

“总承包”？“破壁机”？山东各地频频成立人才集团——

人才发展市场化之路该怎么走

从去年6月至今，省内各地频频传来成立“人才集团”的消息。据不完全统计，目前已有青岛、潍坊、临沂、济南高新区、青岛西海岸新区、烟台开发区、寿光等市县（区），成立了各具特色的“人才集团”。备受关注的“山东人才发展集团”组建工作，也是箭在弦上、蓄势待发。

放眼全国，近年来，成立人才集团已经成为先进省市提升人才发展市场化水平的一种全新探索：广东有深圳市人才集团、广州开发区人才工作集团，浙江有湖州市人才发展集团……尽管“面貌”各不相同，运作各出奇招，他们却在向着同一个方向努力，那就是为广大用人单位提供市场化、专业化、全链条人才服务。

在山东人才发展市场化之路上，人才集团的优势在哪儿？实际作用怎样？未来还要迈过哪些关？记者选取省内三家人才集团进行了蹲点调查。

□ 本报记者 张春晓

在助力用人单位引进人才过程中，政府部门的角色至关重要，但在人才“精准锁定”上，也面临着渠道单一、手段单一、精力有限、效率不高等多重困扰

“猎”来的职业经理人 年薪比董事长高

为了一位职业经理人，青岛动车小镇投资集团有限公司董事长李兴新，在一个周六的上午专门飞到了深圳，是见面，更是过招。谈了半小时，人就定下来了。150万元的年薪，比李兴新还高出一大截。

这位职业经理人名叫纪锋，原是深圳路劲产业地产集团总裁，目前任职青岛动车小镇投资集团有限公司总经理已有半年。李兴新说：“现在看，人家值这150万元的身价。”

把人从深圳“猎”到青岛，这是青岛人才集团的“手笔”。

去年底，配合推进国企改革，青岛市城阳区在全国范围内启动国有企业职业经理人市场化招聘，其中就有青岛动车小镇投资集团有限公司。受委托招聘的一方，正是青岛人才集团。

李兴新明确表态：“从苏浙粤选人”。动车小镇建设开发全面铺开，今年固定资产投资100亿元，亟须一位深耕片区开发和产业地产开发的复合型职业经理人，之所以圈定这三个省份，是因为这些地方的人才更具市场化眼光、思路与经验。

“接到需求后，我们立马和深圳千里马国际猎头公司联系。”青岛人才集团猎头部部长邓健告诉记者。青岛人才集团是由青岛城投集团和深圳人才集团合资成立的国有企业，在资源整合、市场运作、产业布局上具有聚合的优势。而千里马公司是深圳人才集团下属公司。“接单”后，青岛人才集团和千里马一个16人的团队，历时一个半月，从前期100多人中，最终选中了兼具地产背景和投融资背景且在日照的纪锋。

“纪总的职业素养和岗位契合度都很高，来了以后内部管理架构很快就搭建起来，要不我们还得再聘中介。”首次面试专业猎聘，李兴新感受明显：以前不管是政府搭台还是企业自己招聘，招一般人没问题，合适的高管很难招到。现在委托给青岛人才集团，是定点定向向更大视野选人，进来的人才更加专业，人岗匹配度也更高。

记者近日在省内调研，各地普遍提到人才引育“市场化”不足问题。在助力用人单位引进人才过程中，政府部门的角色至关重要，但在人才“精准锁定”上，也面临着渠道单一、手段单一、精力有限、效率不高等多重困扰。一位企业负责人告诉记者，有些政府组织的招聘会，热闹非凡“大波轰”，人力物力投入不小，效果却一般。

人才集团的成立，让人才工作推进突破“体制内”——它打破了现有的人才工作机关化、事业化格局，引进市场化机制，用市场的标准去对接人才、引进人才、评价人才，实现了人才与企业、人才与政策的精准对接，这无疑是一个重要的进步。

专业的事情交给专业的人来做，灵活发挥市场在人才资源配置中的决定作用，人才集团在打破县域引才瓶颈上，也提供了“解题思路”。

寿光市人才发展集团法人代表张利华坦言，在县级，企业引才其实很难，一方面缺少专业渠道，去知名高校连门可能都摸不着；另一方面，政府部门人手又有限，难以持续对接与跟踪企业需求。寿光市人才发展集团正在改变这种现状。正式成立2个月，这家人才集团干的第一件事，是绘制出了当地企业单位的人才需求“地图”。同时，又与36家、深圳创成汇、中蓝国际人才等5家引才机构签署引才协议，精准搜寻、甄别人才。“通过人才集团，全方位调动和激发社会力量广泛参与人才工作。”

人才政策、人才服务“碎片化”“分割化”“部门化”，是让人才颇为头疼的问题之一。为了一个项目落地，“重复申报”“多头跑”牵扯大量精力

全链条服务实现政策高效兑现

人才政策、人才服务“碎片化”“分割化”“部门化”，是让人才颇为头疼的问题之一。为了一个项目落地，“重复申报”“多头跑”牵扯大量精力。在组织部门深度参与过招引才引智，临沂人才集团负责人钱震深知，任何一



下图：青岛人才集团，猎头部的工作人员每天都十分忙碌。（□记者 张春晓 报道）

上图：临沂人才集团依托应用科学城，打造人才飞地，创业者张衡进驻后享受全链条人才项目服务。（□记者 张春晓 报道）

个痛点，都足以让一个人才项目“流产”。

已经成立一年多，临沂人才集团创造了这样一种模式：“人才+项目+园区+金融+服务”，依托当地的应用科学城，打造全市人才共享“科创飞地”。

在应用科学城，记者见到了山东味得乐智能科技有限公司负责人张衡和他的“味得乐”世界。一块14面体“味得乐”积木，获得了100多项国际专利——这是从2009年开始，张衡先后投入2000万元研发的成果。

“我们对标的是玩具界的‘巨头’乐高积木，而且要颠覆行业认识。”在玩具界深耕多年，张衡对这块全球首创的14面体积木充满信心。前期研发期间，为了保密也为了省钱，他和团队一直在临沂西外环一个村里的仓库里工作，完成专利申请后，公司才“浮”出水面。临沂人才集团面向全国招引人才项目，张衡以第一的成绩通过筛选，今年三月份正式搬入应用科学城。

在这里，张衡感受到什么是“全链条服务”：临沂人才集团采取“产业培植在科学城，人才、税收在县区，受益在企业”的模式，因而张衡享受到的是人才集团和县区的多重资源加持。不仅如此，在人才集团的牵线搭桥下，张衡的项目引起了金融投资机构与临沂市新旧动能转换基金的关注。“人才集团还为我们提供了拎包入住的人才公寓，68平米的一室一厅，一个月800块钱，研发人员都说在这里很有安全感和归属感。”张衡说。

包括“味得乐”在内，目前已有山东影响力智能科技有限公司等21个项目进驻应用科学城。

从人才创业载体开发运营、人才公寓社区建设管理、人才项目孵化投资，再到人才教育培训、人才数据开发利用，各地人才集团不约而同打的是同一手“人才服务全链条”牌，指向的目标是综合性人力资源服务商和整体人才解决方案供应商。在青岛市委组织部人才工作处处长殷连刚看来，人才集团可以使人才无需面对各类政策的多个制定部门，只需面对市场化公司这个单一企业，实现政策的高效兑现。

殷连刚把青岛人才集团定位为全市人才工作的“总承包商”，是党管人才实现市场化人才资源配置的国有抓手。“人才引进培育‘市场化’，就要管好政府这只手，用活市场这只手，政府有为，市场有效，人才有活力。”殷连刚说，党委政府宏观管政策、管协调管服务，其他交给市场来做，青岛人才集团在其中扮演着“平台公司”的角色。

青岛市委组织部计划由青岛人才集团运营青岛人才综合体。其中一项重要改革创新，是打造“人才金融”，包括人才金、人才贷、人才板以及人才债。“政府发地方债，要以国有平台的名义发。过去政府没法直接操作发人才债，现在可以通过人才集团实现。”殷连刚告诉记者，人才债收益用于人才项目、科技项目、创投项目的股权投资或者风投。

“人才集团，并不只是服务几个人，而是激活市场，激活人才和相关资源要素，激活产业、资本和技术的生态。”殷连刚谈到，在人才把技术产业化的过程中，培养青岛本地的产业，集聚青岛本地的金融资本，来有效推进产业转型升级，

这是人才集团运作发展的内在逻辑。

“对接难”表面是由于信息不对称、沟通缺渠道、交流缺平台，深层次问题是单位性质、行业差异、工作机制和体制壁垒

制约产学研沟通“蛋壳”正在被打破

在搞好全链条服务的同时，一些人才体制机制上的障碍也在被打破。

在临沂大学，“国家杰青”“泰山学者”等高端人才有28名，理工类博士近600名。虽然近年来校地开展了一些合作项目，但多为学院、教师的单打作战，零散式对接，势单力孤，成果转化数量较少，很多人才、成果走不出校门，积累成人才项目“堰塞湖”。

而部分产业园区、企业，因为找不到合适项目、对接不到所需人才，成为“低洼地”。

剖析“对接难”个中原因，表面是信息不对称、沟通缺渠道、交流缺平台，深层次是单位性质、行业差异、工作机制和体制壁垒。有一个很具体的例证：临沂大学是省属高校，之前却不能享受地方一些相应政策，如临沂大学的高层次人才，之前无法申领临沂当地的沂蒙“惠才卡”。

“这些壁垒成为制约‘学、研’和‘产’有效沟通的‘蛋壳’，人才集团就要做‘破壁机’，打破省、市、县属不同体制、机制、行业、地域壁垒。”钱震说，为此，临沂人才发展集团充分发挥“没有边界”这个最大优势，与临沂大学联合成立“沂蒙创新研究院”，打造科研成果高速转化的“集成电路板”。

“沂蒙创新研究院”作为平台，收集并制定人才、项目推介计划表，通过举办定期交流论坛，实现人才项目发布、路演和行业对接活动与产业园区、企业家“双碰头”。临沂大学社会服务处社会合作科科长田明宝介绍，今年有疫情影响，但临沂大学上半年服务地方协议数量比去年同期高出约40%。

更具突破性的是，临沂大学拿出5个事业编制，按照“编制在大学、服务在临沂”的模式，与临沂人才集团联合引进高层次人才。“有些创业人才，想进高校可能一个博士学位就能被卡住，作为联合引进应用型人才，我们不仅给他编制，还可以为其配备博士团队，这个力度是前所未有的。”田明宝说，经过人才集团积极推动，临沂大学的高层次人才申办沂蒙“惠才卡”的渠道也已打通，受到人才的一致好评。

初期政府导入资源，后期如何增强自我造血功能；在激烈的市场竞争中，如何实现大船带动小船出海，而不是大鱼吃小鱼；未来各地如何“手拉手”形成合力

人才集团发展要过三关

青岛人才集团办公地点，在市北区的青岛国际人力资源服务产业园里。集团董事长、代总经理主持工作的黄坤凤清楚记得

进驻之初，园区里一些人力资源服务机构负责人半开玩笑地说：“给我们留口饭吃啊！”

人才集团的进入，正在搅动起山东人力资源服务业一池“春水”。

很多人可能对人力资源服务业了解不多。放眼山东，哪个行业能做到每年以30%的速度增长？不多。人力资源服务业是其一。

省人社厅提供数据显示，2019年，全省人力资源服务业营业收入711亿元，人力资源服务机构3295家，从业人员6.98万人。与2014年相比，山东的人力资源机构数量翻番，年收入和从业人员数量均增长了2倍多，高于全国同期增长水平。产品层次上，在利用新技术提升传统招聘、劳务派遣等业务质量和效率的同时，高端人力资源服务业发展势头良好，济南、青岛等省内人力资源服务业相对发达地区，已经能够提供人力资源服务外包、管理咨询、培训、高级人才寻访、薪酬管理等全流程产品。

虽然起步晚，山东的人力资源服务业正进入高速发展的新阶段，成为山东现代服务业新的增长点。

但遗憾的是，山东并没有一家像上海外服、北京科锐国际一样，本土生长出来的大型骨干人才服务龙头企业。从全国看，去年人力资源服务业营业收入是2万亿元。排名第一的是上海，凭借总部经济优势，4000亿元营收占全市GDP的13%。山东全年营收占全国的3.6%，在全省GDP中也仅占1%。

面对一片蓝海，山东人力资源服务业发展，依然任重道远。

对人才集团而言，作为国企，落实好党管人才赋予企业的职责，向用人单位提供市场化、专业化的人才服务，是重中之重。与此同时，国企也要承担起经营与发展的使命，初期政府导入资源，后期要增强自我造血功能，迈过生存发展关。广州开发区人才工作集团通过运作人才公寓，找到了社会效益和经济效益的结合点。钱震告诉记者，临沂人才集团通过应用科学城，仅租金一项，今年预计收入1200万元—1500万元。此外，集团还涉足了教育板块，当前正在建设第三家人才幼儿园，与临沂科技职业学院合作办学，开办两所二级学院。寿光人才集团打造企业家学院，开展社会培训，目前已举办了6期寿光市企业家领导力提升培训班，参训近600人次。

第二关，是市场关。当前，国际、国内知名人力资源服务机构，相继在我省设立机构或者开展业务，本地人力资源服务机构也不断加大投入，通过研发、上市、合资、合作等方式有效提升了规模和影响力。在日益激烈的竞争中，人才集团如何做做大做强？与人力资源服务机构之间，是错位发展还是竞争合作关系？未来如何实现大船带动小船出海，而不是大鱼吃小鱼？

第三关，是区域关。各地成立人才集团，让人才工作有了一个抓手，未来各地如何“手拉手”形成合力？即将组建的山东人才发展集团，又会扮演什么角色？

对于这些成立时间最长不过一年多的人才集团，寻找答案有些为时过早。让我们静待花开，看时间的检验。

记者手记

□ 本报记者 张春晓

今年7月，省人社厅人力资源服务业考察组一行到上海等地调研，目之所及深受启发。

在大中华区排名13名的人力资源服务机构上海CDP集团，能为企业提供一站式人力资源管理服务及大福利大健康整体解决方案，该机构仅科研人员就有500多人；“薪太软”是一家高速成长的高新技术企业，其产品可以满足不同行业需求，设计出月薪、周薪、时薪不同类型人力资源产品。

上海的人力资源服务业，俨然已经迈入数字化的新阶段。

与上海等发达省市相比，山东的人力资源服务业亟须补强市场这一课。

与此同时，需求侧的问题也不能忽视。必须正视的是，人力资源服务业的发展一定是紧贴着经济社会发展，紧贴着产业结构和企业需求。山东人力资源服务业市场一个根本性问题就是需求侧的不振。在山东，人力资源服务业的客户主体还是民企和外企，国企购买人力资源服务，大多数是低端的劳务派遣，管理咨询和引进人才鲜有涉及。大量的高校科研院所等事业单位和国企有高端人力资源服务需求，但不愿尝试与人力资源服务机构合作，市场如何活跃？

客观地讲，供需两侧协同发展，在实施骨干企业培育计划和产业园区建设计划的同时，从需求侧推动理念更新，最大限度挖掘释放市场需求，势在必行。山东也正在朝着这个方向努力。

说回到人才集团。成立人才集团，是山东作出的提升人才服务市场化水平的一个新招。

各地人才集团成立时间不长，很多地方也是边摸索边干，我们难以对人才集团作出定性评价。就目前看，人才集团的一个重要作用，就是让人才工作在市场化之路上迈出了重要的一步，用市场手段弥补政府服务人才的短板，为人才和市场之间搭建了桥梁，实现了人才与企业、人才与政策的高效对接，在打通人才服务“最后一公里”上发挥了积极作用。

人才引进培育“市场化”，就要管好政府这只手，用活市场这只手，政府有为，市场有效，人才有活力。引进的人才才不对路，作用发挥好不好，才有活人评价；人才流动有没有序，让市场来衡量。从这个角度讲，成立人才集团，充分发挥市场在人才资源配置中的决定作用，全方位调动和激发社会力量广泛参与人才工作，用市场的标准去对接人才、引进人才、评价人才，对山东而言意义非凡。

还有一个比较可喜的变化，就是人才服务体系“全链条”有了具体的抓手。提高人才服务质量，不能顾此失彼，而要统筹各个环节。依托人才集团，各地将人才对接引进、教育培训、创新创业扶持、平台载体运营、生活保障服务等方面有效串联起来，有效解决了人才服务过程中的“中梗阻”等问题，保证了人才政策落地见效。

不过，既然是企业，就要直面市场。一片蓝海，谁能掀起浪潮，市场搏击中见分晓。

一片蓝海，谁能掀起浪潮