

# 人才流失与人才安全探析

宋 斌 张卫东

(华中科技大学经济学院,湖北 武汉 430074)

**摘 要** 以人才流失的现状为“面”,以人才流动在竞争中求发展为“经”,以正确处理人才流失的三对关系为“纬”,以建构“八留人”机制为“点”来谋布全篇,探讨了人才流失与人才安全的相关问题。

**关键词** 人才流失 人才安全 留人机制

**中图分类号** F240

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)07-088-03

## 1 人才流失的原因与流向分析

通过研究分析,造成人才流失的原因有二:一是外因,是指在中国的外资企业加紧抢夺中国的高新技术人才,造成我们的高新技术人才大量流失。二是内因,是指许多组织的用人机制和分配体制等方面存在严重问题,加上很多组织对人才的不重视。外因和内因是一对辩证范畴,内因一般起着关键作用。面对WTO的挑战,我们必须正确认识和分析人才大量流失的原因。其主要流向有三:一是流向国外;二是流向各类公司、企业;三是流向事业单位。

(1)滞后的人才机制。由于我国是以一种不够成熟的市场经济状态进入WTO的。目前,我们在强调人才竞争上的环境平等、规则平等、过程平等、结果平等的同时,却存在着不少机制上的弊病。一是领导的官本位思想。一些人才流失严重的组织,有85%的人认为是领导不重视和官本位所造成的。主要表现在主要领导不尊重人才,不深入了解、不关心他们的工作,不为人才提供良好的工作环境,使人才感到无用武之地,在事业上不能实现自身的价值。二是人才安全网络根基脆弱。我们在不断引进人才的同时,却又不能充分提供人才发展的有效空间和环境,难以实现人才效益的最大化,甚至出现招了“女婿”(引进人才),却冷落了“儿子”(原有

人才),反过来又让招来的“女婿”看到了今天的“儿子”就是明天的自己,从而平添顾影自怜、“误上贼船”之感,结果出现大批优秀人才仍源源流失的恶性循环惨状和尴尬的人才处境。加入WTO后,民营企业迎来了分享“国民待遇”的机遇。那我们的一些人才在民企处境又如何呢?殊不知,不少民企尚未突破家族管理的缺陷。家族制直接导致不少民企的人才面临这样的“三部曲”:许以重金招聘来,且委以重任;表面上放权放手,背后却监督防范;最后因“功高震主”,或因功成“价值已无”,惨遭老板“杯酒释兵权”。鉴于此,加速了人才,尤其是那些身怀“绝技”的优秀人才勇奔流失之道。

(2)僵化的分配体制。“科学技术是第一生产力”,就是要体现掌握先进生产力的专业技术人员得到更高的收入。伴随着加入WTO,我们在认同人才流动要素国际化、市场化的同时,却在人才薪酬上实行本土化,工作条件、生活条件依然保持大众化。虽然近几年人才的生活待遇有所好转,但与发达国家或地区相比,还有一定的差距。这种分配制度是造成人才流失的重要原因。

(3)个人寻求发展的驱动。主要是受物质生活待遇驱动、寻求自我发展机会、摆脱失调的人际关系等。人才流失至海外的原因,除了发达国家优裕的生活条件和充满挑

战性的工作环境拥有巨大吸引力之外,人才在组织中相对堆积、使用效率不高也是一个重要的原因。

(4)激烈的人才争夺。改革开放以来,引进外资,建立“三资”企业,由于各类公司、企业效益普遍较好,尤其是“三资”企业和以中关村为代表的高新技术企业效益更好。另外,改革开放初期,国家政策和资金向东部沿海倾斜,建立了经济特区,正是这些优裕的待遇和良好的环境,使人才自然将目光转移到这些单位和地区。例如,在中国设立的外商经营或管理机构,为了扩大市场占有率,大都实施人员本地化的人才开发与应用战略,其雇员一般以中国人才为主。在外资企业优越的物质条件引诱下,一些优秀人才,特别是具有高学历、高管理水平、高技术的年轻人才流失已初见端倪。入世后,人才危机将逐渐加剧,高级管理人员、优秀营销人员和优秀技术人员的流失将日趋严重。随着我国加入WTO,人才市场国内竞争国际化、国际竞争国内化已成必然趋势。跨国公司明显加大了在中国争夺人才的力度,使得一些领域的高端人才转往外企。金融业是高端人才流失较多的领域,中国银行近几年来流失4 400余人,其中62.4%的优秀人才流向外资银行和其他金融机构。

(5)人才管理上的失当。这可概括为“三

收稿日期:2003-05-08

不懂”：①不懂开发。虽然“尊重知识、尊重人才”的理念在不断深入，但在人才的实际使用中，某些组织依然存在只看人才弱点，不看人才优势，不重视人才开发的问题。②不懂使用。不少人才总量严重不足，但对极少的人才也未充分利用，甚至使一些适用人才闲置。有的组织甚至按规模大小作为人才配置的标准，导致专业拓展或出现困境时，人力资源跟不上。③不懂管理。一是管理体制不顺；二是人才市场建设滞后，人才资源难以合理有序流动，人才相对过剩和严重短缺的问题同时并存；三是激励政策不到位，人才待遇太低，成为“人往高处走”的驱动力；四是技术市场未形成规模，产业化脱节，科技成果转化困难，造成一些开发价值很高的科研成果外流；五是高层次人才引进、储备能力差，因此，导致人才流失，带走了学术、技术，带走了市场（客户），带走了社会资源，造成了不可低估的损失。

## 2 人才流动的种类及其在竞争中求发展

邓小平同志指出：“人员不流动，思想就会僵化”。人才流动主要有两种形式：一是被动流动；二是主动流动。被动流动的关键是因事择人，主动流动的关键是由人选事。进入市场经济状态，人才流动的主要形式是主动流动。

### 2.1 被动流动是计划经济时期的产物

人才因多种原因流动，并按一定规律流动。在计划经济时期，人才流动的形式以被动流动为主。社会组织为完成某项事业而选择人才，往往是领导认为某人能胜任某项工作，采取选拔、录用、调配、安置、分配等手段配置人才。这种流动形式在建国初期对有计划地发展国民经济起到了重要作用，一些重要部门、重点建设项目和一些人才少的地方配置了急需的人才，使我国的社会主义建设取得了卓越的成就。这种被动流动的方式虽然也是为了实现人才价值，但在计划经济转变为市场经济过程中，就显现了先天的不足。

### 2.2 主动流动是市场经济发展的产物

邓小平指出：“我们要开出一条路来，让有才能的人很快成长，不要老是把人卡住。人才不断涌出，我们的事业才有希望。”在市场经济状态下，处处可见人才的主动流动，而且

形成过两次人才流动的高潮。我们曾阻止过重点人才外流，我们也阻止过贫困地区人才外流，但用市场经济的眼光看，这种阻挡将无济于事，因为人才个人既不能充分发挥作用，价值不能实现，组织发展也受到影响。让人才流向适合本人特点的组织去，流向更有前景的组织去，于个人于组织都有利。

### 2.3 遵循人才流动的规律

应树立人才资源观念，增强人才资本意识，人事调配要突出人才在经济发展中的重要作用，促进人才分布和结构上适应市场多元化产业结构，使人才资源在数量和质量上满足各地经济增长和社会进步的需求。组织应打破计划经济体制下形成的人事调配思维定式，要以市场经济的眼光看待人才流动。在市场经济条件下，竞争是其不竭的动力，而市场竞争归根到底是人才的竞争，人才流动随竞争的加剧而加快。让人才流向适合本人特点的组织去，个人能发挥作用，于组织、于国、于民都有利。组织要采取积极措施，稳定人才队伍，制定优惠政策，从改善人才的有关条件入手，为人才实现其价值创造宽松的环境，为优秀人才的脱颖而出创造条件。

### 2.4 人才流动随竞争加剧而加快

竞争是市场经济的本质属性。市场经济实行等价交换原则，交换双方是自由的、平等的。反映在人事制度上就是各类人才有参加平等竞争的自由，不是一方强制另一方的行为，而是双向自由选择的行为，这便是人才主动流动的开始。所以，要确立人才商品观念，真正打破人才地区、部门、单位所有制，实现人才供求社会化、市场化。人才作为商品应该遵守市场经济商品运行规则，竞争也就成了必然。

## 3 正确处理三对关系

### 3.1 正确处理人才流动与人才流失的关系

人才流动是双向的。由于人才总量在一定的时期保持不变，所以有人才流入的地方，也必然会有人才流失的地方。也就是说，人才的流动是人才流出与人才流入的统一。通常我们将人才流出称为引进。事实上，引进人才与人才流失是相对的。它是相对于某一单位、某一部门、某一地区或某一国家而言的。目前，人才市场已呈现出一种全球化、国际化的格局，不同的单位或部门之间，不同的地区或国家之间人才的流动已十分频

繁。不论你是否愿意，人才流动已成为必然，是不以人的意志为转移的。只要市场经济存在，人才竞争就会存在；只要有人才竞争就必然会有人才流动；只要有人才流动就必然会有人才的流出与流入。人才的流失是人才流动的一种表现形式。面对人才市场的竞争，小到一个单位，大到一个国家，人才的流出与流入应当是平衡的。否则，就会造成不同国家、不同地区、不同单位之间发展的不平衡。然而，由于经济、管理、信息等各方面的差距，人才流动往往会出现失衡的现象。人才严重流失就是人才流动失衡的表现。在人才流动过程中，人才流失会严重地影响和制约一个集体或一个国家的发展。例如，长期以来，发展中国家的人才流失是比较严重的，这也造成了世界经济发展的不平衡。当然，若大量地引进人才却不善加利用，不能“人尽其才，物尽其用”，不仅会造成人才的浪费，而且对发展造成不利的影响，其最终必然会导致人才流失。因此，在人才的流动与引进过程中，人尽其才是关键。只有做到人人皆有有用武之地，才会吸引更多的有识之士的到来，才能最终避免人才的流失。此外，人才流失恰恰暴露了在人才管理、用人机制等各方面所存在的问题。这就要求必须进行改革，以适应人才市场的需求。

### 3.2 正确处理人才流动与稳定的关系

目前，人才流动的共同特点是：高学历的、年富力强的才流出多，而学科急需的人才流进的少；人才流向三资企业以及发达地区的多，而向贫困地区流动的少；出国学习或工作逾期未归的多，而按期回国的少。从局部利益看，造成了人才流失，这是负面效应，特别是人才出国逾期不归，不仅造成我国有限的教育投资部分外流，而且加剧了我国高级人才的青黄不接。为此，2001年8月19日，人事部、教育部、科技部、公安部、财政部联合颁布了《关于鼓励海外留学人员以多种形式为国服务的若干意见》，这是我国在鼓励海外留学人员为国服务方面颁布的第一个比较全面、系统的文件。其中有7项重大政策是鼓励海外留学人员为国工作或以适当方式为国服务，旨在加大对海外留学人员为国服务的吸引力。对于组织来说，应积极创造条件，吸引和遴选国内外优秀人才、卓越管理人才。

人才在流动中又有相对稳定的一面。因

为人才流动受着市场规律的制约和受着所学专业、工作生活条件、实现价值途径、投资环境、经济效益、适应能力、身份地位、档案转移、住房条件、婚姻家庭、户籍制度、人才流动政策等限制。因此,要稳定人才队伍,务必为其提供成长的环境条件和岗位,并发挥其专长,使之勤奋敬业,打消见异思迁的念头。

### 3.3 正确处理人才被动流动与主动流动的关键

目前,国外许多组织十分重视利用人才流动来提高整体水平。对人才流向海外也要有辩证的认识。人才外流是一种世界性的社会现象,与发达国家相比,我国人才外流相对滞后。在全球化趋势之下,一定规模的人才外流,对中国来说,也是一种追踪世界科技潮流、发展自己力量的有效途径。钱学森、邓稼先等大师级科学家,他们就是在国外求学和工作过程中成长起来的,并在回国后为国家建设作出了巨大贡献。改革开放后,一大批留学回国人才在国家建设和经济发展中起到了中流砥柱的作用。目前,在国外的20余万留学生中,除许多人在教育界和科技界处于国际前沿外,还有不少人开始在金融、管理和兴办各类科技型企业中崭露头角,其中有不少是中国当前社会经济发展所急需的人才。可见,让一部分人才走出国门,追踪世界科技发展潮流,是缩短与发达国家差距的一种有效途径。我们要借鉴国外先进管理经验,建立一套合理科学的人事管理制度,以推动人才的合理流动。

## 4 建构“八留人”机制

### 4.1 以机制留人

在人才市场日益完善的条件下,一味限制人才流动不是稳定人才队伍的有效措施,应建立、健全与市场经济相适应的人事管理机制。在人力资源开发上,要坚持“以人为本”的思想。在人才选用上,应建立开放性的公平、公开、竞争、择优的人才选择机制,不仅要把学历、高职称的高层次人才纳入人才视野,还要把那些在本行业、本岗位上有所建树,有所创新的“土专家”、“田秀才”纳入人才视野,做好跟踪服务与管理,因材施教,避免人才流失。在人才的收入分配政策上,要尽快推行多元化的分配机制。在人才激励导向上,大胆探索技术入股、个人持股、生产

要素参与分配等方式,实行“一流人才、一流业绩、一流报酬”的人才激励机制,使人才的价值得到充分体现。

上海公共行政研究所所长沈荣华认为,解决人才安全问题,出路在改革。我们必须与时俱进,转变观念,建立新的体制和机制,要建立与国际接轨的人才理念,实现从传统的“人才成本论”到现代的“人才资本论”的观念变革。国家有关部门正在抓紧制定、建立加强人才安全的政策和机制,以减少和防止涉及军事机密、高精尖科研机密、经济商业机密的重要领域人才的流失。

### 4.2 以创新人才选拔使用机制留人

选拔人才一定要“公开、平等、竞争、择优”。人才只有在竞争中才能脱颖而出,领导干部在人才选拔问题上,必须树立和强化“人才出自竞争”的思想观念,为人才的选拔创造一个良好的竞争环境。

应逐步建立和完善能上能下、能进能出、鼓励创新、鼓励创业的用人机制。讲求科学配置,因事择人,放手用人,把人才配置到能最大限度发挥作用的地方和岗位,使其为社会创造财富;积极推进职称制度改革,完善专业技术职务聘任制,实行竞聘上岗和聘任制,加快解决专业技术职务实际存在的“终身制”问题;不断深化分配制度改革,逐步建立适应不同组织、不同特点,形式多样、有效激励,并向关键岗位和一流人才倾斜的制度。

### 4.3 以待遇留人

即加大投入,不断提高人才的报酬和待遇。在市场经济状态下,物质待遇作为人才自身价值和社会价值的评价标准,其份量愈来愈重。要进一步加大组织内部分配制度改革的力度,将人才的收入与岗位职责、工作业绩、实际贡献以及知识、技术、成果转化中产生的社会效益等直接挂钩,向优秀人才和关键岗位倾斜,充分发挥组织内工资的激励功能,以保证各类人才得到与他们的劳动和贡献相适应的报酬。同时,要努力改善骨干人才的生活条件、工作环境。

### 4.4 以事业留人

一是拓宽领域发展事业来留人。真正的人才所追求的绝不仅仅是物质待遇,更重要的是追求才能的施展和价值的实现。二是建立特殊人才制度留人。特殊人才是指对组织的生存与发展起着至关重要作用且颇具影

响的人物。应对特殊人才制定相应的特殊政策,在住房、工资福利、科研经费、解决个人困难上,应给予足够的政策倾斜。同时,应严格按照特殊人才本身和各组织的具体情况,充分发挥特殊人才的能力。

### 4.5 以感情留人

人才的智能发挥与其所处的人文环境紧密相关。信任、支持是人才发挥作用、激发创新能力的重要条件之一。领导要有政治远见,要有识才的慧眼、用才的气魄、爱才的感情、聚才的方法,做到知人善任。全面理解和尊重是人才队伍稳定的基础。

### 4.6 以培训留人,搞好继续教育,形成浓厚的培训氛围

人类已经进入高科技时代,知识更新很快,各类人才都感受到来自知识方面的压力,迫切需要及时接受继续教育,不断提高自身的水平,只有及时“充电”,才能适应本职工作。组织应该克服“重使用、轻培养”的倾向,有计划、有组织地培养各类人才。

### 4.7 以既要添花又要送炭留人

不论是处于发达或不发达地区的组织都不同程度地存在人才流失问题。造成人才流失的关键因素在于是否能够人才的发展创造一个良好的内部环境。在对待人才问题上,既要强调引进人才的重要性,更要珍惜与重视已经拥有的人才。既要锦上添花,又要雪中送炭。

### 4.8 以人才流动留人

加快构建人才流动市场体系,充分发挥市场机制对人才资源配置的基础性作用;消除影响人才流动的制度化障碍,促进用人单位和人才两个主体进入市场,积极探索柔性流动办法,逐步建立人才配置与资金、项目、技术等多种要素配置相结合的流通机制,创造公平、开放、透明的人才市场环境;加强人才信息网络建设,要以政策、法律、经济、行政等手段,完善人才流动的宏观调控机制,吸引人才流向乡镇企业、民营企业和一些急待发展的部门和行业,缓解工农业生产第一线人才相对匮乏和机关、事业单位人才相对过剩的矛盾,保证社会各个领域对人才需求的动态平衡。

### 参考文献

1 [美]西奥多·舒尔茨.论人力资本投资[M].北京:北京经济学院出版社,1990

(责任编辑 慧超)