

人力资源经验分享：拷问作为中层你合格吗？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_276790.htm 中层管理者作为一个企业的特定阶层，在企业日常运营过程中起着承上启下的作用，如果说高层是企业的根，给企业这棵大树提供足够的养分，提供根据的话，基层员工就是树叶，一方面吸收着养分，一方面起到美化作用，让这棵大树成为一道风景。那么，中层是什么呢？中层就是树干，起到传输养分和支撑的作用。它的好坏影响到企业的形象和生命。中层是树干，这不应该成为一句空话，而应该真正的落实到实处。作为一个中层，部门的主管经理，你是否意识到了你自己的职能了呢？在中国，见过太多的中层，各式各样，但是真正合格的中层，见得真是不多。在国内大部分的中层是因为基层业务做得好提到中层做管理，但担任主管工作以后，没有完成角色的转变，仍然以业务为主，丝毫没有意识到自己的管理职能；有的中层全靠一张嘴，奉承老板，在老板面前说的天花乱坠，自己从不去亲自行动，对本部门的业务一窍不通，只会命令人、使唤人、教训人；而有的中层，业务能力有，管理也多少懂点，但是就是不能把本部门的工作效率提上去，工作就是见不到实际的效果。与很多老板聚会时，经常听到他们的抱怨，抱怨自己的中层们不能真正提自己分忧，只知道一味的去要权利，而相应的义务却不敢承担，碰到困难就上老板这里请示，这是一个误区，但在中国，还有另外一个误区，那就是作为管理者普遍比较喜欢下属请示他们，喜欢下属经常的敲他们的门，而这些在国外则是绝对不允许的。今天，

我们抛开老板的偏见不谈，就这些老板们说的这些共性问题却是在我们国内企业中层管理者当中却是普遍的存在。其实，这主要还是一个责任心的问题。我国著名乳品企业小洋人集团的总经理戴秀芬在谈到中层的管理时说，一个合格的中层管理必须有很强的责任心，一个人即使有了很高的素质，而没有强烈的责任心，工作依然做不好。只有实现素质与责任相加才能做好工作，否则还是等于零。戴总经理的一句话说出了我们中层管理存在问题的一个根本的问题----责任心的缺乏。其实归根到底还是一个责任心的问题，是一个对自己角色定位的问题。作为企业的一名中层管理者，你必须明白三点，来认清自己的角色。作为一名中层你承担三种角色。在下属面前，你是领导；在领导面前你是下属；在平行部门面前你又是他们的同事。认真的思考这三个角色，并进行自我的完善，对于改善中层管理的责任以及业绩都有很大的帮助。这三个角色任何一个角色的缺失，你都不是一个合格的中层。在领导面前，做一个负责任的下属 面对自己的领导，你应该做的就是做一个负责任的下属。对于老总交代的任务一定要不折不扣的去完成，认真向自己的下属传达和执行上级领导的政策和决定，做一名合格的执行者。不应该总是向你的老板去要权利，去要条件。作为中层你更应该明白对于领导下达的任务想法设法的去完成。所谓有条件要上，没有条件创造条件也要上。在任何情况下，都能迅速的、及时的为上级领导分担工作和困难。做任何事情一要站在上级的角度看问题，不能简单的从局部或部门利益出发，其次就是要学会在职权范围内做事，别超出你目前所拥有的权限范围。任何老总都是比较喜欢负责任的下属，喜欢执行力很强的

下属。我有一个在一家很有名气的集团做宣传部长的朋友，他的能力很强，在业内也很有名气，他做的各项工作可以说都是比较出色的，但是他唯一的缺点也是很致命的缺点就是他做什么事情都有点拖拉，对于老总分配的任务也是如此，其他的工作就更别说了，久而久之，老总失去了对他的信任，最终被免职。面对下属，你是引路人在下属面前，你是本部门最高的负责人，我们需要做的不仅仅是正确的、及时的传达上级以及公司的各种规定政策以及进行任务分配以及相应的奖励和处罚。这些是必须的，但是这些是远远不够的。作为下属的领导，你必须考虑如何让员工更好的发展，更好的培养和发挥他们的个人特长，我认为用“帮助员工实现梦想”放在这里是比较合适的；其次就是，作为下属面前的领导，必须重视自己的形象，在下属面前你就是代表公司，因此你必须认识为下属树立榜样，从业务上你应该是他们学习的榜样，从为人做事方面更应该是他们的榜样，所谓工作上严格要求，工作上细心关怀，很有必要。但是这也应该有一定的分寸。在我们的现实生活中还在存在这样一种中层，就是和员工过分的亲热在一起，当员工抱怨公司的某项政策或者待遇低的时候，作为中层，他不是站在公司的角度去开导员工，反而站在员工的角度一起批评公司或者自己的领导，自己俨然成了老好人，久而久之，自己的管理职能越来越弱化。作为公司的中层，应该牢记我们的职责就是站在公司的角度，指导、协调、帮助员工更好的为公司服务。面对同事：协调、沟通，以大局为重当面临相关部门的时候，在我们国家，平行部门之间的协调是一个很复杂的问题，这一点在很多公司内体现为公司内部各个部门之间明争暗斗，相互拆

台，各自为政。最终导致公司管理混乱，工作效率提不上去。因此，要想做好我们的工作，与平行部门之间的美好沟通就显得很有必要。我们首先应该从思想上改变观念，要牢牢树立服务意识，树立我为别的部门、为公司服务的意识，在日常的工作当中用服务意识严格要求我们自己，只有这样才能最大限度的减少同各个部门之间的摩擦，共同促进工作的改进。只有树干强壮、才能有整个大树的繁荣，才能抵挡得住各种风暴的袭击。对于企业也是如此，好的中层就是企业良好、健康发展的原动力，而执行力差、道德品行败坏的中层就好象蛀虫一样，无时无刻不危害着企业的健康成长。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com