

领导活动案例选

中共上海市委党校《领导科学》教学组编

一九八七年三月

目 录

1、W公司机构改革方案的选择.....	(1)
2、从这幢预算计划外的“开发大楼”推迟建成看决策.....	(1)
3、这个问题该如何决策.....	(2)
4、离休干部能不能经商.....	(4)
5、这件事该怎么定下来.....	(4)
6、如何看待这项业余设计.....	(5)
7、职工不辞而别以后.....	(5)
8、擅自离职又要回来的职工该怎么办.....	(7)
9、她应如何处置.....	(8)
10、引起震动的决定.....	(8)
11、她可以再次出国吗.....	(9)
12、如何答复私人建筑队要求建立党支部的请求.....	(11)
13、有活干总比没活干强吗.....	(12)
14、某微波炉厂的去向如何.....	(12)
15、从手心里流走的四百万美元.....	(13)
16、被迫停业的汽车服务公司.....	(14)
17、对一个工厂停产整顿的决策.....	(14)
18、这家厂为什么又陷入被动局面.....	(15)
19、一家短命的服装厂.....	(16)
20、七十万元与决策.....	(17)
21、一个骑虎难下的球幕电影院.....	(17)
22、一座修建了四年却无法使用的剧场.....	(19)
23、两次决策的得与失.....	(19)
24、种粮乎？养对虾乎？.....	(20)
25、这位所长能否继续当下去.....	(21)
26、K某怎么用.....	(22)
27、这位副经理要不要立即撤换.....	(23)
28、该不该用他.....	(23)
29、他该不该提升为副经理.....	(25)
30、由谁出任公司经理.....	(26)
31、谁当经理更合适.....	(29)
32、由谁出任总经理.....	(30)
33、谁来当厂长.....	(32)

目 录

34、该由谁当校长.....	(33)
35、责任在谁.....	(35)
36、这个班子应如何搭.....	(36)
37、他能担任党支部书记吗.....	(37)
38、落选的支部书记能当院长吗.....	(38)
39、这位室主任能否发展入党.....	(39)
40、这个中共预备党员能否按期转正.....	(39)
41、他能不能被评为优秀共产党员.....	(40)
42、K同志的落选说明了什么.....	(41)
43、团委书记的选择.....	(41)
44、对王同志被免职如何评价.....	(42)
45、思想政治工作的有效方针.....	(43)
——积极地疏通和引导.....	(43)
46、一个表彰会的新开法.....	(44)
47、派遣出国留学人员引起的冲击波.....	(45)
48、小汤该不该树为标兵.....	(46)
49、“生活档案”.....	(46)
50、格言的魅力.....	(47)
51、车间主任参加了“敢死队”.....	(47)
52、一场返城风波的平息.....	(48)
53、砸玻璃与敲警钟.....	(49)
54、“补发”的工资是怎样收回的.....	(49)
55、扣奖金中的三部曲.....	(50)
56、事实是最好的老师.....	(51)
57、少了个女青工，多了个女翻译.....	(51)
58、别具一格的一次党课.....	(52)
59、节日家属座谈会.....	(53)
60、职工生日谈心制.....	(53)
(05)	(54)
(10)	(55)
(15)	(56)
(20)	(57)
(25)	(58)
(30)	(59)
(35)	(60)
(40)	(61)
(45)	(62)
(50)	(63)
(55)	(64)
(60)	(65)
(65)	(66)
(70)	(67)
(75)	(68)
(80)	(69)
(85)	(70)
(90)	(71)
(95)	(72)

1. W 公司机构改革方案的选择

S市某商业主管部门为推进机构改革，决定选择W公司作为改革行政性公司的试点。为此，他们专门组织力量进行实地调查，了解到现行体制的一些弊病。一是政企职责不分。公司本部不直接经营具体业务，对基层主要依靠行政手段管理，过多干涉经营活动，挫伤了基层单位积极性；二是责权脱节，环节过多，影响决策。基层反映公司权多责少，企业责多权少，掌握信息的基层往往没有决策权，经营缺乏活力；三是机构重叠臃肿，办事效率低。公司有十多个科室，也要求基层对口设股，部分业务人员抽上来改行搞行政管理工作，致使两级管理人员多达三百人，削弱了业务第一线力量；四是财力分散，缺乏自我更新改造能力。

根据调查的情况，有关职能处室提出了三个改革方案：

第一方案：撤销W公司建制，现有五个基层企业单独成立专业性公司，机构可维持原科级，或升格为处级建制，独立开展经营活动。原公司所属仓库、工厂、职校等，可部分划分给新公司，部分由市主管部门有关处室代管。

第二方案：撤销W公司建制，保留其所属企业建制，市主管部门成立专门管理处，实施管理职能，经营活动等，放手由企业独立开展。

第三方案：撤销W公司建制，对该公司所属五个批发部按专业划分，重建A、B两个市公司。仓库、财物等按实际情况划分，公司职校可协商办联校。撤销市公司后的行政人员，原则上在内部安排，充实基层。

【案例思考】

如果你是上级主管部门的领导，将如何作出决策。为什么？

2、从这幢预算计划外的“开发大楼”推迟建成看决策

某局在一九八四年整党过程中，统一对改革、开放形势的认识，进一步联系实际，提出了机关工作“转轨变型”的整改意见。他们强调要强化农业服务体系，改变现有单纯行政指导生产的管理，必须参与流通活动，做好产前、产中、产后服务。经过一系列的调查研究，拟订了有关措施。其中就当时开办各种经济实体，如成立开发公司，筹建开发大楼，到深圳特区开窗口等，进行了可行性分析和论证。上上下下充分讨论，认为利用S市大城市的优势和经济协作区发展的有利条件，首先在S市建造一幢可供产品交易、展销、信息交流活动和有相当规模的会议服务设施的十七层综合性“开发大楼”作为基点。局党政领导班子酝酿决定，并征得上级有关部门领导的同意和支持，以自筹资金的形式开办预算外计划基建项目，筹得无息贷款一千二百万元和部有关总公司投资二百万元，设想二年内建成，以便尽快地开展服务活动，达到一定的经济效益，又为发展农业商品经济创造良好的社会效益。根据当时设计匡算，投资大约九百万元，所筹的资金是

留有相当的余地。

作出决定后，领导班子相当重视，着手建立大楼筹建处，按照有关基建工程的要求，办理审批手续，委托设计。同时组织紧俏建筑材料，如钢材、水泥等准备，选择地址动员拆迁等大量工作，于一九八六年下半年办妥全部手续。准备工作大体就绪后，十二月三十日进入工地打桩。

在这期间，领导班子和有关部门多次听取筹建处的汇报，进行议论。始终肯定了“开发大楼”是该局在经济体制改革适应农村经济发展的一项重要措施，一定要下决心搞好，并根据实际情况作了相应的调整：（一）加强领导，充实筹建处力量和明确局领导分工负责。（二）调整设计方案。从实际出发，按城建规划要求和财力状况，由原十七层调整为十四层（该地段规划最低限度要求）和修改室内设施标准。（三）对建成后的可行性服务项目作了调查分析，确定预先培训服务管理人员等。

后来由于国家有关政策的调整，情况发生了很大变化。如基建材料价格变动，机关禁止经商办企业的规定，基本建设项目的清理整顿等，使建造这座大楼面临着许多困难。按最低的调整设计标准，设计工程预算达一千九百万元，而部有关总公司以基建清理压缩非生产建设开支为由，通知该局原投资二百万元现无法解决，从而造成资金严重短缺。加上准备工作难度越来越大，拆迁不顺当，致使工程迟迟不能开工。按目前预计还得三年左右才能建成。

面对这种状况，局领导分析了主客观原因，认为建造“开发大楼”，是局改革中的一件大事，要继续抓紧工作，尽快上马，时间拖得越长损失越大。为了积极地争取多方支持，主要领导亲自到京向部有关领导和部门说明工程准备进展情况和存在困难。事后部总公司表示可以投资一百万元资金等。另一方面，又积极地与外省市发展横向联系，吸引外地资金。同时，从实际出发，向市有关部门申报，尽早确认其性质和编制的意向。

〔案例思考〕

在当前基建投资普遍失控的情况下，请你对这幢“开发大楼”建设项目，作一实事求是的可行性分析。

3、这个问题该如何决策

某旅行社经营接待外国旅游者的业务。近年来，旅游人数不断增加，经营国际旅游业务可为国家创造外汇。这种创汇，成本低，风险小。旅游创汇收入来自许多方面，其中商品销售占的比重最大，约为50%左右。外国旅游者购买商品，一般是由翻译导游人员进行安排，并对商品作一定的宣传介绍。出售旅游商品的商店，最初只有一二家，以后增加到四五家，再后来，又扩大到一些旅游参观点的商品销售部门。这些商店和部门为了多争客源，便把目标看准了陪同外国旅游者前来购物的翻译、导游、司机人员，他们采取发给这些人员纪念品、优待券（可换取一定价值的实物）等办法来吸引顾客。随后，饭店、餐馆也效法，发给烟酒、水果、鸡鸭等。对此类现象，上级主管部门曾多次

发过通知要求制止，但迄今未有效解决。一九八四年，在改革搞活的形势下，这种现象更有所发展，各商店和餐馆为了竞争，给的“好处”相互攀比，逐渐提高，以至采取了按照购买金额发给导游等人以一定比例的回扣现金，尤以外地来此的一些销售单位和个体字画经营者为甚。其中多的一次可得数百元甚至上千元。

在这种情况下，该社领导责成党委和行政有关部门作进一步的调查研究，发现了以下弊端：1、回扣的刺激，导致一些导游人员过多地安排旅游者购买商品，引起旅游者的不满；2、有些导游人员心思集中于购物得好处，分散了工作精力，影响导游服务质量；3、有的导游、司机对分配接待的旅游团挑肥拣瘦。另一方面也感到，这种方法确实也提高了导游的积极性，他们有时还延长工作时间去陪同购物，积极作商品的宣传介绍。有的旅游者正是在导游的积极宣传后，购买了更多的商品，包括一些价值昂贵的商品。

第一次决策。根据上述调研结果，该社领导确定了目标：个人收取回扣会导致服务质量降低和职工“向钱看”，损害我国旅游信誉，应该坚决制止。但给导游人员付出的劳动以必要的物质鼓励，有利于多创汇，也是有积极意义的。因此要求有关职能部门拟定“公对公”创汇劳务奖励办法。有关职能部门拟订了一份与两家主要旅游品商店实行“创汇劳务奖励协议”草案，社领导班子讨论补充修改后，报上级主管部门同意，并经财税部门认可，决定付诸试行。在作出这一“堵后门，开前门”的决策后，又拟定了实施计划：向全社发表公开信，要求各党支部加强思想政治工作，自觉抵制私收回扣的不正之风；根据协议，拟出具体实施计划，如由商店提供销售金额的2%给旅行社，按1:3:6的比例分别作为上交营业税、企业收入和集体福利奖励费。对职工奖励的分配方法又拟了具体的方案。

第一次决策后，该社领导注意了信息反馈。1、协议实施后，导游积极性有所提高，两家商店的销售额比去年大大地增长。2、两家商店在签订协议后，为了竞争招徕顾客，有时仍发“优待券”换实物和现金。3、其他未签订协议的单位继续发实物，有的仍发给个人回扣。4、仍有安排购买过多的现象，旅游者仍有投诉。5、内部分配还有不完善之处。同时，八五年三月，在全国纠正不正之风的形势下，国务院、中纪委、市政府、市旅游局都作出了旅游商店单位和个人都不得收授回扣或变相回扣的规定。

第二次决策。鉴于第一次决策方案实行后，与原来设想的效果不完全一致，特别是中央领导部门已作出了明确的规定，因此该旅行社领导班子又提出了以下两种追踪决策的方案。1、原来的“公对公”协议，是经上级领导部门同意的，不是不正之风，应该继续执行或者边执行边向上级请示。2、原来的协议仍有不少弊端，国务院中纪委又已明令禁止“公对公”发回扣，因此应该停止执行，同时把改进的建议和下一步实践后的情况，及时向中央有关部门反映，供上级进一步研究。经讨论，决定采取第二方案。在实施中，一方面逐级开干部会，统一认识，做好思想工作；另一方面把干部职工对实行公对公的有利一面的看法和建议，通过口头、书面及派人到北京去反映。

第二决策实行后，私人收取回扣现象已大为减少，领取优待券和实物等情况尚无法杜绝，但职工思想不通，积极性下降，认为“公对公”有利于国家、集体、个人，也是一种对多付出的劳动的报酬，为什么不可以搞。八五年S市旅游商品销售的收入所占比重，

比八四年有所下降,其中排除掉其他因素(如商品不丰富,外地旅游城市商品竞争等),导游宣传购物积极性降低也是一个重要原因。

〔案例思考〕

该社第一、二次决策有何经验教训?结合目前实际情况,你认为应如何作决策更好?

4、离休干部能不能经商

某地一干部,曾任×校副校长。他工作一贯积极负责,有一定的理论水平和政策水平,对革命有一定的贡献。但也有一些同志反映,他平时私心较重。一九八三年他54岁时,以身体不好为理由,借干部体制改革时,申请提前离休。接着他的妻子(52岁)也申请提前离休。

按理说,他们夫妻俩身体都不好,离休后应好好休养,安度晚年。但是说来也奇怪,他们俩办好离休手续后未几,身体突然都好起来了。他们有一个儿子是个体户,有资金二千多元,有一间二十多平方米的小商店。夫妻俩就以自己的儿子所经营的一个小商店为基础,开始从事商业活动。他儿子当售货员,他妻子搞内勤,他在外采购和推销,从甲地收购农副产品运往乙地销售,又从乙地采购轻工业产品运回甲地销售,一年四季,来回往返,生意越做越大。短短两年时间内,夫妻俩及其儿子一起,共获得利润十万余元。

一九八五年下半年他原单位开始整党,他才停止了商业活动。整党过程中,有人揭发他有投机倒把、偷税漏税等行为。该单位领导决定,立即冻结他在银行的存款十万余元。后经查证落实,他短斤少两,酒里掺水,以原单位名义去进货是有的,但投机倒把、偷税漏税没有发现。整党以后他们夫妻俩也没有再搞商业活动了,仍是他儿子一个人继续经营小商店。

〔案例思考〕

离休干部能否从事商业活动?获得的利润应当怎么处理?

5、这件事该怎么定下来

S市某金融部门因多种原因,自一九八〇年以来,一直没有办理过干部离退休手续。到一九八五年底,累计已有86名干部符合离退休条件,占该企业干部总数的8%左右。要不要在工资改革结束后,对到年龄的同志办理离退休手续,就成了单位中的一件大事。

该企业领导层研究此问题时,认识很不一致,有的主张把这个问题拖一拖再说,理由是:

1、工作需要。近年来,该部门业务发展快,专业人员严重不足,为了解决燃眉之急,眼前就已聘用了外单位退休人员上百名。

2、易伤感情。大部分到年龄的人员，不愿意退休，老同志在企业干了大半辈子，有深厚感情。如果一定要动员他们退，会造成不欢而散。

3、经济上不合算。即使部分专业人员办理了退休手续后，企业仍要留他在原岗位继续工作。这样，企业势必付出一大笔超过原支付工资和奖金数额；如果不这样，一部分专业人员就要被外单位挖去，从而严重影响本单位业务工作的开展。

另一种意见认为：上述说法从眼前来看，不无道理。但长此下去，超过年龄的愈积愈多，老的不退，新的进不来，不利企业的长远发展。

〔案例思考〕

如果你处在该企业的领导地位，在总体上如何权衡得失利弊？请你制订一个圆满的决策方案。

6. 如何看待这项业余设计

一九八四年十二月，S市某公司急需进行一项土建工程，测绘任务又很紧迫，于是先后三次派员前往某测绘处进行业务洽谈。因事先知道某测绘处是事业单位兼有部分企业性质，因此，主动提出作为指令性计划外的任务有偿解决。但是，三次均被该测绘处业务科的工程师H以计划满、人手少、无法安排为由而拒绝了。但他私下又与这家公司协商，可作为业余设计，由他组织人员来完成。在取得这家公司同意后，H又利用生产科工作的便利条件，提取了资料室的资料（按规定，业余设计不经批准，不能使用资料室的资料），并组织退休职工和在职职工共六人进行了设计。设计费用全部被六人私分。而后，此事被组织上发现，H承认了做法上的错误，并将所得一千多元退交组织。

〔案例分析〕

如果由你来处理此事，你认为怎样做更合理？

7. 职工不辞而别以后

国务院在九月份颁布了劳动制度改革的《国营企业实行劳动合同制暂行规定》、《国营企业辞退违纪职工暂行规定》等三项规定，并决定从十月一日开始实行。七月中旬某厂有三名青年工作人员，擅离岗位，去向不明。几天后，从群众的议论中获悉，他们已经受聘于深圳××公司。他们估计厂方不会同意，故不辞而别。

事情发生后，为了弄清事实真象，作了调查和分析：

1、今年初经文化部批准，由香港某某公司出资在深圳筹建了××公司，他们急需招聘一批工作人员。凡受聘人员，该公司根据受聘者的业务能力，分别发给人民币300—500元的月工资。

2、这批应聘人员，年轻力壮，有一定的专业技能，他们去的目的是，既可以施展自己的技能，又可以捞到实惠。准备苦干二到三年，使自己先富起来。

3、今后进一步改革、开放的趋势，将越来越有利于人才流动。他们认为，只要在实践中注意提高自己的专业技能，就业不会有什么问题。

4、实行新的劳动制度后，企业可以选择职工，职工也可以按自己的特长和意愿选择企业，促进人才流动。

有关部门为领导决策提供了可选择的方案：

第一种方案：作为国营企业职工，未经组织同意，没办任何手续，就擅离岗位，这是严重的目无组织纪律行为。如超过规定时间不回厂上班，就应根据《国营企业辞退违纪职工暂行规定》和《企业职工奖惩条例》的精神，予以除名或辞退，以严肃纪律，教育大家。

第二种方案：首先以组织名义，给他们写信指出，擅离岗位，私自受聘是违纪行为，希望他们在接信后的十天内回厂；其次，这三位同志如不听劝告，执意受聘，回厂后通过正常程序，办理辞职手续。如逾期拒不返厂，则按《规定》除名；再次，对全厂职工，特别是所在部门进行一次正面的理想纪律教育，开展如何以正确态度对待劳动制度改革。

厂领导在听取有关部门建议后作出了如下决策：

1、立即以组织名义写信给他们，分析利害，晓之以理，要求他们接信后迅速返回。并阐明他们如执意受聘于××公司，厂方可以按规定办理离职手续。如逾期不归，后果自负。

2、组织人员深入群众，调查研究，摸清情况，研究对策，防止引起连锁反应。

3、结合这件事在职工中进行理想和职业道德教育，并深入细致地做好所在部门群众的思想政治工作。适时地发动大家开展“如何以正确的态度对待人才流动”的讨论，加以引导。

决策实施后的追踪与信息反馈：

1、在擅离岗位的三人中有一人按规定期限内补办了辞职手续，经厂领导研究同意批准辞职。

2、其余两人超过规定时间，在征得工会同意，报上级主管部门备案后，由厂长签发了除名决定，公布于众。

3、厂内大多数职工对厂领导处理这个问题的反映是好的，认为“处理得及时、果断、符合政策，有理有节。”

4、厂领导从这一事件中得到启示，一方面要进一步加强思想政治工作，特别要关心青年创作人员的思想，工作和生活；另一方面在保证完成国家下达的指令性生产计划的前提下，充分挖掘生产潜力，积极筹办对外加工分厂，以提高经济效益，提高职工特别是科技人员的经济收入，把企业搞活办好，增强企业的凝聚力。

〔案例思考〕

请分析这个决策的主要经验是什么？

8、擅自离职又要回来的职工该怎么办

W是本市一家名店的厨师，男，四十二岁，中共党员，一九六三年毕业于××公司的饮食服务技校，一九八三年被评为二级厨师，并被提为X饭店的餐厅部副主任。

一九八四年三月，××省××县××公社新建一家Y旅游饭店，急需一批水平较高的烹饪技师，于是四出挖人。经他人介绍认识了W，想请W经营承包Y饭店，条件是月薪三百五十元，超额利润另外分成，经营得好还可以解决儿子的工作和房子问题。在高价引诱下，W答应了，并即向X饭店提出辞职。X饭店党支部反复做了W的思想工作，但是W以解决儿子工作和房子为由，执意要去。X饭店根据××公司当时有关“专业对口的技术骨干一般不予调动，外省市商调更要严格控制”的精神，不同意W辞职。但是W在未经组织批准的情况下不辞而别。

事情发生以后，X饭店曾两次派人到Y饭店进行交涉，请他们把W退回来。但是考虑到Y饭店的实际困难，X饭店主动提出愿意帮助Y饭店培训烹饪技师，但是均遭到Y饭店的拒绝。Y饭店为了拖住W，向W许愿，如果X饭店开除你的公职，我们立即录用；如果开除你的党籍，我们马上吸收你入党。在Y饭店的怂恿下，W态度更加坚决，执意不回。但是W曾叫家属交纳党费，X饭店党支部不收。

W不辞而别，对X饭店的职工影响很大，一时议论纷纷，人心波动，先后有十几名厨师要求辞职或调动工作。支部做了大量的政治思想工作，并在公司和有关部门的支持下，在内部分配问题上作了一些改革，职工情绪才逐渐稳定下来。

一九八五年四月，X饭店意外地收到W的信，他对自己的错误行为作了比较深刻的检查，并要求回原单位工作。经了解，原来是W在筹办Y饭店过程中劳累过度，得了肝炎，因为不能再为Y饭店出力，被解聘了。X饭店党支部向公司党委汇报了情况，同时召开了党政联席会议，研究解决这个难题。会上意见纷纭，争论不休，大致可归纳为二种意见：

一种意见认为，W身为共产党员，又是餐厅部副主任，理应以身作则，但是他利欲熏心，一心想发财，擅离职守，目无组织纪律，在群众中造成极坏的影响，已经丧失了一个共产党员的起码条件。根据党章的有关规定：“党员如果没有正当理由，连续六个月不参加党的组织生活，……就被认为是自行脱党。支部大会应当决定把这样的党员除名……”，在行政上，W不辞而别应作旷工处理。根据《企业职工奖惩条例》规定：“连续旷工时间超过十五天，企业有权予以除名。”W擅离工作岗位达一年之久，除名已经随宜他了。

第二种意见认为，W的错误是严重的，处分是必要的，但是也应该看到W对自己的错误有了一定的认识，作了比较深刻的检查。我们还是要坚持教育与惩戒相结合，以教育为主的原则，给他以出路，让他有悔改的机会。建议党内给他留党察看一年处分；行政上给予记过处分。

〔案例思考〕

这位不辞而别后又欲回原单位工作的同志应如何处理？

9. 她应如何处置

某地一事业单位工作人员A,女,33岁,中专程度,现正在职学习电大文科。她工作认真负责,业务熟悉,能独挡一面。一九八四年调整领导班子时,上级有关部门曾设想把A作为该单位行政负责人的人选,因与跳黑灯舞有关,一时调查不清楚,结果不予考虑。这个消息不翼而飞,传到了A的耳朵,以致她背上了思想包袱。

随着改革开放的进一步深入,深圳经济特区的建设蓬勃发展,吸引了全国各地成千上万人。一九八五年,A同志的丈夫(与A不在同一单位)通过熟人的关系,先行受聘于深圳B单位。接着,A同志也以“深圳的工作单位已落实”为由,向上级有关部门提出,要求帮助她办理去深圳工作的手续。据此,有关部门领导进行了研究,认为:“A的丈夫走了,已造成很大被动。A所在单位熟悉业务的人员较少,她一走,工作更忙不过来,因此,暂时不能放她走。”相持了一段时间后,A仍不灰心,又多次向有关领导催促,坚持要求组织上马上放她去深圳工作。一九八六年初,有关部门不得不勉强同意A去深圳工作,并帮她办理了手续。

A去深圳后,不少同志就议论开了:“这对年轻夫妇脑子里装的是享乐思想,去深圳的目的是捞实惠。本单位人手够紧张了,怎么还放她走!”鉴于此种状况,该事业单位只得想方设法物色人选,充实本单位的业务力量。

这场风波刚平静下来,一九八六年十二月,A同志突然来信给该地,要求回原单位工作,并且不等有关组织回音,就擅自回来了。她的理由是:深圳那儿不如原来想象的好,孩子的教育也成问题,还不如早回来好。

对这位A同志如此的精神境界,在群众中造成较大的反响。上级部门的有关领导对该同志的作法也产生了不同的看法。一些领导认为,不能给她复职。该同志组织纪律性差,思想动机不端正,哪儿有利,就往哪儿跑。如果给她复职了,那今后如何教育其他人员!另一些领导认为,新的劳动制度规定,企业可以选择职工,职工也可以按自己的特长和意愿选择企业。该同志有一定的业务水平,回到本单位可以发挥作用。因此,可以给她复职,但要给她一定的批评和教育,帮助她树立正确的人生观。

〔案例思考〕

对这位自找门路去深圳工作,不久又回来的同志该如何处置?

10. 引起震动的决定

Y同志在C研究所完成硕士学业后,经C所的上上级主管部门批准,自费公派去A国攻读博士学位。学习期间他以身体欠佳为由,向所在地中国领事馆和C所的上上级主管部门申请,允许家属伴读照料日常生活。他也曾向领事馆请示,是否可办理在A国居留的“绿卡”,以便掌握更多的技术资料。由于这些要求未获同意,Y在写给C所的信中流露出满,言词有些偏激。因此C所希望驻该地领事馆对Y做多思想工作,以免产

生对立情绪。

当C研究所的上级主管部门听说Y有逾期不归的迹象时,立即作出决定,要C所按照决定意见,写信告诉Y同志,让他去第三国开会之机,顺便回国汇报学习情况。Y于1983年底回C所后,被告知留在国内,不再出国学习。当时Y作为党员虽表示服从组织决定,但内心想不通,就擅自持护照和去A国的往返机票来到机场,为此该同志受到严肃批评。事后在C所安排了他的工作。

Y在安排工作后的一年内,不断向S市和中央有关部门申诉,要求出国完成学业。Y当硕士研究生时的导师,对此事的处理甚为反感,C所当时的部分领导也认为上级处理欠妥。S市的有关部门也主张让Y出国继续学习。某著名科学家、全国政协委员也持相同主张。为此上级有关部门特派专人在京沪两地调查研究。调查中,一些部门主张让Y出国,在A国处理过此事,现已回国工作的原总领事也为Y申辩,说当时Y要求家属伴读和申请“绿卡”,都是向组织提出的,在国外并无违纪行为,至于领事馆的复信内容,是受C所公函的影响所致。另有一些部门则认为,Y组织性纪律性太差,而且过去接触××机密,所以强烈反对Y出国。调查人员向领导写了报告,对Y出国或留在国内的两个方案分述了各自利弊,认为只要趋利避害处理得当,两个方案皆可行。

Y虽然服从了领导的决定,但思想仍然不通,认为继续留在原系统工作没有出路。因此要求调到J公司。C所表示同意,但要由上级批准。双方上级人事部门交换意见后,一方说,Y要调出,须由J公司的上级单位发调令;另一方说,对此事我们不予干预。调动问题欠拖不决。Y及其家属三番五次找C所领导,报社、电台也有议论,市人大有的代表对此作为一件提案提出。C所党政领导面对此现象,决定共同承担风险,不待上级批准,自行办理了Y的工作调动手续。

〔案例思考〕

请按照党的政策,对Y同志处理的全过程作出中肯的分析。

11、她可以再次出国吗

A和C是某大学同一专业本科毕业生。在他们留校执教一年后,A和其他三位青年教师由学校派往S国一所名牌大学进修并攻读硕士学位。与此同时,C也通过考试获得了由G国政府提供的奖学金名额,赴G国进修一年。A和C是一对恋人,出国前匆忙办了结婚登记手续。

A在S国刻苦学习,成绩突出,在即将完成一年进修任务时,由导师推荐,校方同意让他留下来攻读博士学位。A写信给原单位领导,申请在S国读完博士学位后再回国。他在S国进修的一年中,竭尽全力,找关系为C争取到了赴S国攻读硕士学位的奖学金,但他给领导的信中,没有提及此事。

学校领导对A的要求进行讨论,一致认为A是一位有培养前途的青年教师,他以优异成绩争取到攻读博士学位的机会,弃之可惜,会议决定同意他的要求,并复信通知他这一决定。

不久，学校领导又接到C的来信。C在信中说，A已为她争取到该名牌大学攻读硕士学位的奖学金，并已办妥了入学手续，她想在G国进修期满后直接飞往S国。学校领导集体讨论了C的申请后认为，C在赴G国进修前有一段时间由于过多考虑自己出国之事，对教学不够负责，学生颇有意见，因此她在G国进修期满后，应先返校参加教学工作，过一段时间后，再考虑她再次出国的申请。此外，如马上同意她的要求，下一批赴G国进修的教师也会仿效，影响不好。

C对学校的决定感到很不理解，但她还是在进修期满后按时返校。她向领导提出了申诉，感到委屈。因为其它院校有一位赴G国与她一起进修的教师，在没有取得原单位领导同意的情况下，擅自办了签证，从G国直飞S国，利用她男朋友为她争取的攻读硕士学位奖学金，留在S国，而她按时回国后却再也不能出国。同时，学校领导还收到A的来信，说他不能忍受长期与C分居，如不同意C赴S国，他将放弃攻读博士学位的机会，立即回国。他在信中又提到，如出现这种情况，他和C今后都不会安心工作。

学校领导再次讨论C的申请，提出两种处理意见：一、同意C再次出国。A与C新婚不久，就分别出国深造，已分居一年。A攻读博士学位至少在S国再待2—3年，这样分居时间就更长。何况C也是业务尖子，应予以照顾。C只是在赴G国进修前一段时间工作较马虎，平时教学态度尚可。学生对她教学上的一些意见，不应影响对她再次出国请求的审批。二、主张C暂时不出国深造。C赴S国后很可能今后与A一起在该国定居，学校化了那么大的财力培养他们，有可能会落得个“人财两空”的结局。为保险起见，不如让C留在国内工作一段时间后再说。但国外奖学金不能延期使用，这等于要C放弃去S国攻读硕士学位的机会。

经过反复讨论和比较，最后基本上选择前一种处理意见，把C的申请作为特殊情况处理，同意她出国攻读硕士学位。同时，根据反馈信息，对第一种方案作了一个补充决定：对下批赴G国进修的教师做好解释工作，说明为什么同意C的申请，并规定这批教师在G国进修期满后必须马上回国参加教学工作。

C再次出国消息传开后，在群众中引起以下不同反响：

- 1、A本来就不一定会回国，再把C送出去，他就肯定不会回来了。
- 2、A与C平时工作一般，领导重才不重德，不应把他们列为重点培养对象。
- 3、下一批将赴G国进修教师认为，规定他们进修期满后马上回国参加工作的决定不公平。
- 4、A为C争取到奖学金绝非是一件容易的事，弃之可惜。攻读学位要下功夫，他俩在一起生活上可相互照顾，业务上也可相互帮助。关键是领导今后要保持与他们的联系，做好他们的工作，争取他们学成后回国多作贡献。

C赴S国前，领导找她谈话，并介绍了学校发展规划，当前国家对人才需要的迫切性，勉励他们早日学成回国参加四化建设。C赴S国后领导又指定专人与A和C保持联系，介绍社会主义四化建设大好形势和本校教学与科研所取得的巨大成绩，经常互通信息。

【案例思考】

如果你是该大学领导，你将如何处理C的再次出国申请？

12、如何答复私人建筑队要求建立党支部的请求

市郊某乡私人建筑队队长向所在地乡党委提出要求，给他的建筑队派一个党支部书记。乡党委讨论时，有的说，该建筑队是私人的，要整顿掉，不该成立党支部。有的说，这个建筑队有二十多个党员，该成立党支部，也应该派个支部书记去加强领导。也有的说，让他们队自己产生支部书记。意见纷纷，一时统一不了。乡党委决定请示县委。

县委领导觉得这个信息很重要。在改革中，多层次的经营形式的出现，对农村基层党组织的建设也提出了新的要求，解决这个问题，对基层党的领导工作有指导作用和战略意义。为了弄清情况，一方面让有关同志下去作调查访问，另一方面请该建筑队队长、所在乡党委领导、县建筑公司负责同志一起参加县委、县政府组织召开的“改革探讨座谈会”。会上，该队长详细介绍了建筑队的情况。这个建筑队已有五、六年的发展历史，由于经营有方，广招人才，发展迅速。至今，长期工有二百八十人，临时工常年有二百人左右，其中工程师二名，技术人员十多人。该建筑队配备了一批管理干部，建立了一套严密的管理制度，积累了固定资产近百万。为了在建筑行业激烈的竞争中生存下来，该建筑队愿意把全部家当交给乡政府，买个“公”字，能包市区的高层建筑。他们向组织要一个支部书记，以便领导这个非党队长所创办的建筑队走社会主义道路。根据中央连续几个一号文件的精神和该建筑队的实际情况，县委讨论后认为有二点可以肯定的。一是该建筑队符合农村经济体制改革的方向；二是该队长有企业家的头脑，能注重科技投资和质量管理，讲究效益，有发展前途。在农村，这样的专业联合体为数不多，的确需要加强党在方针、政策等方面的领导，健全党员的组织生活。为此，支部建在队里势在必行，加上建筑队的领导和党员自身也有迫切要求。问题是这个支部书记该怎么派？还是本队产生？讨论结果县委提出四条意见，第一，同意建筑队成立党支部；第二，支部书记宜在本队党员中选举产生；第三，支部书记不宜脱产，在职兼任；第四，建筑队由原队长领导，生产资料仍归本队所有，独立核算，自负盈亏，支部不要干预队里的行政事务，乡党委、县建筑公司要对该队给予关心和支持。

县委的重视，乡党委的关心，使建筑队上下都非常激动，他们感到参加国家四化建设名正言顺、理直气壮了，积极性很高，他们承包的几个建筑项目提前竣工，得到了有关方面的表扬和奖励。报社头版作了报道。县委根据信息反馈，建议县建筑公司吸收其为分公司，充分发挥这类建筑队的经济实力和技术优势。

〔案例思考〕

乡村的私人建筑队提出给他们派一个党支部书记，这是改革、搞活中冒出来的一个新问题。面对这个新问题，该县委、乡党委作出了相应的决策，取得了良好的效果。他们成功的经验是什么？

13、有活干总比没活干强吗

H厂是本市C公司下属一家生产厂。过去由于以军工产品为主，经济效益一直很好。一九八〇年以后，军工任务大量压缩，C公司又无适销对路的产品安排，要求企业自求生路。在企业从生产型向生产经营型转变的过程中，全厂干部、工人一时难以适应，生产任务大幅度下降，企业面临着严重困难。

其时，C公司已在研制开发某新产品系列，C公司和有关领导认为该新产品系列的所有设备部件都应在公司系统内自行配套解决，自成体系。根据H厂金加工设备及其技术力量，决定H厂立即上马生产其中的一个重要配件。这种配件精度高，生产难度大，有许多技术难题需要攻关解决。H厂的干部、工人感到难以承担。C公司有关领导同志却认为“有活干总比没活干强”，还是拍板决定先试制，后小批量生产。经过一年的努力，共生产了××套，每套成本高于进口同类型机，且存在不少质量问题。经试用，原订货单位提出中止协议。H厂立即组织专门力量进行突击抢修，终因多种原因而告失败，使大量半成品、成品成了废品，损失重大。

〔案例分析〕

这是一例失败的决策。请分析一下这个决策失误的主要教训是什么。

14、某微波炉厂的去向如何

某微波炉厂要求停止生产微波炉，并把该厂并入其他企业的一份报告，放在局长办公桌上。这份报告的后面还附上了万里同志的讲话《真正实行决策民主化科学化》一文的复印件。局长仔细看了工厂的报告和所附的复印件，陷入了沉思。他想起了这个工厂近二年来生产起伏的情况。这家工厂原是一家玻璃杯专业制造厂，产品主要供出口。一九八三年，由于外贸公司要货大量增加，使工厂取得了年创利300万元的好成绩。一九八四年下半年，外贸公司突然停止了要货，并告诉工厂，该公司库存玻璃杯数量足够销售二年以上，因此从一九八五年起不再收购该厂产品，致使工厂一下子陷入了困境。

面临这一局面，工厂在上级公司组织下，进行了市场调查。当时恰逢有一批日本微波炉来件组装的任务，于是该厂建议转产微波炉。局科研部门认为，从来件组装开始起步，然后逐步实现零部件国产化，这样可以迅速开发一个家用电器新产品，从而改变工厂传统产品面貌。就这样，微波炉产品的开发，列入了局新产品计划。当时经局、公司批准后，该工厂于一九八四年十二月停止生产玻璃杯，开始组装微波炉，并且把厂名改为“××微波炉厂”。工厂计划一九八五年组装1500台，一九八六年组装12000台，并实现部分零部件国产化。一九八七年除磁控管等电子元件外，绝大多数零部件实现国产化。按此计划估计，一九八六年工厂可以达到年创利300万元，恢复到历史最好水平。经过多方努力，一九八五年组装的微波炉开始投放市场。该局局长曾亲自去展销会看过

产品，质量还不错，产品销售尽管没有原先估计那样理想，但在工厂积极推销下，产品还能销售出去。自此以后，局长就没有再过问下去。

眼前这份报告上所列举的工厂产销情况，使局长大吃一惊。报告中说，工厂已处在破产边缘。从近年实现的利润来看，一九八四年为56万元，一九八五年为73万元，一九八六年估计亏损11万元。由于组装微波炉每台售价高达1650元，尽管它有省电、节时、卫生等功效，但因价格过高，不适合一般家庭消费水平，再加上市场上与它配套的速冻加工食品也未普及，而微波炉本身又不能烧开水、煎鱼等，因此微波炉销售十分困难。一九八五年组装的1400台，从一九八五年开始推销到一九八六年八月尚未售完。原来设想的零部件国产化进程，由于工厂缺乏五金加工、塑料件、电子元件、微波技术人才及专用设备等，因而进展非常缓慢。一九八六年靠手工加工及部分外协作，组装出几十台样品。鉴于这种情况，一九八五年六月及一九八六年一月，工厂曾二次报告上级，反映了工厂由于技术力量不足，专用设备缺少，难以大量生产微波炉，并要求恢复玻璃杯生产，但都被上级公司否决了。于是工厂不得不在一九八六年八月报告局领导，希望上级领导作出科学决策。但报告中所反映的意见不统一。一种意见认为，微波炉产品经过来件组装，后转入部件国产化开发，这个方向是对的，工厂当时非常积极要求承担这个项目，而且已正式列入计划，现在要撤销这个项目理由不足。如果轻易放弃这个产品，对该局产品升级换代有影响，建议应予保留。至于今后是否由该厂批量生产又当别论。另一种意见认为，转产是对的，主要原因是没有财税考核制度，不合理压死了企业。如果解决了一九八三年基数利润300万元为考核指标这一问题，那么工厂也就可以活起来了。但工厂的意见认为，这是一个开发产品决策上的错误，工厂无力承担这一开发任务，目前只能把这一产品转到其他有条件的企业中去开发生产。工厂目前已面临亏损，现在又没有其他看家吃饭产品，只能并入效益较好的工厂中去。

【案例思考】

从前一段决策过程中，我们可以得到那些经验和教训？面对上述情况，作为一个局长应如何决策？

15、从手心里流走的四百万美元

某局根据沿海和远洋运输的需要，决定使用外汇计划指标，从国外购买一艘载重量五至六万吨的油轮。一九八五年四月经联系J国有一艘一九八〇年制造的载重五至六万吨的油轮，该船的设备条件符合某局的要求。当时J方开价为700万美元，我方还价到640万美元，经中间商洽谈协调，最后J方同意以680万美元成交。可是我方嫌船价太贵，想等下半年看看情况再说。这样几经讨论、研究、审批等手续，结果拖了三个月才同意购买。未料到此时国际市场油轮船价上涨，J方早在六月份已以750万美元的价格把该轮卖给了K国。到了十月份，K国知道我方急需油轮，欲以850万美元的价格把该轮转卖给我方。可是该局一九八五年的外汇指标只有800万美元，结果仍未买成。到十月底经联系某国又有一条相同类型的油船准备卖出，我方决定派人去看船洽谈，等办理

好护照等手续准备启程出国时，已到十二月份，一九八五年的外汇指标也将作废，出国购买油轮一事只得暂时作罢。一九八六年的外汇指标直到第一季度末才下达，仍为800万美元。某局又几经联系，知道有一条I国的油轮准备出脱，该轮设备条件相当，我方考虑可以买进，可是对方一开价就是900万美元，由于该局一九八六年外汇指标不足，只能再向上级申请。某局正在申请时，国际市场油轮价格不断上涨，到最后签订合同成交时，这条油轮价格已是1080万美元了。

【案例思考】

请分析造成400万美元损失的原因。

16、被迫停业的汽车服务公司

一九八四年十月，某某市工业公司，为了使公司多盈利，也为职工谋些福利，以手中有外汇的优势，以企业多种经营为由，违反外汇管理规定，几个主要领导一拍板，决定成立出租汽车服务公司，并通过××银行，搞到资金二百万美元，从国外购来一百辆豪华小轿车。经过不到半年的紧张筹备，于一九八五年四月挂牌营业。但时隔十个月，由于人事不落实，经营管理落后，财务制度混乱，服务风气不正，车祸事故严重等原因，造成经济亏损近五十万元，弄得公司领导束手无策。在企业整顿中，经工商部门批准，转让财产，宣告停业。职工反映，公司不务正业，蚀了本，沾了一身臊。如果把这笔钱用在本行业务上经济效益可能会更好。

【案例思考】

这是一例失误的决策，请分析其原因。

17、对一个工厂停产整顿的决策

某电解锰厂地处市区人口密集地段，厂内锰尘超过国家标准，工人受到毒害，厂房因腐蚀下沉，设置在楼上的盛酸容器被严重腐蚀，随时有破裂的危险。几年来经劳动部门等督促，企业也作了一些整改，但整改措施跟不上，厂房、设备和企业人员所受的损害程度日益加剧，问题越来越严重。区劳动局向该厂发出了监察指令书，要求在一个半月内提出工厂整改计划。工厂基于种种原因，无法提出整改措施。为此，区劳动局向市劳动局提出，请市劳动局考虑是否可给予该厂以停产整顿。

当时全市正在安全大检查，市劳动局组织了市总工会、公安局、检察院、企业主管部门、区政府和区有关部门，以及部分有关专家去现场实地检查。通过检查 and 了解，大家感到该厂的问题是很严重的，主要有三个问题：

第一，建筑专家论证了房屋下沉的原因，是由于酸碱腐蚀了地基，已无法修复。而楼上的盛酸容器系用水泥制成，被腐蚀得很厉害，一旦破裂，酸液会涌出，泄泻在楼内。房屋下沉和酸液外溢，还会对居民和托儿所带来危害。