对话改革

编者按：深入推进人事制度改革，是贯彻落实《关于加强新时代高校教师队伍建设改革的指导意见》的重要一环，是深化教育领域综合改革的重要内容，更是建设高水平大学的必由之路。然而，涉及“人”的改革需要慎之又慎，既要有创新、有取舍，也要有温度、有情怀。本期，我们邀请了3所近期在人事制度改革上有所思考和行动，且从勇于改革、大胆创新中尝到“甜头”的高校，共同探讨新时期高校人事制度改革的可能路径。

探索科教融合的人才引育路径

韩金祥

山东第一医科大学（山东省医学科学院）成立于2019年2月，由原泰山医学院、山东省医学科学院、山东省立医院和山东省千佛山医院等整合组建而成。这是山东省委、省政府坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，着眼于优化山东高等教育布局，落实健康中国战略，全面开创新时代现代化强省建设新局面而作出的科教融合重要举措。同年10月，山东省委书记刘家义到校（院）调研时提出，要“努力打造国内领先、国际上有重要影响的应用研究型一流大学，成为全省乃至全国科教融合的标杆、产学研结合的示范和体制创新的典范”。

校（院）成立两年多来，不断深化科教融合改革，迅速形成了医学教育、科学研究和临床医疗互为支撑、相辅相成、协同发展的良好局面，实现了创新跨越式发展，建立起了本硕博一体化人才培养体系，综合实力稳居ESI全国百强，在肿瘤放疗、眼科角膜病等研究、治疗领域达到国内领先、国际先进水平。在我看来，校（院）的快速发展得益于始终坚持“人才强校兴院”理念，以引育“新兴交叉”和“制高点”学科人才为核心，初步探索出了一条富有特色的创新型人才队伍建设路径，为一流医科大学建设注入了强劲动力。

着力推动管理队伍调整优化

管理人才在高校综合改革和建设发展中具有不可替代的作用。校（院）作为省委教育工委干部人事制度改革试点单位，在中层管理干部调整中，始终坚持党管干部这一根本原则，并将改革创新贯穿其中，呈现出四个主要特点：

一是实行全员竞聘。所有中层管理人员打破原来岗位职务重新竞聘，无论是管理部门、教学机构还是直属机构人员，只要符合条件都可以报名竞聘。

二是坚持去行政化。淡化行政色彩，弱化行政级别，采取全员聘约化管理，并将原有处室统一更名为部，不再有“处长”称谓。在同一岗位任职时间满5年的中层管理人员，90%实现了交流。

三是打破论资排辈。加大对优秀青年干部的使用力度，表现突出的优秀“80后”干部可以直接竞聘担任中层正职或副职。

四是创新聘任方式。通过柔性引进方式，选聘高层次人才担任部分学院院长，并探索实行理事会治理下的院长负责制。

调整后，校（院）中层正职平均年龄降低了约3.62岁，40岁以下中层正职从0人增加到6人；中层副职平均年龄降低了6.68岁，40岁以下中层副职从2人增加到43人；中层干部具有硕士以上学历学位的比例达到83%。中层干部的年龄、学历、学缘结构和能力结构都大大优化，干事创业的热情得到充分激发。

多措并举引育高水平专业人才

一所科教融合的崭新大学要实现弯道超车，绝不能“穿新鞋走老路”，而是要“穿新鞋走新路”。校（院）认真落实《关于加强新时代高校教师队伍建设改革的指导意见》，坚持引育并举，大胆探索年薪制、课题组负责人（PI）制、柔性引进等创新体制机制，取得了显著成效。

一是以全球视野，实施学科靶向精准引聚。校（院）每年投入1亿元，通过在国际知名期刊刊登招聘信息、赴海外召开引才引智恳谈会、举办国际青年学者论坛等方式招才引智，2019年成为山东省人才引进成效最显著的省属高校。2020年疫情防控特殊时期，通过网络招聘等灵活方式，引进优秀博士300余名，包括1支加拿大院士团队和158名高层次人才，同时柔性引进双聘院士等国家级人才15人。

二是以机制创新，为杰出人才“充分赋权”。新引进的海外高层次人才于长斌是国际人工智能与大数据领域知名专家，校（院）主要领导多次与其沟通，分管副校（院）长亲自带队赴外地面对面对接，以“一事一议”方式引进，聘他担任2020年10月成立的医学人工智能与大数据学院院长。为了充分释放于长斌的创新潜能，校（院）探索实行理事会治理下的院长负责制，除任命学院党委书记外，不干预学院日常工作，只在合同期限按照约定进行考核；在资金使用上采用“经费包干”，额度以下经费支出院长签字即可，额度以上交理事会审议通过。医学人工智能与大数据学院成立不到一年，就有来自英国剑桥大学、美国费城儿童医院、中国科学院等世界著名学府、科研机构与医疗机构的博士（后）青年人才联系和签约，今年还会陆续在济南等地建立实验室。

山东第一医科大学学生参与第十届中国大学生医学技术技能大赛。 资料图片

三是以国际水准，为青年才俊搭建广阔平台。校（院）倾力打造国内一流、全省最大、具有国际影响力的科创中心，全面推行国际通行的课题组负责人（PI）制，引入新的考核机制，成为体制机制创新“试验田”。目前，引进的25位课题组负责人已全部入驻并取得了阶段性成果。如美国麻省理工学院博士后张书平，在2019年看到科创中心面向全球招募人才的启事后，第一时间联系回国，成为一名课题组长。吸引他的，不仅有与国际接轨的年薪制待遇，更有课题组负责人在人、财、物管理与使用上的充分自主权，如拥有独立的实验室，结合自身科研兴趣开展工作，独立申请科研项目和管理团队等，可以最大限度激发科研活力。入驻一年多，张书平就新增承担国家自然科学基金重大研究计划培育项目、面上项目各1项，获得资助经费近百万元，入选泰山学者青年专家。

四是以重点培养，充分激发现有人才潜能。在积极搭建平台揽才的同时，加强对现有人才支持力度，现有科研人员转换身份之后进入科创中心，享有和引进人才同样待遇。对学科带头人、专业接班人、青年业务技术骨干进行重点培养，校（院）成立近两年来新增国家级人才17人次，省部级人才129人次。

为打造一流大学提供人才助力

目前，校（院）已经初步形成了结构优化、梯次合理的高层次人才队伍，为落实立德树人根本任务，推出重大原创性科研成果和疫情防控提供了重要人才与智力支持。

为打赢疫情防控阻击战做出了重要贡献。面对突如其来的新冠肺炎疫情，选派488名医护人员驰援湖北、新疆等地，参加省内重点地区疫情防控和赴英国联合工作组，圆满完成各项使命任务。公共卫生与健康管理学院院长史卫峰团队为国家提供疫情研判报告60多篇，为党中央、国务院研判新型冠状病毒传播与变异提供重要理论依据，并在美国权威杂志发表了新型冠状病毒自然起源的研究成果。

顺利成为博士授予单位。2020年3月，国务院学位委员会决定确认山东第一医科大学为博士学位授予单位。校（院）成立一年就进入博士学位授予单位行列，这在山东高等教育史上尚属首次。

科技创新取得丰硕成果。副校（院）长张福仁领衔的科研成果已通过2020年度国家自然科学奖二等奖初评。成立以来，校（院）共获2020年度山东省科技进步一等奖1项、二等奖7项、三等奖1项，自然科学奖二等奖1项。

“双一流”建设成效显著。2020年校（院）入选山东省高水平大学建设项目“冲一流”高校，临床医学入选“高峰学科”建设学科。截至目前，已有6个学科进入ESI全球前1%，实现了学科数量翻番，综合排名居全国第86位。5月国际排名第1084位，上升了76个位次。其中，临床医学学科列全国独立设置的医学院校第9位，全球排名第551位。

（作者系山东第一医科大学[山东省医学科学院]党委常务副书记）

向改革要动力 向创新要活力

李学斌

西部高校也许都不同程度地有过这样的现实经历：引才难、留才难、育才难。特别是对地处西部民族地区的宁夏大学来说，体会更为深刻。记得我校许多领导都曾讲过，每当有博士学位的教师给他们打电话时，他们的第一反应就是这个博士是不是要提出调离。也许这样的反应有点儿像“惊弓之鸟”，但确实是我们“求才若渴”的现实写照。

面对困难和问题，如果不识变、不应变、不求变，路只会越走越窄，差距只能越拉越大。经过认真比较分析，宁夏大学坚持将做“人”的文章作为统领“部区合建”和“双一流”建设的第一抓手，抢抓自治区人才领域系列政策红利和“放管服”改革机遇，进一步确立了“人才源是第一资源”“人才强校战略是第一战略”的理念，着眼于“既解决历史遗留问题、又在解决问题中推动发展，既打破长期惯性思维、又激发动力活力，既大力汇聚一批人才、又大胆使用人才”，创造性地探索在西部地区打造人才高地的现实路径。

内外联动、用足机遇 持续优化人才发展生态环境

近年来，宁夏回族自治区以强烈的人才意识，大力实施“人才强区”战略，在人才领域出台政策频次之密、改革力度之大都是空前的。自治区先后出台了《关于深化人才发展体制机制改革若干问题的实施意见》《宁夏回族自治区高层次人才优厚待遇实施办法》《关于深化高等教育领域简政放权放管结合优化服务改革的实施办法》《关于优化科研管理提升科研绩效若干措施》等系列制度，在薪资待遇、生活补贴、职称评定、户籍办理、子女入学、配偶安置、医疗保健、住房保障、科研服务等方面提供了优厚条件。特别是加大“放管服”改革，在岗位设置、引才程序、考核评价、职称评审、绩效工资、薪酬分配等方面给予了高校极大自主权。

宁夏大学抢抓机遇，充分释放自治区人才政策红利，争取自治区大力支持，大幅度提高了高层次人才待遇，完善岗位聘用、科研支持、薪酬结构、评价激励等配套政策。在优厚待遇、加强条件建设的同时，突出搭建平台，建设了“国家—自治区—学校”三级重点学科建设体系和“国家—自治区—学校”三级创新平台体系建设；突出“软环境”建设，积极营造有利于人才成长发展的良好环境，培植好人才成长的沃土。学校将队伍建设作为“一把手”工程，实施了各级领导“联系高层次人才”等系列制度，注重工作上多支持、生活上多关心，帮助人才解决实际困难和问题，做到引才留才、知心拴心，不断提高人才“获得感”和“归属感”，以良好的人才发展生态环境加速人才汇聚。

外引内育、引育结合 加速形成英才齐聚发展局面

高校是高层次专业技术人才的聚集地，是关键技术和科研攻关的主阵地。宁夏大学紧密围绕国家区域发展战略和建设高水平学科需求，既筑巢引凤又潜心育苗，先后实施了“宁夏大学人才队伍建设531计划”“‘贺兰山学者’岗位特聘计划”“优秀中青年教师国际化水平提升计划”“青年教师综合实践能力提升计划”“宁夏大学稳定人才支持计划”等5个人才专项计划，建立健全引才稳才的精准支持机制。

目前，学校博士学位教师达到814名，由2016年的32%提升至50%，约占全区具有博士学位总人数的45%。具有博士学位的教师中，“双一流”高校及中国科学院、社科院系统毕业人员占比为67.6%，国（境）外高水平大学毕业人员占比为5.4%。和2016年相比，具有国（境）外访学、求学经历的人员占比由21.3%增至32.6%，具有国内访学、求学经历的人员占比由58%增至62%。

学校坚持高端人才“共有、共享、共用”理念，采取多种形式的柔性引进。通过协议工资制、年薪制等薪酬制度，柔性引进各级各类国家级人才。通过“‘贺兰山学者’岗位特聘计划”，吸引和凝聚了67名具有国内领先水平的学科带头人和较好学术发展潜质的青年学科骨干来校发展。

深化改革、创新机制 充分释放人才创新创造活力

不改革、不创新，人才的积极性、创造性无法真正调动，学校在服务区域经济社会发展中就无法展现担当作为。宁夏大学坚持将人事人才制度改革作为汇聚人才、激发活力、增强可持续发展的有效抓手，切实在用好用活人才、提高人才效能、激发各类人才创造活力上做文章。

具体来说，一是构建岗位动态管理机制。此前，专业技术岗位“评”和“聘”矛盾日益突出，严重制约了学校可持续发展，教职工对此意见很大。在自治区人社厅的大力支持下，学校创新思维、创新模式，通过设立“常设岗”“科技创新特设岗”“新引进博士特设岗”，突出“业绩”“贡献”和“能力”，全面启动了全员分类聘任，真正实现岗位的“能上能下”——139名副高专业技术资格人员从七级岗跨级竞聘到五级岗，129名中级专业技术资格人员从十级岗跨级竞聘到八级岗，另有45名专业技术资格人员从不同专业技术岗位降级。

二是建立分类评价机制。制定和出台以任务为驱动和导向的职称改革制度；建立教师队伍、辅导员、音体美小学科教师等分类专业技术评价机制，进一步激发各类、各层次人才创新活力。

三是创新人员编制管理。出台《宁夏大学实行人员总量管理试点工作实施方案》，深入推进人员总量试点改革，建立“事业编”与“备案编”相结合的编制管理模式，着力解决岗位编制紧缺问题。

四是深化绩效工资改革。打破论资排辈、身份定薪，以多劳多得、优绩优酬为分配原则，完善了以实际贡献为导向的分配机制，充分激发人才队伍内生动力、活力。

今年1月，教育部等六部门印发了《关于加强新时代高校教师队伍建设改革的指导意见》，这是指导加强新时代高校教师队伍建设改革的综合性政策文件，特别是对西部地区的高校来说，更是赋予了特别的机遇，释放了特殊的红利，我们必须抓好机遇、用好红利。作为宁夏回族自治区唯一的“部区合建”和“双一流”建设高校，我们将进一步牢固树立学校的人才资源不仅是学校“自有”、更是自治区“共有”的意识，奋力在建设黄河流域生态保护和高质量发展先行区中展现宁夏大学人才力量。

（作者系宁夏大学人事处处长、党委教师工作部部长）

运用“小切口”实现“大改革”

张春雷 李刚强

党的十八大以来，围绕“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”这一根本问题，高等教育领域对标《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》《深化新时代教育评价改革总体方案》，深入贯彻落实《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》，落实推进《关于加强新时代高校教师队伍建设改革的指导意见》等要求，以建设高等教育强国为目标，持续完善立德树人体制机制，加快推进现代大学治理体系和治理能力建设。

当前，内部治理体系和治理能力建设作为高校新一轮建设发展的新手段，被提上了前所未有的高度。如何平稳、有序、扎实地推进改革，进一步释放红利，减少震动，无疑是普遍关注的重点，亦是实施的难点。

精准研判人事改革时机

近年来，我国高等教育体制机制改革深入推进，从改革进程和效果看，涉及到“事”的改革往往较易推进，而涉及“人”的改革则需要持续攻坚突破。

现阶段，国内各高校在推进改革过程中，人事体制机制改革是一个不得不触碰的“雷区”，但即使再难，也应该勇于尝试。

我们要认识到，人事改革牵动的资源调配力量很大，需要“谋定而后动”，切不可鲁莽草率。政策调整方向正确，既能解决现实问题，又能为未来的改革发展留好接口，奠定基础。反之，将会产生较大的波动，再“调头”将会遇到很大阻力。因此，人事改革应在充分研究和论证的基础上稳慎施用。比如，改革从哪里“切入”，在多大范围内“试验”，何时进行“中试”，什么环境是窗口期，如何全面推进，到哪里画上休止符号，如何正确评价改革效果，等等。诸如此类问题，均须从正反两方面入手进行充分研判。

全过程把握改革实施

笔者所在的东北林业大学扎根龙江大地办学近70年，为服务东北振兴和推进国家生态文明建设作出了重要贡献。随着国际和国内环境变化，学校在向更高水平建设征程中，在“双一流”建设进程中，面临着诸多困难和压力。为破解发展困境，学校深入研判机遇和挑战，扎扎实实推进体制机制改革创新，不断提升办学水平，开展了一系列有益的尝试。其中，学校以人事体制改革中的人才政策改革为“切口”，一手抓改革试验，一手抓总结提炼，并将经验运用到事业发展的其他方面，边改革边深化，边总结边扩面，通过“小切口”实现了“大改革”。

具体来说，一是人才引进试水新做法。秉承“质量、绿色、创新、合作”发展理念，大力破除人才引进中的条条框框，以“用好成熟人才，培养未来之才”为出发点，启动实施“成栋英才引进计划”。一方面，破除学历水平门槛，注重评价人才实际能力，突出引进优秀青年人才，并为其成长和发展提供全方位支持。另一方面，结合实际需求订立待遇和平台配套条件，并在考核中实施“参照协议，不唯条框”，让引进人才“被信任”，真正发挥潜能。

二是队伍建设采用新手段。学校以“引育并举，两端发力”为设计思路，将人才引进新举措中“提炼”的经验进一步“纯化”，大胆运用到现有人才队伍建设中。秉持破“五唯”顽疾、落实教育评价改革总体精神的理念，把思想政治素质和师德师风建设作为教师队伍建设的首要任务，将师德师风作为各项工作的首要要求和第一标准；积极推进以“同行评价”和“代表性成果评价”为主要内容的职称制度改革；分类推进人才评价机制改革，破除“SCI论文至上”，加快建立以师德师风、能力水平、实绩贡献为主要内容的人才评价机制；学校通过构建特聘“轨道”，引导激励水平相当卓越、构思完整、计划明确的“存量”人才，勇于担当挑战任务，充实到高层次人才队伍中来，；实施以增加知识价值为导向的收入分配政策，探索构建了人才队伍事业单位岗位工资制和协议年薪制并存的薪酬分配体系，有效盘活并激发了人才队伍干事创业的热情和活力。

三是管理方式实现新转变。通过充分研究高等教育发展新特点，明晰大学“生产力”和“生产关系”之间的互作效应，学校进一步释放学院活力，下移人事管理重心，为改革阶段性成果“扩面”。从人才的“一人一本”订立合同模式向“一院一策”方向延展，以学院的进取意愿和发展规划为主导，实现政策支撑、资源配置、考核评价的供给侧结构调整。让学院在保证完成“必答题”的同时，亦可冲击“选答题”，切实构建以“KPI”（关键绩效指标）为引导，以学院意志为主体，以岗位绩效工资改革为保障，“自上而下，由下而上，上下结合”的岗位目标责任体系，从而实现改革的“低起高走，以小见大”。

全方位评价改革效果

改革进程中，手段的多样化、政策的衔接协调、要义的宣传讲解都能在一定程度上保证政策的平稳实施。但我们同时也要深刻认识到，改革是一个资源再配置的过程，是一个触碰利益的过程，也是一个持续推进的过程，不可能一蹴而就，其效果和积极影响是一步步展现的，而负面声音立刻就有所凸显。

因此，我们要正确看待和评价改革全过程。宏观上“看方向，看大处，看关键”，评价改革整体走向；微观上注意收集细节，积极归类问题，不断优化操作“界面”。从阶段性成果来预判下一步改革进程，从归纳的各类问题来合理把握改革力度。只有多方面收集信息，不断研究总结，以“不达目标不松手”的韧性，才能将改革推向新高度，达到最佳效果。

（作者张春雷系东北林业大学人事处处长，中国教育发展战略学会人才发展委员会常务理事、学术委员会委员；李刚强系东北林业大学人事处人事科科长）