

# 2023年中层管理者的心得感悟 中层管理者的心得体会(精选8篇)

教学反思是对我们每一次教学活动以及学生学习情况的深入思考和分析。以下是一些工作心得分享，让我们共同探索职业道路的秘密。

## 中层管理者的心得感悟篇一

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殆尽，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偿地位。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。

## 中层管理者的心得感悟篇二

上个月我有幸参加了公司组织的中层干部培训，通过听关于中层干部如何增强执行力的讲座，理论学习，收获颇丰，真正体会到作为一名公司中层的作用。中层就是夹层，就像三明治中间的夹层，要承受上压下顶，是兵头将尾，但中层起着承上启下的作用，中层的作用发挥得好，是公司领导联系下面员工的一座桥梁；发挥得不好，是横在领导与员工之间的一堵墙，就会形成“上边想、下边望，中间成了顶梁杠”的局面。所以提高中层干部的执行力就显得尤为重要。

什么是执行力呢？所谓执行力就是把计划、方案变成现实操作的能力，它不是单一的素质，而是多种素质、能力结合的表现。在学习之前请大家先想想，在三国演义中，哪位将领是最出色的中层执行者，哪位是最失败的中层执行者？哪位又是最灵活变通的中层执行者呢？先不要回答，到最后我们一起讨论一下。

目前，我们公司处在飞速发展的阶段，规模不断在扩大，因此要提升管理。而提升管理，除了要有好的决策班子、好的发展战略、好的管理体系外，更重要的是要有公司中层管理者的执行力。

那么中层管理者要提高执行力，在工作中至少需具备两种能力：理解公司和高层领导的理念的能力和在本职工作上的组织实施能力。那么，到底如何提高这两方面的能力呢？我以为可以从以下几方面来着眼：

要正确理解公司和领导的理念，做好一个传播者。中层管理者在接到领导工作指示时，一定要正确理解领导的意图和初衷，不能不懂装懂，要把正确的理念灌输到下属中去。否则将会出现企业的决策方案在执行的过程当中，标准渐渐降低、甚至完全走样，越到后面离原定的标准越远，从而背离了领导的意图和目的。

作为一个中层干部，不能只靠说，要靠做，必须身先士卒、百折不挠，以自己的人格魅力树形象，无论是遵章守纪，还是公司布置任务的完成，都要起到表率作用，打铁先要自身硬。只有让手下员工心悦诚服，你才有说服力，你说的话，别人才会听，才谈得上执行力。

主动积极、雷厉风行是中层干部的工作作风。中层干部忌讳办事拖拉，“雷声大，雨点小”。不能患得患失，畏难发愁，避重就轻，敷衍塞责。不能事事等领导交待，应主动地去完成自己该做的事。中层主动，下面员工才能主动，整个部门工作就会主动。

工作做到位，就是要有严谨的工作态度，对要做的工作不能敷衍，要认真去办。要想作到位，必须做到：头脑到位——多思考如何做好工作的方式方法，嘴巴到位——管理工作就是婆婆嘴，各项工作要随时督促，眼睛到位——及时发现问题，及时解决，耳朵到位——及时了解广大下属员工对工作的意见和建议，腿脚到位——经常深入最基层，了解情况。工作到位就是最好的执行力。

中层干部应凡事不讲借口，恪守职责。“借口”的实质是推卸责任，在责任与借口之间，选择借口还是选择责任，体现了一个人对待工作的态度。如果每一个中层都为自己的工作找借口，那就根本谈不上执行力。不讲任何借口，看似无情，但是它体现的是一种负责、敬业的精神，一种服从、诚实的态度，一种完美的执行能力。

中层干部应该互相信任，互相支持，互相配合，互相帮助，相互尊重，相互激励，多看别人的优点，接纳或善意提醒别人的不足。各部门之间应各司其职，补位不越位，补台不拆台，分工合作，扬长补短，形成合力。自己的工作自己做，同事的工作帮着做，集体的工作大家做。只有这样，自己的执行力才会提高。

公平公正是激发员工工作积极性和创造性的原动力之一。作为中层干部要公平公正对待下属的工作业绩、表现，解人之难、记人之功，通过正面激励，引导员工往前跑，通过负面激励，推着员工往前走。工作中要对事不对人，要一视同仁。想问题、办事情，都要从大局出发，公道正派、是非分明、一身正气；能坚持原则、坚持正义、牢记职责和使命，这样才能激发员工的工作热情和创造力，才能树立正气，继而提高执行力。

### 中层管理者的心得感悟篇三

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。因为世界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。

## 中层管理者的心得感悟篇四

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！

## 中层管理者的心得感悟篇五

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正常开展。

### 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，这样的集体才更能有战斗力，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。

## 中层管理者的心得感悟篇六

在全辖中层管理人员学习会上，我和全行中层干部及城区网点主任认真听取了行长就如何提高中层管理人员的执行力、积极应对新形势新挑战的重要讲话。

行长用精辟的语言，从细微处着手，宏观上把握，结合行长在省分行党委中心组（扩大）学习班上的讲话精神，为我们诠释了执行力的真正内涵和实践宝典，即分析了行当前面临的金融形势，也对我们各级中层干部提出了要求，对此我深有感触。下面我就根据行长的讲话精神和自己的感知感悟，结合自己的工作实际，谈谈自己的肤浅认识和体会。

记得前不久我看了由一本由著名的管理培训专家方永飞教授所写的《赢在中层》一书，书中提出：中层是企业的脊梁，是企业的核心人才库，是企业得以生生不息的创新源泉。在汤行长的讲话中也提到中层管理，“这个环节在工作中是起承上启下、上传下达作用的关键环节。”

中层，“是我们发挥执行能力、实现既定目标的关键人物”。一句话：中层管理人员既是执行者，又是领导者。他们的作用发挥得好，是高层联系基层的一座桥梁；发挥得不好，是横在高层与基层之间的一堵墙。决策层对各种方案的制定，需要得到中层的严格执行和组织实施。

对于支行来讲，我们各科室、分理处主任便处于中层管理的位置，是贯彻落实支行工作目标和任务的关键。我们担负着将支行的意图贯彻到网点的每一位员工，最终实现支行每一个具体经营管理目标，并带领全所员工确保任务目标完成的责任。

任何一个战略意图都是靠人来执行的，虽有好的制度作“支撑”，但执行的“人”不力仍然是一句空话。各级行中层的“带头、表率”作用，是贯彻执行各项制度方法的根本保证。中层干部和业务主管部门即是任务目标的执行者，也是督办、协助者。而工作目标能否得以实施、是否发挥作用，还要靠我们基层网点员工来体现和验证。行长在讲话中提到的“三带头”“三表率”对我行各级管理层的员工都有着重要的指导作用，我们都要不折不扣的遵照执行。下面我就自身对“三带头”“三表率”的理解谈谈自己的体会。

### 1、带头主动学习，做创建学习型银行的表率。

行长在讲话中指出“学”与“时”相结合，就是“要与时俱进地学，我们的学习要紧紧密结合时代和当前发展的需要”；“学”与“思”相结合，就是“要结合本身的实际来思考，而不是被动和机械的学”；“学”与“用”相结合，

就是要“在实践中检验和完善理论，再反过来指导实践”。以前我学习确实存在着学习是领导安排或者是为了获取文凭而学习的观念，没有真正“把我们很有限的时间和精力，放在非常需要学的内容上，增加学习的针对性和有效性。”做为基层分理处主任，我们要结合自己的实际情况，转变这种观念，由被动学习变为主动学习，由要我学习变为我要学习。

学习政治理论，提高政治思想觉悟；学习英语等文化知识，提高的文化水平；学习省行、市行下发的文件精神，提高经营管理水平；学习电脑及oa系统知识，提高办公自动化操作能力；学习法律和我行规章制度，提高经营法律意识。不仅使自己的思想政治素质和业务素质得到不断提高，而且更重要的是学到生存发展之道，去适应如今新的形势下带来的新挑战。

## 2、带头深化服务，做提升经营管理水平的表率。

做为基层网点，在这一“带头”和“表率”中，最重要的是提高客户服务水平。如今我所的服务方式还较多的停留在微笑服务的低层次服务上。如何逐步提高到有效率、有质量的高层次服务上正是我们值得深深思考的问题。

金融业的竞争，总归是一种信誉的竞争，服务的竞争。谁的信誉好、服务好，能更适应顾客的需要，谁就能占领更多的市场。服务也要讲究一个创新，不能一成不变，只有不断创新服务，我们才能在市场竞争中保持旺盛的生命力，才能立于不败之地；才能将客户的需求与我们银行的需求双赢；才能最大限度的为客户提供满意的服务，为我们吸引越来越多的中高端客户。

听了行长的报告，我体会到在实际工作中除了要做好日常的管理，更要着重做好人的思想工作。做好基层网点员工的思想政治工作，无论对加强我们的精神文明建设，保证我行各项业务的顺利开展，还是对加强处所内部管理、提高服务水

平以及调动员工工作积极性都具有十分重要的意义。做为各分理处的主任，今后我将多多“理解员工、关心员工、爱护员工”认真研究员工的思想、工作、学习及生活动态，做到心中有数。

### 3、带头加强修养，做推动和发展的表率。

要加强自身修养，就是要提高自己的境界，有着高尚的精神追求。不断加强政治理论和职业道德的学习，提高自身综合素质。树立正确的人生观、价值观、权力观，不为权力、金钱所动，保持一名共产党员的本色。工作中做到认认真真、雷厉风行、求真务实、善始善终一项一项工作抓落实，推动我所各项工作不断向前发展。

行长在讲话中还提到，“团结就是力量，团结就是胜利，团结能够创造效益，团结能创造生产力。”现代社会是一个讲究团结协作的社会，银行内部对协作的要求更加严格，一个部门和员工的任务完不成，就会影响整个目标。如同《水煮三国》一书中对木桶理论的描述，一只水桶能装多少水不但取决于最短的一块木板的长度，还取决于木板与木板之间的结合是否紧密。

如果木板与木板之间存在缝隙或缝隙很大，同样无法装满水。因此我们网点团队的执行力不仅取决于每一名成员的能力，也取决于成员与成员之间的相互协作、相互配合，我们必须在成员之间形成高度的信任感，形成团队成员之间的尊重、信任、宽容、团结协作，这样才能形成一个强大的整体，才能实行个体和分理处集体的共同发展。

对于基层管理人员来说，对上是提高执行力，对下就要提高领导力。我们不论是作为一名执行者、还是一名领导者，都必须通过员工来完成任务。要做个执行能力高的管理人，今后我将着重提高以下5方面的能力：

## 1、工作领悟能力

无论做任何一件事之前，首先要弄清自己的工作职责、工作内容、领导的意图和目的；然后以此为目标来把握做事的方向和要达到的效果，这一点很重要。实际工作中那种费力不讨好的事比较多的原因也就在于没有重视这一点。也就是说，清楚悟透一件事，胜过草率做十件事，并且会事半功倍。

## 2、制定计划能力

要完成任何任务都要制定计划和设定标准，我要将各项任务按照轻、重、缓、急列出计划表，作好工作安排和检查工作。在计划的实施及检讨时，要掌握关键性问题，不能因琐碎的工作，而影响了应该做的重要工作。要清楚做好20%的重要工作，等于创造80%的业绩。

## 3、指挥协调能力

一项计划无论如何周到和完善，如果不能很好的执行，仍然不能达到预期的效果，而计划的执行并不是主任一个，而是全所员工。因此适时的指挥和协调是有必要的，所以今后要多加强这方面的学习和锻炼。

## 4、判断能力

判断对于一个经理人来说非常重要，网点事务烦杂，常常需要主管去了解事情的来龙去脉因果关系，从而找到问题的真正症结所在，并提出解决方案。这就要求洞察先机，未雨绸缪。这样我们才能化危机为转机，最后变成良机。

## 5、创新能力。

要提高执行力，除了要具备以上这些能力外，更重要的还要时时、事事都有强烈的创新意识，这就需要不断地学习，而

这种学习不是单纯的掌握知识的学习，它要求大家把工作的过程本身当作一个系统的学习过程，不断地从工作中发现问题、研究问题、解决问题。解决问题的过程，也就是向创新迈进的过程。因此，我们做任何一件事都可以认真想一想，有没有创新的方法使执行的力度更大、速度更快、效果更好。创新无极限，唯有创新，才能生存。

本次执行力的学习，是我们公司推进管理改革的一次铺垫，证明了我们公司正在推行现代管理模式转变的开始。前几年我们公司培训也不少但是关于执行力的学习还是首次，我们公司一向以来一些理念、制度方向等都不错就是执行的不是太好，。相信我们公司借助这次“执行力”的学习应用推广，也将引发一场管理制度的变革。

## 中层管理者的心得感悟篇七

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，公司制度制定的多一维护得少，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，这样的集体才更能有战斗力，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。

## 中层管理者的心得感悟篇八

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。

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予以肯定的作法，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。

中层管理者最习惯的一句话就是“身不由己啊”!怎么才能解决“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，实际工作中将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。

俗话说“没有规矩，不成方圆”。社会秩序的建立与维护靠得是法律与道德，企业内部秩序的建立靠得是制度和企业文化。企业内部的各项制度，应该说是包罗万象，覆盖着企业生产经营的方方面面。制度建设也必然会随企业的发展而逐步完善和逐步繁多。在企业发展进程中，面对不断变化的外部环境和内部环境，适时制定相应的制度跟上时代的步伐、满足管理的需要。中层管理者作为职务代理人，为约束下级完成上司指定的目标，就要作出相应的规章制度，以保证指定目标逐步完成。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。

“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…”。

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，这样的集体才更能有战斗力，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。

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。