

三、人力资源管理数字化转型★

（一）人力资源管理数字化转型的内涵与概念

人力资源管理数字化转型**定义**为：通过制定与组织数字化转型战略相匹配的人力资源管理**战略**，在大数据、人工智能、云计算等数字**技术**的支持下，借助各种数据分析技术和解析方法，持续改善人力资源管理和服务的**效率**，优化组织内部和外部利益相关群体的积极体验，确保**人才**的吸引、保留、使用和开发等活动为组织的战略目标实现和经营绩效提升提供有力支持的过程

【记忆要点】战略匹配，技术赋能、提效优化，人才支撑

（二）人力资源管理数字化转型成功的关键

- 1 以组织的数字化转型战略为**指引**
- 2 以组织的社会技术系统最优联合为**考量**
- 3 以循证人力资源管理决策和实践为**内核**

【记忆要点】战略为引、系统联合、决策为证

1. 以组织的数字化转型战略为指引

|        |                                                                                                          |                                                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 终极目标   | 制定并实施与 <b>组织的数字化战略相匹配的数字化的人力资源管理战略</b> ，在实现人力资源管理系统、流程、服务数字化的基础上，确保组织的人力资源管理活动与组织的数字化战略及其取得的经营成果建立起紧密的联系 |                                                                                                                        |
| 区分高低层次 | 低层次                                                                                                      | 只不过是人力资源管理 <b>实践以数字的形式</b> 进行了 <b>优化</b>                                                                               |
|        | 高层次                                                                                                      | 一定是将组织的数字化战略与数字化转型相匹配的，它 <b>不是简单</b> 地将原有的人力资源管理模式或系统加以 <b>数字化</b> ，而是要在数字化战略的指引下对非数字化时代的人力资源管理模式或系统进行颠覆式 <b>改造和创新</b> |
| 关键组成部分 | <b>人力资本、智力资本</b> 和 <b>知识</b> 等是实现组织数字化转型的关键组成部分                                                          |                                                                                                                        |

（续表）

|                                        |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 数字化<br>转型对<br>人才管<br>理而言<br>是一把<br>双刃剑 | （1）数字技术的不断发展为人才管理提供了更多、更好的工具、技术和方法，从而为人才管理通过自身的数字化转型跟上组织变革的需要提供了更好的条件                                                                                           |
|                                        | （2）在数字化转型背景下，组织的人才管理压力会变得更加大。快速的技术变革使组织面临员工队伍能力调整和升级的压力，完全依靠自行培养人才实现数字化转型的难度很高，很容易出现关键人才短缺的问题，与此同时，市场对抢夺数字化人才竞争的加剧又会导致组织已有的人才随时可能被竞争对手挖墙脚，这导致组织对人才的吸引和保留难度进一步加大 |

2. 以组织的社会技术系统最优联合为考量

|                      |                                                                                  |                                                         |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 社会<br>技术<br>系统<br>理论 | 理论内容                                                                             | 举例（奶茶店数字化转型）                                            |
|                      | 该理论认为，组织是由社会系统（涉及人的属性、人与人关系和组织环境等）和技术系统（涉及运作流程、任务、技术方法和基础设施等）相互作用形成的一个社会技术系统     | （1）社会系统：员工、店长、顾客关系，门店氛围；<br>（2）技术系统：智能点单系统、自动封口机、外卖配送流程 |
|                      | 这两个系统相互依赖，为更好地提高生产效率和管理效果，组织需要对这两个系统进行有效的协调，只有当两者达到最优联合时，组织绩效才能达到最优，也才能实施有效的组织变革 |                                                         |

（续表）

|          |                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 最优<br>联合 | 人力资源管理数字化转型要抓住各种数字技术为优化和改进人力资源管理的服务和流程效率提供的可能性，还必须关注人力资源管理应当怎样帮助组织的社会系统主动适应数字技术的发展，从而实现两者之间的最优联合 |
| 人力<br>资源 | （1）帮助领导者和组织适应技术的变化；<br>（2）帮助员工适应新的工作模式和职业；                                                       |

|      |                                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 管理作用 | (3) 帮助组织全面 <b>适应</b> 并促进社会、法律法规及公共政策的变化                                                      |
| 转型要求 | <b>组织的数字化转型</b> 需要技术系统 <b>与</b> 社会系统之间的良性 <b>互动</b>                                          |
|      | <b>人力资源管理自身的数字化转型</b> 成功与否也取决于组织的数字化基础设施 <b>与</b> 对数字化转型的接受度以及员工的个人能力和创造力等社会系统因素的 <b>匹配度</b> |

### 3. 以循证人力资源管理决策和实践为内核

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 含义 | <b>循证人力资源管理</b> 是指将人力资源管理决策建立在 <b>最佳科学证据</b> 基础之上，用可获得的最佳证据支持与人相关的各种决策，借助数据，分析、研究组织的人员管理实践与盈利能力、客户满意度以及质量等经营成果之间的关系                                                                                                                                                                     |
|    | <b>最佳科学证据主要包括</b> 科学研究证据、组织证据、经验证据及利益相关者证据等                                                                                                                                                                                                                                             |
| 应用 | <p>在实践中的应用通常称为<b>人力资源解析</b>，也称<b>人才解析</b>或<b>人员解析</b>等。</p> <p>(1) <b>不是</b>简单的人力资源指标衡量，<b>而是</b>对人力资源相关数据更复杂的分析；</p> <p>(2) <b>不仅</b>关注人力资源职能管理数据，<b>还</b>整合其他职能部门及组织外部的数据；</p> <p>(3) 可以使用<b>信息技术</b>收集、操作和报告数据；</p> <p>(4) 旨在<b>支持</b>与组织的人员相关的决策，并且将人力资源决策与经营成果和组织绩效<b>联系起来</b></p> |

(续表)

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 作用 | <p>组织的数字化转型以及数字技术在人力资源管理领域中的应用对于人力资源管理职能而言，既是一种<b>机会</b>，也是一种<b>挑战</b>。</p> <p>(1) 数字技术的快速发展为人力资源管理实践营造了一个全新的智能化和数字化的环境，它可以提供质量更高的人力资源管理数据，并使与人力资源管理有关的各方利益相关者都能更好地履行自己的职责。</p> <p>(2) 现代社会中的动态技术发展以及商业模式的改变，又决定了组织的人力资源管理职能必须发生持续的变化。为了履行新的职责，人力资源管理从业者就必须掌握新的数字化技能，增强自身的数字化能力</p> |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 要求 | 要求组织的人力资源管理决策及其管理实践 <b>必须</b> 是一种真正的 <b>循证</b> 人力资源管理 |
|----|-------------------------------------------------------|

【例·多选题】下列关于人力资源管理数字化转型的说法，正确的有（ ）。

- A. 人力资源管理数字化转型侧重于业务或事务层面
- B. 高层次的人力资源管理数字化就是将原有的人力资源、管理模式或系统加以数字化
- C. 人力资本、智力资本和知识等是实现组织数字化转型的关键组成部分
- D. 数字化转型容易解决关键人才短缺的问题
- E. 它的终极目标是制定并实施与组织的数字化战略相匹配的数字化的人力资源战略

答案：CE

**解析：**本题考查人力资源管理数字化转型。选项A错误，人力资源管理数字化转型是为实现人力资源战略的目的而对数字化潜力进行开发的人力资源管理数字化过程，它侧重于战略层面而非业务或事务层面。选项B错误，高层次的人力资源管理数字化或人力资源管理数字化转型一定是将组织的数字化战略与数字化转型相匹配的，它不是简单地将原有的人力资源、管理模式或系统加以数字化。选项D错误，数字化转型对人才管理而言是一把双刃剑。快速的技术变革使组织面临员工队伍能力调整和升级的压力，完全依靠自行培养人才实现数字化转型的难度很高，很容易出现关键人才短缺的问题。

【例·单选题】人力资源管理在组织的数字化转型过程中的重要作用不包括（ ）。

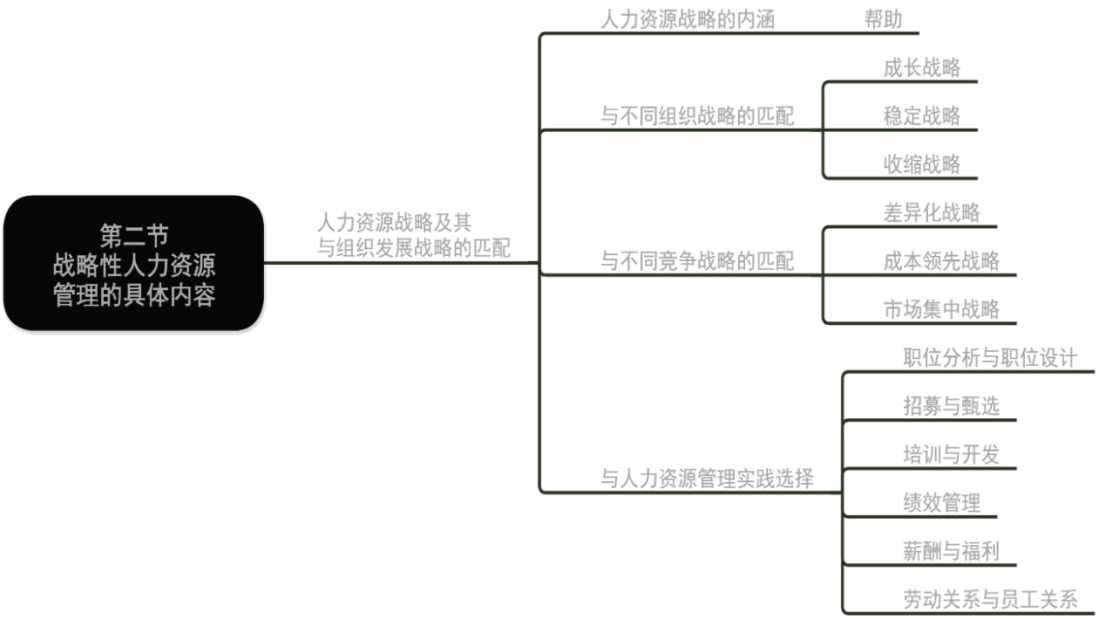
- A. 帮助领导者和组织适应技术的变化
- B. 帮助组织全面适应并促进社会、法律法规及公共政策的变化
- C. 帮助员工适应新的工作模式和职业
- D. 帮助组织培养、吸引和保留人才

答案：D

**解析：**本题考查人力资源管理数字化转型。人力资源管理在组织的数字化转型过程中可以在以下三个方面发挥重要作用：

- （1）帮助领导者和组织适应技术的变化；
- （2）帮助员工适应新的工作模式和职业；
- （3）帮助组织全面适应并促进社会、法律法规及公共政策的变化。

本节小结



接上图

