

2020
第2期
季度
简报



中国管理科学学会
China Management Science Society

季度简报

目录

CONTENTS

学会资讯
管理前沿
活动预告
图书推荐
分支介绍
会员风采
管理案例

学会 资讯

张晓东副会长直播解读“新冠危与机：疫情中的几点思考”

4月7日，由中国管理科学学会副会长兼秘书长张晓东拉开第二阶段的直播序幕，张秘书长站在管理学的角度，复盘比较各国应对新冠疫情的各种举措，让大家思考如何跳出三维、站在多维的时间管理角度，看时机与时效、时序与时长的临界点选择与预判，从突发、复杂、隐秘的各种不确定现实情况中，反思“事”与“机”的辩证逻辑。引导大家从现实层面去认知管理学的思考不能只站在理论和理念的层面，而一定要能够“致用”！要站在管理学的角度去思考“时机当如何把握”——管理，没有最好，只有最适合！现实中，挑战永远存在，但机遇却是潜在的，是需要去捕捉的。

向松祚直播解读“世界大势和人类的未来”的最新思考

4月28日，人力资源管理专委会雍信讲堂特邀著名宏观经济学家向松祚教授，直播分享“漫谈世界大势和人类未来”。向教授八斗之才，在不到90分钟的直播中，用简单理论解释复杂世界，弹见洽闻、别具一格的论述了自己对世界大势和人类未来的自出机杼，向教授提出：“人类经济行为的最高原则就是孔子讲的‘己所不欲，勿施于人’，就是我把它称为‘善经济’，而不是恶经济”。“善经济”的提出引发大家的深刻思考，“善经济”是引领社会发展的正向力量，一个国家一个民族，乃至一个地区，其道德素养的高低最终会决定这个经济增长的质量。

牛华勇教授直播解读“逆全球化、互联网化与管理价值重构”

5月11日，中国管理科学学会产业金融管理专委会主任、北京外国语大学国际商学院院长、北京外国语大学二十国集团研究中心执行主任牛华勇教授做客人力资源管理专委会雍信讲堂，展开了一次别开生面的“逆全球化、互联网化与管理价值重构”的话题分享。目前，尽管各个国家对全球化有着各种的不适应，互联网上各种信息在提醒人们“世界是有裂痕的”……但正如牛教授说的，“别人的”不可理喻如果藏在心里，你更不知道他怎么想的，暴露出来反而可以让我们去找方法应对！从长期看，“在逆全球化政策面前，没有赢家。”以邻为壑的措施势必引起其他相关国家采取类似的内顾倾向的应对措施，形成只顾自身利益的国际经济政策环境，最终的局面必然是各方利益都会受损！现实中的主流话语总是在“摇摆”的，但每次都会从“摇摆中升级”！“摇摆”着向前终归是大趋势。

谢遐龄教授作客雍信讲堂开展“全球化时代之漫谈哲学”话题分享

5月22日，复旦大学上海儒学院理事长、原复旦大学中国哲学、社会学博士生导师、全国政协第九届、第十届委员谢遐龄教授做客人力资源管理专委会雍信讲堂，展开了一场“全球化时代之漫谈哲学”的话题分享。全球化时代需要每个人都保持一种敏锐状态，也许让我们对人类现有的科技水平和可怕的环境危机，有一个更理性的视角，也或许，无论身处黑暗还是光明，立场大于事实，“因无所住而生其心”，哲思无形，各人各得，“迷时师度，悟时自度”，一如卡尔·萨根描述的：“所有的一切都存在，或曾经存在，或将要存在”。

何小峰教授直播解读“欲求安全 - 成长分析的标准”

6月5日，享有“中国PE教父”赞誉的、北京大学经济学院金融系博士生导师、北京大学经济学院顾问委员会主席、北京大学金融与产业发展研究中心理事长、北京股权投资基金协会副会长何小峰教授受邀做客人力资源管理专委会雍信讲堂，展开了一次颇具专业高度的“两会以后的投资新变局”话题分享。何教授从两会政府报告的大背景出发，面对世界格局云谲风诡，深入浅出的分析了“资本投资”的领域将会是怎样的风云开阖。并从“安全—成长分析”领潮投资分析新方法、“科学城4.0对接‘资本四重奏’”、“投资带动资本四重奏之‘四部曲’”三个方面，用通俗的语言简易却深刻的讲明了投资的原理！无论是经济学、金融学，始终都要与混沌复杂的人类社会发展风雨同舟，理论可以深奥，但大道至简！

《中国人力资源服务业未来趋势推演——基于因果模型的宏观行业溯源分析》顺利结稿

自2019年开始积极筹划的《中国人力资源服务业未来趋势推演——基于因果模型的宏观行业溯源分析》终于完稿。分析报告由中国管理科学学会人力资源管理专业委员会发行，下属会员单位金柚网研究院编写。历时半年，反复调研修正，6万多字的报告于6月17日正式上线。

《中国人力资源服务业未来趋势推演——基于因果模型的宏观行业溯源分析》的发布从纵向的行业历史发展看、从横向的时代背景发展看、从专业的趋势研究发展看对中国人力资源管理的探索有积极重要的意义。当下中国，人力资源管理问题，可能是政治和经济问题之后所面临的次重要问题。未来的人力资源管理，不仅需要适应变化，更要提前准备，掌握能保持竞争力的必要因素并不断探索新的发展成长空间。

全国政协委员侯光明：建立电影多渠道发行播映标准体系

疫情在全球蔓延，给中国电影产业发展带来巨大冲击的同时，也带来了转“危”为“机”的重大机遇。全国政协委员、中国管理科学学会副会长、北京电影学院原党委书记侯光明等16位全国政协委员共同呼吁：推动中国电影产业转型升级，建立电影多渠道发行播映标准体系。侯光明说，互联网与移动互联网的快速发展，正在重构电影作品的消费方式与产业结构，电影作品正在冲出影院，走向更加广阔的家庭和个人放映场景。科技革新带来的文化娱乐消费领域的巨大变革正在发生，而新冠疫情对全球电影产业提出的诸多挑战，加速了制作拍摄虚拟化、协同工作远程化、发行播映渠道泛化等的进程。

侯光明呼吁，推动高新电影技术的研发和应用，建立具有国际领先水平和符合疫情防控要求的电影产业“新基建”体系，加强对高技术含量电影创作及制作企业的税收优惠政策和财政补贴扶持，将“影视拍摄制作基础设施转型升级”列入国家“新基建”中的“融合基础设施”的重点支持领域中。侯光明还建议，着手建立电影作品面向多渠道发行放映的工业标准体系，行业主管部门应整合学术界、产业界和社会组织力量，尽快构建电影面向基于手机、个人电脑、电视等多渠道终端的流媒体平台发行播映体系。尤其急需制定窗口期规则，推动国产电影作品的长线生命力，为中国电影产业的生存与转型升级提供制度支撑。

“还应推动全国院线在疫情防控期间的多元化业态升级。”侯光明呼吁，国家电影事业发展专项基金应列支对院线多元化转型的支持资金，在现有的多厅影院基础上，向包含特色小厅影院、沉浸式娱乐中心、电影主题活动中心、微型主题公园等多种业态形式转变，推动影院经营业态的进一步多元化。

管理 前沿

“地摊经济” 蹿红现象的思考

——线上对话

“地摊经济”一夜爆火，摆摊儿，一时成了最热门的话题，也蹿到了经济的新风口。只是快速走红的背后，需要我们用更长远更宏观的战略维度来细品。正如《环球时报》时评：“任何事情在中国都不能大拔轰、一刀切。一个好的政策需要准确推行，搞极端了就可能荒腔走板。”6月9日下午，中国管理科学学会海外专家委员会主席、新加坡国立大学东亚研究所荣誉资深研究员周卫军教授在【管理科学思荟群-雍信讲堂】中分享了科技日报主编刘亚东先生的文章——《大变天！“地摊经济”突然转向，北京、央视泼冷水！上海未开放个人摆摊，城管：摆摊产生的垃圾需要处理三天》，立即引发群内众专家学者和企业家朋友对“地摊经济”的热烈讨论。一场智者间的交流就此展开。

苏州大学 -M 教授：

发达地区不宜倒退到地摊经济，富民措施也要与时俱进。

清华大学 -L 教授：

发达地区也有穷人，应该给他们开辟个“地摊经营区”！

Z 博士：

在 21 世纪初也许有市场，因为信息不对称、没有发达的网购，现在……

清华大学 -L 教授：

如果没有“地摊经营区”，天桥上哪些杵拐角卖小商品的城市底层人，甚至是残疾人，就没法有收入了！这其中不少人恰恰是过去福利企业、集体企业的 50 后、60 后下岗职工。他们不会“淘宝经营”的！

新加坡国立大学 -Z 教授：

清华大学雷教授的观点与苏州大学马教授、宁波的周迪锋博士的观点是截然不同的，群主彭敏智教授更认为地摊经济是地方政府的钱袋子。

Z 博士：

卖什么呢？小商品？蔬菜？地方政府能收到什么钱？又不开票纳税的，还要倒贴场地费用和清卫费用。

人力资源管理专业委员会 -P 教授：

地摊经济，需要有管理制度，而非以往的随意摆摊，在制度下，把地摊经济认同为社会主

感谢关注中国管理科学学会，
欢迎投稿，分享您对管理科学的研究、实践和思考

义市场经济的一部分。开放“地摊经济”，不是盲目无序，杂乱无章，而是在社会主义市场经济理论的指导下，建章立法，有序发展。至于“地摊经济”卖什么？请相信民众的智慧，我们不必“咸吃萝卜淡操心”。有些地方政府，不善于疏导管理，在变化的态势下，以不变的管理方法，去管理未来的发展，这就需要改进。

苏州大学 -M 教授：

要跳出“一管就死一放就乱”。

帽饰汇 -S 总：

地摊经济，以我之见，应相当于国外的跳蚤市场（flea market）即日常生活用品，二手货，甚至古董市场的统称，它也是经济的重要组成部分，既可以活跃当地经济，带来人流，又可以把民间的企业的库存较好地消化，地摊经济做得好，不仅可以带来餐饮住宿的消费，还可以带来旅行航空交通的消费，同时也可以提升这个城市的知名度。在美国洛杉矶有玫瑰苑，巴黎有圣图安，米兰有运河边，英国也有很多，他们的特点是每个周末或每个月的第几个周末，也有的地方每年固定一个时间点，绵延几十公里，比如法国北部 Lille 每年九月的第一个周末，每次来自欧洲的几千家商户和来自全球几十万人淘宝，去年我就带了七位朋友淘宝，还见到当地的市长夫妇在那儿淘宝，很有意思。有的地方要付款进入，有的不用，建议逐步收费制，否则会影响其它正规经济。搞得好的话会吸引周边城市的古董商加入，那就有了看点。如果只是地摊或夜市可能会带来诸多问题。是否可以划几个区域并逐步扩大，是否哪个城市也可以率先在全国起草关于地摊（跳蚤市场）的做法建议做个引领呢？比如时间设定，环境卫生，收费标准，守法经营。

人力资源管理专业委员会 -P 教授：

这就是规划与管理相结合，把地摊经济纳入国民经济体系。

辽宁中旭集团 -Y 总：

政治因素也会有。繁荣大于市容，这是社会管理者应有的共识。如果有反向判断，那应该有其他因素。

W 律师：

地摊是底层人的生活形态之一，其发展本身来源于自然野蛮，政

府要做是引导和有序，而不是相反。政府清除地摊，一是形象工程，二是驱赶“低端”人口。现在恢复地摊（应该是地摊而非地摊“经济”），是要改变六亿低于千元收入人口的收入结构和总额，而不是让“高端”人士领执照、租场地。

H 博士：

准入门槛与条件能把控好，就更好了。少或者勿发生层层转包“地摊”场地最好。

人力资源管理专业委员会 -P 教授：

左中右，高中低，上中下，这是一个空间纬度，不同的人群，生存在不同的纬度，相得益彰，不能缺一个号，否则就是不平衡的社会。

W 律师：

我以前经常逛地摊，与许多摊主（所谓最底层的“劳动人民”）有过交流，甚至帮他们看过摊位卖过货，也向政府建议过取消或保留某些地摊夜市。知道摊主们的疾苦，知道有许多假冒伪劣（还有侵犯知识产权），知道有许多不洁食品。地摊不是高大上的地摊经济，也成不了高大上的“地摊经济”，再加上城管的苛责和行霸的欺凌。本想就地摊问题作一建言，但因新的精神，地摊经济会被叫停，所以就歇了。

人力资源管理专业委员会 -P 教授：

地摊经济应该不会叫停。地摊经济，自古以来就有，就像我们几千年传承下来的食物链，遗弃不得，否则会出问题。

Z 博士：

初一十五某地来个集市，把一些农耕人家的土货拿出来换些货币改善贴补生活，这种我觉得应该提倡和保护，这让生活更有烟火气息。但这个跟总理这次提的地摊经济应该不是一个类型。

人力资源管理专业委员会 -P 教授：

理性管理，合情合理，人性管理，合法权益。

H 博士：

土货已不再土，“农耕”之人也再难寻，所以，还是把地摊经济

提出的初衷目的着实摸清楚，把地摊的“真主人”着实遴选出来（少一些二传手），把地摊运行机制摸索中尽快设计明白，才能真的落实总理意图，也才能见底见效。

人力资源管理专业委员会 -P 教授：

地摊经济是长期策略，应该有更多的内涵。

辽宁中旭集团 -Y 总：

无论去年的“夜经济”还是今年的“地摊经济”，绝不是一时兴起，这是顶层看到了什么？顶层在解决什么？不是庸俗的临时之举。有些攀附之辈，没有看清本质，所以有了所谓反对等声音。

人力资源管理专业委员会 -P 教授：

李克强总理说到有 6 亿人，月收入只有 1000 元，以及未来的就业问题，解决这些问题，只能靠群策群力，放宽思路，上中下，左中右，平衡发展，才能打造和谐社会。国家给政策，社会找规律，地方善管理，民生才稳定。

一场讨论，似乎也为我们梳理一遍“地摊经济”的来龙去脉。未来地摊经济的推行还会遇到很多的考验，我们要理解管理层的良苦用心，如同彭敏智教授说的，群策群力，大家共克时艰，在政策的给力下，打造出一个既有传承创新、城市烟火气，又有守章合法、活力四射的新时代“地摊经济”。

编后语

在十三届全国人大三次会议闭幕后的记者招待会上，李克强总理在回答就业问题时就提及了有的城市出台的流动摊贩政策。李克强说：“回想改革开放之初，大批知青返城，就一个‘大碗茶’解决了多少人的就业！两周前，我看到报道，西部有个城市，按照当地的规范，设置了 3.6 万个流动商贩的摊位，结果一夜之间有 10 万人就业。”

在十三届全国人大三次会议闭幕后的记者会上，李克强总理还告诉大家一个这样的事实：“我们人均收入是 3 万元人民币，但是有 6 亿人每个月的收入也就是 1000 元。1000 元在一个中等城市

可能租房都困难，现在又碰到疫情，疫情过后民生为要。”李克强总理在“两会”记者招待会的这番话，令人震撼，引人深思。

重提“地摊经济”，是经济回归社会的一个良好现象。“地摊经济”自古以来就有，从没有消亡。只是在一些思潮的影响下，“地摊经济”就像“猫抓老鼠”，你来我往，既累又浪费资源。社会发展，时代变迁，“地摊经济”也应该给予“正名”。

“地摊经济”应该是社会主义市场经济的一部分，也是给国民经济起到拾遗补缺的作用。一个城市空间是多维的，有高中低、左中右，有各个阶层的民众，这样的社会才是完整的社会。这样一个完整的社会，岂能去割裂一个经济体系或业态？如何解决当前因疫情引发的市场萧条、就业困难，以及我国尚有 6 亿人口月收入在 1000 元的现实，李克强总理所说的“地摊经济”，不是现阶段的权宜之计，而是回归一个现实的社会主义市场经济体系，把这部分市场还给基层民众，让基层民众得以享受改革开放的权益，也是解决一切依靠政府大包大揽的举措，这是一个利民利国的好事。只是希望在现有的经济架构之下，真正用经济学的思维理念去完善平衡、科学引导、有效监管，让长远公正、风险收益、劣差优良的选择回归到基层民众生活中，从而最终让市场竞争的规则与限制公权的法制在社会治理价值取向方面得以更为广泛的大格局实现。

人力资源管理专业委员会供稿

中国人力资源服务业未来趋势推演

基于因果模型的宏观行业溯源分析

发布单位：中国管理科学学会 人力资源管理专业委员会

编写单位：中国管理科学学会人力资源管理专业委员会 / 金柚网研究院

2020年6月

中国管理科学学会人力资源管理专业委员会简介

中国管理科学学会人力资源管理专业委员会（以下简称 HR 专委会）是中国管理科学学会领导下的专业研究机构（民政部核准登记社证字第 3481-5 号），隶属于科技部。

作为非盈利社会团体，集聚了来自各界从事管理职业研究和具有实践经验的知名专家、学者、企业家和职业经理人，以及一批有志于管理职业研究和实践并在此领域取得成就的各界人士，具有跨行业、跨学科、跨领域以及丰富管理职业研究理论与实践经验的特点。

专委会秉承“管理科学，服务社会”的宗旨，以集聚人才资本，促进产业创新为使命，致力于管理职业发展体系的研究、人力资源动态发展数据系统及人力资源配置三大服务。充分发挥专委会专家群体及其优势资源，组织开展管理职业的国内外学术交流，主办人才发展论坛、研究各行各业管理职业的现状与发展趋势，编撰管理职业的专业刊物，为我国社会和经济的建设提供管理职业发展的理论支持，努力为我国社会和经济在转型、调整和创新时期的管理职业发展研究做出新的贡献。



网址：<http://www.chinamanager.org>

办公地址：上海市闵行区春申路 1985 弄 15 号 1 号楼 405 室

联系电话：021-54377309

金柚网简介

金柚网成立于 2014 年，是中国数字化人力资源服务的开拓者与践行者，致力于推动人力资源产业的发展与变革，公司搭建起“B+C”开放共享的数字化灵活用工平台，为企业提供富有竞争力的灵活用工产品与解决方案，激发创新力量，提升管理效能，促进商业变革。

公司组建起以人力资源、互联网技术、法务、财务为核心的专家团队，保证了服务的专业性、及时性与安全性，在劳务派遣、岗位外包、灵活用工、薪酬管理、商业保险等方面为 65000 多家客户提供富有竞争力的产品、服务与解决方案，广泛服务与互联网、餐饮、金融、快消、医疗、房地产、教育、外贸等多个领域。

持续为用户创造价值。金柚网始终坚持以客户为中心，搭建起遍及全国的自营服务网络，拥有 155 家自营分公司，实现“一地签约，全国服务”，提供高效便捷的服务体系。公司采用了全流程在线的互联网系统，实现全程在线操作，大幅降低企业成本，与全国伙伴合作共赢。

促进行业生态建设。基于“线上+线下”一体化优势，公司一方面产业横向延伸，完善人力资源服务产业链，一方面垂直深耕，打造应用于不同行业的个性化解决方案，构建模块化、系统化的生态体系，服务于多元化场景，推动产业发展。

推动人力资源服务产业发展。公司深刻洞察“物联化、互联化、智能化”的产业发展大势，未来，将以“AI+ 人力资源”为发展动能，持续升级人力资源创新平台，推动人力资源行业向数字化、智能化、便捷化方向迈进，为打造网络强国、数字中国、智慧社会做出贡献。



网址：<https://www.joyowo.com/>

办公地址：杭州市江干区凯旋路 385 号紫玉名府 3 幢 10 楼

联系电话：0571-28238576

荐序

人力资源管理问题，也许是当下中国面临的最重大的政治和经济问题之后的次重要问题。有专业的调查报告显示，到2035年，人工智能、量子科技和可控核聚变这三大因素将会对现有商业进行颠覆式的改变。而这些改变意味着，未来的人力资源管理，不仅需要适应变化，更要提前准备，掌握能保持竞争力的必要因素并不断探索新的发展成长发展空间。

《中国人力资源服务业未来趋势推演——基于因果模型的宏观行业溯源分析》的发布，对中国人力资源管理的探索有着三方面的重要意义：

从纵向的行业历史发展看：中国历史上对于整个人力资源行业，目前还没有一份专业且完整的研究报告能够清晰地阐述，在政治、经济、社会发展的多层面多角度辐射下，贯穿其中的人力资源行业的宏观发展历史，本报告从时间的维度填补了这一空白。

从横向的时代背景发展看：《中国人力资源服务业未来趋势推演》总结了中国人力资源从建国后发生的主要大事及进展状况。对于人力资源发展的环境如制度问题、经济发展、人口结构变化的影响等种种原因做了客观的现实梳理。同时，面对当前中国部分产业发展过热，中美贸易冲突不断，中国经济受到疫情与经济下行等多重压力考验，中小企业发展受阻等当代极具挑战性的现实问题。报告针对中国人力资源如何发展？向何处发展？以及推动中国经济高质量发展等重要因素的探索具有新时代的重大意义。

从专业的趋势研究发展看：《中国人力资源服务业未来趋势推演》的发展规律关系国计民生的重大社会问题，各国的人力资源服务行业发展整体都是围绕着政治、经济层面的发展而随之变化的。报告以数据和事实说话，基于专业角度，大胆猜测，小心求证，梳理出一条清晰完整的中国人力资源服务行业发展脉络。在目前行业高端化、专业化、技术化、优胜劣汰的现实中，集中度更高的大格局整合一定会为必然趋势，人力资源服务在依借有效开发和优化配置人才的专业优势，在可预见的未来中，将在助力解决国民充分就业这一社会问题上发挥更大价值。

人力资源服务业终极价值归宿是解决社会问题而不是商业问题，

《中国人力资源服务业未来趋势推演》的报告研究，致力于对中国的人力资源工作从理论和实践两方面进行宏观的探讨，致力于探索有助于行业健康成长的环境、条件和发展路径，以期共同关注全行业需要思考并解决的问题，为实现国家昌盛、民族富强、实现人才强国的梦想而不遗余力地努力。作为研究成果，也许还有其他的可能性有待考证，不妥之处，欢迎广大的同行、人力资源管理者提出批评，并共同进行探讨。

中国管理科学学会人力资源管理专业委员会

2020年5月29日

1. 研究背景及报告概述

改革开放以来，尤其是中国加入WTO后，人力资源行业随着互联网技术不断发展，行业空间进一步扩宽，人力资源服务已经成为现代服务业的重要组成部分。与此同时，人力资源行业也逐渐吸引了来自业内外各类机构的关注和研究。纵观整个人力资源行业，尚未有一份专业且完整的研究报告清晰地串联整个中国人力资源行业的发展史。在中国管理科学学会人力资源管理专业委员会的指导下，本文基于对相关大数据的分析，以严谨治学的态度，运用科学的研究方法梳理出一条清晰完整的中国人力资源服务行业发展脉络。

“未来”是充满不确定性的、未知的，但“历史”往往是确定的、已知的。本文从时间维度出发，通过探究人力资源发展历史，总结行业发展规律，同时放眼国际，借鉴成熟市场有益经验，结合对中国人力资源市场发展现状的观察，勾勒探索中国人力资源服务业未来可能的发展趋势。

本篇报告是阶段性的研究成果，还存在很多需要进一步完善的地方，我们将怀揣着一颗敬畏之心持续探索事物的本质，也希望我们的研究内容能够给业内同行带来些许启发。

2. 研究方法论

报告采用了PEST分析法、对比分析法、归纳分析法等多种分析方法，围绕着中国、美国、日本三个国家人力资源服务行业发展历程进行了深入浅出的分析。

PEST 分析是指对被研究对象具有战略性影响的宏观环境因素的综合性分析。宏观环境因素包括政治环境、经济环境、社会文化环境、技术环境、自然环境。但是，在人力资源行业的实际发展过程中，自然环境往往对人力资源行业的影响弱于其他四因素。因此，本文在对中国人力资源行业进行分析时，始终围绕着政治环境 (Politics)、经济环境 (Economy)、社会文化环境 (Society) 和技术环境 (Technology) 四大维度展开，充分解释每个时期的发展特征。

对比分析法是根据一定的标准，对两个或两个以上有联系的事物进行考察，寻找其异同，探求普遍规律与特殊规律的方法。本文定位人力资源服务行业，从时间维度出发，横向对比了中美日三个国家宏观驱动因素的差异和具体表现。

归纳分析法则是从特殊到一般的分析方法，运用该方法，本文从中美日人力资源发展的个性规律中抽象出人力资源发展的共性规律模型。

3. 人力资源服务的基本概念

3.1. 人力资源服务的定义

人力资源服务业的服务对象为劳动者和用人单位，为劳动者提供围绕就业和职业发展的服务，为用人单位提供开发和管理人力资源的服务，旨在实现人力资源的有效开发和优化配置从而促进国家经济发展。随着我国人力资源服务行业发展、规范和整合，政府已明确其为国家确定的生产性服务业重点领域，是现代服务业中的专门行业。

2007年3月，国务院印发《国务院关于加快发展服务业的若干意见》，提出发展人才服务业，完善人才资源配置体系，为加快发展服务业提供人才保障。“人才服务业”首次被纳入服务业的重要门类。“人才服务业”这一概念一直沿用至2008年原先的人事部、劳动和社会保障部的职能整合组建人力资源和社会保障部，大部制改革后，“人力资源服务业”的概念开始被广泛使用。

2010年，中国人社部发布的《关于促进人力资源服务业发展的指导意见》提出“人力资源服务业是为劳动者和用人单位提供相关服务，从而促进人力资源的有效开发和优化配置的生产性服务

业，其发达程度直接反映一个国家或地区的人力资源开发利用水平”，明确了人力资源服务业的定义和生产性属性。

2014年，中国人社部发布的《关于加快发展人力资源服务业的意见》进一步明确“人力资源服务业是为劳动者就业和职业发展，为用人单位管理和开发人力资源提供相关服务的专门行业”“是国家确定的生产性服务业重点领域”，并且首次对发展人力资源服务业做出全面部署。

2017年，中国人社部发布《人力资源服务业发展行动计划》再度强调人力资源服务业对国家经济发展的重要作用，该计划提出“人力资源是推动经济社会发展的第一资源。人力资源服务业是生产性服务业和现代服务业的重要组成部分，对推动经济发展、促进就业创业和优化人才配置具有重要作用。”

从根本任务的角度，人力资源服务可以分为基础的就业服务和升维的人才服务。其中就业服务，是基于劳动力的流动构建劳动力市场，实现劳动力和用工单位的匹配，以控制失业率、促进社会安定为目的；而人才服务则是针对具备更高技能的从业人员，促进人才的合理配置使其发挥最大效用，进而促进经济的发展。

人力资源服务的狭义业务形态局限于《人才市场管理规定》所界定的人才中介服务业务，需要前置的审批和经营许可，具体包括人才供求信息收集、整理、储存、发布和咨询服务、人才信息网络服务、人才推荐、人才招聘、人才培训、人才测评，以及法规、规章规定的其他有关业务。随着经济发展，人力资源市场化程度不断加深，人力资源服务的范围也在逐渐扩展以满足市场需求，其广义业务形态还包括了人力资源咨询、派遣、外包等新兴服务业态。

人力资源服务业从以“人才服务业”被初次纳入服务业重要门类到如今成为生产性服务业和现代服务业的重要组成部分，其服务维度越发完整、业务形态日益多元化，围绕着“人力资源”这一经济社会发展根基，人力资源服务业有着推动国家经济发展的重要作用。

3.2. 人力资源服务的核心价值

人力资源服务对象一方面包括劳动者这一经济社会发展的根基，另一方面则是用工单位这些具体的经济活动主体，因此，在宏观层面上，人力资源服务通过解决就业民生问题、优化人才在经济活动中的配置，从而促进国家经济发展。

微观层面上，人力资源服务对其服务对象的价值更加直观。首先，人力资源服务连接人和企业，实现双方信息更有效率和效果地交换。其次，对劳动者而言，人力资源服务贯穿其职业发展全程，为其提供求职信息、求职平台，助其进行职业规划，直接或通过用工方间接保障其劳动权益，在新兴业态快速发展的趋势下为其提供灵活多样的就业方式。人力资源服务是从业人员实现就业并通过就业实现个人价值变现的重要助力。

对用工方而言，人力资源服务可利用其专业性、规模化以及长期积累赋能于“选、育、用、留”各个用工场景。在人才招聘环节，人力资源服务为用工方提供大量且精准的求职者信息，缩减信息不对称带来的成本；人才培育环节，人力资源服务可提供针对不同领域的职业培训，解决小规模企业或企业针对专精领域开展培训性价比不高、专业度不够的难点；人事管理环节，人力资源服务的出现可以解决用工方内部大量繁琐事务，以其规模优势降本增效；人才留存环节，人力资源服务能够提供先进的、定制化的专业解决方案，以完善用工方内部人力资源管理机制，从而提高从业人员的满意度。在技术驱动经济增长且灵活用工需求日益强烈的今天，用工方如何迅速对接到高端人才、采用何种用工方式控制成本并保障从业人员的劳动权益，这些问题都进一步凸显了专业人力资源服务的价值。人力资源服务是用工方优化人员配置从而提高核心竞争力、控制成本并提高人力资源管理效率的重要手段。

3.3. 人力资源服务的核心竞争壁垒

对于狭义的人力资源服务，由于本身业态的专业度较低、科学技术应用较少，且具有轻资产运营特点，进入者面对较低的进入壁垒；因此，同业公司间竞争激烈，潜在进入者威胁较大，被用工方内部组织或者先进技术取代的可能性大。随着经济发展和转型，以及新兴业态带动新就业形态兴起，广义的人力资源服务逐渐向高人力资本和高技术含量发展。

专业人员——人力资源服务从业人员知识、技能和素质呈现高端化趋势，从服务专业性的角度对新进入者树立竞争壁垒，并加剧行业内马太效应。

技术实力——灵活用工、定制化咨询、管理系统和软件供应等业态要求人力资源服务行业与互联网技术、现代通讯技术深度结合，加强了人力资源服务的不可替代性，提升了人力资源服务机构的议价能力。

人才资源——未来，高端稀缺人才发展以及协调、平衡地区间人才资源配置，是人力资源服务开展的重要方向，在灵活用工日益盛行的大趋势下，人力资本也将构成人力资源服务除专业人员和技術外的另一竞争壁垒。

差异化服务——业态的高端化看似提高了对潜在进入者的门槛，却也使得人力资源服务行业自然而然地成为一些具备人才、资源以及技术的互联网公司的拓展领域。现如今，潜在进入者威胁不再局限于专门提供人力资源服务的机构，而是来自各行各业具备高人力资本和高技术含量的机构。在此趋势下，人力资源服务企业打磨核心业务，率先成为专精类巨头，而后推进业态多元化，做到人无我有、人有我精，方能在变化的竞争格局中常有一席之地。

具备专业人员团队，持有人力资源，具备技术实力、能够提供差异化服务的人力资源服务机构更易扩大业务规模并逐渐形成多业态矩阵，进而打造自身品牌；强者愈强，弱者愈弱，人力资源服务的竞争壁垒将随着行业的整合更加显著。

4. 中国人力资源服务行业发展历程

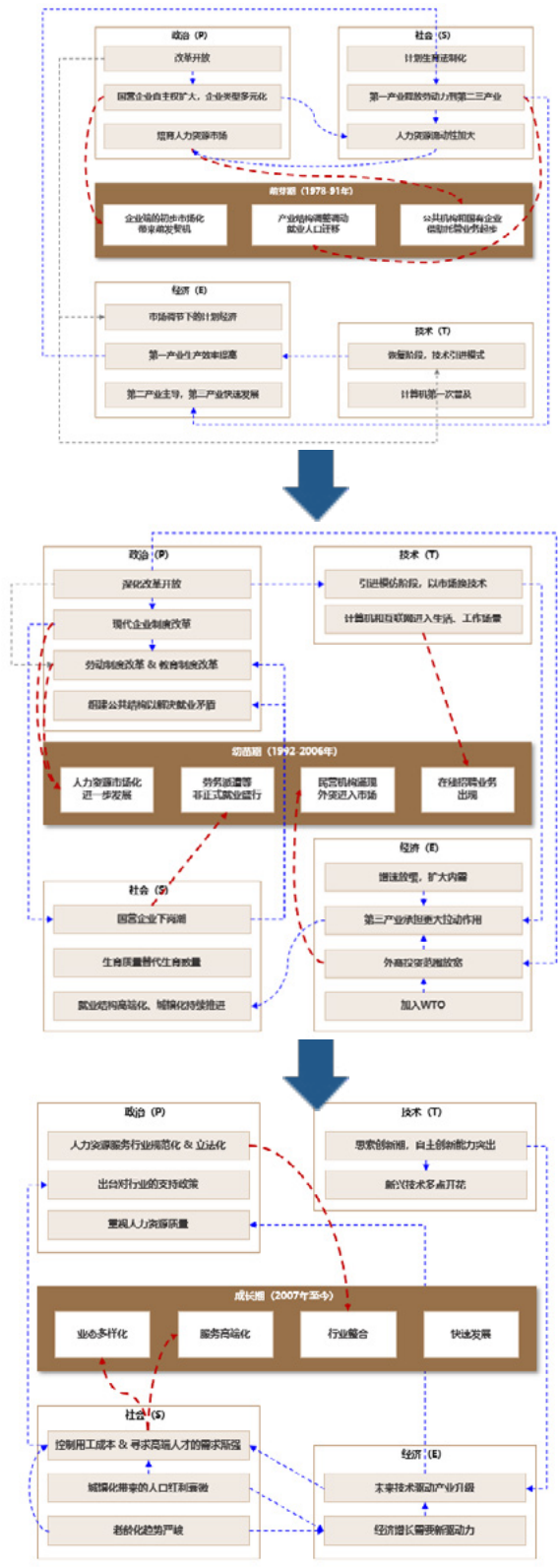
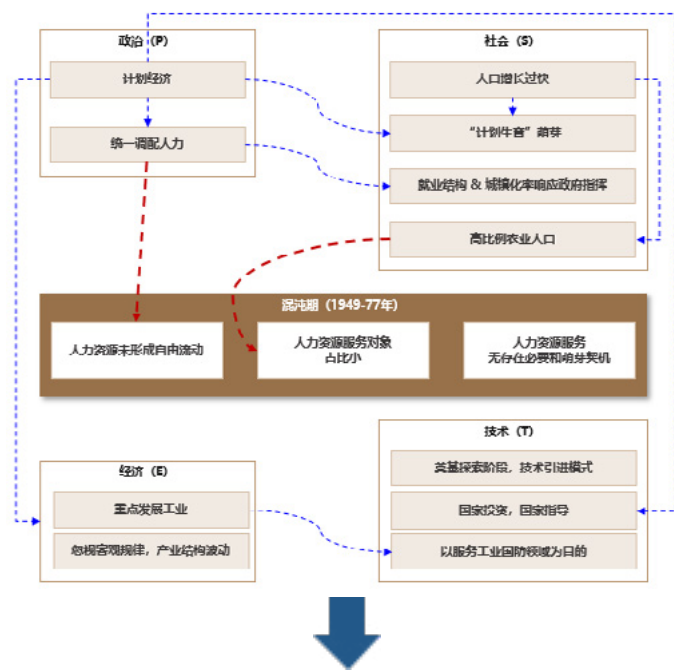
纵观中国建国70年来人力资源服务业的发展历程，从建国至改革开放之前，国家推行全面计划经济，政府对人力资源服务的发展策略以维持社会稳定、促进经济发展为目的，在经济放缓的情况下，政府开始培育市场以促进就业；在经济发展稳健的时期，规范行业以保障就业人员的权益；在经济转型的当口，鼓励行业发展以适应市场需求。工业是中国经济发展和夯实国本的基础，也是中国未来发展不可忽视的重要支柱。过去第二、三产业的快速发展为人力资源服务行业带来了机遇，未来第二、三产业共同向高质量高端化调整，仍会为人力资源服务行业提供巨大空间。

作为传统农耕大国，新中国成立时农业人口基数巨大，随着生产力的进步，第一产业向第二、三产业释放劳动力，同时伴随着城镇化率的不断升高，在此阶段人力资源服务行业服务对象扩大；然而随着老龄化、低生育率等现象加剧，人力资源服务机构提供的服务将由借力人口红利向顺应劳动力结构调整转型。中国的科学技术领域，经历了由单纯的引入到引入模仿到自主创新的发展历程，国家对技术发展的支持以加强国力为首要目的。人力资源服务行业对技术的应用起始于计算机和互联网的普及，未来技术将驱动各产业向高端化发展，也将促进人力资源服务机构主动开发应用新兴技术。

4.1. 中国人力资源服务行业发展历程推演

中国的政体以及社会主义性质决定了在中国的发展历程中，政治指导作用对经济和社会的影响较为显著。人力资源服务行业一方面直接受到政府政策的影响，一方面随着经济和社会的发展不断迭代完善；科学技术的进步主要得益于国家经济的发展，又反向促进经济增长，同时也应用于人力资源服务行业当中。

图表 1 中国人力资源服务行业驱动力模型



混沌期——政府采取全面计划经济的方针，经济方面重点发展工业，并配以人力资源的统一计划调配制度；人口就业结构和城乡结构均随政府计划相应变化。该时期，在政府的绝对指挥力、号召力下，人力资源尚未形成自由流动，加之建国初期高比例的农业人口使得人力资源服务对象占比较低，人力资源服务无存在必要和萌芽契机。

萌芽期——政府改革开放的方针赋予国营企业更多自主权，合资、外资企业也由此出现在国内，人力资源的自由流动性大大加强。另一方面，改革开放开始允许市场对计划经济发挥调解作用并且引入国外先进技术；各产业的发展进一步促进人力资源在产业间的流动。人力资源的初步市场化下，政府开始重视培育人力资源市场，公共人力资源服务机构和国有人力资源服务企业起步。

幼苗期——政府深化改革开放的进程中，现代企业制度改革引发国营企业下岗潮，就业矛盾叠加改革开放的大背景，劳动制度改革以及教育制度改革接踵而至，促使人力资源进一步市场化。经济层面，对外开放程度进一步扩大，且经济增长放缓需要第三产业发挥更多驱动作用，均促进了就业结构的高端化以及城镇化率的提升，外资也进入到中国的人力资源服务领域。在此时期，更加开放的市场环境为技术引入提供了更多机会，信息技术开始赋能于其他行业，人力资源服务行业由此出现在线招聘业务。

成长期——此阶段人力资源市场化已达到较高水平，政府开始以政策和立法规范行业，促进了人力资源服务行业的整合。经济发展至此阶段进入转型时期，未来须以技术驱动促进产业结构和产业内部的高端化，政府的关注点也因此由就业矛盾转向人力资源质量的提升。另一方面，人口老龄化以及较高的城镇化率都使得人口红利日益衰微，企业控制用工成本的需求以及对高端人才的需求推动人力资源服务业态多样化、服务高端化。

4.2. 混沌期（1949-1977年）：全面计划经济下，人力资源由政府统一计划调配

混沌期的中国市场以国家政策为发展依据，人力资源的流动也支持政策和响应国家号召为目的。这样的大背景下，人的身份更多的是集体中的一份子，人力资源基本没有自由流动，且当时中国第一产业就业人口占比极高，人力资源服务这一行业自然也没

有存在的必要和萌芽的契机。

学习苏联计划经济，人力资源统一调配

新中国的成立，中国共产党成为执政党，党和国家的工作重心由“乡村包围城市”转变为着眼全国范围，城市领导乡村。中国半殖民半封建的旧社会已然终结，开展新社会的建设是当务之急。

面对百废待兴，百业待举的局面，新政权缺乏制定全国性发展战略和政策的经验，而中国当时的国际国内状况均与成立之初的苏联相似度较高，政府因而采取“学习苏联”的方针，并制定了以工业建设为基本任务的第一个五年计划（1953-1957年）。第一个五年计划对工业发展的要求决定了中国的劳动力需要从农业领域向工业领域大规模转移，也突出了专业技术人员稀缺这一困难。

为保证“一五”计划推行中人才资源的合理利用，政府采取了统一计划调配制，以行政手段解决人才的供需矛盾。1952年2月，政府做出抽调技术员工发展国防工业的决定，全国各地、中央各部均大力支持选拔和调配技术员工到国防部工作。1953年11月，中央又发出了《中央关于同意调配干部，团结改造原有技术人员及大量培养、训练干部的决定》和《关于分期分批调配工业干部的通知》。据不完全统计，在三年之内，调到工业部门工作的干部共有16.3万人，其中调到国营工业企业的干部有10.3万人。

“一五”计划后，统一计划调配制这一人力资源管理体制在国内基本定型。

政府对经济和人力有绝对指挥力，人力资源市场化没有萌芽契机

“二五”计划期间，1958-1960年政府在全国范围内开展了极“左”的大跃进运动，掀起了全民大炼钢和人民公社化的高潮，在高指标、瞎指挥、浮夸风和共产风的盛行之下，国内劳动力配置也很大程度上受到不利影响，不以实际需求和技能匹配出发的统一计划调配造成了人力物力的巨大浪费。

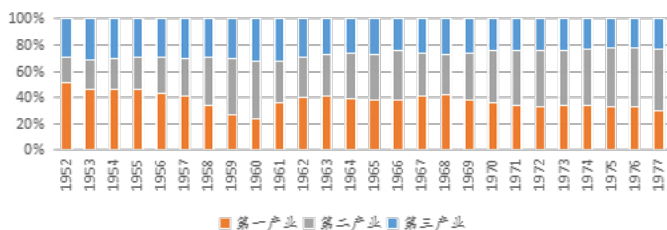
1965年国务院作出《关于西南三线建设体制问题的决定》，“三五”计划（1966-1970年）开始，国民经济计划的重心转向国防备战和三线建设，直至“四五”计划（1971-1975年），集中力量建设大三线战略后方仍是政府提出的主要任务。三线建设的提出，是基于中国当时日益严峻的周边局势——苏联、美国与中国之间

的关系空前紧张，印度、日本、韩国等也对中国持敌对态度，出于对我国重点工业项目和国防工业项目的保护，政府提出大分散、小集中，少数国防尖端项目要“靠山、分散、隐蔽”（简称山、散、洞）。三线建设属于典型的计划经济，国家是唯一的投资主体，调节完全依据国家计划和行政命令，对人力资源和企业的驱动力主要为精神号召，期间大批原先位于大城市的工厂和人才在政府的号召下迁往三线地区。这样计划经济下，财力、物力、人力各项资源都得不到有效的配置，三线建设期间的大量工业项目由于地理位置偏僻且分散，企业的建设环境十分落后封闭，技术和人员几乎与世隔绝，不仅信息闭塞，环境也十分艰苦。三线建设中设立的多数企业在后期都遭遇了发展瓶颈，不得不关闭、改制或搬迁。计划经济大背景下，中国人力资源主要由政府直接调配，普通群众从事的劳动领域也很大程度受政府号召的影响，市场化的人力资源不具备存在的必要性，也没有萌芽的机会。

应政策指导，工业作为首要发展对象，产业结构呈现不平衡波动

以工业建设为主要任务的“一五”计划决定了建国初期工业发展对我国经济的驱动力明显加强。1953年起，第二产业对GDP的贡献比例明显提升，至1957年“一五”计划完成，第二产业的GDP贡献已达到29.7%，较1952年提升近9个百分点，相应地第一产业的GDP贡献下降约10个百分点。“大跃进”期间提出了种种违背客观经济规律的“大办”“特办”口号，譬如全民大炼钢、大办铁路、大办猪场等，与此同时政府的基建投资也大幅增加，1958年的基础建设投资高达269亿元，同比增长88%，接下来两年仍保持正向增长，的确对工业发展起到了短暂的刺激作用，却是以牺牲农业发展为代价的。1958-60年间，GDP中第一产业的占比大幅下滑，使得人民和政府面对1959-61年间的严重自然灾害时无力应对，食物的严重缺乏威胁了人民的生命，也引发了党和政府对大跃进等激进经济发展方针的反思。

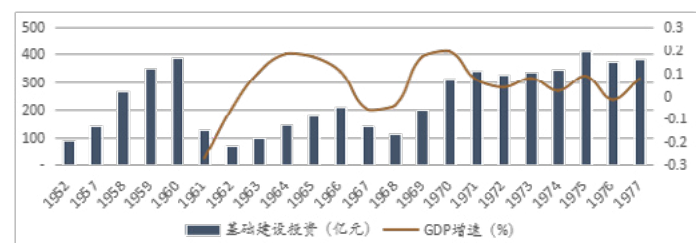
图表2 混沌期中国GDP构成情况



数据来源：国家统计局

整个混沌期内中国GDP的增速变化和政府对基础建设的投资体量变化基本一致，经相关系数的测算，GDP的绝对值增长与基础建设投资的增速高度相关。随着基础建设投资在1961年的大幅缩减，GDP的增长也明显衰减，更加体现了此阶段政府政策和行政指导对经济发展起到的决定性作用，在此背景下，人力资源自然而然地由政府统一调配和运用。

图表3 混沌期中国基础建设投资情况



数据来源：国家统计局，世界银行

建国后人口增殖过快，限制生育的思想萌芽

建国初期，政府对国家人口调节尚无明确政策，人民的生活从多年战乱中恢复安定，第一次生育高峰也随之到来。1949年，我国总人口约5.4亿，随后五年间快速增长至6亿，人口增殖过快对经济发展、人民生活以及社会安定都是潜在威胁。工业对新增人口的吸纳作用有限，而农业人口增长过快将会给农村社会带来沉重负担。巨大农村人口的粮食供应、城乡贫富差距持续拉大、以及工业就业人口过大对机械化发展的抑制作用都不利于新中国的发展，因此政府对控制人口、节制生育的关注也逐渐萌发。

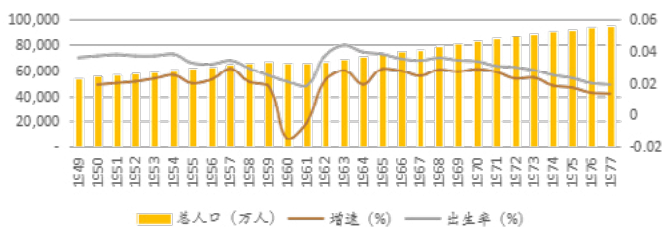
1955年，卫生部党组织发布的《关于节制人口问题的指示》中提出“为了国家、家庭和新生一代的利益，我们党是赞成适当地节制生育的”，代表了我国计划生育政策的思想萌芽。1956年，周恩来总理在关于“二五”计划的报告中正式提出了“我们赞成在生育方面加以适当的节制”，是政府首次对此问题表达了政策性的观点。但在此时期，节制生育还未形成法律法规落实到对群众行为的约束上，我国生育率依然保持在高位。根据统计，1959年，中国妇女在育龄期间，平均每人生育孩子五个以上¹，且该数据在之后整个60年代都居高不下。

1962年国务院出台了《关于提倡计划生育的指示》，次年决定

成立从国家到地方的各级计划生育机构，国家计划生育委员会于1964年正式成立。此时，国家对于人口控制的政策已经呼之欲出，但随后发生的“文化大革命”使得以马寅初《新人口论》为代表的节制生育的声音遭受到左倾势力的批判，计划生育工作的开展也由此一再搁置²。因此，建国以来，我国的总人口增长较快，仅在三年自然灾害期间出现了短暂的负增长，1962年出现了一波婴儿潮。

1971年，国务院发布了《关于做好计划生育工作的报告》，两年后又提出了“晚婚”“稀生”和“少生”的政策，当时的“晚婚”提倡女性23周岁上、男性25周岁以上结婚，“稀生”提倡生育间隔在3年以上，“少生”提倡最好生育1个孩子，不多于2个孩子。20世纪70年代初，政府在节制生育方面的倡导初显成效，我国的出生率开始逐渐走低，1977年，中国妇女在育龄期间的平均生育子女数下降到3个孩子，此后生育率继续快速下降。

图表4 混沌期中国总人口增长情况

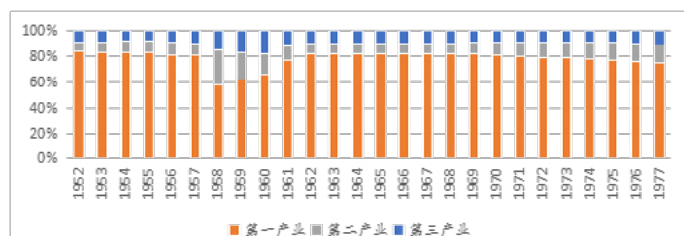


数据来源：国家统计局

就业结构以及城镇化率凸显统一调配制度，高比例农业人口非人力资源服务对象

政策对从业人口情况的影响明显体现了当时统一计划调配这一人力资源管理制：大跃进开始的1958年，中国的就业人口在全民炼钢、全民工业建设的号召下增长幅度显著加快，就业人口中从事第二产业的占比也大幅提升。

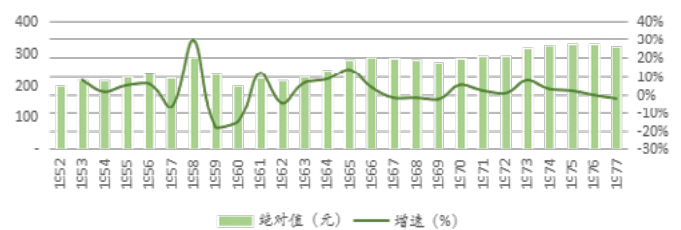
图表5 混沌期中国就业人口构成情况



数据来源：国家统计局

尽管如此，直到1977年中国的第一产业就业人口占比仍高达约75%，中国作为历史渊源极深远的农耕大国，农业生产力的此时期仍依靠务农人口的拉动，平均每个第一产业就业人口带来的第一产业增加值增长并不显著。高占比的第一产业就业人口决定了留给人力资源服务业的发挥空间是很狭窄的，也是此时期人力资源服务业未能萌芽的一大原因。

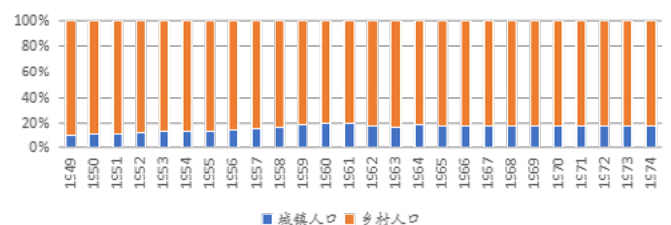
图表6 混沌期平均每个就业人口带来的第一产业增加值



数据来源：国家统计局

与此同时，大跃进的失调经济政策使得1958-1960年间人口从乡村向城镇过快地迁移。面对自然灾害中暴露的经济失调问题，政府对国民经济展开了全面调整，其中包括精简职工、压缩城镇人口、压缩重工业生产等举措。随着政府调整的进程，就业人口中从事第二产业的占比于1961年恢复至接近大跃进前的水平，而城镇人口的占比也由1962年开始出现连续两年的回落。从1966年开始，长达十多年的三线建设期间，第二产业就业人口增长稳健，在整体就业人口中的占比由8.7%增长至13.5%；另外，原本已经显露下降趋势的乡村人口占比直至改革开放前都保持稳定。

图表7 混沌期中国常住人口城镇化情况



数据来源：国家统计局

注：此处的城镇人口是指居住在城镇范围内的全部常住人口；乡村人口是除城镇人口以外的全部人口

² 杨舸.《新中国成立以来的人口政策与人口转变》[J].北京工业大学学报(社会科学版),2019,19(1):37-49.

新中国成立到改革开放前这段时期，政府缺乏全国范围内的执政经验，因而全面学习苏联成立初期的方针，国家的一切经济政策都由政府单方制定，一切经济活动都由政府单方计划和指导；加之各行各业人才稀缺的状况，掌握知识、技术的人才的调配很自然地由国家统一掌控。在当时百废待兴、稳定社会、发展经济背景下，政府的政策多以稳固政权、加强国防为出发点，最终都落实在了工业建设和发展上。技术的落后、人才的匮乏决定了中国的工业建设起步需要大量劳动力的支撑，国家对全国民众的号召和调动是当时经济发展必不可少的举措。

技术奠基探索时期，采取引进模式，依靠国家投资，重点服务工业国防领域

正如此时期的经济发展一样，建国以来到改革开放前，我国的科学技术发展也主要依靠国家的投资驱动，科研经费由政府集中投入，科研方向、计划和目标由政府决定。基于当时国内外的政治和经济背景，科技的发展在政府的指导下自然也致力于对工业和国防建设的支持。

1954年，政府与苏联于北京签订《中苏科学技术合作协定》，加强两国在学术界和科学领域的交流和合作，在“一五”“二五”计划期间，在苏联的援助下，诸多矿产、电力、钢铁、化工、机械和军工项目得以建设，中国首套完整的工业体系初步建立。除援建项目外，中国也曾派出大批专家学者赴苏联学习国际上的先进科学技术，以培养我国自己的工农业科研人才。这一时期，我国的科技事业虽有起色但仍处在较低水平，依赖苏联也难以走在国际科技发展的前沿。当时，第三次科技革命已然拉开序幕，国际上原子能、电子计算机、航天技术等领域初现巨大突破，追赶发达国家的紧迫感在国内日益强烈。

1956年，全国知识分子问题会议上，党中央制定了《十二年科技发展规划》，力求在十二年内至少在关键的科研领域赶上世界先进水平。随着中国和西方发达资本主义国家的关系开始改善，摆脱苏联对中国的制约、从西方更广阔的市场引进先进技术成为可能。1956-1965年这段时期后来被称为我国科技发展的第一个黄金时期，重点发展了电子学、计算机、原子能等学科，成功爆炸了我国的第一颗原子弹，促进了中国国际地位的提升³。文化大革命爆发后，大批知识分子、科研人员受到批判和打击，国际

科技交流活动几乎全部中断，对外学习被批判为崇洋媚外，科技的发展也因而停滞，仅在国防领域取得了两弹一星的成就。1977年时，邓小平曾做出我国当时的科技发展水平落后发达国家20年的估计。

这一时期，我国的科技发展经历了奠基和探索，发展模式以技术引进为主，完全依靠国家投资，同计划经济一样完全受国家指导，主要服务于工农业和国防建设，国家统筹下的人力资源统一调配尚未受益于科学技术的发展。

4.3. 萌芽期（1978-1991年）：改革开放赋予企业初步市场化，人力资源得以自由流动

随着改革开放，市场开始对计划经济发挥辅助和调节作用，企业端的经营自主权扩大和企业类型的多元化为人力资源服务带来了萌发的契机；同时第三产业开始迅速发展，就业人口在产业中转移，以公共机构和国有企业为代表的人力资源服务机构借助基础托管业务和人才派遣业务起步。

改革开放为国营企业带来更多经营管理自主权

1976年，随着“四人帮”被粉碎，国内长达十年的“文化大革命”结束，社会秩序逐渐回归正常；国际环境下，资本主义阵营中除了美国这一超级大国，日本和西欧的经济实力逐渐加强，美国 and 苏联之间的关系也出现缓和，中国面临的国际形势出现好转。这样的内外环境下，中国的经济存在改革和发展的机遇。

1978年的十一届三中全会结束了政府工作两年的徘徊期，这次会议提出权力过于集中是我国经济管理体制的一个严重缺点，地方和工农企业应当在国家统一计划的指导下有更多的经营管理自主权，经济行政机构应当精简并将大部分职权转交给企业性的公司，以及必须按照经济规律办事等指导思想，最终做出了把全党工作重心和全国人民的注意力转移到社会主义现代化建设上来，实行改革开放的战略决策。

企业经营管理自主权的扩大，势必会带来企业在用人方面的灵活性，人才在就业方面自主选择的机会和动力也得到相应的促进。1980年5月政府部门出台的《关于扩大国营施工企业经营管理自主权有关问题的暂行规定》中明确提出扩大企业的劳动工资管

理权限，“企业可以根据任务需要，通过当地劳动部门直接招用临时工。企业按照国家劳动计划增加固定职工时，有权根据生产需要，经过考核，择优录用。”伴随着经济管理体制的改革，国营企业开始初步掌握自主筛选和雇佣人才的权利。

改革开放背景下，国内企业类型开始呈现多元化

除了对现有企业自主经营管理权的扩大，改革开放也意在发展对外贸易，吸引境外投资，与外部进行经济和技术的交流。经过邓小平复出后首站视察广东，以及国家考察组对港澳进行了实地调研，借鉴港澳经验，让中国东南沿海在经济改革方面先走一步的想法逐渐成形。1979年，国务院批复了广东和福建两省分别提出的《关于发挥广东优势条件，扩大对外贸易、加快经济发展的报告》和《关于利用侨资、外资、发展对外贸易，加速福建社会主义建设的请示报告》，做出了试办深圳、珠海、厦门、汕头四个经济特区，中国东南沿海一带就此成为最早实行对外开放的地区。

1980年国务院首次公布了《中外合资经营企业登记管理办法》《中外合资经营企业劳动管理规定》，其中提出了合营企业职工的雇佣、管理、辞职或解雇要通过订立劳动合同加以规定，另外，在这次公布的政策中，也提出了企业可以举办技工学校 and 训练班对职工进行培训的概念。此次政策的颁布可以称之为劳动关系改革在合资企业中做的小范围尝试，建国以来首次重大的劳动制度改革也接踵而来。1986年，国务院发布了《国营企业实行劳动合同制暂行规定》、《国营企业招用工人暂行规定》、《国营企业辞退违纪职工暂行规定》和《国营企业职工待业保险暂行规定》四个通知，标志着国内早期劳动关系改革的开始。

1986年，《中华人民共和国外资企业法》公布且施行，允许在国内设立外资企业，自此国内企业类型进一步多元化。

政策层面上，改革开放一方面带来了国内企业的多元化，另一方面也影响着国营企业内部的管理制度，使得人力资源管理体制进一步由过去的统一计划调配制迈向企业自主化和市场化，人力资源服务萌发的契机已经出现。

企业端市场化推动人力资源公共服务机构问世

随着劳动合同制在合资企业间逐渐确立，国内人力资源的流动性

大大加强，加之上世纪80年代初恰逢上山下乡的知青掀起返城潮，用工方和人才之间的匹配成为当务之急。需求催生下，各类人力资源服务机构相继出现。此时期的人力资源服务机构的出现，主要基于政府对人力资源市场的培育，形式以政府人事部门下的公共机构和国有企业为主。

1983年起，广东、上海、沈阳等地陆续成立人才交流服务公司，次年，《关于成立劳动人事部人才交流咨询服务中心的通知》也正式发布，随后全国人才交流咨询服务中心在北京挂牌营业；1988年，全国人才流动中心成立，政府人力资源公共服务步入了起步阶段。截至1990年前后，全国设立30个省级人才交流服务机构，409个地市级机构，1395个县区级机构⁴，这些公共服务机构提供的服务以档案管理、人事代理、党组织关系管理等托管服务为主，为市场配置人力资源奠定了基础。

除托管业务外，以招聘就业为目的的人才市场概念也出现在同时期，1988年，深圳人才服务公司成立了国内第一家有固定场所的人才市场，主要服务于经济特区的三资企业，开业之初企业虽然摊位不多却门庭若市，对自主就业感兴趣的求职者数量众多。

改革开放后，越来越多的外企在中国设立办事机构，这类办事机构不具法人资格，因而没有独立的人事管理权，政府规定外企驻华代表机构的中国员工须由指定的机构统一派遣，人才派遣这一业务应运而生。1979年11月，北京市友谊商业服务公司，即今天的FESCO成立，同月，FESCO正式向日本在华企业派出了第一名员工，可以说是我国最早期的劳务派遣业务，到1988年，将人才派遣到外企工作已经是FESCO的主营业务之一。

人力资源服务行业的逐渐发展越发引起了政府对此领域的重视，为了规范行业的发展同时更好的培育人力资源市场，以树立规范、建立规则为目的的政策也相继出台。政府先后于1988年发布了《关于加强流动人员人事档案管理的通知》，于1990年发布了《劳动就业服务企业管理规定》，于1991年发布了《关于加强人才招聘管理工作的通知》。从政府在该时期所发布的相关政策也可以看出，当时的人力资源服务主要集中在招聘就业以及人事档案管理这两个环节。

⁴ 人事部流动调配司.《流动调配工作指南》[R].1991.

经济体制第一次改革，市场开始对计划经济发挥调节作用

改革开放起直至1984年，我国的经济体制经历了第一阶段的改革，向计划经济体制内部引入了市场机制，1982年党的十二大上提出了“计划经济为主，市场调节为辅”的原则，具体推行了农村地区的家庭联产承包责任制和部分工业企业扩大自主权的政策。在此之后，整个萌芽期期间，农业和工业都保持着高速、稳定的增长。改革开放当年，GDP增速同比加快3.5个百分点，1984年GDP已经相对1977年实现翻番，超额完成了“六五”计划中提出的控制数字目标。

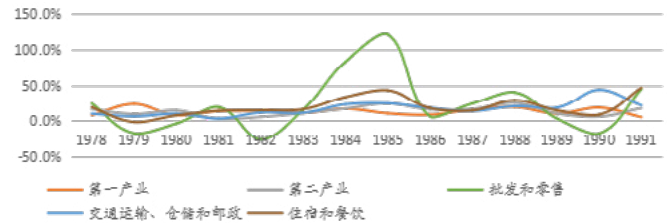
1984年十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》，突破了以往计划经济和商品经济是站在对立面的传统思想，正式提出了“有计划的商品经济”，随之步入了我国经济体制改革的第二阶段。这一阶段的经济体制改革倡导“国家调节市场，市场引导企业”，改革的实施以城市为中心，所涉及的范围也很广泛，几乎涵盖生产关系的方方面面。中国由过去单一的公有制经济结果逐渐改变为以公有制为主体、多种经济成分并存的所有制结构就是在这一阶段的改革中发生进行的。

第二产业对GDP贡献最大，第三产业开始快速发展，人力资源服务机遇突显

这一时期，中外合资企业和外资企业虽已出现，但国家对外资投资范围的限制还较为严格，根据1990年实施的《中华人民共和国外资企业法实施细则》，在新闻、出版、广播等传媒行业，国内商业、对外贸易、保险行业，以及邮电通信这三大领域禁设外资企业；公用事业、交通运输、房地产、信托投资以及租赁行业也限制设立外资企业。此时期外商直接投资在第二产业中的轻工产业较多，未对第三产业的发展发挥直接作用。

从产业结构来看，此阶段第二产业增加值始终稳定保持着对GDP最大的贡献比例，1984年起，第三产业的占比逐年持续增长，而农业的贡献比例开始愈发下降。从各产业增加值的增速来看，第三产业中批发和零售、交通运输、仓储和邮政以及住宿和餐饮这三个行业的增加值都在1984年之后出现过较高增速，增长情况普遍优于第一产业和第二产业。

图表8 萌芽期中国各产业增加值增长情况



数据来源：国家统计局

注：此处增速为产业增加值的名义增速

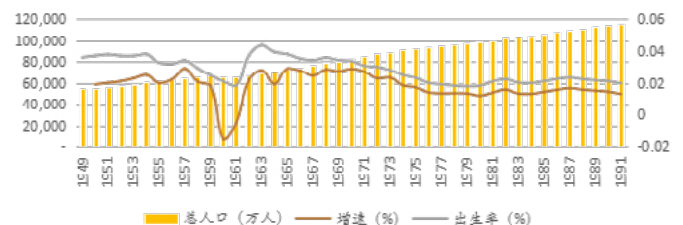
参考美国日本等发达国家的人力资源服务行业发展历程，第三产业的快速发展所代表的劳动密集型服务行业的蓬勃兴起正是人力资源服务行业的重要机会。

计划生育政策法制化，生育率和出生率下降显著

改革开放当年，中国育龄妇女在育龄期平均每人生育不到3个孩子。1980年，政府连续召开了五次人口座谈会，随后发布了《中共中央关于控制我国人口增长问题致全体共产党员、共青团员的公开信》，信中提出“为了争取在本世纪末把我国人口控制在十二亿以内，国务院已经向全国人民发出号召，提倡一对夫妇只生育一个孩子。”此倡议确立了我国独生子女政策的雏形。1982年，计划生育被定为基本国策，20世纪末人口不超十二亿也被定为计划生育工作的硬性目标；当年的宪法中，有两条分别提及国家开展计划生育工作的意义以及公民应当履行的义务，计划生育的法制化达到空前高度。

虽有政策强有力的限制，但在1982-1991年期间，中国仍然迎来了第二波婴儿潮，此时期正值1962-1973年第一波婴儿潮出生人口的生育年龄，且改革开放为经济发展和人民生活、工作都带来了巨大的革新和机遇，婴儿出生率在持续下降的大趋势下出现小幅的向上波动。

图表9 萌芽期中国总人口增长情况



数据来源：国家统计局

第一产业释放劳动力到其他产业，产生人力资源服务萌芽的良好条件

与产业结构的调整一致，在人力资源服务发展的萌芽期，第二、三产业就业人口在整体就业人口中的占比提升显著。第一产业就业人口的占比在这 14 年间下降约 10 个百分点，得益于农业生产在改革开放后的显著提升，正因如此，大批农业劳动力才得以解放，投身第二、三产业建设。

图表 10 萌芽期 平均每个就业人口带来的第一产业增加值



数据来源：国家统计局

仅在改革开放的元年，第二产业就业人口占比就由 1977 年的 14.8% 提升至 1978 年的 17.3%，第三产业就业人口的占比则由 1977 年的 10.7% 提升至 12.2%，直至 1991 年，第二、三产业就业人口的占比已分别达到 21.4% 和 18.9%。

从中国人口的城乡分布来看，改革开放之后，我国城市化进程稳步推进，城镇人口占比由 1977 年的 17.6% 逐年提升至 1991 年的 26.9%，期间再未发生过倒退的迹象。

技术恢复时期，出现第一次计算机普及高潮，但尚未深入国民生活

随着文化大革命结束，我国的科技发展也进入恢复期，1978 年在北京召开的全国科学大会上，邓小平提出“科学技术是生产力”的论断，并在 1988 年再次强调“科学技术是第一生产力”；政府遵循“走出去，引进来”的策略，一方面鼓励政府、企业以及学术、科研人员出国学习交流，另一方面倡导引进国外的先进技术。中国巨大的、尚未开发的市场也激发了外资企业与中国企业合作的意愿，1985 年德国大众公司与上海轿车厂合资成立上海大众汽车有限公司，随后便诞生了中国首款从德国大众引进而来的车型“桑塔纳”。此阶段“走出去，引进来”的策略快速填补了我国工业供给上的短缺领域⁵。

1981 年，中央电视台、中国电子学会计算机普及委员会和中央

电大联合举办计算机知识普及讲座，向全国讲授 BASIC 语言，当年收看人数超过 100 万人，次年起年年重播，收看人数超过 300 万人，计算机在国内的第一次大规模普及就此展开。此后的十年间内，国内大学普遍开设了计算机课程。1984 年，邓小平在首届少年儿童计算机程序设计竞赛上提出“计算机的普及要从娃娃做起”，同年计算机课程进入到了上海的高中课堂，成为高中阶段的必修课。80 年代，计算机进入校园，国内群众对计算机应用的认知仅限于编程，更多实用性的目的还有待探索。

4.4. 幼苗期（1992-2006 年）：现代企业制度改革、劳动制度改革以及教育制度改革均促进人力资源进一步市场化

随着改革继续深化，企业端向现代制度迈进的过程中产生大批下岗职工，就业问题加剧以及日益市场化的经济形势都对劳动制度改革提出了新需求，而劳动制度和毕业生就业制度的进化又进一步带动人力资源市场化的发展。政府组建以解决就业问题为目标的公共机构的同时，民营和外资人力资源服务机构也开始涌现。

改革开放坚定深化，现代企业制度改革引发下岗潮，就业需求爆发

1992 年，改革开放的总设计师邓小平先后赴武昌、深圳、珠海和上海视察，沿途发表了对中国改革有着重大意义的“南方谈话”。20 世纪末最后十年，外有苏联解体，内有八九风波的形势下，“南方谈话”坚定地重申了十一届三中全会以来党提出的理论和发展路线，把改革开放推向了一个新的阶段。邓小平明确了，“计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场”，从而将人们从社会主义绑定计划经济的思想禁锢中彻底解放出来，为中国下一阶段的经济体制改革奠定了基础。

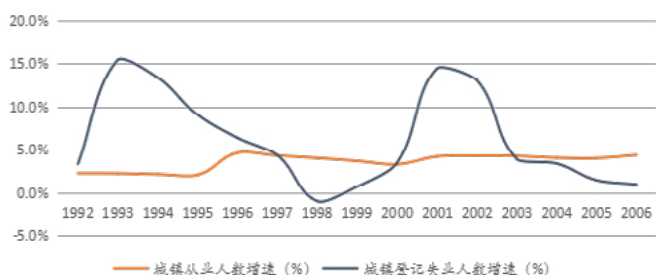
国有企业的改革早在改革开放初期企业自主权扩大时就已开始，至 20 世纪 90 年代中期，已经经过企业承包制改革，进入现代企业制度改革阶段。1993 年的党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，全会指出社会主义市场经济体制是要使市场在国家宏观调控下对资源配置发挥基础性作用，并提出进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。1997 年的全国职工再就业工作会议明确了减员、下岗为国企脱困的战略途径。2002 年，在全国职工再就业工作

⁵ 程磊.《新中国 70 年科技创新发展从技术模仿到自主创新》[J]. 宏观质量研究, 2019, 7(3):17-37.

会议上，江泽民强调了国有企业下岗失业人员的再就业问题，并提出当前及今后一个较长时期内，我国就业方面都面临着劳动力供求总量矛盾以及就业结构性矛盾，一方面劳动力总量过大，且与用工方所需素质的匹配度低，另一方面城镇就业压力大的同时农村富余劳动力向非农领域的转移速度也在加快。

对比此时期城镇从业人员的生长速度和城镇登记失业人数的增长速度，大部分时间内城镇登记失业人数的增长都更加显著，城镇登记失业率在 2000 年后也大幅升高。

图表 11 幼苗期 城镇从业 / 失业人员增长情况



数据来源：国家统计局

注：城镇登记失业人员指有非农业户口，在一定的劳动年龄内（16 周岁至退休年龄），有劳动能力，无业而要求就业，并在当地劳动保障部门进行失业登记的人员。

劳动制度改革 + 教育制度改革双向推动人力资源市场化

在就业问题已经成为一个有全局性影响的经济问题和社会问题的大背景下，全社会急需人力资源服务机构发挥其促进就业、改善就业结构的职能。因国有企业改革而下岗、需要再就业的大量劳动力提出了对人力资源服务行业的新需求。国有企业内部的制度改革以及国企下岗潮带来的就业压力虽然严峻，但随之而来的人力资源流动也直接推动了人力资源市场化的进程。

1995 年，随着《劳动法》的颁布实施，劳动制度改革以法律法规的形式明晰地落实在了劳动关系、工资和社保三个方面。

劳动关系层面，以劳动合同制度为重点的企业用工制度改革已由试点转向全面推进，据中国人力资源和社会保障部统计数据，1992 年，中国城镇职工中合同制职工的占比仅有 16.3%，经过短短一年，这一占比已经几乎翻番发展到 31%，直到 1998 年，这一占比已经高达 98.1%，全面推行劳动合同制度的进程已经基

本完成。工资层面，工资分配与岗位差别、劳动贡献的联系逐渐增强。劳动关系和工资分配制度的优化能更好的促进人才按市场的需求流动到合适的岗位，并获得与之匹配的报酬，人力资源服务机构在招聘就业环节的职能也因此有机会更好地发挥，体现更多的价值。

社保层面，《劳动法》颁布之初，医疗保险在企业间试行最为广泛，养老、工伤、失业保险还在试点改革，我国的劳动保障立法取得较大进展是在 1999 年，《社会保险费征缴条例》和《失业保险条例》正式颁布实施，且对于社保征缴的执法检查力度也持续加大。随着国家通过法律法规加大对社保的监管力度，企业在此方面对人力资源服务的需求也愈发强烈，除去最初的档案管理、人事代理、人才派遣以及招聘就业任务，社保代理业务也将进入人力资源服务机构的主营范围。

除了解决失业人员的就业矛盾，就业结构性矛盾也是政府关注的重点。企业端在现代化改革中对高质量劳动力的需求日益迫切，就业者可以按照市场需求流向合适的岗位才能形成完整的人力资源市场闭环。1993 年，国务院出台的《中国教育改革和发展纲要》中提出要推行“自主择业”的就业制度，让高校毕业生除了分配到政府机关、事业单位、国有企业也有机会选择日益壮大的外企及民营企业。1994 年，当时的国家教委发布《国家教委关于进一步改革普通高等学校招生和毕业生就业制度的试点意见》，明确了“国家不再以行政分配而是以方针政策指导、奖学金制度和社会就业需求信息来引导毕业生自主择业”。1996 年，国家抬高国家机关、事业单位和国企的准入门槛，并于同年正式终结建国以来的毕业生分配制度。政府在就业者端对市场化的推动不仅为民营和外资企业带来了希望，也将职业自主权、职业发展等规划的概念带进了年轻人的生活中。

公共人力资源机构专注就业矛盾与平衡，民营企业纷至沓来，外资注入中国市场

配合现代企业制度的推行以及劳动制度的改革，政府也通过人力资源公共服务的设立推动着人力资源市场化的进程。

1993 年《关于建立社会主义市场经济时期劳动体制改革总体设想》中提出在各级地区建立职业介绍机构的指导思想。据中国

人力资源和社会保障部统计，截止 1994 年底，全国已建立起 2.5 万个职业介绍机构，较 1993 年底数量增多了 39%，其中由政府劳动部门设立的机构数量占比高达 80%。此后直到 1998 年，职业介绍机构的数量持续增多。1999 年，随着全国大部分区域出台劳动力市场管理的地方法规或行政规章，4000 多个非法设立的职业中介机构被依法清理，500 多个严重违规的机构被取缔，职业介绍机构的蓬勃发展期也基本告于段落。

1994 年 8 月，当时的人事部发布了《加快培育和发展我国人才市场的意见》，其中提出以“双向选择”为特征的人才流动越发活跃，但总体上看人力资源还未获得充分利用，人力资源的市场配置机制还未形成，因此政府要加快培育和发展人才市场，实现个人自主择业、单位自主用人的总体目标，人才市场 2-3 年内普及大中城市，2000 年前普及全国的近期目标也由此建立。人才市场的建立标志着我国人才资源配置方式的根本性变革，打破了我国传统的人才资源统包统配的计划配置形式。配合人才市场这种人力资源服务形态的发展，1996 年颁布的《人才市场管理暂行规定》对其中的管理和监督进行了明确，其中也提到了对外资进入中国人力资源市场的原则性规定，明确禁止了境外独资的人才市场中介机构，并对合资机构成立程序做出了阐述。

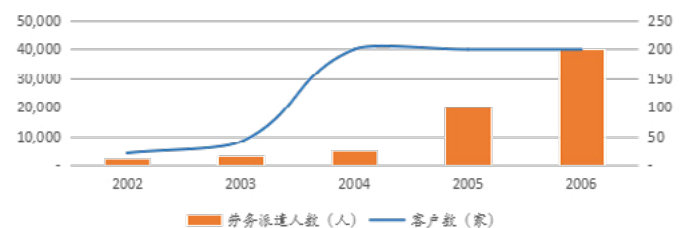
同是 1994 年，为了有针对性地解决下岗职工再就业这一问题，政府开始探索再就业服务中心这一形式的服务机构。再就业服务中心是在政府指导下，依托企业主管部门（国有控股公司）组建的对企业结构调整（包括破产、兼并和减员增效）中下岗职工进行托管的中介机构，其目的是保障接受托管的下岗职工的基本生活，帮助下岗职工再就业。进入再就业服务中心的下岗职工与组建该中心的企业签订托管合同，托管期限最长不超过两年，期限已满未再就业的职工须解除托管合同。最早的再就业服务中心于 1996 年在上海试点建立，1997 年《关于在企业“优化资本结构”试点城市建立再就业服务中心的通知》正式颁布。截止到 2001 年 6 月底，全国累计超 2300 万名下岗职工进入再就业服务中心，其中约 87% 实现了再就业⁶。

除政府指导设立的公共服务机构，90 年代也是第三方人力资源服务企业涌现的时期。1999 年，在当时名为“广州红海劳动咨询事务所”的红海人力集团成立。成立之初，红海隶属于当时的劳

动与社会保障部，主要向广州劳动管理协会会员提供劳动保障法律法规咨询，红海成立后的首个客户为主营招聘派遣的正大万客隆。2000 年，红海的主营业务向劳务派遣过渡，服务了美晨、强生等转移式劳务派遣客户，且聘用了专业法律人员以提供劳动争议诉讼代理业务。2001 年，红海由“广州红海劳动咨询事务所”更名为“广州红海劳动咨询事务所有限公司”，并为广州地铁总公司提供了全套人力资源管理体系改革相关的咨询服务。

以劳务派遣为代表的非正规就业形式在此就业矛盾严峻的时期迅速发展壮大，数据统计，2002 年我国的非正式部门从业者数量约占城镇从业人员总数的 39%⁷。2000 年开始从事劳务派遣的红海集团至 2002 年劳务派遣业务已经大幅扩张，2004 年，红海进行民营股份制改制，更名为“广州红海人力资源有限公司”，明确了劳务派遣为公司的核心业务，起步第六年即达到了服务 200 家客户、劳务派遣 4 万人的业务规模。劳务派遣等非正规就业形式是促进就业的有效手段，但在缺乏监管的环境下也对企业稳定用工和就业者权益保障造成一定威胁。

图表 12 红海集团劳务派遣业务发展情况



数据来源：国家统计局

在此时期，逐渐市场化的中国人力资源市场也开始吸引外资进入中国人力资源服务市场。1994 年，万宝盛华首次进入中国大陆；1996 年，万宝盛华提供组织人力咨询服务的子公司在华设立办事处，2003 年，万宝盛华中国分公司在中国大陆正式成立，主营业务为人才寻访和人力咨询服务。1995 年和 1997 年，光辉国际分别在北京和上海设立了代表处，尚不能在中国大陆开展经营业务，两代表处于 2003 和 2003 升级为分公司开始从事经营活动。

经济增速放缓，外商投资范围放宽，第三产业承担更多拉动作用

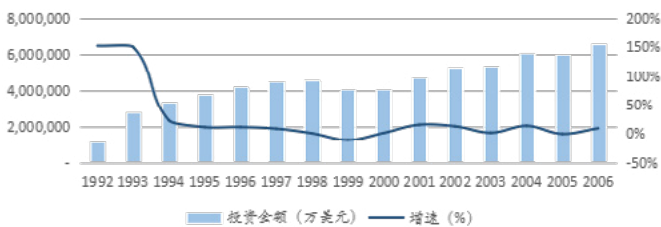
1992 年，中国政府开始放宽外商投资的产业范围，一方面“以市场换技术”，再者利用外资促进产业结构调整。1995 年发布的《指导外商投资方向暂行规定》和《外商投资产业指导目录》

⁶ 乔建.《从市场化、法制化到灵活化：改革开放以来中国劳动关系的转型发展及启示》[R]. 中国人力资源开发,2019,36(9):77-90.

⁷ 蔡昉,王美艳.《非正规就业与劳动力市场发育——解读中国城镇就业增长》[J]. 经济学动态,2004,45(2): 24-28.

将外商投资项目分为鼓励、允许、限制和禁止四类，其中鼓励类项目涉及高新技术、新设备、新材料，以及高档次产品；禁止类项目未再提及具体产业。由此，第三产业逐步开启了对外开放的大门。1992-1993年，中国实际利用外商直接投资金额出现150%以上的增长。

图表 13 幼苗期中国实际利用外商直接投资情况

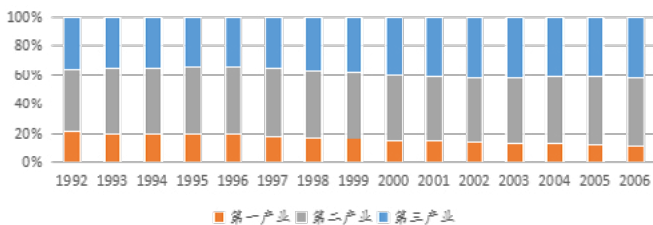


数据来源：国家统计局

注：外商直接投资指外国投资者在我国境内通过设立外商投资企业、合伙企业、与中方投资者共同进行石油资源的合作勘探开发以及设立外国公司分支机构等方式进行投资。外国投资者可以用现金、实物、技术等投资，还可以用从外商投资企业获得的利润进行再投资。

尽管有外资注入，受国内企业开工不足、下岗职工增多，就业问题加剧的影响，我国经济增长速度自1995年开始放缓。1997年，亚洲金融危机爆发，泰国、印尼和韩国受其影响最为严重，货币大幅贬值。为了在亚洲金融风暴中维持中国经济和社会的稳定，中国政府坚持人民币不贬值的同时努力通过教育、医疗和房地产等拉动内需，第三产业增加值在GDP中的占比也在连续下降四年之后，重新回升到35%并在之后保持着持续升高的势头。

图表 14 幼苗期中国GDP构成情况



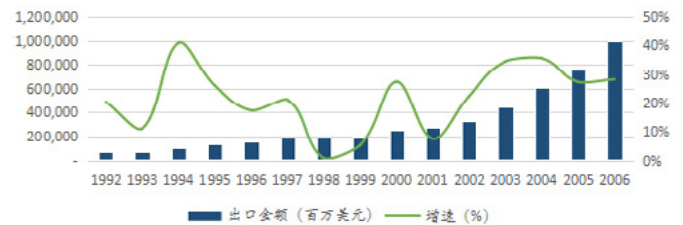
数据来源：国家统计局

加入WTO后，出口对经济增长的驱动作用加大

2001年，中国加入世贸组织（WTO），标志着改革开放的进一步升华也意味着中国深度参与到了全球化经济当中，此后外商在

华直接投资金额逐年稳步增长，2001-2006年间的投资金额年复合增长率达7%。此外，我国对外出口也由此达到了一个新的高度，2001-2006年间的货物和服务出口金额年复合增长率约30%，出口总额与GDP的比例由2001年的19.9%逐年递增，于2006年达到35.4%的高峰，中国的经济结构也在此时期由“内需依存性”向“出口导向型”转变⁸。

图表 15 幼苗期中国货物和服务出口情况

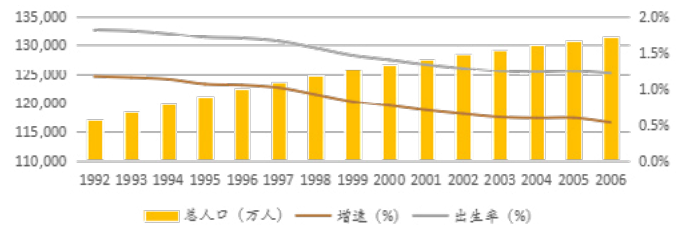


数据来源：世界银行

中国进入低生育率时期，生育质量替代生育数量，促进劳动力质量提升

20世纪末我国的出生率达到了建国以来的新低，育龄妇女在育龄期平均每人生育1.5个孩子左右⁹，达到了国际公认的低生育率。这与此前计划生育工作的大力开展是密不可分的，另外随着中国经济的发展以及城市化的推进，国民的生育观念也发生了巨大转变，中国的低生育率可以说是政策和时代的共同产物。

图表 16 幼苗期中国总人口增长情况



数据来源：国家统计局

除了对人口的直接作用，有研究表明生育率与家庭教育投入也存在显著的关联。生育率得以限制，极有可能会增加家庭在孩子教育上的投入，从而提高未来劳动力的质量。据数据统计，从1982年计划生育成为国策，直至2015年，我国劳动年龄人口的平均受教育年限由5.73年上升至10.23年¹⁰。

⁸ 刘瑞翔，安同良．《中国经济增长的动力来源与转换展望——基于最终需求角度的分析》[J]. 经济研究, 2011, 7(5).

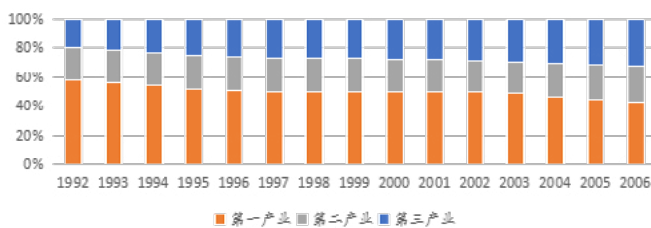
⁹ 快易理财网．“中国历年总和生育率统计”[DB]. 2019.

¹⁰ 杜鹃，安瑞霞．《从人口大国到人力资源强国——改革开放四十年中国教育发展成就与人力资源发展》[J]. 国家教育行政学报, 2018, 11(3): 3-12.

就业结构调整以及城镇化的进程持续推进

中国制造业加速发展对中国产业结构的调整，以及劳动力结构的调整都带来了刺激作用。此阶段内，第一产业就业人员占整体就业人员的占比持续下降，于1997年首次跌破50%；而第二产业就业人员占比也开始出现波动，只有第三产业就业人员占比仍在持续提升当中，并于1994年超过第三产业。

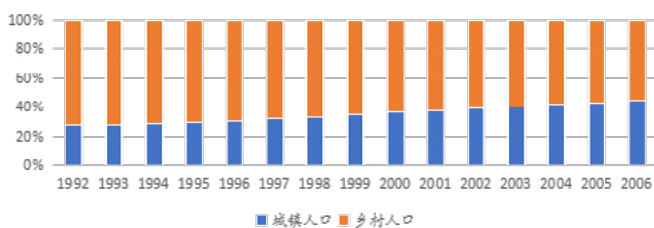
图表 17 幼苗期 中国就业人口构成情况



数据来源：国家统计局

同时，乡村的劳动力也因此更快的向城市转移，城镇化率由1992年的28%上升到2006年的44.3%。城镇化率的持续进行以及第三产业对就业人口的吸纳加大，都强化了市场和就业者对人力资源服务本身及其市场化的需求。

图表 18 幼苗期 中国常住人口城镇化情况



数据来源：国家统计局

注：此处的城镇人口是指居住在城镇范围内的全部常住人口；乡村人口是除城镇人口以外的全部人口

在此阶段，中国的产业结构和就业人口结构呈现出高度的不匹配。第一产业的就业人口占比虽持续下降，但直到2006年仍然吸纳了42.6%的就业人口，同年第一产业增加值只占到GDP的10.6%，这样的现象与中国的固有特征不无关系。一方面，中国作为农耕大国农业人口基数极大，第二、三产业发展初期对农业人口的吸纳规模有限；另一方面，1979-1995年，中国农机工业才初入探索转制阶段，允许农民自主购买和使用农机，允许民间资本和外资进入农机领域，农业生产机械化起步晚也决定了中国第一产业需要大量的就业人口支撑。从投资角度来看，第二、三

产业的固定资产形成以及存货增加远超第一产业，1997年起三年一次的数据统计显示，资本形成总额中，第二产业占比从1997年至2015年始终在90%上下，第三产业占比则由不到3%增长至10%以上，第一产业的占比最高点只有3.6%。因此，投资驱动下的第二、三产业在起步发展后对GDP的贡献自然也快速提升，导致产业结构先于就业人口结构的调整。

应加入WTO的要求，我国开始允许外国企业和其他经济组织与中国机构联合在中国境内开展人才中介服务活动，并于2002年和2003年，分别出台了《境外就业中介管理规定》和《中外合资人才中介机构管理暂行规定》。2001年，全国人大常委会批准了政府在1997年签署的《经济、社会及文化权利国际公约》，该“公约”提出了公民工作权方面对缔约国的要求，其中包括但不限于最低工资、同工同酬、带薪休假，以及工会的权利等内容。加入WTO带来的全球化影响除了作用于我国的经济和社会层面，同样促进了我国人力资源行业和劳动制度向更高标准和国际化发展。

技术引进模仿时期，以市场换技术，计算机和互联网走进工作生活场景

随着1992年的“南方谈话”将改革开放推向新的阶段，政府对中国的科技发展开始采取“以市场换技术”的策略，即通过进一步打开国内市场引进外国企业直接投资，并扩大允许其投资的领域，从而促进国外先进技术向国内转移，下一步再通过学习对这些外来技术国有化和应用。此时期通过这种“引进模仿”模式得以发展的领域主要为资本、技术密集的新兴行业，以及基础原材料工业、大型生产性行业、重化工业等进口替代行业¹¹。

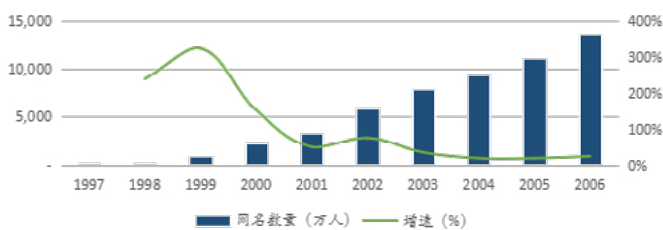
20世纪90年代也是信息技术开始深入普通民众层面，改变大家的工作和生活方式的重要时期。1992年，首个中文版的微软计算机操作系统Windows 3.2得以推出，随后Windows 95在1995年问世，计算机的操作难度随之大幅下降，国人对计算机的认知由之前的“计算机用于编程”扩展到了“利用计算机办公”的层面，堪称计算机在国内的第二次大规模普及。由于此次普及浪潮主要借力Microsoft Office办公软件，其对象也主要为公务人员、干部、知识分子等。

¹¹ 程磊.《新中国70年科技创新发展从技术模仿到自主创新》[J]. 宏观质量研究, 2019, 7(3): 17-37.

1994年,教育部考试中心推出了“全国计算机等级考试(NCRE)”；1996年,劳动部发布《关于开展计算机信息高新技术培训考核工作的通知》,并于1997年再次发文明确了参加培训并通过“全国计算机信息高新技术考试(OSTA)”即可获得劳动部职业技能鉴定中心核发的合格证书。此类政策和考试的推行,无疑是推动计算机在职场应用的极大助力,众多单位将通过计算机考试纳入职称考核的标准,企业间的自动化办公也由此起步。

90年代后期同样是互联网在中国高速发展的重要时期,互联网在国内的出现也掀起了计算机的第三次大规模普及。1994年“中关村教育与科研示范网络(NCFC)”实现与美国NSFNet互联,我国最早的国际互联网诞生。1995年,北京瀛海威科技有限责任公司成立,联合中国电信为用户提供电话拨号上网服务,互联网也由此进入了千家万户。此后,腾讯、阿里巴巴和百度分别在1998、1999和2000年成立,现如今已经改变人们生活方式的BAT在互联网的第一次浪潮中奠基。

图表 19 幼苗期 中国网民数量增长情况



数据来源: 中国互联网络信息中心

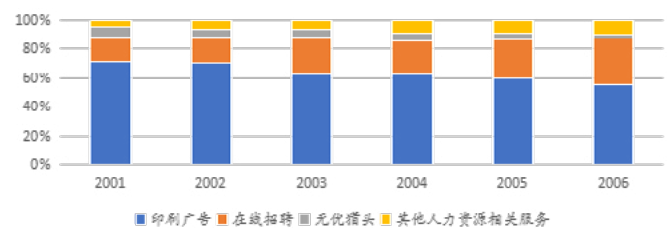
国内的网络文化可以说起源于“搜索文化”,1998年2月,第一家中国人自己的搜索引擎搜狐问世;1999年9月,中国雅虎网站开通,雅虎作为当时的全球第一搜索门户进入中国;2001年,百度推出独立搜索引擎,利用网络实现信息搜索收集,是当时网络用户的首要目的。1999年,腾讯QQ诞生;2002年,随着博客网的成立,个人门户兴起;2003年,淘宝网站正式创立…民众高频使用的社交、生活工具在此时期陆续诞生,网络文化也因此由“搜索文化”向“社交文化”升级,国内迎来互联网的第二次浪潮。

人力资源服务机构依托互联网开展业务,在线招聘出现

伴随着信息技术的发展,以网络为依托开展业务的人力资源服务

企业出现。2004年于美国纳斯达克上市的第一家中国人力资源服务机构-前程无忧,正是起步于这一时期。1998年,前程无忧的前身“前程”北京公司成立,次年51Job(无忧工作)网上海公司成立。成立之初,“前程”提供广告服务,无忧工作网提供线上广告以及人力资源相关的通讯服务。2000-2001年,前程无忧的网才招聘管理平台、无忧猎头、无忧培训、校园招聘方案、人力资本论坛依次上线。2003年,在国内劳务派遣规模不断扩大的大背景下,前程无忧开始提供人事外包服务¹²。

图表 20 幼苗期 前程无忧主营业务收入占比情况



数据来源: 前程无忧年度财务报告 2004-2006

在此时期,前程无忧通过为雇主在《51job Weekly》纸质印刷物上刊登招聘或相关广告所赚取的收入不断下降,但仍然是其最主要的收入来源。在前程无忧整体营收中占比持续扩大的是其在线招聘业务,这一趋势符合当时人力资源市场化的趋势,也顺应了信息技术快速发展对人们工作和生活带来的影响。

4.5. 成长期 (2007年至今): 政府对人力资源服务行业重视加深,行业向规范化、业态多元化和高端化发展

随着中国的综合国力、经济体量以及国际科研地位达到新的高度,市场对人力资源服务的需求增强,国家对人力资源服务行业也给予了前所未有的重视和支持。以技术带动产业升级是经济未来的发展方向,结合城镇化率不断提升但人口红利逐渐衰微,人力资源服务行业在此阶段也在业务多样化、高端化的趋势中快速发展、整合。

政府开始重视人力资源服务行业的规范性和立法化

时至2007年,我国的综合国力、经济体量、国民生活水平以及国际对外开放的程度都已经上升到新的高度。人力资源行业市场化程度已经较深,在市场蓬勃发展到一定阶段后,如何规范市场、保障市场参与者的权益是这一时期政府和机构面临的新课题。

改革开放后，合资企业、外资企业的出现催生了劳务派遣这一人力资源服务形态，加之前期政府为解决就业问题，鼓励下岗职工以灵活形式实现再就业，以劳务派遣为代表的非正式就业在我国人力资源市场已经非常普遍。2007年，政府出台了《劳动合同法》和《劳动争议调解仲裁法》，意在通过法制化手段来规制人力资源市场，促进合同制等正规就业的普及。根据2008年末和2011年末全国人大对《劳动合同法》实施情况的检查，此法的落实情况仍较差，劳动合同签订率低且内容不合法不规范的情况普遍，劳务派遣的规模仍在扩大，就业人员的劳动条件和报酬无法保障，社保的覆盖也严重不足。在此背景下，2013年《劳动合同法》修正案对劳务派遣的经营企业、岗位性质都做出了规定。2014年《劳务派遣暂行规定》进一步划定了用工单位使用劳务派遣的比例红线，规定劳务派遣工不得超过其用工总量的10%。

在上述基础上，结合当时“科学发展观是第一要义，核心以人为本”的政治思想，此阶段的十余年是政府积极推动劳动立法、协调劳动关系的时期，人力资源服务业也得到了政府空前的重视。国务院于2007年印发《国务院关于加快发展服务业的若干意见》中提出发展人才服务业，这样也是人力资源服务行业首次被纳入服务业的重要门类。同年发布的《就业促进法》首次在国家法律层面明确提出“人力资源市场”的概念。党的十七大、国家“十二五”规划先后做出建立健全统一规范灵活的人力资源市场的重要部署，并首次将人力资源服务业写入国民经济和社会发展规划¹³。

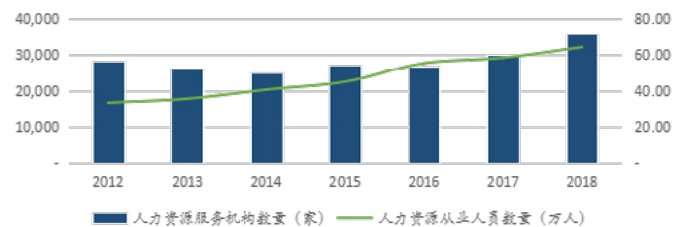
政策出台以支持人力资源服务行业的发展，更多着眼于人力资源质量

同上世纪90年代不同，更加市场化的人力资源行业不再以解决就业供需问题为主要矛盾，而更多的聚焦在就业结构改善的问题上，高质量的人才成为人力资源行业的一个重要要素。经过约30年的改革开放，中国已经成为极具发展前景的国际化舞台，对人才的吸引力也达到了前所未有的程度。2008年，《海外高层次人才引进计划》发布，鼓励在国外获得高学历、有科研或管理成就的人才回国就业发展；2010年国家又颁发了《中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》，提出大力发展人才服务业，可见政府对人力资源市场的规划已经进入了一个新的阶段。

2014年，政府首次对人力资源服务行业做出全面的部署，《关

于加快发展人力资源服务业的意见》中对行业整体的发展目标、重要任务和政策措施都有所明示，其中还明确提出了该行业要由市场主导。2016-2018年政府又一次发布了《关于深化人才发展体制机制改革的意见》、《人力资源服务业发展行动计划》，以及《人力资源市场暂行条例》，人力资源服务行业在制度体系的不断完善中发展迅速。

图表 21 成长期中国人力资源服务行业规模情况

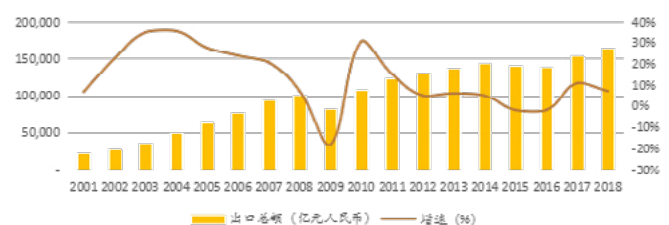


数据来源：2019年中国组织人事报

全球金融危机后，出口导向型经济需要转型，未来消费和投资对经济增长刺激有限

2008年9月中旬，由2007年美国次贷危机引发的国际金融危机全面爆发，当时的中国由于国际收支的资本项目尚未完全开放、资产证券化规模处在初级阶段，且持有大量外汇储备，未受到此次金融危机的严重冲击。但鉴于中国当时出口导向型的经济结构，在全球金融危机、经济衰退的大背景下，中国面临的考验也是十分严峻的。2008-2009年，中国的出口总额增速在加入WTO 7年后首次明显放缓，甚至出现负增长。

图表 22 加入 WTO 至今中国出口总额增长情况



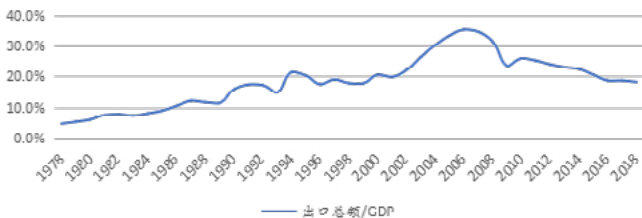
数据来源：国家统计局

同年11月，国务院召开常务会议研究部署进一步扩大内需促进经济平稳较快增长的措施，会议确定了十项措施，其中包括加快铁路、公路和机场等重大基础设施建设，生产型增值税向消费性增值税转型，取消对商业银行的信贷规模限制等，预计到2010年底约需投资四万亿元。

¹³ 李晓芳, 张伟. 《新中国成立70年来人力资源市场建设实现跨越发展》[EB]. 中国组织人事新闻网, 2019.

在 2009 年形成基本思路、2011 年通过第十一届全国人民代表大会提出的“十二五”（2011-2015 年）规划提出，通过加强和改善宏观调控、建立扩大消费需求的长效机制、调整优化投资结构三方面来坚持扩大内需。通过出口总额占 GDP 的比重可以看出，经过政府的一系列调整和努力，中国经济在试图摆脱对出口的依赖。

图表 23 改革开放至今中国出口总额占 GDP 比重的情况



数据来源：国家统计局

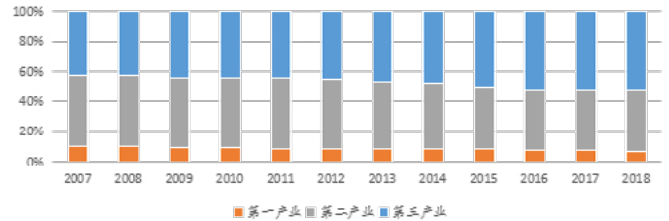
然而在居民消费方面，一、二线城市房价的快速上涨对其他类型的消费需求产生了巨大的挤出效应；另外，国内高质量产品的供给不足也导致了较为严重的消费外流现象，未来依靠国内需求长期支撑经济增长的力量可能不足。另一方面，改革开放至今，政府一直以来的大量的资本投入已经使得投资的边际效益十分有限，未来继续增加资本投入以促进经济高速增长也并不容易¹⁴。

科学技术带动产业升级是经济结构未来调整方向，促进人力资源服务机构提供更多样化、专业化的服务

2010 年以来，中国 GDP 的增速持续放缓，结合上述的制约因素，寻求经济增长新的驱动力势在必行。2015 年，中央财经小组召开第十一次会议，讨论经济结构性改革和城市工作，随后提出了供给侧结构性改革的概念。在供给侧结构性改革中，对产业结构的改革政策指明，第三产业虽然自改革开放以后高速发展，但对中国经济效益日渐萎缩的传统工业、污染型工业的弥补作用有限。未来，加强自主创新，一方面以创新技术驱动第二产业的质量提升，另一方面以金融保险、物流、养老、计算机服务等新型服务业替代传统服务业来提升第三产业的整体水平。

同年，国务院签批《中国制造 2025》，全面推进制造强国；这个跨度十年的行动纲领旨在实现中国从制造大国向制造强国的转变，主张提高国家制造业的创新能力，推动信息化和工业化的深度融合，加强质量品牌建设，推动传统产业中高端化等。

图表 24 成长期中国 GDP 构成情况



数据来源：国家统计局

在此阶段，第三产业实现了高速的发展，在 GDP 中的占比于 2012 年首度超过第二产业，并于 2015 年达到 GDP 的 50% 以上，第三产业的欣欣向荣对于处于第三产业的人力资源服务行业而言无疑是利好环境，同时也为人力资源服务行业带来更多的机遇。

上述经济层面的方针，都将推动中国产业结构高端化、创新化，实现这一目标势必也需要行业内人力资源的再布局和升级。在此变革下，企业在人力资源管理中产生的新需求，例如对稀缺技术型人才的招聘、对组织架构的重新规划、对更为灵活的用工方式的诉求，以及对人力资源管理成本的考量等，都要求人力资源服务机构提供更多样化、更专业化的产品，并促进其在自身的业务领域不断提升服务能力。

美国企图通过打击技术出口和阻挠人力资源积累从而抑制中国的经济发展

2018 年 3 月，美国政府下令对所有进口钢铝分别征收 25% 和 10% 的关税，单方面挑起中美贸易摩擦，两国至今仍在就中美经贸问题进行磋商，博弈过程一波三折。

图表 25 中美贸易摩擦历程

时间	美国	中国
2018.04.03	公布计划对价值约 500 亿美元中国商品征收 25% 关税	
2018.04.04		做出回应，提出计划对价值约 500 亿美元的美国商品征收报复性进口关税
2018.06.15	订定对 340 亿美元中国商品征收 25% 关税的生效日期为 7 月 6 日；表示在公众评议期结束后，也将对另外 160 亿美元中国商品征收 25% 关税	

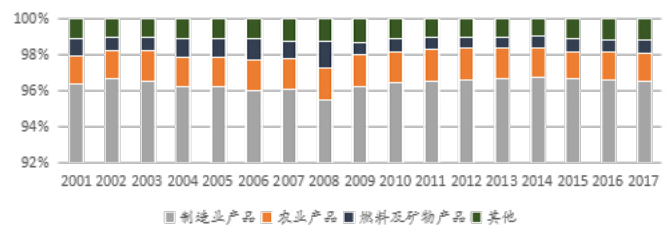
2018.06.16		决定对原产于美国的约 500 亿美元进口商品加征 25% 的关税，其中约 340 亿美元商品自 2018 年 7 月 6 日起实施加征关税，对其余商品加征关税的实施时间另行公布
2018.07.11	公布计划对 2,000 亿美元中国商品征收 10% 关税	
2018.08.02	将 2,000 亿美元中国输美商品的关税由原本提议的 10% 调高至 25%	
2018.08.04		决定对原产于美国的约 600 亿美元商品，加征 25%、20%、10%、5% 不等的关税
2018.08.07	公布价值 160 亿美元适用 25% 关税的中国商品清单	
2018.08.08		宣布对美加征 25% 关税的约 160 亿美元商品清单，订定自 2018 年 8 月 23 日 12 时 01 分起实施
2018.09.18	宣布实施对从中国进口的约 2000 亿美元商品加征关税的措施，自 2018 年 9 月 24 日起加征关税税率为 10%，2019 年 1 月 1 日起加征关税税率提高到 25%	
2018.09.19		决定对原产于美国的约 600 亿美元商品，加征 10% 或 5% 的关税，自 2018 年 9 月 24 日 12 时 01 分起实施
2018.12.01	休战 90 天，同意期间暂停征收新关税、将原定于 1 月 1 日开始对价值 2,000 亿美元中国输美商品提高关税的计划推迟到 3 月初执行	休战 90 天，同意购买“大量”美国商品
2019.02.24	将原定 3 月 1 日的期限推迟，把 2,000 亿美元中国输美商品的关税维持在 10%，未设定新的期限	
2019.5.10	正式通知从 5 月 10 日开始，将把价值 2,000 亿美元的中国输美商品关税从 10% 提高到 25%	
2019.08.01	宣布再对 3,000 亿美元中国商品加征 10% 的关税，且关税可能逐步上调至 25% 以上	

2019.08.05		商务部暂停购买美国农产品
2019.08.13	原定 9 月开始加征关税的 3,000 亿美元中国商品，宣布清单上约半数产品推迟实施，改为 12 月 15 日起征税	
2019.08.23		宣布对原产于美国的约 750 亿美元商品，加征 10%、5% 不等关税，分两批自 2019 年 9 月 1 日 12 时 01 分、12 月 15 日 12 时 01 分起实施
2019.08.24	从 10 月 1 日开始，把针对 2,500 亿美元中国进口商品的关税，从现在的 25% 提高至 30%；并计划对其余 3,000 亿美元中国商品征收的关税税率从 10% 提高至 15%	
2019.09.01	对中国 3000 亿美元输美产品中第一批约 1250 亿美元产品加征 15% 关税措施正式实施	首次将美国进口原油纳入加征 5% 关税的商品清单，9 月 1 日起实施

信息来源：公开资料整理

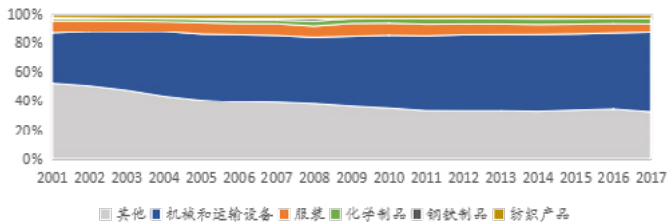
在中美为期约一年半的博弈过程中，美国对中国加征关税的商品类型多涉及航空航天、信息和通信技术、机器人、铁路运输设备及零件、光学精密仪器、矿物燃料、机器机械器材零件等，正是目前美国从中国进口比重较高的品类（如下图），直指《中国制造 2025》致力发展的领域，美国对中国制造出口的管制实际上是对中国技术出口的管制，从而抑制中国以技术驱动经济发展，可以窥见目前中国制造业升级势头在国际上造成的震动。美国提出的贸易协议对中国未来经济发展构成极大干预和阻挠，这也是两国至今未能达成贸易协议的原因。

图表 26 加入 WTO 至今中国出口美国商品类别分布情况



数据来源：WTO 数据库

图表 27 加入 WTO 至今 中国出口美国制造业商品细分情况



数据来源：WTO 数据库

反观中国为反制美国所加征关税的商品清单主要涉及大豆、猪肉、坚果、谷物等农产品，汽车及汽车零部件，原油，可以通过从东盟、欧盟、俄罗斯等地进口，在国内的消费者中可替代性较强，却对美国的生产者效益影响较大。贸易战截止到当下，中美两国并未呈现出明显的高下。

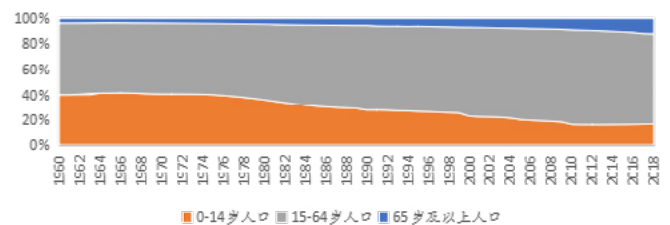
美国不断升级贸易摩擦以扼制中国技术型制造产品的出口，并且对中国以华为为代表的企业下达封杀禁令，试图通过切断供应链达到限制其发展的目的。然而，中国此时的经济、科技实力都已今非昔比，加之政府对科技带动产业升级的高度重视，美国对中国的技术出口限制极大可能倒逼中国技术型企业在技术和供应方面去美国化，从而促进国内技术型制造业产业链当中的企业快速扩张发展。

除打击贸易企图限制中国技术发展，美国更深层次的意图在于打击中国“人力资源”这一经济社会发展的根基。2018年5月，美国众议院通过的一项国防授权法案允许其国防部终止向参与中国、伊朗、朝鲜或俄罗斯人才计划的个人提供资金和其他奖励，此举直指中国引进海外高层次人才回国（来华）就业创业的“千人计划”。此外，美国放缓聘用中国籍高精人才的审批流程，加大对中国留学生赴美学习的控制力度，甚至阻挠中国技术人员参与全球科技活动。美国的种种行径都显露其妄图阻碍中国人力资源发展，可见人力资源在国家经济发展、技术进步中发挥的关键作用。另外，中美摩擦一方面使得国家层面的揽才手段面临困难，另一方面也使得中国包容、友好、开放的科研和贸易环境对中外人才更具吸引力。人力资源服务机构的市场化优势在此形势下更为凸显，需发挥其有效开发和优化配置人才的专业优势促进海外高层次人才流向中国。

老龄化趋势严峻，二胎政策的放开未见显著成效

步入 21 世纪，中国 20 余年计划生育工作在带来成果的同时带来的诸多问题引发了政府和社会的注意。中国的老龄化率（注：65 岁及以上人口在总人口中的占比）在 2000 年达到 7%，中国社会也正式步入了老龄化的行列。与此同时，中国总人口中劳动年龄人口（注：15-64 岁人口）的占比于 2010 年达到 74.5% 后开始逐年下降，此趋势一直延续至今。劳动年龄人口的持续收缩以及老龄化程度的日益加深无疑会加大社会保障和公共服务的压力、削弱人口红利，给经济增长和社会活力带来风险，因此调整和完善人口政策以适应社会目前的发展需求势在必行。

图表 28 中国人口年龄结构历史情况

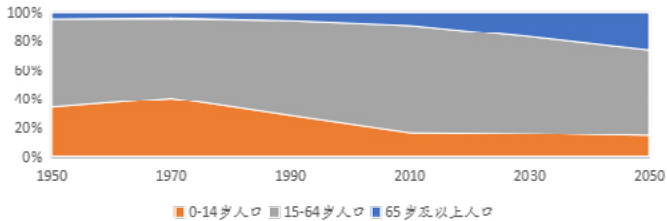


数据来源：国家统计局，世界银行

2011 年，河南省完成了《河南省人口与计划生育条例》的修订，标志着我国所有省份均从独生子女政策过渡到“双独二孩”政策。2013 年，十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》正式发布了“单独二孩”的政策，我国计划生育政策的改革正式启动。2015 年，第十二届全国人民代表大会通过《人口与计划生育法修正案（草案）》，宣布“全面二孩”政策自 2016 年 1 月 1 日起生效。2018 年，原先承担计划生育政策执行工作的国家机构由国家卫生健康委员会替代，“计划生育”这一政策的历史使命正式终结。

政策方面虽已放开，但截至目前，我国的老龄化程度还在继续加深，生育率虽略有提升但改善并不明显，据统计 2017 年中国育龄妇女在育龄期间每人平均生育不到 1.7 个孩子。据联合国 2019 年最新预测，按照目前人口结构发展趋势，未来 20-30 年中国的老龄化将急剧加重，2030 年的劳动年龄人口占比将降至 67% 左右，而老龄人口将接近 17%，2050 年的劳动年龄人口占比则将不足 60%，老龄人口占比约 26%。

图表 29 中国人口年龄结构预测情况



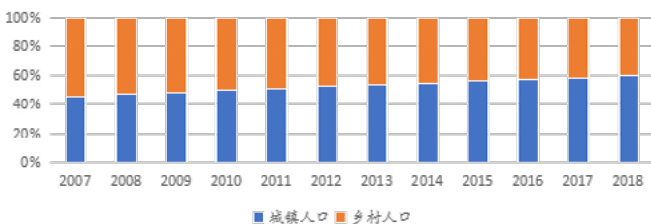
数据来源：国家统计局，世界银行，联合国 2019

如果如联合国所言，2030年我国人口的中位数将高达42.6岁，这样的发展趋势对政府下一步如何调整人口政策将会是严峻的考验，而人力资源服务行业在人口红利衰微，劳动年龄人口紧缺的情况下如何满足企业以合理成本用工的需求、社会的养老需求、劳动年龄人口抚养老幼和发展职业的双重需求，也是全行业需要思考并解决的问题。

城镇化为城市带来的人口红利逐渐衰微，人力资源服务促进城市劳动力结构变迁的效益最大化

另一方面，这段时期，也是我国城镇化达到新高度的阶段。2013年，城镇化工作会议首次召开；次年国务院发布《国家新型城镇化规划（2014-2020年）》，提出了常住人口城镇化率达到60%的发展目标。截止2018年底，我国常住人口的城镇化率已达到59.6%，预计将在2020年之前达到上述规划所制定的目标。

图表 30 成长期中国常住人口城镇化情况



数据来源：国家统计局

注：此处的城镇人口是指居住在城镇范围内的全部常住人口；乡村人口是除城镇人口以外的全部人口

城镇化作为国家实现现代化、经济持续发展、产业转型升级以及社会全面进步的必要条件之一是国家未来长期的规划，但时至今日，随着乡村富裕劳动力的减少以及老龄化加剧，提供大量廉价劳动力将不再是城镇化的主要形式。为转移到非农产业务工或经

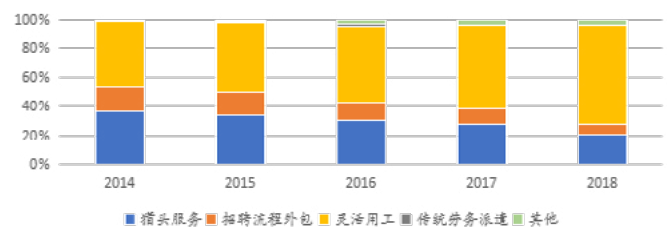
商的农村劳动力提供技能培训或者创业支持，以达到城镇化和城市产业结构升级的结合才是新型城镇化的发展道路，人力资源服务行业须在此进程中提高人力资源质量、协助企业控制用工成本、提供更灵活的用工和就业方式，从而促进城市劳动力结构变迁的效益最大化。

人力资源服务行业在市场需求和政策支持的双重作用下发展迅速

在中国经济产业结构不断升级、城镇化持续推进，以及人口红利逐渐衰微的大背景下，企业对高端人才的需求扩大，同时对控制用工成本的需求迫切。市场需要人力资源服务以辅助发展，政府对人力资源服务的重视和支持也越发深化，因此人力资源服务行业在近十年来迅速扩大规模，服务内容和形式也在逐渐演变升级。

2017年于中国A股上市的科锐国际成立于2005年，成立之初主要从事猎头业务。2006年，科锐国际开始从事灵活用工业务，目前其灵活用工派出人员涉及工业、医药、快销、金融、高科技等多个行业。借鉴国外更先进的行业经验，科锐国际率先在国内推出了招聘流程外包业务，其从事招聘流程外包业务的子公司苏州科锐尔于2010年成立，后续通过收购新加坡、马来西亚两家公司拓展东南亚招聘流程外包市场。近年来，灵活用工的快速兴起在科锐国际的业务发展上体现明显；2018年，其灵活用工业务的收入同比增长130%，在主营收入中的占比由2017年的58%提升至69%。

图表 31 成长期科锐国际主营业务收入占比情况



数据来源：科锐国际年度财务报告

在人力资源服务行业幼苗期成立的红海集团，以劳动相关法律咨询起家，后大力发展劳务派遣业务。2009年，应市场需求和行业趋势，红海在其半年度经营管理工作会议上首度提出了“业务外包”的服务模式；2011年，红海提炼其五大主流业务为：用工模式外包服务、人力资源管理事务业务外包、人力资源管理咨询与策划

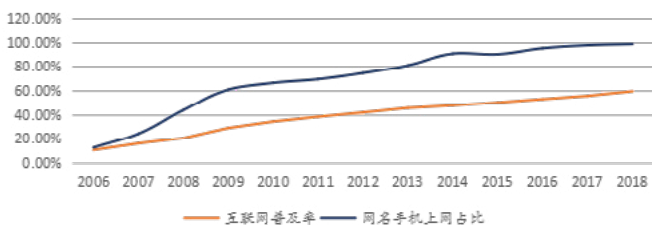
服务、劳动保障法律法规政策咨询业务外包、提供职业培训业务外包，并且提出了对其传统的劳务派遣业务进行转型。

技术思索创新期，自主创新研发能力在国际上占有一席之地，新兴技术多点开花

在此阶段，中国的科技发展模式较之前有了质的提升。2006年，政府发布的《国家中长期科学和技术发展规划纲要(2006-2020年)》中明确提出要建设创新型国家的战略目标，旨在加强中国自主创新的研发能力，降低对外的技术依赖，重点部署领域涉及航空航天、生物科技、信息技术等新型产业。这段时期，我国的高铁技术、航空之空间探测技术都取得了重大的进展。

互联网的第四次浪潮也发展在此时期，标志即为移动互联网的飞速普及。2007年，网民中使用手机上网的比例同比几乎翻番，达到24%，至今已接近100%。随之而来的是网络社交文化逐渐从网页活跃到手机App中，对人民生活的渗透也越发深入。

图表 32 成长期中国网民中手机上网占比情况



数据来源：中国互联网络信息中心

移动互联网的快速崛起离不开基础移动通信技术的支持。2011年，第四代移动通信技术4G在我国正式投入使用，工信部于2013年发布国内首批4G手机入网许可，相较上一代3G，传输速率大幅提升，下载一部高清电影的速度由1小时左右缩短到几分钟。目前，全球通信发展又进入新的阶段，2018年中国对第五代移动通信5G进行大规模试验组网，今年已启动5G网络建设，3月30日，中国首个行政区域5G网络在上海建成并开始试用；6月6日，工信部向4家运营商颁发5G牌照，预计将于2020年实现5G的商用。

如下表所示，相比4G，5G的技术特点使其具备了诸多在应用方面的优势，其在数据传输速度、容量和稳定性方面的优势结合云计算

再应用到垂直行业，将通过AR、VR通信模式、穿戴设备、智能家居、无人驾驶等具体产品影响人们生活的方方面面¹⁵。

图表 33 5G 技术特点及其优势

5G 技术特点	优势
非正交多址接入技术	干扰低 在高速运动下仍可实现多用户共享高速传输效率
高频段传输	能够架设足够量的小型化天线、设备以及宽带
超密集组网	能够实现更高效的频率复用和更具灵活性的网络部署
大规模 MIMO	能量效率和频率效率显著提升 快速衰落和噪音对系统的影响逐步消失

除移动通信技术领域的进步，人工智能也是在此阶段迅速崛起并受到政府和群众高度关注的技术之一。2017年，国务院发布《新一代人工智能发展规划》，制定了2020年同步世界先进水平、2025年部分技术和应用达到世界领先水平、2030年成为世界主要人工智能创新中心的目標，并提出要使人工智能产业成为经济的重要增长点从而带动产业升级和经济转型。2018年，中国人工智能领域融资额约1311亿元，同比增长107%¹⁶，行业内企业数量不断上升，已经进入产业化阶段。目前，国内人工智能的应用场景涉及安防、医疗、物流、企业服务、交通、教育等。

在人力资源服务领域，人工智能首先可以通过深度学习处理流程性、计算性、存储性的工作，比如员工的档案管理、手续办理、薪酬计算等，达到比人工更快捷、更准确的效果。在更远一些的未来，人工智能还可能赋能于招聘和绩效管理等人力资源管理的关键工作，例如，对于招聘模块，人工智能通过学习大量的数据形成对简历的筛选机制和对候选人的测评题目；对于绩效管理模块，人工智能逐渐学会根据不同的个人条件、组织结构、企业情况设计出更周全、更科学的绩效机制¹⁷。人工智能的应用将向人力资源从业者提出更高的要求，在人工智能替代部分可以通过学习数据而形成解决方案的工作后，从业者需要利用自身无法数字化的经验和能力为企业带来更多价值。与员工的协调沟通、对业务变化的感知和理解等人工智能无从学习的能力，都将是从业者发挥更多效能的领域。

¹⁵ 孔庆玉，商文宇.《5G 核心技术研究发展探析》[J]. 中国管理信息化,2019,22(19):159-160.

¹⁶ 艾媒网.《2019 中国人工智能行业发展概况及趋势解读》[EB].2019.

30 ¹⁷ 李妮.《AI 时代，HR 进击之路》[OL].HR 人力资源,2017,10:29-30.

活动 预告

“重启全球化”特刊征稿

由北京外国语大学二十国集团研究中心、北京外国语大学南方研究院、中国管理科学学会产业金融管理专业委员会联合主办的内部刊物《国际经济观察》季刊，自2020年1起更名为《国际财经评论》。该内刊关注包括全球治理、区域研究、国际贸易、跨国投资、产业金融、跨文化管理、大湾区经济与产业等国际财经领域的问题，并与国内主流媒体以及部分核心期刊建立了较强的学术联系，可根据稿源质量向媒体、智库、期刊推荐文章。

《国际财经评论》目前为内部赠阅的一本季刊，赠阅范围包括政府部门、高等院校、科研机构、智库媒体等。刊载文体包括评论、报告及论文，以评论和报告为主，评论和报告类文章，经作者同意后，同时刊载于举办机构网站和公众号。

2020年伊始，新冠肺炎疫情席卷全世界，到6月底，全球有统计的感染确诊人数已经接近千万。这次的疫情对全球产生了较大冲击，随之对全球化、全球产业链等造成冲击。而疫情过后，全球化应该如何重启，也是需要考虑的问题。本刊现决定向各界公开征文，以期群策群力，共同应对。

具体要求：

1. 稿件主题为“重启全球化”，可以从社会治理、经济政策、企业管理、国际合作等不同角度提出自己的看法。文章形式可为评论、报告或论文，评论字数不少于1000字，报告不少于3000字，论文不少于6000字。来稿文字可以是中文。
2. 本期内刊为截稿日期为2020年年7月17日。
3. 来稿请通过电子信箱进行投稿，投稿邮箱为g20@bfsu.edu.cn，并注明作者的基本信息，如联系方式、单位职务、研究方向及当前研究课题等。
4. 本期刊为内部资料，不影响对外公开发布，来稿可一稿多投。若需要公开发表或出版文稿，本刊将主动联系作者。
5. 稿件格式：见《国际财经评论》（内刊）稿件格式

《国际财经评论》（内刊）：

地址：北京市西三环北路19号北京外国语大学西院综合楼934办公室

邮编：100089

联系人：金玉洁

联系方式：010-8881 8121

收稿邮箱：g20@bfsu.edu.cn jinyujie@bfsu.edu.cn

《国际财经评论》（内刊）稿件格式

一、论文稿件格式：

1. 来稿请在首页标明作者信息（如：作者姓名、联系方式、职称、研究方向等）。
2. 来稿请在正文之前附上 500 字以内的中文内容摘要和 5 个以内的关键词，并另页附上英文标题和内容摘要。稿件总篇幅不少于 6000 字（包括注释）。
3. 标题（小二号黑体），摘要关键词部分（小五号宋体），正文（五号宋体），文中表格（小五号楷体），注释、参考文献（小五号宋体），正文中一级标题（五号黑体），二级标题（五号行楷），三级标题（五号楷体）。
4. 凡涉及引文或引证的观点，请注明出处，包括作者、篇名、书刊名、期刊号、出版社、出版年份、页码等。引用英文著作的注释请用原文，无须译成中文，其中篇名用引号标出，书刊名请用斜体。引用其他外文的注释，请先用原文，然后译成中文。引用网络资源，请注明具体网址和访问日期。（请参考注释规范）
5. 所有注释和参考文献均请列在文章末尾；注释的序号为连续编号，参考文献按作者的汉语拼音或英文名字顺序排列。参考文献应只包括正文（含脚注）中所引用的文献，并请核对正文（含脚注）中引用的文献是否都已列示在参考文献里。

二、报告稿件格式：

1. 报告应包括题目、摘要、作者信息、引言、报告正文等内容。字数不应少于 3000 字。
2. 题目要求明确、鲜明、简练、醒目。一般不用副标题，字数不宜太长。摘要要求准确、精练地概括全文内容。引言要求简明扼要，内容应包括：提出的问题、介绍背景、研究目的等。
3. 来稿需要在首页写明作者的姓名、单位、职称、工作单位、研究方向、联系方式等信息。
4. 标题（小二号黑体），摘要关键词部分（小五号宋体），正文（五号宋体），文中表格（小五号楷体），注释、参考文献（小五号宋体），正文中一级标题（五号黑体），二级标题（五号行楷），三级标题（五号楷体）。
5. 注释和参考文献均请列在文章末尾；注释的序号为连续编号，参考文献按作者的汉语拼音或英文名字顺序排列。参考文献应只包括正文（含脚注）中所引用的文献，并请核对正文（含脚注）中引用的文献是否都已列示在参考文献里。

三、评论稿件格式：

1. 来稿文章以评论体为主，字数不少于 1000 字，标题要简明扼要突出主题。
2. 来稿应在文章末尾写明作者的姓名、职称、研究方向、联系方式等信息。
3. 来稿标题（小二号黑体），正文内容（四号宋体）正文标题（五号黑体）。

附件：注释规范：**一、中文注释规范****(一) 著作类**

1. 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年版，第136页。
2. 王利明等著：《民法新论》（上册），中国政法大学出版社1987年版，第34页。

(二) 文集类

1. 朱慈蕴：《对一人公司立法与规制的思考》，载《商事法论集》（第5卷），法律出版社2000年版，第39页。

(三) 港澳台著作（注意统一出版地和出版时间）

1. 林山田：《刑罚学》，台湾商务印书馆1983年版，第159页。

(四) 译作类

1. [意]加罗法洛：《犯罪学》，耿伟等译，中国大百科全书出版社1996年版，第139页。

(五) 古籍类

1. 《大学衍义补》卷一百零二。
2. [清]沈家本：《沈寄先生遗书》甲编，第43页。

(六) 辞书类

1. 《辞海》，上海辞书出版社1979年版，第743页。

(七) 论文类

1. 高铭暄等：《论毒品犯罪的罪名与刑法适用》，载《中国法学》，1992年第3期，第10-19页。（注意论文要标清页码）

(八) 报纸类

1. 李文燕：《关于协助组织他人卖淫罪名的质疑》，载《法制日报》，1993年4月4日第3版。（注意报纸要标清版面）

(九) 公报类

1. 《最高人民法院公报》，1993年第1期，第19页。

(十) 文件类

1. 财政部《关于国债代保管凭证(单)应严格执行国债兑付政策的通知》，财国债字[1995]第25号，1995年7月17日。

(十一) 互联网资料

徐显明：《依法治国的基本方略》，“和谐社会与法制建设”研讨会论文，2016年3月12日，人民网，<http://www.cppc.people.com.cn/GB/34961/83582/5735696.htm>，访问日期：2016年5月2日。（注意①写清引用资料的文件名和作者名，不能只有一个网址②写出访问日期）

二、英文注释规范

注意①英文文章、刊物、书籍名称中实词的首字母一律大写②按照英文人名顺序书写，不要把姓提前

1. 著作

Richard Corbett, Francis Jacobs, Michael Shackleton, *The European Parliament*, 7th edition, London, John Harper Publishing, 2009, pp.141-142. (书名用斜体)

2. 论文

Reif K. Reif, “National Electoral Cycles and European Elections 1979 and 1984,” *European Journal of Political Research*, Vol. 3, No.3, 1984, p.247.

Catherine Fieschi, James Shields and Roger Woods, “Extreme Right-wing Parties and the European Union,” in John Gaffney, ed., (或 ,eds.,) *Political Parties and the European Union*, London: Routledge, 1996, p.237.

Steven Mufson, “Chinese Movement Seeks Rule of Law to Keep Government in Check,” *Washington Post*, 5 March 1995, A25. (文章名要加引号，逗号放在引号里，刊名用斜体)

3. 报告

European Commission, *Green Paper – European Transparency Initiative*, Com(2006)194 final, Brussels: European Commission.

4. 研究报告或会议论文

Hall Kriesi, “Putting Local Associations into Their Context,” paper presented at the

ECPR General Conference, Canterbury, UK, September 2001.

5. 学位论文

Christopher J. Hill, The National Interest in Question: Foreign Policy in Multicultural Societies, PhD Dissertation, Bern: University of Bern.

6. 互联网材料

European Commission, Communication from the Commission on the Precautionary Principle, Brussels, 2 January 2000 COM (2000) 1 final, <http://ec.europa.eu/dgs/health-consumer/library/pub/pub07-en.pdf>, 访问日期: 2016年5月2日。

三、关于作者简介部分

要写清作者姓名、工作单位、职称、研究方向、邮政编码，对应英文注意不要缺项。

例:

张成功, 北京外国语大学国际商学院教授, 研究方向为国际金融、货币政策与通货膨胀目标制、世界经济形势与政策等。(北京, 100089)

ZHANG Chenggong is a Professor of Finance at International Business School, Beijing Foreign Studies University. His research focuses on international finance, monetary policy, inflation targeting, world economic situation and policies. (Beijing, 100089)

图书推荐



作者：徐怀玉 宋蕊

出版社：企业管理出版社

简介：本书是西姆国企改革研究中心主任、知名管理专家徐怀玉撰写的一部国企混合所有制改革的专著。作者多年参与各类企业的股份制改造工作，具有丰富的理论基础和实践经验。本书稿以《中共中央国务院关于深化国有企业改革的指导意见》为依据，提供了国有企业改革的“四梁八柱”方法，并结合现代企业制度与“锦江集团”“华润集团”“江苏高投”等国有企业的混改实践，提供了较为系统、完整且具有可操作性的混改理论与案例。

作者：梁学荣

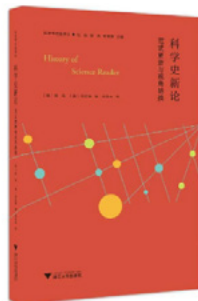
出版社：企业管理出版社

本书是一部事业部制管理的专著，也是一部事业部制管理的实际操作大全，作者梁学荣是知名事业部制管控专家，曾辅导过近百家企业的事业部制改造。本书是在第二版的基础上修订而成，较上版增加了十篇国内个事业部制典型案例和三章新内容。全书共十三章，从事业部的基本概念到事业部的人财物管理及与总部的关系问题都进行了全面的描述与分析，是国内为数不多的专讲事业部管理的著作。本书语言准确简洁，逻辑清楚，分析透彻，是一部可长销的管理类图书。



作者：(德) 薛凤 (Dagmar Schafer), (美) 柯安哲 (Angela N.H.Creager) 编 吴秀杰 译

出版：浙江大学出版社



简介：从果蝇遗传学研究到“绿色革命”中农作物新品种培育；从古典晚期的数学史到战后法国的核反应堆建设；从对疾病的界定、西方女性健康医学中的社会性别问题，到晚期帝制中国的技术与文明；从科学交换中的道义经济、知识的开放获取到集体作者的署名权等等。本书通过分析历史上的不同个案，尝试讨论如下问题：知识与技术的创造、生成、传播和应用的过程和走向如何被嵌入社会和文化的整体事实、成为社会发展中具有驱动意义的有机组成部分，并反过来进一步影响科技发展的方向。

作者：[美]彼得·德鲁克

出版：机械工业出版社

简介：管理学科开创者，被尊为“大师中的大师”“现代管理学之父”，他的思想传播、影响了 130 多个国家；他对社会学和经济学的影 响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。本书来源于实践的经典管理知识，从宏观到微观，帮助读者掌握“管理”的底层逻辑。



出版社：机械工业出版社

作者：劳拉·塞巴斯蒂安·科尔曼（美）

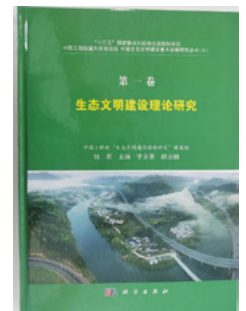
简介：《穿越数据的迷宫：数据管理执行指南》一书是 DAMA（国际数据管理协会）强烈推荐关于数据管理和数据治理的重要书籍，也是《DAMA 数据管理知识体系指南（原书第 2 版）》（DAMADMBOK2）认证培训配套教材。该书重点从管理层的角度阐述为什么数据管理很重要，数据管理包括了哪些内容，以及如何进行数据管理，从而帮助管理层在了解数据管理的过程中不致迷失在技术术语的迷宫之中。

出版社：科学出版社

主编：钱易 副主编：李金惠

简介：本书是中国工程院重大咨询项目“生态文明建设若干战略问题研究”（三期）下设的“生态文明建设理论研究”课题组的研究成果。全书梳理了生态文明理念的形成和演变，对生态文明的若干理论问题进行了研究，探讨了生态文明建设的实施途径，论述了新时代中国特色社会主义生态文明的中国社会、中国文化、国际关系等，研究提出了我国生态文明建设的路径和对策建议。

本书可供从事生态文明建设的各级政府部门工作者、关心生态文明理论研究的科研工作者，以及相关专业的研究生和本科生参考使用，也适合大中型图书馆收藏。





出版：社会科学文献出版社

主编：李金惠

《中国环境管理年度报告（2019）》由中国管理科学学会环境管理专业委员会主持编纂，是定位于环境管理领域的权威研究报告。在选题上，本报告结合我国生态文明建设需求，在加快构建生态文明体系，全面推动绿色发展，提高环境治理水平的背景下，立足于中国环境管理问题与实践，致力于分享先进环境管理理念与经验，为中国各界环保人士提供环境管理范例。

全书包括总报告、污染防治篇、资源循环利用篇、产业生态链篇、实践探索篇五个部分。

第一部分是总报告，总结了我国环境治理形势，回顾了2018-2019年中国环境现状，重点剖析了我国在环境治理行动中环境管理政策进展、重要事件的回顾以及全球环境治理趋势等概况及展望。

第二部分是污染防治篇，围绕大气污染治理、水污染治理、固体废物处理、最新环境影响评价制度改革等，根据实践处置案例，分析环境管理过程中存在的问题与对策，探索我国污染防治思路。

第三部分是资源循环利用篇，根据我国现有的政策法规，提出固体废物发展新机遇，探索铅蓄电池回收新模式；以小包装促进大发展的快递模式、打印设备的再制造政策，践行绿色低碳、节能减排；磷石膏资源化利用新途径等从而不断探索出我国发展新需要、资源综合利用新出路。

第四部分是产业链管理篇，通过解读医疗废物产业链、建筑垃圾资源化回收产业链、市政污泥的处置、园区内“智慧环保”的管控系统，探索我国环境管理产业体系构建。

第五部分是实践探索篇，围绕“无废城市”的建设、绿色技术创新、资源枯竭型城市生态补偿、区域间生态补偿与我国流域生态补偿，探索推进我国生态文明建设新机制与新模式。

分支 介绍



牛华勇

产业金融管理专业委员会主任

北京外国语大学国际商学院院长

北京外国语大学佛山研究生院法人代表

北外文创国际教育研究院有限公司总裁

主要研究领域为产业经济学、绩效评价理论、

高等教育全球化等

产业金融管理专业委员会

中国管理科学学会产业金融管理专业委员会（以下简称“产业金融管理专业委员会”）是中国管理科学学会的分支机构，产业金融管理专业委员会是由全国从事产业金融研究和实践工作者，关心支持产业金融管理工作的企事业单位有关人员、社会工作者，以及相关企事业单位自愿组成的全国性的非营利社会组织，秘书处挂靠在北京外国语大学国际商学院。

产业金融管理专业委员会，旨在系统梳理、探讨经济过程中，产业发展和金融服务之间的有机联系、互动机制和绩效评价，构建产业和金融融合、协调发展的理论框架，发掘、整理产业金融领域优秀实践案例，促进产融一体化，推动中国产业升级和金融跨越，推动业界、学术界产学研一体化交流，培养符合新时代需要的产业金融领域紧缺人才，服务于中国国家发展和社会持续进步。

依托单位：

北京外国语大学国际商学院

地址：

北京市海淀区西三环北路 19 号

会员风采



中国航天科工集团有限公司简介

中国航天科工集团有限公司以“服务国家战略、服务国防建设、服务国计民生”为企业定位，重点从事国有资产投资经营管理，军用、航天、民用产品研制生产服务，信息技术、网络平台开发与应用服务，建筑、金融、卫生、工程承包、国际化经营等业务的战略性、高科技、创新型中央骨干企业。

中国航天科工前身为 1956 年 10 月成立的国防部第五研究院，先后经历第七机械工业部（1981 年 9 月第八机械工业部并入）、航天工业部、航空航天工业部、中国航天工业总公司的历史沿革。1999 年 7 月，成立中国航天机电集团公司，2001 年 7 月更名为中国航天科工集团公司，2017 年 11 月更名为中国航天科工集团有限公司。

中国航天科工现位列《财富》世界 500 强第 322 位、中国企业 500 强第 82 位、中国 500 最具价值品牌第 42 位。企业总部位于北京，所属 22 家二级单位，控股 9 家上市公司，企事业单位近 500 户，分布中国内地 30 个省市自治区及境外地区。在职职工近 15 万人，拥有包括 8 名两院院士、9 名国际宇航科学院院士、14 名国家级突出贡献专家、48 名“百千万人才工程”国家级人选在内的一大批知名学者和高级专家。

中国航天科工始终坚持“国家利益高于一切”的企业核心价值观，以“科技强军、航天报国”为企业使命，以“您的安全——我们的责任”为社会责任价值观，持续夯实航天防务基业，持续推动信息技术产业、装备制造产业转型发展，着力打造商业航天、工业互联网、智慧产业等新的重点支柱领域，忠实践行着用科技实力提升国防和军队现代化建设水平，

用创新能力推动中国特色社会主义现代化强国建设的庄严承诺。经过多年励精图治，中国航天科工已拥有了一批国家重点实验室、国家工程技术研究中心、国防科技重点实验室、技术创新中心、成果孵化中心以及专业门类配套齐全的科研生产体系，在武器装备研制生产、国家重大科技专项任务研发中发挥着主力军作用。建立了完整的防空导弹武器系统、飞航导弹武器系统、弹道导弹武器系统、固体运载火箭及空间技术产品等技术开发与研制生产体系，武器装备整体水平国内领先，部分专业技术达到国际先进水平，覆盖“陆、海、空、天、电”全领域，形成了复杂战场环境下对地、对海、对空作战的整体能力，为实现我军“能打仗、打胜仗”强军目标奠定了坚实基础。

经过不断创新研发，中国航天科工研制了数十项技术产品护航“神舟”飞天、“天宫”对接、“嫦娥”落月、“北斗”组网、“高分”观测，有力保障国家重大航天工程任务的圆满完成。

中国航天科工顺应航天产业发展新趋势，创新突破传统的技术途径、商业模式和管理模式的局限，大力实施飞云、快云、行云、虹云、腾云及高速飞行列车的“五云一车”商业航天工程，开启了中国商业航天发展新篇章。

中国航天科工适应信息化时代发展要求，以供给侧结构性改革为牵引，倾力打造中国首个工业互联网公共服务平台——航天云网，提供“一脑一舱两室两站一淘金”服务，为全球制造业企业提供智能制造、协同制造、云制造公共服务。

中国航天科工坚持“创新、协调、绿色、开放、共享”新发展理念，面向政府、行业和企业应用需求，全面构建智慧产业社会化“总体院、总体部”和智慧产业体系架构，打造智慧产业通用平台（智慧城市、智慧交通、智慧城建、智慧市场监管、智慧农业、智慧环保、智慧安保、智慧政务、智慧企业等20+智慧产业应用领域），加快推动智慧产业发展，助力经济结构战略性调整。

中国航天科工重点突破新一代信息技术大规模集成应用难关，聚焦网络强国、国家大数据等战略方向，依托核心技术颠覆创新，开展核心技术攻关，研制开发了“三大三小”国产化信息技术产品，以航天系统工程优势服务于国民经济建设和国家经济安全、

信息安全。

着眼于“大防务、大安全”企业发展理念，中国航天科工凭借技术创新、商业模式创新和管理创新的综合创新优势，在信息技术与信息安全、高端装备与特种装备制造、科技服务业与生产性服务业等方面，开发了“金税、金卡、金盾”三金工程、激光装备、奥运火炬、智能机器人、特种车辆、高层楼宇灭火系统（民用导弹）、应急救援装备、能源环保装备、“安康乐知”科技创新平台、智能化改造服务、知识产权服务、科技咨询服务、征信服务等一系列具有市场竞争力的产品与项目。

中国航天科工作为国家首批“双创”示范基地之一，大力支持内部员工“在岗创新、在职创业”，并广泛集聚社会“双创”企业和项目，努力打造分享型经济发展新生态。

中国航天科工积极践行“一带一路”倡议，携手国际合作伙伴，通过战略合作、境外收并购等多种方式，在中亚、南亚、东南亚、西亚和欧洲、非洲的多个国家实施一系列国际化经营项目，为推动全球经济发展与人类命运共同体建设不断贡献着具有中国特色的“航天智慧”“航天方案”“航天力量”。

传承历史，领跑时代。中国航天科工深入贯彻新发展理念，坚守“不服输、敢创新、顾大局、讲协同、重实干、比贡献”的精神禀赋，持续推动企业健康快速发展。连续12年在中央企业负责人经营业绩考核中位列A级，连续4个任期荣获“业绩优秀企业奖”、“科技创新优秀企业奖”，荣获5项国家科学技术进步奖特等奖及多项国防科学技术进步奖。

探索浩瀚宇宙，发展航天事业，建设航天强国，是我们不懈追求的航天梦。承载着60余年深厚文化积淀的中国航天科工，将始终以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中全会精神，坚持党建与科研生产经营深度融合，全面加强党的领导，按照“两大目标四步走”的战略安排，以“技术创新、商业模式创新、管理创新”为抓手，以“信息化、社会化、市场化、国际化”为导向，创新发展方式，构建新业态体系，推动企业高质量发展，全面开启“国际一流航天防务公司”和“具有全球竞争力的世界一流企业”建设新的伟大征程。

管理 案例

追求卓越一次成功“矩阵式”质量保证模式

Matrix quality assurance mode in search of excellence and success right the first time

中国航天 符志民

摘要 本文阐明了追求卓越一次成功“矩阵式”质量保证模式的内涵和特征，论述了其理论基础，介绍了其平台建设、典型做法和最佳实践。

关键词 卓越绩效 一次成功 矩阵式 质量保证模式

中国航天科工防御技术研究院（以下简称“中国航天二院”或“二院”）是国家空天防御技术总体研究院，是中国空天防御事业的领军单位，是中国航天事业的核心单位和中国国防科技工业的中坚力量。

中国航天二院承担的任务/项目系统复杂，技术难度大、不确定性大、风险高，产品须适应复杂环境。新时代，面临多系列、多型号/项目科研生产并行交叉的复杂格局，新时代新时期航天产品“好用、管用、耐用、实用”新要求，给航天二院带来巨大的挑战和发展的机遇。

中国航天二院坚持“规范、务实、创新、可靠”原则，系统贯彻中国航天科工战略部署，实施质量制胜战略，大力推进零缺陷系统工程管理，追求卓越绩效，着力提升企业核心竞争力，全力实现中国航天科研生产任务“一次成功”、“次次成功”、“全寿命周期成功”的目标。中国航天二院坚持科学的质量发展观，遵循质量工作规律和科研生产规律，认真领会国内外先进的质量管理理念、思想、理论、模式和做法，在航天“单位抓体系，型号/项目抓大纲，行政抓监督”的基础上，创新质量管理模式，完善质量工作方法，营造质量工作长效机制，系统创新，创造了“追求卓越一次成功的矩阵式质量保证模式”（以下简称“矩阵式”质量保证模式），于2015年荣获中国质量奖。

1、内涵

“矩阵式”质量保证模式以一次成功为目标，以实现卓越绩效为目的，坚持系统化、规范化、科学化、先进化、绩效化、创新化，以质量符合要求、顾客满意为宗旨。其主要内容是：根植于内心“追求卓越、一次成功”零缺陷理念的筑牢，融文化建设、机制建设和质量管理体系要求、产品保证体系要求、标准体系要求于一体并追求卓越绩效质量体系的建设，符合要求、顾客满意、系统优化的产品实现。

中国航天二院创造的“矩阵式”质量保证模式（模型见图1）根基“零缺陷”思想，秉承“一次成功”质量管理理念、信念，致力“规范科学，协同高效，务实创新，卓越可靠”的目标，践行以“一次成功”为使命的系列质量管理方法，构建“单位质量管理体系为横向、型号产品保证为纵向、型号产品为“连接点”和“落实点””的质量保证矩阵，实现做正

确的事、正确地做事、把正确的事做正确，使质量价值观、质量战略、质量实践高度契合。

中国航天二院从质量管理保证体系和型号产品保证体系两个维度构建型号产品质量的“双保险”，将“一次成功”的理念和“一次成功”的质量方法有机建构系统性矩阵布局，系统保证型号/项目产品质量，实现“一次成功”目标。

中国航天二院质量管理体系由院所（厂）两级质量管理体系构成，以保证高质量完成型号/项目科研、生产任务为目标，按照型号/项目特点和科研生产规律，将型号产品保证要求、装备“六性”管理要求等纳入各级质量管理体系。院本级建立了以型号/项目科研生产为主线，以决策、组织、计划、指挥、协调、控制等活动为主要管理要素的质量管理体系。院属各单位建立了以产品研发、生产为主线的质量管理体系。两级体系明确了院与所（厂）两级管理的职责、权限和界面接口关系，充分发挥两级的管理作用，通过实施产品保证策划、过程监督检查、审核评价和监控跟踪，形成闭环管理，保证质量管理体系规定的管控规则和管理工作流程有效运行。

在型号/项目产品实现中，型号/项目队伍遵循质量管理体系要求，以项目管理的模式进行过程管控，重点强化设计过程中通用质量特性等指标的质量管控。以“系统策划、统筹协调、分类管理、过程监控”为原则，组织贯彻体系要求，实施型号产品保证。型



图1 质量保证矩阵模型

号产品保证和质量管理体系运行紧密结合，着力制定和落实产品保证管理、质量保证、标准化、计量、可靠性、维修性、保障性、安全性、环境适应性、电磁兼容性、元器件、软件、材料、机械零件和工艺等十三个专业保证大纲，以及相应的管理和技术规范，规定了型号产品特定的技术、管理要求和实施方法，将所有产品保证活动与型号科研生产目标、要求、接口管理及约束相协调，实现了型号通用质量特性与性能指标全寿命周期一体化管理。“矩阵式”质量保证模式的突出特点是：重视顾客要求，特别是通用质量特性等“软指标”的要求；突出设计质量控制，体现预防为主、控制点前移；坚持“开放性设计、透明化管理”和零缺陷系统工程的思想；落实产品质量主体责任制，坚持自顶向下部署并传递要求、自下而上层层负责并落实要求。型号产品保证模型和管理流程以及管理工具见图2和图3。

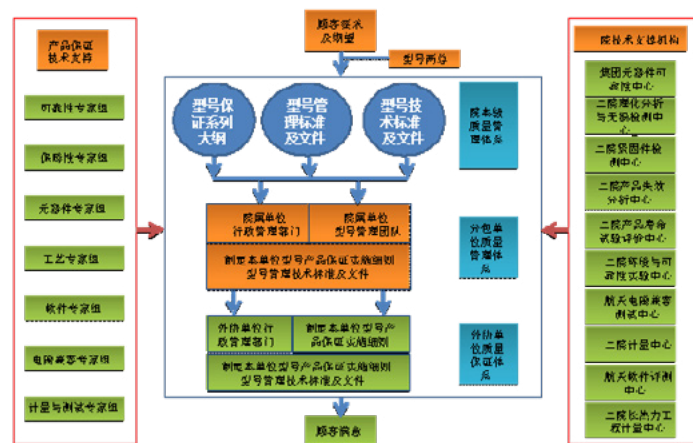
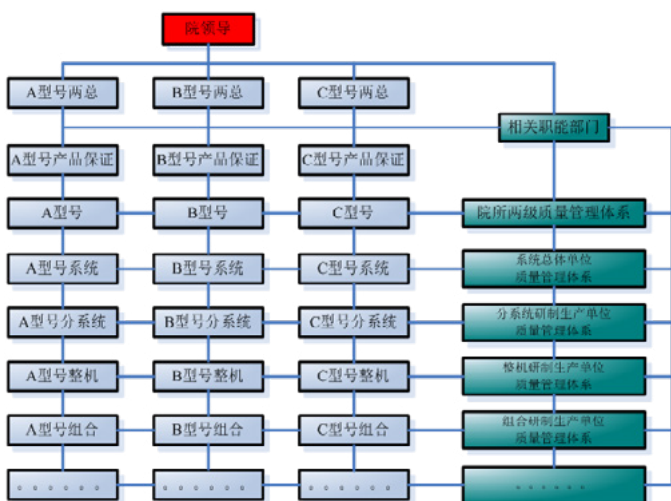


图2 型号产品保证模型

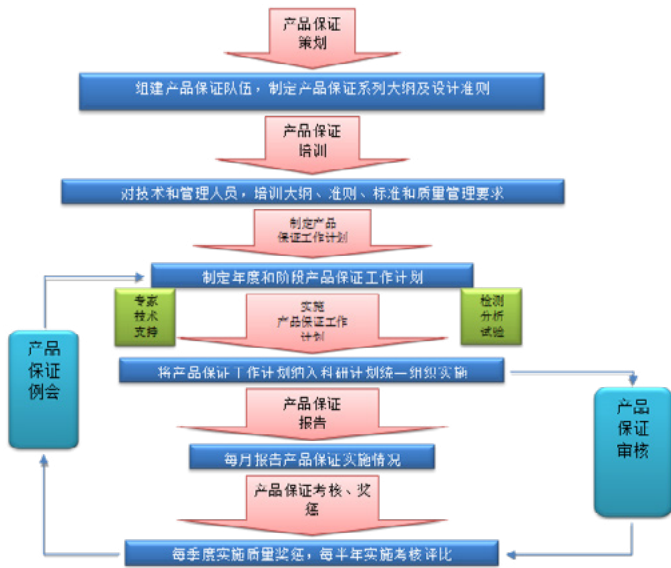


图3 型号产品保证管理流程

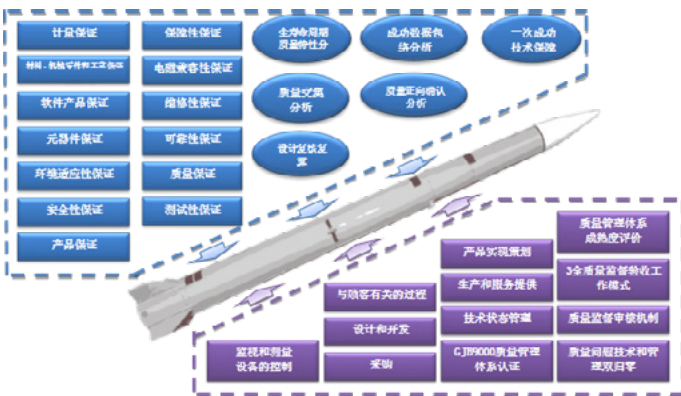


图4 “矩阵式”质量保证模式管理工具

中国航天二院实施“矩阵式”质量保证模式，设计质量、制造质量、产品质量、服务质量显著提高，重大任务/项目一次成功，交付产品满足用户要求，顾客满意度大幅提高，战略地位、科技水平、人才能力、发展质量显著提升。“矩阵式”质量保证模式的推行，使二院产品质量居国内领先地位、达到国际先进水平，为富国强军、质量强国、航天强国的建设铸造了可靠基石。中国航天二院多个项目/产品小组获得国家优秀QC小组荣誉称号、多个班组获得全国质量信得过班组荣誉称号；中国航天二院获得首届中国质量奖提名奖、全国产品和服务质量诚信示范企业、首届全国质量奖卓越项目奖、中国航天质量奖等多项荣誉，形成了以“红旗”、

“飞龙”、“飞獠”、“前卫”、“飞豹”等系列和以“航天安保”、“智慧城市”、“自主可控”等为代表的国内外知名品牌，质量财富持续聚集。中国航天二院成为国家第1个大安全（实体）行业荣获中国质量奖的单位。

2、特征

“矩阵式”质量保证模式具有以下几大特征。

2.1 系统化

“矩阵式”质量保证模式把质量管理体系运行与型号产品保证有机结合，实现了质量管理与产品保证的协同统一，强化了设计源头和过程质量控制，构建形成了全系统的管理流程。建立了质量管理体系与质量教育培训、监督审核、奖惩激励等“多个机制”相结合的保证模式，促进了质量管理体系要求和各项规章制度的落实。将质量管理体系运行与质量文化建设结合，提升全员的质量素养，为质量管理体系的有效运行提供了思想保证。在产品实现策划、产品保证管理、分包外包管理、技术状态管理、试验验证与确认、批生产控制、质量信息管理、质量成本管理、质量评审等管理活动中规范管理行为，统一各型号管理要求并加强质量监控，促进整体优化，提高了实现任务目标的整体有效性和效率。建立了质量管理体系管理过程的监视测量系统，实现了系统产品和质量管理体系的持续改进。

2.2 规范化

“矩阵式”质量保证模式紧密围绕型号/项目科研生产和管理活动，不断完善和健全质量工作规章，注重对质量与可靠性工程技术研究和应用的改进、优化，结合工程实践，建立了一套相对完整的、覆盖院所（厂）两级的标准化法规体系，有效指导和规范了全院各项工作的开展。同时坚持用实战化的要求补充和完善二院标准体系，着力建立健全适应二院领域、产品特征、能管控、可测量、满足实战化要求、精细化的标准和规范，指导各级各类人员按照标准的要求开展设计、生产、试验与管理，实现按标准、按要求做产品、质量就符合要求的目标，推进产品保证工作能力和水平的提升。

2.3 科学化

矩阵式质量保证系统工程是组织管理“系统”规划、研究、制造、

试验和使用的科学方法，是一种对所有“系统”都具有普遍意义的科学方法，这种方法是通过组织体系、项目任务、团队成员，将相关资源有效的集成起来，在一定的约束条件下实现系统预定的目标。二院通过探索和运用先进的质量技术、质量方法、质量工具，运用数字化、信息化、协同化等方式和方法，促进了质量管理科学化和精细化。

2.4 先进化

“矩阵式”质量保证模式是针对航天项目 / 产品系统复杂、科技含量高、独创性强、不确定性多等特点和航天产品“一次成功”、“万无一失”等质量要求提出的，依靠“质量正向确认分析”、“成功数据包络分析”、“一次成功技术保障分析”等一系列行之有效的方法来保证质量目标实现，体现在项目 / 产品试验一次成功、项目 / 产品交货一次符合要求。这是中国航天质量管理理念的创新、理论的创新、方法的创新、技术的创新，具有先进性和时代性，是追求卓越、打造品牌最好的质量管理模式之一。“矩阵式”质量保证模式在国内处于领先水平，在国际上具有先进性，某些理论和做法具有世界领先性。

2.5 绩效化

按照“科学策划，统筹安排；立足基业，拓展主业；拥有核心，突破瓶颈；平台建设，系统管理”的原则，实施质量强院战略，追求卓越绩效。“矩阵式”质量保证模式的推行，使航天二院产品质量达到国际先进水平，为富国强军、民族复兴铸造了可靠的基石。“矩阵式”质量保证模式是中国航天二院在质量保证模式方面的创新和实践，特别适用于复杂巨系统、风险高等产品质量保证。推动了我国航天产品质量达到国际先进水平及国际领先水平，证实了该理念、理论、模式和方法的可用性和有效性，符合卓越绩效模式，适用于中国文化和中国治理模式，是新时代具有中国特色的质量管理理念、理论、模式和方法。

2.6 创新化

“矩阵式”质量保证模式是二院积极探索、有效实践的结晶，二院坚持中国航天工业多年来质量实践中所积淀的先进的、行之有效的质量规章制度、技术和方法，充分借鉴国内外先进质量管理理论和方法，积极探索实践产品保证，形成了一套具有航天特色的质量管理理论、模式和方法。二院首创了以所（厂）内部顾客

和外部顾客相结合的顾客满意度测评方法，首创“管理不合格项”，二院是第1家在国内按GJB9001A-2001标准通过质量体系认证的航天研究院。二院质量管理是在继承中探索，在实践中创新，在创新基础上进行更高水平的质量管理实践，既有源于大型复杂型号 / 项目系统工程实践的原始创新，又有质量与可靠性技术和系统工程管理方法有机结合的集成创新，还有借鉴国外先进产品保证理念、技术的消化吸收再创新。

3、理论基础

作为航天质量保证模式的系统总结和创新，“矩阵式”质量保证模式有其坚实的理论基础，主要有：

3.1 卓越绩效理论

卓越绩效的核心是强化组织的顾客满意意识和创新活动，追求卓越的经营绩效，是公认的提升企业核心竞争力的有效方法，也是新形势下企业经营管理的努力方向。二院“矩阵式”质量保证模式导入了卓越绩效管理理念和方法，把卓越绩效作为质量管理体系建设更高层次的追求，倡行大质量观，实施质量强院战略，注重组织战略导向与落地、以人为本、资源优化、过程管理与系统管理、绩效结果，使基于武器系统总承包的机关质量管理体系建设与航天二院经营管理体系建设相互融合共同追求卓越绩效，显著提高了质量管理体系的作用和成效。

3.2 质量管理理论

ISO质量管理体系是为实现企业质量目标所必需的、系统的质量管理模式，是国际通用的质量管理行为准则，“矩阵式”质量保证模式的基础就是院、所（厂）两级的质量管理体系。二院高度重视质量管理体系建设与完善，狠抓质量、严格管理。坚持“系统管理、追求卓越、一次成功、顾客满意”的质量方针，不断深化质量管理体系要求的贯彻实施，在体系文件制修订、管理评审、内审及成熟度评价等方面做了大量工作，确保了“以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、改进、循证决策和关系管理”七大质量管理原则的全面深入的执行，二院员工的质量意识和工作质量持续提高，质量体系运行持续充分适宜有效。

3.3 产品保证理论

产品保证是目前西方发达国家从事高技术系统工程开发特别是航

天技术开发的企业普遍采用的一种先进方法，能够有效地管控复杂的系统工程开发过程，在将用户要求全面地转化为产品性能的过程中，有效地降低技术风险，提高项目研发的效益，进而提高企业的发展能力。型号产品保证是“矩阵式”质量保证模式的过程管控方法，通过在产品科研、生产全过程所进行的系统的、有计划、有组织的技术和管理活动，对组成产品的元器件、机械零部件、软件、材料，以及产品设计、制造、试验、交付过程实施有效控制，从而把可靠性、维修性、安全性等通用质量特性要求与系统战技指标一同设计并在产品制造中实现，以确保产品满足安全、可靠地完成规定的任务目标的要求。

3.4 项目管理理论

项目管理是运用系统论原理对项目及其资源进行计划、组织、人员配备、领导和控制，在约束条件内完成预定目标的一门管理学科。项目管理特别适合于大型、复杂、不确定性大的航天型号/项目。在当今充满变革、竞争、创新、合作的时代，每个组织、每个人需要学会弄懂运用项目思维模式以在充满不确定性的世界中发现正确项目；每个管理者需要提高项目管理能力以迅速保证资源能力实现项目目标；每个组织、每个团队需要提升项目治理能力以提供可信赖的项目管理生态（文化、制度、机制、环境），项目管理业已成为组织发展、项目成功、个人成长不可或缺的素养、知识、履历和能力。航天二院建立健全了以型号总设计师技术指挥系统和型号总指挥行政指挥系统为代表的型号两总系统，在院本部科研生产部设立了项目管理办公室，在科研生产部、发展计划部、产品保证部、财务部、人力资源部、文化工作部、总体设计部等部门/单位指派专门人员负责项目的综合管理、范围管理、质量管理、技术管理、费用管理、风险管理、项目相关方管理、项目团队建设、项目文化建设等工作，在型号项目任务承担全系统建立了由项目指挥、项目管理人员、项目技术人员等组成的项目团队，形成了专/兼职结合、矩阵型的项目管理组织架构，颁布了项目章程，构建了项目计划、执行、监控、评价和激励体系，充分实施对项目技术、质量、进度、经费、风险等要素的系统管理。在航天型号项目实施和航天产品实现过程中，中国航天二院遵循“第一次、次次就把事情做对做好”的准则，坚守使命，恪守职责，不忘初心，以“做正确的事、正确地做事、把正确的事做正确”的卓越标准，戮力实现项目成功，持续推动航天事业高质量发展。

3.5 零缺陷思想

“零缺陷”思想要旨是：质量的定义是符合要求，不是“好”与“差”或“高”与“低”；系统预防产生质量，评估、检验只能应对不合格；质量的工作标准是零缺陷，不是“可接受的质量水平”；质量是以“不符合要求的代价”来衡量的，不是“指数”。“零缺陷”管理核心是：“第一次就把事情做对做好”，即要求我们做正确的事、把正确的事做对，第一次就把正确的事做对。解决缺乏知识和缺乏关注是实现零缺陷必须面对的问题，而零缺陷的工作态度是实现零缺陷的关键。”矩阵式”质量保证模式的经营理念也是追求“零缺陷”，即：追求各项技术和管理工作第一次就做对、做好；力求型号研制、生产和服务中各环节、各零部件、各项操作全面优质、准确无误；要求型号任务圆满完成。二院通过运用零缺陷系统工程管理理论和方法，建立以人为本的航天先进质量文化，完善追求卓越的质量管理体系，提升适应发展需要的产品保证能力，实施系统优化的产品实现过程控制，促进质量管理和产品质量的提升。

3.6 系统工程理论

系统工程（System Engineering）是组织管理的技术。钱学森认为：“系统工程是组织管理‘系统’的规划、研究、设计、制造、试验和使用的科学方法。”系统工程是一门工程应用技术和方法，它从需求出发，综合多种专业技术，通过分析、综合、试验和评价的反复迭代过程和一系列逻辑相关的活动和决策，把用户需求转化为一组系统性能参数和一个适当的系统配置，开发出一个满足系统全寿命周期使用要求、总体最优的系统。系统工程以运筹学、控制论、信息论、大系统理论和系统学等为基础科学，突出系统总体，注重需求分析，强调设计综合和整体优化，坚持系统验证，以工作分解和综合集成为核心，充分体现工程专业综合。系统工程的目标就是通过系统工程技术与系统工程管理两大并行的优化过程开发出满足用户需求的综合最优的系统。系统工程是项目管理环境下的工程开发方法，复杂技术项目管理包含系统工程。矩阵式质量保证模式在型号/项目科研生产过程中充分运用了系统工程理论、技术、方法和手段来实施质量保证，保证了大型复杂系统工程项目的开发、产品实现和任务完成。

3.7 风险管理理论

风险管理作为系统的科学产生于20世纪初的西方工业化国家。

航天项目是复杂巨系统，具有科技含量高、独创性强、投资规模大、研发周期长、不确定性大等不同于一般项目的特点，全项目生命周期充满着各种风险，稍有不慎，轻则影响研发进度、研发经费，重则致使任务失利、项目失败，甚至造成人员伤亡、重大事故。矩阵式质量保证模式从航天型号 / 项目立项之初便对技术风险、进度风险、质量风险等风险进行系统识别、分析、评估、规划，充分运用适宜的技术方案、有效的管理手段应对、监控型号 / 项目实施风险，以规避和控制航天型号 / 项目风险。

4、平台建设

4.1 一体化质量管理体系建设

二院质量管理体系建设以保证高质量完成型号 / 项目科研、生产任务为目标，建立了院、所（厂）两级具有二院特色的质量管理体系。院本级建立了以型号 / 项目科研生产为主线，以决策、组织、计划、指挥、协调、控制等活动为主要管理要素的质量管理体系，明晰了院质量管理范围、院（本部）顶层各级各类人员质量职责、产品实现各类策划、质量工作过程和流程、院对本部、分包、外包单位的指导、监视和测量内容，系统深化、充实、完善院属各单位及其外包单位的质量管理体系，强化了二院质量工作的顶层策划、组织、指挥、控制和保证，确保二院总承包要求的准确传递、正确落实和二院质量管理体系的系统管理和闭环控制，二院（本部）质量管理实现了“全员重视，意识提升；职责明确，过程清晰；行为规范，控制科学；系统管理，持续改进”的总目标。院属各单位建立了以型号 / 项目产品科研生产为主线的质量管理体系。注重理顺院与所（厂）两级管理的职责、权限和接口关系，充分发挥两级的管理作用。在产品实现过程中以型号 / 项目队伍为主体，按照系统策划、统筹协调、分类管理、过程监控的原则，组织贯彻体系要求和实施型号产品保证。型号产品保证与质量管理体系紧密结合，制定和落实产品保证管理、质量保证、标准化、计量、可靠性、维修性、保障性、安全性、环境适应性、电磁兼容性、元器件、软件以及材料、机械零件和工艺等十三个专业保证大纲，以及相应的管理和技术规范，实现了型号通用质量特性与性能指标全寿命周期一体化管理。

中国航天二院建立了融文化建设、机制建设和质量管理体系要求、产品保证体系要求、标准体系要求于一体并追求卓越绩效质量体系，成为国防科技工业第 1 家通过质量体系认证的研究院。《中

国航天二院（本部）质量管理体系建设研究与实践》成果获国防科学技术进步三等奖，在质量管理思想、质量管理模式、质量管理方法、质量管理实践等方面实现了自主创新、协同创新、融合创新、集成创新。

4.2 产品保证体系建设

二院借鉴欧洲等国际先进航天企业管理经验，在国内军工企业中率先创立并实践了基于型号 / 项目研制总承包的产品保证模式，建立了产品保证组织机构，统一产品研制技术和管理规范，整合产品保证资源，组建院产品保证技术支撑中心，配置试验、分析、校准、检测等手段，由可靠性、维修、安全、元器件、软件等专业专家对型号科研过程提供专业的技术支持和严格的管理监督，对型号科研过程实施监督、控制和技术支持，实现了和美国、欧洲等先进军工企业同类的质量管理模式，提高了质量管理水平。质量管理部门的职能由纯管理型向技术支持加管理保证的方向进行了转变，型号 / 项目质量管理以保证实物质量向保证实物和服务质量进行了转变；质量管理工作由“事后救火”向“事先预防”进行了转变；质量控制从节点控制向全寿命周期、全过程控制进行了转变；质量目标从确保产品满足功能性能指标要求向确保满足实际要求进行了转变。质量问题在任务量逐年大幅上升的情况下不断下降，产品故障率不断降低；研制型号任务成功率处于高水平且不断提升，型号任务整体成功率大幅提升，多个型号顺利完成了研制任务实现定型，研制周期大大缩短，连续荣获国家科技进步特等奖，多个重大型号参加国庆 60 周年阅兵、抗日战争胜利 70 周年阅兵、朱日和阅兵等重大活动，接受了祖国和人民的检阅，向全世界展示了中国神剑的雄威。

《基于产品总承包的产品保证模式创立与实践》获国防科技工业企业创新成果一等奖。

4.3 组织与队伍建设

二院建立了质量管理、标准化、不合格品审理委员会，作为质量管理决策的顶层机构。独立设置质量、标准化、审核、军贸监督验收、工艺管理等部门。主要单位专门设置可靠性工程专业研究机构。成立了独立的元器件可靠性、环境试验、材料理化分析、计量测试、软件评测等检验检测单位。按照项目管理的模式，设立了型号总设计师技术指挥系统和总指挥行政指挥系统，建立了

项目管理办公室，设立型号专职总质量师，负责领导开展型号产品保证立法、策划、指导、监督、审核和评价。组建了可靠性、元器件、工艺、软件、电磁兼容性、计量与测试等专家队伍，对型号产品保证和全院质量技术基础提供技术支持和监督把关。二院组建了院、所（厂）两级的质量审核队伍，建立了集质量体系、产品和关键人员审核为一体的监督审核机制，确保了“矩阵式”质量保证模式的有效运行。

《企业科研生产关键人员质量审核机制的创立》获国家级企业管理现代化创新成果一等奖。

4.4 质量机制建设

二院建立健全了质量教育培训、主体质量责任到位、质量规章健全、质量隐患防范、质量保证投入、质量协同合作、质量技术支撑、质量条件保障、质量监督检查、质量审核评价、质量改进创新、质量奖惩激励等 12 大机制。实施上岗、在岗、转岗培训，质量管理人员质量工程师资质考核，型号队伍产品保证专业知识培训，领导干部定期质量培训。院每年拿出当年营业收入的一定比例经费，用于质量、技术基础、产品保证等的基础研究、应用基础研究，重点支持并突破质量、技术基础、产品保证等领域关键核心技术、共性关键技术、关键共性技术、共性基础技术、瓶颈技术、前沿引领技术及其平台建设。推行隐患防范管理和技术“双五条”（技术防范“吃透技术、明晰状态、全面借鉴、充分验证、风险可控”，管理防范“严细管理、落实职责、照章办事、督查有效、保障到位”），开展风险识别、分析、评估、应对和监控。军、地双方联合对质量管理体系、型号产品保证、外协外购单位、行政管理与型号队伍进行审核。实施院年度和季度分析、各单位和各型号月度分析，不定期质量热点专题分析等评价和改进活动。定期表彰“质量先进单位”、“质量信得过班组”和“质量标兵”；制定和实施二院质量责任追究办法，对人为责任、重复性、低层次等质量问题进行经济和行政处罚，对问题多发和风险较高等情况实行警示和亮牌制度。

4.5 质量文化建设

二院弘扬“航天三大精神”，坚持“国家利益高于一切”的核心价值观，以使命航天为航天文化的灵魂，以价值航天为航天文化的主题，以品质航天为航天文化的核心，以创新航天为航天文化

的特质，运用航天系统工程方法，按照“文化兴质，源头控制；强化基础，规范管理；监督落实，提升水平”的指导思想，构建企业文化四维建设体系，形成纵向联动、横向互动的建设格局，支撑航天质量文化落地。持续优化质量、型号、班组等文化建设，制定了《中国航天二院质量文化评估准则及实施指南》，不断巩固质量诚信、兑现质量承诺。通过组织保障、示范带动、考核评价三大运行机制，促进文化落地。引入卓越绩效模式创建的五级成熟度 175 个量化考核指标体系，确保了文化建设融入战略、深透管理、影响行为。质量是航天事业的永恒追求，质量是航天工程 / 项目 / 产品的生命线，本着“创造高质量，体系为基，根源在人，本在文化”的思想，创建以“人诚品优，正己正人”、“说到做到，第一次做到，次次都做到”等为理念的二院先进质量文化。“质量是生命，质量是责任，质量是财富”的质量价值观深入人心，“严谨细实”的工作作风和“一次做对”、“零缺陷”的行为准则融于二院规章制度和员工作业指导书中，落实在干部职工的自觉行动中，有力保障了科研生产任务的圆满完成。

4.6 质量档案建设

二院推行质量诚信体系建设，实施质量信誉积分制，建立员工质量档案。质量信誉积分以事实为依据，以规章制度要求为标准实施评分，突出岗位特点，自上而下逐级考核，员工的总积分与上岗资质挂钩，与奖惩激励挂钩，年度考评结果记入质量档案并归档。质量档案同时将员工的岗位资质、质量培训、产品实现关键过程追溯、产品质量与工作质量结果、质量考核、质量奖惩等记录按人建档。质量信誉积分、质量档案的建立，促进了岗位质量职责的有效落实，全员关注质量、重视质量、贯彻质量、落实质量的自觉意识和诚信意识普遍增强，人为、重复性、低层次等“三类”问题显著减少。

5、典型做法

为将“矩阵式”质量保证模式落地、结果，二院开发、颁布、实施了一系列独具特色的质量技术、方法、工具，推进追求卓越一次成功“矩阵式”质量保证模式的实践。

5.1 质量正向确认

为进一步贯彻零缺陷系统工程管理要求，二院实施了质量工作预防为主、控制点前移的措施，按照从源头抓起、分阶段进行的原

则，二院在型号研制过程中全面落实质量正向确认，编制下发了《二院型号产品质量正向确认实施细则》，对型号研制生产全过程实施质量把控，在产品投产前、出厂前和交付前等产品形成过程的关键质量控制环节，从设计、工艺和生产三个维度，对产品实现过程四十个子项目的质量控制情况进行全方位检查和确认，通过后方可进入下一道环节。质量正向确认工作强化型号产品质量控制“源头抓起，预防为主”的思想，突出了“质量控制点前移，变被动质量检查为主动质量确认”的主题，实现了产品质量管理由事后把关向事前预防的转变。

5.2 一次成功技术保障分析

为确保型号/项目任务一次成功，二院制定下发了《二院型号任务“一次成功”技术保障分析工作要求》，二院各型号在任务实施前全面开展“一次成功”技术保障分析，明确任务过程中影响任务成败的关键环节，找出关键环节的影响因素，对确保影响因素正常、可靠的控制因素严格控制，评估各控制因素的验证和保证措施的落实情况，找出存在风险的薄弱环节，采取必要的措施，以确保型号各产品在整个任务过程中，能够在正确的时间做正确的动作，保证任务的一次成功。一次成功技术保障分析贯彻了“预防为主、一次成功”的原则，强化了“以质量保进度、以成功赢时间”的观念，避免了可以暴露的问题而没有暴露，拖到任务中出现，造成任务失败的隐患，是加快任务进程、缩短研制周期、突破型号任务“指标高、技术新、难度大、协作广、时间紧、任务重、责任大”的困难有效方法。

5.3 成功数据包络分析

二院通过大量工程实践的总结，制定了《二院型号产品成功数据包络分析实施细则》，作为型号产品交付出厂前质量评价的依据。该方法通过将待分析产品数据与经过任务或地面试验验证成功子样的若干产品数据所构成的数据范围进行比对，判定待分析产品数据是否落在包络范围内，得到待分析产品数据包络情况，评估产品是否满足执行任务的能力，以确保型号任务的圆满成功。成功数据包络分析能够找出企业在产品设计和工艺上的薄弱环节和缺陷，识别产品自身特性、产品间的耦合特性、所属分系统系统的关键特性，发现和解决复杂系统质量隐患，从而实现产品研制的改进和优化，降低质量损失。二院在全面实施成功数据包络分析后，任务成功率提升了。目前《产品成功数据包络分析》已经

通过了国标立项，正在编制中。

5.4 质量问题技术与管理双归零

中国航天对航天产品实现过程中发现的质量问题，从技术上、管理上分析问题产生的原因、机理，并采取纠正措施、预防措施，以解决问题、避免问题重复发生。技术归零的标准是：“定位准确、机理清楚、问题复现、措施有效、举一反三”；管理归零的标准是：“过程清楚、责任明确、措施落实、严肃处理、完善规章”。质量问题“双归零”是质量发展史上的里程碑，它促进研发团队吃透技术、弥补质量体系缺省链、培养员工严谨细实作风、提高组织技术水平和管理水平，是中国航天对中国质量事业、对世界质量事业及相关事业的重大贡献，其方法已应用到相关行业中，发挥了重大作用，质量问题“双归零”标准已成为国际标准。航天二院从新世纪初起，要求所有型号/项目同时对质量问题实施技术归零和管理归零，这在航天企业具有首创性。二院制定了《二院型号产品质量问题归零实施细则》，型号产品发现的所有质量问题100%按照“双五条”标准要求进行技术归零和管理归零，对“质量有前科、技术状态有变化、测试覆盖不到、单点失效”的状况，实施质量交集分析，实现归零优化。严格落实质量信息报送制度，按要求及时报送、管理，对院级质量问题归零进行实时监督，每月开展质量问题归零例会，对于未按规定时限和要求完成归零工作的情况，进行通报和考核。加强对纠正和举一反三措施落实情况的跟踪检查。通过开展质量问题归零和面向质量问题归零的统计分析，以及加强技术问题背后的管理改进、管理提升，提升了质量管理能力和水平，对提升产品质量与可靠性提供了坚实支撑。

5.5 质量管理体系成熟度评价

二院借鉴卓越绩效评价模式，突出量化评价，按企业自我评价和上级对下级的评价两种方式，制定下发了《二院本级质量管理体系成熟度评价实施细则》和《二院院属单位质量管理体系成熟度评价实施细则》。以质量管理体系要求、国家、上级和本单位质量管理体系文件要求、项目管理要求为评价内容，突出型号科研生产特点，紧密结合产品保证工作，运用内容量化、数值分析等方法，实现对体系基础和产品实现过程定量评价。质量管理体系成熟度评价方法支撑了院本级、所（厂）开展质量管理体系成熟度的自我评价，深入认识质量管理体系运行的现状，同时也可以用于对

所属单位质量管理体系的监督检查,查找薄弱环节,推进质量规章制度、标准规范等有关要求的贯彻落实。将各级质量管理体系建设同型号产品保证工作更加紧密结合,提升“矩阵式”质量保证模式的有效性。

《航天研究院质量管理体系成熟度评价管理》获中国航天企业联合会企业管理现代化创新成果二等奖。

5.6 产品保证成熟度评价

在型号产品保证工作实践的基础上,二院制定下发了《二院型号产品保证量化评价实施细则》,定期开展型号产品保证成熟度的检查和评价。该方法贯彻了“顾客满意、预防为主、系统全面、重点突出、引导改进、量化评价”的原则,覆盖了型号产品保证工作的13个大纲,从产品保证管理、实施和效果等3个方面提出了23个评价指标、93项评价内容。通过对型号产品保证成熟度的量化评价,科学客观地反映二院型号产品保证工作现状,查找出管理、技术、手段、应用等方面存在的问题与不足,有针对性地提出解决措施,将产品保证要求贯穿落实于型号研制全过程。适应装备质量建设新常态,夯实产品质量保证基础,促进型号产品保证工作向全系统全过程全要素的转变,最终提升型号装备整体质量与可靠性水平。

5.7 质量责任追究

为落实质量责任,二院建立了院、所(厂)两级的质量综合考核制度和量化考核指标体系,有效促进了质量责任的分解和传递,通过年度质量综合考核,从院属单位质量管理体系运行、产品质量和质量管控等方面,对质量职责落实情况评价;建立了产品质量考核机制,设置了产品故障率、质量问题数、成功率等硬考核指标;建立了产品质量问题责任追究机制,制定下发了《二院产品质量责任追究实施细则》,实行质量责任追究终身责任制,在产品全寿命周期内,不受其现任岗位、从事行业、退休与否等限制,对应承担质量责任的有关人员实施质量责任追究,严格落实了质量责任制,强化了质量奖惩制度,确保了产品的全寿命周期质量。

5.8 精细化质量管理

适应信息时代的特征和需求,二院强化产品实现过程的数据管控,

实施精细化管理,凡有操作,必须有检验和记录;凡有测试,必须有判读和比对;凡有验证,必须与实际环境一致。凡有检验、判读、验证,必须有量化标准和标志性结果。检验、测试、验证过程记录全部表格化,保证试验过程记录准确、完整和可追溯;注重产品数据的采集、分析、挖掘工作,对取得的每一个数据都要求认真分析,不错过任何一个有差异的数据;凡是有量化要求的记录必须记录实际测试数据;加强数据的判读、比对工作,加强产品指标稳定性的分析和对异常数据、数据变化趋势的分析工作,对处于临界或有明显变化趋势的数据要进行原因和后果分析,必要时进行再验证。进一步强化了航天零缺陷系统工程的理念,强调了工作按标准、规范做,第一次就把工作做好的要求,以工作的高质量确保产品的高质量。

5.9 质量风险防范

二院全面推行隐患防范管理和技术“双五条”,开展风险分析和管控。严格执行质量隐患防范实施规范,按照“吃透技术、明晰状态、全面借鉴、充分验证、风险可控”的准则深入开展质量隐患技术防范,按照“严细管理、落实职责、照章办事、督查有效、保障到位”的准则深入开展质量隐患管理防范。通过可靠性、软件、元器件等技术设计专项评审、设计复查与质量复查、测试覆盖性与验证充分性分析、“一次成功”技术保障分析、成功数据包络分析及“安全发射、无误发射”等手段对型号系统的各层面、各过程进行系统梳理和审查,及时查找质量隐患;通过故障树分析法(FTA)、故障模式影响及危害性分析(FMECA)、建模和仿真等方法对质量隐患进行分析,采取针对性的措施和对策化解风险、消除隐患。“零缺陷系统工程管理”重在强化预防,在型号科研生产任务越来越重、型号产品技术越来越复杂、型号质量与可靠性要求越来越高的形势下,质量风险防范是完成型号科研生产任务、实现型号质量目标的必由之路。

5.10 “全系统全过程全特性”质量监督验收工作模式

二院以向国外用户交付高质量的军贸产品、持续增强用户满意为目标,组建了专职化、独立化、权威性的军贸质量监督验收队伍;构建了“全系统全过程全特性”的管理流程;明确了军贸型号立项论证、工程研制、生产、售后全寿命周期全过程软硬件的研制过程和质量监督验收点;制定了架构清晰、层次分明、可操作性强的规章制度体系;以项目管理为主线,质量监督验收管理为方

法,以产品结构树(PBS)、工作分解结构(WBS)、组织分解结构(OBS)深度融合的信息化软件为平台,实现对军贸型号全系统、全过程、全特性的质量监督验收,实现规章制度落地、工作程序相对固化、工作方法有效查询、工作数据一次录入重复使用、工作结果自动统计、有效分析和利用。促进了承制单位质量管理体系的有效运行,进而提高了企业在国际市场的竞争力,提升了企业核心竞争力。

6、结束语

中国航天二院创造并践行的追求卓越一次成功“矩阵式”质量保证模式在航天型号/项目/产品中有效应用,效果显著。正确认识质量、准确理解质量、认真落实质量成为航天人的孜孜追求。“矩阵式”质量保证模式特别适用于不确定性大、高风险、高成功期望要求的产品质量保证。该质量保证模式在理念、思想、理论、模式、技术、方法和实践上丰富、充实了新时代质量管理的新内涵,对提升我国产品质量、建设质量强国、航天强国具有重大引领作用和应用价值。

参考文献

- [1]GB/T 19580-2012,卓越绩效评价准则[S].
- [2]Philip B. Crosby. Quality Is Free, The Art of Making Quality Certain[M]. New York: McGraw-Hill, 1980.
- [3]符志民. 航天项目风险管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [4]GJB 9001C-2017, 质量管理体系要求[S].
- [5]符志民. 企业风险管理成熟度模型[J]. 科学研究月刊, 2009,(4):7~9.
- [6]符志民. 质量管理成熟度模型评价[J]. 项目管理技术, 2011,(3):34~38.
- [7]符志民. 系统工程与项目的关系及项目成功[J]. 清华管理评论, 2019,(1-2):82~85.
- [8]国家市场监督管理总局, 国家标准化管理委员会. 一次成功矩阵式质量管理模式:GB/T 38355-2019[S]. 北京: 中国标准出版社, 2019.
- [9]国际项目管理协会. 个人项目管理能力基准: 项目管理、项目集群管理和项目组合管理(第4版). 中国优选法统筹法与经济数学研究会项目管理研究委员会, 译. 北京: 中国电力出版社,

2019.

[10]Gido, Jack, Clements, James P. Successful project management[M]. Publishing House of Elec, 2006.

[11]兰登·莫里斯. 持久创新: 创新原则、创新战略和创新方法的权威指南. 林均焯等, 译. 北京: 经济科学出版社, 2011.

[12]殷瑞钰, 汪应洛, 李伯聪. 工程哲学(第2版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2013.



扫码关注公众号