

科学思维与干部工作方法

干部工作 方法百题解

GANBU GONGZUO FANGFA BAITIJIE

主编 李 奇 覃国良



电子科技大学出版社

科学思维与干部工作方法

干部工作方法百题解

主编 李 奇 覃国良

电子科技大学出版社

科学思维与干部工作方法
干部工作方法百题解

主编 李 奇 覃国良

出 版:电子科技大学出版社(成都建设北路二段四号)

责任编辑:张 俊

发 行:电子科技大学出版社

印 刷:北京市朝教印刷厂

开 本:850mm×1168mm 1/32 印张:6.875 字数:135千字

版 次:1992年7月第一版

印 次:2005年10月第二次印刷

书 号:ISBN 7-81016-407-4/B·13

定 价:17.50元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

目 录

第一编 科学思维与干部自身素质	(1)
1. 干部应当具备哪些知识素质?	(3)
2. 干部应当具备哪些心理素质?	(5)
3. 干部应当具备哪些能力素质?	(7)
4. 怎样提高自己的观察能力?	(9)
5. 怎样提高自己的预见能力?	(11)
6. 怎样提高自己的非权力影响力?	(13)
7. 怎样提高自己的形象影响力?	(15)
8. 怎样控制自己的情感?	(17)
9. 怎样进行自我调适?	(19)
10. 怎样对待失败和挫折?	(21)
11. 怎样克服偏见?	(23)
12. 怎样消除误解?	(25)
13. 怎样转变态度?	(27)
14. 怎样安排工作时间?	(29)
15. 怎样安排闲暇时间?	(31)
16. 怎样利用零星时间?	(33)
17. 怎样处理“前方”和“后方”的关系?	(35)
第二编 科学思维与干部思想方法	(37)
18. 干部应当了解和掌握哪些现代思维方法?	(39)
19. 干部应当树立哪些新观念?	(41)
20. 干部应当具备哪些特殊的思维品质?	(43)
21. 干部思维应当克服哪些心理障碍?	(45)

22. 怎样避免思维混乱?	(47)
23. 怎样加强创造性思维?	(49)
24. 怎样运用辩证逻辑思维方法?	(51)
25. 怎样运用形象思维方法?	(53)
26. 怎样运用经验思维方法?	(55)
27. 怎样运用灵感思维方法?	(57)
28. 怎样运用系统思维方法?	(59)
29. 怎样运用对立统一思维方法?	(61)
30. 怎样运用分析方法?	(63)
31. 怎样运用综合方法?	(65)
32. 怎样运用分析与综合统一的思维方法?	(67)
33. 怎样运用实事求是的方法?	(69)
34. 怎样运用从群众中来到群众中去的方法?	(71)
35. 怎样运用骨干与群众相结合的方法?	(73)
36. 怎样运用辩证分析方法?	(75)
37. 怎样运用因果分析方法?	(77)
38. 怎样运用定性定量分析方法?	(79)
39. 怎样运用比较分析方法?	(81)
40. 怎样运用全方位思维方法?	(83)
41. 怎样运用动态思维方法?	(85)
42. 怎样运用模糊思维方法?	(87)
43. 怎样运用逆向思维方法?	(89)
44. 怎样运用民主讨论方法?	(91)
45. 怎样运用自我修养法?	(93)
第三编 科学思维与干部管理活动	(95)
46. 怎样发表就职演说?	(97)
47. 新官上任怎样烧“三把火”?	(99)
48. 怎样进行调查研究?	(101)
49. 怎样进行抽样调查?	(103)

50. 怎样进行典型调查?	(105)
51. 怎样进行专家调查?	(107)
52. 怎样进行民意测验?	(109)
53. 怎样撰写调查报告?	(111)
54. 怎样进行科学决策?	(113)
55. 决策应遵循哪些原则?	(115)
56. 决策为什么会失误?	(117)
57. 怎样抓住时机?	(119)
58. 怎样发现人才?	(121)
59. 怎样选才?	(123)
60. 怎样用才?	(125)
61. 怎样考核人才?	(127)
62. 怎样作到宽严相宜?	(129)
63. 怎样做到奖惩得当?	(131)
64. 怎样抓好中心工作?	(133)
65. 怎样检查工作?	(135)
66. 怎样总结工作?	(137)
67. 怎样开好会议?	(139)
68. 怎样做指示?	(141)
69. 怎样签批文件?	(143)
70. 怎样抓好典型?	(145)
71. 怎样进行奖励?	(147)
72. 怎样进行批评?	(149)
73. 怎样提高谈话效果?	(151)
74. 怎样处理疑难问题?	(153)
75. 怎样撰写述职报告?	(155)
76. 怎样进行变通?	(157)
77. 怎样进行疏导?	(159)
78. 怎样运用制度?	(161)

第四编 科学思维与干部人际关系	(163)
79. 怎样对待环境?	(165)
80. 怎样打开工作局面?	(167)
81. 怎样处世?	(169)
82. 怎样交友?	(171)
83. 怎样进行沟通?	(173)
84. 怎样处理与上级之间的关系?	(175)
85. 怎样处理与同级之间的关系?	(177)
86. 怎样处理与下级之间的关系?	(179)
87. 怎样处理与各种“势力”之间的关系?	(181)
88. 怎样处理局部和全局的关系?	(183)
89. 怎样发挥智囊团的作用?	(185)
90. 怎样善待下属?	(187)
91. 怎样统帅下属?	(189)
92. 怎样说服下属?	(191)
93. 怎样对待能力低的下属?	(193)
94. 怎样对待下属的顶撞?	(195)
95. 怎样对待非正式小群体?	(197)
96. 怎样调解纠纷?	(199)
97. 怎样当好副职?	(201)
98. 怎样建立良好的人际关系?	(203)
99. 怎样明察群众思想倾向?	(205)
100. 怎样授权?	(207)
101. 怎样对待班子内部的冲突?	(209)
102. 怎样对待班子成员的性格差异?	(211)
后记	(213)

第 一 编

科学思维与干部自身素质

国家与国家的竞争，是科学的竞争，是技术的竞争，同时也是教育的竞争，但归根结底却是人才的竞争。而人才的培养成才，其关键在于思维，在于科学的思维。

——高士其——

1. 干部应当具备哪些知识素质？

知识就是力量。作为社会主义事业的骨干、领导者，他们不仅应掌握社会科学知识，还应掌握现代科学知识，懂得按科学规律办事，并有较强的口头和书面表达能力。他们不仅应精通业务，还应具有领导科学、管理科学知识，善于科学领导和科学管理。

(1) 要有坚实的文化基础知识。干部具备一定的文化基础知识，是掌握和运用现代自然科学、社会科学和管理科学知识的基础。所谓一定的文化基础知识，就是指具有数、理、化、天、地、生、文、史、哲、外语等基础知识。领导者具备一定的语文知识和写作能力，能亲自起草、修改某些文件，这对于克服官僚主义，提高工作效率是必要和有益的。领导者还应懂得一定中外历史和地理知识，尤其要学一点近代和现代中国历史以及世界历史知识，这对我们开阔视野，丰富知识，端正思想方法，正确认识国内外形势，坚定共产主义的理想和信念，更好地肩负起自己的历史使命都将是十分有意义的。领导者还应当具备一定自然科学知识，如数学、物理、化学等多方面的知识，这不仅是科技、经济部门专业的基础，也是干部对社会基本情况进行定量分析，进一步了解和掌握工农业及技术科学的基础。

(2) 要有熟练的专业知识和技能。专业这个概念的含义十分广泛，各行各业都有自己所特有的专业。工业、农业、科学、技术、教育等有各种专业，党务工作、组织工作、管理工作、思想政治工作等也是专业。不管是那个部门的干部，都应当具有领导本部门的专门知识，成为这个行业的专家。有人认为，党政干部是“万金油”，没有什么专业。甚至有些干部以“大老粗”自居，满足于“外行领导内行”，这是一种严重的误解。干部从事党务

和行政管理，他们不仅要掌握马列主义、毛泽东思想的基本理论，精通党的路线、方针和政策，还要懂得党政干部必须掌握的专门知识。例如：领导科学、社会心理学、管理科学、思想政治工作、法学，以及有关经济和其它管理方面的现代科学技术等等。这里面包括很多的专业知识，有很深的学问，需要花很大的功夫才能学到手。

（3）要有丰富的社会生活知识。政治生活、经济生活、文化生活等都属于社会生活的范围。社会生活知识涉及面广，内容也非常丰富。干部处理各种问题，要和不同的对象打交道，这就要求干部必须具备丰富的社会生活知识。这样，在工作中，他就会细心观察自己面临的环境，考虑群众的思想状况和风俗习惯、历史的沿革、组织与组织之间的关系，从而作出符合实际的决策，提高工作效率。

2. 干部应当具备哪些心理素质?

人的心理现象是由两部分构成的,即心理过程和个性心理特征。在这两方面,每个人都会因先天素质、后天环境以及实际经历不同而显现出不同的、稳定的特征,这种稳定的特征就是人的心理品质。干部的心理素质不是指每一个干部个性心理素质,而是指由干部工作性质决定的、干部群体表现出来的稳定的心理特征。它包括:

(1) 良好的认知品质。即干部能够顺利而有效地进行认识活动所必备的心理特点。具体来说,它是敏锐的观察力、稳定的注意力、准确的记忆力、丰富的想象力以及深刻的思维能力的综合。干部的认知品质,在干部活动中起着十分重要的作用。

(2) 优秀的情感。即人对客观事物所持的态度体验。如集体感、荣誉感、责任感、羞耻心和求知欲等等。情感可以具体分为道德感(即用认识和掌握的道德规范去衡量别人和自己的行为时产生的态度体验)、理智感(即人对客观事物认识活动本身的体验)和美感(人对美的事物的体验)。良好的道德感、理智感和美感是干部应当具备的心理素质之一。

(3) 坚定的意志品质。干部的意志品质是干部自觉地确定目标并选择手段以克服困难,达到预定目的的心理过程所具有的品质。干部活动的特殊性,对干部的意志品质提出了特殊的要求,这包括:①自觉性。即能经常清晰地意识到自己行动的目的和意义,随时自觉地调整自己的行动。②果断性。这是一种不失时机,当机立断的能力。③顽强性。这是坚持不懈地克服困难,不达目的不罢休的心理品质。④自制力。这是干部克服自己心理障碍的能力。

(4) 完善的个性心理品质。即适应领导工作要求的气质、性

格和能力特征的总和。干部作为一个个体，必然有自己独特的气质、性格和能力。但这里所讲的干部个性心理品质，并不是撇开干部的社会属性，单纯地研究每个干部的个性，而是指为了适应领导工作，干部所应具备的个性心理品质。例如，要研究干部顺利进行领导工作所应具备的性格品质和特殊能力；此外，还要揭示不同的个性心理特征在领导活动中的利弊，帮助干部认识自己的个性特点，自觉地进行自身的修养。

干部的心理素质与领导工作的效果有直接关系。同是一个单位，领导者的更换可能会引起群体心理气氛、工作效率、群体中的人际关系等各方面的变化。在这里领导者的心理素质起着重要的作用。

3. 干部应当具备哪些能力素质？

干部不仅要有文化、业务知识，还必须把文化、业务知识转化为能力，成为“知识——能力型”人才，在社会主义现代化这个庞大的系统工程中，干部应具有调研、决策、计划、组织、指挥、协调、监督的才干，应具有指挥若定、精明能干的能力素质。能力素质包括的内容很多，从干部能力方面来说，除了调研能力、综合分析能力、决策能力、协调能力、交往能力、专业能力、表达能力等外，着重要具备以下几种：

(1) 决断能力。所谓决断能力，就是干部在处理重大问题时所具有的根据形势，不失时机准确地作出判断、抉择的能力。对一个重大问题的处理，当情况不十分清楚或看得还不够准确的时候，干部要慎重，不要急于作出判断。但情况已经调查清楚、形势已经明朗的时候，就不能举棋不定，优柔寡断，要做到当机立断、多谋善断；就要有战略头脑，总揽全局，沉着冷静，不仅要看局部，还要看全局；不仅要看眼前，还要看长远；不仅要看有利的方面，还要看它可能带来副作用的另一面，科学地权衡利弊得失，从多种方案中筛选出最佳方案，作出科学、合理的决断。

(2) 组织能力。决策作出之后，必须付诸实施。付诸实施，则必须有周密的计划和实施的可行步骤。这就要求干部具有良好的组织协调能力。组织能力主要表现在：能够把所辖领域内部的各个方面的力量协调在一起，统一起来，形成一种向心力；能够选用适用的人才，并把他们放在最能发挥他们智慧与才能的岗位上，人尽其才，才尽其用，形成人心一致、配合默契的凝聚力；能够处理好内部、内部与外部的人际关系，使集体步调一致，顺利地朝着决策目标前进。

(3) 应变能力。在社会化大生产的条件下，各个系统之间，以及系统内部各个因素之间，关系复杂，情况多变。要使自己的思想适应变化中或变化了的情况，作出正确的决策，领导者必须具有审时度势、随机应变的能力。决策已付诸实施，并不等于工作的全部完成。干部应了解实施的情况和反映，注意信息反馈。如果决策在实施过程中主客观条件突然发生变化，就要认真进行研究，对决策进行追踪，根据反馈的信息，对决策作局部调整，或进行重大修改，发挥优势，避开劣势，争取好的结果。

(4) 思维能力（科学思维方式）。思维方式的现代化，是提高干部素质的一个重要方面。随着科学技术的不断发展和进步，人们的思维方式也日趋现代化、科学化，对于干部来说，思维方式的变革与发展更为重要。科学思维方式包括系统论、层次论、控制论以及模糊论等思维方式，为了适应“一个中心”，“两个基本点”的客观需要，每个干部都应该变革陈旧落后的思维方式，逐步形成现代的科学思维方式。

4. 怎样提高自己的观察能力？

观察能力，即人有意知觉的能力，是人的认识品质之一。客观事物直接作用于人的感觉器官，人脑中就会产生对这些事物各个部分和属性的整体反映。这种反映叫做知觉。根据人在知觉事物时是否有预定的目的，知觉又分为有意知觉和无意知觉。观察是一种有目的、有计划、有组织的知觉，它是人们在观察活动中表现出来的心理特点。科学的观察包括以下几个基本要素。第一，观察的客观性。即能够排除由事物自身的特点所引起的错觉和因主观好恶而引起的偏见的干扰，实事求是地反映事物的本来面目。第二，观察的全面性。克服看问题的片面性；既看到事物的正面，同时也看到它的反面，既看到事物内部有机联系，同时又注意到该事物与外部其它事物之间的联系。第三，观察的敏锐性。是指观察力速度方面的品质，它使人能及早地发现问题，在别人未觉察出问题的地方，准确地抓住能反映问题本质的细枝末节。

干部的观察能力对于提高工作效率意义很大。领导干部是决策者，能否正确而敏锐地观察事物，直接影响着决策的质量；同时，干部又是组织者，良好的观察力是及时发现人才，协调人际关系，正确处理各种关系的前提条件。提高干部的观察能力，必须从下述几个方面去努力。

(1) 勤于观察。就是要事事留心，时时注意，处处发现。做到勤走、勤看、勤想、勤问、勤听、勤记。

(2) 细心观察。是指观察事物时，要深入细致地注意事物的每一个细节和特征。要学会全面地看问题。要把握、研究事物的一切方面，一切联系和“中介”。既要观察它的部分和细节，又要注意它的全貌和总体；既要看到它的正面，又要看到它的反

面；既要看到矛盾的主要方面，又要看到矛盾的次要方面；既要看到积极因素，也要看到消极因素；既要看到人的优点、长处，也要看到人的缺点、短处。细心观察，还要善于从一般中看到特殊，从个别中看到整体，从偶然中发现必然，望“一叶而知秋日到”，这样才能帮助我们把握对质的认识。

（3）及时观察。就是发现问题，掌握情况要快。当问题还处在萌芽状态时，就把问题把握在手。特别是发生变故之前，更要及时观察各种征候和事态发展，及时采取防范措施，避免严重后果。

（4）精确观察。就是要准、实，把发生问题的来龙去脉搞清楚。在观察事物时，要弄清事物的真象，不夸大，不缩小，如实地反映事物的本来面貌。