

# “价值—选拔—培养—保障”视角下党政人才后备军的管理优化

——以江苏省名校优生政策为例

朱萌,关信平

(南开大学 社会学院,天津 300350)

**摘要:**党政干部是社会主义事业发展的重要力量,其后备人才的选拔受到党和政府高度重视。选调生和人才引进是两种主流的党政后备人才招录方式,并不拘囿于传统的公务员招考模式。对选调生和人才引进政策进行整合分析,既有助于全面理解党的人才政策,也能为人才招录和培养提供一般性建议。江苏省名校优生政策在全国具有引领和示范性,但在发展中也面临诸多困境。构建全过程党政干部后备人才管理分析框架,以江苏省名校优生政策为例,对其实施现状、存在问题进行分析,提出优化措施,继而为党和国家选拔培养优秀青年干部提供理论借鉴。研究发现,构建高质量名校优生政策体系需从价值、选拔、培养、保障等四个维度统筹规划,结合本省实际与发展目标,以期形成更具针对性和实效性的政策体系。

**关键词:**选调生;后备军;江苏省;名校优生

**中图分类号:**C962 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-6049(2024)05-0066-12

DOI:10.20211/j.cnki.jnufe.2024.05.003

## 一、引言

新时代,中国共产党愈发强调高质量发展以适应社会主要矛盾转变,党政干部人才是党推动目标实现的核心要素<sup>[1]</sup>。地方掌握核心治理资源的是党政干部,建设高素质的党政人才有助于加强党的执政能力<sup>[2]</sup>。推进国家治理体系和治理能力现代化这个总目标,也须依赖人才资源的有效配置。培养选拔年轻干部,事关党的事业薪火相传和国家长治久安<sup>[3]</sup>。为了提高党政干部整体素质,各省党委实施选调生政策,面向名校定向招录学生。此外,由地级市党委和政府统筹谋划、地级市和县(市、区)协作推进的人才引进,也为党政机关、事业单位和国企招录了一批以“双一流”高校毕业生为主的人才(下文统称为“引进生”)。党政领导班子建设至关重要,《全国党政领导班子建设规划纲要(2024—2028年)》的出台在政策上作出正向引导。选调生与引进生作为党政领导干部的后备军,是干部队伍建设中不可或缺的人才来源。然而,选调生与引进生制度在实施过程中亦遭遇多重挑战,不仅与现行的公务员常规考试招录制度存在些许抵牾,而且制度本身亦亟须精细设计。

相较于现有研究,本文创新在于将人才引进计划与选调生政策统合考察,并构建整体分析框架,借此考察中国特色的干部后备人才选拔培养体系。在现实层面,本研究旨在探讨干部后备人才招录

收稿日期:2024-07-05;修回日期:2024-09-20

**基金项目:**国家社会科学基金青年项目“职业分层视角下技能型社会建设的困境与破解对策研究”(24CSH010);国家社会科学基金一般项目“中国特色社会工作的主体自觉与自主知识体系建构研究”(23BSH013)

**作者简介:**朱萌(1996—),男,江苏泰州人,通讯作者,南开大学社会学院博士研究生,研究方向为社会政策(含就业政策);关信平(1956—),男,四川成都人,经济学博士,南开大学社会学院教授,博士生导师,研究方向为社会政策、社会保障。

及培养的优化策略。选调生和引进生制度为干部人才培养提供了一条创新途径,可将部分经验应用于普通公务员培养之中。同时,选调生和引进生政策也是促进社会阶层流动的重要工具,使多元家庭背景的学生通过正式渠道进入体制,以此促进社会稳定。在理论层面,选贤任能是党之大计、国之大计,党政青年人才的选拔和培养亟须建立起完整、科学的培养链条。选调是一种特殊的后备干部选拔方式,人才引进与其形成互补。基于此,构建全面的人才招录和培养理论框架,其背后是对西方公职人员招录相关理论的超越,有助于中国特色干部后备军培养体系的理论化。

## 二、全过程党政干部后备人才管理分析框架

### (一) 文献综述

一是选调生政策的历史梳理。《关于分配一批高等文科毕业生到县以下基层单位工作的请示报告》标志着选调生工作的开启<sup>[4]</sup>,确定了选调生赴农村工作的基调<sup>[5]</sup>。改革开放后,因“文革”而中止的选调生政策重启,相关文件详见《关于抓紧做好选拔优秀中青年干部工作的意见》<sup>[6]</sup>。尔后,中央组织部发布《关于选调应届优秀大学毕业生到基层培养锻炼的通知》,勾勒了选调生的发展前景,即“几年后,择优选拔到适当的领导岗位”<sup>[7]</sup>。1994年,全国公安口选调大学生,开启专门岗位选调之先河<sup>[8]</sup>。1999年,中央组织部在江苏召开全国选调生工作座谈会,全面恢复选调生工作<sup>[9]</sup>。此后,选调生工作常态化运行。总体来看,选调生政策在高位推动下逐步完善,起初只面向人文社科专业,随后专业范围扩容,配合干部队伍“四化”而革新,逐步演变为党政干部后备人才政策。

二是选调生政策实践发展。李燕和朱春奎<sup>[10]</sup>从心理契约角度分析了选调生的倦怠因素。滕玉成和王铭<sup>[11]</sup>总结了选调生成才的五点规律。萧鸣政等<sup>[12]</sup>认为基层锻炼经历提升了选调生能力。于君博和滕亮<sup>[13]</sup>发现选调生对工作感受的差异主要受到自身生活质量、工作环境、晋升前景(政策连续性)的影响。针对现行选调生政策的不足,滕玉成和王帅<sup>[14]</sup>提出了三种改革方案。事实上,究其本质,选调生也是青年公务员的一部分,也面临着价值认同具有选择性、希冀向上流动与不确定性之间产生张力等问题<sup>[15]</sup>,故而分析选调生招录、培养规律,也可以借鉴以公务员为对象的研究分析框架。

三是人才引进政策。现有研究聚焦于海外高层次人才引进和高校师资人才引进,针对“双一流”高校毕业生为主的人才引进研究阙如。梳理“双一流”毕业生人才引进政策发现<sup>①</sup>:在引进途径上,由地方党委组织部人才办公室向特定高校发布,一般针对特定领域或行业的人才重点引进;在引进要求上,一般针对特定高校、特定学历、特定专业;在引进影响上,能显著推动地方经济增长,但是对于经济发展质量的提升效应尚需进一步强化<sup>[16]</sup>。值得一提的是,人才引进主要凭借激发科技研发创新活力、完善制度环境架构及助推产业结构转型这三条核心路径,对区域经济增长施以推动作用<sup>[17]</sup>,因此,众多地区在招录引进生时,往往会设定专业要求,且理工类专业占据显著优势。此外,地区实施人才引进,有利于推动企业智能化进程,进而增强其市场占有率<sup>[18]</sup>。目前,长三角地区在国内人才引进中尤为突出,江浙沪各省市及区(县)构建了涵盖身份编制、购房补贴、生活补贴等多方面的“人才引进”政策矩阵,并视情况对表现优秀者给予职位提拔及公务员身份编制转换机会<sup>[19]</sup>。

综上所述,过往研究往往只关注选调生,对于引进生未予深究,且未在理论上对中国特色的人才引进方式进行总结。事实上,引进生和选调生均为特殊的体制招录途径,二者在理念和实践上并无扞格。因而,本研究有助于在理论上系统总结出我国干部选拔制度所蕴含的制度优越性。

### (二) 分析框架

干部人才战略的实施包括五环节,即人才获取、开发、评估、激励、规划,核心即人岗匹配<sup>[20]</sup>,这五个环节可以凝练为选拔、培养和保障。在社会主义国家,人才战略的价值导向具有核心重要性,是开展各项工作的基础。习近平高度重视人才,认为“人才是第一资源”<sup>[21]</sup><sup>20</sup>，“牢固确立人才引领发展的战略地位,全面聚集人才”<sup>[21]</sup><sup>23</sup>,并指出要“遵循社会主义市场经济规律和人才成长规律,以培养人才

<sup>①</sup>数据来源:各高校就业网站和各地级市、县(市、区)官网相关文件,以及笔者在A省、S省、J省、Z省、直辖市B市、直辖市S市等地的调查研究。

创新精神和创新能力为重点,以提高思想道德素质和职业精神为基础”<sup>[21]84</sup>。

选调生与引进生在价值与选拔层面上展现出高度的契合性,这是因为选调生与引进生均属于人才选拔工作范畴,均遵循党的选才标准,在价值层面保持一致。此外,二者的选拔标准亦颇为严格,这主要源于其区别于常规公务员的特殊人才战略定位以及入职途径。然而,在培养与保障方面,二者则呈现出一定的差异性。尽管同属特殊人才战略,但其承担使命、服务面向、培养目标不同,自然导致在培养方式、保障力度等方面存在差异。

在价值层面,其一,要坚持党的领导。习近平提出,“坚持党对人才工作的全面领导”<sup>[21]9</sup>。其二,要坚持公平导向。考试素来被视为促进社会流动的重要工具。选调生和引进生政策的实施有助于遏制“基层权力家族化”,促进社会阶层的流动。然而,上名校的学生通常有更好的家庭背景,而有更好家庭背景的学生更能高效地利用大学资源丰富自身<sup>[22]</sup>,故仅仅依赖学历会导致阶层固化。毋庸置疑,选调生与引进生的招录工作应遵循公平导向,继而要求在选拔过程中全面而均衡地考量候选人的能力、学历以及普通家庭利益的平衡。

在选拔层面,就选拔程序看,录用功能是体系功能。然而,在实施过程中的一些变化可能会影响过程层次和政策层次。政治录用对于政治资源的分配,政治体系的维持、适应或瓦解,政治体系的容纳范围,以及公共政策的执行都具有重要意义<sup>[23]</sup>。选调生的选拔应该多元综合评判,考虑学历背景、综合素质、发展能力、个人品德等因素,继而进行客观加权赋分。引进生直接服务于当地条线部门或特定产业,故选拔的针对性和适配性需得到更高重视。当然,无论是选调生抑或是引进生选拔,平衡好德能与才能之间的关系尤为重要<sup>[24]</sup>。

在培养层面,习近平总书记提出:“干部特别是年轻干部要提高政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突能力、群众工作能力、抓落实能力。”<sup>[25]</sup>其核心指向是全面培养年轻干部能力,遵循“工作管理-一元多线-能力培养”的逻辑链条。在人才培养过程中,应高度重视基层经历的积累。实际上,培养与选拔之间的关系处理尤为关键,因为培养是选拔的自然延续,选拔标准高并不意味着可以直接培养出领导干部,相反,更需要在基层实践中进行“墩苗”<sup>[26]</sup>,即深入基层、积累经验,以确保人才培养的扎实与有效。总体来看,培养维度应该涉及理论知识、业务技能、领导力、实践锻炼和轮岗等方面。

在保障层面,地方党委和政府具体业务执行部门应共同保障选调生和引进生的待遇,高校也可以定期走访选调生校友。当然最重要的是在考核评估之后重视其事业发展,并在物质上稳定选调生特别是引进生的预期。因此,这中间需嵌入“激励协调-岗位晋升-稳定预期”等因素的支持,也需要落实人才发展规划<sup>[27]</sup>,将选调生与引进生的培养与支持机制深度融入省级或地级市的规划体系之中。

党政人才后备军高质量发展需要考虑这两种人才的特点,通过招募、培训和激励等手段来获取、培养和留住人才。在此框架下,对于体制内推动的人才战略,应以组织战略为基础,关注其与组织战略的一致性,并确保其与党的组织目标相一致。选调生和引进生作为建设社会主义事业的高素质人才,其管理需要一套完备体系。基于上述分析,本文构建了“价值-选拔-培养-保障”全过程党政干部后备人才管理分析框架(见图1)。

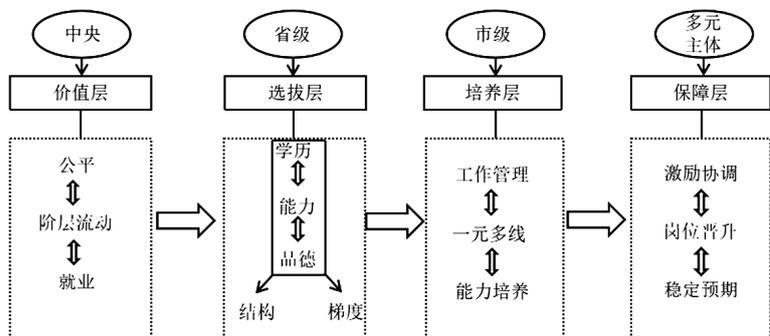


图1 全过程党政干部后备人才管理分析框架

### 三、案例地政策实施背景及现状:创新、引领与示范

江苏是最早布局选调生、引进生政策的省份之一。习近平高度重视江苏人才工作,在多个场合发

表了重要论述。此外,江苏省名校优生政策具有典型性,通过省-市-县组织部门分层分类招录人才,形成了招录品牌。分析江苏名校优生政策运行模式,对其他省份亦有借鉴意义。

### (一) 江苏省名校优生选调生政策

名校优生政策涵盖两个维度,一是定向选调生招录,二是各地级市名校优生人才引进。两项政策形成互补。例如,对于未能通过定向选调考试的学生,盐城市在人才引进上免除笔试,在政策上打通了选调和人才引进。宿迁市对于报考选调生职位考察合格的应届毕业生,开发引进岗位,给予双向选择、另排岗位的机会。

2003年,江苏重启选调生政策,当时统称为“应届优秀大学生选调”,面向国内部分重点高校和江苏省属公办本科高校招录人才。2010年,江苏根据中心任务而针对特定专业院校选调,招录全国部分重点高校和海洋特色专业院校学生。名校优生选调始于2016年,起初仅针对清华和北大选调20名学生。2018年,扩大选调范围,增纳6所高校,选调人数增至30名;2019年,选调高校扩展至15所,围绕“三大攻坚战”面向省内高校选调,选调总人数达到500人;2020年,名校优生选调高校达65所,此后面向高校数量一直不少于46所,选调总人数保持在500~600人;2023年起,选调只面向部分“双一流”建设高校和政法类高校;迨至2024年,尽管招录人数维持在与历史最高点相同的水平,即2022年的600人,但由于不再纳入省属非“双一流”建设高校,针对46所名校的名额实际增加。2023年前,名校优生选调计划主要分为名校类别、省内高校类别以及法院专项类别,均在统一批次进行招生。自2023年起,名校优生第一批单列,新增省级部门岗位。从各市的选调人数来看,南京、苏州、无锡稳居历年前三。伴随着参与计划的学校数量增加,名校优生选调生规模持续扩大,但是该计划设定了梯度,获得推荐资格的学生不能报考全部岗位。

总的来看,江苏省选调生招录政策满足党和国家的重大需求,满足本省实际发展需要。名校优生选调生政策在全国范围内率先分层分类,一定程度上实现了高校与专业的精准对接。在选调生的规模和质量之间,江苏省也有良好平衡,选拔标准严格,履历考察尤为细致。

### (二) 江苏省名校优生人才引进政策

在省级层面,江苏在2003年就开启了人才引进工作,提出了“畅通人才引进‘绿色通道’”和“放开引进紧缺人才”<sup>[28]</sup>。在此总体政策牵引下,各市也相继实施了名校优生人才引进政策。该政策是指地方供给一定数量的事业编或国企岗位,针对名校定向招录人才。在此过程中,各地级市、县(市、区)的组工部门有很大的主观能动性。吴江区的名校优生引才工程和泰州市的名校优生集聚计划,其发展历史均早于名校优生选调。类似的还有盐城“黄海明珠人才计划”、淮安“名校优生”、无锡“公开选调海内外优秀青年人才”、苏州工业园区管委会人才引进计划、常州“菁选计划”,徐州市属国有企业“管培生”等。人才引进岗位大多定向,而且以教学类、医疗卫生类等专业技术岗为主,综合管理岗较少。例如,2020—2022年盐城市高考清华、北大录取数较其他地级市有差距,市教育局直属中学遂参与人才引进。

2024年,除徐州市因实施不设名额限制的引进政策,无法计算招录人数外,其余12个地级市共招收4809名引进生,这一数量显著高于选调生招收规模。实际上,自以应届毕业生为主要对象的高校人才引进政策实施以来,无论是引进人才的招收数量,还是所面向的学校范围,均超出选调生政策。名校优生人才引进政策覆盖了江苏全部地级市和县(市、区),总体招录人才素质高,政策连续性较强,公开透明度高。尽管外省也实施了一系列人才引进计划,然而在待遇保障方面相较于江苏显得不足,并且其对外部支援的依赖程度也高于江苏(20220118-01<sup>①</sup>)。

尽管该政策在运行中仍有诸多不足,但其正处于由“有”向“优”的过渡阶段。相较于尚未实施制度性人才引进战略的省份,江苏已然较为领先。此外,一些省份的人才引进政策全盘被视为选调生政策的补充或替代方案,这种做法实质上反映了引进生政策缺乏相应规划。而江苏省针对名校应届毕

<sup>①</sup>本文访谈材料的编码规则如下:前八位“20220118”为具体日期,“-”后的第九位和第十位为田野记录流水号。如“20220118-01”代表2022年1月18日的第1笔访谈记录,下同。

业生制定的人才引进政策,不仅有效补充了选调生政策,更在选拔范围和引才力度等方面有所创新,其引进标准具有针对性,培养模式展现出灵活性与适应性。

### (三) 小结:名校优生选调生和人才引进政策的区别与联系

就所在层级来看,选调生由省委组织部统筹,属于行政编制,纳入后备干部培养序列,而引进生由各地级市或者下辖区县的组织部人才办招录,属于事业编、国企合同制或备案制。就选才定位来看,选调生和引进生均面向全国招录,选调生更侧重对省情的宏观知晓,引进生则需要了解地市或区县情况,地方政府对引进生的稳定性更为关注。招录的选调生必须是应届毕业生,而引进生以应届毕业生为主,部分地区也招录符合年龄要求的非应届生。就培养体系来看,选调生具有完善规范的培养体系,选调生的调动范围涵盖省内建有党组织的各级党政机关、事业单位以及群团组织等,而引进生一般仅能在本部门调动。尽管选调生与引进生政策在上述三个方面展现出差异,但它们均归属于宏观层面的“体制内”人才政策,其人才培养过程遵循一定的普遍规律,因此,将它们置于“价值-选拔-培养-保障”的框架下进行案例研究显得十分适宜。

## 四、案例分析:江苏省名校优生政策的实施现状透视

### (一) 名校优生选调生政策实施现状

#### 1. 价值:公开透明、公平优先、基层导向

在价值维度上,江苏重视选调生政策公平性,关注高素质人才的选拔与培养,以选拔并培养优秀人才为导向。一是制度公开透明,对凡是符合招录要求的学生,均唯才是举。在江苏某县调研时发现,该县农业农村局主要领导的子女也报考过当地选调生,但最后并未被录用,同期录用的选调生不少来自农村(20210801-01),这一现象在江苏省较为常见,呈现聚集状态。二是重视招录过程中的性别平等。选调招录践行男女比例1:1的岗位配置策略。当然,在具体执行层面,部分地域及机构的思想观念仍待进一步解放。以某地区党委办公室为例,其负责人倾向于增加男性选调生的招录比例,其考量在于党委办工作常涉加班,担忧女性选调生难以承受(20240722-02)。这一观念在多地党政机关中存在,忽略了女性同样具备适应高强度工作的能力,且诸多加班情形并非固定常态或绝对必要。三是秉持基层导向理念,着重强调对基层工作的适应性与相容性。江苏省针对名校优生选调生,明文规定其深入基层实践,期限不少于两年,此项规定在江苏省内历来得到严格执行,几无偏离。尽管名校优生选调生的最终归宿是服务县级以上机关,然而基层工作经历仍被视为一个不可或缺环节,其对于个人成长和职业发展的重要性不言而喻。

今年江苏省严格执行上级机关要求,强调为基层减负,确保选调生能够严格按照要求下沉至乡村一线,不仅是名校优生选调生,就连普通选调生之前借调到上级机关的,最后也都让他们返回乡镇(街道),而且执行得非常严格(20240726-01)。

#### 2. 选拔:选拔标准高于其他省份

在选拔维度上,与习近平关于人才工作重要论述保持一致,坚持五湖四海、任人唯贤,重视学历、能力和品德。江苏省在借鉴公务员笔试的基础上,平衡笔试和考察。考察形式为综合考察,量化学生工作经历、荣誉、成绩。2022年起,江苏省愈发重视科研和学业,将国家奖学金纳入选择性准入资格。注重选调学科背景结构的平衡,同时注重梯队建设,将高校分为6类,设置“城乡规划类”“法律类”“计算机类”“经济类”等岗位,平衡中央高校和地方高校、综合性高校和行业性高校的利益。和其他省份相比,江苏名校优生选调的报名门槛高,要求学生干部、党员和荣誉兼备,对标“中组部、国家公务员局选调应届优秀大学毕业生到中央机关工作”的选拔要求。此外,与多数省份不同的是,江苏名校优生选调不能普惠省属高校,而浙江将省属重点列入定向选调名单,天津则开放至全部市属公办本科。

#### 3. 培养:培养体系制度化,岗位分配略有滞后

在培养维度上,与习近平关于人才工作重要论述的要求相比,尚有提升空间。名校优生选调生试用期满后,安排至乡镇锻炼不少于2年,其间在村锻炼不少于1年,锻炼结束后不进行轮岗。从岗位分配来看,岗位分配具有随机性,多岗位锻炼机会较少。2024年前,苏中和苏北地区会分配到市直岗

位,苏南地区则有很大概率分配到区县岗位。2024年开始,苏中三市也会分配到县区岗位。事实上,岗位分配具有随机性,一般会结合考试成绩和所学专业考量,现在部分地区也考虑籍贯(20240611-01)。选调生录用后会进入党校脱产培训,培养体系相比于其他省份并无特殊。近年来,名校优生选调生每年招录人数都在600人左右,如此大规模的选调生,在发展前景预期降低的情况下,干事创业的积极性会受到打击。所以近4年,即使高校毕业生就业形势严峻,但名校优生选调每年平均补录约100人,不少同学选择放弃录用,而放弃的重要原因之一就是岗位分配具有不确定性。

#### 4. 保障:工资待遇保障较好,职务晋升“红利”较低

在保障维度上,习近平重视人才投入、人才评价、人才环境、人才工作机制等四重向度的完善<sup>[21]</sup>,江苏选调生政策也亟待提升。江苏选调生工资待遇较高,但公积金缴费基数较低。同时,选调生的职务与职级待遇较低,以苏南地区为例,即使是博士,也仅定级为一级科员,并不能直接从一级科员晋升为副科级,中间还需经过“副科长”“科长”的职务过渡,而这两个职务是内部自设,相当于“副股级”和“股级”,拉大了升迁的梯度,且“四级主任科员”等职级会优先给工作年限较长的干部,平衡单位内部利益。相比于其远高平均水平的报考门槛,定级却相对较低。换言之,选调生身份并不会带来过高的政治加分,实际发展还是取决于个人能力。在实地调研中,笔者也发现一些名校优生选调生的晋升速度与一般公务员几无差别,这与选调生的预期相去甚远,继而对选调生的工作积极性产生影响。此外,江苏省政府治理效能较高,在高质量发展要求下,选调生的工作压力大,如果是非本省生源选调生,可能一时难以适应。总之,不是所有的选调生都能够成长为领导干部,也有一部分选择离开岗位,这主要是因为存在选调心态不纯、付出与回报不成比例、异地选调生融入困难等情况<sup>[29]</sup><sup>110-117</sup>,使学生对选调生“红利”心存怀疑。

### (二) 名校优生人才引进政策实施现状

#### 1. 价值:服务本地当前急切需求与未来长远需要

在价值维度上,人才引进的目的是服务地区经济社会发展。苏南普遍设立事业单位与国企岗位,并遵循本地产业结构特征引进人才。以无锡为例,该市在人才引进中紧密围绕本地产业集群开展招录,南京、苏州等地亦采取相似策略。近年来,随着人才引进工作的规模化与模式化发展,各地开始注重根据本地产业实际情况优化人才引进。然而,苏南、苏中、苏北地区在招聘标准上展现出较高的相似性,且划分标准亦无显著差异,但苏南地区的策略未必适宜其他地级市直接借鉴,若忽视本地产业结构特点而盲目模仿,恐将引发重复建设的风险。与此不同的是,亦有部分地区的招录工作旨在长远规划,这在教育和医疗领域体现得尤为明显。Y市的引进举措,便是基于对长远发展的深思熟虑,且其招录标准与当地实际契合。“我市教育系统较为普遍地存在不良现象,表现为课上授课质量不佳、学生依赖课外时间进行补充教学的情况,这里风气出了问题,搞名校优生人才引进,招募一批新教师,有望对我市教育风气产生净化作用”(20220809-01)。另外,Y市医学类院校仅有一所,且为专科层次的医药职业学院,位于市区。对于Y市下辖的县区而言,想要吸引北京协和医学院等医学名校的学生,离不开高吸引力的人才引进政策。

#### 2. 选拔:选拔存在“一刀切”情况,招录标准偏高

在选拔维度上,执行“一刀切”的招录标准。人才引进过程中所执行的筛选标准,与选调生的选拔要求相去无几,部分岗位的招录条件更为严苛。一方面,招聘门槛设置过高,超越当地的实际招聘实力,导致难以吸引并录用符合条件的人才。例如,2024年T市教育局直属高中在招聘高中数学、物理、化学教师时,明确要求应聘者本科阶段必须毕业于第一轮一流大学建设高校或第二轮“双一流”建设高校。鉴于该高中创办时间不长,且在T市内的知名度相对有限,如此严苛的招聘条件最终未能吸引到合适的人才,相关部门在招聘季末时不得不降低标准。此外,T市省重点高中在招聘竞赛教师时,规定应聘者必须为C9高校毕业,同样导致上述情况。另一方面,“一刀切”的招录标准也使广大符合当地经济社会发展需要的人才被排除之外。例如,苏州市事业单位定岗特选,要求各学段毕业学校均属于第二轮“双一流”建设高校,且要求应届生毕业学校属于第一轮一流大学建设高校,或应届毕业所学专业属于第二轮“双一流”建设高校及建设学科名单。在此情况下,以苏州大学为例,该校仅材料科

学与工程学科的学生有资格报考,但其他学科学生均无法报考,这种方式并不科学,且此种招录标准给同一批人多次报考的机会。

### 3. 培养:培养体系较为滞后,缺乏系统规划

在培养维度上,地方党政事业单位没有特殊的人才培养机制,仅把人才引进当作招才的重要渠道,重视人才招录环节,但在后续的人才培养环节上较为疏忽,缺乏系统规划,使引进生和选调生培养目标上重合、错位。地方拥有自行协调和支配引进生的权限,领导对个人的重视程度影响其发展前途,因而引进生后续发展是否良好,常常取决于个人能力和机遇。同时,引进生的培养体系仍有待进一步完善,当前培训往往被视为一种政治待遇,实践中有关部门常倾向于择优选拔引进生与选调生共同参与同等级别的培训项目。部分人才在入职前经过一定的培训,但亦有部分人才直接上岗,未经历充分的岗前培养与锻炼。此外,目前江苏省地市在人才引进策略上,普遍采取了同时设立综合岗位与专业岗位的做法,专业岗位虽享有更为优渥的薪酬待遇,然而其发展前景相较于综合岗位而言,显得较为有限。

### 4. 保障:薪资待遇保障较好,但事业预期较低

在保障维度上,引进生在工作地能否立足,较多地取决于薪酬和事业预期是否良好。调研发现,引进生的薪酬待遇高于当地公务员,继而引发了部分公务员的不满情绪。在苏北某县,相当一部分公务员对该县实施的名校优生政策颇有臧否(20220718-01),表现出对引进生招录无须笔试且薪酬待遇高的不满,认为名校优生缺乏特殊才能。实际上,尽管引进生享受的待遇颇为优厚,然而其特殊待遇的享受期限被限定为最长不超过五年,此举旨在确保引进生能够在当地稳定立足。在T市访谈得知,引进生也会遇到延迟发放工资的情况,且市直人才引进和区直的待遇相差较大,故而该地区部分年份的离职率高达40%(20240320-01)。另外,引进生能够转成公务员编制的人数非常有限,许多学生参加人才引进仅仅是作为个人职业生涯的过渡,随后他们通常会参加公务员考试。

## (三) 小结

选调生政策的优势在一定程度上恰是引进生政策的短板,而引进生政策的优势也同样在一定程度上反映选调生政策的不足。两者在价值与选拔层面展现共性优点与潜在不足,在培养与保障层面体现差异。无论是名校优生选调生政策,还是引进生政策,都在一定程度上对削弱地方势力、吸引外部人才、促进人才良性竞争上发挥积极作用,在保持县域体制开放性和增强体制适应性方面也有其特有的价值。另外,选调生与引进生政策并行实施,共同为当地人才储备结构的合理化提供了一定助力,这一成效在专业人才数量增长与质量提升上有所体现。

## 五、优化举措:价值优先、稳定预期、梯度变革、秩次达成

学生报考选调生或引进生通常有以下四点考虑:一是较小的竞争压力;二是政策福利,例如省直机关会专门针对选调生遴选、公选,引进生有机会转为行政编;三是较好的事业预期;四是个人崇高的使命感,理想状态下,学生选择报考选调生或引进生的动机主要源自其对个人理想的追求。然而,许多学生在选择报考选调生职位时,多在从政与随俗之间寻找平衡,不少学生更偏向利益考量。为应对此困境,应重视价值优先和稳定预期,伴随渐进改革,秩次达成既定目标。

### (一) 名校优生选调生政策优化

#### 1. 价值导向:高效传导科学选人理念,构建选调生价值认知体系

一方面,组织部可与学校就业部门对接,把选调生宣介和价值观传导工作前移,做好前端宣讲,让学生更好地了解选调生的性质。不少选调生在工作后有所不满,主要对政策把握不到位,对于选调生职级待遇、选岗以及日常工作等方面了解并不充分,而这些信息又直接反映了当地人才培养导向。选调生职位更加强调责任,如果不能充分理解这一价值观,将会影响后续系列发展。可行的做法是开展暑期政务实习,“点对点”打通学生和政府政务岗位之间的人岗匹配路径。南京市N校的学生通过参与淮安市的大学生暑期实习项目,得以提前接触并深入体验政务工作的实际内容。这段实践经历促使他们深入理解自身与此类职业的契合性,进一步强化了对该职业路径的信念,最终部分学生顺利考取淮安市选调生(20221108-01)。江苏省各地市普遍实施暑期实习计划,对此可定期召开校地合作

会议,构建线上实习信息平台以实时更新实习岗位信息,同时配备实习导师并分专业定制实习方案,有条件的情况下还可以推动轮岗与专岗结合。另一方面,江苏省名校优生选调在价值层面重视高学历、高素质和高能力,未来自身也需增加“高诚意”。其一,可从岗位拓展上进行革新,建议政府办、人社厅、工信厅等部门拿出部分省直政府口的岗位,在学科门类上限制而非在具体专业上限制。其二,突出加强选调生考试研究工作,可以增加有关“省情”的基础考题,少出“数量关系”“图形推理”等众多考生放弃且实质区分度较小的考题。其三,在笔试考点设置上也应遵循就近就校原则,未来可拓展“送考到校”服务。

## 2. 选拔导向:实施多元化选拔策略,强化选拔过程监督与评估机制

第一,“双一流”政策的初衷是将有限的财政资金用于支持事关国计民生的重点学科,但各地均将其异化为引才标准,背离了“双一流”建设的本意,使得非“双一流”高校的优势学科无法被纳入人才引进序列。第二,名校优生选调现有城建规划、法律、经济、计算机等专项,可以适时将湖南大学的城建规划类专业,北京师范大学的法学专业,西北工业大学、西安电子科技大学和南京信息工程大学的计算机类专业等纳入。对于近年来学科建设表现优秀的省属高校,也可以将其部分学科纳入。为了实现人才效用最大化,可借鉴上海工程师选调培养项目的成功经验,探索并开放专门针对工科背景选调生的招录渠道。第三,勿将生源地纳入考察标准。目前,选调生在择工作地点时通常不受乡土思维限制,反而表现出强烈的主体意识。在选拔选调生时,考察环节可以适度考虑其生源地,以此评估工作稳定性,但也不应过于专注于此,亟须考虑的是如何留住人才,以及如何帮助外地人更好地扎根于此。第四,加强选拔过程监督。高校往往从就业优先的角度出发,可能在学生的资料审核和面试考察中倾向于发表正面评价。因此,地方党政部门需要依靠自主能力,并制定独立的评估标准,以加强对考生的全方位考察。

## 3. 培养优化:以满足选岗需求为核心,构建全方位、多层次人才培养体系

一方面,人才的定岗应考虑其个人实际情况,赋予其自主选择权,可考虑以“考试成绩+专业+岗位轮训打分”为依据进行分岗。建议在与录用人员逐一交流后,通过协商选择最适宜的岗位。当前,众多选调生在岗位分配上面临非最优化匹配的问题,加之对党政机关职位认知的局限性,使得其职业愿景与实际工作职责之间存在显著落差,进而引发了较为普遍的失落情绪。应尽快制定可行的分岗标准。初步可以参考上海市选岗的方法,按照分数从高到低进行选岗和调剂。另一方面,在人才培养中,既要考虑本科生、硕士生和博士生的差异,也需要建立普遍适用的课程体系。倡导差异性课程建设的原因在于学生不同阶段对工作的理解程度不同。以本科生为例,许多人可能在家庭的影响下选择了选调工作,因此需要了解他们的报考动机,并提供针对性指导。同时,培养过程也应突出政治导向,持续加强思想政治教育,强化战略思维和全局思维,使其深入把握党和国家的战略意图。唯有如此,选调生即使从事基层公务员工作,也能按照国家意志履行职责,产生符合国家价值观的成果。此外,应由组织部牵头建立“传帮带”机制,为每位选调生配备导师。

## 4. 保障充分:强化选调生职业稳定与发展保障,构建法治化支持体系

第一,从长远来看,许多选调生的配偶会来到选调生所在省份工作。如果选调生的配偶户籍不在本地,且该配偶也报考了选调生或引进生计划,在同等条件下可优先录用。第二,要避免论资排辈,对于工作成绩突出的选调生,可以不拘一格进行提拔。适时地将年轻干部尤其是女性干部的职级提高到一定位置。苏中和苏北地区的机关针对规模最大的硕士选调生,可采取入职第二年即可晋升为四级主任科员的政策。此外,也可以借鉴海南省经验,积极推荐选调生参加中央机关公务员公开遴选。当然,“要按照人才成长规律改进人才培养机制,‘顺木之天,以致其性’,避免急功近利、拔苗助长”<sup>[30]</sup>。第三,建立选调生之间、选调生和高校之间的交流机制。当前,多数选调生的联谊活动由团委组织,但鉴于各地团委编制有限,人手紧缺,每次活动的成功举办均需借助其他单位的资源,难以常态化地策划并执行具有影响力的活动。基于此,选调生的交流活动或许更适宜由组织部、人社局等部门主导。地方党委也可积极联系选调生所在的毕业高校,定期举行高校、选调生和毕业生三方会谈。第四,名校优生选调生政策根据《江苏省选调生工作暂行办法》予以落实,该暂行办法是中共江苏省委

组织部制定的规章。其优点是高效,可迅速吸纳人才;缺点在于缺乏后续保障,降低稳定预期。未来可以考虑将该暂行办法升级为更具约束力的“管理办法”或“条例”,抑或是体现在党内法规之中。

## (二) 名校优生人才引进政策优化

### 1. 价值导向:突出主动性、适配性、应用性和公平性

第一,突出主动性,积极引进急需人才。名校几乎都有“基层研究会”,这种学生社团由就业指导中心指导,拥有选调或人才引进政策宣讲、联系基层校友等职能。地方主管人才引进的部门可以和社团进行合作,把地方的引才政策更加有效地传递给学生。第二,突出适配性和应用性,保证招录的人才与地方发展需求契合,与城市发展的核心理念相对接。以德国为例,其一直致力于成为高层次人才强国,无论是国内职业教育还是人才引进,都贯彻“工匠精神”<sup>[31]</sup>。我国地方人才引进也需要打造独特的品牌效应,即通过梳理地方的强势产业,明确需要招募何种类型的人才。第三,突出公平性。当前,人才引进政策过于看重“双一流”名头,将大批普通高校优势学科排除在外。但只有基层用人单位才最清楚其所需人才的具体要求,学历越高不一定代表越适合基层工作<sup>[29][73]</sup>。组织部宜在筹备初期便发挥引领作用,召集各部门开展联席会议,通过面对面沟通的方式,深入探究并准确把握各部门对人才的需求状况,而非单纯依赖邮件形式下发文件、要求各部门填报需求,因为后者往往可能导致有效信息的遮蔽与遗漏。进一步地,组织部应根据学科实力和学科需求的程度来招聘人才,为每所高校提供相应的竞争机会。如果采取“一刀切”的做法,往往会导致学校层面的阶层固化。

### 2. 选拔导向:标准精细化,多设置专业岗位进行招录

第一,招募标准应与价值导向相一致,不必与选调生标准一致,重要的是选拔出可用之才。对于技术导向的岗位,不必要求学生必须是学生干部。可以借鉴盐城市做法,除了吸引国内外顶尖名校的学生外,还引进国内高校在ESI排名全球前5%的部分学科和驻盐高校在ESI排名全球前1%的部分学科学生。针对医疗和教育领域,招录行业院校学生,形成不同层次和梯度的院校引进格局。同时,应根据本地需求进行招募,制定精确的招募要求,可以适度偏向对本地情况更为熟悉的本地高校。第二,岗位设置可借鉴南京市鼓楼区定向选聘计划,根据行政综合、商务投资、工程建设、规划管理、财务审计等岗位择优选聘,对专业进行细分。已有研究表明,研究生学历教育背景和综合任职工作经历个体特征的县委书记更有助于百强县经济增长,经管类专业教育背景和基层提拔工作经历个体特征的县委书记更有助于贫困县经济增长<sup>[32]</sup>,这说明高学历、专业性人才确实产生了正向治理效能。因此,在人才引进策略中,应着重强化专业岗位尤其是技术性岗位的建设,持续增强其核心竞争力与吸引力,并倡导以技术性岗位为主导、综合性岗位为辅助的人才引进方针。第三,设置省一级人才引进岗位。可以效仿北京市“优培计划”Ⅱ类,鼓励江苏省26所省属国企和部分省属高校拿出编制招录,具体招录可以在“双一流”高校、部分省属高校中进行。考虑到招录质量,国企优培计划可以定向专业、学历、部分院校进行招聘,同时对省属高校中发展较好的学科学生进行招录,如华泰证券、江苏高投等公司在招录“双一流”高校学生之外,还可考虑江苏省属财经院校南京财经大学和南京审计大学的博士研究生。

### 3. 培养优化:完善专门培养体系,畅通上升渠道

第一,建立完善、专门的培训体系,不能让人才未经培训直接上岗,也不宜择优推荐其参加选调生培训课程,还应当按照规范进行轮岗锻炼,不得随意借调引进人才。此外,人才引进应充分评估个人素质和能力,在本地为其匹配最适合的岗位,同时注重自身特色,用人部门不能在思想上认为引进生不如选调生,不能简单地对其进行高低排名。第二,打通人才引进事业编转行政编通道,破除管理岗和专业技术岗转换壁垒,不让学生产生“接天线”才有前途的认知,尽可能分配有价值感的任务给引进生。在苏中某市,引进生按照“办事员—副股级—正股级”进行提拔,不少名校博士生工作3年也仅为正股级,留学美日的博士工作5年才能晋升正股级。为此,可以借鉴张家港市经验,将人事关系全部放到市委组织部下属人才创新创业发展中心(全额拨款事业编制),明确事业编转行政编的条件和程序。政府也可以设立评估机制,提供培训和提升机会,给予适宜的岗位匹配和转岗安排,打通职业发展上升通道。同时,统筹协调专业技术岗的安排,对于适宜从事专技岗的同志,需要适时将其安排到

专技岗。在这方面,群团组织、行政机关下属事业单位的领导职数可以进行统筹,适时腾出空间培养引进生。第三,营造尊重人才的工作氛围,为人才创造良好的干事创业环境,正视人才应享有的待遇。给予人才充分的关怀,建立有效的沟通渠道,让人才更好地理解岗位职责。第四,充分理解引进生的岗位需求。部分地区轮岗锻炼2年之后定岗,这种定岗要充分尊重人才意愿,不吝啬岗位投放。同时,也要考虑人才的发展需求,为其提供合适的岗位,以充分发挥其潜力和才华,如将技术型人才放在专业对口的岗位。对于“纳入人员总量管理”的岗位,需要充分保障其绩效工资。

#### 4. 保障充分:做好物质保障,稳定岗位预期

一方面,保障物质待遇落实到位。一是要重视履行“红头文件”中承诺的待遇。在引进人才后,尽力保障其工资在前5年内能够支付住房首付,同时在入职后即可按照100%的工资标准进行发放。二是对于一般情况下执行的3年生活补贴和5年租房补贴,应根据当地物价和房价的变动进行相应调整。此外,购房补贴可以在工作满5年之前予以落实,并在签订服务年限协议的基础上,提供适宜的保障性住房。三是对于县以下的事业单位,应积极实施“职级并行”政策,建立管理岗位等级晋升制度。同时,在地级市一级的事业单位也应积极试点“职级并行”政策。另一方面,增强引进生发展的稳定性,保持主体政策的连续性。对于引进生将当前工作当作过渡的现象,主管部门也不必过多排斥,要理解并换位思考。笔者访谈得知,部分地区引进生认为“自己的待遇与前途和一把手的思路有关系”,这也侧面体现出人才引进政策相比于选调生政策来说,稳定性较弱。此外,各地级市的团市委应充分利用其作为联系青年的平台优势,着力加强与年轻人才的联络。然而,当前团市委所组织的联谊活动亟须创新。此类活动不宜过于凸显目的性,而应致力于构建一个年轻人才实践创业、施展才华的平台,并在此基础上逐步拓展婚恋、交友等功能。若一开始就过分强调这些附加功能,恐难取得实质性成效。

## 六、结论与讨论

### (一) 结论

本文以名校优生选调生和引进生政策为研究案例,构建了全过程党政干部后备人才管理分析框架。研究发现,构建高质量名校优生政策体系需从价值、选拔、培养、保障等四个维度统筹规划。将选调生与引进生纳入统一的分析框架中,在理论层面对这两个概念进行了整合与深化,界定了它们的内涵与外延,并分析其互动关系与协同效应。通过这种整合,为相关政策制定与实践探索提供了一定的理论支撑。

综合来看,目前两项政策已经建立了制度化的运行机制,并积累了丰富可靠的经验:一是构建了积极融洽的人才秩序,并对当地政治、社会秩序进行了重构。这种重构从维护政治秩序整体稳定的角度进行考虑。选调生的引入弥补了公务员招考的不足,而人才引进则补充了事业单位联考的限制。目前的招录体系主要依靠行测和申论进行考核,然而,这种考核已经高度规范化,难以满足对专业性人才招录的需求,而选调生和人才引进为满足专业性人才需求提供了机会。二是密切了基层联系。招募人才作为选调生或引进生到基层,对其更好地了解基层情况、在成长为领导干部后制定与基层实际情况相符的政策具有正向意义。经由深入的访谈调研,笔者发现,部分领导者因欠缺基层工作经验,其所制定的政策往往与基层实际情况有所偏离。同时,亦观察到部门领导因对上级政策理解不足,导致执行不力的现象时有发生(20220718-01)。三是营造了相对良好的干事环境,搭建了较高层次的学习平台。组织部门对选调生和引进生严管和厚爱相结合,通过跟踪培养、倾斜宣传资源、定期举办座谈会交流学习等,对其增权赋能,最大限度地帮助其适应当地环境。

### (二) 讨论:公平上升通道和中国特色社会主义人才选拔

作为人才选拔制度体系的重要组成部分,选调生和引进生政策也指向更为本质的议题。如何构建合理的人才制度以促进社会流动?社会主义国家如何甄选最具能力且最能代表人民利益的精英人才,吸纳其参与政务工作?此两大议题均需持续深入研究与推进。

#### 1. 公平上升通道

目前,社会上对高考价值的质疑日益增多,这种情绪甚至逐渐被用来解释人们对未来不确定性的

焦虑。选调生与引进生政策有效稳固了高考制度的预期功能,体现了对高学历价值的认可,肯定了个人和家庭奋斗接受高等教育的意义。此外,两项政策拓宽了在校生的就业选择,有助于打破人才流动中的阶层壁垒。而且,愈发精细的政策设计可以兼顾“选贤”与“任能”。姚洋<sup>[33]</sup>认为中国的选拔体制在“任能”方面做得比较好,在“选贤”方面还有可以提高之处。在公务员招录体系之外搭建起选调生和引进生制度,实际上有利于招录德才兼备的学生。选调生与引进生政策,对拥有文化资本的家庭具有指导子女人生规划的作用,进一步形塑这类家庭大学生的“目标掌控模式”<sup>[22]</sup><sup>4</sup>。相比之下,普通家庭在此方面的规划意识相对欠缺。选调生政策和人才引进政策已经成为中产阶级家长进行高考择校决策的重要参考,因此,他们可能会替子女做出与其意愿不符的学校和专业选择,导致许多学生成为受害者,拼尽全力积累竞争优势,盲目追求“绩点主义”。学校颁发的荣誉奖项在体制内有流通功能,但在体制外价值有限,这可能导致学生学业表现与就业市场需求脱节。

## 2. 中国特色社会主义人才选拔

中国历来重视贤能政治,即选拔最优秀的人才投身政治事务,这是维持政治秩序的重要环节。激情、责任感和恰如其分的判断力,是成为政治家的前提素质<sup>[34]</sup>,这些素质如今被视为贤能政治的必要内涵。然而,人才引进与选调存在唯学历倾向,拥有良好家庭背景的人更容易接受精英教育,高等教育的包容性并未得到充分展现<sup>[35]</sup>。本文认为,所谓的“贤能”应该在达到一定学历和品德门槛后进入体制内接受系统培养,逐渐成为具备卓越能力和政治素养的公务员或政府雇员。因此,选拔标准不应局限于名校背景,对于一些非名校学生中的特别优秀者,可以通过设立相应标准将其纳入体制。当然,如何在确保选拔到最优秀的人才的同时给予普通学校优秀学生机会,是一个需要深入研究的议题。

### 参考文献:

- [1] 魏妹. 从控制到治理绩效:中国党政干部分类制度改革研究[J]. 江苏行政学院学报,2011,56(2):91-96.
- [2] 中共中央关于加强党的执政能力建设的决定[N]. 人民日报,2004-09-27(1).
- [3] 习近平强调 建设一支宏大高素质干部队伍 确保党始终成为坚强领导核心[J]. 紫光阁,2013(8):8-9.
- [4] 中共中央文献研究室. 刘少奇年谱(1898—1969)(下卷)[M]. 北京:中共中央文献研究室出版社,1996:622.
- [5] 人民出版社. 中国农村百科全书(第二版)[M]. 北京:人民出版社,2007:892.
- [6] 曹志,白治民,王照华. 功德昭日月英名留人间——回忆宋任穷同志在中央组织部工作的岁月[J]. 党建研究,2005(7):16-23.
- [7] 中共中央组织部. 中国共产党组织建设一百年[M]. 北京:党建读物出版社,2021:305.
- [8] 中国法律年鉴编辑部. 中国法律年鉴[M]. 北京:中国法律年鉴社,1996:647.
- [9] 姚静仪,侯亚杰. 关于提升选调生选聘工作精准化与专业化的思考[J]. 高校辅导员,2016(5):42-44.
- [10] 李燕,朱春奎. 心理契约视角下选调生职业倦怠影响因素与干预策略研究[J]. 学习论坛,2019(6):54-62.
- [11] 滕玉成,王铭. 年轻干部的基层成长规律及其培养要旨——基于z省选调生的实证研究[J]. 行政论坛,2015,22(2):74-77.
- [12] 萧鸣政,卢亮,王延涛. 选调生政策及其实施效果[J]. 北京大学教育评论,2015,13(2):18-30+187-188.
- [13] 于君博,滕亮. 名校选调生:政策创新还是人才浪费——基于J省的案例研究[J]. 甘肃行政学院学报,2015(2):31-42+126.
- [14] 滕玉成,王帅. 选调生工作改革完善方案试析[J]. 理论探讨,2016(4):144-149.
- [15] 刘涇. 青年公务员社会主义核心价值观调查研究[M]. 上海:上海人民出版社,2022:2-11.
- [16] 马抗美,易明. 长三角城市人才引进政策的经济增长效应评估——采用双重差分法实证检验[J]. 江西社会科学,2022,42(8):29-40+206.
- [17] 史梦昱,沈坤荣. 人才引进政策的经济增长及空间外溢效应——基于长三角城市群的研究[J]. 经济问题探索,

2022(1);32-49.

- [18] 余明桂,贺蒙蒙,张萌萌. 人才引进政策、劳动力优化配置与制造业智能化[J]. 中国工业经济,2024(5):116-134.
- [19] 赵沁雪. “考编热”重归视野[D]. 杭州:浙江大学,2021.
- [20] 尚传斌. 新时代领导干部必备的七种能力[M]. 北京:中共党史出版社,2021:20.
- [21] 中共中央党史和文献研究院. 习近平关于人才工作论述摘编[M]. 北京:中央文献出版社,2024.
- [22] 郑雅君,熊庆年. 金榜题名之后:大学生出路分化之谜[M]. 上海:上海三联书店,2023.
- [23] 加布里埃尔·A. 阿尔蒙德,小G. 宾厄姆·鲍威尔. 比较政治学:体系、过程和政策[M]. 曹沛霖,郑世平,公婷,等译. 北京:东方出版社,2007:115-116.
- [24] 萧鸣政,张睿超. 选拔培养具备现代化建设能力的领导干部队伍——基于德能与才能关系的分析[J]. 中国行政管理,2024,40(7):6-15.
- [25] 习近平. 年轻干部要提高解决实际问题能力 想干事能干事干成事[N]. 人民日报,2020-10-11(1).
- [26] 魏雄军. 青年党政人才培养选拔如何提高公信度[J]. 中国人才,2014(1):56-57.
- [27] 段华洽. 完善党政领导人才选拔任用机制的三个方向:制度化、民主化、科学化[J]. 中国行政管理,2011(3):20-22.
- [28] 中共江苏省委江苏省人民政府关于进一步加强人才队伍建设的决定[J]. 江苏政报,2003(11):11-14.
- [29] 肖桂国. 选调生:中国特色干部后备力量[M]. 北京:中国出版集团,2012.
- [30] 中共中央文献研究室. 习近平关于科技创新论述摘编[M]. 北京:中央文献出版社,2016:118.
- [31] 陈志强. 西方国家人才引进制度建设的做法[J]. 中国人才,2023(5):54-56.
- [32] 文雁兵,郭瑞,史晋川. 用贤则理:治理能力与经济增长——来自中国百强县和贫困县的经验证据[J]. 经济研究,2020,55(3):18-34.
- [33] 姚洋. 中性政府与国家政治精英的选拔[J]. 文化纵横,2015(3):88-95.
- [34] 马克斯·韦伯. 学术与政治[M]. 冯克利,译. 上海:生活·读书·新知三联书店,1998:100.
- [35] 王建华. 高等教育公平的两重性:隐藏的不公与想象的公平[J]. 江苏高教,2022(4):1-9.

(责任编辑:孔群喜;英文校对:谈书墨)

## Optimization of the Management of Party and Government Reserve Cadres from the Perspective of “Value-Selection-Cultivation-Support”: Taking Jiangsu’s Elite Graduate Policy as an Example

ZHU Meng, GUAN Xinping

(School of Sociology, Nankai University, Tianjin 300350, China)

**Abstract:** As a significant force driving the development of socialist undertakings, the selection of party and government reserve cadres has always been highly valued. The two mainstream recruitment methods for reserve cadres are selecting graduates for government service and talent introduction, which are not confined to the traditional model of civil servant recruitment. An integrated analysis of the policies not only contributes to a comprehensive understanding of the Party’s talent policies, but also provides general suggestions for talent recruitment and training. Jiangsu Province’s policy of recruiting outstanding students from prestigious universities serves as a leading and exemplary practice nationwide, yet it also faces challenges. This study constructs an analytical framework for the whole-process management of reserve talents, using Jiangsu Province’s policy as an example to analyze its implementation status and identify existing problems, and subsequently proposes optimization measures. What’s more, it aims to provide theoretical reference for China in selecting and training outstanding young officials. The study finds that building a high-quality policy system for recruiting top university students requires comprehensive planning across four dimensions: values, selection, training, and support, while aligning with provincial conditions and goals to form a more targeted and effective strategy.

**Key words:** selected graduates for government service; reserve cadres; jiangsu province; elite graduate