

# 2012中国领导人才论坛

主题：创新 前瞻 突破 时间：10月21日-22日

## 2012 听北大教授讲企业管理 企业领导干部 2012 北大训练营 全部教授讲义

### 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你MBA职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证书班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证书班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证书班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证书班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证书班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证书班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证书班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证书班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证书班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证书班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证书班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证书班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证书班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证书班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证书班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

**主办单位：**

北京大学人力资源开发与管理研究中心

首都经济贸易大学劳动经济学院

中国人力资源开发研究会

中国人才研究会

**承办单位：**

北京大学政府管理学院行政管理学系

北京大学政府管理学院人才与人力资源研究所

## 于鸿君：领导干部必须有担当敢碰硬



“2012 中国领

导人才论坛”定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为北京大学党委副书记于鸿君。

**以下为演讲实录：**

于鸿君：尊敬的张全景同志，尊敬的李庆同志，尊敬的周志忍、萧鸣政教授，尊敬的各位来宾，各位老师，亲爱的各位同学，大家上午好！经过几个月的、紧张的、精心的筹备准备工作，2012 中国领导人才论坛今天就正式开幕了！这里我代表北京大学对论坛的顺利举办表示热烈的祝贺，同时也对各位能够光临北京大学参与参加这样一个高层人才论坛表示热烈的欢迎！

刚才我还在开会以前请教萧鸣政教授领导人才是什么？他讲是了领头羊，通俗的说，按照我们社会上的说法，通俗的说法就是“当官的”。在企业里面领导人叫领导人才，事业单位也叫领导人才，党政部门更叫领导人才。从这个角度来讲，应该说领导人才对于我们每个单位的发展至关重要，对于我们整个社会的发展其实更加重要。什么样的人才都可以在被优秀的

领导人才的凝聚下感召过来，而且人才也都是在优秀的领导的精心的培养关怀下成长起来的并被选拔出来，并被用到相应的岗位上去。所以，一个好领导其实就是一个好老师，一批好领导就是单位事业的希望所在。

这么多年我们在改革开放中应该说成长起了一批又一批杰出的在各个行业建功立业的优秀的领导人才，这是一个群体，推动了我们国家改革开放伟大事业的前进。所以，这些我们应该是心中非常清楚，但是我经常在琢磨一个问题，领导人才的发现，领导人才的培养，领导人才的选拔，领导人才的使用到底在里边有多少是科学的成分，或者说我们能够有比较好的规律可循？我经常作琢磨，古往今来，古今中外，我们用起来的领导人才多，还是被埋没掉的优秀的领导人才多，至少是潜在的。在任何一个社会里面，能够尽情的施展才华的领导人才多，还是怀才不遇的具有潜在的领导人才素质的人多。这个没有做过详细的论证，不妄下结论，但是领导人才的发现、培养、选拔、使用，很可能在更大程度上是一个艺术范畴里的东西。它不同于数学，但是当我们发现、培养、选拔、使用人才的时候通常会发现不同的领导具有不同的口味，不同的领导有不同的偏好。于是，在使用人才方面就可能表现出各自不同的特点。所以关于领导人才问题我想有大量的非常重要的一些问题值得我们深入研究。

再比如我们讲民主是一个好东西，但是民主的实现方式到底有多少种？或者至少有哪些主要的形式？一人一票是不是最好的方式？实践中我们也发现一人一票大家酣畅淋漓的表达自己的愿望很好，但是在实际中又会出现一些干部不敢碰硬，你好我好大家都好，到时候划圈圈的时候不要给我划成“×”，这就导致未必能够勇敢的担当我们这个事业对我们提出的一种严峻的要求。

所以，我经常在北京大学跟干部们讲，聊，干部第一必须得有担当，得敢碰硬，如果你不敢担当，不敢碰硬，那个圈圈再多也是没有用的，因为它无助于推动我们事业的发展。当我们在干部人才的发展、选拔、使用一系列的环节中还有很多值得我们研究的问题，我想本次论坛正好可以汇聚各方面的专家们一起来研究，这里面既有我们德高望重的张全景张老先生，他过去一直长期担任党的组织工作方面的领导干部，领导职务，有丰富的实践经验，理论思考也非常深入。也有各个方面的专家，来自我们实践中一线的幸福同志，他是包头国家稀土高新区党工委书记、管委会主任。

所以，我想大家齐聚一堂，我相信带两天中一定可以汇集大家的智慧，能够提出很多真知灼见，以推动我们中国领导人才的研究，进而把它用到实践中，能够指导我们的实践。再次感谢各位能够参加这样的一个论坛，在这里也特别感谢萧鸣政教授领导的中心，还有其他三家机构一起为我们搭建这样一个研讨的平台，也特别感谢为本次论坛提供相应支持的一些同志们和单位，也特别感谢为本次论坛从前到后付出辛勤劳动的工作人员，这么多的同志们，你们的工作使得我们这个论坛能够顺利的进行下去。希望各位在北大两天的时间，除了研讨以外，也可以在校园里走一走，看一看，北京的这个季节不错，北大这个季节的景色风景也是很好的。最后，祝愿各位在北大过的舒舒服服，身体健健康康，心情愉快，同时能够取得丰硕的成果，祝愿我们的论坛能够圆满的完成各项议题，谢谢大家！

## 周志忍：把人口压力转变为人力资源优势



“2012 中国领

导人才论坛”定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为北京大学政府管理学院党委书记周志忍。

#### 以下为演讲实录：

周志忍：尊敬的各位来宾，各位朋友，大家上午好！金秋时节，秋高气爽，在这收获的季节我们迎来 2012 第三届中国领导人才论坛，这是一件可喜可贺的事情。首先，请允许我代表北京大学政府管理学院对参加本届论坛的专家、学者表示热烈的欢迎和衷心的感谢！

为政之要，首要人才，古往今来国家的兴旺发达与人才的应用与开发有着密切的关系，人才是立国之本，对人才的重视就是对国家未来发展的重视，尤其在当今世界，知识经济的迅猛发展需要人才的支撑，人力资源已经被公认为是一个国家的第一资源。领导人才研究是一个博大精深的课题，它是人力资源理论中非常重要的问题，也是领导学核心的理论与实践问题。北京大学人力资源开发与管理研究中心是北京大学专门从事人力资源开发与管理的科学咨询服务机构，中心充分依托北京大学雄厚的教育和智力资源，借助国内同仁的力量进行教学科研与咨询服务，必将促进人力资源管理及领导学科的不断发

展。中国是世界人口最多的国家，人口压力对中国社会的经济发展提出了巨大的挑战。但是，另外一个角度来说，巨大的人口数量也使中国拥有充分的人力资源储备，如果我们能够把人口压力转变为人力资源优势，就能使中国享受新的人口红利，从而实现中国经济的顺利转型与发展。

国家中长期人才发展规划纲要 2011-2020 年的颁布，显示了党和国家领导对人才问题的高度重视。在此背景下，北京大学政府管理学院大力支持，北京大学人力资源开发中心与管理研究中心携手人力资源开发研究会，首都经贸大学联合在这里召开第三届中国领导人才论坛，这对中国政府优化人才队伍，提升人才管理水平都有着十分重要的意义。北京大学政府管理学院是结合了政治学，行政学和区域经

研任务，而且承担了国家教育部委托的教学计划人才培养，约每年招收 200 多个来自全国各部门和各级政府的 MBA 学员，还有美国哈佛大学，英国伦敦政治经济学院，法国政治科学院合作，每年联合举办一届对 50 个中外高级官员的国际高级 MBA 培养计划。

中国领导人才论坛分别与 2005 和 2010 年举办过两届，取得了良好的反响，我相信今天在这里举办的第三届领导人才论坛必将对领导学，人才学等学术研究产生深远的影响，为中国经济发展作出应有的贡献，最后预祝此次大会取得圆满成功，感谢大家！

## 吴江：有序推动公民参与社会治理



“2012 中国领导人才论坛”

定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为中国人力科学研究院院长吴江

### 以下为演讲实录：

吴江：大家上午好，非常高兴参加这次论坛，也非常高兴能够和大家做一个交流。我今天的题目和原来的有点变化，我发言的题目是“信任危机与‘熵’领导时代”。今天我们讨论的是领导人才，我想领导人才应该是最值得信任的人才。今天我们出现了一些信任危机，这个信任危机实际上不是我们一个国家，实际上是在世界范围内都是普遍性的。我们研究一下这种信任危机到底是什么原因？如何解决，如何化解？在这个问题上给大家做一个汇报。

首先，我们看一下公众对政府是置疑态度的，在信任这个问题上大家可以看到，德国、西班牙、瑞典、挪威、美国、加拿大、日本都是这样，实际上都是如此，稍微现在好一点就是挪威，我们说这个数据来源于 2010 年的数据，大家可以看到，红的这条线实际上都是不信任，就是缺乏信任。所以说，信任和不信任之比从这条可以看出来，对政府的公信力问题。对公务员的公信力同样如此，在这个测试当中，除了美国，美国是信任高于不信任，信任有 51.9%，不信任 42.5%，其他的都是

公信力在下降。所以，通过这两个可以看出来，我们现在政府的领导能力实际上和公民的预期差距在不断的扩大，尽管有所提升，但是信任和不信任的博弈当中这种公信力没有走出这个怪圈，实际上还在不断的持续。所以，我说首先是一个世界范围内的情况。

再看中国，简单的举几个例子，一个是大家可以看到，厦门 07 年 PX 苯项目上马以后，因为环境问题受到了置疑。政府当时没有很快的作出反映，于是就出现了一些非常激烈的行为，这种激烈的行为就是上街游行，以至于全国都产生了强烈的反响。最后怎么办呢？到了 7 月 1 号的时候，国家决定重新进行环评，以至厦门市委市政府宣布停止项目，现在迁址，已经迁移到漳州。同样，今年的 10 月 2 号，四川省的什邡也是因为这样一个环保项目，最后引发的危机，大家可能在报纸上都知知道，最后停止了。再一个就是最近的时间 7 月 28 号，也同样是一个外资企业的一个排污设施在启动启动，也是引发了一个强烈的危机，整个老百姓把政府围起来了。这些，当然我们都说都是一些不理性的一些行为，但是我们可以找一下这些原因。

再看人，比如“微笑”局长杨达才，网络上发现的他的表，他们称之为“表哥”，或者“表叔”，现在已经双规了，包括南京的高价烟，再加上现在陕西出的这个，还有最近广州番禺城管分局的领导称为“房叔”。我想这些现象就是情况不明确性大，我们做决策的时候是情况不明确性大，以至于引起这样的一个对抗。用人也是情况不明确性大，最后通过老百姓，这里头就反映出来一个，最近出的这些问题实际上大体上两个特点，一个特点就是环境，老百姓非常关心环境污染问题，直接涉及到老百姓的利益。从 07 年的厦门到什邡，到启东这几件事儿基本上都是，还有一些都是环境问题带来的。再一个就是网络上的反腐，通过网络反腐败，揭发出一些干部。

我们怎么看待这些事情？今天我们把这些事情都作为一些突发事件，实际上归根到底就是一个信任问题。这种信任危机，网民现在已经直接站出来了，站到前线了，老百姓也是站到这样一个，你决策做错了，我们就起来，这三个都最后是停止了，没有做一些说服工作，而且是很就停止了，第二天市长马上宣布永远不再搞这个项目了，就这个排污项目。那么，这个决策过程当中干什么去了？包括我们现在做的城市居民对不同领域的公平感问题，大家对什么问题感觉到最不公平，大家可以看到，什么问题最公平，义务教育，第一位的是义务教育感觉最公平，高考制度最公平，享有的政治权利最公平，最后的几位，一个是城乡之间的待遇，一个是地区和行业之间的待遇，就是分配问题，第三位就是岗提拔，最后的三位老百姓认为最不公平。所以，这里面也是由于这些不公平感引发出来的不信任。

所以，这里面我想客观性的研究一个现象，就是现在，不管网民也好，还是群体突发事件也好，实际上有一个普遍的自然现象，就是说我们都想抓，谁是骨干，谁是幕后操纵者，我们经常出现这种事情说，谁是不明真相的群众？这是我们习惯用的决策办法，领导同志都说有少数人在操纵，大多数人不明真相，所以闹事了，所以一定要把少数的操纵的骨干分子抓住，哪里去抓？有没有？可能有。那么，问题我在这里讲的不是这个问题，实际上反映出来的是这种称之为涌现现象，实际上就是群忙的智慧，就是在这个变化过程当中，实际上每个人不是为了环境，我想这里头 1000 人为环境的人大概就 100，那 900 人各有各的目的，各有各的利益诉求。这就像蚂蚁搬家一样，实际上在搬家过程中全部都搬走了，有时候就像我们办公室的场面一样，办公室非常有序，蚂蚁搬家非常无序，但是无序当中有一种自然规律，一个是不会撞死，每一个个体当中不会互相碰死，有一定的距离。第二个有一个随大流，这是明显的两个特征，它是随着多数在走，在运动，最后它能够运动成功。

所以，这种涌现现象我们可以在密封当中，这些自然现象当中都可以看出来，特别是我们可以看出来这个漩涡是怎么产生的，漩涡的产生是一个木桶里面装水，拔了木塞之后产生的漩涡，漩涡是从每滴水里面有没有这个要素，只有当一个木塞拔出来漩涡产生了，如果 10 个木塞打开以后又没有了。所以，这种现象称之为就是涌现现象，实际上反映了一个活系统的普遍规律，也就是实际上我们今天在领导过程当中，为什么刚才张部长强调一定要深入调查研究，一定要把情况搞明白，领导干部一定要到基层看一个究竟，而不是在办公室听电话。那么，今天我可以，再深一步，我提出一个观点，实际上我们今天再进去到了那个系统再去看，也未必能看清楚，因为它这个活动的规律就是在这个活动当中产生的，假如说没有人闹事，他不会跟着，有人一闹事，找出一个理由来，借这个理由就上了。比如钓鱼岛这个事情我刚从珠海回来，日资企业在那儿有 8 万人，马上有人因为钓鱼岛事情有一些过激行为，破坏工厂和设备，最后老板提出 12000 人每人给一个鸡腿，没事儿了。

所以，我说很多这些反映出来的就是说这种运动当中是一个复杂的，非线性的，或者说我为什么强调这是一个熵的时代，熵领导时代的到来。那么，这种熵实际上就反映出来这是一个新的世界观，强调无序的量度，强调在运动当中所产生的这种复杂性的非线性的规律，那么对于在这种社会现象已经直接面对的我们领导的各个方面。所以说，“熵”产生于从有效到无效，从可利用到不能利用，最后产生的无序的能量总和。这对它来说，我们系统越无序，“熵”越大，系统越有序，“熵”越小。就像我们住的宾馆，几天不打扫房子，你就不踏实。所以，这里面信任度的降低实际上和这个有关系，和我们今天所面临的这样一个复杂的非线性是有关系的。

那么，怎么样解决，我们领导干部很多出现关系盲点、空间盲点、时间盲点、过程盲点，看不清楚每件事情的内在联系，这可能要比我们工业化时代复杂的多，因为今天是一个网络时代。所以，我提出几个观点，一个就是化解这种信任危机的两个办法，一个就是推动公民参与，有序的推动公民参与，让公民真正参与到我们整个治理过程中来。第二个就是领导要提高这种解“熵”的能力，就是增强我们自己的能力。无论是学习能力也好，是工作效能也好，以及刚才我们张部长提的这几个。今天我们的结构不是金字塔，今天是一个平的，所以扁平化的权利是今天我们需要掌握的，就是怎么样在扁平化下掌握的权利，有四条，第一条是公开决策，必须坚持公开决策。我们今天讲，民主决策，科学决策，他们的首要前提就是公开决策。因为比如前面那几个事件，如果能公开，我们听取群众的意见，有序的让群众参与，不至于带来那样的被动。第二个适度分权，怎么样让我们的基层通过政府的职能转变，通过领导适度分权，上下面调动各个方面的积极性，让基层能够真正有活力。第三个就是内外不的协作，特别是跟群众团体、社会组织的这种战略性的协作，包括今天我们可以看到，我们领导有很多专家，有咨询委员会，在做决策的时候必须有这些专家的咨询。第四个就是要评估。不管什么样的决策今天都要做一些绩效评估，加强评估应该是一个，而不仅仅是为形象。第五点就是电子政务的运用，这是领导创新的一种技术保障。但是，不要寄希望于电子政务，就是坚持以人为本来坚持和发展电子政务，而不仅仅是依赖它做一个工具，我就谈一个观点和这样一个四个方面能力的提高，谢谢大家！

## 萧鸣政：领导干部测评要“多敲边鼓”



“2012 中国领

导人才论坛”定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为北京大学人力资源开发与管理研究中心主任萧鸣政

#### 以下为演讲实录：

萧鸣政：我讲的题目主要是关于领导干部测评的问题，这个问题是一个老问题，是一个难问题，也是一个世界性的难题问题。但是，我只是说，我研究这个，我这一点探讨，只是说推动，我肯定是无法解决。领导干部的品德测评问题，今天主要讲三个方面的问题。第一、领导干部的品德及其价值是什么？主要是对于他的领导能力他的价值在哪里？第二、当前，因为我们从上到下，从古至今一直讲德的考评，实际上我们实践当中做了很多探索，问题是什么？做法是什么？第三、我们下一步，这个工作难做，但是并不等于不要做，解决不了，但并不等于我们不去探讨。所以说，我们下一步怎么办？我大概讲这三个方面。

领导干部的品德，我们在这里指的构造说领导干部在领导工作实践中对人对事儿，对情景，对组织的关系活动当中所表现出来的稳定的行为特征，这是基于心理的一种表述，在外表现为行为特征，在内表现为个人的信念与行为准则。比如亲民、爱民，我觉得这是态度，勇敢正直是特征，合作互助，消灭贫富差距，这是我们共产党干部的信念。那么，廉洁自律这是做官的一个准则。内容上是包括政治品德、职业道德、社会公德、家庭美德、个人品德。政治品德主要是干部对党和国家等组织之德，职业道德主要是领导干部对于工作与事情之德，社会公德主要是领导干部对于公众以及他人之德，家庭美德主要是领导干部对家人，亲戚之德，个人品德主要是领导干部对于自己对环境以及对于其他方面这样一个综合制德与基础之德。五德之中，应该说个人品德是基础。

那么，在结构上，我们说品德是包括德行、德性和德能。德行是表现为品德的态度行为和实现行为。德性就是支持和引发品德行为的内在信条与准则。德能就是那些可以支持与促进领导干部工作技能与才能发挥发展的品德因素，包括品德在领导工作中产生的能源、能量、能力与能效。例如责任心、事业心与上进心，这三种品德就包括了促进领导干部有关才能有效

发挥的与发展的德能。我觉得这三心是任何一个干部，如果一个人没有事业心，没有责任心，没有上进心，那我们的干部他的学习和实践就不可能自觉、自愿、自动去做。

还有品德与领导力之间具有什么关系？首先应该分析一下什么是领导力，领导力应该是任何人都具备的一种能力，但是每个人的领导力并非都一样，领导者与领导权是没有必然的联系，领导力与领导权没有必然的联系，领导者不一定有领导力，非领导者不一定就没有领导力。一个普通的市民，如果我们说在某一个公益活动当中自愿组织大家参与，我们说他实际上就是领导者，发挥了领导力。如果一个人在领导当中没有发挥作用，一个领导者实际上也没有领导力。

所以，从领导力本身我们可以看出品德对于领导力的作用，有关资料做过一个调查，持续被60%以上人认同的几种领导力品质是诚实正式80%，眼光长远70%，充满激情65%，所以可以看出，品德中的个人品德是领导力的核心因素，其中可信度是领导力的基石，被追随的领导者必须值得自己信任，所以这个领导必须是值得自己信任领导者的战略与计划不是其得以领导的基础，人们追随的首先是人，而不是他的计划，也不是他的战略。

基于领导者的职能我们可以看出品德对于领导力的作用，领导力的职能我们说是愿景与方向，是信任与沟通，是授权与鼓舞，社会品德有助于愿景与方向的构建，政治、忠诚与亲民的良好个人品德有助于信任和沟通的建立。所以说，我们基于领导力的结构可以看出品德对于领导力的作用。

领导力包括影响力、创新力、应变力、推动力，达成目标的信任与渴望，人际关系的经营能力，执政为民，以身作则，表里如一，清正廉洁，开拓创新有助于影响力与创新力的提升。由于品德具有上述的作用，这种作用具体体现在能源、能量与能力方面。所以，品德的德能具有客观的实在性，所以说品德与领导干部的领导力之间是相互关联，相互促进。比如德高望重，应该说我们的张部长是德高望重，能源很好，再加上道德的影响，我觉得他的能力对大家就影响更大。所以，我觉得德高望重实际上就是人们对于德能作用的一种普遍的认识与概括。

第二个问题，当前我们说领导干部品德测评的实践与困境，自从党的十一届四中全会以后，我们国家有很多地方都多了一些这方面的探讨，尤其是2010年前后，我们有很多干部在选拔干部任用工作当中，增加了干部品德考评的环节。我们北京大学最近承担了一个课题，就是党政领导干部选拔任用的测评问题，我们走访了浙江、江西、山东、重庆、甘肃、广西等市、县、乡，发现我们有一些地方应该说在这方面做了很好的探讨，有很多专门的、积极的、有益的探索和实践。包括正像的四德考评，反向的指标考评，社区家庭联合测评，测评他工作圈、社交圈与生活圈三圈的考评，还有五卡的考评，还有360度民意调查考评，有很多做法。

但是，我们存在的问题是什么呢？实际上是指标多，就是我们普遍走下来，包括我们看过很多资料，就是指标多，走形式，数据虚，有这种情况。有些地方85%都是90分以上，方法走完，大部分用的基本上是谈话，民主测评，好、中、差判断，进行个别访问，团体座谈，所以这个工作量很大，效果不是很明显。所以，基本上我们说民主测评、个别谈话、群体座谈，难以客观公正，考评结果不是那么硬，所以组织部门到时候不敢用。对于干部的职业道德，现在有很多好的做法，比如我们看干部在急难险重的表现，这些东西我觉得有很多好的探讨。但是，对于家庭美德和社会公德不好测评，测评困难在于社区与家庭不太愿意表达真实意见，不想表达意见，有的想表达，但是一表达怕麻烦，有的是胡乱表达，应付。所以说，德的这种考评难以得到真实的信息。

品德测评当中还存在下面一些问题，品德的表现全时空性与观察测评的有限性导致测评的片面性。品德结构的复杂性与评价过程的检阅性导致了测评结果的表面性。品德测评很难，我们现在做了一些试验点，但是一年想考一次差不多，考两次都觉得有点难，要一个季度考一次那是做不到。可是品德本身又是复杂的，所以说，这个就导致了我们的表面性，我们看不到本质，一个复杂的东西，可是我们只能看表面。品德的模糊性与分数的精确性导致测评的随意性。品德的变化性与结构的确定性导致了测评的失效性，今天说不好，明天可能说好，这个品德也会变化。品德的隐私性与行为表现的不一致性，导致

测评的失真性，可能眼见为实，可能眼见并不为实。品德量化的可能性与现实性矛盾导致了测评分数的形式性。品德的个体差异性与评价标准的统一性导致了测评结果的不准确性。

所以，这样怎么办？这就是我想讲的第三个问题，那就是面临这些情况怎么办？有些可能我觉得还是没有考虑清楚，我建议从面面俱到的测评转向关键点和区别点行为的分析，因为我们有五德四德全面考，工作圈、生活圈、社交圈地毯式的测评。从追求成本效率，转向关注质量效果，我们现在为什么一年只能搞一次，不愿意搞两次，或者更多，因为我们人手有限，为什么不专门成立一个机构，那是因为我们的管理成本问题。但是，品德又涉及到一个干部的核心问题，对这个核心问题、复杂问题、难点问题，我们又不愿意投入时间和精力，这样我们就年年走形式。所以，我们应该关注成本，我们经济、社会应该关注成本，但是我们更要注意我们的干部质量，所以我要关注质量，要从快餐文化走向影响品质。我们不能解决一个饱的问题，应该真正把这个做好。要从追求精确评分，转向模糊评分，评分只是它的一种手段，最后我们下结论只是它的一个等级。从一锤定音转向多敲边鼓，给干部下一个结论，说他是优秀的，还是怎么样，不如对他进行引导。从集中式的德行测评转向平时工作行为的分析，我们更多要从工作行为当中去剖析，去分析，他们这样的一些品德行为。从一次量化评分转向定性定量的综合评估，从统一评分转向共性评分与个性描述结合，每个人不一样，所处的环境背景和他的基础都是不一样的。从品德的排序评分到领导力的促进与提升。这样我们就构建了一个叫OSL这样的一个品德测评，大家可以看一下，就是说我们模式主要是领导干部年终的时候，上任的时候给他讲清楚一些品德标准，然后我们就来观察他理解没有理解，我们要检查他对我们这些党和国家对他在职位上应该注明的这些品德素质要求是不是理解了，因为有些不理解，他做错了。所以，应该看他理解不理解，然后就是观察直到。测评前指导性讲话，然后我们一个月里面要全面覆盖测评是工作量太大，我们选择一两家，这个人可能做的不够，上个月可能做的不好，这个地方特别突出，比如年终可能拉宽一些，这些重点问题选几个关键指标，我们重点讲，来进行测评。

这个主要是让他自己测评，因为干部自尊心特别强，我们最好让他先自己照照镜子，然后同事们互相给他测评，这就是某一个指标，1-3个指标，后面就是服务对象对他进行测评。测评之后部门负责人对他进行一个小结，最后评比在这一两点指标上做的最好的，我们不是评差，我们是评优，我们是评好，我们不是评他的落后，而是评他的进步，所以要评做的最好的，进步最大的，并且要公布。如果这样我们去看有没有到季度，如果到了季度，我们做一个总结，如果没有到季度，我们又记住，然后部门记住要评比，让同事给他提出一些指导性意见。然后就是季度一评，半年度做一个总结，如果没有，就到了年底，年底我们就是组织部门，我们的组织部门，你这样做是不是工作量太大了，我们组织部就几个人，我们说不是，这里的工作主要是让各个部门。比如北京大学，可能像基本工作放在院里面，院里面可能放在下面的系里面，系里面要对相关的干部做一个测评，我们组织部的工作基本上一年做一次，最后我们做一个测评汇总，我们可以成立一个专门委员会，让他们帮助我们做那些工作，最后促进干部能力的提升。

所以，我个人的想法就是不要像猫和老鼠这种对立的，走向促进的，像医生说只看病，不给我开药房，我不会看病，如果我去看病，你给我开药房，帮助你提升，我们就会什么事情都做。但是，干部在动态当中的这种测评毕竟可以达到对他水平上的一种评定，所以我们变一锤定音为多敲边鼓，引导他，促进他，提升他，最后达到他的能力提升，业绩提升，政绩提升，谢谢！

## 谢克海阐述领导干部品德测评方法



“2012 中国领

导人才论坛”定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为北大方正集团有限公司高级副总裁兼首席人才官谢克海

#### 以下为演讲实录：

谢克海：我觉得张部长都 80 多岁了在这儿坚持听，看上去像不到 60 岁的样子，很感动。我的介绍分四个部分，主题是“干部评价体系与方正实践”就是企业是怎么做的？今天在座有很多是企业过来的，我们交流起来可能都对口，我看也有中组部的，我们这个体系可能很小，但是也许能够起借鉴作用。

从四个方面谈，一个是今天这个话题干部/领导力问题，从企业角度看，我们认为是非常重要的话题。第二、方正的干部评价体系。第三、评价带来什么？这里面刚才有一些说评价走形式，看看方正是不是走形式。第四、我的一些体会。

领导力是一个重要的话题，这是第一点。企业强调的是财务指标要好，员工、客户，还有流程，四大方面要做好，在四个方面，我们认为有这样一个逻辑，这个逻辑是什么呢？就是财务指标如果好，必须要客户满意，谁才能管住客户满意，是流程保证客户满意，谁保证流程，是员工，在企业里面，领导力好了，员工有了热情了，客户才会满意，这是我们的逻辑。看一个数据，请了 994 个下属给 194 个领导打分，调查有多少领导是鼓舞人心的，有多少领导没有价值，有多少领导是挫伤积极性的，这个比例有多高？就是在下属眼里有多高的比例，领导是高绩效，鼓舞人心的，没有价值的，挫伤积极性的。鼓舞人心的，高绩效的只占 28%，不增加价值的 13%，挫伤积极性的 57.7%。我有几组数据，只介绍一组，57%的领导被认为是挫伤积极性的，领导干部在群众眼中，在企业里头有 70%是没有价值的，什么意思？假设今天各位都是企业的领导，今天坐了四块，有三块是白拿工资的，而且我想说的是不一定企业是这样的，其他组织不一定比这个好，只是我们的领导干部不知道而已，自我感觉特别好。比如你今天来这儿开会了，员工特别高兴，今天终于见不到你了，有很多人自我感觉特别有水平，实际上不一定，你没有那么高的水平。所以，我觉得我们很多干部，可能自己感觉特别好，实际上不一定。

第二个问题，方正的干部评价体系，我们怎么搭建。要想把干部管好，把领导力提升，我们认为三口管理，入口，楼梯口和出口，就是引进特别高素质的人才，最后不合格的一定要剔除出去。上次谈到后备干部的时候稍微谈一点干部评价，今天主要谈干部的评价体系，因为我们认为干部队伍建设与领导力的基石就是评价体系，评价做不好，后边的事情做不好。方正的干部评价分三块内容，一个是个人评价，对于每一个干部个人的评价，第二个评价是一个团队的评价，第三个是对一把手的评价，三个评价放在一起，构成了我们的体系。第一块是个人评价，相当于一个足球队里，评价每一个足球队员，这是一个评价。然后，对于这个队好不好，就是我们有 30、40 个企业，每个企业班子好不好，我作为分管人事的要给一个说法，每一个班子评价完要说这个班子好不好。第三个好不好是一把手，如果拿球队为例，可能是队长好不好，这三个在一起。

第一个是个人的评价，一共分业绩评价、综合素质评价和风格评价，办法是采用目标责任书，逐级评议，360 度。先看业绩评估，非常简单，根据年初目标责任书得出两个结论，第一个结论你的工作任务完成没有完成？就是你的利润、销售额、市场份额等等，这是第一点。第二点，人才培养与队伍建设，这个是很多企业不可能把它作为这么重要的一个指标了，与之平衡的有一个是人才队伍建设问题，分数多重，两个分一样，如果这个好了，这个不好，也就是你的利润销售额完成了，干部不行。第三个是方正素质模式，包括专业、能力、知识、行为价值观的问题，这是我们的一个素质评价表，四大方面不详细解释了，其中我非常看中是能力。当然，诚信这一点是黑和白的问题，这点不行，立刻就被炒了。素质评价完了，出现一个方正 9 格图，就是业绩非常突出，群众口碑非常好，综合素质特别强，这是第一格，完了是第九格，这是我们的评价工具，2、3、4 格的人非常好，后面的人过不下去。我们会根据专项排队，比如有诚信，认知力，我们排序，你的经验、管理知识在哪儿，下面都有详细的人的名字。另外，评价风格，一个干部的风格很重要，注重事管理，善于倾听，你是有感召力还是决策果断，最理想的干部是这条红线，方正 360 多个高级管理干部，这里面没有一个人是红线，我也不是，都会有各种风格，干什么用，搭班子用，我不详细讲。

然后，我们形成了方正的干部档案，就一张纸，我们没有那么复杂的大量的文字的描述，因为没有人爱看，就这么一张纸，这就是我们干部档案最核心的。有简单信息，人的名字，哪年出生，教育背景，工作简历，个人素质等。这是素质，他什么比较强，什么比较弱，这就是风格，第三个就是历年业绩。我们现在用干部的时候，提拔的时候都要看这张纸，而这张纸很固化了，看起来非常快。然后团队，这个班子好不好，我们看这些方面，叫综合素质，战略协作，分工协作，这是一把手，考察五个大方面。

另外，我们有一个表格，我们还做访谈，每年从 10 月份开始，10、11、12 三个月人事部全部出去访谈，比如到企业里面我们会问，这个班子成员谁努力程度好，谁具备岗位知识，谁强谁弱，威信怎么样等等，非常有效。比如一把手，如果是满分是 10 分，你打几分，打 8 分，那 2 分为什么丢了，当你大量访问的时候，结果非常有用。这是我们的这些表格，基于这些表格，基于访谈，主要是基于表格，我们得出来方正的三格图，就是我们把班子分成三类，一类班级是让集团董事会放心的班子，一类是让董事会适当关注的班子，一类是问题班子，必须要重组。我觉得作为企业是这样做，但是我不知道作为政府是不是可以这样做。我们已经这样做了几年了，一个班子到底问题在哪儿？红的告诉你什么问题，每一个班子写的很清楚，不是简单的问一问。一把手我们考核什么，我们还考核队长，队长非常重要，我们的高管团队素质考核，一共分 14 项，其中这么多项放在这个位置上，六项在这儿，一把手的抱负、思路、执行、合规意识、沟通意识、队伍意识。抱负就是有没有强烈的愿望，和坚定的决心，带领企业成就一番事业，使团队成员认同企业目标，并深受鼓舞。思路就是持续关注运营效率的提升，提供一流的产品和服务，成为行业标杆企业，领跑市场。执行就是坚持既定目标不动摇，抓住关键核心事件，持续推动并一盯到底，直至结果达成。我们简称三有，三个意识，有抱负，有思路，有执行，合规意识，沟通意识，队伍意识，很多干部是一流的抱负，二流的思路，三流的执行，最后一塌糊涂。另外三个意识，我们也找了六个英文单词，叫 Leader。

因此，我们在一把手的评价上发现几类干部，一类是每个都不错，这是最好的干部，有抱负，有思路，有执行，都很牛，不多。第二类就是抱负一流的，思路二流，执行三流，这样的干部必须清理掉。还有合规意识的，如果不尊重法律，没有规

矩要离开。另外还有抱负一般，思路凑，执行一般，这样对差不多的干部，我们叫C类干部，A、B、C、D，最糟糕的D类必须要走，但是最糟糕的还是C类干部，还有比如说沟通意识不强，分成几类。

演示一下实际报告，那个报告是06年的报告，我们的实际报告，做不到比较宏观，高瞻远瞩，我们就是很具体的东西。这是我们的三个图，这都是写的名字，分工合理不合理，就很清楚，业务能力强不强，我们这样的报告是在高管的会议上公示的，你要不高兴，就离开，高管的300人开会，叫在一起，你要觉得挂不住面子，你到人事部办手续。我告诉你们实际的报告就是这么做的，刚才是班子的情况，我主要让你们看每一个干部的情况。比如三格图，我注意把这儿调小了，每一个都有排序，我还有很多详细的完整的排序报告。

我们的报告意味着什么？带来五个东西，员工对话，干部优化，班子调整、干部任用与激励、后备干部选拔和培养。凡是带九格的，以及5、6、7、8连续三年出现的，淘汰。再有一个方正三万多人，估计三年我们接触劳动合同，接触8064个，引起两起劳动争议，败诉两起，8000多人离开。第三格的80%的企业关掉了，还有如果考核不理想，立刻淘汰。我们做了8年9次，而且我们对结果是公示的，我想这样说，反正9年前就说不行，8年前说不行，现在我们做了。2005年12月份有一个组织人事报，运用综合考核评价试行办法考察领导班子和领导干部，进一步改进干部考察的方式方法。还有一个09年10月份的哈佛周刊登的是九个图，这种方法很有代表性。

最后，人力资源要敢于说清楚，其实很多就是不敢说清楚。第二、敢不敢体系化，然后数量化的做。还有人力资源追求战略性贡献，人力资源不仅仅是一个服务部门，更应该是一个战略性的部门，谢谢！

## 任福：人才竞争实际是环境竞争



“2012 中国领

导人才论坛”定于10月21日-22日在北京举行。上图为包头国家稀土高新区党工委书记、管委会主任任福。（

## 以下为演讲实录：

任福：各位早上好，我汇报的题目是“创新驱动，人才引领，全力打造中国西部人才特区”。刚才演讲嘉宾从不同层面上演讲了领导、研究、管理、使用人才理论，我仅仅是一个基层的管理干部的管理者、实践者，听了以后很受启发，倍受鼓舞，受益匪浅。首先，我代表包头国家稀土高新区向本届论坛的胜利召开表示热烈的祝贺！另外我荣幸的受本次论坛邀请参加中国领导人才论坛，同时向主办单位表示衷心的感谢，同时对长期以来关心包头国家稀土高新区的发展建设表示最诚挚的协议。

我简要汇报包头国家稀土高新区的基本领导人才的工作思路还有工作目标，工作措施，谈一点体会和认识，仅供参考。

包头国家稀土高新区 96 年成立，92 年国务院批准为国家的高新区，是全国 88 个高新区唯一以稀土命名的国家高新区，因为稀土是国家的战略高新区，高新区面积 150 平方公里，人口 12 万，全区有注册企业 3109 家，上市公司投资企业 22 家，世界 500 强企业 8 家，外资企业 39 家，知识产权的企业有 52 家。我们着力加快培育新兴的软件信息，电动汽车等国家战略性新兴产业。我们先后被国家有关部委认定的国家稀土型材料高新技术产业化基地，国家海外高层次人才创新创业基地等 18 个国家级基地。

第二个人才的一些工作思路。高新区我们作为内蒙古唯一的高新区，我们坚持人才引领，创新驱动，义不容辞的发挥国家高新区的示范、带动、引领、辐射作用，我们提出了高新区求是创新，求好发展，求实富民，求高强取的发展战略，我们围绕一个中心，突出两个重点，实现三个翻番，优化四个结构，明确五个定位，强化六个发展的 123456 的发展思路，我们始终坚持以发展是第一要务，更重要是人才是第一资源，科技是第一生产力，创新是第一驱动力，环境是第一要素，民生是第一追求，稳定是我们第一责任的工作理念。我们积极与世界接轨，真正做到保增长，调结构，促转型，惠民生，构和谐，建设具有世界稀土之都影响力的特色高新区。

第三个人才工作的一些目标。我们紧紧围绕人才工作的发展思路，认真编写了包头国家稀土高新区“十二五”人才发展战略规划，确立了 1661 的人才发展战略，我们牢固树立人才是第一资源这个理念，加快建设党的人才，企业管理人才，专业技术人才，机能人才，农村适用人才和社会工作管理人才六支队伍，大力实施海外高层次人才引进，等工程，全力实现打造中国西部人才特区这个总目标。到“十二五”末我们计划有海外博士 100 名，海外硕士 200 名，国家千人计划 10 名，草原英才工程人才 25 名，建立 100 家技术研发中心，培育 100 家高新技术企业，完成 100 家重大技术突破的项目，尽力科技服务平台 10 个，国家级产业促进机构 4 个，应用知识产权达到 4000 件以上，构建 5 个营业收入超百亿的园区，真正实现科技强带动产业强，产业强带动经济强。

第四个方面汇报的人才的一些工作措施。从中央到包头高度重视人才工作，各级领导多次莅临我们高新区视察直到，充分肯定我区人才工作的一些成绩，并对我国人才工作寄予厚望，我们始终坚持拓宽渠道，引进人才，千方百计培养人才，不拘一格使用人才，真心实意关心人才，想方设法留住人才的工作思路。吸引培养了一大批的优秀团队，为我们的发展奠定了人才的保障。

拓宽渠道引进人才，创新靠科技，创业靠人才，特别是高端人才，作为最稀缺，最宝贵的资源，尤其是西部，以靠培育远远不能满足当前经济社会发展的需求，必须通过某种渠道来引进，这对推动经济社会发展至关重要。实施海外人才，我们按照今后产业的发展布局跟经济社会发展对高层次人才的需求，更主要落实国家的千人计划。近几年来，我们引进国家千人计划 3 名，占自治区的 60%，内蒙古英才共才人才 13 人，占自治区的 50%，被内蒙古自治区评为草原人太创新创业基地。第二、加强招才引智，我们吸引了大批的领域内的专业人才和海内外高层次人才到我们高校去创业，去年又面向全国招聘了金融、稀土、科技、经济、教育等 16 名优秀博士研究生从事到各个职能部门。另外，在第十届中国国际人才交流大会上与 5 名博士签了入区协议，为我市创造一流的学校打下良好的基础。第三、搭建平台因子，我们规划占地 10000 亩的国际稀土产业园，

目前引进了高端的稀土的深加工的顶端的项目和产品，目前有 36 家企业投资总资金为 64 亿元，为我们高新区发展奠定了基础。今年 8 月 8 号召开的第一届中国国际稀土论坛上有六位部级领导，八位院士等出席了会议，有 540 多个单位，142 名外宾等 1200 人参加了稀土论坛，这对稀土的发展奠定了重要的基础。另外，在这个论坛会上被命名为世界稀土之都，我国第一家稀土交易中心，和包头稀土国家储备中心正式投产应用。

第二、千方百计培养人才，产业发展需要培养高端人才，更需要大量的专业性，实用性，机能型人才，我们积极探索并不断完善科技领头人才，培养工作机制，营造尊重人才，尊重创造的良好氛围。依托项目培育人才，创新机制缺乏人才，我们还得按照考核管理，健全完善人才培育创新机制，人才激励机制，人才优先机制，我们今年组织培训工程，选配 10 名干部到国家部委地区锻炼，选配 10 名后备干部到一线实践锻炼，选配 10 批 200 名干部参加各类机关干部的综合素质能力提高的活动。

第三、不拘一格使用人才，创新无极限，创业无止境，人才作为加快科技创新，推进产业发展的企业国家力量，最终的价值更要体现到推动经济发展，提升人民福祉，我们始终努力做到人尽其才，人尽其用。我们坚持人才强带动科技强，不断提升企业自主创新能力。依托人才促进转型发展，人才是根本，科技是关键，领导是前提，我区国家千人计划创业人才分别引进了产业高端的技术。以靠人才引领发展，我们以国家实施的千人计划为契机，加快建设缺乏稀土人才高地，西部地区冶金人才高地，装备制造人才高地，海外高层次人才高地，以高素质人才引领高新区加快发展。真心实意关心人才，生活上关心人才。

第五方面想方设法留住人才，人才竞争的背后实际上是人才环境的竞争。我们把创新发展环境作为最重要的战略资源和金字招牌，我们坚持用政策留人，环境留人的理念，营造良好的环境，我们先后出台了《关于吸引、使用、培养人才的管理办法》、《关于鼓励技术创新的办法》等，和打造中国西部人才特区等多项政策，在创新创业方面给予创新资金，生产津贴，营造出人才创新创业的软环境。优化创业环境，我们协助中国工程院，北京大学、清华大学等 16 所高校建立了长期合作关系，清华大学在我区建立了清华大学博士实践实习基地，与内蒙古科技大学联合办了稀土学院，逐渐了我国第一个以稀土命名的稀土产业，战略技术联盟，投资 2.3 亿元，5.8 万平米的创业基地。我们从国家级基地，中心园区的影响力，为高层次人才创新创业建立了全过程，全方位，全结构的高效能服务体系。

总之，高新区的来发展需要人才，渴望人才，高新区的发展环境也早就人才，做好高新区人才工作是时代赋予我们的光荣使命，我区将秉承、包容、创新、责任共享的高新区精神，我们牢固树立人才是第一资源的意识，进一步发挥人才的战略性、长期性、急促性的作用，真正把人才工作作为强区的根本，竞争的核心，转型的关键，推动我区科学发展，率先发展，引领发展，和谐发展，充分发挥人才在转型经济发展方式和调整经济结构中真正支撑引领作用，确立加快建设我国一流的创新性特色稀土高新区，加快打造中国西部人才特区，最后真诚欢迎各位领导，各位人才到包头国家稀土高新区指导创新创业发展，我们将以优质的服务与各位领导专家合作，共赢发展，开创未来。谢谢！

## 王通讯：领导者并非必须完美无缺



**以下为演讲实录：**

王通讯：今天上午的会议开的很好，很成功。我们不仅有张全景部长的演讲，而且我们聆听了李庆同志、吴江主任，萧鸣政主任，谢克海首席人才官，还有任福主任的演讲，我感觉今天上午的会议是一场学术盛宴，思想盛宴。我们大家我想跟我一样，肯定是没有白来，没有白听，收获很大。我很难点评，我讲讲感想。

他们的发言很有特色，各有特色，各有千秋。通过他们的演讲，我一边听，一边想，一边思考一些问题，我有三点体会：第一、我感到领导人才这几个字实际上有区别，党政人才有领导，专业人才有领导，行业人才有领导，领域人才有领导，领导人才大概是一个综合概念，这里面什么问题呢？我们工作中很容易把领导人才一把抓，是领导的就是一样一样的，一个标准，一个要求，一个规格，不对的。我认为领导人才类别不同，他们的素质不同，使用方法不同，评价标准不同，这一点我觉得应该特别强调。为什么我这么讲呢？乔布斯这个人对我们很有启示，这个人他如果在中国能够成长起来吗？他在中国能够成为企业家吗？为什么中国没有这样的人出来呢？我想可能大家有一种错误的认识，把领导同志描写为完美无缺的，处处优秀的，处处杰出的，不可挑剔的。有一个老师跟我说，乔布斯这个人四个字可以概括，劣迹斑斑，但是这不妨碍它成为一个科技领导者，因为他是搞研发的，跟党的人才不一样。党政人才这么干不行，走极端。我想我们应该打破一个迷信，企业家、领导人都是完美无缺的，都是美的不得了，我认为这个观念是错误的。

第二、萧教授有一个愿望，总想把人才测评准，我多年支持我们萧教授好好研究，搞了一辈子了，我有一个想法，人才素质测评有一个东西，叫测不准，这个测不准是一个自然科学概念。比方说我把温度计测水温，水温是一定的，温度计本身是玻璃的，放进去水温就已经变化了。因为温度计本身是一个介质，它是一个自然工具，放进去水温变了，物理学家测不准，人才学家，能测的准吗？我估计没有任何一个人敢说特别准，但是我们李庆主任是中组部的人，专门搞测量的，我们怎么测呢？我认为有一个出路，多元。我们用多元方法来测。各种方法加在一起，我们人们才能终究的解决问题，怎么解决？不是完全解决，而是逐步逼近。人才测评的准确性是靠多元，这是我第二个观点。

第三、我们的测评不是目的，人才引用为本，用是根本，测评是一个工具，是一个手段，我们测的好就能用的好，用的好了，就达到目的了。所以，测不是目的，以用为本，要把人用好。曾经出了一个人才，叫毛遂，这个人在国家当代的时候曾经自荐，我去说服清国不要打仗，这个故事很有名，为什么？人才选拔，人才自荐这里面有一个故事，就是毛遂说服了清国不再打仗，所以赵国领导说这是一个人才。第二年赵国要打仗，请毛遂，毛遂是一个外交家，不能打仗，结果全军覆没，这样毛遂非常的羞愧，最后自杀了。毛遂的悲剧告诉我们，人才要特别注意，基本是接触人才有使用的问题，测评的目的是用人，在用人过程中，我们要想办法把人用对，用对人，就好很多，用不对人，毛遂这样的英雄，最后一场悲剧出现了。要把人测评好，识好，识好才能用好，只有用好了，人才的作用才能更好的发挥，谢谢大家！

## 郑日昌：领导人才测评要多元化



“2012 中国领

导人才论坛”定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为北京师范大学心理学系教授郑日昌

### 以下为演讲实录：

郑日昌：今天来学了很多东西，刚才王院长说他是感想，其实我只谈收获。几位专家的演讲内容很丰富，我从这么几个方面讲。首先，我对咱们中组部考试测评中心，就是现在中国人才测评究竟到了什么程度，我心里有点数了，以前觉得我们比西方落后了一大截，但是我觉得这几十年，80 年代以后，我觉得很多方面已经赶上，甚至在某些具体问题上面已经有突破，甚至比西方国家做的更好一点。公开选拔，竞争上岗体现了民主、公正，最后做到人职的一个合理匹配，我们讲的历史原则，探索创新，重点讲了路径，成效，也有难点和问题。

其实难点很重要的一个是对品德测评的问题，萧教授在这方面做了很大的探索和尝试。我跟萧鸣政教授认识多年了，他的博士论文做的就是品德测评，所以他等于是长期的、系统的、全面的关于这个问题做了这样一个研究，这些方面也有许多的突破。当然，这是有非常大的难题，我觉得谁如果能把这个问题将来真正有所突破，有机会得诺贝尔奖，这实在是太难了，但是我们这个方面创立了自己的一个模式，OSL 这样一个模式，这就是刚才王院长讲的，单纯靠某一种手段都很难解决这个问题，必须是多种，多元的，因为一个人很复杂，表现出来的行为也好，态度也好都是多元的，方法一定也要多元，多个人来评，另外要动态的，不能一次，就是要不断的。有些干部刚提拔的时候很好，也很廉洁，后来又了权利了，金钱、美女都围上来了，这时候才走上了腐败。所以，选上来了，不能保证一辈子不出问题，所以这是一个测评的问题，要动态不断的测评。

另外，今天还有企业，方正的经验我觉得是值得关注，在某些方面我觉得比美国的测评做的更细，更全面。这个经验也有普适价值，其他企业都可以借鉴你们的经验，甚至我觉得党政机关，把你们那些办法，表格，图谱稍微的变通变通，其实给党政机关用，我觉得也是适用的，中组部也可以借鉴一下，这是我对他们三位搞测评的感想。今天有很新的一个概念，就是吴院长的演讲，不光是领导有被信任的危机，其实普通老百姓也都不信任，互相有戒心和猜疑，这对我们社会稳定，社会和谐是非常有意义的一件事情。最后包头稀土，这是国家的稀土企业，听着很振奋。

人心叵测，测不准这是肯定的，测不准，还要不要测，我接着王院长的话来说，肯定测不准，社也不能保证我就能测的准，测不准还得测，其实就是王院长最后的结论，咱们每一次得到都是相对的，物理现象，自然科学其实也是从很粗糙的测，所以大家还要有这样的一个信念，知道它测不准，我们要有这样的一个观念，不要完全相信它，但是还要继续去测，不测还是不行，不测科学不能发展，心理学也不能进步。心理学关于智力的，关于人格的好多理论是在测量的基础上提出来的。所以，大家还要先有点心理准备，测的不很准，但是我们还要继续测它，不断的向准备的目标前进，但是永远都是无限的，但是我们毕竟是不断的接近于那个目标。

我很赞成王通讯老师的观点，他讲的其实测真的只是一个手段，不是一个目的，最终是在外。测主要是了解它的特点、长处、短处，只要放对了位置，都是人才。比如说一个工厂服装厂要倒闭了，那时候咱们改革要承包，一个大美人就是喜欢打扮，不会干活，谁都不要了，但是人力资源说让她成立一个模特队当队长，把挤压的服装全推销出去了，把这个厂给救活了，所以这就是人力资源的功劳。这就是我听了几天几位报告谈谈我的感想、体会和收获，谢谢大家！

## 姚凯：要重视统计数据积累研究



“2012 中国领

导人才论坛”定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为复旦大学管理学院党委副书记姚凯

#### 以下为演讲实录：

姚凯：两位资深的老师做了一个点评，我的压力相对大一些了。其实我内心也还是希望第一个点评，可以抛砖引玉一下，现在因为时间有限，我也想把点评的时间压缩一下。今天我也感觉到作报告的几位嘉宾可以说是非常精彩，而且从不同的角度来对人才的测评，领导者的测评与人才的开发与管理做了精彩的发言。像李庆主任，他实际上对我国的领导干部的考试与测评的严格程度做了介绍，并且提出了很突出的现在亟待解决的问题。而萧老师实际上在某一方面是对这些问题进一步的回答，当然他的工作是非常卓越的，也做了大量的工作，我也跟萧老师有很多的交流，感觉到不能够完全破解测不准这个话题，但是已经在很大程度上向前走了一大步。感觉到吴江院长实际上对一些新的领导现象的探索，实际上就有与时俱进的特点。谢克海先生的报告，上一次我就听过了，而且还把他的方正的经验引入到课堂上，也得到了同学们的好评，所以下面还要继续和谢克海先生探索企业领导者的管理和考评问题。最后任福先生实际上是从地方领导的角度探索区域人才的引进，包括开发管理。所以说，话题是多元化。就我个人而言。我觉得这里面既有宏观，也有微观的，既有企业也有形式人才的，既有测评的，也有开发应用的，所以我觉得方方面面信息量很大，值得我学习。

在此基础上我谈几点感受：第一、我们现在领导人才的测评，现在之所以测不准，大家感觉难度很大。实际上就我个人的感觉来看，我觉得一个很重要的一点，就是我们还要抓好基础研究，基础研究如果突破了，实际上对应用的研究有很大的带动性。说做什么，考什么，实际上出发点就是从领导者的工作角度出发，探索将来如何测评。我这些年一直在研究领导者的工作性质，包括在企业中的企业领导者的工作性质。尤其最近几年做了一些中、美、日企业家工作性质的比较，我感觉到，如果我们能够把我们的领导者他们决策的行为，如何提高决策效率，如何减少重大决策失误，如何避免刚才我们吴院长所讲的决心大，但是实际上最后失误多的现象，这种现象如果把背后的规律研究出来，可能就好的多。再比如说，人际关系融合形成良性的互动，包括对于群众的，对于同事的，对于社会的，怎么样去建立这种良性的人际关系互动，避免出现所谓的现

在的舆情处理混乱。现在很多团队管理上出现很多难以启齿的问题，这些都要考虑，包括如何进行信息化的管理，我们的领导者的能力大小实际上体现带信息处理能力的大小。所以，这些规律我们要探索。如果能够把这些方面形成一个成果，我们就会在考评的指标，包括方法上都能够有突破，但是目前我们缺乏这种有效的成果。

第二、我感觉我们采用了大量的心理学的研究成果，但是中国的应用还要考虑到中国的幅员辽阔，各个省市不同的情况。就我的研究发现不同区域的领导者胜任力不太一样，比如中西部的领导者的官员和上海、北京，这些发达区域的领导实际上胜任力不太一样。所以，前段时间我在这里研究不同区域的研究者的对比，实际上就是对领导者分类的研究，分类的测评问题，我想这也是很重要的话题。

第三、我们在测评中要抓住重点，如果说我们能够抓住领导者的关键性，然后进行测评，可能效果更好。抓住关键行为，实际上就是对领导者的工作性质有更清楚的认识，我们才能作出这方面的研究，同时要采用一些新的方法，比如除了测量道德，同时更要看中一个人的行为，行为是工作中产生已经发生的行为要更加关注。这种工作我们如果能够潜心的做下去，我觉得将来会出现一次更好的优化和更好的进步。

我刚才也感觉到，萧老师提到说全过程的测评和管理，我也深有体会。我们在测评和考核中经常发现有的人努力了，但是可能结果不好。我感觉我们测评一定要综合考虑一个人的品格问题，一个人的行为是不是有效，一个人的结果是不是效率高，这些如果都考虑到，我们就要把全过程的测评和最后的考评结合起来。除此之外，我们还要延伸到应用，在应用过程中判断测评是不是有效。我们测不仅仅是只是为了测，更多是运用的问题，这实际上我觉得是相辅相成的。

最后，我个人感觉到，我们尤其是测评机构，包括研究机构，要重视多年的统计和数据的积累研究。如果我们从最近的20几年，尤其最近十年我们的数据如果很完备，我们大致就能够发现我们测评中的主要问题，以及将来改进的方向，但是如果测量的数据本身不完善，或者测评的时候没有注意系统化，最后进行数据的统计，可能这方面的研究工作很难得到改进，这个我们需要有长期的眼光。同时，如果能够在多年的数据积累上，对干部的测评和管理方面，实际上我们完全可以借鉴北大方正的做法，他的做法就是分类进行管理。如果我们大致的把我国的领导者进行测评之后，能够分出一些类别来，然后有针对性的形成一些改变的对策，我觉得这个可能比较实在，可能将来的贡献比较大。

总之，我觉得人才测评很难，是一个世界性的难题。但是，只要是我们做大量的基础性、扎实的工作，将来还是很有突破的。最后一点就是任福书记他做了地方的人才引进和人才培养问题，我有一点体会，现在各个地方都搞各种各样人才的引进工程，各种各样的基金会下发，各种各样的人才政策会出来，但是效果如何？前段时间我去上海调查，他们说上海在搞千人计划，高层次的人才引进，但是效果其实不是很好，为什么？往往千人计划奖励了一个人，其他人跑掉了，团队没有了，大家都说好处是他的，我们走调了。这种现象给我们反思，我们是不是将来更加重视团队的引进，团队的考核，包括团队的开发。比如我们的基金除了对个人，是不是也能够针对全体进行引进，通过一些考核指标，包括团队领导的结构，团队是不是有很好的职业生涯的安排，团队有没有未来开发的潜力和潜能，这个时候我们的判断资助来自哪些？这时候我能不能帮助潜力团队了解中国的文化，了解本地的文化，这样经过3-5年持续的帮助，可能会焕发生命力，甚至发扬光大，这是未来的发展方向。最近我把这个报告向有关部门递交，时间有限，我就讲这些，谢谢大家！

## 段兴民：领导人才价值必须不断增值



“2012 中国领

导人才论坛”定于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为西安交通大学教授段兴民。(

#### 以下为演讲实录：

段兴民：同志们，下午好！上午听了很多精彩的演讲，有很多的收获和感想，时间关系来不及谈，以后有机会慢慢和下面一些同志再交流。我下午要汇报的是叫领导人才人力资本价值增值审计问题。给大家汇报四个方面的内容，一个叫使命的要求，第二个概念模型，第三个路径选择，第四个审计归类。

关于使命要求，我们目标确定之后，领导人才就是决定性的因素，这是我把毛泽东的一句话稍微变了一下。在 1938 年中国共产党要担负起领导抗击凶残无比，势不可当的历史侵略者的历史使命。毛泽东同志当时在中国共产党六届六中全会强调指出，中国共产党是一个在几万万人的大民族中领导伟大革命斗争的党，没有多数才德兼备的领导干部是不能完成历史任务的。我觉得毛泽东同志强调的是三个问题，一个是讲重要性，一个是说数量，一个是讲质量，三个问题他都涉及到了。为什么把这个问题讲在这个地方，用了这么一段话，因为现在我们国内外面临的环境非常复杂，无论是政治的、经济的、军事的各种环境都非常复杂，经济政治体制改革我们正处在非常困难的阶段，形势严峻，任务艰巨，对我们来讲又是一个非常时期。在这个非常时期应该开发大量的新型人才，这是当务之急。

使命要求，或者时代要求应该有更多睿智奋力的领导人才。在这个特殊环境下，没有特殊的领导人才，不能另辟蹊径，没有创造是不可能突破很多困难的。还有一个奋力，我们现在有些有力使不上，有些人有力不使力，有些力用的不是地方。所以，我的判断还是基于世界各种政治力量，在 21 世纪现在是大排队，世界秩序在大变动，人类社会大发展的世纪，特别现在大家可能会看到很多，一些媒体在大炒以数字化制造，以先进的印刷术制造，现在有很好的印刷技术，只要有新兴材料，新兴的印刷技术，磨工、钳工、车工就会消失掉了，印刷就制造了。

所以，这样以及新能源，新材料应用为代表的崭新的时代，第三次工业革命，断定过去为追逐低劳动力成本转移到发展中国的资本会很快转移到发达国家中去，有些文章写的很明确，美国企业准备把工厂迁回到美国，甚至有人预言，中国崛起有可能被第三次工业革命所终结，将来世界上最穷的人就是中国人，是这样吗？这种预言，这种结论对吗？看看。人类的文明，从原始到农业，到工业，到生态文明，这是一种规律不可抗拒。从人类社会的发展，不管从树上下下来，还是从河面上来，不管从什么地方，人民总会从原始社会，到奴隶社会，到资本主义社会，然后继续往前走，这种规律也是不可抗拒的。

我坚信无论是第三次工业革命，还是后工业化时代的到来，还是第四次浪潮的生物经济的冲击，还是那些不怀好意的人的期望和诅咒，历史过程，人类进步决不可能步入那些不怀好意的无知的预言家设计的路径。21世纪对中华民族，对中国共产党人来讲环境更复杂，竞争更激烈，我们正在推上坡的路数，拉泥泞之中的重车，且处在第二位置。上面人在压你，下面在拉你，我们现在就处在这个困难的过程当中。这样的情况下，没有大量的高素质的、创新性的各类领军人物，上午有的专家们讲，我们的领袖人物是各级各类的，我很赞赏，我们有一些蠢材是没有放在很好位置上的人才，这是非常辩证的。没有大量的高素质各类领军人物，任何美好的愿望，宏观设想，只能是一种乌托邦，所以我们必须尽快培养更多的创新型领导人才，而且要使其人力资本价值快速的、不断的增值。

概念模型，怎么样增值？怎么样让他快速增值？我们萧老师为首的搞测评，还有组织部门都在干这事儿，大家都往这方面做。从我们国家思考这个问题怎么做呢？人与资本应该是一种价值存量，领导人才的人力资本价值，也就是说，这些人的使用价值。使用价值作用发挥和产生的后果，这种结果难以用定量来表达，非常时期领导人才的主观综合素质不同，处理事情的结果差异就会更大。通常环境下，或者是一半的环境下面，似乎显不出人才素质差别有多大，就像方正集团上午讲的有些人差不多，但是环境很复杂，任务很艰巨，这个情况就有很大的差距。

所以，领导人才的价值必须不断的增值，从而使其能力不断的提升，而且应该要求很快的提升。领导人才人力资本价值增值的不二路径选择就是管理开发，管理开发培养增值其价值一般有三条路径，我确实没有深入的研究，大概就是这么理解。

应该说，领导人才价值增值有三条途径是不是这样，我们可以讨论。一个是理论教育、顶岗训练、自我学习、经验总结等，我把它叫正向的促进性开发。还有一条路径约束的、监督的、限制的制约性开发。还有一条第三方的检查、评价、自我反省我，总结性的全方位开发，所以我把它路径分为三个方面，一个是促进性的，正向的，一个是约束性的抑制性的，还有全方面的开发。

领导人才的人力资本价值增值应该靠领导，不二路径选择是人力资源的管理，肯定得开发，开发有促进性的培养开发，抑制性的选方位，这个就是教育、培养，这个是纪律法律的约束，这个是第三方的考核评价。但是，作为人力资本管理审计在这三个方面都能够发挥作用。所以，我说把它叫做全方位的人力资源，或者领导人才的人力资本价值增值的路径，叫人力资本管理审计，这样就会使人力资本的管理价值增值，这是我把它放在这样一个概念模型思考。

那么，审计种类很多，我们应该在那样一个基础上，一个是三条路径，一个是审计的特点我们考虑这个理念建设起来，审计应该有很多种类，财务审计、合规性审计、绩效审计，人力资源管理审计等等。人力资源管理审计尽管提出很早，但是由于国内外人力资源的审计开展都不够，都不普遍，特别是我们中国更差，为什么？人力资本的审计仍然是理论和实际的前沿问题，我们国家至今没有很好的建立起来人力资本审计的理念，有些地方在做，很少，更没有把其提升到人力资本价值增值的途径的高度，为什么？我在思考，是我自己的一些看法，一个相关部门的领导对审计了解不多，我们现在人事和组织部门搞领导干部的任职前的经济责任审计，我认为这是一种对审计的误解，因为审计本身就是评价经济责任的，我们还搞经济责任审计。所以，相关部门领导对审计了解不多。第二、审计理论研究对审计职能过于固化和原始，第三、审计、人力资源管理体制、领导者认知、意向偏好影响过大。

那么，这样我们就应该树立起正确的理念，克服静摩擦，现在我们正在克服静摩擦，各个地方在做，像人大的杨卫国教授，大概在很少的地方做这个事情，但是我们企业，我们社会，我们其他组织没有把这个问题作为一个工作来做，一个事业来做。行而上学的思维惯性摩擦阻力，真实性合规性都没有解决，还搞什么新名堂，要坚持中国特色、不跟别人走。我想这样的一些思维模式，非科学的，非理性的，要清醒，必须坚持中国特色否则就没有了自我，就脱离了具体环境，就会事倍功半，但是也别去关注人类进步的共同规律，否则就会走弯路，更要清醒过分强调共同性会失去自我，失去自己的优势，过分强调特殊性。过去我们讲中国特色是一个框，什么都往里面钻，光强调特色性，就会偏离真理。所以，同时应该明白，我们并没有领先，并不是搞什么新名堂，更没有创新，要脱离第三方阵，走出第三方阵，努力在第一方阵挤出一个位置，我们经济大概已经走到第一方阵的后面，我们审计现在处在第三方阵，但是我们还乐意搞审计风暴。所以，在大发展的时代，要完成艰巨任务。

人力资本审计并不是崭新的审计种类，早在 1986 年的时候，最高审计机关的国际会议明确的指出，关于绩效升级、国营企业的审计和审计质量的总声明，29 条中人力资源审计就写了三条，足以说明对其重视的程度。

第三、路径选择，我国的社会主义审计从 1983 年边组建变工作，到总结经验，“十一五”到“十二五”的全面推进绩效审计，这是规划上的，这是理念上的，实际和规划这种差距太大。审计是对受托经济责任的评价，审计的产生本身就是以受托经济责任搞得审计，我们又来了一个经济责任审计。所以，不管是财务审计，还是其他的合规合法审计，经济效益审计，这些都应该是对我们的人力资源领导人才的开发具有正向的影响作用。只要领导人员能够正确认识审计的意义，积极的、主动的、自觉的对待审计，其领导水平提高和帮助是任何教育培训都望尘莫及的。所以，审计，领导人才开发审计，是领导人才价值增值、能力提升的最佳路径选择。为什么讲最佳，这三条路，审计都是正向的作用。

当然，这不是我们的创新，也不是我们的领先，美国的一些大企业，大公司，不仅开展人力资源管理审计，而且把企业内部的审计部门和风险管理部合并，一套班子两块牌子。甚至内部审计成为领导干部培训的学校，人员在审计部门工作一年半，最多两三年就出去当领导，这些人很实用。有人说马克思主义太抽象，唯物主义太荒唐，我看这些人很实用，把审计当成领导干部培训，干部学校了，我国把审计引入领导人才培养系统，还要有一个统一认识的过程，特别是组织、人事、审计部门要有认同。我们现在对审计功能的认识过于原始。

为什么讲这个问题？看看审计的发展过程，前面第一个发言的时候上午讲历史，我们如果不讲历史，对现在就看不清楚，更没有办法预示未来。最早的审计叫做对象基础审计，就是查帐，目标在于查错防弊。第二阶段是帐项基础审计，第三阶段是制度基础审计，我们现在还在第二阶段。我们的审计现在应该建议组织部门，人力资源管理部门应该把这个立项研究，组织、人事部门的干部培训，应该将审计列为基本专题内容。开足马力，全速前进，我们太需要创新性人才了，谢谢大家！

## **Shapiro: 领导者要能够管理不确定性**



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为英国伦敦政治经济学院组织与行为人力资源系主任 Coyle Shapiro

英国伦敦政治经济学院组织与行为人力资源系主任 Coyle Shapiro。

Coyle Shapiro: 首先,我想感谢北京大学政府管理学院的邀请,使我能够到这里和大家做交流,我非常的荣幸能够加入这么多的演讲嘉宾之中,我们在一开始看到了一个非常好的宣传片,那个非常具有戏剧性,很好看,但是可能这也会降低大家对我演讲的期望值,因为我讲的不会有那么精彩,我也希望大家都可以听到翻译,如果大家听不到翻译,我负全责。

我今天想跟大家交流一下领导力与组织变革之间的关系,我的观点是领导力它本身是组织变革其中的一个有机组成部分。在这里给大家提供了一些证据说明了变革是多么的重要,也就是说它对领导人非常重要。美国的管理协会统计,92%的领导人都认为领导力对于很好的管理变革的过程是非常重要的,而在英国我们有一个人力发展注册学会,这个机构在 2011 年的时候也做了一项调查,发现 43%的被调查者都把变革的管理列为他们工作的重中之重。另外一个机构叫做绩效优化机构,它也认为领导力对于公共服务当中要更好的去应对一些变化和挑战是至关重要的。

那么,这些领导到底做什么才能够真正很好的引入变化,实施变化。这里面有好几点,首先一点就是领导力要有一个重要特征,就是他们能够要感知到变革的需要,他们必须特别的积极,能够看到有机遇的存在,就这个机遇迅速作出反映。换句话说,我们知道领导一定要有预知的能力,要感知到要发生变化了,因为对一个组织而言,一定不能是一个落后的变革者,那样就会落在行业的最后。只有变化要发生这还不够,还需要有一种创造力的思维,需要迅速的明白可能的解决方案是什么,还有我如何能够应对这种变化的过程。

通常我们看到,在领导力的发展过程当中有很多的有潜力的领导者,他可能都认为在管理,在变革的时候不要太过雄心勃勃,你首先要明白我要变化什么,怎么变?我还需要把我的一些想法进行很好的沟通,我需要把我的追随者,让他们和我心往一处想,让他们知道我们有很好的愿景,共同向那个方向发展,这就需要构建出一个非常具有说服力的观点说明我这个

变化非常有价值。我们还需要找到一些支持者，我们希望从权利的持有者那儿构建联盟，甚至从他们那儿得到一些权威的授权，他们未必是一个正式的持有领导职位的人，但是他们可以用这种精神给你理想，同时我们还需要从梦想变为现实，这是最为重要的一点。另外一点很重要，就是你要有一个坚持的毅力，变化就像攀岩，一步一步的往山上攀登非常困难，要坚持不懈。同时，对于领导人而言，一旦在变革过程中出现了一些成就，要及时的提出表扬。作为追随者，他们会做出什么样的反映？这可能会说，不一定好。他们首先需要杰出，并且顺其自然，人是习惯性的生物，我们都喜欢一种常规性的做法，如果我们一个习惯了的东西，如果生活当中觉得没有指导性的常规的规范就不知所措了，因此一开始的变化一定是冲击，他们会很焦虑，不想变。接着又一些个人可能会产生一种防御性的立场，希望能够维持原状，把旧有的一些做法持续下去，接下来是中立的人对利大于弊，还是弊大于利进行一些分析，逐渐接受新的一些变革。还有一种说法叫做无人区，因为过去的做法行不同了，新的时期毕竟没有为众人所接受，两者之间有一个过度的阶段。接下来就是进入一个新的阶段，寻求新的开始了，这时候个人开始适应一种新的行事之道，新的工作方式。

因此，我们还可以再换一个角度，从追随者的视角，从这个图示上看一看，每个人的反映是大相径庭的，我这里列出了一些不同脸部的表情，这个人说怎么回事，一头雾水，而这个人很生气，说凭什么变？因此，领导人的作用之一就是要去处理这些不同的反映，让他们都能够最终统一到组织变革的路径上来。有效的领导者会怎么做，他能够帮助其他人很好的应对变化所提出的要求。但是，作为一个领导者，他本身也面对各自的心理压力，那有一些领导人呢，在心理压力之下，他自己好象就没有办法发挥自己的领导作用了，自己就失效了。所以，当一个组织面对变革的时候，有一些领导甚至能使情况变得更糟，为什么？因为有一些领导的特质决定了这一切，有一种领导者是戏剧化的，他们总是经常性的寻求关注，他对权利非常的敏感。你想想，这种人是不是根本就不会关注到追随者他们的一些心理反映，更别提帮助他们了。此外还有怀疑性的领导者，他想控制一切，还有一种是冷漠性的领导，他们通常会退却，不愿意参与，也不怎么真心的和别人互动。还有压抑性的领导，他们没有自信，而且过分的看中自己的自尊，有时候有一些个人被提升到很高的职位，就会出现这种情况，还有最后的一类叫强迫性的领导，他希望控制整个组织，而且每个人都必须严格的按照我所说的来做事儿。

因此，大家要记住关键的一点就在于变革本身已经很困难了，有的时候领导者还会火上浇油，使情况变得更糟，雪上加霜。举个例子跟大家说明一个没有经过周密规划的组织变化会给组织带来多大的成本，是数十亿，甚至更多的成本。比如说你对工作岗位要付医疗、务工等费用，睡眠的问题很可能要花 10 亿，而关于治疗抑郁要花 170 万美元，而生产效率降低，这块要采取行动，需要再额外的多支付 160 美元，非常高的成本。所以，这个变化有一些人的因素，这个有可能带来员工层面上更高的一种压力，包括更多的人员流动，更低的工作满意度，以及对整个组织认同度的下降。

所以，当有一些员工可能决定说我不在这儿干了，我要走了，为什么？因为有另外的一个组织，在他的眼睛当中认为这是一个更好的雇主，我愿意为他服务，加盟那个新的团队。这儿又给大家列出来一些证据，我觉得这个证据非常有说服力，是来自于丹麦的，这是一个调查研究，是在 2011 年做的，它在 1517 家大公司里面 92860 名员工做的调查，有很多宽广领域进行的变化，它将带来多大的成本？结果表明你这个变化的数量越多，层面越广，恐怕就会带来更多的压力的问题，而且由此导致的一些疾病治疗的案例也会增加，因为有很多的个人没有办法了，必须得看医生了，在过去几年我们看到，被调查的 92860 名员工都出现了失眠，抑郁等，这就是从广度密切相关的。

为什么会带来变革的压力？因为变革带来不确定性，大家问为什么要发生变化？这个变化以后我的生活会怎样？太多的不确定性，我拿不准。我们也知道，人们在面对不确定性的时候，他们首先想到的是什么？是公平，或者是正义。就是说，在这个变化的过程当中，我会不会受到公平的对待呢？我会不会得到一个公平的结果呢？变化会给我带来什么？这是他要问的。

因此，个人就会用他们历史的判断，也就是说在过去这个组织，这个领导者是不是对他进行了公平的对待来决定自己如何对这个变化作出反映。如果说个人认为过去他们的待遇一直很糟，从来都不公平，那他肯定不会作出积极的反映了，我才不配合你的变化呢。

我们在这里看到，公平的变化能够帮助人们更好的应对不确定性，因为这使他们有自信，确定自己能最后得到一个好的结果，同时他们也会更少的面对焦虑的困扰，不会认为自己通过变化有更多的损失。

因此，领导力的一个关键因素，也就是领导一定要培养自己的一个技能，就是对不确定性进行管理，而且通过公平的对待实现这样的一个目的。过分性的领导是一种非常好的过程，能够帮助你锻炼这样的一种领导力，因为领导的风格使得领导能够明白我的追随者可能对这个变革有什么样的担心，接下来他们通过这种个人化的考虑就会给予员工精神的鼓舞，告诉他们我们的愿景是清晰的，怎么做？我又要问，你只是说有一个很好的沟通能力，很好的解释这就够了吗？我的观点是这还不够，因为沟通是相当复杂的过程，特别是解释，在这里面它的重要性怎么强调都不为过，你要告诉大家为什么要变化，变化的目的、目标是什么？解释它能够使人们清晰的理解变化的原因，包括组织，要向何处去？他们在这个过程中可以扮演怎样的角色，能够发挥怎样的作用？那么，他们了解的越多，听到的解释越多就越不会进行报复。

同时，更好的一种情况是如果你能给他一些足够的理由，没有别的选择了，只能变了，这不是组织自己自愿做的，而是被逼到墙角，这种是很常用的，很多组织变化的时候都会采用这样的理由，因为这样员工会认同组织变革所选择的决定，比如金融危机，经济下滑，我们这个组织如果不需要花太多的钱说服员工，不妨用这一招。解释非常重要，人们需要理解为什么要变。

但是，只是单纯的作出解释就够了吗？我认为还不够，主要是因为解释要看，在员工的眼里，你这个雇主是不是一个很有诚信的人，这个将决定你的解释是说话算术，还是废纸一张。因此，解释的真诚性至关重要，只有你是非常真诚的解释，你的解释才能获得很大的可信度。一些领导者过去态度非常不好，现在意识到我现在应该变化了，我应该公平一点，以前从来不公平，你觉得这能行吗？因此，领导者要确保，他们要考虑到这种变革，将对变革的接受者，也就是说，这些变革的追随者产生怎样的影响。他还需要考虑如何公平的对待大家？公平的领导者会被认为是更加有能力，更合法更值得大家信任和追随的领导。因此，从领导力的角度而言，我们一定要公平的对待每一个员工。

最后，作为总结再跟大家分享这么几条，首先变化靠一己之力不能完成，作为领导者需要有追随者推动变革的实现。变革会带来压力与不安，所以我鼓励面对组织变革的领导者首先要确认你自身的领导风格是怎样的？我的领导风格是否会给组织面临的变革过程带来更多的压力？还有一点就是要通过公平的管理来很好的管理不确定性，这是一项重要的管理技能。领导人的沟通必须是具有可信度和真诚度的，这样才能够在自己的组织当中为员工所接受，谢谢大家！

## 刘俊生：影响“60后”干部升迁的四大因素



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为中国政法大学政治与公共管理学院教授刘俊生

#### 以下为演讲实录：

刘俊生：谢谢主持人，谢谢会议的主办方安排了这样一个机会和大家分享一下这个题目。前几年就写过“60 后”六大成长路径的分析，引起了一定的反响。中共的“十八大”召开在即，应该说一个月以后就基本上进入 50 后主政的时代了。按照这个规律，再过十年 2022 年会进入“60 后”主政的时代，所以“60 后”的省部级领导干部应该是后备军，对他们成长的影响因素做一些分析应该很有意义。

今年上半年各省级的党委、省委都换届完成，应该说到现在做一个统计正好是一个比较合适的时候。这个论文的题目就是“60 后”省部级领导干部成长升迁影响因素分析，是一个简单的资料性的统计性的工作，这是研究的路径。

基本的资料来都是官方的网站，都是有影响的新华网、[人民网\(微博\)](#) (42.91, -0.53, -1.22%)、中央机关和各省级政府的网站，截止到 8 月份。数据的这些资料应该说都是可靠的，可信的，以下的所有图表都是根据原始资料总结出来的。基本情况到现在统计“60 后”省部级领导干部现在有 161 位，其中十七大的中央委员 3 人，候补委员 11 人，两者合并占总数的 8.7%，也可以看出“60 后”的省部级领导干部在向高层进军的途中。省部级的正职 7 人，占 161 位里面的 4.3%，省部级副职 154 人，男性 149 人，占 92%，女性 12 人，并且全部是副职，女性精神的天花板仍然是存在着，不过这是一个全球性的事实。少数民族 16 人，涵盖 8 个少数民族，比例是占 10%。

这个影响因素根据这些资料大体上分为以下四个方面：第一、党派因素。现代国家从广义上面来讲，大国都是用政党政治，包括狭义的政党政治，就是两党或者多党，好象我们国家这种一党和多党合作的这样一种情况。在政党政治当中，执政党在国家政治生活当中处于主导性地位，政府高层领袖多为执政党的成员。所以说，我们国家过去说入党做官论是世界的普遍现象，尤其是现在如果要坐到高层，不成为一个主要党的党员几乎是很难达到的。也就是说政治上的这种仕途和党途基本

上是相等的，我们统计数据也表明了这一点。在 161 位里面有确切党籍的 159 为，中共党员 81%，民主党派 17%，无党派人士 2%，这也印证了我们理论上面的结论。

除了总体的数据以外，还可以看出来他们的入党时间，平均年龄在 22.85 岁，最小的只有 18 岁，最大是 33 岁，另外还有一位 39 岁，是双党籍的，先加入民主党派，后来由于其他原因再加入中国共产党，可以看出来他们党龄比工龄要长，90% 都是在高三、大学四年以及硕士阶段的几年里面就解决了这个问题了。

由此可以推测，这些“60 后”的领导干部在年轻时候就明白了我们前面所说的这个理论，或者说他们在年轻时候就立志进入到政坛当中从事政治事业，或者他们在早年就早早确立了他们的政治信仰。

第二个因素是学历因素，学历因素应该是一个人学业成就的显性标志，学历因素是在精英政治外在的一个显性标志，在西方的发达国家也是这样。我们统计当中的“60 后”省部级领导干部进入高等院校的学习基本上都在 70 年代末到 80 年代期间，绝大部分在这个时期里面接受的高等教育，在中小学的时候接受的教育是残缺不全的，那时候毛入学率非常低，1%-3% 之间，现在比较高了。但是，他们硕士和博士的学历都是后来才取得的，绝大部分都是在最近十年里面才取得的，因为这批人都是 42-52 之间。所以说，是属于统领中的精英无疑。这是他们的学历分布，160 位的学历情况非常确定，百分之百具有高等学历，这是按照最终学历做的统计，博士占第一位，45%，硕士占第二位，43%，本科 11%，专科只有一个人。可以看到高学历的群体，用社会上流传的最大的博士群体在政府当中从这个数据也可以得到一些印证。

这组数据表明了两点，一个是官员的升迁与学历具有很高程度的关联性，在官场上对学历的重视程度超出了我们的想象，尤其是博士和硕士这么高的学历。第二个表明“60 后”省部级领导干部追求学历的愿望十分强烈，和我们刚才谈到他们是中小学期间接受的教育是残缺不全，80 年代正好赶上恢复高考时期，又促使他们追求学历的欲望非常强烈。

这是专业分布，从最终学历的统计来看，文科已经占到 61%，理工科、农医占到 39%，工程师治国的局面从这组数据可以看出来正在改变。在这 61%，也就是 70 多位“60 后”的 100 多位，文科里面按照现有的学位进行分布，第一大学位就是管理学，40%，第二大是经济学，然后是法学，然后是人文。可以看出来管理学和经济学学位的重要性。

这组数据表明两个情况，刚才已经介绍过了。实际上前两年做的文章第一个已经比较明显了，第二个就是刚才的学科当中，管理学和经济学合起来已经超过了七成，这也表明公共管理在政府管理当中对这两块知识的需求，也反映着“60 后”省部级领导干部在学历取得的过程当中的一种倾向性。

第三个是经历因素，我们的干部制度是交流制度，干部制度当中，关于企事业单位还有党政机关进行交流，有好处也有坏处，但是我们一直坚持了 60 年了，一直这样做。我们把这 161 位的交流种类分为四类，最大的一类——中地交叉任职的经历，包括从中央到地方，或者从地方到中央，或者两地三个来回，省省交叉的任职 16%，完全一省任职 34%，完全中央任职 4%，这个数字也出乎我的预料。直接在中央成长起来的省部级领导干部是少数。这组数据表明有三个结论，一个是“60 后”省部级领导干部中中地交叉，包括中地和地中两大路径，有时候还有两三次中央和地方的交叉任职已经占到五成，是属于“60 后”省部级领导干部成长的主要路径。在现有的 7 位正职的领导当中，6 位均属于这种成长路径，可见这种成长路径的重要性。如果包括把省省交叉，就是没有中央的任职经历，而在省与省之间的交叉任职，还有 15.7%，已经达到 61.6%。人挪活，达到了验证。其次，完全在一省交叉任职的比例 34%，这是第二个途径，这个途径也是比例比较大，达到 1/3，但是因为 60 后省部级领导干部当中只有 7 位正职，剩下的 150 多位都是副职，副职只在自己省里面成长，可以解释第二个结论。第三个是在中央任职经历的位居末位，低的可怜，4%。如果只在中央，只在北京不舍得下到地方去，只能够混在中央，或者混在北京，或者置于司局这么一个道理。

第四个是籍贯因素，籍贯一般是祖居地，祖居地的生活方式对一个人的影响很大，所以出生在哪儿也是很有关系的，并且正好我们的统计数据当中，这些东西可以统计出来。按照一级政区划分籍贯，也就是31个，没有包括港澳台，经过统计明确籍贯的有157位，除了北京市没有，30个省份都有，平均每个省份5.19人，人数位列前三的就是山东省、浙江省。第二大类就是接下来的6人到9人的有7、8个省，占到31%。第三类就是1-4个人的，只有将近20个省了，十七八个省份，合计起来才50人，才占到31%。从这些数据也可以看出来籍贯的分布情况。

这是籍贯的分布情况我们做了另外一次归类，就是刚才的这个归类。鲁苏浙华东主要的三个省份是36%，第二大类分布也基本上除了新疆以外，基本上都在东中部，除了新疆比较特殊，因为新疆“60后”一下子干了4、5个人，也占到32%，其他20省加起来才32%。

也由此得出几个结论：第一、华东三省已经占到35%多，如果联同华东的上海四省，华东7省的“60后”省部级领导干部多达74人，占47.13%，印证了江南在政治人才方面是一个人才库，7个省就占据了官员总数的47%。另外，从全国来看，基本上除了新疆以外，这9个都是在东中部，达到了107人，占到67%，占到2/3，也是出高官的地方。应该说是这10个省，加上那7个，这17个半数是领导干部成长最快的一级政区。

那么，这是从统计的现有资料当中可得出来的一些最粗糙的一些统计性的结论，综上所述，这四大因素是影响“60后”省部级领导干部升迁的四大因素，政党成员明显高于非政党成员，高学历明显优于低学历，硕士、博士研究生优于本科和大专，交叉任职经历优于其他任职经历。祖籍华东地区的明显优于其他地区者。

当然，领导成长升迁的因变量的影响因素，它的自变量还有很多，比如家境状况，婚姻状况，幼年到少年的成长环境，人脉的资本，社会资本，尤其是你官场的贵人等等。因为这些因素甚至还比我们这篇文章里面分析的那四个因素更为重要。只不过我们这四个因素都是有客观的数量的衡量指标，对成长升迁具有较强的解释力和预测力，其他的那些因素我们都知道它存在，但是那些因素这种施政注意的路径做不成，必须要通过深入的访谈，这个成本是及其高的很难做到。尤其对所有的官员进行分摊，并且没有关系的人也不接受访谈，是很困难的。

所以，我们这四个影响因素，虽然具有一定的解释力和预测力，但是还是止于一个外表的和潜在的，这是通过数量印证了我们过去已经有过的一些结论。社会科学不像自然科学那样，从逻辑学上看，这些影响因素的自变量与成长升迁因变量之间的关系在某种程度属于必要条件，而非充分条件。也就是这些因素存在越多，升迁的可能性越大。例如非政党成员，尤其非中共党员升迁到高官的几乎就没有可能，没有接受过高等教育者也是如此。这些因素自变量与升迁因变量的区别在于其必要性的程度上。谢谢大家！

## Lawler: 美国视角下的品德与领导力关系



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为美国伊利诺伊大学香槟分校教授 John.J.Lawler

美国伊利诺伊大学香槟分校教授 John. J. Lawler。

#### 以下为演讲实录：

John. J. Lawler：首先，感谢萧鸣政教授的邀请，非常的高兴能够再次回到北京大学，回到北京，有这么一个机会和大家再次见面，当然其中很多都是我曾经比较熟悉的朋友，也见到一些新面孔。我的大学和很多大学生一样，近年来包括美国、欧洲的大学都是这样，有很多的中国留学生，我们在过去 5-10 年吸引了大批的中国留学生。尽管我们和中国相距如此遥远，学生很多。

今天我想和大家通过我的演讲分享一下我关于道德与组织决策，不管是美国的公共和私营部门的一些组织决策与道德之间的关系和大家进行一个探讨。因为我得到的要求是说能够就这样的一个主题做一些分享，上次我在这儿也是跟大家谈到了美国环境下的道德，我这次是在去年的研究基础上做了一个扩展。在中国的语境下怎么样进行应用？实际上我还会和大家讲到一些西方的关于道德的伦理的一些观点。

大家都知道在美国很关注组织当中的领导人的道德水准问题。因为我们看到在近几年出现了不少的丑闻，包括私营部门和公共部门都层出不穷。我们如何能够很好的使我们的领导者在道德方面更具比较高的水准，更好的服务于他们的组织，这是社会所关注的。我主要讲四点：第一、西方人是如何理解什么叫做道德行为的？第二、说一说在西方，特别是美国的公司，或者说组织里面既然我的演讲涵盖公共和私营两个部门，我想说在美国这个组织里面有怎样的员工的道德标准。第三、我们是如何看待领导力与组织道德之间的关系。最后，这些方法和中国是否相关。

是不是这两者之间会有任何的联系，这是我要讲的第四部分。首先讲第一点，关于什么叫做道德行为？这里面肯定会有一些差异，但是也会有一些相似之处在东西方之间。从西方而言有一个很长的传统，哲学上的探讨已经很多年了，什么叫做道德的行为？可以说一直追溯到亚里士多德的时代。当时，他们所困惑的一些问题可能和当年中国的孔子面临的时代，面临的问题都是差不多的，这方面的学派也很多了，当代的观点基本上就是两大主要的影响要素。第一个就是公立主义思想，或者是公用这个词演变而来。第二个是人文主义，我在这儿比较宽泛的使用这个词，特别是从康德的作品当中可以找到很多关于人文主义的描述，这两大学派是最主要的观点。

公立主义在我们国家有非常强的支点，可能远远强于欧洲。因为大家都知道，我们在所谓的自由市场经济理论当中它的前提假设本身就体现了公立主义，自由市场的理论也是当代思维的一个基础，它是说理性的这种决策者，包括顾客、供应商、厂商等等，他们都是独立的自由的作出选择，从而实现资源的最优配置，进而提高社会的总福利，这是一个基本的逻辑框架。所以，亚当斯密用了一个看不见的手，自由市场有自己调节的机制，能够为最多的成员带来最大的好处，这是这个思想的实质，公立主义的实质。

大家都知道作为领导者实现利润的最大化，还要考虑社会利润的最大化。所以，经理人最应该考虑自由市场功能的发挥，考虑这些经济的要素。当今这已经成为一个非常大的话题了，大家知道美国正在进行总统大选，特别目前已经进入到选战的最紧张阶段了。在道德决策这方面，在商业角度我们大家都非常强调要给最多的成员带来最大的好处，这样的一个逻辑。比如说经理的最大职责，在美国的法律项下，就是要实现股东价值的最大化。

很有意思，在西欧很多国家他们还有其他的一些包括叫做社会道德，企业社会责任等等其他的这些责任，这个和我们美国不一样，美国最强调的就是股东价值的最大化。如果你没有很好的履责，就会导致尽职调查，一些金融方面责任的承担。大家可能觉得这主要是私人部门的事儿，但是事实上它对于西方社会当中的政府部门同样适用，尤其是美国。美国政府官员要使公共服务提供的成本最小化，很多时候我们看到融资的介入，特别是在公共部门出现资源稀缺的情况下，我们看到金融的介入是非常强劲的。

可见，公立主义确实是我们西方最主要的评判道德行为的一个学术派别。与此相对应的，或者说相对的就是康德的这个伦理学，他是认为不光要强调目的本身，还要强调达成目的的手段，也就是一种人文主义的观点，一种方法。同样，这个观点在美国也是可以笺注于公共和私营部门，这种人文主义的观点非常复杂，但是它的基本理念是说一个道德的人物既要考虑它对人会造成的影响，同时再把它和具体行为，结果本身的价值合并在一起进行综合的考虑。当然，这种评估的方法是不一而足的。比如说很复杂很复杂的这种测试都是可以的，我是尽可能简化的给大家提供一些提示。比如采取了一项行动，你可以问了，如果这项行动是公布于众的，是不是有问题，这个可以帮助你看到这是不是一项符合道德的决策，还要看它是不是会带来某些个人利益的最大化。如果大家都欺骗，那么，它一定会最终导致整个社会福利的下降，对整个的社会构成危害，那么也许现在希腊就面临这样一个问题，不道德的税务所引发的问题。

我们还要问，我们的人作为一个本身是给予他公平的对待呢，还是说把它当做达成某一个目的的一个手段，把它当作一个工具加以利用，这是一个很好的扪心自问的问题。你还可以问，我的这个行动是不是会对整个的社会带来负面的影响，通过这样的三个问题问给自己，我想是一种简单的测试的方法，帮助你判断你所作出的相关决策是不是道德，当然我再次强调这是非常简化的一种描述方式，事实上在现实的生活当中整个的测试过程是非常复杂的。

重要的一点是要说，我从这里要得出的一个重要结论就在于说，康德和孔子其实一样都是教人要行善，这是说你做决策的时候要抱有一颗善心，这是共同的。我们看到刚才说的这两种人文主义和公立主义，恐怕得出大相径庭的一种结论，而且这样的一种学术观点本身也在不断的发展当中。因为我们知道在西方有非常多的宗教的理念和哲学的发展。当然，这个人文主义的学派非常简单，我所列出的这个测试方式，实际上它的实践要复杂的多，但是它起码给这样的一种工具、造成了很大的对比，你不光要强调目的，本身你还要很好的考虑实现这个目的到底用了怎样的手段，所有的经理人不能光秉持着这个公

立主义的哲学和逻辑，一旦面临一些道德的危机，你还需要考虑更综合性的一些要素，对整个组织会带来怎样的影响，那么这个时候要更多的考虑人文主义的长期的一些要素。所以，到底哪一种是最优的，我们没有确定的答案。决策当然会在非常大的程度上既考虑个人的因素，也考虑组织的整体的因素。

我要谈的第二点就是组织在西方社会当中它如何界定员工当中的道德标准。尤其以美国为例，有一种方式，政府机构也好，公司也好都会建立一些道德的行为准则，就是通过设这么一个职务，我们把它叫做首席道德官，同时推出一些行为准则，不管什么层级都要共同遵守。组织可以建立一个永久性的委员会处理相关的道德问题，有一些公司就是让 CEO，这个 CEO 就是首席道德观引领这个道德委员会的工作，现实当中的道德问题往往非常复杂，所以基本上所有美国大公司内部都有自己的道德行为准则。

给大家举一个美国公司的例子，就是肯德基(微博)公司内部的行为准则，百胜公司就是肯德基的母公司，它的行为准则非常典型，可以堪称美国大公司同类行为准则的一个代表了。当然，每一个公司界定的具体内容不同，要看它处在什么样的行业，生产什么样的产品。百胜公司的行为准则有很多要素，如果你上它公司的网站，就可以下载到他们的行为准则的文本，还有中文版，这个公司在世界很多国家都已经经营。所以，百胜公司的行为准则里包括非常高的食品质量和安全标准，因为它主营的产品就是食品。但是要求它的各个连锁店都应该达到相当高的食品标准，同时要求所有的公司都能够作为一个良好的企业公民，不搞腐败行为，还要公平的对待每一个员工，同时它列出了非常严格的执行的措施和程序，它甚至有的员工手册里面有很多的电话，如果你甄别出公司中存在的一些违反道德规范的行为，就可以进行举报，他们对道德的问题是非常严肃认真的，不能进行任何的腐败、行贿、受贿行为，而且要很好的进行有关财务报表的记录，确保所有的道德行为得到严格的遵守。

当然，还包括你要遵守东道国，也就是投资所在国家的法律法规，不能够基于道德，基于年龄、性别等等，工作身份给予歧视，要提供安全的工作环境，要以工作标准为基础，制定薪酬，同时要给他们提供必要的福利，比如说要给他们提供医保，不能够使用非法的药物，不能够从事内幕交易，而且要帮助推动所在的投资东道国的社会和经济的发展。在这儿我虽然只是举了一个私营部门公司的例子，这种同类型的行为准则广泛存在在美国的公共和私营部门里面，不光大公司有，政府部门也一样。

所以，一个组织不管你是私营的，还是公立的，你都是把自己当做一个服务的提供商、供应商。大家知道，一些具体的组织我自己就是在公立的大学工作，我是美国伊利诺伊大学香槟分校的，大学挣了不少钱，把大学的标识进行一个授权的使用，是可以挣钱的，比如可以印在旗子上，T 恤上，这些产品的销售可以挣钱。但是，在整个的过程规范里面我们还是有着非常具体的行为准则，比如说你要卖，你要印都可以，但是要遵守一定的规范。所以，从更大的意义上来讲，公共部门都有着严格的行为准则。

我刚才说还有一些职业性的道德行为规范，比如说在美国有专门的人力资源开发的协会，它有非常长的一个行为准则的文件，是说作为会员需要承担怎样的义务，哪些事儿可以做，哪些事儿不可以做，大部分的职业，包括医疗人士，律师、医生，做金融的人士，包括会计师等等都有各自学会严格制定的职业的一些道德规范。那么，个人如果没有能够履行或者达到这些道德的标准，可能会收到学会所做的处罚，有的时候处罚非常严重，比如你是一个医生，你有非道德的行为，你的医疗执照有可能被吊销，你如果是律师，有非道德的行为，恐怕会被剥夺律师的资格。

第三点跟大家分享的就是说，我们刚才说了美国是如何看待道德相关的问题，美国的组织是如何对道德的标准予以确立和实施的。美国的公司也好，公共部门也好怎样尽力的在公立主义和人文主义两者之间进行一个平衡的？通过行为准则这种方式，作为结果方案之一。第三点我要说的就是领导力以及领导的发展它如何能够作为一个工具有效的提高组织的道德水准。刚才我已经提了有各种各样的道德方面的行为规范，行为准则，

事实上我主要想说的一点就是现在大家越来越关注组织的变化，它的组织形式也发生了一些新的变化，性质发生了变化，竞争环境越来越激烈，公司必须面对愈发激烈的竞争，所以要进行更加灵活的一种组织的构建，要进行放权，我认为这样的一种组织性质的变化会带来巨大的影响，它也需要处于这个组织比较低层次的个人能够本身要承担起责任，自己本身按照道德来行事。之前前一位发言人已经讲到转型期的领导人可以发挥的重要作用就是引领变革的领导人，它是一个非常重要的人物，它是这样的一种方法。尤其在这种分权制组织当中他可以发挥更大的作用，也就是说要给自己的员工授权，通过权利的下放，以及决策权下放提高组织的效率和认同。

那么，转型的领导人他所具备的特质肯定和一个高度控制化的组织是有很多不同的，那么，它一般是更灵活的一个领导人，更有个人魅力的一个领导人。能够更在个人关系层面上与员工互动的这样一种领导，尤其要强调的是转型的领导人他可以充当这样的一种工具，非常好的促进组织提高自己的道德水准，使得员工都能够追随其后。

转型的领导人现在越来越受到关注，在美国之外，包括在亚洲都已经引起了高度重视，他可以作为一个很好的，很重要的工具加以使用，这也是一个底线。我就想通过这样的一个演讲跟大家分享转型的领导，领导力，领导者可以发挥一个非常重要的作用，在亚洲的组织当中是这样，在中国的组织当中也一样。我们也注意到在中国的组织里面中国的一些研究人士已经就此展开了不少的研究，大家也非常关注组织机构的一些重新设计。最近我也和邵平教授还有陈教授他们做了调研，我们也做了研究，就中国大的私营和国有的公司进行了一项调查。

很有意思我们发现很大比例的这些公司都已经在采取一种更加权力下放的组织机构，也就是更多的放权给组织的员工，这恰恰和我们一直强调的转型领导力的理念是不谋而合的。最后我要传达的观点就是转型领导力，领导人是非常重要的工具，是可以大家利用的，以便进一步的提升你们公共和私营部门组织机构里面的道德的水准。谢谢！

## 董克用：很多薪酬体系对人才激励不足



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为中国人民大学公共管理学院院长董克用

#### 以下为演讲实录：

董克用：首先祝贺这个论坛召开，感谢萧鸣政教授邀请我来做演讲，我做一个简单的介绍。因为我们看到这个论坛的题目是“领导人才论坛”。其实我参加了全国第一次人代工作会议 03 年，还有 2010 年的第二次人代工作会议，也做一点工作。我感觉到一个最大的问题就是什么是人才？我讲讲关于从人才资源到人才的转换机制。

首先，怎么定义人才这在中国是一件事儿，其实中国对人才的概念定义很多，我们春秋时代讲伯乐相马的故事，我们自己是怎样讲人才的？其实我们从改革开放以来有一个发展过程，1978 年，1982 年我们上大学的时候讲什么叫私有人才，我们那时候讲叫有理想、有道德、有文化、有纪律。后来到了 1982 年有一个统计概念，什么中专以上，第一次人代工作会议提出一个标准，这是一个很大的突破，但是也是一个很大的麻烦，人人都可以成才，什么是人才，这是对人才做了一个定义，是指具有一定的专业知识或者专门技能，进行创造性劳动并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质教高的劳动者，我觉得这更有工作指导性。其实这里面最主要提出人力资源中能力和素质较高的劳动者，也就是有四个概念值得我们思考，一个是人才，人才资源，和人口。

人口大家很清楚，是人才的来源，而且必须有一定的规模，还有一定生理意义上的天才。其实这一次最重要的我认为是提出了人才资源这个概念。这次会议特别突出这个，而且我们做了统计，我们国家第一次进行了统计去公布了什么叫人才资源。那么，人才资源是指具备了特出人力资本的人，所以，人才资源是人力资源中的优秀层，从人力资源到人才资源的关键在培育，一个国家它的人才资源总规模是人力资源竞争力大小的最重要的指标。就是你人力资源总量很大，但是我们的这些人力资源中是不是拥有了特殊人力资本，这些人多不多是最重要的。

那么，人才是什么？回到最终的一个问题，其实我个人认为人才是比较出来的，不是统计出来的。怎么比较？因为它实际上是作出了，就是人才资源中作出了公认成就的人，所以它也是比较出来的。从大范围来讲，它是同行同业，萧鸣政教授是人才，为什么？他在教授中从事这个领域中是佼佼者，作出成绩来了，同样还有很多教授都在做，他是人才资源，但是他不一定是这个行当当中的人才。同样，从一个微观组织来讲也一样，是组织内部的比较。所以，有些人一时做不出来，只能是一个人才资源，而不是我们讲的人才的概念。

我觉得人口是基础，人力资源是关键，人才资源是核心，人才是一种结果。比如我们国家刚刚公布的2010年底我国人才资源总量1.2亿人，人才是多少，更多是激励问题。激励问题更重要的就是回答怎么样使我们更多的拥有特殊人力资本的资源成为人才，关键是这些机制，这些机制有国家层面的政策机制，也有微观层面的一个组织中的激励机制，从激励机制划分又包括评价机制回报机制等。激励机制又可以往下一步走，激励机制又包括了两的领域，一个是我们科学的评价机制，你怎么样评价它所做出来的成就，能不能给予科学的评价？一个是回报机制，就是你的精神鼓励和物质鼓励问题。其实这种评价中还有注意，企业来说最终是市场评价，对于政府来说最终是人民评价，对于事业单位是我们使用者评价。

所以，第二个不同要注意的由于人才的这种绩效评价和组织的目标相关的，不是说你这个人任何一个组织中可能都是人才，如果你所做出来的事情和这个组织中的最终目标不一致，你就不一定是人才。我们讲医院的医生，医生是要好好治病，如果这个医生一个劲的为医院创收就有争议了。

所以，激励方面我们认为还有，其实物质激励仍然是基础，对于人才来讲精神的鼓励是重点，我们的物质鼓励，目前我认为很多的薪酬体系，其实对中国对人才的激励是不足的，不要看个别的所谓高管们，个别的高薪，从总体上来说，中国对拥有特殊人力资本者作出贡献的人，我们的激励是不足的。

同时，我们讲在这个物质基础上精神鼓励应该成为重点，包括五大激励，使命、压力、机会、荣誉、沟通的激励，这都是他们有自己的为什么要做和怎么样做，包括我们会提到的使命的激励，这种文化价值观的激励，压力的激励，怎么样有工作目标，怎么样机会的激励给它更大的空间，如何有荣誉的激励，给他精神上的鼓励，并且有沟通方面的激励等等，这里有很多的研究。

我讲这个问题就是说，对于这样一个中国领导人才论坛来讲，确实要好好讲一下，到底人才是什么？而且人才应该怎么样去激励它。中国有很多的人力资源，但是我们的人才资源不够强，我们统计只占11%，而且更多是在于这么多聪明的有特殊人力资本应用者的人才资源，怎么作出我们组织所希望做的贡献来，这方面我们的机制方面还有很大的差距，这方面不只企业有需要努力的，其实我们的公务员，我们在这个楼是政府管理学院，对公务员的激励也是大问题。对事业单位，像教授、医生，这些社会不可缺少的中坚力量，其实激励还是很不足，由于激励不足，这方面的机制不够好，没有发挥出应有的作用，所以这是我的简单的观点，谢谢大家！

## 刘廷扬：企业内部人员有责任检举不法行为



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为台湾高雄师范大学人知所副所长刘廷扬

台湾高雄师范大学人知所副所长刘廷扬。

#### 以下为演讲实录：

刘廷扬：我是台湾高雄师范大学人知所副所长刘廷扬，很荣幸谈一点感想。坐我右边的是中山大学的吴培冠教授，他很客气让我先讲我的想法。这五位报告者所报告的内容彼此之间是有很紧密的关联性。那么，Jacqueline 还有 John. J. Lawler：都提到一个转换式的领导。那么，转换式的领导如果再回到最早我们段院长所提的审计来考量人才资源这一块，可以看得出来。非常有趣的是刘教授所讲的影响人才成功的背景，里面提到的四大因素似乎并没有去做比较属于这方面的一个分析，主要还是根据我们的学历、经历、党籍以及籍贯做考量。因此，这五个内容结合起来，其实我们可以看得出来，在中国现有的状况之下，我们领导人要在这么众多的竞争者当中，从人才资源把它变成一个人材，其实要考虑的范围可能还是很大一部分要考虑到它的背景的部分。

当然，因为中国是一个地大物博，人口众多的国家，所以人才资源达到 1.2 亿。当然，刚才董教授讲说还不够，但是从任何一个国家的角度来讲，如果有 10%以上的人口可以称为人才资源，那基本上已经具有一个很强大的可以发展的机制了。所以，我对于我们中国未来的发展还是非常的乐观。但是，如果我们刘教授的研究能够再针对里面的一些比较特别有趣的现象再做一些深入的交叉分析，可能会得到更有趣的内容。比如我们听学历分析的时候分两块，第一块大概都是在 80 年初期拿到他们本科的学历，但是最后做他的现有的专长的分析的时候是讲到他的最终学历。最终学历又有很大一部分来自于他们在职的时候取得的。所以，到底是他真正对管理、人文、经济有兴趣，还是因为他在职场上面对管理和经济的需求特别强大，所以才形成了对人文、经济、管理的追求。如果分范围，可能会得出一个更有趣的现象。

此外 John. J. Lawler 教授所提到的西方的很多规范对我们有什么启发？据我了解，美国有规定他们的海外公司，如果在所谓的工作国家，比如美国公司到中国投资设厂，做生意，如果他对中国的任何人贿赂，在美国是触犯他们国内法的，也就是不是完成回归到一个领导者对于本身的这个道德或者规范里面自我的部分，它还是有很大一部分考量到外在的诱因，一些领导人受到环境的影响，或者有错误的认知，可能会有这样的一个作为。

所以，要靠惩罚不是这么容易，要靠领导人本身不断的追求也不是这么容易，而且会产生一个问题，就是如果有人偷跑，或者采用不正当的手段获得更大的利益，在这里面看起来就使得我们遵守道德的人无法达成我们的效率，就会造成一些困扰。以台湾为例，在陈水扁任职期间，很多人都努力贿赂国家领导人，因为这个所谓的领导人有这样的需求，所以这个会产生很多负面的影响。在美国包括世界通讯等等这些案子爆发之后，现在有更多的规范要求，在以前美国企业要求对全面体制的管理，但是最近几年因为觉得我们的产品和服务再怎么好，如果我们的领导人，或者我们的员工没有办法遵照道德的角度做事儿，最后我们所有的成就都有可能毁于一旦。因此，有许多人都在推动所谓的成为 TEM，如果我们企业在做一个不合法，或者不合道德的事情，所有的人都有职责要来加以检举，或者加以讨论。这个在内部人要吹哨子警告包括上位以及内部的人，我们这个企业正在发生问题。

但是，因为在中国传统文化里面，对于向外检举的行为一向不认为是一个好事儿，所以这个的应用程度怎么样还有待观察。一个好的领导者在这里面就非常重要，根本就是所谓的转换性领导人特质的条件之一。在变革的情况之下，如果领导人没有信用，没有诚意，会让我们没有办法感受到他最后会把我们带到哪里去。但是，西方人讲就两种企业很适合变革，一种就是它目前成就非常好，它有条件做变革。另外一种状况就是组织目前的绩效比较弱，或者濒临被淘汰的边缘，这时候必须做变革。领导人要去说服我们员工的时候，这个看起来似乎比较适用在一个成效比较好的组织，它主动的要进行变革的时候，比较有这样的空间做处理。有几个现象，包括比较低的满意度，对组织没有更多的认同等等。在绩效比较低的组织里面，已经产生这种现象之后，我们领导人要用什么方式去做沟通跟反映，这个部分我比较渴望能够再多听到一些。

至于人才转换的这个部分，我觉得萧老师是多年来不断的努力在领导人才相关的研究上面，就是一个最好的方法，在座的各位我们大家一起共同努力，使得很多的由人才资源怎么转换为人力的部分就可以得到更多的想法，非常感谢各位，谢谢！

## 吴培冠：领导者处事要讲究公平公正



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为中山大学管理学院副院长吴培冠

#### 以下为演讲实录：

吴培冠：首先非常感谢萧鸣政教授给这个机会来到这边向大家学习。刚刚听了五位专家的演讲，刘教授已经点评的非常全面了，我们段老师从高屋建瓴的角度，从经济目前发展的步伐很快，然后成就也很大，但是我们领导人才从各个方面来看都应该不是同步的发展，还是有一点滞后，所以这一块从很高的一个高度提出我们领导人才的研究，特别是审计这一块会影响到我们经济发展的后劲，还有民族复兴的大计，所以给我们领导学的完全者提供了一个很好的平台，特别是从审计的角度，目前所做的一些对领导干部的审计可能不是段教授想看到的那种审计，他给出了一些呼吁。两位国外的教授很重要的从变革这个角度对领导行为做了一些剖析。刘教授归纳了他们的一些特点。

从他们两位的发言来看，其实不光是这两个，还有一些研究目前西方他们都非常强调说现在是一个变革的时代，在这个里面作为一个领导人，应该怎么样和这个组织，和下属从以前那种比较静态的一种关系变成一种比较动态的一种关系，怎么样运用这个环境跟下属的变化，这里他们的共同点比如提到利益相关者，作为一个领导者很重要，无论是公共部门也好，还是企业的也好，都应该有利益相关者的概念。所以，我们对谁负责，对利益相关者还是对下属，这是一方面。第二方面公平公正，我们在处事的时候作为一个领导者要讲究公平、公正。第三，我们要看结果，我们作为行使者，他所做的行为和决策最终会决定它的产品或者服务如何。如果他做食品，他的质量怎么样，安全怎么样，还有对他内部员工的结果会怎么样，还有对社会的效果如何，这几个方面做一个领导者，不管是企业的也好，政府应该有一个三大类的标准，它时刻要记住。

还有刘教授的研究非常有意思，可能是处在首都，这个选题比较创新，比较大胆，比较有底气。刚才比如列出来的几个因素，党派、学历、经历、籍贯，还有董克用教授刚才讲的，三个不为。但是，从我们收集到的数据描述出来的情况看都很重要，就是三“不为”。它背后还有一些更重要的因素，我们有没有办法得到那些真正影响更加关键的要素，比如他的一些出身，如果能够做更多的一些访谈，可能每一个个案都很有意思，它的发展路径，它的升迁路径是怎么来的。

另外，我建议能不能把这些因素再细看一下。还有提到性别是一个非常重要的因素，我估计女性占很低的比例，跟党派的人差不多，中共和非中共差很远。还有就是籍贯，因为中国籍贯的因素是算他爷爷那一辈，还是他在那里成为可能会有意思，可不可以看的更加细一点，还有他的那种交叉，任职，如果再细看可能会更加有意思。其他的不说什么了，谢谢大家！

## 赵世明：建立领导干部个性化定制学习机制



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为中国浦东干部学院领导研究院副院长赵世明

### 以下为演讲实录：

赵世明：谢谢萧老师的邀请，今天下午给大家报告的内容是涉及到领导人才的培养，领导干部的培训这么一个主题。这个主题也是和领导人才的成长有密切关联的一个话题。作为一个中央领导干部的培训机构，我们这个学院肩负着中高级领导人才的培养和培训，在这方面做了一些研究，今天跟大家做一个报告。

这个话题是怎么体出来的，大家可能知道在十六届四中全会提了一个目标组织内部建立一个干部实习考核与激励的机制，为什么有这样的一个机制？和我们大家了解的建设学习型政党和学习型社会有很大的关联，从制度上做一些约定，怎么样让党政领导干部继续学习，把自己培养成一个学习型的领导，这样才有可能建成一个学习型的组织。

经过这么些年的发展，在感觉培训的体制内有两说法，就是大规模培训干部，大幅度提高干部素质。经过这十几年的发展，的确我们在党内的干部培训这方面在国际上得到了充分的认可，近两三年也有我们发展中国家，包括欧洲的一些国家来重点考察中共是怎么培养干部的，中共的庞大的干部教育培训体系是怎么样回事，它怎么支撑中国高速的经济发展，这里

面的确存在一些对应的关系。这里面涉及到两个问题，一个是领导者为什么要学习？它的内生动力从哪里来？第二、这些年我们投入了大量的人力和财力，比如我们这个学院和中央党校一样，每年有将近一万名干部培训，无论是中央财政，还是地方财政都投入了大量的金钱。比如说我们这个学院，建于05年，当时上海非常宝贵的一个中心地带的一块地，现在这块地价值斐然了，当时上海市投资了十好几个亿，建了第三个中央级的党校，或者叫干部学院。

这里投入了这么大的人力和财力，它的效益到底怎么样？这是需要回答的问题。所以，这里我们首先针对这两个问题做了一些研究。现行的怎么提高领导者对学习的兴趣或者动力？大概有这么几种实践和做法，无论是制度上的做法，还是各地方的实践探讨。

第一、越来越突出干部的主体性，以往培训都是调选，安排你去哪儿学习，比如中央党校，省部级，作为省部的后备必须到中央党校一年或者两年以上，这个也是可以作为变量统计放进去。目前越来越突出学习者的自主性，我想学什么，我选学，比如中央国家司局级的干部到北大、清华、人大，我们有一个干部培训基地，除了抓党校干部培训，还可以自己选择高校的培训班次、课程，甚至师资，这些年突出了干部的主体性。

但是，在突出主体性的同时又出现了另外一个问题，就是干部学习他更多是出于自身的需求，越来越有可能和组织的需求出现了距离。比如说报我们北大的，或者是清华的这种干部培训的班次，或者是课程很多人选的是有关人文、周易，这些西方的哲学这些东西。但是，这些东西是不是真正组织的需求，真正是不是岗位的需求？这很难讲。虽然强调以领导者为本了，以人为本，也向领导者转换了，那么问题就出现了，个人需求和组织需求怎么有效的结合在一起，这是第一个新的问题。

第二个新的问题就是说我们这些年更多的强调正面激励，怎么叫正面激励，如何让干部爱学习，投入学习，我们叫学用结合。大家如果感兴趣，可以翻我们的干部选拔任用工作办法，以及干部教育培训工作条例，里面都明确规定，县处级以上干部往上提任必须有一段时间的脱产学习必须完成，如果不完成就不能提任，或者提任以后必须在一年之内补足这个学习的时间。也就是把学习、提任和升官结合在一起，力图通过学用结合激励干部爱学习，这个出发点很好。但是，真正提干的毕竟是少数，大多数人，如果不能提干，是不是就不愿意去学习，是不是就提任的经历对这些难以上进的干部起不到应有的作用。这样看来，这种学用结合的这种强化作用只能是对少数人起作用，对大多数人觉得升迁无望，这方面的效果实际上走出了死胡同，并没有达到作用。

第三个就是柔性的约束，只计量，不计质，你累计了学分，达到了五年90天，就可以完成你的学习档案了。但是，这里边出现一个问题，我熬过了90天，我上了90天脱产的课，我上的哪些内容，我学习的收获和质量到底如何，只计数，不计质，这个问题也出现了。怎么样化解干部学习的内生动力问题，提高我们这么大投入的效益和质量？

我们提了一个叫领导干部个性化定制学习的一个体系，大概有三部分内容组成。第一、激发动机的考核反馈制度。第二、满足学习需求的供给体系。现在说有国家级的，有地方各类党校，但是我们现在学习的供给还是非常粗放的，就是没有完全基于他的胜任特征，或者他岗位能力素质的要求开发他的课程，或者是培训班次。第三、支撑这种学习行为的保障体系，我们想通过这三个组成部分来构成所谓的领导干部个性化定制学习的这么一个机制。那么，这个定制从哪儿开始，首先从个性化学习的考核反馈制度开始。实际上大家仔细看，和我们360度的评价反馈有很大的相似性，但是这里面我们做了很大的拓展，包括三个考核制度，第一个就是年度的360度和绩效考核紧密结合在一起的。这些年中组部考评中心也设置了一些课题，对司局级和县处级的岗位领导干部的胜任特征进行了很多研究，但是这个怎么用，我们想基于行为绩效技术评价，这个评价出来以后，每个领导干部能够大概了解自己在能力、知识、理论素养，乃至各方面能力素养方面的欠缺，能够了解自我学习内在的需求是什么，而不是直接的学习兴趣，我想读一些周易，老庄，不是简单的直觉的兴趣，而是来源于岗位的需求。这样把个人对学习的需求，和岗位对它的要求通过360度的考核反馈紧密的结合在一起。当然，光有这个还不够。

大家知道领导更多是它的领导能力，决策素养，所以有第二个任职资格考核评估。从05年开始，甚至更早的时间一些地方尝试在县一级的领导干部中实施任职资格考试，但是这个之所以没有搞起来，或者处于半天折的状态，主要是我们这个任职资格考试和所谓的行测越来越接近，就是太知识化。让一个县长，或者一个处长，一个司局长去背行测的东西显然是不现实的。怎么把这个任职资格考试作为一个激发他学习动机的这么一个来源？我想他重点应该考的是他的理论素养和决策能力，这样不至于让他死记硬背一些知识点。第三个就是学习结果的考核制度，就是5年三个月都要学习，每次学习都要有一定的考核，对于它学习过程的一个检验。这是第一个部分，主要起到两个作用，第一、让干部自我了解自身学习的真实需求是什么不是凭直觉。第二、将个体的需求和岗位的需求通过这个反馈紧密的结合在一起，通过三个考试，或者三个考核，大部分干部都能够切身的体会到，我要再进步，我需要从那方面着手学习。第一个就是学习动机的真正的激发从这三个考核制度来产生。

第二个就是供给，我们现在宣传几千所党校，从中央级的到地方的，各个类别，各个级别，包括各部委这种培训的机构，零零种种，成千上万，但是我们对干部学习的供给是非常粗放。那么，怎么样解决这个问题？我们想还是通过基于胜任特征模型，或者岗位能力素质结构的，和这些结构相对应能够开发它的教育培训大纲，设置特定的培训班次，然后开发专门的课程模块，然后对相应的培训机构作出评估。我把它叫做绘制一个胜任特征到学习供给的路线图，这个路线图必须是相当精密，每一个能力素质对应的相应的什么课程，或者什么课程能够解决什么样的能力素质的问题，这都是一一对应关系，这个关系都应该体现在全国领导干部教育培训大纲。我们国民教育都有自己的大纲，但是我们全国几千所党校没有一个干部教育培训的大纲。就可以看到这种培训的粗放程度。

通过制定大纲、确定班次、明确模块、优化机构，使前面激发出来的东西得到一个满足。还有就是提高自主选学的针对性和有效性，不是根据过去自己的兴趣，他是感觉到的确自己岗位上有所欠缺了，我要选，通过班次的选学满足自己的学习需求。第二更为重要的增强干部教育投入的效益和质量。我们中国浦东干部学院每年有很多班次，班次和这个学员吻合的比例非常低，有完全和主题无关的，因为轮到他培训了，他要来了，这种学习，这种培训就是浪费金钱，效益极差，无论是对个人提高没有意义，因为这不是他做的工作，他学这个有什么意义，同时对组织也是一个极大的浪费，花了很多钱，让无关人员听无关的课，结果效益和质量非常差。如果让他完全的自主选学他的短板，通过有效的供给实现这种选学，就能够大大提高每个学员，或者每个干部学习的目标和针对性，同时也提高了效率。

第三个个性化定制学习机制的组成内容叫保障体系，个性化学习的综合保障体系。在这个综合保障体系里面前两个是比较硬的，第三个是稍微软(微博)性的。第一个我们呼吁能够尽快的建立全国领导干部的学习网络的管理平台，就是要建立一个大的覆盖全国处级以上干部的学习培训的网络平台，在这个网络平台可以选学，甚至可以直接在平台上学习。那么，这个平台除了选学之外，还有学分、学制的管理，还有整个学习档案的管理。如果说我们中组部的干调局，或者地方的组织部的干调处想了解某一个干部学到了什么，或者这五年都在哪个地方学习，学习了哪些课程，这个网上完全都能够实现。

同时，更为重要的是今后干部的学习再也不需要组织去选派他，给他一定的培训的经费，他自己掌握这个经费，五年以后我要把这个经费花完，但是怎么花是由我通过考核，然后我选北大，还是我选中央党校，我选中央党校的某一个班次，或者选北大的某一个班次，他自己在这个网上来实现，通过这个所谓的学习网络管理平台实现。就是组织方和干部个人都在网络平台上来教会，来实现学习，来保障学习。

第二个就是干部教育培训的管理部门要构建学习管理的这么一个档案管理系统，也是基于计算机网络实现的，只不过它更细化，比如他要提问的时候，进一步考核的时候随时可以调用它的学习记录。

第三个也是我们这些年的研究反复考虑的一个问题。一块是我讲我们现在干部的学习实际上不光是我们干部的学习，包括我们现在读大学，读博士，读研究生都是这样，就是高度的功利化，学习不是为了学习本身，而是为了往上更进一步，或者为了找一个什么合适的工作，学习完全是一个过程，是一个手段，失去它本身学习的意义。所以，今后我们也提了一些非

常具体的意义，上到中央领导，下到地方的党政干部，怎么样营造一个终身学习的社会与组织氛围，就把学习作为自己终身的一个必须的行为。只有这样对干部的学习才真正能够起到激励的作用，这些方面是完全可操作的。实际上如果加强这方面的约束和要求，完全从上面就可以起到这种模范作用，就是终身学习的这种组织氛围，或者社会氛围。第三个保障体系就是能够提高干部自主选学习的效益和效率。

这么一个机制想达到三个目的，第一、通过建立基于岗位能力素质要求的综合考核制度，将组织与岗位的外部要求转化为干部个人的自发需求，能够在一定程度实现干部从要我学，到我要学的转变，变成干部学习的内生和长久的动力。第二、通过基于胜任特征模型的这种，将组织调训为主，尽快的完全转换为自主选学，最大限度的满足干部个性化的学历需求，有效的提升干部教育培训的质量和效益。第三、将干部学习需求的引发，学习资源的供给和学习行为的持续有效的结合起来，通过这么一个机制，保证了机制上的统一和协调，使得干部学习考核与激励机制形成一个分工明确，有效衔接，合理发挥的这么一个有机整体，这样可能会对我们今后干部学习，无论是动力还是效益都有一个大的提升，谢谢大家！

## Andrew: 人力资本概念带来自私自利的结果



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为清华大学博士 Andrew S.Backe

清华大学博士 Andrew S. Backe。

以下为演讲实录：

Andrew S. Backe: 大家下午好!我想感谢北京大学政府管理学院的邀请,使我能够在这里发言。今天我要讲的是美国联邦公务改革挑战所带来的经验。更具体的我想谈一谈道德因素如何纳入美国在过去十年当中的公共部门,人力资源管理有关的实践。

大家都知道这样的一个概念,就是人力资本。首先,我想看一看美国的国防部,它作为美国联邦政府的最大的一个公共部门,它是怎样基于这样的一个概念开展公务人员改革的。我自己本身曾经在那里任职,所以我自己也对这个机构非常熟悉。我主要的观点是人力资本这样的一个概念,基本上就是基于才干。

可是,通常我们看到公务员处于一种自私的行为执行公务,我希望建立一个更加完整的概念,就是基于才干与道德平衡的一个概念,最后我们会讨论一下这对公共部门的领导者将带来怎样的影响。

在 2000、2001 年这两年,我们看到美国联邦政府开始推行一些改革。他们为什么要推行这个改革呢?是因为美国政府它觉得自己这样的一种官僚制度有点过时了,没有办法使得自己的机构非常有效的运作。我们看到政府的很多表现都比较差,我们知道美国有一个机构叫做美国政府问责办公室,他们就专门下了一个定义,讲什么是人力资本呢?它主要是包括了下面的四个指标,哪四个支柱构成了人力资本这个概念呢?第一、领导力。它是说经理人、管理者,作为组织的一个领导者,他能够做什么?第二、战略规划,是说我们需要根据时间表的推进,推行一些具体的重大的事件,使得我们能够很好的实施组织的战略。今天我更重要要关注后面的两点,就是人才的管理,人才管理指这样的一种实践做法,你先要吸引到人才,培训人才,进行人力资源的开发,最后留住这些人才,因为这些人能够提供你组织所需要的知识、技能和能力。最后一点也是我今天要重点讲的解决结果导向性的组织文化,是说你授予给员工,让他们进行创作性的思维,敢于冒险,解决问题。

美国联邦政府好几家机构参与到这个过程,还有 DoD,比如国土资源部,能源部,以及航空航天局。最重要的一点要认识到,美国主要的进行这些改革的联邦政府机构并没有取得明显的绩效进展,在 2001-2011 年之间,被美国的问责办公室甄别出来的高绩效风险领域和问责失败的案例反而上升了。国防部是一个特别特殊的案例,因为他们被甄别出来的问题是从 6 升到 7,因为我曾经在那个地方工作过,所以对我来讲,这种数量上的上升并不是特别的显著。其中几个长期得不到解决的高风险的领域包括武装采购、项目管理、合同管理、金融管理,以及物流供应链管理。我们都知道国防部是美国联邦政府最大的一个部门,目前它的公务人员占到总数的 36.5%,因此我觉得国防部还是非常有代表性,通过对它进行一个深入的展示,我们看看整个联邦政府进行绩效改革的情况,相信对中国也会有所启示。

首先,跟大家共同回顾美国国防部进行的三项改革,第一项 DAU 项目,通过培训进行人才管理技能方面的培训。刚才提到的这四个领域也都是涵盖在这个培训的内容之内的。在 2002-2011 年之间,国防采购大学把培训的小时数进行了很大的提升,同时他们提供的课程结业证书也是大大的增加了。

但是我们看到根据美国问责办公室的检查并没有取得非常好的能力,包括有效性提升方面的证据。比如说在武装采购这个项目方面,更加出现了额外的成本达到了 3000 亿美元。那么,这个实际上就是由于没有能够采用非常有竞争性的合同所导致的,还有一些紧急的海外的支持行动,也是大大的超支了,超过了 210 亿美元。由于没有进行非常好的预算和规划,我们看到联邦金融管理改善法案发现美国的国防部没有达到它的相关要求和标准,这都是由于管理失当所致的。

第二项国防部进行的改革就是国家安全人力资源系统的改革,NSPS,它是希望通过建立一个业绩付酬的体系推荐人才管理。原来是一般性的薪酬,也就是根据谁的资历深浅决定谁拿更高的工资,这是以前的机制。这个新的体系是给予了经理人以及更高层次的管理人士,以这样一种灵活度可以自己决定给予员工的薪酬水平。也可以以年薪的方式给予更加慷慨的一些回报,也可以发放奖金,很可能,即便你是一个新加入的员工,也可以在这个体系下得到比较高的一个工资。这是以年度付酬的方式实现的。基本上覆盖了国防部 22 万职工。

可是我们看到这个体系还是有很多问题，第一个谁以前拿的工资高，包括这种高级的经理，高级的管理人员，他们在这个体系下得到的工资和奖金往往更加丰厚。好象就是说定规则的人给自己付更高的薪酬，大家做了很多调查，看看员工对这个事儿怎么看，大家都觉得他们并不是根据人的资历、能力来雇佣，而是任人唯亲，根据谁和他们的亲属远近决定给予报酬的高低。最后，国会在 09 年的时候废止了这项制度。

第三项是国防部高绩效组织项目外包任务。通过这项改革，他们试图排出与私有部门的竞争，把权限仍然保留在国防部的内部。事实上没有结果表明通过这样的一项改革提高了国防部的行使绩效。有很多的管理实践，本来应该是鼓励你的雇员更加有冒险精神，更敢于创新，但是事实并非如此。HPO 也就是第三项改革问题也非常多，首先这个组织在他提交的报告当中完全排除了一些关键性的指标，比如它多大程度上节省了成本，客户的满意度怎么样，工作人员的技能是不是提高了，这些都根本就没有谈到。很多的结果完完全全是误导性的，在 2010 年，我们看到国会也是终止了这样的一个改革。所以，现在国防部已经不能开展这样的一项措施了。

这三项改革为什么没有效果？我自己觉得主要归罪于一个概念，就是所谓的人力资本的概念。肯定很多做这方面研究的也会认为这是一个灾难性的概念，因为它的一个基本逻辑就是我要对才干和结果予以回报，却忽视了一个最根本的问题，就是员工为什么要服务于公共部门，比如很多人追求更高的职位，更好的报酬，却并没有回答这个基本的问题，我为什么要为这个公众服务，而且这几项改革似乎都是满足了政策制定者，也就是高层人士他们自己的一己私利，让他们自己的报酬更高。我之前列举的这几项改革分别有自己的问题，他们并没有通过真正的改革提高组织的绩效。

人力资本的概念带来了一种自私自利的结果，比如说自己对竞争的一些排除，获得更高职位的一种野心，我个人认为这三项改革的一个解释可以告诉我们是说，这一类的结果会和我们整个联邦层面上进行政府改革的初衷背道而驰。因为最初的初衷是希望提高政府的绩效，减少错误决策的几率。比如刚才说的这些存在问题的改革当中，它没有能够聘用到非常好的员工，而且也没有办法真正以比较好的合理标准聘用新的员工，留住有竞争力的员工，包括第三个排除私人竞争，只是为了提高大家对工作的安全感，把更多的权限留在国防部的内部，这才是实际的目的。

人力资本的概念，或者说基于这个概念的种种改革的实践，我们认为忽视了人们服务于公共部门的最根本的动机。比如说职业的专长，这些个人它是希望通过能够在政府服务获得和发挥自己的职业专长，还有一些个人非常希望能够通过服务于公众部门获取机构的价值，实现自我的价值。还有一些人是具备公共服务的理念，而有一些人特别希望通过加入公共部门展现自己的社会责任感。这些承诺事实上我觉得都可以概括为我称之为道德指标，或者道德因素这一大类。

比如说这四项，第一项就是职业专长这方面的承诺，是说我们认为一个专家你不能光有这个职位所需的一些知识、技能和能力，还需要是一个很讲诚信的人。那么，这当然也非常好的反映了它的种种道德规范，比如是不是彬彬有礼，是不是真诚，是不是谦虚，是不是实实在在的人等等。那么，对于机构价值的这种承诺是说不光要了解这个组织种种的法律法规，还有行为的准则，你还需要实实在在的从个人的层面有一个积极的参与，在你的日常的行为当中去展现比较高的一个道德规范和水准，包括你是不是具有勇气、慷慨、谦虚，彬彬有礼这样的一些性格特征。对于公共服务这样的一种理念的承诺是指你要真正的把一个叫公共服务的精神内化到自己的体内，确实通过希望加入公共部门呈现出一种集体的责任感，推动公共利益的实现。你需要是一个慷慨的人，你需要有权利的这样一种推动意识，同时要求你在行使管理职责的时候非常的诚信，诚实，用于承担责任，在进行公共资源分配的时候公正、公平。最后还需要有实现社会责任这样的一项承诺，这就是说，对于个人如何通过自己的行为对社会作出贡献，你要非常的敏感，我认为这是非常重要的一点，应该会被纳入到美国联邦政府的行为规范里面。现在美国的国债都达到 16 万亿，都超过这个大关了，既然我刚刚离开美国的联邦公共服务领域，现在我想说，在我们员工这个层面，大家对这个问题的讨论其实非常多，大家非常的关注。我觉得作为美国联邦政府有责任来解决这样一种出现的突出问题。

所以，在这儿我要提出一个建议，虽然我提交的这个论文篇幅不是很长，我想建议我们应该考虑一个新的关键的概念取代人力资本这样的概念。我要建议的这个新的概念叫职业性格这么一个概念。现在我想跟大家介绍一下我认为职业性格它当中应该包含哪些要素？我觉得实际上它和孔子的一些儒家思想也是不谋而合的，它可以被视为另一个伦理方面的哲学理念。比如说它需要包括知识性，以及非知识的这些美德，比如理论上的智慧，批评上的逻辑思维，需要有实际的智慧，还会有一种创造力的思维等等。我认为人力资本只是与这四个因素当中的最后一个，也就是说创造性的智慧紧密相关而已，而我们索要推崇的这样一个新的职业性格的概念却要包括更广泛的领域，能够使得政府运行更加的有效率，更加的诚信。

可是，目前我们看看政府所发布的种种文件还没有任何这一类的提法，很多情况下也没有人提到过这个实际的智慧。当然，我现在找不到任何的参考依据，就是在政府内部公布的一些资料里面找不到这样的提法，道德的美德我希望和大家也讲讲我个人的一些认识，我认为它应该包括勇气、彬彬有礼、节制、谦虚、慷慨，有这样的一种执行权利的意愿、耐心，以及诚实等等。所以，我觉得这应该是一种被大家深入思考的新的方法，我们应该不仅考虑知识方面的美德，更扩充道德方面的美德。起码我们行事要有一个正确的原因。

接近尾声了，我非常快的跟大家说一说，我认为这样的一种新概念将怎样对我们的公共服务以及它的领导者构成影响。首先是聘用新员工，我们可以关注那些知名的高校聘用毕业生，因为那个地方的学生我们要关注的不光是学习好的，还需要非常懂人文学科，以及对社会科学有比较好的研习的这些人，通常他们会有更清晰的自我领域，为什么我希望加盟这个公共服务领域。

第二、怎么样通过培训帮助员工进一步的提升自己的职业性格。我们应该进行一个非常系统的性格教育，我们有时间具体的展开了，我希望大家有时间看一看我的论文。比如说前面谈到的国防大学，他就可以对自己的培训项目进行一些调整，比如我们可以在这个培训当中给大家介绍什么是知识性的，什么是道德行的美的，给大家提供一些指南，怎么样甄别在什么样的环境之下应该作出怎样的符合道德的行为，我们还需要给出大家一些比较好的例子，比如公务人员谁具有这方面非常好的精神品质，给大家做一些宣传，榜样的力量是无穷的。同时，我们还需要八个人的这些美德切切实实开发出来，使得他们解决出现的问题，用于冒险。

最后，留住具有职业性格，职业特质的人才，在你的组织内部。在我跟大家回顾之前的三项国防部开展的改革的时候我谈到那些监管者，那些高层的管理者并没有实行非常有效的沟通向低层次的员工讲为什么要这么做，我们的目的是使整个政府的运行更加有效等等。这里我要强调领导者一定要进行非常积极有效的沟通，强调职业性格的培养的价值之所在，这样才能激发员工的创造力和工作的主动性，使他们深受鼓舞，融入事业当中，一般的一项政策确实应该被强调，要通过与员工的互动和沟通，让他们能够切实的感同身受，提供一些支持。同时，我也建议要减少货币方面的这些奖金等等这些方式的奖励，反而应该给予精神上的鼓励，比如发一些奖项，认可一个具备非常良好的职业性格的人对组织所作出的贡献，以便使他们对组织的承诺能够得到进一步的强化。现在已经有证据表明，那些摆线好的人是处于一种内在的自我实现所带来的满足，而不是奖金。

最后，今天主要跟大家介绍的都是美国国防部的一些实践和得出来的一些建议，像我所说的，美国的联邦政府，其他的一些部门也有类似的情况，比如国土安全部等等，它自己就由于业绩不佳，也是在采购、合同、财务方面出现了很大的失误，还有其他的一些部门，比如能源部，还有航空航天局，也是在采购和合同管理方面存在长久的悬而未决的问题，而且我相信在中国也会出现类似的问题，谢谢大家

## 谢晓非：个性化培养可使官员主动学习



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为北京大学心理学系教授、北京大学人力资源开发与管理研究中心副主任谢晓非

#### 以下为演讲实录：

谢晓非：真是非常高兴有机会听了这一天的报告，印象真的非常深刻。实际上今天下午这三个讲演后面两个其实我都不太熟，没有怎么听懂，我非常个人的谈一下我今天的一些感受。虽然没有太听懂，但是周总的报告让我有一个感受，就是周总一上来，视角很高，直接站在国际的视野比较中国的企业跟国际的关系。其实包括贝克博士，他的发言我也有这个感触。

实际上现在中国可能不管是在哪个领域，包括我们人才测评，能都有一个问题，就是中国现在的水平在世界这个范围里头到底处在什么位置？我觉得这种中国人自身的评价很重要。

我前段时间看到一篇网上很有趣的文章，它就说以前我们提出赶超英美，这个目标是在建国初期就提出来。但是，在那个时候可能中国人觉得赶超英美那个目标是不是真的有一天可以实现，好象是很玄乎的事情。但是，从 2010 年中国的 GDP 超过日本，好象这个目标已经指日可待了，按照高盛这些公司的评估，很乐观的估计中国将大概十几年里头会有一个可能性，就是 GDP 成为世界最强的国家。

那么，我就在想，中国人现在到底把自己放在一个什么位置，其实可能还是蛮重要的，可能好象有一点离题，我个人觉得可能中国人现在不太像以前，比如我是大概 20 年前到北大开始教书，那时候我们教书基本上就是一个概念，就是学日本，学美国，基本上就是一个学的概念。现在，我觉得其实中国人在开始贡献，在各个方面，包括我们的人才测评领导的这些素质的研究方面也开始在对这个世界或者这个领域做我们的贡献。我觉得这个好象也是肯定的，我没有特别的听懂我们这几位外国朋友的讲演。

但是，我觉得从中国人的学习能力来讲，因为我做心理学，对大概的人才测评的这个方法我还是有一个基本的把握，我觉得我们学来，然后我们再把中国自己的一些体会，贡献到这个里面，应该说是我们很独特的贡献，尤其是中国，前几天看到另外一篇文章也说到，现在美国的 CEO 提出要向中国的官员学习，他们认为中国的官员制度和现在中国官员，比如说在抗风险方面，在自己位置上的作为，比美国的官员和美国的企业家至少有很多东西是他们可以学习的。

所以，我们可能有两个感觉都是很重要的。一个是不能够妄自尊大，也不能妄自菲薄。实际上我是想说，在今天我们很多朋友、企业家还有学者的发言中间，我们看到很多这种自我反省，自己的剖析，说我们现在可能还有一些什么问题，我觉得这个都非常好，而且我们也看到现在比如说像美国的，包括今天下午的贝克博士他的演讲中间我们也看到，他对一个项目中间有很多实证性的数据追踪。

这个地方我谈一下我个人的感受，我非常期待我们这个测评，就是这个学术的队伍，反正就是从事这个部分工作的人，能不能更可能在研究方面，比如说纵向的数据追踪这个部分，今天上午我们复旦(微博)的姚凯老师也提到学术的基础研究在这个中间应该起一个更重要的作用，我个人非常同意。实际上像美国，我知道他们在人才库里面，他们数据的积累是非常注重的，这种纵向的，比如说追踪，就是现在我也可能明天的讲演中间有追踪的数据。但是，我期待的不仅是两年，三年，甚至于是十年，这样的数据我觉得可能才真正可以对我们有些问题作出一个比较权威性的，或者是真正具有实证性。我真的特别希望像萧老师，他有这个能量，有可能整合，因为这个事情真的很难，能够整合官员的力量，然后学术的力量，如果有可能看到这样的一些数据的存在，而且还要剥离数据的主观性。因为包括像心理学现在很多，本来很有声望的一些学者都在数据上作假，这个很可怕。我觉得将来如果我们在这些方面有一些更多的作为，我相信这个部分的工作可能会更有起色，可能我们拿出来的成果，比如今天上午说的测不准的原理，肯定什么事情都是利弊两个方面，测量本身这个部分的工作一定是测比不测要利大很多。而且今天早上王老师也提到乔布斯这样的一个案例，很有可能说我们出来一个乔布斯，实际上有 9 个乔布斯已经死掉了，对这样的干部，我们是不是应该有独立的部分的测量，然后再看测量相关的东西。我预计将来的测评，数据中间应该分别使用，它在这个数据上，如果不能够平衡，我们再看另外一个数据的变异，要结合才会对一个人有一个比较准确的评价。这是第一个我要分享的地方。

第二个，真的是我们第一个演讲嘉宾，就是赵老师的演讲让我真的挺吃惊。我觉得我们党校的院长和老师，然后领导考虑的现在是个性化，就是我们官员的个性化的培养。我觉得这个要从骨子里来讲完全符合心理学的原理。我们说这种主动的过程，任何事情，就是一个主动的过程都会大过非主动的过程。难怪美国人说要学习中国的官员，我觉得应该是能够看到，我们学者在做这样的一些思考，我真的非常受鼓舞。

如果我稍微有一点点建议，我觉得这个概念很有一点，比如像学分制有选修和必修，我们研究中心有一个结构性，一个半结构化的方式。其实您的那个系统中间，如果两个部分都有所兼顾，可能就是一个很完整的東西。这是我的一点感受。

最后，我还想说一点，因为今天这个会是跟我们官员有关，到这种场合才能够密集的看到一个官员本身，一个是研究这些相关事物的一些学者，我也非常高兴。上午吴老师讲的公信力的问题，现在我个人也是觉得好象这一点是有点让人担忧，我自己的一个感受就是说，其实我们每个人可能，我们自己的生活其实好象都还好，我们认识的人，就是我们自己亲自认识的人好象他们生活也都还不错。但是，大家一坐在一起一讨论，总是说我们的官员拉出来一个一个站着，隔一个，枪毙一个都会漏网。我觉得公信力的提法是对的，我自己想，可能我个人是相对比较乐观的，如果我接触的這些官员，我觉得他们中间还是勤勤恳恳在工作的人挺多，我也愿意相信，即便隔很多个拿出来都不太会有漏网的，至少我个人这么期待。

我特别觉得像我们这样的会议，如果我们能够把一个事物往正面的地方关注，也是我们官员自认的一些人格的魅力，也跟我们的引导有关，如果我们能够更多的看到振兴的部分，让我们的民众真正可以相信一些东西，我觉得慢慢可能更多的人愿意看到中国的未来，从官员身上可以给我们带来希望。我相信我们的中国就真正成为世界最强国，其实现在也应该叫强国，只是说我们的攀比心理，非要攀到那一步，那我们心里头可能更宽慰一些。

# 孙立樵：胜任力是研究领导人才培训的基础



“2012 中国领

导人才论坛”于 10 月 21 日-22 日在北京举行。上图为辽宁师范大学行政管理系主任孙立樵

## 以下为演讲实录：

孙立樵：刚才三位专家和谢老师都给我们做了很好的演讲，我做一些补充。我想前几位专家、教授他们讲的各个方面的问题，有一个核心关键词，一个是领导力，一个是胜任力，这两个概念也是相互关联。领导力和领导人相互关联。胜任力和测评又相互关联，我感到这是我们上午的演讲。下午，我们感受到这两个词冲击力很强。

就领导力来说，领导力应该是领导者通过自身的影响力来影响下属自愿的追随他实现组织目标的一种能力和力量。还可以说包含很多，比如承担力、决策力、协调力、沟通力、创新力等等。这些方面都有一个核心是围绕影响力进行的，影响力的本质应该说是影响。

那么，我们研究的人才，我们今天主题是讲领导人才，为什么我们现在要研究领导人才，我曾经说过一个观点，我说我们人力资源管理从开始由人力向人才转变，由人才应该向人物转变。我们讲的人物可以说各行各业的人物，它应该是人才中的精英。那么，从政治领域来说，他应该是我们今天研究的领导人才。

那么，我们研究的领导人才它有一个核心是它的领导力问题。所以这也是我们现在研究领导人才问题为什么没有绕开领导力的一个重要原因。另一个很重要的原因也是我们国际、国内各方面发展的需要。我们感觉到，无论是世界，还是我们国

家，在发展过程中，我们现在是管理有余，领导不足。管理能力很强，但是领导力我们相对来说还很弱。所以，这也是我们说应该关注和研究的一些重点。

所以，从这个角度来说，上面几位专家他们讲的过程中都没有绕开领导力的问题。特别是刚才周会长结合企业的领导力问题做了深入的探讨。这是他们的特点，我想主要体现出它的前沿性、实质性和创新性，这是我讲领导力的问题。

领导力的问题涉及到方方面面，有一个需要补充的问题，就是我们如何界定领导力的边界？真正能够使我们领导人才的研究和领导力真正结合起来，这是我一个感受。

第二个感受就是胜任力。因为胜任力，我们对它的理解就是说它是我们领导者或者管理者，甚至本质岗位应该具备的核心素质，这种核心素质是可以测量的。所以，为什么我们现在研究领导人才的问题又绕不开测量的问题，这也是我们萧教授这些年一直引导我们研究中心和大家共同奋斗的目标。尽管我们领导人才很多方面很难测定，但是我们必须要测定，否则就没有说服力。所以，胜任力，特别是胜任力模型是我们研究领导人才也绕不过去的一个很关键的概念，也是我们说我们整个过程中我们研究的一个核心焦点。

所以，这个问题我想无论是我们研究领导人才的成长和发展，还是研究领导人才的培训教育都必须要以胜任力为基础。所以，上海浦东的赵院长确实非常有远见，他们把胜任力的模型拿到了干部培训过程中，我觉得这是很好。我在大连的时候跟他们社会组织部研究，组织干部的胜任力也不高。所以，我们要求干部组织干部胜任力的胜任要求构建组织干部的培训模式。这是从现在来看各方面研究的趋势，行行业业，无论是领导人才，还是普通人才都有一个胜任力。所以，胜任力问题也非常重要。

所以，我建议能不能构建一个学习地图，使我们培训更有档次，我们现在强调顶层设计，这些方面是我们努力的目标。所以我简单补充这些，谢谢大家。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mh jy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



美华论坛  
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

---

MBA 经理教材**免费**下载 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)