

“432”模式：打造储备人才项目特色品牌

□刘细彦 魏蔚

从2006年起，金山实施储备人才项目，以宽广眼界瞭望四海，以宽阔胸襟广纳英才，“聚天下英才而筑金山之梦”，从北大、清华、复旦、交大等国内“双一流”高校，伦敦大学学院、香港中文大学等国（境）外全球排名前300院校，上海财经大学、上海大学等上海重点高校，招聘优秀的全日制硕士研究生以上及部分本科学历的毕业生。截至2022年底，金山储备人才项目共引进储备人才568人，留“金”率达到63.73%。一大批储备人才在金山这所大学校中，成长为“开口能讲、提笔能写、遇事能办”的好干部，走上处级领导岗位，为金山的发展大业提供了强有力的人才支撑。

当前，金山正加快落实“南北转型”战略要求，需要数量更多、质量更优的人才群体支撑战略落地。站在新起点，承担新使命，储备人才项目如何展现新作为？我们建议，应聚集各方力量，积极地、开创性地打造具有上海特征、金山特点的储备人才工作特色品牌——“储备人才与金山共成长”。通过人才品牌打造，提升储备人才项目能级，赋能金山转型发展。

我们认为，在认知层面，打响“储备人才与金山共成长”特色品牌，就是为了全面提升储备人才项目的质量、效力和影响，营造更好的人才生态，吸引人才来到金山、认可金山、扎根金山，在金山转型发展的战略性平台上，施展聪明才智、实现人生价值，推动金山发展。

我们建议，在实践层面，打造“储备人才与金山共成长”特色品牌，应当打造品牌的基本元素、关联元素和互动元素，强化“四种主体力”“三种辅助力”和“两种融合力”，形成全覆盖、全系统、全方位的人才特色品牌“432”模式。

强化主体力

为打造人才特色品牌提供基本元素

打造“储备人才与金山共成长”品牌，需要决策主体、执行主体、用人主体和人才主体围绕“共成长”这个核心，各自履行主体责任，发挥主体作用，使人才特色品牌具备基本元素。

（一）决策主体在打造品牌中定盘子。区委、区政府作为决策主体，在打造品牌的实践中，应发挥“统”的功能，把准方向、谋定大局、定好政策。

优化顶层政策设计。坚持“目标导向、问题导向和需求导向”，尽快制订和出台全区性储备人才工

作政策性意见，并聚焦储备人才“引进、培育、使用、管理”等环节完善配套政策，推动形成有指导性、有针对性的储备人才“1+N”政策体系。构建一体化推进机制。建立储备人才联席会议制度，区委组织部作为召集人，区人社局、区房管局、区总工会、团区委等单位共同担任会议成员，共同研究和推进储备人才的住房保障、权益维护、活力激发等工作。积极创造条件成立区级人才发展集团，探索市场化、社会化的人才管理服务体系。提升与高校合作能级。横向拓展高校合作范围，除上海本土外，进一步将招聘储备人才触角延伸到全国“双一流”高校集中的北京、南京、广州、武汉、成都、西安等城市，扩大人才引进的高校“朋友圈”。纵向挖掘高校专业优势，坚持专业人才需求导向，前往拥有专业优势的重点专业人才培养高校进行点对点精准招聘。盘活事业编制资源。在严控事业编制红线的前提下，推行事业编制“使用权”和“所有权”相分离，建立编制“周转池”，将部门和单位所有的空编全部纳入（不改变“所有权”）区级编制“周转池”，“周转池”编制由区委编委统筹协调，安排储备人才所需编制均从“周转池”内调剂使用。

（二）执行主体在打造品牌中探路子。区委组织部、区人社局作为执行主体，在打造品牌的实践中，应贯彻落实好区委、区政府关于储备人才工作的决策部署。实行人才供需精准对接。充分运用金山与高校结成的战略联盟成果，周期性梳理我区高层次人才、紧缺急需人才“人才需求清单”，与联盟高校的“求职意向清单”进行对比分析，形成“供给侧”与“需求侧”精准对接，为金山在引才过程中进行的人才访寻、人岗匹配、面试邀约等提供精准导向。促进人才“双线”交流。精心搭建“心灵”交流平台，比如，建立“阳光交心堂”，定期组织储备人才开展沙龙、联谊等活动，使储备人才能够敞开心扉，“面对面”地交流工作心得、生活感受和问题看法。创新搭建“风采”展示平台，定期组织开展演讲比赛、辩论赛、办公技能竞赛等，让储备人才交流思想、互学互鉴、共同提高，并发现和培养拔尖人才。助力人才成长提升。有组织、有计划地安排储备人才，每年最少参加一次区级培训班，拓宽人才成长通道。建立“成长导师”制度，从往届储备人才中聘请有资历、有经验者担任储备人才“成长导师”，向储备人才传授工作经验、解答成长困惑，

对储备人才职业规划给出合理建议等。完善人才考核机制。对储备人才不宜“一锤定终身”，要通过制度设计，加强考核，实现储备人才能进能出、优胜劣汰，促进储备人才质量优化和队伍成长。

（三）用人主体在打造品牌中打底子。储备人才所在单位作为用人主体，在打造品牌的实践中，应遵循人才使用规律，用其所长、补其所短、解其所困，形成人尽其才、才尽其用的生动局面。加强精细化微观管理。实行“一人一档”管理模式，建立储备人才档案；还应当记载心理因素，如储备人才的优缺点、性格特征等；成长因素，如储备人才接受教育培训、带教指导情况及工作经历、综合表现等。加强储备人才档案运用，档案记载的内容应作为年终考核评价和培养期满留用进编的重要依据。放手使用使储备人才“扬长板”。储备人才往往各有所长，要善于分析和发现，精准找到储备人才在组织协调、出谋划策、专业技能等方面最突出的优势，安排到最能发挥其优势的岗位上去，做到“人岗适宜”。创造条件使储备人才“补短板”。要用系统观念进行统筹安排，让拥有不同专业能力的人整体上实现优化组合，使每一项具体工作都有核心能力强的专业人员发挥中流砥柱作用，则非核心能力的“短板”就得到弥补。宽容以待使储备人才“固底板”。要给储备人才预留“实习期、锻炼期、成长期”，在人才培养上花费时间和精力，对一时用不起来的储备人才不能轻易贴上“此非良马”的标签。

（四）人才主体在打造品牌中强根子。储备人才是最根本的主体，在打造品牌的实践中，应主动融入发展大局，淬铁成钢，破茧化蝶，在推动实现金山的转型之梦时，成就自己的青春之梦。主动“融入”。要做到三个“融入”：融入“城”中，强化对全区战略定位、发展规划、思路举措的学习掌握，通过撰写政策建议等形式为金山发展建言献策。融入“人”中，尽快转变身份角色、融入团队氛围。融入“业”中，在工作中培养责任意识，主动承担繁重工作、急难任务，在磨砺中奋进，在挑战中成长。智慧“跳出”。要争取“三个跳出”：跳出“金山”，以更高的站位来谋划金山、用更宽视野来审视金山，开阔眼界、活跃思维，提升创造力。跳出“自我”，不为眼前得失而悲喜，不为锱铢小利而心动，积极面对不甘处境与繁重工作，端正心态，知难而进。跳出“庸常”，工作上坚持高标准，把每一项具体工作都当成一

次考试，付出最大努力，书写最优答卷。寻求“蝶变”。要坚持“三省吾身”：我能干什么？在金山发展大局、在单位工作格局中找准定位，发挥专长。我干得怎样？对工作不能干到哪里算哪里，要善于分析和总结，成功了要明白成功在哪里，失败了要明白失败在哪里，吃一堑长一智，打一仗进一步。我还缺什么？对自己的长板和短板要有清醒认知，对于亟须补充的业务技能、专业知识等要积极予以弥补提升。实现“成长”。要实现“三个成长”：知识成长，抓住成长“黄金期”，培养自主学习的良好习惯，不断汲取智慧、涵养学识、提升自我。能力成长，理清工作实际与预期目标的差距，更好地警醒后续工作实践，从而增强工作本领，能独当一面甚至独当多面地开展工作。境界成长，树立积极建设金山的意识、主动奉献金山的情怀，立足岗位做贡献，同时积极参与社会公益事务，为金山建设多做实事、办好事。

提升辅助力

为打造人才特色品牌提供关联元素

打造“储备人才与金山共成长”品牌，需要生态环保、宣传舆论和公共服务部门围绕“共成长”这个核心，履行部门职责，发挥辅助作用，使人才特色品牌具备关联元素。

（一）生态环保部门在打造品牌中塑面子。以成功创建第六批国家生态文明建设示范区为契机，深入实施美丽湾区行动计划，加快推动环境治理从注重末端转向源头防控，不断提升生态环境品质，巩固生态文明建设成果，打造人与自然和谐共生的美丽家园。通过闲置地改造、道路绿化带改造提升等为城市添绿，使绿色空间融入市民生活。让城市变成一座大公园，让良好的生态成为金山一张极富魅力的“绿色名片”，使人才没来有向往、人才来了不想走。

（二）公共服务部门在打造品牌中做里子。从“生活要事”着手，针对储备人才当前关注的住房保障、婚恋交友、文体休闲、数字信息服务等需求，进一步完善综合配套设施建设，延长人才工作服务链，提升人才服务保障水平，给予储备人才更多幸福感、满意度。从“长远大计”考虑，着眼于储备人才日后发展变化，聚焦未来广泛关注的子女教育、父母养老、医疗保障、健康休闲等，做好城市人居环境建设规划，补齐公共服务领域弱项短

板，落实好储备人才“全年龄段”公共服务，真正让储备人才“引得来”“留得住”。

（三）宣传舆论部门在打造品牌中亮嗓子。当好“推广员”“宣传员”，创新宣传形式、拓展宣传阵地，通过在人才网站滚动播放宣传海报、人流密集处投放宣传牌、邀请市级媒体专访报道等方式，积极主动地向社会发出“上海湾区”城市品牌的时代声音，传递“产业转型、空间转型、治理转型”的战略定位，描绘“活力湾区、美丽湾区、幸福湾区”的美好愿景。突出宣传“全市唯一入选国家乡村振兴示范县”的名片优势。深入解读金山人才新政，让人才知晓在金山“干事有舞台、发展有前景、服务有保障”。

构建融合力

为打造人才特色品牌提供互动元素

打造“储备人才与金山共成长”品牌，需要四大主体在各自履行主体责任的基础上，围绕“共成长”这个核心，加强纵横合作、彼此联通，形成合力，使人才特色品牌具备互动元素。

（一）“闭环”融合。储备人才工作涉及的决策主体、执行主体、用人主体和人才主体是工作系统的关键节点，各点之间要能够“连接成线”，线之间要能够“闭合成环”，形成线性能量正向传递和信息反向回馈，彼此相互联通、交互运行的“闭环”工作系统，使“引进——培育——使用——管理”每一个环节、每一个程序，承上启下、有序运转，促成储备人才工作从计划实施到目标实现的完整循环，形成储备人才工作的强大内推力。每个节点之间要保持上下信息交流通畅，及时沟通储备人才工作进展，并做到层层反馈，让上下环节能够畅通信息交换，让决策主体能够掌握实际情况，以及及时调整决策部署，完善措施办法，解决存在问题，共同铸造储备人才项目的同心圆。

（二）“网状”融合。促进主体之间交叉互动，形成“网状”工作格局。比如，由执行主体牵头，建立主体之间“线上工作群”，确定一名责任人为联络员，针对人才“引进、培养、使用、管理”等环节中的问题，及时沟通反馈，研讨解决方案。同时，对于涉及多部门责任的工作，要强化资源信息共享，形成推动工作强大合力。比如，在决策主体领导下，各部门之间畅通岗位交流渠道，推动储备人才“跨岗交流”，助力提升综合技能。

（作者单位：区委研究室）