所处的外部环境来透视管理,强调管理的人性和实践性,即以人为本的哲学内涵,从而使得该书呈现出强大的实用性和人文化的关怀。

一般的书籍如果论及管理都是比较笼统的起个名字“管理学”或者“某某论管理”,但大师却把自己智慧的结晶叫做《管理的实践》,多了实践两个字,意义便全然不同。第一,本书不是空洞的讲述管理那些无法落地生根的理论,第二,本书的概况和总结是源于实践又高于实践的,是经得起管理实践检验的,该书自1954年首版以来,风靡全球,成为管理学的奠基和经典之作。德鲁克也因其在这本书中所表现的的真知灼见和高瞻远瞩,使他成为一个世纪以来全世界最有影响的管理学家和导师,被管理学界尊称为“现代管理之父”。

《管理的实践》的根本目的就在于通过研究管理原则、责任和实践,来探索建立有效的管理机制和制度的方法。德鲁克在书中指出,企业的目的必须存在于企业本身之外,企业的目的只有一个:创造顾客。那么企业的基本功能只能有两项:创新和市场营销。企业是为了企业以外的那些需要它的产品和服务的社会的人群而产生、存在和发展的,并不是为了照顾投资人和在企业中工作的人们的愿望或利益而存在的。德鲁克认为:“组织并不是为了自己而存在的。组织的目标,是对个人和社会做某种贡献。德鲁克最富洞见的看法是:公司是一个以满足社会需求为目的,将人们联合起来的社会结构。

在书中贯穿全书的三条主线是:管理企业,管理管理者、管

理员工和工作。企业以组织的形式存在，管理企业需要由管理者来执行，企业的生命线是创造顾客，创造顾客要由工作来体现，而工作又是员工完成的。因此三条主线不但勾勒了该书的清晰框架，也点明了管理是系统的工作，更加指明管理的范围。

《管理的实践》这本书突出了“人”，充分体现了人本主义精神的光辉。企业是什么？是盈利能力？还是利润最大化？盈利不是企业和企业经营活动的目的，而是企业的一种约束因素。利润是对企业活动的检验。企业的主要职能一是营销，创造顾客；二是创新。企业存在的目的不能从自身寻找，只能从外部，从对社会的贡献中寻找，从客户那里寻找。要满足客户的要求，简单的各种生产要素组合是不能创造价值的，只有依靠企业的创新。如何实现创新，只有依靠管理者的管理和员工主动性的发挥。管理不是一件由许多体力劳动者从事的工作，而是一件需要由具有想象力和受过教育的人员进行理性分析和概念思考的工作。我们习惯上将管理者和员工看成根据指示行事、没有责任、不作出决策的人，这只能消除企业的精神和创新。如何检验管理和创新的成果？不是知识，而只能是业绩和成就。那种试图向管理人员颁发许可证，没有专门学历的人员不能从事管理工作会对社会造成极大的破坏。

管理本质上是一种实践而不是一种科学和专业。任何热衷于将管理科学化或专业化的尝试，试图消除所有的波动、风险和不可知的措施也就是在消除自由、创新和成长。管理本质上是依据目标、业绩和责任进行的管理。管理者和员工在本质上没有差别，只有责任上的差别。员工的权利不是来自于管理者授权，而是来自所承担的责任。区分高层管理者和基层管理者的唯一纬度在于时间。管理者的重要任务就是将员工的目标引向组织目标。管理者需要在现在和未来之间取得平衡。因为管理能力是一种稀缺的资源，因而越是高层管理者越是应该集中与组织长远目标。管理者必须在多种目标、现在和未来之间取得平衡。管理是什么？管理是一个有着多

重目的机制，即管理企业、有管理人员，同时也管理工人和目的。在《管理的实践》的结语中，德鲁克说：“公司不能自称（绝对不可自称）是员工的家、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司联在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，那可并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。”正确地定位个人与组织的关系，可以为组织和个人减少许多不必要的烦恼。那么，个人与组织应当是一种什么样的关系呢？“组织需要个人为其做出所需的贡献；个人需要把组织当成实现自己人生目标的工具。”德鲁克用清晰和简单的语言帮助我们理清了个人和组织的关系。

我们在学习大师思想的同时更应该关注和学习大师的品德和思想境界、处世态度，特别是他们观察世界的视角和思维方式。我们要记得德鲁克先生的深邃智慧、学术勇气和正直人格，他是我们的榜样，号召着我们像他那样思考。不仅学习做一个成功的管理者，同时还应该学着做社会生态学家去关注社会健康，学会如何利用伦理领导力、有效管理和社会责任感得力量让世界成为一个更美好、更宜人、更能持续发展的地方，让世界拥有更多的公正、美丽和机会。这就是我们学习管理学的重要原因，因为管理学，我们学会了自我管理和经济管理，因为德鲁克，我们知道了管理学的艺术魅力和社会精髓。

## 德鲁克管理思想精要个人篇读后感篇五

德鲁克先生《管理的实践》已面世半个多世纪了，在这五十多年中，有关企业管理方面的书籍可以用浩如烟海来形容，但能够经得住时间考验的企业管书籍还是《管理的实践》一书，这也从一个侧面证明了《管理的实践》是一本值得认真阅读的好书。

《管理的实践》一书，系统地论述了企业管理的核心问题，即企业的目的：只有一个正确而有效的定义——创造顾客；

只有两个基本职能——营销和创新。一语道破了企业的核心价值问题。从这两个基本的观点出发，对企业管理的方方面面做了详尽的描述，在阅读的过程中，德鲁克先生的独到的见解，精辟的阐述，常常使读者兴奋不已，并产生共鸣，精彩的例证往往穿插其中，用事实佐证了德鲁克先生的管理思想。

刚刚接触到这本书的时候我有这样的疑问，《管理的实践》一书，以美国20世纪前半叶的企业管理实践为研究对象，距今天已有50多年了，那时的管理思想还能否运用于今天的企业，这是顾虑之一；德鲁克先生是以资本主义世界最发达的美国企业为研究对象，能否运用于现今的中国企业，其间的跨度是非常大的，因为企业的发展是在特定环境下的发展，离开了原来的环境，其理论能否运用于完全不同的环境，这是顾虑之二。我是带着对德鲁克先生的敬意和对此书的疑虑来阅读这本书的。

也正因为如此，我在阅读的过程中更关注的是企业管理中共同存在的问题，也就是共性，而尽可能忽略它的特殊性，因为只有找准企业管理的共性，才能把握企业管理的规律性，从而在别人的管理经验中汲取营养，提高自己的管理水平。

德鲁克先生在该书的第11章，目标管理与自我控制一文中对管理者的目标如何确定，由谁确定的论述中是这样说的：“每位管理者必须自行发展和设定单位的目标，当然高层管理者们仍需要保留对目标的同意权，但是发展出这些目标是管理者的职责所在，的确，这是他的首要职责。”

联系到我们的实际情况，对这个观点我也有着深切体会，就拿北汽物业公司来讲，我们的各项管理目标中有许多是由我们对自身工作的理解和定位而自己设定的，如果我们在物业公司管理的全过程中都等着上一级领导的具体安排，那就是逃避责任的借口。我们必须根据实际情况，积极主动地自己设定目标，自己进行监督和考核，这才是德鲁克先生所倡导

的，管理的职责所在。比如武圣东里小区的燃气供暖锅炉的燃气量历来就没有考核的指标，但我们知道如果能加强管理，措施得力，根据气温随时进行调整，供气量就一定能够节约，而按传统办法管理是不可能节约的。本着这个想法，我们制定了20xx年—20xx年供暖季加强管理的办法，调整了上岗人员，对规定锅炉进行了动态管理，经过生产科和二车间的共同努力□20xx年—20xx年供暖季燃气费比上一个供暖季减少25.7万元（上一个供暖季为168万元□20xx年—20xx年供暖季为142.3万元）。

由此可以印证德鲁克先生所倡导的每位管理者，必须自行发展和设定单位目标的正确性。如果用我们的话来说，那就是充分调动基层单位的主动性、积极性，正如安庆衡董事长在北汽摩20xx年工作会上所说的那样，“每个单位都要做好自己的工作。”