



中欧公共管理项目

China-EU Public Administration Programme

管理人员 能力素质测评

STAFF ASSESSMENT MANUAL

主 编 胡冶岩 许晓平

副主编 胡月星

国家行政学院出版社



C931. 3/3

2007

中欧公共管理项目

China-EU Public Administration Programme

管理人员 能力素质测评

STAFF ASSESSMENT MANUAL

主 编 胡治岩 许晓平

副主编 胡月星

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理人员能力素质测评/胡冶岩,许晓平主编. —北京:国家行政学院出版社,2007.9

ISBN 978-7-80140-636-1

I. 管… II. ①胡… ②许… III. 管理人员—人员测评工程 IV. C931.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 142778 号

- 书 名 管理人员能力素质测评
作 者 胡冶岩 许晓平 主编
胡月星 副主编
责任编辑 任 燕
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)
(010)68920640 68929037
<http://cbs.nsa.gov.cn>
编 辑 部 (010)68929095
经 销 新华书店
印 刷 北京市清华园印刷厂
版 次 2007 年 10 月北京第 1 版
印 次 2007 年 10 月北京第 1 次印刷
开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开
印 张 25.25
字 数 438 千字
书 号 ISBN 978-7-80140-636-1/D·293
定 价 48.00 元

人才资源能力建设是国家人力资源能力建设的重要内容。建设高素质的管理人才队伍是实施人才强国战略的重中之重。20 世纪以来,西方发达国家为参与世界范围内的经济和人才竞争,把提升管理人才综合能力素质作为增强国家核心竞争力的重要目标,积极实施人才战略,与其他国家争夺人才市场。澳大利亚、英、美等国家通过制定相关法律,建立国家高级公务员能力框架标准体系,完善选拔考试测评制度,加强国家高级公务员能力建设。在管理人才选拔当中,突出表现为强调公开、平等原则,以职位分析为突破口,以人职匹配为选拔测评的基本理念,以能力素质标准体系为人才选拔测评的基本依据,把国家高级公务员能力建设与人才培养、选拔和能力开发紧密结合起来。美国联邦人事总署根据时代发展对政府工作的要求,在对各成功人士的素质进行调查研究的基础上,确定了选拔高级公务员的基本标准和条件。1979 年初建时有 6 条,1994 年和 1997 年又修改过两次,现为领导变革、领导他人、追求结果、业务才干、合作沟通等 5 条。为便于操作,每项能力又分别设置了具体的测量标准,细化为 27 个要素。澳大利亚公务员与功绩保护委员会根据联邦公务员法,制定了《高级公务员能力框架》标准。这一能力标准主要包括五项核心能力要素:(1) 塑造战略思维的能力(激发目标和方向感;以战略目光把握重点;善于利用信息与机会;展示判断力、智慧和合乎常规的思维等);(2) 取得结果的能力(构建组织的能力和应变力;发挥专业人员作用的能力;驾驭和实施变革的能力;确保取得预期结果等);(3) 开拓建设性工作关系的能力(培育内外关系的能力;推进合作与伙伴关系的能力;尊重个体差异和多样性;引导、辅导并培养人的能力等);(4) 成为个人进取和正直诚实的表率(表现出公务员的职业品质和诚实;不畏风险并表现出个人勇

气；注重行动；坚韧不拔；具有自我认知和注重个人发展的能力等）；（5）有效交流的能力（清晰表达的能力；倾听、理解并适应听众的能力；以理服人的谈判能力等）。在企业高级经营者选拔当中，西方一些著名的大型企业集团、跨国公司都根据企业发展特点、规模和公司治理结构等不同要求，通过研究制定符合企业性质特点的人才能力评价具体指标体系，加强对企业高级经营者的评价与考核。欧美一些国家对企业董事长的考核评价，重点在于处理董事会事务当中的才能表现。如主持会议表现、领导协调董事会的能力、战略决策以及总经理等人员选拔培养和继任计划等。一些企业还研究开发出企业高级经营者重要业绩指标体系，通过增加能够反映企业人力资本价值和竞争生存能力的非经济指标。如 IBM 公司采用了五种指标，即雇员、客户、竞争、邮寄服务、财务结果。英国著名的 Kleinwort Benson 公司选用增长、客户满意、市场和销售、业务管理四项指标，每一方面可细化为具体的 20 个指标。从发展趋势上看，西方发达国家高级经营管理人才考核评价表现出如下特点：一是建立了一系列科学的考核评价方法体系。以能力素质测评为核心，包括资质评价、绩效考核、评价中心技术、心理测评等方法都得到了开发使用。二是注重对业绩进行考核。美国公司对经营管理人才的提拔使用，主要依据工作业绩。只要做出业绩，往往就会得到奖励提拔。三是形成了考核评价市场化机制。美国、澳大利亚等国家企业用人和经营管理者择业主要通过市场竞争方式进行，注重能力素质的表现。在这种竞争机制条件下，企业经营管理人员只有不断进取，提高经营管理水平和业务能力素质，才能在激烈的人才竞争中求得新的发展。企业高级经营管理者人才选拔评价机制的建立，提高了企业核心竞争力，为西方企业发展提供了充足的人才保障。人才竞争，不仅是人才数量质量上的竞争，更是选拔制度方法上的竞争。积极借鉴西方发达国家在加强国家人力资源能力建设的经验做法，学习和掌握国内外一系列先进的人才选拔方法和技术，抓紧建立健全适合中国国情的各级各类管理人才能力测评体系，对于进一步加强国家人力资源能力建设，推进中国管理人才考试测评事业发展，提高国家核心竞争力具有重要意义。

为适应现代社会政治经济快速发展对人才培养选拔的迫切需要，也为了开阔眼界，增长见识，提高公共部门人力资源管理能力。按照国家行政学院与欧盟联合开展的《中国公共管理部门能力建设》项目的内容设计和课题要求，我们将《管理人员能力素质测评》作为一个重点课题进行了专题探究。鉴于管理人才能力素质涉及面广，内容广泛，为便于突出主题，在内容构思和研究的重点领域力求突出前瞻性和适用性，做到科学性和实践性的有机统一。本书共由 17 章和一个考察报告构成。整体成果内容相互

独立,相互支撑,体系完整,内容充实,在一些重要的测评方法技术上介绍得也十分具体详尽。

——管理人才能力测评系统探讨了如何建立领导人才测评的评价指标体系问题。主要是解决如何建立科学有效的能力评价标准问题,进而为评价工作提供科学依据。

——职务分析、履历评价技术、心理测验以及职业兴趣测评、管理风格测评等都是目前国内人才测评中普遍重视和研究开发的重要方法工具。

——尤其是本书将胜任特征评价方法(Competency Assessment Methods)作为一种新型的人力资源评价分析技术单独作了介绍。胜任特征是在工作情境中员工的价值观、动机、个性或态度、技能、能力和知识等关键特征。建立胜任特征模型对组织和个人绩效、人才培养开发、薪酬管理以及组织战略目标制定都具有特殊且重要的意义。

——评价中心是一种以测评被测人员管理素质为中心、标准化的一组评价活动。评价中心主要组成部分以及它的最突出的特点是,它使用了情境模拟的测验方法对被测评者的特定行为进行观察和评价。评价中心不仅可以从个体行为角度,而且可以从群体行为活动角度对人的潜能进行评价。其中群体活动主要包括一些情境模拟活动,如行为面试、小组讨论、即席演讲、文件筐测验、角色扮演、案例分析、管理游戏等。在本书的研制当中,这些内容几乎占了半壁江山。

——为了突出中欧管理项目合作的重点,本书将绩效考核也作为单独章节推出,这也是目前如何开展公共部门绩效评估所关注的重点内容之一。

本书作为国家行政学院与欧盟联合开展的《中欧公共管理项目》的重要成果之一,也是中欧双方专家学者精心研制的结果。透过该成果的系统介绍,犹如打开了管理人才能力素质测评的窗户,将人们引入人才能力素质测评方法技术展示的画廊,使大家能够开卷有益。

本书适用于政府公共管理部门、企业事业单位开展人才选拔招聘和绩效评估工作,对各级组织人事部门、企业人力资源管理机构开展领导人才能力提升培训、胜任特征模型开发也具有重要参考价值。

编者

2007年9月26日

第一章 管理人员能力素质测评指标体系	1
第一节 能力与核心能力	1
第二节 中西方国家公务员核心能力框架及测评要素	5
第三节 核心能力要素的识别	8
第四节 能力框架体系的设计方法与思路	10
第二章 职务分析	19
第一节 职务分析概述	19
第二节 职务分析的方法与流程	24
第三节 职务分析结果的应用	30
第四节 职务分析展望	32
第三章 履历评价技术	37
第一节 履历分析技术概述	37
第二节 履历分析常用的三大材料	42
第三节 履历分析的基本内容和指标体系	45
第四节 基于三大类履历材料的分析技术	48
第五节 履历分析在领导干部人才选拔中的应用	54
第六节 进一步完善履历分析技术的建议与措施	56
附 录 履历分析案例	57
第四章 心理测验	63
第一节 心理测验的定义与种类	63
第二节 心理测验在人才选拔中的应用	73
第三节 心理测验的操作要求	76
附 录 心理测验管理条例(试行)与心理测验工作者的 道德准则	78

第五章 职业兴趣测评	81
第一节 兴趣和职业兴趣	81
第二节 领导人才职业兴趣的结构和基本要素	86
第三节 领导人才职业兴趣测评的方法	90
第四节 领导人才职业兴趣量表的设计	97
第六章 结构化面试	104
第一节 结构化面试概述	104
第二节 结构化面试的测评指标体系	108
第三节 结构化面试试题的命制	114
第四节 结构化面试的实施	118
第七章 基于胜任力的人员素质测评	123
第一节 胜任力及胜任力模型	123
第二节 胜任力指标体系及构成要素	129
第三节 胜任力的研究方法	135
第四节 胜任力在人员素质测评中的运用	142
第八章 管理风格测评	146
第一节 管理风格概述	146
第二节 管理风格的基本要素和测评方法	152
第三节 管理风格测评常用工具	156
第九章 评价中心技术	167
第一节 评价中心的由来和发展	167
第二节 评价中心的主要工具	170
第三节 评价中心测试的操作实施	175
附 录 评价中心案例	181
第十章 管理游戏	186
第一节 管理游戏概述	186
第二节 管理游戏的分类	187
第三节 管理游戏的测评要素	190
第四节 管理游戏的设计与应用	193
附 录 管理游戏案例	196

第十一章 即席演讲	200
第一节 演讲和即席演讲概述	200
第二节 即席演讲的测评要素及其测评指标	209
第三节 即席演讲测评技术的试题设计原理和内容	215
第四节 即席演讲法在人员选拔测评中的应用	220
第十二章 无领导小组讨论	230
第一节 无领导小组讨论概述	230
第二节 无领导小组讨论测评的基本要素设计	235
第三节 国内外对无领导小组讨论的研究	240
第四节 应试者参加无领导小组讨论应掌握的技巧	242
附 录 无领导小组讨论案例	246
第十三章 角色扮演	248
第一节 角色扮演的理论基础	248
第二节 角色扮演的相关概念	253
第三节 角色扮演的方案设计	258
第四节 角色扮演的实施	264
第十四章 公文筐测验	271
第一节 公文筐测验概述	271
第二节 公文筐测验试题的设计原理及编制程序	275
第三节 公文筐测验的实施	284
附 录 文件筐测验例题	288
第十五章 案例分析	293
第一节 案例分析概述	293
第二节 案例分析试卷的设计及编制	296
第三节 案例分析施测过程	301
第四节 运用案例分析作为选拔工具应注意的问题	303
附 录 案例分析题示例	305
第十六章 绩效考核方法	308
第一节 绩效考核概述	308
第二节 绩效考核内容及主要指标体系	313

第三节 绩效考核的操作程序与方法	322
附 录 甘肃省非公有制企业评议政府绩效评价结果报告	336
第十七章 绩效考评发展趋势	340
第一节 西欧各国绩效考评的经验做法	340
第二节 绩效考评的发展趋势及特点	344
第三节 绩效考评在中国公共管理部门的应用	349
附 录 法国、英国、荷兰三国考察报告	353
荷兰高级公共服务机构能力框架体系(42)项	381
主要参考文献	389
后 记	391

第一章

管理人员能力素质测评指标体系

能力素质是管理人员素质测评的关键要素。抓住了能力要素,就等于抓住了管理人员素质测评的突破口。考察西方管理人员素质测评的发展趋势我们可以清楚地看到,以能力素质为核心内容的人员测评在人才选拔和业绩评价中扮演着十分重要的作用。为此,本章将主要从能力要素及其主要指标体系方面进行阐述。

第一节 能力与核心能力

一、能力的概述

能力是指人们成功地完成某种活动所必须具备的个性心理特征。能力和活动紧密联系着。一方面,人的能力是在活动中形成、发展和表现出来的;另一方面,从事某种活动又必须以一定的能力为前提。掌握活动的速度和成果的质量被认为是能力的重要标志。前苏联心理学家克鲁捷茨指出:如果一个人能迅速地 and 成功地掌握某种活动,比其他人较易于得到相应的技能和达到熟练的程度,并且能取得比中等水平优越得多的成果,那么这个人就被认为是有能力的。能力有两种涵义:其一是指个人现在实际“所能为者”;其二是指个人将来“可能为者”,也就是实际能力与潜在能力。所谓潜在能力,不是指已经发展或者表现出来的能力,而是指可能发展的潜在的完成活动所必须具备的个性心理特征。实际能力和潜在能力两种涵义并不相互冲突,它们是紧密联系的。潜在能力是实际能力形成的基础和条件,实际能力是潜在能力的展现。

二、能力的分类

人的能力有很多种,可以从不同的标准对能力进行分类。

按照能力的倾向性,能力可以分为一般能力和特殊能力。一般能力又称普通能力,是指在很多种基本活动中表现出来的能力,是人所共有的最基本的能力,如观察力、记忆力、抽象概括能力等。特殊能力又称专门能力,是出现在某些专业活动中的能力。它只在特殊活动领域内发生作用,是完成活动必不可少的能力,如数学能力、音乐能力、专业技能等。特殊能力是一般能力获得充分发展的某种特殊的心理活动系统;而一般能力则是在某种特殊能力基础上发展起来的。

按照能力的功能,能力可以分为:

1. 心理能力

心理能力即从事心理活动所需要的能力。心理能力中包括7个维度,即算术、言语理解、知觉速度、归纳推理、演绎推理、空间视觉以及记忆力。

2. 体质能力

在信息加工的复杂工作中,心理能力起着极为重要的作用,同时对于那些技能要求较少而规范化程度较高的工作而言,体质能力是十分重要的。在体力活动方面包括9项基本能力:力量因素(动态能力、躯干力量、静态力量、爆发力);灵活性因素(广度灵活性、动态灵活性);其他因素(躯体协调性、平衡性、耐力)。

3. 情智

这是一种新型的能力。情绪智力包括:准确地觉察、评价和表达情绪的能力,接近并产生感情以促进思维的能力,理解情绪及情绪知识的能力,调节情绪以帮助情绪和智力的发展的能力。这种能力包括四个方面:第一,情绪的知觉、鉴赏和表达的能力;第二,情绪对思维的引导和促进能力;第三,对情绪理解、感悟的能力;第四,对情绪成熟的调节,以促进心智发展的能力。

按照能力参与其中的活动的性质,能力可以分为:

1. 模仿能力

模仿能力指模仿他人的言行举止而引起的与之相类似的行为活动的能力。例如,成年人学画、习字时的临摹、儿童模仿父母的说话表情等。美国心理学家班图拉指出,通过模仿能使原有的行为巩固或改变,使原来潜伏的行为表现出来,从而习得新的行为动作。

2. 创造能力

创造能力指产生新思想,发现和创造新事物的能力。创造能力是成功地完成某种创造性活动所必需的条件,在创造能力中,创造思维和创造想像起着十分重要的作用。一般认为,创造能力包含独特性和价值性两个基本特征。

三、核心能力

核心能力(Core Competence)首先出现于1990年《Harvard Business Review》刊登的C. K. Prahalad和Gary Hamel所著“The Core Competence of the Corporation”一文中,按照直接的译法应该翻译为“核心能力”,然而文中却采用了“核心竞争力”的提法。笔者认为,Core Competence应该是一个能力体系,如译成“核心能力”不能充分反映体系的内涵,而用“核心竞争力”可以代表这个能力的集合,它包含了若干个核心能力。每一个核心能力是核心竞争力的一个子系统。那么究竟什么是员工的核心能力,是不是依附于组织高层管理者和技术人才身上的能力就是“核心能力”?关于这个问题,已有许多学者从不同角度进行了论述,也存在着比较大的差异,到目前为止,还没有得到一个公认的定义。我们在这里认为,核心能力首先应该与员工所属组织有关,它的定义具有两个基本属性:一是在组织发展及创造绩效方面最有价值,这是“核心能力”的内容;二是在一定时间和岗位上具有不可替代性,这是甄别核心能力的关键。因为从广义的角度上讲,对企业发展“最有价值”会因判断标准和时间的不同而不同,而每一个企业内的成员对绩效都是有贡献的,那么,是否具有不可替代性就成了一个至关重要的标准呢?事实上,我们只要从“核心能力”所应该具备的特征出发,分析员工的核心能力的典型特征,就不难找出答案。

(一) 岗位特征

每个核心员工所在的岗位对于企业而言一般是非常关键的岗位。员工的核心能力不仅体现在他的能力与企业核心能力的对应关系上,更多地体现在他所在的岗位在企业组织结构中的核心、关键地位上。这一点在现有的有关核心能力界定的研究中已有了很好的体现。由于每个企业的各种条件不相同,企业的关键岗位的设置自然也是各不相同的。(1)企业的价值链管理在员工核心能力岗位特征中的体现。著名管理学家迈克尔·波特认为,企业的竞争优势是通过企业一系列的活动,也就是价值形成的过程中产生的,因此,波特提出用价值链作为分析评价企业竞争优势的一种新的战略工具,通过成本分析和差别分析,找出公司在价值生产过程中的利弊。它的启示在于:员工核心能力的界定要结合企业自身价值链的识别和管理,即企业首先应对自身所有价值活动(基本活动和辅助活动)进行全面分析,并通过成本分析和差别分析,找出企业在价值生产过程中的优势和重点,进而识别出员工核心能力或具有核心能力的员工。也就是说,企业核心员工一定

是处于企业价值链上最关键的环节。因此,获得并保持竞争优势首先要理解企业自身的价值链。(2)企业的核心竞争力在员工核心能力组织特征中的体现。核心竞争力在不同的行业有不同的具体表现,但有一个共同点就是,核心竞争力都是由人创造的,说明它与员工核心能力之间有着密切的关系。具体来说,核心竞争力并不表现为某个人的能力,却又离不开核心员工的个人能力,特别是核心员工队伍的团队能力。因此,企业的核心能力与企业核心员工队伍之间存在对应关系。比如,以技术创新作为核心竞争力的高新企业,对技术创新人才的需求和重视程度一定会高于其他人才,即企业一定会把技术创新人才当作核心人才。同样,以营销能力见长的企业,则会把营销高手作为核心员工看待。

(二)价值特征

根据舒尔茨的理论,人力资本是体现于劳动者身上,通过投资而形成的,并由劳动者的知识、技能和体力构成资本。从员工个体的角度来考察,由于每个人拥有的物质资源和所处的环境不同,每个人对其自身的人力资本投资及能够接受到的外界对其进行的人力资本投资也不尽相同,所以,如果人力资本同物质资本一样可以度量的话,我们就能发现,每个员工身上所蕴涵的人力资本量是不尽相同的,就如货币资本的面额有大有小一样。这就是人力资本在其载体分布上的非均质性的成因。准确度量每个人所蕴涵的人力资本量是个难题,至今仍没有令人满意的解决方案,但并不能掩盖人力资本分布的非均质性,仍可以通过定性的分析来把握这一特性。舒尔茨认为:对人力资本的投资形式有保健支出、厂商进行的在职培训、正规教育、成人教育和为适应就业形式变化所兴起的移民等五种,其中最重要的是正规教育和职业培训。由此可以断定:接受较多正规教育和职业培训的人,相应的就蕴涵较高的人力资本量;反之,则较低一些。企业的核心员工作为企业核心竞争力的有效载体和有力保障,理应具有较高的人力资本量,也最有条件具备这一特征。所以,在人力资本含量上的高密度性成为员工核心能力应有的特征之一。

(三)组织文化特征

对于每个组织而言,都有自己独特的组织文化。组织文化的作用在于它能规范组织内部人员的价值观和行为,但再好的文化,若得不到广大员工,特别是核心员工的认同,其作用也是极有限的。员工对企业组织文化的认识和认同需要企业组织和员工的共同努力,而一旦企业组织文化被员工所认同,那么它将促使员工更好地为企业组织服务,创造更大的财富。从这

一角度而言,员工对企业组织文化的认同度也是一种资产。核心员工之所以能在企业中长期服务并发挥重要作用,正是基于他们对组织文化高度的认同。“道不同,不相为谋”,是否对企业文化高度认同应该而且能成为衡量核心员工的标准之一。

综合上述核心能力的基本特征,我们不难发现,核心关键的岗位、高密度的人力资本含量、高度认同的企业组织文化,是员工核心能力发挥的衡量标准。在这里我们认为,所谓员工的核心能力就是在关键的、不可替代的岗位上,通过较高的人力资本和对组织文化的高度认同,为组织创造出高的绩效的能力。

第二节 中西方国家公务员核心能力框架及测评要素

自从 20 世纪以来,西方发达国家都把建立国家管理人员核心能力框架,研究开发管理人员测评方法技术,作为参与国际人才竞争的重要手段。美国、澳大利亚等西方发达国家通过制定法律、建立国家高级公务员核心能力框架体系、完善选拔考评制度来加强国家高级公务员能力建设。在人才选拔中,突出表现为强调公开、平等的原则;在评价方法上,以职位分析为突破口,以人之匹配为基本理念,以核心能力标准体系为基本依据,把人才培养、选拔和能力开发紧密结合起来。

美国联邦人事总署在对成功认识的能力素质进行调查研究的基础上,确定了选拔国家高级公务员的基本标准和条件。1979 年初建时有 6 条,1994 年和 1997 年又修改过两次,现为 5 条。为了便于操作,每项核心能力又分别设置了具体的评估标准,细化为了 27 个要素,见表 1-1。

表 1-1 美国国家高级公务员核心能力框架及指标要素体系

核心能力维度	具体指标
领导变革	持续学习的能力,创新能力,把握外界环境变化的能力,接受变革的适应能力,服务动机,战略思维能力,前瞻思考能力,克服压力的能力
领导他人	冲突管理能力,管理文化差异的能力,廉洁与诚实,团队管理能力
结果导向	责任心,客户(公众)服务能力,果断力,问题解决能力技术与专业能力
业务敏锐性	资产管理能力,人力资源管理能力,科技(知识)管理能力
关系建立与沟通	说服与协商能力,口头沟通能力,人际互动的技巧与能力关系建立能力,文字沟通能力,政治洞察力

澳大利亚公务员与绩效管理委员会根据联邦公务员法,制定了国家高

级公务员能力框架和指标要素体系,见表 1-2。

表 1-2 澳大利亚国家高级公务员核心能力框架及要素指标体系

核心能力维度	具体指标
引领组织思考和个人思考	战略思维能力;学习能力;逻辑和创新思维能力;目标导向
道德及个性表率	职业素养;责任意识;自我完善;乐观主义
有影响力的沟通	表达能力;谈判协商能力
培养强有力的工作关系	外部关系维护;尊重个人差异性和多元化
运行与管理	知识管理;执行能力;监控能力

英国政府也对国家高级文官的能力和素质做出了比较细致的规定,见表 1-3。

表 1-3 英国国家高级文官核心能力框架及要素指标体系

核心能力维度	具体指标
指挥	领导力;战略思考与规划;绩效管理
管理与沟通	工作人员管理;沟通;财务与其他资源的管理
个人贡献	个性特征;思考力、创造力与判断力;专业知识

在我国,党的十六大对各级领导班子和领导干部核心能力素质提出了五条基本要求:①以宽广的眼界观察世界,正确把握时代发展的要求,善于进行理论思维和战略思维,不断提高科学判断形势的能力;②坚持按照客观规律和科学规律办事,及时研究和解决改革和建设中的新问题,善于抓住机遇加快发展,不断提高驾驭市场经济的能力;③正确认识和处理各种社会矛盾,善于协调不同利益关系和克服各种困难,不断提高应对复杂局面的能力;④增强法制观念,善于把党的领导、人民当家作主和依法治国统一起来,不断提高依法执政的能力;⑤立足工作大局,坚定不移地贯彻党的路线方针政策,善于结合实际创造性地开展工作,不断提高总揽全局地能力。这五条能力的基本要求,为建立国家公务员核心能力框架指明了方向,见表 1-4。

2003 年 11 月,人事部印发了《国家公务员通用能力标准框架(试行)》,提出了国家公务员应该具备九项核心能力见表 1-4。

表 1-4 国家公务员通用能力标准框架(试行)

能力维度	核心指标
政治鉴别能力	有相应的政治理论水平,坚持党的基本理论、基本路线、基本纲领和基本经验,认真实践“三个代表”重要思想;善于从政治上观察、思考和处理问题,能透过现象看本质,是非分明;具有一定的政治敏锐性和洞察力,正确把握时代发展要求,科学判断形势;认真贯彻执行党的路线、方针、政策

续表

能力维度	核心指标
依法行政能力	有较强的法律意识、规则意识、法制观念;忠实遵守宪法、法律和法规,按照法定的指责权限和程序履行职责、执行公务;准确运用与工作相关的法律、法规和有关政策;依法办事,准确执法,公正执法,文明执法,不以权代法;敢于同违法行为作斗争,维护宪法、法律尊严
公共服务能力	牢固树立宗旨观念和服务意识,诚实为民,守信立正;责任心强,对工作认真负责,密切联系练习群众,关心群众疾苦维护群众合法权益;有较强的行政成本意识,善于运用现代公共行政方法和技能,注重提高工作效益;乐于接受群众监督,积极采纳群众正确建议,勇于接受群众批评
调查研究能力	坚持实践第一的观点,实事求是,讲真话、写实情;坚持群众路线,掌握科学的调查研究方法;善于发现问题、分析问题,准确把握事物发展的历史、现状和产生的影响;积极探索事物发展的规律,预测发展的趋势,提出解决问题的建议;善于总结经验,发现典型,指导、推动工作
学习能力	树立终身学习观念,有良好的学风,理论联系实际,学以致用;学习目标明确,根据自己的知识结构和工作需要,从理论和实践两方面积累知识与经验;掌握科学的学习方法,及时更新和掌握与工作需要相适应的知识、技能;拓展学习途径,向书本学、向实践学、向他人学
沟通协调能力	有全局观念、民主作风和协作意识;语言文字表达条理清晰,言语流畅,重点突出;尊重他人,善于团结与自己意见不同者一道工作;坚持原则性与灵活性相结合,营造宽松、和谐的工作氛围;能够建立和运用工作联系网络,有效运用各种沟通方式
创新能力	思想解放,视野开阔,与时俱进,具有创新精神和创新勇气;掌握创新方法、技能,培养创新思维方式;对新事物敏感,善于发现并扶植新生事物,总结新鲜经验;善于分析新情况,提出新思路,解决新问题,总结实际,创造性地开展工作
应对突发事件的能力	有效掌握与工作相关的信息,及时捕捉带有倾向性、潜在性的问题,制定可行预案,并争取把问题决于萌芽之中;正确认识和处理各种社会矛盾,善于协调不同利益关系;面对突发事件,头脑清醒,科学分析,敏锐把握事件潜在影响,密切关注事态的发展情况;准确判断,果敢行动,整合资源,调动各种力量,有序应对突发事件
心理适应能力	事业心强,积极、乐观、向上,根据形势和环境的变化适时调整自己的心态;自信心强,意志坚定,能正确对待和处理顺境与逆境、成功与失败;良好的心理适应性,心胸开阔,容人让人,不嫉贤妒能

2004年4月,中共中央组织部颁发了《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》,其中规定的领导干部面试测评要素主要有:综合分析能力,言语表达能力,组织协调能力,人际关系沟通能力,决策能力,创新能力,应变能力,激励能力,以及选拔职位所需要的特殊能力和个性特征。