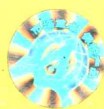


国家公务员培训教材

科级领导者 素质与能力

李守林 于学强 主编

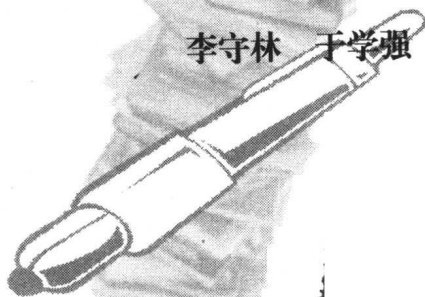


时事出版社

094310
117
国家公务员培训教材

科级领导者 素质与能力

李守林 于学强 主编



时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

科级领导者素质与能力 / 李守林、于学强编著. —北京: 时事出版社, 2005

ISBN 7-80009-879-6

I. 科... II. ①李...②于... III. 领导学-干部教育-教材 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 044888 号

出版发行: 时事出版社

地址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮编: 100081

发行热线: (010) 88547590 88547591

读者服务部: (010) 88547595

传真: (010) 68418647

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网址: www.sspublish.com

印刷: 北京市密东印刷有限公司

开本: 880×1230 1/32 印张: 11.5 字数: 288 千字

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

前言

Preface

本书是以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，依据党的十六届四中全会《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》的要求而编写的一本科级领导任职能力培训的教科书。编写本教科书的目的是为了使科级领导适应世界经济、科技发展趋势和我国改革开放发展的新形势，按照党的十六届四中全会提出的不断提高驾驭社会主义市场经济的能力、发展社会主义民主政治的能力、建设社会主义先进文化的能力、构建社会主义和谐社会的能力、应对国际局势和处理国际事务的能力的新要求，全面贯彻加强党的执政能力建设的总体目标，使科级领导素质与能力得到全面提升。

为了体现科级领导素质和能力培训的时代性，遵循国家人事部印发的《国家公务员通用能力标准框架（试行）》的通知精神，本教科书内容突出科级领导的开创新局面的能力、政治鉴别能力、领导能力、行政执行能力、依法行政能力、沟通与协调能力、激励能力、心理调适能力、应对突发事件的能力、公共服务能力、创新能力、形象塑造能力、用人能力、学习能力、调查研究能力等十五个方面的素质与能力。这十五个方面的素质与能力，既是考核科级领导是否称职的标准，也是对科级领导素质与能力进行培训的重要课题。

本书的主要特点是从科级领导的实际工作需要出发，理论联系实际地对科级领导通用的十五种能力进行分析研究，并针对每章的具体内容配备了相关的案例资料。

本书能够有机地把理论学习和领导能力训练与具体案例分析结合起来,为提高科级领导的素质与能力,以及为相关的理论教学和案例教学服务。

本书内容丰富实用,编写体例新颖,有较强的针对性和可操作性。对科级领导拓展知识视野,提高科级领导的素质与能力,讲究领导和管理艺术,提高工作绩效,都是大有裨益的。因此,本书既可以作为科级领导能力培训的教材,也可以作为科级领导自学的必备参考书。

本书由李守林、于学强主编和孙雅君、路远副主编统稿。参加编写的有:李守林(第一章、第三章)、于学强(第二章、第六章、第十四章)、范建松(第四章)、徐蓉(第五章)、戚翠莲(第七章、第八章)、闫观潮(第九章、第十一章)、孙涛(第十章)、靳文志(第十三章、第十五章)、张禹(第十二章)。

本书作者都是长期从事国家公务员培训、教学和研究工作的专家、教授,其中多数作者曾参与过人事部公务员管理司规划审定的“国家公务员任职培训全国统编教材”的编写工作,具有丰富的国家公务员培训教学和教材编写的经验。

本书的编写虽然在内容、结构上力求新颖,但仍需实践检验,不断修改、提高。因此,诚望各级领导、专家、学者和培训教育工作者批评指正。本书在编写过程中,借鉴和参考了国内外专家学者的有关著作、文章和案例资料,在此我们表示诚挚的谢意。

编者

2005年6月

目 录

第一章 科级领导开创新局面的能力

- 一、科级领导上任的涵义和类型 (1)
 - (一) 科级领导上任的涵义 (1)
 - (二) 科级领导上任的类型 (1)
- 二、科级领导上任为什么要开创工作的新局面 (2)
 - (一) 开创工作新局面的涵义 (2)
 - (二) 开创工作新局面的必要性 (2)
- 三、科级领导上任怎样开创工作的新局面 (3)
 - (一) 要服从组织安排 (4)
 - (二) 新官上任先烧己 (4)
 - (三) 要有充满信心的精神状态 (4)
 - (四) 要给群众留下良好的第一印象 (5)
 - (五) 要使领导的角色真正到位 (5)
 - (六) 要树立好的形象 (6)
 - (七) 要正确对待和评价前任 (8)
 - (八) 要协调好关系, 创造政通人和的环境 (9)
 - (九) 认真调查研究, 加强科室建设 (11)
 - (十) 选准解决问题的突破口, 一把火烧旺 (13)

第二章 科级领导的政治鉴别能力

- 一、政治鉴别能力的涵义与作用 (18)
 - (一) 政治鉴别能力的涵义 (18)

(二) 提高政治鉴别能力的意义	(19)
二、政治鉴别力的性质	(21)
(一) 政治鉴别力的现实性	(21)
(二) 政治鉴别力具有很强的目的性	(22)
(三) 政治鉴别力的具体性	(23)
三、提高政治鉴别力的途径	(24)
(一) 增强政治意识	(24)
(二) 坚持四个必须	(27)

第三章 科级领导的领导能力

一、基本领导方法	(34)
(一) 群众路线的方法	(34)
(二) 科学分析的方法	(39)
(三) 调解疏导方法	(46)
二、现代领导方法	(48)
(一) 择事的方法	(48)
(二) 授权的方法	(52)
(三) 提高领导效率的方法	(55)

第四章 科级领导的行政执行能力

一、行政执行的特点及要求	(70)
(一) 行政执行的涵义和作用	(70)
(二) 行政执行的特点	(71)
(三) 对执行的要求	(72)
(四) 行政执法的程序	(74)
二、行政执行的方法	(80)
(一) 行政方法	(80)
(二) 经济方法	(81)
(三) 目标管理方法	(82)
(四) 信息分析法	(84)

第五章 科级领导的依法行政能力

一、依法行政的认识	(90)
(一) 依法行政的涵义	(90)
(二) 依法行政的基本要求	(91)
(三) 依法行政的观念	(93)
二、依法行政的实践	(94)
(一) 依法行政的主体	(95)
(二) 依法行政的“法”	(97)
(三) 依法行政对行政执法的要求	(98)
三、依法行政的司法保障	(102)
(一) 行政诉讼制度	(102)
(二) 行政赔偿制度	(106)
(三) 行政应诉能力	(108)
(四) 行政法律责任的承担	(110)

第六章 科级领导的沟通与协调能力

一、领导沟通与协调的作用	(117)
(一) 理顺关系, 交流信息, 提高组织生命力	(118)
(二) 统一思想, 步调一致, 维系共同目标	(118)
(三) 积极平衡, 实施激励, 调动积极性	(119)
(四) 整合要素, 形成整体, 发挥作用	(119)
二、沟通与协调的障碍因素分析	(120)
(一) 沟通的障碍因素分析	(120)
(二) 协调的障碍因素分析	(121)
三、沟通协调的原则	(124)
(一) 实事求是的原则	(124)
(二) 正确导向原则	(124)
(三) 统一原则	(125)
(四) 整体原则	(125)
(五) 适度原则	(125)

(六) 统筹兼顾原则	(126)
(七) 严己宽人原则	(126)
四、沟通与协调的对象和方法	(126)
(一) 同上级的沟通与协调	(126)
(二) 与同级的沟通与协调	(128)
(三) 与下级的沟通与协调	(130)

第七章 科级领导的激励能力

一、激励的涵义及其作用	(135)
(一) 激励的涵义	(135)
(二) 激励的作用	(136)
二、科级领导激励下属需注意的几个问题	(137)
(一) 激发动机要以满足下属的需要为诱因	(137)
(二) 关心下属生活是激发工作动机的有效途径	(137)
(三) 激发工作动机, 培养工作兴趣	(138)
(四) 强化激发工作动机的方法	(138)
(五) 激发下属正确地解决动机冲突和战胜挫折	(139)
三、科级领导对激励理论的应用与实践	(141)
(一) 期望理论	(141)
(二) 双因素理论	(144)
(三) 公平理论	(146)
(四) 强化理论	(148)
四、科级领导激励的方式与艺术	(150)
(一) 目标激励	(150)
(二) 奖罚激励	(151)
(三) 情感激励	(153)
(四) 行为激励	(153)
(五) 榜样激励	(154)

第八章 科级领导的心理调适能力

一、心理健康与心理问题	(156)
-------------------	-------

(一) 心理健康的涵义·····	(156)
(二) 心理问题的特征·····	(159)
二、压力与压力的疏解·····	(160)
三、提高心理调适能力的方法·····	(162)
(一) 工作压力的缓解·····	(162)
(二) 树立正确的人生态度·····	(163)
(三) 培养良好的性格品质·····	(163)
(四) 理性地对待挫折·····	(164)
(五) 正确地认识和评价自己·····	(165)
(六) 管理好自己的情绪·····	(167)
(七) 克服焦虑、释放紧张心理·····	(169)

第九章 科级领导应对突发事件的能力

一、突发事件类型和基本特点·····	(175)
(一) 突发事件的涵义·····	(175)
(二) 突发事件的类型·····	(176)
(三) 突发危机事件的基本特点·····	(179)
二、突发事件应急工作的方针和原则·····	(184)
(一) 突发事件应急工作应当遵循的方针·····	(184)
(二) 突发事件应急工作应当贯彻的原则·····	(185)
三、突发事件的预防与应急准备·····	(190)
(一) 树立忧患意识·····	(191)
(二) 突发事件的监测与预警·····	(191)
(三) 设置突发事件管理机构·····	(192)
(四) 制定突发事件应急预案·····	(193)
(五) 开展全民宣传教育·····	(195)
(六) 开展突发事件应急处理培训和演练·····	(195)
(七) 建立应急储备·····	(196)
四、突发事件的处理·····	(197)
(一) 迅速控制事态·····	(197)
(二) 准确找到症结·····	(203)

(三) 果断解决问题	(207)
五、突发事件的善后恢复	(208)
(一) 恢复重建	(208)
(二) 受害者的善后安排	(208)
(三) 恰当处理参与者	(209)
(四) 向外界通报	(209)
(五) 总结经验教训	(209)
(六) 严格执行奖励和责任追究制度	(209)
(七) 形成文字入档	(210)
(八) 向上级报告	(210)

第十章 科级领导的公共服务能力

一、牢固树立宗旨观念和服务意识	(214)
(一) 全心全意为人民服务是公务员行为规范的基本 原则和要求	(214)
(二) 国家公务员要诚实为民, 守信立政, 当好人民公仆	(216)
二、密切联系群众, 维护群众合法权益	(218)
(一) 代表和维护最广大人民群众的根本利益	(218)
(二) 坚持“群众利益无小事”的原则, 努力使大多数 群众充分享受到改革发展的成果	(220)
三、有较强的行政成本意识, 注重提高工作效益	(226)
(一) 公共服务理念下现代行政的主要特征	(226)
(二) 突出制度建设和能力建设, 注重降低行政成本, 提高工作效率	(230)
四、推行和深化政务公开, 乐于接受群众的监督和 批评	(235)
(一) 政务公开的涵义及其理论基础	(235)
(二) 推行和深化政务公开的有效途径	(238)
(三) 完善群众监督机制, 充分发挥监督功能	(240)

第十一章 科级领导的创新能力

一、创新的特征及其分类	(243)
(一) 创新的涵义和特征	(243)
(二) 创新能力的分类及其特质	(247)
二、创新的思维方法和途径	(250)
(一) 解放思想、更新观念——破除不合时宜的观念	(250)
(二) 善于非常规思维——弱化思维定势	(252)
(三) 进行多元化思考——破除单一思维	(253)
(四) 转换视角,学会另眼看事物——弱化“单向思维”	(255)
(五) 拓展视野、开阔眼界——削减“一点思维”	(256)
三、科级领导干部如何创新	(257)
(一) 勤于思考	(257)
(二) 留意细节	(259)
(三) 对新事物、新设想抱积极、接纳的态度	(259)
(四) 培养科学的怀疑精神和批判精神	(260)
(五) 敢于尝试	(261)
(六) 敢担风险、不怕挫折和失败	(262)
(七) 抗住非议	(263)
(八) 激发勇气	(264)
(九) 锲而不舍	(265)

第十二章 科级领导的形象塑造能力

一、科级领导形象塑造的涵义及原则	(271)
(一) 形象的涵义	(271)
(二) 科级领导形象的基本特点	(272)
(三) 科级领导形象的构成	(273)
(四) 科级领导塑造形象的作用	(276)
二、科级领导形象塑造的原则和内容	(278)
(一) 科级领导塑造形象的主要原则	(279)

(二) 科级领导形象塑造的内容	(282)
三、科级领导形象塑造的主要途径和艺术	(285)
(一) 科级领导塑造形象的主要途径	(285)
(二) 科级领导形象塑造的艺术	(288)

第十三章 科级领导的用人能力

一、科级领导要有科学的人才观	(293)
(一) 全面看人才	(293)
(二) 发展看人才	(293)
(三) 辩证看人才	(294)
(四) 客观看人才	(295)
二、科级领导选拔人才的能力	(296)
(一) 科级领导必须坚持德才兼备的选人标准	(296)
(二) 科级领导必须坚持在多数人中选人才	(299)
三、科级领导集聚人才的能力	(300)
(一) 学会尊重下属	(300)
(二) 适时启用人才	(303)
(三) 重赏优秀人才	(305)
四、科级领导使用人才的能力	(306)
(一) 用才之能	(306)
(二) 容才之量	(307)
(三) 护才之胆	(309)
(四) 举才之德	(309)

第十四章 科级领导的学习能力

一、学习能力的时代动因及现实意义	(313)
(一) 学习能力是时代的要求	(313)
(二) 终身学习是打开未来社会的金钥匙	(315)
(三) 提高学习能力的现实意义	(316)
二、提高学习能力的方法与途径	(320)
(一) 端正态度, 学会学习	(320)

- (二) 优化学习策略, 提高学习能力 (321)
- (三) 注重方法, 选择途径 (323)

第十五章 科级领导的调查研究能力

- 一、深入调查研究是科级领导的一种基本能力 (331)
 - (一) 深入调查研究是科级领导形成正确解决问题思路的基础 (332)
 - (二) 深入调查研究是科级领导正确执行上级指示的实际需要 (333)
 - (三) 深入调查研究是科级领导形成科学工作方法的根本途径 (334)
 - (四) 深入调查研究是科级领导形成优良工作作风的客观要求 (334)
 - (五) 深入调查研究是科级领导提高自身素质的根本保证 (335)
- 二、科级领导提高调查研究能力的条件 (336)
 - (一) 要有正确的指导思想 (336)
 - (二) 要有深入实际的作风 (337)
 - (三) 要有科学的态度 (337)
 - (四) 要注意克服三种倾向 (338)
- 三、科级领导搞好调查研究的原则 (339)
 - (一) 实事求是的原则 (339)
 - (二) 群众性原则 (339)
 - (三) 调查与研究相结合的原则 (340)
 - (四) 理论联系实际的原则 (341)
- 四、科级领导深入调查研究的方法 (342)
 - (一) 抽样调查法 (342)
 - (二) 典型调查法 (343)
 - (三) 重点调查法 (344)
 - (四) 问卷调查法 (345)
 - (五) 网络调研法 (347)
 - (六) 全面调查法 (350)

五、科级领导深入调查研究的步骤	(350)
(一) 准备阶段	(350)
(二) 调查阶段	(350)
(三) 研究阶段	(351)
(四) 总结阶段	(352)

第一章



科级领导开创新局面的能力

科级领导上任与新局面的开创是科级领导履行领导职务的第一步，是在领导工作的实践中掌握新知识，积累新经验，增长新本领的重要环节。因此，新任职的科级领导一定要掌握领导者上任的涵义和上任后如何开创新局面的招法，调整心态，充满信心，勇于实践，锐意创新，在新的岗位上创造出丰硕的成果和优秀的业绩。

一、科级领导上任的涵义和类型

（一）科级领导上任的涵义

科级领导上任：一是指担任一定的领导职务的公务员离开原工作岗位而转换到一个新岗位担任新的领导职务；二是指非领导职务的公务员晋升为领导职务的公务员。

科级领导上任实际上是职、责、权的变化，尤其是权力的转换。科级领导上任之前，并不具有对某一组织的支配权和领导权，但他一旦上任，就拥有了这种权力，其组织和成员就必须正视科级领导的客观存在并服从他的领导。

（二）科级领导上任的类型

从科级领导本身的角度来划分，有以下几种类型：

1. **晋升上任。**即非领导职务的公务员晋升领导职务，或具有领导职务的公务员就任比原职务级别高的新职务。

2. **平职上任。**即领导者所在的工作岗位和职务上发生了变化，但其职务的级别没变。

3. **降职上任。**即科级领导担任的新职务低于原职务级别，通常称之为“降职任用”。

从组织的角度划分，有以下几种类型：

1. **补位上任。**即组织的领导班子内领导者离职，出现了领导位置的空缺，由新的领导者前来接替他的职务。

2. **创业上任。**即刚组建起来的新组织或正在准备筹建的组织，领导者前去上任就职。

3. **临危上任。**即组织的原领导由于自身原因或其他外界原因，造成组织工作的混乱，使组织不能正常运转，陷入危机状态，任命新的领导者前去就职。

二、科级领导上任为什么要开创工作的新局面

（一）开创工作新局面的涵义

科级领导上任开创新局面，俗称“新官上任三把火”，指的是新上任的科级领导要调查研究，找准问题，确定目标，拿出新思路，使出新招法，真抓实干，一鼓作气，打开工作新局面，取得新业绩的过程。

（二）开创工作新局面的必要性

科级领导上任为什么必须开创工作的新局面呢？

1. 上级领导的重托

不论对哪种类型上任的科级领导，上级组织授予他们职权，就是希望他们能够担当起重任，切实履行好自己的职责，团结好