

# Tendency Practice Research on Human Resource Management about Enterprise in Information Age

Yudan Li, Chunmei Zhang, Xiaolin Xiong, Zheng Xiang

Department of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan  
Email: zgzh@126.com

Received: Dec. 7<sup>th</sup>, 2017; accepted: Dec. 22<sup>nd</sup>, 2017; published: Dec. 29<sup>th</sup>, 2017

---

## Abstract

With the rapid development of information technology represented by the Internet, knowledge and skills sharing and the cross-industry have taken place in the 21st century. It is not only changes the management style of enterprises, but also the practice of enterprise human resources management Innovation. This article elaborates the changes of human resource management practices from three aspects of human resource management concept, organization model and application method so as to provide reference for the promotion and development of human resources management in the information age.

## Keywords

Practice Human Resource Management, Tendency Research, New Changes, Information Era

---

# 信息时代下企业人力资源管理实践的新变化

李余丹, 张春梅, 熊肖琳, 向 征

成都信息工程大学, 管理学院, 四川 成都  
Email: zgzh@126.com

收稿日期: 2017年12月7日; 录用日期: 2017年12月22日; 发布日期: 2017年12月29日

---

## 摘 要

在二十一世纪以互联网为代表的信息技术高速发展的今天, 随着知识和技能的共享与行业跨界不仅让企业的管理方式发生了巨变, 也给企业的人力资源管理的实践带了革新。本文仅从人力资源管理理念、组

织模式和应用方法技术三个主要方面呈现信息时代下人力资源管理实践的变迁，以期与信息时代下企业在人力资源管理的提升与发展提供借鉴。

## 关键词

人力资源管理，实践，新变化，动态

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着互联网与大数据时代的全面来临，组织变革引起社会变革，这也势必引起构成社会的其他方面也会随之改变。那么，从人力资源管理从业者来讲，能否拥有新的人力资源管理理念？组织模式是否能跟上时代的变化？新兴的人力资源管理方法与技术能否实现组织目标落地并持续健康发展？这些都是当下人力资源管理从业者关注的三大主题。

## 2. 人力资源管理理念的新变化

管理理念是管理工作的出发点，是管理制度、管理方法的源泉，也是验证管理效力的一种方式。人力资源管理思想是人力资源管理生产力水平和管理水平的内在反应。20世纪七十年代后西方人力资源管理思想传入中国后，则在我国的发展经历了四个阶段即人事管理阶段(1978~1992)、人力资源管理的意识形态唤醒(1993~1999)阶段、人力资源管理的初步形成阶段(1999~2002)、人力资源的战略管理阶段以及国际人力资源管理阶段(2003年至今)。

随着信息时代的来临，将个人与社会、经济与组织、有形世界与虚拟世界紧密的联系起来，改变了客户、员工、企业、合作伙伴之间的关系。企业与企业之间，企业与员工之间，企业与客户之间，则如同一个命运共同体，没有绝对的赢家，只有合作，才能实现共赢[1]。

信息时代让中国企业不断回顾与审视人力资源管理的价值观，从而促使中国的人力资源管理理念不断的更新。而管理理念的更新，也促使管理内容和方式的不断改变。以大数据、云计算为代表的互联网的时代带来的一系列的影响，也意味着人力资源管理将迎来新趋势。其中以华为，阿里巴巴，为代表的中国企业 HR 三支柱模式的形成，就是人力资源管理理念在中国不断升华的典型代表。“HR 三支柱模型”，即 HR-COE (Center of Excellence or center of Expertise 人力资源专业知识或人力资源领域专家) HR-SSC (Shared Service Centre 共享服务中心)，HR-BP (Business Partner 人力资源业务合作伙伴)。HR 三支柱模式相比重视过程的职能化管理体系更强调人力资源管理的成果与产出，即人力资源管理能为管理层、业务团队、基层员工带来哪些管理组织、管理人员上的支持。HR 三支柱模式是以人力资源的各大职能作为方法论和工具，更好地进行人力资源管理活动。

## 3. 企业组织模式的新发展

组织模式是指一个组织为了达成某个目标或提高效率、利润和竞争力采用的组织形式。过去的企业必须通过严格的管理层级，采用职位分明的上下级模式才能很好的管理整个公司[2]。而现在，随着信息时代带来的平台化、专业化和速度化，让企业内部的整个信息传递变得更加快捷和准确，更大的激发了

企业员工的创新潜力和工作能力，组织模式的发展也越来越趋向于突破组织边界与管理层级。平台组织管理在基础观念上从平台商业模式延伸而来，即组织连接两边或多边(人才、资源、市场机会)并创造价值平台模式的组织管理思维。以最简化的方式来说，就是连接两个以上的资源方或需求方，创造出各方各自独立时无法存在或产生的价值，例如百度连接搜索者与信息、淘宝连接买家与卖家、微信连接人与人。目前主要表现在如下几种新模式：阿里集团“目标集聚，权力分散”的“大中台小前台”运行模式；有响应“领导号召，全员参与”的阿米巴组织模式[3]；有“提倡创新，高效透明”的合弄制模式；有实现“损耗最低，效用最大”的蜂巢式组织模式；有“变换角色，服务客户”的倒三角组织模式；还有侧重“快速分裂，单点突破”的裂变式组织模式。

通过以上的几种组织模式的发展看到其本质，即满足客户需求。在符合这一本质的基础上，每种模式都在不断地增加对员工的关注度，放手让员工自己去做，去创新[4]。在全球化人工智能这个大的时代背景下，无论是市场环境还是生产技术都在不断地革新，在这样的情形下，市场上的各大企业都在随着外部环境变革的同时，把注意力更多的转移到内部组织的发展，从内部打好根基，散发个体的能量，将每个人的能量赋予组织，才能使企业立足社会，创造更好的未来。

## 4. 人力资源管理方法与技术的新发展

人力资源管理方法不仅仅是一种技术，更是一门艺术。技术与理念契合应用，才能使得管理日臻完善，管理绩效和水平不断提升。当下知识经济时代、大数据时代、分享经济时代、互联网“+”时代和人工智能时代等时代背景的不断变化，驱动管理人员不仅要有极强的洞察与预测能力，更应拥有让人力资源管理战略落地的方法与技术。

### 4.1. 新绩效工具兴起

绩效管理是指为了实现组织发展战略和生产经营的目标，采用科学的方法，通过员工的工作业绩、工作能力与工作态度的全面监测，分析和考核评估，确保员工的工作活动和工作产出与组织保持一致。它是人力资源管理职能中最核心、最复杂、最重要的工作。信息技术推动者绩效管理工具的不断迭代，以适应新的时代发展要求[4]。

其中，KSF这种新兴的绩效方法是以BSC为指标基础、以KPI为价值导向、以OKR为落地计划，同时将薪酬变革与设计融入其中，实现从重要过程到关键结果的贯通，从员工价值、薪酬到企业绩效、利润的平衡共赢。员工不喜欢被考评，但喜欢激励。老板喜欢绩效考评，但不愿增加经营成本。这一矛盾必须要通过利益趋同来化解。故绩效考评必须与激励高度融合，才能真能形成强大的合力，达到管理者格局打开和员工创造力提升的双赢局面。另外，OKR绩效工具的应用过程是员工每个季度初与主管沟通制定个人OKR，从下至上制定目标并与组织目标相关联，季度末进行总结和评分，同时可邀请工作相关的同事进行反馈。OKR要求员工设定更为挑战性的目标且每个人的OKR及得分在内部是公开透明的，虽然进行季度评分，但得分并不直接应用于晋升(表1)。

### 4.2. 招聘职能中的人才素质模型雷达图

大数据时代下HRM的招聘与岗位职能的变化大数据时代将促进各种资源的大融合，催生出新模式和新人，数据成为企业重要的生产要素，企业的决策日益依赖于数据挖掘。在对公司人力资源管理中，首当其冲的就是招聘与岗位职能产生重大变化。大数据时代下可以实现“人岗匹配”。它是最符合岗位素质要求的人，配置到他最适宜的岗位上。发达国家的人才管理研究者为了做到人尽其才、才尽其用，已经开发出各种各样的精细化的能力模型[5]。这种模型从多种维度来描述到底什么样的人，进入这

**Table 1.** Big four performance tools of BSC, KPI, OKR, KSF**表 1.** 四大绩效工具 BSC、KPI、OKR、KSF

工具	BSC	KPI	OKR	KSF
定义	平衡积分卡	关键绩效指标	目标与关键成果	关键成功因子
功能定位	BSC, 将企业战略目标转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系, 并对这些指标的的实现状况进行不同时段考核, 从而为达成目标建立起可靠的执行基础。	KPI, 是用来衡量某职位任职者工作绩效的具体量化指标, 是对任职者工作任务完成效果最直接、客观的衡量依据。通常情况下, KPI 主要来源于两个方面, 一方面来源于企业的战略目标, 另一方面来源于部门和岗位的职责。	OKR, 主要用于目标管理, 从公司层面往团队层面再往个人层面逐级分解目标, 使全公司所有人都朝着共同的目标, 共同方向努力。OKR 通常被定义为绩效评估模式。	KSF, 又称薪酬全绩效模式, 也即员工价值管理工具。将员工要的薪酬与公司要的绩效进行全面融合, 寻找两者关注的平衡点, 从而形成利益的共同体, 实现共创双赢。因此, KSF 不仅着眼于绩效优化, 更致力于同步提升员工收入, 激发员工士气和创造力。

个岗位才是合适的。人数众多的企业, 一个一个地进行人工对比, 无疑是一件费时费力的事情, 依靠大数据就能够很快实现“人岗匹配”。当下, 企业招聘中出“人才素质模型雷达图”。这种方法可以很直观地知道公司需要什么岗位的人以及岗位和在岗的人是否匹配, 极大的提高了工作效率。

### 4.3. 培训工具游戏化

企业需要管理、需要规范、需要向内生要效益。技术正在成为一种新生的力量, 既深刻影响着我们的生活, 也深刻地改变着企业管理。这些年培训技术的发展可以用突飞猛进来形容。课程开发、行动学习、私董会、复盘、教练技术、引导技术、案例教学、视觉、混合式学习、知识萃取、微课开发、沙盘、游戏化等。这些方法在企业内部实践应用给培训焕发新的生机。

游戏化培训是一种有趣的方式。首先, 培训师: 引导 + 设计。一名经验丰富的培训讲师在担任引导者时, 可能会一时忍不住说出“答案”, 指示团队“应该怎样做”。但作为一位游戏引导师, 切记要切换身份。一是要从主导式的主讲者转为协助型的支持者; 二在于游戏的重点不再是输赢, 而是促进交流与对话; 三注意“觉察”也是引导者应有的基本心态。其次, 企业需要建立游戏化机制。游戏化整合进企业在线学习是一个长期的过程, 需要详细的计划、适合的工具和专业技术。对于想尝试游戏化学习战略的组织来说, 难度往往较大。排行榜、竞争功能、游戏徽章和升级等是游戏化机制的重要组成部分, 能够有效提升学员对培训的接受度和参与度, 并促使学员建立竞争意识。值得注意的是, 通过游戏机制来促进学习是方法, 其实质则是为了促进学员高效学习, 并最终为企业目标服务。

另外, 百度糯米培训中心通过开展“超级大咖说”栏目, 以社群学习的形式实现每周移动式分享; 微信和在线学习平台进行知识的传播、沉淀, 成功搭建了销售人员的创新型学习渠道。移动信息时代, 移动学习已经成为企业培训不可或缺的一环。碎片化学习所带来的便利性绝不是唯一目的, 主动学习、提高绩效才是最终的学习目标。

### 4.4. 共享经济下新型劳动关系的出现

随着“互联网+”时代的到来, 共享经济模式应运而生。这种新型的经济模式借助互联网平台, 将闲置资源和个人碎片化时间加以利用, 从而实现资源的优化配置。在共享经济时代, 企业借助互联网平台, 使闲置资源得以利用, 不再局限于传统的用工方式, 用工方式出现多元化特征。这样降低了用工管理成本, 给企业带来价格优势, 却也使用工管理过程复杂化、管理难度变大。新经济模式下企业用工管理主要围绕劳务关系与劳动关系之间的特征展开, 企业在招聘、合同的签订、培训、绩效考核与薪酬管理、纠纷处理、合同的解除或终止过程中遇到一系列管理难题。比如网约车平台公司, 如滴滴, 神州等公司



应当维护和保障驾驶员合法权益,开展有关法律法规、职业道德、服务规范、安全运营等方面的岗前培训和日常教育,保证线上提供服务的驾驶员与线下实际提供服务的驾驶员一致,并将驾驶员相关信息向服务所在地出租汽车行政主管部门报备[4]。

#### 4.5. 企业文化建设地位提升

不管企业是转方式、调结构当中的文化转换与改造,还是股权多元化产生的不同文化融合,或者是国际化中的跨文化管理等等,都必须通过对原有文化的变革、创新,实现文化的脱胎换骨,从而形成与企业未来目标相对应的核心价值观和企业精神。故信息时代下,企业文化的升级和再造将挑起新的一波企业文化浪潮。

第一、价值观管理成为主流。美国学者西蒙·L·多伦指出 21 世纪,随着知识型员工数量的不断增长,依靠员工的个人价值观与组织的集体价值观来进行管理,已成为有效提升组织效率的最重要手段。实际上,只有通过建立共同认同的核心价值观,并将此价值观深植于企业员工的心灵中,才能形成员工与企业之间一种自觉的心理契约;才能促使员工内心高度认同企业的战略、理解企业的制度、配合企业的管理,使得他们由企业文化的被动执行者变成自觉自动的主动实践者。这也正是价值观管理的精髓所在。

第二、人的作用不断放大。与价值观管理相对应的,是企业文化中人的作用被放大。文化的创造者、承载者与传播者都是人,文化是人的本质的对象化,因此文化的核心只能是人。人的作用被放大,有两个层面的意思。一是首先企业人要有文化自觉,尤其是企业的高管,领导层。对于现代治理结构的企业来说,企业高管要有企业文化自觉,要成为优秀文化的创制者、引导者和传播者,将价值观融入到企业的管理战略、管理方法、管理制度和管理策略中去。另外,企业员工也应当认识到,企业文化既是企业整体的文化,也是企业每一个个人的文化。要将价值观内化于心,进行自我管理。其次,人的自我意识与主观能动性,是企业中最活跃、最不可限定的因素,这对企业的发展起着决定性的作用。而国外相关的研究也表明,一个企业对于员工本身的开发和培训,要比其投入技术研发、管理、设备、公关等能获得更大的效益。

第三、重视学习型组织建设。学习型组织的目的当然不只是学习,更是通过学习的过程,使人对于企业的企业文化、核心价值观、企业精神产生强烈的认同和归属感,将自身的成长与企业的成长和发展同一,从而给企业发展注入不竭的精神动力,因此其本身也是一种能够充分发挥人的主观能动性的组织与管理模式,通过增强个人的知识与经验,最终达到强化组织的管理、变革和创新能力的目的。

总的来说,以大数据、云计算为代表的互联网的时代带来人力资源管理实践的一系列变化,人力资源管理理念从阶段到新模式,新重心的出现。组织模式更是不断推陈出新,人力资源管理新方法,新工具方兴未艾,这些新的现象都体现了互联网时代对人的价值越发重视,人力资源管理实践就是为不断激发人的积极性与创造性,为更好的实现企业发展与目标向前迈进。

#### 参考文献 (References)

- [1] 常小华. “互联网+”时代下人力资源管理的新趋势及对策分析[J]. 科技经济市场, 2017(8): 192-193.
- [2] 武振协. 从人工低成本走向人本高素质——2014 首届中国人力资源管理前沿问题高端论坛召开[J]. 中国国情国力, 2014(5): 80.
- [3] 张屿. 阿米巴组织的薪酬管理研究——以海尔为例[J]. 管理论坛, 2017(5): 63.
- [4] 彭剑锋. 互联网时代下人力资源新思维[J]. 中国人力资源开发, 2014(12): 6-9.
- [5] 唐鏊, 徐景昀. 共享经济中的企业劳动用工管理研究[J]. 中国工人, 2016(1): 26-28.

**知网检索的两种方式：**

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2160-7311，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：[mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)