



能力本位：英国高级公务员培训新取向

发布时间：2008-03-26 文章来源：

一、英国高级公务员能力本位培训发展的背景

英国高级公务员能力本位培训的产生和推广，主要是顺应了下列需要：（一）追求公共行政管理的卓越，迎接世纪挑战的外压力。自80年代以来，行政改革已成为一个国际化的大趋势。人们都希望建立小型、高效的政府。而培训，尤其是对高级公务员的培训，是使政府能够提供优质服务、满足公众需求的必备手段。（二）高级公务员职业特征的内驱力。行政管理是一门科学，它的许多方面呈现出立体状态，诸如职能转变、管理范围变化、方法和技术的更新、信息量的增大、权力的分配与重组等等，要求公务员具备相应的职位技能。高级公务员是政府的行政领导人才，他们的素质高低、职业能力强弱，对行政效能的获得起到关键的作用。（三）排除发展的障碍，高级公务员培训合理定位的要求。现行的英国公务员培训前景不太好，其主要表现和原因是：①经费不足；②培训机构“各部为政”，缺乏协调和统一认可的培训绩效标准；③培训缺乏吸引力，高级公务员对培训不重视；④现行的培训基本上是“教育取向”的，带有明显的“普教影响”，重应知轻应会。能力本位培训正是在这种内外夹击下，在夹缝中求生存的环境中脱颖而出和谋求发展的。

二、能力本位培训的理论体系

英国高级公务员能力本位培训的理论体系构建于基本假设、核心能力基准、能力本位培训方式和能力评估几个主要方面。

（一）能力本位培训的理论假设。这一理论假设认为人是有理想的，他们想开发、学习并运用新的能力。因此，为了满足人的理想，组织必须提供有效、有吸引力的学习资源、适当的机会和条件。只有充分利用人们的能力和通过组织成员的勤奋工作，发挥潜能，最佳利用发展契机，才能有效实现组织工作目标。基于此种理论假设，能力本位培训是为了发展和开发公务员的专门技能和能力，强化已有的或培训新的技能，增强公务员的任职能力和管理水平，充分挖掘和完善自身的潜在能力，使公务员开拓自我，超越自身。通过培训，使其态度转变，观念更新，行为改变，获得公务员个体职业能力、在职绩效和组织绩效的共同提高，从而达致行政效益的改善与发展。

（二）能力本位培训的两个基本概念：能力和核心能力。“能力”指的是各种技能。它反映了办事

的才能而非传统的再现的才能。“核心能力”指的是特定职位上所必需具备的各种技能水平，是指履行职务所需的特定智能。

（三）能力基准。它用于阐明每项能力，以便评估。所以它不仅反映可接受的操作行为的等级水平，而且是规定该操作行为的条件并要对每个公务员都适用。英国高级公务员核心能力基准在操作层面上分为三大层次，每一层次各列举三项内容，每项内容又各自含有若干量化指标。具体内涵分述如下：

1.领导与指导层次，包括领导艺术、战略思维与规划、创造业绩三个方面。具体衡量指标为：（1）领导艺术：提出明确的设想并坚定地去实现；在实现战略目标的过程中能够积极应变；平易近人，为人所敬仰；率领下属对国家表示忠诚；建设一个卓有成效的班子；遇到风险处事果断；能为本部门的行为承担责任；身为国家公务员，表现出高度的忠贞、诚实与公平。（2）战略思维与规划：分析未来需求，看到有利与不利，制定战略目标，积极实行之；对内阁部长政治方面的要求及部门间的问题具有敏感性；身处政府高级管理层，积极有效地进行战略思维；能够看到复杂的、相互关联的因素内在的联系；现实与长远相结合；把战略目标变为切实可行的工作计划；及时决策，即使在情况不明朗时也如此。

（3）创造业绩：充分考虑顾客和其他利益相关方面的需求，明确工作要求；有效地处理好与顾客和其他利益相关方面的关系；组织好工作程序，保证按时、按预算完成任务并达到优质标准；积极努力，不断改进工作，并鼓励他人这样做；表现出高度的项目管理技能；估计到风险困难并积极设法克服；及时总结经验，作为今后工作的借鉴。

2.管理与沟通层次，包括管理部下、人际沟通、财务管理三个方面。具体衡量指标为：（1）管理部下：培养部下适应单位发展变化的能力；制订明确的工作守则，要求下属执行；有效地下放权力，并知道何时该管何时不该管；充分调动本部门人员的积极性，发挥各自所长；经常与下属见面，给予评价及表扬；发现问题及时批评；营造起相互信任、遵纪守法、团结协作的风气；对下属反映的问题及时给予回答；适时作人事调整。（2）人际沟通：善于谈判，能够“化敌为友”；口头、书面表达言辞得当，有说服力；能够倾听他人所谈并善于观察其他人的反应；具有作报告及接待新闻记者的技巧；善于选择交往的方式，以确保达到预定的目的；担当代表角色，能表现得镇定、精明强干；建立并保持有效的关系网；掌握适当的外语。（3）财务管理：确保纳税人的钱不会白花；改变现状，开拓新路子，更有效地争取和利用多方面经费来源；对经营的项目分出轻重缓急，通过谈判为之争取必需的经费；精打细算，保证急需；将信息管理手段用于财务管理；管理好服务工程项目，与承供方保持良好关系；以信息科技手段作为开源节流的措施。

3.自身的作为层次，包括个人效能，敏锐、创新与善断，专业知识与业务能力三个方面。具体衡量指标为：

（1）个人效能：迅速、灵活地适应新的需求和变化；善于支配自己的时间，处理纷繁的事务；重压之下挺得住，有坚强毅力，给人以完全感；形势需要时，坚定立场不动摇；对自身的优缺点及对他人的影响有自知之明；注重个人修养和自身能力的提高；客观公正地提建议方案，不带个人偏见；坚定不移地实行已确定的计划。（2）敏锐、创新与善断：抓大事，抓本质；处理问题有创见，有办法；看问题有见地，能理论联系实际；善于分析事物，严谨细致；既能坚持自己的主张，又善于听取他人意见；鼓励他人出主意、想办法，畅所欲言。（3）专业知识与业务能力：深入业务，知识面广，令人信赖和信服；充分听取专家及科技人员的意见，以进行决策；熟悉政务官与事务官相结合的渠道与框架，由此进行有效的行政运作；本人对业务工作质量负有责任；能够就业务工作对他人下达指示；能向其他部门学习并吸取好的经验。（4）能力评估。指运用核心能力基准的九项标准，客观地评价每个公务员的能力水平，鉴别和衡量他们的能质与能量差异，从而区别出每个公务员的能力强、弱范围，以此作为能力本位培训需求分析依据，将受训者列入不同的群体，因材施教。培训效果以核心能力基准为评估标尺，将培

训结果和核心能力基准对照，对受训者个人能力评估定位。同时，能力评估与高级职位工作测评的五要素，即管理部下、责任制、判断力、影响力和业务能力相对应、相融合，与每个职位要素紧密联系，既标明了高级公务员履行公职所必需具备的素质、技能、经验、方法等，又将其作为公务员选任、培养、绩效评估和潜质鉴别等的参照条件。

三、英国高级公务员能力本位培训的特征

英国高级公务员能力本位培训目标是：主要培养担任领导职务、经培训后确实能把自己的知识运用到实际工作中去的人。这种人经过培训具有较高的知识造诣、有较高水平的领导艺术和领导才能，能发挥下属潜力，不仅是某一方面的专家，而且还是复合型人才——“跨部人才”，在任何一个行政部门都能胜任工作。这一培训体系表明以下基本特征：

（一）能力本位培训作为一种公务员培训方式，它突出地强调了培训结果，即受训者受训后实际具有的职业操作能力。在能力本位培训中，培训结果是可以预期的，是与受训者的职位要求、工作任务、组织需求和个人愿望直接关联的。

（二）核心能力基准体系描述了不同能力水平之间的区别性特征。这样，使得能力基准的实施操作具有灵活性、开放性，并可作为任何公司和其它社会机构的一种工具而具有较广泛的适用性。

（三）能力本位培训作为一种方法论，代替了传统的工作分析、职位分析，它实际上是结合了职位分类中工作评价因素和品位分类中人员素质因素，是职位所需资格条件、技能与人员所具资格条件、技能的结晶体。

（四）能力本位培训强调系统管理，注重培训效果评估。培养公务员的“核心能力”或“关键性能力”，无疑给公务员培训提出了新的课题。英国的培训理论研究者通过大量的调查、研究和比较分析，探索出培训的系统管理才是培养公务员“核心能力”的较佳途径。从培训需求分析入手，以多种需求为依据进行培训课程设计，组织实施培训计划，对培训目标、实施程序及效果进行评估及追踪反馈。培训效果评估既是原一轮培训的终点，又是新一轮培训的起点，如此形成一种培训周期，构成培训质量图的循环管理，从而保证培训的有效性。

（五）改革培训方法，转变培训者角色。能力本位培训同样对培训者提出新的要求。培训者的角色不仅仅是培训内容的传授者，而且是受训者接受培训的咨询者、主持人，培训学习过程的塑造者和积极促进者。按照能力本位培训要求，培训者不再是单纯的“知识传播者”，而是整个培训的“计划者”、“组织者”、“实施者”和“评判员。”能力本位培训课程的设计多采用模块式的课程结构。一个模块就是一项具体的学习内容，即一种相对独立、可以单独测试的能力。这种模块式的课程结构是一种以需求为导向的，为特定需求的受训者量体裁衣式的课程设计，一般认为较适合于灵活地组织培训活动，以满足不同层次，能力水平的受训者的需要。培训方法的改革集中在改变传统的课堂讲授方式为“研讨会”、“参与”及“自我设计”的自主、自动的学习方式。所遵循的培训原则有：1.范例式培训。它要求受训者在一些或源于自身经历或源于培训者介绍的范例探究的基础上实行“经验共享”。2.方法取向培训。它要求受训者在听取培训者的简短理论介绍后，即刻获得可迁移的学习和认知方法，并能举一反三，将理论知识应用于实际。3.行动取向培训。它要求受训者在培训结束时制订一份“个人行动计划”，追踪检验培训实施效果。

能力本位培训新体系，已在英国初步进入运作，究竟能否成功，效果如何，我们将拭目以待。

版权所有：农业部管理干部学院

通讯地址：北京回龙观霍营 邮 编：102208 联系电话：81706299