

中国人力资源管理的多元挑战和新机遇

□ 严 鸣

摘 要：中国的人力资源管理在全球系统性危机下面临着多元挑战。Tung (2023) 从人力资源管理的角度总结出中国在此多重危机中最突出的四个方面：整体人口老龄化、复杂国际形势、人才争夺战，以及中国与世界的连接战略，并分析其产生的原因和应对策略。受该文启发，本文在这些问题上也提出一些新的看法，认为Tung (2023) 的建议在中国情境下，可能面临一些现实可行性上的困难，从而提出一些新的改进见解，希望能进一步帮助中国管理者理解和思考将来中国人力资源管理中所面临的新问题。此外，本文也指出，我们可以从这些危机中寻找新的发展机遇，借助绿色人力资源管理和数智化变革应对这些挑战。

关键词：中国人力资源管理；多元挑战；新机遇；绿色人力资源管理；数智化变革

突如其来的新冠肺炎疫情加速了全球系统性危机，人类面临环境气候恶化、意识形态极端化、金融系统风险增加、局部政治冲突等全球生态和社会的全方位挑战 (Rizwan et al., 2020)。中国作为全球第二大经济体，在面对这些全球系统性危机中，走出了与其他国家完全不同的有中国特色的社会主义发展道路，在取得了举世瞩目成就的同时，也产生了一些特殊的发展问题。人作为社会发展中至关重要的一环，是解决这些系统性危机的关键，已经成为学者们关注的焦点 (Collings et al., 2021)。及时总结这些现状和问题，不仅有益于中国在后疫情共存政策下的进一步发展，也可以为世界其他国家的发展提供珍贵的参考，共同解决全球系统性危机。

在这一研究背景下，Tung (2023) 的这篇综述性文章做出了重要的贡献。该文从人力资源管理的角度识别与中国相关的多重危机最突出的四个方面，对这些问题的产生原因进行了分析，在此基础上提出了一些人力资源管理建议，也指出了未来值得学者们进一步探讨的重要问题。笔者十分赞同这些观点，并在这些问题上也提出

了一些新看法和新见解，希望能进一步拓展和深化这篇文章的贡献，帮助中国管理者理解和思考将来中国人力资源管理中所面临的新问题，从这些危机中寻找新的发展机遇。

本文从两个方面展开讨论：首先，笔者归纳总结 Tung（2023）在四个多元挑战上的观点，并提出一些不同的看法；其次，在 Tung（2023）的四个多元危机之外，笔者提出两个未来中国人力资源管理的新机遇，以求推动和丰富针对这一主题的相关研究。

一、中国人力资源管理的多元挑战

Tung（2023）借助马克·吐温的名言“历史不会重演，但总是惊人的相似”，对比了“美日贸易战”与当前的中美冲突的相似之处，阐述了中国在“中国梦”思想指导下的人力资源开发和管理对中国经济增长的重要性，接着指出了当前中国在人力资源管理上面临的四个最突出的挑战：①整体人口老龄化；②复杂国际局势；③人才争夺战；④中国与世界的连接战略。笔者很认同这个总结，但在此基础上也有一些新看法。

（一）整体人口老龄化

Tung（2023）注意到中国自2016年后的多胎政策对整体人口老龄化状况并没有起到显著的改善作用，这是因为低生育意愿无法有效改善结构性劳动力短缺问题。基于这一观点，Tung（2023）提出了四点改善建议：①推迟目前体力劳动者的退休年龄；②放宽移民政策以补充外来劳动力；③进一步提升自动化工业机

器人的普及率以弥补劳动力的不足；④通过政府财政补贴鼓励生育。笔者认同这四点建议的合理性，但是也注意到其中面临的一些问题。

（1）在延迟退休年龄的建议上，Tung（2023）认为这可能会因为中国人的传统观点而受阻。然而，笔者认为有三个更突出的问题值得进一步思考。首先，不仅需要延迟体力劳动者的退休年龄，而且需要延迟脑力劳动者及高新技术人才的退休年龄。正如Tung（2023）所描述的那样，中国已经不再具有廉价劳动力优势，延迟体力劳动者的退休年龄是否还可以对未来经济发展做出重要的贡献，是我们需要留意的问题。而且中国正在进行产业升级，国务院颁布的“十四五”规划纲要指出，需要进一步通过强化国家战略科技力量推进产业链升级。这意味着具有更高创新能力的脑力劳动者及高新技术人才是未来国家发展的重要推动力，那么，我们是否需要将延迟退休年龄的工作重点转移到该类劳动力上，才符合国家发展战略。其次，延迟体力劳动者的退休年龄所带来的一个严重隐患是，我国的医疗资源配置状况能否有力支持老年体力劳动者的健康状况。近期相关研究显示，我国基层医疗卫生机构资源配置效率逐年下降，东部沿海地区资源配置效率高于中部和西部地区，大医院“战时状态”、小医院“门可罗雀”的问题依然没有改善（邵译莹等，2021）。体力劳动者中有相当比例的劳动者从事的是重体力劳动，在目前医疗资源配置不均衡的情况下，这部分劳动者的身体健康状况恐怕难以支撑更长的工作年限。最后，延迟退休必然导致一系列有关养老金的问题。例如，我国现有的养老保险制度实行双轨制，机关事

业单位退休职工的养老金由国家财政支付，名义养老金替代率高达 90%，企业退休职工的养老金却来自企业和工人自身缴费，名义养老金替代率只有大约 60%。延迟退休年龄是政府用企业职工的缴费补贴机关事业单位的退休人员，延迟体力劳动者的退休年龄更会加剧这一制度的不公平，急需先行改革（杨良初，2021）。

（2）在放宽移民政策的建议上，Tung（2023）在文中指出，可以通过允许双重国籍招募外籍劳动力，以此缓解中国的劳动力短缺和人口老龄化问题。同时也指出，这一政策可能面临其他国家反移民政策和人才争夺的阻力。笔者认同 Tung 对这些国际不利因素的看法，同时也认为中国国内的实际情况可能让这一做法的效果大打折扣。首先，从低收入国家和地区（如非洲、印度）引入的外籍劳动力，在文化观念、工作习惯、语言差异等工作环境的适应上存在较大的成本，容易增加沟通和管理方面的障碍，难以在短期内适应我国工作的需求（刘伟，2010）。其次，相较于日、韩等发达国家，我国在外籍劳动力雇佣（特别是低技能劳动力）上起步较晚，薪资水平、福利待遇、工作环境等方面缺乏足够的吸引力，外籍劳动力雇佣制度体系也尚未成熟完善，短期内无法在国内普遍推广。以 Tung（2023）所提及的照顾老人为例，不同于新加坡、日本等发达国家，中国老人的饮食生活习惯较为传统，更没有娴熟的外语沟通能力，外籍保姆需要经过更长时间的特殊训练才可以胜任这一工作，这也意味着外籍保姆的消费门槛提升，无法向大部分的中国老人推广而弥补养老护工劳动力的短缺。最后，如前文所述，中国正在进行产业链升级，未来

急需的是大量高新技术人才，而非低技能劳动力，这些人才也是其他国家的争夺焦点。在目前各方面工作条件和待遇还没有较大提升的情况下，Tung（2023）所建议的双重国籍政策，对海外华裔高端人才是否具有吸引力还需要进一步的探讨。

（3）在提升自动化工业机器人普及率的建议上，Tung（2023）看到中国在工业机器人密度方面的可喜发展趋势，笔者也认同这将极大缓解低端劳动力的短缺问题。然而，工业机器人的研发初衷并不是代替人类的正常工作，而是借助一些先进技术完成一些高难度、高风险的操作，提升生产的安全性（董言敏，2021）。因此，更加智能化的“人机共融”才是下一阶段的发展重点，即把人的思维逻辑、分析决策与机器人的精准、循环相结合，实现灵活作业。例如，工业机器人具备深度学习能力之后，能够通过试错自行调整工作方式，预防并自动检查、修复故障，而不需要进行烦琐的人工调试，从而提升人机互动的效率（马阳，2020）。然而，人工智能的发展高度依赖先进半导体、微处理器和高性能计算技术，但是长期以来中国的微晶片高度依赖进口，部分类型的高端半导体则几乎完全依靠进口，因此，推动企业对这些“卡脖子”技术的突破，应该成为比提升工业机器人普及率更重要的工作。此外，虽然工业机器人的广泛应用必然会替代大量的流水线工人，但是这也催生了大量的技术密集型新岗位，包括机器人的制造、设计集成、安装调试、销售及技术服务工程师和技术员等（梁兴建，2018）。因此，我们需要在高校中扩大对该类人才的培养。

(4) 在通过政府财政补贴鼓励生育的建议上, Tung (2023) 认为我国应当同发达国家一样, 颁布相应的生育激励政策。笔者认为, 从中国当前的实际情况来看, 该建议的有效性存疑。首先, 中国青年婚育态度与生育意愿深受社会经济转型与社会保障措施的影响。生育支持措施、儿童福利及养老保障相关政策覆盖上的不足, 造成大批当代青年承受“三明治一代”的压力, 从而对婚姻与生儿育女持“敬而远之”的消极态度(原新, 2021)。其次, 计划生育的实施使晚婚晚育、少生优生成为新一代观念, 计划生育的观念对当代青年的影响极大, 使其生育观念在短期内难以转变(朴现玉, 2022)。最后, 我国可生育人口基数庞大, 以中国当前的财政状况和制度, 可能无法支撑有效的生育激励政策(杨晓雯, 2022)。为此, 我们应该进一步探索适合中国情境的生育优化政策, 考虑通过社会、政府、企业三者协同合作, 减轻当代青年的生育压力, 全方位改善其生育条件。

(二) 国际复杂局势和人才争夺战

Tung (2023) 描绘了中美的复杂局势, 并从人力资源管理学的角度指出, 导致这一现状的主要原因是中国在科技发展上的突飞猛进。与地缘政治相关的人才争夺战则存在三个主要的原因: ①世界范围内的人口老龄化; ②新兴市场对于高端人才的需求剧增; ③总体移民壁垒下降。据此 Tung (2023) 认为, 短期可行的一个解决办法是加大力度吸引海外(特别是美籍)华人回国。这是因为美国司法部为打压中国而提出的“中国行动计划”(China Initiative) 推动了原本就对中国具有深厚感情的美籍华裔科学家的回国念头, 而新冠肺炎疫情以来的反华

情绪, 增加了这些科学家的被排斥感, 因此, Tung (2023) 认为, 这对中国来说是一个吸引人才的好机会。

然而, 正如笔者在上文关于放宽移民政策建议中所阐述的那样, 双重国籍对这些高端人才是否具有足够的吸引力, 目前还不得而知。此外, 笔者认为实行双重国籍还有可能引发以下的一些问题: ①效忠义务问题。当前大多数承认双重国籍的国家, 都对公民的效忠义务具有实质或形式上的要求, 如美国在其《国籍法》中规定: 在他国服役或加入类似武装力量的即丧失本国公民身份, 便是对于效忠义务的实质性规定(张磊, 2021)。这些高端人才往往掌握着关系国家发展和安全的知识技术, 一旦发生冲突, 即使中国保留其国籍, 美国也很可能根据《国籍法》取消其美国国籍。②管辖权冲突。国籍代表着其所属国对其公民拥有管辖权。这种管辖权不仅包括日常生活中的管辖, 还包括行政管辖、司法管辖、外交保护等。特别是当产生纠纷或刑事犯罪事件, 拥有双重国籍的人在国内实施犯罪活动更为便利, 潜逃他国的难度也大大降低, 而如果该国又没有与中国签署引渡条例, 便会给司法部门造成巨大的执法阻碍(王璞和曾范敬, 2021)。③隐性超国民待遇问题。双重国籍者可以同时享受两个国家的福利待遇, 而我国目前对外籍人士的一些优待政策, 引发了社会大众对双重国籍者超国民待遇的担忧。其中最为典型的是2020年初司法部发布的《中华人民共和国外国人永久居留管理条例(征求意见稿)》, 社会大众对该征求意见稿降低外籍人士的准入门槛、各种优待政策等超国民待遇表达了极大的不满。如果这些由双

重国籍所造成的权利义务不公问题没有得到有效的解决，那么，双重国籍者必然会被单一国籍群体所敌视，进而引发社会的割裂、矛盾（华佳璐，2019）。④反向入籍问题。双重国籍并不仅是吸引海外华人入籍中国，也意味着中国公民也可以同时拥有其他国家国籍。例如，2020年美国《纽约时报》调查显示，超过90%的在美中国博士生选择留在美国，这表明中国留美博士生在毕业后更乐于留在美国就业（陈杰和刘佐菁，2021）。那么，中国推行双重国籍是否会导致更多的在美中国博士生在保留中国国籍的同时仍然入籍美国，从而加剧中国的人才流失？因此，笔者认为，在当前中美复杂局势和人才争夺激烈的形势下，采用双重国籍制度这一做法的有效性还有待商榷。

（三）中国与世界的连接战略

Tung（2023）认为中国在改革开放的基础上所推行的对外直接投资政策（特别是对非洲国家的直接投资），是中国在加强与世界连接工作上的伟大成就：培养了这些国家对中国的友好态度，提升了当地人在中国公司工作的意愿，招揽了更多的人才，增强了中国对这些国家的“软实力”影响。然而，研究也指出，这些对外直接投资和“软实力”的提升，也招致了西方国家对这些政策冠以“战狼外交”的负面评价。如何纠正和改善这些评价是需要进一步思考的重点。

笔者认同Tung（2023）的这一担忧，这一问题与前文关于“国际复杂局势和人才争夺战”密切相关。随着中美关系转向激烈的竞争，自奥巴马政府以来，美国逐渐在全世界对中国的对外直接投资进行遏制（Li et al., 2022）。在

自身议价力大的东道国，美国可以施压抵制中国的对外直接投资，也可以选择为东道国提供更好的投资项目来弱化中国的相对议价力以及减少东道国对外来资本的需求。在自身议价力有限的东道国或地区（主要为“一带一路”地区）则会通过污名化进行打压。例如，2019年在华盛顿举办的IMF和世界银行年度会议上，时任美国商务部长威尔伯·罗斯（Wilbur Ross）声称中国借给发展中国家的贷款是“扭曲和存心不良”的。蓬佩奥在访问印度、印度尼西亚和其他国家时都攻击了中国的“一带一路”倡议（Global Times, 2019）。“战狼外交”只不过是近期换了一种说法来继续进行污名化而已。笔者认为，这在中美博弈中是不可避免的，中国政府已经积极开展外交措施，抵制美国的这些遏制手段。例如，在西方国家实行针对性措施维护中国对外直接投资的合法权益，在其他东道国（尤其是“一带一路”地区）继续加强自身议价力，并且对中国的投资行为多做宣传以降低美国的污名化影响。

二、中国人力资源管理的新机遇

从上述的总结来看，Tung（2023）将中国人力资源管理放置在国际关系的情境中来探讨其面临的多元挑战。然而，结合当前中国的具体情况来看，其提出的一些建议也有待进一步探讨，这些探讨不仅有益于为学者们指出新的研究方向，为中国人力资源管理的发展做出积极的贡献，也有益于我们探索具有中国特色的本土化人力资源管理理论，避免照搬国外的做

法,更好地为中国发展服务。

除了 Tung (2023) 所提出的这四个主要的多元挑战,笔者也留意到了目前人力资源管理的两个新趋势,或许也有助于应对这些挑战。

(一) 绿色人力资源管理的发展机遇

绿色人力资源管理 (Green Human Resource Management, GHRM) 指的是将环境与企业和谐可持续发展理念,贯穿人力资源管理的各个环节,以培养理解、重视、践行绿色行为的劳动力为目标,最终促进组织内资源的可持续利用,实现环境的可持续发展 (Ahmad, 2015)。从中国的发展现状来看,党的十九大报告将推动生态文明体制建设上升到国家战略,并相继实施了建设“循环经济”和“低碳城市”的试点及建设“资源节约型、环境友好型”的“两型”企业等措施来实现绿色发展的国家战略。这一战略的提出契合了当前世界经济发展对环保和企业可持续发展的需要,有助于缓解社会和企业面临的环保压力,增强企业的国际竞争力 (Etzion, 2007)。

相关研究表明,企业可以通过人力资源管理上的绿色行为,优化人力资源配置、改善企业绿色工作环境、培养员工的绿色工作理念、构建积极正面的企业形象,从而增强其外部吸引力和竞争力 (Ahmad, 2015)。从这一逻辑来看,绿色人力资源管理可能有助于应对 Tung (2023) 所提出的这些多元挑战,成为中国人力资源管理发展的新机遇。例如,在吸引海外高端人才上,绿色人力资源管理的可持续工作理念更容易获得他们的认可,通过绿色行为所营造的工作环境提升人才吸引力等。然而,这方

面的研究目前还比较欠缺。未来研究可以从这一思路入手,探讨检验绿色人力资源管理是否有助于应对中国面临的多元挑战,以及如何发挥其优势推动中国人力资源管理的进一步发展。

(二) 数智化经济下的人力资源管理

随着大数据、人工智能、云计算、区块链、物联网、5G 移动网络等高新技术的成熟和深入发展,中国企业抓住数智时代科技革命机遇,积极响应党的二十大报告所提出的“加快发展数字经济,促进数字经济和实体经济深度融合,打造具有国际竞争力的数字产业集群”的前瞻性号召。截至 2019 年,中国的数字经济增加值规模达到 35.8 万亿元,其 GDP 占比高达 36.2%。2021 年 12 月国务院发布的《“十四五”数字经济发展规划》中更是进一步明确了“加快企业数字化转型升级”和以网络、云、算力为关键基础设施的“新基建”的国家战略任务。以大数据、人工智能、云计算以及云存储等为代表的数字技术正纵深于中国企业实践,革新并赋能企业的组织形态、工作模式等管理实践,中国企业正成为数智化技术在企业管理实践应用的全球领航者 (戚聿东和肖旭, 2020)。

这一发展趋势也可能给中国解决 Tung (2023) 所提出的多元挑战创造了新的机遇。例如,自新冠肺炎疫情以来,我国企业积极运用数智技术组建虚拟团队提升工作效率,维持生产运营;随着数智时代下平台型企业的发展进一步深化零工经济,使虚拟工作模式不仅局限于正式组织之间及组织的内部员工,也拓展到组织与个体零工之间的工作组织方式 (刘俊振等, 2020)。在后疫情时代及新经济模式涌现的趋势下,中国企业可以通过多元化的虚拟模式

组建工作团队，这种灵活的雇佣方式无须员工从属于企业，便可根据任务需要，快速通过平台的大数据在全球范围内匹配最优的工作人选，在短期内实现人力资源的优化配置，大大降低了人才争夺的壁垒。未来研究可以进一步从数智化技术和虚拟团队工作模式的发展角度，探讨数智化经济下中国如何借助“新基建”的优势突破多元危机困局，提升其人力资源管理能力。

作者简介

严鸣，暨南大学管理学院企业管理系教授，研究领域为组织行为学及人力资源管理。研究成果发表在 *Academy of Management Journal*、*Organization Science*、*Organizational Behavior and Human Decision Processes*、*Human Resource Management* 和《心理学报》等 SSCI 国际知名学术期刊及 CSSCI 国内核心学术期刊上，主持国家自然科学基金项目 2 项、优秀青年基金项目 1 项。

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] 陈杰、刘佐菁：《新形势下促进海外留学人才回流的制度建设——基于中美经贸争端视角》，《科技管理研究》，2021 年第 14 期。

[3] 董言敏：《工业机器人在智能制造中的应用分析》，《时代汽车》，2021 年第 15 期。

[4] 华佳璐：《论外国人在华永久居留制度的完善》，《中国经贸导刊（中）》，2019 年第 12 期。

[5] 梁兴建：《工业机器人技术及应用专业岗位需求调研报告》，《科学咨询（科技·管理）》，2018 年第 1 期。

[6] 刘俊振、王泽宇、姜坤妍：《未来工作的趋势：基于零工和企业灵活用工的演变》，《清华管理评论》，2020 年第 4 期。

[7] 刘伟：《在华外籍就业人员的社会适应》，《社会》，2010 年第 1 期。

[8] 马阳：《工业机器人在我国的应用现状和发展趋势分析》，《南方农机》，2020 年第 17 期。

[9] 朴现玉：《青年婚育态度与生育政策的国际比较》，《青年探索》，2022 年第 4 期。

[10] 戚聿东、肖旭：《数字经济时代的企业管理变革》，《管理世界》，2020 年第 6 期。

[11] 邵译莹、莫颖宁、焦奥南：《分级诊疗视角下我国医疗资源配置效率评价》，《中国医药导报》，2021 年第 27 期。

[12] 王璞、曾范敬：《我国实行双重国籍制度的不可行性分析》，《武警学院学报》，2021 年第 1 期。

[13] 杨良初：《应对人口老龄化挑战的生育政策研究》，《社会保障研究》，2021 年第 5 期。

[14] 杨晓雯：《生育补贴政策体系探析：政策变迁、国际经验与完善建议》，《财政科学》，2022 年第 7 期。

[15] 原新：《论优化生育政策与促进人口长期均衡发展》，《广州大学学报（社会科学版）》，2021 年第 4 期。

[16] 张磊：《承认双重国籍趋势下对效忠义务的反思》，《法学》，2021 年第 1 期。

[17] Ahmad, S. 2015. Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2 (1): 1030817.

[18] Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. 2021. Strategic human resource man-

agement and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58 (5): 1378-1382.

[19] Etzion, D. 2007. Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review. *Journal of Management*, 33 (4): 637-664.

[20] Global Times. 2019. FM slams Pompeo's "obsession" with smearing Belt, Road. [https://www.globaltimes.](https://www.globaltimes.cn/content/1156024.shtml)

[cn/content/1156024.shtml](https://www.globaltimes.cn/content/1156024.shtml). Accessed on December 27, 2022.

[21] Li, J., Van Assche, A., Li, L., & Qian, G. 2022. Foreign direct investment along the Belt and Road: A political economy perspective. *Journal of International Business Studies*, 53 (5): 902-919.

[22] Rizwan, M. S., Ahmad, G., & Ashraf, D. 2020. Systemic risk: The impact of COVID-19. *Finance Research Letters*, 36: 101682.

The Multiple Challenges and New Opportunities of Human Resource Management in China

Ming Yan

(School of Management, Jinan University)

Abstract: The problem of global systemic risk becomes worse along with the prevalence of the COVID-19, bringing a series of outstanding challenges to human resource management in China. Responding to such situation, Tung (2023) analyzed and summarized four emergency challenges, including overall aging of the population; complex international situation; war for talent; and China's connectedness to the world. This paper also provided valuable suggestions to cope with these challenges. To further extend and develop the contribution of this work, this paper aims to analyze the feasibility of the suggestions according to the practical situation in China. Based on these analyses, this paper provides two suggestions on the new opportunities to the development of human resource management in China, helping Chinese manager understand and cope with the future development of China's human resource management.

Key Words: China's human resource management; multiple challenges; new opportunities; green human resources management; digital and intelligent economy