

郑一群 / 编著

ZHENYANG DANGHAO
JICENG GUANLIZHE



怎样当好 基层管理者

● 基层管理者是企业的细胞，只有细胞健康而且高效，企业才能快速地向前发展。正如小草的活力来自于草根，基层管理者就是企业活力的源泉。
● 基层管理者工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现，所以，基层管理者在组织中有十分重要的作用。

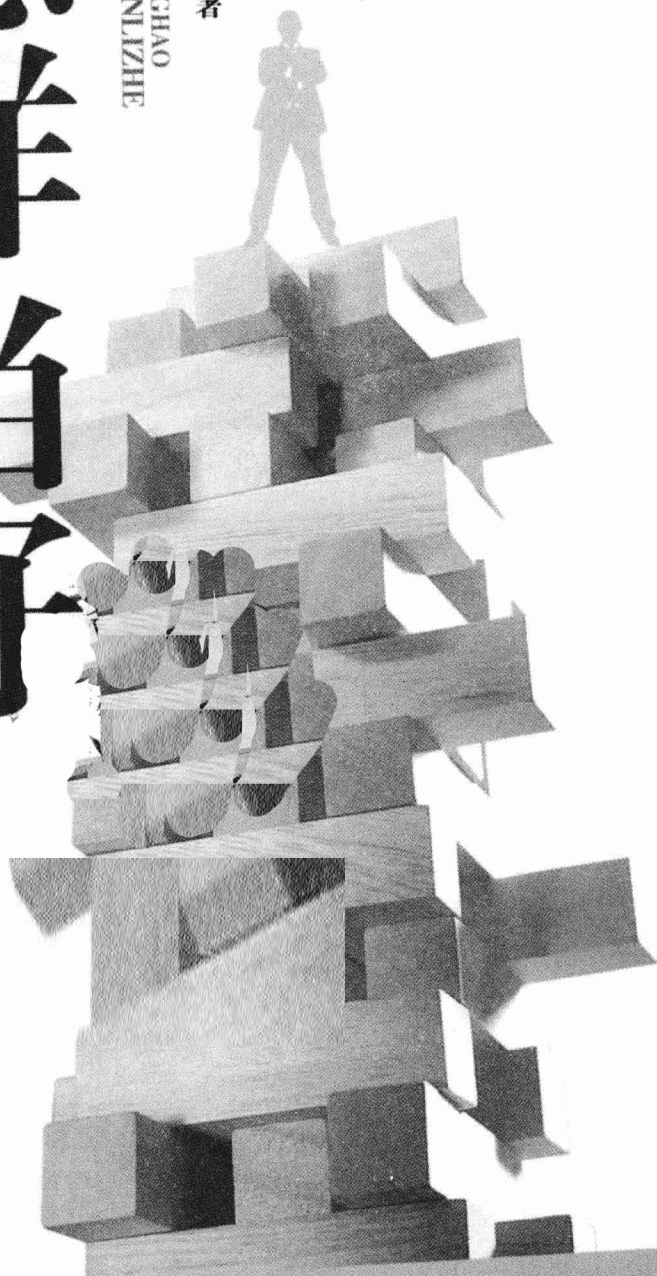


中国社会科学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

怎样当好 基层管理者

郑一群 / 编著
ZENYANG DANGHAO
JICENG GUANLIZHE



中国社会科学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好基层管理者/郑一群编著. —北京: 中国
出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3780 - 5

I. ①怎… II. ①郑… III. ①企业领导学—基本知识
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 256035 号

书 名: 怎样当好基层管理者
编 著 者: 郑一群
责任编辑: 薛丽仙

出版发行: 中国出版社 邮政编码: 100032
通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号
电话: 编辑部: (010) 66082098
邮购部: (010) 66060275
销售部: (010) 66080300 传真: (010) 66051713
(010) 66051698 传真: (010) 66080880
(010) 66080360 (010) 66063678

网 址: www.shcbs.com.cn
经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂
开 本: 170mm × 240mm 1/16
印 张: 15.5
字 数: 210 千字
版 次: 2012 年 1 月第 1 版
印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 30.00 元

前言

QIAN YAN

提起基层管理工作，大家首先想到的一定是“两眼一睁，忙到熄灯”的情景，基层管理者的工作可用一个字来形容，那就是“忙”。基层管理处企业管理网络的末端，多数没有“官位”，却负有一定的管理责任。他们有某个“头衔”，又跟普通员工一样承担具体的工作或劳动任务，无论在身份上还是待遇上，他们都是最接近普通员工的一批管理者。

企业基层的每一个优秀管理者都是解决问题的专家。他们在每天的在工作中展现出来的是胸有成竹、自信十足的风范，他们面对不可预期的困难总是从容不迫、干劲十足。他们从来都不抱怨遇到的困难，总能想出解决问题的方法。

基层管理者在企业中作为承上启下的桥梁起着举足轻重的作用，是企业的中坚力量。一个企业能否正常稳定，运行发展地关键在于基层管理者的团队。基层管理者的团队就像一座高楼大厦的根基，肩负使命，责任重大。他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个员工的工作任务，随时协调员工的活动，控制工作进度，解答员工提出的问题，反映员工的要求。他们工作的好坏，直接关系到企业计划能否落实，目标能否实现，所以，基层管理者在企业中有着十分重要的作用。因为基层管理是企业一切工作的落脚点，是企业管理的基石，企业所有



的管理目标、管理思想，企业的发展战略、发展方向最终都要落实到每一个班组。企业的执行力要在班组中体现，企业的效益要通过班组实现。

作为一名基层管理者，要想带好一个团队必须以身作则，做好自我约束，自我管理，起到表率作用。正人先正己，其身正，不令而行；其身不正，虽令而不行。优良的职业素养不仅使我们更好地去做好工作，而且能感染周围的人自发自觉地去把工作做好，能带动一个团队往好的方向发展，最终养成良好的习惯，形成一种优秀的团队文化，成为企业文化中的一个亮点。

基层管理者，最重要的是拥有高度的责任心和使命感。责任使我们正确地对待工作，对待周围的一切；使命是我们奋斗的动力，是我们体现价值的源泉。人可以平凡，但不可以平庸；允许犯错误，但不允许没有责任心。这是做好任何工作的先决条件，一个不负责任的管理者，不但自己做不好工作，而且还会把整个团队带成一盘散沙。

基层管理者要懂得管理艺术，并把管理艺术灵活地运用到工作中。针对不同的人，要施以不同的管理方法，但必须以规章制度为准绳。在规章制度面前人人平等，各项规章制度是我们做好工作的钢铁纪律。在管理中也要刚柔相济，以人为本，大事讲原则，小事看人情，对事不对人，体现一种人文的关怀。这样，管理艺术也就灵活地运用了，既提升了整个团队的凝聚力和战斗力，又使团队不失和谐的氛围。

基层管理者不仅要懂管理，还要拥有精湛的专业技术。精湛的专业技术是我们做好工作的基本保障，我们不但会做而且还要会培养人才。我们的目标不是自己一个人会做，不是一个人做得好，而是大家都会做，整个团队做得更优秀。做到人尽其才，物尽其用，同时在工作中我们要合理地制订计划，做好统筹安排。

本书的目的，就是为基层管理者提供一个对基层管理分析和创造的思路，掌握了它，你就会少走许多弯路，就可以向科学管理要时间、要

效益。

作为基层管理的一线工作者，除了有分析问题和解决问题的思路和方法外，还需要有领导的胆识、肚量，指挥的艺术和与上司相处的技巧，善待自己的下属，协调好人际关系，把员工拧成一股绳。本书针对基层管理的重要地位和基层管理者的工作特点，详细介绍了基层管理者应具备的综合素质，解决问题的思路和方法，提供了具有很强操作性和指导性的工作方法。

目录



第一章 | 基层管理者必备的素质

作为企业的一名基层管理者，你是各项工作落实到位的桥梁，处于上下级、各协作单位和基层员工的交汇点，要协调好多种关系，化解各种矛盾，促进各方面关系的和谐。所以，基层管理者应德才兼备，有相应业务、管理等方面的能力

- 拥有足够的知识积累 / 2
- 具备自控和约束能力 / 5
- 拥有主人翁意识 / 8
- 必须是懂业务的管理者 / 11
- 真正的领导者能够影响别人 / 14
- 具备敬业精神 / 17
- 善于倾听，不可不备的品质 / 21
- 科学的管理艺术 / 24



第二章 | 树立良好的个人形象

要当好基层管理者，你必须从自我做起，严格要求自己的一言一行，树立良好的管理者形象；其次要相信团队的力量，对待下属以礼相待、以德服人，最重要的是能真实有效地为他们着想

- 言行一致重承诺 / 30
- 勇于承担责任 / 33
- 不争荣誉 / 37
- 体现出管理者的亲和力 / 40
- 不随便发牢骚 / 44
- 乐观地面对困难 / 48
- 对员工一视同仁 / 51
- 带头遵守制度 / 55



第三章 | 学会和上司和睦相处

与上司保持良好的关系，是与你富有创造性、富有成效的工作相一致的，你能尽职尽责，就是为上司做了最好的事情。但是，与上司的相处和交流也是一门学问，既要摆正心态，更要学会技巧

- 尽职不越位 / 60
- 不替上司做决定 / 63

- 当好助手和下级 / 66
- 不与上司开过分的玩笑 / 70
- 对错误不盲从 / 74
- 妥善拒绝上级来路不明的“好意” / 77
- 主动为上司着想 / 80
- 学会与各种上司相处 / 84



第四章 | 记住善待自己的下属

管理失败的原因或许各有不同，成功的管理却是相同的。因为那些取得成功的基层管理者，会把每个下属都当人来看待，而不是把他们看成是廉价的劳动机器。换一种说法，这些成功的基层管理者很有人情味，很善于关心下属、理解下属

- 不说让员工伤心的话 / 90
- 关心员工 / 93
- 了解自己的员工 / 96
- 用赏识的眼光对待员工 / 100
- 不对员工颐指气使 / 104
- 把员工当成自己的客户 / 107
- 给下属一张笑脸 / 111
- 让员工觉得有面子 / 114



第五章 | 拥有高超的管理能力

作为一名基层管理者，最重要的工作不是不停地贯彻企业的规章制度，而是要有相当的管理能力，这就是辨识员工的能力。因而，管理者需要能够准确判断员工的能力，从而保证各种任务能够高效完成，同时又能确保员工“人尽其才”

- 衡量人才有尺度 / 120
- 不要戴有色眼镜看人 / 123
- 大度容才 / 126
- 用人在于平淡 / 130
- 敢用没有经验的人 / 133
- 用人用特长 / 136
- 用好狂妄的员工 / 140
- 关注不被重用的员工 / 142
- 把跳槽者拖回来 / 146



第六章 | 把员工拧成一股绳

为了快速提高整个团队的战斗力，基层管理者不妨暂时把自己比员工多出的那些能力束之高阁，把更多的精力用于拓展员工的发挥空间，激发他们的创造性；赋予员工充分的职权，同时创造出每一个人都能恪尽职守的环境

- 真正的成功是团队的成功 / 150

- 提高团队的执行能力 / 153
- 让员工通力合作 / 157
- 凝聚下属的心 / 160
- 慎用手中的权力 / 164
- 大度对待冒犯自己的员工 / 166
- 积极应对难缠的员工 / 169
- 学会授权 / 172



第七章 | 协调好人际关系

基层管理者的人际关系是否平衡，对团队组织能否形成凝聚力具有重要的作用。人际关系协调是提高组织凝聚力的基础，因为工作人员只有彼此相互信任、相互谅解，才能够提高团队的凝聚力

- 及时化解矛盾 / 178
- 处理好与员工的冲突 / 182
- 杜绝彼此拆台的现象 / 185
- 严禁讽刺挖苦的行为 / 189
- 提高组织协调能力 / 193
- 向员工传达自己的想法 / 196
- 怎样管理“难管”的员工 / 198
- 采用合适的沟通方式 / 202



第八章 | 做好人才培养工作

基层管理者不能原地踏步，建设团队和培养一样重要，“逆水行舟，不进则退”。应对员工展开业务指导，传授必要的知识及方法，指出其不足之处，以此来提高他们的能力。当下属出现错误后，不要责怪，要及时地给予指导

- 快速培养一线人才 / 206
- 不怕自己被超过 / 209
- 心胸狭窄不利于人才的培养 / 213
- 有针对性地培养人才 / 217
- 扶助员工成长 / 220
- 培养出敬业的员工 / 224
- 让员工学会先做最重要的事情 / 227
- 培养员工做事做到位 / 230

第一章

基层管理者必备的素质

作为企业的一名基层管理者，你是各项工作落实到位的桥梁，处于上下级、各协作单位和基层员工的交汇点，要协调好多种关系，化解各种矛盾，促进各方面关系的和谐。所以，基层管理者应德才兼备，有相应业务、管理等方面的能力。





拥有足够的知识积累

对竞争日益激烈的企业来说，基层管理者的水平高低将直接影响企业发展。作为一名基层管理者，应该明白：基层管理工作是企业的重要组成部分。搞好基层管理对于打造一支执行力很强的员工队伍，抓好企业的生产经营管理，增强企业发展动力，实现可持续发展有着关键性的重要意义。那么，怎样才能当好基层管理者呢？俗话说：“有了金刚钻才揽瓷器活”，要想搞好基层管理工作，你必须具备必要的素质，那就是拥有足够的知识积累。

从进入某制药公司那天起，何俊就勤奋工作努力学习，逐渐从车间技术人员晋升为车间基层管理人员，在每一个岗位上他都学到了很多东 西，每一个岗位都让他有很深的体会，深深地体会到做基层管理的重要 性和强烈的责任感，体会更深的是如何成为一名有知识有思想的基层管 理者。

作为一个基层管理人员，何俊觉得首先要摆正自己的心态，端正自己的态度，知道自己在工作中的角色。知道自己既是管理者，又是操作者。既是指挥员又是战斗员，明确自己在工作中的任务：做好与原料仓库和成品仓库的沟通，控制成本提高效率，领导和激励车间员工，给他们合理地分配任务，给他们应有的奖惩，在工作和实践中提高自己的业务管理水平，提高理解上级指令、分解工作任务的能力，解决问题的能力，良好的沟通和协调能力。

基层管理者要有自信，自信才有源源不断的动力，去坚持把工作做好。何俊也深深知道，车间基层管理相对于做技术和质量管理，在人、

第一章 基层管理者必备的素质

事管理方面要广得多，对车间的管理把握更要到位。同时也深深地感到：管理关键是管人。产品是员工做出来的，多留意员工，对员工的管理到位，从根本上就保证了产品的质量与生产的高效。

在工作中，何俊时刻留意员工的思想动态，及时做好员工思想工作，提高凝聚力和工作效率。能者发挥所长，健者不遗余力。为加强车间内部管理，提升管理效益，提高员工工作效率和设备利用率，何俊决心把员工培养成各个岗位的专家，并且努力做到知人善用，让每位员工都在最适合的岗位工作。不仅要每个员工如何高效出色地完成各自岗位的工作，并且要教会他们如何鉴别产品质量。特别是作为制药行业的基层管理者，何俊更深深地知道肩头的担子有多重。产品质量是生产中的关键。

基层管理者应具备足够的基础知识，如果没有专业的技能和基本的知识是无法操作，无法指导员工开展工作的。一个没有知识的管理者是没有威信和说服力的。如果你没有实操经验，如何能合理地安排员工岗位呢？如何在工作中去培训新员工的操作呢？没有方法技能、没有工作流程的话，员工的工作能做好吗？如果基层管理者出现失误，那么整个班组就会跟着一起失误。当你面对那么多的高水平、高文化的办公人员和一些电器化办公设备，如没有专业化的实操技能，其后果大家可想而知。因此作为一名基层管理者，必须要有专业的理论知识。

美国前总统克林顿很上进，真正是为了工作而工作。在经济学领域，几乎所有的总统都是一知半解，他们也并不想去学习更多的知识，而是招募一批宏观经济学家、华尔街金融界老手以及前任的首席执行官们组成一个智囊团，然后随时征求他们的意见。克林顿的政府也拥有一支一流的队伍，但他对此并不满足，他还要亲自了解在他们建议的背后那些纷繁复杂的事情。因为耶鲁的教育让他深知，在每个行业中，只有精益求精的人才能升迁。他非常乐于一头扎进那满是数据和术语的丛林地带，自己开辟出一条通往彼岸的路来。



克林顿刚上任总统时，对计算机是怎么一回事还一窍不通，但是后来他不仅了解了所有关于硅谷的情况，而且他还清楚地知道知识技术正在如何使经济发生翻天覆地的变化。在他总统任期将尽的时候，他经常在公众面前发表关于知识和技术的最精彩的演讲。从克林顿提交的教育议案、卫生健康计划、城市事务提案中，内阁发现克林顿对于这些领域了解的程度即使不在他们之上，也绝不亚于他们所知道的内容。有了这些人的参谋和自己的不断努力，克林顿终于建立起自己深厚的知识功底。

对一个政府来说是这样，对一家公司来说也是如此，即使是一名基层管理者，拥有足够的知识是搞好任何工作都必须的。有知识未必是合格的基层管理者，但是，没有知识肯定不能成为合格的管理者。因此，基层管理者必须具备一定的生产、技术、管理及文化理论知识。基层管理者直接面对生产、技术和管理的具体工作，如果没有足够的知识积累，必然要脱离实际，也就会出现瞎指挥的局面。

基层管理者无需对本部门的未来进行过多地规划，只需完成所负责的小部门工作职能。基层管理者既是管理者，同时又肩负了具体的工作和事务，所以个人过硬的业务能力和素质是在组织中“让人心服口服”的前提。

作为一名基层管理者，必须懂得一些管理方法。不同的管理者因素质、修养、人格、意识的不同，有不同的管理模式，有的是从理论书籍中学来的，在实践中得到了有效的应用；有的是自己在长期的管理工作中不断探索、摸索、总结出来的。这些管理法则不管是借来的还是自己的，都在基层管理中帮助你取得了很好的绩效。

管理知识的积累不是一朝一夕的事情，从无到有到应用再到收效是天长日久的积累，要遇到许多的问题和难题，走许多的弯路，但最后努力的结果是不断提升的可视的有价值比的绩效。一个成熟的基层管理者，必须具备这些软性方面的知识。



具备自控和约束能力

基层管理者的心情好坏不仅会影响到管理工作，还影响到员工的情绪，基层管理者必须要有较强的情绪控制能力。要清醒、冷静、理智地对待和处理各种事情，控制自己的情绪，避免出现情绪波动的状况，约束自己不当或不良的行为，做到自律。

苏洵在《心术》一文中曾写道：“为将之道，当先治心。泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬，然后可以制利害，可以待敌。”作为一名将领，必须控制好自己的“心”，即使泰山在面前崩塌，或者麋鹿突然从旁边跃出，仍然保持从容镇定，这样才能谈得上控制战场局面，取得最后的胜利。

前秦皇帝苻坚率领着号称百万的大军南下，志在吞灭东晋，统一天下。当时东晋的军队数量远远比不上前秦，东晋首都建康一片震恐。丞相谢安认为，敌我兵力虽然悬殊，可是敌军孤军深入，内部矛盾重重，战斗力并不太强，东晋以少胜多是完全可能的。他镇定自若，以征讨大都督的身份负责军事，并派了谢石、谢玄、谢琰和桓伊等人率兵八万前去抵御。

谢玄心里没底，出发之前向谢安询问对策，谢安只回答了一句：“我已经安排好了。”便绝口不谈军事。谢玄还是放心不下，又让张玄去打听。谢安仍然闭口不谈军事，却拖着他下围棋。张玄的棋艺本来远在谢安之上，但此时兵临晋境，张玄沉不住气，谢安则神气安然，结果张玄输在谢安的手里。

后来，东晋军队利用前秦军心不稳的弱点，在淝水之战中以少胜