

## 第 1 章

# 数智化人力资源管理导论

### 【学习目标】

1. 认识数智化人力资源管理的创新实践；
2. 界定数智化人力资源管理的概念特征；
3. 阐释数智化人力资源管理的效能价值；
4. 掌握数智化人力资源管理的演进过程；
5. 培养数智化人力资源管理的胜任能力。



### 联想的数智化人力资源管理

联想利用多样化的系统支持人力资源管理的各个场景，同时不断探索新技术在人力资源管理中的可行性应用，用“创力”节省“人力”，帮助组织大大提升了工作效率。同时，流程的简化也带给员工更加高效、便捷的体验。

Workday 作为联想集团全球人力资源主系统，人员入转调离、绩效管理、组织人才盘点、人才集市等流程均在其中完成，为全球复杂组织结构下的统一管理提供了极大的便利，也为下游业务系统提供了准确的人员和组织基础数据。在常见流程的基础上，联想 HRIS 团队还对 Workday 系统进行深入自主开发，搭建了一系列高效的自助服务工具和流程，例如，HR 权限和报表申请，劳务人员申请、管理，证明自助生成，等等。人力资源共享服务中心在 Workday 系统中拥有分层管理员权限，可按不同权限查询员工基础信息及相应保密等级信息，对员工的问题进行更为准确的解答和回复，同时，共享服务中心也可按需对部分流程进行更正、撤销等操作，提升流程效率和共享服务中心的一线问题解决率。

HRKB 是联想全球人力资源政策、流程、系统指引的一站式自助服务平台，根据用户角色（员工、经理、HR）开放不同的权限并分别提供更有针对性的内容和指引。例如，在系统操作指南页面，员工可查看员工操作流程的相关指引，而经理不仅可查看员工页面，还可以查看其在系统中进行团队管理时涉及的流程指南。同时，知识库可针对不同国家维护相应信息，不仅为各地的员工提供更为准确的内容，也方便经理和 HR 管理及支持海外团队成员，查看其他国家相应的 HR 政策。

Robbie 是联想自主研发的自助服务聊天机器人，为员工提供 HR、财务、行政等一站式自助问询服务。员工不仅可以咨询相关问题，获得指引，也可在问询时直接完成部分任

务，如查询假期额度、请假、开证明等。

资料来源：2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖获奖案例集，<https://www.hrecchina.org/UploadFile/20231103/2023>。

## 1.1 数智化人力资源管理的创新实践

移动互联网、大数据、人工智能、云计算等数智技术的迅猛发展，尤其是以机器人流程自动化（RPA）、虚拟流程自动化（VPA）、生成式人工智能（AIGC）为代表的智能技术迭代更新，在人力资源管理领域催生了一系列创新实践。大数据分析技术、机器学习、智能算法等技术广泛应用于人力资源分析与规划、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理以及员工关系管理场景，重塑人力资源管理流程，更加精准高效地进行人力资源决策，提升员工体验和组织效能，形成了“新时代潮流”的人力资源管理创新实践模式——数智化人力资源管理。

### 1. 数智技术驱动人力资源分析与规划的创新实践

数智技术不断迭代发展，催生了基于大数据、预测算法、数据挖掘和可视化工具的人才分析（people analytics）与规划决策实践。通过对员工全面、即时的数据采集和更新，管理者得以掌握员工性别、教育背景及人格特质等个体较为稳定的特征，以及资历、个人技能等工作中发生变化的状态特征，甚至个人影响力、员工间互动等关系动态，用以指导人力资源规划配置、人才发展等人事决策。其中，针对个体员工的人才画像和基于组织全局的人才盘点便是人才分析过程中的两大代表性实践。例如，北森数智化人力资源管理系统的人才画像功能可以为企业提供直观的人才信息。该系统可以根据员工的能力、绩效、潜力等信息，生成员工的人才画像，包括员工的优势、劣势、发展方向等。通过人才画像，企业可以更加清晰地了解员工的情况，为人才的选拔、培养和晋升提供依据。人才盘点模块可以对企业的人才进行全面、准确的评估。该系统可以根据企业的战略目标和岗位需求，制订人才盘点计划，包括盘点的维度、指标、方法等。同时，该系统还可以通过数据采集和分析，对员工的能力、绩效、潜力等进行评估，生成人才盘点报告，实现数据驱动智能人力资源分析与规划的决策，取代管理者“拍脑袋”的决策，为组织的人才战略提供坚实支撑。

### 2. 数智技术驱动人员招聘与选拔的创新实践

在人员招聘与甄选应用场景，通过大数据分析招聘渠道、招聘进展（漏斗分析）、招聘来源（人才雷达地图），可以实现多快好省的招聘效果，从而提升整体组织效能。人工智能技术将求职信息与岗位信息自动匹配，进行智能评估、双向推荐，对候选人的简历、社交媒体数据、在线行为等合规数据进行综合分析，可以更准确地评估候选人的能力、兴趣和潜力，提高招聘匹配度和效率。RPA 依据设定的规则自动筛选简历，将符合要求的简历发送给 HR，大大节省 HR 浏览和筛选简历的时间。利用自然语言处理（NLP）技术对求职者的简历进行自动解析，并将简历信息进行结构化处理；通过机器学习算法，可以分析这些结构化的简历信息与职位要求的匹配程度，从而快速筛选出合适的候选人，提高招聘

效率和准确性,减少招聘成本和时间。除了简历智能匹配与筛选功能之外,AI面试、JD(职位描述)撰写等新应用功能,大大缩短了招聘周期,并提升了招聘的公平性。例如,联合利华结合脑力游戏和AI面试进行应届生招聘,用认知神经科学数据衡量候选人的风险评估能力,重塑人力资源招聘流程,提升了招聘的效率。北汽福田运用AI面试重塑招聘流程,借助招聘系统智能筛选,HR批量发起AI面试,根据AI面试报告结果,为业务面试官开展复试提供有力辅助。经AI面试官重塑的招聘流程更为精简高效,HR简历处理周期缩短约1/3,整体招聘效率显著提升。康师傅百饮通过AI面试打造高度仿真的面试环境,与候选人进行多轮问答与深度追问,挖掘并识别候选人的能力,有效解决了招聘的准确性和效率问题。

### 3. 数智技术驱动培训与开发的创新实践

在员工培训与开发应用场景中,通过数据分析与智能算法对员工的学习需求、能力水平、工作行为、绩效表现等数据进行建模与综合分析,绘制学习地图,可以制订千人千面的课程推荐和个人发展计划,提高员工的绩效,增强员工的职业发展能力;在提高员工技术水平和绩效水平的同时,帮助员工获得更好的培训体验。例如,亚信科技公司运用数智技术搜集员工的核心特质、关键优势和不足等信息,通过“360度个人评价报告”“述职分析报告”和“访谈记录”建立了员工的人才画像,使得组织对员工有了多面的、细致的了解,并基于这些数据分析来识别和配置员工的培训项目,助力员工成长。钉钉、腾讯课堂企业版等平台,都已经接入AI推荐系统。员工在完成某门课程后,系统会根据其行为数据自动推荐下一步学习路径,提高学习连贯性。通过虚拟现实(VR)技术,培训专员可以模拟各种培训场景,如风险处理、紧急情况处理、销售技巧培训等,让员工在安全的虚拟环境中进行实战演练,提高技能水平以及应急能力。此外,培训专员还可以利用AIGC帮助企业生成某个培训主题课程的大纲,利用这个大纲再去设计课程就会容易得多。

### 4. 数智技术驱动绩效管理的创新实践

在绩效管理应用场景中,通过收集员工平时的工作行为表现与工作态度、团队协作等多方面的数据,进行算法模型搭建以及综合分析,可以更智能、更准确地评估、预测员工的绩效表现,为职位升降、薪资调整等管理决策提供科学依据。例如,东风集团绩效管理统一平台覆盖总部及下属单位的组织绩效、高管绩效、员工绩效管理,打通相关的业务逻辑和数据关联;通过绩效数据分析平台,汇总各层级人员绩效考核的过程数据与结果数据,结合数据分析模型,对组织和个人进行完整绩效画像;绩效系统按规则与权重自动、实时计算考核得分,同时及时同步党建、服务质量、行为评价数据,为各级领导评分提供数据支撑。此外,AI通过分析员工的工作绩效数据和行为模式,识别员工优势与潜力,进而提供具体的绩效优化建议和指导。这种实时反馈机制有助于员工及时调整工作策略,促进持续的绩效改进。例如,北森打造的智能绩效管理产品,能够对企业绩效过程和结果数据进行自动化全方位分析,包括绩效流程进展、员工绩效排名等,辅助企业全面掌控绩效推进流程,以数据驱动分析绩效、评估关键节点和目标执行情况,从而判断绩效改进方向。

### 5. 数智技术驱动薪酬管理的创新实践

数智技术驱动薪酬管理的创新实践体现在薪酬设计、薪资管理、薪酬沟通、薪酬决策等方面。在薪酬设计上,全面的数据和精巧的算法可以帮助组织实现灵活、动态的设计,并寻求薪资设计的“最优解”。在薪资管理上,利用大数据和人工智能技术,实现薪酬管理的自动化和智能化,比如智慧算薪、智能定薪、薪酬模拟器、监控预警平台等,大大提高薪酬管理的运营效率与准确性。运用数字化技术还可以实现及时高效的薪资沟通,并使管理者更加便利地获取内外部与薪资相关的关键信息,同时通过各类薪资管理工具使薪资相关的信息随时在管理者和员工之间传递,精简了组织内部的薪资决策流程。例如,谷歌开发了自己的预测算法,通过及时、灵活地调整员工的薪资水平来避免人才流失。英国的大型银行也纷纷建立计算模型来捕捉薪资水平的跨区域变异,从而在不同的地区吸引和留住员工。

### 6. 数智技术驱动员工关系管理的创新实践

在员工关系管理场景应用中,通过大数据分析与算法对员工沟通、交流、项目协作等合规数据日志的分析,可以更准确地了解员工之间的合作情况和团队氛围,及时发现和解决潜在风险问题,促进员工关系的和谐发展。另外,AI模型可以通过分析员工的出勤记录、绩效变化、请假频次、办公行为等多个维度,预测其流失风险等级。例如,谷歌曾对其HR数据进行深入挖掘,发现了员工离职前的“行为模型”,并据此推出了预警机制,有效降低了高潜力员工的流失率。国内一些头部互联网公司也建立了“员工风险雷达”,帮助HR更早介入干预,提高员工保留率。员工离职时,需要进行一系列的数据处理任务,如结算工资、办理离职证明、关闭相关账号等。RPA可以自动完成这些任务,确保离职流程顺利进行。

### 7. 数智技术驱动员工体验提升的创新实践

随着员工需求和期望的不断提高,员工体验成为数智化人力资源管理的重心之一。运用数智化技术,重塑业务流程,并在“入职、在职、离职”全生命周期各个阶段中的关键时刻,提供千人千面的个性化服务,如流程类、关怀类、消息类等,提升员工体验,提高员工满意度和忠诚度。例如,京东的JIMI聊天机器人7×24小时在线解答员工问询;威马汽车用产品化思维打造“轻量有趣”并极具社交属性的文化产品,增强员工间、部门间的参与互动,让每一个体现文化的行为都能被发现、认可和激励。



## 专题微案例

### 国际数智化人力资源管理的优秀实践

#### 微案例1 西门子公司：用于劳动力规划的数字孪生

西门子股份公司是一家专门从事电气化、自动化和数字化的全球科技公司。公司一直走在人力资源数字化的最前沿。其最显著的创新之一是使用数字孪生进行劳动力规划。

数字孪生是物理系统或流程的虚拟副本。就西门子股份公司而言,该公司创建了员工的数字孪生。这使人力资源部门能够模拟不同的场景,如劳动力规模或技能组合的变化,并实时查看对组织的影响。这有助于公司在劳动力规划和资源分配方面做出科学的决策。

### 微案例 2 微软：人工智能驱动的人力资源分析

微软是一家跨国科技公司，多年来一直是人力资源数字化领域的领导者。该公司长期专注于人工智能驱动的人力资源分析。

通过利用 AI 和机器学习算法，微软能够分析大量数据，以识别与员工行为和绩效相关的趋势和模式，并以此为 HR 决策提供依据，如招聘、培训等策略。这有助于微软创建一支更加敬业、更高效的员工队伍，从而提升业务成果。

### 微案例 3 联合利华：员工培训的 VR

联合利华是一家全球性消费品公司，以专注于可持续发展和社会责任而闻名。该公司长期使用 VR 技术进行员工培训。

通过使用 VR 技术，联合利华能够打造模拟真实场景的沉浸式培训体验。这使员工能够在安全可控的环境中学习相关的职业技能，从而提高绩效并减少错误。VR 培训比传统的培训方法更具吸引力，从而提高员工的参与积极性。

### 微案例 4 IBM：员工凭证区块链

IBM 是一家跨国科技公司，多年来一直处于创新的最前沿。该公司使用区块链技术作为员工凭证。

通过使用区块链，IBM 能够创建一个安全且防篡改的系统，用于存储员工凭据，如学位、证书和工作经验认证。这使员工可以轻松地与雇主和其他利益相关者共享其相关信息，同时还可以保持对其个人数据的修改、增删。区块链技术改变了验证和共享员工凭证的方式。

### 微案例 5 可口可乐：移动人力资源应用程序

可口可乐是一家全球饮料公司，近年来一直专注于人力资源数字化。该公司长期使用移动人力资源应用程序处理人事事务。

该应用程序允许员工访问人力资源服务，如福利信息、培训资源和绩效管理。这提高了员工的参与度和满意度，进而提高了人力资源效率。该应用程序还为管理人员提供有关员工绩效的实时数据，这些数据可为员工的培训和发展计划提供信息。

资料来源：HRTechChina 公众号。

## 1.2 数智化人力资源管理的概念与特征

### 1. 数智化人力资源管理的概念

什么是数智化人力资源管理？最早关注并讨论数智化人力资源管理内涵的并非学术界，而是顶级人力资源管理咨询公司和人力资源管理系统解决方案供应商。从已有文献来看，学术界尚未对数智化人力资源管理的内涵进行清晰的、统一的界定。

电子化人力资源管理 (E-HRM)、智能化人力资源管理 (smart human resources, SHR)、数据驱动型人力资源管理 (HR analytics, HRA)、人力资源管理数字化 (HRM digitalization)、大数据人力资源管理 (big data HRM)、数字化人力资源管理 (digital-HRM) 等相关概念，

其本质均是学者们从不同视角对数字化人力资源管理的逐步认识和诠释。从技术视角看,学者们认为,通过对数智技术的使用,能够使工作场所和人员管理更加便捷化、自动化、智能化。从功能视角看,学者们主要关注数据分析功能对人力资源管理流程和决策的影响。从综合视角看,学者们既关注技术在人力资源管理领域的应用,也关注技术对人力资源管理功能的影响。例如,Zhou 等(2021)提到 E-HRM 以及 HRA 两大数字化人力资源管理研究趋势,给出人力资源管理数字化内涵;Verma(2020)等提出大数据人力资源管理的定义,即研究大数据人力资源管理对中小企业人力资源服务质量和创新能力提高的影响。

已有研究文献中,人力资源管理数字化转型、人力资源管理数字化、数字化人力资源管理等概念常常混用。其中一种观点认为,人力资源管理数字化、人力资源管理数字化转型和信息化人力资源管理三个概念是可以互换的。大多数文献在使用数字化人力资源管理或人力资源管理数字化转型这两个概念时,通常都是简单地将其理解为各种数字技术在招聘甄选、培训开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系等人力资源管理活动或流程中的应用,认为其最主要的作用是提高人力资源管理工作的效率和有效性,即利用信息技术、电子移动设备、媒体、数据以及分析技术对人力资源管理实践和流程进行数字化转型,从而达到更高的效率和更好的结果。尽管人力资源管理数字化转型与人力资源管理数字化或数智化人力资源管理在很大程度上存在重合性,但本书认为,数智化人力资源管理是人力资源管理数字化转型达到高级阶段所呈现的人力资源管理模式。

本书认为,数智化人力资源管理的概念是,将大数据、人工智能等数智化技术运用于人力资源管理各职能领域的新型实践活动,优化人力资源管理流程与人机协作方式及价值创造模式,旨在改善员工体验、推动组织数智化变革,提升人力资源管理效能和组织绩效。数智化人力资源管理主要包括数智化人力分析与规划、数智化招聘、数智化培训与开发、数智化绩效管理、数智化薪酬福利、数智化员工关系管理等实践活动。

## 2. 数智化人力资源管理的特征

随着大数据、人工智能等数智技术的不断迭代与创新应用,尤其是 AIGC 的全面应用以及最新 AI 智能体的应用,人与数据对话、数据与数据对话、人机协作、人与智能体协作成为新趋势,数据驱动人力资源管理活动、人力资源管理智能化逐渐成为常态。数智化人力资源管理具有五大特征:数据驱动人力资源管理活动、人力资源管理复杂化、人力资源管理便捷化、人力资源管理精准化和人力资源管理智能定制化。

### 1) 数据驱动的人力资源管理活动

信息、计算、通信和连接技术组合形成的数字技术使组织人力资源管理的数据获取、存储和分析等能力和效能得到大大提高。首先,从数据获取来看,数智化人力资源管理更多地利用计算机、手机进行数据收集。其次,从数据存储来看,数智化人力资源管理将数据存储存储在基于云的数据库中,改变了传统人力资源管理信息的存储、处理和分发方式。云计算使实时处理人力资源管理相关的大量数据成为可能,并允许不同实体(组织)相互协作。最后,从数据分析来看,在数智化人力资源管理中,大数据能够将各模块信息和数据串联起来,提高人力资源管理数据分析的科学性和有效性。

## 2) 人力资源管理复杂化

数智化人力资源管理的复杂化主要体现在人力资源管理对象及关系的复杂化。组织人力资源管理的对象不再仅仅是企业中的员工,而是由具有强大智能的数字化技术以及数智化员工、AI智能体平台构成的复杂系统。数智化人力资源管理的复杂化主要体现在员工与组织、技术之间的关系上。一方面,从员工与组织关系看,数智化时代技术改变了雇佣边界,员工的移动性和灵活性更强,员工可能在不同组织以全职、兼职、零工或者随时随地组成工作团队的形式存在。另一方面,数智化人力资源管理中员工与技术的关系发生变化,如人工智能技术的不断创新应用,尤其是AI助手、AI智能体的出现,使得AI机器人能够做出更复杂的判断,并学习如何执行任务以及与人沟通,在工作场所中扮演员工、同事的角色,人机协作也变得越来越普遍。在此情况下,人与AI助手、AI智能体工作职能的分配、信任等问题使得人力资源管理变得更加复杂。

## 3) 人力资源管理便捷化

尽管数智化时代的人力资源管理活动变得更加复杂,但数智技术的应用也使人力资源管理变得更加便捷。例如,人工智能驱动的绩效管理系统允许使用实时数据,向员工和公司提供更多实时反馈,而数据驱动的人力资源管理可以有效消除绩效管理中的偏见。此外,数据技术有助于提高人与人、人与数智技术之间的协调效率,人力资源管理者通过算法等手段实施人力资源流程管理,例如工作分配和绩效管理,并不需要面对面的交互。例如,平安金服面向员工端的在线业务办理系统,包含入职、续签、离职、个人信息查询等员工全职业生命周期人事服务,员工只需通过手机App即可完成线上业务办理并随时了解办理进度。

## 4) 人力资源管理精准化

数智化人力资源管理的精准化体现在对员工“选”“用”“育”“留”整个流程上。首先是“选”人。利用大数据技术,组织可获取应聘者相关信息,从而提高正确匹配候选人的概率。例如,IBM公司引入基于人工智能的应用程序Watson Recruitment,可根据工作需求为工作岗位推荐最佳候选人。其次是“用”人。基于大数据思维,组织可建立庞大的员工数据系统,利用现代信息技术计算员工之间的业绩差异,并分析差异出现的原因,如员工的技术专长、个性甚至生理指标等。根据这些数据,组织可进一步了解员工能力和素质,从而将员工安排在合适的岗位上,最终实现人岗精准匹配。例如,蒙牛通过构建智能人才标签库,实现从打标签、展现标签到利用标签进行人才搜索的全场景应用,搜索效率提升150%以上,及时响应用人部门需求。再次是“育”人。组织可利用员工在工作中使用或佩戴的相关管理工具获取人力资源管理相关数据,如员工的需求、资格、表现、身体活动、心理状态或社会状况等,根据这些大数据以及实时雇佣的相关数据分析,人力资源管理者可从后台为每个员工设计培训和发展计划。利用人工智能还可为员工提供职业发展路径,拓展其能力,帮助员工在现有职位上发挥潜能,并增强其晋升意愿。最后是“留”人。组织可以依靠人工神经网络预测员工流失情况,包括哪些员工可能会离开,发现影响离职的一些隐蔽因素;还可为人员配置提供预测依据,这些信息有助于组织主动管理员工流动,减轻离职带来的负面影响。

### 5) 人力资源管理智能定制化

定制化也是数智化人力资源管理的重要特征。在员工招聘方面，企业可以依据员工的个性化需求实施定制化的智能招聘方案。例如，IBM 采用人工智能技术，使求职者可以与招聘聊天机器人实时互动，从而制定个性化的求职流程。在员工培训方面，企业可以通过大数据了解行业与职位需求，并结合员工个性化的需求、期望、绩效及贡献等，为其设计个性化培训并制订职业发展计划。AI 可以根据员工的技能缺口和职业兴趣，推荐最适合的培训课程或项目，帮助员工实现个人发展目标。这种个性化的职业发展路径有助于提高员工的满意度和忠诚度，促进企业的长期发展。例如，企业培训 SaaS 云学堂上线了 AI 辅助学习功能，根据员工的学习情况，为其提供个性化的学习建议，引导自适应学习的实现，帮助员工更好地解决工作中的问题。在绩效管理方面，企业通过智能算法分析员工的工作数据和行为模式，判断员工优势与潜力，并由此提供具体的建议和指导。这种实时反馈机制有助于员工及时调整工作策略，促进员工持续的绩效改进。在薪酬管理方面，组织可利用数智技术为员工创建个性化薪酬福利方案等。以用友为例，其 YonSuite 智能薪酬系统支持多种薪酬制度与标准，通过奖金分配和调薪的智能化决策，实现员工激励，同时也支持多险种缴纳规则与差异化方案，满足员工个性化的社保福利需求。

## 1.3 数智化人力资源管理的效能价值

### 1. 降本增效

数智化人力资源管理通过自动化和智能化手段，可以有效帮助组织实现降本增效。人工智能能够承担那些重复性高、规则性强、操作性强的任务，从而释放人力资源，使员工专注于更复杂、更有创造性的工作。人工智能不仅减少了人力成本，还减少了因人为错误导致的时间损失和资源浪费，从而实现生产效率的大幅提升。与传统人力资源管理相比，数智化人力资源管理通过自动化流程处理招聘、考勤、薪酬、绩效考核、培训、人力资源规划等事务，能降低错误率，节省时间和人力成本，提高人力资源管理的效率，实现人力资源高效精准的配置。根据 Gartner 数据，企业人力资源部门通过 AI 工具的引入可以减少 30% 的工作时间，如自动化的招聘、入职、离职和绩效管理流程，显著节省了人工操作的时间，同时减少了错误，从而降低了企业的运营成本。例如，自动化招聘流程可以大大缩短招聘周期，提高招聘的效率和质量。基于 AI 的培训还意味着潜在的成本效益，减少传统培训中对大量人力、物力等资源的投入，通过在线平台和虚拟环境，AI 培训能够覆盖更多的员工，同时提供全天不间断的学习支持。这种灵活性和可扩展性使得企业能够以更低的成本提供更高质量的培训。RPA 在人力资源领域的应用场景非常广泛，可以帮助企业实现人力资源流程的自动化和智能化，减轻 HR 的工作负担，提高运营效率。欣旺达通过引入 OCR、电子合同等数智技术，构建了端到端的员工入职体验流程，候选人入职办理平均时长降低至 15 分钟，大大提升了入职效率。AI 智能化的 7×24 小时员工服务可以快速响应员工需求，极大节约人力成本。每月的工资和福利处理是一项烦琐且耗时的任务。智能



化的薪酬管理系统运用先进的 AI 技术,将复杂的薪税计算变得精准高效,不仅能自动处理各种复杂的薪酬规则,还能与财务、银行系统无缝对接,确保薪资发放的准确性和及时性,大幅提升了企业薪水管理的效率,降低了人力成本和出错率。AI 技术的引入使得多项员工关系管理任务得以自动化、智能化处理,系统可自动处理员工的请假申请、考勤记录和绩效评估,并实时监控工作流程,及时发现并解决问题,降低人力管理成本,提高整体工作效率。

## 2. 提升员工体验

数智化人力资源管理有助于实现“以人为本,人机共生”,提升员工体验。数智化人力资源管理不仅可以为员工提供便捷、个性化和智能化的人力资源服务,使员工感受到工作的便捷感、乐趣感以及超能感,还可以使员工从人机协作中感受到工作的意义感;从数智化培训中感受到学习和成长的自我成长感;从数智化绩效管理感受到数智化人力资源对自己工作绩效与贡献评估的精准性和认可;从数智化人力资源决策中,感受到数智化人力资源决策的程序公平感。同时,还能使员工感受到数智化带给自己灵活选择工作时间和地点的自主感,以及数智化工作带来的幸福感。在 Workday “AI IQ: 企业中人工智能的洞察”调查中,65%的受访者表示现有的 AI 和 ML 部署改善了员工体验。例如,“书福——弹性福利管理系统”作为一站式弹性福利解决方案,整合了健康管理、职业发展、生活服务等多维度福利模块,通过“标准化预算+个性化选择”模式,实现企业成本控制与员工满意度提升的双赢。

数智技术也为企业与员工之间搭建了更加便捷、高效的沟通桥梁。通过企业社交平台、在线反馈系统等工具,员工能够及时表达自己的想法与诉求,企业也能迅速回应,增强了员工的归属感与满意度。



### 专栏阅读

#### 数字化技术重塑人力资源管理流程提升员工体验

运用数字化技术,企业可以重塑业务流程,并在“入职、在职、离职”全生命周期各个阶段中的关键时刻,提供千人千面的个性化服务,如流程类(10分钟极速入职、目标设定提醒、课程学习提醒、个税机器人申报等)、关怀类(7×24小时客服、证明自助领取、精准推送生日、周年祝福等)、消息类(发送入职指南、事项待办等)、预警类(离职预测、团队氛围、调薪边界等)。通过关注员工在工作、生活、学习、发展中的点点滴滴,企业主动创造并唤醒“意料之外”的惊喜,提升员工体验,从而间接地提高员工满意度和忠诚度。

AI 技术可打造极速入职体验,将传统入职周期大幅压缩,确保人才快速到岗就位,高效匹配业务扩张节奏,为企业抢占市场先机注入强劲动力;由 AI 赋能的员工自助服务平台支持 7×24 小时在线答疑,覆盖政策咨询、休假申请、薪资查询等高频问题,满足跨国企业全球化运营的语言和时区需求,为员工提供便捷服务,切实提升员工体验与满意度,增强员工归属感。

资料来源: <https://www.yonyou.com/subject/yy-rl-dhr/news/4074>。

### 3. 推动组织数智化变革

数智化转型需要数智思维、数智化人才和数智化领导力，从而推动企业实施数智化转型的变革活动。数智化人力资源管理通过开展数智化招聘与选拔、数智化培训与开发、数智化绩效管理、数智化薪酬管理、数智化员工关系管理等人力资源管理实践，提升员工对企业数智化转型的接纳度与参与度；培养员工的数智思维与技能以使其更易于适应并积极参与持续推动企业的数智化变革；数智化人才盘点与继任计划既能培养数字化领导人才，有效地引领和推动数智化创新，又能营造鼓励创新和适应性的变革文化，更加有力地推动企业的数智化转型。研究结果显示，数字化人力资源管理可以显著提升变革绩效。而数智化人力资源管理从制度层面有助于激发员工对组织数智化变革的支持行为。

### 4. 增强组织效能

对企业来讲，组织效能的提升尤为重要。数智化人力资源管理通过精准高效的人力资源决策，可以提高组织敏捷性；通过优化企业内部的组织模式和业务流程，推动组织结构创新，创造更多的价值，确保企业在激烈的市场竞争中保持领先地位。

基于数据驱动实现管理决策数智化是企业进行人力资源数智化发展的必经之路，企业利用人工智能构建无组织边界的平台，打通平台上各方的数据资源，通过资源汇聚与持续创新，不断为企业提供深度科学的管理洞察，持续优化管理决策，进而提高企业的核心竞争力。



### 专栏阅读

#### AI 为人力资源管理带来哪些收益？

现代首席人力资源官（CHO）需要无处不在的数据做决策，这些数据几乎涵盖员工职业生涯生命周期的各个方面。通过采用 AI 工具，HR 专业人员可以转变 HR 职能，始终处于战略和规划的前沿。依赖传统手动流程的领导者可能会被即将到来的信息浪潮所淹没。

根据 Workday “AI IQ” 全球研究，99% 的决策者认为投资 AI 可以带来商业利益，主要原因包括改善决策（41%）、自动化业务流程（35%）和改善员工留存/体验（32%）。以下是 AI 已经在推动 HR 效能提升的一些领域：

- 减少重复的手动任务，让员工专注于大局；
- 生成内容，如工作描述、知识文章和职业规划；
- 使 CHO 能够以更快的速度和更高的准确性做出数据驱动的决策；
- 导入外部技能数据并将其与现有数据关联，创建开放和连接的技能生态系统；
- 分析技能、理解它们之间的关系并将这些洞察力映射到大规模的劳动力中；
- 将合适的内部或外部候选人与合适的岗位连接起来；
- 为每个人创建长期的职业和学习路径；
- 通过个性化的员工体验赋予员工权力，推动参与度。

当下正是 AI 的发力时刻。尽管大多数企业在采购新解决方案时已具备 AI 意识，但在技能与资源投入方面仍显不足。必须主动推进 AI 落地，统筹变革管理，方能助力企业赢

得竞争优势。

资料来源：根据 Workday 官方资料整理。

## 1.4 数智化人力资源管理的演进历程

从历史视角看，科学技术的发展及其演变一直影响企业的人力资源管理，并发挥越来越重要的作用。

在早期人事管理阶段，企业通过人力资源管理信息系统（human resource information systems, HRIS）实施计划、管理、决策和控制活动，目的是降低管理成本、减轻人力资源部门的管理负担。

随着人力资源管理在组织中职能地位的不断提升及科学技术的进步，20 世纪 90 年代开始出现信息化人力资源管理（electronic human resource management, E-HRM）。E-HRM 是在人力资源管理实践中对信息技术进行计划、实施和应用的结果，也是与信息化时代相适应的人力资源管理和战略模式转变。一方面，在人力资源管理过程中，将信息技术手段渗透到人力资源管理的计划、员工招聘、员工培训、绩效管理、薪酬管理等环节，提高人力资源管理工作的透明性、质量水平和效率；另一方面，人力资源管理职能部门通过信息技术应用整合组织内外部资源，促进全员管理，提升员工参与度。E-HRM 更关注组织人力资源战略，减少人力资源部门人员冗余及行政负担。E-HRM 的价值并非仅仅提升人力资源管理部的战略参与程度，更影响组织全体员工的行为模式。

到 21 世纪初期，组织为适应复杂的竞争环境，通过网络技术与其他组织建立伙伴关系，以扩大其战略范围、增强适应性并建立虚拟组织。虚拟组织将非核心业务转移给其他组织以提升核心竞争力，出现虚拟化人力资源管理（virtual human resource management, V-HRM）。V-HRM 是以伙伴关系为基础、以信息技术为载体，帮助组织获取、发展和利用智力资本的一种基于网络的人力资源新构架。与以往 HRM 模式不同，V-HRM 打破了组织界限，构建了由内外部利益相关者组成的技术中介网络，许多人力资源功能虚拟化，以更多地利用外部资源，促使人力资源管理更加重视过程、信息以及关系管理。

随着数智化时代的到来，大数据、云计算、人工智能、物联网等新兴信息技术广泛应用，促进了企业的数字化转型。企业人力资源管理正经历数字化带来的变革，出现数字化人力资源管理（digital-HRM），以数据驱动人力资源，其本质是使用新兴技术手段，通过创新方式重塑员工体验、激发组织价值创造。因此，digital-HRM 与 HRIS、E-HRM、V-HRM 有区别但也有演进关系。



### 专栏阅读

#### 中国人力资源管理数智化发展历程

中国改革开放 40 多年，经过了核心的四个阶段：人事阶段、人力资源管理阶段、战略人力资源管理阶段和人力资本阶段。与此同时，人力资源管理技术从 IT 到 DT 得到了广

泛的重视,从线上化、信息化逐步地走上了数字化、智能化的路径。以BAT为首的一些头部企业数智化程度发展较快,起到了很重要的示范作用,但总体行业水平仍参差不齐,大量传统企业仍处于信息化阶段,正在努力推进数智化转型。

第一,人事管理阶段的特征主要是行政职能,关键词是“办手续”。在这个阶段,人事部主要进行日常事务处理,大都是琐碎事务;工作内容包括办理入职、日常考勤、工资发放、办理离职、开证明等手续。

这个阶段企业对IT的要求是要实现人力资源线上化(MIS),要能满足基础服务线上处理,核心是实现工资名单(payroll)线上化,关键词是“数清人、发对薪、算总包”,这是最基本要求。数清人:公司员工基本构成与分布情况要能通过报表准确统计出来;发对薪:工资、奖金要通过系统正确地计算并发出;算总包:要能统计出集团总部与各事业部的人数统计(headcount)与成本预算。

第二,人力资源管理阶段的特征强调以“工作”为核心,关键词是“六大模块”,其目标更看重如何通过六大模块使个人能够胜任并高效完成工作。六大模块通常指人力资源规划、招聘、培训、薪酬、绩效、员工关系等,但各个模块之间的关系呈现相互独立的状态。中国人民大学劳动人事学院于1993年率先将人事管理专业改为人力资源管理专业,中国开始从人事管理转向人力资源管理。在国外,戴维·尤里奇于1997年提出三支柱模型,即HRBP(人力资源业务伙伴)、COE(专家中心)、SSC(共享服务中心),以三支柱为支撑的人力资源体系源于公司战略,服务于公司业务,其核心理念是通过组织能力再造,让HR更好地为组织创造价值。由此,中国人民大学人力资源管理专业的开设以及尤里奇三支柱的提出,使中国人力资源管理经历了一个快速发展、创新和变革的时期。

这个阶段企业对IT的要求是要实现人力资源的信息化(eHR),关键词是“合规、效率”,此阶段人力资源的业务流程(“入离升降调、选用育留管”),不仅实现了绝大部分模块线上化,还要从人力资源管理的全生命周期出发,进行业务流程再造设计与优化,各个模块互联互通,端到端拉通流程与系统,确保业务流程合规,提升整体运营效率。此阶段HRSSC开始在系统端逐步落地,比如不少头部企业利用技术手段升级改造HRSSC。

第三,战略人力资源管理阶段的特征是人力资源部逐渐成为业务部门的战略合作伙伴,其目标是支撑公司战略的实现,关键词是“三支柱”,HRBP、COE、SSC都要围绕组织、人才、文化来支撑公司的企业战略,实现业绩增长。此阶段,人力资源副总裁等角色开始出现,并进入公司核心管理层,对业务逐步有了一定的影响。

这个阶段企业对IT的要求是实现人力资源的数字化(dHR)转型,关键词是“效能、体验”。随着大数据、AIoT时代的到来,不确定性因素增多,企业面临更复杂的挑战,这就要求人力资源部门提供全方位的服务。要利用数字化技术,重塑人力资源业务流程,敏捷创新,构建一个全感知、全链接、全场景、全智能的数字平台,通过大数据分析,预测预警,辅助决策,助力人力资源转型,加速业务发展。数字化阶段的特点是移动化、平台化、智能化、大数据化,目的是提高整体用户体验,全面提升组织效能。此阶段加速了三支柱的发展以及系统落地,AI微应用开始场景化实施,比如一站式服务平台从人性化走向智能化设计:签到、打卡、考勤、会议室、机器人客服、简历职位智能双推、智能背调、机器人面试、材料收集OCR前置化、合同电子签、AR(增强现实)培训、刷脸验证、自

助服务、人才画像、智慧大屏、报销等,全面赋能管理者与HR。当然,由于企业的基因以及发展历程不同,有的企业落地了四支柱或者二支柱模型,但无论如何改良三支柱,目的都是帮助企业达成业务战略的目标。

第四,人力资本管理阶段的特征是把人当作资本来管理,人与企业是利益相关者,目标是实现公司发展过程中持续的人才供应链,人才管理与组织能力已经成为企业的核心竞争优势,此阶段的关键词是“生态”。通常来讲,此阶段的企业已具备三条曲线的业务发展路径:第一曲线是公司成熟业务,确保现金流;第二曲线是公司发展中业务,与竞品卡位,具备随时升级的潜力;第三曲线是未来业务,探索未来趋势,处于抢跑位置。这三条曲线的组织、人才、文化战略必然也是不同的。与此同时,管理理论大师们的先进理论不断出现,尤里奇也将人力资源胜任力从六大角色(2007)不断迭代为九大角色模型(HRCS7, 2016)再到五大模块模型(HRCS8, 2021)。拉姆·查兰也从“分拆人力资源部”(2014)转向“G3 模式”(CEO、CFO、CHRO)(2019)。中国企业的快速发展迫使中国人力资源管理只有不断突破、不断创新,才能有所价值,获得认可。由此,中国人力资源各种论坛与峰会交流此起彼伏。2017 年是中国人力资源管理实践的元年、分水岭;2017 年之前看国外、学国外,2017 年之后看、学国内头部企业人力资源管理实践,尤其是头部互联网企业。

此阶段人力资源将开始进入智慧HR(iHR)阶段,智慧HR是信息化、数字化的高级目标,关键词是“智库”,大数据与AI的应用已经到了“面体”的阶段,可以使“入离升降调、选用育留管”各个环节具备灵敏感知功能、自适应学习能力、预测判断功能,同时将各场景下的管理实践通过“神经网络”输送到中央大脑,并给出行动建议,最终将管理实践形成智库,用于辅助判断、支持决策。业务产生数据,数据驱动业务,不断迭代上升发展。本阶段的特征是网状组织、特殊物种,目的是建立生态型组织,并可持续支持企业多条曲线良性循环发展。

当然,每家企业的发展阶段不同,信息化程度也不同,那么,人力资源数字化转型,能否在较短时间内实现从线上化→信息化→数字化→智慧化的快速迭代升级呢?答案是肯定的,路径是清晰的,所谓三步并做两步走,可以通过两条连续的曲线实现跨越式敏捷迭代:第一条曲线是从“填坑”到“赋能”的穿越迭代,第二条曲线是从“赋能”到“驱动/引领”的穿越迭代;不是简单的迭代,而是新技术、新思维、新模式的升级。

资料来源:中国人力资源开发研究会智能分会标准领导小组,2021 年中国人力资源数智化白皮书。

中国人力资源开发研究会智能分会按照“四化模型”,将人力资源数智化建设分为线上化、信息化、数字化、智慧化四个阶段。

(1)线上化阶段:主要是把线下作业流程“搬”到线上,比如企业在这个阶段可以通过引入外部商用套件(有条件的也可以自研),实现员工信息、薪酬福利、考勤等基础数据的电子化管理。这一步提高了工作效率,减少了手工操作和数据错误。

(2)信息化阶段:在“入离升降调、选用育留管”线上化的基础上,打通、拉通各个业务模块,进行协同管理,实现业务间的信息共享和端到端流程协同。这一步有助于提高企业整体的人力资源管理效率。

(3)数字化阶段:企业开始利用大数据、人工智能等技术,对数据进行进一步挖掘,

借助建模与算法，预警预测，为企业提供更准确、更全面的决策支持。例如，通过对员工绩效数据的分析，发现员工的潜在能力和提升空间，从而制订更有针对性的培训计划。这一步关注企业效能以及员工体验。

（4）智慧化阶段：人力资源管理具备了灵敏感知功能、自适应学习能力、预测判断功能，并能给出行动建议。这意味着人力资源管理系统能够实时感知组织内外部环境的变化，自动学习和适应新的情况，预测未来的趋势，并为管理者提供决策支持。这一阶段强调与组织战略和业务目标的紧密结合，通过数据驱动和业务迭代不断提升人力资源管理的价值和影响力。它致力于构建生态型组织，促进企业的多条曲线良性发展，为企业创造更大的价值。



### 专题案例

#### 360 集团人力资源共享服务中心的数智化进程

自 2014 年搭建信息化底层以来，360 集团坚持推动实现人力资源共享服务中心（HRSSC）的数智化。从信息化 1.0、信息化 2.0 到数字化，再到如今的智能化探索，360 集团始终坚持以效率为重，关注用户体验与交付质量的提升，致力于为用户提供更加专业、高效和智能的服务。

十年间，360 集团搭建了 HRSSC 双重体系（软体系+硬体系）。软体系指以关注用户指标为核心的服务交付方案和服务交付内核，搭建五位一体的员工沟通渠道，实现一站式全链条、全场景的服务交付，提升用户体验；硬体系指的是 HRSSC 数智化进程，360 集团通过提效引擎、数据看板、HR 能力助手等开发应用，让数据“说话”，用 AI 技术为 HR 工作赋能。

##### 信息化底层搭建：合规为主，效率为辅

2014 年，团队在前期数据积累的基础上，实现了人力资源信息化底层的搭建。在合规的整体导向下，团队对 HR 运营的底层数据进行清理，规划并明确了 HR 运营流程的基本规则。在这一阶段，团队着手推进 HR 业务“从 0 到 1”线上化。

##### HRSSC 正式成立：职能剥离，规模提效

2016 年，HR 内部分工完成三支柱梳理，在前期信息化底层搭建的基础上，360 集团的人力资源共享服务中心（HRSSC）正式成立。

##### 信息化 1.0：全流程标准化，以效率为主，关注用户体验

2018 年进入信息化 1.0 阶段，团队完成了 HR 全流程、标准化、全场景覆盖，与此同时搭建了“效率+质量+用户”的运营指标体系。对新技术的探索在这一时期也取得成效，团队完成了对新技术方案的探索论证并准备齐全。

##### 信息化 2.0：PC 端向移动端拓展，多渠道探索

2020 年起，团队着手推进持续提效，通过多渠道探索提效引擎，其中最重要的引擎是由 PC 端向移动端的拓展；员工服务智能一体机、员工合同/协议电子签也在这一时期正式上线。

### 数字化：数据驱动运营、定制化的精准服务

2021年开始，HRSSC的发展进入数字化阶段，在数据的驱动下，从标准化的总体部署朝向更加符合用户需求的定制化方向发展，任务协同平台也在这一时期上线。基于内部管理要求和用户需求，上线了数据看板（包含管理看板、协同看板以及效率看板），在数据分析的过程中，识别数据中反映出的运营策略问题，并逐步进行调整与优化。

### 智能化：ALL IN AI的全面探索

2024年，HRSSC走入智能化阶段。HRSSC提出“ALL IN AI，新技术全面探索”的发展战略，取得了三大成果：Hi HR 数字员工全面应用，员工的沟通渠道全面智能化，AI for HR 四大能力助手落地。

资料来源：人力资源智享会 HREC 公众号。

## 1.5 数智时代人力资源管理者角色转变与胜任能力

随着数智技术在人力资源管理领域的深度渗透与应用，传统的人力资源管理模式正经历着前所未有的变革。这种变革不仅体现在工作流程和方法的改变上，更对人力资源管理者角色定位和胜任能力提出了全新要求。人力资源管理者只有主动适应时代变化，实现角色的有效转换，并不断提升自身能力，才能在数智时代发挥更大的价值。

### 1. 数智时代人力资源管理者角色转变

在传统模式下，人力资源管理者更多扮演着行政执行者的角色，主要负责招聘、薪酬发放、员工档案管理等事务性工作。而在数智时代，随着人力大数据分析平台、智能招聘系统、自动化薪酬管理工具、员工自助服务平台等的广泛应用，大量事务性工作被数智化工具取代，人力资源管理者角色也随之发生深刻转换。

#### 1) 从行政执行者转变为战略合作伙伴

数智技术的应用使得人力资源管理的效率大幅提升，人力资源管理者得以从繁琐的事务性工作中解脱出来，有更多的时间和精力参与到企业的战略规划与决策中，成为企业战略的积极参与者和推动者，即战略合作伙伴。

战略合作伙伴需要深入理解企业的战略目标和发展方向，并将人力资源管理策略与企业战略紧密结合，为企业的战略实施提供有力的人力资源支持。例如，在企业进行数智化转型时，人力资源管理者需要提前规划人才储备，制定相应的招聘、培训和激励策略，确保企业拥有足够的数智化人才来支撑转型工作。谷歌在推进其全球扩张战略时，人力资源部门不再仅仅是传统的行政支持部门，而是深度参与到公司的战略制定中。人力资源管理者通过分析全球人才市场趋势，结合公司的业务发展需求，制订了全球化的人才招聘和培养计划，为谷歌在全球范围内的业务拓展提供了坚实的人才保障。

#### 2) 从HR事务管理者转变为员工体验设计师

在数智时代，员工对工作体验的要求越来越高，良好的员工体验不仅能够提高员工的满意度和忠诚度，还能提升员工的工作效率和创造力。因此，人力资源管理者需要转变角

色，成为员工体验设计师，致力于为员工打造优质、个性化的工作体验。

员工体验设计师需要关注员工从入职到离职的整个生命周期，了解员工在不同阶段的需求和痛点，并借助人工智能技术为员工提供相应的支持和服务。例如，利用人工智能技术开发智能员工助手，为员工提供个性化的学习推荐、工作辅导和心理咨询等服务；通过分析员工的工作数据和反馈，优化工作流程和办公环境，提高员工的工作舒适度和便捷性。微软推出的“员工体验平台”就是一个典型案例。该平台整合了人工智能技术，能够根据员工的工作习惯和需求，为员工提供个性化的工作界面和服务推荐。人力资源管理者在该平台的构建和运营中，扮演着员工体验设计师的角色，通过不断收集员工反馈，优化平台功能，提升员工的工作体验。

### 3) 从数据记录者转变为数据分析师

在传统的人力资源管理中，人力资源管理者虽然也会接触到大量的员工数据，但更多的是进行数据的记录和简单汇总，对数据的分析和利用不足。而在数智时代，人力资源管理产生的海量数据成为了重要的战略资源，人力资源管理者需要转变为数据分析师，善于运用人工智能工具对这些数据进行深入分析，为人力资源决策提供数据支持。

数据分析师需要具备数据思维和数据分析能力，能够从海量的人力资源数据中挖掘有价值的信息，如员工的绩效表现、离职风险、培训需求等，并根据这些信息制定科学合理的人力资源管理策略。例如，通过对员工的绩效数据和行为数据进行分析，识别出高绩效员工的特征，为招聘和培训提供参考；通过对员工的离职数据进行分析，预测员工的离职风险，提前采取挽留措施。亚马逊在人力资源管理中广泛应用了数据分析技术，该企业的人力资源管理者通过分析员工的考勤数据、绩效数据、团队协作数据等，为员工的晋升、调薪和培训提供了科学依据，有效提高了人力资源管理的精准性和有效性。

### 4) 从 HR 制度制定者到和谐共生文化塑造者

数智技术的应用虽然提高了人力资源管理的效率，但也可能导致员工之间的情感交流减少，影响企业的文化建设。因此，人力资源管理者需要从 HR 制度制定者转变为和谐共生的文化塑造者，积极营造积极向上、团结协作的人与人、人与数字员工和谐协作的企业文化，增强员工的归属感和凝聚力，提升对数智技术的接纳程度与高效协作能力。

文化塑造者需要深入理解企业的核心价值观，并通过各种方式将其融入员工的日常工作中；同时，需要塑造和谐共生的文化，来引导员工拥抱数智技术，运用数智技术提高工作效率、协作效率，发挥出个人最大的潜力和创造力，为组织创造更多的价值。例如，组织各类团队建设活动，加强员工之间的沟通和交流；建立激励机制，鼓励员工践行企业的核心价值观；利用数智技术，如虚拟团队协作平台，促进跨部门、跨地区员工之间的文化融合。AI 还能在企业文化建设方面发挥重要作用，在沟通、协作、创新和员工体验等方面实现质的飞跃。

## 2. 数智时代人力资源管理者胜任能力

在数智时代，人力资源管理者不仅需要具备数据素养能力、人机协作能力、战略思维能力、沟通与协调能力，还需要具备一些新的胜任能力，以适应角色的转变和工作的需求。



### 1) 数据素养能力

数据素养能力是数智时代人力资源管理者必须具备的胜任能力。它不仅包括对数据的收集、整理和分析能力,还包括对数据的理解和应用能力。人力资源管理者需要能够运用数据分析工具和技术,从海量的人力资源数据中提取有价值的信息,并将其转化为具体的人力资源决策和行动方案。

具体来说,人力资源管理者需要塑造数据思维和数智化素养,这不仅包括了解数智技术的基本原理和应用场景,掌握基本的数据分析方法和工具,更重要的是建立以数据为基础的决策习惯。例如,运用 Excel 高级函数、数据可视化工具、大数据分析平台等;掌握使用 AI 工具的能力,包括优质提示词编写、人机多轮对话解决复杂问题等技能;掌握各种 AI 工具的应用方法,包括大模型的使用技巧以及如何将 AI 工具与现有 HR 系统集成;能够理解数据分析结果,并根据结果制定合理的人力资源策略;同时,还需要具备数据质量意识,确保数据的准确性和完整性,为数据分析提供可靠的基础。

### 2) 人机协作能力

人力资源管理者需要具备良好的人机协作能力,能够合理地运用人工智能工具,充分发挥人工智能和人类各自的优势,提高工作效率。

人机协作能力包括对人工智能工具的理解和运用能力,以及与人工智能工具协同工作的能力。人力资源管理者需要了解不同人工智能工具的功能和特点,能够根据工作需求选择合适的工具;同时,还需要能够对人工智能工具的输出结果进行判断和修正,避免因工具的局限性而导致决策失误。例如,在员工绩效评估中,人工智能工具可以对员工的工作数据进行客观分析,但人力资源管理者需要结合自己对员工的了解和观察,对评估结果进行调整和完善,确保评估的公正性和准确性。

### 3) 战略思维能力

作为企业的战略合作伙伴,人力资源管理者需要具备较强的战略思维能力,能够从企业的整体战略出发,思考和解决人力资源管理问题。战略思维能力要求人力资源管理者具备广阔的视野和长远的眼光,能够预测企业未来的发展趋势和人力资源需求,并制定相应的人力资源战略规划。

人力资源管理者需要深入了解企业的业务模式、市场环境和竞争对手情况,将人力资源管理与企业的战略目标紧密结合起来。例如,在企业面临市场竞争加剧的情况下,人力资源管理者需要制定能够提高员工竞争力和创新能力的培训和激励策略,帮助企业在竞争中占据优势地位。

### 4) 沟通与协调能力

在数智时代,虽然很多工作可以通过智能化工具完成,但人与人之间的沟通和协调仍然至关重要。人力资源管理者需要具备良好的沟通与协调能力,能够与企业内部的各个部门、各级员工以及外部的合作伙伴进行有效的沟通和协作。

沟通与协调能力包括倾听能力、表达能力、谈判能力和解决冲突的能力。人力资源管理者需要能够倾听员工的需求和意见,及时了解员工的想法和感受;能够清晰、准确地表达自己的观点和意图,让他人理解和接受;在面对利益冲突时,能够通过谈判和协调,找

到各方都能接受的解决方案。例如，在推动企业变革时，人力资源管理者需要与各部门负责人和员工进行充分沟通，解释变革的原因和意义，争取他们的支持和配合，确保变革的顺利进行。

#### 5) 数智伦理与合规意识

数智技术在人力资源管理领域的应用也带来了一系列伦理挑战和合规问题，如数据隐私保护、算法歧视等。因此，人力资源管理者需要具备强烈的伦理与合规意识，能够在运用人工智能技术的过程中，遵守相关的法律法规和伦理准则，保护员工的合法权益。

人力资源管理者需要了解数据隐私保护、反歧视等方面的法律法规，如《中华人民共和国个人信息保护法》《中华人民共和国劳动法》等；在设计和使用人工智能工具时，要确保其公平、公正、透明，避免出现算法歧视等问题；同时，还要加强对员工数据的保护，防止数据泄露和滥用。例如，在使用智能招聘系统时，人力资源管理者需要确保系统不会由于性别、年龄、种族等因素而对候选人产生歧视，保证招聘过程的公平性。

#### 6) 开放学习与创新能力

数智技术的发展日新月异，新的工具和方法不断涌现，如 AI 智能体。人力资源管理者需要具备较强的学习与创新能力，能够及时学习和掌握新的知识和技能，不断创新人力资源管理的理念和方法，以适应时代的发展变化。

学习与创新能力要求人力资源管理者保持开放的心态，勇于接受新事物；能够积极参加各类培训和学习活动，不断更新自己的知识结构；同时，还需要具备创新思维，能够结合企业的实际情况，探索出适合企业发展的人力资源管理新模式。例如，一些企业的人力资源管理者将游戏化思维引入员工培训中，利用 VR 技术开发培训课程，提高员工的培训积极性。

数智时代的到来，为人力资源管理带来了新的机遇和挑战。人力资源管理者只有顺应时代潮流，实现从行政执行者到战略合作伙伴、从事务职能管理者到员工体验设计师、从数据记录者到数据分析师、从制度制定者到文化塑造者的角色转换，并不断提升自己的数据分析能力、人机协作能力、战略思维能力、人际沟通与协调能力、数智伦理与合规意识以及开放学习与创新能力，才能在新时代的人力资源管理工作中发挥更大的作用，为企业的高质量发展提供强有力的支撑。



### 专栏阅读

#### 拥抱技术，提升能力

为了更好地适应未来工作的需求，HR 需要不断提升自己的技能，积极拥抱 AI 技术，实现自身能力的升级。

学习 AI 相关技能是 HR 的当务之急。HR 需要了解 AI 的基本原理和应用场景，掌握一些常用的 AI 工具和技术，如 AI 简历筛选工具、智能面试系统、绩效管理软件等。通过学习这些技能，HR 能够更好地与 AI 协同工作，提高工作效率和质量。例如，学会使用

AI 简历筛选工具能够快速从海量简历中筛选出符合岗位要求的候选人,节省大量的时间和精力;掌握智能面试系统的使用方法,能够更客观、全面地评估候选人的能力和素质。

数据分析能力也是 HR 必备的技能之一。在 AI 时代,数据是企业决策的重要依据,HR 要学会收集、整理和分析人力资源相关数据,如招聘数据、培训数据、绩效数据等,通过数据分析发现问题、解决问题,为企业的人力资源决策提供数据支持。比如,通过分析招聘数据,了解不同招聘渠道的效果,优化招聘渠道选择;通过分析绩效数据,找出员工绩效提升的关键因素,为员工的培训和发展提供针对性的建议。

除了技术技能,HR 还需要提升自己的战略思维、沟通协调、团队合作等软技能。在制定人才战略时,HR 要具备战略思维能力,从企业的整体发展出发,考虑人才的长远规划;在与员工沟通交流时,HR 要具备良好的沟通协调能力,倾听员工的需求和意见,解决员工的问题;在推动组织变革时,HR 要具备团队合作能力,与各部门密切配合,共同推进变革的实施。

在 AI 浪潮的席卷下,HR 工作正经历着深刻的变革与重塑。AI 技术的应用为 HR 工作带来了前所未有的效率提升和创新机遇,从招聘、培训到绩效管理等各个环节,都展现出了强大的优势和潜力。然而,我们也必须清醒地认识到,HR 工作中的人文关怀、战略思考和情感沟通等核心价值是 AI 无法替代的。在未来的发展中,HR 应积极拥抱 AI 技术,充分发挥其在数据处理和事务性工作方面的优势,同时坚守自身的核心价值观,聚焦于战略规划、员工关系管理等关键领域,不断提升自己的专业技能和综合素质。只有实现 HR 与 AI 的协同共进,才能在这个快速变化的时代中,为企业打造出一支高素质、富有凝聚力的人才队伍,推动企业持续、健康地发展。让我们共同期待 HR 与 AI 携手共创美好未来的那一天!

资料来源:张月强《AI 浪潮下,HR 的破局与坚守》,“AIHR 新天地”公众号。

## 数智时代 HR 专业人士的新能力与新技能

面对来势汹汹的 AI 时代,不少 HR 专业人士感觉到焦虑和彷徨,担心未来 AI 技术的发展会取代自己的工作。大可不必如此担心,关键是勇于拥抱 AI 时代的新技术和新技能。随着 AI 技术的深入应用,HR 专业人士只有主动调整思维和工作方式,发展一些重要的新能力和新技能,才能真正把握时代机遇,引领组织变革。

### 1. 重新设计工作流程,融合 AI 技术

尽管 AI 在推动生产力和减轻工作负担方面具有良好的潜力,但中国企业尚未充分利用这一技术。调研数据显示,2025 年,只有 20%的组织会优先考虑进行工作设计,将人工智能和自动化纳入其中。通过推动设计更具灵活性的工作,HR 可以利用新技术来简化流程和自动化完成重复任务,让员工专注于有创造性的增值工作。这将有助于在提高组织生产力的基础上改善员工满意度和敬业度,最终吸引和留住顶尖人才。

### 2. 培养数据思维和 AI 素养

HR 专业人士需要积极培养数据思维和 AI 素养,这不仅包括了解 AI 的基本原理和应用场景,更重要的是建立以数据为基础的决策习惯。通过参加相关培训和实践,HR 可以逐步掌握使用 AI 工具的能力,包括优质提示词编写、人机多轮对话以及解决复杂问题等技能。

### 3. 掌握 AI 工具应用与优化技能

无论 AI 工具如何发展,在可见的未来,依然少不了专业人士在其中发挥专业作用,将业务、专业和 AI 工具三者进行链接。HR 专业人士需要掌握各种 AI 工具的应用方法,包括大模型的使用技巧以及如何将 AI 工具与现有 HR 系统集成。这需要 HR 不断学习和实践,了解不同 AI 工具的特点和适用场景,能够选择最适合特定 HR 问题的工具组合。

### 4. 培养人机协作的战略思维

除了技术能力外,HR 还需要发展战略思维,思考 AI 如何与人力资源管理战略相结合,如何通过人机协作创造更大的组织价值。这包括重新思考组织设计、人才发展策略、绩效管理模式的,以适应 AI 时代的新要求。技能驱动型组织可以充分释放员工的潜力,使其能够迅速把握机遇和应对危机。

资料来源:美世《AI 时代的 HR: 挑战、机遇与转型之路》,美世公众号。

## 知识梳理

请画出本章的知识图谱。

## 复习思考题

1. 什么是数智化人力资源管理?与传统人力资源管理相比,它有哪些显著的特征?
2. 数智化人力资源管理的效能价值是什么?结合具体案例加以阐述。
3. 请描述数智化人力资源管理演进的发展阶段以及每个阶段的主要任务。
4. 数智时代,人力资源管理者的角色有哪些转变?需要具备哪些胜任能力?

## 即测即练

自  
学  
自  
测



扫  
描  
此  
码

## 体验式练习

**目的:** 关注数智技术,尤其是 AIGC 技术对人力资源管理的影响以及对人力资源管理者的胜任能力要求。

**内容:** 熟悉掌握本章内容,并阅读《AIGC 对人力资源管理与 HR 人的影响》根据彭剑锋教授在第十届人本中国论坛上的演讲整理。

**形式:** 全班分成若干小组,每个小组由若干学生组成。

### AIGC 对人力资源管理与 HR 人的影响

#### 1. 怎么看?

回归到人力资源管理的角度应该怎样理解?我认为未来对人类的影响是无法想象的。

在这里我提出几个问题——人力资源管理专业性会不会消失？HR 部门还有存在的必要吗？人力资源管理者会被替代吗？

我个人有几个看法分享给大家。

第一，众多人力资源专业职能模块将被智能人所替代，但人力资源管理的专业性、技术性、创新性与个性化服务不可能完全被替代。人力资源管理者更要确立基于数智化的专业自信与经营者思维。管理对象既有人，也有智能人，既要提供人的解决方案，又要有人的人工智能解决方案。

第二，人力资源管理者要进行认知与思维革命，要有基于数智化的人智管理新技能。善用智能工具为人力资源管理赋能提效，否则一定会被淘汰，被边缘化。

第三，要打造碳基与硅基人才协同团队，学会组建、培养、考核、激励、优化你的碳基+硅基混成团队，应对不确定性，实现组织目标！

第四，人才要从所有权思维转变到使用权思维，并进一步发展为人才共享思维。你的数字技能和数字人可能会成为一种组织的新货币。随着共享人才与数字人的出现，人才将在数字化社会协同体系中加速流动、协同合作，并使需求匹配变得更加透明精准。

第五，要推进数智化人力资源管理平台建设，构建新型数智共治共决的组织与人力资源治理系统。

## 2. 怎么办？

所以我认为，我们要确定人力资源管理的数智化专业与经营者思维，即人力资源管理者不能局限于人力资源专业职能这一亩三分地，要跳出专业看专业，要有人才经营者思维与数智化人才管理新技能。

首席人才官要像企业家及 CEO 一样去思考组织中人的问题，要有经营人的人感、数字化分析与洞察力、人智匹配与协作能力，以经营战略与组织治理的视角，以数智化人力资源管理新技能，提供能够支撑战略落地、推动业务增长、实现人机物三元智慧融合的人力资源系统解决方案，为人才、智能数字人与业务赋能，激发组织活力和提升打胜仗的能力，使人才真正成为企业商业成功与持续成长和发展的第一经营资源、第一战略要素、第一发展驱动力。

我总结为 12 个字：有专业、懂经营、通人智、善数字！

未来新一代企业高层管理者的核心技能是什么？方向大致正确，激发组织活力，应对一切不确定性。这是华为创始人任正非所提出来的理念，因为在不确定时代，没法去看清未来，没法去清楚规划未来，我们只能看清大致方向，也就是说未来的组织，是处于碳基人与硅基人共生的一个新时代。我们要看清楚这个方向，以内在的活力去应对一切不确定性。

同时，我们要学会组建、培养、考核、激励、优化硅基+碳基的共生协同团队。人力资源管理者要有专业、懂经营、通人智、善数字。

### 小组研讨：

1. AIGC 技术对人力资源管理带来哪些挑战？
2. AIGC 技术驱动下，人力资源管理者需要具备哪些核心胜任特征？

## 应用案例

### 百年首钢的数字化转型之路：人力资源管理的创新实践与深远变革



## 参考文献

- [1] 北森. 北汽福田引入 AI 面试官, 以科技创新重塑人才选拔新范式, 实现效能与人才质量的双重跃升[EB/OL]. (2025-09-10) [2025-09-30]. <https://www.beisen.com/customer/235>.
- [2] 北森. 北森人力资源管理系统: 助力企业实现数字化人才盘点[EB/OL]. (2025-06-10) [2025-09-30]. <https://www.beisen.com/res/1956.html>.
- [3] 韩践. 数智时代的人力资源管理: 趋势、路径与方法[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2024.
- [4] 贺伟, 汪林, 吴小玥. 人工智能技术对人力资源管理研究的影响述评[J]. 中国科学基金, 2024, 38(5): 831-840.
- [5] 加里·德斯勒. 人力资源管理(第 16 版)[M]. 刘昕, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2024.
- [6] 李燕萍, 李乐, 胡翔. 数字化人力资源管理: 整合框架与研究展望[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(23): 151-160.
- [7] 联合利华校园招聘 AI 面试揭秘: 人事 ERP 系统如何赋能集团招聘数字化转型? [EB/OL]. (2025-09-10) [2025-09-30]. <https://www.ihr360.com/hrnews/202509480341>.
- [8] 刘昕. 人力资源管理数字化转型: 内涵, 理论基础与实践启示[J]. 社会科学辑刊, 2025(1): 128-137+238.
- [9] 罗文豪, 霍伟伟, 赵宜萱, 等. 人工智能驱动的组织与人力资源管理变革: 实践洞察与研究方向[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(1): 4-16.
- [10] 彭剑锋. 企业“十四五”人力资源战略规划十大命题: 战略分析与要点把握[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(12): 8-16.
- [11] 彭剑锋. 新一代人工智能对组织与人力资源管理的影响与挑战[J]. 中国人力资源开发, 2023, 40(4): 8-14.
- [12] 孙倩, 唐贵瑶, 贾竣云, 等. 数字化人力资源管理: 基于多利益相关者视角的整合框架[J]. 管理学报, 2025, 22(10): 1959-1969.
- [13] 王婷. 亚信: 践行数字化人才管理[J]. 哈佛商业评论, 2018(10): 124-127.
- [14] 王瀛, 赵洱崇. 数字人力资源管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2025.
- [15] 谢小云, 左玉涵, 胡琮晶. 数字化时代的人力资源管理: 基于人与技术交互的视角[J]. 管理世界, 2021, 37(1): 200-216.
- [16] 杨静, 程晓萌, 于娇娇, 等. 透析数智化人力资源管理对员工体验的“双刃剑”效应[J]. 清华管理评论, 2022, (11): 41-49.
- [17] 用友. “AI+人力”, 用友 YonSuite 让 HR 工作更智能[EB/OL]. <https://www.yonsuite.com/news/6573.html>.
- [18] 张建民, 顾春节, 杨红英. 人工智能技术与人力资源管理实践影响逻辑与模式演变[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(1): 17-34.
- [19] 赵晨. 数字人力资源管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2024.
- [20] 赵曙明, 张敏, 赵宜萱. 人力资源管理百年: 演变与发展[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(12):

- 50-73.
- [21] 赵曙明, 赵宜萱. 推动企业人力资源管理数智化转型[N]. 光明日报(理论版), 2023-11-08(06).
- [22] 赵宜萱, 赵曙明, 栾佳锐. 基于人工智能的人力资源管理: 理论模型与研究展望[J]. 南京社会科学, 2020(2): 36-43.
- [23] 郑晓明. 人力资源管理导论[M]. 北京: 清华大学出版社, 2025.
- [24] 中国人力资源开发研究会智能分会标准领导小组. 中国人力资源管理数智化发展白皮书(2023)[R]. 青贝克智慧工场公众号(下载).
- [25] 36 氪. 2024 年中国 AI 人力资源行业研究报告[R]. <https://www.36kr.com/p/2894533563112067>.
- [26] Basu S, Majumdar B, Mukherjee K, et al. Artificial intelligence-HRM interactions and outcomes: a systematic review and causal configurational explanation[J]. Human Resource Management Review, 2023, 33(1): 1-16.
- [27] Deepa R, Sekar S, Malik A. Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers — a systematic review and research agenda[J]. Technological forecasting and social change, 2024, 202(5): 1-18.
- [28] Desanctis G. Human resource information systems: a current assessment [J]. MIS Q, 1986, 10: 15-27.
- [29] Jia N, Luo X, Fang Z, et al. When and how artificial intelligence augments employee creativity[J]. Academy of Management Journal, 2024, 67(1): 1-10.
- [30] Kemp A. Competitive advantage through artificial intelligence: toward a theory of situated AI[J]. Academy of Management Review, 2024, 49(3): 618-635.
- [31] Kim S, Wang Y, Boon S. Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward[J]. Human Resource Management, 2021, 60: 229-247.
- [32] Malik A, Budhwar P, Kazmi B A. Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: towards an extended strategic framework[J]. Human Resource Management Review, 2023, 3: 31-36.
- [33] Priksat V, Malik A, Budhwar P. AI augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences[J]. Human Resource Management Review, 2023, 33: 1-18.
- [34] Silverman R E, Gellman L. Apps to Battle Job Bias: Software Takes on Hiring and Workplace Practices[J]. The Wall Street Journal, 2015, September 30th.
- [35] Stanford University HAI. Artificial Intelligence Index Report 2025[R]. <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>.
- [36] Strohmeier S. Research in e-HRM: review and implications [J]. Human Resource Management Review, 2007, 17(1): 19-37.
- [37] Verma S, Singh V, Bhattacharyya S. Do big data-driven HR practices improve HR service quality and in novation competency of SMEs[J]. International Journal of Organizational Analysis, 2020, 29(4): 950-973.
- [38] Vrontis D, Christofi M, Pereira V, et al. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review[J]. International Journal of Human Resource Management, 2022, 33(6): 1237-1266.
- [39] Workday. Insights on Artificial Intelligence in the Enterprise[EB/OL]. <https://forms.workday.com/en-us/reports/ai-iq-ai-and-machine-learning-in-the-enterprise-sngl>.
- [40] Zhou Y, Liu G, Chang X, et al. The Impact of HRM Digitalization on Firm Performance: Investigating Three-Way Interactions[J]. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2021, 59(1): 20-43.