

编首语

步入2014年，人才管理正在以非比寻常的速度，扬鞭快马大步向前。本期研究动态呈现给大家的关键词是管理创新。其中哈佛怀特先生重点阐述了管理模式的创新，他用朴素的语言，描述了人才开发和管理如何在公共部门重新焕发生机的全过程。从战略与技术两个维度入手，分析了提升工作绩效和改变管理模式的具体做法，“安大略人才管理系统”的经典举措是人才工作者值得借鉴的。中国人力资源管理专家赵曙明教授则以宏大的视角，深刻剖析了当前企业人才管理存在的困境，一针见血地指出“向管理要效益”是不可遗忘的规律，在重视技术创新的今天，构建软实力是人才管理的当务之急。

理论专题

公共部门中员工绩效提升与管理模式的转变

本文来源:

原文作者:[美]哈维·怀特 Harvey L. White is at Graduate School of Public and International Affairs,
University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA15260

【专题名称】《人大复印资料·中国行政管理》【复印期号】2013 年 07 期

【英文标题】Talent Management and Human Performance in the Public Sector

【作者简介】哈维·怀特, 匹兹堡大学公共与国际事务研究生院副主任, 博士

【内容提要】在人才开发和管理的战略与技术方面, 人力资源管理人员正经历着管理模式的转变。这种模式转变主要关注的是如何重新设计组织以及重新思考人才开发与管理的过程, 并采用新的技术来改进用于提高员工绩效的管理方式。人才管理模式转变正日益成为公共与私营部门中普遍存在的问题。在探索各类组织中人才管理决策的影响因素方面, 来自人力资源管理人员的相关观点, 方法和理论, 以及问卷调查信息将十分有用。它们也提供了一个框架来帮助公共部门组织应对即将到来的且必须尽快解决的全球劳动力人口变化的挑战。在成功实施人才管理战略方面, 加拿大安大略省的公共服务部门是一个值得关注的例子。此外, 从现有模式转移到人才开发与管理的模式是人力资源领域中一个关键的战略, 且势在必行, 这不应该被公共部门的管理者和领导者所忽视。

There is a paradigm shift in the way human resources managers are defining their mission and measuring their success, which embraces the concepts and techniques of talent development and management. The primary focus of this paradigm shift is on how organizations are redesigning and rethinking talent processes, and using new technologies to transform the way human talent is managed to enhance performance. Talent management is becoming pervasive in both the public and private sectors. Pertinent perspectives, methodology and theory, survey information from human resource managers can be useful for exploring drivers of talent management decision making in a variety of organizations. They also provide a framework to help public sector organizations prepare for impending global workforce demographic challenges that must be addressed in the near future. The Ontario Public Service in Canada is an example of a successful implementation of talent management that deserves more attention. Moreover, shifting to the human talent development and management paradigm is a key strategic human resource imperative, which should not be ignored by public sector managers and leaders.

【关键词】人力资源/人才管理/绩效管理 Human Resources/talent anagement/performance management

[中图分类号]D63 [文献标识码]A [文章编号]1006-0863(2013)04-0077-09

一、导论：人力资源的模式转变

目前,越来越多人意识到,人力资源管理需要转变看待员工的方式,即要从把他们仅仅当做企业的资本性资产转向将他们视为承载企业宗旨的人才。这种转变不仅仅是词语上的转变。其核心是要从根本上改变企业衡量员工的方式,这包括改变他们的招聘,开发,配置,评估和留住员工的方式。正如博识协会(Knowledge Infusion)主席海蒂·思伯琪(Heidi Spirgi)所指出的,“在人才管理方面的新观点代表着……人力资源领域在定义其战略目标和衡量其成功方面的模式转变”。路透社2008年的研究表明,思伯琪所设想的人才管理模式是优化公共部门人员绩效的必要手段。

这一新兴模式可以帮助公共部门内的组织来拟定对人才开发与管理过程进行重新设计和重新思考的框架,并采用新的技术来改进和提升人才绩效(Spirgi & Corsello, 2009)。其在公共部门的应用也可以帮助决策者更好地应对日益增长的全球人才危机。同样,人才管理可以作为一个重要的管理工具,帮助各级政府实现公共服务上的精益求精。

二、人才管理是人力资源管理的核心

各种研究结果表明,人才管理正迅速成为组织高层管理难题。2005年的一项全球调查显示,超过9000的高层管理人员透露,人才的供给被列为他们所认为的最重要的管理挑战(Lubitsh & Smith, 2007; 麦肯锡季刊调查, 2005)。同样,2006年的“IOMA人力资源关键问题”(IOMA HR Critical Issues Survey)调查发现,人才管理是75%受访者所认为的其首要问题(HRfocus, 2006)。从高层管理人员对于员工相关事务处理时间优先安排的情况来看,越来越多的重点被放在了人才管理方面。

由经济学家情报单位收集的调查数据表明,高管们分配了多达50%的工作时间用于应对人才管理方面的挑战(Smukniak, 2004)。包括以下一些重要的相关管理活动:

1. 吸引和保留人才,满足组织各层级的当前和未来的需求;
2. 创建一个能吸引不同年代的人并且具有生命力的价值观;
3. 开发一个强大的领导体系;
4. 开发员工的能力使他们具备全面的领导力;
5. 将关键的知识与关系传递给新员工(Erickson, 2008)。

为什么人才管理成为了这些高管们的当务之急呢？经常被引用的观点是全球人口变化趋势、社会发展趋势与商业发展的速度与范围内正在产生重大的“人才缺口”。

表 1 不同国家人才短缺情况统计表

国家	2007年的人才短缺程度	2009年的人才短缺程度
哥斯达黎加	93%	48%
墨西哥	82%	44%
新西兰	62%	37%
澳大利亚	61%	49%
日本	61%	55%
南非	38%	35%
德国	27%	35%
瑞典	32%	29%
意大利	23%	26%
加拿大	36%	24%
印度	9%	20%
美国	41%	19%
法国	40%	18%
中国	19%	15%
英国	34%	11%

资料来源:Manpower Inc.,2007&2009

地显现在美国与其他工业化国家里。

美国劳工统计局统计表明,2010年合格员工的短缺多达一千万(Dohm, 2000)。不仅美国正在经历人才短缺,类似的趋势也存在于欧洲、亚洲和世界其他地区。在欧洲,出生率基本为零,而一些行业正经历着严重的劳动力短缺。日本的劳动力现状也是同样的不明朗,相关预测表明,到2025年,适龄工作人口将下降15%(Malthus, 2009)。获取技术性人才正成为许多公共和私营组织所面临的主要挑战。

2007年万宝盛华年度调查显示,在27个国家的近37000的雇主中,有41%的公司难以寻找到合适人才来填补技术岗位。41%的美国雇主报告了人才短缺。2009年的万宝盛华年度调查显示这些人才短缺的问题依然存在。即使在2008-2010年的金融衰退阶段,全球范围内也有30%的雇主报告自己的企业在寻找合格的候选人填补技术岗位方面存在难题。如表一所示,拉丁美洲、澳洲和亚洲的雇主正在经历类似的人才短缺(Katz, 2007; Manpower, 2009)。表一的数

这种缺口是如此之深与如此之广,以至于让组织难以再运用传统标准下的人力资源方法去获取和保留人才。事实上,下面的这三种趋势被认为是人才缺口产生的主要原因(Powell & Lubitsh, 2007):

1. 人口趋势产生的人才短缺迫在眉睫;
2. 员工们缺乏让他们适应知识经济体系的必要技能;
3. 新员工进入就业市场时的过于短暂的工作定位。

这些趋势正越来越明显

据还表明,公共部门也受到了这种人才短缺的影响

研究表明,50%的美国国家机关、州和地方员工正接近退休年龄(Ibarra, 2006)。加拿大政府预计在接下来的五年时间内将失去40%的劳动力(Eggers, Phelan&Phoenix 2008)。其他地区的政府也报告了类似的统计数据。这些员工更换所带来的损失预计将等同于高达7年的在职培训或相当于用2.5个新员工更换1个有技能和经验的退休人员。而存在于年轻员工间的技能差距使得所面临的挑战变得更为紧迫与严峻(Schooley, Moore & Fossner, 2005)。

许多年轻人进入劳动力市场时还没有做好充分的准备来迎接知识经济时代的要求,这就愈发需要人才在充斥着日新月异的技术发展和多样性的环境中脱颖而出(Umpstead & Fardel, 2007)。这些员工在阅读、数学和其他那些对于适应知识的更新换代所必需的技能上存在缺陷(美国国家科学委员会, 2006)。存在于年轻员工间的技能差距对于公共部门来说,是个特别具有挑战性的难题。因为公共部门拥有比其他行业更高比例的知识型工作者,而现有的知识型工作者中绝大多数人已接近退休年龄。因此,政府将要聘请更多的那些在技能上尚有缺陷的年

表2 人才管理的企业视角

视角	核心理念	招聘和选拔	人才保留	人才继任计划	人才开发
竞争	让人才远离竞争。	用最优的薪水吸引最优的人才。从竞争对手那里挖走最优的人才。	物以类聚人以群分,因此要力争成为最优人才心目中的最优雇主。	面向人才保留——让人知道他们的目标工作是什么。	计划性的与投机性的方法并举。采用导师制以建立忠诚度。
程序	纳入所有可以使人才最优化发展的管理程序。	采用基于能力的、具有连贯性的评价方法。	设计工作与生活平衡的管理程序与使员工有归属感的内在因素。	基于绩效考核的周期来建立定期反馈的管理程序。	将专业活力能量衡量系统和人才开发反馈作为绩效管理的一部分,并引入适时的干预。
人力资源规划	在恰当的时刻把恰当的人放到恰当的岗位上。	将组织内部极易发生人才短缺的岗位与部门作为重点规划区。采取数字和目标的方法。	在人力资源规划中要重视对人才流失率的衡量,包括做预测、监控和实际统计。	对于个体员工设计详细的组织内部发展路线。	根据组织的需要和要求定期进行规划。
人才发展	加快高潜能者的开发。	一般只在基层岗位招收人员然后再对其进行开发培养。	清晰的发展路径和计划使得人才高潜力得以发展	筛选出一些特定的小组为组织各级领导岗位的人才储备而进行开发与培养。	计划与随机并举。
企业文化	相信人才是企业成功的法宝。	寻找天赋,允许内部引入。	允许人们自由地展现个人才华,允许成功与失败。	尽可能地在组织内部培养,其次再向外招募。	个人可以与组织协商个人发展路径、应该获得的指导和辅导。

资料来源: Blass, E.(2007) Talent management: Maximising Talent for business performance, Chartered Management Institute/Ashridge Consulting

轻人作为知识型工作者补充到公共部门中来。

美国承诺联盟(2006)的研究指出在年轻员工中存在的软技能缺陷将阻碍他们在日益多样化和复杂的工作环境中发挥效能。这些软技能缺陷,主要体现在他们的决策能力、团队合作能力、领导能力和沟通能力上。而这些技能是在公共部门中进行高绩效工作所必需的。虽然软技能的缺陷往往可以通过人才管理中的个人开发计划(PDP)来弥补,但PDP的效用又往往受到年轻雇员们的短期工作导向行为所制约。

美国劳工部预计新一代的员工们会在他们的职业生涯中更换工作10至14次,这个更换频率是老一代员工的3倍。有50%的员工与他们的雇主的劳动关系少于5年。然后,根据美国劳动局统计,年龄在20到24岁的美国员工中,大约有一半与他们的雇主的劳动关系维持时间不到1年(包括1年),13%的人与他们的雇主维持了长达23个月的劳动关系,而只有10%的人与雇主的劳动关系超过2年。因此,降低如此高的离职率成为了人才管理的主要目标(Testa, 2008)。

人才短缺、技能不足和新一代员工的短期工作取向,使得人才管理问题成为各部门的重中之重。招聘、开发和保留高绩效人才是人才管理中的主要挑战,也是应被优先考虑的问题。但是,没有地方会比公共部门更需要重视人才管理问题,如前所述,公共部门将在未来的五年失去近50%的员工。

关于人才管理十分迫切的证据是丰富的、有说服力的。然而,没有证据也没有研究能够为人才管理模式提供统一的研究视角。众多的理论和应用研究衍生出各种模型试图来解释人才管理模式。因此,目前难以找到一个能被普遍接受的人才管理模式的定义。

虽然“人才管理”缺乏统一的定义是一个值得关注的问题,但对于这一理论空白的关注也无法传达“人才管理”的核心理念、过程,社会问题及其结果,而这些也是人才管理课题的几个重要方面。例如,投资回报、领导力、管理、人才的内在价值、性别、多样性、创新和文化,这些仅仅是在公共和私营部门管理文献中找到的一小部分问题。将这些问题分类成若干观点有可能帮助解决“人才管理”缺乏统一定义的问题。

三、人才管理的视角

在人才管理文献中的各种方法和多种理论为组织中的人才管理提供了不同观点。为方便讨论起见,这些观点可以被划分为三组。第一组观点主要来源于研

究企业管理的学者。第二组观点涉及了与人才管理相关的社会问题。第三组观点关注的是个人的角色和绩效成果间的关系。总的来说,这些观点为更好地理解与构建目前正在兴起的人才管理模式提供了大量有用的信息。

1. 企业视角

艾迪·布拉斯(Eddie Blass, 2007)总结了他在特许管理学会工作时就人才管理问题的企业视角看法。文章的副标题是“人才对于企业绩效的最大化效用”。“企业视角”将人才管理视为“投资的收益”。布拉斯指出,“为这种投资收益找到合适的测量指标是非常重要的,而寻找这种测量指标应该从影响人才管理策略的企业视角入手”。他的著作描述了不同的企业视角如何衡量投资回报。布拉斯的分析表明,这些观点的框架包括五个维度:核心理念、招聘与选拔、人才保留、人才继任、和人才开发。这些维度是各企业组织内人才管理模式中普遍存在的运作维度。这些维度会在后面的文章段落中进行具体讨论。

迪瓦恩和鲍威尔(Devine & Powell, 2008)还在他们的著作“公共部门的人才管理”中讨论了企业的视角。“尽管他们避免使用 Blass 的大量的商业术语,但他们就这种视角对于企业的重要看法上得出了相似的结论。鲍威尔和卢比什(Powell & Lubitsh, 2007)在他们的著作“面对非凡人才的勇气”中从 Blass 提出的六个维度中提取了五个。这五个维度在表 2 中有所描述。(布拉斯提出的其他维度,将结合以下的第三组观点进行讨论。)

有相当多的人认为,竞争、程序、文化、发展和人力资源规划等维度的观点,代表了人才管理中的企业视角。这里所指的企业包括私人和政府经营的企业。

竞争维度,是目前文献中被最广泛研究的人才管理观点。它的核心理念认为,人才管理应被用来鉴定别在企业中的优秀人才,找到其需求并满足他们。这种理念的逻辑是,如果非常有才华的人没有得到他们想要的东西,市场竞争将驱使他们离开组织。这种观点最适用于高度重视知识产权的人才驱动型组织。例如咨询公司、公关公司、广告公司和法律事务所都是人才驱动型的组织。正如布拉斯和其他学者所指出的,如果最有才华的人离开这类组织而转投至竞争对手名下,他们不仅会带走关键的知识和经验,也会带走有价值的客户。因此,若这些公司不能留住关键人才,它们也将丧失其核心竞争力和继续存活下去的能力(Blass, 2007)。

招聘最优秀的人才,使其远离竞争也是竞争观点中的重要课题。竞争观点所定义的成功通常取决于招聘的财务回报、人才激励和人才保留。这种做法在发生

严重的人才短缺时存在一定的局限性,实际上其他设施(例如,头衔,宽敞或位置优越的办公室,停车位等)也是人才需要的,组织应该关注与提供(Powell & Lubitsh, 2007)。

流程维度,着重于研究可以优化组织内部员工绩效的实践环节。其核心理念是,组织未来的成功取决于该组织有恰当的流程帮助高绩效人才发挥其潜力。因此,组织应该把有才能的人放到最适合其发挥优势和职业发展的岗位上。此外,在人才管理流程的能力和绩效要求的驱动下,这些有才能的员工会更快地茁壮成长(Blass, 2007)。这一观点在对于个人成就有极高奖赏度的保险、投资和其他金融机构得到了广泛的验证。

人力资源规划维度,类似于流程维度,但它更侧重于管理决策。其目标是确保正确的人配以正确的工作在正确的时间做正确的事。“人才过程”通常需要先进的IT系统的支持,这个IT系统可以为员工的发展提供不同的选择和未来可能的发展机遇。这一观点适用于正处于快速增长的组织(Devine & Powell, 2008)。

发展维度,专注于为那些有较高成功潜力的员工提升其发展路径。这个观点的目标被“锁定”具有较高成功潜力的人才上,是通过提高组织招聘的门槛以及人职之后的人才开发与晋升手段来实现的。最理想的结果是在组织和员工间形成一个非正式合同,这样员工能承诺对组织尽职尽责,而组织也尽可能地对员工提供职业发展机会(Devine & Powell, 2008)。这个观点在那些通过长期战略获得成功组织内十分盛行。

文化维度,是把人才管理作为一种思维方式,而非一些行为的集合。它的特点是缺乏规则和流程,尤其是在人员晋升方面。这个维度所围绕的核心观点是若个人足够优秀,且能将自己的成功与组织商业上的成功等同起来,则这个人未来的成功是必然的。文化维度是众多人才管理中最少被结构化和描述的一种因素,但它是最有可能吸引那些具有创造性、企业家精神、思想上比较独特、愿意自己为自己创造机会的个体(Blass, 2007)。

人才管理的企业视角最适用于繁荣的劳动力市场。这种市场的特点是开放的、有明确的市场供求原则、并有能够确定人才价值的技能(Devine & Powell, 2008)。每个维度都与公共部门组织具有一定程度的相关性,特别是那些对企业经营活动有所涉及的维度。根据迪瓦恩和鲍威尔,发展维度因其可持续发展而最适用于公共部门。

表3 人才管理的社会视角

视角	核心理念	招聘和选拔	人员配置	承诺与人才保留政策	人才开发
人文学	员工不仅仅只是资源而是有感情的“人”。	提供工作以最大程度吸引个体、团队和公司级别的人才。	为员工们提供机会以使得他们能充分发挥个人能力达到绩效最优化。	推崇行为的灵活性、思维的创新性和以人为本的价值观。	领导者必须是人才的培养者、促进团队协作的催化剂。
多元化	一个多元化的员工队伍是强有力的竞争力。	反映社会的多样性并超越传统意义上的多样性。	为员工创造充分参与的机会，并为他们的贡献进行奖励	尊重个体，尊重个性。	开展强化性的培训和教育来促进个人的成长和发展。
性别学	意识到有效的性别管理将产生事半功倍的效果。	对于人才类型的理解要超越传统意义上的“壮汉”和“温柔的女人”的简单分类。	依据两性不同的自然风格和优势来匹配男女员工。	嵌入一个新的性别语言，确保女性可以在组织中上升的阶梯畅通无阻。	激励生产平衡——在任何组合的团队中，无论男或女。
雇员/劳工	员工是企业最大的资产，拥有丰富的经验与广阔的知识来推动企业进步。	吸引并留住各个年龄阶段的多才多艺的员工。	要邀请员工们参与对那些会对员工本人的工作与职业发展产生重大影响的工作流程的确定过程。	建立私人关系，了解员工，听取他们的意见，并表明你关心他们个人和他们的成功。	为员工们的未来发展投资，并庆祝他们的每一次的成功，日积月累而来的权威经验并充分信任他们能顺利完成自己的任务。

2. 社会视角

人才管理的社会视角，包括关注社会事件和工作场合中话语权缺失的观点。这些观点中所突出的社会问题被融入到了关于人才管理的讨论中。本文考虑的社会问题，分别通过人文学、多元化、性别、雇员/劳工的维度在人才管理的框架下进行讨论。

虽然企业活动是人才管理的重点，组织也有社会目的，而这些社会目的往往也很重要。这些社会目的正是社会视角的首要关注点。社会视角正是要论证，在此视角下所突出的每一个核心理念，将促进员工的工作绩效和组织的成功(见表3)。

人才管理的人文学观点(Humanistic Perspective)将组织里的员工视为组织的中心和目的。它有两个研究思路：内在价值(Intrinsic value)和人的发展(Human Development)。内在价值的研究思路强调人的内在价值和人身上不符合市场规律的劳动力属性。人的发展的研究思路受到了联合国人类发展指数的启发，因此其研究内容与之相平行。两个研究思路都强调人的需求，但他们所定义的需求有所不同。

德席尔瓦(M. U. J. de Silva)支持人才管理人文观点下的内在价值研究思路。德席尔瓦说,“人们不仅仅是资源,而是有感情、有抱负、有思想力的人。”(de Silva, 2000)他认为通常被用来描述员工的“人力资源”是具有误导性和危险性的概念表达,因为:“人们不仅仅是资源,而且人们讨厌被当作资源来对待。”他还谴责在私营和公共部门的研究文献中盛行的人力资本的概念:“与雇主们所声称的相反,人不是人力资本”。德席尔瓦还指出,员工们的期望,随着知识型企业的出现、社会的转型和经济的演化正发生着急剧的变化。他坚信这样的后果是新的心理需求将随着新一代雇员进入职场而应运而生。据此,德席尔瓦断言,领导人为了更有效地管理今天的人才,必须灵活对待和适应当下知识型员工的在心理和物质方面的需求。这包括发展企业文化,不但要包容,也要鼓励思维方式的多样性”(de Silva, 2000)。

人文观点下人的发展的研究思路,强调活动和干预措施可以帮助个人构建和发展相关能力来使得他们更容易满足个人和更广泛的社会对于人才的需求。那些为满足这些需求所必要的的能力被定义为:为了履行一个社会生产力的作用而必需包括的知识、技术、能力和态度(Coleman, 2006; Schoonover, 1998)。在组织的背景下,这意味着投资于员工、并为他们提供获得优质教育的机会、高效的医疗保健服务、安全的工作环境和获得事业成功的机会。员工们通过这种投资所获得的能力和结果将使员工们更好的满足个人的需求,同时也能提高自己的能力从而更好地为组织的成功做出贡献。

多元化观点,侧重于将多元化的概念嵌入人才管理的所有方面。这包括当组织“进行人才外包,……进入市场,……寻找未来的候选人和多元化人才的目标,……与多元化人才进行沟通”(Nisen, 2008)。此观点应用的前提是,多元化提高市场准入门槛和市场的有效性。安大略省公共服务办公室认为,这种“商业的需要”让那些利用多元化更好地定位自己的公共服务组织“得以成功——能够更有效能地提供更好的服务并拥有参与积极性更高、且生产力更高的劳动力。”(OPS, 2008),或者像瑞德系统公司的执行副总裁兼首席人力资源官格雷格·格林所指出的那样,“当你的雇员大军能够真实地反映出一个人国家的人口状况时,这本身就是件好事。”(Nisen, 2008)从公共部门的角度来看,多样性提高政府了解、理解和应对他们服务对象的需求的能力(White & Rice, 2010)。

性别观点进一步突出了女性人才在对于组织获得和维系成功所需的协同精神,特别是在知识经济主导的今天,占近一半的劳动力和绝大多数的消费者都是女性(Kock & Burke, 2008)。每个男人和女人有不同程度的阳性能量和阴性能量,它们在组织中相互协同。阳性能量为构建业务和利润提供了以任务为中心的行为

方式、强有力的领导力、发展的方向感和钢铁般的决心。相比之下，阴性能量提供了稳定与和谐，像企业文化中的胶水一样维护了商业关系。此外，性别观点认为，要有足够多的女性参与组织内各级别的所有活动才能使得阳性与阴性能量协同到理想水平。因此，人才管理要使用创新的和非传统的方法来获取、发展、配置和留住女性员工，这一点被认为是至关重要的。正如维顿伯格(Wittenberg-Cox)和梅特兰德(Maitland)所坚持认为的，“这是一个严肃的商业问题，而不是有关女性本身的问题。”(Mitchell & Crawford, 2008)

雇员/劳工观点，将人才作为可以为组织带来效益的知识资产。员工们知道他们因为具备为实现和维持组织成功所必需的专业知识和经验而成为组织最大的资产。彼得·德鲁克(Peter Drucker, 1994)认为：“在知识型社会，关于组织的最可能的假设——当然，这个假设，是他们为了处理相关事务必需的假设——他们需要知识型员工远远超过知识型员工需要他们。”或者，如罗恩·贝克(Ron Baker, 2006)在解决这一问题上所认为的：“知识型员工拥有使公司增值的手段……在今天的资本型社会，员工是一切财富的主要来源。”

从雇员/劳工来看，员工的经验和知识必须不断地渗透到人才活动中来才能实现这些经验和知识对于组织优化的最优贡献。同理，如果员工们没有参与到对一项活动的定义、设计和实施过程中，他们就不太可能支持它。“员工参与度”的缺乏会削弱员工对于组织的长期忠诚度，使组织更难以吸引、开发和留住有才能的员工。苹果电脑公司的创始人史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)曾描述过这个观点下雇主与雇员之间的关系：“雇佣聪明的人，然后告诉他们该做些什么是毫无意义的；我们雇佣聪明的人是为了让他们告诉我们该做什么。”(Neef, Siesfeld & Cefola, 1998: 159)人才，从雇员/劳工的观点来看，既是组织活动的首要发展路径也是其首要的关注点(Baker, 2006)。

对于社会问题的关注使得社会视角非常适用于在公共部门的人才管理。许多在这些视角中显现出来的社会问题反映了公共服务的价值观，例如基层参与、人员多样性、社会公平和公正。类似于这些视角的观点，是公共部门一方面与私营企业活动有一定的兼容性和关联性，另外一方面又将“公共利益”放在主导地位。因此，从这组观点发展而来的理论模型对于发展公共部门内的人才管理框架十分有用。

3. 绩效视角

人才管理的绩效视角，关注的是个体角色与组织的绩效目标实现的关系。这

个视角由领导力、变革管理和目标管理维度共同组成(见表4)。

领导力维度,旨在通过宣扬领导者的角色与企业经理的角色同等重要来提升领导力在实现高绩效的组织中的重要性。因此,领导力,必须纳入所有员工的招聘标准、考核标准和人才开发计划中。正因为领导力将影响所有员工在组织中所经历的,所付出的和所得回报的,它必须与人才相关的决策中得到管理者的高度重视。这包括提供丰富的、激发人参与兴趣的,互动的和令人信服学习和实践环境来引导领导力的蓬勃发展(Gandossy & Freiberg, 2009)。

变革管理维度,倡导将人才使用作为刺激组织创新的手段。从这个观点来看,人才管理的恰当应用是去寻找思想与众不同的变革者来加入组织。这些变革者将开发组织内部与他们思想和价值观定位一致的人,并与他们一道成为组织内的下一代的人才创新人员(Blass, 2007)。

绩效视角起源于“人才必须针对提高组织绩效的战略实施来激活”的信念。为人才必须在提高战略执行功能有效性的结果。从博识协会(Knowledge Infusion)2006年的一项针对360个组织的调查结果来看,这一理念受到了广泛支持。受访者认为,绩效管理在未来三年内都是其组织人才管理中处于最高优先级的问题(Spirgi, 2007)。绩效视角需要被广泛推广,无论是在招聘新员工之时,还是在发展措施用于挖掘和扩大现有员工中隐形人才队伍的时候(Powell & Lubitsh, 2007)。绩效视角包含了一种在各部门级别内外开发灵活性人才的发展

表4 人才管理的绩效视角

视角	核心理念	招聘和选拔	人员配置	人才保留	人才开发
领导力	人才的领导力包括所有员工所经历的和从中获得的经验	筛选并保留住最有可能成为领袖,留在组织并对组织保持忠诚度的个体	让所有的员工感到他们的工作和实现其个人目标和指标之间的连接	提供丰富的,引人入胜的,充满活力的和激发人兴趣的环境来支持员工的学习和绩效发挥	相信,投资,沟通,为人才的成长和衡量创造机会
变革管理	利用人才管理去推动组织变革	寻找思想与众不同和愿意引领变革的人加入组织	在变革之初愿意为把握机会而冒险	用持续的项目和课题留住变革引领者,但有可能引发保守型员工的离职	变革引领者开发与他们志同道合的人,使得那些人成为下一代的变革者
绩效	推动人才战略的执行	扩大人才招聘和选拔范围,在组织之外甚至组织所在地理位置之外	分享,合作,共同创造基于文化和社会关系的人际圈	在组织个级别部门内部和之间培养灵活性的人才	在现有员工中挖掘和扩大“隐性”人才的队伍

战略(Powell & Lubitsh, 2007)。

绩效视角下的各个维度都有以下三个适用于公共部门的基本假设: 1. 组织的关键是人才; 2. 人才素质是区分组织水平高低的真正因素; 3. 人才推动绩效。

就“高效的人才管理需要强有力的领导力和丰富的、激发人参与兴趣的、互动的和令人信服的实践环境”这一点, 学者们也有广泛的共识。与其他视角类似, 绩效视角的一个重要目标是“让正确的人才在正确的时间里做正确的工作”(Powell & Lubitsh, 2007年)。

对于人才管理的多重视角和这些视角所组成的系统, 对于建设公共部门人才管理模式, 具有重要的启示性。每一个视角都为组织中的人才管理模式提供了独特的诠释。无论哪个视角, 其终极问题都是一样的, 即公共部门人才管理模式应该包括什么, 然后其中哪些问题需要被组织高度重视以及回答。尽管对于这个终极问题的回答在不同的组织中各有不同, 但前文回顾的三组观点, 无疑为判断何谓合适的人才管理提供了建设性的指导意见。

四、公共部门人才管理的价值

关于人才管理的观点通常能反映出个人看待这个问题的视角。有两个未在前面所列举的视角中所提及的问题是:

1. 人才管理是否仅仅是一个领域的新时髦, 并欲通过推进自己在公共部门的应用来获得自身发展的战略优势?

2. 它确实能为公共部门提供价值吗?

表 5 最近几项人才管理研究资料

2009年软景第四届年度全球人力资源调查
2009年凯姆顿咨询公司针对马赛诸塞州雇主的调查
2008年会议委员会针对全球性企业的首席执行官与经理人的调查
2008年IBM和人力资本研究所对公共和私营部门组织综合人才管理的调查
2008年第二届新人才管理网络和DDI年度人才管理调查
2008年和2006年德勤咨询公司对比利时市场的人才管理调查
2007年商业绩效管理论坛,“成功因子”(某机构名称)和人力资本研究所共同合作的绩效和人才管理趋势调查
2006年“成功因子”绩效与人才管理趋势调查
2006年和2005年来自DDI人才管理战略大会会议委员会的调查

对于对这两个问题的回答可以参考最近几项研究的资料(见表 5)。

研究结果表明,人才管理是看待工作活动的一个全新途径,并将产生新的和更有效的方法来优化人在组织中的表现。从现有的数据中得出的结论是,更好的人才管理将为组织提供不小的经济利益,而且员工因此被激发出来的技能、能力和潜力将提高他们在公共和私营部门的绩效。数据进一步表明,人才管理是目前很多组织所面临的一个关键的战略问题并日益成为公共和私营部门内高管们所最为关注的问题。此外,研究表明,有效的人才管理是为公共服务和企业活动成功地获取、开发、配置和保留高绩效员工所必需的。

在公共部门和私营部门的高层管理者和领导者提供的证据支持了这些结论。这其中来自全球性组织的 CEO 和管理人员的调查反馈最具有揭示性。2003 年和 2008 年会议委员会对于高管们的调查反馈的分析结果表明,在这五年期间,许多国际组织将人才问题的重要性从第七位升至第二位。一项针对超过 900 个组织的 4500 多个领导者的基准性研究也表明人才管理是来自亚洲、欧洲和美国的的管理者与领导者目前所面临的一个极为重要的战略问题(Wellins, 2006; Testa, 2008)。

公共和私营部门的人力资源经理和管理人员在最近的一次调查中认可了人才管理对组织未来成功的价值。2009 年软景(Softscape)第四届年度全球人力资源调查显示,在大型和小型组织中,来自公共与私营部门的管理者都高度重视人才管理的贡献。例如,四分之三的受访者表示,人才综合管理项目是“关键任务”。所有被调查组织中的 74%和其中 83%的大型组织将其列为关键任务。本调查受访者所列出的五大顶级挑战均为明显与人才管理相关的问题:

1. 雇佣有经验的人才, 填补关键职位;
2. 完善领导者继任管道;
3. 参与和激励员工;
4. 识别和留住高绩效员工;
5. 建立以绩效为导向的企业文化。

学术研究正愈发清楚地表明,人才管理并不是昙花一现的时尚。它正迅速成为优化组织内人才绩效的一种必要手段。它对于战略眼光、领导力发展、管理理

念和人才发展具有促进性,对于提高个人和组织成功的概率做出了宝贵贡献。人才管理,在吸引和留住优秀员工方面极大地增强了组织的竞争优势。研究表明,一个有效的人才管理方案,可以帮助加强公共产品和服务的交付。

五、公共部门人才管理的框架

无论是之前研究的成果、学术著作,还是上面提及的各种视角,都没有为公共部门的人才管理框架提供一种共识。但是,总的来说,他们为政府机构内的人才决策提供了相关的概念。他们还提供了可以注入公共服务价值观的人才管理模型和举措,用来整合成一组连贯的参量来传达构建公共部门人才管理框架的精神、关键点、战略定位、结构和系统化标准(Ashton & Morton, 2005)。每一个参量反过来又可以为公共部门的人才管理活动提供运作时的背景。

公共部门人才管理框架的精神与起源于“社会契约”的公共服务价值观和行为一脉相承。他们还催生出一种认为“参与公共服务的每个人都有潜力值得开发”的人才观。虽然公共部门人才管理框架的精神主要针对的是政府雇员,但其它公共商品和服务的参与者(如公民,非营利性组织,临时工等)也可以纳入对象范畴中(Ashton & Morton, 2005)。

关键点为确定在公共服务的交付中最关键的工作提供了依据并确保在正确的时间用对了正确的人才。战略定位确保公共服务官员和执行人员将政府机构内的人才管理问题放在首位,并将其看作实现宏观领导和管理的功能而非仅仅作为人力资源部的一个倡导性项目。结构根据特定的组织和个体的责任创造了相应的工作、流程和技术来确保公共服务的交付既有效果又有效率。系统则鼓励管理者采取互动性的、动态的和全面的方法去设计和实施在公共部门组织的人才管理计划(Ashton & Morton, 2005)。

正如支持者所指出的,人才管理的目标是组织层面上的而非个人层面上的。被注入公共部门人才管理框架的公共服务价值观为政府组织实现管理目标提供了动力。其预期结果将是更有效果、更有效率、更公平的公共物品和服务的交付。这种预期结果的达成需要人们和组织共同构建人才管理的能力,这样公共部门的人才才能获得最佳的绩效表现。

要想构建实现最佳绩效所必要的能力,一个包含关于人才管理和开发的组织目标和绩效指标的平台是十分必要的。这必须包括一些政府流程,如“通过了解人才可以做什么来让他们在今天做得更好并且在明天能做更多”。政府机构的精神、关键点、战略定位、结构和系统为其人才管理模式提供了框架,而这个框架

反过来又影响了决策者选择何种平台。

六、公共部门的人才管理平台

尽管政府组织的人才管理平台形式各异,但有四个步骤是在过去文献中一直被提及的:人才获取、人才开发、人才配置和人才测评。人才保留是经常被文献提及的第五个步骤,这也是公共部门人才管理平台的一个部分。这个平台运转起来并不像一个线性的过程,而是像一个动态的连续体,在这其中五个部分或者环节不断相互作用来保证人才的最佳绩效表现。表6列举了每个环节的功能。

人才获取,除了执行几个传统人事职能,更关注的是对于员工未来成功的预测,这种对于成功的预测是制定员工招聘标准时的主要组成部分。这包括考虑个人性格和价值观与公共服务价值文化的兼容性。与人才获取同时进行的是人才开发活动,(与前者有所区别的是)它将同时关注新员工和老员工。

人才开发,主要涉及的是与可以预测员工绩效的与其具体工作相关的成功因素,其次它关注预测员工在其他重要的公共服务交付上的成功因素(Bellissimo, 2006)。“人才开发”会对每个员工设计发展计划。计划中活动的选择要考虑到员工的意愿、主管的支持程度、当前的工作需求、晋级与升职的能力需求以及员工本人的职业理想和目标。

人才配置,涉及到评估人才在各项工作中的优势以确定人才使用的最优策略。其核心就是将具有合适技能和经验的人配置到最适合其发挥优势的岗位上。人才考评是一个重要工具,可用来判断员工在目前岗位的胜任能力,未来的绩效潜力,指导需求和其未来发展可能所必需的集中培训(Bellissimo, 2006)。考评结果提供了关于员工在组织内的个人需求和发展机遇的重要而全面的数据,这些数据反过来又可以影响员工的发展计划。

人才保留,旨在提高员工在个人岗位、直属团队或部门以及公共领域的参与积极性。其目的是为了激发员工更好地完成他/她的本职工作,将每一个个体员工整合进入一个紧密团结的团队,并认可他/她对于所在组织和公共服务的价值。这种人才保留项目预计将加强员工对于公共服务的忠诚度并为组织留住更多的人才(Bellissimo, 2006)。

人才测评,为当前的人才提供了具有操作性的反馈并为未来的人才需求提供了预测。这涉及到使用技术来评估员工的心态、行为和技能,然后根据这些测评来提出针对培训、开发和绩效管理的有效干预手段。绩效评估是人才管理系统中

的一项主要活动。它为每个员工在组织内晋升的绩效标准和进阶意愿评估提供了数据(Bellissimo, 2006)。

表 6 公共部门的人才管理平台

I.人才获取	II.人才开发	III.人才配置	IV.人才保留	V.人才测评
1.人才外包	1.绩效管理	1.人才考评	1.人才吸引	1.人才分析与档案
2.视条件而定的劳动力采购	2.职业规划	2.报告	2.激励	2.绩效表现
3.人才选拔	3.领导力开发	3.目标管理	3.认可	3.准备程度
4.入职培训	4.继任者规划	4.内部流动	4.晋升	4.意愿与能力

绩效评估(Performance Assessment)考察的是个人的生产力水平相对于组织与个人为其所在岗位共同设立的目标的水平。随之而来的是任职资格评估,它基于员工的行为表现和组织给予的合理发展机会,考察员工是否有能力担任更高级别的职务或承担组织内部更为复杂的角色。任职资格评估还包括协助开发评估标准来考核员工在更高级别职位的胜任力,员工对于任职资格的自我评估,主管对于任职资格的评估以及任职资格的评分系统。任职资格评估里的另一重要组成部分是就员工是否愿意承担新角色的意愿评估以及组织是否有能力协调员工升职/调职意愿的评估。关于评估种类的总结请参见表 7。

根据最近的人才管理调查数据,人才测评是最严格但最不普遍的管理工具(Camden, 2009)。这个调查报告中的大多数受访者表示目前关注的是发展和留住现有人才。81.0%的受访者将人才开发列为首要关注的问题,76.2%的受访者将人才保留列为关注重点;52.4%的受访者将人才部署与调整列为关注重点;38.1%的受访者将人才获取列为关注重点。对于人才开发和保留的强烈重视或许反映了高技能员工短缺的现状,更换员工的高费用,由员工离职所带来的知识流失,以及人才短缺对组织人才测评的影响。这些情况,虽具有讽刺意味,也将成为驱动人才管理项目发展的原动力(Camden, 2009)。

表7 人才测评的活动和行动

人才测评的活动和行动	员工具备晋升的最高水平	员工具备晋升的潜在水平	员工的工作重心放在目前职位级别上的成功	员工在目前的职位级别上无成功的可能
绩效表现 (现任员工)	出色的	充分有效的	有条件的成就	调职或终止劳动合同
任职资格 (新员工)	立即升职 (在2到6个月内)	适当培养后再升职 (24个月内)	留在现在级别的职位,不升职	工作重心放在目前职位级别上的成功
工作意愿 (新员工)	立即换岗	在未来某时刻换岗(以支持绩效表现)	使贡献最大化	工作重心放在目前职位级别上的成功

七、公共部门人才管理的驱动因素

一个政府的目标和绩效指标是人才的获得、开发、配置、评价和保留等活动的重要驱动因素。这些驱动因素明确了一些重要的人才管理需求,这些需求本身是随着政府部门的不同而不同,时间的不同而不同。执行管理人员和管理者最近确立的人才管理的关键驱动因素包括:

1. 领导能力和管理能力的开发(68.3%);
2. 建立和维持组织文化与价值观(41.4%);
3. 优秀人才开发(41.5%)(Camden, 2009)。

这些驱动因素是在近期人才危机出现时最可能被管理者做出战略上的回应的。

正如前文所说,从数据中可以得出了关于人才危机将成为公共部门愈发严峻的挑战的四个原因:

1. 人才库变小但变得更有竞争力;
2. 政府雇用更多知识型的工作者;
3. 相当大比例的政府雇员将面临退休;
4. 新一代员工的工作偏好和财政限制使得政府部门留住青年人才变得愈加困难。

在未来 10 年中,美国婴儿潮时期出生的 8 千万人(生于 1946-1960 年)将面临退休,而取代他们的是只有 5 千万人的 X 一代(生于 1961-1981 年)。美国总审计局预测,到 2015 年年龄超过 55 岁的雇员数目将增加 73%(Rappaport, et. al., 2003; Wellins, 2006)。在英国,自 2000 年以来,每年达到工作年龄的年轻人的数目都会减少 60000 人(Devine & Powell, 2008)。而其他一些国家面临着同样的人才短缺。因此,在这种日益缩水的全球人才库中的竞争将变得很激烈,代价也将很昂贵。

公共部门对于知识型员工的需求将使这种竞争更加恶化。2007 年国家和地方政府研究中心的一项研究指出,在美国政府部门中 68%的雇员被分类为知识型员工,而在私有部门中只有 32%的雇员被归类为知识型员工(Benest, 2008; Kellar, 2008)。因此,许多政府部门面临着严重的技能员工紧缺。2006 年,87%的政府机构在专业人才的招聘上遇到了问题(Devine & Powell, 2008)。

婴儿潮所带来较高的政府就业率蒙蔽了政府部门面临人才空缺和技能短缺的真相。现在政府部门不仅正在失去大量的知识型员工,他们还将不得不用缩水的人才库去弥补这个缺口。在接下来的 5 年里,加拿大预计将失去 40%的公共部门雇员。如上面所述,美国有高达 50%的公共部门雇员将在未来 5 年内达到退休标准。公共部门中雇员的平均年龄也要比私有部门中雇员的平均年龄高 10 岁以上。在许多公共组织中,这种差别更大(Kellar, 2008; Eggers, Phelan & Phoenix 2008)。

例如,美国农业自然资源保护服务机构拥有大约 11900 名雇员,其中 62%是婴儿潮时期出生的人。随着这些工作者的退休,将会出现一道人才流失的鸿沟,如果没有有效的人才管理项目去填补这种人才鸿沟,美国农业自然资源保护服务

机构完成它自己使命的能力将会大大减弱。美国农业自然资源保护服务机构的故事很好地阐释了政府部门在各个层级上面临的挑战(Wickman, 2008)。

2002年美国总管理议程指出,约71%的联邦政府的永久员工已经具有在2010年正常或提前退休的资格。英国地方政府协会的一份2009年度报告显示,近90%的英国地方政府都在至少一个地区遭遇过招聘难题。一份关于英国公共部门就业的报告指出,在英格兰东北部60%的议会遇到过招聘难题,在伦敦和东南部75%的议会遇到过招聘难题,这些数据充分说明了人员短缺(地方政府协会(Local Government Association), 2009)。“统计数字是可怕的,”美国管理协会的高级副总裁基思·达顿(Keith S. Dalton)说(Wickman, 2008)。

由于文化、政策和财政的约束,公共部门组织经常限制组织去认可和表彰个体行为的能力,从而可能导致人才管理的不当(Wickman, 2008)。人才管理必须成为政府部门应对人才危机挑战的一条战略原则。认识到获得人才只是人才管理工作的一部分,而开发、配置、评价和保留人才同样也是人才管理的重要工作。

八、现代政府人才管理实践

IBM和HCI对1000多个组织(包括许多公共部门的员工)中的1900个行业做了调查,该调查揭示了行业各界对政府人才管理实践的巨大担忧(Macmillan, 2008; Ringo et. al., 2008)。这份报告确认了政府是众多不太可能实践启发式人才管理实践行业中的一员。报告指出政府用比其它行业更少的时间、精力和资源去做人才管理工作(Ringo, et. al., 2008)。同样,很少有研究者和学者利用他们的资源去研究在公共部门中的人才管理实践。但是,还是有几个例外的,比如灵格等(Ringo, et. al., 2008)、迪瓦恩(Devine)和鲍威尔(Powell, 2008)、本内斯特(Benest, 2008)和贝利西莫等(Bellissimo, et. al., 2006; 2008; 2009)的研究工作,就是涉及到公共部门人才管理的研究。

灵格等(Ringo, et. al.)将他们的著作“综合性人才管理”中的一个章节用于描述“政府机构,教育机构和医疗保健公司”为何“不能做好人才管理和使变革可持续发展”。在强调公共部门需要更多的综合人才管理实践时,他们留意到,“总体上看,政府机构和教育机构面临最多的挑战,特别是在激励和开发劳动力方面……这些机构也在不懈努力为将组织变革的方式革新和使之可持续发展,我们认为这是公共部门在二十一世纪时期非常重要的一种能力”(第10页)。尽管他们的研究重点指出了存在于公共部门内部的严重人才管理缺陷,他们没有为政府就如何提高其在这方面的实践作出进一步的有效建议。

迪瓦恩 (Devine) 和鲍威尔 (Powell) 讨论了在“公共部门的人才管理”上公共部门组织过度依赖于竞争体制的问题。他们鼓励公共部门要更多地从人才开发的角度考虑公共部门的人才管理, 并为政府提供了具体的 7 条步骤。他们明智地注意到, “或许最重要的是, 政府部门组织需要发展能够反映他们在包容性和公共服务方面价值观的人才管理战略”(第 6 页)。他们虽然提供了有益的建议, 但是他们的工作还是缺少在公共部门中发展人才管理项目的技术和方法。

弗兰克·本内斯特 (Frank Benest) 的文章重点是地方政府人才管理的相关性。人才危机对地方政府不均衡的影响使他得出了这样的结论: “……政府‘培植’自己的领导人和其他关键技术人员是十分必要的”(第 1 页)。本内斯特 (Benest) 为地方政府更加有效的人才管理提供了充分的理由。他还在他的五条策略里为地方政府提供了“赢得人才战”的明智建议。同样, 这篇文章没有为发展公共部门的人才管理项目提供依据。

金姆·贝利西莫 (Kim Bellissimo) 和她的同事们在安大略政府服务部开发了一套值得仿效的新型的人才管理系统 (OPS, 2005-08)。他们在制定的“行动纲领”报告中, 把愿景、价值观、挑战、首要任务、战略、角色和责任、评估标准和技术指标的时间轴等完美地结合在了一起。这些报告和它们提出的人才管理系统将在下面的讨论里作简要的剖析。

九、安大略人才管理系统

安大略政府通过应用自己的人才管理项目提升了安大略人民对政府的满意度, 并成为了应用电子技术交付公共服务的世界领导者。它在这个领域的成功得到了广泛认可。2009 年安大略公共服务行动纲领报告 (Ontario Public Service (OPS) 2009 Framework for Action Report) 描述了其所取得的成就: “推动变化, 提供服务。”正如内阁秘书 Shelly Jamieson 在报告中所宣称的: “我们在安大略公共服务 (OPS) 中所做的事情让安大略人的生活质量有了一定变化。毕竟, 我们将总是以人民生活所受到的影响来衡量改革的成功”(第 3 页)。安大略公共服务 (OPS) 官员先前承认获得成功的关键是其高素质的员工。

2008-2011 年安大略公共服务 (OPS) 人力资源计划描述了安大略人才管理系统开发员工的策略和方法, “伟大的人民, 伟大的职业”。报告指出“人才是我们在安大略公共服务 (OPS) 做任何事的基础”。安大略公共服务 (OPS) 人力资源计划确定了三个驱动因素, 作为反映这种价值观的人才管理的首要任务。

1. 吸引新的人才到我们组织中来, 这些人才要能反映我们所服务人群的多元

化;

2. 加强自身能力建设以确保能成功地持续地提供优质公共服务;

3. 有一支具有极高参与性的员工队伍,他们每天都能够自豪地说他们在为安大略公共服务(OPS)工作,并且他们每天都能够体现出核心的公共服务价值(安大略公共服务行动纲领,2009)。

这些驱动因素是对在加拿大安大略省最近出现的人才问题的战略性回应(安大略公共服务行动纲领,2009)。人才获取、人才开发、人才配置、人才评价和人才保留是安大略人才管理系统平台的重要组成部分。

安大略人才管理(TM)系统采用一系列数字人力资源技术来促进员工在组织内部各个层级之内与之间参与、合作、互动与发展(博识协会(Knowledge Infusion))。这个系统的重要特征是,为人才管理协调员和人力资源总监提供网络人才管理晋升包,并为目标团体提供数字化人才管理工具箱。这里面包括人才学习和开发服务、人才测评活动、与绩效管理的数字化访问内容。

员工能够在网上访问数百段简短的领导视频简报和数百篇文章,超过300种的语言课程和各种远程学习网络广播。“网上人才管理系统”让每个人都能创造出一份人才简历、进行人才测评、设计学习和发展策略并接受指导和辅导。绩效计划与测评也在网上进行:“为参加人才管理项目的人群制定的绩效管理年度绩效计划于2008年3月在網上被创建。99%的计划已被主管评审”(安大略公共服务行动纲领,2009)。

网上人才管理系统的应用帮助安大略公共服务部门的员工和主管创建了“人才地图”。人才地图使得员工可以通过一个个人参与的流程、被分配到根据其个性化学习和才能开发策略而划分出来五型人才中的一个,以便对他们的才能利用最优化。人才简历、人才测评和绩效管理活动对有效规划和贯彻个人学习和开发策略来说是至关重要的。这些策略的成功规划和执行,不仅需要组织和员工进行大量的资源投资,同时也需要得到他们极大重视。

十、结论

本文探讨了在公共和私营部门的人力资源管理者在定义自己的使命和衡量自身的成功时的模式转换。对发展人才管理非常有益的视角、概念和技术的文献综述是本文讨论的一个主要方面。其中的主要关注点是组织如何重新设计和重新思考人才管理流程,以及使用新技术来改变人才管理方式以达到提升绩效的目

的。

除了对相关的研究方法和理论的回顾,来自最近针对人力资源管理者们的调查信息被用来探索公共和私营部门人才管理的驱动因素。全球劳动力人口方面的挑战对公共部门的差异影响引起了人力资源管理者们的广泛关注。人才管理被认为是帮助公共部门组织为应对这些挑战而进行准备的一种机制。虽然对公共部门的人才管理还需要做更多的研究,安大略的人才管理系统目前看来是非常有前景的,同时也需要得到更多的研究关注。

安大略公共服务(OPS)成功案例表明,人才管理在公共部门组织里是很有效的。转变到人才开发和管理的模式,已经被证实是通向成功的必经之路。转变到这种模式不仅是十分必要的,同时也为将公共部门中人才绩效的最优化提供了一个机会。

专家视线

重视管理创新驱动企业跨越式发展

资料来源: http://theory.gmw.cn/2014-01/14/content_10113459.htm

作者: 南京大学商学院名誉院长、人力资源管理专家, 赵曙明教授

步入 21 世纪以来, 第三产业的发展、知识经济的兴起、组织日益复杂化、全球经济愈来愈一体化……时代变迁, 林林总总, 但万变不离其宗, 总是新的管理思想、管理方法和管理技术在不断将企业推向前进。

一、创新是企业家和管理者的一项重要职能。经济学家熊彼特在 1912 年出版的《经济发展理论》中, 就已将创新定义为企业家的职能, 并认为企业家之所以能成为企业家, 并不是因为其拥有资本, 而是因为他拥有创新精神并实际地组织了创新。

然而, 社会各界乃至企业本身, 对于企业层面创新的理解, 往往还偏重于能够直接带来显著竞争优势的科学技术创新上。以管理创新驱动企业发展, 向管理创新要效益的理念尚未得到广泛的认同和执行。

事实上,管理创新的内涵非常丰富,可以说,管理的各项职能要素如计划、组织、人事、协调、控制等等,均存在创新的空间。管理创新是核心竞争力体系中的一种能力,体现了企业管理能力不断提高和长期不断获利的能力。甚至可以将管理的创新理解为对资源的重组,从而获得创新效益,形成企业新的竞争优势。

二、创新驱动要重视管理创新。企业家往往突破经济循环惯性轨道,破坏旧的生产方式,创造新的生产方式。企业家的创新,最重要的是管理创新。创新既然是生产要素的重新组合,就不仅指科技,也指管理、营销等。人们关注美国“新经济”,而“新经济”本质上是创新型经济。这种创新型经济既包含技术创新,也包含观念创新,还包含制度、行为、组织等运行模式的创新。人们已经熟悉的“游戏”规则不断被打破而代之新的规则,这才是“新经济”的真正“引擎”。诺基亚曾拥有世界上最早的手机操作系统,却在手机大行其道的今天“卖身”微软。我们不难看出,公司出现的不是技术问题,而是管理问题。

创新驱动是我国经济发展的必然趋势和持久动力,也是指引我国经济发展的重要战略。党的十八大会议明确要坚持走中国特色自主创新道路、实施创新驱动发展战略。2012年9月30日,中央政治局集体学习走出中南海,把“课堂”搬到了中关村,习近平同志再次指出,“历史从不眷顾因循守旧、满足现状者,而是将更多机会留给勇于创新的人”,强调“实施创新驱动发展战略决定着中华民族前途命运,要把创新驱动发展作为面向未来的一项重大战略实施好”。创新型国家的实现主体是企业,企业的创新驱动在重视技术创新的同时,更要重视管理创新。

三、创新驱动要重视人才管理。十八届三中全会指出,要深化干部人事制度改革,建立集聚人才体制机制,充分发挥人民群众积极性、主动性、创造性。人是生产力中最活跃的因素。无论是创新投入,还是创新项目,最终的落脚点都在人上。把我国建设成为创新型国家,从“中国制造”到“中国仿造”再到“中国创造”的转变,成为我国经济转型和发展过程中企业的新目标。而企业作为创新经济的根本主体,增强自主创新能力,知识创造、转化、整合、资本的形成与价值实现的关键在于人才和对人才的管理。强调自主创新,企业就必须建构有效的组织模式,优化组织的人才结构,以更好地促进组织学习和发展创新能力。知识经济本质上是一种创新型经济,在这种新的经济形态中,拥有知识的人才将对组织的生存、发展与成功起到决定性的作用。因而,在全球性、动态性、不确定

性、复杂性及技术日新月异的经营环境中，寻找和留住人才成为竞争的所在，如何加强对人才的管理与开发，将成为摆在企业家与管理者面前的重要问题。

就政府而言，则需要营造良好的外部法制环境，进一步优化企业创新环境。积极制定鼓励企业创新的政策，必要时给企业提供创新资金，建立企业主导产业技术研发创新体制机制，促进技术、人才等创新要素向企业研发机构流动，培育和壮大创新型企业，以创新导向政策体系推进人才队伍建设。

当下，我们的企业主要面临着六大挑战，即：全球化的挑战、持续竞争力的挑战、增长的挑战、变革的挑战、技术的挑战、人才的挑战。企业在创新驱动发展的背景下，应该看清形势，顺应时代发展潮流，自觉投入到自主创新的实践中，通过不断创新提高竞争力。企业创新驱动的落脚点不仅仅是在科技进步，技术革新上，更要看到管理创新的巨大能量，重视人才，发展软实力，向管理要效益，以管理创新来驱动企业的跨越式发展。

手机【人才时讯】信息汇编

(2013年12月)

【2013-12-2】四川省委实施优秀年轻干部和人才递进培养计划，力争用5年时间分级分期培养优秀年轻干部人才6.2万名。人选推荐范围既包括党政机关和国有企事业单位，也包括非国有上市公司。其目的是要拓宽视野、创新机制，面向全社会公开遴选优秀年轻干部和人才。

相关链接：

http://e.chengdu.cn/html/2013-12/01/content_441209.htm

【2013-12-3】据财政部与审计署发布的相关消息，中国内地已有正式在册的会计人员达1400万人，而我国现有内部审计机构8.6万家，大多企业对内部审计人员实行3-5年轮岗制，因此我国内部审计人才缺口会达到900万人左右，而目前我国内部审计人员只有35万人左右。

相关链接：<http://www.jscj.com/new/sjzx/1312/36366.html>

【2013-12-4】德国《世界报》近日载文称，在中国，很多人在接受高等教育后仍缺乏实用技能。为弥补人才缺口，越来越多的在华德企开始自己开展职业培训。为此，中国现在不仅需要建立实用技能教育基础设

施,也要消除一些社会成见,因为实用技能教育在中国被很多人视为二流教育。

相关链接:

<http://news.21cn.com/caiji/roll1/a/2013/1203/15.shtml>

【2013-12-5】据台湾《联合报》报道,台湾当局“教育部”4日公布“人才培育白皮书”,预计三年内在基础教育、职业技能及高等教育投入410亿元(新台币)经费。具体目标包括推动产业学院,四年内培育2.4万名技术人员,缩短学用落差等。

相关链接:<http://www.chinanews.com/tw/2013/12-05/5583178.shtml>

【2013-12-6】12月5日,被誉为“HR领域奥斯卡”的China STAFF Awards 中国人才年度颁奖盛典在上海隆重举行。领先的人才管理服务商科锐国际人力资源有限公司(简称“科锐国际”)荣获2013年中国区“年度最佳人才管理服务商”奖项。

相关链接:http://www.bjdsw.cn/html/2013/qiqu_1205/13098.html

【2013-12-9】青岛市最近出台《办法》规定,在青的海外高层次人才及其配偶、子女均可按青岛社会保险有关政策参保缴费。达到法定退休年龄时,累计缴费年限(含视同缴费年限)不足15年的,可缴至满15年后办理退休手续,享受基本养老保险待遇。

相关链接:<http://qingdao.iqilu.com/qdyaowen/2013/1209.shtml>

【2013-12-10】马丁森集团在北京发布了“3.0时代人才盘点解决方案”,此方案以企业组织的多元化需求为服务目标,通过岗位梳理、人才评鉴、团队诊断、战略访谈等综合手段,满足企业人才盘点的短、中、长期需要,方案思路得到多家企业的瞩目与好评。

相关链接:<http://jm.cyzone.cn/zixun/18918.html>

【2013-12-11】中国人才科学研究院日前在京举行揭牌仪式,将主要针对我国人才资源开发、省市科学发展、产业转型升级领域的重大理论和实践问题,以人才的视角,组织院内外专家学者进行实证研究、案例研究和应用性研究等。

相关链接:<http://data.jfdaily.com/a/7678791.htm>

【2013-12-12】据最新数据显示,目前科技公司已经成为高校毕业生就业的第一大流向,为了招贤纳士,国际化企业均加大人才的培育和投入力度,并通过科普活动赞助、奖学金激励、定向培育等方式,打响本地人才争夺战。

相关链接:<http://www.bbtnews.com.cn/news/2013-12.shtml>

【2013-12-13】波士顿咨询公司日前发布一项全球调查指出,世界各地的企业领导者认为所在企业在战略执行力方面准备不足,不利于推动企业成长。这些战略包括大规模转型、开放创新、数字渠道和人才

管理等。其中，人才管理是最大的盲点，76%的企业领导者认为人才管理是一项重要挑战。

相关链接：<http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-12/13.htm>

【2013-12-16】国际人力资源咨询机构米高蒲志13日在沪发布《2014中国薪金与就业展望报告》称，中国企业明年将面临双位数的工资增幅以及大量人员流动的双重挑战。55%的受访企业认为人才争夺将导致明年薪金上升幅度高于通胀幅度。

相关链接：<http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-12/14.htm>

【2013-12-17】《华尔街日报》近日报道，中国企业试图通过提高员工薪酬和福利来吸引人才，这一举措已经初见成效。为应对中国企业的竞争，今年，全球最大日用品公司宝洁将员工工资的平均水平提高了8.5%。其他一些进驻中国的西方企业也开始在每季度重新审视支付给员工的薪酬，而不是每年一次。

相关链接：<http://business.chinadaily.com.cn/2013/1213.html>

【2013-12-18】国企改革大潮涌动，也搅动高端人才市场。有人力资源公司证实，目前，超过一半的40岁以上外企人才正源源不断流向国企、民企，或进行自主创业，越来越多的国企改变原先薪酬发放体系，为外企跳槽来的员工度身定制薪酬。

相关链接：<http://data.jfdaily.com/a/7586973.htm>

【2013-12-19】昨日，广州市以广州市委、市政府名义发布《关于全面建设广州区域金融中心的决定》，提出了到2020年建成区域金融中心的总体目标。其中，金融人才政策是最主要的一个专项政策，将在一个月内出台。

相关链接：

<http://news.dichan.sina.com.cn/2013/12/18/987257.html>

【2013-12-20】第16届广州“留交会”昨日落下帷幕。本次留交会吸引海内外知名创投机构150多家，参加对接的项目近1000项。广州市人才工作局还将研制出台新的政策，初定名字“羊城人才计划”，将不分国籍不分地域给予人才支持。

相关链接：<http://gb.cri.cn/42071/2013/12/20/7291s4363424.htm>

【2013-12-23】全国电子商务应用从业人员在线学习平台日前在北京正式开通。电商学习平台将面向各地政府部门、相关产业集群、广大中小微企业，培养从高端管理型到基础蓝领型的各层次电商人才。同时，平台还将面向大学毕业生，为其创造就业机会，改善整体就业环境。

相关链接：<http://finance.chinanews.com/it/2013/11-20.shtml>

【2013-12-24】据《劳动报》报道，为帮助崭露头角的优秀青年科技人才科研活动提供起步资金。上海从明年起实施“上海市青年科技英

才扬帆计划”，2014年拟资助150人，每人资助10万元，项目执行期3年。

相关链接：http://news.xinhuanet.com/2013-12/23/c_125899220.htm

【2013-12-25】日本自2012年5月开始实施“高级人才积分制度”，最初预计每年将有约2000名外国人被认定为高级人才。但是，截止到2013年4月的11个月内，只有434人通过认定。为使利用者增多，日本法务省决定从12月24日起放宽“高级人才”的认定条件，扩大享受优待措施的相关人员范围。

相关链接：<http://www.chinanews.com/hr/2013/12-25/5659733.shtml>

【2013-12-26】澳门特区政府25日称，《澳门青年政策(2012-2020)》已完成修订并正式公布，特区政府希望通过制订“青年政策”为青年的成长和澳门的人才培养提供更具前瞻性和系统性的支持，以回应澳门社会的需要和期望。

相关链接：<http://www.chinanews.com/ga/2013/12-25/5663962.shtml>

【2013-12-27】《2013企业年终奖调研报告》显示，71%的受访国企、64%的受访民企将上调年终奖，而受访外企上调年终奖的比例仅为52%，二三线城市中上调年终奖的企业比例也高于一线城市。企业通过与雇员分享利润，不仅能保留人才，更能从一线城市吸引高素质人才。

相关链接：<http://www.0755.net/News/NewsShow-43171.html>

【2013-12-30】国家环境保护部对各级环保部门和各有关单位公开推荐并通过部人才工作领导小组办公室形式审查的419名候选人开展了认真评审，确定了拟入选第一批国家环境保护专业技术领军人才19名和青年拔尖人才54名。

相关链接：<http://www.instrument.com.cn/news/201312301.shtml>

【2013-12-31】深圳市人社局昨日公布人才引进政策，人才引进积分值有调整：取消高中学历层次积分，取消夫妻分居积分，45周岁以上由原来的每年减2分调整为每年减5分，通过合理调整社会服务等导向性指标的分值，鼓励和引导更多的人员通过学文化、学技术、学技能来提高自己的综合素质。

相关链接：<http://www.gzbs.cn/2013/12/31/13/105243/>