

## 卷首语

2018 年 10 月,国际知名期刊《人力资源开发进展》(Advances in Developing Human Resources) 针对各国人才开发实践刊发了一组专题文章。本期《人才政策研究动态》从该组文章中选取了中国和阿联酋人才开发实践的两篇介绍性文章,补充一篇本院兼职研究员发表于国内期刊《人力资源管理》、探讨绍兴企业人才开发“四位一体”模式的文章,对中国、阿联酋及中国地方的人才开发现行做法、问题、挑战和未来方向进行系统介绍。具体而言,第一篇英文文章采用分类分析方法,基于行业、地理位置和组织所有权三个维度,对中国的人才发展进行全面系统的需求分析与问题诊断,并从差异化需求出发,提出制定人才发展政策和战略的六大思路原则。第二篇英文文章,通过对来自企业、学术机构、政府部门的 18 位专业人才管理者的深度访谈,总结了当前阿联酋企业在人才管理与发展过程中对西方模式的系统运用,学术机构在支持学生创业和培养教师教学研究能力方面的现行举措,政府机构对人才管理和发展的长短期愿景设定、在员工保护制度和维护性别平等方面的实践探索。并指出,本国人才与外籍人才的两级开发制度对处于多元文化背景下的阿联酋人才管理和发展带来的系列挑战。第三篇文章,在探讨企业人才优先开发内涵、“四位一体”企业人才优先开发模式要素的基础上,详细介绍了绍兴市“政府引导、企业主体、市场配置、社会参与”的“四位一体”企业人才优先开发模式,为其他地市的企业人才开发提供经验借鉴。

摘编导读：随着 1978 年改革开放的实行并不断深化，中国的经济得到了持续的快速增长，但同时，中国也面临着巨大的人力资源挑战。本文所讨论的是，中国目前按不同类型划分的人才需求情况，以及目前中国在人才需求方面面临的挑战与问题，并提出了相应的对策建议。

## **Talent Development in China: Current Practices and Challenges Ahead**

### **中国人才发展：现行做法和未来挑战<sup>1</sup>**

Jia Wang<sup>2</sup>      Jian-Min Sun<sup>3</sup>

浙江省人才发展研究院翻译

作为世界上经济增长速度最快的大国之一，中国一直受到全球的关注。中国人口最多，经济增长前所未有，中国作为最大的消费市场向世界展示了丰富的商业机会。随着 1978 年改革开放并不断深入，中国实现了各地经济的空前增长以及社会的深远变革。最近，人们普遍认识到无形资源在知识经济中的重要性，这激发了人们对中国人才发展的浓厚兴趣。

然而，近年来，中国面临着巨大的人力资源挑战。首先，中国的人口正在迅速老龄化。劳动力规模已经趋于稳定，联合国预计到 2020 年，中国可能会短缺 2.28 亿工人。第二，2250 万农民工是中国经济增长的主要贡献者，他们现在要求提高工作报酬。第三，进入就业市场的大学毕业生人数正在增加，从 2001 年的 114 万人增加到 2017 年的 795 万人。技术和管理人才的日益短缺使中国的情况变得更加的复杂，以及对新增长的服务部门(如销售、营销、金融、保险、房地产、零售、酒店和 IT)不同技能人才的需求。毫无疑问，对高技能人才的需求越来越大，这是目前中国面临的最大的管理挑战。因此，中国正面临着培养适应新市场需求的新劳动力的艰巨任务。与以往任何时候相比，人才发展是中国增长议程的重中之重。

<sup>1</sup> 翻译《Advances in Developing Human Resources》2018 年，第 20 卷(4) 389 - 409 页

<sup>2</sup> Texas A&M University, College Station, USA

<sup>3</sup> University of Auckland, New Zealand

人才开发作为一个新兴的管理领域,已经成为中国人事管理领域的最新趋势,这导致管理和人力资源开发学者出版的出版物稳步增加。基于我们对现有文献的回顾,我们注意到了中国人才发展研究中的两种模式。首先,目前西方普遍知道的关于中国人才发展的大部分知识来自于英文出版物。第二,以往对中国人才发展的研究大多采取了一般性或零散的方法,忽略了微观层面的背景差异。本文试图解决这两个问题。

## 一、中国的人才需求

为了准确识别中国的人才需求,我们采取了分类方法人才分析。我们的分析结果显示,中国的人才需求是由环境形成的。在本节中,我们按行业、地理位置和组织所有权讨论不同的人才需求。

### 1、按行业分列的人才需求

中国行业分类国家标准 GB / T4754 命名为“工业国民经济活动分类”,定义了三组不同的基于其商业活动的行业——第一产业、第二产业和第三产业。这三个行业分组随后被分成 20 个行业团体和 95 个行业类别。第一产业包括农业、林业、畜牧业和渔业。第二产业包括采矿和制造、建筑以及电力、天然气和水的生产和供应。第三产业涵盖广泛的服务部门,如交通、仓储和邮件业务、信息传输、计算机服务和软件行业、批发和零售贸易、住宿和食品行业、金融、房地产业务、科学研究、技术服务、教育、卫生、社会保障和社会福利、娱乐、出版管理以及国际组织。随着经济的发展和工业的发展,工业分类的方式也在变化。中国的标准在 2002 年和 2011 年都进行了更新,以反映这些变化。由于独特的特征,不同的行业需要不同的人才。下面,我们简要讨论每个类别的人才发展需求问题。

**第一产业对人才的需求。**我们的文献分析告诉了我们这一层面的四个关键问题。首先,农业专业人员和专业技术人员严重短缺。研究表明,这一群体仅占整个农业劳动力的 0.71%,远远低于其他行业的专业技术人员(17.26%),与发达国家相比,中国农业人才的短缺更加明显。在发达国家,农业技术人员和农民的比例是 1:100;而在中国,这个比例是 1:1200。

招聘和留住农业劳动力非常困难。公共媒体和学术研究都显示,农村人口正在下降,出现了被称为“农村空心化”的现象。这是因为越来越多的年轻农民离开农场去城市找工作,加入服务,并接受教育。从长远来看,这将不可避免地影

响中国的农业发展、粮食安全，甚至社会 and 经济发展。与此同时，农业部门目前的劳动力(出生于 20 世纪 40 年代末至 70 年代初)正在老龄化。此外，即使有务农的欲望，年轻人也可能面临土地、资本和技术挑战。城市居民和农村居民的收入也有明显的差异。认识到农业人口持续减少的潜在影响，中国政府在 2012 年和 2013 年的第一份政策文件中呼吁发展新型职业农民。中国共产党第十八次全国代表大会公报也提出了同样的主张。“将来谁会是中国的农民？”“将仍然是一个严重的问题。

第三个问题是农业教育和培训不足。目前，中国还没有一个有效的体系来为农业劳动力配备现代农业所需的基本技能。与基础义务教育相比，农村地区的职业技术教育和成人教育远远落后。从统计数字来看，少数(20%)的中国农民接受了年度培训。只有 3.4% 的农民接受过初级职业和技术培训或教育，接受中级技术教育的农民更少(0.13%)。没有受过任何技术培训的人占农业人口的 76.4%。这些统计数字表明中国农业教育和培训系统效率还比较低。

**第二产业对人才的需求。**在中国，先进的熟练工人不被视为人才，这可能有助于解释为什么我们在中国人才开发或人力资源开发文献中很少发现关于这个行业的出版物。根据我们的分析，发现了三个问题，这三个问题是关于制造业人才和熟练工人的出版物所揭示的。第一个问题是低技能工人的结构性过剩和对高级技术工人的高需求并存，特别是在信息技术新材料方面。第二个问题是熟练工人的社会地位较低，这阻碍了人们进入职业院校。由于这些原因，第二产业严重缺乏先进的熟练工人(技术人员)，这被认为是中国成为世界制造中心的主要障碍。

**第三产业对人才的需求。**在关注第三产业的文章中，大部分关注的是现代服务业。现代服务业是一个信息和知识密集型服务业，依靠信息技术和现代管理理念。现代服务业从传统服务业(如商业、交通、仓储和邮件业务、住宿和食品行业)发展而来，扩展了服务领域，包括科学研究、技术服务、金融、房地产业务、社区服务和文化服务。尽管现代服务业的发展对促进国民经济、加快社会进步、建设创新型社会具有重要意义，但在现代服务业中，中国仍面临着一些严重的人才发展挑战。

第一个挑战是人才供应总量不足。在中国，人才供需不平衡非常严重。近年来，现代服务业在中国的快速发展促使了服务业对高水平专业人才的需求。旅游、

物流和信息服务领域高技能专业人员的严重短缺尤为明显。以海南省为例，在过去几年里，海南的游客数量每年增长 10%。这需要额外的 20000 名旅游专业人员，超过了当地劳动力市场只能提供的 5000 名旅游专业人员。

第三产业面临的第二个挑战是人才素质较低。尤其是关键职位缺少中高层管理人员。以上海的软件产业为例，高级软件开发人员和程序员的严重短缺已经在上海的电子信息产业中造成了“瓶颈”效应。与此同时，不仅需要拥有技术技能，还需要拥有管理能力的信息技术人才。目前，上海许多软件公司仍处于初始发展阶段，技术人才和销售人才的比例为 1:1，低于发达国家许多成熟软件公司的 1:3。

第三产业面临的第三个挑战是高离职率。这是一个所有服务部门的共同问题。在海南的酒店业，营业额约为 30%。在河南省，旅游专业人员每年换一两次工作，流失率超过 20%，远高于该省其他行业(5%-10%)。此外，物流专家和共同基金行业的高级投资专业人员之间的更替率很高。因此，组织不愿意在发展员工方面投入太多。

总之，人才供应的严重短缺在所有三个行业都普遍存在。第一产业对农业技术人才、第二产业对专业技术人才以及第三产业对高级专业人才的需求巨大。在第一和第二产业招聘和留住人才方面存在资源障碍，例如薪酬和福利水平较低。最后，第三产业的人才流动率很高，人才培训和市场需求之间存在差距。

## 2、按地理划分的人才需求

中国经济发展不平衡的现象可以在世界各地看到地理区域。因此，每个地区都面临着不同的发展问题，并相应地关注不同的人才发展需求。按照常用的分类系统，中国可以被分为三个区域——中国东部、中部和西部。虽然东部地区只占中国土地的 11%，但它拥有中国 43% 的专业人才。相反，西部地区覆盖了 69.14% 的土地，但只有 15.5% 的国家人才。另一个现实是，中国的大多数大学毕业生希望在大城市工作，而不是在中国的二线或三线城市。最近一项全国性调查(2017 年大学毕业生调查报告)显示，15.12% 的大学毕业生更喜欢在上海工作，14.53% 在北京，10.23% 在深圳，8.72% 在杭州，7.56% 在广州；只有不到 4% 的人选择了其他城市。事实上，56.16% 的大学毕业生只会迁移到中国东部的五个大城市，这可能会同时造成两个问题：这五个城市的人才过剩，以及中国其他地区的人才供

应不足。

**东部地区的人才需求。**我们审查的出版物涵盖了中国东部的一些省市，如江苏、浙江、上海。有两个问题是突出的。首先，迫切需要创新型人才以及中级和高级管理人员。在中国东部，私营企业的快速增长促使人们需要管理资源。随着这些企业规模的扩大，他们目前主要的低层员工供应已经不能满足他们的增长需求。另外，高生活成本、高劳动力成本以及大量技术人员的供应都是影响科技人才开发效率的因素。

第二，在培训和发展方面存在着不平衡和不充分的表现。首先，在东部一些省份，人才发展目标不符合当地市场的实际需求或能力。第二，在培养技能或技术人才方面，主要重点放在高级别人才上，而不是入门级和中级人才。第三，没有区域人才发展的总体计划。因此，地方政府和企业投资着不平衡的资源，并通常只提供着单向的培训。此外，缺乏支持性环境和有效的激励措施也是一个重要原因。

**中部地区的人才需求。**这个地区的人才发展面临三大挑战。第一个挑战是缺乏对人才发展、适当政策和实施战略的认识。中国中部地区的经济发展比东部地区晚。因此，中部地区的人才开发仍处于起步阶段，与中国其他地区相比，中部地区拥有的高技能人才少得多。中部地区面临的第二个挑战是科技人力资源的短缺。与其他地区相比，中国中部的专业技能工人以及研发科学家和工程师人数较少。此外，大多数技术人才选择在高等教育和研究机构工作，较少选择主流商业部门，私营企业中更少。而且，在目前的人力资源格局中，基础和应用研究领域的人员只占很小的比例。

第二，人才结构和人才配置的不平衡。以长株潭城市群为例，长沙的人才占三个城市总人才供应的 58.1%，长沙的高层次人才占三个城市人才总数的 90%以上。此外，大多数人才为政府机构和教育机构工作；中小企业、私营企业和乡镇企业人才短缺。此外，专业技能工人往往集中于教育和医疗保健。电子信息、生物、医药、新材料和物流等领域的人才以及高级专业和技术人才也非常紧缺。为了促进中部地区的人才发展，必须优化现有的人才结构。

第四，缺乏足够的激励和培训。最近对湖南省 119 家企业的调查显示，73 家(61%)参与公司没有正式的人才开发系统，也没有指定的培训基地和专业培训

人员。此外，在接受调查的 119 家公司中，有 4 家甚至没有人力资源培训功能。

**西部地区的人才需求。**我们确定了西部地区的三个人才发展问题。第一是人才总体素质较低，尤其是农村居民和乡镇企业员工。尽管人口快速增长，中国西部仍然面临专业技术人才短缺的挑战。在大多数西部省份，只有 0.2%到 0.4 % 的技术人员获得了研究生学位，大大低于全国平均水平(0.98%)。此外，由于西部地区农村教育投资不足，职业和技术技能培训没有广泛提供。

第二个问题涉及人才分布的不平衡。虽然西部地区拥有中国 69%的土地，但它只拥有全国人才的 15%。在农业劳动力中，技术人才远远超过管理人才，而具有创业精神的人甚至更少。此外，拥有一套技能的人远远多于拥有多种技能的人，直接参与农业生产的人数远远多于销售和服务的人数。人才分配不当同时也反映在传统产业人才的冗余上。例如，农业专业的大学生毕业后很难找到工作。许多农村地区的从业人员没有平台来利用他们的才能，导致人力资源的严重浪费。

最后一个是缺乏有效的人才获取、培训和保留策略。这个问题造成了“人才外流”的现象。”由于缺乏有效的人才开发实践，中国西部面临着技术人才流失的严峻挑战。在过去的 20 年里，西部某省累计损失了近 24 万名专业技术工人，相当于每年损失 1.3 万名专业人员。西部地区“人才流失”的另一个表现是大学毕业生向中国东部的迁移。自 1977 年中国恢复高考制度以来，西部地区的大量高中毕业生选择在中国其他地区上大学，或者在东部地区寻找工作或高等教育机会。

### 3、按组织所有权划分的人才需求

从文献回顾中，我们发现组织所有权也影响着人才需求。我们在本节中的讨论集中在两种所有权类型上——私有和国有的。

**私营企业对人才的需求。**中国的私营企业面临创新人才严重短缺、人才流失、个人能力与工作岗位不匹配以及薪酬不足等问题。抑制民营企业转型的首要因素是缺乏创新的技术人才和管理人才。另一个制约因素是私营企业中初级、中级和高级现有人才分布不均。第三个问题是保留。宁波市的调查显示，销售人员的流动率最高(38.8%)，其次是技术专家(21.4%)、一线工人(18.4%)、经理(15%)和研究人员(6%)。此外，就工作技能匹配度而言，调查显示，48%的参与企业报告其公司的工作技能匹配度为 50%至 80%，其次是另外 18.4%的公司报告的匹配度为

30%至 50%。75%的受访者认为他们公司的营业额很高，63.3%的人将高更替率归因于低薪酬。超过 52%的调查参与者确认他们没有长期呆在公司的计划，如果薪酬有吸引力，40%的人愿意在二三级城市工作。

**国有企业对人才的需求。**许多学者们确定了中国国有企业面临的挑战。例如：缺乏足够的人力资本投资、人才流失和人才分配失衡。有学者认为，国有企业人力资源部门的职能没有得到很好的界定，而且，他们的人力资源管理方法既不系统也不科学。此外，人力资源专业人员缺乏能力和资格，培训和发展没有得到足够的重视。最后，人力资源战略没有得到有效执行。有学者在考察了煤炭行业的人力资源开发状况后，发现了一些问题，包括难以获得和留住人才、人才增长缓慢以及人才缺乏流动性。

## 二、对策与建议

尽管有上述充满希望的政策和各种各样的做法，中国仍然难以提供市场所需的人才。我们的分析显示，根据独特的行业需求、地区差异和体制结构，人才发展需求存在着巨大差异。概括来说，以下是关键问题的要点：

- 1、缺乏系统的多层次人才发展规划和战略方法；
- 2、人才发展政策和人才实践之间的执行差距；
- 3、经济快速发展与教育和培训供应缓慢之间的差距；
- 4、跨产业和地理区域的不平衡发展；
- 5、高等教育体系与市场对人才的需求不相容；
- 6、高层次人才巨大需求和有限供应之间的冲突。

尽管这些问题普遍存在于各个行业、地区和不同类型的组织中，但它们在严重性和强度方面表现的不同。因此，在确定缩小这些差距的战略时，“一刀切”的做法是行不通的。因此，我们鼓励决策者、政府官员、商业领袖和人力资源开发人员采取应急措施，更准确地了解中国的人才需求。这样做将有针对性地定制人才发展政策和战略。在这方面，我们建议政策考虑行动规划的一些领域。

### 1、从开放系统的角度看待人才发展

正如本文所展示的，中国的人才发展问题不是一维的，而是复杂的、有背景的。这需要一种系统的方法来检查所有会影响人才培养结果的关键变量。例如，需要新的户籍制度来促进农业人口的流动，同时需要提供公平的收入来激励农村

居民或吸引年轻一代务农。除非考虑到所有这些因素，否则农民的严重短缺仍将是中国的挑战。

## 2、使高等教育与市场需求保持一致

事实证明，目前中国的高等教育在满足市场需求方面的效率较低；这在很大程度上是因为它不符合实际的行业需求。随着中国人才发展目标的推进，改革高等教育体系应该是当务之急，因为大学是中国现在和未来许多年所需人才的主要来源之一。因此，需要更加仔细地思考和努力：(a) 使教育课程面向市场需求；(b) 确定不同行业所需的核心能力；(c) 通过经验学习将理论与实践联系起来。为此，我们建议高等教育管理者和教师与从业人员建立伙伴关系，共同设计基于行业实际关注的教育项目。另一方面，我们鼓励组织通过实习项目和应用项目向大学生敞开大门。这将帮助大学生在大学毕业前更好地了解行业需求和第一手经验。

## 3、创新职业、技术和专业培训体系

缺乏有效的培训体系似乎是行业共同面临的挑战。因此，全国许多不同的部门都面临着技术人才短缺的问题。这个问题在中国西部的农业和服务业中尤为突出。鉴于中国在历史上是一个以农业为基础的社会，它对农业现代化的战略愿景不仅需要承诺，还需要一支准备充分的农业劳动力队伍，中国称之为“新型职业农民”。因此，中国需要采取系统的方法来培养能够为农业现代化愿景做出贡献的专业技能型农民。例如，迫切需要重新设计职业和技术项目，为现代农业提供基本技能。还需要改革农村义务教育，增加农村居民的学习参与。最后，在中央一级政府，有必要重新考虑目前的资源分配方式，以便能够投入更多的财政资源来激励年轻一代接受农业教育。

## 4、制定有效的激励计划

激励对于吸引人才到经济欠发达的地区(如中西部)以及吸引力较低的行业(如农业)或营业额较高的行业(如旅游业)工作很重要。根据我们的人才需求分析，行业和地区在个人职业决策中发挥着重要作用。因此，各级决策者和政府机构需要采取政策解决如何让不太有利的地区与行业有效地吸引人才。但它们主要集中在吸引海外人才，这种性质的项目也需要招募国内顶尖人才。

## 5、建立政策执行问责制

中国未来面临的一个挑战是：中国如何实施其良好的政策？在我们看来，中

国并不缺乏人才政策，但它确实缺乏实施政策以实现预期结果的能力。我们将这个问题描述为“执行差距”。中国的宏观和微观举措何时、如何或在多大程度上被下级政府执行，尤其是在县、乡、村各级，这在很大程度上是未知的。在项目已经实施的情况下，实际实施中存在大量不一致或效率低下的情况。因此，我们建议中央政府建立一个详细概述实施过程和成功指标的问责制。这样，中央政府将能够衡量和跟踪其政策和方案的影响，并缩小执行方面的差距。为了促进政策的执行，还必须得到上层政府的充分支持。对中央政府来说，建立一个基于地区、针对行业的资源分配机制至关重要。这将确保下级政府拥有成功执行政策所需的财政、物质和人力资源。

## 6、制定战略研究议程

人才开发作为一种新兴现象，引起了学者们的广泛关注；此外，还需要做更多的工作来全面彻底地了解中国不同背景和不同行业的人才需求。当前的人才发展研究采取了零散的方法，虽然这些方法增进了我们的知识，但它们并没有呈现出整体的图景，我们鼓励学术行业合作研究利用学者的研究专长和实践者的实践经验相结合。正如本文所示，使用分类方法，我们能够比采用通用方法更深入地了解人才需求和相关挑战。因此，我们建议使用分类方法进行更多的研究，以捕捉中国人才发展的特定背景需求。最后，一个值得立即研究的领域是全球化对中国人才发展的影响。随着全球化趋势的继续加强，人才将变得越来越无边界。“人才外流”现象可能会成为更大的问题。

**摘编导读：**目前，阿联酋大多数公司都采用传统的人才管理与发展方法，而不是使用战略性人才管理与发展范式。阿联酋在人才管理与发展方面一直注重员工保护制度，国家教育系统一直在模仿西方最先进的制度，同时也注重吸引、留住和开发顶级毕业生。但人才管理与发展方面仍然面临着一些挑战：比如妇女的劳动力参与率较低、人力资源的更替率高且保留率低、难以培养和留住当地人才。本文通过访谈与实践的方式，揭示了阿联酋目前在人才管理与发展方面的现状以及面临的挑战。

## **Talent Management and Development in the United Arab Emirates**

### **阿拉伯联合酋长国的人才管理和发展<sup>1</sup>**

Khalil M. Dirani<sup>2</sup>

浙江省人才发展研究院翻译

人才一词于 90 年代末在组织领导人和学者中流行，传统上一直专注于人才管理。近年来，人才发展日益成为人力资源开发文献中的一个热门话题。人才发展是整个人才管理进程中的重要组成部分，尽管人才管理和人才开发在从业者和学者中很受欢迎，但这两个术语仍然含糊不清，缺乏明确的定义、明确的界限和范围。在本文的研究中，我们将人才管理定义为：

涉及系统识别对组织的可持续竞争优势有不同贡献的关键职位的活动和过程。开发一个具有高潜力和高业绩的在职人员人才库，以填补这些职位，并开发一个有区别的人力资源架构，以促进这些职位由称职的在职人员填补，并确保他们对本组织的持续承诺。

为了强调人才在组织中的重要性，有学者在 20 世纪 90 年代末创造了“人才之战”这句话。如今，企业逐渐认识到人才管理与发展成为保持合作的重要因素。尽管在过去的 10 年中，金融市场的不稳定和不确定性导致了混乱和失业，但人才管理与发展在组织中获得了更大的战略作用。领导人们从战略上认识到，他们的

<sup>1</sup> 翻译《Advances in Developing Human Resources》2018, Vol. 20(4) 479 - 497

<sup>2</sup> Texas A&M University, College Station, USA

组织被贴上人才磁石的标签是很重要的。因此,他们对人才管理与发展进行了大量投资。它们在规划和执行与人才管理与发展有关的活动方面投入了大量时间和资源。组织通过获取和更换(外部)或计划的继承(内部)成为人才磁石。特别是,组织注重短期从外部劳动力市场获得人才或专注于从组织内部培养员工,以获得更长的可持续优势。

尽管管理和人力资源开发领域的学者呼吁在国际背景下进行更多的人才管理与发展研究,但人才管理与发展研究仍然是分散和不发达的。因此,学者和从业人员必须更好地了解一个组织中人才管理与发展过程,并强调组织必须有支持人才管理与发展策略。因此,本研究的目的是通过以下方式,了解一个国家如何赢得人才战争:(a)探讨支持或阻碍人才管理与发展背景因素;(b)强调阿拉伯联合酋长国中不同部门组织中的人才管理与发展做法(阿联酋)。

## 1. 文献综述

在过去的 20 年里,人才管理与发展已成为组织的重中之重。研究人员强调了人才管理与发展在工作场所的重要性。一些学者认为人才管理与发展是一些组织唯一的人力资源战略。其他人认为人才管理与发展是释放领导潜力的重要机制,也是一个组织为建设可持续未来提供技能和能力的内部渠道。研究人员还强调了人才管理与发展作为一种机制的重要性,通过这种机制,组织可以培养员工的创造力,支持创业本能,并探索新的技能组合。

对文献的快速回顾导致在世界不同国家发现了与人才有关的不同表达和术语。文献中表达的一些内容包括获取、管理、开发、战争、磁石、突袭、短缺、度量、保留、关注和策略。全球竞争、高素质和熟练员工的短缺以及对人才管理与发展流程的缺乏了解,使得寻找和留住有技术的员工成为各组织的主要优先事项。

### 1.1 阿联酋的背景

在过去 50 年的时间里,阿联酋已经从一个经济贫困的国家过渡到一个富裕的先进国家。石油和天然气收入为该国提供了金融岩石床。如今,阿联酋的经济不仅以石油和天然气闻名,在航空公司、港口、旅游、银行和房地产等不同领域也取得了成功。联合国对阿联酋的人类发展指数使该国与欧洲处于同一水平。

阿联酋的发展相对较快。随着上世纪 70 年代石油工业在经济上变得可行,

阿联酋航空的短缺填补了新生石油工业创造的众多就业机会,为来自世界各地的侨民打开了大门,让他们涌入全国,以填补新创造的就业岗位,进而使之成为现实。阿联酋是世界上人口最多多样化的国家之一,创造了世界上外国人与国民比例最高的国家。生活在阿联酋的 950 万人中,只有 110 万人,即大约 12%是该国的土著公民,其余 88%的人口是外籍工人。

20 世纪 90 年代,为了解决公民中私营部门劳动力参与程度低的问题,政府启动了一项被称为“Emiratization”的劳动力国有化计划。该方案旨在鼓励私营部门雇主雇用阿联酋人,并使阿联酋工人掌握在私营部门成功竞争所需的技能。该计划由两部分组成:(a)鼓励私营雇主将阿联酋国民视为空缺职位候选人的政府政策;(b)政府提供的培训和职业支持,以协助国民成为有效的私营部门雇员。在阿联酋,某些行业和经济区的某些规模的私营企业有望实现政府规定的阿联酋雇用百分比的既定目标。

最近由政府发起的一项改革是,2010 年在国家议程,即《2021 年愿景》的主持下,推出了广泛的知识人力资本倡议。纳入《2021 年愿景》的是一项发展“以研究、发展和创新为动力的知识经济,并创造具有国际竞争力的高附加值经济部门”的计划。值得提醒的是,由于几个经济和社会因素,在阿联酋保留外籍人员的人数在邻国中最高。

## 1.2 阿联酋全球人才能力指数概述

全球人才竞争力指数将人才竞争力定义为一套政治和做法,使一个国家能够吸引、发展和保留有助于其生产力的人力资本。全球人才竞争力框架有六个主题,包括使能、吸引、成长、保留、劳动和职业技能以及全球知识。学者们审查了世界各国人才管理和发展的建议,并提出了可采取行动的建议。他们就努力解决劳动力市场效率低下问题和长期可持续性发展国家人才提出了建议。

就阿联酋而言,该国在 93 个全球人才竞争力指数国家中排名第 22 位,在中东和北非国家中排名第一。全球人才竞争力指数将阿联酋列为高收入经济体。根据全球人才竞争力指数的数据,阿联酋的优势包括其有利的环境因素及其吸引高素质外国人才的能力。与此形成鲜明对比的是,阿联酋的弱点是难以培养和留住当地人才。

与其他中东和北非地区国家相比,阿联酋在所有全球人才竞争力指数支柱

(吸引、增长、保留使能因素) 方面的表现明显超过了其区域平均水平。在提供使能因素的环境和吸引人才的能力方面, 它与其他收入群体 (卡塔尔和沙特阿拉伯) 相比是有利的。阿联酋在吸引支柱下的所有 93 个国家中名列第四, 在外部开放方面排名第三。阿联酋在移民开放方面在中东和北非地区国家中排名第一, 这进一步表明阿联酋在吸引和留住外部劳动力方面的成功能力。然而, 在对少数民族的容忍方面, 阿联酋的得分低于其他中东和北非地区国家的平均水平。

企业一级的技术吸收表明, 企业界迅速采用和吸收了新技术。根据 GTCI 的数据, 阿联酋在企业一级的技术吸收方面位居全球人才竞争力指数国家前 10 位。这表明, 企业在管理技术变革方面拥有领导能力、管理人才和技术人才。尽管如此, 阿联酋在衡量创新产出、新产品创业活动、新业务密度和出口成熟度的人才影响方面得分较低。这表明, 尽管通过技术和投资园区、中小企业孵化器的激增, 为在阿联酋建立一个吸引人的生态系统作出了巨大努力, 但创业、创新和创业基金发展缓慢。

**关于妇女加入劳动力队伍的问题。**有报告指出, 妇女从事高等教育工作的比例为 76%。该国妇女的劳动力参与率只有 34%, 而阿联酋妇女所占董事会席位仅为 1.2%。报告解释说, 一些组织正在努力增加妇女在劳动力中的人数。例如, 阿联酋的航空航天制造公司位于一个具有强大大学工程计划的地区城市, 因此其女性员工可以继续与家人生活在一起。该公司四分之一以上的劳动力是女性, 其 83% 的阿联酋全国劳动力是女性。

在一项关于阿联酋妇女的研究中, 有学者对阿联酋妇女的职业类型进行了研究, 区分了四类职业发展: 进步型职业、温和型事业、促进事业和理想主义事业。妇女在人才管理与发展中面临基于性别的障碍, 这些障碍因妇女家庭背景的社会地位而异。阿联酋从事职业的妇女目前面临着四个主要挑战, 这些挑战包括社会规范、家庭形成、对家庭的主要承诺以及保持谦虚的必要性。

**阿联酋的国民和外籍劳动力。**在这项工作中, “民族” 一词代表了所有拥有阿联酋国籍的阿联酋公民。然而, “侨民” 一词代表在阿联酋生活和工作但不是公民的所有其他个人。外籍人士可能包括非阿联酋国民在阿联酋出生的个人, 或抵达阿联酋寻求工作机会的个人。如前所述, 110 万人, 即大约 12% 是国民, 其余 88% 的人口是侨民。国民一般都很富有, 控制着政府部门, 而侨民则在私营部门占

主导地位。

对于外籍人士,公司雇佣他们认为有技能并准备好表现的外国员工。然而,与海外旅行相比,公司对国民更有耐心,似乎花了更多的精力和时间来发展自己的人才。阿联酋的传统管理风格阻碍了真正人才的管理与开发。他们还注意到国民和侨民在发展动机上的差异。

阿联酋的大多数公司都采用传统的人才管理与发展方法,而不是使用战略性人才管理与发展范式。人力资源管理人员无法充分实施人才管理与发展作为一个战略工具,而是正在努力在今后向这一做法过渡。人力资源管理人员面临的主要挑战包括:(a)更替率高和保留率低;(b)影响人力资源政策和程序的区域文化习俗,(c)在阿联酋各经济区开展业务。有学者指出,各组织采取的战略要么是短期的,即组织为其雇员的业绩提供货币福利,要么是长期的,即雇员对组织的增长更感兴趣。长期战略给员工一种工作安全感,因为当组织发展起来时,裁员的机会就会减少。

**高等教育。**阿联酋的教育正面临着很有希望的机遇,但随着重大改革的进行,面临着独特的挑战。长期以来,国家教育系统一直在模仿世界上最先进的制度。近几十年来,阿联酋的教育不仅与西方的现代化联系在一起,而且在教育计划中也经历了一些定制,有四个支柱:(a)改善学生在各级的经验和成就;(b)改善教育者的专业性;(c)确保在国际一级提高标准,(d)确保加强教育部门内部的问责制。

**阿联酋的应届毕业生。**吸引、留住和开发顶级毕业生是阿联酋许多雇主的一个关键目标。尽管阿联酋的招聘工作大多集中在有经验的员工身上,但寻求在阿联酋培养长期人才的雇主仍有一个积极的计划,从该国的大学中招聘新毕业生,包括国民和外籍毕业生。最近对大学毕业生进行的一项调查显示,外籍人士和国民之间存在着明显的差异。首先,男性毕业生更喜欢跨国公司和技术公司,女毕业生更有可能选择为政府组织工作。其次,外籍毕业生的工作首选是跨国组织(91%)。然而,大多毕业生选择去政府实体(63%)。第三,选择雇主的四大主导因素是有趣的工作、良好的培训和发展、有信誉的品牌以及良好的工资和福利。第四,选择跨国公司的毕业生高度重视培训、国际曝光和品牌声誉。相比之下,那些提到政府是他们青睐的工作目的地的人,对工作保障、工作与生活平衡和在伊斯兰环境中工作的价值相对较高。最后,根据毕业生的国籍,工资预期差别很大。外

籍毕业生预计阿联酋的月薪为 9000 迪拉姆。相比之下, 阿联酋毕业生的薪水为 27000 迪拉姆, 是外籍同学的 3 倍。

在上述文献的基础上, 这项定性研究将使人们了解阿联酋是如何打人才战争的。本研究的范围是: (a) 探讨支持或阻碍人才管理与发展的背景因素; (b) 突出阿联酋不同组织环境中人才管理与发展的过程。

## 2. 方法和设计

阿联酋目前关于人才管理与发展的文献主要包括各国政府或国际组织收集的报告的个案研究, 其质量和可靠性可能有很大差异。本研究从企业、学术界和政府三个方面提供了一个综合的视角。因此, 为了解决研究重点问题, 采取了定性的方法, 包括深入访谈, 使我们能够回答与人才管理与发展做法有关的“如何”和“为什么”问题。访谈总共对业务高级经理 (n= 8)、学术管理者 (n= 6) 和政府人力资源管理人员 (n=4) 进行了 18 次半结构化、关键的面试。在这 18 次访谈中, 14 次在迪拜, 4 次在阿布扎比。13 次采访对象是男性经理, 5 次是与女性经理的访谈。所有访谈都是在 2017 年进行的。

## 3. 结果

在本节中, 就 (a) 与人才管理与发展有关的做法和 (b) 影响阿联酋三个部门的这些做法的背景因素提出了个人观点。首先是对在商业组织工作的 8 名人员的采访结果, 然后是对学术界 6 名管理人员的采访结果, 最后是对在政府工作的 4 名人力资源管理人员的采访结果机构。

### 3.1 阿联酋高等教育机构

阿联酋的大学正在为来自世界各地的学生提供高标准的教育, 无论其肤色、种族和性别如何。这在很大程度上可能是由于我们参观的大学校园中存在的多样性。以下与影响人才管理与发展因素有关的主题是根据六名学术管理人员的采访得出的。

**通过创业实现创新。**在任何经济领域, 人才管理与发展的一个创新组成部分都是通过创业。一位受访者曾说, “在学生创业的过程中, 我们带着有抱负的企业家在大学的帮助和支持下踏上征程。”另一位受访者反映, 他们的创业计划旨在通过其四大“支柱”来帮助激发和支持创新理念: 激励、学习、加速器计划和成长。

至于与不同组织的合作,三位受访者反映,他们的大学与阿联酋企业家协会合作,这是一个独特的创业项目,也为学生提供了网络工作有机会与志同道合的人。因此,学生有很多机会合作,向最好的人学习。

**教师经验。**根据受访者的反映,他们的经历既反映了阿联酋的教育状况,也反映了阿联酋的就业状况。在阿联酋高等教育工作的一部分是在作为游客的环境中成为员工。访谈结果中出现的另一个主题是对教师的看法。几乎所有受访者都认为,对教职员工的看法主要是作为教师,而不是研究人员。三名管理人员证实,教职员工在其机构中的时间划分不需要也不支持研究。然而,这种情况有希望发生变化。一位管理员说,“我们的商学院注重教学。但它正在逐步走向研究。”另一位管理员表示,培训范围扩大到帮助教师为教学和与来自不同文化和背景的学生互动做好准备。报告的国籍有 80 至 100 个学生在一起接受教育,这在学习环境中可能带来挑战。然而,所有受访者都同意,并非所有大学都以一致的方式进行文化能力培训。

### 3.2 阿联酋的做法与西方理想

**多样性。**与西方高等教育机构不同的是,阿联酋的多样性不是目标,而是现实。学术界的学生群体由不同国籍的学生组成。一位管理员反映,85%的学生是留学生,他们来自 100 多个国家。

在学习环境中,性别的混合是另一个值得注意的问题,性别融合在大学里普遍存在。

在美国,很少能找到没有性别综合教室的大学教室。然而,在阿联酋和其他阿拉伯国家,性别隔离仍然是一种常见的做法。混合性别的行为被认为是渐进的,有时甚至是激进的。

**安全和不安全。**在阿联酋,安全和不安全被考虑到能够在就业和学习中感到安全。尽管存在默认的多样性,但将非阿联酋人纳入阿联酋并不是一个目标或选择。缺乏包容是多方面的。一位管理员评论说,“学生可能存在身份问题,因为缺乏归属感,学生不知道如何在国籍上定义自己。与美国相比,学生在阿联酋的身份和归属感是不太容易实现的。美国由各种连字符身份组成,也可以声称是“美国人”。然而,在阿联酋,要想成为阿联酋人,一个人必须出生在阿联酋。教师和其他外籍人员的这一身份产生了不同的视角。一位管理员评论说,“外国人觉得自

已是国内的客人,而不是觉得自己属于这个国家。外国人的短期合同让他们感到不安全。签订很容易签订的合同是一种不安全的职位,不能为人们提供稳定。”

### 3.3 政府机构

大多数与人才管理与发展有关的阿联酋政府机构都致力于实现以下一个或多个目标:(a)通过立法、制定、执法和伙伴关系,努力规范劳动力市场;(b)努力促进阿联酋国民参与就业,(c)努力吸引和留住国际人才。来自四个政府机构的四名政府官员接受了采访。这些访谈中出现了影响人才管理与发展做法的因素。

**愿景和计划。**阿联酋政府有短期和长期的愿景,对人才管理与发展产生了短期和长期的影响。例如,所有四名受访者都提到了一个名为“2021 年愿景”的短期愿景和一个名为“2071 年愿景”的未来长期愿景。一位受访者热情地评论说,愿景 2071 和前瞻性规划很有价值,有助于根据实现长期目标的需要进行预测和发展。但另一位官员对 2071 年愿景更加务实。

在计划实现阿联酋 2021 年愿景时,一位受访者指出,“随着保护低技能工人的实施工作已经完成,阿联酋政府将我们机构的一部分从“劳工”重新命名为“人力资源”。现在,重点转移到拥有更多高技能工人。让高技能工人获得更高的工资的想法,这也可以吸引阿联酋人进入工作场所,因为有可能与阿联酋人的原始工资竞争。此外,一位受访者认为,阿联酋政府还研究了新加坡、德国和美国等其他国家的最佳做法。有些学者认为,从其他国家学习和接受想法的开放和意愿将有利于和加强阿联酋的未来。

**员工保护制度。**据受访者反映,他们的机构使用的是新开发的工资保护制度,因此他们“可以看到雇员为核实付款而获得的工资,并与档案中的雇用合同中所述工资相匹配。”一位受访者认为,阿联酋的更替率相对较高,因为从国外招聘很容易。另一位受访者指出,“阿联酋内部有很多内部劳动力流动,外国人正在从一家公司转移到另一家公司。”为了改变这种趋势,政府正在实施新的战略,以吸引有才华的侨民。其中一些策略包括制定职业标准、测试和认证和增加工资。此外,一位受访者提到,为保护工人,制定了基于风险的制度。它用于根据妇女的百分比、雇员的工资和劳资纠纷的数量将公司分为五个级别。政府对公司进行监督,以确保资源得到很好的利用。

**两性平等。**政府的另一个目标是两性平等。三名受访者提到, 他们的机构一直注重妇女的质量。一位采访评论指出, 他的机构“正在努力支持和改善女性的企业经验。”另一位女性受访者评论指出, 作为一个有着妇女不应该在私营部门工作的悠久传统的国家, 我们正在努力解决这个困难局面。四位受访者都认为, 阿联酋可能需要更长的时间才能在西方平等理解和标准的基础上实现真正的性别平等。

#### 4. 人才管理与发展实践

访谈结果提供了以下主题, 作为人才管理与发展实践的政府机构。

**4.1 培训和指导。**四位受访者都认为, 他们的政府将他们的培训和指导工作安排在阿联酋国民身上。例如, 一位受访者解释说:“当阿联酋需要职业指导时, 我的机构将提供专业服务, 帮助他们制定职业蓝图。”专业服务具体是进行评估, 接受一对一的面试和诊断, 为他们的发展制定具体的计划, 并对他们的职业生涯进行后续分析。

虽然这些机构的目的是为阿联酋国民服务, 但需要一支成熟和受教育的外籍劳动力来指导经验不足的当地工人。一位受访者评论说:“这就是外国人在阿联酋增长中发挥至关重要作用的地方。”他补充说, “根据政府的 2030 年愿景, 为阿联酋劳动力提供辅导对于实现阿联酋化至关重要。”

**4.2 职业发展。**在职业发展方面, 两名受访者详细介绍了他们的机构方案和举措, 旨在吸引、发展和留住合适的人才, 以满足本组织内阿联酋化的需求。一位受访者解释说, “新聘用的员工被指派了一名导师进行指导和发展。此外, 她还自豪地指出, 职业发展支持沃顿、哈佛等顶尖商学院的定制课程, 以确保选定的员工获得成功所需的学术优势。另一位受访者描述了该机构用来激励员工的职业发展活动, 包括增强能力、从领导层下放任务、建立信任能力的活动以及设计提供自我丰富和满足的工作环境。”

#### 5. 实践与研究的探讨与启示

作为一个年轻的国家, 阿联酋正在经历金融财富和基础设施的迅速发展。因此, 问题如下: 阿联酋的组织是否吸引、雇用、发展和留住维持如此快速增长所需的人员? 这项研究的结果提供了为什么阿联酋被认为是人才磁石的信息, 并揭示了目前在不同行业的人才管理与开发的做法。

这项研究证明,阿联酋化在人才管理和发展实践的各个方面都发挥了重要作用。它提供了证据,表明政府机构、企业和学术机构实施了若干举措,以鼓励发展当地居民的知识、技能、能力和态度,帮助实现领导一个强大的和富有成效的阿联酋劳动力的愿景。但是,政府向阿联酋侨民传授知识和技能的努力,在不同部门创造了两组受众。组织通过获得和更换(外部)所需的技能和只需要的最低限度和必要的员工发展来雇用外籍员工。同时,为同一组织工作的阿联酋人获得了大部分员工发展(内部计划继任)。

目前对这两类员工受众的政策和程序,为员工人才管理与发展建立了两级制度。第一级主要是吸引和管理有才华的外籍人士。第二层的重点是开展更多人才管理与发展活动的阿联酋国民。这一制度似乎运作良好,但对这两个层次的更深入研究显示出战略差距,特别是在外籍人员与国民身份的挑战方面。

研究表明,各组织难以吸引阿联酋国民,阿联酋不一定有对某些类型工作进行专业发展的有意义的激励。虽然鼓励阿联酋人在私营部门工作,但似乎没有什么动力或机制让阿联酋人对其专业发展和业绩负责。人们认为,阿联酋认为私营部门的工作缺乏回报。

至于外国人,这项研究表明,他们认为自己是阿联酋的游客。他们在该国的逗留总是让人感到暂时的。因此,归属感是无法实现的。同时,阿联酋国民将许多海外旅行者视为游客,并认为侨民在该国的存在是为了达到有限的目的而受到限制。因此,除非这两级整合,否则阿联酋将很难成为熔炉。事实上,阿联酋的未来不一定是临时工作人员未来计划的一部分。就业的不安全和在阿联酋生活时经历的安全,对许多侨民来说是一种二分法的经历。

这项研究的第二个发现是在商业组织中实施西方人才管理与发展的实践。这些做法得到了领导人和人力资源总监的支持,他们从战略的角度看待人才管理与发展。因此,随着阿联酋人力资源实践的发展,人力资源开发研究人员和从业人员有可能提供便利,使之更具战略性,并更加重视人才管理与发展。此外,还需要进行更多的研究,指导管理人员领导和发展团队。

总之,在阿联酋的人才管理与发展是一个复杂的过程。除了影响人才管理与发展干预措施实施的背景和全球因素外,组织还需要在其需求、他们吸引的人才库(国民与外籍人员)以及指导人才管理与发展流程的政策之间进行导航。

摘编导读:目前,企业人才的优先开发在经济转型升级的背景下变得越来越重要,也得到人们越来越多的关注。本文以浙江省绍兴市为例,具体分析了政府、企业、市场和社会“四位一体”的企业人才优先开发模式,强调充分发挥企业在人才引进和开发中的主体地位,完善人才市场配置人才,以社会化的人才服务和良好的人才氛围促进人才开发。

## 建立“四位一体”的企业人才优先开发模式<sup>1</sup>

### ——以浙江省绍兴市为例

浙江工业大学全球浙商创新发展研究院 方阳春<sup>2</sup>

在经济转型升级背景下,企业人才优先开发显得尤其重要。文章提出了企业人才优先开发的内涵,具体分析了政府、企业、市场和社会“四位一体”的企业人才优先开发模式,并以绍兴市为例进行了深入的探讨。

#### 一、企业人才优先开发的内涵

第一,企业是人才优先开发的主体。企业是人才发挥作用的最主要平台。企业的发展直接得益于人才的开发,人才开发是提高企业核心竞争力的内在要求。人才的需求主要来自于企业。在市场经济体制中,作为市场主体的企业必须在人才的引进、使用和培养方面扮演核心角色。

第二,企业人才是社会人才的主要组成部分。绍兴企业人才占社会人才数量的比例达到 80%左右。对于企业来讲,人才是那些认同公司的核心价值观,具有职业素养和较高工作技能,在企业领域内为社会发展、搞活企业和人类进步做出了贡献,能够持续地为企业创造价值的人,包括企业领导者、科技人员、管理人员等。

<sup>1</sup> 转引自《人力资源管理》2013 年 02 期

<sup>2</sup> 浙江省人才发展研究院兼职研究员

第三,企业人才优先开发就是政府、企业和社会要围绕经济和社会发展的战略目标,把企业人才工作摆在更加突出的位置,做到企业人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才资本优先积累、人才制度优先创新,充分发挥企业人才在经济转型升级中的核心作用,实现扩大企业人才数量、优化企业人才结构、提高企业人才质量和竞争力、调动企业人才活力和创建良好人才环境的目标。

第四,企业人才优先开发要坚持服务发展、以用为本、创新机制、高端引领的原则。企业人才优先开发必须服务于经济转型升级和企业战略。坚持以用为本,把发挥人才作用作为人才工作的根本任务,围绕用好、用活人才来培养、引进人才,积极为各类人才提供发展机会和条件。创新人才的机制,破除束缚人才发展的观念和体制机制障碍,努力解决“人才不够用、不适用、不被用”问题,着力优化人才成长发展和发挥作用的环境,大力营造人人成才、人尽其才的社会氛围。以领军人才队伍和创新团队建设为重点,统筹各类企业人才队伍建设。

第五,企业人才优先开发要坚持“分类管理,整合资源,分层培养”原则。根据不同类型、不同层次企业人才的特点,制定相应的对策措施,提高政策的针对性和系统性。整合各方力量和人才投入资源,充分发挥各类人才创新平台的人才集聚作用,突出不同区域、不同类型、不同层次人才载体平台特点,增强区域特色产业人才集群优势,坚持团队建设和个体培养相结合,平台载体建设和人才培养相结合,统筹兼顾,整体推进企业人才队伍建设。

## 二、建立“四位一体”的企业人才优先开发模式

在企业人才开发方面,会出现两种极端的行为:以政府为主导或以企业为主导。随着市场经济的快速发展、竞争日益激烈以及政府的职能转变,企业在人才开发中的主体地位逐渐被广泛重视,而政府在企业人才开发活动中的角色定位也需要越来越清晰。以往的研究表明,企业人才优先开发战略是一项复杂的、系统的、动态的工程,政府、市场、企业和社会在整个系统的不同阶段都具有不同的职责与角色。在解决企业人才开发工作中的问题,应进一步规范政府、市场、企业和社会之间的关系,制定并实施有利于人才能力充分发挥的开发制度,积极探索并建立政府、市场、企业和社会在人才开发方面的新型关系。

### 1.企业是人才吸引、使用和培养的主体

科技和人才是企业发展的关键因素,科技创新的主体是企业,专业技术人员

的主力在企业。在市场经济条件下，企业是人才引进、使用和培养的主体，任何一家企业必须根据自身需求，对其所处环境等外在影响力进行分析，进而采取措施引进和管理人才。企业是人才优先开发战略的执行人。但是，企业在发展过程中，存在短视或者盲视现象。同时，对于长远发展的人才储备缺乏足够的力量支持。但由于企业的人才优先开发理念没有形成，缺少以人为本的企业文化支撑，用人机制、环境没有根本转变，企业并没有充分意识并发挥主体作用。

## 2. 市场发挥人才配置的基础作用

人才是稀缺的资源，在市场经济环境中，要发挥市场对人才的配置作用。人才市场是人才交流与流动的场所，它的作用在于运用市场机制调节人才供求关系，推动人才的合理流动，实现人才资源的合理配置。但市场在配置资源时会出现失灵：首先，市场的短视使得人才的培养和供给滞后。其次，市场的盲目性导致人才分布和结构的不合理。市场调节实现的人才供求均衡是一种事后调节并通过分散决策来完成的，它往往具有相当程度的自发性，由此产生周期性的失衡。第三，人才培养的正外部性使得市场机制不能充分培养人才。第四，人才市场的信息化程度不高，供需双方信息沟通困难，信息的不对称使得市场机制不能充分引导人才的正确流动。第五，违约或虚假招聘广告给供方或需方造成的利益损害，制度与法律方面的监督保障机制仍显不足等问题。

## 3. 政府应是政策引导和制定者以及公共服务产品的供给者

企业是人才开发的微观主体。政府作为人才开发建设的引导者、人才制度和政策的制定者、大环境和大氛围的营造者，必须充当人才开发的宏观主体这一角色。首先，政府必须对企业的人才开发的主体地位进行引导，并给予财政政策支持，鼓励企业发挥人才开发的主体地位。其次，针对人才市场失灵问题，政府作为人才市场的直接管理者，需要进一步加强人才市场的基础设施建设，提高市场的信息化水平，进一步加强对人才市场的经营组织和中介机构的监管，完善市场规则和监管制度。政府通过制定法规和政策来规范引导市场，解决相应问题，调整相关利益关系。与人事、人才有关的法律、法规、规定、政策，是人才引进和流出的导向标和指挥棒。按照“党管人才”的原则，政府建立和完善与企业的沟通联系机制，充分研究企业的具体特点和实际情况。再次，政府必须通过税收和补贴政策，弥补由于正外部性引起的人才培养不足，对人才的服务供给不足问题，

提供更多的人才开发和人才发展环境建设的公共物品。

#### 4. 充分发挥社会及中介机构的作用和专业优势

结合国际先进国家的企业人才开发的先进经验,在政府、市场和企业的角色定位基础上,社会的功能与角色也越来越受到关注。社会资源的偏向也同样影响着企业与个体的人力资本投资。因此,社会因素在企业人才优先开发活动中起着重要作用,如行业协会、人才中介服务机构、风险投资机构对个体与企业人才开发行为的推动。企业人才优先发展要求提升社会化人才服务功能。其关键是构建公共人事服务平台和良好的人才发展环境,建立及促进就业创业指导、公共培训、人事档案管理、人才诚信等人才资源服务为一体的公共人事服务系统。

### 三、绍兴“四位一体”的企业人才优先开发模式

绍兴市应在企业人才开发实践探索中形成政府、企业、市场和社会“四位一体”的企业人才优先开发模式,构建“政府宏观引导、企业自主开发、市场基础配置、社会环境支持”的人才管理体系。因此,政府的企业人才优先开发公共政策(如重视教育、保护知识产权、支持研究与开发工作等)将推动经济增长。企业是人才吸引、使用和开发的主体,要充分运用先进的人力资源管理理念和制度凝聚人才。人才市场建立公平竞争的市场机制,及时反映人才的供需状况,为人才科学、合理流动提供平台,充分发挥市场对人才资源配置的基础性作用,促进人才的合理流动。社会中介将为企业人才开发提供服务。同时,需要营造良好的人才发展环境。

“四位一体”主要体现在建立政府引导、企业主导、市场配置、社会参与的人才开发体系,提高政府、企业和社会的人才优先投资和开发意识,以“产业集群+实力企业+高薪福利+优惠政策+良好环境”吸引和留住人才,以专业化的机构和人员管理人才,充分发挥企业在人才引进和开发中的主体地位,以完善的人才市场配置人才,以社会化的人才服务和良好的人才氛围促进人才开发,以点带面、协同互补、逐步推进绍兴企业人才优先开发工作。

#### 1. 绍兴市政府的引导角色

绍兴市政府在企业人才优先开发战略中的引导角色主要体现在以下几个方面。一是宣传人才优先投入和开发理念,充分利用报纸、电视、网络等新闻媒体,广泛宣传人才工作的成功做法、政策和事迹,进一步在全社会营造鼓励创新、

宽容失败，合作多赢、追求卓越的创新创业氛围；二是制定宏观人才规划和优惠的人才引进开发政策，编制了绍兴市中长期人才规划，修订完善了人才政策的实施细则；三是加大人才教育开发、科研、医疗住房保障的财政投入；四是建立良好的人才发展环境和人才服务保障制度，对企业的高层次、紧缺型创新人才，通过购买专家楼、租赁人才公寓、补贴房租和住房公积金等方式进行补助；五是培育龙头知名企业、扶持中小企业吸引人才，组织实施企业领导人员素质提升工程；六是开展专题培训，启动了以“百家企业精益生产管理提升”、“百家企业人力资源开发提升”、“百家企业高绩效营销能力提升”为主要内容的“百企强身”活动，由知名企业管理咨询公司为企配备管理顾问，帮助企业由粗放管理向精细化管理转变，降低运营成本，控制投资风险，提升企业效益。其主要的功能是制定政策、保证政策的落实与实施以及最后结果的控制。

## 2. 企业的主体地位

(1) 企业是人才优先开发战略的实施主体，向外引进人才，向内培养人才。其主力在企业的人力资源开发主管部门。企业的主体功能体现在企业管理者的意识以及具体的人力资源管理措施，包括企业家和中高层管理人员具备强烈的人才优先投资与开发意识。如，浙江医药一贯坚持科技是第一生产力、人才资源是企业第一资源的观念，创造性地提出并实践“两个够本论”、“烙印理论”、“遛马论”、“知识主宰论”等。浙江医药在企业内形成了尊重知识、尊重人才的良好氛围，逐渐形成了有利于培养和使用人才的激励机制。二是配置专业的人力资源管理人员（部门），提高管理层的人力资源管理水平。三是建立系统科学的人力资源管理体系。四是以具有竞争性的薪酬福利和人才发展环境吸引和留住人才。

(2) 建立了系统培训体系提高组织和员工的绩效。如，盾安集团成立了盾安商学院，专门培养企业管理、技术骨干和后备人才。迄今，盾安商学院已开办了高级管理人员研修班、人力资源、财务、内训师等专题培训班 10 余期，培训中高层管理和后备人才 400 多人次。中层以上干部必须经商学院学习并考试合格后才能上岗，发挥企业在人才引进和培养中的主体能动性，加强企业之间人力资源管理经验的交流。如菲达先后在上海浦东开发区、杭州高新开发区组建技术开发中心，利用杭州等地的人才集聚优势，通过灵活的人才引进机制吸引更多的优秀人才加盟菲达。

### 3. 市场的配置功能

市场在企业人才优先开发中的作用包括：一是主要起桥梁与衔接作用；二是充分发挥市场在人才配置中的基础作用；三是建立全面、及时的人才信息系统；四是及时反映人才供需信息。目前，绍兴人才市场日臻完善，已经初步建立起了机制健全、运行规范、服务周到、监督有力的人才市场体系。绍兴市本级和 6 个县（市、区）都建立了人才市场，并相继建立了纺织人才市场、贸易人才市场、建筑人才市场等专业性人才市场。积极抓好网上虚拟人才市场建设，及时发布各类人才求职信息和企业招聘信息。建成了“绍兴网上大学城”，实现了高校与企业的人才与科研对接。每年举办各类大型人才招聘会 10 次以上，定期赴国内高校集中城市举办紧缺型高层次人才招聘会。

### 4. 社会资源的参与

社会在企业人才开发中的作用包括：一是形成尊重人才、重视人才的社会氛围；二是充分发挥人才中介机构在企业人才开发中的作用；三是发挥行业协会的人才开发作用，企业发动、政府扶持的方式，启动企业人才促进会建设，吸收并整合社会力量入会，搭建既独立在政府与企业之外，又与人才工作紧密相联，沟通政府、企业、社会的桥梁；四是充分发挥高等院校和职业院校人才培养作用；五是促进社会资本对企业人才的投入。经过实践努力，绍兴市建立了一套以政府拨款为引导、企业投入为主体、金融机构投资为保障、社会各界和个人捐助为补充的多元化投入机制，为留住和用好创新型科技人才提供了可靠的资金保证。

## 手机人才时讯信息汇编

(2018 年 10 月)

首届中欧企业人才交流论坛聚焦人才国际化

【2018-10-08】[人才时讯]近日，中国驻瑞士大使馆和瑞士人力资源企业德科集团在瑞士苏黎世共同举办首届中欧（企业）人才交流论坛，中欧百余名企业界人士就如何更好地获取、管理和培训国际人才等问题交换了意见。此次论坛旨在促进中国人才国际化，打造一条中欧人才交流通道，构建开放、务实、面向未来的中欧人才交流平台。（时讯详情请关注微信号：rencaiyajianjiu）

相关链接：[http://www.xinhuanet.com/2018-09/26/c\\_1123484525.htm](http://www.xinhuanet.com/2018-09/26/c_1123484525.htm)

猎聘发布 2018 二季度人才大数据报告

【2018-10-09】[人才时讯]近日，猎聘发布 2018 二季度人才大数据报告，杭州作为较为活跃的二线城市，人才的供给和需求占比分别是 3.27%、5.73%，人才的需求在二线城市中排名第一，人才的净流入率为全国最高。在 2018 年二季度全国城市平均年薪最高的 20 个城市中，杭州的平均年薪位居第五，成为二线城市中一枝独秀。（时讯详情请关注微信号：rencaiyajianjiu）

相关链接：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1608288954927688378&wfr=spider&for=pc>

杭州调整落户政策：投靠迁移政策将放宽

【2018-10-10】[人才时讯]近日，杭州市人民政府下发《杭州市人民政府关于调整完善市区户口迁移政策的通知》。《通知》放宽杭州市投靠迁移政策，政策将自 2018 年 10 月 17 日起施行。此次政策调整涉及建立居住证与户口登记相衔接制度、适度放宽投靠迁移政策、进一步放宽人才落户政策等。（时讯详情请关注微信号：rencaiyajianjiu）

相关链接：<http://www.chinanews.com/sh/2018/10-08/8644683.shtml>

中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于加强文物保护利用改革的若干意见》

【2018-10-11】[人才时讯]近日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于加强文物保护利用改革的若干意见》，《意见》提出，要创新人才机制，制定文物博物馆事业单位人事管理指导意见，健全人才培养、使用、评价和激励机制。实施新时代文物人才建设工程，加大对文物领域领军人才、中青年骨干创新人才培养

力度。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <http://politics.people.com.cn/n1/2018/1008/c1001-30328825.html>

### 浙江农艺师学院正式成立

【2018-10-12】[人才时讯] 10 月 10 号上午, 由浙江省农业厅和浙江省农科院共同筹建的浙江农艺师学院正式成立。浙江农艺师学院是顺应浙江省乡村振兴战略与现代农业发展对高层次创新创业型人才的迫切需求, 学院致力于打造浙江省高层次农业专业技术人员教育培养, 培育一批高端复合型农业领军人才和一线高层次应用型农业专业人才。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <https://news.dahe.cn/2018/10-10/387282.html>

### 杭州打造全国数字经济第一城

【2018-10-15】[人才时讯] 10 月 11 日, 杭州市打造全国数字经济第一城动员大会, 在浙江杭州云栖小镇国际会展中心举行。这次大会发布了关于推进“三化融合”, 打造“全国数字经济第一城”的《行动计划(2018~2022 年)》。该行动计划提出在人才建设方面, 杭州到 2022 年引进数字经济领域领军人才 50 名以上, 组建创新人才团队 40 个以上, 培育“数字工匠”1 万名以上。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <https://www.gkzhan.com/news/Detail/111834.html>

### 浙江成立哈萨克斯坦经济社会研究中心

【2018-10-16】[人才时讯] 10 月 15 日, 哈萨克斯坦经济社会研究中心在浙江杭州成立, 该中心是两国人文交流的立交桥, 也将推动中哈两国学术交流和“学术丝绸之路”的建设。浙江省教育厅副巡视员吴永良认为, 该中心能紧密对接“一带一路”建设的需求, 打造成为集学术研究、人才培养、政策咨询、国际交流为一体的新型智库。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <http://it.chinanews.com/gn/2018/10-15/8650502.shtml>

### 2018 年中央财政下达卫生健康人才培养培训补助资金

【2018-10-17】[人才时讯] 近日, 为进一步加强卫生健康人才培养工作, 中央财政下达卫生健康人才培养培训补助资金 45.35 亿元, 主要用于支持开展住院医师规范化培训、助理全科医生培训、全科医生特设岗位计划等人才培养培训项目。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: [http://www.gov.cn/xinwen/2018-10/09/content\\_5328887.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2018-10/09/content_5328887.htm)

人社部印发《技能人才队伍建设实施方案（2018-2020 年）》

【2018-10-18】[人才时讯]近日，人力资源社会保障部印发了《技能人才队伍建设实施方案（2018-2020 年）》（人社部发〔2018〕65 号）。实施方案分目标任务、基本原则、重点举措和组织保障四个部分，是新时期全面贯彻落实就业优先战略、人才强国战略、创新驱动发展战略、科教兴国战略和打好精准脱贫攻坚战的重要举措。（时讯详情请关注微信号：rencaiyajianjiu）

相关链接：[http://www.gov.cn/xinwen/2018-10/16/content\\_5331297.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2018-10/16/content_5331297.htm)

教育部印发《关于实施卓越教师培养计划 2.0 的意见》

【2018-10-19】[人才时讯]近日，教育部印发《关于加快建设高水平本科教育 全面提高人才培养能力的意见》等文件，决定实施“六卓越一拔尖”计划 2.0，‘六卓越一拔尖’计划 2.0 旨在构建中国特色、世界一流的卓越拔尖人才培养体系，探索出一套人才培养的中国模式、中国方案和中国标准。（时讯详情请关注微信号：rencaiyajianjiu）

相关链接：[http://www.moe.edu.cn/jyb\\_xwfb/s5147/201810/t20181011\\_351107.html](http://www.moe.edu.cn/jyb_xwfb/s5147/201810/t20181011_351107.html)

之江实验室举办国际青年人才论坛

【2018-10-22】[人才时讯]10 月 20 日上午，2018 之江实验室国际青年人才论坛在中国（杭州）人工智能小镇正式开幕。在两天会期里，来自 36 个国家的 150 余名青年科学家围绕人工智能、网络信息两大领域的前沿热点展开交流研讨。（时讯详情请关注微信号：rencaiyajianjiu）

相关链接：<http://toutiao.yzwb.net/a/181020183551837.html>

西湖大学揭牌成立

【2018-10-23】[人才时讯]10 月 20 日，由社会力量举办、国家重点支持的新型研究型大学——西湖大学，在杭州揭牌成立。省委书记车俊讲话，省委副书记、省长袁家军出席。目前，西湖大学面向全球展开 8 次人才招聘，已有 68 名在数学、物理、化学等领域拥有世界领先水平的特聘研究员签约入职。（时讯详情请关注微信号：rencaiyajianjiu）

相关链接：<https://news.sina.cn/gn/2018-10-22/detail-ihmuuiyv6253534.d.html?pos=3&vt=4>

浙江与清华签署深化科技合作备忘录

【2018-10-24】[人才时讯]10 月 19 日，浙江省委书记车俊在杭州与清华大学校长邱勇一行座谈，共商深化省校合作，努力以更高水平的科技合作推动浙江高质量发展。车俊强调，应该与清华大学深入发展多方位合作，推动清华大学更多科技创新成果在浙江率先转化落地，继续深化人才引进和培育合作，推动省校合作更

上一层楼。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <http://zjnews.china.com.cn/yuanchuan/2018-10-21/150914.html>

中国工会十七大 22 日在京召开

【2018-10-25】[人才时讯]日前,中国工会第十七次全国代表大会在北京召开,全国人大常委会副委员长、中华全国总工会主席王东明主持会议。来自全总的统计显示,过去 5 年来,各级工会组织技术培训班 38.2 万场次,培训职工 3463.8 万人次,其中 444.3 万人次提升了技术等级。30 个省级工会开展工匠人才培养选树工作,选树省级工匠人才 2012 名。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <http://zjnews.china.com.cn/yuanchuan/2018-10-22/150976.html>

2017 年创新人才推进计划入选名单公布

【2018-10-26】[人才时讯]近日,科技部公布了 2017 年创新人才推进计划入选名单。2017 年的创新人才推进计划经申报推荐、形式审查、专家评议和公示等环节,最终有 323 名中青年科技创新领军人才、54 个重点领域创新团队、212 名科技创新创业人才和 30 个创新人才培养示范基地入围。其中浙江大学以 10 个入选名额位列第二。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <http://www.zizs.com/c/201810/29675.html>

意大利高端人才项目对接活动在我区举行

【2018-10-29】[人才时讯]10 月 25 日,以“领秀湾区意联柯桥”为主题的意大利高端人才项目路演和对接活动在绍兴市柯桥区举行。活动现场举行了签约仪式。意大利 ATP 研究中心与科技城建管委签订意大利招才引智联络站合作协议,部分意大利高端人才与柯桥区本土企业签订相关项目合作协议。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <http://news.zgkqw.com/news/system/2018/10/26/010274942.shtml>

浙江创新创业项目合作交流会在东京举办

【2018-10-30】[人才时讯]10 月 27 号下午,由中国留日同学总会主办的浙江创新创业项目合作交流会在东京举行。浙江省及 11 个市共 130 多家合作单位参加此次活动,与当地人才进行现场交流。交流会上各个参会单位介绍了浙江省经济社会发展情况和留学人员创新创业环境,发布了浙江省人才交流和科技合作项目。(时讯详情请关注微信号: rencaianjiu)

相关链接: <http://japan.people.com.cn/n1/2018/1029/c35421-30368498.html>

人社部、财政部印发《关于全面推行企业新型学徒制的意见》

【2018-10-31】[人才时讯]日前，人力资源社会保障部、财政部印发《关于全面推行企业新型学徒制的意见》，《意见》要求，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以服务就业和经济社会发展为宗旨，适应培育壮大新动能、产业转型升级和现代企业发展需要，大力推进技能人才培养工作，创新中国特色技能人才培养模式。（时讯详情请关注微信号：rencaiyANJIU）

相关链接：[http://www.gov.cn/xinwen/2018-10/27/content\\_5334950.htm#1](http://www.gov.cn/xinwen/2018-10/27/content_5334950.htm#1)