

行政管理学 案例选编

主 编：叶春阳



贵州人民出版社

行政管理学案例选编

主编 叶春阳

副主编 郝强 韩忠林

贵州人民出版社

923196

黔新登字 01 号

责任编辑 杨建国
封面设计 黄筑生

行政管理学案例选编

叶春阳 主 编

郝 强 韩忠林 副主编

贵州人民出版社出版发行
(贵阳市延安中路 9 号)

贵州广播电视印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 29375 印张 156 千字

1992 年 6 月第 1 版 1992 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—3000

书号, ISBN7-221-02753-6/D. 72 定价, 3.80 元

序

胡 正

这本《行政管理学案例选编》(以下简称《选编》),于1991年内部出版发行以来,受到了广大从事行政管理学教学、组织人事管理研究和实际管理工作人员的欢迎和好评。现经过精心修改和整理、充实,由贵州人民出版社公开出版发行,以适应行政管理实践和教学的迫切需要。

《选编》以现实问题为研究对象,将行政管理学知识寓于案例的分析之中,用案例模拟出实际工作中可能遇到的问题,使学习者能够通过具体问题的判断、决策过程的了解,进一步深化对理论的认识,将知识转化为能力。因此,《选编》既是一本行政管理学教学参考书,对教学人员的备课、讲课,对研究人员的分析、研究均有很好的启发意义。同时,该书又是行政管理实践诸多经验教训之探索和总结,对实际工作者提高管理技能,获得较高管理效率也具有较好的参考价值。

《选编》共选收案例81则,分为三大部分:一是分析案例;一是分析提示案例;一是思考案例。其内容包括行政管理、人事管理、决策科学、用人制度、行政体制、人事体制、企业体制及承包、行政区划、行政监察、行政法规、档案管理、行政效率等方面以及当前的许多现实问题和热点问题。本书篇幅不大,

ABC100/07

文字通俗易懂,内容具体详实,是一本值得一读的好书。所有从事行政管理学、组织人事管理学教学、研究、学习的同志和实际从事行政管理工作的同志都可以读一读,相信能从中受到启发。

1992年元月5日

前 言

案例,又称个例、实例、事例,是对现实生活中的具体事件和问题的客观描述。行政案例就是对行政管理活动中发生的事件和存在的问题所进行的客观描述。行政案例中的“行政”具有最广泛的涵义,不仅包括行政部门,还包括企业、事业单位的行政活动。行政管理是客观的,但在不失真实性的情况下,可进行典型化处理。

行政案例教学,就是根据行政管理学的教学目的,向学习者提供模拟性的行政管理情景,启发思路,使学习者通过对案例的研究和讨论,将所学的行政管理学理论和方法用于解决实际的行政管理问题,提高其独立分析问题、解决问题的能力。

案例教学首先出现在医学教学上,即通过运用成功的病例作为诊治类似疾病的参考进行教学。随后,法学界利用法律判例作为制订和解释法律的依据,同时大量地运用于法学教学中。运用行政案例进行行政管理学的研究和教学,最早出现于美国的一批著名大学,至今已有半个多世纪。由于行政案例教学取得了明显的效果,各个国家的行政院校都逐渐采用了这一方法。

行政案例教学之所以受到重视,是因为它具有特定的功能。

行政管理学是一门实践性很强的应用科学,直接服务于

行政管理的实践。对于行政管理工作中提出的问题,行政管理理论必须及时地加以探索和回答。这就要求行政管理学必须把国家机关和企事业单位等部门在管理过程中发生的实际事例作为教学内容,引导学习者运用所学的理论知识,在分析、判断案例提供的问题、条件的基础上提出解决问题的最佳方案。这样,学习者就能够把学到的行政管理学知识同行政管理工作实践紧密地结合起来了。

培训行政管理干部的目的,不仅是要使他们获得理论知识,进行知识更新,更重要的是要使其获得现代化行政管理的能力,以适应行政管理工作日益复杂的迫切需要。

将知识转化为能力,是一个相当复杂而艰巨的过程,仅靠传统的注入式教学方法,是难以实现这种转化的。而案例教学注重于启发式、暗示式来调动学员的潜在智能,在知识向能力转化过程中起一种催化剂的作用。因为在案例教学过程中,每个学员作为教学主体(传统的教学中,教师是主体),都会置身于特定的情景条件之中,运用所学的理论知识和已有的经验来分析案例,提出自己的见解和方案,经过相互讨论和争论,吸取他人的长处,不断强化自己的理解能力和判断能力,使自己的潜能得以充分施展和发挥。可见,行政案例教学的过程,就是把行政管理知识转化为行政管理能力的过程。

理论的归宿在于实践,行政管理案例教学的特定功能,决定了它的应用价值。在活生生的案例面前,实现理论和实践的结合必然会成为人们追求的目标。为了推动理论和实践的结合,促进行政管理教学事业的发展,我们经过几年的社会调查,收集了大量的素材,经过整理、筛选,编写了这本案例。其中,大部分案例已在近年的行政管理学、人事管理学、现代管

理的教学中使用过,学员反映较好。对于我们来说,编写案例尚属开始,限于水平和经验,难免有粗糙和失误之处。我们真诚地希望从事行政管理学研究、教学和实际工作的同志以及广大学员、读者批评指正。

编 者

1992.2

目 录

序.....	(1)
前言.....	(1)

第一部分 分析案例(18 则)

谁是最合适的人选.....	(3)
新桥制药厂向何处去.....	(7)
良好的愿望和结果的反差为何这样大	(11)
办案人员增加了破案率为何上不去	(18)
某市“小升初”招生办法改革始末	(22)
一次气氛反差较大的会议	(27)
办公室的工作效率为何不高	(31)
养鸡业的兴衰	(36)
一桩土地租用纠纷	(39)
信息的真伪来源于调查	(42)
承包带来的反思	(46)
一起质量事故	(49)
何种方案最佳	(53)
C 局长的引进与调离	(57)
招聘园林局长	(61)

他的调任是否符合法律程序	(65)
A 局的一次调整工资	(67)
同样的办法不同的结果	(70)

第二部分 分析提示案例(22 则)

“中巴”热	(75)
增“机”与增人	(77)
机构合并后	(81)
令人费解的进口货	(83)
一桩抢购名酒事件	(86)
收取维持简单再生产费用的争论	(88)
劳务输出应怎样进行	(91)
事与愿违	(93)
必要的行政干涉	(96)
用地纠纷的解决	(99)
W 区氧化镁厂的上马与下马	(102)
一次成功的决策	(105)
一个联办厂的命运	(108)
成功的经营	(110)
一起合同纠纷	(112)
伐木筹款的后果	(114)
血的教训	(116)
怎样看待小杨的请调报告	(118)
他能连任吗	(120)
该不该回避	(122)

第一把火.....	(124)
这几位厂领导的想法.....	(127)

第三部分 思考案例(41 则)

“余药”从何而来.....	(133)
行政管理区划产生的矛盾.....	(134)
有这样一个贫困山村.....	(136)
风险贷款的争议.....	(139)
D 派出所的治安措施.....	(143)
机关的用车问题.....	(146)
是正当所得还是犯罪行为.....	(148)
这笔利润该不该没收.....	(149)
一桩饮料销售案.....	(151)
是贪污罪吗.....	(154)
因拆迁安置问题的行政诉讼.....	(156)
他的决定合适吗.....	(158)
债务纠纷.....	(159)
车祸的责任在谁.....	(161)
岗位责任制如何落实.....	(164)
化工局的改革.....	(166)
目标管理见成效.....	(168)
奖金风波.....	(172)
这起行政诉讼案如何裁定.....	(175)
他为何能一路顺“风”.....	(179)
有罪被免诉后竟当了检察官.....	(182)

某局改革用工制度.....	(183)
一次公开招聘.....	(186)
一起劳动争议仲裁案.....	(189)
他被免职以后.....	(192)
这位校长该不该调走.....	(195)
郁某的任职与免职.....	(198)
由兴到衰的红云针织厂.....	(200)
未发出的任命通知.....	(202)
如何评价这位校长.....	(204)
这位劳动局长被撤职.....	(207)
有这样一位设备科长.....	(209)
李院长辞职了.....	(211)
这些晋级指标应给谁.....	(213)
人员编制结构问题的解决.....	(215)
可否聘用 F 工程师	(218)
如此评定行政职务.....	(220)
招考轻工局副局长.....	(222)
他的工作籍能恢复吗.....	(233)
技术培训是当务之急.....	(234)
评选先进.....	(236)
后记.....	(239)
附录.....	(240)

第 一 部 分

分 析 案 例

(18 则)



谁是最合适的人选

[案例正文]

某机械制造厂专门生产基本建设的配套设备,产品一直由国家包销。后由于国家压缩基本建设投资规模,对该厂的投资减少,致使该厂的总装车间难以按时建成,装配工作只能由金工车间下属的装配工段承担。由于缺乏严密有效的责任制度和完整的装配工艺,产品质量得不到有效的保证。因国家不再包销其产品,本省的许多单位宁愿多花钱到外地买进同类产品,这个千余名职工的地方骨干企业,产品大量积压,资金无法周转,职工的工资都要靠贷款解决。上级主管部门经过对该厂情况的调查和对本省市场需求的评估,决定用贷款为该厂建设总装车间,以改进产品质量。同时,派人到外地进行培训,以提高工人的技术素质。经过一年多的时间,总装车间已经建成,外出培训的人员也都返回工厂,因质量问题积压的产品也从成品库运回总装车间返修或重新装配。这时,总装车间的领导班子却迟迟确定不下,以至工作和生产不能正常进行。究其原因,主要是厂领导班子在车间主任的人选上意见不统一,仁者见仁,智者见智。经了解,总装车间主任一职候选人当时有五位:

A:党员,42岁,中专毕业,1969年参加工作,原装配工段

工段长。该同志思想作风正派,工作踏实,技术过硬,在工作中不讲价钱,不计报酬,能起带头作用,对装配工作和人员、设备情况比较熟悉。不足之处是脾气急躁,专业管理水平较差。厂里曾计划派他外出进修,但因工作原因两次机会他都主动放弃了。对于今后的工作他表示愿意努力学习、克服不足。

A 是厂人事部门力举的人选。

B:党员,28岁,大专,设备管理专业毕业,分配到厂5年,一直在厂质量检查部门工作,现任质检科副科长。该同志思想品质好,工作热情,认真负责,敢于同违反规章制度的行为作斗争,对产品质量问题比较了解。厂里大批不合格产品不能出厂的销售,与他的坚持原则有关。不足之处是工作经历比较简单,缺乏对生产的全面了解,人际关系比较紧张。

B 是上级质检部门推荐的人选。

C:党员,36岁,业余大学中文系毕业,1970年参加工作,车工。该同志工作踏实,技术拔尖,能胜任多种机床的操作,由于长期在生产第一线工作,对本厂产品有一定程度的了解,是厂和系统连续10年的标兵和革新能手。性格温和,人缘关系好。厂领导原就有意要提拔使用他,但一直无合适的位置,因此一直留在生产一线当操作工,他本人从无怨言。

C 是厂长提名的人选。

D:党员,35岁,中专文化程度。两年前由部队转业,现任团委书记,该同志思想品质好,作风正派,处事果断,善于做思想政治工作,有一定的宣传鼓动能力,对工作满腔热情,有干一番事业的雄心,现在利用业余时间进修企业管理大学课程,有时也利用工作关系到基层部门参加生产劳动,学习生产技术。

D是厂党委推举的人选。

E:党员,38岁,1975年大学机械制造专业毕业后分配到厂,先后当过装配钳工、质检技术员、生产科调度员、销售科售后服务员,现任厂销售服务队副队长。该同志工作积极认真,态度严谨,团结同志,对厂的生产、销售和市场用户情况比较熟悉,工作能力、管理能力都较强。不足之处是遇事爱自作主张,先斩后奏。

E是毛遂自荐,有部分支持者,也有人认为E实属“狂妄”。

以上5人在厂里都是佼佼者,个个年富力强,思想好,有文化,有朝气,都是有力的人选。厂和人事部门对总装车间主任一职的人选曾几次研究,后来在上级主管部门的干预下,为调和各种矛盾,决定由C出任总装车间副主任,主任一职空缺,待以后再行考虑。

〔案例思考题〕

1. C出任总装车间副主任的处理办法合适吗?
2. 你认为这5人中谁最适合担任总装车间主任一职?为什么?

〔案例分析〕

在人事管理工作中,因事择人,量才录用是用人的一条根本原则。案例所举5人,都具备了政治思想好、年富力强、精力充沛、能胜任繁重的工作任务、具有一定的科学文化知识等条件。但这只是一些基本的条件。按照现代管理的要求,一个领导者要完成其担负的领导职责,不仅要具有良好的政治思想