

# 知识经济时代我国人力资源管理现状及其对策

王玉琼<sup>1</sup>, 陈森章<sup>2</sup>

(1. 厦门大学法学院, 福建 厦门 361005; 2. 中共福建惠安县委党校, 福建 泉州 362100)

**[摘要]** 知识经济时代, 人才的竞争就是人才制度的竞争, 即人力资源开发和管理水平的竞争。文章分析了我国人力资源管理的现状、成因及对策, 指出必须借鉴发达国家的经验和做法, 强化我国人力资源开发和管理的战略性地位, 并总结和探索适合我国国情的人力资源开发和管理的机制、方法和技术。

**[关键词]** 知识经济; 人力资源管理; 人才“本地化”; 绩效管理

**[中图分类号]** D 035.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008 - 3804 (2003) 03 - 0012 - 04

联合国经济合作与发展组织(OECD)在其发表的《1996年科学、技术和产业展望》报告中,把知识经济定义为:以知识(智力)资源的占有、配置、生产和使用(消费)为最重要因素的经济<sup>[1]</sup>。显然,以人力市场为主力,人力的素质和技能成为知识经济实现的先决条件。衡量成功的尺度不再是一时的市场占有率,而是组织、人才的创新能力,即开创新市场和取代旧市场的能力。目前,我国多数产业仍扮演追随者的角色,缺乏创新能力。要创新,则必须外引内联:引进国际的先进技术经验,聚集我国的人才智士。而人才的聚集要求有健全的人力资源管理。从某种意义上说,人才的竞争就是人才制度的竞争,即人力资源开发和管理水平的竞争。

## 一、我国人力资源管理现状

“人力资源管理(Human Resources Management)是国家和各种组织对本国或本组织人力资源未来和现状进行统计、规划、投资成本收益核算、培训、使用、保障、研究和发展等一系列组织、决策的活动”<sup>[2]</sup>。与传统的人事管理相比,人力资源管理更为灵活、积极,更具全局观点,它力求将人的问题与商业问题综合起来考虑,确立以人为中心的管理思想,在管理原则上既强调个人又强调集体;在管理方法上既强调理性又强调情感;在领导方式上既强调权威又强调民主;在管理实践中既强调能力,双重视资历。作为一个专业,人力资源管理涉及诸多领域,核心知识和技能是管理学、心理学和经济学的综合。目前,就我国人力资源管理现状看,其整体水平与现存的经济体制和市场经济本性所要求的框架仍有相当的距离。主要表现为:

1. 委托和代理关系模糊。市场经济的特点是:利益主体的多元化:劳动表现为组织和员工的契约关系;组织和个人的风险和责任完全由各自承担。但是,在企业中,总裁或总经理既是委托人又是代理人,比如,母公司的副总经理或副总裁同时担任子公司的董事长或总经理。这种情况下,他们如何对自己实施激励?换句话说,当推行科学的工作分析与职位聘用的时候,必须对相关人员的权限予以科学、合理的界定。否则,“企业的董事会形同虚设,委托和代理关系模糊”。这时候,“人力资源管理所倡导的激励机制中的主体问题就显现出来”<sup>[3]</sup>。

2. 人力资源管理充满人情化和情绪化。1994年初,在广州举办的企业家选聘交易会上,首次提出了“企业家像商品一样进入市场”的概念。但是,现实中,“人力资源管理依然充满人情化和情绪

[收稿日期] 2003 - 03 - 10

[修回日期] 2003 - 04 - 21

[作者简介] 王玉琼(1966-),女,福建惠安人,副教授,从事领导科学与比较政治研究。

化，职业经理人并未真的形成制度化<sup>[4]</sup>。主要表现为：企业招聘职业经理人时，将被录用的人视为“自己人”、“知心人”，但当其离职、跳槽时则被视作“叛变分子”、“敌人”；而跳槽时职业经理人本身往往也并不遵循“竞业禁止”原则。一个高级职业经理人，一般掌握了该企业20%左右的机密，其跳槽后如果泄露出10%，企业可能就会倒闭。此时，个人和企业已是“命运共同体”。据此，已暴露了我国人力资源管理存在的严重缺陷。

3. 仍有九成企业缺乏人力资源管理制度。“据权威机构的一项调查表明：我国企业按照人力资源管理的要求进行工作的不到百分之十<sup>[5]</sup>，九成以上企业实行的仍是传统的管理模式。传统的管理模式认为企业组织具有明确的意图和目标，可以清楚加以界定，管理人员运用高水平的分析，特别是定量分析，就可以找到达到目标的最有效的办法，从而作出合理的决策——这便是企业人力资源管理理性化的总结。但是，在世界经济全球化及网络技术的迅速发展与普及的背景下，我国加入了WTO之后，企业战略联盟成为不可阻挡的趋势，而企业联盟内部存在的多元性、矛盾性等特点势必造成人力资源管理的多样性、无序性和不完美性。就企业的基本价值而言，必须倡导自我特色。而以我国企业现状看，百分九十企业没有解决人力资源管理制度问题，又何谈“与狼共舞”？

## 二、我国人力资源管理现状形成的原因

改革二十余年来，我国人力资源管理在体制上并没有获得足够的发展。主要原因在于：

1. 我国国民教育水平较低，教育法规僵化，且学校缺乏产业人才需求之相关资讯。一方面，学校教育和实践严重脱节，造成知识失业；另一方面，我国的众多公司对欲招聘人才的学历要求远高于职位实际所需学历，而许多高科技人才往往又被国外或外资机构所网罗，造成教育深化、智力外流、人不缺而人才稀缺的尴尬局面。

2. 我国的个人信用机制尚未建立。随着市场经济在我国逐步确立，经营者的信用越来越被看重。有人称，利润是市场运行的第一推动力，信用是第二推动力，企业信用与经营者唇亡齿寒。但是我国对于职业经理人的档案管理正在讨论，对于人力资源管理尚未形成战略管理和绩效管理的有机结合、建立个人信用机制和明确“竞业禁止”规则，未形成充满活力的市场竞争机制。

3. 我国的管理体制仍带有浓厚计划经济色彩，属“家族式管理”或“强人管理”，所不同的只是传统的国家竞争力的概念（只重视物化劳动的积累与测算，而忽视人的劳动——活劳动的价值与规划）让位于简单的劳动力的竞争（只重视劳动力的使用与管理，而忽视劳动力的开发与创新）。以带有浓厚的企业家个人色彩的“强人管理”为例，企业老板的非凡的个人魅力和能力造就了企业的成功，但一旦企业家个人命运风吹草动，该企业将受严重打击，甚至灭亡。旧管理体制下的人力资源管理必然不能适应知识经济时代的要求。

## 三、我国人力资源管理对策分析

美国经济学家西奥多·W·舒尔茨在其《论人力资本投资》一书中指出<sup>[6]</sup>：“劳动者成为资本拥有者……是由于劳动者掌握了具有经济价值的知识和技能。”在当今高速发展的知识经济时代，人力资源管理的对象已经发生变化，它更多的是面对知识型管理和知识型人才。为此，必须在宏观战略、微观机制及文化构建等方面做到有针对性管理。

1. 在宏观战略上，必须借鉴发达国家的经验和做法，强化我国人力资源开发和管理的战略性地位，系统开发我国人力资源开发和管理的理论研究，探索我国政府、企业及其他非赢利组织的人力资源开发和管理的模式，进行国内外人力资源开发和管理体系和模式的比较和研究，总结和探索适合我国国情的人力资源开发和管理的的方法和技术。我国的人力资源开发和管理的真正要在企业内营造出绩效导向、价值创造导向和约束硬化的企业文化，构建出规范的以市场化为特征的科学管理的体系。这是

当前最为迫切的战略任务。

在借鉴国际先进经验方面，首先值得学习的是跨国公司的人才“本地化”策略。跨国公司通过扩大人才移民，加大科研投入，提供高额报酬，改善教育培训条件，吸引和截留人才等种种措施，为本公司提供大量优秀人才。为使人才“本地化”，跨国公司在人才的开发战略和招聘方法上重新定位，提出新的人才使用策略，建立公司在中国发展相适应的薪酬福利制度，实行创新人才的特殊待遇，建立有效的激励机制，等等。

2. 在微观机制上，绩效管理（Performance Management）成为公司内部人力资源管理的一大方向。从一般意义上讲，绩效管理是管理组织绩效、个人绩效的系统。从个人的角度来讲，它是一个持续的交流过程。该过程由员工和其直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对未来工作达成明确的目标和理解，并将可能受益的组织、经理及员工都融入到绩效管理系统中来。首先，公司必须设定经营目标以及价值观，并将其准确传达给员工，员工将个人目标和公司目标相结合，设定符合五项标准的新目标：具体性、可衡量性、可实现性、时效性和有结果，它通常被称为“聪明目标”。其次，保证员工为实现目标而努力，反馈和指导成为保障的重要手段。“从方向确定到员工试图自己适合目标选择到承认二者一致性，再从表面自欺，员工抑制个性到员工减少了义务承担，倾向依靠领导直到分享理解，形成期望，整体目标的灵活多样”<sup>[7]</sup>，绩效管理走了一个否定之否定的历程。

当前，管理雇员绩效的主要方法是评估。从这种意义上，有些学者如 E·麦克纳、N·比奇直接将绩效评估与绩效管理混用。从目的上来讲，绩效评估有两方面的作用：一是评估，二是发展。其中评估着眼于人力资源绩效表现的过去的累计——现在的状况，发展则着眼于增强人力资源的未来绩效，使绩效评估适应个人的职业生涯发展要求。这样，可以把评估分为对绩效的评估和对发展的评估。其中，前者着眼于与工作业绩有关的因素，主要包括：与工作有关的知识、能力和技能；从热情、责任感和动机等方面表现出的工作态度；在一定时间跨度上结合细节考虑工作质量；生产产出量；与团队中的其他成员之间的相互交流中反映出的互动性。这种评估的关注点在于绩效要素与评估手段的选择，预示着评估将更为关注结果，并将评估结果运用到工资与奖惩上去。后者的焦点在于面谈，关注的是提供开放和建设性的反馈以创造适当的鼓励性环境（尤其注重对雇员的咨询引导和创造相互信任、相互尊重的关系，并注意组织中的放权，使雇员有机会提高自己解决问题的能力。）促进个人的未来发展。当然，如何使评估结果更为科学、公正、可靠，还有待实践的进一步探索。

3. 在文化构建上，必须从注重人的行为上升到注重人的观念，用群体价值观激发和影响组织成员积极工作，形成配合默契的团队（如“质量小组”、“项目小组”、“工作团队”等），以团队精神保证协作制胜。美国管理学者戴维·奥斯本、彼得·普拉斯特里克指出，雇员个人思想转变的 3 个因素为变革组织文化提供了 3 种途径：改变习惯，创造新经历。撼动心灵，做出新的承诺。赢得心智，开发新的思维模式和行为习惯<sup>[8]</sup>。20 世纪 90 年代以来，顺应组织文化的研究，为适应组织文化变革，许多组织进行了以人为本的组织发展（与此相应的管理技术包括敏感性训练、过程咨询、调查反馈、团队建设和组间发展）。对于人力资源的个体而言，人力资源具有时效性、高增值性和自主性等特点，个体和社会存在着心灵契约：由角色代替职位，由终身就业代替铁饭碗，由良心做事代替应付了事，实现没有管理的管理。为此，对于个体员工，随着员工活动范围、职能权限的扩大，相应要求授权范围扩大。当然，企业不可避免面临人才的风险管理，这是其一。其二，员工的需求呈现出“混合性特征”，要求企业人力资源管理双向提供服务，既对客户也对员工提供需求，促使人力资源管理可以持续提供面向客户的个性化人力资源产品服务。其三，因为员工的工作过程难以直接监控，工作成果难以衡量，价值的认定变得复杂而不确定，这就要求公司管理者模糊领导与被领导的界限，形成领导小组内部成员间的协商性关系，促使决策由指示式到咨询式，并由此进入共识式决策的飞

阿尔德弗的“生存、关系、成长论”（ERG理论）指出，生存、关系、成长三种需要不是按照严格的由低到高的次序发展，而是可以越级发展；当较高层次需要得不到满足时，人们就会转而追求较高层次的需要。混合式特征正是指员工的内在需求不再是马斯洛提出的那样，呈现从低到高的需求，而是出现混合式需求。物质待遇虽属低层次需求，但也是一个人的社会声望的标志。

跃。最后，“沟通，重视，信任，承诺，支持，创新，学习，合作等必须是新的人力资源管理的准则”<sup>[9]</sup>。

今天，在经济全球化和世界经济一体化的背景下，随着我国加入WTO，国外的企业将源源不断地进驻中国，而我国的企业要走向世界，成为跨国公司，成为“500强”成员，则必须下大力气培养一大批职业化和专业化的人力资源管理队伍，促使中国企业资本、技术、人才等资源优化配置和生产运作的国际化程度不断提高，加快推动中国企业管理上层次和管理出效益的进程，从而促进我国经济实力的发展。

#### [参考文献]

- [1] 陶德言. 知识经济浪潮 [M]. 北京：中国城市出版社，1998.
- [2] 孙伯瑛，郭光华. 公共部门人力资源管理 [M]. 北京：中国人民大学出版社，1993.
- [3] 曾湘泉. 走市场化、规范化和国际化的人力资源开发和管理的道路 [J]. 中国人力资源开发，2001，(5)：5-7.
- [4] 曾湘泉. 你不仁，我也不义？——从家电高层“地震”频发看我国人力资源管理的严重缺陷 [N]. 中国经济报，2001-07-21 (6).
- [5] 范庆华. 探索多于实践的人力资源 [J]. 中外管理，2001，(1)：18-19.
- [6] (美) 西奥多·W·舒尔茨著. 吴珠华译. 论人力资本投资 [M]. 北京：经济学院出版社，1990.
- [7] 甘华鸣主编. MBA必修核心课程组编译. 人力资源组织和人事 [M]. 北京：中国国际广播出版社，1999.
- [8] (美) 戴维·奥斯本，彼得·普拉斯特里克. 摒弃官僚制：政府再造的五项战略 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2002.
- [9] 李薇. 中国人民大学彭剑峰教授谈——新经济下知识型员工的管理 [N]. 中国劳动保障报，2000-09-11 (3).

## Human Resources Management in China in the Knowledge-based Economy

WANG Yu-qiong<sup>1</sup> · CHEN Sen-zhang<sup>2</sup>

(1. School of Law, Xiamen University, Xiamen 361005, China; 2. Hui'an Municipal School of CPC, Quanzhou, Fujian 362100, China)

**Abstract :** In the knowledge-based economy, the competition over talented people is actually a competition between human resources developing and managing quality. This paper made an analysis of the strategic importance of human resources management in China and the mechanism, measures and techniques in this field which are good in China's conditions.

**Key Words :** knowledge-based economy; human resources management; talents localizing; efficiency management