

宜昌县干部案例模拟培训

案 例 集

(一)

中共宜昌县委组织部
中共宜昌县委党校

宜昌县干部案例模拟培训

案 例 集

(一)

中共宜昌县委组织部
中共宜昌县委党校

一九九八年七月

《宜昌县干部案例模拟培训案例集》

顾 问：朱吉荣

主 编：周 青 陈立静

副 主 编：龙学林 王 平

黄成秀 王代军

编辑成员：刘 红 陈 颖

易 红

模 拟 实 战
提 高 素 质

赵举海

九八·八一

中共宜昌县委书记赵举海题词：

抓好案例培训
提高干部素质

曾宪荣

一九九八年七月

宜昌县人民政府县长曾宪荣题词：

序 言

干部案例模拟培训是组织干部运用相关理论和知识,以实际工作中的典型案例为教材,进行分析、讨论,寻求解决案例问题最佳方案的培训过程和方法。在全县干部中开展案例模拟培训,是我县干部培训工作落实党的十五大精神的重要举措,是提高干部素质的新途径。我们要把它作为一项系统工程认真抓好。

首先要提高认识。实践证明,干部案例模拟培训具有十分重要的作用和意义。

从参学者看,有助于激发干部的学习兴趣,促进干部树立良好的学风。我们所选用的案例,一般都是现实工作和生活上的热点和难点问题。对这些案例进行深入的研究和分析,需要多种理论和知识。如《唱主角的烦恼》,就涉及到了哲学理论、党建理论、领导科学、管理科学、组织行为学和心理学等多种知识。要很好地分析这类案例,并得出有说服力的结论,就必须有相应的理论和知识。知识少了不行,旧了不行,单一了也不行。这样,就促使我们的干部加强学习,促使他们由厌学变成爱学,由被动地学变成主动地学,由单一地学变为广泛地学,培养自己爱学习、勤思考的良好习惯。学习的目的就在

于应用,就在于联系实际解决问题。我们所选的案例,本身就是一种实际;我们对案例进行分析,本身就是一种理论联系实际。对干部进行案例模拟培训,就是促使干部自觉地应用所学的理论和知识,去认识实际,研究实际,解决实际工作中的问题,指导实际中的各项工作。长期地开展这种干部案例模拟培训,就能够促进我们的干部发扬理论联系实际的学风,更好地为经济建设和改革开放服务。

从办学者看,有助于探索出干部培训的新思路,总结出干部培训的新形式。过去,我们对干部进行培训,主要是两种形式。一是送到专门学校深造。这种形式主要是使干部集中精力,系统地学习各种理论和知识,提高干部的理论素养。但高墙深院,难以联系实际。另一种是深入实际进行锻炼,这种形式有助于干部了解实际,增加阅历,积累经验,增长实际工作的能力;但需要的时间长,不利于干部理论素养的提高和知识的更新。我们所开展的干部案例模拟培训,就有集二者之优的特点,是干部培训的新渠道、新形式。只要我们坚持理论培训、实践锻炼、案例模拟培训三者有机的结合,就能把我们的干部培训推向新境界。

从组织部门看,有助于发现和培养青年干部。根据党的十五大精神,我们必须建设一支跨世纪的高素质干部队伍;根据县委的部署,我们必须完成“五五二”工程。这个任务十分艰巨,也十分紧迫。但是,正规培训的阵地不足,脱产学习的条件有限,工与学的矛盾十分突出,而且影响发现人才的视

野。这些问题影响了干部培养的数量、速度和质量。干部案例模拟培训就为我们解决这些问题、完成干部培训的目标任务开拓出一个新的空间。就参学者而言,他们能够在案例模拟培训中提前进入“执政”角色,去当一次书记、乡长、局长、法官、检察长或者总经理,在这个过程中展示自己的才华,发挥自己的作用,提高自己的综合素质和能力;就党组织和组织部门而言,可以从中发现苗子,选拔人才,培养干部。同时,干部案例模拟培训还能够起到催熟的作用,缩短干部成长的进程,让我们的年轻干部从一次次时间不长的案例分析和讨论中,经历他人多年走过的历程,吸纳众人通过多年才能积累起来的经验,加快自己成长的步伐。

从实践上看,有助于解决改革和发展中的相关矛盾和问题。我们所选用的案例,既有复杂性、又有普遍性,对干部都有一种“似曾相识”的感觉。这就说明,我们工作和生活中有类似的矛盾、相似的问题。“他山之石,可以攻玉”,对这些案例的分析、研究、讨论和解决,无疑会举一反三,触类旁通,给我们以启发,以警示,帮助我们找到解决类似矛盾和相似问题的思路及办法,甚至直接帮助我们解决具体问题。

其次要加强领导。干部案例模拟培训是干部培训的一种新形式,是提高干部队伍素质的一个重要途径。一切有识之士都必须清醒地认识到这一点,各级领导都必须重视这项工作,自觉加强对这项工作的领导。

一要组织领导落实。各乡镇、县直各战线都要按照宜县

组[1997]40号文件精神,成立干部案例模拟培训领导小组,领导小组一般由3—5人组成,由分管党务(政工)的负责人任组长,成员由党委组织委员、宣传委员和办公室主任、政工科长、党成校主要负责人组成,并成立办公室,确立专人,具体负责干部案例模拟培训的全部工作。同时,各乡镇、县直各战线要分批确定政治素质好、思想观念新、综合素质强、知识面比较宽的青年干部作为案例模拟培训的中心发言人,每批3—5人,上报组织部,作为后备干部跟踪培养。

二要工作落实。各乡镇、县直各战线都要根据宜县组[1997]40号文件即《宜昌县干部案例模拟培训实施方案》所规定的程序和要求,环环抓落实。

(1)编发案例。每年主要由县委组织部、县委党校在调查研究的基础上联合编写案例;各乡镇、县直各战线也要组织力量,结合工作实际编写部分案例,所编写的案例除供本单位干部学习外,还要向县干部案例模拟培训领导小组推荐优秀案例;所有案例,都要经过县干部案例模拟培训领导小组筛选后下发,并建立案例库。

(2)个人自学思考。各单位要将案例发放到人。每一个干部都要根据案例的具体要求开展自学思考,写出参加讨论的发言材料。

(3)分组讨论。各乡镇、县直各战线都要在个人自学的基础上,根据实际情况将干部分成若干学习小组,组织讨论,并确定中心发言人,参加本乡镇、本战线的大组发言,然后综合

材料、修改完善,确定大组的中心发言人,参加全县的交流。

(4)全县交流。全县交流,每年至少组织一次,每次都要充分准备,周密组织,一会一得,开出成效。

(5)推荐答案。在全县交流的基础上,由全县干部案例模拟培训领导小组组织人员进行评选,将优秀的案例分析文章,下发全县各单位学习参考,并要跟踪问效。

三要制度落实。各乡镇、各战线每年年初要制订干部案例模拟培训的工作计划并上报组织部,年终要进行总结评比,全县每两年进行一次检查评比。要制订相应的学习制度、考勤制度和考核制度,使之规范化、经常化。还要建立责任制,将任务和各项工作落实到人,并将工作情况作为考核干部和评先的重要内容和条件。

最后要推出成果。干部案例模拟培训是一个新生事物,要注意探索规律,总结经验,推出成果。

一是人才成果。美国哈佛商学院,以案例教学为特色而闻名世界,以培养出大批出类拔萃的经营管理人才而驰名全球。我们的干部案例模拟培训要象美国的哈佛商学院一样,培养和造就出一批优秀的青年干部,一批跨世纪的高素质的管理人才。各乡镇、各战线都要在干部案例模拟培训的活动中,选准对象,作好规划,给任务、加担子、加强培养,力争在2至3年内,使他们能够走上领导岗位。

二是工作成果。我们要在案例分析讨论中吸取案例中的经验教训,并将案例分析讨论得出的最佳方法运用到实际工

作中去,提高工作效率,为实际工作服务,推动两个文明建设的不断发展。

三是学术成果。要在2至3年内完成“三个一”的任务,即出一批研究性的学术文章,力争公开发表,上档次,上水平;编印一套《宜昌县干部案例模拟培训案例集》,作为全县干部培训的常规性教材;编印一套《宜昌县干部案例模拟培训案例分析文集》,作为全县干部案例模拟培训的辅导性教材。这本《宜昌县干部案例模拟培训案例集》就是这一活动的第一个成果。

今后,我们一定要坚持以邓小平理论和党的十五大精神为指导,将干部案例模拟培训长期抓下去,抓出特色,抓出经验,抓出成果,为培养跨世纪高素质的干部队伍作出应有的贡献。

朱克荣

一九九九年四月

(作者系中共宜昌县委副书记、县人大主任、县委党校校长)

目 录

领 导 科 学

刘书记的一天	1
唱主角的烦恼	8
调整领导班子的酸甜苦辣	13
新任领导干部试用制	30
镇委书记的调动风波	43
闯 关	47
哭笑不得的紧急报告	51
事与愿违的“百合”	53

依 法 行 政

为什么不给他考核	62
如何处理这起打架事件	64
700 农民状告县政府	67
刘本元状告乡镇企业局	70
村委会状告承包人	74
村委会与县政府对簿公堂	78
这个“假”到底该谁打	82
“婆婆”坐上被告席	89
农民为什么要民主	93

企 业 管 理

推选厂长的启示	97
该聘谁	104
两个酒厂的官司	107
她的工资该不该扣发	110
跳槽的风波	113
工人的牢骚	116
这糖厂该不该建	124
“特一号”项目的特困境地	137

组 织 建 设

入党的争论	141
-------------	-----

其 它

黑土地上的高利贷	145
是纠纷还是诈骗	151
买卖要不要公平	158
身份——难割的尾巴	165
兼并为啥夭折	170

附:

哈佛大学案例精选

波罗啤酒厂的九死一生	178
克莱斯勒在难关中的公关交往	184
哈默与威士忌酒的故事	191
吉诺·鲍洛奇:以斥责激励员工的领导风范	204

后记

刘书记的一天

黎明，嵩山县委书记刘俊被挂钟的铃声惊醒后急忙穿衣下床，理了理蓬乱的头发，揉了揉肿胀的双眼。他从衣镜中看到自己这副与 51 岁很不相称的衰老模样，便情不自禁地回忆起往事。光阴荏苒，不觉自己大学毕业已从政 28 年，入党 30 年，担任县委书记 9 年。岁月催人，岂能不老！到嵩山三年来，走了全县 447 个山村，接待了成千上万个来访者，处理了不计其数的公事、私事，受到群众的好评，得到上级领导的器重，在同年等辈之中虽不算出类拔萃，亦颇有名气。想到这里，他甚觉欣慰，转念又觉得肩上的担子太重，似乎有点喘不过气来。“是啊，马上就要进入龙口夺食的大忙季节，今天要召开夏收工作会议，要去市委请示，要下乡镇检查，要……急待办的事太多了。”

“笃、笃、笃！”敲门声打断了他的思绪。

“啊！王局长，今天刮的什么风，大驾一早光临？”

市农业局王局长说：“昨天下午有点空专程从路城来拜访，没想到连吃闭门羹，三登宝殿才得一见。”

“昨天我在农业局开了一天会，晚上常委会一直开到 12

点多，这不，太晚了没回家，住在办公室。您一早亲临，定有什么事吧？”刘书记把两片药咽下笑着问。

“我这次来，一是自你到嵩山我没来过，想来看看；二是有点小事相求。”王局长向刘书记这边靠了靠说：“还是上次在市里我给你说的我外甥的调动问题。”

王局长还没有说完，刘书记就接上了话茬：“噢，这事记着哩，我已让人事局下了调令。”

王局长站起来笑容可掬地说：“‘三快书记’名不虚传！那我就走了，早上还得赶回去开会呢！”（刘书记向来以反应快、说话快、走路快著称）

刘书记送走王局长匆忙赶回家吃早饭。县委办公室李主任跑来说：“夏收会议8点钟在宾馆会议室开。”

刘书记仅用了10分钟吃完早饭便返回办公室，拿了一份文件刚坐下来，自来水厂田厂长走进来，还没等刘书记问话就说：“刘书记，我们厂连工资都发不起了，不提高水费不行啊！”

“你们厂情况我了解，等我和李县长商量后再答复你，我马上要开会，你先回去吧。”

田厂长想用身子挡住刘书记，还想说什么，见刘书记走出房门，到嘴边的话又咽了回去。

“刘书记，我的事你还管不管？”一个年已花甲的老汉喊着跑过来挡住了刘书记的去路。刘书记急切地说：“老人家，你的事我已解决过几次了。我要去开会，时间已经到了，以后咱们再说。”

“不行！我的问题不彻底解决，你不能走！”

许多同志听到喧闹声，就断定是“老上访”吴亮中与刘书记纠缠，都赶来劝解。“你们不要拉我！”吴老汉喊着扑过去抱住了刘书记的腿。

“老吴，有话到我们办公室慢慢说。”信访办解主任把吴老汉拉进办公室。吴老汉刚坐下发现刘书记走了，又大喊着往外冲：“你是嵩山县的第一把手，你都不管我的事，谁还管？”

解主任拉住吴老汉说：“有话给我说。”

“大头都不顶用，小头顶个屁！你们捣什么鬼，把我拉进来让他跑了。你当不了书记蹶(滚)回去呀！蹶回去呀！”

刘书记摇摇头，长叹一声，急步来到宾馆会议室。他坐定后，看了一下表，已是8点半了。

“同志们，请原谅，耽误了大家半小时，现在开会。”刘书记话音刚落，县委办李主任走上去对刘书记不知耳语了些什么，刘书记又向身旁的张副书记说了几句匆匆而去。

他来到嵩山宾馆208房间。省政法委员会武书记迎上来拉着刘书记的手说：“老刘，你的工作很扎实细致，县委书记亲自深入山庄窝铺调解民事纠纷，这说明县委对政法工作的高度重视，我这次回去要发个通报表扬你们。”

刘书记谦恭地说：“我们的差距还不小，问题还不少。”

武书记就政法工作谈了几点希望站起来说：“你很忙，已陪我们下去跑了三天，不能再打扰你了，我们马上就走。”

刘书记送走了武书记，抬手看看时间，已是9点20分了，

便匆匆走向会议室。一个约 50 岁的老大娘迎上来便说：“刘书记，我到处找你。”

“你的事我已给王乡长谈了，你去找王乡长。”刘书记说着走进会议室。他坐定后，发现老大娘站在身后，急忙站起小声说：“等会完了咱们再谈。”老大娘提高嗓门嚷道：“你让我找王乡长，王乡长让我找县上，今天你们说不成个样样我就不走！”办公室李主任等上前劝阻，老大娘大嚷：“人家都说只有找刘书记才能解决问题，原来刘书记也是个圆帽翅（糊涂官）！”人们好说歹说把老大娘劝走后，刘书记才开始作报告，一直讲到中午 12 点半，才讲完他的最后一点意见。然后又给办公室李主任交代了几件事才大步流星地回家吃饭。

他一进门，爱人便拉长了脸说：“老刘啊，干工作总得要命吧！你这哪象个住院治病的样子？”

刘书记苦笑着端起碗，刚吃了半碗，见有人敲门，便站起来开门，只见工业局梁局长进门就说：“刘书记，我已找您几次，想给您汇报一下我们局的班子问题。给我配的三个副局长，一个思想保守没魄力，一个性情暴躁没经验，一个虽有文凭没能力，你说这工作咋干哩！”

“老梁啊，你要多从自身找原因，你和同志们感情不融洽，怎么能调动起他们的工作积极性！”

不知是谁在门口叫了一声“刘书记”，打断了他们的谈话。

“啊老宋，快进屋来。”只见一个 50 岁上下的农民走了进来，“刘书记，我来几次了，听办公室的同志说你开会去了，我