本版编辑：李军辉 版式设计：王成刚 E-mail:w6@studytimes.cn Tel:010-68922461

加强技术经理人队伍建设



□王 文

习近平总书记强调，要推动科技创新和产业创新深度融合，促进科技成果转化应用。党的二十届三中全会明确提出“加强技术经理人队伍建设”，将其作为深化科技成果转化机制改革的重要部署。新印发的《关于推动科技创新和产业创新深度融合的意见》指出，健全全国一体化技术市场，促进专业化市场化技术转移机构发展，加强技术经理人队伍建设。把实验室成果变成市场产品，中间要经历技术验证、中试放大、融资对接、市场开拓等多个环节，任何一个环节受阻，都可能让一项前景大好的成果半途而废，这就迫切需要一支懂科技、懂产业、懂资本、懂市场、懂管理的专业队伍提供全流程服务。这支队伍就是技术经理人。但总体看，这支队伍发展仍不规范，总量不足、能力不强、岗位不专、信任不足等问题相互交织，与科技创新和产业创新深度融合的要求相比还有较大差距。加快规范化建设，让这支队伍真正成为成果转化的硬支撑，是一项重要而紧迫的任务。

何为技术经理人

技术经理人是以促成科技创新与产业创新深度融合为目标，综合运用技术、市场、法律、金融、政策及知识产权等专业知识和实务技能，面向科技成果转化全过程，提供成果挖掘、培育、孵化、熟化、评价、推广、交易及产业化等系统性服务的专业人员。这一职业的显著特征在于跨界融合与全链贯通：既不是单一的技术研发人员，也不是纯粹的市场销售人员，更不是仅承担行政协调职能的管理人员，而是能够在技术语言与市场语言之间自由切换、在实验室与生产线之间搭建桥梁的专业服务力量。

从能力结构看，技术经理人需要具备技术商业化、产业技术攻关、投融资对接、知识产权确权、法律合规、政策运用、项目管控、资金管理、人员管理等核心能力。其中，技术商业化、产业技术攻关、投融资对接构成“价值发现类”能力，解决“技术有没有市场、项目值不值得投”的问题；知识产权确权、法律合规、政策运用构成“权益保障类”能力，解决“成果权属清不清、转化合不合规、政策用没用足”的问题；项目管控、资金管理、人员管理构成“组织实施类”能力，解决“转化项目推不推得动、资金管不管得住、团队配不配得齐”的问题。三类能力环环相扣，共同构成从技术判断到商业运作、从资源对接到组织管理的完整能力谱系。

从服务过程看，技术经理人的价值体现在成果转化全过程的组织与连接上。成果从实验室走向市场，一般要经历成果产生、中试验证、商业化和产业化四个阶段，每个阶段都需要专业力量进行筛选判断、资源组织和风险把控。技术经理人的核心作用，在于把这些环节中的专业服务整合起来，把分散在高校院所、企业、投资机构、服务机构等各方的要素连接起来，降低转化过程中的不确定性和交易成本，让成果转化之路走得更顺、更快、更稳。

队伍建设呈现良好态势

总体看，技术经理人作为一个新职业，正在从缺乏统一标准的分散实践，走向职业身份明确、规范指引健全的专业化发展阶段。这既是政策持续推动的结果，也是队伍自身加快成长的体现。

从政策演进看，技术经理人队伍建设的推进路径日益清晰。一是制度层面。新修订的《中华人民共和国科学技术进步法》在法律制度层面明确要求，利用财政性资金设立的科学技术研究开发机构和高等学校，应当积极促进科技成果转化，加强技术转移机构和人才队伍建设。技术经理人随后被纳入国家职业分类大典、获得正式的职业身份，《高质量培养科技成果转移转化人才行动方案》进一步提出到2025年培养科技成果转移转化人才超过10万人，队伍建设的法律依据、职业身份和阶段目标齐备。二是标准层面。2026年4月，工业和信息化部科技服务业标准化技术委员会设立技术经理人工作组，统筹推进技术经理人标准体系建设。目前正按照“需求创造市场、市场创造岗位、岗位带动队伍”的思路，加快出台加强技术经理人队伍建设的改革举措，同步制定技术经理人评价和服务规范标准。三是地方层面。各省市纷纷探索出台职称评审、薪酬激励、岗位设置等专项办法，以政策供给带动队伍建设见行见效。

从队伍发展看，这支队伍正由点及面加快壮大。一是队伍供给能力增强。国家技术转移人才培养基地经过10余年建设，累计培训技术经理人超过11万人，持续为行业输送具备基础能力的从业者；与此同时，高校院所作为先行阵地，截至2024年底全国4059家参与统计的高校院所中，已有超过半数组建了专职科技成果转化人才队伍，专职人员达1.8万余人，科研管理、企业经营以及法律、金融、知识产权等专业背景人才加速进入，队伍构成加快向专业化方向转型。二是发展形态由单一走向多元。队伍建设不再局限于高校院所，企业自主培养力度明显加大，部分龙头企业开始设立技术转移专门岗位和内部转化团队；多地探索建设技术经理人事务所，以市场化方式集聚人才；一批社会化技术转移机构、概念验证中心、中试平台将技术经理人作为核心运营力量，服务场景向多元化方向持续拓展。三是服务效能逐步显现。技术经理人开始实质性介入成果筛选评价、概念验证组织、技术交易撮合、投融资对接等关键环节，在部分成果转化活跃的地区和产业领域促成了一批科技成果与企业需求的有效匹配，个别地方已出现技术经理人全程参与高校成果转化项目的典型案例，为后续规范化发展积累了实践经验。

发展短板仍较突出

与技术转移事业发展和科技服务业高质量发展的需要相比，这支队伍整体仍处于起步阶段，非标准化、非职业化、非专业化的问题依然突出。

从岗位现状看，专职化程度不高，行政事务尚未完全剥离。不少高校院所的技术转移部门仍然“一套人马、多块牌子”，技术经理人多数由科研管理、行政管理等岗位转岗或兼任，真正专职从事转化服务的人员比例偏低。《中国科技成果转化年度报告2025》披露的数据显示，全国已组建专职队伍的高校院所中，平均每家专职人员不足10人。一名技术经理人往往要同时对接数十项甚至上百项成果，难以深入对接、持续跟踪，更谈不上为成果提供全生命周期的专业服务。

从能力与场景看，复合型人才紧缺，工作场景开发不足。现有从业者知识结构相对单一，“懂技术不懂市场、懂法律不懂金融、懂政策不懂产业”等结构性短板较为普遍，能够独立完成技术评估、商业验证、融资对接、交易谈判的复合型人才尤为稀缺。与此同时，技术经理人的工作场景尚未充分打开：高校院所、科技园区、概念验证中心、中试平台、技术转移机构等一线服务岗位设置不明确，许多培训结业人员面临“不知道干什么、去哪儿干”的困境，培训成果难以有效转化为实际服务能力。

从行业信任看，社会认可度和公信力建设明显滞后。技术经理人缺乏清晰的人才画像——什么样的人可以从事这一职业、应当具备什么能力、提供什么服务、达到什么标准，目前尚无公认的参照。由于缺乏统一的服务规范和信用评价体系，成果转化各方难以辨别和选择专业力量，往往只能凭熟人介绍或偶然接触建立合作，信任门槛高、试错成本居高不下。社会对技术经理人职业的认知度较低，不少科研人员甚至不知道身边有这支队伍可以求助；行业组织发育不足，从业者缺乏归属感和职业荣誉感，行业发展缺乏自我约束和自我净化的机制。与有的国家大学技术经理人协会等经过数十年发展形成的成熟职业体系相比，我国在职业公信力和社会认可度方面差距明显。

以扩能提质加快队伍建设

破解当前困境，必须坚持扩能与提质并举，以扩能解决“总量不足、岗位不专、场景不开”的供给问题，以提质解决“能力不强、标准不清、信任不够”的质量问题，让队伍既有量的支撑，更有质的保障。

以扩能为先导，壮大队伍规模、拓宽用武之地。一是拓宽来源渠道、扩大培养规模。依托国家技术转移人才培养基地等平台，面向高校院所、科技园区、企业研发机构加大定向培养力度，鼓励理工科背景人员、产业界人才和青年科研人员进入队伍，从源头上做大增量。二是开辟执业岗位、打开工作场景。围绕概念验证组织、中试工程协调、技术交易撮合、知识产权运营、科技金融对接等成果转化关键环节，明确一批岗位类型和任务清单，推动用人主体按需设岗、依岗引人，让培养出来的人才“有去处、有任务、有事干”。三是推进专职化配置、稳定职业预期。在上述单位设置独立的技术转移岗位序列，明确岗位职责边界，推动其与行政事务剥离；支持有条件的地方将专职技术经理人纳入编制或专项用人计划，让专岗有专人、专人干专事。

以提质为核心，提升专业能力、筑牢行业公信力。一是健全标准与评价体系，让队伍有据可依、有阶可升。加快制定技术经理人岗位能力、服务规范等标准，明确不同层级的能力要求、服务内容和执业边界，为从业者绘出清晰的人才画像和成长阶梯；推动评价结果与职称评审、岗位聘用、收益分配有效衔接，让干出实绩者有地位、有回报。二是强化实战能力养成，让从业者学得会、用得上。坚持分层分类培养，推动培养重心从扩大规模转向提升实效，把真实转化项目变成“练兵场”；支持有条件的高校设立技术转移相关专业和方向，夯实专业化人才培养根基。三是构建信任与自律生态，让社会敢用、愿用、放心用。建立从业者信用档案和业绩记录公开机制，让成果转化各方能够识别、比较、选择专业力量；加快培育行业组织，健全行业自律、职业责任保险等风险分担机制；讲好技术经理人促成转化的鲜活故事，加强宣传引导和职业荣誉激励，让从业者有归属感、有职业尊严，吸引更多优秀人才愿意来、留得住、干得好。

技术经理人是一个正在成长的新职业，也是当前科技成果转化中急需补强的专业力量。加快把技术经理人队伍培育成为促成科技创新与产业创新深度融合的专业力量，需要在扩能与提质上协同发力，以规范化建设为突破口，让这支队伍真正成为成果转化的硬支撑，为发展新质生产力、实现高水平科技自立自强提供坚实的人才保障。

（作者系西安交通大学国家技术转移中心主任）

科学与社会

（上接1版）革命年代，依靠制度规范党内权力运行、防止独断专行；新中国成立后，持续探索党在执政条件下权力监督机制；进入新时代，党中央以前所未有的力度推进制度建设，形成一整套权力制约监督体系。制度治党、依规治党，就是把权力关进制度笼子的制度化表达，所有党内法规、党的各项制度，最终指向都是界定权力边界、规范权力流程、监督权力行使、惩戒权力滥用。无论是议事决策制度、干部选拔任用制度、请示报告制度，还是监督执纪问责制度，落脚点都是治权。

从实践逻辑看，全面从严治党查处的各类违纪违法案件，根子大多是权力脱离制度约束。有的领导干部越权决策、违规审批；有的利用资源分配、项目审批、资金拨付权力搞利益输送；有的搞个人专断、以个人意志代替集体领导。这些问题表面看是干部作风问题、纪律问题，深层是权力运行制度约束失效。推进制度治权、依规治权，就是以制度划定权力边界，明确权力能干什么、不能干什么，权力运行遵循什么程序，权力失范要承担什么责任，构建权力配置、权力行使、权力监督、权力追责全链条制度闭环。

准确把握制度治党中“制度”的内涵外延，是理解制度治权的前提。按照全会精神，制度治党语境下的“制度”，首要核心指向党的建设领域各项制度，主体是党内法规制度体系，包含党章、准则、条例、规定、办法、规则、细则等不同层级党内法规，以及配套的规范性制度文件，专门规范党内关系、党组织运行、党员和领导干部履职行为。从广义维度看，这一制度体系向外延伸对接党的十九届四中全会《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》所确立的整套中国特色社会主义制度体系，涵盖党的领导制度体系、人民当家作主制度体系、中国特色社会主义法治体系、党和国家监督体系等。党内制度和国家制度有机衔接、双向互动，党内制度聚焦管党治权，国家制度聚焦治国治权，党作为执政党，党内权力规范会引领带动国家公权力规范运行，党内制度建设成果源源不断转化为国家治理制度效能，实现治党与治国协同推进。

坚持依法治国和依规治党有机统一，党在宪法法律范围内活动

依规治党是管党治党基本方式，但依规治党不能孤立于国家法治体系之外。第二次中央全面依法治国工作会议确立和丰富习近平法治思想核心要义，把“坚持依法治国和依规治党有机统一”列为“第十二个坚持”事项，为统筹依规治党与依法治国指明方向。结合全会精神，推进依规治党，首要依据是党内法规，同时必须牢牢锚定宪法法律底线，统筹纪与法、党规与国法的关系，实现二者相辅相成、相互促进、相互保障。

依规治党首先依靠党内法规。党是先进的马克思主义政党，对党员的标准严于普通公民，纪严于法、纪在法前。党内法规是党的统一意志的制度化体现，专门调整党内事务，规范党组织活动、党员义务、领导干部权力，明确政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律、生活纪律，对党员、干部提出更高标准、更严要求。很多行为尚不构成违法，但已经触碰党规红线，就要依规及时处置，抓早抓小、防微杜渐，防止小问题演变为违法犯罪。这是依规治党独特的功能优势，也是我们党自我净化、自我纠偏的重要依托。

依规治党不能脱离宪法和法律轨道。执政党的权力属于公权力范畴，公权力运行必须接受宪法法律约束。我国宪法明确规定，一切国家机关和武装力量、各政党和各社会团体、各企业事业组织都必须遵守宪法和法律。任何组织或者个人都不得有超越宪法和法律的特权。中国共产党是执政党，同样必须在宪法和法律范围内活动，党的各级组织、全体党员、干部，没有超越宪法法律的特殊身份，党内决策、部署、活动，不得同宪法法律相抵触。党内法规制定本身也要符合宪法法律精神，建立党规和国法衔接协调机制，做好纪法贯通、法法衔接，形成执纪执法联动机制。

厘清二者关系，要防止两种认识误区。一种误区是把依规治党等同于依法治国，认为管党治党直接套用国家法律，弱化党内法规特有功能，降低对党员、干部的纪律标准；另一种误区是把依规治党和依法治国割裂对立，认为党规是党内“家法”，可以脱离国家宪法法律自行其是，滋生特权思想。正确的方向是坚持一体统筹，依规治党深入党心，依法治国才能深入民心；以党内法规管住党员、干部，引导党员带头尊法学法守法用法、带头依法履职，以全面从严治党引领保障全面依法治国，形成党依据党内法规管党治党、依据宪法法律治国理政的良性格局。

立足党章和宪法的根本遵循，紧盯“一把手”这个重中之重

制度治党、依规治党要避免泛化推进、平均用力，必须找准着力点、抓住关键点。《决定》清晰指明两大根本遵循和核心治理对象：治党的根本依据立足于党章和宪法；治党的重点对象集中在各级“一把手”。“一把手”掌握一个地方、一个单位核心权力，权力最为集中，自由裁量空间大，最容易出现越权、专权、滥用权力问题，是权力监督的薄弱环节，也是制度治权的重中之重。《决定》专门设置制度条款，对“一把手”履职用权作出系统性治理约束，构建起从选拔准入、决策行权、层级监督、同级监督到执纪问责的完整制度链条，是坚持制度治党、依规治党聚焦“关键少数”的标志性成果。

党章是管党治党总章程，宪法是治国安邦的总章程，二者共同构成制度治党、依规治党的根本遵循。党章集中规定党的性质宗旨、指导思想、组织原则、党员权利义务、党的组织制度、监督制度，所有党内法规、党的各项制度都源自党章、服从党章，制度治党的一切安排都不能偏离党章要求。民主集中制作为党章确立的党的根本组织原则，贯穿“一把手”约束规定始终，选拔“一把手”考察民主集中制素养、落实末位表态制、禁止一言堂家长制、强化班子同级监督，都是把党章规定落到权力运行实处。宪法划定公权力运行底线，明确权力来源于人民，领导干部行使权力必须接受人民监督，“一把手”无论党内职权还是行政职权，都不得突破宪法设定的权力边界。党章管党内之治，宪法管国家之治，依规治党以党章为根、以宪法为界，双规并行、同向发力。

聚焦“一把手”开展制度治理，抓住了制度治权的主要矛盾。“一把手”在领导班子中居于核心地位，决策主导权、人事建议权、资源调配权高度集中，一旦制度约束失效，极易产生连锁式、塌方式腐败，污染一个地区、一个部门的政治生态。《决定》关于“一把手”的制度设计是一套闭环制度体系，在入口环节，选拔任用“一把手”注重考察贯彻执行民主集中制素养和能力，坚持选优配强班子；在决策环节，厘清职责权限，执行末位表态制，严禁书记专题会替代党委常委会决策，立下“五个不得”刚性禁令，杜绝个人凌驾组织之上；在监督环节，建立下级“一把手”述职报告、上级监督谈话、班子成员同级监督机制，打通自上而下监督和同级相互监督两个渠道；在责任与惩治环节，压实党委、纪委监督报告责任，保持反腐败高压态势，重点查处“一把手”腐败、家族式腐败、新型隐性腐败，坚决破除特权幻想。

这套制度安排充分彰显抓“关键少数”示范带动“绝大多数”的治理思路。管住“一把手”，就是管住权力链条的顶端；“一把手”带头遵守制度、依规用权、发扬民主，就会形成“头雁效应”，带动整个领导班子、整个地区部门敬畏制度、执行制度。反之，如果“一把手”游离于制度之外，制度权威就会受到严重冲击，制度治党的整体成效就会大打折扣。推进制度治党、依规治党，就要把约束“一把手”的规定作为硬标尺，持续完善“一把手”权力清单、负面清单、监督清单，常态化开展制度执行监督检查，对“一把手”违反民主集中制、搞个人专断、违规用权的行为严肃追责问责，让针对“一把手”的制度笼子真正收紧扎牢。同时，以管住“一把手”为牵引，延伸完善对领导班子成员、中层干部、重点岗位人员的权力监督制度，层层传导压力，推动制度治权覆盖权力运行全链条。

新征程上持之以恒推进全面从严治党，制度治党、依规治党是长远之计、固本之策。《决定》关于制度治党、依规治党的部署，立足完善党内法规体系、强化制度执行、破除潜规则，搭建起新时代依规管党治党的制度框架。制度优势不会自动转化为治理效能。各级党组织要持续抓好全会精神学习贯彻，把制度建设摆在党的建设突出位置，一手抓制度供给、补齐制度短板，一手抓制度执行、强化刚性约束，持续破除潜规则、维护明规则权威。引导广大党员、干部特别是各级“一把手”牢固树立制度意识、规矩意识、法治意识，自觉习惯在制度约束下行使权力、开展工作。依靠制度化、规范化、常态化的自我革命，持续净化党内政治生态，不断健全全面从严治党体系，确保党永葆先进性纯洁性，始终成为中国式现代化事业的坚强领导核心，为强国建设、民族复兴提供持久稳固的制度保障。

（作者系中国社会科学院学部委员，中国法学会副会长）