

公务员培训系列教材

吴江◎主编

公务员公共管理核心内容 案例教程

GONGWUYUANGONGGONGGUANLIHAXINNEIRONG
ANLIJIAOCHENG

中国人事出版社

责任编辑: 马艾林
封面设计: 陋室铭文化

公务员培训系列教材

- ① 公务员公共管理核心内容学习手册
- 公务员公共管理核心内容案例教程
- ② 公务员通用能力教程

ISBN 978-7-80189-571-4



9 787801 895714 >

定价: 29.80元

公务员培训系列教材

吴江◎主编

公务员公共管理核心内容

GONGWUYUANGONGGONGGUANLIHAXINNEIRONG
ANLIJIAOCHENG

案例教程

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

公务员公共管理核心内容案例教程/吴江主编. -北京:中国人事出版社,2007.1

(公务员培训系列教材)

ISBN 978-7-80189-571-4

I.公… II.吴… III.公共管理-案例-公务员-教材
IV.D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 154637 号

中国人事出版社出版

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

北京怀柔红螺福利印刷厂印刷

*

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:14.75

字数:240 千字 印数:1-5000 册

定价:29.80 元

目 录

第一章 公务员通用能力	(1)
公务员通用能力概述	(1)
案例	(7)
案例 1:法国公务员培训的做法和经验	(7)
案例 2:中国社会和谐发展的四大矛盾	(12)
案例 3:英国再分配调节措施向低收入者倾斜	(17)
案例 4:海尔	
——以业务流程再造为内容的组织创新	(23)
案例 5:宝洁如何运用市场调研开拓全球市场	(28)
案例 6:中西能否合璧	
——西安杨森企业管理中的跨文化沟通	(33)
案例 7:南宁市“城市应急联动中心”	(39)
案例 8:权为民用	
——人民公仆郑培民	(42)
第二章 公共行政	(47)
公共行政概述	(47)
案例	(54)
案例 1:麻柳乡改革经验与服务型政府构建	(54)

案例 2:湖北省乡镇改革与农村和谐社会建设	(59)
案例 3:南京市“万人评议政府”绩效活动	(64)
案例 4:中国政府人力资源开发管理	(70)
案例 5:印度洋海啸之难	(74)
案例 6:疯牛病危机	(80)
案例 7:电子政务流程再造	
——“全程办事代理制”的怀柔模式	(85)
案例 8:江苏省市政公用事业公共服务新模式探索	(90)
案例 9:广西五保村建设与政府管理职能调整	(96)

第三章 公共政策 (103)

公共政策概述	(103)
--------	-------

案例	(110)
----	-------

案例 1:深圳特区成立 25 年的成就及新形势下的历史使命	(110)
案例 2:西安市建设社会主义新农村行动纲要(试行)(节选)	(115)
案例 3:韩国“新村运动”	(119)
案例 4:沈阳市铁西区改造振兴老工业基地的主要措施	(124)
案例 5:年轻臂膀托起神六:中国航天完成人才代际跨越	(129)
案例 6:美国大学生的就业状况	(134)
案例 7:澳门回归五周年:“一国两制”成功付诸实践	(139)

第四章 公共经济 (143)

公共经济概述	(143)
--------	-------

案例	(150)
----	-------

案例 1:经济运行总体良好 宏观调控仍需加强	
——2006 年上半年宏观经济形势评价与分析	(150)
案例 2:世界主要国家(地区)经济增长方式	(155)
案例 3:韩国钢铁工业现状及环境保护政策	(158)
案例 4:让公共财政阳光更多地照耀到广大农村	
——访财政部部长金人庆	(162)
案例 5:税制改革缘何依旧步履蹒跚	(166)

案例 6:公务车市场悄然变局	(171)
案例 7:2006 年:国资管理体制深化改革关键年	(174)
案例 8:国企改革继续向纵深推进	(178)
案例 9:加快增长方式转变 促进外贸可持续发展	(184)

第五章 依法行政

依法行政概述	(189)
--------------	-------

案例	(196)
----------	-------

案例 1:××市人大成立特定问题调查委员会	(196)
-----------------------------	-------

案例 2:夫妻看黄碟事件与住宅不受侵犯案	(200)
----------------------------	-------

案例 3:××市人民政府会议纪要被诉案	(203)
---------------------------	-------

案例 4:马某诉××市××区环保局环境保护行政许可案	(209)
----------------------------------	-------

案例 5:张某等诉乡政府不履行婚姻登记法定职责案	(212)
--------------------------------	-------

案例 6:某实业有限公司不服××市城市管理行政执法局 行政处罚案	(215)
---	-------

案例 7:王某不服某市劳动局变更养老金申请行政复议案	(220)
----------------------------------	-------

案例 8:××市公安局××分局悬挂横幅行为名誉侵权案	(223)
----------------------------------	-------

案例 9:巴士车主要求确认警车违法并请求赔偿案	(226)
-------------------------------	-------

后 记

第一章

公务员通用能力

公务员通用能力概述

党的十六大强调要提高党的领导水平和执政水平，提出用“三个代表”重要思想指导并加强执政能力建设的具体要求。加强公务员能力建设是加强党的执政能力建设的必然要求。公务员是党和国家的路线、方针、政策和国家法律法规的执行人，也是团结带领广大人民群众全面建设小康社会的组织者。党的执政地位是通过党对国家政权机关的领导来实现的。加强公务员能力建设，形成一支全心全意为人民服务的公务员队伍，不仅有利于党和政府的各项方针、政策、措施的贯彻落实，确保党的奋斗目标的实现，也有利于更好地把人民群众紧密团结在党和政府的周围，夯实群众基础，巩固党的执政地位，保证我们党在建设中国特色社会主义事业的进程中始终成为坚强的领导核心。

我国目前设计的公务员胜任特征主要属于技能范畴。以国家人事部制订的《国家公务员通用能力标准框架（试行）》为例，所提出的九项能力，即九大特征是：政治鉴别能力、依法行政能力、公共服务能力、调查研究能力、学习能力、沟通协调能力、创新能力、应对突发事件能力、心理调适能力。

加强公务员能力建设的方式包括：大力加强公务员适应能力建设；大力加强公务员科学决策能力建设；大力加强公务员驾驭全局能力建设；大力加强公务员依法行政能力建设；大力加强公务员创新能力建设。

1. 政治鉴别能力

马克思列宁主义揭示了人类社会历史发展的规律，它的基本原理是正确

的，具有强大的生命力。毛泽东思想是马克思列宁主义中国化的成果。邓小平理论与马克思列宁主义、毛泽东思想是一脉相承的科学体系。“三个代表”重要思想是对马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论的继承和发展，反映了当代世界和中国的发展变化对党和国家工作的新要求，是加强和改进党的建设、推进我国社会主义自我完善和发展的强大理论武器，是中国共产党集体智慧的结晶，是党必须长期坚持的指导思想。始终做到“三个代表”，是我们党的立党之本、执政之基、力量之源。

“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观”，是以胡锦涛同志为总书记的党中央对改革开放和社会主义现代化建设指导思想的新发展。这一思想植根于中国优秀传统文化的土壤，体现了马克思主义的原理，反映了当今时代发展的要求，凸现了中国特色社会主义的发展理念、执政理念和价值观念。

理想是人类在自身发展与社会进步的过程中所向往、信仰和追求的奋斗目标。信仰是人们对于某种理论、学说、主义、原则、宗教的信服、敬仰和崇拜；有了信仰，人们就有了精神的寄托，有了行动的指南。信念也称内心信念，指人们对某种观点、原则和理想等所形成的内心的真挚信仰。搞好理想信念教育，要提高公务员对理想信念教育重要性的认识，把公务员的理想信念建立在马克思主义科学信仰上。

2. 依法行政能力

法律意识是人们关于法律和法律现象的思想、观点、知识和心理的总称。规则就是规定出来供大家遵守的制度或章程，或者说是规定出来让大家遵守的做事规范和行为准则。规则意识是遵守这些制度或章程的良好态度和习惯。法制观念的内涵很丰富，公民法制观念的水平，直接影响着依法治国基本方略的实施，制约着社会主义法治国家建设的历史进程。因此，必须通过扎实的法制宣传教育，实现全体公民法制观念的形成和提高。

所谓依法行政，就是各级国家行政机关必须依照法定权限和程序履行职责，既不失职，又不越权，做到有权必有责、用权受监督、侵权要赔偿。依法行政作为依法治国基本方略的重要组成部分，反映了政府运作方式的基本特征，同样属于战略范畴，是从全局上、长远上统管各级政府和政府各部门各项工作的。依法治国和依法行政的确定，从指导思想上实现了党的执政

方式、领导方式和政府运作方式的根本转变。因此,实行依法治国、依法行政,本身就体现了党和国家领导制度的重要改革,具有重大的、深远的意义。中国政府始终强调,要全面推进依法行政,从严治政,建设廉洁、勤政、务实、高效政府。

全面推进依法行政,具体任务包括以下七个方面:一是转变政府职能,深化行政管理体制的改革。二是建立科学民主决策机制。三是提高制度建设质量,即在制度建设中要反映经济和社会发展规划,体现出科学性、经济性、参与性等特点。四是理顺行政执法体制,加快行政制度建设,规范行政行为。五是积极探索高效、便民和成本低廉的政府解决纠纷的机制。六是完善行政监督制度,强化对行政行为的监督。七是不断提高公务员依法行政的观念和能力。

3. 公共服务能力

中国共产党的根本宗旨是全心全意为人民服务。它以历史唯物主义为理论依据,是无产阶级政党区别于其他政党的根本标志,是每个共产党员的行动准则,是党的各项事业取得胜利的重要保证。群众路线作为中国共产党领导人民群众的根本路线和基本方法,是党在领导人民群众进行长期革命斗争中形成和发展起来的。其内容包括:(1)一切为了群众;(2)一切依靠群众;(3)从群众中来,到群众中去。

政府负有提供公共服务的责任,但公共服务并不一定要由政府机关及其公务员亲自提供,可以采取政府负责、社会与企业提供,或政府与企业合作提供等多种方式。公共产品提供的主体有三种:公共部门、非政府组织、私人部门。公共部门包括政府行政机关、国有企业、公共基金、国营投资公司等;非政府组织又称第三部门,包括社会自治组织、民间志愿组织、各种职业性协会、慈善机构、基金会等;私人部门主要指股份制企业或民营企业。政府要有效地提供公共服务,就要与企业、社会紧密合作,充分发挥非政府组织、私人部门在公共服务中的作用。

伴随着经济的持续快速增长,我国的改革发展面临着许多新的矛盾与问题,尤其是在就业、教育、医疗、社会保障、公共安全和环境保护等方面。与此同时,政府的公共服务尚未到位,基本公共产品的供给严重短缺。

4. 调查研究能力

重视和坚持调查研究,是辩证唯物主义和历史唯物主义认识论的基本原

则，是贯彻党的思想路线和群众路线的必然要求，也是保证科学决策与实现正确领导的基本前提。从以毛泽东、邓小平、江泽民同志为核心的中央三代领导集体，到以胡锦涛同志为总书记的党中央，历来高度重视调查研究。历史经验证明，调查研究是无产阶级及其政党认识世界和改造世界的基础，是党制定路线、方针、政策的基础，是一切工作的根本。党的事业的成败同调查研究之风的兴衰息息相关。

在全面建设小康社会新的发展阶段，调查研究工作更加重要。当前，国际形势错综复杂，经济全球化深入发展，科学技术日新月异，综合国力竞争日趋激烈。从国内看，经济市场化程度不断提高，对外经济联系不断扩大，社会经济结构发生着广泛而深刻的变化。经济成分、组织形式、就业方式、利益关系和分配形式等日益多样化、复杂化，改革开放和现代化建设中的各种矛盾相互交织，国内外各种思想文化相互激荡，新事物、新情况、新问题层出不穷。我们既面临着加快发展和推进现代化进程的历史机遇，也面临着一系列前所未有的难题和挑战。与过去相比，影响决策的因素增多了，决策的时效性增强了，决策的风险性增大了，决策所需的信息量也增加了。这些无疑对调查研究工作提出了更高要求，同时也赋予政策研究和咨询机构更为重要的使命。

搞好调查研究，是政府研究部门的基本功。只有以丰富的调研成果为基础，才能提出观点正确、分析深刻、切实可行的咨询建议，履行好职责。离开了调查研究这个关键和基础环节，政府研究部门的工作就会成为无源之水、无本之木。要提高我们的综合性政策研究和决策咨询服务水平，就必须加强和改进调查研究工作。

5. 学习和创新能力

理论与实际相结合是马克思主义理论的本质特征和根本要求，是马克思主义理论的生长点、生命力所在，也是马克思主义学风的根本原则。坚持理论与实际相结合的马克思主义学风是中国共产党的基本经验。

学习型组织理论是在知识经济时代应运而生的管理理论，是当今世界最前沿的两大管理理论之一。五项修炼理论的创立者美国的彼得·圣吉认为学习型组织，就是大家通过不断共同学习，突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负。学习

型组织的真谛，可以概括为它的全体成员能全身心投入并持续增长学习能力的组织。中国共产党人把理论创新和实践创新看成自己发展进步的宝贵经验。

党的十六大以来，以胡锦涛同志为总书记的党中央强调创新对我国经济社会持续发展的重要性。《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》指出：坚持把创新精神贯穿到治国理政的各个环节，使一切有利于社会进步的创造才能得到发挥，保护创新热情，鼓励创新实践，宽容创新挫折，增强自主创新能力，建设创新型国家。推进科技进步，关键在于自主创新。把提高自主创新能力、建设创新型国家，作为经济社会发展的重大战略，作为我国经济长期平稳较快发展的重要支撑，作为调整经济结构、转变经济增长方式的重要支撑，作为增强我国国际竞争力和抗风险能力的重要支撑，进一步丰富发展了马克思主义的创新理论，对于指导我们全面建设小康社会、构建社会主义和谐社会，具有重大意义。

6. 沟通协调能力

全局观念、民主作风和协作意识是公务员沟通协调能力的重要标准。包括：语言文字表达条理清晰，用语流畅，重点突出；尊重他人，善于团结和自己意见不同的人一道工作；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。

中国公务员语言文字技能训练，最重要和最需解决的问题是，重视“训”，轻视“练”，读得太少，写得太多，想得太多，说得太少；较为重视接受性的反复学习，较为轻视被训人发现性的领悟、意会、体验、揣摩、顿悟；较为重视训练的逻辑性、连贯性，较为轻视训练中被培训者的自主性和创造性。

全局观念是公务员对党和国家工作全局的战略问题的反映，是一种自觉的心理活动，表现在公务员对我国经济生活、政治生活、文化生活的战略问题的考虑和看法。强化公务员的全局观念的主要内容，就是要把为大局服务作为工作的出发点和落脚点。实行和发扬民主，是公务员在工作中必须自觉遵守和坚持的原则。只有充分发扬民主，尊重他人的人格和权力，善于听取各方面的意见，集中大家的智慧，才能把工作做好。现代公务员应该牢固树立起协作意识，善于从全局和整体出发，全方位地考虑问题，无论是在什么活动中，都要注意搞好各个方面、各个环节之间的综合平衡和协调工作。

此外,提高沟通协调能力,还需要努力把握沟通协调的基本要求、基本原则、基本方法和基本技巧等。

7. 应对突发事件能力

所谓突发性事件,一般是指超乎人们预料的,对经济发展、社会稳定产生剧烈负面影响的自然、社会及政治性事件。具有发生的突然性、危害的严重性、影响的广泛性等特点。由突发事件所引起的紧急状态须具备以下几个特征:(1)必须是现实的或者是肯定要发生的;(2)威胁到人民生命财产的安全;(3)阻碍了国家政权机关正常行使权力;(4)影响了人们的依法活动;(5)必须采取特殊的对抗措施才能恢复秩序等。

解决突发性事件需要有应急预案。应急预案是指应对突发事件如自然灾害、重特大事故、环境公害及人为破坏的应急管理、指挥、救援计划等。它一般建立在综合防灾规划之上。其几大重要子系统为:完善的应急组织管理指挥系统;强有力的应急工程救援保障体系;综合协调、应对自如的相互支持系统;充分备灾的保障供应体系;体现综合救援的应急队伍等。

社会警觉性较差,市民缺乏自救、救护的防灾意识和能力,是我国危机管理中存在的一个重要问题,与发达国家差距很大。为此,专家建议利用多种方式,对公众进行危机管理教育,进行应对重大危机的培训实践,广泛宣传相关法律法规和应急预案,特别是预防、避险、自救、互救、减灾等知识,增强公众的危机意识、社会责任意识,提高自救、互救能力,形成全民动员、预防为主、全社会防灾减灾的良好局面。专家还提出,今后也应当重视预案的队伍建设和演练工作。

8. 心理调适能力

健康是躯体、心理和社会功能三个方面的统一有机体,紧密相关,相互影响,缺一不可。心理健康是整体健康的一个重要而不可分割的部分。正如身体健康不仅是没有疾病,心理健康也不仅是没有心理疾病,而是包括了一种积极的心理健康状态。在这种健康状态中,个体可以实现其自身能力、能应对通常的生活刺激、工作有成效,并能对社会作出贡献。领导者的绩效不仅取决于他的能力,而且取决于其心理健康状况。领导者的心理问题如果得不到及时、有效地调适,会转化为心理障碍与心理疾病,给工作带来消极影响。

对领导者而言,面对新的目标或障碍,应通过积极的努力来克服障碍,使目标得以实现。首先,要树立正确的世界观、人生观和价值观。有了正确的世界观、人生观和价值观,领导者才可能有适当的态度和行为反应,才能正确对待权力、地位、金钱、名利、待遇、职位等,冷静而稳定地处理事物,保持乐观主义精神,提高对心理冲突和挫折的承受能力。了解自己,正确地评价自己,是建立积极的心理适应的基础。同时,也要建立正常、和谐的人际关系,并恪守“以诚相待”的原则,表现出良好的为人风范,宽大为怀,注重发展良好的上下级关系。

案 例

案例 1: 法国公务员培训的做法和经验^①

在法国,公务员是一个独特的社会阶层,在社会生活中扮演着特殊的角色。法国公务员划分为三大类:国家公务员、地方公务员和公立医疗机构公务员。在这三类中又分为 A、B、C、D 四个等级:A 类为高级公务员,属决策层;B 类为中级公务员,属管理层;C 类为一般公务员,属执行层;D 类主要是收发文件、打字等公务员,因其工作性质与 C 类公务员较为接近,目前已基本融合在 C 类公务员之中。

在法国,公务员所执行的工作被认为是“政治权利的表达,是政治权力的形式化”。于是,公务员必须是具备较高素质和能力的精英,其培训受到高度重视。早在二战后,法国政府就把公务员培训作为提高行政管理现代化水平,实现社会、经济发展战略的重要条件,使其在现代公务员管理制度中处于突出地位。自 20 世纪 70 年代以来,受私人企业职业教育的影响,法国政府更加重视公务员在工作过程中的培训与提高,从法律、机构、投资、设施等方面都给予保证,收到了显著效果,并形成了自己鲜明的特色。

一、法律上为公务员培训提供严格保障

《公务员总章程》和《公职人员地位法》构成了法国公务员培训制度的法律基石。法国《公务员总章程》规定:公务员有接受培训的权利和义务;公

^① 《法国公务员培训的做法和经验》,《学习时报》,2004 年 3 月 25 日。

务员有权利享受经常性的职业培训。1971年,法国颁布《继续教育法》,对公务员的培训与进修做了专门规定。1985年,法国政府在法律上又作了进一步的规定:第一,行政机关可以要求公务员进行继续培训;第二,公务员为参加考试有要求继续培训的权利;第三,公务员对自己感兴趣的项目有申请培训的权利。20世纪90年代后,法国提出“培训工程”,公务员在职业生涯中,每三年至少要接受一次更新知识、提高能力的强制性培训,同时,本人还可以自愿要求参加培训与进修。凡以提高工作能力为目的的进修,费用全部由国家负担。为参加晋升考试做准备的进修,每个人每年可享受8天的考试假期。自愿申请被批准的脱产培训,按照工龄长短,可享受1至3年的培训假期,第一年拿85%的工资,奖金停发,第二和第三年停发工资和奖金,但还保留晋升的资格。通过完备的法律制度,法国把公务员培训纳入法制化、规范化的轨道,从而确保培训的严肃性、稳定性和有效性。由于法规对公务员参加培训有明确规定,所以在公务员中形成一种理念,即培训是公务员的权利,只要在规定时间内,公务员提出参加培训,领导一般不会拒绝。而且各级政府都积极鼓励公务员参加培训,不断进行自我提高。

二、由专门机构组成完整的培训网络,负责公务员培训政策的制定和实施

法国公职部是公务员培训的主管部门,负责制定跨部门的宏观培训计划,具体培训计划则由各部门自己制定。各部门要按照国家对公务员培训的统一要求,对公务员培训工作中、短期计划,并报送公职部进行审核和协调后付诸实施。法国政府各部门人事司都设有培训科、处,专门负责本部门培训计划制定和指导协调工作。地方政府也设有公务员培训的管理机构。在培训计划的实施方面,法国建立了专门的公务员培训机构体系:(1)总理府直属的3所国家级院校(国立行政学院、巴黎综合工科大学、国际公共行政管理学院);(2)公职部所属的5所地方行政学院;(3)政府各部门所属的70所专门技术院校;(4)各部门和地方政府所属的28个培训中心。这些公务员培训机构组合在一起,形成了较为完整的培训网络和体系,保证了培训计划的顺利实施。由于法国政府在改革中强调权力下放,给直接领导更多的权力和责任,所以公务员的培训和职业发展一般都由其直接上司负责。培训计划和内容须由公务员本人提出申请,在每年一次或两次、年底一次或年中、年

底两次与上司进行工作会谈时协商确定。根据业绩评估和职业发展计划,上司也可对下属提出培训建议,但不能强迫下属参加培训。培训内容一般要与岗位工作有关,或对职业发展有帮助。要求公务员的培训首先要满足工作的需要,然后才考虑个人兴趣。由于培训计划自下而上提出,经与领导协商确定,既尊重公务员本人意愿,又考虑到工作需要,所以能够做到按需培训,针对性较强。

三、公务员培训类型多样、方式灵活,针对性强

法国公务员培训大体分为四种类型:一类为短期培训,即公务员为增长知识、提高能力的培训;二类为晋升培训,即公务员为晋升上一级职务所进行的培训;三类为离职培训,即公务员本人想在某方面得到提高,由本人申请,经单位批准脱离现职接受培训;四类为新录用公务员上岗前的初始培训。

法国公务员的培训主要通过五个途径进行:(1)到专门的公务员培训机构接受培训,主要是工程技术学校和行政学院。从事工程技术工作的公务员一般到工程技术学校接受培训,毕业后到某一部门从事专业工作。从事行政管理工作的公务员一般到行政学院接受培训。行政学院重点是培养综合决策能力,这些人毕业后可到任何部门做领导工作。(2)在本单位接受培训,主要是岗位培训,一般在本部门办的培训中心进行。(3)到私人企业接受培训。法国政府认为,最新技术和管理方式通常是在私人企业里创造和运用的,在那里可以学到最先进的技术和管理经验。所以每年都要选派一些高、中级公务员到私人企业学习进修。(4)到国外接受培训,主要送到法国驻外使馆、国外教学科研机构 and 联合国等国际组织实习和进修。(5)运用网络技术,提供网络课程,满足公务员的特定需求。

法国公务员培训注重能力训练,主要运用案例分析、模拟作业、专题研讨、代职实习等方式,培养公务员的综合能力。如法国国立行政学院培训期为两年,第一年进行校外实习,派学员到国家行政机关、国内公司和驻外使馆实习。第二年为课堂学习,学习的方式主要是案例式教学,培训者都是政府高级官员,他们将自己在工作中正在处理的问题做成案例,引导学员讨论分析,通过互相启发,既重点培训了学员提高解决实际问题的能力,又得到许多政策意见和建议,达到了教学相长的目的。

为了保证培训的实效性,使培训内容更具针对性,法国在公务员培训方

面采取了一些有效措施。在制订公务员培训战略时，首先，加强预测管理，根据社会经济发展需求、政府职能的变化和公务员队伍的状况，从数量和质量上进行人才预测。其次，政府十分重视对公务员培训需求的调查研究，各部门每年都要向下属机构发放培训需求调查表，各个单位和每个公务员可以阐述各自的培训需求，通过对公务员培训需求的层层汇总，进行综合分析，结合年度培训预算，来制定第二年培训计划，“依需定训”。同时，培训机构依照政府各部门的培训需求，提供量身订做式的培训内容。

四、公务员培训引入绩效管理

在法国，公务员培训是政府行为，政府对培训工作统一规划、统一管理。由于培训任务重、工作量大，许多具体事情政府管不过来，于是引入市场机制，政府成为培训市场的购买者。各培训机构在市场竞争中优胜劣汰。激烈的市场竞争使法国各类培训机构普遍感到压力大，大家都努力提高培训绩效，谋求生存与发展。法国培训机构的人员都不多，往往借助于来自政府的官员和大学教授作为外脑，这样，一方面，培训机构节省人员开支，另一方面，工作效率大大提高。如马赛市公务员培训中心仅有14人，2003年就培训了约6000人次。同时，每个培训机构都通过完善的培训评估不断提高培训质量。整个评估过程包括：培训前评估，即在培训之前对培训计划进行评估，看其是否合理可行；培训中评估，及时校正培训目标；当即评估，即在培训结束时立即进行评估；长远评估，即在培训结束6个月后，进行跟踪评估。评估的内容主要是看培训目标是否达到，培训计划是否可行，培训课程是否合理，培训投资是否有效等。同时对经过培训的公务员进行严格的考核和评估，每一名公务员都有一张培训卡，专门记载参加培训的情况，各种成绩相加的总分为学员毕业的总成绩，以此作为学员毕业分配和晋升晋级的重要依据。培训是工资晋级的一个重要因素，要从低一级晋升到高一級，必须接受100小时以上的与工作相关的培训，而且须考试合格获得培训证书。法国政府规定，B类公务员要想升入A类，必须经过3个月严格的脱产培训，而且一般来说只有国立行政学院毕业生才能担任高级公务员。培训部门还对公务员的培训效果进行监控，要求公务员培训结束后写出培训报告，半年以后进行一次检查，并且还通过调查问卷的形式，向参训者的领导、同事了解培训结果的应用情况。