

生态型 人力资源管理

——互联网时代的人才管理战略

吴彦红◎著



*Ecological Human
Resource Management*

—Talent Management Strategy in the Internet Age



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

生态型 人力资源管理

——互联网时代的人才管理战略

吴彦红◎著



*Ecological Human
Resource Management*

—Talent Management Strategy in the Internet Age



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

生态型人力资源管理——互联网时代的人才管理战略/吴彦红著. —北京: 经济管理出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5096-5626-6

I. ①生… II. ①吴… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 328296 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 赵亚荣

责任印制: 黄章平

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 11.25

字 数: 143 千字

版 次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5626-6

定 价: 39.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

互联网时代的人才管理，构建人才生态系统是重心

在互联网时代，由于互联网技术的广泛应用，企业的经营管理有了更为广阔的生存空间，企业管理模式也从垂直型走向扁平化，从过去的自上而下走向开放型的民主组织形态。

毫不夸张地说，互联网时代的到来正在挑战传统的企业管理模式，传统的人才激励模式和人才保留政策已经难以适应人力资源管理目前所面临的形势和问题，即职能角色的定位，员工需求的个性化，员工价值观的多元化，激励机制和政策单一、呆板，信息传递和沟通渠道及方式的变化等。

互联网时代的人与企业的关系和员工的组织驱动系统已经发生了深刻的变化，传统的人力资源管理六大模块已经出现瓶颈，既不被企业主认可，也不被员工认可。而建立一个健康均衡的人才生态系统可以发挥以下功能：合理引进人才，最大限度地发挥人才的作用；尽量使人才发生竞争性合作而不是低级的内耗；通过合理的人事安排，保证和谐的人际关系，留住人才。

人力资源生态系统是在特定的区域与时间内，组织内各类人才与各类组织及人才市场之间所形成的系统关系。在这个系统中，人才从无到有，密集度逐渐增加，人才个体及同质人才以及异质人才间相互学习、共享资源，逐

渐形成生态关系。企业组织内一定类型的人才所组成的上下游人才所形成的群体关系越来越密切，生态也越来越丰富，外在环境更适宜。随着竞争的加剧，劣质、弱势的人才受排挤而离开，优质、强势的人才获得生存并得到发展。但随着人才生存环境的变化，人才也会迁移到更适合自己的发展的地方，从而打破了原有的人才平衡状况，这就形成了人才的良性流动。

在互联网时代，要实现有效的人力资源管理，需要良好的生态系统与之相适应，因此必须构建人才生态系统，这是互联网时代的人才管理的重心。为此，企业必须认真研究未来企业生态组织特征，建立人力资源管理新思维，重构互联网时代的企业人才生态链，运用行之有效的人力资源管理手段和方法，并采取互联网时代企业人性化和扁平化人力资源管理策略，用创新思维构建人力资源生态圈，而这正是本书的主旨和将要阐述的内容。

目 录

第一章 未来企业生态组织特征与人力资源管理新思维 | 1

第一节 未来企业生态组织的十大特征 | 3

第二节 人力资源管理生态系统的内涵 | 9

第三节 未来企业人力资源管理新思维 | 12

第四节 互联网时代成长型企业的人力资源管理 | 17

第二章 互联网时代企业人才生态链的重构 | 25

第一节 人才生态链及其内在运行机理 | 27

第二节 解构转型时期的人才弊端 | 33

第三节 从选用育留到选融育激淘 | 35

第四节 构建开放动态的人才生态系统 | 41

第五节 去中心化：重构人才生态 | 47

第三章 人才生态链下的人力资源管理手段和方法 | 51

第一节 人才招聘与配置：企业建立良好人才生态系统的前提和逻辑起点 | 53

第二节 绩效管理：考核评价竞争与协作，促进各人才种群的建立和竞争 | 55

第三节 薪酬管理：采取基于人才价值的薪酬制度 | 59

第四节 培训和开发：有效调整和优化人才结构的有效措施 | 61

第四章 互联网时代企业人性化人力资源管理 | 67

第一节 认识人性化理念在企业发展中的重要性 | 69

第二节 理清人力资源管理的规范化与人性化的关系 | 77

第三节 人力资源管理如何采取规范化与人性化结合的策略 | 82

第四节 关注员工切实需求，构建企业与员工“命运共同体” | 85

第五节 优化与调整员工管理方式，积极营造民主、和谐的企业氛围 | 89

第六节 人力资源管理的六种模式与员工管理的人性化技巧 | 92

第五章 互联网时代企业扁平化人力资源管理 | 97

第一节 经济新常态下，组织发展新战略：打造健康型组织 | 99

第二节 解码组织 DNA：组织发展与人才管理的新视角 | 104

第三节 组织结构扁平化下人力资源管理要面对的问题与对策 | 108

第四节 扁平化组织中晋升机会与员工诉求的解决方法 | 112

第五节 构建人力资源管理的扁平化组织“五力”体系 | 116

第六章 用创新思维构建人力资源生态圈的五大要点 | 123

第一节 从技术创新到体制创新：理顺责权利，进行管理机制创新 | 125

第二节 从制度建设到领导力建设：加强人力资源领导力自我建设 | 128

第三节 从职责管理到能力管理：基于员工发展，做到人岗匹配 | 133

第四节 从外在报酬到内在激励：认识到平凡岗位的内在价值 | 135

第五节 从利用人性弱点到激发人性向善：不可忽视的 Y 理论 | 137

第七章 案例：优化人才生态，助力创新创业 | 143

第一节 腾讯：构建人力资源生态系统 | 145

第二节 马云打造的“金手铐”：阿里合伙人制及股权激励制度 | 153

第三节 华为：携手上海交大共建创新人才生态链，探索人才培养
新路径 | 159

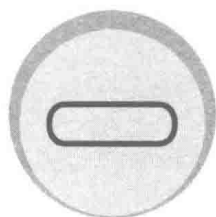
第四节 碧桂园：“人才工场”打造人才生态圈 | 163

第五节 合肥高新区：打造“四位一体”人才生态体系 | 165

参考资料 | 169

后记 | 171

第



章

未来企业生态组织特征与人力资源管理新思维

企业是时代的产物，只有适应时代要求，不断自我变革与创新，企业才能基业长青。而企业最难、最深层次的变革是组织与人的变革。组织是人的连接与集合，人是主角，组织始终围绕人来定义能力与价值，围绕人与组织关系的重构来提升组织效率与价值创造活力。因此，在质变与不确定的时代，我们需要全面了解未来企业生态组织的十大特征，深入理解人力资源管理生态系统的内涵，确立未来企业人力资源管理新思维。成长型公司在互联网时代要做好人力资源管理，从而使组织有前途，工作有效率，人才有活力。

第一节 未来企业生态组织的十大特征

未来的企业将会是一种什么样的组织？笔者认为，无非有这样几种：学习型组织、流程型组织、无边界组织、创新型组织、平台化组织、网络组织、蜂窝组织、混序组织、任务中心制组织、自组织、生态型组织、云组织等。在这些组织形式中，有的是从组织结构和形态变化角度来称呼的，有的是从组织流程变化角度来定义的，有的则是从劳动生产组织方式角度来概括的。

如果想做好人力资源管理，面对众多组织形式，企业就要将各种组织普遍具备的特点提炼出来，设计出互联网时代适合自己企业的生态型组织。

我们通过对实践案例的研究及对生态型组织的感知，认为未来企业生态组织有以下十大特征，也是未来企业生态组织的十大趋势。

特征一：组织的结构从金字塔式科层组织到扁平化、网络化组织

工业文明时代的典型组织形态是金字塔式科层组织结构，这种组织结构的典型特征是自上而下的指挥命令链条，从高层、中层到执行层形成金字塔式形态，基于专业分工形成专业职能部门。其特点是分工明确、组织边界清晰、权力集中、指挥命令层层传递、管理层级多、决策重心高、对市场反应速度慢。

互联网时代的企业，要适应复杂、不确定的外部环境，要应对消费者瞬息万变的需求，要抓住互联网与知识经济的发展机遇，组织结构就需要从过去那种金字塔式、科层式的垂直组织结构逐渐向扁平化、网络化的组织结构转型，使组织变得更轻、更快、更简单、更灵活。

Google 等互联网企业首先对这种组织模式进行了颠覆，它们采取的是扁平化的网状组织架构。这是一种非框架、非结构、非固定的状态，公司里即使设置很多“项目经理”，也需要他们自己来找“活儿”。在 Google 内部，一旦出现了需要解决的难题、规划、计划等任务时，就会成立众多工作小组，分头负责随时可能出现的专项工作，因此公司里存在很多“双重领导”与平行决策。

对传统企业而言，扁平化意味着组织：一是要不断减少管理层级，尤其要削减中间层；二是要不断减少行政审批与汇报层级；三是平行决策，决策越来越授权给一线，决策链条越来越短，执行的速度越来越快。

任正非是华为总裁，他曾在讲话中数次提到过一句话——“让一线直接呼唤炮火”。任正非认为，金字塔式管理适应于过去的那种机械化战争，而在现代战争中，能够吸引来炮火的，不一定是处于塔顶位置的将军，而是贴近前线的铁三角；要想打开塔尖，就要让组织变得更轻、更快、更强。

无独有偶！

在由传统零售商向互联网云商的转型中，苏宁也提出了自己的组织变革方向：简政放权，组织扁平化，让组织变得更轻、更灵活、更专业。

海尔作为传统的家电企业，在向产业互联网转型的变革中，首先对金字塔式科层制组织进行了系统变革，变正三角为倒三角组织；其次削减了中间层；最后划小了经营单元，推行自主经营体，授权给一线。

特征二：企业的生产组织方式从集中化、规模化、标准化转向平台化下的分布式、微化、创客化组织方式

在工业文明时代，企业的生产组织方式主要体现为集中化、规模化、标准化，而在互联网与工业智能化时代，企业生产组织模式主要有三种方式：一是智能化无人工厂大量出现。目前，中国家电企业如海尔、创维、美的都

在加速智能化生产的进程，过去一个工厂要一两千人的，现在只要一二十个工程师就可以了，工业 4.0 彻底改变了传统企业的生产组织方式。二是企业总部组织日趋平台化，内部经营单元日益微化、项目化、团队化。如海尔近年来的组织变革，就是在推进整个企业逐步走向平台化、分布式的管理。广东温氏集团则通过互联网将 5.6 万个家庭农场连接在一起，实行集约化管理平台下的分布式生产模式，既达到了规模化经营与集约化管理的效率与效益，又激发了分布于全国的 5.6 万个家庭农场的经营活力与自主经营能力。三是基于互联网社会协同组织平台的智能家庭工厂与个体知识劳动者的创客化。

企业生产组织的上述三种主要模式反映了企业组织的变化趋势，即集团将越来越成为一个资源配置平台，经营与生产的“细胞”越来越微化。这样的组织变化，为未来企业组织注入了新的活力与动力。

特征三：组织的破界与跨界将成为一种组织变革时尚

未来，超越行业界限、打破组织边界、组织无边界、跨界必然会成为组织的新趋势，组织也会从过去的串联关系走向串联与并联交织在一起的网状结构关系，从过去封闭的产业价值链过渡到现在的产业生态圈。拆除企业边界，行业边界也就消失了，新技术的应用会实现整个产业的重构。

今天，企业很难再被定性，未来组织边界的打破主要围绕四个主题进行：

（1）围绕用户打破组织内外边界，形成重构客户价值的产业生态圈。价值不仅来源于企业内部价值链的活动，还来自企业与产业边界外的客户、合作伙伴等构成的生态圈。只有产业生态，才能为用户造像，才能让用户产生极致的体验。

（2）围绕员工打破领导与被领导的边界，每个人都是 CEO，都是创客。

（3）围绕组织扁平化与网络化，打破科层边界，不断细分业绩单元，将经营责任落实到个人和小团队，推倒决策墙，汇报关系多元化，项目任务蜂

窝化。

(4) 围绕组织氛围，打破沟通边界，实现零距离、无边界的即时沟通。

特征四：组织的合作与协同从部门化到团队化，从中央协同到平行分布协同

过去组织的合作主要是以职能为主分部门，基于部门化合作，现在是以人（人才与客户）为主划团队，诸如战略业务单元（SBU）、自主经营体、项目化团队等，能够提供跨团队、跨职能的客户解决方案的团队，将成为团队合作的新形式；过去组织内部的协同主要基于科层组织中的权力与权威，下级与同级之间的协同一定来自上级，而未来组织的协同要从中央协同到平行分布协同甚至是下级协同。

同时，从自上而下的科层制组织到无中心分布式网状结构自组织，自主经营组织的决策并不来自某个中心，而是广泛地贴近客户的散点；行动不一定来自预先设计，而是随需而动；协调不是来自上级，而是自动自发地协同。

特征五：组织的驱动机制从来自上级威权指令式驱动转向愿景与数据驱动

传统组织的内在驱动机制主要是权力驱动、威权指令式驱动，如今则为愿景与大数据驱动。要想激发人才价值，创造活力，驱动员工不断地创造价值，就不能简单地依靠指令、制度等约束，而要通过文化价值观管理，依靠人才对组织使命与愿景的认同，让众人向着一个共同的目标而奋斗。

只要唤醒人才的自我开发与自我管理意识，激发出员工的价值创造潜能，人才就能从“要我干”转向“我要干”“我们一起干”。同时，用户数据必然会成为企业的核心资产，决定着产品与业务的流向，更是决策与业务运行的依据，“得数据者得天下！”

企业不要简单地按照威权的命令式指挥员工做事，而要为员工确定好未

来的发展愿景，将人才凝聚在共同愿景下，同时利用大数据驱动企业决策和业务的运行。从这个角度来说，未来组织的驱动机制也就是愿景驱动和大数据驱动。

特征六：组织的管控监督机制从刚性管控走向柔性引导

所谓刚性管控，指的是依靠严格的制度、流程管理及纪律约束。可是，在知识型员工面前，即使流程、制度与风险控制体系再完备，也会存在一定的漏洞——如果人与流程、制度对着干，即使流程与制度体系再好、再完备，也无法发挥作用。只有高素质管理者及道德与技能绝佳的员工认同公司价值观，才能实现制度与管控流程的无缝连接。

人是企业的最大资产，也是最大风险，人的道德风险最难控制。对道德风险的控制除了流程、制度、信息对称，也需靠文化，更要靠柔性引导，让员工愿意并有动力去遵守规则。因此，人与文化才是组织管控的核心，也是企业整体竞争力的源泉。而从人性的角度看，信任、授权、经营责任的下移才是最有效的管控。

特征七：组织的特征从静态到动态，从封闭到开放

组织作为一个不断适应环境变化的有机生命体，不断变革、创新并进化升级将成为一种常态和生存方式，真正从静态走向动态发展；同时与外部环境不断进行能量交互与置换，使组织不再封闭，而是作为一个开放式系统不断融入产业生态，并承担起相应的社会责任。

特征八：组织沟通与氛围从面对面沟通到网络化沟通

企业内部打破部门界限，各部门及成员以网络形式相互连接，企业内部的信息和知识就可以最快的速度传播，在最大程度上实现资源共享。

特征九：组织对环境的适应性将从被动走向主动，从竞争到共生共赢

从长远角度来说，及时洞见变化、把握趋势、主动变革创新，必然会成

为组织生存的核心技能；同时，构建或融入产业生态，也会成为组织生存的主要方式。只有坚持利他的理念，才能长期利己，以自我价值贡献赢得合作价值的实现，必然会成为主流生存观。

特征十：组织与人的关系重构，从人是工具到人是目的

在农业文明时期，组织与人形成了一种血缘性团队、地缘性组织；发展到工业文明时期，组织与人便形成了专业化的团队、科层制的组织；到了智能化时代，组织与人的关系实现了重构，衍生出了细胞型组织、网状结构组织，组织围绕人进行了关系与价值的重构：

从体力劳动者为主体到知识工作者为主体；

从资本雇佣劳动到人力资本与货币资本相互雇佣；

从雇佣关系到合作伙伴；

从人才管理到人才经营；

从关注现实能力到关注潜能；

从人力成本到人力资本；

从人性为本到价值为本；

从人才所有权到人才使用权；

员工体验从物质激励到全面认可体验……

这些变化都意味着，人不再是价值创造的工具，而是价值创造的自我驾驭者。

以上十大特征，虽然目前并没有形成一种大家普遍能看到的模式，但都已在实践中初露端倪，从实践中捕捉和提炼出来的。可以肯定，未来企业生态组织会朝着这十个方面去发展，或者说在发展中呈现出这些特征来。

第二节 人力资源管理生态系统的内涵

人力资源管理生态系统是由人力资源管理主体、管理客体、管理手段、管理制度、管理文化以及管理环境等要素有机联系形成的整体。根据人力资源管理环境的不同,可以将人力资源管理生态系统分为狭义和广义两个层次:狭义层面的人力资源管理生态系统是基于管理绩效最优化而有机组合人力资源管理主体、客体、内容、手段和方法等要素的系统化过程,或是营造一个有利于人力资源管理的系统整体,这个系统整体的支撑条件、要素主要来自企业内部;广义层面的人力资源管理生态系统是指建立在人力资源管理内外环境协同共生基础上的具有特定结构关系、功能形态和价值指向的有机系统。

作为一个概念结合体,人力资源管理生态系统的内涵异常丰富。人力资源管理生态系统的形成需要经历一定时间的积累,还会对企业的生存发展产生复杂的影响,并在其发展过程中深刻体现和反映出企业的发展愿景。

1. 过程性:其形成需要一定的时间过程

人力资源管理生态系统的形成需要经历较长的时间,不同性质、形态和规模的人力资源管理生态系统的成长过程都会表现出特有的阶段性和差异性,比如生命周期的演化内容、环节和结果等不同。与此同时,人力资源管理生态系统的形成和发展过程随时都面临着风险威胁和环境因素的干扰。

在企业人力资源管理生态系统形成过程中,管理者必须具有识别、利用、开发、创新环境要素的能力,并基于此来合理构建资源因子体系,包括:基本资源要素群,主要支撑人力资源管理生态系统的结构体系和功能机制的正