

关注新现象·谋求新发展：探讨中国人力资源管理的现实挑战与变革路径^{*}

□ 赵曙明 陈嘉茜

摘 要：我们正面临着政治、经济、社会、技术的长期而深远的变革。Tung (2023) 鞭辟入里地分析了我国目前面临的四个系统性危机，为读者提供了对当前宏观背景的战略思考，提出了更具挑战性的人力资源管理研究问题与研究方向，具有重要的指导意义。本文借此契机，从国际政治经济环境、技术变革、组织-个体关系变化、人口老龄化和企业社会责任问题五方面进一步分析了当前我国人力资源管理面临的现实情境与重要挑战，以回应并拓展 Rosalie L. Tung 教授对我国人力资源管理背景因素的重要剖析，并从创新人力资源管理模式、创新人才管理两方面探讨了未来人力资源管理创新变革与转型升级的重要路径，以求推动我国人力资源管理的理论创新和实践发展。

关键词：人力资源管理；新情境；管理变革；转型发展

一、引言

当今世界正经历着百年未有之大变局。新一轮科技革命和产业变革带来了前所未有的新陈代谢与激烈竞争，经济全球化重组与全球产业格局重构加剧了全球化的参与难度，国际力量对比变化和大国博弈加剧使国际环境更加错综复杂，新冠肺炎疫情的全球大流行与反复更重创了世界经济，进一步加速了百年大变局的演变（王一鸣，2020）。Tung（2023）同样指出，当前世界正面临着新冠肺炎疫情反复、地缘

^{*} 本文受国家自然科学基金重点项目“基于创新导向的中国企业人力资源管理模式研究”（71832007）、国家自然科学基金面上项目“人工智能背景下的人力资源管理：新生代员工人工智能变革意愿的影响机制研究”（72072081）的资助。

政治局势紧张、经济全球化退潮、全球供应链重组、通货膨胀、劳动力老龄化、气候变化、核扩散等复杂严峻的“全球系统性风险”，并从人力资源管理的角度识别、讨论了我国当前面临的四个突出危机：人口老龄化、中美地缘政治局势紧张、人才争夺战以及中国在经济合作协议、对外直接投资和软实力方面与世界的联系，为读者提供了对我国当前人力资源管理宏观背景的系统性、战略性思考。

面对世界百年未有之大变局，面对国内外发展环境的深刻复杂变化，我国实施了更高水平的改革开放，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。2023年，我国将迎来改革开放45周年。尽管近年来受到新冠肺炎疫情与国际局势紧张等因素的冲击，我国仍然取得了8亿人脱贫的历史性成就；经济实力实现历史性跃升，经济总量占世界经济的比重达18.5%，稳居世界第二位；载人航天、探月探火、量子信息、生物医药等关键核心技术实现突破，进入创新型国家行列；积极推进“一带一路”建设，形成了更大范围、更宽领域、更深层次的对外开放格局；坚持绿色发展理念，生态环境保护取得了重要成就。我国经济社会发展的重要支撑——人力资源管理，也实现了由劳动人事管理向人力资源管理的转型跨越。在国家、社会、高校与专家学者的不懈努力下，我们建设了更为专业的人力资源管理师资队伍，形成了日益完善的人才培养体系，提高了社会对人力资源管理的认可程度，促进了学科总体实力的显著提升。但同时，在新的发展阶段，国际政治经济环境日益复杂，技术革命不断加速、组织-个人关系逐渐松散、人口

老龄化进程明显加快、社会对企业社会责任问题日益重视，对人力资源管理研究问题与研究方向提出了挑战（Harney & Collings, 2021; Zhao et al., 2021; Sanders et al., 2022）。

Tung（2023）借鉴20世纪80年代“美日贸易战”的历史经验，指出中国作为一个拥有14亿人口的大国，如何吸引、开发、利用和保留丰富的人力资源对我国实现经济快速增长、塑造国际经济合作和竞争新优势至关重要。因此，面对新的发展阶段与环境条件，我国人力资源管理的理论与实践研究也需要关注新现象、转变新思维、谋求新发展，进一步促进人力资源管理的创新变革与转型升级。本文受Rosalie L. Tung教授启发，结合Tung（2023）对我国政治经济环境、技术变革、人口老龄化问题的重要剖析，进一步纳入组织-个人关系变化与企业社会责任问题两个背景因素，来分析当前我国人力资源管理面临的现实情境与重要挑战，以促进人力资源管理工作者对社会现实的深刻认识。在此基础上，本文结合四种人力资源管理模式与两条人才管理创新之道，探讨了未来我国人力资源管理创新变革与转型升级的重要路径，从而为人力资源管理注入新的活力与动能。

二、中国人力资源管理的现实情境与重要挑战

（一）国际政治经济环境日益严峻，经济进入高质量发展阶段

中美之间的战略竞争逐渐常态化，使我国发展的国际环境面临着日益严峻的风险挑战

(彭剑锋, 2020)。Tung (2023) 对中美关系及其原因的解读与分析进一步加深了我们对中美竞争加剧这一问题的理解。近年来, 得益于改革开放、人口红利和对全球分工的积极参与, 我国经济实现高速增长, 并成为世界第二大经济体。同时, 以大数据、人工智能等新兴技术为核心的新一轮科技革命也使我国的科技创新能力大幅提升, 并进一步进入创新型国家行列。但同时, 随着我国经济实力、科技实力不断跃升, 美国对我国的施压也变本加厉。从联合欧盟、日本意图重新“组群”, 到试图重新构建全球化贸易规则, 企图挤压我国的发展空间, 再到限制对我国的高技术出口, 压缩我国高技术产品应用的市场空间, 美国对我国经济、科技的遏制与打压持续升级, 对我国的人才、技术、资金资源的整合与利用带来巨大挑战 (王一鸣, 2020; Harney & Collings, 2021)。

对此, 我国着眼于经济社会的稳定与健康发展, 作出了构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的重大决策, 旨在通过提高经济的发展质量与韧性来增强抵御风险冲击的能力。构建新发展格局强调以创新和技术升级支撑经济的高质量发展, 进一步增加了对创新人才与高技能人才的需求 (Zhao et al., 2021)。国际政治经济环境的不稳定性和不确定性进一步加剧了吸引和留住人才的难度 (Tung, 2023)。因此, 如何在全球范围内吸引人才、发展人才、留住人才、整合并利用好人才资源, 如何提升人才素质、扩大人才规模、优化人才结构、创新人才管理机制, 已成为国家、社会和企业共同关注的重大问题, 对未来人力资源管理提出了更高的要求与挑战。

(二) 新兴技术加速变革, 人力资源管理日益数智化

大数据、互联网、云计算、人工智能等新一代信息技术的协同发展快速驱动了人力资源管理的数智化转型, AI 面试、大数据人才画像与人才盘点、电子化培训、自动化薪酬管理工具等为进行人力资源规划、配置、开发、考核、激励等提供了强大的信息依据与技术支持, 在提高人力资源管理效率的同时, 也降低了人力资源管理过程中的交易成本 (Dulebohn & Johnson, 2013; Stone et al., 2015), 深刻影响了人力资源管理实践与过程 (谢小云等, 2021; Zhou et al., 2022a)。

但同时, 数智技术的普及与应用也带来了新的管理挑战 (赵宜萱等, 2020)。一方面, 数智技术的信息分析功能引起了学者们对自动化人力资源管理决策的争议与讨论 (Harney & Collings, 2021; Minbaeva, 2021)。尽管数智技术有助于提高机械性、行政性工作的决策效能, 但自动化且客观的数据信息难以对个体的人格特质、价值观与偏好等人性化因素进行准确界定与衡量, 使人力资源管理决策进一步复杂化 (Stone et al., 2015)。在《21 世纪的管理挑战》(Management Challenges for the 21st Century) 一书中, 德鲁克指出过去的信息技术以数据为中心、以技术为重点, 而新兴的信息革命则要求回答“信息的内涵及其目的是什么”这一问题, 强调了信息分析的重要性 (Drucker, 2012)。Minbaeva (2021) 同样指出, 人力资源管理对数据信息的错误分析将扰乱组织的正常运行, 对组织产生破坏性影响。IBM 公司曾引入一套算法分析系统进行人员测评与雇佣决策, 算法

评分越高，被解雇的风险越小。然而，该系统给予资历较浅的员工更高的分数，使2万名具有更多经验与更高技能的员工被迫提前退休、自愿辞职或被解雇，造成了公司人力资源的重大损失（Minbaeva, 2021）。另一方面，数智技术对监管、考核、奖惩、激励等人力资源管理实践的去人性化影响导致了一系列诸如隐私侵犯、自主性侵犯、工作强化等敏感问题，扩大了员工与组织之间的数字距离（Newlands, 2021），破坏了员工对数智技术的认知与情感体验，损害了员工的工作动机与组织承诺，进而引发了员工的回避、反抗行为，使组织人力资源管理面临着新的困境和挑战（谢小云等，2021）。此外，人才是人力资源管理数智化变革的内生动力。数智技术不仅重塑了人力资源管理实践与环境，也改变了组织对人才特质与能力的需求（Stone et al., 2015）。进一步强调人才的数智技术应用能力与数智信息分析能力，培养和储备数智型人才，构建人机协同的人力资源管理系统等，均对人力资源管理提出了更高的要求。

因此，在推动人力资源管理数智化转型的过程中，我们不仅需要从技术视角探讨大数据、人工智能等对人力资源管理的技术支持，还需要从功能视角关注数据信息的分析与应用对人力资源管理过程与决策的影响，同时突出人才的主体性与价值性，以确保人力资源管理的数智化转型能够满足新的组织环境与工作场所中的人力资源管理需求。

（三）组织形态与经营方式平台化，组织与个体关系复杂化

在数智技术日益普及与共享经济蓬勃发展

的大趋势下，伴随着劳动力供给侧个体就业需求的线上化、灵活化、零工化，劳动力需求侧组织形态与经营方式的数字化、平台化，以及服务众包、岗位外包、平台零工、共享员工、远程办公、居家办公等多种用工方式与就业形态的大量涌现，组织与劳动者之间的关系逐渐由“纯粹雇佣型”转变为“合作共生型”（赵曙明等，2019），从而主导了组织与个体之间的雇佣关系向合作关系的变迁，进一步引起了管理环境、管理主体与管理实践的改变（Minbaeva, 2021）。与此同时，松散的组织-个体关系也使传统基于“晋升逻辑”的职业生涯管理理论不再适用（Zhou et al., 2022b）。

以平台零工为例，零工工作者可以利用自己的技能和专业知识在不同组织、工作和职业之间进行切换，不再固属于一个特定的组织或一个连续的、有边界的职业群体，表现出一对多、多对一或多对多等短期、多元和灵活的就业关系，弱化了零工与平台之间的从属关系（Ashford et al., 2018）。同时，虽然零工工作者在组织管理方面相对独立，但算法技术与声誉系统强化了平台对零工的劳动控制，组织与个体之间的关系进一步复杂化（裴嘉良等，2021）。零工组织去中心化、去结构化、去层级化，呈现出“平台共治”的运行特点，人力资源管理环境亦呈现出平台化特征（Meijerink & Keegan, 2019）。平台、零工工作者、服务请求者同时作为人力资源管理活动的发起者、实施者和接受者参与零工经济活动，人力资源管理主体分散化（龙立荣等，2021）。平台借助算法技术将传统由人力资源管理者承担的人力资源相关职责和功能自动化，依托大数据、人工智

能等算法技术执行零工选用、工作分配、绩效管理、薪酬激励等核心人力资源管理活动,推动了人力资源管理实践的智能化(刘善仕等,2022)。尽管平台关注零工工作者知识技能的可用性与工作价值创造,但并未向其提供与基于雇佣关系的员工同等水平的培训与发展(Meijerink & Keegan, 2019),也未向其提供明确的职业生涯规划与发展指导(Ashford et al., 2018)。零工工作者必须承担起管理自我职业生涯的责任,个体的职业发展进一步呈现出无边界和易变性的特点(Zhou et al., 2022b)。

因此,如何定义新型组织与个体关系,如何协调多边主体的目标与利益冲突,如何为平台经济和零工经济从业者提供劳动保障,如何充分发挥每个人的创造力和积极性,将成为未来人力资源管理研究的重要议题,需要人力资源管理工作者重新审视传统基于稳定雇佣关系的底层逻辑与基本假设,并积极开展新兴人力资源管理模式的理论构建(陈嘉茜等,2022)。

(四) 人口老龄化问题凸显,多元劳动力共生共处

除了技术的变革与组织-个体关系的复杂化,未来人力资源管理还面临着人口老龄化问题带来的重大挑战。人口状况是一个国家最基本、最重要的国情,关系到经济与社会的中长期发展。近年来,我国人口老龄化日益凸显(见图1)。数据显示,截至2021年末,全国60周岁及以上人口近2.67亿人,占总人口的18.93%,其中65岁及以上人口占比14.2%。国家卫健委预计,2035年左右60周岁及以上老年人口将突破4亿,占比将超过30%。《中国劳动力市场技能缺口研究》报告预测,到2030年,我国45~64周岁的高龄劳动力将接近劳动力人口的一半。此外,尽管我国从2016年开始实施全面二孩政策,但人口出生率仍呈现连续下降趋势,2021年中国人口出生率为7.52‰,再创新低,意味着我国适龄劳动力人口将逐年减少(彭剑锋,2020)。

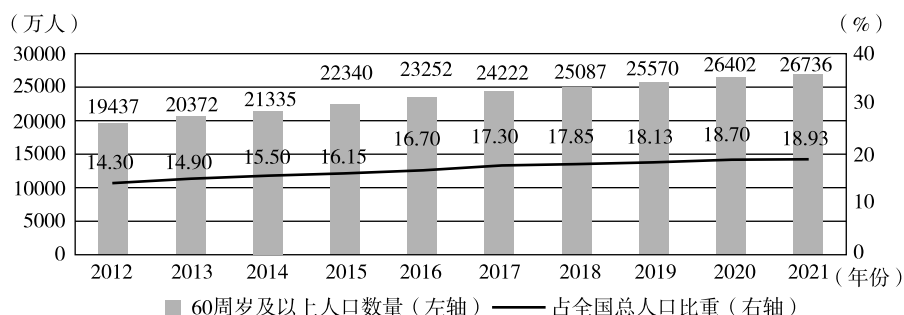


图1 2012~2021年全国60周岁及以上老年人口数量及占全国总人口比重

资料来源:《2021年度国家老龄事业发展公报》。

一方面,除了加重社会养老负担之外,老龄化程度不断加深还将导致劳动力人口的急剧

减少与中高级人才的流失,严重影响工作场所的劳动力供给(朱勤、魏涛远,2017)。但是,

老龄并不意味着劳动能力与胜任能力不足。研究表明，部分老龄员工能够通过整合内外部资源，维持或发展积极的工作状态与结果（彭息强等，2022）。由此可以预见，未来组织中活跃在生产、经营与管理一线的老龄员工的比重将不断扩大，并成为劳动力群体的重要组成部分。研究保留、开发与管理老龄人力资源，对组织的人才供应链、人才梯队建设、人才的进退机制等做出系统安排，对组织和国家的发展至关重要，是未来人力资源管理需要关注的重点话题。

另一方面，人口老龄化还将增加工作场所的代际多样性（Stone & Deadrick, 2015），而不同代际的员工在个性特征、行为方式、价值主张等方面存在显著差异。与具有更高的忠诚度与责任感、重视内在奖励（Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010），以及由于更长的从业时间和更丰富的工作经验而拥有宝贵晶体智力的年长员工不同（彭息强等，2022），年轻劳动力生活方式个性化、工作需求多样化，他们自我意识强、成就动机高、组织忠诚度低、工作流动性强，更加重视外在奖励（Twenge et al., 2010），且成长于互联网时代的他们更擅长办公软件、技术支持、人工智能等数字化技能（赵宜萱等，2019），是组织适应时代发展的活力源泉。随着越来越多的“95后”，特别是“00后”成为职场的主流输入（彭剑锋，2020），具有不同个性特点与职业特征的员工共同构成了多元共生的劳动力群体，进而可能冲击传统“一刀切”“家长式”的管理模式与工作方式（Zhao et al., 2021），进一步要求设计更加动态、灵活、包容的激励与管控机制以满足劳动力群体多元化的工作需求与价值主张，这是未

来人力资源管理不可忽视的重要问题。

（五）企业社会责任问题层出不穷，研究诉求日益强烈

近年来，化石能源枯竭、全球气候变暖、极端天气频发、生物多样性减少等环境问题成为全人类共同面临的社会现实（赵曙明，2010; Marquis et al., 2015）。特别是2022年夏季大范围高温少雨，湖泊水位下降，水电力资源紧张，再次警醒社会对气候变化与环境保护的重视。除了生态环境日益恶化对企业承担社会责任，以减少自身生产经营活动对环境不利影响的诉求不断增加（Cooke et al., 2020）外，数字化浪潮的兴起、组织-个体关系的变化、劳动力结构的重构也拓展了企业社会责任的边界和范围（Xiao et al., 2020）。尽管工业机器人的采用有助于应对劳动力结构的变化（Tung, 2023），但机器人与人工智能对低技能劳动力的替代将带来结构性失业、劳动力转化以及雇佣关系重构等一系列社会问题（罗文豪等，2022）。同时，工作场所全景监狱式的数字化监控也引发了一系列隐私侵犯、自主性悖论与伦理问题（谢小云等，2021; 刘善仕等，2021）。此外，组织形态与经营方式的变革以及共享经济、零工经济的快速发展，使灵活就业群体规模不断扩大，但平台组织劳动控制的隐蔽性以及劳动者与平台组织之间从属关系的模糊性也使劳动者身份认定、权益保护、雇佣伦理等问题层出不穷（胡磊，2020）。

Berkowitz等（2022）特别指出，企业社会责任关系到人才的吸纳与维持、客户的消费与购买、投资者的投资决策与财务支持以及企业的声誉与长远发展，即使面对衰退的经济环境、

激烈的竞争环境,依然需要重视企业社会责任问题。此外,对企业社会责任的重视更加关系到企业的市场号召力与竞争软实力(Tung, 2023)。因此,针对政治、经济、社会、技术与自然环境等的变革对企业社会责任的影响,加强人力资源管理与企业社会责任的联系具有较强的理论与实践意义(Xiao et al., 2020),也对人力资源管理工作立足组织面临的现实问题,更加系统地看待人力资源管理与企业社会责任的关系,同时关注人力资源管理对组织经济绩效、社会绩效与环境绩效的共同影响提出了更高的要求。

三、新情境下组织人力资源管理创新变革与转型升级

政治、经济、技术、社会环境等的变革与挑战深刻影响了人力资源管理实践与管理过程,对人力资源管理工作提出了新的要求。在此背景下,本文结合四种人力资源管理模式,探讨新情境下组织人力资源管理的创新变革,并提出进一步发展和创新人才管理,以促进新情境下组织人力资源管理的转型升级。

(一) 重新审视并创新人力资源管理模式

面对易变性、不确定性、复杂性和模糊性不断增强的商业与组织管理环境,Sanders等(2022)研究指出创新人力资源管理模式、提高人力资源管理强度,对组织应对环境挑战,满足新的经济形态、组织场景与工作形式的管理需求具有重要作用。

1. 构建敏捷型人力资源管理模式

日益严峻的国际政治经济环境、不断加速

的知识更新与技术革命、逐渐转型升级的劳动力结构、频繁发生的“黑天鹅”“灰犀牛”事件等均加剧了组织内外部环境的不确定性与不稳定性。在此情境下,传统基于自上而下的计划的“瀑布式”工作流程由于过度强调规范性与逐步实施,其实际工作进度往往滞后于预定计划,逐渐难以适应组织环境与客户需求的变化(Dehnert & Santelmann, 2021)。钱雨等(2021)指出组织的敏捷性结构、敏捷性能力、敏捷性流程、敏捷开发对组织应对复杂环境至关重要,敏捷逐渐成为组织掌握新的核心竞争力所必需的重要能力。因此可以预见,敏捷人力资源管理模式将是企业人力资源管理变革的未来趋势(Cappelli & Tavis, 2018)。

组织管理中“敏捷”一词的使用可以追溯到《敏捷宣言》的拟定(Beck et al., 2001)。《敏捷宣言》突破了传统由计划驱动的“瀑布式”工作流程,由自下而上的反馈驱动工作进程,强调对客户需求、内外部环境、企业战略等变化的积极适应与灵活响应,为组织进行敏捷管理提供了基本的指导框架。在此指导下,构建敏捷人力资源管理,一方面需要在人员选用工作中准确识别组织需求,实现人与组织、工作、员工、任务以及项目的多方匹配,在人员培育工作中注重培养员工的主观能动性,激发员工对客户需求与外部环境变化的主动而非被动应对;另一方面需要强调人力资源管理对组织内外部竞争环境、企业战略选择变化的敏锐识别与感知,并适时进行自我修正与调整以确保组织的高效运行。同时,融合精益管理思想,通过科学的工作设计、劳动分工、人员配置与赋权激励,减少不必要的人力资源浪费,

促进人力资本的高效开发与合理利用。总的来说，敏捷人力资源管理模式注重结构配置上的匹配性、权力地位上的能动性、管控流程上的敏锐性、结果成效上的精益性，兼具控制性与稳定性、变革性与灵活性（Cappelli & Tavis, 2018; Junker et al., 2022），是未来管理者和研究者构建人力资源管理新模式可以遵循的有效路径。

2. 构建包容型人力资源管理模式

瞿皎皎和赵曙明（2018）指出，微观管理领域的包容性是最大化多样性价值的最佳策略。随着人口老龄化进程不断加快，工作场所劳动力群体日益多样化，劳动者的工作诉求与价值主张日益多元化，将包容性文化与包容性理念融入人力资源管理实践与过程的重要性日益突出。构建包容型人力资源管理模式既符合组织管理的现实需求，也符合党的二十大报告中对“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的深切呼吁。

因此，针对多元共生的劳动力群体，构建包容型人力资源管理模式不仅强调重视不同劳动力群体的人力资本价值，多元化引进人才，同时注重用人所长与员工培养，基于对不同劳动力群体个性特点、职业特征的了解，通过鼓励建言、注重跨部门交流等包容型人才开发方式，促进多元劳动力的优势发挥。此外，构建包容型人力资源管理模式亦强调针对不同劳动力群体个性化的工作需求与价值主张，设计更加灵活的激励与管控机制，如多通道晋升机制、针对性薪酬等，以多元化管理人才、激励人才（Stone & Deadrick, 2015; Zhao et al., 2021）。特别是针对不断增加的老龄员工群体，构建包

容型人力资源管理模式需要强调破除对老龄员工的刻板印象，以构建和谐、积极的上下级关系与同事关系。人力资源管理工作者一方面需要重视老龄人力资源的晶体智力等人力资本价值，借鉴“师徒制”等管理实践的成功经验为老龄员工提供知识传承机会；另一方面需要为老龄员工提供与新技术、新知识相关的发展性培训，并设置适应性福利措施保障老龄员工的身体健康与职业安全，进一步提高老龄员工的组织承诺、工作满意度与工作投入，帮助老龄员工实现职业成功（彭息强等，2022）。为实现组织人力资本要素的全方位多元化获取、部署、开发和运用，未来人力资源管理工作者可以在此基础上，进一步从工作设计、人员配置、培训发展、管控激励、团队建设等方面进行综合开发，以最大限度激发多元劳动力群体活力与动力，缓解人口老龄化和适龄劳动力短缺所带来的困难与挑战。

3. 构建平台型人力资源管理模式

在组织形态与经营方式平台化，组织用工方式多样化、非标准化的趋势下，组织与个体关系日益松散化、复杂化，组织人力资源管理也呈现出管理环境平台化、管理主体分散化与管理实践智能化等新特征（Minbaeva, 2021），使传统基于自上而下的“指挥”式人力资源管理模式无法满足组织在平台化转型过程中的管理需求。赵宏霞等（2022）基于平台赋能、自我管理、生态治理的管理机制，开发了平台型人力资源管理模式，为人力资源管理工作者重新设计人力资源管理系统，以适应平台化转型过程中组织的管理需求提供了新的思路。

鉴于组织-个体关系的松散化,平台型人力资源管理模式将员工视为合作伙伴而非组织的“附庸”,进一步突出员工的主体性与价值性。平台型人力资源管理模式通过运用大数据技术进行精确的人-岗匹配,通过信息资源共享、训战结合进行员工的培训发展,在员工选用与培训开发中实现平台赋能;给予员工工作设计、绩效管理、薪酬管理的自主权与决策权,通过自主管理激发员工进行价值创造的内在动力;同时,通过设计竞争式的绩效与薪酬管理模式以及利益共享、风险共担的价值交付模式,对员工进行激励与约束,助力员工与组织的共生、共创、共赢。以海尔为例,“人单合一”的赋能型管理模式鼓励员工成为自主创业经营体,将员工从单纯的命令接受者,转变为自主经营、自负盈亏的创业者,通过发布与获取信息的平台实现服务请求者和提供者之间的匹配,围绕用户需求进行产品与服务创新,通过训战结合提高员工的自我素养与胜任能力,促进员工与企业的共同发展(赵剑波,2014)。

当前,随着数字化转型高速发展,零工经济迅速崛起,组织平台化转型与雇佣关系变化已成为世界范围内的共同问题。我国学者对零工经济、平台经济相关问题特别是人力资源管理问题的深入研究不仅提供了对我国现实问题的解决思路,也提供了来自中国的经验智慧。平台型人力资源管理模式具有重要的资源整合和利用能力,是平台化趋势下组织内生动力的重要来源(赵宏霞等,2022),对未来人力资源管理的创新变革具有重要的启示意义。

4. 构建绿色人力资源管理模式

自然资源的过度开发、生态环境的日益恶化等问题使社会对实现可持续发展与环境保护的现实诉求日益强烈,突出了改革经济增长与发展模式的必要性与迫切性(Brown et al., 2017)。党的二十大报告再次强调了推动绿色发展,促进人与自然和谐共生的重要性,对加快发展方式绿色转型,推动形成绿色低碳的生产方式和生活方式提出了更高的要求,更加凸显了国家对绿色发展的空前重视。

企业作为经济绿色转型的关键环节,在平衡经济社会发展与生态保护方面责无旁贷。随着社会对自然环境保护的日益重视与关注,树立绿色企业形象、实现环境友好经营逐渐成为企业竞争优势的重要来源(Ren et al., 2018),管理者也逐渐认识到履行企业社会责任、重视环境绩效的必要性及其对企业实现可持续发展的重要性(赵曙明,2010)。作为企业管理活动中最具支持性的关键环节,绿色人力资源管理通过一系列诸如绿色招聘与选拔、绿色培训与发展、绿色绩效评价、绿色薪酬激励等融入绿色理念与环保意识的人力资源管理实践,激发员工的绿色行为,在以绿色的方式实现组织经济目标的同时,改善组织的社会绩效与环境绩效,对企业打造绿色竞争优势、实现环境战略目标具有重要作用,是企业夯实环保责任的必须坚持(Renwick et al., 2013; Ren et al., 2018)。未来的研究还需要拓宽研究思路,丰富并整合相关理论视角,进一步思考:绿色人力资源管理如何影响企业的环境绩效?我国本土企业采取了哪些绿色人力资源管理实践,与西方国家有何不同?绿色人力资源管理如何与企

业管理的其他环节以及其他人力资源管理实践相协调？数字信息技术如何辅助并增强绿色人力资源管理？切实推动人力资源管理系统的绿色化转型升级。

（二）进一步发展和创新人才管理

人才是经济社会发展的第一资源，是科技创新的关键驱动因素。我国人力资源管理经历了从人事管理到人力资源管理，再到战略人力资源管理的演变与发展（赵曙明等，2019）。人才管理的内在思维实质上是一种创新性的战略人力资源管理思维，相较于传统的人力资源管理，人才管理更具整体性与延伸性，更能适应“乌卡时代”的环境变化以实现组织的战略意图，逐渐成为我国“后战略人力资源管理”阶段的研究主题（Liu & Tan, 2022）。

1998年，麦肯锡提出了“人才争夺战”一词。近年来，随着人口老龄化进程加快、新兴市场和发展中国家教育水平的提高、移民阻碍因素的普遍减少，全球范围内的人才争夺战日益激烈（Tung, 2023）。进一步发展和创新人才管理理念与管理模式，对我国将“人口红利”转变为“人才红利”，应对新经济全球化重组、新一代技术革命以及劳动力结构的变化等挑战具有重要意义。

创新人才管理理念，一方面，要具备国际化的引进和培养人才理念，重视人才文化融通、知识贯通、视野达通。以跨文化、多文化管理和沟通为手段，深化国际交流和合作，引进和培养更多通晓国际规则的人才，并打破专业、学科壁垒，强化专业知识、社会知识的有机融合，引进和培养“一专多能”的复合型人才；与此同时，以综合性、应用型、开放式为目

标，引进和培养具有全球思维、战略眼光的人才（赵曙明，2021）。另一方面，树立“人人皆可成才”“人人皆是人才”“人人施展其才”的人才管理理念，以更加开放的视野在更大广度和更大范围内挖掘人才，完善引进、培养、使用、留住各类人才的管理机制，加大人才培养力度，健全人才培养体系，全方位增加人才数量，提高人才质量，优化人才结构，充分激发人才活力，以增强组织发展动力（赵曙明，2022）。

创新人才管理模式，一方面，要顺应数智时代的浪潮，融合大数据、算法、人工智能等数字信息技术创新人才管理实践，进行人才供需与人才规划预测，提升对高绩效、高潜能人才的识别能力；进行人才画像与人才盘点，识别人才个性化的学习与培训需求，更新并优化人才知识结构；进行精准考核与绩效分析，充分了解员工能力和素质，促进人才与岗位的精确动态匹配（Zhou et al., 2022a）。另一方面，新一轮科技革命和产业变革推动高校人才培养模式与办学理念更加重视“产教融合”这一重要人才培养模式。顺应深化产教融合的战略要求，创新人才管理模式可以从政策端弥补产教融合的政策短板，从价值链端建立领先企业与高校之间双向流动的知识流与价值流，从服务端发展专业化产教融合服务企业，从生态端构建产教融合线上线下混合式的集群生态系统，强化高校教育链、人才链与领先企业产业链、创新链的有机衔接，通过四链协同进行人才培养，以有力推动教育优先发展、人才引领发展、产业创新发展与经济高质量发展的相互贯通、相互协同、相互促进（张庆民和顾玉

萍, 2021)。

四、结语

Tung (2023) 引用典型历史事件与统计数据, 从人力资源管理视角深入分析了我国当前在政治、经济、社会等方面面临的系统性危机, 为读者提供了对我国当前人力资源管理宏观背景的战略思考。早在 1999 年, 德鲁克先生在他的著作《21 世纪的管理挑战》(Management Challenges for the 21st Century) 一书中便指出, 社会、企业与管理者在 21 世纪将面临着人口老龄化与出生率下降、经济全球化与政治分裂之间的不协调、雇佣关系的变化、人才资源争夺、信息技术革命等诸多管理挑战 (Drucker, 2012)。这与我们今天的社会、人口与经济现实不谋而合, 再一次充分印证了德鲁克管理思想的前瞻性、科学性与实用性。Tung (2023) 基于对我国社会现实的深刻认识, 进一步提出了更具挑战性的人力资源管理研究议题, 对未来人力资源管理工作的创新变革与升级转型具有重要的指导意义。一方面, 人力资源管理工作需要充分关注和观察本土商业与管理实践, 加强学术研究与商业和管理实践的紧密结合, 牢牢把握新变化、新机遇与新挑战, 切实解决当代组织面临的管理挑战, 做源于实践、高于实践并用于实践的人力资源管理研究 (Tsui, 2022)。另一方面, 人力资源管理工作也需要加强多学科、多方向研究者和从业者之间的沟通与合作, 扩展当前的理论和方法范式, 注重理论成果与实践经验的深度融合, 共同助力我国人力资源管理的创新与发展。

作者简介

赵曙明, 南京大学人文社会科学资深教授, 商学院名誉院长、行知书院院长, 博士生导师, 研究方向为人力资源管理、企业跨国经营。

陈嘉茜, 南京大学商学院博士研究生, 研究方向为人力资源管理。

参考文献

- [1] Rosalie L. Tung:《全球系统性风险背景下人力资源管理的机遇和挑战: 一项研究议程》,《管理学季刊》, 2023 年第 1 期。
- [2] 陈嘉茜、赵曙明、丁晨、陈一宁:《零工工作者体面劳动感知对其工作投入的影响——一个被调节的中介效应模型》,《经济与管理研究》, 2022 年第 10 期。
- [3] 高中华:《平台化转型中人力资源管理系统及其有效性: 理论构建与分析》,《中国人力资源开发》, 2022 年第 39 期。
- [4] 胡磊:《平台经济下劳动过程控制权和劳动从属性的演化与制度因应》,《经济纵横》, 2020 年第 2 期。
- [5] 刘善仕、裴嘉良、葛淳棉、刘小浪、谌一璠:《在线劳动平台算法管理: 理论探索与研究展望》,《管理世界》, 2022 年第 38 期。
- [6] 刘善仕、裴嘉良、钟楚燕:《平台工作自主吗? ——在线劳动平台算法管理对工作自主性的影响》,《外国经济与管理》, 2021 年第 43 期。
- [7] 龙立荣、梁佳佳、董婧霓:《平台零工工作者的人力资源管理: 挑战与对策》,《中国人力资源开发》, 2021 年第 38 期。
- [8] 罗文豪、霍伟伟、赵宜萱、王震:《人工智能驱动的组织与人力资源管理变革: 实践洞察与研究方向》,《中国人力资源开发》, 2022 年第 39 期。

- [9] 裴嘉良、刘善仕、蒋建武、黄小霞、冯镜铭：《共享经济下新型非典型雇佣策略研究：基于动态能力视角》，《中国人力资源开发》，2021年第38期。
- [10] 彭剑锋：《企业“十四五”人力资源战略规划的十大命题：战略分析与要点把握》，《中国人力资源开发》，2020年第37期。
- [11] 彭息强、田喜洲、彭小平、姜梦媛、焦青松：《莫道桑榆晚：老龄员工职场成功的前因、后果及实现策略》，《外国经济与管理》，2022年第44期。
- [12] 钱雨、孙新波、孙浩博、杨金朋：《数字化时代敏捷组织的构成要素、研究框架及未来展望》，《研究与发展管理》，2021年第33期。
- [13] 瞿皎皎、赵曙明：《包容性组织研究的学理基础：透析与发展》，《南京社会科学》，2018年第7期。
- [14] 王一鸣：《百年大变局、高质量发展与构建新发展格局》，《管理世界》，2020年第36期。
- [15] 谢小云、左玉涵、胡琼晶：《数字化时代的人力资源管理：基于人与技术交互的视角》，《管理世界》，2021年第37期。
- [16] 赵宏霞、王国涛、丁天维、杨皎平：《平台化人力资源管理的维度结构、量表开发及影响效应检验》，《中国人力资源开发》，2022年第39期。
- [17] 赵剑波：《管理意象引领战略变革：海尔“人单合一”双赢模式案例研究》，《南京大学学报（哲学·人文科学·社会科学）》，2014年第51期。
- [18] 赵曙明：《绿色经济下企业人力资源管理》，《人力资源管理评论》，2010年第1期。
- [19] 赵曙明、张敏、赵宜萱：《人力资源管理百年：演变与发展》，《外国经济与管理》，2019年第41期。
- [20] 赵曙明：《聚天下英才而用之》，《人民日报》，2021年6月8日第13版。
- [21] 赵曙明：《“三位一体”做好新时代人才工作的几点方略》，《新华日报》，2022年11月25日第17版。
- [22] 赵宜萱、赵曙明、栾佳锐：《基于人工智能的人力资源管理：理论模型与研究展望》，《南京社会科学》，2020年第2期。
- [23] 赵宜萱、赵曙明、徐云飞：《基于20年成就方式数据的中国员工代际差异研究》，《管理学报》，2019年第16期。
- [24] 张庆民、顾玉萍：《链接与协同：产教融合“四链”有机衔接的内在逻辑》，《国家教育行政学院学报》，2021年第4期。
- [25] 朱勤、魏涛远：《老龄化背景下中国劳动供给变动及其经济影响：基于CGE模型的分析》，《人口研究》，2017年第41期。
- [26] Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. 2018. From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38: 23-41.
- [27] Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. Snowbird: The Agile Alliance. <https://agile-manifesto.org>.
- [28] Berkowitz, C., Niedfeldt - Thomas, K., & Quest, D. 2022. 2023 Will Test Companies' Commitment to Social Responsibility. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/12/2023-will-test-companies-commitment-to-social-responsibility>.
- [29] Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Stubbings, C., Sviokla, J., & Fisher, L. 2017. *Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030*. London: PWC.

- [30] Cappelli, P., & Tavis, A. 2018. HR Goes Agile. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>.
- [31] Cennamo, L., & Gardner, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8): 891-906.
- [32] Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. 2020. Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30 (4): 1-13.
- [33] Dehnert, M., & Santelmann, B. 2021. Are individual mindfulness and stewardship climate success factors for digital transformation projects? . *IEEE Conference on Business Informatics*, 1: 21-30.
- [34] Drucker, P. 2012. *Management Challenges for the 21st Century*. London: Routledge.
- [35] Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. 2013. Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23 (1): 71-83.
- [36] Harney, B., & Collings, D. G. 2021. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31 (4): 1-10.
- [37] Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. 2022. Agile work practices: Measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, inpress, doi: 10.1080/1359432X.2022.2096439.
- [38] Liu, R. X., Tan, J. C. 2022. A review of talent management research at home and abroad. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 13 (1): 39-58.
- [39] Marquis, C., Jackson, S. E., & Li, Y. 2015. Building sustainable organizations in China. *Management and Organization Review*, 11 (3): 427-440.
- [40] Meijerink, J., & Keegan, A. 2019. Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34 (4): 214-232.
- [41] Minbaeva, D. 2021. Disrupted HR? . *Human Resource Management Review*, 31 (4): 1-8.
- [42] Newlands, G. 2021. Algorithmic surveillance in the gig economy: The organization of work through Lefebvrian conceived space. *Organization Studies*, 42 (5): 719-737.
- [43] Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. 2018. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35 (3): 769-803.
- [44] Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. 2013. Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1): 1-14.
- [45] Sanders, K., Song, L. J., Wang, Z., & Bednall, T. C. 2022. New Frontiers in HR Practices and HR Processes: Evidence from Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60 (4): 703-720.
- [46] Stone, D. L., & Deadrick, D. L. 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25 (2): 139-145.
- [47] Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. 2015. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25 (2): 216-231.
- [48] Tsui, A. S. 2022. From traditional research to responsible research: The necessity of scientific freedom and scientific responsibility for better societies. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9: 1-32.

[49] Twenge, J. M. , Campbell, S. M. , Hoffman, B. J. , & Lance, C. E. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5): 1117-1142.

[50] Xiao, M. , Cooke, F. L. , Xu, J. , & Bian, H. 2020. To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions. *Human Resource Management Review*, 30 (4): 1-17.

[51] Zhao, C. , Cooke, F. L. , & Wang, Z. 2021.

Human resource management in China: What are the key issues confronting organizations and how can research help? .

Asia Pacific Journal of Human Resources, 59 (3): 357-373.

[52] Zhou, Y. , Cheng, Y. , Zou, Y. , & Liu, G. 2022a. e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators. *Human Resource Management Review*, 32 (4): 1-21.

[53] Zhou, W. , Zhao, Q. , Jiang, N. , & Lin, P. 2022b. Organizational career management in the new career era: Scale development and validation. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60 (4): 764-787.

Focusing on New Phenomena and Seeking New Development: Exploring the Realistic Challenges and Changing Paths of China's Human Resource Management

Shuming Zhao Jiayi Chen

(School of Business, Nanjing University)

Abstract: We are facing long-term and far-reaching changes in politics, economy, society, and technology. Tung (2023) identified and discussed four systemic risks that have relevance for China. Providing strategic thinking on China's current macro background, Tung put forward challenging research issues and possible directions for human resource management (HRM) research. Building on Tung's work, this paper further analyzes China's HRM current situation and challenges from five aspects: the international political and economic environment, technological change, the organization-individual relationship, the aging population, and corporate social responsibility. Responding to and expanding on Tung's original contribution, our paper discusses important paths of change for future human resource management from two aspects: innovative human resource management mode and innovative talent management. Our aim is to promote the theoretical innovation and practical development of human resource management in China.

Key Words: human resource management; new context; management innovation; transformation and development