

新编党政领导

XINGBIANDANGZHENGLINGDAOANLI

案例

孟艾芳 著

党建读物出版社

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large 'Z' followed by a circular flourish and a horizontal stroke.

新编党政领导案例

孟艾芳著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编党政领导案例/孟艾芳著. - 北京:党建读物出版社,1998.10

ISBN 7-80098-331-5

I. 新… II. 孟… III. ①中国共产党-党的领导-工作-案例②国家机构-行政管理-案例-中国 IV. D262.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28934 号

责任编辑:罗 哲 封面设计:晓 冀

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036)

新华书店经销 山西煤田地质制印厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.25 印张 138 千字

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

印数:1-10000

ISBN 7-80098-331-5/D·240 定价:14.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换

序 言

支树平

由衷祝贺《新编党政领导案例》的竣成及出版。

古往今来高层次的领导者与领导集团都是选用案例的高手,并能以高超的决策艺术,不断创造着新的案例奇葩。毛泽东由《水浒》中“三打祝家庄”的范例受到启发,丰富了实事求是和调查研究思想,以致于有了后来的《实践论》。叶剑英在“文化大革命”多灾多难的岁月里,一卷《左传》随身相伴,从“退避三舍”的战例中得到启迪,韬光养晦,以守为攻,终于赢得了拨乱反正的最后胜利。作为领导者,当不同渠道的信息从四面八方涌来的时候,正误利弊,纵横交错,往往使人感到扑朔迷离,难以决策,在这种情况下,一篇好的案例可以起到“投石问路”功效。安徽凤阳县委书记陈庭元就是从一个生产大队种的烤烟卖不出去,后来实行联产计酬,生产翻了两番,质量不断提高的事例中得到启示,发现和推广了联产计酬责任制,从

而引发了 20 世纪中国农村经济体制改革的伟大变革。实践证明,自觉地阅读、分析和掌握一定数量的领导案例,犹如拥有“活通鉴”、“掌中宝”,可以有效地提高领导水平。

1987 年初,中共中央组织部在济南召开了“干部工作新方法研究”课题协调会,决定把“案例方法研究”作为重点课题,交由山西省委组织部承担。到次年 5 月的“云南会议”期间,山西向中组部以及与会的各省代表汇报交流了案例研究、开发和应用的情况及其成果,遂提出了建立组织部干部管理案例库的新课题。6 月,根据中组部批示精神,便在山西开始了筹建案例库的一系列工作。案例库成立以后,孟艾芳同志作为第一位研究人员调入工作,很快贴近角色,一干就是 10 年。正是由于山西在案例研究方面的这种特殊位置,《中国领导科学文库·案例卷》中,几乎荟萃和展示了山西 10 年耕耘的所有研究成果与特色。而这部《新编党政领导案例》一书,则体现了孟艾芳同志在领导案例开发与研究方面的思想和观点及在该学科的领先水平。

党政领导案例是党政领导信息的载体,它记录、描述了各种各样的典型领导事件和领导人物,蕴含着丰富的领导经验和科学知识。作为一种尝试,《新编党政领导案例》一书又有它独到的体例。全书总共 4 个篇目,可分为两大内容。第一个内容为领导实例,分为领导决策评审、决策分析和决策思鉴 3 部分,收录了 20 余个案例。决策

评审篇使人触类旁通、吸取经验；决策分析篇使人引发思维、提高智能；决策思鉴篇使人明白得失、警钟常鸣。第二个内容实质上是作者近年来从事案例研究的主要成果，虽然篇目不多，但很有分量。艾芳同志在吸收消化同行优秀研究成果的基础上，把党政领导案例的研究与开发、党政领导案例的教学与效能、党政领导案例的考核与功能一一进行了规范，尤其是在领导科学界，他率先把党政领导案例与美国哈佛工商管理硕士(MBA)案例教学法进行了比较研究，提出了中国党政领导 MBA 即培养具有中国特色的党政领导管理硕士的思路，这些思想和观点，对我们今后的干部教育体制改革、课程设置以及培训考核方法均会产生一定的影响。

艾芳同志的文风严谨而平实。阅读他采编和撰写的案例与论文，既感真实自然而质朴，又感文笔简洁而生动，有报告文学的文采，亦有散文的情趣；有说明文的平实，亦有论文的严谨，是逻辑思维与形象思维的巧妙结合。尤其是案例中典型事件、代表性人物、特定的场景、曲折的情节都能以规范性的案例手法进行描述，把有关与无关、虚设与真实、直接与间接、明显与隐含处理得当，恰到好处。写作技巧上，亦体现了主题明确、立意新颖、篇章结构设计精巧等特点。细细读来，的确使人心临其境、感同身受、发人深省、教益良多。

党政领导案例及方法是在借鉴、吸取管理案例及方法的基础上发展起来的，其目的在于运用案例的方法，加

强领导干部的管理、培训及其考核,从而有效地提高领导者的素质,强化领导班子的群体功能,探索领导工作、领导案例教学与考核的特点和规律,为实现决策的民主化、科学化服务。近几年来,党政领导案例的研究与应用,不仅在干部培训中取得了良好的效果,而且在各级领导干部的选拔、考核和任用中发挥了很好的作用,为扩大知人用人渠道提供了新的途径,受到了各级组织人事部门、高等院校、广大领导干部以及理论界的关注和好评。在党的十五大报告中,江泽民总书记进一步提出了建设高素质干部队伍的战略要求。加强党政领导案例的研究,广泛应用案例研究成果,对于建设高素质干部队伍具有重要的意义。我衷心希望《新编党政领导案例》一书的出版,能够带动更多的案例研究成果的涌现,能够推动领导科学的繁荣和高素质干部队伍的建设。

目 录

决策评审篇

新任县委书记赵忠礼	(3)
通道战略	(13)
云中地区民主推荐县(市)领导干部	(23)
一份退休申请书	(33)
张北国提拔的前前后后	(41)
“百人计划”	(49)
无言的会议	
——安徽凤阳县小岗村	(55)

决策分析篇

晋钢公开竞选董事长	(61)
力陵县南村与平城县北村滩地之争	(67)
引进洗衣机生产线	(74)
难以整治的歌厅	(80)
金华集团公开选拔董事长	(85)
秦县蚕桑业发展的决策过程	(93)

“刘芳诊所”	(100)
天龙制药厂公开选拔厂长	(106)
田县长的菜篮子工程	(111)
曹乡长的苦衷	(115)

决策思鉴篇

“1·26”假酒中毒事件	(121)
“中国烟草大王”褚时健	(128)
韩国金融风波	(133)
买官与卖官	(138)
“南粤第一案”	(144)
吃喝问题	
——一次民主生活会	(149)

教研开发篇

党政领导案例的研究与开发	(155)
党政领导案例的教学	(160)
党政领导案例教学的效能	(167)
党政领导案例法与“哈佛”管理案例法比较研究	
——为案例教学法的推而广之而呼	(174)
案例考核与考核案例	(181)
后 记	(187)

决 策 评 审 篇

新任县委书记赵忠礼

正月天刚过,正值“二月二,龙抬头”的节令,青阳河一带已是阴雨霏霏,两岸的枯草败叶在寒风冷雨中瑟瑟颤抖着。在靠近岸边的 392 国道上,一辆蓝色桑塔纳轿车正由北向南,风驰电掣般地由省城驶往平口县。坐在车里的一位年轻干部,四十出头,身穿深蓝风衣,若有所思地注视着车窗外的景致。时间并不长,他已经把大半包香烟熏完了。他就是刚刚在省委组织部谈完话,由黄城县县长职务任平口县县委书记的赵忠礼。今天他要赶赴一场前途未卜的征程,去收拾一个家底败光、民心丢尽的“烂摊子”,尤其是整治那个丢失政权已近两年的乡镇——云华镇。

欲离故土,迟迟吾行。黄城县的十几年工作经历,锤炼了赵忠礼的意志,也造就了他的辉煌。黄城县的山山水水、一草一木都给他留下深深的眷恋之情。赵忠礼高中毕业后曾当过“知青”,后来应征入伍,当了十几年兵,转业后在省委党校中青班学习两年。1989 年,组织上安排他当上了县肉联厂厂长。当时,国际市场风行小乳猪,赵忠礼抓住机遇发展乳猪生产,两年多时间便为企业创汇 400 万美元。作为黄城的“肉老板”,他不许家属在厂里买块儿骨头,想吃肉照例到菜市场买。离任时,厂里一帮“兄弟”要给他“红包”,他红了脸,瞪了眼:“大伙如果希望我做清官就收回,希望

我做脏官,我就收下”。

1992年,赵忠礼走马上任,担任黄城县委副书记,分管工业。县纤维板厂连年亏损,他主动蹲点包厂,不到两年,这个亏损大户变成了年盈利近200万元的利税大户。1994年,黄城县政府换届,已任代县长的赵忠礼全票当选为县长。经过两年时间的努力,全县财政收入由4200万元猛增到8700万元,由全区倒数第一跃居全区第二。正当他踌躇满志决心再展宏图时,组织上却安排他到平口县出任县委书记。尽管有些恋恋不舍,但组织的重托,领导的信任,10万平口人民的企盼使赵忠礼深感重任在肩。平口的县情究竟如何?云华镇丢失政权的严峻性到了何种程度?解决云华的问题从何处下手?……一连串的问题促使他再次拿出《关于平口县的情况报告》仔细翻阅起来——

平口县依山傍水,有丰富的水利资源。早在80年代中期,由于国家水利工程上马,代代以山为家的庄户人,离乡背井,开始了空前的大移民。为保证这批村民安居乐业,省、地两级做出了两大决策:一是划拨巨款安顿村民,二是解决6000余人“农转非”进城镇落户。谁也没料想在平口,尤其是在云华镇,“和尚”却把“经”给念歪了,情意深厚的拨款倒起了“烧香引鬼”的作用。据统计,省里拨给云华的330万元迁移款,有200余万元被挪用,相当一部分被大吃大喝、贪污行贿者挥霍了。据测算,当时一名镇干部平均每年要吃掉14个农民的年均收入。镇领导利用为移民解决“农转非”的机会,营私舞弊,弄虚作假,大搞以权谋私。仅在一次“农转非”指标办理中,581个城镇户口,就有376人靠改名换姓吃上了“商品粮”。其中镇长解决了7人,镇党委副书记办了4人,派出所所长“近水楼台先得月”,办了7人。1994年和1995年两个春节,镇领导就动用公款为上级领导送礼达6.4万元之多……镇领导歪歪

邪邪的形象,成了引导部属走上邪路的路标。

耳闻目睹镇领导的一桩桩腐败之举,云华的百姓开始提出:书记、乡长的问题不搞清楚,就把上缴粮、款卡在空中。村民们自发地组织起来,开始了第一次上访高潮。可是当时某些领导并未意识到问题的严重性,采取了“报销上访费用,写出深刻检查”的简单办法进行了处理。上访风波在无原则交易下暂时平息了。1992年底,国务院关于《农民承担费用和劳务管理条例》即92号令下达后,中央相继出台了一系列减轻农民负担的举措,反腐大潮犹如青阳河水,汹涌而起,云华又出现了第二轮上访高潮。时任平口县委书记的王福林,少年得志,27岁就担任县级干部,如果这时能果断举起反腐败大旗,坚持正确引导,彻底解决云华上访问题,就不会有以后那场恶梦了。然而,他丢掉了这一关键的时机,在人们强烈的呼声面前,由软弱到麻木直至与恶势力同流合污。

王福林认为:搞改革开放,腐败是无处不在,无人不有的。他对腐败分子视而不见,大施“仁政”,从没处理过一起涉及科局级干部的违法违纪案件。1993年秋天,棉农遭灾。县里不少有头面的领导干部,包括县长夫人,凭借手中权力,低价套购定购棉,转手倒卖,从中大发横财。据统计:全县实际收购棉花6500吨,有3960吨被非法倒卖或违法经营。市人大代表仗义执言,要求王福林依法查处此事,可王福林却碍于面子,指示执法部门“该宽则宽,大事化小”。几年下来,在“群鼠”的折腾下,县财政一落千丈,由全省首富跌至全区倒数第一。这艘漏水的破船,偏偏还要承受来自云华的风浪颠簸,云华的流氓地痞们趁势而入,开始就地“闹革命”了。他们以“农民利益捍卫者”自居,打着反腐败旗帜,解散了村党支部、村委会,一度占据了镇政府大院。镇党委在没有抓住流氓地痞头头的情况下,不区分两类不同性质的矛盾,就召开专项斗争会对

上访群众进行了压制、恐吓和威胁,有的群众甚至被示众、关禁闭、被打致残。这种不分青红皂白的“无情专政”进一步激化了矛盾,把本来可以争取的群众也推向了流氓地痞一边。

在省、地两级干预下,王福林组成了联合调查组进驻云华。经过3个月调查,得出如下结论:至今未发现镇主要领导有贪污、私分问题,上访及举报属道听途说,捕风捉影,危言耸听云云。其结果使更多的群众变为地痞流氓的追随者。他们收集活动经费万余元,搞了“千人联名告状信”,拒交上缴款,还把收款人砍成重伤。公安干警赶到现场,也遭到围攻,有的挨了打,有的警械被抢夺,势态一发不可收拾。王福林一改过去“仁政”,决定以武力压服,当他再次派出公安干警,兵分五路,扑向“目标”的时候,早已得到风声的地痞们已经煽动组织了当地300多名村民,硬是把干警们赶跑了。那一段儿,干警曾增加到80多人,老百姓则聚集了千余人,与政府对峙。迫于压力,王福林不得不赶到云华,一边肯定镇党委书记是工作扎实、可以信赖的干部,一边当场宣布将镇党委书记就地免职。此后,流氓地痞们更不把县委放在眼里,公然组成“五人常委”,赶制鸟枪火药,举行非法集会,号召全镇群众公粮免交等等。他们对上边来人采取白天放狼烟,晚上燃火把,鸣锣叫嚣公然与王福林对抗。可怜一方“父母”,经不起这内外交困,不久便提出辞呈,“激流勇退”了。于是各村党支部、村委会偃旗息鼓,纷纷到镇里集体辞职。镇政府更是朝不保夕,不久,政府和人大主席团的牌子被砸,仅有的一部小车也被强行扣押,连派出所的门也被闹事者砸烂,被抓的重大诈骗嫌疑犯也被劫走。云华镇本来威信就很低的“刀把子”也没有了。

赵忠礼的车子驶到平口县委大门口。这里不知什么时候变成了停车场,司机鸣了好一阵子喇叭才挤进“县衙”大院。他到办公

室想打个电话,发现书记的电话也被邮电局给掐了。赵忠礼把那份揉搓了几遍的《报告》摔在桌子上,深深地意识到:平口在用人上的失误伤了干部的元气;管理上的失误伤了企业的元气;政治上的腐败伤了群众的元气;经济的腐败伤了财政的元气。工作千头万绪、事业百废待兴,自己肩上的担子不轻啊。他暗自告诫自己:省委派我来,将面临着一场硬仗,也面临着一次严峻考验,“关键在党,关键在人”,我来平口,首先要把共产党的政权保住!解决云华镇的问题成了这位新任县委书记的第一件大事。

一个小小的云华镇,何以发生如此骇人听闻的事件?受命于危难之际的赵忠礼又该从何入手来收拾这个“烂摊子”呢?他陷入了深深的思索之中……

案例思考题:

1. 平口县及云华镇发生的事件说明了什么问题?
2. 作为一名领导干部,你认为应该怎样解决这类性质的矛盾和问题?

【案例分析】

“新任县委书记赵忠礼”系发生在90年代中期江南某省某地区的一个真实事件,也是县级党政领导中一个较为典型的决策分析型案例。由于乡、村一些主要领导干部在大宗移民款项的使用和“农转非”指标的解决过程中以权谋私、严重违法、违纪,从而引起群众强烈不满以至形成上访高潮。县委主要领导作风飘浮,主观臆断,对问题解决不力,致使坏人乘虚而入,打着“反腐败”和“为民请愿”的旗号冲击政府,拒交粮款。两类不同性质的矛盾交织在一起,使乡、村两级政府长期陷于瘫痪状态。因此,案例的性质可

以说是由乡、村政府中严重的腐败现象导致而成的少数坏人打着“反腐败”的幌子搞垮基层政权的事件。

新任县委书记赵忠礼是如何抓主要矛盾,解决这一复杂问题的呢?

第一,派驻“新军”,安营扎寨。经过一番调查研究与深思熟虑,赵忠礼组建了一支强有力的工作组进驻云华。他认为:要恢复乡村政权,必先赢得民心,争取民心则须把反腐败的旗帜真正举起来,不给坏人以可乘之机。考虑选派工作组组长时,他慧眼识珠,大胆起用了县人大副主任姚志伟。姚志伟同志是位军转干部,在部队担任过团政委,善于做思想政治工作,熟悉法律,为人正派,清正廉洁,曾经亲自调查过该县出名的七大腐败问题。他还有13年的正县级资历,德高望重。面临如此复杂的局面,解决如此棘手的问题,姚志伟是最为理想的人选。工作组成立后,当即“约法五章”:不吃请、不收礼;不玩牌、不跳舞;不搞特殊、不去扰民、以示中立;不做违反当地民风民俗的事;不请假、不调换人员。工作方针和步骤是:发动群众,清查腐败;争取民心,巩固政权;打击犯罪,维护治安。在工作原则上特别强调并坚持对干部热处理,对群众冷处理。

第二,公开亮相,敲山震虎。在赵忠礼上任后整整一个月,也就是工作组进驻云华镇的第5天,他决定召开一次动员大会,表明县委和工作组反腐败的决心和诚意。当时,不少人劝他:“这样太危险,弄不好可能‘站着进去,躺着出来’。”这一天,镇政府大院里里外外挤满了人,各种心态的人都在注视着这位新来的书记,揣摸着他将说些什么,做些什么。赵忠礼的开场白简洁而热情:“我无论是在黄城当县长,还是来这儿当书记,和乡亲们一样,都是吃清阳水长大的,和大家虽然是初次相见,但心里有着深深的亲切之