



浙江省普通高校“十三五”新形态教材
面向数字经济和创新驱动发展新商科教材
人力资源管理专业系列教材

人力资源管理 实践教程

主编◎杨正宇 古家军

本书配套
学习资源库

微课视频
教学计划
教学课件



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书围绕数字经济与创新驱动发展对人力资源管理学科发展的要求,汇集了近年来人力资源管理理论的创新探索,汲取了企业创新实践智慧的丰富成果。本书共分为十二章,包括人力资源管理的基本理论与职能、数字经济与人力资源管理范式转型、组织能力建设与人力资源战略规划、组织理论与创新组织设计、工作分析范式革新与创新工作设计、数字时代的人力资源获取方式与流程、胜任力建模与甄选测试、人力资本投资与员工培训开发、员工职业发展与任职资格体系建设、多层次绩效与价值管理、薪酬激励与人力资本价值实现、数字经济时代的员工关系与福利。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实践教程 / 杨正宇, 古家军主编. —
上海: 上海交通大学出版社, 2023.3
ISBN 978-7-313-27993-4

I. ①人… II. ①杨… ②古… III. ①人力资源管理
—高等学校—教材 IV. ①F243

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 037110 号

人力资源管理实践教程 RENLI ZIYUAN GUANLI SHIJIAN JIAOCHENG

主 编: 杨正宇 古家军	地 址: 上海市番禺路 951 号
出版发行: 上海交通大学出版社	电 话: 6407 1208
邮政编码: 200030	
印 制: 北京荣玉印刷有限公司	经 销: 全国新华书店
开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16	印 张: 24
字 数: 550 千字	
版 次: 2023 年 3 月第 1 版	印 次: 2023 年 3 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-313-27993-4	
定 价: 59.80 元	

版权所有 侵权必究
告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话: 010-6020 6144

前言



我们正身处于一个管理范式不断变革的伟大时代。近二十年来，在信息技术与网络经济的双重驱动下，商业模式不断变化，基于信息文明对商业逻辑和管理逻辑的重构，人力资源管理理论与实践的范式正迎来一次从工业时代到信息时代的伟大变革。

经过了工业革命与科学管理的洗礼，互联网和算法进一步提升了组织的标准化程度和运营效率，理性的精神被信息革命进一步发扬光大。信息时代是一个创造与创新的新时代，如何在新时代进一步体现对人类价值的尊重，激励人、发展人，用创新和发展的成果去弘扬人性的光辉，是组织与人力资源管理的时代新主题。

信息技术与数字经济的发展，极大地改变了人类社会生产生活方式与社会经济的发展状态。信息革命增强了人类的脑力，带来生产力和生产关系又一次质的飞跃，企业开始从效率型组织向创新型组织演变，人力资源的组织形态与价值创造方式正在发生着巨大的转变。当前，人力资源管理的焦点和内涵正在发生着三个方面的变化。

一是视角的转变。人力资源管理的视角需要从更多关注组织边界内部，向更多关注外部客户和环境转变，以由外而内的视角，使组织和人才能够更加敏捷地响应企业外部相关主体的利益诉求。

二是对象的转变。人力资源管理的对象从注重个体人力资源的能力建设，更多向强调系统性的组织能力建设的方向转变，更多关注组织文化、领导力、人才梯队和组织生态建设；从更多关注岗位和员工个体，向更多面向组织和团队层次的运营与变革转变，更多关注组织体系、流程、机制和团队的建设。

三是假设的转变。人力资源管理的假设从更多关注自上而下的管理和对目标的控制，向以人为中心的授权赋能、创新激励和运营体验的方向转变，更多关注人的创新、适应和进化发展。

党的二十大报告指出，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。要实现中国式现代化的宏伟目标，首要的任务是要加快构建新发展格局，着力推动高质量发展。

党的二十大报告强调，必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一



动力。科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，从根本上决定国家和民族的前途命运。

在信息文明和创新驱动下的新发展阶段，在数字化浪潮和科技创新扑面而来的时代，基于时代变革的背景，基于中国式现代化征程新使命的要求，人力资源管理也应脱胎换骨，迎来新生，为推动国家高质量发展、创新驱动发展和科技自立自强做出自己的贡献。

我们需要在组织与人力资源管理中，进一步全面贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，构建新发展格局，这是时代赋予我们的伟大使命。

为适应高质量发展、创新驱动发展、数字化转型等发展趋势对人力资源管理理论和实践的推动，更好地满足中国式现代化和共同富裕背景下企业创新创业的需要，本书围绕数字经济与创新驱动发展对人力资源管理学科发展的要求，汇集了近年来组织与人力资源管理理论与方法的创新探索，汲取了企业创新实践智慧的丰富成果，尤其是数字经济和创新驱动企业组织与人力资源管理的精彩实践，对人力资源管理课程体系进行了一定程度的重新组织。

在实现中国式现代化的新征程中，编者希望本书能够有助于培养富有人文精神与科技洞见，能迎接数字化浪潮下不确定性挑战和推动企业高质量发展的人力资源管理人才，满足各类组织特别是数字创新型企业对人力资源专业人才的需求。

本书既适合学生使用，也可作为各类组织中人力资源管理者培训教材及参考书。教师使用本书时可以从实践问题为切入点，通过系统性的理论与实操回顾，系统性地检验学生的学习成果，促使他们提升理论高度，开阔时代视野，增强综合实操的应用能力。

全书共分十二章。每一章包括理论基础、工具方法和实践实训三个部分，三个部分相互呼应，构成一个整体。实践实训部分（以二维码方式呈现）以“一图一表”的实训思路，要求学生掌握“画图制表”的能力。画图是指基于结构化的设计思维，制表则体现了数字化的设计基础，旨在让学生通过“一图一表”的形式，提升结构化思维能力、创新能力和问题解决能力。

本书为新形态教材，因受限于篇幅，所以一些案例或实操演练的内容未列入本书文本中，请扫描二维码使用。

本书内容体系与课时分配

章名	章节内容	课时分配	
第一章 人力资源管理的基本理论与职能	第一节 人力资源管理及其基础理论	1	3
	第二节 人力资源管理的新兴职能和三支柱模型	1	
	第三节 人力资源工作者的胜任要求	1	
第二章 数字经济与人力资源管理范式转型	第一节 数字经济的概念和主要发展规律	1	3
	第二节 数字经济对人力资源管理的挑战	1	
	第三节 数字化人力资源管理的变革转型	1	
第三章 组织能力建设与人力资源战略规划	第一节 组织能力与人力资源规划	1	3
	第二节 人力资源战略规划的方法	1	
	第三节 人力资源战略规划的步骤	1	
第四章 组织理论与创新组织设计	第一节 组织理论和团队理论	1	3
	第二节 组织结构的主要类型	1	
	第三节 组织结构设计的关键要素	0.5	
	第四节 创新企业组织设计的主要内容	0.5	
第五章 工作分析范式革新与创新工作设计	第一节 工作分析技术及范式革新	1	3
	第二节 工作分析模式及主要方法	0.5	
	第三节 工作分析方法的使用	0.5	
	第四节 创新工作设计的方法	0.5	
	第五节 编制定员标准体系与方法	0.5	
第六章 数字时代的人力资源获取方式与流程	第一节 人力资源获取方式及选择	0.5	6
	第二节 团队配置优化理论和方法	2	
	第三节 招聘工作原则和招聘流程	0.5	
	第四节 招聘需求分析和招聘计划	1	
	第五节 招聘渠道与招聘方法选择	1	
	第六节 招聘效果和招聘过程评估	0.5	
	第七节 雇主品牌经营传播与建设	0.5	



续表

章名	章节内容	课时分配	
第七章 胜任力建模与甄选测试	第一节 构建岗位胜任力模型	1	5
	第二节 人力资源甄选的方法	3	
	第三节 录用决策及录用风险规避	1	
第八章 人力资本投资与员工培训 开发	第一节 员工培训发展的基础理论	1	4
	第二节 培训开发体系	1	
	第三节 培训与开发的主要方法	1	
	第四节 干部队伍培养开发与建设	1	
第九章 员工职业发展与任职资格 体系建设	第一节 职业生涯管理理论	1	3
	第二节 组织职业生涯设计	1	
	第三节 任职资格体系设计	1	
第十章 多层次绩效与价值观管理	第一节 绩效的概念与层次	1	6
	第二节 绩效管理的基本思想	1	
	第三节 绩效管理的主要工具	2	
	第四节 绩效管理的流程	1	
	第五节 价值观管理与考核	1	
第十一章 薪酬激励与人力资本价值 实现	第一节 薪酬与战略性薪酬管理	1	6
	第二节 薪酬管理相关基础理论	1	
	第三节 战略薪酬管理的层次	1	
	第四节 薪酬定位的基准体系	1	
	第五节 薪酬体系设计与实施	1	
	第六节 中长期薪酬激励设计	1	
第十二章 数字经济时代的员工关系 与福利	第一节 员工关系管理及基础理论	1	3
	第二节 劳动关系管理	0.5	
	第三节 社会保障与社会保险	1	
	第四节 员工福利	0.5	

实践实训使用说明

一、实训内容安排

全书共 12 章，可按每次 3 课时来安排教学活动。

每一章节授课时长按照课程内容，可为 3~6 课时不等。以 3 课时授课的章节为例，采用线上线下混合方式授课，教师在下一章节授课前，要为学生布置案例讨论和实践实训任务，学生通过阅读教材内容，学习线上视频和资料，学习掌握本章节的理论基础和工具方法，对案例进行思考。学生随后根据实践实训的作业要求，以小组为单位完成实践实训中关于“一图一表”的设计。

在课堂集中授课期间，首先由教师对本章的理论与工具方法进行有针对性的讲解与说明，然后组织学生进行案例讨论，教师根据案例讨论情况，进一步澄清相关问题，然后由各小组进行实践实训成果的汇报，同学间进行讨论、提问和互评，最后由教师进行实训总结。

每一章节的实践实训时间为 1~2 周，课堂授课时间为 3~6 课时，其余时间为学生进行线上学习、调研访谈、收集资料和信息、制作图表和文本写作的时间。

二、实训任务布置

实践实训任务要有一定的难度，以满足战略性人力资源管理的综合性要求。

实训任务根据每一章节内容情况设置，每章后均已设计出实训的具体任务要求，教师可根据情况选用，也可自行设计实训任务。

案例目标公司的背景情况可出自教材提供的虚拟公司案例信息，也可由教师给出，或由学生选择感兴趣的目标企业，深入企业现场，通过查阅资料、访谈交流、走访相关企业等，以小组为单位完成实训任务。

三、实训过程组织

学生要事先学习掌握相关理论与工具方法，做好实训前的知识准备。

学生以小组为单位，根据教师提供的案例素材或目标企业情况，进一步通过公开渠道深入调研行业和企业数据，对企业进行访问调研以获取资料信息，以备分析讨论。



教师要在实训过程中做好组织工作，给予学生必要指导，使学生加深对理论知识的理解，提高实际分析、操作的能力。

在调研过程中，教师要向学生明确相关要求，规范学生行为，实训期间不干扰和影响企业的正常工作，提醒学生注意出行安全。

在课堂集中授课期间，由各小组进行实践实训成果的汇报，同学间进行讨论、提问和互评，最后由教师进行实训总结。

四、实训成果评定

实训结束后，由小组提交《第 × 章 × × × × 实训作业》作业成果，并填写实训报告表（请扫描二维码下载）。



实训成绩按照优秀、良好、中等、及格和不及格五个等级评定。

五、实训虚拟案例公司“大海智能”的背景资料

请扫描二维码下载虚拟案例公司资料。



本书由杨正宇、古家军担任主编，负责拟定写作大纲、确定全书的框架结构、设计体例和总纂定稿。杨正宇编写第一、二、三、四、五、十一章，杨正宇、吴思编写第六章，叶邵勇编写第七章，杨正宇、徐伟丹编写第八章，来半分编写第九章，杨正宇、丁岳枫编写第十章，顾姗姗编写第十二章，全书由杨正宇、古家军完成主审。

本书的结构与内容较同类课程的教材有较大的调整，编者参考了大量的文献，但因行业发展迅速，若有不妥不当之处，恳请同行和广大读者给予批评指正。

此外，本书作者还为广大一线教师提供了服务于本书的教学资源库，有需要者可致电 13810412048 或发邮件至 2393867076@qq.com。

编 者

2022 年 12 月



目 录



第一章

人力资源管理的基本理论与职能 001

- 第一节 人力资源管理及其基础理论 003
- 第二节 人力资源管理的新兴职能和
三支柱模型 009
- 第三节 人力资源工作者的胜任要求 017
- 本章思考 019
- 本章练习 020

第二章

数字经济与人力资源管理范式 转型 021

- 第一节 数字经济的概念和主要发展规律 023
- 第二节 数字经济对人力资源管理的挑战 026
- 第三节 数字化人力资源管理的变革转型 028
- 本章思考 034
- 本章练习 034

第三章

组织能力建设与人力资源战略 规划 035

- 第一节 组织能力与人力资源规划 037
- 第二节 人力资源战略规划的方法 049
- 第三节 人力资源战略规划的步骤 055
- 本章思考 060
- 本章练习 060

第四章

组织理论与创新组织设计 061

- 第一节 组织理论和团队理论 063
- 第二节 组织结构的主要类型 075
- 第三节 组织结构设计的关键要素 082
- 第四节 创新企业组织设计的主要内容 085
- 本章思考 091
- 本章练习 091

第五章

工作分析范式革新与创新工作 设计 093

- 第一节 工作分析技术及范式革新 095
- 第二节 工作分析模式及主要方法 105
- 第三节 工作分析方法的使用 109
- 第四节 创新工作设计的方法 111
- 第五节 编制定员标准体系与方法 116
- 本章思考 124
- 本章练习 124

第六章

数字时代的人力资源获取方式 与流程 125

- 第一节 人力资源获取方式及选择 127
- 第二节 团队配置优化理论和方法 131
- 第三节 招聘工作原则和招聘流程 136



第四节	招聘需求分析和招聘计划	140
第五节	招聘渠道与招聘方法选择	143
第六节	招聘效果和招聘过程评估	150
第七节	雇主品牌经营传播与建设	151
本章思考		153
本章练习		154

第七章

胜任力建模与甄选测试

第一节	构建岗位胜任力模型	157
第二节	人力资源甄选的方法	165
第三节	录用决策及录用风险规避	185
本章思考		190
本章练习		190

第八章

人力资本投资与员工培训开发

第一节	员工培训发展的基础理论	191
第二节	培训开发体系	193
第三节	培训与开发的主要方法	198
第四节	干部队伍培养开发与建设	207
本章思考		215
本章练习		221

第九章

员工职业发展与任职资格体系建设

第一节	职业生涯管理理论	223
第二节	组织职业生涯设计	225
第三节	任职资格体系设计	227
本章思考		240
本章练习		251

第十章

多层次绩效与价值观管理

第一节	绩效的概念与层次	253
第二节	绩效管理的基本思想	255
第三节	绩效管理的主要工具	262
第四节	绩效管理的流程	265
第五节	价值观管理与考核	285
本章思考		293
本章练习		297

第十一章

薪酬激励与人力资本价值实现

第一节	薪酬与战略性薪酬管理	299
第二节	薪酬管理相关基础理论	301
第三节	战略薪酬管理的层次	305
第四节	薪酬定位的基准体系	309
第五节	薪酬体系设计与实施	312
第六节	中长期薪酬激励设计	314
本章思考		322
本章练习		327

第十二章

数字经济时代的员工关系与福利

第一节	员工关系管理及基础理论	329
第二节	劳动关系管理	331
第三节	社会保障与社会保险	342
第四节	员工福利	352
本章思考		357
本章练习		362

参考文献

参考文献	363
------	-----

后记

后记	371
----	-----

第一章

人力资源管理的 基本理论与职能

 本章学习目标

知识目标:

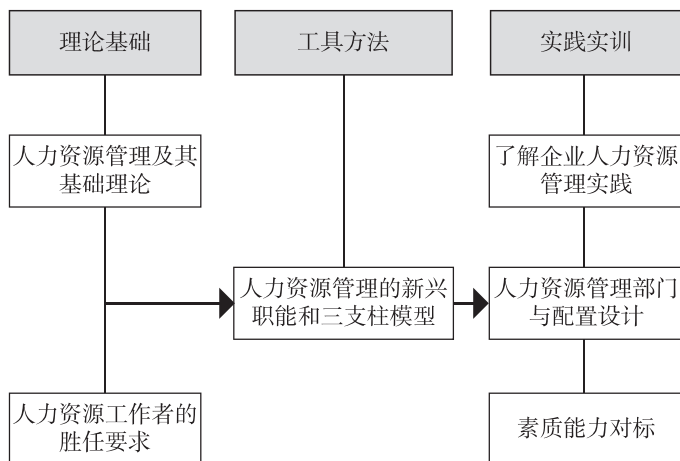
- (1) 理解和认识人力资源的概念、内涵和独特特征。
- (2) 了解人力资源管理的职能和主要工作内容,掌握人力资源管理职能的组织设计和人员配置方法。
- (3) 了解人力资源经理和直线经理通过人力资源管理帮助企业持续竞争优势的方法。

能力目标:

了解人力资源部门和人力资源工作者的角色定位和胜任要求。

素质目标:

- (1) 深刻理解并自觉牢记人力资源管理行业的职业精神、专业规范和专业操守,增强职业责任感。
- (2) 培育公道正派、有担当、诚信自律的人力资源管理专业精神,培养敬业、忠诚、乐观、开放、包容的职业信念,培养全局意识及团结友爱、严谨细致、坚守底线的职业素养,培养良好的职业行为习惯。

 思维导图 本章导读

以史为鉴,可以知兴替。谈及人力资源,我们会想起人类历史上那些辉煌的岁月。从春秋战国至今,中国的历史和故事充满了如何激励“人”、发展“人”的智慧。

国家和民族复兴发展,科技创新的重任,面向国家高水平科技自



微课:人力资源管理的基本理论与职能

立自强的要求，都需要我们激励“人力资源”去达成。身为人力资源管理者，要肩负起推动创新发展的重要责任。

我们对未来人力资源管理从业者有以下期待。

一要心怀高远：投身于推动中国式现代化和人类创新文明进程的伟大实践中，并不是一定要做出一番惊天动地的大事，而是要立足于点点滴滴的小事。

二要脚踏实地：常怀谦卑之心，尊重和服务每一个不一样的个体，默默站在舞台后方，让他人的光芒闪耀。

三要赋能他人：推动组织、团队和文化不断进步，让人们凝聚起来，共同成长。

第一节 人力资源管理及其基础理论

知识链接

资源是会枯竭的，唯有文化生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出“大油田”“大森林”“大煤矿”。

——华为公司基本法

以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗。

——华为公司核心价值观

一、人力资源管理的概念

（一）人力资源的概念

“资源”一词在《辞海》中被解释为“资财的来源”，即财富之源。

人类的财富可以来自自然，也可以来自生产和交换。自然资源由自然界提供，具有自然属性；社会资源来自人类的活动，具有社会属性。自然资源和社会资源是两种性质不同的资源，自然资源包括自然界的一切物质和能量；社会资源主要包括劳社会制度、科学技术、信息与数据等非物质资源。随着信息时代和数字经济的发展，社会资源在推动人类社会进步发展的过程中起着越着越重要的作用。

人力资源在社会资源中起着统领的作用，基础设施、社会制度、科学技术、信息与数据的创造与发展，离不开人类的脑力和创新，人力资源作为一种财富之源，是独特的、具有引领性和创造性的，是所有其他资源的组织者、指挥者和创造者，如今人力资源越来越成为当今世界经济发展的主要驱动力量。

伟大的商业计划、产品和服务很容易被竞争对手复制，而人的能力则难以被复制。



员工的知识能力是一个企业所拥有的最与众不同且可自我更新的资源。正如 IBM 的创始人托马斯·约翰·沃森所说：“得到资本和厂房并不难，但事业最终是由人创造的。”

知识链接

华为的财富之源

华为，是什么支撑了它持续的增长？我认为是华为基本法，我记得华为基本法里面有这么几条。

第二条：认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。

第九条：我们强调人力资本不断增值的目标先于财务资本增值的目标。

第十六条：我们认为劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

——黄卫伟《以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要》

在数字经济时代，随着社会和经济的持续发展，人力资源起着越来越重要的作用，成功的企业的持续发展越来越依赖组织和运营人力资源的能力。尽管这些人力资源的资产价值可能不会直接体现在企业的资产负债表上，但却对组织的绩效有着巨大的影响。

人力资源是一种劳动者所独有的，在工作中所展现的，能够能动地推动社会和经济发展的各类知识、技能、经验、体能等的总和，这种资源是以人的思维为主线的活的资源，并且这种资源是潜在的、有价值的、可供永续开发的^①。

（二）人力资源的独特特征

企业的生产活动一般需要四种类型的资源：资本、资金等财务资源；土地、厂房、设备、原材料等物质资源；专利、品牌、信息等知识资源；人力资源。在这四种资源中，人力资源是唯一具有能动性的资源，是能够组织各种资源能力的资源。

人力资源具有与其他资源不同的独特特征。

1. 能动性

能动性是人力资源有别于其他资源的最根本的特征。人具有主观能动性，人力资源管理者是各种资源的组织者，处于主动的地位。特别是对于知识工作者来说，由于其脑力劳动的行为难以被观察与控制，所以就要在人力资源管理中特别注重人才的激励与动力的激发。

2. 创造性

人具有创新思维，能够创造性地使用各类工具，人力资源是企业生产经营过程中唯一能起到创造作用的因素，这就要求人力资源管理要注重人的能力发展与创新精神的激发。

^① 杨河清. 人力资源管理 [M]. 大连：东北财经大学出版社，2017.

3. 社会性

从部落时代到农业社会、工业社会，人类的劳动皆呈现出群体协作的特点，每一个个体的劳动都处于社会劳动分工体系中，但每一个人又都有自己的价值观和行为方式，因此，需要将个人的行为准则与集体或他人的行为准则相协调，这就要求人力资源管理要注重人与人、人与群体、群体之间以及人与社会间的利益协调与平衡，倡导团队合作，鼓励集体主义精神。

4. 生物性

人力资源存在于人体之中，是一种活的资源，它的生产和使用受到自然生命特征，如智力水平、身体条件、疲劳程度、劳动卫生等条件的限制。因此，人们在开发过程中要尊重生命规律，张弛有度，这样才能保证人力资源的韧性和持续性，适当的开发和使用才能保证人力资源作用的正常发挥。

5. 时效性

每一个生命体都有各自的生命周期，作为人力资源的人能够从事劳动的自然时间均被限定在其生命周期中的一个特定年龄阶段内。人类在不同生命阶段的生理特性和劳动能力差别较大，各种能力的发展有其特定的时间特征和发展规律，在进行人力资源开发时，相关人员要考虑把握规律性特征，尽力开发与使用各发展阶段的人力资源。此外，人力资源的能力和创造力的发挥都有着特定的黄金时期，如许多自然科学家在职业生涯的早期所提出或验证的科学理论，就是在其职业生涯的黄金期完成的。因此，人力资源的生命周期管理也是人力资源开发的重要内容。

6. 独特性

人与人之间的体力、智力、知识和技能、个性、动机、价值观等具有极大的差异，这不仅取决于人的天赋、勤奋等因素，也与社会环境、受教育程度、政策制度和人生际遇等因素有关。每个人的独特性决定了每个人都有适合自己的工作和岗位，也有难以胜任的工作和岗位，人力资源管理的作用就是要为每个人找到适合他的发展方向和目标，使整体的人力资源效用发挥到最大。

（三）人力资源管理的定义

与人力资源管理相关的词有很多，如“人事管理”“劳资管理”“人才管理”“人力资本管理”“人才发展”等，这些词有的描述了人力资源管理的具体工作，有的体现了人对组织的重要性。

这些词意味着“人”有能力组织其他资源，如资本、原材料、信息或数据等，来提升组织的绩效。而成功的组织特别擅长将不同类型的人聚集起来完成一个共同的目标，这就是“人力资源管理”所要实现的根本目的。

人力资源管理因使用范围的不同而有宏观和微观之分。从宏观角度看，人才是强国之本。人力资源管理是指政府对全社会人力资源的开发和管理的过程。例如，我国先后



开展过“新中国扫盲运动”“恢复高考”“九年制义务教育”“高校扩招”四次大规模的人力资源素质提升行动，对我国的经济社会发展、人民群众物质文明和精神文明的提高做出了巨大贡献。从微观角度看，人才是企业基业长青之基。人力资源管理是指企业为实现其组织目标而对相关的内外部人力资源进行管理的过程。

本书对人力资源管理的定义如下。



拓展阅读：《宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍》

人力资源管理是企业围绕战略目标和经营发展目标，对人力资源的获取、利用、开发和激励等方面所进行的组织管理活动，主要研究并解决组织中人与事、人与人、人与团队、人与组织的关系与协同问题，以挖掘人的潜力、发挥人力资源的主观能动性、建立和扩大以人力资本为基础的企业竞争优势、促进人的全面发展并实现企业健康可持续发展为主要目标。

二、人力资源管理的目标

从职能分类角度来看，人力资源管理的目标主要包括三个方面，分别是人才发展、组织建设和机制设计。

（一）人才发展的目标

- （1）为组织吸引和选拔优秀人才，增加组织的人力资本。
- （2）把合适的人配置到适当的工作岗位上。
- （3）激励和提高每一个员工的士气和工作成效。
- （4）促进员工能力发展以适应组织、员工的成长需求。
- （5）建立和谐的劳动关系，保护员工健康，改善企业环境。

（二）组织建设的目标

（1）推动企业文化和价值观建设，凝聚员工的目标与合力，形成一致的战略步调，在党的全面领导下实现企业战略目标。

（2）建设反应敏捷、适应性强的组织体系，加强内外合作协同，帮助企业实现竞争环境下的具体目标。

（3）根据职责和任务要求设置岗位和流程，基于流程和数字化进行组织协同，提升面向企业战略目标定位的组织能力。

（4）建设管理人员、技术人才、业务人才的人才梯队，建设关键人才队伍选拔、培养、任用和考核体系，推动优秀人才成长，形成保障关键人才持续涌现的培养机制，为企业实现可持续发展打好人员基础。

（5）营造理想的企业环境，鼓励员工创新创造，培养积极向上的作风。

（6）提供相对完善的工作和组织条件，为员工充分发挥其潜力提供必要的各种支持。

（三）机制设计的目标

- （1）确保人力资源管理政策与企业商业目标、战略目标之间的匹配和统一。

(2) 人力资源政策应与企业文化价值观及其变革相匹配, 为合作、创新等企业倡导的文化价值观的培育提供合适的环境。

(3) 制定与企业文化、战略和业绩紧密相连且具有连贯性的人力资源方针和制度。

(4) 根据企业的关键人才队伍的建设目标和能力要求, 明确人才选拔、培养和发展路径, 建立人才发展方法体系和配套机制, 加大人才投入, 支撑组织战略目标的实现。

三、人力资源管理的核心

人力资源管理的核心是人与岗位、组织的匹配。

从个体角度而言, 人与岗位匹配是指人与其所在的职位相适应, 能相互满足对方的要求。人与岗位匹配有两层含义: 一是岗位上的人要有能力承担本职位的职责, 指个体的能力、人格特点与工作职位相匹配; 二是岗位能够提供令人满意的体验和经历, 有助于员工实现自我价值。

从组织角度而言, 人与组织匹配是指人与组织间的相容性, 包括一致性匹配和互补性匹配。一致性匹配是指组织的文化、气氛、价值观、目标、规范等基本特征与个人的人格、价值观、目标、态度等基本特征有相似性; 互补性匹配是指个人和组织互相满足对方的需求。研究表明, 当组织能够提供一种与个人特征相契合的组织环境时, 员工会积累积极的经验, 产生良好的情感, 其水平高低、工作满意度和组织承诺呈正相关。

人与岗位、组织的匹配还可以分为在量和质两方面的匹配。在量的方面, 是指人力资源的数量与组织的需求能够相互吻合, 供需相对平衡, 二者经常保持最佳比例和有机的结合, 发挥出最佳效应; 在质的方面, 是指人力资源的素质结构和思想、心理、行为符合企业的需求, 人通过有效的人力资源管理, 可充分发挥主观能动性以达到组织目标。

知识链接

中国古代人才管理思想

早在西周时期, 太师姜尚就提出了“治国安家, 得人也。亡国破家, 失人也”的思想。

管子从历史经验中认识到: 圣王之治, “非得人者, 未之尝闻”; 暴王之败, “非失人者, 未之尝闻”。“人, 不可不务也, 此天下之极也”。

墨子认为“国有贤良之士众, 则国家之治厚; 贤良之士寡, 则国家之治薄”。

诸葛亮特别强调“举贤”对于治国的重要性。他曾总结两汉兴衰治乱、用人得失的历史教训, “亲贤臣, 远小人, 此先汉所以兴隆也; 亲小人, 远贤臣, 此后汉所以倾颓也”, 他据此提出了“治国之道, 务在举贤”的方针, 并反复加以论述。他说: “夫国危不治, 民不安君, 此失贤之过也。夫失贤而不危, 得贤而不安, 未之有也。”又说: “为人择官者乱, 为官择人者治, 是以聘贤求士。”

唐太宗李世民集前人重才思想之大成, 结合自己的治国体会, 提出“为政之要, 惟在得人”的著名论断, 这是当时对人才重要性的最高概括。



朱元璋非常重视人才群体的作用。他对礼部臣僚们说：“为天下者，譬如作大厦，大厦非一木所成，必聚才而后成，天下非一人独理，必选贤而后治，故为国得宝不如举贤”。

清代康熙皇帝的人才思想：“自古选贤任能，为治之大道。”所以，“致治之道，首重人才”。这些论述，从不同的侧面揭示了天下兴亡、社稷安危、国运盛衰皆系于人才的道理，即使今天，读起来仍让人获益匪浅。

四、人力资源管理的发展

国内外学者研究人力资源管理的发展历史时，一般都将其划分为若干个不同的阶段来进行研究。在这些不同的划分方法中，比较典型的包括华盛顿大学的弗伦奇提出的学科发展六阶段论和戴维·尤里奇的职能发展四阶段论，他们分别从理论发展和实践革新两个不同的角度揭示了人力资源管理的发展历史。

从信息技术所推动的商业变革而言，戴维·尤里奇的四阶段论所提出的由外而内的人力资源管理尤其值得重视。以下我们就戴维·尤里奇的人力资源管理职能发展四阶段论作下简述。

从人力资源管理实践职能内涵演变的角度，戴维·尤里奇在《人力资源转型》中通过对人力资源转型的四次浪潮的追溯，指出当前人力资源管理（以下称为 HR）已演变为由外向内、放眼业务、深入业务、产生价值的新阶段（见图 1-1）。

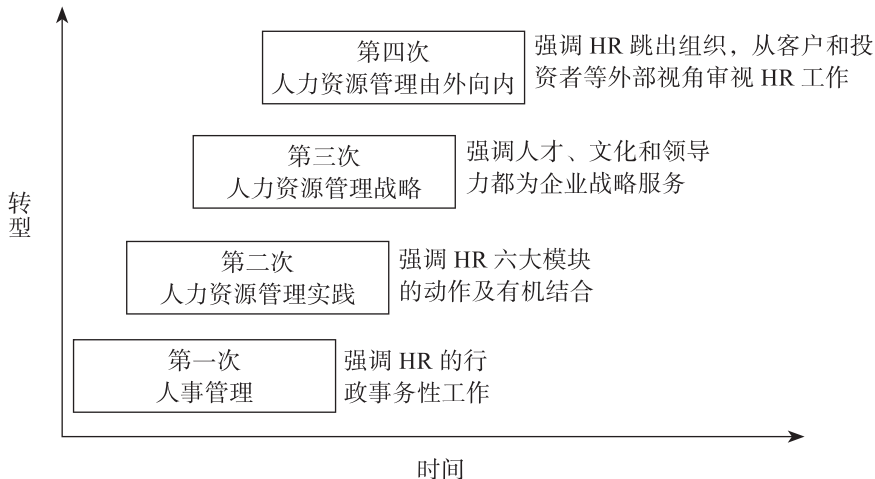


图 1-1 戴维·尤里奇人力资源管理转型的四次浪潮

（一）第一阶段：行政事务性的 HR

第一阶段强调 HR 的行政事务性工作，那时的 HR 关注的是劳动协议的条款与条件、提供 HR 服务及保证公司在运营中遵守相关法规。HR 的显著特点被形容为“行政和事务性机构”。HR 主要提供始终如一、低成本高效的基础服务，如薪酬结算、养老金管理、出勤监控、员工招聘等。

第一阶段 HR 的效能体现在效率的提升上，即以更少的资源完成更多的事务，以及通过强大的事务处理能力树立起 HR 的权威。

（二）第二阶段：职能专业性的 HR

第二阶段强调在人才搜寻、薪酬与激励、学习、沟通等方面进行创新实践和设计。如一些大型企业由于领导力开发的需要，建立了企业大学、领导力发展中心等职能机构，类似的改革创新活动也发生在激励、沟通、继任者计划环节及其他的 HR 实践领域。这些 HR 实践不仅在“做什么”和“怎么做”方面进行了创新，也注重不同实践中的协调性和一致性。

（三）第三阶段：战略性的 HR

第三阶段的关注点是通过战略性人力资源管理，将人力资源工作同企业的战略或业务目标关联起来。HR 实践除了对人才方面有关关注，还对“企业文化与领导力的贡献”有关关注。当企业明确了经营战略后，HR 人员就要担负起评估和改善人才、文化氛围和领导力水平的重任，目的是使这三项要素协助企业达成战略目标。

（四）第四阶段：由外而内的 HR

第四阶段要通过 HR 的政策流程等实践活动来促成某些外部经营成果的转化，以及对外部变化及时作出回应，这一阶段称为“由外而内的 HR”。“由外而内的 HR”比战略性 HR 走得更远，“由外而内的 HR”从企业的商业环境、利益相关者的需求出发，调整自身的工作。着眼未来的 HR 将眼光投向组织之外的客户、投资者和社区，以他们的视角来定义什么是成功的 HR。

在第四阶段，HR 的效能将会更加体现在客户占有率、投资者信心和社会声誉等方面上。HR 的信誉不仅来自企业内部文化、领导力和人才队伍建设，还包括企业外部相关角色的意见。

人力资源管理发展阶段的划分方法是不同年代的学者对历史上不同时期的人力资源管理特征进行的总结，与学者的视角、学者所处的时代背景密切相关。我们可以借助这些阶段划分来把握人力资源管理的发展脉络，从而更加深入地理解人力资源管理的内涵。

时代的发展和进步推动着人力资源管理视角的变化，推动着管理理论的迭代更新，也同时推动着人力资源具体管理职能的演进和发展，而时代本身的发展变革又驱动着生产关系逐渐适应生产力的发展。

第二节 人力资源管理的新兴职能和三支柱模型

一、人力资源管理的六项传统职能

人力资源管理的具體工作内容涉及许多不同的活动，如公司的竞争环境分析、人力

资源战略、组织和岗位设计、招聘甄选、培训发展、考核评价、薪酬激励、人才队伍建设、干部队伍建设等。

一般而言，业界普遍将人力资源管理职能分为人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理六个模块，相关内容在后面各章节中均有描述，在此不再赘述。

二、人力资源管理的六项新兴职能

随着人力资源管理部门的角色定位不断变化，人力资源管理被赋予了一些新的职能，如组织文化、领导力、人力资源业务伙伴、组织发展、人才发展和人力数据分析等新的职能越来越受到各类新兴组织的重视，以下我们就其中四项新兴职能作下简要介绍。

（一）人力资源业务伙伴

人力资源业务伙伴（human resource business partner，HRBP）是企业派驻到各个业务单元或事业部的人力资源管理者，主要协助各业务单元高层及经理开展人才识别、员工发展、人才发掘、能力培养等方面的工作，负责公司的人力资源管理政策体系、制度规范在各业务单元的完善落实，协助业务单元完善人力资源管理工作，帮助其培养和发展业务单元各级干部的人力资源管理能力。

要做好 HRBP 工作，需要 HRBP 针对业务部门的独特要求，提供个性化的解决方案，将人力资源和其自身的价值真正内嵌到各业务单元的价值模块中，这样才能真正发挥和实现 HRBP 的重要作用。HRBP 是人力资源内部与业务经理沟通的桥梁，他们既熟悉 HR 的各个职能领域，又了解业务需求，既能帮助业务单元更好地维护员工关系，协助业务经理更好地使用人力资源管理制度和工具管理员工，同时也能利用自身的专业素养发现业务单元中存在的问题，将问题交给人力资源专家（或领域专家）来更好地解决，设计出更加合理的工作流程。

（二）组织发展

组织发展（organization development，OD）职能是指通过利用行为科学的理论和技术，在组织中进行有计划的变革，改进和加强战略设计、结构变革和流程管理，以促进组织效能提升的方式。OD 职能是基于科技、市场、环境的快速变迁，组织必须能够根据战略要求快速改变组织成员的认知、态度、价值观及组织本身，以适应新的挑战而产生的。OD 的目的在于维持与加强组织生命力。OD 活动通过对组织体系进行对标、诊断、分析、设计，有效推进组织变革和发展，有力增强组织结构、进程、战略、人员和文化之间的一致性，可提升组织竞争力、组织效率和活力，持续创造组织绩效。OD 的工作内容主要包括组织设计和组织管理、组织分析及诊断、组织学习与组织变革等。OD 的核心目的就是让组织不断适应外部环境的变化，让组织实现可持续健康发展，让人、团队组织的潜能得到最大释放。

沙因曾提出，所有组织——无论规模和类型，都会面临两类问题：一是面对迅速变化的环境，组织要不断地去适应外部；二是为帮助组织顺利适应外部，如何对企业内部资源加以整合。OD 从组织的视角，解决企业整体以及企业内部的组织持续发展的问題，促使企业组织结构和组织任务相辅相成，共助业务发展。

（三）人才发展

人才发展（talent development，TD）的主要目的是为组织持续提供关键人才，帮助组织保持可持续的竞争优势。TD 主要负责关键岗位，例如干部队伍、技术人才队伍和高技能人才的人才发展工作。TD 的主要工作包括界定人才发展阶梯、定义关键岗位、构建能力模型、任职资格体系建设、人才盘点、选拔关键人才、制定继任计划、进行人才储备和建立人才培养发展机制等。

知识链接

干部管理

在人才发展职能中，干部管理工作越来越受到广泛的重视。成熟的领导人才是企业最为稀缺的人力资源，聚焦于各级领导人才培养的干部队伍建设活动是企业最为重要的人力资源管理活动。人才发展中的干部管理模块履行干部日常管理和领导力提升的专业化职能。

干部管理的具体职责包括：分析和掌握高层次人才队伍整体情况，提出人才选拔、任用、培养等的目标与任务；组织制定干部管理制度，落实选人用人制度，推荐与考察拟选拔任用对象；对干部进行考核与评价、选人用人监督；建立后备人才库和人才梯队，负责后备人才选拔确定、考核和发展规划等管理等。

将“干部管理”作为相对独立的重要职能，原因在于以下三个方面。

一是干部的培养历练和领导力提升对企业越发重要。面向更加复杂的商业环境、快速迭代的技术发展，企业核心能力建设更多依赖高层领导干部和技术干部。领导力是通过不断实践和自我完善培养出来的，公司应针对每个领导人才的成长需求，为其配置最适合的岗位，以助其锻炼核心能力、获得新的技能，并且每个新岗位都比之前更具挑战性。对干部管理职能的整合有利于其在更大范围内有计划地进行轮换交流。

二是近年来对国有企业干部管理提出了更高要求，更加强调干部选拔任用、干部监督等方面的规范性要求。

三是“干部管理”的角色定位存在特殊性，无法由体系架构中的其他支点来履行。例如，华为公司在 2018 年 7 月提出原来的人力资源部不再具体管理人，转而新建一个总干部部管理人。

资料来源：王伟，王海斌，“五星人力资源管理模型”构建与探索：HR 角色与体系演进的视角[J]．中国人力资源开发，2019，36（03）：158-167．



（四）人力分析

人力分析（people analytics, PA）是使用实证研究的方法，基于数据驱动，探寻人力资源管理的科学规律，以提升人才决策水平，推动组织绩效的提升和个体员工的发展。人力分析将帮助企业深入了解员工，促使员工和组织不断提升生产力和效率。

三、人力资源管理三支柱模型

1996年，托马斯·斯图沃特在《财富》杂志发表《炸掉你的人力资源部》，认为人力资源部门把80%的时间都用在了日常性的行政管理事务上，他们常常无法描述自己对公司的价值增值所做出的具体贡献，他对人力资源工作的存在价值提出了很大质疑。

针对斯图沃特提出的问题，戴维·尤里奇在《人力资源转型》中进行了具体的回应。对于人力资源到底该如何创造价值的问题，尤里奇认为，人力资源不应该再关注职能活动本身，人力资源不应该关注做了什么，而应该关注产出是什么。他提出了人力资源四角色模型，指出通过转变角色和分工，人力资源也可以创造价值。

（一）人力资源四角色模型

戴维·尤里奇的四角色模型对人力资源管理人员的四种角色做了明确定位。

角色一是成为推动战略执行的战略合作伙伴。要将人力资源战略与企业业务战略紧密结合，使人力资源规划及实施不断促进战略执行与业务发展。

角色二是成为助推组织变革的推动者。人力资源管理者要推动组织变革，建立应对变革、管理变革和利用变革的能力。

角色三是成为高效的HR行政专家。人力资源管理者制定规则和维护制度的目标是要确保企业的各项日常工作稳步顺利进行，维护实现企业战略目标和塑造文化价值观的企业行为的正确方向，提高自身和整个组织的整体工作效率。

角色四是成为冠军员工的有力支持者。成为员工的坚实后盾，能确保员工能得到公平公正的对待，让员工对企业产生认同感与归属感，提升员工的积极性与投入度，并为企业整体战略的成功做出贡献，实现自我发展。

（二）人力资源三支柱模型

对于如何放眼业务、深入业务的问题，尤里奇认为：“HR要像企业一样运营，有人负责客户管理，有人负责专业技术，有人负责服务交付。”这为人力资源三支柱模型奠定了理论基础。

在尤里奇人力资源转型四角色模型的基础上，IBM公司首先开始尝试人力资源转型，历经10余年，不断总结和提升，在1995年至2000年逐步形成了相对成熟的人力资源共享服务中心（HRSSC），在2000年至2007年间开始建立人力资源专家中心（HR COE）、人力资源业务伙伴（HRBP），最终形成了IBM公司的人力资源三支柱模型。目

前，全球多数高绩效组织（世界 500 强企业）已经开始广泛推行 HRBP 模式。

人力资源三支柱职能模型的三个支柱分别是人力资源业务伙伴、人力资源专家中心（HR Center of Expertise, HRCOE）和人力资源共享服务中心（HR Shared Service Center, HRSSC）。

HRBP 是人力资源管理的通才（generalist），需要主动深入业务，将企业的文化、人力资源管理战略、规章制度等在业务部门内推行，助推业务发展。

HRCOE 是人力资源管理的专才（specialist），是由企业内部在员工配置、员工发展、薪酬、组织绩效、员工关系和组织关系等方面有研究的专家组成的，主要针对以上方面提出专业性的建议并设计有效的解决方案，为企业变革服务。人力资源专家有着强大的专业核心能力，以客户为导向，有较强的沟通、谈判能力，善于以更宏观、更宽广的视野解决组织的问题。

HRSSC 即人力资源共享中心，是指在招聘、薪酬福利、差旅费用报销、工资发放等基础工作方面为企业提供全方位统一服务的机构，是人力资源管理的行政事务服务平台，一般按企业规模、区域、业务类别等条件，设置一个或多个 HRSSC 来进行集中、批量处理，这个 HRSSC 可以是企业内部组建的，也可以外包给供应商，以达到提高人力资源事务工作效率的目的。

三支柱模型也被称为 3D 模型，这是因为 HRBP 扮演的是发现问题（Discover）的角色，HRCOE 扮演的是设计方案（Design）的角色，HRSSC 扮演的是交付或执行（Deliver）的角色。

三支柱模型俗称“HR 的三驾马车”，三者相互协作、相互配合，共同驱动着人力资源管理的创新实践。HRCOE 着重于战略层面，按组织的整体战略目标来制定人力资源战略、设计人力资源的规章制度，通过 HRBP 来分解、落实目标，HRSSC 则负责 HR 日常事务的高效运行。

（三）人力资源三支柱模型的作用

人力资源三支柱模型可以起到如下作用。

（1）HRSSC 平台的建立和正常运行，可以显著提升企业人力资源日常事务的工作效率，降低人力资源工作的运营成本，规模越大的企业，效果越明显。

（2）HRBP 在业务部门的融入，使得业务部门可以更好地得到人力资源的支持，有效推动业务进程。

（3）HRCOE 在战略层面的加入，保证了人力资源战略与企业战略的一致性，从而保障了企业战略的正常、有效推进。

人力资源三支柱模型为企业人力资源管理提供了结构清晰、相互协作、服务全面的新方法（见图 1-2），人力资源三支柱模型为传统的人力资源六大模块模式转型提供

了新的发展方向。对集团化、全球化的企业而言，通过 HRCOE 的顶层设计，HRBP 对各业务群组的全面融入和 HRSSC 的平台化支撑，为全企业的人力资源管理一致性提供了有效的解决方案。三支柱模型也为人力资源从业者提供了新的职业发展路径和方向。

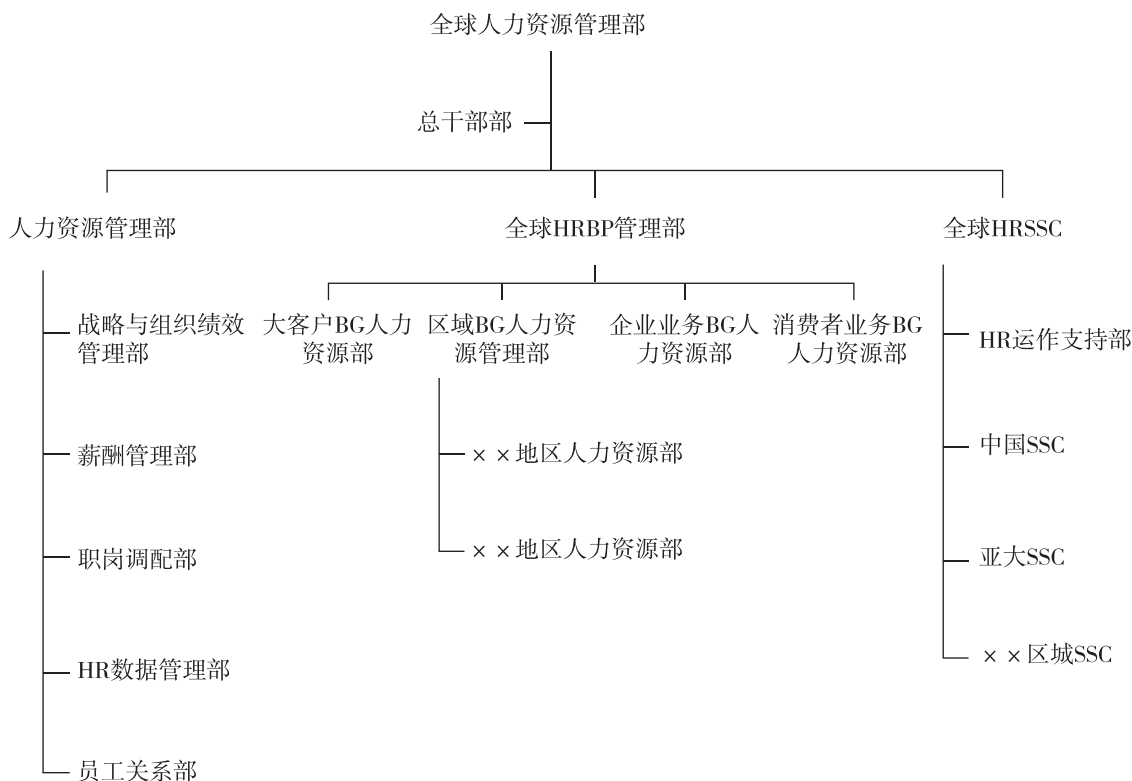


图 1-2 某企业基于三支柱的全球人力资源组织架构

四、人力资源管理部门的机构配置

企业人力资源管理职能机构的配置因企业规模、行业特征、人力资源管理战略等方面的不同而不同。对于 100 人以下的企业，企业领导就是人事工作的总负责人，只需要少数专职和兼职人员处理日常人事行政业务，一般可只设置行政人事的综合岗位；对于 100~300 人的企业，企业领导一般只过问骨干人员的任免、奖酬制度设计等重大事务，所以日常人事业务应由行政管理部门负责；对于 300 人以上的企业，可以设置专门的人力资源管理部门。

在传统意义上，较大型企业的人力资源部门往往按照人力资源六大职能模块设置。从我国国有企业人力资源部门的发展沿革来看，其职能设置往往与国家劳动部门与人事部门的机构设置息息相关。在 20 世纪 90 年代以前，人力资源部门往往分设为人事部门和劳动工资部门，对员工按干部和工人两种身份进行管理。2000 年以后，许多国

有企业已不再分设人事和劳动工资部门，而将二者合并为人力资源部，一般分为职能规划、干部管理、人事人才管理、招聘流动、劳动管理、薪酬和福利管理、绩效管理等模块。在现今的职能分工中，我们仍可以看到原来按人事和劳动工资进行分模块管理的痕迹。

随着人力资源管理职能和角色的转变，人力资源部门的职能设置也在发生着巨大的改变。戴维·尤里奇认为集权式的企业组织的人力资源部门更加能体现职能化的特点，而分权式的企业组织的每个不同的业务单元都要有各自的人力资源部门，多元化业务或跨区域企业的人力资源部门则要有专家中心和 HRSSC 的配置，从而使人力资源部门的职能分工逐步向上文提及的人力资源三支柱模型转变。

许多领先的科技企业则开始不再将人力资源部门称为 HR，而改称为人力运营部（people operations）、员工体验部（employee experience）、员工成功部（employee success）、人才部（talent）等。部门名称的变化反映了人力资源工作聚焦点的不同，在新经济形式下，组织的成功比以往任何时候都依赖每一个员工的创造力。从组织角度而言，为员工营造更加积极的工作环境并创造更积极的个人体验，成了发展和保留员工的关键之举。

五、人力资源管理人员的配置要求

身为人力资源经理，自身的团队建设自然非常重要，人力资源管理的每一项具体工作都需要专业的人力资源管理人员去承接。人力资源管理人员需要配置多少才合理，其他同行企业的配置状况如何，是每一位人力资源经理极为关心的重要问题。

HR 人员与员工的最佳配比是多少？不同的企业，HR 人员占员工比率（HR-to-Employee Ratio）不同。HR 人员与员工的比率是指人力资源管理人员人均服务员工的数量多少，即 HR 人员的人数除以企业的员工总量，其计算方法如下。

HR 人员占员工比率 = (人力资源岗位全职工总人数 / 全职工总人数) × 100%

据相关资料显示，理想的 HR 人员占比因组织需要而异，HR 人员占员工比率的中位数为 1.33，250 人以上的企业的比率往往为 1 以下，随着企业规模的扩大，HR 人员占员工比率在逐渐缩小。

一般而言，排除组织规模等因素，人力资源人员的比例为 1 : 100（平均每 1 名人力资源人员服务 100 个员工）较为合理。在国内的有关的调查中我们发现，HR 人员与员工人数比例的平均值为 1 : 166，相对于美国企业而言，中国企业人力资源管理人员的配置比例相对较小^①。当然，HR 人员数量除了要考虑企业规模因素外，还要考虑行业特点、发展阶段、人力资源管理职能要求等方面的不同。综合来看，要考虑以下一些因素。

① 陈万思. 中国企业人力资源管理人员配置状况 [J]. 人才开发, 2005 (12): 36-37.



一是企业规模。企业规模越大，所需要的人力资源管理人员人数就越多。

二是行业特点。对制造型企业而言，生产流水线是制造型企业的主要生产组织方式，人力资源的配置依附于生产流程，同一岗位的人数多，工作标准化程度越高，企业人力资源管理人员的配比相对要少一些。而对于高科技行业和知识密集型企业而言，团队是组织的基本单元，人员配置和管理方式千变万化，对于知识型、创新型的员工，其管理与激励机制又与体力劳动者有根本的不同，因此，知识型企业的人力资源管理人员数量要更多一些。

三是对人力资源管理工作复杂性的要求。人力资源管理体系在企业价值实现过程中发挥的作用越大，企业对人力资源管理职能战略的需求越大，对人力资源管理人员配比的要求就要更高一些。对人力资源管理工作的要求不高、人力资源工作规范程度不高的企业，需要的专业人力资源管理人员就不多。

四是企业的发展阶段。在企业初创期，往往由老板兼任或只由个别人力资源管理人员从事行政人事业务。在企业的快速发展阶段，企业中的人力资源管理人员配置比例会增加，来满足企业不断增长的人员需求。随着企业进入成熟期，人力资源管理日趋规范，运行顺畅，人力资源效率提高，HR 人员所占员工的比例也会在一定程度上有所下降。

五是 HR 数字化程度。若企业在数字化 HR 和自助服务功能上投入较大，那么员工和经理都可以自行满足大部分的人力资源需求，可减少一部分常规的人事服务工作，企业能够适当降低对人力资源的人员需求，从而使人力资源管理职能更具战术性和战略性。

六是外部环境的变化。当人力资源市场人才充裕、企业间人才竞争不激烈时，人才招聘和保留的工作难度就会相应降低，反之，从事招聘和员工关系管理的人员数量就要增加。而当一些可替代性、临时性、辅助性较强的用人需要可以通过人力资源外包或短期聘用员工的方式解决时，相应的人力资源人员需求也会降低。

综上所述，企业人力资源管理人数占本企业员工人数的比例要根据企业自身的业务特点、发展阶段、企业规模、人力资源管理要求等因素综合权衡确定。

当然，HR 人员与员工的比率高低也可表示不同的情况，若人力资源管理人员人均服务员工数多，既可以表示人力资源服务的效率高，也可以表示人力资源管理工作的深度和战略度有所不足。

六、人力资源管理职责任务的分工

人力资源管理的各项工作内容并非都由人力资源部门来完成。企业各级管理者都是人力资源管理者。

人力资源管理者一般分为专业人力资源管理者与直线人力资源管理者。专业人力资

源管理者指人力资源管理部门的专业管理人员，他们是人力资源管理程序、方法、政策的制定者。直线人力资源管理者主要是指直线经理，他们是人力资源管理实践活动的主要承担者，如部门经理、项目经理、研发团队负责人、经营单元负责人、店长等。

应明确的是，人力资源管理的主要职责应由直线管理者承担，他们处于第一线，是主角；人力资源专职管理人员处于第二线，是配角，起后勤支撑的作用。直线经理在人力资源管理中负直接责任，对于直线经理来说，应当认识到人力资源管理与业务发展并不是两份不同的工作，人才选拔、培训、激励、评价、发展员工等人力资源管理活动，正是直线经理推动业务发展的重要手段，也是企业形成组织竞争能力的重要基础。直线经理可以通过良好的沟通、有效的激励、恰当的集权与授权、有计划的员工培训和人才培养等人力资源管理活动，促使部门更好地完成工作目标，使得员工个人也获得发展。

在人力资源管理的各个模块中，直线经理担负着重要的角色，直线经理是企业运营和创造价值的主体，同时也是人力资源管理的第一责任人。

直线经理一般是本部门的管理人员，具有良好的职业素质和业务经验，但不一定具有人力资源管理经验，他们需要在专业人力资源管理者指导下进行工作，掌握基本的人力资源管理技能，并从中受益，这样专业的人力资源管理者就可以将精力集中于系统地改进和提升职能工作以达成企业目标上。对一个组织而言，有效的人力资源管理有赖于直线经理和专业人力资源管理者妥善分工和配合。

第三节 人力资源工作者的任职要求

一、人力资源管理伦理困境和原则

在市场经济条件下，人力资源管理伦理问题日益成为现代企业经营与发展中不容忽视的问题。大量事实表明，那些将伦理作为行为指导、重视员工道德素质、重视相关利益人利益的企业具有更强的竞争能力，也会获得更多的经济回报。

人力资源管理伦理问题在我国受到越来越多的关注。近年来，有关超时加班、公平选拔、分配差距、性别歧视等问题越来越受到社会的广泛关注，许多企业开始关注环境、社会和公司治理（Environmental, Social and Governance, ESG）和企业伦理问题，有些企业也开始把增强伦理意识和提高伦理敏感度作为人力资源管理的主要任务，要求人力资源管理职业人员必须以合理的伦理原则为基础，通过相关的伦理框架模型来确定他们履行职责所应采用的途径和方法。

冯明认为，我国企业人力资源管理伦理由民主体管理、公平公正、诚实信用、以人为

本四个维度构成^①。

(1) 民主管理：民主管理体现了组织各项人事制度的合理性、员工对人事决策的参与度以及对人力资源管理者工作的监督等，比如在人才战略规划制定过程中，要善于听取员工意见，这样才能使规划更切合实际，更能体现员工的发展要求。

(2) 公平公正：公平公正主要是指在绩效管理过程中坚持客观考评；薪酬福利制度的制定要结合岗位价值，做到同工同酬；在企业内部竞争上岗、培训等工作中秉公办事，不存偏见。

(3) 诚实信用：诚实信用主要体现在员工与企业之间的相互信赖、彼此信守承诺方面。

(4) 以人为本：以人为本的价值理念要求企业将人放在第一位，关注员工的安全、满足员工的精神需求，同时做到关爱、体贴每位员工，促进企业的持续、快速发展。

二、人力资源管理人员的六项角色

在《高绩效的 HR》一书中，戴维·尤里奇提出了未来人力资源管理工作必须成为的六项角色。

(1) 战略定位者：HR 人员要扮演战略定位者的角色，帮助他们的组织在经营环境中进行定位。成为战略定位者要经历四个阶段，包括熟练运用业务语言、理解企业战略和竞争优势的来源、与外部利益相关者合作、预测外部趋势。如果不懂这四个阶段，HR 无法有效地进行业务决策。

(2) 可信赖的活动家：信誉来源于 HR 人员将他们的时间和精力放在相关业务中，兑现他们的承诺，履行义务和责任，与管理者和员工有效沟通并和他们建立信任关系，同时展现出他们为企业创造价值而愿意承担风险的态度。

(3) 组织能力构建者：强大的组织能力是一个组织的优势所在，可以保证企业在行动或绩效方面有长期竞争力。优秀的组织通常应在人才、速度、默契、创新、客户关系、战略统一、高效、责任感等方面具备优势。当 HR 人员能够定义、判断、解释哪些是正确的组织能力时，他们就可以建立合适的组织。

(4) 变革拥护者：高效的 HR 能够对组织进行变革，他们发起变革，把变革的压力转化为变革的动力；为了组织的可持续竞争力，他们努力使变革按预期的方向发展；他们的变革要受到市场和商业的欢迎，他们还要使反对者变为支持者，以确保变革的持续进行和成功。

(5) 人力资源创新者与整合者：这个角色是六项胜任力中对组织绩效影响最大的角

^① 冯明，郭雅丽. 我国企业人力资源管理伦理特征的实证研究——基于企业员工手册的内容分析[J]. 中国软科学，2009（05）：114-115.

色。高效的 HR 应能够根据一些关键的业务问题对流程进行整合和创新,他们必须保证各项活动有创新性,并相互统一于共同的目标。

(6) 技术支持者:信息技术在 HR 领域的作用正发挥着巨大的影响。HR 通过网络社交技术加强员工之间的联系,加强外部利益相关者和内部员工之间的联系。同时,HR 还要通过信息管理,将信息转化为知识以做出决策和传达决策。

2016 年,尤里奇在中国发布了 2016 年全球人力资源胜任力模型,对 HR 的角色做出了以下要求:推动变革和转型的矛盾疏导者、技术和媒体整合者、可信赖的行动派、文化和变革倡导者、薪酬福利大管家、薪人力资本管理者、合规管控者、数据的设计和解读者等。

三、对组工部门和组工干部的要求

在我国,组织建设和干部队伍建设不仅是组织部门的重要职能,也是许多国有企业人力资源部门和大型民营企业重要的人力资源管理工作。组织工作和干部管理工作要严格遵守中央和组织部门的有关要求。

一是对组织部门的要求。组工干部要继承发扬组织部门优良传统和作风,树立和维护组织部门良好形象,不断加强党性,按照“三严三实”的要求,将组织部门建设成为“讲政治、重公道、业务精、作风好”的模范部门。具体要求有:①要把讲政治作为工作和生活的第一位要求,强化党的意识和组织观念,对党绝对忠诚;②组织部门改进作风,最核心的是坚持公道正派;③要善于学习,提高业务技能,迎接工作中的任何挑战;④要有良好的工作作风,要严格落实中央八项规定精神,改进工作作风,努力在人民群众中树立起良好的形象。

二是对组工干部的要求。作为组工干部,要把公道正派的理念牢固地印在心中,深刻领会坚持公道正派的重要意义,全面理解“对己清正、对人公正、对内严格、对外平等”的要求,把公道正派作为必须具备的思想品质、必须始终坚持的职业道德和必须严格遵守的政治纪律,做“公道正派、清正廉洁、与时俱进、勇于实践、求真务实、严谨细致”的模范组工干部。



拓展阅读:《组工干部
“十严禁”纪律要求》



实践项目:了解企业人力
资源管理实践

本章思考

- (1) 什么是人力资源?人力资源和其他资源相比有哪些不同的特征?
- (2) 什么是人力资源管理?如何准确理解人力资源管理的内涵?



- (3) 人力资源管理的发展历程分为哪些阶段？有哪些代表性的理论？
- (4) 人力资源管理的主要职能有哪些？
- (5) 结合人力资源管理的基础知识，谈谈你对我国人力资源现状的认识。
- (6) 如何理解时代进步与管理思想进步的共生关系？

本章练习

- (1) 请为本书的案例公司“大海智能”设计人力资源部门的组织结构，明确人力资源管理人员的人数配置原则和大致区间。
- (2) 请为直线经理拟定一份在人力资源管理方面的职责清单。



本章练习

第二章

数字经济与人力资源
管理范式转型

本章学习目标

知识目标：

了解数字经济时代的概念和主要发展规律。

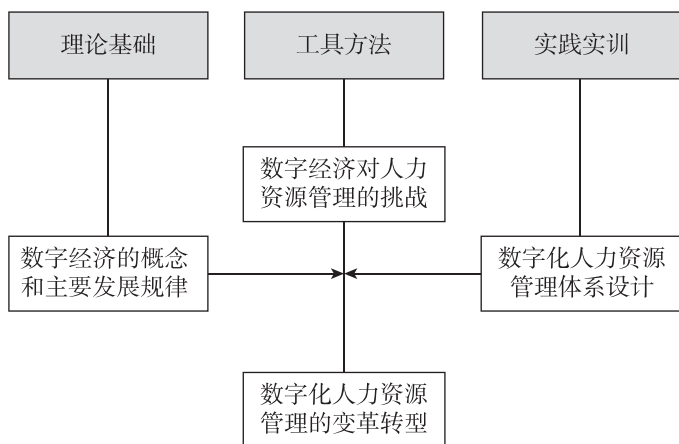
能力目标：

- (1) 了解和掌握数字化技术背景下的人力资源管理变革思路和方法。
- (2) 掌握数字技术在业务运营中更大地发挥人力资源效能的应用方法。

素质目标：

了解和掌握数字经济时代对组织和人力资源管理的新要求，拥有一定的人文素养和科技洞见。

思维导图



本章导读

在本章中，我们从了解数字经济的构成和发展规律开始，切入到为实现中国式现代化、高质量发展和创新驱动发展的历史使命，随后讲述了人力资源管理所面临的时代挑战与机会。



微课：数字经济与人力资源管理范式转型

不了解业务特征、商业规律和组织目标要求的 HR 人员，不是一个优秀的 HR 人员。

了解商业规律的本质，了解时代发展中的变与不变，有助于我们把握在创新驱动的背景下有效地组织人力资源，达到组织的战略目标。

在数字经济和创新驱动的背景下，不仅商业社会迎来巨变，人力资源管理同样也正面临着一次伟大的范式变革。

第一节 数字经济的概念和主要发展规律

一、数字经济的定义

20 世纪 40 年代以来,信息通信技术持续创新、整合扩散、引领转型,人们对信息经济内涵外延的理解不断深化。从 1962 年马克·卢普提出“知识产业”(Knowledge Industry),到 1977 年波拉特提出“信息经济”(Information Economy);从 1996 年经济合作与发展组织(OECD)提出“以知识为基础的经济”(Knowledge Based Economy),到世纪之交“数字经济”(Digital Economy)、“网络经济”(Network Economy)、“虚拟经济”(Virtual Economy)、“互联网经济”(Internet Economy)等概念的涌现,无一不反映了人们对数字经济新实践的新理解和新认识。^①

数字经济是指以数字化的知识和信息为关键生产要素、以现代信息网络为重要载体、以信息通信技术的有效使用为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。互联网、云计算、大数据、物联网、金融科技与其他新的数字技术应用于信息的采集、存储、分析和共享过程,改变了社会互动方式。数字化、网络化、智能化的信息通信技术使现代经济活动更加灵活、敏捷、智慧。近年来,随着云计算、移动互联网、大数据、人工智能等数字技术的快速创新与应用,特别是互联网、数字化技术、传统产业的深度融合,推动着数字经济成为全球经济社会发展的重要引擎。

数字经济的构成目前还没有统一的说法,认可度较高的有三重划分方法和四化划分方法。三重划分方法(见图 2-1)将数字经济分为核心部分、狭义部分和广义部分。^②

第一层核心部分是指信息和通讯技术(Information and Communications Technology, ICT)。第二层即狭义的数字经济,主要是数据和数据技术的应用带来新的商业模式,其中比较突出的是平台经济模式,如电商、游戏、数字传媒等,也包括共享经济、零工经济等介于平台模式和传统经济活动之间的经济形态,是对传统商业模式的改造。第三层次的定义是广义数字经济,目前数字经济的发展已经涉及几乎所有的经济活动,从制造业到传统门店都在进行数字化转型。

从人力资源管理的角度,我们更关注狭义范围和广义范围的数字经济。广义范围涉及数据应用对效率和结构的普遍性的影响。狭义范围下我们更关注平台经济下人力资源管理的转型与发展,对平台经济模式的理解对于我们分析数字经济下的人力资源管理至关重要。

^① 中国信息化百人会课题组. 信息经济崛起: 重构世界经济新版图 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2015.

^② 中国信息通信研究院. 中国数字经济发展白皮书(2020) [EB/OL]. [2021-04-01][2022-08-12]. http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202007/t20200702_285535.htm.

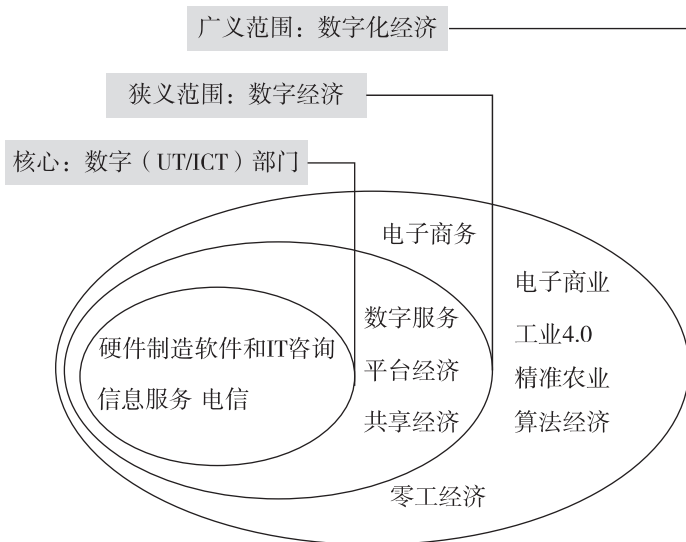


图 2-1 数字经济的三重划分方法

二、数字经济的发展

人类经历了农业革命、工业革命、信息革命，其中信息革命开启了数字经济的新时代。每一次产业技术革命都给人类的生产生活带来了巨大而深刻的影响。农业革命增强了人类的生存能力，使人类从采食捕猎走向栽种畜养，从野蛮时代走向文明社会。工业革命增强了人类的体力，以机器取代了人力，以大规模工厂化生产取代了个体工场手工生产，极大地推动了生产力、科技和物质文明的发展。信息革命则增强了人类的脑力，生产力和生产关系实现了质的飞跃。数字经济是继农业经济、工业经济之后的更高级的经济发展阶段。

数字经济的发展与数字技术或信息技术的发展历程息息相关。数字经济的发展可分为三个演进的阶段：一是电子计算机时代，二是互联网时代，三是数字化时代。从 20 世纪 40 年代至今，信息技术引领了新一轮科技革命，并不断推动技术演进，创造出了新的产品和服务形态，无论是电子计算机的划时代发明，还是互联网的诞生和普及带来的广泛联接性，亦或是近年来兴起的大数据等新兴技术所预示和导向的智能化前景，都不断推进着数字经济的演化和发展。

数字技术向各类产业部门的深入渗透，成为企业获取数字时代持续竞争力的迫切选择。在万物互联的背景中，数据的价值进一步凸显，数字化的知识和信息成为关键生产要素，企业和政府纷纷以数字技术创新为核心驱动力，通过数字技术与实体经济深度融合，不断提高传统产业数字化、智能化水平，加速重构经济发展与政府治理模式的新型经济形态。在这种背景下，企业的生产、组织、营销模式都在加速变革，企业开展数字化转型成为未来发展的趋势。

三、数字经济的规律

数字经济的发展有其基本的发展规律，分别为规模经济效应、范围经济效应、双边市场效应、梅特卡夫法则、摩尔定律、达维多定律，分别代表着数字经济的创新、网络、数据、算力和算法的进步法则。

（1）规模经济效应。规模经济效应是指在一定的范围内，随着产品产量的增加，其单位平均成本不断下降，即扩大了产品经营收入的规模，从而降低了单位产品的平均成本，提高了利润。例如，微软公司的 Windows 操作系统在开发完成后，其软件销售和交付的边际成本几乎为零，销量越大，利润就越多。

（2）范围经济效应。范围经济的概念由潘萨尔和威利格于 1975 年首次提出，是指当一个企业从专攻一种产品转而生产多种产品时，即当企业的生产经营范围扩大时平均成本下降的一种经济现象。范围经济就是企业在经营过程中扩大其经营范围，由生产单一产品或提供单一服务发展到生产多种产品或提供多种服务时，其成本得到降低、利润得到提高、效益得到提升的经济效应。

（3）双边市场效应。一个双边市场一般包含两个方面：一是市场中有两种类型的用户（如卖家和买家），它们通过一个中介机构（如小商品市场）或平台（如打车平台）来进行交易；二是一边用户的决策会影响另一边用户。双边市场效应则是指不同类型用户之间的正反馈交互所创造的价值。其中，交互关系发生在不同类型间（如平台司机和用户间的交易），而同类用户间没有发生交互（如司机和司机间、用户和用户间）。由于平台卖方或买方用户规模的扩大，平台中不同类型用户间的信息交互和交易数量增多，交易费用降低，从而形成不断的正反馈交互效应。

（4）梅特卡夫法则是指一个网络的价值等于该网络内的节点数的平方，而且该网络的价值与互联网的用户数的平方成正比。这里“网络”的概念不仅限于计算机网络和通信网络，我们可以把它推广到经济网络、社会网络中来看它的普遍意义。梅特卡夫揭示了数据信息与实物本质上的不同，网络的使用者也是数据的生产者和使用者，数据的生产者和使用者愈多，网络中存在的信息和数据的价值越大。

（5）摩尔定律是指当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，约每隔 18 至 24 个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。换言之，每一美元所能买到的电脑性能，将每隔 18 至 24 个月提升一倍以上。这一定律展现了信息技术进步的速度。

（6）达维多定律。数字经济基于其规模经济、双边市场效应和梅特卡夫法则，容易产生垄断，这种创新所带来的垄断往往能带来超额收益。达维多定律是由曾任职于英特尔公司的威廉·H. 达维多提出并以其名字命名的。达维多定律认为，一家企业如果要在市场上占据主导地位，就必须率先开发出新一代产品。进入市场的第一代产品能够自动获得 50% 的市场份额。达维多定律体现的是网络经济中的马太效应，正是这种市场规律，推动着企业不断追求技术创新，使信息技术和数字经济加速进步。企业只能依靠创新所带来的优势来获得高额的“创新利润”，而不能试图通过维持原有的技术或产品优势获得更大发展，要保持领先，就必须时刻否定并超越自己。



总的来说,规模经济效应、双边市场效应、梅特卡夫法则在传统经济领域也广泛存在。但是,由于信息和数据产品的表现形式具有虚拟性和非竞争性,所以信息的流动和耗用成本几乎为零,这使得数字经济下的这些效应被显著放大。人与人的互联使信息和数据不断互动,提升了信息和数据本身的价值。比如许多人都可以下载“微信”,使用微信的人越多,微信的网络价值就越大。

摩尔定律推动着硅基文明的进步,梅特卡夫法则推动着世间万物以网络外部性的乘数效果加以连结,信息和数据的价值不断增加;达维多定律驱动着人类技术创新脚步的相互追赶,提升了算法能力,数字经济各项定律的综合作用,终于造就了一个充满了无数商机及成长潜力的数字经济新世界。

第二节 数字经济对人力资源管理的挑战

数字技术的发展,重构了组织与组织、人与组织、人与人之间的关系,数字化转型推动着组织变革,对数字经济时代的人力资源管理提出了新的挑战。

2017年,德勤总结了数字科技给我们带来的变化,共有四个方面。

- (1) 客户需求的变化:更加个性化,供应商与客户共创模式。
- (2) 产品形态的变化:更加智能化,从产品变成服务。
- (3) 生产方式的变化:突破性技术、新型制造模式。
- (4) 销售方式的改变:直接送达终端客户,按订单生产而非按库存生产^①。

世界在以肉眼可见的速度快速变化,近十几年来,在我国,越来越多的企业正面临着VUCA(易变的、不确定的、复杂的、模糊的)的挑战,日新月异的数字技术正在各个行业掀起一场数字革命。

半个世纪前,许多管理学大师就已经预见到了知识经济的到来对管理学的挑战。彼得·德鲁克曾用这样一句话来描述20世纪和21世纪管理学的服务对象和目标发生的重大的改变:“20世纪管理学的最大贡献在于,它让体力劳动者的劳动生产率提高了50倍。提高知识工作者的生产率,是21世纪管理学最大的挑战。”

从人力资源管理角度来看,在数字经济和创新驱动时代,人们将面临以下五个方面的挑战,以适应组织的新需求。

一、组织体系革新的挑战——从机械分工走向灵活适应

基于层峰体系的机械式组织结构,组织“如身使臂,如臂使指”,能够发挥充分的运营效率。与之相匹配,基于岗位的人力资源管理体系通过个体人力资源能力与岗位分工的匹配,确保了组织的分工与流程体系高效率运行。

^① 德勤. 2017 德勤全球人力资本趋势报告 [EB/OL]. [2017-02-28][2022-08-12]. <https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2017.html>.

面对快速多变的外部环境和客户需求，在数据技术的催化下，资本、劳动力、不同生产要素和各类价值链活动间的流动与交互更加频繁，组织和环境越来越不再具有稳定的机械特征，而愈发呈现出非线性的复杂性结构。

数字经济时代，组织结构的基石不再是流程固化的生产线，而是任务多样、多变的团队。信息技术和数字化的发展，在互联网平台的助推下，使企业间的联盟、合作与生态体系的链接更加紧密高效，组织体系要从自我封闭的利己共赢体系，走向利他共生的网络组织形态。组织要变得更加开放、协同、敏捷，平台组织及生态型组织在数字化的加持下，进一步扩展了规模并增加了范围经济的效益。过去我们强调分工，未来我们更加强调协同。



拓展阅读：《谁来呼唤炮火，如何及时提供炮火支援》

知识链接

知识经济

20 世纪以来，知识经济与数字经济都引起了人们的广泛关注，并且在相当长时间内被认为可以相互替代。1996 年，经济合作与发展组织（OECD）发表《以知识为基础的经济》的报告，将知识经济定义为建立在知识的生产、分配和使用（消费）之上的经济。其所述内容包括人类迄今为止所创造的一切知识，最重要的部分是科学技术、管理及行为科学知识。知识经济打破了传统物质形态经济下的边际效益递减规律，这一性质与数字经济有类似之处。但知识经济关注于信息技术和数字化，其关键是知识生产率，即创新能力，更突出人的大脑和人的智能。

资料来源：李艺铭，安晖．数字经济：新时代再起航 [M]．北京：人民邮电出版社，2017．

二、团队敏捷适应的挑战——从计划控制走向自主赋能

团队成为当代组织运营的基石，当面对一个代表着新生产关系、以团队为基础单元的平台式组织时，原来基于职能分工的管理模式便不再适用。基于执行与效率的职能管理模式，管理者努力“控制”团队，制定详细的工作计划，并做出详细的工作安排，按照刚性规则监控和管理行为过程。在创新的团队管理模式下，管理者努力激发团队，通过目标来牵引团队自主工作，为团队提供资源、排除障碍并营造团队自我管理的工作氛围，管理者作为教练辅导团队进步，根据文化和价值观原则进行团队管理。

三、人员创新赋能的挑战——从流程驱动走向主动责任

数字经济和创新驱动时代意味着社会从物质资本创造价值向人力资本创造价值转变，人力资源成为引领资源整合、创造价值的关键要素，人才创新能力的培育、激发与获取成为数字经济时代组织能力和竞争的关键。创新来自每一个人，人力资源管理也将



转为面向人才创新能力和创新意愿发展的全生命周期管理。人力资源管理的工作重心将更多放在构建良好的创新环境、营造积极的创新氛围、增强创新领导力、满足员工自我实现的需要和动机等方面，将员工的创新能力充分释放出来，使人力资源管理部门真正成为组织的战略伙伴和组织能力中心。

四、人才领导激励的挑战——从管理中心走向员工中心

从领导力来说，过去领导把握着信息的来源，负责上传下达，数字化的时代完全打破了信息的不对称，领导者成为了整个企业最大的靠数字化驱动的产品经理和体验官，成为了整个企业愿景的布道者，为每一位员工的事业提供支持。在数字经济和创新驱动的背景下，企业对人才的激励和管理方式也在发生改变。管理者的任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境，激发出员工的潜力，并使员工在为实现组织的目标贡献力量时，也能达到自己的目标。此时的管理者已不仅仅是指挥者、调节者或监督者，而是激励者、赋能者和支持者，能给予员工激励、支持和帮助。正如德鲁克所言，管理的本质不是控制，而是激发潜能与善意。

五、文化价值管理的挑战——从外在约束走向内在认同

在数字经济时代，基于流程化制度的刚性要求与创新激发的要求已不能相容，绩效管理的方式由从自上而下的指令向自下而上的承诺转变，对人员的约束也将从外化的制度性约束向企业文化、使命和价值观的内化认同与引导转变，人力资源管理模式也将从单纯重视流程、技术和制度管理转向兼顾价值理念和文化建设，从单一依靠规章制度对员工行为进行规范和管理转向兼顾民主管理和人性化管理，激发员工的内在潜力，提高员工对企业的价值认同和归属感，实现与员工间的平等和合作。

第三节 数字化人力资源管理的变革转型

一、人力资源管理理念与范式变革

数字化时代的人力资源管理与传统人力资源管理的区别远非工具之异，而是在目的、对象、手段、工具乃至思维方面都存在着差异。

在企业外部，数字化为企业带来了与客户进行即时交互的可能，借助数字化手段，粉丝群取代了以往企业经营中抽象的客户群体，企业的一线员工也比以往更加紧密地与客户群、粉丝群进行交互，环境和客户对企业的敏捷性、灵活性的要求大大提高，这就要求组织不断对员工个体进行激励、授权，以提升其解决问题的能力与速度。其次，在企业内部，借助于数字化带来的信息透明、扁平沟通，信息交互成本大大降低，给组织方式、运营方式和流程都带来了巨大的重构空间。组织内外部的变革，使人力资源管理

的焦点和假设也有了根本的不同。

管理行为的变化中最根本的是人力资源管理理念的变革。在内外适应的要求下，人力资源管理的理念在组织和个体两个层面需要彻底的革新。

（一）组织层面的人力资源管理理念变革

早在 20 世纪六七十年代，组织发展理论的先驱沃伦·本尼斯就认为，随着科学的飞速进步、智能技术的迅猛发展以及研究开发活动的日益增多，外部环境正在被重塑，这对层峰组织结构体系提出了挑战：第一，层峰体系无法解决个人目标与组织目标的矛盾冲突；第二，更严重的挑战来自环境，科学技术革命引起的环境变革要求组织具有很强的适应能力，其结果必然是层峰体系的逐渐崩溃。

在本尼斯看来，旧式的“指挥与控制”注定将被淘汰，未来的组织结构将是有机的适应型组织。组织将变成适应性极强的、迅速变化的临时性系统，围绕着有待解决的各种问题设置机构，解决工作问题要依靠由人员组织而成的群体。工作群体的构成是有机的，而不是机械的，谁能解决工作问题谁就发挥领导作用，无论他预定的正式角色是什么。在这种有机适应型组织结构里面，工作任务将变得更有意义，更具有专业性，也更令人满足，专业人员能得到更多的激励，让组织目标和个人目标更吻合，从根本上解决内部协调问题。

简而言之，组织要从机械式的分工组织体系向互联协同的有机式合作组织体系演变，组织的指令和信息交互方式也将从以自上而下为主，转向授权自主和透明沟通。

（二）个体层面的人力资源管理理念变革

工业时代的企业强调自上而下的贯彻与执行，强调效率、控制与标准化，通过设定目标、衡量目标和目标奖励进行管理；而对于处于知识经济和信息时代的企业而言，则通过对话达成对目标的认同与共识，企业容忍一定的模糊或失序，鼓励个体的差异，管理方式更加扁平、透明与去中心化，以释放员工活力。

人力资源管理理念变革的主题更加围绕着组织进化与变革、团队敏捷与适应、个体创新与发展、文化凝聚与指引、信息分享与透明等进行，组织更加扁平，变革的目的在于使创新的力量来自每一个平凡的个体。

二、人力资源管理职能数字化转型

人力资源职能的数字化转型的目标包括助力企业提升运营效率（efficiency）、优化员工体验（experience）、建立情感连接（engagement）三个方面。

知识链接

JD 公司的数字化转型

数字化转型是指通过利用数字化技术改变企业为客户创造价值的方式。如今，数字技术大量应用到产品、服务当中，改变了产品及服务交付方式，JD 公司认为，



Digital HR 的职能主要体现在以下四个层面。

企业文化层面：数字化管理文化未来是企业文化的重要补充，是实现数字化转型的基础。

人力资源管理层面：人才是整个数字化转型的载体，重视数字化能力的培养和甄选有数字化理念的人才，将是数字化转型成功的关键因素。

未来劳动力层面：未来在企业中，会有随着数字化转型而出现的新的岗位，而部分现有岗位也将会被机器所替代，面对变化，企业不光需要规划，还需要有清晰的演进路径，能预测可能会发生哪些变化。

技术工具层面：技术将会驱动数字化转型，企业将逐步采用智能化的工具处理工作并进行数据分析，减少人为判断，提高工作效率。

资料来源：智享会 & 盖雅工场. 中国人力资源数字化管理趋势研究 [M]. [2019-4-18]. <https://www.gaiaworks.cn/digital—hr.html>.

数字化人力资源管理职能转型后的具体工作主要包括三个方面：一是数字化的人力资源管理职能转型（Digital HRM），二是数字化的转型氛围和人才队伍（Digital HR），三是数字化的工作关系和协同方式（Digital Workplace）。

（一）数字化人力资源管理职能转型

企业在运营和管理的过程中，持续积累着包括人力资源数据在内的各类企业的经营数据，这些数据正在逐渐转变为企业重要的生产要素。借助于数字化手段，人力资源管理能够掌握更加广泛的业务需求，将员工的行为数据的采集与企业经营效能的提升、人力资源管理效果的提升紧密连接，从而使人力资源管理更高效、更精准。

知识链接

人力数据驱动决策案例

为了帮助员工在餐厅排队时能最大限度地利用排队时间与周围人交流，人力部门专门分析了员工排队候餐的数据，得出最理想的排队时间，并重新设计了员工餐厅布局。

严格通过数据决策，才能有效打消其他部门的质疑，让每一项人力决策都有理有据，把投资在人力上的每一分钱都花到刀刃上。

资料来源：拉斯洛·博克. 重新定义团队 [M]. 北京：中信出版社，2015.

人力资源管理职能的数字化转型包括数据、流程、服务、人才、组织与思维六个方面的转型，六个方面相辅相成，形成有机的统一平台，对内支撑 HRBP、COE、SSC，对外助力员工。六方面转型的具体内容如下。

一是在数据方面，建设数据资源与平台，建立基于数据的决策方式。

二是在流程方面，将数字技术全面融入人力资源职能中，提升人力资源运营效能。

三是在服务方面，搭建 HRSSC 的数据平台，提升员工服务体验与服务效率。

四是在人才方面，适应用工方式的多样化趋势，丰富雇佣关系和管理方式。

五是在组织方面，利用数字化 HR 推动组织变革。

六是在思维方面，培养人力资源设计与运营思维，实现 HR 交付模式的转变。

在互联网和平台经济对传统商业模式的颠覆中，强调通过产品的极致设计和运营提升用户的体验，以取得成功，这被称为互联网思维。互联网思维也启发了人力资源部门，人力部门也要像业务部门一样运作，如工程师一般强调产品体验 and 用户感知。从组织角度而言，互联网思维为员工营造了更加积极的工作环境，并创造了更积极的个人体验，成为发展和保留员工的关键之举。为了让员工有更好的体验，就要对员工抱有客户思维，把员工当做公司产品的客户，把 HR 职能当产品。

组织要比以往更加重视员工的体验与情绪，注重运用设计思维，以员工为设计和体验的中心，以战略和业务目标为人力资源运营的目标，将人力资源职能有效转变为人力资源产品和服务。

HR 的思维逻辑将由职能思维转型为设计思维、产品思维、运营思维、体验思维。在典型工作场景中，HR 常常会作为产品经理参与到各类项目中，以数字化的方式解决问题和分析问题，不断学习，保持对新事物的敏锐度，从产品交付的角度思考各类人力资源策略方案，从产品运营的角度来完成人力资源政策的实施与交付。例如，原本负责测评中心实施的 HR，很快可能会转为产品经理。



拓展阅读：《中国平安：着手打造智慧型企业》

知识链接

设计思维

设计思维（Design Thinking）是一种以人为本（Human-centered）的创新方式，它提炼自设计师的工具和方法，将人的需求、技术可能性以及商业可持续性整合在一起；从客户的具体需求出发，经过系统的发散型思考和整合性思考，寻找并运用可行的技术进行相关的产品设计，然后通过相应的商业模式将其转化为现实的顾客价值和市场机会。设计思维，重在思维，不在设计，它提倡大家聚焦在创新的可能性上，以结果为导向实现创新。

设计思维是一种方法论，从目标或者是要达成的成果着手，为持续改进或解决问题提供实用和富有创造性的解决方案。设计思维认为，解决方案实际上是解决问题的起始点。

资料来源：周劲波，汤潇，Wing Lam. 设计思维与人力资源管理的契合和应用探析 [J]. 河北地质大学学报，2018，41(02)：110-115+132.

现有 HR 服务交付模式与 digital HR 的区别如表 2-1 所示。

表 2-1 现有 HR 服务交付模式与 digital HR 的区别

现有 HR 服务交付模式	Digital HR 执行与流程整合的 HR 平台（政策、流程、系统、运营）
以网络浏览器为接入口的系统	以移动端应用为主
从纸质化转向网页化	数字化设计
基于流程	以人为本，体验至上
服务水平协议（SLAs）	实时（一次性完成）
人力资源共享服务中心	运营中心
定期提供报告	可实时交互的仪表盘
分析作为一种孤立的附属物	整合的分析平台与仪表盘

资料来源：智享会 & 盖雅工场．中国人力资源数字化管理趋势研究 [M] .[2019-4-18].
<https://www.gaiaworks.cn/digital—hr.html>.

（二）数字化的转型氛围和人才队伍

1. 数字化转型的文化和氛围建设

数字化转型是企业传统心智模式的一次变革，数字化人才与数字化能力的发挥，依赖于企业数字化转型的氛围。组织文化是数字化转型过程中较为严峻的挑战。实现数字化转型在很大程度上也需要企业员工养成使用人力资源技术工具的习惯，同时具备数字化的意识。



拓展阅读：《宜信：人力资源部门的转型与能力搭建》

一方面，HR 人员要在长期的运营中重视用户的反馈，以工作效率和服务体验的提升来展现自身的价值，获取企业各层人员的认可与重视。另一方面，企业需要自上而下加强对数字化转型升级的必要性及紧迫性的认识，高管人员要以身垂范，带头推动数字化转型，构建数字化的企业文化，培养用户使用习惯。通过打造敏捷、赋能的组织模式，推动组织结构、管理运营体系、绩效管理体系、多元用工模式等的变革。

2. 数字化转型的人才队伍建设

数字化的人才指由数字化的工具和资产武装起来的具有数字化意识的员工，员工应该具备用数字化工作和解决问题的意识和习惯。数字化人才一般包括三类：数字化领导者、数字化应用人才和数字化专业人才。同时，未来人力资源部门和人力资源行业还需要人力资源的计量专家和人力资源数据研究专家，帮助企业挖掘人力资源与客户资源数据背后的商业规律，人力资源部门的各类专家既要懂数据、懂技术，也要懂业务、懂人心、懂运营。

3. 数字化转型的人才能力建设

企业的数字化转型战略要求企业发展一系列新的数字化能力，如数字化领导力和数字化商业运营、品牌建设、数字化营销、数据分析等专业技能。数字化转型需要全体员工增强数字化工作的意识、能力，关注现有员工数字化心智模式的建立和能力的培养。在数字化体系建设强大的数据后台的基础上，员工要善于使用数据工具和手段，挖掘数据信息，以助力业务运营。

（三）数字化的工作关系与协同方式

数字化技术日益渗透进我们的工作和生活，工作和生活的时间区隔，也由于移动办公工具的使用，界限开始模糊。数字化同时也重构了工作空间场所、工作关系和工作协同方式，主要表现在以下三个方面。

一是在各类移动技术的支撑下，能够建设有利于信息透明共享、有利于团队合作和激发创意的物理工作环境，如利用飞书、钉钉、企业微信等工作社交工具重构员工之间的“协同网络”，提升员工的工作体验与团队工作效率。

二是发挥数据在提升人力资源管理服务方面的价值，让 HR 系统更加敏捷，可以快速迭代。它可为管理者提供人力资源数据经营驾驶舱和仪表盘，推进经营数据反馈进度，提升人员效率；为员工提供全面、及时和个性化的人力资源服务，更好地维系以价值为纽带的员工关系。

三是在技术进步和算法进步的驱动下，如在自然语言处理、人脸识别、其他 AI 技术等的支持下，人力资源管理的工具将进一步迭代更新，一些技术手段将更好地提升人力资源管理的专业深度和工作效率。

三、数字化人力资源管理的负面陷阱

如前所述，虽然数字化技术助力的人力资源管理能够在企业运营中发挥一定的作用，但如果人力资源管理的基本假设和理念都没有同步变革，数字化人力资源的实践就无法达成人力资源管理的目标，甚至会造成完全负面的影响。数字化人力资源管理的负面陷阱包括以下几个方面。

（一）算法控制方式的陷阱

在数字化技术的支撑下，组织能够进一步改进管理控制的方式，将生产流程中的技术控制（technical control）、组织规则规范和角色分配的层峰控制（bureaucratic control）转变为更加全面、彻底、及时的算法控制（algorithm control）。算法控制创造了一种新型的、更为彻底的组织监管环境，它一方面使得员工时刻处于被注视、被评价的状态中，另一方面它可以随时和持续对组织中员工的行为决策提出建议、施加限制，在记录和评价员工行为结果的同时影响员工的行为选择。数字化技术使得人力资源管理实践变得更加偏向交易导向而非关系导向，当这些实践的去人性化程度加深时，人力资源管理的效能甚至组织的整体效能可能随之降低。



（二）技术理性决策的陷阱

在数字化管理技术的支持下，为了追求管理的高效率、可计算性、可预测性和精准控制，管理者容易滑向对技术理性决策的依赖，在管理中追求速度和规模，量化考核，过于追求结果导向，其决策日益依赖于精确的事实和数据，进而忽视了人的情感、意志、动机等动力因素，忽视了企业文化、团队氛围的建设和价值观的引导。引发了组织祛魅（disenchantment）和组织同质化（homogenization）。

（三）灵活雇佣关系的陷阱

在各类零工平台和劳务中介组织的支持下，组织可以根据自身需求灵活地采用不同的用工模式，以满足自己的生产目的，让组织效能最大化。多数非核心劳动力如劳务派遣、外包用工、零工工作者，与企业的关系日渐淡漠，临时的劳动关系使得组织也不会对员工进行培训和投资，传统的基于长期互惠共识的组织—员工关系受到了挑战，组织和员工间的心理契约与承诺分崩离析，劳动者缺乏对工作的激情投入，缺乏对组织价值观和目标的认同，从而影响了组织绩效的持续改善。

（四）工作场所的数字隐私问题

管理者以较小的管理成本掌握了大量的员工信息并据此进行有针对性的分析，这样固然可以解决人力资源管理的针对性和有效性问题，却也会带来员工数据的隐私保护和数据保密问题。对于工作行为的数据，要按照合法合规的要求进行采集分析；而对于员工个人行为的数据，则要保护员工的隐私、尊重其独立性。

数字化技术为人力资源管理带来高效的计算、全面的监控、实时的反馈、快速的决策推荐，提升了人力资源的效率、降低了成本，也带来了组织管理控制、算法管理和数据隐私方面的负面影响。在数据化技术的背景下，人力资源管理更需要回归本质，真正“以人为本”，关注人的价值和尊严，保持理性，不因数字化的工具理性迷失了方向。

本章思考

- （1）什么是数字经济？数字经济下的社会经济发展与农业经济、工业经济有何不同？
- （2）数字经济与信息经济有何区别与联系？
- （3）结合具体案例，谈谈人力资源管理在数字经济时代的主要变化。
- （4）课堂讨论：制造业企业与互联网企业在组织与人力资源管理方面的目标与手段有哪些异同？

本章练习

请选取一家数字经济企业或创新驱动企业，研究它的商业模式中体现的数字经济的规律，谈谈其对人力资源管理有何启示。



实践项目：了解一家数字经济企业的人力资源管理工作