

颠覆 HR

SUBVERSION
HUMAN RESOURCE

“互联网+”时代的人才管理变革

胡华成◎著



重构新型雇佣模式

打造全新的HR生态系统

企业培养、管理和留住优秀人才的“最佳实践”

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

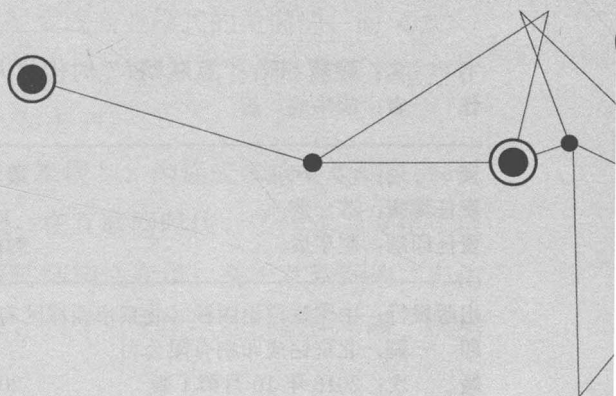


SUBVERSION HUMAN RESOURCE

颠覆HR

“互联网+”时代的人才管理变革

胡华成◎著



中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆 HR : “互联网+”时代的人才管理变革 / 胡华成著. —北京: 中国铁道出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-113-22271-0

I. ①颠… II. ①胡… III. ①人才管理—研究 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 203569 号

书 名: 颠覆 HR: “互联网+”时代的人才管理变革
作 者: 胡华成 著

策 划: 巨 凤
责任编辑: 苏 茜
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056

封面设计: **MXK** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社 (北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码: 100054)
印 刷: 北京铭成印刷有限公司
版 次: 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 16.75 字数: 213 千
书 号: ISBN 978-7-113-22271-0
定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

连接“人”的场景

技术与创新是颠覆产业结构并促进行业不断发展的重要推力，一场由互联网、移动技术、大数据、数字技术、人工智能等引发的新技术革命正在改变世界。最新的技术趋势则是将人推至核心。因为，人是商业世界最大的场景。在今天，场景已经变成商业模式的关键词，而 O2O、共享经济等场景定义方式的背后，则是“连接”：如谷歌连接人和信息，Uber 连接人和出行，Airbnb 连接人和房子。

互联网技术使得人与人的连接更加便利，沟通成本越来越低；同时，也打破了时间、地域对职场的限制。在互联网时代，工作本身发生了巨变，劳动力市场正在经历前所未有的结构性变革：基于互联网的“自由人的自由联合”的泛组织正在形成，人才对于组织的依赖性下降，优秀的人才已经不再那么需要组织。

组织的边界正在消失。在互联网时代，传统纵向一体化的组织发展路径已开始崩溃，企业中的财务、市场、技术、人力资源部门等都可以部分或者全部外包，组织的劳动力也更加多元化。另外一个由互联网技术所突破的组织变革则是组织的扁平化和去中心化，工业组织时代的科层制管理模式在互联网时代的弊端日益显现，禁锢了组织的发展。基层

员工的能力发挥被烦琐的流程束缚，其所创造的价值无法得到正确的评价，导致人才的埋没，也成为企业创新最大的阻力。亚里士多德指出，整体大于局部之和。个体之间的合作比独立工作更加重要，一群具有高能动性及领导力的员工集群所产生的智慧将更能促进快速变化的商业世界中的企业的创新与发展。与此同时，企业也需要合适的组织设计激发集群智能的最大化。在人力资源的管理上，组织设计正在成为未来人力资源管理头号挑战。

理解一个复杂和快速变化的世界，需要大数据的洞见。大数据技术在人力资源管理的应用层出不穷，谷歌将之演绎到一个高峰：面试的最佳次数、薪酬福利的最佳效用方案、对员工离职可能性的预测、业绩评估、领导力模型等，甚至包括午餐队伍的长度以及座位之间的最佳距离。

互联网技术像一台引擎，为企业更新创新驱动力，也不断催生出人力资源服务的新业态、新技术和解决方案。人力资源服务供应商的核心竞争力，正在从满足客户需求向创造客户价值转变，更注重客户的价值体验。而这仅仅只是开始。互联网、移动等技术重塑了用户的使用习惯和服务需求。随着在互联网时代成长的新生代员工登上职业舞台，作为“互联网原住民”的他们拥有较以往所不同的新思维、新方法、新需求，不断刺激着组织传统的人力资源观念，倒逼了人力资源服务行业从业者们不断地挖掘员工需求，并根据需求，提供相应的人力资源产品或服务。理解客户，在今天已经远远不够，不仅要理解客户，更要理解他们所面临的商业环境，商业的变化，以及他们的客户等。

唐秋勇：HRoot 创始人，总经理，《人力资本管理》主编。

前 言

随着“一带一路”“大众创业、万众创新”等战略的提出，中国正逐渐由市场经济时代向资本经济时代迈进。而随着老龄化问题的加剧，人口红利的消失，我国的人力资源也从人力资源时代迈向了人力资本时代。过去企业所采用的粗放型的人力资源管理方式，所能获得的利润空间正逐渐缩小，“互联网+”时代人才管理变革的发展趋势已经不可逆转。

“互联网+”时代，市场环境日新月异，企业竞争更加激烈，这就要求企业的发展不能再拘泥于原有的形式，而应该建立更加灵活的组织架构。而在企业转型升级的过程中，员工离职率居高不下、人才选拔招聘异常困难、绩效考核无法达标、激励措施难有成效等人力管理方面的问题尤为突出。

随着互联网思维在各个行业的融合渗透，企业的人才管理也迫切需要转型升级。如何在“互联网+”时代，迎合企业的发展需要，优化人事管理模式，创新人才管理变革显得尤为重要。

在传统的人力资源管理工作中，人才的招聘、录用、选拔、考核、绩效管理等等往往比较主观，而这样的管理也就决定了人力资源在企业发展方面能起到的作用比较有限。而“互联网+”时代的人力资源工作应该呈现出更强的数据化特征，在人力资源管理的各个环节，都可以将人力资源的行为特征以数据化的形式呈现。

大数据时代的到来意味着企业的经营环境发生了很大变化，人力资源要想发挥自己更大的价值并且拓宽自己的职能，专业化水平的提升是关键。而

大数据在提升专业化的过程中发挥着极为重要的作用，未来人力资源行业的发展势必会以依托大数据为发展趋势，人力资源管理模式的升级要全面充分地掌握数据，重视数据的准确性和权威性，随时对数据进行动态监测。

互联网重构了企业的组织架构，扁平化的网状价值结构取代了以往科层制的垂直层级结构，个人与组织不再是简单的依附关系。互联网为员工的参与创新提供了无限可能。在这种扁平化的价值结构中，企业 CEO 不再是绝对的中心和主导者，任何有能力的员工都可以成为价值创造的关键。

这种基于互联网的价值结构，正如张瑞敏所指出的“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度、员工自主经营”。因此，互联网化的人力资源管理，是去中心化的员工自主经营创新；不再是通过外在控制和强迫，而是充分尊重和激发员工的自主性和创新能力，让员工成为价值创造的中心。

此外，在移动互联网时代，市场格局早已发生变化，企业纷纷转型，传统的雇佣关系破裂，资金资本与人力资本开始处于平等的位置。企业在追求效益的同时，更关注人才的流动性，如何挖掘员工的潜能，发挥他们的才能成为企业关注的焦点。在这样的大背景下，企业必须进行人力资源管理的变革，建立以胜任素质模型、任职资格体系为核心的人才供应链。

自“互联网+”战略提出已近一年的时间，互联网催生出众多新兴的产业形态，并促进了各传统行业的转型升级。那么，作为现代核心战略的重要组成部分的人力资源管理会发生哪些深刻的变化？互联网将如何重塑人力资源管理思维、建立新兴的雇佣关系？移动互联网大数据会如何优化企业的人力资源管理？互联网思维如何应用于招聘、绩效、培训等具体环节？

本书将就上述这些人力资源领域最集中、HR 最困惑的问题进行分析，并给出具体的解决方案，带领读者决战“互联网+”时代的人力资源管理。

编者

2016年6月

第一章 颠覆 HR：一场正在横扫全球的 HR 革命 / 1

1.1 互联网+HR：“互联网+”时代的人力资源管理变革 / 2

1.1.1 “互联网+”时代的商业特征 / 2

1.1.2 “互联网+”时代的 HR 新特性 / 5

1.1.3 “互联网+”时代的 HR 组织架构 / 8

1.1.4 “互联网+HR”的 6 个发展趋势 / 10

1.2 HR 思维革命：颠覆传统思维的新型雇佣关系 / 15

1.2.1 人才革命：重新审视人才的价值 / 15

1.2.2 重塑 HR 思维：打破 HR 的边界 / 17

1.2.3 互联网思维：重塑传统管理模式 / 19

1.2.4 互联网思维在 HR 管理中的应用 / 20

1.3 “互联网+”时代，HR 如何进行战略变革 / 24

1.3.1 “互联网+”时代的 HR 管理变革 / 24

1.3.2 重构“互联网+”时代的 HR 体系 / 27

1.3.3 HR 转型：构建新型 HR 管理模式 / 30

1.4 【案例】谷歌是如何重新定义 HR 的 / 35

- 1.4.1 通过数据分析重新定义 HR 管理 / 35
- 1.4.2 自由开放的企业文化与工作体验 / 37
- 1.4.3 公平合理的激励模式与绩效管理 / 39
- 1.4.4 弹性工作制与项目管理模式创新 / 41
- 1.4.5 谷歌人力资源管理的 10 个工具 / 45

第二章 重构 HR: 构建互联网时代的 HR 生态圈 / 049

- 2.1 “互联网+HR” 重构传统组织架构 / 50
 - 2.1.1 企业价值再造与数据化决策 / 50
 - 2.1.2 去中心化时代的自组织崛起 / 52
 - 2.1.3 扁平化时代的人才管理模式 / 53
 - 2.1.4 以人为中心的“有机生态圈” / 56
- 2.2 人力资源 O2O 模式: 开启人才管理 O2O 模式时代 / 58
 - 2.2.1 人力资源 O2O 模式的架构设计 / 58
 - 2.2.2 打造线下线上一体化服务体系 / 61
 - 2.2.3 互联网招聘 O2O 模式的商业机会 / 65
- 2.3 人事外包: 中小企业 HR 管理的“最佳实践” / 69
 - 2.3.1 互联网时代 HR 管理的新趋势 / 69
 - 2.3.2 打造企业外部 HR 共享服务平台 / 71
 - 2.3.3 中小企业如何选择人事外包机构 / 73
- 2.4 【案例】小米的“互联网+HR” 管理法则 / 77
 - 2.4.1 小米“互联网+HR” 的 5 个特点 / 77
 - 2.4.2 小米招到最优秀人才的 2 个秘诀 / 81
 - 2.4.3 小米如何构建企业核心价值体系 / 82

- 第三章 大数据+HR：大数据时代的 HR 管理模式 / 085
- 3.1 大数据时代背景下，企业 HR 的转型升级 / 86
 - 3.1.1 大数据时代的商业机遇与挑战 / 86
 - 3.1.2 大数据对企业 HR 管理的影响 / 87
 - 3.1.3 大数据如何优化企业 HR 管理 / 89
 - 3.2 大数据在企业人力资源管理中的应用 / 92
 - 3.2.1 大数据在培训考核中的应用 / 92
 - 3.2.2 大数据在人员配置中的应用 / 94
 - 3.2.3 大数据在员工管理中的应用 / 96
 - 3.3 精准招聘：大数据时代的在线招聘 / 98
 - 3.3.1 在线招聘 1.0：数据厚积时代 / 100
 - 3.3.2 社会化招聘：数据互动时代 / 101
 - 3.3.3 在线招聘 2.0：数据薄发时代 / 102
 - 3.4 【案例】LinkedIn 如何用大数据颠覆招聘行业 / 104
 - 3.4.1 LinkedIn 的发展历程及招聘特点 / 104
 - 3.4.2 大数据让招聘越来越“聪明” / 108
 - 3.4.3 移动互联网时代的“经济图谱” / 109

- 第四章 移动互联网+HR：人力资源管理 3.0 时代 / 111
- 4.1 新一代 HR 管理：移动互联网时代的 HR 转型 / 112
 - 4.1.1 新一代 HR：传统 HR 的转型与思考 / 112
 - 4.1.2 移动互联网时代 HR 的 4 个“赌注” / 114
 - 4.1.3 传统 HR 如何提高“赌注”的胜率 / 118
 - 4.2 移动互联网时代下 HR 管理的新方向 / 120
 - 4.2.1 移动互联网时代的 HR 职业发展之路 / 120

- 4.2.2 移动互联网时代，HR 如何做好招聘 / 127
- 4.2.3 绩效 VS 人效：移动互联网时代的 HR 博弈 / 130
- 4.3 移动互联网时代的企业员工培训设计 / 135
 - 4.3.1 新时代背景下的员工行为习惯 / 135
 - 4.3.2 平衡计分卡在员工培训中的应用 / 137
 - 4.3.3 移动互联网时代企业员工培训设计 / 139

第五章 互联网+绩效：重构企业绩效管理体系 / 145

- 5.1 “互联网+绩效”如何拯救人才危机 / 146
 - 5.1.1 互联网时代，绩效管理的4个趋势 / 146
 - 5.1.2 从我国人才流失危机看HR绩效管理 / 149
 - 5.1.3 关键人才流失给企业带来的成本损耗 / 150
 - 5.1.4 如何打赢互联网时代的人才争夺战 / 152
- 5.2 模式之争：KPI 绩效管理与 OKR 绩效管理 / 155
 - 5.2.1 KPI 与 OKR 绩效管理的发展趋势 / 155
 - 5.2.2 谷歌 OKR 绩效管理模式的优势 / 157
- 5.3 【案例】i 福励：“互联网+”时代的高效激励模式 / 160
 - 5.3.1 企业如何借助 i 福励实现高效激励 / 160
 - 5.3.2 构建基于 SaaS 的 B2B 企业服务平台 / 163
 - 5.3.3 i 福励平台的业务模式及生态布局 / 167

第六章 互联网+招聘：新型 O2O 招聘模式的崛起 / 169

- 6.1 “互联网+”颠覆与重构传统招聘格局 / 170
 - 6.1.1 互联网招聘网站的4种类型 / 170
 - 6.1.2 HR 如何选择互联网招聘渠道 / 171

- 6.1.3 传统招聘网站存在的4个痛点 / 174
- 6.1.4 “互联网+招聘”模式如何落地 / 177
- 6.2 招聘3.0时代：“互联网+招聘”的4种模式 / 180
 - 6.2.1 SNS社交招聘 / 180
 - 6.2.2 猎头招聘 / 183
 - 6.2.3 内推招聘 / 185
 - 6.2.4 悬赏求职 / 188
- 6.3 社会化招聘：社交媒体时代的招聘实践 / 189
 - 6.3.1 网络招聘的形成及发展特点 / 189
 - 6.3.2 社会化招聘的形成及发展特点 / 191
 - 6.3.3 社会化招聘 VS 传统网络招聘 / 192
 - 6.3.4 社会化招聘在企业中的应用 / 195
 - 6.3.5 社会化招聘需注意的4个问题 / 197
 - 6.3.6 从“新浪微博+大街网”看社会化招聘 / 198
- 6.4 【案例】拉勾网PK智联招聘：探索未来招聘模式 / 201
 - 6.4.1 招聘市场现状：新形态与旧格局 / 201
 - 6.4.2 招聘市场趋势：精准化与专业化 / 207
 - 6.4.3 招聘模式之争：拉勾网PK智联招聘 / 209

第七章 互联网+企业培训：打造高效人才培养模式 / 213

- 7.1 互联网时代的人才培养模式变革 / 214
 - 7.1.1 如何理解“互联网+企业培训” / 214
 - 7.1.2 传统企业培训模式面临的3个问题 / 218
 - 7.1.3 “互联网+企业培训”的7个趋势 / 220
- 7.2 “互联网+”时代，企业培训该如何转型 / 226

- 7.2.1 “互联网+”给企业培训带来的变革 / 226
- 7.2.2 “移动互联网+企业培训”的4个方向 / 228
- 7.2.3 云学堂乐才：构建企业学习生态圈 / 231
- 7.3 在线学习：“互联网+”改变企业学习模式 / 233
 - 7.3.1 在线学习：新常态下人才培养模式 / 233
 - 7.3.2 企业如何实现从培训到学习的跨越 / 235
 - 7.3.3 移动学习：打造员工 O2O 模式的培养流程 / 239

一场正在横扫全球的工刀革命

颠覆工刀：

第一章



1.1 互联网+HR: “互联网+”时代的人力资源管理变革

1.1.1 “互联网+”时代的商业特征

互联网重构了以往的商业形态，对企业的经营管理提出了更高要求。当今时代，人才是企业最重要的资源。而能否有效吸引和黏住更多的人才，则主要取决于企业的人力资源管理思维与模式。

在创新求变的互联网时代，企业应该积极面对新的挑战，抓住机遇，实现人力资源管理模式的转型升级；充分利用互联网的特质，吸引更多的人才为企业服务。

互联网彻底重构了以往的商业形态，形成了迥异于传统模式的经济新常态。具体而言，互联网时代的商业生态主要有以下 4 个特征，如图 1-1 所示。

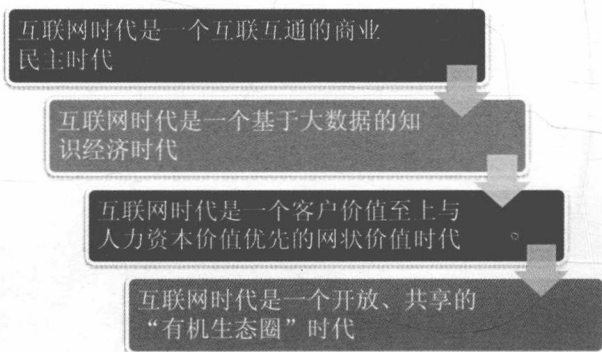


图 1-1 互联网时代的 4 个主要特征

◆互联网时代是一个互联互通的商业民主时代

互联网的本质是连接与互通。人、物、信息、现实、虚拟等，都可以借助互联网平台，实现跨时空的即时互连互通。

在这个连接无处不在的互联网时代，市场行为的各个利益相关者，都可以平等地表达自己的价值诉求。互联网开放、透明、互通、连接的特质，颠覆了以往依靠信息不对称和暗箱操作盈利的模式，转向更加注重客户价值与人力资本价值。

互联网时代的商业行为，更加注重以“人”为中心，为用户创造价值。消费者的市场话语权得到极大提高，成为市场交易的主导者。用户不再是商业过程中的弱势者和被动者，而有了与厂商企业平等对话的权利。从这个意义而言，互联网的互联互通，推动了商业过程的民主化。

◆互联网时代是一个基于大数据的知识经济时代

人、物、信息等的互联网化连接互动，必然会留下相应的痕迹（信息、知识等），并以数据的形式呈现出来。对这些数据进行收集、分析、整合，能够发现人们的心理需求、个性特质、情感变化等深层次的内容，并对其进行细化分类。

大数据的实质，是将大量用户的互联网行为（浏览、交流、购物，等等），以数据的形式呈现出来，是对消费者行为模式和需求特点的归类分析。因此，对企业来说，互联网是一个“数据为王”的时代。谁拥有大数据，谁就能吸引和留住消费者，也就能够在市场竞争中占据主动。

具体而言，大数据主要从以下几个方面，帮助企业黏住用户，实现价值创造和效益获取：

★通过大数据技术，企业可以发现消费者动态变化的互联网行为背后所隐含的真实心理诉求，从而将易变的行为转变为确定的消费需求。

★利用大数据，企业可以发现用户的个性化需求，并对不同的需求群体进行细化分类，从而实现定制化与规模化、标准化的有机融合。

★那些占有大数据的互联网企业，能够以自身的平台为基础，构建出围绕消费者的价值生态系统。以此实现资源的高效整合利用，推动生态系统内不同成员（股东、员工、客户及其他利益相关者）的价值创造和效益获取。

★大数据技术，使企业能够更加精确地定位和细分市场需求，从而加快知识的转化、应用与创新的效率和效果，推动社会进入知识经济时代。

◆互联网时代是一个客户价值至上与人力资本价值优先的网状价值时代

互联网的开放、透明、共享特点，颠覆了以往交易双方的信息不对等性。借助互联网平台，消费者有了与企业平等对话的权利，甚至可以主动参与到产品和服务的创新设计中。

由此，社会从以生产为主导，转向了以消费为主导，客户成为市场行为的中心。谁能为客户创造更多价值，谁就可以在市场竞争中占据主动。在围绕客户创造价值的诸多因素中，人才资源无疑是最活跃、最具创新精神的要素。这要求企业必须重视人力资本的价值，提供各种有利的条件和资源，促进人力资本的优先发展。

从上述角度而言，互联网时代无疑颠覆了以往的市场价值模式，客户价值至上与人力资本价值优先，成为当今市场价值网络的关键连接点。

◆互联网时代是一个开放、共享的“有机生态圈”时代

互联网时代的企业竞争，告别了以往的“单打独斗”模式，更多的是依靠企业构建或参与的组织生态系统的整体竞争能力。这一竞争模式