公务员培训是加强公务员能力建设的重要途径，建立一支优化、精干、廉洁、高效的公务员队伍，对于促进国家行政机关提高行政效能有着重要意义。本文将通过对门头沟区公务员培训工作的现状研究，分析存在的体制机制不健全、培训类别少等问题及原因，提出完善体制机制建设、有效整合资源、增加培训班次类别、加强需求调研，科学设置课程改善公务员培训工作的意见建议。

门头沟区公务员培训现状及问题研究

一、门头沟区公务员培训现状分析

按照培训机构分类，门头沟区公务员培训大致可以分为系统内培训和党校（行政学院）培训两类。其中由区行政学院培训最为规范，也最具有代表性。仅在“十二五”期间，门头沟区行政学院就承办了全区国家公务员科级任职、青年公务员、公务员初任等3类16期公务员培训班，培训学员共1541人次，共计3648学时。培训中，在办班规模、时间地点、培训经费、课程设置、师资水平、教学管理、服务保障等方面积累展现出了许多特点。

（一）培训课程设置情况

公务员是执行贯彻党和政府战略目标以及中心工作的主体，紧密围绕党和政府战略目标以及中心工作是公务员教育培训工作的主要任务。在课程设置上，门头沟区公务员培训遵循“理论联系实际，学用一致，按需施教，讲求实效”的原则，紧密结合市情、区情，围绕北京市人力资源和社会保障局当年下发的教育培训工作要点和相关指南确定培训内容，并且按照公务员职业发展的需要，根据机关工作职能方式的转变和公务员履行岗位职责的需要，根据不同类型班次的学员需求，准确把握尺度，分类别分层次设计教学内容。科级任职培训坚持以研究现实问题为重点，以提高解决实际问题的能力为核心，在政治理论、现代化管理水平、领导科学等方面加强培训，以利于提高学员科学决策、依法行政、履行职责和开拓创新的能力；公务员的初任培训重在加强改善知识结构，熟悉区情，准确理解和把握现行政策和法规，掌握管理和业务工作的基本技能，增强行为规范，重点学习公务员法有关内容、职业道德行为规范、公文办理与日常礼仪等必须掌握的基本技能，进行公务员职业教育和宣誓活动，以有助于培养良好的职业道德，增强责任感和使命感，树立敬业奉献精神，尽快实现角色转换，适应机关工作的需要；青年公务员培训则以提高行政管理能力为目标，以增强服务意识、学习法律法规、改进工作方法等为特点，针对经济社会的不断发展变化、政府在新形势新政策下正确履行职能的需要，重点开展以经济理论、经济形势、公务礼仪、廉政教育等课程为主要内容的知识更新培训，以进一步开阔视野，提高业务水平以及综合能力素质，提高科学行政、民主行政、依法行政的能力。总之，在课程安排上，力求理论联系实际，努力把培训对象、工作岗位结合起来，确保培训既有理论，又有务实，贴近工作实际，量体载衣，增强培训内容的针对性和实用性。

（二）培训教学方式和教学形式情况

适应培训对象成长规律要求的教学形式，对培训工作能起到事半功倍的作用。公务员培训中注重把握人才成长的认知规律，探索开放的培训形式。根据公务员这个特殊群体的特点，突破传统的培训方式，改变过去单一、呆板的旧模式，对传统的以教师、教室为中心的培训教学模式进行改革与完善。在坚持和继承以往适合参训对象学习的培训方法基础上，坚持培训方式多样化和科学化并重，按照适应性、针对性、实效性原则创新教学方式，在培训中，积极探索和采用有助于更好更快提高学员思想道德、科学文化素质和管理能力的有效方法，以建立与培训内容相适应的培训方式为突破口，促进“教”与“需”的结合，综合灵活地运用案例分析、课堂授课、辅导讲解、模拟训练、现场教学、经验交流、分组研讨等教学方法，强化学员在教学活动中的主体地位和教师的引导作用，以进一步增加教师和学员的沟通与交流，使学员更好地掌握和运用所学知识，切实达到提高能力、增强素质的目的。如共享经验、智能互补的案例教学，全员参与的答辩竞赛等，能够调动学员学习兴趣，提高参与积极性，非常有利于培养学员思维能力，提高培训效果、提高培训吸引力；拓展训练有效地增强了学员的集体观念，对学员们建立沟通意识、团队意识具有积极的意义，对学员以后从事行政管理工作大有裨益。

（三）培训人才队伍和师资建设情况

只有高素质的教师，才能培养出高素质的学员。在公务员培训中，门头沟以现有师资力量为依托，充分利用北京教育资源丰富的区位优势，结合地区发展实际和培训需求，根据课程设置的需要，大力选聘优秀党政领导干部、知名专家学者担任兼职教师，形成素质优良、结构合理、相对稳定、专兼职比例适当的高素质师资队伍，做到不求所有、但求所用、优胜劣汰、有进有出。一是根据不同的培训内容，将教师的联系方式、素质水平纳入其中，实行动态管理，根据教师的授课质量、学员评价和形势需要，适时适度调整充实师资库，以保证培训教学工作顺利开展，并且就学员工作中的困惑和问题、教学基本内容与要求、学员的需求与期望等与授课教师进行有效地沟通交流，为全面提高培训质量提供智力支持。二是进一步加强行政学院师资力量建设。对现有教师建立培训进修和激励制度，积极采取措施强化教师的整体素质，创造条件，采取各种有效途径，包括教学工作、科学研究、社会实践和挂职锻炼等，不断更新教师的知识结构，同时积极鼓励推进科研出文章、成果进课堂工作，将科研成果转化成教学成果，实现科研与教学、理论与实际的有机结合。三是进一步加强对培训者的培训。坚持对班主任进行岗前培训和在岗培训，要求班主任必须跟班听课和参加学员研讨；广泛征求学员对管理工作的意见和建议；向兄弟单位学习学员管理经验；定期召开管理人员的工作研讨会，等等。提高理论、更新观念、借鉴思维、增强管理能力，造就了一支思想素质好、业务水平高、创新能力强的培训者队伍，以保证教学有序、目标明确、管理到位、计划落实，提升教育培训水平。

（四）培训教学管理情况

管理是质量的保证，优质高效的教学管理是培训工作顺利进行的重要保障。门头沟区公务员培训中注重坚持从严管理，把从严治学作为行政学院教育培训工作规范化、制度化的必然要求，既严肃了校风校纪，也强化了学员在校学习的效果。每个班次均设置双班主任，人力资源和社会保障局班主任主管考勤，行政学院班主任负责教学管理，双方配合，以提高班级管理质量。一方面抓好入学教育，在开学典礼、班级热身活动等不同层次、不同场合，明确告知并反复强调培训的考勤、考纪和考核要求，提出要完成的任务和达到的目标，要求学员转换角色，引导学员尽快实现从工作到学习的转变。另一方面抓好请销假、课堂学习等日常管理工作，班主任跟班听课、随时掌握课堂教学情况，发现问题及时处理；对所有班次摆放学员座签、固定听课座位；对学员上课接打手机这类顽疾，采用课前要求、课间提醒、课后总结的管理形式，促使学员自觉遵纪守纪，维护了课堂教学的严肃性，保证了良好的教学秩序。注重坚持民主管理，民主的自治管理是做好学员管理工作的坚实基础。一方面对每个班级，由人力资源和社会保障局和我院共同把关，指定有能力、善管理、敢于负责和讲求奉献的同志担任培训班班长，在分组后由小组学员自己选出真正愿意为大家服务、能力强且善于沟通协调的同志担任本组组长。两者结合组建班组委，为班级管理奠定组织基础。另一方面充分调动学员的积极性，提高学员的主人翁意识、集体认同感、班级荣誉感和对班级工作的参与度。引导学员自我管理、自我教育、自我服务，组织开展热身活动、答辩竞赛、小组讨论等教学活动，均由班组委按照活动要求，进行具体地布置安排，使学员真正成为学习的主体。这种由学员直接参与班级活动组织与管理的自主管理方式，创造了民主宽松的学习氛围，形成了良好的学风班风，使他们既是学习者、又是管理者，做到了学习和锻炼的双丰收。注重坚持科学管理，灵活科学的管理对提高学员学习质量尤为重要。我们针对各班次不同的教学要求、不同的班级情况和学员特点，不断创新培训工作，以确保培训取得实效。比如区公路分局参照公务员管理，全体人员需要参加公务员初任培训，针对公路分局培训对象的特殊组成，结合公务员初任培训的具体要求，我们一方面优化设置了初任培训方案，增强其实效性、针对性，突出高标准、高层次；另一方面调整培训方式，同时班主任到现场组织教学、随堂听课，按照在校培训的要求严格管理，确保了参训学员工作学习两不误，受到参训单位的充分认可。

（五）培训考核情况

规范的考核考评是做好培训工作的有效手段。公务员培训中坚持全程考核，把培训学习刚性化。一是学员一入校就向他们明确并强调考核办法，以引起他们思想上的重视，明确努力的目标，从而将自己的行为统一到培训的各项要求上来，防止走过场。二是根据不同班次的不同培训目的，我们对学员学习活动的各个环节设置了不同的考核要求。比如科级任职培训班以提高能力建设为主，以考勤、论文、答辩为主要结业考核内容；初任培训班是以加快向合格公务员的转变为主，以综合科目（含区情、理论政策、公务员法等）、公文写作与处理考试为主要考核形式。培训期间学员的出勤情况、培训表现及考试成绩，都记入学员个人档案，同时存入组织人事部门和行政学院，以实现培训过程与考核结果的结合。同时，我们还注重激励，对优秀学员、优秀答辩手给予表彰奖励，把培训中表现优秀的学员向用人单位组织人事部门推荐，把优秀论文体会向有关刊物推荐并发表，等等。

（六）培训制度建设情况

规章制度建设是提升管理水平，实现规范化、科学化管理的重要机制。门头沟在公务员培训过程中不断建立完善教育培训制度，制定出适合自己实际的规章制度，以对培训工作中的薄弱环节起到制度化管理和推动，确保培训工作健康发展。一是建立完善的培训运行管理机制，制定了培训工作操作规程，对培训班实际操作过程中实行了教学活动流程管理的方式，即根据校委会关于教学管理的相关规章，明确各部门、各岗位的相关职责与分工，按照教学环节的具体流程和具体责任，进行操作和管理，工作中通过精密的程序衔接和细致的环节串联，加强过程控制，注重细节、注重过程、注重效果，使培训形成有目标、有流程、有系统的运作体系，在培训各个环节为参训学员提供精细高效的优质服务。二是建立完善培训学习管理制度，根据成人教育和在职培训的特点，制定了一套培训学习的管理制度，对学员在训期间的考勤、考试、考核、评优、请销假、课堂纪律等进行规范，明确行政学院学员学风学纪要求，保证学员管理工作的制度化、规范化，包括培训考勤制度、考核办法、考场规则等，要求教学管理人员严格按照规章制度管理学员，制度规定学员旷课、请假、迟到、早退超过规定次数的，取消培训资格，重新参加下一期培训，学员请假半天及以上须书面申请，由单位领导、学院领导签字，并报人事部门批准，同时公布学员考勤情况，并把学员在培训期间的表现通报学员所在单位；强化考务管理，整肃考纪考风，针对考试入场、考场纪律、答题要求、交卷离场、违纪处理等各个方面做出明确规定，以促进考风考纪的根本好转，对考试不合格者，一律进行补考，以保证提高学员的学习质量。三是实行培训档案制度。将各班次培训的教学计划、教学活动实施方案、参训学员培训期间的论文体会、考试成绩、考评考核等情况都建立了培训档案，做到齐全、规范、系统、及时，使培训工作有档可查、有卷可阅。

二、门头沟区公务员培训存在的问题及原因分析

（一）公务员培训范围不广，力度不大

目前，门头沟区公务员培训覆盖面较小，参训人员主要集中在初任公务员及科级公务员；每年公务员培训期数较少，不超过4期；培训时间较短，每期不超过3个星期；培训人数较少，每期培训班参训人数及总培训人数都很有限，总数不超过200名。这与门头沟区经济社会发展对人才的需求严重不符。

（二）体制机制不健全，资源整合不足

公务员培训未建立科学有效的领导机制和沟通协调机制。全区公务员培训缺乏健全统一的领导机制。行政分院与政府各部门之间、政府各部门之间、政府与用人单位之间以及用人单位与行政分院之间缺乏科学合理的沟通协调机制。造成在培训工作中时常出现领导不明、协调不力的现象，影响和阻碍了培训的效果和质量。此外，公务员培训多建立在利用行政分院现有资源上，缺乏对全区资源的有效整合。

（三）培训班次类别较少，针对性不足

我院现有公务员培训班次类别较少，主要有科级干部培训班和初任公务员培训班；未开办根据党和政府中心工作，针对当前社会经济热点设立的专题研讨班；未开办区分用人单位不同情况和学员具体工作岗位情况的专项业务培训班和知识更新培训班等。

（四）培训需求调研不足，课程设置不够科学合理

培训需求应包括：组织需求、受训对象需求和用人单位需求，目前我院在培训课程的设置中，主要依据市人力资源和社会保障局关于不同层次公务员的培训指南以及以往公务员培训中所获得的一些经验、信息，与当前区内经济发展以及学员自身工作实际联系不够紧密。现有培训课程大多局限于课堂内，开放性不足。

（五）人才队伍建设工作有待加强

人才队伍建设一直都是门头沟区公务员培训工作中的重点，也是制约我院发展的一个重要因素。尤其是在师资队伍建设方面，由于进修机会少、工作量大等原因，无论是公务员培训管理队伍还是培训机构师资力量一直比较薄弱，严重影响和制约了教学、科研等方面的发展和突破。

（六）管理、服务工作有待提高

在工作中，作为门头沟区公务员组织和领导部门的区人力社保局和区委组织部在管理培训过程中还存在不够科学系统的问题。作为培训主要承办机构的门头沟区行政学院在行政、后勤、教学、培训等方面还存在管理机制不健全，服务工作不到位的现象。某些管理工作还处于探索阶段，面临粗放管理的局面，服务质量和服务水平也有待于进一步提高。

三、改善门头沟区公务员培训的对策建议

经济社会的发展对公务员培训提出了新的要求，实现公务员培训的有效性，首先要从制度层面入手，构建制度和平台。这就要求门头沟区公务员培训在内容、方式、方法等方面不断加强和改进，不断提高公务员按需培训工作的规划法水平。

（一）完善体制机制建设

建立门头沟区委、区政府与门头沟区人力社保局、门头沟区行政学院等相关部门的沟通协调机制，把握门头沟区经济社会发展的动态、思路，及时在培训内容中体现出来，使培训突出理论联系实际，切实提高培训的针对性、实效性。如邀请区委政研室或其他职能部门在每年开班前期为培训提供区内重大事项、新动向、新进展、各种调研课题的介绍。培训班活动围绕调研课题展开，形成研究报告，提出建设性的意见和建议供相关职能部门参考和借鉴。建立同用人单位的联系机制，加强与用人单位的沟通与协调，了解用人单位的工作实际，保证培训学员在培训过程中能真正做到脱产学习。加强行政分院内部各科室间的沟通与协调，努力完善内部管理机制，整合内部资源，努力为培训工作提供优质的服务和有力的保障。

（二）有效整合资源

以整合全区资源为重点，立足北京，放眼全国。充分利用地处北京的地域优势，加强与各高校、科研院所、培训机构的沟通联系，建立有效的合作机制，在人才培养，教师外聘、外出活动等方面开展合作。树立战略意识，采取“走出去、请进来”的战略，积极利用全区、全市乃至全国范围内的优质教学培训资源、科研咨询资源和人才资源。有意识地加强与区内有关单位和部门的交流与合作，重点做好门头沟区委组织部、区人力社保局、区行政学院与区教委、旅游委、文委、电大等单位的合作联系，以达到优势互补、资源共享。

（三）增加培训班次类别

在现有公务员初任培训班和科级干部任职培训班的基础上，结合门头沟区社会经济发展要求和各单位用人需求，增设培训班次类别。根据行政学院工作条例的规定和区人力资源和社会保障局的培训计划，增加任职培训班和初任培训班的班次，试探开展各类进修班、师资培训班、专项业务培训班、知识更新培训班等其他班次。

（四）加强需求调研，科学设置课程

在创新培训观念的基础上，深入开展调查研究，科学把握培训需求，增强培训针对性。在调研层次上，应涵盖组织、用人单位和学员三个方面的需求，通过对不同层次需求的调查把握，使培训最大限度地满足各方需求，提高实效性。在调研内容上，侧重覆盖培训制度、培训内容、培训方式、教学方法等环节。调研方式上，采取访谈、召开座谈会、发放问卷等多种形式。外出调研争取由校领导带队，以年轻教师为骨干，深入基层一线，确保获取一手资料，进而制定完善的培训方案。

在课程设置上，创新内容，体现学科特色，增强课程设置的科学性和针对性。在市人力资源和社会保障局关于不同层次公务员的培训指南以及以往对公务员培训中获得的经验基础上，结合我区经济社会实际以及培训班次的不同特点，围绕提高公务员行政能力所需基本知识、基本理论、基本技能，完善基本课程；同时，灵活设置有特色的“应用类课程”，突出党和政府的时政方针以及经济社会发展中的热点，难点问题，创新培训课程。采取“菜单式”课程的方式，有针对性地为学员提供更多选项。努力做到课程设置的专业化、科学化和多样性，增强课程设置的针对性。

（五）加强培训人才队伍建设

坚持以领导班子建设为核心，以教学、科研人才队伍建设为重点，统筹各类人才队伍建设。努力建设一支规模适当、结构合理的高素质、高水平人才队伍。

首先，加强领导班子建设。建立起一支能够把握全局，坚持正确的政治方向，认真贯彻民主集中制，能够在工作中互相支持，形成合力的领导班子。其次，要着力加强教师队伍建设。一是提高教师的思想素质和道德修养。二是提高教师业务能力。有计划地安排教师特别是青年教师脱产培训，外出进修，以更新知识，开阔视野，增长才干。有重点地安排教师到街道、乡镇等地方挂职锻炼，到其他部门换岗工作，到基层实地调研。三是加大教师外请力度，将优良的师资资源引入培训之中。四是加强兼职教师队伍建设。将区级领导和政府各部门、各单位的领导纳入特聘教师资源，定期邀请为培训学员进行区情介绍，增强学员的大局意识。

再次，加强管理队伍建设。要适应新形势下行政分院的发展要求，更新管理理念，完善管理制度，增强管理人员的政治意识、责任意识和服务意识；全面提升学员管理、教学管理、行政管理和后勤管理水平。努力建设一支高素质的管理人员队伍。

（六）加强培训管理和服务水平

加强行政学院内部教学、培训、行政、后勤等各方面管理工作，着力做好培训中的班级管理工作，发挥好班主任作用。在班级管理中，发挥学员的主动性和积极性，提倡学员主持各项活动、竞赛、课堂管理。进一步探索班主任管理的新思路，细化班主任的各项工作，分工管理，增强班主任管理工作的针对性、专门性、具体性。进一步增强服务意识，有效提升行政分院管理和服务水平。

结语

随着经济社会的发展，尤其是建设“服务型”政府的大背景下，国家需要更多优秀的公务员，这也给公务员培训提出新的挑战和要求。笔者在研究本课题过程中，一直坚持实事求是的态度，对门头沟区基层公务员培训当前状况进行深入分析，找出其中存在的问题，并对如何推动门头沟区公务员培训工作提出了自己的意见和建议。只有重视公务员培训中存在的问题，建立一个科学完善的公务员培训体系，才能培养出更多符合政府和社会需求的公务员人才，为门头沟区经济社会发展提供有力的支撑和保障。

区委党校 阙华锋/文