

人才与人文

——一个人才工作者的实践和思考

(增订版)

王伯军 著

人才与人文

——一个人才工作者的实践和思考

(增订版)

王伯军 著

图书在版编目(CIP)数据

人才与人文:一个人才工作者的实践和思考/王伯军著. —增订版. —上海:
复旦大学出版社, 2014. 6(2014. 9 重印)
ISBN 978-7-309-10596-4

I. 人… II. 王… III. 人才管理-研究 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 086941 号

人才与人文:一个人才工作者的实践和思考(增订版)
王伯军 著
责任编辑/黄 冲

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
上海华教印务有限公司



开本 787 × 960 1/16 印张 23.25 字数 350 千
2014 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

ISBN 978-7-309-10596-4/C · 283
定价: 40.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究



王伯军，1963年10月出生，浙江嵊州人。复旦大学国际政治系研究生毕业，副教授。1986年12月加入中国共产党。1987年7月参加工作，曾先后任复旦大学党委宣传部副部长，杨浦区委宣传部副部长，五角场街道党工委副书记兼街道办事处副主任，上海市委组织部干部教育处处长和人才工作处处长。现任上海远程教育集团副主任、上海开放大学副校长。

序

拿到《人才与人文——一个人才工作者的实践与思考》这本书，首先我感到书名很好。因为人才需要人文。

在此分两点谈谈自己的看法：

第一，对这本书的总体感觉。从整体上看，我觉得这本书确实反映了一个人才工作者的实践与思考。作者从事人才工作的时间虽然还不到4年，但从书中看出，作者既是一位潜心的人才工作者，又是一位人才政策的研究者、实践者、思考者。他的一些想法，充分反映了一个人才工作者的责任感、时代感与使命感。从这方面讲，我觉得伯军同志的这本书，与其说是本个人的文集，倒不如说是对我国人才改革与发展的一个创造。他从八个“C”探索人才工作的基本规律，从破解人才的“流”和“留”得出“不拼重金拼环境”的用人真谛，从人文视角谈高层次人才的基本素养，从品字结构引发对领军团队定位的见地，还有从人才素养和人才培养漫谈提出对人才工作的深刻启示等，都旁征博引，进行了认真深入的思考。我毫不夸张地说，如果没有像伯军同志这样一批敬业的人才工作者的大量探索，人才工作或许不会取得今天这样的成就。

第二，我试图解读一下这本书的逻辑。这本书标题叫《人才与人文》，共五个部分，第一部分，“人才工作思考”是总起，讲规律；第二部分，“人才与人文”是主体，讲高端；第三、四部分，“人才素质漫谈”和“人才培养漫谈”是核心，讲主题；第五部分，“读书启示录”是实证，讲

案例。实际上，我完全赞成作者的观点——全书主线是讲“关联”，“人才与人文”的一种关联。这种关联度，我认为主要应把握三个关键点：

首先是，“人才渴望人文”。简而言之，人文，即重视人的文。它是属于文化和精神范畴，指的是非物质、非组织性的因素，也就是指人才的价值观、道德和社会风气等方面的环境。人文建设，对人才强国和人才自身发展，都至关重要。人才的生存发展，一方面需要创造大量的社会物质条件，为人才提供广阔的生存发展空间；另一方面，也需要营造大量的人文精神产品，即价值观、道德和社会风气，为人才寻找精神价值灵魂，来促进人才的成长与发展，促进人才强国战略的实施。我国不仅要重视人才的“物质家园建设”，而且更要重视人才的“精神家园建设”。要从多元精神价值中求主导、多样精神价值中求共识、多变精神价值中求主动、多选精神价值中求优势，引导塑造先进的人才价值观、道德和社会风气。

其次是，“人文促进人才”。就是要充分发挥“重视人的文”的推动人才建设作用。为推进建设创新型国家和世界人才强国，在人才的成长、使用上，应该建立一套有中国特色、且中西兼容的人文体系，形成“人人皆可成才、人人尽展其才”的生动局面。这就要求从以下几方面进行突破：一是克服把学历与人才划等号的观念。按照科学人才观，学历文凭不等于智力能力，也不等于业绩贡献。没有很高学历和文凭的人，只要为经济社会创造财富、积极作出贡献，也是对社会有用的人才。香港是一个讲究学历的地方，但是香港在用人制度中，决不搞唯学历。香港社会考量人才的标准，是既重视学历，也更重视人的专业技能、管理经验以及国际视野、职业操守等综合素质，这是香港这个务实社会已经形成的社会共同理念。在香港，谁都不会否认，如霍英东、蒋震、李嘉诚、李兆基、包玉刚等一大批推动香港经济发展的大实业家，都是一流的经营管理人才，他们虽然没有大学文凭，却具有辉煌的实绩和过人的能力，因而受到香港各界广泛的尊重。所以，我们在使用人才过程中，不能片面地看学历、职称，而要坚持德才兼备、以德为先的原则，把能力与业绩作为衡量人才的主要标准。真正创造一个“能者上、平者让、庸者下”的人才管理新理念。二是为创新人才营造“两个自由”的人文环境。国家实施创新驱动战略，关键在人才。创新人才不好用，庸才好用没有用，人才有用很难用。要激活创新型人才内驱动力，即要有宽容之心，要像长者一样爱护创新人才，要宽容失败，不因为一次失败就一棍子将人打死。美国能花 25 亿美元去征求三个科学问题的答案，并且现在看来三个答案都是错的，他们也能宽容失败。

另外，更要创造创新人才的“两个自由”环境，一个是外在的自由，行动的自由；一个是内在的自由，心灵的自由。对于创新人才我们要更加强调其内在的自由，心灵自由。因为，创新人才的劳动是创造性劳动，而创造性劳动需要有愉悦、轻松、宽容的人文环境。所以，创新人才只有在心灵自由的时候，创造才会达到极致。三是从制度层面激活人才的内驱动力。人才流失是正常的，人才不流失才是不正常的，而不合理的流失主要是激励不到位。人才的激励包括物质待遇、成长空间和感情方面的激励。比如，在人才物质待遇方面，薪酬待遇低、长期不承认人才的价值就难以激励人才。我们必须大胆改革，提出给优秀人才“三金”，即金手铐、金台阶、金色降落伞，通过“三金”来激励人才。又如，在人才成长空间方面，要设计允许失败，宽容失败，构建让失败者重新振作的平台，一步成功即时激励，使每个人才都有成长的希望。再如，在人才培养方面，要从人才强国的战略高度，改革人才培养模式，促进人才的快速成长。四是走出“优惠政策”的误区，创建“机会公平、规则公平”的制度。和谐社会的一个重要特征，是把公平和正义作为核心社会价值取向，这是一项长期的任务，它既是一个目标，又是一个过程。当前，要重点解决影响人才成长与发挥作用的种种问题和矛盾，不是靠出台几项优惠政策就能奏效的，而是靠创造“权利公平、机会公平、规则公平”的制度平台。在发达国家中，更多强调的是“机会公平和规则公平”，因为，这样的制度设计，比优惠政策设计更具有根本性、长期性、重要性。市场经济发展的本身恰恰要求机会均等，只有维护和实现社会公平和正义的核心价值观，人才才能够心情舒畅，各方面的社会关系才能够协调，人才的积极性、主动性和创造性才能够发挥出来。

再次是，“人文引领人才”。这是一种更高的境界。五千年的中华文化，引领了中华民族的不断进步，人才不断涌现。未来成就人才强国梦，实现人的全面发展，也必须发挥人文的引领作用。发挥引领作用起码有以下几个抓手：一是在团队协同方面发挥引领作用。长期以来，中国的人才在合作共事中，往往缺少一种团队协同的人文精神，更多考虑的是个人、部门、局部的利益，缺乏对公共空间、公共道德的考虑，有时会出现“三个和尚没水喝”的尴尬局面。2000年，我去美国华盛顿世界银行考察，没有想到，在世界银行工作的中国人还没有印度人多，原因就是印度人在世界银行当了领导，他会千方百计地把底下的印度人提携上来，而中国人在世界银行当了领导，则会千方百计地把中国人压下去。目前人才管理中许多问题，看上去似乎是体制机制问题，

但实际上是人文问题，是人與人之间缺乏团队协作文化精神，这严重制约着人才成长及人才作用的有效发挥，必须认真进行教育和解决。二是在文化认同方面发挥引领作用。长期以来，在人才的评价、选拔、使用过程中，我们往往缺乏尊重欣赏的文化认同。中华文化里倡导“敏于事而慎于言”，“敏”是指做事要非常麻利，“慎”是指讲话要小心，“病从口入，祸从口出”。组织上对“慎言”者的评价往往认为是成熟的表现。相反，对于敢于直言，敢说真话的人，往往会认为是不成熟，而不予欣赏。这与当前中央提出的讲真话、办实事等作风八条格格不入，应该很好地给予纠正。三是在坚持公平正义方面发挥引领作用。历史上人们往往强调“不患寡，患不均”。由于缺乏公平正义的文化氛围，最终导致优秀人才的积极性严重受挫，极大地影响了人才的成长和作用的有效发挥，更无法促进人才创造性、主动性的发挥。前几年，上海发生的一次“人才地震”充分说明了这一点。上海有家高科技企业，由于分配等原因，200位科技人员集体辞职，去了新加坡一家企业。新加坡这家企业的吸引力，主要是激励机制好，岗位薪酬都按国际价格安排。我们必须根据中央关于分配制度改革的要求，建立良好的激励机制，以确保人力资本的地位及利益。四是在竞争择优的方面发挥引领作用。我们在人才管理中，不太讲竞争等人文意识，喜欢讲“你好，我好，大家好”。对业绩、能力平庸的人，常常认为是“没有功劳，也有苦劳，没有苦劳，还有疲劳”。由于缺乏竞争择优的人文意识，最终会出现“能者不能上、平者不能让、庸者不能下”的被动局面。建设中国特色社会主义人才文化，营造社会文化环境，是人才成长和发挥作用最深厚、最持久的社会基础。

古人云：“积学以储宝”。我说《人才与人文》就是珍宝。可以说，读完这本书，书中的可圈可点之处，我是划了不少的。由此可见，此书之分量，此书之价值。也希望今后有更多的此类专著问世！

沈荣华

2013年6月5日

（沈荣华，中央人才工作协调小组特聘专家、中国人才研究会副会长、上海市公共行政与人力资源研究所名誉所长、《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》起草组专家）

目 录

序 (沈荣华)	1
---------	---

一 人才工作思考

八个“C”：人才工作之“道”	2
如何破解人才的“流”与“留”	8

二 人才与人文

从人文视角谈高层次人才基本素养	14
领军团队，品字结构	32

三 人才素养漫谈

作为子女要“孝”	42
作为学生要“敬”	44
作为丈夫(妻子)要“恕”	46
作为父母要“慈”	48
作为公民要“礼”	50
作为员工要“止”	52
作为人才要“智”	54
作为人才要“慧”	56
作为党员要“忠”	58
要避免“傲慢”	60
要避免“嫉妒”	62
要避免“挑剔”	64
要避免“脆弱”	66
要避免“贪欲”	68
要避免“嗔怒”	70
要避免“愚痴”	72

四 人才培养漫谈

给人启示	76
给人方便	78
给人愉悦	80
给人信心	82
理论有高度	84
现实有深度	86
信息有密度	88

思维有角度	90
心胸有襟度	92
“形态”要到位	94
“神态”要到位	96
“心态”要到位	98

五 夜读历史思人才

创新人才张衡	102
创新人才祖冲之	104
创新人才朱载堉	106
张衡、祖冲之、朱载堉的启示	108
创业人才范蠡	110
创业人才雷履泰	112
创业人才孟洛川	114
范蠡、雷履泰、孟洛川的启示	116
创优人才鲁班、宇文恺	118
创优人才李冰、刘彝	120
创优人才黄道婆、沈寿	122
鲁班、李冰、黄道婆的启示	124
医学人才张仲景	126
医学人才孙思邈	128
医学人才李时珍	130
张仲景、孙思邈、李时珍的启示	132
“量智”与“性智”	134
“千金买马骨”的启示	136
《谏逐客书》的启示	141
刘邦用人的启示	146

韩信与广武君对话的启示	151
魏征与唐太宗对话的启示	155
团队总比个人强	163
韩愈的人才观	167
柳宗元的人才观	169
苏轼的人才观	171
朱熹的人才教育观	173
朱熹的“三诗说”	175
王阳明的人才观	177
曾国藩的人才观	179
胡适的人才教育观	184
贾谊的悲剧	186
娄师德的奇迹	188

六 读书启示录

孔子及其弟子的启示	194
《创业的国度》的启示	205
《史蒂夫·乔布斯传》的启示	215
《第三次工业革命》的启示	226
《曾经的辉煌》的启示	238
《硅谷中关村人脉网络》的启示	256
《教学生活得像个“人” ——我的大语文教学》的启示	276
《钱学森哲学思想研究》的启示	301
任彦申“两书”的启示	320
增订版后记	360



人才工作思考

八个“C”：人才工作之“道”

所谓“道”，就是规律。那么人才工作之道是什么呢？上海人才规划纲要最根本的特征是国际化，国际化的前提是语言的国际化，而英文是最普及的国际化语言，所以，我尝试用八个英语单词来概括人才工作之道，即八个“C”。

第一个C，Chance，机遇。我们的机遇在哪里呢？第一，中央和上海高度重视人才工作，国家和上海中长期人才发展规划纲要的发布，在历史上是第一次，并充分体现了人才优先的发展战略。国家人才发展规划纲要的指导方针，前两句是“服务发展、人才优先”；上海人才发展规划纲要的指导方针，前两句是“人才优先，国际竞争”。国家和上海都充分强调了“人才优先”，对人才工作来讲，这是一个非常好的机遇。第二，上海发展到了现在，进入了一个新的阶段，再也不能靠投资驱动和要素驱动，而必须走创新驱动的转型发展之路，转变经济发展方式。要走通创新驱动的转型发展之路，必须实施人才优先的发展战略，依靠人才强市。人才工作必须承担起支撑创新驱动的转型发展之光荣使命。

第二个C，Challenge，挑战。这个挑战来自两个方面，第一个方面，从人才资源来看，上海的人才资源跟世界上一些主要的国际大都市相比，数量上还存在着差距；更为严重的是，人才结构不是很合理，尤其与上海要重点发展的产业结构不匹配。上海的人才主要集中在科教文

卫等领域，对建设“四个中心”极为重要的金融、航运、贸易及战略性新兴产业人才极为匮乏。第二个是人才工作方面的挑战，一是部分领导思想认识上还没完全到位，没有认识到人才工作是一项战略性工作，存在着“见物不见人”的观念；有账房先生之精明，无战略家之眼界。二是尽管“人才工作大家做”的理念在不断深化，但随着人才工作内容由传统的生活保障拓展到事业发展，人才工作涉及面大大扩展，除了传统的户籍、医疗、子女教育、住房等内容，还拓展到了投融资、股权激励、工商、税务等方面，牵涉到的政府有关部门大大增加，这对有关部门来说是一项创新的工作，各部门在互相协调配合方面还没有完全理顺，人才工作在形成合力方面还有待进一步加强。三是体制机制也不完全适应，在人才创业和创新机制方面都存在着制约，如中小科技型企业融资难的问题难以解决，创新人才开展科学研究的启动资金不足等。

第三个C，Confidence，信心。前面两个“C”是对人才工作面临形势的研判，既有机会，又有挑战。面对这样的机会和挑战，作为人才工作者，对于做好人才工作，一定要有信心，“信心比黄金还重要”。信心来自何处？信心来自“认真”二字。1957年11月17日，毛主席在莫斯科大学会见中国留学生时讲过一句话：“世界上怕就怕‘认真’二字，共产党就最讲‘认真’。”只要认真地去把事情，总是可以把事情做好的；做到了“认真”二字，就一定能做好人才工作，信心就会越来越足。那么“认真”的前提又是什么呢？大致有三个要素：第一，机制要科学，科学的机制迫使你认真。罗尔斯的《正义论》讲过一个分蛋糕的故事。七个人分一个蛋糕，如何分得公平，每个人能分得一份同样大小的蛋糕，科学的机制，就是规定切蛋糕的人最后一个拿蛋糕。切蛋糕的人必须非常认真，把七份蛋糕切得大小一样；否则，如果他切得大小不同，由于他最后一个拿，他就只能拿最小的。就人才工作而言，科学的机制就是要设立独立的人才工作机构，配置专门的人才工作人员；唯有如此，人才工作才能“认真”地运转起来。否则，如果将人才工作与干部工作合在一起，表面上看有利于人才工作的开展，实际上是干部工作挤占人才工作，人才工作就会被边缘化，人才这个“轮子”只能处于“备用”的状态。李智勇同志在苏浙沪人才工作座谈会上要求各地健全人才工作机构，配齐人才工作力量，我们应不折不扣地落实这一要求。中共上海市委、上海市人民政府印发的《关于本市贯彻全国人才工作会议

精神和《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》的实施意见》明确指出：“各区县、各部门要加强人才工作力量。区县党委组织部门要根据中央组织部的要求，建立人才工作专门科室；大口党委要落实专人负责人才工作。”第二，心态要积极。认真不认真，跟心态也有很大的关系，心态不正就不可能认真工作。组织部门的“三个轮子”，即干部工作、党建工作和人才工作，都是党的重要工作，做人才工作的重要性，并不亚于做干部工作和党建工作，做人才工作很光荣。心态摆正了，就会心甘情愿、满腔热情地投入到人才工作中去。做到了“心甘情愿”，不管工作如何辛苦，也不会有“苦”的感觉，反而是精神饱满，容光焕发，气质和容貌会越来越好，所谓“相由心生”，此之谓也。第三，习惯要良好。习惯是有延续性的，一个人有认真做事的习惯，做任何事情都会很认真。一个有“认真”习惯的人，一定也会认真地做好人才工作。总之，如果做到了机制科学、心态积极、习惯良好这三条，那么就会认真做事，自信满满。

第四个C，Creation，创新。要做好人才工作，必须要创新。我以前从事干部教育培训工作，从干部教育培训工作转到人才工作，必须正视一个重大的不同，那就是人才的思维方法和干部的思维方法不一样。人才的思维方法叫“求异”，用钱学森先生的话来讲，就是要想别人不敢想的，做别人不敢做的，如此才能创新。干部的思维方法不同于人才的思维方法，是“求同”，必须统一思想。作为一名人才工作者，一名为人才服务的干部，你要尊重人才，首先就是要尊重人才的思维方法，绝不能像要求干部那样去要求人才，“十个人才九个怪”，我们要为人才服务好，一定要理解、适应、尊重人才的思维方法。否则，如果像管干部一样管人才，就会把人才管死，扼杀人才的创造力。同时，人才工作者必须加强学习，动脑子想办法，在人才引进、人才培养和人才使用的政策和机制方面不断创新。

第五个C，Cooperation，合作。能否与别人合作，是天堂和地狱的区别。天堂是什么样的？地狱又是怎样的？有个人专程去考察。跑到地狱的食堂一看，长长的桌子，菜很丰盛，每个人却瘦得皮包骨头，原来筷子有两米长，每个人只为自己，急着用筷子夹菜送到自己嘴巴里，但由于筷子太长而送不进去，结果饥饿难忍，称为“饿鬼”。跑到天堂的食堂一看，桌子差不多长，饭菜差不多丰盛，筷子也差不多长，但每个人都为别人着想，你夹起东西喂给我吃，我夹起东西喂给你吃，

结果，都吃得白白胖胖的，称为“天人”。这就是合作和不合作的区别。合作的前提是沟通（Communication）。一些人由于性格上的原因，为了虚幻的“面子”，不肯主动沟通，严重影响了工作。为了做好人才工作，内部要加强沟通和合作；部门之间，包括协调部门、服务部门、政策供给部门、政策消费（使用）部门之间，也要加强沟通和合作。我们应积极探索沟通和合作的形式和载体，如举办培训班、开展沙龙活动、设置网络论坛、完善行业协会、成立基地联盟，等等，努力使沟通和合作更有成效。

第六个C，Competition，竞争。所谓竞争，就是比较，就是比赛，就是“创先争优”。在苏浙沪人才工作座谈会上，李源潮同志讲了一个重要观点，就是要开展人才工作的“创先争优”活动。某些指标的排名要淡化，如GDP；而某些指标的排名要强化，如竞争力、节能减排等。人才工作的指标就须排名，包括人才引进的指标、人才培养（投入）的指标、人才环境（包括事业环境和生活环境）改善的指标，等等。在人才队伍的建设上，引进海外人才和培养本土人才，两者都很重要，我们要高度重视高层次人才的引进和培养。真正的高端人才是无法复制的，由于没有办法复制，就要加强引进。为什么高端人才无法复制呢？关键是“天赋”的问题，用爱迪生的话来说，叫“灵感”。爱迪生有句名言，“天才就是1%的灵感加上99%的汗水”，实际上原话还有后半句，“但那1%的灵感是最重要的，甚至比那99%的汗水都要重要”。这后半句话在上个世纪70年代末发表时被删掉了，从而变成了一句被误传的名言。2007年2月18日《解放日报》刊载了《那些被误传的名言》一文，在前面的按语中说：“有一些名人名言，因为各种原因被我们或误传解读，或断章取义。而那些被曲解的名言却借助于大众传媒的不断传播，成为我们心中坚信不疑的名言。”这一栏头一句正是爱迪生的这一句“误传名言”。从事人才工作的同志要研究人才学，“高端人才很难复制，要加强引进”这一判断，是否是人才学中的一条规律呢？这有待进一步研究。至于这个天赋是从哪里来的？根据我掌握的材料，科学研究不多，佛学则有解释。不管如何解释，事实是真正高端的科技人才、经营人才、管理人才、艺术人才、体育人才等是无法复制的，要加强引进。就上海而言，必须从国（境）外引进。上海地方“千人计划”启动后，各大口、各区县引进海外高层次人才的名额有多有少，这里面既有客观的因素，也有主观原因，那些引进名额不多的单位是因为