



新中國

人力资源管理变革的 路径和走向

——制度变迁与政策选择

林新奇 ● 著



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



新中國

人力资源管理变革的 路径和走向

——制度变迁与政策选择

林新奇 ◎ 著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 林新奇 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

新中国人力资源管理变革的路径和走向 / 林新奇著. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5654-0981-3

I. 新… II. 林… III. 人力资源管理-体制改革-研究-中国
IV. F249. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 215756 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 419 千字

印张: 19

2012 年 9 月第 1 版

2012 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 郭海雷 孙晓梅

责任校对: 陆 仁

蔡 丽 田玉海

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0981-3

定价: 38.00 元

本书为教育部 2008 年“新世纪优秀人才支持计划”结项成果，受到教育部“新世纪优秀人才支持计划”资助（项目编号：NCET-08-0553）。

Supported by Program for New Century Excellent Talents in University (“NCET”)

目 录

第1章 中国人事管理的传统与变革	1
1.1 中国人事管理的发展脉络	1
1.2 中国传统人事管理的积极面	4
1.3 中国人事管理的变革方向	6
第2章 人力资源管理三十年：路径与走向	7
第3章 改革开放前中国人力资源管理的制度变迁	11
3.1 新中国成立初期人力资源管理制度的高速发展	11
3.2 “大跃进”时期人力资源管理制度遭受强大冲击	14
3.3 “经济调整”期间我国人力资源管理制度第二次发展	15
3.4 “文化大革命”时期我国人力资源管理制度颠覆性破坏	17
第4章 改革开放以来中国人力资源管理的制度变迁	19
4.1 改革开放初期计划体制内的“放权让利”人力资源管理制度改革	19
4.2 改革开放中期双轨制下的“两权分离”人力资源管理制度改革	24
4.3 改革开放深化期市场经济下现代企业人力资源管理制度改革	34
4.4 改革开放深化期市场经济下人力资源管理法制体系的建设与发展	38
第5章 新中国干部选拔与人力资源招聘管理的发展与变迁	53
5.1 第一阶段（1949—1978年）	53
5.2 第二阶段（1978—1992年）	55
5.3 第三阶段（1992—2002年）	59
5.4 第四阶段（2002—2012年）	62
第6章 新中国成立以来组织绩效管理演进的方向	66
6.1 适应计划经济体制的组织绩效管理（1949—1974年）	66
6.2 适应社会主义市场经济组织绩效管理的探索（1974—1999年）	70
第7章 中国式组织绩效管理模式的创立与发展	76
7.1 西方绩效管理理论与方法的引入和运用	76
7.2 中魂西制式绩效管理模式的国际化发展	80
第8章 中国企业员工培训开发体系的发展变迁	86
8.1 以职业技术培训为主的员工培训开发体系	86
8.2 作为人力资本投资的企业培训工作的开展	86
8.3 基于战略的培训开发体系的建立	88
8.4 中国企业培训体系的变迁特点	89

第9章 中国企业薪酬管理体系的演变与发展	91
9.1 1978—1984 年不断调整的职务等级工资制	91
9.2 “一脱两挂”与结构工资制	93
9.3 企业薪酬管理概念的扩展和薪酬体系的构建	93
9.4 中国企业薪酬管理制度的变迁趋势	98
第10章 新中国企业人力资源管理制度的创新探索	100
10.1 企业创新与人力资源管理创新	100
10.2 我国企业人力资源管理创新的历史发展	104
10.3 当前我国企业人力资源管理的创新	121
10.4 我国企业人力资源管理创新的发展趋势	133
第11章 中国公共人力资源管理政策的演进与变迁	139
11.1 公共人力资源管理概念	139
11.2 中国公共人力资源管理制度变迁过程	140
11.3 中国公共人力资源管理制度变迁的基本分析	141
第12章 人才强国战略的提出、发展及实践	147
12.1 “尊重知识，尊重人才”阶段	147
12.2 “人才资源是第一资源”阶段	155
12.3 人才强国战略阶段（2002 年至今）	163
第13章 改革开放与年轻干部成长——改革开放初期的一些做法与经验	177
13.1 真理标准大讨论，强调通过实践来选拔人才	177
13.2 恢复高考制度，促进了年轻人才选拔机制的科学化	177
13.3 中顾委等机构的设立，有利于年轻干部的选拔与任用	178
13.4 干部“四化”要求，指明了年轻干部选拔任用标准	178
第14章 从“竞争上岗”看人力资源管理创新	180
14.1 什么是“竞争上岗”？	180
14.2 “竞争上岗”的由来与发展	181
14.3 “竞争上岗”的是是非非	183
14.4 “竞争上岗”的管理创新意义	184
第15章 改革开放以来中国企业家成长规律初探	187
15.1 企业家成长与经济环境	187
15.2 企业家成长与制度环境	190
15.3 企业家成长与文化环境	192
第16章 改革开放以来中国企业家成长的文化生态研究	199
16.1 “文化生态”与企业家研究	199
16.2 企业家成长的文化生态：若干比较	202
16.3 调查与分析：宏观层面	204
16.4 调查与分析：微观层面	207

第 17 章 中国的企业经营者与企业绩效——高层管理团队特征与企业财务绩效
之间关系的实证研究 212

17.1 引言 212

17.2 文献综述和基本假设 213

17.3 样本、数据来源和变量选取 214

17.4 实证研究 216

17.5 结论和展望 218

第 18 章 人力资源管理国际化——中国的探索与实践 220

18.1 中国学者关于人力资源管理国际化的讨论 220

18.2 管理国际化及在亚洲移植五阶段说 229

18.3 中国企业人力资源管理国际化的进程（1978—2012 年） 231

18.4 中国企业人力资源管理国际化的趋势 234

第 19 章 25 年周期进化说——经济发展方式转变与人力资源管理创新
之间的关系 237

19.1 关于经济发展周期与管理创新的若干理论 237

19.2 25 年周期进化说 238

19.3 经济发展方式转变与中国人力资源管理创新 240

附录一 25 年周期进化说：美国经济发展与人力资源管理创新关系的历史考察 ... 242

附录二 25 年周期进化说：日本经济发展方式转变与人力资源管理创新 265

主要参考文献 286

后记 294

中国人事管理的传统与变革^{*}

关于“人”的管理，一般称为人事管理或劳动人事管理，现在叫做人力资源管理或人才资源管理，而在过去长达数千年的时间里，我们又把它叫做官吏管理。那么从官吏管理到人才资源管理，其间有些什么样的发展脉络需要我们总结？有些什么样的传统值得我们关注？又有些什么样的变革应该探讨和展望呢？本文仅截取若干要点抛砖引玉，希望引起大家的兴趣。

1.1 | 中国人事管理的发展脉络

中国是一个具有悠久历史和优良传统的国家，同样中国人事管理的历史也是源远流长。可以说，自从华夏大地上出现第一次集体生活起，人事管理就已经产生了。随着文明脚步的迈进，尤其是国家的诞生和发展，人事管理逐渐制度化和普遍化，并最终成为社会管理特别是国家管理的一项主要内容。

从古至今的中国人事管理的发展进程，大致可以分成三个阶段，即古代（从远古到 1840 年）、近现代（1840 年到 1949 年）、当代（1949 年至今）。这三个阶段各有其特点，但又相互衔接和不可割裂，成为漫长而庞大的中国文明的一部分。

1.1.1 古代：集权制下封建人事管理走向鼎盛

中国古代的人事管理是中国人事管理由萌芽、发展到自成体系的一个重要历史阶段。从社会背景上看，这一阶段横跨原始社会、奴隶社会和封建社会三个社会形态，其性质十分复杂。在原始社会，人事管理刚刚萌芽，尚未形成一种普遍化的社会管理，也未形成一种制度，不过一些基本原则和思想已经出现。比如《礼记》说道：“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦。”原始社会的人事管理对象是氏族成员，所以还带有浓重的氏族内部民主的色彩。

中国奴隶社会的人事管理，从公元前 21 世纪夏朝建立起诞生，一直到春秋战国时

^{*} 本章部分内容曾发表于《中国人才》2007 年第 9 期。

代为止。这一时期的人事管理,已经开始成为一种带有强制性的社会管理活动,人事管理机构已经建立,有关人事管理的法令、规章、程序和方法也陆续颁布、形成并受到重视。由于受宗法政治的影响,国家实行“亲贵合一”的组织原则,所以中国奴隶社会人事管理的结构是十分封闭而保守的,人事管理的对象主要局限于与国王有血缘宗法关系的奴隶主贵族之中,人事管理的基本形态是“世卿世职”制,官爵世袭,几乎不存在选拔、考核、监察、退休等人事管理的基本内涵。由于贵族享有封邑,甚至无需国家俸给。自然,对世卿贵族之外的广大平民阶层和奴隶阶层的管理,就只能是一种残暴的镇压和强制,而根本谈不上什么“人事管理”。

春秋战国以后,中国开始步入封建社会。由于经济基础的变更和上层建筑的发展,中国人事管理也获得了空前的发展,并形成了以官僚制为核心的完备的人事管理体制。这一人事管理体制是中国古代人事管理发展的最高阶段,具有许多特点。其中最主要的一个特点,就是一切人事管理活动均以专制皇权为核心、受专制皇权支配,人事管理成为加强中央专制集权的有力杠杆和手段。此外,由于这一时期的历史最长,人事管理影响的范围最广泛,各种人事管理法规、制度建设最完备,所以它在中国人事管理史上也占据着最重要的地位,形成了集权制下封建人事管理的鼎盛局面。

集权制下封建人事管理的鼎盛具有许多特定的内容和表现,概括起来主要包括以下几点:

第一,人事管理的对象集中于封建官吏群体,对封建官吏的管理成为人事管理最核心、最主要的内容。尽管封建时代也存在士农工商等各个群体或社会阶层,但是唯有官吏才是人事管理的主要客体。他们是国家公职人员,也是一个利益阶层。如何加强对官吏的管理,以便为封建专制集权服务,成为推动封建人事管理逐步走向鼎盛的主要动力。

第二,人事管理体制趋于完备。人事管理机构的建立、设置,各人事管理部门、层次权责的规范,人事管理规章、制度的完善等,都达到了鼎盛的状态。其最集中的体现,就是封建君主对人事管理权的控制达到极限,实现了古代所谓“明君治吏而不治民”的理想。科举考试是其中有关人员选拔或储备的一个具体表现。

第三,人事管理形成一种极具社会影响力的文化。应该说,古代人事管理本身就是中国传统文化的一部分,传统文化又对中国人事管理产生了强烈的影响。所谓传统文化,是指迄今为止所有中国历史文化积淀的综合。封建人事文化的首要表现是“官本位”。在人才的选拔和使用上,“读书做官”、“学而优则仕”;在经济分配上,“一朝为官,终身俸禄”;在考核奖惩上,“刑不上大夫,礼不下庶人”;其他如人才培养、退休、生活居住,以至于丧葬仪制等各方面,无不深深地打上“官本位”的烙印。

封建人事文化的另一个重要表现是“人治”。所谓“人治”就是强调“有治人无治法”,或者认为“有治人不患无治法”。在人事管理中,往往制度、法规是一回事,实际执行又是另一回事,所谓“人存政举,人亡政息”,人情味浓厚,裙带风盛行,主观随意性严重,营私舞弊猖獗。所以,在中国人事管理从来不曾成为一门科学,而是一门“艺术”。

1.1.2 近现代：新旧交替、中西撞击的动荡年代

中国近现代人事管理，是指1840年鸦片战争以后中国进入半殖民地半封建社会时期的人事管理。由于处在新旧交替、中西撞击的动荡年代，这一时期中国人事管理的根本特点是从以封建官僚制为核心的人事管理的传统模式中走出来，逐步向近现代人事管理体制转轨变型。所以，这一时期人事管理的主旋律是变革，发展方向是近代西方式的文官制和公务员制度。传统的人事管理体制被打破，而新的人事管理体制却迟迟难以建立，中国人事管理陷入一个十分尴尬而又动荡的历史时期。

具体来说，中国近现代人事管理的主要内容和特点有如下两点：

1. 中西撞击

1840年鸦片战争以后，封闭了多个世纪的中国大门被打开，中国社会从此被推入激流汹涌、彼此撞击的世界大潮之中。外部环境改变了，内部结构也开始变化。随着西方枪炮进入中国的，不仅有各种各样的商品和人员，而且有各种各样的观念和思想。这些观念和思想首先冲击的就是传统的人事管理和制度，所以便出现了以龚自珍、林则徐、魏源等为代表的“开眼看世界”的思想潮流和以曾国藩、李鸿章、左宗棠、张之洞等为代表的“洋务运动”。这些思想潮流和运动，在一定程度上改变了中国几千年传统的人事管理理念和制度，比如第一次开始大规模地培养和重用“洋务人才”，派遣留学生，聘任洋教习，兴办新式学堂，培养专门人才特别是科技和经营人才，重视自然科学和应用科学，期望“师夷长技以制夷”，等等。这种中西撞击的影响直至民国时期甚至当代都依然存在，其实质就是国际化、全球化的问题。

2. 新旧交替

中国一百多年的近现代时期其实就是一个新旧交替的过渡时期。所谓“旧”，就是旧的传统太顽固、封建势力太强大，迟迟不肯退出历史的舞台；所谓“新”，就是一些新兴的力量、民主的萌芽开始叩问中国社会及其人事管理，尽管还很微弱甚至幼稚，但毕竟代表了中国社会及其人事管理发展的方向。这种“新”、“旧”不断地较量和渗透，形成了颇具中国特色的近现代人事管理发展演变的进程。其中代表性的事件或制度就是“戊戌变法”中维新派“变官制”、改革清朝人事管理制度的理论主张和实践探索，以及民国政府尝试人事立法、建立统一的国家公务员制度的努力。虽然这些实践和努力最终并没有成功，也存在许多缺陷，但也是中国人事管理以及中国社会体制逐步向民主化、规范化发展的一个必不可少的阶段。

1.1.3 当代：从政治中心到经济中心的过渡

1949年新中国成立，昭示着一个新时代的到来。中国社会从此摆脱了半殖民地半封建社会的羁绊，开始独立自主地试图建立一套全新的管理体制，包括人事管理体制。在半个多世纪的时间里，中国人事管理经历了许许多多的光荣与梦想、探索与努力、挫折与奋进，我们可以从各个方面总结其特点和趋势，但是一个最大的特点和趋势，就是从政治中心到经济中心的过渡。以1978年年底十一届三中全会确立的改革开放路线为标志，当代中国人事管理分成了前后两个阶段。在前一阶段，“政治”是压倒一切的中

心，中国人事管理的理念原则、目标任务、职能职责、流程制度等，均须以政治特别是现实的政治需要，甚至是内外部“斗争”需要为指导和导向。在下一阶段，中国实行“拨乱反正”，实行改革开放，实行以经济建设为中心，逐步融入国际政治、经济潮流，确立了市场经济体制和科学发展观。与此相适应，人事管理也实现了历史性的变革，在坚持正确的政治导向的前提下，逐步过渡到以经济为中心，为经济服务，为全面建设小康社会和富强、民主、文明的现代化国家服务。

1.2 中国传统人事管理的积极面

中国人事管理的传统可以总结很多，仁者见仁，智者见智，既有好的一面，也有不好的一面。关于其消极的或糟粕的批判已经有很多了，下面主要探讨一下其积极的地方，以便我们借鉴和参考。

1.2.1 政治之道，首重人才

中国古代强调人才的重要性，重视人才的作用，深刻地认识、理解并评价人，重视核心价值观在人事管理中的贯彻运用。历代有为之君和有识之士，都强调人才的重要性。比如唐太宗李世民认为，“致安之本，惟在得人”，“为政之要，惟在得人”。明太祖朱元璋认为，“人君之能致治者，为其有贤人而为之辅也”，“天下之治，天下之贤共理之”。清圣祖康熙指出，“国家以用人要”，“政治之道，首重人才”。这些观点在历史上被反复强调，所以中国历史上没有人不知道“得人者昌，失人者亡”的道理。

1.2.2 选贤任能，科举考试

如何“得人”？又如何“用人”呢？在中国人事管理史上，有一个著名的人事管理思想原则，即“选贤任能”。“选贤任能”不仅包含了对人才的两个基本要求，即“贤”与“能”，也就是“德”与“才”，而且是人们对人事管理工作寄予的期望，即人事管理工作必须“选贤”，应该“任能”。这两个基本要求是密切相关的，反映了中国传统人事管理思想的核心价值取向。

为了实现“选贤任能”，中国建立了基于考试的竞争性人才招聘选拔机制。众所周知，科举考试对世界产生了十分巨大的影响，其积极的意义在于实行了相对公平的竞争原则和择优录取原则。正是基于这一点，孙中山先生才说：“现在各国的考试制度，差不多都是学英国的。穷源溯流，英国的考试制度，原来还是从我们中国学过去的。所以中国的考试制度，就是世界上最古最好的制度。”科举考试制度是一种有序的、定期的、规模化的人事选拔机制，同时与学校教育相结合，形成一种特殊的储才机制。从隋唐至明清，科举考试制度之所以能持续实行长达1300多年之久，并对当时的社会产生那么广泛的影响，是与科举考试制度的上述基本原则及相关机制密切联系在一起的。关于科举考试制度的消极作用，主要集中在对八股文制度及其社会影响的批判上，但是从管理上究竟应该怎么总结呢？至今似乎还没有人研究。笔者认为，科举考试中八股文的出现，其实是科举考试从“科目之争”演变为“内容与形式之争”的一个过程。这两者之间的区别，在科举考试制度的管理实践上具有重要的意义。

1.2.3 强调制度化、体系化

中国传统人事管理两千多年的发展演变历程，具有十分严密的内在逻辑联系和系统结构，而并不是杂乱无章的。古代人事管理包括古代人事选拔制度、科举考试制度、荫任制度、捐纳制度、吏进制度、铨选与回避制度、品位等级制度、俸禄制度、考绩与奖惩制度、人事监察制度、致仕制度等，近现代人事管理包括清末人事管理的变革、太平天国的人事管理、南京临时政府的人事管理、北洋政府的人事管理、南京国民政府的人事管理等，它们既共同构成了一套系统的中国人事管理体制，展示了发展变革的历史进程，同时也是一幅波澜壮阔的中国历史画卷。

比如，以人们比较容易忽视的退休制度为例，不要以为中国封建时代没有退休制度，其实早在秦汉以前中国就有关于官吏退休的记载。汉平帝元始元年（公元1年）由皇帝下诏将“致仕”制度化，正式确立了官吏退休制度。此后在正常情况下，官吏退休制度在历代都得到了较好的贯彻实行。可以说在世界人事管理的历史上，中国的致仕制度是实行最早的，比西方文官制度中最早颁布退休法令的年代（法国，1853年）至少要早1800年。这一事实，与人们通常所认为的封建社会官员都是任职终身制，或者现实社会生活中的某种任职终身制形态是所谓的“封建社会残余影响”等观念不尽一致。

唐代初年，由于政府职位空缺较多，而通过科举考试等获得资格参加任官候选者少，故参加铨选者得到正式任用的机会较多。唐高宗以后，“吏部选人渐多，及其铨量，十放六七”，有时甚至只能“十人竞一官”。为了解决候选者大量增加而空缺职位有限的矛盾，唐代实行一种轮流做官的特别的铨选制度，叫做“复任制度”。凡官吏任官四年为一任，任满需要解职重新候选，这些重新候选者被称为“前资官”。前资官候选前途不一，“凡一岁为一选，自一选至十二选，视官品高下以定其数，因其功过而增损之”。那些在考核中未能过关或绩效平平的官吏，能够获得再选的机会就大受影响了，这与现代民主国家对政务官的选举虽然性质不完全相同，但在结果上却有某些异曲同工之妙。那些长期未能再选的前资官，其实与退休并无二致了，但他并不享受致仕待遇。这些人的生活问题，必须靠自己解决。也许可以说，这也是中国古代实行的官吏能上能下的一种机制吧。

1.2.4 重视基层和经验实绩

中国古代人事管理十分强调实践经验与绩效的人才配置与晋升机制。比如历代铨选官员都有一定的要求，特别重视实践经验。早在秦汉时期，即规定任命官吏必须先试用一年，称职者才能正式授任。唐朝规定，“要官儿子，少年未经事者，不得做县官亲民”。又规定，“凡官不历州县者不拟台省”，即没有州县基层实践经验者不能提拔担任中央部委官员。明朝也规定，只有历任推官、知县的人，才能授馆员（即翰林院官职）。人事考核机制中强调对地方官的考核，而且重视业绩指标。唐代的考绩制度，重视与奖惩制度相结合，还规定了类似于现代绩效考核中“强制分布法”的制度，即称职、平常、不称职等的比例有硬性要求，以防止平均主义或走过场。

1.3 | 中国人事管理的变革方向

中国人事管理既然有如上一些传统特点，那么未来将如何发展和变革呢？无疑，科学发展观是基本的指导思想，市场化、民主化、国际化、规范化是主要的方向和内容，中国人事管理将由此从传统人事管理向人力资源管理发展，迈向一个历史性的新阶段。

1.3.1 市场化

正如前文所述，随着中国改革开放的发展和市场经济体制的建立，人事管理中心已经逐步由政治中心向经济中心过渡。这种过渡导致人事管理的对象、主体、理念、机制、手段、方法等发生变化或扩大，市场化成为一个重要的导向。所谓“人事管理”的概念正在向“人力资源管理”演变，实际上就是向市场化演变。人力资源既然被看作一种资源，那就包含着市场化的价值和运作机理，是一种基于经济学的本质抽象。近年来人力资源市场的火爆场面、人事外包和人才资源运作的产业化发展，以及个体层面人力资源流动的加速、市场价值意识的提升，无不彰显着人力资源管理市场化的深入。

1.3.2 民主化

中国是一个受封建传统影响深厚的国家，邓小平同志说过，“旧社会留给我们的，封建专制传统比较多，民主法制传统很少”。在今天的人事管理、人才管理、干部管理或人力资源管理中，“官本位”思想依然根深蒂固，任人唯亲、论资排辈、因人设职等现象依然存在，凡此种种，都要求我们认真地加以清理、变革，而改革的方向，就是实现民主化。这包括政治的民主化、管理的民主化、制度的民主化等。民主化是一个世界潮流，在全球化、网络化的今天，民主化又与扁平化、数字化、信息共享等结合在一起，赋予人事管理许多新的含义。

1.3.3 国际化

随着政治趋同、经济一体、信息通讯和交通运输以及文化意识等的差距缩小，全球化发展已是一个不争的事实，国际化成为核心竞争力。人力资源管理也不例外，它并不能固守一地、自成一统，无论是人员的交流、信息的共享、制度的借鉴、技术的创新，还是选、育、用、留、裁等各个方面，都不能不走向国际化。国际化并不是以某一个先进国家或某一种先进制度为终极标准，它是一个方向，一个彼此影响、借鉴、融合、提升的过程。所以，国际化并不排斥本土化，但是不能以本土化否认或拒绝国际化。我们应该在国际化中争取主动。

1.3.4 规范化

人力资源管理正在从“艺术”走向“科学”。科学的人力资源管理是我们必经的阶段，这包括人力资源管理理念的科学化、人力资源管理制度的法制化、人力资源管理方法的规范化、人力资源管理从业者的职业化等。改革开放至今，我们一直在补科学管理这一课，将规范化与管理创新两步并作一步走。

人力资源管理三十年：路径与走向*

追寻改革开放三十年来中国人力资源管理特别是企业人力资源管理发展的路径，我们可以看到这样三个不同的发展阶段：1978年开始的改革开放使中国企业管理特别是对人的管理步入一个从计划经济向市场经济变革的、充满困惑与希望的进程；1992年开始确立社会主义市场经济目标，中国企业劳动人事管理逐步实现了市场化的转轨变型；1998年开始的中国国有企业的人力资源重组以及2001年12月加入WTO，则加速了最近10年中国企业人力资源的大变革、大发展，并在进一步实现市场化、规范化、国际化的大提升。

具体而言，改革开放三十年来中国企业人力资源管理的路径与走向可以归纳如下：

1. 从现场管理到非现场管理：非现场管理越来越重要

改革开放的三十年，也是科技革命、信息革命的三十年。随着信息技术的发展，人际关系与沟通方式发生了很大的变化。无线通信、电子邮件、网络等成为人们在日常生活、工作中联系的主要方式。同时，城市的扩大和交通的发达，企业工作场所正由统一集中向点式分布扩大，员工居住地也越来越分散，居家办公进一步普及，在家工作逐渐成为现代劳动就业的重要发展趋势。

随着知识密集型产业的快速发展，知识型员工的人数逐渐超过从事传统制造业和服务业的人数，目标导向、绩效导向、工作以项目为核心的发展趋势日益明显。

传统的劳动人事管理主要局限于员工在企业中、上班时间内的行为管理，而现代人力资源管理已经开始将影响组织绩效、员工工作绩效的一切因素考虑在内，大大拓展了人力资源管理的范围。

2. 从动荡流动到稳定内敛：企业人力资源趋向稳定和内敛

改革开放以来，随着市场化的发展，全国范围内的人才流动不断加剧，尤其是最近10年，在我国人才必须终身服务于一家“单位”的现象几乎已不复存在。

但是，劳动力的大规模迁移或人才的快速流动也给企业人力资源管理带来了严峻的挑战。由于人才流动不仅可能大大增加企业的管理成本，影响企业的生产效率，而且可

* 本章发表于《中国人才》2008年第11期。

能导致客户的外流和商业机密的泄漏，使企业遭受不可估量的重大损失。所以人才竞争越来越激烈，与此相伴随，人员流动也更加频繁，劳动力市场呈季节性动荡、人才市场处于一种非严格规范的状态之中。

2008年元旦开始实行的《中华人民共和国劳动合同法》是一个转折点。相关劳动法律法规的实施，正在加速人力资源管理的法制化进程。法制化将纠正和制止原来那种因人而异、因企业而异，甚至因企业领导人的变更而异的所谓“规范化”管理模式，大大改变中国管理的主观随意性，提升中国管理的科学化水平，加速中国管理包括人力资源管理与国际接轨的进程，使其逐步达到与国际通行的普遍规则相一致的程度。

总体上看，以2008年1月1日《中华人民共和国劳动合同法》的实施为标志，中国企业人力资源正在逐步实现从动荡、无序流动到稳定、内敛的转变。

3. 从相对低成本到相对高成本：企业的人力资源成本快速提高

在相当长的一个时期里，中国经济社会主要面临的是就业问题。但是与此同时，中国也进入了一个工资上涨的时间通道。

促进就业，提高就业者的薪酬水平，让全体国民共享中国经济社会发展的成果，这是保持中国经济持续健康发展、构建社会主义和谐社会的国家取向，也是企业必须承担的社会责任和面对的艰巨课题。

同时，随着企业之间的竞争特别是人才竞争的日趋激烈，企业的人力资源成本在快速地提高。一方面需要引入人才的公司提供更好的条件来吸引优秀人才，另一方面公司要想设法留住优秀员工，其留人的主要条件便是薪酬福利。这两方面的原因都促使企业必须投入更高的成本来进行薪酬福利项目的设计与执行。除了法定福利项目外，企业在公司自主福利项目的建立上也越来越投入。这样的相互竞争使企业薪酬福利的投入越来越多，用工成本越来越高。

4. 从自给自足到分工合作：人力资源外包逐渐成为潮流

中国企业以前的人力资源管理总是追求大而全，或许是因为工作性质的“特殊性”，或许是为了“便利”，一般都希望万事不求人，用“可靠的”自己人做好自己的事。

但是情况在变化，观念也在变化。为了能够适应企业竞争环境、组织结构、工作性质以及业务流程等的变化，企业必须保持快速、高效、专业的经营管理系统和程序，于是人力资源外包（outsourcing）应运而生。

外包就是将组织的人力资源活动委托给组织外部的专业机构承担，基础性管理工作向社会化的企业管理服务网络转移，比如档案管理、社会保障、职称评定等庞杂的事务性工作，知识含量不太高的工作等，逐渐从企业内部人力资源部门转移出去，而工作分析、组织设计、招聘培训、绩效考核等具有专业性的职能则交给外部管理咨询公司。

人力资源管理外包的实质就是降低成本、提高效率，从而有效地适应外部环境，使企业人力资源和机构运行更精干、灵活、高效，实现企业可持续竞争优势和战略目标。人力资源外包正在逐渐成为潮流，并将促进中国企业从自给自足过渡到更加注重分工合作。

5. 从手工过渡到自动化：人力资源信息化正在加速发展

信息化是实现有效管理和战略管理的重要手段。信息技术系统可以解决显性知识的收集和共享问题。近十几年来新的信息技术的应用，尤其是互联网的普及，加快了企业信息化的进程。

全球经济一体化加剧了企业之间的竞争，企业对人力资源管理的观念产生了重大的变化，逐渐意识到为了获取独特的竞争优势，人力资源管理必须从事务性的角色转变到战略合作伙伴角色。信息技术在人力资源管理领域的应用及时地满足了企业的这些需求。为了降低成本、提高效率，ERP，e-HR 成为企业必然的选择。

随着知识经济的发展，人力资源管理信息化成为企业关注的焦点，企业通过导入人力资源管理软件系统，建立了一个综合性的、功能丰富的人力资源平台，实现了企业人力资源的优化和管理的现代化。

国内的人力资源管理软件从 20 世纪 80 年代末开始发展，最初只是以附属于财务软件中的薪资模块或 EPR 系统中的人事模块出现，后来慢慢发展成独立的人力资源软件产品，现在正将人事信息管理、薪酬福利管理、岗位管理、员工培训管理、全面绩效管理等各模块集成于一个完整的人力资源管理系统中。调查显示，中国的软件市场增速在下降，而 e-HR 的增速反而在上升。同时，绝大部分中国企业对人力资源管理的电子化持绝对肯定和认可的态度，其 60% 将在未来 2 年投资到人力资源管理的信息化建设中。伴随着管理竞争的加剧，e-HR 越来越受企业的欢迎。

6. 从分割到统一：区域合作导致人力资源循环经济圈的形成

改革开放 30 多年来，世界经济的全球化、国际化、区域一体化的趋势在逐渐加强。比如在东亚地区，中日韩三国人力资源市场、雇佣模式、人才系统、文化理念等都面临共同的挑战，实现相近的变革，逐步走向融合。同时，东亚文化中的人本、和谐理念与美国式人力资源管理制度和技术也在逐渐融合。因此，无论是美国、日本、韩国还是中国，全球化背景下人力资源管理的整体趋势都是在加速融合。

国内人力资源的区域合作与一体化也在逐步加强。2008 年新组建的国家人力资源和社会保障部，其目的就是更好地发挥我国的人力资源整体优势，进一步解放和发展生产力，统筹机关企事业单位人员管理，整合人才市场与劳动力市场，建立统一规范的人力资源市场，促进人力资源合理流动和有效配置，统筹就业和社会保障政策，建立健全从就业到养老的服务和保障体系，从而真正形成全国性人力资源管理与开发体系，促进人力资源竞争力的全国性整合。

建立统一、规范的人力资源市场要求打破现有的各种壁垒和障碍，包括区域和行业壁垒。区域合作必然导致人力资源循环经济圈的形成。国内许多区域已经出现了这种合作，并且有逐渐加大、增强之势。比如长三角、珠三角、以武汉为中心的长江中部经济带，以及环渤海、西部、东北等区域的人力资源或人才人事合作循环机制等。

7. 从国内竞争到国际竞争：劳动力大国正在过渡到人力资源强国

改革开放 30 多年来，随着中国经济的快速发展，人力资源出现了许多新的特点。一方面是人口出生率在减少，另一方面是人口老龄化在加剧。我国企业正在从劳动力过剩过渡为人力资源的相对短缺，从强调劳动力规模和廉价的优势过渡到注重建设人力资

源强国。

全球化使全球市场的联系越来越紧密，跨国公司成为世界经济的主宰性力量，战略联盟、虚拟组织成为新的重要组织形式。相应地，人力资源管理的边界也从清晰到模糊，从封闭走向开放，国际人力资源管理与柔性化组织人力资源管理成为人力资源管理的新领域。突破传统意识中的国家边界和企业边界，培养全球观念和竞争协作精神，实施有效的跨文化管理，正在成为企业人力资源管理必须面对的挑战。

国内管理的国际化与其说是一种管理模式的引进和消化，或是一种文化的开放和融合即人的国际化，毋宁说是一个有关管理的不断整合提升与动态的进化过程。这向企业管理者和人力资源管理者提出了一个严峻的挑战，那就是如何将各种理论、模式与中国的管理实践结合起来，从而实现中国由劳动力大国过渡到人力资源强国。

8. 从泛化普用过渡到职业和专业：人力资源的职业化和专业化进一步加强

改革开放 30 多年来，人力资源价值的显现和地位的提升，使人力资源管理成为一个热门行当，对人力资源管理者本身也提出了越来越高的要求。

现代人力资源管理的内容已经突破了传统的封闭体系，正在不断创新。不仅人们的观念需要转变，而且需要具备许多素质特征和技术手段。人力资源管理是一门最具实践性的学问，但是现实在走极端：搞管理的很多不懂理论，懂理论的基本不搞管理，理论与实践相结合的空间十分巨大。

有关人力资源管理者胜任特征模型的研究表明，优秀人力资源管理者主要职责可以用四种角色来表示：一是人事管理专家，要求熟悉机构或企业的人事管理程序，了解政府有关法规政策；二是业务伙伴角色，要求熟悉组织业务，参与制订业务计划，处理问题，保证业务计划得到有效执行；三是领导者角色，要求发挥影响力，协调平衡组织、部门要求与员工需求之间的关系；四是变革推动者角色，要求协助组织及其管理者有效地计划和应对变革，在人力资源及理念方案上为组织变革提供有力的支持。

中国传统的人事管理历来以政治管理为中心，把管理视为一种艺术，并未形成一门科学。总体上看，中国人力资源管理者面临着先天不足、偏食、营养不良的问题，急需补上现代管理这一课。

改革开放 30 多年来，中国人力资源管理水平有了一定的提高，但是还很初步，无论是管理机制还是管理文化，都迫切需要全面的、系统的革新；中国人力资源管理正在经历着一个更加规范的整合与提升过程。