

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 《人才经营论》纲要

——人才经营理论与模式初探

DENE

大力开展“造人”工程，投资于未来，为未来经济繁荣、腾飞准备人才，同时启动当前消费，也许是政府、投资者、企业家最明智的共同利益选择，而采取何种方式，突破传统局限，积极创新，进行更有效的引导、投资、经营则是急待经济学家及有心人士研究的课题。

——笔者

### 一、 导言

一段时间以来，知识经济研究成为国内外学术界关注的热点，见诸报刊、书籍的各种研究成果仁者见仁，智者见智，对何谓知识经济，知识经济的特征、意义等各有见解，并就如何发展知识经济给出了各自的对策。我国的专家、学者更是结合我国的实际，就如何应对知识经济的挑战进行了积极研究。本文正是在这种背景下对知识经济及我国如何应对知识经济的挑战的一点不成熟的思考。笔者的思考主要集中在以下方面：知识经济所引发和强化的最根本的社会需要是什么，我国社会怎样满足知识经济的这种需要，这种社会需要能否转化为企业机会。思考的基本结论是：知识经济所引发和强化的社会需要是知识化程度较高的知识社会和大量拥有高新知识的高科技人才和管理人才；我国社会在满足知识经济需要的软硬件方面存在极大缺口，这种社会需要可以化为很现实的企业机会，做法是通过本文所谈的主题：人才经营论开展人才经营。由于人才经营论涉及的方面很广，其立论依据的各个方面都可以单独成文，为尽快让笔者的微末之见见诸于世，在这里先对其涉及的内容作一纲领性论述，将本文命名为《人才经营论》纲要。也正如副标题所指，本文仅是人才经营理论与模式的初步探索，希望能引起有心人的些须关注，对其作进一步研究。

### 二、 知识经济所引发和强化的最根本的社会需要是什么？

关于何谓知识经济的诠释很多，笔者不拟一一罗列。在这里仅从本文角度谈谈自己对知识经济的理解以为后文铺垫。

1：知识经济是以高新知识为基础的经济。具体而言，所谓高新知识包括两个方面：高技术知识和科学管理知识。前者包括信息技术、生物技术、航天技术、激光技术、自动化技术、新能源技术、新材料技术等；后者则是指现代管理意识、管理理论，管理创新与变革的方法和观念。

2: 知识经济是以知识化社会为基础的经济。所谓知识化社会是指社会知识化程度较高的社会,也就是社会成员文化水平的平均水平较高的社会。如果将具备高新知识的人才比作山顶的话,知识化社会就是与之一道构成了壮丽山川的绵绵山脉,两者缺一不可。我们不能想象一个文盲和半文盲充斥的国家如何发展知识经济,如何将高精尖的科技知识转化为实际的生产力。

如上所述,在笔者看来,知识经济的充分发展离不开两个条件,一是大量具备高新知识的人才,一是较高的社会知识化程度。这两个条件同时也是完整意义上的知识经济社会的典型特征。

从表象看来,知识经济提出了看来并不新的社会需要,或者说只不过强化了原有的需要,增加了满足这些需要的紧迫性。因为在人类社会的发展中,无论是处于鼎盛时期还是没落时期,对人才和知识的需要总是恒定存在的。但我们注意到,在可预见的知识经济时代,对知识和人才的需要量将空前地增长,是任何时代都无可比拟的。知识经济的一切运行都以智力资源(人才)的占有、配置,科学技术为主的知识的生产、分配和使用为依托,在产品的价值构成中,知识创造的价值占最大比重。在知识与资本之间,将建立起知识向资本转化的绿色通道,这一切,在人类经济发展史上,已经不是量变的问题,而是质的飞跃。但话又说回来,要实现质的飞跃,还必须经过量的积累才行,具体到我国,就是要从现实出发,加快工业化进程,为在知识经济时代赢得一席之地做知识和人才储备,培养大批拥有高新知识的人才,提高国民素质。笔者正是从这个角度出发,提出人才经营的思路,希望通过人才经营和国家多方面的努力,较快,较好地满足向知识经济过渡的高新技术人才、管理人才的巨量需求和较高的社会知识化程度的需要,同时以人才经营的模式把这种需要转化为企业机会。

### 三、破题——何谓人才经营?

所谓人才经营,是指一种由企业(人才经营公司)组织投资,通过适宜的培养机制培养人才,从人才的未来收益中获取回报的盈利性活动。它的基本思路是组织以盈利为目的的人才经营公司,专门投资于社会需要的各类人才的培养,完成培养计划后,在给予一定程度就业指导的基础上,将培养的人才推向市场,让其凭借通过组织性培养和适应人才潜质、特性的培养模式所获得的高素质和较强的竞争力服务社会并获取较高收入,从事人才经营的企业则通过适宜的机制回收投资并取得高额回报。它的关键所在和不同于现行教育培训之处在于三个环节:投资环节,培养环节,回收环节。下面对三个环节与现行教育培训的差别作以粗略阐述,以使读者对人才经营有一个基本认识。

1.投资环节:人才经营的投资环节与现行的教育培训类似的投资举措有三大区别:

① 人才经营投资以盈利,取得高额回报为目的,这使它不同于一般助学金、贷学金计划,也不同于国家对教育的预算投资。

② 人才经营投资不仅包括货币资金的投资,更多地包括非货币形式的投资。这使它不同于银行或金融机构贷款给贫困学生,获取贷款利息的业务。

③ 人才经营在选择投资对象时，其判定标准与能否接受现行大学教育、研究生教育（也即享受国家对高等教育的预算投资）的判定标准不同，人才经营仅用后者的判定标准作辅助指标，而将考察的重点放在投资对象的心理素质、综合能力、潜质、品行、身体状况、成长经历上。

2.培养环节：人才经营的培养同现行的教育培训模式相比，有以下差别：

① “虹桥”培养模式：人才经营的培养主要在现行教育机构：大专院校中完成，但它又与传统教育模式不同。它采取“虹桥”模式，在理论与实践，知识与能力，学校与社会，所学与所用之间架起一座成才的彩虹之桥：即利用现行高等教育体制的教育设施、师资和场所，在其中完成人才的理论基础教育，人才经营公司作为沟通学校与社会的媒介，使被培养人将所学理论与实践相联系，加快促使知识向能力的转化，缩小所学与所用的差距，提供学校教育不能提供或不能完全提供的心理意识教育、潜能开发、工作实践和社会实践，利用现代大学的优越之处，避免其固有的痼疾对人才培养的妨碍。

② 组织性成才设计，团队培养。对于每一位接受人才经营公司培训的人，公司将结合社会需求预测、被培养人的潜质、特性以及愿望，会同他本人及相关亲属进行成才道路设计，并在适当时候，将公司投资培养的学员聚合一处，进行团队集训，开展心理意识教育和潜能开发培训，利用组织的力量，突破个人奋斗成才的局限。

④ 组合教育，快速成才。打破现行高教体制造成的“专业终身制”，“一校制”现象，对人才培养进行时间、空间上的组合，使学生在接受高等教育期间，能够根据成才设计方案，在某一所大学接受高等基础教育（英语、数学等学科），同时在不同大学学习‘方案’中设定的专业知识，或在修完某学校的某个专业的学分取得学位后，再到不同大学进行‘方案’中设定专业的学习，接受不同学校的校风熏陶，汲取所长。这种教育方式，解放前就已有之，而在当今，则隐然为高教改革的一个方向，只不过换了一个方式。

3.回收环节：与现行一般教育培训相比，人才经营在资金的回收上有所差别：

① 人才经营的回收环节不同于盈利性教育培训机构，一般的教育培训是先付款后服务，虽然它也接受市场对其服务的考验，但总是以“试验者”不可补救的损失为代价，对教育培训机构的惩罚不过是不能继续藉无效或效果不令人满意的教育培训盈利。人才经营把回报环节放在未来，采取后付款先服务的模式，其服务的效果直接关系到投资能否顺利回收和高额回收。使得公司不得不注重培训的质量和效果，构成了人才经营“双压力机制”中的公司经营压力。（另一压力为接受培养者的还款压力）。

② 与传统教育培训一般采取现金现付的取酬方式不同，人才经营的投资回收更倾向于采取金融手段。根据人才经营投资回收期较长的特点，利用现行金融工具并创造设计新的金融工具来融通资金，如由公司发行担保债券，个人股票，个人债券等金融工具。除金融手段回收投资外，人才经营的投资回收并不排斥现金等其它方式。

从上面的粗略阐述可知，在培养上，人才经营真正把高等教育、高级人才培

训当作产业经营，突破了传统教育的体制和时空限制，利用其资源优势和在理论基础教育上的优长之处，辅以其缺乏的心理意识教育、潜能开发、实践锻炼；在人才培养之初，就明确培养的目标和方向，有的放矢；将人才与社会的磨合期提前、缩短，促使其快速成长为真正的人才；在回报机制安排上，人才经营将公司与被培养人置于同一利益战船，形成对公司经营压力和人才还款压力“双压力机制”，迫使公司全力做好工作，迫使被培养人努力成才。退万步来讲，即或人才经营公司的所有辅助培训措施毫无效果，甚至有一定的消极影响，但由于被培养人置身于现行高教体制受训，其培训效果多少能有一定保障。由此看来，人才经营在逻辑上能立于不败之地，不失为一条人才培养的途径。下面我们看一看在我国目前及将来的发展中，人才经营逻辑上的有效性能否导致现实的有效性。而这可归结为论述下面三个问题

1.现实中有没有投资人才的需求，它包括两个问题，①相对于我国工业化和知识经济的人才需要量而言，有没有人才需求？②是否有投资于人才培养的资金需求？

2.人才经营培养机制的有效性。

3.人才经营高利润回报的保障性。

在第四部分中，笔者将逐一论述这三个问题，罗列出人才经营的立论基础。

#### 四、人才经营论的立论基础

##### （一）、现实中有没有投资人才的需求？

1.相对于我国工业化和知识经济的人才需要，有没有人才需求？

众所周知，我国的现代化建设人才缺乏，国民文化素质普遍偏低，高等教育入学率还不到1.5%，现在尚把在本世纪末在我国85%人口地区普及九年制义务教育、使青壮年文盲下降到5%以下作为重中之重的任务来抓。这样的人才现状和国民素质已经和一直制约了我国工业化进程的速度和质量，在世界各国都在朝着知识经济奋然前行之际，我国如果不在人才培养与教育上有量和质的突破，赶不上世纪末高速前行的发展列车，被其它民族远远抛在后面，永无翻身之日绝非危言耸听。显然，培养大批具备高新知识的人才是我国社会现在和将来的最根本需要。

2.是否有投资于人才培养的资金需求？

改革开放二十年来，我国为了培养大量现代化建设人才和提高全民文化素质，在教育投入和教育制度改革上花了不少力气，为人才的培养，全民素质的提高奠定了坚实基础，比之改革开放以前有天壤之别，值得欣慰。但必须指出的是，发展至今，我们仍有两个致命伤，一是教育经费短缺，一是教育体制存在很大弊端。其中教育经费问题一直是困扰我国教育的一个大问题，这些年来，虽然在筹措教育经费的思路、渠道、措施方面已经取得了一些突破，从而基本保证了教育的改革和发展，但仍存在不少困难和矛盾，具体来说，对于基础教育，国家无力承担在全国普及九年制义务教育的责任，而把一部分责任甩给了希望工程。希望工程确实帮助了大批儿童重返校园，但在全国广大贫困地区，还有更多的儿童因交不起学费而辍学，成为国家在将来

的更大包袱。对于高等教育，在高等教育大众化成为世界性潮流的今天，我国却因高等教育经费有限，仅是应付国家和地方财政高校的正常经费调拨已是捉襟见肘，不能多办一些合乎标准的大学，致使我国的高等教育入学率不到1.5%。值得欣慰的是，教育改革走到今天，终于迈出了重大的几步，首先，高等教育的一部分费用由受教育者自己承担，大学教育、硕士、博士深造已逐步实行收费化，虽然收费的幅度现在还不能弥补全部教育支出，已经在很大程度上减轻了教育经费的压力，使国家能在基础教育、义务教育上多投入一些，同时有了投资办新大学的可能。其次，社会办学的观念已经为人们广泛接受，从事高等职业教育的社会性大学逐渐多起来，使以往的独木桥加宽了不少<sup>4</sup>。但是，在我们为高等教育收费化、社会办学解决了经费问题而暗自庆幸时，我们必须注意到，长久以来，我国的高等教育基本上是不收费或收很少的学费，而且学生每个月还有些须津贴、补助，即或如此，大量难以维持生计的特困生、贫困生在我国高校里仍大有人在，他们虽然不同程度地从“奖、贷、助、补、减”资助体系中受益，也可通过学校组织的勤工俭学挣些钱贴补生活所需。但由于种种原因，这些补救措施有的很难到位，或者处于僧多粥少的局面，有的则影响了这些特困生、贫困生的正常学习生活，致使有识之士呼吁，高校助贫制度急需完善。由此可想而知，如果全面推行高等教育收费化，收费幅度使高校能够不用国家和地方财政供养而自谋生存和发展，原有制度下的特困生、贫困生将不可能继续学习，而且，还将产生更多的特困生、贫困生；同样，虽然社会办学一时红红火火，撇开教育质量不谈，他们的收费也让很多有心成才的学子们望而却步。必须申明的是，笔者绝对赞同高等教育实现收费化，无意与其唱反调，这么说，不过想指出，国家已决定不再承担个人接受高等教育的费用，而由个人或者说受教育者的家庭承担，但在现阶段，我国的相当部分个人及其家庭根本无力承担，也就是说，我国迎接知识经济挑战的“硬”基础：高等教育经费的缺口不但存在，而且很大，只不过变换了存在位置而已，从以前由国家承担到逐渐由个人和家庭承担，这就使得现实中投资人才培养的资金需求变得很具体，使人才培养的投资有广阔的市场。从另一个角度讲，改革开放这么多年，西方国家的一些观念极大地影响了我国社会的传统观念和青年人的思想，其中之一就是，父母对子女的责任观念。西方国家崇尚独立、自主和个人奋斗，儿女到法定年龄（一般是十八岁），就承担个人成长和生活的全部责任，父母是否给予建议和帮助，儿女是否接受完全由各自意愿决定，舆论不会干涉，法律更不会过问。以接受高等教育来说，青年人有几个选择，接受父母资助；边读书边打工挣学费；高中毕业后工作几年有了积蓄再上学；接受学校或金融机构提供的资金资助，毕业后逐步还贷。实际上，在美国只有少数人选择接受父母资助，更多的人愿意自主解决。我国青年受此观念影响日深，仿效者将越来越多，95年，西安一女大学生与一家公司签约，由公司负责其在校四年的生活、学习费用，毕业后她到该公司任职，以工资逐年还款。这一事件当时曾“炒”得沸沸扬扬，为人称颂。可以预言，在不久的将来，即或我国大部分家庭已经较富裕，青年人追求独立、自主的信念将使得投资人才培养的资金需求仍然广泛存在。

## （二）、人才经营培养机制的有效性

### 1.组织性人才设计是成才的方向保证。

无数事实表明，在人才由非人才向潜人才、显人才的顺次转化过程中，开发性的专业组织比个人能发挥更大作用。与个人摸索前进相比，专业组织对个

人成才的设计和资助能避免多走弯路。

人才经营公司结合社会人才需求趋势，被培养人的潜质、特长和意愿，为被培养人进行成才道路设计，使奋斗者一开始就把握正确的奋斗方向，不致舍本逐末，扬短避长，从而从方向上保证被培养人成才。

2.双压力机制是成才的内在保证。

人才经营改变了人才成长的模式，以一种“经营性”的组织成才模式代替了个人奋斗、关系培养。一方面将经营组织的经营结果和个人成才效果相结合，给经营组织以压力，促使其兢兢业业将经营的各环节工作做好、做到位；另一方面将一条光明大道指给被培养人，在将奋斗意识、美好前景的预期灌输给他的同时，自然地对他施加了还款压力，促使他在接受培养期间主动学习、自觉奔赴成才之路。双压力机制将人才经营公司和被培养人置于同一条利益战船，最直接地接受市场考验，使成才有了内在保证。

3.一度理论是成才的理论基础。

通俗地讲，一度理论就是说一壶水，经过加热至99℃，因先天的限制，温度再也提不上去了，这时，明智的做法不是另起炉灶重新再烧，而是应用“补”的办法查缺补漏，将所欠缺的条件补上，也就把最后的1℃给补上去了，可以节省不少人力财力，而且避免了起初那壶水中的价值沉没！

人才经营论正是将备受批判的教育机构、教育体制比作已烧至99℃的那壶水，力求用“补”的办法，突破因现行教育机构、体制局限而烧不上去的那1℃。遵照这种思路，我们自然可以发现，现代大学作为人才培养基地固然有种种弊端，同时也有它得天独厚的优势条件。我们不但要看到它的劣势，想办法改造它，而且还要看到它的优势，尽量利用它。

现代大学作为培养人才的基地，它的优势在于：

- ① 系统、完整的基础教育和理论学习是别的任何培训机构难以提供的。
- ② 资源条件的优越性。在教学场所、设施、师资力量、知识集中度方面是别的任何培训机构不可比拟的。
- ③ 它提供了一个缓冲地带，使得青年人的人格、心理能充分发展和完善，能较少受干扰地连续学习，进行知识积累。

它的劣势在于：

- ① 由于社会缺乏对大学教育最终结果明确、有效的考核和奖惩，而学校对社会需要什么样的人才，准备把学生培养成什么样的人才，怎样培养，缺乏清楚明了的认识（既不愿意、也无动力搞清楚），造成学校管理当局管的怎样，教师教的怎样，学生学的怎样全靠良心和自觉。课程结构和内容老化，与社会需要，学生个人需要相距太远，学非所用，用非所学；教师教学图应付，课前课后总是忙于打点自己的事务；学生学习则是挂羊头卖狗肉，根据耳闻目睹或感觉的社会需要，一方面应付学校安排的课程，一方面学习所谓吃香的技能，导致一心二用，效率低下。就这样，本应培养高级人才的大学

教育导致了大批学生创造性的泯灭，光阴的浪费，造就了一批批从象牙塔里走出来的迷茫学子。

② 理论与实践相脱节。学校的理论学习为社会实践提供的帮助极其有限，实践也未能激发学习理论的热情。前者是指所学理论“假、大、空”，或者跟不上时代相应理论知识更新速度，不能指导大学生以后的工作实践；后者则是指由学校、学生社团组织的社会实践活动以及学生本人找到的实践机会与所学专业联系极为有限，不能激发学生学习理论的热情。这使大学生走上社会后与社会的磨合期较长，社会无形中支付了巨额的培训成本。

③ 社会与学校相隔阂。虽然每年都有学生“深入”社会体验生活，每所学校都有实习的教学安排，然而社会与学校之间，也即社会与学生之间仍然存在深层次的隔阂，社会生活与就业的压力不能正确、具体地传递到学校，传递到学生身上转化为提高自身素质的动力，转化为积极学习基础理论知识和专业知识的动力。

④ 知识与能力相脱节。大学校园未能明确、有效地提供能力训练的教育，实际上也很难提供这方面的教育，只一味地注重知识的灌输，致使知识与能力不能相互促进，互为增补。

⑤ 学校培养与个人奋斗相脱节。现代大学是一种将大批学生组织起来，针对性地进行培养的机构，它力图克服个人奋斗的资源局限，与个人奋斗中有益的品性，如上进心、恒心等结合，与个人奋斗的取向相结合，为社会培养更多的人才，加速社会文明进步。但就我国大学教育的现状看，由于学校教育未能真正与个人奋斗结合，学校培养似乎成了成才的障碍，尤其是培养高级人才的障碍。这表现在，在我国大部分高校里，课程设置落后，师资水平有限，致使学生厌于上课听教，而致力于课后个人奋斗。学习生活被分成了两半，一半是应付学校考试，课堂点名，取得学位证书，顺利毕业。一半是按自己的人生设计，学习所愿学、自己认为所需的知识，使得学生的大量精力被虚耗。

从上述现代大学优劣势的论述看，可以得出一个看似矛盾的结论，那即是，它的优势正是劣势之因，它的劣势也正好彰显了它的优势，以优势中的第一条而言，正因为它能集中相当多数量的人，为之提供系统、完整的基础理论教育，大面积迅速地提高民众受教育水平，才造成不可能对每一位受教育者做到具体而微的关心，照顾到个别受教育者的个性和潜质，才使理论与实践、知识与能力难以兼顾；以劣势中的第五条而言，虽然现代大学存在学校培养与个人奋斗方向偏差的劣势，但没有任何一个机构能像大学那样，大面积地、普遍地提高受教育者的理论水平和知识丰富度。

上述论述表明，现行的教育模式不能令人满意，存在一定缺陷，但是它又具有相当合理性（至少在一定历史时期内，其合理的一面、优异的一面强于其不合理的一面，缺陷的一面），其缺陷的存在是大学这种组织模式和运行机制所固有的，从其内部改革，只能做量的改进，而难有质的飞跃—根本性地克服痼疾。由于缺陷是现代大学这种模式所固有的，为了克服缺陷而建立经过一定程度改进的私立学校同样也难免有此痼疾。所以，笔者虽然欢迎更多社会力量参与教育事业，兴办私立高等院校，但在这里所开出的药方却不是它，而是人才经营。概而言之，就是利用现行教育机构的资源条件

（99℃），辅助改造其劣势条件，补上所欠缺的1℃，高效率、有效地完成人

才培养。具体而言，就是在所学与所需，社会与学校，理论和实践，知识与能力，组织培养与个人奋斗之间架一座成才的“虹桥”。

#### ① 在所学与所需之间架一座桥。

一旦人才经营公司确定了某项投资计划（针对专业、地区等人才需求），便会针对性地筛选培养对象，同时针对性地对被培养人进行成才道路设计。具体内容包括准备学习的专业领域，被送往培养的学校，期望的人才类型，理论素养要求，实践能力标准，时间安排等等。在进行培养之前便明确学习方向和所需掌握的知识，并根据实践学习、能力培训、需求变化的反馈作以调整。在所学与所需之间架一座桥，让学能致用，学有动力。

#### ② 在社会与学校之间架一座桥。

被培养人通过人才经营公司，遵照成才设计方案，有目的地深入社会实践，感受具体的社会脉搏和压力，洗去闲散、浮躁之气。

#### ③ 在理论与实践之间架一座桥。

被培养人通过人才经营公司，遵照成才设计方案，进行与所学专业相关的业务实践，亲身体会理论与实践的转化，感悟自身差距。增强学习的紧迫感；在校期间即“往返”于社会与学校，理论与实践之间，使其更快地适应社会，缩短与社会的磨合期。

#### ④ 在知识与能力之间架一座桥。

除接受学校教育、社会实践、业务实践外，人才经营公司还须促成被培养人所学知识向能力转化。遵照成才设计方案，每位被培养人都将“配置”一位“校外导师”。“校外导师”在被培养人接受培养期间，全权负责其理论与实践的结合，知识与能力转化的细节工作。负责被培养人的业务实践指导，负责指导被培养人参加公司举行的有关能力测试、竞赛，项目攻关。

#### ⑤ 在组织培养与个人奋斗之间架一座桥。

人才经营公司在成才方案设计之初，充分考虑了被培养人的个人意愿和潜质，因此，组织培养目标与个人奋斗方向并无不可调和的偏差。除通过“校外导师”提供成才咨询，业务实践指导，能力转化指导，利用组织培养的力量外，人才经营公司还通过假期集训，项目攻关竞赛等方式，提供学校所不能、或很难提供的素质教育、观念意识教育、体能训练、心理教育，开展专业知识测试，述职报告会，能力测试、竞赛等。灌输、强化奋斗意识，并提供强有力的组织资源支持，使个人奋斗与组织培养协同起来，共同指向成才目标。

### （三）、人才经营高利润回报的保障性质

人才经营的高利润回报是否可能呢？对于这个问题，我们可以从三个层面来分析：即从宏观层面看条件，微观层面看经营，个人层面论人性。

#### 1.宏观层面看条件



① 人才=高报酬时代的到来。人才有高、中、低级之分，但不负人才称谓的人，一定在他所处的时代，相对于某一范围的其他人而言更为优秀，能为社会创造更大价值。在当今市场经济条件下，有的价值，或者说大部分价值，必然通过货币收益表现，这种货币收益的数额会高于他所在范围人们的平均收益水平，甚至远远高出。因此，就定性分析来看，人才经营活动，无论是把非人才培养成潜人才、准人才，还是将潜人才转化为显人才，都可以取得较高（甚至可以说相当高）水平的投资回报。即将来临的知识经济时代及其观念的普及，更为这种高额回报提供了时代条件，目前，在我国工业化进程中，或者说向知识经济过渡的过程中，运用高技术从事创造性劳动的科技工作者、挽救企业于破产边缘的企业家，其报酬与贡献大小成正比，人才就等于高报酬，将不再是痴人说梦。在西方发达国家，人才、才智几乎可以和富裕划等号，以美国微软来说，该公司16000多名雇员，百万富翁就有2000多人。而在英国剑桥大学的导师们，则利用他们的智力与才干，为他们的发明申请专利，创建公司，或在日立、施乐以及微软等公司兼职，轻而易举就步入富翁阶层，据为《星期日泰晤士报》编纂一年一期的“富人排行榜”的财经记者菲利普·贝雷斯福德说，英国至少有120个百万富翁教授。目睹世界及中国的发展变化，我们不用再为“造原子弹的不如卖茶叶蛋”叹息了。人才=高报酬，知识经济为人才经营高利润回报提供了时代背景的保证。

② 法制建设逐步完善为人才经营回报提供了法律保障。

人才经营公司与被培养人的关系从一开始就纳入了法律规范之中，双方的权利与义务的规定均以遵循法律规定为边界，受法律保护和制约。所以，人才经营的顺利运营离不开较为完善的法制环境。我国坚持以法治国的方针，将逐步、持续不断地完善各项法律规范，为我国经济发展和人民生活水平的提高提供了一个良好的法制环境。这将使人才经营有法律的制约和保护，有助于人才经营公司和被培养人双方利益得到合法、有效的保护，有助于人才经营公司顺利取得回报。

③ 金融市场、金融工具的发展和完善为投资较快回收提供了条件。

金融市场的逐步完善，金融工具的创新使人才经营公司能够通过设计、发行公司担保个人债券、个人股票等类似金融工具从金融市场提前贴现投资。使回收方式多样化，保证再投资的资金来源。

④ 可能的政策优惠是高利润的部分来源。

人才经营公司集合社会力量，投资于高等教育和培训，为国家培养精英人才，减轻政府在高等教育经费上的压力，使之能放手进行并轨改制，逐渐减少高等教育的投资而不致造成社会动荡，造成富（财富）者愈富（知识），贫者愈贫的局面，符合国家政策号召，应该能得到国家的政策支持，如税收优惠、减免等，这将使人才经营有较大的利润空间。

2.微观层面看经营。

① 对社会人才需求的准确预测是保证

企业通过现代科学技术对未来的需求类型、数量等能够作较为准确的预

测。从而能在一定程度上保证培养的人才能有用武之地。

## ② 双压力机制是人才培养成功的内在保证

企业通过把经营绩效与成才效果结合起来，通过把机会与压力一并呈现给被培养人的运营机制形成双压力机制，保证了人才培养过程的有效性。

## ③ 一度培养方案为人才快速、高质量成长提供了外部条件。

人才经营公司为被培养人设计的成才方案开宗明义，指明了奋斗方向，所学内容，使被培养人除完成学校安排的学习任务外，有针对性地积累知识。而且在学校与社会，理论与实践，能力与知识的沟通联结上下功夫，为被培养人创造大量接触社会，接触实践的机会，使实践与能力环节为理论、知识的学习提供动力与压力，在接受学校教育的同时，有意识地深入社会，接触实际工作，缩短步入社会后与社会的磨合期，快速、高质量成才。另外，一度培养方案还提供学校教育难能提供的品质教育，心理素质教育，体能训练，能力测试、项目攻关竞赛，进一步全方位提高人才素质。

## ④ 保障线。

退一步讲，倘若人才经营公司在选择培养对象、辅助实践和能力培训、品质、意识集训等环节都一无成效，最不济，培训对象仍接受了现代大学教育，具有相对于大多数人较高的素质和知识水平。

### 3.个人层面论人性。

除宏观层面为人才经营投资的顺利回收提供了法律保障外，我们也可从人性角度做一个大致的判断。即我们相信，有着良好的先天素质、强烈的成就欲望，而且接受了高等教育，具有较高智、德水平的人，对经营组织的投资回报在“经营成果”成绩斐然时持良善的愿望。

当然，对于人才经营这一新事物来说，在实践上决不可能全如上述的那样，每个环节，每个层面都能如设想的那样顺利，比如关于人才需求类型的预测不一定准确，被培养人的表现不如人意等。但人才经营既然作为一项经营，是一种全企业性质的运营，具有较高收益，那么未来收益的不确定性和风险就是可以忍受和必须忍受的，因为它符合高收益、高风险的至理。

## 五、人才经营模式

### （一）、人才经营主体

人才经营公司是从事人才经营活动的主体。所谓人才经营公司就是从事人才投资和培养，从人才的未来收益中获取回报的专门性企业组织。人才经营公司以盈利为目的，与任何盈利性企业一样，它的盈利建立在经营结果的有效性基础上，也即如果把人才看作“产品”的话，它的盈利就建立在它经营的“产品”具有价值和使用价值并能顺利相互实现的基础上：有社会承认“产品”的使用价值—人才创造社会财富，取得报酬。组织实现“产品”的价值，获得投资回报。

### （二）、人才经营公司的类型

从不同的角度划分，人才经营公司可以划分成多种类型：

1.按人才经营公司培养人才的领域划分，可以分为专业性公司和综合性公司。专业性公司只从事某一类或几类相关专业领域的人才培养，如专门培养精细化工专业类高级人才或工商管理类人才的公司。综合性公司则同时从事较多专业领域的人才培养。

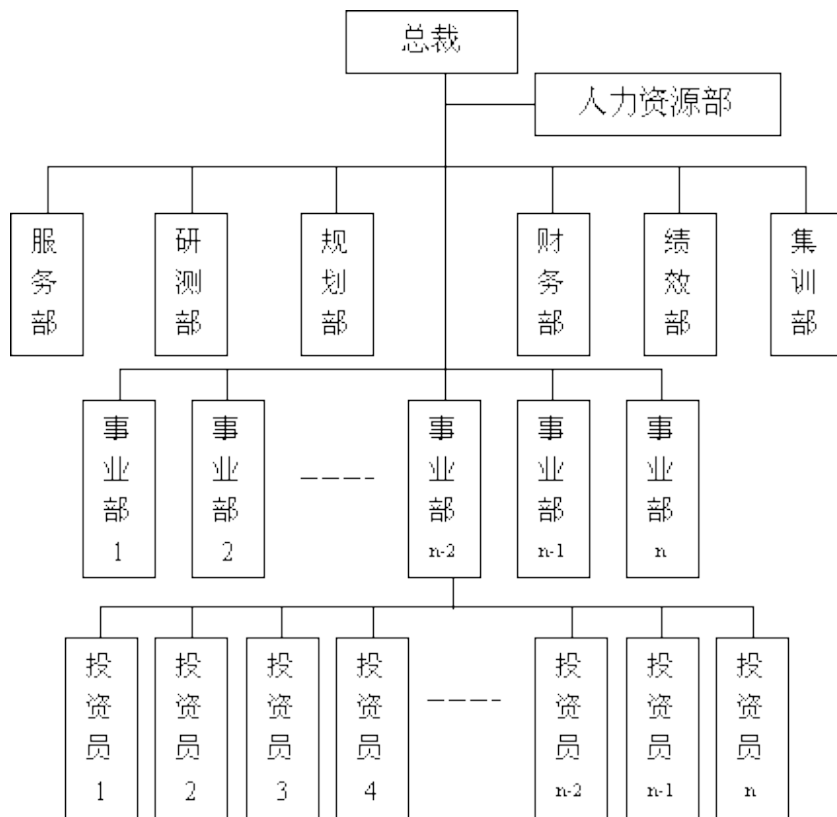
2.按人才经营公司组织规模大小，可以分为大型、中型、小型公司。大型公司资金雄厚，人才济济，投资规模大，在全国乃至全世界各地大学投资培养人才，培养的人才数量巨大；中型公司投资培养的人数较大型公司少，较小型公司多；小型公司投资的培养的人数最少，甚至只培养几个人。

3.按人才经营公司的档次划分，可以分为高级、中级、初级人才经营公司。高级公司战略定位较高，对所投资的“产品”原材料——被培养人潜质要求高，多送往名牌大学培养，培养费用昂贵，培养的人才才是高级人才，投资回报率高，对公司各方面条件，尤其是投资员——“校外导师”的素质要求较高。中级人才经营公司，定位适中，一般选择一般本科大学作为培养基地，各方面要求和回报比高级公司低。初级公司，要求和回报比前两者都低，甚至可送被培养人入专科学校就读。

其它角度的分类划分，此处不做阐述。

### （三）、人才经营公司的组织机构

设想中的人才经营公司，需要完成前文谈到的诸多事项，以开展人才经营并确保人才培养质量和顺利收回投资。下面按因事设职的原则，以综合性人才经营公司为模型勾勒出笔者设想中的人才经营公司组织结构图及其各部门的主要职能（组织结构图如下）。



各部门主要职能如下：

总裁：统领全局。

研测部：对宏观经济、地区经济走势、未来人才需求数量、质量和结构进行研究预测。为人才投资培养决策提供资料数据。

规划部：对人才的投资总量和结构，投资计划进行控制和规划。

财务部：负责投资回收及资金管理。

绩效部：会同投资员（校外导师）、被培养人及相关亲属进行成才设计；对被培养人成才情况全面汇总掌握。

### 人才经营公司组织结构

集训部：负责对所投资培养人员进行集中训练；对外接受企业员工，个人进行潜能开发培训，心理素质训练，体能训练。

事业部：理想的事业部最好是会计师事务所，律师事务所，工业管理咨询公司，化学、物理研究所等。除在各事业部任职的投资员对被培养人负督导之责外，事业部还有两个职责：一是作为被培养人联系社会，进行实践的窗口和锻炼能力的基地；二是经营正常业务，从经营中感知、把握专业发展方向和社会脉搏。在条件不具备的情况下，人才经营公司可先建立不具有后两项职能的实体事业部，而将实践环节放在别的企业进行，逐步完善事业部的实体部分。当然，拥有可以做实践基地的实体事业部也并不意味被培养人的实践环节的培训一定在事业部进行，一切根据被培养人的具体情况和培养计划而定。

服务部：在社会分工较完善的条件下，法律顾问、心理咨询等服务可由社会机构获得，也可自行解决。

人力资源部：负责本公司与员工有关的一切问题。

### （四）、人才经营公司的运营

人才经营公司的人才投资若以“产品”生产类比，可分为备货投资和订货投资两类。所谓备货投资，就是指人才经营公司根据公司预测规划，制定出投资计划，诸如专业、学校、生员条件等，向社会公开招募“原材料”，经过筛选确定投资对象，进行培养，完成培养后，任其进入社会经受市场的竞争考验，以其所得逐步偿还投资；所谓订货投资，则是由企业委托培养，培养结束后，企业用才时一次性付款，订货投资又分选定委托（即由企业指定被培养人）和未定委托（即由人才经营公司公开招募、选择被培养人）。

一般来说，订货投资方式在公司创业之初应较少考虑，只有在公司名气大，声望高时才会有较多的订货投资业务发生，所以，下文以备货投资为分析对象，分析人才经营公司的业务运营。

#### 1.投资策划

人才经营公司的人才培养方式是以现代大学为依托的“虹桥”模式，所以，在投资策划时，首先由公司根据当年规划，与投资规划中的有关学校取得联系；另一方面在举行入学考试前几个月向社会公布公司当年的投资培养计划，接受有关人员申请；在掌握考生成绩后，根据录取分数线或公司能接受的分数向申请人发邀请函，邀其到公司接受审查、签约。具体步骤为：

- ① 预测：预测几年后人才需求情况，制订规划，公布培养规划（专业、学校、时间和一些附加要求：如可能要求学习两个或两个以上的专业，在不同学校学习，且在可提前毕业的情况下，要求培养对象提前修满学分）
- ② 接受申请书，书面审查，综合高考情况发函。
- ③ 审查测试。测试内容：心理素质、综合能力、潜质、品行、身体状况、家庭背景，成长经历。
- ④ 签约：决定投资对象后，与投资对象签订《投资培养责任合同书》规定双方的权利义务，投资方式，培养计划，还款方式等。

## 2.培养计划

人才经营的人才培养计划以学校教育为基础，“校外导师”制为学生成才的导航仪，人才经营公司的组织集训和考核为补充、拔高。

① 对每一位被培养人，根据公司事先的规划，被培养人的潜质，特长进行成才设计，其中包括对学校开设的课程，教授的知识掌握程度的最低要求。也就是说对学校的教学要求只规定下限，不鼓励被培养人追求高分，同时建立另一个标准（如动手能力、适应性、品行、心理素质、体质）来衡量被培养人的成才进展情况。

② 校外导师制主要起如下几方面的作用。

▲校外导师起到“虹桥”作用，在不影响被培养人正常学习生活前提下，尽可能使被培养人了解社会，了解本学科发展动态，督促被培养人尽快掌握专业基础知识，在公司统一安排下，带领被培养人参与工作实践，指导其撰写实践报告、论文、参与公司举行的能力测试竞赛，辅导被培养人参加公司承接的或发起的项目攻关研究。

▲鼓励被培养人度过学习难关，帮助解决生活困难，与校方沟通联系。

▲监督、考核被培养人（不用专门考核，寓考核于平时接触之中），每学期就被培养人情况提交一份报告给公司有关部门（绩效部）。

③公司总部各部门负责弥合组织培养与个人奋斗的鸿沟。

▲集训部负责将公司投资培养的对象在适当的时间（学期间隔）集中训练，主要开展品质训练、潜能开发训练、体能训练，心理素质训练，进行意识教育，观念教育。

▲绩效部从旁侧角度掌握被培养人情况，建档管理；定期对被培养人的身体、心理情况进行测试；组织能力测试，竞赛；从企业中寻求实际需要解决

的研究课题，用以训练被培养人解决实际问题的能力；要求被培养人述职等。

### 3.投资管理和回资管理

① 财务部根据契约条款和反馈信息，发放培养款项。如绩效部的反馈信息表明，被培养人不值得继续投资，经公司研究决定停发款项，财务部需会同其它部门一道根据《投资培养责任合同书》处理善后事宜。财务部将用于各培养人的所有可分摊开支记入个人财务档案，便于考核公司的经营绩效。

#### ② 回资管理

财务部根据《投资培养合同书》有关条款，组织以下几类回资方式的操作：

▲ 公司担保个人债券，个人股票。财务部组织上市流通，抵押提前收回投资。

▲ 现金回收，具体采取以下几种方式：

A一次性回收；B分期回收；C人才留于公司任职创收回收

---

#### 最新文章：

- [笑谈模式思维](#) 曾飞
- [商业模式设计](#) 欧阳兰花
- [是谁剥夺了买房人的自由](#) 李成东
- [关于村民自治的思考](#) 郑家林
- [网络联结型企业经营什么？](#) 张西振
- [协同办公OA积淀企业文化](#) jolin1
- [超越“以客户为中心”](#) 李翊玮
- [IT项目经理应该具备的能力](#) Bob Wourms
- [如何成为出色的IT项目经理：成功的五个关键因素](#) Bob Wourms
- [IT项目失败谁之过？](#) Deborah Bigelow
- [关于企业管理问题的思考](#) 李金标
- [时代呼唤和谐生产方式](#) 张西振
- [更多文章...](#)