

——● 人力资源管理高端视野丛书 ●——

胡 明◎著

人力资源管理 互联网思维

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书采取“思维创新、顶层设计、体系重构、案例解读、规律提炼、转移运用”六大方法,以社会、技术、商业和管理的新融合互动为思维总纲,将互联网思维、企业管理实践和人力资源管理实践三者融会贯通,建立新人力资源管理观,构建人力资源管理互联网思维体系,重构人力资源管理执行体系,全面解读互联网时代人力资源管理创新实践,系统展现并细致分析人力资源管理创新的众多新案例,阐述创新精华,总结创新方法,揭示创新规律,为在不同场景中参考借鉴指出可行通路,为驶入互联网深海的人力资源管理航海者们奉献了行动指南和导引航标。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理互联网思维 / 胡明 著. —北京:清华大学出版社, 2017
(人力资源管理高端视野丛书)
ISBN 978-7-302-46168-5

I. ①人… II. ①胡… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 010051 号

责任编辑:施 猛 王旭阳

封面设计:熊仁丹

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:15 字 数:231 千字

版 次:2017 年 1 月第 1 版 印 次:2017 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:45.00 元

产品编号:

序 一



更好践行互联网思维的人力资源管理

为他人图书作序，常有好为人师之嫌。为避免此类嫌疑，每当有朋友给我布置相关任务时，我都会慎之又慎。要给人力资源管理类图书作序，对于多年没有从事相关具体研究的我来说，更是难上加难。还好胡明同志是我相识多年的人力资源管理实战派专家，又有中国人力资本研究院执行院长徐建军同志的多次举荐，我就应承下来了，只好在确实比较繁忙的间歇认真研读胡明同志的多年思考和实践之作——《人力资源管理互联网思维》，以求为作“不太恰当”的序言备点必要的思想材料。

焦虑不是我们应对互联网的态度。人类面对任何新鲜事物，都会焦虑，甚至会出现挫败感。唯有在漫长的实践中，认识掌握了新鲜事物的机理，并能驾驭它时，才会显得轻松愉悦。这是任何人都会经历的学习规律。也正是这一规律的存在，推动了人本身的发展进步，也让我们明白，学习、掌握新鲜事物的同时伴随诸如焦虑、挫败感也是正常的。当下面对大数据、云计算、互联网等新技术、新思维，在我们许多企业中亦出现了一些诸如焦虑、不适应，乃至恐惧的心态。有的企业因为无法学习、适应、掌握诸如互联网、大数据等新思维，出现了发展停滞，甚至转型失败。这不能不引起我们的关注。我一年要看很多企业、创客空间或经济技术开发区，也会和很多创业者或企业家面谈。在和他们交流的过程中，我一直都想弄明白，面对来势迅猛的移动互联网大潮，像大数据、云计算、移动互联网等，这些新技术(姑且称之为新技术)以及因此而出现的新业态、新商业模式到底会给企业管理，特别是人力资源管理带来哪些影响？

这些影响的逻辑及其路径是什么？企业到底应该如何应对？不停地看，不停地阅读和思考，几年下来，我的总体感觉是这些新技术并不像一些人所想象的那样玄乎，只是觉得：一是面对大数据新技术、互联网新思维，焦虑不该是我们的应取之态；二是新技术的应用只会让企业人力资源管理更科学、更有效；三是新技术有可能改变我们的思维，创造新的商业模式，这就要求我们不断调整，乃至改造、创新我们的人力资源管理方式和手段；四是那些成功将互联网思维实践于人力资源管理之中的企业或组织毫无焦虑之感，反而得心应手。

“认识人”依然是互联网时代“管理人”的基础。既然谈人力资源管理，就离不开管理的对象——“人”这个主体，所有新技术、新业态、新产业、新商业模式等，尽管可能会对“人”造成这样那样的影响，但仍然是“人”这个主体创造、完成的。从管理者的角度来看，似乎被管理者是客体，管理者才是主体。但是，在实践中真正有成效的人力资源管理，却把被管理的人当做主体来对待。“人”这个主体才是我们开展人力资源管理工作的主要矛盾、内因载体，而新技术、新业态、新产业、新商业模式等，都是我们开展人力资源管理工作的次要矛盾、外因载体，是我们开展人力资源管理工作的工具和手段。因此，做好人力资源管理工作的关键还是要把“人”这个主体搞清楚、弄明白。我在很多场合都讲过，人力资源管理其实是一门既简单又复杂的学问。之所以说简单，是因为只要把人搞明白了，在纷繁复杂的组织体系中做好人的管理，也就顺理成章了。之所以说复杂，是因为要把人认识清楚，并把对人的认识和复杂的组织环境及新技术、新商业模式等嫁接起来，形成一套行之有效的管理制度、措施并严格执行，通常又难以做到，就更谈不上取得好的成效了。看来，要把人力资源管理做好，首先还是要把人的本性、特点及各种行为规律认识透彻。或许是为了管理工作开展的便利，国外著名管理学家沙因将人分为“经济人”“社会人”“复杂人”和“自我实现人”等，并据此对人的认识假设提出了相应的管理措施。我国自古至今，亦有圣人先哲就“性善”“性恶”争得不亦乐乎，现实中对世俗的人们来说，这些争论无足轻重，重要的是在治国理政、带兵打仗、组织管理实践中进行成功应用。在我中华民族原生代文明“百家争鸣”时代，基于对人的认识提出了系

统教化人或管理社会(组织)的理论,涌现出了诸如“儒家”“法家”“兵家”“墨家”等流派,在不同朝代这些理论都得到了相应的践行,有的甚至居于统治地位,成为社会的主流学说。实际上,明眼人都会知晓各种理论学说实践背后存在着相应的关于人的认识假定。因此,我一直在人力资源管理中坚持一个通俗的公理:认识人=管理人。认识人并据此采取相应措施管理人是为了什么?小到一个家庭,中到一个企业组织,大到一个国家,不管管理者对人如何认识,做出什么假定,并据此为人的管理设计相应制度,采取相应措施,其出发点和落脚点,即人力资源管理的根本目的就是要千方百计地把人“激活”。就其根本意义来说,“激活人”,就是要通过制度设计,使人感到前面有动力,后面有压力,同时施以相应的规矩约束,确保人的所思所想所求,即个人的价值追求与组织的发展目标是一致的。只有在这样一个系统制度的激励和约束下,才能真正把人“激活”,让人发挥潜能,创造价值,实现个人追求的同时达成组织的目标。

互联网等技術对人力资源管理的影响逻辑。一般的新技术应用是难以对企业管理,特别是对人力资源管理造成什么影响的。只有伴随科技革命而出现的产业革命,才有可能造成企业生产流程、组织架构以及经营管理方式出现变化。回顾历史,我们不难发现,18世纪后期以蒸汽机的使用为标志的第一次产业革命,19世纪下半叶至20世纪初以电力和钢铁为标志的第二次产业革命,以及里夫金所描述的正在到来的以可再生能源替代化石能源的第三次工业革命,对组织管理、人的管理等都产生过或正在产生巨大影响,并有专家根据产业革命引发的新的生产经营管理实践提出了一系列具有划时代意义的管理理论,比如,科学管理理论、全面质量管理理论、人际关系理论等。当然,也包括各种关于人的管理理论。从这些新技术对管理影响的生动实践中,我们就能找到新技术对人力资源管理影响的逻辑和规律。一般来说,先有新技术的出现及应用,随之便有新技术的应用所导致的产业变革和组织变革,最后才有组织管理、技术手段及措施的调整和创新。就目前互联网、大数据等相关技术及其应用来看,显然谈不上,也难以促发一次产业变革,当然也就难有人力资源管理的革命变化及相应的理论创新。但是,我们并不能否认互联网、大数据的应用对人力资源管理的可能影响。互联网、大数据的应用,尽管不可能产生新的产业革



命，但在实践中已经使组织架构无形化、分散化和人的人性化成为现实，并催生了一系列新的商业模式，势必会对人力资源管理造成一定影响。比如，阿里巴巴公司的马云说，员工要“认真生活，快乐工作”；360公司的周鸿祎说“所有用户都是你公司的可用之才”；海尔集团的张瑞敏一直倡导，要让海尔变成一个人人可以参与创业的平台——谁有能力谁就可以和海尔人一起工作、一块儿创业，共筑企业的成功未来。这些都是互联网时代对人力资源管理影响的有力例证。这些影响，在我看来，都不是革命性的，只是因为互联网、大数据等新技术的应用，提供了新的管理工具，改变了人的思维视角，对人的认识更准确、更深刻了，并据此可以对人采取更为人性、更为科学的人力资源管理制度和措施。这些制度和措施的实施更有助于“激活”人，让人发挥更大的积极性、创造性和能动性。

互联网时代的人力资源管理趋势。正是由于互联网、大数据、云计算等技术的深度应用和广泛普及，中国的企业管理实践出现了四种发展动向。第一种是合众化，就是尽可能解决信息不对称问题，发现更多潜在合作伙伴，为资源整合提供了可能，有效推动跨界融合。第二种是精深化，就是不管是在专业技术方面，还是在企业管理方面，都要做精、做专、做深，确确实实让自己的产品、技术、质量、服务和管理等，有别于别人，超越别人。第三种是个性化，就是根据企业客户、服务对象的需求提供相应的产品、服务，真正体现客户的个性化需要。第四种是人性化，就是要真正尊重客户，根据客户的体验、个体需求来主导产品设计和提供服务，让消费者感到愉悦、安全和有效率。这些发展动向的现实体现，就是各种各样的互联网商业模式的出现，并由此导致人力资源管理出现了一些新的变化趋势。第一是开放式的员工构成，就是不管这个人是不是该企业的，只要能为企业创造价值，就能够成为企业的人才，并被企业所用。第二是扁平化的组织管理，就是通过大数据、移动互联网的使用，解决了信息不对称的问题，不再需要复杂的、多层级的组织管理体系来传导指令、执行任务。第三是价值分享的人才联盟，就是通过诚实对话建立公司和员工之间的信任，营造“选择性加入(opt-in)”文化，了解不同时点、不同岗位人才在想什么、追求什么，让公司和员工建立长期的合作关系，达成一种

价值分享的联盟。第四是构建系统化的人力资源管理体系，就是要根据社会环境、企业战略、业务性质和员工特点等构建一套系统化的人力资源管理制度体系，不仅仅着力于招聘、培训、考核、薪酬等单一制度模块的完善，才有可能真正把人才“激活”，实现组织目标的同时，实现员工个人价值。第五是引领型的领导艺术，就是培养员工的主动性，强调管理的模糊性和内部协调性，作为管理者只在特定的目标确定或实现方式的把握上行使领导者职务权利。

“新准实”是互联网时代人力资源管理努力方向。在心理学、管理学、经济学等学科不断探索和科学技术不断进步的基础上，顺应管理实践的需要，对人的认识及管理理论也在不断丰富和发展，人力资源管理也经历了一个从经验到科学，从定性到定量，从零散到系统，从肤浅到深入的过程。人力资源管理实践及其理论的这一渐进发展过程，其目的不过是为了更加准确地认识人，尊重人的本质特点制定科学的管理制度，以便更加有效地“激活人”，发挥人的更大作用，在切实实现组织和社会发展目标的同时，更加个性化、人性化地实现人本身的自由发展目标。正如有些专家所预言的，互联网、大数据、云计算等技术可以使这个世界变得“赤裸裸”。现实当然不会变得如此“可怕”。但是，这些技术在人力资源管理领域的应用实践，足可以帮助我们“新”的角度，更加“准”地认识人，提出更加“实”的人力资源管理制度措施。这或许就是胡明同志从互联网思维角度探索、实践人力资源管理的本意所在吧。

“新”“准”“实”也确实体现在了他的《人力资源管理互联网思维》中。胡明同志基于长期的人力资源管理实践和理论思考推出的这本新作，采取“思维创新、顶层设计、体系重构、案例解读、规律提炼、转移运用”六大方法，以社会、技术、商业和管理的新融合互动为思维总纲，将互联网思维、企业管理实践和人力资源管理实践三者融会贯通，建立新人力资源管理观，建构人力资源管理互联网思维体系，重构人力资源管理执行体系，全面解读互联网时代人力资源管理创新实践，系统展现并细致分析人力资源管理创新的众多新案例，阐述创新精华，总结创新方法，揭示创新规律，为在不同场景中参考借鉴指出可行通路，为驶入互联网深海的人力资源管理航海者们奉献了行动指南和导引航标。



作为一位酷爱读书的人，历来坚信：“做”出来的书是值得一读的。何况胡明同志还是一位难得的喜好理论思考的实践者。因此，我愿意把他“做”并思索而成的《人力资源管理互联网思维》一书推荐给大家。

全国工商联研究室主任/中国民营经济研究会副会长

林泽炎 研究员、博士

2016年12月10日于北京



视野决定高远

“山高我为峰，峰顶赏全景”，对一个登山爱好者来说，不断登越峰顶赏新景是他的目标；对一个圣徒，千里爬行拜佛是他的目标；对于一个企业，不断超越自我、引领行业、基业长青是他的目标。纵观那些基业长青的企业，其成功的关键就是战略与人才，即战略的前瞻性与可实现性、人才的战略规划性与可获得可保留性，只要两者有机契合起来，企业持续发展就顺理成章！

2014年，清华大学出版社“人力资源管理从入门到精通必备丛书”邀请我担任首席顾问，我也在这套丛书中担任《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》的写作任务。丛书上市后，深受读者喜爱，包括我的图书在内，短短一年内共有5本书销量过万册。我对此深感欣慰，《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》一书是我几十年人力资源管理工作的系统总结，能够得到读者的认可我非常高兴。这本书也点燃了我的创作热情，随后我又出版了培训、招聘两本书。

近期，清华大学出版社计划参考《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》的写作模式，重点推出一套介绍管理理念的丛书，并以“人力资源管理高端视野”作为丛书名，还希望我能担任这套丛书的首席顾问，本人甚感荣幸。作为一个从业几十年的资深HR管理者，我能为此写点什么呢？“固本培元、返璞归真、不忘初心”是存在的根本；“与时俱进、登高望远、不断前行”是持续创新发展的动力。

记得我在2015年去九华山旅行，头天的风和日丽让我对第二天上午登



峰充满憧憬。虽然后半夜突降大雨，但是没有阻挡我第二天早上登峰的激情。在雨雾朦胧中，我们一路拾阶而上。在距山顶还有200米时，同伴们对在雨雾里登顶看风景不抱希望，渐渐疲惫，欲放弃登顶。我对大家说，坚持登顶就能见到心中的美景！一丝丝秋风轻撕雨雾，等到我们登顶时，雨雾渐渐散去，红日跃出云层，好一片万里河山，江山如此多娇！下山时，我对同伴们说，今天的收获就是：“坚持为本，缘分自来，心存高远，美景自见。”回想这些年走过的路，遇到的事，从一名普通的HR到企业高管，从山底到山顶，所经历的，所思考的，所感悟的，多有不同，希望这些经历可以为后来人提供一些参考。我想，这也正是“人力资源管理高端视野”这套丛书的初衷吧。

经管图书中，引领潮流的高端书籍，多被外版图书所占据，这对同行来说，不能不说是一种遗憾。“人力资源管理高端视野丛书”的面世，将在这方面力争做出一些努力。本套丛书的最大特色就是关注时代前沿管理理念，将成功企业的成功做法介绍给读者，将成功企业高管的成功经验传授给读者。纵观此套丛书，可以用以下关键词语来表述：战略高远、视野高端。其高端视野来自于成功的管理实践，来源于对时代的密切关注和深刻总结。具体来说，其特色主要有以下几方面。

洞察市场与思维转变：互联网+、工业4.0、大数据时代的来临对传统管理思维、商业模式带来较大冲击，人才结构、人才价值、激励模式、人才价值观等均会发生较大改变。企业的HR如果不去研究人才市场的变化，不去关注你的人才，你的人才也许就会变成竞争对手的人才。例如，当前汽车行业正处在由传统制造、传统能源向智能化、互联网化、轻量化转型的过程中，一些互联网公司、家电公司、设计公司正跃跃欲试进入智能新能源汽车行业，这将会带来企业人才的广泛流动和企业人才结构的巨大改变。这也是中国产业结构调整、商业模式创新、跨界融合的缩影。这些变化必然带来HR管理模式的新变化。丛书中的《人力资源管理互联网思维》就可以告诉大家，如何用互联网思维去优化人力资源管理。

纵懂专业与横懂业务：专家和管理者是两个不同的角色，HR从业者往往站在自己的专业角度就HR谈HR，3P理论，几大模块，这些仅是理论体系范畴，我们不如换个思维来看HR价值，如从财务的角度，从大数据角度，

从业务伙伴角度，从情商角度，换个视角很可能会给我们带来很大的启发，这些视角，都可以在本丛书中找到相应的图书。

管理人才与经营人才：一般的企业管理人才，优秀的企业经营人才。如何经营人才？其实就是把人才作为资本让其不断保值增值。丛书对于人力资源管理的传统模块，如绩效、薪酬、招聘、培训、人力资源规划等方面，也出版了相关图书，重点从人才经营的角度介绍了前沿的管理理念和先进做法。

创新求变与追求卓越：去中心化、扁平化、平台化、阿米巴、合伙人制，技术的进步和商业模式的创新，催生了许多新的管理理念，而这些正是本套丛书所重点关注的。变与不变，不变则等待衰败，变则有成功的可能，企业要努力找到适合自己的商业模式和管理法则，在变化中求发展。

当前我们正处于供给侧改革、共享经济、产业互联网、工业4.0的时代，企业招募什么人才，人才结构如何转型升级，激励模式如何创新，这些都是HR管理者需要不断学习的内容。此套丛书汇聚了行业精英，从不同的视角倾注全力共同打造，相信会为HR管理者带来新启发。

本人从事HR行业多年，也被丛书中的先进理念、高端视野、紧跟时代的模式方法所吸引，它们不是简单几本书的集合，而是一个HR管理生态圈，是站在新时代新常态的高度，重新诠释HR管理模块的功能定位。打破现有的思维模式，为HR筹备一场盛宴，本套丛书一定会对读者有所帮助，让读者增强在HR管理领域的思考和行动能力，助推各自企业走向成功。

——著名人力资源专家/高端视野丛书首席顾问

潘平

2016年12月于北京



站得高方能看得远

2014年，我应清华大学出版社之邀，参与策划并组织作者出版了“人力资源管理从入门到精通必备丛书”。这套丛书2015年上市以后，取得了非常大的成功，一年销售额突破300万元，深受广大读者好评，取得了非常好的社会效益。

“人力资源管理从入门到精通必备丛书”分岗位、分职位对人力资源管理的各个模块进行分解，分入门篇、提升篇、精通篇对人力资源管理职员、经理、总监的工作任务和任职要求进行了介绍，以操作性实务为主。

近年来，人力资源管理领域出现了一些新理念、新思维，如何能够将这些新思想介绍给广大读者，是我经常思考的一个问题。恰逢清华大学出版社再次邀请我担任“人力资源管理高端视野丛书”主编，清华社拟推出一套以介绍人力资源管理思想为主的丛书，我欣然应充。

最近网上流传一篇文章《你和头等舱的差距，差的不只是钱》，里面有一句话很有意思“世界上最远的距离，是头等舱和经济舱的差距”，这篇文章的核心在于“你的思维决定你在什么阶层”。同样是HR和企业管理者，为什么有的年薪千万百万，有的在生存线上苦苦挣扎，原因在于思维层次的巨大差异，绝大多数人做事喜欢循规蹈矩，缺乏想象力。

如果把传统的管理事务丛书看作“经济舱”，高端视野丛书则可定位为“头等舱”。通过“头等舱”思维，读者可以学习到国内顶级管理者的管理理念和思维模式。相信这套丛书能给广大读者带来不一样的阅读体验，能为大家提供有益的启发。

本套丛书特点非常鲜明，具体来说包括如下三点。

(1) 以管理理念的介绍为主，以操作性实务的介绍为辅。相对于“人力资源管理从入门到精通必备丛书”，“高端视野丛书”侧重于介绍管理理念，即主要告诉读者为什么要这么做。每个企业的行业、规模、人员构成、资金实力、发展阶段各不相同，管理方法具有可借鉴性，但未必具有普适性。因此，本套丛书侧重于培养读者分析问题和解决问题的能力。

(2) 以著名企业的成功实践为内容载体。与“入门到精通必备丛书”一样，本套丛书的作者也多为上市公司高管，他们的亲身经历、感悟和成功实践是一笔富贵的财富，我们希望能够借他们在“高端”(TOP)上的“视野”来给读者以启发，侧重于让读者学习到他们的格局、理念和管理思路。在写作中，本套丛书鼓励“现身说法”，鼓励“情境再现”，鼓励“经验传授”。

(3) 不局限于人力资源固有模块，结合商业模式和人力资源管理发展的最新进展，推出了一些反映管理前沿理念的图书。例如，人力资源管理互联网思维、合伙人、HRBP、人力资源管理情商等方面图书，正是市面上缺少的，而人力资源管理从业者又非常需要的，希望会给读者带来有益的帮助。

丛书的总体定位可以概括为：站得高，看得远；轻操作，重管理；接地气，行得通。写作思路为：以管理者的视野总揽全书，以诊断者的视角组织内容，以实战者的经历打动读者。

人力资源管理丛书“头等舱”已经上市，相信这套丛书必将造福广大读者。

——著名人力资源专家/高端视野丛书主编

贺清君

2016年12月于北京



互联网+，创新为了HR再生

在什么层次和什么范围内看问题，影响乃至决定了发现的层次和范围，视域决定发现的价值。可以得出这样一个推论式：

经历过→总结出来→被人所知→形成模式

1分价值→10分价值→100分价值→更大的价值

经历只具有个体意义，总结则具有一定的理论意义和传播价值，被人所知则具有网络特性，形成模式则具有更高级的实用性和价值，指数式增值。

1992年，小平南巡谈话，推动了中国生产力的巨大解放，无数企业应运而生，一批世界级大公司肇始。此后30年，HR管理随着企业的规模化和规范化而同步发展，并引入外企的先进经验和模式，具有了独立自主的话语体系和工具体系，具备了强大的管理效能，为这次伟大的生产力解放做出了独有的贡献。

2015年，互联网+国家战略启动。互联网+作为一种新的生产方式，已具有推动中国再次实现生产力大发展的历史动能。一大批互联网企业，一大批通过互联网+实现了转型的企业，已经创造了骄人的业绩。在这一历史潮流中，HR管理再次做出了独有的贡献。

新的时代，企业的驱动力量正在发生巨变，人力这个资源的作用，需要从要素投入提升为创新动能。管理不能因循守旧，商业世界在变，商业模式在变，互联网也在变，管理必须跟上时代的潮流，否则就不能促进企业的发展，反而会阻碍企业的发展。创新求变，已然成为企业管理者和HR管理者的时代命题和现实任务。

HR管理走到了一个嬗变的关口。HR管理如何重塑人才资源结构，如何激发人才潜能，如何实现业务跨界，如何在高速发展中再造组织和人，一句话，互联网+时代，人才管理如何做？答案很简单：HR管理需要再生。

再生需要HR的创新，没有创新就等于死亡。HR管理历来有着历史脉络极强、管理逻辑鲜明、规则节奏有序的稳健个性，但凡管理创新，必须先总结好别人的经验，总结好自己的经验，才能建立自己的坐标、章法和套路。进入互联网+时代以来，特别是进入移动互联网+时代以来，无数优秀的HR管理案例扑面而来，我们从甫一接触时的仓促与局促，到见惯之后的貌似熟悉，而今颇有一种我闻故我知的满足感，各种总结见诸各种媒体。然而，一种感觉越发强烈，我们缺乏的不是总结，而是总结的力度；我们需要的不是知道什么是苹果，而是品尝它的味道；我们需要的不是知道别人做了什么，而是这些故事能为我所用多少。

互联网和互联网企业的价值核心在于生产力的解放，资源能以新的方式进行组合。人力资源作为核心资源，不仅仅具有资源价值，还具有资本价值和智慧价值，互联网和互联网企业所倡导和追求的快反、迭代、更新、创新，离不开高效能的人，更离不开高效能的人才组织模式和方式。要能够通过消化吸收HR管理的新元素、新能量、新价值、新功能，构建共享的HR链，实现跨域跨界一体化，建立HR管理新生态，因此：

一、HR管理的快反和创新，要有体系，否则企业组织就会涣散。

二、HR管理的快反和效能，要求人要跟上，人才要具有更强的生态性，要具有新时代要求的创造力。

三、HR管理创新，应着眼于战略问题，而绝不是工具层次的问题。传统的HR管理模式不能丢弃，而要扬弃和再造，使它能够承接战略和商业模式，承载人的更新，具有新功能。

四、HR管理创新，只有在社会、技术、商业、管理(STBM)的宏观视角下才能找到方向。

五、HR管理的新体系，一定是一种HR模式和资源的跨界组合。

请让我们一起，去探究、发现、品评那些已有的创新案例，我们不需要大道理式的说教，我们需要一个个鲜活的案例，更需要体会它们，解剖它们，重组它们。视野决定发现，而创新，为了HR的再生！



第一章 求变与守常的新思维发端

- 第一节 人才管理的新整合和新功能 / 2
- 第二节 STBM，互联网时代HR的新功课 / 4
- 第三节 人力资源管理的互联网时代 / 7

第二章 企业生态系统的人才组织

- 第一节 企业生态里的人才新组织 / 10
- 第二节 古典哲学遇到当代自组织 / 15
- 第三节 互联时代加速组织新三化 / 22
- 第四节 管理就是传播的新实践 / 24
- 第五节 自组织的滋生和管控平衡 / 29

第三章 赋能和意义要凭借文化力

- 第一节 极客文化与乐知者事业平台 / 32
- 第二节 强文化力量至柔则至刚 / 34
- 第三节 效率的道德基础是员工幸福 / 36
- 第四节 开放的生态和心态是文化 / 38
- 第五节 新企业文化要有大乘意义 / 39

第四章 管理新机制和组织新能量

- 第一节 强文化加轻足迹的新机制 / 44



- 第二节 做活才是更符合人性的机制 / 45
- 第三节 从商业生态圈到人才生态圈 / 47
- 第四节 网、体、脉的“全体脑”新组织 / 49

第五章 绩效管理创新在于超越考核

- 第一节 20年不变的经典考核瞬间 / 58
- 第二节 去KPI是绩效的去中心化 / 60
- 第三节 OKR不是对KPI的简单替代 / 63
- 第四节 强文化价值观就是绩效力 / 66
- 第五节 成就考核的强文化和新思维 / 67

第六章 薪酬创造的新模式和新力度

- 第一节 薪酬创造时代的新薪酬七式 / 72
- 第二节 大爆炸颠覆时代的人单薪酬 / 75
- 第三节 在物质维度上满足精神需求 / 77
- 第四节 绩薪比新论的时效和支点 / 80
- 第五节 福能聚心能和创意工作空间 / 83

第七章 招聘的极客法则和生态力模式

- 第一节 打开高级人才的成就引擎 / 88
- 第二节 极客法则的个案招聘大数据 / 89
- 第三节 商业生态圈构建招聘能量圈 / 92
- 第四节 众筹招聘和外部面试官模式 / 93
- 第五节 招聘环节里HR的前置和后置 / 95
- 第六节 招聘的数字移动和社交三化 / 98
- 第七节 招聘新味儿和招聘新文化 / 101

第八章 “全体脑”型智能组织的快学习

- 第一节 快速迭代才能越变越美 / 106

第二节	知识学习和工作的能量传递 /	108
第三节	分享经济时代的无边界学习 /	109
第四节	战略性学习是组织发动机 /	112
第五节	滋养心智的生态式学习和生长 /	114

第九章 去中心化的员工关系职场新生态

第一节	从“人与人”到“体与体” /	118
第二节	什么是企业平台的员工黏性 /	119
第三节	员工价值盈余管理的新实践 /	120
第四节	“三河汇碧”的全球人才生态 /	121
第五节	从机制到静修的“YOU+” /	122

第十章 入职、在职和离职管理的新体验

第一节	在职管理的心问题和心常态 /	126
第二节	在职赋能的柔管理对软问题 /	127
第三节	时代迭代人才，持续颠覆自己 /	128
第四节	入职在册，离职在群，时刻在线 /	131

第十一章 重激励引爆人才可控聚变

第一节	重激励的五关和“无敌装备” /	134
第二节	移动互联时代的激励新属性 /	135
第三节	跨越激励关口，把握深处人性 /	136
第四节	三知者激励，大创新和微创新 /	138
第五节	游戏激励法，轻管理的重激励 /	140
第六节	“秉烛！”新激励的动力和红利 /	142

第十二章 让创新涌现的职业生涯平台

第一节	人人时代的在职创业新生涯 /	146
-----	----------------	-----

- 第二节 企业是全人才观的人才生态体 / 148
- 第三节 一位年轻才俊的职业才值故事 / 152
- 第四节 人才选拔要传递奋斗者基因 / 154
- 第五节 “修正果，练真功”式的生长 / 156
- 第六节 跨代接班人需要生态的培养 / 158

第十三章 人才选拔和培养的差异化匹配

- 第一节 用什么解决人才估值问题 / 162
- 第二节 人才选拔和培养的生态化 / 164
- 第三节 人才选拔不是过程而是完成 / 165
- 第四节 差异化匹配的15种才值 / 167
- 第五节 小微、小组、小约翰·韦恩 / 170

第十四章 超越司标的雇主品牌新力量

- 第一节 五品牌合一的雇主品牌新论 / 174
- 第二节 熔炼行业优秀雇主品牌 / 176
- 第三节 精神是雇主品牌的最高境界 / 177
- 第四节 共享雇主品牌，又见生态 / 178

第十五章 互联网新时代的人才管理变形

- 第一节 人才管理的老问题和新学派 / 182
- 第二节 互联新时代的人才管理双首长制 / 185
- 第三节 解决新任务的管理方法微创新 / 189
- 第四节 大数据启动人才管理电商时代 / 191
- 第五节 人才管理生态化，业务协同伙伴 / 194

第十六章 三本聚合的创始团队事业合伙人

- 第一节 能本和人本为核心聚合资本 / 199

第二节	财散人聚的时代利益结构 /	200
第三节	五个层次匹配的一体化梯度 /	203
第四节	激情、利益、命运共同体 /	205

第十七章 互联新时代的生态人才管理

第一节	生态人，人才的时代进化论 /	208
第二节	传统人力资源管理的又一次进化 /	208
第三节	HR·EEB，一、二、三、四、五、六 /	209

后记	新诸子百家时代 /	213
参考文献	/	215



第一章 求变 与守常的新思 维发端

管理就是处理变化和稳定的学问，人力资源管理就是处理在不同的场景和情境下，哪些可变，哪些不变，通过把握好变与不变，从而实现人力资源收益，进而实现企业的投资收益。管理的进化，从来都是在问题中发展，在创新中实现。

第一节 人才管理的新整合和新功能

移动互联时代，人力资源管理原有的功能发生了变化，形成六大新特征，称为六度组合。原有的基本功能根据新的时代需要进行重组，产生了新功能，创造了新价值，人力资源创新管理思维萌发，形成六度组合，参见图1-1。

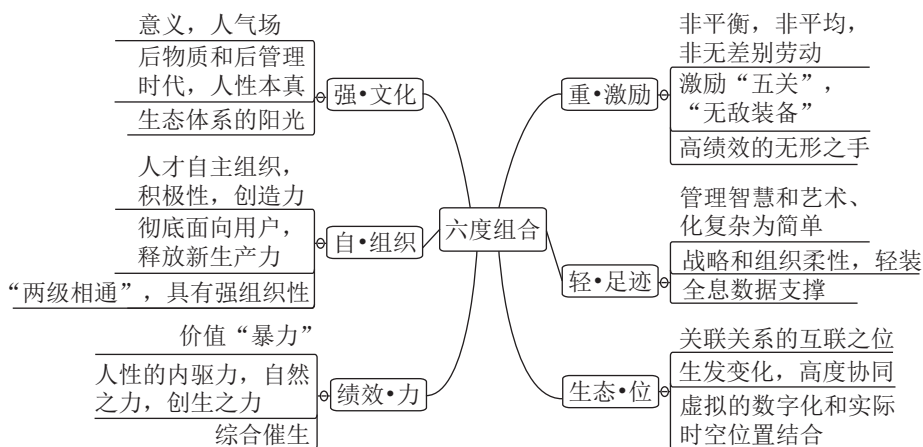


图 1-1 六度组合

强·文化 越是优秀的企业，越具有极为鲜明和有力道的企业文化。区别不同企业的，不是产品而是文化，产品不过是泛文化的一个物质内涵。文化赋予企业员工本体论意义上的存在感，凝聚了强大的人气场。与人气场相合，员工就会有游鱼在水的快乐感，不合，则明显缺氧，非走即伤。优秀企业，无不具有鲜明的、高“颜值”和厚功力的强文化。

强文化，就是强意义，远远超越生存的底线，在“质量如今已经不再

是一个目标参数，而是一个不言而喻的先决条件”^①的时代，在后物质时代，甚至后(工业时代)管理时代，解决人的本真精神问题，才是以人为本。

自·组织 组织是企业聚能和放能方式，商业模式和核心文化需要相应的组织方式。移动互联时代，以彻底满足用户为商业模式的核心，以积极应对不确定性为管理宗旨，以充分释放员工能量为人力资源管理追求，他组织不再作为唯一的组织方式，而只是组织的一个端点，而另一个端点则是自组织。企业要在他组织和自组织所构成的组织空间内不断调试，在有组织内部以无组织或者自组织的手法，营造新的人能聚合和释放的方式方法。他组织与自组织是“两极相通”，是一个大系统里的两种状态，或者是两极，自组织里面一定会产生他组织的要求，他组织里也一定有自组织的诉求。

绩效·力 绩效不仅是一个管理工具，绩效是一种力量，是高素质人才所具有的并且真切地迸发出来的力量。这种力量是所有新产品得以源源不断问世的内推力，是衡量不同生态位价值高低的职业生命力，一旦得以激发和释放，便会产生出外满足用户所需，内推动企业发展的“价值暴力”。绩效力是优秀和平庸企业之间最为显著的外在特征。绩效力是一种自然的力量，如同重力和引力，优秀的人聚合在一起，自会构成或者形成一种力量，本质上是人的力量，是创生之力。

重·激励 优秀企业不会追求激励的平均化，激励的平均化对企业人力资源的效能如同致命的黑魔法。优秀企业均采取了强激励措施，充分运用整体报酬体系里的各项激励“无敌装备”，高度正激励成为常态。激励不到位几乎是绝大多数企业管理的通病，不能尽人之能，不能尽物之性，生产力得不到充分利用。高绩效永远要有一颗高激励之心。其核心在于，在物质的基础上，做好精神的故事，在人才能够脱颖而出的平台上，建立更合理的利益结构。

轻·足迹 轻足迹的含义是：“步履轻快、快速精确，以及运用小型、有自主权、消息灵通、装备高端的团队”^②，以更小的企业结构、规模和数

① [德]奥拓·布劳克曼. 智能制造[M]. 张潇，郁汲，译. 北京：机械工业出版社，2015：3.

② [法]常博逸，刘文波. 轻足迹管理[M]. 李瑶光，译. 北京：中信出版社，2014：87.



量，用小投入谋求大产出。这一切在本质上是管理智慧的体现，是当今管理仿生观和生态观的体现。本书借此词以表示重装管理轻装化，即重项目团队，强调战略和组织柔性，快速迭代，去中心，去制度文牍，同时，构建具有大数据计算和分析能力的强大后台，以保证前端的快捷、敏锐和有效。

轻足迹管理的核心是价值管理而非资产管理，企业需要有一只“轻轻推动要害的手”，保持积极期盼和智慧的警醒。工业时代的管理者们已经建立了足够的规则，建立了基于这些规则的重装重型管理。后物质时代，后(工业时代)管理时代，正是轻装上阵的时候。

生态·位 与大工业时代钢筋水泥一般且分工过细的职位相异，移动互联时代的人力资源具有的是生态位，它不依赖于传统科层组织的纵向阶梯，而是取决于在企业大生态系统和企业管理生态系统中的独特位势。这个位势是可变的、易变的，能力综合的、可以自组织的方式与其他人员互联互动，在为其他生态位提供滋养中实现自我价值。传统的职位所蕴含的人力资源管理信息，比如等级、权责、价格、资格等并未取消，但是需要在更广阔的视角中进行理解。生态位是生态人力资源管理的核心和网络节点。

生态位是由关联关系构成的位置，由关系、信息、价值、连接等所形成的多维的空间位置和时间状态，是生长的，是不断变化又高度协同的，每个人都可能有无数个这样的位。不过，目前每个人几乎都被钳制在一个固定的实体点上，而无法实现移动互联世界的生态位。

— 第二节 STBM，互联网时代HR的新功课

HR肇始于工业时代，成熟于工业时代，并在工业时代固化成为某种“职场教义”，即HR满足于既定的、已有的、成熟的、教条式的思维方式和行为方式，将自己封闭在职能管理的圈子里，陷入文牍模式或者表单模式，脱离生产和工作现实，不能适应互联网时代的速度和节奏。进入互

联网时代以来，越来越多的人力资源管理场景与业务场景融合，人力资源管理的“纯粹性”越来越受挑战，与业务接轨，成为业务伙伴，甚至推动创新，成为新要求。这就要求传统的人力资源管理和人力资源管理者们，务必实现两个转变：从纯粹的人力资源专业到商业化视角里的人力资源能力，从职能管理的僵化教义到解决现实问题的创新方法。

HR从业者需要做好新功课。本书构建了以STBM为核心视角、以生态式人力资源体系为落地抓手的新管理体系。本节首先对STBM做出阐述和诠释。STBM，由社会(Society)、技术(Technology)、商业(Business)、管理(Management)四个英文单词的首字母组成，作为本书提出的缩略语，用以指称互联网时代人力资源管理的核心视角。

1. 社会

2015年3月，李克强总理在报告中提出“大众创业，万众创新”和“互联网+战略”的口号，宣示了中国现代社会经济的第三次解放。第一次解放是20世纪50年代，我国人民的道德力量战胜了落后的生产工具的制约，创造出了伟大的经济成果。第二次解放是20世纪80年代的解放，是重商的解放，走向经济自由的解放。第三次解放是人本和资本的解放，在当今人才主权、人才众筹、人力资本家的时代，以人为本不再只是传统文化中的亲民情结，已经成为真切的社会背景，可以说，对以人为本的理解将直接决定人力资源管理的水平。

2. 技术

4G时代，人与人、人与物、物与物之间的无线连接日益普及。大数据、人工智能、云计算等新技术方兴未艾，对生产和生活产生了深刻的影响。5G将在不远的将来全面应用，物联网时代终会来临，新技术必将对人力资源管理产生革命性的重要影响。

3. 商业

HRBP(Human Resource Business Partner)，中文含义是人力资源业务伙伴，管理含义是人力资源要努力向业务看齐，争取成为业务部门的伙伴，而不是负担。我们可以提出另一个问题：HR是谁的BP？不论有多少个版本，互联网思维的各种说法中，排名第一的总是用户思维。德鲁克大师早就下过定论：企业的所有用户都在企业外部，企业内部的所有



部门都是成本中心。即便是企业的业务部门，也是成本中心，其存在的价值是满足企业外部客户的需求，舍此无他。因此，HR不是“业务”的BP，HR和所有人员一样，都是用户的BP。业务部门如果不以用户为中心，不能够真实准确及时高效地反映用户诉求，B的地位就有了问题，就不再是HR的P。

优秀企业的人力资源和业务部门已经结成了利益共同体和命运共同体，成为stake holder(股东)，而stake holder>partner。人力资源要找到不从属或依赖于其他任意一个企业内部部门而定位的坐标系，还要有得力的工具。移动互联时代的人力资源管理，要建立以“问题、焦点、场景、招法”为要义的新管理逻辑。但凡人力资源工作，都可以明确问题，从而锁定边界；提炼焦点，从而把握要害；还原场景，从而体会用户；确定招法，从而解决收官。所有这些招法，本质都是人力资源从纯粹专业视角和思维模式走向商业视角和思维模式的要求和体现。

4. 管理

经济学家创造了五人理论，基本含义是：一人，满足人所需(目的)，满足人的多种需求；二人，依靠人来干(根本)，依靠人来推进落实；三人，制度引导人(激励)、激励人的积极性和创造性，同时约束人的机会主义行为；四人，资源装备人(升级)，利用自然、资本、知识为人赋能和升级；五人，分工安排人(组织)，通过组织优化、岗位轮换、工作变化、分工协作，让每个人各得其所。这个理论可以作为互联网时代人力资源管理的专业理论基础，它意味着，在传统时代以普通要素，即大众人力资源或者一般劳动力为主的人力资源管理，要转型升级为以高级要素，即以技术、知识、人才、信息为主的人力资源管理，要实现从普通要素管理到高级要素管理，通过制度变革、结构优化实现管理体系升级。因此，本书不仅给出创新案例，还要就案例给出思考，旨在揭示规律，因为，仅有创新案例，并不必然导向创新，只有掌握了创新规律才行。创新规律就深深植根于管理模式和理论体系之中。

— 第三节 人力资源管理的互联网时代

有学者认为，当今不仅仅是工业4.0，还有商业4.0，农业4.0，以及背后支撑的技术4.0，本书对此非常认同。从“STBM范式”看，我们正处在一个新商业生态系统中，我们突然发现必须迅速调整，从价值观到理论观，从经验值到洞察力，我们有一种所在的“知识和经验的传统宇宙在迅速膨胀”的感觉。“宇宙膨胀”意味着，以往的很多知识和经验在迅速逃逸，我们必须跟上这个新宇宙速度，去掌握新的知识，获得新的经验，最终重构我们的知识观和方法论。当然，或许也存在一个“平行宇宙”，即工业时代的传统管理的宇宙，不过，我们愿意停留在哪个宇宙？我们又能够停留在哪个宇宙？

显然，我们已经全面进入移动互联这个“新宇宙”，而人力资源管理，也应全面进入移动互联时代，这个时代，绝不是一个更为松散甚至懒散的时代，绝不是一个休闲的时代，而是一个更高、更快、更强的时代。

真正促使人类不屈不挠、乐观奋斗、顽强拼搏的理由，从根本上说，既不是经验和功利主义的，也不是“纯粹理性”的，恰恰相反，从人类整体和人类历史的角度看，我们每个人其实都是在不自觉地为他人、为后人而工作和创造着，尽管这种劳动和创造的成果是我们在有生之年所不能完全享受到的——这是最高激励。传统HR所能够设计和实施的，永远不会是最高激励。我们看到，这种最高的激励，隐含着对于人的本性的尊重，这种尊重，就是我们所说的生态式的。因此，人力资源管理的互联网时代，也是生态人力资源管理的时代。这个时代的人，便可以称之为生态人。

什么是生态人？生态人是中国传统哲学概念上具有“生生”之能的人，符合《易经》中自强不息和厚德载物要求的人，能够充分发挥天赋与才能，与他人协同，共同追求和谐圆融的人生与至善尽美的事业。生态人，首要的是在精神上有高度的启发与成就，然后才可以谈结果。只有在文化上取得了意义之后，才能够获得生态的业绩结果。

移动互联时代，是一个以人为本意义凸显的时代，也必然是一个生态人的时代，生态人具有活性和活力，具有中国文化里讲的“妙性”，生态人是



活力妙性的合体，生态人力资源体系是具有活力妙性的体系。沿着人力资源互联网管理的新时代航线，找到移动互联时代中国优秀企业所创造的人力资源管理“实践风口”，去发现隐含在这个管理实践背后的生态人力资源体系，正是本书的初心。