

凝聚国家战略人才力量的管理策略

■ 北京师范大学战略人才研究中心创始主任、首席研究员 王建民



王建民

战略人才是全球稀缺资源，稀缺人才资源的开发具有挑战性和复杂系统性。开发战略人才，凝聚成国家战略人才力量，推动中国式现代化建设，是落实人才强国战略的重大工程和系统部署。通过国（境）外“选拔-聘用”和国内自主“培养-造就”的方式，获得满足国家战略需求的战略性人才，只是完成了第一阶段的目标，接下来如何配置和使用才是重点，即把“合适的人”安排在“合适的岗位”上，持续激发出创新创造活

力，取得卓越绩效。

基于对现实问题的长期观察和战略人才管理学逻辑的理性思考，在对“战略科学家、一流科技领军人才和创新团队、青年科技人才、卓越工程师”等急需人才资源开发利用的过程中，讲究选拔聘用、培养造就、配置使用和服务管理四个方面的策略，有事半功倍之效。

选拔聘用策略

对于能够解决“卡脖子”技术问题和前沿基础性科学问题的“战略科学家、一流科技领军人才和创新团队”等战略人才资源，可以采取灵活的选拔聘用策略，从科学技术人才密度高的国家或地区直接开发与利用。选拔与聘用是人才管理的两个环节，选拔人才的关键在于确立适当的标准，聘用则重在获得创造价值的人力资本。

选拔战略人才的评价标准体系，其基础指标是创新潜力和专业绩效，但首要的是使命感、自驱力、专注力和团队领导力。需要注意的是，过度讲究工资待遇、生活福利和工作条件，刻意追求“帽子”、头衔、职务的人士，一般不具有胜任国家战略人才使命的素质和能力。

聘用决策需慎重，可以根据人与事的实际情况采取多种方式，比如项目合作、短期聘用或长期聘

用。灵活多样的策略，有助于实现人力资本获取、使用的效率与质量，为解决具体问题、完成战略任务创造价值奠定基础。在利用国际人才资源方面，华为的经验值得推广。

培养造就策略

对于担负国防军备、经济社会安全、核心竞争力等领域理论创新、技术突破、工程设计、产品开发等国家重大战略任务的战略性人才，应该进一步优化体制机制，坚持以国家公办高等教育与研究机构为主体自主培养与造就。从优秀青年学生、青年科技人才、科技专家，到一流科技领军人才和创新团队，需要经历两个阶段，一是培养，二是造就。

关于培养阶段的策略有两项建议。一是通过特定人才培养机构的特定专业“定制化”培养优秀学生。国家所属的用人单位提出包括政治素质、思想道德、专业态度、知识结构、工作能力和个性特征等指标在内的定制化需求方案，高等学校从招生考试、入学教育、专业学习、工作实习四个环节依次落实。用人单位进行过程指导与监督，对学成毕业生择优录用（双向选择、签约聘用），并对经过一段时间工作的毕业生进行培养质量评估，向培养单位反馈相关信息，以期进一步优化和完善“定制-培养-使用”模式的机制与制度。

二是优化以战略人才开发为目的新专业设置机制，做好教师、教材等教学资源准备。研究发现，近10多年来在国家作出重大战略部署或者出台新的国民经济和社会发展规划时，政府主管部门往往会根据新的战略规划对人才的需求，调整普通高等学校本科专业设置，在目录中增加新专业，比如物

联网工程、数字经济、区块链工程、邮政管理等四年制的本科专业。建议将适应国家规划需求设置的人才培养专业，安排在本科第二学位、硕士研究生和硕士专业学位层次，从现有本科毕业生中招收新专业学生，增加新知识、新技能、新方法的学习与训练。本科专业应该体现学科基础性质，保持相对稳定性。

关于造就青年科技人才的策略问题，重点在于通过实习、实干、实战等实际工作，积累认识问题、分析问题和解决问题的能力，锤炼坚韧不拔、百折不挠、坚持不懈突破科技难题的意志品质与专业精神。

配置使用策略

开发全球战略人才资源，建设世界高水平人才高地和人才中心，根本目标在于投资战略人力资本第一生产要素，形成强大的生产力，推动中国式现代化建设。开发、汇聚人才是手段，配置、使用才是目的。实践和研究发现，各地在开发战略人才资源的过程中，相比用待遇和事业等条件实现招聘、选拔和引进人才，如何有效配置与使用既是重点也是难点。配置与使用是人才管理中的两个关键环节。配置是把聘用的人才安排到最合适的岗位上，而使用是让所聘用的人才持续保持工作热情和动力，创造卓越绩效。实践和研究表明，在任何组织中，对于外部引进的高层次人才要做到高质量、高效率配置与使用并不容易。

对此，从人才管理学角度提出三点策略建议。一是中青年优秀人才的工作岗位配置和日常管理，应该由执行战略任务的部门或带头人负责。根据组织战略发展需求引进的中青年优秀人才，要由承担

相应组织战略任务的二级组织负责配置工作岗位并协调日常活动。国家和地方政府部门出于开发战略人才资源需要设置人才工程、人才项目等形式的人才支持计划，落实到执行战略任务的具体工作岗位，才能够体现出人才工程、人才项目的价值。应该防止有组织或个人，把申报国家级、省部级人才项目获得的“帽子”或学术头衔，用于排名攀比或者谋取其他不当利益。

二是选聘的战略科学家或领军人才层次的战略人才，需要配套有效的工作支持条件。负责创建一个新机构，或者任命为一个二级组织的“一把手”，管理班子中副职成员配备的合适程度如何，对工作绩效有重大影响。承担重大或重点科技研发任务的领军人才，需要及时配齐助理人员和工作资源。调查发现，从外部高薪聘用的高层次人才，即使得到单位领导的支持，在开展实际工作时，需要付出更多的努力才可能得到原有在岗人员的配合与支持。

三是设计持续有力和有效的激励机制。越是高智商、高层次人才，激励需求越体现个性化和复杂性。理想的情况是入职前充分了解个人对工作条件和生活安排等方面的期待和需要，入职后多方关照、适时交流，及时提供帮助与支持，但事实上限于管理制度和工作人员不足，“理想”往往难以实现。一般而言，薪酬由合同确定，但可在福利方面增加激励措施，以非物质的精神激励为主。

服务管理策略

在开发战略人才建设国家战略人才力量的过程中，高层次人才服务与管理工作者发挥着决定性

与主导性作用。研究认为，战略人才开发的宏观政策，目标清晰、原则明确，有重要指导意义，但是在各地的落实中有执行不到位、形式化、程序复杂等问题。

从具体工作角度可以提出三点管理策略建议。第一，信任、尊重、包容，绩效考核重质量轻数量。大多数用人单位在引进高层次人才时，仍然提出任期内发表论文数、获批课题级别等硬性指标，不考虑被聘用者的工作适应期，只求数量，不过问质量。第二，加强岗前和在职学习，明确国家政策和单位制度。某高校引进一位国际名校的华人教授，专门为其成立了研究所（学院），推荐了政治荣誉称号和劳动奖章……但在工作中该教授照搬国外做法，自行其是，常有不按学校规定和国家政策办事的情况发生，后又提前离职走人。第三，营造良好的工作、生活条件，和谐宽松的精神氛围。合同约定的是硬待遇，实际上还有许多软条件、软环境需要创造，比如办公室、实验室空间大小、配套设施的完备，简单、轻松、快乐的人际关系，舒适、方便、优美的生活环境等。

王建民：管理学教授。北京师范大学战略人才研究中心创始主任、首席研究员、政府管理学院组织与人力资源管理系首任系主任，教授、博士生导师，博士后合作导师。广东财经大学特聘教授、人力资源学院学术委员会主任。兼任中国人才研究会学术委员会委员、常务理事，中国劳动学会常务理事，中国人力资源开发研究会第六届常务理事。目前主要从事战略管理、战略人力资源管理、数智化在人才管理中的应用、国家战略人才力量建设等领域的教学与研究工作。