

公务员考试面试题分类评析：组织协调能力-公务员考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E5_85_AC_E5_8A_A1_E5_91_98_E8_c26_250811.htm 第四节 组织协调能力

类一、组织协调能力概述 组织协调能力是指根据工作任务，对资源进行分配，同时控制、激励和协调群体活动过程，使之相互融合，从而实现组织目标的能力。一般认为组织协调能力要包括：组织能力；授权能力；冲突处理能力；激励下属能力。对公务员说，组织协调能力是必须的，而且是能否顺利开展工作的前提条件。只有具备了较强的组织协调能力，才能有效地安排各项工作，使每个下级都承担相应的工作。组织能力对领导者来说是至关重要的，同样协调能力也是必不可少的。在工作中，领导者常常需要协调下属之间的关系，形成较强的凝聚力；同时领导者也要协调好本人和下级、同事和上级的关系，协调好本部门和其他部门的关系。协调好这些关系是顺利开展工作的必要条件。考官评定考生的组织协调能力可从以活运用这些原则；二是区别轻重缓急的能力；三是能更多地从他人的角度解释问题，考虑对方的处境。

1、组织能力 组织能力是指组织人们去完成组织目标的能力，它是领导者成功有效地完成心理特征。良好的组织能力是公务员完成工作的保证。组织能力可以通过以下的途径培养：(1)培养坚强的意志苦，不被困难吓倒，不让失败和挫折压垮。(2)明确追求目标。目标明确，才能增强一个人的自信，并积极排除干扰和克(4)提高知觉的能力。这是提高人的观察能力，获取信息和加工信息的主要通道。(5)积累丰富的经验。经验可有效地引导人们处理好日常工作，并提高

人的决策判断能力。(6)提高记忆能力。记忆力是提高领导者及管理时地提取必要的信息。(7)勇挑工作重担。重要的工作经验及疑难问题的处理，可以锻炼、检验和表现人的组织才能。(8)提高交际及沟通技巧。这可帮助一个人协调好各种人际关系，发挥团体组织功能的作用，调动员工的积极性，形成良好的群众基础和干群关系。(9)养成良好的工作习惯。良好的工作习惯可以提高工作效率，节省时间，分清主次。

(10)培养广泛的兴趣。广泛的兴趣可扩大知识面，提高综合能力和统揽全局的能力。克服保守思想和惰性心理。可以增强人的活力，培养创新的能力。学会宽容。宽容是获得友谊与支持，营造良好人际关系及工作管理环境的保障。

2.授权能力 通过他人的努力来完成工作，是现代管理过程中常采用的基本做法。无疑，这就是授权的概念，授权并不意味着放弃自己的职责。有效的授权是领导的一项基本职责，授权意味着准许并鼓励他人来完成工作，达到预期的效果；同时，领导者也自始至终对工作的执行负有责任，有效的授权可以使领导者：(1)通过他人的努力来完成任务。(2)与下属相处融洽，获得工作上的支持。有效的授权是一个双向的过程，包括准备授权的管理者和准备承担此项工作的下属，当双方能就下列方面达成一致意见时，有效的授权就实现了：A.任务所涉及的特性和范围。B.期望所达成的结果。C.用来评价工作执行的方法。D.时间方面的要求。E.工作执行所需要的相应权力。(3)如何才能提高授权能力呢？A.寻找合适的人选，可根据潜能、态度、人格等方面来挑选属下。B.先与被授权者磋商。C.先行授权。不要等问题发生后再授权，而应先行授权。D.委派整个任务时，尽可能将整个任务委派给员工

，而不是仅委派任务的一小部分，以表明你十分信任他。 E. 表明对结果的期望值。在授权时，应明确向下属讲清对该任务结果的期望是什么。 F. 授权后应对下属予以充分的信任，一旦已授权，就要充分信任下属能做好工作。让下属自己开展工作，由他们自己决定是否需要接受你的帮助和指导。

3. 冲突处理能力

冲突产生的原因通常是人们对于同一个问题往往有着不同的看法，以及人们在为实现自己的目标而奋斗时，往往会触犯他人的利益。冲突产生的原因有：(1) 误解；(2) 个性冲突；(3) 追求目标的差异；(4) 欠佳的绩效表现；(5) 工作方式、方法的差异；(6) 工作职责方面的问题：缺乏合作；有关管理权威方面的问题；工作中的失效；对有限资源的争夺；没有很好地执行有关的规章制度。作为公务员来说，正确地处理与同事、上级的冲突以及下属之间的冲突是非常重要的，而面试中所考察的冲突处理能力主要是对冲突原因的理解，怎样避免冲突，以及如何妥善处理冲突问题这几个方面来考察的。下面介绍一下怎样避免和处理工作中的冲突：

(1) 工作冲突的避免：在日常生活中，许多冲突都是可以避免的。避免工作冲突的具体方法包括：A. 承认这样一个事实：人们的价值观、需求期望以及对问题的看法往往存在差异；B. 对他人和自己都要诚实；C. 抽出足够时间和精力与你常打交道的人多进行一些交流，更好地了解他们的价值观、信仰等；D. 不要以为你总是对的，要以为自己不对；E. 不要对不同意自己看法的人怀恨在心；F. 耐心倾听别人的谈话；G. 为人们表达某个看法和意见提供适当的渠道；H. 促使人们从以往的工作冲突处理中总结经验，吸取教训。

(2) 工作冲突的处理：如果某种冲突的发生没能避免，那就要采取积极的、

建设性的措施来处理这些冲突。成功的处理方法必须建立在对工作冲突本身正确而充分的了解基础之上。下面介绍五种工作冲突的处理方法。当然，在具体运用这些方法时，必须结合当时的实际情况。

A.否认或隐瞒。这种方法是通过“否认”工作冲突的存在来处理冲突。当冲突不太严重或者冲突处于显露前后“平静期”时采用这种方法比较见效。

B.压制或缓解。掩盖矛盾，使组织重新恢复“和谐”。同样，这种方法也是在冲突不太严重或者冲突双方都“不惜一切代价”保持克制时才能取得满意的效果。

C.支配式处理方式。这种方法是冲突中的某一方利用自身的地位和权威来解决矛盾。冲突的旁观者也可利用自身的权威和影响，采用类似的方法来调解冲突双方的矛盾。这种方法只有当凭借的“权威”确有影响力或冲突双方都同意这种方法时才能取得满意效果。

D.妥协。这种办法要求冲突双方为达到和解的目的，都必须做出一定的让步。使用这种方法的前提是冲突双方都必须有足够的退让余地。

E.合作。当承认人与人之间确实存在许多差别的事实之后，往往就可以通过和解的方式来处理冲突。通过这种方式处理冲突，冲突双方都会感到他们是受益者。不过要使这种方法行之有效，一方面要有足够的时间保证，另一方面还必须让员工“信任”这种方式，而且冲突双方都必须具有较高的素质。

4.激励下属能力作为领导者，有责任去劝说和激励下属，使他们的工作更有效，因此作为领导者，就应该懂得如何去促进工作，了解激励下属的方式，并确认自己在激励下属过程中所扮演的角色，一个有效的管理者，应能创造促使下属达成各自目标的条件，最重要的是，针对不同的人应采取不同的激励方式，对激励问题提供一个通

用答案是不可能的。因此就必须了解和影响下属的动机。而动机是一种对人们认定他们自己达成满足需求目标程度的尺度。马斯洛把人的需求分为五个层次，依次分别是：生理需求，安全需求，社交与被接纳需求，尊重需求和自我实现需求，在一般情况下，当某个层次的需求获得满足后，就会产生更高层次的需求，通常需求不是静态的，它们根据经历和期望随时间和条件发生变化，因此作为领导者要发现和寻找那些能激励下属、改善他们工作绩效、提高他们的积极性的手段，才会使部门工作有效开展起来。虽然并不是每个公务员都能成为领导，但在公务员面试中，考官还是会注重为国家培养领导人才的，因此说，具备这方面的素质无论是对国家还是对个人发展都是必要的。部下的积极性一般都是由领导者激励功能的发挥和个体需要得到满足等因素产生的。通常情况下，部下的积极性包括：第一，接受和执行组织及团体目标的自觉程度；第二，为实现组织及团体目标的热情；第三，在为实现组织及团体目标的活动过程中所产生的效率、聪明才智和责任心等。因此，优秀的领导及管理者的，都善于将团体目标和个人目标统一起来，将团体目标的实现与满足员工的需要统一起来，提高部下对团体目标的感受性，让部下充分体验到团体目标中包含着个人的利益。只有将这两者有机地统一起来，部下才能产生积极性。究竟怎样才能调动部下的积极性呢？要想充分调动部下的积极性，作为一名管理者还应掌握以下六个方面的艺术：(1)高度信任。领导者对部下信任，部下才能与领导者真诚相处；管理者对部下放心，部下才会对其没有戒心。因此，领导者一定要善于用自己真诚的信任来换取部下对自己的由衷敬重。其具体做

法是：一是正确看待部下的能力和水平；二是勇于把重担子交给部下，从而使其鼓足干工作的勇气和干劲，在实践中得到更多的锻炼和提高；三要授予部下相应的权力，切忌大权独揽，小权也不分散。

(2)诚心尊重。诚心诚意地尊重部下，使部下时时、事事、处处都真正体验到自己的人格所在、价值所在，这是调动其工作积极性的重要一环。管理者要做到诚心尊重部下，除了在思想上要牢固树立起“政治上平等”的观念外，在日常工作中还要特别注意以下两点：一是在自己分管的工作方面，在实施决策之前，要主动、认真地听取部下的意见。当部下的意见不完全正确时，也要注意耐心听完并认真加以分析，尽量吸收其合理成分；当部下的意见与自己的意见有明显分歧时，要冷静地思考孰是孰非，并坚持按正确的意见办；当部下的意见与自己的想法在本质上一致，只是在形式上有所不同时，就不要在细枝末节上强求按自己的意见办。二是对部下分管的工作不轻易干预，只要没有原则性的错误，就要大力支持，积极协助落实。当部下在决策前主动征询自己的意见时，也要注意先听取部下的想法和态度，切忌不加思考地随意表态，或轻易否定部下的意见。

(3)主动关心。主动关心部下是管理者的责任，也是领导艺术的具体体现。管理者对部下越关心，部下对管理者就会越尊重。当然，这里所说的关心不是简单的小恩小惠，而是从各个方面给予更多的体贴和关照。一是要关心部下的学习；二是要关心部下的思想；三是要关心部下的工作，当部下在工作中取得成绩时，要及时鼓励，并注意适时提出新的目标；四是要关心部下的家庭生活，特别是对那些自身要求严格，不愿轻易麻烦组织、麻烦领导，家庭又确实有困难的部下，

更要注意真诚地帮助他们排忧解难。(4)用其所长。作为领导必须克服私心杂念，不要害怕部下显露才能，多看部下的长处，注意用其所长，就会使其感到有用武之地，在本职岗位上能施展自己的才华，工作就安心，劲头就十足。(5)热情帮助。作为管理者不仅要有容人之过的宽阔胸怀，而且要有帮人之难的嘉言懿行，这对于处理好与部下的关系，调动其工作积极性至关重要。因此，管理者应注意做好以下三点：一是对部下的缺点要善意地批评，对部下批评帮助时要注意场合，尽量缩小范围，减轻影响，以维护部下的自尊；二是对部下工作上的失误要主动弥补；三是对部下的过错要主动承担责任，以减轻部下的心理压力，便于其轻装上阵，继续做好本职工作。(6)不断激励管理者。只有坚持不断地对部下进行激励，才能使其保持长久的干劲。其基本方法是目标激励、任务激励、宣扬激励和褒奖激励。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