

# 2013年中国人力资源管理

## 2013 人力资源管理十大趋势

### 13 位教授 2013 最新人力资源讲义

中国人民大学劳动人事学院副教授苏中兴《中国人力资源管理十大趋势》  
中国人民大学劳动人事学院副教授刘松博《HR 群体存在四大矛盾》  
北京大学光华管理学院教授张维迎《市场可以把利己之心变成利人之行》  
中国人民大学劳动人事学院教授石伟《应把考核重点转移到事前和中间控制》  
中国人民大学劳动人事学院教授孙健敏《从业人员幸福指数分析》  
中国人民大学劳动人事学院副教授徐世勇《员工的幸福感与员工行为》  
中国人民大学劳动人事学院教授程延园《国有企业同工不同酬现象明显》  
中国人民大学劳动人事学院教授杨伟国《幸福就是生产力》  
埃森哲咨询公司大中华区总监赵佳慧《提高劳动生产效率应对挑战》  
中共北京市委组织部人才工作处处长于淼《发挥市场在人力资源开发中的作用》  
巴斯夫大中华区管理董事会董事长关志华《建立最佳团队实现持续人力资源发展》  
中国人民大学劳动人事学院教授彭剑锋《人力资源管理要回归到文化育人》  
新加坡国立大学商学院徐香香教授《成功企业很重视经营及人才策略整合》

## 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

**MBA 经理教材免费下载    网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)**

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



中国人民大学劳动人事学院  
副教授苏中兴  
《中国人力资源管理十大趋势》



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)**

我就和大家简单探讨下“关爱与幸福背景下的中国人力资源管理发展趋势”。

为什么要讲员工关爱和幸福的背景。其实大家都知道劳人院办了那么多年人力资源新年报告会，可是我们以前的主题还是很少涉及员工关爱和幸福的，更多的是如何提高员工的绩效。可以说，我们以前整个中国人力资源的背景没有从员工关爱和幸福这个角度去讲的，为什么最近才开始呢？我先解释一下背景。其实任何一次人力资源管理的大变革都会有它的背景，大家说人力资源管理变革的背景是什么呢？有的同学听过我的课，可能会说企业的发展阶段和发展战略，你们说的是对的，可是这个只是小背景。如果从更宏观角度看，任何一次人力资源管理变革的出现，还有一个它的大背景，就是一个社会所处的发展阶段，以及当时社会面临的主要矛盾。比如说泰勒科学管理当时出现在什么样的背景下，为什么泰勒科学管理的所有内容包括当时的工作分析，那时候叫做动作分析，还有计件工资等管理措施，它的整个核心都是围绕着员工劳动生产率的提高，以至于到后来有人批评泰勒的科学管理把人的社会属性忽视了，把人看成是机

器的零部件在运转。其实这种批评是没有道理的，因为从当时社会发展阶段来看，那个阶段社会主要矛盾是人民群众日益增长的物质需求和落后的社会生产力之间的矛盾，这句话很熟悉吧，这个就是当时主要矛盾，所以所有管理变革都围绕这个，只要把生产力提上来，满足人们的物质需求，不管什么样的手段都是正确的。为什么在中国，以前我们很少把员工关爱和幸福作为人力资源管理的一个背景，是因为这么多年来，我们社会的主要矛盾，我们其实都在解决人民群众的温饱问题，还有就是小康问题。在讲温饱的时候，还没有完成小康的时候，你不可能把员工关爱和幸福作为人力资源管理大背景来讲，而是和西方泰勒所处的时代面临着类似的矛盾，所以只要开发出员工的生产力大家能温饱这就是人力资源管理的大目标。但是现在不一样的，现在大家注意看中国社会面临着一个大的社会阶段的转换，我们即将进入以幸福作为主题的时代。当社会发展进入这个阶段，社会的主要矛盾不仅仅是聚焦于劳动生产率的提高，而是如何能够提高人民群众的幸福感，包括我们十八大报告这次讲的很清楚。相应的，在这个阶段，企业战略也变化了，不像以前都是围绕着生产效率的提高，而是围绕着创新，围绕着如何满足客户不断变化的需求。在这种社会发展阶段大背景和企业发展阶段小背景下，包括员工的需求也变化了，原来的需求是相对稳定的，主要是物质的，可是现在精神变得越来越重要，甚至对幸福的追求成为员工的主要需求。什么是幸福，那么多专家都没有讲清楚，要把一个专家都讲不清楚的员工的精神追求作为管理的大背景，你可想而知管理的复杂性就要增加很多。在这个新的背景下，那么人力资源以什么为导向呢？不再仅仅以效率为导向，而是以创新、员工的幸福为导向，他不仅仅对雇主负责，同时人力资源还要对员工负责。换句话说，员工关爱和幸福不再仅仅是人力资源管理的手段，而是人力资源管理的最终目的之一。我们以前其实也讲幸福相关的变量，比如我们讲员工满意度，我们的逻辑是只有满意的员工才有满意的顾客，只有顾客满意了企业才会有发展，所以绕了一圈最后的落脚点还是落在企业上而不是员工上。以后不是这样的，这两个都是目的，员工的幸福和企业的发展本身都应该是人力资源管理要实现的两大目的，这是一个大背景，所以人力资源管理要开始新的变革了。

在这个背景下，我讲讲可能出现的几种趋势，如果今天讲不完那就先欠着大家，明年的这个时候把剩下再补给你们。

第一个趋势，基于自由选择权的人力资源管理变革。什么是自由选择权？为什么是这个趋势？我们从最经典的理论讲起，马斯洛的需求层次理论。为什么从这个理论讲起呢？因为只有这个理论是在座的各位都知道的。大家看一下马斯洛讲的人的五个层次的需求，分别是生理、安全、社交和归属、尊重、自我实现。他说要激励员工一定要从五种需求去看。各位再想想，这五种需求是人的终极需求吗？人活着是为了这五种需求吗？显然不是，人的终极需求是什么？每个人天生会有一种追求幸福的动力，人的最终需求其实是幸福和快乐。如果说为了快乐和幸福，我们对人可以做出一个假定，其实所有的员工都是理性的追求自己的幸福最大化的。经济学说人是理性经济人，可是对经济人这个词的理解容易有点窄，我们就改为人是理性幸福人，每个人天生就是追求幸福的，他做事情的导向就是要让自己的幸福最大化。什么样的事情对我幸福最大化我就做什么样的事情。所以在一个企业当中你会看到有人特别愿意跟其他人合作，是因为在这种企业当中与人合作能帮助他获得幸福最大化。在有的企业当中，员工可能更加个人主义导向，可能是因为在这种企业里，单打独斗可能更容易使他获得幸福最大化。所以，企业它的制度设计就是要在尊重每个人理性追求自我幸福最大化的前提下，做出制度设计，界定好每一种工作行为给人带来的幸福增量是多少。企业越是重视的事情，越是期待员工去做的行为，越应该在制度上保障员工做这些事情和行为能够增加他自己的幸福感。当企业中人人为了自己的幸福最大化而去做事情的时候，企业的发展目标就恰恰实现了，这其实是经济学中的市场选择在管理当中一种应用和解释，我们企业的制度设计就应该注意人的这个假设。但是客观讲，每个人的幸福函数是不一样的，企业不可能事先能够了解每一个人的幸福函数，所以企业必须给员工更多的自主选择。前面我们提高马斯洛的五个需求层次的目的最终是为了人的幸福，可是能让人更幸福的并不仅仅是这五个需求，还有一个最重要的需求马斯洛没讲，那就是人的自由选择的权力和能力。你仔细想一想人的幸福来源于什么？是不是一种自由选择的权力和能力。比如说我们在北京住久了，觉得堵车、空气不好我们不喜欢，我很喜欢到郊区农村去，哪怕只呆上一天两天我们就会觉得挺幸福。当你呆上三天很好，三个月还不错，可以三年呢，更长呢？你可能开始觉得农村没意思，想想还是

去燕莎购物会让你更幸福，这时候你希望能回城里住，回来以后幸福感又提高。同样的道理，当你在一份职业上做的太久了，你也可能想有机会尝试其他的职业，体验不同的生活。我举的例子都是一种自由选择和切换的权力和能力，这是人的幸福感的重要来源。所以，人的幸福来源于自由选择，这才是幸福的最根本来源。所以，我想说的人力资源管理变革的一个趋势，就是基于这种自由选择权的人力资源管理将会流行，因为这种人力资源管理能够提高员工的幸福感。

那么，基于自由选择权的人力资源管理是什么样子的呢？比如说，弹性工作制，你可以自己选择你去上班的时间，早上不一定每天都是八点种到公司，你可以12点才到，晚上晚一点走把工作做完就可以了。甚至有的企业弹性工作制弹性到什么程度？你可以在头半年把你想的工作做完，后半年你想干嘛去，弹性到这个程度。这种基于人的自由选择权的人力资源管理，员工获得的幸福感大大增加。有人担心这种自由选择会不会导致企业绩效的下降？事实上研究表明不会下降。在西方国家，超过40%的大公司都采用弹性工作制度。而且调查表明，白领们普遍认为现在工作生活节奏快，必须有更灵活的工作方式才能够激起他们工作热情，这样他们才能把时间调到最有生产效率的时间段去上班。除了弹性工作制，再比如说，现在企业强调内部劳动力市场建设，员工开始在工作岗位的选择上有更大的自由度。原来做HR，现在想体验做市场是什么感觉，公司内部可以有途径、有渠道，你可以实现内部跳槽，还可以给你提供一定的培训机会。这样一来员工的满意度大大提高，不需要辞职，可以在一个企业里头体验不同的工作和职业。再比如说，你还可以自主选择你想要的福利项目，这个叫弹性福利，近年来在企业中发展特别迅速。有了弹性福利，员工福利的满意度大大提高，激励效果大大提高。员工还可以自己安排自己的工作内容，这个叫做工作自主性。员工还可以选择自己的绩效目标，比如企业把绩效目标可以分三档，最高一档挑战最大，但是奖励力度也最大，最低一档目标最为稳健，但是奖励力度也要小一点。你可以自由选择你想要的目标。还有很多基于员工自由选择权的管理例子，我就不一一展开讲了。

那么，这种基于自由选择权的人力资源管理给我们带来什么呢？第一，更优秀的员工，更优秀的员工往往对自由的向往和渴望更强烈，所以那些高科技企业对最优秀的研发人员都采用了非常宽松的管理。如果中国人民大学规定所有老师每天八点种坐班，很多老师会辞职，很多人也不会愿意来这里工作。这就是自由的吸引力。将来在劳动力市场上争夺人才，企业的筹码不是说你们多给出了几千块钱的月薪，而是要比谁给员工的自由度高，而是看谁采用的是基于自由选择权的人力资源管理，谁给员工的自由度高谁就能抢到最优秀的人才。第二，会带来更加持久的雇佣关系，因为员工不需要辞职，内部有自由的切换空间。员工离职的主要动因是为了追求更多的自由。第三，会有更满意的雇主，因为劳动效率并没有下降，劳动关系还改善了。第四，带来更幸福的员工。所以自由选择的好处，我把它简单总结为更持久、更满意、更幸福。这就是我讲基于自由选择权的人力资源管理的趋势。传统上把一个人按到一个位置上，然后让他服从组织的安排和分配，这种以组织目标和效率导向的人力资源管理会逐渐退出历史的舞台，人力资源管理制度需要给人更多的自由选择的机会。这是我说的第一大趋势，其实这个趋势你要是从美国、从发达国家看，它并不新鲜。中国现在人力资源出现的很多的新情况，刚好是美国在五、六十年以前出现的情况。所以说，生产力可以跨越，但是社会发展阶段和管理的发展阶段很难跨越，历史还是有自己的发展轨迹。

我要说的第二个趋势，是基于组织社会网络的人力资源管理。先从富士康的事情开始说起，大家知道富士康有一段时间发生员工跳楼，跳了十几个。员工为什么会在工作场所跳楼呢？我们可以说是因为他觉得自己不幸福，他觉得自己的期望没有得到满足，他想融入城市的期望也没有实现，他现在发现现实与自己的期望差距越来越大，工作枯燥，辛苦等等。但是这里面有一个很关键的因素，就业企业内部社会网络建设怎么样。什么是企业内部社会网络，就是说一个员工在企业内部到底和多少人建立了较好的社交关系，他们之间可以经常去交流、交换生活和工作的信息，以及交流的信息的频率，这叫做社会网络。当一个企业内部社会网络高的时候，员工就不太可能出现频繁跳楼的现象。为什么呢？因为大家感觉到压力很大的时候，马上就能够找到几个好的同事相互倾诉，相互鼓励，这样更容易打消轻生的念头。再比如，我们的学生在复习考研或者准备出国的过程中，一个人可能很难坚持下来。可是如果有几个好朋友团队作战，就能够熬过艰难的岁月，然后成功率就要高很多。所以，企业内部的人际社会网络能在很大程度上满足员工

的人际和关怀的需要。这是社会网络的第一个好处，这个好处能提高员工的幸福感，同时提高他对不幸福的免疫能力。

第二个好处，社会网络其实是员工进行知识交换整合和创新的途径。每个人身上技能不会特别全面，但是如果有社会网络的存在，员工之间就会相互学习，会发生知识的分享或者合作。知识技能是存储在社会网络中的。比如我们学院可能有的老师统计很出色，有的老师有好的调查数据、有的老师英语写作非常好。把他们分开在世界顶级期刊发表文章的难度就很大，如果组合在一块，通过相互交流学习，技能水平会很快提高，或者大家在一起合作，发表高水平成果的可能性就很大。这种社会网络建设的好处在于，它不存在人力资本投资的风险，很多企业现在不敢给员工大量培训，是因为害怕培训怕他离职，存在人力资本投资风险，可是不培训又会影响员工的知识创造和创新，所以面临一个困境。怎么办？将来人力资本投资不是投在个人身上，而是投在人际网络上面。作为企业，你管理的核心不是员工个体，而是要关注企业内部人与人之间的网络建设。从关注个体到关注网络。那么，基于社会网络的人力资源管理的内容都有什么呢？比如，培训项目要关注员工团队建设和人际交往的知识技能，团队技能好的人更容易获得提升，让他去做主管，团队技能好的人在招聘环节中更容易成功的脱颖而出，企业要进行以团队为基础的工作设计、业绩考核和薪酬设计，企业经常举办内部社交活动让员工之间有机会认识和建立联系，等等。总结来说，通过人力资源管理，企业要给员工更多的机会让他去拓展他的人际网络，同时给员工足够的激励让他去发展他的人际网络，并且要让员工具备如何建立人际关系网络的能力，这么一来整个企业内部的社会网络水平就会提高。我自己每年都和[中关村\(5.79,-0.03,-0.52%\)](#)IT 人士专业协会合作开展对 IT 企业的调查，今年已经调查了第五年了。在去年的调查研究中我们就发现，我们把企业的这种合作型人力资源管理作为自变量，用企业内部社会网络作为中介变量，结果变量是企业绩效，这个企业绩效数据我是在一年半以后才拿到的，是一个企业客观的数据，就是每块钱薪酬成本带来企业多少块钱的利润，就用这个指标。最后发现什么样的结果呢？当企业采用这种人力资源管理体系的时候，它的内部社会网络值特别高，也就说企业的每个员工平均的交流人数就越多，交流的频率就越高，这种社会网络高最后导致的结果是什么呢？企业没每投入一块钱的薪酬成本带来利润的增加就更高。刚才我讲的是比较严谨研究所得出来的结论。所以，将来 HR 建设的重点不是关注个人，而是如何做好人与人关系网络的建设。

第三个趋势，是基于认可的人力资源管理。其实马斯洛需求层次除了低层次生理安全需求以外，再看高层次，大家发现其实这些需求都是什么？都是认可，你有社交的需求、你有一个归属的需求，实际上为了获得一种身份和他人的认可，你有尊重的需求，其实也是让别人认可你，你有自我实现的需求，也是为了自己认可自己，也为了社会认可你。所以，这些需求的背后就是认可，别人、自己、组织和社会的认可，认可我们的能力、业绩、诚信、努力、对组织的忠诚等等。将来人力资源管理的激励措施都会围绕着认可展开。如何用各种不同的方式给你的员工以认可，比如，这里面包括薪酬设计里头讲的认可奖励，包括我们可以打造企业内部的精英团队，成为精英团队的成员就会获得很大的认可，甚至还有你的雇主品牌建设。包括今天上午关总讲的时候，最后员工主动要求他们企业去做社会责任的报告和披露，要主动参加最佳雇主评选，为什么？因为如果你的企业社会上被大家认可可是最佳雇主，企业中的每个员工也会有种被认可的感觉，因为我是这个企业的一个成员，这种认可能够吸引和保留人才。将来还有很多的认可内容，追求卓越、最佳服务、市场开拓、最佳创新奖等等，所有的激励都是以员工认可为核心的。

因为时间关系，剩下的几个趋势暂时不讲，但是最后再用两分钟时间来讲一个什么事情呢？我其实有在思考，我们今天讲那么多人力资源管理的内容，其实管理在多大程度上能够提高人的幸福感？我给大家讲一个事情，就在那天晚上我在准备 PPT 的时候，临时有一个事我必须要去 ATM 转一笔钱，结果卡被机器吞了。我打电话给银行客服核实身份，他说明天让我带着身份证去柜台办理。我说你们能不能帮忙取出来送给我，因为最近比较忙，可能没有时间去，银行服务人员说不可以，必须本人自己去办。我说这个[信用卡](#)用的很少，要不能不能注销掉，他说不可以，因为还有一笔钱没有还。我说能不能提前扣款，跟我工资卡是绑定的，他说提前扣款必须本人带着身份证到柜台办理。我说那我能不能忙完这阵子再去，但是这段期间由于卡在你们机子里，不是我控制的，所以万一发生意外，这个责任应该是你们来承担的。他说不行，我们银行不承担这个责任。我问还有什么办法，他说你可以挂失，我说太好了那我就挂失，他就接



着说挂失是需要支付挂失费的。我这时才明白当时为了鼓励开卡又给大家送杯子送礼品的，原来是把卡开了就不可能退出，退出就要支付一笔费用。我后来生气了，你说你们银行平常收这个费那个费，你们就不能给我提供一点服务吗？我现在就在想，我们今天在讨论幸福，其实那天晚上我觉得很不幸福，这个银行降低了我的幸福感。当时如果哪家银行可以承诺如果客户银行卡被机器吞了银行可以派人上门送给我，我保证这辈子绝对是他的忠诚客户，可是没有银行会做到这一点的。由此我想起来在我们生活当中有很多很多的事情降低了我们的幸福感，这些根源在于这个社会这个体制给我们选择的机会太少。总共就那么几家银行，你爱存不存，所有银行都那么牛，你还能选谁？加油就那么几桶油，你还能找谁加油？如果我们经济生活中，存在一个足够开放的市场，允许我们进行自由选择的市场，那将能在很大程度上提高人们的幸福感，而管理的改善尤其人力资源管理只能在一定程度上增加我们的幸福感。所有今天，我最想说的结论，大家也可以听出来，无论是将来的宏观的市场经济改革和政治体制的改革，还是我们企业微观的人力资源管理变革，它的核心都是一样的，就是要通过增加人的自由选择权而增加我们的幸福感。其实这是我今天演讲的一个最大的主题，用一个口号表示的话，就是“我选择、我幸福”，谢谢。

石伟：谢谢苏老师的演讲。

提问：今天新年报告主题是人力资源管理超越绩效的使命与追求，我们之前上课的时候老师跟我们讲国外研究表明员工绩效跟员工满意度有多大关系，这个您怎么看？另外弹性工作时间，你在一些高科技产业比较容易实现，比如像一些传统行业，比如说富士康是不是不可能弹性工作时间？

苏中兴：这两个问题非常好。先回答第二个问题，现在西方国家很多弹性工作制都是在制造业的工厂里实施，而且并不一定是白领岗位。只要是员工的时间管理和衔接上做好管理，是可以实现弹性工作制的。如果有哪些岗位完全不能实行弹性工作，这种岗位将来一定会被机械人所代替，这是一个大趋势。未来员工是一定要安排在有一定自由选择权的岗位上，完全没有自由选择权的岗位只能让机械人去干，因为只有**机器人**没有自由选择的需求。

第一个问题说满意度和绩效，确实不太一样，员工满意不一定绩效就高。可是很多企业的管理，高绩效只能是通过严格控制来实现的，也就是说绩效高和员工满意度低是并存的，这个就有问题了。这个就牵扯到到底你把人的幸福是作为手段还是作为目的，员工满意度和高绩效应该在人力资源管理中同时实现，他们都是人力资源管理的重要目的。那么一些发达国家的企业为什么特别强调员工满意度，包括工作生活平衡，包括满意度，这跟劳动力市场的变化有关。到了一定程度，如果你不能让你员工满意，其他企业为了抢人才，他们就会给出更加让员工满意的条件，所以最后的结果是大家都必须给员工提供满意的条件，都要把员工的关爱和幸福作为人力资源管理的重要内容，只有这样才能够抢得高水平的人才。从这个角度来讲，只有让员工满意的企业才可能有高的绩效。任何关于员工改善，关于工作生活平衡，这些东西都不是雇主主动提供的，而是为了留住人才没有办法最后做出的让步。它是一种市场竞争的结果。

中国人民大学劳动人事学院副教授

刘松博

《**HR** 群体存在四大矛盾》



以下为演讲实录：



**职业经理 MBA 整套实战教程**

**MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net**

刘松博：我们今天是一个很快乐的话题，这个话题我们牵扯到员工，牵扯到企业，上午甚至牵扯到全人类。现在好像我们比较缺少对于我们这个职业群体的关注，我们这个职业群体，按数量上来看，当然没有权威的数字，大概在 700 万到 800 万之间的 HR 从业人员，相当于以色列的全国人口。这样一个庞大的群体，其实学术界的研究都是很少的，应该说学术界在这方面是缺失的。今天我的主题叫做“人力资源从业人员的困境与突破”。

为什么我对这个话题感兴趣，从我最早接触人力资源管理这个学科开始，包括做第一个项目开始，我发现人力资源从业者跟一般的职业不太一样，这个不一样让我一直有思考。一直到 2007 年的时候有一次思考被激发了，让它更加成型化。2007 年我一个在职班的学员，一个 26、27 岁小女孩，刚刚工作时间不是很长，她拿了一篇文章来找我，这个题目叫 Why We Hate HR。这方面的话题其实很多，这个小女孩她拿到这个文章的时候可以说是面带愁容，说刘老师你们搞人力资源管理经常说这个专业多么好，但是你看大家 Hate 我们，为什么会这样？不光是美国人在思考这个问题，其实中国庞大的草根阶级一直在质疑我们这个职业，相关网上的帖子是很多的。类似这样文章被无限次转载，各个论坛都在转载这篇文章，大量的

讨论。到底我们这个群体怎么样？当时可以说这个小女孩的问题把我激发了。就在 2007 年的 12 月份，我在企业管理杂志上发表了这样一篇论文“HR 惹谁了？”我在逐一回答到底别人的质疑是怎么来得，我们该怎么判断，该怎么做，这个其实就是上午赵佳惠女士提到的 QBQ 的问题，我们该做些什么。当然这篇文章已经过了五年了，这五年的时间里我有一些新的思考，这些思考再跟大家继续分享。

我先把这些群体的摘要给大家看一下，相关的数字很多，而且很多数字并不权威，这些不权威的数字，我们找到一个相应我们觉得可能还算靠谱的给大家简单看一下。比如这种数字都比较有趣，性别在基层的时候，女性能达到 80%，越往高层走女性越少，总体从业人员比例，女性比男性其实要高，大概是 6:4 的关系，不同的企业规模当然也不一样。就在 2012 年美国出具了一套报告，在美国性别比例也是这样，跟中国很像。类似这样有趣的数字很多，可能也值得我们思考的这些数字。相应还有一些统计，比如大家对你的薪酬满不满意？薪酬管理白皮书每年都有，这里面问题可能也很大，甚至这个群体 88.2% 的人都不满意。这个数字不一定很权威，但是能反映问题。地区之间的发展是不平衡的，大家可以看到我的数字是没什么规律，甚至有些是从不同的地方引入过来，这也说明目前对于这个群体权威研究的调查非常少，这也是我们在未来要做的一个事情。

我想总结一下我们的群体可能面临的四大矛盾与四大失衡。这四大矛盾，我在 2007 年的文章里谈到这是恶性循环，造成 HR 人员地位缺失和素质缺失，你的素质不够，老板不带着你玩，开战略会议，各种事情不找你玩，越不找你你素质越低，素质越低人家越不带你玩，这就是恶性循环。这种恶性循环怎么打破？HR 地位为什么缺失？这里有很多的原因，时间有限不一一展开。

我重点谈一个 HR 的职格分裂。这个词是我自己创造的，不一定很合适，我当时为什么说这个问题？很多 HR 看看这是不是人干的活。第一天刚刚参加面试，第二天面试别人去了。第一天刚刚给企业裁员完，第二天就被企业裁员了，这种角色巨大转换非常困难。这不是一般人干的事，所以叫职格分裂，会带来人格分裂。我们这个角色说实话挺艰难的，而别的人，别的职业不太理解我们。

我简单讲一下 HR 人员素质缺失，素质缺失现在恐怕是一个大问题，专业职能不足，战略意识薄弱。彭老师讲的基本上围绕战略，但是我们 HR 几个能想到这个层次？目前很多人都做不到。这里面也有一个很有趣的数字，这也是不权威的数据，学理背景，硕士学历以上占 7%，高或者低不说。形成来源，HR 的形成来源早期是非常复杂的，HR 很多人早期当时是人事处改成人力资源部，很多其实是搞行政、后勤，对于 HR 不一定很了解的人塞到人力资源部。后来我们讲的小 H 体系不能转换成大 H 体系，很多人从技术岗位转到管理岗位。HR 岗位很像管理岗位，这里面很多人从技术岗位转过来。另外，我要找到一个部门，这个部门哪个领导说我有什么亲戚，我有什么朋友，大客户的什么孩子，我要塞到你们企业。塞到哪个部门呢？哪个部门又像是当官的，看起来又没什么技术含量可干的，所以跑到人力资源部，来源很复杂。最近几年有调查表明，现在逐渐科班出身的人能够大概占到三分之一，尤其是最近三年非常的迅速。这是 HR 的一个构成。这里我想重点谈一下，我们很多从事 HR 实践工作者的态度问题。当时“HR 惹谁了”我重点谈这个问题，我们 HR 做的是服务工作，为什么其他部门对我们不服？我后来归重点讲到这个问题，我用了几个词形容。

网络上一个很有名的帖子“HR 的七大通病”，大家感兴趣可以一个一个对照一下，你哪个地方有问题，我可以保证在座 HR 从业人员说这七个问题一个都没有的，我是不相信的。我们现在很多 HR 经常被忽悠，说这个东西很漂亮，你快用这个吧，就用了。没有自己明确的判断，多少公司在这个地方出了问题，用了一些不合适的工具。类似这些东西我不展开讲。

我重点谈一下我总结 HR 这个职业本身群体上存在的四大矛盾，就是立场矛盾、期待矛盾、定位矛盾、发展矛盾。

立场矛盾，职格分裂是很典型的立场矛盾，刚才很多人也谈到这个问题，到底从企业方还是员工方看这个问题？人力资源在中间受夹板气。常凯老师今天没来，常凯老师来了搞不好又跟我们人力资源管理打架，这就是不同的立场不同的考虑。

期待矛盾，HR 觉得自己很了不得，我们在谈一些非常时髦的话语，说一些非常时髦的工具，甚至觉得别的人不理解我们。但是你看一看其他部门，别的人觉得我们 HR 在做些什么？接电话，写写文字，我们是这样吗？不是这样，但是为什么给别人这样的印象？也是值得思考的。我们自身期待和外部期待本身存在矛盾，很多 HR 专业的学生一到工作岗位就开始抱怨，现在我看到很多我毕业的学生，曾经也跟我抱怨过很多次。

定位矛盾，很多 HR 实践者其实也被理论家忽悠了，理论家说你们要做四件事，对不对？肯定是对的，战略伙伴、管理专家、变革推动者、员工代言人。这个模型在学术界其实引起了争议是很大的，第一，他的很多边界不清楚，比如战略伙伴和变革推动者怎么区分？第二，他谈到说其实战略伙伴和管理专家是相对的，员工代言人和变革推动者是相对的，而且你要在这四个相对角色里找到平衡。是那么容易吗？其实不是这么容易，所以这个模型让我们看到，我们原来 HR 要做这么多的事情，这么伟大的事情，什么都要做，可是我们实践中要求不是这样，目前阶段不是这样。另外，那个女孩子跟我说的我印象特别深刻的一句话，你们 HR 现在这么热，HR 课程这么多，为什么我们在企业中 HR 的定位没觉得那么重要？这里我们必须强调我们经常强调的一点，一个企业中最大的人力资源经理是老板，在不在人力资源部门？不在。一个企业最重要的人力资源管理工作的承担者是不是人力资源部门？不是，所以理论上这个概念非常广阔，它不是在人力资源部门独有的，你可以看到这一块概念确实很重要，相当的课程很多，都是围绕这一块来的。我最近几年上的课最多的，“非人的人”，大量工作是在非人力资源部门。人力资源管理部门大多数可能存在是这样一个事情。

发展矛盾，短期发展和长期发展矛盾。这个地方需要判断一下，你们的企业在什么阶段。各位可以看一下，我们现在中国企业特别强调量化、复杂化、技术化，刚才彭老师讲了，海尔每一个人要算投入产出，每一个人要测算价值。西方企业有几家这么干的？你了解一下外企。中国的且现在搞的非常复杂，这个复杂其实是没有办法的，我说一个我对中国人力资源管理的判断，我们现在是由简入繁，但是大家记住我一句话，未来一定是从繁入简。我们这样一个职业会面临非常大的挑战，现在让你做这个，做那个，你要掌握很多的东西，技术化很强，什么都懂，什么都会，相应当然事务性工作很多，而且这里面培养非常多的专才，这一块弄的很精深，这是我们从简入繁的阶段。但是同志们，我们必须看到未来人力资源管理工作，在座也有很多非常优秀的外企，你跟他们交流会发现外企人力资源管理工作一般是比较简单的，很难想到搞一个考核那么复杂的指标体系。我刚刚接触一个煤矿企业，员工的打分竟然是千分制，1000 分。需不需要？未来会往简单走。而且专才在西方文献里也是这么谈的，中国未来也会是这样，就是他的职业生涯会比较有风险。我们看一下人力资源外包、共享中心，这两个词大家不陌生，目前是比较热门。共享中心，这个没有外包出去，IBM[微博]当时做共享中心的时候，他们光 HR 信息服务人员 6400 多人锐减为 3300 多人。当然他们业务发展很迅速，他们能把这 3000 多人部分消化，我们有几个企业能做到？这里面可能牵扯到非常复杂的问题，在这里没有办法非常详细的展开来讲，对于各位来讲，尤其是从业者一定要关注这些东西。我为什么说专才风险很大？你做这一块做的和精深，但是没准以后就出去了，所以要复合型人才。不是通才，什么都懂的不需要，但是至少在组织在某些方面是离不开你的。

你们因为来自不同企业类型，不同地区，不同的行业，甚至不同的发展周期，大家所体会到刚才四大矛盾的程度不一样。刚才有不少同志也讲到了关于分类的问题，我给大家总结一下，国有企业 HR、民营企业 and 外资企业 HR，因为有太多因素影响，大体上不一样。

国有企业 HR 争的是面，民营企业 HR 拼的是钻，外资企业 HR 耍的是范儿。国有企业 HR，首先国有企业比较稳定，收入现在也不错。本身你进入国有企业就有面，而且很多国有企业人力资源部是当官的，甚至有时候跟组织系统是合属办公的，在这种情况下国有企业 HR 争的是面。民营企业 HR 现在是钻，没



有金刚钻揽不了瓷器活。没有成型的制度、规章和流程，你自己琢磨。而且很多民营企业的领导，我把他称之为“妄想狂加多动症”，想法很多，我要做这个，我要做那个，你们上。组织结构今天调整，明天调整，技术这个不行了让那个。在这样的环境下，确确实实我接触很多企业，我发现民营企业 HR 他站得住真的水平是相当高，各方面都要强。外资企业 HR 要的是范儿，说几个英文就能震死你，流程、制度、规章，什么都有。而且全是国际性的，所以我说要的是范。

从生命周期来看，刚才国有、民营、外资，其实有很多企业处在不同的阶段，所以我说这个因素很复杂。我大概说的是，初创的企业 HR 玩的是力度，拼力气。发展的企业，HR 玩的是制度，但是成熟的企业 HR 玩的是气度，企业文化、价值观、愿景。不同企业在政策、管理、方法上制度都是不一样的。行业不同，地区不同也不一样。这是宏观上的四大失衡。微观上有很多的因素，岗位上、性别上、老板不一样，老板其实是一个最重要的因素。人力资源管理工作永远是一把手工工程，没什么说的，他想干什么就想干什么，他不想干你在里面怎么拼也没有用，所以老板微观差异造成企业风格上、态度上很多不同。这是我说的一些失衡导致的。我刚才说的四大矛盾，有可能你们体会深浅程度不一样。

我们不能总说问题，而且有些问题也不见得现在大家能够体会到，但是我现在给大家支一招，为什么会有这些问题，我找到一个关键词“影响力”。我这个人学术上主要做的是领导力，领导力有一个概念叫做领导力及影响力，我把这个概念借用过来。在领导力里有所谓五种领导力论，我把这五种领导力论借鉴国家发来的 HR 五型影响力，变革型、战略型、服务型、道德型，共享型，对应的是变革型领导，服务型领导，战略型领导，服务型领导和道德型领导。分别指什么问题？我们看一下。

变革型领导，推动变革要具有的一些素质。战略型领导，要有一些意识。服务型领导，态度好。共享型领导，行为上。道德型领导，职业道德。这五型影响力我们如果做好了，我们对于整个 HR 职业就能把控的很好，你就可以影响别人。如果掌握很少的一部分，对不起，你想做好也很难。这算是一个理论模型，说句实话不是很成熟，想的很仓促，慢慢在企业讲课的时候会逐渐丰富。现在形成一些想法，比如素质上怎么能够能力支撑，让这个变革落地。同志们，你们影响上级方面做的怎么样？职业道德，你爱不爱 HR 这个系统，这个职业，这份工作，网络上为什么那么多骂 HR 的帖子，很多 HR 本身对自己的工作就不认同，也跟着一起骂。我是做 HR 教学工作的时候，每次看到这个真的在思考这个职业到底怎么了。遵规守矩，终于组织，职业化这个词非常火，伴随而生是职业化，这帮人非常大的问题是忠于职业，但是不太忠于组织。我前几个月给一个企业讲课的时候，那是百丽鞋业，这个企业给我影响非常深。那个人力资源副总姓李，他跟我说，我们这个企业最反感的就是这个词，职业经理人，来了几个职业经理人根本不行就走了，就是想把业绩弄上去，股票看着很好，都是短期行为，换个地方照样当他的经理，我们企业怎么办？我加一个词，严格学术意义上不是职业道德，但是他忠于组织，现在这个词在很多企业里都被深恶痛绝。

怎么做到？我送给大家六脉神剑，我总结为三内剑，三外剑，三内外，自我修炼，三外剑，整个外部条件的促进要抓住。戒骄，本来你是服务的，不要骄傲。戒躲，我发现很多 HR 不是为了做事，而是为了安全，我们很多 HR 觉得我是后台，这个事我们可能说话力度不大，但是要强势，该去争取就去争取，戒骄和戒躲是不卑不亢的意思。戒贪功，你看看我们很多企业 HR 为什么出问题，基础工作没做好，岗位工作没做过，开始搭建上层工作，素质模型要建立。基础工作没做好，为什么一做项目就垮掉？没有基础，不能贪功，很多 HR 稍微学点东西就想贪功，什么都想做，做的很好，但是可能没到那个时候，不能比老板跑得快。我们 HR 听点课了，这儿讲了一天，觉得学会了很多东西，回去跟老板讲，老板，我们要幸福了。跑得比老板快。要归功于老板，这个事做完了是谁的功劳？所以为什么石伟老师很喜欢我，做完了全是石老师的功劳，确实是石老师的功劳。借势，社会大势。借力，我们现在很多 HR 从业者不会借力，这个事情我们要借助外部专家，劳人院老师说过什么，你甚至可以直接把他请过去。很多自己没办法说的，尤其是人力资源管理牵扯到绩效管理、薪酬管理这些东西的时候，这是企业中最大的政治问题，人力资源部其实没办法很好的把握，人家说你人力资源部又自己找政绩，又在那儿胡搞，又给我们找麻烦。这时候把劳人院的专家找过去，你说是他说的，他做的，这叫借力。外部的报告，相关的数据分析，这一点咱们

有多少 HR 敢说自己的数据分析做得很好。我经常在我绩效管理在职班学院展示怎么分析 SPSS，这些为什么有用，要很清楚为什么绩效不好，这些因素是有影响的，没有人想这些问题。数据分析根本不会，基本的研究框架根本建立不起来，到底是怎么回事，懵懵懂懂。我要求我所有的硕士必须学会做研究，必须学会 SPSS，不能随便就开始做项目，先把基础搭好，能不能把数据分析好，这个非常重要。但是有多少人重视这个事情？这其实是我整个人力资源从业者五型影响力系统，内部有非常详细的东西我们今天没办法展开。

我的总结，各位 HR 人员，你们找一下你们现在处在什么境界上，模仿学术的三重境界，我个人总结了 HR 的四重境界。我们做 HR 的人员，在这四重境界里你们找一下，你看你在哪儿？第一重境界，“古道西风瘦马，夕阳西下，断肠人在天涯。”这时候我们的影响力不够，我们的能力不够，别人也不理解我们。到了第二重境界，当我们有一点点影响力，掌握了一些知识技巧，我们发现争渡争渡，惊起一滩鸥鹭。当我们影响力再高一点的时候，叫春风得意马蹄疾，一日看尽长安花。这时候我们影响力有了，我们能力有了，大家开始逐渐理解配合我们了，我们开始做一些事情，这些事情做的还不错，我们很得意，但只是一日看尽长安花而已，就是这点事，把这点事做完了做的不错，领导也表扬了我。但是能不能看的更远一些，当你五星影响力完整了，你会做到“会挽雕弓如满月，西北望，射天狼。”

这是四重境界，你比较一下你在哪儿。我在这儿说一下第四重境界，刚才彭剑锋老师说的观点我其实很同意，因为在五型影响力模型里我谈到了，人力资源从业者要掌握业务能力。但我是部分同意，我不同意他说要解散劳动人事学院的本科专业，这个我死活不同意。为什么？人力资源从业者其实特别需要劳动人事学院这样的一种教育理念，我在 2007 年那篇文章里特别强调这个事情，我说中国像劳动人事学院这样的学院太少了。你看美国，真正好的人力资源一定是来自于 UIUC、康乃尔，他们是非常类似于我们这样的，他们是从不同的视角能够让你站在全局的角度看问题。为什么你受夹板气，你是本位主义，你站在自己部门看。你站在领导面前觉得员工不对，站在员工面前觉得领导不对，只有我们劳动人事学院能够做到让你从各个角度看。这对人力资源从业者是非常非常宝贵的财富，在这个基础上你们进入公司熟悉业务，真正熟悉业务，你会做到我们能想到的一切事情。所以人力资源这个专业非常重要，我们是从不同的角度看。从这儿再往下讲，我很幸运，能够在劳动人事学院这样中国第一人力资源平台上进行我的教学和研究。我一直觉得我做的事情很伟大，为什么？因为我判断中国的未来一定靠两个东西，一个叫教育水平的提高。一个叫做管理水平的提高。管理水平提高了，你的教育就提高了，教育提高人员的素质就上去了。管理水平的提高，教育水平的提高，我是做管理教育的，我发现我做的是全中国最伟大的事业，我每天这么提醒自己，所以我每天的效率特别高。对这个职业我充满了热情。

一年一度的新年报告会来了，在最后我送给大家一首打油诗，这首打油诗把我刚才说的很多思想都放进去了，

江城子，新年报告会，

从业人员愁断肠，劳人院，帮您忙，人力资源，满弓射天狼，管产学研如论堂，恨时短，纵异常，研究从来费思量，路有尽，学无疆，共鸣尘土，弃之又何妨，书生意气莫言狂，挥吴钩，砍骄阳。

谢谢各位！

主持人：感谢我们刘教授给我们带来的惊喜。有请在座各位问一个问题。

提问：刘老师你 PPT 能发给我们吗？刘松博：我这个还在整理之中，很多观点并不成熟。刚才讲的很多思路都在这张表里，大家可以看一下，我个人甚至认为我的模型比贝弗里奇模型要好，变革型跟变革推动者很像，战略型跟战略伙伴很像，服务型 and 共享型是对应着专家，员工代言人，而且我这个界限更清晰。我

加上了道德型，这个和一般都不太一样，这个东西还在不断丰富中，我有计划把这个东西写成几篇文章，但是可能是明年的事情。在今年先跟大家短暂汇报一下。谢谢

## 北京大学光华管理学院 教授张维迎 《市场可以把利己之心变成利人之行》



我们今天谈人力资源管理，其实我们每个人都算人力资源，让我来讲更是人力资源的错误配置。我不是人力资源方面的专家，但是因为曾湘泉院长是 30 年老朋友，他命令我必须来，所以我就滥竽充数来讲一下。

我们人类无论生活在什么年代、生活在什么地方，一定要追求幸福，不同的人对幸福的理解不一样，尤其我们满足幸福的方式在不同时代、不同制度上也不一样，这才是关键。经济学家有一个快乐公式，快乐等于满足和欲望，我们所有要追求的幸福要有社会性，我们要有名、利、权、宠，我们要自由、自尊、爱情、友谊。这不是一个人的幸福，而是我们社会本身不同人之间的幸福，关键在于我们怎么进行平衡。从人与人的关系来看就是两种方式，一种通过使别人不幸福自己幸福，另外一种通过让别人幸福而自己幸福。第一种是强盗逻辑，第二种市场逻辑。人类的历史就是这两种方式来发展。市场逻辑大家想成一个新的概念，我后面讲亚当斯密国富论，2000 多年司马迁都有国富论的历史。我们必须承认，我们人类大部分

历史里都是强盗逻辑主导，只有近代之后我们走市场。从我们先祖思想家开始就在探讨人类怎么活的更幸福。

我们当今人类生活的规则是两个时代的思想家给塑造的。第一个时代是公元前 550 年左右，从孔子到耶稣，这 500 年新形成的思想。第二个是从文艺复兴到启蒙运动形成的思想，所有现在支配我们人类生存规则的，就是这两条东西。第一个 500 年和第二个 500 年最大的不一样在于第一个 500 年是思想家他们在解释人类幸福的时候，说明怎样我们生活得更幸福，他强调的是怎么改造人的心。第二个 500 年，启蒙运动的时候，他不再强调人的心，而是强调人的行为，你可能没有利人之心，但是怎么使你有利人之行，就是我讲的市场逻辑，这就是亚当斯密最重要的贡献，那个时代我们的民主、法制、自由的认识都是基于这样一个基本的逻辑关系。

我们看一下轴心时代，公元前 500 年，无论是东方还是西方都出现了一大批伟大的思想家，我们不去强调他们的差异，其实他们的共同之处很多。首先，为什么在那个时代东西方同时能出现这么多伟大的思想家奠定人类的精神和文明的基础。简单来说，那一代人是最低幸福的时代，最低幸福的时候这些伟大的思想家就在探讨我们怎么能够变得幸福，怎么避免人类的灾难。我总结一下，所有这些，无论东方还是西方，他们为天下立“道”。和谐社会需要遵守的共同规范就五个：第一，以人为本；第二，推己及人；第三，互助相爱；第四，诚实守信；第五，奖善惩恶。这个无论东西方都是一样。

以人为本。我们人类所有的东西都是为了幸福，人类是所有地球上生物中最高贵、最有理性的动物。包括我们今天谈的环境保护，都是以人为中心。

推己及人。孔子所讲的己所不欲，勿施于人，其实不光孔子，那个年代的思想家都有这个思想，比如古希腊哲学家皮特库斯，他就讲的比孔子早。我们中国人叫树道，我们要尊敬人，我们要平等对待人。己所不欲勿施于人，就是你不想让这个人欺负你，你不想剥夺人的自由你就不应该剥夺人的自由，我们人类要遵守这个规则，我们如果不遵守这个规则我们就很难幸福。

互爱相爱。如果仅仅靠自己，我们没有一个人可以跟野兽斗争，我们人类之所以能够战胜强大的野兽是因为我们要合作。同样我们要取得进步，我们也要合作。相互之间的帮助，这是古典思想家都强调的，孔子、墨子、耶稣都强调。

诚实守信。我们人无论做什么是在建立在可信的机制上，我今天这么早冒着大雪起来，我相信今天曾教授说的要开会，我们人类要言而有信这是非常重要的。古典时期的思想家全是共同的，特别是儒家的、墨子的、佛教的，佛教说的不妄语，我们现在官场上妄语太多，凡不如此想而说都是妄语，说的和想的不一樣。习近平这一次上去以后强调解决这个问题非常重要，我们政府首先不妄语。我们作为企业的领导人也不能妄语，这一点很重要。基督教里的诚实不一样，你对人说谎可能发现不了，但是你对上帝说谎总是能够发现，所以一个真正的基督教徒就不会说谎。

奖善惩恶。这是一个激励机制，我们人力资源讲的激励机制，无论是儒家的、墨家的、释迦牟尼、耶稣都是一样。我们现在人力资源里表现好的人要奖励，表现不好的我要罚你。墨子讲“兼爱”，易中天的思想跟我们现在人力资源差不多，自食其力、按劳分配，各尽所能。佛陀和耶稣都主张宽宏大量，但是他们是另外一个机制。人与上帝之间是一个长期的合约，终身的合约，你今天干了坏事上帝记下了，你改了上帝会原谅你，但是你放着它不改，到了天国里上帝会惩罚你。这个激励机制比我们一般的货币机制强得多，信仰宗教的人他的行为一定跟我们普通人不一样，是因为他有他们的激励机制，是基于更大的信誉。

我总结一下，这五个基本点，我们所有这五点是从东方到西方思想家共同的观点。博弈论的观点，我们人类是追求幸的，每个人都有权利追求幸福，每个人只看眼前的利益就会互相伤害。为了解决这个问题，



我们要克制自己的私欲。古典的思想家都明白，你必须有激励机制，奖善惩恶，能够做到这一点，我们人与人之间可以得到相偶不相残，人类可以过幸福生活。

然而古典生活有很大的缺陷，2000年前幸福是强盗逻辑而不是市场逻辑，用墨子的话讲是“国相攻，家相篡，人相贼”。其实思想家都没有真正的理解市场逻辑，而不是反对市场。孔子最有名的学生自贡是一个很有名的企业家，孔子和自贡好多对话是用商业语言对话，孔子本身并不反感市场，但是他没有看到市场巨大的力量。回过头来看，人类怎么幸福？我们的幸福是基于欲望，所有古典思想家，包括宗教和世俗，他的重点是放在怎么截止你的欲望。欧洲早期的禁欲主义，中国道家清心寡欲，儒家也是一样的，这就变成了追求幸福最好的方式。我们人类到了今天，我们知道禁欲肯定不是最好的方式，我们用最强的办法使得一种欲望给人类带来普遍的幸福，普遍利益的基础上，最后就是我们的市场经济。

在文艺复兴和启蒙运动的五百年中，世界上有大量伟大的思想家，很遗憾东方没有。我们在东方，或者说我们现代的民主市场自由就没有，两千年不一样，两千年是东西方平分秋色，第二个五百年我们东方没有出现，我们中国现在没有完全启蒙运动，一百年前我们开始启蒙，后来启蒙中断了。三十年前我们又开始启蒙，二十年前又中断了。现在是新的启蒙时代，是因为西方几百年前的事情我们现在好多不清楚。我们现在好多的理念，看看其实不如慈禧太后的理念。

我们现在回到亚当斯密，亚当斯密最有名的是国富论，另外一本书是道德情操论，有人说这两本书是矛盾，实际上一点都不矛盾，亚当斯密的思想是自由竞争的市场上，自利行为给他人带来幸福。在道德情操论里，同情人是我们的基础，关爱基于我们的同情。人类无论多么自私，在他的天性中显然都会有一些原则使他关心别人的福祉，并以他人得到的必要的幸福为报酬。他说没有什么比满腔热情地照顾别人更令人愉快了。

但是我们人类也是有缺陷的，我们容易高估自己的品格优点，我们的同情心其实都是自我中心的。亚当斯密举了很多例子，跟儒家的观点是完全一样的，比如一个人对于你父母的同情心，或者对于你亲兄弟的同情心大于堂兄弟。设想数亿中国人，由于地震突然死亡了，一个商人会感到伤心，会为数亿人的死亡感到悲哀。但是到晚上他该睡觉还是会睡觉。人类所有的中心都是基于自我中心做出的，包括我们的距离越近，我们的同情心越强。我们人类的进步不可能靠小范围的交流，人类的进步一定是靠大范围的交流，从古到今人类的文明进步是大范围的合作。文明社会人是需要多数人的合作和协助，人穷其一生也难以博得几个人的友谊。我们每天所期望的食物，不是出自屠夫、酿酒师或面包师的仁慈，而是出于他们自利的打算。我们不要讨论他们的人道，而要讨论他们的自爱；不要对他们讲我们的需要，而是要谈对他们的好处。

如何把利己之心变成利人之行，这是市场最大的魅力所在，我们人类今天的进步就是建立这样的基础上。如果我们今天强调心，不是在说心不重要；心很重要，但靠心本身不能解决问题。计划经济下不是我们人的心就比美国人坏，而是我们的制度是利己之心，不能变成利人之行。计划经济本质上是强盗逻辑。亚当斯密强调，人对道德法则的遵守可以降低做生意的成本。市场很简单，好坏是别人说了算，不是自己说了算。你要想获得收益得给别人创造价值，企业家就是伺候消费者的人，但是他们很聪明地明白市场的特点，只有市场经济的条件下相对聪明的人伺候相对笨的人，最后的人力资源调动起来伺候每一个人。比尔盖茨也好，乔布斯也好，他们都是伺候我们普通人的，这是了不起的，市场是给普通带来幸福的一种制度。

最后我强调一下，我们现在的市场不仅给人带来物质的满足，还给人好多其他的满足。比如自由，自由和市场是同一个概念，主席你相信市场就相信自由，主席你相信自由就相信市场。自由是市场的基础。但是我们想，人的自由不是仅仅为了获得物质财富，人类自由本身是人的本性，大家说从古到今为惩罚人把人关起来，就是剥夺你的自由。自由是人的地位需要。只有在市场下才能真正得到保证，我们从自由的角度来讲，市场是我们人类实现自由最好的方式。大学给同学们发奖学金，我们有时候让贫困资助的学生

在讲台上讲感受，这是不好的，因为他在剥夺人的自尊，并不是拿到帮助的人都愿意这样讲，但是我们为了我们的需要而这样做了。其实我们在中国每树立一个典型都是一个道德的堕落的过程，他是为了树典型人的需要而剥夺了别人的自尊心和幸福感。在市场上，每一个人的双手、智慧就是你生存最好的方法，这个能得到实现是幸福的。一个公司里我们让每个人能够发挥作用，潜能最大的发挥出来他就能感到幸福。如果他发挥不出来，领导关心他，问候他，他不会幸福的。关爱一定是建立在自尊和自立的基础上。

幸福与其他的观念是有关系的，比如价值关系，如果这个社会是公平的概念，公平包括多劳多得，不劳不得，这个情况下，一个企业有正常的提升制度和激励机制，这个人会感到幸福。人类包括学术界都有责任引导人们树立正确的价值观念。宗教信仰，我前面已经讲到了宗教信仰，宗教信仰是人的理性选择，我们真的不知道有没有另外一个世界。这时候我们总是选择对我们安全的东西，这种信仰本身是在提升人的幸福。盖洛普 2005 到 2009 年的调查发现一个缺乏物质食品、工作和健康的社会，信教的人比不信教的人幸福得多。我们不要期待一个企业里所有人类需要的东西都能得到满足，企业基本上还是市场的规律，我们人类好多关爱是要现在满足。

经济学家老受到批评，经济学家人是自利的，导致现在社会的道德败坏，其实这跟经济学家的宣传有关，尤其管理学家和社会活动家会这样去指责。我要说这样是大错特错的。我们看真正给人类带来幸福的和道德提升的是市场。哪一个国家按照亚当斯密的市场理论在做，哪个国家人的道德水平就高，而不仅仅是物质财富发达，他的道德水平就高。哪个国家不按市场的规矩，这个国家一定是堕落的。我们比较一下中国和美国，美国大部分是按照市场原则，我们看看中国是按照特权在做，我们看这两个国家的道德是完全不一样的。我们讲人是自立的，这有一个好处，我们让自立变成利他，变成为他人服务。我们一开始讲人是大公无私的，这就有好多的坏人。我们讲皇帝是圣人，当官是大公无私的，所以会约束他们。人类是世界上最早实现民族法制的国家，最早假定国王是坏人，我们怎么约束他不干坏事，我们有民主法制，市场也是这样的。我作为搞经济学研究的，我们研究幸福关爱，不要变成只是对于心的实践。

周文霞：短短几分钟，纵横几千年，张教授以幸福为主线，把人类追求幸福的理念呈现在我们面前，还有一点时间大家可以提一个问题。

提问：我听到以后很高兴，为人民解决幸福很高兴，感谢党。怎样实现人民共同幸福，需要我们消除金钱至上，消除金钱教育，用公共教育提高人民文化水平。一个人的能力有大小，为此造成了不同的不幸。

张维迎：他讲的很有道理，我刚才讲也是这个意思，一个市场每个人都各尽所能，所以我们才感到幸福。中国人有气，因为他不能竭尽所能，为什么？因为不是在公平公正原则上。现在好多了，我们现在一个服务员都有气，他都认为自己可以干更好的工作，所以他不幸福。我们要真正理解市场怎么运作，尽管我们成天谈市场，真正理解市场还是不多，好多人在市场上迷失。市场尽管不是唯一的，仍然是今天人类发现的实现人类幸福的最好

## 中国人民大学劳动人事学院

石 伟

### 《应把考核重点转移到事前和中间控制》



#### 以下为演讲实录：

石伟：我们老师的学术和研究背景，以及长期的实践使得是他们对人力资源管理提出很多睿智的看法。按照计划，我的接力棒应该传给下一位周文霞老师的，但是周老师还在课上，她希望仍然由我来主持下半场，——不幸事情就来了，因为下半场按照计划有我自己的演讲。这样也好，我利用我当主持人的一小点特权，我把我的演讲给压缩在 10 分钟之内，以方便我们孙健敏老师做最后的压轴。

今年定的题目是“关爱与幸福”，我在想“关爱与幸福”对于我们超越绩效的人力资源管理有有什么样的启示？尤其是坚持到最后的这么多硕士和博士生，我可以分享一下做研究的体会。我的研究是不同的绩效管理模型会影响员工的满意度吗？首先我们看看去年网上流传非常广的傅先生家庭绩效考核表，我看这个考核表好像在什么地方见过，大家可以看得出来 KPI，考核的组长相当于直接部门经理，在此也就是他老婆和双方父母。看着这些东西，在座结过婚的哪一位太太是靠这样的方式管理自己的家庭的呢？没有吧！这是一个记者做的调查，表中除了对丈夫有要求之外，老婆大人要每天坚持减肥，6 月份还实行家庭考核绩效 1.0 试运行版，跟我们企业里的考核一样，得高分是最乖的人，就是他女儿。

网上有人说，这样的考核真棒，晒的就是劳动人事学院今天讨论的“关爱与幸福”。但记者随访证明，这种做法矫枉过正，无论是赞成还是反对，没有人愿意在自己家庭实施这样的绩效管理。

我们紧接着看一个省政府目标任务的考核，这个表格傅先生家庭考核几乎如出一辙。在座的市委人才处的马处长一直坚持到最后，可以看出干部绩效考核是什么都可以往里装的。例如一个市委书记因为他喜欢国学，他可以把四书五经的内容纳入干部年度考核的指标中，我们可以看得到持反对意见的人更多。

企业的情况呢？我年前接触了一家企业，这家企业的考核表看起来和傅先生家庭的考核表和我们刚看到的干部的考核表一样，问题是在这样的考核模式下他们幸福吗？我们首先检索文献，实际上在许玉林老师的书上写的清清楚楚，如果我们要找一个通则性的绩效管理，看样子绩效等于结果加过程是个好方法。

而对于公务员、教师这样的职业，徐林老师和傅亚和老师的书上同样也说得清楚，考核就是实际的收益和预期的收益。可是现在很多单位不问青红皂白，只是注重考核结果；或者胡子眉毛一把抓，只是注重量化的考核指标，结果有可能遭至更多满意度下降。彭剑锋老师说的很清楚，绩效管理倡导的是系统思考和持续改进，而傅亚和老师早在 2004 年就在讲，绩效管理一定和许玉林老师下的概念是结果加过程，过程的控制一定要加强。这种情形下，绩效的提升需要我们更加注重过程控制，这是劳动人事学院开拓者他们理论上的贡献。

关于幸福学相关的理论，我的文献几乎跟徐老师差不多。比如社会比较理论、目标实践理论、活动理论，实际上这样的理论大家可以看得出来，他们之间也是相互冲突的。绩效管理，我完成了今年的目标我会很高兴，如果我完成不了，活动本身也能够导致目标的实现。加上现在流行最广的压弹力理论和动力平衡理论。绩效在心理学看来，一定是受潜能、意愿与机会因素多个变量影响的结果。我们今天讨论的主观幸福感，就心理学和管理学的研究，绩效和人格因素最相关。像刚才那位学员问苏中兴老师的，幸福感提升了工作绩效，还是工作绩效提升了幸福感？实际上这样的一些关系都是不清楚的。由此我就想做一项研究，绩效管理的模式，在上类型学上加以不同的区分，由此能够提升幸福感吗？

正好年初有一家煤炭企业找上门来，他说我的任务就是两天课加上一天的调研，因为绩效管理执行不下去了。我们可以看得到这家煤炭企业从类型学的角度，一开始就是只注重结果管理。而许玉林和傅亚和老师说的很清楚，既然是过程控制和过程管理，偏重于结果的一定要让他让位到结果和过程并重的考核，所以我做了一个标准的所罗门的四联设计。问题来了，我去的时候是年初，他们目标任务刚刚下达，如果这时候用幸福感、满意度，或者用满意度替代幸福感做测量会有一些问题。怎么办？像我们现在做论文一样，数据采集困难。这一家企业在寒冷的边疆，我去的时候正好在零下 40 度，零下 40 度工人还在为了保证 220 吨大卡车的高速运转，在为他们的设备拉大线，把油管在载重车路过的线路上铺好。在此之前我只见过载重 50 吨的德国坦克，而大家想象一下，现在是 220 吨的大坦克，四辆虎式坦克的体积，我本人只有它的轮胎的一半高。这种情况下，工人要做维修很多问题就出来了。在数据不好采集的情况下，我们通过影像分析的技术，确定这家企业是一个典型的只注重考核结果的公司。满意度呢，通过聚焦小组的访谈，以及和工人团体访谈和一对一的访谈，大家从文本上可以看得到的，由于他的指标是鞭打快牛，基层意见很大。从在他们的采矿车间里的访谈的影像就可以看出，我们实际上把影像作为文本分析上，补全实验数据的不足。因为我们到了那个地方他的指标已经下达了，我们没有数据，但是文本分析可以替代。到了今年 12 月份，我又有机会重回这个企业，中间我们做了一些干预，我们教会管理者，除了注重结果之外，比如加强计划，倡导沟通，以及注重事前和事中的控制，这些要比单一地只注重事后的考核还要重要。而起，公司已经有一些非常好的做法，流动红旗、工作计划表，精细化管理方面他已经有相应检验和检查的手册，非常规范，也有很多行为规范，还有许玉林老师讲绩效等同于素质的素质要求，也就是说，让他们把考核的重点转移到事前控制和中间控制，更加注重考核的过程。那么，这个新的考核模式能提升关爱和幸福吗？大家想像一下，一个开 220 吨载重车，那车像教室这么高，工人工作强度非常大，矿区有规定，工人两个小时必须强制休息。这种方式体现了管理层对员工的人文关怀，加上为工人提供热食，休息过程中可以打一下棋牌，甚至免费提供一些茶水等等。这样一些干预，一年之后结果和过程并重的考核模式下工人的满意度我们做了测量，结果表明，工人对考核的满意度有了显著的增长。

我们可以看得到，我国绩效考核从 MBO 开始一直到 KPI，一直到现在的平衡积分卡，实际上劳动人事学院一直在引领全国人力资源管理理论以及实践的前沿。现在看到，这些量化的指标实际上很简单，这些方法使得考核指标越来越多，在座的都可以看得出来他太繁琐了，其实有很多指标可以删繁就简。管理有用吗？一定有用，就是首先把简单的做复杂，从复杂到简约，结果反而能够提升幸福感。比如对于机电生产指标和财务指标，我们可以完全的量化，——像彭剑锋教授说的一样。而像安全指标，完全不同放在考核指标中，要注重过程中的管理。这家企业尽管只有这一起事故，按照海恩法则，这一起事故背后的隐患可能是一千个事故，只不过它没有发生。这种情形下，如果有相应安全管理跟进，他就不用出现在考核表上，因为绩效考核不是一个筐，不是什么指标都往里装。而刚才讲的压弹力理论中告知我们的，



如加强沟通和促进工人的参与，职责规范或建立清晰和稳定的边界，教授工人基本的生活技能，这才是我们的主题，提供关怀和组织支持。这比林林总总的考核指标要有效得多。

在结束我演讲的时候，我想请一男一女上台做一个小实验，看一看管理为什么能提高幸福感，这也回答了许老师的问题，提高了以后又怎么办？有请这位男士侧身看这位女士，她说什么男士就得说什么(结果指标刚到 7 个男士就出错了)。大家可以看得到 KPI 指标就是这样出来的，当年只考干部的德能勤绩，最后和我们最后用的有很多量化指标打出来的分后，排出来的前 100 名和市委组织部用简单的方法打出来的成绩，实际上并没有太大的差异，所以指标不是越多越好，从他们两位实验我们就可以看得到，繁琐的指标是可以精简的。如果一个管理者只是重结果不重视过程，毫无疑问很多不幸福和缺少关爱的事项就出来了。这就提示了我的这项研究的意义。大家可以想一下，我们现在要做论文的时候，实际上有多种方法，比如对话、话语的分析，文本分析，包括影像的技术，在管理上都被承认。本研究的不足在于，主观幸福感是提升了绩效，还是绩效高提升了主观幸福感，像鸡生蛋还是蛋生鸡，暂时说不清楚，但我相信伴随着我们教研室教师的齐心努力，这个模型一定能够建起来。

综上，当心理学和管理学都在致力于自己研究的时候，我们适当运用一下社会学的想象力，米尔斯的社会学想象力告诉我们，你一定要考虑环境，考虑视角转换，不是只沿用一门学科的知识。还要增进反思和感受力，了解我们身边的特殊事件，我相信我的同仁整个上午下午，以及演讲中列举的多个事件，正好区分了公众的主要问题和个人的关键性困扰。如绩效管理不是一个筐，但是每个人都有绩效管理，因为千斤重担人人挑，人人肩上有指标。而对于置身其中的具体的人，我们一定要考量他的具体的主观幸福感、满意度这样一些变量。因为人的需求是多样性的。对在座的有研究生我们可以看得到，除了实证主义，基于现象学的解构主义都可以成为分析方法的一种。

如果应用我的研究，傅先生他的家庭如果要增加主观幸福感，就应该是这样的考核——注重过程中而不是单纯地注重结果(两位听众现场角色扮演)。

我的演讲到此结束。

## 中国人民大学劳动人事学院

### 教授孙健敏

### 《从业人员幸福指数分析》



#### 以下为演讲实录：

孙健敏：石教授总是那么风趣又幽默。感谢各位这么晚了还在这儿坚守，让我讲的题目最早告诉我的时候说你是压轴的，所以你很重要，所以我的幸福感就特别强。后来我看了名单以后不是，整个就是一个摆设而已，前面教授讲完了，把我放在副教授堆里，拿村长不当干部，幸福感就特别低。刚才一下子碰到两位说孙教授一天就等你这个报告，我的幸福感又一下子上来了。给我的题目是“谁是幸福的人”，我哪知道，幸福不幸福是他个人的事，我怎么知道，开玩笑。

幸福感不好谈，我稍微做一下调整，2009 年开始受人大研究品牌计划的资助，我们承担了一个课题就是从从业人员压力和幸福感。2009 年开始到今天还是做了很多东西，这东西越做越觉得问题很多，我相信大家对这个都不陌生了，包括我刚刚获得诺贝尔奖的老乡莫言先生，问他幸福吗，他说不知道，这是怎么回事，得诺奖了还不幸福。他说幸福就是什么都不想，一下都放开，身体健康，精神没有压力，现在我压力很大，忧心忡忡，能幸福吗？这是我现在的心情，所以我也不幸福。可是很多人会说你都得了诺奖还不幸福，你站在这个台上还不幸福，你是不是有病，你比较二，我说二才幸福。我试图找到一个明确的定义，翻了两个星期最后找到现代汉语辞典第五版，这样解释的，越搞越糊涂，幸就是幸福，福就是幸福。幸福使人心情舒畅的境遇和生活。解释二是生活境遇称心如意，不仅仅是外在的东西，还有内在的东西。如果大家真的对幸福感感兴趣，看罗素追求幸福和幸福之路，是要比心理学家和管理学家都更到位。

我想跟大家分享到目前为止其实我们对于幸福感没有一个统一的定义，大概普遍受大家接受就是 Andrews 的一个定义，后来有人做了发展，他自己也做了发展，大概 1994 年的定义目前来说普遍得到认同，是较高水平满意度和另外两个东西，一个是积极情感和消极情感，三个部分构成这么一个东西，我并不同意，因为会使这个问题非常复杂，我听了苏中兴老师的报告，在管理学和心理学领域很多思路是一致的，大家在混用，我的感受不一样的。其实真正研究幸福感的人就是研究幸福，幸福感有两种，一种是快乐享受，一种是至善的状态。Happy 原来的定义是快乐，汉语里面没有幸福的词，健康相对容易一下或者繁荣富强，物质的富有和还是精神的丰富。

当全球都在关注幸福感的时候，不同机构和不同组织在不同层面提出不同评价分子来，比如说英国所谓新经济基金会他们提 AHP。人类发展指数代表和指称人类幸福感，HDI，生命的指标加教育指标加 GDP 指标除以三，两个在国家层面，或者民族的层面上谈幸福指数的问题，横向一个国家的人是不是幸福，我觉得这两个东西挺有意思的。但是如果在个体层面上，这两个东西肯定不可以。你怎么算 GDP，怎么样算生命指标，怎么样算教育指标。

什么是幸福感？有六个成分构成，自主，苏中兴教授强调了这点，自由选择。最终到 70 岁才能够随心所欲。国外另外一个学者提的结构，什么叫幸福？我们要考虑一个人的幸福，或者幸福指数要考虑哪些因素？这里面有目标层、一级指标、二级指标，家庭的问题，社会的因素，自然的因素，政府的因素和其他因素。国内研究幸福感比较早的是现在在山东大学的邢占军，他提出身体健康检验和享有发展体验，最后构成幸福感。当然，每一个纬度下面有很多指标在里面。

到目前为止国内外的研究，合起来其实影响人类幸福感的因素是三个，一是属于个人方面人口统计学的因素，比如性别、受教育程度，收入等方面。第二个，个人内部状态，尤其是人格特征，刚才苏中兴教授和石伟教授都谈到了。我自己的观点是，幸福取决于个人，不取决于其他。但是你说跟环境一点关系没有吗？有，包括社会支持、文化取向和应对方式，中国人的幸福感跟西方是不一样的。不管怎么讲，现在大多数人在认同这样一个东西，收入的增加会提高幸福感，这是最新新浪网的话。这个观点已经在七十年代的时候被南加利福尼亚大学学者伊斯特林提出，他在 74 年的文章，指出经济增长在多大程度上可以提高人的快乐？得出结论，经济的发展水平，或者收入的高低跟幸福感没有必然的联系，如果按经济和幸福感线性相关，穷国人幸福感比富国人的幸福感低。他的研究发现，穷国幸福水平与富国水平是一样，美国居第一，古巴接近美国居第二。另外，幸福和收入之前没有线性的关系，财富的增加不见得一定带来幸福感的增加。这个问题一直到今天，所以解释没有，这是一个悖论，这个悖论我们国内很多学者已经证明了这一点，比如邢占军教授。来自山东的数据，2002 年到 2008 年，人均 GDP、人均调查收入、人均可支配收入和总体幸福指数，从 2002 年到 2008 年，所有其他三个指标都在增加的情况下，人们的幸福感，幸福指数基本上维持在一个水平甚至有下降的趋势。结论是，GDP 的增加，收入的增加，包括可支配收入的增加不能带来幸福感的提高。

我们做过农民工的调查，2000 多个农民工调查，调查以后发现了这样一些规律。从 9 个方面调查他的幸福感，这 9 个方面是国际上认同的 PWI，是澳大利亚人发明的一种办法。之所以选择它，是因为它有一些国际的数据，我们国内的数据可以跟它们做一些比较。年龄大的农民工的幸福感显著低于年龄轻的群体，不管在哪个层面上，生理层面上，关系层面上，发展层面上，相对来说所有人在家庭关系上幸福感是最高的，对于农民工来讲，社会地位是最低的，不是他们的物质生活水平。我们 4 月份发布调查结果的时候已经引起了媒体的注意，农民工物质生活水平并不高，但是满意度和幸福感不是他们关注的。学历，学历越高幸福感越高，学历越低幸福感越低，小学毕业生是最低的，博士是最高的。不同岁数状态差异不是很大。在城市生活的时间差异不是很大，不管在哪个纬度上。不同收入水平有差异，但是差异不大。每个月一千元，两千元，四千元，一直到五千元以上的，大家看这个规律，这个规律非常相似，不管收入多少黑色是最低的。灰色是家庭关系，不管在什么收入水平上，家庭关系的幸福感是最高的。

我们跟数字 100 合作调查了 10000 个在职人员，最后得到这样的结果。9 个方面大概是这样的情况，从业人员，大家可以看到家庭关系满意度是最高，或者幸福感是最高的。社会地位比较低，成就感比较低，生活水平比较低，这是包括了各级各类人员，包括政府人员。不同性别的，蛮有意思，女性不管在什么地方幸福感都高于男性，这个结论即使在满意度研究里已经得到了。国内的数据我有 680 个人的样本，来自不同公司行业得出同样的结论，差异显著，女性工作满意度 9 个方面比男性要高，幸福感也是一样的。刚才说到受教育程度，受教育程度越高幸福感越高，受教育程度越低幸福感越低，基本上可以得到的结论，要想提高人民的幸福感要提高受教育程度，减少文盲的数量，或者程度。收入对幸福感在我的样本里是有关系的，而且这个关系很明显，当然这是主观报告，不是实际客观的收入，下游、中下游、中游、中上游和上游，但是这个收入是判断在本城市，本地区，你觉得你家庭收入在本地区，本城市相对而言处于一个

什么样的水平？其实真正的结论是，不是收入的绝对值，而是收入的相对值，大家在社会比较中，刚才石教授和苏中兴教授都谈到了社会比较理论可以证明这个。中国大陆从业人员幸福感与其他国家地区人员 PWI 总分排序，这个还没有对外发布，中华民族仅仅比阿尔巴尼亚高一点点。这个我刚才说到两次变化，9 月份一次、12 月份一次，大家看两个颜色的是两次，不管在哪个方面相当稳定。女性也是一样，男女基本上都是都很稳定的。

最终这个受什么影响？收入、社会、所在地区好像关系不是很大，尽管我们统计了农民工的幸福感，泉州是最高的，其次是青岛，媒体上还炒作了一下，其实我们不是想搞的这么轰动，无意中做了这么一个分析，发现了这个规律。最终想得出的结论是，在我的数据里，三千多人分了两个样本，分别去看，最终结论我用人格特征可以解释或预测将近百分之零点点五左右幸福感的程度，点五意味着百分之二十几，如果一个变量能够解释另外一个变量百分之二十多的话，这是可以得诺贝尔奖的，因为在社会科学理论里还没有一个变量解释另外一个变量。我现在到了 0.637，一平方是 40% 了，那就了不得了，我估计这个数据是有问题的，我只能怀疑这个东西，如果不怀疑我们的贡献就大了，不光是我自己，包括我的博士和硕士都参与了。其实这个倾向是可以得到的，我自己的经验告诉我说，幸福不幸福，完全是个人的事情，跟外部环境完全没有关系。不管在什么条件下，你总能看到乐天派。中国人叫做比上不足比下有余，所以他是一种体验，他是一种人生的态度，他是一种人格特征，最终他是一个境界的反映。如果没有这个东西，蹲在监狱的人就不会期望还有一天能够走出来。如果没有人格特征，褚时建先生就不会在 75 岁因为生病而保外就医，而立志再用十年时间打造一个橙子王国。当 2012 年他进到北京，全国人民才意识到他又挣了好几千万的时候，2000 亩土地在 75 岁才开始，我相信他在监狱里没有人会说他是幸福的人。当他知道他的女儿在监狱里自杀的时候，没有人会相信他是幸福的人。当他知道他的太太也被关到了监狱里去的时候，他怎么可能幸福呢？但他还是成功了。很多人会非常羡慕王石的说法，其实这个说法不是王石说的，是心理学上早就说了，一个人的成功不在于他能走多高，而在于他从多深的低谷里能够反爬起来，挺难的。最终我的结论，幸福感是一个人的个性体量，要饭的人也很幸福，因为我要过饭，我要时候家里没有吃的，我拿着一个筐子跟人家要西瓜，更人家把西瓜吃完了我把皮扎起来回家喂猪，那时候我很幸福，我只要能拣到十片西瓜我奶奶就会说孩子你真好，我们家猪就能吃饱，我们能把猪卖掉，我拿钱回来我买学习用品。

从管理的角度来讲有意义吗？当然有意义，很有意义，侧重在招聘上。刚才石伟教授说，管理不见得能提升员工的满意度，但是管理可以从很多方面入手。你找一个更容易满足的人，比找一个永远不容易满足的人，还是管理的问题。找到我这样的人，肯定更好，知足常乐，尽管有很多的牢骚，因为我现在才是四级教授，拿的钱不是最多，干的活是最多的。提高待遇好不好？当然好，但是不提高也得干，还有机会。很重要的一点，刚才苏中兴教授讲的，尽管空洞一点就是自主选择，你实际上可以落地就是这三个东西，给待遇、机会、地位。我虽然拿的钱不多，但是我有了地位，我能站在今天幸福感的讲台上，跟大家分享一下我自己的感受。尽管这些感受不见得有用。谢谢大家！

提问：文化水平是幸福的基础，怎么消除金钱教育，提高人民的文化水平。语言口号着重创造幸福，人失业没有工作岗位，怎样创造幸福？

孙健敏：谢谢，很重大的问题，我们从研究的角度来讲，我们往往就一个侧面切入。尽管我是一个教授，我自己对外部是无能为力的，我所能做的事情就是改变自己。当然从管理的角度来讲，我应该通过改变环境改变别人的命运，但是我觉得改变环境是需要一些条件的，当我在没有条件改变环境的时候，我只能改变自己。社会心理学的概念，控制点，我是属于内控的人，我改变不了环境我只能改变自己。我站在别人的角度来讲，抗震救灾、残疾，因为生在农村而没有得到机会，这确实是环境的问题。从管理的角度，或者从领导者的角度来讲，这个角度怎么解决问题？我的解释，或者我的处方，就是要给每一个人提供机会，给他地位，给他相应的待遇。当然我左右不了这个局面，我只能呼吁一下，而且我会进一步呼吁。谢谢。



# 中国人民大学劳动人事学院

## 副教授徐世勇

### 《员工的幸福感与员工行为》



以下为演讲实录：

徐世勇：前面我听了整个的报告，其中有一个观点我记得很清楚，比如说刚才林老师讲的机会公平，上午张维迎教授的市场能够带给我们幸福。我就有一个问题不是特别明白，上午我们也看到了美国的市场化应该比古巴要大很多、强很多，但美国人的幸福感跟古巴几乎是不相上下的，这个我想是现在大家没有讨论的一个问题。我今天要讲所谓比较抽象的问题，可能跟这个有关系。

我这个题目是“员工的幸福感与员工行为”，这个题目幸福感实际上哲学家早就讲过，后面跟着社会学家、经济学家，像上午大部分都是经济学家讲的，不好意思曾老师我也搞了 Easterlin 的悖论。美国人 1940 到 1990 均 GNP 一直在涨，右边是六个省会城市个人收入跟幸福感之间的关系，他们也没有什么关系。幸福这个词非常的复杂、也非常的抽象，真的要想去回答它，可能得多学科，刚才讲的有哲学的、心理学的、经济学的。我这个提纲主要讲四个问题：

第一个，什么是幸福感。你连什么是幸福感都不知道，你怎么知道你的幸福感提高了？拿汉语来讲幸福，幸是幸运，福是什么？中国人说谁生了一个小孩子一看挺有福气，是他的长相定的，是天生的，整个词看出来幸福在我们中国人其实有很多不是由你控制的成分在里面，所以说以后再问你说你幸福吗？只能

说你这个人是不是运气很好，得到了一些好的回报，有这样一个意思在里面。是不是这样的？我们一会儿来看一下，管理学理学里面是怎么定义幸福的，实际上跟我们汉语幸福这相隔字的含义不一样。

第二个，一个人为什么会幸福？同样一个问题一个人为什么会不幸福，这是一个问题的两个方面。我有一个朋友，他是社会地位也很高，收入也很好，家庭也非常的好，他经常说他不快乐，他没有说幸福，中国人其实很少讲幸福这个词，我讲幸福只有两个场合，一个是在公开场合不得不说的時候，還有特別私密的時候講幸福。我這個朋友他說他很快樂，我就不明白你為什麼不快樂，什麼都好，我一开始以为他在装，后来发现真的不是在装，因为他跳楼自杀了。我们也看到很多相反的一些相反，他收入也没那么高，家庭经常跟太太吵个架、拌个嘴等等的，社会地位也不是那么高，他确实挺快乐的。这里面我们得出这样一种感想，就是幸福感跟人的关系，基本上就是人的脚和鞋的关系，幸福不幸福只有自己知道。在非常感性语境里面有没有一些规律性的东西决定一个人幸福还是不幸福？主要时间来讲这样一个问题，因为这里面涉及到人性一些情况，我这个话题可能跟上午张维迎老师进的话题更贴近一点。

第三个，怎么做才能得到幸福？从个人角度怎么做？从企业角度怎么做？宏观角度不再讲了，那也不是我的专业。

第四个，幸福了又怎么样呢？我晚上跟我女儿，每天晚上睡前的阅读童话故事，每个童话故事最后就是王子和公主过上了幸福的生活，从这个角度来看，幸福是个人的一个终极追求，可以这么去讲。但是企业肯定不会把员工的幸福感作为终极追求，企业关心更多的一些东西。

第一个问题，什么是幸福感？我请我的两位学生帮我查了一些资料，我自己也阅读了一些资料，发现其实一讲幸福或者幸福感的时候两个层面的含义，大家想一想是不是这样的，或者你感受一样，也可以像上午杨老师要求大家你可以闭上眼睛想一想是不是这样子。第一个，叫做结果幸福感。于处长也讲哲学里面有两个理论，一是快乐论，快乐论得出来就是结果幸福感，就是我达到目标就快乐，我不管这个目标是怎么达到的，比如说高考你考了高分，甭管是因为你努力得了高分，还是说你作弊得了高分，还是说老师算分的时候给你算错了算高了得了高分，不管怎么样只要拿到高分就比较快乐，相对于低分来讲，这是结果的幸福感。企业里面其实也是一样的，有人晋升了，晋升到底是因为业绩好领导赏识让你晋升，还是说你贿赂领导，甭管怎么样只要你晋升了你就快乐，比别人升的快你就快乐，这是第一层的含义是结果带来的幸福。第二个，叫做过程幸福感，这是另外一种哲学观点，就是实现，他的含义认为你自己正在阔步的走在通往目标的路上你就幸福。你觉得你挺有能力、你很强，你实现目标可能性就比较强，这种人幸福感就会高一些。

还有一些外在的条件，比如说你发现你们公司政策规定都很公平，只要你努力你就能接近晋升的目标、涨工资的目标，干活的时候过程本身就能给你带来幸福。举个更简单的例子，我们学院老师很喜欢打羽毛球，我很热情来组织，我们老师羽毛球水平很低的，可是大家打球的时候我发现是一种无与伦比的幸福，可以理解为幸福或者快乐。为什么会这样呢？是因为这个过程本身并不是结果，结果我打过林丹了，我打过林丹他老婆了也可以，不是这个。这个过程本身就能给我带来幸福，为什么会带来幸福呢？两个方面：一个方面，这不是我们的专业，怎么打都可以，好坏都无所谓，人的竞争心没有那么强。另外一个方面，很重要的因素是什么呢？我们水平也不是原地踏步的，我们也在进步，偶尔有的时候打出的球比林丹还漂亮，能看到这种进步，这个其实是很给人带来愉悦感，这是两种不同的幸福的哲学理论给的两种含义。实际上在现实生活当中，这两种都能给人带来愉悦感或者幸福感。

这里面是一个我们对管理心理学一个文献的总结。前面蓝颜色工作满意度、积极情感、生活满意度等等，这些其实都是第一层含义。我生活满意了，我工作满意了，我工作压力小了，我情绪不枯竭了，我身体很健康了等等这些，这基本上是第一层含义。第二层含义，主要是下边这个，比如说人的自主性、环境掌控能力、自我成长、自我接受程度等等。尤其环境掌控能力、个人成长这个当做幸福的指标，当做幸福

感来对待，这里面我怀疑是有文化因素影响，对于个人主义文化，个人成长和环境掌控幸福感更强一些。集体主义文化下，跟周围人关系影响更大一些。

第二个，人为什么会幸福或者不幸福？我们刚才知道什么是幸福感，或者幸福感指的是什么。有三个理论，第一个理论，遗传决定论或者人格决定理论，人与人有区别，有的人天生就幸福或者幸福感高一些，有些人天生低一些。为什么会这样？人脑子里快乐中枢是有差别的，这个不能够从根本上改变的。像上午我们说的你把一些条件都控制掉了以后，你会发现人跟人之间在幸福感上还有区别，为什么？自身的一些因素，遗传一些因素。有一些很小的孩子，有的孩子刚一生出来就是哭，有的孩子刚一生出来逗他还乐，他是有差别的，这受环境影响特别小。

我想后边两种和刚才几位有一些不同：第二个，叫比较理论。这个理论很简单，我以前不是搞幸福感的，我认为这就是解释幸福感唯一的一个准确的理论。他能解释很多的事情，比如说别人买了车，你没有买车，这时候你会觉得你好像不太开心，我就想办法要买一个车，那时候就是羡慕嫉妒恨。如果别人买了房你没有房，也不羡慕了，也不嫉妒了，就剩下恨了。这实际上是一个比较的结果，这个理论用上去，听上去非常的简单，非常的直白，他好像能解释我们周围所有的现象，就是比较造成的。是不是这样呢？

第三个理论，说幸福感不是跟别人比，是你的期望值和现实值之间的差别，如果你的期望值离现实值差别比较下的话，或者已经完全达到了，这时候大家可以想像幸福感会怎么样？幸福感可能会高一些。如果你的期望值和现实值差的很远，你的幸福感可能会低一些。我讲到这儿的时候大家可能会觉得，这其实跟比较理论是一样的，比较理论是跟别人比，期望值实现理论是跟你自己期望比，你期望怎么产生？可能看了别人收入高、有房了你也产生这种期望，你也跟别人去比，所以不幸福。但是期望实现理论，后边还有一些新的发展，他说什么呢？人幸福不幸福跟期望值、现实值之间的差别关系不是特别大，大的是这个期望值向现实值接近可能性和速度，也就是说内在的希望决定你的幸福感，你觉得有希望你的幸福感就会更强。

现在看起来这样一个理论能够解释比较理论有的时候解释不了的一些问题，比如说在我们管理心理学里面有这样一个发现，有些公司里面他的员工收入差距特别大，发现员工幸福感低，但是有很多研究发现是高，差距大了反而幸福感提高了，比较理论解释不了，比较理论解释应该低下来、降下来才可以。为什么会出现高的情况呢？这个期望实现理论就可以解释，他们认为实际上是那些收入高的人给那些低的人建立了一个榜样、一个期望，你按照我这么做你很快能达到我的收入。背后就有你的公司内部的政策晋升制度应该是公平的，应该让大家看得到希望的，在这一点上我讲的和刚才林老师讲的、上午张维迎老师讲的市场机会公平是一致的。曾老师经常说我们搞心理学跟经济学不一样，这是一个典型经济学心理学终于走到一块去了。

大家马上就会想到底比较理论是对的，还是期望值理论是对的，现在的证据表明，比较理论也是有效的，期望值理论也是有解释力。我讲的是人性，这反映人性复杂性，如果只是讲机会公平，把人就定位非常理性、自利的生物，人在很多情况之下并不是完全讲道理的自利，在有些情况下人是不讲道理的自利。我可以问大家在我们改革开放之前，我们所有的人收入几乎都差不多，收入差距很小，那时候我们幸福感并不见得低，但是那时候对有能力的人是不公平，这是关于第三个理论。

下面组织行为学里面一些研究，大家可以看出来，在这里面有很多都会影响到幸福感，我不一个一个讲了，前面的数字前面比如说工作家庭朋友 10 是 10 篇文章，16453 调查样本量，得出的结果。后边也是一样的，变革型领导、自我性能都会影响员工幸福感。

个人怎么做才能获得幸福感？理论讲清楚结果很简单，第一个，找一个好的基因，但是人的爸爸妈妈是不能选择的，这条路其实是开玩笑的。第二条，生理的满足感带来幸福感，杨老师十中都讲完了，大家都很开心，因为大家都饿了，大家满足大家生理上要求要吃饭，所以感觉到很舒服，这一点很关键。我们

下面讲途径三，理性的寻找一个合理的比较对象，这个很重要的，这是比较理论得来的。途径四，跟自己不行过去比，不要跟别人比，跟过去比，看到进步就会幸福。后面还有分解你的目标，不要把目标定的唯一很高远的目标，这样总是达不到，这是有问题的，把目标分解的，每次都看到进步，在过程当中就能找到一些很好的感受。第六，可以提高自己的自信和自我效能感，觉得自己很牛，这时候人的幸福感就会加强。为什么？你觉得你牛什么事都能干成他就幸福一些，有的人碰的头破血流的还是很幸福，每个人情况不一样。

企业怎么做？我一个形势的判断，我的判断谈幸福感有点早，人们说幸福感其实还是对收入差距的问题，对工作生活压力大的问题不满的另外一种反映。企业怎么做？有这么两条：一是奖惩有据为主、人文关怀为辅。二是程序公平大与结果公平。具体怎么做也都是老生常谈的东西，我们主要是落实。我这里面想到，第一，条文一定要写的很清楚，程老师讲我深有体会，你的条文必须很清楚，否则的话不可能达到程序的公平，不可能实现机会公平。另外两个具体，一是绩效考评系统，还有我们报酬激励系统，这个一定要做的很细致才可以。应付了又怎么样呢？我们也做了一些文献的分析，发现幸福感可以降低员工的离职意愿，可以增强员工帮助人的行为，可以提高组织认同，可以提高工作绩效，现在有 6 万多个样本支持这样的结果，缺勤率会降低，退缩率会减少。

主持人：感谢徐老师精彩的演讲。

提问：如果整体水平比较高，收入差距很高，那一部分收入差距高的人幸福感非常高，他拉高了整个公司的幸福感吗？

徐世勇：我这里讲的是收入低的那个部分的人的幸福感也比较高，比那些收入差距比较小的公司的人幸福感高。

## 中国人民大学劳动人事学院

### 教授程延园

# 《国有企业同工不同酬现象明显》





昨天晚上全国人大常委会公布修改劳动合同法的决定，应该说劳动合同法的修改案是刚刚出笼，应该说是热气腾腾，余温未消。我们谈这个话题“劳动合同法修改解读：劳务派遣何去何从”。

这一次劳动合同法修改的重点是进一步来规范劳务派遣，我们先说一下劳动合同法修改的重点内容。劳动合同法是中国经济社会发展当中热点和焦点问题，这一部法律无论在当年起草过程当中，还是颁布之后，包括实施五年来都是争论不断，这一部法律在争论当中往前走。

关于劳务派遣的问题也一直是劳动合同法争论的焦点问题。关于劳务派遣的规定在劳动合同法里面曾经有 12 个条款做了限定性的规定，在 2008 年 9 月 18 号国务院通过的劳动合同法实施条例里面，它又 5 个条款对这样一个制度做了进一步的限制和规范。在今年年初全国人大会议上，吴邦国委员长就讲 2012 年劳动合同法全国人大立法重要任务之一是修改劳动合同法。所以在今年 6 月 26 号全国人大首次审议劳动合同法修改案，把这个修改案向全社会公布征求意见，短短一个月上来 55 条征求意见，在 12 月份全国人大常委会第 30 次会议上，昨天是以 145 票赞成，6 票弃权表决通过了修改劳动合同法的规定。这里面 15 个条款都是关于劳务派遣的规定。

劳务派遣是什么呢？实际上找一个派遣单位，去跟劳动者之间签劳动合同，双方之间形成劳动关系。然后派遣单位跟用工单位签派遣协议，根据派遣协议把劳动者派到用工单位来上班，用工单位来直接管理指挥用这个人，但是他们之间没有劳动关系，所以它的一个特点是用人的不雇人，雇人不用人，这样一种用工的方式，在我们国家现在的总体状况叫做起步晚、发展快、规模大，这样一个制度起源于中国 70 年代末，当时伴随着中国改革开放的为了规范外资企业在华用工方式，外企服务公司引入劳务派遣。在 90 年代当时为了促进国有企业下岗工人再就业，包括农村富余劳动力安置，各地政府积极促进组建劳务派遣机构，提供用工服务。2000 年后，这种用工形式得到快速发展，2008 年劳动合同法确认，作为中国用工三种方式之一，随着市场化步伐的加快，诸多用工单位处于用工弹性的考虑开始大量使用劳务派遣。中国现在到底有多少个劳务派遣员工呢？实际上并没有一个特别有权威官方统计数据，总体上来讲，2008 年前，派遣劳动者约为 2000 万人。2008 年之后人数不断增多，到 2009 年，派遣劳动者的数量为 2700 万人。全



总《国内劳务派遣调研报告》显示，到 2010 年底，劳务派遣工人激增至 6000 多万，占职工总人数的 20%。现在总体上有多少劳务派遣实际上不是说的特别清楚，总体上来讲劳务派遣使用者不分单位、不分行业、不分岗位，没有特别多的限制。

目前用劳务派遣用的比较多的是以下三类单位，一类垄断性央企，比如说中石油、中石化、电网、邮政、电信这些垄断性的央企。第二类，就是金融机构，包括银行、保险公司、资产管理公司。第三类，事业单位，包括大专院校、医院、科研院所甚至国家机关。前几年统计这三类传统当中人们认为好的用人单位用的劳务派遣员工总数占到 60% 以上，但是这两年大量的非国企也在大量的使用劳务派遣，比如说我们如果去机场，凡是能够看得到的人现在基本上都是劳务派遣，比如说安检是外包，最近这几年看到的空姐基本上都是劳务派遣，办登机牌的员工除了三分之一会讲英语之外，剩下大部分都是劳务派遣。

劳务派遣在中国现在用的越来越普遍，基于这样一种态势，应该说中国的劳动合同法对于这样用工形式一直是不归置的。劳动合同法怎么归置劳务派遣呢？从立法的套路上来讲是四个思路：第一，归置派遣单位本身，对劳务派遣单位本身进行严格归置。怎么归置？规定三个义务，一个是劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立，注册资本不得少于五十万元。严格准入这样一个规定相比 2008 年之前把劳务派遣门槛提高了，2008 年之前皮包公司，租个房子，有一个桌子，就可以搞劳务派遣，2008 年把劳务派遣提高了，注册资本金不得少于 50 万。这一次修改劳动合同法修改在什么地方？就把从事劳务派遣业务的资质、用人的门槛提的更高了。一个是把注册资本金由 50 万提高到 200 万，然后规定必须要有固定的营业场所设施，有合法劳务派遣制度，所以第一是把入门门槛提的更高了。第二个，修改在于要实行行政许可制度。2008 年按公司法成立就行了，现在新的劳动合同法修改案就规定，从事劳务派遣的业务必须要到劳动行政部门去重新登记获得许可，否则就不得再从事劳务派遣业务。所以这是它做一个修改的点，就是对劳务派遣入门的门槛做了更高的限制。

第二个，关于劳务派遣单位规定，规定了劳务派遣单位的地位和角色。劳务派遣单位地位是什么？是一个用人单位，是一个雇主。既然劳务派遣单位是用人单位，是一个雇主，那你就负责跟被派遣劳动者签劳动合同，劳动合同按照我们国家法律规定必须签订两年以上固定期限劳动合同。为什么呢？政府说你要做劳务派遣可以，要做就做实，真正做成劳动市场蓄水池，真正给用工单位提供用工需求，所以必须要签两年以上，这个是可以理解的。关键后边这句话，被派遣劳动者在派不出去没有工作的时候，派遣单位也给他发最低工资，这个实际上是非常厉害的，被派遣劳动者派不出去没有工作，派遣单位也得发钱，也得发最低工资，这个规定跟最低工资含义都是违背的，最低工资劳动者在法定时间内提供正常劳动情况下用人单位提供报酬。世界上没有任何一个国家敢规定劳动者不上班用人单位也发钱，我们国家就这样规定的，应该说是很厉害的。有一次跟立法部门讲课就讲，我不知道为什么我们做这样的规定，当时没有一个人说话，下来一个处长告诉我，这一条当时写的时候根本没有想到是不上班也得发钱，当时想的是派不出去你得发最低工资，那你派他干什么，政府立这个法的时候，做这么严格规定时候应该是劳务派遣必死无疑才对。让政府没有想到劳务派遣在 2008 年之后没有被消灭，而且越做越大，越做越勤。外资机构要给劳务派遣投资几十万要做大做强，做上市，这跟政府立法初衷完全相悖了。

规定劳务派遣单位应当将劳务派遣协议的内容告知被派遣劳动者。劳务派遣单位不得克扣用工单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬。劳务派遣单位和用工单位不得向被派遣劳动者收取费用，不得克扣和收费。用工单位应当履行下列义务：第一，执行国家劳动标准，提供相应的劳动条件和劳动保护，被派遣劳动者是劳改关系，也得执行劳动条件和劳动标准。第二，劳务派遣单位跨地区派遣劳动者的，被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，按照用工单位所在地的标准执行。第三，用人单位不得设立劳务派遣单位向本单位或者所属单位派遣劳动者。

第三，被派遣劳动者进行规范，分别规范劳务派遣三方。对劳动者怎么规范的，跟前两个主体规定三个义务不同，对劳动者规定三个权力，第一叫同工同酬，第二逐渐参加工会，第三解除合同。企业最头痛是同工同酬。关于同工同酬中国在 1995 年劳动合同法曾经有规定，要按劳分配，同工同酬，过去的规定

有点类似于是一种原则性、纲领性、宣誓性的规定。劳动合同法同工同酬变成可以落地的条款，至少变成了一个想去操作的条款。它的原则叫做公平原则，具体体现为同工同酬，在两个地方规定了同工同酬。一个被派遣劳动者与用工单位劳动者同工同酬，另一个没有签合同跟签了合同要同工同酬。同工同酬规定一出来，中国人实际上对同工同酬的理解又非常的朴素，觉得我跟你同样岗位干就应该跟你拿钱一样多，但是未必在同样岗位上干就应该拿的钱一样多，同样是教授，但是干活的质量和绩效不太一样。我们说要做到同工同酬，它是有前提条件的。这个前提条件就是做岗位价值经和绩效管理，需要人力资源工具来支持，岗位的相对价值评估出来，要有科学合理的绩效管理制度。

同工同酬至少包括这样几个方面：第一个，岗位要大致相同。第二，岗位上工作量大致相通。比如说大学里面有教务处，教务处管的事情很多，从本科生、硕士、博士，课程设施、课程改革都要管，大学里面还有统战处可能只有两个人，原来我有一个朋友去了统战处，我说统战处管什么？他说统战处说通俗一点相当于民主党派组织部，逢年过节跟统战对象聊聊天，沟通沟通感情。我们在学校里面给工资的时候，统战处处长和教育处处长拿的钱一样，觉得公平吗？貌似很公平，实际上未必。另外工作的绩效，劳动者经验大致相同，这才叫同工同酬。劳动者存在个体差异，不同劳动者在相同岗位工作作为同工标准，综合考虑个人经验、技能、工作积极性，按照一些因素对相同岗位劳动者劳动报酬有所差别，同工同酬是一个原则，最关键的是制度支付薪酬的因素，这个要做到相同。

同工不同酬，最典型的地方是在国企里面。国企里面现在国有单位经常因为简单身份不一样，实行非常明显的同工不同酬。央企里面很典型的岗位司机，凡是要铜锈的司机，基本上都是正式工，年轻基本上都是劳务派遣，因为经常请老师讲课司机直接来接我。有一次我跟司机聊天，你在这儿开车也挺好的，他说好什么好，他说正式工好，我是临时的。我说你一个月挣多少钱，他说一个月1800元，我说怎么构成的，他说最低工资加奖金，我说奖金怎么发？奖金按跑的公里数，每公里5分钱，最后骂了一句，这还是清朝的标准。我到了之后问他们老师，他说我们规定就是1800元基本工资，按跑的公里数发奖金，加班没有加班费，但是可以安排补休，比如像今天，早上7点钟接老师过来，晚上7点钟把老师送走，法律上没有问题。在我们国家一个人打官司肯定按法律来办，在法律上没有问题，如果要是一群人跟你打官司，我说那就说不好听了。凡是一群人打官司的时候，不能说这边一拨是正式员工一个月拿1万多块钱，有那么多福利，那边是临时工，如果一群人告你就是讲政治不讲法律。所以同工同酬的问题，实际上在操作当中简单因为身份不一样，去做很明显的同工不同酬有非常大法律上的风险。同工不同酬情况很普遍，劳动合同法修改里面重点之一就是落实劳务派遣劳动者同工同酬这样一个权力。怎么落实的？它规定用工单位按照同工同酬原则对被派遣劳动者对用工单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法，就要求分配办法必须要相同，分配水平可以由差异。

第四，一般性规定。劳务派遣单位派遣劳动者应当与接受以劳务派遣形式用工的单位订立劳务派遣协议。劳务派遣协议应当约定派遣岗位和人员数量、派遣期限、劳动报酬和社会保险费的数额与支付方式以及违反协议的责任。用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割订立数个短期劳务派遣协议。第二，劳务派遣一般在临时性、辅助性或者替代性的。劳动合同法没有做进一步的规定，没有把劳务派遣制度一棍子打死，放了它一马。在这一次劳动合同法修改里面重点就对劳务派遣适用范围做了修订。怎么修订的？把过去一般改成只能，劳务派遣只能在临时性、辅助性、替代性，劳务派遣补充用工方式，不能当作主要用工渠道。另外对三性做了进一步限定，临时性程序时间不超过6个月的岗位，程序性是主营业务提供支持的岗位，替代性“正式工不在岗”修改“找人替代”，每个人用人单位控制劳务派遣数量，不能超过用工数量的一定比例。

另外加大对使用劳务派遣处罚的力度。劳务派遣单位违反本法规定的，情节严重的，以每人一千元以上五千元以下的标准处以罚款，吊销营业执照；给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。未经许可，擅自经营劳务派遣业务的，由劳动行政部门责令停止违法行为，没收违法所得，并处违法所得一倍以上五倍以下的罚款；没有违法所得的，可以处五万元以下的罚款。劳务派遣单位、用工单位违反本法有关劳务派遣规定的，由劳动行政部分责令改正；逾期不改正的，以每人五千元以上一

万元以下的标准处以罚款，对劳务派遣单位，吊销其劳务派遣业务经营许可证。给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。

这是为劳务派遣的重点规范，规范的特点是什么呢？总体上叫做在发展中规范，在规范中发展。一是严格规范派遣用工，这次规范很大的意义，是在政治上的意义，就是维护劳动者合法权益，维护工人阶级主体地位，从制度上消除因为身份不一样去实行歧视或者差异化的政策。这一次中央政府对于劳务派遣修订非常的关注，把它提升到涉及到共产党执政基础这样一个高度，因为共产党是全心全意依靠工人阶级，现在工人阶级都成劳务派遣这是很大的问题。另外在规范中发展，规范不是把劳务派遣一棍子打死。

前景怎么来看？简单来讲一部分企业可能会直接改劳务派遣为直接用工，企业处于自己的战略考虑，劳动者素质能力相对比较高，企业也觉得需要的，它可能会去变成直接用工。一些特别弱勢的，或者说业务风格特明显，有可能去做成业务外包。特低端员工，没准就业更加困难。业务外包很多企业尝试做，和劳务派遣重大的区别，把活儿包出去，做业务外包由过去管人变成管业务，员工变成承保方，会涉及到业务外包怎么做的更加的规范。

这是我要讲的主要内容，谢谢！

石伟：感谢程教授。

提问：请问劳务派遣三性同时具备三个条件？

程延园：三选一。

提问：现在外企代表处只能通过外企服务机构劳务派遣？

程延园：随着劳动合同法的实施，应该说只要这个派遣业务有派遣业务的资质，仍然可以派，并不是一棍子打死。

## 中国人民大学劳动人事学院

### 教授杨伟国

### 《幸福就是生产力》



#### 以下为演讲实录：

杨伟国：大家好！我们今天的主题是关爱和幸福，我要讲的是幸福生产力。

我的演讲包括四个部分，第一部分是最重要的，既是引言也是结论，幸福就是生产力。第二，讲一个概念的模型，组织幸福战略模型。第三，讲一个操作的模型或框架，怎么样做员工幸福计划，就是 EHP。第四，在任何情况下讨论关爱和幸福，特别是讨论微观组织的人力资源管理的时候，你永远不要忘记组织绩效。

积极心理学之父塞利格曼研究发现，工作上的积极情绪与高生产力有关。你可以想象一下在所有条件都不变的情况下，你如果更高兴，更幸福，生产力自然会高一点，所以为什么幸福是生产力。最关键的问题是，幸福是可以传染的。你的幸福不只是你个人的事情，你的幸福会给你的同事、家庭、组织、社区乃至这个国家带来更大的幸福，所以你一定要幸福。幸福是可以管理的，为什么叫幸福生产力？因为我们刚才所说的概念和现象可以运用到日常生活和组织管理中去。

现在大家看到的概念性模型，来自于美国薪酬协会总报酬战略模型，我只是把总报酬战略改成组织幸福战略，整个逻辑关系都没有变化。我们通过组织内部员工幸福计划的设计，提升大家的幸福感，所有的东西都不变，我就是让他高兴一点，这个生产力会更好。最终的逻辑关系就是，幸福生活、快乐工作、卓越绩效。员工幸福计划是在原来员工援助计划(EAP)基础之上扩展的。大家知道员工援助计划是解决大家不幸的事情，是消极心理学的表现，我们现在把关注点从不幸的事情扭转到一个高兴的事情，幸福的事情上。特别的，在中国我们还有一个特定的和谐“家”文化的因素在里面，我想这是我们讨论概念模型关键部分。

第三个问题，关于幸福模型的操作性，或者说是可实施的部分，这就是员工幸福计划的内容框架。我们分成六个模块，可以分为三个类型，第一类是快乐工作，包括乐观的职业状态和舒心的工作环境两个模块。第二类是幸福生活，包括和谐的生活氛围和多彩的业余生活两个模块。第三类是幸福基础，包括积极

的心态形态和健康的身体资本两个模块，既是幸福组成部分，又对幸福生活和快乐工作产生影响。在实际的员工幸福计划中，我们还需要进一步细化每一个幸福模块中的幸福因子，这既取决于个人和家庭的需求，也取决于组织的使命和资源。我们在讨论员工幸福计划操作层面的时候，还要进行详细的员工幸福状态审计，确定具体的幸福计划内容和服务方式，还包括如何通过在线的方式解决问题。这是我要讲的第三个问题，从员工幸福战略概念模型到操作模型以及操作内容、流程是什么样的。

最后一个问题，其实是最关键的，是对引言部分的呼应。我们想要超越绩效，对于一个国家来说，对于一个社会来说，都是肯定的。我们的宗旨是为了人类的幸福，为了人民的幸福。但是对于一个微观组织来说，所有的幸福都是有前提条件的。我们习总书记也讲，人世间一切幸福都是由劳动创造的。对于微观组织也是一样。我们这里给一个简单的模型，有些武断，只是大概齐，有的国有企业和外企不一定适用。首先，在中小企业的这个区域，我相信基本上都属于绩效水平和幸福指数都处在相对来说比较低的状态。其次，对于一些现在比较大型的私营企业来说，绩效水平可能很高，但是幸福指数不一定很高。第三，对于我们很多国有企业来说，这个话可能是国有企业最不爱听的，他的幸福指数可能很高，但是他的绩效水平不一定太高。我刚才也说了不一定合适。我了解到的很多国有企业也是非常强的。最后，现在我们都比较认可世界 500 强，或者这些大的跨国公司的幸福指数和绩效水平相对来说是匹配的，都在高水平上。我们还可以看一下我们怎么样将幸福和绩效连接在一起的路径。

最新出的一本书，说到人才管理本身不是终极目标。这特别重要，因为我们在通常情况下，很容易把宏观问题和微观问题混在一起，把社会问题和组织内部的问题混在一起，其实这在理解和操作上是完全不同的，所以人才管理的目标是协助组织实现目标，这才是它更普通，更重要的任务。

我们对人才、对整个员工幸福必须要有非常理性的思考角度，你可以采取非常人性化的办法，所以员工幸福一定要实现，但是组织绩效更要实现。最后的结论也有一个证据，刚才关总和赵总讲的时候，大家都发现了，在开篇都要介绍他们两家公司，这是绩效的需要，而不是你幸福的需要。

最后，我还想请大家再次闭上眼睛，心里告诉你自己：今天我很幸福，因为我听了杨教授的讲座。谢谢。

## 埃森哲咨询公司

### 大中华区总监赵佳慧

### 《提高劳动生产效率应对挑战》





一开始主持人和多位嘉宾提到央视在今年让大家津津乐道的一句话调研叫你幸福吗，这个问到大中华区埃森哲 CEO 来讲，他的回答一定是肯定的。2012 年埃森哲在大中华区业务实现 30% 以上的增长，在整个全世界时埃森哲办公室来比，中国排在非常靠前的位置。埃森哲是一家美国公司，我们是唯一一家在全世界 500 强企业之内排名，没有任何产品的公司，我们卖的就是人力资源、卖的就是服务。我们人力资源产品服务的公司，它的经济和整个收入在去年得到 30% 以上的增长是非常可观的。2012 年对于中国和世界很多强国来讲都是在经济泥潭非常挣扎的一年，我说这个信息目的不是为了晒幸福，咨询公司都得到扩展和发展，为什么呢？一会儿可以从演讲中找到一些答案。

今天演讲的主题是强化组织能力和人才能力建设，来去应对用工成本的挑战。前面几位专家演讲都谈到一个问题，比如说人才结构的问题，用工成本的问题，其实今天通过短短几十分钟，我很难跟大家说通过这个演讲就可以知道我们怎么去应对的。我的演讲最重要给大家一个什么样的感受呢？在面对用工成本挑战的时候，我们要以怎么样一种心态去看待这个挑战。同样在我们谈到人力资源超越绩效的使命和追求的时候，我们先要问自己一个问题，我们先要用什么样的心态去定义和面对自己的幸福。

我们先看一下，整个劳动力成本在过去 15 年中变化的趋势，我们放了两张图在上面，上面那张图显示社会劳动力平均收入以美金计算每个月的数字，中国是在最下面，中国劳动力成本在过去 15 年缓慢的增长，即使缓慢增长对于制造企业来讲已经感到非常大的经营成本上的压力，跟其他几个国家相比，包括 G7，包括新加坡、台湾，还有金砖四国，我们劳动力人力成本相对来说还是比较低的，也就是人口红利还存在，但是它的释放空间是有限的。下面这张图做一个相对的比较，用我们中国劳动力平均收入和其他几个对象做百分比的对比，我们达到巴西 60%，和欧美国家 G7 来讲相对比较低的水平。劳动力成本的上升从两个角度来看，一个是它的绝对值上升，绝对值要不要上升呢？一定是要上升的，这是我们整个社会发展，对人的资源的认可、价值认可的肯定。相对跟欧美国家比或者经济发达国家比我们人力资源成本较低，以廉价劳动力竞争为优势的情况下，这个优势逐渐减弱。在许多国家如东南亚柬埔寨、越南、印度，我们人口廉价劳动力优势已经不存在。在印度一个成都产业工人每个月收入平均来讲是 100 美金，对于中国成

熟产业工人来说每个月收入已经到了 250 美金，我们看到优势已经不存在，同时我们感受到国外在中国投资的工厂开始迁移到中国，迁移到劳动力成本更加低廉的国家。

我们做咨询劳动力成本上升，相对竞争优势在降低。我们怎么看待这个问题？我们一定要分析一下原因。我们的观点是有四个原因：第一，经济发展速度快，劳动力供求关系变化。2015 年作为劳动力工程的拐点，2013 年未来劳动力人口每年 0.3% 的增长，2013 年是劳动力高峰首次突破 10 亿，之后是一个下降的趋势，所以劳动力总的供求关系发生了变化，大家知道以市场的规律，供大于求价值就低，供小于求价格就高。中国还是有很很大的人口基数，你怎么说劳动力供求变小了，刚才几位嘉宾都谈到我们供求最严重的是结构性的失衡，我们缺的不是从事简单劳动和体力劳动的劳动力，我们缺乏好的领导人才、复合型人才、创新研发人才以及熟练的高技能产业工人。举个例子来讲，大家知道我们中国第一艘航空母舰，2003 年运到大连改造创新，从乌克兰引入大量专家，超过上百人是电焊工人，因为在中国找不到在航母上工作的电焊工。电焊看起来很简单，但航母对于技术精度的要求是非常高的，所以中国劳动力需求是结构性失衡比例不能满足企业的需要，这是劳动力供求关系变化导致价格上升。

另外一个，整个社会老龄化。我给大家提供两个数字，联合国[\[微博\]](#)提供社会老龄化标准，一个国家 60 岁以上的人口超过 10% 就是一个老龄化社会，虽然人口寿命增长提出新的标准，一个国家老龄人口 65 岁超过 7% 就是老龄社会。我们 60 岁以上人口 1.8 亿，65 岁以上的人口是 1.18 亿，占总人口的 8.8%。老龄化适龄减少，80 后、90 后占总数的 50%。目前我们在做的一个项目是德国品牌汽车制造商在中国总部公司，前一阵他们招了一个博士研究生，他之前在社科院做研究，是一个典型 80 后，他知道我做咨询，他说您在这里做多长咨询，我说我们项目做了一年，我们是做人力资源方面。他说我可不可以问你一个问题，你觉得我什么时候能配车，上班第一天会问我这个问题。为什么举这个例子？80、90 后进入市场诉求跟 60、50 不一样，他怀着大干一场，希望得到很好待遇心态。50、60、70 战战兢兢进入社会，不知道我这块砖放在什么位置。80、90 后进入是整个社会体系的挑战，他会导致劳动力成本的投入，我为了留住人才加大了我的投入，这造成整个劳动力成本的上升。

第三个，资源的获取，成本的提升。这一点不用太多解释了，在座每一位是在整个资源获取浪潮中一个体验者。2010 年买一个煎饼 2 块钱，现在 4、5 块钱，加上蛋很贵。原来去香港买 LV，现在除了买 LV 还要买一瓶酱油。整个成本、劳动力获取资源成本、生产要素成本都在上升，通货膨胀导致上升速度加快，这也是很大造成劳动力成本原因。

第四个，作为企业来讲成本上升的同时，大部分以传统管理模式对我们企业和人力资源进行管理，这样会造成劳动力效率增长，速度低于用工成本增长的速度，因此感到用工成本压力很大。我们开人力资源年会都是人力成本设定、预算怎么控制，很少说提高劳动力效率，让企业有更好经济面的增长，经济面增长高于劳动力成本的增长速度，你是不是感受不到那么大的压力。从四个现象来看，作为企业管理者我们能做事情是哪些？一二三是我们必须面对的现实，第四现象是我们可以做一些事情的地方。

第四现象怎么体现传统管理模式的？我们劳人学院有很多在关注企业管理、关注企业现状的专家。你发现四年以前是这样，十年以前还是这样，到现在讨论还是这样。仅从自身出发制定业务战略以及人力资源战略，未根据市场环境适时调整；凭领导者喜好进行感性管理，缺少专业的经营策略规划和有效计划；组织分工不明确或者组织协作不足；组织制度流程缺失，管理无明确依据；岗位需求不明确，人才引进的目的性不强；缺少有针对性的培训发展，员工潜力未发掘；缺少科学的工具，无法对员工能力进行管理；被动的、仅以刚性薪酬作为劳动力效率管理手段；仍以资历为依据、甚或无依据，未能以能力付薪等等问题，十年以前谈这些话题，十年以后我们面临还是同样的挑战，变化的是什么？市场环境的变化，因为市场的竞争更加加剧、更加恶劣，而整个人口的成本上升了，企业员工幸福度要求提高了。在过去 30 年中国创造了一个经济上增长的奇迹，我们走过西方国家走 100 年的道路，很多西方经济学家说中国过去 30 年增长主要依赖是人口红利，是低廉劳动力的价格，大家觉得是这样吗？这个问题每个人有自己的感受和答案，我在这里想引用刚才曾院长引用过的一句话，李克强在上个月作一个讲话，其实改革开放是我国最

大的红利。什么意思？中国有低廉劳动力成本，在过去十年中，这在经济发展过程中起到很大推动作用。我们要看到全国从政府层面、企业层面甚至从我们事业单位层面在不断进行各个层级深化改革，这一点我自己本人有很深刻的体会，我做咨询 11 年整，一直作不同行业、不同企业很多咨询项目。改革开放才是真正推动我们过去 30 年经济快速发展的一个最重要的红利。在未来面临更加激烈的国际间竞争、国际市场严峻竞争环境下，唯一的出路还是这两个字，就是改革。对于企业来讲，用工成本的提高似乎并不一定只是一个负面的，我们中国有一句话叫做置之死地而后生。制造大省广东经历两次倒闭潮，其中最重要的原因是用工成本的上升，真的置之死地，怎么样才能后生呢？没有倒闭的企业唇亡齿寒，想到怎么后生，怎么组织转变，提升效率，进行产业升级，要有自主研发的品牌，自主做自己的产品，而不再是世界车间。我们做德国车企咨询业务，德国总部来了一个专家，他跟我讲我家有 100 年做车的历史，他说你做多少年的车，我说我没有做过车，我是咨询公司的人，后来经过很多讨论我们成了非常好的朋友。他说中国是非常有意思的经济体，中国现在经历的一切我们德国都经历过，大家知在 200 年前在英国的時候，他们颁布一部法案，所有从德国进口的英国的产品必须打上德国制造四个字，为什么？因为当时德国制造是低廉、低质产品的代名词，有点像现在的中国制造，现在大家觉得德国制造意味着什么？你是不是很喜欢买一个德国制造的产品，意味着品质、可信赖、耐用。为什么呢？我跟我们这位德国客户在聊，他说我们德国的企业经历过很长时间改革的过程，我们不断地去优化我们的流程，提高我们的效率，我们的绩效不是考核出来的，绩效是做出来的，这一点跟德国本身它的立国之本也是相当匹配，德国说我们是以制造业立国，在制造业后面加上两个词就是质量加创新。我们看到德国是一个国土面积并不大的国家，但德国竟然是第三大经济体，德国的车型奔驰、宝马、大众、奥迪，对美国、日本车造成不同程度的冲击，中国自主品牌不用说了。德国为什么做到这一点呢？他最看重是什么？这个客户谈到，他们是在不断优化他们的管理，优化他们的流程，然后提高劳动生产率。我们认为所有的质量都是在每一个环节的过程中保证质量。德国给我们的启示是中国制造有一天有可能会成为优质的代名词，但是所有的事情需要我们从一点一滴改革做起，而我们的企业需要在不断面临各种挑战的同时去加深自身的转变，提高我们的劳动生产效率。

这张图跟大家分享一下，看看我们埃森哲怎么样去进行组织的转变，我们提出一个人力资本的战略，关总提到人力资源战略，人力资源战略一定跟企业业务战略相匹配。没错，我们埃森哲提出做人力资源战略，在做你营战略之前我们提出人力资本战略。这里我不想解释什么是人力资本战略，我们解释一下人力资本。埃森哲提出关键事情是要去做，一是建设你的领导力，我在德国这家企业做了一年多了，做什么？只做领导力，怎么做领导力？我们做领导力能力模型，到底一个经销商总经理他需要什么样的能力带领经销店发展。我们从模型做到评估工具，为他们的领导开发定制了全套课程。大家知道领导力课程现在在市面上太多了，但是这家德国企业提出我在中国要做一个适合于中国领导的经销商总经理的课程，非常重视领导力的建设。二是人才管理，我在一个制造业客户那谈到人才管理，每个人都是人才，有他的潜能和可发展的空间。大家知道三星[微博]企业，我想在座很多人都用三星的手机，当然有一部分用苹果或其他品牌，我们发现在今天苹果智能高端机对整个高端机智能市场冲击这么大的情况下，三星很快地应对了这个潮流，应对了这个挑战，同时赢得了一席之地，他跟苹果伯仲之分，不分上下。很早之前我的一个客户是在三星做过，他当时跟我谈的时候，我们聊一会儿他就说三星是这样做的，我说我觉得三星在你身上的烙印是很强的。他说我在大学毕业被招进三星，我们就开始做培训。埃森哲新员工培训是两周在美国做，大家知道三星的新员工培训需要在韩国三个月，在江南地区。他说我印象太深了，三个月新员工培训三星已经在我血液里了，我虽然离开了三星，但是我仍然非常推崇三星的价值观和理念。他给我举了例子，他是研发部的身份招进去，我们做了三个月的培训，其中两点分享给大家。第一个，他们要学做 PPT，学了两周的时间做 PPT，所以看到他做的 PPT，他给我展示了我觉得很汗颜，大家知道咨询公司 PPT 是一个交付的载体。另外，他谈到我们在新员工培训之后有一个考试，我们分成小组，我们组有十个人，不同国家的，也有韩国人，我们每一个组的考试是给你一件三星的产品你把它卖出去，你能卖多少钱，你今天晚上的庆功会宴就吃多少钱的饭。当时他们组分到的是洗衣机，为什么做这个事？他说我非常震撼，因为我是研发部的人，通过三个月之后我了解三星所有的产品了，我要把这个产品卖出去。他说通过这个过程我体会到销售人员是多么不容易，大家知道前台和后台操作是非常让人头疼的事。他说做销售原来是这么难的事，虽然我们产品是这么优秀。他们十个小组走街串巷，最后以低于市场 80% 的价格成交了，所以他们最后晚上



庆功宴是吃石锅拌饭，但是只有素菜没有肉。三星为什么有今天，他是从韩国最开始做化肥的企业进入电子领域，能有这样大的腾飞，我们可以从这个过程中看到他对人才的重视。对人力资本管理，人力资本战略管理，对企业转型期不断优化你的劳动生产率，更好优化你人力成本投入产出起到很大的作用。

最后跟大家分享两本书，我今天谈的是，在应对你用工成本的时候，应该把他当成一个激励，当成他刺激你不断优化你整个劳动的效率，不断提高劳动生产率的激励和刺激。这是企业要做的事情。刚刚于处讲了，政府要做很多的事情，曾院长也说了，我们研究界和教育界要做很多事情。我给大家看这两本书，给每一个将要进入社会的劳动者以思考，你要做什么事情关爱你自己达成幸福？第一本书，《高效能人士的第八个习惯》，他讲了七项修炼火了很多年，他现在出了一本书叫第八个习惯，他说不是七个里面我丢掉了一个，第八个习惯是全新的习惯，就是寻找你的新生，作为引导者是寻找自己的新生，同时激励他人寻找你的新生。你到底追求的是什么？什么是你的幸福？如果你找到了这个，你要追求，你会感到很幸福。像杨澜说的，如果你爱你做的事情，你不需要工作了，因为你每天都在享受着。大家也许会觉得我很难找到我喜欢的事情，比如我同事中有一个86年的女孩子，她很聪明，我说你做事情好像只花了四分的力气。她说第一，四分力气可以保证结果。第二，这不是我最喜欢的东西。那么你最喜欢的东西是什么？我不知道。可能所有在座的同学们都不知道我到底喜欢做什么，在我喜欢做的事情之前我不需要投入的工作，因为那不是我喜欢的事情。但是我告诉大家，你如果不投入所有精力工作，你是找不到你所喜欢的东西的，你必须在痛苦过程中，逐渐发现你用了很多的经历，投入很多努力做的事情，得到成果之后你才能体会到什么是幸福。所以，从我们的领导者，从我们每一个劳动者去看，我们要寻找自己的新生，我们要知道自己追求的是什么，我们才可能找到幸福。另外一本书《QBQ》，这本书非常简单是一本口袋书，但是它说的是“问题背后的问题”，因此我们每天每个人会提出很多问题，在企业中、学校里、政府里，我们都会看到问题，我们都会觉得怎么会是这样？为什么激励这么差，为什么有人工作效率这么低，为什么部门间配合这么差，为什么我主动工作这么难？等等，我们会提出各种各样的问题。《QBQ》这本书提到，你提到第一个问题会提到第二个问题，第二个问题是我能够做什么。每个人强调我是可以做什么，我能够有什么样的影响力，在你觉得抱怨，非常不公平，非常困惑的同时，更多的要问“我可以做什么？”这是《QBQ》告诉大家的。现在很多企业都在推行《QBQ》这本书，其实是激发员工自主内在的积极性和主动性解决问题，不光是抱怨或发泄问题。我们关注的是第二个问题的答案。

这是我今天给大家分享的所有的信息，用工成本的增长是一种趋势，它是不可逆的。我们的企业，包括我们每一个人面临这种挑战和生存环境的时候，我们更多的考虑是你怎么样找到你最爱的事情，同时你怎么样解决你面临的问题。其实幸福很简单，就在每个人的手里，关键看你怎么做。希望在这样一个辞旧迎新的时刻，2013年对我们在座每一个人来讲都是一个幸福的开始。谢谢大家！

## 中共北京市委组织部人才工作处

### 处长于淼

## 《发挥市场在人力资源开发中的作用》



今年中央电视台的采访，幸福已经成为了家喻户晓的流行词，可能不同的人对幸福有不同的理解。哲学家可能把幸福定义为人的心理欲望得到满足时的感觉与心态，对于大多数，像我们普通人而言，可能更多是因为一些客观条件，影响自己的心理感受，这里可能包括健康的身体、满意的收入、美感的家庭、优美的环境，以及成功的事业等等。实现这些客观需求，不仅要靠每一个人不懈努力，我们政府或者公共人力资源管理部门，也需要做一些服务和支持。作为我们这种公共部门，如何让大家感觉到受到关注，感觉到幸福？我想通过一些汇报和介绍，包括对一年来北京市相关公共部门人力资源管理工作回顾和展望，在这个问题上谈谈我的认识和思考。

### 一、使命与追求。

界定一下我们这里所讲公共部门人力资源开发与管理，指的是党委政府及其所属相关部门，在社会发展中对提升全社会人力资源发展水平和实际效能而进行的开发管理活动。我们今年探讨的话题是人力资源管理的使命与追求，公共部门人力资源管理的使命与追求是什么？我想在刚刚结束的十八大报告中做出了回答，就是“人人皆可成才，人人尽展其才”，之所以这样讲，有以下三个原因。

第一，公共部门社会服务职能的具体体现。每个人都渴望能够充分发挥自己的聪明才智，实现个人的理想抱负。中国人讲“天生我材必有用”，希望有朝一日能乘风破浪，“直挂云帆济沧海”。美国心理学家马斯洛在他的需求层次理论中，把自我实现放在人的五种需求最高层次，由此可见能够施展才华、实现自我价值是古今中外人民的共同心愿。公共部门是为社会公众提供服务的组织机构，致力于增进公共利益是公共部门的根本宗旨。十八大结束后，习总书记在新一届中央政治局常委见面会上指出，人民对美好生活的向往就是我们的奋斗目标。这既是新一届中央领导集体对全体人民的郑重承诺，也是对全党同志的告诫和要求，因此为社会公众创造施展才华，实现自我价值的条件与环境，体现的公共部门的根本职能，也是公共部门的职责所在。

第二，科学发展观以人为本核心理念的本质要求。科学发展观的核心是以人为本，要求要把实现好、维护好、发展好最广大人民的根本利益作为党和国家一切利益的出发点和落脚点，努力促进人民全面发展。



人的全面发展包括劳动能力、社会关系、个人素质等方面的充分发展。为所有劳动者打开成才之门，为各类人才成长和发挥作用创造广阔天地，让全社会每一个成员都能完全自由地发展和发挥他的全部才能和力量，这是马克思主义提出的社会发展的终极目标之一，也是科学发展观以人为本核心理念的本质要求，更是落实科学人才观的目的所在。

第三，提升国家核心竞争力的战略选择。上世纪 60 年代以来创立和发展的人力资本理论，使人们对人力资源开发的重要意义有了更加深刻的认识。特别是近年来，创新成为经济社会发展的主要驱动力，知识创新、科技创新、产业创新成为国家竞争力的核心要素，世界各国纷纷把深度开发人力资源、实现创新驱动发展作为重大战略选择。比如：美国在 2009 年提出设立 180 亿美元的教育自主计划和移民改革配套政策，在加强新兴产业人力资源开发同时，力争从全球吸引更多优秀人才。欧盟在 2011 年 3 月公布“欧洲 2020 战略”，计划投入 750 亿欧元用于新兴产业研发，提出要把欧盟变成“最具活力和竞争力的知识经济体”，把欧洲变成“更能吸引世界顶尖人才的欧洲”。日本早在 2007 年就开始实施《创新 25 战略》，提出要培养世界顶级研究人员，培养确保和提升国际竞争力的研究人才，并在第二个“科学技术基本计划”中确立了“50 年内力争获得 30 个诺贝尔奖”的目标。

面对日益激烈的国际竞争，我们只有大力加强人力资源开发，形成人人皆可成才、人人尽展其才的生动局面，才有可能赢得机遇、占据主动。从上世纪 90 年代后期开始，我国逐渐提出并确立了人才强国的基本战略。十七大以来，国家先后编制实施中长期人才发展规划纲要和 18 个重点领域人才规划、从顶层设计上对人力资源开发进行全面部署；实施“千人计划”、“万人计划”等重大项目，统筹推进各个领域人力资源开发。刚刚结束的党的十八大提出，“要坚持党管人才原则，把各方面优秀人才集聚到党和国家事业中来。”并从确立人才优先发展战略布局、统筹推进各类人才队伍建设，积极引进和用好海外人才，加快人才发展体制机制改革和政策创新等方面，进行了深入阐述，提出要努力开创人人皆可成才、人人尽展其才的生动局面。这些要求和部署为公共部门推进人力资源开发与管理指明了方向。帮助每一个人实现全面发展、展现自我价值，实现人人皆可成才、人人尽展其才，这就是公共部门人力资源管理的使命与追求。这既是实践执政党根本宗旨的内在要求，也是适应国际竞争形势的客观选择。

## 二、方向与努力

目前，党委政府有关部门在人力资源开发与管理方面承担的职责和任务很多，包括制定人才战略规划，出台有关法律法规，组织实施以提升能力素质为目的的人力资源开发活动，构建、改革、完善相应的体制机制，优化发展环境等等。分析这些内容，我们认为公共部门人力资源开发与管理主要包括三个努力方向：

第一，提供人人成才的机遇。玉不琢不成器；人才的成长进步，离不开教育和培养。为社会各个领域的劳动者提供学习、教育、培训的机会，是公共部门人力资源管理的一项重要职责。2010 年以来，我们根据北京市人才资源状况和经济社会发展需要，先后编制了首都中长期人才发展规划纲要和 7 个行业规划，16 个区域规划，形成了首都人力资源开发的规划体系，不仅明确了首都人力资源开发的战略目标、指导方针，也提出了针对不同人群的培养教育计划和措施。各区县，各部门也都开展了类似的工作。

大家都知道海淀区基础教育水平非常高，我们人民大学附属小学、中学更是闻名全国的示范学校。目前海淀区中小学教师队伍中，在职特级教师占全市总数的 25%，骨干教师和带头人占全市总数的 15%。海淀区之所以会有这样优质的师资力量，最重要的原因，是他们坚持不懈地开展教师培养工作。海淀区以“名校长、名教师”工程为牵引，建立了系统化的教师培养体系。每一名教师都能在这个培养体系中找到自己的位置，选择适合自己的发展路径，不断成长。

海淀区“双名”工程是北京市众多人才培养工作中的一个代表。据不完全统计，目前北京市各系统，各区县已先后启动和实施 146 项人才培养工程核项目。这其中既有面向拔尖人才、领军人才的澄城学者计划、科技北京百名领军人才培养工程、首都高层次卫生人才队伍建设工程，也有面向中小学生的翱翔计划、雏

鹰计划、青少年创新能力建设工程；既有面向机关的党政人才素质提升工程，还有面向企业和农村的高技能人才培养带动工程，万名农家女实用人才培养计划等。可以说覆盖了经济社会各个领域，人才成长各个阶段。我们希望通过我们的努力，为首都各行各业人才创造成长路径和成长机遇。

第二，搭建人人尽展其才的平台。最近有媒体报道，世界知名人力资源服务机构任仕达公司在全球 32 个国家和地区的人力资源满意度调查显示，有 47% 的人认为自己被“大材小用”，其中中国人比例最高，达 84%。该公司一名高管解释，有“大材小用”感觉的人往往不安于现状，跳槽的意愿大。日本一个国家就业者的压力和负担比较重，危机感较强，这一比例一般比较低。中国的调查结果正反映出中国人对现实和微带的经济形势和就业前景感到乐观，敢于冒险寻找新的，更好的工作。国内也有学者分析认为，国内普遍的“大材小用”心态从一个侧面反映了一种上进心，这对推动经济发展也是好事，重要的是要为大家搭建充分施展才华的舞台。

上面这个调查结果在社会上引起了很大争议，它是否科学准确我们暂不评判，但由此引出一些观点很值得我们思考。英雄不能没有用武之地，人才要施展才华，实现个人价值，必须有良好的事业发展平台。实践证明，有了好的事业发展空间，有了好的创新创业载体和工作平台，就能集聚人才，就能成就人才。按照这个思路，目前我们也做了一些努力。比如全面推进中关村(5.79,-0.03,-0.52%)科学城(10.87,0.44,4.22%)和未来科技城建设。中关村科学城汇聚了 40 余家高校、200 余所国家级科研机构和 2 万多家高新技术企业。北京市针对这一区域产业布局，细化制定了集成电路设计、云计算、物联网等 42 个产业促进实施方案，推动一批“专、特、精、新”企业的集群式发展。目前，已经推动北航先进工业技术研究院等 37 个新型产业技术研究院和 24 个特色产业创新园项目建设，支持高校、科研院所与企业联合共建了 45 个新型研发机构和实验室，扶持国机集团、北京理工大学等 27 家单位的 59 项重大科技成果产业化项目。到 2015 年，中关村科学城有望实现万亿元以上的产值规模，创造一大批就业岗位。

未来科技城是在中组部、国务院国资委的领导下，北京市支持 15 家中央企业在昌平区集中建设的人才创新创业基地。目前，15 家央企的人才基地均已开工建设，已经引进了 136 名入选“千人计划”的海外高层次人才，全市在未来科技城认定了 11 个钟点科技项目和 8 个市一级重点实验室，给予一亿元以上的支持。最近，还将有 9 家央企入驻未来科技城。不久的将来，未来科技城将建设成为低碳能源、航空技术、新材料等领域，具有世界一流水准、引领我国应用科技发展方向、代表我国相关产业应用研究技术最高水平的人才创新创业基地。

再比如，我们着力打造区域重点产业人才高地，根据全市区县功能定位和产业发展布局，在不同区域打造相应的重点产业功能区，采取有针对性的人力资源开发与管理政策措施。目前全市正在推进和实施的有，东城文化人才管理改革试验区，金融街(7.01,-0.06,-0.85%)金融人才聚集区，CBD 国际高端商务人才发展区，亦庄战略性新兴产业领军人才发展示范区，石景山区常青藤高端人才聚集区，门头沟京西人才生态圈，怀柔区国家影视数字制作基地，中科院怀柔科教产业园、雁栖湖生态发展示范区，等等。在这些功能区建设过程中，将集成产业、金融、人力资源开发等各类扶持政策，形成强大的吸引和集聚能力。我们希望通过大力推进这些重点产业人才高地建设，使各类人才在北京都能找到发挥作用的空间、施展才华的舞台。

第三，营造人尽其用的环境。

在 2010 年全国人才工作会议上，习近平同志指出：要营造尊重人才、见贤思齐的社会环境，鼓励创新、容许失败的工作环境，待遇适当、无后顾之忧的生活环境，公开平等、竞争择优的制度环境，促使优秀人才脱颖而出。近几年来，北京市在中央指导下，按照这一要求，积极深化改革、推进创新、消除体制机制障碍，努力为激发各类人才的创造活力铺平道路、提供保障，努力创造有利于各类人才施展才干，实现人生价值的良好环境。

目前，北京市正全面建设中关村国家级人才特区，加快推进人才发展体制机制改革创新。已经实施的有5项重大任务、6项重点工程和13项特殊政策。国家多个部委和北京市合作建设的北京生命科学研究所，科研人员在五年的聘任期内，完全不受项目、经费问题困扰，可以潜心开展自主研究，200万经费自由使用。聘任期满后，不用接受政府部门检查、考核，而是邀请国际知名专家采取同行评价的方式决定是否继续聘任。这种宽松自由的管理体制极大地激发了科研人员的创造性。生命所成立只有几年时间，就已经取得了一批世界瞩目的成果。去年世界规模最大的生物医学基金会，美国休斯基金会在全球选拔了28优秀科研人员给予资助，中国入选7人，其中4人来自生命科学所。

中关村目前正在试点职称评审制度改革，具有突出业绩的高端领军人才可以不受学历、资历、外语、计算机水平等限制，直接参评教授级高级工程师职称，这是对以往人才评价制度的一个重要突破。前几年曾经发生过这样一件事情，国内某个海滨大城市引进人才，有关业务部门提出的标准之一是，必须具有大专以上学历。一位领导对此批示：按照这个标准，比尔盖茨不是人才，因为他大学没毕业；设计出上海南浦、洋浦、徐浦等世界一流水平大桥的著名专家林元培不是人才，因为他只是中专学历；浙江温州三百万企业家把生意做到世界各地，但他们之中三分之二不是人才，因为他们根本没有学历。这件事听起来让人无法理解，但在人才评价中，类似这样不科学、不合理的限制确实存在。中关村开展的职称评定改革突破了这些限制，你可以没有论文，也不一定非要通过外语或计算机考试，只要你有能力、有业绩，经过一定程序的评审，就有可能获得高级职称。这种“直通车”式职称评审制度，今后将逐步推广。

### 三、路径与趋势

近年来，首都公共部门人力资源管理在探索中前进，在发展中提高，取得了一些成效。但正如刚刚市委组织部闫成部长在开幕辞中所说，目前我们需要研究解决的难点问题还很多。明年是贯彻落实党的十八大精神，深入实施“十二五”规划的关键一年。按照十八大的新任务新要求，同时立足于首都发展的阶段性特征，我认为，未来公共部门人力资源开发与管理在路径选择和发展趋势上将呈现“四个转变”：

在政策导向上，推进由特惠政策向普惠政策转变。

十八大报告明确要求，要开创人人皆可成才，人人尽展其才的生动局面，这就要求我们公共部门人力资源开发与管理政策要为每个人成才创造条件，为每个人充分发挥作用创造条件。高端引领、整体开发，是国家人才发展的指导方针。在人才发展的起始阶段，为了打开工作局面，实现重点突破，在政策上向重点人才倾斜是必要的。经过近几年的努力，目前我们已经在很多方面实现了点的突破，我认为现阶段已经具备了将特惠政策逐渐转变为普惠政策的基础和条件，加大对不同类型、不同层次的人才的扶持力度，让各类人才分享到改革发展的成果。比如国家在事实引进海外人才的“千人计划”后，又启动支持国内人才的“万人计划”，将实践中已经证明有效的政策措施惠及到国内更多人才身上。北京市也将按照中央部署，制定配套的工作方案。下一步我们将继续深入研究，争取将更多过去的特惠政策升级到普惠政策，优化人才资源开发的政策环境，努力开创各类人才大量涌现的良好局面。

在推动方式上，推进由政府主导向市场主导转变。

在前不久召开的全国综合配套改革试点工作座谈会上，李克强同志强调指出，改革仍然是我国发展的最大红利，改革的方向是把应该由市场和社会发挥作用的交给市场和社会。充分发挥市场机制在人力资源开发中的主体作用，是推进当前人才管理体制机制改革的重要内容。下一步，我们将进一步培育和发展人力资源市场，加快建立促进非公有制企业和社会组织参与人力资源开发的工作机制，发挥市场配置人才资源的基础性作用，充分调动各类用人单位在人力资源开发与管理中的主体作用。公共部门的作用，将主要转向优化宏观政策环境和提供优质公共服务，实现人才发展宏观调控和人才市场健康发展的有机结合。

在工作重心上，推进由顶层设计向基层创新转变。

十八大报告明确提出要加快人才发展体制机制改革和政策创新。过去几年，公共部门人力资源开发与管理的重点是加强顶层设计，构建统一高效的工作格局，形成了自上而下的以顶层设计带动基层改革创新的工作模式。在未来一段时期，我们的重点是加大人才发展规划落实力度，全市人才工作将迈入平稳发展新时期，改革创新将逐步转向更加关注基层和人才个体的需要，更加鼓励基层开展创新，更加关注细分领域的实践，人才工作的改革创新也将呈现一种自下而上、上下联动的双向互动格局。

在目标定位上，推进由国内领先向世界一流转变。

习近平总书记之前有一次到北京视察时要求，北京要努力建设世界高端人才聚集之都。首都人力资源开发与管理不仅要在全国领先，更要向世界一流水准看齐。这就需要我们大力推进人才国际化发展，营造更加开放、包容的国际化环境，在加大海外人才引进力度的同时，实施人才走出去战略，为人才在国际舞台上发挥作用提供必要支持。要探索建立与世界知识产权组织、国际劳工组织和各类专业性国际人才组织的合作与沟通交流，更好地使首都人力资源开发与国际接轨，推动北京成为世界高端人才汇聚的重要节点，实现国际国内人才大循环。

几天前，“2012 年度汉字盘点”活动结果揭晓，“梦”字当选为 2012 年度国内汉字。近一段时期，奥运梦、飞天梦、航母梦、诺奖梦一一实现，这既让我们感到骄傲，更让我们对明天充满希望。若干年前，“美国梦”曾让无数人为之向往；而今，“中国梦”将在更多的人才心中盛装起航。从美国回国创业的百度[\[微博\]](#)公司董事长李彦宏说：“对于全球顶尖技术人才来说，中国将是他们实现技术改变世界梦想的一个最佳舞台。”我们希望，作为国家首都的北京，能够始终是这个舞台上最重要，最令人瞩目的组成部分；我们更希望，每一个在北京这片沃土上辛勤努力的人不仅能够实现自己的梦想，还能够时刻感受到关爱与幸福，这是我们首都人才工作者的梦想，我们会一直为此而努力。谢谢大家！

## 巴斯夫大中华区管理董事会

### 董事长关志华

## 《建立最佳团队实现持续人力资源发展》



#### 以下为演讲实录：

关志华：亲爱的各位同事、各位老师，早上好。首先很高兴有机会来到这里跟大家分享，我们作为企业怎么去管理人力资源。我本人并不是一个人力资源管理的专家，我可以是一个实践者，对我们公司来说每一个高管其实都需要管理人力资源，像我们行业一样，我们倡导安全管理，作为领导层当然有领导层的责任，我们要把领导力营造出来。但是作为个人在每一个岗位，我们都有自己的责任。

今天题目也刚好碰到我们在讨论幸福，其实我对这个名词并不是太熟悉，我记得十多年前当时我还是相对比较年轻的一个高管，被派去了日本分公司，跟他们不断探讨我们企业发展的长期愿景。当时我们的同事跟我说，他们已经有他们的愿景，他们的愿景就是追求幸福快乐。我当时作为四十几岁的高管，说我觉得你们在开玩笑，一点没有积极性，你们肯定是部队的。而今天我开始去追求幸福，我不晓得这个是我自己也在学习，还是我们的确是有不同的解读。我今天解读我们追求幸福需要有一个共同的梦，而且我们要共同去打拼，然后共同去分享，这样子才可以有幸福。其实不但是一个个人，不但是一个企业，在一个家庭也是，如果是在一个公平、公开的环境、自由市场的环境，我们共同打拼、共同得到应得的，这样就是幸福，但是幸福肯定是需要追寻，这个追寻是有投入的、有代价的。

今天我的题目是一个可持续发展的人力资源发展，在我们公司来说是建立一个最佳的团队。今天周老师已经说了，我们公司是做化工的，有很多责任，但我还是希望说一下我们公司的背景。但是更多的我希望跟大家分享一个人力资源的战略，一定要跟公司的战略走在一起，要挂钩。1990年代有一本书写得非常好，很多公司做得非常好，包括他们得人力资源管理，但是这些公司都不挣钱，结果也是倒闭。一个公司要不断地发展，这个发展也需要人力资源的发展。第三个部分，跟大家介绍一下人力资源发展是整个生命周期的，是每一个人、每一个企业要考虑到的长期的发展，所以我们要考虑整个生命周期。

首先我们是化学公司，目前大家都比较关注的不单是刚才所说的，还有各种在国内三聚氰氨事件、增塑剂等等，这些工业潜在的危害，这种危害有的时候是有一部分人不守法。作为全球最大的化工公司，在



重视发展经济的同时，我们还要考虑到环境保护以及社会的责任。其他数据我不说了，大家可以到官网看看我们公司的背景。作为 140 年的老店我们不断地创新，去年成功申请了专利超过 1000 个，这就是我们公司的生命力，能够不断地去创新。我们不断优化生产基地，全球有 6 套一体化生产基地，这些一体化生产基地我们有一套在中国的南京，是跟国内的中石化一起去经营的。在中国我们目前大概有 50 家公司，三分之一是合资公司，三分之二是独资公司，所以我们对不同的文化都相对比较了解。现在大中华区总部在上海，研发总部创新园区也在上海。很重要的是我们提到我们公司不只是追求盈利，在这个过程中，我们最终希望能够达到什么样的使命，我们的宗旨。很简单一句话，我们全公司都说我们是创造化学新作用，追求可持续发展的未来。这句话是什么意思？最主要的关键词是不断追求创新，而且这种创新都是化学作用。大家可能会想到化学作用就是分子之间的碰撞，我们这里的含义是超越化学、物理、生物，我们这样一个化学作用是人与公司的化学作用，公司与大自然以及社会的化学作用，这个化学作用远远超过我们实验室里面所做的化学。我们要不断追求可持续发展的未来，如果我们一些新进的同事，尤其是大学生，他对可持续发展的未来一点都不感兴趣，我请他走，请他不要加入我们公司。另外我们语言不一样，我们要有共同的语言、共同的梦，我们作为全球最大的化工公司有一个使命，就是要不断追求可持续发展的未来。什么是可持续发展的未来？可能大家都会注意到，这个世界越来越复杂，人口越来越多，到 2050 年我们这个世界会有 90 亿人口，我们今天刚刚过了 70 亿，未来我们怎么样去养活那么多人，给他们所有人有共同的权力，这就是我们希望能够遵循的。

对我们公司来说，战略定位很重要，就是有四个部分，无论我们做什么样的业务发展，都会考虑四个很重要的战略原则。其中一个，要建立最佳的团队，因为没有团队是不可能做到所有的事情。其他的三个也很重要，无论追求发展什么样的业务，我们一定要建立我们自己的团队。大家可以说公司是为了追求人力资源发展吗？当然，但是我们人力资源定位为了让公司追求更远大的公司使命，所以他本身的一个原则是相辅相成的。我们公司的价值观，是要有创造力。我们要开放性，开放性不但是公司内部员工与员工、经理与下属的开放，而且公司对外的开放性是非常的重要，所以巴斯夫化工公司不断地遵循很大强度的透明度。还有责任感，我们一定要追求责任感，公司有责任，员工有责任，刚才提到很多人说化工产品都是坏东西，都是高排放、高污染，产品也没有人监管，我们大概可以理解，我们愿意站出来说，我们希望跟工业一起去进步，希望能够把我们的一些经验与大家分享。比如很多人说三聚氰氨让我们奶粉都“中毒”了，很多人说这是化学有问题，这个怎么样回答呢？很多人会说应该没有问题，等于说如果你们生产一把刀，人家用这个刀去杀人，那谁有罪，是生产商有罪还是杀人的人有罪，法律角度是你们杀人的人有罪，作为一个负责任的企业，我们建议所有的产品都要把它的风险写清楚，不但是产品的物理、化学的潜在风险，还有它的使用风险都要写清楚，这些风险评估要公开，这是我们追求的责任。还有一个就是企业家的精神，这个不需要说了，作为一个大的公司我们可以等待别人，我们每个人其实都需要有企业家精神，用这样一种价值观去推进我们这样一个公司的梦。

对我们公司来说，作为传统的生产企业，我们对于生产一体化，包括在工厂里面综合使用我们的资源，能够把节能减排做到最高点，可以说是循环经济的一个典范。我们把这个理念一体化网络一直升级到我们的技术、客户、员工，我们要跟员工一条心，把一体化这个理念传播出去。所以我们过去在国内的十年，业绩也增长了 5 倍，这样的发展才能支撑我们人力资源的发展。刚才说到发展是一种未来的东西，但是我们也看到它也是今天推动我们业务增长的一个动力，先从我们自己做起，把一些风险降到最低，同时要增加我们的附加价值，我们可以提出一些解决方案来增加我们的价值。在这个过程中，我们要有团队，我们的团队要共同去推动，而且要跟社会联系起来，因为很多时候社会上所提到可持续发展的议题是社会来定，而不是我们企业来定。比如不同的地区对于不同的优先可能有不同的考虑，比如说我们能源缺少，这在中国可能是一个很重要的问题；还有可能是产业的两极化，我们要帮助产业结构的升级等等，这都是在我国国内的情况。我们要结合社会这样一种可持续发展的动力，这样就可以帮助我们不断推动人力资源的战略。

我们人力资源的战略是要最终建立一个最佳的团队。最佳的团队什么样的定义呢？就是有卓越的员工，还有卓越的领导人员，因为很多员工都可能会考虑离开一家公司，他会说我很喜欢这家公司，我也听过很多次，很多人都会来跟你说，我很喜欢这个公司，但是我今天选择离开，因为我不喜欢我的领导。确

实很多情况是这样子，所以领导力的培养是非常重要的。再一个，就是卓越的工作环境，卓越工作环境并不是说要六星级酒店服务，但是这种工作场所开放性、互相沟通、互相尊重的工作场所，这样一种情况下，我们可以建立我们最佳的团队。

对于我们公司来说，人力资源的管理最主要的框架就是我们的资质框架。第一，企业家精神，包含企业家行为、创新精神、分析性思维、战略性思维。这些是基本，有了这些不一定是最好的经理人。第二，是社会交往与合作，沟通与人际理解，组织意识、影响力、冲突管理、以客户为中心。第三，领导资质，领导员工走向成功、多元包容。这些都是我们追求的，而且是培养我们员工很重要的方向。

所以对巴斯夫来说我们还有未雨绸缪的考虑，不仅建立今天的最佳团队，从 2008 年开始到现在，我们还会到校园进行大学生的培训计划。今年我们走访了 11 个城市，涵盖 30 几所大学，我个人走了 7 场。我们到大学跟大家做宣讲，不但介绍我们公司，还希望跟大家分享我们所面对的未来的挑战。我常常跟大学生说，你们没准备好，你们跟我们不一样，没有共同的语言，不想去追求这样一个可持续发展的梦，那最好不要参加我们公司。这样的情况下，我们招聘成长计划生，每年我们招聘是这样的过程，我们也会考虑到一些大学生，他们过去有没有跟我们公司接触过，包括我们公司有很多活动，我们都邀请大学生在学校没有毕业之前跟我们互动，包括夏令营实习机会，包括教小朋友做实验等等，都可以跟我们公司联系在一起，通过这样子他可以进入我们的成长计划。这个上面的图是化工理工上海一场校园宣讲，像今天一样也是坐满。进入我们公司成长计划生的都是非常优秀的学生，这么多年来我们非常非常开心的就是我们公司内部每一个业务部门都非常高兴，过去进入我们公司成长计划生得基本上只有极少部分没有留下来，我们这个计划相对比较简单，三年有三个轮岗计划，在不同轮岗里面可以学习到不同知识，而且都有不同的导师，还有指定高级导师，整个两年陪伴他，各种各样的安排让大学生很容易融入我们公司。而且有各种量身定制的活动，从到公司开始熟悉我们公司红地毯，以及各种在职培训，都是我们公司量身定制培训计划。当然绩效管理也是非常重要，公司有一个很规范的从地区到亚太到全球这样一个规划，来培养我们新一代的接班人。

我们发现很多的员工，包括进入的大学生，都希望有一个发展的平台，这是我们的内网，我们就有一些同事有他自己个人成长发展的故事。在过去这段时间，我们也得到了一些所谓雇主品牌，我们之前并不是很关注，但是后来员工给我们的意见，觉得我们是需要，有的时候我们也在不断的讨论我们要不要参加品牌的榜单，员工给我们一些建议，觉得我们是一个品牌，他会觉得在这样公司做事是非常好的。我们常常问我们大学生你们怎么样看雇主品牌，当然很多人要看薪酬福利、公司的文化、是不是公平机制等等公司形象。最近这两三年很多人特别是大学生很希望问一个问题，就是我才说的这个公司是不是一个有社会责任的公司，所以在这里我们做了各种讲座。我们公司非常重视教育，不同年龄的，刚才提到巴斯夫小小化学家，我们连续 11 年在北京科技馆，从老馆到新馆，每年暑假做小小化学家的项目，对于 8 岁到 12 岁的小朋友来说，这可能是他人生里面第一次做实验，这些实验都是比较简单的，而且都有一个信息，希望培养他们对环境保护一个认识，这样一个小小的化学家的项目，在国内受到很多的关注。同时，我们从 1997 年开始成立中德研发基金，现在已经投入 1 亿多人民币，每年跟国内高校都有基础研究的项目。同时每年在上海以及在德国举办的夏令营，每年从国内选两到三个大学生参加德国的夏令营，我们在上海举办的每年大概是 30 到 50 个大学生，大概是一个星期的时间，在上海参观我们不同的工厂，也得到公司给他们的不同的信息。还有就是员工志愿者活动，员工非常主动，希望公司搭建一个平台，让他们参加各种志愿者，我们在上海参加一个爱心老师的志愿者活动，为残疾家庭子女提供一些辅导，同时我们也设立一些奖学金。去年上海外商投资学会出了一本书叫《责无旁贷》，把我们这样一个项目作为最佳案例，我们的合作伙伴王老师本人 60 几岁了，也是残疾人，刚刚被评为十大志愿者活动的组织人，他本身是退休教职人员。为了支援国家灾后建设，我们在四川建立两个学校，这也是企业社会责任很好的案例，涵盖经济社会，尤其包含七个主要的 KPI，包括公司每年在 40 个工厂大中华区的排放数据，包括温室气体排放、耗能、耗水所有的数据都可以看到，大家有兴趣可以到公网下载。我们的报告是中英文版，在国内被评为相当不错的企业社会责任一个报告。

同时，我们也非常鼓励我们在这个行业里面的中小企业，因为我们大部分客户都是中小企业，我们非常鼓励国内中小企业共同去履行企业社会责任。2008 年与商务部的《WTO 经济导刊》共同鼓励更多行业中小企业参与社会责任，金蜜蜂企业社会责任中国榜。我们作为一个蜜蜂型的企业，希望在采蜜过程中播种，我们希望在这个过程中创造更多的共鸣，这是金蜜蜂的理念。在这个过程中，我们得到国内各方面认同。我们很高兴相对认同我们的一些所谓奖项，都是我们非常尊重的，在中国的一些媒体，包括南方周末、二十一世纪等等独立思考的媒体给予我们的奖项。我们希望能够每年参与这样的活动，跟大家共同分享我们自己的这条化工路。

谢谢大家。

周文霞：关总跟我们分享了巴斯夫这样一个化工公司他们的梦想，可持续发展化工产品需要有可持续的人力资源去打造，他们把更多精力放在人力资源管理。他们对人才的培养包括大学生实习计划以及小小化学家，有点像抢购人才青苗。刚才说到校园招聘，我们劳人学院有非常优秀的人力资源学生、社会保障、劳动关系等等，希望有机会把我们的学生送到你们的企业。

提问：首先非常感谢关总给我们作了精彩的分享，刚才你提到巴斯夫人力资源的战略是旨在打造最优秀的团队，可能这个打造团队对于任何企业在任何阶段的发展都是非常必要的，综观巴斯夫中国区十年来发展得非常迅速，十年来业务增长翻了五倍，在业务迅速变化的十年，我相信我们人才团队和人员结构也会发生很大的变化，相应的我们的人力资源战略在这十年内有没有一个大的变化或者说调整，或者说有一些针对性的措施，也就是说怎么样更好把我们的快速发展和我们业务相结合？第二个问题，针对我们这些年轻大学生，咱们巴斯夫十年内应该也是陆续引进了很多相应的人才，就您本人的观察，对于这些年轻的人才，他们的一些特点有没有一些相应的变化，以及针对这些变化巴斯夫有没有提出相对针对性人力资源管理的政策和措施？

关志华：这是非常好两个问题。第一个，过去十年中国也在发生很大的变化，我们公司也在发生很大的变化。过去十年中国加入 WTO，2004 年我们把大中华区总部搬到上海，我们建立大中华区总部，不但盖一个楼，高管搬到这里来，我们完全是在大中华区建立能力结构、组织架构，人力战略是非常重要的。我本人是 2004 年带着大中华区总部到上海去，从 2004 年之前重点还在发展销售以及生产，2004 年之后我们陆陆续续有各种各样的公司能力，包括我们各种非理工科能力建设，包括企业传播、安全管理，包括法律部门、IT 部门的建立，包括采购等等都建立起来了。到 2005、2006 年新的工厂陆陆续续开始投产，我们当时大量招聘生产相关的人。到今天我们更多需要研发人才，会考虑到一些研究生、博士生。我们从两年前开始成立工程部门，到现在已经招聘超过 150 名工程师。我们未来的方向也希望能够跟一些大学共同培养一些工程师，过去在建立我们新的工厂的时候，我们曾经专为一一些项目培养一些生产车间的班长以及他们操作员工，我们不但跟大学，还跟一些专科学校去培训。有一年我们在上海成立一个新的公司，这个新的生产基地，基本上开了一个班是巴斯夫班，这个班 98%都是进入这个巴斯夫，我们为了公司特定加入巴斯夫的要求来给他们培训。这样的项目我们都遇到各种挑战。

第二个问题，我个人的感觉我们要非常关注到今天大学生大部分都已经是 90 后，有的人跟我说过 90 后到公司里面会不会有不一样的感觉，当时另外一个同事给了很好的答案，90 后现在开始向 80 后汇报，我们不断培养 80 后新进管理人员，我们整个过程要考虑到不但是员工有没有这个能力，可能员工成长背景也不一样，我们今天 90 后的大学生，他们也特别关注社会，我刚才也提到，我的一个最大的感觉，当我跑到大学的时候，现在大学生不断问一些有关企业社会责任的问题，幸福指数也是一个企业的责任，但是我的解读幸福是需要共同打拼的。

中国人民大学劳动人事学院  
教授彭剑锋  
《人力资源管理要回归到文化育人》



因为我们所处的环境——我们叫质变与不确定的混沌时代，这个时代是受很多因素的影响。一个是全球化、互联网改变了人类的生活，技术革命、金融危机、经济增长方式转型，社会转型与人口老龄化，以及十八大提出的倍增计划等等，各种因素使得我们这个时代越来越显得混沌，显得复杂。最近我们用了这个词来形容——“灰度”，人为什么有时候会郁闷、不快乐，幸福和不幸福有很多的角度，我觉得幸福和不幸福，人为什么不开心？早晨一起来看天空会灰蒙蒙的，你就会有一种沉闷感，会有一种不愉快的感觉。为什么说我们这个时代属于一个灰度的时代，尤其是体现在人力资源管理上。一个特征，我们现在员工队伍，人才已经完全是多元化了，不同价值观的冲突，不同价值立场，不同的价值诉求，你如何达到一个平衡？这对人力资源管理，我们说跨文化的人力资源管理，或者不同代际之间，员工价值观之间的冲突，使得我们的员工队伍确实比以往任何一个时候变的复杂。你不懂代际之间价值取向是怎样，所以人力资源策略很难同时满足不同价值取向，不同需求的员工要求。2012 年我们讲是 90 后的入职元年，90 后进入到职场以后才真正带来全新一代的价值取向。实际上在我们的组织中既有 50 年代，又有 60 年代、70 年代、80 年代、90 年代的，不同代际之间不同文化价值的冲突，确实使得对人力资源管理，如何更强调对

人力资源管理的包容性，强调对人的尊重，强调跨文化的融合，这一点确实是人力资源管理呈现一个多元的趋势。

第二个，在互联网时代，人与人之间的关系变的你中有我，我中有你，组织也变的越来越无边界，所以融合也是灰度时代。灰色不像黑白，黑白，你是你，我是我，界限是很清楚的。但是灰度更强调融合，强调你中有我，我中有你。

第三个，我们所讲灰度所体现特殊的关键词“混沌”，混沌就是看不清、复杂、动态、变化、变幻莫测，这个现在确实对一个企业客户的需求，市场的需求，员工的需求，以及人与人之间的关系，比以往任何一个时候都更为复杂，更为动态。这也要求我们人力资源管理更具有适应性。

第四个，活力。灰度意味着活力，意味着创新，所以他也要求人力资源管理发展在灰度时代，你如何激发员工的潜能，如何重塑员工的激情。中国经济发展到今天，如何保持持续经济的活力，如何释放每个人的激情，这也确实对我们人力资源管理提出了全新的要求。

第五个，创新，他要求整个组织更开放，整个组织更具有自主的价值创造能力。在黑白时期，每个人的分工是非常明晰，非常确定。在灰度时代更强调员工自动自发响应市场需求，响应客户的需求，自动自发的承担责任。员工不再是被动的工作，而是主动工作。我最近提出所谓灰度理论，灰度领导力，也正是从这个角度来讲的。

在这么一个灰度时代，在这么一个混沌时代，人力资源管理究竟朝着什么方向发展？我想在一个复杂和变化的时代，还是要以不变应万变。所谓不变应万变，我认为中国企业要重回基本面，重回文化育人，重回科学管理与基本功。所谓回归文化育人，在这样一个新时代，我们需要有全新的，基于新的价值观的领导力，我们整个人力资源管理要基于能力与人文关怀，确定人力资源管理的策略。以及通过基于能力与人文关怀，推动人力资源的升级。这是重新回归到文化育人。第二，重新回归科学管理与效能。虽然效能这个词有时候跟幸福、关爱是相矛盾的，但是我认为一个企业你是一个竞争主体，谈幸福也好，谈员工关爱也好，最终还是要创造高绩效。一个企业如果没有高绩效，它就没有竞争能力，就没有生存能力，它也不可能真正给员工一个好的发展空间和发展机会，也不能真正给员工高的回报。我认为中国企业发展到今天，还是要回归到管理者的基本功，还是要回归到如何激活人才的价值创造，让员工有价值的工作，提升人力资源管理的效能。

我认为中国企业发展到今天，我们经历了一个粗放式的、一个野蛮的管理时代，发展到今天，如何从一个粗放式的时代走向精细化效能的时代，如何从一个野蛮的管理时代，走向一个文明的管理时代，这确实对我们人力资源管理提出了全新的要求。2012年应该说在人力资源管理上用的两个词比较多的，一个是人力资源的升级，一个是人力资源效能的提升。我认为中国企业发展到今天，要进入到一个人力资源效能时代，要向人力资源的效能要企业的成长，要员工的幸福和员工的关怀。

中国现在人口红利没有了，第一个阶段是政策红利，第二个阶段是人口红利，下一个阶段是人力资源管理红利时代。我们最近做调查的时候发现，现在很多企业的员工都在从事没有价值的工作，像我们大学的老师，60%、70%都在写没有价值的论文，都在应付所谓的职称，应付所谓各种的检查，应付各种所谓的指标体系。为什么老师写论文写的不快乐，很痛苦，就是因为你不创造价值。我很赞成宁高宁的讲话，他在参加一次世界管理大会的时候谈到，中国企业管理学界三十年对中国企业没有什么贡献。他提到一个很重要的观点，作为他们企业家，没有看过我们那些教授们复杂的，让人看不懂的文章。他说我没有看一篇文章受到启发，这就说明我们很多东西都不在创造价值，都不在真正为企业发展，为中国经济的发展贡献你的实际价值。



企业里现在同样也面临着这样的问题，我们最近做的调查，国有企业、民营企业，很多人每天所干的工作也是不创造价值的，既不为客户创造价值，也不为企业创造价值，也不为自己创造价值。最终大家都很郁闷，所以不幸福。因为你的时间是浪费掉的，所以我们在做调查的时候问，你每天认为有价值的工作主要包括哪些？这些有价值的工作和没有价值的工作占用了你多少时间？最后我们调查结果发现，67%的分公司总经理，他们认为，他们每天所干的工作没有价值，所以我认为中国企业员工价值提升空间至少有30%到50%。如果每一个员工，每一个管理者都在思考，你的每一分钟，每一个小时，每一天你都在从事有价值的工作，有价值的生活，实际上我们人力资源效能能够提高90%。如果我们的老师能够真正创造有价值的论文，有价值的学问，我们老师我想也可以至少节省60%的时间，可以带更多的学生，可以提高高校人力资源的效能。从这一点来讲，人力资源效能的提升应该是未来中国人力资源管理一个重要的关键词。

我们最近提的一个理念，如何让员工有价值的工作？如何让人有价值的生活？人只有活得有价值，有尊严，有成就感，他们真正是发自内心的一种幸福。如果背离价值，背离成就感，背离社会人的尊重，这种幸福也只是短时的开心一笑。当然，中国企业人力资源管理的升级与效能的提升，究竟应该从何入手？我每次喜欢用十个问题十个途径。我想提升中国企业人力资源管理效能，要让员工有价值的工作，主要是几个方面。我认为人力资源升级和人力资源效能主要是十大方面。

第一个，人力资源管理如何真正上升到战略，进入到经营层面。这是从人力资源管理层面，回归客户价值的人力资源战略与人才经营。换句话说，人力资源管理的价值取向，也是要真正回归到客户价值，客户价值是人力资源管理的出发点，也是人力资源管理的归宿。当然这里的客户不光是顾客，也包括人才、员工，所以我们说人才也是客户，人力资源管理的出发点和最终归宿。我们如何真正回归到客户价值的人力资源战略与人才经营。具体的途径，我们在制定人力资源战略的时候，实际上要以客户作为出发点，像联想副总裁所谈到的，“在制定人力资源战略的时，我们把各种模型，方法都过了一遍，大家共同研讨，群策群力，认为不能简单地照搬某一种模式，我们最终把人力资源战略原点回归到延伸到客户的价值上，并结合公司自身的战略要求和组织文化特色，来创新构建我们人力资源战略制定方法，最后形成了我们联想集团[微博]的HOUSE MODEL”。我们过去制定人力资源战略规划，应该说更多的还是从教科书的角度，从文本的角度思考人力资源的战略。从联想所提出的人力资源战略的出发点是来自于顾客，来自于消费者，我们人力资源管理战略和策略，始终要围绕顾客和消费者进行，围绕公司战略与公司的文化，确定人力资源的使命、愿景，确定人力资源的关注点，确定评价人力资源是否有效的出发点和归宿，最终也是回归到所谓客户价值。依据客户价值确定人力资源的策略，确定人力资源的方法、技术体系，我们说写论文也好，做人力资源规划也好，最重要的回归到我的人力资源规划是不是真正在为客户创造价值，是不是真正在支撑起战略和支撑企业业务的拓展，这就是我们所讲的，你要提升人力资源价值创造，所有人力资源战略的出发点都比较回归到客户的价值。

第二个，我们现在很多企业要支撑整个企业的人力资源，它对企业战略核心的支撑，这要确定人力资源的使命愿景和人力资源的战略地图，真正依据人力资源战略地图，确定人力资源的策略和人力资源方法体系，实际上也是通过人力资源战略地图，以及人力资源的学习地图，提升整个人力资源管理，它对战略的支撑和业务模式的支撑，战略上来讲我们要找到有效的途径，真正支撑公司战略目标的实现。有的公司要制定人力资源战略地图和制定所谓人力资源学习地图。我前几年一直提到，所谓经营主要是经营三个方面，一个是知识的经营，一个企业最有价值的是它的知识价值，知识是一个企业最宝贵的财富，人才是流动的，但是知识是被沉淀在企业里。一个企业真正最大的财富有时候并不是人才，是你所拥有的知识。企业最大的价值是知识的价值。第二，一个企业员工所拥有能力的价值。第三，员工所拥有的心理资本的价值。这些都是我们说如何通过人才的经营，实现组织的人才价值增值，提高一个组织整体人才竞争能力，战略的途径也可以通过知识管理、心理资本管理以及能力管理，提升整个人力资源战略价值和经营价值。另外，人力资源真正要支撑战略，像中粮，你的绩效考核体系必须要个性化。人力资源要真正支撑一个企业战略目标的实现，考核就是一个指挥棒。比如中粮，它把整个公司划分成资源型、加工型、品牌型，不同的类型它的绩效考核要点是不一样的。企业处于不同发展阶段，我属于培育期、成长期、成熟期，我的KPI指标是不一样的，这要求人力资源管理者真正深入到企业，了解企业业务特点，了解企业业务模式，

了解企业发展阶段，依据企业的业务模式和发展阶段，制定人力资源的策略。我一直主张我们的人事总监应该更多来自于业务线，而不是来自于科班，我一直主张取消人力资源本科，搞人力资源管理最好是来自于其他领域的。我认为将来的人事总监应该来自于一线，来自于业务系统，不懂业务，不贴近地气不是真正的人事总监。从这一点要求我们懂业务。

第二，由基于人力资源专业职能层面的人力资源管理到基于治理结构的人力资源管理。创建优化而高效的人力资源治理。这几年我做人力资源最多是人力资源治理系统，中国企业发展到今天，人力资源管理最大的瓶颈是来自于企业家很难自主超越，来自于企业高管团队很难形成，来自于企业人力资源体系形成不起来，来自于我们高管不能得到有效激励。这些问题靠人力资源部解决不了，它必须要靠企业家和所有管理者共同承担人力资源管理的责任体系，要靠整个企业治理机制和治理模式的创新才能解决，靠人力资源部是解决不了的。一个企业如何建立全员人力资源责任体系，如何基于价值创造集团化管理。

第三，由基于股东价值最大化的人力资源策略到基于劳资双方价值平衡的人力资源策略。过去我们人力资源策略更多是基于股东和老板，现在人力资源策略更多是基于劳资双方价值诉求，实现劳资双方价值诉求的利益平衡，这是因为我们管理对象发生了变化，我们现在所面临都是 80 后、90 后，他们有更多对于权益的需求。我前几天到一个大型企业讲课，到了五点钟该下班了，有一个 80 后、90 后跟我在哪儿抱怨，他说老师我本来 5 点钟可以下班，我本来有一个文件，我们老板当时 5 点钟就可以签，他签完文件我就可以下班。结果他非要 7 点钟签，他耽误了我两个小时，这两个小时应该属于我的时间，而不属于单位的时间。他说他侵犯了我两个小时个人休息时间，老板违反了劳动法。我觉得现在 80 后、90 后的权利意识是非常强的。8 小时之内是你的时间，8 小时之外是我的时间，你侵犯我两个小时时间你要给我理由。过去我们讲老板让你加班是对你的关爱，加班是一种幸福。现在 80 后、90 后认为，加班要合理加班，一定要有道理，你侵犯了我两个小时的时间，我本来可以提前两个小时下班，而且你完全 5 点可以前签字，为什么要拖到 7 点，80 后、90 后个人权益是非常强的。我到了一些企业地下工会，都是 80 后、90 后是头。我跟他们聊，我发现这些孩子有理念，企业里过去出现几个小刺头，老板一收买，就搞定，现在搞不定，人家有理念，有价值诉求。当你面对有理想、有理念时你搞不定。他的价值诉求过去是基本权利，现在叫基本权益。这就涉及到我们 80 后、90 后他们对权益价值诉求越来越强，人力资源管理策略必须要给予劳资双方价值平衡人才策略。

第四，人力资源管理由以职位管理为核心到以能力为核心，人力资源管理的双重基点：职位管理与能力管理系统。现在很多企业整个人力资源管理都在进行员工能力全面提升体系，不管是民企还是国企，我们现在叫基于能力的人力资源管理，这时候能力已经成为人力资源管理里的核心体系。我们过去组织是稳定的，现在组织是倒三角，直接面对市场，面对客户，随时在调整。在倒三角的组织体系中，职位是动态的，只有能力是相对稳定的。单位的职位是随时会消亡的，只有职位体系才是相对稳定的。这时候一个企业如何实现职位系统跟人力系统一个有效的对接，这成为人力资源管理新的课题。

第五，由粗放式人力资源管理到精益化、全量化人力资源管理。过去人力资源管理不需要精细化，现在随着劳动力成本越来越高，随着我们越来越算劳动帐，在这种条件下，我们最近做的比较多的，从咨询的角度是人力资源效能的监控，对一个企业如何研究他人力资源财务效益，人力资源机制效能，人力资源雇佣关系效能，员工敬业度与幸福度对企业业绩的影响，人才队伍动态的配置，再配置对人力资源效能的提升，以及人才结构的优化对人才效能的提升。我们现在企业在建人力资源全效能监控体系，其实关注一个企业人力资本对企业的贡献度。中粮也在研究人力资本回报价值路径图，如何实现人力资本回报的最大化，人均产出的最大化，人均成本最优化，这就需要我们人力资源所有策略体系必须要回答一个问题，你是否在为企业创造价值？人力资源效能问题，从过去粗放式的管理，现在进入了全量化人力资源管理，应该说现在做到极致的是海尔集团，海尔现在提出所谓 8 万员工，每个人都有一张人力资源第四张财富报表，都能核算出你为公司创造多少价值，你占用了公司多少资源，你的价值跟你所得之间是平衡的还是不平衡的？这叫人力资源的盈亏表。这一点实际上也是，一个企业大了以后，最关键还是衡量每个人的价值。

第六，由关注少数精英人才到全员关怀。我们过去人力资源管理更多关注精英，现在更多要从关注精英到全员关怀。整个人力资源管理最终如何激活每个员工价值创造，企业员工关怀也是如何利用互联网，通过各种平台沟通学习活动，激发员工的热情，提高员工的幸福指数，提高员工的满意度。这个应该说现在在人力资源管理是比较多的。尤其最近在讨论到底是狼文化还是小资文化，不同企业有不同的文化，只要你适应就可以了。

第七，由人力资源量的控制与积累到结构优化与再配置，如何通过人力资源结构优化再配置提高人力资源效能。

第八，由传统四化到新四化，我们现在提出人力资源管理四化，规格化、流程化、平台化、数据化，这是人力资源管理新四化。人力资源规格支撑企业战略和核心能力，很多活动都是通过外包。第二个，平台，人力资源现在构建基于公共服务平台人力资源平台体系。第三个，流程化，现在[招商银行](#) (14.37,-0.03,-0.21%)、[民生银行](#) (11.70,-0.01,-0.09%)都在提流程化人力资源管理，当然现在也有人力资源管理所谓数据化管理，等等。

第九，如何由狼文化到新狼性文化。过去我们更多提狼文化，最近我们在企业提的更多是新狼性文化。新狼性文化也是一个混合体，由过去的狼性，像华为提高在狼性基础上要加上一部分千手观音文化，千手观音文化强调精准，狼性文化冲动，有市场，有激情，但是一片狼藉，缺少激情。要用雁文化相互协调，协调才能产品价值。团队之间可以协同，团队与团队之间是互相抢地盘的。另外，加上一部分小资，开始关注员工的工作生活平衡，我认为在中国目前还是要以新狼性为主，小资为辅，中国还没有到完全是一个小资的时代。所以我们没有品牌优势，我们没有技术优势，唯一的优势就是比别人付出的更多。

第十，如何由本土人力资源到国际人力资源管理，这个确实是我们所面临一个全新的问题。

## 新加坡国立大学商学院

### 徐香香教授

# 《成功企业很重视经营及人才策略整合》

我希望从另外一个角度来讲，因为从小国眼光看世界，跟大国看世界不一样，所以我希望能够在各位教授的很高深的理念讲解之后，再从另外一个角度延伸研究我们作为人力资源负责人，我们的价值在哪里？我们的责任在哪里？

我刚才一直在听，我感觉今天的讲解其实讲的一个很重要的课题，就是怎样去寻求和把握增长机会和增长空间。无论是个人作为员工，还是企业领导，还是企业本身，还是一个国家，我们追求是增长的空间。

问题是就算让我们找到增长空间，我们有没有这个能力去把握这个机会。新加坡是一个小国，人口红利问题非常严重，可是一个小国的看法跟大国不一样，我们没有人口红利所以我们要改变我们的政策。我们吸引到的是年轻有位、最好还愿意在新加坡不但工作还要成家、生小孩的人。所以，人口红利这个角度，不但从这个国家的现有资源出发，还要放眼到区域，还有全球这样一个精英人才的层面上来，考虑如何吸引他们。

第二，新加坡是一个小国，小国的市场很小，增长空间也不大，所以新加坡企业甚至新加坡国家的资源，怎么样去追求一些更大的增长空间都是我们考虑的问题。所以我们要走出去，今天在这个演讲里面可能也会举这样例子，怎么创造这个增长空间，另外要提高自己的能力找到这个机会，我们能不能利用这个机会。

从花旗银行的研究结果中可以看到，在展示的以前已经是一个工业成熟的经济体中，有两个很重要的指标，一个是它的 GDP 增长速度，另外一个就是它的国家的架构。在图上看到的大多是这些亚洲新兴工业国，它们负债比较低，可是它们的国家 GDP 增长很快。其中，最耀眼的就是亚洲国家，包括中国、印度跟印尼，这三个国家是全球投资者眼光的集中点。

可是为什么这三个国家在全球投资者看来都觉得有很大的增长空间呢？第一是它的人口，第二就是它的消费能力，这两个是非常重要的考虑因素。所以一般投资者看的不是一个国家现在的增长率，还要看它的未来 5 年、10 年增长潜力在哪里。

第二点，这个是亚洲开发银行统计的一个结论，就是世界经济中心已经重回到亚洲。17-19 世纪以前，世界中心本来就在亚洲，当时领导全球的是中国和印度，这两个国家曾经是很长时间世界的经济中心。可是我们不重视科学，不重视体制改进，还有一些政治的问题、军事的问题，因此后来亚洲的两个大国——中国和印度开始削弱。

我们看到 60 年代、80 年代，特别 80 年代以后的未来 50 年可能重点会放在亚洲。这两个星期在亚洲有几个高峰会，其中一场刚刚结束，是一个三天的峰会，第一天是具高增长潜力的亚洲国家吸引外资。新加坡人均 GDP 现在差不多 5 万，最贫穷的是中国、老挝、缅甸和越南。老挝和缅甸现在人均 GDP 是 600 美元。新加坡人口红利已经不存在，市场的空间也太小，虽然在亚洲国家里面印尼最大，可是却拥有资源却找不到市场，我们有资金又找不到投资机会。可是现在全球的眼睛都在看中国，特别是缅甸。

高峰会议的第二天是东亚国家的高峰会议。中国、日本和韩国都希望通过这个峰会建立一个更大的区域，要做成亚洲 10 个国家，再加上印度、新西兰和澳大利亚在内的区域之间能够资源互补，引进资金，增强资源人才的互补性。

这十几个国家所覆盖的区域附近，很重要的就是美国，所以美国很不舒服，它希望以它为主来创造另外一个区域的中心，这个叫 TPP。从 2007 年开始，它已经是非常极力地希望把这个做起来，可是这个跟刚才不一样，这个是美国主导的。峰会的第三天就是亚洲和美国的峰会，美国希望把亚洲峰会变成每一年的峰会，这是刚刚几天以前发生的事情。

上两个星期，欧洲共同体也开了一个亚洲跟欧洲的峰会，这次来的不但是欧洲共同体的很多高级干部，还有主要国家的代表。欧洲现在为什么注意亚洲，原因很简单就是增长空间。要是我们觉得自己没有一个很好的机会，在未来几年我们就去创造，我们去追求，我们去寻找一些另外的增长空间。

这个过程里面，中国的角色是什么？从 90 年代末期，中国很多企业，包括中国政府的很多精英都跑出去，因为要创造更大的回报。那么，2010 年的时候，这个跑出去导致的是投资已经减了 60%， “十二五”

结束的时候，2015 年应该是 3 倍。中国的企业为什么决定要跑出去？跑出去是不是真的有能力把握这个机会创造它希望的增值，这个就是我们要考虑的问题。

我们来看中国的精英跑到了哪里？为什么？他们跑出去更多是去香港，为什么？因为香港是国际金融中心，国际金融中心对它的融资是非常灵活的，可以通过香港来做流通。

第二个，澳大利亚。无论是矿物还是其他的资源，澳大利亚都很充足。我在最近几年去过越南、柬埔寨，看到非常多的中国企业在中国的劳动力成本已经在提升的时候，把一些增值比较低的劳动力密集运作放到了这些地方。为什么这个时候还去欧洲，还去美国呢？原因很简单，欧洲跟美国的原因很不一样，去美国的原因就是去提升自己，去购买他们的科技，去购买他们的品牌，甚至购买他们的头脑，用他们的人才。

所以，中国企业跑出去，中国资金跑出去，其实就是要支持中国经济。对中国希望和平崛起有非常大的影响。这个片子看起来很简单，亚洲的企业为什么要全球化？走出去的时候困难是什么，运营模式是什么？综合来讲可能分成两大类：第一类是亚洲小国，南韩、台湾。因为它本身的国内市场规模小、增长空间小，所以竞争很激烈，不得不跑出去。另外一个原因就是汇率的改变，特别是 1985 年美国感觉到它的市场已经被日本产品挤占，所以他强迫日本货币一下子升值了。

现在，它希望用同一个手段对付中国，但中国政府能够坚持下来，不受到它的影响，其中有一个重要原因是我们立场坚定，还有一个是我们不怕，我们有足够的实力跟它谈判，这个很重要。其他四小龙为什么怕？他们对美国市场的依赖性太强了。无论是日本也好，还是南韩，还是台湾，他们全球的出口来讲，50%以上是依赖美国，因为你对它的依赖强的时候，就不得不听它的话。汇率影响它的竞争力，还有当地的房地产，我特别要提一下对房地产的影响非常厉害。房地产的增值当年对一般老百姓、一般企业来讲是非常重要的一个成本的负担。这一块没有控制好，成本就上去了。成本上去了就没有竞争力，所以要么就是因为对方的保护主义，本地生产才有当地销售，要么就去第三国家，比如东南亚的很多国家，当这些其他引进工业化的小国没有成本优势和市场优势的时候，他们就去中国，去亚洲其他的国家创造这种劳动力优势。还有就是市场，当时没有考虑到市场，到今天中国优势不但是成本，还有市场优势，我们是客户。

先跑出去的亚洲企业，他们的运营模式是什么？其实和一些大型的欧美企业没有太大区别，原因是他们本来就是他们的外包商。还有一点他们很多的经营者、管理者都是在欧美的教育体制里受教育，所以他们的思想和文化都受到影响，因此很重视两点：第一，重视研发；第二，很重视创造品牌。

中国的大部分企业是什么时候走出去的？是 90 年代，甚至是过去 10 年的时候。我们出去是希望争取更好的资源，相对来讲是现在比较便宜的科技等等。很多企业跑出去，希望把这些购买下来之后，让我们的价值链特别是行业价值链能够有一个提升的机会。

可是你买了人家的东西能够用吗，能够增值吗？能不能用得上你买的东西，这是一个非常重要的考虑。新兴国家出去的就是用并购的方式，但是并购最大问题就是磨合，就是让人家尊重，尊重非常重要。你买了人家的品牌，比如联想买了 IBM[微博]，人家承认是你的东西吗？你能不能从那里学到创造自己的品牌，



这是一个非常严重的问题。

我发现相对成功的亚洲企业很重视经营战略及人才策略的整合。三星[微博]的成功在于它不停地在价值链角度提醒自己，创造新的竞争优势，从它的白色家电到数码技术，还有智能电话等等，它接下来要做原创科技希望能够走到医疗和绿色能源领域。90年代的时候本身没有这些材料，三星就请了很多前苏联顶尖的科学家及本国精英，开创原创性技术，从白色家电向蓝色数码电子业转移。它能够面对苹果，和苹果打官司，因为很多都是它自己原创的技术。

这个过程里面可以看出，首先一个企业要成功一定要有远见，有领导能够看见先机。某一些产业的未来发展，不单是科技要有一个发展机会，还有一个更重要的是客户需求的改变，客户喜好的改变。所以，不但要有这种眼光，还要有这个能力去动员群众，你的客户是多元化的员工，能不能满足他们的需求很重要。

这个差异性还在于抢占市场空间。我注意到南韩和台湾的企业里面，之所以能接到那么多的外包订单，是因为它具有更低廉的成本，能够为你创造更好质量的产品。它在为自己创造空间，这是运营方面的一个才干。

三星成功的另一个方面就是重视使用本地人才，注重怎样去创造这种多元化的管理团队。他设计了一个跨地区人才培养制度，在中国请了精英，不在中国市场运作，而是先派去首尔，住在那里工作两三年。这期间，他不但会派高层过来，还会派中层干部、年轻精英都大肆过来，为什么？就是要跟你一起生活，学习你的文化，理解你的客户需求，所以他能够看到你所需要的产品。而被派去首尔培训又回到中国的精英，几年以后已经不但是一个中国人，更已经是受过三星文化影响的一个中国人。三星团队就是用这样的手段，把全球员工纳为己用，你不是代表什么国家的人，你代表的就是三星的一个成员。

联想的情况也很类似，可是特别注意到这一点，就是柳传志并购 IBM 以后，中国企业跑出去以后最大的问题是什么？市场风险。买了人家的品牌就代表你要有能力理解和把握这个市场。管理层的磨合也遇到了很多挑战，所以他决定一开始一定要用外国人当 CEO，一定要把全球化管理的运作学到。

我自己开发了几个理论架构，希望能够总结我过去这几年特别是今年总结的一些想法，一些规律。第一个规律就是说亚洲企业不一定要走欧美企业发展的模式。欧美是一个创新，我们不要一步到位，我们也不可能一步到位，特别是创新。现在我们在理论课堂里会听到很多干扰信息，说我们要颠覆性的创新，但是我们没有基金，没有人才，没有经验，为什么要颠覆呢？我们要不停地提升新的理念，因此应该是一个阶段性的创新。只要我们不断创新，就不会比他们差。

第二是品牌效应，我们不能一个汉堡包卖全球，我们要确定一个目标市场，关心这个目标市场的特别喜好和他们的期望，从而确定一个特定性的品牌效应。我觉得亚洲企业特别是中国企业有一个很大的优势，就是关系优势，和经营合作方能够保持一种长期互利关系。我们要注重多元化人才培养，因为我们没有品牌，没有规模。另外，我们一定要有一个共同的愿景和良好的沟通，有共同的期望，可是这个期望不要放

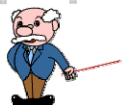
在老板的脑子里面，我们一定要有很好的沟通，我们怎么样能够让这个企业做大做强。

第三，希望中国的文化、法规和认知能够互相尊重，关注劳动关系的管理，这个非常严重。我们实行跨国团队的管理，希望创造共同的远景，以共同的热忱共享智能。学习与多元文化理解及尊重的能力，寻求信任与平衡，理解员工的目标是什么，确定他们的业务目标是什么，采用什么方法，如何利用资源以及会产生什么效果，这些都要考虑。

最后希望大家理解，我们的人力资源部门和人力资源干部做的不但是人才储备，不只是吸引他们进来，更要考虑我们能不能够用好他们，能不能够创造价值，让我们的企业能够真正拥有它的竞争力。

谢谢大家！

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)





## 【报名须知】

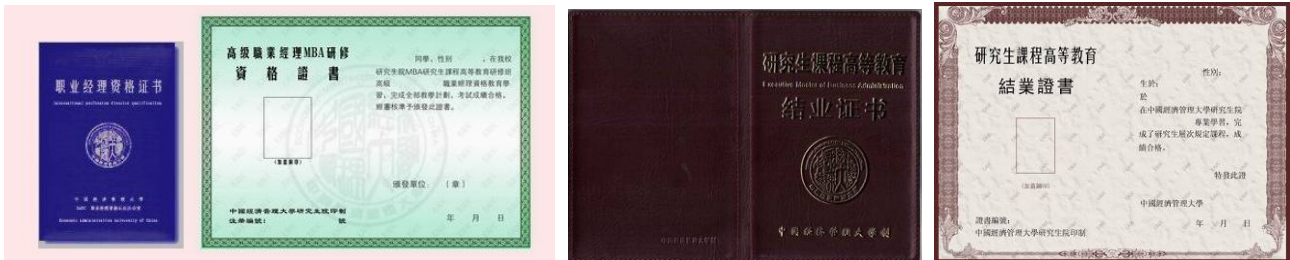
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。