公共部门的组织管理

案例 1

江苏省级机关采购中心：加强团队建设 力求 1+1＞2

平均每个工作日要完成 1.95 个项目，这是江苏省省级行政机关政府采购中心 2010 年的采购工作的效率。这对于一个只有 18 个人的团队来说，并不是一件容易的事，因为政府采购有多道程序要走，一个公开招标的项目走完所有的程序至少就需要一个月的时间。

加强团队建设是他们制胜的法宝。“众人拾柴火焰高”，只有激发员工积极性、增强团队执行力，才能发挥 1+1>2 的力量。采购中心主任尹存月表示，“我们的团队建设有三个目标：业务能力强、团队作风硬、热心公益事业。”围绕上述三个目标，采购中心组织了丰富多彩的活动。

2010 年采购中心不断拓宽渠道，创新形式，学习与工作的协调开展，通过进行集中讨论和修订、进行课题研究、参加培训等多种方式全面提高团队的业务能力和职业素质。

在组织全体员工对《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》进行专题学习的基础上，采购中心还结合准则要求对政府采购领域的反面案例作了认真剖析，查找团队工作中存在的薄弱环节，并有针对性地采取改进措施。全年采购中心未遭到一起关于工作人员不廉政方面的投诉。

此外，采购中心全体员工还开展了各种献爱心活动。如为南京市儿童福利院购置了部分生活用品及食品；玉树地震发生后，踊跃捐款，以实际行动向灾区群众送温暖等等。“通过参与公益活动，大家体会到了奉献的乐趣，树立了帮助他人、服务社会的责任感，增强了工作积极性。”

在休息日里，采购中心定期或不定期地开展钓鱼、打乒乓球、登山等丰富多彩的文体活动，通过活动过程中增进团队成员相互间的交流，在健康向上、轻松愉快的活动中潜移默化地培养员工的团队精神。

资料来源：改编自万玉涛，《政府采购信息报》，2011 年 3 月 3 日

讨论题：

1. 什么是团队的群体动力，采购中心设定了怎样的目标来激励成员，又是通过哪些具体活动进行的团队建设。

2. 试结合案情思考进行公益活动对培养团队精神，改善公共关系有怎样的作用。

案例链接：

http://www.caigou2003.com/news/local/news/20110303/news_172899.html

案例 2

如何克服政府单位的小团体现象

在政府公务员面试题中，有这样一道题：部分政府单位有小团体现象，表面上看比较团结，但实际上面和心不和，作为新到一个单位的工作人员，你怎么看?

相关专家为这道题这样设计了如下参考答案：

在一些单位我们可能常常遇到这样的人或事，将团队异化为“小团体”，对“圈子”以内的人呵护有加，对“圈子”以外的人则进行打压。很显然，小团体扭曲了团队精神的概念和内涵，对于“大整体”的团结有百害而无一利。

作为一个新到单位的工作人员，我是这样认为的，无论是谁都应该积极摆正心态，以大局为重，把“为人民服务”放在首要位置，树立良好的团队精神。

在工作中我们需要鼓励大团队精神，不搞小团体，因为一个单位要想增强员工的团队意识，很重要的一方面就是要在职工中树立大团队的意识。单位所有员工都要多沟通，多交流，心往一处想，劲往一处使，在全单位营造一种团结的气氛，鼓励树立大团队精神，摒弃小团体主义，才能使团队始终走在时代的前列。

所以我们每个人都要发扬团结协作、相互配合的精神。我始终认为，如果说单位是一盘棋，那么每个部门便是棋盘上纵横捭阖的棋格，而我们每个人便是一颗颗棋子。如果想下好这盘棋，赢得最后的

胜利，只靠某一个人或者某一个部门的努力是远远不够的。必须要从全局出发，所有的部门、所有的人共同努力，紧紧围绕单位目标，相互协作，相互配合，才能做到寸土必争，直至最后取胜。

资料来源：红网，http://gov.rednet.cn，2011年国家公务员考试面试模拟题详解

讨论题：

1.结合案例，讨论小团体现象的表现有哪些，为什么要克服这种现象。

2.谈谈如何进行团队沟通、培养团队精神，克服公共部门中的小团体现象。

案例链接：http://gov.rednet.cn/c/2011/03/15/2205921.htm

案例3

三个和尚的故事

山上有座小庙，庙里有个小和尚。他每天挑水、念经、敲木鱼，给观音菩萨案桌上的净水瓶添水，夜里不让老鼠来偷东西，生活得安稳自在。不久，来了一个高个子和尚。他一到庙里就把半缸水喝光了。

小和尚叫他去挑水，高个子心想一个人去挑水太吃亏了，便要小和尚和他一起去抬水，两个人只能抬一只水桶，而且水桶必须放扁担中央，两个人才心安理抛。这样总算还有水喝。后来，又来了一个胖和尚，他也想喝水，但缸里没有水。小和尚和高个子和尚叫他自己去挑水，胖和尚挑来了一担水，立刻独自喝光。从此，谁也不去挑水，各自念自己的经，各敲各的木鱼。夜里老鼠来偷东西，谁也不管。结果老鼠猖獗，打翻烛台，燃起大火。三个和尚这才一起奋力救火，大火扑灭了，他们也觉醒了。从此三个和尚齐心协力，水自然也就多了起来。

资料来源：严进编著.组织行为学[M].北京：北京大学出版社，2009.

讨论题：

为什么三个和尚原来没水喝，后来水为什么就会多了起来？

案例 4

智猪博弈与团队建设

在博弈论经济学中，“智猪博弈”是一个著名的例子。假设猪圈有一头大猪、一头小猪。猪圈的一头有猪食槽，另一端安装着控制

猪进食供应的按钮，按一下按钮就会有一定单位的主使进槽。如果是小猪按动按钮，侧大猪会在小猪到达食槽之前把食物全吃关，如果是大猪按动按钮，则大猪到达食槽时只能和小猪抢食剩下的残羹冷炙。既然小猪劳动不得食，则小猪不会主动按动按钮，而大猪为了生存，尽管只能吃到一部分，还是会选择劳动（按按钮）。那么两头猪都有智慧的前提下，最总结果是小猪选择 等待。

在团队创建中，如同“智猪博弈”的事情时有发生，通常叫做“搭顺风车”现象。因为，通常对团队绩效激励来源于团队的集体绩效，那么弱者（小猪）主动劳动，可能换来计提绩效的提高非常有限，并不能得到额外的奖励，那么弱这就会选择等待。而强者（大猪）为了得到额外的奖励只能选择主动劳动来提高集体绩效，而所得的绩效奖励又不得不与弱者共同分配。

案例来源：管理心理学（魏敏）（工商管理精品） 魏敏 等编著/ 2011-05-01 / 东北财经大学出版社有限责任公司

讨论问题：根据上述案例，谈谈如何构建有效的团队、

公共组织的组织管理

案例 1

全国首家行政审批局：如何把办事效率提高106%？

2009年4月，我国首个集中行使行政审批职能的“行政审批局”在成都市武侯区正式成立。自成立以来6个月的数据显示，行政审批局共办结4600余件行政审批，比之前办结率提高了106%；政府行政许可审批的份额，90%归于行政审批局，实现了高效透明、方便群众的目的。

在成立行政审批局前，武侯区实行政务中心“一站式”办公。但经多次调研发现，政务中心对部门各自为政的审批体制管理显得力不从心——由于窗口审批人员的权限受限，从群众手中接的大部分审批件要交回原单位逐级上报审批，影响效率不说，还常让群众跑冤枉路。同时，由于工作性质等原因，中心窗口工作人员常出现忙闲不均的状况。

职能划转后，行政审批局按“编随事走、人随编走”的原则，工作人员主要由各行政职能部门原来派驻政务中心窗口的员工担任，3个审批科30余名工作人员承担了原来22个职能部门90多名工作

人员所承担的审批业务。原职能部门主承担相应的监督和管理职能，实行全新的审批与管理相分离的行政管理体制，充分整合了政府职能。

政府部门马不停蹄地忙碌，带给群众的是快捷和方便。四川加鼎物业管理公司经理徐红梅说，过去搞一次资质年检一般得花掉两至三个月时间，同时还得抽出至少 3 名管理人员专门跑这件事。“现在不一样了，我们只需一个人把资料送到行政审批局的建设类事项审批科，第二天下午就通知我们看现场，第三天审批局干部就到公司现场办公并可当场签字，这为企业节省多少成本啊！”

国家行政学院电子政务专家汪玉凯说：“武侯区在探索大部制的改革中，紧紧抓住行政审批制度这个“牛鼻子”，按照职能整合、审管分离的原则，大刀阔斧地对传统行政审批方式进行改革，设立专司政府机构，是一项富有创意、方便群众、深受社会各方欢迎的改革举措，值得高度关注。“

资料来源：改编自《人民日报》，2009 年 11 月 03 日，记者刘裕国

讨论题：

1、结合案例，说说成都市金牛区成立行政审批局的的目的是什么，它取得了怎样的成效。

2、结合案例和点评，试讨论如何通过试点—推广模式，实现我国行政审批体制和机制的改革。

案例链接： http://politics.people.com.cn/GB/14562/10426016.html

案例 2

“网络型非营利组织”——又一个空洞的名词?

网络缔造改变——Kiva 在短短五年的时间里为 209 个国家的贫困人口、小企业家募集了多达 1.8 亿美金的款项；绿色和平针对雀巢使用棕榈油而以破换热带雨林为代价的行为发起了网络抗议，最终迫使雀巢与 Forest Trust 合作以应对森林滥砍问题；梁咏琪小姐生日当天在微博上发起了“一次转发捐款一元”的行动，八万元人民币善款的背后是八万人对旱灾的关注与心意。好像就这么突然之间，

非营利组织与网络时代分享、互动、参与的精神紧密而自然地结合到了一起。

KaBOOM!是美国一家致力于为儿童提供安全的社区游乐设备的非营利组织。过去他们主要与企业以及私人基金会合作，企业承担大部分工程费用，而KaBOOM!则负责统筹各方资源。早晨还布满杂草的一片荒地到了晚上就能变成一块安全的操场——这的确是一个十分振奋人心的活动。头十年里他们一直做得不错，平稳保持着两位数的增长率。但到了2004年，他们发现“我们其实还需要建造成千上万的安全操场，可是，我们只有能力去造几百个而已。”怎么办？2004年，KaBOOM! 在网上发布了一系列关于如何筹划一次安全操场建设的“操作说明书”。人们可以在线下按照KaBOOM!提供的资源和模式来组织建造安全操场，这也就不需要KaBOOM!自己运作大量资源逐一去完成那千百个待建的项目了，而且线上与线下的“鸿沟”好像也轻而易举地被填平了。虽然KaBOOM! 看似放弃了对建设项目的直接控制，但是他们却取得了非凡的回报与社会影响。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/297051061005006130