

2023年卓有成效的管理者第三章体会(优秀10篇)

每个人都曾试图在平淡的学习、工作和生活中写一篇文章。写作是培养人的观察、联想、想象、思维和记忆的重要手段。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？以下是我为大家搜集的优质范文，仅供参考，一起来看看吧

卓有成效的管理者第三章体会篇一

读卓有成效的管理者心得体会

在进入新东方工作的时候，当时记得在南二环四楼集体办公室，看到很多领导看一本书《卓有成效的管理者》，期待去看看，但是一直忙碌的没有阅读，现在时隔两年多了，前两天才开始读这本书，以前领导们都推荐看很多书，所以我也经常给助教也推荐优秀的书籍，不读书不去实践，很快就要掉队，不是身体与时间的掉队，而是思想掉队，赶不上很多身边的同事与朋友，他们都在进步，他们每天都会分享更多的东西，所以我也在空闲时间，给自己定严格的读书标准，部分优秀的书籍要写读后感，否则一年结束了，回首一年，什么都没有做，20多岁就死掉了，70岁拉出去埋葬，我们不想过平庸无的日子，多多去交往更多的优秀朋友，去阅读优秀的书，去更多的把理论知识转化实践。

以前经常写作文用的张瑞敏的海尔案例，张总他认为这本书对从事企业管理的人来说是一本非常有效的书。德鲁克讲的一句话让他感触颇深，即“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”，起初他也是不理解的。在中国的习惯就是轰轰烈烈、忙忙碌碌、激动人心，然而从本质上看这些对提高管理的有效性没有任何的帮助，唯有扎扎实实的管理机制。德鲁克讲：“在组织而言需要个人提

供其贡献；在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具。个人对组织的贡献体现在如何以最快速度去创造和满足用户的需求，而组织为个人所提供的工具就是要支持其实现这一速度。”那么，管理者就应该学会有效性。

本书针对如何卓有成效，德鲁克先生提出了掌握时间、讲求贡献、发挥人的长处、要事优先及有效的决策，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。尽管德鲁克先生的要求，部分内容我还无法会意，当时在酷学酷玩做管理工作，虽然管理工作有很深刻的感觉，比如时间管理。发挥人的长处，决策，要事优先等等。

在工作中，有效性是可以学会的，但有效性的学习是一种挑战、一种实践。如果我们既不去挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的压力和动力。在当今社会，一个知识工作者只要他的工作影响着组织的绩效和结果，他就是管理者，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。如果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。要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情，这些事情虽然简单，但一定要实践，只有通过实践，最终才能将追求成效变成一种习惯。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入多少的时间和精力。从张瑞敏的序言中我体会到这是他经营企业管理多年的亲身体会，也是他成功的最基本经验，非常值得每一位管理者的借鉴。

这本书阐述了成为一个卓有成效的管理者的五项要素，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。言简意赅，通俗易懂，细细想来，确实切中要害。对于管理者特别是高层管理者而言，卓有成效至关重要，读了之后深受启发和教育。《卓有成效的管理者》告诉我们：一群平凡的人，能做出不平凡的事业，只要我们组织中的每一个人都能做到卓有成效。管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；并不是只有高层管理者才是管理者，所有负责行动和决策而有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。但是，怎样才能成为卓有成效的管理者呢？通过阅读《卓有成效的管理者》，我认为关键有以下几点：

首先要把工作当成一种乐趣，清楚自己对工作的贡献。“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，才有可能在工作中用心思考，努力完成。认清自己对工作的贡献，才能激发我们工作的效能，提高工作效率。常自问，我在这份工作中能做出什么贡献，才能不负于公司给予我的这份薪水。把工作当成乐趣，主动完成任务，在工作中做出对公司发展、项目部建设有益的贡献。

其次要善于利用有限的时间，集中精力于重点领域。如何管理时间是管理者必须要解决的问题，一个人的精力是有限的，因此合理的配置自己的时间是很重要的，往往就决定了个人的成就。管理者不能面面俱到，亲力亲为组织里所有的事情，如果把大量的时间和精力放在处理许多的琐事之上，那样既累了自己，又提高不了工作效益，最终也一事无成。管理者必须懂得轻重缓急，坚守有限次序，把握“要事优先”的原则。充分利用有限的时间，一次只解决一件事情，面向未来，抓大放小，集中有限的精力于重点领域和工作上，才能提高自身的工作效率，也才能带动整个组织工作效率的提升。

再次要知人善用，善于利用各人的长处。除了要充分发挥自己的长处外，还要懂得上司、同事、下属的长处。把合适的人放在合适的岗位之上，懂得放权，让他们各司其责，充分

利用他们的长处做好各项工作，不苛刻他们是完人，重视他们的专长和优势，才能最大化的做好工作，提高效能。

管理是实践，管理不在于“知”，而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果。书中提到：“无论一个人的才知有多高，只是多广，是多么勤奋以及富于想象力，只要他没有做多这些训练，那么他在工作效益上总是有缺陷的。”一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，通过实践，才有可能产生效益。管理者只有通过不断的学习、丰富的实践，才能使得自己的能力得到提升，管理经验得到完善。

管理者必须做出决策，并且是有效的决策。决策是一种判断，是若干项方案中的选择。管理者的职责就是要把该做的事情做好，就是要进行有效地决策。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。他们需要正确的思考和研究，一个人是否可以做出正确的决策是长期经验的积累。在做出决策时，要确实了解问题的性质，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哪些条件，然后再做出决策。

阅读《卓有成效的管理者》使我懂得要成为一个有效的管理者，必须要有良好的习惯，热爱自己的本职工作；善于利用时间，集中精力于重要领域；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。以前自己与朋友合伙开学校的时候，对于管理是空白，只知道自己努力干活，努力工作，管理的是自己，决策也是很失败的，应该让决策变成可以贯彻的行动，在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性和有效性。管理者还需要承担做出决策的责任，不能推脱，为自己所做决定引起的错误与缺点所造成的损失承担责任，如果企图回避这项责任，那么他将会失去下属的信任。

一本好书可以使人明白一个道理，一本好书可以为人建造一

条捷径，一本好书甚至可以改变一个人的命运！如同培根所说：“读书使人明智，读书使人明理，读书使人聪慧，读书使人高尚，读书使人文明。”，不得不肯定，从某一方面来说，阅读《卓有成效的管理者》，则可以使人自省、自警、自励。我作为一名从事管理岗位不足三年的管理者新人，书中的每一段阐述，感觉都很实在而深刻。

作为管理者，应该具备哪些能力？德鲁克提出了管理者应当具备的基本技能：时间管理能力、决策管理能力、沟通表达能力、授权协作能力、影响激励能力、团队管理能力、组织协调能力和执行贯彻能力等。能力的培养与实际的工作是紧密相关的，而我在刚担任影院经理一职时，在自己的身上和管理工作中也确实出现了一些不可忽视的问题：为什么已经勤奋地专注于工作本身，可是成效却不大呢？为什么自己总是忙得焦头烂额，而团队的成绩却不是非常突出呢？令我想想不到的是，在这本书中，我竟然找到了解决自己困惑的答案：要做好管理工作，首先，管理好自己！从自我管理入手！我尝试着用自己的语言记录下自己的学习心得：就是要时时刻刻注意培养自己五种不可忽视的工作习惯，随时随地注意加强自己成为卓有成效管理者的五项修炼：掌控时间，提升效能；注重贡献，强调责任；用己所长，用人所长；集中精力，要事第一；探寻思路，有效决策。

有时候自己上班真不知道到底在忙什么！除了看一下邮件，紧急处理一些事情外，其他时间都在影院晃悠！！追根究底，就是自己在时间管理上的坏习惯：工作无计划。每天开始工作就没有一个很明确的计划，总是凭着现场发生的事情处理工作，然后，有什么事情撞上了就处理什么事情，于是一天就这么过去了。有时处理工作的习惯就是觉得每一件事情都很重要，每一件事情都需要完成，有时为了一件很小的事情，找资料，打电话询问，但实际事后仔细分析，这件事情对自己今天或者这段时间的工作，却是无关紧要的，根本不值得花那么多时间去处理。不分轻重和缓急是时间管理的致命缺陷，结果碰到一些干扰因素之后，最重要的事情一直没有动

手去做，而且还常常忘记，又把它转到第二天，才发现当时就根本没有完成。在实际工作中，时间管理不善的症状还表现为忙于找东西、电话干扰、任务交待不清、事必躬亲包打天下等。所以我觉得自己在以后的工作中必须合理的掌控时间，提升工作效能。

“我能贡献什么？”这是一个很有深度的话题，一般我们的员工会考虑：我会分配什么工作，而不会考虑我能为公司做什么贡献。因为他觉得完成影院给他的工作任务就行了，而没有“我能为公司做什么贡献”的意识，他觉得没有这个责任和义务。其实，只要我们让所有的员工都认识到自己的价值，认识到自己的自我贡献实际上就是一个自我激励的源泉，我们的工作就会开展的非常顺利的。如果一个员工只能依靠管理者的督促来做事，那我觉得这样的员工永远不可能达到他所期望的成就（包括加薪，晋升等）。所以在日常工作和管理中我们就要培养员工的自我贡献意识，自我责任意识（也可以说是员工的发展目标），和员工保持良好的.互助合作的关系，加强团队的合作精神。

作为管理者，就要求我们要知己知彼，古人言“知人者智，自知者明。”，就是要求我们充分沟通，了解自己，了解他人，善于利用不同的人的优点。而不必事必躬亲，整天自己忙得焦头烂额。不会激励与授权下属，不能充分发挥下属的积极性与创造性，这样的管理工作只是被动的工作，没有成效的工作。我在时尚城担任经理时就抓住每个人的优点，最大限度的发挥他个人的优势，合理的创造影院的价值，比如：有的员工口才很好，待人和蔼可亲，我就会安排他到小卖或售票，发挥他的专长，有的员工口才不好，但做事勤快，我会安排他到场务或小卖出品，这样就合理而有效的利用了人力资源，不仅员工发挥了自己的优点，他自己也会发现自己的价值，也为公司创造了价值。所以管理者就应该把自己的经验、技巧随时、随地的传授给下属，实实在在地激发他们的潜能。即我们所说的“用己所长”，“授之以渔”。

怎样把工作做的最有效？我们现在用一个例子来说明：把一个空瓶子用小石块和沙砾装满，怎样才能装的最满呢？很显然，我们必须先装小石块，然后倒入沙砾，这样瓶子才能装的最满。这个例子也正说明了“集中精力，要事第一”的管理工作方法。工作中，“小石块”指的就是要首先处理的重点要事，“沙砾”指的则是需其次处理的琐事。人的时间和精力是有限的，管理者越要发挥自己的长处，对公司做出贡献，就越应在重大的机会上集中一切可用的长处，这是获得成果的唯一办法。我主要负责影院事务的工作，所以我的重点也在事务方面，优先处理的肯定是事务方面的事或紧急重要的事。其他的琐事我会找时间在处理的。这也就是德鲁克所说的：卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面去做，而且一次只做好一件事。

管理者作为公司的中坚力量，是公司员工的直接管理者，在公司里充当着领导又是下属的角色。既要按部就班地严格执行上级领导的决策，又要灵活地调整策略，制定相应地计划，并组织实施，激励员工执行。作为管理者，如果我们不能有效地决策，就会对影院的管理决策的执行带来很大的阻碍。其实在大地数字影院，我们有这样的管理组，每个影院有三个经理组成一个管理组，我们潜意识里已经在用到这点。比如我们对小卖的促销活动，不能作出决策，这就需要管理组开会一起来讨论，商讨我们的活动方式1. 怎么做；2. 由谁来做；3. 何时完成；4. 执行反馈。。。。。。大家一起讨论，听取不同的意见，表达自己的看法，我觉得这种工作方式很好，这样管理者才会作出重要的决策，才能保证活动执行的有效性。

最后，我还是以培根的话来结束我的心得吧：“读书使人明智，读书使人明理，读书使人聪慧，读书使人高尚，读书使人文明。”希望你也从《卓有成效的管理者》中学到更多的知识！！

卓有成效的管理者第三章体会篇二

在进入xx工作的时候，当时记得在南二环四楼集体办公室，看到很多领导看一本书《卓有成效的管理者》，期待去看看，但是一直忙碌的没有阅读，现在时隔两年多了，前两天才开始读这本书，以前领导们都推荐看很多书，所以我也经常给助教也推荐优秀的书籍，不读书不去实践，很快就要掉队，不是身体与时间的掉队，而是思想掉队，赶不上很多身边的同事与朋友，他们都在进步，他们每天都会分享更多的东西，所以我也在空闲时间，给自己定严格的读书标准，部分优秀的书籍要写读后感，否则一年结束了，回首一年，什么都没有做，20多岁就死掉了，70岁拉出去埋葬，我们不想过平庸无的日子，多多去交往更多的优秀朋友，去阅读优秀的书，去更多的把理论知识转化实践。

古典的《生活中的心理学规则》读《成功人生的九商修炼》——特别有收获，这两天又读完了彼得德鲁克《卓有成效的管理者》。本书的目录中有六个推荐序言，其中推荐序言一是海尔总裁张瑞敏。也详细的阅读了彼得德鲁克的详细简介。

以前经常写作文用的张瑞敏的海尔案例，张总他认为这本书对从事企业管理的人来说是一本非常有效的书。德鲁克讲的一句话让他感触颇深，即“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”，起初他也是不理解的。

在中国的习惯就是轰轰烈烈、忙忙碌碌、激动人心，然而从本质上看这些对提高管理的有效性没有任何的帮助，唯有扎扎实实的管理机制。德鲁克讲：“在组织而言需要个人提供其贡献；在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具。个人对组织的贡献体现在如何以最快速度去创造和满足用户的需求，而组织为个人所提供的工具就是要支持其实现这一速度。”那么，管理者就应该学会有效性。

本书针对如何卓有成效，德鲁克先生提出了掌握时间、讲求贡献、发挥人的长处、要事优先及有效的决策，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。尽管德鲁克先生的要求，部分内容我还无法会意，当时在酷学酷玩做管理工作，虽然管理工作有很深刻的感觉，比如时间管理。发挥人的长处，决策，要事优先等等。

在工作中，有效性是可以学会的，但有效性的学习是一种挑战、一种实践。如果我们既不去挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的压力和动力。在当今社会，一个知识工作者只要他的工作影响着组织的绩效和结果，他就是管理者，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。如果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。要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情，这些事情虽然简单，但一定要实践，只有通过实践，最终才能将追求成效变成一种习惯。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入多少的时间和精力。从张瑞敏的序言中我体会到这是他经营企业管理多年的亲身体会，也是他成功的最基本经验，非常值得每一位管理者的借鉴。

这本书阐述了成为一个卓有成效的管理者的五项要素，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。言简意赅，通俗易懂，细细想来，确实切中要害。对于管理者特别是高层管理者而言，卓有成效至关重要，读了之后深受启发和教育。《卓有成效的管理者》告诉我们：一群平凡的人，能做出不平凡的事业，只要我们组织中的每一个人都能做到卓有

成效。管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；并不是只有高层管理者才是管理者，所有负责行动和决策而有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。但是，怎样才能成为卓有成效的管理者呢？通过阅读《卓有成效的管理者》，我认为关键有以下几点：

首先要把工作当成一种乐趣，清楚自己对工作的贡献。“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，才有可能在工作中用心思考，努力完成。认清自己对工作的贡献，才能激发我们工作的效能，提高工作效率。常自问，我在这份工作中能做出什么贡献，才能不负于公司给予我的这份薪水。把工作当成乐趣，主动完成任务，在工作中做出对公司发展、项目部建设有益的贡献。

其次要善于利用有限的时间，集中精力于重点领域。如何管理时间是管理者必须要解决的问题，一个人的精力是有限的，因此合理的配置自己的时间是很重要的，往往就决定了个人的成就。管理者不能面面俱到，亲力亲为组织里所有的事情，如果把大量的时间和精力放在处理许多的琐事之上，那样既累了自己，又提高不了工作效益，最终也一事无成。管理者必须懂得轻重缓急，坚守有限次序，把握“要事优先”的原则。充分利用有限的时间，一次只解决一件事情，面向未来，抓大放小，集中有限的精力于重点领域和工作上，才能提高自身的工作效率，也才能带动整个组织工作效率的提升。

再次要知人善用，善于利用各人的长处。除了要充分发挥自己的长处外，还要懂得上司、同事、下属的长处。把合适的人放在合适的岗位之上，懂得放权，让他们各司其责，充分利用他们的长处做好各项工作，不苛刻他们是完人，重视他们的专长和优势，才能最大化的做好工作，提高效率。

管理是实践，管理不在于“知”，而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果。书中提到：“无论一个人的才知有多

高，只是多广，是多么勤奋以及富于想象力，只要他没有做多这些训练，那么他在工作效益上总是有缺陷的。”一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，通过实践，才有可能产生效益。管理者只有通过不断的学习、丰富的实践，才能使得自己的能力得到提升，管理经验得到完善。

管理者必须做出决策，并且是有效的决策。决策是一种判断，是若干项方案中的选择。管理者的职责就是要把该做的事情做好，就是要进行有效地决策。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。他们需要正确的思考和研究，一个人是否可以做出正确的决策是长期经验的积累。在做出决策时，要确实了解问题的性质，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哪些条件，然后再做出决策。

阅读《卓有成效的管理者》使我懂得要成为一个有效的管理者，必须要有良好的习惯，热爱自己的本职工作；善于利用时间，集中精力于重要领域；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。以前自己与朋友合伙开学校的时候，对于管理是空白，只知道自己努力干活，努力工作，管理的是自己，决策也是很失败的，应该让决策变成可以贯彻的行动，在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性和有效性。管理者还需要承担做出决策的责任，不能推脱，为自己所做决定引起的错误与缺点所造成的损失承担责任，如果企图回避这项责任，那么他将会失去下属的信任。

卓有成效的管理者第三章体会篇三

一口气把此书读完，深有感触，全书以提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，至少是自我管理。

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。

卓有成效的管理者第三章体会篇四

如何管理好别人，很多人都读过与此相关的书籍。可如何让管理者管理好自己，使管理者本身变得卓有成效？我们可以从德鲁克所著的《卓有成效的管理者》中找到答案：“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。”

德鲁克先生就像是您的一位同事，虽然与您面对相同的事实，却从不同的视角诠释了一个新的理念。一本好书可以让人受用一生，这本书精辟的见解、睿智的思想或许可以给您启发和思考。

彼得德鲁克1909年出生于维也纳的一个贵族家庭，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，他以建立于广泛实践基础之上的40多部著作，奠定了其现代管理学开创者的地位，被誉为“现代管理学之父”。2002年，美国总统布什授予德鲁克“总统自由勋章”，这是美国公民所能得到的最高荣誉。而这本《卓有成效的管理者》是领导学领域的奠基之作，已成为全球管理者必读的经典之一。整本书一共分为七个章节，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、集中精力在重要的事情上、善于做有效的决策。读了这本书之后，让我感触颇

深，从书中得到了一些启示。

卓有成效的管理者第三章体会篇五

看到很多领导看一本书《卓有成效的管理者》，期待去看看，但是一直忙碌的没有阅读，现在时隔两年多了，前两天才开始读这本书，以前领导们都推荐看很多书，所以我也经常给助教也推荐优秀的书籍，不读书不去实践，很快就要掉队，不是身体与时间的掉队，而是思想掉队，赶不上很多身边的同事与朋友，他们都在进步，他们每天都会分享更多的东西，所以我也在空闲时间，给自己定严格的读书标准，部分优秀的书籍要写读后感，否则一年结束了，回首一年，什么都没有做，20多岁就死掉了，70岁拉出去埋葬，我们不想过平庸无的日子，多多去交往更多的优秀朋友，去阅读优秀的书，去更多的把理论知识转化实践。

20xx年初给自己定目标，要读30本书籍，可惜只读了三分之一，记忆犹新的读徐小平老师的《图穷对话录》读梁文侠的《哲学与人生》古典的《生活中的心理学规则》读《成功人生的九商修炼》——特别有收获，这两天又读完了彼得德鲁克《卓有成效的管理者》。本书的目录中有六个推荐序言，其中推荐序言一是海尔总裁张瑞敏。也详细的阅读了彼得德鲁克的详细简介。

以前经常写作文用的张瑞敏的海尔案例，张总他认为这本书对从事企业管理的人来说是一本非常有效的书。德鲁克讲的一句话让他感触颇深，即“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”，起初他也是不理解的。

在中国的习惯就是轰轰烈烈、忙忙碌碌、激动人心，然而从本质上看这些对提高管理的有效性没有任何的帮助，唯有靠扎扎实实的管理机制。德鲁克讲：“在组织而言需要个人提供其贡献；在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具。个人对组织的贡献体现在如何以最快速度去创造和满足用户

的需求，而组织为个人所提供的工具就是要支持其实现这一速度。”那么，管理者就应该学会有效性。

本书针对如何卓有成效，德鲁克先生提出了掌握时间、讲求贡献、发挥人的长处、要事优先及有效的决策，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。尽管德鲁克先生的要求，部分内容我还无法会意，当时在酷学酷玩做管理工作，虽然管理工作有很深刻的感觉，比如时间管理。发挥人的长处，决策，要事优先等。

在工作中，有效性是可以学会的，但有效性的学习是一种挑战、一种实践。如果我们既不去挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的压力和动力。在当今社会，一个知识工作者只要他的工作影响着一个组织的绩效和结果，他就是管理者，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。如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他的人树立错误的榜样。

要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情，这些事情虽然简单，但一定要实践，只有通过实践，最终才能将追求成效变成一种习惯。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入多少的时间和精力。从张瑞敏的序言中我体会到这是他经营企业管理多年的切身体会，也是他成功的最基本经验，非常值得每一位管理者的借鉴。

卓有成效的管理者第三章体会篇六

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20xx年一年的情况时，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！

卓有成效的管理者第三章体会篇七

近日，我遇到了一位朋友，他是负责销售工作的副总，我们好长时间没有见面了，他向我抱怨一番，他说，他有干不完的事，几乎搞得筋疲力尽。我说，这说明你的工作重要，你的位置显赫。我接着说，我们生活在充满矛盾的世界中，旧的矛盾解决了，新的矛盾又出现了，只要有矛盾的存在，就需要我们去解决，所以说矛盾是没有穷尽的，我们都会干不完的事。如果把需要解决的矛盾排排队，抓住主要矛盾，抓住主要矛盾的主要方面，不要全面出击，可能就不会现在这么累了。他说，细想起来，是这么回事，不妨去试一试。

我回到家中，还在思考着同那位朋友的谈话，突然想起我还没有读完德鲁克的《卓有成效的管理者》，看看这位大师是怎么说的。他说的极其简单、精炼和深刻，就是四个字：“要事优先”。

在这一章节中，德鲁克开门见山地说：“卓有成效如果有什么秘诀的话，那就是善于集中精力。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做[first things first]而且一次只做好一件事[do one thing at a time]”

我们在现实生活中，有些事情的出现，不是以我们个人意志为转移的，有的在我们的预料之中，有的却是突然袭击，有的接连出现，甚至“祸不单行”。但是我们的时间和精力是有限的，必须要有选择的去做，这就需要我们必须“要事优先”。

首先，要确定什么是要事。我们每个人的处境不同，岗位不同，即使是同一个岗位，我们每个人面对着各种不同的要事，

必须由自己去判断和把握。比如，今天是纳税申报期最后一天，纳税申报表还没有报出，负责此项工作的小王就应该把纳税申报做为要事；后天是开工资的日子，资金还没有落实，财务部长和具体工作人员就应当把筹措资金当做要事去抓；我们会计工作时间性强，不同的时间有不同的要事，需要我们去做的。

其次，我们的财务工作，比较繁杂具体，可能会出现一大堆的工作等着我们去做，这就需要我们做好工作计划，有条不紊，把需要做的工作排队，分出a类、b类和c类，一般来说先做重要的事情，有时也可能出现这种情况，当中插上一杠子，就应当根据具体情况来处理，在保证要事完成的情况下，可以适当穿插一些小事，早晚躲不掉的小事，早干完早利索。

再次，要学会平衡术，在做好要事的同时，要注意小事的发展，小事积累起来，也可能成为大事，这就是量变引起质变，不能忽视。

最后，也是很重要的一条，就是办事利索，不管是要事、大事和小事，不干则已，干则干好，不留尾巴和后遗症。

德鲁克最后强调：“一位有效的管理者，会把主要精力集中在当前正在进行的工作上，而不会再去兼办其他工作。完成一件事情以后，他会根据情况的变化，再决定下一步的优先事项。

要想集中精力，全神贯注于一项工作，首先要有足够的勇气，要敢于决定真正现做的工作。只要这样，管理者才能成为时间和任务的‘主宰’，而不会成为它们的奴隶”。

要善于“牵住牛鼻子”，伟人说的真形象。

卓有成效的管理者第三章体会篇八

读《卓有成效的管理者》一书犹如阳光铺洒照耀、咖啡袅袅飘香浓情四射、让人有一种爱不释手的感觉。初读第一遍时处于断断续续阅读过程中，感觉颇好，脑袋却依然很空。再次拜读，每每读完一段，闭目思考，对照自己，仿佛可以看到前行之灯，让人茅塞顿开。

本书一共分为七章，前五章主要讲管理者如何管理自己，如何使管理者本身变得更加卓有成效。后两者主要讲的是管理者如何决策。书中详细阐述了要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成以下五个习惯：一是有效的管理者知道他们的时间用在什么地方；二是有效的的管理者非常重视自己的贡献程度。三是有效的管理者很善于利用他人长处。四是有效的管理者会集中精力于少数重要的领域。五是有效的管理者善于做有效的决策，这是成为卓有成效的管理者必备要素，也是这本书的主题和核心所在。

所有管理者在日常的工作都明显感觉时间好紧，没时间，工作永远做不完，犹如歌词中所讲：时间都去哪里了？其实作为一名管理者要学会善用时间，要合理合排时间，必须要“抓大放小”，分清“轻重缓急”，选择关键的事情去做，要将碎片化的时间集中进行去处理某一件事，在进行工作安排的时候要谋定而动，而不是被牵着鼻子乱走。要学会做工作计划，重要的事情要优先，不能眉毛胡子一把抓，乱了章法，乱了分寸、乱了阵脚。

在人员的使用方面，管理者要有胸襟，要学会容忍他人短处。每个人都有短处，包括弱点、缺点、不足甚至错误。人之“短处”与“长处”就像高峰与低点，同时存在且无法改变。所以管理者在用人之时不要企图使人成为“完人”、“全才，要充分发挥个人的长处、优势，包容其短处。苛求的管理者并不能成就一支完美的团队，却往往让人变成“孤家寡人”。在人员的安排上要打破以往“因事用人”

的理念，学会“因人设事”，摒弃所有的客观因素，公平公正、严格地去设置岗位，将人安置于某岗位之前，仔细考虑此人的条件，他能做什么，而不是局限于这个岗位要求做什么，否则容易按既定的模式去考量他人，他人只有缺点却无成绩，同时降低人员对职务未来的期望值。

管理者的基本工作就是“决策”，也只有管理者才需要做决策，有效的管理者在做一个决策时首先会弄清决策事项的性质。有效的决策者绝不会就事论事只看问题的表面而轻言结论，而是会透过表面深层挖掘事情的本质所在。有效的管理者在决策时都非常明确决策事情的目的与作用，目标越明确，决策越有效。读后感·有效的决策者在决策时都会心思缜密地思考决策后方案的执行与成效，做到走一步、看两步，想三步，整个决策方案心中有数，心中有数。管理者在做决策时一定要克服“偏见”，杜绝“以偏概全”或者只看到问题的部分，没有看清全貌的现象发生，否则容易被假相所蒙蔽，形成错误决策。

我还喜欢德鲁克所言：有效性虽然人人可学，但却无人可教“的理念，德鲁克的这句话告诉我们，管理者的有效性作为一个习惯可以学会，但不可以教会。你想学习有效性，但又不肯在实践中思考问题背后的问题是什么，不去创新，只想找一个捷径或一个模式让你的管理变得有效，那你与有效肯定无缘。借来的火，点不亮自己的心灵。

我想一本好书，会对每一个人终身受益，每一遍的阅读，收获肯定也会有所不同。目前的我对这本书的理解还很浅显，但我相信未来我还会去精读这本书，去品味书中的精华，沿着德鲁克的指引，在通往卓有成效的路上不断前行。

卓有成效的管理者第三章体会篇九

《卓有成效的管理者》是彼得德鲁克的一本经典之作，在四十年后的中国，被公认为年度最值得阅读的十本书之一。相

对于其他深奥难懂的管理学著作，这本书的确称得上简单，书中八个章节阐述五个重点，条理清晰，字字珠玑。由于我的职业生涯才刚刚开始3个月，以前在大学中学到的管理学知识很浅显且由于对管理学那些大部头的理论著作有一种天生的畏惧感，所以，这本书在我看来，还是有一些地方没有完全看懂。

德鲁克首先是一个社会生态学家，一个社会生态学家对管理学有这么深的见解真的很不容易，但是不可否认的是，两个同属于一个大的学科范畴内的研究方向，从表面上看起来两个研究方向可能风牛马不相及，但是，深入推敲后，往往能结合两者共同具有的优点得出超乎想象的成果。或者说，用完全不同的学科眼光去看待以前看了千百遍的现象、定理、公式、规律，可能会有不同的发现。比如很多心理学家研究管理学，用心理学理论和眼光去看待公司管理，得出很多经典的管理心理学定理，获得诺贝尔奖。这其实是一个眼光的问题，也是一个看事情角度的问题。早年一个很流行的广告，一个小女孩告诉自己的妈妈，苹果里有星星，妈妈不相信，苹果里怎么会有星星呢？，小女孩把自己的妈妈拉过来，把苹果横向切开，里面果然有星星！原来，我们从小就被教育成切苹果要纵向切开，从来都没有尝试过横向切开会有什么发现，但是，可爱的孩子没有经过定势思维教育的训练，敢于大胆的尝试，于是，从苹果里发现了美丽！

这是一本很简短的书，除了第一章破题卓有成效是可以学会的，强调读者卓有成效学得会，以及最后一章结论：管理者必须卓有成效，强调读者一定要学，一定要会，在短短的175页，八个章节当中，提出了五个重点，依序为时间、贡献、发挥人的长处、要事优先以及有效的决策。够简单了吧，只要你学会掌握时间，重视贡献，发挥人的长处，学会要事优先以及做有效的决策，就可以卓有成效，成为一个卓越的管理者。简单归简单，学得会不等于做得好，很多武侠小说中的男主角，刚开始时只是一个什么都不懂的愣小子，后来偶得一武功秘籍，刚开始练时，还很稚嫩，但是，经过不懈的

努力，苦练了n年之后，终于成为名震武林的大侠。卓有成效的五招，也必须要通过不断地实践，最终才能将追求卓越变成一种习惯，才能发挥出无穷的威力。

在一个公司中卓有成效讲究的是绩效，绩效的好坏，要有个客观的标准。判定的结果才会让人心服口服。让知识工作者心服口服，是件非常重要的事，只要心服口服，可以让他们将原本是外界的目标压力，转化成内心追求成长的动力，不用浪费精力为落后找借口，专心致志为超前找答案。只要同辈做得到，不服输的自己也可以做得到。卓有成效的个人，像是一个火种，星星之火，可以燎原，刺激每个人成长，帮助公司成为一个卓有成效的组织。

德鲁克老前辈将管理的适用性扩展到了非常广泛的范畴，组织类型从企业/商业延展到了几乎所有的各类社会组织。只要有组织就需要管理，同时只要需要做决策就需要管理者。管理不再是高层经理的特权，管理者的队伍扩大了，管理者泛指知识工作者、经理人员和专业人员，不论其是否有下属，不论职位高低，只要是因为其职位和知识他们必须在工作中做影响整体绩效和成果的决策。而不论职位高低，只要你是一位管理者，就必须力求工作有效。作为一个教育行业的公司，其核心工作是整合学校、老师、家长和社会培训机构等这些社会资源，最大化有效利用各种社会资源创造价值，其从业人员的工作，绝大部分是组织、整合、协调、沟通及管理。因而，在公司内部绝大部分员工应属于管理者的范畴，管理者不应只局限在中高层人员，也不能只局限在有下属的人员。公司在分析企业内外部环境及自己优劣势的情况下，适时提出了战略目标，怎样去实现这一战略目标有赖于公司绝大部分员工卓有成效的工作，也即是他们成为卓有成效的管理者。

这是我读书的一点点感想，书中还有很多地方我似懂非懂，以后要加强管理学方面的学习。

卓有成效的管理者第三章体会篇十

这本书阐述了成为一个卓有成效的管理者的五项要素，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。言简意赅，通俗易懂，细细想来，确实切中要害。对于管理者特别是高层管理者而言，卓有成效至关重要，读了之后深受启发和教育。《卓有成效的管理者》告诉我们：一群平凡的人，能做出不平凡的事业，只要我们组织中的每一个人都能做到卓有成效。管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；并不是只有高层管理者才是管理者，所有负责行动和决策而有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。但是，怎样才能成为卓有成效的管理者呢？通过阅读《卓有成效的管理者》，我认为关键有以下几点：

首先要把工作当成一种乐趣，清楚自己对工作的贡献。“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，才有可能在工作中用心思考，努力完成。认清自己对工作的贡献，才能激发我们工作的效能，提高工作效率。常自问，我在这份工作中能做出什么贡献，才能不负于公司给予我的这份薪水。把工作当成乐趣，主动完成任务，在工作中做出对公司发展、项目部建设有益的贡献。

其次要善于利用有限的时间，集中精力于重点领域。如何管理时间是管理者必须要解决的问题，一个人的精力是有限的，因此合理的配置自己的时间是很重要的，往往就决定了个人的成就。管理者不能面面俱到，亲力亲为组织里所有的事情，如果把大量的时间和精力放在处理许多的琐事之上，那样既累了自己，又提高不了工作效益，最终也一事无成。管理者必须懂得轻重缓急，坚守有限次序，把握“要事优先”的原则。充分利用有限的时间，一次只解决一件事情，面向未来，抓大放小，集中有限的精力于重点领域和工作上，才能提高自身的工作效率，也才能带动整个组织工作效率的提升。

再次要知人善用，善于利用各人的长处。除了要充分发挥自己的长处外，还要懂得上司、同事、下属的长处。把合适的人放在合适的岗位之上，懂得放权，让他们各司其责，充分利用他们的长处做好各项工作，不苛刻他们是完人，重视他们的专长和优势，才能最大化的做好工作，提高效能。

管理是实践，管理不在于“知”，而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果。书中提到：“无论一个人的才知有多高，只是多广，是多么勤奋以及富于想象力，只要他没有做多这些训练，那么他在工作效益上总是有缺陷的。”一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，通过实践，才有可能产生效益。管理者只有通过不断的学习、丰富的实践，才能使得自己的能力得到提升，管理经验得到完善。

管理者必须做出决策，并且是有效的决策。决策是一种判断，是若干项方案中的选择。管理者的职责就是要把该做的事情做好，就是要进行有效地决策。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。他们需要正确的思考和研究，一个人是否可以做出正确的决策是长期经验的积累。在做出决策时，要确实了解问题的性质，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哪些条件，然后再做出决策。

阅读《卓有成效的管理者》使我懂得要成为一个有效的管理者，必须要有良好的习惯，热爱自己的本职工作；善于利用时间，集中精力于重要领域；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。以前自己与朋友合伙开学校的时候，对于管理是空白，只知道自己努力干活，努力工作，管理的是自己，决策也是很失败的，应该让决策变成可以贯彻的行动，在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性和有效性。管理者还需要承担做出决策的责任，不能推脱，为自己所做决定引起的错误与缺点所造成的损失承担责任，如果企图回避这项责任，那么他将会失

去下属的信任。