

孙启军 杨立安 马鹏龄 郭世升 编著

企业人才 竞争战略



FIND THE ELITE
FOR COMPANY

石油工业出版社

企业人才竞争战略

孙启军 杨立安 马鹏龄 郭世升 编著

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人才竞争战略/孙启军等编著.

北京:石油工业出版社,2003.6

ISBN 7-5021-4273-8

I. 企…

II. 孙…

III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 038828号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

北京华正印刷厂排版印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 240 千字 印 1—2000

2003 年 6 月北京第 1 版 2003 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-4273-8/F·209

定价:38.00 元

前 言

中国加入 WTO 一年来,人才市场发生了翻天覆地的变化:企业高层人员频频换马;股票期权迅速采用;年薪过百万甚至超过千万的金领不断出现;海外人员加速回流;猎头公司异常活跃等等。山雨欲来风满楼,这一切都标示着人才大战已经拉开帷幕。如果说过去的人才争夺是冷枪冷剑,那么现在无疑是阵地战、肉搏战;如果说过去的人才竞争是远距离竞争,现在无疑是近距离竞争、零距离竞争。

随着外国资本和技术大量涌进中国,国内人才竞争也随之“国内竞争国际化,国际竞争国内化”。在这场竞争中,我国企业一直处于劣势,人才外流相当严重。由于人才频频跳槽而导致经营失败、企业破产的也不乏其例。与此同时,西方发达国家也纷纷调整人才竞争战略,出台更有利于吸引人才的政策法规;在华跨国公司也纷纷采取本土化的人才战略,大量挖掘国内高层次人才,加剧了我国国内和国际间人才争夺战。可以说,当前我国面临人才竞争市场化和国际化的双重挑战,具体表现在:

第一,经济全球化导致了人才跨国流动的迅速增加,而国外企业凭借优厚的条件和待遇,正从我国及其他发展中国家吸引大量高层次人才。第二,伴随“国内竞争国际化,国际竞争国内化”,跨国公司纷纷实施人才本土化战略。与此同时,我国加入 WTO 后,企业在实现“走出去”的战略中也急需国际化人才。第三,高科技人才和高级管理人才成为人才竞争的焦点。“入世”带来了行业

的兴衰和企业的“重新洗牌”。传统产业人才过剩,以电子信息产业为代表的高新技术产业不断发展,将形成新的增长点。

可以看到,我国企业面临的人才竞争和挑战是长期的。虽然我国在由传统人事管理向现代人力资源管理方面的改革已取得一定成效,但改革是一个长期过程,不可能一步到位。从宏观层面看,改革的深入必将创造一个更宽松和富有效率的培养、吸引和使用人才的外部环境。从企业层面看,面对挑战和压力,企业内部更需要继续强化企业内部改革,及时进行自我调整,切实建立以人为本的企业文化。只有致力于创造有利于创业的体制环境,有利于创新的文化氛围,有利于与国际接轨的商业环境和有利于人才脱颖而出的人力资源管理体制,我国企业在 21 世纪国际人才竞争中才能立于不败之地。

有感于我国人才市场的激励竞争状况,我们开始了研究人才竞争这一热点问题。

为编写此书,查阅了大量文献,参考了许多专家和学者的研究成果,在此向这些专家和学者表示诚挚的感谢和敬意。

应该承认,关于人才竞争战略,我们还只是初学者,本书也只是侧重于对几个关键问题进行研究,还有许多方面没有涉及。对于本书中的错误和疏漏之处,敬请各位朋友批评指正。

编著者

2003 年 1 月

目 录

第一章	WTO，人才零距离竞争	(1)
一、	我国人才资源开发面临的新环境	(1)
二、	我国人才资源开发面临的机遇	(3)
三、	我国人才管理面临的冲击	(5)
四、	对我国人才个体提出的挑战	(9)
五、	人才中介机构与狼共舞	(13)
六、	迎接加入 WTO 后的人才竞争	(18)
七、	加入 WTO 后的人才教育与培训	(26)
第二章	知识经济，知本家竞争时代	(34)
一、	知识经济及其基本特征	(34)
二、	知识经济与人才	(42)
三、	知本家，时代的新宠	(56)
四、	直面知识经济的挑战	(60)
第三章	人才数量扩张	(64)
一、	招聘的概念和意义	(64)
二、	招聘的原则和程序	(74)
三、	影响招聘的因素	(77)
四、	面试技巧	(83)
五、	招聘的误区	(92)
六、	人才租赁	(98)
第四章	人才质量扩张	(103)
一、	培训的意义与内容	(103)

二、培训的原则与方法	(116)
三、培训效果的评价	(137)
四、2002 年国内培训热点回顾	(139)
第五章 激励与沟通	(142)
一、激励理论	(142)
二、激励的原则和方法	(150)
三、沟通的意义	(158)
四、冲突及其处理	(168)
第六章 企业文化，营造留住人才的氛围	(179)
一、企业文化概述	(179)
二、企业文化在人才竞争中的作用	(187)
三、建设以人为本的企业文化	(193)
四、企业多元文化建设	(209)
第七章 人才流动	(211)
一、影响人才流动的因素	(211)
二、国际人才流动现状	(218)
三、我国人才外流的特点	(231)
四、人才流失的影响	(237)
五、稳定人才的对策	(243)
六、人才回流成大气候	(252)
第八章 我国人才竞争面临的挑战与机遇	(255)
一、当前我国人才竞争的现状 & 问题	(255)
二、中国人力资源开发的主要情况	(264)
三、人才竞争面临的挑战与机遇	(268)
四、参与人才竞争的对策	(271)
附录2002 ~ 2005 年全国人才队伍建设规划纲要	(283)
参考文献	(295)

第一章

WTO, 人才零距离竞争

中国加入 WTO 之后,面临的机遇与挑战包括相关的法律如何与国际接轨的问题,政府如何有效地退出市场的问题,企业如何缩小与国外企业在管理、技术方面的差距问题,如何解决加入世贸组织后产业结构调整带来的劳动力失业与再就业问题等等。在诸多挑战中,有一个最为严峻的挑战——人才挑战。

毋庸置疑,加入世贸组织后的中国,一场人力资源的重新配置正在进行。虽然市场竞争并不是从我们加入世贸组织才开始的,人才的竞争也早已有之,但加入世贸组织就像一个放大器,把原来人才竞争领域的矛盾放大了,显示在人们面前。“入世”以后,我国不仅面临着中国企业与外国企业在人才个体和人才群体素质上的竞争,而且还面临着国与国在人才战略层面上的竞争。激烈的人才竞争态势已在国际间展开,作为“入世”后的中国,必须尽快制定和完善自己独到的人才战略,以确保我国在人才竞争中立于不败之地。

一、我国人才资源开发面临的新环境

世界贸易组织的宗旨和原则是促进商品、贸易和服务的自由

化,实现各种资源和生产要素在各成员之间的自由流动和优化配置。加入 WTO 后我国人才资源开发将面临着新的环境和条件。

首先,必须顺应国际人才劳动力市场的一体化趋势。人才流动问题一直是世界贸易组织服务贸易谈判的重要组成部分。乌拉圭回合之后,新成立的世界贸易组织专门成立了“自然人流动谈判小组”,就自然人流动(指个人为了提供某种服务而在某国或某地区的临时停留的权利)的自由化问题进行谈判,并拟订了专门的谈判程序。虽然自然人流动不包括在别国或地区寻求长期就业和定居等行为,但却可以为人才以灵活方式在其他国家和地区提供服务及最大限度的自由,为人才的国际化流动提供可能。为推动自然人更加自由的流动,世界贸易组织专门就劳动力市场一体化问题进行了规定,为参加成员的公民提供自由进入各成员就业市场的权利。劳动力市场的一体化,在为国际间人才和劳动力自由流动创造条件的同时,也大大加剧了国际间的人才竞争。

其次,必须面对以国际互联网络为基础的经济全球化的挑战。经济全球化以现代信息技术为基础,改变了人与人、国与国之间相互交往的传统模式,造成了“距离消失”和“时空压缩”。这将使人与人的联系,人对人的服务,人对人的管理发生变化。首先是“零距离”相处。一个人与另外一个人的距离,无论这两个人在地球的哪一个地方,实际上不到 6/10 秒(以光速计算)的时距。其次是凡涉及服务的各种事情都将变得十分容易。例如,瑞士和美国航空公司已经把他们繁重的工作放到了远隔万里的印度去做,而西澳大利亚的珀斯通过 EMS 控制系统,监控新加坡、马来西亚、斯里兰卡、印尼以及我国台湾地区的空调、照明和电梯运行。距离的消失意味着竞争的激化。可以说,全球化时代将使人才“国际竞争国内化,国内竞争国际化”。

第三,必须顺应全球性的以经济市场化为核心的制度创新的需要。经济全球化进程是一个在全球范围内以经济市场化和贸易

自由化为主导的制度创新过程。这种制度创新表现在两个领域：一是在国际经济关系上，主要表现为世界各国通过对制定国际经贸规则的主导权的争夺，促进新的国际贸易规则和体制逐步形成；二是在各个国家内部，为适应全球化，纷纷实行体制改革和制度创新。全球性的制度创新，使当今时代的国际竞争在很大程度上表现为不同的制度体系的竞争。制度系统由于影响到经济发展的成本水平，从而成为决定竞争结果的重要因素。加入 WTO 后，我们必须加快经济和社会各领域制度创新的步伐。在人才领域，我们需要在两个方面实现与国际社会的接轨：一是与市场接轨，实现在政府宏观调控下，以市场为基础配置人才资源；二是与国际惯例接轨，建立科学的人才培养、配置、激励体系。

二、我国人才资源开发面临的机遇

严格说来，中国企业的人才资源开发还很不成熟。我们的人事管理很多方面还停留在以前简单的档案管理层次，加入 WTO 将成为中国人力资源管理水平尽快提高的契机。加入 WTO 对人力资源开发与管理带来的机遇突出表现在如下几个方面。

1. 有利于推动我国企业人力资源管理进行结构性调整

入世后，我国的经济与世界的经济更加融为一体。按照国际大市场的需求，我国的产业结构以及产品结构都需要进行较大幅度的调整，而产业结构和产品结构的调整必然会导致就业结构的变化，就业结构的变化又必然会引起人力资源结构的调整，产生连锁反应。

入世后，我国服装、纺织、旅游、外贸、食品加工等服务行业的人力需求将会大幅度增长，而农业、机械、汽车等行业的人力需求则会明显减弱。有专家预测，入世后我国可能会有数千万人口的大迁移。人口迁移、人力资源转移是经济发展过程中的必

然现象。人力资源主体转向服务业，这不仅有利于人力资源结构的调整与优化，而且是经济进步的象征。因为，21 世纪服务业发展的水准将是经济发达与落后的重要标志。

2. 为企业各类人才施展聪明才智提供了广阔的舞台

中国人的勤劳与智慧世所公认。但是，由于长时间的闭关锁国，再加上体制和制度方面的原因，许多优秀的人才受舞台狭小的限制，没有用武之地，创造潜能远远没有得到充分的发挥。入世后，我们的活动空间将会大大拓展，这将给企业的各类人才尽情地施展才华提供了一个更加宽广的舞台。经济全球化必将推动经营国际化，一大批国际经营人才必将脱颖而出。入世，不仅有利于吸引外资，增加国内的就业岗位，而且有利于中国人走出国门开创事业。入世使全球变成了一个没有篱笆墙的“地球村”。

3. 有利于提高企业的核心竞争力

21 世纪，技术创新水平和人才创新能力将是企业制胜的关键。入世后，国际交往会进一步增多，有助于我们学习和借鉴发达国家的先进技术和管理经验，提高我国人才队伍的综合素质和国际竞争能力。

4. 为促进企业各类人才的成长注入的活力

入世后，国际竞争将更进一步加剧，这对习惯于在安逸舒适环境中生存的多数中国人来说既是挑战也是机遇。入世后，中国企业有了更多更广泛参与国际分工和国际合作的机会，有助于学习借鉴国际上先进的经营理念和管理方法，推动自身的技术进步、管理创新和人力资源开发。入世后，来自外部强大的竞争压力将迫使中国企业把管理问题提升到关系企业生死存亡的高度来认识，继而转变观念，突破体制，营造机制，增强中国企业的忧患意识，激发起企业员工的使命感和紧迫感。

小资料：专家对各种行业就业情况的预测

据国际失业与就业委员会和中国国际人才发展交流协会的一项调查测算：中国加入世贸组织后，每年的 GDP 将提高 3 个百分点，相当于 300 多亿美元，而 GDP 每提高一个百分点，又可带来 400 万个就业机会。这样算下来，入世后的中国每年可增加 1200 万个就业机会。

有关专家认为，入世将对我国产业发展和结构调整产生重大影响，并通过产业结构调整来影响就业，但这种影响并非在各行业之间平均分配，而是不平衡的，影响的范围和程度各不相同。入世后，第一产业就业机会将会锐减；第二产业内相关行业的就业结构会有调整，但就业总量仍将有所增加；第三产业将面临前所未有的发展机遇，就业机会将大量增加，但人才竞争会加剧。

专家预测入世 7 年内就业岗位将要减少的行业是：汽车工业减 49.8 万人；仪器仪表工业：减 7.8 万人；机械工业：减 29.8 万人；冶金工业：减 4.2 万人；粮油加工业：减 13.3 万人；石油天然气：减 3.8 万人；电子通讯设备：减 10.9 万人；石油加工业：减 3.1 万人；电气机械：减 9.7 万人；煤炭采选业：减 2.2 万人。

加入 WTO 对某些具有竞争优势、比较优势的行业的发展也带来了机遇，主要是劳动力密集型的成熟的工业，以及服务业、旅游业。入世 7 年内就业岗位可望增长的行业是：纺织业：增 282.5 万人；食品加工：增 31.6 万人；商业：增 261.5 万人；皮革制品：增 21.9 万人；服装业：增 261.0 万人；文教用品：增 14.5 万人；建筑业：增 92.8 万人；建材：增 5.7 万人；化工：增 58.9 万人；金属制品：增 4.9 万人；基础设施：增 41.6 万人；服务业：增 4.9 万人。

三、我国人才管理面临的冲击

目前，世界范围内的人才争夺已经相当激烈，在这场竞争中，发展中国家一直处于劣势地位，人才资源占有上的马太效应

正在日益凸显。入世后，国门进一步开放，国家间的疆界越来越模糊，人员出入更加自由便捷，由此而引发的国际间人才争夺将会更加白热化，而且其花样会不断翻新。如果说以前的人才争夺多数是“个案处理”的话，入世后的人才争夺有可能是“批量进行”。

中国加入 WTO，既有机遇也有挑战，从目前对我国企业的人才冲击来看，挑战远远地大于机遇。这方面的冲击主要表现在如下 9 个方面。

1. 为新规则付出代价

我国加入 WTO，说到底其实就是接受与国际市场相接轨、相融合的“市场游戏规则”。在加入 WTO 之后的相当长的一段时间里，我们是要花血淋淋的代价去学习和接受“国际化的市场游戏规则”。“市场规则”的观念将会冲击人心、深入人心，直到完全融入到人心。此外，随着“市场规则”的变化，人们的道德观念、法律意识、就业规则等各个方面也都会产生相应的变化，诸如“竞业避止”、“商业秘密保护”等方面的法律必将也会很快地出台。

2. 人才流失将进一步加剧

加入世贸后，人才竞争国际化和国际竞争国内化已成必然趋势。更多跨国公司进入中国，与中国企业争夺高素质人才。在国内各大城市，跨国公司已经纷纷“安营扎寨”，将触角伸向了校园、企业甚至政府部门。在上海，世界 500 强跨国公司中已有超过半数设立了机构，外商投资项目超过 2 万个；在广州，近百家跨国公司占据了羊城的一角；在北京，曾经宣称“要吸引 100 名顶尖中国科学家”的微软中国研究院已经提升为亚洲研究院，而摩托罗拉更是增加 100 亿美元投资广揽人才。

在这场“人才大战”中，人才呈梯形分层次流动。人才的主要流向将会按如下的方向：国有企事业→民营企业→外商合资企

业→原本土外商独资企业→新进入的外商独资企业→最终成为国际通用性的人才。在这一个流动之中对于国有企事业单位来说是很不利的。外商投资企业从国有企事业单位挖的人才主要是专业技术人员，尤其是市场上稀缺的专业技术人员。民营企业不但要从国企挖专业技术人员，而且也会从外企挖专业技术人员。

3. 人工成本大幅提高

我国的人才劳动力的价格肯定从总体上将大幅上扬，这样就会大幅度地提高企业内的人才劳动力的成本。尤其在高科技产业，人工成本大大增加已是大势所趋。这样一来，我国一些企业仅有的“入世”优势将会随着时间的推移而迅速丧失，企业的竞争压力将会空前增大。

4. 海外人才冲击内地

入世之后带来的就业机会中有很很大一部分是目前国内的人才素质难以适应的，如外贸、金融等行业的人才需求都很大，但国内的人才素质一下子还是跟不上的。港台人才将会大量地进入大陆，尤其在各个沿海城市。部分高级管理职位及国际贸易业务职位、文秘职位在短期内将被港台的人才所占据。

5. 人才价格差异拉大

据劳动和社会保障部的一项调查显示，在高新技术和高智力服务的知识密集型行业中，劳动力工资水平高低相差十几倍。目前在大学毕业生分配中，IT 及其相关专业毕业生的月薪价格大致在 3000 元到 8000 元之间，其中以 4000 元到 5000 元比较多见；而同样是本科毕业学习机械、农业比较传统的专业的人，毕业后能找到月薪 2000 元左右的工作可能就不多了；学习文、史、哲等专业的毕业生能找到 1500 元钱左后的工作就很不错了，而从事简单体力劳动的劳动力最高年薪为 1 万元左右，最低年薪则为 6000 元。入世后，大量外资企业将会以高薪吸引更多年轻的高素质人才，从而导致中国劳动力市场上从事高新技术和高智力服务的

脑力劳动者供不应求。预计，国际贸易人才、与 IT 相关的高科技人才、医药生物类高级人才、外语人才将会变得特别紧俏与吃香，这类人才的价格也必定会突飞猛进地上涨，同等学历不同专业之间薪酬差异会进一步拉大，劳动力市场工资水平两极分化的趋势必将进一步加剧。

6. 资格证书开始吃香

人才竞争的激烈，肯定会让更多的人走进课堂。国际通用的职业资格证书将会变得吃香，企业将从目前对文凭的重视，不断地转变到对各种各样的洋证书的重视。一方面，我国职业资格证书制度和执业资格证书制度将继续完善，使“国产”证书清晰度上升；另一方面，“洋证书”将会更加受捧，“高烧不退”。可以预言，在我国国内除了目前国家人事部和国家劳动部颁发的各种专业技术证书外，我国自行组织的商业性的民间考证机构将会不断出现，从而不断产生属于我国企业自主知识产权的类似与“微软论证”的各种实用技术的论证。它不需要政府认定，只要企业内认定就可以了。资格证书作为求职的“敲门砖”，在职的“护身符”，将会成为更多职场白领追求的对象。

7. 跨地域流动加快

人才的地区流向主要表现为：贫困地区→较发达地区→发达地区→中小城市→大中城市→核心城市→国际社会这样的一种流动的趋向；不发达地区的人才流失现象会进一步加快，同时由于中国属于发展中国家，在许多条件方面不如欧美国家，国内的人才流失也会加快，尤其在入关后的出国签证将会更加简便，国内人才流出将远远大于流入的现象是完全可以预见的。

8. 失业大军冲击市场

估计我国在入世后的失业人数将达 1.7 亿人，约占全国劳动力的 28%，这一数字是非常惊人的。目前美国的失业率约为 4%，台湾的失业率约为 5%，这么巨大的失业队伍在总人数上比

许多国家的全国总人口还要多, 并且, 这些失业人员从总体文化素质上来说并不高, 甚至是文盲。因而, 社会上低层次的劳动力就会远远地供大于求, 低层次劳动力的价格完全可能反而会下降。

9. 人力资源管理紧俏

现在我们都说企业的竞争是人才竞争, 其实不是, 企业的竞争其实是人力资源管理制度的竞争, 有了好的制度就能够吸引人才前来, 没有好的人力资源管理制度即使有了人才, 人才也会离职而去。随着入世之后各企业人才流失的不断加剧, 人力资源管理制度的重要性必将全面而深刻地被企业所认识。更多的企业会重视学习现代企业人力资源开发与管理的制度, 并且会不断地借助于专业顾问公司的力量, 建立起与本企业相适应的人力资源管理制度。

四、对我国人才个体提出的挑战

加入 WTO 以后, 国内市场将与国际市场接轨, 人才的选择将是全世界范围的。因此“入世”企业对人才提出了更高的要求。有人形象地将之概括为: 掌握一门外语, 懂计算机知识, 同时又有一门专业知识的复合型人才将如鱼得水, 懂技术、善管理、了解国际市场运作规律的人才最受欢迎。

1. “入世”后, 哪些人才将走俏?

加入 WTO 后, 市场对高技术、外语、金融财会、法律、商贸、旅游以及经济管理等专业人才的需求会迅速增加。重点需要的有:

1) 高级管理人才

加入世界贸易组织后, 将有更多的跨国公司进入中国, 更多的中国企业走向世界, 中国市场与国际市场的界限越来越淡化,

竞争越来越激烈，中国急需世界一流的企业家。有关部门对 2000 家亏损国企的调查表明，政策性亏损占 9.9%，客观原因亏损占 9.2%，经营不善造成的亏损高达 81.71%。一部分国企厂长、经理的经营管理素质可想而知。今年 6 月底，北大国际 MBA 班的首批毕业生有 40% 的人接受了 IT 行业的工作职位，全班毕业生平均年薪是人民币 83 万元，而他们为这 18 个月的学习付出的学费为 9600 美元。而在实践中成长、经验丰富的高级管理人才将更被企业看好。

2) 外贸人才

我国现有外贸出口权的公司平均每家至少有 10 个专业外贸人才，因此我国到去年底为止外贸专业人才最少有 180 万个。从目前我国的外贸出口量估计，未来五年内具有外贸出口权的公司将在现有的基础上再增加 18 万家，到那时我国共有 36 万家以上的具有外贸出口权的公司。根据我国现有的外贸出口权的公司拥有人才的平均比例算，我国最少还需要 180 万个外贸人才为他们服务。

据了解，每年我国各高校的经济类毕业生总共有 13 万人左右，如果 13 万毕业生全都从事外贸行业工作，今后五年我国也仅能培养 65 万外贸人才，这与 180 万的需求具有很大差距，也就是说今后将缺 2/3 的外贸人才。

外贸人才从类型来看一般细分为决策、经营、管理、一般专业人才。而我国负责外贸公司的重大投资决策和战略投资决策的决策人才最为欠缺，估计供求缺 2/3 以上；负责外贸公司经营的经营人才也较欠缺，估计供求缺 1/2；而管理一般专业人才和相关业务的专业管理人员估计欠缺一半以上；服务外贸人才估计供求缺 70% 到 80%；投资人员的供求缺口也在 60% 左右。专家认为，外贸人才的热点将集中在复合型人才上，除要求语言功底好、懂法律、通金融等专业知识外，还应是一个谈判能手和能敏