

### 非均衡博弈期的三个动态均衡

杨卫(中国科学院院士、国家自然科学基金委员会原主任、浙江大学教授)

当前的中国,人才建设得到了科教界前所未有的重视,出现了人才流失情况大大缓解、青年科技人才成为科技进步的生力军、“青”字头人才计划不断涌现等积极进展。

而与此同时出现的则是种种科教人才政策的异化现象,表现为各种人才计划繁多重叠,在各高校与研究所的人事改革中过度强调了核心岗位与人才称号的关联,高校“双一流”建设异化为争人才等。

从治本的角度来看,必须妥善梳理科教人才政策,认清造成现状的各种动因,注意挖掘隐藏在种种表象下的内在规律。

随着我国科教事业的动力型发展,以“非均衡”来打破“均衡”是前一阶段人才建设的主旋律。我国高校正处于一个人才队伍建设的非均衡博弈时期。然而,“非均衡”不可能成为一项长期适用的人才政策。

当前,普惠性的人才待遇政策在大多数高校不具备财政性资源的现实性,有时须仰仗在全国范围内近似公平的人才类计划的评审结果,来进行其择优支持的判断。

为了更好地把握高校的人才队伍建设,一定要做好三个特征分析:一是在时间尺度上,关注高校教师从业的长周期(约30年)与引进人才的脉冲型举措(约一届班子任期)的冲突分析;二是在师资断面上,关注普遍的师资质量提升与个别谱段的强化支持的绩效比较分析,这包括财政、学校声誉、师资心理、学生认同感等诸多方面;三是在学校的有限资源的约束下,如何满足各谱段人才的合理期望值的分析。

在这个非均衡走向均衡的博弈期中,关键在于把握三个动态均衡。

一是人才队伍存量与增量的动态均衡,即“老人”与“新人”、“儿子”与“女婿”的平衡。“老人老办法、新人新办法”可能在一段时间有效,但并不是长久之计。这一动态均衡有三个关键点:一是差异性待遇只能在加强竞争性风险的前提下获得;二是对“老人”和“新人”、竞争成功的人和竞争惜败的人,都应该有不失尊严的出路;三是在多种教师系列中,对同样学术水平的教师,在顶层一定要打通。

二是优势、热点学科与弱势、长线学科的平衡。学科的发展潮起潮落,其起伏周期远远小于学科的存在寿命。优势学科体现了学校发展的先期决心和投入,应该不忘初心、牢记使命;而弱势学科也可能体现学校新的发展意图,需要经历一个由弱到强的过程。当然不能寄希望于发展过多的弱势学科,应该有所为有所不为。

三是各类资源的平衡。这包括广义人力资源和物化资源(硬件投入)的平衡,我国大多数高校这一比例为4:6,今后应逐渐过渡到6:4,体现学校建设从基础性的物质建设到软实力建设的过渡;现有资源与规划期望资源的平衡,我国大多数高校的心理承受值是5:5,今后可能逐渐过渡到更为现实的规划值7:3;稳定支持的人力资源与绩效挂钩的人力资源,在师资队伍快速更替的时期,这一比例可达到3:7,而在师资队伍稳定发展的成熟期,该比例应该逐步上升到7:3。高校的薪酬不要与人才计划过度挂钩,既要注意到“二八”现象,也要顾及相同职称、年资研究者之间的基尼系数。

### 稳定核心团队同时调动广大教师积极性

丁烈云(中国工程院院士、华中科技大学原校长)

我想从人才与人事、人才评价、人才培养三个方面,阐述我对高校人才队伍建设的一点思考。

起初,高校只有人事管理,后来才有了人才管理。这里,既有国家的人才计划,也有高校的人才计划,其中,各种各样的人才计划发挥着重要作用。

人才的数量与科研产出服从“幂律分布”,即不低于某一科研产出的量的人数y与产出x之间的常数“幂”呈反比例关系。简单地说,就是“二八”法则。因此,人才队伍建设重要。但不能说戴了“帽子”的是人才,没有戴“帽子”的不是人才。

“人事”则与“人才”有着密切关系,我们不仅要重视人才队伍建设,同时也要调动广大教师的积极性。毕竟人才再重要,高校的整体事业也不能只靠少数几个人去完成。所以,要加强其他队伍建设,包括管理队伍、作为专职研究人员的博士后队伍建设。

当下,人才评价是一个热点。我认为,评价时要遵循政治标准和学术标准两方面。

实际上,真正的人才都具有“先天下之忧而忧、后天下之乐而乐”的深厚家国情怀,都有为国家富强干一番事业的理想抱负。所以,一定要坚持“德才兼备、以德为先”。

我一直认为,大学主要有三个要素,即学生、学者、学术。学生是立校之本,学者是立校之道,学术是立校之魂。但我们通常所理解的学术是狭义的学

术,广义的学术应该从以下三个方面来理解:一是发现知识的学术,即科研;二是传授知识的学术,即教学;三是应用知识的学术,即科技成果转化。

为了遵循学术标准,既要写好发表在学术杂志上的论文,更要瞄准国家的重大需求写好发表在祖国大地上的“论文”;既要投身学科建设,也要投身专业建设,在专业建设中,一定要突出立德树人的中心地位,最优秀的学术一定要给本科生上课。

在具体的评价方法上,要定量与定性相结合,当前定量太多,定性太少;要短与长相结合,不能只关注短期的评价,应该关注发展趋势的评价;要静与动结合,比如人才“帽子”要动态来看,不能一戴终生。

对于人才培养,要多引进国外的,少挖国内的,站在世界之巅选人才,而不是局限在国内挖人才;要多引进“富人”的,少挖“穷人”的,坚持正确的人才流动导向,坚持高层次人才向中西部、东北部流动,少挖中西部的人才,扭转人才无序竞争局面;要多谈事业,少谈金钱,一流的事业平台才是吸引一流人才的重要抓手,应该搭建事业舞台来留住人才;要多练内功,少靠外援,一流高校应该成为一流人才的发源地,而不是靠挖别的人才来发展;要多重业绩,少戴“帽子”,帽子固然重要,但更要加强多种人才统筹整合,构建科学规范的人才管理体系。

### 人才“群体效应”是学科发展根本

邓子新(中国科学院院士、上海交通大学生命科学技术学院院长)

多年来,我一直在基层,在系、学院层面工作,也做了很多年院长。尤其是在上海交通大学,我经历了学科从无到有、从小到大,甚至是由弱变强的全过程。因此,我想通过梳理上海交大生命学科的发展轨迹,来谈一谈高校人才队伍建设。

最初,上海交大的生命科学只是一个系,后来遵照钱学森的建议,在系的基础上建立学院,开启了“理工生”的交叉发展之路。

根据生命科学物种种类多,基础和交叉性强,学科交叉性强,发展快,传统学科与现代学科跨度大等特点,在院初,我们就思考,在人才引进和培育时,如何兼顾传统学科与现代学科交叉。最终,确定了及早布局小学院、大学科,满足未来综合性人才培养,并建立与这种目标相适应的师资人才引进和培养的大方向。

起初,学院小,只要是人才就引进。汇聚的人才脚踏实地地从头开始,把握好

科研方向,构成了学院最初自由式发展阶段。慢慢地,一些平台逐渐建立,加强了人才引进方向的布局,逐渐集聚了众多科研成果卓著、学术造诣深厚的著名学者群体。

学院经历了从自由式发展向布局式发展的“凝练聚优、由弱攀强”历程,诠释了人才的汇聚效应是学科建设的基石。

在用好人才的过程中,群体效应,尤其是群体聚变的效应能否发生,如何产生?这是学科发展的核心和根本问题。如今,学院集聚了一大批治学严谨、年轻杰出的学科带头人,并逐渐形成彼此关联的学术团队,在人才金字塔中的作用更坚固,更持久。他们中间有戴“帽子”的,也有很多没戴“帽子”,但却发挥了核心作用。他们共同推动着学院不断取得新成绩,攀登新高峰。

优势的群体精彩呈现,支撑并牵引

着学科的全面发展。一个领军人物就像一个火种,能点燃熊熊烈火,能孵化出众多人才,并把一个群体做大做强。随着不同方向的领军人物向多元化发展,硕果也不断涌现,事实证明,人才的“群体效应”是学科发展的根本。

此外,我觉得,健康的“沃土文化”是“人才效应”的灵魂。

我们有深入人心的学院文化,其中有规范个人的,也有规范集体的,还有规范个人与个人、个人与集体之间或校内与校外同事关系的整体的文化理念。其精神内涵,就是通过共荣文化引领健康的行为规范和共同的价值认同,来谋求整体的发展。

总而言之,学科要发展就要汇聚人才,并通过文化凝练和引领把人才用好,催化他们在一起产生聚变效应,才能在未来真正打造生命科学领域的全球影响力。



编者按

1月8日,2018年度国家科学技术奖励大会在京召开,再次向世人展示了我国对人才的高度重视。

高校作为科研创新的重要阵地,人才是其加快科研创新的第一资源,也是制约其科研创新的重要因素。围绕如何破解人才无序流动与人才评价“四唯”现象、国家人才战略如何进行规划与顶层设计等议题,当天,中国科学报社与同济大学联合举办第九届创新中国论坛·高校人才队伍建设论坛,邀请多位院士、学者展开讨论。

## 高校人才队伍建设的『学者之思』

■本报记者王之康

### 职业生涯规划是成才关键

康乐(中国科学院院士、河北大学校长)

中国改革开放走过了40年,回忆当时改革开放的起步也是从人才上入手的——粉碎“四人帮”之后首先恢复的就是高考。我们国家经过了40年的发展,如今国家经济总量世界第二位、科技投入第二位、科技产出第二位、专利数第一位,培养的博士数世界第一。

在这样的形势下,对于下一步人才工作的走向,我觉得应该深入思考。其中有四个问题非常关键:一是在如何在创新中领跑;二是如何实现在重大科技问题上来自中国的突破;三是如何构建创新思维模式;四是如何保证可持续发展。

而与之密切相关的,就是人才。人才要具备专业技能,有一些是共同的。比如必须要有专业技能和丰富的想象力,要有分析和归纳的能力,要有组织能力、说服能力、交流能力、终身学习的能力。有时候,我们在很大程度上重视的是人才的技能和专业知识,而对人才在组织能力、说服能力、交流能力等方面的训练还不够重视。

培养人才之所以成为大学最主要的职能,是由人才成长的规律所决定的,因为正规教育是快速成才的最好途径。

对于非常想在科学领域有所建树的年轻人来说,一定要在较宽的领域积累广泛的知识。另外,要选择一个分支学科作为自己的研究领域。对于不同阶段的学习,我觉得,要着重解决三个问题:大学阶段,要解决学有所爱的问题;研究生(包括硕士研究生和博士研究生)阶段,要解决学有所长的问题;工作阶段,要解决学以致用的问题。解决了这三个问题,成才的速度才会加快。

人才只有放在正确的岗位上才称其为人才,而工作岗位就要有职业生涯规划,这也是成才的关键。一个学者,应该较早地确定自己的职业生涯,对主观条件和客观条件作出测定、分析、总结,并结合自己的兴趣爱好、能力和特点来确定自己究竟适合做什么。这当中,有很多问题值得思考,比如必须清晰认识自己的优缺点,知道自己喜欢干什么,知道自己能干什么,知道环境允许自己干什么等。

如今,“引进人才”成了很多高校的重要工作。但很多时候是引进了许多人才,却没能给他们创造发展才能的舞台。这样的情况就使得引进人才仅停留在了统计数字的“美观”上,成为了典型的“政绩工程”。

另外在人才引进中,我们要思考一个问题,即应该“因岗设岗”还是应该“因岗设人”。如果想把一所大学办得有特点,与其他高校有区别,就要依据学科优势和特点引进人才,这就是按需引进;如果一所大学因某个学科有特色、有优势,就应该集中引进这一学科的人才,使其形成团队效应,使自己的优势和特色更加突出,这就很大程度上避免了同质化和趋同性竞争。

此外,要对教师进行分类、定位,比如可以分成教学型、教学科研型、科研型、推广与成果转化型四大类。同时要根据这四种类型的特点来确定发展目标和评估机制。教学型就是优渥知识,成为教学名师;教学科研型要出著名学者、教授;科研型要成为著名的科技专家;应用推广型要考核其社会、经济和生态效益。

### 人才工作须成为高校的核心战略工程

侯保荣(中国工程院院士、中国科学院海洋研究所研究员)

在当前“双一流”建设的背景下,高校之间的竞争归根结底是人才之间的竞争,要想在日趋激烈的竞争中立于不败之地,就必须把人才工作作为学校的核心战略工程抓紧抓好。

要培养一流人才队伍,就必须打造人才高地,为人才成长成才搭建优质平台,这是高等教育构筑人才制度优势、实现更高质量发展更高层次发展的战略之举。

首先,高校要注重发挥自身的学科优势,聚焦国家重大战略,对接国家重大需求,优化化学科布局,促进学科交叉,为人才发展提供优质的学术创新平台。

其次,高层次人才是建设创新型国家的主体力量,加强国内、国外人才集聚和培育,是推动人才发展、增强自主创新能力的根本举措。

高校要努力成为高端人才的“强磁场”,不断创新自身的引才用人机制,突出“高精尖缺”导向延揽世界拔尖人才;坚持“不求为我所有,但求为我所用”的思路,以更加开放的胸襟、共享的思想吸引人才。同时,还要建立起高端人才服务体系,为他们提供周全的服务和优质的工作生活条件,让人才潜心于学术研究,从而发挥最大效益。

党的十九大报告提出,要“实行更加积极、更加开放、更加有效的人才政策”,“让各类人才的创造活力竞相迸发、聪明才智充分涌流”。在这方面,高校需要通过实施并不断深化相关制度改革,持续释放和激发人才活力。这当中,“分类”尤为重要。

首先,要优化分类评价。按照类别、岗位和学科等分别制定不同教师和技术人员的专业技术职务任职资格条件和评

价标准,探索建立以代表性成果和实际贡献为主要内容的评价方式;对从国内外引进的优秀人才,根据其本人实际水平、能力和业绩成果,可直接申报相应级别的专业技术职务;对科研业绩突出、教学成果显著的青年教师,还应给予相应的鼓励措施。

其次,要优化分类管理和评价。国家层面要制定一些宏观指导政策,规范各种人才计划的评审。同时,要继续简政放权,把人才的培养、评价与各个单位的实际需要结合起来。也就是说,高校层面要着重抓好分类管理和评价的落实。此外,还应优化分配体系,积极构建以岗位绩效工资为主体,年薪工资、协议工资、项目工资等并存的多元薪酬分配体系;正确处理引进人才与本土人才的关系,坚持同等人才同等待遇。

师德建设是一流大学建设的应有之义,也是内涵式发展的必要支撑。

近年来,高校涌现出一大批师德高尚、爱岗敬业、为人师表的优秀典型和先进事迹,但不可否认,仍然有少数高校教师理想信念模糊、言行失范,严重损害了高校教师的社会形象和职业声誉,消极影响不容小觑。如何在重压和冲击面前守住“高尚师德”这个教师之魂、教育之魂,是对新时代师德建设工作的严峻考验。我认为,教育行政部门要加强顶层设计,高校要健全师德建设长效机制,教师要自觉加强师德建设。

总而言之,高校应以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,持续发力,久久为功,不断汇聚高端人才,构筑人才高地,更好地履行自己的历史使命与责任担当。

### 高校人才分类应基于工作而非评价

萧鸣政(北京大学政府管理学院教授)

评价具有指挥棒的作用,用得好,可以引领整个学科的发展;用得不好,则会起到破坏性作用。那么,高校在人才队伍建设当中该如何发挥好指挥棒的作用呢?如果引进了人才,却引而不管、引而不评,那就白引进了。

因此,要完善人才评价指挥棒作用,为人才发挥作用、施展才华提供更加广阔的天地。

2018年初,中办、国办连续发布了两个关于人才评价的文件,第一个是要分类,第二个不仅是要对人分类,对机构、对项目也要分类。

第一个人才评价文件——《关于分类推进人才评价机制改革的指导意见》,其实有两大要求。

一是分类与评价的基础和目的。以科学分类与评价为基础,以激发与开发人才为目的。到底哪些人分到哪

里?要以评价为基础,以工作分析为基础,以激发和开发人才为目的。如果我们的分类不利于人才发展、不利于人才激励,那是不行的。

二是分类方法。这份文件主要讲了横向与纵向两个指标。其中,横向指标又有组织外部与组织内部两方面,组织外部包括系统分类、区域分类,组织内部包括不同领域、不同工作属性、不同职务内容分类;纵向指标则分为层级分类、职级分类与职等分类。

当前,高校人才分类中主要有三大问题,分别是按照工作分类与按照人才专业素质分类的矛盾,按照人才专业背景分类与按照发展结果分类的矛盾,以及基础学科分类与交叉学科兴起、学科划分模糊带来的人才分类困难。

而在人才评价方面,则主要是分类评价不足。多年来,我国一直是按

照教育部评估学科建设与发展的评价内容、评价方法评价所有的教师,包括纵向的国科与自科、科研经费总数、发表成果、教材、人才培养、学科教学与效果、社会服务与影响力等。一把尺子量到底,一个标准评天下,导致了各种问题的出现,比如评价指标阻碍重大原创研究、评价指标简单化影响人才成长等。

基于以上分析,我建议,基于工作分析分类而非人才评价分类,把高校专业队伍划分为科研、教学、转化应用与复合型四支队伍,各支队伍前5%要一视同仁;基于评价进行分类而非学科分类,对所有学科领域中的拔尖人才一视同仁;基于领域与原创性进行分类;基于项目、机构进行人才评价,投入产出综合衡量;基于合同内容分期中后进行绩效管理考评,非每年进行评价。