

国家重点实验室人事管理的优化策略探讨

许春燕

西南交通大学, 四川 成都 610031

DOI: 10.61369/ETR.2026250005

摘 要 : 国家重点实验室属于一支重要的国家战略科技力量, 其人事管理水平不仅关系到科研创新效能, 还和重大成果产出息息相关。目前, 部分实验室在人事管理方面仍存在一些弊端, 不利于充分发挥科研人员积极性。本文立足国家重点实验室人事管理的关键环节, 基于精准引才、分类评价、长效激励三个维度提出优化策略, 以期为实验室提高人事管理成效提供有益参考和借鉴。

关 键 词 : 国家重点实验室; 人事管理; 策略; 保障

Discussion on Optimization Strategies of Personnel Management in State Key Laboratories

Xu Chunyan

Southwest Jiaotong University, Chengdu, Sichuan 610031

Abstract : State Key Laboratories are an important national strategic scientific and technological force. Their personnel management level is not only related to the efficiency of scientific research innovation, but also closely linked to the output of major achievements. At present, some laboratories still have certain drawbacks in personnel management, which are not conducive to giving full play to the enthusiasm of researchers. Based on the key links of personnel management in State Key Laboratories, this paper puts forward optimization strategies from three dimensions: precise talent introduction, classified evaluation, and long-term incentive mechanism, aiming to provide useful references for laboratories to improve the effectiveness of personnel management.

Keywords : state key laboratories; personnel management; strategies; guarantee

国家重点实验室作为一支重要的国家战略科技力量, 承载着重要的历史使命, 如基于国家重大需求, 进行高水平基础研究以及前沿探索。实验室的顺利运行离不开人事管理, 它的科学性、有效性和灵活性对科研队伍稳定性、创造力具有重要影响。现行的人事管理体系存在一些较为突出的问题, 如人才引进同质化、激励手段单一等^[1]。这些问题导致实验室不仅无法吸引顶尖人才, 还在激发科研人员内在动力方面存在缺陷, 导致他们无法沉下心来从事原创基础研究、核心技术攻关。因此, 对国家重点实验室人事管理的优化策略的系统研究具有重要的现实意义和紧迫性^[2]。

一、国家重点实验室人事管理面临的主要困境

目前, 国家重点实验室的人事管理存在的最突出的问题是制度刚性无法适配科研灵活性。实验室往往依托高校、科研院所运行, 制定的人事政策主要依托单位统一框架, 无法依据科研活动规律开展差异化、个性化设计^[3]。如针对人才引进这一环节, 由于采用传统编制管理与薪酬体系, 使得实验室给出的薪酬缺乏竞争力, 和在高新技术企业竞争高端人才的时候落于下风。针对评价考核环节, 主要采取量化评价方式, 如论文数量、项目层级等, 和实验室定位不符。针对人才发展环节, 行政化职称评审、岗位晋升机制无法科学衡量科研人员贡献度。除此之外, 实验室采取

双轨管理机制, 即包含固定人员和流动人员, 由此带来了一些不足, 如成员缺乏归属感、团队协作不顺畅等。这些困境并不是孤立存在的, 而是相互交织, 共同构成了制度锁链, 制约了实验室发展, 因此, 应从源头入手, 对人事管理进行系统优化^[4]。

二、优化国家重点实验室人事管理的核心策略

(一) 构建灵活精准的人才引进机制

针对人才引进中的问题, 国家重点实验室应从编制管理入手, 突破其刚性约束, 结合科研任务, 建立引才制度, 并注重其弹性。为此, 实验室应根据依托单位用人政策的指导下, 在核定

的岗位总量之外设置一些柔性岗位，如特聘研究员、特聘副研究员等，并采用年薪制、协议薪酬等方式提高薪酬竞争力^①。针对急需、紧缺的高端人才，实验室应突破固有束缚，压缩入职程序。即建立绿色通道，对招聘审批这一流程进行简化。此外，实验室想要留住柔性人才，还应抓住问题关键，即打破人才身份限制，允许他们既能保留原单位的职务关系，也能在实验室任职，并通过多种形式如项目合作、技术顾问等参与实验室相关工作，让高端智力在高效流动的同时，也能充分共享^②。

针对引才标准与方法，实验室应改变传统的评价倾向，不再只注重学历和头衔，而是要转移评价重点，即考察候选人是否具备解决实际问题和技术难题的能力。具体操作方面，实验室可从考核流程入手，在注重实操性的同时，设计多个轮次。如第一轮为匿名评审，主要是安排学术委员会评价和审核候选人的代表性成果，不再将发表期刊影响因子作为评审重点，而是考查成果本身所具备的科学价值；第二轮主要是让候选人针对实验室的科研任务进行现场设计，并就自己的设计方案进行答辩；第三轮主要针对的是工程技术岗位，可设置实验演示环节，让候选人现场操作核心设备，并能识别和排除预设的故障，经过这样的三轮筛选，候选人真实水平如何，往往也能全面评估出来^③。

（二）建立分类分层的科研评价体系

科研人员的岗位类型不同，所承担的职责使命也不尽相同，如果采用统一的评价标准，有可能达不到激励的目的。为此，国家重点实验室应对人员进行类别划分，具体可分为四类，分别为：基础研究、技术研发、实验支撑和管理服务，并针对其类别设计评价指标体系+考核周期。如针对从事基础研究的人员，应将评价重点放在代表作质量+学术影响力方面，并引入小同行评议机制，每两年均要提交三到五项代表性成果，并接受国内外同领域专家评审；技术研发人员，则要引入技术突破、专利转化等硬指标，此外，还可设置加分项，如解决国家重大工程中的核心难题，并缩短考核周期；实验室支撑人员考核重点为操作性指标，如仪器开放共享率、故障排除时效等，因为这些贡献并不是在台前，而是在幕后，却能为科研运行提供重要保障。管理服务人员评价依据为工程流程的优化程度、制度执行规范性等，并安排科研人员代表+服务对象共同打分。分层评价顺利实施的重点是不要横向比较各类人员，而是都要设计优秀比例与晋升名额，让无论从事哪种性质的工作人员都能获得公平评价和对待。

（三）完善长效稳定的人才激励机制

短期激励方式只能激励科研人员一时奋起，无法起到长期激励效果，且容易引起他们的急功近利行为，为此，国家重点实验室应构建新的激励体系，该体系既结合了当前和长远，还能兼顾物质激励和精神激励。薪酬结构方面，实验室可采取组合模式，即基本薪酬+绩效奖金+远期收入。其中，基本薪酬往往是根据岗位等级确定，为科研人员生活水平提供基本保障；绩效奖金可关联年度重点任务，占比不要超过总收入的百分之三十，避免造成较大的收入差距；远期收入可采取职业年金、科研贡献津贴等形式，并要求工作人员年限，如满五年才能积累远期收益，满十年方可支取，引导人员形成长期服务预期，提高人员稳定性。

此外，实验室还可设置重大突破专项奖励基金，以奖励那些解决“卡脖子”技术难题或者取得原创性理论突破的团队^④。此外，为了更好地激励科研人员，可适当延长奖励周期。

针对精神激励与职业发展，实验室为了更好地留住优秀人才，为其搭建成长阶梯，助力他们持续成长。如实验室可建立健全学术荣誉体系，设置多个奖项如年度杰出科研奖、优秀支撑奖等，保障评选过程公开透明，此外，充分利用获奖结果，将其作为职称晋升、岗位聘任重要依据。如果是常年在实验室工作的人员，且各项能力较为突出，实验室可将其推荐到国家各类人才工程、学术组织中，从而不断提高他们的职业荣誉感、归属感^⑤。

三、落实人事管理优化策略的保障措施

（一）构建以科研任务为导向的人员动态配置机制

人事管理优化策略的顺利落地需要建立科学的用工体系，即将人员配置和科研任务进行深度绑定，并注重其弹性。实验室可结合年度任务清单对人员进行划分，具体可分为三个层级，如核心固定人员、项目聘用人员和流动合作人员。人员层级不同，从事的工作内容、职责和聘用周期也不尽相同。实验室在每个季度可基于科研任务的进展情况调整各层级人员的数量配比，如当某一个重点任务进展到关键阶段，为了保障任务的顺利完成，可从其他已经完成的课题组临时调用项目聘用人员。针对人员动态调整，实验室可建立内部人才市场机制。如果某一个科研任务提前完成或方向调整出现了人员冗余，此时，不应立即终止人员聘用关系，而是要把他们列入内部人才库，由实验室向其他课题组推荐参与新任务。入库的期限一般为六个月，在此期间，其基本的薪酬与岗位身份不变，一旦超过六个月，还未获得新的任务安排，则聘用中止。这种将任务作为导向的配置机制具有较强的动态性，能有效避免由于任务波动而产生的人才流失，同时也能防止人员闲置以及低效运转。

（二）建立跨部门协同的管理协调机制

人事管理优化并不是一个部门的事情，而是涉及多部门政策衔接，如人力资源、科研部门等，仅依靠实验室无法打通和串联所有环节。为此，实验室应推动建立实验室人事管理协调小组，成员为各相关职能部门的负责人，定期展开联席会议，就政策落地堵点问题进行商讨。与此同时，协调小组可从建立协调机制入手，如问题反馈机制、限期办结机制，针对实验室提出的合理诉求应及时解决，尽快办理，即在二十个工作日内给出明确答复。

（三）搭建数字化的人事管理支撑平台

人事管理优化策略的顺利运行应将信息化手段作为重要支撑。国家重点实验室应建设人事管理信息系统，把全部流程如人才招聘、简历筛选等都纳入数字化管理当中。系统应设置智能化的岗位匹配算法，在进行人才引进时，进行自动比对，如候选人学术背景、实验室岗位需求，以了解二者之间的契合度，避免人工筛选偏差。针对考核评价这一环节，系统除支持同行评议的在线匿名评审外，还应具备评价数据自动汇总、分析和历史绩效纵向对比功能，从而使管理人员对科研人员成长趋势做出科学判断。

四、结语

总之，国家重点实验室优化作为一项系统工程，在突破体制制度约束的同时，还应兼顾科研活动特殊规律，本文所提出的精准引才、分类评价、长效激励三大策略以及相关保障措施，构成

了一套整体方案。这些策略的实施不仅有利于实验室构建新的人事管理体系，还对激发科研人员创新意愿和活力具有积极意义。各实验室在操作中，应结合学科特点和发展阶段进行调整，并通过实践，不断完善方案。

参考文献

[1] 邸月宝, 陈锐. 国家实验室和国家重点实验室简述 [J]. 今日科苑, 2019(7):24 - 33.

[2] 李睿晶, 房超, 岳昆. 国家重点实验室建设 40 年历程回顾与展望 [J]. 科技中国, 2022(12):17 - 20.

[3] 闫金定. 国家重点实验室体系建设发展现状及战略思考 [J]. 科技导报, 2021,39(3):113 - 122.

[4] 童浪, 杨倩倩, 张景瑞, 等. 国家重点实验室实体化建设思考 [J]. 实验技术与管理, 2023,40(7):233 - 236.

[5] 郑滢滢, 邹小伟. 国家实验室管理体制及运行机制构建研究 [J]. 科技创业月刊, 2022,35(8):80 - 84.

[6] 姜涵, 俞逸洋, 余强, 等. 新形势下国家重点实验室重组的差异分析与经验总结: 以学科、企业、省部共建三类全国重点实验室为例 [J]. 实验技术与管理, 2024,41(11):226 - 234.

[7] 孙凝晖. 新型举国体制下对国家重点实验室重组的战略思考 [J]. 中国科学院院刊, 2022, 37 (12) : 1833-1839.DOI:10.16418/j.issn.1000-3045.20220509001.

[8] 沈中辉. 高校重点实验室建设与创新型人才队伍建设研究 [J]. 实验技术与管理, 2019,36(2):283-284.

[9] 闫金定. 国家重点实验室体系建设发展现状及战略思考 [J]. 科技导报, 2021, 39 (3) : 113-122

[10] 刘建伟, 刘方翠. 重点实验室管理的新理念与新机制研究 [J]. 实验技术与管理, 2010, 27 (8) : 185-187.DOI:10.16791/j.cnki.sjg.2010.08.055