



中欧公共管理项目

培训管理者培训 项目报告

谷 昀 主编

Project Reports on TM Training

国家行政学院出版社



中欧公共管理项目

培训管理者培训 项目报告

江苏工业学院图书馆
藏书章
谷昀 主编

Project Reports on TM Training

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训管理者培训项目报告/谷昀主编.

—北京:国家行政学院出版社,2007.1

ISBN 978-7-80140-537-1

I. 培… II. 谷… III. 公务员—培训—研究报告—中国 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 155635 号

书 名	培训管理者培训项目报告
作 者	谷 昀
责任编辑	王 兵
出版发行	国家行政学院出版社 (北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话	(010)68920640 68929037
编 辑 部	(010)68929095
经 销	新华书店
印 刷	北京市秋豪印刷有限责任公司
版 次	2007 年 1 月北京第 1 版
印 次	2007 年 1 月北京第 1 次印刷
开 本	880 毫米×1230 毫米 32 开
印 张	8.75
彩 页	8
字 数	213 千字
书 号	ISBN 978-7-80140-537-1/D·243
定 价	18.00 元

本书如有印装质量问题,可随时调换。联系电话:(010)68929022

责任编辑：王 兵
封面设计：晓 禾

编委会成员

彭景武 赵广周 陈 菲
支 远 董明发 陈 涛

前 言 FOREWORD

为认真贯彻落实党中央关于大规模培训干部、大幅度提高干部素质的要求,充分发挥国家行政学院在培养高中级公务员的主阵地的作用,国家人事部、中央机构编制委员会办公室、国家行政学院与欧盟委员会共同资助开发了“中欧公共管理项目”。该项目共包括六个子项目,其中对培训管理者培训(TM)是子项目四中的一个分支。培训对象主要是国家行政学院及地方行政学院的培训管理人员,培训办法采取举办培训班、派员境外考察、实践应用、理论探讨、学术交流等形式,培训时间从2003年开始,为期4年。目前项目已运作3年多,举办四期培训班,参训人员先后涉及27个省级行政学院,共计培训93人。

学习无止境,实践创新也无止境。我国建立公务员制度时间不长,与西方国家相比,在培训理念、培训机制、培训方法等许多方面亟待改进和完善。国家行政学院对公务员培训管理者培训(TM)项目的开展,有利于进一步完善我国干部教育培训制度,有利于进一步提高公务员培训质量,有利于进一步丰富培训管理者的培训管理经验。各地行政学院参训者在学习,中,认真学习现代西方国家的先进培训理念和培训方法,主动分享培训团队的学习成果,积极倡导和主动参

与本单位的公务员培训实践改革,收到了很好的学习效果。《培训管理者培训项目报告》是从四期培训班众多学员项目报告中精心挑选出来的。从汇编的 20 个项目报告中不难看出, TM 项目在各地公务员培训管理工作中广泛推广, 参训者对现代西方国家公务员培训先进理念的理解和认识不断深入、培训方案和方法不断创新, 培训质量和效果不断提高, 为我国公务员教育培训工作逐步走向法制化、制度化、规范化做出了许多有益的探索。

在此, 我仅代表国家行政学院培训部对他们的辛勤劳动成果和集体智慧结晶表示衷心的祝贺。同时我们也真挚地希望与各地地方行政学院的同仁们携手并肩, 在公务员培训的实践活动中, 共同研究探讨具有中国特色的、富有中华民族智慧的公务员培训机制, 为全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化建设提供思想政治保证、人才保证和智力支持的公务员培训做出应有的贡献。

谷 昀

国家行政学院培训部主任

中欧公共管理 TM 项目中方负责人

二〇〇六年十一月

目 录 CONTENTS

交通部海事局中青年干部培训需求分析	1
处级公务员培训需求调研	13
青海省乡镇长培训需求分析	48
某培训中心 LW 干部研修班成本分析	59
领导行为倾向研究	75
以“经验学习理论”指导公务员培训“班级总结课”课程设计	91
成都市村(涉农社区)党组织书记培训班课程设计	100
处级公务员任职培训中培训方法的选用	109
“如何有效地组织小组讨论”课程设计与实施	125
“团队建设与沟通能力”课程设计与实施	136
“应对突发(危机)事件能力培训”课程设计与实施	145
用情景模拟法实施“国际关系与中国外交”专题教学	159
用角色扮演法实施“问责制与责任政府”专题课堂教学	163
“打造团队精神”室内拓展训练课程及“社会转型期突发性群体事件处理”案例教学	168
案例教学课程评估指标设计	193
大型国有企业高级管理人员培训项目教学评估方案设计	220

深圳海关处级领导干部培训项目整体设计与质量跟踪分析 ▶ 229

公务员能力培训教学效果评估 ▶ 235

拓展训练培训效果评估 ▶ 248

“领导力修炼—领导角色”互动式教学实践及评估 ▶ 256

目 录 CONTENTS

Training need analysis of the young and middle-aged cadres from Ministry of Maritime Bureau	1
Investigation and study on training needs of division chief	13
Training need analysis of chief executive in township government of Qing Hai Province	48
Cost analysis of LW cadre training in a training centre	59
Leadership tendency study	75
Curriculum design of “Aggregate Course” for civil servants training through the guidance of “experiential learning theory”	91
Curriculum design for training secretaries of the party organization of Cheng Du city (and Agricultural community)	100
The selection of training approaches in division chief service training	109

Curriculum design and implementation of “how can group discussion be effectively organised”	125
Curriculum design and implementation for “team building and communication skills”	136
Curriculum design and implementation for “crisis (emergency) management capacity”	145
The application of scene simulation in the instruction of “international relations and China’s diplomacy”	159
The application of role-play in the instruction of “accountability system and responsible government”	163
“Building teamwork” for indoor expanding course and case study of “dealing with unexpected group incident in social transformation”	168
Designing curriculum evaluation indicators for case study	193
The design of teaching assessment program for training senior managers of Large state-owned enterprises	220
The overall design of training programme for Shen Zhen Customs division chief and the quality tracking analysis	229
Teaching result evaluation of civil servants competence training programme	235
Training result evaluation of expanding course	248
“Leadership practice—leading role” interactive teaching experience and evaluation report	256

交通部海事局中青年干部培训需求分析*

项目名称

交通部海事局中青年干部培训需求分析

项目成员

程慈泽(国家行政学院培训中心)

郑恒春(国家行政学院培训中心)

段红霞(国家行政学院国际部)

王 健(国家行政学院经济学教研部)

蔡春红(国家行政学院经济学教研部)

项目目标

通过对交通部海事局中青年干部进行培训需求分析,为实施培训计划、制定培训方案和确定培训方法提供依据。

项目实施步骤

第一阶段:观察(2004年11月20日至12月10日)

1. 目的:收集和浏览交通部海事局的相关资料,熟悉该机构的基本情况,了解该机构存在的绩效问题和员工的培训情况。

* 第二期 TM 学员项目报告。

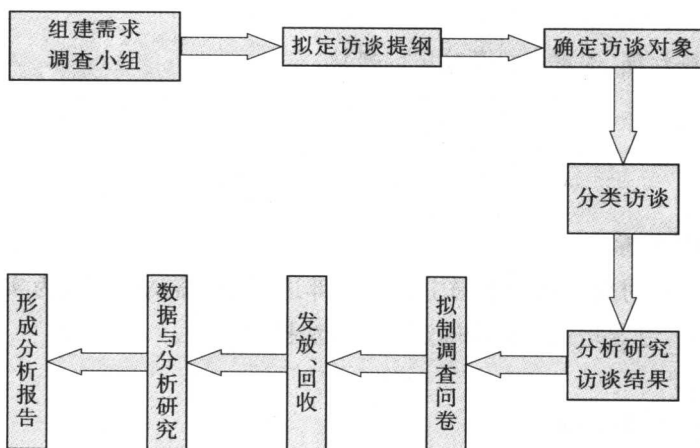
2. 观察的具体做法:

- 观看交通部海事局录像片;
- 定期浏览交通部海事局(下文简称海事局)网站,了解其主要职能、内设机构、人员编制;熟悉该机构当前动态、现行政策和目标等;
- 与海事局教育培训机构有关人员保持电话联系,随时了解对方关于培训的态度,并约定走访面谈日期。

第二阶段:调查研究(2004年12月10日至2005年2月20日)

1. 目的:收集海事局关于干部培训更具体、更详细的数据,为定性分析提供相关资料。

2. 需求调查的基本步骤:



3. 调查的具体做法:

通过到海事局走访面谈、看录像、电话联系等形式进行。

- 了解组织需求;
- 了解工作需求;
- 了解受训学员的个体需求及2003年受训学员的反馈意见和

具体感受。

■ 访谈提纲

1. 了解海事局培训机构(党委工作部)准备对中青年干部进行培训的原因(组织机构的培训需求是什么)。

2. 了解培训对象的具体情况,如年龄结构、学历、工作岗位等等。

3. 了解海事局培训机构(党委工作部)认为培训对象目前在工作中存在的困惑或者中青年干部普遍认为最难解决的问题是什么?

4. 了解海事局培训机构(党委工作部)想通过培训,收到什么样的效果(知识?能力?态度)。

5. 了解海事局培训机构(党委工作部)打算进行多长时间的培训(包括经费、课程时间)。

6. 准备了进行培训需求调查问卷(征求意见稿),能否得到海事局培训机构(党委工作部)的帮助实施。

7. 为了提高培训效果,提高受训者解决问题的能力,在培训过程中需要提供给参训者更多的实践和练习机会,通过多种培训手段,如解决问题的联系,甚至是游戏的方式,让参训者思想碰撞产生火花,从而使他们不知不觉地提高相应的能力(征求海事局意见)。

第三阶段:需求分析(2005年2月20日至4月10日)

1. 目的:确定海事局中青年培训班类型,为设计培训方案及确定培训方法提供依据。

2. 需求分析具体做法:

● 按照培训需求分析的3个阶段,分别进行机构分析、工作分析和个人分析;

● 对3个需求分析进行综合整理,找出结合点,确定培训重点(包括培训主题、受训对象,人数,培训时间、地点等)。

- 提出培训方案设计和培训方法的建议。

3. 培训需求分析主要内容:

- 组织需求,即组织的目标和战略;

- 岗位需求,即特定工作岗位的任务及完成任务所需求的技能目标;

- 个人需求,即个人的知识能力水平岗位需求的差距,以及个人未来发展目标的差距。

✎ 机构分析

目的:了解组织的目标和战略,分析组织的培训期望。

- 交通部海事局是交通部直属机构,是参照公务员管理的事业单位。

✎ 主要职能

根据法律、法规的授权,负责行使国家水上安全监督和防止船舶污染、船舶及海上设施检验、航海保障管理,负责行政执法,并履行交通部安全生产等管理职能。

✎ 机构和编制

- 交通部海事局内设**个职能处(室)和两个党的工作机构,暂定事业编制**名。其中党委工作部负责直属海事局系统的干部任用和培训。

- 交通部海事局实行垂直管理体制,在全国主要沿海设有**个直属海事局。四级管理体制:部—省市(**个)—分支机构(**个)—现场(海事处或派出所**个)。

拟培训对象:中青年领导干部(处长职位,拟提升为副司局领导)。

- 年龄结构:35 岁至 45 岁;
- 学历结构:大学本科和硕士生毕业;
- 知识结构:主要集中在航海、法律、造船、测绘等专业。

海事局培训机构认为海事局系统内中青年领导干部普遍存在的突出问题:

1. 公共管理知识相对缺乏。
2. 战略思维和综合能力有待提高(把握大局能力、沟通协调能力、综合管理能力、开拓创新能力、应对突发事件能力和思想政治工作能力)。

✎ 机构期望

● 海事发展战略的总体目标:建设“三个海事”(交通海事、阳光海事、数字海事),实现“三个追求”(始终保持昂扬向上的精神状态,在社会上树立崭新形象;解决好水上安全问题;加强队伍建设,切实履行职责)。

● 海事局干部队伍应该是一支具有高素质的干部队伍,关键先抓好领导骨干队伍。

● 需要通过培训中青年后备干部,解决提高能力和素质的问题。

✎ 分析结论

海事局确需加强对系统中青年后备干部(拟提升为司局级领导)培训。

✎ 工作分析

目的:了解岗位需求即特定工作岗位的任务及完成任务所需求的技能目标,分析岗位需求与实际工作情况的差距。

✎ 岗位需求

1. 执法要求:船舶适航、船员适任、安全畅通、有效监管、优质

服务；

2. 应急处置要求：全天候运行、全方位覆盖、应急快速反应；

3. 服务经济发展要求：严格监管、优质服务，寓监督于服务；

4. 综合管理能力要求：行为规范、运转协调、公正透明、廉洁高效；

5. 参与处理国际海事事务要求：扩大对外交往，提高履约水平，巩固国际地位，维护国家权益。

■ 岗位需求与实际情况的差距

1. 依法行政的意识和规范执法、科学执法的能力需要进一步加强。

2. 坚持“全天候运行，全方位覆盖，应急快速反应”的危机处置能力迫切需要提高。

3. 干部自身的海事业务素质和国际交流能力尚不能适应事业发展的需要。

4. 部门之间、岗位之间运转不够协调，沟通不够到位，综合管理能力需要加强。

5. 内部管理还有不完善的地方，有效的管理方式需要进一步推进。

6. 工作落实有不到位的地方，有些地方推进力度不够。

■ 分析结论

关键是要对中青年后备干部（拟提升为司局级领导干部）加强任前培训，提升岗位领导能力和提高综合素质。

■ 个体分析

中青年领导干部自身感到存在的问题：