

第一章

战略构建与人力资源管理体系设计

信息化、数字化、人工智能……科技改变世界的底层逻辑是信息化革命。新兴的科技力量正在颠覆性地改变社会生活和经济环境，数字化时代的互联网、自动化、云计算、大数据、人工智能正在改变传统的管理方式。与此同时，组织内部也在不断地自我迭代和更新，组织的边界被打开，生态化、去中心化的平台型组织应运而生。组织内外部环境的巨变推动组织进入一个全新的发展阶段。因此，对组织发展的核心要素——人力资源及人力资源管理提出了变革的要求和使命，人力资本时代已经到来，从数字化驱动的人力资源到组织能力的创新与重构成为推动组织成长的新动力。

第一节 数字化驱动的人力资源到组织能力构建

数字化的人力资源管理以其广阔的视角审视预测着人力资源管理的过去和未来。综合近 10 年来社会、经济、科技等复杂环境下企业的变革，在人力资源管理的趋势引领下，从传统的人力资源管理体系逐步迭代到人力资本与组织能力的再造，进而依靠组织能力的构建推动企业的成长。

一、人力资源管理的五阶提升

在数字化时代人力资源管理发展的转型期，笔者提出人力资源的发展已经进入第五个阶段——数字化驱动的人力资源到组织能力构建。

在多元化的社会经济环境中，企业的发展同样呈现多元化的特征，人力资源管理的多种形态也是并行存在的，依次呈现以下五个递阶（表 1-1）。

表 1-1 人力资源管理五阶提升

阶 段	特 征
第一阶段	人事管理
第二阶段	人力资源管理
第三阶段	战略性人力资源管理（人本价值）
第四阶段	由外到内的人力资源三支柱管理（组织能力）
第五阶段	数字化驱动的人力资源到组织能力构建（文化整合）

第一阶段：人事管理——履行人事工作的行政与事务性管理。

第二阶段：人力资源管理——关注人力资源管理的技术与管理实践，包括六大职能：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利、劳动关系。

第三阶段：战略性人力资源管理——企业各项人力资源管理的决策与方法必须支持企业战略目标实现。

第四阶段：由外到内的人力资源三支柱管理——人力资源的视角在发生变化，组织边界被打开，以人力资源管理三支柱模型为特征（图 1-1）。

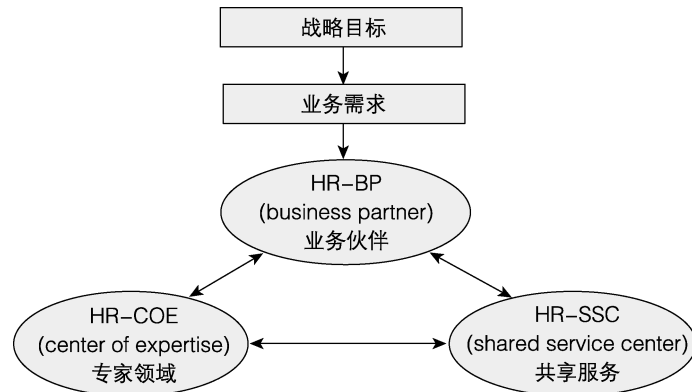


图 1-1 人力资源管理三支柱模型

人力资源管理三支柱模型确立了 HR（人力资源）的三大服务功能。

HR-COE（center of expertise）：定位于人力资源管理的领域专家。借助本领域的专业技能和管理的需要，负责设计基于业务导向、创新的人力资源政策、流程和方案，并为 HR-BP 提供技术支持。确保人力资源战略规划、管理流程、技术方法的业务本地化及全球最佳实践。

HR-BP（business partner）：定位于业务合作伙伴。针对内部客户需求，提供咨询服务和解决方案，确保人力资源贴近业务需求。确保人力资源运行与业务保持一致。

HR-BP 和 HR-COE 聚焦在战略性、咨询性工作，就必须从事务性工作中解脱出来。同时，人力资源的第三类客户——员工的需求更多的是相对同质、标准化和规模化。

HR-SSC (shared service center): 定位于员工的人力资源标准服务。负责解答管理者和员工的问询, 帮助 BP (业务伙伴) 和 COE (人力资源领域专家) 从服务性工作解脱出来, 保证员工满意度和管理运营的需求。保证人力资源管理的成本效益、最大化服务、人力资源行政事务工作的交付及共享服务。人力资源管理的数字化即是以此为技术基础而展开的。

第五阶段: 数字化驱动的人力资源到组织能力构建——企业的成长更多的是依赖组织能力, 而非个人能力。企业通过文化的协同, 使人和组织相融合。这个阶段的最大特征是: 数字化的科技因素颠覆性地改变了传统的管理方式。

二、数字化驱动的组织 and 人力资源管理创新与重构的趋势模型

基于上述人力资源管理的进阶发展, 笔者进一步提出数字化驱动的组织 and 人力资源管理创新与重构的趋势模型 (图 1-2)。

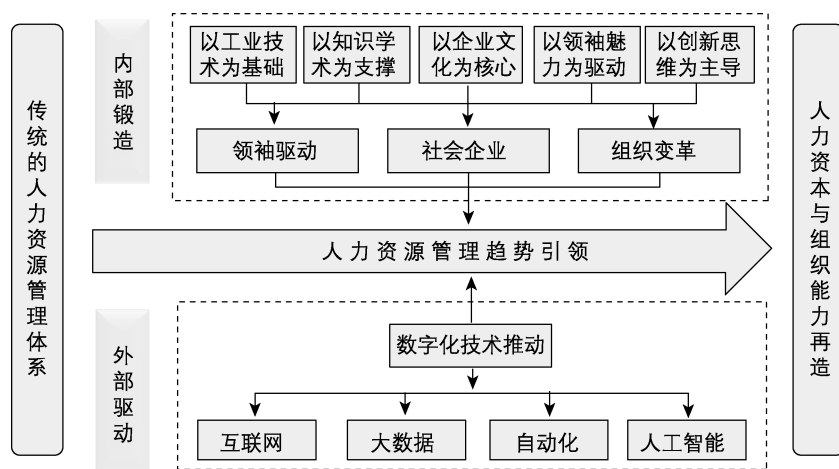


图 1-2 数字化驱动的组织 and 人力资源管理创新与重构的趋势模型

综合上述模型的思考, 笔者提出: 未来人力资源管理发展的四大主导因素——领袖驱动、社会企业、组织变革以及数字化技术推动。其中, 领袖驱动、社会企业与组织变革三个因素属于组织的内部动因, 从组织的内部推动人力资源管理的变革。数字化技术推动则是从外部环境推动企业的人力资源管理。数字化技术推动是以互联网、大数据、自动化、人工智能(AI)四项因素颠覆地改变传统的管理方式。在企业发展内外环境的综合条件影响下, 以其前所未有的多变的、动态的、复杂的和不可预测的属性对组织与人力资源管理提出新的挑战。以下将从人力资源管理的发展趋势, 影响企业人力资源管理体系的组织内外环境的变量因素展开叙述。

第二节 数字化时代人力资源管理的发展趋势

从 2011 年德勤公司（以下简称“德勤”）提出人力资源管理的革命和演化，连续 10 年，每年都总结出当年人力资源的趋势特征。到 2020 年，德勤同时推出了趋势报告和过去 10 年人力资源管理的演化，也预示了人力资源未来 10 年发展的基本特征。

一、德勤公司的人力资源管理趋势报告

2020 年，德勤报告的题目是：《2020 全球人力资本趋势报告——践行中的社会企业：在悖论中探索前行》，社会企业是德勤 2018 年提出的主题词。2020 年的新冠病毒感染疫情，打乱了全球经济发展的节奏，使人类社会进入前所未有的不可知情境。所谓悖论中的探索前行，就是对未来不可知的预测，因此，为了人类生活的健康与发展，更加强调企业的社会责任。这份报告提出：组织可持续发展的路径，必须识别出人性与科技的融合，定义组织若想构建及推行这种融合需要嵌入十个方面核心属性。

- (1) 归属感：从舒适感到连接感再到贡献感。
- (2) 幸福感：围绕员工幸福感设计工作。
- (3) 多代职场：从千禧世代到多世代员工。
- (4) 超级团队：让人工智能融入团队。
- (5) 知识管理：为互联世界创造可能。
- (6) 超越技能：投资弹复力应对未知未来。
- (7) 薪酬迷局：契约中的人性化原则。
- (8) 用工战略：迎接未来的新问题。
- (9) 道德与未来工作：“正确地做”与“做正确的”。
- (10) 人力资源工作者的使命：拓宽视角与影响力。

从这十个方面，我们可以看到数字化时代人力资源管理的新课题和新使命。特别是最后一点，强调了人力资源工作者要以更广泛的视角提高其在企业发展中的影响力。什么是影响力？人力资源管理的新使命又是什么？再看看从 2011 年到 2020 年 10 年德勤报告的年度主题，可以帮助我们发展的眼光，更系统地看待人力资源管理的推进和演变（表 1-2）。

综合 10 年报告的年度主题，从提出人力资源管理的革命和演化开始，飞跃发展，构建新的蓝图；面对 21 世纪的人才竞争，要以新的工作方式和生态化的组织形态应对数字化时代提出的挑战；同时，更加注重企业的社会责任，以领袖驱动的人本管理思想为核心，尊重人力资源的价值创造，在未来的不确定的环境中推动企业的成长。

表 1-2 2011—2020 年人力资源的发展趋势（德勤报告）

年份	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	演变
主题	革命/演化	飞速前进	重构蓝图	竞争 21 世纪人才	引领新时代工作风尚	新型组织因设计而不同	改写数字化时代的规则	企业的崛起	企业以人为本进行企业重塑	社会企业在探索前行	实践中的企业在探索前行
多样性与包容性	多样性与包容性驱动组织绩效		全球化带来红利	多样性和包容性		全球多样化和包容性	多样化和一致性：现实差距	企业和公民影响		归属感从舒适感到使命：个性化中的归属感	使命：个性化中的归属感
文化/员工敬业/员工体验			工作场所品牌推广/组织加速发展	不堪重负的员工	文化：透明的组织度	文化塑造：推动战略/员工敬业：永不停息/营造员工体验	员工体验	福利：既是一种策略，也是一种责任/超连通工作场所	从员工体验到人文	幸福感：围绕员工幸福设计工作	幸福感：围绕员工幸福设计工作
人才	经济复苏中的人才趋势		劳动力老龄化国家的的高端人才	重新审视人才获取/不是保留	按需分配劳动力		人才获取/认知性招聘技术	长寿红利	人才流动/人才引进	多代职场：从千禧世代到多世代员工	多代职场：从千禧世代到多世代员工

续表

年份	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	演变
未来的工作	临时劳动力	社交媒体 移动设备 @工作	开放式的 人才经济/ 未来的工 作场所		工作的简 化/现代 自动化与 员工	零工经济/组 织设计：团 队的崛起	未来的工 作/未来的 组织	劳动力生 态系统/人 工智能、 机器人技 术和自动 化	从岗位到 超级岗位/ 非传统劳 动力/组织 绩效	超级团队：让 人工智能融入 团队	潜能： 在企业 重塑中 建立安 全感
学习/职业	阶梯式职业 路径到网格 式职业路径		培养人才 之战	重新定义 企业学习/ 探索员工 能力	学习与发 展：成为 焦点	学习：让员 工主导	职业生涯 和学习：实 时而自始 至终	从职业到 经历	生命不息 学习不止	知识管理：为互 联世界创造可 能/超越技能： 投资弹复力应 对未知未来	
绩效管理 与奖励			绩效管理 困局	绩效管理 被“打破”	绩效管 理：秘密 武器		绩效管理： 初步胜利	新的奖励 机制：个 性化的、 灵活的、 奖励和全 局的	奖励：缩 小差距	薪酬迷局：契 约中的人性化 原则	展望： 勇于面 对不确定 性
人才分 析	劳动力分析	全面的人 才分析/ 人才风险	像经济学 家一样思 考	实践中的 人才分析	人力资源 与员工分 析/无处 不在的员 工数据	人才分析： 加速前进	人才分析： 重点路线 是多远	人才数 据：太远 是多远		用工战略：迎 接未来的新问 题	
领导力	下一代领导 者/凝聚领 导力在受多 方监管的环 境中引领企 业发展	快速晋升 领导者/ 发展是第 一任务/ 运营全球 化	下一代领 导力	各层级管 理	领导力： 永恒的话 题	领导力觉醒	领导力覆 盖	交响团式 的最高管 理层	21世纪的 领导力	道德与未来的 工作：“正确地 做”与“做正 确的”	

二、数字化时代人力资源发展的十大趋势

2021年，专注于全球人才市场研究的独立学者 Josh Bersin（约什·贝辛）提供了一份报告，提出人力资源是创新的中心；人力资源工作者应该是经济学家、政治学家和人类学家。把人力资源管理提升到前所未有的高度。笔者解读如下。

（1）经济学家：是指要把人力资本看作企业利润的创造者而不是成本；尊重员工的价值创造。

（2）政治学家：是指人力资源工作者要从战略的高度视角去看待企业的人力资源；同时以策略的方法实施管理的行动。

（3）人类学家：是指要以发展的历史观看待和推进人力资源的管理实践。

报告的另一个主题：人力资源的新使命是塑造积极诱人的组织，而塑造积极诱人的组织是以完整的员工体验为核心的（表 1-3）。

表 1-3 塑造积极诱人——完整的员工体验

有意义的工作	亲力亲为的管理	积极的环境	健康与福利	成长机会	对领导力的信任
自主性和服务性机构	弹性的、明确目标的	工具性和系统解决方案	工作的各个层面的安全保护	开放的、便利的工作	除财务以外的目标和使命
工作和团队配合	定期的教练和反馈	赞赏、认可和奖励	个人健康事业	多通道的职业发展	信任，反馈认可和同理心
小型的、敏捷化团队	有能力的、授权的领导	灵活的工作空间和环境	心理和身体的健康支持	正式的和非正式的学习	对人力资源的不断投入
可调节的、放松的、改善的工作时间	透明的、简单的、有成效的管理	包容的、多样的、归属的文化	家庭的和财务的支持	多层次的全面的学习文化	关注社会的、环境的和公共的

从表 1-3 可以看出，塑造积极诱人的组织是一项系统工程：为员工提供有意义的工作、营造积极的工作环境、亲力亲为的管理、关注员工福利和健康、给予员工成长的通路，最后获得员工对领导的高度信任。

人力资源管理的发展必须适应组织变革的需求，如何适配人力资源工作的角色和使命，综合行业研究，笔者提出数字化时代人力资源发展的十大趋势。

（1）数字化已经成为企业战略思考的重要组成部分，人力资源部门成为数字化和创新的推动者。数字化已经成为一种工作方式，推进数字化必须以员工体验、数据认知和设计思维为核心。人力资源部门不但要有数字化思维，还要具备数字化的工作能力。建立人力资本分析（people analytics, PA）团队，集合了解数据、懂技术和系统思维的新型人力资源工作者，与 IT（信息

技术)部门紧密合作,开展人力资源的各项工作。在数字化和创新的浪潮中,人力资源部门将不再是被动的参与者,而是主动的推动者,在引导企业向数字化转型及打造创新型组织中扮演越来越重要的角色。

(2)组织生态化、平台化、去中心化;强化以文化与价值观为核心的员工管理机制。以客户为中心的敏捷化组织正在形成,传统的组织科层制、中心化的组织结构趋于生态化、平台化和去中心化。在组织去中心的同时,建立以企业文化和价值观为核心的员工管理机制,塑造员工的行为,形成统一的价值观和文化导向,实现公司的愿景。

(3)用户思维与数字化结合,创造由人工智能驱动的更加个性化、智能化的工作与管理情景。数字化带给人力资源管理的变化不仅仅是技术的,更是一种思维方式。将用户思维与数字化技术结合,将人工智能应用于人力资源各个领域,管理将逐步实现个性化与智能化。在数字化与用户思维的结合中,员工成为其服务的中心,员工即是客户,成为员工体验(employee experience, EX)的重要组成。

(4)以“员工体验”为核心,更加专注于改善组织环境与工作体验。员工体验是一种文化,是指员工在组织中的一切感受,是由接触招聘信息开始持续到离职后的整个过程中所有接触和互动所产生,是通过公司的各自措施和方法,帮助员工在工作场景保持高效、健康的投入。员工体验不再是一个人力资源项目,而是由人力资源管理战略组成。

员工体验战略,包括安全的工作场所协议、办公时间安排、员工学习,当然还有所有其他的人力资源问题,包括薪酬、休假、健康和福利。员工体验项目可以推动就业品牌、生产力、参与度、保留率和客户的成功。

随着人才争夺的竞争日益激烈,创造具有吸引力的组织环境与工作体验从而提升员工体验,将成为吸引、保留关键人才的核心。

(5)组织重组更加关注团队绩效,而非个人绩效;人力资本成为自我创新的驱动力。提升组织能力的核心工作之一就是建立高绩效的工作团队。越来越多的组织重组将目光聚焦在团队绩效上,而非传统的个人绩效上。同时,作为企业重要的经营资源,人力资本将不断地迭代驱动企业的自我创新。

(6)传统的业绩考核变成持续的回顾与辅导;及时认可员工价值进而有效提高敬业度、把握员工的职业生命周期。传统的业绩考核,关注结果,忽略了绩效的过程控制、业绩改善及员工成长的反馈机制,因此,将逐渐被持续的回顾与辅导所取代。注重对员工价值的及时认可及敬业度的提升,进而把握员工的职业生命周期。

(7)高度关注员工的职场健康和福利,成为吸引人才的关键。关注员工的健康、福利和安全如今已融入企业文化中。企业如何帮助员工保持健康、有弹性的工作并富有生产力已成为当务之急。健康和福利的关键是要为员工提供明确的方向,重点关注高效、支持和包容的工作环境。

随着员工健康意识的增强,越来越多的企业制订了员工健康计划,关注员工的身心发展。

员工职场健康和福利日趋成为企业吸引人才的关键因素。

(8)对技能的高度关注和鼓励持续学习。持续的学习和发展是人力资源的另一项重点工作。企业需要建立鼓励和促进个人成长的学习文化。研究表明,未来的人力资源工作在对员工的服务中包括沟通、帮助、照顾他人、聆听、安排学习时间并给予指导。因此,企业需要制定人才成长与发展战略,以及实施的计划。

技能再培训,员工复合能力的升级仍在继续。借助数字化和 AI 等相关技术重新构建企业的学习发展管理平台,通过个性化的学习解决方案,使业务中的每项工作成为不断学习的内容之一。

(9)企业内部人才流动成为人才获得和发展的战略重点。企业需要具有统一价值观的人才队伍。在企业大量投入员工的学习成长建设、关注员工的福利和健康、为员工塑造积极的工作环境的同时,一支优秀的员工队伍已经形成。他们现在和将来都是企业成长可以依靠的、具有共同愿景、价值观的员工。因此,企业内部的人才流动机制的建立更有利于员工的成长和使用,最大限度地发挥员工的价值与创造能力。

(10)企业将更多采用多种用工方式提高组织绩效,同时降低用工成本。随着全球经济增速渐缓,企业越来越注重用工的投资回报,探索多种用工方式。除了全职员工以外,更多的项目制用工、临时性用工、劳务派遣用工、实习生、自由职业者为企业采用多种用工方式提供了多样性的选择,从而帮助企业组成更加灵活的团队,增加用工的灵活性,降低用工成本。

第三节 内部锻造——领袖驱动、 社会企业与组织变革

数字化时代人力资源管理发展组织内部锻造的核心在于领袖驱动、社会企业和组织变革。企业家承担社会责任意识与能力是“企业家精神”的重要标志。社会企业的崛起已成趋势,在企业社会责任的担当越来越被强调的同时,组织也在发生显著的变化。企业内部的蜕变由内而外而衍生,企业的人力资源管理也发生了深刻的变革。

一、领袖驱动——数字化人力资源管理发展的核心

在社会经济、技术更新、组织变革处在高度不确定性的环境下,驾驭不确定性成为企业的经营管理者的新课题,传统的单向的“管控”方式已成为过去,“唤醒+赋能”是领导力新范式,可以称为领袖驱动。

德勤早在 2016 年《全球人力资本趋势报告》中就提出,未来企业管理发展的十大影响因素,排在前三位的是组织设计、领导力和文化塑造(图 1-3)。

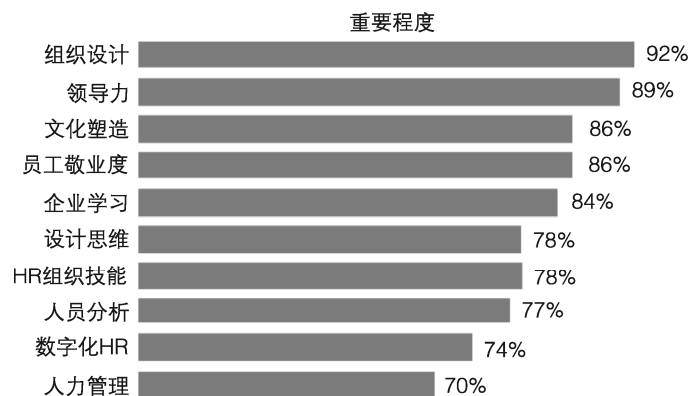


图 1-3 影响人力资源管理发展趋势重要程度排序

资料来源：德勤《全球人力资本趋势报告》。

因此，这个时代需要领袖驱动、人力资源管理的新思维，是以领袖驱动的企业文化构建具有统一价值观的人才队伍，形成组织能力推动企业的成长。领导力是人力资源的核心，企业家的成长就是企业的成长。

企业的组织结构正由传统模式向生态化、平台化、去中心化的模式转变，组织赋能作用凸显，新的组织结构正在被塑造。与此同时，为了与组织变化相适应，人力资源管理的各项职能，诸如薪酬设计、绩效管理、领导力发展等也需要不断地迭代更新。企业一系列的变革是需要企业家来领导与推动的，这也就意味着影响最重要的组织变革、文化的塑造依靠企业家来完成，从本质上讲，人力资源管理是由领袖来驱动的。

领导力作为影响人力资源管理发展趋势的重要因素，表明了一个事实：企业需要更科学、更有效、更便捷的方式来发展领导力，领导力成为人力资源管理发展的核心。

组织文化的形成是一个长期积累的过程，文化的塑造与企业家的经营理念、工作作风、管理风格、意志品格等有着直接的关系。在不违背企业统一价值观的前提下，企业必须尊重员工的多元化文化，这是企业文化管理的第一宗旨。可以说，企业文化整合的制高点就在于企业家自身的道德与修养，企业家的成长就是企业的成长。

二、社会企业——从时代的视角看企业家精神

2019年8月19日，181家美国头部企业的首席执行官联合签署了一份《公司宗旨宣言书》，宣称：股东利益不再是一个公司最重要的目标，公司的首要任务是创造一个更美好的社会。一个美好的社会比股东利益更重要。这份宣言书提出，作为一个具有社会责任意识的企业，其领导团队应该致力于达成五大宗旨。

(1) 向客户传递企业价值——我们的企业到底是做什么的？

- (2) 通过雇用不同群体并提供公平的待遇来投资员工——尊重员工的价值创造。
- (3) 与供应商交易时遵守商业道德——这才是真正的在商言商。
- (4) 积极投身社会事业——成为社会企业，承担社会责任。
- (5) 注重可持续发展，为股东创造长期价值——长期主义的坚守。

从这份宣言书的宗旨可以看出，商业文明已经进入一个新的时期，共同富裕成为时代的主题。

推动企业的持续发展，就必须对企业及企业家精神有清晰的把握。因此，对企业、企业家相对客观公正的评价，是帮助企业正视自身、持续改进、自我批判，进而带动企业发展的前提。根据笔者长期的经验以及不断探索和研究，提出了评价企业与企业家的 VPM 模型：即价值（value）、产品（product）、道德（morality）三个维度（图 1-4）。

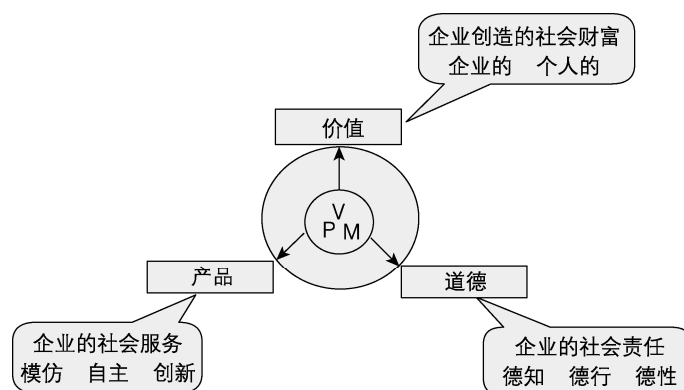


图 1-4 评价企业与企业家的 VPM 模型

价值（V）：用于衡量评价企业及企业家所创造的社会财富，既包括企业的，也包括企业家的。这里的社会财富，既包括交换价值，即货币、金银等物质财富；也包括使用价值，即在生产过程中所创造的能满足人们需求的价值。

产品（P）：用于衡量评价企业及企业家所提供的社会服务，包括实物产品、知识技术等多种形式。企业所能提供的社会服务水平可按照企业发展状况大体分为模仿、自主以及创新阶段。模仿主要是指工匠范畴的工作，自主依赖的是企业所积累的知识，而创新凭借的则是深厚的学术积淀。

道德（M）：用于衡量评价企业及企业家所承担的社会责任，包括企业家的德知、德行以及德性。德知，即企业家在企业创立及发展过程中内化的道德观念，知道应如何去做；德行，即企业家道德的外化行为表现，把承担社会责任、慈善捐赠付诸实际行动；德性，即企业家承担社会责任行为对社会产生广泛的影响，起到引导社会责任承担的表率作用。

为什么把企业及企业家所承担的社会责任提升到如此高度？因为，漫长的商业史告诉我们，伟大的企业和伟大的企业家，不仅要创造社会财富、提供社会服务，而且更重要的是要承担社会责任。我们把这样的企业家称为具有“企业家精神”的企业家。历史告诉我们，推动社

会发展、促进经济增长的企业与企业家都是承担社会责任的典范。承担社会责任是企业和企业家的使命。

企业家需要的不仅仅是承担社会责任的能力，更为重要的是承担社会责任的意识。现实生活中，意识的缺失比能力的缺失更重要。今天的中国，一些企业的经营者与管理者所欠缺的恰恰是承担社会责任的意识，而不是能力。

1971年1月，在《达沃斯宣言》论坛首次会议上，创办人施瓦布提出了利益相关者（stakeholders）的概念：企业不只服务股东，也要服务客户、员工、社区和整个社会。2020达沃斯宣言进一步提出：企业不只对股东负责，也要对地球负责。

纵观西方国家的经济发展，资本主义分为三种模式。

第一种模式是“股东资本主义”（shareholder capitalism），主张把追求利润最大化当作企业的首要目标。

第二种模式是“国家资本主义”（state capitalism），由国家力量主导，制定经济发展的方向。许多新兴市场、北欧的一些国家采用此模式。

第三种模式是“利益相关者资本主义”（stakeholder capitalism），主张把私人企业定位为社会的受托人（trustees）。这种模式是应对当今各种社会和环境挑战的最佳方法。

即使是在西方国家，企业家与全社会的共识也是确立企业的终极目的：改善世界。无论何种形态的社会资本，最终都要逐渐演变，走向利益相关者资本主义，才能确保不会因腐败而变质。“利益相关者资本主义”可以超越法律上的义务，承担社会责任，帮助这个世界实现共同的目标，如“巴黎气候协定”和“联合国可持续发展目标”。

2021年8月26日，新浪财经首届“ESG全球领导者峰会”在线上举行，主题为“聚焦ESG发展，共议低碳可持续新未来”，同样在顺应时代，引导中国企业家的新使命。

ESG，即环境（environment）、社会（social）、公司治理（corporate governance）。这种理念体现了企业的社会责任感，是企业科技、资本向善的力量（图1-5）。

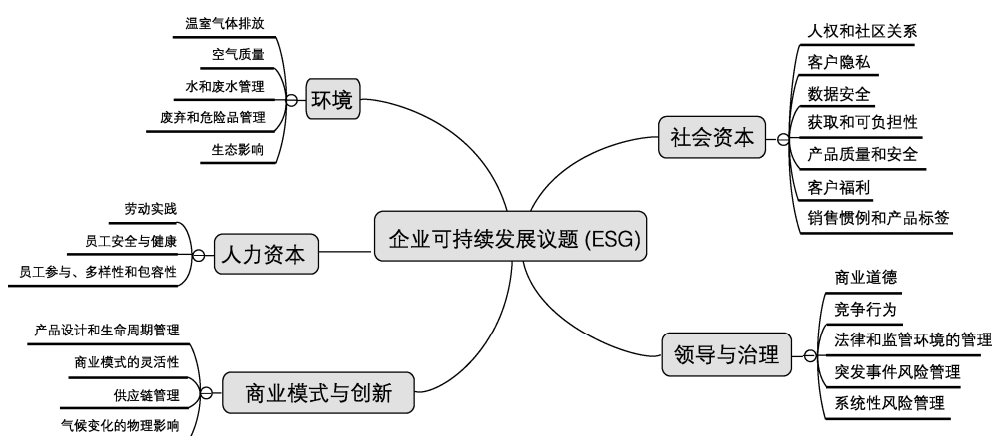


图 1-5 企业可持续发展议题

三、组织变革——生态化、平台化、去中心化的新组织

数字化时代以技术的力量影响着组织的变革。企业要获得生存保障，必须克服其核心能力的刚性，以一种动态能力的组合来保持其发展的竞争优势，形成组织创新成长的新动力。笔者通过长期对组织行为与人力资源管理的研究，提出从人力资源到组织能力创新发育的动力模型（图 1-6）。

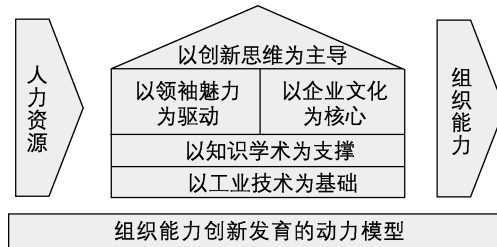


图 1-6 组织能力创新发育的动力模型

组织变革必须适配新的动力机制，在五个方面培育其组织能力：创新思维、领袖魅力、企业文化、知识学术、工业技术。这五种力量交织融合、不断驱动和形成组织的内在动力机制，完成从依靠个人能力到形成组织能力的成长，以适应外部环境的急剧变化。

数字化时代，云计算、大数据、移动互联、人工智能等技术引发了管理的突破，组织由过去的层级化到扁平化，从中心化到去中心化、从管控到赋能；对变革的反应更加灵敏，更加注重合作，以团队为基础，与供应商构成价值统一体，以客户为导向，在劳动力的构成上更加多样化，在日益全球化的经济活动中能更有效地运作。具体而言，在组织能力创新发育的动力模型五项能力的深层驱动下，组织的变革呈现出生态化、平台化和去中心化三大特性。

1. 生态化

生态化是指企业强调资源的整合，企业在运行中已经形成了由内部共生向组织外部延伸的生态圈。

对于组织而言，致力于生态化战略变革、形成生态型组织，需具有分享、创造、无边界和价值链四个基本特征（图 1-7）。

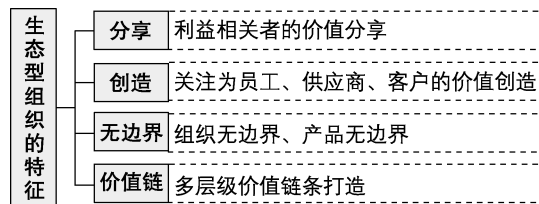


图 1-7 生态型组织的基本特征

(1) 分享——利益相关者的价值分享。一直以来，企业力图通过独占性的资源来建立其竞争优势。而在以资源共享、信息公开为特征的共享经济的数字化时代，企业的竞争优势更多来源于对各种资源的整合。借助价值分享平台，组织及其利益相关者实现无边界的资源共享，实现多方共赢。

与此同时，通过数字化的技术平台，搭建一个共赢的生态圈，打通市场与资源的壁垒。整个系统中各个节点可以自由相互链接，获取良性竞争和均衡，实现自治而有序的优势互补、互惠互利。

(2) 创造——关注为员工、供应商、客户价值的创造。生态型企业在聚焦客户的同时，更关注为员工、供应商和客户的多元价值创造。在价值共创的理念下，价值最终是在包括企业、顾客、员工、供应商、监管机构等多个利益相关方共同努力下创造出来的，利益相关方在价值创造的过程中从不同维度作出了贡献。

(3) 无边界——组织无边界、产品无边界。组织生态化促进了组织人才、资金、技术、管理和知识资源的联通，实现了企业生态系统内、外部资源的无边界使用。首先，生态化实现了组织无边界。业务团队能够通过生态系统内的人力资源平台聚集超越组织范围、广泛的人力资源，使团队成员之间的沟通与合作突破时间、空间的限制，实现密切交互以及知识学习与信息共享。其次，信息化、数字化的技术手段，使得平台交易能够快速配置全球范围内的各种资源，实现产品的无边界流通。

(4) 价值链——多层次价值链条打造。生态型组织有助于全产业链的价值贯通，实现价值链的协同和聚变效应。迈克尔·波特（Michael E. Porter）认为，企业竞争优势源自产业价值链各个环节的整合。基于数字化产业链的不断延伸，极大地提升了信息在产业链上传递的效率，压缩了信息传递的变异可能，提升了消费者需求的响应速度，使生态型企业获取了应对竞争、系统集合的能力。

2. 平台化

平台化是指组织管理的边界被延伸，互联网的属性本身就是一个平台，具有延展性。

传统的组织强调的是以管控为基础的纵向管理，而组织的扁平化弱化了组织层级，采取更充分的授权，再加持互联网的技术平台，使组织的边界被打开，沟通的效率得以提高，而平台化组织是与组织的去中心化密切相关的。

组织内部出现了许多平台化管理团队和自治群体，其管理的特征不再是依靠传统层级连线的沟通方式，而是凭借网络沟通的方式，在去中心化的组织中提高组织与个人的绩效。

3. 去中心化

去中心化的组织具有开放式、扁平化、平等性等特征，其本质体现为：分工就是去中心，授权就是赋能。

组织成为分布式、有众多节点的系统，每个节点都具有高度自治的特征。节点之间可以相互连接，构成非线性关系。借助数字化的技术手段和平台，一个互联、互通、开放的“去中心

化”组织系统得以形成。

去中心化的生态型组织可以更迅速和灵活地对市场、客户作出反应，这就需要组织中的个体更多地参与到决策的制定和流程的改进。同时，在技术上，数据储存、处理和运用、网络沟通的便捷和高时效性为组织的运行提供了翔实的依据，使得通过实现授权，消除信息鸿沟，给员工以自主性，提高组织的效率。

数字化信息技术使新型组织更精干，具有更少的管理层次和更宽的管理幅度。数字化技术的渗透不仅改变了人与组织的关系，同时也改变了两者的力量对比，组织中的话语权逐渐呈现出分散化的趋势，这也使得组织中的每一个个体都拥有信息发布的权利，并且可以依靠个人的影响力去获取及掌握资源。

数字化时代的互联网、大数据、自动化和人工智能四项技术领域对人力资源管理产生了颠覆性的影响，技术变革已经成为人力资源管理战略实施的重要组成部分。企业战略决策的一项重要内容即是思考技术变革对管理的影响和效果并真正掌握和使用这些技术，进而通过相关数字化思维和能力支持战略决策与管理实施。

企业面对的是数字化对组织和人力资源管理的影响及其提出的挑战。这就是在图1-2中所提出的：企业从传统的人力资源管理体系，在行业趋势的引导下，迭代到从人力资源到组织能力的外部驱动力量——数字化及数字化转型。

第四节 数字化的组织与人力资源管理

数字化技术更新了管理的方法和手段，数字化思维改变了组织管理和运行的模式，人力资源管理也随之产生了新的改变，进而推动着组织变革与人力资源管理的发展。

大数据时代推动了企业在组织与人力资源管理的变革，数字化加持了组织发展的迭代和快速的变革。笔者进一步提出了组织发展的数字化公式如下：

$$OD = f(\text{人力资本} \times \text{组织能力})^{(\text{数字化})}$$

$$\text{数字化} = f(\text{互联网} \times \text{大数据} \times \text{自动化} \times \text{人工智能})$$

组织发展的数字化公式可以解读为：组织发展是人力资本和组织能力的函数；而数字化更可以促成组织的指数化发展，即提高组织发展和组织变革的速度和质量。数字化的内涵就是应和了第四次工业革命的特征：互联网、大数据、自动化和人工智能，其本质是信息化革命。后人会称之为人工智慧时代，而不是人工智能时代。人工智能是人类提出问题，机器解决问题；人工智慧则是机器同样可以提出问题并解决问题。

一、数字化对组织与人力资源管理的影响

数字化技术的应用极大地变革了人类的生活习惯和工作方式，并不断地对企业参与全球商业竞争以及企业自身的管理模式提出新的要求。面对数字化技术，要求大数据时代的人力资源管理必须根植于海量的数据和信息，将数字化转型和变革放在最为重要的核心战略地位，并积

极地推进人力资源部门的数字化。如今，数字化趋势已经深深影响了组织与人力资源管理的模式和思维，成为人力资源管理的重要发展趋势。

数字化技术建立的网络关系给人与组织之间造成了颠覆性的影响，组织沟通效率的变化促进了组织结构的变革和组织内部权力的下放，人力资源管理者需要更多地关注去中心化及自治组织的工作状态和需求，及时更新组织内部信息，提供组织内包含知识、创意、技能、信息等共享平台。

同时，技术泛化了组织边界，改变了原有的商业模式。数字化的商业模式是基于数据和信息的共享，因此企业服务的目标对象不仅仅是传统的消费者，而且扩展到所有使用企业产品与服务的用户，包括潜在的用户。这就要求人力资源管理收集并充分利用企业内外部，如当前员工、离职员工、潜在人才、外部客户、供应链上下游企业等交互数据，提取更多的需求信息，为企业战略制定、业务发展提供有价值的参考。在这种变革条件下，对人力资源管理工作者的角色提出了转化要求，表现在以下三个方面。

1. 思维转变

数字化已经成为主导的思维，人力资源管理从原来关注岗位转为关注人。数字化泛化了组织边界，企业人力资源管理致力于在组织内外部交互影响，进行人员激励、信息交流，关注员工自我成长和自我价值的实现。

2. 角色转变

在数字化时代，人力资源工作者在成为业务合作伙伴方面被寄予更多期望，需要他们上到战略层面、下到关注员工自身去思考问题、预测趋势，促进具有创新能力的内部群体发展，为员工提供所需的服务和支持。

3. 工作内容

人力资源工作者可根据企业战略发展需要形成内部行动方案，致力于打破传统模式的阻力，减少内部冲突，增添企业发展动力。此外，技术使人力资源工作者从琐碎的、重复性的、简单的工作中解放出来，使他们更关注培养员工的核心能力、情感沟通与组织发展的匹配。

二、数字化与人力资源大数据架构

数字化加持了人力资源管理的科学性、专业性和广泛性。在数字化技术和大数据的驱动下，依托着海量、丰富的数据和信息，企业可以搭建起高效的人力资源管理平台，并提升到组织管理的层面，对员工管理、内部流程、日常工作优化的过程进行控制和分析，并在积累数据的过程中依据管理的现状、发生的问题、员工的需求，实现对员工的精准的、个性化的管理。同时，人力资源部门通过数据建模的方式，及时、准确地发现问题，提出改善建议，支持业务部门的管理和目标的达成。

数字化的人力资源管理在人力资源的各个模块的认知和管理上都会产生大的变化。利用人力资源大数据架构：系统层、数据层、分析层、展示层（可视化层）（图 1-8），分析解构组织与人力资源管理各个层面数据，通过数据挖掘，提出解决方案。



图 1-8 人力资源大数据架构示意图

人力资源基于大数据提出系统解决方案，主要表现在以下两个方面。

（1）利用大数据的思维方法以及相关技术，在人员规划、人才识别、人才选拔、人才激励、人才发展、人才保留、组织效能、团队活力、舆情监控等方面进行数据挖掘、深度分析与洞察，从而为企业人才方面的决策提供高质量的依据与建议。

（2）实现大数据的积累与沉淀，包括人力资源管理的各个层面，如办公环境、工作压力、晋升轮岗、培训学习、个人发展、薪酬福利、文化氛围、外部机会等，精准地发现问题，提出解决方案。

在人力资源大数据四个系统中，系统层和数据层是技术层面，人力资源数据化的重点应该是在分析层和展示层。特别是分析层，通过数据深度下沉，对各个模块进行主题分析、自定义分析、指标体系建设、模型建设等。描述过去发生了什么，诊断问题发生的原因。根据过去的的数据，通过分析建模、机器学习寻找关联关系，而不是像过去那样，通过假设再去印证。通过对数据的及时观察、分析，并及时地调整模型，进而让数据发挥预测预警功能，预测未来可能发生的事项，为未来决策提供可信的依据。

同时，在数据分析的基础上提供人才报告。数据挖掘与分析建立在一套指标体系的基础上，包括人才管理、运营管理、组织效能、文化活力、舆情分析五大维度的几百项指标，涵盖了人和组织的分析维度以及 HR 职能的衡量维度。其中人才管理和运营管理的指标涉及更多的是 HR 职能的分解，文化活力与舆情分析的指标更多地是通过大数据的方式分析员工在工作、学习、生活、发展等层面的影响因素，组织效能则通过组织发展工具提取不同团队的有关组织目标、达成结果（图 1-9）。

A. 人才管理	B. 运营管理	C. 组织效能	D. 文化活力	E. 舆情分析	
A1. 组织结构	B1. 招聘管理	C1. 成本	D1. 入职来源	E1. 内部信息	
A2. 员工结构	B2. 薪酬管理	C2. 收入	D2. 离职去向	E2. 外部资讯	
A3. 人才队伍	B3. 培训管理	C3. 收益	D3. 纵横向流动	E3. 第三方报告	
A4. 个人状况	B4. 绩效管理	C4. 组织再造	D4. 敬业度	E4. 预测	
A5. 高潜	B5. 离职管理	C5. 预测	D5. 满意度		
A6. 预测	B6. 预警		D6. 预警		
组织气氛指数	人才敬业指数	人才配置指数	人才回报指数	人才质量指数	运营效率指数

图 1-9 人力资源大数据分析指标体系

人力资源数据分析价值体现在以下几个方面：①加速技术应用对管理过程和业务的推动（速度）；②扩展数据分析的全景视角体验（广度）；③发现传统数据分析洞察不了的事情（深度）；④促进组织效能发挥，驱动企业绩效提升（高度）。

三、数字化人力资源管理的进阶优势

数字化人力资源基于大数据，通过建模与算法，使其各项管理功能进阶到更深层、更广泛的认知，提高管理实践的价值。

1. 在人力资源规划方面

数字化人力资源优化了传统的人力资源规划。基于全面客观的数据，及时、精准地把握和了解组织人力资本产投比、人才管理现状、人才市场竞争力，进行持续的数据挖掘和洞察，弥补过往经验不能预测到的部分，有效预测未来人才管理的状况，制订出前瞻性的人力资源规划。

数字化人力资源对外部竞争环境进行快速反应并及时调整战略，提出人力资源的需求，充分利用内部员工、市场客户、竞争对手、上下游合作伙伴等信息，为企业应对市场变化提供优质、稳定的人力资源保障。

2. 在人员招聘与甄选方面

大数据极大地改善了传统 HR 进行简历筛选和面试的招聘流程，基于数据和算法推荐模型优化招聘流程与方式，实现招聘的高效准确。

传统人力资源管理模式，HR 需要人为设定搜索条件筛选所期望的候选人，再根据条件满足项逐项筛选。数字化人力资源管理是基于大数据的算法，记录 HR 筛选简历的动作持续优化人才搜索模型，从人才库中挖掘最符合的候选人。在记录 HR 操作行为的同时，提升招聘搜索模型的精确性，实现最佳的人岗匹配，最大化地提高招聘效率。在人员甄选环节，可以利用人

工智能工具帮助招聘人员快速筛选合适的候选人，如视频技术、模拟现实等技术。

此外，人才吸引和人员招聘借助社交平台，大量地挖掘全社会的人才数据，整合数据，扩大企业的人才数据库。同时，借助社交平台提升雇主品牌，传播企业形象，扩大招聘渠道的广度，增加企业的吸引力、影响力。

基于大数据，通过建模与算法，从人才库中更加高效地获取有价值的目标人才，并在 HR 筛选简历的过程中不断优化模型，提高招聘效率。

3. 在员工培训方面

数字化人力资源创新了员工培训和学习模式，有效提高了培训需求与培训方案的匹配度以及员工学习的积极性。

传统人力资源管理模式下的员工培训，是以培训师为中心的被动学习，员工培训需求和培训内容难以达成一致，培训方式单一、局限。数字化人力资源的培训是以员工需求为导向，并通过大数据分析了解员工的培训需求，结合培训考试、培训效果评估、人才测评、绩效考核等综合数据，并结合员工的个性特征、发展需求等要素，基于 E-Learning 学习平台，提出个性化的培训方案。

数字化人力资源培训可以提供个性化数据，针对员工的特点、需求以及学习能力等因素，综合提供具有针对性的培训方案。

4. 在绩效管理方面

传统的绩效管理往往较滞后，关注结果，数字化人力资源利用大数据，可以即时记录、更新员工工作行为的各项数据，及时作出信息反馈。管理者与员工可以实时地依据数据的观察，解读数据，跟踪现场，及时地对员工进行绩效辅导和绩效沟通，建立持续的绩效管理流程。同时，把企业战略、组织目标和员工目标紧密结合，最终转化为员工的绩效。

5. 在薪酬管理方面

数字化人力资源实时地将员工的绩效与薪酬挂钩。通过对员工绩效的行为观察、记录和分析，对不同的绩效行为进行对比，寻找绩效差距，找出绩效问题，帮助员工找到提高绩效的方式、方法，改进工作绩效。并将绩效结果数据直接与薪酬、激励系统相关联，实时反馈员工目标实现进度和奖惩情况，提高员工的公平感。

数字化人力资源实时地对员工行为和绩效进行更新和反馈，将员工报酬与绩效紧密相连，提升员工公平感和满意度。

6. 在员工激励方面

传统的员工激励方式，着重于薪酬和福利方面的物质激励，在精神方面关注较为缺乏并且落实不足。数字化人力资源，基于企业数字化管理平台，结合员工数据分析结果进行有针对性的、差异化的、实时的激励。

数字化管理平台汇集了员工所有日常行为数据，通过系统数据分析，挖掘员工在物质、精神、心理等层面的需求与期望，并将员工期望与出勤、绩效、工龄等其他个人条件相匹配，通过大数据系统整合出最佳的激励方案。

特别是在员工认可方面，借助数字化人力资源，对激励员工、组织赋能、提高绩效有着独特的优势。

四、数字化人力资源的技术发展与职能转化

数字化人力资源的技术发展演变大体可以分为四个阶段。

第一阶段：人力资源管理信息化记录系统。始于 20 世纪 70 年代到 80 年代，通过计算机代替传统纸质记录，建立人力资源信息记录系统。显示一个类似表单的呈现方式。而且，所有的信息都是固化的，必须通过人力进行系统更新。

第二阶段：人才系统。20 世纪 90 年代到 21 世纪前 10 年，新的技术开始出现，使用求职者跟踪、学习管理、员工调查和员工自我服务系统工具。这些工具关注人才产出，招聘员工速度更快、成本更低，跟踪或改善培训与技能，了解员工敬业度，为员工提供最佳的工作信息。

第三阶段：员工参与系统。就是当下的数字化时代，互联网、大数据、自动化、云计算各种技术在管理领域得到广泛应用。人力资源管理技术以员工体验为核心，提供一个旨在吸引员工的用户界面，通过技术架构大型员工体验平台。同时关注员工倾听、参与和文化体验。这些系统不仅能提高人力资源管理各个方面的工作效率，而且能同步实现企业的数字化管理。

第四阶段：人力资源管理的数智化系统。在未来 10 年，人工智能和分析技术的发展使数字化人力资源管理越来越智能化。企业应用这些工具获取人力资源，进行人才筛选、评估求职者、建立数智化的人力资源管理功能模块，人工智能数字化工具将会普遍使用。

在数字化人力资源管理发展的同时，人力资源部的职能和角色也在发生变化，从工业时代 HR 1.0、互联网时代 HR 2.0 到数字时代 HR 3.0（表 1-4）。

表 1-4 人力资源部门工作的职能转化

	工业时代 HR 1.0	互联网时代 HR 2.0	数字时代 HR 3.0
主要关注点	合规、行政设计、项目和职位	流程卓越、标准化、自助服务、共享服务	员工体验、认知、个性化、透明
组织	职能、服务中心、人力资源伙伴区域化	卓越中心、共享服务、人力资源业务伙伴大部分实现全球标准化	解决方案经理、智能聊天机器人、快速响应小组、人力资源业务伙伴
设计驱动因素	最佳实践对标	流程专家	用户设计思维
决策驱动因素	直觉	基于人力资源历史数据的分析	基于预测性 AI 和海量内外数据，形成可付诸行动的洞察
关键衡量指标领域	职位评价、绩效评估、人才流失率、员工满意度	编制、能力、多样化体现、效率指标、员工参与度	关键技能、领导后备梯队多元化、包容性、人才流失率、净推荐值（NPS）敬业度调查

工业时代 HR 1.0 专注于合规性、行政管理和高效的服务交付。

互联网时代 HR 2.0 团队发展成为综合人才中心，专注于培训和赋能业务合作伙伴，使他们能够在需要时提供解决方案。

数字时代 HR 3.0 将 HR 转变为敏捷的咨询组织，HR 3.0 的职能必须提高自动化水平，加大 AI 应用力度；更注重以数据为中心，加快向咨询角色转型；还要增强敏捷性。不仅可以高效地提供服务，而且能将设计思维方法付诸实践，为企业带来创新的解决方案和认知型工具，实现更高的透明度。HR 3.0 实现的目标包括：运用设计思维原则，使用高度智能化的认知型工具，以及高度关注透明度、包容性和组织变革。

五、数字化人力资源管理面临的问题

数字化的人力资源管理模式是为员工构建数字化工作环境，其核心要求是具有数字驱动的思维和数字化分析的能力。数字化人力资源管理既是工作的平台，也是组织管理新的思维方式和工作方法。在构建数字化人力资源管理的过程中，需要关注以下几个方面的问题。

1. 数据的质量与价值

在大数据时代，面对海量的数据和信息，并非所有的信息都是有价值的，在基于海量数据做决策的过程中，如何快速、有效、精准地从数据库中获得有价值的信息并加以利用，是数据化人力资源管理时时刻刻必须高度重视的问题。

2. 公司规模与数据量

数字化人力资源管理需要以大数据为基础，因此，数字化人力资源适用于规模化的企业。当前，我国大多数中小型企业由于公司规模的限制，来自组织内部的数据量并不能达到利用大数据分析与管理程度。如果在这样的情况下，中小企业仍然坚持花大量费用在建立数字化平台上，不但不能提高人力资源管理的水平，甚至可能造成人力资源运营效率的降低。

3. 虚假数据即数据造假

通过大数据的分析与运营，可以为企业的经营管理、组织发展、人力资源管理提供决策的依据，信息的真假成为决策是否准确的依据，因此，海量数据的真假识别是应用大数据技术进行人力资源管理分析与决策的重大前提。

4. 信息安全与信息保护

在大数据时代，为建造更加完善的数据库，在人力资源产业链上下游会越来越提倡共享。在大数据平台上，保存的大量员工的资料和信息虽然有利于全产业在共享中创造更多价值，但员工个人以及企业商业数据的安全性也存在巨大隐患。数据的公平使用权、个人信息的保护等，是数字化人力资源管理极其重要的问题。

5. 思维是基于数据的，而非仅仅依靠经验

数字化人力资源管理各项观察、分析和决策都是以数据为基础。人力资源工作者要转变传统的、习惯性的以经验判断为基础的工作方式，应该依据数据和事实进行理性分析，进而提出预测和解决问题的方案。