

# 加入WTO对我国人力资源开发提出的挑战与应对之策

○ 徐联仓

〔内容提要〕 加入WTO对我国来说既是机遇又是挑战,本文从三个方面论述了加入WTO对我国人力资源开发的挑战和应采取的对策:1. 人力资源开发的战略如何适应“入世”的情况;2. 从企业的角度如何适应以上的大形势;3. 人力资源管理的主要任务。

〔关键词〕 WTO 人力资源 企业管理

〔作者简介〕 徐联仓,中国科学院心理研究所原所长、研究员、博导 邮编:100101

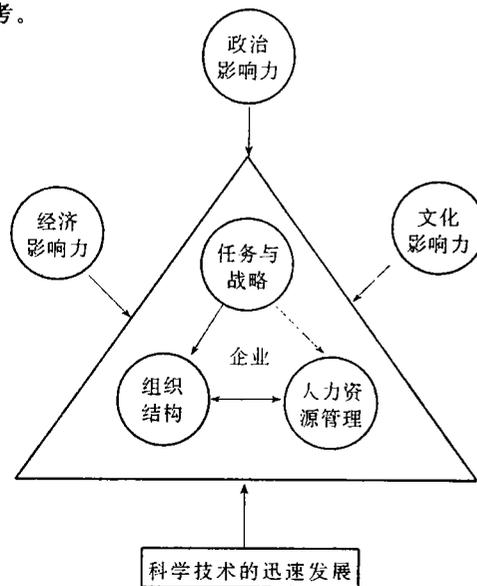
全球经济一体化时代已成为发展的必然趋势,在这种背景下我国加入WTO问题成为大家十分关注的热点。经过十多年的谈判,最近中美之间达成有关协议,使我国“入世”步伐加快,也使我们的经济融入全球经济的大格局即将变成现实,与世界经济接轨,参与全球大竞争已是不可避免的新挑战。所谓挑战就意味着在这种新条件下,我们可以享受多边性、永久性的最惠国待遇,消除其他国家的限制与歧视,免去各种双边讨论中的不平等地位,同时又可受到国际贸易组织仲裁机构的公正合理的待遇,有助于更好地进入世界市场;同时,加入WTO后,又要严格按照WTO的国际规则办事,必须对外开放,增加市场准入,这也会对国内某些产业带来冲击与压力,国外的先进技术、先进管理所具有的优势将使国内有些企业遭受到打击,甚至失败,这一切都是挑战。我们既可以在这种新机遇下获得成功,发展;也可能适应不了,应对乏策而遭受失败,从竞争中出局。

## 一、人力资源开发的战略如何适应“入世”的情况

加入WTO简称“入世”,字面上是加入世界贸易组织,但这一名称也很有意思,它意味着我们真正参与这个大世界,成为全球化经济的一员。我国过去由于长期处于封闭的环境下,许多政策、法令、传统的行为模式都与一个日益紧密

联系的全球化市场存在颇大的距离,为了入世,就要从多方面、多层次进行调整与适应,其中很重要的一环就是人的行为,组织的行为要能适应新情况、新要求。这里就涉及到人力资源开发的指导思想、决策方式、战略与战术等一系列问题。

当前,应当从人力资源开发的战略角度来定位,在组织行为学研究中,关于人力资源开发的战略有不少研究,可以归纳出一个模式,可供参考。



从以上模型可以看到,在一个企业中要想建立有效的管理,必须考虑到在一定的条件下自己

的任务与战略,以此来指导并确定本身的组织结构与人力资源管理方式。这里所说的“一定条件”,要考虑到本企业所承受到的文化影响、经济影响以及政治影响。从入世这点考虑,以上三方面的影响是明摆着的,而且科技的迅速发展,知识经济的出现也会产生重大影响,所以从具体的企业来说也不能无视于此,而认为入世是国家宏观管理的事,离自己很远。一个有现代意识的企业家应敏感地认识到这种环境的变化向本企业提出的挑战,从而在管理的微观环境中认真地思考、研究,制定出适当的应付策略与方法。

从政治上看,入世对我国十分有利,今后更有利于加入全球化进程,同时也可促进国内的改革开放的深入。由于参加WTO的国际仲裁活动,使我国可以免受某些外国在双边谈判中对我们提出的不合理的歧视以及不公平的政治条件。但同时,我们也应更重视我国在管理中应遵循国际贸易的约束以及我们在入世时做出的承诺,这些条件可能会触及人力资源管理的某些方面,如劳动力输出、人员的聘用,在合资与外资企业中人事管理的方法与法令规章的制定等。企业的主管应认真研究分析,哪些方面可能为我们提供机会(特别是目前我们还没有可能利用的机会),哪些方面会使我们改变当前对我们有利的条件,只有这样才能不会由于临时应付而失去发展机会。

从经济上看,入世有利,但也有某些方面可能受损,总的来看是利大于弊。据国际失业与就业委员会与中国国际人才发展交流协会的一项调查测算,中国入世后,每年国内生产总值将提高近3个百分点,相当于300多亿美元,每年可能增加1200万个就业机会,这当然对人力资源开发是个大好机会。但同时也要看到,这种发展的远景是乐观的,但在入世后一段时间里可能对若干部门、企业造成困难,下岗、失业的问题可能更突出。例如农业、石油、化肥之类资本密集型企业可能面临更大的困难,有关方面应及早分析发展的前景,尽可能在经营范围、主要产品结构等方面提早转型,在人力资源上考虑再培训,为另谋新职做准备。再如在农业方面可能减少9662000人,汽车工业可能减少498000人,机械及仪器方

面可能减少582000人(新华社1999年11月16日播发的一份关于中国加入WTO后7年就业结构变化估计),问题在于,及早考虑对策,可以把这种困难减少甚至消除,例如农业方面,如果把目前的小农经济加以改造,寻找新的生产方式与就业途径便能有新的生机。

最复杂的问题是文化的影响,这里说的文化影响还不是说人的教育程度低、学历浅、专业差,而是指人们的思维方式、心理素质、价值观念、习俗与行为模式这种更为广泛,属于更深层次的东西。企业文化(或称公司文化)的概念更加受到人们的重视。前些年,日本的企业文化受到普遍的重视,如强调“终身雇佣制”、“年功序列工资制”、“企业中班约的集约型活动”等,甚至提出突出日本式管理的“Z”理论。但是近年来,这种情况已在发生变化,日本企业家也承认,由于高新技术的迅速发展,人力资源管理的原则也在变化,“能力主义”更受到日本管理层的重视,美国经济近十多年的稳定快速增长更受到人们的称赞,新的企业文化也在不断变化发展,比尔·盖茨型的人物成为时代的新典型。

最基本的影响力是科学技术的进步,这在广泛的范围内、多层次的结构中决定着企业发展的方向、策略与绩效。展望21世纪,这一发展会更快、更深入、更具决定作用。在考虑加入WTO的应对问题时,科技的新发展是每一位决策者不能不关心的事。路透社报导西雅图贸易谈判面临的问题时说:“从亚洲的篮子编织者到强大的微软公司,对所有人来说,因特网的急剧发展已经令商务发生了改观,从而也给聚集西雅图的贸易谈判代表们提出了一大堆棘手的问题。”(参见《参考消息》,1999年11月29日,4版)此外,如在西雅图会议上必然会讨论到ITA(信息技术协议)问题,是否将取消信息技术产品的关税壁垒至今仍未定局,但我国信息产业的发展肯定与此息息相关。又如转基因工程食品以及有关技术在医药方面的应用将会受到何种限制,也都将影响我国在高科技领域的投资与人力资源投入的战略。

## 二、从企业的角度如何适应以上的大形势

从上述模式图中的核心三角形可见企业的

应对方针,最开始的一环是“任务与战略”,这对不同性质、不同规模的企业自然是不一样的。在我国当前条件下国有企业、集体企业、个体企业、私营、合营、外企更是各有其特色,在经济布局、结构调整的方式、改革的要求与力度各方面也有差异,很难用一种模式,一种原则来概括,但从大局上着眼,党的十五届四中全会通过的《决定》,以及中央有关经济工作的会议等已指出了当前改革的重点何在,值得注意的是明确提出“有所为有所不为”的原则,提出国有经济的主导作用主要体现在“控制力”上的观点;通过股份制可吸引和组织更多的社会资本,放大国有资本的功能,提高国有经济的控制力、影响力和带动力的观点;关于党管干部的原则与董事会选择经营者相结合的新思路等。提出了经理、厂长年薪制,持股分红等分配形式,可运用多种激励手段,提升他们的工作动机。这些重要的原则与改革任务的深化就成为各企业特别是国有企业改革的战略基础。

第二个环节,即组织与结构方面,更是企业领导、决策者应深入研究的问题。如果中央提出的任务与战略方针不能体现到企业的具体结构与组织中,那么很难实现党提出的战略方针。这种体现与结合不能是空头的、理论上的,而应是具体的、可操作的、可评估的、可测量的、可以经得起实践检验的。

从国外发达国家企业的结构与组织来看,近十年来有了许多新的发展,如果我们准备参与这场全球化的竞争,势必要认真考虑怎样应对这种局势。

1. 知识经济时代导致管理上的变革。从人力资源角度来看,在知识经济的环境中更注重人的因素,如人的素质、人的交往、人的价值、人的发展等,有人提出人力资源的概念应改变为“人力资本”的概念。人在生产中不止是一种资源有待开发,而且具体体现在整个生产体系中,通过人力资本的投资以保证知识经济中资产的增值。每个企业应当有能力估量自己所拥有的知识资产(通过人的载体),可能表现为专利、技能、信息、品牌、创新的能力、竞争诀窍、领导风格与决策水平等。

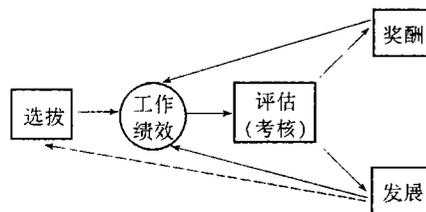
2. 组织结构的变革。由于信息交流的加速,企业的决策与适应能力要求做出重大的变革,其中一种表现即所谓组织扁平化问题。传统的组织形式是一层接着一层,所谓的层峰式结构。这种方式难以快速反应。外界的信息流通很快,但进入企业的组织结构由于层层传递而受到阻碍,决策慢,生产过程适应慢,无法参与全球化的快速竞争。形象地比喻,信息在企业外流通快而不受距离影响,如高速公路上快速行驶的汽车,但进入企业后,如汽车进入市区,交通阻塞,开不起来,这样使高速公路上的速度优势消失在企业内的流通不畅上。在此情况下,国外近年来提出许多新的组织变革,如“敏捷性管理”、“并行工程”、“车间决策”等,充分利用现代化网络技术,从根本上变革传统的组织结构,使生产力大大提高。人员少而精,不能适应的人精减转业,失业者不限于蓝领工人,白领管理者、各层领导人员都面临竞争,是人力资源开发的大趋势。

3. 全球经济一体化,企业将面对广泛的国际市场竞争。一方面外国的企业更容易进入我国,包括资金、产品、人员、信息(如广告、网上交易等)。另一方面,我国企业有了更多的“打出去”的机会,能不能出去,能不能成功,这也要看自身的实力。不论是外国企业进来,还是中国企业出去,都要看实力对比,其中有没有胜任的人才才是关键。技术设备可以进口、易于引进,而具有竞争能力的人才还要靠自己培养。这就给人力资源开发工作提出更急迫、更实际的要求。

### 三、人力资源管理的主要任务

从上述模型中可以看出,企业部分与组织结构并列的一个环节是人力资源管理,这也是本文要着重讨论的一环。

从传统的组织行为学观点来看,这一环节又可分为以下几个步骤:



1. 选拔。这是人力资源管理的第一个关

口。也就是让什么样的人“进门”，这一关不严会给以后的工作带来很多麻烦。近年来我国许多单位都十分重视这一关口。许多研究单位、大学也研制了一些把关的方法，如各种测量方法。早在60年代初中国科学院心理研究所就与空军合作，研制了对飞行员的选拔测验，后来在“文革”中这种方法被中止了，结果使飞行训练的效果大减，某些学员心理素质差，很难掌握飞行技术，而且事故大增，最后不得不重新使用测验，扭转了局势。80年代初，许多企业也开始采用心理测验的方法来选拔职工，如人事部及组织部等都组织有关学者专家编制各类测量工具，目前有一些重大科研项目正在进行，为选拔高级企业管理人员、高级公务员提供科学性、适用性更高的测量手段。测量的方法很多，可适应于不同行业、不同地位的应聘者。这些测量工具不是主观编出来几个问题就去测验，而是根据心理测量学的方法与技术来制定的，以保证测量的信度(例如重复测量，结果应一致)、效度(是否测出需要测的东西)。一个好的测验要经过大量的实验，有充足的样本(例如不同地区、不同年龄的人)，得出一个普遍的标准(常模)。有了这些条件，才能有效地选拔。而且方法也是多种多样，从简单的纸笔测验到复杂的评价中心方法都可应用。从国际上实用情况看，多半使用重栅栏法，即从简单的测验开始，逐级淘汰不适应者，最后再用复杂的评价中心法来精选。但这里有个经济核算的问题，不然会有

太高的考评成本。上边的表反映出国外使用不同测评方法的比较。

由于选拔是一项技术要求很高的活动，一般中小企业不可能都有自己的专家队伍，所以都是委托专门的咨询公司、猎头公司去进行。在一些大公司他们设有自己专门的选拔部门，并编制结合本公司要求的专用测验，其效果当然更符合实际需要，例如：AT&T公司所用测试项目有：组织与计划能力、决策能力、创造性、人际关系技能、行为可塑性、个人的影响力、对不确定性的宽容度、对刺激的抗拒力、科技性向(潜力)、兴趣广度、内在工作规范、抓首要工作能力、口头交往技能、对社会现象的感觉、对自我的了解、精力、对预期的现实态度、贝尔系统价值导向、需要发展水平、延迟满足的能力、对上级赞同的需要、对伙伴赞同的需要、目标的可塑性、对安全的需要等。又如微软公司在选拔人员时要经过领导者的详细面谈，提出各方面的问题，以考查应聘者的素质，其中有许多问题表面上与工作无关，有的问题也无标准答案，无正确与否，而是从被测者的反应中看出他的心理品质、思维能力、应变能力、想象能力、创造性、应对突出情况的能力等。如果我国加入WTO，各企业都需要一些适应国际化、全球化经营的人才，应组织专家及早研制出一套适应新形势、新发展的人才选拔方法、测量技术。发展这样一套方法与技术可能需要数年的时间，应及早动手。

11种选拔领导方法比较

选拔方法	评价标准			
	效度(r)	公平性	适用程度	费用(美元/候选人)
智能测验	21—40	中等	高	20以下
性向与能力测验	21—14	高	中等	20以下
人格与兴趣测验	21—40	高	低	20—50
访谈法	00—20	中等	高	20—50
工作样本法	40以上	高	低	50以上
情境练习法	21—40	(不详)	低	20—50
个人履历法	40以上	中等	高	20以下
同行评价法	40以上	中等	低	20以下
自我评价法	00—20	高	中等	20以下
推荐信法	00—20	(不详)	高	20以下
评价中心法	40以上	高	低	高

2. 评估。进入本企业工作的职工其工作状况如何? 成绩是否符合要求? 能否胜任其职责? 这些问题都应处于人力资源管理部门的监督之下。怎样才能判定一个职工能否达到组织对他的要求，首先应有一个具体的标准，即他应当怎样做，怎样才算符合要求，没有一个标准就无从说他是否干得好，是否合格，这里从国际上通用的方法看，要明确以下概念：任务(task)指一个具体而有明确目标的工作活动；职位(position)，指一个人在特定时间内，在组织系统中完成一系列任务的人的位置；工作(job)指在一个企业内，一组相似的职位；职业(occupation)指在不同时间及各个企业中，一组相似的工作。对以上各问题应有明

确的文字说明的文件,如工作说明(job description, job analysis)以及工作规范(job specification),用以说明工作任务、责任,工作时必备的资格及履历证明等。

由于各行业的情况不同,工作岗位不同,很难举出一种代表性的评估方法,但一般来说,可以从企业的成效、部门或群体的绩效、个人任务完成的成绩、群体与个人的行为表现等多方面来评估,如量表法、记录分析法、配比较法、检查列表法、特别事件分析(critical incident techniques)等。中国科学院心理研究所徐联仓、陈龙等早在 80 年代初从日本引进了 PM 方法,对领导行为进行分析、考核,并对管理中的情景进行分析评价,在全国数百家企业、机关推广应用,效果明显,获得科学院的技术进步奖。近年来,国际上对企业监管及经营评估,有大量研究,其中韩国国有企业情况与我国国有企业情况近似,值得我们研究借鉴,中国经济出版社出版的由黄河、苏耀彬主编的《国企生死路》一书,对此有较详细介绍,如评价指标、算法、评分方法等可供参考(北京 1999)。

3. 奖励。这是在人力资源管理中十分敏感的问题,过去由于实行“大锅饭”的政策,没有充分调动各类人员的积极性。现在有了改善,但也出现了一些新问题,如奖励不科学、不合理影响了部分人的积极性。组织行为学中有“公平理论”:人们总是把自己的投入(如学历、经历、贡献)与产出(工资、奖金、地位)“比”的结果和他人的投入产出“比”来对照,如果觉得不公平就影响其工作动机,而不是简单的拿自己收入与别人收入进行比较,这一点在合资企业中特别重要。国外派来的人员工资很高,如果他们确实有本事,贡献大,中国员工并不觉得不公平,但如果他干的与中国员工差不多,水平也不特别突出,那么中国员工会有强烈的不公平感。如果外方派来的是外国人,这种不公平感还小些,如果外方派来的是中国人(在外国学习或工作过的中国人)即所谓“买办”、“海外兵团”(expatriate manager),问题就多了,美国有专门为 expatriate manager 开设的培训班,使他们适应于所要去工作的国家、地区,已成为一种热门的行业。在加入 WTO 之后,我国

也会去外国办厂、办企业,也会起用一些当地人,特别是当地有中国工作经历、学历的人,他们的工资会比当地人高、地位高,怎么使用他们为中国企业服务,也应有所考虑,有所准备,起用 expatriate manager 是必然的趋势,要善于使用。奖励不能简单地理解为给多少工资、发多少奖金、是否有良好的福利条件;还应考虑精神方面的因素,如良好的人际关系、领导是否重视、工作是否有意义、是否在社会上受尊重、工作本身是否有兴趣、未来发展的前途如何等。组织行为学研究证明,工作内容丰富化是对人的重要奖励、激励因素。中科院心理研究所徐联仓、王新超的一项研究表明,在中国企业中对职工起激励作用的诸因素,按其重要性排队,有以下结果(%愈大反映激励作用愈强):

项目内容	回答人数(%)
事业吸引你、想在工作上有所成就	23.1
同事之间和谐、心情舒畅	20.8
干得好、升工资、得奖金	14.8
领导对你信任、关系融洽	12.7
工作条件和环境优越	7.3
家庭和睦	6.8
技术职务晋升机会多	6.0
“四化”和社会主义事业鼓舞你	3.6
干得好、得到表扬、奖励	3.5
爱情鼓励你积极工作	1.4

此外,他们还研究了对职工的挫折因素,也按其影响的程度进行了分类排队(%愈大表示负面影响愈高):

项目内容	回答人数(%)
工资低或奖金、报酬不合理	20.9
工作成绩领导不赏识、不承认	16.5
对当前社会政治形势不满	13.0
技术职称没合理解决	11.4
本职工作不适合自己专长、兴趣	10.3
住房没合理解决	7.8
领导不信任、关系紧张	6.9
工作条件、环境不好	6.5
与同事关系不和	4.4
爱情上不称心或家庭不和睦	2.2

从本项研究结果可发现职工的满意程度、激励程度从激励因素与挫折因素两方面看不完全

是对应关系。例如,激励因素中第一项是“事业吸引,工作上有成就”,而在挫折因素第一项并不是它的反面,“不吸引,没成就”;而是“工资低,报酬不合理”。这说明从激励与挫折两方面看,其作用不是简单的正反相对。这一发现与组织行为学中有名的“双因素论”十分相近,也就是说存在着两种因素,一是激励因素,一是保健因素。在思考奖励问题时不能忽视这个特点。

4. 发展。在工作中应考虑如何使职工不断进步,只有不断地提高其水平才能适应形势迅速发展的需要。不然尽管在选拔中是出色的人才,过了几年也会落伍。此外,企业如能为职工提供发展的机会,对职工本人也是一种强大的激励因素,即使当前条件差些,但看到本企业可能提供的培训、进修、锻炼的诸条件,也会信心倍增,更安心、更投入地工作,提升其工作动机。我们在国外访问期间,看到许多大公司都对职工的发展、提高给予很大的帮助。例如,在美国通用汽车公司,他们为职工创办了“厂办大学”,职工工作努力都可报考,如果得到领导同意可以免收学费,甚至可以带薪学习,工资照发,学成之后,发给证书,与普通大学同等待遇。还设有半工半读的夜校,下班之后,再上3小时的课,学制6年,考试合格,照发证书。还设有研究生部,让那些已有大学毕业资格的职工,攻读硕士、博士学位。这对于职工是一种提高,也是奖励,效果很好。此外,在日本也是十分重视继续学习的,每年年终,有的公司要职工提出自己如何进修的打算,领导根据情况,分别给予支持,这一点特别反映在跨国公司的人力资源发展模式。首先,该公司应有一个总的发展目标,即增加驻外雇员与回国雇员的工作水平与能力。然后分别提出应培训的问题,如企业内部关系,与外界关系,家庭关系,与客国分公司的关系,与母公司的关系,与本国政府的关

系,与客国政府的关系等。在具体分析的基础上提出发展职工才能的措施,如对客国工作内容与工作条件的认识,对文化差异的了解,外语水平的提高,处理矛盾、冲突的技能,回国后可能遇到的问题等。在以上的基础上由人力资源部门提出哪些职工在哪些方面应当提高,而且提出怎样提高的方法与技术,如训练的过程、职前教育、外语训练、跨文化的适应性训练、模拟训练、案例分析、关键事件的应对训练等。在对培训发展的结果进行评估后,向领导层反馈,看是否达到预期的目的;再派他们到外国工作,在工作中实践考查;经过一段时间,再总结培训发展是否收到预期的工作绩效;再分析,反馈,不断改进培训方法与评估方法。我们曾参与某大型中外合资的饭店对其职工的发展培训,他们请来国外有名的咨询公司对其职工的发展培训,采用评价中心方法、小组讨论、角色扮演等一系列技术,从演练中增加中外职工的合作能力、跨文化的感知,并通过培训发现人才,再把他们送到国外知名的大饭店中带职培训,经过一年时间在几个不同国家的培训(一般每一个国家一个季度在一家大饭店实习),再由所在不同的饭店提出被培训者的工作、实习情况的反馈报告,如果成绩优越,则给予提升。这种方法目前在国际上十分流行,对培养跨国工作的人才很有帮助。我国加入WTO后,在考虑打入其他国家进行跨国服务时,一定要有一套发展培训计划,否则难以成功。

以上简要地分析了参加WTO后,我国在人力资源管理方面面临的挑战与应有的备战,希望有关企业认识到时机难得,争取在WTO条件下大力发展跨国经营,同时也为外国企业大举进入我国进行应对的准备。这将使入世的挑战变为我们发展大好形势的有利机遇。

〔本文责编 任元军〕