

THE FUTURE OF HR

HR的未来简史

洞悉人力资源管理未来发展的启示录

Understanding HR Management Trends That Will Shape Our Future

唐秋勇 等著



技术的突变



商业环境的跃迁



工作的升华



组织的重构



人力资源管理的革命



超级HR的诞生



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

THE FUTURE OF HR

HR的未来简史

洞悉人力资源管理未来发展的启示录

Understanding HR Management Trends That Will Shape Our Future

唐秋勇等著



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

HR的未来简史 / 唐秋勇等著. —北京：电子工业出版社，2017.8
ISBN 978-7-121-32106-1

I. ①H… II. ①唐… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第162174号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京顺诚彩色印刷有限公司

装 订：北京顺诚彩色印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：20.25 字数：325千字

版 次：2017年8月第1版

印 次：2017年9月第2次印刷

定 价：78.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zits@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

前言

一切坚固的东西都将烟消云散，个体崛起的时代已经到来，人力资源行业正在经历一场史无前例的大变革。

共享经济、工业 4.0、物联网等新经济，以及云、大数据、人工智能等新技术正在以前所未有的速度变革着商业环境和模式、对传统企业管理进行着冲击。新技术正助推变化的发生，并导致许多商业形态的消亡。那么，未来的商业组织和工作将是什么样子？

商业环境正在发生剧变，而组织也面临着未来发展的空前挑战。对于领先组织而言，越领先意味着越接近灭亡，大型企业创新导致的必然趋势则是科层式组织架构的崩溃，而组织的边界也正在被打破。与此同时，随着个体的崛起，自由工作方式成为未来职场大趋势，阻拦自由工作方式的障碍早晚会土崩瓦解。未来，传统的职业概念及人力资源管理方式都将失去意义。

在个体时代，权威不断消失。组织形态和工作方式也正在发生变革，传统的集中在固定场所和时间的工作方式逐渐被瓦解，员工与组织之间则从雇佣关系走向联盟关系：企业将演变成由全职雇员与自由工作者组成的混合体，而未来的工作也将由全职员工、自由工作者、外包服务机构、人力资源平台和人工智能等协同完成。

在个体价值崛起时代，组织的职能不再是分配任务和监督工作，而是搭建平台和培育土壤，让员工的专长、潜力、兴趣等能够得到更好的发挥。对于组织而言，未来要管理的员工将变得更加多元化和复杂化。人力资源管理者需要利用多方资源，充分利用多样化的劳动力，进入人力资源管理新时代。

未来，扑面而来。组织如何突破创新者的窘境？未来，雇佣时代是否走向终结？如何重构未来的组织发展战略？人力资源管理如何应对全球化人才布局、技

术的突变、文化意识，以及文化多样性、组织变革等问题？人力资源部门如何进行快速迭代？人力资源管理者如何帮助组织快速适应未来商业环境和组织形态的变革？面对时代的挑战，人力资源管理者如何定位未来角色？

人力资源管理正在经历一场史无前例的历史性变革，没有简单便捷的答案可循。实际上，容易解决的问题不复存在。

在快速变化的商业环境之下，人力资源部门必须直面挑战，积极主动拥抱变革，重视人才对组织运作的决定性作用，率先引领以人才为核心的一系列组织创新与变革，以扁平化和互联式的组织形态解放人才，让他们释放出最大的活力与创新力。同时，善于用新理念、新方法和新技术提升人力资源管理的效率，为企业未来发展提供战略支持，创造更大的价值。

作为中国最大的人力资源管理媒体，转眼间，HRoot 已经成立了 15 年。15 年来，我们见证了中国人力资源管理的巨大变革，也致力于为企业引进一系列具有前瞻性和行之有效的人力资源管理理念和技术，帮助人力资源部门在大时代的变革背景下掌握变革的主动权，用新理念推动组织转型。同时不断借助互联网新技术，书写人力资源管理新的未来。

HRoot 是中国最大的人力资源媒体公司，旗下拥有诸多行业领先品牌与平台业务。目前，HRoot 旗下网站注册用户总数达到 200 万人，每年向用户提供 5 亿人次的人力资源在线信息访问，每年主办活动的参加人数超过 5 万人次，旗下出版物读者达 3.5 万人。现在，HRoot 客户已经超过了 5 万家，同时在华的《财富》世界 500 强企业中，超过 95% 是 HRoot 的客户，此外，还拥有超过 500 家人力资源服务机构、商学院、协会等广告客户或赞助商，其中包括全球最大的 10 家人力资源服务机构中的 9 家。

《HR 的未来简史》所提供的是一面透视镜。通过本书，读者可以了解未来组织和工作方式的变化，以及人力资源管理极具前瞻性的理念和技术。我们希望与读者共同探讨人力资源行业的前沿浪潮与发展趋势，洞悉潜在的变革因素，见证整个人力资源行业技术与服务融合的演变。

本书适合在企业从事人力资源管理工作的人员，以及与之相关的管理人士参

考使用。此外，本书对于从事与人力资源管理工作相关的理论研究、企业创新与变革管理工作的研究学者，大专院校人力资源管理等相关专业的学生，以及其他相关人员都有很高的参考价值。书中若有不足之处，恳请广大读者批评指正。

《HR 的未来简史》是集体智慧的结晶，从选题、立意、策划、大纲拟订到成书的过程中，始终得到人力资源高管的大力支持，得到人力资源学术机构及其他研究机构的学术指导，也感谢积极参与本书编辑的叶琼亚、彭海燕、毕景艳、王琴琴、沈奕安、仇珍珍、王姣丽、马莲莲。本书也获得了业界众多企业家的鼎力支持，在此一并致以真诚的感谢。

唐秋勇

HRoot 总经理、《人力资本管理》杂志执行主编

致HR:

如果今天我们不研究未来，
未来我们将
生存于迷茫之中！



作者简介

唐秋勇先生在人力资源管理领域有十多年工作经验，他是中国最大的人力资源媒体公司 HRroot 总经理，并担任公司旗下的《人力资本管理》杂志执行主编。现在 HRroot 的客户高达 5 万家，包括了 95% 以上的在华世界 500 强企业，同时全球最大的 10 家人力资源服务机构中 9 家是 HRroot 的广告客户或赞助商。他先后创办了中国发行量最大的人力资源管理期刊《人力资本管理》、全球规模最大的人力资源行业展会——中国人力资源服务展、中国领先的人力资源精英社团——卓悦会、中国人力资源行业的领袖级会议——中国人力资本论坛。



唐秋勇先生拥有澳大利亚国立大学创新管理硕士学位和华中科技大学工商管理硕士学位，并拥有香港大学组织与人力资源管理研究生文凭，他还攻读了哈佛商学院“专业服务公司发展战略”项目。他著有多本计算机和人力资源管理方面的畅销图书，如行业畅销著作《卓越 HR》、《人事第一》等。

沟通交流，请联系：anson@hroot.cn

关注 HRroot 微信公众号，可获取全球人力资源行业最新资讯。首次关注并发送“HR 的未来简史”可获赠价值 50 元的一期电子版《人力资本管理》。



致HR:

**没有洞察未来
就盲目前行，
终将走入谬误!**



目 录

第 1 章 商业环境的巨变 / 1

商业环境：不断加速的跑步机 / 7

巨型组织的白垩纪：21 世纪的恐龙 / 16

不可思议的悖论：越领先越接近灭亡 / 20

巨型化组织如何应对创新者的窘境 / 22

商业世界的达尔文主义：黑暗丛林的生存法则 / 25

第 2 章 工作的未来：雇佣时代会终结吗 / 31

未来的工作：分解、扩散、脱离 / 33

工作任务和企业组织正在分离 / 34

最后的边界：组织的边界正在被打破 / 36

未来组织：全职员工与自由职业者混合体 / 39

全球性人才库 / 51

未来的工作场所 / 55

与机器赛跑 / 59

第 3 章 未来的组织趋势：混序与开放 / 67

大型企业创新的必然趋势：科层式组织架构的崩溃 / 72

重构组织：用设计思维驱动组织战略与发展 / 86

个体价值崛起时代如何打造组织能力 / 94

消失的权威与权力的崩溃 / 97

从雇佣关系到联盟关系 / 103

从“人才池”到“人才河流”，以及组织的新挑战 / 107

第4章 未来的招聘 / 111

- 传统招聘渠道的没落 / 113
- 价值主张的战场 / 117
- 营销技术与品牌管理的入侵 / 123
- 构建人才引力场 / 130
- 雇主品牌的蝶变 / 132

第5章 行为设计与员工体验：人才管理的新边疆 / 141

- 行为设计学：在行为心理学与行为经济学边界以外 / 143
- 从心智模型到行为改变 / 150
- 员工体验的方程式 / 156

第6章 学习与发展的未来：企业大学的终结 / 165

- 传统课堂学习审判日的到来 / 167
- 构建知识工厂：内容生产流水线 / 170
- 自我导向学习体系的构建 / 173
- 认知设计：重构学习旅程与体验 / 174
- 大争论的结局：正式学习与碎片学习 / 179
- 高频、新鲜、个性、多样的学习新时代 / 182

第7章 认可与激励的未来战略 / 185

- 未来的整体回报 / 187
- 解码激励体系 / 194
- 识别福利缺失的环节 / 207

第8章 混沌中探寻生机：绩效管理的未来 / 213

- 关于绩效管理变革的争论：涂了口红的猪还是猪 / 220
- 追根溯源：从关键绩效指标到目标和关键结果 / 222

第 9 章 大数据与人工智能的入侵 / 247

满意度、敬业度调研即将随风而逝 / 249

薪酬数据报告的跃迁 / 258

HR 认知与预测能力的飞跃：美妙的数据流动与实时分析技术 / 263

三支柱的坍塌——即将到来的人力资源共享服务中心机器人化 / 271

第 10 章 HR 的未来之镜 / 275

人力资源部门的敏捷与迭代 / 277

超级 HR 的诞生：哥伦布与人力资源管理的新边疆 / 284



第**1**章

商业环境的巨变

在这个指数级时代，
别人迅雷不及掩耳，
我们岂能掩耳盗铃？



HR的
未来简史



当西洋人的长枪大炮对上义和团的大刀长矛时，义和团“刀枪不入”的“神话”破灭了；当清朝政府再次围剿义和团时，被两面夹击的义和团最终“兵败”。义和团对外部环境的忽视（放松对清朝政府的警惕与防备），以及对西方技术的盲目排外（抵抗或销毁一切与西方有关的事务），是他们败北的直接原因。在商业世界中，一切无视针对商业环境新的冲击的行为，对竞争对手的变化掩耳盗铃的行为，必将导致商业的失败。如同阿里巴巴董事局主席马云所言：“很多人输就输在，对于新兴事物，第一看不见，第二看不起，第三看不懂，第四来不及。”

今天，企业所面临的商业世界与先前相比已经大相径庭，不仅更加复杂，竞争环境的不确定性也大大增强。无论你是否愿意，你都将面对一系列前所未有的崭新挑战。

□ 全球化

世界已经进入全球化时代，企业所面临的竞争对手不再局限于所在的行业和地区，供应商、合作伙伴、客户也不再集中在特定的区域内，而是可能来自这个星球的任何一个角落。人才、资本、技术、信息、能源在全球范围内流动，跨国的整合、并购越来越多地涌现。

全球化带来了世界性的市场，也带来了世界性的挑战，这既让人激动又让人恐惧。企业要在全球竞争舞台上立足，必须重新制定战略，构建核心竞争力，塑造高绩效的企业文化。

全球化要求企业做出多方面的变革：

- 在全球范围内选择合适的生产地点、运营地点，尽可能地控制成本。
- 尽可能地贴近市场前沿和客户需求做出决策，灵活应对市场变化。
- 优化组织结构，提高运营效率，灵活应对来自多方面的挑战。
- 塑造企业的跨文化管理能力。

□ 快速化

现在已经成为一个成功和失败都以十倍速率变化的时代。产品更新换代、技

术淘汰、客户需求提升的速度变得越来越快，这要求企业必须加快研发创新、不断适应客户需求、加快产业升级和提高快速决策的能力，同时需要更加注重渐进性变革和突破性变革的平衡。

□ 复杂化

(1) 企业内部的组织结构复杂化。随着经济全球化以及互联网与通信技术的发展，越来越多的企业采用虚拟团队的形式完成项目。身处不同地点的员工必须跨越时间和空间，合作达成既定的工作目标。管理者需要化解文化的冲突，建立团队信任感，克服员工的孤立感，有效评估工作绩效，而这些都是非常艰巨的挑战。

(2) 客户的需求越来越多样化、个性化。面对当今日益动荡的市场环境，客户需求愈加个性化和多样化。企业越来越难把握客户的需求，迫切需要重新设计可以快速响应来自客户的一系列不确定需求的业务流程，从而增加产品多样性，缩短周期时间，争取第一时间满足客户所需的产品和服务。

(3) 企业间、行业间的依赖性增强。人们日常乘坐的波音飞机，虽然最后的整体安装在波音公司的工厂内完成，许多部件其实并非由波音公司制造。波音787飞机超过65%的部件外包给外国公司制造：可移动的尾缘来自澳大利亚的工厂；机身和机翼的整流罩来自加拿大的温尼伯；日本富士、川崎、三菱则负责机翼和机身中部的制造。波音公司已经从单纯的飞机制造公司变成了项目设计、整合、协作者。

(4) 企业的边界越来越模糊。随着互联网技术的发展，互联网分流了传统媒体的广告、读者和信息源。网络媒体从形式上对读者的冲击力更强：它不仅表现力更好、互动性更强、时效性更快，而且，内容不受版面限制。传统媒体的内容由记者和编辑撰写，并通过自身的媒体平台发布；而在互联网环境中，内容更多地由用户提供，读者越来越倾向于通过开放式网站平台获取新闻和信息，往往在传统媒体对突发事件做出反应之前，互联网上已经炸开了锅。传统媒体在两条战线上陷入苦战——不仅要应对同行的竞争，同时要面对新兴的网络媒体这一非传统对手的竞争。新闻集团早已意识到这一点并迅速采取行动：收购 MySpace。

(5) 全球性商品价格传导和对流效应，对企业的成本和利润产生重大影响。原油价格飙升产生了一系列价格传导效应，影响范围不限于能源行业，还波及食品、纺织、交通、日用化工等众多行业。石油价格上升，促使以粮食为原料的生物燃料的兴起，导致全球有数千万吨粮食用于制造生物燃料。同时，由于石油是世界上第一种人工合成的甜味剂——糖精钠的原料，它的价格上涨促使了玉米更多地被用于制造替代甜味的甜味剂。同样的道理，石油价格的上涨也导致了石油产品——化纤价格的上涨，这又传导至替代品棉麻价格的上涨，从而使纺织业的成本全面上升。而这种影响蔓延至交通行业，使所有企业物流运输成本大为提升。

(6) 大幅度的汇率变化。随着世界各国经济交往的日益密切，全球货币的汇率波动自 21 世纪以来不断加剧。激烈的竞争使得企业微利化，导致一旦汇率发生微小变化，那些出口型企业原本已微薄的利润瞬间化为乌有，遭受灭顶之灾。

(7) 全球人才流动性增强。今天，几乎所有的企业都在抱怨难以招募到合适的优秀人才，而竞争对手更为激进的招聘手段，也使得保留人才的成本大大增加。在战术层面上，企业需要提供不低于同行业或本地区其他企业的薪酬福利待遇；在战略层面上，则需建立具备全球竞争优势的人力资源管理体系，而非仅仅控制雇佣成本。统计表明，企业花在吸引和保留人才方面的费用比历史上任何时期都要高。

以上这些趋势的交互作用，令企业面临的商业环境更加激荡，使得企业不仅要保持规模化、差异化、低成本等传统竞争力，还要打造更为强大的复合竞争力，这包括适应力、执行力、创新力、洞察力。

□ 适应力

除了要应对残酷的市场、严苛的客户、无情的对手，企业的领导者还必须与诸多不可预测的威胁作斗争：金融市场的崩溃、天气或地质灾害，甚至恐怖事件等。优秀的企业必须建立应对众多不可控风险的应变机制。例如，沃尔玛公司的 125 家超市中的大部分能在毁灭性的卡特里娜飓风过后的短短数天内重新开张，就是因为其危机预案中有一项铁路供应系统应对当时瘫痪的公路运输系统的部分。