

文章编号:1004-115X(2017)01-0047-04

社会与产业变革浪潮下的人才战略与转型对策 ——以汽车产业为例

赵福全,刘宗巍,赵世佳

(清华大学 汽车产业与技术战略研究院,汽车安全与节能国家重点实验室,北京 100084)

摘要:在新一轮科技革命的影响下,全球社会与产业进入深刻变革期,产业演进方向、产业链结构以及企业关系等都将迎来全新变局,这其中最核心的是人的交流、协作模式发生根本性改变。由此,新形势下的人才战略和人力资源工作将更加至关重要,亟需进行全面改造和系统升级。在研究分析了本轮变革的内涵、本质及原因的基础上,以汽车产业为例,对全面变革浪潮下全新人才战略的特点和方向进行了深入探讨,并从思想转变、管理转变、人力资源管控模式转变 3 个层面提出了汽车产业人才战略的对策与实施建议。

关键词:产业变革;转型升级;人才战略;汽车产业

中图分类号:F260 文献标识码:A DOI:10.19445/j.cnki.15-1103/g3.2017.01.013

Talent strategy and transformation countermeasures under society and industrial revolution wave—A case study of automotive industry

ZHAO Fu-quan, LIU Zong-wei, ZHAO Shi-jia

(Tsinghua University, Automotive Strategy Research Institute, State Key Laboratory of Automotive Safety and Energy, Beijing 100084, China)

Abstract: Under the influence of a new round of technological revolution, the global society and industry go into a profound change period. One of the most core changes is the communication, collaboration model. Thus, under the new situation, talent strategy and human resources work will become more vital. In the research, we analyzed the connotation and essence of the revolution, discussed the characteristics and develop directions of talent strategy and thus put forward the countermeasures and proposals for automobile industry.

Key words: industrial revolution; transformation and upgrading; talent strategy; automotive industry

1 引言

当前,以互联网、大数据、云计算、人工智能等技术为代表的新一轮科技革命方兴未艾,尤其是网联化技术不断延伸和拓展,“万物互联”时代正在到来,

全球产业形态及协作模式都将因此发生颠覆性的变革^[1]。而无论科技革命,还是产业重构,究其根源都在于对人产生了极其深刻的影响,使人类的交流、沟通与协作模式发生了根本改变。实际上,人才既是社会进步、产业发展的重要资源,也是企业转型、发

收稿日期:2016-09-30

基金项目:中国工程院重大咨询研究项目(2015-ZD-07);北京自然科学基金项目(9162008)

作者简介:赵福全(1963-),男,辽宁铁岭人,博士,清华大学汽车产业与技术战略研究院院长、教授,主要研究方向:汽车产业发展,企业运营管理,技术发展路线;

刘宗巍(通讯作者)(1978-),男,辽宁朝阳人,博士,清华大学汽车产业与技术战略研究院副研究员,主要研究方向:汽车企业研发体系建设,产品开发流程、项目管理和技术路线评估;

赵世佳(1985-),女,吉林长春人,博士,清华大学汽车产业与技术战略研究院博士后,主要研究方向:汽车人才竞争力分析,汽车强国评价,新能源汽车基础设施。

展壮大的动力源泉;既是实施和实现自主创新的主体,也是构建核心竞争力的基础要素。因此,人才战略可以说是一个国家、行业以及企业最核心的战略之一。

正因如此,该领域的学术研究近年来呈现增长态势,涉及的话题也较为广泛。如针对中国高等教育的不足,廖志豪提出高校更应加强创新型教师队伍、科技训练平台和创新教育环境建设,并通过加强三者协同条件的建设促进创新型科技人才培养目标的实现^[2]。王剑等指出缺乏具有全球高影响力的技术人才是中国建设创新型国家的突出障碍,并对高层次创新人才开发制度建设、文化营造等人才培养的重要问题进行了深入探讨^[3]。郭世田针对中国创新型人才发展中存在的突出问题和深层原因进行了具体论述,并就创新型人才的发展路径、培育制度等探讨提出了对策措施^[4]。《中国汽车科技人才发展报告》指出中国汽车产业科技人员队伍与蓬勃发展的产业状态极不适应,科技人员严重缺失,亟需统筹规划、协同工作、加速培育^[5]。上述研究也表明,面对未来社会与产业的全面变革,重新梳理、系统思考人才战略正当其时。

本文阐述了人类社会步入深刻变革期后产业链合作方式的新趋势,以及由此引发的企业关系的演变动向;在此基础上,从人的维度出发,提出并分析了社会和产业正在发生巨变的根本原因;最后,以汽车产业为例,从思想、管理和管控模式3个层面,系统论述了新形势下的人才战略及转型对策。

2 人类社会进入深刻变革期

2.1 全球产业变革的发展方向

新一轮科技革命引领人类社会进入前所未有的深刻变革期,其涉及范围之广、影响程度之深,是以往任何一场社会变革都无法相比的,堪称史无前例^[6]。与以往历次工业革命中以生产工具的革命性进步带动产业和社会进步不同,本轮科技革命的影响波及方方面面,正在同步发生,而且彼此相互作用。这其中预期影响最为深远的趋势就是“万物互联”,并带来社会经济的颠覆性变化。具体体现在以下4个方面:①产业形态发生变化,大规模、同质化的标准生产模式将向大规模、定制化的智能生产模式转变,从而可以有效兼顾成本和用户个性化需求;②产业格局发生变化,新技术日新月异、新模式层出不穷,为跨界发展、后来居上创造了更大的可能性,不同产业之间的交融将成为常态;③产业链条面临

全面重构,行业界限渐趋模糊,生产与销售的中间环节将逐渐被取代甚至完全消除;④人的交流、协作模式发生根本性改变,这既是前面三大变化的前提和原因,更是产业变革的核心所在。

2.2 中国经济与社会全面进入“新常态”

当前中国经济步入“新常态”,增长趋缓、结构调整、驱动力转变等趋势,必将催生新的增长方式、竞争方式、资源组合方式以及商业模式。依靠数量、机遇及低成本优势参与竞争的原有模式已越来越难以为继,必须向依靠质量、实力及高品质产品来赢得竞争优势的格局转型。与此同时,中国社会也进入了深刻变革期,转型升级成为中国社会未来相当一段时间内的“新常态”,“互联网+”不断扩展,创新创业异常活跃,就是突出特征之一。经济与社会“新常态”相互重叠,形成了前所未有的新变局,也带来了前所未有的新挑战和新机遇^[7]。

2.3 产业链联接与协作方式变化趋势

在全球科技革命引发产业巨变的前景下,预期产业链的联接与各环节的协作方式将发生巨大变革:此前的产业链是直线联接的,各级协作方位置清晰、相互关系明确。对于简单产业,一般由设计、采购、生产、销售的线形产业链构成;对于复杂产业,如汽车等,除了自身设计、采购、生产、质量、销售的主线之外,还涉及上游供应商和下游经销商的支线,形成横竖线交叉的框形产业链。而未来的产业链,则将呈现为点点相连的网状产业生态圈,不同类型的行业和企业都可能直接或间接地联接起来,形成多方向的扩散式结构,没有绝对的中心,也没有明显的边界(见图1)。受此影响,“跨界”的产业合作与交融将成为趋势、成为常态。

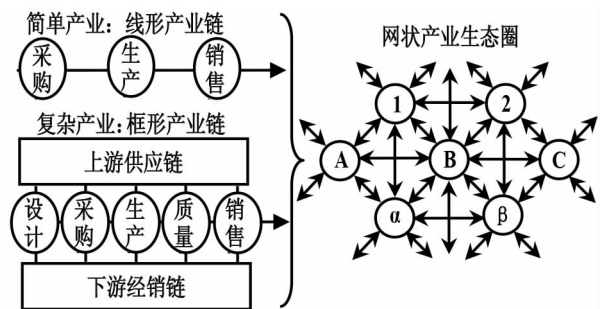


图1 产业链演变趋势

2.4 企业之间关系发生转变

由于产业链架构发生的变革,新型商业模式随之产生,原本泾渭分明、主次清晰的各级各类企业之间,相互关系也将产生质的蜕变^[8]。“零和博弈”关系彻底被打破,简单的买卖关系将向多维、多极的合作与共享

模式转变。因此,未来一定是“在协作中竞争,在共享中获利”。与此相应的,产业链之间、产业链内部、企业之间以及企业内部,主次、上下、从属以及领导与被领导的关系都将渐趋模糊。可以预见,那些掌握专业技术诀窍、具有自己鲜明特色的小企业将在未来的市场竞争中占据重要地位,并有望与大企业及产业平台型企业结成真正的战略伙伴关系。

3 全面变革浪潮下人才战略的转变

3.1 社会和产业巨变的最根本原因是人的改变

上述巨变的根本原因在于人发生了巨大的改变。由于所处时代和环境的不同,不同年龄段的人群通常具有不同的特点,但是这种所谓“代沟”的差异,在今天显得格外突出。这是因为 90 后、00 后的新生代,是第一代真正意义上的“互联网原住民”,正是这样一批新生代,即将或者正在成为我们的客户,我们的竞争对手,我们的合作伙伴,更会成为我们公司中的一员。因此,我们必须高度重视并深入研究新生代的改变,并随之改变、调整我们的人才战略。

作为民用工业中最为复杂者,汽车产业贯穿原材料、机械、电子、能源、金融、服务以及基建等各个领域,涉及管理、技术、品牌等诸多要素,是新时期制造业转型升级的载体、龙头和抓手。而汽车产业转型升级、适应未来挑战的核心,关键就在于汽车人才的有效转变。

3.2 人力资源的转变是系统而全面的

在社会与产业发生深刻变革的新形势下,人力资源的转变必须是系统而全面的。一方面,对人才自身有了新的要求:不同于以往的工业化社会,信息化社会对机械性、重复性工作的人才需求将不断降低,而对于技能型、复合型人才的需求将逐步增强,对人才的格局视野、思维方式、特殊技能等,都有完全不同的要求。另一方面,人力资源工作本身也必须进行根本性的调整,简单的程序化标准化的招人和留人,将远远不能满足需要,企业必须从战略导向、组织架构、工作模式、激励机制、体系规范、企业文化等各个方面进行系统的转变与重塑。

4 新形势下的汽车产业人才战略对策建议

目前,中国汽车人才状况总体上不容乐观,各方面的关键性人才都有明显缺口,无论是具有开拓精神、广阔视野的企业家,技术、管理等方面的领军人才,还是具有扎实专业基础、过硬专业能力的骨干员

工,都远不能满足产业蓬勃发展的需要。因此,人才战略是一项长期的系统工程,新形势下的人才工程尤其需要自上而下的全面转变以及战略与战术的有效匹配(见图 2)。



图 2 新形势下的汽车产业人才战略转变

4.1 思想转变是前提

对于人才战略的调整,思想上的转变是前提。有了思想转变,企业才能真正实现战略转变,进而引领人力资源工作的各个方面实现全面的转变。思想转变一是要调整心态,必须以更加开放、接纳的心态去面对各种新的情况;二是要建立合作、共赢的大格局,而不是紧守着“你死我活”的传统竞争理念;三是要在思维方式上更加积极、主动,必须拥抱改变、敢于尝试。

但是,人最难改变的恰恰就是固有的思维模式和思想意识。对于传统大制造业的佼佼者,汽车产业的精英尤其是领军人,必须要坚决地向自己思想上可能存有的顽固和僵化宣战,特别是心中要先存积极改变的意识,真正做到思想先行,为后续人才战略的全面转变奠定基础。

4.2 管理转变是手段

4.2.1 组织架构的调整至关重要 “人才是棋子,组织是棋盘”,在很大程度上,“棋子”在“棋盘”上的位置以及与其它“棋子”的关联,决定了这颗“棋子”的效力和价值。因此,在考虑落子之前,最高明的“棋手”应该首先考虑改变“棋盘”本身的作用,以期让每一颗“棋子”都能发挥最大效用。企业设置组织架构的本质,就在于为员工搭建起能够充分发挥作用的有效平台,所以组织架构绝不应该是一成不变的,而应与时俱进,随时评估需求和变化,适时进行调整。在新的变革浪潮下,随着网联化手段的发展,汽车企业需要重新审视以往的“金字塔”式架构模式,特别需要思考可否借鉴与时代变化结合更紧密的 IT 企业的一些模式。

4.2.2 在工作制度方面也应更适应信息化时代的特点 在这方面,IT 企业的代表之一谷歌的管理制度很有参考价值:①自由的工作时间管理,员工在保

证工作进度的前提下,可以较为灵活地安排时间;②严苛的录用管理,特别注重应聘者的协作能力以及是否符合企业文化,否则即使条件再优秀,也不录用;③信息化的绩效管理,专门搭建了独有的网络管理平台,员工每周的工作进展程度对所有员工公开透明。积极思考这些举措是否适用于汽车企业以及如何进行有针对性的尝试是很有必要的。

4.2.3 对于汽车与 IT 企业在人力资源管理方面的不同,既要充分认识到行业特点、产品属性等方面的客观差异,更要思考这些不同的背后有无汽车企业自身的主观原因。也就是说,汽车企业领军人和人力资源负责人应认真反思,汽车与 IT 企业之间存在的明显差异,哪些是由于汽车产业本身的特性决定的,必须坚守原有的做法,而不能有丝毫改变;又有哪些是由于企业历史包袱、机制体制等问题,以及进取心、变革勇气不足等造成的,必须根据时代的需要,适时做出改变。这极大考验着领导者的战略眼光、综合判断能力和反应速度,也是未来企业能否赢得持续成功的关键。

4.3 人力资源管控模式转变是支撑

4.3.1 在人才的需求方面,需要技能和知识的全面升级。未来重复劳动式的单一技能人才需求越来越少,即使生产线上的普通员工也要具备相当程度的判断和决策能力,否则无法有效操控和指挥高度自动化、网联化和智能化的设备。如果说过去汽车产业的复合型人才指的是既懂技术又懂管理,那么未来汽车产业的复合型人才将是具备“跨界”特色的多栖人才,而这种“跨界”人才不局限于涉足过不同的领域,更注重思维上的“跨界”意识。

4.3.2 面向未来的人才培养,具有极强的必然性和紧迫性。在信息化与工业化深度融合的过程中,即使是同样的设备,使用者不同,其产出效果也将大相径庭。当前产业转型迫在眉睫,如果说“中国制造 2025”已经给出了建设制造强国的时间表,那么人才需求的时间表和人才的培养计划也必须相应跟进、加紧制定并加快付诸实施^[9]。在人才培养方面,国家要有顶层设计,企业要有长远谋划,高校要有符合转型浪潮需要的培育计划,唯有如此方能与国家经济转型升级的大战略相匹配。

4.3.3 在人才的吸纳和使用方面,应建立“既求所有、更求所用”的新型人才观。在“万物互联”时代,全球人力资源的一体化真正成为可能,专业化分工将更趋细化。对于汽车企业来说,一方面要把现有的资源充分用起来,另一方面,集聚资源的目的是为

了更有效地组合和利用,能否有效形成合力,使资源效益实现最大化。毫无疑问,未来企业的成功,不在于拥有多少资源,而在于能够协调、调动、使用多少资源。

4.3.4 在人才的保留方面,灵活而适宜的人才激励机制不可或缺。近年来汽车产业的人才频频转战 IT 产业,其背后的原因是多方面的,但能否针对不同层次的人才提供有吸引力的激励无疑是最重要的因素之一。在这方面本文研究并提出了不同层级人才激励的一般性模型(见图 3)。根据职场上的不同层级,可将员工划分为基层、中层和高层,从年龄分布上通常对应于 35 岁以下、35~45 岁之间以及 45 岁以上。不同层级和年龄段的员工对不同形式的激励有不同的敏感度。35 岁以下的基层员工,面临成家立业、购房置车的经济压力,相比于带有不确定因素的绩效奖金,更注重基本薪资的收入水平;35~45 岁之间的员工很多已经是企业中层的管理者和骨干,他们的事业和生活通常有了初步的基础,在关注稳定的工资收入的同时,也开始在意绩效的分配;而 45 岁以上,不乏小有成就的企业高层,他们往往更追求事业的成就感,此时短期收益的吸引力渐趋下降,作为长期回报的股权与期权则成为最终的“核动力”,通过这一手段可以将企业收益与高层绩效相挂钩,形成正向循环的有效激励。因此,只有根据不同人才的需求采取有针对性的激励机制,才能更好地调动人才的积极性,最终在激烈的竞争中牢牢掌握住最核心的人才资源。

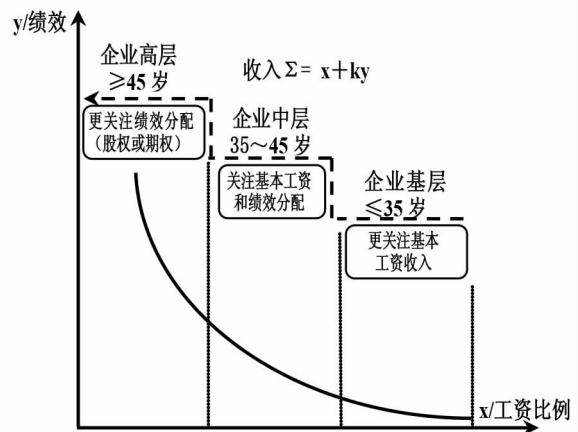


图 3 不同层级人才激励模型

5 结论

当前,全球产业格局重构与中国经济“新常态”形成历史性交汇,在社会与产业全面变革的浪潮下,能否有效制定和推行适宜的全新 (下转第 62 页)

(上接第50页) 人才战略,成为关乎国家、产业与企业兴衰的核心与关键。人才战略是一项长期的系统工程,永远“没有最好,只有最合适”,需要不断探索,特别是新形势下的人才工程尤其需要全方位的转变以及各要素的匹配。作为国民经济的支柱产业和转型升级的先导产业,汽车产业必须以更开放的态度、更积极的努力,追求并加快实现产业人才战略的转型升级,从而为建成汽车强国乃至制造强国提供有力支撑。而面向未来的汽车产业人才战略,应是战略思想、管理手段以及管控模式转变的有效组合,既要解放思想、拥抱变局;也要调整管理、激励创新;更要在人才需求、培养、吸纳、使用以及保留的全过程实施全面的模式改造。

参考文献:

- [1] 赵福全,刘宗巍,郝瀚,等. 中国实现汽车强国的战略分析和实施路径[J]. 中国科技论坛,2016,(8):45-51.
- [2] 廖志豪. 基于素质模型的高校创新型科技人才培养研究[D]. 上海:华东师范大学,2012.
- [3] 耿传辉. 应用型金融职业人才“订单式”培养的模式探析[J]. 人口学刊,2012,(3):72-77.
- [4] 郭世田. 当代中国创新型人才发展问题研究[D]. 济南:山东大学,2012.
- [5] 中国汽车工程学会. 中国汽车科技人才发展报告[M]. 北京:北京理工大学出版社,2012.
- [6] 全球汽车论坛组委会. 大变革 重构汽车产业体系[M]. 北京:机械工业出版社,2016.
- [7] 王继东,杨蕙馨. 中国汽车制造业市场结构与绩效关系[J]. 经济与管理研究,2016,37(4):78-85.
- [8] 于米,于桂兰. 技能型人才隐性人力资本的测定与价值研究——基于吉林省汽车制造业的实证分析[J]. 人口学刊,2012,(02):89-96.
- [9] Zhao Shijia, Hao Han, Liu Zongwei, Zhao Fuquan. Evaluating talent competitiveness of China's automotive industry [C]. 2015 Proceedings of SAE-China congress, 2015, (4): 1731-1734.