围绕职责定位　做好工作创新

□ 欧亚平

3月27日，中央党校常务副校长何毅亭对《办公厅创新工程实施方案》专门作出批示：“这个方案好，好就好在把‘创新’工程同办公厅的职能定位结合与统一起来了，思路清晰，措施得力，操作性强，也便于检查。下一步是抓好落实并根据实践不断完善。可供行政管理服务类单位借鉴”。目前正值全面实施全校创新工程启动之际，贯彻落实好校领导的批示精神，对推进管理服务工作创新，意义重大。

崇尚创新，增强工作创新的自觉性

凡事预则立，不预则废。在制订创新工程实施方案时，办公厅从实际出发，围绕职责定位，服务工作大局，切实做好工作创新。为此，我们强调，既要崇尚创新，改进工作，又要提高认识，统一思想，消除神秘感等种种认识误区。

一说起工作创新，一些同志觉得很难，非常神秘。其实，工作创新不是哪个人、哪个处室、哪项工作的专利和特权。工作创新是对每个岗位、每个人的职责要求。把一个好的点子创意兑现，就是创新；改进工作是创新，结构调整是创新，职能优化、回归本位、返本开新，也是创新；把过去按部就班的工作习惯打破了，就是创新；把每天从事的日常工作，做得比以前更规范、更精准精致一些，或者使其不断改进和变化，产生了更明显的良好效果，也是创新。工作创新无处不在，人人可为。正因为如此，办公厅创新专注的就是管理服务工作创新，厅班子的初衷和出发点就是紧密结合办公厅职能定位和工作实际，借势借力借助创新工程平台，指导实践，改进工作，特别是从体制机制上下功夫，努力营造有利于调动全厅同志积极性、主动性和创造性的浓厚创新文化，引导全厅同志把重心放在责任上，把心思放在发展上，把精力放在工作上，把智慧放在创新上，不断提高工作效率和管理服务水平，实现“要我创新”向“我要创新”的转变。为此，办公厅一开始就把制订方案作为整个创新工程的起点，力图通过头脑风暴，平等沟通协商，提高思想认识，改善心智模式，激发集体智慧，达成共同愿景。根据工作实际需要，组建了“7+1”创新工程项目团队，即7个职能处室加上厅机关党委。全厅共制订了71个集体和个人的创新方案。人人崇尚创新，全员参与创新，努力将工作创新变成办公厅的新风尚。

当然，创新过程中面临很多实际困难和问题，需要极大的勇气、顽强的毅力和始终不渝的长期工作来克服；需要功成不必在我的长远眼光和甘为人梯的奉献精神，容不得半点急功近利和庸俗化；既需要重点扶持，又需要重视氛围营造，避免贪大求全和轻视小改小革积累，防止眼睛只盯住智力报偿、急功近利等问题。

重在探索，贵在创新

一是方法创新。以方法创新来着力抓紧抓实抓好制订办公厅创新工程实施方案。坚持走出去、请进来，开展调查研究。办公厅班子成员率领厅各处室主要负责人，一同前往中国社会科学院办公厅，进行调研座谈；并在校内相关兄弟单位了解情况、征求意见建议。同时，坚持群众路线和专家咨询相结合，从实际出发，全员参与。一方面，一把手带头，率先垂范，采取自上而下与自下而上相结合，顶层设计与处室创新相结合，个人创新与集成创新相结合，另一方面，坚持集思广益，群策群力，举全厅之力，打好创新工程攻坚战。

二是思路创新。办公厅摸索和找准新时期党校事业新发展、党校人的新期盼对办公厅工作提出的新要求和目标定位，那就是：要当好校委工作的重要参谋助手，当好校委工作的“大服务员”，当好校委工作的“高效督办员”。按照校委对办公厅工作的总体定位和厅班子提出“转变作风、改进工作、强化服务、争创一流”的工作思路，以确保“两个运转”（全校大运转，厅内小运转）为重点，高标准落实好“四个服务”即服务中央、服务校委、服务校各直属单位、服务广大学工人员的工作要求，努力打造素质过硬的人才队伍，不断提升管理服务水平。

三是理念创新。围绕中心，服务大局，切实转变和改进工作理念。积极倡导和坚持以人为本，实行民主高效管理，注重平等沟通，增强办公厅团队的凝聚力、创造力和战斗力，全面促进办公厅各项工作从简单应付日常事务型向出谋划策参谋型转变，从相对被动服务向积极主动服务转变，从收发传递信息的“邮递员”向高效综合处理问题的“多面手”转变，从传统经验型管理向科学化、规范化、制度化、精细化管理转变。

四是职能优化、回归本位。按照“一事一办、专人负责、严格把关”的原则，做好任务分解，强化督办职能；按照“谁主管、谁负责”的原则，责任到人，细化事权，制定全校重大活动（会议）分工责任明细表；理顺安保工作机制，规范证卡制作、消防安全和保密工作，把原来由保安公司承担的一些重要安防岗位和职能，移交机关服务局和财行局等职能部门；整合职能和人员，优化机要文件的收发、阅办，确保高效管理、精准服务；简化和规范公务接待，严格外事工作制度，加强外事活动程序和经费使用的规范化管理，规范校史馆参观和年鉴编纂工作流程与制度，等等。办公厅创新工程实施后，拟设立专门督办机构，强化对校领导交办事项的督办落实。

五是机制创新。通过建章立制，健全制度，推进办公厅管理与服务工作的科学化、规范化、制度化、智能化和精细化。重点在改进工作方法、提高工作效率、加强督办落实、改进工作作风四个方面有新的提升，巩固管理体制机制改革成果，切实做到依法依规办事、依程序办事，同时办公厅酝酿一系列加强厅人才队伍建设、强化管理服务规范，不断修订完善提高办公厅工作水平和效能的规章制度，如《办公厅管理岗位绩效考核实施办法》等。

六是文化创新。专门设置厅机关党委党建文化创新项目，努力营造浓厚的办公厅创新文化。厅机关党委围绕中心、服务大局，重点抓好厅、处两级班子的思想、作风、学习和制度建设，努力形成团结干事、风清气正的大环境。建立健全群众参与、专家咨询和厅班子、处班子的良性互动决策机制，进一步转变作风，实现科学决策和民主决策。加强调查研究，深入总结工作特点和规律。加强党风廉政建设，强化坚守底线、追求高线的自觉。以做好“干部培训、理论建设、思想引领、决策咨询”四个服务保障工作为己任，以构建学习型、服务型、创新型组织为抓手，改善心智模式，注重平等沟通，形成共同愿景。通过学习培训和业务传帮带，引领全厅党员树立大局意识、责任意识、服务意识和管理意识，增强学习能力、调研能力、协调能力、干事能力，使“学习进入常态、工作进入状态”，激发出一种“等不起”的紧迫感、“慢不得”的危机感、“坐不住”的责任感。

关键在于抓落实

抓目标引领，促主动作为。引领全厅同志以饱满的热情和“钉钉子”精神，全身心投入到工作创新实践中，用实干为形象加分，用实招提升服务水平；以实绩论英雄、以发展论成败。敢于自加压力，对创新方案确定的各项任务要抓紧分解，量化、细化到各处室和具体责任人，使人人身上有指标、有压力、有责任。以上率下，上下联动，厅班子成员、各处室负责人带头落实工作创新目标任务，形成一级抓一级、层层抓落实的鲜明导向。

抓问题导向，推工作改进。什么问题突出就着力解决什么问题，哪个环节薄弱就着力加强哪个环节，开动脑筋、多想办法，以钉钉子精神不断破解工作创新中的难题。敢于触及深层矛盾，善于从复杂的局面中捕捉先机，想办法、出实招破解难题，对突出问题立查立改、立改立行。要有韧劲，咬住目标任务一抓到底，善始善终、善做善成。

抓队伍建设，催本领提升。建立健全学习培训制度，强化理论学习和业务交流，不断推动“头脑风暴”、知识结构刷新，在实践中检验和提升能力水平；善于从具体工作中发现规律性问题，在日常小事中总结客观事物发展的规律，以学习成果推进实际工作；努力构建学习活动的长效机制，真正做到武装头脑、指导实践、推动工作。办好内刊《办公厅工作简报》和《办公厅党建工作通讯》，促进上情下达和下情上传的有机结合，做到“有的放矢”。

抓严格问责，树制度规范。围绕实施创新工程，形成系列配套制度规范体系。以踏石留印、抓铁有痕的劲头，进一步强化责任意识。对创新工程项目抓一件是一件，干一件成一件。对一些事关全局的重大项目，落实重大事项部门协调联动推进机制，有力实施督查落实行动，完善绩效考核奖惩机制。规范程序，确保事前事中事后有督导和督办，全程跟踪督查进度、绩效和效果。树立正确的选人用人导向，形成崇尚实干、干在实处、务求实效的浓厚氛围。

抓文化创新，塑人文环境。文化创新是办公厅创新工程的一大特色和亮点，是加强办公厅文化软实力建设的重要抓手。不断夯实文化软实力，构建办公厅文化品牌和精神高地，是办公厅事业发展中最为需要涵养的精神气质和道德力量。我们在实践中逐步形成、提炼和不断强化的工作理念、思路、目标愿景等，都可以归结到文化层面上来。

办公厅实施文化创新工程专项，就是以精神文化、行为文化、制度文化、环境文化、党建文化为主要内容，努力培育、形成“忠诚、奉献、团结、创新”等具有鲜明时代特征和岗位特色的办公厅精神和价值观，使之成为全体干部员工共同遵守的价值理念、行为规范和工作要求。重视加强队伍建设和思想政治工作，并从体制机制上下大功夫，努力营造有利于调动全厅同志积极性、主动性和创造性的浓厚创新文化，形成山清水秀的政治生态、风清气正的人文氛围和团结干事的工作环境。

（作者系中央党校办公厅主任）

工作论坛

精准把握『培训需求』

□ 朱诗柱

按需施教是干部教育培训基本规律的集中体现，是干部教育培训工作必须遵循的最基本原则。开展需求调研，准确把握不同培训项目的需求，是培训开发的首要环节和首要任务。

纵向维度的培训需求，包括组织需求、岗位需求和干部身心发展需求三个层次

所谓组织维度的培训需求，就是党和政府根据形势任务的变化而要求干部掌握、践行的（新的）组织文化、价值观和职业规范。这些是干部履职的指导思想和行为准则，因而是干部必须深入学习、深刻领会、自觉认同并认真遵循的。相应地，调研分析组织维度的培训需求，就是要把握、界定这些（新的）组织文化、价值观和职业规范的具体内容。这可以从对党的干部教育方针政策（变动）、对党的理论创新成果、对党和国家出台的新的从政规范等子维度的分析研究中获得。一般来说，来自组织方面的需求，是组织对全体干部的共性要求，因而是全体干部培训的共性需求，是各级各类干部培训项目都要贯彻落实的需求。

所谓岗位维度的培训需求，就是干部为了解决由于社会（特别是工作）环境的变化所导致的、在履职过程中遇到的新问题（新课题、新任务）对新知识、新技能的需求。干部在履职过程中会经常面临着“适应新形势、解决新问题、完成新任务”的情境，不学习、不掌握相关的新知识、新技能，干部便难以圆满地完成岗位工作职责。相应地，调研分析岗位维度的培训需求，就是要诊断、筛选、确认干部在履职过程中遇到了哪些新问题（课题、任务），以及解决这些问题需要哪些新知识、新技能，包括新法规、新政策、新技术、新方法、新经验等。具体可从对管理服务对象的变化情况，党和国家出台的新的大政方针及对各方面工作的重大部署，经济社会发展面临的新的环境及目标任务，党政管理创新（政治、经济管理体制改革），管理技术变革及其应用等子维度的分析研究中获得。一般来说，不同类别、不同层级的干部，其培训的岗位需求是各不相同的。因此，调研、分析岗位需求，必须分类别、分层级地开展；满足干部的岗位需求，必须组织实施分类别、分层级的培训。

所谓干部身心发展维度的培训需求，就是干部为了解决由于社会环境的变化所导致的、在身心成长过程中面临的普遍性问题对新知识、新技能的需求。人是社会动物，是以整个身心而不仅仅是以某项技能在从事职业工作，而且教育培训是直接作用于“人”、间接作用于“工作”的。因此，干部培训既要为推进党和国家的事业发展服务，也要为干部的健康成长服务；贯彻、落实按需施教、以人为本原则，干部教育培训还必须满足干部身心发展维度的需求。相应地，调研分析干部身心发展维度的培训需求，就是要分析干部队伍的总体情况及其变化趋势，把握、界定干部思想和作风方面普遍存在的苗头性、倾向性问题，以及解决这些问题所需的新理念、新知识、新技能。也只有这些问题在干部队伍中具有“普遍性”，才应该在集中培训中予以满足。例如，由于经济体制深刻变革、社会结构深刻变动、利益格局深刻调整，导致干部思想活动的独立性、选择性、多变性和差异性明显增强；少数干部人生观、价值观发生扭曲，事业心、进取心趋于下降；还有就是心理问题普遍增多。这就需要有针对性地加强干部的科学人生观、价值观教育，理想信念、党性修养、道德品行教育，心理调适和心理疏导教育等等。

总的来说，干部培训的需求，也就是干部为适应“新形势”、解决“新问题”、完成“新任务”所需要的新理念、新知识、新技能。

横向维度的培训需求，包括（新）问题、（新）知识和目标三个方面

从培训所要完成的任务这个角度看，所谓“培训需求”，就是干部在岗位工作和身心发展中遇到的、需要在培训中解决并能够在培训中解决的、新的实际问题。培训不是学历教育，它不承担应该由学历教育来完成的任务，它不提供系统化的学科知识和系统化的工作知识。培训就是要研究新问题、解决新问题。从这个意义上说，需求的本质是“新问题”，可以有一个等式：“需求=新问题”。所谓“需求调研”，就是诊断、筛选、确认问题（体系）并将其具体化、清晰化的过程。

从培训所要学习的内容这个角度看，所谓“培训需求”，就是干部需要在培训中学习并能够在培训中学到的“新理念、新知识、新技能”。从这个意义上说，需求的本质是“新知识（广义的）”，可以有一个等式：“需求=新知识”。所谓“需求调研”，就是诊断、筛选、确认此种“新知识”的过程。这些“新知识”，有些是解决上述问题所需要的；有些是组织加之与干部的，即党和政府根据形势任务变化要求干部必须掌握、践行的。

从培训所要达到的结果这个角度看，所谓“培训需求”，就是干部教育培训所要实现的“目标”。因为干部教育培训的目标，就是为了满足干部学习的需求；干部培训坚持“需求”导向，类似于普通教育需坚持的“目标”导向，可以有一个等式：“需求=目标”。所谓“需求调研”，本质上是诊断、筛选、确认培训目标并将其具体化、清晰化的过程。

准确把握横向维度的培训需求，便可科学把握培训课程研发的关键技术，那就是：要以“问题”为焦点选择课程知识，当且仅当理念、知识、技能、经验与解决这些问题（课题、任务）直接相关时，才成为课程的中心内容；要以“问题解决”为纽带组织学员习得、建构课程知识。在问题解决的过程中，学员随时引入和学习相关新的理念、知识、技能、经验，随时提取和展开已有的经验和知识，围绕“问题解决”实现多学科、多类型知识的互动建构、有机融合从而实现能力提升。总之，问题及“问题解决”是课程开发的逻辑起点。

因此，干部培训实际上有三项功能：一是发现问题的功能，通过需求调研和培训过程中的催化，帮助干部找到工作上、个人成长上存在的主客观问题。二是提升能力的功能，即通过培训活动帮助干部切实掌握适应新形势、解决新问题、完成新任务所需的新理念、新知识、新技能。三是服务发展的功能，即干部能够将培训中学到的新知识学以致用、解决问题，服务事业发展和干部个人成长，提升组织绩效和个人幸福度。

（作者单位：国家税务总局党校）

深度观察

干群关系的研究动态

□ 王真卓

当前我国正进入全面建成小康社会的决胜阶段，如何认识干群关系及其矛盾，不仅考验着党的执政水平，也是实现国家治理体系和治理能力现代化的重要一环。目前学界围绕干群矛盾开展了不少研究，也提出了颇多有价值的意见，这对创造良性的干群关系、维护执政安全有重大意义。

特征

非对抗性。研究者认为，现阶段的干群矛盾从引发原因看，主要是利益矛盾；从诉求方式看，虽存在少数极端暴力冲突行为，但总体上以相对温和理性的诉求方式为主；诉求目的也主要是引起关注，进而维护和实现自身合法权益。

递增性。有学者认为，干群矛盾呈现从中央到基层、由上而下逐层递增的特点，基层矛盾尤为尖锐。一方面，中央的亲民政策深得人心，民众对党中央的满意度和信任度很高。另一方面，贯彻落实中央方针政策的基层干部，直接处理错综复杂的民生问题，一旦履职不力，甚至与民争利，就会导致干群关系紧张。

复杂性。有研究者指出，干群矛盾和其他社会矛盾相互交织，是诸多社会矛盾的集结点，既是激化其他社会矛盾的助燃剂，又制约着其他矛盾的解决。各级政府作为劳资矛盾、医患矛盾、城乡矛盾等社会矛盾的处理协调者，虽不是这些矛盾的直接引发者，但如果处理不当，就可能把矛盾焦点转移到自己身上，直至触发无直接利益者参与的群体性冲突事件，使矛盾更加复杂。

网络助推性。有学者认为，网络的时效性和交互性客观上助推了矛盾的发生与升级，加大了治理的难度。某一事件发生后，经过网络的传播和动员，就会吸引更多网民和现实主体的参与。有些事件仅局限于网络空间，但由于网络热点话题引发网民强烈发声，构成网络群体性事件，甚至能够借助舆论压力迫使政府部门不得不采取应对措施。

多样性。有研究者认为，利益结构的不断分化导致矛盾主体的多元性和利益诉求的多样性。矛盾广泛存在于涉及利益表达和民主决策方面的政治领域、有关物质利益关系协调的经济领域、关于社会公平正义和民生建设的社会生活领域，以及涉及价值观念和文化素质的思想文化领域等等。不同矛盾主体具有不同的利益诉求和群体意识，这就要求政府部门要注意兼顾和平衡多方利益。

原因

“公权制约缺乏说”。有学者指出，干群矛盾的实质是政府公权力与公民私权利之间的冲突。很多无直接利益的冲突事件，其矛头最终指向政府部门，很大程度上源于公权使用不当。一些官员在政策的制定、执行中存在有法不依、违法不究、以权谋私、与民争利的问题，进而引起利益受损者的不满，使关系恶化，冲突加剧。

“公共服务缺位说”。提供公共服务是政府的基本职能。有些政府部门存在职能错位或缺位，片面追求显性政绩，直接把这一职能推向市场。有学者指出，政府部门不注重提供社会公共服务和持续改善民生，民众对此缺乏基本安全感，对干部不作为和少作为感到不满，这是加深矛盾的关键因素。

“民意表达不畅说”。有学者强调，沟通是政治信任的桥梁，缺乏有效的利益协调机制和诉求表达机制，致使民意表达不畅，最终造成隔离。个别地方维稳思维存在误区，把民众的正当利益表达视为威胁社会稳定的因素，采取压制民众利益诉求的方式来实现社会短期稳定。民众利益诉求长期得不到反映，呼声得不到重视，权益得不到维护，诉诸无门的不满情绪就会积聚，“信访”和“群体性事件”便成为利益诉求表达的惯常方式。

“公平正义缺失说”。有研究者指出，严重的机会不公、权利不公和结果不公导致各种利益矛盾的产生。长期以来，分配、教育、就业、司法、社会福利、社会流动、社会参与等领域存在不公问题。随着民众自由平等意识的提高，追求公平公正和向上流动的意愿不断增强，这与现实的阶层固化和流动受阻形成强大心理落差。这种情况下，民众的相对剥夺感加强，其他矛盾就会交织聚集反映在干群矛盾上。

化解路径

制度完善是根本。化解矛盾的根本在于协调好利益主体关系。有研究者指出，只有提高制度约束力，“把权力关在制度的笼子里”，规范程序，用制度管权管事管人，增强透明度，才会提升民众对政府的信任度。具体而言，加强问责、巡视制度和监督机制，狠抓反腐廉政建设；完善分配制度建设，构建不同群体利益协调机制；健全沟通协调机制，畅通人民群众的利益诉求渠道；健全多元矛盾纠纷调处机制，妥善调解人民利益矛盾；建立矛盾预警机制，对危机事件及时发现和有效处理；完善网上舆情处置机制，提高网络群体性事件应对能力。

民生保障是关键。着力改善民生是政府的职责所在。有学者认为，政府要切实提升以义务教育、医疗卫生、社会保障、社会就业、住房保障、公共安全为核心的公共服务体系建设水平，织密筑牢民生保障网，逐步建立起以权利公平、机会公平、规则公平、分配公平为主要内容的社会公平保障体系，使广大人民能够“学有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居”，增强民众的安全感、获得感、幸福感。

民主法治是保障。有学者指出，积极发扬民主、推进依法治国是化解矛盾的长久之计。首先要保障人民依法行使知情权、参与权、表达权、监督权等民主权利，保障社会各阶层特别是弱势群体的合法权益，依法公正解决社会矛盾和纠纷。其次，党和国家干部必须在宪法和法律范围内行使权力，严格按照“有法可依，有法必依，执法必严，违法必究”的要求，坚持法律面前人人平等，通过法治政府建设增强政府执行力和公信力，增进民众对政府的政治认同感。此外，引导公民学法、懂法、用法、守法，以理性合法的方式表达诉求。

作风建设是保证。加强作风建设，提高领导干部自身素质，是消解干群矛盾主体根源的内在途径。加强领导干部思想作风、工作作风、领导作风、生活作风和学风建设，坚定理想信念，补好精神之“钙”，坚持走群众路线，保持与人民群众的血肉联系，把为民务实清廉的价值追求厚植于思想和行动之中。

（作者单位：中央党校研究生院）

学术评论