

人力资源管理遇上数字化

李雪晶

吉林外国语大学 吉林 长春 130117

摘要：本文旨在深入探讨数字化浪潮下人力资源管理怎样突破简单的技术使用，实现从理念、角色到运营模式的深度战略上的转变，精准剖析了这场转型的内外驱动动力，制定了具体可行的实施途径，并直面面对过程中的挑战与未来可能的发展路径，盼望能给正在探索未知的企业提供一份融合前瞻性、系统性与实践性的思考路径。

关键词：人力资源管理；数字化；转型；人才管理

信息技术的迅猛进步带动数字化浪潮在全球各行业铺开，企业所依仗的商业环境已产生根本性的转变。在当今信息技术急剧发展的时刻，企业数字化转型已从可抉择的策略变成必须执行下去的策略，成为企业发展的核心路径，这是关系到人类生存及可持续发展的必然选择途径。处于数字化转型的进程当中，企业得采用数字技术对业务流程开展重塑，对运营机制实施升级，以实现客户服务体验的增进，进而在市场竞争的激烈状况下占据有利形势，在企业运营管理这个阶段，人力资源管理占据核心的地位，是各项关键职能的综合呈现，担当起吸引、培养、鼓励及留住人才的核心使命。

一、深度冲击：数字化如何重新定义“管人”的底层逻辑

数字化所带给我们的，绝不只是效率提升的工具组合，它其实是一股颠覆性很强的力量，迫使我们重新思考工作、人才以及管理的根本假设，这种冲击有着结构性的属性，体现为以下几个核心维度：

（一）工作场所的“解体”与“重构”

远程办公、混合办公模式的大量实践，完全摆脱了物理空间对协作的羁绊，这让HR和管理者非得回答一系列深刻的问题不可：当“在一起”不再借靠地理位置的接近，要靠什么维系团队的凝聚力与信任感？是更一目了然的共同目标，亦或是更频繁的互动？以往基于工位可见性的绩效管理已然失灵，怎样做到对“工作时间”和“过程表现”的督察，科学地转向对“成果输出”和“价值体现”的关注？这就需要HR成为新工作范式的设计者，设计一套全新的沟通、协作、反馈及评价机制，其核心要义是搭建基于共同目标、透明规则和相互信任的敏捷管理范式。

（二）人才内涵的“刷新”与“激活”

企业对人才的企望，从过去相对模式化的专业能力，转变为更具灵活性的数字素养、数据思维、批判性创新以及终身学习能力，这不仅彻底革新了招聘市场的“人才画像”，更对挖掘内部人才潜力提出了前所未有的高要求。HR需深入地去考量，怎样构建一个能让内部人才像水一样快速流动、技能像细胞一样及时更新的“活水”机制，防止把最出色的人才困在陈旧、死板的岗位说明里。人力资源管理的关键基石得从以“岗位”为核心，逐步过渡到“任务”“项目”“技能”管理并重的模式，设立一个更为柔性、开放的内部人才市场。

（三）员工关系的“升维”：从“管理”到“体验”

伴随新生代员工成为职场的主要人群，他们在工作价值诉求上发生了明显变化，他们求索工作的意义感，渴望当下就有反馈与认可，十分关注个人成长及工作生活的平衡，“员工体验”从一个起锦上添花作用的概念，飞快上升为人才战略的核心支柱。HR必须像顶级的产品经理一样，细致地刻画员工从潜在求职者到光荣校友的全阶段旅程图，在每个关键的接触点（如精准吸引、入职引导、在职发展、晋升挑战、离职面谈）添加人性化关怀与专业化支撑，努力营造令人期盼、富有温情的工作场所品牌，进而在激烈的人才竞争中构建起强大的软实力。

（四）HR决策的“进化”：从“经验驱动”到“数据驱动”

HR部门手中掌握着组织最宝贵的资产——关于“人”的数据宝藏。然而，在传统模式下，这些数据大多沉睡在档案柜和孤立的电子表格中。人力资源数据分析的出现，让这些“开口说话”成为可能。它能够帮助HR从后视镜视角转向望远镜视角，预测骨干员工的离职风险、精准识别高绩效潜质人才、科学评估培训与发展项目的真实投资回报率、甚

至优化组织架构与管控幅度。这使得HR部门能够为业务决策提供前瞻性的、基于证据的深度洞察，从而真正赢得在战略会议桌上的话语权和影响力。

二、系统性转型：构建面向未来的人力资源管理体系

面对上述深刻而广泛的冲击，任何零敲碎打的改进都已不足以应对。企业需要的是一个系统性的、协同推进的转型框架，它应涵盖理念、组织、职能与技术四个相互关联的层面。

（一）理念重塑：共识是转型的基石，也是最难的突破口

最高决策层必须率先认识到，人力资源是组织最核心的战略性资产，是价值创造的源泉，而非需要严控的成本项。HR部门的核心价值不在于处理了多少笔薪资事务，而在于为业务增长、组织效能提升和核心能力构建贡献了多少独特的解决方案。同时，一线的业务管理者也需要彻底转变观念，将嵌入团队的HRBP视为可以共创价值的战略伙伴，而非被动执行政策的行政助手。这种顶层共识的建立，需要通过持续的沟通、战略共创研讨会以及精心设计、可见可感的小型成功试点项目来逐步培育和固化。

（二）组织再造：“三支柱”模型的有效运作与本土化适配

由管理大师戴维·尤里奇提出的“三支柱”模型（HRBP，HR共享服务中心HRSSC，HR专家中心COE）为HR的组织转型提供了经典而有效的框架。但其成功的关键在于深入理解其精神实质，避免“形似而神不似”的陷阱：

（1）HR业务伙伴（HRBP）：必须是“懂业务”的HR专家，而非简单的“传话员”或“事务官”。他们需要深度嵌入业务一线，透彻理解其商业模式、竞争态势、财务目标和团队动态，能够将模糊的业务需求“翻译”成清晰、可执行的人力资源解决方案，并推动落地。

（2）人力资源共享服务中心（HRSSC）：其价值绝不仅仅是降本增效，更是通过标准化、自助化和智能化的服务，将HRBP和COE从繁杂重复的事务性工作中彻底解放出来。它的成功极度依赖于端到端的流程优化、友好的用户界面和稳定可靠的技术支撑。

（3）人力资源专家中心（COE）：要避免成为脱离业务实际的“象牙塔”或“政策衙门”。领域专家（招聘、学习发展、薪酬福利等）必须保持与一线的连接，与HRBP紧密合作、敏捷迭代，确保所设计的政策、流程和方案既专业前沿，又极具实操性，能够解决业务的实际痛点。

需要特别强调的是，在实践中，企业必须根据自身规模、发展阶段、行业特性和文化基因，对这一经典模型进行灵活的、本土化的适配。例如，在高速成长的中小型科

技企业，可能更需要先聚焦于强化HRBP的角色，而将部分SSC功能采用外包或高度简化的方式实现；而在大型集团中，则可能需要在COE层面设立更专业、更细分的中心。

（三）职能创新：核心模块的数字化重塑与实践探索

在具体的HR职能领域，创新的实践正以前所未有的速度涌现，这要求HR从业者保持极高的学习敏锐度：

（1）智能招聘：利用AI进行简历的初步筛选和结构化初面，已成为提升效率的标配。但更高级的应用在于构建动态的、精准的“人才画像”，通过机器学习分析内部高绩效员工的特质和外部市场数据，从而智能化地指导招聘筛选和内部人才盘点。同时，建立活跃、透明的“内部人才市场”，鼓励员工基于技能和兴趣进行跨部门、跨项目的流动，是打破部门墙、激活组织惰性、应对突发性技能短缺的最有效手段之一。

（2）敏捷学习：学习与发展必须从一次性、套餐式的“培训”转向嵌入 workflow、按需供给的“赋能”。利用先进的学习管理系统（LMS）和AI推荐算法，为每位员工提供高度个性化的学习路径与发展建议。大力推广“微学习”、情景模拟、项目式学习等模式，让学习与真实的工作挑战紧密结合。更为基础的是，必须着手建立组织的“技能图谱”，动态追踪、评估和可视化整个组织的技能库存与缺口，这将为战略性的人才盘点、继任计划和组织能力审计提供最清晰的依据。

（3）持续绩效管理：已然到了彻底告别那种每年一次、令人发慌且常常流于形式的绩效评估的时候了，转向以OKR（目标及关键成果）为核心，结合高频度、高质量的持续反馈。例如CFR：对话、反馈、认可的灵动型绩效模式，已成为不可阻挡的趋势，这要求全体管理者实现从“评判者”到“教练”的角色更迭，将管理重心放在目标对齐、过程辅导、资源支持以及员工成长上，真正唤起员工的内在动机。

（四）技术赋能：构建一体化、智能化的数字HR平台

技术支撑上述理念、组织及职能变革的根本所在，企业要做前瞻性的规划，配备一个集成化、可扩展的数字HR平台，该平台需具备以下关键特性：

（1）平台化与集成性：务必要完全消除各个HR模块之间的数据孤岛，实现员工数据在全生命周期里的顺畅、无缝隙流通。

（2）智能化与洞察力：平台应把AI与分析引擎内嵌进去，让其不但能高效、无误地处理事务，还可给出描述性、预测性乃至指导性的相关洞察，如高潜人才的甄辨、离职风险的提醒、人才梯队健康度的剖析等，为决策提供

强力后盾。

(3) 坚实的数据安全与合规框架：在充分挖掘数据价值的同时，必须打造严格的数据隐私保护政策及技术壁垒，保证契合愈发严格的法律法规（如个人信息保护法）标准，这是获得员工信任、避开法律风险的起码要求。

三、挑战、隐忧与未来的轮廓

(一) 面临的挑战

向前迈进的路注定不会平坦开阔，企业在实施HR数字化升级的过程里，一般会遇到下面几大核心难题与顾虑：

(1) 文化与人性的阻力：一方面，人力资源岗位员工多为文科出身，对于数字化这类理工科属性较强的技术，员工在短期内掌握数字化系统框架、方法、工具及路径等方面技术难度较大。另一方面，人力资源部门对企业业务认知不足，在推动数字化改革过程难以对其发表专业性意见，与专业部门沟通存在壁垒，由于缺乏价值感，往往只把数字化转型等同于技术升级，忽视其对人力资源改革的真正需求，进而导致数字技术很难真正应用到相关领域并实现其应有的价值。

(2) 数据基础的薄弱：当前，大部分企业虽然具备数字化意识，并逐步开展进行数字化转型，但现有的硬件设施难以支撑现有数字化改革。因此，随着企业的规模不断扩大以及数字化管理中员工数据的不断累积，传统的数据存储以及软件处理能力无法快速有效地处理海量数据，不仅影响企业的运行效率，也影响企业人力资源数字化改革进程。

(3) HR团队自身的技能鸿沟：现有的HR团队也许很精通传统模块的操作，但普遍欠缺业务洞察、数据分析及解读、咨询顾问、产品设计等新兴核心技能，对整个HR团队实施大规模、系统性的能力革新与升级，是转型成功与否的内在核心。

(4) 伦理与隐私的平衡难题：如何在凭借数据提高管理效能与尊重员工个人隐私之间实现谨慎、恰当的平衡，

是一个要持续探讨的伦理困境，算法或许存在的偏见同样要被警惕与监控，防止引发新的、潜藏着的不公平。

(二) 未来展望

展望不远处的未来，我们或许会看到以下趋势变得更加清晰：

AI的深度融入与协作：AI将从辅助工具逐步演进为高度智能的“HR协作者”，甚至在团队组建优化、个性化职业路径规划、个性化激励方案设计等方面承担更核心的决策支持角色。

人性化的回归与升华：在技术几乎无处不在的时代，那些无法被算法量化的要素——如共情能力、真正的创造力、富有韧性的组织文化、工作的意义感——的价值将愈发凸显。未来最成功的HR领导者，将是那些最能平衡“科技效率”与“人文关怀”的艺术大师。

组织韧性的构建成为核心使命：HR将更专注于帮助组织构建“韧性”，即不仅能够预测和应对危机，更能够从中快速学习、适应并变得更加强大的能力。这必然要求组织形态本身向更具弹性、更网络化、更平台化的方向演进。

结语

数字化时代的人力资源管理转型是一场持续的、需要不断调整航向的进化旅程。它要求今天的HR从业者，既要有仰望星空的战略视野，能够洞察商业与技术的未来趋势，又要有脚沾泥土的实践精神，能够深入业务解决最实际的问题。其最终目的是通过技术的恰当赋能、管理理念的根本革新和组织模式的进化，最大限度地释放每一个个体的潜能，从而构建起组织能够持续创造价值的、难以复制的核心能力。必须清醒地认识到，这场深刻转型的成功绝非HR部门能够独自完成的使命，它需要企业最高层的坚定信念与亲自推动，需要业务部门的坦诚信任与紧密协同，更需要全体员工的积极参与和共创。唯有形成这样的合力，企业才能在这场以人才为核心竞争力的新时代竞争中，笃定前行，行稳致远。

参考文献：

[1] 凌榴. 数字化转型下人力资源管理创新探究[J]. 中国集体经济, 2025.

[2] 韩仲央. 数字化转型下企业人力资源管理的创新策略[J]. 老字号品牌营销, 2025.

[3] 陈驰. 数字化背景下企业人力资源发展面临的机遇与挑战[J]. 中国电子商务, 2025.