本版编辑：晓　海
E-mail：z2@studytimes.cn
Tel：010-62805132

领导干部要培养互联网思维

编者按：前不久，在全国党校信息工作会议上，山西省委党校常务副校长王联辉作了发言，在会上引起一定的反响。现将发言稿予以刊登，以供交流探讨。

□ 王联辉

我就信息技术的进步与干部教育的拓展谈一点粗浅的认识和概念性的理解。

在有史以来的传统社会里，人们的生活经验和技术，一直是代代积累、代代相传的。而现如今，我们中老年同志常常为智能手机上的某个软件或功能，需要回家后问儿女辈；而对数字电视遥控器上的某些功能，需要请教孙子辈。有人概括说，农业时代的技术是父传子，而信息时代的技术是子传父。

我们现在的领导干部，知识结构大多成形于上世纪70—80年代，一般来说专业知识、理论素养、阅历经验、政策水平等，都有良好的基础和较高的水准，但是受限于时间精力年龄兴趣等因素，对信息技术，特别是互联网相关的技术，则大多不甚了了。大多停留在浏览和收发e-mail，好点的能在政务平台上处理一些签批类的事务。而现实中互联网技术的进步，大数据时代的到来，势必要求我们的社会治理者或管理层，应能熟练地应用互联网技术更高效地掌控工作，运用大数据更精准地正确决策，并有能力随时面对网络时代的各种安全难题和各种未能预知的挑战。

9月5日，国务院颁布了《促进大数据发展行动纲要》。《纲要》中写到：信息技术与经济社会的交汇融合引发了数据迅猛增长，数据已成为国家基础性战略资源，大数据正日益对全球生产、流通、分配、消费活动以及经济运行机制、社会生活方式和国家治理能力产生重要影响。

全球范围内，运用大数据推动经济发展、完善社会治理、提升政府服务和监管能力正成为趋势，有关发达国家相继制定实施大数据战略性文件，大力推动大数据发展和运用。

坚持创新驱动发展，加快大数据部署，深化大数据应用，已成为稳增长、促改革、调结构、惠民生和推动政府治理能力现代化的内在需要和必然选择。

建立“用数据说话、用数据决策、用数据管理、用数据创新”的管理机制，实现基于数据的科学决策，将推动政府管理理念和社会治理模式进步。

因此我认为，在我们党校系统承担的各级各类培训班次的课程体系中，适当地安排部分互联网技术和大数据相关的课程或专题，是十分必要的。

领导干部学习互联网和大数据问题的目的，重点不在于操作、应用甚或编程等技术层面，而在于建立一种互联网思维，用互联网眼光或视角去观察、分析、研判现实中的问题，基于大数据做出科学决策。是否可从这么几个层面理解：

其一，利用大数据实现对社会事务的精准治理。一方面可以通过大数据，即时对某些复杂状况做出迅速的研判和对策。如有专家指出，在某市发生的踩踏事件中，管理层完全可以通过百度热力图及时判断出当时现场的人群密度及分布、流向等，这只是一部智能手机就能解决的问题，而不必等现场工作人员每半小时一次电话汇报的估计结果，也许本可以有更及时的对策和更好的结果。又如，马云在国家行政学院的演讲中说的，当前是否流感流行了，只要看一下网上口罩的销量就应可得出正确判断，而不必等各地卫生部门的统计报告汇总。另一方面，通过大数据可以相当精准地预测某些事件的演化或某种局面的出现，如国庆长假快到了，根据网上点击量的大数据，完全可提前一周甚或两周预测长假客流的密度和流向，某些城市或景点可能的人流高峰等。



其二，通过合理地应用互联网技术，加强对“虚拟社会”的有效治理。如微博问政问题，网络谣言问题，网络安全问题，网络舆情问题，网络暴力（人肉搜索和攻击等）问题，网络文化问题，网络反腐问题等等，用互联网技术主动的管控或引导虚拟社会。

其三，构建我们的互联网空间战略。有人把互联网空间形容为继陆、海、空、天之后的第五空间，是涉及国家战略和主权安全的问题。发达国家，特别是美国等，早已形成其互联网战略，美、日等早有网战部队。从海湾战争以来的25年里，世界虽无大争，但局部战争越来越显示出现代战争打的主要不是钢铁，而是信息。

未来世界，大国之争，决生死的是信息战和网络战的能力或水平。这次党中央、国务院也已把互联网及大数据提到了国家基础战略的层面，应该说非常及时。

所以，当代的领导干部，应当尽快建立互联网思维，把“互联网+”的建设和应用切实上升到国家战略的高度来考量，使大数据真正成为推动经济转型发展的新动力，重塑国家竞争优势的新机遇，提升政府精准治理能力的新途径。

为此，我们山西省委党校近年来为各类常规班次开设的“互联网+”“领导干部网络安全意识”“微博问政与虚拟社会治理”“大数据时代的机遇与挑战”“网络空间下的国家安全”“物联网、云计算与智慧城市建设”等20余个专题课程，深受干部学员的欢迎。作为干部教育中帮助领导干部建立互联网思维的一种尝试，收到了超出预期的效果。

关于互联网，特别是移动互联网对干部教育的培训方法和模式方面带来的变化和扩展，则属于技术层面的问题、手段。这里不再赘述。

（作者系山西省委党校常务副校长）

校长论坛

链环式教学助推能力培训

□ 陈庆凯

干部能力培训与传统理论教育学习是截然不同的，党校开展干部能力培训应注意以下几方面要求：一要在强化理论学习和党性教育的基础上进行，干部能力培训必须以知识、理论素质的强化为基础；二要突出实践性原则，能力培训重在“训”字，不只局限于听、看、思等，要在学中做，边学边做，重复地做，允许失误，允许试错，是在与现实要求类似的模拟情景中真实地做；三要着眼于增强干部解决复杂问题能力的要求进行，能力培训项目要具备可操作性、针对性、实效性。

干部能力培训在教学上不能只是纯粹的一堂课、一种方式、一次性完成的单一性学习任务，涉及多方面知识、技能和练习条件的准备，涉及多种教学方式方法的综合运用，是一环紧扣一环的循序渐进的学练过程，而链环式教学的主要特点就是按照系统培训的原则，多步骤、多方式，综合性地组织教学，因此，链环式教学方式与目前干部培训的要求比较契合。近年来，浙江省瑞安市委党校在中青班学员中开展了演讲能力链环式教学实践，效果显著，有些学员刚进来时不大会讲，结业时个个特别能讲，这种教学方式对克服干部能力培训操作难的问题比较有效，受到教师和学员的双向肯定。

干部履职尽责的能力包括很多方面，干部的说话能力就是其中之一。当前媒体中流行一热词“雷语”，主要反映的就是干部在群体性事件中面对群众、面对媒体不会“讲话”的一种比较普遍的现象和问题，那么在中青年干部能力培训中，应有这样一个教学项目，即干部演讲能力的训练，干部面对群众、媒体如何讲话，如何把话讲好是非常必要的。基于此，我们在中青班开展了演讲能力链环式教学实践，在这样的教学安排中，不能只是安排一堂课，或者只是安排一次演讲活动，而是要开展体现系统性、开放性、实战性特点的链环式教学。我们的做法主要包括这几个环节。

首先是理论知识学习，安排讲授式教学专题，如《好口才提升领导力》，介绍演讲的基本功、演讲表达常用模式、训练方法和注意事项等；第二个环节是小组命题演讲，教师布置若干演讲题目，学员自选一个题目准备一定时间，然后进行小组范围内的演讲活动，教师参与每组点评；第三个环节是全班即兴演讲，每位学员按抽签确定的顺序依次临时随机抽取题库中的一个演讲题目，准备10分钟，上台即兴演讲5分钟，评委教师点评（为避免逐个点评与最后一次性点评受时间限制或针对性不强的影响，以每隔若干位进行点评为宜）；第四个环节设障碍的演讲，如辩论赛、模拟新闻发布会和电视访谈等。也可设第五个环节学员谈心得体会，总结完善。

开展演讲链环式教学，可以有效克服学员“演讲”前的怯场心理。干部出现雷语的多数情形是面对一大群人或面对话筒心理上有道坎过不去，一时紧张，脑海一片空白，不知说什么，但又在不得不说的情况下讲话难免没有逻辑和条理，甚至“跑题”，而一旦经历了第一次不行而再来一次的链环式训练，心理上这道坎就会克服而有了自信。

需要注意的是，演讲链环式教学项目每一个环节之间需要有时间缓冲，有准备的时间，不能紧挨在一起。链环式教学系统性、开放性、实战性特点，对提高能力培训效果方面是非常有效的，值得在干部教育中进一步探索和应用。

（作者系浙江省瑞安市委党校副校长）

找准县级党校的工作定位

□ 李　钊　王开纪

《中国共产党党校工作条例》将新时期党校职能界定为“干部培训，思想引领，理论建设，决策咨询”四个方面。根据新时期党校的工作职能定位，结合具体的实践经验，笔者认为，党校要使自身定位更切实、工作更出色、作用更显现，必须同时把实践者、思想者、宣传者这三个角色统一起来，坚持三位一体。

作为实践者，“学者非必为仕，而仕者必为学”，党校要敢于打破闭门造车式做学问的现状，坚持“实践是检验真理的唯一标准”，让“用脚去做学问”成为一种新的常态。

调研是县级党校工作的生命之源、立根之本。党校职能充分发挥的重要前提是党校必须有不断吸取、创新知识能力，而调研是党校获取知识的最佳途径——学习主体直接与现实无间隙联系，直接观察、思考所要研究的对象，获得第一手资料，避免了闭门造车式的臆想，得出更有价值的建议，更符合现实的需求。县级党校要把调研放在首要的位置，做一个踏实的实践者，才能拥有反思既有理论体系、创新知识的能力，才能做好干部培训的中心任务，授课中把“务虚”与“务实”融合到位。

作为思想者，党校是理论研究的重要阵地，需要养成“仰望星空”的习惯，形成浓浓的学习、思考氛围。

首先，宏观层面上要时刻关注国情。我国改革已经进入深水区，经济、政治、社会上诸多问题暗流涌现，如社会矛盾、贫富悬殊、公平缺失等，许多问题有待解决，而县级党校作为基层党校，对现实问题联系得比较紧密，更了解基层情况，但在“接地气”的同时，还要关注国家发展大势、国情省情，在大环境下密切关注和研究社会问题。

其次，中观层面上要善于解读国家的路线方针和战略部署。考虑到各省市的具体情况不同，中央出台的政策一般都立足于宏观范围的思考，把握一般性原则，具体操作留给省市，县级党校要善于解读国家出台的政策，提炼出一般性原则，密切结合所处市县的具体情况，提出可行性对策。

再次，微观层面上要善于发现所处市县存在的问题。新型城镇化建设和城乡统筹发展是当前我国各市县面临的主要任务，在推进的过程中衍生出产业培育、土地纠纷、生态破坏等各方面问题，县级党校要密切关注市县发展状况，开展相应调研，为同级党委建言献策。

作为宣传者，党校是宣传和阐释马克思主义理论重要阵地，发挥好主阵地作用，关键在于抓好干部培训，突出党性教育。

坚持抓好干部的党性教育。党史表明党性教育是党员统一思想，增强战斗力的重要法宝，因此，县级党校一要深入开展马克思主义的理论学习，运用辩证唯物观点分析和解决问题；二要抓好党性教育这个核心，结合马克思主义观点，总结党发展的经验教训，弘扬党的优良传统和作风，教育引导干部树立正确的世界观、价值观、权力观。

积极宣讲上级出台的政策。县级党校是政策宣讲的重要阵地，要善于立足当地具体情况，对政策进行宣讲，这需要培养自身对政策的准确理解和把握，努力提高理论水平；同时要能沉下心、俯下身深入一线、贴近群众，做好调研工作。只有如此，培训才能见实效，宣讲才能受欢迎。

（李钊系海南省琼海市委党校副校长）

工作研究

按需施教做“管用”的干部培训

□ 骆光宗

做培训的我们经常会追问，培训的目的是什么？或者说，培训追求什么？学术一点，可以回答为：增加知识、提升技能、改变态度，实现个人和组织的发展。简单一点，可以回答为：寻求改变。再简单一点，可以回答为两个字：管用！

那么，什么样的培训才是“管用”的？直观地理解，培训给了学员和委托单位想要的东西，给了他们拿回去能用的东西，那就是“管用”的。也就是说，培训要按需施教。

那么，怎样才能按需施教？按需施教为什么成为当前培训工作的一个重点难点？究其原因有三：一是把脉需求不准；二是设计方案不符；三是执行方案不实。现实培训中，所谓的“需求调研就是电话几句话，方案设计就是课表一张纸，方案执行是保证老师准时到”现象屡见不鲜。想改善当前的状况，有三个小工具，或许值得一试。

用“关键事件分析法”把握需求

按需施教，难在把握需求。把握需求，自然要做需求调研，但很多需求调研做了之后仍然难以抓到要领，为何？我们调研回来的信息往往都比较笼统、抽象，大而化之，比如学员或委托方会提，希望增强依法执政的能力、希望提升领导力或社会治理能力等等。难以得到真正具体、细化的岗位需求和个人需求，拟参加培训干部真正最缺的是哪些能力难以摸清。坦白说，很多学员本人也不能准确地表达出自己最缺什么？就像一个人的身体，到底哪些地方有问题，缺哪些营养，有的是本人能够说得出来的，有的是需要专业工具诊断的。“关键事件分析法”就是一个能将需求细化、具体化的专业工具。

关键事件分析法，是指分析者通过向调查对象者询问一些问题，分析使工作成功或失败的行为特征或事件，以找出解决关键事件所需能力和素质的方法。它由美国学者弗拉赖根和贝勒斯在1954年提出，通用汽车公司在1955年运用这种方法获得成功，是客观评价体系中最简单的一种形式。

概念听起来云里雾里，实际操作并不复杂。举例说明，比如某地方政府要委托举办一期“提高干部领导能力”的培训班。调研时我们可以设计这样一些问题：请问在过去的一年中，您在工作中所遇到比较重要的事件是怎样的？当时您是怎么处理的？最成功的是什么？最不恰当的行为是什么？您认为要解决这些事件应该具备哪些素质？等等。对于解决关键事件所需的能力、素质，还可以让被调查者进行重要性的评定。通过调研一定数量的学员，我们大体可以概括出当地干部在工作中最重要的是哪些能力，哪些是已经掌握比较好的，哪些是比较欠缺的。

无论是调查组织需求还是个人需求，无论是通过问卷还是座谈会，调查者都应该学会：将抽象要求具体化——将对方提的原则、方向、宗旨要求具体化到培训课程上去；将具体事例抽象化——将调研对象提到的具体事例总结出体现的共同需求。这是关键事件分析法的精髓。通过关键事件分析法，有利于准确地把握需求。

用“SMART原则”设计方案

以往许多培训机构设计方案的过程通常是这样的：询问委托方希望给学员安排一些哪方面的课，列了委托方需要的课后，再增加一些体现中央精神、宏观形势和领导能力素养的课程，使教学形式多样化，案例教学、情景模拟、研讨交流都来一点，一份方案就新鲜出炉了。委托方一看，形式丰富、名师云集，挺好，培训就付诸实施了。但坦白说，这样的培训是很难真正符合需求的。那么怎么设计方案能够实现按需施教呢？目标管理的SMART原则可以很好地被借用。

SMART原则是根据美国马里兰大学管理学及心理学教授洛克的目标设置理论在实践中总结出来的，是目标管理的一个经典法则。它是Specific（具体的）、Measurable（可衡量的）、Attainable（可实现的）、Relevant（相关的）、Time-based（有时限的）五个英文单词首字母的合成，合在一起正好是SMART——“聪明”的意思。那么怎么把这个聪明的原则用到方案设计里面呢？

SMART原则之S。S代表具体，方案一定要具体、清晰、明确，让方案执行者能够准确的理解学习目标。比方说，设计了某一堂课，我应该清晰、明确地指出，是为了解决需求调研过程中发现的哪些问题，通过这堂课，学员应该能够收获哪些知识点，达到哪些改变。这样一份具体的方案，提供给委托方，可以展现你的实力和说服力，使学员明确学习预期，提醒老师准备相应的知识点，使带班人员提升方案的可执行性。

SMART原则之M。M代表可衡量，方案目标的衡量标准遵循“能量化的量化，不能量化的质化”原则。要有一个统一的、标准的、清晰的可度量的标尺。所有的学习目标，尽量体现量化指标。比如说，通过学习某一门课程，要能够制定出3种以上的解决方案；通过某一堂课，要能够说出突发事件的多少种类型……杜绝在方案设计中使用如“知道”“理解”“熟悉”等概念模糊、无法衡量的词，要用像“解决”“使用”“辨别”等体现绩效行为，可以测量的词。

SMART原则之A。A代表可达到。方案设计忌好高骛远，眼高手低，同样也忌把学习目标设得过低，偏高了实现不了，偏低了无意义。一个好的培训方案要使学员和教员感到学习任务饱满，也能够达得到。要让培训的组织者，感到方案所提的要求是可以通过他的努力沟通协调实现的。点燃热情，给出路径，激发教、学、委托方、培训方四方的积极性。

SMART原则之R。R代表相关性。设计的方案一定是和培训的主题相关的，一定要紧扣培训需求。现实培训中，我们常常犯这样的错误，我们知道某某老师讲课特别精彩，这个培训班又很重要，那就让某某老师来讲上一课吧。某某老师果然也不负众望，讲课博得满堂彩，学员给的评估分也很高，看上去似乎很成功。但我们往往忽略的一个问题，这位老师的课，是学员真正需要的吗？学员们是为了来看了一场精彩的演出吗？菜做的好不好吃是一回事，菜里面的营养是不是学员最亟需的又是另外一回事。有限的培训时间，我们是不是应该更多地安排一些学员最需要的课程呢？所以，培训方案的设计一定要紧扣学员需求，如果给出的方案与需求目标完全不相关，或者相关度很低，那这个目标即使达到了，意义也不是很大。

SMART原则之T。T代表要有时间限制。标注了时间刻度的培训方案是更易于执行的方案，方案的可控性更强。根据工作任务的权重、事情的轻重缓急，拟定出完成方案的时间要求，定期检查完成进度，及时掌握进展情况，根据情况变化及时地调整工作计划。培训工作的每一个节点，比如案例收集完备事件、向授课老师提供学员需求、跟踪学员反馈意见等都规定一个完成时间，通过时间点的限制来保证方案中一些隐性要求的落实。

用“目标清单法”保证实施

目标清单法实际上是前面提到的SMART原则的一个检查落实补充手段。我们通过调研得到的学员需求有哪些？我们方案设计预期要达到的目的有哪些？我们每一堂课想达到的效果有哪些？不妨列一个清单，每进行完一个培训阶段，自己做一个对照检查，也请学员根据清单的明细来进行打钩评估。达到了就勾上，没有就空着，这比单纯地给授课老师给一个评估分更对培训有帮助。单纯给老师授课评分只能说明授课老师的授课水平，很难说明这个课是否符合需求。有的课老师表达精彩、课件精美、课堂热闹，绝对是一门精品课，评估分也会很高，但如果老师授课的内容在“目标清单”里没有体现，那仍然不是按需施教的课，仍然不是“管用”的课。而且错误的评估分还会导致整个培训效果评估的失真。学员回去后感觉收获不大，却找不到问题出在哪里。所以一份清晰的“培训目标清单”是非常必要的。在培训实施过程中，如果发现原先列的目标清单中有未能落实的情况，在培训后期仍然可以尽量弥补。

培训是一个系统工程，要让学员和委托方都感到满意不是一件容易的事。前文所讲，按需施教仍然是当前培训机构面临的重点难点问题。文中给出的调研、设计、检查落实的方法只是作者在实施培训中使用的三个小工具，对按需施教会有所帮助，但却也都有自身的局限。比如说，关键事件分析法，需要花大量的时间去搜集那些关键事件，并加以概括和分类，需要有快速判断和归纳概括的能力；SMART原则法对每一个培训目标的细化是非常让人头疼的事，关键是细化了培训目标后跟授课老师沟通，有的授课老师仍然是你讲你的，我讲我的，以不变应万变；目标清单法是一个不错的检查工具，但往往发现问题容易，弥补困难，有限的时间内，发现有的培训目标未能实现，培训需求未能满足，却很难再组织力量做相关的弥补，只能留待下期同类型班参考。一次培训过程，总会留下这样那样的遗憾，总会有让你感觉不能尽善尽美的地方，或许这就是培训工作的魅力所在。让我们一起共同努力，按需施教，做“管用”的培训。

（作者单位：国家行政学院）

教学探讨