

●黄湖滨 著

科长学概论



海潮出版社

科长学概论

◎黄湖滨 著

海潮出版社

2000年·北京

序

张兴民

站在新世纪的门槛上,处在充满竞争和机遇的时代,如何适应世界经济科技的迅猛发展,实现中华民族的伟大复兴?如何经受改革开放和执政的考验,提高驾驭现代化建设的能力和水平?如何顺利实现跨世纪的宏伟目标,让一个繁荣稳定,充满生机与活力的现代化中国屹立在世界的东方?这是当前摆在各级领导干部面前的一道严峻的课题。

解答这一课题,需要多维思考,多方努力。而盯住一个个领导岗位、管理岗位,研讨其角色特征,探索其行为规律等等,当是重要的途径之一。

领导岗位、管理岗位,因所处的层次、行业、位置等的不同而千姿百态。然而,其中,有一种既是领导岗位又是管理岗位的岗位,迄今为止,尚未有人专

门作过研究,这就是科长。

科长,在全国党政机关中可以说是一支庞大的队伍,是一支特殊的领导者和管理者队伍。确切地说,科长是地市党政机关的中层骨干,它在地市党政机关管理中处于中坚地位。因此,加强科长队伍建设,提高科长管理水平,对于提高机关工作效率,促进党政领导工作科学化有着积极的作用。然而,科长怎么当?科长工作怎么做?目前还没有一门系统的学问来专门研究它,指导它。虽然近20年来,我国的领导科学和管理科学有了较快的发展,取得的成果也很显著,但对领导、管理工作中的一个具体岗位、职位工作规律的探索,却还远远不够。而这样的探索,恰恰有助于领导科学和管理科学的深入发展,有助于党政管理的规范化和科学化。令人欣喜的是,黄湖滨同志在繁忙的行政工作之余,夜以继日,焚膏继晷,筚路蓝缕,以启山林,在科长领导学研究方面迈出了难能可贵的一步。其专著《科长学概论》,虽然从学科体系上还有尚待完善之处,学术观点上有些也值得商榷,但我们应当看到,这本书的问世,对促进领导科学和管理科学的丰富和发展,对促进党政

管理和组织人事管理的规范化和科学化等,有着重要的意义。

黄湖滨同志长期在地(市)、县(区)级党政机关工作,先后担任过乡党委副书记、县委党校校委、区政府办公室副主任、市委组织部组织科副科长、科长等职,对科长工作之道有许多体验与感受。与此同时,他长期坚持领导科学和管理科学的学习、教学和科研。这本书,是他长期以来边实践,边学习,边研究,边总结的成果,是他满腔心血与辛勤汗水的结晶。纵观全书,有以下三个鲜明的特点:

一、视角独特,思路新颖。作者着眼于时代发展趋势和客观现实需要,以新的视角和思路瞄准科长这一领导、管理工作中的具体岗位进行集中透视和系统研究,将领导科学和管理科学水乳交融,发散延伸,在“岗位领导学”这一分支领域,进行积极大胆的探索,创建了一门独特的“科长学”,填补了领导科学、管理科学及组织人事学的一项空白。

二、虚实结合,指导性强。该书与学院派和理论界的纯学术著作不同,作者从事的是科长岗位的领导工作,又有一定的学术研究能力,所以注重从实际

出发,通过理性思考和探索,进而上升到一定的理论高度,找到了理论和实际的最佳结合点。它不仅具有较高的学术价值,而且对实际工作和实际工作者具有很强的指导性。

三、逻辑严密,内涵丰富。全书共 16 章,从研究科长工作的地位、作用、途径、方法等方面入手,深入系统地探讨了科长的工作要素、工作规律、队伍建设,内容涵盖了科长学的方方面面,所用原理涉及到领导学、管理学、组织人事学及相关科学和边缘科学。既有宏观的透视,又有微观的思考;既有理论的阐释,又有实践的印证;既有马克思主义世界观的体现,又有其方法论的运用,形成了内容丰富,逻辑严密的理论体系。

因此,我建议广大从事地(市)、县(区)及其部门领导和管理工作的同志,特别是现时的“科长”们及未来的“科长”们,还有我们的理论工作者,都来读一读这本书,从中得到一些启发和收获。也热切希望有更多的同志积极投身到领导科学和管理科学的实践和科研中来,获取新的成果,创造新的业绩。

是为序。

2000 年 7 月 30 日于郑州

目 录

序	张兴民 (1)
第一章 绪论	(1)
第一节 科长在党政管理中的地位和作用	(1)
第二节 创建科长学的理论与实践意义	(4)
第三节 科长学的研究对象与基本内容	(7)
第四节 科长学与相关学科的关系	(9)
第五节 学习与研究科长学的主要方法	(12)
第二章 科长的角色特征	(14)
第一节 科长是重要的策划者	(14)
第二节 科长是具体的执行者	(18)
第三节 科长是特殊的管理者	(21)
第四节 科长是广泛的协调者	(24)
第五节 科长是特别的服务者	(27)
第三章 科长的素质基础	(30)
第一节 素质基础的涵义与特征	(30)
第二节 科长夯实素质基础的重要意义	(31)
第三节 科长良好素质基础的基本内容	(35)
第四节 科长夯实素质基础的主要途径	(39)
第四章 科长的任职条件	(43)
第一节 品德条件	(43)
第二节 才能条件	(47)

第三节 业务条件	(52)
第四节 实践条件	(55)
第五节 身体条件	(57)
第五章 科长的岗位职责	(59)
第一节 科长岗位职责的涵义、特征与意义	(59)
第二节 科长岗位职责的基本内容	(61)
第三节 科长履行岗位职责的基本要领	(67)
第六章 科长的工作环境	(73)
第一节 了解社会大环境	(73)
第二节 把握地方中环境	(78)
第三节 适应单位小环境	(82)
第四节 驾驭科室微环境	(86)
第七章 科长的人际关系	(90)
第一节 科长的上级关系	(90)
第二节 科长的下级关系	(96)
第三节 科长的同级关系	(100)
第四节 科长的外部关系	(104)
第八章 科长的工作方法(上)	(107)
第一节 统筹安排	(107)
第二节 运行操作	(110)
第三节 调查研究	(112)
第四节 分类指导	(115)
第五节 督促检查	(118)
第六节 调节控制	(120)
第九章 科长的工作方法(下)	(124)
第一节 表扬肯定	(124)

第二节	批评指正	(127)
第三节	典型引路	(130)
第四节	综合务虚	(133)
第五节	以身示范	(135)
第十章	科长的口头表达	(139)
第一节	日常交往的表达	(139)
第二节	会议主持的表达	(143)
第三节	即兴发言的表达	(146)
第四节	即席讲话的表达	(149)
第五节	专题演讲的表达	(153)
第六节	请示报告的表达	(156)
第十一章	科长的书面表达	(159)
第一节	领导讲话的起草	(159)
第二节	重要文件的起草	(163)
第三节	综合材料的写作	(167)
第四节	典型材料的写作	(170)
第五节	调查报告的写作	(174)
第六节	研究论文的写作	(176)
第七节	新闻报道的写作	(181)
第十二章	科长的心理调适	(184)
第一节	心理调适的涵义与作用	(184)
第二节	科长心理调适的目标	(187)
第三节	科长心理调适的内容	(192)
第四节	科长心理调适的方略	(199)
第十三章	科长的选拔任用	(206)
第一节	科长选拔任用的涵义与意义	(206)

第二节	科长选拔任用的原则	(208)
第三节	科长选拔任用的条件	(213)
第四节	科长选拔任用的方式	(217)
第五节	科长的培养与免职	(219)
第十四章	科长的教育管理	(221)
第一节	科长的培训	(221)
第二节	科长的教育	(225)
第三节	科长的管理	(228)
第四节	科长的监督	(231)
第十五章	科长的考核奖惩	(234)
第一节	科长的考核	(234)
第二节	科长的奖励	(239)
第三节	科长的惩处	(241)
第十六章	科长的换岗交流	(245)
第一节	科长换岗交流的涵义与意义	(245)
第二节	科长换岗交流的原则与对象	(246)
第三节	科长换岗交流的基本方法	(248)
第四节	科长换岗交流的推进方略	(250)
附录:		
1. [即兴发言例文]		
当好组织科长必须做到“四要”—— 在全省市州委组织部党管(组织)科长会议上的发言		黄湖滨 (252)
2. [即席讲话例文]		
正确处理六对关系 全面落实 4 号文件—— 在湘阴县贯彻岳发[2000]4 号文件现场讲评会上的讲话		黄湖滨 (256)

3. [专题演讲例文]

落实“三个代表”思想 加强基层组织建设

..... 黄湖滨 (259)

4. [领导讲话例文]抓住机遇 开拓前进 为全市经济与社会发展提供
坚强的组织保证——岳阳市委常委、组织部长张云英同
志在全市组织工作会议上的讲话 (269)**5. [重要文件例文]**岳阳市委、市政府《关于切实加强乡镇领导班子和干
部队伍建设的若干规定》(岳发[2000]4号) (280)**6. [综合材料例文]**

关于我市乡镇换届选举工作的情况汇报

..... 中共岳阳市委组织部 (285)

7. [典型材料例文]

加强目标管理 抓好党员发展

..... 中共岳阳市委组织部 (292)

8. [调查报告例文]

关于乡镇干部待遇问题的调查报告

..... 黄湖滨 蔡吉伟 (299)

9. [研究论文例文]原则性与灵活性有机结合的光辉典范——毛泽东
决策艺术例析 黄湖滨 (308)**10. [新闻报道例文]**

戚和平深入岳阳抗洪一线慰问和指导 黄湖滨 (316)

后记 (318)

第一章 绪 论

科长,是地市党政机关中的重要岗位与中层骨干,是宏大领导干部队伍中的“兵头将尾”与基层骨干。科长的工作优劣,在很大程度上影响着地市党政机关的工作成效。对科长工作进行系统研究的学问,可称之为科长从政之道,或曰科长学。科长的工作迫切需要科学的科长学理论指导与启迪,而科长学的构建,又必须从研究科长工作的地位、作用、途径、方法等方面入手,揭示其内在规律。本书试图从科长工作的客观实际出发,以独特的视角,新颖的思路,概略性地探索科长学这样一门开创性学问的内容、架构之类,故称为“科长学概论”。

第一节 科长在党政管理中的地位 and 作用

一、党政管理、科室与科长

1. 党政管理。管理,就是管辖和治理,管辖指权限,治理指权限范围内的职能作用,包括对管理对象进行的策划、组织、控制等一系列活动。党政管理,则是指党和国家各级权力机构从事的各种管理活动。确切些说,党政管理,就是通过党政机关对国家政治、经济、社会生活、党务工作等各个方面的公共事务进行的策划、组织、控制等一系列活动。

2. 科室。科室,从广义上讲,是一级机构的指代。在党和国家的

组织架构中,作为一个独立的层次,科室相当于乡镇一级组织;作为一级独立的党政部门机构,科室即县级党政组织的组成机构,相当于科级部、办、委、局;作为一种党政机关的内设机构,科室即地市党政机关的内设科室。从狭义上讲,科室就是地市党政机关的内设科室。本书正是从这个意义上使用科室这一概念的。但是,应当说,本书所论,对科级独立单位与党政部门机构也不无参考借鉴意义。

3. 科长。科长,在我国庞大的公务员系列里,属第九级公务员。这里的科长,指科室负责人。它是地市党政机关的中层骨干,是一种特殊的领导和管理者。这是从狭义上讲。从广义上讲,科长还包括科级独立单位的负责人,科级党政部门的负责人。因此,本书虽定位于“科室负责人”这样一个含义,但探讨的规律,应该说,同样也有普遍的借鉴作用。

二、科长在党政管理中的地位

科长在地市党政机关管理中处于重要的地位。这主要表现在:

1. 处于基础地位。一个地市的工作如何,在很大程度上,取决于地市党政机关的工作如何;而一个地市机关的工作如何,又往往取决于科长们的工作如何。这样的连锁关系,决定了科长在党政管理特别是地市机关党政管理中的基础地位。科长的工作,科室的工作,是机关各项工作的落脚点,是“实打实”的“垫基”工作。

2. 处于中坚地位。科长之于机关,好比顶梁柱之于大厦,处于中坚地位。机关领导集体的决策,需要科长们积极参与,更靠科长们具体执行;机关工作的顺利展开,靠科长们支持与努力;机关工作人员的思想,靠科长们帮助疏通;基层有关部门及干部群众的意见、要求等,靠科长们听取、传导;如此等等。可见,科长在地市机关建设管理中处于“顶梁柱”的重要位置。

3. 处于辐射地位。整个党政管理系统呈网状结构,科长往往处

在某个网结上。一方面,来自方方方面面的指示、指令、要求,影响着科长的工作和行为;另一方面,科长的工作、行为,又程度不同地影响着上下左右的工作与行为。可以说,科长在党政管理中就处于这样一种辐射地位。

三、科长在党政管理中的作用

在党政机关,科长的作用不可小视。从实际情况看,虽然科长所处的部门不同,工作性质也不尽相同,但共同的作用不外乎这么四种:

1. 辅助决策作用。科长所处的客观地位,决定了没有决策权,但有很大的辅助决策作用。这种辅助决策作用,主要体现在决策前的准备工作上,体现在决策中参与讨论、主动为领导出谋划策上,体现在执行过程中的完善决策上。科长发挥辅助决策作用,要当好领导决策的参谋,或提出参谋意见,或参与决策讨论,或领会领导决策意图;要制定执行领导决策的措施,确保决策目标的顺利实现;要在执行过程中不断完善决策,使决策更加符合实际,并取得应有的成效。

2. 承上启下作用。即上情下达,下情上达;也就是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。上级的指示精神,包括政策法规,要通过业务科室分门别类地贯彻执行,科室是贯彻上级决策精神的重要层次。下面的情况能不能反映上来,上级的精神与下级的实际情况能否结合好,同样取决于科长的工作是否到位。因此,要使决策更切合实际,使上级精神更好地贯彻落实,科长必须充分发挥承上启下的作用。为此,要认真学习领会上级精神,充分了解掌握下情,认真做好上下结合文章,实现上下双满意。

3. 沟通协调作用。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。科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,再理解别人,进行换位思考;处理矛盾要顾全大局,以事业为重;搞协调,要多投入精力,多搞点“感情投资”。

4. 组织实施作用。这是科长最基本的作用。通常来讲,科长对主管的工作要组织实施好,对协管的工作也要组织实施好;对年度工作要组织实施好,对专项工作也要组织实施好。科长要发挥好组织实施作用,就要加强工作的计划性,精心安排年度工作、月工作乃至更短时期内的工作;要根据预定的目标与任务,精心组织相应的人力物力投入工作;要定期不定期地进行调查研究,督促检查,确保工作有序有效地进行。

第二节 创建科长学的理论与实践意义

一、时代呼唤着科长学早日诞生

我们正处在一个崭新的时代。知识经济正健步走来,各项改革正逐步深化,经济与社会发展正呈现出新的态势。与此相适应,管理体制的改革,管理机制的创新,已是大势所趋,呼之欲出。

管理体制的改革,管理机制的创新,必将促进管理科学的不断发展与繁荣。多年来,伴随着各项改革包括政治体制、管理体制等改革的深入,充分反映管理科学、领导科学成果的行政管理学、党务管理学、管理心理学、领导科学、基层领导科学等科学,也得到了前所未有的发展,呈现出万紫千红的可喜局面。然而,相对时代的要求来说,相对生动的社会实践需要来说,这种发展还远远不够。过来的管理科学、领导科学发展,基本上着眼于领导、管理活动的内容、层次、侧面,来探索其分支学科建立发展的;于是获得了党

务管理学、基层领导科学、管理心理学、领导人际关系学诸如此类的成果。对管理、领导工作中某些岗位、职位工作规律的探索,却少有涉及。而这样的探索,恰恰有助于管理科学、领导科学发展的深化,有助于党政管理的规范化、科学化、最优化。

以科长这一重要岗位的工作为例。全国的地市近 500 个,每个地市党政机关上百个,每个机关科长上十个;如此数量之巨、覆盖面之广的岗位、职位,竟没有一门系统的学问去集中“透视”,系统“观照”。科长怎么当,科长工作怎么抓,除了部办委局的领导言传身教外,就靠自己“摸着石头过河”了。日复一日,月复一月,年复一年,有的科长边干边学,边学边干,竟也干得象模象样;有的力气没少花,付出不算少,可总是事倍功半,得不偿失;更有甚者,虽坚持数年,却总是不得要领,“做一天和尚撞一天钟”。假如有一门科长学,或者有一本《科长必读》之类的读物,让当科长的学习学习,让当过科长且现在领导科长的回味回味,让未来的科长前瞻前瞻,那科长的工作绩效,机关管理的局面,机关干部队伍的状况又会如何?

由此可见,时代呼唤着科长学早日诞生!

二、创建科长学的理论意义

创建科长学,对党政管理学等相关学科的发展,具有很重要的理论意义。

1. 创建科长学,有助于党政管理学的纵深发展。过来,党政管理学构建,大体上是对党政管理的过程、内容、方法、规律等的探索,重组织机构行为,轻管理者个体行为,重普遍管理行为,轻特殊管理行为。而科长学的创建,将有助于党政管理科学朝着组织行为与个体行为并重、普遍行为与特殊行为并举的纵深方向发展。

2. 创建科长学,有助于领导科学的丰富与发展。领导科学的发展,近年来取得了许多重要成果,由过去单一的领导科学,发展到了今天多维展开、分支叠出的动人局面,如基层领导科学、领导心