编者按：近年来，一些干部教育培训机构引入了项目制教学，并通过运用这种新的教学及管理模式，逐步取得了好的成效。但是，目前项目制教学的实施还处于探索阶段，有待进一步发展完善。为了借鉴经验，提高培训质量，更好地发挥项目制教学在干部培训中的作用，现将一些党校和教师的实践及体会刊发如下。

在探索中完善推行项目教学

——访重庆市委党校常务副校长吴康明

□本报记者 晓 海

记者：吴校长您好！重庆市委党校引入项目教学开展干部培训比较早，推广运用的力度也比较大，从目前看，取得的培训效果非常显著。请您谈一谈，重庆市委党校运用项目教学开展培训的相关情况。

吴康明：项目教学就是通过完成项目来进行教学。项目教学最显著的特点是“以项目为主线、教师为主导、学员为主体”，围绕一个实际问题的解决，即一个项目的解决展开学习，提高学员解决实际问题的综合能力。党校培训的任务不仅要让领导干部掌握基本的知识和技能，更要让领导干部学会运用马克思主义的立场、观点、方法去研究和解决现实问题。因此，将项目教学运用于干部教育培训，具有极强的契合性，既符合提高领导干部素质和能力的干部培训目标，又适应充分发挥学员主体作用的干部培训特点。

近年来，为进一步提高培训的针对性和实效性，我们加大了项目教学的力度，凡学制两个月及以上班次均实施了项目教学。在学员系统学习中国特色社会主义理论体系的基础上，我们紧紧围绕党委政府工作的大局，紧贴领导干部正在从事的工作、干部和群众关注的热点难点问题，确定研究项目，并细分出3—5个研究子项目，由学员结合自身履职需要选择研究子项目，并组成项目研究小组开展项目教学。比如近三年，我们先后确定了“新型工业化建设”“新型城镇化建设”“推进农业现代化建设”“深化行政体制改革”“推进重庆五大功能区域建设”等项目，让学员在老师的指导下，围绕项目主题开展对策应用性研究，较好地做到了理论与实际的有机结合，育人与资政的有机统一。

记者：刚才，您谈到项目教学最显著的特点是“以项目为主线、教师为主导、学员为主体”。你们是如何发挥学员在项目教学中的主体作用的？

吴康明：学员是党校教育的主体。为了充分调动学员学习的积极性、主动性和创造性，我们着力构建了两大机制：一是自主选研机制。研究项目及其子项目确定后，由学员根据自身的履职需要选择研究子项目。这样就较好地兼顾了学员的学习兴趣和研究专长，实现了干部培训与实际工作的对接、学习理论与研究问题的结合。二是多维量化考核评优机制。将培训考核细化为项目研究、党性修养、课堂学习、班级活动、廉洁自律五个方面并分解为三十项具体指标，贯穿到培训的各个环节，考核情况上墙公示，根据得分评选优秀学员，考核结果反馈送培部门，有效激发了学员学习的内在动力。我们的这个做法得到了中组部干教局的充分肯定。

记者：您认为重庆党校的项目教学取得的最大收获是什么？

吴康明：项目教学注重联系实际、学以致用，能够有效地增强培训的针对性和实效性。具体而言，项目教学的成效主要体现在以下四个方面：一是提高了学员分析和解决问题的能力。项目教学以研究项目为载体开展项目研究，在项目研究过程中，教师在项目教学过程中的职责主要是讲问题、讲理论前沿、讲研究方法，答疑释惑，为学员提供研究的基本思路、方向并作出示范，交给了学员思考问题的方法。学员在相互研讨中启迪思维、相互碰撞中创新思路、相互交流中寻找措施，有效推进了学学相长。二是产生了一批项目研究成果。项目教学以问题为导向、以正在做的事情为中心设计研究项目，较好地体现了研究项目的针对性和时代性，使教师的理论和学员的实践相对接。去年以来，党校教师和学员联合攻关，52篇研究成果得到市领导88次肯定性批示，其中中央政治局委员、重庆市委书记孙政才同志作出了8次重要批示。三是促进了教学科研一体化的良性互动。教师在与学员的联合攻关中，获取了有价值的信息，找到了科研咨询的题目。去年，我校共获国家社会科学基金项目8项，省部级项目20余项。其中绝大多数课题都是教研人员在项目教学中，根据学员提出的问题而确立的选题。四是促进了教学相长。学员的项目研究成果不仅为教师的研究提出课题，而且学员“从实践中来”的包含大量第一手资料的项目研究成果为教师以后的教学提供了非常丰富的素材，大大增强了教师理论联系实际的能力。

记者：推进项目教学，提高培训质量，需要把握哪些关键点？

吴康明：通过近年来的实践，我们认为开展项目教学需要注重以下三方面的工作：

第一，强化项目选择。“项目”选择是开展项目教学的起点，科学准确与否直接关系到项目教学的成败。一是项目选择必须以“中心工作”为导向，必须紧紧围绕中国特色社会主义建设实践中的重大理论和现实问题，紧扣党委、政府的工作大局，紧贴领导干部正在从事的工作、干部和群众关注的热点难点问题。二是项目选择必须以“把握培训对象”为基础。不同的培训对象在履职过程中，扮演的角色和面对实际问题的特点存在较大差异。如层级较高的领导干部主要担负决策任务、履行决策职能，研究项目应以相对宏观的问题为主，以确保研究成果更具指导性；层级较低的领导干部主要担负执行决策的任务、履行执行职能，研究项目应以中观和相对微观的问题为主，以确保研究成果更具操作性。

第二，强化资源整合。一是整合师资资源。社会现实问题的解决往往涉及多个学科。因此，在教学组织形式需要打破学科和部门界限，组建由多学科领域专家参加的教学项目组，从不同学科、专业的角度对研究项目进行“专家会诊”，以引导学员开展项目研究。二是整合实践资源。根据项目需求，选好调研对象，是搞好项目教学的必要条件。因此，调研对象必须具有典型性、代表性。如选择矛盾集中、问题突出的地区和单位作为调研对象，可以从中找出该问题的突出特点及其症结所在；选择思路创新、措施得力、效果明显的成功典范作为调研对象，可以从中探寻具有普适性的经验和做法。

第三，强化成果转化。项目教学成果能否推动学员的实际工作上台阶，能否助力经济社会发展，能否推进教学质量提升，是衡量项目教学成败的重要标志。因此，必须搭建成果转化机制和载体。一是完善成果共享机制，实现经验分享。可通过项目研究成果交流、项目成果答辩等方式，推进项目研究成果共享。我校在每轮主体班毕业时，都举行项目研究成果竞赛式交流。二是搭建成果转化载体，提供咨询服务。我校通过《领导视窗》将学员项目研究成果向市委市政府领导报送，为领导决策提供参考，取得了明显成效。三是构建教学科研联动机制，提升教学质量。将学员在项目研讨中提出的问题作为校级课题立项，引导教研人员进行深入研究，增强教学的科研含量。



学员围绕项目分小组研究

运用项目管理增强教学实效

中共大连市委党校

新形势下，干部教育培训工作发生着深刻变化，项目管理的教学新模式已成为深化教改的必然要求。近几年，我校积极探索和推行项目式教学管理，通过对30多个班次近2000名学员的教学实践，取得了良好实效。

创新管理理念，大力推行项目教学。一是围绕中心开发教学项目。以“一个中心、四个方面”教学布局为统揽，坚持围绕中心大局，紧紧抓住市委市政府中心工作开发教学项目，有针对性地确立教学主题。先后开发了产业结构调整、全域城市化、创新社会管理、改善民生、加强文化建设、农业现代化、应急管理等教学项目开展教学，受到市委市政府和参训人员的一致认同。二是实行招投标承担教学项目。以学科建设需要为前提，综合考虑教师个人研究方向，明确每个教学项目人数，在全校范围进行教学项目招投标。教师以前期市情调研为基础，打破教研部体制框架自由组合后，制定详实教学方案，通过竞聘确定教学项目承担者。实行教学项目招投标为提高培训质量奠定了扎实基础。三是推行项目研究、教学、咨政、管理一体化。项目组教师一要结合市情深入研究教学主题，把握教学资源；二要制定教学计划，把科研成果转化为教学，整合资源为教学服务；三要运用学员学习成果，推进教学主题研究的完善和深化，为上层决策提供高质量咨政；四要兼任培训管理师，全程参与教学组织管理，保持与教学、行政和后勤服务保障部门的密切协调沟通，既当辅导员，又当管理员，也当协理员，确保各项教学活动的顺利开展。四是全面评估项目组教学情况。每次教学活动后，都要由学员采取背靠背的形式，在网上进行逐一评估，结业前还专门召开学员座谈会征求意见建议，促进了教学质量和水平的提高。

创新培训方法，有效配置教学资源。一是整合教学资源。站在理论前沿、实践前沿和政策前沿，深入挖掘与教学主题相关的培训资源，好中选优，为我所用，为教育培训服务。目前，我们聘任兼职教师170名，在市内36家单位和北京、宁波、杭州、苏州等10多个城市建立了现场教学基地。二是创新教学方法。综合运用理论辅导、政策解读、专题讲座、专家讲坛、网上教学、学员论坛、市内外现场教学、结构化小组讨论，以及情景模拟、角色扮演等教学方法，把理论教学与实践教学、校内资源与校外资源、请进来与走出去、教师主导作用与学员主体作用有效结合。三是坚持以问题为导向开展专题研讨。为充分发挥教师的主导作用和学员的主体作用，我们有效运用结构化小组讨论的方法进行专题研讨。由项目组教师担任催化师，围绕教学主题深化认识，激发学员思维。先是运用头脑风暴法查找问题并进行聚焦，接着对聚焦问题查找原因，然后有针对性地提出解决问题的对策措施，最后把各组研讨情况进行整理形成综述，作为本期班学员学习研讨成果。通过结构化小组讨论的教学方法真正促进了教学相长、学学相长。近几年，学员们的优秀学习成果纷纷公开发表。有的项目组还参与了国务院研究室和咨询系列丛书的撰写工作。四是强化学员管理。坚持以人为本，按照加强领导、强化培训、注重实效的要求，健全和完善管理制度，进一步促进学员管理的科学化水平。实行集考勤、图书借阅、房卡、就餐于一体的校园“一卡通”管理模式；规范管理考勤、考试和考核工作流程，实行签署廉政承诺书、出勤公示，推行百分制管理考核机制和评分细则，促进管理更加规范化。去年以来，中组部和辽宁省委组织部两级督查调研组先后3次到我校督查调研工作时，对我校加强学风建设情况都给予高度评价。

创新管理制度，建立闭环制度体系。我们不断规范和完善项目组教学运行的制度建设。一是实行项目组考核制度；二是区分不同类别课程评估标准；三是加强教学质量分析，进行阶段性讲评；四是建立项目教学管理流程，形成闭环的项目教学制度体系。当前正在对有关制度进行修改完善，以促进教学培训质量的进一步提升。**（执笔人：丁立毅 解秀玲）**

校长访谈

建章立制优化流程 示范引领提升绩效

上海市委党校第五分校高级研修班项目组

在日常办学过程中，教务、教研、学员管理、行政后勤各部门按照科层制规范，各司其职，完成共同目标。这样的模式保证了各部门工作的专业性，适合比较成熟的项目和比较单一的培训需求。随着干部教育培训形势的发展，有些班次因为主题新、需求新、方式新等特点，需要各职能部门频繁协商、快速反应、灵活学习、及时改进。如果还采用科层制的办学模式，容易出现沟通不畅、拘泥流程、反应迟缓的情况。

由上海市委组织部主办，上海市委党校第五分校承办的“上海市企业经营管理者高级研修班”（以下简称“高研班”），积极探索项目组办学模式，采取扁平化管理方式，用项目组整合资源、服务学员、锻炼队伍，实现了教学设计、计划执行、班级服务、后勤管理等各项工作的全面提升，取得了一定成效。主要做法如下。



建章立制。在高研班项目组正式组建之前，制定了《院（校）重点培训项目组管理的若干规定》。详尽规定了项目组的基本任务、基本目标、基本制度、运行保障机制等，为项目组可持续发展提供了可靠制度保证。

加强领导。成立了以主要校领导担任组长的校（院）重点项目领导小组，积极推进落实项目组的扁平化管理模式。同时，还成立了以教学分管校领导担任组长的高研班项目组，负责项目组成员及各有关部门的管理协调。

精选组员。高研班项目组抽调人员包括校级领导以及教务管理、办学、教研、学员管理方面的人员，大家在各自领域都有丰富经验。

优化流程。项目组的流程优势在于能够及时处理和回应办学中的各类问题，尤其是传统教学管理流程不易解决的新问题新情况，并迅速提出解决方案，明确责任人，做到响应需求快速化。

通过6期办学过程的探索，我们积累了以下五点体会。

明确适用对象和使用标准。项目制办学的意义在于创新了干部教育培训的管理方式，而不是常态化的组织架构。这种方式架构在现有干部教育培训管理体制之外，适用于一些带有实验性、探索性、引领性、示范性的培训项目。

健全项目化管理的制度体系。项目化管理的制度包括校级层面对项目组加以规范的制度，以及项目组自身运行需要明确的制度两方面。项目组成员来自不同的部门和岗位，彼此之间缺少长期合作，临时来到项目组后，更需要彼此之间合作的“无缝对接”。因此，制定并明确项目组人员的岗位职责说明，对于弥补合作“空白区”尤为重要。另外，要健全项目化管理的激励约束机制。比如工作量的计算、项目组成员的进入和退出、奖惩标准等，都是整个项目组制度体系的组成部分。

重视项目化管理锻炼队伍的效果。通过全过程参与项目管理，教研人员能够贴近一线，深入了解学员需求；教务管理人员能够熟悉带班学员特点，合理设计教学计划和培训模式；学员管理人员能够熟悉办学主题指导下的计划出台全过程，更好地执行办学计划；班级服务人员也可以提高自身奉献干部教育培训事业的责任意识和使命意识。

认清项目组的示范引领效应。项目化管理不仅是为了办好某一个班次，而是以项目组为平台，推动扁平化管理的组织优势，树立办学各环节的标杆。因此，要注重扩大项目组办学经验的示范效应，让扁平化管理产生“溢出效应”。

优化项目化管理的外部环境。以高研班为例，项目组之所以能取得一定的成效，与学校从“十二五”以来积极实施的培训品牌战略、名师队伍战略、教研咨一体化战略、管理科学化战略密不可分。上述“四大战略”为高研班项目组办学和扁平化管理提供了支持，为引领校（院）提升干部教育培训科学化水平作出了贡献。

链接

项目教学法是通过“项目”的形式进行教学的一种方法。该教学法就是在教师的指导下，将一个相对独立的项目交由学生自己处理。在项目实践过程中，信息的收集，方案的设计，项目实施等等，都由学员担任“主角”，从而培养学员分析问题和解决问题能力，是一种典型的以学员为中心的教学方法。其主要特点有：目标指向的多重性；培训周期短，见效快；可控性好；注重理论与实践相结合。

项目教学法萌芽于欧洲的劳动教育思想，最早的雏形是18世纪欧洲的工读教育和19世纪美国的合作教育，经过发展到20世纪中后期逐渐趋于完善。项目教育模式是建立在工业社会、信息社会基础上的现代教育的一种形式。

项目制管理培训需要关注的问题

□刘恩东

近年来，一些干部教育培训机构在培训管理中进行了项目制管理的新探索，在干部教育培训中推行项目制管理，是主动适应当前干部教育新形势新任务的必然要求，对推动教学管理模式创新，提高教学培训质量和培训绩效，增强教学培训的针对性、实效性具有重大理论意义和实践意义，但在实施项目制管理中，也存在一些问题。

目前这些问题主要体现为：对公务员培训中实施项目制和项目管理的理论研究不够，知识储备不足；对项目制存在不同模糊认识；适应项目制要求的高素质项目管理人才比较缺乏；项目管理缺乏规范，项目总结、跟踪管理不够；项目管理的责权利不统一，缺乏激励机制；项目团队组织结构不合理，团队人员来源比较单一等。在采用项目制管理的培训中，对这些问题的存在必须予以重视。要在细致研究的基础上，分析其产生的原因，提出有针对性的对策和建议，减少和避免形成问题的可能性，才能更好地利用项目制管理的优势，使之在干部培训中发挥更大的作用。

针对上述问题，笔者认为要采取以下改进措施。

积极探索项目管理与职能式管理的契合点，推动项目管理的系统化。在干部教育培训中引入项目化管理模式，以培训项目为载体，是干部教育培训管理模式的积极探索，但这并不意味着要彻底摆脱原有行政职能式管理模式。项目管理既有其特点和优势，也有其劣势和特定适用范围，并非是一剂包医百病的良药。从目前管理制度的运行情况看，部门职能制还是培训管理的主要形式，项目制应作为补充，应将整个培训从策划到执行全过程看成一个完整的项目运作系统，努力寻求项目管理与职能式管理的契合点，充分吸收、融合、发挥两种管理模式的优势，实现培训目标价值的最大化。

制定项目管理工作流程和工作手册，推动项目管理的标准化。按照项目管理整体性、综合性、系统性、最优化的特点，以培训需求为出发点，围绕培训目标、方式、内容、时间等进行全方位的整体设计，结合项目管理本身和项目管理团队分工的特点，制定一套科学合理、标准规范、清晰明了、运转高效、切实可行、便于操作的有序的工作流程。依据系统论“整体—分解—综合”的基本原理，运用项目管理中工作分解结构这一最有效的管理工具和方法，对它进行标准化管理，按照合理的层级将培训最终成果所需要的所有工作、将每一项工作的岗位职责、实施步骤、工作标准分解为较小的、互相独立、更易于管理的工作结构和组成部分，分别列出各个阶段、各个环节的工作重点与难点，作出有针对性的预案和解决措施，再以各单元工作的成果最终构成项目整体的成果。在此基础上编写工作手册，力求对每一个环节作出可操作性的规定，为项目管理提供工作指导。

加强项目管理的质量监控和绩效评估，确保项目管理的科学化。一是建立科学高效的质量监控体系，从项目日常管理、学员测评、专家评审和考核结果等四个方面对培训项目质量进行评估，确保培训质量和培训效果；二是建立严格的绩效考核机制，制定管理的目标体系，实行岗位目标责任制，以项目目标和岗位职责为主要指标考核项目组成员；三是按照责权利统一的原则，结合考核结果，建立激励与约束相结合的奖罚分明的管理机制，奖优罚劣；四是在建立项目制激励机制的同时，兼顾全面，建立与此相配套的管理机制，激励与项目有关的其他部门和成员，避免激励造成反向影响。

加强培训项目信息集成和项目资源库建设，实现项目管理的信息化。注重培训项目信息搜集整理、加强培训课程开发体系、培训项目运作体系、培训质量评估体系和项目管理平台建设，建立课程库、师资库、客户资源库、教学评估系统、教学服务支持资源库是信息化时代作好干部教育培训项目管理的重要基础和前提，通过信息的搜集和整理，可以加强培训需求和项目可行性的分析；加强项目管理平台建设可以提高管理的信息化、科学化水平；课程库和师资库建设是项目质量管理的核心，客户资源库、教学评估系统、教学服务支持资源库的建设可以为培训项目管理提供更好、更优质的服务支持。

加强对项目管理专业人才的培训，提高项目管理团队的专业化。一是组织项目管理专业知识培训，使项目组成员熟悉项目管理的理论、基本原则、基本操作流程要领、管理工具和方法；二是加强项目组成员的专业知识培训，使其尽快熟悉各学科的主要理论框架和基本理论要点、分析工具、主要研究领域和面临的主要问题；三是加强干部成长规律和教育培训规律的学习研究，加强管理培训，提高管理、协调、沟通能力；四是强化经验交流和分享，在沟通交流中提高认识，提高水平。必须加大教育和培训力度，形成一个提升执行力的培育体系。注重保持执行力长久性的培育，正确引导成员按项目管理总的思路和目标去努力学习，掌握过硬本领，立足岗位成长、成材。

塑造项目管理团队文化，加强项目管理的人性化。团队文化建设是整合培训项目管理团队的一个关键问题，项目管理非常强调发挥团队的作用并在实际运作中形成了以人为本、塑造核心价值观、注重共同目标、明确团队定位和工作理念、开放包容、相互协作的团队文化，它有助于消解培训管理中过于关注程序化、标准化、规范化理性思维机械化的负面影响，积极引导和营造团队合作、信任、快乐、共享的氛围。目前项目管理团队文化建设滞后的主要原因有：一是受干部教育培训既有模式的影响，在现有的项目管理中还残存着按职能各司其职、各尽其责的观念，项目管理团队文化尚未真正形成；二是项目往往是随着临时性任务而组成，成员流动频繁，组织结构欠稳定，影响员工的工作情绪。我们应不断突破既有干部教育培训模式的束缚，积极探索在非稳定项目管理组织结构中培育、塑造团队组织文化的新途径，形成强大的团队合力，提升团队核心竞争力。

（作者系国家行政学院教务部教研处处长）