

公务员理论素养与实践能力培训系列教程

科长

素质与能力培训教程

本书编写组

KEZHANG
SUZHI YU NENGLI
PEIXUN JIAOCHENG

人民日报出版社

国家一流课程 教育部“双万计划”首批立项课程

科长

素质与能力培训教程

王 健 王 健

清华大学出版社

清华大学出版社 北京 100084
清华大学出版社 深圳 518000
清华大学出版社 广州 510630

清华大学出版社

☆ 公务员理论素养与实践能力培训系列教程

科长素质与能力 培训教程

本书编写组

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

科长素质与能力培训教程/《公务员理论素养与实践能
力培训系列教程》编写组编.

—北京:人民日报出版社,2006.8

(公务员理论素养与实践能培训系列教程)

ISBN 7-80208-409-1

I. 科… II. 公… III. 基层干部—能力培养—中国
—教材 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 105792 号

书 名:科长素质与能力培训教程

作 者:本书编写组

责任编辑:孙琳

封面设计:杨光

出版发行:人民日报出版社

社 址:北京金台西路 2 号

邮政编码:100733

发行热线:(010)65369529 65369527

编辑热线:(010)65369511

经 销:新华书店

印 刷:北京盛达印刷厂

开 本:850×1168 毫米 1/32

字 数:980 千字

印 张:54

印 数:10000

印 次:2006 年 9 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80208-409-1

定 价:119.00 元(全五册)

前 言

20 世纪 80 年代以来,伴随着全球化、新技术革命和信息社会的到来,西方各国政府为了迎接挑战,开展了声势浩大的公共部门改革和重塑政府运动。这场改革改变了公共部门的管理模式,传统的公共行政模式完全被新公共管理模式所取代。与此同时,新公共服务理论应运而生,建设服务型国家组织的呼声日益高涨。

在行政改革浪潮席卷全球的情况下,我国公共部门也面临着严峻的考验,尤其是经历了二十多年的改革开放,改革已经深入人心,政治体制、经济体制面临着进一步的改革,才能适应改革开放进一步向前发展。党的十六届三中全会上通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中明确提出“完善政府社会管理和公共服务职能”,“转变政府经济管理职能,深化行政审批制度改革,切实把政府经济管理职能转到主要为市场主体服务和创造良好发展环境上来”,这为我们转变政府职能,构建服务型政府指明了方向。

建设服务型政府,对公务员的素质和能力提出了新的要求和新的挑战,迫切需要建设一支政治坚定、业务精通、纪律严明、作风过硬的公务员队伍。国家公务员是党政人才队伍的重要组成部分,公务员的能力决定着政府的管理

和服务能力,公务员的水平决定着政府的管理和服务水平。从传统的政府管理模式向服务型政府过渡的进程中,公务员应该如何利用个人的知识和能力更好地为人民服务,如何提高服务质量、服务水平和服务效率,灵活快速地应对各种突发事件,一直成为我们应该深刻思考的问题。

2005年4月27日,国务院颁布的《中华人民共和国公务员法》中明确规定,公务员有参加培训的权利,从而不仅把对公务员的学习培训保障上升到法律层面,而且把通过培训提高公务员的服务能力、服务质量、服务水平上升到了制度层面。因此,培训承担着公务员能力建设的重要职责,是公务员队伍建设的一项重要的战略性、全局性、基础性和先导性的工作。

为了顺应公务员学习、培训的要求,紧密结合公务员工作实际情况,我们组织专家编写了这套《公务员理论素养与实践能力培训系列教程》。这套培训用书具有理论性强,内容充实,体系科学,语言流畅等特点,同时,针对公务员的实际情况,通过丰富的材料,生动的案例,富于启发性的思考题,帮助公务员充分吸收和消化所学的知识。这套培训系列教程除了可以作为培训用书之外,还可以作为政府、非政府公共机构和公共企事业单位的管理干部的案头之书!

由于我们水平所限,书中难免有不足之处,敬请广大读者批评指正。

本书编写组

2006年9月

目录 CONTENTS

第一章 科长开创工作新局面	(1)
学习导航	(1)
学习目标	(1)
第一节 科长与上任	(1)
第二节 开创工作新局面	(3)
小视窗	(16)
思考题	(17)
 第二章 科长基本素质	(18)
学习导航	(18)
学习目标	(18)
第一节 政治素质	(19)
第二节 道德素质及其培养	(25)
第三节 知识素质及其培养	(29)
第四节 科长应具备的心理素质	(35)
第五节 科长的个人素养	(41)
小视窗	(44)
思考题	(45)

第三章 科长领导能力的培养	(46)
学习导航	(46)
学习目标	(46)
第一节 科长领导方法与艺术	(46)
第二节 科长用人方法与艺术	(74)
第三节 科长激励方法与艺术	(86)
小视窗	(95)
思考题	(96)
第四章 科长行政执行能力的培养	(97)
学习导航	(97)
学习目标	(97)
第一节 行政执行的特点及要求	(97)
第二节 行政执行的过程及方法	(102)
小视窗	(117)
思考题	(119)
第五章 科长沟通协调能力的培养	(120)
学习导航	(120)
学习目标	(120)
第一节 沟通与协调工作概述	(120)
第二节 沟通与协调的障碍因素分析	(134)
第三节 沟通与协调的对象和方法	(138)
小视窗	(144)
思考题	(146)

第六章 科长良好形象塑造能力的培养	(147)
学习导航	(147)
学习目标	(147)
第一节 科长形象塑造概述	(147)
第二节 科长形象塑造的原则和内容	(154)
第三节 科长形象塑造的主要途径和艺术	(159)
小视窗	(164)
思考题	(165)
 第七章 科长应对突发事件能力的培养	 (166)
学习导航	(166)
学习目标	(166)
第一节 突发事件概述	(167)
第二节 突发事件应急工作的方针和原则	(175)
第三节 突发事件的预防与应急准备	(182)
第四节 突发事件的处理	(188)
第五节 突发事件的善后处理	(199)
小视窗	(201)
思考题	(202)
 第八章 科长业务技能及其提高	 (203)
学习导航	(203)
学习目标	(203)
第一节 公文写作技能	(203)
第二节 组织会议技能	(239)
第三节 调查研究技能	(252)

小视窗	(275)
思考题	(280)
第九章 迎接挑战,努力创新	(281)
学习导航	(281)
学习目标	(281)
第一节 科长要树立终身学习的观念	(282)
第二节 科长应具备创新能力	(294)
小视窗	(311)
思考题	(313)
第十章 案例汇编	(314)
案例一 张科长为什么打不开新局面	(314)
案例二 之一:“保先”教育要真信、真学、真用	(316)
之二:部长访谈录	(318)
案例三 王东是否应该提拔为科长	(322)
案例四 武断的丁院长——领导者与下级的协调	(324)
案例五 处理集体上访,失去了最佳时机	(326)
案例六 北京市知识分子现状调研报告	(329)

第一章

科长开创工作新局面

学习导航

科长上任与新局面的开创是科长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体会的重要环节。因而,新任职的科长一定要掌握领导者上任的涵义和上任后如何开创工作新局面的方法,调整心态,充满信心,勇于实践,锐意创新,争取短期内在新的岗位上创造出优秀的业绩。

学习目标

1. 理解掌握科长上任的涵义,找准科长的“角色”定位。
2. 理解科长开创工作新局面的涵义,认清科长开创工作新局面的必要性。
3. 重点掌握科长上任后开创工作新局面的方法。

第一节 科长与上任

一、科长概述

科长不仅仅是一个工作职位,更是一份责任和义务的代名词。科长必须具备较全面的知识能力,能够准确地把握“角色”,团

结带领科室同志圆满完成工作任务。

首先是“角色”定位要准。科长既是党组的传令人、领导的助手，又是一个科室的负责人、带头人；他既不能凌驾于他人之上，当“甩手掌柜”，更不能当“歪嘴和尚”乱“念经”；他既要准确及时传达和带头执行上级决定，又要及时正确地反馈各项工作信息。因此，科长必须是一架桥，积极架通上下级的心灵之路；必须是一面旗，敢于在工作和其他方面喊“向我看齐”；必须是一盆火，不断燃烧自己照亮他人；必须是一颗钉，工作作风扎实，工作态度勤恳。所以，只有准确把握“科长”这一角色，才可能在这一位置上干出成绩。

二、科长上任的涵义

科长上任有两层涵义：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。

科长上任实际上是职、责、权的变化，尤其是权力的转换。科长上任之前，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长的客观存在并服从他的领导。

三、科长上任的类型

从科长本身的角度来划分，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。即科长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。

第二节 开创工作新局面

一、科长开创工作新局面的涵义

科长上任开创新局面,俗称“新官上任三把火”,指的是新上任的科长要调查研究,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、科长开创工作新局面的必要性

科长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长,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,团结好一班人,依靠人民群众,发挥创造性才能,开创工作的新局面。上任的科长不应辜负上级组织的重托。

2. 干部群众的期望

任何一位新上任的科长之所以会引起干部群众的关注,是因为上任的科长的工作直接关系到他们的切身利益,他们希望上任的科长能够反映他们的意愿,代表他们的利益,不断改善他们的工

作和生活条件。越是问题较多、干部群众受害大的单位,对新上任科长的这种期望值就越高,信赖心理就越强。新任科长为了不辜负干部群众的期望,也一定要开创工作的新局面。

3. 为今后的工作开个好头

新上任科长应具备良好心态。一般来说,一个人担任了新的领导职务,重打锣鼓另开张,总会有一股热情和勇气,决心把新的工作做好,为干部群众办点实事,让干部群众得到益处,看到希望,受到干部群众的认可,在干部群众中站稳脚跟,为今后的工作开个好头。否则,刚一上台,就打不起精神,“踢不出前三脚”,脱离了群众,失去了民心,今后的工作就会陷入难以开展的困境之中。

4. 容易打开局面

新上任的科长到了一个新的环境,处于比较超脱的地位。身上甩掉了旧的包袱,思想顾虑少,敢于坚持原则,主持公道;思想观念不易保守,容易冲破思维定势,接受和培植新事物,开拓新思路,创造新经验;思维敏感性强,容易发现问题和抓住问题的症结,并能从干部群众的呼声体验到解决问题的重要性和迫切性等等。这些都是新上任科长开创新局面的有利因素。

三、科长上任如何开创工作新局面

不论是转任的科长,还是刚刚走上领导岗位的科长,都面临着一个如何上任的问题,又都希望在任上干好,开个好头,为自己今后顺利开展工作创造有利的环境。一般来说,需要注意以下问题:

(一)要服从组织安排

一个领导干部应以天下为己任,不论到哪个地区和单位,担任哪个层次的领导职务,都是为了全心全意为人民服务。是否牢固树立了这个观念,最重要的是在个人利益同党和人民的利益发生矛盾时,能否自觉地服从党和人民的需要。我们的领导干部都是人民的公仆,当人民需要我们转换领导岗位和职务时,要以党和人

民的利益为重,听从党和人民的召唤,这是一个领导干部最起码的党性原则,决不能在个人的去留、上下的得失上讨价还价,甚至要求组织服从自己。

(二)新官上任先烧己

“金无足赤,人无完人”。一个新上任的科长自身的素质再好,也会存在弱点;在原单位工作成绩再大,也会有不足甚至失误之处。因此,新上任科长为了能在新任单位烧好“三把火”,打开工作的新局面,就应首先对准自己身上的“毛病”,对准自己领导工作中的失误之处,烧一把火,认真地搞一搞自我批评,找一找自身存在的弱点,自觉加强自我素质的提高。认真总结以往工作中的经验和教训,发扬成绩,克服缺点,使自己保持清醒的头脑,以利再战。

(三)要有充满信心的精神状态

一个新上任的科长,不论自己将面临着一个什么样的环境,都应注重自觉克服不利于上任的消极心理因素,把自己的心理调整到最佳状态,振作起精神,充满必胜地信心去就职,这是科长上任必须具备的心理素质。一个科长,如果对上任缺乏信心,精神萎靡不振,对人对事冷漠,这种消极的精神状态就会传染给下属和群众,从而产生失望情绪。因此,新上任的科长必须明白:信心是科长有实力、有能力的表现,它能唤起人们对科长未来的希望,对科长产生信赖的心理。这种心理正是科长上任工作的坚实的群众基础。特别是创业上任和临危上任的科长,更要充满信心地去就职,去激发干部、群众的热情,形成群情振奋,共创未来的局面。

(四)要给群众留下良好的第一印象

科长上任同群众接触留下的第一印象,虽然不能说明一个科长的全貌,更不能就此说明一个科长的未来,但又是不可忽视的问题。这是因为:一般来说,人们对新上任的科长总是格外关注。第

一印象如何,对科长今后的工作会产生长远的影响。因此,科长在上任之初接触群众时,要特别注意自己的气质美、风度美、仪表美、行为美、语言美。待人热情、态度真诚、落落大方,文明礼貌。特别是第一次在公开场合施政演讲的亮相,要使群众感到言之实在、真切可信、前景有望。

(五)要使领导的角色真正到位

科长上任,成为领导班子的成员,并不等于找准了自己的位置,进入了角色。我们常看到,有的科长,上任后由于没有正确地认准自己的位置,发生角色错位,而造成领导班子关系的不协调,给工作带来了麻烦和损失。因此,不论刚走上领导岗位的科长,还是领导岗位转换的科长,都面临着一个要找准自己的位置,进入角色,理顺领导班子成员之间的关系,使工作很快进入状态的问题。这就要求新上任的科长随着领导职位的变化,对自己的职权范围、领导责任、工作方法等,在观念和行为上做相应的调整,真正做到“角色到位”。

科长上任职位的转换难以把握的是正职和副职角色位置的转换。上任的正职和副职要做好领导工作,就必须在观念上认同、在行为上适应这种角色位置的变化,从各个方面去认识和把握各自不同的角色特征。“一个领导班子成员,因有正职和副职之分,这就决定了二者的位置、权力范围、承担的责任和领导人才层次等方面的不同。正职是帅才,处在领导班子的核心位置,要举起帅旗,执掌全面,统揽全局,要发挥好导向、组织、协调和凝聚的作用,具有明显的自主性特征。副职则是将才,负责某个方面的具体事务,是正职的助手,对上要信赖、支持、服从,处于被领导的地位;对分管的下属又处在有支配权的领导地位,具有明显的中介性特征。因此,上任的科长,当正职或副职的角色位置发生转换时,必须做到角色到位,正确使用组织赋予的权力,认真负起责任。

(六)要树立良好的形象

科长的形象,是一个科长政治、思想、品德、能力、作风等素质的具体体现,它会在群众中产生巨大影响力。好的形象会得到群众的爱戴和拥护,给群众以信心和力量,有号召力和凝聚力;反之,会失信于民,脱离群众,也不可能把工作做好。所以,新任科长上任后,要特别注意在群众中树立良好的形象。

1. 要树立政治坚定的形象

要有远大的共产主义理想,坚持正确的政治方向,高举邓小平理论伟大旗帜和坚持“三个代表”重要思想,坚决贯彻执行党的路线、方针、政策、法规。努力实践党的全心全意为人民服务的宗旨,密切联系群众,坚决为维护人民群众的利益掌好权、用好权,当好人民的公仆。

2. 要树立清正廉洁的形象

要模范地遵纪守法,保持清正廉洁,发扬艰苦奋斗的精神,自觉拒腐防变,坚决反对消极腐败现象。公生明,廉生威。在这一重大原则问题上,科长要始终保持清醒的头脑。

3. 要树立团结民主的形象

江泽民同志在纪念中国共产党成立 75 周年座谈会上的讲话《努力建设高素质的干部队伍》中,对增强领导班子的团结问题指出:“现在,仍然有些领导班子内部不那么融洽,甚至闹不团结。这对党的工作极为不利。能不能搞好团结,是衡量和检验领导班子和领导干部素质高低、党性强弱的一个重要标志。”新上任的科长要为群众树立善于团结同志、顾全大局、坦诚待人的形象。在领导班子内部,要提倡相互信任、相互尊重、相互支持、相互谅解。讲团结必须坚持民主集中制,充分发扬民主,决不能搞个人或少数人说了算。要摆正自己的位置,正确对待自己、他人和组织,善于走群众路线,集思广益,依靠群众的力量搞好工作。勤于学习,虚心求教,取人之长补己之短,不断自我改造和完善。团结就是力量,民