

**[SUFE-IAR-201104]**

上海财经大学高等研究院 2011 年度政策研究报告之四

## 对人才工作的一些思考和建议



**田国强**

**上海财经大学经济学院、高等研究院**

**2011 年 12 月**

## 摘要

世界格局正在发生深刻调整，国际间的人才竞争日趋激烈，而中国也正在经历向创新驱动发展阶段的迈进，这些都需要在世界范围内吸引和凝聚大量具有创新精神和能力的人才，尤其是中高端人才，从而也对当前我国的人才工作提出了新的更高要求。本研究报告着重从一个单位的关键岗位领导的领导力和制度创新环境这两个方面，来谈对改进人才工作的一些想法和建议。具体建议如下：

1、建议国家打破对于高校中高端领导岗位的用人所设的诸多限制，如年龄、任期、论资排辈等，将勇于改革创新和具有远见卓识的德才兼备的领导人才提到行政和专业关键岗位上，采用多种形式在世界范围内凝聚人才。

2、建议实行松绑放权的人事制度改革，允许并鼓励基层单位的人事制度创新，形成与国际接轨的长期、宽松、稳定的工作环境和考核机制，避免短期化和急功近利心态，注重人才引进和使用的长期效果，以吸引更多和用好高层次领军人才和创新人才。

3、建议如果在大范围的人事制度改革条件还不成熟或者有顾虑的情况下，可以像经济改革早期一样，选择一些牵涉面不是很广，行业性质比较单一的单位先搞局部的改革试点，以人才实验特区的形式鼓励人事制度创新的试验，给出一些特殊政策，让试点单位先行先试，摸索出一套经验来。

4、建议克服人才工作和教育工作中重理轻文的倾向，加大对于人文社会科学的重视程度和投入力度。如一时难度较大，可像“千人计划”项目一样，将作为商学重要基础的现代经济学，与商学一道纳入到国家自然科学基金资助序列，将现有的管理科学部扩充为经济与管理科学部，加大支持力度。

**关键词：**人才工作 领导力 制度环境

本政策报告联络人：

田国强（电话：021-65903125，Email：gtian@mail.shufe.edu.cn）

# 对人才工作的一些思考和建议

田国强

当今世界格局正在发生大变化、大调整，美国主导的单极世界向两极或多极世界转变的大趋势已经形成。在这一世界变局中，国家之间的竞争日趋激烈，而国家的竞争归根结底是人才的竞争。立足中国自身的发展来看，中国的政治、经济、社会和文化正在经历全方位的深刻转型，需要由要素驱动、效率驱动阶段，向创新驱动阶段迈进。所有这些都需要在世界范围内吸引和凝聚大量具有创新精神和能力的人才，尤其是中高端人才。我国政府很早就敏锐地观察到这一点，对人才的引进、培养和使用高度重视，提出“人才是科学发展的第一资源”，构建和谐社会的愿景目标和科学发展观的发展战略，这是极具前瞻眼光和战略高度的。

毛主席曾经说，“路线是个纲，纲举而目张”。很高兴地看到，近年来，国家对于高层次领军人才资源的配置打破了国界、国籍的限制，将人才工作，人才的培育和引进提到了前所未有的战略高度，使之海外高层次人才的引进也进入了一个蓬勃发展的历史阶段，这对于全球化背景下中国的重新崛起和复兴，是一个具有重要战略意义的转折。差不多两年前，笔者曾向中央有关部委领导呈递了《对引进海外顶尖、领军和高层次优秀人才的若干建议》政策建议书。非常高兴和感动的是，此报告被有关部委以《引进海外尖端人才：引得进、留得住、用得好》为题刊发，其中一些建议措施并得到采纳。

然而，目标和执行过程是两个概念，往往是目标容易过程难，愿景目标的执行以及战略的落实，需要大批真正具有改革创新精神、开放国际视野、前瞻发展眼光、卓越领导力的领导人才。人才引进虽然已经有了很大的改善，但所引进高层次人才的使用以及后续的人才引进必须由基层来完成，因此我国人才工作成功的关键最终取决于基层部门，尤其是基层主要领导，是否也像中央领导一样认识到人才的重要性，是否也具有中组部领导一样的魄力，是否也能够破解制度难题上进行大胆尝试，为创新型高层次人才最大程度地发挥作用提供一个长期、稳定、宽松和公平的环境。这恰恰是当前中央人才政策没有很好落地的问题所在。

这里，笔者着重根据自己在国内基层工作所遇到的困难、问题及各个方面所了解的情况，谈一谈一个基层单位的关键岗位领导的领导力和制度创新环境这两

个方面，对于人才的发现、引进、凝聚、用好及其培育，对于人才政策落地的问题的解决，有着极其关键的重要性。

**第一是领导力的问题。**毛主席说得好：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”这就意味着，无论是一个单位、一个企业还是一个学校，在国家既定的大政方针下，最为关键的是要由具有领导力的领导来掌舵，这个领导力包括领导者的远见卓识、国际视野、前瞻眼光、战略高度、人格力量、专业水平等等，也就是他的道、势、术的综合水平。改革创新是需要大智慧和冒巨大风险的，中国上下 5000 年，大的改革和变革之所以极少成功，往往是因为具有话语权的实力阶层或由于理念的不同，或由于相对地位、名声、利益下降而可能引起强烈抵触和反对，而导致失败，尽管反对改革的这些人，可能也是为这个单位作出贡献，甚至重大贡献的好人和能人。

当前中国的改革、发展和创新急需真正地将“人才是科学发展的第一资源”的中央精神贯彻、执行下去，需要一大批想做事、敢做事、能做事、做成事、做大事的干部人才，需要一大批具有方略、战略、胆略、谋略、策略这样的“五略”型和战略家、思想家、改革家、创新家、组织家这样“五家”型的卓越型领导。仅从高等教育领域来看，这样的领导也是十分缺乏的。国内某一流大学经济管理学院院长曾对我感慨，中国大学多几个像上海交大马德秀书记这样的领导就好了，而我们这些任职于上海财大的海外学者也觉得，如果我校谈敏校长能多做几年就好了。之所以大家不约而同会有这样的感慨，是因为虽然优秀的科技、社科人才是稀缺资源，但具有改革创新意识，真正具有领导力的好校长、好书记现在看来更是稀缺资源。

**第二是制度环境的问题。**目前改革创新的空间非常狭窄，面临的人才培养和引进的体制机制障碍比较多。其实，《老子》第五十七章的“以正治国，以奇用兵，以无事取天下”的综合治理哲学，是成大事者应明白的最高法则。这也是治理大到一个国家小到一个单位甚至一个家庭的根本之道和方略，用通俗的话说，就是要：**行的正、用的活、管的少**。“管的少”是老子无为而治的核心思想，只要建好领导团队，建好规则，建立长效机制，就应该少管事，充分授权，使之充分发挥每个单位、每个人的主观能动作用。如果管得太多、太死，一定会扼杀下面单位和个体的积极性，不利于发展、改革与创新和人才的引进。中国经济发展之所以取得如此巨大的成就，笔者认为最重要和最英明的政府措施，可以用两个字高度概括：“放”和“开”，也就是邓小平的对内放开的松绑放权改革和对外开

放。我认为，我国人才工作也应在这两个字上做文章，进一步松绑放权，鼓励基层改革创新尝试，同时进一步对外开放，凝聚国际优质人才资源。

当然，当前人才工作中还存在着其他一些问题，但我以为由于前面提及的领导力资源稀缺和制度创新环境阙如，以及因之而造成的人才“只说不引”、“只引不用”、“只用不育”等问题，归根结底是人才政策落地的问题，是最重要和亟待解决的。目前，国内很多单位看到中央重视，只注重表面功夫，而不真正关注人才的引进，所关心的只是如何瓜分附着在人才计划项目背后的国家资源，但是拿到了资源、引进了人才，却由于单位领导力的缺乏或者激励制度的不兼容，而不能很好地使用这些人才，这就造成了很大的资源浪费，使得人才计划项目不能产生与资源投入相匹配的效益。

基于以上对于当前我国人才工作存在的主要问题的认识和判断，建议国家未来着重从以下几个方面来进一步推进人才工作的发展。

**1、建议国家打破对高校中高端领导岗位的用人所设的诸多限制，如年龄、任期、论资排辈等，将勇于改革创新和具有远见卓识、领导力的德才兼备的领导人才提到行政和专业关键岗位上，采用多种形式在世界范围内凝聚人才。**

一个没有领导力的领导，不会真正重视如何充分发挥人才作用的问题，因为其不具备引领和指导这些人才沿着正确方向向愿景目标进发的能力要素。更有甚者，可能会对高层次人才的待遇产生嫉妒心理。人才引进的最终目的，是要最大限度地发挥他们的作用。但要有效地发挥他们的作用，必须根据他们的特殊情况，提供特殊的条件和一个长期、稳定、宽松的环境。由于思想认识、理念观念的差异，这往往会引起其他人的妒忌和不满。这时，作为改革创新的基层单位的领导者的作用就显得尤为重要，一方面要具有眼光，看到他们的价值，了解他们的特殊性，另一方面要有魄力，力排众议，勇于给他们提供所必需的特殊条件，创造他们所需的宽松制度环境。

鉴于真正具有领导力的领导人才的稀缺性，国家现有的对于中高端领导岗位的用人所设的诸多限制，如年龄、任期、论资排辈等，其实不是一种唯才是举的用人理念。甘罗十二岁任宰相。姜子牙八十遇周文王，其后灭殷兴周，建立不世之功。而美国之所以成为世界第一强国，正是由于其对于世界各国人才的强大凝聚力和包容性。所以，应该增强对具有领导力的领导人才的包容性。这里的包容，并不是否认德才兼备。行的正，是一个必要条件。包容，主要是指对年龄、任期、

国籍等外在的因素应该逐步放宽，真正做到在世界范围内凝聚人才。当然，领导力也不是天生的，可以通过培训得以提升的，建议在国内干部培训中加入领导力提升课程。笔者曾经给包括长江商学院 EMBA 以及江西省财政局正处级以上干部上过关于领导力提升和国学智慧的课程，学员普遍感觉对于领导力提升课程是非常有需求和有帮助的。

对一个大学而言，校长是一个灵魂式的人物。一个大学成其为一流，首先要有一流眼光的校长，以一流的校长去聘任一流领军人物的院长，以一流的院长再去聘任一流学科带头人的教员，以一流的教员去引进和培育一流的人才，如此才能形成一流人才的滚雪球效应和凝聚效应。这与苹果公司前总裁乔布斯永远聘用最好的人才的理念是共通的。建议实行大学校长任期弹性制，对真正有胆识、有魄力的优秀校长赋予长期任职，以保持办学理念和发展思路的连续性和稳定性。美国著名大学的校长平均任期为 12.2 年，而哈佛大学 26 任校长的平均任期更接近 14 年，这是其办成世界顶尖的重要原因之一。反观我国目前大学校长的平均任期还不到美国的一半，也明显短于建国初期大学校长的任期。

**2、建议实行松绑放权的人事制度改革，允许并鼓励基层单位的人事制度创新，形成与国际接轨的长期、宽松、稳定的工作环境和考核机制，避免短期化和急功近利心态，注重人才引进和使用的长期效果，以吸引更多和用好高层次领军人才和创新人才。**

下一步人才工作体制的转变，应该主要围绕建立用好人才的长效机制这个主题做文章。因为领导可能是会发生变化的，特别是国内的领导换届、轮岗比较频繁，缺乏连续性，而制度是相对稳定的，长效机制的建立，有助于人才工作从人治到法治的转变。实际上，制度的问题不是一般的写在纸上的，而是和很多东西配套的，和理念、习惯等都相联系。一点点做，一点点积累，慢慢地就进入到程序，形成制度文化了，从而具有一定的可持续性。

为了充分发挥创新人才的主观能动性和作用，基层单位应着力营造宽松的制度环境。对于高层次领军人才和创新人才应该给予长期、稳定、宽松的与国际接轨的工作环境，而不能一味地沿袭旧有的制度安排，应该给予公平的竞争机会，而不是人为地设置障碍（如，一些重大项目申请必须有院士领头等），应该采取长周期、高质量导向的考核评价机制，而不能过于短视和急功近利。因为创新是一项风险性很高的事情，对创新人才的投资也是一项风险投资。如同企业风险投资一样，需要有一定的耐心和容忍度。如果给予足够的时间和资源支持，其回报

将是非常大的。与此同时，我们也要容忍失败，容忍局部的失误，不能一竿子打翻一船人，做事情要看主流。只有这样，他们才能有积极性努力工作，才会更加注重长期绩效和高水平，不追求短期效益和低水平。

**3、建议如果在大范围的人事制度改革条件还不成熟或者有顾虑的情况下，可以像经济改革早期一样，允许看，但坚决试，选择一些牵涉面不是很广，行业性质比较单一的单位先搞局部的改革试点，以人才实验特区的形式鼓励人事制度创新的试验，给出一些特殊政策，让试点单位先行先试，摸索出一套经验来。**

从教育领域来看，综合性大学由于学科布局广、专业门类多，改革面临的掣肘因素比较多，容易出现船大掉头难的现象，改革起来也许比较难。相对而言，行业特色类高校学科门类集中，人事改革的协同作用相对明显，容易出成果、出机制。作为一个案例，早从2004年开始，我们上海财经大学在颇有魄力和战略眼光的谈敏校长的领导下，做了一系列大胆探索和改革尝试，包括引进了多达7位海外著名华人经济学者担任体制内实聘院长，并大规模引进海外知名大学博士，使得在全校教师中海归博士的比例近20%，笔者所担任院长的经济学院更是超过50%，率先实践了国家重视海外高层次人才引进的发展战略。与此同时，借鉴世界一流研究型大学的终身教职制度在国内高校率先探索实行了常任轨教职制度，按照国际通行的学术评价标准、程序对所引进的人才进行长周期、高质量的考核评价。改革的成效十分显著，按照一项对国内高校在世界一流经济学期刊论文发表数的统计，上财跃居国内高校第一。最近，上海财经大学成为中组部海外高层次人才创新创业基地。

**4、建议克服人才工作和教育工作中重理轻文的倾向，加大对于人文社会科学的重视程度和投入力度。如一时难度较大，可像“千人计划”项目一样，将作为商学重要基础的现代经济学，与商学一道纳入到国家自然科学基金资助序列，将现有的管理科学部扩充为经济与管理科学部，加大支持力度。**

目前，重理轻文的倾向非常严重，比如从科研投入来看，国家社科基金资助总额只有国家自科基金面上项目总额的10%左右。自然科学重要，但是人文社会科学也很重要，甚至更重要。从某种意义上讲，也许没有哪一个自然科学理论对于中国发展的重要性，能够比得上邓小平改革开放的社会科学理论。然而，目

前国家对于人文社会科学的投入与其重要性是非常不匹配的，应该对那些相对具有较强现实性，且又急需大量这方面创新人才的学科，加大支持力度。

以商学和经济学为例，目前我国经济学和管理学类高校在校生人数占全部在校生的比例已经超过四分之一。但是，人才培养质量却远远不能满足当前国家对于高层次经济、金融、管理创新人才的需要，其原因之一就是国家对于商学、经济学教育科研投入的经费太少。以国家自然科学基金面上项目为例，无论立项数还是资助金额，管理科学部在所有七个科学部中都居于末位，占比只有5%左右。建议将作为商学重要基础的现代经济学，与商学一道纳入到国家自然科学基金资助序列中去，与现有的管理科学部合并为经济与商学科学部（或经济与管理科学部），加大支持力度。

随着人才工作已经被提升到国家发展战略的高度，我们相信本报告所论及的问题是发展中的问题，一定会得到妥善应对和解决。同时，我们这些海外学者普遍感受到了国家对于海外高层次人才的积极召唤，也感受到了国家发展中个人自身的历史使命和责任感。真诚希望在中国重新崛起的历史进程中，能够立足自身工作岗位，做中国特色教育、科技、人才体制机制的改革者和建设者，为实现中华民族共同的梦想贡献一份力量。

## 田国强教授 简介

田国强，现为上海财经大学经济学院、高等研究院院长，首批中组部“千人计划”入选者及其国家特聘专家，首批人文社会科学长江学者讲座教授，美国德州 A&M 大学经济学终身教授，还担任英文学术期刊 *Annals of Economics and Finance* 共同主编、*Frontier of Economics in China* 主编，曾任中国留美经济学会会长(1991-1992)。主要研究领域包括经济理论、激励机制和制度设计、中国经济、经济体制转型、幸福经济学、对策论等。1987年获美国明尼苏达大学经济学博士学位，其导师为诺贝尔经济学奖获得者、“机制设计之父”赫维茨（Leonid Hurwicz）教授。