

浙江省新型高校智库——

浙江舟山群岛新区研究内参

（第 20023 期）

浙江舟山群岛
新区研究中心

2020 年 08 月 17 日
（总第 201 期）
内部材料 仅供参考

领导批示：

（批示与采纳情况请反馈）

只有解放思想创新思维，才能引进、发挥、留住人才

浙江海洋大学 CZZC 黄建钢

人才大战扑面而来。地方和单位的层级不同应对的思路思维、方式方法也会不同。纵观现在各地各单位出台的人才政策看，创新明显不够。越基层的地方和单位在人才工作上就越需要创新而具有特色。

一、引进人才要怎么引进：团队，但组合方式需要创新

1、对引进人才，最好不要让他担任行政职务。人才大战的核心是争夺人才。引进人才固然很难很少，但发挥人才作用更少更难。现在发挥人才一般都给行政职务。但最好不要给行政职务。不给行政职务，难以发挥作用。但给了行政职务，主要精力放在行政职务，他的科研又会受到很大影响。这就与引进的目的大相径庭甚至背道而驰。

如果不给职务，他又会被有行政职务的人挤压甚至排挤。很多资源都在行政。在引进人才时一定要看到这个矛盾。引进人才主要是让他发挥他的科研能力，甚至不是让他来搞教学的。这需要重组科研机制。

2、对引进人才，最好要让他明确科研内容和方向。现在引进人才在科研方向上往往很不明确。应该不仅要明确学科方向，更要明确科研方向内容。现在对科研内容，基本是人才自选的。“两弹一星”组建时就很明确——搞“两弹一星”。现在引进人才，不说做什么，只强调“头衔”——院士、国千、省千、长江学者等。这是“名头引进”，不是“科研引进”。科研要求内容必须创新、多元、超前和特色。

3、引进人才一定要“团队引进”，但“团队”组合要科学。现在人才引进都是“单枪匹马引进”。即使“团队引进”也是“单一单色引进”和“一群人引进”。真正意义上的“团队引进”不仅要有科研上的有机分工，还要有科研与党务、行政和勤务上的分工。一个团队至少要有五个编制。也可以多多益善，但多的是科研人员。团队既可以是引进人才带来的，也可以是单位或地方政府配备的。引进人才可以挑选给他配备的团队。不仅不同学科需要不同团队，而且不同科研也需要不同团队。如同不同庄稼需要不同土壤一样。

二、发挥人才要怎么发挥：事业，但内涵境界需要提高

1、要发展事业。现在很多“人才”是奔待遇的。哪里待遇好就去那里。奔事业的很少。这是“待遇型人才”。应该重视“事业型人才”引进。对人才来说，“待遇”和“事业”都很重要，但要以“事业”为重。应该了解人才的事业想法和实现想法的可行性路径途径、

方式方法。单位引进人才不是为了“名声好听”还是为了“干成事情”。单位应该对自己要做的事情进行可行性研究和决策。否则，引进人才就会无所适从。单位学术委员会对引进人才除了必要学历、职称、成果和荣誉认定外，主要对他来单位想做什么事业事情进行审定指导。

2、要发挥关系。现在引进人才一般只注重人才的科研成果和项目。但人才不仅要看“能力”，还要看人才关系网。对用人才的单位来说，人才“关系资源”要重于人才科研成果。单位拥有科研成果都是暂时的，但拥有“关系资源”就是长远和战略的。单位和二级单位要重视人才的导师同学同事朋友及其关系，要求人才每年要有一定数量“关系”来访。人流决定科研信息流。这项工作可以纳入考核。单位要重视人才带来的“人才流”，要给予高规格接待。每次都应该由单位领导人出面接见和专门部门接待。要发挥人才的“退休人员关系”——软性引进与人才有关的从 985 高校和著名科研机构退休人才。

3、要建立平台。平台决定单位水平。平台类似于舞台。最好要有自创的特色平台和有影响力的平台。平台的层次越高，汇集的人才层次才会越高。单位是人才发展最大的平台。单位领导要努力提高本单位的平台水平和层级。对引进的人才首先要求他创建新平台。平台可分为在国际性、全国性和省部级范围内有影响力三个层次。优秀人才创建的学术平台比他做任何科研成果都重要。学术平台越多、层次越高，科研水平就越高。引进人才要把他们的“学术关系”发挥好。此处的学术平台主要指持续有影响力的“学术论坛”和“学术研讨会”。

三、留住人才要怎么留住：感情，但需要浓缩化理解

1、事业留人。要关心人才的事业发展。要为人才的事业发展提供思路、机会和基本条件甚至资金。人才的事业只有在引进单位里才能完成。单位在事业上应该有特殊性。一定要把引进人才放在“教授治学”的角度给予尊重和重视，要把单位发展成为引进人才事业的实现地，相比“单位事业”来说，“科研事业”只是一个局部事业。

2、感情留人。要关心人才的感情生活。对“感情”要精准理解。感情是一个很深的隐私概念。在哪里拴住了感情，那里就能留住了人才。感情又不易表露。对引进人才，一定要注意家庭安置和家属安排。对没有对象的人才要创造各种机会介绍对象，对离婚和丧偶的中年人才，要为他们重新找到好伴侣提供方便。千万不要以为，感情事情只是个人事情。感情直接关系到人才留住与否。要组织“谈得来”“玩得来”“喝得来”的人多聚，要尽快把陌生地变为熟悉地。要给他们找到“朋”创造条件。要给引进人才更多露脸、露才、露幽默的机会。

3、情感留人。现在一般人是“爱一个地方，干一个地方”。但人才往往是“干一个地方，爱一个地方”。只要干得顺手，人才就会对所做和所地产生情感。主要领导要定期召开人才座谈会。单位要宣传人才，使其家喻户晓，让他有一种成就感、荣誉感、受尊重感、温暖感和主人情感。“人才办”要专做人才服务工作。

总编：黄建钢

顾问：耿相魁

责任编辑：吴冰玉

地址：浙江省舟山市定海区临城街道海大南路1号文理楼224-2室

邮编：316022

电话：0580—2267345；13957222728

电子邮箱：czzc2011@126.com

网址：<http://czzc.zjou.edu.cn>