

# 参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办 第 10 期 (总 46 期) 2006 年 6 月 20 日

## 加快建设一支富有创新能力的高层次人才队伍

**编者按:** 我们党历来重视人才工作特别是高层次人才工作, 不管是战争年代, 还是和平建设时期, 高层次人才都发挥了重要作用。当今社会的竞争, 归根到底是人才的竞争, 核心是高层次人才的竞争。对高层次人才的竞争可以说到了“白热化”的程度。实践也证明, 高层次人才的数量和质量, 已决定着一个国家、一个地区和一个单位的核心竞争力, 对于经济社会的发展起着牵引带动作用。在我们肯定这几年来人才工作在高校得以实施取得成效的同时, 也应该清醒地认识到, 从总体上来说, 我国高校学科建设、学术水平与世界先进国家的水平还有比较大的差距, 对于国民经济发展和科技进步等知识贡献率还比较低, 特别是高校教师队伍的整体素质和创新能力还不能适应新的要求。这已经成为制约我国高等学校发展和建设高水平大学和一流大学的瓶颈。加快高层次创造性人才建设是建设高水平大学和一流大学的迫切要求。人才问题始终是高等学校改革与发展的核心问题和头等大事。2003—2007 年教育振兴行动计划已把实施高层次创造性人才计划作为建设高水平大学和一流大学这一战略重点的重大举措。因此, 我们必须从国际国内形势、新的发展、高等教育面临新的任务出发, 以高度的政治责任感和历史使命感, 把高等学校高层次人才队伍建设摆上极为重要的议事日程, 作为高校改革和发展的核心问题, 舍得花大力气, 动真工夫, 以超常规的热情、超常规的努力、超常规的举措努力吸引培养和造就一批高水平学科带头人和中青年骨干教师, 切实把贯彻全国人才工作会议的精神落到实处, 大力实施人才强校战略, 为建设高水平大学和提高高等教育质量提供强有力的政策支持和人才保证。当然, 说引进高层次人才重要, 并不能否认培养和使用。三者相辅相成, 互为一体, 不可分割, 是一个有机的统一整体。引进和培养都是手段, 目的是使用。全社会都要为高层次人才创造良好的工作条件和生活环境, 为他们搭起干事创业的舞台, 最大限度地调动他们的积极性, 贡献他们的聪明才智, 这才是我们引进高层次人才的应有之意。为吸引更多的高层次人才来我校工作, 加快建设一支素质优良、结构合理、充满活力的教师队伍, 进一步提高教育质量和办学效益, 把江苏技术师范学院办成特色鲜明的、一流的、有较大影响的大学, 让我们大家共同关心高层次人才引进工作。为此, 我们选编了部分相关资料, 供各位领导和有关部门参考,

### 目 录

1. 高校高层次人才队伍建设	
——国务委员陈至立在长江学者座谈会上的讲话·····	(2)
2. 要发展关键在人才	
——教育部部长周济在 2005 年度长江学者特聘教授、讲座教授受聘仪式暨长江学者成就奖颁奖典礼上的讲话·····	(4)
3. 对当前高校高层次人才引进的思考·····	(6)
4. 高校引进的高层次人才心态分析及其管理对策·····	(8)
5. 高校高层次人才管理的几点思考·····	(11)
6. 新形势下高校高层次人才管理的思路和对策·····	(13)
7. 高校高层次人才引进工作问题分析·····	(16)
8. 华中科技大学高层次人才引进工作的理论与实践·····	(18)

## 一、加强高校高层次人才队伍建设

——国务委员陈至立在长江学者座谈会上的讲话

### （一）加强高校高层次人才队伍建设意义重大

最近，胡锦涛总书记多次强调，要坚持把推动自主创新摆在全部科技工作的突出位置，大力增强科技创新能力，大力增强核心竞争力，在实践中走出一条具有中国特色的科技创新的路子。当今世界，国家之间综合国力的竞争，在一定意义上是科技实力的竞争，是高层次人才的竞争。人才资源与其拥有的科学技术知识已经成为一个国家经济和社会发展最重要的战略资源。**在知识经济不断发展的今天，人才资源是第一资源。我国要在日趋激烈的国际竞争中掌握主动权，就必须建设一支强大的高层次人才队伍，推进自主创新，大大提高国家的创新能力，在世界高科技领域占有重要地位。这是中华民族实现伟大复兴的必由之路。**

要实现党的十六大确定的全面建设小康社会的宏伟目标，从现在起到 2020 年，我国国内生产总值年平均增长率必须达到 7% 以上。这就要求我们必须突破人口资源环境制约，走新型工业化道路，就必须进一步充分发挥科学技术作为第一生产力的重要作用，坚持依靠科技和人才，通过自主创新以增强国力，促进科技发展以济民生，使科学和技术真正成为推动社会生产力跨越发展、保障国家安全和惠及广大人民群众的决定性力量。

党中央在 2003 年年底召开的全国人才工作会议上，做出了实施人才强国战略的重大决策。中央关于人才工作的决定提出：“小康大业，人才为本”、“国以才立，政以才治，业以才兴”，精辟地论述了人才强国战略的极端重要性。高校作为人才培养的主要基地，集聚人才战略高地，承担着传承文明、培养人才、科技创新和社会服务的神圣使命，担负着“造就数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才”的重大任务。同时，高校拥有丰富的人才资源，高校教师队伍是国家知识创新的重要力量和高层次人才队伍的重要组成部分，是实施科教兴国战略和人才强国战略的强大生力军和动力源，在我国全面建设小康社会和加快社会主义现代化建设进程中起着基础性、战略性作用。**我们必须高度重视，从全局的战略高度来认识加强高校高层次人才队伍建设的极端重要性和紧迫性，把加强高校高层次人才队伍建设作为各级政府和高校一项重大而紧迫的战略任务抓紧抓好。**

“长江学者奖励计划”是我国高校高层次人才工作中一次成功的制度创新，得到了中央的充分肯定，得到了高教界、科技界和社会各界的广泛关注和好评，已经成为知名的人才品牌和国家重点实施的高层次人才计划。“长江学者奖励计划”于 1998 年启动实施以来，前五批聘任了 537 位长江学者，这一批又新聘 190 位长江学者。98% 的长江学者具有博士学位，94% 的长江学者具有在国外留学或工作的经历，有 296 位长江学者直接从海外应聘回国工作或为国服务。

这项计划不仅在吸引海外优秀人才，孕育创新研究群体和创新团队等方面发挥了重要作用，而且在培养和造就活跃在世界科学前沿和关键领域的优秀学术带头人方面取得了显著的成绩，前五批的长江学者中，有 6 位优秀学者荣获“长江学者成就奖”，12 位当选为两院院士，31 位担任国家“973”项目首席科学家，27 位担任国家“863”计划专家；有 18 位长江学者取得了 21 项重大突破性科技成果，67 位所主持的科研项目成果获得了国家科技三大奖，提高了我国在一些重点领域的自主创新能力，对推动我国科技发展产生了重大影响。

新一轮“长江学者奖励计划”在总结经验的基础上，从遴选机制和实施范围等方面，又作了进一步的完善和创新，特别是认真贯彻落实中央关于哲学社会科学和自然科学并重的方针，在人文社会科学领域实行长江学者岗位制度，这必将大力推进我国哲学社会科学的繁荣发展，在促进国家现代化建设进程中发挥积极的作用。实践表明，设立和实施“长江学者奖励计划”是党和国家实施科教兴国战略和人才强国战略的一项重要举措，是体现时代性、富有前瞻性的制度创新。在充分肯定成绩的同时，我们也必须清醒认识到，目前我国高校中优秀拔尖人才还相当缺乏，特别是具有世界领先水平的学术大师还比较少。我们要在已取得成就的基础上，以开拓进取、只争朝夕的精神状态，进一步做好高校高层次人才队伍建设工作。

### （二）加快建设一支富有创新能力的高校高层次人才队伍

今天上午，党中央、国务院隆重召开了国家科学技术奖励大会。温家宝总理在讲话中指出，当今世界，科学技术是综合国力竞争的决定性因素，自主创新是支撑一个国家崛起的筋骨。我们要引进和学习世界上先进的科技成果，但更重要的是要立足自主创新，真正的核心技术是买不来的。只有拥有强大的科技创新能力，拥有自主的知识产权，才能提高我国的国际竞争力；必须把增强自主创新能力作为国家战略，贯彻到现代化建设的各个方面，贯彻到各个产业、行业 and 地区，努力将我国建设成为具有国际影响力的创新型国家。他还强调，科技的灵魂在创新，科技的活力在改革，科技的根本在人才。要大力培养和积极引进科技人才，做到人才辈出、人尽其才。

高校广大教职员要认真学习贯彻温家宝总理的重要讲话精神，进一步充分发挥高校学科综合和人才众多的优势，以满足国家的战略需求为目标，以培养高层次创造性人才和创新团队为重点，着眼于高校高层次人才总量的增长和素质的提高，努力建设一支数量充足、结构合理、富有创新能力的高层次人才队伍，从根本上提高我国高校在世界范围内的学术地位和竞争实力，更好地发挥国家基础研究和繁荣哲学社会科学的主力军、高新技术研究的重要方面军和科技成果转化的强大生力军的作用，为全面建设小康社会的目标提供坚强的智力支持和人才保证。

**第一，要以实施“高层次创造性人才计划”为战略抓手，努力吸引、培养和造就一批具有国际水平的科学家和学科带头人。**坚持自主创新，既是我国科技工作的方针，也是我国人才工作的目标。实践表明：只有坚持自主创新，高层次人才队伍才能健康成长，才能充分发挥作用；只有拥有高层次创新人才，才能实现自主创新。高校高层次人才队伍建设要把重点放在提高队伍的创新能力上，要紧紧把握科学技术发展的重大战略机遇期并针对我国经济社会发展、国家安全与可持续发展中的重大瓶颈性约束，加强我国的自主创新特别是原始创新能力，力争在关键领域和若干学科前沿掌握核心技术和拥有一批自主知识产权，培养和造就一批具有世界水平的科学家和学科带头人。

**第二，要大力建设创新平台，加强创新团队建设。**当代重大科技成果的产生，越来越需要跨学科领域专家形成团队，合作攻关。我们要积极适应这种趋势，采取切实措施，加强团队建设。要积极推进高校基层学术组织改革，创新高校人才组织模式，着眼于承担国家重点发展领域或国际科学技术前沿研究任务，以创新平台、重点研究基地为基础，以优秀拔尖创新人才为核心，重点支持建设一批高水平的创新团队和学术群体。

**第三，要努力培养和造就一批哲学社会科学家和优秀教师群体。**要积极主动围绕改革开放和现代化建设重大问题开展科学研究，形成一批有重大社会影响和学术价值的哲学社会科学研究成果，不断推进理论创新，为国家和地方经济社会发展提供决策参考和咨询服务，建设充分反映当代中国马克思主义最新理论成果的具有中国特色、中国风格、中国气派的哲学社会科学学科体系、教材体系；造就和培养一批哲学社会科学家和优秀教师群体。

**第四，要抓紧培养和造就一大批具有创新能力和发展潜力的中青年学术带头人和学术骨干，形成可持续发展的优秀人才梯队。**要坚持事业发展与人才发展紧密结合，在教学科研的创新实践中锻炼培养青年骨干教师。要遵循人才成长规律，坚持以提高学术水平和创新能力为导向，通过学术梯队建设、团队吸纳、项目资助或鼓励自由探索等方式，加大对青年骨干教师成长发展的支持力度。要加大选派高校中青年骨干教师出国研修力度，进一步增强选派工作的针对性和实效性，选派具有较大发展潜力的中青年骨干教师到国外高水平大学和实验室进行研修，促进高校中青年学术骨干在国际学术前沿工作。

我们相信，经过坚持不懈的共同努力，我国高校一定会出现国际水平的学术大师和一大批学科带头人，涌现一批重大创新成果。

### **（三）加强领导，深化改革，大力推进高校高层次人才队伍建设加快建设**

高校高层次人才队伍，需要各级政府、高校、社会各界和专家学者共同努力。

**首先，各级政府要进一步加强对高校高层次人才队伍建设的领导。**要进一步加强组织领导和统筹协调，建立健全有效的工作机制，完善相关的法规制度和政策措施，大力支持高校高层次人才建设。要鼓励自由的创造性探索，鼓励创新，特别是原始性创新。政府各有关部门要加快人事制度改革和社会保障制度改革。要按照“按需设岗、公开招聘、择优聘任、合同管理”的原则，积极推行教师岗位

聘任制改革，逐步完善教师分类管理办法和评价标准。要加强和改进舆论宣传工作，热情关心、支持高校人才工作。要完善机制、体制和政策，使资源能够共享，使高层次人才更好地发挥作用，使科技成果通过完善的创新链真正成为现实生产力。

**第二，高校要将高层次人才队伍建设摆在学校工作的重要位置。**高校要树立科学的发展观和人才观，坚持以人为本，把人才问题始终作为高校改革和发展的大事来抓，科学制定学校发展战略规划和人才队伍建设规划，大力推进人才强校战略的实施。要进一步解放思想、更新观念、创新机制、营造环境，促进优秀人才脱颖而出。要加大经费投入，加强科研基地和创新平台建设，为高层次人才充分发挥作用创造良好的工作条件。**要有开阔的眼界、有效的方法，放眼全球广纳贤才，真正培养、留住和吸引一大批拔尖人才。要努力加强学校创新文化建设，充分调动和发挥广大教师的积极性和创造性，努力营造人才辈出、人尽其才的良好校园环境。要特事特办，提高支持创新工作的效率。还要促进人才的双向交流，使优秀人才进得来，使掌握先进技术的人才也能向社会特别是企业扩散，并以此促进知识和技术的双向交流和扩散。**

**第三，充分发挥高校知名专家、长江学者等领军人物在高层次人才队伍建设中的重要作用。**今天出席大会的各位长江学者，你们都是各自学科领域内的佼佼者，是我国科技进步和知识创新的骨干力量。这里，我向在座的各位长江学者，并通过你们向全国高校教师和青年学者提几点希望：

**希望你们坚持自主创新，勇于开拓，努力攀登科学高峰。**创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。在高新科技领域，只有立足于自主创新，提高自己的科技发展能力，才可能充分利用全球科技资源来加快自己的发展，赶超世界先进水平。长江学者要瞄准世界科技发展的最前沿，勇于创新，善于创新，力争在有条件的领域率先实现突破，实现跨越。希望你们高度关注企业的重大科技需求，为提高我国产业和企业的核心竞争力做出贡献。

**希望你们发扬“两弹一星”精神和“载人航天”精神，团结协作，拼搏奉献。**人才只有献身于祖国和人民的事业，才能大有作为。长江学者要学习老一辈科学家崇高的爱国主义精神、强烈的历史使命感和责任感。要紧紧围绕我国社会和经济发展的重大课题，严谨治学，抓紧攻关，开拓创新，为国家现代化建设和综合国力的提升贡献自己的力量。哲学社会科学领域的长江学者，要紧密结合“马克思主义理论研究和建设工程”，深入研究我国经济社会发展中的重大理论和实践问题，产生一批充分反映当代中国马克思主义的最新理论成果，在推动理论创新、繁荣哲学社会科学中发挥领军作用。

当前，科学技术重大突破，大多表现为群体突破的态势和学科之间的交叉融合，新的科学发现和重大进展已越来越难以通过单兵作战来实现。团结协作是现代生产条件下科学技术研究活动的内在要求。希望大家发扬团队精神，团结协作，群策群力，拼搏奉献，并通过自己的努力和实践，共同创造“长江学者精神”，为中华民族贡献宝贵的精神财富。

**希望你们作言传身教、率先垂范、教书育人的模范。**长江学者作为高校学科带头人，担负着培养新一代优秀人才的重要使命。“学高为师、身正为范”。希望你们以自己高尚的道德情操教育影响学生，在学术和思想各方面率先垂范，成为教书育人的楷模。同时，积极主动地培养人才、举荐人才，带动和吸引更多的优秀人才，为加快建设高校高层次人才队伍作出你们特殊的贡献。

（摘自：《陈至立国务委员在长江学者座谈会上的讲话》教育部网站/2005.4.1）

## 二、教育要发展关键在人才

——教育部部长周济在2005年度长江学者特聘教授、讲座教授受聘仪式暨长江学者成就奖颁奖典礼上的讲话

### （一）自主创新，关键在人才

2003年底，党中央、国务院召开了建国以来第一次全国人才工作会议，制定和下发了关于进一步加强人才工作的决定。对实施人才强国战略、建设宏大的高素质人才队伍进行了全面部署。人才培养，基础在教育。高等学校必须大力推进人才强校战略，努力肩负起培养数以千万计专门人才和一大批拔尖创新人才的历史使命。不久前，党中央、国务院召开了全国科学技术大会，做出了建设创新型国家的重大战略决策，部署了《国家中长期科学和技术发展规划纲要》。胡锦涛总书记在全国科技大会上指出：“科技创新，关键在人才。杰出科学家和科学技术人才群体，是国家科技事业发展的决定性因素。”

这不仅对推进我国科技事业发展乃至整个社会主义现代化建设具有里程碑的意义。而且对我国高等教育的改革与发展将产生重大的推动作用。高等教育是科技进步和人才培养的结合点，高等学校是创新人才培养的重要基地和高层次人才集聚的战略高地。高校教师队伍特别是高层次人才队伍是国家高层次人才队伍的重要组成部分，不仅决定着高水平大学的建设水平和高等学校的人才培养质量，而且也是国家基础研究和高技术领域原始创新的一支主力军，是解决国民经济重大问题、实现技术转移和成果转化的一支生力军。据统计，“十五”期间高校获国家自然科学奖、技术发明奖、科技进步奖的比例分别占到全国的59%、65%和54%。一批高校教师做出了突出贡献。实践证明，加强高校高层次人才队伍建设，对于深入实施科教兴国和人才强国战略，提高我国自主创新能力，建设创新型国家具有重大而深远的战略意义；高校要为建设创新型国家做出更大贡献。关键在于建设好一支富有创新能力的高层次人才队伍。

改革开放以来，特别是上个世纪九十年代后期以来，我国的高等教育进入了历史上最快最好的发展时期，实现了举世瞩目的历史性跨越，高校教师队伍建设也取得了突破性进展。在“985工程”和“211工程”的支持下，在以“长江学者奖励计划”为核心的高层次创造性人才计划的带动下，各地和高等学校大力推进人才强校战略，高校高层次人才队伍建设取得了显著成绩。但是，我们也必须清醒认识到，高校高层次人才队伍建设还有待进一步加强，特别是优秀拔尖人才和高水平创新团队数量偏少，世界一流人才缺乏，在国际学术领域的影响力和竞争力亟待增强，促进优秀人才脱颖而出和充分发挥作用的制度环境还有待进一步改善。因此，我们要进一步提高认识，统一思想，按照树立和落实科学发展观的要求，增强大局意识、机遇意识和危机意识，切实把高校高层次人才队伍建设作为一项重大基础性工程。下更大气力抓紧抓好。

## **（二）紧紧围绕提高自主创新能力，大力加强高校高层次人才队伍建设**

未来15年，是我国建设创新型国家、实现全面建设小康社会目标，加快推进社会主义现代化进程的重要时期，中国特色社会主义建设的伟大实践为高等学校的发展提供了最好的条件、最大的机遇、最强的动力。我们的优势是中国经济社会快速发展的良好环境，我们的背景是中华民族伟大复兴的历史进程。伟大的时代呼唤人才，伟大的时代造就人才。《国家中长期科学和技术发展规划纲要》明确提出要加快建设一支学风优良、富有创新精神和国际竞争力的高校教师队伍，我们要深刻领会，认真贯彻落实，紧紧围绕提高自主创新能力，大力加强高校高层次人才队伍建设。今后一个时期，要重点抓好以下三项工作：

**一要在建设创新型国家的伟大实践中培养和造就高层次人才。**发展孕育人才，人才支撑发展。要坚持人才队伍建设与科技创新和经济发展，与文化繁荣和社会进步相结合，促使人才投身于现代化建设的火热实践。服务于人民，奉献于祖国，在事业的发展中锻炼成长。“艰难困苦，玉汝于成”，要引导人才经风雨，见世面，在大风大浪中锻炼，在艰苦奋斗的磨砺中成为栋梁之材。要进一步构建促进优秀人才可持续发展的培养和支持体系，大力实施高层次创造性人才计划，努力吸引和培养一批具有世界一流水平的学术大师和学科带头人，一大批具有创新能力和发展潜力的中青年学术带头人和学术骨干，重点支持一批高水平的创新团队和学术群体，带动人才队伍整体素质的提高。要以高层次人才和紧缺人才为重点，大力吸引海外优秀留学人才回国工作或以多种形式为国服务。要充分利用海内外优质教育资源，采取多种方式大规模培训中青年骨干教师，特别是要加大出国留学工作力度，选派更多的优秀研究生和中青年骨干教师到海外一流学科专业，师从一流导师学习深造，促进他们掌握国际学术前沿动态，不断提高自主创新能力。要支持高校教师参加国际重大科学研究计划和高水平国际学术会议，竞争国际权威学术组织领导职务，担任国际重要学术期刊编委，加快提升高校优秀人才在国际学术领域的影响力和竞争力。要充分发挥高校在国家创新体系中的重要作用，进一步加强高校创新平台和重点研究基地建设，努力形成科学研究与高等教育紧密结合的知识创新体系。为人才成长和发挥作用创造良好的条件。

**二要推进制度创新，进一步构建有利于创新人才培养和高层次人才集聚的制度环境。**要从改革基层学术组织结构入手，打破原有学科组织结构和科研组织模式，建立有利于学科交叉、融合和汇聚的科研体制，形成有利于增强自主创新能力和提高创新人才培养质量的基层学术组织结构，促进创新团

队伍建设。要改革研究生培养机制，实行科研主导的导师负责制，建立与研究紧密挂钩的研究生资助制度，提高研究生的创新能力和培养质量。要进一步加大高校人事分配制度的改革力度，大力推行教师岗位分类管理和公开招聘制度，深入推进教师聘任制改革，积极完善教师评价机制，强化海内外同行专家在学术评价中的重要作用；进一步强化竞争激励机制。深化分配制度改革，逐步建立以岗位绩效工资制为主的高校薪酬制度，加大对优秀拔尖人才的分配倾斜力度；努力建立适应社会主义市场经济体制要求、符合高等教育规律和教师职业特点的现代大学人事制度，形成人才辈出、人尽其才的良好制度环境。

**三要加强大学创新文化建设，努力构建有利于创新人才健康成长和充分发挥作用的文化氛围。**创新体现着先进生产力的发展方向，创新文化是一种先进文化，是一种发展文化。高等学校是传播先进文化和知识创新的重要基地，要大力培育和弘扬创新精神，把提高科学素质、树立科学精神、培养科学道德作为创新文化建设的重要内容。继承和发扬革故鼎新、敢为人先的精神，提倡理性怀疑和批判。努力营造追求真理、献身科学、鼓励创新、宽容失败的文化氛围。要进一步加强学术道德建设，倡导潜心研究、严谨治学，坚决克服和摒弃学术浮躁。要积极探索完善学术自律与学术监督相结合、学术自由与学术责任相结合的有效机制，努力营造民主、宽松、开放、和谐的良好学术环境。

### **（三）切实推进人才强校战略，进一步开创高校高层次人才队伍建设新局面**

为贯彻落实全国人才工作会议精神，大力推进人才强国战略，教育部研究提出了实施人才强校战略的工作思路。通过统筹规划，整合资源，启动实施了高层次创造性人才计划。我们将进一步加大实施工作力度，大力推进高层次人才队伍建设。高等学校要进一步解放思想、提高认识，以科学发展观为指导，牢固树立人才资源是第一资源的观念，深刻认识“根本的竞争是人才的竞争”的道理，真正做到尊重人才、关心人才、爱护人才，以超常规的热情、超常规的努力、超常规的举措，切实加强高校高层次人才队伍建设。**要把人才工作作为“一把手工程”摆在更加突出的位置，与学校各个方面的工作紧密结合起来，特别是要与学校的发展战略规划、学科建设与队伍建设规划、校园建设规划紧密结合起来，切实做到谋划发展时考虑人才保证，制定规划时考虑人才需求。研究政策时考虑人才导向，部署工作时考虑人才措施。要加大投入力度，统筹配置各类资源，进一步加大学校发展性投入中用于人才队伍建设的比例，在重大建设项目经费中划出一定份额用于高层次人才队伍建设，同时广开经费渠道，建立多元化的人才工作投入机制。**

长江学者是高校高层次人才队伍的重要组成部分，肩负着培养创新人才、提高自主创新能力的重要责任。刚才长江学者代表发出了“严谨治学立身、自主创新报国”的倡议，我们感受到长江学者们强烈的爱国热忱、赤诚的报国之志和高昂的创新激情。我很受感动，也非常赞成。希望大家按照胡锦涛总书记在全国科技大会上提出的要求，继续发扬心系祖国、自觉奉献的爱国精神，求真务实、勇于创新的科学精神，不畏艰险、勇攀高峰的探索精神，团结协作、淡泊名利的团队精神，在建设创新型国家的伟大实践中，做自主创新的先锋、拼搏奉献的榜样、教书育人的楷模，努力创造出无愧于时代和人民的业绩。

（摘自：《教育部部长周济：教育要发展关键在人才》百度网站/2006.4.12）

## **三、对当前高校高层次人才引进的思考**

人才资源是第一资源，人才问题是关系党和国家事业发展的关键问题。目前我国一般性人才短缺的状况已得到有效缓解，高层次人才却十分短缺，难以满足实际需求。下大力气实施人才引进工程，突出重点，切实加强高层次人才队伍建设是当前高校面临的一项重大而紧迫的任务。

**（一）高校高层次人才是高校发展的根本，人才引进是高校得以发展的重要环节，是高校人才队伍建设、学科建设的捷径**

“大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”，“大学的荣誉不在它的校舍和人数，而在它一代代教师的质量”。可见，良好的师资是学校发展的关键。但由于人才培养具有周期性长的缺陷，许多高校已将高层次人才的引进，作为高校人才队伍建设的捷径，并提高到重要的战略地位。学科建设的水平体现了一所高校的教学科研水平，而学科建设需要一个良好的学科梯队和学科带头人，一个学

科梯队的形成，以往的经验是培养、积累，而今，通过引进高层次人才，可以较快地解决积累的长期性问题。

**引进高层次人才，可以使高校迅速组建和带动一批学科达到科学研究的前沿，开展与国际接轨的教学和研究活动。**引进不同学科的人才，可以促进学科的交融，有利于科学的发展。国外高校就很注重教师的来源和学渊的多元化，许多高校要求本校教师必须有外校或外国的工作或学习经历。现在国内的一些重点高校也开始注重，在北京大学教师中从国外引进的教师已经达到30%；在北京航空航天大学具有博士学位的教师中，三分之一来自海外。

**引进高层次人才，可以促进教师队伍的建设，促进本校教师迅速成长。**可以使现有教师在科研上少走弯路，其知识得以交流和快速更新。对于年轻教师，通过高层次人才的传、帮、带，可以学到许多书本上学不到的知识，高层次人才的精神、科学态度也将潜移默化地影响本校的青年教师。

**引进高层次人才，同时给本校现有人才带来了压力，促进了学术上的良性竞争。**

## **（二）高校引进高层次人才的现状**

当前，高校引进人才趋势日烈，然而普遍缺乏全面的科学的引进观，明显存在一些问题，没有处理好其中轻与重的关系，具体表现在：

**1.重硬件轻软件。**许多高校在引进高层次人才过程中都列出优厚的物质条件，为高层次人才提供舒适的住房、特殊的岗位津贴、安家费，设法安排配偶的工作、小孩的入托、入学，建先进的实验室或工作室，提供可观的、足够的科研经费等，而在制度、科研氛围、校园文化等软环境上却不是十分重视或认识不到位。

**2.重引进轻管理使用及后续培养。**有些高校在引进高层次人才时很卖力，然而在引进后，只是把人才当招牌，作为花瓶摆设，闲置不用，不管不问，听之任之，造成人才的极大浪费。引进的高层次人才不能充分发挥其才能，实现其抱负，加之后续培养机制不健全，得不到进一步发展，苦不堪言。

**3.重外部轻内部。**一些高校对外部的高层次人才不惜花大量血本，而对学校内部的人员提出的更新实验设备、增加科研经费的要求却不以为然，甚至设置道道门槛。

**4.重同行轻社会。**一些高校目光只盯在其他高校或科研院所中，喜欢挖同行的“墙脚”。同行高层次人才就那么几个，应该拓宽引进渠道，把目光放宽一些，到社会上去寻找。

**5.重科研轻教学。**高校对引进人才理论水平、科研能力要求较高，但对其教学水平却少有考察。各高校都在强调，质量是生命线，要提高教学质量，但是，一般来说，高校不会专门引进一些在教学上有成绩的教学“大师”。

**6.重学科轻管理。**大多数高校引进人才重点都放在学科建设上，而很少引进管理干部。高校对“管理出效益”的认识仍停留在肤浅的层面上，还没有真正认识到拥有专业管理人才的极端重要性。

**7.重投入轻产出。**高校在引进人才时舍得投入，有时一掷千金。但对于引进人才后对本校所产生的效益却从来没有计算过，投入与产出上是否匹配无人过问。

**8.重学历轻实际能力。**如今，不少高校在引进人才时只看重学位高低，导师的名气，而不重视其专业技能高低和实际工作能力。有些高校则惟“洋”是才，学历姓“洋”方可准入，“洋”博士与“土”博士“含金量”大不相同。

**（三）高校引进高层次人才的一些思路**高校引进高层次人才应有明确的目标，要积极主动，打破常规，多渠道，有所作为，讲求实效。

**首先**，要有人才引进的明确目的和针对性，引进高层人才必须与本校实际情况和学科发展相结合，以我为主，为我所用，在资金等资源条件有限的情况下，要有所为，有所不为，要有重点，在选好的学科点、看准的人才上要舍得花本钱，要敢于投入，同时要讲效率，最大限度地发挥引进人才的作用，不是为引进而引进，不是做广告、打招牌，而是实实在在地做事情、干事业。

**其次**，引进高层次人才，要在政策上有保证，手段上多样化，层次上丰富化。引进高层次人才，要打破常规，制定优惠政策，创造有利条件，在分配制度、奖励制度、专业技术职务评聘、住房分配等方面要有特殊的办法、灵活的政策，同时要按国际惯例办事。

**引进高层次人才要积极主动，要走出去，充分利用现代化信息手段开拓视野，掌握信息，加强与**

**各院校和科研院所的联系。**同时要加强自身信息和形象的宣传、发布,明确拟引进高层次人才学科、专业及其现状和拟提供的条件。还应鼓励本校教师推荐人才,惟才是举,建立广泛的人才信息网。引进高层次人才方式要多层次、多形式。高层次人才是世界性的稀有资源,是当今科技竞争、教育竞争的焦点。引进高层次人才就应该不拘一格。**引人是为了引智,柔性引进应是当前和今后引进高层次人才的一种可行做法。**

**(四) 高校要注重对高层次人才的管理和使用只有引进,没有使用,等于没有引进。**

**高层次人才不仅要引进,还要留住,用好。要始终清醒地认识到稳定人才和引进人才是相辅相成的。只有具备稳定人才的有利条件,才能吸引人才,更好地引进人才。**

**要树立尊重人才、发挥个性的人才观念。**当今时代是信息时代、知识经济时代,也是提倡人的个性化时代。高层次人才来自四面八方,五湖四海,有的来自不同的国家和地区,有着不同的经历、不同的文化背景、知识背景和宗教信仰背景。要认同、容纳、包涵人才的缺点。必须爱惜人才,充分尊重人才的个性,对高层次人才的管理要个性化、人性化,寓管理于服务之中。还有,作为引进人才,来到一个新的环境,许多工作要重新开始,短期内出成果并不容易,要给予理解和相应的支持,否则,会出现好不容易引进的人才进校后不多久就离开学校的不良现象。

**要扬长避短,大胆地使用高层次人才,发挥高层次人才在教师队伍中的主导作用,根据他们的能力,给予相应的权力,为高层次人才施展才华,创造广阔空间。以事业吸引人,以感情挽留人,以政策稳定人。**但是,要注意,对年轻科技人才不能拔苗助长。目前在年轻科技人才使用上存在不良现象,一些年轻人业务上稍微出点儿头,马上就给他带个‘长’字,这是得不偿失的,特别是一些好苗子,有了‘长’字,整天忙于琐碎的事务,哪有时间搞研究?再说,在专业上有才,不见得管理上也有真本事。这种现象不可长,应引起高度重视。

**要为引进的高层次人才创造良好的环境和提供较高的待遇。**环境和待遇是高校引进和稳定人才的两个基本因素。环境分硬环境和软环境,硬环境是指教学设施、实验室设施设备、教职工工作、生活条件等,软环境指学校的良好学术氛围、人际关系、高品位的校园文化以及相关政策、制度等,对于高层次人才来说,他们更注重软环境和自身发展,待遇不仅仅是高薪,关键是做到公正、公平、合理,要按劳取酬,体现绩效。

**要更新观念,最大限度地引进和发挥人才作用,不求所有,只求所用。**为保障能积极地引进高层次人才,必须建立富有弹性的灵活用人机制。这是冲破高层次人才难引进这个瓶颈的关键。由此,许多高校采取了比较灵活的进入机制,如:直接调入,将其人事关系等转入本校;暂时无法办理人事关系的,可以借用、聘用,先开展工作,再办理正式手续;若不能全职来校工作的,可以短期签约,讲学、合作科研、指导研究生与开展学科建设;建立合作关系等。此外,1998年设立的“长江学者奖励计划”开辟了人才使用的新模式,它启示我们,对人才不需要进行垄断,允许人才进行兼职。这对于人才发展更好,使人才可以多角度从事各种工作,多角度吸收知识,其成长也就更快。比如,一个管理学教授,既可以在学校教管理学课程,又可以到公司去从事管理工作,这样他的管理课程肯定教得更好。灵活的用人机制还可以缓解高层次人才流失的矛盾,逐步打破人才单位所有制的束缚,达到真正的资源共享。

**为确保高层次人才能得以引进、留住、用好,高校的各级管理队伍素质很重要。**要加强对管理者的管理,要把一批观念新、“靠得住、有本事”的年轻干部、教师充实到管理队伍中去,以优化内部管理结构。要分期分批选送管理干部参加国内外培训,不断接收先进的人本管理思想,同时也要适当地注重引进一些高层次的管理专业人才,以加速提升高校管理者的整体素质,促进管理人员专业化。

(摘自:《对当前高校人才引进的思考》高教论坛/2005.2)

## 四、高校引进的高层次人才心态分析及其管理对策

随着我国加入世贸组织以及21世纪对高校培养高层次、高素质人才提出的越来越高的要求,各高等学校不约而同地加大了高校教师及科研人才的引进力度,从社会、兄弟院校广纳贤才,而社会各方英杰亦时有来就,各得其所,相得益彰。那么,高校所引进或者即将引进的这些人才的心理状态究竟

如何呢？本文拟对其心态进行分析并试图提出管理对策。

**高等学校是知识密集、学者集中的地方，它除了培养专门人才外，还可能必须承担发展科学、开展社会服务的任务。**著名化学家、曾任美国哈佛大学校长的艾略特认为：“大学是教师的集合体，是知识的宝库，是真理的寻求者。”基于此，有专门特长的高级人才成为各高校争相抢夺的“香饽饽”。近年来，高校教师的社会地位和经济收入日益提高，吸引社会上有关具有高级职称的专业人士加盟高校教师队伍，从事教学和科研等工作。这些高级人才主要带有各种工作背景和不同的心理状态。下面分别对这些情况作具体分析。

**1. 追求学术与教学：**这些人才原来在机关单位等就职，由于对所学专业的执着追求，他们宁可舍弃公务员的优厚地位，甚至放弃已经得到或者可能得到行政职务(有的甚至是省部级领导)，不再从事行政工作，“弃官从教(研)”。他们淡于名利，宁静致远，有着高尚的理想和志向，以科研和教学为己任，矢志不移。他们在高校也不谋求行政职位，而视教书育人之乐事，汲汲于“得天下英才而育之”。

**2. 追求环境与经济：**择业的主要因素是环境和经济因素。这些人才一般来自用人单位的小环境比较恶劣，有压抑人才的因素，因此“投奔”到“空气”比较自由、环境比较宽松的高校；也有人觉得原来单位收入较低，因此愿意舍弃本身的资历或者职位，离开熟悉的环境，放弃已经取得的房产和熟悉、融洽的人际网络，到经济条件较好的地方，这以北方高层次人才(以三、四十岁居多)流往经济较为发达的南方高校为多见，即“孔雀东南飞”。

**3. 寻求“叶落归根”。**这些人才一般年龄在50多岁，在原来单位德高望重，资历甚高，职称一般为教授，同时是该单位学科带头人。其调动理由是“少小离家老大回”，回到故里效力，届时退休后在家乡颐养天年。他们学富五车，著作等身，为人谦和，乐于奖掖后进，淡泊名利地位，是难得的宝贵教育资源。

**4. 谋求“名列前茅”。**这些人才原先的单位比想调动的单位无论在规模还是声望上都要胜出一筹，他们通过奋斗已经取得副教授、教授的职称，但是为了谋求更大的发展，避开原来单位论资排辈的窠臼，到新单位求得行政或者学术的进一步提拔或者“出头”，以执某一部之“牛耳”。他们的期待值和对新单位的满意度都有较大的变动。

**5. 考虑“两者兼得”。**这些人才在原来单位“游刃有余”，属于“精力过剩”、能力超强型。他们是“两栖动物”，同时打两份工，或者调入新单位后仍然到外单位兼职，一心两用。

**6. 出于“上岸归队”。**这些人才以前多为“下海”者，现在“游”得累了，资本也积累得差不多了，再呆在企业里的话，其职称、科研没有太多的发展余地；相反，回归高校后，他们能够重新扬帆起航，开创事业的新天地。

**7. 被“挖”来的将才。**这些人才在原来单位是“将军级”人才，有的是高校中高层干部，有的是博导，为众多单位争相抢夺的帅才。他们进入了新单位的核心层面。

**8. 想找“避风港”。**这些人在机关单位呆得不是太妥当，为了躲避公务员竞争的波峰浪谷，找寻一个“避风港”而进入高校。他们普遍认为高校具有优越的持续性发展前景，并有较高的工作安全感，而其教学、科研的意向强烈与否视个人素质及其动机而定。

**9. 青睐学校假期。**高校每年有两个假期，可以利用这段时间，或休憩，或旅游，或“充电”，或探亲，或访友，属于个人的时间支配既集中又自由，也是吸引社会高级专业人士加盟高校的重要因素。

**10. 看重教师正面形象。**教师的社会地位与时俱增，同时教师的受到社会尊重的正面形象也是吸引高级专业人才的一块“吸铁石”。此外，男女性别、教师劳动的个体性和劳动成果的社会性，教师劳动的全面质量考核特性等均可对社会高级专业人才产生不同程度的吸引作用。此外，就是每年各高校毕业分配或者留校的应届毕业生；少数从海外留学回来的“海归派”。

**高校在引进人才的过程中，研究、分析择业于高校的人才的动机和心理，无疑是十分必要的。**只有了解、掌握这些所引进人才的心理状态，作为高校人事部门管理人员可以有的放矢、因势利导，做出更加切合引进人才实际、受到引进人才欢迎的决策。国际21世纪教育委员会主席雅克·德洛克认为：“没有教师的协助与参与，任何改革都不能成功。”教师作为专业人员，通常希望在自己的业务范围内有广泛的自由权。他们的行为或选择，大多是以在长期受教育的过程中获得的专业技能为基础，与

行政领导相比，他们更愿意认同本专业的同行、专家的意见，以他们作为自己行为的参照群体。对此，高校要为教师提供宽松的专业环境，使教师获得更多的自治权，鼓励教师在教学过程中积极主动地探索、创新和解决问题。为此，最重要的是要努力建构行政体系与教学体系相辅相成的局面，创造出双赢的机制，既给教师以充分的专业发展的自由空间，又使之成为具有强烈责任感的专业工作者。下面试对以上引进人才的管理工作提出一些初步的管理对策：

1. **对于追求学术与教学的人才**，他们所具有的高知识、高学历，决定了他们社会价值观念与其他人不同，决定了他们丰富多彩的精神世界和高品位的人生追求。他们对事业的发展有明确的目标和较高的期望值，希望学有所用，学有所长，充分发挥自己的潜能和特长，渴望在学术科研方面有所创新，获得事业上的发展和成功。可以根据这些人的需求特点和现有学科、紧缺学科的需求，审慎考察引进人才的特长、特点，紧密联系学科发展的总体规划，在条件允许的情况下，给予一定的科研课题经费或者启动金，以确保其学术成果的所需经费；对重点发展的学科给予重点保障，把引进的人才真正用在刀刃上；在职称评聘(转系列)上按照有关规定执行，尽量创造人才发挥聪明才干的校园环境，安排合适的教学岗位和合适的工作量。

2. **对于追求环境与经济的人才**，按照其职称、学历、工龄等发给工资；在系、校创造人才感到舒心的人文环境，人际关系融洽；在条件许可的情况下，提供住房安置或者住房补贴、家属随调、孩子就近上学等优惠待遇。

3. **对于寻求“叶落归根”型人才**，要及时兑现原先给予的解决住房、家属随调等承诺，安排合适的职位，尤其是要做好老教授带教中青年教师的知识承传工作。

4. **对于谋求“名列前茅”的人才**，在职称、职位(如硕士生导师、博士生导师)、课题经费等方面给予充分的满足，大胆起用他们；积极鼓励他们申报国家级、省级科研课题，激励他们进入“长江学者计划”。

5. **对于“两者兼得”的人才**，可以利用“柔性政策”，采用半聘、外聘的方式，“喝奶不用养奶牛”，既可以让人才为我所用，又不必付出较大的经济代价；学校可以与这些人才签定一个短期协议，要求他们在学校承担2 - 3 门主干课程，每年在国家级或者省部级学术刊物上发表有较高学术质量的论文。

6. **对于“上岸归队”的人才**，可以利用他们在“商海”、企业或者经济建设主战场所取得的宝贵经验，安排他们到实践性强的院系的专业，将其实际经验传授给学生。对这些人才的职称、职位、科研、教学等方面给予合理的安排。

7. **对于“挖”来的将才**，在职位方面可以给予首要的考虑和安置，让他们在某个部门挑大梁，在管理上可以大胆放手。让他们按照成熟的管理经验和思路进行院系的管理，在学科上发挥带头示范作用。

8. **对于想找“避风港”的人才**，要给予适当的“警惕”，善于辨别，分清哪些人是图“安稳”的，哪些人是想奋发有为的。对于前者，要剔除其进入机会；对于后者，可以适当引进，同时加以合理的引导、激励，使其精通高校的科研和教学工作。

综上所述，高等学校在引进高层次专业人才的过程中，要分别针对各个具体的人才对象，认真审查其资格以及教学能力和科研水平，依据面谈和其他途径了解到的情况，对其进入高校的动机进一步考察，以综合判断其是否适宜引进，或者如何更好地激励和坚定其进入高校工作的决心，特别要根据他们的各种级别的动机，判别他们是基于生活、经济的需要，还是追求科研、育才的愿望，抑或改变环境，求得行政的发展，乃至一种精神和理想的需求。**只有对这些情况明了于胸，才能在引进人才的过程中大局在握，拥有引进高级人才的吸引、任用、培养、管理等诸方面的主动权，在引进高层次人才的过程中得心应手、游刃有余，既能够使引进的人才满意，也可以让高校领导做出引进人才的决策时有科学、可靠的依据和基础。**

(摘自：《高校引进人才心态分析及其管理对策》引进与咨询/2004 2)

## 五、高校高层次人才管理的几点思考

## （一）高层次人才的特征

所谓高层次人才，是指既有扎实的基础，又了解前沿、能够迎接高新技术革命挑战的；既具国际视野，又熟悉中国国情，能够参与全球性竞争与合作的，既胸怀大志、充满朝气，又脚踏实地，百折不挠，能够主动适应、积极推进引导一系列社会变革的创新性人才。21世纪是一个知识经济的时代，在这一时代综合国力的竞争，归根到底表现为人才的竞争，我国加入WTO后，人才的竞争将变得更为激烈。

**高层次人才应具备的条件包括：**①**高层次人才创造性人才要确立“能力本位”的价值观念。**入世后的经济是以智力资源的占有、配置，知识的生产、分配、使用为重要因素的经济。②**高层次人才创造性人才，应具有“一专多能”、拥有高知识水平和技能。**随着我国的入世，新兴产业的不断涌现，各部门对高素质应用性人才大量需求。③**高层次人才创造性人才应具有坚实的工具性知识。**入世以后，人才的工具性知识主要体现在外语和计算机两方面。随着市场国际化，各个领域的国际交往逐渐增多，外语的重要性日益突现。④**高层次人才创造性人才，必须不断地自觉主动和创造性地进行学习。**入世后的态势已表明，各种形态的知识，尤其是上个世纪70年代以来的最新科学技术、管理和行为科学的知识，在知识运作过程中，日益起着十分关键的作用。⑤**高层次人才创造性人才要具有创新能力。**知识的本质就是创新。新世纪的开局之年，就充满发展变化的机遇和极具活力的魅力。能推动这个世纪前进的人才，不仅要具有学习、储存新知识的能力和迅速适应社会职业转换的能力，更重要的是要有开拓精神和创造能力。⑥**高层次人才创造性人才应是面向世界的国际型的开放型人才。**面向新世纪的人才素质，都具有全球经济战略眼光，具有争一流的意识和站在国家发展前列的精神。⑦**高层次人才创造性人才必须具有较强的适应和应变能力。**⑧**高层次人才创造性人才必须具有很高的综合素质。**综合素质包括政治素质、思想道德素质、人文素质、心理素质、身体素质等。

## （二）高校高层次人才的现状

当前高校高层次人才基本组成为两院院士、特聘教授、突贡及特聘专家、优秀留学回国人员、国家科技项目的首席科学家、各级“人才工程”入选者、优秀中青年学术带头人等。高层次人才队伍建设的根本目的在于大力选拔、培养和使用好上述优秀人才群体，充分开发、挖掘其潜能，使其为学校、国家乃至整个人类的文明与进步做出不同凡响的杰出贡献。

**当前高校高层次人才队伍建设中存在的主要问题有：**①**对引进和使用高层次人才的认识发展不平衡。**根据调查发现，越是引进和使用高层次人才多的院校，对进一步引进或改进人才结构的认识越是深刻；相反，那些高层次人才缺乏、人才结构老化的学校，对引进高层次人才的必要性和紧迫性的认识并不高。当我们把高校中一些发展与管理水平不高，教学科研水平仍然落后的院校，与该校的人才构成相联系时，就发现存在很强的关联性。另外，还有一些不正确的用人观点，也制约着高级人才作用的发挥，有的学校不能把人才放到关键的专业技术岗位上发挥其专长，使其陷入大量日常的事务性工作中，难以发挥其应有的作用，成为名符其实的“摆设”，有的学校却又走向另一个极端，对高层次人才超负荷使用。重使用，轻培养；重工作，轻关怀。这两种用人方法往往会导致同样的结果：人才的大量外流。②**对高层次人才队伍建设的合力尚未形成。**知识经济时代的知识创新活动，已日益突破传统的单位体制限制，需要高度社会化，乃至国际化的大协作，需要打破行业、部门间的界限，需要高校人事部门从人才战略储备、奖励、激励机制等多方面进行综合配套管理，形成强大的管理合力。但目前离这一要求还有相当的距离。从政策上看，仍然偏重于户口、职称、职务、家属子女随调、随迁、住房等具体待遇方面，而且各个高校差不多，很难有哪一个高校能与其他高校相比形成足够大的政策位差。所以这些方面的“优惠”正在逐步淡化，终将从激励因素转化为保健因素，对真正优秀的人才吸引力不大。从全国范围看，当前区域间的人才政策竞争，已经开始向更深层次拓展，把高层次人才的作用发挥与评价机制，创业条件，以及人、事业发展前景预期等作为人才政策制定的切入口。③**高层次人才的使用机制有待突破。**长期以来，制约高层次人才队伍建设最为关键的因素之一，是传统经济体制下形成的人才使用管理机制上的限制，这些限制主要集中在以下几个方面：**一是在引进上**，仍然受制于传统的人事管理机制。在引进人才时，仍然受到户口、编制、增人计划的限制，一般要求有较为齐全的上上级部门批准的调动手续，而成熟的高级人才在调动手续上，往往受到原

单位的种种牵制，这已成为制约高级人才引进的一个重要因素。**二是在聘用上**，一般情况下高层次人才都要从低职做起，以高职、高薪进行礼聘的很少。**三是在分房上**各单位尽管有所倾斜，但基本上还要受工作或服务年限、职称、职务等限制，而且随着福利分房政策的取消和社会保障制度的健全，高校的人才竞争优势将进一步丧失。**四是在受到现有体制束缚的情况下**，引进人才使用人才时，运用例外原则进行突破的机制与气候尚未形成，虽有个案，但数量不多。

近几年来，很多高校都在就高层次人才的管理和使用问题进行探索和实践研究。**全国高校近几年来在高层次人才队伍建设方面做出的努力和所取得的成效，归纳起来有如下一些基本经验或启示：**①**举全校之力实施人才战略逐渐成为各高校的自觉行动。**在长期的办学实践中，人们已意识到：高校兴衰系于学科发展，学科发展核心是人才，尤其是高层次人才；在市场经济条件下，稳定在校高层次人才的数量和质量直接关系到高校的生存和发展；人才是办学诸要素中最核心的因素。②**重点培养与大力度引进并举已成为高校扩充高层次人才数量的基本途径，择优选拔、重点培养。**③**政府和高校自行出台并实施的各类“人才工程”或“人才培养计划”仍然是高校选拔、培养高层次人才的主渠道。**但也有各级组织对人才重使用轻培养、对高层次人才疏于教育的现象普遍存在。

### **(三) 高层次人才的管理和使用**

高校高层次人才不仅要引进，还要留住，要用好，做好高层次人才的管理和使用，稳定人才和引进人才相辅相成，只有具备稳定人才的有利条件，才能吸引人才，更好地引进人才和使用、管理人才。

**1. 建立以人为本的管理机制。**对高层次人才的管理应人性化。管理的人性化正是现代管理有别于传统管理的根本所在，管理行为也日趋人性化。面对激烈的人才竞争、市场竞争，高校在人力资源管理过程中应充分体现人性化管理的要求，把人性化管理思想融入到高校人力资源管理的各个环节，注重人的差异性、层次性、强调人的不同需求，突出人的主体性和能动性。要转变观念，爱惜人才，充分尊重他们的个性，对高层次人才的管理要个性化、人性化，寓管理于服务之中。当今时代是信息时代、知识经济时代，也是提倡人的个性化时代。高层次人才来自四面八方，有的来自不同的国家和地区，有着不同的经历、不同的文化背景、知识背景和宗教信仰背景。对他们的管理要充分尊重个性。要认同、容纳、包涵人才的缺点。

**2. 为高层次人才的工作和生活创造良好的环境。**环境对人的工作情绪、工作效率、创造力和人的成长有很大影响。环境和待遇是高校引进和稳定人才的两个基本因素。要为引进的高层次人才创造良好的环境和提供较高的待遇。环境分硬环境和软环境，硬环境是指教学设施、实验室设备、教职工工作、生活条件等。软环境指学校的良好学术氛围、人际关系、高品位的校园文化以及相关政策等，对于高层次人才来说，他们更注重软环境和自身的发展，待遇不仅仅是高薪，关键是做到公正、公平、合理，要按劳取酬，效率优先。

**3. 要扬长避短，大胆地使用高层次人才，积极支持他们开展工作。**要发挥高层次人才在教师队伍中的主导作用，根据他们的能力，安排一定的职务，给予相应的权力。

学校各职能部门和相关单位必须把为教学、科研服务落到实际行动上，以事业吸引人，以感情挽留人，以政策稳定人。使用人才中的一个重要问题是培养、爱惜人才，让人才在体力、智力、情感上保持良性循环和再生能力，并通过知识更新使人才不断“充电”。同时，促使各个人才之间的智力互补、迭加、撞击、共振，使个体和群体的智力剧增，保持人才智力得以再生。另外，在使用过程中，随时进行感情交流和投资，使这一过程成为一种上下级传递感情的过程，建立并保持人与人(上下级之间)的良性感情平衡。

**4. 高层次人才的管理要引入竞争机制。**没有竞争就没有活力，也就没有发展。“高层次”本身就是一个相对的概念，过去的成绩不代表未来，只有不断地努力拼搏、不断取得高层次的科研成果，才能保持高层次的荣誉，高层次人才也是动态的，在竞争中取得的荣誉，也应在竞争中保持。①**引入竞争机制。**高层次人才的竞争分两个层次，一是校内的竞争，二是校外的竞争。因为高层次人才要取得高层次的成果，其成果要达到国内或国际一流水平，他们的竞争对象应该是本学科的一流的专家，只有高水平的竞争，才能保持一流的科研成果。②**建立科学、公平、公正的评价体系。**随着竞争性的增强，必须有一套科学、公平、公正的考核评价体系，竞争应该是公平的、理性的和有序的。考核评

价是对高层次人才进行管理的重要手段，有利于调动高层次人才的积极性、创造性。同时考核体系、考核结果也反映了学校的要求，有明确的导向作用。通过考核，可以发现新的人才，实现优胜劣汰，创造奋勇争先、人才辈出的局面。

**5. 建立一套按劳分配、效率优先的分配制度。**在分配上要体现按劳分配，效率优先的原则。收入的多少一定程度上体现了劳动的多寡、贡献的大小。在制定校内分配政策时一定要拉开档次，使干多干少不一样，干好干坏不一样，要奖勤罚懒，鼓励先进。在科研成果转化为产品中要体现知识的含量，高层次人才的技术、成果可以入股，参加分红。科研成果只有转化为产品，才能为社会做出更大的贡献，才能发挥其真正的效益。

(摘自：《关于高校高层次人才管理的几点思考》河北科技师范学院学报(社会科学版)/2005.9)

## 六、新形势下高校高层次人才管理的思路和对策

国以才立，政以才治，业以才兴，人才是最宝贵最重要的资源，高校是培养人才的重要基地，也是人才汇聚之地。从一定程度上来说，人才管理工作的好坏，体现了学校整体实力的强弱，体现了学校各项事业的发展程度，同时也是衡量人事工作的成绩和水平的重要标准。当前，高校人才管理工作已进入一个新阶段，即以高层次人才队伍建设为核心的大发展时期，这是建设高校人才资源高地的需要。高层次，主要指高学历、高级职称人才。新形势下高校人才工作面临着相当严峻的挑战，人才管理工作应当紧紧抓住培养和吸引人才，通过对人才的合理使用，挖掘人才的潜力，发挥人才的积极作用，促进学校事业的发展。

### (一) 当前高校高层次人才队伍建设中存在的主要问题

**1. 在人才的引进上，重硬待遇的满足，而轻软环境的营造**从当前各高校在引进人才所制定的政策上看，仍然偏重于户口、职称、职务、家属子女随调、住房安家费、启动费等具体待遇方面，并且各高校间没有大的政策位差。所以，这些方面的“优惠”正在逐步淡化，对真正优秀的人才吸引力不大。从全国范围看，区域间的人才政策竞争，已经开始向更深层次拓展，即把高层次人才的作用发挥与评价机制、创业条件以及人生、事业发展前景预期等作为人才政策制定的切入口，这种政策竞争，已经突破单纯的人事管理范围，成为一种综合创业环境的塑造与竞争。在这方面还有大量的工作要做。

**2. 在人才的培养上，重学历职称的单向提升，而轻素质能力的综合提高**在人才的培养方面，各个高校都花费了大量的财力和物力，通过出国进修、在职读学位等途径，大力提高人才队伍的学历和职称层次，但是，在人才培养方面忽略了对其素质和能力的综合提高。表现为“缺陷型”的人才占有一定的比例。有的业务能力强，但思想道德素质不高；有的人一旦学历有了、职称提了，就成为他们向组织、学校要条件、讲待遇的砝码；有的人只考虑自己的个人发展，而不考虑集体的利益；有的人很难与他人相处，变得“曲高和寡”，人际关系紧张，难以形成和谐的创业环境；更有甚者，由于不能处理好人际关系，造成心理障碍和疾病，最终不得不离开工作岗位，给学校和个人都带来难以挽回的损失；有的科研能力强，但教学能力一般，成了“瘸腿型”人才，不能很好地履行一个教师的基本职能。还有的人一旦职务职称到手就不思进取，既不搞科研，也不钻研教学业务，一本教案教到头，不能发挥人才的应有作用。

**3. 人才的使用上，重对“事”的管理，而轻对“人”的管理**传统的人事管理，体现在人才的使用上，过多地关注的是对人才所从事的“事”的管理，而忽视对人才本身作为一个“人”的要素的管理。即认为要使人才留得住就必须让其充分发挥作用，让他们有足够的“事”可做。因此，有的学校把引进的人才当作全才，到一个单位后，不能把人才放到关键的专业技术岗位上发挥其专长，使其陷入大量日常的事务性工作中，难以发挥其应有的作用，成为名副其实的“摆设”。有的学校对高层次人才超负荷使用，重使用，轻培养，重工作，轻关怀，这两种用人方法其结果都将导致人才外流。

### (二) 做好高层次人才管理工作的思路及对策

**1. 人才引进:实行“刚”“柔”相结合的引进办法，实现硬待遇与软环境协同共进**多数高校都制订过一系列的留人政策，通过包括来校时签订服务年限，评上职称后规定必须服务年限以及用违约金

**制约等办法，在人才市场机制逐步建立和完善的今天，这些都已显示出明显的不适应。**这样，一方面优秀人才不敢轻易来，因为一想到签订合同，就似有“卖身”之感，觉得不自由，怕进去了出不来；同时，一旦引进的人才发现这里不适合他事业上发展或者有更合适发展的地方时，一纸“合同”卡住了他的人，却留不住他的心，造成“身在曹营心在汉”的局面，难以使他竭力工作，从全局看，这实际上造成了一种人才的极大浪费。人才的引进要采取“刚”“柔”相结合的引进办法，实行开放型的人才引进战略，“硬待遇”与“软环境”协同共进，靠工作、靠环境、靠感情、靠服务等把我们的人才的重视真正体现出来，真正做到以事业吸引人，以待遇稳定人，以感情留住人。

(1) **“刚性引进”即通常意义所说的纳入事业编制的人员调动。**主要应做到“事业吸引人、待遇稳定人、感情留住人”。

**首先，事业吸引人。**可利用电子信息网络、报纸、杂志等进行公开招聘，介绍学校状况、改革和发展的情况、发展目标及相关待遇等；邀请有意向者来校实地考察、直接洽谈，还应该发动广大教师积极推荐、引进同行专家；同时更要通过大型人才交易会，寻找和招聘所需人才。

**其次，待遇稳定人。**提高智力的经济价值是反映人才价值的最直接、最有效的方式，也是刚性引进人才的必不可少的一个方面。对引进人才可采取年薪制或实行津贴制，拉大与其他人员的差距；提供一定的科研经费；妥善解决配偶、子女的工作及入学问题；提供住房、安家费及必要的办公、实验条件和科研助手等。

**再次，感情留住人。**知识分子虽然也受利益的驱使，但往往更希望得到尊重。对有意向的高层次人才除邀请来校洽谈外，可经常与之联系，多听他们的想法，了解他们的需要，以诚信感动人，把人才吸引来。人才引进后，与之签订协议，规定双方的责、权、利，以诚信最终留住人才。

(2) **“柔性引进”即聘用兼职教授或客座教授，以流动编制的形式，解决新兴学科、紧缺专业师资不足问题，“不求所有，但求所用”。**为适应新学科、新课程、新专业的需要，以便及时掌握和传授最新知识和技能，可以多渠道、多形式聘任知名专家、教授、工程技术专家以及外籍专家、高级访问学者等来校担任兼职教授或客座教授，开设讲座课程、开展学术交流，合作研究，指导青年教师或联合指导研究生等，也可利用博士后流动站、科研项目等特殊方式引进人才，使师资队伍高层次化、国际化、多元化。

## **2. 人才培养：注重素质和能力的综合培养，实现人才素质和能力的全面提升一流的人才靠培养。**

目前人才工作存在着一定的误区，有些时候学历、文凭成了筛选人的唯一机制。高校人才的培养工作只重视提高学历和职称层次往往是不够的，应注重对思想品德、能力与业务水平的综合培养。在高校中一名合格、称职的教师不仅要有专业知识，而且要有高尚的师德、良好的教学技能和一定的科研能力。人才的综合培养可以从以下四个方面进行。

(1) **思想道德素质的培养。**修身、养性、立德一向被视为人生的基础，当然也是教师立身、立教、立业的根本。教师思想道德素质的提高，就在于使其具有较高的思想道德水平、较强的道德行为选择、控制能力及道德践履能力。因此，提高高校教师思想道德素质：**一是**提高教师的思想道德认识水平，坚定他们的共产主义信念，提高他们的道德认识水平。**二是**创造一个良好的校园文化氛围，陶冶其思想道德情感，不断强化教师的正向情感体验，增强道德行为选择能力。**三是**注重自我修养，努力做到“慎独”，增强道德控制能力，自尊自爱、自觉提高思想道德素质。**四是**投身实践，增强道德践履能力，高校教师要通过教育教学实践、社会实践看到进步，找出差距，明确前进的方向。

(2) **专业素质的培养。**我国著名教育家潘懋元先生指出，大学教师最需要“继续教育”、“终生教育”。现代科学技术飞速发展，新学科、新知识层出不穷，知识更新突飞猛进。作为高校教师就必须具备较强的知识更新意识和能力，及时掌握学科发展的最新动态，始终站在科学发展的前沿，不断更新自己的知识结构，提高自己的专业素质。学校从时间、经费上保证副教授以上的专职教师到国内外一流大学做访问学者、合作研究、单科进修、学术交流等；鼓励35岁以下未取得硕士学位的青年教师通过委培、定向、在职学习等形式取得硕士学位；鼓励已取得硕士学位的教师通过攻读博士学位等方式提高知识层次，改善知识结构，掌握现代化的教学、科研手段。

(3) **教学技能的培养。**教师的主要任务是教学工作，其教学质量直接影响学生的质量。一名合格

的教师，除了必须有专业素质外，还得掌握一定的教学技能。因此，应加大青年教师教学技能的培养，指派责任心强，教学经验丰富的老教师对青年教师进行“传、帮、带”，在教学上加强督导，严格新教师岗前培训，坚持通过听课、检查教案及教学方法的指导培养教学技能。

**(4)科研能力的培养。**21世纪需要大量德才兼备、具有创新意识和创新精神、扎实专业基础知识和较强动手实践能力的专业技术人才。科学研究是教学的源泉，科研水平反映出教师一定的素质。通过科研工作，可以获取新知识，充实教学内容，可以增强动手能力和创新能力，更好地指导学生。科研能力的培养可通过以下方式：**一是**建立青年教师导师制，聘请学术水平较高的教授、副教授担任青年教师的导师，指导青年教师积极开展科研活动；**二是**重点培养、扶持有学术实力、发展潜力的中青年教师，优先安排国内外访学，为其提供适当的科研经费资助；**三是**选派青年教师到企业、科研单位挂职锻炼，深入生产、科研第一线。

**3.人才的使用：**力争“人尽其才，才尽其用”，实现人事管理工作的重心由“事”向“人”的转移。

高校除了在待遇上吸引人才，感情上留住人才外，更应重视合理使用各类人才。要进一步提高认识，确立“以才为本”的理念，逐渐转变对高层次人才的考评标准，建立基于专业化、职业化的绩效考核标准体系，把人格上的尊重，思想上的沟通，工作中的信任和生活上的关心有机地结合起来。要坚持把人才当作人才看待，把人才当作人才使用，把人才当作人才来爱护和培养。

#### **(1)要营造有利于人才发展的成长环境**

“引进优秀人才难，留住优秀人才更难”，在待遇保证的前提下，营造良好的工作氛围是留住人才的关键。加强规章制度的建设，做到依法治校，按章办事。在教学、科研和职称评定、评选优秀等方面侧重于教师的能力和业绩，真正做到以学术、科研水平为标准，充分调动、发挥教师的学术潜能，使职责、职称与水平、能力相一致；要逐步实行教师职务评聘分开、以聘代评，打破教师职务终身制；建立按需设岗、公平竞争、择优聘任、严格考核、合约管理的评聘机制；以考定绩、以绩定岗、以岗定薪，健全优胜劣汰机制，不断吸引和补充高质量的人才到教师队伍中来，使整个教师队伍保持积极进取的态势。高校内部应积极营造以教师为本的浓厚氛围，创造出有学校领导高度重视、职能部门热心服务、院系同行大力配合的和谐、宽松的有利于人才专心从事教学、科研活动的良好人文环境。

#### **(2)要强化、突出各类人才的地位**

学校要强化、突出各类人才的地位，给予他们优良的工作、生活条件和待遇。对获得硕士、博士学位的高学历人才，学校可对其进行一定数额的奖励或补助。对高素质人才，应在岗位津贴上体现人才的地位，如设立重点岗位和一般岗位，结合不同岗位的职责和所发挥的作用大小，拉大岗位之间的津贴差距，从而区别出人才与一般人员。对不同专业人才，根据专业需求不同，对新兴学科、边缘学科、重点学科、紧缺学科的专业人才区别对待，适当提高待遇。对学科带头人、中青年骨干教师，提高有关校内津贴，使他们的收入高于同职务一般教师，增强其责任感、成就感和荣誉感；改善工作环境和条件，设专项基金，优先安排他们到国内外重点大学进行学术交流；鼓励和支持申报国家和省部级重大科研项目，参与国内外学术竞争；有意识地把有发展潜力的青年教师推上教学、科研第一线和教学科研领导岗位锻炼。另外，要重视学术梯队的建设。以学科建设为龙头，结合教学、科研工作的需要，建立学术梯队，构筑人才高地。把学术梯队建设作为师资队伍建设的中心环节，形成若干凝聚力强，学术水平高，在学校事业发展中具有重要作用的学术梯队，同时在政策和待遇上给予倾斜。

#### **(3)要充分发挥各类人才的作用**

合理使用高级职称人员。特别是教授、副教授，应让其承担1 - 2 门基础课或主干课程的教学任务，完成规定的教学工作量；同时，应给他们定下明确的科研任务，使其多出成果、出好成果；建立青年教师导师制，指导青年教师教学、科研工作，导师的工作可折算成部分的教学工作量，而青年教师的成果也可折算为导师一定的科研工作量。广泛调动学科和学术带头人积极性。学科带头人是学科建设和教学工作的中坚力量，重视和广泛调动学科带头人的积极性，鼓励和支持他们开展学科建设、课程改革，发挥他们的积极作用；鼓励和支持他们申报重大科研项目，参与学术竞争，以此形成学术核心，带动学校科研工作的进一步开展。重视中青年拔尖人才。对专心致志于教学、科研事业，已经

崭露头角和有前途的中青年教师，要在课题、学习机会等方面实行政策上的倾斜，促使他们快速成长。对于那些成绩卓越、贡献突出的人员不仅要给予物质上的奖励，而且还应破格晋升。充分利用聘用人员。对于聘用的兼职教授或客座教授要经常与之保持联系，一年中要有一段时间来校工作，可以采取不定期举办报告会和专题讲座的形式，使教师及时了解专业发展的新动向，掌握相关的新兴学科、边缘学科知识，也可采取短期到校任教，或开展学术交流、指导青年教师等方式。还可较为稳定地兼任一些课程的教学和实习指导任务。严格人才管理制度。要严格专业技术人员管理制度，真正做到专业技术考核与客观实际相结合，以调动人才的积极性，通过校内分配制度的改革，建立激励机制等措施防止人才的隐性流失。

(摘自:《新形势下高校高层次人才管理的若干分析》南京工业大学学报(社会科学版)/2005.12)

## 七、高校高层次人才引进工作问题分析

### (一) 体制问题

伴随着市场经济体制的改革，人才管理已逐步实现了市场化、法制化，并在实践中渗透到各单位、部门，促进了科技的进步和经济的发展。但总的来说，人才的管理仍是一种纵向集权型的管理，即“条块分割”管理，这种体制对人才的管理层次多，关口多，制约因素多。人才要流动，牵动的环节多，周期长，往往一个环节不畅，流动就会受阻。显然，计划经济体制所形成的户口、档案、住房、社会保障制度仍然是人才流动的羁绊。以高校人才引进为例，一个高层次人才的介绍，如果拿不到省里有关部门的调令，就没有完成真正意义上的流动，因为没有调令，省里就不给批工资，就不能办理户口准入，就不能纳入当地的医疗等各类社会保障系统。而一个高层次人才从学校考核开始到报送各种材料至省有关部门，最后审批下来至少需要2个月左右的时间，如果这中间出现诸如对方单位不放等一些的问题，周期会拖得更长。往往正是因为这一较长的过程，贻误了学校学位点的申报及重点学科建设乃至影响到整个学科的发展和建设。更为可惜的是，也正因为这一周期过长，往往使得一些非常优秀的学校急需的人才眼睁睁地被其它单位抢走。体制的问题成了制约高校人才引进的一个消极因素，而体制问题的完全解决并不是一朝一夕的事。针对这种情况，我们一方面要积极寻求高校所在地方政府的支持，解决引进人才的户口转移和子女入学等方面的问题；另一方面，要解放思想，大胆尝试，积极探索高层次人才引进的新模式，对一些户口、行政关系不能来校的高层次人才采用合同聘任等方式“柔性引进”，不求所有，但求所用，这些有益的尝试同样能对学校的学科建设起到积极作用。

### (二) 校内现有人才流失问题

**高校校内现有人才的流失主要表现在两个方面：一是显性流失**，也就人才的辞职、调动及自动离职；**二是隐性流失**，表现在高校教师不把主要的精力放在自己的专业方向上，而是花大量的时间从事所谓的副业，如学校举办的学历证书、研究生班等创收班的教学工作、校外兼职顾问、校外创办公司等等。

人才的显性流失从某种角度可以理解为人才的正常流动，但是客观上校内现有人才的辞职、调动以及自动离职给高校正常的教学科研工作造成了较大影响，特别是一些重点学科带头人的流失往往会造成这些重点学科的瘫痪。高校一方面花大量的人力、物力、财力引进校外高层次人才，而另一方面自己校内现有的人才却留不住，这一日益凸现的矛盾不能不引起高校管理工作者们的思考。虽然提出调动、辞职甚至是自动离职的教师有着各自不同的原因和理由，但是有一点是相同的，就是不满于他们所处的环境，包括生活环境、学术环境、人际环境等。科学研究和管理实践表明，科技人才实现目标需要一定的内外部环境，而且目标实现后能否产生更高层次的需要也须有强化动力的诱因，这个诱因就是人才的激励环境。因此，如何营造一个激励环境，在这个积极的氛围中，给人才宽松的研究空间，最大程度留住人才，最大程度地激发其创造能力，是值得高校管理工作者探讨的问题。

相对于显性流失，隐性流失因其所具有的隐藏性而没有能够引起高校管理层的足够重视。笔者认为，**隐性流失较之与显性流失，其危害性更大**。教师如不把精力集中在自己所从事的专业教学和科研上，而是投入到一些创收班的教学上，进行着无谓的重复劳动，甚至从事与教学科研毫不相关的第二职业上，将直接影响学校教学科研水平的提高，也是国家教育资源的极大浪费。

### （三）引进人才考核问题

我们理解的对高校引进人才的考核应该是两个层面的，一是进校前的考核，二是进校后的跟踪考核。几乎所有的高校在人才引进过程中，都制定了一套关于人才考核的规定，但在实际操作过程中，或许是人才引进工作面量大，或许是求贤若渴的心态，高校却不能完全按照文件规定的要求从德、才、能等各个方面对拟引进的人才进行全面地考核，往往只从学科、专业角度或者从申报学位点、重点学科需要出发，急功近利，只考核引进人员的“硬件”，即学术论文、科研项目、获奖情况等，忽视了在某种程度上更为重要的“软件”即道德品质、合作精神等的考核，甚至有的高校是某个领导一个人说了算，如此必然造成人才引进中的不健康行为的发生。更为重要的，引进人员进校后，跟踪考核几乎是个空白。众所周知，无论在资金上还是家属的安置和子女入学就业方面，对引进的人才，高校一般都花了较大的代价，目前把引进人员进校后的考核与普通教师的年度考核放在同一层面上进行显然是有失偏颇的，从投入产出比的角度出发，引进人员进校后的考核比进校前的考核显得更为重要，而这一点正是高校人才引进的薄弱环节或是问题所在。针对这一问题，除了用传统方法加强对引进人员各个环节的考核之外，我们认为有必要制定一套科学的人才评估体系，改变以职位论短长、以学历论高低、以论文多少论英雄、评价手段单一的弊端，对引进人员从技能到潜能等各个角度进行量化测评，力求做到公平、公正、公开。

### （四）引进人员家属安置问题

人才引进是一个系统工程，其本身的制约因素相当复杂，可谓牵一发而动全身，这一过程中涉及到住房、子女入学就业、家属安置、各类保险福利等，缺了哪一项，人才的引进都会出现梗阻。而这其中，家属的安置问题是一个瓶颈。在众多的引进人员当中，不乏夫妻双方都是学校学科、专业所需要的人才，但绝大多数情况下，都有家属安置问题，这些家属普遍年纪偏大、文化层次较低且大多是女性，她们的安置给以教学科研为主要任务的高校带来了一个极大的难题，这也是高校人才引进过程中的一个共性问题。虽然目前一些高校也采取了一些应对措施，比如三年内不占所在单位编制、发放生活补助等，但在实际的安置过程中，学校内部部门之间本位主义严重，互相推诿、事不关己高高挂起的现象时有发生，给家属的安置带来了极大阻力。针对这种情况，一方面要在高校内部大力宣传，统一认识，使院系部门领导乃至广大教职工牢固树立全校一盘棋思想，另一方面，针对引进人员家属安置缺乏制度保障的现实，积极出台一系列文件规定，使家属安置问题有政策依据。同时，必须积极挖掘校内资源，发挥后勤集团“蓄水池”作用，在此基础上，针对家属的年龄、学历等具体情况，积极尝试新的安置模式，例如提前内退、发放一次性安置费、只解决户口不解决工作等。

### （五）引进和培养的问题

引进和培养人才，其根本目的都是为了凭借人才的优势，促进学校的教学科研上新的台阶，如果只注重吸引人才，而忽略用好已有人才，这既有悖于实施人才引进工作的初衷，同时又直接影响到人才的引进和学校现有人才队伍的稳定。随着高校人才引进力度的不断加大，各种优惠条件不断提高，引进和培养的矛盾日益凸现。在广大教职工甚至一些管理层中普遍存在着这样一种认识，即花如此大的投入引进外校人才，“怠慢”了校内现有的教师，难免让人觉得“外来的和尚好念经”，免不了“招来女婿气跑儿子”，因此强烈要求在优惠条件的享受上一律平等。我们认为这样的观点有失偏颇，在对待人才的问题上，应该主张平等。但激烈的人才市场竞争和学校事业发展的迫切需要，不允许我们坐等，不允许我们学姜太公钓鱼，给学校学科建设急需的人才以特殊的待遇是市场规律的要求。从另一个角度看，这些人才原所在单位已经先期投入了很大的培养成本，引进来立即就能发挥效用，他们在学科建设方面的巨大作用也不是校内普通教师所能比拟的。引进和培养的关系问题处理得好，可以形成一个既宽松又竞争的和谐环境，促进学校学科建设，相反，处理不好，直接影响校内教师的积极性，容易形成派系，从而对学科建设产生负面影响。因此，我们认为在这个问题上，首先要统一认识，除了要加强这方面的宣传和沟通外，同时必须采取切实有效的措施调动校内教师的积极性，比如，给予新留校的博士享受引进的博士同等的待遇、对在职培养的博士给予适当的科研启动费等，这些措施的实行都会在校内内部教师中产生积极的影响。

（摘自：《高校人才引进工作问题分析》淮阴师范学院学报(学社会科学版)/2004. 6）

## 八、华中科技大学高层次人才引进工作的理论与实践

科学技术的迅猛发展和我国科教兴国战略的实施，为我国高等教育事业开创了前所未有的发展机遇，也提出了新的挑战。抓住机遇，迎接挑战，加快发展的一个关键因素就是要有一支高水平的教师队伍，这是建设一流大学之根本。下面结合华中科技大学的工作实践，在引进高层次人才的工作中谈一些认识。

### （一）事业是引进人才之本

人才的知识性、专业性和学术地位，决定了他们有很强的事业心和成就感。因此，人才最关心的是发展事业的基础和空间，只有筑“巢”才能引“凤”。华中科技大学以学科建设为龙头的办学理念，多学科、综合性的办学模式，发展新型学科和交叉学科的创新意识，使学科建设不断加强。该校现拥有硕士学科点149个，一级学科博士点15个，博士学科点92个，博士后科研流动站17个，其中不少学科在国内具有很强的优势，这为吸引人才打下了良好的基础。对于引进的人才，学校尽可能为他们的事业发展创造有利的条件，根据人才的不同层次和不同的学科特点，为他们组建梯队、建设基地、配备研究生，并给予必要的经费支持。1997年从美国宾夕法尼亚大学引进的骆清铭教授在学校的大力支持下，迅速组建学术梯队，创建了国内第一个生物医学光子学研究所。骆清铭先后主持和完成国家自然科学基金项目5项，其中，杰出青年科学基金和重点项目各1项。四年来，该课题组申请到的纵向科研经费超过400万元，科研队伍发展到近60人。2000年，以该所为主体，联合校内相关研究方向，申请并获准建立了生物医学光子学教育部重点实验室，实验室有关脑功能光学成像的研究成果达到国际先进水平。王华博士原在美国杜克大学从事分叉与混沌控制、非线性控制的理论与应用研究，学校跨越式的大发展势头吸引这位年轻学者归来。在他的主持下，2000年成立了全国首家非线性与复杂系统研究中心，开辟了控制学科的一个新方向。为了适应形势发展的要求，学校决定进一步加大对引进人才的支持力度，实施人才引进的“百人计划”。学校将投入2亿元，从国内外引进100名高层次的优秀人才。根据工作需要，给予基地建设费和科研启动费的支持，每人最多可达300万元。

### （二）待遇是引进人才的重要条件

知识经济时代，知识是最重要的生产要素，要在分配中体现知识的价值。中组部、人事部、教育部在《关于深化高等学校人事制度改革》文件中指出，要扩大学校分配自主权，建立重实绩、重贡献、向高层次人才和重点岗位倾斜的分配机制，允许和鼓励高等学校专业技术人员通过转化科技成果、促进科技进步先富起来。这既为我们指出了提高人才待遇的方向，又为学校提供了政策依据。另外，从现实情况来看，一些优秀人才，特别是一些热门学科的人才比较难以引进和留住。一个很重要的原因，就是学校的待遇远比社会上有些单位低，这是一个不能回避的问题。为了引进人才，该校在财力允许的情况下，不断提高教师的待遇，以待遇吸引人才，留住人才。主要作法有四点：**第一，保证人才有较高的收入水平。**例如，若一个教授的年度考核合格，除工资和各种政策性的补贴外，学校再给予2050元/月的校内综合津贴，所在单位还增加一部分补贴。**第二，分配向教师倾斜。**相同技术职称的人员，教师的校内综合津贴比非教师至少高出25%，对于具有博士学位未取得高级技术职务的教师，每月另给予200元的补贴。**第三，分配向拔尖人才倾斜。**全校设置150个特聘教授岗位，其中100个用于聘任校内教授，50个用于引进高层次人才，学校给予这些教授每人每年校内综合津贴5~10万元。**第四，既提高基本待遇又给予鼓励政策。**除了校内综合津贴外，我校还制定了8项奖励规定，其中包括课时酬、科研经费提成、论文奖等。如被SCI收录一篇文章，可获得一万元的奖励。按照我校这样的分配办法，教师的收入有了较大幅度的提高。另外，考虑到引进人才的特殊情况，在住房条件、住房补贴、技术职务的评聘等方面都给予一定的优惠。上述措施对吸引人才起到了很好的激励作用。

### （三）灵活开放的人事管理是引进人才的有效手段

随着市场经济的日趋发达和社会的进步，人才专属于某一单位所有的模式已被打破，人才流动和人才资源的共享已成为趋势，特别是高层次人才更是如此。根据这一发展趋势和学科建设的需要，学校及时调整思路，采取灵活多样的人才引进措施，不为所有，只为所用，以短期聘任和双聘的方式聘用了一批高层次人才。根据工作需要，聘期为几个月至几年不等。聘用采取协议管理，协议明确规定

了双方的权利与义务，以及受聘人才的工作目标任务、报酬、考核标准等。几年来，该校采用这种方式聘用了十几位两院院士和一批国内外的高水平教授。他们在学科建设、教学、科研、指导研究生等方面做出了较大贡献。如受聘为该校水电及仿真学院院长的一位院士，为学院的建立和水电学科的发展做出了突出贡献。另外，由于现在的人事管理制度在某些方面还不能适应人才流动的需要，人才为单位所有的观念还没有完全打破，对人才流动实行管、卡、堵的现象时有发生。面对这种情况，学校在协商无效的情况下，突破条条框框的限制，办理临时进校手续，并争取上级主管部门的大力支持，为引进的人才开绿灯，解决他们的后顾之忧。如某省一个很有成就的医学专家想来学校工作，但他所在的单位和地区坚持不给转组织关系，经多次协商仍未办成。在这种情况下，学校采取超常规措施，在很短的时间内为他办完了一切手续，解决了他的购房和子女入学等各种问题，使他非常感动。这位专家来校后工作非常努力，对学科建设发挥了很大的作用

#### **（四）良好的环境是人才引进的重要保障**

**做好人才引进工作仅靠人事部门是远远不够的，必须形成全校的共识和调动各方面的积极性。**为了建立良好的人才引进环境，该校主要开展了以下几个方面的工作：

**首先是加强宣传引导。**学校坚持通过校报、教职工代表会、工作会议等各种方式和途径宣传引进人才的战略意义，使广大教职工和各级干部了解人才引进的重要性、必要性和紧迫性，以主人翁的态度和宽阔的胸怀对人才的引进。通过长期的宣传引导，全校形成了重视人才引进和关心人才引进的良好氛围。许多教职工主动向学校提供人才信息，提出好的建议，特别是一些教师，他们积极推荐比自己学术水平高的人才来校工作，自己甘当“配角”，涌现出许多感人的事迹。该校一些高层次人才的成功引进，就是这样一些教师努力的结果。

**其次是发挥各级组织的作用。**人才引进工作的成效如何，院(系)的作用非常重要。在加强宣传引导的同时，该校还采取相应的行政措施调动院(系)的积极性。从20世纪90年代中期开始，**学校就把引进人才作为对院(系)工作目标考核的一项重要指标，明确规定了院(系)引进人才的数量和层次，年终进行考核，考核结果与单位的利益挂钩。**这种措施促使各院(系)将人才引进作为一项重要的任务纳入自己的工作日程，想尽各种办法做好这项工作。许多院(系)的党政一把手不辞辛苦，到全国各地去引进人才，收到了很好的效果。材料科学与工程学院本着“立足培养、注重引进”的原则，坚持稳定人、吸引人、培养人的工作思路，为学科发展奠定了坚实的人才基础。力学系大力引进高层次人才，崛起“博士军团”。该系目前拥有14位博士，占教师总数的30%，其中有9位是近两年引进的，博士人数和比例都大大超过其他院(系)。由“博士军团”组成的中青年学术骨干正在力学学科的跨越式发展中唱主角。生命科学与技术学院一直把引进人才作为非常重要的工作来抓。该院近年来从美国、英国、德国、法国、澳大利亚等国引进了高水平学科带头人和学术骨干5名，从国内的高校和科研机构引进中青年学者10余人。由于有这些高层次人才加盟，学院的建设呈现出加速发展的态势，某些领域的研究大踏步地迈入了国内先进水平的行列。哲学系人才引进工作呈现出“滚雪球效应”，10多名教授、博士竞相加盟。

**再次是理顺关系，建立优质、高效的工作机制。**人才引进工作中要解决许多具体的问题，涉及多个部门，哪一个环节协调不好都会影响人才的引进。为了建立一个优质、高效的工作机制，学校形成了以人事处为主，多个相关部门配合的一条龙工作模式。除各种手续外，涉及引进人才的住房及科研启动费的确定和核拨、技术职务的评聘、子女入学等都由人事处牵头一并解决。另外，学校还将数十套最好的住宅交由人事处掌握，并拨专款装修和配置家具，专为引进高层次人才使用。这种优质、高效的工作机制，深受引进人才的好评，为做好人才引进工作提供了保证。

#### **（五）几点思考**

做好人才引进工作还有不少问题需要认真研究解决。

**第一，需要建立和完善科学的人才评估体系，避免引进人才的盲目性。**由于高校引进人才的层次越来越高，引进人才的成本越来越高，对于引进人才的质量要求也就越来越高。如果引进的人才质量不理想，不但会影响学科建设，造成学校资源的浪费，同时还将对长期在本单位工作的教师带来心理上的不平衡。为了保证引进人才的质量，避免盲目性，就需要建立和完善科学的人才评估体系，建立

和完善相应的运行机制，以制度为保证。

**第二，需要进一步重视和妥善处理引进人才与校内人才的关系。**为了吸引人才，毫无疑问需要在待遇和相关的条件上对他们给予一定的倾斜。但也会对在校的教师带来一定的影响，如果处理不好，就会挫伤一部分教师的积极性，甚至造成本校人才的外流。

**第三，需要为海外学者回国服务制定更有利的政策，建立引进海外人才的绿色通道。**在引进海外人才的工作中，该校感到有些人事管理规定和政策不利于海外人才的引进，他们的一些后顾之忧没能解决。如留学人员在外国出生的子女回国后的居留期问题；留学回国人员的子女在国内受教育的问题；留学回国人员的薪金问题等。这些问题非一个单位所能解决，要依靠政府及上级职能部门制定政策。

（摘自：《高层次人才引进工作的理论与实践》交通高教研究/2004 12）