

《从清华园到未名湖》连载 5

## 谈谈人才理念

■任彦申

大学是人才荟萃之地,是培育人才的摇篮。大学的根本功能就是依托现有的人才去造就未来的人才。清华大学原校长梅贻琦先生有句名言:“所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也。”大师是大学的标志,一所大学的学术水平、社会声望主要是由大师支撑的。名师出高徒。有了名师,优秀学生就会慕名而至。有了杰出的学术带头人,就能够带动一个学科,带起一支队伍,承接到重大的科研任务,争取到大量的研究经费,从而不断地出人才、出成果、出效益、出名气。现在许多大学都在争创一流大学,如果你能招聘到一流的教师,招收到一流的学生,那就是一流的大学。如果你只能招聘到三流的教师,招收到三流的学生,那只能是三流的大学了。

## 人才的内涵

大到国家,小到单位,治乱兴衰,关键在人才。任何单位的领导者都应当尊重知识,尊重人才,尤其是大学的领导者应当比其他任何单位的领导者更加懂得人才的价值。善于识才用才,真正爱才护才,应当是大学领导者的职业天性。一个不懂得爱惜人才、不尊重人才成长规律的人,不可能成为一名合格的大学领导者,也不适合在那些人才集中的地方,如科技、文化、体育、卫生等部门担任领导。

人品、特长、贡献,这是人才必备的三大要素,缺一不可。人才首先应当懂得如何做人,在思想、政治、道德、人品方面是合格的。如果人格低下、心术不正,本事再大也算不得人才。毛泽东说:学问再大,方向不对,等于无用。古人司马光说过:“君子挟才以为善,小人挟才以为恶。”如果一个人无德也无才,虽然也想干坏事,但智力不足,能力不济,很容易败露。如果一个人品行很差,但很有才能,智足以遂其奸,勇足以决其暴,如虎添翼,为害多矣。

人才不是全才,他只是在某一方面或某几方面有超乎寻常的才能。再伟大的天才也不可能无所不知、无所不能,再英明的领导也不可能洞察一切、包打天下。如果自认为自己是万能人才,那本身就是愚蠢的表现。如果社会对人才求全责备,那也就没有人才可言了。

一个人的德才学识,最终要体现在实践中,落在贡献上。以实绩分高下,以贡献论英雄,这才是硬道理,是识别人才最根本的标准。人才不是自封的,那些自吹自擂、大轰大嗡的人,大多不过是昙花一现的流星、泡沫。人类历史上那些流芳百世的杰出人才,都是在促进科学发展、推动社会进步、造福人民群众方面作出巨大贡献的人,是经过实践检验、为群众所公认的人。

## 人才何以难得

毛泽东、邓小平都曾经感叹“人才难得”。一般人才固然也很可贵,但并不难得,真正难得的是卓尔不群的杰出人才。这些人才所以难得,不是因为没有人,而是因为凡眼不识、世俗不容。

创造性人才的一个突出特点,就是不简单认同既成的事实,不拘泥于固定的想法。他们敢于打破常规,挑战权威,不按常理行事,不按规矩出牌,“扰乱”了现有的秩序,因而不易得到社会的认同,常常被现有秩序的维护者认为是危险人物,加以攻击和扼杀。从古至今,那些改革创新人才常常遭受很多误解和冤屈,大多缘于此因。

那些杰出的科学家、艺术家具有超凡的天赋和智慧,他们在人类未知的世界中摸索前进,推翻约定俗成的公理,质疑理所当然的结论,揭示人所不知的秘密,提出异想天开的构想,预见未来世界的发展。他们开创的这些新思想、新成果,凭借常人的智慧难以理解,按照已有的标准难以衡量,至于未来的价值更是难以判断,因而常常被视作“异端邪说”,受到压制。比如伽利略发明了望远镜,而人们却骂他是魔术骗子,几乎把他置于死地。爱因斯坦提出了“相对论”,却被人攻击为“犹太人危害世界的阴谋”。莱特兄弟发明了飞机,开创了人类航空史的新纪元,而当初也遭到美国科学界和舆论界的封杀,被迫移居法国继续他们的飞行试验。

古人讲:“有高山者必有深谷,有奇才者必有怪癖。”那些杰出人才常常特立独行,具有鲜明的个性、强烈的独立意识和某种反叛精神。他们桀骜不驯、狂放不羁,常常做出一些惊世骇俗之举。他们自信、自尊、清高、固执,甚至有些古怪,我行我素而不在意别人说什么,他们的逻辑是:“走自己的路,让别人去说吧!”一个人越是把聪明智慧集中在某一方面,其他方面就越是平常甚至笨拙。他们这种不合时宜的举动,常常遭到世俗力量的冷遇、白眼和孤立。

自古以来,那些具有非凡创造力的科学家、发明家、艺术家、思想家、政治家,大多是在逆境中奋斗的,夭折的比例活活的多,被埋没的比被发现的多,不得志的比得志的多。不少杰出人才的价值是在其死后才被人发现的。时间越久,他们的价值越加充分地体现出来。

正因为杰出人才难得,因此作为一个高明的领导者,更应当细心地发掘,大胆地起用,加倍地呵护。大规模选拔人才必须依照制度进行,但“制度选人”不能代替“伯乐相马”。现在通行的工业化、标准化的选人方法,只能选出一般性的优秀人才,而那些特殊性的杰出人才则很难被选出来,甚至会被当作“不合格产品”加以淘汰。只有领导者独具匠心和慧眼,才能将他们挑选出来。一个开明的社会,不但要为大批常规性优秀人才开辟宽阔的通道,而且要为少数与众不同的特殊人才,如天才、奇才、偏才、怪才留有发展的空间。

## 对待人才三原则

人才是人不是神。任何人都都是优点和缺点、长处和短处的集合体,只有优点没有缺点、只有长处没有短处的人才是不存在的。一个人的优点和缺点往往在一条直线上,优点的延长线就是他的缺点。比如一个勤于学习、善于思考、有独立见解的人往往固执;一个处事果断、勇于负责、很有魄力的人有时失之鲁莽;一个作风民主、包容性强的人有时优柔寡断,等等。人才的与众不同不在于他没有缺点,而在于他具有常人没有的优点和特长。即使是那些声名卓著,令人高山仰止的巨匠、大师、伟人,近距离观察,也有这样或那样的缺点。“金无足赤,人无完人”;“水至清则无鱼,人至察则无徒”,这些话确实是至理名言。

对待人才,不仅要善于发现和发挥他们的长处,而且要正确对待他们的短处,在处理人才长处和短处的关系上,应当遵循以下三项基本原则:

第一,就培养人才而言,应当扬长补短。既要发扬和发

展他们的长处,又要弥补他们的缺失和不足。一个人才总是长处越多、短处越少、素质越好。作为人才自身,千万不能恃才傲物、文过饰非。

第二,就使用人才而言,应当扬长避短。用人之道千条万条,最根本的一条就是用其所长、避其所短。每个人最大的成长空间在其最强的优势领域。一个人才的奇迹都是在最适合自己的岗位上和最能发挥自己优势的领域中创造出来的。使用人才应当校短量长,唯器是适,用其所长,各得其宜。大才大用,中才中用,小才小用。克服一个人的缺点固然很有必要,但一个没有缺点的人还只是一个平常的人,而只有充分发挥一个人的特长、优势,才可能使他成为一个卓越的人。如果非要把人才的“高山”削掉去填平他的“深谷”,路倒是平坦了,但失去奇峰异景,也没有什么风光可言了。

第三,就保护人才而言,应当扬长容短,必要时敢于护短。古人讲:“有大略者不问其短,有厚德者不非小疵。”“小过无害正道,斯可略矣。”特别是一些初出茅庐、血气方刚的年轻人才,他们有棱角,敢想敢干,“初生牛犊不怕虎”,有时处事毛躁,难免“洒汤漏水”,说话也会得罪人。二三十岁的年轻人没有点狂气,不说点大话成不了大器,当然,四五十岁的人还整天说大话也就不堪造就了。年轻人犯错误,上级也会原谅。作为领导者对成长中的年轻人才应当多一点偏爱,多一点袒护,多做些补台的事情,使他们逐渐成熟起来、强壮起来。鲁迅曾经尖锐地批评那些喜欢在嫩苗土地上驰马的“恶意指批评家”,他们常以幼稚为名而对新人新作大张挞伐。鲁迅说:“其实即使天才,在生下来的时候的第一声啼哭,也和平常的儿童的一样,决不会就是一首好诗。”“倘说待到纯熟了才可以动手,那是虽是村妇也不至于这样蠢。她的孩子学走路,即使跌倒了,她决不至于叫孩子从此躺在床上,待到学会了走法再下地面来的。”在年轻人遇到困难和挫折时,领导者要敢于挺身而出,为他们保驾护航。如果不设法遮挡住他们的“伤口”,而是任人捅来捅去,那么一个很有希望的人才就可能遭到夭折了,只好感叹“出师未捷身先死,常使英雄泪满襟”了。

## 用人要当其时、当其壮

任何物质产品都有保质期、保质期。人才同样存在一个保质期、保质期问题。古人讲:“用人当其时,用人当其壮。”对于人才,应当在他们处于精力的最高峰、进取心的最高峰和创造力的最高峰时委以重任,把他们用好、用足、用活,这样才能取得最佳的人才效益。

青年人最肯学习,最少保守思想,历来是社会中更有朝气、最富有创造性、最富有开拓精神的群体。“自古英雄出少年”,这是从社会进步史、科技发明史中得出的结论,也是人才成长的一般规律。大器晚成者当然也有,但只是特殊领域中的特殊现象。当今世界,在科技更新周期最快、竞争最激烈的领域中,如信息技术、软件技术、网络技术、基因技术等,领军人物大多是青年才俊。毛泽东曾说过,老先生们最不喜欢的是狂妄,殊不知许多惊天动地的大事情都是被戴着狂妄帽子的年轻人干出来的。

衡量一种人才体制和政策是不是先进、优越,关键是看它能不能早出人才、多出人

才、出拔尖人才。当今改革创新的社会大背景为优秀人才的涌现提供了众多的机会、开辟了广阔的舞台,各行各业都有大批青年才俊脱颖而出,许多中老年人才也焕发青春,整个社会的活力大大增强。然而,在不少地方仍然沿袭着“追补性”的人才政策。当一个人最具创造活力、最能干事、最需要支持时,却得不到必要的支持,要“帽子”没“帽子”,要经费没经费,要条件没条件。而当他移出创造力的高峰期以后,名分、地位和各种优惠政策却落到头上,可惜此时他已失去了创造的冲动,即使心有余也力不足了。这种“补了旧账又欠新账”的办法,弄得两头都不高兴,政策效益很难体现出来。

## 不拘一格方能出人才

从遗传学上讲,人都是独一无二。一个人的阅历、经验和才智组合起来,造就了他的独一无二性。人才的价值恰恰在于他有着与众不同的特质,能够别开生面地工作,把自己独特性的东西奉献给世界。

人才是一个多样化的群体,“三百六十行,行行出状元”。每个领域都有自己的领军人物,都能产生优秀人才。他们多姿多彩,各领风骚,构成了五彩缤纷的世界,共同推动着事业的发展。在一个大系统、大团队里,需要各类人才相互配套、密切合作,优势互补,这样才能形成整体实力。比如办好一所大学,需要从事教学、科研、科技成果转化、社会服务、内外合作、后勤保障、行政管理、思想政治工作等各方面的人才,缺了哪一部分人都不行。毛泽东曾说过,学校的问题,主要是校长和教员问题。他又讲过,大师傅也不好惹。民以食为天,如果学校的食堂办不好,那会每天每刻影响着师生员工的情绪,学校就不得安宁。

人才还有着层次性的特点,层层递进,错落有致。每个层面都有不可替代的价值,每个层面的人才都有上下优劣之分,很难用同一把尺子来衡量。比如优秀的博士生导师是人才,优秀的小学教师、幼儿教师同样是人才。如果让一个幼儿教师去教大学,当然难以胜任;反过来,如果让一名大学教授去教幼儿园的孩子,也未必称职。

鉴于人才的多样性、多层次性,因此在选拔人才上必须尊重特点,承认差别,各取所长,各得其所,绝不能用一个模子去套所有的人。江泽民说:“必须坚决克服用一个模子来培养人才的倾向。不准别人脱颖而出,谁一冒尖,一先进,就孤立人家,把人家挤下去,以为这样大家都‘公平’了,舒服了,殊不知这是扼杀优秀人才、否定先进事物的极其错误的行为。如果让这种现象泛滥作祟,还谈什么创新精神,我们的国家和民族还有什么希望?”在人才政策上,必须统筹兼顾,合理调配,调动各方面的积极性,使各类人才都有奔头。总之,对待人才我们应当有一种“海纳百川,有容乃大”的博大胸怀,网罗众家,博采众长,努力促成一种人才辈出、群星灿烂的生动局面。

不拘一格的另一个重要含义,就是对优秀人才、年轻人才要敢于打破常规,破格提拔。在人才选中,最流行最简单的办法就是论资排辈、循序渐进。这种办法尽管有弊端,但仍有其现实性和合理性。因为人才的识别需要一定的周期,建功立业也需要有一个日积月累的过程。对大多数人来说,既缺乏特殊才能,又没有

突出贡献,论资排辈未尝不是一种现实的晋升办法。在某种意义上说,年资就是经验,年资就是贡献的“积分”。如果在人才选拔上完全不讲年资,就会助长浮躁心理,为投机取巧之徒提供可乘之机。论资排辈的优点是便于操作,进退有序,心理平衡,减少麻烦;缺点是会埋没优秀的年轻人才,造成人才队伍的同步老化。正确的办法是把必要的论资排辈和破格提拔相结合,用邓小平的话来讲,一种办法叫“爬楼梯”,一个台阶一个台阶地向上爬;另一种办法叫“搭梯子”,搭个简便的梯子让优秀人才快一点上来。当前我国的民族复兴大业急需大批优秀人才,对于那些才能出众、成绩突出、潜力很大的年轻人才,应当积极引进,大胆选拔,破格使用,让他们早上岗、早成才是驱赶优秀人才。越是岗位拥挤,越要设法腾出位子招贤纳士;越是资源短缺,越要注意实行择优扶重,重点突破,在资源配置上适度向优秀人才倾斜,千万不要把优秀人才资源湮没在平均主义的“大锅饭”之中。

## 没有宽容就没有人才

宽容是一种社会文明,是一种政策环境,是对多元权利的尊重和容忍,是对手中权力的自我约束。宽容是处世的原则、交往的智慧、修养的境界。宽容就是对人要大度、包容,为人要厚重、厚道,对别人的缺点和过失多一些原谅和宽恕,少一些计较和报复。在人的所有优点中,最可贵、最难得的就是宽容。

宽容的前提是尊重和信任,宽容的目的是团结和激励,宽容只有与自觉、自律相结合才能持续健康地运行。如果借助别人的宽容而放纵放任自己,那就破坏了宽容的环境,走向事情的反面。宽则得众,苛则失和,没有宽容就没有人才。

宽容说起来容易,而要真正做到却是很难的。第一,允许失误,宽容失败。

允许失误,宽容失败,这是鼓励探索、激励创新的重要文化环境。任何真理都不是一次完成的。一个好想法都是从许多良莠混杂的想法中筛选出来的,是经过反复调试和修补才趋于完善的。探索真理的过程就是一个不断战胜错误、从相对真理走向绝对真理的过程。在探索过程中形成的阶段性认识,都是不完善或不正确的,如果一出现失误就指责、就怀疑、就封杀,那就等于堵塞了通向真理的道路,使任何的研究探索、改革创新都不可能进行。在自然科学研究中要允许失误和失败,在社会科学研究中也应当允许失误和失败。

第二,不能一次犯错误就“永不叙录”。

人非圣贤,孰能无过。如果一个人犯过一次错误就被列入另册,打入冷宫,永远不予信任和重用,那是多大的浪费!列宁说:战败的军队善于学习。失败的教训往往比成功的经验对人的教育更深刻、更难忘。一个犯过错误的人,一旦汲取了教训,可能变得更聪明、更成熟,增加了免疫力,以后走的弯路会更少一些。历史上齐桓公所以能称霸春秋,得益于重用管仲。而管仲曾经是一个支持政敌、险些置齐桓公于死地的“仇

任彦申 著

从清华园到未名湖

人”。唐太宗重用的谏臣魏徵也曾经是一个“站队站错了,犯过方向路线错误”的人。如果你能把你的政敌转化为自己的朋友,那岂不是消灭政敌的最好办法!古代的帝王为了中兴大业,尚能捐弃前嫌、用贤不记仇,今天为了民族复兴,我们更应当有“解放全人类”的气魄和雅量。要善于调动一切积极因素,善于起用一切可用之才,并尽可能把各种消极因素转化为积极因素。

第三,不能一有争议就搁置不用。

人们看人,从来是“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”。对一个人才有不同看法是很正常的。越是地位重要、人们寄予厚望的人,往往议论越多;越是改革创新型的人才,往往争论越大。各个单位的一把手,在选举中得票都不是最高的。

用人要注意公允。在民意调查中得票很低的人,说明群众威信不高或形象不好,不宜重用。而在民意调查中得票最高的人,往往也不是最佳人才。真正有希望的人可能在有争议的人中。民意调查带有很大的随机性,不可不信,不可全信。任何真理都有一定的适用区间,一旦超出适用区间,真理就会变成谬误。知情人参与的前提,如果知情面很窄,参与面很窄,其结果必然是范围越广,失真度越高。因此,民意调查的结果只能作为粗略的参考,不能作为精确的依据。如果以民意调查的得票多少为序来选取人才,看起来很民主,其实是“民主”有余、科学不足。

对于有争议的人才必须冷静地加以分析:哪些人有意见?有什么意见?这些意见正确不正确?是出于公心还是出于私心?如果一有不同意见,就搁置不用,那可能埋没了真正的人才,耽误了改革创新事业,助长了平庸之风。

对待群众的议论,孔夫子提供了一个很好的办法。他认为乡人皆好未必好,乡人皆恶未必恶,只有全乡所有的好人都喜欢、全乡所有的恶人都厌恶的人,那才是真正的好人。

第四,不要冷遇不驯服的人才。

大凡有本事的人容易心高气盛,他们富有才气和锐气,也多少带点傲气和狂气,有时表现得那么听话和驯服。而有些领导者总是喜欢那些比较听话的、乖巧的人才,而对那些不大听话、不够驯服的人才则予以排斥、冷遇,甚至想找个机会去“治治他”。这是一种很不开明的行为。

选人才不是选奴才、养宠物。用人才的目的是为了干事、出成果,而不是仅仅为了让他听话、讨自己欢心。如果有两个歌唱演员,一个虽然不大听话,但演唱水平很高,出场能卖座,观众很喜欢;另一个虽然很听话,但演唱水平不高,出场不卖座,观众不喜欢,作为一个剧院老板聘任哪一位呢?当然是前者而不是后者。在选人用人上,必须秉以公心,事业为重,唯才是举,听话听话的人才也要重用,不大听话能活的人才也要重用。

(《从清华园到未名湖》任彦申 著 江苏人民出版社 2007年6月第1版)