



党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试复习用书

党政领导干部 公开选拔和竞争上岗考试 真题520道及名师精解（面试）

2|0|1|4|最|新|版

编著 华图教育

审定 华图党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试研究院

针对大纲 精选典型案例
联系实际 提升综合能力

 中国人民大学出版社





党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试复习用书

党政领导干部 公开选拔和竞争上岗考试 真题520道及名师精解（面试）

2|0|1|4|最|新|版

编著 华图教育

审定 华图党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试研究院

编委 张志清 丁淑 范吉宏 范建国 谢舸 张云肖

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试真题 520 道及名师精解. 面试/华图教育编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-300-19181-2

I. ①党… II. ①华… III. ①中国共产党—领导人员—招聘—考试—题解 ②国家行政机关—领导人员—招聘—考试—中国—题解 IV. ①D262.3-44 ②D630.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 068661 号

党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试复习用书

党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试真题 520 道及名师精解 (面试)

编著 华图教育

审定 华图党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试研究院

Dangzheng Lingdao Ganbu Gongkai Xuanba he Jingzheng Shanggang Kaoshi Zhenti 520 Dao ji Mingshi Jingjie (Mianshi)

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010—62511242 (总编室)

010—62511770 (质管部)

010—82501766 (邮购部)

010—62514148 (门市部)

010—62515195 (发行公司)

010—62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.1kao.com.cn> (中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市冠宏印刷装订厂

规 格 205mm×280mm 16 开本

版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 张 23

印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷

字 数 736 000

定 价 69.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

幸福的蜕变、华丽的向前

——代序

种子经历与黑暗的抗争,才能生根发芽、开花结果;蛹经历痛苦的蜕变,才能冲破束缚、破茧化蝶。生命的发展,就是不断从一个自己走向另一个自己的过程。这些过程,就是人生的一次次成长阶段。人生不存在不变的凝固当前,永远是变化着的现在。政府机关领导干部蜕变的过程就是从岗位的升迁、职位的变化开始的,为了帮助各位领导干部在蜕变中不再痛苦万分、而是幸福十足,不再痛不欲生、而是满溢幸福,我们邀请众多优秀教师和专家呕心沥血编写了这本书。平心而论,本书的编写就是一次众多教师集体蜕变的发展史,由之前的懵懵懂懂到后期的清清楚楚;由之前的稀里糊涂到后来的明明白白。对于公选中不同级别、职位洞若观火的条分缕析,使得本书的编写细致入微。本书秉承了习主席提倡的“空谈误国,实干兴邦”精神,不高谈阔论说空话、废话、套话,以海量真题的表述来引导各位领导干部如何答题、如何答好题、如何答对题。

本书重在对于公选近年的真题进行完整、全面的解析,除了真题所具有的权威性、时效性外,本书还有以下特征:

(1)方法为先,练习至上。众多领导干部在面试中之所以出现纰漏、一败涂地,其实并不是不会说话,也并不是不想说话,主要是因为缺乏说话的技巧,也就是没有怎样说好话的方法,甚至于有了简单方法后反倒不会说想说的话了,即没有了自己的发言权,这实际是不会使用方法所致。为解决没有方法、不会使用方法的问题,本书突破单讲方法或单讲真题的传统,用以方法带领真题的方式来给各位领导干部提供提升的阶梯。因此,本书上篇为方法,重在介绍公选常考的面试真题类型及其解答技巧;下篇为真题,承接上篇所涉及的类型,为方法提供可以直接练习的来源与范式。

(2)包罗万千,级别主导。本书详细罗列了近三年公选面试中的绝大多数真题,并认真细致地根据考题重心进行题目类型划分,划分时考虑到不同领导干部的不同级别要求,特依据级别设定了下篇的真题章节。从这个角度来说,有利于领导干部在备考时一目了然、直击要点、重点把握,防止“眉毛胡子一把抓”,节省时间,更好提升。

(3)针对岗位,提供技巧。领导干部的工作是党的工作的具体体现,只有通过科学有效的选拔性考核才能展示领导的各种能力。为了更好地体现出当前面试考核的特点,本书克服了教条主义思维,没有用条条框框来进行真题解析,而是密切联系领导岗位、职位有针对

性地进行解答,充分体现“干什么、考什么、答什么”的答题本质,让领导干部有所收获、有所顿悟、有所提升。

本书是众多教师集腋成裘之作,希望能为各位参加公选的领导干部提供帮助,助其实现幸福的蜕变过程,完成良好转身后华丽地继续向前!

编委会(丁淑主笔)

目录

CONTENTS

上篇 面试真题分类详解

第一章 人际沟通题	1
第二章 组织管理题	20
第三章 综合分析题	24
第一节 综合分析概述	24
第二节 公选干综合分析题的特点	26
第三节 综合分析题的答题方法	28
第四节 综合分析例题解析	30
第五节 答题如何具有高度、深度、广度	38
第四章 应急应变题	40
第一节 应急应变基础知识	40
第二节 一般性突发事情解题思路详解	41
第三节 突发事件解题思路	43
第五章 自我认知与职位匹配题	49
第六章 新题型之情景模拟题	51
第一节 情景模拟题型概述	51
第二节 情景模拟题的答题思路	52
第三节 高分通关秘诀	54

下篇 最新面试真题详解

第一章 科级领导干部面试真题	55
第一节 2013 年面试真题	55
第二节 2012 年面试真题	110
第三节 2010—2011 年面试真题	188



第四节 其他真题	230
第二章 处级领导干部面试真题	234
第一节 2013 年面试真题	234
第二节 2012 年面试真题	265
第三节 2010—2011 年面试真题	315
第三章 厅级领导干部面试真题	328
第一节 2012 年面试真题	328
第二节 2011 年面试真题	336
第三节 2010 年面试真题	338
第四节 其他真题	360



上篇 面试真题分类详解

第一章 人际沟通题

一、人际沟通概述

(一)什么是人际沟通

沟通是指社会中的个人或组织基于一定的需求和目的,通过语言、文字、图像、行为等多种方式,交流思想、观点、情感等信息,以期获得相互了解、相互信任、相互支持,达成共识,实现组织和谐有序发展的一种行为和动态的过程。沟通具有密切感情、加深理解、统一认识、融洽关系等功能。

沟通是人类基本的社会行为,其类型划分比较复杂。按照不同的标准,可以把沟通划分为多种类型。从沟通的方式划分,可分为正式沟通和非正式沟通两种。从信息沟通的范围来看,可分为组织内部之间的沟通和组织与外界的沟通。从沟通信息的流向看,可分为纵向沟通和横向沟通。从沟通方法来划分,可分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通、电子媒介沟通等。

在一个有效的行政组织中,沟通主要包括五大要素:建立良好的沟通制度;培养良好的沟通气氛;疏导畅通的沟通渠道;对事不对人的立场观念;有效的反馈和监督体系。

(二)党政干部的沟通内容

《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》第十三条对领导干部决策能力做出这样的规定:“人际沟通能力即倾听和理解不同观点,通过信息、思想、观点、情感的交流,建立良好协作关系的能力。”

所谓党政领导干部人际沟通能力,是指党政领导干部在公共管理和公共服务中,为了完成特定目标,缓解人民内部矛盾,减少内耗和摩擦,而通过语言、文字、图片、行为等方式,以及通过谈话、谈心、开会、打电话等方法,相互交流思想、观念、意识、情感等信息,以期达到互相了解、理解、信任并达成共识,实现团结共事的能力。它是党政领导干部开展管理工作所必须具备的信息吸收和传递的本领。

党政领导干部的沟通一般表现为各种工作意见、政策、指令、通知、方案等的纵向沟通和横向沟通。但随着民本思想逐渐引入公共管理,特别是随着社会主义政治文明建设的发展,领导干部的沟通更多地表现为思想、认识、情感等的交流,通过上下左右之间的信息传递,以取得相互理解和信任,达到建立和谐融洽的人际关系之目的。

(三)党政干部的沟通对象

我国的党政机关,管理服务着经济社会的方方面面,党政干部团队,可以说是国内最大的团队。所以,党政干部的人际沟通,对象涉及方方面面。

比如:与正职领导之间的关系;与同级领导之间的关系;与下属(人员及部门)之间的关系;与兄弟单位之间的关系;与群众之间的关系;与媒体之间的关系;与亲友之间的关系;调动团队、领导班子建设等等。

例题 1(与正职):从事领导工作经常会遇到各种各样的矛盾,你作为一名副处长,在某项工作中如果与处长发生了意见分歧,将如何处理?



例题 2(与同级):假如你刚刚走上一个新的副科岗位,在这之前,你的前任已经拟定了一个项目方案,并得到了领导的批准,正准备实施。你上任接手后发现这个方案有问题,请问你该怎么办?

例题 3(与下属):由于下属能力平平,致使许多具体工作非得你亲自处理,但这样做不仅没能让你获得好评,反而招来“大权独揽”的非议。如果面对这种情况,你该怎么办?

例题 4(与团队):某处室由于工作的原因,使同志们相互之间产生了一些摩擦,表面上看这个处室一团和气,事实上工作效率低下,甚至出现相互敷衍推诿。你作为副处长,该怎么办?

例题 5(兄弟单位):假如市政府安排市工商局牵头几个相关部门,联合搞一个关于工商执法方面的活动,你作为召集人,工作中你发现其他部门不太配合工商局的工作,有的不太重视,有的甚至暗中设置一些障碍。面对这一情况,你怎么办?

(四)党政干部的沟通能力

在与这些对象沟通的过程中,需要具备一些相应的沟通能力,比如:要有全局观念、民主作风和协作意识;具有较强的语言表达能力;善于团结和自己意见不同的人一道工作;善于营造宽松和谐的工作氛围;能够建立和运用工作联系网络并采取各种方式进行有效沟通;善于运用多种方法去激励下属和群众努力工作等等。

但是,在实际工作中,每个级别的领导的具体能力还是有差别的。下面是局级领导、处级领导和科级领导具体的对应能力。

局级领导干部应着力培养战略思维、谋划发展、科学决策、带好队伍等能力。局级领导干部是中央国家机关干部队伍的中坚力量,在制定和执行政策、协调各方面关系中具有重要作用。应着力培养战略思维能力,想问题、办事情要有大局观念,多一点远见、少一点短视,防止各自为政、因小失大;培养谋划发展能力,把更多的时间和精力放在推进工作和事业发展上,深入研究如何创新发展思路、转变发展方式,把握发展的主动权;培养科学决策能力,坚持以人为本、求真务实,把维护人民群众的根本利益作为决策的出发点和落脚点;培养带好队伍能力,提高识人用人的本领,坚持关心人、培养人、激励人、团结人,积极为下属创造学习的机会、提供干事的舞台,努力带出一支过硬的队伍。

处级领导干部应着力培养决策参谋、组织执行、应对复杂局面等能力。处级领导干部是中央国家机关干部队伍的骨干力量,在工作中既是指挥员,又是战斗员。应着力培养决策参谋能力,积极出主意、想办法,科学拟订决策方案,当好上级领导的参谋助手;培养组织执行能力,坚持真抓实干、依法办事,善于运用法律手段处理各种事务,不断提高执行能力,认真抓好工作落实;提高应对复杂局面能力,不断增强政治敏锐性、政治鉴别力和政治坚定性,在原则问题上头脑清醒,在急、难、险、重任务面前勇于担当。

科级干部应着力培养坚定的理想信念、扎实的业务能力、良好的工作作风。科级干部是机关工作的具体执行者,是中央国家机关积极活跃、富有生气的基础力量。应注意打好三个基础:一是坚定的理想信念。坚持用中国特色社会主义理论体系武装头脑,以理论上的清醒保证政治上的坚定,把个人成长和党的事业发展紧密结合起来。二是扎实的业务能力。认真钻研本职业务,掌握政策法规,提高工作质量。三是良好的工作作风。谦虚谨慎而不盲目自大,脚踏实地而不心浮气躁,联系群众而不脱离群众。

二、人际沟通题的答题思路

(一)答题四步法

总体上说,人际沟通试题的答题思路,就是四步法:**态度——原因——化解——避免**。

简单地讲,态度,就是面对人际障碍的心态,因为心态直接决定结果;原因,就是寻找出现人际障碍的原因,因为只有明确了原因,才能针对性地采取措施;化解,就是化解人际障碍的具体措施,这个措施与前面的原因是对应的;避免,就是通过这件事情吸取的经验教训,避免以后出现类似的问题。

这四个步骤,可以说符合解决人际矛盾的一般思维,也符合党政干部处理人际矛盾的思维。那么,如

何使这四个步骤适用于现实复杂多变的人际沟通问题呢？这就需要详细的分解。

下面，先用图例的形式对四个步骤进行分解（见图 1—1）。

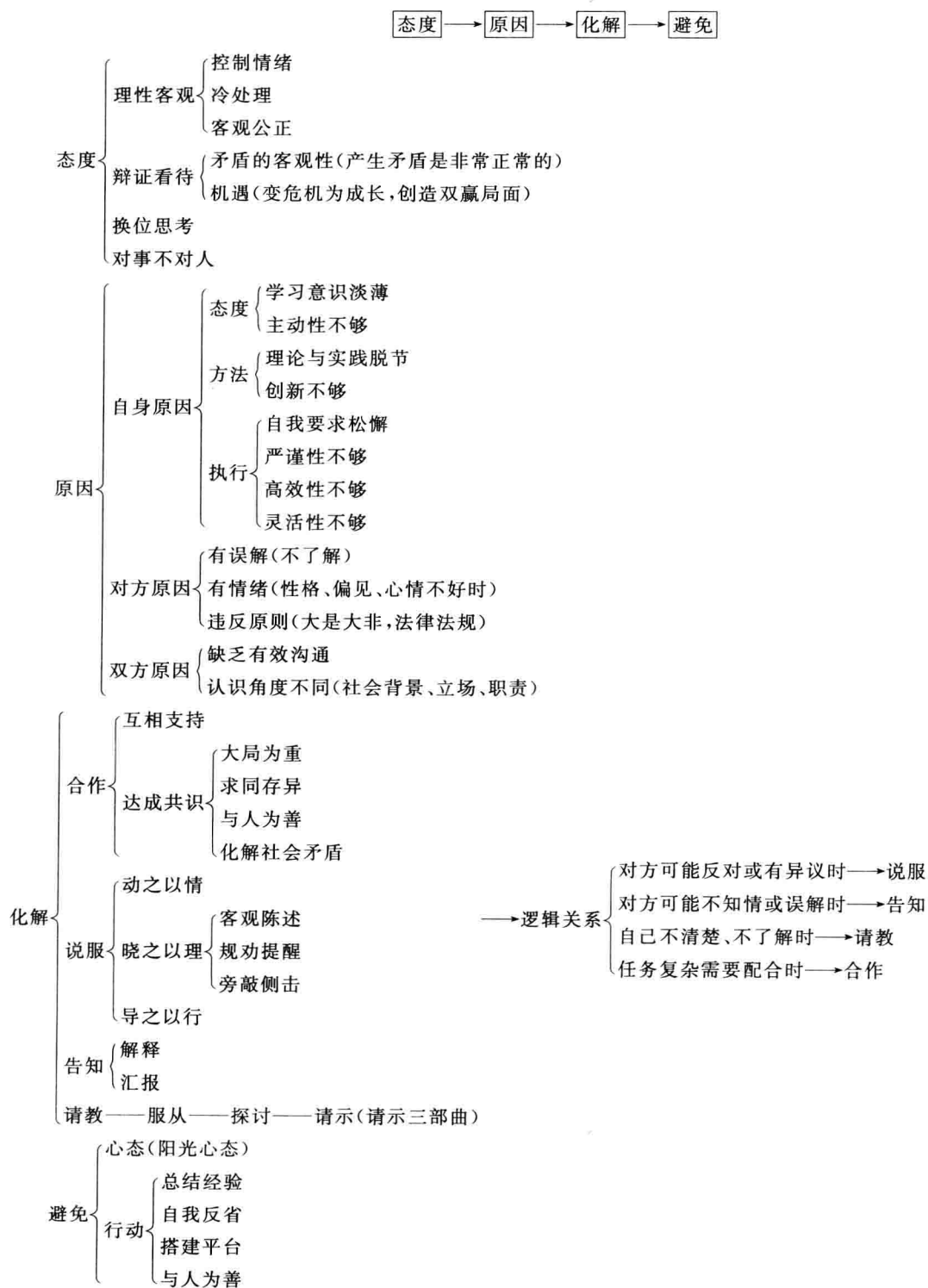


图 1—1 答题四步法示意图



(二) 四步法的具体阐释

第一步：态度

(1) 辩证看待

A. 矛盾的客观性

人与人之间有点磕磕碰碰，发生一些摩擦以及闹一点矛盾，都是非常正常的，无论什么样的关系，也无论双方关系有多么深刻、情感有多么融洽，都可能出现冲突，关键是要学会如何对待和处理问题。

B. 冲突与机遇并存

工作上出现差异与分歧，我们要认识到这既是一次挑战，更是一次机遇，比如，对待领导的批评也要善于辩证看待，批评是一种帮助，是一种保护，让自己今后可以避免再走弯路、错路，是让自己保持清醒头脑的善意提醒。要把领导的批评当成是一种动力，作为自己解决问题的一种鞭策，把这次过失作为一次接受教训、磨炼意志的机会。

(2) 换位思考

良好的沟通需要建立在相互理解的基础上，我们应该时刻保持“换位思考”的态度。只有相互理解、积极沟通，才能相互信任、通力合作，多一些了解，少一些误解；多一些理智，少一些盲目；多一些关爱，少一些摩擦；多一些鼓励，少一些责备，从而消除矛盾与冲突，化干戈为玉帛。

第二步：原因

(1) 自己的

A. 主动性不够

思想意识上满足于现状，不注意提升自己，目标意识不强。虽然平时能够完成领导交办的各项任务，但是没有能够积极主动地去“揽活干”，特别是遇到一些急、难、重的任务时，抢担重担、争当先锋的责任意识还不够强。

B. 创新性不够

对于领导交代的任务，思路还不新，措施还不实，往往只是满足于完成、满足于“交差”，未能做精做好、出新出彩，特别是对出现的新情况、新问题拿出的新办法不多，对全局性的发展提出的创新意见不够。

C. 严谨性不够

做事不细致、不严谨，虽然在工作过程中一直提醒自己不要出差错，但有时还是大问题没有、小问题一堆。究其根源，还是思想上重视程度不够，麻痹大意，马虎粗心。

D. 自我要求有所松懈

工作中有了一些安逸感和满足感，无形之中对自己放松了要求，降低了标准，对于领导的表扬和认可，没有表现出谦虚的态度，对自己要求不够严格，存在着畏难情绪、应付情绪、拖拉现象，缺乏工作主动性和超前意识。

E. 缺乏全局意识

思考问题、做工作缺乏系统性思维、全局意识，有些想法本身是好的，但是并不是从全局出发，和单位的整体战略思维不匹配，只考虑到本职岗位，没能站在全局的角度看问题、想办法、做决策。

F. 缺乏成本意识

很多方案和想法本身是好的，但是在制定的过程中缺乏成本意识的思考，以至于方案不被采纳和实施，前期的调研工作不到位，如果实施会给单位财政带来较大的压力，而且违背了建设资源节约型、环境友好型社会的要求。

G. 业务不精

工作的责任感和紧迫感还不够强，特别是对于新同志来说，新到一个单位，工作不熟练、工作不得法、时间概念不强、工作统筹能力不足，导致工作效率不高。对理论知识和业务知识缺乏深入地钻研。没有

养成良好的不断追求新知识的习惯,学习意识淡薄,缺乏系统的专业知识。

H. 理论实践有所脱节

理性思考不够深入,理论实践有所脱节,决策参考作用未能有效发挥。对基层情况不能全面熟悉把握,平时对信息和资料的收集不够多;对调研工作的很多细节重视度不够,没有能经常深入到基层、乡镇、企业中做好调查研究工作,深入实际的钻劲还需进一步加强。

I. 工作方式方法不当

只会办事,不会做事,欠缺灵活处理复杂事情的思路和能力。解决具体问题时,还不能随时做到机智应变,灵活处理。在沟通的过程中,缺乏沟通技巧,对于沟通时机把握不准,对于沟通媒介没有运用好,沟通方式上过于简单粗暴,从而引起他人的误解和不满。

(2) 双方的

A. 缺乏有效沟通

人与人之间的感情是通过实际接触和语言沟通建立起来的,多一份沟通,就多一份理解。缺乏有效的沟通可能会引起彼此之间缺少信息的互通共享,互不通气,从而容易造成冲突。

B. 认识角度不同

“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”,因此,同一个问题、同一个事物,不同的人会产生认识角度的不同,从而造成人们之间合作和沟通的困难。同时,由于双方立场、职责不同或工作性质上的不一致,也会导致认识角度的不同,从而引起分歧或冲突。

C. 做事风格不同

每个人社会背景、教育程度、阅历、修养的不同,塑造了每个人不同的性格、价值观和做事风格。做事风格的不同,就容易在沟通的过程中产生矛盾冲突,从而阻碍合作的顺利完成。

(3) 对方的

A. 不了解

对方是新人新手,业务不熟悉,对于单位的很多工作形式和整体状况不够了解,以至于对方不了解真实情况或不了解事情的来龙去脉,只看到表面现象或对某些传言信以为真,从而产生了一些误解。

B. 事情多

很多时候对方不配合我的工作,是因为对方手头上工作很多,要处理的事情很多,确实是心有余而力不足,以至于对方在面对多件事情要处理的时候缺乏与我的沟通,在态度上稍显急躁,在行为上给人不配合的错觉。

C. 有情绪

对方也许是因为家庭情况、身体情况不佳,也许是因为被批评、失恋等原因引起此刻心态的起伏,在对方心情不好的情况下进行沟通,效果就会受到影响。

D. 违反原则

对于大是大非的问题必须旗帜鲜明,发生矛盾的原因有可能是对方违反法律法规、违反单位规章制度、违反道德、违背社会主流价值观、违背做人原则等。

第三步:化解

(1) 对领导

对领导要尊重服从,委婉沟通,大局为重,具有协助精神,在工作中,要坚决维护领导尊严,具备服从意识,关键环节及时向领导请示,积极配合领导工作;能站在领导的角度上考虑问题,从自己身上寻找不足,相信领导。

具体包括:摆正位置,明确自己,角色定位;检讨自己,主动沟通,解决问题;尊重而不崇拜,补台而不拆台;服从而不盲从,是非原则要分清;以工作为重,荣辱不在一时一事;时机恰当,方法委婉,说理充分。

(2)对同事

对同事要尊重理解,真诚相处,宽宏大量,沟通帮助,团结互助,以工作为重,大事讲究原则,小事发扬风格。

具体包括:自我检讨,主动沟通,互相尊重;对待矛盾,不卑不亢,错的道歉,对的坚持;对待分歧,求大同存小异,以工作为先;对待名利,竞争中保持平常心,取长补短;对待成绩,谦虚谨慎,不忘同事支持;矛盾化解不了找组织,不要强求。

(3)对下属

对下属要学会关心、教育、引导、帮助和管理。

(4)对群众

对群众要热情服务,充分理解、体谅群众的难处。

(5)对兄弟单位

党政干部考试中,对兄弟单位的人际关系处理问题不太多。对兄弟单位要热情周到,注意迎送礼节,讲究说话艺术,态度诚恳,求同存异,有真诚协助兄弟单位解决困难的精神,不强人所难,坚持原则,反对不正之风。

第四步:避免

(1)心态

态度影响工作,工作美丽人生。现实生活中,经常会遇到各种麻烦和困扰,要以平常、积极、知足的心态,怀着感恩、达观的心情面对工作、面对生活,始终坚信有苦才有甜,苦乐相伴是基层工作的特性,吃苦耐劳、尽忠职守是我们工作的特质。

(2)行动

A. 总结经验

在实践中、相处中练就“悟功”和“真功”,结合自己工作的特点,认真总结经验,解放思想,善于动脑筋、想办法,深入研究,及时总结,提高思维的灵活性和思路的变通性,不断改进工作方式方法,使工作提高到一个新的层次。

B. 自我反省

善于自我反省,寻找、发现自己的优点和缺点,并能够扬长避短,发挥自己的最大潜能。每个人都有缺点,每个人都会犯错误,自我反省能够使自己更快地成长,不断地调整自己的心态和做事方法。

(三)四步法例题详解

例题 1:与正职之间的沟通(2010 年山东省人社厅副处长职位竞争上岗面试题)

从事领导工作经常会遇到各种各样的矛盾,你作为一名副处长,在某项工作中如果与处长发生了意见分歧,将如何处理?

【考点分析】

考查与正职相处的能力。特别是与正职出现矛盾时,如何既做好工作,又能维护好班子团结。

涉及的知识点包括:服从组织原则:按照组织的原则,实行的是领导负责制,下级服从上级,副职服从正职;做好分内工作:副职对自己分管的工作负责,做好分管的工作,是副职的本分;坚持底线原则:党的政策规章制度大于一切,当正职的决策违反党的原则,副职有义务指出来,开展批评与自我批评相结合。

【答题思路】

按照“态度——原因——化解——避免”四步法答题。关键是从原因开始,要还原现实,思考副职与正职一般可能产生的分歧有哪些,然后按照这些原因,逐一提出化解措施。最忌讳原因陷入套话,不切合实际,为答题而答题。

【参考答案】

作为一名领导,与班子成员发生冲突,一定要处理好,否则会对单位的工作产生很大的影响。特别是作为副职,与正职产生冲突,更需要认真对待,主动寻找原因,认真解决。

和正职的冲突,分析可能有几种情况:一是可能在工作中没有充分沟通,导致对某项工作的理解产生不同的看法;二是可能在分工上出现了问题,可能是我超越了我的分工,或者正职越权干预到了我的分工领域;三是可能在执行工作中对于工作节奏要求等方面出现不一致等。

针对这些原因,我会主动采取相应的措施。首先,会主动和正职沟通,看问题出在了哪里,通过沟通,统一认识,达成共识,共同推进工作。其次,如果是工作分工出现了问题,我会主动调整自己的行为;如果是正职越权涉及了我的分工领域,我会认真地听取其意见,用行动善意地提醒,争取达成默契。如果是执行环节的问题,我会尊重正职的意见,按照正职的意见推进落实进程,并调整自己的思维。

总之,我想,不管出现什么问题,只要我本着冷静、客观、实事求是的态度,一定能够化解矛盾,齐心协力地推进工作向前进行。

例题 2:与同级之间的沟通(2010 年福建南平公选工位副主席面试题)

假如你刚刚走上一个新的副科岗位,在这之前,你的前任已经拟定了一个项目方案,并得到了领导的批准,正准备实施。你上任接手后发现这个方案有问题,请问你该怎么办?

【考点分析】

考查与前任的关系问题。因为处理不好的话,会影响到和前任的关系,影响到在同事心目中的形象和权威,甚至影响到领导对你的看法。因此,对待这个问题,必须谨慎,不能粗心大意。

涉及的知识点:认真负责的工作精神;专业的工作能力;和同事良好的沟通能力;对工作和人际的平衡能力。

【答题思路】

还是按照态度——原因——化解——避免四步法。只是需要注意的是,每一步都要切题。什么是切题?就是让听的人感觉像是在真正地解决问题,而不是牵强地答题。如何做到切题?关键在于分析原因这个环节,要具体细致,符合现实。

特别是这个问题不仅涉及同级,而且还涉及领导,所以,要兼顾好两者的感受,处理好两者的关系。

【参考答案】

作为一个刚刚走上新的副科岗位的领导,遇到材料中的情况,一定要认真对待,既不能怕得罪前任领导而对有问题的方案视而不见,也不能在不了解情况的基础上,不讲究方式方法地提出意见。

那么应该怎么做呢?

我想,根本上还是要从工作大局出发,特别是刚走上领导岗位,绝对不能影响工作。但是,在处理这个问题的过程中,一定要本着实事求是的精神和真诚谦虚的姿态,处理好工作效果和同事关系,不能顾此失彼。

因此,我会按照下面的方法,认真处理这个问题。

首先,要全面调查了解这个方案的基本情况,评估方案中出现问题的情况,方案是不是真有问题,问题的程度有多大,具体的原因是什么,领导为什么会同意,领导同意的理由有哪些等等。必要的时候,可以和前任委婉地沟通,全面地了解情况。并且,要准备好修改和完善问题的建议和意见。

其次,在认真评估和分析的基础上,及时与单位主要领导沟通,指出原方案存在的问题,建议暂停方案实施,待进一步完善后再付诸实施。

第三,如果主要领导认同方案中的问题所在,可适时提出自己的修改意见,并建议对新方案在一定范围内进行论证,经过集体研究形成最终方案,同时表态会努力尽职尽责完成好工作任务。

第四,如果主要领导一意孤行、固执己见,应本着实事求是的态度和事业高于一切的原则,及时向上级有关领导说明情况,劝说其与主要领导进行沟通,使主要领导同意修改方案,待进一步完善后再付诸



实施。

第五,要主动承担新方案的实施工作,并注意随时与主要领导和班子其他成员加强沟通,汇报方案进展情况,确保方案顺利实施。同时优化方方面面的关系,逐步在工作中化解其他同志的误解,进一步增强对新单位的归属感和认同感。

最后,通过处理这件事情,要使坏事变成好事,取得同级、领导和单位其他同事的信任。同时,要举一反三,及时总结,不断提高在新单位的领导水平和工作水平。

例题 3:与下属之间的沟通

由于下属能力平平,致使许多具体工作非得你亲自处理,但这样做不仅没能让你获得好评,反而招来“大权独揽”的非议。如果面对这种情况,你该怎么办?

【考点分析】

考查处理与下属的关系能力。下属是工作的贯彻落实和具体执行者,他们的积极性和主动性是干好工作的重要因素。而在这些问题上如果处理不好,就会直接影响到他们的积极性和主动性。所以,针对下属的问题,更需要认真对待,不能有丝毫的马虎。

涉及的知识点:如何激励、如何说服、如何调动等能力。

【答题思路】

按照态度——原因——化解——避免的四步法答题。需要注意的是:这类问题原因相对比较简单和明确,而且题干中也已经有了明确的提示。因此,关键是化解的具体措施。这些措施要体现在说服、激励、调动等能力上,而且要春风化雨,要照顾到下属的心态和面子,不能影响到他们的积极性和主动性。

【参考答案】

领导,就是要带领和引导下属,形成合力,干好各项工作。而不是简单地命令和要求。所以,出现题目中的问题,我不能心急冒进,不能一味地批评和埋怨,关键是要客观理性地分析原因,然后针对性地采取化解措施。特别是在处理的过程中,一定要兼顾好下属的感受,因势利导,不能急于求成,避免好心办了坏事,适得其反。

我想,出现这种情况的原因,无非有以下几种情况:一是可能我在平时工作中方式方法有问题,下属们一时难以适应。态度强硬、事必躬亲、追求完美、工作安排不合理,不安排下属做、不放心下属做、传帮带不足,使下属做事情心里有顾忌。二是下属存在问题。下属不注意学习,不注意提高工作能力,思想上落实、工作上拖沓、浮躁,不求上进。三是单位管理制度存在问题。单位里没有公平合理的奖励激励机制,干多干少一个样,干好干坏一个样,工作考核不健全,致使下属工作积极性不强,工作被动、应付。

因此,结合上面三个方面的原因,我要针对性地采取措施:

第一,从自身抓起,切实改变领导作风。首先在工作中坚持民主集中制,多听同志们的意见和建议,对下属也是锻炼机会;其次,对工作要抓将不抓卒,安排给下属后,要充分相信下属,让其在职责内大胆工作;最后,对待下属中能力不强、有错误的情况,要宽容,允许下属有提高的过程,允许下属有纠正的过程。

第二,从提高下属能力抓起,切实营造真抓实干的工作氛围。对下属进行思想、工作能力、工作作风上的培养和教育,通过集中培训、工作中传帮带、实践中学习等方面提高下属的工作能力和个人素质。

第三,从机制体制抓起,切实建立健全平等竞争的用人机制。建立健全考核、奖励、激励机制,建立能上能下的用人机制,对于不太适合岗位的下屬,还可进行适时交流、轮岗,以岗位选人,以工作能力选人。

总之,只要我认真对待、认真分析、认真地采取措施,相信下属们会感受到我的良苦用心,我和下属之间会形成良好的互动局面,会在单位内形成团结互进的工作氛围,把单位的工作推向更高的阶段。

例题 4:与团队的沟通

某处室由于工作的原因,使同志们相互之间产生了一些摩擦,表面上看这个处室一团和气,事实上工作效率低下,甚至出现相互敷衍推诿。你作为副处长,该怎么办?

【考点分析】

考查如何激励、调动、引导团队正能量,使团队形成合力,共同做工作的能力。

涉及的知识点:激励方式;调动方式;引导方式。这些方式方法在前面的讲义中都有具体的内容。

【答题思路】

按照态度——原因——化解——避免的四步法答题。关键是第三步的化解措施。因为这类问题的原因是明显的。这也是领导日常工作中常见的问题,可以说是领导的基本功。这类题型必须熟练掌握。而要掌握这类题型的答法,其实也简单,就是平时背一些相关的句子,考试的时候,结合实际情况,自然地说出来即可。

【参考答案】

作为一个领导干部,在平时的领导工作中,分管工作出现问题是很正常的,并不可怕。关键是出现问题要及时地发现,并采取有效地措施去解决。

作为分管副处长,自己分管的处室出现这种效率低下、相互推诿的现象,我想我会从以下几个方面去努力:

首先是要深入分析问题产生的原因。我想不外乎以下三种可能:一是处室工作人员思想素质不高,协作意识不强,沟通渠道不畅通,大局观念缺乏;二是职责划分不明确,工作分工界限模糊;三是处室领导班子领导力和驾驭力较弱,战斗力不强,不能有效地化解相关矛盾,及时解决出现的问题。同时,我也要检讨一下自己作为分管领导的责任。

其次是要针对以上原因,迅速提出解决办法,有针对性地解决问题。

第一,加强思想教育,提高干部职工的大局意识和协作意识。思想到位永远是第一位的。如果思想出现问题,工作肯定出现问题。而像这种整体气氛问题,一定要从思想教育入手。重点突出宗旨意识、服务意识,解决团队人生观、价值观、事业观的问题,使大家重新找到人生目标,明确工作的动力,提高处室的战斗力和凝聚力。

第二,重新明确工作职责,避免有人无事干、有事无人干的现象。单位气氛的问题,很多时候是由于职责分配的问题。职责不明确,每个人都会感到别扭,感到有劲使不出,时间长了,自然就会影响到工作积极性。我会在定编、定岗、定人的三定原则下,重新梳理工作任务和工作职责,重新梳理人员情况,理顺人、事、位的关系,提高处室的工作效率。

三是加强处室人员之间的沟通。包括我自己要多找处室的同事人谈话,处室工作人员之间也要多交流,互通信息,在沟通的基础上加强协作和搞好配合。

最后要举一反三,检讨其他处室是否存在类似现象,将问题解决在萌芽之中,以便更好地推进整体工作。

例题 5:兄弟单位之间的沟通

假如市政府安排市工商局牵头几个相关部门,联合搞一个关于工商执法方面的活动,你作为召集人,工作中你发现其他部门不太配合工商局的工作,有的不太重视,有的甚至暗中设置一些障碍。面对这一情况,你怎么办?

【考点分析】

考查在具体工作中,如何协调其他单位,共同做好工作的能力:特别是在没有上下级关系的情况下,如何协调好、处理好、工作好。

涉及的知识点:这道题的难度比较大,涉及的知识点包括:党性原则与组织协调与应变能力,总的来讲要坚持原则至上事业至上,又要注意协调好方方面面的关系。

【答题思路】

按照态度——原因——化解——避免的四步法。重点还是化解的具体措施。这道题和前面的试题相比,考察的能力比较宏观。所以,在表述上不能过于微观、不能过于窄小,要体现出作为领导的格局观。

**【参考答案】**

工商局作为政府的一个重要工作部门,在工商执法方面负有重要职责,市政府把这一活动交由我局来牵头承办,说明了市委市政府领导对我局的支持和重视,作为召集人,我要高度重视,切实把这一活动组织举办好。

在牵头协调几个相关厅局时,个别部门有不重视甚至不支持该工作的情况,我们一方面要冷静分析出现问题的原因,一方面要积极寻求解决办法。我想这些部门不支持、不配合的原因,从主观方面来讲,我省工商局可能存在协调沟通不到位、宣传发动工作不及时、工作方法不是很科学很到位等种种问题;客观方面也有可能是个别厅局未能正确领会省政府意图,对执法活动重视不够,也有可能涉及个别部门利益,不愿开展此一活动等种种原因。

针对上述情况,我要从以下几个方面去抓紧抓好:

首先,是进一步细化和完善工作方案。根据活动目前进展情况,深入检讨不足,在活动进度掌控、工作力量配置、重点环节把握等方面要细致推荐,力求准确到位,为下一步行动提供详细指导。

第二,加强宣传,搞好沟通。利用各种机会,或通过相关媒体,进一步宣传这一活动的积极意义,引导相关单位领导重视和支持。对态度消极的要尽力做好思想沟通工作,积极寻求支持。对于个别暗中设置障碍的可以请主要领导出面做好协调,必要时可以请市分管领导给予该单位领导打招呼或谈话,消除障碍。如果情况严重,可以请纪检监察部门介入,予以警示。

第三,抓好重点和关键环节。有计划、按进度来开展执法检查。同时,要强化工作绩效。力争活动有“双赢”、“多赢”局面,为获得长效支持、争取资源打好基础等。另外,还要着力建立与其他部门合作沟通的长效机制。

我想,每个职能部门的领导和同事们,在思想政治方面还是过硬的,还是想干好工作的。只要我做足了这些工作,理顺了相关机制,明确了相关职责,并付之于相应的监督措施,相信会很好地解决这个问题,圆满完成市委市政府安排的工作任务。

三、平时如何训练答题能力**(一)注重知行合一**

1. 善于学习。人际沟通能力作为一种主要以人为工作对象的创造性艺术,它是以一定的人文知识和科学知识为基础的。实践表明,一个人理论根底扎实,知识渊博丰富,就能够触类旁通,就容易发现与沟通对象的共同点,也易于找到均衡冲突和化解矛盾的好办法,从而其沟通协调能力强。古今中外,凡具有高超沟通协调能力的人,一般都是善于学习和知识渊博的人。因此,领导干部提高人际沟通能力的根本办法和主要途径之一,是要通过读书学习来提高自己的综合素质。

基于提高人际沟通能力的目的来读书学习,一要学习马列主义理论和党与国家路线方针政策方面的知识,具备一定理论政策水平,才能把握大局,提高思维能力,做好沟通协调工作;二要学习领导学、管理学、心理学、教育学、交际学、公共关系学等方面的知识,这是提高人际沟通能力的最主要的理论基础;三要学习语言文字、公文写作、演讲艺术等知识,具备一定的语言文字表达能力,才能用简洁、流畅的语言表达思想感情,搞好沟通协调工作;四要学习历史、文化、法律、民俗等方面的知识,具备一些这方面的知识,才能开阔视野,拓展思路,更好地去做沟通协调工作。总之,各方面的知识越渊博,理论功底越深厚,头脑就会越灵敏,思维就会越活跃,就越能触类旁通,进行更有效的沟通协调。

2. 深入实践。实践出真知,实践增才干,实践是人际沟通技巧和能力得以实现的最终落脚点。在实践中灵活运用并检验沟通协调的有关技巧和方法,是不断提高领导干部沟通协调能力的根本途径和主要方法。领导干部参加实践锻炼的途径是多种多样的,除了通常处理日常事务的实践外,还应通过以下途径有意识地锻炼、提高自己的沟通协调能力:深入第一线进行调查研究,加强与民众、媒体等的沟通,了解