

领导干部公选培训用书

Lingdao Shijian
Anli Fenxi

董胜勇 著

领导实践 案例分析

A photograph of two hands, one from the left and one from the right, firmly gripping a thick, light-brown wooden staff. The hands are positioned on either side of the staff, with the fingers wrapped around it. The background is a plain, light-colored surface.

山东大学出版社

C933
20135

P1

阅 览

领导干部公选培训用书

领导实践案例分析

董胜勇 著



山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导实践案例分析/董胜勇著. —济南:山东大学出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5607-4630-2

I. ①领…

II. ①董…

III. ①领导学

IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 193096 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 20 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

山东省英华印刷厂印刷

· 880 毫米×1230 毫米 1/32 7.875 印张 196 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

前言

各级领导在工作实践中,会经常面临一些棘手的难题需要沟通协调、计划组织和科学决策,也常常会遇到突发群体性事件需要应急应变处理、妥善应对媒体等等。面对这些问题,许多领导特别是经验不丰富的领导往往会束手无策,即便有些人学着别人的方法处理问题也是知其然而不知其所以然。

本书根据领导实践面临的问题,按照解决这些问题所需要的沟通协调、应急应变、计划组织、科学决策等能力,分沟通协调篇、应急应变篇、信访及群体事件篇、计划组织篇、组织人事篇、掌握政策篇、决策篇、解决复杂问题篇、应对媒体篇、为政之德篇、工作实践篇等十多个篇章,把领导实践中所遇到的问题通过案例的形式表述出来,然后从领导理论和领导实践的角度进行了详细的解答。

书中的案例是我们工作中常遇到的问题,是领导实践的真实体现,而针对案例所作的解析,则是本书最重要的看点。这些解析,是管理科学、领导科学与领导实践、领导艺术的有机结合,面对这些案例,作者的解析既注重理论又突出实践,既讲工作方法又讲程序步骤,深入浅出、有理有据,具有很强的现实操作性。

本书对于各级领导干部提高领导能力具有重要意义。看了这些案例的解析,可以让我们领导干部在遇到领导实践中的问题时,不仅知道如何解决问题,更可以明白何以这样解决;既可以提高实

践能力,又可以提高理论水平,从根本上提高领导素质。

本书对即将参加公选的干部具有非常重要的作用。因为案例在公选试题中的比重占得越来越大。本书凝结着作者成功的经验,包含着作者对工作的思考,其中的案例的解答,可以直接用于公选,而且几乎囊括了领导活动中遇到的各种问题,掌握了这些案例,可以在公选的道路上前进一步。

本书对广大企业家具有很重要的参考价值,因为本书的案例与企业家面对的决策、计划、组织、应变等问题异曲同工,熟悉这些问题的处理方法,对提高企业家的协调能力、组织能力、决策能力、应对风险的能力同样具有重要的现实意义。

希望读过此书的朋友能够开卷有益!

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

沟通协调篇

1. 电视台台长如何应对领导为某企业免费 制作专题片的要求	(3)
2. 群众强烈要求铁路施工指挥长使用当地工程物料怎么办	(4)
3. 副市长如何正确处理工程招投标中的各种关系	(5)
4. 如何处理老同学让你额外关照亲属的请求	(6)
5. 副职如何处理一把手想将老同事调入本单位的问题	(6)
6. 分管某项工作的领导遇到不重视该工作的一把手怎么办	(7)
7. 市领导向你打招呼安排亲属进你单位怎么办	(8)
8. 年轻市长如何与老资格书记当好搭档	(9)
9. 市长如何处理新市委书记的发展战略 引发当地不满的问题	(10)
10. 组织部长如何解决市委书记、市长用人意见不一致问题	(11)
11. 老领导请你办私事怎么办	(12)
12. 独立风景区负责人如何协调各方有计划开发旅游资源	(12)

13. 党政领导干部突遇初恋情人应该谈些什么 (13)
14. 受器重部下突然辞职跳槽怎么办 (14)
15. 你不喜欢的人将成为你的新同事怎么办 (15)
16. 局长属下优秀干部突然走下坡路怎么办 (16)
17. 如何与其他部门协调合作解决工作问题 (16)
18. 领导如何处理下属分别提出的工作计划 (17)
19. 领导班子对重新划分科室职责有意见怎么办 (18)
20. 群众不同意污染项目建设并拒绝搬迁怎么办 (19)
21. 新任副职如何面对单位正职与其他副职的工作矛盾 (20)
22. 副职维护一把手权威引发群众议论怎么办 (22)
23. 新局长不赏识你该怎么办 (23)
24. 领导安排的新岗位难以胜任怎么办 (24)
25. 工作建议遭班子成员强烈反对怎么办 (25)
26. 局长秘书如何协调局长与同事之间的关系 (26)
27. 某工作需急办却遭遇外单位人员故意拖延怎么办 (27)
28. 新任书记如何处理与资深县长的关系 (27)

应急应变篇

1. 你负责的项目方案遭省领导当众否定怎么办 (31)
2. 常务副市长如何统筹处理计划外事宜 (32)
3. 新任一把手主持老干部座谈会时突然起纷争怎么办 (33)
4. 市长如何处理环保类紧急突发问题 (34)
5. 信访先进镇党委书记受表彰时突遇群众上访怎么办 (35)
6. 部下失误使你陷入难堪怎么办 (36)

7. 副厅长主持会议面对听不进不同意见的下属怎么办 (37)
8. 安监局副局长检查中发现重大情况又另遇突发事件怎么办 (38)
9. 公选面试当天途中遭遇交通事故怎么办 (38)
10. 博览会开幕前夕村民集体上访怎么办 (39)
11. 政府办公室主任面对突如其来的几件事该如何处理 (40)

信访及群体事件篇

1. 市长如何处理出租车司机集体罢运问题 (44)
2. 企业主管部门领导如何解决合并企业职工上访问题 (45)
3. 征地建造殡仪馆引起纠纷怎么办 (46)
4. 区划调整建新城引起强烈反应怎么办 (49)
5. 区划调整涉及祖坟墓群引发群体纠纷怎么办 (52)

计划组织篇

1. 建设局长因某工程进展缓慢遭市领导多次催办怎么办 ... (52)
2. 副市长如何在无财政支持情况下牵头组织大型文化活动 ... (56)
3. 副市长如何处理市场突显大量“三无”食品问题 (57)
4. 市委书记如何处理房价攀高引发群众不满问题 (58)
5. 经费紧张情况下如何统筹各种待办事宜 (59)
6. 房源紧张情况下如何合理分房 (60)
7. 如何向全局宣布工作创新重要措施 (62)
8. 副市长挂职省直部门不被重视怎么办 (63)

9. 如何组织实施人口普查 (64)
10. 领导对你的工作实施方案反应冷淡怎么办 (65)
11. 主持工作的常务副局长如何协调处理复杂工作任务 (66)
12. 新任科长如何处理人员少、任务重的问题 (67)
13. 时间紧迫情况下如何完成专题调研任务 (68)

组织人事篇

1. 新任副厅长如何处理与下属资深处长的关系 (73)
2. 领导分别推荐干部导致群众推荐环节票数分散怎么办 ... (75)
3. 新任局长如何处理班子内耗严重的问题 (76)
4. 重大工程面前工作骨干突然辞职怎么办 (77)
5. 一把手管理成效不高副职应怎么办 (78)
6. 镇党委书记搭档长期对着干的镇长怎么办 (79)
7. 新任单位一把手如何加强对中层干部的管理 (80)
8. 面对传言与市长有特殊关系的下属时怎么办 (81)
9. 两校合并后选谁当校长 (82)
10. 班子成员对新任局长阳奉阴违怎么办 (83)
11. 对作风整改效果不明显的下属怎么办 (84)
12. 如何使用各有特点的下属 (85)
13. 机构改革后是否还要设厅长助理 (86)
14. 新任市委书记如何面对“官场地震” (87)
15. 分管人事的副厅长如何面对新厅长增设
机构多设副职的情况 (88)
16. 处长授权失败后是否应再次集权 (89)

17. 如何向经验不足的部下交代任务	(91)
18. 住建局局长如何分配重大项目建设工作任务	(92)
19. 部下因未获提升而情绪低落怎么办	(93)
20. 面对下属提出的过激方案怎么办	(93)
21. 新任一把手遭下马威怎么办	(94)
22. 领导应采取何种措施改进所分管科室的工作	(95)
23. 工作岗位变换后怎么办	(96)
24. 科长与副科长配合不尽如人意怎么办	(97)
25. 科长如何尽快打开科室工作局面	(98)
26. 新成立单位工作职能如何理顺	(99)
27. 新任科长如何改变科室工作业绩平平的现状	(101)
28. 街道党工委书记如何解决班子不团结问题	(102)
29. A 局办公室存在什么问题	(103)
30. “市长专线办公室”是否应增加编制并升格	(105)
31. 局长如何对待办公室主任的工作失误	(107)
32. 副镇长面对不同领导“阵营”应作何选择	(108)

掌握政策篇

1. 新任副职发现一把手和另一副职沆瀣一气怎么办	(111)
2. 某单位一把手应如何处理副职的作风问题	(112)
3. 开除人员涉及市主要领导的亲属,局长应如何处理	(113)
4. 作为分管副职如何面对一把手财务违规等问题	(114)
5. 一把手调任前如何处理副职巧立名目分发福利的要求	(115)
6. 是否应购买接待用超标车辆	(115)

7. 单位财务管理制度应如何严格履行 (116)
8. 社长发现新出版图书出现严重错误怎么办 (117)
9. 如何处理民营企业进口电子垃圾问题 (118)
10. 新建酒店影响历史古塔保护怎么办 (119)
11. 环保局局长面对未作环评即动工的重点项目怎么办 ... (119)
12. 如何处理提供错误信息导致错误决策的信息办主任 (120)
13. 国家级贫困县县长面对支柱企业借款怎么办 (121)
14. 越级请示被直接领导知道后大发雷霆怎么办 (122)
15. 如何看待和解决机关浮躁作风 (123)
16. 政府该不该为企业进行融资担保 (125)
17. 领导干部应如何深入基层进行调研 (126)
18. 政策执行中的一些变通是否可行 (128)
19. 雪山乡是否应收取农资综合补贴筹建公路 (130)

决 策 篇

1. 经济落后地区是否可上马高污染、高能耗、高税收项目 (137)
2. 单位党委书记如何处理工程招投标后的施工难题 (138)
3. 新任副县长发现已立项项目与本地情况不适应怎么办 (139)
4. A 市市长应如何认识和处理俱乐部占道收费问题 (140)
5. 领导干部作决策是否应征求利益攸关方意见 (142)
6. 怎样搞好民族特色浓郁城市的规划工作 (142)
7. 国家级贫困县境内稀缺矿产资源怎样进行开发 (143)
8. 局长办公会确定方案存在问题难以执行怎么办 (144)
9. 临界使用极限的古桥是否应拆除 (145)

10. 公司重大决策失败的原因是什么 (151)
11. 已批复项目是否应推翻原方案重新上马 (153)
12. 诸葛亮的决策体现了什么原则 (154)
13. 以副业养主业的决策是否正确 (155)
14. 诺曼底登陆与满意决策 (157)
15. 如何从领导科学角度评析新任县委书记的领导行为 ... (158)

解决复杂问题能力篇

1. 教育资金出现缺口怎么办 (165)
2. 新任公安局局长如何开展打黑除恶各项工作 (166)
3. W 市市长如何解决煤矿安全事故频发问题 (167)
4. 如何推进境内矿藏开发项目 (168)
5. 政法委书记如何解决治安形势复杂等问题 (168)
6. 规划局长如何面对县长脱离实际的工作意见 (169)
7. 任务分配不均匀怎么办 (170)
8. 包村干部如何解决后进村的各种问题 (171)
9. 收购企业“人间蒸发”后如何保障农民的种植效益 (172)
10. 镇党委书记面对困难较多的物流中心项目建设怎么办 ... (173)
11. 镇领导应如何处理村委会与党支部的关系 (174)
12. 取缔网箱养殖后如何保障养殖户利益 (176)
13. 如何看待“一年建设,十年还债”的发展思路 (177)
14. 炸坝泄洪与坚持保坝孰对孰错 (180)
15. 领导干部应如何应对网络时代的到来 (182)
16. 如何处理局长秘书完成工作后的溺亡事件 (183)

应对媒体篇

1. 面对中外媒体聚焦如何应对突发热门事件 (186)
2. 媒体对你单位报道有部分不实怎么办 (187)
3. “躲猫猫”事件的反思 (188)
4. 结合材料谈谈面对媒体危机,政府应采取哪些策略 (191)
5. 网上突现“北京紧急叫停所有甲流疫苗接种工作”
的帖子时,卫生部门怎么办 (193)

为政之德篇

1. 单位一把手得到年轻漂亮女下属爱慕怎么办 (198)
2. 如何看待自身成绩显著却一直未受重用的现象 (199)
3. 政绩卓著的镇委书记换届前是否应活动“跑官” (199)
4. 领导听信谗言不重用你怎么办 (200)
5. 与县长素有间隙的书记调任他处,在送别会上
如何即席讲话 (201)
6. 如何传达上级领导对你及部门的批评意见 (202)
7. 公务员工作踏实认真长时间得不到提拔怎么办 (203)
8. 从“华南虎”事件看政府诚信 (204)
9. 领导工作中如何做到正确决策 (204)

工作实践篇

1. 城市没有小广告的秘诀	(217)
2. 占道市场的规范化	(218)
3. 违法建设的有效管理	(219)
 附一:论综合分析能力、自我认知能力、言语表达能力	(221)
附二:×市面向全省公开选拔副县(处)级 领导干部笔试试卷	(226)
 后记	(234)

沟通协调篇

戴尔·卡耐基曾说过，“沟通如同呼吸，是一个人生存所不可或缺的”。管理学中，有一个著名的双70%定理，即管理者70%以上的时间用在了沟通上；可是，管理中的70%以上的障碍都是在沟通中产生的。工作实践也反复证明，沟通是信息的传递，协调是矛盾的解决。沟通协调是指领导者在日常工作中妥善处理好上级、同事、下属等各种关系，减少各种摩擦，充分调动各方面积极性的能力。一个优秀的管理者，要想做到下级安心、上级放心、同级热心、内外齐心，必须要有良好的沟通协调能力。是否具有较强的沟通协调能力直接影响到领导者的工作能否顺利开展，所以在公选考试中，也要测定应考者沟通协调的能力。领导干部在工作中要取得沟通协调的成功，要注重做好这几个方面的工作：

（一）积极主动沟通

沟通贵在主动，一个人沟通能力的主要方面也在他的主动性上。作为领导干部，在遇到需要沟通协调解决的问题时，首先应做到主动。只有主动沟通、积极协调，才能把握主动性，牢牢控制住事态发展的趋势，才能最大限度地使各项工作向着有利于事业发展的方向前进。所以重视且乐于沟通，愿意与人建立联系，特别是在遇到沟通障碍时，能够以积极的心态和不懈的努力对待冲突和矛盾，而不是强权或回避，是领导干部必备的素质之一。

（二）严于律己，宽以待人

严于律己、宽以待人，是领导干部必备的思想作风和道德品

质。常怀律己之心,既是对党的事业的高度负责,也有利于个人的健康成长。从行事做人的角度来讲,严于律己、宽以待人是我们中华民族的传统美德和做事哲学,也是社会各阶层对领导干部的一种期许,需要我们各级领导干部在处理大小事务时认真恪守。因此,在解决日常工作中需要沟通协调的各种矛盾时,我们首先要遵循一个重要的原则,就是要善于认真全面地审视自我,先从自己身上,从本单位、本部门身上实事求是地找原因、找问题,决不能囿于自身及本部门利益,千方百计找借口、找托辞,因为这无助于问题的解决。这是各级领导干部成功协调各项事务的一个基本前提。

(三)吃苦在前,揽过推功

江泽民同志在论述“三个代表”要求时曾指出:“所有党员领导干部,都应该先天下之忧而忧、后天下之乐而乐,吃苦在前、享受在后。”这就是说,党员领导干部在面对需要沟通协调的诸多事宜时,要注意把握一个基本的处理态度,就是凡事要从为人民服务的角度出发,主动把难干的、麻烦的、吃苦的工作留给自己,不能挑肥拣瘦、拈轻怕重,特别是在出现一些问题的时候,要敢于承担责任,在有一些成绩的时候,要善于礼贤下士,主动归功于群众、下属及合作伙伴,这既体现一个领导干部的素质,也是沟通协调能力的重要体现,更是协调成功的基本态度。

(四)坚持原则,善于妥协

在沟通各种事务、协调各方利益的过程中,既需要我们积极沟通、宽以待人、推功揽过,但作为党员领导干部,还需要牢固树立原则意识,明晰原则问题与非原则问题的界限,在大是大非的问题面前,要勇于坚持原则,在遵章守纪、为民服务的前提下,攻坚克难,实干争先。对于一些非原则性问题,还要有善于妥协的态度,保持原则性与灵活性的统一,充分调动各方积极性、创造性,共同促进问题的良好解决。

公选领导干部,对沟通协调能力方面的案例进行分析,要很好

地把握以上四个方面。遇到需要沟通的问题,一定要积极主动、对自己严对人宽、吃苦在前、揽过推功、坚持原则、善于妥协。

1. 电视台台长如何应对领导为某企业免费制作专题片的要求

案例:市电视台王台长近日遇到一件麻烦事,原因是市里某重点食品企业因质量问题出现亏损,为了扭转社会不良反应,提高经济效益,需要制作一个专题片,进行产品广告宣传。分管该重点企业的张市长在专题片制作请示上签署意见:“请市电视台帮助制作专题片,搞好产品宣传,努力扭亏为盈!”但是王台长发现,需电视台制作的专题片属于商业广告性质,制作费用较高,按规定要进行收费。面对张市长的批示王台长犯了难,如果你是王台长,你准备如何处理?

[参考答案]

首先明确一个原则:既要尊重领导,又要坚持原则,注重实现原则性和灵活性的有机结合。

如果制作此专题片花费很大,可找张市长汇报,实事求是地说明情况和台里的规定,建议按商业广告标准进行收费。但在可承受的范围内给予最大优惠,或者只收成本费。如张市长同意,按此办理。

如领导坚持免费或者花费不大,则给台领导班子做工作,按市领导指示免费制作专题片,力争搞出精品,让广告片本身起到宣传电视台广告业务的作用,这样一方面可在社会上扩大台里的广告影响,另一方面也可借助领导的认可,在领导分管的企业范围内,拓展台里的广告业务,同时也可通过领导取得财政等各个方面的支持,实现多赢。

无论优惠还是免费,要跟该重点企业说明三方面情况,即:专题片的性质、领导的指示以及电视台的决定,希望相互支持,并以