责任编辑：戴菁　E-mail:daijing314@163.com　电话：010-62805132　　2014年10月27日

提高学员管理的科学化水平

——访中央党校校委委员、培训部主任罗宗毅

编者按：习近平总书记在一系列重要讲话中，多次对干部培训进行科学阐释，作出重要指示，提出了一系列新思想、新观点、新要求。他指出，“做好新形势下干部教育培训工作，既要坚持运用行之有效的传统方法，又要通过改革创造新的方法，不断提高教育培训科学化水平。”学员管理是实现党校培养目标的一个重要环节，学员管理工作的科学化水平直接影响到党校培训效果。如何提升学员管理的科学性和党校培训的实效性，推动干部教育培训更好地为党和国家中心工作服务，为培养造就党和人民需要的好干部服务。这是一个重要的课题和任务，为此，记者专访了中央党校校委委员、培训部主任罗宗毅。

□本报记者　戴　菁



准确定位学员部的职能

记者：罗主任，您好。学员管理是实现党校培养目标的一个重要环节，培训部作为党校“教与学”的衔接点，其学员管理工作的科学化水平直接影响到党校培训效果，重要性不言而喻。在谈提升学员管理的科学性之前，我们首先想要了解一下，学员管理有哪些客观规律？在进行科学管理中有哪些需要遵循的基本原则？

罗宗毅：提升学员管理的科学性和党校培训的实效性，是学员管理的重要课题和基本任务。提升学员管理的科学性，要围绕党和国家工作大局，研究把握干部成长规律和党校教育规律，首先要树立大局意识和系统观念，准确定位学员部的职能。

习近平同志在全国党校校长会议开幕式上强调，要坚持党校的科学定位，发挥好党校的自身优势，突出服务大局的特色、理论教育与党性教育的特色、思想库的特色。我们体会，做好学员管理工作的重要前提，同样是要准确定位学员管理部门的职能，把学员管理工作放在学校整体工作大局和教学过程全局中来考虑、谋划和推进。

从学习的角度看，一个完整的学习过程，包含理论知识的接收、内化、转化三个环节，对领导干部的教育，不是简单的“转知成识，转识成智”就完成了，更重要的是要将所学习的知识内化于心、外化于行，使智慧转化为德性，使德性转化为德行。换句话说，就是要把在课堂所学的理论知识，转化为做事的智慧，进而上升为做人的品格，再上升为执政的党性。在这个过程中，党校各部门各有分工、各有侧重。学员管理部门主要从抓学习的角度，做好教与学的结合，发挥助学、促学、导学、督学作用，帮助学员在听课的基础上做好消化、深化、内化和转化，从而完成一个完整的学习过程。

记者：那么，在学校整体工作大局和教学过程全局中，学员部工作职能的准确定位是什么？

罗宗毅：我们把学员部的工作职能定位在四个方面。

搞好教与学的衔接。抓好教学计划各个环节的衔接落实，当好学员和教学科研部门之间的桥梁。注意吃透教学指导思想，熟悉教学计划安排，掌握教学单元所涉学科内容，既把握教学安排之“形”，更注重教学思想之“神”，不断提升教学计划执行能力。注意研究分析学员特点和需求，为制定教学计划提出合理建议，帮助教师把握学员特点，增强教学针对性。在各阶段教学中，重点提醒各任课老师要关照教学体系，帮助学员形成清晰的课程脉络和连贯的理论体系；要关照学员特点，把握好教学内容和教学风格；要关照党性教育要求，寓党性教育于课程内容之中，实现理论教育和党性教育的有机结合。

做好理论与党性的贯通。以在校理论学习作为党性教育主渠道，组织开展好一系列党性教育活动，引导学员深刻领会我们的道路选择、价值体系选择和制度模式选择上的主张和定力，以理论清醒促进政治坚定，增强“三个自信”。同时把党性教育寓于革命传统和时代精神教育的体验式教学中，寓于深刻的党性分析之中，寓于严格规范的党内生活锻炼、支部组织生活和专题活动之中。

做好知与行的统一。在教学过程中强化学员问题导向，树立问题意识，通过组织学员到改革开放实践的一线和基层去研究破解热点难点问题，推动理论联系实际，提升领导能力。积极引导学员“踱方步”“冷思考”，深入总结提炼实践经验，梳理个人从政得失，推动学员之间交流分享，促进教学相长、学学相长。积极鼓励学员运用所学理论分析研究重大理论和现实问题，充分发挥学员在党校思想库建设中的重要作用。

加强学员管理，将管理与服务相结合，贯彻从严治校、从严治学的要求，保证优良学风校风。

发挥自律和他律双重作用

记者：我们知道，领导干部来党校学习，首先要实现“三个转变”，从领导干部到普通学员、从工作到学习、从家庭生活到集体生活的转变。他们首先要实现的，其实是由管理者向被管理者的一个转变。面对党校学员这样一个特殊的群体，培训部如何对他们进行科学化管理？

罗宗毅：作为被管理者，党校学员是非常独特的，既是管理服务的对象，又是自我管理的主体。就中央党校培训部的学员而言，他们原本就是从事领导和管理工作的，是组织精心选调的具有多年党内生活经验和管理工作经历的领导干部，普遍具有比较牢固的组织观念、较强的纪律性，既有自己管好自己的自觉，也有自己管好自己的能力。他们文化水平和学历层次比较高，专家型领导比比皆是，很多人都是本领域、本行业的领军人物，眼界开阔，思维活跃，研究能力强，阅历经验丰富，学习的要求高，对学校管理工作的标准高，期望值也会比较高。

因此，党校学员管理工作，不同于一般大学的学生管理，也不同于一般单位内部的职工管理，没有上下级关系和硬性约束。我们不能像管学生和管下级那样去管学员，而是要发挥学员自我管理、自我约束、自我激励的自律作用和学校规章制度、学员管理部门的他律作用，处理好直接管理与间接管理的关系、刚性管理与柔性管理的关系、制度管理与情感管理的关系。

一方面，立足自律，充分发挥学员自我管理的主体作用。选送到党校学习的学员，往往有较强的自我激励动力，比较重视自我引导，激发内在超越自我的力量，能够做到自重、自省、自警、自励，处处尊重自己的人格，事事注意自己的言行，时时珍惜自己的名誉，会把组织使命和自我目标贯通起来。这种自我激励可以转换为理论学习、党性锻炼和素质能力提升的内在动力，转化为自觉接受党校规章制度约束和严格要求自己的自觉。这是学员自我管理的内在动因。

另一方面，自律不能完全代替他律，加上学员自我激励和约束的程度又不相同，因而需要适当采用约束、激励、服务等加以调节。要坚持抓好校风学风建设，把从严治校贯彻到党校各项工作之中，推动形成良好的学风校风，保证党校教育目标的实现。大体来说，自律程度很高的学员，应以服务为主；自律程度较高的学员，则以激励为主；缺乏自律的学员，要加大约束力度。

在中央党校2014年秋季学期开学典礼上，刘云山同志就如何学习贯彻习近平总书记提出的“三严三实”要求做了重要讲话。刘云山同志指出，“三严三实”是着眼解决当前作风方面突出问题提出来的，彰显了马克思主义执政党的政治品格，体现了党要管党、从严治党的基本要求，是世界观和方法论的有机统一、内在自律和外在约束的有机统一。党校学员管理工作要按照刘云山同志的要求，进一步突出对习近平总书记“三严三实”要求的学习贯彻，深入领会“三严三实”的深刻内涵和具体要求，真正把“三严三实”作为干部的修身之本、为政之道、成事之要，作为加强党员干部党性修养、深入推进新形势下党的建设的重要遵循，作为加强党性教育和学员管理的重要遵循。

区分对象，因材施教

记者：习近平总书记指出，推进干部教育培训改革创新，要在搞好分类培训和按需培训上下功夫。我们了解到，中央党校的学员，他们作为教学对象，有很多独特的共性，比如说党性意识较强，更加关注实践，等等。但同时，他们也极具个性。那么，面对不同类别、不同层次、不同年龄、不同经历的领导干部，培训部如何科学区分培训对象，从而真正做到按需培训的？

罗宗毅：从干部成长的规律看，有学者认为领导干部的成长周期可以分为五个阶段：准备期、成长期、成熟期、成就期和退出期。除此之外，干部成长还要受成长因素方面的影响，包括个人努力、组织培养、实践锻炼、领导关注、制度保障。不同的干部，由于成长路径不同，影响其成长的主要因素也不同。有的干部从基层扎实干起，经历过多岗位锻炼，处理复杂问题和应对急难险重任务的经验比较丰富。有的干部因受到领导关注，成长比较顺利。还有的干部理论水平较高，知识视野不错，往往在公开选拔竞争上岗中脱颖而出。

处于不同成长时期、不同成长路径的干部，有不同的特点，心理素质的发展也不同，因而有不同的培训需求和不同的管理要求，在教学管理、党性教育、组织纪律管理等方面都要因材施教，区别管理，突出针对性，务求实效性。比如，处在成长期的年轻副职干部，不负责全面工作，一般有某一领域的特长，决策角色主要是建议者，有一定的理想色彩；往往经受基层环境的锻炼较少，经受挫折和复杂局面也较少，少些阅历和历练。培训期间，这些干部需要调整心理，思维情感需要向主要领导心理转变，以建立与新职务要求相适应的心理情感；需要增强考虑问题的系统性，决策的科学性和敢于担当的定力；需要增强群众观点、加强党性锻炼，加强优良传统作风的教育和培养。又比如，成熟期的干部，多数是一把手，阅历和从政经历较为丰富，经历过多岗位锻炼，见识和智慧多，管理经验也多，领导能力和协调能力比较强，处理和驾驭复杂局势的能力比较强。在培训中，这类干部往往不满足于理论的完美，对理论的可行性、可操作性、管不管用比较重视，在教学上对理论和实践的结合上要求比较高。在培训中，要根据其特点，区别对待，按照习近平同志要求，“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，因人施教，因材施教，增强培训的互动性、实践性和实效性”。

超越“技和巧”，掌握“道和论”

记者：学员到党校培训部来学习，时间长的是一年，短的是半年，时间是有限的。那么，培训部如何突出重点，使领导干部在这有限时间里的学习做到最大化管用？

罗宗毅：领导干部进党校，最重要的是学习党的基本理论，提高理论素养。这是党校姓党的重要体现，也是党校同普通学校的主要区别。

从干部领导能力和知识储备的相互关系看，干部成长中有一个重要的规律，就是干部的职级越高，担负的责任和使命越大，其履行岗位职责所需要的知识与自己原来所受教育的专业学科背景的相关性越弱，其所储备的具体专业知识的可用性也越小，同时，与理论基础和理性思维能力的相关性越强，对把握和运用马克思主义基本理论的能力要求越高，对不断扩展知识和提高领导能力的要求也越高。干部的成长意味着从事务性工作到决策性工作，从战术型干部到战略型干部，从“学什么干什么”到“干什么学什么”的过渡。

从人的认识规律来看，一个把握规律的认识有四个阶段：得知、得法、得理、得道。得知，就是对事物有个初步的了解；得法，就是找到解决具体问题的具体办法，一把钥匙开一把锁；得理，就是举一反三，由特殊发现一般，找到解决同类问题和同类事情的办法；得道，则是在做事和做人上都有了新的提升。

进入中央党校学习的领导干部，基本上是厅局级以上干部，我们的教学重点，是鼓励他们超越“技和巧”，掌握“道和论”。习近平同志指出，“到中央党校学习的高中级干部，对于那些有益于掌握工作技巧、有益于提高驾驭工作能力的一般知识和经验，是需要注意学习的。但我在这里强调的是，还要注意学习正确认识客观事物、做好领导工作所必须具有的辩证思维、战略思维、全局思维、创新思维等方面的知识和经验。”我们要着重引导学员掌握马克思主义的立场观点方法，注重在养成辩证思维、战略思维、全局思维、创新思维的能力上下功夫，在听课研讨的基础上，通过读书、案例研究、从政经验交流等活动，让学员努力学会运用马克思主义世界观、方法论观察世界全局和时代发展趋势，努力增强工作的原则性、系统性、预见性、创造性，努力提高对现实问题进行战略思考和政治决断的能力。

拿捏好“法、理、情”的尺度

记者：我们说，管理是一种行为，也是一门艺术。请您谈谈在学员管理具体工作中，对于学员管理这门艺术，您有哪些心得体会？

罗宗毅：在我看来，学员管理需要把握好原则性、灵活性、目的性三者的辩证关系。同其他管理之道一样，学员管理始于“正”，行于“中”，成于“和”。“正”是对管理者品格的要求，体现了工作中的原则性特别是党性的要求，包括心正、行正、法正、气正等多方面。它是管理者人格挺立的基石和管理权威的“精、气、神”。所谓“中”，是把握好“度”的智慧，即做事不偏不倚，无过无不及，恰到好处。凡事讲度，掌握分寸，不走极端。超过一定的“度”，就是“过”；没有达到一定的“度”，就是“不及”。处理事情，合乎这个“度”，就是“中”。“和”指事物之间的协调、均衡、有序，是管理行为和管理结果的最佳状态，也是管理追求的最高境界。管理的实质就是通过对人和物两大要素进行有效的组合，互补与协调，使其和谐一致，实现管理的目标。

从“正、中、和”的理念出发，可以衍生出学员管理中的“法、理、情”三个维度，学员管理水平的高低就在于能否拿捏好“法、理、情”的尺度。学员管理要合情、合理、合法，要“法、理、情”三者兼顾，做到严之有法、严之有理、严之有情。严之有法，就是要充分考虑制度覆盖面和周密性，统筹解决各种管理制度的衔接和配套，实施规范化管理，使学员管理有制度依据。严之有理，就是要按照中央对干部培训的要求和党纪国法，遵循管理规律，实现科学管理和民主管理相结合。严之有情，就是要实施人本管理，重视刚性管理的柔性表达和人性化，实现堵疏结合，用真情凝聚人心，全心全意为学员服务，实现倾情管理与细节管理相结合。“正、中、和”的管理理念，也是管理行为“制度化、合理化、人性化”的现实要求。“正”强调依法依规管理，体现了“制度化”的要求；“中”强调适度管理，体现了“合理化”的要求；“和”强调情感式管理，体现了“人性化”的要求。

做好学员管理工作还要立足在校学习的基本环境，把握教学计划实施、党性锻炼和学员管理工作的阶段性特征。比如，学期初期、中期和后期都呈现各自不同的特点，在学员管理和落实校规校纪方面可能需要把握不同的重点和节奏，采用不同的艺术和方法，才能一以贯之地坚持党校姓党、从严治校。学员入学之初，一般实现“三个转变”的情况较好，同学之间不熟悉，对党校也有陌生感，这个时候往往需要加温，促进大家尽快相互熟悉和交流，活跃研讨交流气氛。到了中期阶段，作为承上启下的阶段，学习任务更加繁重，学员交往需求逐渐加大，支部活动频繁，容易分心，这个阶段要注意提醒把关，引导大家把注意力放在读书学习上。到了后期，学员交往热情高，相互联谊和表达感情的活动增多。这时候需要降温，严格把关，绷紧弦，不突破底线和规定。此外，教学计划的不同环节和重大活动，像从政经验交流活动、体验式教学、社会调研、教学参观和班际交流、支部研讨和交流等，还有学员思想政治工作和党性分析活动，都要根据学期不同阶段，动态安排，均衡布局，才能更有针对性地做好管理工作。

工作访谈

山东党校召开思想库建设工作会

本报讯　近日，山东党校召开全省党校系统思想库建设工作座谈会。常务副校长赵强指出，思想库建设是决定党校地位、形象和影响的重要因素。党校不仅要完成干部的培养、教育任务，还要发挥咨政、参谋作用，要努力争取在党委、政府重大决策中有党校人的身影、党校人的思想、党校人的声音。思想库建设是党校的一大优势。

赵强要求，要上下联动，多措并举、真抓实干，努力推动全省党校系统思想库建设健康发展。一要提供政策支持。及时建立相关督促奖励、指导引导机制，在时间上、财力上给予支持。在政策上体现导向、激励。二要开展专项研究。组织开展好专项课题特别是重大课题的研究。要充分发挥团队优势，邀请中央党校、兄弟省市党校的专家学者，邀请基层、一线领导干部参与课题研究，打造研究团队，开展联合攻关。三要重视成果推介。既要丰富成果推介方式，又要扩大成果推介范围，结合研究成果开展针对性推广。要畅通咨政渠道。省委党校根据新形势、新任务的要求，创刊了《咨政参考》，为研究成果呈报中央党校、中央政研室，呈报省委、省政府领导和省级有关部门建立了直报平台。

济南、青岛、淄博、东营等10家党校的领导在会上作了交流发言。各市、大企业党校，省直机关党校分管科研工作的副校长、科研处长，省委党校各教研部门有关负责同志等共70余人参加了会议。

科研信息

走出四堵墙　源头活水来

——山西党校是如何做好决策咨询工作的

□赵学民

山西省委党校于2007年创办的《决策建议报告》，在校委的高度重视和积极推进下，成果越来越多、影响越来越大。从2009年8月第一次被省委主要领导批示至今年9月，共上报49期，被批示的有31期，批示率64%，充分发挥了党校在党委和政府决策中的思想库作用。

走出去，掌握第一手资料

决策咨询是直接为省委省政府决策服务的应用性研究，离不开现实生活的土壤，只有走出书斋，深入实际，掌握第一手资料，才可能提出正确的判断、设想和办法，起到决策咨询的作用。为了让《加快山西文化旅游发展的几点建议》的《决策建议报告》深接地气，2012年，理研室负责人于晓媛、杨在平在编刊任务十分繁重的情况下，先后到省文化厅、山西演艺公司以及离石、岚县、广灵等地调研，掌握了大量第一手资料，为写好报告打下扎实基础。同年，公共管理教研部副主任赵建英负责《加快项目落地的六条建议》的《决策建议报告》。为了使报告贴近实际，尽可能把加快项目落地的理由写充分，让所提的建议更有说服力，她先后三次去省发改委、投促局和重点办，同时还约见了8家投资方，详细倾听他们在项目落地上的意见和诉求，其执着和认真劲让对方赞叹不已。翻开一份份精心打造的《决策建议报告》，详实的情况，准确的数据，以及一些带有泥土味的话语，全都来自工厂、农村、学校、机关等生产工作第一线，不靠二手资料，走出书斋搞调研已成为党校教研人员的自觉行动。

走出去，拓展研究思维

走出书斋搞调研，使教研人员得到的不仅仅是写好《决策建议报告》的第一手资料，同时也拓展了他们的思维领域。许多切实可行的真知灼见就是在走出去后冒出的火花。法学教研部副教授周瑞玲负责《推进我省政府信息公开的五点对策》的《决策建议报告》。起初，她想从政府角度谈怎样加强重点信息公开力度。但在走出去与信息公开的受众者交流后发现，政府确定的一些重大信息群众认为与他们没有直接的利害关系，因此并不关注，而他们想知道的信息又看不到或看不懂。于是她改变了思路，从群众应关注政府公开的信息，转成政府信息要回应群众的关注，也就是政府信息公开的着力点要在回应上，群众关注什么，就要加大这方面的公开力度。结果，报告送上去后引起了省委省政府的重视，有三位省级领导作出重要批示。与周瑞玲有类似经历的人不少，他们的一个共同体会是，搞决策咨询必须走出去与广大干部群众深入接触，接触的人越多，你的研究思维就越宽广，提出的建议才会全面、客观、科学。

走出去，出管用的成果

研究就是为了应用，多年来党校教研人员不闭门造车，他们走出去做调研、潜下心搞研究，完成的一篇篇《决策建议报告》既对实际工作发挥了作用，又在理论界引起了一定的反响。2005年以来，上报的《决策建议报告》大多数得到包括省委省政府主要省领导在内的省领导的批示，许多报告还对实际工作起到了重要推动作用。《山西日报》等省内媒体也集中关注并高频次报道，《理论动态》《国家行政学院学报》《人民日报·内部参阅》《山西内参》《山西信息》等一些国内外重要报刊对有的报告进行了转载或发表。以政经教研部副主任刘兆征为例，他负责的《农民收入翻番面临的困难、期盼及对策建议》的报告上报后，当日就得到省委省政府主要领导的批示；山西省国土厅针对报告提出的“土地房屋确权颁证和流转工程”的建议给予回应并作出工作安排；柳林、交口、阳曲等县纷纷索要报告，作为县乡领导的工作参考。该报告还先后被《国家行政学院学报》《红旗文摘》等转载，《山西日报》先后在“省内新闻”和“新闻延伸”版首篇进行了详细报道。

谈到为什么取得效果，刘兆征和其他教研人员有着共同的感受：一是平时调研。要养成一种随时随地与工人、农民、专家学者等可能对自己工作有帮助的人交朋友聊天，收集有用信息的习惯。二是集中调研。围绕所做课题，集中时间，沉下身子，进行访谈、观察、问卷调查。哪怕为了一个数据、落实一件事情，也要不厌其烦、不怕苦累走出去调研，直到了解到准确、真实、全面的情况为止。

决策咨询动态