

现代中基层领导工作最佳读本
为中基层领导解决工作中疑难问题提供最有效的方法

新编

文博/编著

最新版本

中基层领导 工作实务全书

XINBIAN
ZHONGJICENG
LINGDAO
GONGZUO SHIWU QUANSHU

 中国纺织出版社

现代中基层领导工作最佳读本

新编 中基层领导 工作实务全书

文 博/编著

XINBIAN
ZHONGJICENG
LINGDAO
GONGZUO SHIWU QUANSHU



中国纺织出版社

内 容 提 要

中基层领导作为企事业单位的中坚力量,在进行领导与管理工作时扮演着重要角色。本书从中基层领导工作的特点出发,主要介绍了中基层领导应具备的知识和能力、形象和素养,工作基础和方法,用权、用人和决策艺术,工作管理艺术,工作指导艺术,协调工作的艺术,工作激励艺术,参谋进谏艺术等内容。该书语言通俗、易懂,为广大中基层领导工作时提供了很好的工作方法和技巧,实用性强。

图书在版编目(CIP)数据

新编中基层领导工作实务全书/文博编著. —北京:中国纺织出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5064-5798-9

I.新… II.文… III.①企业领导学②行政事业单位—领导—工作 IV.F272.91 D630.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第(115810)号

策划编辑:李秀英 向连英 责任编辑:张 璞 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京中印联印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:331千字 定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

目 录

第一章 中基层领导应具备的知识和能力	(1)
第一节 中基层领导应具备的文化知识	(1)
一、中基层领导的知识结构	(1)
二、在实践中增长各方面知识	(3)
第二节 中基层领导应具备的智能素质	(3)
一、中基层领导的能力构成	(3)
二、中基层领导的科学决策能力	(9)
第三节 中基层领导应具备的组织号召力	(26)
一、中基层领导增强组织号召力的方式	(26)
二、中基层领导增强组织号召力的实践	(28)
第四节 中基层领导应具备的高效工作能力	(32)
一、中基层领导高效工作能力的表现	(32)
二、中基层领导培养高效工作能力的方法	(33)
第五节 中基层领导应具备的自控力	(35)
一、中基层领导自控的意义	(35)
二、中基层领导自控的原则	(36)
三、中基层领导自控的技巧	(37)
第六节 中基层领导应具备的创造力	(43)
一、创造力的主要来源及影响创造力有效发挥的因素	(43)
二、中基层领导创造力的构成与主要环节	(50)
三、中基层领导创造力的训练	(57)

第二章 中基层领导应具备的形象和素养	(73)
第一节 中基层领导的服饰、佩饰和礼仪要求	(73)
一、服饰对形象的要求	(73)
二、佩饰的艺术	(80)
三、中基层领导的仪态礼仪	(82)
第二节 中基层领导应具备的气质	(88)
一、中基层领导气质	(88)
二、中基层领导的内在气质修炼	(91)
第三节 中基层领导应具备的思想品格修养	(94)
一、中基层领导的思想素质修养	(94)
二、中基层领导品格修养的体现	(96)
三、中基层领导品格修养中的文化修养	(100)
四、提高中基层领导品格的途径	(104)
第四节 中基层领导应具备的道德修养	(110)
一、中基层领导必备的道德修养	(110)
二、中基层领导道德力量的发挥	(113)
 第三章 中基层领导工作基础和方法	(114)
第一节 把好上任第一关	(114)
一、信心百倍地走上新岗位	(114)
二、上任后怎样处理好各种关系	(116)
三、尽快打开工作局面	(120)
四、新任领导应注意的问题	(121)
第二节 怎样得到上级领导的信任	(122)
一、塑造上级领导心中的好形象	(122)
二、“委曲求全”	(124)
三、给上级好印象的技巧	(126)
四、对上级作承诺有技巧	(127)
第三节 中基层领导主持工作的方法	(129)
一、主持工作的创新方式	(129)

二、中基层领导怎样抓典型、树标杆·····	(130)
三、听取汇报的要领·····	(133)
四、汇报工作的方法·····	(133)
 第四章 中基层领导用权、用人和决策的艺术 ·····	(137)
第一节 中基层领导的权力与授权 ·····	(137)
一、中基层领导拥有的权力·····	(137)
二、授权的方法与技巧·····	(139)
第二节 巧妙借权与控权 ·····	(142)
一、借权的艺术·····	(142)
二、控权的艺术·····	(145)
三、影响权力运用效果的因素·····	(146)
四、滥用权力的表现·····	(147)
第三节 选拔人才的艺术 ·····	(148)
一、中基层领导用人原则和方法·····	(148)
二、德才兼备，唯才是举·····	(152)
三、选拔人才，不拘一格·····	(155)
第四节 鉴别人才与考察下属的方法 ·····	(158)
一、合理地鉴人识才·····	(158)
二、考察下属的艺术·····	(161)
第五节 决策的基本功 ·····	(162)
一、决策在中基层领导工作中的地位·····	(162)
二、决策的种类·····	(163)
三、决策的方法·····	(164)
四、决策前应考虑的问题·····	(165)
五、决策应注意的问题·····	(166)
六、决策失误的补救·····	(168)
七、决策风险的防范·····	(169)

第五章 中基层领导工作管理艺术	(170)
第一节 日常工作管理	(170)
一、日常工作管理方法.....	(170)
二、西方常用的日常工作管理技巧.....	(173)
第二节 管理下属的艺术	(175)
一、处理管理下属难题的技巧.....	(175)
二、管理不同下属的手段.....	(180)
第三节 驾驭矛盾的艺术	(184)
一、处理与下属之间矛盾的艺术.....	(184)
二、处理与上级领导之间矛盾的技巧.....	(187)
三、面对上级领导之间矛盾的心态.....	(189)
四、处理与同事之间矛盾的手段.....	(190)
 第六章 中基层领导工作指导艺术	(192)
第一节 掌握下达命令的艺术	(192)
一、下达命令因人而异.....	(192)
二、下达命令的技巧.....	(192)
第二节 以提高效能为工作要求	(195)
一、领导要做领导的事.....	(195)
二、提高效能的技巧.....	(196)
第三节 指挥工作的技巧	(199)
一、布置工作的方法.....	(199)
二、指导工作的方法.....	(202)
三、检查工作的方法.....	(203)
四、工作中“推”的艺术.....	(205)
五、处置突发事件的方略.....	(206)
六、随机处事的妙招.....	(207)
七、对下级施行处罚的艺术.....	(208)

第七章 中基层领导协调工作的艺术	(209)
第一节 与上级沟通协调的艺术	(209)
一、与上级沟通协调的妙法	(209)
二、与上级沟通协调的禁忌	(214)
第二节 正副职之间沟通协调的艺术	(216)
一、正职领导配合副职的艺术	(216)
二、副职领导配合正职的艺术	(218)
三、副职领导的行权艺术	(219)
第三节 与同级沟通协调的艺术	(219)
第四节 与下属沟通协调的艺术	(221)
第五节 涉外活动中的协调艺术	(228)
一、了解基本的涉外公关礼仪	(228)
二、怎样安排会见与会谈	(229)
 第八章 中基层领导工作激励艺术	(231)
第一节 激励下属的方法	(231)
一、引导激励下属	(231)
二、激发鞭策下属	(232)
第二节 表扬下属的艺术	(233)
一、表扬下属的方式	(233)
二、表扬下属的技巧	(234)
第三节 批评下属的艺术	(235)
一、批评下属的基本原则	(235)
二、批评下属要把握的尺度	(237)
三、批评下属的方式	(238)
 第九章 中基层领导参谋进谏艺术	(240)
第一节 中基层领导的参谋艺术	(240)
一、参谋的必备条件	(240)

二、做参谋的要领	(241)
第二节 中基层领导的进谏艺术	(242)
一、正面进谏	(242)
二、旁敲侧击进谏	(244)
第十章 中基层领导工作中的语言艺术	(246)
第一节 中基层领导的语言表达特性	(246)
一、以情感人, 富于时代性	(246)
二、语言表达中要符合身份和场合	(246)
第二节 鼓动的语言艺术	(247)
一、鼓动下级要避免走入误区	(247)
二、鼓动下级的方法	(249)
第三节 说服的语言艺术	(252)
一、以理服人	(252)
二、动之以情	(253)
第四节 拒绝的语言艺术	(254)
一、拒绝的原则和要求	(254)
二、拒绝的技巧	(255)
第五节 提高讲话水平的方法	(256)
一、看人讲话	(256)
二、围绕主题讲究场合	(256)
第十一章 中基层领导的晋升艺术	(258)
一、晋升通用法则	(258)
二、抓住可能获得晋升的机遇	(260)
三、哪些人不易晋升	(261)
参考文献	(263)

第一章 中基层领导应具备的知识和能力

第一节 中基层领导应具备的文化知识

一、中基层领导的知识结构

所谓知识结构，是指一个知识层次的构成情况。每一种工作所需要的知识都有其不同的构成内容。作为中基层领导要同社会各方人士交往，所掌握的知识虽有相通之处，但也有很大差别，这便形成了中基层领导独特的知识结构。

（一）个体知识结构

中基层领导工作综合性强，接触面宽，在知识结构上要求中基层领导博学多才，具有丰富的知识。从知识结构的共性角度进行分类，中基层领导的知识结构有三个层次，即基础知识、专业知识和相关知识。

1. 基础知识层

基础知识，顾名思义这是指中基层领导应该具有最基本的知识水准，即中基层领导必须具有不低于高中毕业的文化程度，即中等水平的文、史、地、哲、数、理、化、生物等，这包括社会科学和自然科学两方面。如果没有这个基础，就很难深造提高，也就无法胜任中基层领导工作。这里还需特别强调的是，中基层领导应具有较深厚的汉语写作知识和逻辑学知识，这是中基层领导的文字与口头表达能力的先决条件。另外，最好掌握一门以上外语，在改革开放的今天，国际交往日益频繁，中基层领导不懂外语是做不好工作的。

2. 专业知识层

中基层领导的专业知识包括两大部分。第一部分是中基层领导专业的基础知识，这就是中基层领导学、文书学、档案学、信息学、逻辑学、写作学以及中国文书档案史、国外中基层领导活动概况等学科知识。

中基层领导专业知识的另一部分，是中基层领导所在的行业专业知识。中基层

领导行业专业知识相对于基础知识来说,内容更复杂、实用范围更广。同时中基层领导由于所处的行业不同,所以在具备了专业知识的同时还要学习行业知识,才能做好中基层领导工作。企业中基层领导要对所在企业的具体产品的性能、特征等全面了解。中基层领导只有懂得行业知识,才能懂门道,说话办事样样在行,才能做好本职工作。

3. 相关学科知识

随着交叉学科的发展,相关知识与专业知识的结合在各行各业越来越显示出旺盛的活力。中基层领导工作行业接触面宽,工作内容广泛,是一个需要通晓多种业务知识,运用多种交际艺术的综合性很强的工作。中基层领导要有广博的边缘学科知识。只有这样,中基层领导工作才能拓展知识面,在理论与实践上向更高的层次发展。但许多中基层领导对相关学科知识的学习不够重视,事实上,人与人之间在工作能力上的差距,往往就体现在对边缘学科知识的掌握和运用上,中基层领导在这方面更为明显。社会的发展使得各类学科高度分化又高度综合,只有一技之长已经不适应时代需要。中基层领导只有不断拓宽自己的知识领域,变一技之长为多技之长,才能适应人才激烈竞争的发展趋势。

(二) 群体知识结构

中基层领导群体知识结构体系的配置一般是由单位规模大小和中基层领导的需要所决定的。中基层领导班子的配备一般按中基层领导的分工需要,以具有中基层领导专业知识的人员为主干,配以懂行业专业知识的中基层领导,具有计算机、档案保管等专业技术知识的中基层领导及行政、生活管理的中基层领导。中基层领导群体知识结构的最优化组合,一般要注意以下几点。

1. 遵循工作性质的明确性

中基层领导班子的专业结构,要服从于班子的工作性质和任务的需要。中基层领导班子千差万别,因而其专业结构也有不同的模式,应该从实际出发,对不同职能、不同层次、不同单位的中基层领导,采取不同的专业配备。

2. 注意不同层次的差异性

同一类型的中基层领导班子,对上级和下级的工作范围和所负的责任不同,班子的专业结构和专业要求也不一样。一般说,层次越高的领导班子,其专业门类越全,班子成员的知识水平应该越高,领导的辅助决策能力应该越强。

3. 考虑因地制宜的特殊性

同级同类的领导班子,在不同地区的配置,应与该地区的社会特点和产业结构相适应,以有利于发挥地区的经济优势为原则,不可强求一律。如沿海开放城市和经济特区,需要有熟悉对外贸易、国际金融和国际法律的领导。

4. 实现扬长避短的互补性

要承认并重视领导的个体差异，贯彻群体内智能互补、性格互补、年龄互补、经验互补及长处互促等原则，以期达到最佳的整体效应。

二、在实践中增长各方面知识

1. 精益求精

是指不管中基层领导在任何工作职位上，都要把自己的本职工作做好，相信在自己的努力下，未来的表现一定会越来越好。

2. 自我设定竞争目标

对广大中基层领导来说，只有在工作中设定目标，才会感受到压力并企图超越对手。也只有这股动力，才能在专业中不断充实。

3. 随时做好价值的判断

在工作中，专业性、工作表现能不能被肯定是十分重要的，所以，做好价值判断也就相对显得举足轻重。什么是价值判断？

譬如一个工作，在完成之前，有的中基层领导会把金钱的回报多少列为第一要项。但有的中基层领导却不这么以为，他会要求能力与智慧的增加，这对他而言才是最重要的。因为，在工作的过程中，所学到的一切，包括经验、智慧、能力等，这些无形的价值永远大于有形的报酬。

4. 不断钻研改善工作的新方法

台塑大王王永庆的企业理念只有两个字：改善。因为他知道所有的工作都不可能完美，所有的工作都还有改善的余地，所以，“改善”便成为他要求企业员工共同达成的一个理念。

许多人在工作中无法受到肯定，很多时候是因为他墨守成规，一成不变，不愿意轻易改善工作的方式。要知道，任何一件小事都有它改善的空间，关键在于愿不愿意去思考，愿不愿意去发现、去研究，让每件事都能更有效率地发挥。

第二节 中基层领导应具备的智能素质

一、中基层领导的能力构成

能力是指能胜任某项任务的主观条件，它直接影响到工作的质量和效率。从事各种活动都需要相应的能力，有的能力是许多活动不可缺少的，有的则是某种活动必不可少的。如节奏感和曲调感对于从事音乐活动是必不可少的，准确地估计比例

关系对于从事绘画活动是必不可少的。

对中基层领导能力的要求，依领导的类别、层次的不同而有所不同。根据现代工作的丰富性、复杂性和多样性的客观要求，中基层领导应具有以下几种基本能力。

（一）基础能力

这是人们赖以认识外界的最基本的能力，包括记忆力、观察力、思维能力和想象力等。

1. 记忆力

对于中基层领导来讲，信息和资料的记忆尤其重要。一个记忆力不强的人，是很难胜任领导工作的。因此要想胜任领导工作，必须善于不断地培养和锻炼自己的记忆力。

2. 观察力

由于职业的需要，中基层领导必须千方百计地把自己锻炼成一个目光敏锐、善于捕捉有用信息的观察家。领导人员要做好上级领导人的参谋工作，就必须具备灵敏的洞察力，时时刻刻做有心人，善于观察问题，发现问题；必须对社会各方面的情况、社会各阶层的动态、社会发展的趋势、群众对党的方针政策的反映有个清醒的了解；特别是要注意发现一般不去注意而容易忽视的问题，善于从一般材料中，抓住有用的东西、有价值的信息。

3. 思维能力

思维能力是人类特有的一种能力，一个人如果失去了思维能力，其他能力也就谈不上。一个中基层领导如果不善思维，那他就无法工作。思维包括分析和综合两部分，人们通过分析和综合、推理和判断等逻辑思维活动来认识事物、揭示客观事物的本质和客观规律，从而预测事物的发展进程，指导人们的社会实践。由于人们的思维能力不同，因而在思维过程中表现出来的广阔性、深刻性、灵活性和创造性的程度就有所不同。作为中基层领导，必须学会独立思考，不断提高自己的思维能力。

4. 想象力

人的想象力是一种特殊的思维活动，它在人的社会实践中起着重要的作用，在科学发明和艺术创造中占有特别重要的地位。离开想象就谈不上创造性，中基层领导要进行开创性的工作，就必须努力提高自己的想象能力。

当然，领导的想象并不是无稽的推断、任意臆想，而是在科学根据之上的严密逻辑推理的结果。

（二）一般能力

一般能力是从事领导工作必不可少的一种能力，它包括组织管理的能力和创造性工作的能力等。

1. 语言文字表达能力

领导人的语言文字表达能力，主要表现在“说”和“写”两方面。中基层领导的工作有很大一部分是通过说话来进行的，如汇报情况、提出建议、传达指示、协调工作、接待信访等，都离不开口头语言。口头陈述事理，需要头脑清晰，善于归纳，反应灵敏，回答迅速。中基层领导接触面广，很多时候需要从对方不甚明晰的语句中抓住说话要点，马上思考回答的内容。中基层领导工作的性质，要求领导人员对上或下级单位谈话，都要态度从容、不卑不亢，语气及用语都要恰当得体。“写”也就是文字表达能力，要想使写作达到熟能生巧的地步，中基层领导就必须勤写多练，反复修改自己起草的公文，做到千锤百炼，精益求精；同时仔细揣摩优秀范文的写作技巧。

2. 分析综合能力

分析综合能力是衡量中基层领导分析问题、判断问题、解决问题的能力指标。这种能力是以中基层领导的智力水平为基础，反映了中基层领导的眼光是否敏锐，思想是否严密，能否系统、全面、准确地分析事物、判断是非、解决难题。一个中基层领导，每天都要接触大量事物，如果缺乏分析综合能力，那是难当大任的。

中基层领导的分析综合能力，具体表现在以下三个方面：

（1）要能够在纷繁复杂的事物中，透过现象看清本质，抓住主要矛盾，运用逻辑思维和全方位立体思维，进行科学的归纳、概括、判断和评价，找出问题的关键，并及时把处理问题的方案提供给上级参考。

（2）要将各种渠道的信息资料进行综合、加工、整理，站在全局宏观总体目标和本部门局部利益的立场，对本部门分散的、零星的情况进行整理概括，找出这些信息材料中哪些是事关全局需要慎重对待的，哪些是影响面较小只需下级单位出面处理的，哪些则是把握不定需要请示上级部门才好办理的。

（3）要能够遵循事物的发展规律，根据整合、概括后的信息材料，预测事物未来的发展状况，并据此分析、判断本部门所做的工作，以提高中基层领导工作的主动性和有效性。

（三）专业能力

专业能力主要是指一些与中基层领导工作有关的基本技能。

在当前情况下，领导人应掌握打字、复印、速记，使用计算机、传真机等技能。领导人只有掌握了这些基本技能，工作起来才能得心应手。

当然，领导人的能力结构并不是一成不变的，它永远处于运动和变化之中。因此每一个领导，都可遵循效能、目标和创新的原则，充分利用各种条件和社会环境，来不断优化、调整和完善自己的能力结构，使之更加合理，更加适应工作需要。

（四）自我控制能力

自我控制能力是衡量中基层领导自我控制感情等心理意识的能力指标。对中基层领导来说，善于用理智控制感情，针对不同的场合、不同的事情、不同的对象，恰到好处地流露自己的情感，是尤为重要的。有自我控制能力的中基层领导，在成绩面前不沾沾自喜，遇到挫折不垂头丧气，遭受委屈不暴跳如雷，获得奖赏不头脑发热；对上级领导不低三下四，对下级和群众不骄横粗暴；处理易办的事情不掉以轻心，解决棘手的问题不忧心忡忡等，始终保持理智、冷静，不使感情任意流露。善于“自控”，表露得体，是确保领导活动顺利完成的重要条件，也是增强和完善自我修养素质的有效方法。

（五）时间支配能力

时间支配能力是衡量一个中基层领导合理利用时间，提高工作效率的能力指标。

由于中基层领导日常任务多，活动范围广，所以怎样有效地支配时间就成了他们经常面临的问题。一个具有较高时间支配能力的中基层领导，能有效地计划和组织各种活动，合理安排和办理繁杂事务。高明的中基层领导在支配时间时，常常要抓好两个环节。

（1）仔细诊断自己的时间是怎样耗用的，想尽办法用好时间的“边角料”，提高时间的使用效率。

（2）果断清除浪费时间的各个“缺口”，分清工作的轻重缓急，集中精力办好最重要的事，忙里偷闲处理“门面”事务，力争工作有条不紊，从容不迫，做到疏密相间，忙闲适度。

（六）感应能力

中基层领导常常面对千头万绪、繁杂紧迫的情况，需要把事务迅速归纳、梳理头绪，分清轻重缓急、难易远近，驾轻就熟地把事情分别办理得清楚顺当，有条不紊，这就需要善于观察，才思敏捷，具有感应能力。

具有感应能力的中基层领导，能始终保持清醒的认识，在别人司空见惯、习以为常的事物中看到有价值的信息。

(七) 组织管理能力

在改革开放的新形势下，中基层领导应该具有较高的管理能力和组织能力，头脑要灵活，思路要敏捷，办事要精明干练。首先，要了解事情的过去和现在，通晓处理问题的渠道，提高办事的效能；其次，要用系统论的观点统筹安排工作，使之有条不紊地进行；第三，要周密地思考问题，具有较强的预见性和应变能力。

(八) 办事能力

中基层领导在自己职权范围内，应主动、独立地办好上级交办的事，不能依赖上级领导；否则，就会陷上级领导于事务圈子，这实质是下级领导的失职。中基层领导办事能力主要包括以下几点。

1. 专业能力

要熟悉工作，掌握工作规律，熟悉工作方法，了解对象，了解自己，才能工作自如。

2. 理解和领会能力

办事大多在人与人的交往中进行，要办好事，须准确而迅速地摸清交办者的想法。如果是上级领导交办的事，则要正确、全面领会他们的意图。如果理解和领会得慢，会延误工作；如果理解和领会错了，则达不到预期目的，甚至把事情办坏。

3. 应变能力

中基层领导面临的各种事务瞬息万变，不断发展。有些办事的计划、预案和设想，常常会与实际情况不大相符，甚至大相径庭，将预定方案完全打乱。这就需要中基层领导临危不乱，沉着镇定，迅速抉择，灵活处理，达到预期目的。

4. 独立办事能力

(1) 主动承担和完成上级领导交办的各项事务和临时性工作，并能在领导不在的时候，凭借自己的才识和经验，果断沉着地处置有关偶发或突发事件。

(2) 通过自己的独立思考和仔细工作，把那些看上去杂乱无章、无尽无休的事务工作梳理得有条不紊，以减少领导的工作负担和压力。

(九) 交际能力

身为中基层领导，每天都要接触各种人，与他们相处。中基层领导只有善于交际，才能使人容易接近，也容易被人信赖，办事的成功率也才会高，所以交际能力已成为领导必备的能力之一。良好的人际交往，不仅能得到他人的理解、信任与合作，同时还可以共同获得利益。需要指出的是，善于交际，决不是搞那种无原则的庸俗的“关系学”。中基层领导的交际主要是以本单位的利益为交际内容的活动，是共同协作，互利互惠，尽力达到双方满意为目的的交际。中基层领导在交际中既

要坚持原则，又要因势利导，灵活掌握。同时，中基层领导还要学会使用语言表达与形体表达的交际艺术。总之，中基层领导要调动起各方面的有利因素，充分发挥交际能力，从而使交际达到既定的目标。

（十）表达能力

表达能力包括口头表达能力和书面表达能力，能说会道是中基层领导的“看家本领”，中基层领导虽然很少做演说，但却要经常说话。上传下达要说话，汇报情况要说话，接待来访要说话，打电话要说话。说话机会如此之多，这就须讲究说话艺术，一要清楚明白，二要注意分寸，三要生动活泼。

此外，中基层领导还要有很强的写作能力。写作能力主要指写各种应用文的能力。不仅要写得好，而且要写得快，这就要求中基层领导平时勤学苦练，练就“出手成章”的硬功夫。

（十一）操作能力

由于科学技术的飞速发展，使计算机、复印机、照相机、录相机等多种现代化的办公设备，走进了领导办公室，成了领导的好帮手。领导学会使用这些现代化设备，既可以减轻工作负担，又能省下时间学习一些新的技能技巧，使自己成为既懂业务，又懂技术的双项型领导人才。

（十二）创造性能力

创造性工作的能力主要指中基层领导要充分发挥上级的参谋助手作用，就必须具有创造性工作能力。创造性工作能力，是以其他能力为基础，在其他数种能力的基础上所形成的一种更高级的能力。要培养自己的创造能力，就必须有强烈的进取心，并在正确的方向指导下，坚韧不拔，自强不息，永远前进。只有这样，才能激发出自身的创造力。

（十三）调研能力

调研能力是一种直接反映中基层领导各种才能的综合运用的能力。它包括观察能力、思维判断能力、语言表达能力、交际能力和写作能力等。

调研能力既需要有马列主义、毛泽东思想的理论为指导，又需要调动起各种才能认识问题、分析问题、解决问题，揭示事物的本质所在。

（十四）社会活动能力

时代的发展要求中基层领导要具有独立工作的能力，协调社会各方面关系的能力，以及适应社会各种环境的能力。在协调社会各方面的关系时，既要有坚持真理