

中国党政领导案例教程

[A]

党政领导

案例

研修指南

孟艾芳 / 著

山西人民出版社

中国党政领导案例教程

党政领导 案例研修指南

孟艾芳 / 著

山西人民出版社

责任编辑:郭立群

复审:宋晋平

终审:赵建廷

图书在版编目(CIP)数据

党政领导案例研修指南/孟艾芳著. —太原:山西人民出版社,2002.10

(中国党政领导案例教程;1)

ISBN 7-203-04521-8

I. 党… II. 孟… III. 领导方法-案例-中国-干部教育-教材 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025685 号

党政领导案例研修指南

孟艾芳 著

*

山西人民出版社出版发行

030012 太原市建设南路 15 号 0351-4922102

http://www.sxep.com.cn E-mail: sxep@sx.cei.gov.cn

新华书店经销 山西人民印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:11.125 字数:270千字

2002年10月第1版 2002年10月山西第1次印刷

印数:1—5000册

*

ISBN 7-203-04521-8

C·127 定价:22.00元

《中国党政领导案例教程》编委会

编委会主任：薛延忠

成 员：马 友 杨静波 王树林

张 凯 邢燕芬 畅日宝

马联社 叶相周 张效洲

冯国发 李卫东 原 方

刘生义 沈庆华 高健生

张明星 郑连生 朱 光

郭康锋 王建中 宋师璇

牛社威 陈振亮 武振力

安雅文 王再升 孟艾芳

任 彬 韩瑞林 郑兰珍

樊开芝

学术指导：刘翠兰 李天勇 刘树信

李天佑 冯志芳

序 言

当我借鉴国外管理案例及方法将古今中外决策者们经典的决策编撰为一部“研修指南”和近 300 个鲜活案例为支撑的《中国党政领导案例教程》时，恰逢中国共产党第十六次全国代表大会即将召开之际。能够为党的建设这个新的伟大工程，尤其是能够为当代领导者的培训与研修做点事并为他们提供一份可资的借鉴和珍藏，总有一种由衷的如释重负之感。

我们吸收国外管理案例及方法从事党政领导案例的开发与教学活动有了十多年的尝试，并初步形成了案例研究与教学体系的雏形。在新的历史时期，如何按照党的十五大精神进一步解放思想，在党政干部院校的课程设置及教学方法上大胆借鉴案例方法，进而切实提高领导者素质，完善学科建设，为探索有中国特色的党政领导干部培训机制提供有效的途径和方法，显得非常重要而紧迫。

20 世纪初，哈佛商学院受“病例”、“判例”以及“战例”教学的启发，率先在企业管理中采用了案例教学法，到 40 年代粗具规模，后逐渐形成当今世界上影响最大、最完整的案例系统。该学院第一任院长是由法学院转来的，“案例”这一用语也是从法律工作和法学研究方法中移植而来。法学院的案例有答案，而商学院的案例则没有答案，他们的答案就是尽可能地认真分析研究，从中找到最佳方案，管理人员只能通过各种

实例去培养解决复杂的实际问题的能力。因此，案例运用到干部培训领域，其本质属性仍然是一种工具，而案例教学法就是驾驭这种工具的手段。

案例教学法亦被哈佛商学院的学子称为实例法。如果在哈佛攻读二年制的 MBA，至少要学完 800 个案例，这是该学院课程设置与教学的突出特点。哈佛商学院的教学体制别具一格。它要求学生参与讨论，从真正的高级管理者身份与角度考虑问题，学到的不仅仅是管理知识，更重要的是教你如何去思考问题，用你的整个身心，不断地向你的智力和毅力的极限挑战，并帮助和促使你去延伸这种极限。案例教学不强调是否得出答案，重视的是得出结论的思考过程。因为事实上久经推敲的案例中，已经隐含了几种比较正确的、科学合理的决策思路，对学生起着提示和引导作用。因此，案例分析法不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对正确的答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法。正如哈佛学子所说：从来没有在一间教室里遇到这么多比我聪明的人，你可以从任何一个人那里学到一些东西。课堂发言迫使你锻炼思维，连表达能力也越来越强了。MBA 是一把能打开许多大门的钥匙。哈佛商学院自 1924 年首开案例教学之风，迫使学生像主管经理一样去思考，为其日后进入领导阶层打下了坚实基础，这不能不说是一种远见卓识。哈佛商学院和它的教学法告诉我们：运用案例教学是提高领导者素质的有效途径，是理论与实际相结合的纽带和桥梁。

长期以来，干部教育的一般规律是以教师为主体，以传授知识为目的，以事论理，重在理解记忆，讨论与考核围绕着一元解来进行。这不仅仅是传统教育的基本方法与特点，应该说也是今后干部教育的主要方法与特点之一。案例教学有其独特的优势，在教学尝试中便获得了受训者的普遍欢迎和认同，因

而它更不失为一种有效的方法和途径。

俗话说,“兵无常势,水无常形”。在市场经济条件下,领导者面临的工作即客观对象及其环境纷繁复杂,丰富多彩,而领导者认知是有限的,从而决定了领导者个体单凭以往经验决策具有局限性,也就是说,一个领导者无论如何不能穷尽他对未来突发事件的正确判断,从而制定出切实可行的最佳方案。如何开发领导者的智能?怎样才能提高领导者的应变能力?经研究证明,采用案例教学法,通过对各级各类典型案例的评审、判析,达到以案论理、教学相长之目的,是帮助领导者积累知识、经验,避免循规蹈矩,实现决策民主化、科学化的好形式,是其他教学方法所不能替代的。因为典型案例中所提供的领导工作情景完全是客观的真实,一般中包含着特殊,特殊中又包含着一般,领导者以高度拟真的身份与“即发事物”提前“遭遇”,似曾相识的感觉信号极强,相关的应变准备充分,就容易克难制胜,增长才干。因此,当代干部培训机制中如果缺乏或者没有规范的案例教学,实际上是不完整的培训机制。

诚然,案例教学法不排除任何传统的有效的教学方法,相反,它同各种教学方法相辅相成,互扬其长,互避其短。教学实践告诉我们:案例教学的一般规律是以受训者为主体,以领导案例为主要教学内容,以培养、开发智力为目的,以以案论理为方法特征,在高度拟真的领导活动场景中,运用启发、引导式手段启发思维与创见,考核与讨论则围绕着多元解来进行,进而提高受训者的素质。案例教学的一般规律是同传统教学的方法与特点相比较而存在,相作用而发展,并随着教学实践的进程不断得到充实和完善的。

领导者的能力不是凭空产生的,而是实践锻炼与学识积累的结果。领导工作案例是领导实践的再现或复原,分析、评审案例的教学活动,实际上也是一种模拟或间接的实践活动,因

此，案例教学也就成为实践第一观点的具体运用。它的实用范围是各级领导干部及其后备人员。它的实用价值是：第一，案例教学目标与领导实践对领导者的要求相一致；第二，案例教学内容和当前领导者即受训对象的知识需求相符合；第三，案例教学方式和受训对象的心理特点相协调。因为案例教学法突出能力培训，较好地解决了理论与实际相脱节的问题，可以充分调动受训者学习的积极性与主动性，变“填鸭”式为启迪式，变单向输入为双向交流，变单学科为多学科，可以如实反映受训者的整体素质，也可以实实在在地提高师资任职水平。

案例教学法引入我国党政领导干部的培训与教学之后，首先在各级党校做了有益的尝试，收到了良好的效果。一批理论教学工作者和实际工作者卓有成效地开发了大量的、以县级以上党政领导干部为背景模型的案例群，并取得了案例教学的基本经验。概括起来主要有两点：一是创立了一套较完备的领导案例教学基本程序；二是探索出了实施案例教学的主要技巧和方法，从而给受训者提供了便捷、生动的研修方式，也给案例教学师资提出了新的更高的要求。

由于各级党校、行政院校受培训计划、培训时间、培训教材与师资的种种制约，加上有关主管部门没有制定硬性的案例教学目的与要求，案例教学法尚未纳入这些院校的教学与培训体系，这不能不说是一种缺憾。党政领导案例教学法重在培养党和政府的官员而不是职业“老板”。纵观哈佛商学院的学制、课程设置以及案例教学法 70 余年的辉煌，同我国引入案例教学法培训党政领导干部的初步尝试及其成效，深感案例教学法势必会在规范的前提下得以推广，因为在我们的受训对象中不乏优秀的管理人才，由于他们工作的社会效果很难测量，因此，这种层次的管理应该说要比工商管理难得多，也复杂得多。决定一个人的价值是看他从事的工作挑战性、创新性强不

强，贡献有多大，而不是薪金报酬的高低。因而现在的问题是，我们应当在借鉴的基础上加以创新，在党政领导干部培训体系中设立党政领导案例这门必修课程，在学科建设与教学研修方面建设一支案例开发队伍，培训提高一批师资力量，在教学与行政管理方面制定一套规范的考评系统，从而走出一条具有中国特色的党政领导干部培养与管理的路子。

《中国党政领导案例教程》共 5 个分册，即《党政领导案例研修指南》、《国外著名决策案例》、《中国古代著名决策案例》、《中国近现代著名决策案例》、《当代中国党政领导案例》，约 150 万字。

由衷地期望本教程能成为研修者的资鉴参考，领导者的良师益友。

目 录

第一章 给领导者的一份资鉴珍藏	[1]
⊕现代意义的案例诠释	[1]
⊕给党政领导案例下一个定义	[8]
⊕党政领导案例的学科体系	[18]
⊕对党政领导案例适用性的探讨	[42]
第二章 给研修者提供一种全新的思路	[50]
⊕前事之师	[50]
⊕博古方能通今	[82]
⊕温故在于创新	[102]
⊕当突发事件来临时	[121]
第三章 给决策者提供一个“哈佛模式”	[140]
⊕“哈佛模式”的突出特点	[140]
⊕我们的研修培训机制最缺什么	[153]
⊕领导者的知识经济观	[161]
⊕领导者的人才观	[179]
第四章 给跃跃欲“试”的报考者一席忠告	[188]
⊕你对《大纲》知多少	[188]
⊕你对案例考试知多少	[195]
⊕干部任用制度改革与深化之大势	[207]
⊕点评个案给你以辅助	[218]

第五章 给案例教学“节目主持人”一件“新式武器”	[234]
⊕ 党政领导案例教学法的基本概念与特征	[234]
⊕ 党政领导案例教学的基本程序	[239]
⊕ 党政领导案例教学的基本原理	[245]
⊕ 党政领导案例教学的方法技巧	[250]
⊕ 党政领导案例教学的效能分析	[255]
第六章 给案例教学的师资多吃一些“偏饭”	[261]
⊕ 案例教学师资的培训方法与途径	[261]
⊕ 妥善处理好教学与科研关系	[268]
⊕ 教学案例的弹性原则	[275]
⊕ 党政领导案例文献要览	[278]
第七章 给案例采编“制造商”一组信息	[286]
⊕ 案例开发与采编的方式与程序	[286]
⊕ 案例资料的来源与收集方法	[294]
⊕ 案例质量评判	[304]
⊕ 案例分析及其规范	[308]
第八章 给培训与研修方式提一点建议	[314]
⊕ 走出“官本位”的怪圈	[314]
⊕ 从“要你学”到“我要学”	[321]
⊕ 关于“考学”的思考	[334]
⊕ 培训与研修体制的创新	[339]
2 参考文献	[344]
结束语	[346]

·第一章·

给领导者的一份资鉴珍藏

“什么案例？我可没犯什么案子噢！”

“案例这种形式太棒了！我打心眼儿里企盼能有一套完备的研修体系。”

这是在采编领导案例过程中面对的两位县委书记。张书记矢口拒绝，而王书记则心领神会。同样官居一方水土要职，张书记显得愚陋，他把案例当成了案子；而王书记显得聪颖，他把案例看做一种研修方式。可见，学会以案资政，实在是每一位领导者不可多得的济世珍藏。

·1·现代意义的案例诠释

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。”古往今来，大凡高层次的领导者与领导集团均不愧是选用案例的行家里手，并以高超的决策艺术，不断创造着新的案例。然而，“古今多少事，都付笑谈中”。并且几乎所有名垂青史的赫赫伟人，在其执政与决策生涯中，都难免出现“一着不慎”的败笔。作为领导者，可能最能领略到的就是这种极具风险的是非成败的挑战。

公元前5世纪，我国最早的编年史《春秋》曾如实地描述了“弑君三十六，亡国五十二，诸侯奔走不得保其社稷者，不可胜数”的典型事例，收到了“乱臣贼子惧”和“半部《春秋》治天下”的社会效果，这大概就是以案证理的先河吧！中国历史上第一部记传体通史《史记》，被后人誉为“史家之绝唱，无韵之离骚”。不仅翔实记录了三十世家、七十列传兴衰成败的史实，而且以浓重的笔墨给予了“不虚美、不隐恶”的点评。史学家司马迁的用意不外乎是以史为镜，让人们去“究天人之际，通古今之变”，这种“点评”实录的写作与我们当今的案例分折极其相似；司马光主持编写的《资治通鉴》，也是宋王朝为了吸取历代统治阶级的经验教训，系统研究前朝社会盛世和衰世的因果关系，旁征博引，耗费19年时间才完成的，其意在“资鉴”大治和大乱的历史经验，以案论理。

在民间，我们的祖先最早用神话、寓言为表现形式，以“精卫填海”、“愚公移山”精神向自然界挑战；以“东郭先生”、“黔之驴”教育人们明辨是非，认识事物的本质；以“伯乐相马”、“千金买骨”启发统治者识才爱才；以“井底之蛙”、“夜郎自大”讽刺闭关自守、妄自尊大；以“揠苗助长”、“刻舟求剑”批评那些违背客观、死搬硬套的现象。所有这些，逐渐演化成了中国古代文明的重要组成部分，祖先给我们留下的每一个成语典故，都是一个极富哲理的典型案列。成书于战国时代的《黄帝内经》，汇集了古人临床的经验和医学理论，以大量篇幅探讨了人的生理、心理以及病理，是我国医学史上最早的“病例”研究专著；春秋战国时期，我国著名的军事家孙武、孙臧，总结了大量古代作战经验，撰写了《孙子兵法》和《孙臧兵法》这两部军事名著，以最早的“战例”形式揭示战争的一般规律，其中“知己知彼，百战不殆”等朴素唯物论和辩证法思想，被历代政治家、军事家视为“兵经”，直到今日

也备受国内外的普遍推崇。

“案例”一词，在我国最早运用于法学领域，是指对罪犯作案过程以及判决过程的具体描述，俗称“案件”、“判例”。后晋和凝、和蒙父子编撰了一部法医学著作《疑狱集》，其中收集了不少刑事、民事案件。宋代郑克认为这本书不够详尽，便又编撰了一部《折狱龟鉴》，将各案分门别类，编成释冤、辩证、惩恶、察奸、证慝、迹盗二十门。至明、清两代，张景和金凤清又在《疑狱集》基础上加以续编，将自汉以来的离奇疑案逐个加以分析，以求狱讼的公正。中国古代的地方官员，其“公堂”的相当一部分事务，是对刑事、民事案件的裁判，即使懈怠，有“击鼓”者，也必升堂理事。法医学著作的问世，对民也好，对官也好，都是再好不过的法学教科书，告得对不对，判得冤不冤，你是个清官还是个贪官，身后总会留下个说法。《折狱龟鉴》中县太爷们的断案技艺，这里不妨试举一二。

案例一：纵驴得鞍。唐代河阳（今河南孟县）地处交通要道，集市兴旺。有客商李某在一家小店歇脚，出门后发现拴在店门外的驴子不见了。失望之余，只得报告官府。河阳县尉张族得报，十分生气，心想，我河阳城内一向治安良好，怎么会发生这等偷窃勾当？于是四处张榜，彻底追查。由于风声很紧，私藏驴子的王某为避免官司，便在晚上悄悄将驴子放了。李某得到了驴子，自然感到满足，但张族听说驴鞍还被人藏着，总觉案子查得不圆满。他思索片刻，便下令将驴子饿了一天，傍晚时，再让李某等将驴子放出，让其任意走动。饿急了了的驴子在差役们催赶下，竟然跑到了王某家中吃起了草料，王某无奈，只好抱着驴鞍，在差役们的押解下回到了县衙。

案例二：认亲。宋代著名学者程颢任泽州知府时，有一家姓张的人称“张三翁”的财主去世了。悲痛之际，有一老者登门求见小财主，声称其是小财主的生身父亲，现在要回到张家共享天伦之乐。小财主弄不清自己的身世，便到府衙请程颢判别。老者说：“我早年在外行医，以给人治病谋生，老婆生下一子，家贫不能养育，便于某年某月某日给了姓张的财主家。”程颢问：“事隔多年，你如何记得这样清楚？”老者说：“孩子送给张家，是我行医回家后知道的，当时立刻将日期写在了处方簿的尾端。”说着，便将处方簿递给程颢。程颢接过处方簿，果然看到上面写着某年某月某日，由某人将孩子抱给了张三翁。程颢问小财主：“你父亲去世时年几何？”答曰：“76岁。”程颢又问：“你出生时父亲又几何？”答曰：“40岁整。”程颢再问：“你父亲什么时候被人称为张三翁？”答曰：“六十花甲之年也。”程颢心平气和地对老者说：“治病救人，医德高尚，然由于贫贱便不要人格，认富为父，你知罪吗？”老者听了程颢的话，遂惊骇服罪。

什么是案例呢？现代意义上的“案例”是一个外来名词，在英文中，“case”一词具有状况、情形、事实、事例、与某人某事有关的环境及特殊情况等含义。20世纪80年代初，当中国人冲破“左”的思想束缚，再度打开国门、面向世界的时候，“园中才一日，世上已百年”，我们毫不犹豫地大胆引进、借鉴了美国的“管理案例教学法”，用这种方法来培养自己的企业家（当时叫厂长经理）。美国密西根理工大学史奈尔教授认为：案例就是叙述一连串的事件，是实际发生情况的记录；琳达·史璞芝教授认为：案例是一个组织情况的书面描述，它

提供了这个组织有关人员、行动、目标及环境等方面的资料，但描绘者对事实或情况不作任何分析；加拿大安大略工商管理学院教授迈克尔·林达思和詹姆斯·厄斯金教授认为：在管理领域，一个案例是关于一个管理问题或管理决策的描述；大连理工大学管理学院教授余凯成教授认为：“案例教学法”在我国法律、医学和军事院校早已普及，并且收到良好的效果，那么，这种方法为什么就不能在我们的管理教学中推而广之呢？余先生为此做了大量的工作，耗费了整个身心，他既是国外著名管理学院的访问学者，又是这些学院的客座教授，彼此合作项目不断，收效颇丰。可以说，将现代案例及其方法引入中国，余教授功不可没。1986年11月，国家经委正式确定在大连成立“案例研究中心”，开了我国管理案例研究与教学的先河。当时，中国科学院院长周光召对比有如下评论：案例作为典型化了的真实情景的载体，集理论与实践于一身，具有针对性、实践性，易于“专业”对口、“能级”适应，有利于提高领导干部的综合、分析、决断、组织等方面的能力，提高对各种环境的驾驭能力，提高对各种问题的处置能力，增强群体配合的效果。

根据以上分析，结合我这十几年的研究与探讨，我认为：案例是指以对特定的对象进行研修、培训与考核为目的，依据对以往或正在发生的典型事物的客观描述（及其评析）精制而成的情景模型。一句话，就是典型事物的客观再现。案例一般具有以下几个特性：

第一，案例具有客观真实性。每个案例的原型必须是客观的、真实的，不能任意虚构、凭空杜撰；案例中所描述事物发生的时间、空间及其背景必须是真实的、客观的；案例的拟真描述必须与事物原型高度相似，主要的材料数据应准确地提供出来，给人以如见其人、如闻其声、如临其境的逼真感。案例

要的是“纪录片”式的，案例描述不能抽象、不能搞理论概括。因此，案例离开客观真实就不能成立。

第二，案例具有特定的目的性。由于要提高医术才搞“病例”；由于要提高战略战术，在战争中不打或少打败仗才研究“战例”；由于执法如山，不能放过一个坏人，也不能冤枉一个好人才剖析“案件”（案例）；由于社会需要职业老板，才有了MBA的显赫。同样，作为领导者要真正“运筹帷幄，决胜于千里之外”，就少不了获取信息。每个鲜活的案例都是一种重要的信息，只有举一反三，更多地获取案例这种信息的刺激，才能有效地提高分析能力、判断能力和决策能力。因此，目的是案例的灵魂，案例的目的在于提高能力。

第三，案例具有应用的典型性。每天只接触头痛脑热的病例只能是庸医；只研究战争的因果关系，眉毛胡子一把抓，永远也培养不出元帅；一般的刑事与民事案例教学也不会培养出优秀的法官。“案例”一词，应该说它本身就具有了典型意义。如果说目的是案例的灵魂的话，那么，典型性则是案例的骨干。案例的实质含义和共性特点，在于它具有极强的参考价值和借鉴作用，它会告诉你怎样处理更为复杂的事物，使其尽善尽美，也会警示你在处理复杂事物时哪些方面属前车之鉴。

第四，案例具有编制加工的规范性。由于案例具有客观真实、应用目的性强和典型意义的特点，这就决定了案例不是事物原型的简单重复，而是主客观因素相结合的一个提炼过程的产物。提炼过程即采编过程，要求无关的内容必须剔除，使之更准确、更真实、更突出地反映客观实在，更符合案例所要求的研修与教学规范。编制加工典型化了的情景模型是由案例特定的目的决定的。

管理案例方法能否运用于我国党政领导干部的研修与培训呢？实践证明，这不仅是可行的，而且是有效的。1987年年