

# 协同创新中心人事管理机制创新的思考

周刚, 管春英

**摘要:** 协同创新中心是一种新型的利益相关者之间协同互动、合作创新的组织, 它以人才、学科、科研三位一体创新能力的提升为核心任务, 三者之间人才是根本, 协同创新从根本上来说是“人”的协同。因而, 协同创新中心应着力研究人事管理机制方面的创新, 着重加强在人才遴选、人才招聘、绩效评价、人才流动等方面的人事管理机制创新, 以适应协同创新中心“国家急需, 世界一流”的目标。

**关键词:** “2011计划”; 协同创新中心; 人事管理机制

**作者简介:** 周刚, 常州大学人事处助理研究员; 管春英, 常州大学人事处副研究员, 河海大学博士研究生。

**基金项目:** 常州大学“2011计划”开放课题“协同创新中心人事制度建设创新研究”(XTCX201507)。

**中图分类号:** C931.3 **文献标识码:** A **Doi:** 10.3969/j.issn.2095-042X.2016.06.015

2012年“高等学校创新能力提升计划”(简称“2011”计划)开始实施, 该计划“以促进产学研协同创新为目标, 要求高校充分发挥多学科、多功能的优势, 积极联合国内外创新力量, 有效整合创新资源, 构建协同创新的新模式与新机制, 形成有利于协同创新的文化氛围, 推动知识创新、技术创新、区域创新的战略融合, 支撑国家创新体系建设”。本文试图从协同创新中心人事管理机制入手, 探索协同创新中心体系中人事管理机制的创新, 促进高水平人才之间的协同配置。

## 一、协同创新的组织逻辑及实践探索

### (一) 协同创新的组织逻辑

“协同”一词最早由德国理论物理学学家赫尔曼·哈肯于20世纪70年代初期提出, 并将其定义为一门关于“各类系统的各部分之间互相协作, 结果整个系统形成一些微观个体层次不存在的新结构和特征”<sup>[1]</sup>的学问, 在此基础上, 赫尔曼·哈肯创立了他的协同学理论。“该理论主要阐述一个非平衡的开放系统在外界影响因子变化达到某种程度时, 该系统在内部因素的复杂作用下, 自身状态由‘无序’变为‘有序’, 或由‘有序’变为‘更有序’的发展轨迹问题。”<sup>[2]</sup>这种“协同”的目的在于使“系统内部各要素相互作用, 最终达到 $1+1>2$ 的效果”<sup>[3]</sup>。我国协同创新中心建设的组织架构是在“协同学”理论的指导下, 以面向科学前沿、面向行业产业、面向区域发展和面向文化传承创新为目标, 由高校牵头, 科研院所、国际知名学术机构、政府机构、企业、金融机构以及中介组织等利益相关者共同参与并协同互动所组建而成。不同的利益相关者通过相互协同共同在组织内部各取所需, 并在协同互动中不断整合资源, 产生“ $1+1>2$ ”的非线性效用。

## (二) 协同创新的实践探索

国外协同创新的概念最早由产学研合作教育演变而来。1906年,美国工程师赫尔曼·施奈德首次提出“合作教育”的概念,他鼓励大学与当地企业合作,利用实践教学课程来培养工程应用型人才。他认为:“这种教育方式不仅可以让学生从劳动中获得与实践有关的知识与技能,还可以从工厂获得一定的劳动报酬补贴学习之用。”<sup>[4]</sup>随后,20世纪中叶,美国职业协会发表了《合作教育宣言》,将合作教育界定为“一种将理念学习与实际工作经历结合起来,使课堂教学更加有效的教育理念”<sup>[5]</sup>。在这一重要教育理念的指引下,美国从20世纪80年代开始在国家自然科学基金会支持下成立了“产业—大学合作研究中心”,开展大学与企业之间的产业协同;欧盟国家通过大学—企业合作机制,通过创办创业型大学和教学公司等形式开展产学研协同创新工作;日本在政府主导下形成了“产学官”的协同创新模式,建立研究中心,为企业提供技术咨询和人员培训等工作。

我国对协同创新的探索相对较晚。2011年4月,胡锦涛同志在清华大学百年校庆上发表重要讲话,明确提出“要积极推动协同创新,通过体制机制创新和政策项目引导,鼓励高校同科研机构、企业开展深度合作,建立协同创新的战略联盟,促进资源共享,联合开展重大科研项目攻关,在关键领域取得实质性成果,努力为建设创新型国家做出积极贡献”。2012年3月,教育部、财政部联合发布《关于实施高等学校创新能力提升计划的意见》,决定实施“高等学校创新能力提升计划”(简称“2011计划”),首批成立了14个教育部认定的“协同创新中心”。中心的主要任务是探索人才、学科、科研三位一体模式,不断提升创新能力。人力资源作为第一战略资源,如何突破事业单位“身份”管理背景下的人事机制,在人才遴选、人才招聘、人才流动、人才考评等方面深化改革,有效地整合资源,实现协同创新中心人力资源的优化配置,是现阶段我国协同创新中心建设需要解决的重要课题。

## 二、协同创新中心对人事管理机制创新的要求

协同创新中心是一个包含高校、科研院所、政府、企业等多元主体共同参与的利益共同体,需要各利益相关方能够充分发挥自身优势,有效地整合国内外的创新力量,构建协同创新的新机制。其总体的建设思路为“面向需求、推动改革、探索模式、提升能力”。而这一总体建设思路的推进首先需要协同创新中心在人事管理机制上不断创新,通过人力资源管理模式的变革率先为协同创新中心提供一种能够发挥最大创造力的人力资源配置模式。

### (一) 协同创新中心建设的根本目标要求人事管理机制创新

协同创新中心建设的根本目标是“国家急需,世界一流”。所谓“国家急需、世界一流”,就是协同创新中心的建设要围绕国家急需发展的行业领域和具有高新技术的前沿研究领域,通过国内外高端人才的延揽,重点开展项目攻关和研究,建立起世界一流水平的创新研究中心。这一根本目标也对协同创新中心的人事管理机制提出了更高的标准,它要求协同创新中心在人事管理机制、特别是在人才引进中要认真规划,并建立起人才遴选评价机制,加强对国内外掌握核心竞争力的领军型人才的延揽,提升协同创新的人才队伍水平,打造世界一流的创新团队。

### (二) 协同创新中心建设的核心任务要求人事管理机制创新

协同创新中心建设的核心任务是实现以人才、学科、科研三位一体创新能力的提升,即围绕国家需求的重点行业领域,在协同创新工作中增强人才、学科、科研的协同与互动。其中,人才是根本,学科是基础,科研是支撑,协同创新的实现要求增强不同专长、不同学科、不同领域的人才之间实现领域交叉和资源重组,进一步激活并融合三者之间的创新要素,实现资源共享。这一核心任务的提出要求协同

创新中心在人事制度创新中不断完善人才的聘用机制,盘活人力资源,为协同创新中心的正常运作提供保障。由于协同创新中心的组织架构使得不同利益相关者实现了资源的重组,它必然带来中心内部不同人员的重组。单一的人才聘用机制已经难以适应协同创新中心发展的需要,建立起灵活的人才聘用机制是协同创新中心建设的内在要求。

#### (三) 协同创新中心建设的四类模式要求人事管理机制创新

四类协同创新建设模式指的是面向科学前沿、行业产业、区域发展以及文化传承创新。在四类协同创新模式中,由于不同模式的侧重点有所不同,因而参与其中的利益相关者在协同中的广度与深度也各有不同。在面向科学前沿的协同创新模式中,高校、科研院所是主要的合作者;而在面向区域发展的协同创新模式下,地方政府、企业则是起到主导作用。四类不同的协同创新模式要求协同创新中心的评价体系要实现多元化,这必然带来了人才评价机制的多元化。单纯地以项目、论文、获奖等要素为标准的评价方法已经难以适应协同创新中心多元评价机制的需要,这也是协同创新中心建设的四类模式对人事管理机制创新所提出的新要求。

#### (四) 协同创新中心建设的体制改革要求人事管理机制创新

协同创新中心的建设中提出了八个方面的机制体制改革,即“通过开展高校协同创新组织管理、人事制度、人才培养、人员考评、科研模式、资源配置方式、国际合作以及创新文化建设等八个方面的改革,推动实现三个转变:即高校科学研究、人才培养等工作要超越学科导向,逐步向需求导向为主转变;组织管理从个体、封闭、分割方式向流动、开放、协同的方式转变;创新要素与资源从孤立、分散的状态向汇聚、融合的方向转变,实现高校创新发展方式的根本转变。”<sup>[6]</sup>这种体制的改革指导意见直接明确了在人事管理、人员考评以及资源配置等方面的改革目标,对协同创新中心的人事管理机制创新提出了明确的工作要求,因而,协同创新中心建设是人事管理机制创新的必然要求。

### 三、协同创新中心人事管理机制的现状

从首批教育部批准组建的14个协同创新中心的发展历程来看,它们在人事管理中都进行了大胆的尝试。例如,由四川大学牵头的“生物治疗协同创新中心”在人员的遴选和配置上都以一流水平为标准,汇集了生物治疗国家重点实验室、国家新药重大专项综合平台,组建了上千人的研究团队,包括2名院士、14名千人计划以及20名长江学者和杰青,科研基础扎实,实力雄厚,为协同创新中心的创新实践提供了重要支撑。但从全国的协同创新中心运行与发展来看,人事管理机制仍然还存在着一系列问题,制约了协同创新中心的快速发展,主要表现在:

一是引才机制不完善,高端人才难觅。从总体来看,协同创新中心的发展目前依然难以解决人才的相对匮乏,难以吸引到高水平的领军型人才加盟的问题。这在一定程度上是引才机制的局限,例如,现有人才招聘范畴相对狭小,对国际前沿领域的人才关注较少,同时,在引进人才的工作条件、生活条件等方面也缺乏相应配套,从而使协同创新中心在队伍建设中出现了大师难觅的现象。

二是聘用机制不健全,协同能力不足。由于协同创新中心的组建是多元利益相关者的共同参与,在合作中必然存在临时搭建的现象,这就需要协同创新中心能够有效地通过聘用机制实现人力资源重组,增强相互之间的协同效应。但在实践中,不少协同创新中心通过组建由高校、科研院所、企业等相关方组成的团队,面向国家需求和重大任务申请项目,而申请下来后,又各干各的,相互协同能力不足,影响了协同创新中心的建设成效。

三是考核机制不合理,激励动力不足。由于现存的协同创新中心的建设侧重点不同,因而存在着不

同类型的协同创新中心,但单一的评价指标使得协同创新中心的建设趋于相同;同时,根据“2011计划”的要求,对首批批准的14个协同创新中心实施满四年后,教育部将委托第三方进行评估,这使得其对协同创新中心的考核无法实现全程干预,而在此期间,不同协同创新中心的自评又难以实现管评分离,从而制约了协同创新中心在人才激励等方面的动力。

四是激励机制不充分,资源配置不足。例如,现有制度中存在人员流动机制不畅的问题,影响人才流动和工作积极性。协同创新中心一般以科研项目、工作任务为主要牵引,联系利益相关者共同参与,在人员管理上大多数以聘用为主,但在工作任务结束后,不少全职聘用人员往往难以妥善分流和安置,这造成了协同创新中心在人力资源的配置上存在着较多隐患。未来几年内,在协同创新中心运行年限到期后将会面临中心人才如何合理分流退出等问题。

#### 四、协同创新中心人事管理机制创新的实施路径

协同创新中心虽然由不同的利益相关者共同组建而成,但从创新能力的提升方面来说,在一定程度上取决于“人”的协同,因而,要构建起适应协同创新中心发展的人事管理机制,需要协同创新中心在人才遴选、聘用、考评、流动等多个方面进行改革创新,“突破以往管理体制的壁垒,共享高校与高校、高校与科研机构及企业间的人力资源信息,实现人事人才的管理创新合作”<sup>[7]</sup>,营造起协同创新的氛围环境,激发协同创新能力,全面提升协同创新中心的水平。

##### (一) 创新“人才特区”机制,优化人力资源配置

协同创新中心作为一个以面向国家需求、世界一流为建设目标的创新实体,对于人才引进、遴选的要求较高。相对于协同创新中心的任务要求、相关特征来说,协同创新中心的建设需要一批具有创新能力的战略型科学家,“他们不仅要懂得科学研究的规律,还要懂得市场和社会规律,满足服务行业重大战略需求,能够率领科学家开展集团作战,总揽全局,协调各方”<sup>[8]</sup>。因而,协同创新中心在人才配置中应当不断开拓思维,建立起面向全球的人才遴选机制,并注重引才与培养相结合,着力打造“学术大师+创新团队”的人才特区制度。

在引才与培养方面,一是要充分利用国家高端引才计划,例如国家千人计划、外专千人计划、青年千人计划、“长江学者”奖励计划、万人计划等人才专项,面向全球开展人才招聘与延揽工作;二是充分利用协同创新中心合作组织的国际学术资源,对于国际上拥有特殊影响力的领军型人才,积极开展合作交流,聘其为特聘教授或客座教授,充分利用其较高的学术能力为中心发展提供支撑;三是积极引进在国际学术界拥有较高影响力的国内外中青年学术带头人、学术骨干,打造具有一定影响力的人才队伍,提升协同创新中心的创新能力;四是对协同创新中心现有的中青年学术骨干鼓励其再深造,通过国际合作的开展,将他们送往国际顶尖的科研院所、名校进行深造或访学。

在人才团队打造方面,创新“学术大师+创新团队”的人才特区制度。探索“学术大师+创新团队”的人才模式,通过组建团队核心力量——学术大师,再配备其他具有创新能力的人才,从而组建起一个紧密型的创新团队。协同创新中心除了为创新团队提供重要的科研经费支持以及良好的工作、生活条件以外,给予学术大师以充分的学术自主权,建立起人才特区制度,将协同创新平台建设、团队人才的招聘与组建等权力全部交付创新团队负责人,从而进一步激发创新团队的创新活力,打造一支充满生命力的优秀创新团队。

##### (二) 创新引才与引智机制,完善人才岗位聘用

协同创新中心的创新工作的开展大部分以项目、任务为牵引,实现利益相关者的合作,这就需要协

同创新中心在人才招聘机制中要不断创新,不断淡化“身份”管理,强化岗位聘任意识;同时,不断增强引才与引智相结合,更加突出引智的能力,通过灵活多样的聘用机制吸引更多的高端人才加入到协同创新中来,提升协同创新中心的人才队伍水平。

协同创新中心要加强与不同参与主体人事部门的协调工作,在人员配备与设置中增强相互协同,建立起人才流动与合作的绿色通道。协同创新中心内部对于进入中心工作的人员,在聘期内采取灵活多样的聘用机制,例如柔性聘用、单聘、双聘、互聘、人才租赁以及人才借用等形式,使协同创新中心能够聚集起更多不同专长的优秀人才。

从具体的聘用方式来看,除了全职聘用人员以外,还可以柔性聘用人员。对于在国际上具有重要学术影响力的国内外领军型人才,如果其人事关系暂时无法来到协同创新中心,且不能全职到岗,可通过采用柔性聘用的方式开展合作,以每年来中心短期合作的形式,对协同创新中心的项目或任务开展学术指导,并积极利用其学术资源为中心发展提供支撑;双聘人员可以通过聘用协同创新中心相关合作方的人员为中心所用,在中心内部为聘用人员建立人事关系,实现双薪制,待任务和项目研究结束后再回到原人事单位;单聘人员由协同创新中心根据项目、任务需要自主招聘高层次人才,在不解决相应编制前提下,通过岗位绩效分配模式,提高单聘人员的工资待遇,按照其年薪标准高于同类学科在编人员的平均年薪进行发放;互聘人员是“加强海内外高校和高校之间、高校和科研院所之间、高校和企业之间的交流,采用合适的方式互聘人才,用人才之间的深度合作来引领各类优势资源的深度融合”<sup>[9]</sup>。

### (三) 创新绩效考评机制,实现绩效管理全程干预

协同创新中心绩效考评机制的建立应按照分类指导的原则健全相应的绩效考评指标,针对面向科学前沿、行业产业、区域发展以及文化传承创新四个领域,合理地设置分类评价指标,突出不同领域协同创新模式的特色,重点强调协同创新中心的“创新力”和“协同力”两个维度。创新维度主要体现协同创新中心在四种模式中不同侧重点中的重大创新体现,“协同力维度应重点考查协同创新中心的运作和开放共享,特别是与协同单位的合作机制与运行效率。”<sup>[10]</sup>围绕协同创新的这两个维度,可以将协同创新的绩效考评指标设置为学科发展、科技创新、科研成果、经济效益、社会效益、协同机制、人才培养、团队组建等八大类型的指标,并不断细化相应的具体指标,再根据协同创新中心的不同类型,对指标进行筛选以及权重赋值,从而完善协同创新中心的绩效考评指标体系。

同时,逐步健全和完善协同创新中心的动态绩效管理机制。“2011计划”中也明确提出了协同创新中心的绩效评价方法,即“加强对‘协同创新中心’的目标管理和阶段性评估,建立年度报告和周期评估相结合的评价方式。年度检查以协同创新体自查为主……中心运行满四年后,教育部、财政部委托第三方组织评估”<sup>[11]</sup>由此可见,国家采用自查与第三方评估的方式开展对协同创新中心的绩效评估,但在实际操作中,往往会使协同创新中心的自查工作流于形式,因而,建议通过开展自评、抽查、第三方评估以及全面考核的方式开展协同创新中心的绩效考核,重点加强对第三方评价机构的遴选与组建,充分发挥专业协会、行业组织等专业性研究机构的社会评价,从而有力地避免聘期内协同创新中心的发展偏离目标,实现对协同创新中心全面动态的绩效管理评价。

### (四) 创新人才流动机制,不断优化人力资源配置

人才流动机制的健全与完善,是协同创新中心实现人力资源优化配置的重要途径。协同创新中心作为一种全新的协作模式,需要不断畅通人才流动渠道,不断破除人才流动的体制性障碍,建立起与人才招聘机制相适应的人员流动政策及相关管理办法,才能最终实现协同创新中心在人力资源配置方面的不断优化。

协同创新中心应该为人才建立起健全的人事档案管理系统,实现协同创新中心不同协同方人员之间

的流动与退出,积极做好政府与事业单位、政府与企业、事业单位与其他社会组织等不同类型的单位、不同类型的所有制单位之间人员的双向流动机制,对于协同创新中心的优秀创新人才鼓励其逐步向高校、科研系统流动,对于具有一定创新能力、创业意愿的人才,鼓励逐步向企业、社会组织进行流动;同时,拓展协同创新中心的人才正常退出机制。协同创新中心应该通过养老、医疗、失业等社会保险制度的建立,为中心的人才流动与退出提供必要的社会保障,特别是从高校、科研院所等事业单位向企业流动群体的社会保障体系要逐步跟上,保障退出人员的生活以及创新热情;另外,协同创新中心要进一步规范解除、终止聘用合同的条件和程序以及相应的经济补偿措施,做好档案关系、社会保险关系转接和续接等手续;除此之外,对于海外引进的高端人才,要积极做好人才来华后的工作手续和居留手续,并为海外人才提供来华期间在养老、医疗等方面的社会保障制度,从而进一步健全协同创新中心的人才流动机制,不断优化人力资源的配置。

#### 参考文献:

- [1] 赫尔曼·哈肯. 协同学:大自然构成的奥秘 [M]. 上海:上海译文出版社, 1995: 5.
- [2] 范逢春, 李晓梅. 农村公共服务多元主体动态协同治理模型研究 [J]. 管理世界, 2014 (9): 176-177.
- [3] 薛传会. 论高等学校的协同创新战略 [J]. 当代教育科学, 2012 (7): 29-31.
- [4] 柴蕾. 高校协同创新模式及存在问题探析 [J]. 统计与管理, 2013 (2): 73-74.
- [5] 李伟铭, 黎春燕. 产学研合作模式下的高校创新人才培养机制研究 [J]. 现代教育管理, 2011 (5): 102-105.
- [6] 范瑞泉, 张莉恒, 梁丹. 高校做好“2011计划”协同创新中心培育组建的若干思考 [J]. 科技管理研究, 2013 (18): 86-89.
- [7] 汪一丁. 协同创新视角下高校人事人才管理机制研究 [J]. 教育与职业, 2014 (7): 34-36.
- [8] 王光临. 关于协同创新对高校人事管理新要求的几点思考 [J]. 中国高校师资研究, 2013 (2): 1-3.
- [9] 喻春红. 关于构建促进协同创新的人事制度的思考 [J]. 中国高校师资研究, 2012 (6): 1-5.
- [10] 杜德斌. 以绩效评价引导协同创新中心建设 [J]. 中国高等教育, 2014 (9): 23-25.
- [11] 教育部, 财政部. 关于印发高等学校创新能力提升计划实施方案的通知 [EB/OL]. (2012-05-08) [2016-08-20]. <http://education.news.cn/2012-05-08/c-123094483.htm>

## Reflections on Innovation of Personnel Management System based on Collaborative Innovation Center

Zhou Gang, Guan Chunying

**Abstract:** Collaborative innovation center is a new kind of organization which collaboratively interacts, cooperates and innovates among stakeholders. Its core task is to promote the innovative ability of talents, disciplines and research trinity, among which talents are fundamental. Basically speaking, collaborative innovation means “talents” collaboration. Thus, collaborative innovation center should carry out researches on personnel management system innovation and emphasize personnel system innovation of talents selection, talents recruitment, performance evaluation, talents flow and so on, in order to achieve the “country’s most needed and world-class” goal of the center.

**Key words:** “2011 plan”; Collaborative Innovation Center; Personnel Management System

(收稿日期: 2016-09-20; 责任编辑: 朱世龙, 陈鸿)