

怎样当好

科 长

李俊伟 主编
伊永德 刘兆第 副主编

Zenyang danghao Kezhang



中国人事出版社

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

肇庆分校建校二十周年纪念册

校长

李国雄 主编
李俊雄 陈永基 副主编

中国书画函授大学肇庆分校

怎样当好科长

李俊伟 主 编
伊永德 副主编
刘兆第

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好科长/李俊伟主编. —北京: 中国人事出版社,
2003.6

ISBN 7-80189-025-6

I. 怎... II. 李... III. 基层干部—领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 050991 号

中国人事出版社出版

(邮编: 100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

北京海洋印刷厂印刷

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 10.75

字数: 260 千字 印数: 5000 册

定价: 26.00 元

目 录

第一章 科长的角色特征和任职要求 ·····	(1)
一、科长的职位和特点·····	(1)
二、科长的地位和作用·····	(6)
三、科长的任职要求·····	(13)
第二章 领导环境的变化对科长提出的新要求 ·····	(21)
一、科长领导环境概述·····	(21)
二、科长所处领导环境的变化为科长带来的机遇和挑战 ·····	(27)
三、科长要自觉适应领导环境的新变化,不断改进领导 观念和领导方式·····	(36)
第三章 科长应具备的政治素质 ·····	(43)
一、政治素质的重要性·····	(43)
二、科长应具备的政治素质·····	(48)
三、提高科长政治素质的基本途径·····	(58)
第四章 科长应具备的道德素质 ·····	(64)
一、科长提高道德素质必要性和重要性·····	(64)
二、科长应遵循的道德原则·····	(68)
三、科长应具备的道德品质·····	(71)
四、科长提高道德素质的基本途径·····	(78)
第五章 科长应具备的心理素质 ·····	(84)
一、心理素质的基本内容·····	(84)
二、保持心理健康、克服心理障碍·····	(89)
三、健康心理的培养·····	(97)

第六章 科长应具备的知识素质 ·····	(106)
一、科长应具备的知识结构·····	(106)
二、科长优化知识结构的途径·····	(115)
三、科长要树立终生学习的全新理念·····	(119)
第七章 科长应具备的现代思维方式 ·····	(126)
一、现代化建设事业需要现代思维方式·····	(126)
二、创造性思维·····	(133)
三、系统思维·····	(146)
第八章 科长应具备的参谋咨询能力 ·····	(153)
一、参谋咨询是科长工作的一项重要内容·····	(153)
二、参谋咨询工作的功能·····	(161)
三、如何提高参谋咨询能力·····	(167)
第九章 科长应具备的调查研究能力 ·····	(174)
一、调查研究的重要性·····	(174)
二、调查研究的方法·····	(178)
三、调查研究的实施·····	(184)
四、调查研究报告的撰写·····	(187)
第十章 科长应具备的组织实施能力 ·····	(196)
一、组织实施是科长的最基本职能·····	(196)
二、组织实施的作用和原则·····	(202)
三、科长组织实施的方法和程序·····	(207)
第十一章 科长应具备的文字表达能力 ·····	(218)
一、文字表达是科长必备的能力·····	(218)
二、几种常见的文体·····	(222)
三、提高文字表达能力的基本途径·····	(233)
第十二章 科长应具备的口语表达艺术 ·····	(240)
一、科长语言艺术的基本要求·····	(240)
二、即席讲话的语言艺术·····	(245)

三、主持会议的艺术·····	(251)
四、召开座谈会的艺术·····	(257)
第十三章 科长应具备的激励艺术·····	(262)
一、激励艺术是提高科长绩效的重要保证·····	(262)
二、科长在管理工作中必须善于运用激励理论·····	(266)
三、科长实施激励的原则·····	(272)
四、科长实施激励的方法·····	(277)
第十四章 科长协调人际关系的方法和艺术·····	(285)
一、科长营造和谐的人际关系的意义·····	(285)
二、科长人际关系的内容和特点·····	(293)
三、科长处理人际关系的方法与艺术·····	(305)
第十五章 科长的领导效能及考评·····	(314)
一、领导效能及效能考评概述·····	(314)
二、科长领导效能考评的原则和类型·····	(324)
三、科长领导效能考评的内容及方法·····	(331)
后记·····	(337)

第一章 科长的角色特征和任职要求

一、科长的职位和特点

“科长”一词是个近代在中国出现的外来词。在明代出现了与之相近的官职，如：科臣、科员。“科臣”指的是科道官，刘若愚（明）《酌中志·外廷线索纪略》记载：“天启车年三月十九日，科臣傅槐参汪文言，既逮诏狱，罪不可测，计无所出。”科员，指明代六科给事中衙门里的官员，《明史·官职志三》载：“洪武六年设给事中十二人；秩正七品，始分为六科，每科二人……二十四年更定科员，每科都给事中一人，正八品，左右给事中二人，从八品。给事中共四十人，正九品。”可见，它的含义和地位与今天的“科长”相比不可同日而语，在今天，“科长”已是个极其普遍，常闻常见的单词，在现代社会里，他究竟是怎样的人，在单位和社会上有怎样的地位呢？

（一）科长的含义及其分类

由于现代部门与行业繁多，每一部门、每一行业内部又因具体工作（研究）性质，对象与手段的不同，分成了许许多多不同的门类与专业。在不同的门类和专业里都有科长，这样，就形成了科长的不同类别和复杂的结构。为了加强对科长的研究和管理，为了注意区分不同类别科长的特点和管理上的要求，不仅要掌握科长的含义，而且还要把握每类科长的个性和特殊规律。

1. 科长的含义

1991年汉语大词典出版社出版的《汉语大词典》第八卷对“科”的解释有22条，其中与“科长”相关的有二条，一是指品

类；等级。《论语·八佾》：“射不主皮，为力不同科。”朱熹集注：“科，等也”。陆贾（汉）《新语至德》：“于是贤愚异议，廉鄙异科，长幼异节，上下有差”；一是指官署或机关中按工作性质分设的部门。《明史·官职志一》：“初，洪武元年置户部……分为五科：一科，二科，三科，四科，总科。每科设郎中、员外郎各一人，主事四人。”《明史·官职志三》：“吏、户、礼、兵、刑、工六科，各都有给事中一人，左右给事中各一人……吏部，凡吏部引选，则掌科同至御前请旨，外官领文凭，皆先赴科画字。”

所谓科长，泛指国家机关或企事业单位等的科级部门的负责人。本书专指党政机关科级部门的负责人。

按照我国职位分类制度，行政系统设置 10 个层次的领导职务以及相对应的 15 个级别，从中可以看到科一级领导干部的地位和作用。

职务与级别的对应关系是：（1）国务院总理：1 级；（2）国务院副总理、国务委员：2—3 级；（3）部正职、省正职：3—4 级；（4）部副职、省副职：4—5 级；（5）司正职、厅正职、巡视员：5—7 级；（6）司副职、厅副职、助理巡视员：6—8 级；（7）处正职、县正职、调研员：7—10 级；（8）处副职、县副职、助理调研员：8—11 级；（9）科正职、乡正职、主任科员：9—12 级；（10）科副职、乡副职、副主任科员：9—13 级；（11）科员：9—14 级；（12）办事员：10—15 级。

从科长的概念可以看出，科长一是“负责人”，是个领导干部；二是部门负责人，一般称“科”的都是业务职能部门，不是独立的一级机关或单位；三是科级部门负责人，在行政系统里其领导的部门级别为科级；另外，在本书里，他是党政机关的科级部门的负责人。

2. 科长的分类

科长分类是复杂的。这是因为，科长队伍是一个庞杂的系

统，既有党政机关，又有企事业单位，还有自治地方和群众团体等各子系统，在子系统内部又有不同的分系统，分系统内部又分为不同的门类，各门类中又含有不同的因子。在彼此关系中，既有平行关系，又有交叉关系，其中每一类科长又都可以区分机关科长和基层科长等不同的层次。一般来说，有以下几种具体的分类方法：

(1) 按科长所在机构的性质分类。科长都在一定的组织机构内工作。目前，在我国复杂的组织机构系统中，基本上可以分为三大类，即行政机关，事业单位，企业单位。因此，根据科长所在机构的性质，可以把科长相应地分成三大类：行政机关的科长，即在行使国家和行政管理职能的政治组织中工作的科长。例如，在各级人民代表大会常务委员会，各级政府及其所属部门，各级法院、检察院，工会、妇联、青年团、文联、侨联、科协等各人民团体组织中工作的科长；事业单位的科长，即在事业单位工作的科长，也就是指在受行政机关领导的，为国家创造或改善生产条件，促进社会福利，满足人民文化、卫生等需要为其主要任务，而不是以创造利润为直接目的的独立单位工作的科长。如：在文化艺术、各类学校，新闻出版、科学研究机构，医疗、保健等卫生机构，体育机构，社会福利机构；水利、气象机构等单位工作的科长，企业科长，即在企业单位工作的科长，也就是指在直接从事物质生产、交通运输、商品流通和旅游服务等项业务的经济组织中工作的科长。如在工厂、矿山，铁路、航空、航海、商店、旅馆等单位工作的科长。经过现代企业制度的改革，我国现在绝大多数的企业都已取消了行政级别，其中的科长往往是指企业自主任命的职能机构的负责人，他与党政机关及事业单位的科长有很大的不同；另外，经过国家公务员制度的实施，党政机关里的科长已作为公务员领导序列中的一级，事业单位的改革正在展开，其科长角色定位有待实践的考证。所以，本书中所

指的科长，主要是在党政机关工作的科长，事业单位的科长，可作参照。

(2) 按科长的基本职能分类。任何科长都有其基本的职能。根据科长的基本职能不同，可以把科长分为行政管理科长，即在国家机关、事业、企业单位担任副科长以上领导职务的科长和专职的行政、管理科长，其任务是负责组织、协调，领导、管理行政、后勤工作，它包括从事秘书、人事、保卫、武装、人防、文书、档案等工作的科长等；专业技术科长，即具有一定专业知识和特殊劳动技能，在一定组织内，从事具有专业性质的工作的科长。即已经取得各类专业技术职称，在机关、事业、企业单位中从事专业技术和行政、管理工作的科长，和未取得专业技术职称，但现在专业岗位上从事技术工作的科长；党群科长，即在党和国家机关、事业、企业单位中专职从事党务和群众团体组织工作的科长。包括在机关、事业、企业单位中的党委、纪委、工会、团组织的专职干部和政治部门的办公室、组织、宣传等科室的科长。

(3) 按科长所在机关的行政级别分类。科长在不同级别的机关里有不同的权限特点。一类是在中央和国家机关，科长在机关里算是个“小人物”，但权限影响范围极广；一类是在地方机关，科长往往是单位的中层领导、业务骨干，在某项业务里能独当一面；一类是在基层单位，科长在机关的影响很大，不过对外的影响力往往受地域的限制。从中可以看出，科长的权限和影响力，在单位内与其所在机关的级别成反比；对外与其所在机关的级别成正比。

(二) 科长工作的特点

科室是机关最基础的单位，也是最活跃的细胞。科长要组织好科室里的所有成员，协调地开展工作，同时对外代表机关处理事务，执行决议，没有科学的工作方法可不行。科长工作方法的

科学性主要表现在以下几方面：

1. 双因激发性

人类的行为都是有意识的行为，为一定动机所激发的科长的行为从总体上来说，与人类行为起因是一致的，其动机来自于科长的物质需要、权力需要、自尊需要、自我实现需要等诸多方面的需要。但导致其领导行为形成的具体动机则起因于两个主要方面。一方面是单位工作任务。科长的任何行为都是以工作任务为出发点和落脚点，无论其行为直接或间接起因于工作任务。科长的行为从一定意义上说，就是实现单位目标，完成上级任务的行为。另一方面，起因于被科长的需要。科长工作行为的一个显著特点是影响引导他人行为，通过下属行为来实现工作目标。而对于任何下级来说，其行为产生的根本原因，是自己未满足的需要。任何单位工作任务最终都要分解到每个下属身上，不考虑被科长的需要，就无法引导和影响被科室工件人员的行为，工作任务便最终难以落实。

2. 权威导向性

科长的素质一般高于科室工作人员，在群众中具有一定的威望和影响，其行为常常被下属所模仿，对下属具有一定的感召力。科长行为手段主要是运用领导权力，从事领导工作，其行为本身就包含着对科室工作人员行为的引导，影响和改变。科室成员对科长具有依赖性，科长行为无疑对下属行为具有引导和制约作用。在科室，科长居核心位置，其决策行为直接影响着下属的行为内容：其委派行为直接决定着下属行为的目标任务；其指导执行行为直接引导着下属的行为；其评价奖惩行为直接强化或改变着下属的行为。因此科长的领导行为对下属具有权威性和导向性，决定和影响下属行为的内容、方式和方向。

3. 持续重复性

科长的工作行为都是由一定的工作任务引发的，并指向一定

的工作目标。任务未完成，目标未达到，其行为一般不会结束。只有工作任务完成了，目标实现了，动机——行为过程才会终结。尽管在现实中，工作任务很多，但就某项工作任务来说，其完成任务的行为具有持续的特征。在完成不同任务的过程中，科长的工作行为具有明显的阶段性特点，几乎都存在决策行为、计划行为、组织行为、指挥行为、协调行为及控制行为，使完成一定工作任务的领导行为具有连续性和次序性，尽管这些行为在不同工作任务的完成中各有侧重，但基本上都会发生，使科长工作行为在不同工作上出现类似的行为重复性。

4. 目的创造性

任何行为都指向一定的目标。没有目的的行为是不存在的。科长工作行为以组织完成单位工作目标和任务为出发点和落脚点。其行为目的就是通过决策、计划、组织、指挥、协调、控制等行为，影响下属行为，实现单位目标，完成工作任务。在科长行为过程中，尽管存在行为类型上的有序重复的特点，但由于工作、对象、环境的不同，其具体行为不可能也不能死搬硬套，甚至完全重复具体内容。恰恰相反，科长的工作行为不管是组织完成一项任务的全过程，或某一阶段行为，比如决策、协调、组织等行为，都必须因事、因时、因地、因人来采取不同的方法，创造性地进行。从科长的工作来看，其行为既存在方法，也存在艺术，处处需要创造和技巧。从一定意义上说，科长的工作更重要的不是维持已有的秩序，而是顺应社会的发展，提出新思路、新办法，解决新问题，推动部门发展。

二、科长的地位和作用

对于一个机关单位来说，科长一般处于中层，甚至于基层的领导地位。对于整个单位的业务工作而言，他是一个执行者，而不是个领导者，但应当明确的是，科长不领导本单位的业务工作，不等于科长对本单位的业务工作可以不闻不问。科长虽然不

领导本单位的业务工作，但要通过履行自己的职责，总揽全局，为本单位业务工作的完成提供有力的工作保证。

(一) 科长是单位负责人和机关党组织的政治助手和业务骨干、业务参谋

部门领导对部门工作负有全面责任，科长是机关里的中层或基层领导，是单位里的业务骨干，作为党政机关中的一员，不论他是不是党员，它起“协助”作用的首先就是政治上的“协助”。具体表现在：

1. 通过贯彻党的路线、方针、政策以及上级党委和政府的指示、决策，做好“政治助手”。科长负责对本科室工作人员进行党的基本理论、基本路线和方针政策、全党全国工作的大局和形势任务的教育，使他们胸有全局，在工作中能坚持正确的政治方向，适应新形势和任务的需要。根据业务工作需要参与做好本科室的人员培训，提高干部职工的政治素质和业务素质，使他们成为本职工作的内行和能手。

2. 支持行政领导实施本单位、本部门的年度工作计划和工作目标，搞好各项业务工作。通过协助行政领导搞好机关建设，不断改进机关的思想作风和工作作风，提高工作效率，加强廉政建设，促进机关各项事业的发展。

3. 配合行政领导紧密结合业务工作实际和干部队伍状况，开展思想政治工作。通过大力开展思想政治工作，通过推进机关社会主义精神文明建设，增强广大机关工作人员的积极性、主动性、创造性和政治上的坚定性，教育广大机关工作人员充分认识社会主义发展的长期性、艰巨性和复杂性，并自觉为之付出艰苦的劳动。

4. 了解和掌握机关内部存在问题，及时就机关建设的重要问题向行政领导提出意见和建议。一方面，经常向本科室成员宣传、解释机关单位的政策，使群众真正理解它的意义以及同自己

切身利益的关系，自觉地为实现上级所提出的各项任务而奋斗；另一方面，时刻注意群众的情绪，如实反映群众对党和政府工作的意见，以便党和政府能够经常听到群众的呼声，更好地改进工作，从而保证自己的决策能正确地代表群众的利益，进一步巩固和发展党同人民群众的血肉联系。

5. 通过抓好科室的自身建设，发挥全体工作人员的作用，来保证机关单位任务的实现。通过抓好科室的思想建设、组织建设、作风建设和业务建设，提高人员素质，发挥协助作用，保证机关工作任务的完成。

（二）科长是党政机关的形象代表、科室成员中的“一把手”

无论哪个机关的领导，即使他有再大的精力和才干，也不可能把单位所有职权紧抓不放，事必躬亲。他总是需要把部分职权交给下属，尤其是科长，让大家来共同承担责任。

科长具有组织法定权，对于本科室集体来说，他就是“一把手”。其职能主要表现在决策、指挥、协调、起带头作用等方面。

1. 决策

科长必须深入实际，了解本地区、本单位有关工作情况，通过参加会议、学习文件、组织讨论等方式，学习上级文件和政策，掌握上级的要求。在了解上情、吃透下情的基础上，研究确定目标任务，组织制定不同方案。并对各方案进行分析。科长要根据社会效益、经济效益、价值标准以及目标任务，及时拍板定案，确定实施方案。

2. 计划

计划是确定实现目标，完成任务所遵循的行动路线，经过的阶段以及使用的手段、方法。科长在拟定计划时，必须依据工作任务的性质、难度和重要性；单位及下属不同人员、不同单位的职能、素质；工作对象的基本情况；所需要的物资、资源、信息等。进行拟定计划时，要实事求是，切实可行，细致周到，具体

确实，富有弹性。

3. 组织

科长要根据下属人员的特点、职责，本着能干、干好、高效的原则，把计划任务分解下达到有关人员，并通过动员、下发文件，把计划传达给所有参与实施的人员，使他们明白计划的目标任务，采取的方法、步骤，以及每个参与者需要做的工作。要坚持职、责、权统一的原则，根据不同任务，责任大小，难易程度，核定职责权，适度分权或集权，使下属有职、有权、有责任。要定期检查计划的执行情况，督促下属搞好计划实施工作，要帮助解决下属工作中遇到的困难，创造推动计划实施的气氛，对所做的成绩给予公平、合理的报酬，对工作有过失或错误的要予以惩罚，把大家的行动统一到计划有效实施上来，保证计划的顺利实施。

4. 指挥

科长要坚持按照一级指挥一级的原则，要对自己下级情况随时掌握，通过灵敏畅通的信息渠道，检查、汇报、谈心等方法，掌握下级工作动态、存在问题，分析引起下级不当行为的原因，了解下级工作能力情况，组织结构情况，以及下属间的冲突，了解下级个性特点。对不利于工作任务完成的组织结构要进行适时调整，对不胜任工作的下属进行淘汰。要注意培养下级，提高他们的能力。要为下级作好榜样，通过自己行为来影响下属。把工作放在该做的事上，不要在工作细节上耗费精力。学会合理授权，减轻自己的工作压力，发挥下级的专长，加强部属的责任心，提高工作效率。在下属中保持一种团结、积极、创新的精神，及时有效地解决工作中的各种冲突，激励下级努力工作。

5. 协调

科长从事的工作，都是机关整体工作任务的一部分，相互之间有着密切的关系，需要相互支持与配合；一个部门在工作过程

中，受到外部条件的影响和制约，需要取得其它部门的帮助与配合。因此，开展工作时，科长必须对上下、左右、内外方方面面的关系进行协调。科长要围绕组织目标，坚持求同原则，对各方关系进行适度、有效的协调。通过沟通与协商，解决各方在权力上的冲突，利益上的不公，心理上的不合，时间上的冲突，以达到协调统一，密切配合的目的。

6. 控制

科长不仅要对自己的工作负责，而且要对整个机关单位决策的实施、工作目标的实现负责，对整个计划的执行，进行切实有效的控制，维持正常的工作秩序，防止问题的发生，并根据变化的环境，及时修改本科室计划，确定新的目标和控制标准。要及时总结经验，寻找不足，自觉纠正自己的行为，采取积极的行为，不断改进自己的工作。对可能引发各种问题的潜在因素，要及时发现，及时解决，对计划中不切实际的部分进行改进，保证目标任务保质保量完成。

（三）科长的地位

在机关里，科长是“兵头将尾”，作为领导者，他在领导活动中处于主导地位，起着关键作用；作为被领导者，他是担负一定领导工作的被领导者，是单位领导的“干将”。当然，在社会主义民主制度里，只有绝对的被领导者，没有绝对的领导者。任何领导者的权力都不是终身的、至高无上的，即使是党的总书记、国家主席、政府总理，也是在党中央委员会和全国人民代表大会的领导下工作。从这个意义上说，那些握有一定权力的领导者，实际上又都是某种领域的被领导者，扮演着“领导者”和“被领导者”的双重社会角色。因此，科长的地位与机关的其他同志一样，是平等的。但是，科长与机关的其他同志毕竟有分工的不同，其工作地位有他职务上的特点。

1. 干部序列中最基层的领导者