

中国高级公务员培训中心

当处长的艺术

DANG CHU ZHANG DE YI SHU

主 编

张志鸿 李俊庆 张成福

中国人事出版社

当处长的艺术

主 编

张志鸿 李俊庆 张成福

中国人事出版社

——谨以此书献给：

**在本职岗位上辛勤工作，
用双手和智慧托起明天的
处长们！**

编委会主任:徐颂陶

编委会副主任(依姓氏笔划排序):

王光烈	王安顺	王时中	王秀萍	王国志	王宜吉
王建平	王建国	王剑宇	王树先	王通讯	邓昭雨
方克定	左毅	叶建成	龙新南	刘守仁	刘阳生
刘泽范	吕坚东	孙照华	安立敏	庄国荣	朱秋林
毕增福	何积明	何捷	张占弄	张天保	张永金
张玉敏	张先明	张庆林	张虎林	李志明	李永雄
李柏林	李贵德	李超钢	杜再文	杨家发	杨维斌
汪希富	汪兴明	汪叔	宋兆华	陈伟兰	陈光复
陈安仁	陈美芬	陈继忠	周文吉	周小琴	周志忍
周保志	周瑞增	尚晓汀	林艾英	林树强	环挥武
苟华君	胡泽君	赵铁骑	凌伟宪	徐远杰	徐继长
殷晓静	袁承贵	袁良喜	钱一呈	常俊传	曹文庄
曹振相	鹿大汉	黄耀文	琚平和	温克勤	温晋平
游国经	臧献甫	蔡谋	戴文忠	彭发祥	孙彤
陆国泰	赵和平				

编委会委员(依姓氏笔划排序):

马荣生	王沛川	王运杰	王克刚	王启元	王启奎
王学和	王晓冰	王德福	王德娟	韦柳阳	毛天月
邢东林	刘鉴	孙志明	卢永田	许世农	孙月峰
尤京文	任树东	李振山	李警南	李仲坤	李利华
李占成	刘秀亮	肖志平	张子军	张宝忠	张峰
张智基	张忠	吴川祝	吴映宏	吴郑理	何德明

何毓安	陈坤涛	杨中民	李必俊	周泽民	郑庆章
周俊庆	赵亚杰	赵 义	赵国洪	胡慧华	柳和英
侯辉荣	秦国兴	高殿奎	涂龙力	曹兴民	曹 健
韩锦毅	宋亚飞	黄思宁	曾庆夏	曾运深	焦志廷
边文明	朱桐荣	李荣贵	唐永志	苏 谊	高 瑾
李亚芹	王俊杰	潘 伟	冯 蕾		

总策划：田茂胜

当处长的艺术

主 编

张志鸿 李俊庆 张成福

副 主 编

张庆龙 常东泉 王 震

常务编委

(依姓氏笔划排序)

田茂胜	付金芬	冯淑芳	邓绍凯
毕世明	张 根	李增泽	何 军
邹晓青	陈崇国	徐世平	魏志勇

序 言

国家人事部副部长 徐颂陶

展望世纪之交,我们面对着严峻的挑战,更面对着前所未有的有利条件和大好机遇。

从理论和实践的结合上探讨如何当一名好处长,全面提高自身素质,讲究工作方法和领导艺术,提高工作效率,是贯彻落实江泽民同志在党的十五大报告中提出的“建设一支高素质的专业化的国家行政管理干部队伍”的需要。

处长,是中央国家行政机关和省级地方行政机关组织机构中的“神经末梢”,是国家行政管理这座宏伟建筑的“基石”和“守门将军”。处长队伍人数众多,职能广泛,责任很大,地位重要,且置身于各项工作的第一线,在贯彻落实党的路线、方针、政策和上级决策过程中,既是组织者又是执行者。从人才培养的角度,处长职位又是人才成长和发展的摇篮。从某种意义上说,处长工作质量的高低,决定了我国行政管理工作的总体水平。因此,加强处长队伍建设,关键是提高他们的素质和能力。

当前,我国的改革开放和现代化建设正处在承前启后、继往开来的重要时期。全球范围内以经济和科技为基础的综合国力的较量,说到底人才的竞争,首先是领导者素质的竞争。要不负时代重托,处长就要努力提高自身的素质和能力,在各个方面作出表率。

首先,要牢固树立全心全意为人民服务的思想观念。公务员是人民的公仆,人民的勤务员。公务员的权力是人民给的,花的是纳税人的钱,要为人民为纳税人服务。人民满意是对公务员,也是处长工作的最高要求和最高标准。要增强对人民和事业的责任感和使命感,尽职尽责、尽心尽力地做好工作,要兢兢业业,恪尽职

守。要在行政管理工作中敢抓敢管，带出一支好队伍，树立一个扎扎实实干事业的“实干家”的良好形象，切实把分管的各项工作抓出成效。

其次，增强学习理论的自觉性，努力提高思想政治素质和理论水平。作为一名处长，理论素养的高低，特别是运用理论解决实际问题的能力，是衡量其政治成熟程度和领导水平的重要标志。要增强学习理论的自觉性，认真学习邓小平理论，学习党的路线方针政策，学习行政管理知识，学习法律、科技、经济知识，坚持理论联系实际，避免和减少工作中出现的片面性、绝对化和左右摇摆，使我们在政治上更加成熟和坚定。要身体力行，把江泽民同志关于“讲学习，讲政治，讲正气”的要求落到实处。

第三，加强思想道德修养，树立良好的人格风范。一个人的思想道德修养水平，往往体现在他的思想境界、人格魅力上。历览前贤国与家，成由勤俭败由奢。勤俭意识，在一个处长身上的表现，就是勤政廉政。培养这种勤俭意识，就是要增强党性锻炼，在加强共产主义思想道德修养上下功夫。“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从。”处长要从自身做起，拒腐蚀，永不沾，防微杜渐。慎始，慎终，慎独。不断提高思想境界，努力做到光明磊落，胸襟开阔，公道正派，待人以诚。特别是要做到严于律己，宽以待人，同志间不计较个人恩怨，不听信谰言和小道消息。要通过自身的表率作用和卓有成效的工作，形成专心干事业，扶正祛邪的良好风尚。

第四，深入实际，作风严谨，不断提高领导能力和水平。新形势新任务不断在向我们提出新的更高的要求，要做好工作，必须坚持一切从实际出发，经常深入基层，开展调查研究，及时了解真实情况，掌握第一手材料。遇事多走群众路线，同时还要多谋善断，组织协调好各方面的力量，注意总结和积累经验，不断提高领导能力和水平。

第五，正确处理各种关系，做团结的模范。要正确处理局部和

全局的关系，一切从大局出发，努力搞好团结。要谦虚谨慎，平等待人，切不可自恃高明，盛气凌人，特别是年轻处长，不要自以为是，骄傲自满。要树立良好的民主作风，积极开展批评和自我批评，乐于听取不同意见，及时解决工作中出现的矛盾和问题，不断增强凝聚力战斗力。

总之，当处长的艺术，不仅是理论课题，更重要的是一个实践问题。通过培训和学习，担任处长的同志要大力加强自身修养，不断提高政治业务素质和能力，在理论和实践的结合上，经受锻炼，提高水平，增长才干，掌握在社会主义市场经济体制下的行政运作规律，更好地为经济和社会发展服务，为实现社会主义伟大事业努力奋斗。

目 录

第一章 认识处长角色	1
第一节 处长的涵义地位和作用	1
一、处长的涵义	1
二、处长的地位	6
三、处长的职能	9
四、处长工作的特点	12
第二节 现代社会对处长的要求	19
一、当好处长的重要借鉴内容	20
二、副处长如何密切配合处长工作	36
三、案例与思考	38
第二章 处长应具备的政治素质和现代观念	46
第一节 处长必须具有较高的政治理论水平	46
一、要认真学习掌握马列主义、毛泽东思想和邓小平理论 的精髓	46
二、要具备较高的政策水平	49
三、要具有良好的思想作风	51
四、组织纪律观念要强	56
五、工作作风要过硬	58
第二节 处长应具备的理论知识与技能	59
一、必须用邓小平理论武装头脑	59
二、必须深刻理解党在社会主义初级阶段的基本路线	61
三、案例与思考	66
第三章 处长应具备的心理素质	72
第一节 处长心理素质的外展形式	72

一、处长的感情和情绪·····	73
二、处长应具备的气质和性格·····	77
三、测测你的性格·····	82
第二节 处长心理素质的内展形式·····	94
一、坚定的信心与信念·····	94
二、顽强的意志与毅力·····	102
三、要具备宽容与兼容的心理品质·····	110
四、案例与思考·····	116
第四章 处长应具备的能力与知识结构·····	119
第一节 处长要具备六项能力·····	119
一、要具备综合分析能力·····	119
二、要有组织协调能力·····	121
三、要具备专业工作能力·····	124
四、要具备检查指导能力·····	125
五、要具备参谋咨询能力·····	127
六、要具备文字表达能力·····	129
第二节 处长应具备现代科学管理知识和技能·····	131
一、掌握计算机技能·····	131
二、了解使用现代通信技术·····	134
三、掌握现代科学管理知识·····	137
四、处长要努力钻研岗位专业知识·····	138
五、案例与思考·····	139
第五章 处长的调查研究艺术·····	143
第一节 处长应重视调查研究·····	143
一、调查研究的基本含义·····	144
二、调查研究的作用·····	144
第二节 处长应掌握的调查研究方法·····	146
一、常用的几种调查方法简介·····	147

二、新型调查方法	154
第三节 研究分析的方法	156
一、定性定量分析法	157
二、分析、综合方法	158
三、比较分析方法	159
四、模糊论方法	160
第四节 调查研究报告的撰写	161
一、调查研究报告的特点	161
二、调查报告撰写的结构与内容	162
三、调查报告的写作方法与技巧	164
第六章 处长的计划与战略管理艺术	167
第一节 计划工作的性质和目的	167
一、计划工作的内涵	167
• 二、计划工作的任务	168
三、计划工作的性质	169
四、计划工作的原理	171
五、计划的种类	173
第二节 计划工作的程度与方法	178
一、计划工作的程度	178
二、计划工作的方法	183
第三节 目标管理和目标规划	186
一、目标的性质和作用	186
二、目标管理的基本思想和特点	190
三、目标管理的基本过程	193
第四节 战略管理	199
一、战略概述	199
二、战略规划原则	202
三、战略管理过程	204

四、案例与思考	210
第七章 处长的决策艺术	213
第一节 行政决策的基本理论	213
一、行政决策的涵义	213
二、行政决策的类型	215
三、行政决策的模型	218
四、行政决策的基本原则	220
第二节 行政决策体制	222
一、概说	222
二、科学的行政决策体制的重要作用	223
三、行政决策体系	224
第三节 行政决策的程序	231
一、行政决策问题的界定与分析	232
二、行政决策目标的确定	234
三、行政决策方案的拟定与选择	236
四、行政决策的执行	238
五、追踪决策	239
六、行政决策的评估	242
七、案例与思考	243
第八章 处长的组织管理艺术	249
第一节 组织管理含义和原则	249
一、组织管理的含义	249
二、组织管理的原则	250
三、组织管理基本内容	253
第二节 组织管理艺术	253
一、组织管理艺术的含义	253
二、组织管理艺术的作用	254
第三节 组织管理艺术的基础	255

一、处长要努力培养创造性思维	255
二、组织管理方法中的“粗”与“细”	258
三、组织管理方法中的“容忍”与“原谅”	258
四、组织管理方法中的“拖延”与“沉默”	258
第四节 处长组织管理六项内容	259
一、怎样领导有主见的部属	259
二、如何指导部属的工作	262
三、要善于静听部属的意见	263
四、要使部下有归属感	265
五、要树立超前意识	266
六、怎样面对自己的“实权”	267
七、案例与思考	269
第九章 处长的行政控制艺术	278
第一节 行政控制的基本理论	278
一、行政控制的涵义	278
二、行政控制的类型	279
三、行政控制的目的、意义	284
第二节 行政控制程序	285
一、确定标准	285
二、衡量成效	287
三、纠正偏差	288
第三节 行政控制的原理与方法	290
一、系统原理与全面控制方法	290
二、动态原理与趋势控制方法	294
三、人本原理与自我控制方法	297
四、效益原理与关键点控制	301
五、案例与思考	303
第十章 处长的用人艺术	305

第一节 用人概述·····	306
一、用人是一门治理国家的科学·····	307
二、用人是世界各国竞争的科学·····	308
第二节 用人要诀·····	309
一、要有爱才之心·····	310
二、要有识才之眼·····	310
三、要有求才之渴·····	311
四、要有容才之量·····	312
五、要有容才之德·····	313
六、要有育才之能·····	313
七、要有育才之术·····	314
八、要有护才之魄·····	314
第三节 识才之法·····	315
一、比较鉴别法·····	317
二、员工路线法·····	318
三、标准对照法·····	320
四、整体测评法·····	321
五、考试测评法·····	321
第四节 用人的标准·····	322
一、德、才全面衡量·····	323
二、破除论资排辈·····	325
第五节 用人的原则·····	328
一、用人的一般原则·····	328
二、未来人才的选用·····	331
三、用人的特殊原则·····	332
第六节 用人的艺术·····	334
一、人才鉴别艺术·····	335
二、人才激励艺术·····	340

三、案例与思考	342
第十一章 处长的激励艺术	347
第一节 激励及其作用	348
一、什么是激励	348
二、激励的作用	353
第二节 早期激励理论及其应用	357
一、需要层次理论	358
二、激励——保健理论	361
第三节 现代激励理论及其应用	363
一、成就需要理论	364
二、公平理论	365
第四节 激励理论的最新发展及其应用	369
一、现代激励理论的综合	369
二、激励理论的最新发展	370
三、理论应用	372
四、案例与思考	373
第十二章 处长的公关艺术	376
第一节 理解沟通	376
一、什么是沟通	376
二、沟通的基本形式	381
三、沟通的障碍	385
四、有效沟通的原则和方法	388
第二节 冲突管理	393
一、冲突的性质与功能	393
二、冲突的基本类型	394
三、冲突的根源	397
四、冲突的解决	398
第三节 训导技能	401

一、有效训导的原则	402
二、有效训导的技能	403
三、正确处理协调好人际关系的“十忌”、“十要”	405
四、案例与思考	407
第十三章 处长的绩效管理及评估艺术	419
第一节 绩效及其影响因素	419
一、何谓绩效	419
二、影响工作绩效的因素分析	420
第二节 绩效管理及其过程	425
一、绩效管理的界定	426
二、绩效管理与发展	428
三、绩效管理的过程	431
第三节 绩效管理评估	442
一、记录和分析绩效评估	442
二、注意的问题	442
三、案例与思考	444
第十四章 处长的职业生涯设计与管理艺术	446
第一节 职业生涯设计与管理概述	447
一、职业生涯	447
二、职业生涯设计与管理	448
三、职业生涯发展阶段	448
四、职业生涯设计与管理的作用	450
第二节 个人职业生涯设计与管理	452
一、终身计划和职业生涯意识	452
二、职业选择	453
三、自我评价	455
四、做有效的管理者的准备工作	457
五、做有效的管理者	459