

第二版

庄汉山 顾作义 张 慧 主编

领导干部竞争上岗 面试指南

各级党政机关、
事业单位机构改革，
干部竞争上岗应试重要参考书



暨南大学出版社
Jilin University Press

领导干部竞争上岗 面试指南

(第二版)

庄汉山
顾作义 主 编
张 慧

暨南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导干部竞争上岗面试指南(第二版)/庄汉山,顾作义,张慧主编.
—广州:暨南大学出版社,2001.11

ISBN 7-81029-902-6

I. 领… II. ①庄… ②顾… ③张… III. 国家机构—干部—
招聘—考试—中国—指南 IV. D630.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 15499 号

出版发行:暨南大学出版社

地 址:	中国广州暨南大学
电 话:	编辑部 (8620) 85225262 85220289 85225277 发行部 (8620) 85223774 85225284 85220602 (邮购)
传 真:	(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (发行部)
邮 编:	510630
网 址:	http://www.jnupress.com http://press.jnu.edu.cn

排 版:	暨南大学出版社照排中心
印 刷:	湛江日报社印刷厂

开 本:	850×1168 1/32
印 张:	16
字 数:	378 千字
版 次:	2001 年 11 月第 2 版
印 次:	2001 年 11 月第 4 次
印 数:	12001—15000 册

定 价:	28.00 元
------	---------

(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社发行部联系调换)

第二版前言

本书自2001年5月出版以来，得到许多读者的厚爱，已重印两次。读者反映，此书是公选领导干部面试类读物中较有特色的一本好书，既有面试的指导，又有领导科学方法案例，美中不足的是缺少内部竞争上岗演讲答辩的内容，希望再版时予以完善。我们决定采纳读者的意见，增加有关竞争上岗演讲答辩的内容。

本书写作分工如下：顾作义负责总体策划，上篇由顾作义、庄汉山、张慧编写，中篇由庄汉山编写，下篇由庄汉山、张慧编写，全书由顾作义统稿。增订篇由庄汉山编写。

在编写和增订再版的过程中，我们参阅了新近出版的领导科学专著、干部竞争上岗和公选干部应试教材及相关的报刊杂志；许多领导同志的领导经验和理论工作者的研究成果使我们深受启迪，在此向他们致以最诚挚的谢意。还要特别鸣谢编辑张南南、广州市黄埔区人事局周丽娟同志以及好友王茜、王晓、张亮、李健等同志对本书出版的热情帮助，感谢暨南大学出版社和广州市黄埔区委党校提供的宝贵支持。

作者

2001年10月

编写说明

1998年7月23日，中共中央组织部和国家人事部联合发出《关于党政机关推行竞争上岗的意见》的通知。《通知》指出：“各地、各部门要在总结近年来推行竞争上岗经验的基础上，进一步加大竞争上岗的力度，特别是在机构改革过程中，要积极运用竞争上岗的方式，做好机关工作人员的选配定岗工作，推动机构改革的顺利进行。”两年多来，全国各地县以上党委、政府的工作部门和人大、政协、纪委、法院、检察院机关以及高等院校、科研院所等许多事业单位纷纷开展竞争上岗的试点，竞争上岗的范围从处级干部扩展到厅级和科级干部，规模不断扩大。通过竞争上岗获得领导职位，已是大势所趋，学习、掌握与竞争上岗相关的知识，以求顺利通过公开选拔领导干部的考试，已成为广大干部迫切的内在需要。

公开选拔领导干部的考试由笔试和面试两大部分构成。笔试又分公共科目考试和专业科目考试，内容涵盖政治、经济、法律、管理、科技、历史、国情国力、公文写作与处理、专业基础知识、专业管理知识和专业政策法规。参加竞争上岗的干部相对年龄较轻，文化程度

较高，只要思想重视，准备充分，一般都能在笔试中取得较好的成绩。

相比较而言，面试就难得多。面试的测评要素包括领导者的一般能力、领导能力和个性特征。按照 2000 年 1 月公布的《全国公开选拔党政领导干部考试大纲》（中共中央组织部制订）的精神，面试的测评要素比例为：一般能力约 20%；领导能力约为 70%；个性特征约 10%。一般能力包括逻辑思维能力和语言表达能力；领导能力则包括计划能力、决策能力、组织协调能力、人际沟通能力、创新能力、应变能力和选拔职位需要的特殊能力等方面。面试者要在面试中很好地展示自己的一般能力和领导能力，就必须从两个方面下功夫：一是熟练掌握各种面试方法的具体要求和特点；二是善于学习、运用领导科学理论解决纷繁复杂的领导工作中的实际问题。

本着帮助各级干部在竞争上岗中更好地通过面试关的愿望，我们严格按照《全国公开选拔党政领导干部考试大纲》中有关面试的要求，编写了这本书。本书共分三大部分，上篇：怎样模拟领导，顺利通过面试；中篇：领导活动案例精选精评；下篇：领导实践疑难问题解答。在上篇中介绍了面试方法、面试评价要素、面试准备工作、面试策略技巧、考生谈面试体会、面试试题及答案要点等内容。阅读这些内容，有助于考生适应面试形式的变化，取得好的成绩。大家可能已经注意到，

前些年的面试形式主要是演讲答辩，而现在已发展到结构化面试、无领导小组讨论、情景模拟等多种面试方法的组合，变化之快令人目不暇接。在 2000 年广东省公选副厅级干部面试之前，作者就遇到多位参与竞争上岗的领导干部咨询面试事宜，他们迫切希望对面试的知识和技能多一些了解和掌握，这样做不光是为了在面试中获得好成绩，同时也想通过模拟领导，尝试解决各种复杂的问题，达到提高领导能力和领导艺术水平的目的。

本书之所以增加后两个部分，是基于以下考虑：**领导干部竞争上岗要过好面试关，只掌握一些面试技巧是远远不够的，必须以丰富的领导科学知识和领导经验为底蕴，扎实的功底加上出色的临场发挥，方能助你过关斩将，独占鳌头。**另外，本书所选用的领导活动案例和领导实践疑难问题都具有很强的典型性、针对性、实用性的特色。阅读这些内容，不仅对参与竞争上岗面试的干部有帮助，即使是那些不准备参加竞争上岗的各位在职领导干部，也可以从中得到启示，达到开阔视野，丰富领导经验，提高领导能力和领导艺术水平，取得更好的领导绩效之目的。

由于成书时间紧迫，难免存在许多缺陷和不足，敬请广大读者批评指正。

庄汉山 顾作义 张慧

2001 年 3 月

目 录

上 篇 怎样模拟领导顺利通过面试	(1)
一、面试的涵义与特点	(1)
二、几种面试方法简介	(4)
(一) 结构化面试	(5)
(二) 无领导小组讨论	(12)
(三) 情景模拟	(19)
(四) 文件筐测验	(21)
(五) 演讲法	(29)
(六) 管理游戏	(32)
三、面试评价要素	(34)
(一) 一般能力	(35)
(二) 领导能力	(38)
(三) 个性特征	(45)
四、如何做好面试前的准备工作	(49)
(一) 对目标机关及相应职位进行调查	(49)
(二) 写好简历, 为面试做准备	(51)
(三) 克服心理偏差, 增强自信	(52)
(四) 注意面试时的外表形象	(54)
(五) 带必要的用品	(57)
(六) 核实面试地点所行走的路线	(59)
五、面试中应掌握的策略技巧	(59)
(一) 面试开始阶段应掌握的策略技巧	(59)

(二) 面试进行阶段应掌握的策略技巧	(61)
(三) 面试结束阶段应掌握的策略技巧	(69)
六、竞争上岗获胜者的面试体会	(74)
(一) 公选答辩如何取得好成绩	(74)
(二) 公选答辩获高分“五要”	(79)
七、面试试题选萃及参考答案要点	(82)
(一) 结构化面试题	(82)
(二) 情景模拟题	(103)
(三) 案例分析题	(105)
(四) 演讲题	(109)
八、一场公选答辩的实况点评	(111)
附：《全国公开选拔党政领导干部考试大纲》有关面试 的若干规定（试行）（中共中央组织部制订）	(117)

中 篇 领导活动案例精选精评

案例 1 广州乙烯起死回生的奥秘	
——领导者如何进行追踪决策	(121)
案例 2 卫星图片四进中南海	
——领导者在决策中如何加强信息管理和运用	(139)
案例 3 广东省清远市选拔干部重视少数人意见	
——领导者如何考察干部	(141)
案例 4 “武二郎开店”现象何时休？	
——领导者应该怎样使用有棱角的人才	(144)
案例 5 体育舞蹈比赛要不要举办	
——正副职如何协调关系	(152)
案例 6 新官上任“七不要”	

—— 年轻领导干部如何开好局	(158)
案例 7 市委书记的公仆情怀	
—— “新官”怎样理“旧账”	(162)
案例 8 “科技大跃进”让农民患上了“恐科症”	
—— 领导者如何树立正确的政绩观	(166)
案例 9 乡党委书记含泪上书，国务院领导动情批复	
—— 领导者应该怎样关心和支持乡镇基层干部的工作	(173)
案例 10 善于“面授机宜”的袁伟民和彭雪枫	
—— 领导者如何提高具体指导能力	(181)
案例 11 善于集纳众人智慧的周恩来和刘伯承	
—— 领导者如何提高综合概括能力	(185)
案例 12 “将在外，君命有所不受”	
—— 领导者如何提高因势权变能力	(189)
案例 13 中国皇帝与美国企业家谁更高明	
—— 领导者怎样奖励部属	(194)
案例 14 诸葛亮缘何“出师未捷身先死”	
—— 领导者为什么要授权	(197)
案例 15 齐奥塞斯库晚年的悲剧	
—— 领导者怎样行使强制权	(199)
案例 16 邓小平科学总结建国以来若干历史问题	
—— 如何实现工作总结的科学化	(202)
案例 17 河北省临西县依法平息“6·28”事件的启示	
—— 领导者如何快速稳妥处理聚众违法事件 ...	(203)
案例 18 只有“两句话”和“三鞠躬”	
—— 领导者如何发表就职演说	(206)
案例 19 薄熙来：“我从‘大连大学’毕业了”	

——领导者怎样发表离任演讲 (209)

下 篇 领导实践疑难问题解答 (218)

1. 为什么现代社会更欢迎育才型领导？	(218)
2. 领导者如何树立威信？	(221)
3. 成功领导者应具备哪些“气量”？	(225)
4. 现代领导者怎样保持身心健康？	(228)
5. 怎样防范一些领导干部走黑道？	(232)
6. 年轻干部应警惕哪些“不良性格”？	(237)
7. 何谓领导干部的“49岁现象”？	(240)
8. 领导干部应警惕哪些消极的法律心态？	(243)
9. 领导者怎样发现问题？	(247)
10. 领导者怎样开发和获取信息？	(250)
11. 书记在决策前如何搞好个别酝酿？	(253)
12. 领导者在借助“外脑”时应防止什么问题？	(256)
13. 领导者在什么情况下决策易失误？	(257)
14. 怎样克服班子决策中的“随同现象”？	(260)
15. 决策中如何争取班子集体重视自己的建议？	(263)
16. 如何全面准确地考察干部的“德”？	(267)
17. 如何准确地把握任用年轻干部的最佳时机？	(270)
18. 怎样识别和使用有潜能的干部？	(273)
19. 怎样消除领导干部任前公示对象的“三怕”心态？ ...	(276)
20. 在选拔干部工作中如何正确看待和运用民意票数？ ...	(277)
21. 如何杜绝集体跑官要官现象？	(279)
22. 怎样实行用人失察失误责任追究制度？	(281)
23. 领导者怎样正确对待和处理班子内部的不同意见？	(287)

24. 新调整的班子如何发挥好整体效能?	(290)
25. 基层党委书记怎样处理好与行政负责人的关系?	(293)
26. 一把手如何赢得班子成员的信赖?	(295)
27. 书记怎样批评班子成员?	(298)
28. 副职怎样配合正职做好工作?	(299)
29. 副职如何平衡各方面的人际关系?	(301)
30. 一把手履新应注意哪些问题?	(307)
31. 新任领导怎样正确对待前任?	(311)
32. 领导者怎样对待“上级指示”?	(313)
33. 上级如何为下级“挑担子”?	(316)
34. 领导者如何评价部属的工作?	(319)
35. 领导者怎样指导部属开展工作?	(323)
36. 领导者怎样表扬和批评下属?	(328)
37. 领导者应如何对待犯过错误的下属?	(332)
38. 乡镇领导怎样处理好与村干部的关系?	(336)
39. 当下属顶撞你时怎么办?	(340)
40. 领导者怎样把握好与下属间的距离?	(342)
41. 如何调解下属之间的矛盾?	(345)
42. 如何获得领导的重视与支持?	(349)
43. 怎样正确面对领导的信任?	(351)
44. 怎样正确对待领导的批评?	(353)
45. 才高的下属如何与上级领导相处?	(357)
46. 男性部属如何与女性领导共事?	(360)
47. 领导干部怎样理顺群众情绪?	(363)
48. 领导干部“倒串门”有什么好处?	(367)
49. 领导者如何对待背后的批评?	(368)

50. 领导者如何在矛盾的漩涡中立身? (369)
51. 领导干部怎样做好自己不熟悉的工作? (372)
52. 调动、轮岗后如何尽快走进新群体? (377)
53. 领导者怎样打好一手“坏牌”? (380)
54. 领导班子如何做到“一张蓝图绘到底”? (383)
55. 如何防范领导工作中产生“盲区”? (388)
56. 怎样克服领导工作中的“错位”? (392)
57. 领导者怎样摆脱“逆境”? (393)
58. 领导干部怎样面对民告官? (396)
59. 如何做好上访群众的工作? (398)
60. 处理群体性事件如何慎用警力? (401)
61. 领导者在工作圈外如何进行角色把握? (403)
62. 领导干部怎样拒绝谰言? (407)
63. 挂职干部怎样打开工作局面? (410)
64. 公开选拔的领导干部如何开展工作? (413)
65. 处长如何发挥中坚作用? (416)
66. 部门“小领导”如何大有作为? (422)
67. 办公室主任怎样处理繁杂的事务? (425)
68. 女干部怎样走出参政的误区? (428)
69. 基层领导如何做好“贯彻落实”工作? (431)
70. 领导干部面对“会海”怎么办? (433)
71. 领导干部如何有效地支配时间? (436)
72. 领导干部怎样讲好“大道理”? (439)
73. 领导干部怎样提高讲“新话”的能力? (441)
74. 领导讲话如何面对热点问题? (443)
75. 与部属谈话应注意防止哪些“忌语”? (446)
76. 年终检查时应注意哪些问题? (449)

77. 如何做好工作总结?	(451)
78. 怎样写述职报告?	(454)
79. 述职报告该怎么讲才吸引人?	(456)
80. 领导干部离任时应注意哪些问题?	(459)
 增订篇 竞争上岗演讲答辩	 (461)
一、竞争上岗演讲的特征	(462)
二、竞争上岗演讲的原则	(463)
三、竞争上岗演讲的态势语言	(466)
四、竞争上岗演讲稿的撰写	(468)
五、竞争上岗演讲稿范文评析	(472)
六、竞争上岗答辩的原则	(482)
七、竞争上岗答辩实例	(485)
八、广州市人事局有关竞争上岗演讲答辩的几个附表	(487)

上 篇

怎样模拟领导顺利通过面试

一、面试的涵义与特点

俗话说：“百闻不如一见”。面试是由国家机关、企事业单位等用人部门精心设计，通过多种方法，在特定场景下面对面地科学测评面试者的基本素质、发展潜力、实际技能以及其比拟录用职位的匹配性，使面试者充分发挥素质和能力，并为聘用人员提供重要依据的考试。面试应该包括以下要素：

1. 面试是一种精心设计的考试活动，而不是简单的或一般性的没有什么明确目的的谈话行为。在这里，“精心设计”的特点使它与一般性的面谈、交谈、谈话等活动相区别。面谈与交谈，强调的只是面对面的直接接触以及思想沟通的效果，它并没有经过精心设计。

2. 面试以谈话和观察为工具，以语言和行为为媒介，区别于笔试的文字媒介。

3. 面试是在特定场景下进行的，这一特点使它有别于日常的观察、考察和测评等方式。

4. 面试主要考察人员素质、技术能力等笔试难以测定的内

容。它作为笔试的一个有效的补充形式而存在。

5. 面试不是单纯的口试，还包括模拟操作法。面试与笔试等其他人员选拔方法相比，具有自己独特的优势与特点，具体表现在八个方面：

(1) 全面性

传统笔试只限于纸笔作答，考察应试者掌握的知识维度及其思维水平，考察范围受到限制。而面试突破了笔试的局限，通过面对面进行的和其他多种方式的反映，对面试者的语言表达能力、社会交往能力、实际工作能力、应变能力，以及举止仪表、气质风度、兴趣爱好、脾气秉性、道德品质等各个方面做出全面考查。

从实质上说，面试是一种综合性很强的考试。

(2) 有效性

笔试测验的是应试者对知识的拥有量，考查的是记忆能力，不能全面反映应试者的实际工作能力，“高分低能”现象正是这种考试弊端的反映。而面试却可以通过对实际操作的操作，直接考查出应试者的专业能力和技术水平，提高了人才选拔的有效性。面试还可以根据不同的应试者，提出各种有针对性的问题，从而使得考查更全面、更具体。科学合理的面试可以大大降低人员选拔中的盲目性。在考查人的能力方面，面试比笔试要有效得多。

(3) 直观性

笔试对人的观察是间接的，人的很多特点从笔试中不能反映出来，如对人的性格特点的考查，笔试就无能为力。面试的特点在于它的直接性，招聘者可以面对面地与应试者直接交谈，通过应试者的一言一行，举手投足，直接对应试者的个性、爱好、特长、动机、愿望以及各种基本能力作出综合判断。

(4) 主观性

面试是招聘者通过对应试者的言谈举止的观察,判断他的内在品质以及各种能力素质,带有很强的主观色彩。它受招聘者的经验、爱好和价值观等因素的制约。这一点对面试者十分重要。面试对招聘者本身的素质要求很高,必须具有客观、公正地把握人才特质的能力。

(5) 互动性

在面试中,考官通过观察和交谈来对应试者作出评价,应试者在面试中并不是完全处于被动状态,他也可以发挥主观能动性,借此机会了解自己应聘的单位、职位情况,并通过考官的言行来判断主考官的价值判断标准、态度偏好和对自己面试表现的满意程度等。因此,面试是一种双向沟通,这种面对面的沟通又使面试交流具有直接的互动性。

(6) 面试内容的灵活性

面试的内容可以根据应试者的个人经历、家庭背景等情况的不同而提出不确定的问题,它因工作岗位的不同而有所变化,因应试者的不同表现而不拘泥于预定的题目。因此,主考官常常在半控制、半开放的情况下灵活地把握面试内容,有时可以根据需要,随机发问。

(7) 方法的多样性

笔试采取纸笔答卷的方法,而面试则采用问答、答辩、情景模拟、无领导小组讨论、演练技能演讲等多种方法或综合各种不同方法的结构化面试方法。

(8) 组织的复杂性

不同的面试方法对面试的组织有不同的要求,同时,面试的特殊性决定了面试需要组织建立一支高水平的考官队伍。