

危中见机：全球系统性风险给中国人力资源管理研究带来的机遇和挑战

□ 贾建锋 赵若男

摘 要：在环境和政治等多重不确定风险的威胁下，全球系统性风险问题频繁出现，引起了学术界的广泛重视。Tung（2023）从人力资源管理视角出发，将中国面临的多重挑战总结为人口老龄化、中美关系、全球人才战、中国与世界的联系四个方面。受该文启发，本文立足于微观企业视角，旨在发展 Tung（2023）的观点，探讨全球性系统风险给中国企业的人力资源管理以及人力资源管理研究带来的机遇和挑战，具体总结为四个方面：①面向年长员工的人力资源管理；②融合 AI 技术的人力资源管理；③企业创新与人力资源管理；④企业的人才管理。针对这四个方面，本文提出了一些未来人力资源管理研究需要解决的问题和探索的方向，希望能够和 Tung（2023）一起为中国人力资源管理研究进步提供支持。

关键词：风险；人力资源管理；年长员工；AI 技术；创新；人才管理

一、引言

当今世界正处于多重危机中，新冠肺炎疫情大流行、俄乌冲突、气候变化等，从环境到政治，从西方到东方，全球系统性风险频发，全世界的国家和人民都被卷入了动荡的大环境中，中国也不例外。然而，在危机中育新机、于变局中开新局，全球系统性风险不仅带来了危机，也带来了新一轮发展的机遇。

Tung（2023）指出人力资源的开发和利用将成为中国破解全球系统性风险的关键，在此基础上，从人力资源管理角度剖析了当前形势下中国面临的多重挑战，主要包括：①人口老龄化。Tung（2023）借助统计数字展示了中国人口增速放缓、抚养比居高不下的现状，并提出了应对劳动力短缺问题的建议，如提高体力劳动者的现行退休年龄以应对劳动人口不足、改进移民政策以吸引国外人口、实现工业自动化以机器代替人工以及提供生育支持或奖励来提高生育率。②国际局势复杂。Tung（2023）

解读了美国国家安全战略，并剖析了美国将中国视为长期威胁者的原因，主要是中国科技水平的飞速发展。③全球人才争夺战。Tung (2023) 认为人才战争的出现与人口老龄化紧密相关，同时也与新兴市场教育和技能水平的提升以及全球范围内人员流动壁垒的降低有关。随着中国经济从高速发展向高质量发展进行转型，人口红利需要向人才红利进行转变。④中国与世界的联系，表现为经济合作协议、对外直接投资和软实力。Tung (2023) 指出，中国对外直接投资的成功取决于两个因素：一是目标国人民对中国的态度（包括愿意为中资企业工作），二是中国在国际上的软实力水平。

以上四个方面是中国当前面临的最为突出的全球系统性风险，如何在这些挑战中寻找未来发展的机遇，Tung (2023) 从宏观视角出发进行了剖析。本文在其基础上，试图以较为微观的视角，探讨如何在危机中挖掘有价值的人力资源管理研究问题以及相关研究如何指导中国企业实践，从而将 Tung (2023) 文章中的思想具体化，从人力资源管理视角破解全球系统性风险带来的困局，推动中国人力资源管理的发展和进步。

二、面向年长员工的人力 资源管理

如 Tung (2023) 所指出的，老龄化给全球劳动力市场都造成了威胁。随着老龄化现象的不断加剧，组织内年长员工（aging employee）的数量也在持续增长。由于年长员工处于职业生涯后期，既面临着自身工作精力和投入下降

的困境，也遭受着来自他人的年龄刻板印象威胁，即相比于年轻员工，年长员工被认为工作绩效和生产力较低。如何激励年长员工成为人力资源管理在应对人口老龄化方面的一个重要议题（Kulik et al., 2016; Pak et al., 2019）。Pak 等（2021）探索了不同类型的人力资源实践与感知工作能力和首选退休年龄之间的关系，证实了发展实践与工作能力正相关，而维护实践与工作能力和首选退休年龄负相关。Jiang 等（2022）探索了高投入工作实践（High-Involvement Work Practices, HIWPs）与年长员工的退休意愿之间的关系，发现年长员工的 HIWPs 经历降低了他们的退休意愿，并且这种负相关关系在大龄男工、50~59 周岁大龄工、无学士学位大龄工和非管理类大龄工中比大龄女工、60 周岁以上、本科学历、具有管理职责的员工更强。

上述研究为年长员工的管理和激励奠定了基础，但该领域仍存在较大的研究空白可以探索。第一，年长员工的刻板印象。现有研究大都从年龄刻板印象的视角出发分析年长员工相关问题，但 Murphy 和 Denisi（2022）最近发现，年龄和年龄刻板印象影响人事决策的证据有限，也就是说，年龄的刻板印象在多大程度上能够转化为实际的职场歧视目前尚不清楚。因此，理解年龄歧视的过程是现有研究的缺口之一（Beier et al., 2022）。例如，在什么情况下会发生年龄歧视？年龄歧视发挥作用的过程机制又是什么？哪些具体工作更容易受到影响？第二，团队中的年龄多样性。现代组织越来越依靠团队形式来处理复杂问题，工作团队内的年龄多样性普遍存在。但年龄多样性与团队产

出之间的关系较为复杂，Joshi 和 Roh（2009）发现团队中的年龄多样性会导致团队绩效更差，而 Bell 等（2011）却发现年龄或任期多样性对团队绩效没有影响。上述矛盾的研究结论意味着在年龄多样化和团队绩效之间存在着关键的调节机制尚未被发现，如当团队所处的文化氛围更认可与年龄相关的负面印象时，年龄多样化是否会阻碍团队绩效？第三，针对性的人力资源管理措施。组织实施的人力资源实践对员工态度、幸福感和绩效的影响会随着年龄的增长而变化（Korff et al., 2017; Tordera et al., 2020），这意味着组织针对不同工作生命周期内的员工应实施针对性的人力资源管理措施。尤其对于年长员工来说，专门针对年长员工的干预研究并不多（Truxillo et al., 2015）。未来研究可以考察人力资源管理干预措施何时以及为何对不同年龄的员工有效，了解并设计针对年长员工独特需求的培训，开发能够有效维持人-组织匹配的人力资源管理实践。

三、融合 AI 技术的人力 资源管理

Tung（2023）提出解决劳动人口不足的另一个重要手段是尽可能使用机器和技术来代替人工。诚然，随着数字经济的蓬勃发展，机器人和人工智能（Artificial Intelligence, AI）已经走进了职场，成为企业化解劳动力短缺的重要帮手。与此同时，学术界尤其是人力资源管理领域对于 AI 进入职场这一话题给予了较高关注。根据罗文豪等（2022）的总结，AI 对人力资源管理的影响主要包括两个方面：一是 AI 对

于人力资源管理活动的影响，如在招聘阶段使用 AI 快速筛选简历、AI 面试等。在招聘过程中引入 AI 技术，可以快速对工作申请者进行背景调查，并为某些职位制定薪酬方案（Cooke et al., 2019），使用 AI 技术的招聘因为比人类拥有更少的偏见而显得更客观（Van Esch et al., 2019）。AI 在培训方面也大有潜力，通过 AI 进行模拟可以帮助员工亲身感受如何调整他们的决策以适应环境，尤其是在战略和谈判环境下，对于提高员工相关技能大有助益（Lin et al., 2014）。二是 AI 和人力资源管理活动结合后，对人力资源管理活动本身及其管理对象（人际关系、人机协作等）的影响。AI 能否代替人是一直被争论的话题，研究认为，“取代”将首先发生在任务级别（task level）而不是工作级别（job level），对于那些“低智能”类的任务，AI 比人类执行得更容易（Huang & Rust, 2018）。AI 的进步可能会改变工作的基本性质，并对人类就业构成严重威胁（Vrontis et al., 2022）。但与此同时，它也可以为人机协作和集成创造重要机会，如 AI 在促进服务或销售以及创造更有价值的服务交互方面发挥了巨大作用（Marinova et al., 2017）。

随着 AI 技术在人力资源管理领域的参与度越来越高，AI 正在成为驱动人力资源管理转型乃至企业数字化转型的关键工具，未来关于 AI 在人力资源管理领域的应用可以从以下方向继续深入。第一，AI 驱动的人力资源管理变革。AI 技术在招聘领域已经得到了广泛应用，相对而言，人力资源管理的其他模块（如薪酬管理、劳动关系管理等）如何借助 AI 技术实现深层次变革还需要进一步探索。随着我国科技实力的

不断进步, AI 技术的应用场景越来越丰富化, 累积了鲜活的独特的企业案例和研究数据, 探究适用于中国情境的 AI 驱动人力资源管理甚至是企业变革的模式, 能够为数智化时代的管理思想贡献中国智慧。第二, AI 与人的关系。AI 与员工本身存在既合作又竞争的关系, 探究人与 AI 在工作场景中的双向交互关系成为未来研究的重要方向之一 (罗文豪等, 2022)。一方面要关注 AI 等新技术导致的员工态度、行为以及工作环境的变化; 另一方面要关注人机互动过程中存在的人机信任、人机关系等伦理问题, 避免技术对人产生伤害。

四、企业创新与人力资源管理

中国科技的飞速发展引起了世界的瞩目, Tung (2023) 分析认为这也是美国开展一系列技术封锁的原因, 而中国必须提高自主创新才能破解困局。企业作为创新的主体地位不容忽视, 管理学者就如何提高企业的创新能力和创新绩效问题进行了广泛的探讨。在人力资源管理视角下, 高管和普通员工是两类备受关注的人群。高管是企业内的关键少数, 能够对企业发展和战略制定产生关键影响。具有创新实践经验的 CEO 在任期内, 会带领公司申请到更多更有价值的专利 (Islam & Zein, 2020), 高管团队的异质性有助于公司根据内部建议采取行动, 开发新的产品和服务 (Alexiev et al., 2010)。普通员工在企业内基数大, 而且是创新活动的执行者, 员工创新绩效往往决定着企业的创新能力和水平 (Acar et al., 2019)。当积极主动的员工在团队中工作时, 会提出更多改进工作

程序的建议以及解决问题的创意, 员工能够更主动地实现他们的想法, 提高团队创新水平 (Lee et al., 2019)。

尽管创新作为近些年的焦点话题取得了众多研究成果, 但本文认为仍有一些问题值得继续探索 and 关注。第一, 有关创新的转化问题, 具体而言是员工创新在多大程度上能够真正转化为企业的创新或是经济利益上的产出。从现有研究来看, 大部分研究并不局限于研发部门员工, 而是更认可创新是企业内所有部门员工均可以实施的行为。那么, 普通员工对自身工作流程或者工作现状的改进, 如何能够向上转化为企业的创新收益? 大多数研究认同员工创新是企业创新的根源或基石 (Shalley et al., 2004), 基于这一观点, 员工创新向上转化的过程机制是什么? 又受到哪些因素或情境的限制? 是否会随时间或文化而发生变化? 对于上述问题的回答将有利于深化和扩展创新相关的研究, 为企业提高创新能力提供理论指导。第二, 有关特殊类型创新的问题。在全球气候变暖等环境问题日益突出的今天, 绿色可持续发展成为人类共同的命题, 中国也提出了“碳达峰、碳中和”的战略目标, 绿色创新在这样的现实背景下受到了较多关注 (Takalo & Tooranloo, 2021)。然而, 绿色创新的影响因素、实现路径、对企业绩效以及区域乃至国家经济发展的作用机制和边界等问题还没有得到充分探索。高管团队作为企业发展战略的制定者, 如何影响企业对绿色创新的态度、资源投入以及战略安排? 绿色创新是企业积极承担社会责任的体现 (Hao & He, 2022), 是否会影响内部员工对企业的认同以及投入? 以绿色创新为代表的具

体化创新问题研究能够丰富和扩展我们对于创新的认识，从而构建起更宏观和系统的创新理论研究体系。

五、企业的人才管理

Tung (2023) 发现，无论是解决劳动力短缺问题，还是应对全球的人才战争，抑或是提升中国在国际社会上的地位，人才都是关键。从微观层面来讲，企业是人才需求的大户，也是吸引人才和使用人才的主体（梁林和刘兵，2015）。无论是国家还是企业，都希望能够积极发展和推行针对性的人才管理实践，从而实现了对高绩效或高潜力个体的挑选、激励和保留，并让其在关键位置发挥重要作用（Cappelli & Keller, 2014）。然而，我国许多企业在人才引、用、育、留的观念和方式上还存在较大不足，如仍采用以学历评价人才的陈旧观念，缺少对人才潜力成长空间的关注；再如，缺少后备人才的储备，人才梯队建设不完善，对重点人才缺少针对性开发和培养等。

上述现实问题和困境的存在，意味着企业的人才管理工作迫切需要系统的理论化指导，也为相关研究指明了方向。第一，培育和释放人才活力。企业是由不同类型、不同发展阶段人才组成的复杂系统，在有限资源的条件下，企业该如何规划和设计人力资源管理措施，从而满足各类人才差异化的成长和发展需求？同时，人力资源管理措施的实施过程一直被忽视（Bowen & Ostroff, 2004），如何加强对实施过程的监督和管理，从而保障设计完美的人力资源管理措施能够顺利落地，在企业内形成一致理

解和共识？在激烈的市场竞争中，从内容和过程两方面共同建构一系列人力资源管理实践，从而培育和释放企业内的人才活力，是理论界未来要努力的方向。第二，师徒制的改革与发展。受儒家传统文化的影响，我国许多企业采用了“师徒制”来进行人才培养，曾经一度培养出众多能力优秀的后备人才。然而新时代下，西方管理制度和思想不断影响着我国企业，以平等互助为主要思想的指导关系（Mentoring Relationship）显然不足以涵盖“一日为师终身为父”的中式师徒关系（潘安成和刘洪君，2020）。在新时代背景下，传统师徒制是否还能应对信息化和数字化的挑战，传统师徒制又将如何进行改革和创新以应对复杂和不确定的外部环境，成为企业建设人才梯队需要解决的关键问题。第三，人才能力和智力的转化。企业雇用人才的最终目的是提高生产力，因此如何将人才的能力和智力转化为企业的生产力是必须要解决的核心问题。对于经营管理类人才来说，以学习能力、情商等为代表的软实力更为突出，如何建立科学的评价指标来准确评估人才的软实力，如何根据企业未来发展需要及时更新人才选拔标准，如何平衡内部晋升和外部引才的矛盾，都是未来理论研究需要攻克的难题。对于研发技术类人才来说，人才掌握的知识和经验是企业重要的财富，如何借助人力资源管理措施来构建保障机制让人才敢于分享知识，如何建立激励机制让人才乐于分享知识，如何搭建知识转化的通道快速将新想法转化成新技术或者新产品，都是值得深入探索的方向。

六、结论

正如 Tung (2023) 所指出的, 全球系统性风险已经成为了席卷全球的“风暴”, 正所谓“风雨之后现彩虹”, 我们探索全球系统性风险的目的正是更加积极地面对这些挑战。笔者认为, Tung (2023) 对于中国面临的全球系统性风险的剖析十分到位, 为从人力资源管理视角去认识和应对全球系统性风险提供了非常大的帮助。本文在其基础上, 以人力资源管理研究者和从业者的身份讨论了全球系统性风险下未来人力资源管理研究值得关注的几个问题, 希望能够为 Tung (2023) 的管理思想提供支持和实践的保障, 共同提升未来中国人力资源管理的研究。

作者简介

贾建锋 (Email: jfjia@mail.neu.edu.cn), 东北大学工商管理学院教授、博士生导师, 主要研究兴趣为组织行为与人力资源管理、创新创业管理与教育。

赵若男 (Email: rnzhao_tyche@126.com), 东北大学工商管理学院博士研究生, 主要研究兴趣为组织行为与人力资源管理。

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会和挑战: 一项研究议程》,《管理学季刊》, 2023年第1期。
- [2] 梁林、刘兵:《科技型中小企业如何在恰当时间获得匹配人才? ——基于“聚集+培育”双轮驱动视

角》,《科学学与科学技术管理》, 2015年第7期。

[3] 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1期。

[4] 潘安成、刘泱君:《尊卑有序与中国传统企业师徒制知识传承——以中华老字号“杏花村”汾酒集团为例》,《南开管理评论》, 2020年第5期。

[5] Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. 2019. Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45 (1): 96-121.

[6] Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2010. Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47 (7): 1343-1364.

[7] Beier, M. E., Kanfer, R., Kooij, D. T., & Truxillo, D. M. 2022. What's age got to do with it? A primer and review of the workplace aging literature. *Personnel Psychology*, 75 (4): 779-804.

[8] Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. 2011. Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37 (3): 709-743.

[9] Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2): 203-221.

[10] Cappelli, P., & Keller, J. R. 2014. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1 (1): 305-331.

[11] Cooke, F. L., Liu, M., Liu, L. A., & Chen,

C. C. 2019. Human resource management and industrial relations in multinational corporations in and from China: Challenges and new insights. *Human Resource Management*, 58 (5): 455-471.

[12] Hao, J. , & He, F. 2022. Corporate social responsibility (CSR) performance and green innovation: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 48: 102889.

[13] Huang, M. H. , & Rust, R. T. 2018. Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21 (2): 155-172.

[14] Islam, E. , & Zein, J. 2020. Inventor CEOs. *Journal of Financial Economics*, 135 (2): 505-527.

[15] Jiang, K. , Zhang, Z. , Hu, J. , & Liu, G. 2021. Retirement intention of older workers: The influences of high-involvement work practices, individual characteristics, and economic environment. *Personnel Psychology*, 75 (4): 929-958.

[16] Joshi, A. , & Roh, H. 2009. The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52 (3): 599-627.

[17] Korff, J. , Biemann, T. , & Voelpel, S. C. 2017. Differentiating HR systems' impact: Moderating effects of age on the HR system-work outcome association. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (3): 415-438.

[18] Kulik, C. T. , Perera, S. , & Cregan, C. 2016. Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59 (6): 2132-2156.

[19] Lee, H. W. , Pak, J. , Kim, S. , & Li, L. Z. 2019. Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45 (2): 819-846.

[20] Lin, R. , Kraus, S. , & Mazliah, Y. 2014. Training with automated agents improves people's behavior in negotiation and coordination tasks. *Decision Support Sys-*

tems, 60: 1-9.

[21] Marinova, D. , De Ruyter, K. , Huang, M. H. , Meuter, M. L. , & Challagalla, G. 2017. Getting smart: Learning from technology - empowered frontline interactions. *Journal of Service Research*, 20 (1): 29-42.

[22] Murphy, K. R. , & DeNisi, A. S. 2022. Do age stereotypes predict personnel decisions? The state of the evidence. *Work, Aging and Retirement*, 8 (4): 323-330.

[23] Pak, K. , Kooij, D. T. , De Lange, A. H. , & Van Veldhoven, M. J. 2019. Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29 (3): 336-352.

[24] Pak, K. , Kooij, D. T. , De Lange, A. H. , Van den Heuvel, S. , & Van Veldhoven, M. J. 2021. The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31 (1): 311-325.

[25] Salas, E. , Reyes, D. L. , & McDaniel, S. H. 2018. The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73 (4): 593-600.

[26] Shalley, C. E. , Zhou, J. , & Oldham, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? . *Journal of Management*, 30 (6): 933-958.

[27] Takalo, S. K. , & Tooranloo, H. S. 2021. Green innovation: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 279: 122474.

[28] Tordera, N. , Peiro, J. M. , Ayala, Y. , Villajos, E. , & Truxillo, D. 2020. The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120: 103444.

[29] Truxillo, D. M. , Cadiz, D. M. , & Hammer, L. B. 2015. Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1): 351–381.

[30] Van Esch, P. , Black, J. S. , & Ferolie, J. 2019. Marketing AI recruitment: The next phase in job ap-

plication and selection. *Computers in Human Behavior*, 90: 215–222.

[31] Vrontis, D. , Christofi, M. , Pereira, V. , Tarba, S. , Makrides, A. , & Trichina, E. 2022. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (6): 1237–1266.

Finding Opportunities in Risks: Opportunities and Challenges Brought by Global Systemic Risks to Human Resource Management Research in China

Jianfeng Jia Ruonan Zhao

(School of Business Administration Northeastern University)

Abstract: Under the threat of multiple uncertain risks such as environment and politics, global systemic risks frequently appear, which has attracted many scholars' attention. Based on the perspective of human resource management, Tung (2023) summarized the most salient aspects of the polycrisis that have relevance for China into four aspects: overall aging of the population; complex international situation; war for talent; and China's connectedness to the world in the form of economic cooperative agreements, outward foreign direct investment, and soft power. We aim to develop Tung (2023) from the micro perspective and discuss the opportunities and challenges that global systemic risks bring to human resource management in Chinese companies. Specifically, it includes the following four aspects: ① human resource management for aging employees; ② human resource management with AI technology; ③ innovation and human resource management, and ④ talent management. Based on the above aspects, we put forward some directions for future human resource management research, and we hope to contribute to human resource management research in China together with Tung (2023).

Key Words: risk; human resource management; aging employee; AI technology; innovation; talent management