

业务工作类试题--综合类（二）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/458/2021_2022__E4_B8_9A_E5_8A_A1_E5_B7_A5_E4_c25_458869.htm 1、作为主要领导

，在工作中碰到上级的某一指示精神与本地实际情况不一致或发生矛盾时，你将如何处理？【答案要点】回答这个问题时要处理好“虚”与“实”的关系，防止顾此失彼。处理的办法应该是：认真学习和研究上级指示，领会实质，吃透精神。在这个基础上把握两点：一是坚定地树立全局观念，服从大局，做到令行禁止。二是若上级指示中确有不符本地、本部门实际情况的问题，可向上级机关提出改进建议或符合本地实际情况的执行意见。这样就可防止要么教条主义地贯彻执行上级决定，要么明显地违背党的方针政策的情况发生，以达到虚实统一的目的。

2、情景模拟题：案例分析。某局机关因工作需要，新成立了一个行政处，由局原办公室副主任李佳任处长，原办公室的8位后勤服务人员全部转到行政处。李佳上任后便到处物色人才，又从别的单位调进5位工作人员。这样，一个14人的行政处便开始了正常工作。李佳38岁，年富力强，精力旺盛，在没有配备副手的情况下，他领导其他13人开展工作。开始倒没什么，时间长了，问题也就多了。因为处里不管是工作分配、组织协调还是指导监督、对外联络，都是李佳拍板定案。尽管他工作认真负责，每日起早贪黑，也适应不了如此繁杂的事务，哪个地方照顾不到都会出娄子，行政处内部开始闹矛盾，与其他处室也发生了不少冲突。在这种情况下，局领导决定调出李佳，派局办公室另一位副主任王强接任行政处处长。王强上任后，首先，着手

组建行政处内部组织机构，处下设置四个二级机构：办公室、行政一科、行政二科、行政三科。其次，选调得力干将，再从原来的局办公室选调两位主任科员任行政处副处长，在业务处选调3位副主任科员任行政一、二、三科的科长，其余科长、副科长在原13名工作人员中产生。王强采取这些做法，目的就是改变处里的沉闷空气，调动大家的工作积极性，提高行政处的工作效率。这样，一个19人的行政处在三位正副处长、8位正副科长的领导下，再次以新的面貌投入到工作之中。但是过了不久，行政处的工作效率不仅没有提高，反而更加糟糕了。有些下属认为王强经常以权乱指挥，他们的工作没法开展；有的下属则认为王强到处包办代替，没事找事干，和科长争权；有的人认为行政处官多兵少，没有正经干活。不到半年，行政处又陷入重重矛盾之中，不但人际关系紧张复杂，而且大家都没干劲。王处长带来的几个人也要求调回原处室。在这种情况下，王强只好辞职。但他很困惑：自己工作热情很高，为什么还领导不好行政处的工作？问：李佳和王强失败的主要原因是什么？应如何改进？【答案要点】（1）李佳和王强两次管理上的失败，主要是因为在进行组织设计时，违背了组织设计的基本要求和原则，也就是说设计管理层次和控制幅度不合理。（2）李佳失败的原因：其一是管理层次太少，没有体现出分权管理原则；其二是管理幅度过宽，1—13的幅度严重失衡。（3）王强的问题是：第一，横向部门设置过多；第二，官多兵少，机构头重脚轻；第三，领导方法不当，过于揽权，管得太宽太细，影响中层干部积极性。（4）正确的做法应当是：第一，设计组织管理层次和控制幅度一定要适度；第二，设计控制幅度

应以管理事务的难易程度为前提；第三，设计控制幅度还要考虑管理者的水平和管理手段以及管理对象的素质等因素。

3、办公室主任怎样处理繁杂的事务？【参考答案】办公室主任经常面对繁杂的事务，大事、小事、杂事缠身，可谓两眼一睁，忙到熄灯。办事，是办公室主任的主要职责之一。

（1）不以事小而不为。小事，对办公室主任来说，不存在该不该抓的问题，只有抓的角度、力度的区别。对举轻若重的小事，就应一抓到底，但又不能沉湎于琐碎的事务工作中，或者说要既能入手其内又能出手其外。抓小事，要做到：

知大知小。办公室主任要胸有全局，用大局的天平来运筹谋划办公室的工作，分清主次、深浅、难易，有的放矢地制定对策，确定工作目标。这样，才可避免指挥一盆浆，工作一团麻，结果一片糟。小中见大。小事中孕育着大事，这是办公室工作的显著特点。如值班、会议通知、座次安排、

后勤服务、接待等，不能不说是小事，但稍不慎就会捅大娄子，若出现疏忽就会引起麻烦和非议。因而办公室主任必须增强宏观把握全局、洞察事物本质的能力，做到政治敏感、头脑冷静、眼光锐利、小中见大、以大带小和以小促大。

举轻若重。对有些看似小事的经常性工作，要建章立制，写在纸上，贴在墙上，记在心上，抓在手上，形成规矩。同时，还要注意从中找出规律性的东西，高屋建瓴，举一反三，抓一项带动几项，管原则不管具体，督结果不查细节，使老工作有新意。

默默无闻。做办公室工作要求具有奉献精神，抓小事更是不显山、不露水，做好了没人知道，有了失误谁都可以指责。因此，办公室主任除了要“俯首甘为孺子牛”默默无闻地奉献外，还要具备较强的“受过忍责”的心理

素质。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细
请访问 www.100test.com