**试读**

第一章　什么是人力资源数字化转型

数字化转型是这几年最热门的词语之一。上至国家层面，下至各行各业，都在积极推进数字化转型。数字化转型不仅是一种技术概念，更是一种全新的思维方式。在人力资源领域，最热门的就是人力资源数字化转型了。

2019 年下半年，因为工作原因，我到北京做一个人力资源系统项目。在此期间，我对人力资源数字化转型的理解和认知逐步加深。在推进项目实施的同时，感觉有必要把人力资源数字化转型实施的痛点、难点，以及实施的方法整理出来，供准备实施和正在推进人力资源数字化转型的伙伴们参考。如果大家都能从中获益，幸甚。

同时，我也希望企业的各级管理者，甚至是企业高层管理者，能对人力资源数字化转型有所了解。因为人力资源数字化转型不仅仅是人力资源部门的事，它不仅关系到员工的切身利益，更与企业的经营发展息息相关。人力资源数字化转型离不开企业各级管理者的支持。

一、关于数字化转型的灵魂拷问

在谈人力资源数字化转型之前，我想先简单说说数字化转型，因为在实际工作中，总有同事问我什么是数字化转型。那么什么是数字化转型？作为HR，我们又该如何做数字化转型？

（一）数字化转型的定义

2020 年4 月，央视新闻频道对企业数字化转型进行了定义，简单理解，就是传统企业通过将生产、管理、销售各环节与云计算、互联网、大数据相结合，促进企业研发设计、生产加工、经营管理、销售服务等业务的数字化转型。

根据有关机构测算，数字化转型可使制造业企业成本降低17.6%， 营收增加22.6% ； 使物流服务业成本降低34.2%，营收增加33.6% ；使零售业成本降低7.8%，营收增加33.3%。我国企业数字化转型比例约25%，远低于欧洲的46% 和美国的54%，处于刚刚起步阶段，面临很多亟须解决的实际困难。

下面我们来看看一些优秀的企业和咨询公司对数字化转型的理解。

1．微软

微软认为，经历过数字化转型后，每家公司都将成为软件公司，而如何形成全公司的产品化思维是一大难点，相当于要求公司的内部运营组织具有软件开发的能力，这样才能实现以产品化思维来改造内部运营流程。而开发出来的软件既可以服务于内部运营流程，也可以成为团队的软件产品。

因此，微软将内部运营团队也转型为更高效率的产品与战略组织。在这一过程中，微软的数字化转型路径和四大核心能力可以概括为：客户交互、赋能员工、优化业务流程、产品与服务转型。

2．IBM

IBM（国际商用机器公司）认为数字化就是通过整合数字和物理要素进行整体战略规划，实现业务模式转型，并为整个行业确定新的方向。IBM 研究并分析，转型的战略途径主要有三种：一是注重客户价值主张；二是注重运营模式转型；三是从更整体和整合的角度，将前两种途径结合起来，同时转型客户价值主张和组织交付运作方式。

企业要进行数字化转型，赢得未来的核心竞争力，必须通过科技赋能。然而，科技赋能要靠一个中心和五种能力。

一个中心：以客户体验为中心。

五种能力：洞察的决策力、智能的应变力、持续的创新力、永续的运营力、敏捷的执行力。

3．华为

华为认为数字化转型就是通过新一代数字技术的深入运用，构建一个全感知、全联结、全场景、全智能的数字世界，进而优化、再造物理世界的业务，对传统管理模式、业务模式、

商业模式进行创新和重塑，助力业务成功。

4．阿里巴巴

阿里巴巴副总裁、阿里CIO 学院院长胡臣杰曾在“数字企业案例与实践”专题论坛上发表了主题为“从信息化到数字化”的演讲，他说：“今天我们正在经历一个非常伟大的阶段，就是物理世界数字化，同时又从数字世界反馈回到物理世界当中。”

阿里巴巴提倡“一切业务数据化，一切数据业务化”，认为数字化“是一个从业务到数据、再让数据回到业务的过程”。

阿里巴巴认为，企业数字化转型关键在于三点：IT 架构统一、业务中台互联网化、数据在线智能化。

5．麦肯锡

麦肯锡全球研究院提出“数字化”包括三个方面的内容：资产数字化、运营数字化和劳动力数字化。

麦肯锡认为数字化是一种与客户互动的方式，它代表了一种全新的经营方式。因此，实现数字化必须了解经济、市场的发展，以及客户的偏好和预期的变化趋势，其核心是“对

客户的关注”。

数字化的三个战略特征：一是在商业世界的新领域创造价值；二是在执行客户体验愿景的流程中创造价值；三是建立支持整体架构的基础功能。

6．高德纳

按照高德纳的定义，业务数字化是指利用数字技术改变商业模式，并提供创造收入和价值的新机会，它是转向数字业务的过程。需要注意的是，数字化并不等同于信息化。信息化是从业务到数据，数字化是从数据到业务，建立技术与业务的对接，如图1-1 所示。

数字化转型涉及组织的变革、流程的再造、系统的构建等多个方面的内容。通过对比各家公司对数字化转型的定义不难发现，数字化转型没有一个标准解释，可以说都是在探索阶段，这也是大家对数字化的理解都很模糊的原因。按照我的理解，数字化转型就是利用数字化技术，以客户为中心，通过改变企业为客户创造价值的方式，满足差异化的客户需

求的过程。

（二）数字化技术的内容

那什么是数字化技术？数字化技术包括我们常说的ABCD（人工智能、区块链、云、大数据），还有IoT（物联网）、社交和移动化技术等。数字化技术正被融入产品、服务与流程中，通过“上云、用数、赋智”，真正实现以客户为中心的业务经营发展模式。

（三）数字化转型的价值

我用几个例子简单说明一下数字化转型给产品、服务和流程方面带来的变化，以及数字化是怎样为企业和客户带来价值的。

在产品方面。我记得几十年前我们都在“以客户为中心”。为什么现在还在提这个？是我们以前没有“以客户为中心”吗？我对这个问题也进行了反思。以我所在的银行业为例，以前金融科技不发达，金融产品也相对单一，很多金融服务无法通过数字化技术实现。我们以前所谓的“以客户为中心”，更强调服务方面，例如，为客户提供舒适的环境、为客户上

门服务等。那个时候银行的金融产品相对标准化，存款利率、贷款利率也都是国家规定的标准，还没有实行利率市场化，也没有金融类理财产品。但随着时代发展，利率市场化的出现，以及金融产品的不断创新，使得银行业的产品设计越来越重要，这个时候我们再提“以客户为中心”，更强调金融产品方面和金融服务解决方案，从客户的差异化需求出发，

实现为客户量身打造产品。如果不利用数字化技术，这些将无法实现，特别是面对数量庞大的长尾客户。

在服务方面。我们同样需要利用数字化技术进行转型。2020 年9 月，我参加了HRflag 组织的一个关于“HR 的未来简史”的小型闭门会议，分享老师是唐秋勇先生。休息时聊

起以“客户为中心”这个话题，他讲的一个传统电话银行案例让我记忆深刻。我们以前的电话银行，也就是银行的客户服务电话，当拨打进去的时候，会让客户不停地选择1、2、3、4 等选项，然后再根据提示进入下一个菜单，最终找到客户需要的金融服务，实在找不到解决途径才会转到人工服务。这种方式其实并没有以客户为中心，而是从银行服务效率和人工成本的角度进行考虑，带给客户的体验并不是很好。然而，到了数字化时代，银行的客户服务电话已通过数字化技术进行优化，实现采用智能机器人客服通过NLP（自然语言处理）技术识别客户的语言，代替人工客服来解决客户的问题，缩短了问题处理的时间，提高了服务效率，为客户带来良好的服务体验。智能机器人客服甚至还可以主动拨打客户的电话进行金融产品的营销宣传（电话营销如何贴近客户需求，不再变成电话骚扰是需要去优化解决的问题），这些都是数字化技术带来的服务转型。

在流程方面。随着移动化技术的发展，特别是智能手机、4G（5G）的推广应用，人们的生活方式发生了天翻地覆的变化；2020 年突如其来的新型冠状病毒肺炎疫情，更是加快了人们移动化生活的进程，很多业务都从线下搬到了线上，也就是常说的O2O（线下到线上）和OMO（线上线下相融合）。

对于企业而言，业务流程也随之发生改变，原来客户需要去菜市场买菜，现在变成了微信团购，或者在盒马鲜生App 上下单；原来客户需要到银行营业网点办理各种支付结算业务，购买理财产品，现在只需要在手机银行上进行相关操作即可，而传统的业务流程已不能满足客户的需求。

数字化转型涉及的内容太多，包括战略文化、组织架构、业务流程、业务模式、产品渠道与服务、IT 系统、人员能力等的全方位变革。以上只是简单从产品、服务和流程方面举例，希望大家能基本了解什么是数字化转型，以及其为企业和客户带来的变化和创造的价值。本书重点介绍人力资源数字化转型，因此不再赘述。