



中公教育
给人改变未来的力量

公务员面试

六大能力实用工具书系列

组织管理能力

专项



李永新◎主编

组织管理题目有章可循，要高分须把理论内化成能力。

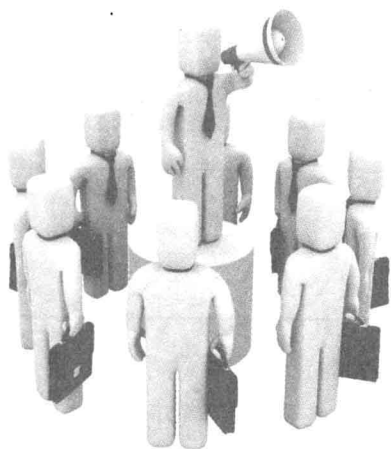
本书打破传统填鸭模式，案理结合犹如名师现场指引。

快速提升组织管理能力，让您成为高效办事机关达人！

人民日报出版社

公务员面试
六大能力实用工具书系列

组织管理能力



专 项

李永新◎主编

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

公务员面试六大能力实用工具书系列. 组织管理能力

/ 李永新主编. —北京: 人民日报出版社, 2012.10

ISBN 978-7-5115-1365-6

I. ①公... II. ①李... III. ①公务员-招聘-考试-
中国-自学参考资料 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 233864 号

书 名: 公务员面试六大能力实用工具书系列·组织管理能力
作 者: 李永新

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 曹 腾
封面设计: 中公教育设计中心

出版发行: 人民日报出版社
社 址: 北京金台西路 2 号
邮政编码: 100733
发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510
邮购热线: (010) 65369530 65363527
编辑热线: (010) 65369511
网 址: www.peopledaily.com
经 销: 新华书店
印 刷: 三河市祥达印装厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16
字 数: 264 千字
印 张: 11
印 次: 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-1365-6
定 价: 38.00 元

组织管理能力就是战斗力

从古到今任何一场战役的成败,除有一些特殊的客观原因之外,都与领导者是否具有运筹帷幄的组织管理能力分不开的。战前需“知己知彼”做好战事的统筹安排,找出敌我双方在军事、政治、经济等方面的强点和弱点,据此制定战略战术指导战争和作战;战时根据一些突发情况,做好人财物的协调工作,在运用谋略、兵力和作战方法上,是否能高出敌筹,趋利避害,扬长避短,以我之长,击敌之短,这些都决定了战役的最终结果,而结果好坏又取决于领导者作战的组织管理能力。

组织管理无所不在

有些人可能认为管理嘛,只是和领导有关的事情,而对于我们普通人来说并不重要,这实际上就是一个误区,我们工作生活各种场景要处理的得体到位,组织管理能力是必不可少的。不论是会议的组织、活动的举办、调查取证、宣传工作、参观考察、接待安排等,还是我们日常的自我计划制订和执行,组织管理能力都贯穿与我们工作和生活的每一个细节。

对于一心向“公”的考生来说,随着社会的发展,政府对其公共事务管理的素质和能力的要求更高了,具备组织管理能力与否甚至成为了考生一举成“公”的关键。

本书特色

在公务员面试中,考生要真正提升自己的面试能力,更多的是要找到一种感觉,再好的面试理论如果考生不能在实际训练中转化为自己身上的一种本能,那一切都等于零。鉴于此,中公教育汇聚名师研发了这套“公务员六大能力工具书”以及配套的六小本口袋书,突出案例在学习和领悟中的作用,全系统的指引考生内化能力,回归面试之本。

目前,针对公务员应试的组织管理类书籍在市面上也有很多,但是内容多以应试教材的样式出现,理论性较强,读者事先需要“读下去”的信心和勇气。如何能以更新颖的编排来调动读者兴趣,让“阅读”变成“悦读”一直是我们努力的目标。本书就是在这样的背景下产生的。

新版《组织管理能力》具有以下三大特点:

一是体例科学。本书打破以往公务员录用面试教材陈旧呆板的编写体例,集系统性、新颖性、实用性于一体,对组织管理能力应用进行了详细的分类,并在各章节详细理论讲解的基础上,增加了完整的成功案例展示,以及实战凸显能力的真题集,这种体例更加符合考生的学习规律。

二是突出案例的作用。新版《组织管理能力》打破传统填鸭式的知识展现形式,站在考生的角度,运用引导和启发的形式。针对不同活动组织环节增加了许多案例,用案例的形式进行分析和提示,犹如面试老师现场指导!案例场景与工作环境联系紧密,使其更有针对性,方便考生记忆,深化考生对知识的认识和理解,使知识更容易得到内化。

三是形式新颖。在页面设计上与以往教材的陈旧模式加以区别,每章节根据内容相应增加了很多3D漫画图,增加阅读的愉悦感。中公老师教你分析、Dr. Lee告诉你等设计使总结的部分不再枯燥。

新版《组织管理能力》,适用于公考、商务领域,各类人员均能开卷有益,它尤其是公务员面试必备的工具书。此书背靠研发,立足创新,在内容上精挑细选,篇幅短小精悍,形式新颖,实现了对市面已有面试辅导材料的超越,可以更好的帮助考生一举成“公”。

中公教育专家与教材编研团队
2012年12月于北京

前言 / 1

第一章 组织管理能力

★你准备好自己的跑鞋了么? / 3

☆计划能力——计划是纲,纲举则目张 / 4

☆组织能力——坐而论道,不如起而行之 / 8

☆协调能力——刚柔并济,协调统一 / 10

★能力并非纸上谈兵 / 11

第二章 会议组织

★凡事预则立,不预则废——会议方案的策划和拟定 / 19

★工欲善其事,必先利其器——做好充分的会前筹备 / 22

★细节决定成败——做好会间服务与协调工作 / 25

★善始善终——做好会议的善后工作 / 28

★实战凸显能力 / 32

第三章 如何做调查研究

★没有调查就没有决策权 / 40

★循序渐进做调查 / 41

☆准备阶段 / 42

☆调查阶段 / 44

☆研究阶段 / 44

☆总结阶段 / 46

★调查报告 / 47

☆调查报告的结构 / 48

☆调查报告的写作步骤 / 48

★具体问题具体分析——调查要讲究方法 / 50

☆网络调查法 / 51

☆文献调查法 / 52

☆访问调查法 / 52

☆实地观察法 / 53

☆问卷调查法 / 54

★实战凸显能力 / 56

第四章 如何做好宣传工作

★认识宣传 / 64

★把握重点 细化关键 / 66

★条条大路通罗马——多种方式做宣传 / 70

☆组织现场宣传活动 / 70

☆平面宣传不可忽视 / 71

☆善用传媒的力量 / 71

☆典型宣传法 / 72

★实战凸显能力 / 73

第五章 参观学习活动的

★知道便于行 / 80

★参观学习准备阶段 / 81

☆有“的”才能放矢 / 81

☆沟通无限,互动永恒 / 82

☆经费使活动如鱼得水 / 83

★参观学习实施阶段 / 84

☆没有规矩,不成方圆 / 84

☆着准个性差异,绽放不同风格 / 86

☆游以安为先 / 86

★参观学习后 / 87

☆经验总结,扬长避短 / 87

★实战凸显能力 / 90

第六章 如何做好培训

★知道,是做好的关键 / 97

★培训准备 / 99

☆培训贵,不培训更贵 / 99

☆不打无准备之仗 / 100

★培训实施 / 105

☆教学互动,相机诱导 / 105

☆规矩营造有序教学 / 106

★培训结束 / 109

☆培训评估,领航新培训 / 109

★实战凸显能力 / 115

第七章 如何做好接待工作

★你懂接待之道吗? / 122

★接待准备工作 / 123

☆知“彼”才能有“礼” / 123

☆着实接待标准,算好经济账 / 127

★接待工作 / 129

☆有“礼”行遍天下 / 129

☆接待工作贵以“专” / 134

☆以情服务,用心做事 / 135

☆做正规接待,让来宾叫好 / 136

☆为“观客”好心情,做热心服务 / 137

★接待结束 / 139

☆接待有礼,贵在有终 / 139

★实战凸显能力 / 143

第八章 捐助慰问活动

★小人物大爱无边 / 149

★捐助慰问 让爱心飞翔 / 150

★捐助慰问准备 / 151

☆“师”出要有名 / 151

☆把好爱心的“方向盘” / 151

☆着人所需,送温暖 / 152

★捐助慰问活动实施 / 153

☆资源组合,献爱心 / 153

☆不同的主体,不同的方法论 / 154

★捐助慰问总结 / 154

☆做好诚信工程,让爱心“保鲜” / 154

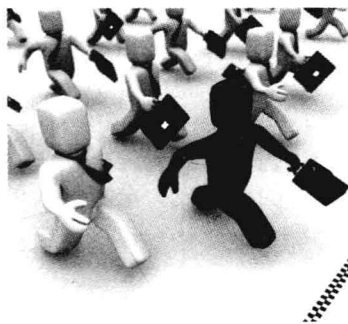
★实战凸显能力 / 158

第一章
组织管理能力



你准备好自己的跑鞋了么？

有两个人在森林里，遇到了一只大老虎。A就赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上。B急死了，骂道：“你傻不傻，就算换个再轻便的鞋你也跑不过老虎啊！别浪费时间了！”A说：“我是跑不过老虎，但是我只要跑得比你快就好了。”当今社会，处处充满危机，处处伴随竞争，因此没有危机感、没有竞争意识其实是最大的危机。随着社会经济的发展，社会对于我们每个人的素质、技能方面的要求越来越高，竞争也越来越激烈，也许，你将来所要面对的可能不止是一只老虎，那么，当更多的老虎来临时，我们有没有准备好自己的跑鞋呢？所以，如何在这样一个充满惨烈竞争的时代时刻准备好自己的跑鞋跑在最前边而不被老虎吃掉，便是我们跨入职场、尤其是作为一个国家公务人员所必修的课程。



那么，如何才能拥有那双能够带领自己跑在前面而不至被老虎吃掉的轻便跑鞋呢？那就是要培养这个社会所需要的各种能力，其中一种很重要的能力便是“组织管理能力”。说到这里，也许你会问“组织管理能力不是领导应该具有的能力吗？与我们又有何关系呢？”确实，对于一个领导者来说，组织管理能力是他们打开工作局面、培养良好的人际关系、实现工作目标和取得优异成绩的基本功。

虽然不可能每个人都会走上领导岗位从事管理工作，但是现代社会是一个庞大的、错综复杂的系统结构，绝大多数工作往往需要多人的协作才能完成，每天面对纷繁复杂的工作，我们必须要有明确的目标，要统筹兼顾，协调各方、合理安排各种现有的资源，如此，我们才能进一步把工作做好。因而，从这个角度讲，毫无疑问我们每个人都是组织管理者，都承担着一定的组织管理任务。

具体到公务员，组织管理能力更是必不可少。大家都知道公务员掌握着社会公共管理的权力，不同的职位承担着相应的公共事务管理职责，他们是国家经济和社会发展的推动力量，可以说公务员的素质优劣直接影响着一个国家的政务水平，重视国家公务员素质的提高不仅有助于提高政府的行政能力，进而也有助于提高国力。随着社会的发展，对公务员的素质要求也越来越高，在新时期、新阶段的行政管理工作中，公务员不仅要具备政治鉴别能力、依法行政能力、公共服务能力等通用的能力素质，还要具备岗位所需的基本工作技能，比如，公务员须在相应的工作环境下，根据工作任务的特点和需要，选择适当的组织形式、实行科学

的分工和授权;建立和完善各项规章制度、调动一切可调动的因素,并把这些因素应用到实现工作目标的活动中去,而这所有的一切都有赖于强大的组织管理能力。

显然,无论是领导还是下属,无论是公务员还是一般职场人员,在工作中都会不同程度地应用到组织管理能力。因此,具备一定的组织管理能力,无论是对个人才智的发挥、事业的成功,还是对于社会的发展都具有极其重要的意义。

组织管理能力,指对自己、他人或部门的活动制订计划、调配资源、组织实施、控制监督的综合能力以及各方的利益出现冲突时,根据一定的标准进行有效解决的协调能力。它包含三方面的内容:计划能力、组织能力、协调能力。计划是参照、组织是执行、协调是方法,三种能力相对于一项工作或者任务来说,互为条件、缺一不可。切实可行的计划、严密的组织实施、科学的工作方法,三者相一致才能使工作顺利、高效地完成。

计划能力——计划是纲,纲举则目张

著名的“布兰德成功计划”来自于美国联合财务公司的董事会主席和首席执行官格莱恩·布兰德的《一生的计划》这本书,是布兰德经过多年的潜心思考和归纳总结之后所得出的一套成功方法,其中有很重要的一条就是“拟定一个行动计划”,即“起草一个你想实现的目标蓝图,并且确定完成他们的时间表”。这看似简单的一句话,却是布兰德用他自身真实的经历所寻找到的答案。布兰德的成功被称作是美国保险业史上的一个奇迹。在成功导师拿破仑·希尔的激励下,他白手起家,开创自己的保险事业,五年以后,他的公司成为全美最大的人寿保险销售组织之一。而布兰德谈到他的成功的时候是这么说的:“我开始探索关于目标设立和计划制订的方法是在许多年前,在我刚刚开始有成功欲望的时候。那时,我最珍贵的梦想里总是包括快乐和成功,而我也总是在尝试着寻找和归纳那些能引导我去实现这些梦想的智慧 and 真理。事实证明,巨大的成功有赖于高效率的目标和计划的制订”。

同样,还有一种风靡于东西方管理界和思想界的计划流程,被称为 PDGAR 法则,它不但可以指导公司、团队和项目的正常运行,也可以用于规划自己的工作 and 生活。PDGAR 法则最适合用于在做事中学做事,以培养“今日事今日毕”和“不犯第二次错误”的习惯,这两个习惯在西方管理界被推崇为确保成功的工具。在西方人看来,只要“掌握其中之一你就能成为500万(美金)富翁”。把这些工具用在执行力上,它们将使执行力飙升。PDGAR 法则中的“P”就代表计划(PLAN),它认为唯有计划,才会有效率和成功。它包括以下几方面的要求:制订计划时,应尽力考虑到可能发生的一切问题,并相应地制订应对措施——也就是将风险因素纳入计划中。计划实施完毕后,将整个计划执行的过程回顾一遍,仔细考虑每个细节,确认哪些部分成功了,哪些部分是失败的。记下每一个失败的地方,争取在执行下一个计划时不犯同样的错误。通过这种实践,你的思想会变得深邃、细致、客观和冷静。一定要“实事求是”,要冷静、客观、自主,站在局外人的角度通盘考虑自己的计划。给计划增加一些压力,以便督促自

已执行。一般来说,最有效的增压方法就是适当缩短预期的执行时间。

无论是上面所述的“布兰德成功计划”还是著名的 PD CAR 法则,都无一例外的向我们展示了计划对于我们工作、生活的重要性,那么,到底何为计划、如何才能做一个切实可行的计划?毫无疑问,这便是我们真正要掌握的东西,即培养我们的计划能力。

计划,就是为实现一定的目标,对未来一定时期内的发展和作出安排的活动,是一种关于未来的蓝图和一定行动的建议、说明和框架。虽然俗话说“计划赶不上变化快”,但是这并不等于不需要计划。计划是纲,纲举则目张。行为如果没有计划指导,被管理者必然表现为无目的的盲动,管理者则表现为决策朝令夕改、随心所欲、自相矛盾,结果必然是组织秩序的混乱,事倍功半,劳民伤财。在现代社会里,可以这样说,几乎每项事业、每个组织、乃至每个人的活动都不能没有计划蓝图。



一个切实可行的计划应当满足以下几个方面的基本要求:清晰的目标、明确的方法与步骤、必要的资源、可能出现的问题以及成功的关键。

● **清晰的目标**:目标是指期望达到的成果。计划的主要任务,就是将目标进行层层分解,以便落实到各个部门(成员)、各个活动环节。

● **明确的方法与步骤**:寻求、选择可行的方法和步骤是计划必不可少的部分。“条条大路通罗马”,描述了实现某一目标的方法和途径是多条的。而我们需要做的是在计划的时候选择能够实现目标的最佳方法和步骤,从而使目标能够更高效地实现。

● **必要的资源**:一个计划得以实现必然需要多种资源的支持,无论是人力、财力还是物力,都需要事先做好安排。

● **可能出现的问题**:PD CAR 法则中就提到过,制定计划时,应尽力考虑到可能发生的一切问题,并制定相应的应对措施——也就是将风险因素纳入计划中。

● **成功的关键**:把握住目标成功的关键也就是掌握了目标任务的重点,显然,这是必要的。

当然,这样说起来略显抽象,而如若将其带入到实际的工作中,对于计划,大家将会有更为具体、形象的认识了。

为了响应政府建设绿色社区的号召,胶南市环保局决定召集义工展开一次建设绿色社区环保宣传活动,余刚是胶南市环保局的一名工作人员,领导将此任务交给余刚负责,为了办好这次活动,余刚事先做了一个详细而周密的计划,为他之后活动的顺利进行做了铺垫,我们看看他是如何计划的:

成功案例展示

建设绿色社区环保活动计划书

一、活动目的:普及居民的环保知识,提高居民的环保意识,建设绿色家园,让真正的环保走进社区,走进生活。

二、活动时间:2012年3月26日下午14~17点

三、活动参与人数:义工50人、学生20人

四、活动地点:xx市xx区文化广场

五、活动内容

- 1.在xx街道办以及该辖区内各社区宣传环保,增强社区居民环保意识;
- 2.在社区进行使用无磷洗涤用品,少用一次性餐具和塑料袋,废旧电池回收,垃圾分类放置,拒绝食用野生动物等主题宣传、倡导环保型的生活和工作方式;
- 3.在xx街道办以及该辖区内各社区进行绿色社区的宣传。

六、具体实施

1.知识背景

不同的每一天

2月2日为国际湿地日	3月12日为中国植树节
3月22日为世界水日	3月23日为世界气象日
4月22日为世界地球日	5月22日为国际生物多样性日
5月31日为世界无烟日	6月5日为世界环境日
6月17日世界荒漠化日	6月26日国际戒毒日
7月11日世界人口日	9月16日为国际保护臭氧层日
10月4日为世界动物日	10月16日为世界粮食日

2.活动思路

- (1)活动内容的选择符合社区居民现有的知识结构和认知水平。
- (2)绿色社区环保宣传活动,邀请社区学校学生参与,充分发挥学生的主体作用,有效调动学生的积极性和创造性,社区宣传效果将更加显著。
- (3)社区环保教育活动是一项经常性工作,建立社区环保宣传示范点,打破传统的发传单、读材料的旧模式,开展有奖知识问答,环保知识调查、环保游戏,创建绿色家庭访问交流等新颖形式,实现环保义工和社区居民互动,学生在宣传中自己也得到了学习和提高。

3.活动形式

- (1)宣读倡议书:由xx中学派出一女学生宣读;
- (2)环保展板宣传:首先制作环保知识宣传展板,在会场展示,人们自由观看,义工在旁边讲解;

(3)环保知识有奖问答:根据展板内容提出相关环保问题,答对给予环保书签、环保小工艺品等奖品;

(4)问卷调查:用问卷调查的方式了解人们对环保的认知程度和环保观念;

(5)环保游戏:以游戏的形式进行宣传,吸引人们注意;

(6)绿色家庭选举活动:深入居民、住户,交流家庭节能节水节电等措施,实施垃圾分类的做法,美化环境的设施等;

(7)邀请2011年xx市十佳环保市民xxx、xxx参与环保宣传活动,环保义工与居民、学生交流环保宣传心得。

4.活动领导组及负责人安排

(1)场地安排:xx、xx

(2)展板事项:xx、xx、xx

(3)环保知识有奖问答:xx、xx

(4)环保游戏:xx

(5)倡议书及活动方案书写:xx

(6)联系媒体及环保局:xx、xx

(7)活动现场布置:xx、xx、xx、xx

(8)现场安全:xx、xx

(9)义工签到、后勤接待:xx、xx、xx

(10)奖品采购:xx、xx

(11)总协调:xx、xx、xx、xx

七、相关工作

1.组委会人员的确定,成立组委会;

2.落实活动场所;

3.问卷调查的印刷组;

4.起草倡议书及活动方案;

5.联系媒体及环保局、义工联领导;

6.各参与活动单位的协调;

7.费用计划安排;

8.各项工作指定负责人,制定各工作的完成时间表。

八、相关事项

主办单位:xx市义工联、xx市环保局

协办单位:xx区街道办、xx中学

媒体报道:xx市电视台、电台等媒体

前期活动具体实施:

- (1)编写绿色社区环保宣传活动方案；
- (2)整理环保资料,设计环保展板；
- (3)制作环保展板；
- (4)编写环保问卷调查；
- (5)设计环保有奖问答试题；
- (6)策划环保游戏。

活动总指挥:xx

活动副总指挥:xx、xx、xx

活动执行指挥:xx、xx、xx

活动现场协调:环保二组各组长及骨干

组织力——坐而论道,不如起而行之

周恩来总理高超的组织能力是被历史公认的。他和毛泽东曾被称为“绝配”,毛泽东是“总战略家”、“总决策家”,而周恩来就是“总管家”、“红朝宰相”,毛泽东在许多事情上都是管方针、路线、决策,至于怎样去具体落实,全交给周恩来。在转战陕北及在西柏坡的日子里,毛泽东和周恩来在世界上最小最简陋的指挥所里运筹决策,指挥着全国解放战争。毛泽东主战略思考,周恩来负责组织实施,二人配合得天衣无缝。凡事毛泽东下定决心作出战略决策之后,如何组织部署、如何贯彻执行都由周恩来具体来抓;无论是前方还是后方,无论是后勤供应还是部队调动,都离不开周恩来的具体组织指挥。就如治水方面,毛泽东以雄伟的气魄提出了一个又一个治理、开发、保护江河的战略目标,如“高峡出平湖”、“一定要根治海河”、“南水北调”、“保证遇早有水,遇涝排水”、“兴修水利、保持水土”等。周恩来总是积极稳妥、周到细致地组织、实施这些战略目标,善于将务虚与务实、理想与现实、目标与步骤、远景与近期、战略与战术结合起来,并有条不紊地进入实际操作之中。

尼克松说:“中国革命没有毛,就决不会燃起火来。而没有周,它就会烧光。”恰如尼克松所言,毛泽东和周恩来之间缺了谁,中国革命都不会取得胜利,而对于一项工作而言,计划和组织也是缺了哪一步都不行,如果事先没有计划就着手,那就是只无头苍蝇,只能撞得头破血流,而如果光有计划,但却没有相应的组织能力,那么计划就会被束之高阁而难以付诸于实践。可以说,制定合理可行的计划是前提,而如何充分利用各种资源、稳妥地组织并完成计划是关键。

所谓组织能力,是一种利用现有资源进行最优化运作,从而完成目标工作的能力。良好的组织能力是公务员完成工作的保证。一个人的组织能力包括很多方面,而管理能力、良好的人际沟通能力、解决冲突能力是必不可缺的。在平时生活中,我们都可以有意识地来培养