



欧洲国家政府管理译丛

主 编 陈福今 袁曙宏

副主编 哈里·李斯特 陆林祥

GOVERNMENT MANAGEMENT TRANSLATION SERIES
EUROPEAN

公共部门能力管理 —— 欧洲各国比较研究

希尔维亚·霍顿

安妮·杭德冈姆 编

大卫·法纳姆

邓征 译

国家行政学院出版社



欧洲国家政府管理译丛

主 编 陈福今 袁曙宏

副主编 哈里·李斯特 陆林祥

GOVERNMENT MANAGEMENT TRANSLATION SERIES
EUROPEAN

公共部门能力管理 ——欧洲各国比较研究

希尔维亚·霍顿

安妮·杭德冈姆 编

大卫·法纳姆

邓征 译

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

公共部门能力管理:欧洲各国比较研究/()霍顿,()杭德冈姆,()法纳姆编;邓征译.

—北京:国家行政学院出版社,2007

ISBN 978-7-80140-562-3

I. 公… II. ①霍…②杭…③法…④邓… III. 公共管理—对比研究—欧洲
IV. D750.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 008467 号

著作权登记号 图字:01-2007-0291 号

书 名 公共部门能力管理

作 者 希尔维亚·霍顿 安妮·杭德冈姆 大卫·法纳姆 编
邓征 译

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

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 787 毫米×1092 毫米 16 开

印 张 13.5

字 数 228 千字

书 号 ISBN 978-7-80140-562-3/D·258

定 价 27.00 元

本书如有印装质量问题,可随时调换。联系电话:(010)68929022

中欧公共管理项目

内 容 简 介

本书探讨了能力管理的起源与实践。能力管理是先进的工业化国家政府和管理者面临的问题，也是全球化和日益激烈的国际竞争的产物。英、美两国面临这些环境压力，力图保持并重新获得它们的竞争优势。每个国家面对这些压力，都采取了不同的应对方法，这些方法互相影响，引发了各种战略的互相融合与碰撞。它们共同的主题是：在建立成功组织的过程中，人力资源具有中心地位和极端重要性，因此，需要定义和发展组织成功所必备的技巧与能力。

总 序

General Preface

陈福今

随着经济全球化的不断深入,政府管理能力已经成为衡量一个国家竞争力的重要指标。建立健全行为规范、运转协调、公正透明、廉洁高效的政府管理体制成为世界性的课题。自 2003 年起,中国国家行政学院和欧洲行政学院合作开展了为期 4 年的中欧公共管理项目。实施该项目的主要目的在于,增进中国与欧洲各国在公共行政领域的了解和交流,相互学习与借鉴公共行政及政府管理改革的做法和经验,以促进政府经济调节、市场监管、社会管理和公共服务能力的提高。项目执行两年来,中国国家行政学院作为中方项目主要执行单位,与欧方项目执行单位欧洲国家行政学院等机构进行了卓有成效的合作。通过连续成功举办两届“中欧政府管理高层论坛”,组织双方专家、学者、官员互访考察,举办专题培训班,请专家授课,召开专题研讨会等多种形式,围绕深化公共行政改革、提高政府管理能力这一主题,进行了广泛而深入的交流,取得了丰硕的成果。

《欧洲国家政府管理译丛》作为重在介绍欧洲国家近年来在公共行政改革、宏观经济调控、依法行政和公务员培训等方面的新理念、新做法和新经验的系列丛书,其翻译出版,既是中欧公共管理项目的一项重要内容,又是双方合作成果的重要体现。

自 20 世纪 70 年代以来,欧洲国家为适应知识经济和信息时代政府公共管理的需要,从各自的国情出发,掀起了一轮公共管理改革的浪潮,对传统公共行政模式进行改造。由于各国行政管理体制和历史文化背景具有不同的特质,导致了公共管理改革方式的差异:既有以英国为代表开展的“新公共管理”运动的激进式改革,也有以法国、德国、荷兰为代表进行的“行政现代化”运动的渐进式改革。但是,欧洲各国公共管理改革也具有许多共同的特征与趋势,那就是适时调整政府与市场、政府与社会的关系,不断转变和



完善政府职能,加快政府改革步伐,实现公共管理的现代化。具体表现为:

一是适应经济增长与社会结构变迁的要求,不断调整、转变和优化政府职能,建立社会投资型国家和积极的福利国家。其主要做法是将公共服务的重点由单纯压缩社会福利支出,转向公共服务的结构调整和公共服务方式的转变。其基本观点是:维护经济自由,同时注重社会公平正义;争取经济民主和社会民主,国家成为代表全体社会成员利益的“权力共同体”;倡导积极的福利,用社会投资型国家取代“福利国家”。其具体措施是:发展文化教育,加大人力资本投资,改善人民生活环境和生活质量,建立国家与私人资金共同提供养老金制度,推进社会福利管理多样化;采取就业导向的公共政策,着眼于促进充分就业,改善低收入人群的处境,增加工作福利。

二是建立政府与社会的合作伙伴关系。注重发挥非政府组织在社会治理中的作用和利用社会资本发展社区建设。

三是加快重塑政府的步伐,实现公共管理现代化。其主要措施包括:注重划分和配置中央政府与地方政府的职能、权限,放宽对地方政府在公共事务管理权限及财政、人事等方面的控制,使地方政府由中央的代理机构转变成相对独立的准自治地方政府,增加了地方政府的自主性;改革行政体制,实施决策与执行分开。将大量的政府执行机构与其他代理机构从政府部门中分离出来,政府部门集中负责公共服务政策的制定,使执行机构、公法人机构在公共部门中的地位和作用日益上升,成为当代公共组织管理的主体和核心部分;着眼于变革政府管理方式,降低行政成本,提高行政效率,重点是建立结果导向的预算制度,测定行政活动的产出成本,在公共部门实行商业会计制度,等等。

欧洲国家公共管理改革的经验与教训,可以给我们提供许多有益的启示:

一是要正确处理公共服务与经济发展的关系,积极稳妥地推进公共服务建设。公共服务与经济增长既相互促进,又相互制约,二者应协调发展,既要防止由于忽视政府公共服务职能而影响经济社会发展,又要防止过度提供社会福利而在一定程度上影响经济发展。公共服务具有整体性、系统性和基础性,应科学设计公共服务制度,合理确定公共服务的标准与水平。在保持公共服务职能适度超前发展的同时,注意吸收西方“福利国家”的经验与教训,避免因社会保障增长超出经济所能承受的范围,造成税收过高、通货膨胀和失业增加等,进而影响经济增长和国际竞争力的提高。

二是要正确处理政府管理与社会治理的关系,积极发展非政府组织,推



进社区建设,防止由于政府包揽过多而影响经济社会发展。20世纪70年代末以来,在欧美等发达国家,政府将部分职能转移到非营利组织,不断推进民营化、市场化和社会化。如一度由政府直接提供的公共产品,包括政府办的大学、医院以及一些文化艺术机构,逐渐转移给非营利组织管理。

三是公共管理改革要与本国国情相结合,探索适合本国国情的公共行政体制模式与公共服务模式。由于各国国情和公共管理哲学的差异,政府公共服务的范围、标准与供给方式会有所不同。在欧洲,德国的俾斯麦模式、英国的贝弗里奇模式、北欧的斯堪的纳维亚模式、法国的公共服务模式各有特色。我国是发展中国家,人口众多,在经济尚不发达的条件下提前进入了老龄社会,公共服务职能将面临经济资源有限和公共服务需求迅速膨胀的突出矛盾。因此,我国的公共服务模式和体系建设应渐进发展、稳步提高,公共服务覆盖面的扩大、公共服务水平的提高都要依据经济和社会发展的水平合理确定。从支出模式上讲,应建立以社会性公共服务支出为主的公共服务模式;从消费模式上讲,应建立覆盖面广、水平适度、兼顾公平与效率的公共服务模式;从增长模式上讲,应是科教优先的公共服务增长模式;从服务供给模式上讲,应建立多元化、社会化治理的公共服务模式。

四是要正确处理政府与市场、社会三者 in 公共服务供给中的关系。既要避免政府对公共服务大包大揽,又要避免公共服务的过度市场化。政府应承担公共服务支出的责任,但公共服务的生产可以由第三部门和市场参与。

我们编辑出版的这套译丛,力求全方位、多视角介绍欧洲国家在公共行政和政府管理方面的最新理论成果和实践经验,选题强调实用性,主要面向各级领导干部、广大公务员、专家学者等读者群,并为各级干部教育和公务员培训机构及公共行政理论研究机构提供服务。本套译丛初选书目由欧洲行政学院提供,双方共同选定,由中国国家行政学院组织翻译出版工作。它山之石,可以攻玉。我相信,这套丛书的出版,一定能对广大读者了解欧洲国家有关公共行政和政府管理的发展趋势、实践经验及理论研究成果有所帮助,对进一步深化我国行政管理体制改革,推进政府管理创新提供有益的借鉴。

序 言

Preface

希尔维亚·霍顿(Sylvia Horton)

安妮·杭德冈姆(Annie Hondeghem)

大卫·法纳姆(David Farnham)

本书探讨了能力管理的起源与实践。能力管理是先进的工业化国家政府和管理者面临的问题,也是全球化和日益激烈的国际竞争的产物。英、美两国面临这些环境压力,力图保持并重新获得它们的竞争优势。每个国家面对这些压力,都采取了不同的应对方法,这些方法互相影响,引发了各种战略的互相融合与碰撞。它们共同的主题是:在建立成功组织的过程中,人力资源具有中心地位和极端重要性,因此,需要定义和发展组织成功所必备的技巧与能力。

与能力管理相关的想法和理念首先在私营工商业部门发展起来,并得以运用。20世纪八九十年代,随着新公共管理运动的兴起,能力管理被引入公共部门。领行业之先的英、美两国跨国企业、管理咨询和管理培训机构把能力管理的概念与理念传播到其他国家。在1998年召开的第三届国际能力大会上,来自欧洲、美国、中东和澳大拉西亚^①的600多名代表与会,与会代表包括来自私营部门、公共部门和自愿组织的人力资源专家、总经理、顾问和学者。

本书是欧洲行政管理组织(EGPA)人事政策研究小组的科研成果,是该研究小组出版丛书中的第三本。丛书的第一本《欧洲的新公共管理者》(Farnham et al., 1996),探讨了在推行新公共管理的国家中新型公务员的出

^① 译者注:一个不明确的地理名词,一般指澳大利亚、新西兰及附近南太平洋诸岛,有时也泛指大洋洲和太平洋岛屿。



现。第二本《公共部门的人力资源灵活性》(Farnham and Horton, 2000), 探讨了公共组织采用新人事政策的各种方法, 以及在人力资源管理中引入更多灵活性的实践。该书通过对 9 个国家的国别研究, 阐述和讨论了答案的多元化和影响灵活工作模式的各种因素。

1999 年, 研究小组开始研究一项崭新的科研课题: 能力管理。虽然这是一个在众多大型私营组织中业已成熟的实践模式, 但对公共部门来讲还是相对较新的。实际上, 这个概念本身就很难在文字上被翻译成某些欧洲文字。这个研究小组首先致力于探索能力运动的起源, 并探讨了能力管理的概念及其在公共行政和公共管理当中的应用。一些早期的论文发表在 2000 年的公共部门管理国际学刊上(第 13 卷第 4 册)和 2001 年的公共管理佛兰德斯期刊上(第 6 卷第 3 册)。随后, 这个研究小组的会议召集人向学者和实践者发出邀请, 向他们征集有关本国能力管理的实践案例。

向投稿者发出的投稿要求是宽泛的, 因为显而易见, 研究涉及的 9 个国家所进行的能力管理实践各不相同、差异很大。本书的大部分案例都是经验研究报告, 但其中也有一部分是针对二手资料所做的学术研究与反思。这说明各国缺乏能力管理的普遍模型, 对能力管理的应用也比较分散和专门化。书中还阐述了开发能力框架的多种方式, 以及应用能力框架的过程中所遇到的问题。能力管理运动在人力资源管理领域开展, 反过来这一运动对整个欧洲的人事管理产生了重大影响, 本书的研究正是在这一广阔背景下进行的。有一种看法认为, 以能力为基础的管理优于传统的人事管理体系, 这一看法得到了整个政府部门的认同。有证据证明, 与传统的人事管理方法相比较, 人力资源能力管理方法具有广为人知的优势, 当然, 也有人大声批评, 对两者是否具有实质性区别表示质疑。

虽然, 每个国家对能力管理的理念和实践的接受程度有所区别, 但在每个国家都有证据表明, 无论是在私营部门还是公共部门, 能力管理的概念都得到了普遍运用。本书的第一部分是背景介绍。霍顿写作了介绍性的第一章, 希望为读者提供背景性的框架, 在背景框架中, 探求能力管理运动的发展, 解决定义与概念等一系列问题。她描述了英、美两国对能力运动所做的贡献, 两国贡献的相似之处与不同之处, 以及英、美两国怎样通过经济合作与发展组织、教育与培训机构、咨询公司所开展的活动加大了能力管理的国际影响。埃默里(Emery)所写的第二章在人力资源管理的框架内更加明确了相关理念, 并且试图演示在任何组织内运用能力方法所带来的优势和价值。

在这两章的背景和概念介绍之后, 本书第二部分把重点放在了国别研



究。第二部分的前三章描述了能力管理的广泛运用以及成功的实践案例。法纳姆和霍顿所著的一章,讲述了能力管理在英国行政部门的发展及其实践应用的案例。在对中央政府机构进行经验调查的基础上,这一章回顾了20世纪80年代以来,以能力为基础的管理不断推广的进程,并描述和分析了目前能力管理运用的程度和多样性。同时,该章还对2000年为高级公务员开发的新的能力框架进行了案例研究。研究发现,对能力管理的引入是分散的、专门化的,并且是注重实效的。但同时也有证据证明,工党政府的现代化计划正在采用更为整体化的方案。与传统的人事管理体系相比较,以能力为基础的管理的优点基本得到了整个行政部门的认可。政府部门和公共机构原本十分重视从私营部门的咨询和实践中取得经验,但它们现在更加注重从行政部门自身的良好实践中汲取经验。

杭德冈姆和帕瑞斯(Parys)研究了比利时能力管理的起源,比利时能力管理的起源可以一直追溯到20世纪90年代的比利时佛兰德斯地区。从1999年开始,比利时佛兰德斯地区和比利时联邦一级政府就开始采用能力管理。这两个层级的大多数公共组织都向管理人员介绍了以能力为基础的管理方法,目前正处于能力管理介绍与推广的第一阶段,能力管理目前在比利时还称不上是整体的方法。作者列举了可能对能力管理方法的应用产生影响的变量,以及当人事管理系统从一个国家向另一个国家传播时,可能遇到的文化障碍。

瓦尔彭(Van Vulpen)和默斯可(Moesker)描述了荷兰的能力管理现状。与大多数北欧国家的情况相似,能力管理在荷兰得到了广泛运用。两位作者有关荷兰高级公务员的研究,描述了能力框架是如何建立的,以及能力框架如何被用于发展的目的。目前,荷兰大多数部委都在引入各种形式的的能力管理,并得到了一个中央支持机构的帮助。他们的案例研究给出了一个很有用的42项能力列表,这些能力构成了荷兰高级公务员能力框架的基础。他们还给高级公务员以下各层级的公务员提供了相关的能力框架,其中很多能力要求适用于整个公务员队伍。

与其他公共管理实践一道,能力管理也被斯堪的纳维亚国家所采用,其中维尔塔宁(Virtanen)和默奎斯特(Moquist)的研究是微观研究,提供了内容详实的分析,对早期的宏观研究是一个补充。维尔塔宁对芬兰大学的一项能力方法实践做了有趣的案例研究。他把以能力为基础的管理的发展与新公共管理,特别是日益重要的公共部门绩效管理联系起来。他对能力和技巧,包括对大学教师的伦理和职业行为要求,进行了非常细致的分析。而



后,他描述了芬兰赫尔辛基大学能力框架的使用。他指出,对于学者和管理人员来说,以能力为基础的方法具有诸多优势。同时他还证实了有关文献中对能力管理的描述。

默奎斯特研究了瑞典公共行政高级管理人员的能力要求,这项研究十分有趣。特别是它集中研究了领导力,而无论是在为私营部门,还是为公共部门高级行政人员制定的能力框架中,领导力都占据了显著位置。这是因为,领导力被认为是组织成功的关键因素。她通过一项针对 31 名高级管理人员、跨越瑞典 8 个公共部门的研究,调查了他们对领导力的看法,以及他们在日常工作当中运用领导力的情况。她在研究报告中重点分析了与领导力现实模型相对应的领导力描述模型,并且分析了把关键事件分析法(critical incident technique)和能力问卷作为基础,建立能力框架可能导致的问题。

洛夫勒(Loffler)和她的同事指出,德国公共部门能力管理实践的情况与其他北欧国家有所不同。在德国,无论在联邦层级,还是在州和地方层级,能力管理的实践都非常少。他们分析了产生这种状况的原因,并与德国对英美公共管理运动的反对联系起来,进行了分析,而英美公共管理运动是与德国“新的掌舵模式”(New Steering Model)的精神相一致的。其中更为突出的原因,也许是德国公共部门深厚的行政法基础,以及行政精英在政治体系中的地位。最后,德国行政体系极为多样化和复杂的性质也是原因之一。虽然德国在能力管理应用方面行动缓慢,但本章仍然举出了能力管理在德国一些地区的实践案例。他们对德国石勒苏益格—荷尔斯泰因州^①的案例研究,显示了该州作为能力管理应用先锋的良好实践模式。这一章还颇有趣味地分析了为什么需要能力方法的原因,并列举了地方政府在发展过程中运用更多参与性和社区化治理方法时,所产生的诸多新的能力要求。

吉诺特(Jeannot)和黎克登贝吉(Lichtenberger)为我们提供了对法国能力管理情况的研究报告,研究表明,虽然能力管理在法国私营部门已经得到确立,但直到最近才出现在法国政府的工作日程上。这又一次说明,文化、法律和结构性的因素使法国公共部门抵制了能力管理可能为人事管理带来的根本变化。他们举了两个例子,说明能力管理可能在有些地方已经开始播种、萌芽,但很明显,能力管理在法国公共管理中还没有真正启动。

赛瑞斯(Cerase)写作了意大利一章,讨论了新公共管理、人力资源管理 and 能力管理之间的关系。他列举了当前影响意大利公共组织的三大潮

^① 译者注:石勒苏益格—荷尔斯泰因州是德国 16 个州中最北面的一个州。



流——欧洲化、新公共管理和治理。所有这些趋势都对政府官员提出了新的能力要求,包括新的态度和价值观。他接着以意大利财政部的经验研究为例,集中列举了与新公共管理相联系的能力,阐释了推动这些变革是多么艰难。他的研究指出,管理者和操作性员工对他们工作所需的知识和能力有着不同看法,并且这些看法不一定与现实情况相符。他总结说,也许有必要由下而上地建立能力框架,以此保证能力框架中所列举的各项能力确实是工作要求的精确反映,并且取得官员们对变革的支持。

米库罗斯基(Witold Mikulowski)对波兰的研究十分有趣,因为这项研究把能力与波兰的整个转型过程联系起来,进行分析。文章指出,转型政府致力于政治、经济和社会变革,负责这些变革的政府官员需要具备各种能力。文章阐明,传统的公共行政教育和培训制度把重点放在行政法上,所带来的遗留影响阻碍了文化变革。但是,新的制度以及来自西方顾问的影响,正逐渐带来变化,他预测,能力管理将成为人力资源管理中一个优先发展的方向。

在第三部分,杭德冈姆评估了以能力为基础的管理为我们理解欧洲公务员管理实践所做出的贡献,并以此作为对本书的总结。她承认,我们的最初假设是:能力管理存在于我们研究所涉及的每个国家中,并成为各国人事管理体系的一个主要战略。但是,证据表明,在以行政法体系为基础、并有着强有力行政精英的国家,虽然能力管理声名远播,但直到目前为止,还没有得到普遍实践,影响力也比较小。支持者们对能力管理的声援,在能力管理有所实践的地方得到了支持,但我们也要意识到批评者的存在,并从本研究中汲取教训。

我们希望,本书对能力管理的比较研究,以及能力管理在公共部门的影响力评估做出了有益的贡献。同时本书也提供了能力管理实施的案例,以及一些很好的实践经验,这些应该对实际工作者和学者都有所助益。

在这里,我们向欧洲行政管理组织年会的参加者表示衷心感谢,这一主题就是在1999年苏尼翁海岬年会以及2000年格拉斯哥年会上首次得到了讨论,同时我们还要特别感谢本书的作者们。我们感谢欧洲行政管理组织从1986年以来,对我们研究小组的一贯支持,以及国际行政科学学会(IIAS)对本书出版给予的支持。最后,我们想感谢政策研究中心、比利时佛兰德斯政府组织,在本书出版过程中给予我们的财政和行政支持,没有他们,就没有这本书的顺利出版。

2002年7月

目 录

Contents

序言	希尔维亚·霍顿(Sylvia Horton)
	安妮·杭德冈姆(Annie Hondeghem)
	大卫·法纳姆(David Farnham)(1)

第一部分 能力管理的背景

1.1 能力运动	希尔维亚·霍顿(Sylvia Horton)(3)
定义和概念	(4)
能力管理的出现	(7)
测评	(13)
1.2 人力资源管理的附加价值:能力管理过程分析	
.....	伊夫·埃默里(Yves Emery)(18)
人力资源管理与附加价值	(18)
组织不同层级的能力开发过程	(23)
总结	(28)



第二部分 国别研究

2.1 人力资源管理能力框架在英国行政部门的运用

..... 大卫·法纳姆(David Farnham)	
..... 希尔维亚·霍顿(Sylvia Horton)	(35)
背景	(35)
调查	(36)
高级公务员能力框架	(42)
对原有能力框架和新能力框架进行评估	(46)
讨论	(48)

2.2 比利时的能力管理:弗拉芒区政府和联邦政府在行动

..... 安妮·杭德冈姆(Annie Hondeghe)	
..... 玛丽娅姆·帕瑞斯(Myriam Parys)	(52)
弗拉芒区的能力管理	(53)
联邦政府:哥白尼革命	(58)
讨论	(65)

2.3 荷兰高级公务员以能力为基础的管理

..... 艾泽连·瓦尔彭(Elzeline van Vulpen)	
..... 弗朗西斯卡·默斯可(Francisca Moesker)	(69)
荷兰高级公务员局	(69)
能力	(70)
高级公务员局能力框架的发展	(71)
高级公务员局以能力为基础的管理:今天与未来	(77)
本章附录:高级公务员局能力框架的所有 42 种行为描述	(80)

2.4 芬兰高等教育的能力评估

..... 杜洛·维尔塔宁(Turo Virtanen)	(82)
学术能力	(82)
学术能力评估	(86)
案例研究:芬兰赫尔辛基大学学术能力评估	(89)



讨论	(93)
2.5 领导力的能力维度:瑞典公共行政高层管理者研究	
..... 路易斯·默奎斯特(Louise Moqvist)	(96)
领导	(97)
概念和理论框架	(98)
瑞典公共行政部门高层管理人员的研究	(100)
讨论	(106)
2.6 德国行政部门能力管理的初步进展:为已经具备能力的律师开发能力?	
..... 艾尔克·洛夫勒(Elke Löffler)	
..... 贝亚特·布塞(Beate Busse)	
..... 乌泽尔·霍佩(Ursel Hoppe)	(111)
德国公共部门的特殊情况	(112)
德国公共部门现代化推动者需要的新能力	(113)
石勒苏益格-荷尔斯泰因州的能力管理	(119)
总结	(125)
2.7 法国行政部门能力管理发展情况	
..... 吉尔斯·吉诺特(Gilles Jeannot)	
..... 伊夫·黎克登贝吉(Yves Lichtenberger)	(127)
法国企业界对能力管理的争论	(128)
行政部门基本现状:与以能力为基础的方法不同,但不一定	
相互矛盾	(131)
以能力为基础的框架	(132)
能力管理:国家公共工程师的案例	(134)
了解传统人员雇用中注重的能力:地方政府录用年轻	
雇员的案例	(135)
总结	(138)
2.8 公共管理的能力要求:意大利案例研究	
..... 弗朗西斯科·赛瑞斯(Francesco Cerase)	(140)
治理过程发展与公共行政系统	(140)



公共行政能力的含义及其后果	(143)
公共行政实践中的能力变迁:一项经验研究	(145)
员工对能力的理解	(147)
总结	(154)

2.9 转型国家的能力管理:波兰行政部门案例研究

..... 魏涛·米库罗斯基(Witold Mikulowski)	(158)
概念框架	(158)
转型国家的公共行政能力问题	(161)
波兰的研究和教育体系:发展公共行政领域的能力	(162)
波兰行政部门的能力管理	(165)
讨论	(169)

第三部分 总结

3.1 能力管理:公共部门发展现状

..... 安妮·杭德冈姆(Annie Hondeghe)	(177)
公共部门能力管理的传播	(177)
横向综合与纵向综合	(180)
公共部门的特殊性	(181)
遇到的若干问题	(183)

缩写名称列表	(187)
欧洲行政管理组织	(191)
出版物列表	(193)
关于本书作者	(195)

第一部分

能力管理的背景