



现代基层领导案头必备

基层 领导 工作手册

帮助基层领导提高管理水平 随用随查



刘国宁 程书博 ◎ 编著

HANDBOOK FOR
BASIC-LEVEL LEADERS

中国致公出版社

基层领导工作手册

刘国宁 程书博 © 编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

基层领导工作手册 / 刘国宁,程书博编著. —北京:
中国致公出版社,2005.1

ISBN 7-80179-359-5

I. 基… II. ①刘… ②程… III. 基层干部—工作
方法—手册 IV. D630.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140743 号

基层领导工作手册

编 著: 刘国宁 程书博

责任编辑: 岳 珍

出版发行: 中国致公出版社

(北京西城区太平桥大街 4 号 电话:66168543 66122637 邮编:100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北方工业大学印刷厂

开 本: 787×1092 1/16 开

印 张: 19

字 数: 350 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80179-359-5

定价:36.00 元

版权所有 翻印必究

前言

一棵大树之所以挺拔茂盛，是因为它的根系健壮发达，能够从土壤里吸收足够的营养；一座大厦之所以雄壮参天，是因为它的基础牢固，能够支撑起足够重量的钢筋水泥；一个国家、一个政党执政能力的提高、执政地位的巩固乃至执政使命的实现，要依赖于基层组织的团结和稳定；一个企业能够基业常青，同样需要它的基层组织运转灵活，成效显著，能够为企业发展不断提供后劲和活力！

更何况，现今社会的发展，使得决战在基层的部门和单位越来越多！

而做好这一切的决定力量，均来自于基层领导的素质、能力、方法和水平。特别是随着各项改革的不断深入和行业政策的调整，基层领导的工作内容、方式和方法都面临新的形势和变化。基层管理如何与时俱进、不断创新，保持生机与活力，必须引起每一个机关、事业单位和企业的领导和管理者，包括基层领导本人足够的重视；提高基层领导的业务素质、管理水平和执行能力，已经刻不容缓。

特别是最近胡锦涛同志“各级党委和政府都要重视基层干部，关心基层干部，爱护基层干部，加强对基层工作的指导，加强对基层干部的业务培训”重要讲话的发表，更使我们感到编辑一本“基层领导自己的书”的迫切性和深远意义。正是基于这些考虑，我们组织一些管理专家和学者编写了这本《基层领导工作手册》，就如何进一步做好基层管理工作进行了深入的探索和探索。

俗话说，“上面千条线，下面一根针”，再好的方针政策也都要通过基层组织去贯彻、执行、落实；“火车跑得快，全靠车头带”，基层领导在不断提高自我的同时，还要想方设法带领下属员工，一同出色地完成

指导、服务、生产、经营、销售等指标和任务。“春江水暖鸭先知”，基层领导作为一级管理者，除了管理好人、财、物，还要了解上情，吃透下情，做好上传下达，不断调动下属员工的积极性，当好上级领导的参谋，辅佐好上级领导，等等。对于这些基层领导应该认真面对的现实课题，本书做出了详尽的解答和阐述。

本书最大的特点就是耐读性和实用性强，能够使基层领导达到书本阅读与实际管理的双向互动，不断提高基层领导的管理能力与理论水平。尤其是间或穿插于相关问题中的一些经典案例、精彩故事，更能够激发阅读者的工作热情和思辩能力。

本书适合于一切机关、事业单位和企业公司的基层领导，是所有基层领导者案头必备之书。对于一些企业的生产、经营、销售、质量、采购、物流、服务等基层部门、工段、班组的主管、主任、经理和负责人，本书既可以作为自我提高读本，也可以作为管理、素质、能力培训的教材。

编著者

2005 年于北京

目 录

第一编 决战在基层

第1章 擦亮自己的名字

——基层领导自我提升规则	(3)
一、基层组织机构的作用	(4)
1. 基层是单位里最基本的组织	(4)
2. 基层是实施管理的重要基础	(5)
3. 基层是提高员工素质的基本场所	(5)
4. 基层是进行工作机制转换的基础	(5)
二、基层组织的基本特征	(6)
1. 基层组织结构的特点——小	(6)
2. 基层组织管理的特点——细	(6)
3. 基层组织工作的特点——全	(7)
4. 基层管理实务的特点——实	(7)
5. 基层组织作用的特点——连	(7)
三、基层领导的日常工作方法	(8)
1. 既重视情感交流,又能够展示人格魅力	(9)
2. 既做到严以律己,又能够公正公道办事	(10)
3. 既注意依靠骨干,又能够坚持团结群众	(11)
4. 既适当突出重点,又能够合力弹好钢琴	(12)
5. 既善于疏通关系,又能够充分协调矛盾	(13)
四、基层领导素质提升训练	(14)

1. 有必胜的信心决心,还有如履薄冰的谨慎	(14)
2. 要关注团队的发展,还要使自己不断进步	(15)
3. 要求下属员工做到,须强化自己率先做到	(15)
4. 要坚持按原则办事,还要讲究机动和灵活	(16)
5. 要努力去树立威信,还要同群众打成一片	(16)
五、基层领导成功的四标准	(17)
1. 成功的基层领导靠成就说话	(17)
2. 成功的基层领导爱支持上司	(18)
3. 成功的基层领导预见力较强	(18)
4. 成功的基层领导从不会自满	(18)
六、基层领导需跨越的误区	(19)
1. 我永远是一个业务人员	(19)
2. 我管的团队中我是老大	(20)
3. 我大小总还算一个官吧	(21)
4. 我使劲干下属就听我的	(21)

第2章 来个出色的亮相

——基层领导走马上任的规则	(23)
一、基层领导走马上任秘笈	(24)
1. 尽快完成角色的转换	(24)
2. 迅速解决遗留的问题	(25)
3. “火候”到了再揭锅盖	(26)
二、基层领导上任不忘树威	(27)
1. 服众之先在于征服元老	(28)
2. 充分发挥头羊表率作用	(29)
3. 敢于承担起应负的责任	(30)
4. 寻机表现自己出色才华	(31)
5. 以尊重下属换下属尊重	(32)
6. 做出成绩来让下属诚服	(33)
三、基层领导跳过上任雷区	(34)

1. 缺乏自律,难以服众	(34)
2. 判断错误,遭人鄙夷	(34)
3. 做得太多,下属偷闲	(34)
4. 牢骚抱怨,不选场合	(35)
5. 野心太大,自我膨胀	(35)
四、新上任基层领导应选准突破口	(35)
1. 明晰权责,理清思路	(35)
2. 节约降耗,压低成本	(36)
3. 善待工作,不忘开拓	(36)

第3章 用真诚将上司与下属连接

——基层领导的沟通规则	(38)
一、基层领导有效沟通的原则	(39)
1. 沟通必须注意接受者的感受	(39)
2. 沟通必须注意接受者的期望	(40)
3. 沟通必须注意接受者的要求	(40)
二、基层领导如何与上司沟通	(41)
1. 与上司沟通的注意事项	(41)
2. 把握与上司沟通的技巧	(43)
3. 向上级汇报工作的艺术	(44)
三、基层领导如何与同级沟通	(47)
1. 加强交流,展现实力	(48)
2. 宽容理解,不可缺少	(49)
3. 交往有度,不问隐私	(49)
4. 嘴巴要紧,肚量要大	(50)
四、基层领导如何与下属沟通	(50)
1. 基层与下属沟通的渠道	(50)
2. 基层与下属沟通的技巧	(54)
3. 与下属员工沟通的戒则	(59)
五、甘做上司与下属的连通器	(61)

1. 尽量让下属感到知足 (61)
2. 谋求同事心理的平衡 (62)
3. 尽量让上司感到满意 (63)

第4章 上紧员工的发条

- 基层领导调动下属积极性的规则 (64)
- 一、基层调动下属积极性的原则 (65)
 - 1. 情感调动的原则 (66)
 - 2. 因人而异的原则 (67)
 - 3. 奖惩适度的原则 (67)
 - 4. 公平客观的原则 (68)
 - 5. 奖优汰劣的原则 (69)
- 二、熟悉下属积极性的爆发期 (70)
 - 1. 建议和意见被尊重的时候 (70)
 - 2. 受到上级赞扬的时候 (70)
 - 3. 上司与员工同甘苦的时候 (71)
 - 4. 委下属员工以重任的时候 (71)
 - 5. 当下属们才尽其用的时候 (72)
- 三、基层调动下属积极性的方法 (72)
 - 1. 用纪律或制度来调动 (73)
 - 2. 用参与的方法来调动 (74)
 - 3. 用表扬的方法来调动 (78)
 - 4. 用批评的方法来调动 (82)
 - 5. 用物质的方法来调动 (85)
 - 6. 用升职的方法来调动 (87)
- 四、几种类型下属的调动技巧 (88)
 - 1. 调动核心型下属 (89)
 - 2. 调动学问型下属 (89)
 - 3. 调动社会型下属 (90)
 - 4. 调动黄牛型下属 (90)

5. 调动独立型下属	(91)
6. 调动团队型下属	(91)
7. 调动停滞不前的员工	(91)

第5章 做个一呼百应的小队长

——基层领导的凝聚规则	(94)
一、如何让下属乐意听命于你	(95)
1. 用建议取代命令	(95)
2. 要给足别人面子	(96)
3. 要经常夸赞下属	(96)
4. 听得进下属建议	(96)
二、积极营造理想的工作环境	(98)
1. 理想工作环境的特征	(98)
2. 理想环境包括的内容	(99)
3. 如何创造理想的环境	(100)
三、用关心来赢得员工的忠诚	(102)
1. 要树立关心员工的意识	(102)
2. 要制定关心员工的制度	(102)
3. 要增强关心员工的能力	(103)
4. 要营造互相关心的氛围	(103)
四、利用会议激发下属的干劲	(103)
1. 使每个人都有发言的机会	(104)
2. 使每位与会者都负起责任	(104)
3. 将插话跑题降到最低限度	(104)
4. 巧妙化解会议出现的尴尬	(104)
五、积极成功地培养下属员工	(105)
1. 采用启发的方式	(107)
2. 采用演练的方式	(108)
3. 采用实战的方式	(108)

第二编 你为谁负责

第6章 对员工负责

- 基层领导对人的管理规则 (111)
- 一、管理基层员工的原则 (112)
 - 1. 关键人与关键岗相结合 (112)
 - 2. 压担子与给位子相结合 (113)
 - 3. 保稳定与求活化相结合 (114)
 - 4. 对人与对事相结合 (115)
 - 5. 认真与糊涂相结合 (115)
 - 6. 多管与少管相结合 (117)
- 二、管理基层员工的误区 (118)
 - 1. 在员工中制造矛盾 (118)
 - 2. 又做领导又做哥们 (119)
 - 3. 管理下属没有分寸 (119)
 - 4. 害怕员工超过自己 (121)
 - 5. 阻碍想离开的员工 (121)
- 三、管理不同类型的员工 (122)
 - 1. 管理无所作为型员工 (123)
 - 2. 管理知识分子型员工 (125)
 - 3. 管理逆反心理型员工 (126)
 - 4. 管理自私自利型员工 (127)
 - 5. 管理才华出众型员工 (127)

第7章 对经济财产负责

- 基层领导对物的管理规则 (130)
- 一、基层管理财物的特质 (131)
 - 1. 有良好的数字观念 (131)
 - 2. 熟谙数目隐含意义 (131)

3. 有较好的心理素质	(131)
4. 工作起来有条不紊	(132)
5. 善于进行有效沟通	(132)
二、基层对资金的管理	(132)
1. 开支有度	(133)
2. 量入为出	(134)
3. 控制成本	(134)
三、基层对物资的管理	(136)
1. 组织好物资的供应	(137)
2. 缩短物资流通时间	(137)
3. 提高物资利用效率	(137)

第8章 对事业负责

——基层领导对事的管理规则	(138)
一、基层领导处理事情的原则	(139)
1. 把握整体,做自己应该做的事情	(139)
2. 面对现实,摆正业务与管理关系	(139)
3. 注重成果,多关注行得通的事情	(140)
4. 敢于负责,挑起基层管理的大梁	(140)
二、基层领导处理事情的误区	(141)
1. 放手却不放心	(141)
2. 一碗水不端平	(141)
3. 凡事有求必应	(141)
4. 压制下属牢骚	(142)
5. 心理动机不纯	(142)
三、基层领导需处理好的事情	(142)
1. 对待员工纷争问题	(142)
2. 对待员工抱怨问题	(144)
3. 处理窝里斗的问题	(145)
4. 处理员工失误问题	(147)

- 5. 处理下属越权问题 (148)
- 6. 处理突然发生问题 (150)

第9章 对单位前途负责

- 基层领导对信息的管理规则 (153)
- 一、基层领导需要的信息 (154)
 - 1. 基础性信息 (154)
 - 2. 生产力信息 (155)
 - 3. 竞争性信息 (155)
 - 4. 资源配置信息 (155)
- 二、克服信息收集的误区 (156)
 - 1. 克服“取代论” (156)
 - 2. 克服“多即好” (157)
 - 3. 克服“新即好” (157)
- 三、传递信息要注意的事项 (158)
 - 1. 多快好省的原则 (158)
 - 2. 区分不同的对象 (158)
 - 3. 控制传递的数量 (159)
 - 4. 选择合适的渠道 (159)
 - 5. 注意信息的反馈 (160)

第三编 自动自发

第10章 点亮那盏航灯

- 基层领导目标管理的规则 (163)
- 一、基层目标设定的标准 (165)
 - 1. 目标要明确而灵活 (166)
 - 2. 目标要有可考核性 (166)
 - 3. 目标要形成网络化 (167)
 - 4. 目标要长短相配合 (168)

二、基层管理目标的制定	(168)
1. 变自上而下为自下而上	(169)
2. 要从以往的经验中寻找	(169)
3. 对资源要做出认真评估	(169)
4. 设定目标时要关注结果	(169)
5. 制定目标时要提前沟通	(170)
三、基层管理目标的分解	(170)
1. 目标分解时遵循的规则	(171)
2. 明确目标分解具体责任	(171)
3. 主要常用目标分解方法	(172)
 第 11 章 让执行落地	
——基层领导组织实施的规则	(173)
一、接指示要讲究些艺术	(174)
1. 以良好精神状态接受指示	(174)
2. 记下上级交办事项的重点	(174)
3. 了解上级指示的内容含义	(175)
二、拟计划要注意实用性	(175)
1. 拟定计划的原则	(175)
2. 制定计划的要素	(178)
3. 制定计划的步骤	(179)
三、派工作要把握些技巧	(180)
1. 深谙分配工作的重要	(181)
2. 谋划分配工作的方略	(181)
3. 注意分配工作的常识	(181)
4. 给下属员工成功机会	(182)
5. 检查自己的个人动机	(182)
四、放权力下属干劲更足	(182)
1. 相近,使用会更方便	(183)
2. 授要,权力会更集中	(183)

3. 明责,目的会更明确	(183)
4. 动态,针对性会更强	(184)
五、抓中心推动工作开展	(184)
1. 尊重中心工作的客观性	(185)
2. 分清中心工作的差异性	(185)
3. 注意中心工作的从属性	(185)
4. 掌握中心工作的可变性	(186)
5. 对团队中心工作要抓紧	(186)
六、抓典型以点带动全面	(186)
1. 要善于发现典型	(187)
2. 要正确培养典型	(188)
3. 要客观宣传典型	(189)
4. 要公正对待典型	(189)
七、细筹划提高工作效率	(190)
1. 工作高效率的表现	(190)
2. 基层提高效率原则	(196)
3. 基层提高效率途径	(197)

第12章 不达目标不罢休

——基层领导的跟踪规则	(199)
一、基层工作跟踪现实意义	(200)
1. 完成任务不是完成目标	(200)
2. 制订目标为什么没有用	(201)
3. 跟踪目标不是跟踪下属	(201)
4. 正确对待工作跟踪态度	(202)
二、基层工作跟踪的原则	(203)
1. 与常规检查相结合	(203)
2. 与信息交流相结合	(203)
3. 与专业人员相结合	(204)
三、基层工作跟踪一般步骤	(204)

1. 第一步:搜集信息	(204)
2. 第二步:给予评价	(205)
3. 第三步:及时反馈	(205)
四、基层跟踪工作正确方法	(206)
1. 制定跟踪目标	(206)
2. 观察下属表现	(206)
3. 判断并且总结	(207)
五、跟踪还要将执行督导到底	(207)
1. 政令畅通,事事落实	(208)
2. 制作图表,按季检查	(208)
3. 只有落地,才能开花	(208)

第 13 章 创新才是硬道理

——基层领导创造性工作的规则	(210)
一、基层领导创新方式	(211)
1. 思维创新,需打破常规与定势	(211)
2. 技术创新,他山之石可以攻玉	(211)
3. 组织创新,需要不断调整重组	(212)
4. 管理创新,永远追求最快最好	(212)
二、激发员工创新的热情	(212)
1. 让员工充分了解单位	(213)
2. 区分创新意识和内容	(215)
3. 实事求是地评价创新	(215)
4. 不限制工作以外创新	(215)
三、要把握基本的创新技巧	(216)
1. 创新从平凡开始	(217)
2. 勇于否定自己	(217)
3. 颠倒一下思路	(218)
4. 错位的思考与行动	(218)
5. 敢于打破常规	(219)

第四编 借力而行

第14章 顺上

- 基层领导赢得进步的规则 (223)
- 一、基层领导顺上的益处 (224)
 - 1. 顺从能赢得上级的认可 (225)
 - 2. 赞扬能满足上级自尊心 (225)
 - 3. 尊重能赢得上级的厚爱 (225)
 - 4. 尽量维护好上级的声誉 (226)
 - 5. 多请示能让上级更放心 (228)
- 二、基层领导顺上的法则 (228)
 - 1. 应学会做探测器 (228)
 - 2. 应学会做弹簧 (229)
 - 3. 应学会做陀螺 (230)
 - 4. 应学会偶尔说不 (230)
- 三、基层领导顺上的技巧 (231)
 - 1. 不要让自己“越位” (231)
 - 2. 千万不要轻视上级 (233)
 - 3. 不要冒犯上级尊严 (234)
 - 4. 不要冲撞上级 (236)
 - 5. 不要损害上级利益 (238)
- 四、基层领导要学会顺上 (239)
 - 1. 善待吹毛求疵上司 (239)
 - 2. 宽待老爷型的上级 (240)
 - 3. 慎待疑心重的上级 (241)
 - 4. 对待工作狂式上级 (242)

第15章 做上司的左膀右臂

- 基层领导辅佐上司的规则 (244)