

◎ 劳动经济学会会刊 智联招聘品牌所有

CHO

BUSINESS & MANAGEMENT REVIEW

首席人才官

商业与管理评论

(第八辑) 智联招聘 主编

- 杨伟国 共创人力资本管理新时代
- 彭剑峰 换一个大脑：用量子思维重构管理新体系
- 辛巍巍 危机、变革与进化：AI时代的人力资源发展范式讨论
- 兰青秀 大数据与AI下的人力资源管理重构
- 丹尼尔 跨文化领导力是企业全球化成功的关键

未来纪元 HR的危机与重生



劳动经济学会会刊

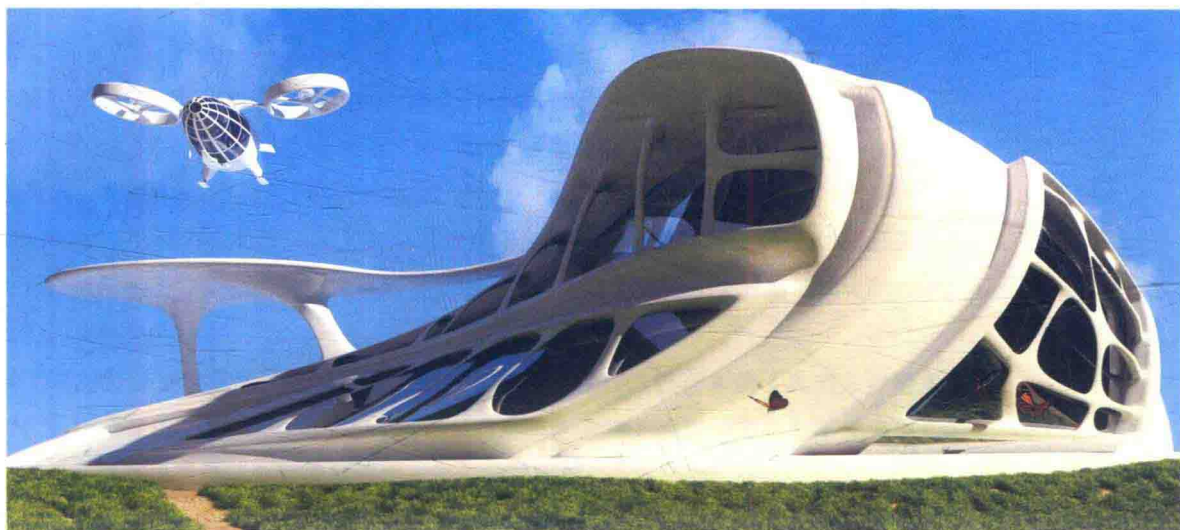
智联招聘品牌所有

CHO[®]首席人才官

商业与管理评论

(第八辑) 智联招聘 主编

中国财富出版社



编委会 Editorial board

编委会主任

张车伟

编委会副主任

杨伟国

总编辑

郭盛

主编

李强

执行主编

杨洪峰

数字编辑

王小睿

编委 (按姓氏笔画排列)

甘犁

西南财经大学经济与管理研究院院长

白重恩

清华大学经管学院副院长

刘向兵

中国劳动关系学院院长

约翰·巴德

明尼苏达大学教授 (美国)

李强

智联招聘市场公关总监

杨伟国

中国人民大学劳动人事学院院长

张车伟

中国社会科学院人口与劳动经济研究所所
所长

张星臣

北京交通大学副校长

岳昌君

北京大学教育学院副院长

赵继新

北方工业大学经济管理学院院长

胡永泰

加州大学教授 (美国)

姚先国

浙江大学社会科学部主任

徐芳

首都经济贸易大学副校长

高文书

中国社会科学院人口与劳动经济研
究所研究员

郭盛

智联招聘CEO

章政

北京大学继续教育学院院长

傅晓岚

牛津大学教授 (英国)

赖德胜

北京师范大学经济与工商管理学院
院长

图书在版编目 (CIP) 数据

首席人才官商业与管理评论. 第八辑 / 智联招聘主编. — 北京: 中国财富出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5047-6624-3

I. ①首… II. ①智… III. ①企业管理-人才-招聘-丛刊 IV. ①F272.92-55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 060882 号

策划编辑	葛晓雯	责任编辑	葛晓雯	责任发行	敬 东
责任印制	何崇杭 石 雷	责任校对	孙丽丽	装帧设计	张 娟

出版发行 中国财富出版社

社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010-52227588 转 2048/2028 (发行部)		010-52227588 转 307 (总编室)
	010-68589540 (读者服务部)		010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柏力行彩印有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-6624-3 / F · 2867

开 本 880 mm × 1230 mm 1/16 版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 张 7.5 印 次 2018 年 4 月第 1 次印刷

字 数 243 千字 定 价 39.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

未来，让管理回归艺术

过去我们可以说：企业只有一项真正的资源——人。但是现在情况好像变了，还有 AI（人工智能）。

不管我们怎样疑惧、恐慌或者抵触，都无济于事。事实是，它真的来了。

2017年“双11”，阿里的人工智能设计师“鲁班”设计了4亿张海报，平均每秒8000张。更早的时候，日本的人工智能HR“Brilent”在3.2秒内处理了5500份简历。即便还没到Nick Bostrom（牛津大学教授，人工智能思想家）所说的超人工智能时代，AI已经表现出了人类无法比拟的工作能力。这或许是历史上第一次，人类将面对一个异质而强大的对手。

我们，将何去何从？

对于人力资源管理来说，情况可能更难堪，就像杨伟国教授在本辑《共创人力资本管理新时代》中所说的：“人都没有了，还管理什么呢？”当然，哲思的表达并不代表现实的情境。但是，管理场景甚至逻辑的颠覆性改变，已是必然。

当检索简历、面试、背调、培训甚至绩效评估，都能由效率更高且更为客观理性的AI配合大数据可以完成的时候，HR能做什么？也许，只有当从烦琐的工作、刻板的流程中解脱出来的时候，我们才能够更好地理解自己，理解“人力资源”的本质。

相对于AI，我们所欠缺的，可能正是我们无法被超越的。我们没有那么精准冰冷的客观、理性，但我们能够用丰富的感性去理解各种可能性，包容多元和差异；我们没有近乎无限的运算能力，但我们能够运用智慧，更加充分、细微地去思考和运筹，从整体和统合的角度，做出更为正确的决策。更为重要的差异是，我们的行为往往是为一项使命，而不只是完成一个任务。

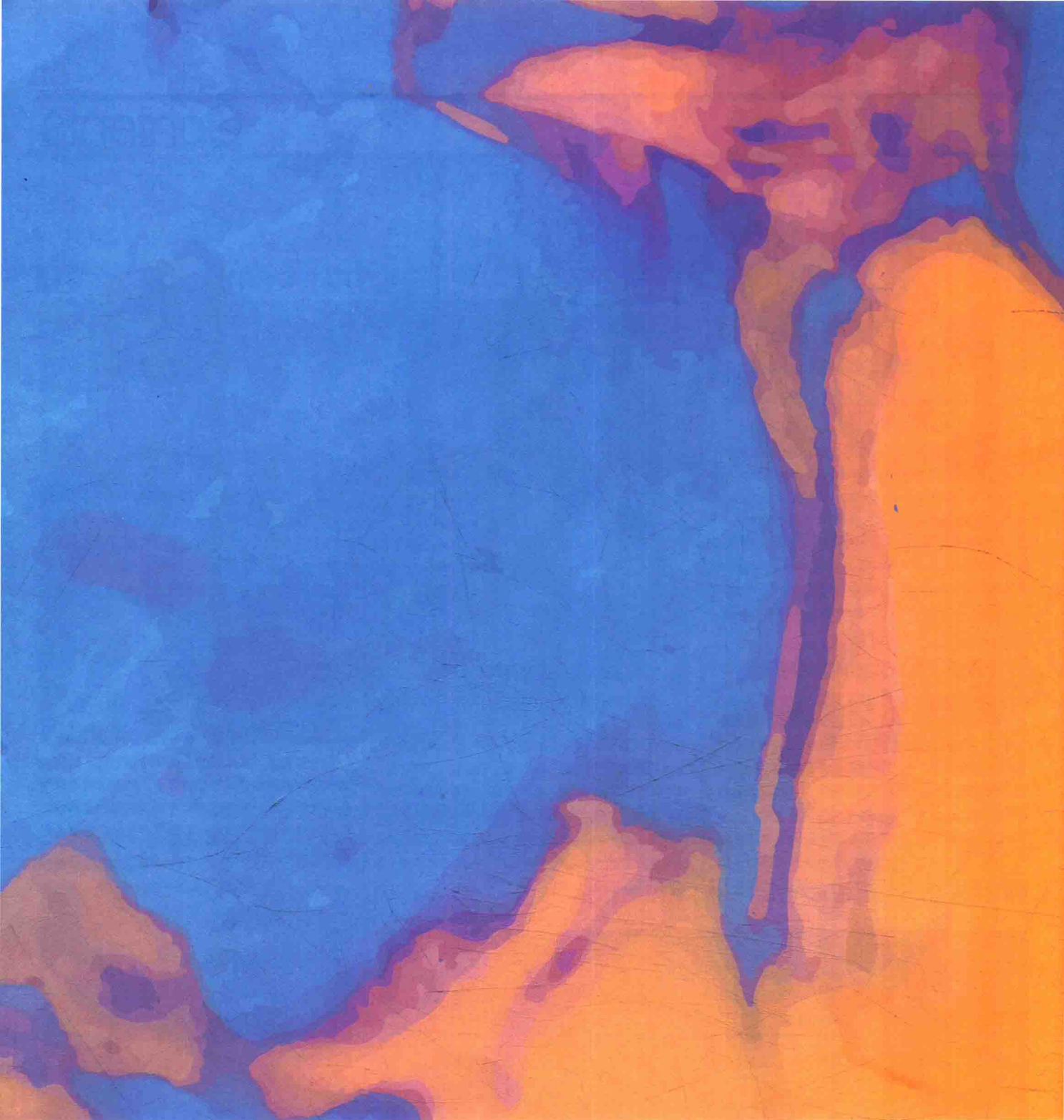
那么，从管理方法的角度看，我们必须做的，可能就是发挥人类所长，从管理行为层面转向管理心智；从管理标准和流程转向管理体验和感受；从管理目标转向管理使命；这将是人力资源管理从技术走向艺术，并在“艺术实现”中完善人本身的重大“转捩”。

而只有到这个时候，我们才可能真正实现德鲁克所说的“管理就是传统意义上的人文艺术”，人力资源管理才真正是“人”的管理；也只有到这个时候，我们可以骄傲地对着AI说：“神在创造中找到他自己！”



杨洪峰

2018年3月1日



本辑专栏

**Future Era:
Hr Crisis And Rebirth**

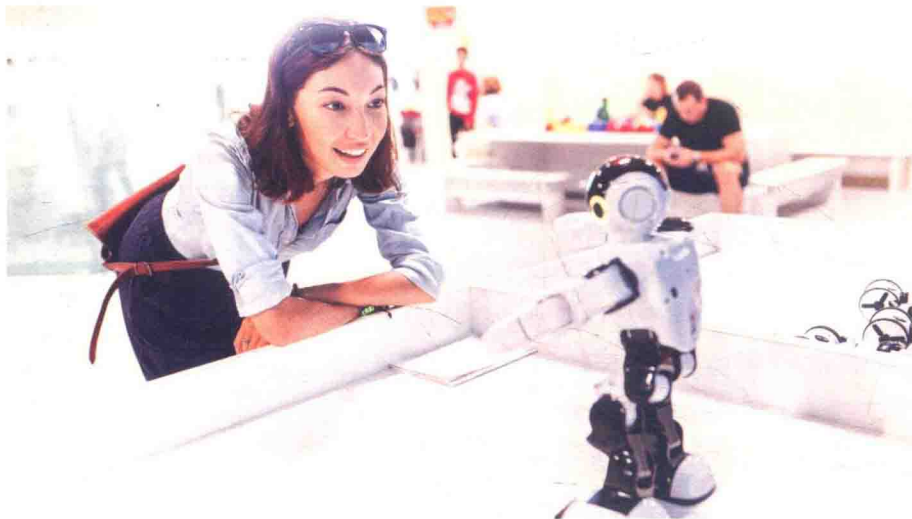
未来纪元：HR 的危机与重生

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

Contents 目录

本辑专栏

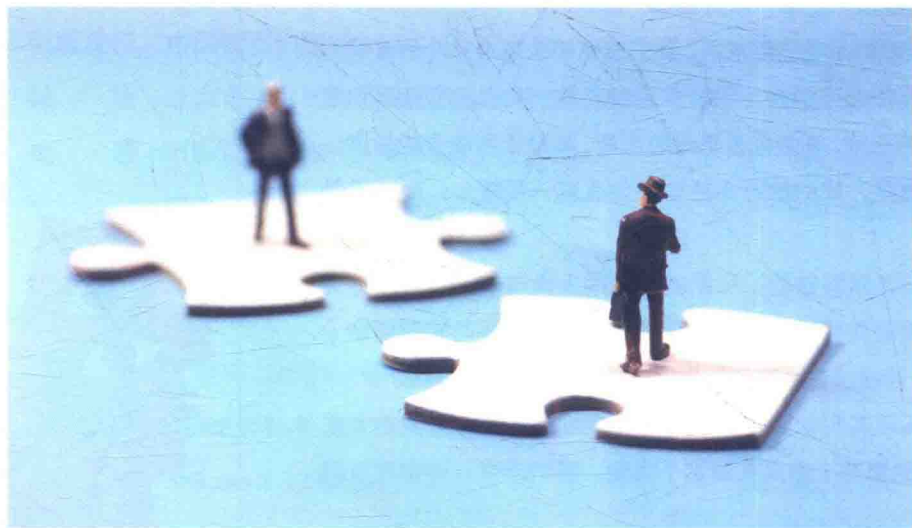
1 未来纪元：HR的危机与重生 Future Era: Hr Crisis And Rebirth



1

共创人力资本管理新时代

一般进入新时代我们总会有一些欣喜，但我要说的是，这个新时代却会给我们带来巨大的困惑。因为所有的做事方法和思维模式都可能变得迥然不同，而我们却不能适应它。可以说，在很多方面我们正面临着一个历史上最不确定的颠覆时代。



9

换一个大脑：用量子思维重构管理新体系

在大规模工业制造时代，亚当·斯密将牛顿式思维模式运用到经济学领域，创造了巨大的成功。但是在后工业时代，当今世界的不确定性、复杂性和企业本身的预测控制本能，要求企业有更加灵活的应对复杂环境的思维模式。



19

危机、变革与进化：

AI时代的人力资源发展范式讨论

重大的变化会导致比重的调整，组织里的专家角色会从管理流程走向管理体验和管理关系。管理体验可能就是从招聘任务解放出来之后去聚焦雇主品牌的可持续化发展。管理关系也可能要从过去把人作为标准的劳动力进行用工处理，以及劳动争议处理，转化为管理员工的忠诚度和满意度，这是巨大的变化。



26

经验至此剧终：

AI时代的人力资源管理变革

可以预见，AI时代的人力资源管理将很难诉诸于过往经验——这将是一场全新的管理变革。于是，一个超越经验的建议是：请回到人本和激励的初心，分享和尊重将会成为这场变革最重要的出发点。





30

大数据与AI下的人力资源管理重构

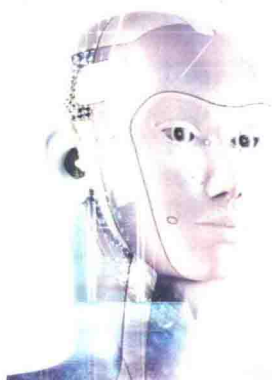
大数据与AI下的人力资源管理重构,A面是“终身学习+立体能力”重构人力资源素质,B面是“泛平台化+劳务关系”重构人力资源管理。A面与B面相互促进又制约,在对立统一的“矛盾”中共同发展,正在改写人力资源管理的未来。



35

从心理学看, 人工智能到底有多么像人类

正如图灵所述,一切人工智能都起源于计算机对于人类智能的“模仿”。自图灵测试提出以来,60年中人工智能蹒跚学步,从学习人类语言、学习人类走路,到学习人类的意识、学习人类的情感。



2 组织变革 Organizational Reform



41

组织胆固醇

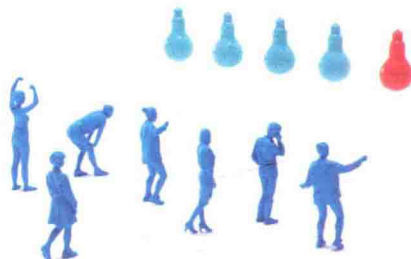
组织胆固醇固然阻碍了变革发展,同时也指正了问题所在,在改革优化中有的放矢进行“康复治疗”,同时可以利用管理工具、组织干预以及精神领袖等管理方案,会起到立竿见影的效果。

48

量子时代的组织观

在量子观念中,企业这样的有机系统不是割裂的静态组织系统,而是以发展为目的,能自发进行嬗变的自我进化系统,是永不停歇的组织结构。用量子世界的一些基本观念,来解释组织系统的特征时,就显得尤其贴切。

3 薪酬绩效 Salary and Performance



53

考核与奖励挂钩一定好吗

思考和解决问题的误区之一,就是习惯于一种线性思考方式,认为某种现象是由某种因导致的果,实际上,它们可能互为因果,因为有些果并没有直接的因,而是多种变量共同作用的结果。

57

解密薪酬设计思维

薪酬设计本来就是HR的业务模块之一,因为“不懂”老板,所以很多单位的薪酬都是老板直接敲定的。这导致了HR在老板眼中一直是“重要但不紧急”的角色,也是造成了“HR是苦逼一族”的根本原因。



Contents

4 企业文化 Corporate Culture



63

跨文化领导力是企业全球化成功的关键

在这些领导力和管理风格中，没有一种比其他任何一种更好。不同的任务需要不同的领导风格，优秀的管理者知道如何取得平衡。然而，当我们的思维定格于某一种特定的风格，而没有考虑到另一方企业文化的长处时，跨文化协作中的危险就会产生。

69

Cross-culture Leadership is a Key to Globalization Success

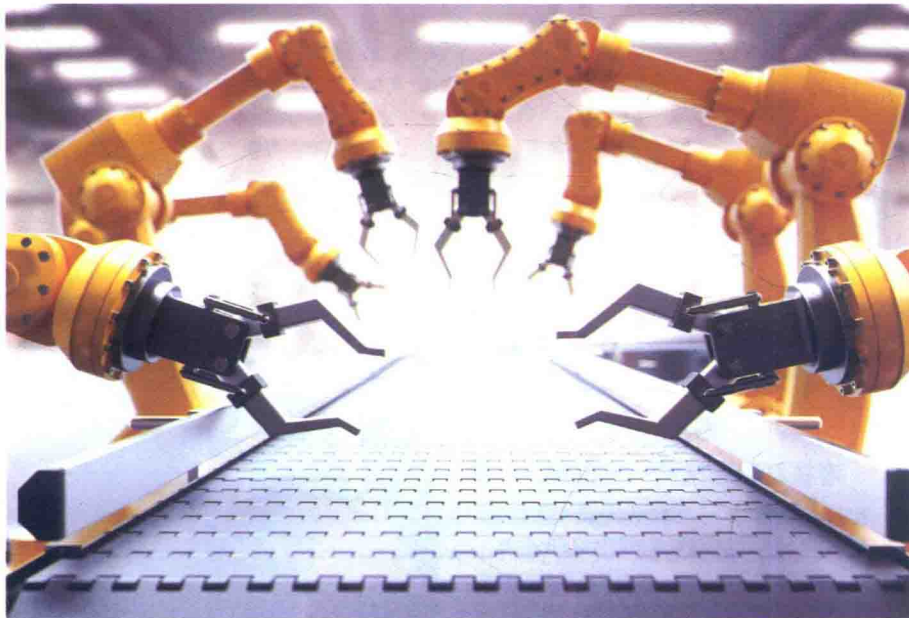
None of these leadership and management styles are better than any other. Different tasks call for different leadership styles. Good managers know how to balance all of these. The danger in cross-cultural management agreements, however, arises when our mindsets get fixed on one particular style and we fail to consider the benefits of the counterpart's corporate culture.

74

如何利用企业文化打造员工的“工匠精神”

只有在企业与员工之间形成一种文化与思想上的共同价值观，才能培育出工匠精神生长发育的内生动力，厚植于企业的土壤之中，使企业重新拾回久远的工匠传统与价值情怀，并注入与知识经济时代相适应的技艺和理念，用全新的文化阐释、塑造新时代的“工匠精神”。

5 技术实操 Skilled Practice



79

HR如何推动企业的跨部门协同变革

回顾、复盘整个跨部门协同变革项目，我们总结出变革成功的三个关键要素：创新的设计、成功的引导和持续的跟进。特别需要强调的是正确的变革模型和好的变革方法只是一个艰难旅程的开始，后续跟进落地才是关键。

85

“边打边建”的迭代领导力项目实践

这一模式解决了两个基本问题，一是及时回应业务需求，二是让业务部门深度参与对人才的定制化管理。基于此，人力资源部门才能有底气说出“业务部门经理是第一人力资源经理”这句话，从而得到业务部门的认可。



6 案例解析 Case Analysis

91

17万员工的京东如何培养管理者

未来的京东大学，将通过对学习内容的系统化构建和模块化拆解，对制度流程的梳理及“以学员为中心”的学习平台的建设，不断突破、持续创新，探索以“人一课一场”为核心的无界学习模式，助力员工事业发展，成就京东基业常青，赋能社会价值共创。

98

宝马中国，以激情召唤未来

数字化时代的到来对宝马、对整个汽车行业都可能具有颠覆性。宝马在集团全新“第一战略”指引下，正朝着成为一家科技公司的方向转型。宝马把未来出行概括为四个词语：自动化、电动化、互联化、共享化（服务化），使人们未来的出行能变得更加便捷、安全、绿色，从而更加人性化。

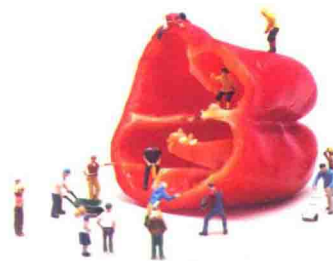
7 标杆企业 Benchmarking Enterprises



104

海康威视，人才是企业发展的持续动力

作为一个快速发展的平台，海康威视给年轻人提供施展才华的机会，同时强调务实的工作氛围，让每个人都把把事情做好作为首要出发点，这就是海康威视最有人才号召力的地方。



107

海尔，用自我变革驱动传统基因蜕变

在平台化战略的指导下，海尔致力于把全世界的人力资源整合到一个平台上，并呈现出开放形态去持续吸引资源的加入，并为生态内的创业公司提供人力资源服务及管理规范化指导，从而实现跨界互通及多边共赢。

110

英孚，用文化凝聚同一个梦想

经营是水，文化是源。英孚自创立起，就深深植根于利他和融合的理想情怀中，用沟通和理解来化解文化隔阂，用尊重和关怀来消弭国别差异，以企业家精神凝聚和激励来自世界各地的英孚人，推动着英孚不断向前。



发行
王小睿

投稿邮箱
cho@zhaopin.com.cn

订阅电话
010-58692828-68337



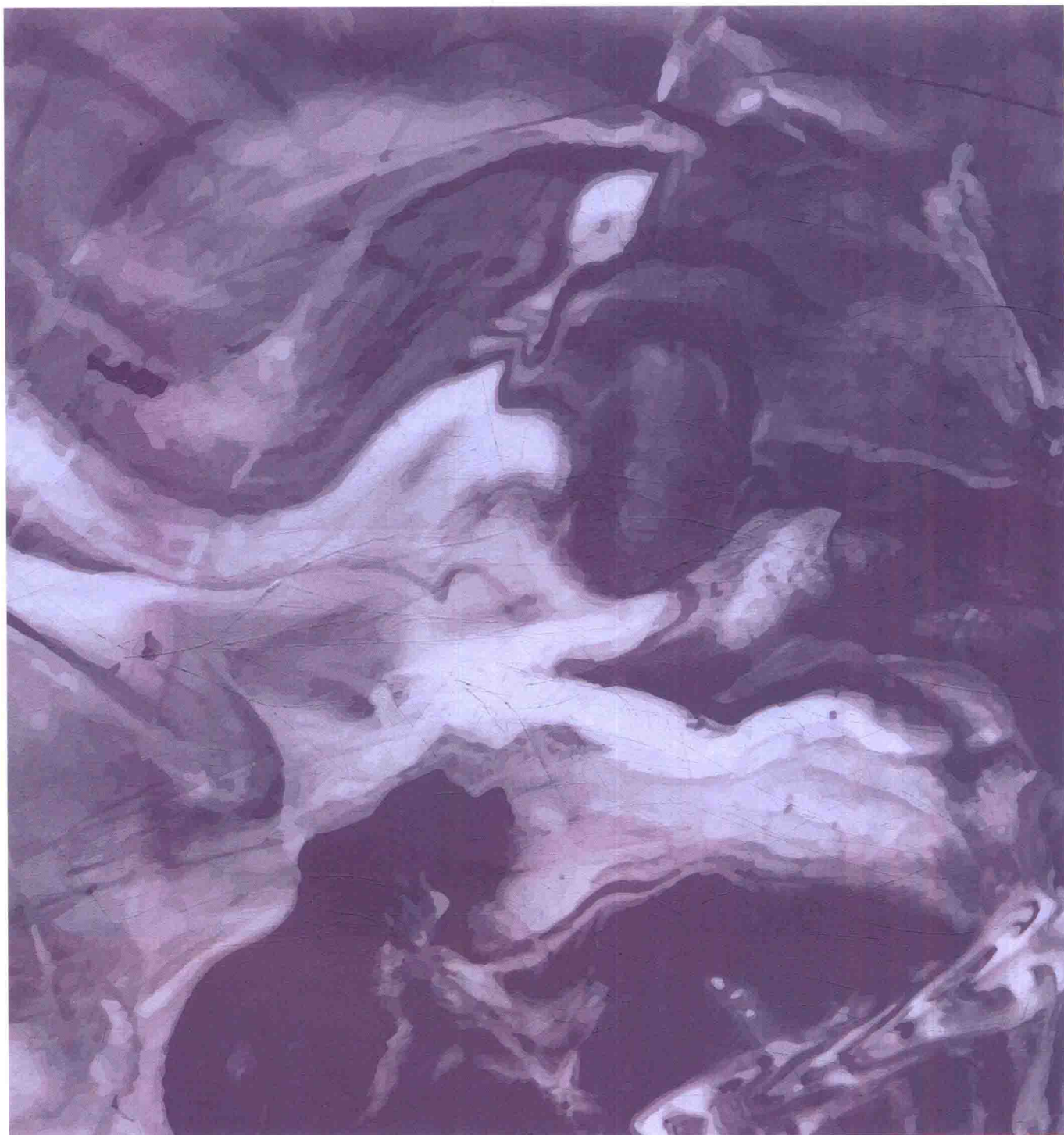


共创人力资本管理 新时代

CREATE A NEW ERA OF
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

2018年，不管是按照十九大报告的定义，还是依照时代和科技发展的趋势，我们都进入了一个新的时代。

一般进入新时代我们总会有一些欣喜，但我要说的是，
这个新时代却会给我们带来巨大的困惑。



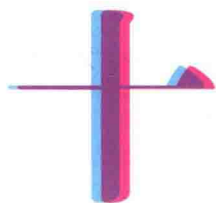
因为所有的做事方法和思维模式
都可能变得迥然不同，
而我们却不能适应它。

可以说，在很多方面我们正面临着一个
历史上最不确定的颠覆时代。
从人力资源管理的角度，
我想用四个“时代”对这种颠覆进行解读和阐释。

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

人力已被视作是一种重要“资本”

人力资源的 资本时代



九大的报告中，特别值得关注的一点是首次明确提到要“在人力资本领域培育新的增长点”，这说明从国家战略的层面，人力已被

视作是一种重要“资本”。那么，从人力资源到人力资本提法的变化，对于企业人力资源管理意味着什么？那就是意味着以“人力资源为第一资源”这种思维做管理的时代过去了，我们要面对新的变化。

从生产的角度讲，人作为生产力要素有三个不同的历史阶段：劳动力时代、人力资源时代和人力资本时代。目前，我们所处的人力资源时代，虽然人的产出价值已经远远大于之前的劳动力时代，但从管理方法上，无论是在高大上的写字楼里办公还是在铁矿炼铁、煤矿挖煤，并没有本质的不同，都是资源管理的思维。

但是，现在我们意识到这样一个问题：铁矿和煤矿是自然生成的，但人却不是，人需要投资才能形成人力资本，才能产生价值，并且还需要管理的介入，因此，人实际上是一种可变资本。于是，我们就又进入了一个新的重要的时代——人力资本时代。

经济活动中用人力资本来替代物质资本，这是时代发展的进步，但是由于人力资本的独特性，对管理却带来了巨大挑战，主要表现在四大难题上。



第一是人力资本市场不完善导致匹配之难。因为用人不像买一件办公用品，只需要付款购买再按照说明书使用就行。而我们招聘一个博士，他的水平到底怎样，没有一段时间的试用是很难了解的。

第二是行为不确定导致预测之难。一个人的行为很难预测，因此也很难精确管理，而且现在管理呈现多样化的趋势，对人的管控会难上加难。

第三是需求多样性导致激励之难。人不同于物品，每个人有不同的心理需求，很难做到精准有效的激励。

第四是立法强制性导致调整之难。人力资本因为受到各种法律法规的强制性保护，调整的成本巨大。

这四大难题会导致将来企业的管理成本增高和风险加大，因此，从资本决策的角度讲，未来的人力资本管理一定是少用和精用，因为人来了以后，你仅仅支付工资还不够，还要进行资本管理，这对于目前的人力资源管理者和人力资源服务商来说都是巨大的挑战。

那么，人力资本时代和人力资源时代有什么不同？

我认为可以用三个基本假设来阐明这种不同。

① 经济性假设：在这个时代人与企业进入了共同合作共创事业的状态。

② 管理性假设：虽然人和企业是合作关系，仍然以员工的形态存在于组织当中，但管理方式和过去大不一样了。

③ 社会性假设：在更高层次的工作中，人不再仅仅追求报酬，而是追求工作和生活的融合。

除了人力资本之外，还有人工智能

管理技术的 颠覆时代

在

人力资本决策或者管理还没有完全调整过来的时候，我们又将迎来新的变化，那就是人力资本的人工智能替代问题。也就是说，在人力资源管理变革的问题上，除了人力资本之外，还有人工智能。

这种变化也许会超乎想象。当管理场景不再是人力资源的，而是人力资本的，并且还是人工智能的，那么目前管理的前提是否还存在呢？谷歌的首席工程总监在他写的《机器之心》中预测，2099 年会出现碳基和硅基融合。融合后会出现什么情况，我们现在还不知道。但是，可以肯定的是，现在很多企业正在使用的招聘、甄选、培训等各种各样的技术，很有可能在未来五年甚至不到五年的时间内发生翻天覆地的变化。

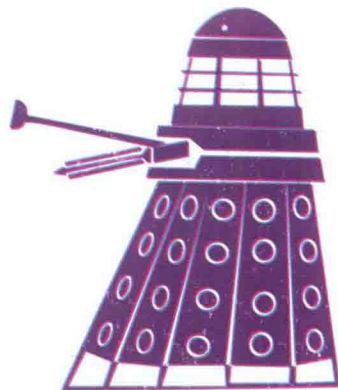
招聘是 HR 最辛苦的工作，也是最难的工作。只要存在“招聘”活动，那就已经给公司带来了损失。因为要去招聘，说明原来的人已经走了，需要替补；要替补，中间就有岗位空隙，有岗位空隙，就有业务损失。

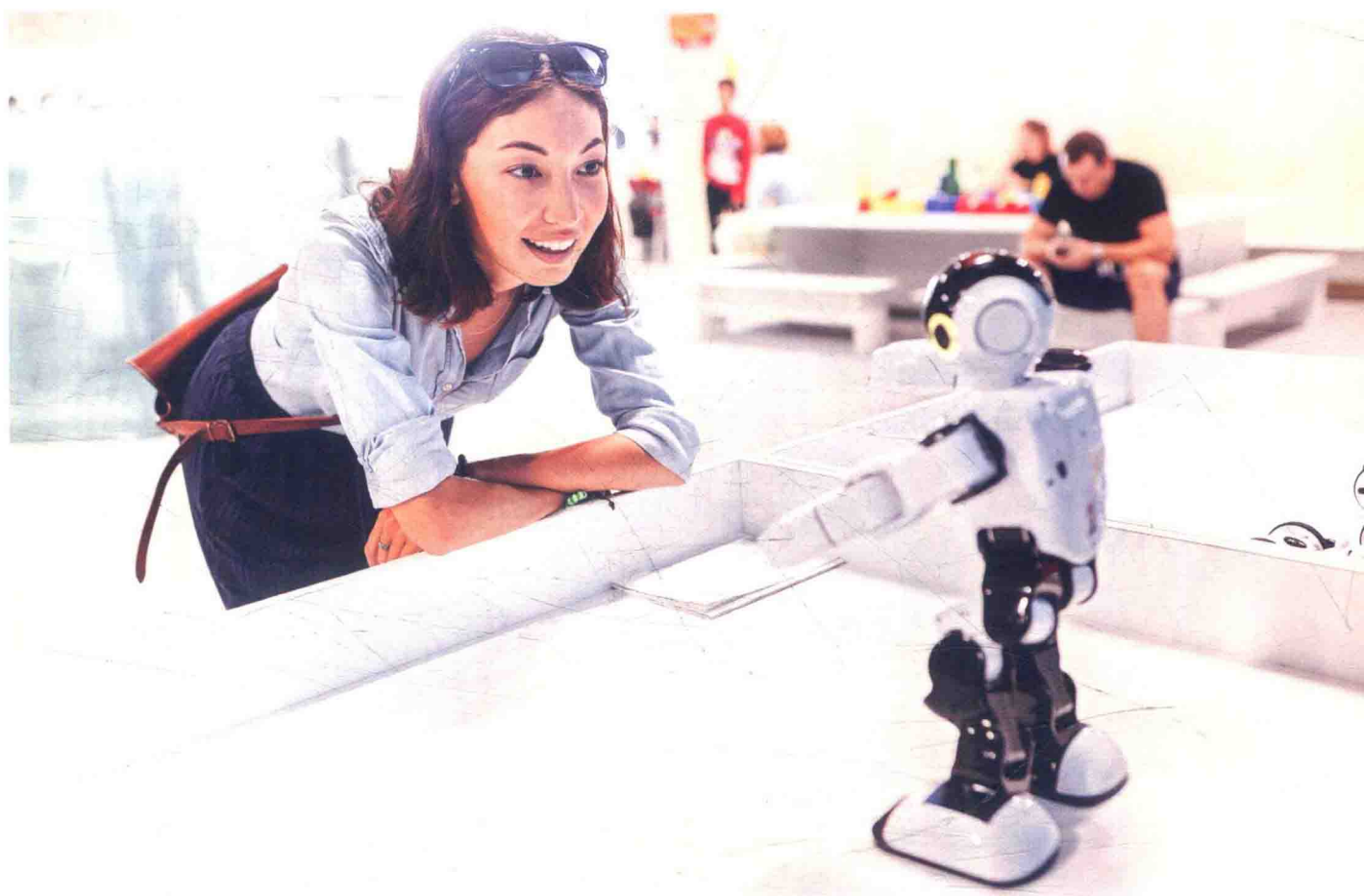
那么，招聘如何才能做到无缝衔接呢？亚马逊有一个专利叫“预测式出货”，就是在人们点击的瞬间公司已经把书准备好了，订货到货，没有任何的中间时间耽搁。这个技术可以运用到招聘领域，IBM（国际商业机器公司）

就是一个极好的例子。IBM 公司的员工调度中心有一个全球人力资源调度系统，公司能够在该系统中及时了解员工的工作偏好以及他工作技能的变化数据，当某一岗位空缺，或者员工有换岗的需求时，公司就会从系统中选派最合适的员工或岗位，达成员工的工作、爱好和需求之间的匹配，这样，招聘就不复存在，如果存在的话，说明工作做得还不够好。

不仅招聘，而且甄选也同样面临技术变革的影响。怎么知道一个面试者是否符合要求呢？人工智能、大数据会带来很多新的技术。例如，2016 年埃森哲的一篇文章当中提到，美国的 Jobaline 软件能利用智能语言分析测定候选人的情绪。在某些特定的行业中，控制情绪极为重要，这类技术就可以帮助我们选择合适的人。再例如，最近中国科学家采集了巨量 18 岁到 55 岁中国公民的面部特征，通过分析，得出有犯罪倾向人员的普遍性面貌特征。以后，在人工智能和大数据技术的支撑下，这一类的新技术、新工具会更多、更高级，可以帮助我们更快捷、更准确地甄选人员。

培训领域的变化可能是匪夷所思的。国家从立法层面规定了企业用于培训的费用，通常企业也会把培训作为吸引优秀候选人的策略之一，但很难说以后培训开发是否会继续存在，或者是否会被替代。教育培训是很个性化的事情，孔子在两千年前就说教育最重要的是因材





施教，但很长时间都实现不了。但现在，克里斯坦森说，慕课这样的模式能够让我们真正实现因材施教。用户什么时候注册、什么时候上线、什么时候结束、看了多长时间、看了哪些内容……都会被记录分析，成为对其精准施教的数据依据。

但这只是起点。美国的埃隆·马斯克预言：人类可能会在大脑里安置一个机器，可以上传、下载思想。如果所有的知识、技能都可以上传到脑子里，还需

不需要做培训开发呢？马斯克专门建立了一家公司来研发这样的技术，这必将对培训开发产生颠覆性的影响。

绩效考核是人所共知的难题。但是，现在阿里开发了办公工具钉钉，它可以记录员工每一个时间点上的工作情况。到年底，不需要大张旗鼓地进行专门考核，只要有个算法，结果马上生成，也就是说能够做到绩效数据的实时监测。这样的技术以后会有很多，将深刻地颠覆目前人力资源的管理模式。

组织会受影响、受冲击是一定的

组织形态的 长尾时代

在

人力资本和人工智能时代，组织受影响、受冲击是一定的，但是不是哪一种组织模式就一定是正确的、主流的，是必然的趋势？

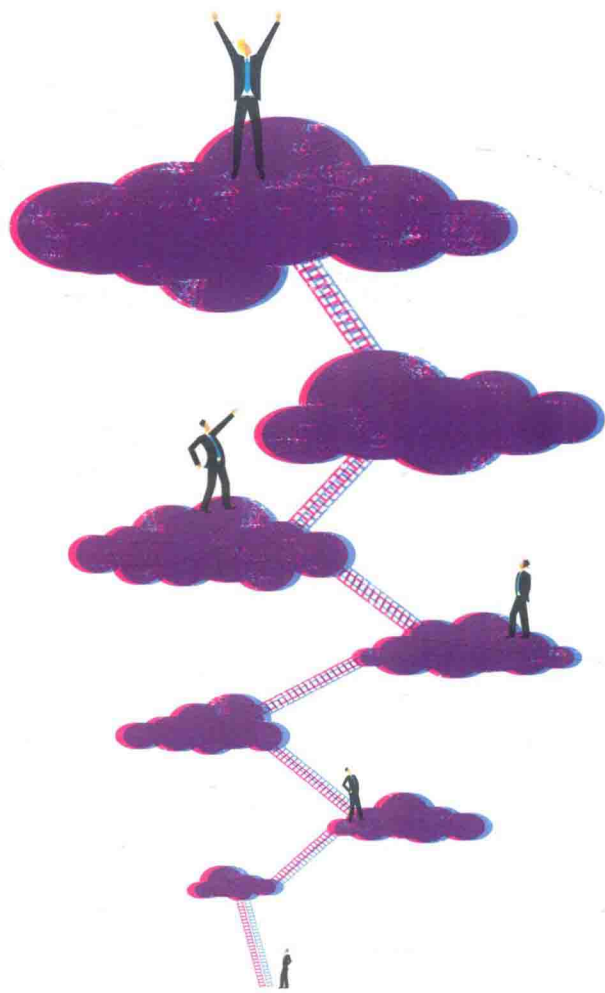
这个世界如此之大，情况多元复杂。有的企业选择平台制的方式，有的企业设置了一些场景，可能是嵌入型的，也可能是托管型的、共享型的，等等。它们都有成功的案例。所以不要羡慕别人的方式，要研究自己，适合自己的才是最好的方式。

著名的组织学家达夫特说，每一种组织都是一种工具，这种工具依靠一定的条件帮助管理者使组织达到一定的状态。每个组织都要定期评估，最后调整为最佳模式。可以预见，未来在技术催动下，组织的形式将更加多元和自由，但传统的组织形式仍有很大的适用空间，组织将进入多元并存、美美与共的长尾时代。

不过，我想强调的是，在人还作为生产要素时，不管在任何组织，人都是最重要的。所以不管制度怎样，组织架构怎样，我们还是要把心思多放在人的身上。

在管理学当中，“革命”这个词经常出现，也显示这个领域非常不成熟，所以经常会出现“革命化”的东西。

查兰说要分拆人力资源部，尤里奇提出了三支柱模型，托马斯·斯图沃特甚至扬言“炸掉人力资源部”。虽然新兴的学说理论层出不穷，但到目前为止，全球绝大部分公司采用的仍是经典的职能制结构，所以不能简单说哪种组织形态好与不好，其好用与否完全取决于应用场景。



过去很多公司管理得太糟糕了，大家认为它们会马上倒闭，但二十年之后它们还活得好好的，是什么原因？是人的原因。

人既成为资本，就要以资本的模式运营，
以最小的成本获取最大的利益

管理模式的 市场时代

人既成为资本，就要以资本的模式运营，以最小的成本获取最大的利益。而组织管理外包是手段之一。根据我的初步判断，目前企业 50% 以上的人力资源工作都是外包的。HR 的任务就是找一个人力资源专业机构或专家，然后和他们沟通、提需求、监督过程、确认结果。

尤里奇说人力资源部就应该像专业服务公司那样工作，既然这样不如转变为专业的服务公司，采用平台化的方式，有人把工作的需求提交上来，有人接下任务，把工作做了。我们不关心是谁做的，甚至不关心是不是人做的。目前，美国的人才高密集机构都开始采用平台化的管理方式，对我们有很大的启发。

综上所述，既有人力资源管理技术终将很快被新技术替代，现在的人力资源管理将会演变为工作管理，人力资源面临的挑战是：“人都没有了，还管理什么？”所以，对企业来说，最重要的工作任务，可以用人来做，也可以用资本来做；可以用内部人来做，也可以用外部人来做。但无论哪种方式，都一定是在成本有效性分析之后，采用最有效的方式进行。所以，人力资源部可能终将被替代。

与此同时，我们的组织将会具有极大的灵活性，以各种形态展现，各有其存在的价值和



道理。而劳动力和劳动雇用就业也将被人力资源市场、工作市场所替代，很多的工作将会被人工智能替代，我们的管理也会从人力资源管理走向组织个性化的人力资本管理，再走向超越组织的人力资本管理乃至工作管理。

最后，人类将面临巨大的人工智能的不确定性，这就是我们的痛苦所在。人工智能应用的速度会非常快，必将进入我们的工作场所乃至生活场所，但到什么程度还不好把握。我相信这是我们这个时代的挑战，但也是机遇！

