

对融合发展中人事人才和研究生工作的一点思考

管理部门党支部 官杰

一、战略定位

2016年起，中央、省市和科学院先后发布《关于深化人才发展体制机制改革的意见》，目前正是人事人才工作大发展的难得机遇期，如何借助现有的政策东风和政府不断出台的新的扶持政策，广开思路，扎实推进队伍数量规模和结构质量再上新台阶，为长远发展奠定良好的基础，是近一段时期的主要任务。因此，人力资源的近、中期发展战略应定位于有竞争力的人才梯队是实现研究所长期可持续发展的核心和根本。要以“重大产出、重点培育”为目标导向，一手抓引进、一手抓培养，打造生物、能源、过程交叉领域人才高地！”

二、基本判断

从外部发展环境分析来看，国内外新能源、新材料、生物技术等多学科交叉领域内定位有特色、产出成绩佳、发展可持续的研究机构，通常各类人员总规模超过1500人，经费总量通常不低于5亿元（不考虑汇兑等）才能实现长期稳定持续发展。这也为研究所“十三五”的进一步发展明确了目标和标杆。从研究所内部情况来看，目前人员结构来看，队伍质量整体上从年龄、学历等方面来看充满朝气，有较好的基础素质；专业技术岗位比例构成符合岗位规划设计；但因职工较为年轻，未来三到五年受高级岗位职数限制，对年轻人职业发展的“天花板”效应要大大高于老所，现有人才的晋升诉求将不断增大。另外，人力资源总成本不断增加，财务面临着巨大的压力，人员效能比亟待提升，人力资源的结构性调整是首要任务，以确保研究所形成在未来3-5年内对新增的科研团队能够给予稳定支持的能力。在产业化人才方面更多的应以市场手段和企业机制调动存量人力资源，应更多的思考依托、用好、用活国家和地方各类优化人才发展环境政策，

如离岗创业、在岗创业，鼓励专技人员兼职等等。

三、总体思路

总体上讲，一方面要处理协调好六个关系：融合过程中两所涉及“人”的政策协调关系、学科和方向的关系、引才和引智的关系、个人、团队和人才梯队的关系、35岁以上骨干和35岁以下青年储备的关系、资源投入和产出的关系。另一方面要着手解决好六个问题：该怎么围绕目标“规划”好资源蛋糕的切分？“招聘”的投入是否更应视为对优化结构的投资？如何有针对性的“培训”促进人力资源的保值增值？该设置什么指标确保“绩效”真的被考核了？什么样的“薪酬”水平更科学和合理？如何通过灌输“文化”理念建立起更有战斗力的梯队？

具体工作中，要打造以“人”为本的人力资源体系，核心工作是要依据人才成长发展规律，设计有针对性的特色政策。要针对基础队伍、骨干梯队、核心团队、领军人才的不同需要，打造不同特点的系统、完备、开放的在职培训体系；3H工程促进稳定、和谐的劳动关系；有竞争力的薪酬水平和福利保障体系；目标导向、科学合理的绩效考核与人才评价体系。同时，要通过对外加强沟通、争取资源，对内规范体系、营造文化，为人才梯队快速成长营造环境。引进人才要兼顾战略需求与能力素质，培养人才要目标导向和个人兴趣并重。对事业、企业、半企半事等各类身份人员要统筹管理，破除人事体制障碍打破流动壁垒，科研活动组织要根据研究类型分类组织、使用、评价人力资源。

四、工作建议

（一）要做好人力资源规划的编制与实施。主要是做好现状调研和分析，梳理现有人力资源情况，预测未来人力资源需求，比较需求与可用之间差别，确定各职能部门、二级所、科研中心等的人力过剩、

短缺、供需平衡情况等。围绕两所融合发展的中长期规划，制定研究所“十三五”人力资源规划，服务“率先行动”计划和“融合发展”需要。严格确保人力资源规划执行到位，对人力过剩部分进行分流，对人力短缺部分补充，对供需平衡部分做好优化调整。在大方向、大趋势不变的情况下，适时微调规划内容，以适应发展形势。

（二）招聘配置要定向出击、务实高效，重点做好引才和引智的协调统一，以引智带引才。招聘上要吸引合适人才并配置到相应岗位，选育上将合适的人培养成长后选配到更高层次岗位，调配上因任务跨团队、中心、二级所调配，也要重视但求所用，不求所有柔性引进。引才引智当中要根据不同层次考虑采取不同方式，引才的重点要围绕现有特色或优势学科，大力引进“青千”强壮队伍，引智的重点要整合地方政策，用好大化所丰富的院士等人才资源。

（三）培训开发要以围绕人力资源开发提升价值，创造价值。要针对高层和中低层、研究和工程、博士后或工程师等不同类型定位人员制定不同的开发方式。传帮带应借大化所之力培养负责人；走出去方面可考虑设立所层面的留学基金；对外要加强沟通，用好各类继续教育的扶持配套政策；同时可采取服务外包，请专业机构有针对性培训。

（四）绩效考核主要是放活政策、用好标准，寻求适合发展阶段需要的指挥棒。“分层分类”要充分考虑二级所（实验室）、中心（组群）、团队（课题组）、人员间的不同。“多劳多得”要用好岗位体系、职称评审、绩效工资和标杆化引导。

（五）薪酬福利要合理、合规、公平效率兼顾。在落实岗位绩效工资制改革的总原则的同时，一方面要制定完备、有竞争力的薪酬保障措施；另一方面，要引导各层次人才从追求“物质金钱”到追求“学术地位”最终追求“学术精神”的转变。

(六) 劳动关系方面要营造和谐、愉悦的工作文化。要通过感情和人文关怀，加大实施安心工程和 3H 工程，力所能及的帮助解决生活困难。要通过环境和文化塑造，让每个人都有人生出彩的机会，营造公平、和谐、愉悦的学术发展环境。外部服务方面第一时间解决落户、医疗、保险、公积金等需求；尽快落实各类引进、培养人才的配套费发放；为现有人才争取更多获得人才奖励资助的机会。内部管理方面要加速实现人事管理信息化；干部管理把关严；机构管理促发展；遵纪守法、严守秘密、廉洁从业。

(七) 学科平台建设要进一步优化完善三个主学科的交叉融合发展。一方面是推动建设获批材料学博士后站、另一方面是将生物类的两个二级学科升档为一级学科，从而使交叉学科特色更明显、发展更快速。

(八) 培养管理方面要在国科大的整体框架下，推动研究生教育工作的规范化、系统化、精英化。要建立完善的教育管理制度和多元化的培养体系，规范学生行为，促进健康发展。

(九) 科教融合方面要推动“科教融合、协同育人”、“研教相长、和谐发展”。内部重视学科体系建设要与科研布局相融合，外部紧盯“双一流”的评价评估，加强招生基地体系建设。

五、发展展望

在两所融合发展的大背景下，人事教育工作方面的总体工作思路是：在统一规划基础上，充分发挥大化所的厚重积淀和青能所的一些体制探索，为两个所全面建成国际一流研究机构目标提供充足的人力资源保障，实现 1+1 的每个 1 都大于 1。具体来说，就是要在增量资源上做文章，共建渠道、共享资源、共同发展，保持大连化物所高速增长的同时，推动青岛能源所实现跨越式追赶。最终真正在研究所建成符合人才成长发展规律的人才培育体系、建成满足领域发展需要的

创新人才基地、建成适应国际潮流的开放性人才平台!