

中关村人才特区(核心区) 高层次人才培养的实践思考

(中关村人才市场 廉凯)

人才资源是第一资源。在我国改革发展的关键阶段，积极创新人才培育模式和人才培养机制，加快人才吸引聚集力度，对于核心实施创新驱动战略具有重大而深远的意义。

中关村国家自主创新示范区核心区具有建设人才特区的坚实基础和独特优势。中央、市、区出台一系列政策，为进一步促进核心区人才发展创造了有利条件。2012 年启动的区人才发展专项资金——高端领军人才培养工程实施三年来取得了较好的培养成效。对于高层次人才培养工作中的经验和问题，应认真分析和研究，为人才特区培养更多高层次人才夯实基础、创造条件。

2015 年是全面深化改革、全面推进依法治国的关键之年，是“十二五”规划收官之年和“十三五”规划谋划之年。海淀区人才发展专项资金项目的落地实施也将紧紧围绕人才特区高层次人才培养需求和促进企业创新发展与转型升级的实际需要为着力点开展高层次人才培养工作。

本课题结合区人才发展专项资金实施的实际情况，研究分析中关村人才特区（即海淀区）高层次人才培养现状、了解高层次

人才培养对于企业发展的促进作用以及研究分析企业在高层次人才培养方面有哪些具体的、急迫的需求，并通过课题的研究为企业切实解决高层次人才培养方面的问题，为促进区域经济发展和进一步创新高层次人才培养模式提供可行性建议。

一、中关村人才特区高层次人才培养环境现状

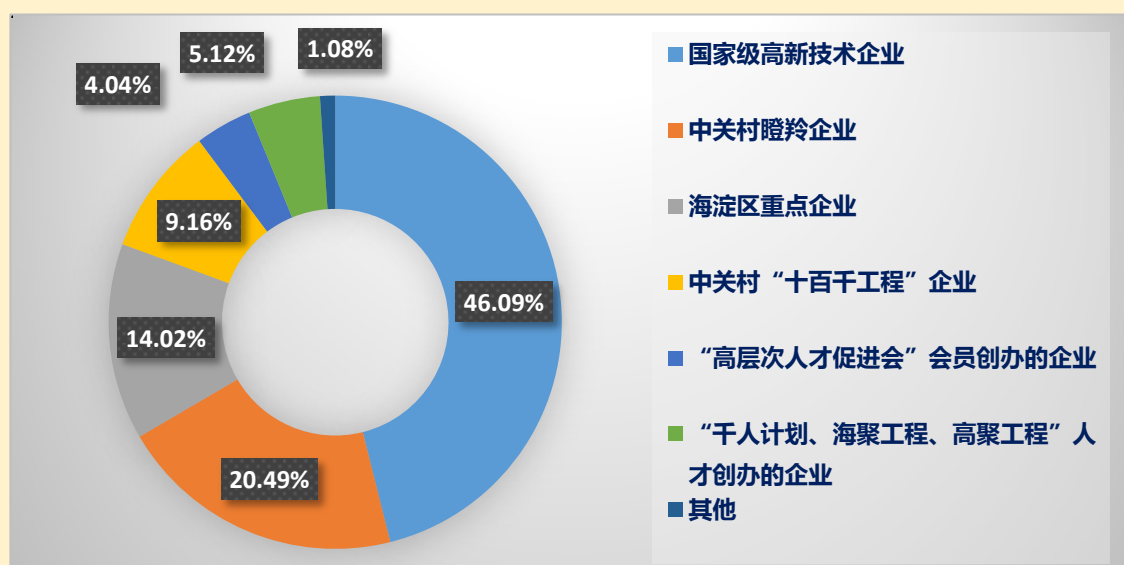
2014 年 7 月—2015 年 8 月，中关村人才市场针对中关村人才特区 228 名企业高层次人才、产业领军企业家开展企业高层次人才培养情况调查工作（以下简称“调查”）。通过本调查工作的开展，更进一步地了解中关村人才特区在高层次人才培养方面的现状、问题、需求与建议，为中关村人才特区在高层次人才培养方面提供参考依据。

中关村人才市场“调查”所涉及的高端人才主要包含：海淀区高层次人才引进所涵盖的各类人才；博士、博士后以及院士等高学历人才；中关村人才特区企业所需的各类紧缺人才；拥有自主知识产权，掌握核心技术，或具备先进的管理与专业知识的海外高层次人才；在国内、外著名高校、研究机构担任相当于副教授、副研究员及以上职务的专家、学者；在国内、外知名企业、跨国公司工作，熟悉相关领域业务和国际规则，具有丰富实践经验的中高级管理或技术人才；产业领军型企业家（副总及以上职务）七大类高层次人才。

（一） 被调企业基本情况

1. 被调企业类型分布情况

本次调查工作针对 7 大类资质企业开展调查，涉及面较广，企业资质丰富，具体包括：海淀区重点企业、中关村瞪羚企业、中关村“十百千”工程企业、三类高层次人才创办企业（国家千人计划专家、北京市海聚工程专家、中关村高聚工程专家）、国家级高新技术企业、海淀区高层次人才发展促进会员企业等，如图表 1 所示，被调企业资质分布情况如下：



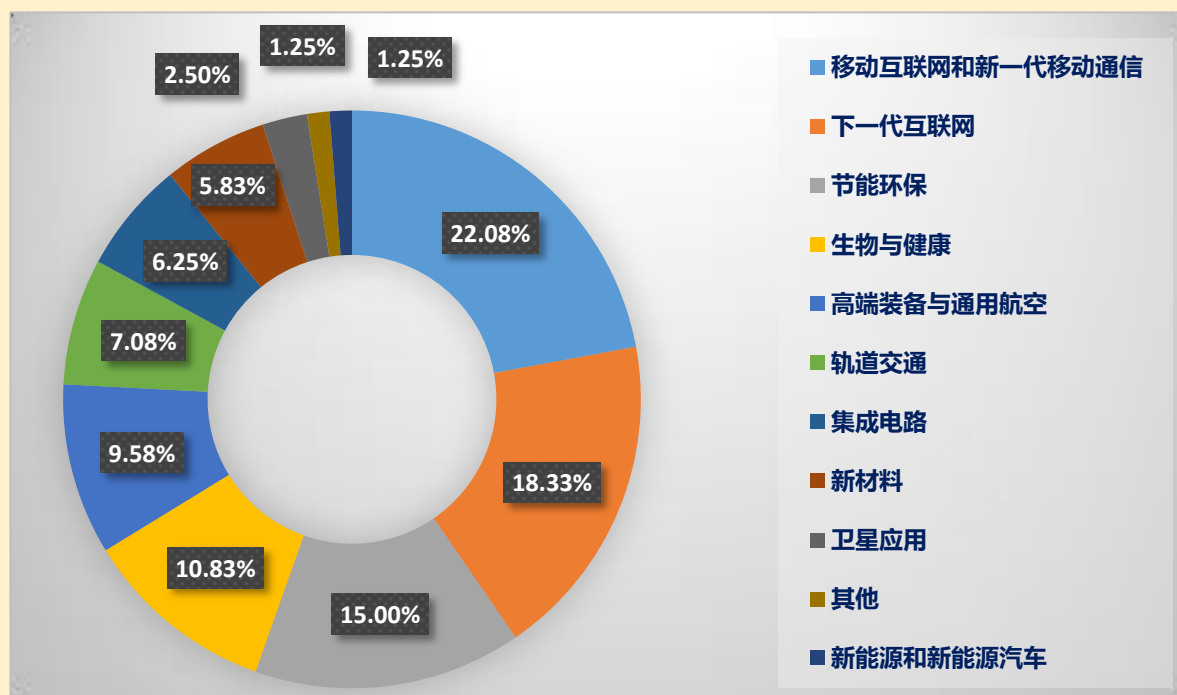
图表 1：被访企业资质分布情况

- 46.09%拥有国家级高新技术企业资质；
- 20.49%拥有中关村瞪羚企业资质；
- 14.02%拥有海淀区重点企业资质；
- 9.16%拥有中关村“十百千”工程企业资质；
- 5.12%拥有三类高层次人才创办企业资质；

4.04%拥有海淀区高层次人才发展促进会会员企业资质；

1.08%的企业还拥有：中国中小企业 100 强、中关村百家创新型试点企业、国家级出版示范企业、国家双轮企业、国家节能服务公司、移动互联网最受欢迎品牌、军备研制资质等。

2. 被调企业产业集群划分情况



图表 2：被访企业所在“集群”分布情况

本次调查工作主要围绕中关村“641”战略性新兴产业集群划分类别开展调查，调查涉及 11 类产业划分，如图表 2 所示：

22.08%的企业属于“移动互联网和新一代移动通信”集群；

18.33%的企业属于“下一代互联网”集群；

15%的企业属于“节能环保”集群；

10.83%的企业属于“生物与健康”集群；

9.58%的企业属于“高端装备与通用航空”集群；

7.08%的企业属于“轨道交通”集群；

6.25%的企业属于“集成电路”集群；

5.83%的企业属于“新材料”集群；

2.5%的企业属于“卫星应用”集群；

1.25%的企业属于“新能源和新能源汽车”集群；

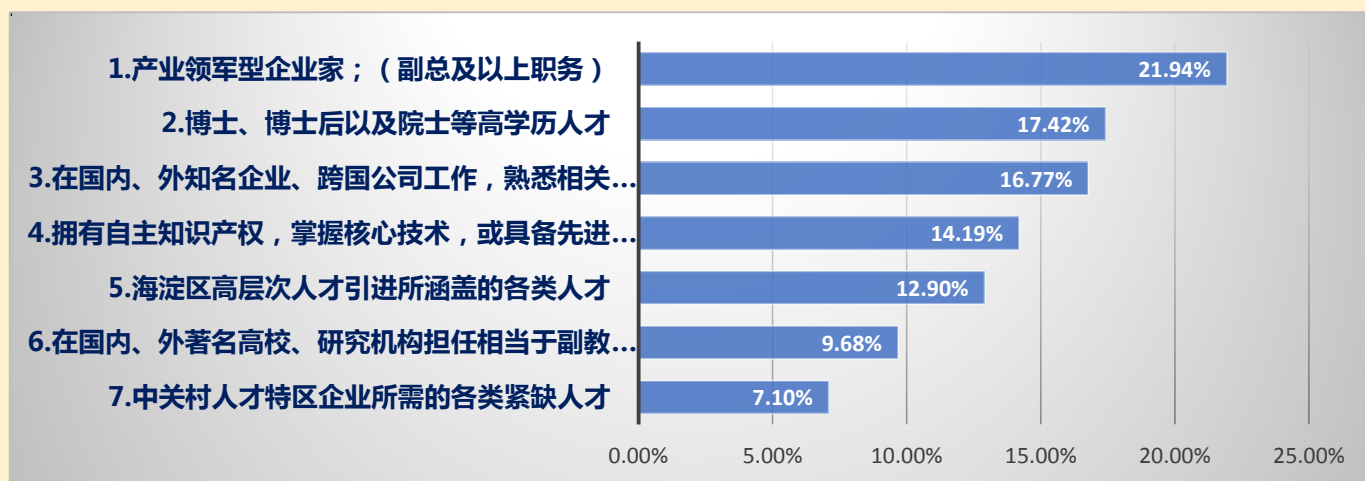
1.25%的企业属于金融服务、能源服务、两化融合类企业。

移动互联网、下一代互联网类企业占到了总比的40.41%，

互联网创新型企业是我区主要的企业组成部分。

（二） 中关村人才特区现有高层次人才基本情况

1. 中关村人才特区现有高层次人才队伍类型分布情况



图表 3：中关村人才特区高层次人才类型分布情况

如图表 3 所示，现阶段中关村人才特区现有高层次人才队伍的主力军由企业高层管理者、领军企业家、拥有国内（外）工作经验的高学历、高技能人才共同组成了高层次人才队伍的中坚力

量。企业拥有的高层次人才比重主要分布如下：

排序	中关村人才特区高层次人才类别	所占比例
1	产业领军型企业家；（副总及以上职务）	21.94%
2	博士、博士后以及院士等高学历人才	17.42%
3	在国内、外知名企业、跨国公司工作，熟悉相关领域业务和国际规则，具有丰富实践经验的中高级管理或技术人才	16.77%
4	拥有自主知识产权，掌握核心技术，或具备先进的管理与专业知识的海外高层次人才	14.19%
5	海淀区高层次人才引进所涵盖的各类人才	12.90%
6	在国内、外著名高校、研究机构担任相当于副教授、副研究员及以上职务的专家、学者	9.68%
7	中关村人才特区企业所需的各类紧缺人才	7.10%

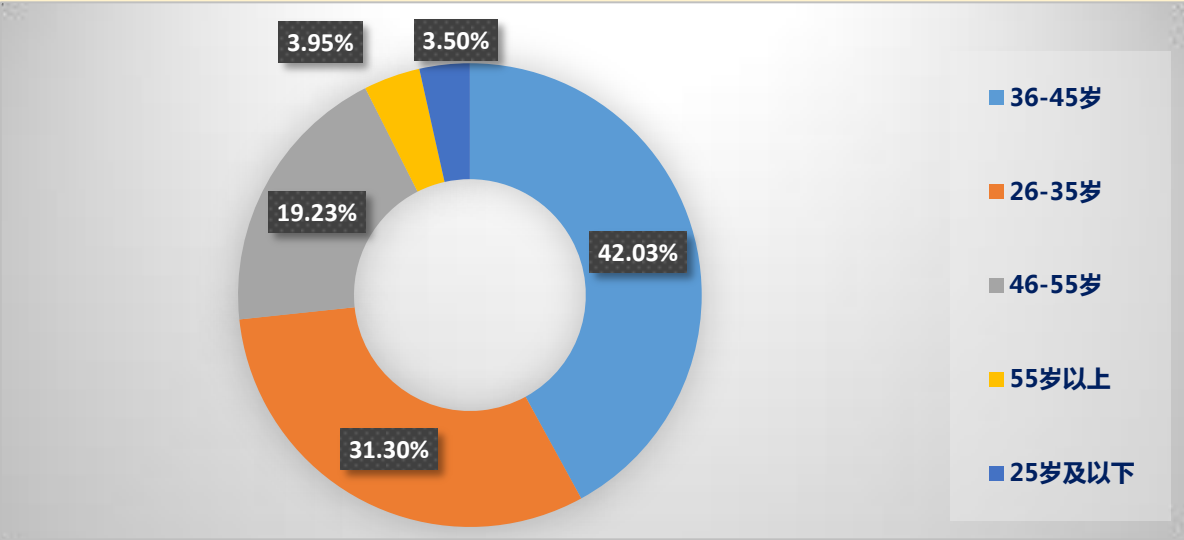
图表 4：中关村人才特区高层次人才分布情况比例表

如图表 4 所示，排名前三类的高层次人才数量已占被调企业整体高层次人才总量的 56.13%。而“产业紧缺型人才、科研类专家”等高层次人才现有数量还相对较少。

2. 中关村人才特区现有高层次人才年龄分布情况

如图表 5 所示，中关村人才特区现有高层次人才年龄分布主要集中在“中青年”梯队，具有较大的发展潜力，而“青年”梯队高层次人才现已成为主要后备力量。目前，中关村人才特区高层次人才年龄整体结构偏于“年轻态”，有 73.3%的高层次人才位于 26 岁-45 岁之间，组成了目前高层次人才梯队的中坚力量。其中，26 岁-35 岁青年高层次人才梯队人数占比 31.3%，36 岁-45

岁中青年高层次人才梯队人数占比 42.03%， 46 岁-55 岁高层次人才梯队占比 19.23%,55 岁以上中年高层次人才梯队占比 3.95%，3.5%为 25 岁以下高层次人才。



图表 5：中关村人才特区高层次人才“年龄”分布情况

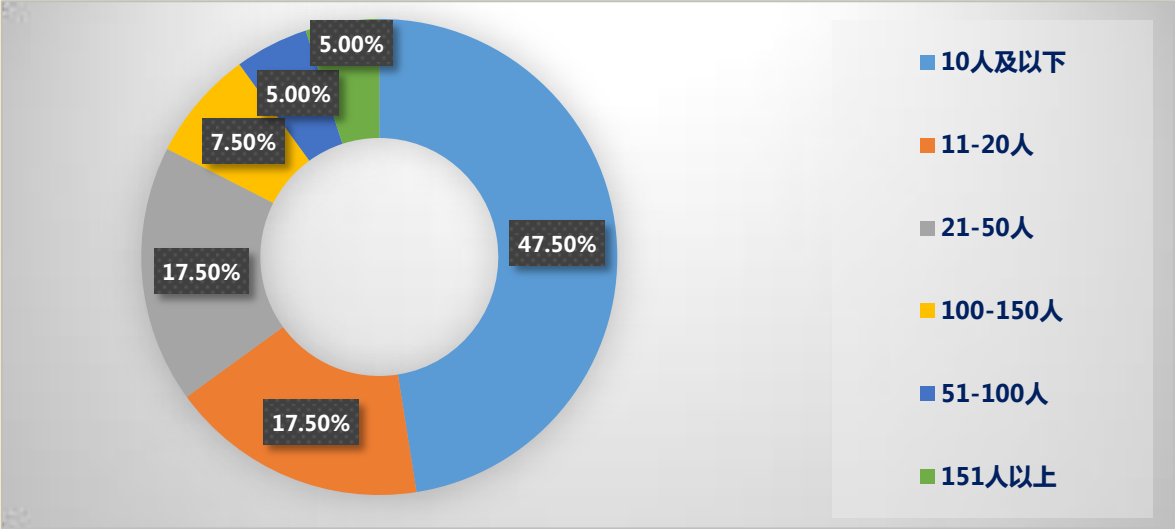
46 岁以上，拥有丰富企业管理经验、企业经营经验、掌握核心技术的高层次人才数量有一定减少，这种现象可能与时代背景、企业发展有一定关系，在产业引领作用层面应得到关注。

3. 中关村人才特区企业拥有的高层次人才体量情况

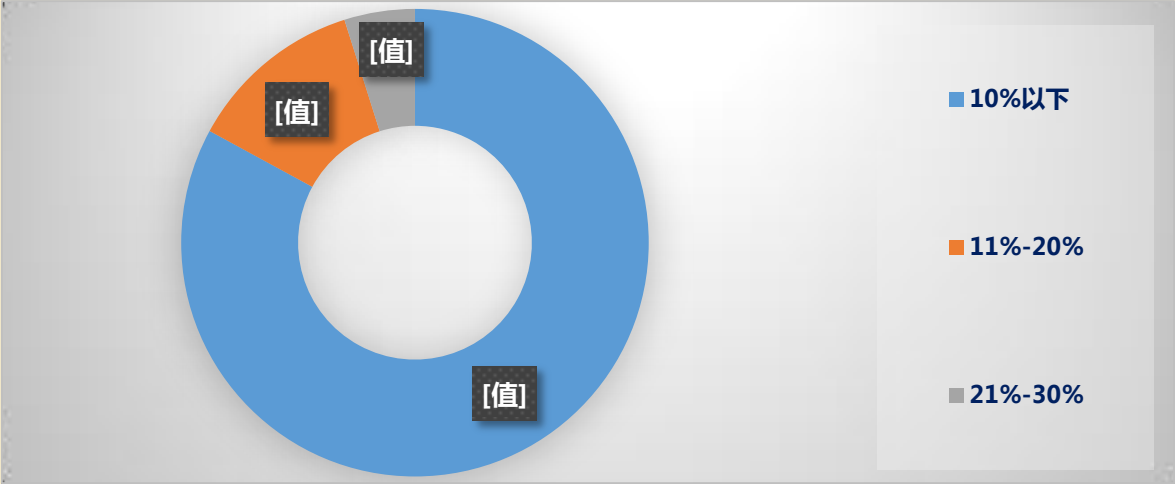
虽然中关村人才特区拥有着全国首屈一指的高层次人才拥有量，但投身于产业带动、企业发展的高层次人才相对较少。中关村人才特区企业拥有的高层次人才数量不论从拥有的实际数量来讲，还是从高层次人才占比来讲都还处于“偏低”态势。

如图表 6 所示，我们可以将数据分为三个量级。第一级：1-10 人占比 47.5%、第二级：11-50 人占比 35%、第三级：51 人及以

上占比 17.5%。近 50%的企业的高层次人才数量在 10 人以下。



图表 6：企业拥有高层次人才“数量”情况



图表 7：企业拥有的高层次人才占企业总员工量比例情况

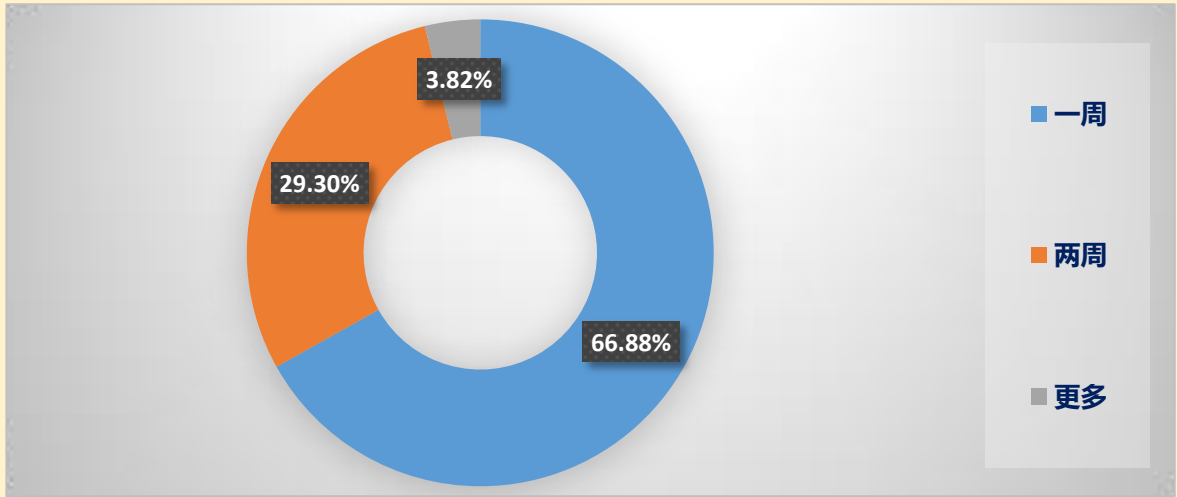
如图表 7 所示，让我们再通过被调企业拥有的高层以次人才数量与企业员工总量的占比情况来分析一下。其中 82.93%的企业拥有的高层次人才占总员工量在 10%以下，12.2%的企业拥有的高层次人才占总员工量在 11%-20%，仅有 4.88%的企业拥有的高层次人才占总员工量在 21%-30%。我们应仔细思考，如何发挥高层次人才在产业发展、“产学研”转化等层面的重要作用。

二、 中关村人才特区高层次人才培养现状与分析

近年来，中关村人才特区非常重视企业、政府在高层次人才培养方面发挥的积极作用和培养成效，通过海淀区人才发展专项资金的投入与支持，能够引领和带动一批企业在高层次人才培养体系、培养成效方面取得长足的发展与收获，发挥海淀区人才发展专项资金的“撬动”作用，积极促进中关村人才特区培养出符合本土化需要的产业领军型高层次人才。

（一） 企业在高层次人才培养方面的现状与举措

1. 高层次人才各阶段培养周期以“短期培训”为主

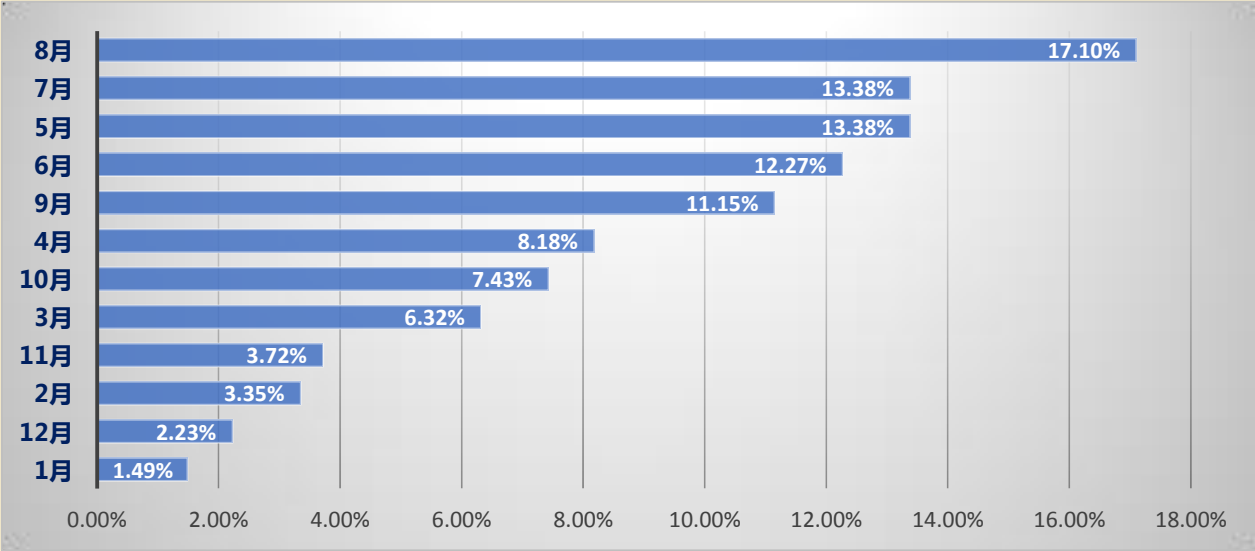


图表 8：高层次人才培养项目实施周期情况

如图表 8 所示，集中脱产式高层次人才培养项目，每阶段培养周期 1-2 周为佳。被访企业中有 66.88%认为第一阶段脱产培训最多连续 1 周是比较合适的。一是能够避免工学矛盾；二是能够将所学知识及时消化吸收；三是将所学知识可以在短期内加以实践并促进企业各方面的建设与发展。

有 29.3%认为培训时长可连续 2 周，主要为了进一步拓展知识领域、强化学习内容、充分吸收知识，搭建与加强学员之间的互动交流。有 3.82%认为现有的培养模式有“一过性”特点，强烈建议“进阶式”长效性培养，使高层次人才培养效果更加突出。

2. 为高层次人才提供良好学习“空间”，避免“工学矛盾”

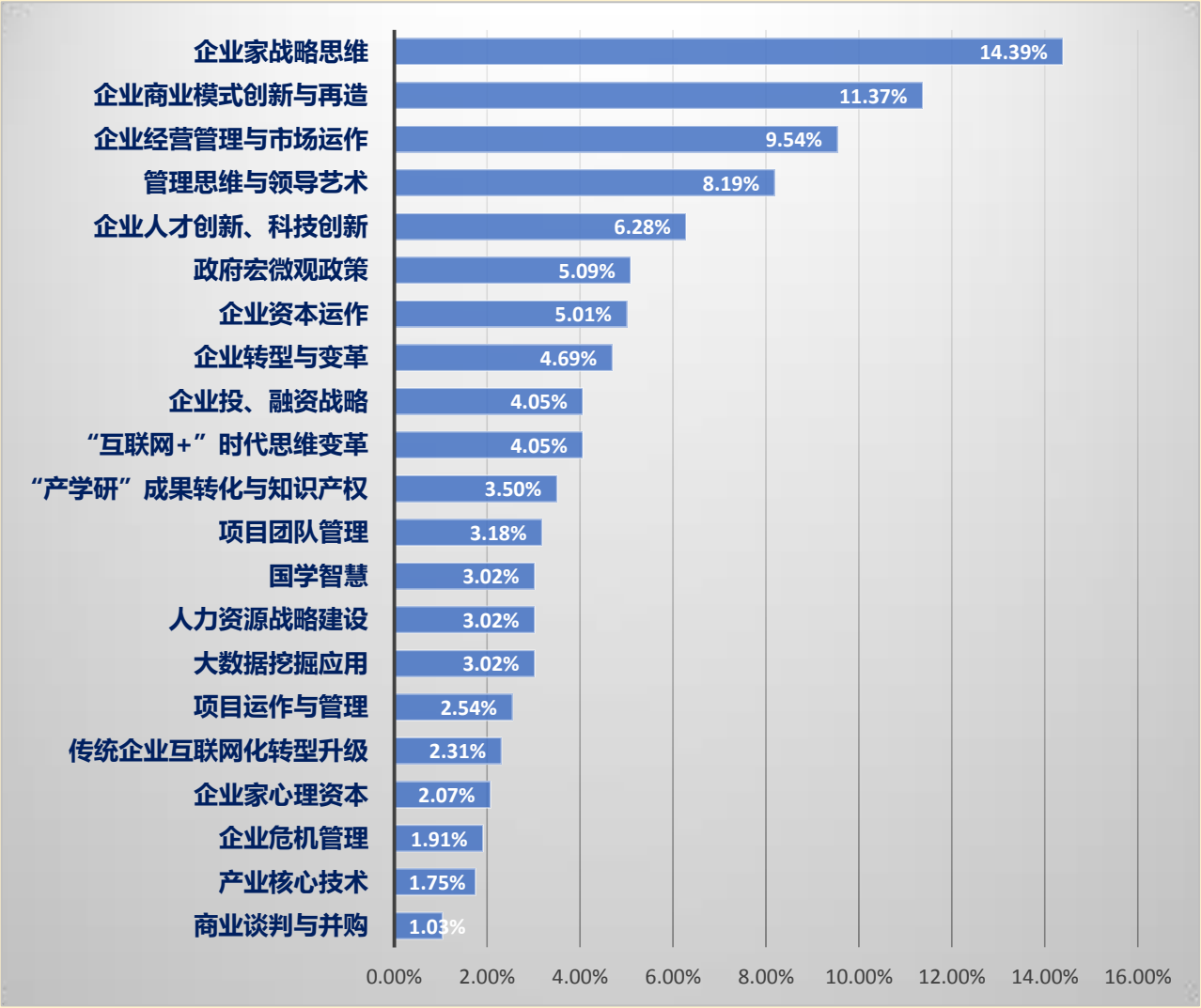


图表 9：高层次人才培训项目实施优选月份分布情况

在实施高层次人才培训过程中，企业较重视考虑高层次人才本身工作安排与工作峰值周期，尽量避开高层次人才工作高峰期，最大程度减少工学矛盾，促进高层次人才培养成效。

根据图表 9 显示，调查结果具有一定的分散性，不难发现，有 17.1%的被访者认为 8 月份为最佳受训时间，而 5 月、7 月都以 13.38%的比例紧跟其后，排名前三的月份占据了整体比例的 43.86%， 1-4 月份、10-12 月份均为企业制定工作计划和任务攻坚阶段，2、3 季度是企业安排高层次人才培养的主要时间段。

3. 高层次人才培养课程体系侧重战略创新类课程



图表 10：高层次人才培养课程领域分布情况

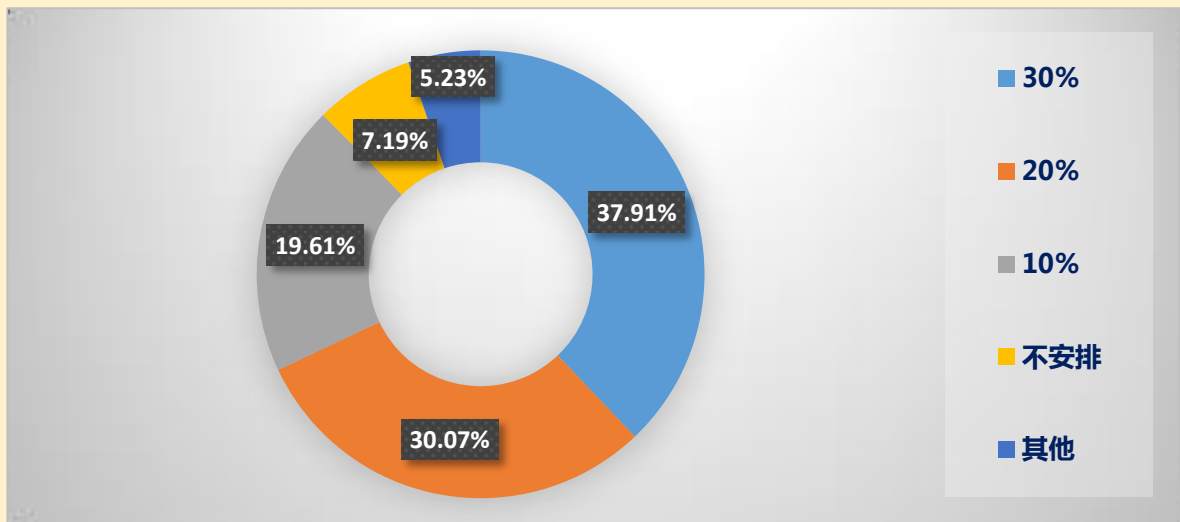
如图表 10 所示，企业家核心素质能力已成为企业培养高层次人才的重点课题，主要围绕培养战略型产业领军企业家为目标。本问卷涉及 21 类高层次人才培养课题，备受关注的课题集中在企业家自身素质、企业运营管理能力领域，突出以培养“战略型产业领军企业家”为目标。下面主要列举排名前六名的高层次人才培养课程：

- 14. 39%的被访者选择“企业家战略思维”领域；
- 11. 37%的被访者选择“企业商业模式创新与再造受”领域；
- 9. 54%的被访者选择“企业经营管理与市场运作”领域；
- 8. 19%的被访者选择“管理思维与领导艺术”领域；
- 6. 28%的被访者选择“企业人才创新、科技创新”领域；
- 5. 09%的被访者选择“政府宏微观政策”领域；

习近平总书记、李克强总理分别于 2014 年、2015 年提出了“创新驱动”与“互联网+”等创新发展新概念，为进一步提升中关村人才特区高层次人才在企业管理、企业运营、资本运作、企业战略、危机管理、心理资本、科技创新、成果转化、商业模式等领域的素质能力，保障企业在“新常态”经济发展形势下的快速稳健发展，提升企业在“互联网+”思维模式下的不断创新与升级，加强企业在转型升级、创新发展阶段的适应能力。

4. 产业专业课程在高层次人才培养课程体系中占比增加

产业前沿科技与专业课程备受企业重视，在培养企业领军人才的同时，加强产业领军专家型人才的培养，促进企业科技创新的不断发展。“经管类”培养课题是高层次人才培养体系的核心。面向高层次人才在产业科技前沿、产业专业能力等方面的培养越来越受到企业的高度重视。应进一步促进高层次人才的科技创新、技术合作，不断带动企业人才创新、科技创新的共同发展。

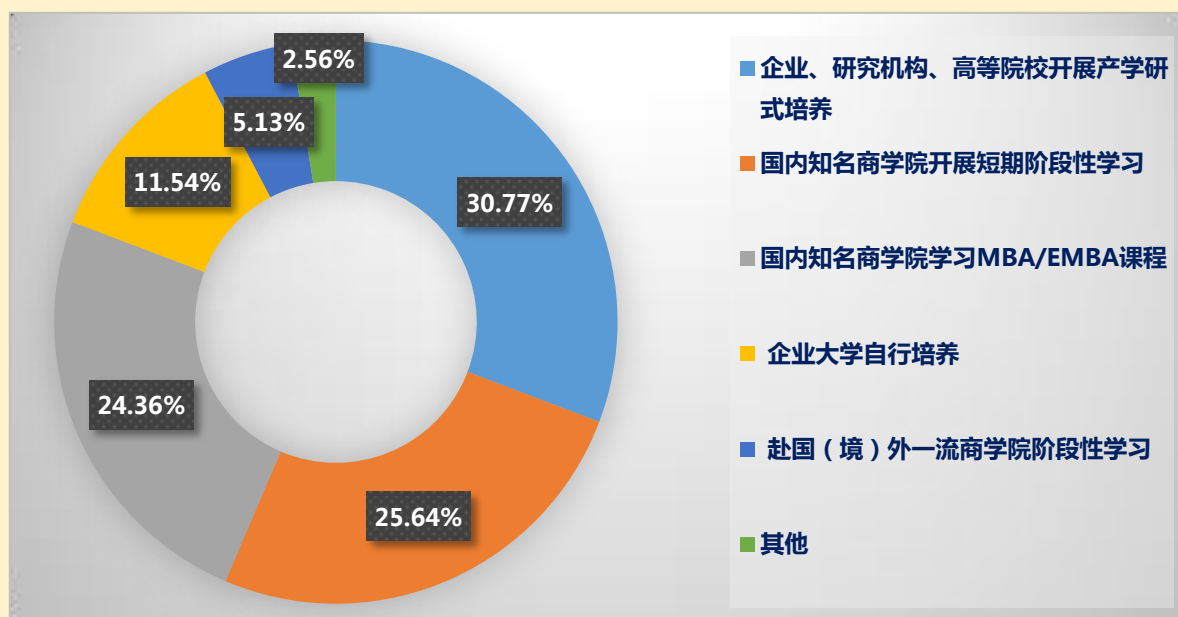


图表 11：高层次人才课程体系中的专业课比例分布情况

如图表 11 所示，有 87.59% 的被访者认为在高层次人才培养课程开设过程中应当加入 10%—30% 的专业技术类课程。37.91% 认为“专业技术类”课程应占总课程量的 30%，不建议设置“专业技术类”课程比例占 7.19%，而 5.23% 的被访者认为应将“专业技术类”课程比例提升至 50%—60%。根据以上数据反馈，应加大科技类、专业技术类课程数量，并按照合理课程比例安排课程。

5. 高层次人才培养途径丰富，“联合”培养模式占主流

如图表 12 所示，在高层次人才培养途径方面，企业更加愿意采取多角度“联合”培养方式，并积极参与商学院培养模式，形成较为立体的高层次人才培养体系。有 30.77% 的企业采取“联合”培养模式，高校、科研机构及企业自身联合培养，使本企业的高层次人才能够多角度，多方位的得到知识学习和能力提升，更加注重高层次人才的实践能力和应用能力。

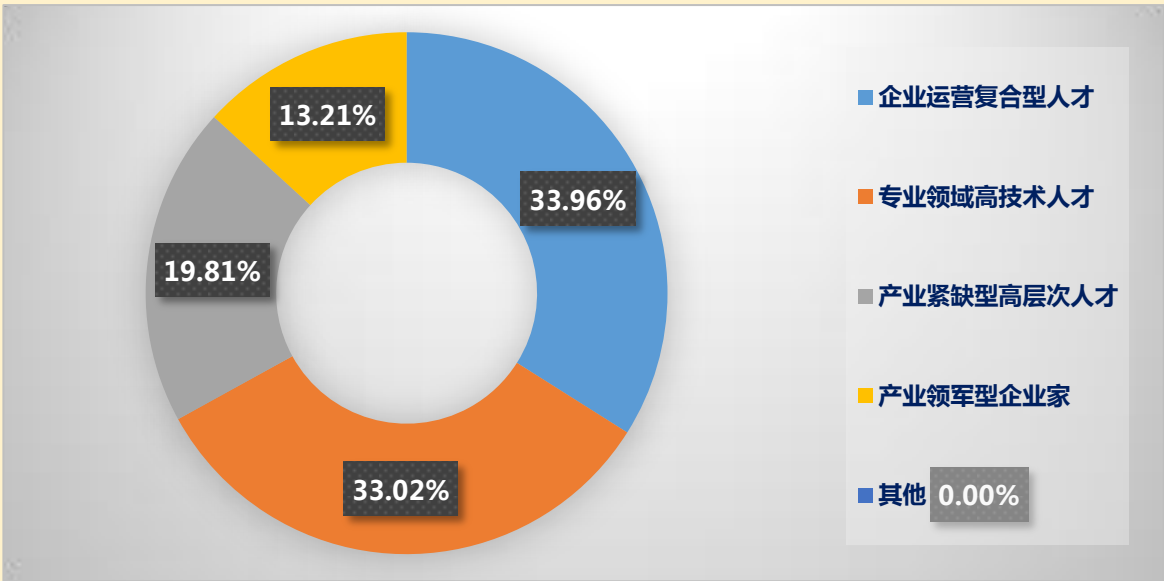


图表 12：企业“采取”的高层次人才培养途径

有 25.64%的企业采取直接与国内知名商学院合作，开展短期阶段性学习；有 24.36%的企业输送高层次人才赴国内知名商学院学习 MBA/EMBA 学位课程。这样的企业在培养经费、时间成本方面投入较大，突显重视自有高层次人才的培养。有 11.54%的企业通过自身的企业大学开展高层次人才培养，培养本土化人才；5.13%的企业联合境外知名商学院开展高层次人才培养；2.56%的企业通过其他途径开展高层次人才培养，例如：针对高层次人才某项技能的专业专题培训，输送至社会培训机构，参加市区组织的各类培训项目，参与学历教育等。

通过以上数据显示，有 50%的企业联合国内知名商学院开展短期、长期的高层次人才培养项目，国内知名商学院已然成为企业培养高层次人才的主要途径。

6. 企业快速发展亟需复合型、高技术型高层次人才



图表 13：企业“亟需”培养的高层次人才分布

如图表 13 所示，众多企业发展迅速，面临综合素质水平较全面的高层次人才短缺现象，企业更加注重复合型人才、专业领域高技术人才及产业紧缺型高层次人才的培养与需求。

33.96%的企业亟需：企业运营复合型人才。被调企业创始团队多以技术型高精尖人才为主要核心力量，企业在发展过程中会遇到各类发展问题，例如：团队管理、有效沟通、财务管理、人力资源、企业战备发展等涉及企业核心发展的关键问题。企业在完成最初的技术创新和资本积累后，在不同发展阶段就需要团队核心成员不仅在技术领域继续占据产业前沿，在企业运营、管理、战略发展等层面解决自身面临的“短板”问题。因此大大激发了对“企业运营复合型人才”的需求，同时这些复合型人才也是企业发展的中坚力量，决定着企业的发展命运。

33.02%的企业亟需：专业领域高技术人才。企业之间的竞争与发展主要集中在“人才、技术”两大领域，拥有什么样的人才也决定着企业将如何创新核心技术，增强企业核心竞争力，因此“专业领域高技术人才”是企业亟需人才的第二大领域。

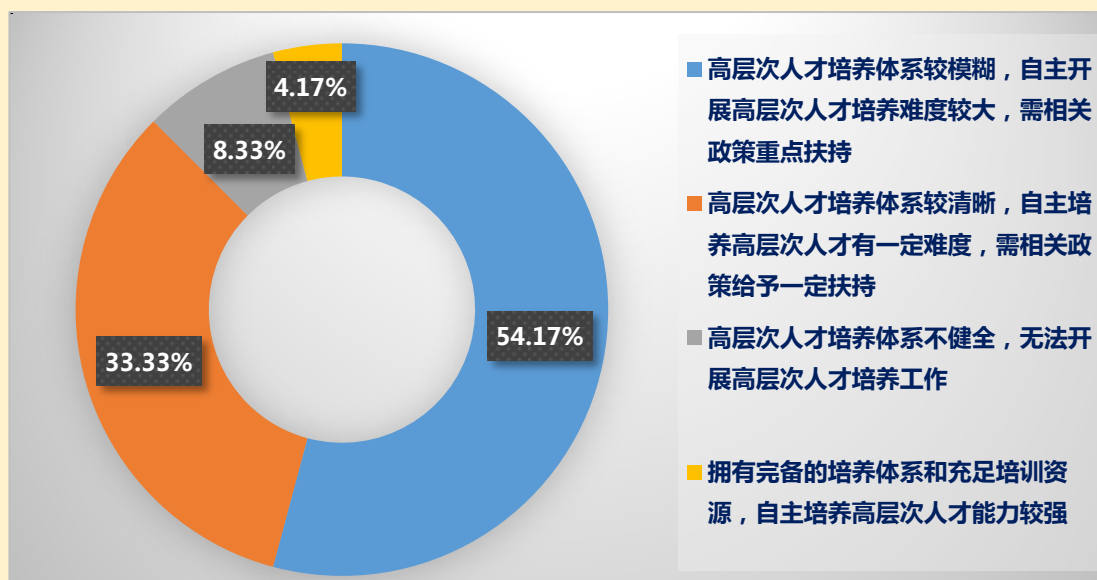
19.81%的企业亟需：产业紧缺型高层次人才。企业高层次人才需求的第三大领域主要集中在“产业紧缺型人才”领域，对于发展中企业最为重要的是生存、发展和创新三大问题，从本题反映出，目前中关村人才特区大部分企业在产业发展领域拥有着较强的“自信力”能够在产业领域占领产业前沿，自身拥有产业领域专家，因此在集中产业紧缺型人才需求时略有减少。

13.21%的企业亟需：产业领军型企业家。第四大高层次人才需求领域也是需求最少的，被调企业的负责人基本都拥有着较强的产业领军技术、拥有较为丰富的企业管理经验，因此对于企业负责人层面的高级人员需求，不是最为迫切的需求。

7. 企业高层次人才培养体系建设还处于“发展中”阶段

如图表 15 所示，大部分被调企业在高层次人才培养体系建设方面还处于不健全、不完善的状态，仅少部分企业已拥有较清晰、完善的高层次人才培养体系。

54.17%的企业认为自身“高层次人才培养体系较模糊，自主开展高层次人才培养难度较大，需相关政策重点扶持”；



图表 15：企业高层次人才培养体系现状情况

33.33%的企业认为自身“高层次人才培养体系较清晰，自主培养高层次人才有一定难度，需相关政策给予一定扶持”；

8.33%的企业认为自身“高层次人才培养体系不健全，无法开展培养高层次人才培养工作”；

4.17%的企业认为自身“拥有完备的培养体系和充足的培训资源，自主培养高层次人才能力较强”。

根据本题调查，我区高层次人才培养体系建设呈“橄榄球”形态，87.5%的企业认为自身还处于“较模糊、较清晰”的“发展中”态势。仅有少部分企业认为自身拥有“完善”的高层次人才培养体系。企业重视自身高层次人才培养体系建设，但在培养能力、培养方法和途径、培养经费等方面还需要政府给予更多的政策扶持、引导。在高层次人才培养方面，我们还有许多艰巨的任务需要完善和落实。

（二） 政府在高层次人才培养方面的现状与举措

近年来，海淀区出台了诸多有关高层次人才培养扶持政策，委托区属机构深度负责政策的贯彻落实。切实引领和带动了一大批中关村优秀企业在高层次人才培养体系、高层次人才培养生态环境、高层次人才储备机制等方面朝着积极、健康、专业的方向不断发展。

1. 政府在高层次人才培养方面的举措

2011 年，中央、北京市、海淀区分别出台了《中关村国家自主创新示范区建设人才特区的若干意见》、《加快建设中关村人才特区行动计划（2011—2015 年）》、《海淀区推进中关村人才特区建设若干措施》政策扶持文件。三份政策文件精神都对高层次人才培养工作做出了重要的指示与要求。

海淀区作为国家自主创新示范区核心区，不仅在科技创新、产业发展引领等方面发挥着重要作用，在高层次人才培养方面肩负着中关村人才特区建设的重任。2012 年，海淀区出台“1+10”政策并设立 1 亿元人才发展专项资金用于中关村人才特区的全面建设，同时在高层次人才培养方面给予了强有力的支持，2012 年，海淀区委组织部、海淀区人力资源和社会保障局委托中关村人才市场负责“海淀区高端领军人才培养计划”（以下简称“计划”）项目的落地实施。近三年来，随着“计划”的不断深入实施，已有千余名产业领军型企业家、高层次人才参加培养，搭建

多个高层次人才培养基地，开展国内、外高端培养模式，并已在中关村人才特区建设过程中发挥着举足轻重的作用，在高层次人才培养层面已成为主要、重要的培养途径。

“计划”的实施受了海淀区各级相关领导的高度重视，先后深入培养基地莅临指导工作，高度重视培养成效，为各高层次人才培养项目的有效实施奠定了良好的基础。“计划”积极发挥人才发展专项资金的“撬动”作用，引领和促进了一大批中关村优秀企业不断建立健全高层次人才培养体系，激发更多企业在高层次人才培养机制、培养模式等方面得进行改革创新，为加快中关村人才特区建设、促进企业创新发展提供了强有力的智力支持。

2. 政府在高层次人才培养方面取得的阶段性成果

根据海淀区人才发展专项资金扶持范围，其主要用于中关村“641”战略新兴产业集群的“中央千人计划”、“海聚工程”、“高聚工程”专家创办的企业、海淀区重点企业、中关村“十百千工程”企业、“瞪羚计划”企业、国家级高新技术企业的企业家、核心骨干人才的培养。如图表 16 所示，2013--2015 年，“计划”共吸引来自腾讯、太极计算机、大唐电信、方正国际、大北农、安泰科技、新联铁、四方股份、碧水源、能力天空等一批优秀企业参加培训，设置 6 大类培养项目，共开展实施培训 31 期；负责实施海淀区投资促进局“重点企业”专项培养项目共计 8 期。三年来共计培养产业领军企业家、企业核心骨干人才 1656 人次。

中关村优势产业集群专项人才培养项目。主要以解决企业实际困难为切入点，为企业中层管理人才提供专业领域的精品课程。

中关村优势产业集群核心骨干人才“特训营”培养项目。深度结合“641”产业集群和中关村创新转型的实际需要，直面核心骨干人才在遇到的各种难题，着重在“互联网思维、大数据与云计算运用、商业模式创新”等领域开展培养，加强和提升企业核心骨干人才在企业转型、创新、管理等领域的综合素质能力。

高成长型企业家培养项目。主要以为解决快速成长型企业在快速发展过程中产生的各类问题与困惑，进一步提升高成长型企业家在企业经营管理、企业战略发展等领域的综合能力为目标，促进企业快速健康发展。

境内高端领军人才培养项目。主要以培养优秀企业家、企业领军人才为主线，根据海淀区六大产业集群发展特性，加强企业所在领域的创新型专业知识的学习，全面提升企业负责人、高层次人才的企业经营管理能力和创新驱动能力。

境外高端领军人才培养项目。境外培训则带领企业赴国际发达国家开展高端学习交流，学习发达国家的企业现代管理的先进理念和方法，进一步理清核心区企业发展的新思路，找到差距，开拓视野，转变观念，逐渐增强企业的国际竞争力。

中关村高端领军企业家高级研修班培养项目。主要面向企业在发展过程中遇到的在“创新与转型、战略发展、资本运作”等

领域的困难而开展培养，为进一步提升企业家的综合管理及企业经营管理能力为根本目标开设的高端课程。

海淀区“重点企业”核心骨干人才“特训营”培养项目。主要面向海淀区 400 余家重点企业，开展针对性较强的培训课程。

高层次人才培养项目在培养侧重上紧密结合国家经济发展与产业发展趋势，深入开展培养需求调查，用于制定培养项目的培训方向，切实符合企业发展的实际需要，真正为企业发展过程中遇到的各类问题的解决和企业高层次人才培养提供支持。

三年来，项目以“搭建高端课程体系、组建高端顶尖师资队伍、多元化教学模式”为目标，先后分别与获得 EQUIS（欧洲质量发展认证体系）、AACSB（国际精英商学院协会）双重国际认证的清华大学经济管理学院、北京大学国家发展研究院（BiMBA）、北京大学光华管理学院、上海复旦大学管理学院、上海交通大学安泰经济与管理学院等国内一流商学院搭建“境内高层次人才培养基地”，2014 年带领产业领军型企业家远赴美国，深入芝加哥大学、美国西北大学、哈佛大学、斯坦福大学开展境外高端领军人才专项培训，同时深入芝加哥投资处、芝加哥 1781 创新中心、芝加哥生命科学走廊、美国西北大学科技转化平台、HP、Google、Intel、NETAPP 等世界 500 强金融机构、世界 500 强科技型企业及快速创新发展型企业参访交流，并与四所世界一流高校搭建境外高层次人才培养基地，“计划”开展实施三年，成功搭建 9 所

境内、外高层次人才培养基地。

此外，中关村创新研修学院等机构，也开展了各类中、高层人才培养工作，形成了各具特色的培养项目，为中关村人才特区高层次人才培养做出了贡献。

年度	项目名称	培养基地	培养主题/方向	人数
2013	高端领军人才专项培养项目（境内）2期	清华大学经济管理学院	领导力发展与管理创新	47
		上海复旦大学管理学院	企业经营之道和金融战略决策	33
	中关村优势产业集群专项人才培养项目5期	中关村人才市场	《劳动合同法》修正案解读与应对	223
			PMP项目管理最佳实践课程	
			强势领导力	
			知名企业成功经验分享—参访腾讯	
2014	高端领军人才专项培养项目（境内）2期	北京大学国家发展研究院(BiMBA)	企业战略发展与创新变革 企业家战略思维与领导力提升 企业危机管理与核心竞争力提升	44
		上海交通大学安泰经济管理学院	企业家战略创新管理	35
	中关村优势产业集群专项人才培养项目6期	中关村人才市场	组织文化导向的绩效管理体系	263
			PMP项目管理实战	
			企业间（B2B）销售渠道建设与管理	
			Scrum敏捷开发管理实战	
			九型人格与高绩效团队管理	
			知名企业参访、经验交流——华为	
	高端领军人才专项培养项目（境外）1期	美国芝加哥大学 西北大学、哈佛大学 斯坦福大学	领军型企业家国际化发展与创新	17

	高成长型企业家 培养项目 1 期	中关村人才市场 海淀区培训中心	企业经营管理与资本运作战略 投融资高端沙龙对接		42
	海淀区“重点企业”核 心骨干人才“特训营” 培养项目 (投促局项目)	中关村人才市场 海淀区培训中心	成为 EXCEL 高手的五大修炼 魅力培训师 TTT HR 最头疼的员工离职问题处理 激励性薪酬与 KPI 绩效指标设计实战 Scrum 敏捷开发管理实战 卓越软件测试实战训练 项目管理计划与控制实战训练 互联网思维与企业创新		358
2015	高端领军人才专项培养 项目(境内) 2 期	北京大学国家发展研究 院(BiMBA)	新常态下企业转型与发展 互联网与大数据推动创新与变革		44
		北京大学光华管理学院	企业家战略思维与技术创新 互联网时代下创新思维与商业模式		39
	中关村优势产业集群核 心骨干人才“特训营” 培养项目 10 期	中关村人才市场	创新 驱动 核心 课程	创新营销与商业模式再造	426
				新常态下企业创新转型	
				大数据实战应用	
				“互联网+”时代创新	
			能力 建设 精选 课程	职业经理人核心能力锻造	
				人力资源战略	
				管理思维	
				打造高效团队	
	中关村高端领军企业家 高级研修班培养项目 2 期	中关村人才市场	企业家战略管理与资本运作		46
			企业家产业转型与创新		39

图表 16：2013—2015 年实施的各类高层次人才培养项目阶段成果

三年来，“计划”得到了充分的实施，培养效果突显，先后吸引了来自“国家千人计划专家、海聚工程专家、高聚工程专家”10 余名产业领军专家参加培训，受到了产业专家及政府给予的高度认可，31 期项目培养满意度达到 100%。在师资安排方面，先后邀请了国家部委领导、中央“千人计划”、北京市“海聚工程”、中关村“高聚工程”专家、国内外知名商学院教授、世界 500 强企业高管、享受国务院特殊津贴专家、哈佛大学访问学者、长江学者特聘教授、当代国学大师、国际知名金融机构负责人”等近 80 名优秀师资，搭建了一支国际一流的高端师资团队。在课程资源方面，深度结合中关村人才特区建设和中关村“641”产业集群发展特点与需要设计培养课程，主要针对“企业经管谋略、企业创新与转型、企业战略管理、企业资本战略、人力资源战略、产业转型、商业模式、领导力管理等领域开展培养，三年间共开展各类课程近 100 门次，同时深入“小米科技、IBM、Infosys、诺基亚、微软中国、上海通用、腾讯科技、上海自贸区、华为、奇虎 360、德同资本、豪石投资”等国内、外优秀企业、投融资机构开展高端沙龙对接与参访交流活动，促进企业之间的相互学习与实践，实现立体化培养模式，进一步促进企业间搭建良好的交流合作平台，为企业间更进一步深度合作与创新奠定良好的基础。

三、 中关村人才特区高层次人才培养存在的问题及分析

通过问卷调查，结合访谈法开展的调查反馈。近年来，中关村人才特区在高层次人才培养方面已经取得了长足的发展，培养体系不断完善，培养模式更加新颖，培养效果更加显著。在收获丰硕成果的同时，中关村人才特区在高层次人才培养方面还面临着诸多的困难与问题。下面就一些突出问题开展分析讨论：

（一） 拥有较明晰、完善的高层次人才培养体系企业较少，高层次人才培养体系整体薄弱。调查反馈，在高层次人才培养体系完善方面可分为三个层次。第一层次，仅有少数企业拥有相对完善的高层次人才培养体系与措施，例如方正、汉王、腾讯等一批资本雄厚、规模较大、制度完善的企业。这类优秀企业重视高层次人才培养，借鉴国内外高层次人才培养方式和经验，形成了符合自身特色的高层次人才培养体系。能够定期为企业高层次人才、高潜人才提供培养机会，促进人才队伍的阶梯式发展和能力提升；第二层次，大部分的企业在自身人才培养体系中处于搭建或摸索阶段。虽拥有强烈的高层次人才培养意识和热情，但由于培养效果不佳、培养资金不充足、工学矛盾突出、人才稳定性不足等因素给企业在高层次人才培养体系建设加大了难度，放缓或阻碍了高层次人才培养进程；第三层次，还有绝大多数企业在人才培养体系方面做的还不够充足，其中部分企业认识到高层次人才培养的重要性，但受限于企业经济发展状况等现实问题。导致

企业在人才培养方面的需求与投入不匹配，培养资金仅用于企业负责人层面培养，资源配置不均衡。同时，有些企业的人才生态体系不健康，高层次人才培养意识不足、培养理念落后、培养投入不积极、企业文化滞后、人才流动较大、企业过度依赖政策引导等因素也“致命性”地制约了高层次人才培养体系建立与完善。

（二） 企业在高层次人才培养方面投入不足，资源配置不合理，忽视企业“高潜人才”培养。目前，大部分企业在高层次人才培养方面的投入相对不足，企业对于高层次人才“拿来用”的心态更加强烈。通过问卷调查，高层次人才培养体系不健全、不明晰的企业，更愿意将培养资金投入 to 一线的技术型员工身上，以“少花钱多办事”的心态提高技术型员工的专业性带来的更大收益。同时，又将大量培养资金投入 to 企业负责人层级，用于高端人才的培养。这样的做法看似合适，但是造成了培养资金仅能被基层、高层人才所使用，忽略了企业中坚力量的阶梯式培养，造成了企业在中层“高潜人才”的培养上相对欠缺。“高潜人才”具有较大的发展潜力，由于所处层级即不属于企业大力培养的技术型专家，又不属于企业的高级管理层人才，同时受资金、所处行业需求等原因，往往忽视了对“高潜人才”的培养，未能及时将精力和资源向“高潜人才”倾斜。已有的“高潜人才”的培养模式中，培养周期短，内容单一，阻碍了企业高层次人才培养体系的健康发展，高层次人才梯队建设未形成良性循环。

（三）企业对政策依赖性较强，政策扶持已发挥一定“带动”作用，但培养缺口仍然较大，期望政府更多支撑。根据调查显示，基本所有被调企业在人才培养资金投入方面都会遇到一定的困难，对政府政策近年来提供的各种培养机会表示高度肯定，政府的人才发展专项资金也正在发挥着潜移默化的“撬动”作用，促进企业高层次人才培养体系的建立健全与健康发展。然而，目前“僧多粥少”的现状尤为突出，政策实施的广度与深度、资金投入的力度与强度均需进一步提升，符合培养条件并需要政策扶持的缺口仍然很大。

（四）中关村人才特区的强势的发展态势与企业拥有的高层次人才数量相比还存在较大差距。目前，中关村人才特区拥有的高层次人才总量在全国范围内的确拥有比较高的占有率，但企业拥有的高层次人才数量或在企业内部占比率均相对较少、较低。企业自身培养能力与水平又存在着不同的差异，存在着能力的先天不足，因此在企业内部的高层次人才培养具有一定的局限性，而一大部分高精尖高层次人才深埋我区各类科研院、所，受各类因素制约，科研院、所拥有的高层次人才、产业领军科学家在科学研究成果“产业化”方面受到各方面限制（自身、外界环境双重因素），我区虽然拥有较多的高层次人才、产业领军科学家，但在产业引领、成果转化等方面未能实现对等的产出成果。

（五）产业领军型人物少，经验丰富的中年高层次梯队数

量较少，一定程度上未能形成对中青年高层次人才引领作用。

图表 5 所示，45 岁以下的高层次人才占比 73.33%，46 岁以上的高层次人才占比 23.18%，这一数据虽然突显我区高层次人才队伍年轻化，应当感到非常的欣喜，但是对于企业的发展、产业的发展、人才培养来讲，这对于年轻的企业、年轻的高层次人才却是缺少参考，缺少榜样，缺少前辈引导的。这同样使得我们现有的产业发展受限于国外产业领军企业，若要形成我国引领的产业模式会有较大困难。

（六）项目实施机构获取资源困难，资源滞后不准确，社会品牌影响力不够，推行扶持政策过程中遇阻明显。目前，由于缺乏统一的企业资源数据平台，获取企业信息资源的途径不够通畅，获取到的信息滞后、不准确的现象。同时，在向众多企业通报优惠扶持政策时，由于企业无法从区属政府机构直接查看、查询到此类项目信息，导致扶持政策推行难度大、可信度下降等现象，致使政策在推进进程方面较缓慢，推进难度较大，这些都是阻碍扶持政策良性发展的障碍与壁垒。因此，在实施区属重点项目时，建议区政府尽可能在“企业信息资源、行政审批、提升政府政策实施机构可信度、提升高层次人才培养政策推进力度、增加政府网站信息公开、增强实施机构的可信度、促进优惠扶持政策的良性带动作用”等方面给予实施机构更多的便利和支持。

四、 中关村人才特区高层次人才培养建议与对策

为了进一步促进和完善中关村人才特区高层次人才培养成效和培养机制，应重视高层次人才培养扶持政策实施中的各类问题，本次调研也将结合工作实际提出建设性建议。

（一） 细化扶持政策，指导和激励企业建立健全自身培养体系，进一步发挥人才发展专项资金的“撬动”作用。目前，在高层次人才培养方面所提供的政策基本上仅圈定了企业及培养对象的范围和人数，对于培养成效细节的把控还不够深入，培养政策落实方式并不具体。由于不同机构自行实施，因此也会产生培养模式“混乱”的现象。建议应针对不同层次、不同体量、不同类型的企业开展深入的调查，针对不同层次企业的不同需求，出台相应的扶持政策，提供人才培养体系“咨询式”指导。逐步从“授人以鱼”向“授人以渔”转型发展。为企业提供专业意见和建议，激发企业对自身人才培养体系的思考与资源配置，帮助企业搭建具有企业特色的高层次人才培养体系，助力企业将“较模糊”的培养状态进化为“较清晰、较完备”的高层次人才培养状态。促使企业从无所适从、被动选择的模式中走出来，让企业能够自主开展高层次人才培养工作，自主的培养高潜、高管人才。进一步发挥政府人才发展专项资金的“撬动”作用，促进区域经济增长，形成良性发展。

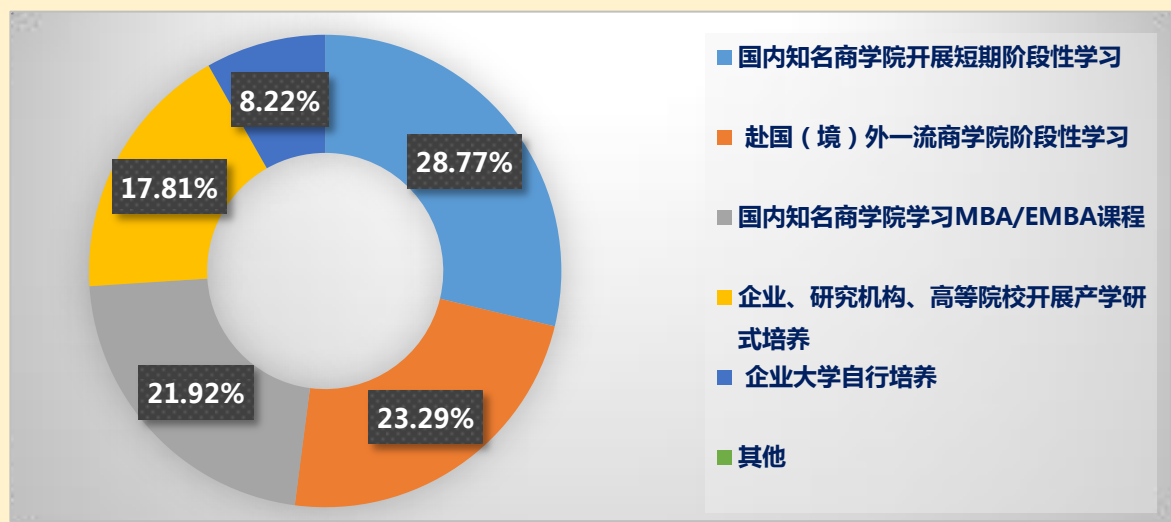
（二） 进一步提升高层次人才培养政策的可信度，加强企

业、人才信息资源的支持力度。高层次人才培养政策的落地实施需要政府方面给予行政层面的宣传和推进。更进一步地突出政府在中关村人才特区高层次人才培养方面的“引领作用”，加强企业在高层次人才培养方面对政府的高度向心力，可推出统一的高层次人才培养政策相关门口网站，形成“链条式”的配套服务项目。由政府相关人才工作领导小组主抓网站平台搭建及管理，形成高层次人才培养扶持政策实施团队，突出培养政策的行政力度和官方可信度，通过政府不同层面的网站，面向全社会进行公开通报，增强透明度。同时，加强优质培养资源能够有效、快速地服务于高层次人才，应在政策落地、企业与人才资源方面给予实施单位更大的支持。例如在师资资源、优秀企业交流、场地资源配置方面，应加强项目落地实施单位的话语权和公信力，提供真实、必要的企业信息，为进一步促进中关村人才特区高层次人才培养扶持政策的顺利推进与良好收效打下坚实的基础。

（三） 进一步提升高层次人才培养的力度与深度，形成阶段式深度培养模式。目前政府人才发展专项资金在高层次人才培养方面发挥了重要作用，受到了中关村人才特区众多企业的高度认可与好评。虽然人才发展专项资金发挥了“引领、撬动”作用，具有一定的“辐射”能力，但培养的深度和强度还有待提升。简单来说，产业领军型企业家或高层次人才不可能“立竿见影”的通过短期培训就能培养出来，建议政府在高层次人才培养方面，

拿出一部分资源，逐步形成我区高层次人才培养的“刀尖”项目，形成阶段式中长期培养项目。搭建此类高层以次人才培养体系，良好的培养成果考核体系等机制，着重深入地培养出能够引领产业发展的高层次人才。

（四） 重视与国内、外一流商学院的合作办学，开展多角度、多层次的培养模式。如图表 17 所示，被调企业虽在高层次人才培养方面比较重视，但在培养模式方面与现行的培养模式有一定的差别。有 73.98%的被调人员认为高层次人才培养应更加注重与境内外知名商学院的长期、短期联合培养模式。而“企业、研究机构、高等院校开展产学研式培养”的方式仅有 17.81%的占有率，可以看出这种方式与企业现行的模式的差异，企业大学自行培养模式也仅占 8.22%的比重。



图表 17：企业更加愿意采取的高层次人才培养途径

因此，政府和企业应进一步提升培养资金的投入，加强与国内、外优秀商学院、优秀企业、优秀科研机构的合作，搭建更多、

更有合作深度的高层次人才培养基地。应加强企业大学建设、加强与其他企业或科研机构的高层次人才培养体系和实力的建设与提升，促进各类高层次人才培养资源的协同发展。

（五） 进一步协调人才培养资源，促进企业培养资源向“高潜人才”倾斜。政府可更加关注和审核企业在高层次人才培养资源配置方面的可行性、科学性。出台相应政策规范和树立企业在高层次人才培养资源配置管理体系，一定程度上促进、引导企业向着科学化的人才培养资源配置体系迈进。给予达标企业相应的政策鼓励，针对具有一定困难的企业也应当出台相应的扶持办法，从而促进高层次人才、高潜人才培养资源的合理配置、促进高层次人才培养体系的健康发展。

（六） 进一步加强各年龄层次的高层次人才的培养，形成梯队式高层次人才队伍。目前，我区高层次人才中坚力量相对年轻，存在视野窄、经验少、阅历浅、综合能力弱等问题。针对26岁-45岁的高层次人才应当给予更多的经验指导和着重培养，使现有的“中轻”高层次人才成长为“产业领军型企业家、产业战略型技术专家”等复合战略型高层次人才。应加强对中年组高层次人才的培养，考虑到人到中年面临的各类问题，帮助中年高层次人才突破瓶颈，实现创新发展，为中青年高层次人才树立良好的榜的同时，也为中青年高层次人才提供更多的经验借鉴和指导，培养出一批产业领军“灵魂”级人物。

（七） 进一步加强政府政策、培养资金支持力度，同时促进企业高层次人才“自给自足”，缩小高层次人才培养依赖。在培养资金、培养机会支持方面，政府应当看到近年来政府高层次人才扶持政策取得的良好成效，由于培养辐射企业众多，而培养资金与培养名额相比就显得非常少之又少，政府应进一步加大在培养资金和培养机会的投入，激发企业提升在高层次人才培养方面的重视与投入，逐渐缩小企业在高层次人才培养方面对政府的“依赖”程度，激活企业高层次人才培养的源动力。

（八） 中关村人才特区高层次人才培养新思路，搭建“云端”在线学习平台。为解决众多企业在培养资金投入困难，工学矛盾突出、人才培养体系不健全等问题，应进一步加强“互联网+”思维模式创新，发挥中关村在“下一代互联网、移动互联网”方面的极大优势，走出一条适合不同培养模式需求的新型高层次人才培养途径。利用云端海量数据与大数据分析技术，深度了解中关村人才特区高层次人才培养的实际需要和培养效果。从一定程度上缓解或解决由于培养经费短缺、工学矛盾、培养体系不健全等因素造成的高层次人才培养壁垒。还可引进国内、外优秀课程，联合企业共同打造专属高层次人才培养课程，提升教学效果，使在线课程发挥长效培养机制，为企业高层次人才、高潜人才提供长期课程支持，促进中关村人才特区高层次人才培养目标的全面实现。

中关村人才特区建设是国家确立人才优先发展战略的重要布局，培育具有国际竞争力的高层次人才已经成为中关村人才特区建设的重要战略。我们将着力为人才特区培养更加优秀的高层次人才，不断创新高层次人才培养新局面，使中关村成为具有全球影响力的人才战略高地而努力，向具有全球影响力的科技创新中心进军。

中关村人才市场
海淀区人力资源和社会保障局
2015 年 10 月