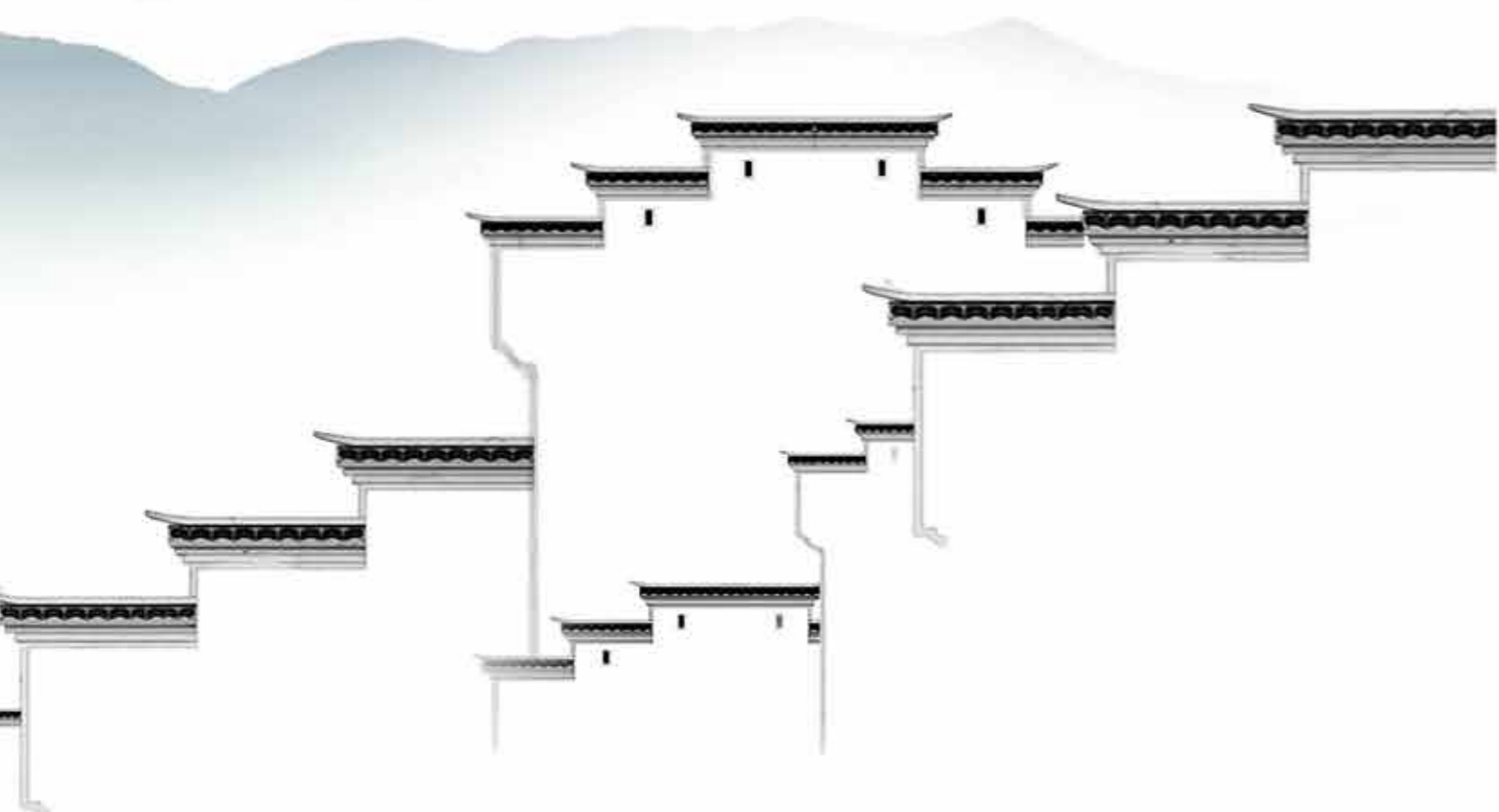




苏州市农村干部学院  
SUZHOU COUNTRY CADRE INSTITUTE



四十年干部教育风雨兼程  
二十万培训学员遍布神州



基层干部教育研究

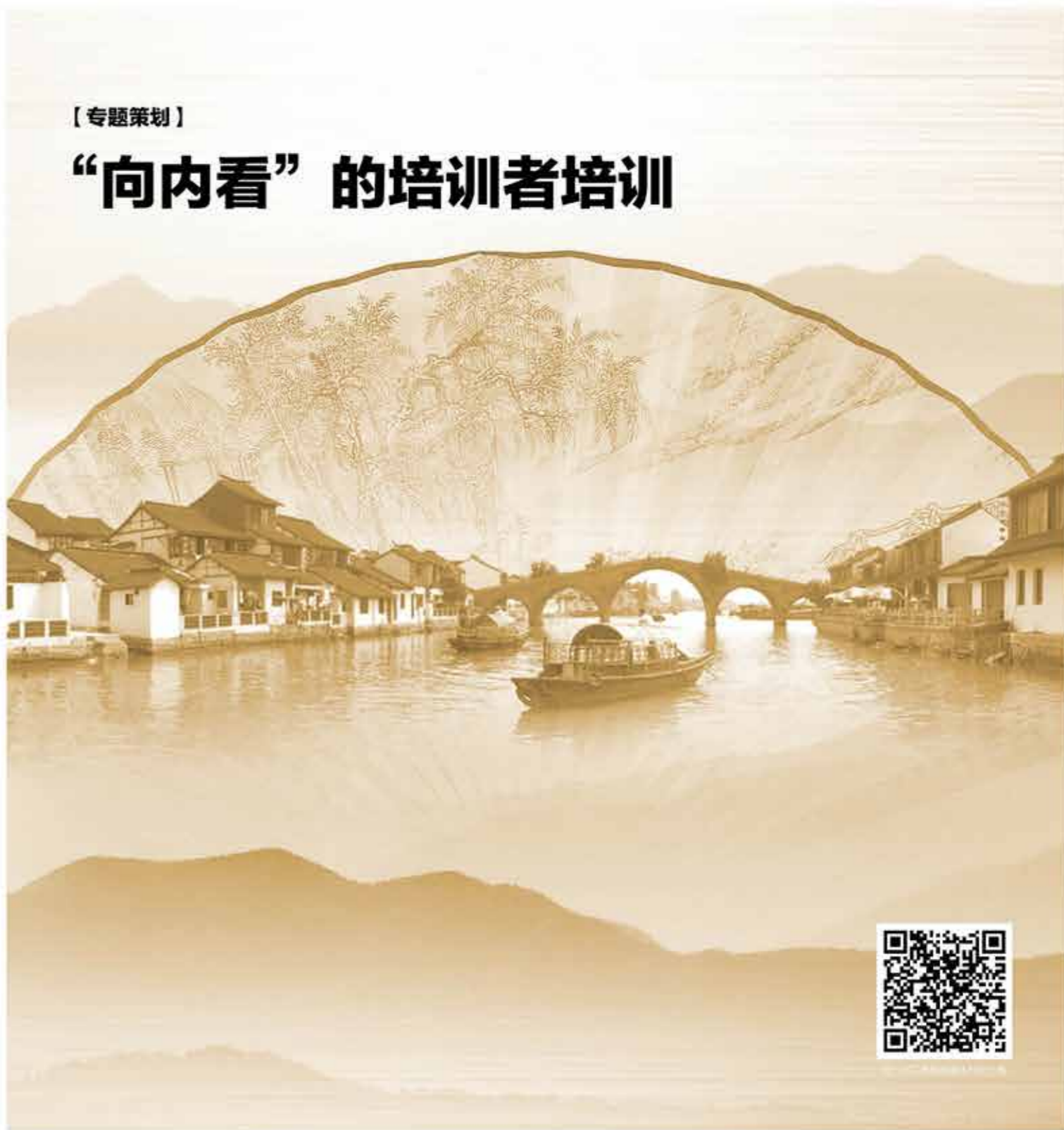
# 基层干部 教育研究

做基层干部队伍建设推动者

2015.3 总第19期  
苏州市农村干部学院主办

【专题策划】

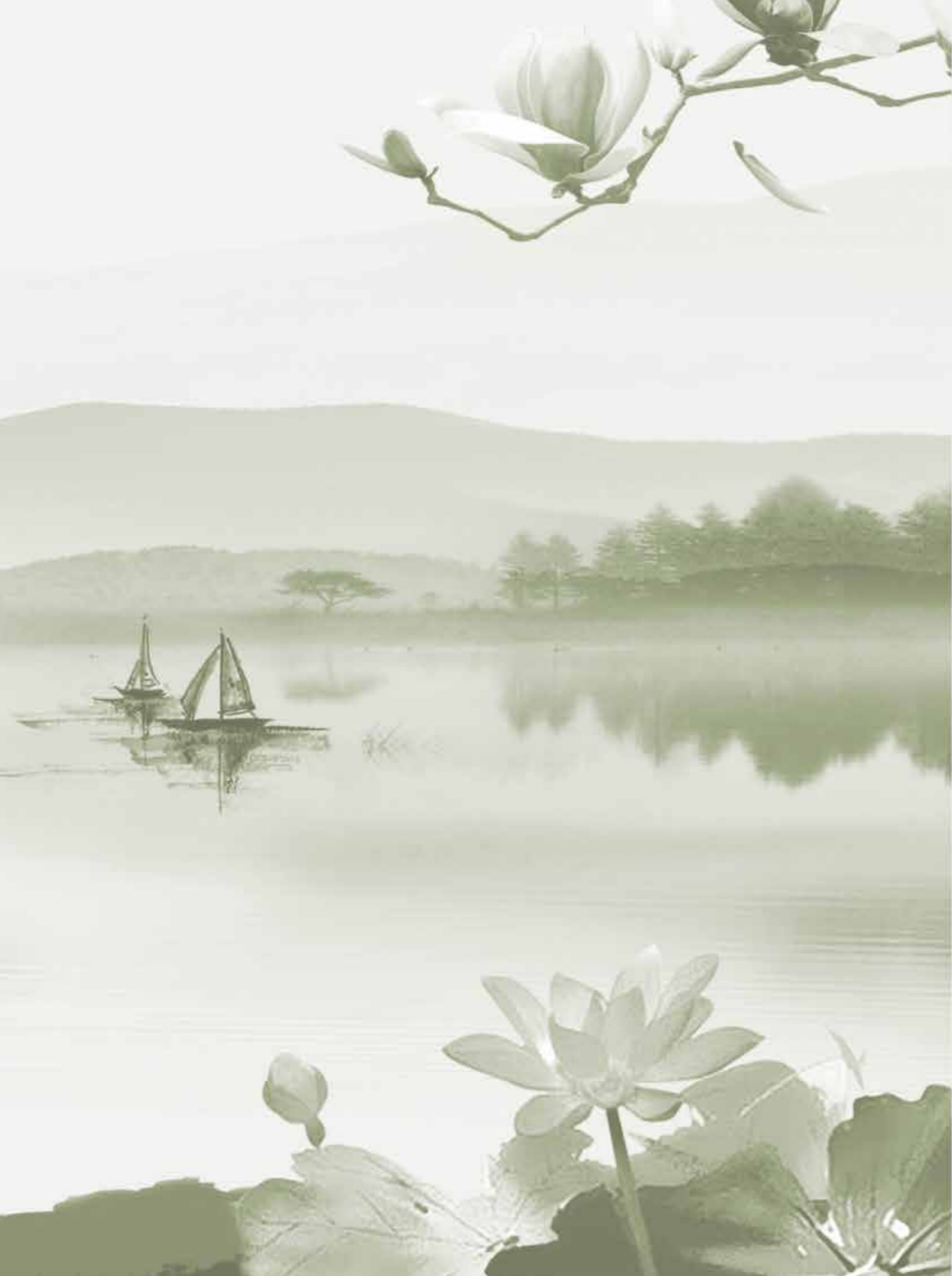
## “向内看”的培训者培训



2015.3 总第19期

苏州市农村干部学院主办





卷首语

# Foreword

## 指向教育培训内核的最深处

文 吴丹

近日，中组部修订颁布了最新的《干部教育培训工作条例》（以下简称《条例》）并作出强调：“干部教育培训是建设高素质干部队伍建设的先导性、基础性、战略性工程，在推进中国特色社会主义伟大事业和党的建设新的伟大工程中具有不可替代的重要作用”。这是我们党首次以党内法规的形式明确了干部教育培训的重要地位和特殊作用。相较于修订前的文件，《条例》更加突出干部的理想信念教育和党性教育，更加重视干部教育培训质量和效益，也更加重视干部教育培训机构、师资、课程教材等基础建设。而这些重点强调和突出的领域，均指向干部教育培训的学科建设层面，指向关乎干部教育培训质量、效能最核心最深层的领域，与此同时，对从事教育培训行业的工作者也提出了更为全面更为明确的目标要求。

干部教育培训是一个关系经济社会发展，服务干部素质能力提升的事业，是一个与智慧为友、与创新作伴的行业。培训工作者自身的素质能力如何，在很大程度上影响并决定着教育培训最终的效果实施和目标达成。因此，客观形势需要培训工作者不断提升，持续成长。而从培训工作者自身层面而言，亦需要在不断的工作实践中获得成长，体现价值。因此，培训者的队伍建设与能力建设，始终是指向教育培训内核最深处的重大命题。而培训者善培训，培训者重培训，也应该成为干部培训院校人才建设与队伍塑造中最受重视并优先解决的重大课题。因循守旧不善创新，固步自封不谙吸纳，浅尝辄止不求深潜，均无法成为一名优秀的培训工作者。毕竟，我们需要广泛汲取、持续探索、常态创新，以克服本领恐慌，解决能力危机。

事业永远在远方，惟有奋起前行，方能不负使命。努力成为更好的我们，方能够看到更美的风景！

# 基层干部教育研究

做基层干部队伍建设推动者

内部资料免费交流 苏新出准印 JS-E152  
2015.3 总第 19 期

主办 苏州市农村干部学院  
编委会主任 张伟  
编委会副主任 孙坚烽 费春元 薛臻 汤艳红  
编委会成员 王惠明 韦刚 叶剑 卢水生 田芝健  
(按姓氏笔画) 吉永峰 朱小明 朱正荣 沈健 吴惠芳  
陆仁华 陈惠芬 金伟栋 顾炳元 夏强  
阎力 常德盛

主编 孙坚烽  
副主编 金伟栋 吴丹  
编辑 何蓓蓓 李华 黄远祥  
版面设计 东美设计机构

地址 苏州市高新区狮山路 108 号  
邮编 215011  
电话 0512-69001100 (总机)  
0512-68085345 (编辑部)  
征稿邮箱 jcgjb@ngy.js.cn  
网址 www.ngy.js.cn

## CONTENT 目录



专题策划 P08-P27

### “向内看”的培训者培训

提升学院“三力”关键在人

——苏州市农村干部学院汤艳红副院长访谈

#### 境外培训篇

· 新加坡新华管理学院

#### 境内培训篇

· 国家行政学院  
· 中央组织部全国组织干部学院  
· 中国人民大学  
· 江苏省委党校  
· 中国浦东干部学院  
· 地市级党校

#### 高层声音

P04-07 《扎实推进新时期基层干部教育培训工作》

#### 调研报告

P28-33 苏州加快社会组织建设推进社会治理能力现代化的问题与对策研究

#### 培训研究

P34-36 提高干部培训实效亟需树立新思维  
P37-39 基层干部教育培训中的法治思维  
P40-43 浅谈结构化研讨中常用的分析方法  
P44-47 基层干部“新常态”特质培训的几点思考  
P48-51 做真正的教育：基层干部教育培训的最高境界  
P52-55 班主任队伍能力建设与素质提升分析  
P56-59 基层干部培训工作者能力提升的若干思考

#### 精品课程

P60-63 苏州城乡发展一体化的实践与思考  
P64-67 苏州城乡一体化进程中社会治理创新的成效与启示

#### 教学案例

P68-71 工业园区民众联络所：创新社会治理的苏州实践  
P72-75 香溪社区：股份合作引领社区发展

#### 培训互动

P76-77 苏州市水利局组织新招录人员开展素质提升培训活动  
P78-80 先学精神 再谋赶超

## 《扎实推进新时期基层干部教育培训工作》

在我国，基层干部一般泛指县（市、区、旗）的县处级以下相关干部。据初步估算，全国的基层干部大约 627 万名。这是一个数量庞大、成分复杂、素质不一的干部群体，置身改革、发展、稳定第一线，是农村社区基层工作的基石，是党的路线方针政策的具体执行者，党联系基层联系群众的桥梁和纽带，肩负着推动科学发展、促进社会稳定和谐、服务人民群众的重要职责和光荣使命。基层干部素质高低、能力强弱、作风好坏、品行优劣，关乎干部队伍的整体形象，关乎党的执政基础，关乎社会和谐稳定，关乎国家各项事业发展的成败。

中央历来十分重视基层干部教育培训工作，在各个时期都提出明确要求、作出重要部署。从近些年培训实施情况来看，呈现以下几个特点：一是各级党组织加强和改进基层干部教育培训工作的认识普遍在提高。二是基层干部分级分类培训格局在探索中初步形成。三是基层干部教育培训渠道、载体、方式方法和内容全面拓展。四是基层干部教育培训经费投入机制不断创新完善。五是对基层干部教育培训效果的考评进一步加强。但是，受主观因素和客观实际的影响与制约，当前基层干部教育培训工作中还存在一些不足，主要表现在培训理念、培训保障、培训考核激励机制没有及时跟上，与目标要求不相适应，培训效果还不尽理想，基层干部的“四盼”（一盼学习培训机会更多，二盼专家学者多进村，三盼学习内容更实用，四盼培训方法更灵活）还没有从根本上改观。我们必须高度重视抓好基层干部教育培训，持之以恒地采取多种有效措施，努力培养一支立场坚定、有德有才、作风过硬、干事创业、充满生气的基层干部队伍。

### 进一步建立健全基层干部教育培训领导机制

**1、把基层干部教育培训工作纳入到各级党委基层党建责任制当中考核。**坚持把开展基层干部教育培训工作情况作为考核领导班子和主要领导干部的重要内容，督促各级党组织落实领导责任。要求各级党委将基层干部教育培训工作摆上重要议事日程，加强统筹规划，狠抓工作落实。党委主要负责同志要深入实际，调查研究，及时解决基层干部教育培训中的困难和问题。

**2、建立完善干部教育领导小组或干部教育联席会议制度。**要充分发挥其宏观指导和沟通协调作用，定期研究重要事项，加强力量整合，强化工作督导，保证基层干部教育培训任务落到实处；要新增组织部的基层党建机构、党员教育中心及有关涉农、涉基部门为成员单位。组织部门要牵头抓总，有关部门各尽其责，分级培训，一级抓一级、层层抓落实。特别要理顺组织部干部管理机构与党建管理机构、党员教育中心的关系，明确统筹管理主体，做到协调一致。

**3、加强市、县两级组织部干部教育培训管理机构建设。**要

设置相关机构，配备精干人员，搞好业务培训，建立一支讲政治、懂业务、能力强的干部管理人员队伍。

### 进一步创新基层干部教育培训方式方法

教贵得法，教学相长。要寓教于乐，寓教于情，寓教于践。在集中培训、课堂讲授的基础上，灵活采取情景模拟、案例教学、对策研究、双向交流、外派跟班、行动学习等授课形式，利用远程教育网络和网上党校等现代教学手段，创造条件增强学员与教员、学员与学员之间的交流与互动，增强教育培训的吸引力，提高培训工作的实际效果。同时，还可以采取巡回宣讲、流动授课、送教上门等形式，把培训班办到田间地头、工厂车间。此外，要不断改进培训方式，根据培训对象的不同特点和培训需求，实行脱产培训与在职自学、理论培训与社会实践、集中讲授与个人自学、系统培训与专题研讨相结合，切实提高培训的质量和综合效益。

### 进一步加强基层干部教育培训师资建设

**1、切实建好兼职教师队伍。**今后市县两级党校特别是县级党校的师资要以兼职为主，专职为辅。一方面，整合上级干部教育培训机构、各大高校、科研院所的优秀师资力量，根据培训需要邀请其送教、支教、帮扶到基层；另一方面，坚持能者为师的原则，选聘理论水平较高、实践经验丰富的党政领导干部、专家学者、企业经营管理人员、先进模范人物、优秀基层干部、乡土人才、岗位能人、做群众工作的行家里手等担任教师，形成兼职教师讲课的长效机制。

**2、多管齐下，提升现有教师教学水平。**制度化开展“基层干部教育培训师资素质提升工程”，通过进修学习、跟班培训、挂职锻炼等形式，促使教师掌握最新的理论知识动态和先进的教学理念及方法，了解基层干部的实际需要，从而增强培训效果。

**3、严把入口关。**适时适度引进优秀专门人才，充实专职

教师队伍。

**4、加强教学管理。**实行教师教学质量提升的倒逼机制，促使教师自觉主动与时俱进，开拓课题，改善教法，提高质量。培训之前要组织专兼职教师集体备课，集思广益，促使其加深对所培训内容的思考和理解；培训过程中要组织开展公开听课和随堂检查，对培训中产生的问题及时了解和纠正；培训之后要及时反馈，通过收集学员的意见和评课评分来帮助改进教学工作。

### 进一步加大基础干部教育培训经费投入力度

经费是基层干部教育培训工作顺利进行的重要保障。从目前的国际通行做法来看，大多数国家都为此投入大量的财力。中央颁布的《干部教育培训工作条例（试行）》明确要求，将干部教育培训经费列入各级政府的年度财政预算，保证干部教育培训工作的需要。建议省、市两级政府在原有干部教育经费预算的基础上，应增加基层干部教育培训专项投入。县级政府可根据本地财政实际状况，每年按照本地干部职工基本工资总额的1.5%—3.5%的比例空间安排基层干部教育培训经费。各级党委均可按一定比例补充投入。各级均可建立相应基层干部教育培训专项资金，用于补助支持欠发达地区。中西部地区应在财政转移支付中安排一定额度资金用于基层干部培训。协调相关行业部门把用于基层单位、农村和社区、县域国有企事业单位相关人员的教育培训专项经费，统筹用于培训。与此同时，要建立基层干部教育培训资金专户，由干部教育领导小组办公室或组织部门统一管理，统一安排，统一调配，加强资金监管，确保专款专用。

### 进一步加强基层干部教育培训载体和阵地建设

国家和省（自治区、直辖市）可整合资源、优化布局、科学规划、整合建设一批骨干基层干部教育培训中心和实

际基地。市、县两级党校（行政学院）是基层干部教育培训最主要的阵地，必须加快市、县党校办学体制改革步伐，推进场地、设施、师资等基础设施建设，积极开展办学水平评估，提高其办学软硬实力，以适应新一轮基层干部教育培训的需要。可加强市县统筹，以县为主，整合基层现有的其他培训机构，成立基层党员干部教育培训中心，并加大投入，提升办学能力，作为基层干部参加教育培训的重要场所，成为新一轮基层干部教育培训有益的、必需的补充。要充分发挥高校、国家级省级培训机构、科研院所、职业技术学院等培训资源作用，打造培训新区间、新模块。要重视和利用行业培训机构，加强对县域专业技术管理人员和企业经营管理人员的业务技能培训。要发挥新兴培训平台作用，在全国干部网络学院上开设基层干部教育培训课程模块，使基层干部能在线学习。探索建设手机课堂、微博、QQ等互动交流平台。要有效整合利用农村党员干部现代远程教育网络、中国农村远程教育网络、电大远程教育网络，为基层干部搭建一个立体化、全天候的教育培训体系。

## 进一步加快基层干部教育培训教材建设

基层干部教育培训的内容应该具有一定的基础性、系统性、强制性。可由中央提出宏观要求，省出台指导意见，市县针对具体培训目标和内容，针对不同领域、不同类别基层干部的培训需求，围绕本地经济社会发展的重点和基层干部队伍的基础上，组织编写内容丰富、针对性实用性强、简明易懂的基层干部培训教材。有条件的地方还可以摄制视频教材，免费下发到基层干部手中。各级干部教育培训机构的教务部门，专兼职教师在对基层干部进行教育培训时，可根据上述教材和读本来制定、撰写教学计划和教案讲义。

## 进一步加大优质培训资源向基层倾斜力度

### 1、往下送，怎么送。建议打造一个影响深远、效果明显、规范科学、常态持久的送教平台，在全国范围内制度化开展“送教下基层”活动，积极开展送培训师、送培训内容、送培训方法、送培训教材、送培训经费的“五送上门活动”。

上下各级要联动，抓好需求分析、统筹调度、计划安排、协调实施、考核督查。要把组织送教活动与机制建设结合起来，既抓当前效果，也考虑长远利益，通过有效的工作机制，保证常送、常下乡；把“送”与“用”结合起来，在“用”字上着力，在提高效果上下功夫；把“送”与“建”结合起来，在往下送的过程中，着眼加强阵地队伍设施建设，增强地方抓基层干部教育培训的造血功能，使送教活动扎根广大农村社区基层、扎根老少边穷地区、扎根基层干部心中，显现送教下基层的生命力。要将送教下基层活动作为各部门各单位常态性工作，纳入年度工作计划，并建立送教长效机制。要确立对口送教单位，安排送教专项经费，规定送教频率和幅度，开发送教培训教材或教案，组织成立“教师志愿送教下基层服务队”或“支教基层巡回讲师团”，建立“送教特派员”制度，每年安排优秀教师或相关干部到对口地区培训机构和部门单位支教、下挂，送教于基层干部，送教于基层教师。与此同时，还要实行“迎学进院校”活动，上级培训机构每年举办一定数量的基层师资骨干培训班，基层干部重点培训班，请基层干部教育培训机构教师、管理人员到上级培训机构培训研修，请基层干部来校学习培训。国家级、省级干部教育培训机构要开通“网络课程直通车”，利用市、县党校远程教学站点直接对基层干部进行网络教学。

### 2、对口援，怎么援。各级要建立基层干部教育培训专项扶持资金，主要用于支持贫困地区、民族地区基层干部教育培训工作。可采取以奖代投、政策立项的方式，加强这些地区基层党校、现场教学基地的基础设施建设，设立贫困地区、民族地区基层干部教育培训人头经费直接用于培训。要

本文源自《全国干部教育培训通讯》2015年第5期。

结合西部大开发、援藏援疆等，将干部教育培训特别是基层干部教育培训援助工作纳入总体援助规划和年度工作计划，在资金、师资培训、培训机构基础设施建设、网络站点建设、重点基层干部培训等方面予以安排部署，并将此项工作纳入对口援助目标考核。要协调发改、财政、扶贫、民委、教育等部门，结合国家扶贫攻坚计划和各级对基层实施的其他援助工程，将贫困地区、民族地区的基层干部教育培训作为其中的重要扶贫内容，推动基层干部教育培训的援助工作形成合力。

### 3、结对帮，怎么帮。在调研中了解到，许多地方都跟高校开展合作培训，有的还跟企业开展合作培训。高校具有师资、学科等方面优势，一些中管和省属国有重要骨干企业拥有雄厚的人才、技术等资源和丰富的培训经验，可以采取多种方式请他们帮助基层培训人才。可为愿意实施结对帮的高校特别是纳入全国干部教育培训基地的13所高校和相关中央、省属国企挂牌，使之成为“基层干部教育结对帮的政策措施和行动计划。也可在欠发达地区和民族地区的基层党校设立高校或国企“基层教学服务点”，对基层党校的学科建设、师资建设、基础设施建设予以帮扶，每年免费为相关地区培训一定数量的教师和干部。同时要对其经济欠发达地区的基层干部教育培训实行优惠，减少地方投入，确保上得起学、学得到真功夫。通过实行优质培训资源的区域统筹、交流共享，破解基层培训资源瓶颈，从根本上改变基层优质培训资源匮乏的现状。

## 进一步建立健全学用评价机制

### 1、建设基础干部教育培训信息管理平台。

在信息系统中及时录入并更新对干部的个人基本信息、学习培训情况、考试考核情况、使用奖励情况，掌握基层干部培训的“家底”，使之成为干部培训的“分辨器”“风向标”和“指挥棒”，从根本上杜绝重复培训、多年不训的现象，使培训“钉子户”“专业户”无处可遁。

### 2、建立基层干部教育培训学时学分制。

对学习时间和学习效果的量化评估，以学时学分为计量单位，把基层干部参加组织调训、自主选学及其他学习折算成学时学分，计算基层干部学习培训状况。做好学时学分考核结果的运用。注重标准的科学性、考核的可操作性、结果运用的严肃性，通过对基层干部教育培训实行量化管理，力求准确反映基层干部学习质效，充分激发基层干部学习内生动力，努力提高基层干部教育培训管理的科学化水平。

### 3、建立健全基层干部促学激励约束机制。

实现基层干部教育培训与基层干部选拔任用、评优评先的有机结合。对能运用所学知识有效地进行实践，取得优秀成果的基层干部，要充分进行多种方式的激励。对优秀基层党政干部要考虑优先提拔使用；对优秀专业技术人员、企业经营管理人员要考虑优先晋职晋级、评定职称；对优秀村（社区）党组织书记要考虑在评优评先、政治待遇上给予支持、倾斜；对优秀“两新”组织党组织书记还可以考虑在项目、资金等方面给予奖励扶持。通过这些措施，激发基层干部教育培训工作活力，形成广大基层干部乐学、善学、比学、用学的良好氛围。

青林编辑：吴丹

## “向内看”的培训者培训

编者按：

影响干部教育培训实施效果和目标达成最核心的要素就是人力资源。缺乏优秀的人才队伍，搞好干部培训工作便成为一句空话。因此，教育培训行业中的从业者，其自身的学习培训非常必要且关键。近年来，伴随着对于中央、省市关于干部教育培训相关规划的次次解读，伴随着对于基层干部教育培训理论研究的回回深潜，伴随着对于新型教学方式探索的步步积淀，“培训者先培训”成为人才队伍建设与品牌内涵挖掘的重要抓手，并已经内化为每一个培训工作者的核心价值观。从顶层设计入手，以“分类指导、全员覆盖”为宗旨，以建立科学化、常态化的人才培养工作机制为核心，“培训者培训”计划的启动与实施无论在培训层次、培训频率还是培训效果上均达到了高峰。随之而来的，则是一支深耕干部教育培训理论研究的专业队伍快速成长，一支执著教学方式创新的师资团队梯队式建立。视野向内、目标向外的培训者培训，已然成为校园文化的独特标识，内化为农干院人的价值追求并成为助推事业蓬勃发展的强劲内驱力！



## 提升学院“三力”关键在人 ——苏州市农村干部学院汤艳红副院长访谈

《苏州日报》记者 马玉林



近年来，苏州市农村干部学院提出了学院发展的“三力”目标，就是要在新的发展形势下，通过提升“自主创新力”、“核心竞争力”和“品牌影响力”，全面推动学院朝专业化和特色化办学方向迈进。

提升学院发展“三力”，关键靠什么？近日，记者就此话题，专访了学院副院长汤艳红。她表示，人才是学院发展的第一资源，培训基层干部的教师更要重视“培训”。学院多年来以打造自己的培训名师为重点，加强师资培养和教师队伍建设力度，激发教师队伍活力，不断提升师资队伍的业务水平、教学能力和科研素养，为学院可持续发展提供了强有力的人才保证。

### 干部培训迎来新常态 对教师的要求更高了

党的十八大以来，中央对基层党建和基层干部培训工作提出了新的更高要求。党的十八大提出建设“学习型、服务型、创新型”马克思主义政党，这对加强和改进干部教育、提高干部素质和能力提出了新的要求。作为全国基层干部培训的一块重要阵地，学院着力提升基层干部教育培训工作质量，坚持“培训者先培训”的理念，强化师资队伍建设，提升学院师资的整体水平，让更多骨干教师能站稳讲台，讲出特色，提升知名度。

汤艳红就此问题进一步分析说，《2013—2017年全国干部教育培训规划》对各级党校、行政学院、培训机构加强培训能力建设提出了新的要求，对于基层干部培训目标、培训主要措施都有明确要求。为适应新的形势和任务，学院坚持“自加压力、敢于争先”的精神，全面深化教育培训改革，突破制约学院发展的思想束缚和体制机制障碍，在改革创新中不断提升教育培训科学化水平，把全国基层干部教育培训示范基地建设全面推向深入。为此，学院把教职工的学习培训作为核心工作来抓，不仅把握宏观的发展需求，更积极出台各类具体的措施，在教师队伍中形成了你追我赶、相互砥砺的喜人局面，如今能够站稳讲台，形成自身特色的教师越来越多，深受参训学员称赞的教师比以往都多了。

她告诉记者，学院始终把队伍建设放在突出位置、持之以恒加强队伍建设。根据发展需要，加强顶层设计，增强队伍建设科学性、前瞻性。一方面坚持人才引进，另一方面着力做好现有人才队伍的教育培训，健全人才工作机制，营造人才成长的良好环境，不断提高队伍的业务能力和综合素质。近年来，学院先后选派多人到政府部门挂职，选派40多人次到国家级干部院校、省级党校、著名高校参加业务学习。目前，学院副高以上职称人员占教师总数的14%，中级职称的占62%，具有硕士以上学位的教师比例为44%。

近年来，学院开展教职工学习培训的力度不断加大。学院分批组织教师赴国家行政学院挂职学习，到街道、乡镇挂职锻炼；组织骨干教师到浦东、中组部全国组织干部学院、浙大、江苏省委党校等培训学院和高校提升素质能力；组织全体教职工到江西干部学院、延安干部培训学院开展“培训者培训”；组织教师赴绍兴、临沂、嘉兴、潍坊等党校参观考察交流。这些学习培训活动效果很好，更加开阔了大家的思路视野，极大提升了素质能力。

为基层干部进行培训，教师自己必须非常熟悉基层的工作实际。学院还主动采取“下挂”的方式，围绕教育培训发展需要，鼓励和选派干部教师到村、社区深度调研，让他们进一步了解基层工作，熟悉基层情况，为开展干部培训教学和理论研究积累素材，同时进一步了解基层干部培训需求，提高干部培训工作针对

性。大家还带着自己在教科研工作的问题到基层一线，进一步增强实践经验，提高分析解决实际问题的能力。今后学院将继续加大教职工学习培训力度，不断提升教职工队伍素质和本领，进一步夯实学院的培训能力。

### 培训形式不断求新 课堂教学变得更活了

干部培训的“三力”提升，关键抓手是师资队伍素质的提升。汤艳红指出，这些年，学院在师资培养中，积极鼓励教师主动开展教学形式创新，先后开发了结构化研讨、访谈式教学、案例式教学、团队破冰等新型教学方式，受到学员广泛好评。此外，学院加大投入，支持教师开展科学研究，以科研团队和科研载体建设为抓手，推进培训研究向纵深发展。十多位教师获聘基层干部教育研究所研究员，教育培训理论研究取得新进展。

访谈式教学，已经成为学院的一个“品牌课”。近年来，学院为了让教师精心打造这种新颖的培训形式，鼓励教师到国内一些著名的干部培训学院学习，回来后再一起深入研究，边实践边完善。教师们在教学过程中，围绕教学目标和主题，在特定的教学情景下，通过主持人与被访谈者的采访交流及听众的参与，触发听众的感情、感悟和思考，达到了积极的互动效果。由于这种教学方式反响很好，其他学校还主动邀请学院教师帮助指导。

现场教学这种突出现场特点、展示案例价值的教学法，在学院已经非常成熟而有效。为此，学院制定了现场教学管理办法，引导教师投身现场教学，规范现场教学组织实施，锤炼现场教学团队，提高现场教学实效。比如，教师通过梳理、总结苏州经济社会发展的新思维、新经验和新实践，着力开发新课题，充实培训内容，并着力选取和打造一批具有苏州发展特色、适合外地基层干部培训需求、可学可鉴的现场教学基地。完善现场教学流程，把基地人员的介绍讲解和学院教师的现场教学有机结合，依托现场教学点功能的有效发挥，提高现场教学的实效性，为课堂教学提供有益的补充。学员管理方面，巩固加强班主任全程跟班管理服务，以加强业务培训和完善带班质量考核为重点，提高班主任队伍的业务能力和专业化服务水平，进一步提高学员的满意度。



大胆探索新的教学方式，努力成为培训教学的“能手”和“高手”，如今学院的年轻教师一有机会，都会主动要求去外地名校学习和借鉴，学院都百分之百支持，这样的风气正不断增强教师的综合能力，也有力地提升了干部培训的水平。

### 创新工作机制 干部培训活力更强了

近年来，学院的干部培训迈入以质取胜的新阶段，这需要通过创新机制来持续推动。汤艳红介绍说，学院突出做好了三个方面的工作：首先，完善三大制度提升管理效能。学院修订完善了内部管理制度、教师分类管理制度、现场教学管理制度，提升了培训质量和效果。其次，依托四大渠道开展培训开拓。形成了宣传材料、网站、微博、QQ群等“四位一体”的宣传开拓渠道，全方位宣传学院办学成就和办学特色，树立学院培训品牌。再次，实施“三库联动”，做优三大循环。坚持“师资库”、“课

库”、“现场教学库”三库联动，在挖掘新师资时，通过师资更新带动新课题的开发和现场教学点开发，实现三者相互促进。

学院显著的办学成就和良好的培训效果，引起媒体广泛关注，中组部干教局《全国干部教育通讯》、《新华日报》等多次刊发学院办学经验、模式的文章，《苏州日报》、苏州电视台等本地主流媒体也多次报道学院工作。国务院扶贫办培训中心、江苏省委组织部、重庆市委组织部、安徽行政学院等在学院挂牌成立培训基地。学院还应邀参加中组部干教局召开的干部教育培训工作座谈会、国务院扶贫办召开的全国扶贫系统干部教育培训工作会议，并在会上作经验介绍，取得良好反响。

最后，汤艳红副院长表示，今后学院将继续坚持“基层干部”培训定位，通过提升“三力”，夯实发展根基，把学院打造成全国基层干部教育培训示范基地。为此，加强教职工队伍建设，全面提升教学水平，将成为学院一项长期坚持的重要工作。

责任编辑：吴丹

### 境外培训



### 启迪思维 与时俱进

2012年4月22--28日，我参加了苏州市委组织部组织的“苏州市培训管理者（新加坡）培训班”，学习新加坡先进的培训理念及科学的培训管理经验。通过课堂学习、现场考察以及对口研讨交流，我收获很大，受益匪浅。

#### 注重教育培训的流程管理

新加坡政府注重流程管理的做法使其彰显出强大的执行力。干部培训工作是一个完整的工作链，需要业务部门和行政后勤等部门的通力合作，任何一个环节的缺失或疏漏，都会直接影响教育培训的整体效果。而在这当中，中层干部如何通过提高自身管理水平来确保学院党委各项决策得以及时、有效地贯彻落实，不断地调整、优化流程管理，显得更为重要。

#### 凸显教育培训的名片效应

一提起新加坡，首先想起的就是美丽的城市形象或者严格的国家法制，其实，他们先进的公务员培训制度和方法也是一张重要的名片。他们的培训课程设置具有广阔的世界视野和战略性，针对性、实用性强。因此，作为一所专门从事基层干部教育培训的院校，要紧贴干部培训多样化、个性化、差别化的学习需求，加大培训创新，争创品牌特色，实现打造“全国基层干部教育培训示范基地”的发展愿景。

#### 深化教育培训的内涵建设

新加坡的教育培训非常重视培训课题开发，每个培训课题都有很强的特色，与社会需要紧密结合，实施过程严谨、细致。在教学过程中，竭力给学员创造一个完善而有效的学习环境，并注重学员群体协作精神的调动和分析解决问题能力的培养，辅之以完善严密的考核评估体系。为此，着力挖掘、凸显与丰富学院干部教育培训的内涵是进一步提升干部培训专业化、科学化水平的必由之路。

#### 更新教育培训的服务理念

新加坡公共服务学院是新加坡一家专职的公务员培训机构，业已形成完整的公务员培训体系和成熟的培训制度。该校在培训课程设置、教学手段选用等方面均有独到之处。培训管理中的人本精神，后勤服务的专业化、社会化程度都让我印象深刻。这些，对于学院进一步开展工作研究皆为有益参照。



王惠明  
· 办公室主任







叶剑  
· 培训处处长

### 借鉴先进经验 打造专业化干部培训

如何创新干部培训形式，提高培训效果是干部教育培训永恒的工作主题。2012年，我有幸参加市委组织部举办的培训管理者赴新加坡专题研修班。为期一周的培训，新加坡新华管理学院的有益经验和先进做法，使我拓宽了视野，增长了见识，也产生一些理性认识。

**抓住培训重点，体现培训按需施教。**新加坡公务员培训，由政府牵头，委托公共培训服务机构，每年都对全国12余万公务员的需求进行调查，以此制定确定不同层级公务员的培训目标和培训方案。近几年来，立足于基层干部培训，我院面向基层干部培训群体，分地域、分类别，进行大量的、常态化的跟踪调研，全面了解各级各类各地基层干部的实际需求，突出培训的差别化和特色化，切实提升了培训效果。笔者认为，需求调研是培训环节的最前端，也是提升培训实效的关键点。

**丰富教学方式，实现培训按需结合。**干部培训必须坚持培训方式多样化和科学化，要按照适应性、针对性、实效性的原则不断创新教学方式，增加对于案例式、研讨式、导师式、体验式、情景模拟式等新型教学方式的探索推广，增加参观学习、社会调查、区外培训、考察调研等培训方法的运用，提供多种机会促使各级干部深入基层、调查研究，寻找解决难题的思路、办法和对策，提高解决问题的能力。

**加强反馈考核，提升培训质量和效果。**新华管理学院在新加坡12家专业培训机构中列居第一，全球境外培训机构中排位第三，执行一套系统的考评体系并行之有效。学习回来后，时任学院继续教育处处长的我，当即在培训会务工作中引入考评体系。设计发放《学员意见调查反馈表》，让参训干部对培训过程中的各个环节，如针对课程安排、参观拜访、助教服务等方面进行评价，并依据统计结果反馈至管理层及相关部门。只有将考评结果与师资聘请、后勤服务等环节牢牢挂钩，形成调查、反馈和考评相结合的量化考核体系，才能真正实现培训质量和培训效果的提升。

⇨ 责任编辑：吴丹



国家行政学院



全国组织干部学院



中国人民大学



江苏省委党校



中国浦东干部学院



地市级党校



何兵  
· 培训处副处长  
· 现场教学研究室主任

### 创新 实效 严谨

有幸到国家行政学院教务部教务处学习一个月，收获颇丰，感悟良多。

**“创新——永在路上”。**包括国家行政学院教务部教务处在内，整个学院氛围有一种不断推陈出新、与时俱进、拓展奋进的精神面貌。课题开发上，追求组织最新需要、个人迫切需求、社会最近关切等几方面的有机组合；教学形式上，率先引入结构化研讨，追求互动式、研讨式、讲授式等的有机结合。

**“实效——始终第一”。**在学习国家行政学院部分重要培训班的课程设计后发现两大特点：总是立足理论和实践有机结合，务实有道、不尚空谈；总是立足行政能力开发和提升，激发受训学员学习潜能，把培训实效发挥到极致。

**“严谨——相随常伴”。**学习期间，教务处的领导、老师给我们留下深刻印象：宏观上，视野高、眼界宽；微观上，重细节、察秋毫，工作作风细致严谨。

结合学院发展和处室工作，个人以为要紧抓住三个方面。一是创新是培训生命力的源泉，竞争力源自对“创新”孜孜不倦的追求，我们要认真学习贯彻以张院长为首的院党委打造学院“三力”的部署，“咬定创新不放松”、“任尔东西南北风”。二是实效是培训事业的基础，就创新而言，有培训实效的创新才是真创新，“去伪存真”是培训一线部门始终要牢记的真理。三是严谨是培训工作中必不可少的重要要素。培训环节链条多，失之毫厘谬以千里，培训一线部门尤其要学习“认真的工作态度”和“严谨的工作作风”。



吉永峰  
· 学员处处长

## 学习借鉴先进经验 推动服务能力提升

今年参加市委党校组织的国家行政学院师资能力提升班虽然只有短短的三天，但国家行政学院一流的教学品质得到了参训学员一致的认可，也给大家内心极大的震撼。作为参训学员的一员和学员院学员处的一分子的角色来讲，需要学习和借鉴的地方实在太多。

**要具备强烈的事业心和责任心。**所谓态度决定成败，责任影响成效，强烈的事业心和责任心是做好班级服务工作的基本前提，其核心就是对自己所做事有一种发自内心的爱，在这种敬业理念的指引下，才能尽心尽力的投入到每个班级的管理工作中。

**要具备形象力和亲和力。**从某种意义上讲培训班带班老师的形象直接代表着学院的整体形象，展现学院的整体人文素质和精神面貌，所以带班老师的一言一行须大方得体，衣着上要整洁干练，符合职业要求，谈吐用语上要热情友善，服务态度上要毫不卑不亢，展现良好的外在形象。

**要具备较强的表达力和应变力。**作为班主任老师，课前的师资介绍、课后的内容总结，现场教学和现场教学时的车上讲解，都要求带班老师具有良好的表达能力，用精准的语言把信息传递给学员，同时对班级服务过程中的非可控的因素，要具备灵活的应变力，如在授课形式日益创新的情况下，咨询交流式的教学就随时有可能遇到的冷场的情况，这时就要求带班老师能够驾驭场面灵活处理，以使培训达到最佳效果。



徐汝华  
· 办公室副主任  
· 基层干部教育研究所研究员

## 师资培训要追求观念、知识、境界的全面提升

通过在国家行政学院的学习培训，我有以下三方面的体会和收获：

**更新了观念。**陆林祥老师讲授《现代培训理念与方法》时提到，现代意义上的培训应该是“需要什么补什么”，而不是“缺什么补什么”。而在现实中，更多地是按照上级或本单位组织人事部门的计划和规定，适时补充新的知识，因此提“需要什么补什么”更切合实际。他还提出，“培训不是为了让他知道得更多，而是为了改变他的行为”，突出强调培训目的不是为了培训而培训，而是为了改变培训对象的行为，是为了更好地运用。这一系列鲜活而灵动的理念，给我留下了广阔的思考空间。

**增长了知识。**本次培训实用性强，课程安排切合实际，内容丰富广泛，学了就能用得上。如蔡春红老师的《案例教学：我国推行房产税的困境和出路》、董明发老师的《机构化研讨：干部教育培训的重点、难点问题》、游志斌老师的《桌面推演：突发事件应急处置》等精品课程，无论是实用性还是当中蕴涵的道理，都能令人回味无穷，不仅实用，还更能启发人的思维，很有教益。

**升华了境界。**通过聆听专家讲解，近距离与专家接触，使我有机会让一种思维接受另一种思维的洗礼，让一种态度接受另一种态度的鞭挞。我深深地为国家行政学院老师和专家的渊博、挚爱和坚持而钦佩。他们对生活的严谨、对工作的严格、对时间的珍惜，无不让人由衷敬佩。

## 培训者更加需要培训

两年前，作为我院委派的第一批骨干教师，我曾赴国家行政学院教务部挂职学习。国家行政学院教务部对我院的挂职学习很重视，专门为我们安排了办公室，跟随本院老师一起，参与国家行政学院的教学计划安排及教学组织实施。

期间，我非常荣幸地赶上了一次国家行政学院的“送教下基层”活动。送教下基层是国家行政学院培养地方行政学院、干部学院师资的创新做法，根据地方实际，设计课程方案，主动送教上门，当时已经举办了7期，反响强烈。而我负责的是赴四川广元市的送教下基层班。前期，我配合教务部王建韬副处长进行师资聘请，课程确定，行程组织，后勤服务。培训过程中，我跟随时任国家行政学院副院长周文彰一行，赴四川广元，全程观摩学习，全程听课，参与课后交流。培训结束后，又回到国家行政学院，参与了培训后期的各项事务，跟踪了反馈信息，掌握了一手的培训全程信息。

在送教下基层活动中，我深刻感受到国家行政学院的教学课程设计严谨规范，并富有较强的针对性。教学内容丰富，安排了刘峰、龚维斌、张孝德等一批知名教授的专题讲座7个；教学方式多样，涵盖了讲授式教学、案例教学、情景模拟课程、现场教学等，其中，新型教学形式占据了接近一半的课程容量，覆盖了培训对象各类具体需求。而这些做法，对基层干部培训学院无疑起到了良好的示范和带动作用。而我和学院其他老师关于干部教育培训的教学方法，对于干部教育培训的组织水准，都在短期内得到了迅速提升，促进了学院的培训工作的快速发展。春华秋实，这，也许就是两年后的今天，学院培训教学方面蓬勃发展的必然吧。



陈述  
· 继续教育处副处长  
· 基层干部教育研究所研究员



吴丹  
· 科研处副处长  
· 基层干部教育研究所研究员

## 学无止境 敏者先行

今年7月，我参加了由市委组织部、市委党校举办的“2015年苏州培训者能力提升培训班”，赴国家行政学院学习取经。作为国家级干部院校，其新型教学方式的探索力度，教科研打磨的专业态度，给我留下了深刻印象。

**钻研：职业素质的首位语。**作为一名培训工作者，只有真正从内心深处敬仰和热爱干部培训事业，因信仰而敬重，因信仰而专注，才能产生干事创业的内生动力。如国家行政学院的蔡春红副研究员，用于教学的案例打磨了近5年，才会有很完美的教学呈现。

**学习：自我成长的阶梯石。**干部培训的目的是要克服中断学习。作为培训工作者，必须注重学习。通过不中断、常态化的学习培训，从干部培训的实务操作中学习理论知识，把握客观规律，完善理论体系，继而再用科学的理论去指导工作实践。只有经历一个由实践上升到理论，再用理论反哺实践，并从实践中检验和修正理论的循环往复，才能真正实现工作者自身的成长并进而激活整个培训链。

**创新：事业跨越的领航灯。**干部培训面对的对象群体是有思想、有文化、有经验的人。形势在变，任务在变，领导干部的履职要求也在变。这就决定了干部教育培训不会是静态的，一成不变的。为此，干部培训从业者就必须自觉树立求新求变意识，积极研究新常态，研究新需求，研究新方法，从而不断提升培训的针对性与实效性，推动干部教育培训事业持续迸发活力。

责任编辑：吴丹



国家行政学院



全国组织干部学院



中国人民大学



江苏省委党校



中国浦东干部学院



地市级党校



蔡俊伦  
· 财务审计处处长

## 培训归来话培训

2014年7月27日至8月1日，由市委组织部和市委党校主办的全市培训者专题培训班在北京市中央组织部全国组织干部学院举办。这次专题培训对象为市、区两级党校和干部培训学院、培训机构的干部教师、课题主要面向教育管理一线教职工，针对性和实践操作性兼备，组织管理到位，课余时间丰富，校际之间的交流广泛，培训效果受到广大学员的高度认可，也给了我很好的思路启迪。

成立苏州市干部教育培训协作联盟（会）。苏州地处中国东部“长三角”发达地区，社会经济等五位一体的发展走在全国前列，创造了举世瞩目的“张家港精神”、“昆山之路”和“园区经验”等发展经验。如何开发利用好这些宝贵的培训资源，笔者建议由苏州市委组织部牵头，干教办具体负责，以市委党校和学院为主体，联合其他干部培训院校、管理机构和培训机构成立苏州市干部教育培训协作联盟（会），最大限度整合开发利用苏州干部教育培训得天独厚的优质资源。

突出苏州大现场教学特色。苏州最大的特色和优势在于经济社会全面发展以及发展过程中形成的苏州经验和苏州模式，这也是外地干部到苏州培训的最大吸引力，因此，我们要更加突出苏州大现场教学的特色，增强感染力。一是积极调研干部教育培训需求，认真遴选和培育现场教学基地，突出苏州科学发展的成果与方法。二是突出现场教学“教学化”。认真听取学员对现场教学和参观考察的反馈意见，进一步发掘现场教学的推广借鉴价值和“教学示范”意义，积极推进由骨干教师领衔深入调研某一现场教学基地，撰写讲解教案（词）并示范主讲，最终实现资源互助共享，提高现场教学讲解和组织感染力。三是健全与现场教学基地的合作机制，院校与基地协同作战，为学员提供更有针对性的服务，提升培训效果。

## 触摸教学形式与培训管理创新的前沿

2014年7月28日，我有幸被学院委派参加了由苏州市委组织部干部教育处举办的苏州市培训者能力提升培训班，赴中共中央组织部全国组织干部学院接受了5天的学习培训。期间听取了来自中共中央党校、国家行政学院、全国组织干部学院以及清华大学的专家、教授讲授的若干课程。这些针对干部培训教育工作者专门设计的课程，让我触摸到了干部教育培训理论与实践的前沿，也看到了学院在干部教育培训理念与培训方式上还需要提升的空间。

**行动学习法与干部终身教育的结合。**行动学习法又称“干中学”，就是通过行动来学习，让受训者通过参与实务操作项目来解决问题，提升领导能力。由于行动学习建立在反思与行动相互联系的基础之上，是一个计划、实施、总结、反思进而制定下一步行动计划的循环学习过程吗，是一个终身学习的过程。因此，我们的干部培训工作应学习借鉴行动学习法，避免“快餐式”、“点穴式”的培训，避免目光短视。

**在行动学习法统领下的培训教学方式的创新。**行动学习法以问题为中心，以学员为主体，以研讨为平台，广泛开展结构化研讨、案例式教学、情景模拟、研讨式教学等，通过模拟工作中可能出现的问题，引导参训学员以小组为单位运用科学方法去解决问题。目前我院的教学方式创新如火如荼，但由于培训周期短，还存在教学中预设的问题与学员真实需求存在一定偏差。

**先进管理方法的运用。**国家行政学院开发了APP学员管理系统，利用微信群发布统计调查问卷，通过手机填写，简便快捷，自动生成结果。而我院目前是依托下发纸质问卷来进行满意度调查，会出现学员填写不认真，回收率不高，后期统计工作烦琐等问题，费时费力。因此，我们的培训管理水平还有一定的提升空间。



朱小明  
· 行政处处长



国家行政学院



全国组织干部学院



中国人民大学



江苏省委党校



中国浦东干部学院



地市级党校



李华  
· 科研处教师  
· 基层干部教育研究所研究员

## 加强培训者培训 推动教学能力提升

创新培训模式、增强培训实效，离不开高质量的培训师队伍。2015年7月，学院组织骨干教师赴北京参加培训（“中国人民大学全国党校青年教师教学方法与教学艺术高级研修班”）。由于本次培训重点关注党校、干部培训院校师资教学方法和教学艺术水平提升的重要意义，大大更新了我的教学理念，丰富了教学方法，开阔了教学视野，获益颇深。

**做三叠加的培训，切实增强培训实效。**国家行政学院教务长陆林祥的“教学设计的理念与方法”，特别强调了我们要做三叠加的培训的重要意义。干部培训的三大需求：组织需求、岗位需求和干部需求。我们应从三个取向中提取共同需求，做三叠加部分的培训项目，才能切实增强培训实效。

**以咨询为突破口，做好教学、科研和咨询的“三位一体”。**董小君的“‘教学-科研-咨询’良性互动”，突出展示了咨询工作在推动教学和科研水平提升方面发挥了极其重要的推动作用。这就要求精心选题目、研究做文章、成果进课堂。咨询工作可以推动教学实现两个转变：内容结构更侧重政策体系的设计，推动了“科研式教学→咨询性教学”的转变；也推动了对理论的理解与运用，夯实了教学与科研的基础。这充分说明，教学与科研的方向，要以政府中心工作为中心，开展咨询、教学和科研工作，才能够事半功倍。

**教学要深入浅出，不要怕别人说你没水平。**国家行政学院胡建森教授特别强调了教学要深入浅出这一点，笔者也深以为然。“深入深出真学问；浅入浅出没学问；浅入深出假学问；深入浅出大学问。”教学就是要做到把深刻的东西以最贴切的案例清楚明白地、容易理解地展示出来，而做到这一点，需要教师有比“深入深出”更加深厚的功力。



朱明轩  
· 办公室教师  
· 基层干部教育研究所研究员

## 把握教学方法艺术 提升教育培训质量

师资培训是开阔教师眼界，提高教学质量的重要途径。今年有幸参加了由中国人民大学主办的为期8天的全国党校青年教师教学方法与教学艺术高级研修班，深感收益良多。

根据个人教学风格，演绎好语言艺术魅力。教育培训是一门语言艺术，没有统一的范式，因人而异。培训教师需要根据自己的语言风格特点，量身定制一种契合自己的语言表达形式，打造独具个人特色的教学语言艺术。

**探索教学新路径，教学形式量身定制。**从学员的特点、教学的目标、课程的内容出发，以学员为中心，选择合适的教学形式。研讨式教学、案例式教学、结构化研讨教学等互动式教学形式，都受到学员的普遍欢迎，取得了良好的教学效果。

**做好基础科研工作，提升教学与咨政质量。**干部教育培训，是以科研为支撑，以教学为平台，以咨政为目标，三者合一互相促进。培训教师需要以科研为基础，做好知识储备，才能为学员讲解的更清晰，使学员理解的更深刻。只有依靠大量科研统计数据，才能够使咨政更具科学性、实效性，易为政所采纳。教学与咨政的客观需求，又能推动科研的不断深化。

对于干部教育培训教师而言，务必尊重培训规律，应其理，顺其道，才能不断推出高质量、受欢迎的精品课程。

## 登高望远 不虚此行

学院核心竞争力的关键在于师资的培养，拥有人才，赢得未来。古语云：一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人，得益于学院对自有师资培养的重视与支持。我有幸于今年7月5日至13日，赴中国人民大学参加青年教师教学方法与教学艺术研修班学习，收获颇多，受益匪浅。

**教学理念有了新的认知。**内容是基础，方法为桥梁，思想是灵魂，一堂好的精品课须是内容为王，并能够根据不同的培训对象辅以恰当的教学方法，让学员和授课老师的思想产生共鸣，触动他们的灵魂，归纳为一句话就是让学员学有所获，没有浪费他们的时间和精力。理念是行动的先导，而这种理念恰恰是我们青年教师比较缺乏的，应是未来培养的方向。

**教学方法有了新的理解。**此次授课内容在教学方法方面占据较大比重。示范课观摩、精品课设计、案例式教学、结构化研讨、研讨式教学、教学科研咨询良性互动等，几乎容纳了当今干部培训课堂教学创新的所有形式，虽然我们也许一辈子也达不到名家这样的水平，但最少，这也该是我们努力的方向和前进的动力，我们需要不断加强自己的专业研究，厚积薄发，选择适合自己的教学方法，争取能出精品课程，并能自如地驾驭课堂。



孟凡辉  
· 学员处教师  
· 基层干部教育研究所研究员



国家行政学院



全国组织干部学院



中国人民大学



江苏省委党校



中国浦东干部学院



地市级党校

## 天下大事必作于细 古往今来必成于实

近年来，学院以提升教师队伍综合素质为主线，以“培训者先培训”为抓手，积极打造交流学习平台，先后分主题分批次组织学院干部教师外出培训，学习其他干部培训机构在教学方式创新、自有师资培养、精品课程打磨等方面的先进经验和优秀做法，强力助推学院中青年干部教师快速成长。今年9月中旬，学院组织青年教师赴江苏省委党校参加“四个全面”战略布局研修班，全面提升教师理论素养，在培训中，我对如何进一步完善干部培训教学环节、提升教学质量有了更深的体会。

**课程设计上，细节处见高低。**精彩的培训课程需要教师在教学设计上环环相扣、逐层深入，所以，如何在整个教学过程中找到一个或几个切入点就显得尤为重要，这就要求培训者充分挖掘细节处的价值，深耕细作，真正做到深入浅出。

**教学环节上，点评处见实效。**教学的最后一个环节，也就是对教学内容的点评和总结，一方面是对课程的理论提升，另一方面也能够引起学员对教学内容的深入思考，更是对培训者知识、能力和态度的考验。精品课程的教学环节必然是精心设计与实战经验的综合体现，好的点评能够将课程激活，起到画龙点睛的作用。



刘晓蒙  
· 办公室教师  
· 现场团队讲师



林晨  
· 继续教育处教师  
· 现场教学团队讲师

## 意义重大 使命崇高

干部教育培训是一个光荣的职业。作为一名干部教育培训工作者，我深知只有不断提升自己的党性和专业修养，才能更好地去胜任这项意义重大、使命崇高的事业需要。

自2014年6月以来进入农干院工作以来，我以一名现场教学讲师的身份积极参与现场教学，也积极参与学校组织的培训者培训的活动。在学院近年来组织的培训学习活动中，令我印象最深的是赴中共延安市委党校和中共江苏省委党校的学习。在延安培训期间，通过两场专题讲座和11次革命旧址的实地考察和现场教学，我深切感受到了延安时期那惊心动魄、艰苦卓绝的革命历程，充分领略了延安精神和老一辈革命家的风采。今年7月中旬，学院再一次组织青年教师赴南京省委党校培训学习。培训课程紧紧围绕“四个全面”即全面建成小康社会、全面深化改革、全面推进依法治国、全面从严治党的主题展开，结合当前中国治国理政的新思路，给干部教育培训工作带来新的启示。

每次培训者培训的学习活动，都是对工作者自身能力素质的一次全面提升。当我们把学习培训成果转化为工作思路，切实运用到干部教育培训的教学当中，不仅有利于提高教师的教学能力，更能以此将全体青年教师的力量积聚起来，共同推动学院基层干部教育培训工作不断迈上新的台阶。

## “培训者培训”助力教师成长

在学院党委的关心下，作为一名青年教师，我有幸参加了省委党校“四个全面”战略布局研修班暨2015年“876计划”培训班的跟班学习。培训期间，我听取了专家学者关于“十三五面临的机遇、挑战和思路”、“江苏全面建成小康社会理论与实践”、“践行三严三实，全面从严治党”、“互联网金融的发展与创新”、“宪法与依法治国”等一系列专题讲座。

本次培训课程丰富，师资强大，重点突出，通过培训，进一步拓展了思维、拓宽了视野、提升了理论层次。籍此机会，我得以追踪学术前沿，把握现实问题，对省委省政府推行的方针政策有了更加系统、深入的认识，同时也增强了再接再厉做好本职工作，致力于干部教育培训事业，为江苏经济社会发展作贡献的使命感和责任感。

培训事业须以师资为本，学院历来重视教师队伍的建设，一直倡导培训者先培训自己，注重教师业务素质的提高，多次组织教师外出参加全脱产培训。学院深知：干部教育培训的水平很大程度上取决于教师队伍的整体素质。在新形势下，优秀的自有师资越来越成为我院的第一资源，成为实现学院干部培训事业可持续发展、保持核心竞争力的关键所在。



黄远祥  
· 科研处教师  
· 现场教学团队讲师

## 先受教育 然后育人

多年来，定位于从事基层干部教育培训的学院，一直依托苏州发展的先驱优势来传播、总结、推介苏州经验，为全国各地尤其是中西部地区的经济社会发展和干部队伍建设作出了很大贡献。对于我而言，干部教育培训工作，主要就是要将先进的思想和理念传播给学员，以此开阔学员的眼界，提高学员的素质。而作为从事这项工作的培训工作者本身，首先必须打好自身的理论基础。

近年来，学院一直高度重视青年队伍的成才成长，作为一名新入职的员工，我能够充分感受到领导与同事的关怀，能够感受到学院积极进取的拼搏氛围。今年，我有幸参加了赴江苏省委党校的学习培训。在培训过程中，我深入领会了习总书记江苏讲话的重要精神，逐步加深了党对于依法治国、从严治党的坚定立场的认识，进一步把握了社会转型、体制改革的总体趋势，自身的政治理论水平得到切实提高。而当我刚接手培训带班工作时，学院优良的“传帮带”传统，使得我能够从经验丰富的教师那里迅速熟悉工作制度和流程，更快更好地进入角色，圆满完成带班任务。

实践锻炼与理论提升齐抓共建的工作作风，使我的工作理念更加明晰：只有自己先接受培训，获取专业知识，才能更好地胜任培训工作，继而才能够有资格去开展教育培训教学工作。也只有不断对自身进行再教育，再学习，才能适应现在不断变幻的社会形势，提供更优质实效的教育培训服务。



林天泽  
· 财务审计处财务人员  
· 现场教学团队讲师



国家行政学院



全国组织干部学院



中国人民大学



江苏省委党校



中国浦东干部学院



地市级党校

## 强化培训者培训 创新新型教学形式

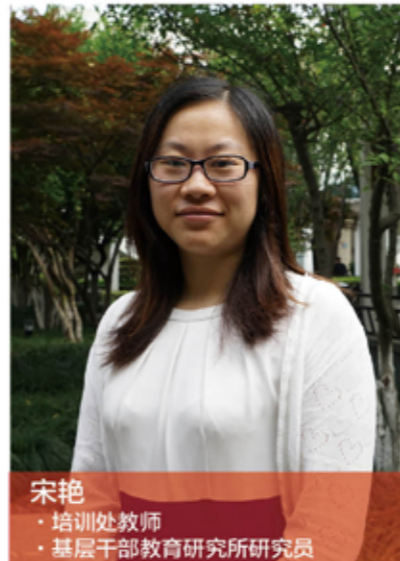
为了适应干部教育培训转型需求，提高培训的管理水平与教育能力，强化培训者培训，作为一名案例教学教师，本人在2014年12月份有幸赴中国浦东干部学院教研部学习取经。

浦东干部学院教研部吴涛博士就案例教学的科学选题、组织实施的要点及注意事项、教学秩序控制及情景塑造、案例编写的要点及注意事项、案例教学师资如何成长等做了分享和交流。此次学习虽只有短短一天，我却感到收获不小，受益匪浅。浦东干部学院不仅在干部教育培训模式和培训形式创新方面独树一帜，案例教学也是浦东干部学院的重要创新教学形式，案例是对成功经验的提炼精炼，好的案例不仅要有故事、情节，更要富于启示。案例教学是对现场教学的凝练和深化，干部培训课堂上的案例不同于其他地方，必须做到“一个中心、直奔主题、富有新意”，用最简练的语言概括出最有启发性的经验。

为提升学院培训自主创新力、核心竞争力、品牌影响力，今后我院应继续大力探索培训形式创新，不断的改进创新和实践探索，加大案例教学在整个干部培训中的比重，提升我院案例教学应用比重及案例教学水平，积极探索将苏州的经验做法转化为教学素材和教学案例，引导学员从被动学到主动讲，架构学员理论到实践有机结合的桥梁。学院更应该不断丰富现有案例教学案例库、继续加强师资队伍队伍建设，应形成具有我院特色的案例教学的教学方法，把案例教学打造学院的一张靓丽名片。



肖静  
· 培训处教师  
· 基层干部教育研究所研究员



宋艳  
· 培训处教师  
· 基层干部教育研究所研究员



何蓓蓓  
· 科研处教师  
· 基层干部教育研究所研究员

## 心之所向 力之所使

在学院的周密设计和精心安排下，有幸参加了学院组织的赴北京、南京、井冈山、延安等地专题培训班，既从中收获了新知识，又转变了自己的培训者思维。

干部教育培训的发展，提高培训者的综合能力素质是根本，培训者先培训就是要强化这个根本的首要途径。作为一名培训者，要把争做培训学习型、创新型培训工作者作为提高自身能力素质的重要手段，不仅要珍惜难得的培训学习机会，更要在思想观念上变被动为主动，从培训“要我提升”转变为“我要提升”，充分意识到每一次培训机会的重要性，从中挖掘、筛选出与自己相贴合、能激发自我兴趣的方向，激发培训工作适度超前的理念，做到既“上得了岸”进行培训工作，又“下得了水”进行能力提升，时刻牢记实现自我提升、服务学院干部培训工作作为参与“培训者先培训”活动的初衷。

如果说提升培训者综合能力素质是内涵，那么保持适度超前，探索教学创新就是这个内涵的外延和表现形式。综合能力素质的切实提升，是支撑教学创新的基础。与当下时事热点、理论热点、政策导向相结合，丰富教学内容，创新教学主题分类，实现内容的与时俱进；研究结构化研讨、案例教学、情景模拟等新式新颖的有效教学方式，完善教学组织、实施方式与平台媒介，创新培训手段。以此为基，探究内容与形式的组合方式与输出形式，才能达到培训实效的最优化与最大化！

## 且行且思 做一名优秀的培训者

培训者培训是近些年来学院推行实施的重点工程，通过几年的努力，力争把一批年轻的教师推上干训的讲台。作为一名新的案例式教学教师，如何才能站稳干训的讲台，成长为一名优秀的教师，就必须不断的学习与思考，提升能力。2014年12月，有幸赴中国浦东干部学院教研部学习取经。作为全国六所国家级干部培训院校之一，浦东干院在案例式教学的创新上颇有成效，此次学习，给予我许多的思考与启示。

**案例式教学的核心是案例的设计。**一个好的案例是案例式教学成功的核心要素。从选题—案例的编写—问题的设计—总结点评，如何提升学员的兴趣，达到学习的目标，就要求每一个环节都要进行精心的设计。

**要有一个强有力的研发团队。**在外出培训学习中我了解到，不管是中浦东干院还是国家行政学院，对于案例式教学的开发都是集体智慧的结晶，仅依靠个人的力量很难形成一个较为完美的案例。

**要有强有力的组织能力。**成功的完成一次案例教学任务，对授课教师的组织能力有着较高的要求。在授课前对检查桌椅的摆放，课堂使用道具是否存在问题，课堂上对研讨进程、发言时序、研讨的方向的控制，课后整个教学流程进行反思，不断提升组织能力。

责任编辑：吴丹

6. 市级党校



国家行政学院



全国组织干部学院



中国人民大学



江苏省委党校



中国浦东干部学院



地市级党校

三人行必有吾师

去年，学院基层干部教育研究所组织全体研究员赴浙江嘉兴市委党校、绍兴市委党校学习取经，作为一名研究员，我收获颇丰。

**在教学方面，两个学校各有特色，嘉兴市委党校重点推行结构化教学模式创新，并形成“红船精神”党校品牌课程。**绍兴市委党校采用开放式办学之路，形成市场化合作特色，与国家级干部培训机构、国内知名高校、各地组织部门和党校开展区域间的干部培训合作，促进了干部培训事业的发展。

**在科研方面，两校都强调科研是强校之本。**绍兴市委党校组建科研团队，发挥团队优势，科研工作走在浙江省的前列。嘉兴市委党校注重科研平台建设，成立社会发展研究所，强调科研成果的转化，并编制《嘉兴市发展蓝皮书》等。

“三人行必有吾师”，借鉴嘉兴、绍兴两兄弟院校干部培训经验，在基层干部教育培训领域做强苏州农干院的特色，是我们的生存之路。一方面我们要站在基层干部培训的角度，优化师资组合、打造科研团队，创新授课形式、打磨精品课程、改善教学装备、完善现场教学等，在基层干部培训的细分市场的专业领域深耕，做专做精。另一方面，要注重干部培训市场横向联合，加强与周边省市干部培训机构的合作与交流，采用联合办学、协作办班、共建科研平台等方式，发挥各自优势与特色，共享资源，协同发展。



杨勤  
· 组织人事处副处长  
· 基层干部教育研究所研究员

培训者先培训

近年来，学院通过积极对外联络接洽，选派教师岗位的人员赴国家级干部院校和知名高校学习培训，让青年教师们开拓眼界，促进理论与实践的融合提升，效果良好。作为一名研究员，我从这些培训中收获良多，也产生了关于干部教育培训的几点认知：

**做好培训者自身规划。**青年教师是学院师资培训的主要对象，承担着打造学院自主精品课程的重要任务。如果教师在教学主题的选择上大家出现“扎堆”现象，即什么课程较热门就选什么课程研究，而忽略自身是否具备相应的理论功底和实践积淀，即便是三年五年下来，依然还是没有形成“特长”。为此，教师对于自身的规划不容忽视。

**外请专家指导研究。**搞好教育培训还离不开规律研究，基于学院拥有由领导、专家、学者组成的强大的兼职师资队伍这一优势，可以专门邀请特聘教授为青年教师作课题研究指导，加快培训师资的能力提升。

**强化咨政能力建设。**学院一直致力于专业化的基层干部教育培训品牌建设，要想进一步延伸培训服务，提升培训的社会效益，可以积极鼓励和支持培训工作者参与政府部门课题研究，对于符合学员需要的培训专题尤其是社会热点问题、政策方针解读等方面的内容深入钻研，提出具有可行性的对策建议，做好政府部门的决策参谋。



肖尧  
· 后勤服务中心教师  
· 基层干部教育研究所研究员

# 苏州加快社会组织建设推进社会治理能力现代化的问题与对策研究

## ——基于苏州市乡村与社区视角

文 蔡俊伦

近年来，苏州市大力培育社会组织，通过试水网络社团、试点登记异地商会、规范备案“草根组织”、整合登记二级商会等形式，形成具有苏州特色的社会组织发展模式。要实现社会治理能力现代化就必须改进社会治理方式。坚持系统治理、综合治理、坚持源头治理，标本兼治、重在治本，以网格化管理、社会化服务为方向，健全基层综合服务管理平台；及时反映和协调人民群众各方面各层次利益诉求。必须激发社会组织活力，正确处理政府和社会关系，加快实施政社分开，推进社会组织明确权责、依法自治、发挥积极作用。

### 一、苏州社会组织建设和社会治理能力现代化的现状与调查分析

#### 1、对苏州市对外公布有关数据资料的分析

(1) 社会组织建设提速扩容，质量评估较好，社会组织步入良性发展轨道。

据民政部门统计，而截至2014年6月底，全市登记的社会组织6149家（社会团体2826家、民办非企业单位3258家、基金会65家，其中登记的社区社会组织727家），备案的社区社会组织11836家，社会组织总数达17985家。各类社会组织孵化基地50家（建成29家，在建21家），形成了四个层级、功能有别、错位发展、较为完善的社会组织培育体系。短短半年时间，各类社会组织总数较去年底净增222家，全市登记社会组织新增324家，增速为5.56%。乡村、社区社会组织已经成为了整合社区资源、加强社区建设、完善居民自治、服务人民群众的一支新生力量。

(2) 积极探索创新机制，改进管理服务职能，社会组织健康发展氛围逐步形成。

苏州市以探索枢纽型管理为主攻点，成立“苏州市社会组织促进会”，发挥协调优势和桥梁纽带作用，倡导各市、区设立联合性、枢纽型社会团体，鼓励各街道设立社会组织

服务中心。以创新登记方式为突破口，对工商经济类行业协会（商会）、科技类社会团体和公益慈善类、社会福利类、社区服务类等实行直接登记，推行“一级登记二级备案三级管理”制度，规范备案社区社会组织。以强化日常监管为关键环节，试水登记“网络社团”、“异地商会”，规范整合工商联所属的“二级商会”，将“不合法”组织纳入有效监管的视野。在注册登记、年度检查和等级评估等关键环节，强化党政领导干部兼职报批制度，强推“民间非营利组织会计制度”。近3年引导注销登记169家，实施撤销登记行政处罚90家，平均年退出率为1.7%左右。

(3) 积极搭建支持平台，助推培育体系建设，社会治理能力逐步提升。

目前全市已投入资金近8000万元，建成以苏州公益园为代表的21家培育基地，在建12家，已培育各类社会组织270家。同时，积极开展“公益创投”活动，发挥带动作用。“苏州市两届公益创投活动”带动各市（区）实施“微创投”，全市两级累计投入4015万元福利彩票公益金，实施了373个公益项目，惠及居民20万人次。最后，以提升治理能力为抓手，大力推进社会组织等级“评估”和培训工作，促进社会组织规范化建设。目前已建成等级社会组织672家，占登记社会组织数的11%，万人（户籍）拥有登记的社会组

织达9.42家。全市先后实施“社会组织CEO能力提升双百工程”、社会组织党建培训班等，对市属社会组织的秘书长、财会人员和文秘人员普遍进行了轮训。

#### 2、对问卷调查有关数据的统计分析

目前，苏州市下辖4县市6区，共有55个乡镇、38个街道，952个城市社区、1057个行政村。课题组曾利用有关部门到苏州市农村干部学院举办专题培训班等集体活动以及调查走访各县区行政村和社区主要负责人的机会，共发放调查问卷300余份，回收有效问卷144份。通过对调查问卷的分析处理（参见附件），我们对苏州加快社会组织建设推进社会治理能力现代化有一个比较清晰的印象。本次问卷调查涵盖苏州市6个城区、所辖4个县级市144个乡村和社区，其中行政村56个，乡镇社区41个和城市社区47个，分别占调查对象总数的39%、28%和133%。

(1) 伴随着经济政治社会的快速发展和结构调整，社会问题亟待引起更多的关注。

在不断发展的过程中，许多问题就开始显现，时间的积淀使得许多的矛盾小范围的爆发，社会现状存在着一些不得不引起大家关注的问题。问卷调查显示，苏州也不例外。

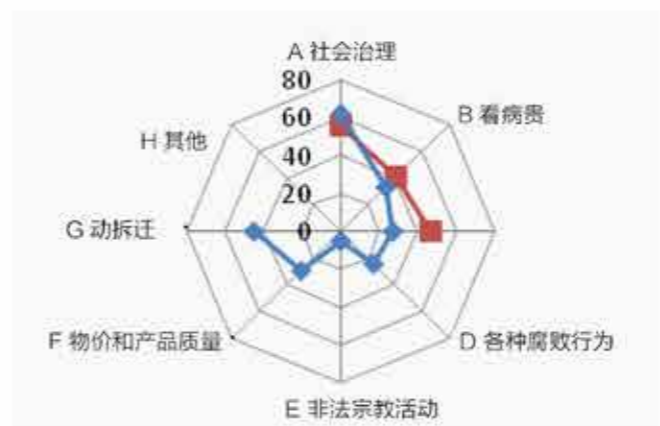


图1 当前最需要解决的社会问题

从图1可以看到，大部分的被调查者认为当前最需要解决的社会问题是社会治安问题，次之为动拆迁问题。面对经济领域

的深刻变革，社会改革也是在随之发生，城镇规划、制度变革等影响了部分人的正常利益和生活，改变了原有的生活轨迹，使得他们对这个社会、制度等产生了抵触情绪，引发了社会治安问题，影响了社会和谐稳定。当前最重要的就是完善社会组织建设和制度环境，加快人大和政府出台和完善相关的法律法规。不断创新管理体制机制，加强自身建设，相关部门分工负责、共同配合，健全完善严打暴力恐怖和非法极端宗教组织活动工作机制。

(2) 目前苏州市社会组织建设和运行的现状是喜忧参半，投入不足和参与不够等问题依然比较突出，基层社会组织建设运行、社会治理等作用的发挥仍然有限。

从下图2可以看到，大部分的调查者对目前已经存在的社会组织的整体运作情况还是比较满意的，但是49人约占32%的受访者并没有强烈地感受到社会组织的作用和影响。面对不断发展的社会，社会组织也理所应当顺应时代和潮流发展的趋势，贴近人民，服务群众，延伸扩大服务范围和力度，逐渐与党和政府的工作重心接轨合拍。

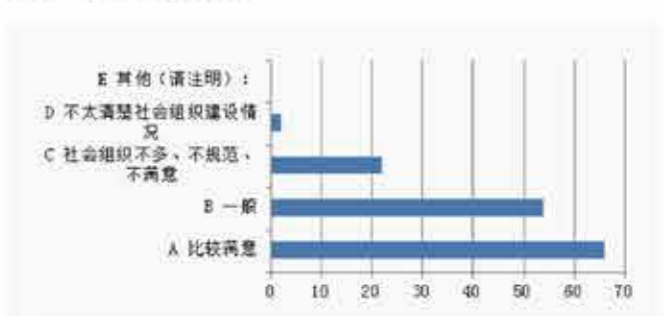


图2 被调查者对所在村和社区的社会组织建设情况的总体评价

(3) 苏州市基层社会治理能力现代化总体评价不很理想，对“政社互动”的了解与评价仍有不和谐的音符。

下图3显示，虽然绝大部分被调查者认为本村和社区社会组织建设和社会治理能力现代化很好（24）和较好（76），但认为“一般”的和评价为“差”的却要占到44人，分别约占被访者总数的17%、53%和30%。而在对苏州市基层社会治理能力现代



化的总体评价认为是在全国领先的66人（46%），华东地区领先的32人（22%），认为一般的或不太清楚的46人（32%）。在问到对苏州市正向全国推广的“政社互动”的了解和评价时，认为反响很好的57人（37%），而认为职能部门不积极、很难推动以及基层反响不热烈分别是55人、31人，各占被调查人数的36%和20%。由图3可知，被调查者对苏州各方面的治理能力都给予了较高的评价，认为苏州市与全国城市对比之下，社会组织服务能力处于领先地位，社区治理能力较强，但就苏州市内而言，“政社互动”基层职能部门仍然不够积极、反响不够热烈，互动还有距离，需要引起我们的关注。因此，想要使苏州基层社会治理水平更上一层楼，建议从村落、社区抓起，鼓励群众一起监督政府职能部门开展工作、调动政府的工作的积极性。

（4）基层社会治理的总体目标和影响因素呈现多元化趋势，加快完善体制机制，推进人民调解制度，实现居民自治将是未来工作的重点。

图4清晰、真实地反映了本次问卷调查中被调查者普遍认为基层社会治理的总体目标和影响因素呈现多元化趋势，村和社区服务、自治、风尚和环境是影响创建和谐村和社区的重要因素；而他们希望村和社区最终能实现居民自治、管理有序和文明祥和等目标。因此，加快完善体制机制，推进人民调解制度，实现居民自治将是未来基层社会治理能力现代化工作的重点。

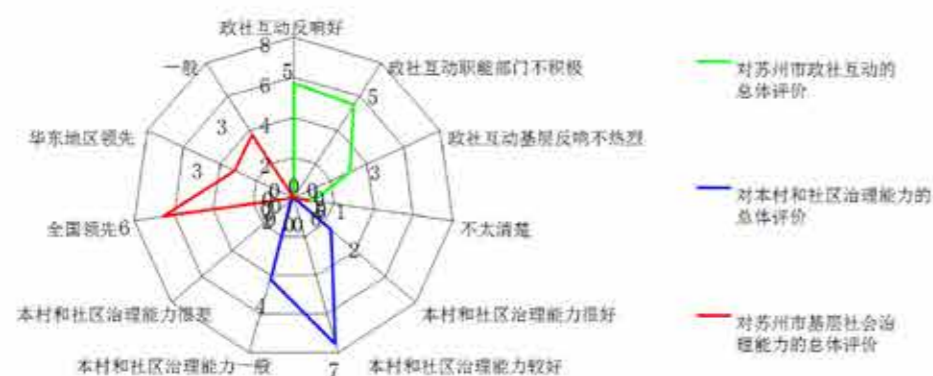


图3 苏州市基层社会服务组织治理能力评价

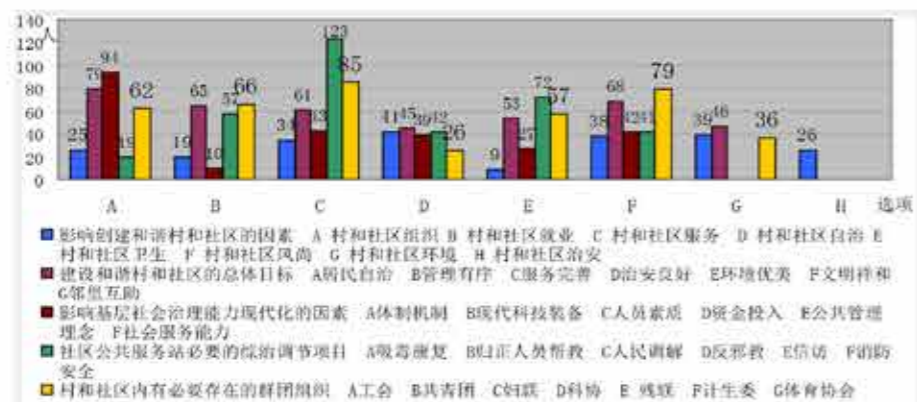


图4 阻碍社区服务组织发展的因素及必要存在组织与项目

作者系苏州市农村干部学院财务审计处处长

## 二、当前苏州加快社会组织建设推进社会治理能力现代化存在的问题

### 1、社会组织自身发展的整体水平不理想，正常开展活动的比例偏低。

与发达地区相比，存在数量偏少的差距。按照户籍人口测算，全市万人拥有登记的社会组织9.42家，落后于深圳、广州等地，与发达国家和地区的差距更大。即使拿该指标与本省的南京市相比也还存在不小的差距，活动开展不正常，能力较弱的格局没有太大的改观。据调查，不少社会组织成立具有盲目性，重建设，轻监督，重数量，轻落实，约有80%左右的社会组织成立后没有正常开展活动。社会组织发育类别和地区发展不平衡，短期难以跨越。全市基金会虽然发展较快，但社会的作用力和影响力仍不大；公益类社会组织占比很低，不到10%；民办非企业单位是参与承接政府购买服务的主体，但始终发展迟缓。全市区域发展也不平衡。目前，姑苏区登记和备案的社会组织共计2609个，张家港市备案登记社区社会组织1883个，而昆山市累计登记注册社会组织只有742家，备案社区社会组织1350家。苏州高新区预期至2015年末，该区社会组织将达400家。

### 2、促进社会组织发展的系统机制尚未成功破题，政策瓶颈难以突破。

扶持力度不大。苏州市扶持社会组织发展的投入目前局限于市本级及部分市、区的公益创投和培育基地建设，惠及社会组织的而不广，投入不大、不稳定。制度规范不健全。政府向社会组织购买公共服务，目前仍然缺乏全国性的法律和法规，而地方性法规常常只是行政法规和条例，缺乏普遍有效的刚性约束。尤其没有形成系统的政策支持机制，尤其在推进政府职

能转移、向社会组织购买服务方面还缺乏实质性的举措。管理机制滞后。一方面，实行对部分社会组织“直接登记”后，对社会组织的管理出现了“双轨制”，政府相关部门对社会组织的监管和业务部门对社会组织的指导如何实施尚不明确。另一方面，民政部门监管力量过于薄弱，虽有执法权，但既无执法机构，对违法违规社会组织和非法社会组织的查处难以实施。四是政策瓶颈难突破。目前，社会组织作为非营利机构，在税收上基本没有优惠，民办非企业单位的服务性收入、甚至承接政府购买服务和“以奖代补”收入全部需缴纳营业税和所得税。

### 3、基层对社会组织地位、作用认识还不到位。

一些领导干部对社会组织的发展规律研究不多，还没有把社会组织建设真正纳入经济社会发展的总体布局。一些部门对政府职能和社会组织功能界定不清晰，习惯于将社会组织视为“二政府”，越权安排行政工作，干涉社会组织内部事务，对自己主管的社会组织很少过问，缺乏真正的关心和有效的支持。同时，部分社会组织习惯于“傍着大树好乘凉”，缺乏积极进取精神。公众对社会组织了解不够、认知不多，认可度普遍较低。

### 4、社会活力不足依然是社会治理能力现代化中的最大短板。

社会治理能力现代化的首要任务是激发社会活力。要激发社会活力，就必须实现从政府大包大揽向社会多元共治转变。然而，现实的确不容乐观。在治理主体上，社会组织、企事业单位和公民个人积极性尚未被充分调动；在治理手段上，经济激励、道德感化和教育宣讲等柔性手段还有待强化；在治理方式上，侧重以事后应急为主的“救火”式管理，缺乏源头把关的“防火”式治理。

### 三、苏州加快社会组织建设推进社会治理能力现代化的对策

#### 1、进一步完善基层社会治理能力现代化的顶层设计，高屋建瓴，为苏州推进社会治理能力现代化构建规范有序高效运转的体系架构。

完善顶层设计，要善于处理好理念、体系和规划三者之间的关系。十八大“习李”主政以后，党中央和国务院特别注重改革的路线图和总体设计，特别强调顶层设计的思想方法。顶层设计主要涵盖理念、体系、规划等内容。在理念上，要明晰政府的职责范围和活动边界，科学简政，合理放权，依法治理。在规划上，要善于把握好社会治理创新的阶段性和节奏感，近期在于保障和改善民生，中期在于调整优化社会结构，远期在于建成具有内生活力的社会形态。坚持顶层设计的思想方法，不断完善社会治理能力现代化体系架构。从创新体制机制、创新工作体系、创新政策体系、创新方式方法、创新基层社会治理模式等方面不断完善社会治理能力现代化体系构架。坚持以“三治合一”为总目标与“三社联动”为总抓手，推进社会治理能力现代化。中华民族历来有良好的德治基因，让德治融入法治、自治之中，三者融合统一，成为社会治理的总目标。

#### 2、进一步凝练总结苏州社会组织建设和社会治理能力现代化丰富的实践成果，推进社会治理能力现代化理论创新，不断扩大理论成果的引领指导作用。

以实践为基础，因地制宜推进社会治理体系和治理能力现代化。苏州各级政府和组织在推动社会组织建设，推进社会管理创新和社会治理能力现代化进程中，已经在很多方面进行了大胆的探索和成功的实践。如太仓市创新的“政社互动”目前正在从苏州推向全国，“三社联动”在各县区推广应用，社会组织服务中心和社会组织区域党建工作站建设正在加大覆盖面，职业社工的遴选、培训和评估考核机制建设等方面的工作也都走在全国前列。开创了社会领域治理工作新局面，形成了可推广可复制的新经验，是不可多得的宝贵财富。以理论为指导，加快推进社会治理体系和治理能力现代化。必须认真学习

领会党的十八届三中全会和习近平总书记一系列重要讲话精神。这毕竟是一个新论断，离开全面深化改革总目标谈社会体制改革，离开国家治理体系和治理能力现代化谈社会治理体系和治理能力现代化，出发点和落脚点都会出现偏差。

#### 3、进一步健全制度规范，完善体制机制，为苏州加快社会组织建设推进社会治理能力现代化营造良好的制度安排环境。

改革管理制度，为社会组织发展营造良好氛围。通过降低门槛、放宽条件、简化程序等措施创新注册登记方式，引导社区社会组织注册登记，鼓励公益慈善、社会福利和社会服务类组织注册登记，发展地域性基层组织，稳步推进科技类、工商经济类行业协会的直接登记，切实抓好基金会登记管理。同时，突出发展重点，把工商经济类行业协会（商会）、科技类社会团体和公益慈善类、社会福利类、社区服务类社会组织5类社会组织作为优先发展的重点，在政府购买服务、财政资助、税收优惠、培育孵化等方面加强政策倾斜，加大支持力度。推进“政社分设”，推动社会组织依法自治。一要加快推进行业协会改革。二要尽快确立直接登记和双重管理相结合的登记管理体制。三要逐步健全社会组织负责人管理、资金管理、年度检查、查处退出等日常监督管理制度，形成登记审批、日常监管、行政处罚等信息共享的社会组织管理机制。四要加强各级登记管理部门的行政人员力量。推动“政社互动”，加快政府向社会组织转移职能步伐。一要以深化“政社互动”为契机，认真梳理并抓紧编制好《政府向社会组织转移职能事项》、《政府向社会组织购买服务事项》和《承接政府转移职能，购买服务的社会组织》三份目录；在继续实行政府向社会组织购买养老服务、文化服务、医疗服务的基础上，落实《苏州市推动政府部分职能向社会转移的工作意见》、《政府购买公共服务实施意见》，积极探索政府向社会组织购买服务的路径、内容、程序和形式，稳步推进政府向社会组织转移职能、购买服务。二要鼓励社会组织积极参与社会建设和社会管理。苏州市即将出台《苏州市推进“三社联动”实施办法》，建立健全以社区为平台、社会组织为载体、社工人才为支撑的“三社联动”机制；推进城乡社区服务管理综合信息平台建设，实现社区工作、人



员、经费、信息、考核“五大整合”，减轻基层负担，促进社区回归自治本位，使广大社区社会组织在社区平台上更多参与基层社区治理。同时，支持社会组织依法参政议政，进一步发挥社会组织在协调利益关系、反映群众诉求方面的作用。

#### 4、进一步明确政府职能边界，积极培育塑造社会治理主体，不断提升社会治理的能力素质和科学运作水平。

明确牵头部门，提升政府社会治理责任意识 and 能力素质。在具体实践中，由民政部门牵头履行政府社会治理职能最受认同，也有极少数主张由政法（公安）系统或发展改革部门牵头。在此基础上，要尽快明确政府职能边界，明确牵头部门职责，因地制宜地推进体制改革，提升政府社会治理能力。整合市场资源，充分发挥企业和社会治理中的积极作用。一般认为，企业应当协助社会组织提供社会服务，从而打破事业单位垄断社会服务提供的格局。企业还可以更积极地参与基层社区治理、流动人口管理、“两新”组织党建等活动。综上所述，企业能够在社会治理中发挥多样化的作用，盘活这个市场主体对于缓解社会治理压力具有积极意义。培育引导社会力量承接公共服务，把社会能办好的交给社会力量承担。对政府而言，培育发展社会力量的关键不是给予物质资源，而是给予信任和空间。同时，社会组织要不断完善自身建设，逐步减少对行政资源的依赖，提升“造血”功能。社会组织最该做是政府的手不该伸

#### 5、进一步加大投入支持和人才队伍建设力度，不断提升社会组织能力素质和专业人才管理服务水平。

加大政策支持扶持力度，促进社会组织能力提升。一方面，在公益创投和公益采购、社会组织标准化建设、培育基地建设、从业人员培训等方面加大资金保障；另一方面，完善税收优惠政策，切实保障社会组织在会费收取、政府委托事项、政府购买服务项目上税收减免。建立社会组织参与公益创投和公益采购常态机制。加快推进四级联动、错位发展、功能有别的社会组织培育基地集群；建立扶持社会组织发展专项资金，重点对公益类社会组织、支持性社会组织、社会组织培育基地和专业社工机构采取机构扶持、项目扶持，以奖代补等形式予以支持。关注人才队伍建设，尤其重视社会组织和专业社工领军人才和重点人才建设。一方面通过向外部引进、由苏州大学等高校定制培养、从团队辐射、在基层挖掘，是打造社会组织领军人才高地的路径选择。社会组织健康发展离不开人才，特别是领军人才的引领和辐射带动。另一方面建立常态培训机制，推进社会组织从业人员的职业化、专业化。苏州将继续依托市社会组织促进会，实施“社会组织治理能力提升千人培训工程”，并积极推动各市区强化培训工作，加快推进社会组织从业人员职业化、专业化和年轻化。

## 提高干部培训实效 亟需树立新思维

文 徐汝华

党的十八大以来，习近平总书记多次强调，党员干部要增强辩证思维能力，努力学习掌握科学的思维方法，以科学的思维方法保证各项工作顺利推进。李瑞环同志在《学哲学用哲学》一书中也曾指出，“任何人做任何工作都离不开了解情况、分析矛盾、研究对策这三个环节”。在学院干部教育培训工作中，创新思维方法，正确处理好这三个环节的问题，对提高基层干部培训实效，无疑具有十分重要的意义和作用。

### 树立求实思维 了解实际情况

增强干部培训的针对性和实效性，首先要了解实际情况，这就要求我们树立求实思维，把从干部培训工作的客观实际出发作为学院开展基层干部培训的前提和出发点。

#### 要了解培训需求

干部培训教学有党和国家事业发展对干部素质的需求、干部健康成长的需求、当地党委政府工作大局的需求、培训对象的任职需求、培训单位的组织需求、培训对象的工作岗位需求和培训对象的个性需求等。学院只有深刻把握这些实际需求，以培训需求为中心，做到培训供给的差别化、兼顾各方需求，急他们之所急、想他们之所想、供他们之所需，才有可能实现培训目标清晰化、培训内容结构化、培训方法多样化，避免教学内容和课程设置“上下一股粗，左右一个样”。

#### 要了解培训教学面临的实际

干部培训教学面临的实际情况有：世情、国情、党情的深刻变化、参训学员的特点、培训资源等等。怎样才能做到从实际出发？总体来说，要两眼盯着上头，双脚站在下头。上

着上头，就是加强对党的理论和路线方针政策的研究，做到理论上精准；站在下头，就是加强调查研究，贴近实际，弄清学员应该知道什么，想知道什么，已经知道什么，还不知道什么，做到心中有数、有的放矢。教师要明确我是谁、该做什么、该怎么做，做到不仅会理论教学，而且会联系实际，同时又熟悉现代培训教学方法，使学员知道学什么、怎样学，做什么、怎么做、怎样做得更好。

#### 要了解干部培训发展趋势

时代在发展、社会在进步了，干部教育培训工作也呈现一些新的发展趋势，例如，发达国家人才培训的理念由知识本位、技能本位逐渐转向胜任能力本位、以人为本；培训重点关注价值观的形成与能力培养；美国对公务员培训有核心素质要求，注重领导力的提升，普遍采用案例教学，教师与学员直接参与共同对案例或疑难问题进行讨论，使短期培训发挥长久效益，等等。国内干部教育培训也呈现途径国际化、格局竞争化、层次交互化、需求个性化、手段信息化、方式灵活化、方法情景化、结果高质化的趋势。了解这些变化，把握发展趋势，对于改进学院基层干部培训工作，增强培训教学的针对性和实效性，具有很强的指导意义。

### 树立求真思维 分析存在问题

近年来，全国干部教育培训规模每年达到1500万人次，培训层次、培训领域都基本实现了全覆盖，但是培训数量与培训质量、培训投入与培训效益还存在不相协调的问题。据中组部在全国范围内开展的万人问卷调查显示，25.6%的参训学员对干部教育培训总体评价“一般或不满意”；42.2%的参训学员认为培训针对性不够强；80.8%的参训学员认为，提高培训的针对性、实效性是干部教育培训改革的重点，占调查对象的比例最高。在最近两年学院开展的培训意见反馈征集活动中，如何提高培训针对性、实效性也是一个学员比较关注的问题。

问题的存在就意味着矛盾的存在，分析矛盾是研究问题的基本方法，对待这个问题我们要树立求真思维。所谓“真”，是指事物的本来面目。真实地反映客观事物的本来面目，首先要对我们掌握的有关学员反馈意见和信息进行筛选，去粗取精、去伪存真，对这些意见和信息分分类、排排队、归归类，然后进行多角度分析，进行由此及彼、由表及里的加工改造，以全面的、联系的和发展的眼光、态度和观点，从这些意见和信息中认真细致梳理出主要矛盾，找准当前进一步提升学院培训效果的矛盾关键点，从主观和客观两个方面分析矛盾背后的制约因素。在这个过程中，梳理出的主要问题和矛盾可能还包含若干小的矛盾，这就要求我们既要分析学院内部的因素，又要分析学院外部的因素，还要分析各个因素之间的联系。

总之，只有我们做到对学院实际情况了解得准确，把制约学院基层干部培训实效提升的矛盾分析得透彻，才能真正发现我们的基层干部教育培训工作在诸如培养目标和培训内容方面、教学设计安排和培训专题设置方面、教学方式和教学手段方面、提高干部培训质量长效机制等诸多方面面临的挑战和问题，从而采取相应的解决问题的针对性策略，从而不断提升我们开展基层干部培训的实效和水平。

### 树立求是思维 研究应对之策

研究对策就是研究解决矛盾的方法，这要求我们树立求是思维。所谓“是”，是指干部培训工作的客观规律。研究对策，一定要实事求是，做到尊重规律，研究规律，运用规律。

#### 要遵循人的行为规律

需求——动机——行为——满足——解除——产生新的需求，周而复始循环往复，这是人的行为规律。因此，要赢得学员认同，就要满足其需求，以学员的岗位胜任能力为导向，按需培训、按需施教，做到务实管用。培训教学要化繁为简、化简为易、化易成趣，让我们的培训教学变得更富吸引力，让学员喜欢听、愿意听、听得懂、记得住、回去以后用得上。

#### 要遵循成人学习规律

参训学员大都精力充沛、经验和阅历丰富，理论功底较深厚，分析问题、解决问题的能力较强，他们不是传统意义上的“受训者”或“听众”，而是培训教学活动的“参与





作者系苏州市农村干部学院办公室副主任、基层干部教育研究所研究员

者”，是一种必不可少的优秀教学资源。因此，要依靠学员，尊重学员的主体地位，变教师为中心为学员为中心，变单向灌输为双向交流，教与学互动，知与行结合，为学员创设和营造良好的学习氛围，引导激励学员去综合分析和解决问题，实现教学相长、学学相长。

#### 要遵循干部成长规律

干部成长是个人素质、组织环境和社会环境等内外部条件相互联动、优化组合、综合塑造的结果，每个干部的个人成长轨迹有所不同，但也有阶段性特点和周期规律。我们要尊重和研干部成长规律，针对干部成长特点和需求开展培训工作。要针对干部全面成长的个性化、差异化需求分层分类开展培训，创新培训方式方法，针对不同对象、不同专题和不同内容采取灵活有效的培训方式和手段，增强培训的互动性、实践性和实效性。

#### 要遵循干部培训内在规律

近几年来，学院强化对干部教育培训内在规律的研究，紧扣“特色化”和“差异化”，坚持“按需施教、注重实践、提升能力”的培训理念，在培训教学中突出中央重大决策、突出苏州发展理念和经验、突出基层干部能力培养，形成了

“知识+素质+能力”的“三位一体”课程体系，课堂教学、现场教学和交流研讨“三位一体”的教学格局，以及“疑问式”调研、“菜单式”设课、“互动式”教学、“开放式”师资、“实用型”研究、“追踪式”回访“六位一体”的培训模式。在今后的工作中，应加大对基层干部培训培训规律的研究，确保学院始终走在基层干部教育培训领域最前沿。

#### 要遵循学院工作规律

学院作为市属干部培训院校，既具有教育机构的共性，又有自身特殊的个性，培养德才兼备的基层干部，是学院办学的总体要求；切实提高干部的素质能力，是学院办学的根本目的，是衡量学院办学质量的重要标准；坚持理论联系实际，是学院办学的本质要求；努力创新教学方式，大力推行研究式教学，综合运用讲授式、案例式、模拟式、体验式等教学方法，调动教师和学员两方面的积极性，是学院的基本教学方法；发挥学员的主体作用，是学院办学的显著优势；实行教研融合、加强培训研究，是学院干部培训的助推器……我们要增强干部培训实效，就必须尊重这些规律，研究这些规律，运用这些规律。

责任编辑：何蓓蓓

## 基层干部教育培训中的法治思维

文 杨勤

党的十八届四中全会将“运用法治思维和法治方式”写入了党代会报告，显示了这一问题的现实性、必要性和紧迫性。依法治国是中国共产党十八届中央委员会第四次全体会议的主题，这将依法治国的理念提升到了一个更高的高度。十八届四中全会的召开，为法治中国建设按下“快进键”。

贯彻落实“依法治国”的全会精神，各级领导干部也在主动适应全面深化改革要求，强化奉法从政的理念，不断提高依法办事的能力。习近平总书记指出，各级领导干部要提高运用法治思维和法治方式深化改革、推动发展、化解矛盾、维护稳定能力，努力推动形成办事依法、遇事找法、解决问题用法、化解矛盾靠法的良好法治环境，在法治轨道上推动各项工作。

基层干部是最直接联系广大人民群众的基础工作者，更应具备法治思维，才能更好地服务群众，贯彻依法治国的理念。

### 基层干部增强法制思维 提高依法办事能力的紧迫性

#### 基层领导干部法治思维不够是普遍存在的问题

有些基层领导干部缺少法律常识，想问题、做决策时缺乏法治思维，没有时刻将有法必依、依法必严作为处事准则，没有让法治思维践行于为人民服务的每一个行动中。甚至有人为一己私利凌驾于法律之上，以言代法，以权压法，出台一些损人利己的土办法、土政策；还有一些基层干部缺乏运用法治思维处理问题、化解矛盾的能力，特别是应对信访工作时，往往简单粗暴的拦截堵访，没有以法律为准则区别对待对合理和不合理的诉求。

#### 基层领导干部也深感法制思维在日常工作中的重要性

基层领导干部，尤其是农村基层领导干部，常常感慨法律知识在日常工作中造成的力不从心。农村基层是麻

雀虽小五脏俱全，基层干部面临的问题也是各种各样，大到村庄规划土地使用，小到邻里纠纷鸡毛蒜皮，还有集体经济发展、农村环境保护、财务公开、计划生育等等，每一项都会涉及到法律问题，处理不好，影响很大。现实矛盾是尖锐和复杂的，面临实际问题时很多基层领导干部都感叹：“合法的手段不管用，管用的手段不合法。”虽然他们也深知不能运用非法手段解决问题，但是因为法律知识的不足而缺乏合适的解决问题的方法。

#### 基层群众需要基层干部能拥有法制思维来维护百姓的权益

作为社会最底层人群，中国农民被忽视了几千年，各种利益受到盘剥。目前中国进入现代社会，国家制定了《农民权益保护法》，农民也显露的些许权利意识，但是中国的现实仍表明农民是一个特殊的群体，他们在社会结构中的地位较低，合法权益难以得到平等的保护。农民要摆脱被忽视被遗忘的状态，真正成为国家的主人，还必须得到格外的照



顾。基层干部是其中最重要的一支力量。在工作中运用法制思维维护农民权益，是所有农民对基层干部的期待。

### 基层干部教育培训课程中需要全面融合法制思维

在实际调研中我们发现，基层干部在平时的工作中常常遇到需要运用法律知识的地方，而自身往往缺乏这方面的储备。因此，有些市、县司法局在各个村委会都设置了法律援助联系点，需要的时候可以施以援手；另外，有些村和社区还自己聘请法律顾问指导相关法律问题。但是上级司法局的法律援助不可能事无巨细的来关心，而律师顾问费用昂贵，只有在关键时刻，例如村里批量签合同的时候才请上几个月来见证和把关。因此提高基层领导干部自身法律素养，培养自身的法制思维并且学会运用才是主要的问题解决之道。

作为一所基层干部教育培训为主业的干部培训学校，学院应针对这一特点，认为基层干部在培训过程中应融入法制思维，在方案设计中提升法治教育的比重，在学习和提升各项能力的同时潜移默化地学习如何运用法制思维，是解决

这个困难的有效方法之一。

目前，我院的课程主要分为经济发展类、社会管理类、党建党务类等等。由于苏州地处长三角地带，紧邻上海市，经济发展迅速，国家和江苏省也赋予了苏州市许多先行先试的政策，因此在经济发展、社会管理的实践中取得了一些成绩，积累了一些经验，被称为“苏州经验”，其中包含有招商引资、城乡一体、集体经济、“政社互动”等典型的方面。课程的设置主要是以介绍“苏州经验”在基层的实践为主。在每一项苏州经验的后面，其实都有法律法规法治思维的支撑，在课程教学的过程中，可以将法制思维的运用渗透入每一项决策和行动后面予以介绍。以“苏州市城乡一体化综合配套改革”这一课程的介绍为例。该课程涉及的面非常广，而法制思维在这些经验中占有重要的地位。第一，在城乡建设方面。城乡建设涉及土地使用、村镇建设规划方面的法律法规，还有相关房屋建设，农民拆迁、征地补偿以及被征地农民社会保障等各方面的法规和政策，在介绍这类工作经验的时候，必须介绍的就是法律思维在这些工作细节中的运用。办事和决策都必需遵循法规章程，不是基层干部能够随意拍脑袋决策的。第二是集体经济发展方面，很多直接影响

作者系苏州市农村干部学院组织人事处副处长、基层干部教育研究所研究员

到村级集体经济利益和农民自身利益的经济法知识的运用是相当重要的。一些涉及到土地、厂房等村级集体资产的承包、租赁合同，各类合作社内部还有涉及资产管理

和分红等环节，苏州市目前还在进行股权固化改革，等等各类工作的推进都需要运用法制

思维来指导运行，否则就会滋生腐败、产生利益纠纷，导致集体资产受损，农民利益受损。况且集体经济经营有风险，工作中的法律思维能过帮助基层干部规避掉其中的一些风险因素。第三，生态文明建设方面，一些环境保护的法律常识也是需要基层干部熟悉和遵循的。曾经的苏州在经济发展的过程中也有无序发展的阶段，生态环境尤其是水环境遭到破坏比较严重。在现在的发展中，要求秉持生态为先的理念，不断进行产业布局的调整优化，尤其是在工农业项目的引进和建设上，控制严格。在十多年以前，苏州曾因垃圾发电等项目的引进，没有开群众的听证会来了解民意，引发群体性事件，这是教训也是经验。近年来苏州市出台了《苏州市生态补偿条例》，“四个百万亩”的规划，健全和完善了生态补偿机制，通过法律法规建设推进了生态文明建设，这些经验中的法治思维应该在课程中得以融合并且推广。第四，社会保障方面。社会保障方面的工作，也是政策性极强的工作。苏州市多年来大力推进城乡保障一体化的发展，农民的社会保险也逐年不断完善。目前苏州市农民的保障分为土保、农保和城保。一方面是根据年龄划分来区别，另外也有征地原因和其他因素。有些地方被征地的农民补偿8.5年的养老金，自己再交一点凑满15年，就可以享受城保。宅基地拆迁的农



民也可以补偿6.5年的养老金。如果既被征地又被拆迁，两样补偿就满15年了，自己不用交养老金就可以直接享受城保。这些规定详细、琐碎、复杂，需要基层干部全面了

解政策，否则，任何小的疏漏就会影响到农民的利益，甚至会引发上访、群体性事件。第五，现代

农业发展方面。苏州近几年来大力推进现代农业发展，也出台了很相关的法规政策，更多的是扶持政策，政策性非常强。关于水稻生产的、设施农业的、农机使用的、复垦扩种的，还有是关于合作社或农场经营方式的，现代农业的发展离不开政策的推进和扶持，运用好政策就能得到良好的发展，如何运用法治思维来用好法规和政策，也是值得学习和推广的。

运用法治思维是一个长期学习和实践的过程。当基层干部直接与人民群众打交道时，当基层干部面对的各种各样问题时，法律思维可以推动基层干部严格遵循法律规则和法定程序，切实保护人民权利和尊重保障人权，自觉接受监督和承担法律责任。在基层干部培训课程中融合法治思维，让基层干部在能力提升的同时学习法律知识，培养法制思维，用以指导自己的工作，在工作做出更好的符合法律规定，符合民意的决策。在培训中融入法制思维是基层干部具备学法的重要环节，让基层干部通过培训学法、懂法，更好的用法，真正做到习总书记所说的“办事依法、遇事找法，解决问题用法、化解矛盾靠法”的良好法治环境，在法治轨道上推动各项工作。

责任编辑：何蓉蓉

## 浅谈结构化研讨中常用的分析方法

文 陈述

随着干部培训需求的变化，近几年的干部培训教学实践中，出现了一批新的教学形式，如案例教学、情景模拟、角色扮演、结构化研讨等，这些新的教学形式大大拓展了原有的培训概念。结构化研讨是其中一种常用的培训形式。它以培训班全体成员为主体，针对当前某个具有实践意义的、共同关注的主题，通过培训催化师的组织、激发、引导和促进，由培训主体按照相关要求和程序，灵活选择一定的分析工具和分析方法，分步骤、多角度、多形式进行研讨交流。目前，结构化研讨已经逐步成为一种深受学员欢迎的成熟的培训形式。

结构化研讨的主要特点主要体现在以下几个方面：一、研讨主题结构化。研讨主题一般围绕培训主题进行设置，培训班也会将学员需求调研时提出的问题汇总提炼，以此作为培训期间研讨的重点问题，再采用民主选择的方式来确定。二、研讨成员结构化。结构化研讨的成员为班级全体学员，经自主选择或催化师安排，分为若干个研讨小组，每个小组配备一名催化师。催化师既关注学员的发言内容，也关注学员的思维方式和分析方法，从而有效激发和引导，保证学员的思考和对话更加有效。三、研讨流程结构化。结构化

研讨一般分为三个阶段：第一阶段是选择问题，分析现象；第二阶段是分析问题，寻找症结；第三阶段是解决问题，提出建议。这种横向打开、分步实施、结构重组式的研讨，可以达到使学员放慢思维步伐，激发思考潜能，主动参与分析，提高培训效果的目的。

在结构化研讨的进行过程中，催化师引进了一些研讨分析方法，如小组讨论法、团队列名法、头脑风暴法等。本文就这些常用的分析方法，进行一些简单的解析。



### 小组讨论法

小组讨论法是现代培训中使用最为广泛的一种研讨方式，也是结构化研讨中的基本方法之一。

小组讨论采取学员自主选择、抽签组合、催化师指定等多种形式分组实施，并综合考虑组员的性别、背景、能力、个性、年龄等因素，每组人数一般控制在3-8人之间，从而获得最宽松的讨论氛围。

小组讨论有以下几个优点：第一，参与面广。小组讨论面向小组全体成员，不设门槛，所有小组成员都可表达意见，调动了小组成员的积极性。第二，公开传播。小组讨论的信息为公开交流而获得，信息进行多向传播，表达者和听取者都能从中获得信息和收益。第三，集思广益。小组讨论易于形成新的观点，新的思路和新的方案，提高分析问题和解决问题的能力。第四，合作共赢。小组讨论培养了成员的合作精神和人际交往能力，便于在轻松的氛围下愉快完成培训任务。

简单的小组讨论也存在一些不足，比如，意见领袖驾驭观点，引导全体意见；善于表达者滔滔不绝，占据发言窗口；内向者不善于抓住发言机会，意见得不到表达和重视；思考模式传统，解决问题三段式模式，对新的观点易于忽视。

### 团队列名法

团队列名法是一种让每个小组成员都必须参与的讨论方法。团队列名法要求每位组员独立思考，轮流发言，言简

意表达自己对问题的一个看法，每位小组成员都不评价其他人的观点，每个成员都力求不重复他人的观点，一轮发言完毕，如还有意见，可以进行第二轮列名发言。在各人观点都列出后，每位组员根据自己理解，对所列全部观点进行打分，一般视重要程度，分别打1-3分，小组将总分进行统计后，得出最受关注的几个观点，作为本小组研讨的主要观点。

团队列名法的优势在于，一、保证了每个学员都有平等发言的机会，促进了学员发言的主动性；二、催化师与学员、学员与学员之间实现了无障碍、全方位的互动，相互学习、教学相长；三、在有限的时间内，发言延展了问题的深度和广度，还聚焦了核心问题，效率较高。四、观点的汇集和评选排序，展现了小组的关注，能够提高学员全局思考和宏观视野。

在运用团队列名法时，也要注意几个方面，首先是每人要控制发言时间，避免长篇大论；其次，每人每次只讲一个观点，便于成员轮流表达意见；第三，对其他成员的意见不要评判，以免影响对方的表达；第四，打分选择重点意见时，要确保各成员能独立思考，自主选择。

### 头脑风暴法

头脑风暴法是一种激发性思维的方法。是一种无限制的自由联想和讨论，其目的在于保证群体决策的创造性，提高决策质量，产生新的观念或激发创新设想。

头脑风暴的优势在于：一、便于联想反应。在小组发言



作者系苏州市农村干部学院继续教育处副处长、基层干部教育研究所研究员

的过程中，每提出一个新的观念，都能引发他人的联想，易于产生连锁反应，形成新观念堆。二、便于热情参与。由于对发言不受任何限制，这种宽松的氛围能激发成员的发言热情，最大限度地发挥创造性思维。三、便于内部竞争。在潜在竞争意识影响下，小组成员争先恐后，竞相发言，不断地开动思维机器，力求展示其新见解和新观念。

头脑风暴法运用时，要注意以下问题：首先，禁止批评和评论，对别人提出的任何想法都不批判、不阻拦，主张天马行空，标新立异，同时也不允许自我批判。其次，提倡自由发言，发散思维，以观点数量为要求，追求观点数量最大化。第三，主张独立思考，不允许私下交谈，以免干扰别人思维。第四，允许利用和改善他人观点，提出新观点，每个小组成员都要善于从他人的设想中得到启示，或补充完善，或综合提升。第五，小组成员一律平等，循环发言，不凸显个人功劳，所有成员的各种设想都要记录，便于汇总讨论，提出小组意见。

### 四副眼镜法

四副眼镜法形象地用“万花镜”、“墨镜”、“望远镜”、“放大镜”代表四种不同的视角，让小组成员展开多角度分析，最终得到对问题的完整认识。它是一种有效拓展团队视野的训练模式和思维方法。

四副眼镜法的优势在于要求运用不同的思维方法，对结



构化研讨中的观点进行梳理和分析，便于寻找最优解决方案。第一、万花镜。戴“万花镜”思考，比喻着世界缤纷多彩，以乐观、积极、充满希望的视角分析问题，表达赞成意见。第二、墨镜。戴“墨镜”思考，比喻看问题严肃冷静，小心谨慎，只分析观点可能存在的风险或负面成分，表达反对意见。第三、望远镜。戴“望远镜”思考，视野高远，总揽全局，从全局高度和长远战略眼光思考问题，表达分析得出问题的准确性。第四、放大镜。戴“放大镜”思考，比喻视角放大、挖掘细节，从基层执行者的角度思考问题，表达分析得出问题的真实性。

四副眼镜法的不足在于：各视角各自进行，对问题整体分析的逻辑性或会有忽视；小组仅仅从四个给定的视角进行分析，约束了思维打开的范畴；没有规定小组每个成员的义务，团队性、权威性会有一定程度的下降。

### 鱼骨图法

鱼骨图分析法，顾名思义，就是利用一种类似横向树状图的鱼的骨架图结构，进行问题分析的方法。鱼骨图也可以有整理型鱼骨图、原因型鱼骨图、对策型鱼骨图等具体形态。如在结构化研讨中常见的原因分析型鱼骨图，骨架头尾

间用粗线连接，有如脊椎，脊椎上附子骨，子骨上附孙骨，一般鱼尾表示问题或现状，鱼头表示目标和导向，脊椎上的各级鱼骨，就构成了分析问题的所有步骤和影响问题的各类因素。

鱼骨图分析法是一种能够全面系统了解问题、细化问题，发现问题“根本原因”的分析工具。首先，运用鱼骨图可以直观找到哪些是问题的主要要素，哪些是次要要素，各类要素之间的关系是怎样的，如何解决，需要调动哪些资源等等。其次，鱼骨图有助于对问题刨根问底，深入挖掘，是一种分析思考、理清思路、找出问题点的工具。第三，在运用鱼骨图时，每想到一个因素，就能用一根鱼骨（子骨，直接附于脊椎骨上）标示，便于挖掘和整理各种有关因素。第四，鱼骨图主骨架和子骨架形成了细化分析链，通过从子骨到孙骨的一一标示，能够不断打开问题分析的深度，构成一张有深度的完整的鱼骨图。

运用鱼骨图分析法，需要注意的是，鱼骨图往往需要和其他分析方法共同使用，如通过头脑风暴法发散思维，通过团队列名法填充鱼骨图各层次的因素，再通过鱼骨图进行归类整合。

### 六顶思考帽

所谓六顶思考帽，是六种不同的思维模式，形象性地用六种不同颜色的帽子来代表。白色中立而客观，白色思考帽就表示要关注于问题的客观事实和数据。绿色代表创造力和想象力，绿色思考帽就是具有创造性的思考。黄色代表价值与肯定，黄色思考帽引导小组成员从正面考虑问题，表达乐观、向上、积极、建设性的观点。黑色思考帽可以运用否定、



怀疑、质疑的看法进行合理批判，发表负面意见。红色是情感的色彩，红色思考帽可以表达研讨者自己的情绪，阐述主观感受、直觉、预感等。蓝色思考帽负责控制和调节思维过程，它负责控制各种思考帽的使用顺序，规划和管理整个思考过程，并负责做出结论。

六顶思考帽是一个全面思考问题的模型，是小组研讨的有益载体。首先，六顶思考帽是一个建设性、设计性和创新性的小组讨论工具，便于使小组提出建设性的观点。其次，便于聆听到其他成员的观点，便于观点的碰撞和整合。第三，能够从不同角度思考分析同一个问题，提高小组成员分析解决问题的能力，提高讨论效率。第四，用平行思维取代批判式思维和垂直思维，提高小组成员的集思广益能力，减少片面分析。六顶思考帽在结构化研讨中的运用，便于使混乱的思考变得更清晰，使每个人变得更有创造性，更有效率。

在六顶思考帽分析方法的运用中，要特别注意帽子排列的顺序，如：陈述问题事实(白帽)，提出如何解决问题的建议(绿帽)，列举建议优点(黄帽)，列举建议缺点(黑帽)，对各项选择方案进行直觉判断(红帽)，总结陈述，得出方案(蓝帽)。

结构化研讨的自我学习特性、相互学习特性非常强大，这符合成人学习圈“体验-反思-理论-实践-体验”的理论，学员从中获得的收获要比课堂讲授更加丰富，也更加深刻。因此，运用好支撑结构化研讨的各种分析方法，就能够更加凸显该课程形式的实效性。各级干部学院可以加强结构化研讨培训的研究和实践，根据培训主题内容、班级性质、成员层次等，有选择地运用分析工具，使培训效果更加出色。

## 基层干部“新常态”特质培训的几点思考

文 宋艳

“2014年全国‘两会’期间，习近平总书记在参加安徽代表团审议时提出‘三严三实’具体要求。要求党员干部特别是各级领导干部要做到严以修身、严以用权、严以律己，谋事要实、创业要实、做人要实。”2014年12月14日，习近平总书记在江苏考察调研时提出的四个全面重要战略思想，干部教育培训要紧跟这一时代新要求，与时俱进，在明晰自身任务职责后迅速锁定目标定位，在“培训课堂”内外始终坚持基层干部“新常态”特质培训的原则，在坚持原则基础上强化培训特色，在有所坚持的基础之上寻求突破，创新基层干部“新常态”特质培训的思路，以更好地促进基层干部以“四有”为基准做好自身能力建设，适应新常态。

### 明确基层干部“新常态”特质培训的任务

突出基层干部“新常态”特质的教育培训，对于干部教育培训工作者而言，必须明确当前基层干部教育培训工作的首要任务与核心任务，并在此基础之上，找到最恰当适合的定位与方向。

理想信念教育当仁不让应当作为基层干部“新常态”特质的教育培训的首要任务，习近平总书记多次强调了理想信念的重要性，曾指出：“理想信念就是共产党人精神上的‘钙’，没有理想信念，理想信念不坚定，精神上就会‘缺钙’，就会得‘软骨病’”。由此可以看出，理想信念教育无论在任何情况下、任何时期中，都有着极为重要的意义，更是“科学分析了信仰迷茫的严重危害，进一步强调了加强理想信念对于矢志不渝地为实现中国特色社会主义共同理想而

奋斗的巨大作用。”深入学习习近平总书记系列重要讲话精神，坚定理想信念，强化基层干部的政治信仰、党性修养以及服务意识是当下基层干部“新常态”特质培训中应当着力强化的内容，在培训中突出强调基层干部应当有责任意识、担当意识、服务意识。以理想信念教育为主要内容的干部培训理论教育也是基层干部“新常态”特质的教育培训的基本任务，尽管社会经济发展给基层干部的工作带来了不小的挑战，必要的理论知识素养是干好基层工作的必要条件之一，以理想信念教育推动理论知识教育水准的提升，为开展基层实践工作树立理念、打开思路，做好理论准备。

服务大局是基层干部“新常态”特质的教育培训的核心任务。要将全局意识作为贯穿培训始终的内容，提高基层干部的全局发展观念。2014年年底，习近平总书记调研江苏时提出了“四个全面”，即全面建成小康社会、全面深化改革、



全面推进依法治国，全面从严治党，结合地区当前工作重点与难点，找到切入点与落脚点，明确基层工作是服务于实现中国梦的，将这些内容落实到干部培训中，推动基层干部对自身所处岗位、承担责任建立起更加深刻的认识，从而树立起全局意识、大局意识，既抓好千丝万缕的工作细节，又做到把握大局，全面领会落实十八大、十八届三中以及十八届四中等一系列中央重要会议精神，以积极向上的心态应对新常态，深入贯彻落实好文件、会议精神，切实履行好个人职责，服务于坚持和发展中国特色社会主义的战略布局。

### 把握基层干部“新常态”特质培训的原则

做好基层干部“新常态”特质培训，有变化也有不变，即需要在有所变化的同时，坚持几个重要的原则：一是以问题为导向的原则，二是紧抓能力建设的原则，坚持原则就需要以不变应万变，不动摇、不放松，在坚持原则的基础之上，找寻培训关键点，做好培训相关工作。

基层干部“新常态”特质的培训，要坚持以问题为导向的原则，既要培养基层干部的问题意识，又要在基层干部教育培训中树立起问题意识，找出问题、针对问题、解决问题。针对基层干部在新形势下需要进一步加强理论知识提升、实践能力锻造、理想信念坚定等问题，对基层干部培训工作各个环节与细节进行“摸骨”，找出问题所在，继续强化组织化程度，强化承担培训组织、举办等各方的责任意识 and 履职态度，实现优势结合与配合密切，凝聚成力，共同推动基层干部“新常态”特质培训工作。除此之外，针对性、实效性、时效性也需要进一步加强，除要不断丰富完善当前已有的专题方向外，更要坚持从学员需求出发，做到教学主题与内容设置丰富且针对性强，学员可根据能力提升需求进行选择，增强了针对性、实用性、实效性；培训内容要与时俱进，要提高培训内容的时效性，增强其对基层干部的吸引力，结合当下社会热点问题探索开发新主题、新方向，如十八届四中全会提出的全面推进依法治国的决定、习总书记“四个全面”讲话等，及时更新与当下热点、全面关注重点相关的内容，从





作者系苏州市农村干部  
学院基层干部教育研究  
所研究员、培训处教师

而全面、科学、系统推进干部培训工作。

新常态下，坚持能力建设是基层干部适应新形势，做好基层干部工作。基层干部要成为法治型、服务型、学习型的干部，这就要求基层领导干部要具备较强的学习能力、领导能力、管理能力、执行能力，一旦能力不足极易出现“庸、懒、散，不想抓，不敢抓、不会抓，导致一些重要的思路、目标难以落到实处”的现象，因此必须紧抓基层领导干部的能力建设。一方面要明确能力建设的目标，即打造一支法治型、服务型、学习型的基层领导干部队伍，深入贯彻落实中央文件与讲话精神，扎实基层工作建设，切实推进依法治国的发展战略，时刻牢记与积极实践党的群众路线，秉承不断学习、积极进取的态度；另一方面，注重基层领导干部学习能力、领导能力、管理能力、执行能力等各项能力的培养与提升，紧跟最新精神，如加强对“四个全面”、“三严三实”等讲话精神的学习与领会，贯彻落实到基层工作实践中，以坚持不断学习的态度促进能力提升，培训过程中要注意时刻营造浓厚的学习氛围，培养参与培训基层领导干部的良好的学习习惯。基层干部“新常态”特质培训中必须强调要较强的领导、管理与执行能力，促进一支有能力、敢创新、求突破的基层干部队伍，使其能够有效组织、协调相关工作，提

高执行落实能力，熟悉先关业务工作流程与要求，推进各项工作顺利开展。

### 创新基层干部“新常态”特质培训的思路

无论在任何时候，基层干部对国家、对人民都肩负着十分重要的责任，面对基层干部在新常态下展现出的新变化、新趋势，在培训中必须要适时调整培训思路，积极主动地区适应基层干部“新常态”特质培训需求。

培训理念要分和并举、互相促进。基层干部“新常态”特质培训就是要打破以往的条条框框，围绕基层干部综合能力素养提升的重点与目标，突破局限、开拓渠道、丰富层次，既讲求层次丰富、重点突出，又强调形式丰富、主题鲜明，打造围绕一条主线、多个支点构成的基层干部“新常态”特质培训工作新形态、新面貌。要在培训中去强化基层干部自我提高、与时俱进、终身学习的理念，不仅抓住每一次集中培训的机会，更在平时生活、工作中加强学习，使工作学习两相宜，为自己的综合能调素质加分，“为基层干部终身学习营造氛围、创造条件，促进广大基层干部从‘多学’和‘勤学’向‘善学’和‘用学’转变。”

培训内容涉及领域需要进一步拓宽，同时紧密结合当下形式、区域特点、培训需求。及时跟踪最新理论动态，尤其是与十八大、十八届三中全会、十八届四中全会以及最新讲话精神，与培训内容相结合开发挖掘新课程、新现场教学点等。结合培训当地实际，如结合苏州在改革开放以来尤其是进入新时期后，紧贴基层法治、民主生活、社会治理、经济建设、转型升级、生态建设、基层党建等专题栏目设置安排培训内容与形式。以干部培训需求为出发点，突出经济发展与社会治理多管齐下，强化针对性，搭建好基本框架，不断丰富扩充内在结构，打造多领域、多角度、多侧面的培训系统体系。

做好基层干部教育培训，必须要有相应的制度机制的保障，而这样的机制建设，要有抓有放、由聚变散。及时了解基层干部培训需求是做好基层干部教育的有效手段，能够有效加强对调查结果的分析研究，不断深入研究基层干部教育培训的发展规律，实时监控、实时反馈，仔细研究分析反馈信息，将其作为参照物与标准进行比对，调整培训规划，安排好培训内容，分批分期展开主题培训，成立专职讲师团，如该领域有专项研究的高校学者、一定工作经验的有决策权的领导等，强化流动办学、送教上门的形式，如近两年苏州农

村干部学院针对苏州多个社区、农村，开展针对基层干部、党员干部、群众的送教上门活动，促进课堂进社区顺利开展。同时，将测评反馈机制作为干部教育培训内容与形式、管理与服务的重要参考和执行标准，是即时了解基层干部培训需求的有效手段，能够有效加强对调查结果的分析研究，不断深入研究基层干部教育培训的发展规律。无论是课堂教学还是其他教学形式的授课质量以及培训院校的管理与服务质量都要坚持做到实时监控、实时反馈，仔细研究分析反馈信息，将其作为参照物与标准进行比对，作为教育培训质量的评估依据，即“培训质量评估要以是否真正满足培训对象的学习需求为标准，并将其作为今后同类型培训班教学专题调整的重要参考依据”。

综上所述，基层干部“新常态”特质培训，既要“以不变应万变”，又要常变常新，体现培训的科学严谨，强调培训的以人为本，及时了解基层干部思想动态以及工作需求，寻根溯源、“对症下药”，顺应社会发展趋势，加强教育引导，配套机制体制建设，保障基层干部“新常态”特质培训进行，以促进新形势下提升基层领导干部的理论知识水准、实践工作经验、组织协调领导能力的有效稳步提升。

责任编辑：何蓉蓉

## 做真正的教育： 基层干部教育培训的最高境界

文 李华

在《说文解字》中，教是“上所施，下所效也。”育是“养子，使作善也”。作为由教与育两字合成的“教育”一词，在中国最早见于《孟子·尽心上》：“得天下英才而教育之”。从广义上说，凡是增进人们的知识和技能、影响人们思想品德的活动，都是教育，培训也在其中。狭义的教育，主要指学校教育。

### 什么是“教育”

美国当代永恒主义教育思想家罗伯特·梅纳德·赫钦斯 (Robert Maynard Hutchins) 在《学习化社会》一书中提出教育应该复归到它的本来目的——完善的人性上来。赫钦斯所处的时代，美国职业教育主义盛行。针对这种以推动经济发展为目的而在美国兴起的“教育投资”理论，赫钦斯认为“以经济的目的而培养人才，实乃是教育的失误”，强调应该实施“真正的教育”。“真正的教育”不应该仅仅是培养人力，而应该将人性的完善做为教育的首要目的。使人成人，有计划、有组织地帮助他成为人，而不是一个工作机器，应该是教育的根本导向。“能力”只是对某种教育体系适应性的一种证明，并不代表这些人获得了人格的完善。曾任耶鲁大学校长 20 年之久的理查德·莱文也说过：如果一个学生从耶鲁大学毕业时，居然拥有了某种很专业的知识和技能，这是耶鲁教育最大的失败。真正的教育不传授任何知识和技能，却能令人胜任任何学科和职业。这才是真正的教育。

### 培训与教育的区别

什么是培训？培的本义是垒土，以适宜的条件促使植物成长和繁殖，如《礼记·中庸》说“故栽者培之”。训，最早主要指的是军事上的教练、操练兵士，王安石《举涓川兵马都监盖传等充边上任使状》中说“如有智略，能训治军旅。”后来的培训一词是培养和训练的合成，其意思是使接受培训者能获得工作技能，能力提升以适应工作的需要。

培训与教育的区别。从现象上看，培训 (Training) 也是一种教育活动。但从严格的意义出发，培训和教育还是有着较大的区别。教育为长期行为，而培训为短期行为。教育意在引导，而培训意在技能提升。教育是理论性的，培训是实践性的。教育可以改变观念，培训 (训练) 才能改变行为。教育只是告诉你什么是对的，训练才能让你把事情做对。学习循环理论认为，人的学习是一个不断循环的过程，体验与反思是重要节点。教育与培训目的是克服学习中断，即推动实践→体验→反思→理论→实践这一循环而不让其中断。学习出发点决定教育与培训区别：未成年人从理论出发学习



只能侧重知识教育；成年人从实践出发学习是从体验、反思到理论的全循环培训。教育重在教，培训重在训，学习重在习。培训在于通过有针对性、有互动、有意义的体验和学习，促使参训者的思维和行为发生持久变化。

### 当前中国教育和培训中缺失“真正的教育”

有人说，一个人，知识匮乏、无一技之长，如果他是个坏人，也不至于给社会造成多大的负面影响，但一个人知识储备充分，各项技能都超群，如果他是个坏人，那他一旦伤害社会和他人的，后果不堪设想。知识和技能就像是双刃剑，好人用它们造福社会，坏人用它们危害社会。中国当前的教育有多少意义上在做“真正的教育”呢？实际上，当代社会下，绝大多数的学校、教育机构已经不能称为“教育机构”了，更多的学校、教育机构已经沦为“学习机构”或“培训机构”了。知识和技能成了教师、学生和家长的唯一目标，人格教育或者说真正教育的缺失几乎成为常态。

同时，在干部教育培训中，人们普遍忽视了一点：“真

正的教育”作为基层干部教育培训的最高任务。改革开放以来，我们的党性教育、理想信念教育中出现的问题，原因是多方面的，但“真正的教育”实施的不足，则是根本原因。教育与培训具有本质的一致性，基层干部教育培训尤其如此。当前基层干部教育培训中的主要问题在于：过度强调教育与培训的区别，忽视教育作为培训的本质，忽视了“真正的教育”乃是基层干部教育培训的最高任务，从而导致当前基层干部教育培训中“真正的教育”实施的不足。

人们谈到基层干部教育培训中存在的问题，通常会有以下说法：基层干部培训重要性的落实力度不足，基层干部培训的针对性和实效性不够，基层干部培训机制不够健全等等。但是人们往往忽略了，真正的问题在于干部教育培训中“真正的教育”实施的不足。基层腐败问题凸显了这一点。2014 年 7 月，中组部印发《关于在干部教育培训中加强理想信念和道德品行教育的通知》，党性教育、理想信念教育在干部教育培训中的比重不断上升。与此相反，在中国基层干部中，小官巨贪问题还在出现。河北一科级干部家中搜出上亿现金黄金 74 斤；北京丰台村书记借拆迁索贿千万；正科级“土

地奶奶”罗亚平贪污 1.45 亿元。整治基层腐败，人们一般会强调规范权力运行等对策措施，但事实上，小官巨贪根源在于，这个社会已经不能教育，只能监管；根源也在于，我们的基层干部教育培训没有实施足够的“真正的教育”。

基层干部教育培训，是培训，更是教育。基层干部教育培训要想取得实效，真正的教育必须渗入其中。党的十八大以来，中央一直要求在干部教育培训中，要把理想信念教育作为干部教育培训的首要任务。习近平总书记高度重视理想信念教育，多次强调“革命理想高于天”。2012 年 11 月 17 日，习近平在十八届中央政治局第一次集体学习时，强调“坚定理想信念，坚守共产党人精神追求，始终是共产党人安身立命的根本。理想信念就是共产党人精神上的‘钙’，没有理想信念，理想信念不坚定，精神上就会‘缺钙’，就会得‘软骨病’。现实生活中，一些党员、干部出这样那样的问题，说到底是信仰迷茫、精神迷失。”这就是要求在基层干部培训中实施“真正的教育”。

培训是为了行为的改变，但后者的实现只有通过实施“真正的教育”。只有真正的教育才能推动人们行为的改变。延安时期共产党人的干部教育培训，是培训，更是教育。当时的办学条件极为艰苦，但师生们的革命情绪都很高。抗大校舍一般为土墙草屋，教室墙上涂块黑漆做黑板，座位大部为土砖，课桌也是在两座土台上搭块木板。每当有战争情况需要转移或随军行动时，学生则每人一个背包、一只小板凳和一块小木板，休息时即在民房或室外上课。许多原本肩不能挑手不能提的“阔少爷”“娇小姐”，变成了能吃苦、有担当的革命战士。这就是“真正的教育”的力量。只有这种“真正的教育”才能带来人们行为方式。毛泽东带领中国共产党曾经所完成的奇迹，不过是真诚地应和和实践了时代最突出的吁求，实施了“真正的教育”。



## 把“真正的教育”融入基层干部教育培训

### 直面基层问题 以先进理念引导基层干部

教育首先是一种引导。当前，基层治理问题、基层生态文明建设问题、村级集体经济的发展走向问题、基层党建中困境、基层治理法制化困境等问题，都要求我们直面矛盾，深入研究，以先进理念引导基层干部成长，这是我们的任务，也是我们的使命。比如在基层生态文明建设问题中，要不断传播世界上的先进理念。美国国家人文科学院院士、生态哲学家、中美后现代发展研究院院长小约翰·柯布指出，中国具备独特的机会——直接进入生态文明。从前现代的乡村社会直接进入生态文明的机会，美国人已经失去了。中国今天应该抓住这个直接进入生态文明的机会，避免走西方的弯路。因此，我们只有在农村基层干部教育培训中，直面基层的时代问题，传播先进的而不是落后的理念，才能够算作在基层干部教育培训中融入了“真正的教育”。

作者系苏州市农村干部学院基层干部教育研究所研究员、科研处教师

### 创新培训方式 推动真正教育的实施

西方学习化社会理论认为，真正的教育是促进理解的，是教师与学生之间的一种谈话。填鸭式教学方法应当废弃，代之以苏格拉底的启发式教学方法。后者能够廓清基本观念，通过师生之间的问答，发现和解决问题。教学是一种合作的艺术。相对于灌输、批评、讨论、质询、争论，才是真正的教学方法。理智的进步并不发生在灌输知识之时，而是出现在师生共同工作以引发学生时。因此，在具体的教学方法的选择上，应倡导研讨式的 seminar 方式。从 19 世纪末开始，德国大学开始采用这种教学方法。班级人数最好由 15-20 人组成，由 2-3 位教授辅导共同参与。课前学生阅读 100 页左右的指定教材，然后再进行讨论。教师的责任不是讲授，而是维持研讨的热烈进行，使学生针对内容发表意见，相互提问、质疑，教师也可以参加研讨。在这里，教师与学生都是教学过程主体，保证了真正教育过程的完成。

当前，随着“互联网+”上升为国家战略，“互联网+

教育+培训”的发展模式将大放异彩，以互联网为主的一整套信息技术（包括移动互联网、云计算、大数据技术等）为支撑的“互联网+干部教育培训”机制可以使教育资源迅速流通，不受时间空间限制，从而给基层干部教育培训的大发展提供了便利。但是，对于现代教育技术在教学上的使用，我们也不能过于乐观。因为这种教育方式可能会远离真正的教育，不太容易实现教师与学生之间的互动。我们还是应该正确对待互联网对基层干部教育培训的影响，立足于线下培训，加大案例式教学和专题教学的配比，做真正的教育。

### 提升现场教学参与度 培育基层干部理想信念

在理想信念教育方面，江西干部学院的工作是相当成功的。江西干部学院在现场教学中不断创新方式，将已经作为文字的历史重新还原为曾经艰苦而又光辉的岁月，还原到现实中来，使每一位参加培训的学员如身临其境，在参与培训的过程中，能够审视自我，对正坐标。培训中，在课堂里、饭桌前、山路上，从理想到现实、从理论到实践，学员们会围绕不同的专题，展开热烈讨论。学员们在这里接受心灵的洗礼，感悟井冈山光荣的历史和党所培育的优良传统、伟大精神。另外，随着改革开放的进一步深入，人们对红色历史的缅怀、对理想家园的呼唤和对红色精神的追寻呈愈演愈烈的发展趋势。这实际上也是推进干部理想信念教育的难得机遇。江西干部学院顺应了这一发展趋势，探索创新的培训模式，注重以学员为中心，以需求为导向，培训理念与培训方法具有普适性，真正实施了真正的教育。

# 班主任队伍能力建设与素质提升分析

文 孟凡辉

干部培训要取得良好的培训效果，班主任的重要性不言而喻，但在现实的情况中，或多或少的存在着重视课堂教学水平而忽视班主任综合服务协调能力的客观存在，虽说“班主任是世界上最小的主任”，但其作为培训期间学员管理服务的主导，做好也是一门学问，既需要技术，也需要艺术，更需要责任与担当。特别是在当前的新媒体和信息化社会，培训学员视野开阔、思想敏锐、学历较高，对班主任的工作能力与素质都提出更高的要求，因此加强班主任队伍能力建设与素质提升，打造一支能力强、素质高、业务精、作风实的班主任队伍对于推动干部教育培训事业发展具有不可忽略的意义。

## 做什么：准确班主任角色定位

要做好一名班主任，首要的前提是必须要知道班主任的工作内容以及定位是什么，根据班主任的实际工作情况，简单地归纳为要兼具管理员、服务员、宣传员、研究员四种角色，其中既包含基础性的常规工作，也包括能力型的提升工作，具体内容如下：

### 当好班级管理

管理是班主任的主要职能之一，在现实的带班操作中主要侧重于教学管理方面，包括按照教学计划制定学员手册，全力抓好学员的学习，组织好学员的小组讨论、班级研讨交流、现场教学及课堂纪律等，特别是做好老师授课前的介绍以及讲课结束时的小结，启发学员思考。同时要能够充分发挥带队领导的骨干核心作用，最大限度的实现学员的自我管理、自我提高。

### 做好班级服务员

如果说班主任管理主要侧重于教学管理，那在服务内容

方面主要侧重于生活，它涵盖学员从入学到结业的全过程。包括认真阅读培训班的出行计划，根据地域饮食特点和民族风俗安排好食宿，准备好住宿点附近的简易路线图、了解上课内容是否会让学员们感兴趣等等。同时要积极听取学员的意见和建议，并认真及时地做好落实和反馈，要本着全心全意为学员服务的原则，认真负责地服务好每一个学员、每一个细节。

### 争做班级研究员

班主任处在培训工作的第一线，同样是培训规律的总结者和践行者。班主任要将日常的带班工作及时进行思考和分析，使其上升为理论，形成系统，将管理技术升华为管理艺术，将管理艺术升华为管理理念，在更高层次上用管理理念指导管理实践，形成一批可以推广的工作方法和工作经验。特别是在当前宏观经济环境变革转型，干部培训事业也在随之转型的浪潮中，班主任理所应当的应站在理论与培训发展的前沿，主动进行研究创新，树立新的培训观、管理观和服务观，成为干部教育培训班主任队伍建设的先行者和研究者。



## 甘当班级宣传员

学院作为苏州经验传播的重要窗口，班主任的一言一行从小处讲代表着农干院的整体形象和素质，从大处讲关系着苏州的形象，所以班主任在带班的过程中需做好宣传员的角色。就宣传内容而言，总体可分为两部分，一是带班过程中注重宣传苏州发展经验、风俗人情、学院办学理念、办学特色优势以及值得可以借鉴的地方，二是班主任带班结束以后，要及时做好班级的宣传报道总结工作，无论是即时型报道还是总结性报道，均要根据班级特点，多层次、多角度来提炼培训班的亮点、包括学院的教学、服务、管理、创新等。

## 怎么做：服务过程的关注与升华

明确了班主任工作内容和角色定位后，那么素质与能力的提升关键就在于执行，具体可从以下几个方面进行操作：

### 带班是一个系统工程 要注重流程

**要精心准备：**班主任在接到带班任务后，就要着手思考要做哪些事情。比如培训资料的种类，席卡的制作摆放，食宿的安排协调，教学设备的检查与试用等。只有准备工作充分，班主任的工作才有主动性，做到有条不紊、忙而不乱。

**要有序服务：**班主任工作从接受带班到本期班结束工程中的服务应清晰有序。教室的确定与安排、会标内容的确定与制作，开班的仪式与流程、现场教学的沟通与联络、课程变更的联系与通知，培训费用的结算与报销、学习结束后材料的整理与归档，所以这些都应该是科学有序的流程。流程的合理化、有序化都能有效提高我们工作的效能，避免百密一疏的失误出现。

**要完美衔接：**班主任是带班中的综合协调员，必须做好相关处室、部门的对接来行使管理与服务职能。办班过程中牵涉到正副班主任工作的分工要合理、明确，一个环节和一个环节的连续、清晰，部门与部门之间工作的对接，正常工作情况的汇报和临时突发事件的请示，这些都影响到学院的办班形象和声誉。只有完美的衔接才能带来零差错的良好结果。

**要最优效果：**通过带班管理服务的科学性使学员与授课老师的满意度都达到最优。班主任工作效能最大化是干部教育培训效能最大化的重要组成。从温馨提示到短信提醒，从宿舍安排到换课通知，从意见反馈到协调落实，管理中寓严与爱，让学员满意。从热情的问候到准确的介绍，从茶水的添斟到精练的总结，从讲课金的支付到课后的告别，服务中要带真情，让聘请的专家教授们满意。

### 带班是一个协作过程 要注重协调

班主任本身是一个综合协调员，特别是在班级人数较多时，往往配备两个或两个以上的班主任，双方之间的协调配合是班级带班质量的重要保障，必须要进行重视与关注。

**相互尊重，合理分工。**正副班主任之间要互相尊重，正班主任不要摆架子，工作中多用商量的语气，少用命令的口吻，坚决避免独断专行。拿到班级相关资料后，细化工作任务，明确分工，正班主任一般负责介绍授课老师、课程总结、费用结算、班级宣传等；副班主任一般负责准备席卡、教室、车辆、食宿安排等。同时在分工合作的同时，也要注意有情况多沟通，有时课程的变动，食宿的情况，这就要求两个班主任间要及时交流，及时掌握信息。

**相互协调，妥善处理。**作为正班主任，必须准确把握自己的角色和定位，统筹整个班级管理但并不意味着不做任何事情，因为副班主任一般比较年轻或者进校工作不久，缺乏班级管理经验，正班主任起着一带路作用和榜样作用。这就要求正班主任干在前，领在前，不能简单地把工作布置给副班主任，自己做甩手掌柜。同时作为正班主任，对班级事物要想在前，谋划在前，比如外出考察时，要对可能出现的问题提前考虑周全，提醒学员，遇到突发事件时有应急预案。

### 带班是一个沟通过程 要注重语言

一句话可以使人心情平和，一句话也可以使人义愤填膺，作为班主任必须培养良好的语言艺术。因此班主任要善于从学员的实际出发，抓住学员的特点，使用生动形象、委婉风趣、贴近学员生活的语言。

**直白话含蓄说。**班主任尽可能用委婉的语言善意地指出学员教学培训中的错误行为，点拨和提醒对方注意，让学员在笑声中领悟到自身的

作者系苏州市农村干部学院基层干部教育研究所研究员、学员处教师

不当，提高认识，既保全了学员的自尊，又达到了教育的目的。

**老套话创新说。**语言的使用同样要跟上社会的发展趋势，特别是对于来学习的青年干部，他们更希望渴望接受新鲜的人生体验，乐于接受新异的沟通方式。班主任在与他们沟通时，如果用当今干部喜闻乐见、鲜活风趣的语言，不经意间，会和他们产生心灵上的共鸣，从而会收到更好的沟通效果。

**严肃话风趣说。**逆反心理可能是人的本性，特别是在干部教育过程中，批评的话语，严肃的方法可能会使结果背离初衷。班主任在实际的带班过程中，多使用风趣幽默的语言，会达到一种事半功半的效果。

### 带班是一个科学过程 要注重艺术

学员管理工作是一门科学和艺术，做好学员管理工作，必须认真研究、科学对待，把握学员管理工作的特点和规律，不断更新管理理念，改进管理方式，增强管理的针对性和实效性。在管理过程中，要注重处理好三个方面的关系：

**严格执行与灵活把握关系。**既要严格执行学院各项制度，在不损害学院利益的基础上大胆管理，但要讲究管理的方式和



方法，根据不同地域的培训班次、不同性质的培训人员，采取不同的管理方式和方法，因人而异。

**教学管理与生活服务关系。**管理与服务本是你中有我，我中有你，作为班主任更要把两者有机的结合起来，在树立为学员服务意识的同时，把管理渗透于服务中，既不能片面强调管理而忽视服务，也不能片面追求服务而放松甚至放弃管理。

**组织管理和自我管理关系。**既要发挥班主任和带队领导人员的作用，也要立足学员实际，充分发挥学员班委和各分组小组长的作用，切实增强学员自我管理、自我教育、自我服务的意识和能力。

诚然，从班主任综合素质与能力提升的关键来看，班主任自身的努力是关键，但从辩证法的角度分析，内因起决定作用，外因是起促进作用的，就学院的角度而言，尽可能为班主任提供良好的职业生涯规划机制、奖惩机制与培训机制等相关制度性的保障，在内因与外因的共同作用下，班主任的素质与能力提升才具备了最大可能的条件，进而才能提高班主任的整体带班水平和干部培训效果。

二〇 责任编辑：何磊磊

# 基层干部培训工作者能力 提升的若干思考

文 肖尧

基层干部教育培训工作的重要性和阶段性、干部培训的任务目标日益多样化、以及契合新形势、新热点问题的关注和解读需求等，赋予了干部教育培训机构和培训工作者更高的能力要求。作为一名培训工作者，于今年七月参加了中国人民大学举办的党校师资培训班，结合近年来赴江西干部学院、延安市委党校等地参加培训工作者培训班的学习经历和心得，对于如何提升基层干部培训者的能力提出几点思考。

## 培训工作者的能力要求分析

作为一名从事基层干部教育培训的工作者，应当明确“政府部门的教员，是学院中的政府工作者”的身份定位。就现阶段而言，一名优秀的培训工作者能力是由教学、科研与咨询三者构成，其中教学决定生存、科研决定水平、咨询决定地位，“三位一体”缺一不可。

### 教学功底

干部培训的教学对象主要是基层的政府工作人员，教学专题围绕基层工作设立，教学功底主要体现在前期讲稿的内容编排和“集体备课”的能力，课堂上运用良好的语言技巧、与学员互动交流解惑的能力，课后通过教学相长不断总结提升教学的本领。依据教学对象和内容的特定性，对干部教育培训规律、干部成长规律的认识充分，引领培训工作科

学化、提升教学水平的基本遵循。另外，对于时政、社会热点问题、典型案例注重搜集和思考，提炼教学素材的能力，也不容忽视。

### 科研能力

如果说教学功底是干部培训工作者能力的基本要求，是立足之本，那么科研能力则是决定其能力强弱的重要保障。科研能力包括学术研究和调研两大主要内容，相较于理论范畴的学术研究，调研更加侧重于深入分析社会矛盾和时势热点问题，亦或通过调研数据统计防范潜在“隐患”，借助培训“近水楼台”的优势，以较低的人力物力财力成本，快捷方便的搜集参训学员带来的鲜活的第一手资料和信息，并提出可行性解决方案，供政府部门借鉴，藉此凸显干部培训工作者尤其是青年教师的科研绩效。



### 咨询水平

社会的不断进步和经济的飞速发展，关注的热点问题呈现出多元化趋势，对政府机关尤其是基层干部的工作能力提出了更高的要求，对于干部培训工作者而言，即通过调研分析修正和拓展观察问题的视角，提出可行性方案供决策者参考。咨政作为党校干部培训的重要职能也越来越受到重视。从课程体系和专题设置的变化中我们也可以发现，干部培训的内涵在逐步延伸，咨询的成效也越来越成为培训主办单位衡量和选择培训机构的价值标准。

## 培训工作者能力的现状及存在问题

### 教学功底面临挑战

干部院校老一辈的资深教授都是经历了改革开放三十多年成长和成熟起来的，社会阅历丰富，无论是教学科研，还是咨询水平，都有足够的的能力储备；而青年教师普遍都有硕士以上学历，刻苦钻研，兢兢业业，在基层干部教育岗位上迅速成长、创新能力强，教学功底总体呈现良性累积的态势。

自中央提出了“大规模培训干部、大幅度提高干部素质”的战略任务以来，不断发展的新时势、新政策让许多培训工作者在学习领会解读时出现了疲于应付的状态，加上部分单位设置的培训教学任务偏重，出现了教案结构不合理、理论与实践脱节、话语体系从学术到学术、解读政策停留在表面、政策建议没有自己独到的见解等问题，教师现有的教学功底正面临着能否与时俱进的挑战。

### 科研能力有待提高

随着培训需求的针对性和目标性日益明确，干部院校为了切实提高培训成效，除了依靠外聘的优秀师资，更注重增加促进本校师资科研能力提升的投入，平衡教学和科研工作量的考核标准，为培训工作者科研能力的发展提供足够的时间、空间和平台，其科研水平得到了显著提高。

科研能力的提升需要正确的管理引领，目前仍存在不少有待重视和改善的事项。如决策环节上研究课题的方向性和系统性有待规范；计划环节上研究课题的时效性和阶段性把控不严；组织环节上基于不同层次的课题申报平台尚处在搭建阶段；执行环节上主要体现在科研成果的“质”和“量”



不协同；控制环节上调研相较于学术研究存在“偏科”现象等等，都需要在提升科研能力的过程中逐步解决。

#### 咨询水平实效不强

在提升科研能力的同时，党校和培训工作者也开始意识到咨询水平的重要意义。干部院校针对政府部门、社会以及参训学员重点关注的重要问题和突出矛盾，组织调查研究，提供决策咨询服务，取得了一定的成果。培训工作者也普遍将咨询水平看作自身科研能力社会价值的体现。

培训工作者的咨询职能也是在干部培训发展过程中慢慢确立起来的，难免会出现会走“弯路”、“错路”。干部培训工作主要是对发展经验、历史教训的解读，提供学习借鉴交流的服务，但是区域的差异性、人文因素等原因，使得经验做法在借鉴过程中需要对当地情况进行全方位的调研对比分析，某一个因素估计错误，就会造成咨询服务的不合格。还有新问题、新矛盾的解决，培训工作者敏锐的洞察力尚欠火候，难以捕捉到问题的本质，咨询水平成效就流于形式、实效不强。

#### 培训工作者能力提升的若干对策

干部能力素质的不断提高，对培训工作者能力提出了更高的要求，事关培训的服务质量和品牌形象，传统模式的能力培养迫切需要转型升级。首先，要理清理顺教学、科研

与咨询三者的关系，引用国家行政学院董小君教授的一句感悟：教学上水平，科研上台阶，是从咨询工作开始的。应当着力推动教学培训向能力建设转型，科研咨询向智库转型。

#### 充分利用业余时间 打好教科研基础

培训工作者要想切实提高教学功底，光靠工作时间内的备课讲授积累是远远不够的，必须要充分利用好业余时间，并且科学合理地安排和利用时间，不把时间投放到不该做、不能做、不可做的事情上，持之以恒的学习和钻研。著名科学家爱因斯坦曾说过：“人的差异往往在于业余时间，业余时间生产着人才，也生产着懒汉、酒鬼、牌迷、赌徒。由此不仅使工作业绩有别，也区分出高低优劣的人生境界。”而真正凸显业余时间的成效，除了主观努力外，也需要得到家人的理解和支持，需要协调好工作与家庭的关系，尤其是处于事业黄金发展期的青年教师，适逢孩子的教育成长阶段，注意统筹兼顾不仅不会浪费时间，还能孕育良好的学习氛围，相得益彰。

#### 创新研究工作方法 提升科学研究能力

科研能力是培训工作者的基本功。通过不断创新研究的工作方法，提升科学研究的能力。如在实地调查中，召开调查会、研讨会、入户走访、蹲点交流、典型调查、实地考察等，这些让人感受直接、体验深刻、互动性强、人情味重的方法，都是我们传统常用的调研方法。除此以外，要积极使用统计、问卷、抽样、互联网等现代调查方法，为调研甚至

作者系苏州市农村干部学院基层干部教育研究所研究员、后勤服务中心教师

咨询提供快捷、全面、详实的基础信息资料，提高调查的科学性和时效；综合运用经济学、社会学、信息论、系统论、控制论以及规划与优选、预测与评价等方法，对已掌握的调查材料进行多层面、多角度的系统研究，以此拓展调研渠道，创新调研方式。通过传统调研方法和现代调研手段相结合，提高调研工作的效率和调研成果的质量。此外，调查研究既是科学，更是艺术。搞好调研工作，必须在实践中做有心人，不断积累经验、丰富技巧、提高能力。

#### 努力提升教学综合素质 推动科研式教学向咨询式教学转变

教学由科研式向咨询式转变是符合干部培训“两个规律”的必然趋势，干部院校应当积极响应中央号召的“中国特色新型智库”建设，即建设以战略问题和公共政策为主要研究对象、以服务党和政府科学民主依法决策为宗旨的非营利性研究咨询机构。促使培训者由科研式教学向咨询式教学转变。通过表1中科研（学术研究）与咨询研究的主要差别，区分清楚两者的不同作用。

表1 政策咨询研究和学术研究的主要差别

主要差别	政策咨询研究	学术研究（科研）
主要服务对象	政策决策者	学术同行群体
性质	委托研究	自选研究
目的	在既定条件下解决实践问题	在理想条件下发展理论
研究角度	定义问题，进行综合研究	定义概念，进行学科研究
成果形式	咨询报告，一般不公开发表	学术论文，公开发表
评价标准顺序	有用性、理论先进性	理论先进性、有效性

咨询式教学的实现从定位来说要完成从自我决定到为决策者服务的转变，重点在咨询水平的提升，可以从两个层面同步实施。学院层面：邀请课题研究领域的专家对本院培训工作者的课题进行专题辅导，定期组织外出交流学习，并依据学院院情循序渐进的搭建适合培训工作者的，“跳一跳能摸到”的各级各类课题申报平台，并对其成果制定严格的考核和奖励激励措施；培训工作者层面：不断加强自身的理论功底和课题咨询分析能力，通过认真细致的调研工作，弥补问题情况了解不完整的缺陷，还要注意尽可能站在决策者的立场，并依据现实条件、政策立场、决策风格给出咨询建议，既努力做好服务，又注意保持独立性，明确咨询的目的是给出政策建议服务，只谈政策，不谈政治。

责任编辑：何蓉蓉

# 苏州城乡发展一体化的实践与思考

文 陆文明

党的十八大强调指出，解决好农业农村农民问题是全党工作重中之重，城乡发展一体化是解决“三农”问题的根本途径。苏州作为国家、江苏省城乡发展一体化综合改革试点市，及时把城市化战略提升为城乡一体化战略，积极探索破除城乡二元结构的现实路径，着力构建了城乡一体政策制度框架，基本建立了城乡一体发展规划、产业布局、基础设施、资源配置、公共服务均等化等长效机制，初步形成了以工促农、以城带乡、工农互惠、城乡一体的发展局面。

## 新阶段的战略选择

改革开放以来，苏州先后抓住农村改革，开发开放，乡镇企业改制、国有企业改革、民营经济腾飞以及城市化等机遇，实现了经济社会的一次又一次跨越发展。站在新的起点上，如何推动苏州在量的扩张的基础上实现质的提升，是摆在我们面前的重大战略问题。

从经济总量和发展阶段来看，苏州人均国内生产总值已突破2万美元，城市化率超过了70%。国际经验和实践充分表明，这一阶段，城乡发展一体化将成为区域发展的主要驱动力。

从问题导向的角度，理性分析苏州面临的矛盾和问题，牢固确立城乡一体化的发展理念，既是内在需要，也是战略选择。在新的发展阶段，苏州面临着经济发达地区普遍存在的问题，我觉得主要是“优、富、美”三个方面。

**在优的方面 主要是土地开发强度偏高 产业结构偏重 城乡空间布局需要进一步优化**

全市土地开发强度已接近30%，国际上宜居城市有个标准，土地开发强度不能超过1/3。比如日本大东京都市圈，面积约16万平方公里，人口近7000万，集中了日本工业企业和工业就业人数的2/3，工业产值的3/4和国民收入的2/3，它的

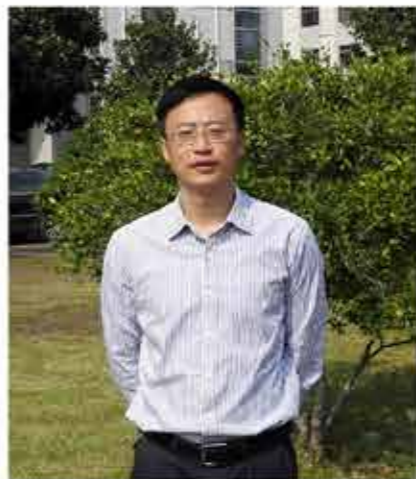
土地开发强度也只有16%。荷兰土地开发强度是12.8%，香港是23%。相比之下，我们的土地开发强度高，接下来不能再走外延扩张的路子了，这是难以为继的，生态也是承受不起的。另外，苏州的产业结构也比较重，二产超过50%，在布局上有些地方也比较乱，存在着村边有厂、厂边有田、相互交织的情况。

**在富的方面 主要是发展与富民还不够同步 城乡公共服务均等化水平需要进一步提升**

改革开放30多年以来，苏州城乡居民收入年均增长超过10%，增速是比较快的，但同时期政府财政收入以及工业产值年均增长均超过20%。从城乡居民收入比来看，苏州为1.93:1，是全国最小的城市之一，江苏大概2.5:1，全国大概3:1，但发达国家一般1:0.9-1。此外，城乡居民收入的平均数也不代表大多数，大多数达不到平均数。尽管这些年我们在城乡基础设施、就业社保、环境建设等方面化了很大功夫，取得了明显进展，但客观来讲，我们的城乡公共服务均等化还是初步的和低水平的。

**在美的方面 主要是老百姓对环境的要求越来越高 生态文明建设需要进一步加强**

苏州常住人口超过1000万，全市域的人口密度超过1200人/平方公里，是世界平均的48倍，亚洲的18倍，日本的6倍。



陆文明 苏州市委办公室副主任，美国马里兰大学、同济大学公共管理硕士，参与近年来苏州城乡一体化相关政策文件的起草工作，参与编著《苏州农村改革30年》、《城乡一体化的苏州实践与创新》并执笔相关章节撰写。

加上我们产业结构偏重，人口资源环境的压力是非常大的。比如我们的水环境，尽管我们加大了投入力度，但局部地方水黑，水脏，水臭现象还是比较突出。还有我们的空气污染、土壤污染，不用拿出具体的数据，我们的直观感受就已经很深了。

解决上述问题，都需要我们站在全局和长远的角度，更加自觉地把城乡发展一体化作为战略选择。要把城市和农村作为一个整体来规划和建设，控制土地开发强度，控制城市发展边界，优化镇村布局，保护好农业、农村、农田、森林、河湖、湿地等，进一步彰显江南水乡、鱼米之乡、美丽镇村的独特风貌，促进农业与工业、城市与农村协调发展。要把农民和市民作为同等来对待，坚持工业反哺农业、城市支持农村、政府回报农民，深化农村改革，优化资源配置，激活要素潜能，进一步缩小城乡居民收入差距，提高城乡公共服务均等化水平。

## 近年来的实践探索

近年来，苏州市牢固确立城乡一体发展导向，加快形成城乡一体推进机制，着力建立城乡一体政策体系，积极探索苏州特色城乡发展一体化新路子。主要做法和成效是：

### 强化“四规融合” 建立城乡统筹规划机制

按照全市域8488平方公里城乡一体全覆盖的要求，基本建立土地利用、城镇布局、产业发展、生态建设“四规融合”的规划机制。试点开展“三优三保”行动计划，通过建设用地增减挂钩，允许镇村新增的建设用地指标，置换到城市或镇周边的规划建设用地预留区和开发区内，实现土地空间置换。积极推进农民居住向社区集中，工业企业向园区集中、农业用地向规模经营集中，鼓励农户将集体资产所有权、土地承包经营权、宅基地及住房置换成股份合作社股权、城镇社会保障和城镇住房，城乡资源配置更趋合理。截至目前，全市90%以上的农村工业企业进入工业园，90%以上的承包耕地实现规模经营，55%以上的农户实现集中居住，累计160多万农民实现了居住地转移和身份转变。

### 加快“三大并轨” 建立公共服务均等化机制

2011年7月率先实现城乡低保并轨，低保标准提高到目前的每人每月700元。2012年底全市城乡基本养老、医疗保险制度全面并轨，被国务院授予“全国新型农村和城镇居民社会养老保险工作先进单位”。实施城乡统筹就业政策，90%以上的农村劳动力实现了非农就业。统筹推进城乡基础设施建设，合理布局城乡优质社会事业资源，所有行政村全面建成“八位一体”的新型社区服务中心，城乡一体教育、科技、文



化、卫生、体育等各项社会事业加快发展。

#### 落实“四个百万亩” 建立现代农业发展动力机制

通过立法、行政、经济等手段，全面完成优质水稻、特色水产、高效园艺、生态林地“四个百万亩”落地上图工作，总面积达413万亩。推进现代农业园区化、合作化、农场化建设，建成万亩现代农业园区26个、千亩以上80个，总面积90万亩，拥有5个国家级园区、9个省级园区、18个市级园区。加快培育农业新型经营主体，全市共有家庭农场、合作农场、专业大户1.5万多个，农民专业合作社2000多家，市级以上农业龙头企业186家。创新农业支持保护制度，出台苏州市生态补偿条例，对承担基本农田、生态公益林、生态湿地、水源地等保护的所在地区，按照标准每年给予财政资金补偿，近五年各级财政发放生态补偿资金50多亿元。

#### 深化“三大合作” 建立富民强村长效机制

大力发展以股份合作为主的新型集体经济，走出了一条“村村有物业、户户有资本、人人有股份、年年有分红”的富民强村之路。出台促进土地节约集约利用的实施意见，村级集体经济组织按照人均3平方米标准建设“一村二楼宇”，通过对闲置或低效集体资源资产的优化整合，盘活集体存量建设用地，建设富民载体。组建了农村产权交易中心，推动农村产权交易流转公开、公正、规范运行。加快股权固化改革，推行政经分开试点，完善收益分配机制，努力提高分红水平。截至2014年底，全市农村集体总资产接近1500亿元，村均收入超700万元，农村股份合作经济组织4400多家，持股农户比例96%，户均分红2800多元。

#### 实施“三项工程” 建立城乡生态环境建管机制

实施绿色苏州建设工程，全市林地绿地面积达到210万亩，陆地森林覆盖率达28.7%。实施水环境综合治理工程，推进通江达湖，清水畅流、饮水安全、综合治污、农田水利等工程，基本构建了水安全、水资源、水环境、水文化四位一体新格局。实施美丽镇村建设工程，累计建设美丽城镇示范点16个，美丽村庄示范点81个，创建三星康居乡村283个。

### 下一步的对策思考

当前，经济社会发展进入新常态，苏州正处在增长速度换挡期、转型升级关键期、深化改革攻坚期，城乡发展一体化步入以提升质量为主的转型发展新阶段。我们要认真总结试点经验，遵循规律顺势而为，牢牢把握关键环节，不断提升城乡发展一体化水平。

#### 必须始终坚持规划引领

这是实现城乡发展一体化的重要保证，也决定着城乡发展一体化的层次和水平。一定要把科学规划放在龙头地位，进一步优化城镇空间规划，完善村镇布局规划，推进重大专项规划向农村延伸。要按照形成主体功能区的要求，强化片区规划理念，打破行政界限，优化空间格局，形成全市域统一规划布局重大基础设施、重大产业和社会发展项目的城乡建设新格局，充分发挥规划对城乡空间资源配置的引领作用。苏州是著名的江南水乡、鱼米之乡，城乡人文底蕴深厚，古镇、古村落星罗棋布。推进城乡发展一体化，必须遵循社会发展规律，从实际出发，严格划定永久保护农田，合理控制城镇开发边界，进一步提升城市和镇村规划建设管理水平，科学引导农村住宅和居民点建设。城乡一体化不是城乡一样化，必须遵循城乡历史文化发展规律，注重保护传承历史文化，深度挖掘自然山水、地域文化、传统建筑等元素，打造具有历史记忆、个性特色的美丽镇村。必须遵循乡村发展演化规律，进一步优化村庄布局规划，制定完善美丽村庄建设标准和管理办法，防止贪大求洋，避免千村一面，使城市更像城市、农村更像农村，使苏州既保持鱼米之乡优美的田园风光，又呈现出先进和谐现代文明。

#### 必须持续深化改革创新

城乡发展一体化的根本就是要破除城乡二元结构，促进城乡生产要素平等交换、公共资源均衡配置，城乡居民更加公平地共享改革发展成果。必须把改革创新贯穿城乡发展一体化的各个环节，充分发挥苏州改革开放走在前列的优势，

坚持解放思想，敢于先行先试，大胆开拓创新，积极破除城乡发展一体化的体制障碍。要按照党的十八届三中全会决定要求，坚持使市场在资源配置中起决定性作用，同时更好地发挥政府作用，进一步促进城乡要素平等交换和公共资源均衡配置，持续加大农村土地制度、农村金融体制、公共财政体制、现代农业发展、股权固化、农村产权交易等方面改革力度，着力构建更有效率、更加公平、更可持续发展的体制机制。

#### 必须更加突出富民优先

推进城乡发展一体化，不是简单化进程的加快，必须更加注重富民优先的导向，创新政策和制度安排。持续深化农村产权制度改革，赋予农民更多财产权利，着力提高农民的财产性、投资性收入比重，多渠道增加农民收入。完善城乡统一的就业失业登记制度，就业困难人员就业援助制度和创业帮扶制度，切实做到城乡就业政策统一、就业机会公平、就业条件平等、就业服务共享。实施城乡社会保险全民信息登记，逐步提高城乡居民养老保障待遇。完善城乡居民医疗保险制度，健全覆盖城乡居民的社会医疗救助制度及大病保

险制度。完善被征地农民养老金标准正常调整机制，建立提高城乡老年居民养老待遇的长效机制。

#### 必须切实强化生态文明

大力推进生态文明建设，全面提高城乡生态文明建设水平，实现人与自然和谐发展，是加快推进城乡发展一体化的关键环节。在转型发展的新阶段，以往靠大量占用土地资源、增量扩张的发展模式已难以为继。必须坚持尊重自然、顺应自然、保护自然的价值理念和发展理念，把生态文明理念全面融入城乡一体化进程，强化环境保护和生态修复，着力推动绿色发展、循环发展、低碳发展，走严控增量、盘活存量、提升质量、节约集约发展的路子，推动城乡发展一体化实现质态提升。“四个百万亩”是苏州战略性的生态资源，是现代农业的重要支撑和生态安全的重要防线，必须完善长效管理机制，纳入刚性保护轨道。水是苏州的灵魂，也是苏州的命脉，是苏州最独特的资源，必须强化水意识，做好水文章，打响水品牌，全面改善水环境质量，保护好水生态，充分彰显江南水乡的特色韵味。

二〇一四年十月 李华



## 苏州城乡一体化进程中社会治理创新的成效与启示

文 张晨

近5年来,苏州全面贯彻落实党的十七大和十八大精神,面对社会快速转型、城乡格局发生重大变化的新形势,坚持城乡统筹、实现一体化发展,努力开创城乡共同繁荣的新局面,深入推进城乡发展一体化的战略目标,在城乡一体化建设的各方面取得了卓越成效。城乡一体化必然引起城乡关系的变化,迫切要求社会管理体制改革创新,以适应日趋一体化的城乡关系。

### 苏州城乡一体化社会治理创新的成效

当前,苏州主要有两个战略性的任务,其一,率先基本实现现代化;其二,推进城乡一体化。两者都面临着社会管理创新的问题。中央从全局出发,适时提出建立健全“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法制保障”社会管理新格局的要求。在贯彻中央精神和省里要求的过程中,苏州紧紧把握本市社会治理存量中“三快、三多”的特点,三快即经济发展快、城市化进程快、人口增长快,三多即外来务工人员多、农民转市民多、境外人员多,在具体实施中,坚持以科学方式加强和创新社会治理,注重社会协同、公众参与,在实践中取得丰硕成果,取得了“三少、三增”的效果,即群体冲突少、越级上访少、社会犯罪少,幸福感增高、安全感增加、正义感增进,在实践中走出了一条具有苏州鲜明特色的城乡一体化的社会治理创新之路。

#### 适应城乡一体化要求 推进行政体制改革

在追求经济跨越性增长的压力之下,为激发城乡区域生产

性功能,通过建设开发区等经济功能区的途径,将传统行政管理体制与各类城乡区域的多样性功能相互嵌入。苏州可谓是这类现象的典型,被称为“一市多制”,塑造出苏州独特的城乡区域复合型治理结构。这一体制,在苏州城乡一体化推进过程中发挥了独特的优势,有利于鼓励各层级政府和职能机构的自主和创新意识,激励各县区、各乡镇及各经济功能区域之间的良性竞争关系,造就了各县区经济社会发展齐头并进的格局。在职能调整方面,努力把苏州市的各级政府建设成为法治化、负责任、守信用,公开透明、为民亲商、高效运作的服务型政府。在城乡基层政权建设上,通过撤镇建街道、撤街道建社区工作委员会(园区)、经济强镇扩权(昆山等地)、政社互动(太仓)实现政府职能转变与基层群众自治有效衔接等多种方式,深入推进基层政府职能转变,提高行政效能,加强社会服务,强化了社会治理能力。2014年1月11日,昆山市张浦镇的“经济发达镇行政改革与流程再造”和太仓市的“政社互动”创新实践,分别获评第七届“中国地方政府创新奖”(2013-2014)优胜奖和提名奖;2014年



张晨,政治学博士,苏州大学政治与公共管理学院副教授,省“青蓝工程”优秀青年骨干教师,教育部人文社科重点研究基地——中国特色城镇化研究中心、苏州大学“地方政府与社会管理”研究中心研究员。主持完成国家社科基金项目1项、厅级课题4项,在《中国行政管理》、《学习与探索》等核心期刊发表论文多篇。

11月18日,苏州市政府也因“政社互动—运用法治思维和法治方式推进治理体系的现代化”而获评“第三届中国法治政府奖”。

#### 适应社会结构深刻变化 实施社会管理网格化与“数字城管”建设

面对城乡一体化进程中凸显的利益群体冲突加剧、人口流动增加带来的失序、空间结构与环境变动带来的不适应性以及社会失范等问题的挑战,如何综合利用现代信息技术和管理技术创新社会管理,积极探索构建职责明确、指挥有序、管理精细、信息共享、渠道畅通、服务有效的社会治理网格体系,是苏州推进城乡一体化社会治理必须破解的一道难题。

2011年起,苏州就在实施社会管理网格化、推进城乡社会治理一体化上做出了积极有效的探索,先后出现了南门街道“好管家”城市网格化综合管理服务平台、木渎镇社会管理“属地化、网格化、小区化”管理和狮山街道社区片区综合网格化管理等多种创新模式。与社会管理网格化趋势相对应的,是苏州城市管理数字化的发展方向。近年来,苏州加快构建“大城管”格局,完

善城市管理顶层设计,全面推行“数字城管”,实施精细化网格化管理。在社会治理的功能实现上,实行全方位、多渠道的信息采集机制,将队员路面巡查上报、文明志愿者上报、“12345”便民服务热线、城管110、公众监督、来信来访、“寒山闻钟”、媒体曝光、领导督办等各个渠道涉及城市管理的问题,全部录入“数字城管”平台,进行跟踪督办,全面提升了城市社会治理和综合服务的水平。

#### 适应城乡空间结构变动 探索社区治理体制创新

当前社区建设正经历从“城乡联动,整体推进”向一体化发展转变的阶段,城乡社区管理体制亟待完善健全,近年来苏州逐步建构社区大党建格局,强化居民委员会自治功能,健全“一委一居一站一办”“四位一体”的社区管理体制,形成社区管理合力。自1990年代起,在推进城乡一体化进程中,城乡结合部地区陆续形成了诸多以失地农民安置小区为主体的过渡型社区,并在形态上出现了边缘化期、典型成长期和相对成熟期的明显分化。过渡型社区具有社区生成行政化、社区人口结构复杂化、社区文

化异质化、社区居民非农化、社区景观城市化、社区治安复杂化和社区发展动态化的特征。如何通过有效的社区管理和社区服务体系的完善,促进失地农民市民化和外来人口的社会融合,成为过渡型社区管理的重要命题。

### 启示:完善城乡一体化社会治理体系 提升社会治理能力

党的十八届三中全会上指出,全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度,推进国家治理体系和治理能力现代化。这就为今后完善苏州城乡一体化社会治理体系,提升城乡一体化社会治理能力指明了方向。

#### 转变政府职能 完善“政社互动”

要加快实现政府角色转变。一方面要精简职能,另一方面要

强化服务功能。要不断强化对居民需求的收集和分析能力,以满足公众和社会公共需求为健全政府公共服务职能的方向,同时要进一步强化公共服务供给能力。鼓励政府提供服务外包的方式购买公共服务,完善“政社互动”机制,重点是各区镇“两份清单”的梳理要遵循因地制宜的原则,真正实现通过“政社互动”促进政府与社会关系合理化的目标,建设法治政府和服务型政府,给基层组织减负,拓展基层组织自治空间,提升基层组织自治能力。

#### 试点区镇合一 优化“强镇扩权”

整合开发区等经济功能区与相关行政区域地方政府的社会治理职能,推动开发区体制逐步回归制度化政府体制,就成为今后地方机构改革的主要方向。在已完成初期经济开发的区域试点区镇合一体制,推进产城融合,实现人口、资源、产业集中紧凑发展,促进经济社会环境综合协调发展,为构建城乡一体化发展

新格局探索新路径。进一步优化“强镇扩权”机制,要注意:科学放权,强化服务;加大财权支持,优化体制;打造多元监督机制,加强人才队伍建设。

#### 相对集中财力 统筹公共服务

在涉及到有必要也有可能实现全市统筹的社会事务和公共资源问题上,有必要加强“市区一盘棋”的全局意识,加大对城区或开发区财力市级集中的比例,以增强市级层面上的宏观驾驭力,实现公共服务建设和供给的统一管理,逐步破解“一市多制”带来的管理困局。

#### 探索社会管理网格化长效机制 推进“数字城管”

在全市城乡社会管理综合治理网格化建设全覆盖的基础上,结合“数字城管”平台及其他城市综合管理和服务平台建设,探索社会管理网格化的长效机制和制度化、数字化建设,实现社会管理网格化与城市管理数字化相结合,全面提升社会管理

网格化效能。积极探索城市管理体制向政府主导、市民参与、社会协同的多元主体协同合作的治理体制转变。

#### 以人为本 推动过渡型社区向包容性新型城市社区的转变

要着力重塑过渡型社区资源网络,改变过渡型社区的治理模式,按照“居民自治、管理有序、服务完善、治安良好、环境优美、文明祥和”的社区建设总方针,将之建设成过渡型社区未来成长的应然形态——成熟的包容性新型城市社区。在发展和完善过渡型社区过程中,必须充分尊重居民意愿,坚持“以人为本”的原则,时刻将服务居民作为包容性新型城市社区建设的出发点与落脚点。建立面向所有居民的完善的社区服务体系,不断提高社区居民生活满意度和幸福指数,把社区打造成真正意义上的人们社会生活共同体。

责任编辑:李华



# 工业园区民众联络所： 创新社会治理的苏州实践

文 肖静

## 概述

苏州工业园区素来注重民生，1997年，在借鉴新加坡公共管理经验基础上，园区首次引进邻里中心模式，依托其提供社区公益和生活配套服务。每个邻里中心辐射半径约500米，45%的面积用于满足菜场、超市等“12项居民日常生活必备功能”。随后几年，园区经济社会快速发展，居民的需求层次也不断扩展，邻里中心提供的“必备功能”已经不再能满足居民日益增长的精神文化生活需求。2011年，园区政府做了一项“新规定”：进一步借鉴新加坡经验，将每个邻里中心15%的面积用于建设民众联络所，每个民众联络所辐射4~6个社区及周边企事业单位。可以说，正是在政府的适时决策和大力主导下，“民众联络所”这一创新产物由此应运而生。2011年6月24日，园区首个“民众联络所”在方洲邻里中心揭牌成立。这是借鉴新加坡公共管理经验，依托邻里中心平台设置的社区公共服务载体，首次将政府服务功能进行了创新提升的积极尝试。目前苏州工业园区下设4个街道、3个社工委，有10家民众联络所，基本实现园区全覆盖。

方洲民众联络所的性质是为居民提供政务和事务服务的平台，介于街道和社区中间的服务部门。经费来源于财政全

额预算拨款。516平方米面积，7大功能配置，1名站长，4名专职工作人员，300人次日接待量，1329份已办理证件，这些数字都是的方洲民众联络所的。方洲民众联络所的工作人员，是一支“80后”的年轻队伍，属于合作制工人，社会公益性岗位，需通过社会管理者职业从业资格考试，工作待遇约城镇职工平均工作的1.2~1.5倍，目前不同工作人员年薪约5万~7万。他们既要承担窗口的党团服务、计划生育、法律援助等各种政事服务，又要监管联络所各场馆的有效运行并关注居民的咨询求助，已经形成了快速反应、高效处理的工作作风，深受居民好评。

## 方洲民众联络所的主要做法

### 舒心 办事、休闲的“一站式”

“民众联络所”的建设理念围绕着“小政府大社会、小机构大服务”和“精简、统一、效能”的管理机制展开，一个邻里中心民众联络所辐射周边4至6个小区，承担社会管理和

供“一站式”的全方位社区政务、事务及多功能便民服务，并且每天早九晚九，全年无休的开放时间更是强调了亲民、便民的宗旨。

(1) 社区工作站：提供精神文明、计划生育、劳动保障、民政、党建、文化教育等方面政务服务，发挥收集社情民意，壮大义工队伍、培育社会组织、促进社企共建等职能。

(2) 民众俱乐部：用于开展社情民意联系日活动，同时，免费为社区、企业的党群组织、文体团队提供多功能场所，用于各类社团召开会议、组织培训、举办讲座、排练节目等活动。

(3) 乐龄生活馆：免费供乐龄人士棋牌娱乐、研习书画、与异地子女视频聊天使用。

(4) 少儿阳光吧：免费供社区少年儿童娱乐、学习使用。

(5) 卫生服务站：为居民提供值得信赖、价格实惠的社区卫生医疗服务。

(6) 邻里图书馆：免费为居民提供图书、报刊借阅服务，与苏州市图书馆通借通还。

(7) 邻里文体站：内设乒乓球、台球等设施，满足居民的健身运动需求。



### 细心 从微、从精的优服务

方洲民众联络所是园区第一家民众联络所，在此之前，没有可以借鉴的相关管理运营经验。如何让这个幸福项目最大化地发挥作用，让老百姓充分受惠其间，湖东社工委从小处着眼、细处着手，进行了一系列尝试。正所谓，服务用嘴，远不如用心。民众联络所的每个功能间都有详细的管理规定，只有通过有序有效的管理，居民才能确保享受到优质的服务；湖东社工委在社区工作站专设意见簿，诚恳听取各方意见，不断改进完善服务。方洲民众联络所配备了伞具、尿不湿、老花镜等便民用品，让居民出趟“近门”也可以像在家一样方便。乐龄生活馆的空中情感吧是提供老人与异地亲友进行视频聊天的区域。老人家往往记性不太好，这次上QQ和亲友联系，下次再过来，不是忘记自己的QQ号，就是忘了密码。针对这一情况，社区工作人员特别留意，给经常过来上QQ聊天的老人做好相关记录。湖畔天城的李老伯是空中情感吧的常客，他每周六上午都固定前来，跟远在内蒙古的二女儿网络视频聊天。但其实，两个月前，李老伯还对网络一窍不通；在社区工作人员的帮助以及“培训”下，现在，他不仅能进行视频聊天，还会上“淘宝”给自己淘衣服。

### 精心 品牌、项目的巧策划

(1) “社情民意联系日”——联络所实行全年无休的工作制度，再加上各类场所免费开放，受到了社区居民的一致欢迎。将每月第二个星期日定为“社情民意联系日”，园区领导与居民面对面，零距离沟通交流，倾听居民心声，汇集企业建议，方洲民众联络所真正成了“联络”沟通的好场所。至今搜集的城市管理、医疗卫生、公共交通、社区商业、环境保护、市政设施等方面的意见建议已达200多项，园区工委领导还多次牵头把关，针对群众提出的问题探索简化、高效的方式予以妥善处理，完成了全部答复工作，让老百姓实实在在感觉到政府就在身边，服务就在眼前。

(2) “互动服务平台”——居民政务和事务服务便利场所；社会组织开展活动摇篮；企业社团开展培训、会议及各类活动基地。民众联络所的社区工作站，作为政府行政及社



会事务服务功能的延伸,发挥了党组织和党员之间、政府部门和社会组织之间、以及社区与非公企业之间的桥梁纽带作用。据介绍,仅目前该社工委居民自愿组织建立的“草根”组织已近50个,保障孩子上下学的“护苗队”,为精神病人定期送医买药的“博士汽车志愿者队伍”、缓解老年居民吃饭难的“爱心餐厅联盟”、为延伸社区公共服务建立的“触爱行动网站”等等不胜枚举,一个个新生组织让社区群众体验着社会管理“参与者”的角色,也摒弃了社会服务和社会管理“旁观者”的旧观念。

## 方洲民众联络所的经验启示

### 小机构实现大服务

“民众联络所”的建设理念围绕着“小政府大社会、小

机构大服务”和“精简、统一、效能”的管理机制展开,一个邻里中心民众联络所可辐射周边4至6个小区,承担着社会管理和服务作用。硬件设施配备一流,这里的管理服务“软件”也令人刮目相看。联络所实行全年无休的工作制度,再加上各类场所免费开放,受到了社区居民的一致欢迎。从2011年5月起,园区将每月第二个星期日定为“社情民意联系日”,搜集的城市管理、环境保护、市政设施等方面的意见建议,有关职能部门负责人牵头把关,针对群众提出的问题探索简化、高效的方式予以妥善处理,令百姓切实感觉政府就在身边,服务就在眼前。据了解,按照标准、风格、功能、内容四个统一的要求,目前园区范围已建成了10个高标准的民众联络所,至2014年,“民众联络所”已在全区所有邻里中心实现全覆盖。

本文作者系苏州市农村干部学院  
培训处教师、基层干部教育研究  
所研究员

### 吸引社区群众参与管理

开发建设20年的园区,除密布的高科技企业和商业巨头之外,288平方公里土地上,还有100多个社区、60多万居住人口。为了让社会管理水平与现代化发展水平相适应,园区可谓动足了脑筋,而万变不离其宗的则是以民为本、关注民生。既要廉洁公正、服务一流,又要中外兼顾、老幼皆宜,民众联络所就是这样一个平台和窗口。贯穿以民为本、关注民生的理念,依托社区新生的社会组织近年来得到了充分的滋养和培育。民众联络所的社区工作站,发挥了党组织和党员之间、政府部门和社会组织之间,以及社区与非公企业之间的桥梁纽带作用。一个个新生组织让社区群众发挥出了社会管理“参与者”的主动性,同时也摒弃了社会服务和社会管理中自己是个“旁观者”的旧观念。

### 积极推动基层社会管理项目创新

中央部署加强和创新社会管理工作以来,园区从近年来发展和管理的实践出发,通过出台具体实施意见,对社会管理创新任务责任分解、项目化推进、网格化建设进行了部署落实。像民众联络所这种形式就有效统筹了社区资源,为建立扁平化、精细化、常态化管理格局创造了条件。其中,仅在园区综治委2012年确定的20个社会管理创新项目中,面向社区和基层的就涉及完善物业纠纷调解工作、建立完善社区管理服务综合信息平台、加强社工队伍建设、深化志愿者队伍建设,大力推进综治网格化管理、开展幸福社区评选、推进邻里中心民众联络所建设、建立完善社情民意代表制度等8个项目。民众联络所建设的民众俱乐部,如今的功能已拓展到免费为社区、企业党群组织、文体团队提供多功能场所;境外人士交流互动、中西文化交流展示,创业者培训、交流、联谊,志愿者注册、登记、管理、联络;推进企业服务,开展与企业党团工妇等组织的联络和共建活动等多个方面。

责任编辑:李华

## 香溪社区： 股份合作引领社区发展

文 朱明轩

### 概况

香溪社区位于吴中区木渎镇的中心地段，紧靠镇郊和灵岩山风景区，2003年由金星村与山塘、塔影、香溪三个村合并而成，社区所辖面积1.8平方公里，现有总户数2003户，户籍人口5545人，党员201人。香溪社区的经济结构由以传统农业为主已变为二、三产业为主，以土地为主的集体资产形态已变为土地征用补偿形式的货币资产和房屋等不动产为主，以集体经营为主的集体收益已变为厂房场地租赁和投资收益。社区2014年固定资产达4亿，完成税收1600万，集体收入突破3000万，通过社区的两个合作社社员人均分红20000元，社员户均分红达5万元。社区还应需成立了劳务合作社，解决就业困难群体的就业问题；社区投资建设了老年人日间照料中心，人性化的管理、优质的服务使社区成为省级居家养老服务示范点。此外，在经济不断发展的基础上，香溪社区其它方面的福利也得到不断完善。时至今日，香溪社区已先后被授予了“江苏省社会主义新农村建设先进村”、“江苏省民主法治示范社区”、“全国和谐示范区”、“江苏省充分就业社区”等多项荣誉。

城乡一体化，抑或新型城镇化，都面临钱从哪里来的问题，这也是困扰社区发展的首要障碍。香溪社区在市场经济

的大潮中，紧紧抓住发展经济这条主线，探索尝试以股份合作为杠杆，依托集体固定资产，集聚社区剩余资本，多种途径来夯实经济实力，为社区各方面发展奠定了坚实的财力基础。

### 主要做法

#### 明晰资产 确权分股 发展股份合作社

香溪社区的金星村在考察调研的基础上，于2001年8月将4295.44万元的村集体经营性净资产进行了产权明晰，折股量化分配给村民，成立了苏州首家农村社区股份合作社。其中8%留为集体股，92%的股份分配给村民，全体村民每人享受1股基本股，每股净资产值8.36万元。股份量化到户（人）后，每户发给股权证。为了拓宽农民增收渠道，金星村于2005年又发动村民现金入股，每股2万元，组建了富民置业股份合作社，合作社成人每人可入1股，小孩算半股，每股封顶2万元，主要进行风险较小、回报稳定的厂房出租等物业领域作为合作社投资的重点。截至目前，社区通过合作社投资资产近3亿元，已拥有尧峰工业园、横泾工业园、阳山工业园等厂房物业近17万平方米。此外，还投资新建了老字号石家饭店和婚礼中心以及香溪健身活动中心，建筑面积近1.5万平方米。



#### 不断完善运行管理制度 确保资产稳步增值

社区经济的发展离不开优秀的社区带头人，但经济的发展也不能等同于“村干部经济”。香溪社区通过制度设计，既充分发挥了领导班子发展经济的智慧，又确保了合作社在制度规范框架内运行。香溪社区股份合作社成立之前，就积极酝酿合作社规范，主动咨询相关专家，寻求上级指导，经过多方调研，充分论证，细致推演，制定了苏州乃至江苏第一部农民合作社章程《金星村股份合作社章程》。民主公开，阳光透明，严格按章办事，确保社员代表大会、董事会、监事会运行的规范性。在社区股份合作社管理经验基础上，通过村民现金入股，成立的富民置业股份合作社管理更加规范，合作社重大事项都必须经由股民代表大会讨论决定。通过“三会”组织与“三会”制度，利用村务公开、民主理财，

达到了“民办、民营、民受益”的目标。此外，村集体的股份合作经济主动对接市内“三资”监管与产权流转交易信息化平台，将村务资产置于政府的有效监管网之中，降低村级资本运作中的各种人为风险。

#### 开拓空间 异地发展

随着新型城镇化的推进，作为城郊社区，失地在所难免，但香溪人明白失地并不是停止发展脚步的理由。如果目光仅仅局限在眼前，持续发展便无从谈起。通过向社区居民募股的方式，集聚社区闲散资本，将发展眼光投放在外，坚持异地发展，是一以贯之的重要路径。从金星村社区外异地置换的70亩土地建设尧峰工业园开始，到主动收购横泾工业园90亩土地建设标准厂房，再到收购阳山工业园120亩土地建设厂房出租，无不展示了香溪人放宽视野，主动出击，异地



发展的智慧与魄力。

### 抱团发展 增强盈利与抗风险能力

家庭有调动积极性的优势，但在市场经济集团化发展的今天，家庭抗风险能力弱的弊端迅速凸显出来。增强盈利与抗风险能力，抱团发展的市场专业化运营管理成为应对市场波动、增强盈利与抗风险能力的重要途径。香溪社区带头人深入学习了市场经济发展的规律，体察到了抱团发展的客观需求，主动带领社区以股份形式抱团，成立与发展了两大合作社。事实证明，这一举措不仅实现了集体资产的保值增值，同时也更好地充实了百姓的腰包。随着市场形势的变化，香溪社区股份合作社与其他社区合作社主动抱团，继续以股份制形式共同投资成立了涉及地产、商业等项目的木渎集团。这个典型的社区股份联合集团，运用现代企业管理制度，聘请专业人士进行科学管理，实现合作社资产增值保值，并在努力实现上市，预计明年利润将超过5亿元。

### 经验启示

#### 紧跟政策指导 进行科学规划

香溪社区的金星村是在苏州市及吴中区政府农村社区股份合作制改革的试点村，获得了相当的政策支持和实践的必要引导。社区抓住试点机遇，积极跟随吴中区的整体布局，寻找自身定位。通过赴浙江等地深入调研，按照科学的现代企业管理理念，将股份合作的资源配置方式引入到村级经济发展中来，提升集体资产的增殖能力，顺利成立并发展了金星村社区股份合作社。在吴中区产业转型退二进三等政策引导下，社区收购两幅厂房地块，进行标准厂房的更新换代，提升了资产投资质量。在苏州市鼓励打破行业和地域界限，扩大联合、抱团发展的精神指引下，香溪社区紧跟木渎镇政府政策引导，趋优避弱，积极进行抱团发展，在木渎镇政府的统一部署下，积极投资木渎集团，在实现资产保值的基础上，落实着“三年翻一番，六年翻两番”的目标。

本文作者系苏州市农村干部学院办公室教师、院基层干部教育研究所研究员



#### 强村惠民 增强吸引力

如何实现集体与家庭共同增收的良好结合，打造家庭与集体共赢的和谐发展局面，始终是困扰乡村及社区发展的问题。香溪社区通过股份合作使这一期望变为了现实，股份合作社成为实现共同富裕的重要载体。明晰产权，积极进行确权确股，为股份合作奠定了基础；不断增加的资本，既强壮了集体经济的体量，为社区发展工作准备了雄厚的财力；92%的居民股份，使居民获得了良好的分红预期，分红收入占家庭收入比重在不断提升，大大增强了合作社的吸引力。同时，社区采用“借鸡生蛋”的方式，为困难家庭通过银行进行贷款入股，使贫困户也加入到富民置业合作中来享受分红，大大增强了社区的凝聚力与向心力，将共同富裕又向前推进了一大步。

#### 创新求变 敢为人先

尝试蕴含着机遇，但也意味着风险。香溪社区金星村在深入理解公有制实现形式多样化的基础上，进行外地考察，详细调研，探索性创立了社区股份合作社，这不仅是苏州第一个试点，而且在省内都是村级经济的首次创新。在社区股份合作社运行良好、收益稳定、股份合作经验积累的基础上，继续用股份合作的形式探索成立了富民置业合作社，在资本股份化、股份市场化的道路上不断前行，实现了“家家有资本，人人有股份，村村有物业，年年有分红”的新的共同富裕之路。为解决辖区“四五六”居民的就业问题，香溪社区成立劳务合作社，用社区合作的力量，优先解决群体的失业问题，这既增加了社员收入，又维护了社区的稳定，实现多方共赢。

责任编辑：李华

## 苏州市水利局组织新招录人员 开展素质提升培训活动

感谢局领导为我们这些新人安排这次素质提升培训班，并在百忙之中亲自给我们授课。日前长江防汛和太湖防汛都存在着一一些问题。特别是公众的防汛意识淡薄。每年的3月22日是世界水日，我们这天不光要宣传水是一种珍贵的资源，也需要做好防汛的宣传工作。此外，要积极组织起群众抢险队伍，平时积极操练，在汛期才能从容应对。

(西塘河管理所 赵万嵘)

这一次，我们有幸听到了多位领导、专家和教授的精彩授课。给我们最大最深的感触就是“打铁还需自身硬，努力提高自己的能力素质，做一个有水平的人”。如何做一个有水平的人呢，我们总结了“三颗心”理念。第一颗心，热爱工作的心。第二颗心，热爱学习的心。第三颗心，爱大家的心。单者易折，众则难推，只有各部门沟通协作，互补联动，才能使苏州水更清澈秀美。

(水利局人事处 龚自臻)

本次培训最大的收益是让我们从忙碌的工作中暂时停下来重新审视自己当下的工作，及时调整未来的方向。在今后工作中，我们要保持终身学习的意识，不断提高自身学习能力。要有不畏困难的信心，勇于接受新的挑战。要跳出思维固化的圈子，提高我们的思维能力。太湖碧波追前浪，运河千帆争上游，我们年轻的水利人定会中流击水，浪遏飞舟!

(河道管理处 江骄)



为帮助新招录人员提升综合素质、胜任本职岗位，8月20日，市水利（水务）局近年来新招录人员素质提升培训班在市农村干部学院正式开班。市水利局党委书记、局长王国荣做开班动员并为学员们进行授课。

王国荣强调，新进水利局的青年干部要认清当前形势，适应水利工作新常态，自觉增强工作的自豪感、责任感和使命感；在工作中要强化全局意识、大局意识、战略意识，做到厚积薄发、韬光养晦；要立足岗位加强学习锻炼，不断提升能力素质。要努力践行“三严三实”要求，自觉树立水利干部

的良好形象。

本期培训班为期一周，来自市水利局机关和各基层单位近50名新招录人员将围绕我市水利方面的相关知识以及如何尽快实现角色转换、提高综合能力素质、立足本职岗位发挥作用等方面，进行针对性的学习培训。培训班邀请有关领导和专家进行授课。

开班仪式由市水利局组织人事处处长汪庆九主持，市农村干部学院孙坚峰副院长出席了开班仪式。

“素质提升培训”对我们而言就是要做一名合格的国家工作人员。习总书记曾重点强调了干部要敢于担当。所谓“敢于担当”就是“实干、会干、持续干”。实干，是求真务实，把工作当事业干。会干，是开拓创新，从日常中见真知。持续干，是锲而不舍，持之以恒抓落实。

(排水管理处 章勤)

这次培训课程采用授课与讨论相结合的方式，形式多样，内容丰富。针对此次培训，经过我们组全体人员的思考与总结，提出了“3S理论”。首先是微笑（Smile），无论遇到什么困难，我们都要保持微笑，拥有良好的心态。其次是健康（Strong），无论何时何地，都不能忽视健康的重要性。最后是学习（Study），我们无论处于人生什么阶段，都需要不断学习，活到老，学到老。

(节水办 苏海波)



## 先学精神 再谋赶超

文 王桂川



今年4月在苏州市农村干部学院学习，是笔者平生第二次到苏州。不同的是，前次是途中经停，这次是短留学习。

不同的接触方式会产生不同的心境：前一次，我在思考如何品鉴苏州、赏玩苏州；这一次，我在思考如何学习苏州、追赶苏州。

### 学习追赶实属不易

与苏州之行相类似，在笔者参加过的系列学习、考察活动中，我们不止一次惊叹于发达地区如火如荼的项目建设、气势恢宏的城市规模、日新月异的发展势头，也不止一次许下“跨越赶超”、“弯道超越”、“逆势追赶”的豪言壮语，却同样不止一次演绎这样的“冰火两重天”：一边是摩拳擦掌、大干快上，一边是犹豫不前、等待观望；一边是苦干实干、奋勇争先，一边是浮光掠影、自满自足；一边是凝心聚力、不计得失，一边是斤斤计较、你争我抢……那些会场上的豪言壮语，发言稿上的慷慨激昂，学习归来的满腔热情，在被弱的行动面前，是那么苍白乏力。

于是，先进的依然先进，落后的依然落后。重复的故事，不只在—个地方、—个城市上演。

诚然，发展基础不尽相同，发展机遇不可重来，苏州模式（包括其他许多模式）不可复制，但这显然不能成为越学

越无动于衷，越学越落后的托辞与借口。面对前边榜样越来越多、越行越远，后边追兵越来越少、越赶越近的不利形势，我们究竟应该靠什么来摆脱今天的窘境？

### 振奋精神 时刻保持一个好的精神状态

精神状态是一个人的意识、思维、情感、意志以及其他主观心理活动的总称。古人有云：“心者，形之君也，而神明之主也”，“心弱则志衰，志衰则不达”。意思很直白：精神状态决定境界。精神状态良好，就会有一种追求，有一股力量，有一颗恒心，就能成就一番事业；反之，则会庸庸碌碌，自满自足，得过且过，甚至一事无成。

翻开人类历史的长卷，以强大精神力量创造奇迹的例子屡见不鲜。历代文人志士以“自强不息”自勉自励、报效家国，中国共产党以井冈山精神、遵义会议精神、长征精神、延安精神支撑理想、赢得胜利，浙商以“走遍千山万水、吃尽千辛万苦、说尽千言万语、想尽千方百计”突起崛起、生生不息。就算普通民众，山东、河北移民携老扶幼“闯关东”，广东、福建人“下南洋”，山西、陕西、甘肃人“走西口”，客家人从中原南下广东、福建、江西进而走向全世界，仰仗的都是艰苦创业、锲而不舍的精神力量。在苏州，大手笔的城市建设，高增长的财政收入，现代化的乡镇、社区与村庄，

无一不是在昂扬奋进的精神状态支撑下，靠踏实苦干得来的。

当前，莒县提出“突破园区、聚力招引”，以此谋求县域经济发展质量、效益和速度的全面提升。但“沿海欠发达”依然是我们最大的县情，全县不论是经济总量还是人均水平，在全省都处于相对靠后的位置，各方面条件也还比较艰苦。我们要取得一分的成绩，要比在其他地方多几分的艰辛，不仅要付出汗珠子，有时还要付出泪珠子、血珠子。在这种情况下，没有“人一之我十之、人十之我百之”的精神，不在出力上、吃苦上超过别人，是办不成事、也办不好事的，谋求“突破”更是空谈。

### 先学精神 再谋赶超 应是当务之急

要学奋发进取精神。“精神爽奋则百废俱兴，肢体怠弛则百兴俱废。”莒县总的来讲是比较落后，但落后并不可怕，可怕的是甘于落后、习惯于落后、麻木于落后；承认落后不丢人，但若将落后当作不思进取的借口和等、靠、要的理由，则实在是丢人现眼。邓小平同志说：“没有一点‘闯’的精神，没有一点‘冒’的精神，没有一股气呀、劲呀，就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出新的事业。”今天，我们要突破困局、摆脱落后，加快建设富裕和美莒县，尤其不

能没有这样一股子气和劲。每一名党员、干部都要有不甘落后的志气、奋起直追的勇气、后来居上的豪气。只要人人奋发有为，尽心尽力，在工作中争创一流，追求完美，定能抓住机遇，加快发展，逐步缩小与先进地区的差距。

要学实干苦干精神。上世纪50年代末，莒县建国前入党的党员，带领群众兴修水利，仅靠肩扛手抬小车推，用8个月完成总库容4.1亿立方米的青峰岭水库建设。他们之所以能够创造今天用大型机器都难以完成的奇迹，靠的正是苦干实干的精神。“世界上的事情都是干出来的”。再好的思路、政策、措施，不从一件件的具体事情干起，就是一堆废纸。加快莒县发展，坐而论道不行，空喊口号不行，幻想天上掉馅饼更不可能，唯一的途径是自立自强，苦干实干，用自己的双手改变落后面貌。全县党员、干部都要抓紧时间、扎实苦干，一刻也不放松地苦干，一年一年地苦干，一代一代地苦干，一步一个脚印地把富裕和美莒县建设推向前进。要使肯干事的人、干成事的人感到光荣、受到尊重，使不干事的人吃不开、失去市场，形成以实干为荣、以推动莒县发展为荣的新风尚。

要学淡泊名利精神。淡泊以明志，宁静以致远，能否做到这一点，是新常态下检验党员、干部精神状态好坏的重要标志。客观的讲，在今天这个时代，—个人对得失利害有些考虑是正常的，也是无可非议的。但如果对得失利害想得

本文作者系共青团山东省日照市莒县委员会副书记

太多，以至于盲目攀比、斤斤计较，就难免心浮气躁、怨天尤人，平添许多烦恼，既影响工作，又不利于身心健康，甚至为名所累，为利所缚，想方设法投机钻营，最终难免栽跟头。始终保持一颗平常心，以豁达的心态对待个人名利以及职务升迁，既是一种超脱，也是一种智慧，更是一种境界。当前，干部职数压减，干部调整流动相对变慢，这是客观现实，也将是今后的常态，但无论形势如何变化，全县党员、干部对莒县的事业尽心竭力、恪尽职守的宗旨不能变，必须始终以饱满的热情、奋发的精神去对待工作，把全部心思用在干事上，把全部本领施展在发展上，自重、自省、自警、自励，经受住人品、官德、党性的考验，做既“干净”又“担当”的党员、干部。

只要精神不滑坡，办法总比困难多。我们期待，精神上的振奋，能够赋予跨越赶超更为鲜活的内涵和更为深厚的意蕴。

责任编辑：曹远祥



### 学院领导深入基层开展工作调研

根据中央和省、市委开展“三严三实”专题教育的整体部署和学院“三严三实”专题教育工作计划，学院领导张伟、孙坚烽、费春元、薛臻、汤艳红等近期分别深入到各部门、各班组和一线教职工中间，开展结对调研。今年上半年，学院制定了“三严三实”专题教育实施方案，根据方案要求，班子成员结合学院教育培训和各条线工作实际情况，分别列出了不严不实问题清单。在此基础上，学院制定了院领导下基层调研工作计划。自9月上旬开始，院领导分头深入到各自联系点，通过召开调研座谈会、实地查看和个别交流相结合的方式，

了解部门规范管理流程执行情况，征求部门和教职工的意见建议，就大家提出的问题和意见，逐一记录并同相关部门（班组）认真研究解决问题的对策与方案。10月8日，学院召开党委会，将征集到的问题和意见建议分类梳理，最终汇总形成了29条问题和建议并初步研究制定了对策和措施。下一步，班子成员将根据工作分工，牵头协调相关部门，推动问题整改落实，以实际行动回应各部门（班组）、教职工群众的期盼和要求，推动学院基层干部教育培训工作再上新的台阶。



### 学院举办“迎七一、学党章”党的知识竞赛活动

为隆重纪念中国共产党成立94周年，结合“三严三实”专题教育，学院组织开展了“学党章、习党史、遵党纪、守党规，创先争优向党旗”专题学习活动，并于7月3日下午举办了党的知识竞赛。这次党的知识竞赛，内容以党章、党史、党情、“三严三实”为主，分为必答题、抢答题和风险题三种题型，四个在职党员支部选拔出的12名选手参加了竞赛，全面展现了新时期学院党员蓬勃向上的时代风采和精神风貌。经过各个环节的层层比拼，评出了一二三等獎，并由学院党委书记、院长张伟为获奖集体和个人颁奖。



### 我院承办中国大学生骨干培养学校第八期学员江苏实践锻炼活动

按照《大学生骨干培养工作实施细则》和《中国大学生骨干培养学校教学管理大纲》的要求，受团省委、团市委委托，8月5日，由共青团苏州市委主办的“中国大学生骨干培养学校第八期学员江苏实践锻炼活动二班”在我院正式拉开了实践锻炼活动的帷幕。本次大学生实践活动苏州班的主题为创新创业看姑苏，共历时7天。先后安排了苏州轨道交通文明引导员体验、参观苏州自主创新广场创客空间、学员素质拓展之金鸡湖半程夜走、参加现场采摘果蔬并学习蔬菜移栽技术、走进全国文明村——蒋巷村，接受理想信念教育等一系列丰富多彩的实践活动。目的是进一步加强当代大学生了解基层民情，增强理想信念，锤炼意志品质，提高志愿服务意识。共有82名来自全国不同高校的大学生参加了本次活动。



### 欢度教师节 学院组织教师赴昆山学习调研

为庆祝第31个教师节，进一步弘扬爱国主义精神，培育社会主义核心价值观，9月10日，学院组织全体教师赴昆山学习调研文化遗产保护、历史遗存发掘利用情况，赴巴城老街、昆仑堂美术馆及顾炎武故居参观。此次学习调研活动，不但加深了学院教师对苏州发展的认识，也进一步激发了大家爱党、爱国、爱民的赤子情怀，使大家接受了一次难得的思想洗礼。大家纷纷表示，一定要弘扬中华民族的传统美德，继承前人为国家、为民族无私奉献的精神，立足平凡岗位、扎实努力工作，为推动学院教育培训事业发展再立新功。

### 国家行政学院蔡春红教授应邀来我院讲学

10月14日，国家行政学院副研究员蔡春红应邀来我院讲学。上午，蔡老师为宿迁市宿城区中层干部培训班开展了题为《从房产税开征透视国家治理能力现代化》的案例教学示范课，学院骨干教师学习观摩了整个案例教学的教学导入、研讨组织、进度控制、教学点评等环节。下午，蔡老师特地为我院有志于案例教学的干部教师开展了“如何开展好案例教学”的专题培训。蔡老师以上午案例教学的实战为基础，结合多年来从事案例教学的实践，为大家教授了如何开展案例式教学的调研、筹备、技能等。专题培训结束后，学院教师与蔡老师还做了深入的交流互动。参与教学观摩与专题研讨的教师们纷纷表示，蔡老师上、下午两段式的课程给大家奉献了一次精神大餐，有理论、有实战，对开展案例教学，走上、站稳下训讲台帮助良多。



责任编辑：吴丹

# 《基层干部教育研究》

## 征稿启事

### CALL FOR PAPERS

《基层干部教育研究》隶属于苏州市农村干部学院，是一本专注于国内基层干部教育培训理论研究的专业期刊。刊物以打造基层干部教育研究的学术交流园地为宗旨，共设《高层声音》、《调研报告》、《专题策划》、《培训研究》、《精品课程》、《培训互动》、《工作集锦》等七个版块。因组稿需要，现部分版块对外征稿，文章一经采用，本刊将发放稿酬。

#### 各版块征稿要求：

##### 【调研报告】

内容要求：关于基层干部教育培训或苏州“三农”专题的深度研究报告，内容可以是作者曾经或正在承担的国家级课题、省市级课题及本单位课题。

字数：5000字左右。

##### 【培训研究】

内容要求：关于干部教育培训尤其是基层干部教育培训的规律性研究。

字数：3500左右。

##### 【教学案例】

内容要求：有关苏州经济、社会、文化等典型发展案例及解析。

字数：3000字左右。

##### 【培训互动】

内容要求：曾经来院或正在学院学习培训学员的心得体会。

字数：3000字左右。

#### 投稿须知：

- 1、稿件要求原创。严禁抄袭，抄袭事实一经认证，将不再面向该作者征稿。
- 2、作者能够尽量在文中体现出自己独到的学术见解和深刻的理性认知。
- 3、投稿时邮件主题处填写稿件标题（作者名+栏目名称），以附件形式发送（word文档），同时提供作者个人真实姓名、工作单位、联系方式（电话、QQ、邮寄地址）。
- 4、一次一稿，请勿一次多稿或重复投稿。

刊物地址：苏州市高新区狮山路108号，准印号JS-E152

咨询热线：0512-68244667

联系人：吴丹 投稿邮箱：ngywudan@163.com