

人才政策研究

动态

国际人才专题

2011年9月

第7期 总第20期

浙江省人才发展研究院编



姚先国

企业创新转型发展
与人才国际化的开发

王辉耀

人才改变世界

吴江

人才特区要特在
规划率先落地



卷首语

全球化视野下的国际人才战略

随着经济全球化进程的不断推进，浙江省乃至整个中国的产业转型升级需求也越来越强烈。中国面临的产业转型升级是要从低附加值转向高附加值升级，从高能耗高污染转向低能耗低污染升级，从粗放型转向集约型升级。实现这一切的根本在于科技创新、管理的创新、体制的创新。而这一切的驱动力就是人才。经济全球化的脚步要求我们在日本趋激烈的人才大战中具备国际化的视野。这其中的最要在我们坚持本土人才国际化和本土化双轨并行。这一历史时刻，中国由发达国家自身经济环境危机影响而恢复国际人才吸引力，可以说达到了一个历史的高峰。如何把握这一机遇，将人才战略与自身转型发展有机结合，使两者相互促进，这是目前政府亟需考虑的问题。可以说，在这场世纪人才大战中，谁能抓住机会，解放思想，突破原有观念与制度的束缚，抢占人才高地，谁就能在接下来

本期动态以国际人才为主题，独家刊登了浙江省人才发展研究院院长姚先国题为“企业创新发展与人才国际化开发”的特稿，姚院长在演讲中指出科技创新能力不足是浙江转型发展的瓶颈，为此我们应构建“民间投资、国际人才、政府政策”三位一体的开放式创新发展体系。“专家观点”刊登了国内知名学者对“国际人才形势分析”及“国际人才特区建设的具体规划”，还附上“国际人才形势分析”刊登了最近出台的《国际人才特区建设的具体规划》。还附上“企业转型升级”刊登了国内企业在人才引进和使用方面的实践经验。

目录

本刊特稿

企业创新转型发展与人国际化的开发 02

专家观点

人才改变世界 06

国际人才竞争的现状和主要特点 07

人才特区要特在规划率先落地 09

构建区域经济的人才支撑体系 10

政府视角

关于住上海浦东新区建设“国际人才特区”的构想 14

各地政府举措 20

企业经验

传化集团：从“人力资源”向“人力资本”转变 22

复星集团：用运营资本的方式管理人才 23

企业创新转型发展与人才国际化的开发

浙江省人才发展院院长 姚先国

- 科技创新能力不足是浙江转型发展的瓶颈
- 构建三位一体的开放式创新发展体系
- 以用为本，完善国际化人才开发的微观机制

各位领导、各位嘉宾、各位朋友：

首先衷心感谢大会组委会的盛情邀请，使我有机会来和大家交流。在这里向大家报告一下人才发展与管理领域目前的最新动向和初步思考。今天我讲的主题是“企业创新转型发展与人才国际化的开发”。刚才吴院长对人才国际化开发的问题做了精辟的分析，我这里着重从浙江经济转型发展、转变发展方式的需要这个角度出发，来谈一些看法，供大家参考。

第一个问题是如何突破浙江当前转型发展的瓶颈。**现在科技创新能力不足是浙江转型发展的瓶颈。**我们应该在人才国际化发展、人才规划实施的背景下来寻求破解之道。大家知道，改革开放30年以来，中国创造了世界上的一个GDP增长奇迹。浙江可以说是奇迹中的奇迹。浙江的经济发展速度远远高于全国的平均水平，那么这种高速发展主要靠什么？应该说主要靠两个优势：一个是体制改革的先发的优势，一个是人力资源的结构优势。为什么说的浙江是奇迹中的奇迹，因为在改革初级它发展的条件和基础并不好。既没有强大的工业基础，国家对浙江的投资可以说是全国最低的，土地和自然资源也匮乏。它主要是靠人，靠勤劳、能吃苦、聪明、智慧的浙江人的创造力。可是浙江的人力资源并没有一个整体上的优势。我们讲浙江是一个人才辈出、人文荟萃的地方，但是恐怕这主要是沾了祖宗的光。在改革开放初期，包括现在，浙江的人均受教育程度，无论是整个人口还是劳动力，在全国并不高。科技的实力比较弱。浙江的人力资源优势主要体现在企业的才能，所以我称之为“结构性的优势”。从理论上讲，我们讲人力资源能力建设或者人力资本的落实，主要是两个大的方面：一个是资源转换的能力，表现为科技文明，同样的生产要素你可以加工成不同的产品；第二个方面是资源配置能力，它主要靠经营管理、企业家才能。而浙江省的优势主要在资源配置能力上。浙江人对市场的敏锐的感受、开拓市场的勇气、发现市场的智慧和驾驭市场的管理能力都是举世闻名的。但是现在在转型发展的背景下，光靠这种结构性的优势已经难以持

续、高质量地发展。目前的一个矛盾就是浙江省科技的创新水平和能力比它的经济地位要低。浙江的经济总量现在在全国排第四位，人均从去年开始掉到了第五位。但是它反映科技创新能力的各种指标都低于经济指标，成为了资源下一步发展的障碍。浙江的科技创新投入指数在全国排第六位；综合科技进步指数为57.21%，排名第7位；科技创新促进经济发展指数也是排名第7位；尤其是科技创新产出综合得分在全国排第15位，明显地低于全国的人均水平。据科技部最新的报告，地区的综合科技水平一共分了五类，其中高于全国平均水平的有六个地区：上海、北京、天津、广东、江苏、辽宁，这是第一类。浙江是绝对值高于50%，但是低于全国平均水平，处于第二类。所以从经济地位上我们属于第一方阵，但是从综合科技水平来说，我们只处于第二方阵。不仅科技人才缺乏，其它适应转型发展比如现代工业发展的专业人才也缺乏。比如说物流行业通过初步测算人才缺口有30万，技能型人才缺口有700万，而现在在发展的海洋经济，说法不一，有的说10万，有的说20万甚至更多。这些方面的不足明显与我们当前转型发展的要求不相适应。我们过去民营经济的发展支撑了浙江经济的大局。浙江的民营经济大部分是从农民转化来的。浙江省国有企业、公用事业人员所占的比重是全国最低的：全国平均9%左右，浙江只有3%。我们大部分是靠民营经济，而民营经济的发展主要是靠农民创业。我们2000多万农民平均3个人就有一个是投资者或者创业者。所以现在民营经济转型发展的任务尤其迫切。我觉得我们民营经济的发展有三次转换，现在是第三次转换的关口。第一次是“洗脚上田”，民营资本开始办企业，在体制改革还没有全面展开的情况下发挥了自己敢于创业创新的特点，不仅促进了经济的发展，而且促进了体制的突破。第二次转型是在90年以后，因为90年新中国的经济市场第一次出现全面过剩的现象，也意味着“短缺经济”转为“过剩经济”，当时对我们的民营经济也造成了很大的冲击。后来我们对应的措施是加快产权制度的

改革，同时着重从制度管理的角度来提升我们的竞争力。因此保持了从90年到现在稳定、高速的发展。但是现在第三次的转型冲击来自于美国发生的金融危机以及随后全球经济态势和格局的变化。浙江在过去产品的市场主要是国内市场，后来内销受到其它后发地区的挑战，而且一个根本性的问题是我们国家长期以来，居民收入的增长低于GDP的增长而导致消费力不足，因而我们就出口，现在浙江对出口的依存度超过全国平均水平。现在国际市场上需求减少迫使我们转型。另外我们过去低端的产品难以适应现在消费水平提高以后消费面的升级。现在的一个新的问题就是和谐社会的建设要求我们更多地改善民生、改善劳资关系。所以我们在劳动力成本和其它要素成本的上升对我们浙江的民营企业造成了巨大的压力。目前面临着三大压力的约束：一个是资源的约束，如何可持续发展；第二个是需求的约束，外部的需求不足，内部的需求也不足；第三个是社会的约束，就是我们建设和谐社会，需要全面调整收入分配关系，必须要提高劳动者和普通居民收入水平这个背景下企业的成本上升。又要面对高成本的压力的压力，所以现在我们企业的竞争转向高附加值、高效益的竞争。那么你靠什么？只有靠更大的创造能力，更强的创新能力，而这些都必须靠人才。所以我们过去光靠市场、有冒险精神、肯开拓这种企业家的才能，现在必须要与能促进产业创新、科技创新的高层次人才相结合，才能走出困境。因此现在对人才的重视，尤其是对国际化人才的重视，在全国都是非常重要，但是我认为，对浙江是尤为紧迫。这是第一个看法。

第二就是如何实现转型发展。我认为应该**构建三位一体的开放式创新发展体系**。我们搞经济是一个资源转换的过程，也是一个资源配置的过程。现在我们强调人才的作用，但是要看到人才其实就是高端的劳动力、高端的人力资源。人力资源只是经济发展中的一个要素，它必须要与经济中的其它要素相结合。过去我们学马克思主义政治经济学，至少要三个实体性要素：劳动、资本、土地，然后加上很多附加性要素：制度、政策等等。我们现在强调人才的引进、开发，不能够单兵突进，应该系统地思考浙江现有的优势如何用之于人才战略。我们现在引进的重点在高科技人才，从“千人计划”来看，第六届1500多个其中80%以上都是硬科学硬技术的人才。高科技人才是我们引进的重点，这也没错，确实科技很重要，这一点我们浙江的感受最深。浙江人都知道传化集团徐冠巨“一勺盐”的例子。他当初80年代造了一个肥皂液，总是像清水一样，不那么粘稠。后来请了一个专家，给了他一包东西，把这个东西往里面一放一搅合马上就稠了，非常神奇。他就急于想知道这包是什么东西。后来

专家说你给两千块钱我就告诉你。那时候是80年代，“万元户”就了不得了，两千块是很大的数目了。结果他给了两千块钱，专家告诉他：这是一勺盐。只要这个食盐放进去这个化学反应就到位了。所以这件事给他们父子两个感受非常深，科技的力量太大了。所以从那以后特别重视科技，不仅自己学习，对于科技人才也特别重视，大量地引进。现在传化已经是进入全国500强的大企业，做得很好。确实它在人力资源管理和劳动关系处理上有它独特的地方。讲到人才，传化也有个措施：员工的晋升不仅看你做得好不好，还要看你是在团队里发挥了作用，是不是带了徒弟。它建立起一个“导师制度”，不管你是技术开发还是销售管理，到了一定的位置就要带徒弟，把自己的经验知识传下去。你的考核成绩是不是优秀、能不能晋升不仅看你本人的成绩，还要看你带的徒弟做得怎么样。这个是我们人才开发重视的。这些经验证明我们有了科技人才，它就能自动地转化为生产力，来推动我们的转型发展。这是我们在贯彻人才规划、推动海外人才引进过程中一个需要注意的问题。现在我们往往是重视单个人的水平，不是看岗位。尤其是看他的科技水平研发水平，但对岗位需要的整体能力和水平缺乏重视。这里我也教有一个真实的例子。我们浙大有一个著名的教授，也当过校领导。他92年的时候退下来，兴冲冲地跟我说：“我现在也去办企业。我就不相信，那些个大字不识几个的温州老板能赚到钱，我就赚不到钱、致不了富？我这里要人才有人才：教授、导一大堆；要技术有技术：我专利一大堆；要资金有资金：这些资金计划都能拿到。”而且还没开始办呢就跟我讲，我办了企业赚了钱第一件事就是在浙大门口建一个大超市，过去太不方便了。我就跟他开玩笑说你这是一个鸡蛋还没拿到手就想着怎么蛋生鸡鸡生蛋。后来他真的办了，93年投资2000多万做医药用品。结果前两年搞得挺红火，过了两年他来找我，他说老姚帮我借10万块钱。我说干什么，他说我工资发不出来了。又过了几个月他来找我，他说你认识的企业家多，你能不能找个企业家把我这个兼并算了。他说现在我服了，人家温州小老板他没有技术，就是能赚得到钱；我们这里什么都有，就是赚不到钱。后来我帮他分析：你缺什么呢？后来发现他就缺乏市场营销，作为一个企业家的市场营销能力。他东西做得很好，但做出来卖不掉，导致资金周转不灵。所以我说我们引进人才是一个系统工程，不能够单打一，必须是各类人才的组合，是各种要素的组合。否则就会出现“短板效应”，就像水桶一样。所以我觉得我们**构建创新发展体系要实现三个对接**：第一个就是**民间资本与海外人才的对接**。这是创业的各种要素的整合，目前浙江应该说既有民间资

本的优势，也有民营经济的优势，应该说不成问题。但实际上我们现在有一个非常奇怪的现象，就是到底我们国家也好、浙江省也好，钱多了还是钱少了？现在从宏观层面上，我们中国是全世界最有钱的，外汇储备最多、银行的结余最多、对流动性过剩所做的宏观调控。但是从微观层面上看，大家最缺的就是钱。现在浙江省是“三荒”：电荒、钱荒，还有人荒。浙江土地也荒。现在银行正在实施各种金融手段进行宏观调控，我说流动性过剩是不错，但是流动性在哪里？现在流动性有三大块：一块是银行之内，金融体系里面；第二块是在民间资金；第三是金融进来的热钱。现在我们拼命地调控，把体制内的资金都抽走，想减少全社会的流动资金，解决全社会的流动性过剩。这样一来，民间资金就转化为高利贷，同时吸引了更多的热钱流进来，因为我们的利率高。所以把最有效力的这部分钱压下去来减少流动性，这是非常危险的。我最近在温州、金华一带进行调研。现在恰恰是号称有上万亿民间资本的浙江省资金非常短缺。这个问题不是我们轻易能解决的，由于时间关系不展开了。所以这个资本的对接可以说既有政策层面的问题又有体制的问题。第二个是**各种不同人力资本的对接**。其实我们现在讲资本，你别看是钱，这个钱你怎么用它，需要的是企业家、投资家，这个背后还是人。浙江省怎么建立人力资本的综合优势？就是要把各种不同的异质性的**高端人力资本整合**。因此我们企业家人才，或者说创业人才，加科技人才，加专业人才，加技术型人才，加在一起有机地整合，这个才是人力资本的综合优势。第三个对接就是**现在企业创新的冲动与政府的政策机遇的对接**。现在我们感觉到这两者之间还存在差异，还不能完全对接。要形成一个优良的、整体的创新环境，刚才吴院长也讲到了，我就不多说了。所以所谓“三位一体”的创新体系就是要把这三个问题研究透：“**民间资本+国际化人才+政策支撑体系=>转型发展**”。

第三个方面我来讲一下怎么样“**以用为本**”，来完善国际化人才开发的**微观机制**。我们现在引进海外人才有这么几个值得注意的现象，其中一个明显的就是“**企业冷、政府热**”。关于“企业冷”，我们也做了一些调查，主要问题不是企业对人才不重视、对人才的作用没看到，现在制约浙江人才战略的主要是企业的**能力问题**。现在对企业，尤其是浙江的中小型企业来说，有点自顾不暇，自己先过日子再说，对企业的长远发展还缺少考虑和谋划，可以说是心有余而力不足。怎么样提高浙江中小型民营企业的创新能力，增强其吸引高端人才的能力，这值得我们重点研究。其实现在**我们人才的多样性与优惠政策的单一性之间也存在着矛盾**。现在大部分的人才优惠政策我看是很难持续的。如何用未来发展的利益的预

预期来取代眼前急切获得的那**点眼前的利益**，这是值得我们思考的。美国对海外人才也没有像我们一样的优惠政策，大量的人才都往那边跑，60%的高端人才在美国，60%的高端成果也在美国。为什么？有个“**美国梦**”在吸引他。那我们的“梦”在哪里？我们光靠政府投入的一千万两千万，做“点”可以，做“面”就不行。“面”扩大了，就没有这个财力，无法可持续发展。而且说实话，我觉得如果海外人才来就是紧盯着你这个待遇、盯着你这个优惠，老在这个问题上跟你讨价还价。我觉得他不是真正的人才**是值得怀疑的**。这次我就批评了一个研究生。他要我推荐他去一个企业，而且给他升值了，升成了副总，应该说很好了。结果过两天给我打来个电话抱怨，说给他的办公室不好。过两天又打来电话，说没给他配车。后来第三次讲的时候我实在忍不住了，我说你简直不像我的学生。我说你到底是要去干什么？是去创业、办事业的还是去分析他那点利益的？你要想清楚。而且我说你**很愚蠢**，你跟他老去谈待遇干什么？你应该去谈这个企业该怎么发展、你能够做什么贡献、你有什么宏伟的规划。你要用这个东西打动他，让他觉得你是一个不可或缺的高端人才，那些待遇还用你去谈吗？自动就解决了。刘备三顾茅庐，如果我去以后诸葛亮不是谈治国的方略，而是谈你给我几间房子几辆车，恐怕不是“三顾”了，“一顾”就跑了。所以我们现在应该思考怎么产生一种内生机制，这种内生机制是对他**未来发展**的一个展望。用未来的远景收益来代替他现在的收益不足，用精神上自我实现的利益来取代物质利益的诱惑。还有现在的**人才格局怎么样与体制接轨**这是一个很大的问题。有些高校把一些“海归”人才集中在一起搞一个研究院，单独搞科研，待遇也完全不一样，主要是让他们和国际接轨，在国际上发文章。这一轮下来，看起来好像有效果，但是这种制度不可持续。第二轮怎么办呢？你还是把他们孤立在那里，将这些高端人才养起来，他没有融到你这里，没有一种归属感。所以怎么解决这种体制衔接的问题，这值得我们研究。所以我觉得我们现在“**以用为本**”的机制不能理解为单纯的“使用”，而是怎么样让人才充分地**施展、发挥作用**。目前的问题我觉得还是人才市场、劳动力市场的不完善、企业人才开发的**微观体制还没有形成**。怎么样**深化改革，形成民营企业引才、用才这种高效的运营机制**，这是值得我们浙江分析和解决的。

最后一点就是**企业国际化人才开发的机制创新**。浙江是一块善于创造、善于创新的热土。在人才战略和实施上我们也应该有自己一些新的创造。在企业国际化人才开发的机制创新方面有五个方面需要我们共同探讨。一个是**人才搜寻的信息机制**。信息不对称的问题，刚才吴院长也讲了。你老是政府出去，初期是可

以，这是一个非常强烈的信号，就是我们的党和政府对人才特别地重视，对海外人才的引进尤其地重视，这表达了这么一个态度，传递了这样一种重要的信息。但是长期这样做肯定不行，因为没有实质性内容你的效果肯定不好。人才战略的实施长期来看一定要找到一个行之有效的信息解决的办法。我也赞成吴院长的看法，我们行业的协会这种民间组织要发挥作用。浙江的社会组织比较多、民间行业协会发挥的作用是很大的，有这么个基础，所以要发挥更大的作用。最近，我们准备把美国的13个行业协会这些组织引进来，同我们这边对接。我觉得我们的民营企业也要找到我们自己最经济、最有效的获得信息的渠道。比如我们搞经济学的要到美国吸引人才，肯定就是参加一年一度的美国经济学大会，那个大会会有几千人在那里，而且毕业的经济学博士都是在那个大会上寻找单位。如果你去参加这个大会，既能获得科技研究方面最新的信息，又能够和需要找工作的人才对接。所以我们应该找个类似这样的途径。目前我们的信息渠道很多，我觉得我们浙江的人才部门应该对政府企业人才搜寻的种种信息方式进行一种筛选和评价，提供给我们的基层企业来参考。第二就是**人才资本与金融资本的整合机制**。这个问题是尤其突出、尤其重要。美国本来说要被日本赶超，结果没想到90年代美国新经济的出现反而进入一种新的发展阶段。那美国的新经济到底根源何在，有不同的解读。通常大家都认为是硅谷，信息技术为代表的新经济起源于硅谷。我看到一篇文章觉得很有道理，他认为美国新经济动力不在硅谷而在华尔街。是因为一旦有新的创造发明，科技人才搞了个发明，什么都不用管，马上就有风险投资人来投资，还有一些专业的管理人才来帮你办企业。这样各种要素迅速地组合，可以使科技成果快速地转化为生产力。而我们国家科技成果的转化率一直很低，浙江也是如此。我们60%以上的科技成果是从外面引进的。所以怎么样寻求一种人才与金融资本的整合机制，我觉得是值得高度重视的。而且我觉得美国还不单纯是华尔街，它整个一套企业制度、政府调控管理市场的制度构成一个制度体系。所以我们浙江也要从优化体制机制、创造出新的体制优势这个方面去作文章。我觉得解决人才资本和金融资本的整合问题的当务之急，是要另外打造三支队伍：第一支队伍是**专业型的风险投资家**，现在我们的风投行业还在起步阶段，现在我们很多实业型的企业家应该往这个方面去转，还要培育更多新型的、有战略眼光的、有识别能力的投资家；第二支队伍是**职业经理人**，我们职业经理人的市场还不发达，主要是一个诚信问题解决不了，还有有关的管理规范和政策支持都不到位；第三个是**各类的中介组织以及相关的专业人才队伍**，比如说律师、会计师、审计师、咨询师等等各类人

才的支持作用都必须要加强。所以我们普遍是只重视高端的科技开发人才和尖端的研究人才，在这个背景下，我觉得如果我们能率先起步，把这几个方面，也就是支持性的人才队伍早点建设起来，这对于我们人才资本与金融资本的整合大有好处。如果我们能做到这一点，一旦有好的科技项目，就马上能在当地迅速组成一个团队来支撑他的创业，不需要他一方面搞科技开发一方面又要去办企业一方面又要应付政府的各种事情。这个需要我们更深入地研究。现在我们很多海归人才都很痛苦，因为他只会搞技术，怎么转化，到哪里搞资金，政策怎么对接，政府部门怎么打交道，他都不知道。第三个是**人力资本的定价机制问题**。异质性人力资本怎么定价，因为人才是多元化的，对创业型、科技型、专业型、公益型等不同的人才的待遇应分类处理。尤其是现在体制内部的定价是双规的，比如同一个博士，到民营企业、银行可能年薪是一二十万，但是到大学教书就只有两三万。要知道某些海归，政策引进的博士，国家给的钱是多少？一千七百几十万的博士，国家给的钱是多少？这个问题时关系我不展开说。除了这个意外，这个“定价”还是广义的，涉及到社会保障、福利等等。我曾经有一个博士生，她到德国留学，把她女儿带到德国去，马上就能上幼儿园上小学。但是她博士学位拿到了，人民大学把她作为人才引进回来，结果她自己工作解决了，孩子读书没有地方读。结果找到校长，说我作为非公民我的孩子在德国可以读书，我作为中华人民共和国公民我的孩子没书读。所以诸如此类的事情我们都应该系统地去解决。第四个是**海外人才融入本土文化、企业文化的沟通机制**。现在我们在初期如何双向地交流研讨、双向地培训，进而做一些更深层次的交流和研究。这值得我们研究。第五个是**民营企业引进人才的政策支持系统与政府服务机制**。目前各级政府、各个部门都推出了许多政措施，但往往单兵突进、各管一方，政策之间缺乏衔接。比如说我们的人才一方面要给他高的待遇，单位经常为筹措人才经费发愁。但是他拿到手呢，税收往往马上就拿走一大半。所以现在一方面说要提高居民收入占GDP的比重，要让居民收入增长高于GDP增长；另一方面我们又要要财政收入、税收收入最大化。诸如此类的问题我们都要系统地进行研究。应本着“调节市场、优化环境、提供有效服务”的思路，对各种政策措施进行梳理和配套，发挥政策的组合功能。总之，各地都在人才争夺战中比拼，比拼的初期可能是看谁“引得多”，第二步可能就看谁“用得好”了，第三步可能就是看转型谁“转得快”，最后是要看到到底是哪个地方发展得好。实践是建议真理的标准，我们浙江人从来都是务实的，同时也是有创新意识的，我们应该在人才的争夺大战中充分发挥我们的优势，

形成新的优势，独占鳌头，推动我们浙江率先转型发展。谢谢大家！

（本文是姚先国院长在2011中国宁波国际人才高层论坛上作的主旨演讲，陈思静整理。）

姚先国

浙江大学公共管理学院院长、浙江省人才发展研究院院长、全国公共管理硕士（MPA）教育指导委员会委员，中国工业经济研究与开发促进会副理事长，中国劳动学会常务理事，浙江省政府咨询委员会委员。

人才改变世界

文 王辉耀

“为政之要，惟在得人”，这是唐太宗治国的总结，他治下的大唐是中国数千年来最为强盛的时代。明朝开国皇帝朱元璋也曾对他的臣僚说：“为天下者，譬如作大厦，大厦非一木所成，必聚才而后成。”在明朝前期，中国依然是占据世界1/3GDP的“世界大国”。

中国自古以来，兴衰更替，各领一时。但凡兴时，“执政者”未必有过人之文韬武略，却必能重才用才，广纳天下才华之士并使之“各尽其才”。秦有张仪、商鞅、吕不韦、李斯等“外籍人士”为相；刘邦得“汉初三杰”相助，唐太宗有房谋杜断与魏征。盖国家之崛起，即使国家之竞争力取决于“执政者”个人的“人治”时代，亦非“人才是第一资源”的知识经济时代，人才对于一个国家的重要性，也已经成为古今有识之士的“共识”。如吕氏春秋·求人所言：“得贤人，国无不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。”

因此，当今的中国，要在全球争夺顶尖人才，以使国家和民族“崛起”，则必然要完善一个国家的整体人才战略，建立能够在海内外吸引、选拔、使用、挽留住世界顶尖人才的环境、平台、制度。

在人类的发展进程中，从初级的资源竞争到对人才的争夺是不可逆转的必然趋势。这个日益趋平的国际化时代，人才资源的争夺超过其他任何资源的配置，使得各国关于人才的竞争已经成为一场没有硝烟的战争。

二战末期，美国和苏联同时攻入德国，为了战后发展，都在占领区掠夺自认为最值钱的资源。诺曼底登陆之后，美国迅速以1个伞兵师、2个装甲师加上第6集团军重兵出击，目的是掩护一支刚刚成立的“阿尔索斯”突击队的秘密行动。“阿尔索斯”间谍部队的唯一任务，就是抢在任何国家尤其苏联之前，俘虏德国、意大利那些优秀的世界知名的科学家，搜

集技术情报与资料，并劝服这些可以改变国家战略实力的科学家加入美国籍，为美国工作这不是危言耸听的新闻，而是事实所在。回望20世纪改变人类历史的重大发明创造：原子弹和氢弹的爆炸、现代火箭的研制、人造卫星的上天、登陆月球的实现，以及电子计算机的来临，无一不是改变整个人类历史、引领世界趋势的大事件。而催生这些大事件的人，又基本上是“科学家俘虏”，如：研制原子弹的“曼哈顿”工程领导者之一恩里科·费米、登月之行“阿波罗”项目主管冯·布劳恩、“氢弹之父”爱德华·特勒、“电子计算机之父”冯·诺依曼、相对论之父爱因斯坦……这些改变美国也影响世界的美国科学家，全部来自美国以外的国家。如果这些科学家还留在欧洲，美国还能成为今天的超级大国吗？

与之相反的是，当远离本土万里的美国跨洋过海地把那些高学历“战俘”运回国时，苏联却全力抢运傻大笨重的机器和设备。这一对于国家未来发展最重要资源的看法不同，最终导致了两个超级大国后来截然不同的命运。许多学历史的人都知道，美国是个只有200多年历史的国家，二战之前，德国获得诺贝尔奖的科学家总数是它的3倍。但人才战争半个世纪过后，全世界自然科学领域诺贝尔奖得主40%已经被贴上了“美国制造”的标签，超过70%的诺贝尔奖得主被美国聘用，全世界52%的顶尖科学家都在美国工作。美国能够在二战后成为世界第一科技强国，并在高科技领域持续“一览众山小”的绝对优势，并不是因为美国人的天赋远超其他的族群，而是因为美国成功地吸聚到了全世界最多的顶尖人才。

在20世纪至今的全球人才流动和竞争中，美国无疑是最大受益者，而中国等广大发展中国家则成为人才流失的受损者。时至今日，现实是，中国有大量顶尖人才同携带大量资本的

商业人士流失“归化”欧美，而没有多少本国从前流失的和外国顶尖人才能够“归化入籍”中国。

对中国而言，全球化时代巨大的机遇和挑战并存，这点在人才的争夺上尤其明显。中国既是人才需求大国，也是人才流失大国。眼前我们可以唱响中国经济突飞猛进的高速增长，中国似乎也并没有因为大量人才流失而直接影响经济，但是短期的增长只是基于以制造业和低端知识产业为主的产业结构。在未来，中国在全球竞争中的角色绝非“体力工人”和“技术工人”。中国的人口红利、环境消耗、资源浪费还能够持续多久？我们靠什么去支撑中国在未来世界的竞争？

改革开放30多年来中国输送了190多万留学生，只有63万学成后选择回国发展，学历越高、专业越紧缺，回国比例越小。并且，携带技能和资金而移民流失的人才更多。其中，中国在美国的理工科博士生毕业后92%留在了美国，比例为全球最高，中国清华、北大已经成为美国博士生输送来源排名第一和第二的学校。而且在去年，中国取代了印度成为美国第一大留学生来源国，不仅如此，中国也在去年成为了美国第二大移民来源国、美国第一大投资移民来源国。面对如此严峻的人才竞争，这

就必定呼唤大量国内、国际人才对中国人才发展增添重要力量。中国如何继续抓住全球化时代以来第一次在世界上“崛起与复兴”的良机，如何在新的全球竞争的“人才战”中脱颖而出，重新构建具有“世界大国”风范的“人才战略”显得迫在眉睫。知识经济时代必然要求中国的经济发展模式以智力和创新为主导。中国正在从招商引资的时代迈向招才引智的时代，国家中长期人才规划纲要和“千人计划”的推出，无疑是当今中国最具创新的重要人才战略，将对中国未来的发展产生不可估量的影响。

中国需要加大从全世界吸引人才的力度，广纳天下人才为我所用。其实，中国早在春秋战国时期就是人才无国界流动，孔子就曾周游列国。数千年前李斯上书，就已经援引荀子的话忠告过，人才没有“异国”：“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深……是以地无四方，民无异国……一此五帝三王之所以无敌也。”

人才改变世界，中国在新世纪的全球化竞争中必须要打下深厚的广纳天下人才为我所用最强壮的根基，才能最终实现作为一个大国的真正崛起。（《国际人才交流》）

国际人才竞争的现状和主要特点

文 王辉耀

国际人才竞争的加剧，从根本上说是由经济全球化的进程决定的，尤其是经济全球化以及分工协作的深化，必然要求作为高级生产要素的人才走向自由流动，形成能够跨越国界的世界人才市场。同时，经济全球化与人才国际化又相互促进，全球化导致人才国际竞争。随着经济全球化在未来的进一步深化，国际人才在世界竞争格局当中还将发挥举足轻重的作用。综合来说，当前国际人才竞争主要体现如下特点：

其一，竞争日渐激烈，并日趋两极分化。最急缺人才的发展中国家反而出现高端人才大量流失的现象，只有少数新兴国家出现“人才回流”趋势。美国是全球人才竞争中最大的人才流入国，全世界所有受过高等教育的移民一半流向了美国。

其二，竞争对象高端化，竞争焦点是高层次人才。落后国家需要大量人才改变落后的

局面；新兴国家需要大量人才完成工业化、现代化以及产业结构调整；发达国家因为经济规模庞大，仅仅保持经济增长势头，都需要补充大量的人才。这些国家若要保持现有的人才规模，需要补充大量外国人才。当今世界各国的政策日益有利于流动性强的生产要素，如资本与高技能人才；越来越不利于流动性低的要素，如低技能劳工。

其三，人才跨国流动的影响比大多数人想象的要大。在2006年美国专利申请备案当中，外籍居民在发明者或合作发明者中的比例已经达到24.2%。从1995年到2005年间，所有在美开办的工程及科技公司中，有25%的创办人来自美国境外。根据考夫曼基金会的报告显示，在加利福尼亚，移民创办公司的比例高达38.8%，而在高科技中心的硅谷，有外国移民参与创办的公司竟占全部高科技公司的52.4%。到2005年，全美各地由移民创办的公司已

对于大多数发展中国家来说，人才外流带来了企业外包、汇款投资等诸多收获，是发展中国家在外国直接投资(FDI)之后的第二大外部资金来源。例如，2005年世界汇款总额的72%，即约1670亿美元流入了发展中国家。许多研究因此认为人才流失的理论已经落后且过时。但事实上带来外包业务和汇款投资更多的是人才外流中的环流，人才环流意味着经常性回国。国际劳工组织一份研究报告指出，在接受汇款的前20位发展中国家当中，仅有7个国家过去25年人均收入年增长率达到了2%以上。

其四，获得人才流入的国家，获益多少取决于具体情况。从人才流入(包括人才回流)当中获益多少，取决于各国自身发展情况，这些人才能否与本土人才资源形成互补效应。回归或流入的人才从先进国家携带而来的技能、资金、理念，需要较好的社会环境、优质的经济基础土壤、有效的政府人才制度，才能发挥作用、创造效益。

其五，竞争手段多样化，竞争方式日渐制度化。人才争夺远比物质资源争夺更为复杂，传统人才竞争手段是移民、留学、建立海外专家联络站、通过技术合作获得外援等，目前各国争夺人才的手段已日渐多样化。但从根本来说，不仅要依靠薪酬待遇，更要创造能够适合人才长远发展的基础和环境，以及优化相关政

策机制来吸引人才、留住人目前，各国都日益重视建立对人才使用、评估、成长的开放性环境，从过去注重人才使用的短期政策，过渡到有利于人才长期发展的制度建设上来。最典型的例子是关系到人才流入门槛的签证、绿卡以及入籍制度。同时，为了争夺顶尖人才，欧洲传统强国都进行了制度改革，2000年德国正式实施“绿卡工程”；2007年法国实施“优秀人才居留证”制度；2008年英国正式实施“记点积分制”移民制度。不少新兴国家因为急需高端人才，在全球人才竞争中又处于劣势，因此在20世纪90年代后都开始明确承认双重国籍。

知识经济就是人才经济，高科技、创新、创意产业需要大批高层次人才，人才也需要知识经济体系来提供更广阔的平台。必须建立整体的适应全球化大趋势与自身国情的开放型大国人才战略，把“人才强国”战略落到实处，制度化、常态化、长期化，形成良好的人才环境与土壤，人才建设就能取得突破性进展。

(《经济日报》)

王辉耀

中国与全球化研究中心主任、欧美同学会中国留学人员联谊会副会长、中国国际经济合作学会副会长、国务院侨办海外专家咨询委员会经济组召集人。



人才特区要特在规划率先落地

文 吴江

- “人才特区”之“特”说到底就是允许有更加宽松的改革权和试验权，允许人才管理模式和政策具有优先性和特殊性，允许在与国际人才管理接轨上突破现有的体制政策限制。
- “人才特区”首先是服务发展的人才特区。要紧紧扣住本地发展的实际需要，特别要结合本地区的产业结构调整、发展方式转变和改善民生的需要创新人才政策和机制，以形成自己的人才比较优势。
- 人才工作的创新，可做的事情很多，完全在于我们能不能解放思想。

国家中长期人才发展规划纲要颁布以来，各地方建立“人才特区”、“人才实验区”的积极性十分高涨，纷纷出台优惠政策来吸引人才。目前，各地基本上是借鉴经济特区招商引资的经验和思路，吸收其有益的经验。但是要看到，招才引智与招商引资仍有很大区别，有形资本看得见摸得着，无形资本看不见摸不着，机遇大风险也大，更需要理性对待。不能像有的地方搞开发区“跑马圈地”，脑袋一热，蜂拥而起。如何建设好人才特区，需要精心设计、理性思考。这里谈几点不成熟的意见。

要着力打造人才优先发展的示范区

人才发展规划纲要中提出的一个重要指导思想，就是坚持以用为本，创新体制机制，通过人才工作的一系列创新活动，提高人才使用效能，尽快形成人才优先发展的战略布局。然而，创新体制、机制和政策都会涉及许多长期形成的深层次问题，再加上体制机制的全局性、长期性和根本性特点，一下子全面推开必然有其难度和风险，加之我们在国际人才竞争、引进海外人才等方面，还缺乏现成的经验和成熟的理论。这些都有一个探索过程和试验过程。

人才发展规划中提出，鼓励地方和行业结合自身实际建立与国际人才管理体系接轨的人才管理改革试验区。通过这些改革实验区，在局部范围、特殊领域内，创新一些更加灵活的人才政策，营造一个更加优惠、更加宽松的政策环境和服务环境，接轨一批国外通行的人才政策和国际惯例，以及相应的破除一些不适应的管理体制、机制障碍。通过“特区”的实验，进一步解放思想、总结经验、发现问题、把握规律，进而发挥人才“特区”的辐射作用和示范作用，在更大的范围加以普遍推广应用，打造一批人才优先发展的样板，就是“人才特区”的重大意义。

要尽快形成人才竞争的比较优势

建设人才特区的目的是形成既有利于招才引智，又能够促进本地发展的人才竞争比较优势。因此，各地建设“人才特区”都需要做好科学论证，研究好符合自身条件的特区发展模式。不能是人家有什么政策，我就有什么政策，人家给一套房我也给一套房，人家给100万我也给100万。“人才特区”首先是服务发展的人才特区。无论在人才引进、人才评价、人才流动、社会保障、人才国际化等方面的试验，都要紧紧扣住本地发展的实际需要，特别要结合本地区的产业结构调整、发展方式转变和改善民生的需要创新人才政策和机制，以形成自己的人才比较优势。如无锡市在2006年启动了五年内引进30名领军型海外留学归国创业人才的“530”计划，随后被确立为江苏省“人才特区”建设试点城市之一。无锡市结合经济转型、产业升级，建设了一批战略性新兴产业“专业人才集聚区”，高层次人才与高科技产业良性互动，科技进步对经济增长的贡献率大幅提高。再如近几年南宁高新区集中力量建设广西软件研发人才小高地和南宁生物工程及制药人才小高地，给予特殊政策鼓励人才创业，形成了有利于广西跨越式发展的“人才特区”。

“人才特区”要做出特色，要有整体规划，理性科学地设计。要有目的、有针对地开始试点工作，特别是针对一些长期存在的、带有全局性和普遍性的体制机制问题，有意识地选择一些地方和机构作为“试验区”，进行体制机制改革创新攻关，探索解决办法。中央应加强对“人才特区”的指导，避免重复建设，重复实验。要能以点带面，从特惠到普惠，发挥“人才特区”的辐射作用，将实验区的小环境逐步影响改变大环境。在这方面，中央有关部门可以组织专家会诊，通过会诊来指导地方把“人才特区”建设好，究竟这个地方的“人才特区”“特”在什么地方，得总结出个一二

三来。

要在解放思想，创新机制上有所作为

在新的形势下搞“人才特区”，必须有战略思维、世界眼光。东部沿海地区开放程度高、有利条件多，人才基础好，人才特区容易搞出成效。但是，条件越好，“人才特区”建设就要高标准。发达地区的人才战略应瞄准与发达国家的人才竞争，要用国际化标准衡量，创造比发达国家更为有吸引力的人才环境，而不是与中西部欠发达地区争夺人才。在内地特别是西部，不光要解决政策开放的问题，更要解决一些观念问题，不能整天忧患“孔雀东南飞”，“人往高处走”是人才流动的基本规律，低处想留也留不住。关键是要打造出适合人才发展事业的高地。其实，西部有很多事情都是可以做，前两年，笔者曾经到过青海格尔木，看到那里的农民聘请了很多来自浙江的水产技术人员在高原试验放养鸭子，而且以长期股权激励方式吸引这些技术人才。高原农牧民利用天然无污染的自然环境、抓住市场对绿色食品的需求，因地制宜地发展特色产业，用特色产业吸引专业人才，这就是西部艰苦边远地区的人才比较优势，这是高原农牧民群众吸引人才的智慧。

人才工作的创新，可做的事情很多，完全在于我们能不能解放思想。人才事业是一个高风险行业，真正做成功的是少数。自古以来人们就感叹千里马常有，而伯乐不常有。建设“人才特区”的一个重要目的就是大胆试错，允许失败。有人分析研究了我国最为有影响力的高科技园区，发现那里的高端领军人才大致有五大来源：海归人才、国企改革下岗的经营者、从原团队分离出来的二次创业者、土生土长者、从传统科研院所走出来的杰出人才。这说明创新创业人才的发现是有规律、无定式。伯乐的慧眼在于他懂得搜寻千里马的特有规

律，而不是通用的标准。我国如今，马云之于杭州，段先念之于西安，施正荣之于无锡，一个人才能催生一个行业的现象启示我们，只有解放思想才能找到创新之路，只有解放人才才能创造发展优势。

引进海外人才不要光盯在优惠政策上，“人才特区”更要盯在体制机制的创新上。要把人才的引进、培养，选拔、评价、发现、保障、激励这些机制真正在特区运作起来。相比政策问题，体制机制难度更大。比如职称评定、执业资格认证，如何与国际接轨，如解决跨国跨地区的互认评价。所以，“人才特区”应注意选择一些科研院所、医疗机椅和高等学校等事业单位，就人才评价标准、职称评定、管理行政化等难点问题进行试点，实行突破。这类机构为数众多、类型多样、情况复杂，其人才管理体制机制改革全面推开，影响面广，改革具有更大的难度和风险，也必须采取试点先行的方式，稳步推进。（《中国人才》）

此外，“人才特区”必须是开放性的，即有开放意识，国际视野，不能关起门来做。尤其是现在，需要注重与国际人才管理的接轨、需要注重国际上可比性的东西。为此，我们要把每一个“人才特区”都办成解放思想、解放人才的大学校。通过特区这个“学校”使人才真正解放出来，使我们人才管理者的思想解放出来，培养造就出一批世界一流的人才管理大师。在“人才特区”建设过程中要加强理论创新和理论指导。要使“人才特区”起到辐射作用，就离不开对规律的认识和把握，离不开理论研究和政策研究，把好的经验上升为理论、制度、法律，所以“人才特区”建设还需要专家、学者多蹲点，深入基层，看看哪些是成功的经验，加以总结提高。

（《国际人才交流》）

构建区域经济的支撑体系

文 闫琦 吴江

在经济全球化和知识经济的时代背景下，国家和区域间经济社会发展的竞争越来越汇集于一个单一的轴心——人才资源。当前世界多极化、经济全球化深入发展。科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，人才在经济社会发展中的基础性、战略性、决定性作用更加凸显。发展区域经济。是经济发展和城乡统筹的客观

要求，而人才是区域经济发展的决定因素。人才的数量和质量将直接决定区域经济发展的速率和成效。我国的区域经济，特别是不发达地区在经济发展、区域建设、人才配置三位一体的最佳组合方面尚未完善。起主导作用的人才问题依然严峻，尚存在着许多显现和潜在的危机，影响和制约着未来经济发展水平的进

一步提高。根据以下战略性思路和原则来建构区域经济发展的人才支撑体系。

一、构建引人才支撑体系

(一)创新人才引进渠道

以区域的特色产业为核心，充分实现人才集聚和发展。区域经济受主观因素的制约，不太可能实现既大又全，要经济快速发展。就必须在特殊产业和支柱产业上下功夫。对于构建特色产业人才体系的关键性措施就是形成聚才引智机制。另外实现人才引进机制“候鸟式”。鼓励各用人单位把“人”和“才”区分开，避开传统的人才引进中户籍、档案、身份等条条框框，建立柔性人才流动机制，主要模式有：

首先，用项目带动人才集聚，用项目当载体，带动人力资源的发展。加强和科研院校的合作。学校有大量科研成果亟须转化为生产力，依托它们在人才、技术、信息各方面的优势，引进技术、项目的同时也引进优秀的管理人才，共同建设技术平台和经济实体，充分利用科技成果的带动作用。在实践中培养锻炼青年人才，最终达到对区域人才支撑体系的建设。

其次，不拘一格积极引进人才，建立专家负责制，以智联才，改善提高人才和智力相结合的程度。引智和引才是互相促进共同发展的，人才与专家组织建立的稳定联系。筹建信息库，把本地人才和外地人才共同的安置到共有的信息平台，保持互动，通过智力的集聚效应，联系更多的专家，为区域经济社会发展建设服务。利用柔性引进，不但可以解决人才急缺现象，还可以节省人力、物力资源，不断扩展工作新领域，建立脉络广泛的人才智能库。

最后，扩展各种合作方式，鼓励人才“以智入股”。从区域的实际出发，允许人才用自身的知识、技术、科研成果等要素参与分配，实现智力的资本化、产权化。像技术入股、技术合作、任务聘用、兼职等多种方式为区域经济的发展贡献力量。

(二)健全人才资源市场体系

一个开放、公平、公正的人才市场系统，对正确的引进人才、合理的利用人才有极其重要的作用。区域在加快人才资源市场的改革，合理引进利用人才的方面，发挥基础性的资源配置作用。

1. 健全人才市场系统，推进人才市场管理机制创新。区域在积极引进人才的过程中，要按照管和办分开、政事分离的原则，推进人才服务机构的体制革新，指引人才服务机构融入市场竞争体系，发挥市场的能动作用，提高人才服务的效率。逐步构建人才服务公共平台，全面改革人事以及劳务代理制度，完善人事劳动档案公共管理的社会化服务体系。

2 人才市场服务机制的建立和完善。区域之间人才市场的相互配合和联系，将带动区域经济一体化进程，完善区域人才市场的发育健全。根据市场信息，及时发布区内外各种人才

信息情况和用人单位招聘人才的信息，实现用人单位市场和人才市场的充分衔接，使双方能利用这个平台满足需求。利用职业介绍、就业指导、就业培训和人事代理等各种手段，把人才资源合理充分的利用到需要的工作岗位上；同时指导用人单位建立合理的人才资源发展规划，根据用人单位实际需求，用最少的成本选好最合适的人才。

3. 完善人才市场的信息化建设。及时准确的利用信息资源，优化信息的发布办法，对信息资源加强分析和预测。可以通过远程面试、电话面试、人才自我推荐等办法，逐步建立和完善网上人才市场，提高目前的信息化水平，使人才和用人单位更加合理灵活的进行双向选择和沟通，节约成本和时间。通过建立完善各种人才信息数据库，并研发标准统一的人才信息市场标准，进行人才市场公共服务网络信息建设，形成面对全社会的信息公共服务平台。对存在的各类劳务市场和人才市场进行联网贯通，进行信息共享，用人单位快速选择到所需人才，人才也能发挥自己的作用。各取所需。

4. 利用市场的基础性配置资源的作用，促进人才的流动。根据人才市场化的运行过程，用人单位、人才、市场中介三个方面是人才市场化配置的市场主体。三方面的互动形成市场化。用看不见的手调节资源的配置和流动。促进个企事业单位进入人才市场自主选择人才以及人才充分流动进入市场择业，使人才市场和其他要素市场互通互融。使各种人才能合理使用在最需要的行业部门岗位上。并引导人才向支柱产业、重点企业、特色产业集聚；鼓励专业人才通过科技咨询、项目引进和技术开发、挂职等方式流动；配套人才流动的各种措施和相关政策。通过实现人才自身价值和实现社会需求，解决劳动力市场上供求矛盾。有效的维护社会稳定和谐。

(三)建立虚拟团队

1. 虚拟团队的概念是指拥有不同能力和资源的一群人，为了达到完成某个特定的目标或者某个共同的任务。凭借现代化的信息技术、通讯技术和网络技术，跨越时空之间的障碍。在一起协同工作的团体队伍。

在区域经济发展的过程中，会遇见各种各样的问题和困难，虚拟团队就是为了缓解现实中人才资源不足、利用不合理、人才不能很好发挥作用而建立起来的，这也是引进人才资源的一种形式，具有重要的现实意义。虚拟团队的建立不但营造了人才共享机制还跨越了组织边界，能够充分利用人才资源，促进人才资源的最优配置。做到各尽所能。从人才个人的角度上说，虚拟团队提供了一个平台，能够实现人才本身对于自我实现的要求，使人才的才能有一个舒展的空间。在参加虚拟团队的过程中，人才满足了自身发展需求也最大限度的解决了分布非均衡的现象，使人才短缺和人才积压的问题得到某种程度的解决，能极大提升人

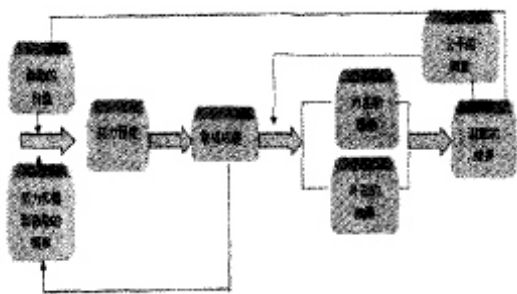
才的积极性和创造性。

2. 对虚拟团队的利益分配办法虚拟团队的进展通常是跳跃式而非渐进式的过程，并不容易得出哪个成员对团队任务目标做出多大贡献。团队成员的利益分配问题比较复杂，应该将团队成员多元化，为组织成员设定合理的目标，然后凭借设定目标完成情况物质分配，让各成员觉得有差异的利益分配合情合理。一个不错的办法就是完成定额后计提奖金的分配奖励框架。根据自行申报挂钩的奖励制度设计框架，思路是自行申报的目标越精确、实际达成的任务越多，所得的物质就越多，使虚拟团队成员能真实的反映自己的能力、成本等问题，尽力完成最可能达到的目标。能规避因为信息不对称和逆向选择所产生的问题。

二、构建留才支撑体系

(一) 人才激励体系

发挥人才潜能最重要的手段就是激励机制。通过组织设计适当的薪酬形式和激励办法，用某些恰当的行为规范和惩罚性手段，凭借信息之间的沟通来监督、引导、促进成员的行为方式，以实现组织成员和个人目标实现的系统活动。完成二者之间的统一。在一定意义上，组织对个人的激励程度越高，人才工作的动能就越大，组织的生产率也就越大。如下图所示。



人才激励模型图

对人才的激励是模型的核心部分，而激励的形式分为内在激励和外在激励。内在激励是指对人才提供一些不能用量化的物质形式表现的各种价值。比方说，提高个人名望地位的机会、培训机会、对目前环境的满意度、更好的科研设备和工具、优良的企业文化还有单位对个人的尊重以及给予的荣誉等等。

该模型说明，要使激励达到预期的效果，就要考虑好激励制度、激励内容以及一系列综合因素如目标设定、组织分工等。个人实际完成的绩效不仅依据激励的设计。最重要的是受到个人能力强弱、对工作的了解程度和个人努力程度的影响。对成员的奖励应该剔除掉一些不良外因的影响，按照实际达到的工作业绩为评价标准。对于个人这次受到的奖励是不是满意，都会体现在下一次任务的努力程度里，会有不同的效果，环环相扣彼此影响。

外在激励的表现形式一般为给人才体现可量化的物质价值。凭借物质的吸引力来达到激

励人才努力工作的目的，主要表现为薪酬激励、福利激励、股权激励。

(二) 培训支撑体系

根据经济学家舒尔茨(T. w. Schultz)和贝克尔(G. S. Becker)的人力资本理论，在经济增长中，物质资本的作用小于人力资本的作用；人力资本的关键和核心是提高人口的素质，教育投资是人力资本投资的重要部分。人的能力不仅和先天基础有关，在很大程度上是由后天努力获得的，凭借家庭和学校以及社会接受正式与非正式的教育，通过教育培训、工作经历和在劳动力市场上的流动而发展出来的，其中最根本的途径是在学校中的教育以及实际工作中的锻炼培养，培养教育是提高自身素质的主要途径。

三、人才体系构建的完善的问题

(一) 完善思路

把凝聚人才价值、拓展事业前程作为人才吸纳与留驻的出发点和落脚点，围绕区域科学发展目标与需要确定人才队伍建设任务，制定人才政策措施，用科学发展成果检验人才工作成效。把深化创新人才工作机制作为推动人才发展的根本动力，破除束缚人才发展的思想观念和制度障碍，拓展有利于人才聚集、人才发展、人才满意的事业空间，最大限度地激发人才的创造活力，推进人才管理政策和管理机制创新，构筑人才服务的高端平台，营造人才发展的良好环境，靠人才成就事业，依靠事业造就人才，实现人才管理服务的高效率和高质量。

把充分发挥各类人才的作用作为人才工作的根本任务，围绕用好用活人才来培养人才、引进人才，积极为各类人才干事创业和实现价值提供机会和条件，使全社会创新智慧竞相迸发。不求所有但求所用，突破行政隶属关系壁垒，盘活用好现有人才，借助外脑助力于区域经济社会的发展。从人才规划与经济发展协调的接口处，即人力资源管理制度的功能角度，为分析“人才资源——经济”系统协调机制开辟了新的思路。总的来说，人才资源与经济协调发展制度系统的核心在于在人才支撑体系上建立基于经济发展需求的人才资源制度系统。处于经济跨越式发展的背景下。迫切急需大批高素质的人才队伍支撑并推动各事业的发展²。目前全国各地区对人才都展开了激烈的争夺战，在这样的形式中，更需要依靠人才的支撑和发展建立全面的系统的人才支撑体系，环绕着人才资源，根据对人才的引进、使用和培养。发挥自身优势，充分利用政策、法规为区域经济发展服务，最终达到拉动经济社会发展的目的。

(二) 完善人才支撑体系中的问题

首先，需要关注人才认识理念与人才体系的匹配。相当一部分人才不能充分发挥自己的能力，人力资源的开发和利用不足还有使用上存在问题。用非所长、用非所学之类的问题很突出，难以形成资源、技术和人才的优化使

用，缺乏人才的带动作用，不但不能起到促进发展的积极效果，还严重伤害了人才的积极性。

其次，从人才体制消除人才政策弊端。人才政策的弊端是影响人才体制合理、持续、健康发展的重要原因，直接表现就是体制僵硬、机制过死、渠道堵塞以及政策不配套。对于人才的选拔和使用，特别国企事业单位的人才选拔使用上，并没有使用公开、公平、竞争择优选拔精英。

另外，人才问缺乏竞争，用人单位缺乏自主的人事权，由此挫伤了部分人才的进取心和积极性。各家自扫自家门前雪，人才的交流渠道狭窄，仅仅在本单位部门内部流动，割裂了人才的交融性。人为制造沟壑限制人才的成长。

最后，把握住人才体系建设的区域化和本土化特色。只模仿和照搬别的区域，不能适应本地区发展环境，使人才政策不切合实际没有使用价值。还有某些政策诚信度不高，落实不力的问题依然存在。虽然为了吸引人才，各个地区都出台了不少人才相关政策，但是各地政策制定和落实的标准和尺度不统一。相差太远，给大家的感觉是政策随意性较大。虽然某些政策有较大的吸引力，但是在落实的过程中，会受到部门利益观的影响，使各部门都有自己的小算盘，相关政策并不能很好的落实。

（《魅力中国》）

参考文献:

- [1] Human Resource Director Partnership (2001). State of Minnesota Human Resource s Strategic Plan 2001-2006. Minnesota
- [2] Miriam Altman. Knowledge Promotion in Economy of The Country. Prentice Hall Ina, 2001.
- [3] 吴海燕，人才战略的设计理念探析，人才开发，2004(1):33-34
- [4] 邓靖松. 虚拟团队的两种新型薪酬方案 [J]. 商业研究, 2003, (4):45-47
- [5] 王志田，韩金远 刘海英，人才发展战略模式探讨，中国科技论坛，2005(3):125-128
- [6] 国玩忠，树立人才可持续发展观，中国人才，2005(10):28-29
- [7] 西奥多·舒尔茨，世沧人力资本投[M]，上海出版社，1997.

吴江

中国人事科学院院长、党委书记、中国人才学会常务副会长、第十一届全国政协委员、国家行政学院教授。



关于住上海浦东新区建设“国际人才特区”的构想

文 王振

随着经济全球化的不断发展和中国对外开放度的进一步提升，浦东新区和全国许多经济发达地区一样，需要吸引和集聚更多的高层次人才，在更高的层次上推动区域经济和社会建设。

深圳于2001年最早提出了“人才特区”的设想并率先进行了探索实践。江苏省也在2006年选择无锡、常州等六个地区开展了“人才特区”试点，为引进高层次人才采取一系列特殊的激励措施。最近中组部积极推进吸引海外高层次人才的“千人计划”和在全国已经批准建立的67个“海外高层次人才创新创业基地”，定位为“人才创新试验区”，都含有“人才特区”的内涵。

浦东新区要加大引进海外高层次人才的力度，也非常有必要引入“人才特区”模式，建设“国际人才特区”，在人才管理体制、政策法规、公共服务和综合环境等方面大胆探索、突破瓶颈，为引进和集聚一大批海外高层次人才打开通道、营造环境。

一、浦东新区建设“国际人才特区”的内涵与意义

(一)“国际人才特区”的内涵

浦东新区建设“国际人才特区”，就是要在一些特定的区域空间，或在一些特定的产业领域，通过先行先试和创新突破，努力形成符合国际惯例、满足国际人才需要的发展环境，吸引更多更好的国际人才到浦东创业发展，形成一个有规模、高层次的国际人才队伍群体；就是要充分借鉴发达国家吸引国际优秀人才的优惠政策，发挥国际人才作用的经验与做法，充分利用国家赋予浦东综合配套改革试点的有利条件，大胆实践，在服务管理和综合环境营造等方面，进一步加大对外开放的力度，进一步改善国际人才的文化生活环境，并在一定的时期内，以特别的政策、特殊的环境，大规模引进国际人才，形成国际人才集聚特区，更好地支撑浦东的经济社会发展和结构转型，更好地推进浦东的国际大都市核心功能区建设，更好地贯彻落实国家的人才强国战略和上海的国际人才高地建设战略。

(二)建设“国际人才特区”的意义

经济的竞争归根到底是人才的竞争，在全球国家间经济竞争日趋激烈的背景下，采取更加积极、主动的改革措施和政策手段在浦东新区这个改革开放的先行先试区建设“国际人才特区”，吸引越来越多的国际优秀人才参与浦

东、上海乃至国家的经济社会建设，无论对于提升整个国家、整个上海的国际竞争力，还是对于推进浦东的新阶段的发展建设来说，都具有极其重要的战略意义和现实意义。

二、浦东新区建设“国际人才特区”需要解决的主要问题

浦东新区建设“国际人才特区”，必须抓住国际人才“引得进、用得好、留得住”等环节，着重解决各种体制机制障碍和突出矛盾问题。这是浦东新区建立“国际人才特区”的内在要求。基于浦东新区的现实情况和未来发展，重点要解决以下三个方面的问题：

(一)国际人才引进和集聚方面的问题

主要表现在以下三个方面：(1)国际人才队伍数量结构不够理想。目前，浦东国际人才的密度虽然高于上海平均水平，但是和纽约、伦敦等国际大都市相比明显偏低。同时，在新区重点发展产业中，高层次的国际人才十分短缺。(2)国际人才的集聚平台不够大。引进国际人才，关键要有事业平台。虽然浦东在引进产业人才方面已经构筑了不少平台，但要建设国际人才高地，还需要其他的人才集聚平台。目前来看，最薄弱或不足的平台有二个：一是缺少集聚国际一流学者的平台。国际一流的学者需要国际一流的研究环境。浦东十分缺乏国际一流的高校、科研院所，因此也难以吸引国际一流的学者。二是缺少集聚国际非政府组织人才的平台。是否拥有一批国际性非政府组织已经成为国际大都市的一个重要标志。浦东目前还没有一个国际性的非政府组织，最主要的原因在于国际性非政府组织发展的条件还不成熟。(3)国际人才引进的渠道不畅。浦东新区的人才中介服务产业总体上还不够发达，参与国际人才配置的中介服务机构大都处于起步阶段。虽然允许外资控股经营，但准入的门槛比较高，国内人才中介机构参与国际人才资源配置的能力还很欠缺。高端服务业人才集聚能力比较弱，也影响了高层次国际人才的引进。

(二)国际人才使用和激励方面的问题

主要表现在以下三个方面：(1)国际人才使用的政策限制较多。国际人才在参与政府管理和社会事务管理方面存在政策的制约，如担任国家公务员、人大代表、政协委员等都有国籍的限制。(2)现行税制对外籍人才税率偏高，激励调节作用没有得到发挥。我国现行的个人所得税基本上实行一刀切管理，对于浦东新区的国际人才来说，实际税负很重，表现为

一是起征点低，每月4800元，比欧美国家和香港等地区都明显偏低；二是累进税率高，最高达45%，国际人才薪酬水平即使与国外相当，其税后收入也明显低于国外；三是开办企业的人员，企业所得税和个人所得税重复缴纳，目前企业税25%，增值税17%，个人所得税最高45%，税负较重。同时现行税制也不支持企业采取激励措施，比如高薪、高奖励就有高税率问题，增加了激励的成本；高福利配套，如商业性的医疗保险、人寿保险、年金等也不能列入成本。(3)国际人才的薪酬普遍不高。国内企业为国际人才提供的薪酬水平普遍不高，不能与国际同类职位的薪酬水平接轨，缺乏竞争力。此外，由于文化习惯和思维方式等方面的差异，在国际人才的使用上，存在磨合时间过长，使用效率不高的问题。

(三)国际人才保障和环境方面的问题

对国际人才来说，事业发展所需要的综合环境主要包括创业的融资环境、创新的知识产权保护环境和配套的生活保障环境。目前来说，这几个方面的环境建设还受到一些制度障碍制约和基础条件制约。

(1)在融资环境方面。因为金融管制仍然较多，得到创业资助和融资仍然是一件比较困难的事。目前，浦东大约有10多亿的金融资金用于融资，但依然存在“有资难融”的现象。

(2)在知识产权保护环境方面。我国的知识产权保护工作才刚刚起步，意识淡薄，制度不全，管理缺失，一定程度上影响了国际人才知识产权的转移，挫伤了企业和人才创新积极性。特别是由于人员流动造成的知识产权流失目前缺乏具体的保护政策。

(3)在配套生活保障环境方面。核心问题有五个：一是国际人才的子女教育问题。目前多数学校不能接受外籍学生，创办国际学校有审批门槛。特别是国际学校的收费标准过高，一般是一年2.5万美元，远远高过国际人才在母国同等学校的收费标准，增加了国际人才的生活成本。二是居住成本上升较快的问题。最近几年房价上升较快，国际人才的生活居住成本也随之不断攀升。三是国际人才出入境不够便利的问题。2004年公安部出台了“中国绿卡”政策，可为长期在国内工作、创业和定居的高层次外国专家及加入外国籍的留学人才提供出入境方面的便利。但现行绿卡制度申请门槛较高，地方没有审批权，取得“绿卡”的国际人才很少。而对于大多数持有上海市居住证B证的国际人才来说，又存在手续复杂、期限太短等方面的问题。四是国际人才社会保障和医疗保障的问题。国家至今尚未出台加入外籍的留学人员和外国专家在我国工作期间享受社会保险和医疗保险待遇的有关制度和规定。外籍人才中的大部分没有办法在原籍国参加社会保障，有了后顾之忧，就难以长期安心在中国

发展。即使是已经在浦东创业一定时间并有计划长期发展的外籍人才，在这里也没有对应的社会保障，不利于国际人才的本地化。外籍高层次人才在华工作期间的医疗保障，主要靠购买商业保险和用人单位支付相关费用，一旦因病产生高额医疗费用，经常发生纠纷，这也已经成为他们来华工作的主要制约因素之一。五是国际人才居住区的生态环境和国际化程度仍然存在较大的差距。

三、浦东新区建设“国际人才特区”基本框架

(一)战略方针

1. 以用为本，服务发展

引进国际人才，目的是为了使用，是为了更好地提升浦东在建设“四个中心”和推进“四个率先”中的示范引领作用。特别要从浦东的产业升级和城市服务功能建设需要出发，围绕上海“四个中心”核心功能区建设，着重引进一批以金融为核心的现代服务业人才；围绕区域创新体系建设，着重引进一批高新技术产业发展所需要的创新研发人才；围绕企业国际化发展战略，着重引进一批通晓国际惯例的高级经营管理人才，特别是作为管理创新主体，融合人才、资本、技术为一体的战略企业家；围绕经济社会发展需要，着重引进一批高层次的社会事业领域专业人才。同时还要强调“不求所有，但求所用”的人才使用方式，为各类用人单位更加有效地引进、用好国际人才搭建合适的平台，建立灵活的机制。

2. 重点突破，逐步推进

建设“国际人才特区”，是一个渐进的逐步推进过程。特别是在体制机制创新、开放的领域及区域空间方面，都要根据国家、上海和浦东新区的实际情况和发展需要，从点到面、由浅到深地逐步推进。但在关键性问题和重点发展的区域空间、产业领域，要坚持重点突破，取得实效。关键性问题，主要指那些确实与国际惯例不符，并已严重阻碍国际人才引进、使用的现行政策与制度问题，如绿卡问题、服务业对外开放问题、税收激励问题等。重点发展的区域空间，主要指陆家嘴金融城、张江科学城。重点发展的产业领域，主要指金融、物流商贸、信息等支柱产业和重点培育产业。

3. 国际国内，协调发展

引进、集聚国际人才，是为了更快地提升国内本土人才的国际化水平，同时，也只有建设好国际化的国内本土人才队伍，才能更好地发挥国际人才的作用。因此，要大力推进国际人才与本土人才的交流合作，实现本土人才的国际接轨，推动本土人才的培养、使用、评价的国际化，带动本土各行业国际化领军人才队伍建设。要以“国际人才特区”建设为引力，吸引更多的国内优秀人才参与浦东的各项建设

事业：要以“国际人才特区”建设为载体，加快培养和提升国内本土人才的国际化能力；要以“国际人才特区”建设为契机，率先推进国际化人才高地的建设，形成国际、国内人才高度融合、协调发展的局面。

(二) 战略目标

1. 总体目标

以集聚国际人才为主要目的，以特区建设为运作模式，到2020年，以浦东经济社会发展总体目标和现代化大都市对国际人才的迫切需求为导向，基本建立与浦东开发开放相适应的国际人才发展环境，带动和辐射长三角国际人才资源开发，不断增强浦东新区集聚国际人才的竞争力，最终建成国际人才高度集聚、人才体制机制与国际大都市发展要求紧密衔接、人才政策环境更加符合国际惯例、公共服务体系和社会文化环境充分满足国际人才发展需要的“国际人才特区”。

2. 主要目标

一国际人才在数量和空间上更加集聚。以“陆家嘴金融城”和“张江科学城”为主要空间载体，以金融国际人才和高科技国际人才为主要集聚对象，大规模引进、集聚国际人才。至2015年，使两城成为我国国际人才集聚密度最大的地区。到2020年，成为我国国际人才集聚规模最大的地区，亚洲国际大都市中国际人才集聚密度最大的核心城区。

一国际人才开发与国际大都市发展衔接更加紧密。国际大都市既是人才集聚中心，也是人才培养开发中心和扩散中心。“国际人才特区”的形成与发挥作用，需要建立相应的体制机制。在转变政府职能、搭建国际人才服务平台、教育和培养国际人才、通过企业总部凝聚人才和通过大型人才中介机构服务人才等方面加强体制机制创新，逐步缩小与国际大都市的差距。同时，在国际人才国民待遇、知识产权保护、私有财产保护、创业融资等方面构建具有中国特色、符合国际惯例的政策体系。

一国际人才的公共服务和生活环境更加优化。围绕国际人才需要，建立健全五大公共服务系统：教育培训公共服务系统、医疗保健公共服务系统、公共信息双语发布公共服务系统、中文语言教育与文化交流公共服务系统、国民待遇落实公共服务系统。营造舒适、便捷、生态的国际化生活环境。结合浦东新区城市区域功能的统一规划，到2020年，努力使国际社区的公共交通、社交场所、绿化配套、环境质量接近或达到国际水平。积极构建多元、包容、创新的特区文化。

一以产业带动国际人才聚集的机制更加健全。从浦东未来的产业定位出发，重点围绕金融、物流商贸、信息(信息服务、电子信息产品制造等)、文化(文化服务业、教育培训、文化相关产业等)、汽车造船及成套设备制造、

石化及精细化工、房地产业七个支柱产业和生物医药、旅游会展、专业中介服务、现代农业、新材料新能源五个产业战略，加强产业体系建设，以产业集聚促进机构集聚，以机构集聚带动国际高端人才的集聚。

(三) 主要任务

浦东新区建设“国际人才特区”，关键是要围绕组织保障体系、国际人才引进集聚、国际人才使用激励和国际人才保障和环境建设等重点环节，通过推进国际人才“集聚工程”、“活力工程”和“安心工程”等为抓手，在一些制约国际人才发展的瓶颈问题上进行重点突破。

(一) 在组织保障体系建设方面

1. 建立健全组织领导保障

一是要加强组织领导。成立由区委主要领导担任组长，各相关部门一把手担任成员的“国际人才特区”建设领导小组，从组织导向上推进特区建设。二是要重视工作推进和落实，建立考评制度。分期制定“国际人才特区”建设行动计划和年度工作目标，分解到各相关部门，年终进行考核评估，并作为各民主党派主要负责干部绩效考核的重要内容之一。

2. 设立公益性专职服务机构

设立浦东新区国际人才服务中心，成立浦东新区国际人才俱乐部(协会)，在世博园区建立国际人才发展大厦，按照市场化运作和公益性服务的原则，采取政府购买服务和会员制的方式，开展国际人才论坛、培训、沙龙、展示等活动，为国际人才提供“一门式”的服务。

(二) 在国际人才引进集聚方面

浦东新区建设“国际人才特区”要坚持“拿来主义”，面向全球吸引一大批高层次的国际人才。要积极实施国际人才“集聚工程”，通过建立常态的引进机制，采取“走出去”、“请进来”等方式，畅通配置渠道，搭建发展平台，加快集聚大批一流的国际人才。

1. 创办一所体制全新的综合性大学

把创办一所具有国内顶尖水平的国际化的综合性大学(如浦东科技大学)，作为一项重要任务，这是全面提升浦东吸引、集聚国际一流人才的需要。这所大学不是复制传统的重点大学模式，而是应该充分借鉴香港科技大学和中欧国际工商学院成功办学的经验，以国际化的视野和全新的治理模式吸引国际一流的学者，培养一流的国际化人才。香港科技大学在短短的十年时间中就跃居亚洲排位居前的大学，并吸引、集聚了一批国际一流的顶尖学者，对提升香港的国际影响作出了积极的贡献。中欧国际工商学院以国际一流的师资和有效的内部治理模式快速发展成为世界100强商学院和中国最著名的商学院。一是要确立国内顶尖、国际一流的发展目标。聘请国际一流学者任教，全面采用英语教学模式和能力教育模式，招收国内优秀高中生和各国留学生，努力培养出充

分国际化的一流人才。二是要建立国际著名私立大学通常采取的治理模式。建立校董会领导下的校长负责制，学科设置自主、招生自主、收费自主、募集社会资金自主、教授定薪自主。三是要在土地、资金方面给予全力支持。特别是创办初期，在土地租赁、基础设施和教育设施投资等方面实施优惠政策，并在学校运行方面进行扶持。四是要在政策制度上提供保障。对于学校的治理结构和运行管理，要制定专门的政策管理办法予以保障。

2. 积极引进和发展国际性的非政府组织
正确认识国际性非政府组织在集聚国际人才方面的重要作用，既把它作为联系国际国内的桥梁，又把它作为引进国际人才的重要平台。同时通过引进和发展国际性非政府组织，摸索管理经验，探索扶持国际性非政府组织发展的思路。

3. 进一步开放、提升人才服务业，为国际人才提供高效的配置服务在浦东全面开放人才服务业，在开放中促进外资人才服务机构的集聚，在开放中提升本土人才服务机构的层次。一是要大力引进世界著名的人才服务机构。一方面为浦东的各类企业和机构提供国际化的高水平的人才中介服务，另一方面通过这些人才服务机构为浦东运作引进一批高层次的国际人才，包括创业者、高级研发人才和学者。二是要提高公益性人才服务机构服务国际人才的能力。除了配备高素质的服务人员外，还要拓展服务业务和领域，为国际人才提供高效、优质的服务。三是要整体提升人才服务业的水平。借助对外开放先行先试的有利条件，并辅助于积极的扶持政策，如税收优惠、场地支持等，吸引国内外知名人才服务机构入驻浦东总部基地，形成更强的服务能力和辐射能力。

(三)在国际人才使用激励方面

在国际人才使用方面，要有开放的胸怀。在国际人才激励方面力度要大，操作要人性化。要在使用方式、资格准入、激励力度和税收政策等方面进行探索突破。通过实施国际人才“活力工程”，大力开发国际人才潜能，激发国际人才活力。

1. 在国际人才使用方式上实行更加开放的政策

采取政府雇员、事业单位雇员的方式聘用国际人才，并为其配强管理团队，充分发挥国际人才在浦东新区的政府决策、行政管理和各项公益事业发展中的积极作用。积极选拔国际人才担任浦东新区政府决策咨询顾问，鼓励他们为浦东的经济社会发展发挥更大作用。

2. 突破国际人才执业资格限制

放宽对国际人才执业资格限制，允许国际人才获取国内执业资格证书，鼓励持有国际通行资格证书的国际人才进入浦东人力资源配置

市场，简化执业资格认证手续。

3. 建立与国际接轨的国际人才薪酬体系
探索采取政府适当补贴的方式，鼓励用人单位提供具有竞争力的薪酬参与国际人才竞争，鼓励企业探索劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配，采取股权、期权激励等方式激励国际人才。

4. 建立符合国际人才特点的个人所得税制度

要创新和完善国际人才激励机制，必须更好地发挥税收的调节杠杆作用，在个人所得税制度的改革方面进行积极的探索。一是对于国际人才，要切实降低税收负担。很多国际人才并不参加我国的社会福利保障，降低税负在理论上是有充分依据的。特别要参照新加坡和我香港地区的做法和标准，上浮起征点，降低累进税率，减轻国际人才的税收负担，增强浦东的国际人才引力。二是借鉴发达国家的通常做法，适当增加税前列支项目。如购租房、子女教育、家属抚养等，可规定一定的比例在税前列支。三是运用税收杠杆鼓励用人单位对作出杰出贡献的国际人才给予奖励。比如对获得政府奖项或参与国家重大项目的国际人才，单位的配套奖励可免征个人所得税，单位提供的一些特殊保险可作为成本税前列支等。四是对于要素参与分配的收益，在个人所得税政策上要有配套。特别是对于技术入股、期权激励所获得的收益，要有别于一般税收政策。五是建立返税制度。借鉴发达国家的通常做法，对个人所得税先征后返，即根据政策允许的税前列支项或减免项，对于多征收的部分由税务部门予以返还。

(四)在国际人才保障和环境方面

“国际人才特区”的环境建设要坚持以人为本，围绕国际人才在工作和生活中比较关注的问题，实施国际人才“安心工程”。在居留便利、知识产权保护、继续教育、医疗保障和人文环境等方面，拓展工作视野，借鉴国外经验，接轨国际惯例，努力营造一个适合国际人才居住、生活和事业发展的环境。

1. 健全和完善绿卡制度。落实国际人才的国民待遇

绿卡制度建设的核心是要对持有“绿卡”的国际人才享有的基本国民待遇作出明确规定并建立相应的执行体系。浦东新区的“国际人才特区”建设，首先要积极应对国际绿卡制度发展的趋势，把健全和完善我国的绿卡制度作为一项重要任务。

(1)争取国家有关部门授权浦东设立绿卡服务窗口要形成绿卡申请与服务的一条龙体系，帮助国际人才落实国民待遇和有关政策。初期可以只办理在浦东就职和创业的国际人才，在形成比较成熟的制度框架和办法后，浦东窗口可升级为上海全市，以及长三角地区，乃至泛长

三角地区的绿卡服务窗口。

(2)扩大适用范围,适当降低绿卡申请标准对上海的居住证B证制度和其他地区如北京、深圳等地实践的相关制度进行总结、提升,结合浦东经济社会发展需要,尤其是教育科技发展需要和高科技产业、现代服务业发展需要,争取扩大绿卡人员范围,降低绿卡申请标准。

(3)增加绿卡含金量,赋予国际人才更多的国民待遇借鉴美国的绿卡制度,除了选举权与被选举权、代表政府执行公务外,其他基本国民待遇(主要包括社会保险、税收、求职、信用贷款、政府项目申请、职业资格认定、知识产权保护、私有产权保护、住房购置、子女就学等方面)都应该与我国国民相同。

2. 加强知识产权保护体系建设,构建鼓励创新、保护创新的软环境

保护知识产权,实质就是保护人才和用人单位的创新权益。加强知识产权保护,要有良好的软环境,其核心要素包括完善政策法规,健全执法体系,树立全民保护意识,发挥社会组织的监督自律作用。浦东新区的“国际人才特区”建设,必须在改善知识产权保护软环境上有更多的作为。

(1)率先细化与知识产权保护相关的各类政策结合行业特点,完善与竞业禁止相关的政策法规,在政策上杜绝一些企业因人员流动而有意侵害企业知识产权的行为。要完善人才创新成果作为资本参与分配的制度和实施办法,处理好用人单位创新投入与人才创新贡献的关系,落实人才对创新成果的收益分配权,调动双方的创新积极性。

(2)强化对知识产权保护政策法规的执行,进一步充实知识产权保护部门和工商管理部门的执法力量,健全知识产权侵权举报系统和知识产权保护一条龙服务体系,对各种侵权行为坚决予以查处。

(3)提高全社会对知识产权的保护意识和监督意识,广泛开展知识产权保护宣传,加强社会舆论监督,鼓励和支持媒体对侵害知识产权的行为曝光;发挥用人单位的教育和监督作用,鼓励和支持各用人单位对剽窃他人学术成果,仿制他人创造发明的行为大胆揭露、依法严肃处理。

(4)发挥社会组织的维权、监督作用,积极推进各类行业协会、社团组织的发展,加强行业协会、社团组织的功能建设,一方面要充分发挥社会组织在行业、群体中的代言人作用,另一方面要充分发挥社会组织的自律作用,对于侵害知识产权的行为,予以惩处,让侵权者没有生存空间。

3. 建设具有国际一流水平的继续教育基地。满足国际人才持续发展的需要为国际人才提供继续教育机会,满足国际人才持续发展的需要,是浦东增强国际人才吸引力,建设“国际人才特区”的一个重要举措。具有国际一流

水平的继续教育基地,必须满足:采用国际先进的教育培训模式;拥有一支具有国际背景的教育培训师资队伍;掌握国际最新的学术动态;与国外的高等院校联系密切;培养目标突显国际发展方向。要达到这一目标,必须在政策和支持保障上进行创新和突破。

(1)适度开放教育培训领域,引进一批国际知名的教育培训机构

允许国际知名的教育培训机构以独资形式进入浦东发展;同时鼓励开展国际办学合作,对合资的比例、合作的程度等,不设具体条件限制,扩大教育培训机构国际办学合作自主权。

(2)为引进的国际知名教育机构提供一定的支持保障

如提供必要的场地和教育设施,减少初期进入成本;赋予招收工商管理硕士、工程硕士、法学硕士等自主权;可参与各类国家职业资格培训;对于营利性收入给予税收减免;对为浦东培养紧缺人才的机构提供财政补贴等。

(3)鼓励和支持跨国企业内训机构向社会开放

要充分发挥这类企业熟知产业发展需要、掌握先进技术、拥有国际内训师资的优势,鼓励和支持他们向社会开放,对其营业利性收入给予税收减免,或通过政府购买培训服务的方式给予支持。

4. 建立同国际接轨的国际人才综合服务体系

为国际人才提供更加积极有效的,尤其是同国际接轨的医疗保健、子女教育、外币自由汇兑等综合服务,目前在政策和体制上都还有一定的制约,浦东要建设“国际人才特区”,必须在这些方面进一步探索创新。

(1)对外开放医疗保健行业,引进外资医疗保健机构和从业人员

伴随着国际人才规模的不断扩大,医疗保健服务的需求不断增强。是否拥有国际先进的医疗保健系统,是影响国际人才是否选择到浦东发展的一个重要因素。由于语言、文化的差异和医疗保健水平的差距,要在短期内迅速提高现有医疗保健机构的国际化程度和服务水平,难度比较大,因此,必须在对外开放医疗保健行业上有新的突破,在进一步促进国内医疗保健机构发展的同时,要积极引进国外高水平的医疗保健机构及其从业人员,鼓励独资发展,并在医保政策、与国外保险机构的结算等方面积极探索相互衔接的办法,为国际人才及其家属的就医保健提供更好的服务。政府要对内外资医疗保健机构一视同仁,并在内资医疗保健机构中为高层次国际人才设立定点医疗卡服务的“绿色通道”,加强医疗保健方面的保障。

(2)在中小学基础教育领域,开办公益性质的国际学校

针对当前国际学校收费昂贵的现实，要把建设国际学校和开办国际班纳入政府的基础教育计划，由政府投资或补贴，开办更多公益性质的国际学校，减低成本，减轻国际人才的负担，更好地解决他们的子女教育问题。一要根据国际人才规模扩大的发展趋势，开办新的国际学校。新的国际学校在教材、教育模式上要与国外接轨，新区政府要在学校的硬件建设和开设运营上给予必要的支持。二要对现有的国际学校，提供必要的教育经费补助。主要采取按比例补助学费的方式，直接补贴到国际人才家庭，体现政府的激励导向。三要扩大在有条件的公立学校内开设国际班。利用现有的教育资源和师资力量，在有条件的学校开设国际班，通过与中国学生同学习、共交流，促进外籍学生对中国文化和中国教育的融入。

(3)为国际人才开辟外币兑换携带绿色通道

对国际人才在浦东取得的薪酬收入和奖励性收入，实行人民币自由兑换，同时换取的外币可以自由汇出或带出，不设限额管制。

5. 重视非政府组织的培育和发展，营造多元的社会人文环境

(1)坚持文化的多元发展和对外开放
要充分认识到不同文化之间的交流、融合是

造就创新创业的思想源泉。在增强本土文化发展活力的同时，敢于引进国际文化以及国际文化机构，以多元的社会构造、丰富多彩的文化生活和百花齐放、百家争鸣的文化氛围，增强浦东的文化魅力，让国际人才更加充满创新创业的激情与灵感。

(2)鼓励国际人才发展社团组织

借鉴发达国家的经验，鼓励和支持以国际人才为对象主体的社团组织发展，使其成为政府与国际人才之间的联系桥梁，成为政府贯彻落实人才政策的重要载体，成为人才交流的重要渠道，成为提升人才创新创业能力的重要平台。既要简化登记手续，减少政策限制，又要在活动场所、活动资金方面给予必要的支持，在支持中实施服务和管理。

(3)关注国际人才及其家属的精神生活需求

参照发达国家移民社区的管理方法，让国际人才在和谐社区建设、营造国际化生活氛围的过程中发挥作用；同时，尊重国际人才及其家属的宗教信仰，在不妨害国家公共安全的前提下放宽相关方面的管理，如允许外籍的宗教人士在宗教场所布道，允许国际人才集资建造宗教活动设施等。

(中浦长三角高层论坛,昆山,2010)

各地政府举措

北京

将开通国际人才来华绿色通道

2011年，北京将研究制定高层次外国专家特聘制度、外籍人员在京工作管理政策；将建立在京工作高层次外国专家数据库，开辟金融街等国际人才聚集区来华许可办理的绿色通道；还将打造10个高端精品引智项目，建立10-20个优质境外培训渠道。

据悉，2010年北京共引进高层次人才2646人。其中，首次面向海内外机制发布高层次人才引进专项计划，提供1376个岗位需求，55个重点产业引智项目引进外国专家537人次，49名海外高层次人才入选“千人计划”，119人入选“海聚工程”。(中国新闻网)

上海

国际人才创新试验区投20亿融资

近日，上海浦东新区将主动对接国家和上海市的中长期人才发展规划纲要，从人才管理机制、政策法规、服务体系和综合环境等方面先行先试、重点突破，着力打造“国际人才创新试验区”。

据悉，浦东将进一步出台张江基地鼓励海外高层次人才创新创业的政策，争取陆家嘴金融贸易区等创建国家或市级人才基地，加快推进与商飞、宝钢等国家创新创业基地建立人才基地联盟”。浦东将推进国资投资机制改革，投入20亿元，为“千人计划”入选人才的创业企业等提供投融资服务。此外，还将率先发布浦东“人才紧缺指数”、“人才环境指数”和“人才竞争力指数”。

(《解放日报》)

南京

提供6万套人才住房
人才三年内免收租金

南京市政府近日公布了《南京市定向公共租赁住房(人才房)实施计划》，5年内南京将提供6万套可以“拎包入住”的人才房。该实施计划明确了人才房的配置手段和租赁方式。

据介绍，定向公共租赁住房(简称人才房)是由政府投资或提供政策支持，按确定套型面积和租金标准，提供给特定人才租住的公共租赁住房。根据该实施计划，南京市在“十二五”期间实施人才房“195工程”，“1”是1000套专家公寓，“9”是9000套人才公寓，“5”是50000套青年(创业)公寓，形成60000套人才房的保障体系。全市布点的人才房项目20—30处，形成区域广覆盖、产业相结合、规模较集中的网络化格局。集中建设项目规模一般在10万—20万平方米，分散配建项目规模一般在1万—5万平方米。(南京晨报)

南充

积极承接国际国内产业转移

9月28日至29日，国家商务部部长陈德铭深入南充，就商贸流通、市场服务体系建设 and 商务部对口帮扶仪陇有关工作情况进行考察。陈德铭强调，要进一步增强机遇意识和发展信心，着力建设高水平的经济技术开发区，培养优秀的招商引资人才，积极承接国际国内产业转移，招引新兴产业和国际国内知名企业，培育壮大优势产业，促进南充经济社会又好又快发展。

陈德铭在副省长黄小祥，市委书记、市人大常委会主任刘宏建，市委副书记、市长高先海，省商务厅厅长谢开华的陪同下，考察了我市商贸流通、市场建设、城市发展等工作。所到之处，南充发展的巨大变化给陈德铭留下了深刻印象。他指出，南充提出建设川东北区域中心城市和成渝经济区北部中心城市的定位很准确，符合南充发展实际。通过推进川东北商贸物流中心建设，培育了一大批在省内外叫得响的大型品牌市场、购物广场、商业街区和第三方物流企业，感受到了南充商贸繁荣的景象。南充通过推进新型工业化和新型城镇化，产业结构进一步优化、城市发展进一步扩大。近年来，南充发展很快、成效显著。

(《南充日报》)

成都

高新区每年投1亿纳才
打造人才特区

成都高新区召开新闻发布会，宣布将于未来5年内，每年投入不少于1亿元的资金，在电子信息、生物医药和精密机械等主导产业领域和国家战略性新兴产业领域，引进1000名从事科技创新、成果转化、科技创业的高层次人才，其中20人入选中央“千人计划”，50人入选四川省“百人计划”。

为吸引高层次人才到成都高新区创新创业，加速人才聚集、引领产业发展，成都高新区最近制定实施了《成都高新区鼓励高层次人才进区创新创业实施办法》，着力把成都高新区打造成中西部第一、全国一流的“人才特区”。

据了解，成都高新区将设立“高层次人才专项资金”，5年内，每年投入不少于1亿元的资金，用于高层次人才的引进、培育和奖励。

(中国证券报)

绍兴

巧做加法“求”得人才11万

纺织之乡绍兴县着力拓宽人才工作思路，通过灵活做好五道“加法题”，积极引育各类优秀人才。目前，全县人才总量已达11.3万名，占到总人口的15.5%。

在引才平台上做好“有形+无形”题“有形”即搞好全国首家轻纺专业人才市场——中国轻纺(城)人才市场，通过为企事业单位提供“零费用”招聘服务等方式，年均举办各类人才招聘活动30余场次，配置轻纺专业人才逾5000余人次。“无形”即利用互联网技术，开办全国唯一的轻纺类人才专业网站——中国轻纺产业人才网，与全国各大人才市场网、各大轻纺重点高校网实时互连互通，并以此为依托，举办网上人才智力博览会。

在用才方法上做好“海归+海鸥”题“海归”是引进在本地落户或大部分时间工作、生活在本地的人才，重点引进海外高层次人才。上半年，该县新引进了以色列特拉维夫大学博士荆杰、美国莱斯大学博士后王传跃、美国马萨诸塞大学博士汤浩钧等6名海外高层次人才，带来了一批生物、制药、环保等方面的高端项目。“海鸥”是按照“不求所有、但求所用，不求常在、但求常来”的理念，通过聘请科技顾问、政府顾问，与带科研成果的有关人才开展技术合作，邀请专家团队开展技术攻关等方式，实现人才的“柔性”引进。

(浙江在线)

传化集团：从“人力资源”向“人力资本”转变

文 王夏 秦愉 沈月钢

作为中国知名的多元化民营企业集团，传化集团的业务领域已覆盖化工、物流、农业和投资，深知人才是企业的发展之本。因此，除了招募人才，传化注重从企业内部培养人才，在人才的选、育、用、留方面更有着独特而有效的策略。

传化集团党委书记、副总裁陈捷指出，与其说用工荒是东西部地域差异的问题，倒不如说是企业之间人力资源管理理念差异的问题。中国的劳动力市场总量相对还是比较丰富的，企业能否找到理想的员工，取决于自身有没有把人力资源管理的“内功”练好，有没有做到“事业以人为本、发展以人为本”。如果企业仅仅把人看作以体力交换劳动报酬的生产工具，而不是看成能持续创造企业价值的生产力要素，这样的企业，不管是在东部沿海地区还是在中西部地区，都将面临“用工荒”。所以，破解“用工荒”的关键，是要突破企业的文化理念、管理制度与组织机制。

人才发展应以宏观策略为指导

为此，传化集团始终致力于构建和谐劳动关系，尤其关注员工的培养、发展与保留。2011年开年传化一线员工返岗率达到99%以上，正是得益于传化集团人才培养的发展战略。

为员工提供发展平台

传化在不断做大产业发展平台的同时，也为员工创造出更大的发展空间。据陈捷介绍，截止2010年底，传化集团共拥有五大事业板块，包括化工、物流、农业、科技城、投资，共有员工7400多人，事业的高速发展将源源不断地为员工创造发展机会，并让员工看到了企业宏伟的前景。

开设职业发展“双通道”

基于“三百六十行，行行出状元”的理念，传化为所有员工开辟和设计了职业发展通道。让员工既可以成为业务专家，又有机会成为管理人才，避免“千军万马走管理独木桥”，让每位员工选择和制定自己的职业生涯发展路线。传化为不同的岗位设计不同的任职资格标准，让员工明确自身的发展要求。同时

在明确岗位任职资格的基础上，不断帮助员工分析差距并提供相应的培训支持。另外，传化还应用职业发展的“赛马机制”，让所有员工都有公平的发展机会。

加大人力资本投资力度

传化一直秉承“人才资源是企业唯一的再生性资源，投资人才工程就是投资企业未来”的观念。面对“十二五”战略发展的新要求，传化在理念上已经确立要从重视“货币资本”向重视“智力资本”转变，从“人力资源”视角向“人力资本”视角转变，从“以人为本”向“以人才为本”转变，进一步加大了人力资本投资力度。

人才培养是关键

有了宏观的人才战略作指导，传化在人才的用、留方面采取有效措施，保证了人才库的充足，为企业发展贮备力量。

把学习放在员工培养的首位

陈捷表示，为解决员工能力瓶颈问题，传化建立了一整套基于“素质评价、能力开发、职业生涯规划”三位一体的培训体系。传化用了10年时间，建立起完整的职位体系，制定了不同岗位的任职资格标准；6年时间里，建立了企业的六层培训模型，从初级工到高级工，从大学生到CEO，建立起28种分层分类、阶梯式的培训体系；开发了几十门培训课程，在实践中培养出了一大批内部讲师；坚持推行主管指导人计划，以“师带徒”方式，让年轻人有人带，让有经验的人有人跟；3年时间建立了传化网上大学，学习内容几乎覆盖到了集团所有职业类别，让职工可以更加灵活地学习。

为了培养专业技术人才，传化集团于2007年就成立了国家级、可颁发国家级职业资格证书的“杭州市萧山区化工行业职业技能鉴定站”，技能鉴定站依据《国家职业标准》为基础，结合集团化工产业特色，探索出一条具有本集团特色的技工队伍培养与管理的创新之路——“选、培、习、考、用”五位一体的生产技工队伍培养体系，培养出数百名合格的化工生产操作工。

大力开展“人才引进工程”

为全面提升商业模式创新、技术创新和管理创新的能力和水平，传化集团制订了“创新性人才十年引进与培养计划”。一方面通过引进关键经营型人才和各类技术专家，实现“引进一个，盘活一片”的组织建设目的；另一方面积极招募培养大学生，为未来发展储备战略性资源。陈捷说，传化每年坚持确立“双百人才计划”。即在未来十年，每年引进百名职业化专业化程度较高的各类专业技术人才和经营管理人才，同时储备百名以上优秀应届大学生。通过十年引进计划和滚动培养，突破人才短缺瓶颈，逐步形成人才集聚。

激活企业内部人力市场

为更好地发挥员工专长，促进企业内部人力资源市场的开放性，传化不断优化员工内部

轮岗机制。首先，有意识、有计划地为员工提供可供轮岗的机会，鼓励员工全方位发展；其次，集团在每年对外公开招聘需求前，优先对内开放，并优先录用，保证每位员工都能做自己最喜欢的工作。由此，最大程度达到人岗匹配的效果。

着力推进七大激励体系建设

传化构建了“文化理念激励人、发展前景激励人、企业形象激励人、工作氛围激励人、作为机会激励人、薪酬分配激励人、福利保障激励人”的全面激励体系，高度重视精神激励与物质激励的有机统一，让员工得到充分尊重，有归属感；价值得到发挥，有成就感；工作得到认可，有荣誉感。由此，最大限度地发挥人才的作用和实现人才的保留。

（中国国家人才网）

复星集团：用运营资本的方式管理人才

文 陈婧

作为一个典型多元化、集团化的民营企业，复星集团拥有医药、房地产开发、钢铁及零售业务投资这四个具有竞争优势和增长潜力的主导产业板块。而作为一个年轻的团队，复星的年龄架构叫人吃惊，最年长的班长郭广昌刚过40岁，其他都在30至40岁之间。然而就是这样一个团队，却在10年中创造了近百亿净资产的神话，成为中国民营企业三甲。按郭广昌的话说，这些成就是建立在复星把人才作为资产来管理的基础上的，“我们是通过合适的激励机制，让那些我们需要的人才与复星整体的利益高度一致。”

对于管理层，复星的解决方式是在收购一家新的企业时，通过让管理层持有部分股权的方式来达到整合的目的。现在，除了集团层面就郭广昌5个人有股份外，新来的人都会在各自分管的专业公司里持股，郭广昌直言，原因很简单，“这样既有激励，也使得他必须把他分管的业务做上去。”

制度化管埋

“把人才作为资产来管理，其实就是把好人

才资产的保值增值关。通过切实的措施，把人力资源落实为资产。在企业资产表中建立

‘人才报表’，要像保管有形资产一样，‘领用’、‘维护’、‘保管’好人力资源，流失了一个人才，相关领导都是要负责任的，并形成一种制度。这样才能实现人力资源的最大限度地开发、管理和维护，并使人才不断保值增值。”

近年来，复星中高层人才的流动率一直都能保持在很低的水平就缘于这种理念。

如今，把引进人才作为一种投资行为，在复星已经形成了一套制度：每60天由各级领导与他所领导的人才逐一进行一个小时的谈话，并记录在案。谈话的内容主要集中在人才对薪酬、岗位、环境的满意度三方面。“之所以以60天为一个周期，是经过科学研究发现的，即激励政策对一个人的积极性一般只能维持60天左右。在这个周期内，跟员工进行一次思想交流，可以及时地发现问题、解决问题，将人才的消极、抵触情绪减少到最低限度。”

与此同时，为了尽快构建复星的人才资源高地，复星制定并实施了以职业发展、职业培训、职业福利为重要内容的全方位的“人才培养计划”。其中最重要的就是员工梯队建设计划，也就是关键岗位的接班人培训计划。在这套计划中，每个关键岗位，复星都会选择1到

3位继任者，并通过各部门轮岗或外派方式，对他们进行培训和锻炼。此外，公司还会帮助每位员工规划3-5年的发展轨迹，使员工明确不同阶段的个人定位与相应任务。复星每年拿出约占工资总额4%的培训费用，专门成立了自学成才奖励基金。在薪资方面，公司实行了“个性化工资”的薪资政策体系，让每一位员工都可以有机会扩大自身的价值贡献度。还积极探索股权、期权等激励模式，以充分调动员工的积极性，提高员工的满意度和成就意识。

在人才引进和培养上，郭广昌一直坚持“以发展吸引人、以事业凝聚人、以工作培养人、以业绩考核人”的用人观念。他解释说：“复星一直是用发展来吸引人，不是完全靠待遇。同时，复星也用工作来培养人。我一直说，做投资看上去是把钱放在一起，其实是把人放在一起。如果人不和的话，财怎么聚呢？”

“策划师”的职责

在复星集团内，人力资源管理部门被视为企业经营战略的合作伙伴，为其他部门提供战略上的支持和保证。复星的人力资源管理部门已经不再限于完成日常的招聘、培训、员工发展、薪金福利设计等任务，而是和其他业务部门一样，深入了解企业的业务状况，洞察企业发展的走向，研究、预测、分析制定计划，解决企业的根本问题。人力资源部门已成为复星人才经营的“策划师”，为企业组织维持生命力和竞争力提供有力的人力支持。

近年来，复星实现了人力资源部门的重新定位。集团、各产业部及各下属企业都设立了人力资源管理系统，且各有侧重点。集团人力资源管理部门注重于整体人力资源发展战略的制订，参与企业战略目标的确定。各产业部、各企业人力资源管理部门则在集团的授权下开展日常工作，并按照集团制订的总体规划，结合各自的经营战略，设定人力资源工作重点。同时，为了使人力资源部门有更多的时间进行“策划师”的工作，复星开始与一些专业化公司合作，将一部分行政事务，如某些专业人才

的招聘、员工培训、薪资设计等等，交由专业化的公司来运作，以提高人力资源部门的工作效率。

郭广昌介绍说，为了让所属企业领导班子发挥团队的组合作用，引导每个人正确认识自己的不足，并让每个人正确认识他人的长处，复星采取了一套卓有成效的办法，即复星的“360度评价法”——在专业管理水平、拓展能力、领导艺术和战略思考能力四个方面各出3-4题，拿同样的这几道题询问这个人的上级，对其进行署名评价；询问这个人的同僚，对其进行不署名评价；再询问这个人的直接下属，对其进行不署名评价。为保证评价的正确性，取样时，若同僚有6人，一定只能访问5人，且不署名；但是评价是不跟工资挂钩的，问卷仅仅用来评价其能力的强弱。另外，让被评价的人自己也做三份问卷：预测他的上级、平级和下级分别是怎样评价他本人的。这样，作为被评价人的上级就拿到了两份问卷：其他人对他的评价和自己预测的其他人对他的评价。

“360度评价法”得出的结果显示，自估总是比外界评价要好。拿到这两份问卷，每季度或每月，上级经理就可向被评价人指出问题所在，比如，被评价人认为，自己的领导艺术水平高，人际关系不错，但同僚和下属的反映却不是如此，那么问题在哪？只能说明被评价人这方面能力还有缺陷，那怎么改？上级领导会和被评价人推心置腹地谈话，然后把结果撕掉，下季度再来。“通过这种方式可引导被评价人正确认识并接受自己是有缺点的，也能引导其逐步改进，必要时也可以向其透露某领导艺术水平高等，以引导其认识到别人的优点，并多向别人的长处学习。

郭广昌说，“复星非常强调自我正确认识和坦诚沟通。很多企业存在假沟通，看上去一团和气，其实勾心斗角。做投资的人，不仅需要具备宽广的知识面，而且需要与形形色色的人进行有效沟通。如果沟通无效，就会提高内部交易成本。如果内部交易成本高于外部交易成本，组织就没有存在的必要了。”

（《中国新时代》）

主 办：浙江省人才发展研究院

主 编：姚志文 姚先国

编 辑：陈思静 陈丽君

联系电话：(0571) 87952332

公共邮箱：zjsrcfz@163.com

邮政编码：310027

地 址：杭州市浙大路38号浙江大学玉泉校区外经贸大楼102室

