

数字时代下的组织变革与 人力资源管理趋势

——不做“泛泛而谈”，聚焦企业案例与新观察方法

胡明
20230924
北京密云

主要内容

为什么？题解，目的 “三字判别法”

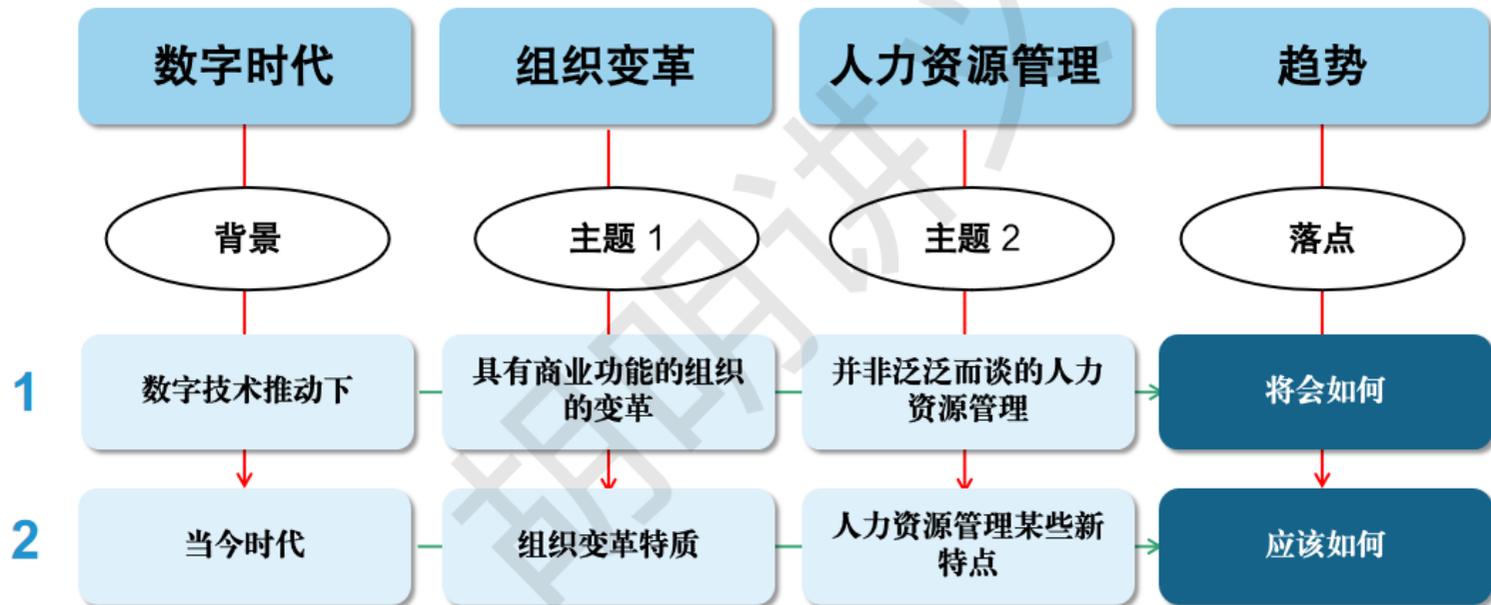
以案说理（案例）：我所经历的组织变革/企业案例：某集团三次组织变革

综合视角（案例）：我所理解的人力资源管理趋势

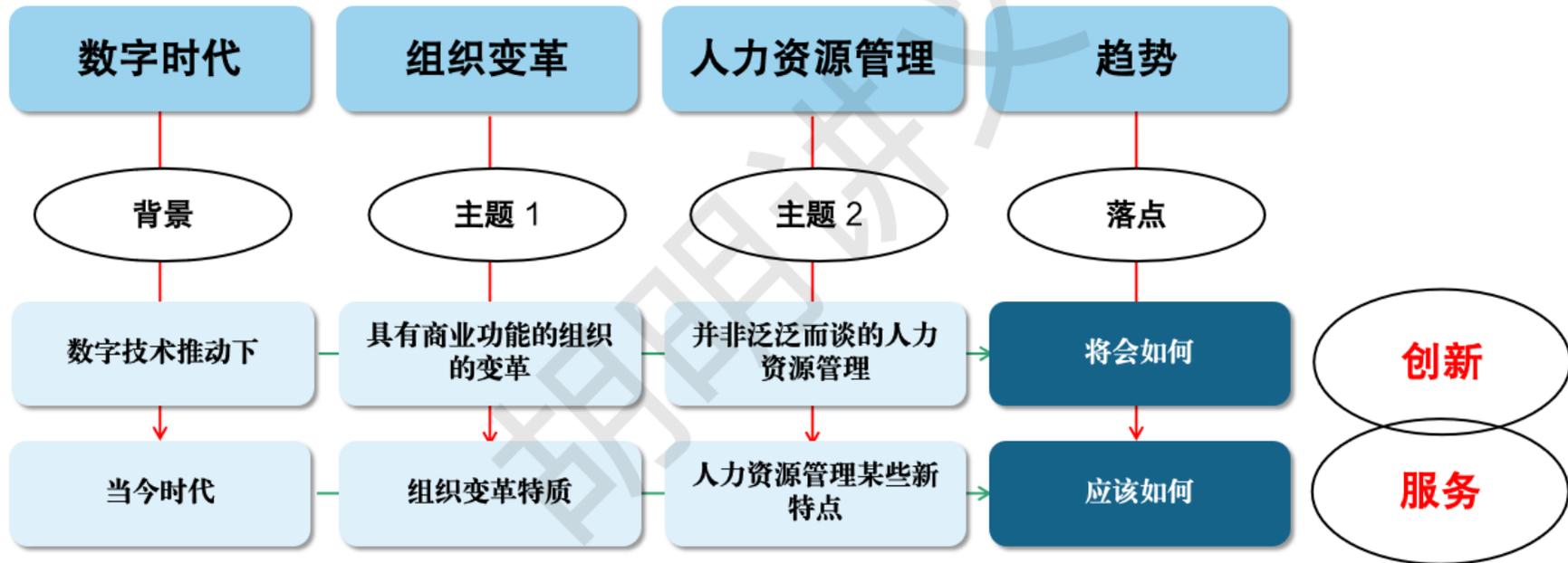
观察方法：运用“升维思维”建立“五四矩阵”分析观察判断

思维方法：面对趋势，建议

运用内涵解读方法，确定我们在谈什么话题，研究什么问题。



运用内涵解读方法，确定我们在谈什么话题，研究什么问题，具有什么价值。



是否有价值的“三字判别法”（我自己总结的十一字方法论，版权登记证）

咨询方法论

先进企业领先实践

咨询顾问个人经验

信

可信。信任。信用。相信。
亲身经历，事后总结。
听闻转述，加以考证。
信息量少，想象力强。

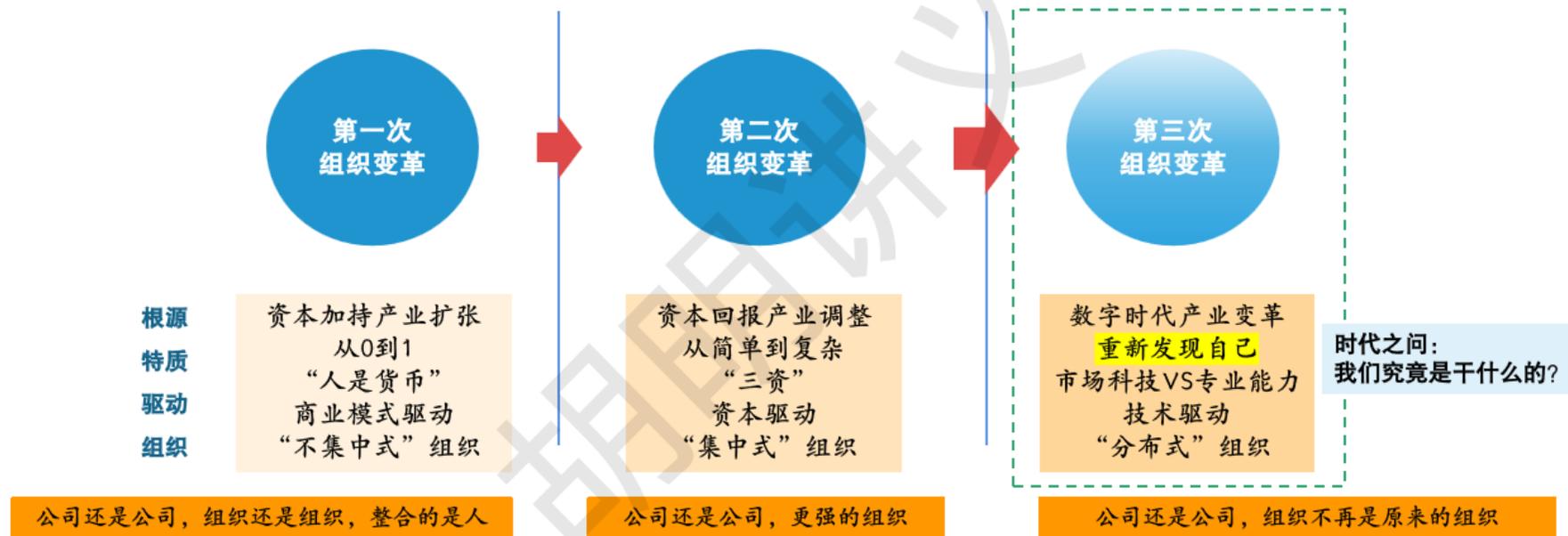
证

证实。证明。证据。载体。
能够证明，能够以为公众
所认可的方式证明。具有
可验证的载体，或者，可
在一定程度上避免修改。

通

通达。通顺。解决问题。
具有穿透力，能够使用到
更多的场景，具有普遍性，
而不只是具有特殊性，能
被多数人理解和接受。

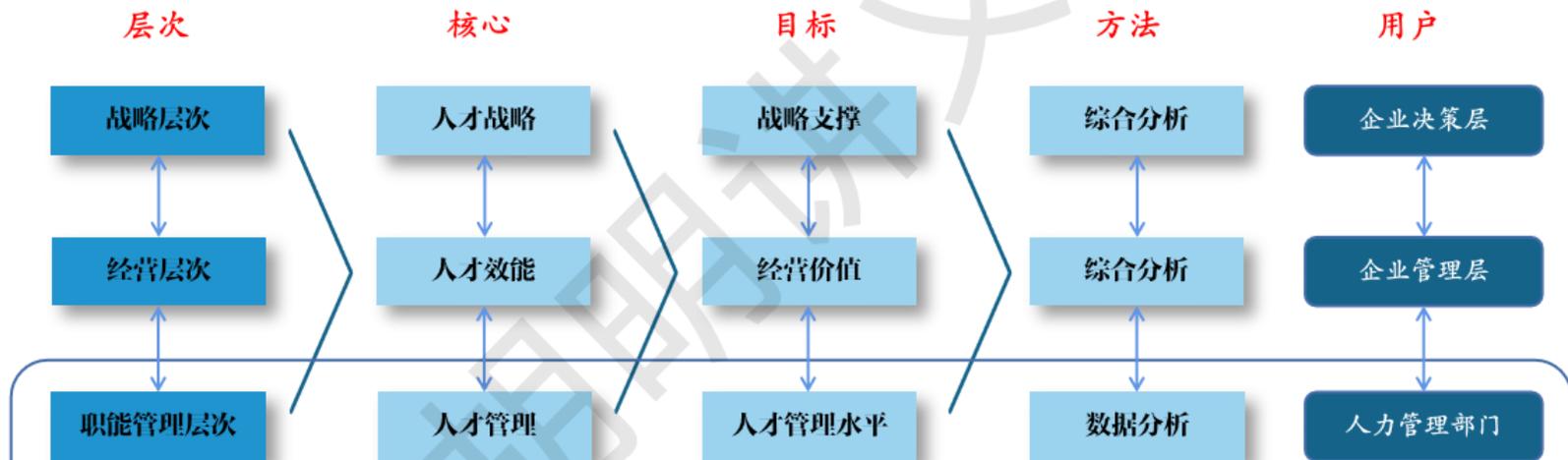
三次组织变革，内涵，原因，特点，启发



第二次组织变革：公司治理层次变革，从“商业+专业”走向“集团+资本”。



回到人力资源问题



常见的人力分析层次，与战略数据、业务数据、经营数据关联度低，仅仅展示人力数据的结构、变化、对比，无法反映人力数据背后的意义和多维度价值，应该向上提升至至少经营层次分析。

人力数据分析如何支持组织变革

第三次组织变革：数字时代的变革，从“集团+资本”走向“市场+科技”。



数据、数字化工具，是新商业模式的标配

推动第三次组织变革的，不是疫情，而是新技术，无论主动还是被动，新技术已经成为了主发动机。新技术要求的，绝不仅仅是设备，绝不仅仅是“数字化”转型，更为核心的是人的思维、素养、行为，是经营管理体系的更新能力。



执行总裁

第三次组织变革：数字技术给整个行业带来了重大影响，组织变革的核心是.....理解

技术、政策、市场，都已经发生了巨大的变化。叙事方式产生了颠覆性的改变。产业升级与技术替代同步出现。推动组织变革的核心动力，是**如何更好地理解市场，运用新技术服务市场。**



产业地图（理解/竞争生态位）> 组织架构图（资源/能力）

永远追求新价值

元宇宙（航空数字资产、航空数字价值）

教育（培养全行业的人才）

传统作业的新方式

全新服务

融入全新场景

科技推动产业替代

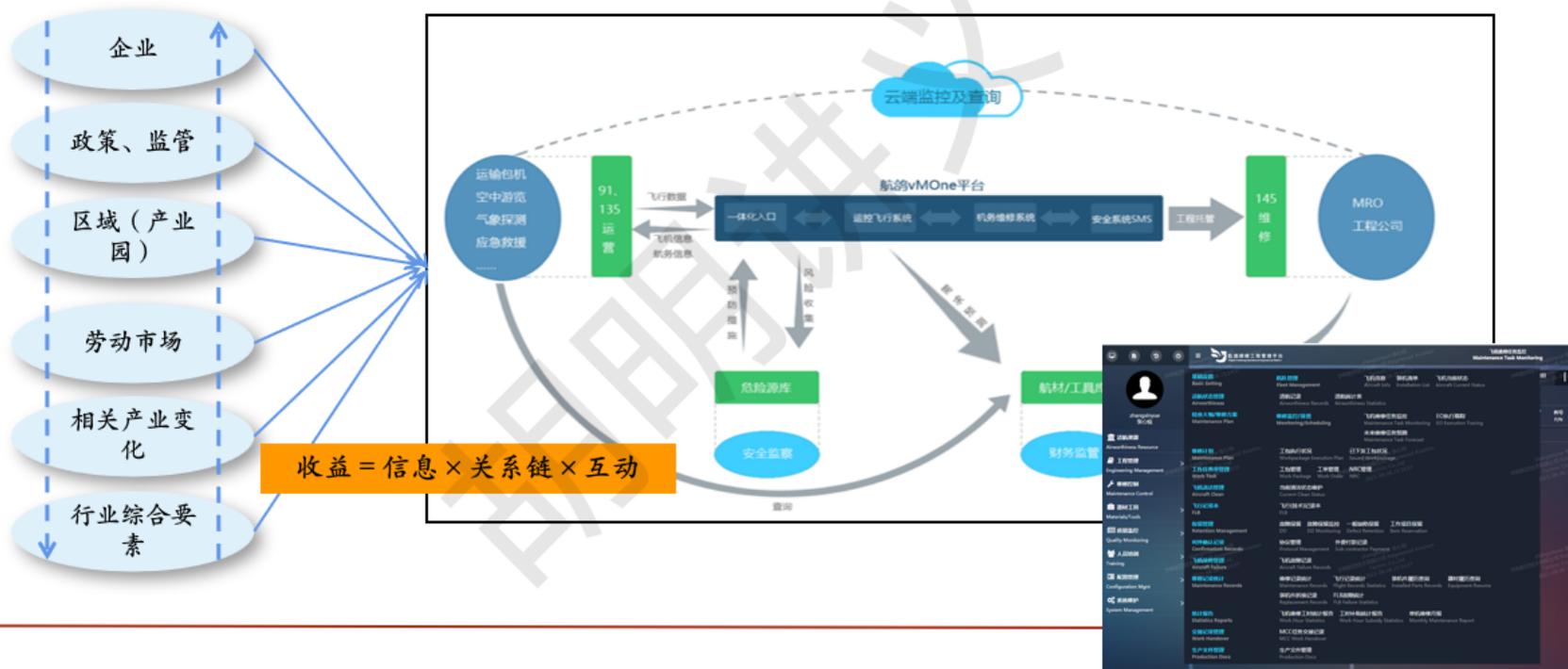
金融

重新定义资源

国家和各地政府政策

快速发展的经济所形成的有效市场

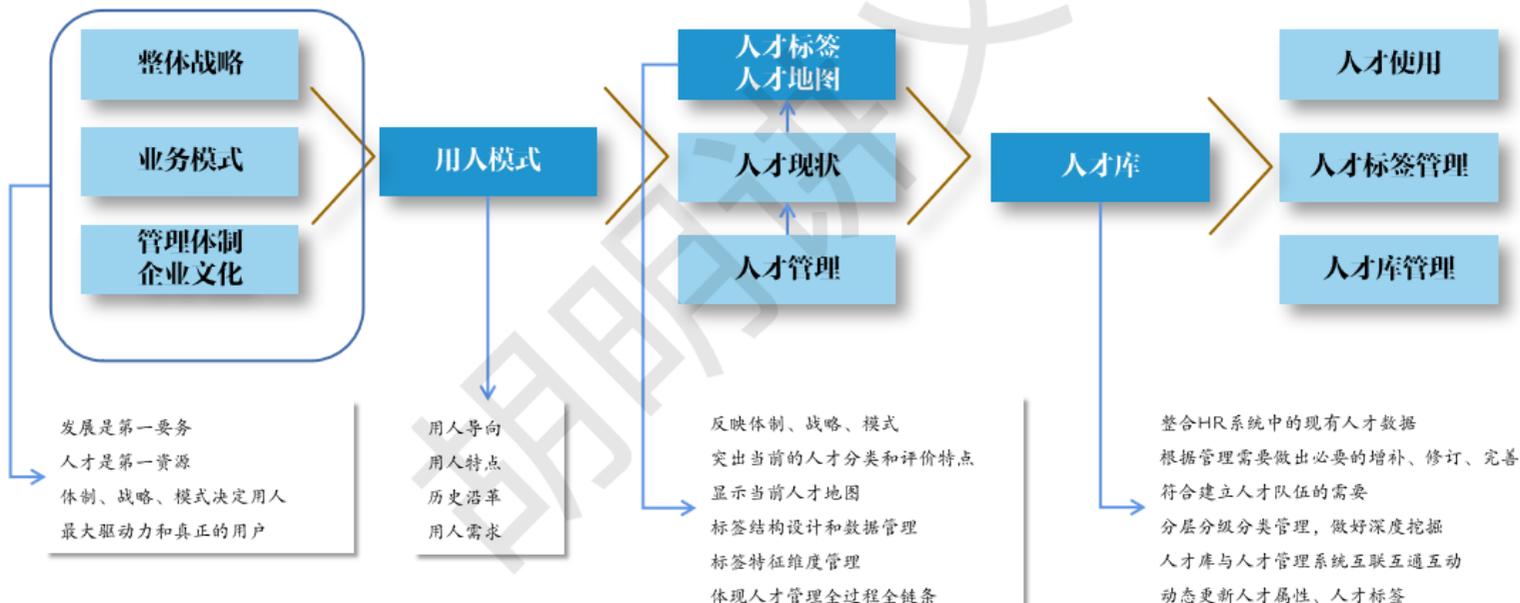
第三次组织变革：能够透彻理解整个产业，并运用数字技术实现.....升维



第三次组织变革：能够透彻理解整个产业，并运用数字技术实现.....升维



回到人力资源问题



第三次组织变革：能够透彻理解整个产业，并运用数字技术实现.....升维

组织变革之下，人力资源管理的“主视觉”发生了重大变化



人力分析的战略功能视图
当前1号指标管控
 老板关心的重点工作、当前的核心任务分析

用数据说话
 用数据决策
 用数据管理
 用数据创新

**人力分析的
 业务深入理解视图**
人力资本分析决策

集团管控、核心管理指标监控、中长期指标监控、“三重一大”类指标分析等

**人力分析的
 管理功能视图**
人力资源管理参谋

总体总量总额、各类管理性指标分析，员工人力资源画像、人力资源部日常工作监控分析等

**人力分析的
 信息感知功能视图**
人事数据可视化

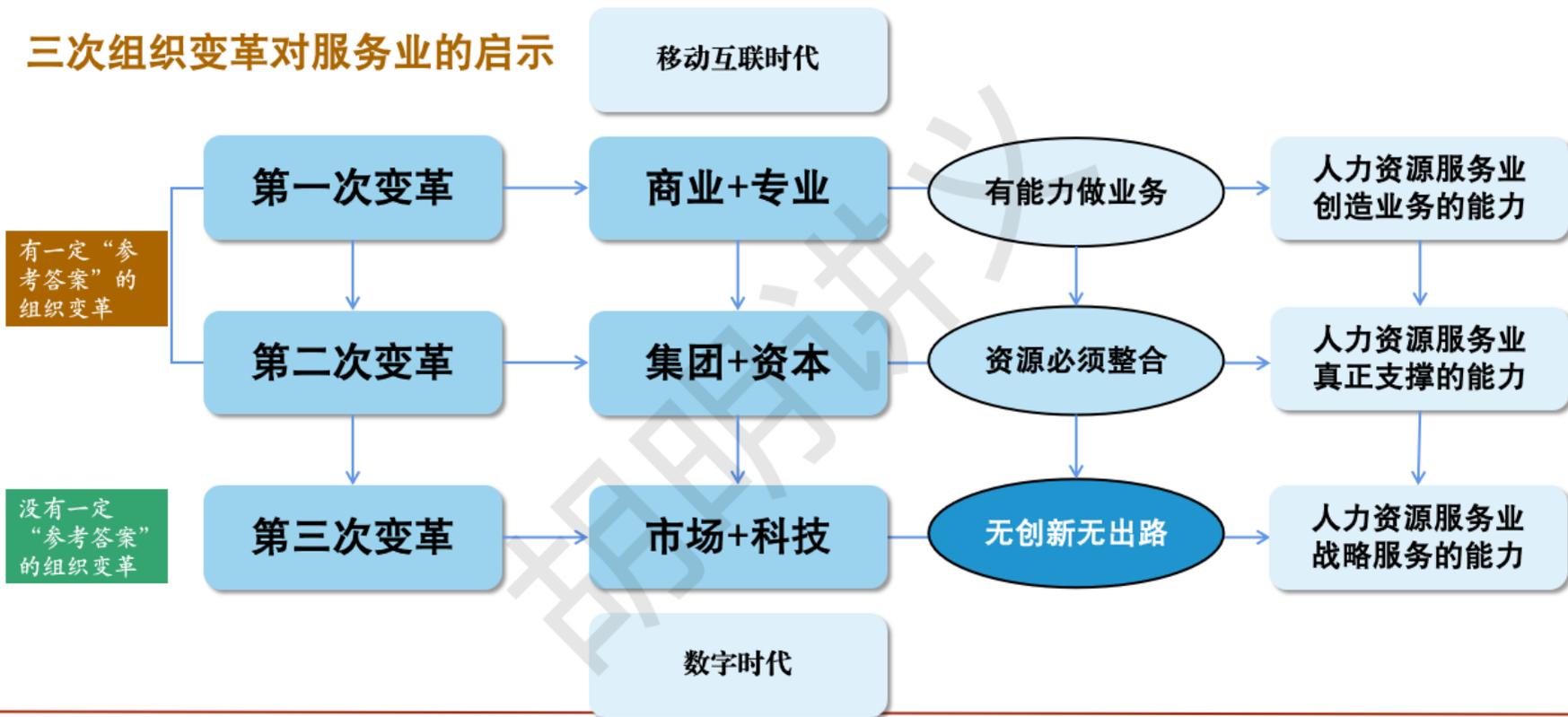
看到选、用、育、留、去等管理流程中的信息和数据，并进行分析

用数据说话
 用数据决策
 用数据管理
 用数据创新

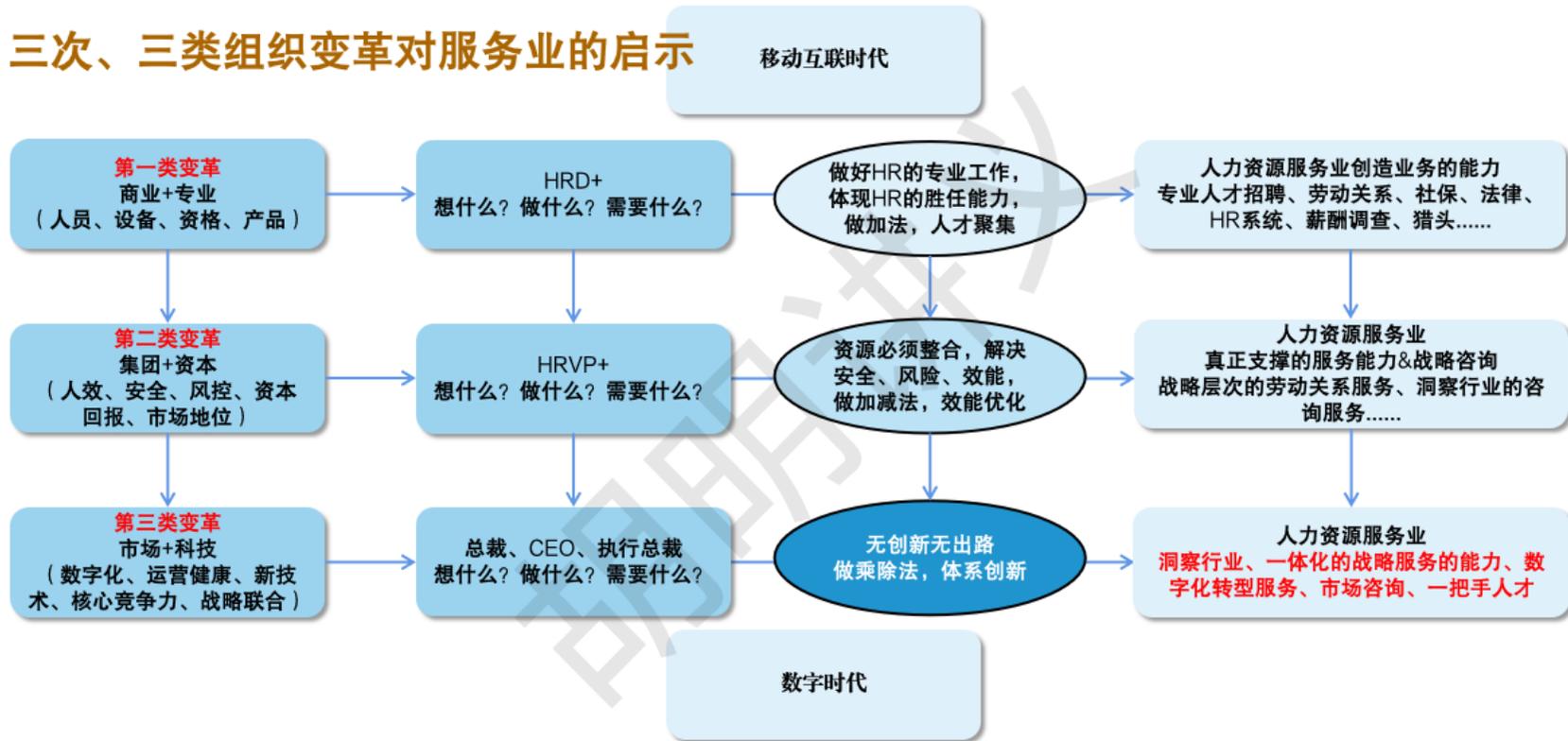
管理流程入口

与其他业务系统关联入口

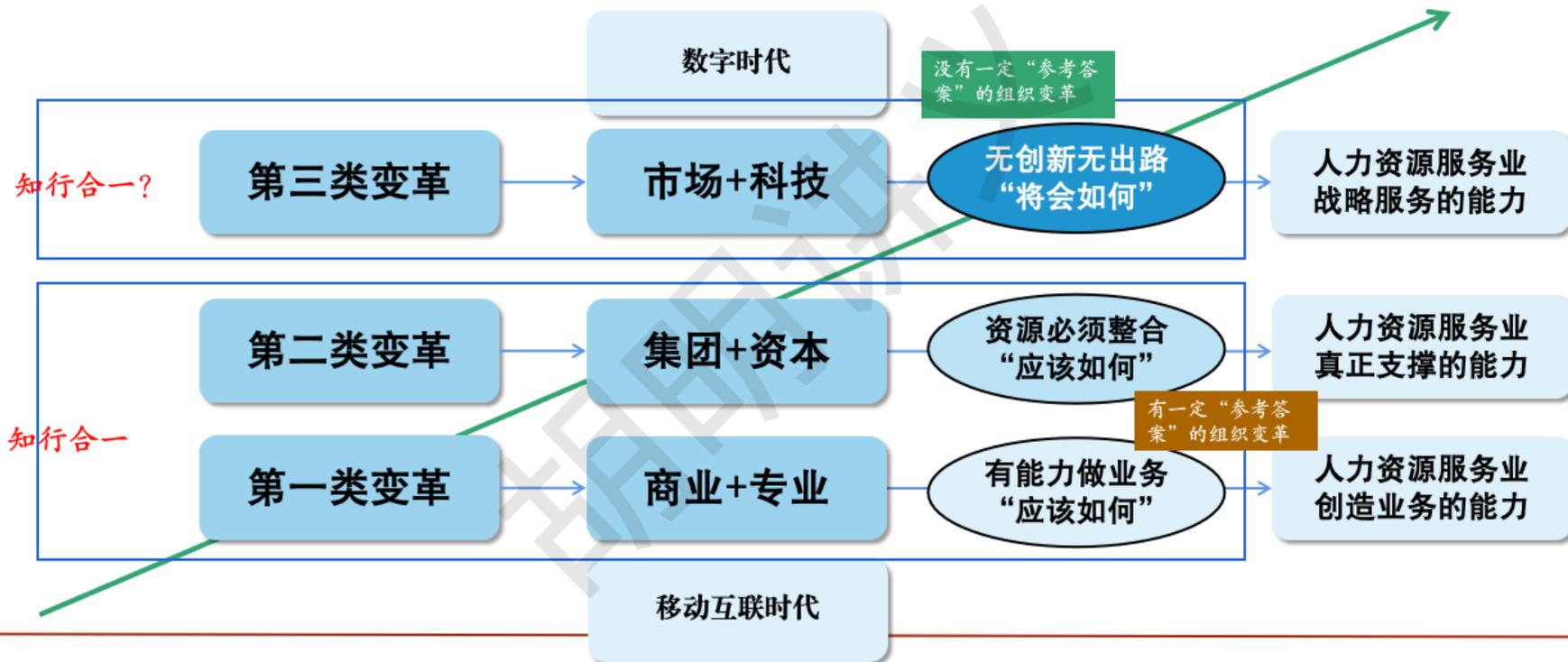
三次组织变革对服务业的启示



三次、三类组织变革对服务业的启示



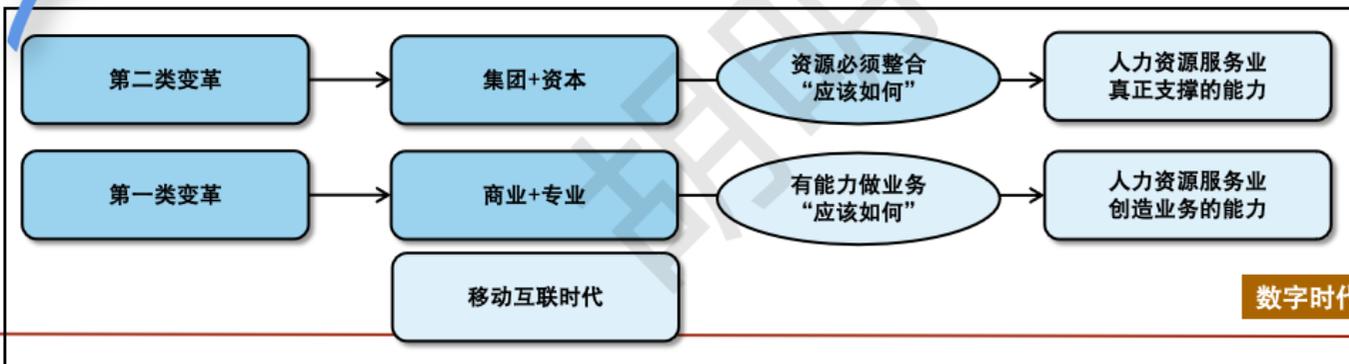
三次组织变革对服务业的启示：趋势就是，创造业务-真正支撑-战略服务



数字时代组织变革方法与服务业启示：感知力、理解力、想象力、科技力、实现力

分布式的组织布局，经营数据驱动决策，科技进步实现市场的升级

数字技术、AI技术，将会再次改变商业模式



数字时代变革的重要基础

我所理解的人力资源管理趋势：“发散” --- “聚焦”



我所理解的人力资源管理趋势（1）：AI大模型能不能带来颠覆？HR服务大模型？

2013年，院士意见：
2020年，HR大数据.....

2022年，AI大模型
202X年，HRAI.....

国资发〔2023〕35号文件，到2027年底，国资央企大数据体系全面建成，自主可控的“1+X+Y”大数据平台全面建成



智谱·AI

塔尖人才

四方人才画像 连接创新

我所理解的人力资源管理趋势（1）：AI大模型能不能带来颠覆？确定的四条趋势

一、AI+HR 迭代发展路径



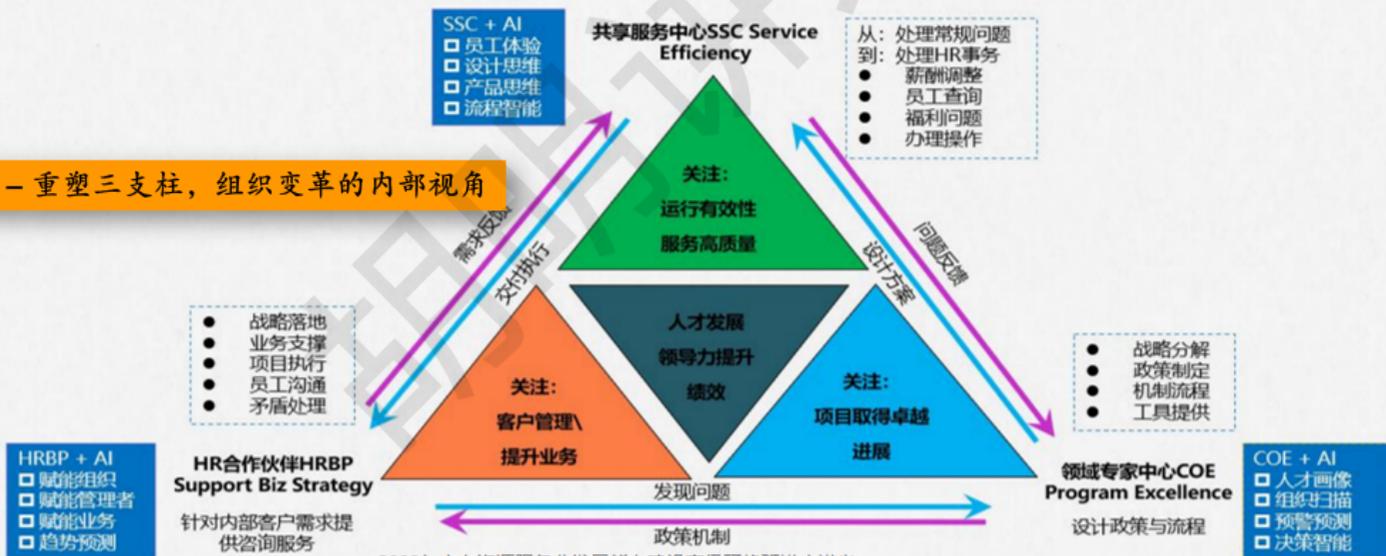
结论：

- ◆ 通过研究发现，改革开放40+年以来，头部企业进行HR数字化，经历了四个阶段：**线上化、信息化、数字化、智慧化**，简称**四化模型**；这四个阶段也分别对应人力资源管理的四个发展阶段（系统支撑业务）。
- ◆ 技术也经历了从数据库到三个I的演进路径：**BI、DI、AI**，很好地驱动了人力资源数字化的发展。
- ◆ 人力资源数智化必然是从**流程智能**、到**决策智能**的创新演变；从支撑人力资源管理，到**赋能业务**发展的转变。

我所理解的人力资源管理趋势（1）：AI大模型能不能带来颠覆？

- 组织CT看**管理幅度**：京东的8150原则，保证组织扁平化
- 组织CT看**流程审批**：百度的2+2原则，网龙的数字官自动审批，确保运营效率
- 人才CT看**密度、厚度、承重墙**：百度的人才智库，保障人才供应链
- 全景CT：**事前预测、事中预警、事后分析**：百度的“智”系列（智留辞、智风控、智文化.....）

AI+HR 应用实践 - 重塑三支柱，组织变革的内部视角



我所理解的人力资源管理趋势（2）：建立更为精准透彻的感知、理解、行动能力



我所理解的人力资源管理趋势（2）：案例，更为精准透彻的感知、理解、行动能力

1 “多方位支持业务发展，夯实HR底层思维与素养，上承接战略，下落地设计，赋能HR承接并落地企业战略。”——懂战略，能落地。

科技企业)

2 “明确员工要求，除了完成基本工作，要用管理者的思维思考问题、优化自己的工作。”——职业进阶首先是思维进阶。

药企

3 “推动人力资源管理从‘服务提供商-职能专家-变革推动者-战略伙伴-业务领导者’进化。”——人才优先，数字化驱动

纳斯达克上市汽车智能企业

4 “人力资源部门要做好管理赋能，解决危机意识淡薄、内生动力不足、经营效益效率不高等问题，实现‘机构精干高效’‘干部能上能下’‘人员能进能出’‘收入能增能减’的市场化经营机制，进一步释放组织动能，激发员工活力，推动公司高质量发展。——方向感，顶层设计，担当

央企)

5 “人力资源部不仅建立线上学习平台，更助力公司建立一所符合甘李特色的现代化、数字化的企业人才输出平台，建立一套属于甘李人的智库。——吸引保留和用好年轻人是个战略性任务。

药企

以上为部分北京企业，人力资源服务业该做什么？

2022年度上榜企业HR的任务和要求



本次评选历时2个月，共收到上百家企业的报名申请，在经过初筛以及专家委员会评选后，最终遴选出30余家极具创新性和实践意义、为企业转型与业务发展赋能，或者获得员工与社会认可的优秀案例，分别获得最佳实践奖和最佳雇主奖。6位带领企业开展优秀实践的管理者荣获年度领军人物，7家企业最终荣膺“HRA中国人力资源价值大奖”。

我所理解的人力资源管理趋势（2）：案例，更为精准透彻的感知、理解、行动能力

1 “多方位支持业务发展，夯实HR底层思维与素养，上承接战略，下落地设计，赋能HR承接并落地企业战略。”——懂战略，能落地。

科技企业

懂战略 能落地

2 “明确员工要求，除了完成基本工作，要用管理者的思维思考问题、优化自己的工作。”——职业进阶首先是思维进阶。

药企

管理思维 优化工作

3 “推动人力资源管理从‘服务提供商-职能专家-变革推动者-战略伙伴-业务领导者’进化。”——人才优先，数字化驱动

纳斯达克上市汽车智能企业

推动变革 业务领导

4 “人力资源部门要做好管理赋能，解决危机意识淡薄、内生动力不足、经营效益效率不高等问题，实现‘机构精干高效’‘干部能上能下’‘人员能进能出’‘收入能增能减’的市场化经营机制，进一步释放组织动能，激发员工活力，推动公司高质量发展。——方向感，顶层设计，担当

央企

机构 干部 人员 收入

5 “人力资源部不仅建立线上学习平台，更助力公司建立一所符合甘李特色的现代化、数字化的企业人才输出平台，建立一套属于甘李人的智库。——吸引保留和用好年轻人是个战略性任务。

药企

人才平台 人才智库

培训、咨询、服务

培训、咨询、服务

培训、咨询、服务

培训、咨询、服务

培训、咨询、服务

服务创新的蓝海

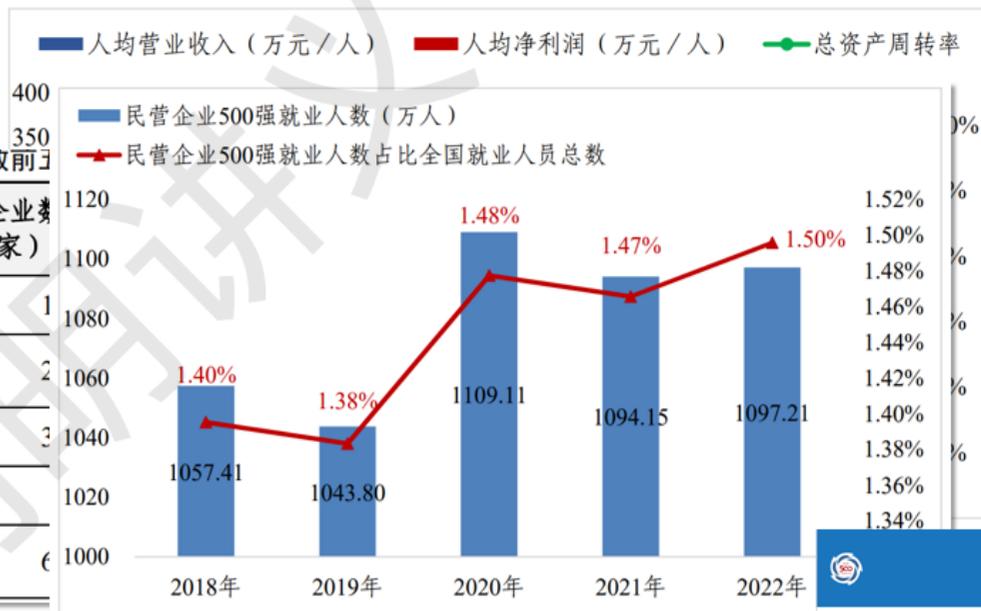
逻辑：经营战略→人力资源战略→人力资源需求→人力资源服务

技术：战略新兴产业/技术→AI、大数据等外溢到人力资源→人力资源技术→人力资源服务创新

我所理解的人力资源管理趋势（3）：数据，更为精准透彻的感知、理解、行动能力



序号	所属行业	2022 年就业人数 (万人)	入围企业数量 (家)
1	互联网和相关服务	122.38	1
2	计算机、通信和其他电子设备制造业	97.74	2
3	电气机械和器材制造业	95.31	3
4	汽车制造业	93.75	4
5	黑色金属冶炼和压延加工业	79.89	6



我所理解的人力资源管理趋势（3）：数据，更为精准透彻的感知、理解、行动能力

2022年，民营企业500强共有38家企业出现亏损，较上年亏损总额为1111.80亿元，较上年减少232.27亿元；亏损企业2022年营业收入较上年减少21.84亿元，降幅为5.11%。企业三

表 20 2022 年民营企业 500 强销售净利率不足 2% 的行业

所属行业	企业数量 (家)	营业收入 (亿元)	税后净利 (亿元)
黑色金属冶炼和压延加工业	68	56479.86	1111.80
石油、煤炭及其他燃料加工业	24	20893.78	367.27
金属制品业	12	5284.83	90.07
造纸和纸制品业	5	2940.74	41.74
批发业	31	16681.59	179.20
商务服务业	12	6629.04	67.15
化学纤维制造业	9	9905.57	85.65
农业	2	3110.61	-3.44
航空运输业	1	438.52	-145.45

表 36 2022 年民营企业 500 强面临的挑战

项目	产业链、供应链风险加大	科技竞争日益加剧	逆全球化的冲击	企业自身在创新、人才、管理等方面尚存在短板	供求脱节，国内有效需求不足	我国生产体系内部循环不畅
----	-------------	----------	---------	-----------------------	---------------	--------------

表 63 2022 年民营企业 500 强实施数字化转型的主要途径

途径	企业数量 (家)	占填报企业比例	占 500 强比例
依托工业互联网平台等数字化服务商，实现企业生产、获客、销售、物流等业务数字化转型	336	72.26%	67.20%
加强企业数字化人才队伍建设	331	71.18%	66.20%
应用数字化产品和服务	329	70.75%	65.80%
推进智能制造，实现网络化协同、个性化定制、服务化延伸、数字化管理	317	68.17%	63.40%
加快大数据、云计算和人工智能等技术应用，探索发展新业态、新模式	272	58.49%	54.40%
实施设备上云和业务系统向云端迁移	207	44.52%	41.40%
企业不断积累数字资产并创造价值	183	39.35%	36.60%
通过设备共享、产能对接、生产协同，促进中小企业深度融入大型企业的供应链、创新链	174	37.42%	34.80%
填报企业数量	465	100%	93.00%

我所理解的人力资源管理趋势（4）：“储备人才”会成为重要趋势吗？



优化创新产业环境，加强人力资源开发利用，加大人才振兴的政策支持力度，打造更多创业创新平台，支持东北留住人才、引进人才。



习近平：支持东北留住人才、引进人才



大国人才

国家战略、大政方针、大趋势



储备人才、不储备美元 🌱

对于选拔人才，任正非称，“我们要建立一个自己的高端人才储备库，只要是优秀人才都可以进来，包括非边界内专业的人才愿意到边界内来工作，我们就愿意要。我们是储备人才，不储备美元，最终储备出自己的人才库。”

任正非认为，物质激励不是最主要的，最主要是让人才能找到自己热爱的工作岗位。

任正非认为，华为一直贯彻选拔制，因为人才不是靠培养，而是自我成长。要创造人才成长的土壤，就如“一杯咖啡吸收宇宙能量”。



要“炸开”思想，让优秀人才涌现、英雄辈出！任正非内部最...

灼见——聚合有穿透力的思想观点和有愉悦感的艺术作品。



灼见

领先企业发展、特色趋势



坚持做优环境与涵养生态相结合，着力构建“基础研究+技术攻关+成果产业化+科技金融+人才支撑”的全过程创新生态链，打造更加开放、包容、自由的创新生态体系。



划重点！广东如何推进河套深港科技创新合作区深圳园区建设...



深圳发布

区域经济发展、集中趋势

政府和城市与企业一样，具有同样（甚至更强）的“**人力资源服务市场创造力**”。对人力资源服务业而言，人力资源管理趋势，绝不单单是某些企业在做什么。

我所理解的人力资源管理趋势（4）：政策 × 区域 × 产业 × 人才 × 企业

表4. 2022年度上榜中国民营企业500强的苏州企业

排名	名称	所属行业	营收	属地	创立
1	3 恒力集团	C25 石油、煤炭及其他燃料加工业	7323.45	吴江区	1994
2	15 盛虹控股	C26 化学原料和化学制品制造业	3479.79	吴江区	1992
3	19 江苏钢铁	C31 黑色金属冶炼和压延加工业	3027.56	张家港市	1975
			1310.03	吴江区	1991
			1300.05	工业园区	1990
			1205.61	张家港市	1984
			678.53	张家港市	1997
			452.54	吴江区	1999
			402.31	张家港市	2001
			372.29	常熟市	1993
			349.47	常熟市	1976
			344.66	吴江区	1994
			340.00	高新区	2001
			320.79	张家港市	1975
			317.93	吴中区	1980
			310.69	相城区	1952
			295.88	张家港市	1998
			291.36	吴中区	1993
			288.05	昆山市	1993
			287.32	常熟市	1988
			282.33	太仓市	1972
			273.51	张家港市	1994
			273.19	吴江区	2005
			273.04	工业园区	1986
25	488 东渡纺织	C18 纺织服装、服饰业	270.33	张家港市	1956
26	500 东华能源	F51 批发业	263.67	张家港市	1996



一线城市	IT通信电子	交通运输和仓储邮政	住宿旅游	农林牧渔	医药卫生	家电	广告营销	建材家居	建筑房地产	教育	文化体育娱乐	日化百货	机械制造	汽车	法律商务人力外贸	生活服务	社会公共管理	纺织服装	能源采矿化工	金融保险	食品加工	餐饮
上海市	→ 0	↑ 1	↑ 1	↑ 1	↑ 1	↑ 1	→ 0	↑ 1	↑ 1	↑ 1	→ 0	↑ 1	→ 0	↑ 1	→ 0	→ 0	↑ 1	→ 0	↑ 1	↑ 1	↑ 1	↑ 1
深圳市	→ 0	→ 0	↑ 1	→ 0	↑ 1	→ 0	↑ 1	↑ 1	↑ 1	↑ 1	↑ 1	→ 0	↓ -1	→ 0	→ 0	→ 0	→ 0	→ 0	→ 0	↑ 1	→ 0	↑ 1
北京市	↓ -3	↓ -1	↓ -2	↓ -1	↓ -2	↓ -1	↓ -3	↓ -2	↓ -2	↓ -2	↓ -1	↓ -1	→ 0	↓ -1	↓ -2	→ 0	↓ -1	→ 0	↓ -1	↓ -2	↓ -1	↓ -2
苏州市	↑ 2	→ 0	↑ 1	→ 0	↑ 1	↑ 1	↑ 2	→ 0	→ 0	→ 0	↑ 1	↑ 1	↑ 1	↑ 1	↑ 2	→ 0	→ 0	→ 0	↑ 1	→ 0	↑ 1	↑ 1
广州市	↑ 1	→ 0	↓ -1	→ 0	↓ -1	↓ -1	→ 0	→ 0	→ 0	→ 0	↓ -1	↓ -1	↑ 1	↓ -1	→ 0	→ 0	→ 0	→ 0	↓ -1	→ 0	↓ -1	↓ -1

↑ 3	上升3名
↑ 2	上升2名
↑ 1	上升1名
→ 0	持平
↓ -1	下降1名
↓ -2	下降2名
↓ -3	下降3名

“今天看组织变革和人力资源管理趋势，不单单是看一个或几个甲方企业的情况，而是必须升维。因为一个乙方服务业企业，不会仅仅服务一个企业，也不一定仅仅在一个地方提供服务，如果所服务的企业超过一个、所服务的地区超过一个，就必须升维思维。”

数据来源：全国工商联2022年9月7日发布《2022中国民营企业500强》榜单。其中营业收入为2021年总营收（亿元）。

我所理解的人力资源管理趋势（5）：垂直人才库-流动库-数据库-智库

高校人工智能专业在校生及毕业生人数情况说明：

截止到 2022 年底，全国高校人工智能专业&人工智能+专业，在校生总数量约 11.5 万人；

2022 年(第一届)毕业生数量约 3.6 万人；

2023 年(第二届)毕业生数量约 5.5 万人。

本科生：

1.人工智能专业学生数量($497*30$)=14910 人(约 1.5 万人);2022 毕业生数量:($35*30$)=1050人;2023 年毕业生数量: ($180*30$)=5400 人;

2.人工智能+专业学生数量($1917*30$)=57510 人(约 5.8 万人); 2022 毕业生数量:($482*30$)=14460人 (1.5万人); 2023 年毕业生数量: ($373*30$)=11190人(约1.2万人)

专科生

1.人工智能技术应用专业学生数量($458*30$)=13740 人(约 1.4 万人); 2022 毕业生数量:($173*30$)=5190 人(约 0.5 万人); 2023 年毕业生数量: ($387*30$)=11610人(约1.2 万人);

2.人工智能+专业学生数量($920*30$)=27600 人(约 2.8 万人); 2022 毕业生数量:($620*30$)=18600人(约 1.9 万人); 2023 年毕业生数量:($853*30$)=25590 人(约 2.6万人)

总结：今天看趋势，需要运用“升维思维”建立“五·四矩阵”分析观察判断

N次变革

1 特征

2 要点

3 影响

4 对策

1 科技与产业

AI大模型?

2 政府与政策

不同地方的政策力度不同?

3 地方与区域

产业园区、经济发达地区?

4 企业与创业

企业、事业、创业?

5 人才与劳动

人才标签?

三次变革

二次变革

一次变革

面对趋势，建议：觉行合一+知行合一+信证合一

知行合一：从已知到未知

觉行合一：从未知到已知

信证合一：从想法到现实

$$\text{结果} = \frac{\text{博学} \times \text{审问} \times \text{慎思} \times \text{明辨}}{\text{意} + \text{必} + \text{固} + \text{我}} \times \text{笃行}$$



胡明 信通智创



欢迎交流共创！
胡明 13366267719