

# 最新中层管理者的心得体会和感悟 中层 管理者的心得体会(大全9篇)

心得体会是我们对自己、他人、人生和世界的思考和感悟。优质的心得体会该怎么样去写呢？以下是我帮大家整理的最新心得体会范文大全，希望能够帮助到大家，我们一起来看看吧。

## 中层管理者的心得体会和感悟篇一

中层管理者在公司中起的作用，在我看来是最大的！中层管理者，上面要对领导负责任，下要对普通的员工负责任，在公司中处于最中间的位置，也是最为尴尬的位置，现在已经出现了中层管理者的危机，需要我们深深的研究一下！

本阶段通过学习余世维主讲的《中层危机》，学习了中层管理人员基本素质及能力要求、执行高层指令的方法、对企业链支持、对自己与下属人员的提升等方面的内容。感悟和心得颇多，下面从中层管理者的作用及辅导下属这两个方面谈谈心得学习体会。

根据中层管理者的在管理链中所处的位置，主要是起到两个作用，首先是要执行上级下达的各项指令，因为上级指令是方向性，中层管理人员要将其具体化、方案化后，布置、督导下属人员完成；其次另一个不可忽视的作用是要推动基层的工作，要通过“听、问、说、做”去落实基层的各项工作，深入基层的好处有利于发现问题，解决问题，就如培训中说到的“贴近现场，才能更了解情况。”

辅导及培训下属，是每一位中层管理者的职责之一，这也有利于人才队伍的梯队建设，我认为可以从以下几个方面着手此项工作：

## 1、兼顾业务知识、技能、外语、态度到品格的全面辅导内容。

对能力不足的人员加以辅导，目的在于扩张他的眼界，即提高他的制高点，这样才能培养他全面思考的思维习惯，能周全考虑的处理问题，我们辅导的结果应该是具有专业知识、娴熟技能、良好服务意识，具备职业道德，能独立思维的人才，而不是只会照葫芦画瓢的人。为此，在辅导和培训的过程中，要在业务和技能培训的同时，兼顾外语、态度、服务意识、职业道德及品格的培训，注意分析曾发生的案例来增加他们处理问题的能力，促使其能力得到全面锻炼和提高。

## 2、明确辅导的目的。

辅导或培训下属人员，根本目的在于使其具备能力从事本职工作，服务好客人；但每个员工所处的阶段不同，培训前要充分做好培训需求分析，了解他们处于哪一个具体的能力阶段，是必备能力阶段？还是储备能力阶段？亦或是进阶能力阶段？这样，培训才能因人而异，因材施教，培训内容可以根据不同而情况设计，增加培训的实用性和针对性。

## 3、采用多种辅导手段，珍惜每一个辅导机会实施辅导行为。

制定培训计划实施专门的培训计划，好像看起来才是真正的辅导，但是实际上工作中的跟进和督导、点评也是很好的辅导手段，比如：指出工作中的偏差，及时纠正；观察工作的过程，指出技巧点，通过多次辅导，让其逐步达到流程及标准。培训后的实际督导跟进是辅导下属的一个很重要的方法。

中层管理者也是每一个想做领导的普通员工必须要经过的一关，很少有员工直接从员工跳到老总的位置上去，所以，中层管理者也是一个过渡，从一个普通员工到领导的过渡，相信大家都有体会，不过这些都不是最重要的，最重要的是把自己的工作做到最好！

## 中层管理者的心得体会和感悟篇二

作为一名安全管理者，多年的工作经验让我深刻认识到安全管理工作的重要性和艰辛。在实际工作中，我不断总结和反思，不断提高自己的能力和水平。下面，就让我谈谈我的安全管理者心得体会与感悟。

### 1、责任是最基本的

安全管理是一项重任，必须时刻保持警觉，把责任放在心上，才能确保工作的质量和效果。要时刻关注工作场所的各种安全隐患，及时进行处理，不断加强安全培训和宣传教育。同时，作为管理者，还必须对员工的安全意识进行嘱咐和督促，加强对各种危险场所的监管，在日常工作中始终以安全为重。

### 2、重视技术创新

随着科技的进步，安全管理工作也在不断创新和改进。作为管理者，不仅需要关注新技术和新产品的应用，更要注重持续学习和研究，不断更新知识和技能，做到及时适应新形势，推动安全工作的深入发展和创新提升。

### 3、与员工沟通合作

优秀的安全管理者不仅仅是专业技能高超，更要有良好的沟通能力和领导力。要时刻关注员工的需求和想法，尊重员工的意见和建议，与员工保持良好的沟通和合作，形成以人为本的工作氛围。只有员工和管理者共同努力，才能取得安全管理工作的成功。

### 4、建立健全的制度体系

安全管理工作必须建立一套完备的制度体系，确保各项工作的有序和规范。要制定合理的安全管理流程和标准，建立严

格的安全检查和监管机制，及时发现和解决各种安全隐患，保障员工的人身安全和财产安全。

## 5、坚持不懈

安全管理工作要求坚持不懈的努力和持之以恒的追求。在工作中遇到困难和挫折时，不要放弃，要积极沟通，思考解决方案，不断尝试和实践。只有不断积累经验，总结经验教训，才能成为真正意义上的优秀安全管理者。

总之，作为企业的安全管理者，应该始终以责任心、创新精神和团队合作为基础，积极推动安全管理工作的发展和改进，保障员工的安全和生命财产，为企业的顺利发展奠定坚实的基础。只有不断提高自身的能力和素质，才能成为安全管理工作的行业精英。

## 中层管理者的心得体会和感悟篇三

作为一名安全管理者，对于工作的每一份责任都要秉持着“安全第一”的原则去执行。积累了很多的工作经验，也受到不少的启迪和感悟，现在我就来分享一下我的心得体会与感悟。

### 一、坚守安全第一的原则

安全管理者的职责不仅仅是关注过去发生过的安全事故或者是事故原因的研究，更重要的是在现场的日常管理工作中，始终不能放松对安全工作的关注。在工作的各个方面都落实严格的安全管理制度是维护一个安全工作环境的基础。在现实的工作环境中，我们通常要面对诸如人性，经济，环境等方面的多种限制，但是只要我们只要保持“安全第一”的原则，才能保证工作者的生命安全和财物安全。

### 二、学习研究多方面的安全管理知识

要想更好的履行好安全管理者的职责，我们需要不断学习、探索和总结。口头禅就是“安全无小事”，在现实的工作环境中，我们需要掌握各类安全管理知识，从设计，生产到检验等方面都有着非常严格的标准。因此，我们作为安全管理者，需要不断的学习，以便更好地指导生产，并且对各种隐患进行预判和防范。

### 三、注重团队的建设

安全管理者的职责不仅仅是管理自己，还需要涉及到管理队伍。协调各部门之间的关系，并且能够让员工感到安全和信任是安全管理者应该做到的。因此，我们需要注重团队的建设，建设一个责任、热情、敬业的团队。同时，还需要发掘和激发员工的工作热情和创造力，制定相应的奖励制度等，让员工感到受到了重视，为工作积极主动地投入。

### 四、重视危机意识，灵活应对突发事件

安全管理者必须具备敏锐的危机意识，并且要能够灵活应对各种突发事件。突发事件是很难避免的，因此我们需要提前了解这些事故的情况、类别和责任等问题，同时采取一系列的措施来防范和防控。如果真的出现了问题，我们需要尽快制定应急预案，组织有关部门和专业人员，采取合理有效的救援措施，保证安全事件能够得到及时控制和处理，减轻损失和影响。

### 五、坚决打击安全违规行为

作为管理者，我们的最基本的职责是履行好自己的职责，同时要对不良行为进行有效的惩处。任何违反安全法规和规章制度的行为都需要及时处理，同时要在企业中建立良好的安全信用度，不断地提高安全管理的水平和社会影响力，保证生产过程的有序进行。

总之，安全管理者不仅需要具备丰富的安全知识、敏锐的危机意识，还需要注重团队建设、打造良好的安全管理环境。只有把这些方面的工作做好，我们才能够真正实现安全生产的目标，让生产全面升级，更好地满足人们对于生活质量和安全的需求。

## 中层管理者的心得体会和感悟篇四

随着企业日益发展壮大，安全管理成为了企业经营不可忽视的重要环节。作为一名安全管理者，我深感肩负着沉重的责任，同时也收获了不少的心得体会和感悟。在接下来的文章中，我将分享我的心路历程，以及如何做好安全管理的一些经验。

### 一、安全管理者的责任意识

作为一名管理者，安全保障是我必须保证的重要工作。任何一点疏忽，都可能引发不可挽回的后果。因此，在安全管理中，我始终保持警醒，以高度负责的态度严格把控企业安全各项工作的各个环节，确保人身和财产的安全。

### 二、注重培养安全意识

安全管理不仅仅是一份职业，更是一种观念，因此培养员工的安全意识至关重要。在日常工作中，我积极引导员工注意安全，遵循安全规程，强化安全知识培训，提高员工自我保护意识，切实做到以安全为重，避免事故发生。

### 三、建立完善的安全管理制度

建立完善的安全管理制度是安全管理的重要环节之一。通过制度的完善，不仅规范员工的安全行为，提高工作效率，也可以预防和应对事故的发生。因此，我着重强调制度建设，定期检查、优化制度体系，确保制度能够强有力地为企业安

全保驾护航。

#### 四、注重及时应对危机事件

安全管理者要时刻保持高度警惕，及时识别和应对各种危机事件。一旦发生危机事件，必须立即采取有效措施，控制事态，消除安全隐患，最大化地减少损失。在危机事件的处理中，我深刻领悟到，冷静分析、果断处置，是解决危机的有效手段。

#### 五、倡导安全文化，打造安全城市

安全文化的建设是安全管理者发挥职能的重点。在企业文化中，注重安全文化的倡导，将安全理念融入日常工作中，提高所有员工的安全意识，从而切实实现“安全第一”的理念。此外，要加强与社会各界合作，打造安全可持续发展的城市，让人民群众身处其内的每一时刻都安全无虞。

总之，安全管理是一项不容忽视的重要工作。作为一名安全管理者，我不仅要把握好人身和财产的安全，也要注重倡导安全文化。只有全面提升安全管理水平，维护好人民群众的生命财产安全，企业才能稳健发展，安全城市才能初具规模。

### 中层管理者的心得体会和感悟篇五

当前，全国农行系统广泛开展执行力建设主题教育活动非常必要、非常及时，这一重要课题对于农行贯彻落实“服务‘三农’、商业运作”的战略定位，依法合规经营，实现高效快速发展具有重要的现实意义。现结合主管信贷岗位工作实际，就信贷管理“执行力”建设问题谈几点体会与认识。

信贷管理执行力是信贷队伍人员贯彻落实国家经济金融方针政策、农行一系列信贷管理制度的操作能力和实践能力，是农业银行业务经营实现战略转型的重要保障，是推动农行顺

利股改、完善法人治理结构的锐利武器。一个具有坚强执行力的队伍能够全面贯彻上级行党委一系列经营思想、经营理念和治行方略，有利于按政策、制度、程序和规范操作执行，有利于综合业务经营目标的全面实现。

总行新一届党委成立以来，广泛、深入地开展执行力建设主题教育活动，强力扭转全行系统长期存在的种种弊端，增强执行意愿、执行能力和执行效果，是形势所迫、明知之举。当前，全国农行正处在面临投身于服务“三农”的转折时期，全行上下通过认真总结过去成功经验，汲取失败教训，探索调研“服务‘三农’、商业运作”的方向和路径，在新的征途起点上确定农行战略定位，发展农行业务，树立良好的农行形象，迈向全面振兴农行的宏伟目标。在这个具有里程碑的转折过程中，执行力的好坏直接关系到全行转轨经营能否顺利进行、经营目标能否实现，关系到全行各级领导干部工作作风能否迅速转变、及时提高，关系到各类案件和风险发生能否得到有效防控。

“指示服从制度，信任不忘制度，习惯让位制度”，这是加强执行力建设的基本要求，是执行合规文化的重要体现。在农行新的历史发展时期，需要进一步创新执行力的思路 and 标准，敢于、善于“跳出传统的标准，善于用转型的理念看自己；跳出狭隘的思维，以正确的态度对待困难”，以把执行力建设不断推向新水平。

因此，在农行转轨经营进入实质阶段的关键时期，加强执行力建设意义重大，是巩固我行经营成果、实现全面振兴的必然选择。

一是存在认识不到位的问题，工作进展滞后。

信贷部门人员和个别领导干部对信贷工作执行力建设的认识不够到位，工作中缺乏抓住不放、一抓到底的精神和毅力，缺乏吃苦耐劳、无私奉献的干劲和勇气。总认为信贷工作岗位



责任大，风险多，出力不讨好。表现在具体工作上是对上级行的文件精神和工作要求传达迟缓，落实不到位；个别单位对执行案件防控措施不得要领，扭曲走形；贷后管理形式多，实质内容少，甚至必要的形式也省略或忽视了，以至给今后的工作带来被动，或存在操作上的潜在风险。

二是信贷授信行为盲动，过程缺乏有效监控。

从当前授信行为的操作情况来看，银行对企业的统一授信，属于银行的“内部行为”，各银行之间各自为政，缺乏信息沟通，又无统一的查询系统，银行无法单独实施对企业贷款风险的总量控制，在一定程度上削弱了授信管理的作用。企业可获得多家银行授信，轻而易举地取得多头贷款，如辖区二家农业产业化龙头企业，存在农行、农发行、工行、中行、建行以至信用社多家金融机构贷款、银行承兑，这无疑给我行的信贷管理埋下连环风险的隐患。

三是轻视第一还款来源，贷款过分依赖担保。

在目前的贷款管理实践中，一些信贷从业人员认为只要有贷款保证、有抵押或质押，还款来源就有保障，因此出现了贷款发放过分依赖担保的倾向，错误地将贷款担保作为衡量贷款风险高低、决定是否发放贷款的主要依据，认为有了担保则万事大吉、高枕无忧，而忽视对借款人偿债能力的审查，更不注意对借款人贷后经营状况、贷款使用情况等方面的情况进行跟踪管理，一旦出现担保瑕疵问题，第一还款来源也丧失待尽，风险控制无从谈起。

四是信贷管理责任追究矫枉过正，“零风险”颇遭非议。

近年来，农行内部片面追求贷款质量安全，不切合实际地提出贷款“零风险”指标，认为只有把贷款办成“零风险”才能显示信贷人员的责任心和操作水平，实行贷款岗位环节追究、责任终身追究。在实践过程中，这种做法实际不能客观

评价客户信贷风险成因，容易将信贷经营风险和信贷岗位责任人风险混为一谈，从而打击信贷从业人员的工作积极性。

## 1、强化信贷制度执行意识。

制度是需要不断完善和调整的，但执行制度一定是刚性的，尤其是关系到银行资产安全的信贷制度，必须保持其刚性约束力。通过组织信贷人员深入学习总、分行出台的一系列信贷管理制度，强化员工制度执行意识，教育和引导员工把制度执行作为增强一级法人意识的素养来追求；把制度执行作为雷厉风行、令行禁止的高效作风来提倡；把制度执行作为提高团队战斗力、凝聚力和竞争力的必由路径来创造。进一步促进员工自觉加强执行力锻炼，强化制度执行意识，并从细节和小事入手，全面提高执行力，努力在全行形成浓厚的信贷制度执行文化。

信贷从业人员应在严格执行现有信贷制度基础上，根据客户需求和业务发展，有义务及时向有关部门反馈信贷业务办理信息，并提出创新业务办理的方法和手段，不折不扣地认真执行，违背制度，严肃追究。要善于在积累和反思中完善自己的信贷行为，通过不断创新适应不断变化的信贷业务需求和信贷风险防范需要。

## 2、规范客户授信行为。

银行应在全面分析和掌握授信企业资质、行业景气及其变化的情况下，严格规范和完善对客户的授信额度审批程序，区别客户类型、客户规模，采取不同的授信方式，既完善形式，又注重实质，并对授信额度的使用情况进行不间断跟踪监控；应依靠人民银行现有信贷登记咨询系统，开发新的程序，对辖区多头贷款客户，主动取得人民银行的沟通指导，控制授信总量，防止多头授信行为，避免客户在各银行之间“游刃有余”，切实加强对授信行为的总量控制、及时预警和有效监控。

### 3、强调第一还款来源的重要性。

第一还款来源能否得到有效落实体现着银行信贷经营管理水平的高低。第一还款来源才是贷款风险的决定性因素，银行应将贷款管理的重点放在对第一还款来源的关注上。在具体实践操作中，应着重测算客户历史、现实与未来的现金流量及经营性现金流量，对借款人第一还款来源、行业优势和发展前景作出合理判断，对影响还款的不利因素进行分析，特别是预测在客户出现极端情况下，确认借款人的偿债能力和银行收益程度，将担保偿债能力指标放在补充替代地位。这才是保障贷款安全、提高贷款质量的关键所在。

### 4、端正风险与效益、营销与合规的辩证关系。

银行是高风险的经营行业，根本不存在“零风险”，在信贷营销中更是不可能不出现风险。一味要求贷款发放“零风险”的必然导致零市场、零业务、零效益。应当看到，增加信贷投入与规范经营管理之间，信贷营销与风险防范之间是对立的统一，银行规范贷款管理的出发点应是将贷款风险控制在可承受的限度内，而“惧贷”、“惜贷”才是银行经营的最大风险。因此，我们应该正确认识和把握这一辩证关系。

## 中层管理者的心得体会和感悟篇六

在现代企业管理中，中层管理者承担起桥梁和纽带的作用，既要执行上级的指令，又要协调和管理下属。中层管理者的角色复杂多变，对其管理水平的要求相对较高。在实践中，中层管理者不断总结经验，不断学习和进步，积累了许多管理心得和体会。以下是我作为中层管理者的一些管理心得，供大家参考。

首先，作为中层管理者，我认为要从身边的员工出发，在他们的需求和关切上给予关注和关心。我曾经带队完成一项重要任务，任务的进度严重滞后，员工士气低迷。我意识到问

题所在，便主动和员工进行对话，详细了解他们面临的困难和问题，并提出解决方案。通过与员工的沟通，我发现他们的工作条件和设备不足，于是及时向上级反映，并争取到了更好的工作条件。通过关心员工的需求，员工的士气得到了提高，任务顺利完成。这个经历让我明白，作为中层管理者，要倾听员工的声音，关心他们的需求，帮助他们解决问题，才能够更好地凝聚团队力量，推动工作的顺利进行。

其次，中层管理者要注重自身的能力和素质提升。只有不断学习和进步，才能够胜任和应对各种复杂的管理工作。我非常重视个人的能力培养，坚持每年自学一门新的管理课程，并通过参加各种培训、研讨会和学习班，不断更新自己的管理知识和技能。同时，我还积极参与企业内部的相互交流和学习活动，与其他中层管理者分享管理心得和体会。这种持续的学习和进步的态度让我有了更深入的认识和理解，也增强了我的管理能力。

另外，作为中层管理者，要善于团队建设。一个团队的凝聚力和协作能力直接决定了工作的效率和质量。我从自己的实践中认识到，一个团队要想取得好的成绩，需要有一个良好的团队氛围和积极向上的工作氛围。因此，我注重团队成员之间的相互了解和信任，定期组织团队建设活动，增强团队成员之间的合作意识。同时，我也鼓励员工提出建设性的意见和建议，让每个人都能够感受到自己的重要性和价值，激发他们的工作热情和积极性。只有通过团队建设，才能够发挥每个人的优势，形成良性的合作机制，提高团队的整体绩效。

最后，中层管理者要有责任心和担当精神。管理工作中，我们既要负责上级交给的任务，又要对下属的工作质量和效果负责。对此，我一直有一个坚持，即要亲自参与到每个工作环节中，了解每个环节的具体情况和难点，对关键环节进行把关和指导。同时，为了保证工作的顺利进行，我会合理安排上下属的工作，适时进行协调和调配，确保每个人都能够

在合理的压力下发挥自己的最佳水平。这样的做法不仅能够提高工作的效率，也能够增强团队成员的归属感和责任感。

总之，作为中层管理者，学习和总结管理心得和体会是必不可少的。通过在实践中不断摸索和进步，中层管理者能够更好地发挥自己的作用，提高工作的效率和质量，得到上下属的认可和尊重。希望以上的管理心得和体会能够对广大中层管理者的职业发展有所帮助。

## 中层管理者的心得体会和感悟篇七

作为中层管理者，学习管理科学理论是必不可少的。但仅仅停留在理论层面是不够的，需要将理论与实践相结合。只有在实际工作中运用管理理论，才能更好地实现组织目标。在实践中，中层管理者需要不断分析问题、找到解决办法，并在实践中进行验证。一方面，通过实践可以验证理论的正确性和可行性，另一方面，也可以在实践中积累经验和提高自己的管理水平。因此，在学习管理心得时，中层管理者应该积极运用理论指导实践，并及时总结、反思自己的经验，形成自己的管理心得。

### 二、与下属建立有效的沟通渠道

中层管理者的一个重要任务就是协调上下级之间的关系。上级对中层管理者有期望，下属对中层管理者有需求，中层管理者需要沟通上下级的诉求，才能更好地发挥自己的作用。为了与下属建立有效的沟通渠道，中层管理者需要倾听下属的意见和建议，尊重下属的权益，及时解决下属的问题。同时，中层管理者也应该主动向上级汇报工作进展和问题，及时反馈团队的需求和情况，为上级决策提供参考意见。通过与上下级的有效沟通，中层管理者可以促进团队的凝聚力和工作效率，提升整个组织的绩效。

### 三、不断提升自身的领导力

中层管理者是组织中较高层次的管理人员，要想发挥好自己作用，就需要具备较强的领导力。领导力是指中层管理者在组织中运用权威和影响力，激励和指导下属，达成组织目标的能力。为了提升自身的领导力，中层管理者可以参加培训和学习班，学习与领导力相关的知识和技能；可以寻找优秀的榜样，学习他们的领导风格和行为方式；还可以通过自我反思和改进，不断提升自身的领导能力。通过不断提升领导力，中层管理者可以更好地推动团队发展，实现组织目标，提升自己在组织中的地位和影响力。

#### 四、培养团队的合作精神

中层管理者不仅需要管理自己的工作，还需要管理团队的工作。如何培养团队的合作精神，发挥团队的整体作用，是中层管理者需要思考的问题。为了培养团队的合作精神，中层管理者可以设立团队目标，明确团队成员的职责与义务；可以提供团队培训，让团队成员掌握工作技能和合作能力；还可以营造良好的团队氛围，鼓励团队成员之间的互相支持和协作。通过培养团队的合作精神，中层管理者可以更好地调动团队成员的积极性，促进团队的快速发展。

#### 五、注重自我管理和成长

作为中层管理者，注重自我管理和成长是很重要的。中层管理者既要处理好上下级之间的关系，又要面对各种工作压力和挑战。因此，中层管理者需要学会管理自己的情绪和压力，保持良好的心态和工作热情；需要关注自身的职业发展，不断提升自己的能力和水平。为了注重自我管理和成长，中层管理者可以参加培训和学习班，提升自身的知识和技能；可以与同行分享经验，互相学习和促进成长；还可以参加行业活动，了解最新的管理思想和趋势。通过注重自我管理和成长，中层管理者可以更好地应对各种挑战和变化，保持竞争力，实现自身的职业目标。

总而言之，作为中层管理者，学习管理心得是提高自身管理能力和水平的重要途径。通过理论与实践相结合、与下属建立有效的沟通渠道、不断提升自身的领导力、培养团队的合作精神和注重自我管理和成长，中层管理者可以更好地履行自己的职责，推动团队的发展，实现组织目标。同时，中层管理者也应该时刻保持学习和反思的态度，不断总结和提炼自己的管理心得，为更好地管理工作做好充分准备。

## 中层管理者的心得体会和感悟篇八

2月20日，我参加了集团组织的曾仕强中层管理的学习培训，增进了个人见识，针对此次培训学习，同时结合个人的一点想法，谈谈心得体会。

一、 中层管理者作为上级领导的职务代理人，一定要担负起相应责任。

在日常工作过程中，中层管理者作为集团中层的职务人。经常会遇到信息沟通、责任和目标等问题。那么面对集团的委托信息理解一定要明了，正如曾老师所言，如果在不确定的情况下我们可以将任务理解后复述给我们的上级主管，以确定信息来源理解的准确无误。以避免在工作分配中发生模糊不清或信息不准确而延误时间。这是作为中层管理者最为基本的认知。另外，工作中我们经常听到诸如“差不多”、“过得去”、“还行”、等等之类的话，这种对自己或者他人的执行不力寻找借口，或是对他人执行效果不给予肯定的作法，不仅是对工作的不负责任也是对上司和下属的不负责任。因为中层管理者肩负着上司和下属的信托责任，我们的言行是一种职务行为，我们不但要将上司委托或分配的任务执行好，还要对自己和下属的工作完成情况事先确定标准(也就是说做到自己心里有数)，完成情况不好一定要纠正或是言明，完成情况好的要予以肯定。中层管理者要想将自己尽快的成为职业经理人，就要有一定的职业素养，如以身作责、荣辱共享、赏惩分明、相互尊重等。

## 二、坚持正确的时间管理观念

中层管理者最习惯的一句话就是“身不由己啊”！如何才能解决“身不由己”呢——管理好自己的时间。有句话说“有计划不忙，有原则不乱”，的确，如果坚持运用好我们的时间，实际工作产生事半功倍的效果。培训中我们将时间管理分为四个象限：第一象限为紧急、重要的事情；第二象限为不紧急、但重要的事情；第三象限为紧急、不重要的事情；第四象限为不紧急、不重要的事情。中层管理者所花的时间80%都应在第二象限上，如果经常做第一象限的事情，那么就说明我们的第二象限没有做好，导致了紧急、重要的事情增多。所以我们要学会计划时间，即约定时间、约定时限、事先界定好要达成的目标、设定自己开放的时间等，尽可能的将自己的时间利用好。

诚然，我们实际工作中肯定会存在这样那样的问题。因此，为了本部门或者个人职责范围内的工作任务能够相对不受影响且同时相对又能够比较理想地完成，那么就需要我们提前做些思考，多想想事情可能会朝着非预期的方向发展或者非预期的进度发展，提前做好至少两种打算，才不至于经常出现被动情况。另外，“拖延是行动的大忌”，因此我们始终需要提前合理策划保证工作有序开展。

## 三、组织制度的维护与完善

步完成。制度建设是企业运行的必要保障，制度建设的目的是使企业内部做到“有章可依，有章必依，执章必严、违章必究”，也就是按规矩办事，如果不按规矩办事，就要受到责罚。因此，中层管理者又是公司制度的最有力的维护者。因为每一项制度的建立，都需要在实施过程中不断的修正和完善。中层管理者是最直接的制度维护者和执行者，所以就要求我们要有职业精神，切忌出现“老虎不在家，猴子称霸王”或者是“上有政策，下有对策”的现象，某些中层认为自己就是法，公司制度制定的多-维护得少，随意性大，情绪



化管理，造成了企业效率低下、人心涣散、管理混乱。

制度是企业的内部法律，制度本身应具备全局性、稳定性、长期性的特点，当然也难免有其局限性，但企业内部的行为规范以执行制度为最低标准，在制度面前应“人人平等”。在企业中中层肩负着“承上启下”的作用，所以我们允许个性化管理存在，但必须坚持维护企业制度为原则。

#### 四、养成跟踪任务的良好习惯

“不缺合理分配任务的人，缺的是跟踪任务的人”，作为一名中层管理人员需要及时地评估下属，做好分配任务的同时，一定要做好任务跟踪的工作。跟踪任务的过程就是与下属沟通的过程，也是评估下属的过程。当然，在日常工作的一天里通常是一个小事情又一个小事情安排、处理、完成等等循环的过程，为了让小事不变成琐事，为了让评价更加客观、公正，我们就得既保证让下属有发挥的空间，又要保证适时地跟踪，“常常拉拉连着风筝的那根线…”。

#### 五、激励下属，共同进步

我们知道，一个集体的成功离不开每个成员的努力和汗水。同样，只有集体的每个成员工作能力、水平都有所提高，这样的集体才更有战斗力，才能前进的更好、更远。

培训课中我们对下属的状态作了分析：高能力、低意愿的我们称之为“老兵”；高能力、高意愿的称之为“明星”；低能力、低意愿的称之为“病猫”；低能力、高意愿的称之为“新人”。分析后我们很容易得出管理方法——针对不同人群我们使用不同的激励办法，这里我只对新人提出自己的一点观点。

新手上路总会有些磕磕碰碰。所以，作为管理者要大胆的让新手尝试，让其亲自参与，亲自实践。既要关注结果，更要

关注过程，在过程中了解下属，并适时指导、纠正。

作为管理者，要想每件事情都亲自去做、面面俱到，是不太可能的，毕竟精力有限。因此，充分调动下属的积极性，充分锻炼下属，让其具备独立处理问题的能力才是至关重要的事情。

## 六、行动一定忠于目标和承诺

中层管理者一定懂得目标分解，将上司的指定目标分解后进行专业分工，然后实现“自我控制”。

企业的目的和任务，必须化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标，则这个范围必定被忽视，如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。因此中层管理者一定要坚守承诺，对完成目标的给予肯定、未完成目标的予以惩戒，消除负效应，强化正效应——促进期望的行为出现，提高工作效率，达成企业目标。

管理是一门科学，管理者做事可以不拘一格，但作为一个成功的管理者，用影响力做事远比用权力做事明智得多。

## 中层管理者的心得体会和感悟篇九

通过参加此次中层干部及业务骨干培训班的学习，让我们进一步开阔了视野，拓展了思路，更新了观念，提高了处理问题和解决问题的能力，特别是如何当好中层干部，如何提高中层干部的领导力和执行力有新的收获；就是感到有一点遗憾，是学习的时间有限，要学的东西太多，此次培训班只是让我接触到知识的边角。总的来说此次培训使我受益匪浅，感触颇深，为今后更好的工作奠定了基础。具体体会如下：

老师一开始就把所有的同学分成6个组，表现好的就奖扑克牌，5张扑克牌换一张笑脸，通过这种激励方法极大地调动同学们的积极性，我们近60人为为了这些笑脸有时争得脸红脖子粗，通过这种方法也让我深深体会到，我们中层在今后工作中激励应该成为重要手段，它能充分调动员工的积极性和创造力，对于增强部门、单位活力具有重要的促进作用。当今时代，很多人谈到激励，往往片面地理解为物质奖励。诚然，物质奖励是激励手段之一，在某些条件下也是有效的激励方法。“只要能给钱，就能激励人”。物质奖励仅仅是激励的一方面。人们的需求层次是逐级递增的，当基本的生理需求得到满足后，人们就会有更高的追求，这时，金钱作为激励手段的作用就越来越有限了，而精神层面的激励作用就显得尤为重要。因此建立良好的人才激励机制，必须遵循组织目标和个人目标相结合、物质激励与精神激励相结合、采取多种形式的激励手段，充分激发干部职工的潜能，确保激励机制的合理性和实效性。

决策是领导干部的主要职责。面对错综复杂的局面和瞬息万变形势，领导干部要善于及时作出正确抉择。抉择不及时就会贻误战机。因此，领导干部要有决策的魄力，通过科学的比较，全面的分析，进行权衡利弊得失，作出正确的`决策。在《沙漠掘金游戏中》，对事物认识不清。

领导干部要善于贯彻执行上级组织的决议和决定。要把上级的精神和意图根据本部门实际制定行之有效的方案和计划贯彻下去，并做到全面准确，得当有力。

每个部门的工作目标和发展规划都要靠领导组织全员来实施。领导干部要善于把本部门的目标同员工的实际状况结合起来，统筹兼顾。正确处理各种关系，合理组织各方力量，恰当使用各类人员，实现最终目标，取得良好效果。

作为领导干部，良好的协调能力是不可或缺的。要善于团结各种人，与其合作共事。一方面要有很好的感情因素，善于

激发全局干部理事的热情，为着共同的目标团结奋斗，塑造单位强大的战斗力。另一方面要善于社会交往，使各种外在因素都能为本部门的工作开展服务，为本部门发展创造良好的外部条件。

社会在不断的前进，我们所面临的环境也在不断的变化，领导干部不能抱定“以不变应万变”的心态去开展工作。因为世上没有一成不变的事物，也不存在一劳永逸的办法，光凭老经验和老办法是无法应付的。必须认真了解新情况，加以分析研究，审时度势，适时调整，争取最佳效果。

这也是领导干部所应具备的最基本的也是最重要的能力。领导干部素质的培养和提高，主要还在于自身的学习、实践能力。时代在前进，科学在发展，领导干部如果不通过加强学习提高自己的政治修养和能力素质，就跟不上时代的步伐，也做不好既有的工作。学习的方法有多种，最行之有效的方法还是理论联系实际。即不仅要从书本中学，更要从实践中学。领导干部一定要深入实际，在实践中加深对理论知识的理解，在实践的过程中用理论去研究、分析和总结，总结出适合自己的行之有效的方法，指导自己的行为，不断锻炼自己，提高自己。

处在一个企业的中层，让我们这些三十出头的年轻人有很多的美好的憧憬。读完吴老师和邓老师共同编著的这本《做最好的中层》让我受益匪浅。

“不要省略走向成功的每一个步骤”。尽管有时候我们处在一个很高的起点，能力能及时的被领导认可从而委以重用。但从最基本的东西做起，仍然是非常重要的，它可以让我们熟悉每一个环节，每一个人，这对于我们以后工作的开展、管理、决策都是相当有用的。

西点军校的教学理念一直让我很钦佩。曾拜读过其著名的一些书籍，如《没有任何借口》等。结合我们的生活现状，去

掉自我，更好的融入我们的团队，是每一个员工的最高境界，如果能真正让每个人都能达到这样的一个境界，那不管是中层管理者还是高层管理者的工作都能很轻松的开展了。

作为一名企业的中层管理者，在工作中，我们肯定经常碰到各种“钉子”，这就需要我们用一个非常健康的心态去对待了，甚至我们有时候还要自己去找“钉子”碰。对于本单位的基层员工来说，中层的位置是在高处，员工对中层当然很敬畏，听到的职责声也会大大减少，同时也减少了我们倾听问题的机会，如果我们能放下自己的架子，主动深入基层，既能看到组织中存在的问题，也能看到自己身上存在的问题，一举两得，何乐而不为呢！

“责任心铸造高品质”这是一句很普通的广告语，但它却道出了具有强烈的责任感，不敷衍、不推卸责任的中层管理者将是一个企业团队的栋梁干部。当我们的下属犯了错的时候，如果我们的中层能勇敢地承担自己的责任，视责任如生命，就不会存在“三拍”现象，对集体负责、对工作负责，对上级和下属负责，其实真的恰恰就是对自己最大的负责，能为自己获得更大的发展空间。如果我们能对自己工作范畴之内的事情尽职尽责以外还主动承担额外的工作，这种承担力，会让我们获得更快速的发展机会。

在古代，许多皇帝认为最忠的臣子就能得到他们的器重和奖赏。但读罢此书，奥康集团的选才标准：“有德有才，提拔重用；有德无才，培养使用；有才无德，限制使用；无才无德，坚决不用”确实值得我们学习。

“忠”无疑是一流的品格，要忠，但不能要愚忠！我们忠不是忠于领导，而是忠于组织，从组织目标出发，只做有利于组织的事，这样一来就可避免一味顺从领导所带的危害。当领导的决策出现失误或偏差时，我们能站出来指出症结，为领导和组织保驾护航。但也应该注意选择适当的方式、时间、地点。只有敬上、尊上、助上，才会有优势，才会有机会活

跃在事业的大舞台上。中层管理者，绝不是“死干活”、流血流汗、老黄牛似的干部，我们更要懂得运用智慧来解决问题。有良好的职业素养，勤于实践，终生学习，做智慧型中层，就不是什么难事。善于总结，善于汇报，重点突出，抓关键点，条理清晰，与组织决定和领导的想法保持一致。主动创新，不逃避责任，也不盲目改革。在市场经济和知识经济的新时代，高绩效越来越被组织和领导者所重视，那么管理层只能以其创造的经济成果来证明自己存在的必要与权威性。

一位中层管理者，更多的是承担着一个团队的成败荣辱。在关键时刻，中层的状态往往决定全局的成败。有效地制定工作目标，积极地与上级领导沟通，得到其支持与帮助，了解团队内每一位成员的优势与劣势，把目标细分，分派合适的人负责具体的任务，这样我们的中层管理者将不会感到自己很孤立，很辛苦了。根据问题制定战术，作好战略管理与战略规划，运用赞美、认可、指导和荣誉激励法，激发各员工内在的最大能量。关心所有的人，但一定要关注最优秀的、最落后的和想成长但又处于瓶颈的员工。企业要想健康、正常的运转，不但要有严格的奖罚制度，而且还要有能够严肃执行奖罚制度的中层管理者。这样做的话不但让下级有制度可依，还能树立自己的威信。

沟通是管理的最大问题。对于我们而言，沟通牵涉到上级、下级、同级、客户及其他有关方面的沟通。在工作中出现摩擦和误会是有常有的事，而且它会出现在各级之间。主动与上级沟通，很多问题很可能就会被上级淡化甚至忘记。读懂上级，有一双善于发现领导优点的眼睛，不在意上级的“傻”，只在意自己的工作是否到位。理解万岁：先理解上级的不理解。想成功，一定要懂得先付出；要才高八斗，但又不能傲气冲天，拉近与上级的距离，将会使我们具有美好的发展前景。

许多看似不起眼，漫不经心的安排，或许就蕴藏着我们发展

的最大机会。着眼全局看问题，避免提过于理想化的意见，注意语气缓和，切忌掺杂个人情感，提出问题的同时，一定要提出解决问题的方案，以长远的眼光来看待问题，做任何事情都要留有余地。不轻言放弃，不急于申辩，通过实际行动做出业绩。这才是一种积极向上的沟通方式。

我们必须时刻谨记“把事情办好才是硬道理！”一流执行力决定一流竞争力，有条件要执行，没有条件创造条件也要执行，抓住完成任务的“关键点”，善于借用多种力量，掌握科学做事的程序，不但严格按制度做事，更应该主动制订、完善对工作有效的各种制度，“生于忧患，死于安乐”。应与安逸文化彻底道别。科瓦洛夫的故事让我发出叹息的同时也决定着与“差不多”说不。

毫无疑问对于一名中层管理者来说能力的体现最重要的是解决问题的能力。发现问题是解决问题的开始，分析问题才能解决问题；迅速、有力的执行是解决问题的关键，当问题在我们的手中转化为生产力时，便会创造效益。在遇到问题的时候我们先别说难，先问自己是否已尽全力；在解决问题的时候，每次至少要拿出三种解决方案，多角度思考问题，抓住问题的核心，设想更多的可能性，寻求共赢或多赢点，往往是解决问题的最佳方式。善于突破，善于找到常规外的解决方法，善于变阻力为助力，删除、合并、替代，在工作中脱颖而出就不难了。

球队的最大实力，来自每一位球员，作为一个团队的领导，要清醒的认识到：团队的高效是从每一位成员的高效而来的。影响团队高效运行的因素有很多，发挥团队成员间相互帮助的精神，形成共同成长的机制，巧妙的完成从承担自己到承担他人的转换，以红军的精神塑造团队，“因材施教”才能激发最大潜力，知人善任是一种艺术。“上下齐心，其利断金”使团队成员精诚合作，才能打造高绩效的团队。巧妙运用“dass”影响法代替生硬的指导，能有效提高团队绩效。

站在中层管理者位置的我们，应该怎样超越我们自己呢？首先必须要超越我们的优秀，拥有“归零心态”。善于从自己的错误中反省，善于从别人的错误中反省，借鉴别人的优点，抽出固定的时间反省。“荣誉就像玩具，只能玩玩而已，绝不能永远守住它，否则将一事无成”。超越“好人”，成为一名负责任的管理者。顽石成“佛”的过程，就是不断超越自己，不断超越“敲打”，不断成功的过程。

然后就是超越我们的部门：培养好看环境的“第三只眼”，在实际操作过程中把握分寸和尺度，在稳健中不断发展和超越。作多部门领导不要陷自己的部门于孤立，做事要谨慎，思考要周全，给部门创造良好的工作空间。部门与部门之间都是唇齿相依的。我们在考虑自己利益的同时也应该兼顾其他部门。把部门发展与企业发展结合起来，这样才能创造出最大的利益。

其次就是超越我们的位置“能站在上级的高度去考虑问题，站在下级的位置去解决问题，不断向上走才有新的高度，甘于平凡才能超越平凡，垫高别人，放低自己才能有更大的超越。