

数字化转型是集业务与技术于一体的创新，它既不是在技术上被动地响应业务发展需求，也不是只关注新技术在企业的试点。数字化转型与科技创新相辅相成。

当在互联网环境下成长起来的数字原生代人群逐渐成为市场的主力军时，他们需要企业提供个性化员工体验，利用技术加强团队合作，支持独特的学习机会和职业发展。

因此，企业需要重新定义人才，雇佣形式从单一的全职员工转变为包括全职员工、灵活用工、自由职业者和众包等多种组合，同时员工也不仅仅局限于自然属性和社会属性，更包括机器人。

用友认为，面对新经济、新组织、新人类，人力资源如何利用新技术进行数智化转型——实现组织的智慧协同，提高生产力;提升新生代员工的整体体验，赋能员工;打造组织创新活力，激活组织——成为对每个不想被时代抛弃的企业和HR的挑战。

数字时代的人才赋能

当企业的边界变得模糊，连接与协作变得越来越重要时，企业的各种数字化系统也会穿过技术的防火墙与外界建立更紧密的联系。数字化系统不再是企业内部的流程系统、管理系统和权限系统，将变成支持企业生态发展的数字化平台。

因此，企业人才管理机制也要进化。一起从集中管控到共享服务的协作平台;二是从刚性胜任力到软技能和创造力;三是从个体价值实现到集合智慧共荣;四是从分工协作到协同发展;五是从产业链协作到生态共生。

由此，数字化人才管理机制可以概括为：广泛深度的连接与协同、人才发展的赋能平台、面向个体和组织的激活、共生型平台化组织建设。

一、协同：构建开放互联协作平台

数字时代，企业业务边界不断突破，内外部连接被重新定义，企业数字化转型应构建开放互联的协作平台，实现内外部业务经营导向的互联互通。

一是广泛的社交沟通以及团队协作，包括内部员工之间的沟通与协作，外部供应商、外部客户、产业链上下游合作伙伴的沟通与协作;充分利用视频会议、

智能机器人/助手、即时通讯等新科技手段实现消息往来、流程管理、项目跟踪、客户互动、供应链协作等。

二是高效的数字化办公，包括企业信息服务、咨询问答、会议、用车、内荐、商旅服务、会务服务、内部商榷等。

三是根据业务需要构建可拓展的业务协同服务，包括审批、报表、报告、学习、人离职等服务。

充分发挥移动社交、协作、内外部连接等科技创新的作用，实现智慧与灵动的云办公环境，充分激发个体创造力。

某大型集团企业利用云工作平台通过用友数字人力解决方案实现了超过300%的协同效率提升：将原来的业务审批流程由7~10天缩减到1~3天，并且通过人人互联、人企互联实现了工作的高度协同和组织透明，在提高日常工作执行透明度的同时，为组织提供员工评价依据。

二、赋能：构建共创共享人才赋能平台

传统的人力资源管理模式转型为专家中心、业务伙伴、共享服务中心的工支柱模式。很多大型集团企业选择将传统的以管控为出发点的人力资源管理体系升级为以提供服务为宗旨的共享服务模式，充分利用科技创新形成智能的、快速响应的、全员参与的人力资源服务平台。

人力资源数智化转型的内核是将原有的人力资源管控业务操作职能(包括选、育、用、留、评)扩展为基础人力资源管控与人力资源共享服务业务并举，既专注高效业务运营和全面员工服务，又能够厘清管理界面并输出管理价值(如图1所示)。

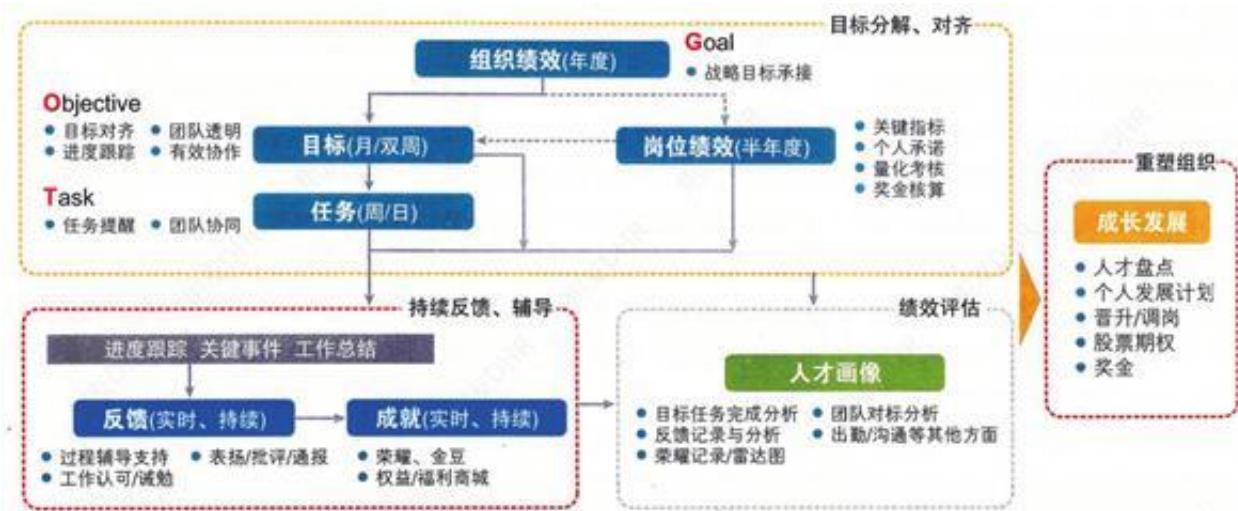


图2 目标绩效管理和人才供应

东北制药集团基于用友数字人力解决方案，通过目标绩效管理和持续绩效反馈，确保组织目标、团队目标、个人目标的高度契合。在提升员工生产力的同时，不断优化企业战略，使整体生产力获得提升，员工生产力提升超过18.4%。为传统老工业基地的国有企业改革树立了典范。

四、共生：构建数字人才体系

共生型组织必然是平台型组织平台型组织依赖人力资源业务中台构建数字人才体系，将组织目标或生态战略以及对应的组织关键能力、组织的文化和基因属性，形成人才管理战略，构建快速响应的轻量级前台(华为的眼镜蛇组织模式或铁三角组织模式)，资源组合、人才供应和流程驱动的大中台(数据全功效、业务全协同)，稳定的后台(包括数据集成、外部应用基础、数据集集体、管控体系等)，进而使人力资本增值，提升员工满意度和组织竞争力。

轻前台：以协同生态、人才供应、客户体验、共享服务为主构建前台人才服务平台;

大中台：以组织发展、人才发展、文化运营、目标绩效、组织网络分析为主构建核心业务平台;

稳后台：以核心人力资源管理、薪酬管理等为主，构建流程规范、外部应用集成、数据一体化的基础数据平台(如图3所示)。