

2003 年上海市考试录用公务员《申论》真题

满分：100 分 时限：150 分钟

一、注意事项

1. 申论考试，主要是对分析驾驭材料的能力与书面表达能力并重的考试。
2. 作答参考时限：阅读资料 40 分钟，作答 110 分钟。
3. 仔细阅读给定的材料，按申论要求依次作答，答案书写在指定位置。

二、材料

2001 年 11 月 10 日，中国加入了世贸组织，在新的时代背景下，新一轮人才流动给青年才俊提供了更大的空间，同时，也让国有单位经受了严峻考验。

齐红儿，女，36 岁，1988 年毕业于浙江大学英语系，毕业后任职于国家对外贸易经济合作部。1997 年，齐红儿出任国际服务贸易处副处长，开始参与中国加入世界贸易组织的谈判工作。1998 年 2 月，年满 32 岁的齐红儿被任命为中国加入世界贸易组织谈判服务贸易领域牵头人，成为中国“人世”谈判核心成员中唯一的女性。

2001 年中国人世前夕，齐红儿突然跳槽到微软中国公司，出任“政府关系高级经理”。消息一出，一时舆论哗然。

请看以下有关材料：

1. 外经贸部是齐红儿付出了 12 年青春的地方，也是她成长的土壤。从 1988 年～2000 年底，齐红儿在外经贸部洒下了数不清的心血和汗水；外经贸部也提供给了她许多难得的机会，让她在联合国、在 APEC、在世界贸易组织的历史舞台上充分锻炼和提升了自我。至今，齐红儿对外经贸部仍“深深的感激”。但是，她虽然在情感上有些不舍，最终还是离开了外经贸部。

2. 齐红儿说：“我离开外经贸部绝不是因为待遇低，机关里固有的沉闷和刻板与我的个性实在难以相容，这种冲突在我从事重大工作的时候可能并不尖锐，但回到平凡的工作氛围中，一定会影响到我和领导、同事之间的关系，要说对个人的进步没影响将是不可能的。”

3. 1989 年，齐红儿到外经贸部第二年就曾提出过辞职，她觉得机关生活过于死板，和自己的性格不合。由于种种原因，辞职被拖了很长时间后不了了之。

4. 尽管外经贸部是个较为开明的地方，辞职不成的齐红儿仍给人留下了“不安分”的印象。不服输的她努力把自己投入到工作中去，暂时深埋离开的想法。繁忙而责任重大的工作，让她无暇细想。

5. 2000 年 9 月，在最后一场艰苦的谈判结束后，为放松自己，齐红儿跑到上海去听了罗大佑演唱会。台上罗大佑唱起那些曾经多么熟悉的老歌时，齐红儿的眼睛在一瞬间湿润了，心底深处对自由的追逐在那一刻升腾。中国人世谈判即将全部结束，齐红儿觉得，到了回归自我个性的时机。

6. 离职前，齐红儿与国际司易小淮司长、外经贸部龙永图副部长都有过长谈。2000 年 9 月底，在日内瓦，当最后一场谈判取得圆满成功之后，齐红儿向石广生部长详谈了自己离开的原因。石部长告诉她：第一，表示理解；第二，希望她在中国正式加入世贸组织(当时预计中国将于 2000 年底加入)后再离开；第三，相信齐红儿的人格和道德品质，会把所有的秘密深深埋藏在心里。高层领导的信任和理解让齐红儿感动。

7. 齐红儿的工作涉及诸多国家机密，按规定，她被要求在外经贸部其他不涉密岗位工作一年，度过保密期才能辞职；否则，就要以“辞退”处理。齐红儿痛苦地选择了后者，她不愿意“晃荡”一年再走。她被“辞退”的公告刊登在外经贸部机关报《国际商报》上。

8. 从瑞士回国后，许多知名跨国公司求贤若渴，纷纷登门拜访，他们开出了极为优厚的条件，希望齐红儿加盟，但都遭到她的拒绝。她有一条重要的原则：绝不加入服务贸易领域的外资企业。微软中国有限公司的开价并不是最高的，但齐红儿心里踏实。她说：“软件行业已经完全开放，我去微软不会有任何嫌疑。”

9. 2001 年 1 月，齐红儿办完了所有的手续，细心的她退回了部里多发给她一个月工资和部

里福利分房中给她的 100 多平方米的住房。

10. 齐红儿在微软中国的职位是“政府关系高级经理”，这是为她专设的职位。齐不否认微软的选择与她的公务员背景有关。她说：“很多人对这个职位有误会，认为就是走门子拉关系之类。其实大的跨国公司不会干违法的事。我的工作，只是与政府相关部门保持沟通，遇到不公平待遇时能有申述的机会。”

11. 齐红儿在微软的原则是：第一，我绝不会出卖国家秘密为自己谋取私利；第二，我也不想用过去谈判中所积累的人际关系来办事。我在微软一次也没有找过那些在谈判中和我并肩作战的信息产业部官员。我的优势在于我丰富的经验，我比别人更懂得怎样与公务员打交道。

12. 建立在个人道德上的阀门毕竟是靠不住的。对齐红儿的出走，外经贸部不愿多谈，但也承认：“至少留下了一个安全隐患，齐红儿知道得太多了。”

13. 她到微软不久就遇到了 2001 年 APEC 上海会议，她负责安排会议期间微软总裁比尔·盖茨的访华事宜。由于在安排比尔·盖茨参加 APEC 上海会议上的成功，齐红儿被授予“精英雇员奖”。这在微软是相当高的荣誉，对于刚加入微软不到一年的新雇员更为难得。

14. 齐红儿在微软的迅速走红，招致了一些嫉妒甚至个别人的有意压制。这些与在国家机关工作的状况截然不同。在这些小小的烦恼和不快之余，她开始反思外企，反思自己走过的路：“外企有外企的好处，可以让你学到很多东西。但是，在外企，再精英的雇员也只能是雇员，你永远不可能成为主人，没有那种归属感。而有这些东西也许是比高薪更为重要的。”

15. 2002 年 3 月，齐红儿辞离微软中国，下一步目标：募集资金，创办自己的企业。

16. 齐红儿显然是这次人才流动的标志性人物。她不是第一人，也不会是最后一人。在亚行驻中国代表处的 25 个工作人员中，有 11 个官员，其中 9 人是原中国国家机关的官员，这 9 人分别来自央行、财政部、水利部、农业部、交通部等国家部委，包括 5 个处长、1 个副处长，“简直可以组成一个小政府！”流动是永恒的。

三、申论要求

1. 有条理地概述材料所反映的主要内容，字数不超过 250 字。

2. 国有单位人才外流是流失，还是流动？专家认为，对国家是流动，对单位是流失。比如齐红儿。假定你是国有单位的管理人员，请你就国有单位人才流动(流失、引进)的问题，提出应对意见。从虚、实两方面考虑，尽可能全面些。要求：(1)意见合理，具体可行；(2)条理清楚，语言简明；(3)字数不超过 300 字。

3. 根据上述材料，自选某一角度，自拟题目，写一篇 1 000 字左右的文章。要求：联系实际，观点鲜明，条理清楚，语言流畅。

2003 年上海市考试录用公务员申论试题

答题要点及参考范文

第一题

1. 原国家对外贸易经济合作部副处长齐红儿，因认为机关生活与自己性格不合，于中国人世前夕，突然跳槽到微软中国公司，出任政府关系高级经理，走红不久又毅然辞去，准备自己创业。

2. 国有单位的人才流动不是少数，不仅给青年才俊提供了更大空间，也让国有单位经受了严峻考验。

第二题

1. 建立科学的人才评估体系。
2. 给基层单位较大的自主权，增强基层活力。
3. 完善相关法律法规，加强对流失人才进行管理和约束，克服各种隐患。
4. 完善各种保健和奖励制度。
5. 加强文化建设，建设团结生动活泼的政府工作气氛。
6. 建立促进人才流动的合理机制，创造适于年轻公务员的发展和晋升机制，从而加大人才引进，避免人才流失。

第三题

1. 标题：也谈国有单位的人才流失(举例)。

2. 正文内容可以从以下方面展开：

(1)中国人世，在新的时代背景下，新一轮人才流动给青年才俊提供了更大空间，同时，国有单位人才流失加剧。

(2)国有单位人才流失的原因(略说)：

- ①论资排辈现象严重。
- ②平均主义严重。
- ③总体待遇偏低。
- ④缺乏文化建设。
- ⑤人才发展空间不够。

(3)解决国有单位人才流失的对策(重点阐述)：

- ①薪酬留人。
- ②事业留人。
- ③情感留人。
- ④制度留人。

(4)人才流动是永恒的，国有单位的人才也不例外。国有单位只有积极完善自身环境，建立科学的用人机制，才能留住人才，更好的搞经济建设。

[参考范文]

也谈国有单位的人才流失

随着市场经济不断发展和改革开放的逐步深入，国有单位人才队伍建设中出现了一些新情况、新特点、新问题，并已成为制约单位发展的重要因素。其中最为突出的问题之一就是人才流失。如何采取得力措施留住人才，已成为国有单位，尤其是国有单位的决策者们必须深入思考和研究解决的问题。

单位人才流失往往是多种原因交互作用的结果。因此，必须加以全面分析。我认为，主要有以下几点：1. 论资排辈现象严重；2. 平均主义严重；3. 总体待遇偏低；4. 缺乏单位文化；5. 人才发展空间不够。

如何吸引人才、留住人才、用好人才已成为所有企业单位的核心。针对以上几个方面的原因，

国有单位要有效地防止人才流失，应做好以下几个方面的工作：

1. 薪酬留人。单位中的薪酬系统，工资、奖金、福利、津贴和股权等，正是满足人们生存需要和安全需要所必需的。据了解，当另一个同样规模、同样岗位的待遇高于本企业待遇的 20%，则可能会因为待遇问题而引起人员由低待遇企业向高待遇企业的流动。目前非国有单位的重要筹码就是靠高工资、高福利和股权来吸引人才，一方面通过公开招聘初中级人才，另一方面通过猎头公司猎取高层管理人才和高科技人才。因此，单位在制定本单位的薪酬策略时，一定要参照本地本行业其他单位的薪酬待遇，使本单位的薪酬待遇等于或略高于同行业的平均待遇，以稳定单位员工，做到薪酬留人。

2. 事业留人。现代的员工注重自身需要和单位需要的平衡，即将职业生涯管理当作开发员工潜力同时又满足单位发展需要的一种方法。据了解，在全球辞职的中高级管理人员中，只有 25%的人主要是为了工资，而多达 50%的人是因为对前途和上司不满意，对在该单位的职业生涯没有一个清楚的目标。因此，国有单位应该了解员工需求，针对员工需求制定职业生涯规划，为员工提供培训进修机会，提供晋升发展之机，用职业生涯前景留住人才，用单位发展前景留住人才，做到事业留人。

3. 情感留人。建立以职称、年龄、学历、成果、岗位、薪水、有何岗位要求、单位的评价和使用意向等为内容的人才动态管理档案，调整人才流向。完善选人机制，按照德才兼备的标准，选拔配备人才。优化用人环境，要把竞争激励机制贯穿于单位人才管理的各个环节，使之有一种危机感、责任感、成就感；要为人提供表现才能和施展才华的机会、条件和岗位。充分发挥人的积极性、主动性和创造性，挖掘人的潜能，把人塑造成“能力人”。国有单位高层管理者要深入员工，了解员工，尊重员工的首创精神，保持同员工沟通渠道畅通，做到情感留人。

4. 制度留人。单位领导班子尤其是主要领导，应着力从以下几个方面做好工作：一是改进选人方式，严格一种制度，即将选人方式由领导推荐为主改为充分走群众路线，按群众推荐、组织考察，最后集体确定的程序选拔培养优秀人才达到充分发挥人才的最大效用；二是要严格用人标准，准确使用人才。必须坚持德才兼备的用人标准，提高领导班子的选人用人水平；三是要对单位人才实行“三优先”，即优先培训、优先安排到关键岗位锻炼、优先交流轮岗，以提高其综合素质和领导能力。

尽管国有单位的相关部门和领导已充分认识到这一问题，并制定了相应的对策和措施，但国有单位人才流失问题也很难在短时间内彻底解决。要想从根本上解决国有单位人才流失问题，除时不我待，充分利用现有条件创造性地开展工作外，最关键的还是要尽快深化改革和发展经济，这也注定了解决国有单位人才流失问题必将伴随国企和体制改革的全过程，是一项既紧迫又艰巨的长期任务。