

管理者岗位培训系列丛书

怎样当好 处长



- ◎ 明确处长的岗位职责
- ◎ 提高处长的理论修养
- ◎ 开拓处长的创新能力
- ◎ 提升处长的用人之道

● 李俊伟
张建宾
伊永德

主 编
副主编

中国人事出版社

管理者岗位培训系列丛书

怎样当好处长

(第二版)

李俊伟 主 编

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好处长/李俊伟主编. —2 版. —北京: 中国人事出版社, 2010

管理者岗位培训系列丛书

ISBN 978-7-80189-909-5

I. ①怎… II. ①李… III. ①领导方法 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 117160 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订

880 毫米×1230 毫米 32 开本 10.625 印张 262 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定价: 24.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.renshipublish.com>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

目 录

绪论 处长的角色特征及其岗位职责	(1)
一、处长的职位和重要地位	(2)
二、处长的岗位职责及所对应的任职要求	(11)
第一讲 处长应具备的政治素质和理论修养	(19)
一、用科学理论武装头脑, 不断提高学习能力	(19)
二、树立正确的世界观、人生观、价值观	(24)
三、形成正确的事业观、工作观、政绩观	(28)
四、坚定的政治立场、清醒的政治方向、依法行政意识	(34)
第二讲 处长应具备的道德素质	(45)
一、处长的道德素质及其重要性	(45)
二、处长道德素质的内容	(50)
三、如何形成高尚的道德修养	(54)
四、确立以社会主义荣辱观为基础的道德体系	(59)
五、谦虚谨慎、艰苦奋斗	(64)
第三讲 处长应具备的身心素质	(69)
一、处长应有健康的心理素质	(69)
二、处长要提高心理调适能力	(80)
三、处长的身体素质	(93)



第四讲 处长应具备的知识素养	(98)
一、处长的知识素养和知识结构.....	(98)
二、知识经济对处长知识素养的新要求.....	(105)
三、成为业务的能手、内行的领导.....	(109)
四、不断补充知识,做学习型领导人才.....	(112)
第五讲 处长应具有创新意识	(116)
一、解放思想、与时俱进.....	(116)
二、勇于实践、锐意探索.....	(120)
三、把握创新的特点,激发创新的动力.....	(124)
第六讲 处长要善于把握全局	(131)
一、善于从全局出发观察问题.....	(131)
二、顾全大局.....	(137)
三、提高驾驭全局的本领.....	(144)
第七讲 处长要善于科学民主决策	(147)
一、领导决策的意义及处长的作用.....	(147)
二、科学决策和民主决策的关键要素.....	(150)
三、遵循决策的程序.....	(156)
四、正确决策的科学方法.....	(163)
五、处长如何进行科学决策.....	(165)
第八讲 处长要善于识人用人	(169)
一、用人问题的重要性.....	(169)
二、把选人用人作为一个系统工程.....	(171)
三、坚持正确的用人路线、方针和制度.....	(180)
第九讲 处长要善于协调和沟通	(187)
一、协调工作的重要性.....	(187)

二、处长如何做好协调沟通工作·····	(196)
三、领导班子团结的基本要素和基本要求·····	(206)
四、处长如何维护班子团结·····	(214)
第十讲 处长激励下属的方法和艺术·····	(217)
一、激励在领导工作中的重要作用·····	(217)
二、运用科学的理论进行激励·····	(219)
三、运用正确的方法调动下属的积极性·····	(229)
第十一讲 处长处理突发事件的方法和艺术·····	(237)
一、突发事件的成因及其特点·····	(237)
二、处理突发事件的方法与艺术·····	(242)
三、努力提高处理突发事件的应变能力·····	(255)
第十二讲 处长处理公文的方法和艺术·····	(259)
一、公文的特点和作用·····	(259)
二、公文的格式·····	(263)
三、公文的行文程序·····	(266)
四、处长在公文处理中的注意事项·····	(270)
第十三讲 处长组织会议的方法和技巧·····	(279)
一、会议和会议的功能·····	(279)
二、处长如何组织会议·····	(283)
三、处长如何主持会议·····	(288)
第十四讲 处长的语言风格与艺术·····	(294)
一、处长的语言风格·····	(294)
二、处长语言的对象适应·····	(298)
三、处长语言的场合把握·····	(303)



怎样

当好处长

四、处长语言的风格追求·····	(308)
第十五讲 处长的工作效率和时间管理·····	(314)
一、处长提高工作效率的重要性·····	(314)
二、影响工作效率的因素·····	(317)
三、提高工作效率的途径·····	(319)
结束语 处长的职业设计和自我管理·····	(329)
后记·····	(332)

绪论 处长的角色特征及其 岗位职责

党的十七大在强调确保到 2020 年实现全面建设小康社会的奋斗目标时指出，我们必须适应国内外形势的新变化，顺应各族人民过上更好生活的新期待，把握经济社会发展趋势和规律，坚持中国特色社会主义经济建设、政治建设、文化建设、社会建设的基本目标和基本政策构成的基本纲领，在十六大确立的全面建设小康社会目标的基础上对我国发展提出新的更高要求。随后十一届全国人民代表大会以中国特色社会主义理论体系为指导，就如何全面贯彻落实党的十七大精神作出了总体部署。在党中央的坚强领导下，全党同志和全国人民正满怀信心地抓住机遇，开拓进取，为推进经济建设又好又快、促进社会建设和谐有序而不断奋斗。

发展目标和政治路线确定后，干部就是决定性因素。从一定意义上说，中国的事情能不能办好，改革开放和社会主义现代化建设能不能坚持，经济能不能持续快速健康发展，国家能不能长治久安，关键在人，在干部。我们要完成十七大提出的新任务 and 实现“十一五”计划，就需要各级领导干部带领广大群众奋发进取。党的十七届四中全会，又明确指出，加强领导班子和领导干部领导能力培养，贯彻发展是硬道理、稳定是硬任务的战略思想，重点提高谋划发展、统筹发展、优化发展、推动发展的本领和群众工作、公共服务、社会管理、维护稳定的本领，注重增强新形势下依法办事能力和应急管理、舆论引导、新兴媒体运用、做好民族宗教工作等方面的能力，切实抓好发展这个第一要务、



履行好维护稳定这个第一责任。

在各级领导中，处级领导干部又起着举足轻重的作用。而处级干部，是介于司局级与科级干部之间的中层干部，是晋升高层领导岗位的必经之途；是在本职岗位上以抓落实为主的，全面办理各项具体工作业务的辛勤劳动的实干家。处长具备较高的素质和能力，真正具有德才兼备、多谋善断、团结一致、朝气蓬勃、开拓进取、无私奉献的才能，我们事业的成功就会有了可靠的保证。因此，全面提高处长的素质和能力是一个值得重视，需要下工夫研究的重要课题。

一、处长的职位和重要地位

1. 处长的角色特征

处长，是指在国家各级各类行政机构中，定位在处一级职位上的、担负该职级主要行政领导职责的角色主体，既包括正处长，也涵盖副处长。从职位分类的角度分析，处长首先是一个职位，即处长在行政组织机构中所处的地位和工作单位，它是职权、职责的载体。从社会学角度讲，它是一个角色。

角色，指一个人在社会群体中的身份、地位及其相应的行为规矩、是身份、地位和行为规范的统一体。每一个社会角色都代表着一套有关行为的社会标准，即角色规范。这些标准规定了个体在扮演某一特定社会角色时所应有的作为与行动，反映了社会对个人职能的划分。所有的社会角色都不是人们自己主观决定的，而是社会客观规定的。处一级领导干部的角色规范是由其自身的角色地位决定的。它以政治的、法律的制度和道德规范的形式确定下来，对角色行为具有强制性制约作用。有组织的社会生产和社会生活的有效运行，要求社会成员对自己承担的社会角色的行为标准和规范要有准确的概念和认识，自觉地按角色规范行事。这是每一个社会成员社会化的重要任务。

处一级领导干部在社会群体中具有特殊重要的地位，是起着

特殊作用的社会角色，更应正确认识符合社会要求的自己的角色内涵，按角色规范行为。具体地说：处一级别领导干部应是群体利益的集中代表者和维护者的角色；是群体意志的体现者和执行者的角色；是群体活动的组织者的角色；是群体教育者的角色；是群体人际关系协调者的角色。

2. 处长在我国公务员职务体系中的地位

按照国务院的职务分类制度，公务员的职务分为领导职务和非领导职务。其中领导职务是在各级国家行政机关中，具有组织、决策、指挥职能的职务。包括从副科长到总理的 10 个层次。非领导职务是在各级行政机关中不具有组织、决策、指挥职能的职务。包括办事员、科员、副主任科员、主任科员、助理调研员、调研员、助理巡视员、巡视员。处长的地位是指处长在政府机构或其他行政组织机构中所处的位置。从宏观层次上去分析，处长在各级行政组织机构中处于中层领导者的地位，在我国习惯上称其为中层领导干部。其级别为县（团）级。若按我国封建王朝所设官职的九品等级来比照，当时的县官一般被视为“七品官”。处长在当代国家行政机关内所设的部（委）、司（局）、处的层级上，显然处于整体的尾端。在省、自治区、直辖市政府机构中，除少数处级机构下设有科、室等下层部门以外，大多数也是处于中间的领导层级。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，从中可以看到处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；



怎样 当好处长

- (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。

由此可见，处室以及处长在党政工作中的地位、作用是非常重要的。

(1) 干部序列中的中流砥柱。从工作职责上看，虽然处级行政机构的工作内容较为单一，却涉及了国家的政治、经济、文化等各个领域，几乎各行各业都有处长在发挥其效能，它是国家整体行政功能的一个极其重要的组成部分。如果这部分的功能发挥不好，不仅影响某一方面业务系统的正常运转，还可能迅速导致国家或地区行政功能发生障碍。我们完全可以这样说，处级党政领导干部在党和国家建设中处于中流砥柱的重要位置，在国家的政治、文化和经济领域中发挥着举足轻重的作用。

(2) 工作职能中承上启下。从位置和功能上分析，处长及处级单位在行政机关中，处于承上启下、沟通内外的重要位置。仿佛交通网络中的枢纽一样。不仅如此，还起着执行、控制、协调、反馈、传递等重要的能动作用。党和政府的决议、政策、法规等，均需经过逐级部署落实，贯彻执行，基层情况只有及时收集整理，层层上报，如实反映，才能为上级提供科学决策的依据。处室之间的横向联系需要及时沟通，互助合作，协同配合等，都取决于处长这一角色功能发挥的程度如何。

(3) 任务繁重、作用多重。从机构的布局上分析，行政机关中的处室种类繁多，处级单位设置范围很广，处长的工作部门类别复杂，数量极大，在党政机关中占有很大的比重。从人员绝对数量上看，在党政领导干部中，处长的人数最多，如果再加上处级的县、团级单位中担任领导职务的人数，处级领导干部在中国

的现有政治体制中确实是人数众多、队伍庞大。还须指出的是，处长在行政机关中的地位和作用是多重性的。相对于所在单位的上级领导来说，处长是执行者、参谋和助手；相对于下级业务对口单位，处长又是业务指导者；对于本处的所属机构和人员，处长是领导者、管理者和决策者。此外，还有服务部门的处长既是管理者又是服务者。从处长一身兼任执行者、指导者、领导者和服务者的多重角色上看，处长的地位、作用是十分重要的，其工作是繁重、复杂的。

3. 处长在领导工作中的重要作用

(1) 决策和参与决策。决策是每个领导人都具有的职能，处长也不例外。处长不仅担负着较大比重的执行职责，而且也拥有一定程度的决策权力。一定程度指的就是，由于所处单位的性质的不同以及处室的分工不同，处长参与决策的范围和程度就有所不同。在机关工作的处长与同级的地方的县长（县级市长）相比，后者总揽一个地区的全局，其公务活动主要是在决策、用人、协调、控制等综合行政方面，他们主要而且必须对下属各部门进行政策性、方向性的地区总体控制，并进行重点指导。机关处长的情况则不然，从其工作内容上看，处长也在一定程度上参与决策，但更多的工作是具体实施上级领导的决策，以致很多方面的工作都带有较大的实际操作性质。但处长的决策一般属于执行过程中的对具体事项（问题）的决策，即对本处室内外一些具体事务和问题的处置。如某些活动参加或不参加；某些工作怎样去落实；某些关系怎样去处理；某些问题用什么方法去解决等都需要处长去作出决策。这种决策也可以被界定为微观决策范畴。此外，处长还要发挥好参谋、咨询的作用，不同程度地参与上级领导的宏观或重大决策活动。这表明处长对决策的形成过程具有一定的参与能力和影响能力，可称为间接决策权。

在实际工作中，除了决策权以外，处长还拥有选用和奖惩等方面的建议权和推荐权，有些处长还拥有一定范围及一定限度财



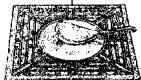
力、物力或工程项目审批权。但处长的职权主要还是执行权力，即具体组织实施权、指挥权、检查指导权、监督权以及对本处工作人员的考核权、评价权等。在政府行政系统经上级领导的同意或授权，处长也有机会代表司、局、委、办等出席或主持一些业务性的会议，对一些问题作出决定或进行审批处理。处级单位多为职能性的部门，在地方省、自治区、直辖市政府下属的厅、局、委等部门中都设有较多的处级机构，其业务分工较细，种类繁多。

(2) 参谋咨询角色。处长要当好上级领导的参谋、助手，履行好自己的辅佐职能。这是因为处长所负责的业务工作，一切重大问题均由上级领导作决定，所以，处长要协助主管领导制订决定、计划和措施。目前，我国正处于现代高科技迅猛发展的时代，整个社会对政府行政管理的科学性和有效性要求日益提高，决策的频率逐步加快，决策的质量也要求不断提高。科学决策涉及的知识、能力很广，任何决策者光凭自己有限的知识、能力、经验、智慧是胜任不了的，只有借助于智囊技术才能弥补这一不足。实践表明，运用智囊技术是决策民主化、科学化的一项不可缺少的重要措施。处长工作具有专业性、前沿性，需要有丰富的实际经验。而上级领导对各处室的专业不可能都熟悉，因此，涉及各处问题的决策，各处处长必然是上级领导最重要的参谋与咨询对象。由此可见，参谋咨询功能在现代决策活动中占有不可缺少的重要地位和作用，从而也反映出处长的辅佐性工作角色的重大意义。处长的辅佐性工作，主要表现在：提供信息，包括信息收集和信息反馈；出谋献策，即出主意、设计方案等；起草文件，包括各类计划、报告等文字材料。处长的辅佐性工作特点，决定了处长必须要明确自己的职权、职责范围，防止越权行事和办事的随意性，要求处长严格做到事前请示，事后报告。在辅助上级领导决策时，处长要坚持科学性、严肃性。

(3) 承上启下、沟通协调的角色。由于处长的位置处于中

层，因此，也就决定了处长的工作具有上情下达，下情上报，沟通联系，使基层部门同上级部门、地方系统与中央机关相互联结，把上级精神与下级实际结合好，以达到把上级精神贯彻好，把下级的问题处理好的目的。处长的这种工作特点，从其角色上分析，包括两方面的内容：其一是上情下达，下情上报。即把上级领导的指令（不论以文件形式或者口头表达形式）原原本本地向下层机构和人员传达，不得更改、删节，不得断章取义，随便解释，更不得歪曲。而且，还要及时将下属的执行情况和意见、要求等如实反馈给上级领导。这就是说，处长在上下沟通过程中，扮演着信息传递的角色，或者说发挥着“中转站”的作用。其二，是起着贯彻落实的作用。即把上级的宏观决策，如全局性、原则性、方向性的工作计划和目标，转变为本处局部的、具体的工作任务和方法、措施。具体地讲，就是处长要把上级领导指示、决议的精神，结合本地区（或部门、单位）的实际情况，制订出目标、计划，确定实施方案，向下属单位和人员进行布置落实，贯彻执行，并督促、检查、指导和监督其务必照章办事，不得有误，并力求取得预期效果。尽管大多数中层领导的工作都具有中介性的特点，即都起着信息沟通与实施两种作用，但是，处长的工作主要还是执行性质的，而且多为业务类型。因而，其中介性更为具体、突出和直接，在处长工作的全部内容里，几乎占据主导地位。

处长的中介性工作特点，使处长面临三大问题需要解决好。需要有正确的态度和科学的方法，正确处理对上尽职和对下负责的关系。第一，处长必须认识到，国家基于全国的情况和全国人民的利益所制定的路线方针政策，所作出的部署，是从全局出发的、科学的、符合实际的。但原则、方针要变成具体的操作方案，就必须与当地的实际情况紧密结合，这样才能达到好的效果，才能既使那里的人民群众得到实际的利益，又有利于国家、集体的利益。第二，有时上级的决策确实不符合本地区、本部门



的实际情况，如果硬要执行，就会损害群众的利益。遇到这种情况，作为党员干部，就要以敢于对人民负责的精神，及时地、如实地向上级反映，并提出解决问题的方案，而不能从个人的利害得失出发，不顾后果，强迫群众执行。同时，为避免或减少决策的失误，上级机关要坚持决策民主化和科学化的原则，也就是群众路线的原则，一切从实际出发的原则。作为一名处长更不能为了一己私利，弄虚作假，虚报浮夸，以损害群众的利益换取个人的名利。第三，上级决策从根本上说是要体现群众根本的长远利益的，但有时同群众的局部利益和眼前利益有某种矛盾，有时为了全局利益和长远利益，局部利益可能要作出某些牺牲。遇到这种情况，作为一名处长，就要努力找出把群众长远利益与局部利益、眼前利益结合起来的办法。同时，要积极地向群众做耐心细致的、深入的思想政治工作，包括必要的等待，以提高群众的觉悟，实现上级的意图和整体部署。

处长的位置，还要解决一个协调沟通这个重要问题。党政管理中一个很重要的问题，就是如何把上下左右的关系沟通协调好，把各方面的矛盾妥善处理好，这就是沟通协调。处长把沟通协调的作用发挥好了，就能够调动各方面的积极性，形成做好工作的合力，提高工作效率。为此，与人共事要以诚相待，互相理解，互相配合，遇到矛盾要先反省自己、理解别人，进行换位思考；处理矛盾要顾全大局，以事业为重；搞协调，多投入精力，多搞点“感情投资”。

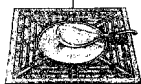
从隶属关系上去看，处长与本处人员的关系是领导与被领导的关系，他通过组织计划、指挥、控制等手段，领导全处执行公务，开展业务工作。同时，处长又对本行业系统下级对口部门存在着业务指导关系。要根据大政方针和统一目标规划，向下级部门进行工作部署，督促、检查、指导他们的工作，帮助他们解决遇到的困难和问题，实现其总体目标。

中介性的工作位置，双重性的工作关系，增加了处长公务的

繁重复杂程度。在对上请示、汇报，提供书面材料、出席会议、接受检查指导等活动方面，处长须付出很多的时间和精力，尤其是出现上级业务指导机关的意见和所属上级领导的要求不一致时，处长最难处理。在这种局面中，处长不得不对两个上级的指导意见进行协调沟通，以求工作的顺利开展。处长在处理对下级关系中，也常出现上下级部门不协调的矛盾状态。因此，处长要经常参与同有关部门的商讨、协调活动。双重性的工作关系，一方面给处长出了不少难题，另一方面也给处长提供了良好的锻炼机会。尤其是对上的双重关系的处理，能大大提高处长的思想水平和工作能力。通过参加多方面的会议，接触大量文件资料，广泛开展交流和学习等，使处长广受教育，获得丰富的信息。这样，就使处长能不断更新思维观念，消除地方、部门封闭状态，树立“一盘棋”的全局观念；能广开思路 and 眼界，经常交流与借鉴，有利于发现和纠正自己工作中的差距，能及时了解上级指示精神，深刻理解其实质，从全局出发，避免工作中的偏差、错误和走弯路。能受到多方检查、指导，有利于改进工作，充实完善自己，不断得到提高。总之，处长在工作中对上对下都有着双重性的关系。处长在这些关系中，既是领导者，又是被领导者；既是业务指导者，又是被指导者。这种工作特点，要求处长既要学会抓落实，又要学会妥善处理各方面的关系，发挥全方位功能，才能把自己所负责的工作干得卓有成效。

处长把上下左右关系处理好了，也就为自己作了正确的定位，更加明确处室的工作进度，也更加了解自己的成绩和不足。

(4) 以执行为主的务实性角色。管理、领导活动中的执行，处长的执行，是指把主管领导乃至主要领导的意图，领导集体的决策、决定等付诸实施的活动。管理活动有两个最基本的职能，就是决策与执行。决策是一切管理工作的核心和首要环节，是各项事业成败的关键，其重要意义人所共知。但执行环节同样重要，甚至更加重要，这是毋庸置疑的。执行是一个艰巨复杂、耗



时费力，对管理活动的成败有决定性影响的重要环节，尤其是在现代社会，相关因素变化难测，做好一件事极不容易。同时，还应看到，决策与执行，二者相辅相成，不可偏废。一方面，决策只有通过执行才能实现其预定目标，取得预期效益。另一方面，决策也只有通过执行的实践活动，其正确与否，科学与否，才能得到全面检验，才能决定是否需要修正和补充使之趋于完善。也就是我们常说的在实践中检验真理，修正、发展真理。因此，离开执行，决策就会成为水中望月式的画饼充饥，不能解决任何实际问题。这即表明，不论决策多么正确，如果执行不力或不到位，则决策的最终目标是无法得到实现的。因此，执行性的工作绝不可忽视，更不要低估。没有执行，便没有决策。执行是决策的表现形式。执行环节在管理活动的链条中，是一个阶段或过程，是一系列具体环节组合的过程，它包括计划、组织、控制（指挥、协调、检查、指导、监督、反馈等）具体环节，有时在执行过程中还包含着若干个决策过程。由此可以看出，执行工作是非常繁重复杂的，要做好执行工作并非易事。

我国现行的党政机关机构设置是：一个局（司）下面分设若干个处室，分别由几名副局（司）主管，处长直接向主管副局长（司）负责（有时也直接向主要领导负责），主管副职向一把手及领导班子负责。处长的工作做得好不好，在很大程度上取决于对主管领导乃至主要领导的工作意图、指令、要求等执行，落实得怎么样。一个局（司）的工作特别是重点工作、重要工作的展开与推动，往往先要由领导集体作出决策、决议、决定，再由相关处室去执行、落实。相关处室首先是处长贯彻执行是否积极、有力，直接关系到部门领导集体的决策、决议、决定等能否顺利落实到位。

处长以执行为主，这是处长很重要的一种角色特征。如果把处长的工作同党、政等同级机关领导人工作特点作一比较，即可看出，政府行政机关中的处长的工作最显著的一个特点，就是以