

人事部中国高级公务员培训中心 组织编写
中国 国家人事人才培训网

[根据《国家公务员通用能力标准框架》编写]



国家公务员

九项能力培训教程

沟通协调能力

丛书主编：徐颂陶

张丽娜 张凤梅 编著

- 能力标准
- 能力测评
- 能力培训
- 体例活泼
- 学练结合

人民出版社

人事部中国高级公务员培训中心
中国 国家 人事 人才 培训 网

组织编写

**国家公务员
九项能力培训教程**

沟通协调能力

丛书主编：徐颂陶

张丽娜 张凤梅 编著

人 民 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

沟通协调能力/张丽娜、张凤梅 编著.-北京:人民出版社,2005.10

(国家公务员九项能力培训系列教程)

ISBN 7-01-005060-0

I.沟... II.①张...②张... III.①公务员-干部教育-教材②人际关系学-干部教育-教材 IV.①D630.3②C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 076416 号

沟通协调能力

张丽娜 张凤梅 编著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京富生印刷厂印刷 新华书店经销

2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第一次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:15.875

ISBN 7-01-005060-0 定价:36 元

本丛书编委会成员：

主 编：

徐颂陶 原国家人事部副部长

副主编：

贾忠杰 国家人事部高级公务员培训中心主任

王浦劬 北京大学政府管理学院常务副院长

编委会成员：

董克用 中国人民大学公共管理学院院长

刘 峰 国家行政学院公共管理教研部副主任

赵永贤 中共江苏省委组织部副部长、人事厅厅长

陈仲方 中共浙江省委组织部副部长、人事厅厅长

苏仁华 中共湖南省委组织部副部长、人事厅厅长

焦连合 中共山东省委组织部副部长、人事厅厅长

谭璋球 中共广东省委组织部副部长、人事厅厅长

段余应 中共黑龙江省委组织部副部长、人事厅厅长

总序 I

徐颂陶

我国的公务员队伍是贯彻落实党的各项方针政策、加强党的执政建设的重要力量,是国家吏治所在。公务员直面人民群众,处理各种各样的公共事务,做出大大小小的决定。他们的能力素质,关系到国家管理的优劣和效率的高低,关系到人民群众的利益能否得到切实的维护和保证。正如古话所说:“官贤则民先受其利,官不仁则民先受其苦。”无论从哪一方面看,加强公务员能力建设,都是治国理政的一件大事。

我们党在取得执政地位以后,始终把加强执政能力建设,作为一个重要的探索课题。在2004年10月召开的十六届四中全会上,党中央深刻总结了我们党55年来的执政经验,提出了加强执政能力建设的指导思想、总体目标和主要任务,具体阐述了执政能力的含义和要求,并做出了《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》(以下简称《决定》)。最近,第十届全国人民代表大会常务委员会第十五次会议,通过颁布了《中华人民共和国公务员法》,对提高公务员的素质、能力提出了具体要求。这两个重要文件,是我们加强公务员能力建设的重要指导方针。

《公务员法》强调,要建设高素质的公务员队伍,提高管理效率和科学水平,必须对公务员进行分级分类培训。《决定》指出:“党的执政能力,就是党提出和运用正确的理论、路线、方针、政策和策略,领导制定和实施宪法和法律,采取科学的领导制度和领导方

法,动员和组织人民依法管理国家和社会事务、经济和文化事业,有效治党、治军,建设社会主义现代化国家的本领。”《决定》还根据我国国情和当前实际,提出了加强执政能力建设的五个方面的能力要求,即:驾驭社会主义市场经济能力,发展社会主义民主政治的能力,建设社会主义先进文化的能力,构建社会主义和谐社会的能力,应对国际局势和处理国际事务的能力。这“五个能力”,充分体现了党的执政理念和执政使命,全面反映了我们党执政所面临的严峻挑战和现实要求。它既是加强执政能力建设的总体目标,也是加强公务员队伍能力建设的根本内容和具体要求。

遵照《公务员法》的要求和党中央、国务院的指示精神,人事部制定了《公务员通用能力标准框架》,把公务员的能力素质具体细化为九项标准。这九项标准的出发点,就是要提高公务员的“五个能力”,解决好为谁执政、怎样执政和靠什么执政的问题,努力把掌握执政规律、提高执政能力、完善执政方略、改进执政方式、完成执政使命结合为一个有机的整体,全面提高公务员科学执政、民主执政、依法执政的能力和素质,自觉地为人民群众执好政,掌好权、用好权。

为了贯彻落实《公务员法》的要求和党的十六届四中全会精神,全面推动公务员的能力建设,人事部中国高级公务员培训中心、国家人事人才培训网与人民出版社合作,组织北京大学、中国人民大学、中央党校、国家行政学院的部分教授和研究人员,编写了国家公务员九项能力培训教程。这套培训教程坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,紧紧围绕贯彻落实《公务员法》、《决定》的要求,以公务员通用能力标准框架为依据,依照框架提出的九项能力标准,按项编成教材,全套共九本,构成了一整套公务员能力培训系列教程。

公务员能力培训系列教程,坚持改革创新,吸引、借鉴国内外培训教材的有益经验,打破了过去教科书式的传统编写方法,采用能力标准、课程内容、能力测评三个部分,增加了培训的针对性、实用性、操作性,把填鸭式的灌输知识教学,改为着重提高公务员思考解决问题能力的培训,突出了案例分析,增强了学习的趣味性和培训的深度与广度。这在学习教材的编写上是一个有益的和成功的尝试。我们相信,这套公务员能力培训系列教程的出版,必将促进当前公务员队伍能力建设的深入发展,并得到大家的信赖和好评。

(徐颂陶 原国家人事部副部长)



前言 |

作为一个社会人,每一个人都生活在一定的人际关系之中,离开与他人的交往,我们将很难在这个社会上做成任何事情。美国著名人际关系专家卡耐基曾说:“一个人的成功,85%取决于人际关系的状况。”与他人交往,就是一个与他人沟通协调的过程。

沟通是心灵与心灵的碰撞,是情感与情感的交流,是人类行为的基础,它使人类相互了解,增进感情;协调是沟通的延伸,是沟通的目的,它可以消除人们之间的误解和隔阂,使人们形成相互合作的合力,提高人类行为的效力。

虽然沟通协调在人们日常生活中如此频繁而重要,但是这并不意味着人人都会有效与人沟通。在我们周围,经常会遇到这样一些人,他们不知道怎样与人沟通协调,甚至害怕与人沟通协调,结果有意无意地将自己封闭起来,生活圈子变得越来越小。这是不善与人沟通协调的表现。

随着人与人之间关系渐趋复杂化与短暂化,沟通协调越来越成为一门需要虚心学习的学问。事实上,沟通协调是一门艺术。只要了解与不同人沟通协调的特点,掌握沟通协调的原则、方法和技能,每个人都会做到处理人际关系游刃有余,从而提高自己与人沟通协调的效率。

新时期的公务员,他们的特殊身份,决定了他们不仅要处理平



常人要处理的家庭、邻里、朋友关系,更重要的是处理自己在行政行为中的上、下、平行关系以及与公众和新闻媒体的关系。这些复杂的关系,要求公务员掌握沟通协调的技巧,提高沟通协调的能力。

为此,我们编写了《沟通协调能力》一书,希望能为公务员提供一把开启沟通协调艺术之门的钥匙,使公务员在繁杂的关系和公务中不慌阵脚,得心应手。

本教材共有三部分,第一部分主要从行为标准、技能标准和知识结构标准的角度对新形势下培养公务员的沟通协调能力做一综合性论述。第二部分包括七章。第一章是对公务员沟通协调能力的概述,内容涉及公务员沟通协调的分类以及沟通协调产生障碍的原因分析、技巧介绍等。第二、三、四、五、六、七章主要介绍公务员处理上行关系、下行关系、平行关系、社会群众关系、新闻媒体关系和会议中关系的基本特点以及在处理这些关系时的基本原则和艺术,并着重介绍公务员在这些关系中沟通协调时应该掌握的基本技能。第三部分是编者为你精心准备的一套测评题,希望通过这套测评题检验读者的沟通协调能力水平,以及读完本书后对本书的理解和把握程度。

每一章节的基本构架如下:

首先是教程导航、学习目标和关键词三个模块,使读者在直观上对本章的主要内容有一个宏观的把握。

其次是正文,即每一章的主要内容部分,是每一章的核心内容。

最后,在正文之后,附有边学边练和相关资源等模块。边学边练是对每一章学习内容的检测,读者可以在读完每一章后自行完



成边学边练中的题目,巩固学到的知识。相关资源是为读者选编的经典案例和专家建议,目的是在有限的篇幅内尽可能多的为读者提供丰富的信息,开阔视野。

我们希望读者读完本书后,能正确认识新时期公务员沟通协调能力的基本内涵,准确把握新时期公务员沟通协调能力的基本原则和基本技能,并能够将其付诸于实践,在实际工作中真正提高自己与人沟通协调的能力。

由于学识水平有限,编写时间仓促,难免会出现纰漏,恳请专家和有识之士批评指正。

作 者





目 录

前言	I
----------	---

第一部分 能力标准

公务员沟通协调能力基本标准	2
---------------------	---

第二部分 学习教程

第一章 公务员沟通协调能力概述	21
第一节 公务员沟通能力	22
第二节 公务员协调能力	39
第二章 公务员上行关系中的沟通协调	54
第一节 公务员沟通协调上行关系的基本原则	55
第二节 公务员协调与上级关系的艺术	59
第三节 公务员沟通协调上级关系的基本技能训练	63
第三章 公务员下行关系中的沟通协调	96
第一节 公务员沟通协调下行关系的基本原则	97
第二节 公务员沟通协调下行关系的艺术	100
第三节 领导者协调与下级关系的基本技能训练	103
第四章 公务员平行关系中的沟通协调	125
第一节 公务员平行关系中的沟通协调的基本原则	126



第二节 公务员协调同级关系的艺术	131
第三节 公务员沟通协调同级关系的基本技能训练	135
第五章 公务员与社会群众的沟通协调	144
第一节 公务员树立正确的群众观	145
第二节 公务员与群众沟通协调的基本原则	155
第三节 用语言与群众沟通协调的基本技能	161
第六章 公务员与新闻媒体的沟通协调	178
第一节 正确认识新闻媒体	179
第二节 公务员利用新闻媒体应该坚持的基本原则	182
第三节 公务员与新闻媒体进行沟通协调的基本技能	186
第七章 公务员在会议中的沟通协调	197
第一节 公务员要召开有效率的会议	198
第二节 公务员在会议中的沟通协调能力	199

第三部分 能力测评

公务员沟通协调能力测评	213
-------------------	-----



第一部分 能力标准





公务员沟通协调能力基本标准

公务员沟通协调能力标准

- 1)有全局观念、民主作风、协作意识
- 2)语言文字表达条理清晰,用语流畅,重点突出
- 3)尊重他人,善于团结和自己意见不同的人一道工作
- 4)坚持原则性与灵活性相结合,营造宽松、和谐的工作氛围
- 5)能够建立并运用工作联系网络,有效运用各种沟通方式

以上五项标准只是公务员沟通协调能力基本标准的一部分,事实上,公务员沟通协调能力标准是一套综合标准,具体包括公务员的行为标准、技能标准和知识标准。

公务员沟通协调能力的行为标准

1、树立全局观念,进行战略思考

全局观念是公务员对党和国家工作全局战略问题的反应,是一种自觉的心理活动,是公务员对我国经济生活、政治生活、文化生活战略问题的关注和考虑。当前改革、发展、稳定是全党全国的工作大局,公务员必须增强全局观念,牢固树立“稳定压倒一切”的



思想,千方百计维护社会政治稳定,推进改革开放和社会主义现代化建设。强化公务员全局观念的主要内容,就是要使公务员把为大局服务作为工作的出发点和落脚点。

2、发扬民主作风,推进民主协商

公务员要把实行和发扬民主作为自己工作的出发点和落脚点,自觉遵守和坚持民主原则。在讨论问题的时候,要允许同事间争论,允许申辩,允许保留意见,不允许搞“家长制”或“一言堂”。特别是在做出某项决策时,更需要与同事们民主协商,争取他们的赞同和支持。

公务员应该把自己置身于组织之中并接受组织的监督,不能凌驾于组织之上,更不能独断专行。在我国,公务员在政治上是平等的,没有贵贱之分;在纪律和法律面前是平等的,没有什么特殊的公民。上级在处理与下级关系的过程中,不应自视高人一等,把自己凌驾于下级之上,摆官架子。上级不是作为指挥者发号施令,更多的是作为一名同事,协同下级去工作。这就要求上级应该平等待人,平等处事,一视同仁,用民主的方式去处理自己与下级的关系。

3、培养协作意识,减少工作内耗

由于科学技术突飞猛进,现代社会越来越走向综合化和整体化。社会的各个方面、各个领域,如政治、经济、科技、文化、军事、外交等越来越有机地联系在一起,既相互独立,又相互制约。组织内部各个要素、各个层次、各个部分的有序统一、和谐运转是组织生存和发展的基础之一。因此,现代公务员应该牢固树立协作意识,善于从全局和整体出发,全方位的考虑问题。无论是在什么活动中,都要注意搞好各个方面、各个环节之间的综合平衡和协调工作,使每一个公务员各得其所,各司其职,各负其责,动之有规,各谋其政,各用其权,各献其能,各尽其力,协调有序,产生 $1+1>2$ 的巨



大整体能量,增进工作效益。

4、讲究工作艺术,创新沟通方式

沟通协调是一门艺术,对每一个人都非常重要。公务员是各级组织的代表,其公务行为直接关系到国家机关的政风建设,直接影响国家机关形象、声誉、权威和行政效能。因此,公务员在工作中要讲究沟通协调的方法,适当运用策略,掌握良好的沟通协调技巧,与自己的上级、下级、同事、民众和新闻媒体等形成有效的沟通协调,这将会大大提高公务员的办事效率,同时能树立自己的良好形象。

5、坚持组织原则,灵活处理问题

公务员沟通协调的组织原则性主要表现在两个方面:一是公务员处理人际关系时不能无原则地评价某些事和某些人,要坚持全心全意为人民服务的宗旨,不做违背人民利益之事;二是公务员不能无原则地按照自己的思想意识行事,牺牲人民利益谋取个人私利的最大化。灵活性是在原则性的基础上的灵活性,是指针对具体的问题,进行具体的分析,提出具体的解决方案。公务员在不同的工作场合,必须兼顾工作对象、工作环境和实际情况,对具体问题进行具体分析,坚持辩证的思维方法。公务员在活动过程中,要适当地对一些方法、措施进行调整,研究新情况,解决新问题,总结新经验。

6、听取群众呼声,关心百姓安危

“一切为了群众,一切相信群众,一切依靠群众,从群众中来,到群众中去”的群众路线是我们党的力量源泉,人民群众是我们的胜利之本。我们想问题、做决策、办事情,都必须把“人民拥护不拥护,人民赞成不赞成,人民高兴不高兴,人民答应不答应”作为出发点和落脚点。为此,公务员要深入基层开展调查研究,听取群众反



映,了解群众想的什么、盼的什么,把握群众的心声,并要集中一定时间进行调研,通过对“点”上的解剖,把情况吃透,把问题找准,从中寻找规律性的认识,取得工作主动权。在决策过程中,认真倾听各方面群众的意见、呼声,尊重群众意愿,然后在民主基础上集中,做出正确决策。

7、紧跟时代步伐,把握发展脉搏

现代社会由于科学技术更新加速,生产力飞速发展,人们的活动领域空前扩大,呈现出千变万化,日新月异的特点。新的问题、新的情况层出不穷,令人目不暇接。为适应变化发展的社会形势,公务员必须紧紧把握时代脉搏,不断吸取创新性的思想营养,以使自己的思想充满活力。同时,在工作中要充分运用先进的科学技术,迎合时代发展的潮流,在变革中实现工作效率的最大化。

8、统筹各方意见,维持整体平衡

现代社会是一个相互联系又相互制约的有机整体,系统内部各组成部分、各环节都是整体的重要部分,“牵一发而动全身”。如果其中的一个方面、一个环节受到损害,就将对其他方面和环节,对全局和整体产生影响。公务员在日常工作中,必须牢固树立统筹意识,综合考虑各方面的意见和建议,在公务员内部协调好同上级、下级、同级之间的关系,同机关外群体、社会公众之间保持良好的沟通协调关系,在兼顾各方利益的同时,寻求各环节间的综合平衡,保持组织秩序的稳定。一个不善于搞综合平衡和统筹工作的公务员,是很难有所作为的。

9、坚持实事求是,反对形式主义

公务员在实际工作中,必须坚持一切从实际出发。起草文件和讲话,文风要朴实;做事情,搞活动,要务实;处理问题,解决问题要从实际出发,实事求是,要唯实;为人处事要诚实,坚决反对浮躁、