

# 当代人力资源管理新趋势

中国人民大学 吴春波

2023.4

# 一.WTO之后我国人力资源生态环境的变化

- 人才的国际竞争是人才生态环境的竞争
- 企业与企业的竞争是人力资源经营模式的竞争
- WTO呼唤职业企业家与职业企业家阶层
- WTO带来了人才流动的新规则
- 对人才要求由业余选手向职业选手转化
- 加速中国教育事业领域的市场化与非垄断的进程
- 建立公平就业环境，保护人力资源的弱势阶层在劳动力市场中免受伤害

# 一.WTO后人力资源生态环境的变化

## 1.人才的国际竞争是人才生态环境的竞争

中国的人力资源开发与管理将融入国际环境和全球竞争的大舞台。

国际各经济实体之间的人才竞争，是人才生态环境的竞争。

哪儿有合适的人才生态环境，哪儿就能成为人才集聚与人才共舞的中心。

中国将来能否成为全球人才中心，关键在于人才生态环境的改善与优化。

# 良性的人力资源生态环境的标志

- 人才主权得到尊重，人才价值真正得到体现的人文环境；尊重人才主权首先要认可人力资本的产权。
- 知识产权得到真正保护的法律环境，促使创新型人才得以脱颖而出的体制环境。
- 根据市场机制与市场法则调整人力资源配置的市场环境；人才市场环境的关键是人才市场秩序的建立
- 有效遏制用人腐败及人才成长腐败的制度环境；
- 建立在信誉基础上的契约机制。信誉是人才交流与管理的基础，是控制契约的最佳机制。
- 廉洁、高效、规范的政府行为。

## 2.企业与企业的竞争是人力资源经营模式的竞争

- 外资企业在带来资本的同步也带来了人力资本开发与管理的体制优势.
- 我国企业就会因人才经营机制与模式的落后,处于人才竞争的被动防卫状态.
- 建立新型的企业与员工关系模式,赢得员工忠诚。劳动契约是人力资源管理的基础,心理契约是人力资源管理的最高境界。
- 视员工为客户,经过建立分层分类的人力资源开发体系,向员工连续提供面对客户的人力资源产品与服务。
- 增进学习型组织的建设。

### 3.WTO呼唤职业企业家与职业企业家阶层

- 我国企业治理构造最不堪一击的是企业经营者的选拔、鼓励机制的缺陷，外资企业最有优势的就是经过一套富有竞争力的鼓励机制挖我国的企业家型人才，所以，对我国企业而言，必须重新审阅职业企业家的价值，并赋予职业企业家新的含义。。
- 职业经理人的价值内涵的关键要素是能力价值、资源价值和道德价值三个方面；中国职业经理人不但面临能力缺陷，更主要的是面临职业道德的缺陷。职业经理人控制和约束的关键不是制度和契约，而是鼓励和信任，鼓励就是控制。
- 职业经理人开发与管理的关键在于自我开发与自我引导。

## 4.WTO带来了人才流动的新规则

- 人才稀缺与日益增长的人才需求使人才面临多种流动诱因与流动机会，员工由追求终身就业饭碗转向追求终身就业能力，经过流动实现增值，
- 人才流动具有内在动力单边流动到多边流动。高科技、高智能人才从低酬劳国家流入高酬劳国家的单边流动转变为跨地域、跨国家的多边流动
- 国际性的人力资本全部者将带来新的工作方式和生活方式。
- 用人重人品、重职业道德
- 人才流动中的信用与风险管理。

## 5.对人才要求由业余选手向职业选手转化

- 加入WTO，真正进入了人才“赢家通吃”的时代。
- 所谓人才“赢家通吃”即优异的企业能够吸纳到优异的人才，拥有优异人才的优异企业将愈加优异，从而能够吸纳更多的更为优异的人才。
- 入世后来，具有国际视野、精通外语、职业素养高、专业知识过硬的人才将非常短缺。为迎接WTO的挑战，人才个体必须实现从业余到职业选手的转化

## 6.加速中国教育事业领域的市场化与非垄断的进程

- 哺育具有全球竞争力的人力资源要求我国打破教育垄断、放宽教育资源控制、建立合理竞争机制、加紧教育市场化的进程，并对我国教育体制进行系统变革与创新。
- 政府垄断与控制教育资源是我国教育事业发展的突出障碍，必须加速打破垄断，变化我国民办教育边缘化生存的局面，赋予民营教育应有的社会地位与尊重，进行教育股份制的探索，实现教育资源的多元化，培养职业化的教育经理人和教育行政管理教授。

- WTO之后，员工的薪资福利逐渐与国际接轨，中国既有的便宜劳动力的比较优势将逐渐消失，唯一的、持久的竞争力将起源于一大批蓝领产业工人的职业素养和职业技能。
- 职业教育将担当起二十一世纪中国教育的主力军。职业教育体制变革迫在眉睫，有关部门应尽快建立起职业教育认证体系与实施制度，并主动增进职业教育的社会化。

## 7、建立公平就业环境，保护人力资源的弱势阶层在劳动力市场中免受伤害

- 加入WTO，我国产业关系必将遇到前所未有的挑战，贸易协议的有关条款将加速“国际劳工原则”在我国的推行，要求我国立法做出相应的调整与应对，如自由结社与集体谈判问题、工会的独立性问题、就业平等权问题、妇女就业问题、童工问题将成为我国人力资源管理与研究的热点。

- 加入WTO，要求建立公平的就业环境。
- 我国目前政府调整雇用关系的劳动法律系统不健全，运营效率低下，不能满足公平就业环境的要求。如国际劳工组织所颁布的“结社权与集体谈判公约”、“废除逼迫劳动公约”、“同工同酬公约”、“最恶劣形式的童工公约”作为WTO组成员国，不论是否同意公约，违反公约就要受到制约。

- WTO后，女性劳动力价值将得到复归。中国妇女解放是一种虚假解放现象，中国妇女得到了某些权利，但得不到真正的尊重。加入WTO，一方面为妇女提供了更多的就业机会，另一方面，因为劳动力市场的剧烈竞争，将造成一部分女性劳动者退回家庭，从事家政劳动，家政劳动的价值必将得到社会的认可；
- 我国虽然有法律禁止企业和个体工商户等用人单位使用童工，但诸多适学青少年半途辍学加入童工行列，另外，大量体育童工、文艺童工的存在，使得我国的童工问题十分严重、亟待处理，这将影响我国将来人力资源的整体素质。

## 二.当代人力资源管理的新挑战--管理知识员工

- 现实、背景与挑战
- 怎样管理知识员工

# 1.现实、背景与挑战

- A·知识经济：充分的认可知识及知识拥有者的价值,回报与鼓励知识及知识拥有者的付出。
- B·竞争时代：竞争的焦点是人才的竞争，企业的可连续发展动力来自于建立吸引和鼓励人才创新的机制。
- C·市场需求：人才市场供求不平衡，优异人才短缺，人才流动成为潮流。
- D·文化背景：强烈的创新意识，牵引人才追求“COOL”的行业、企业和技术。
- E·福利制度：健全的税收制度和福利制度支撑劳动力市场。
- F.中国的现实

1.知识型员工因为其拥有知识资本，因而在组织中有很强的独立性和自主性

- 知识拥有者的一般劳动与知识劳动的矛盾
- 授权赋能与人才风险管理的矛盾
- 知识经济的共生性与知识员工的个体性的矛盾
- 企业价值要求与员工成就意愿的矛盾
- 知识的主要性与对知识员工管理的矛盾

2.知识型员工具有较高的流动意愿，不希望终身在一种组织中工作，由追求终身就业转向终身就业能力

- 知识型员工需求层次的多样性与复杂性
- 企业怎样建立有效的防范体系
- 企业人力投资风险应由谁来承担
- 流动过频

3.知识型员工的工作过程难以直接监控，工作成果难以衡量，使价值评价体系的建立变得复杂而不拟定

- 个体劳动成果与团队成果绩效与酬劳的有关性
- 怎样衡量知识劳动
- 工作定位与角色定位
- 目的+过程+成果（全程管理）
- 目的与成果的差别化管理

4.知识型员工的能力与贡献之间差别大,  
决定了内在需求的不拟定性和多样性

- 怎样建立具有竞争力的酬劳体系
- 内在需求模式转向混合需求模式
- 固定收入与可变收入之间的矛盾
- 需求的多样性与回报体系的单一

## 5.知识型员工在团队中领导与被领导界线 变得模糊

- 双方既是一种互动关系,又是角色置换关系
- 知识型员工的特点要求领导方式的变化信任、沟通、承诺、授权、赋能成为新的互动方式
- 知识工作的自主性与领导者的信任与支持系统
- 创新授权机制
- 管理模式与管理风格的变化

## 6. 新经济并未变化旧规则

- 企业的使命未变（活下去）
- 企业家的使命未变（方向与节奏）
- 企业成功的关键要素未变（关键竞争力）
- 企业的生存方式未变（活力与机制）
- 企业经营的关键未变（盈利能力与现金流）
- 企业管理的关键未变（人均效率的连续提升）

# 三.当代人力资源管理的新趋势

1.建立企业的关键价值体系

2.建立多层次的价值评价体系

- GE的活力曲线
- HP的绩效管理系统

3.构建以绩效为导向的薪酬回报体系

4.把职业化作为衡量人力资源管理水平的主要标志

- GE的职业化

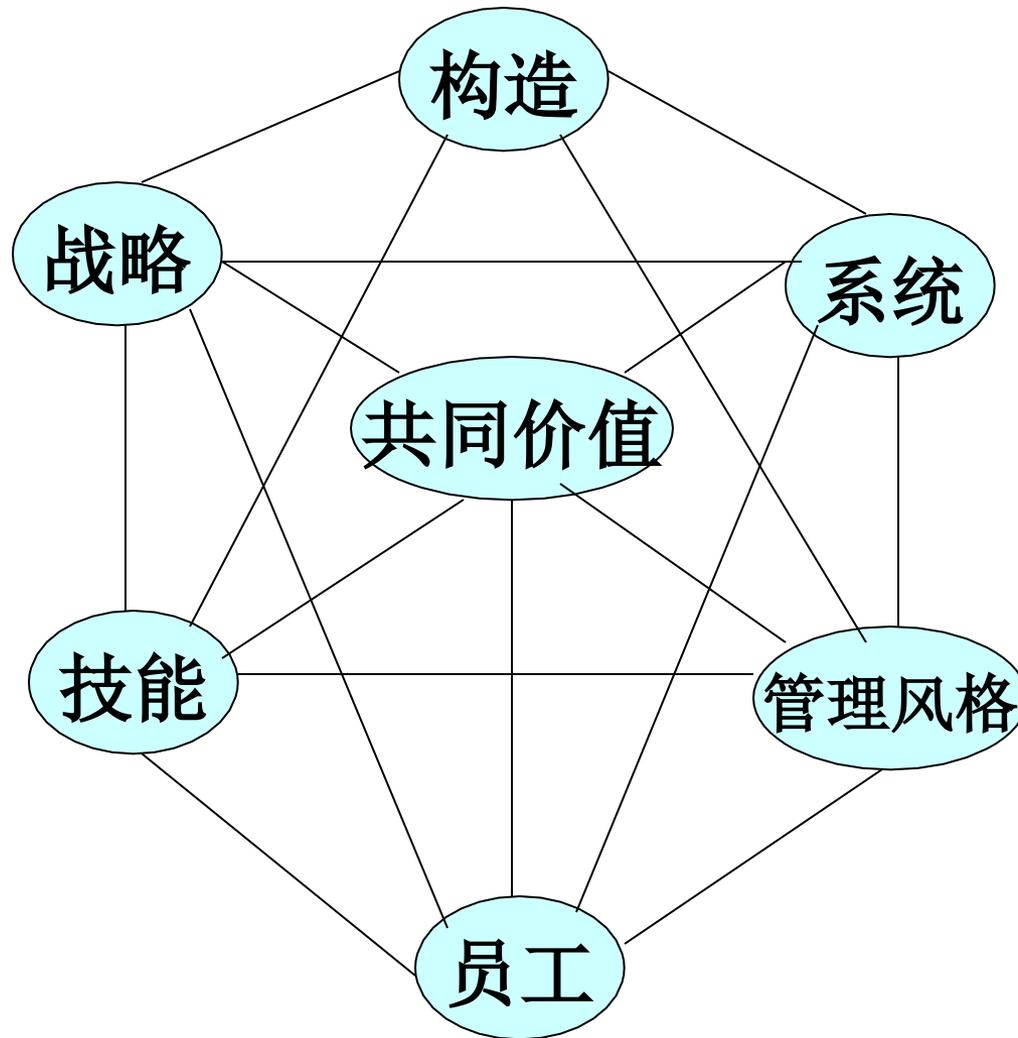
# 1.建立企业的关键价值体系

- 把企业的经营管理作为一种道德行为
- 企业文化成为企业生存发展的主要的支撑力量
- 企业文化是企业与员工达成的心理契约
- 企业文化是一种主要的管理力量--气氛管理
- 企业文化是一种主要的监督力量--个人自律
- 企业文化管理是新经济的需求---从管住手脚到 管好头脑

# 企业宪章--文化的集中体现

- 1964年美国大企业约40%由企业宪章
- 1973年调查，2023家企业中有73%有企业宪章
- 1987年调查，2023家企业中有87%有企业宪章
- 1991年，日本218家大企业中，30%有企业宪章  
同期，西欧的百分比到达41%。
- 《鞍钢宪法》（1962）
- 《华为企业基本法》（1997）
- 《华侨城宪章》（1999）
- 《广东移动通信企业文化》（2023）
- 《迈普之道》（2023）
- 《新奥企业纲领》（2023）

# 麦肯锡7S框架--幸福的原子



- 企业文化是一种无形资产，而且是最主要的无形资产，其主要程度不但高于企业的有形资产，而且也高于产品品牌等无形资产。
- 企业文化建设是一项主要的长久投资。从企业的经营发展来看，其回报也是巨大的。
- 哈佛大学教授科特的一项实证调查表白：企业文化对企业长久经营业绩有着重大的作用。企业文化在下个世纪十年内很可能成为决定企业兴衰的关键原因。

# 企业文化与经营业绩

科特对207家企业的企业文化与23年的经营业绩的关系实证调查的成果表白：

	企业文化特征 明显的企业	企业文化特征 不明显的企业
1.总收入平均增长	682%	166%
2.员工平均增长	282%	36%
3.股票价格增长	901%	74%
4.企业净收入增长	756%	1%

# 美国最佳企业的文化特征

- 注重行动
- 关注客户
- 自主和企业家精神
- 注重人力资源价值
- 以价值观为动力
- 坚守关键领域
- 精兵简政
- 宽严相济

----<<追求卓越>>

# 美国企业精神

- 目的原则
- 共识原则
- 卓越原则
- 一体原则
- 绩效原则
- 实证原则
- 亲密原则
- 正直原则

--- <<美国企业精神>>

## 2.建立多层次的价值评价体系

- 由老式的人事考核转向人力资源管理的价值评价体系
- 由单一的考核评价转向多层次全方位的价值评价体系
- 由面对个人要素的评价转向对绩效和取得优异绩效原因的评价
- 由面对个体绩效的考核评价转向企业绩效/组织绩效/团队绩效的考核评价

# 世界领先企业的绩效管理

- 高层管理者参加设计实施绩效管理系统并起表率作用
- 绩效评价指标与企业战略/目的挂钩
- 员工参加制定绩效目的与评价原则
- 经理承担绩效管理职责
- 限定目的数量
- 经过连续反馈与指导来提升绩效并采用惩戒行动
- 经过绩效管理来拟定员工的发展需求并探讨发展计划的实施情况
- 经过绩效管理来为奖金/奖励及其他物质回报拟定可衡量的与相对客观的参照根据。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/108026044040006132>